

臺北市國中校務評鑑實施之評析

討論人：湯志民

國立政治大學教育學系教授

兼附中籌備處主任

壹、前言

評鑑 (evaluation) 並非一種新觀念，亦非舶來品，禮記學記：「比年入學，中年考校，一年視離經辨志，三年視敬業樂群，五年視博習親師，七年視論學取友，謂之『小成』。九年知類通達，強立而不反，謂之『大成』。」由此可知評鑑在我們教育活動中早已占有不可忽視的地位。美國教育評鑑專家 Dubois、Popham、Worthen 和 Sanders 等人亦認為正式的評鑑活動或概念，實源於中國的科舉制度（黃炳煌，民 72），或更早的周代鄉遂之治中的邦比之法，即「三年大比」（每三年考查百官）（盧增緒，民 84）。我國自民國 64 年起，教育部、廳、局對大學、工專、師專、公私立高中、國民中、小學、幼稚園等各級各類學校進行一連串的校務、課程、輔導、學校建築、道德教育等教育評鑑活動，使評鑑的觀念普遍引起社會及教育界人士的關切與注。就行政三聯制——計畫、執行和考核而言，評鑑的推展，實居於行政成效發揮的關鍵地位，其重要性不言而喻。行政院教育改革審議委員會（民 85）強調，教育發展需要評鑑的機制，以發揮檢視的功能；客觀的教育評鑑制度尚未確立，學校的績效考核，常流於主觀及表面層次，無法深入探究教育問題，發揮評鑑的應有功能，因此要建立各級學校之校務及教學評鑑制度。基本上，評鑑是一種描述和價值判斷的歷程，其目的誠如 stufflebeam 等人 1971 所言：「評鑑的目的不在證明什麼，而在改進。」對學校而言，評鑑的目的在改進學校教育，提升教育績效，促進學校發展，使之更臻完美（湯志民，民 91）。臺北市政府教育局為因應教育改革、提升學校效能及校長遴選之需，特研訂臺北市國民中學校務評鑑，個人有幸參與，並擬以這一年實地參與評鑑的經驗心得，提供個人芻蕘之見，以就教於方家。

貳、臺北市國中校務評鑑的內涵

臺北市國中校務評鑑（臺北市政府教育局，民 90）的評鑑實施式、評鑑指標內

容和評鑑結果運用，要述如下：

一、評鑑實施方式

- (一) 評鑑時間：90 學年度上學期（90 年 10 月 15 日至 11 月 30 日）。每校評鑑二個半天（間隔一週）。90 學年度下學期（91 年 5 月 6 日至 6 月 17 日），每校評鑑二個半天（間隔二週）。
- (二) 評鑑校數：90 學年度上學期評鑑 10 校，包括石牌、士林、北政、木柵、五常、新興、龍山、芳和、弘道、成德等國中。90 學年度下學期評鑑 12 校，包括民權、蘭州、實踐、景興、明德、桃源、信義、民生、蘭雅、格致、內湖、明湖等國中。
- (三) 評鑑委員：成立評鑑委員會，由教育局聘請教育行政、學校環境、訓輔、課程和教學之學者專家、資深校長和家長協會理事長等九人組成。
- (四) 評鑑編組：三人一組，共分三組：(1)第一組「組織與行政」、「環境與設備」；(2)第二組「課程與教學」、「教師與專業」；(3)第三組「訓導與輔導」、「家長與社區」。
- (五) 評鑑方式：(1)學校自評；(2)委員評鑑。
- (六) 評鑑步驟：學校先自評，再由委員評鑑，委員評鑑步驟為：(1)人員介紹及學校簡報；(2)分組參觀、參閱資料及晤談；(3)評鑑委員交換意見；(4)綜合座談。
- (七) 評鑑方法：採用文件分析、觀察、座談和評量表等方式評鑑。
- (八) 評鑑結果：依據評鑑指標計分，並以文字概述，採取質化描述。

二、評鑑指標內容

臺北市國民中學校務評鑑，評鑑項目計六項，評鑑內容和評鑑指標數如下：

- (一) 組織與行政：評鑑內容分為「理念與目標」、「計畫與推動」、「組織與運作」、「領導與溝通」、「人事與會計」、「革新與發展」、「其他」等 7 目，計 20 個評鑑指標。
- (二) 課程與教學：評鑑內容分為「推動與執行」、「課程發展與設計」、「教學活動」、「教學評量」、「圖書與資訊」、「其他」等 6 目，計 20 個評鑑指標。
- (三) 訓導與輔導：評鑑內容分為「執行與推動」、「生活教育」、「民主與自治」、「衛生與體育」、「資料建立與應用」、「輔導與諮商」、「親職教育」、「其他」等 8 目，計 20 個評鑑指標。
- (四) 環境與設備：評鑑內容分為「推動與執行」、「校舍與設備」、「環境與布置」、「營建與購置」、「管理與維護」、「其他」等 6 目，計 20 個評鑑指標。
- (五) 教師與專業：評鑑內容分為「理念與態度」、「進修與研究」、「專業與創新」、「其他」等 4 目，計 10 個評鑑指標。
- (六) 家長與社區：評鑑內容分為「家長會組織與功能」、「支援校務與親師合

作」、「學校與社區互動」、「其他」等4目，計10個評鑑指標。

三、評鑑結果公布

- (一) 依據指標內容，分別呈現六項評鑑結果之等第，每項並附上文字說明，分項陳列成績，不做加總。
- (二) 計分方式，每一評鑑指標滿分5分，個別計分，各項評鑑指標分數，「組織與行政」、「課程與教學」、「訓導與輔導」、「環境與設備」每項總分100分，「教師與專業」、「家長與社區」兩項各50分。
- (三) 量化等第，每項總分100分者，以90以上為「特優」，80~89分為「優」，70~79分為「甲」，60~69分為「乙」，60分以下為「丙」。每項總分50分者，折半計算。
- (四) 評鑑結果，對學校給每一大項量化等第及描述性評鑑結果說明（含建議），並上網公告。22校中，6項特優計1校，5項特優計4校，4項特優計4校，3項特優計2校，2項特優計2校，1項特優計8校。

參、臺北市國中校務評鑑的特色

臺北市國中校務評鑑在評鑑範疇上，是「學校整體評鑑」，兼融學校校務評鑑及學校效能評鑑。在評鑑類型上，就目標情形言是「基於目標的評鑑」，就評鑑的內容言是「綜合的評鑑」，就評鑑時機言是「總結性評鑑」，就實施重點言是「成果評鑑」，就評鑑人員言兼顧「內部的評鑑」和「外部的評鑑」，有校內人員辦理的「自我評鑑」，也有學者專家組成的「評鑑小組評鑑」，就評鑑取向言是「準評鑑」，就評鑑目的言兼顧「績效的評鑑」和「發展的評鑑」；在評鑑的發展上，以第二代評鑑「描述」、第三代評鑑「判斷」為基礎，兼融第四代評鑑相關政策關係人的協商和共同解決問題；在評鑑模式上，屬於Stufflebeam的CIPP模式，亦即評鑑旨在描述、取得及提供資料，供做判斷或決定方案之用（湯志民，民91；Chelimsky, 1997；Nevo, 1995；Stufflebeam, 1994）。茲就個人參與臺北市國中校務評鑑研擬和擔任評鑑委員之經驗與心得，將臺北市國中校務評鑑的一些特色，要析如下（湯志民，民91）：

一、實施本土研究

臺北市國中校務評鑑，係專案研發，具有本土色彩。首先，臺北市教育局委託曾文錄等（民90）進行臺北市國小校務評鑑研究，歷時二年，參考國內外相關研究及各級學校評鑑指標，以學校效能為核心，融入現代學校革新和教育改革重大政策，編製問卷調查3000多人，並舉行三場公聽會，廣徵意見，據以研訂臺北市國小校務評鑑指標，不僅有理論依據，且兼顧實際實施之可行。臺北市國中校務評鑑，也成立專案研究小組（張岳仁等，民90），以國中教育人員為主體，參考前述評鑑項目和指標，加以修訂，以符應國中教育評鑑需求。

二、回歸學校效能

學校評鑑應以學校效能為核心，過去學校評鑑偏向行政評鑑，與學校整體效能之提升關係不甚密切。究其主因在學校評鑑窄化為對學校行政和行政人員的評鑑，與教師教

學、社區參與學生成就無關。因此，臺北市國中校務評鑑，特以學校效能為核心，計分六項，包括「組織與行政」、「課程與教學」、「訓導與輔導」、「環境與設備」、「教師與專業」和「家長與社區」，讓教師教學和社區參與列入校務評鑑指標（學生成就則因評鑑技術的限制暫未列入）；其中人事與會計等併入「組織與行政」中，縮小其影響力，讓國中校務評鑑由偏向學校行政評鑑回歸學校效能之強調，以利促進學校發展。

三、增加教學評鑑

增加教學評鑑，是臺北市國中校務評鑑的特色之一。過去學校評鑑偏向行政評鑑，忽視教學評鑑，為因應九年一貫課程和教學革新之需，有許多特別的評鑑指標：如「成立課程發展委員會及領域小組並確實推動」、「教科書選用依規定辦理」、「各科教材與作業設計多元化」、「教師均訂有教學計畫」、「評量方式適切、多樣化、生活化」、「教師教學評量內容兼顧知識、技能、情意目標」、「教師教學評量結果能有效運用並實施補救教學」、「教師配合基本能力指標，積極研發命題技術」等，皆重視教學效能的提升。

四、重視動態機制

學校是一個有機體，面臨社會的變遷和教育改革，有其動態性的應變、成長和發展，過去學校評鑑偏向靜態性、現況資料的查核，很少了解學校的發展動態。臺北市國中校務評鑑，在評鑑內容上，為了解學校的動態發展，有許多因應學校革新和教改需求的評鑑指標設計。在評鑑時間上，嘗試突破以往一校一次評鑑，改採一校二次評鑑，間隔一至二週，以利評鑑委員觀察並和學校雙向互動，學校依第一次評鑑建議，於第二次時提出回應，從學校對評鑑委員的意見作一回應和處理中，可進一步印證學校效能，目前成效良好。

五、評鑑適度量化

學校評鑑結果的呈現應質量並重，臺北市國中校務評鑑結果，除質的描述之外，並適度量化。而量的呈現，「組織與行政」、「課程與教學」、「訓導與輔導」、「環境與設備」、「教師與專業」和「家長與社區」，分項計分，不加總，以免產生校際間學校績效的排序問題。此外，為讓外界了解學校評鑑結果，並激勵學校辦學績效，校務評鑑結果均對外公告並上網，成效良好。

六、評鑑符應權責

為落實學校本位管理，讓教師彰權益能、社區參與的校園民主能符應其權責結構，學校效能責任自不能以校長或學校行政人員獨當，而應回歸到學校行政、教師和家長三方，共同參與，共負其責。據此，臺北市國中校務評鑑內涵，最大的特色之一，即將「教師與專業」、「家長與社區」各單獨列為一項，以突顯其重要性，與「組織與行政」主要由校長（含人事和會計）負責，「課程與教學」主要由教務處負責，「訓導與輔導」分由學務處與輔導室負責，「環境與設備」由總務處負責，共負學校效能與發展之責。

七、強調學校特色

為符應教育鬆綁和學校本位管理的教改理念，學校未來的發展將有更大的彈性和自主空間。學校評鑑項目的研訂，雖有教育政策導向和維持一定教育水平之效，反之卻也

易限制學校的自主發展。臺北市國中校務評鑑項目，每一評鑑類別項下，有一「其他」項，可讓學校自行填寫與各該項有關的特色，此一彈性指標，提供學校教育有多元化發展的空間，有利學校自主、個別化發展，並建立各學校的特色。

八、尋求評鑑共識

為獲得所有學校對評鑑的支持，在評鑑研擬階段，就評鑑項目和評鑑指標傳真各國中，廣徵意見，尋求共識，同時就評鑑實施邀請學者專家指導研訂，並送經臺北市議會審議通過後實施，以利學校評鑑之推展。

肆、建議（代結語）

臺北市國中學校務評鑑，已實施1年，未來的發展和運用，個人（民91）之研究，有幾點建議供參：

一、併校長遴選使評鑑制度化

評鑑本為行政的回饋系統，理應不斷進行，國內因經費和其他執行因素，常致學校評鑑未能持續實施，值此教改風潮，可嘗試將校務評鑑與國中校長遴選結合，不但使校長服務績效有客觀準據，同時可使學校評鑑制度化，還可以落實追蹤評鑑，以改進學校教育，提升學校效能，促進學校發展。

二、評鑑指標宜增列學生成就

根據研究文獻，學生成就（或表現）應為學校評鑑的重要指標，目前臺北市國中校務評鑑未含此項，未來應先建構學生成就指標，可包括基本學力、體適能、學藝活動、生活儀節等，以利學校評鑑範疇之周延。

三、評鑑應客觀並能重視互動

學校評鑑非單向的上對下考核，依第四代評鑑 (Cuba & Lincoln, 1989) 之要旨，評鑑委員應以民主、融合的態度，在評鑑過程中，與校方相關人員自然互動，以獲得更客觀、真實的資料，並與學校人員彼此經驗交流，就相關問題共謀解決之道；同時，學校成員不可將評鑑視為考核，尤應放棄防衛心態，敞開心胸，運用評鑑人員的專長和客觀立場了解學校問題，發展解決策略。

四、形成性和總結性評鑑同步

學校評鑑的落實，還有一項很重要，即形成性評鑑和總結性評鑑應兼顧，基本上臺北市國民中學校務評鑑，在評鑑時機上，屬於總結性評鑑，不妨透過督學（本為最佳的學校評鑑人員）結合於日常的視導工作中，實施形成性評鑑，不僅可使視導工作更為落實，讓學校教育的改進事項與解決策略或長遠的學校發展計畫，可以因應時需研擬解決，同時彙整形成性評鑑成果，也自然成為總結性評鑑之依據和結果。

五、轉化與發展學校本位評鑑

為進一步落實學校本位管理，提升學校效能，應將學校發展的激勵因素，逐漸由外在目的，轉化為內在動機，才能長治久安。因此，臺北市國中校務評鑑未來的發展，應

將現在的「外部評鑑」屬性，逐漸內化為「學校本位評鑑」(school-based valuation) (Nevo, 1995)，的「內部評鑑」，才能讓學校的發展，不待外求，自然上路，而有促進「自我實現」之效。

參考文獻

- 行政院教育改革審議委員會（民 85）。**教育改革總咨議報告書**。臺北市：作者。
- 黃炳煌（民 72）。**教育與訓練**。臺北市：文景書局。
- 郭昭佑（民 89）。**學校本位評鑑**。臺北市：五南圖書公司。
- 曾文錄、湯志民、李珀、馮清皇、楊慶齡、賴文堅、楊雯、鄧鈞文（民 90）。**國民小學校務評鑑指標建立及評鑑實施之研究**。臺北市：臺北市政府教育局。
- 湯志民（民 91）。**臺北市國民中學校務評鑑之評析**。*初等教育學刊*，11，25-50。
- 張岳仁、林堯文、吳和惠、曾正吉、彭桂梅、戴麗緞、潘正安、何碧燕、徐月娥、葉碩、池石吉、王美霞（民 90）。**臺北市國民中學校務評鑑手冊**。臺北市：臺北市政府教育局。
- 臺北市政府教育局（民 90）。**臺北市國民中學校務評鑑實施計畫：行前說明會會議資料**。臺北市：作者。
- 盧增緒（民 84）。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）。臺北市：師大書苑。
- Chelimsky, E. (1997). The coming transformations in evaluation. In E. Chelimsky & W. R. Shadish (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A Handbook* (pp.1-26). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nevo, D. (1995). *School-based evaluation: A Dialogue for school improvement*. Tarrytown, New York: Elsevier Science.
- Stufflebeam, D. L. (1994). Introduction: Recommendations for improving evaluation in U. S. public schools. *Studies in Educational Evaluation*, 20, 3-21.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W.J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O., & Provus, M. M. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Ithaca, IL: F. E. Peacock.

以微笑容忍為半徑，畫出一個真善美的圓滿人生。

摘自海濤法師人生金言