

誰來評鑑校長？

吳德業

桃園縣中正國小輔導主任

壹、前言

所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)，校長的教育理念、學識能力及領導作風，直接關係到學校的行政運作方式、組織氣氛、教師滿意度與學生學習成效，進而影響整體學校效能的表現，因此，校長實是影響一所學校校務發展成敗的關鍵人物。

由於校長的工作表現對於學校效能的影響至鉅，校長工作績效的評鑑遂成為提昇學校教育品質的重要途徑之一。所謂校長評鑑是針對校長工作表現所進行的一種系統化評鑑歷程：經由事前審慎訂定的規準，透過對校長表現資料的多方蒐集與分析，以判斷校長表現的優劣得失，並根據評鑑的結果，協助校長改進服務品質、增進校長專業成長或作為行政決定的依據。換言之，評鑑的目的在於透過對於校長領導效能的優劣得失所進行的瞭解與判斷，一方面讓真正努力辦學的校長得到鼓勵，另一方面也督促、輔導及支援校務經營表現較差的校長，使他們也能有效提昇學校整體效能。

我國於民國八十八年二月三日公布的「國民教育法」增修條文第九條中明訂：國民中小學校長應由「遴選」產生；同年七月二十九日發布之「國民教育法施行細則」修正條文第十二條也規定「依本法第九條第三項至第六項組織遴選委員會之機關、學校，應就校長辦學績效詳為評鑑，以為應否繼續遴聘之依據……」。由此觀之，落實客觀、公正及專業的校長評鑑實為健全中小學校長遴選制度的重要配套措施。

一套健全的評鑑制度，固然取決於完整的評鑑目的、具體的評鑑規準及合宜的評鑑程序(Iwanicki, 1990)，但無論目的、規準或程序均為事先訂定，它們是否真能在評鑑的歷程中發揮其應有的功能，端賴評鑑人員的表現是否適當而定。因此，由「誰來評鑑校長？」自然成為規劃校長評鑑方案時所需考量的重要課題之一。

貳、評鑑人員的條件

評鑑經常被視為一種價值判斷的歷程 (Scriven, 1967；黃政傑，民 76：19)，因此與價值判斷的主體－「人」的因素關係自然十分密切，亦即評鑑人員的素質將

影響評鑑品質的良窳。大多數的學者都同意，一位能勝任工作以及值得信賴的評鑑人員，通常必須具備多項特質，如：在測量與研究方法上面的技術與能力、瞭解評鑑對象的社會背景及本質、人際關係技巧、個人誠信與客觀性，以及權威和責任感（蘇錦麗，民 87）。

江文雄等人（民 88：27-28）引述 Rossi & Freeman(1993)的看法指出，評鑑委員必須了解評鑑的目標(goals)與目的(objects)，並認同本身的任務與方案的目的(purpose)。同時，評鑑委員也必須應用評鑑的專門技術去蒐集資料、監督並評鑑方案，可以獨立作業並提供資訊，也必須能傾聽並與參與者及學者做尊重的、敏感的溝通，另外還須具備如下的技能：

- 1.具有評鑑理論與方法論的知識。
- 2.可區別評鑑與研究的程序。
- 3.可以計畫、設計、並建構一項評鑑工作。
- 4.有知識與能力去統計分析資料。
- 5.有知識與能力去管理維護一個適度的資料庫。
- 6.有能力去撰寫並編輯簡要的說明報告。
- 7.有建構評鑑的經驗。
- 8.可以與方案或評鑑工作有關人員做清楚、有效的溝通。
- 9.有能力區分何種資訊適合單一的計畫(project)、何種資訊適合單一的需求。
- 10.瞭解並可回答形成性評鑑及總結性評鑑的問題。

另外一些研究則指出，一個成功的校長評鑑方案中的評鑑者，通常需具備以下條件(Harrison & Peterson, 1987; Bonnell, 1993:68-69)：

- 1.能運用具有清楚規準的評鑑工具。
- 2.能建立明確的期望。
- 3.將績效評鑑視為一個持續的歷程而非一兩天的工作。
- 4.在校長表現的滿意與不滿意間密切的溝通。
- 5.傳遞教學領導的基本訊息。
- 6.允許校長影響評量歷程的操作。
- 7.利用所蒐集的資料清楚的了解校長的表現。
- 8.經常到學校進行訪視。

綜合以上學者的看法，在評鑑逐漸專業化的過程中，校長評鑑方案中的評鑑人員，通常需具備以下條件：

- 一、對於評鑑的目標、對象、規準及程序均有充分的了解，特別是對於所評鑑學校的性質、校長的角色與職務等有清楚的認識。
- 二、具備執行評鑑方案的能力與技術，如：蒐集資料、分析及應用資料、撰寫評鑑報告等。
- 三、良好的人際關係與溝通技巧，特別是能與受評校長或相關當事人進行良好的溝通。
- 四、令人信賴的個人特質，如：誠信、客觀、專業權威及責任感。

參、誰來評鑑校長？

至於評鑑委員應由何人來擔任？評鑑專家亦有不同的考量。例如：有人將評鑑人員分為「內部評鑑人員」(internal evaluator)及「外部評鑑人員」(external evaluator)兩種(Scriven, 1967)，兩者各有其不同的角色特性。由內部人員擔任評鑑工作的優點在於：內部人員對於受評鑑對象的瞭解較為深入，接觸互動也較為直接，通常較易取得外部人員所不易取得的真實資料；但所謂「當局者迷」，也有陷入主觀迷思的潛在可能。至於由外部人員擔任評鑑工作的優點則在於：外部人員通常為評鑑專家，專業素養較高，較為客觀並具公信力；但外部人員所形成的威脅性，可能造成受評對象的戒心或排斥。黃政傑（民 76：65）認為在兩種方式各有優劣的情形下，最好能將兩種人結合起來：在形成性評鑑時，多用內部人員參加評鑑；在總結性評鑑時，多用外部人員參加評鑑。

從有關的實證研究來看，學者們的看法也不甚一致。張清楚（民 85）調查教育工作人員對於「國小校長成績考核」之意見發現，考核委員以「駐區督學」、「國小主管科（課）長」及「主任督學」最受認同。而梁坤明等（民 88）的研究則發現，「學校家長會代表」及「視導區督學」在各評核向度中都被列為非常適切的人選，而「教師或教師代表」亦為適切人選之一。江文雄等（民 88：29-30）則認為校長評鑑小組的成員應由具有評鑑素養的下列人員所組成，包含督學、其他教育行政人員（含主管單位人員及校長同儕）、專家學者及社區公正人士等四大類。美國學者 Buser & Banks(1984)針對教育局長、校長及教師進行調查研究，結果發現有超過九成的受訪者認為「教育局長」與「校長自評」是最適合的評鑑人員人選。此外，在英國，參與中小學校長評鑑的人員通常包括：督學、校董會委員、校長同僚、部屬及受評校長本人(Hellawell, 1992)。

根據上述國內外學者的研究結果加以歸納，大致可因身分之不同而將校長評鑑的評鑑人員區分為以下六個類別（NSSE, 1984：29-31）：

一、上級評鑑(evaluation by superiors/super ordinates)

傳統上最被預期的評鑑人員，即是由教育局長、主管科長、主任督學、視導區督學等上級來擔任評鑑工作。這些上級人員通常都是決策的參與者，能夠反映上級對於校長職責的期望，因此在評鑑的歷程中具有相當關鍵性的地位。但上級人員常僅憑藉著片面的認知進行判斷，又因為角色的對立，難免存在著客觀性的衝突，是評鑑時需要注意之處。

二、自我評鑑(self-evaluation)

由校長進行自我評鑑，無疑是最易執行的一種評鑑方式。校長本人對自己的行政表現具有最廣泛、最深刻的瞭解，透過自我的省思，校長也可以尋求自我改進。但若評鑑的結果涉及校長的任期、獎懲、晉升或調動時，依常理推斷，校長有可能會掩飾自己的缺失，甚至高估自己的表現，反而造成了自我評鑑資料的不正確性與不可靠性。

三、同儕評鑑(colleague/peer evaluation)

在各種「專業」中，同儕評鑑是常見的評鑑方法。無論是其他同等級學校的校

長或退休校長，對於校長工作的內容與要求都有較為深入的瞭解，可提供部分教育行政官員所無法蒐集到的資訊。同時，透過集體的研討與共同的努力，校長們通常能夠就一些校務的疑難問題交換意見，針對問題研討解決方式，進而使評鑑變得更有意義。

但同儕評鑑亦有許多限制，例如：可能因校長們的思考模式過於類似，反而對某些缺失習以為常、視而不見；同一地區的校長們彼此具有校務競爭的關係，並不適合擔任評鑑工作；現職校長本身工作即十分忙碌，不見得有時間與意願去評鑑其同事。

四、部屬或當事人評鑑(evaluation by subordinates/clients)

教師或教職員工代表、學生家長或家長會代表、學生代表等「當事人」，最清楚自己的利益與需求，對校長辦學好壞的感受最為深刻，應該最能提供具體有用的回饋意見。但合理的角色期望畢竟應建構於組織需要與專業需求，僅由教師、學生、家長來評鑑校長，有可能迫使校長討好此等人士以求得較好的評鑑成績，反而有損校長尊嚴，形成校長辦學時的困擾。此外，中小學階段的學生年齡較低，判斷能力仍嫌不足；而家長許多有關學校或校長的訊息往往來自學生，亦受學生意見的影響等，都是利用當事人回饋法蒐集資料時所必須面對的問題(Anderson, 1989)。

五、顧問評鑑(evaluation by consultants)

由於評鑑專家、行政顧問或教育學者等具備良好的專業知識與訓練，由他們來進行評鑑，可能是最具信度、最少偏見的評鑑人員類別。但專家常被譏評為「局外人」，一方面缺乏對學校內的專業認同，一方面也缺乏對於受評學校個別校務背景的深入瞭解，有時反而更不易令受評校長信服。

六、資助者評鑑(evaluation by patrons)

提供經費的資助者（老闆）對於「績效」有所要求應屬合理，因此這些學校的資助者（如：學校董事會或納稅人代表、地方民意代表等）來參與校長評鑑工作也應該被接受。但這些人畢竟缺乏專業的能力，極易受到先前經驗或偏見的影響而推翻既定的規準或標準。另一方面，因其人員背景複雜，難以保密，通常不易為專業團體所接納。尤其是以我國的國情而論，地方政治極有可能壓過專業的要求，難保評鑑結果不被政治人物所左右，甚至迫使校長評鑑成為政治酬庸的工具！

就如以上所討論的，由於評鑑人員的身份不同，在評鑑時所扮演的角色也就有所不同，每一類人員都有其優點，也各有其限制。因此，實施校長評鑑方案時宜以小組的方式來進行評鑑，集合不同類別的評鑑人員共同進行評鑑，以求其功能及優缺點的互補，避免僅由某一類人員進行評鑑所形成的缺失或不足（蘇錦麗，民 87）。

肆、結語

評鑑的內涵涉及價值的判斷，評鑑者通常即是進行價值判斷的主體，一個校長評鑑方案是否能達成預期的「判斷校長表現之優劣得失」、「協助校長改進工作品質」、「增進校長專業成長」等目的，受到評鑑人員之素質與表現直接的影響。換言之，評鑑人員可說是關係整個評鑑方案成敗的靈魂人物。

由於校長的工作表現對於學校效能的影響至鉅，校長辦學績效評鑑的重要性不言而喻。特別是在國內的這一波教改潮流中，校長一方面扮演著推動教改的火車頭角色，另一方面卻又是被亟思改革的對象，面臨如此弔詭的情境，在規劃校長評鑑方案之初，吾人即應慎選評鑑人員，並加強評鑑前的專業訓練，提昇評鑑人員素質，以期發揮校長評鑑的最大功效。

參考文獻

- 江文雄等（民 88）。台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北市：台北市政府教育局。
- 張清楚（民 85）。國民小學校長成績考核之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 梁坤明等（民 88）。台北縣校長評核制度之研究。學校行政雙月刊，3，51-59。
- 黃政傑（民 76）。課程評鑑。台北市：師大書苑。
- 蘇錦麗（民 87）。教育評鑑研究講義。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- Anderson, M. E. (1989). *Evaluating principals: Strategies to assess and enhance their performance*. Eugene, OR: University of Oregon Oregon School Study Council.
- Bonnell, B. E. (1993). *An assessment of principal evaluation practices in the State of Oklahoma*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Oklahoma, Oklahoma.
- Buser, R. L., & Banks, F. A. Jr. (1984). The why, what, how, and by whom of evaluating principals. *NASSP Bulletin*, 68(468), 1-4.
- Harrison, W. C., & Peterson, K. D. (1987). *Complexities in the evaluation of principals: The relationship between satisfaction with evaluation processes, criteria, and sources of information*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Hellawell, D. (1992). Who should appraise the headteacher? In M. Hattersley (Ed.), *The appraisal of headteachers*, (pp.35-51). London: Cassell.
- Iwanicki, E. F. (1990). Teacher evaluation for school improvement. In J. & Hammond Millman L. D. (Eds.), *The new handbook of teacher evaluation: Assessing elementary and secondary school teachers* (pp.158-174). Newbury Park, CA: Sage.
- National Study of School Evaluation. (1984). *A self-directed program for developing teacher and administrator evaluation procedures*. Falls Church, VA: Author.
- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. *AERA monograph series on curriculum evaluation, No. 1*. (pp.39-83). Chicago, IL: Rand McNally.