

高中校長辦學績效 評鑑指標

林新發、林上渝

【作者簡介】

林新發，臺灣省雲林縣人。曾任國立臺北師範學院初等教育學系教授兼圖書館長、學務長、教務長、代理校長。現任國立臺北師範學院初等教育學系教授。

林上渝，國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士。

摘要

本研究以文獻探討及德懷術為主要研究方法，蒐集有關我國高中校長辦學績效評鑑指標之相關文獻，並藉由德懷術的實施過程，蒐集並調查各專家學者對我國「高中校長辦學績效評鑑指標」的向度及指標意見。

經由研究程序，本研究建構出一套適合我國國情需要的「我國高中校長辦學績效評鑑指標」。內容包括：教育領導、課程領導、教學領導、行政領導、學生學習、公共關係與相關成員滿意等六個向度，共有四十九項指標，以提供各主管教育行政機關作為評鑑高中校長辦學績效時之參考。

本研究有下列幾點建議：

- 一、本研究經文獻分析並使用德懷術，經學者專家提供寶貴意見，據以建構我國高中校長辦學績效評鑑指標，具有信度及效度，可供主管教育機關在評鑑我國高中校長辦學績效時參考使用。
- 二、建議主管機關在使用本套評鑑指標時，可詳細訂定不同程度達成各項指標的標準，以提供高中校長辦學參考及努力的方向。
- 三、建議主管機關在使用本套評鑑指標時，可因應學校的特色或地理環境及歷史背景不同，另外研訂浮動指標，以確實達到評鑑的目的。

關鍵詞彙：評鑑指標、校長績效評鑑、高中校長績效評鑑

Key Words: evaluation indicator, evaluation of principals' performance.
evaluation of senior high school principals' performance.

壹、前言

學校校長的知能與領導風格深深影響著學校的運作；故學校領導者有必要擁有辦學和領導能力，以達成教育目標。校長是學校行政與教學的領航者，攸關廣大莘莘學子未來的學習成就，因而校長肩負著極大的責任和使命。隨著經濟社會的起飛，廣大的教育消費大眾——學生及其家長的覺知，遂由以往等待好校長入主學校主持校務的傳統觀念，轉而要求學校校長皆須達到一定的教育服務品質和水準，教育部有鑑於民眾對此波教育改革的訴求與期望，為改進學校的缺失，提升學校教育品質及建立績效責任制度，遂於民國八十九年七月十日完成並公布「高級中學校長遴選、聘任及任期考評辦法」。高中校長的派任制度即改為遴選制度，在任期屆滿時必須接受遴選委員會的考驗。

民國八十九年七月公布高級中學法，台灣高中校長之任用，須依據「高級中學校長遴選、聘任及任期考評辦法」進行全國高中校長之聘任工作。辦法中第三條規定：由各該主管教育行政機關，或董事會辦理校長遴聘及考評時，應成立「遴選委員會」，置委員九至十五人，由各該主管教育行政機關或董事會；就主管教育行政機關或董事會代表、學者專家代表、教師代表一人及家長代表一人聘之。同法第八條規定：公立學校校長任期一任為四年，現職高中校長，若參加出缺學校校長遴選，需經遴選委員會考評「校長辦學績效」。在任期考評方面，第一次任期屆滿申請連任或參加他校遴選、連任任期達二分之一或連任期滿申請參加他校遴選、以及連任期滿兩年內屆齡退休申請延任者，均應經考評後提遴選委員會審議。

校長遴選聘任辦法實施以來，新制度的精神在於取消校長「調遷制度」所有的新任校長都必須經由「遴選」產生，並且在委員會中納入家長及教師代表。一改過去由主管教育行政機關主導的校長調遷作業，希望在校長的聘任作業中，納入家長、教師、社區等多元的意見；並建立公開、公平的評鑑制度，使長久以來迭遭外界批評的「終身校長」獲得改善。

高級中學法第十二條規定：制定「高級中學校長遴選、聘任及任期考評辦法」，該辦法自公布實施以來，大家對這項新制度的作業內容不甚熟悉，特別是對現任校長工作權的保障，衝擊性更大；部分高中校長對新辦法的執行與公平性問題亦有所質疑；因此建立一套校長辦學績效評鑑指標，即成為刻不容緩的事。

我國向來傳承尊師重道的學術文化，教育人員有較高的社會地位。然而臺灣隨著知識經濟的發展及多元社會推動教育改革和績效責任制度，學校教育人員的角色

期望與專業表現，亦日益受到期待與關注。所以，系統建立校長辦學績效指標與評鑑制度，儼然成為主管教育行政機關當前應努力的方向。

貳、高中校長必須具備的專業能力

近年來政府不斷推動教育改革，高中校長需要具備有關教育及課程領導方面的知識，並兼顧主管教育機關的要求，完成多面向領導的責任；時至今日，校長的角色，愈來愈多樣化，高中校長必須貫徹教育行政機關所頒定的教育政策與目標，社會對校長角色扮演的期待下，在工作上要擔負重要的責任。就法規而言，高中校長的職責如下：

- (一) 高級中學法第一條規定：高級中學以陶冶青年身心，培養健全公民，奠定研究學術或學習專門知能之預備為宗旨。因此高中校長的職能為：培養全人教育的學生及校務領導……。
- (二) 根據教育部（民 89）修正發布的「公立高級中學以下學校校長及幼稚園園長成績考核辦法」第四條所規定的成績考核事項如下：
 - 1. 執行教育政策及法令之績效占百分之二十五。
 - 2. 領導教職員改進教學之能力占百分之二十五。
 - 3. 辦理行政事務之效果占百分之二十。
 - 4. 言行操守及對人處事之態度占百分之二十。
 - 5. 其他個案應列入考慮之項目占百分之十。

學校行政乃是教育行政的重要環節，舉凡教育政策的制訂與推動、教育制度的革新……，其最終目標乃是希望能有效促進學校教育的健全發展。校長為學校的首長，一方面扮演著學校行政的領導者；另一方面也是學校教學的領導者。教育行政機關賦予校長應有的權力，責成校長擔負起學校運作的全部責任，並執行教育行政機關的教育政策與學校發展目標；同時，校長必須在學校表現上提供教師與學生必要的協助與支持，以提高教師的教學品質與學生的學習效果。

校長角色已被重新期望與規範，校長需由行政管理者的角色轉化成教育領導者的角色，並加強以下各項工作：

- (一) 建立學校願景、擬定校務中、長程計畫，營造良好的教學環境和校園氣氛。
- (二) 籌劃召開學校課程發展委員會，推動學校本位課程，執行教育政策。
- (三) 協助教師專業成長，鼓勵教師進修、教學研究創新，舉辦教學觀摩會，並實施教學視導及評鑑制度。

(四) 定期召開行政會報，有效協調各處室；倡導學習型組織，鼓勵教職員工專業成長。

(五) 幫助學生發展性向、興趣及專長，提供學生適性之學習環境。

(六) 強化親職教育，熱心參與社區活動；並成為學校師生、家長、社區公共關係的促進者。

研究者綜合有關學者專家的意見，認為我國高中校長必須具備六個向度的專業能力，茲臚列說明如下：

(一) 教育領導

校長綜理校務，其教育理念影響深遠。張德銳（民87）極力主張校長應經由各種領導行為，來提升學校的教學品質，以較多元的角度來界定校長教育領導，主張校長應透過直接或間接的領導行為來制定和溝通學校目標、建立學生的學習期望、協調學校課程、視導與評鑑教師的教學、增進學生學習機會及提升教師專業成長。而「教育領導」的做法包括：

1. 建立機關共同願景，鼓勵同仁廓清自己的信念和價值觀，釐清個人追尋的願景，並據以研訂生涯計畫，組織則配合採取適當之訓練進修、職務歷練與升遷等措施，以激勵士氣，使個人願景，匯集成為組織之共同願景。
2. 運用目標管理，將組織共同願景與機關目標結合，釐訂出個人、單位及機關長、中、短程目標，然後據以研訂年度計畫，切實執行。執行期間除定期檢討外，有關單位並應充分支持其實現，年度結束後驗收成果，除不可抗力者外，應依成效給予獎勵。

綜合有關專家學者意見，教育領導包括（1）執行教育政策及法令（2）建構學校發展願景（3）落實校務發展計畫（4）促進校長自我專業成長（5）推動學習型組織（6）鼓勵研究發展創新（7）加強凝聚共識，提升決策品質（8）透過團隊學習，促進組織成長（9）運用系統思考，解決實際問題（10）改善學校環境，提升變革能力。

(二) 課程領導

「課程領導」在「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」公布實施後，賦予學校發展課程的權力與責任，引導教育團體成員同心協力去達成教育目標；國中校長、相關行政人員、以及教師就必須擔負起課程領導的角色。

潘慧貞（民90）認為課程領導是指校長為達成學校的教育目標，凝聚共識、建立學校願景並基於對課程的專業知識與能力，透過直接或間接的領導行為與方式，經由協調課程的利害關係人，進行發展學校課程方案、設計與

規劃課程，建立課程品質管制並從事與學校課程和教學活動的相關措施，藉以增進教師專業成長、協助教師改進課程教學品質與提升學生學習成就之歷程。

此一意義包括以下三項要點：

1. 校長課程領導是校長從事與課程和教學等相關措施之領導作為的歷程。
2. 校長課程領導的實施需要協調課程利害關係人的參與和合作。
3. 校長課程領導之最終目的在提升學生學習成就，達成學校的教育目標。

周玉霜 (93) 以為課程領導係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑、提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。

歐用生 (民89) 在論述校長的課程領導時，期勉校長積極面對當前面臨的問題和挑戰，創造教育的生機，並營造共享責任和信賴的政治氣氛，建立教師、行政人員、父母和社區人士之間新的政治關係。

綜合學者專家意見，校長課程領導應包括 (1) 管理課程與教學 (2) 課程任務與方案的發展 (3) 課程願景與目標的形塑 (4) 改進課程教材 (5) 達成共識統整課程決定 (6) 發展適合學校的課程方案 (7) 發揮轉化功能引導課程發展。

(三) 教學領導

吳清山、林天祐民 (91) 以為教學領導 (instructional leadership) 是指學校校長協助教師發現與發展專業知識與技能的領導行為，包括直接協助教師教學、促進專業成長與發展、進行課程發展、激發學生學習興趣與從事行動研究。

張慈娟 (民86) 認為，教學領導乃是校長根據一套教育理念及價值觀念，發揮實際的影響力，爭取教師的支持，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學活動相關的各項改進措施，藉以協助教師改進教學、引領教師自我成長、增進學生學習成效，達成教育目標的歷程。

張碧娟 (民88) 教學領導是校長為提升教師教學效能，增進學生學習效果，提供指導、資源、並支援教師與學生在「教」與「學」上所採取的有效措施與作為。

楊振昇 (民88) 以為就狹義而言：教學領導係指校長所從事與教師或學生學習有直接關係的行為或活動。就廣義而言：教學領導係指「所有能協助教師與影響學生學習的直接或間接的領導活動」。

林新發、李宜芳 (民93) 以為教學領導是校長與學校成員共訂學校願景，藉教學領導了解教師需求，提供支持環境氣氛，鼓勵發展課程教材，促

進教師專業成長，激發學生學習興趣，以協助教師提升教學品質，進而提高學生學習動機與學習成就的歷程與作為。

可見校長教學領導的內涵包括直接協助教師教學、促進教師專業成長與發展、進行學校本位課程發展、激發學生學習興趣以及帶動教師從事行動研究。(1)在直接協助教師教學方面，校長本身必須具備優良的教學知能，以便瞭解教師教學的問題，並給予專業的協助與建議。(2)在促進教師專業成長與發展方面，校長應規劃學校本位的在職教師進修課程，並鼓勵教師參加校內外進修活動。(3)在發展學校本位課程方面，校長應依據學校的共同願景，帶領教師發展具有特色的學校課程。(4)激發學生學習興趣方面，校長應了解師生教學需求，提供支持環境氣氛，激發學生主動學習的動機和興趣，以提高學生學習成就和表現。(5)在行動研究方面，校長應帶領全校教師從事研究，持續發現問題、解決問題，並提出改進的策略，以建立學習型團隊。

綜合以上學者專家意見，校長的教學領導應包括(1)訂定學校發展願景(2)促進教師專業成長(3)激發學生學習動機和興趣(4)鼓勵教師發展課程教材(5)提供支持環境氣氛等。

(四) 行政領導

近年來校長領導已從單一的行政管理逐漸轉變為「行政領導」。「行政領導」包括校長的領導風格與特色；如校長對行政人員實施逐級授權和績效責任，激勵同仁的服務士氣，以提升團體的向心力和凝聚力，圓滿達成任務。

行政領導包括(1)行政組織與運作(2)人事管理與績效(3)經費、財務管理與運用(4)行政溝通與協調(5)校園環境規劃與綠美化(6)校園危機管理(7)行政效率與評鑑等。

(五) 學生學習

「學生學習」係指學生在學期間獲得知能的學習過程或學習成就。依高級中學法第一條規定：高中以陶冶青年身心，培養健全公民，奠定研究學術或學習專門知能之預備為宗旨。因此學生學習的內容大致可分為：(1)學生學業成就(2)學生行為表現(3)學生身心發展(4)學生群性發展與人際關係(5)學生鑑賞和學習方法等。

(六) 公共關係

陳義明(民 81)以為學校公共關係，是學校透過各種媒體活動，向政府官員、民意代表、社會大眾、學生家長等，做適當的宣導和接觸，使其對學校具有良好的印象，建立良好關係，進而獲得支持、鼓勵和指導。

謝文全（民82）以為學校公共關係是學校運用媒體溝通、服務及其他活動等方式，與社會民眾建立相互瞭解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需要。

研究者認為校長在綜理校務時與教師、學生、行政人員、家長、社區人士產生互動關係，而各組織相關成員，是否滿意校長的辦學理念、及領導風格……，公共關係包括：（1）健全家長會組織（2）促進學校與社區資源互享和交流（3）暢通親師溝通互動管道（4）教師、學生滿意訊息的傳播和回饋（5）家長滿意學生的學習表現（6）社區人士積極參與支持與合作……。

參、高中校長辦學績效評鑑概念分析

一、評鑑

評鑑具有引領組織領導者及成員自動自發、努力向上的動力，是借助內省與外證，使自己邊反省、邊學習、邊成長，以達自我改進的功能。自動自發是評鑑的起點，自我改進是評鑑的本質，自我管理是評鑑的精神，激勵成長是評鑑的目的，自我研究則是評鑑的核心。

（一）評鑑在課程發展中的主要價值為（黃政傑，民82）：

- 1.診斷：藉以協助課程發展人員發現每一個階段中存在的問題。
- 2.修正：評鑑不只在找缺點、矛盾與問題，它也在找處方，以「治療」課程發展中的問題。
- 3.評鑑能指出課程的內在價值：由課程本身的特質，剖析其優缺點，透過評鑑規準，檢視課程的價值。
- 4.比較：可與其他課程比較，透過比較，以瞭解現行課程的狀況。
- 5.判斷結果的價值：評鑑可確定課程達成目標的程度，亦可從中發現在課程發展中所產生未預期的結果。
- 6.選擇與決定：評鑑所蒐集的資料，有助於課程發展人員作決定和選擇。

（二）評鑑的主要途徑可區分為以下三種類型（黃光雄，民78）：

- 1.假評鑑（pseudo evaluation）係政治導向研究，以評鑑為名，實際上卻將評鑑所得資訊選擇性的公開，甚至偽造研究發現，使外界產生錯誤的判斷。
- 2.準評鑑（quasi evaluation）：係問題導向研究，主要是以適當的方法，來解答特定問題，呈現資料；然因其關心的焦點較窄，無法深入探究資料背後的意

義，並判別其價值與優點。其主要類型包括目標本位研究、實驗導向研究等。

- 3.真評鑑 (true evaluation)：係價值導向研究，強調真正的評鑑工作，應透過對評鑑客體之價值與優點做綜合性的調查，反對具有偏見的研究。其主要類型包括決定導向研究、當事人中心研究、政策研究……。

二、評鑑指標的意涵

「評鑑指標」主要針對受評變項的各層面加以測量，旨在描述並顯現教育系統的特性、實施成效及優劣得失、現況形貌及表現的統計量數。透過指標系統的發展與利用，得以協助教育人員、決策者、社會大眾掌握教育進步的脈動，並可診斷教育的相關問題，以最有效率的方式影響教育實務。一套經過嚴謹的設計、值得信賴的評鑑指標，將有利於教育政策之執行與檢驗，亦可作為有效推動教育改革的工具。良好的評鑑指標至少具備下列幾個重要的特質：

- (一)重要性：評鑑之指標能表現及探討教育問題的重要內容與關鍵所在。
- (二)簡明性：評鑑指標須清楚、明確，並淺顯易懂；容易為大眾接受。
- (三)信效度：評鑑指標應該兼具信度及效度，可正確並精準的反映教育品質現況。
- (四)比較性：評鑑指標應提供多面向的參照點，以利於進行橫向與縱向的比較，並作出正確的價值判斷。
- (五)實用性：評鑑指標須易於使用並不需浪費太多人、物力。

三、評鑑指標的建構

- (一)在評鑑校長辦學績效時，最重要的部分便是如何建構出適合且具體的評鑑指標。評鑑指標的建構有許多種方法，例如：焦點團體法、專家判斷、腦力激盪法、德懷術等方法。研究者使用德懷術 (Delphi Technique) 成立小組，成員分為高中校長、學者專家、高中教育主管人員、教師、家長代表共 17 名。臚列如下：
 - 1.學者專家：其中包含有行政、教學、課程、評鑑、政策等專長之大專院校教授：7 名。
 - 2.高中教育主管人員：高中各項評鑑的教育行政人員 3 名。
 - 3.高中校長：實際從事高中教育的相關實務工作者 3 名。
 - 4.高中教師：3 名。
 - 5.家長代表：1 名。
- (二)研究者的調查工具名稱為「我國高中校長辦學績效評鑑指標問卷」，計劃實施

三次的德懷術調查。調查工具的編製係依據文獻分析及參考我國高中校務評鑑指標、國內外高中校長評鑑指標編製而成。第一次問卷，係採半結構式問卷；第二、三次問卷則依據諮詢委員，對前一次問卷的增刪及意見反應修訂而成。

因諮詢委員背景具多元化，其差異性高，為了讓每位委員均能充分瞭解本研究，在第一次問卷附上研究說明函，第二、三次問卷附上問卷填答說明以及前一次問卷的回饋資料，期求調查進行順利。

(三) 德懷術的意涵、特性、優點及限制

1. 德懷術的意涵

德懷術於 1950 年代創始，Delphi 用在澄清未來不明情境，以便人類對未來的控制（黃政傑，民 76）。Delphi 也可以使用來蒐集個別成員的意見和判斷，澄清不同團體的觀點和價值取向，以確認問題，並尋求解決之道（林振春，民 82）。Delphi 分別可以用在商業、工業、政治、教育、醫藥、區域計畫，運用的情境包括未來預測、目標評量、課程規劃、建立優先預算、生活品質評估、政策形成、問題確認或是解決方案。

德懷術係針對會議討論之缺點而設計，德懷術意指一種允許成員不必面對面互動或面質，就能達成共識來解決複雜問題的溝通方式。研究者針對某一主題，請多位專家進行匿名、書面方式表達意見，並透過多次的意見交流，逐步獲得最後的結論。它將面對面的溝通改為匿名式的溝通方式，讓所有參與者都能在無威脅的情境中表達自己的意見，並參考其他人的意見，決定是否修正自己的意見，且為求取一致性，可實施至意見沒有太大變化為止。德懷術的實施成功與否，與選定專家溝通的技巧和時間的允許關係密切，這是選用德懷術作為研究方法或供決策之用時，必須加以考量的，德懷術近年來在教育指標建構的應用上已相當廣泛。

2. 德懷術具有下述特性：

- (1) 結構化的反覆溝通：經反覆實施對內容的判斷，直到德懷術小組建立共識或意見反應達到某種程度的穩定為止。
- (2) 匿名化的作業方式：則針對會議式之缺點而來。省去面對面互動此一過程，有助於避免下列七個問題（游家政，民 85）：
 - ①重要成員對全體決策之影響。
 - ②浪費時間或精力在不重要或分歧的討論上。
 - ③個人的判斷被群體壓力扭轉。

④拒絕長篇大論的意見。

⑤對先前論點的辯護。

⑥愛面子心理因素的影響。

⑦從眾效應。

(3)專家判斷：為了使研究結果具有代表性，德懷術需要足夠具有代表性之專家，這些專家通常對探究的主題，具有專業的經驗、出版品和地位，並且能在反覆的問卷中提供周密思考的判斷。

3.德懷術主要優點有七項

(1)簡單易行不必需要大量樣本。

(2)可避免人際互動的問題或摩擦。

(3)能夠得到專家的協助獲取較具說服力的意見。

(4)允許專家有足夠時間對於問題作反應。

(5)可以減少面對面從眾反應行為。

(6)可以提供多樣和量化資料。

(7)有助於對未來的事件作精確的預測。

4.德懷術使用的限制

(1)Delphi 的理論基礎十分薄弱，很少人知道影響 Delphi 過程之因素，缺乏理論基礎架構是 Delphi 的主要弱點，亟待系統化的研究計畫來決定為何使用 Delphi 以及如何使 Delphi 功能彰顯 (Uhl, 1990)。

(2)無法深入討論、腦力激盪：Delphi 僅能看到所有專家的評估結果，並不能深入探討原因，亦缺乏了共聚一堂腦力激盪所衍生的累積效果。

(3)不能顧及立即反應、連續反應：會議評鑑通常在聽取他人意見後，個人當場可以經過統整立即醞釀創新意見，這並非 Delphi 可以取代的。

(4)樣本流失的問題：問卷回收漸少將使得代表性降低，調查樣本失去代表性，將使得結果失去意義。

(5)統計處理的弊病：缺乏信效度之鑑定判準。

(6)不同專家小組意見整合的困難。

肆、國內外校長辦學績效評鑑指標

經蒐集國內外校長辦學績效評鑑相關指標內容如下：

一、有關縣市政府之校長辦學績效評鑑指標

(一) 苗栗縣於八十九年六月提出「國民中小學任期屆滿校長辦學績效評鑑實施計畫」，其校長辦學績效評鑑向度及參考指標如下(胡英健，民 90；郭工賓，民 90)：

1.教學領導

- (1)校務發展計畫。
- (2)教學管理。
- (3)運用有效的評鑑策略以改進教學。
- (4)革新教學之領導。
- (5)課程發展的領導。

2.學校管理

- (1)學校日常運作流程的效率與效能。
- (2)學校環境的營造。
- (3)學校財源的管理。
- (4)維持正向的學校氣氛。
- (5)學校紀律的建立與維持。
- (6)有效的溝通技巧。
- (7)有效的問題解決和決策技巧。

3.人際關係

- (1)與學生建立良好的人際關係。
- (2)與校長建立良好的人際關係。
- (3)與教職員建立良好的人際關係。
- (4)與社區、家長建立良好的人際關係。

4.專業責任

- (1)上級教育行政單位之政策與行政命令的執行。
- (2)參與專業成長活動。
- (3)專業責任感。

5.其他

(二) 高雄縣辦理八十九學年度校長遴選作業，制定「國民中小學校長辦學情形問卷」供教職員工及家長填答並配合校務評鑑一併實施，其填答結果雖僅供校長遴選委員會參考，然仍可視為對校長辦學績效的評鑑，其評鑑指標如下(郭

工賓，民 90)：

- 1.校長能接納教職員工的意見和感受。
- 2.校長會支持教職員工在工作上的創新與突破。
- 3.校長能順應教改潮流做適當之改變，不墨守成規。
- 4.校長在重要措施施行或改變前，會先做溝通宣導。
- 5.校長對工作不力的教職員工給予督導、改進。
- 6.校長能依法行政。
- 7.校長能帶領教職員工一起推展教育的新觀念和新措施。
- 8.校長能依據學校的發展目標，展現學校特色。
- 9.校長能營造良好的學校組織氣氛。
- 10.校長樂於進修，並不斷成長。
- 11.校長能鼓勵並支持教職員工不斷進修。
- 12.校長能落實行政支援教學的理念。
- 13.校長能重視學生意見。
- 14.校長有危機處理能力，對校園意外事件，能妥善處理。
- 15.校長能善用社會資源，協助校務發展。
- 16.校長能妥適運用教育經費。
- 17.校長能適才適用發揮行政效率。
- 18.整體而言，您對校長辦學滿意。
- 19.您認同校長的辦學理念，並樂於全力配合。
- 20.校長在任期內是否有特別優良事蹟或不良措施，請列舉。

二、有關學者所提出之校長評鑑指標

(一)林天祐(民 90)在國民中小學校長評鑑系統的初步建構中，提出評鑑校長的向度及指標如下：

1.政策執行

- (1)對現行教育政策及法令，能充分瞭解與掌握。
- (2)依據上級教育政策及學校環境特色，掌握辦學方向，制定可達成的學校教育目標。
- (3)根據學校教育目標，制定計畫，徹底執行有關教育活動。

2.教學領導

- (1)積極協助教師選編教材並建立一套適合學習能力與興趣的教學方案。

- (2)鼓勵教師進行教學研究，以改進教材教法。
- (3)積極視導和評鑑教師教學，確保教學品質。
- (4)妥善規劃並執行教師在職進修活動，有效協助教師專業成長。
- (5)給予學生適切的學習期望，並提供學生學習成功的機會

3.行政管理

- (1)建立合理的學校人事任用、職務分配及獎懲制度。
- (2)有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作。
- (3)妥善規劃週遭環境，充分發揮學校建築與設備的功能。
- (4)有效管理與運用學校經費與財物。
- (5)致力學校行政革新，以提升學校行政效率。
- (6)及時有效處理學校突發事件與校園危機。

4.言行操守與人際關係

- (1)品德高尚、潔身自愛，能為師生表率。
- (2)器度恢宏、謙虛為懷，能廣納眾意。
- (3)與學生維持良性互動，贏得學生敬愛。
- (4)與教職員工及教師會維持良性互動，贏得教職員工敬重。
- (5)與家長及家長會維持良性互動，贏得家長的信賴與支持。
- (6)積極參與社區重要活動，並充分運用社區資源。

5.專業素養

- (1)全心全力投入校務，展現服務奉獻的專業精神。
- (2)積極參與專業成長活動，致力提升專業知能。

(二)夏林清(民90)「國立高級中等學校校長考評行動研究計畫」之高中校長評估指標，詳如表1：

表1 高中校長評估指標

互動對象/ 評鑑向度	評鑑指標	評鑑細項
校長與教師/教學領導	支援教學活動	推動教學活動的創新改進
		改善教學環境
		落實教學視導與評鑑
		協助教師落實適性教育
		尊重教師的專業自主權
		發揮教師專長、激發教師潛能

	培養課程發展能力	增進教師發展及設計課程之能力
		協助教師發展學校本位課程
		協助教師進行教材的研究及發展
		鼓勵教師進行課程研究
	協助教師進修與成長	妥善規劃教師在職進修活動
		鼓勵教師不斷的進修與成長
		引導教師進行專業對話
校長與學生/學生的學習與成長	維護學生學習權	有效提升學生的學習成就
		妥善照顧文化不利學生
		激發學生學習潛能
		提供學生適性學習機會
		暢通學生意見表達管道
	重視學生全人教育	指導學生生活態度與言行
		尊重與關懷學生
		鼓勵學生參與社團或社區服務活動
		協助學生在生涯規劃、生命教育、兩性教育等獲得成長
校長與家長/家長互動	強化親職教育	暢通親師合作，溝通管道
		規劃親職教育活動
		家長會功能
	社區意識	能與不同背景及價值觀的家長及社區人士充分溝通
校長與學校/行政經營	建立學校發展願景	掌握學校之背景環境條件
		根據學校之背景環境條件，擬定校務發展計畫
		與學校成員共同掌握學校願景的擬定與修正
	善用學校各項資源	選擇適任之行政人員
		妥善規劃學校設施
		妥善管理學校財產
		有效運用學校各項經費
	塑造學校文化	營造和諧之校園氣氛

		強化學校成員之組織承諾
		發展學校特色
		鼓勵學校成員參與校務，建立校園民主的環境
		提升校園倫理
	有效領導與決策	領導行政人員提升行政效率
		確實考核學校各單位行政績效
		提供成員參與學校行政政策之管道
		建立分層負責之學校決策程序
		暢通行政溝通管道
		協調校內各行政單位之合作與溝通
	危機與衝突管理	洞察學校危機
		有效解決學校危機
		有效解決校內外衝突
校長自身/個人特質與能力	人品	為人誠信正直
		愛心與耐心
	溝通與協調能力	與校內、外人員有效溝通、互動
		包容力
		果斷力
	情緒成熟度	良好之 EQ
	開創性	有改革理念、不拘泥於傳統束縛
		e 世代的教育觀念
	務實負責	有責任心及使命感
		不好大喜功、表面功夫、形式主義

資料來源：夏林清（民 90）「國立高級中等學校校長考評行動研究計畫」之高中校長評估指標。

三、學位論文有關校長辦學績效評鑑指標

（一）郭工賓（民 90）在國小校長辦學績效評鑑指標之研究中，建構出評鑑國小校長六個向度：

1.行政領導與管理效能。

- 2.學校願景與校園文化的展現。
- 3.課程與教學領導。
- 4.社區互動關係。
- 5.學生的發展與成就。
- 6.相關利害關係人滿意程度。

(二) 羅英豪(民 88)在國中校長辦學績效評鑑指標中,建構出評鑑國中校長辦學績效五個向度四十三個指標:

1.行政管理績效

- (1)能落實校務發展計畫達成教育目標。
- (2)能有效調配學校工作,提高行政效率。
- (3)能暢通學校溝通管道。
- (4)能提升教師的工作滿意度。
- (5)能有效處理學校例行公事。
- (6)能有效進行並運用各種評鑑,改進學校缺失。
- (7)能有效化解人員衝突。
- (8)能有效分工並分層負責,達成工作目標。
- (9)能建立學校人事任用、獎懲制度。

2.教學領導績效

- (10)能要求教師教學正常化。
- (11)能引導教師改進教材教法提高教學素質。
- (12)能要求教師提高學生的學習期望。
- (13)能有效參與指導教學研究會及教學觀摩會。
- (14)能要求學校為學生安排較長的學習時間。
- (15)能重視基本學科的水準。
- (16)能要求教師有效的指導學生閱讀。
- (17)能要求學生基本技能的獲得。
- (18)能有系統的評鑑學生的成就。

3.訓導工作績效

- (19)能維護學校的紀律。
- (20)能提高學生上學的出席率。
- (21)能適當處置偶發事件。
- (22)能實施並運用各項心理測驗。

(23)能提具體措施以落實各項輔導專案成效。

(24)能成功輔導學生的個案。

(25)能有效輔導認輔學生。

(26)能有效減少偏差行為學生比例。

(27)能有效減少中輟學生比例。

4.人際關係績效

(28)能營造師生良好的關係。

(29)能以身作則做為師生的表率。

(30)能經常參與師生各項活動。

(31)能獲得師生信任支持。

(32)能有效與上級溝通。

(33)能主動積極參與社區工作和活動。

(34)能吸引家長和社區人士參與學校活動。

(35)能讓家長和社區人士支持學校。

(36)能有效應用社區資源。

5.專業成長績效

(37)能早出晚歸，發揮敬業的服務精神。

(38)能積極進修，增進自我專業知能。

(39)能具有正確的教育理念。

(40)能指導教師從事課程發展。

(41)能倡導教師從事進修。

(42)能遵守並要求教師的專業道德。

(43)能提出學校未來發展藍圖和願景。

四、國外有關校長評鑑指標

根據美國聯邦憲法第十條修正案規定：「本憲法未授予聯邦或未禁止各州擁有的權力，皆應保留給各州或其人民。」由於「教育權」並未在聯邦憲法中提及，故應屬於各州。影響所及，美國教育行政組織即成地方分權的形式，而在教育方面之相關法令，則亦由各州議會自行立法訂定（秦夢群，民 86）。

美國自 1980 年代起，許多州開始立法明定校長評鑑制度，Peters 與 Bagenstos 指出，至 1988 年度為止，美國已有 74% 以上的州在實施校長評鑑制度，該評鑑已成為美國全國性的運動（胡英健，民 90）。

(一) 根據 Brown 和 Irby (1998) 對於校長評鑑發表七大策略考量重點如下：

1. 需要把評鑑重點放在學校的進步方面。
 - (1) 能督導學生與教師的表現。
 - (2) 能鼓勵教師修正其教學方式以利學生學習。
 - (3) 建立教師評鑑規準。
 - (4) 能提供時間及相關資源以利進修學習，並能解決共同的問題及舉辦教學觀摩。
 - (5) 能發展出符應社區的最佳運作模式，來領導社區服務及因應社會的變遷。
 - (6) 能發展並帶領全校師生擁有共同的願景。
 - (7) 能發展課程領導，並結合教師評鑑，發展學校目標。
 - (8) 能建立教師的諮詢網或進修管道。
2. 評鑑須以校長平時表現為基本原則。

研究者指出，以校長平時表現為評鑑原則，會增強教學及學習，校長也會因此增加其領導績效。此項評鑑需要校長提供廣泛且真實的資料，從這些資料中，可清楚的明瞭校長如何綜理校務。
3. 評鑑需與校長的職務有關聯，並且是有意義的。
4. 當運用一個校長評鑑系統時，需要清楚的定義出：校長評鑑特定的表現與期望。
5. 評鑑需要所有行政管理者的合作與配合。
6. 評鑑需要促進校長的成長與增進其領導表現。
7. 評鑑系統需要提供資源及明確的溝通過程。
 - (1) 學校願景的建立。
 - (2) 發展有系統的程序。
 - (3) 發展評分等級的規準。
 - (4) 舉辦年度內形成性與總結性的檢討會。
 - (5) 分析及記載校長辦學績效的資料。
 - (6) 審慎考慮與評鑑校長的辦學績效。

(二) 美國麻塞諸塞州 (Massachusetts State)

採用州教育董事會通過的「有效行政領導與教學原則」，提供學區學校董事會或學區教育局有所依據，以規劃校長評鑑的規準和程序，有計畫有系統的進行校長評鑑，其評鑑指標包含六個向度，二十七個指標 (Massachusetts

Department of Education, 1995；胡英健，民 90）。

- 1.有效教學領導：能與同事創造符合學生需求的學習環境。
 - (1)能發展學校共同任務與願景。
 - (2)能鼓勵及使用多元策略以正確評鑑學生的表現。
 - (3)能運用當前教學的原則、實務與研究以促進有效的教學。
 - (4)能領導課程與教學方案的革新。
 - (5)能提升與塑造教學科技的有效運用。
 - (6)能與教師共同建立對學生表現的高度期望，並使學生清楚瞭解該等期望。
 - (7)能與教職員共同視導與評鑑他們的表現、並運用表現標準，以確定員工成長的方向。
 - (8)能支持教職員不斷進行專業發展。
- 2.有效組織領導：能創造具自我革新又有利學生高度學業表現的組織環境。
 - (1)能運用組織行為的研究及組織領導的技巧。
 - (2)能展示清楚、直接、高度回應的溝通技巧。
 - (3)能為同儕的教與學創造一種積極、知性的組織氣氛。
 - (4)能促進學校建設性的變革。
 - (5)能規劃、塑造及鼓勵分享式的決策過程。
 - (6)能運用策略性規劃技巧，促進系統性及正確性的決定。
- 3.有效行政管理：依據法律及倫理指導原則，實現教育目的與增進學生學習。
 - (1)能為學校或學區有效地執行人員甄選、視導、評鑑及管理功能。
 - (2)在個人責任範圍內，能運用當前決策形成的知識，並充份瞭解與遵守各法律規章的規定。
 - (3)在個人責任範圍內，能運用當前財政管理的原則、程序、方法與技巧的實務知識。
 - (4)在個人責任範圍內，能運用當前各項協助方案（如交通、學生服務、餐飲、維修、設備管理、無障礙環境等）的知識。
 - (5)能運用適當的科技管理工具（如資料庫）來提升行政效率。
- 4.促進均等與欣賞多樣性：能盡力維護學生的教育機會均等以及多樣化的價值觀。
 - (1)能極力確保教師、學生、家長在課程和學習機會的公平。
 - (2)能容忍與欣賞學生各種能力與特質的個別差異。
- 5.與社區維持有效的關係：與社區產生良好互動，以傳達學生的需求。

- (1)能評估家長與社區人士的需求，並使其參與學校決策。
 - (2)能增進教師與家長、企業、社區間伙伴關係。
 - (3)能對家長、社區、公眾闡述學校的願景、任務、課程及活動。
- 6.專業責任的實施：能表現出專業行為以協助學生需求的實現。
- (1)熱衷於自我學習與專業發展。
 - (2)能容忍團體不同觀點的存在，並表現尊重自己與他人的氣氛。

(三) 英國中小學校長評鑑

英國中小學校長評鑑方式、程序、參與評鑑人員及校長規準，扼要敘述如下
(Hellowell,1992；張明輝，無日期)：

1.評鑑方式

- (1)觀察 (observation)
- (2)面談 (interview)
- (3)問卷調查 (invited a large sample of teacher to respond to a questionnaire)

2.評鑑程序：在為期兩年的評鑑期間，需完成下列各項程序

- (1)自我評鑑 (self appraisal)
- (2)舉行評鑑前會議 (initial meeting)
- (3)進行觀察評鑑 (observation)
- (4)蒐集相關資訊 (collection of relevant information)
- (5)進行評鑑面談及討論 (appraisal discussion)
- (6)整理評鑑文件、紀錄 (summary documentation)
- (7)追蹤輔導與支持 (follow up and support)
- (8)支持和檢討 (support and review)

3.參與評鑑人員

- (1)督學 (Inspectors)
- (2)校董會委員 (school governors)
- (3)受評學校校長自評 (self appraisal)
- (4)校長同僚 (fellow headteachers)
- (5)部屬 (subordinates)

4.英國中小學校長評鑑規準

(1)行政管理

- ①學校發展計畫 (school development plans)
- ②學校預算控制 (schools—budgetary control)

③經費和管理系統 (financial and management system)

(2)教學領導

①課程政策 (curricular policies)

②學校教學活動情形 (school activities and routines)

③提升教師教學品質的情形 (improving the quality of teaching process)

(3)人際關係

①與同事及家長的關係 (the relationship with staff and parents)

②和學生家庭、校外機構和其他學校的連繫情形 (links with home,outside bodies and other schools)

(4)專業條件

品德操守(virtue)

(四)英國校長的國家標準

英國校長應具備之專業知識和條件 (董輝文, 1998)

1.校長應具備專業知識和理解力：

- (1)強調辦學效益和特色，提高學生成績和促進學生智育、德育、社會和文化發展以及良好行為。
- (2)善於使用可以比較的資料，研究有關學生過去的成績，確定基礎分數並提出提高的目標。
- (3)課程及其評價的要求和模式。
- (4)有效的教學和評價的方法，包括使用教育技術。
- (5)對政策和策略計畫起作用的政治、經濟、社會、宗教和文化的影響。
- (6)領導風格和實踐以及它們在不同背景下與學校的關係。
- (7)管理，包括僱用人員法規、機會均等法令、個人和外部的關係、財務和變革。
- (8)全國的政策構架和教育就業部、威爾斯教育部及全國機構的現行作用和功能。
- (9)教育的法定構架及其對主要領導任務的重要性，包括 1994 年到 1997 年的教育法規條文、健康和安全法、兒童法和機會均等法等。
- (10)教育的法定構架及其對主要領導任務的重要性，包括 1994 年到 1997 年的教育法規條文、健康和安全法、兒童法和機會均等法等。
- (11)教育和就業部、威爾斯教育部及全國性機構函發之資訊和文件的涵意。全國、地方及學校層級水平上的權力職責。

(12)督導和科研成果以提高專業水平和促進學校發展。

(13)在教學和管理中使用資訊技術。

2.領導和行政人員為了共同的目標個別或以團隊方式去工作，校長應當能夠：

(1)創立和保證對一個富有效率的機構清晰思路的承諾。

(2)創新、變革和改善，努力追求策略目標。

(3)預先考慮、計畫和組織。

(4)指導和協調有關人員的工作。

(5)創立和支持一個高效率的小組。

(6)作為小組組成的一部分進行工作。

(7)委託職責、指派任務和監控工作，使一切任務獲得執行和完成。

(8)發動和鼓勵學生、教職員工、家長、董事和範圍更廣的社區成員。

(9)為學生和教職員工確立標準和提供示範。

(10)必要時尋求忠告和支持。

(11)敏感地處理人事關係和解決衝突。

(12)在不同的場合採用合適的領導風格，並且理解其可能的影響。

(13)個人的影響力和儀表可敬可親。

(14)愉快的情緒。

(15)能夠適應變化的環境和具有新的思路。

(16)精力充沛和不屈不撓。

(17)自信、可靠。

(18)充滿熱情。

(19)很高的智力。

(20)廉正、負責。

(21)透過執行職責下達可靠的指令來影響他人。

(22)給他人的工作提供職業的指導。

(23)從其他的部門和組織中採納很好實踐活動的方法。

(24)決策技能：調查、解決問題和作出決定的能力。

(25)蒐集和衡量資訊和資料，進行判斷和作出決定。

(26)分析、理解和解釋有關的資訊和資料。

(27)創造性和充滿想像力地思維，來解決問題和把握機會。

(28)顯示良好的判斷。

(29)實際技能：能夠明確地切入要點和理解別人的觀點。

- (30)有效地與一系列聽眾或讀者進行口頭的溝通。
- (31)有效地進行談判和協商。
- (32)掌握很好的溝通系統。
- (33)有效地主持會議。
- (34)發展、保持和使用有效的接觸網絡。
- (35)自我管理:能夠有效地計劃時間和很好地組織自己的行動。
- (36)提前安排和有效地管理自己的時間。
- (37)工作有壓力並有完成工作的期限。
- (38)自我激勵。
- (39)獲得挑戰性的職業目標。
- (40)為自己的專業發展承擔責任。

(五) 紐西蘭中小學學校校長的專業標準

紐西蘭為配合提升中小學學校教育成效，亦同時提高中小學校長的專業標準條件。1997 年以後，教育部訂定中小學學校校長的專業標準，以作為評鑑與考核中小學校長的依據；並要求各校董事會每一年度均必須對中小學校長進行工作成效評鑑。茲將紐西蘭中小學學校校長之專業標準引介如後(張明輝，無日期)。

1. 訂定校長專業標準的目標

- (1)釐清校長應具備的知識、技能和態度。
- (2)改進校長的素質和表現。
- (3)提供校長必須的專業發展架構。
- (4)提供工作成就和決定間的連結。

2. 現行校長專業標準

1997 年 1 月 1 日起，紐西蘭學校的成就管理制度，要求學校董事會必須對教師的教學成果與表現負責；包括校長的工作成果與表現。董事會至少每 12 個月要對校長進行工作成果評鑑。

董事會的責任：

(1) 校長職務描述

董事會必須確認每一位校長之個別聘用契約，均有其職務描述；而職務描述應每年配合環境和董事會的期許而作修正。

(2) 每年工作成果評鑑

董事會必須對校長的下列工作成果，以文件方式呈現報告

- ①對校長的期望和諮詢意見。
- ②對一或多個發展目標的達成，加以確認和寫報告。
- ③協助或支持這些發展目標的達成。
- ④簽訂每一年度的成果同意書。
- ⑤校長自我評鑑。
- ⑥提供校長向評鑑人員說明和討論他們的成就和發展目標。
- ⑦對校長提出評鑑報告並與其討論。

3. 新增校長專業標準

校長的專業標準從 1998 年開始，包括集體和個別的校長聘用契約，均需附有校長工作成果之同意書（內容包括專業標準在內）。董事會每年對校長的工作成果評鑑中，應包含校長是否達成專業標準。

1998 年之後，紐西蘭中小學學校校長的專業標準則修正如下列各項：

(1) 專業領導（professional leadership）

- ①證明對有效教學和學習之全然瞭解。
- ②提供其他人工作之專業指導（經由鼓勵願景和教室實務及學校組織的革新）。
- ③對學校自我評鑑之有效分析和及時反應。
- ④對教學和教學以外事務的瞭解和有效管理。
- ⑤實現董事會所要求的主要執行角色。
- ⑥反映自我評鑑結果和證明自己持續學習的承諾。

(2) 策略管理（strategic management）

- ①了解學校之文化、社會和經濟的變遷內容，並確認這些改變會反映至學校的策略性計畫。
- ②主動配合董事會，並發展學校未來之共同願景，以確認學校之優先發展目標。
- ③指出學校的發展障礙並加以排除。
- ④重視學生的學習成就。
- ⑤提升教師的素質。
- ⑥促使學校持續改進。
- ⑦經由資源的有效管理，使學校朝向願景發展而有所進展。

(3) 職工管理（staff management）

- ①重視有效的資源分配、支持課程的有效實施、合約的履行及改進學生的

學習成就。

- ②建立適當的退休、視導及成就管理的制度，提供職工專業成長機會並鼓勵職工自我成長。
- ③激勵和支持職工改進教學品質。
- ④人際關係管理。
- ⑤強化學校和社區的關係。
- ⑥創造安全和支持性的教學環境。
- ⑦增進學生、教師、家長、董事會和社區間的互動。
- ⑧加強面對大眾時之有效的口頭溝通和書寫表達的能力。
- ⑨代表學校參與有關教育法案之意見表達，以爭取社會大眾對學校之支持。

(4)經費和財產管理

- ①經費資源的有效運用，以增進學生學習效果。
- ②有些管理預算計畫制度，配合董事會的目標並能有效執行。
- ③和董事會有效合作，包括控制、修正和報告經費及財務的運作。

4.其他

承諾會依據相關法令規定所必須提出的相關報告。

伍、我國高中校長辦學績效評鑑指標

綜合上述文獻分析，研究者以為「校長辦學績效」是指：校長在綜理學校校務時，在教育領導、課程領導、教學領導、學生學習、行政領導、公共關係等六個向度上的績效表現。

由於高中校長影響學校的經營甚鉅，筆者使用「德懷術」以匿名填答的方式，蒐集專家學者的意見，並經三次問卷調查過程，在第一次採廣泛蒐集、刪減及添加指標意見方式進行，讓專家學者能充分表達自己的意見。而第二次提供平均數及標準差，供諮詢委員參考各題填答的狀況，以凝聚共識，並避免會議方式可能產生的據實表達壓力或可能爭執。而第三次再次確認各諮詢委員的意見，並達成共識。

研究者敦請專家學者組成十七位德懷術小組成員，針對文獻探討所得之校長辦學績效評鑑指標草案，惠提高見，並據以建構出我國高中校長辦學績效評鑑指標，經三次德懷術調查問卷，修正最後獲致研究結果計有六大向度四十九項指標，臚列如下：

(一)教育領導

- 1-1 擬定校務發展計畫，建立學校發展願景。
- 1-2 校長能執行教育政策及法令。
- 1-3 本人性化原則，融入專家意見，整體規劃及維護校園。
- 1-4 依教學多元、教材彈性、學生能力、師資設備等，塑造優質校園文化和特色。
- 1-5 學校營繕工程、財務購置，能切合學校急迫性與需要性，並事先邀集教師代表參與規劃。
- 1-6 能以民主公開的態度，充分接納師生的意見，並透過共同參與的方式，決定學校的行政措施。
- 1-7 能建立校園危機處理機制，熟悉處理程序和運作方式。
- 1-8 能協調統合家長、教師及行政人員之意見，以順利推展校務。
- 1-9 營造良好的教學環境與和諧的校園氣氛。

(二) 課程領導

- 2-1 籌劃召開學校課程發展委員會。
- 2-2 推動發展學校本位課程。
- 2-3 鼓勵教師進行課程教材研究。
- 2-4 鼓勵教師發展自編教材。

(三) 教學領導

- 3-1 改善教學環境設備。
- 3-2 鼓勵教師製作教學媒體。
- 3-3 鼓勵教學研究創新。
- 3-4 發展教師專長。
- 3-5 協助教師專業成長。
- 3-6 實施教學視導和評鑑制度。
- 3-7 尊重教師的專業自主權。

(四) 行政領導

- 4-1 能研訂具體措施，有效協調及整合各處室工作，激勵員工服務熱忱。
- 4-2 定期召開行政會報、校務會議，紀錄詳實完整，對於決議事項切實辦理。
- 4-3 遴聘學養俱優人員，擔任行政工作、支援教學，並做勤惰考核。
- 4-4 能因應外在環境改變，推動學校組織再造。
- 4-5 能巡視校區，掌握現況，並針對突發事件即時處理。
- 4-6 設有員工申訴管道，並能合理解決困難。

- 4-7 倡導學習型組織，鼓勵教職員工專業成長。
- 4-8 學校人事管理與經費運用力求公正、公開。
- 4-9 爭取校外各項資源，改善學校辦學條件。
- 4-10 有效運用學校經費，購置充實資訊相關設備。
- 4-11 有效管理學校財產，落實設備維修與保養制度。

(五) 學生學習

- 5-1 提供學生良好的學習環境。
- 5-2 幫助學生發展性向、興趣及專長。
- 5-3 鼓勵學生參與社團或社區服務活動。
- 5-4 暢通學生意見溝通管道。
- 5-5 能因應學生能力差異，編製補充教材，並試用新教學法。
- 5-6 鼓勵教師對資優學生實施加廣、加深教學，並建立學生學習檔案制度。
- 5-7 鼓勵對學習成就偏低學生實施補救教學。
- 5-8 依實際需要，舉辦親職教育專題講座，推動諮詢服務。

(六) 公共關係

- 6-1 強化親職教育，運用家長人力資源，支援學校行政教學。
- 6-2 熱心參與社區活動，使社區認同本校教育目標。
- 6-3 能結合社會人士，貢獻專業知能、協助推展校務。
- 6-4 成立並健全家長會功能。
- 6-5 讓教師樂於在本校教學。
- 6-6 學生希望能進入本校就讀，並以就讀本校為榮。
- 6-7 學校行政人員以在學校服務為榮。
- 6-8 家長滿意學校的各項成就。
- 6-9 社區人士認為這個學校設在這裡是一件光榮的事。
- 6-10 教育主管人員對於本校的整體表現感到滿意。

使用本套評鑑指標時，請注意以下要點：

- 一、研究者經文獻分析並使用德懷術經學者專家提供寶貴意見，據以建構我國高中校長辦學績效評鑑指標，具有一定的信度和效度，可供主管教育機關在評鑑我國高中校長辦學績效時參考使用。
- 二、建議主管機關在使用本套評鑑指標時，可詳細訂定不同程度達成各項指標的標準，以提供高中校長辦學參考及努力的方向。
- 三、建議主管機關在使用本套評鑑指標時，可因應學校的特色、地理環境或歷史背

景的不同，另外研訂浮動指標，以確實達到評鑑的目的。

參考文獻

- 吳清山、林天祐（民 90）。教學領導，載於**教育資料與研究**雙月刊第 43 期，121。
- 林天祐（民 88）。新世紀國民小學校長任用的探討，載於**教育資料與研究**雙月刊第 28 期，14-16。
- 林天祐（民 90）。國民中小學校長評鑑系統的初步建構。93 年 8 月 7 日取自 <http://www.tmtc.edu.tw/~primary/paper/Teacher/drc/drcP02.htm>。
- 林新發、李宜芳（民 93）。國民小學校長教學領導的內涵與策略。以九年一貫課程為例。載於**深耕與創新 - 九年一貫課程之有效教學策略**（頁 459-496）。臺北市：國立臺北師範學院。
- 林振春（民 82）。當前台灣地區成人教育需求評估方法之回顧與展望。**成人教育**雙月刊，11，31-38。
- 周玉霜（93）。課程與教學領導策略。**現代教育論壇**。第 10 期，290-293。
- 胡英健（民 90）。基隆市國民小學校長評鑑指標建構之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 秦夢群（民 86）。**教育行政理論與實務**。臺北市：五南圖書。
- 張明輝（無日期）。英國中小學校長評鑑，93 年 8 月 7 日取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/html>。
- 張明輝（無日期）。紐西蘭學校教育與行政革新的計畫和策略。93 年 8 月 7 日取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/html>。
- 張德銳（民 87）。以校長評鑑提升辦學品質：談校長評鑑的目的、規準與程序，載於**教師天地**第 95 期，4-9。
- 張慈娟（民 86）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 張碧娟（民 88）。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 教育部（民 89）。公立高級中學以下學校校長及幼稚園園長成績考核辦法，93 年 8 月 7 日取自 <http://law.moj.gov.tw>，全國法規資料庫。
- 陳義明（民 81）。學校行政領導。台中：省立台中第二高級中學。
- 郭工賓（民 90）。國小校長辦學績效評鑑指標建構之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

夏林清(民90)。「國立高級中等學校校長考評行動研究計畫」結案報告。教育部九十年度委託研究計畫。

黃光雄(民78)。**教育評鑑模式**。臺北市：師大書苑。

黃政傑(民76)。**課程評鑑**。臺北市：師大書苑。

黃政傑(民82)。**課程評鑑**。臺北市：師大書苑。

游家政(民85) 德懷術及其在課程研究上的應用。載於**花蓮師院學報**第6期, 1-24。

楊振昇(民88)我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究。

暨大學報, 3(1), 183-236。

董輝文(1998)。**英國校長的國家標準**。93年8月7日取自
<http://www.edu.cn/20010823/207977.shtml>

歐用生(民89)。**課程改革**。臺北市：師大書苑。

潘慧貞(民89)。**國民小學校長課程領導角色與任務之研究 - 以盛世國小為例**。

國立政治大學教育研究所碩士論文(未出版)。

謝文全(民82)。**學校行政**。臺北市：五南圖書。

謝文全(民88) 中小學校長培育、任用、評鑑制度，載於**教育資料與研究**雙月刊第28期, 1-5。

羅英豪(民88)。**國民中學校長辦學績效評鑑指標建構之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文(未出版)。

Brown & Irby (1998) . *The school Administrator* Web Edition .93.8.7 取自
http://www.aasa.org/publications/sa/1998_10/Reeves_sidebar_policy.htm.

Hellawell, D. (1992). Who should appraise the headteacher in Hattersley, M.(ed.) *The appraisal of headteachers*, (Pp.35-51). London: Cassell.

Massachusetts Department of Education.(1995).Commonwealth of Massachusetts regulations on evaluation of teachers and

administrators 603 CMR 35.00 and principles of effective teaching and effective administrative leadership.

Teacher and Headteacher Appraisal in Sunderland.

(<http://orac.sunderland.ac.uk/~dsOrcol/resp3/eval.htm>)

Welford and Wickham Primary School Staff Appraisal Policy.
(<http://www.Rmplc.co.uk/eduweb/sites/wickham/policies/apraisal.html>)

Uhl, N. P. (1990). Evaluation model and approaches Delphi technique.

In Walberg, H. J., & Haertal, G. D., *The international encyclopedia of educational evaluation*. Oxford: Pergamon.

Evaluation Indicator of Senior High School Principals' Performance.

Hsin-fa Lin & Shang-yu Lin

ABSTRACT

This article aims to set up proper indicator for evaluation of senior high school principals' performance in Taiwan, and provide our educational administration authorities for reference.

Using the Delphi Technique as the primary research method, the researcher has gathered the documents concerning indicator for evaluation of senior high school principals' performance. In addition to the relevant documents, the researcher also brings the scholars' opinions on the items and indicator for "evaluation of senior high school principals' performance in Taiwan."

According to the findings of the research, the research constructs a set of evaluation of principals' performance of senior high school in Taiwan, which concludes six aspects and 49 indicator. The six aspects of the evaluation are leadership of education, leadership of curriculum, leadership of teaching, leadership of administration, students' learning status, public relations and satisfaction of related members.

Some suggestions are the following:

- a. It is crucial to uphold the professions of the senior high school principals'. Therefore, the evaluation of principals' performance must be administered every four years to ensure the quality of senior high school education.
- b. In order to provide the principals the reference and directions of handling their schools, it is advisable for educational authorities to produce detailed measures for accomplishing criteria.
- c. Besides the indicator in accordance with the characteristics, environment and historical background of the respective school achieve the best result of evaluation.
- d. The Delphi Technique is a proper method for opinion collection and reaching consensus in establishing indicator.

Key Words: evaluation indicator, evaluation of principals' performance.
evaluation of senior high school principals' performance.