

校長評鑑與專業發展

討論人：羅清水

台灣省國民學校教師研習會主任

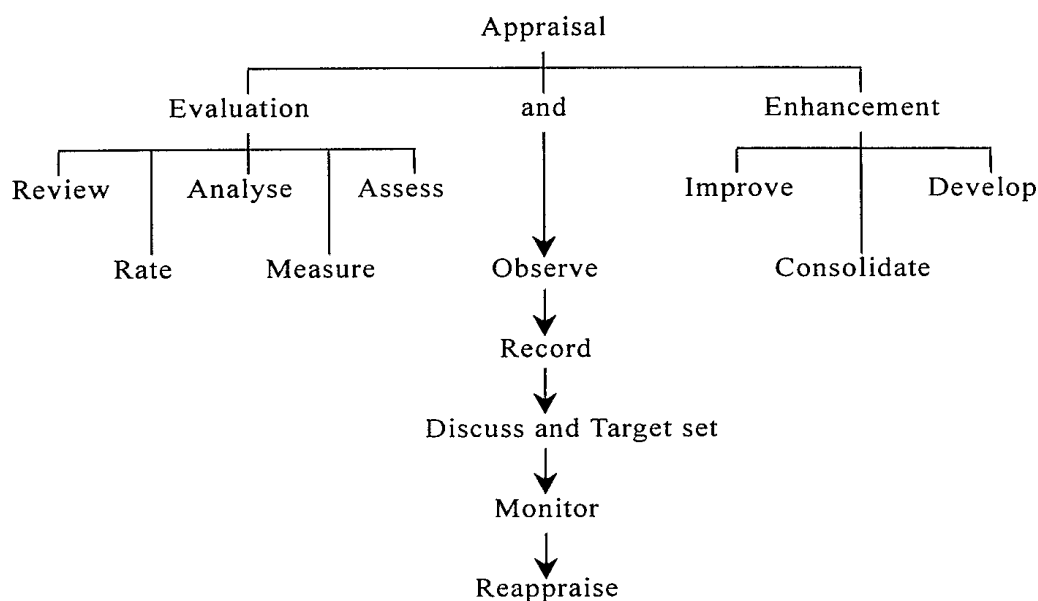
壹、前言

校長對於校務行政的推展負有領導之責，其個人素質之良窳影響學校效能甚鉅，常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」由此可見校長對於學校的運作、進步與發展有舉足輕重的地位。因此，為確保校長的素質與表現，必須透過評鑑制度與專業發展計畫以提升行政效能。本文擬就評鑑與專業發展之關連提出校長評鑑的理念與作法，並冀望提供進一步思考健全校長評鑑制度之參考。

貳、校長評鑑的意義

Stufflebeam, Foley, Gephart, Guba, Hammond, Merriman 和 Provus(1971)的看法認為，評鑑的意義依時代與研究者不同而有所差異：(1)視評鑑為測驗，認為評鑑即是測驗分數的結果；(2)視評鑑是目標與表現結果的比較過程。(3)視評鑑為專業的判斷，而 Stufflebeam 等人極力主張此說。渠等認為評鑑不再附屬於測驗或是教育研究法的領域，而是根據教育專家的判斷或意見，對教育體系或過程作評估或診療工作。換言之，教育研究與教育評鑑是有所不同的，教育評鑑的焦點(focus)在於決策，而教育研究則在於結論；教育評鑑的普遍性(generalizability)較低，而教育研究較高；教育評鑑的意義強調(value emphasis)在於價值(worth)，而教育研究則在於真實(truth)(Popham, 1993)。此外，國內學者謝文全(民 78)亦認為評鑑是對事象加以審慎的評析，以量定其得失及原因，據以決定如何改進或革新計劃的過程。秦夢群(民 86)亦主張教育評鑑是對於教育現象或活動，透過收集、組織、分析資料，加以描述與價值判斷的歷程。

Appraisal 與 evaluation 二字中文皆譯為「評鑑」，其英文的字義卻有所不同。就其關係表列如下(Montgomery & Hadfield, 1989)：



圖一 評鑑字義一覽

由上圖得知，appraisal 一字包括 evaluation 和 enhancement（增進、提高）等意義。其中 evaluation 意指檢視(review)、評定等級(rate)、分析(analyse)、測量(measure)、評估(assess)等；而 enhancement 則指改善(improve)、強化(consolidate)、發展(develop)等。其過程則涵蓋觀察(observe)、記錄(record)、討論與目標設定(discuss and target set)、監控(monitor)、重新評估(reappraise)等項目。綜上所述，評鑑一詞採用 appraisal 較能呈現評鑑的意義，其包括以績效為考量的 evaluation 和以專業成長為導向的 enhancement。

參、校長評鑑與專業發展

由上述評鑑的意義發現，評鑑必須同時考量績效與專業成長；換言之，專業成長導向的評鑑亦是評鑑的目的之一。在校長的生涯發展過程中，校長必須透過不斷的進修，促進專業的成長。「專業成長」(professional growth)涉及「在職進修」(inservice education)、「校長發展」(principal development)及「專業發展」(professional development)等相關概念。「在職進修」係指能導致校長成長及教學改進的活動而言，其中正式及非正式的所有活動均包括在內。「校長發展」乃指校長所參與的各項成長活動，其主要著眼在改進組織的效能。「專業發展」偏重於校長自我的層面，廣義的來看，它包括職前及在職的發展，就內容而言，不僅指專業知識及技能的獲得，還涵蘊學校專業文化的反省。換言之，專業成長是多面向與多層次的發展，Marsick(1988)以為專業成長自狹隘的意義來看，指正式訓練，更廣義言之，則指涉「人力資源發展」(human resource development)。Fullan(1987)則把專業成長歷程視為持續互動的終身發展歷程。綜合以上學者觀點，將專業成長的特質說明如下：

(一)專業成長意涵多面性

專業成長的歷程是校長經驗與環境持續互動與學習的過程，彼此交織成為緊密的學習網路，校長不僅需要訓練也需要自我發展。不過由於校長經驗背景的差異，相對的其學習任務更加複雜與多元，因此專業成長宜以個人、教學及學校發展等多面向角度來檢視。

(二)專業成長方式多元化

校長專業成長有不同學習方式與過程，校長可以參加研習訓練，也可以自行研究發展管理理論，更可運用行動研究或學校發展，以促成全校性的專業成長方案，這些涵蓋個人與團體的活動，只要能協助校長成長，均有其價值與意義。

(三)專業成長發生在人際網路及情境中

校長專業成長必然要與情境相結合，方可能促使校長成長。在以教學為主的學校中，校長面對教學環境中的不確定性與挑戰，常需要同儕與行政人員的鼓勵與支持，方能使校長在校務推展中獲得成長，因此校長專業成長必然是發生於學校內行政人員、教師與學生的人際關係上。

肆、校長專業知識的內涵

根據 Imber(1995)的分析，可以歸納出三類教育行政人員所需具備的知識，它們分別是理論性的知識(theoretical knowledge)、技術性知識(technical knowledge)、生涯性知識(career knowledge)(轉引自王如哲，民 87)。

(一)理論性知識

第一類知識稱為理論性知識，係由現實教育基本目標的專門理論基礎知識來組成。由於此類理論與原則，行政人員有可能去計劃並執行系統性的改革，以提昇學生的學習效果，或者增進教育的實施成效。這些理論與原則之中，有很多是構成行政與組織課程的主要課題，包括行政與組織理論、視導、領導，還有一些則涉及計劃性變革、人事，以及教學領導等課題。

(二)技術性知識

第二類知識是技術性知識。它們係由在管理學或學校系統時，影響執行各種特殊任務表現的相關資訊所組成，諸如學校設施的維護、行事計劃的編訂、使學校運作符合法令規定，還有書籍及其他所需物品的採購等。技術性的知識通常是屬於事實性的知識（如學校禱告行為是不合法的，因為學校必須禁止強迫性的宗教活動），也可能是一些與事實有關的知識（例如：如何作成一項預算的相關知識），以及一些普遍性的原則（例如：憲法是最高位階的法律，學校的政策不能違反此一最高法律原則）。藉著技術性知識的應用，可能提高教育目標的實現程度，但通常是以漸進增加成效的方式來提昇，因此有助於達到成功的學校行政。這個技術性知識大都必須反映於行政訓練課程之中，特別是教育法令、財政、設施管理，以及人事課程。此類知識之所以受到強調，係基於一項假設：應用領域的知識基礎通常可以直接應用至專業領域，並且由有助於達成

任務，以及促進專業行為表現的相關事實知識與原則所組成。也許正因為如此，教育行政的專門知識係由技術性的知識所組成，甚過於理論性知識。因此這種知識使得合格的學校行政人員與外界人員有所區別。像醫生一樣，行政人員知道並且有能力使用大量的資訊，而這些能力是門外漢所未能擁有的。

換言之，由於訓練與經驗所導致的結果，行政人員可能獲致一種專業性的文化知識，使他們能夠有效地領導學校。

(三)生涯性知識

第三類知識是生涯性知識。與理論性和技術性知識不同，生涯性知識與學校行政的任務表現，或教育目標的實現並沒有直接的關聯；相反的，生涯性知識是一種可以增進行政人員工作生活品質的知識。它是一個人被雇用擔任學校行政人員所需的知識，以及導致更為舒適、安全、滿意，或在工作上擁有希望與進步的知識。生涯性知識包括知道如何準備履歷表、知道在面談時如何來表現自己（包括也許是擁有理論的或事實的知識），個人如何與科層體制相契合，以及如何穿著、並做簡短的講述，還有如何處理面對一些可能會影響行政人員生涯的人，包括學生父母、上司、學校委員會、學生等。有許多生涯性知識與公共關係(public relations)有密切的關係。

接著我們要問作為一項實務的領域，什麼是教育行政的運作知識基礎？換言之，什麼知識確實為行政人員運用於工作之中？根據音伯爾(Imber, 1995)在美國的調查分析發現：第一、理論性的知識似乎擁有最少的影響，甚至對於行政人員的所作所為並沒有明顯的影響。無論是理論性或實務性的教育行政研究文獻，也反映出相類似的結論。即使對於從事理論的學者而言，他們也認為理論不是直接應用於實務之中，而是用來解釋行政人員的行動，以及這些行動的組織結構(Imber, 1995; 115-118)。這樣前述的分類與美國的調查發現，使我們更清楚地瞭解到，教育行政科學研究的發展，特別是經由驗證行政組織與領導理論的實證性研究發現，建構起來的教育行政知識，對於教育行政人員以及教育實務工作者而言，所提供的幫助十分有限。為了改進這種情形，我們必須自教育行政的方法論及其根本性的問題著手，來思考可能的改進途徑。再則，我們必須瞭解理論性知識只是構成教育行政知識的一環，尚有其他技術性知識與生涯性知識均是重要的教育行政知識，有時此三類知識之間並非對立，或者完全沒有關連，並且可能會互有重疊的部份。

伍、校長評鑑的標準與後設標準

根據 Missouri Department of Elementary and Secondary Education(1987)所提出之校長評鑑標準如下：

(一)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.新進校長的遴選與工作指派
- 6.促進校長專業發展
- 7.卓越標準的溝通
- 8.課程發展的領導

(二)學校管理

- 1.學校日常運作流程的效率與效能
- 2.學習環境的營造
- 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
- 8.有效的組織技巧

(三)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.與職員建立良好的人際關係
- 4.與家長、社區人士建立良好的人際關係

(四)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

上述的標準，係指評鑑校長的標準內涵；而評鑑標準的後設標準則包括評鑑都應有四個基本特質，適當性(propriety)、效用性(utility)、可行性(feasibility)以及精確性(accuracy)。分述如下(Stufflebeam, D.L., & Brethower, D. M., 1987; Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1988)：

(一)適當性的標準(propriety standards)

適當性的標準要求評鑑必須合法且合乎倫理規範，並且要顧及受評鑑者的福利，以及保護他們的當事人。

P-1 服務導向

教育人員的評鑑應提昇正確的教學，實踐教學任務和有效地工作表現以達到學生、社區與社會的需求。

P-2 正式評鑑指南

個人評鑑指南應該記載政策的聲明、談判後協議事項以及個人評鑑手冊，以便評鑑能達到一致、公平與符合相關的法令與倫理規範。

P-3 利益衝突

利益之衝突應找出，並公開、誠實處理，才不至於連累評鑑過程與結果。

P-4 調閱個人評鑑報告

調閱個人評鑑報告應該限制，只有合法需要才能重閱及使用這些報告，以確保這些資料正當使用。

P-5 人際互動

評鑑能促使參與者關心專業與個人尊嚴，所以評鑑是專業的與建設性的。

(二)效用性的標準(utility standards)

效用性的標準希望能指引評鑑成為有益的、適時的，與具備影響力的。尤其是，這些標準要求評鑑本身能幫助教育人員改進他們的表現。效用性的標準也要求評鑑將重心放在事前的使用上，例如選擇及升等決定，或是提供生涯發展的方向。一般來說，這些標準視人事評鑑為機關幫助它的員工，透過適時與相關的評鑑回饋，用以改進他們服務品質不可或缺的一部分。其構成要件如下：

U-1 建設性導向

評鑑應該設計為幫助機關發展人力資源，以及鼓勵受評者盡己之力；如此一來，教育者或機關才會發現評鑑對改善服務是有助益的。

U-2 對使用者的界定

使用人事評鑑的人應該加以界定，如此一來評鑑的問題與資訊的獲得才能與使用者的需要相關。

U-3 評鑑者的可信度

評鑑者應該具備一些資格與責任感，如此一來他們所作的報告才會受到尊敬及使用。

U-4 評價的解釋

關於教育者的評鑑應該清楚地解釋其責任感、實際表現，和資格；這樣高品質的資料才足以作為改進、升等、終止其任期的依據。

U-5 功能性的報告

評鑑報告必須清楚、切時、恰當、正確，並且均衡，如此對受評者才有實用價值。

(三)可行性的標準(feasibility standards)

事實上，執行人事評鑑的機構只有限量的資源，且受到社會、政治，和政府的影響，這個事實成為可行性標準的基礎。也就是希望評鑑系統是很容易實行的，包括時間與資源的有效運用、充裕的資金等。總體而言，可行性的標準希望評鑑是實際、可實施，及有效率的。

F-1 實用的程序

人事評鑑程序應該能有計畫的執行，並且將混亂與成本降至最低以獲取所需的資訊。

F-2 政治上的可行性

人事評鑑制度應共同一起發展與監控，以便所有相關的各界代表都可建設性地參與，以促使此制度的運作。

F-3 財政上的可行性

應該提供人事評鑑活動充足的時間與資源，以便評鑑計畫可以有效果且有效率地實施，以及評鑑結果能促使個人決定的合理性與實用性。

(四)精確性的標準(accuracy standards)

精確性的標準包括評鑑是否附帶一些詳盡的資訊，例如相關的資格或受評者的表現問題等。精確性的標準要求提供的資訊必須在技術上是合適的，而且所作的結論必須和事實有邏輯上的關連。總之，人事評鑑對照精確性的標準，可以提供評鑑整體的效度。

A-1 定義任務

有關受評者的任務、責任、工作目標和必備的資格應被清楚地定義，以便評鑑者可以決定有效的測量資料。

A-2 工作環境

受評者工作環境的背景加以定義、描述與記錄，以便可以在評鑑中考慮環境對工作表現的影響與限制。

A-3 程序的記錄

應詳實記錄評鑑的程序，以便受評者與其他使用者可以評估實際情況、有關的意圖與程序。

A-4 足夠的樣本

源自樣本所提供的訊息而構成的評鑑結果必須足以作為評鑑辯護的基礎。

A-5 有效的測量

測量程序應在描述任務與預定用途的基礎上選擇或發展並且在此基礎上實施，以便對受評者做出有效且正確的推論。

A-6 可靠的測量

測量程序的選擇或發展應著重信度，以便所得到的資訊能一致地反映受評者的工作能力。

A-7 系統資料的控制

評鑑所使用的資料應該保持隱密且小心處理與保存，以確保所保存與分析所得的資料和收集的資料相同。

A-8 偏見控制

評鑑的過程應有對抗偏見的保障，以便受評者的資格與工作表現得到公平地評鑑。

A-9 監控評鑑系統

人事評鑑制度應定期有系統地檢查，以便作適當的修正。

陸、校長評鑑方法的確實性

Craft(1996)指出：確實性(credibility)乃是校長評鑑方法的核心概念，其中包括信度(reliability)、效度(validity)以及抽樣(sampling)等。而以此系統取向的方式來進行評鑑工作，除了能確保評鑑乃源自於合適的方法，並能使他人對於評鑑的過程與結果產生信賴。

信度係指不同評鑑者或同一評鑑者在不同的時機其評鑑結果相同，其包括兩個向度：

- 1.判斷之間的信度(inter-reliability)：係指兩位評鑑者對於相同的事件有相同的結論。
- 2.內部判斷的信度(intra-reliability)：係指個人在不同時機下對於相同事件判斷的一致性。

效度係指評鑑者所記錄或測量的事物即是評鑑者所欲達到的目標，有以下三點可促進評鑑的效度：

- 1.使用多種來源的證據與多種技術收集資料（三角測量法(triangulation)）。
- 2.詢問是何人提供資料以作為你解釋時的註解（回答效度）。
- 3.注意你對於評鑑的影響、小心地監控和作報告。（反省性）。

取樣係指資料收集涉及由事件的全體訊息中所選取的部分資訊，此有兩點極端必須注意；其一是取樣的範圍過於窄化且樣本過少，難作出普遍性的推論；另一是限於太多的資料，此問題在於究竟是多少的資料才足夠？針對於此 McCormick 和 James(1983)提出下列的建議以利於合理地選取評鑑資料。

1.量化評鑑

- 隨機化選擇：係指取樣的過程完全隨機化。
- 階層取樣：將母群體依據重要特徵（譬如，性別或地區）分為數個子群體，再由各個子群體中進行隨機抽樣。

2.質化評鑑

- 理論抽樣：係以已經證實與形成中的理論具有相關性的概念為基礎所作的抽樣。
- 漸進式聚焦法：成功地萃取研究的類別，並使其涵蓋的項目能夠更加清楚。
- 方便或機會取樣：從最有用的樣本出發，經此種做法持續進行下去，直至確信反應的型態能夠浮現為止。
- 立意或合目的取樣：決定取自合於研究目的之團體或個人，譬如可以利用交叉選擇的方式對現有的單位成員進行面試。

柒、校長專業成長模式

洪榮昭(1997)指出專業能力成長包含隱性能力：心智與價值，及顯性能力：態度及業務處理、人際處理與專業技能，可以作為個人知識累積的構面。亦即，個人能力成長不僅要著重專業能力、人際能力、及管理能力，另外，心智能力及價值分析的培養是有助於知識的創造。這些能力的意義及關係敘述如下：

專業能力：包括行業的知識與技術。

管理能力：包括時間、檔案、目標及優先管理的企劃、執行的知識與技術。

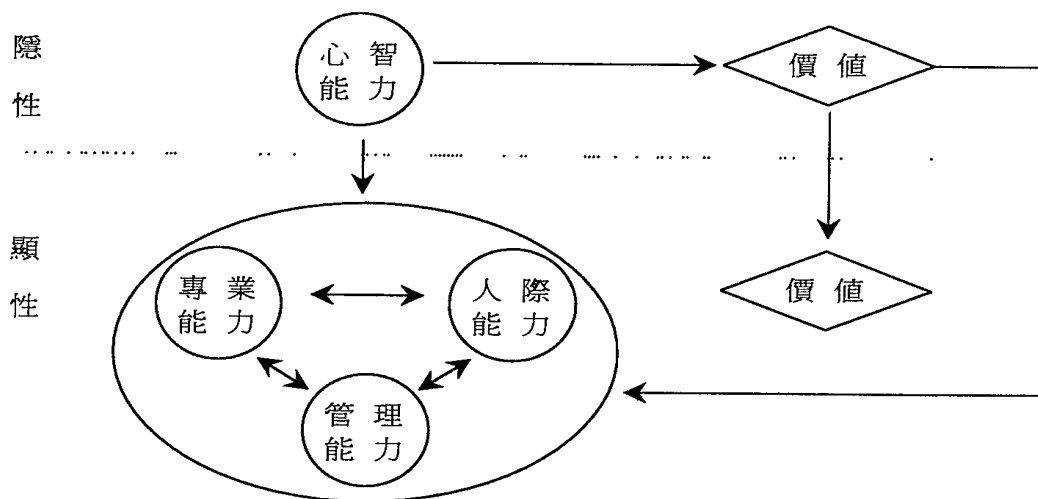
人際能力：包括口語、書面溝通及領導、團隊等知識與技術。

態度：包括積極主動、貫徹力(fulfillment)、自我改善。

價值：包括事業重要性、緊急性等長、短期效應的抉擇。

心智能力：包括發現問題、解決問題等的創造力、記憶力.....等。

上述六項能力中，心智能力為其他能力及價值態度的基礎，價值態度，態度影響專業、管理、人際能力，培養直接知識與技術，而將所謂隱性及顯性能力的關係組合，其關係可以下圖來表示如下：



上述專業成長的內涵可透過以下學習策略方式：

(一)學習層級

個人學習指個人經由自我學習、科技為基礎的教導或在團隊環境中所習得技巧的改變與見識、知識態度與價值的獲得；團體學習是團體經由反思及行動所得能力的增加，組織學習代表經由思考及組織全面承諾持續改善所提昇的智力與生產力。

(二)學習型態

許多學習型態（適應性、創造性、生產性、單環、雙環、行動學習者）常是相重疊且是互補。

適應性學習是對過去經驗的反應。

創造性學習是預期的未來（一個願景—行動—反應研究法）獲得知

識的過程。

單環學習與雙環學習意指對變革與學習原因所作分析的層級及程度。

行動學習係指對真實問題使用〔學習＝現有知識＋問題〕的方式反思，以及行為與學習的承諾及學習的引導。

(三)組織學習技巧

下述六個主要技巧是引導且擴大組織學習所必須：

- 1.系統思考：是一種概念架構，用來了解趨勢，幫助個人看出如何有效改變。
- 2.心智模式：是一種根深蒂固的假設，影響我們對世界的了解及我們所採取的行動，例如：我們的心智模式或學習印像或工作或管理哲學如何影響我們行為。
- 3.自我超越：意指在一主題或技術領域有高度專精能力，那需要透過終身學習的承諾才可發展出來，也才可以享受在組織中所作的每件事的樂趣。
- 4.團隊學習：強調發展團隊能力的過程以創造員工所真正想要的學習及成果。
- 5.共同願景：意指分享未來圖像，以產生真正的承諾與參與，而非遵從。
- 6.對話：意指人們間深度傾聽及溝通。它需要自由及有創意的探索微妙的问题，彼此深度傾聽，並懸掛個人自己的觀點。對話的修練涉及學習如何了解提昇或降低團隊學習的互動型態。例如：防衛性型態根深蒂固的存在於一群人或一個組織的運作中，如果不瞭解或逃避它，會損害學習，如果承認並有創意地揭露它，則可真正加速學習，對話是組織中相互連結、創新、合作學習與行動的重要媒介。

捌、結語

我國中小學校長正面臨任用新制的開始，為有效遴選校長、評鑑校長、協助校隊專業成長等，其目的在於追求卓越的校長人選以擔任校務革新與發展的領航。本文所提供的評鑑標準與專業發展概念均有助於國內未來在建立校長評鑑新制以及規劃校長專業成長方案等之參考。

劉 真

**人生真正的價值，在能用
自己的力量解除別人的痛苦。**