

學校自我評鑑之探討

丁文玲 / 國立教育研究院籌備處輔導員

評鑑學校是教育行政機關之權責，接受評鑑則是學校之義務。從學校之經營管理而言，與其被動接受評鑑，不如主動建立自我評鑑之機制。尤其是在目前校園民主化及學校本位管理之思潮下，探討學校自我評鑑，更具有時代之意義。

壹、我國學校評鑑之依據

學校評鑑為驗證學校辦學績效之重要工作，亦為許多學者專家所肯定之客觀衡量教育品質之方法（黃秀芳，2002）。American Council on Education, Washington, DC.（1969）指出學校應該被評鑑藉以了解所完成之學校目標和達成學生及社區需求的程度。

我國於1975年開始實施大專院校評鑑，並自1978年起開始陸續實施國民中學評鑑、高級中學評鑑、職業學校評鑑、國民小學評鑑和幼稚園評鑑（盧增緒，1995；秦夢群，1997）。自此，評鑑活動在各級各類學校中進行，例如教育行政機

關評鑑學校校務發展、校長辦學績效，校長評鑑教師工作表現，教師評鑑學生學習表現等，其評鑑過程及結果對學校有關的所有人員和教育相關措施之制訂、修正與實施均有正面影響。

我國實施學校評鑑之依據，明訂於法律條文中。

大學法（2003年修正）第4條規定「各大學之發展方向及重點，由各校依國家需要及學校特色自行規劃，報經教育部核備後實施，並由教育部評鑑之。」；專科學校法（2003年修正）第5-1條規定「教育部為促進各專科學校之發展，應辦理專科學校評鑑，其評鑑類別、內容、標準、方式、程序及相關事項之辦法，由教育部定之。」；高級中學法（2003年修正）第12-2條規定「各該主管教育行政機關應對所屬公立高級中學校長之辦學績效及年度成績予以考核。」，第21-1條規定「各該主管教育行政機關應對所屬公立高級中學教師辦理年度成績考核。」；職業學校法（2003年修正）第10-2條規定「各

該主管教育行政機關應對所屬公立職業學校校長、教師辦理年度成績考核。」；私立學校法（2003年修正）第46條規定「私立學校辦理完善，成績優良，主管教育行政機關應對學校董事會、校長或有關人員予以獎勵。」，第59條規定「私立學校辦理不善、或違反本法或有關法令、或違反設立許可條件者，主管教育行政機關得視其情節分別為左列處分：一、糾正。二、限期整頓改善。三、停止部分或全額之補助。四、停止部分或全部班級之招生。」；國民教育法（2003年修正）第9-3條規定「依第九條第三項至第五項組織遴選委員會之機關、師範校院及設有教育院（系）之大學，應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。」，第18條規定「公立國民小學及國民中學校長、主任、教師應辦理成績考核。」；幼稚教育法（2002年修正）第13條規定「公立幼稚園園長、教職員之成績考核，比照公立國民小學校長、教職員之規定辦理。」，第14條規定「私立幼稚園辦理成績卓著者，由主管教育行政機關予以獎勵，其辦法由教育部定之。」，第19條規定「私立幼稚園辦理不善或違反法令者，所在地主管教育行政機關應視其情節，分別為左列之處分：

一、糾正。二、限期整頓改善。三、減少招生人數。四、停止招生。」。

由上可知，上至高等教育下至幼兒教育，各級各類學校之評鑑活動皆有法源依據。

貳、學校自我評鑑之重要性

學校評鑑是教育過程中不可或缺的一部分（Reynolds & Others, 1967）。

藉由學校評鑑可引導所有相關人員，包括學生、家長、老師、行政管理者、社區、政府等之實質參與判斷學校經營上之優劣以提升教育品質（Mathison, 1996）。學校自我評鑑，因具有較瞭解學校脈絡與問題等特色，已成為外部評鑑之外的新典範（徐鳳禎，2002），因此，要發揮學校評鑑之效能，必須落實學校自我評鑑（Pang，2000；蘇秀花，2003）。

所謂自我評鑑（self-study）就是學校自訂較為具體的目標來自我檢討、自我調整、自我改進，是學校教職員對自己學校的潛力與效能所做的自我分析，是學校評鑑過程中的核心工作（陳漢強，1997）。

吳清山（1992）認為良好的學校管理，可提高學生成就及教師士氣，增加家

長和社會大眾的信心，及降低教育成本，其要素包括人員政策（行政評鑑和報酬計畫、教師評鑑和發展計畫）、管理結構和過程（課程計畫和評鑑）、表現的訊息（學生的學習、大眾的信心、教師的士氣、財政計畫和成本控制）等。可見，良好的學校管理至少應將行政評鑑、教師評鑑、課程評鑑納入於學校自我評鑑項目中。Marcus等人（1984）則認為學校自我評鑑之要素必須包括計畫目標和組織、可使用之財政資源和設備、所提供之課程、全體教職員資源、學生特色、當前話題、適當的量化資料和外部公正顧問之輔導等。蘇錦麗（1997）認為藉由分析學校各方面長時期表現的趨勢資料、觀察相關活動（如上課情形）、晤談學生與教職員、與家長討論、檢閱相關的檔案資料（如教案、課程表、相關實施辦法等）、檢視設備與場地、分析學生學習成果、以及進行對學生、家長與社區之問卷調查等活動，以蒐集具體而確實之資料，可作為評鑑之依據。Cress（1996）認為自我評鑑之目的在於改進教學、支持增進學生成就計畫，而非全國性比較，並且評鑑活動應將學生在文化、種族、宗教、語言上之差異考量在內，雖然教育行政機關提供外在酬償以鼓勵學校之評鑑活動，但是只有當

學校在具體任務中清楚敘述評鑑的重點而且強調評鑑是保證學生成就的措施時，評鑑活動才能真正成為學校不可或缺的一部分。

由此可知，學校評鑑要有效能、教育品質要能提升，必須建立一個主動、積極且周延的學校自我評鑑機制。

參、學校自我評鑑之影響因素

英國自1977年起進行之改進學校措施遭致失敗，原因是學校自我評鑑的失敗、教師抗拒監控及主張專業自主權（Hargreaves, 1990）。Daillak（1983）研究發現校長與老師對評鑑的抗拒，使得評鑑的運用率低。Cress（1996）也認為教職員的抗拒及缺少資源往往是評鑑過程的障礙。

Newman等人（1986）研究發現決策者個人特質影響評鑑有關資訊之運用。徐鳳禎（2002）研究發現「高層主管有效的領導與承諾」是推動學校自我評鑑過程順利與成功的催化劑。

凱爾士（1995/2002）指出學校自我評鑑之影響因素，在國家層級方面有：領導者之相對權力、知識與態度，評鑑與自我管制文化的發展程度，整個制度的品質

與地位的變化幅度，是否具備有組織的專業協會活動，財務壓力，機構間的合作與折衝，政府的態度；在學校層級方面有：權力之所在，領導本質與風格，組織決策權的運作過程與裁決者，政治化之程度，資訊系統和機構研究能力之本質，先前的評鑑經驗，組織的評鑑文化，財務狀況等。

另外，有些學者發現組織的、文化的、歷史的、經濟的及政治的因素對學校自我評鑑亦有重要的影響（Kells, 1990；Scheerens, van Amelsvoort & Donoughue, 1999；凱爾士, 1995/2002）。

綜合以上學者研究發現，學校自我評鑑同時受到組織外部情境與內部情境之影響，建立學校自我評鑑機制時，宜先檢視學校之內、外在情境之狀況，進行必要之組織調整。

肆、學校自我評鑑之方法

Cress（1996）指出學校可用的自我評鑑方法和技術，包括能力本位模式（competency-based models）、自我報告（self-reports）、第三人報告（third-party reports）、焦點團體（focus groups）、深度訪談（in-depth interviews）、參與者觀

察（participant observations）、個案研究（case studies）、校外調查（exit surveys）、校友調查（alumni surveys）等。陳劍賢（2002）則建議應彈性應用質化與量化之評鑑方法。

凱爾士（1995/2002）認為學校自我評鑑之方法應配合評鑑之目的，評鑑之目的主要有「改善」、「品質保證」、「品質管制」、「功能重新設計」、「資源分配」和「規模合理化與縮減」等，在以「改善」為目的的評鑑過程中，下列方法是必須的：運用參與式的評鑑過程讓具有責任感的人參與評鑑，使用邊際誘因（marginal incentives）激勵對評鑑不表關切的中階主管參與評鑑，運用趨勢資訊和重要的外在意見來闡明組織的需求和問題，善用公正、專業的同儕之補強和批評意見；而在以「規模合理化與縮減」為目的的評鑑過程中，採用表現指標和產出的比較測量與效率的資料，同時善用威脅及誘因，並納入同儕及外在意見，是達成目的的有效方法。

綜而言之，學校自我評鑑之方法很多，然而究竟應使用何種方法則須視評鑑之目的和學校情境而定，亦即，確定評鑑目的才能選用適當的評鑑方法。

伍、我國學校自我評鑑面臨之問題

目前，我國學校自我評鑑存在「評鑑時間過短」、「無法對整體運作進行自我評鑑」、「評鑑結果成為獎懲依據」、「因應教育行政機關要求而實施」及「自我評鑑是文書性、官方性、非自願性工作」等問題（王保進、王麗芬，1999；李明中，1996；梁暖榮，2003），茲分述如下：

- 一、自我評鑑時間過短：一個完整確實的自我評鑑通常約需一至二年的時間，目前大部分學校辦理自我評鑑，實施時程大多只有二個月，最長也只有六、七個月的時間。
- 二、無法對整體運作進行自我評鑑：多數學校自我評鑑停留在「教學成效評鑑」，無法在整體運作（包括輸入、過程、結果及追蹤）上進行自我評鑑。
- 三、評鑑結果成為獎懲依據：在評鑑結果將成為獎懲依據之情況下，多數學校常不敢也不願確實進行自我評鑑。
- 四、因應教育行政機關要求而實施：自我評鑑是為因應教育行政機關要求

而實施，以消極態度面對評鑑，忽略本身的角色與責任。

五、自我評鑑是文書性、官方性、非自願性工作：自我評鑑缺乏規劃之流程，自評性質偏向於書面資料填寫工作，具有文書性、官方性、非自願性以及以外部訪評為主等性質。

誠然，學校自我評鑑是學校評鑑中之一環，若僅將自我評鑑結果作為提供外部評鑑之依據，則此目的只是自我評鑑之消極目的。學校若能藉由自我評鑑，檢討本身之優劣，並據以檢討改進，使學校能夠進步、發展，則此目的才是自我評鑑之積極目的。我國學校自我評鑑所存在之問題，其癥結即在於學校認為自我評鑑是配合教育行政機關學校評鑑業務之工作，視學校自我評鑑為文書性、官方性、非自願性工作，因此，以消極態度因應自我評鑑，以致無法發揮學校自我評鑑之積極功能。

陸、學校對自我評鑑應有之認知與態度

陳漢強（1985）認為學校自我評鑑具有以下重要概念：1.其目的是為促進學校的進步與改進學校的教學計畫；2.其為一

種繼續不斷自我研究與自我分析的歷程，應與學校的生命與成長結為一體；3.其為一切計畫的前導與基礎；4.其對新聘的教職員，尤其主管人員，具有「定向」(orientation)作用；5.其可縮短教職員與學校之間的距離；6.其可促進學校的「健康」，保持學校的彈性與應變能力；7.其能提醒學校注意那些常被忽視政策、程序與檔案；8.其能產生爭取經費的念頭；9.其提供學校檢閱評鑑標準的機會；10.其是發現問題和解決問題，不是隱藏問題或替問題辯護；11.其動機應該是內發的，不是外加的；12.其設計必須適合學校當前的環境；13.其過程應包含明確的目標，並且是可量的；14.其是學校的一次健康檢查；15.其應有學校各階層的代表參加；16.其重視領導方法，包括團體過程、團體領導、問題澄清等；17.其目的在發揮學校組織的功能；18.其方法著重學校的自我分析、自我改進與自我計畫；19.其結束後，學校應該產生某些改進；20.其結束之後，應產生一份完整的書面報告。可見，學校自我評鑑是一個促進學校進步、提升教育品質的重要歷程。

目前，學校評鑑之重心逐漸轉向績效責任 (accountability) (Mendro & Karen, 2000; 廖鴻裕, 2001)。Dyer

(1972)認為學校評鑑要成為有效能的教育評鑑和績效責任的展現，要用正面的、肯定的眼光去看待，而不是一個強迫行政管理、老師與學生的工具與手段。Marcus等人(1984)主張學校自我評鑑是一個適當的方法，可提高教育品質及展現績效責任。Cress(1996)也主張由於外在壓力日增，學校必須透過自我評鑑活動展現績效責任。吳清山、黃美芳、徐緯平(2002)認為未來的教育品質，必須建立在「責任」的基礎之上，尤其是學校行政人員與教師應該念茲在茲自己的教育責任，以教好學生為己任。

綜上所述，教育品質建立在績效責任上，而學校自我評鑑則是展現績效責任的最佳途徑，亦即，透過學校自我評鑑可有效提升教育品質。因此，學校對自我評鑑應有正確的認知，並秉持主動的精神，以積極的態度取代以往消極的態度，建立適當的學校自我評鑑機制。

柒、結語

學校自我評鑑是學校內發的、自我改進的歷程，其實施必須考量學校外部情境與內部情境之影響因素，並視評鑑目的選用適當的評鑑方法，其結果可有效提升教

育品質、展現教育績效責任。

學校對自我評鑑應有正確之認知與積極之態度，藉由自我評鑑，發展學校評鑑文化、培養人員自我檢核能力並建構問題

解決模式，以瞭解本身之優劣，並據以檢討改進，使自我評鑑發揮促進學校發展之積極功能。

參考書目

大學法（2003年修正）。

王保進、王麗芬（1999）。師資培育機構自我評鑑現況與改進途徑之分析。暨大學報，3（2），13-42。

幼稚教育法（2002年修正）。

私立學校法（2003年修正）。

李明中（1996）。台北市幼稚園園長對幼稚園評鑑觀點之研究。中國文化大學兒童福利研究所碩士論文，未出版，台北。

吳清山（1992）。學校效能研究。台北：五南。

吳清山、黃美芳、徐緯平（2002）。教育績效責任研究。台北：高等教育。

高級中學法（2003年修正）。

秦夢群（1997）。教育行政一實務部分。台北：五南。

徐鳳禎（2002）。大學校院主管推動學校自我評鑑態度之探討－以高屏地區大學校院為例。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。

國民教育法（2003年修正）。

專科學校法（2003年修正）。

陳漢強（1985）。美國大學評鑑之研究。台中：台灣省政府教育廳。

陳漢強（1997）。大學評鑑之哲學省思。載於陳漢強（主編），大學評鑑（3-22頁）。台北：五南。

陳劍賢（2002）。國民中小學校務評鑑之研究-以台東縣為例。台東師範學院教育研究

-
- 所碩士論文，未出版，台東。
- 梁暖榮（2003）。高級中等學校自我評鑑現況之研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃秀芳（2002）。技專校院評鑑實施現況之研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 凱爾士(H.R. Kells)（2002）。大學自我評鑑（Self-Study Processes: A Guide for Postsecondary and Similar Service-Oriented Institutions and Programs, 4th Edition）（王保進譯）。台北：正中。（原著出版年：1995年）
- 廖鴻裕（2001）。中英高等教育評鑑制度之比較研究。暨南國暨大學比較教育研究所碩士論文，未出版，南投。
- 盧增緒（1995）。論教育評鑑觀念之形成。載於中國教育學會（主編），教育評鑑（3-59頁）。台北：師大書苑。
- 職業學校法（2003年修正）。
- 蘇秀花（2003）。臺北市國民小學校務評鑑實施成效及整合之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蘇錦麗（1997）。高等教育評鑑－理論與實務。台北：五南。
- American Council on Education, Washington, DC.（1969）。*Evaluative criteria for the evaluation of secondary schools* (Fourth edition). (ERIC Document Reproduction Service No. ED034312)
- Cress, C.（1996）。*Assessment and testing: Measuring up to expectations*. ERIC Digest. (ERIC Document Reproduction Service No. ED391559)
- Daillak, R. H.（1983）。Evaluators in an urban school district: Organizational constraints upon evaluation influence. *Studies in Educational Evaluation*, 9(1), 33-46.
- Dyer, H. S. (1972). School evaluation : A realistic response to accountability. *North Central Association Quarterly* 46, 4, 390-6, Spr 72.
- Hargreaves, D. H.（1990）。Making schools more effective: The challenge to policy,

-
- practice and research. *Scottish Educational Review*, 22(1), 5-14, May.
- Kells, H. R. (Ed.). (1990). *The development of performance indicators for higher education: A Compendium for eleven countries*. Programme on institutional management in higher education. Paris, France: Organisation for Economic Cooperation and Development. (ERIC Document Reproduction Service No. ED331355)
- Marcus, L. R. & Others (1984). *Self-study in higher education: The path to excellence*. ERIC Digest84-1. (ERIC Document Reproduction Service No. ED284510)
- Mathison, S. (1996). Evaluation as a democratizing force in schools. *International Journal of Social Education*, 11(1), 40-47, Spr-Sum.
- Mendro, R. & Bemby, K. (2000). *School evaluation : A change in perspective*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED443874)
- Newman, D. L. & Others (1986). Locus of control as an influence of school evaluation needs. *Evaluation Review*, 10(4), 536-52, Aug.
- Pang, N. S. K. (2000). Performance indicators and quality assurance. *Education Journal*, 28(2), 137-55, Win.
- Reynolds, H.W. & Others (1967). *Evaluative criteria for vocational technical programs*. PA: Pennsylvania State Dept. of Public Instruction, Harrisburg. Bureau of Curriculum Planning and School Evaluation. (ERIC Document Reproduction Service No. ED022861)
- Scheerens, J., van Amelsvoort, H. W. C. G. & Donoughue, C. (1999). Aspects of the organizational and political context of school evaluation in four European countries. *Studies in Educational Evaluation*, 25(2), 79-108.