

幼稚園評鑑－組織 自動轉的系統建構

盧美貴

【作者簡介】

盧美貴，台灣省人。曾任臺北市立師範學院幼教系教授兼系主任、臺北市立師範學院兒童發展研究所教授。現任吳鳳技術學院幼兒保育系教授兼系主任、國立嘉義大學幼兒教育研究所兼任教授、東莞台商子弟學校文教基金會董事及中華幼兒發展基金會董事。

摘要

「心智模式」根深蒂固於我們心中，不僅影響我們了解這個世界，同時也影響我們採取行動的許多假設、成見，甚至圖像的建構。本文試從幼稚園評鑑源始，經由草創期，歷經 CIPP、案主導向，以至幼稚園本位發展的各個模式，分析各階段的特色，以深入了解評鑑的發展脈絡。

其次，本文將重點置於「幼稚園本位經營」與各個階段任務，期待經由「組織變革階段」、「情境分析階段」、「擬定願景與目標階段」、「規劃課程階段」、「發展與實踐階段」，以至於「評鑑與修正階段」，幼稚園能深體「自我評鑑」的重要性，進而發現問題並且提出解決策略；藉標竿幼稚園的典範學習，不斷評估與修正「自動轉」的運作系統，進而發展屬於自己專業與風格的幼稚園。

關鍵詞彙：幼稚園評鑑、幼稚園本位經營

Key Words: kindergarden evaluation, kindergarden—based management

壹、前言—挑水乎？掘井乎？

心智模式（Mental Models）根深蒂固於我們心中不僅影響我們了解這個世界的方式，同時也影響我們採取行動的許多假設、成見，甚至圖像的建構。以我自己理論建構與多年來幼教職場的觀察「幼教人」的認真與埋頭苦幹的精神向來首屈一指，然而在課程發展與理解（Understanding curriculum）及教學檔案（Teaching portfolio and learning portfolio）的建置方面，往往冗贅而欠條理系統，因此勤苦而難成，忙碌而事倍功半。

處理真實世界複雜問題的最佳方式，必須用整體的觀點觀察周圍的事物，避免「以管窺天」式的思維和組織「近視」的危害。系統循環圖（Causal loop diagrams）與系統動力學建構的模式（System dynamics computer models）（劉昭良等譯，2004；Sherwood，2002）可以幫助我們有效的掌握變化與開創新局。

什麼是「系統」思考與建構，以及目前台灣幼稚園課程為何呈現「散狀」態勢，下面的小故事可以幫我們理解與找到答案——

兩個和尚分別住在東西相鄰的兩座山，這兩座山有條小溪，這兩位和尚每天都會在同一時間下山到溪邊挑水，不久他們成了好朋友。時間不知不覺的過了五年，突然西邊的和尚發現東邊的和尚好些日子沒來挑水，便爬上東邊山上探望以為生病了的老朋友，沒想到卻發現他的老友正在廟前打著太極拳，一點也不像好多日子沒喝水的樣子。打探之下，東邊的和尚說道：「這五年來，我每天做完功課後都會抽空挖這口井，如今我終於挖出井水，所以再也不必下山挑水了，這樣我就可以有更多時間練我喜歡的太極拳了！」（劉昭良等譯，2004；Sherwood，2002）。

面對 3RC 的現代社會（Rapid change，Rising competition，Rising complexing）IBM 管理學院院長 Thomas J. Barry 曾說「品質」10% 來自知識，90% 來自態度，當有一天幼稚園創辦人、園長、教師及全體員工都視「全品質經營」（Total Quality Management，TQM）「持續改進」的理念如同一種生活方式（A Way of Life），以及在「模仿」（imitation）與「借取」（borrowing）之餘，有其幼稚園背景脈絡（SWOTS）的認識，同時以此為基礎建構的經營願景（vision）與目標，建立執行方案，不斷的經由實踐與修正的循環檢證，這種「系統建構」幫助幼稚園形塑專業與風格，也就是我們要挖掘的那口「井」，更是幼稚園評鑑應有的新共識。

貳、源史—白手套視導到幼稚園本位建構

幼稚園常立處於「邊陲」或「妾身不明」的地位，從根本不被「正眼」一瞧的「保姆」工作，到至今仍擾攘不休搖擺不定的「幼托整合」與「國幼班」問題，在在突顯了「幼稚園」地位的「病態」與「弱勢」。民國七十年十一月公布「幼稚教育法」是幼教史上的大事，緊接著七十四年「台灣省輔導幼稚教育正常發展實施要點」公佈，台北市也於同年開始進行公私立幼稚園評鑑；民國七十五年省政府教育廳公佈「台灣省公私立幼稚園評鑑實施要點」，七十七年台北市政府教育局頒行「台北市公私立幼稚園評鑑暨獎勵實施要點」，我國幼稚園評鑑濫觴於此。近二十年來一直由「官方」所主導的幼稚園「外部評鑑」往往讓受評者視之如洪水猛獸避之猶恐不及，這種形似「白手套」視導的評鑑，是否真能達到改善幼稚園本位經營的目標實令人堪慮。「堅持應對」（受評者）－「走馬看花」（評鑑者）－「束之高閣」（行政機關）是幼稚園評鑑的三部曲，聞評鑑色變甚至排斥與抗拒，往往使評鑑的著力點與美意喪失殆盡。

民國九十年教育部公佈「公私立幼稚園評鑑及獎勵實施計畫」，以期（1）引導幼兒教育正常發展並提升幼兒教育品質（2）瞭解全國公私立幼稚園現況，輔導幼稚園優質成長（3）表揚並獎助績優幼稚園，透過視導觀摩，發揮幼稚園特色（4）配合幼兒教育券之發放，提供民眾選擇績優幼稚園。（教育部，民 90）這一計畫的公布與執行真能使幼稚園「卸甲與再生」的解除成員對評鑑的焦慮，或者改變幼稚園對評鑑的認知與做法嗎？（郭昭佑，民 93）從民國七十到九十三年一路走來的階段特色或可解開此一謎題（盧美貴，民 91）。

一、背景—輸入—歷程—成果的 CIPP 評鑑模式

民國八十二年教育部公布「台灣地區公私立幼稚園評鑑實施要點」其目的乃在瞭解台灣地區公私立幼稚園現況，輔導各幼稚園自我改進，並提供教育行政主管單位行政決策及視導之參考，以引導幼兒教育正常發展，並提升幼兒教育的品質，此時評鑑內容包括「理念與行政」、「環境與設備」與「教保活動」三方面；雖也強調各園不同的發展背景與個別差異，採過程與結果並重的 CIPP（Context-Input-Process-Product）模式，不過就此階段評鑑結果看來，仍著重在「依法」行事及「求生」階段，較少關注到各園自我不斷修正與風格建立的永續經營。

二、「案主導向」的評鑑模式

八十六學年度的評鑑改變以往 CIPP 模式而為「案主」導向的評鑑方式，評鑑內容包括「理念與行政」、「教學與保育」、「環境設備與使用」三方面。

此階段評鑑的特色如下：

- (一) 重視受評幼稚園的背景、條件、特色與困難。
- (二) 訪視次數增加
- (三) 評鑑日期由受評幼稚園與評鑑委員共同訂定。
- (四) 增聘資深幼稚園園長為評鑑委員。
- (五) 減少評鑑委員評鑑的園數。
- (六) 有書面建議及回應。
- (七) 提供評鑑手冊撰寫示例及表格。

本階段評鑑的目的希望在「尊重」、「協助」與「教育」的方式下進行。

三、「幼稚園本位發展」的評鑑模式(Kindergarten- based Management, KBM)

繼前兩個階段的紮根，也鑒於近年來各國「校本發展」的教育改革趨勢，本階段鼓勵幼稚園在立園的基本條件奠基後，能有更多自主與自立、省思與責任績效，以及在增權賦能（empowerment）的過程中，各行政區的幼稚園也能依其所處社區環境及園所發展方向，建構幼稚園的理想與風格。以台北市而言，此階段的發展特色如下：（盧美貴，民 92）

- (一) 評鑑委員由教育局、大學校院有關係所、幼稚園以及相關單位的推薦，遴選合適人員參與講習，合格後發給證照，經局長依年度需求延聘之。
- (二) 建構由點、線到面永續經營的幼稚園圖像與實踐的願景（vision）（可用圖示或文字加以說明於該項欄位）；幼稚園必須注意到傳承與發展方向的持續性；除評鑑基本指標的達成外，各園可於每項「特色欄」加註說明。
- (三) 強調幼稚園對背景分析【SWOT】與認識（S → 有利條件，W → 不利條件，O → 發展契機，T → 危機），進而發展最適宜的幼稚園文化與經營風格。
- (四) 為加強產學合作的互動，以及融入社區的總體運作，讓幼稚園發展成為有機的生命體；今年的評鑑採行政分區評鑑方式，讓各區幼稚園經由研習→討論與對話→自評與友園互評→修正與專業成長；同時建構「自我評鑑」、「訪視評鑑」與「追蹤評鑑」三循環評鑑系統。

- (五) 原本半天的外部評鑑時間，此階段延長為整天，中午時間除進餐瞭解幼兒餐點外，同時提供評鑑委員們共同討論及安排與幼稚園有關人員座談，其意見可供年度改善及未來發展之參考。
- (六) 加強幼稚園對教育部與教育局有關幼教政策的共識與實踐，除加強「共識」外，並列有關的評鑑項目；除幼兒教育的基本項目與指標，幼稚園興革歷程的發展與本位的經營也是此次評鑑的重點，因此幼稚園的各項資料都必須至少保存五年，讓評鑑委員瞭解幼稚園的發展脈絡與成長軌跡。
- (七) 外部評鑑時採初評與複評兩種，複評不通知時間，採公私立幼稚園兩組評鑑委員為原則，力求評比規準一致，做為教育部獎金頒發(當年評鑑園所五分之一)之參考。
- (八) 此次評鑑兼採量化與描述性評鑑成果表現方式，一則執行教育部獎勵政策之需求，二則兼顧各園特色的描述及建議事項的充分表達，以及永續發展興革的省思與說明。
- (九) 鑑於外部評鑑者（即教育局遴聘的評鑑委員）的客觀、公正、專業以及是否中立等問題經常受到受評機構的質疑，此階段的評鑑過程中特別融入受評幼稚園對評鑑委員的意見表達，作為日後教育局遴聘的參考資訊。
- (十) 鼓勵各園建立「後設評鑑」(meta-evaluation)機制——由於人力與物力，以及外部評鑑時間的不足，期望各園針對內外部評鑑結果，每年建構自己幼稚園的自我評鑑與後設評鑑。

「非評鑑的評鑑」是本階段一個理想評鑑模式的追求與實踐。

表一將說明及比較以上幼稚園評鑑三階段的發展特色。

表一 幼稚園評鑑各模式特色說明

	評鑑目的	方式	實施流程	特色	結果應用
CIPP	1.瞭解臺灣區公私立幼稚園現況。 2.輔導幼稚園自我改進並提供教育主管單位行政決策及視導之參考。 3.引導幼兒教育正常發展	幼稚園自我評鑑→訪問評鑑→追蹤評鑑	1.委員座談。 2.評鑑說明會。 3.自我評鑑。 4.不通知受評訪問評鑑。	1.評鑑結果採質性分析。 2.採用 CIPP 模式重視過程結果並重且參考認可模式精神。 3.全國統一實施評鑑對象以幼稚園自我申請為主評，抽評或指定為輔。 4.評鑑標準的辦理情	1.績效獎勵。 2.輔導改進。

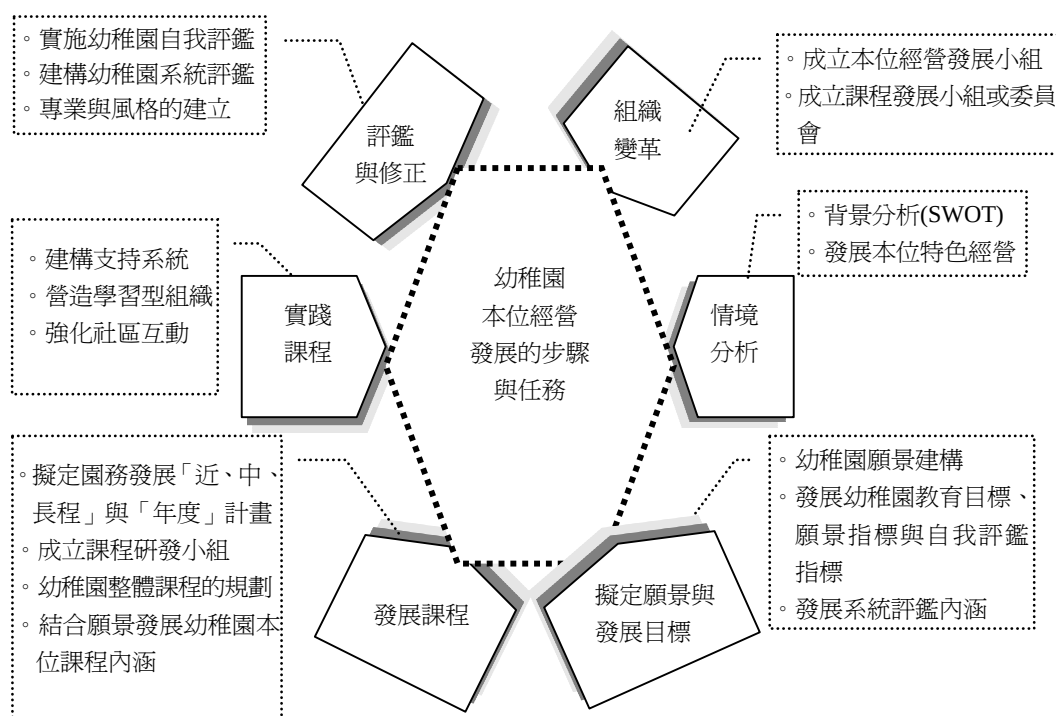
	並提升其品質。			形以三等第條。 5.官方主導的評鑑。 6.訪問評鑑採不事先通知方式。 7.項目細目過多且瑣碎。 8.設有獎金獎勵辦法。	
案 主 導 向	1.瞭解公私立幼稚園現況。 2.促進幼稚園自我成長。 3.採取獎勵績優及輔導措施，引導幼兒教育正常發展、提升教育品質。	1.自願申請評鑑。 2.抽選評鑑。 3.指定評鑑。	1.召開幼稚園委員研討會。 2.幼稚園評鑑說明會。 3.幼稚園自評。 4.第一次訪視評鑑。 5.第二次訪視評鑑。 6.複評委員訪視評鑑。	1.評鑑結果採質性分析。 2.訪視評鑑為二次。 3.獎勵增設成長獎。 4.評鑑委員與幼稚園共同協商確定訪視日期。 5.增聘資深園長或老師為評鑑委員。 6.績優獎獎勵分公私立標準。 7.官方主導的評鑑。	1.獎勵方法之於餘增列成長獎。 2.評鑑結果不佳列入輔導及指定評鑑。
幼稚園本位	1.瞭解幼稚園現況，期透過評鑑過程的獎勵績優、追蹤輔導等措施，促進幼稚園自我成長。 2.長達半年時間的輔導與自我評鑑，促期幼稚園形成專業風格。	1.注重幼稚園SWOT分析建立發展特色。 2.依十二行政區，分五群組，以五年為一循環。	1.召開委員講習。 2.評鑑說明會。 3.幼稚園內部自評。 4.邀請校外專業人士參與自評。 5.接受教育局訪視評鑑。	1.評鑑結果質量並重的記錄與分析。 2.外部評鑑採初評與複評。 3.外評時間延長為整天。 4.加強產官學互動。 5.幼稚園可申請在園輔導。 6.獎勵績優依教育部補助款比例訂定受獎園數。	1.定有獎勵辦法。 2.評鑑欠佳者接受追蹤輔導。 3.提供幼稚園自我評鑑問題的解決方案。

參、幼稚園本位經營發展與任務

絕對的平衡造成停滯，過多的衝突導致混亂脫序，複雜理論（Complexity theory）強調擺渡於兩個極端（中央集權／地方分權；集體主義／個人主義；由上而下／草根模式）以掌握變革成長的動力（吳麗君，1997）。在這一波看似簡單實為非線性變革的幼稚園本位課程發展，在情境分析（SWOT）、目標訂定、方案建構與實際、評

鑑與修正的過程中，充滿許多的不確定性與變數。園長與教師們如何在開放多元，但不夠「系統」與尚未蔚為「風格」的教學品質中更精進，端賴幼稚園團隊「實踐智慧」(Phronesis)的展現。

聯強國際總裁杜書伍以為，專業化必須具備 7P 的條件 (Professionalism、Planning、Performance、Perfection、Profit、Pleasure、Prestige)；林清江等人以為專業必須具備下列七個條件：1.系統化的理論體系 2.有一套公認的專業技術或行為 3.有系統化的專業人才培訓體制 4.有專業人員的組織或團體 5.有專業人員的資格或證照 6.有專業人員倫理或規範 7.獲社群認可；至於如何讓幼稚園成為學習型組織，五項修鍊的「自我超越」(Personal Mastery)、改變心智模式 (Improving Mental)、建立共同願景 (Building Shared Vision)、團隊學習 (Team Learning) 以及系統性思考 (Systems Thinking) 就成了此次工作坊的重點任務；幼稚園本位經營的發展 (如圖一) (陳慈娟、盧美貴，民 93) 與實踐非賴此不為功。



圖一 幼稚園本位課程經營步驟與任務

根據圖一所示，我國幼稚園在實施本位經營時，各階段應有的任務如下：

（一）組織變革階段

此一階段可將園內人員成立「幼稚園經營發展小組」，其次再將主力放置在幼稚園經營時往往顯見最弱勢的「課程」與「教學保育」。

任務 1. 成立課程發展委員會

園長應擬定「課程發展委員會設置辦法」將「課程發展委員會」的功能、組成人員及產生方式與運作方式等規定清楚，經園務會議討論後議決，正式成立「課程發展委員會」，作為推動本位課程發展的依據。「課程發展委員會」成員應包括行政人員（附幼應結合國小校長與主任）、全體教師與家長，並邀請專家學者提供諮詢。

任務 2. 成立「課程研發小組」

園長應視幼稚園「規模」與實際需要，「彈性」成立課程研發小組，負責討論發展課程。而園長應積極參與課程發展之相關會議，以瞭解教師需求並給予適時而充分的協助、輔導改進各項措施。

（二）情境分析階段

任務 1. 幼稚園背景分析 (SWOT)

園長應領導教師利用情境分析工具 SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)，針對幼稚園的內外在各項條件，進行客觀的探討，作為形塑願景的基礎。

任務 2. 發展本位經營的特色

園長及教師依 SWOT 的背景分析，著力於優勢條件發展特色，展現專業的風格。

（三）擬定願景與目標階段

任務 1. 幼稚園願景建構

形塑願景時，園長必須帶領幼稚園全體成員，共同釐清幼稚園的課程哲學與信念，建立幼稚園的發展方向。

任務 2. 發展幼稚園教育目標與願景指標

園長必須領導教師們將願景具像化，轉換為最重要的學習指標，並具體而妥適的融入適當的教學領域，作為教師發展課程的焦點與核心依據。

（四）規劃課程階段

任務 1. 幼稚園整體課程的規劃

園長必須具備「知人善任」的領導能力，深入瞭解園內教師專長，並兼顧國家課程、地方課程與園所本位課程的連結，以規劃幼稚園整體課程；此外可視實際需要，聘請學者專家協助幼稚園課程發展。

任務 2. 擬定園務發展「近、中、長程」計畫，同時將其轉化並積極推動「年度」計

畫

園長應根據願景與幼稚園整體課程規劃，擬定園務發展的「近、中、長程」及「年度」執行計畫，並依「園務行政」、「環境設備」、「課程與教學」的分類方式，詳列各項工作的預定執行日期、經費概算、經費來源、預期效益、評估方式、執行情形，編列預算、落實專款專用，逐年檢討與修正。

(五) 發展與實踐課程階段

任務 1. 發展本位課程內涵

園長應引導全體教師根據願景與幼稚園整體課程規劃，發展屬於幼稚園的本位課程內涵，並藉由評鑑的回饋機制不斷修正課程發展的方向。

任務 2. 建構支持系統

利用正式會議來凝聚成員共識、協助教師釐清課程定義和實施原則、協調人事、經費、時間、課程、督導行政部門支援教師教學、將「家長資源網」以及「社區資源」納入「支持系統」、建立「e 化系統」以簡化園務……等，讓教師在共同合作的行動中感受到支持的力量，使本位課程能順利進行。

任務 3. 營造學習型組織

園長應以身作則追求專業成長、運用教學會議、成長團體、校內外教學觀摩、本位課程專業知能研習……等方式，提升教師參與本位課程發展的意願與能力。

任務 4. 強化社區互動

可利用新生報名、新生家長座談會、親師懇談會……等方式，向家長宣揚本位課程理念；藉由「親師懇談會」招募義工，建立家長資源網，積極尋求家長支援；主動接洽社區機構以開拓社區資源，建構社區資源網路等做法，獲得落實本位課程的支持與協助力量。

(六) 評鑑與修正階段

任務 1. 實施幼稚園自我評鑑與系統評鑑

(1)訂定本位經營的評鑑標準與指標，並根據課程實施情形與幼兒評量結果等回饋資料，適切修正課程。(2)鼓勵教師，提出評鑑制度的建議，作為建構自我評鑑系統的基礎。(3)邀請教授或專家學者指導，建構完善的自我評鑑系統，為幼稚園本位課程進行更周全的檢核，提升課程品質，讓幼兒、教師與家長都受惠。

任務 2. 專業與風格的建立

綜覽幼稚園本位發展現況與教育革新趨勢，發現隨著社會大環境的變遷，人們希望教育能夠符合更多人的期望。但是就現實面而言，幼稚園如果一味地迎合家長非專業的需求，將造成才藝教學「獨霸」課程的局面；反之，若堅持願景理念與各

階段任務，將面臨招生不足與經營困難的壓力。因此，幼稚園園長如何在關照幼教專業，又能及時因應社會變遷的家長期望；因此，積極尋求家長、教師的專業認同與社區支持，同心協力發展幼稚園本位課程，展現幼稚園本位經營的專業與特色乃當務之急。

肆、自我評鑑－幼稚園本位經營自動轉的實踐

「評鑑」的目的不該淪為教育行政機關用來操控幼稚園的「緊箍咒」或「白手套」視導的刻板印象與迷思。自我評鑑係幼稚園成員在專家協助之下，透過增權賦能（empowerment）的機制，真實而永續的執行幼稚園內部評鑑的常駐機制外，並經由內外部評鑑的連結與多元參與，促進幼稚園本位經營的專業成長。

「自我評鑑」的機制，誠如一名體操選手，除了不斷的自我檢視肢體線條的流暢性外，還須時時感受肌肉張力與表現的美感。幼稚園自我評鑑有下列好處：

1. 情境脈絡的熟悉度：沒有任何人比內部自我評鑑人員更了解幼稚園本身；也因此較能洞悉幼稚園組織的急切性與複雜度，提出切合實際的因應方案。
2. 常駐性的健康檢查：持續性的改善與發展的內部評鑑，可以改善與填補外部評鑑的緩不濟急。
3. 學習型組織的建構：自我評鑑讓團隊中每位成員不斷的成長與形塑園所風格，在這同時也協助幼稚園建立了分享系統。
4. 教師即行動研究者的實現：後現代課程學者多爾（Dorll, 1999）認為課程是「跑」的自身過程，教師扮演不再是承受性，而是轉變性的角色，幼稚園的自我評鑑促成教師增權賦能的專業角色。
5. 建立優質與專業的幼稚園：經由規劃〈Plan〉－執行〈Do〉－行動〈Action〉－檢核〈Check〉的循環檢證與再發展，自我評鑑的機制讓幼稚園臻於全品質經營的努力。

Stufflebeam 在「教育評鑑與決策」中說明「評鑑的目的不在證明而在改進」，幼稚園自我評鑑的特性是幼稚園主動檢視發現問題進而改善問題的過程，其動力來自幼稚園本身，基於幼稚園的需求、自我期望與爭取外在認可，是一種自發性與主動性的評鑑。

徐慧晴〈民 92〉根據台北市幼稚園自我評鑑流程〈盧美貴，民 91〉，建構可行

的四階段三十個執行項目內容，臚列如下：(盧美貴，民 93)

(一) 準備階段

- 1.主動形成自我評鑑小組
- 2.園長願意領導自我評鑑
- 3.積極籌措自我評鑑的經費
- 4.聘請教授或學者專家支援
- 5.延請友園支援與協助
- 6.分析背景與脈絡，以形塑幼稚園的願景
- 7.清楚自我評鑑的主軸
- 8.能界定自我評鑑的核心問題

(二) 計畫階段

- 1.依立園理想與發展方向，凝聚共識建構願景
- 2.園長及教師具有正確的幼稚園評鑑理念
- 3.自行設計評鑑主軸與要項
- 4.安排友園參訪及經驗交流
- 5.舉行園內自我評鑑人員工作坊或研習
- 6.自我評鑑工作人員任務界定
- 7.制定幼稚園自我評鑑工作分配計畫
- 8.訂定自我評鑑時間表
- 9.訂定自我評鑑流程
- 10.建立完善的諮詢計畫與管道

(三) 執行階段

- 1.所有成員願意參加自我評鑑的實施
- 2.有系統、有計畫的彙整自我評鑑資料
- 3.自我評鑑時能收集事實與建議，並進行討論
- 4.會在自我評鑑過程發現問題，並提出解決策略
- 5.會在自我評鑑過程，就所發現的問題尋求諮詢管道或協助
- 6.針對發現的問題，提出資料佐證或尋求改善的途徑

(四) 結果檢證

- 1.檢視自我評鑑實施與計畫是否相符
- 2.自我評鑑的結果與建議具體可行
- 3.與自我評鑑委員進行省思與對話

- 4.自我評鑑結果能提供園務發展計畫的修訂參考
- 5.自我評鑑實施能協助幼稚園願景的檢核
- 6.自我評鑑能確實協助幼稚園專業化提升與系統化經營的建構

雖然八〇年代開始，許多國家在學校層級的評鑑發展，已呈現自外部評鑑逐漸轉向學校內部自我評鑑為主的趨勢，或是環繞在評鑑者與學校教師合作的過程上（Alvik, 1995, Lau & Lemahieu, 1997, Nevo, 1995, 郭昭佑, 民 93）以台灣目前幼稚園的評鑑趨勢來看，自我評鑑是為了官方外部評鑑的準備，受訪前的自我評鑑往往成為幼稚園準備資料以掩飾缺點，以應对外部評鑑的工具；因此，NEVO 認為（NEVO, 1995）這往往會造成教師內在教育價值的衝突，因此嘗試著建構自我評鑑與外部評鑑的溝通途徑。（郭昭佑, 民 93）潘慧玲（民 93）在其「邁向下一代的教育評鑑：回顧與展望」一文中反思國內評鑑發展，提出下列問題：1.評鑑概念過於窄化：此點在幼稚園的評鑑目的上顯見過於強調績效責任的評估；其次不能建立永續性的自我評鑑團隊與進行內外部評鑑對話。2.評鑑專業化有待努力：倉卒成軍的評鑑團隊、修訂不夠周延的評鑑指標、評鑑時程太短，以及評鑑結果未能妥善適當處理均是問題。3.學術風貌不夠多元：相較於大中小學的學校評鑑、校長評鑑或教師、教材等評鑑，幼稚園評鑑更只侷限一個涵蓋園務、設備與教保三合一的評鑑模式，而且往往要經歷五年才接受一次的外部評鑑。由此看來，外部評鑑不可期，因此如何將評鑑發展成為幼稚園自動轉的的內建機制，讓幼稚園體會並享受「自我評鑑」的好處，應是積極可為的方向。

伍、結語—評鑑是尋找「標竿園」的歷程

標竿學習濫觴於企業的品質管理，代表一種比較研究的過程（林嘉玲，1995：103），是希望從組織外部學習改進之道。（Andersen & Pettersen, 1996:4）史平多利尼（Michael J. Spendolini）認為標竿學習的定義有九個要項：為了進行組織改善(1)針對一些被認定為(2)最佳作業典範(3)的組織(4)以持續的(5)與系統化(6)流程(7)，評估(8)其產品、服務與工作流程(9)研究者針對以上要素選擇或修正合於自身的需求內涵與完成步驟。

基於以上的「標竿」特質，標竿學習的核心概念有二（呂錦珍，1996）：

（一）標竿學習是一個流程

標竿學習的關鍵在於訂出某些企業功能（例如生產、工程、行銷、財務等）的共通衡量標準，再找出在這些特定企業功能上卓然有成的領導者或創新者，和自己的做法作一比較。

（二）流程是標竿學習的重點

傳統的競爭商情蒐集，幾乎完全是強調結果或成品的優劣評比，但是，僅有優異的產品或服務，並不足以讓一個組織成為值得研究調查的對象，卓越的流程才是主要考慮因素，為了解流程必須和一個組織建立密切的關係，不能只從外表檢視一項產品或服務。

洪世昌認為標竿學習是一種評量與改善作業流程的全面品質管理（TQM）工具。（洪世昌，2001：2）

史平多利尼（Michael J. Spendolini）試圖建立一個五階段的標竿學習通用模式，可以由任何類型的組織，應用在任何標竿學習專案上，稱為「標竿學習通用模型」（如圖二）。環型模式表示標竿學習的資訊必須定期重新評估，因為作為標竿領域的產品或流程都是動態的發展歷程（呂錦珍，1996）。



圖二 標竿學習的五階段流程

索忍尼辛（Saul Zenith）在 1997 年奧斯卡終身成就獎致詞中指出：尋找「聖盃」的意義，在尋找的歷程。幼稚園的外部評鑑是提升優質幼兒教育的手段，而自我評鑑持續與系統化的流程建構，藉標竿典範的學習，不斷評估與修正「自動轉」的運

作系統，幼稚園的經營才算找到那口源源不絕的生命「湧泉」。

參考文獻

- 王保進等（2003）。從標準化探討教師績效評估。**教育資料與研究**，53，20-27。
- 呂錦珍（譯）（1996）。**標準學習－向企業典範借鏡**。台北市：天下文化。
- 林佳儒（2004）。**標準學習在比較教育上的應用－科技融入幼兒教育可行性研究**。未出版之博士論文計畫，國立暨南大學比較教育研究所，南投。
- 吳麗君（1997）。**擺渡－對國內開放教育的觀察與思考**。「開放教育的理念與實踐」研討會，國立台灣師範大學教育研究中心，台北。
- 洪世昌(2001)。**標準分析與 ISO 11620 於圖書館績效評估之運用**。國立台灣師範大學圖書館通訊，48，2-6。
- 徐慧晴（2003）。**幼稚園自我評鑑之研究**。台北市立師院國教所幼教教學碩士論文，台北，未出版。
- 教育部（2001）。**教育部公私立幼稚園評鑑及獎勵實施計畫**。教育部。
- 陳慈娟（2004）。**幼稚園園長課程領導**。台北市立師院國教所幼教教學碩士論文，台北，未出版。
- 郭昭佑（2004）。**當燈光照見自己－學校自我評鑑實施問題探究**。載於「教育評鑑」回顧與展望學術研討會，國立台灣師大教研中心。
- 潘慧玲（2004）。**邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻**。載於「教育評鑑」回顧與展望學術研討會，國立台灣師大教研中心。
- 盧美貴（2002）。**我們的共識－讓「評鑑」成為優質幼兒教育的保證**。載於「台北市幼稚園評鑑手冊」，台北市政府教育局。
- 盧美貴（2004）。**專業的幼兒教育評鑑－台北市幼稚園自我評鑑的省思與方向**。載於「台北市幼稚園評鑑手冊」，台北市政府教育局。
- Sherwood D.著（2004）。**系統思考（Seeing The Forest for The Trees）**（劉昭良、劉昕譯）。北京：機械工業出版社。
- Andersen, B. & Per-Gaute Pettersen (1996). *The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions*. London: Chapman & Hall.
- Alvik, T. (1995) *School-based Evaluation : A Close-up*. Studied in Educational Evaluation, 21,311-343.
- Beaty, J.(2004). *Skills for Preschool Teachers*. 7th ed.. Upper Saddle River, New Jersey:

Merrill Prentice Hall.

Lau G. & Lemahieu, P. (1997). *Changing roles : Evaluator and Teacher Collaborating in School Change*. *Evaluation and Planning*. 20 (1) , 7-15.

Nevo, D. (1995). *School-based Evaluation : A Dialogue for School Improvement*. Tel Aviv, Israel : Masada .

Morrison, G. (2001) . *Integrating Computer Technology into the Classroom*. 2nd ed.. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Morrison, G. (2004) . *Early Childhood Education Today*. 9th ed.. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.

NAEYC (1996) . NAEYC Position Statement: *Technology and Young Children—Ages Three through Eight*. *Young Children*, 51 (6) , 11-16.

Tweet, A. (1997) . *The Guide to Benchmarking in Healthcare: Practical Lessons from the Field*. New York: Quality Resources.

Wortham, S. (2001) . *Assessment in Early Childhood Education*. 3rd ed.. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.

The kindergarten Evaluation — The system that the organization transfers to automatically is built and constructed

Mei-kuei Lu

ABSTRACT

The intelligence way ' is deep-rooted in our heart, not merely influence us to understand this world, influence a lot of assumptions , stereotypes that we took action too at the same time , even the the image builds constructing . This text tries commenting the source beginning of the ancient bronze mirror from the kindergarten, via starting to establish for issue,it go through CIPP , case leading factor to,so that kindergarten each way where the standards develop, analyse the characteristics of every stages, in order to understand in depth and comment the context of kindergarten evaluation .

Secondly, this text put on ' kindergarten-based management ' especially and each stage task, expect via the phase of “ organizational reform ”, “ scenario analyse” ,“ the formulation of visions and objectives”, “curriculum development and applications ” and “ evaluation and modification ”, the importance of the deep body “ self evaluation ” that kindergarten can, and then pinpoint the problems and propose solving the tactics; Make use of the model of the model kindergarten to study , the operation system that is assessing and revising ' transfer to automatically ' constantly, and then development is one's own speciality and kindergarten of the style.

Key Words: kindergarden evaluation , kindergarden — based management