

教育評鑑方案之建構

劉春榮

【作者簡介】

劉春榮，國立政治大學教育學博士，美國北科羅拉多大學博士後研究。國家高等考試觀護人及格。曾任國民中小學教師、組長、主任、台北市政府教育局科員、台北市立師範學院副教授兼總務長、台北市立師範學院教授兼學生事務長。現任台北市立師範學院教育行政與評鑑研究所教授兼所長、台北市立師範學院中小學校長培育及專業發展中心主任、中華民國學校建築研究學會理事長。

摘要

本文旨在探討如何透過評鑑重要關係人的協商與選擇，建構一組合適可行的教育評鑑方案，分別就教育評鑑方案建構的基礎要素、教育評鑑方案模式的選擇、蒐集規劃教育評鑑方案所需資料、以及建構有體系的教育評鑑方案等四個部分加以討論及說明。期能對國內教育評鑑理論與實務帶來促動的作用，以充實教育評鑑專業更完備的基礎。

關鍵詞彙：教育評鑑方案、評鑑委託人、評鑑模式。

Key Words: educational evaluation program, clients, evaluation models.

壹、前言

教育評鑑方案雖是通用的名詞，但不是每次教育評鑑都可以套上同一組模式進行。由於教育評鑑的目的、時空背景、組織結構、可用資源、結果運用等均不盡相同，每個有效的教育評鑑方案，均需作合理適宜的規劃（曾淑惠，2002，Stecher & Davis，1987）。建構一套良好的教育評鑑方案，依循評鑑的理念、需要、環境而形成，不僅可以預見教育評鑑方案實施過程中，所可能遇到的問題，進而防範未然；對教育評鑑方案有效的執行，能發揮確保的力量，以便能達到教育評鑑方案所設定的目標。

探討教育評鑑方案的建構，本文分別就教育評鑑方案建構的基礎要素、教育評鑑方案模式的選擇、蒐集規劃教育評鑑方案所需資料、以及建構有體系的教育評鑑方案等四個部分加以說明。

貳、教育評鑑方案建構的基礎要素

建構一個有效能的教育評鑑方案，需要考慮的基礎要素有三：一是教育評鑑委託人（clients）——國內大致上是教育主管機關——的需求與期望，再為教育評鑑者（evaluators）的專業素養，三是委託人和評鑑者的契合（Stecher & Davis，1987）。

一、委託人的需求與期望

委託人對教育評鑑方案的需求與期望，可以從以下數個部分探討：

（一）政策推動的需求

行政領導或管理者，依照其理念與法令規定推動政策，他們去接觸評鑑者常是實際運作的需要，期待透過評鑑機制，有效的落實教育政策的推動；也有一些行政領導或管理者尋求評鑑者協助，是因為他們真正關切執行中的教育政策或計畫，期望透過評鑑提供教育政策或計畫的改善資訊。評鑑者發現基於政策推動的需求，政策規劃與執行人員對評鑑具有高度興趣和熱誠。

（二）法令上的要求

法律要求實施教育評鑑是評鑑施行的另一個主要原因。我國教育基本法第十三條便要求教育行政主管單位，應就其主管業務加強教育評鑑。在教育的領域，法令要求對教育政策或計畫作有效的監控與改善，則是另一個重要的推

力。即使是在缺乏法令要求的情況下，行政領導與管理人員，也渴望準確的評鑑他們的政策與計畫。他們需要足夠的資訊，支持新的行動、改善運作、或提高公共關係。評鑑者通常能夠以公正有效蒐集有關的資訊，提供行政或教學決策上的參考。

(三) 行政管理的需要

行政領導或管理人員一般而言能夠估計教育計畫運作的有效性，但是這些判斷是主觀的，必須經足夠有系統的資訊蒐集來加以證實。因此行政領導或管理人員有向評鑑者尋求協助的需求，尋求最佳判斷。再者，由於行政運作溝通管道與問題，使得資訊被過濾而減少它的客觀性，行政領導或管理人員會發現，引入專業的評鑑者通常能夠改善這個過程，協助獲得更多有意義而正確的訊息。

(四) 問題尋求澄清解答

大多數的評鑑委託人並不是簡單的回應法規要求進行評鑑的規定。一般而言，評鑑委託人可分為三類：一為清楚地陳述目的和目標，渴望協助決定達成這些目的；其次對教育政策或計畫有問題而需要外界的人士幫助來找到解答；三是能明確有力的表達一般的利害關係，但需要某人能夠幫助他們釐清和聚焦他們的想法。第三類評鑑委託人是評鑑的最大挑戰，因為他們常對特定條件中所關切的事項感到陳述困難，需要透過評鑑澄清及解答政策問題。

(五) 委託人的觀念與不安

評鑑要了解委託人特別的意見，他們認為評鑑代表什麼、評鑑應該如何實施。不管是否適當，這些意見扮演一種限制評鑑者和委託人間討論的力量。許多政策與計畫的行政管理人員，有先入為主的意見，認為評鑑是一個打擾的活動。他們特別可能認為評鑑如同棘手麻煩的事，而不相信評鑑對他們有任何價值，因此許多行政管理人員對評鑑都有些不安。著眼於這個問題，評鑑者要能讓行政管理人員了解，評鑑能夠對教育政策或計畫的成員和參與者，產生更多有意義的結果。

二、評鑑者的專業素養

評鑑在對政策、計畫或人員進行觀察處理及判斷，其專業與公信力應受到社會大眾的信賴，評鑑者的專業知識、專業技能、專業倫理均受到重視（劉智豪，2004）。

(一) 專業知識

評鑑專業知識包括了解評鑑的意義與功能、熟悉評鑑的基本歷程、執行評鑑

所需蒐集組織分析的知識、通曉研究方法、了解評鑑結果應用的方法，以及對教育專業知識及社會脈動的了解。Mertens (1994) 就認為評鑑者需具備有：評鑑所需的行政管理學、心理學、哲學、人類學的理论基礎；研究方法論的知識；以及評鑑所需的專業領域知識。

(二) 專業技能

評鑑專業技能包括運用多元方式蒐集資料的技能、將資料有效分析的技能、以及形成評鑑報告及運用的技能。吳清山 (2002) 在定義評鑑時認為評鑑是應用有系統的方法，透過適當的評鑑工具去蒐集所需的評鑑資料，就其量化或質化的所得資料加以分析，並形成評鑑報告。

(三) 專業倫理

評鑑專業倫理包括評鑑者與委託人之間的倫理、評鑑者與受評對象的倫理、評鑑者之間的倫理，以及專業者所需注意的誠實公正客觀等基本守則。黃政傑(2002)提出評鑑者要注意的倫理事項有：公平對待評鑑相關人員、蒐集必要的資料、合乎教育信念、避免歧視、資料保密、發表避免傷害個人或團體、以及避免對資料作錯誤判斷。

三、委託人與評鑑者的契合

評鑑是由人們所規劃的，評鑑方式是依照他所擁有的信念或期許來處理。評鑑委託人的需求期望與評鑑者的專業要能契合，需透過討論協商，著眼下列事項作考量。

(一) 評鑑的輪廓架構

評鑑委託人與評鑑者先要釐清評鑑的輪廓，包括評鑑的目的、期望與目的、預期的結果、評鑑的利害關係人、評鑑活動大要等事項。Ellen 等人 (1996) 就提出評鑑的七項焦點：評鑑的標的、評鑑的目的、誰將使用評鑑結果及如何使用、評鑑要尋求答案的問題、回答問題所需要的資訊、何時開始進行評鑑、以及評鑑需要哪些資源，值得重視。

(二) 評鑑的實施型態

依據評鑑委託人的需要與期待，評鑑者首先要構思評鑑的型態，何種評鑑模式較能有效的滿足評鑑委託人的需求。然後考慮評鑑的環境與條件，在當時的時空背景下，以何種評鑑模式實施的可行性較高。再者需考慮評鑑實施對利害關係人的影響，甚至評鑑結果將來應用的議題。不論選擇哪一種評鑑模式，都需要在評鑑的契合階段中分作規劃階段、實施階段、及實用階段三個

階段協商討論。

(三) 評鑑者扮演角色

在評鑑方案中評鑑者扮演的角色，需要在規劃評鑑時加以釐清。評鑑者扮演外在的旁觀意見提供者或是內部共同參與者；扮演資料的蒐集者或是分析回饋者；評鑑者是否有責任在政策與計畫中協助推動？是否需要在提供的評鑑報告中，提出發展建議？評鑑者在評鑑的運作上常是一個評鑑的團隊，團隊的組成及領導運作的方式，團隊在評鑑運作中所要扮演的角色為何？都需在評鑑契合中進行協商討論。

(四) 政策與評鑑的連結性

評鑑契合中要考慮評鑑與政策的連結性。評鑑是對教育政策的實施成效作出評估，提出改進建議？或者評鑑對政策負有監控的角色，要隨時報告政策的實施狀況？教育政策計畫的運作與評鑑方案的運作有密切的關聯，在規劃評鑑方案時就應該列入一項重要的協商討論議題。

(五) 評鑑者的專業與績效

評鑑契合，評鑑委託人當然也會對評鑑者的專業以及以往的績效作評估。評鑑委託人要能找到合乎它所期待，能滿足評鑑需求的最佳人選或評鑑團隊。在建構評鑑方案前的溝通討論中，評鑑者需要提出足以顯現評鑑專業的績效或知能顯現。

參、教育評鑑方案模式的確立

建立教育評鑑方案模式，從認知教育評鑑模式的類別，了解各類評鑑的優缺點，再進行選擇，以求獲得適當的教育評鑑方案。

一、教育評鑑模式的類別

選擇教育評鑑方案的模式，在建構教育評鑑方案是一個重要的歷程。不同的評鑑模式著重不同的重點，有其獨具的特色。在不同的情境下，各類教育評鑑模式均需對委託人提供有用的資訊，所有模式與方法都有期望提供對委託人有意義的資訊，然而每類教育評鑑模式在評鑑上的意義詮釋、資料蒐集、分析和報導方式並有不同。

大體而論，教育評鑑有五種模式，分別為實驗模式(the experimental approach)、目標導向模式(the goal-oriented approach)、決定中心模式(the decision-focused

approach) 消費導向者模式(the user-oriented approach)以及反應模式(the responsive approach) (劉春榮, 2003; Stecher & Davis, 1987)。以下分別加以說明：

(一) 實驗模式

實驗模式的教育評鑑，企圖把實驗科學的原則應用於教育領域的方案評鑑中，本模式主要信念是：一個評鑑最重要的成分是結論的技術有效性。實驗模式的教育評鑑，起源於控制實驗的長久傳統。實驗評鑑的主要作用是控制外在的因素和獨立出方案的影響，將實驗獲得的普遍結論應用於一個特別的方案上。評鑑者盡可能應用科學方法，包括要建立一個清楚定義的中介變項，設定一個控制的情境，一些對象接受自變項的處理，以比較這群體間的表現，以決定其對方案的影響。評鑑者常使用基本的實驗設計的技巧是隨機選擇、控制組、縱貫分析以獲得結論。

在真實世界中，事實上很少能夠嚴格實施控制實驗，它通常不可能隨機分配受試者於實驗組和控制組，雖然這是大多數實驗設計的一個基本法則的要求。在這種情勢下，評鑑者會盡可能努力去達到同樣多的控制，透過準實驗設計或採用先進統計的技巧，調整在方案背景中不能被控制的因素。

(二) 目標導向模式

目標導向評鑑模式是一個符合邏輯性的方案，用以確定一個特別設定的目的、次目標和組織方案活動，以達成教育評鑑目標。目標導向評鑑有一組類似系統性方案發展的過程。目標導向評鑑的方法使用明確的目的和目標作為決定成功的標準，評鑑者據以評估目的被達成，和目標被實現的程度。

目標導向模式的方法是一個自然的產物，作為教育政策或計畫設計和發展之非常實用的模式。目標導向評鑑模式鼓勵方案發展者，在特別活動或服務之間的關係，去釐清要達成的目標和特別的結果。不只是教育評鑑者需要去釐清活動和結果間的關係，也必須對規定所要達成的目標，作清楚可測量的地陳述。因此目標導向的評鑑者需花費相當多時間在幫助委託人釐清他們的目標和闡明次目標和活動之間的聯繫。

對於評鑑的目標和次目標，多數的委託人會依結果作思考，聚焦在結果的達成程度，然而方案也需要有程序上的目的。目標導向的評鑑者也能夠幫忙委託人釐清他們的實施方案和確認流程目標，反映方案按照規劃實行活動的能力。目標和次目標獲得釐清之後，評鑑者的工作是決定目標所要達到的程度，多樣的測量法將被使用於完成這工作，評鑑的結果將確定所有方案目標狀態的描述。

(三) 決定中心模式

決定中心模式評鑑強調系統化的供應資訊給教育政策或計畫管理者，進行有效的管理。本評鑑模式假定資訊是多樣的，事實而足夠的資訊，能幫助教育政策或計畫管理者做更好的決定。因此評鑑活動必須被設計去促進教育政策或計畫成員做決定的需要。資料蒐集和提供可促進更有效的教育政策或計畫管理。

決定中心評鑑運作需要來自委託人的兩種資訊：一是必須知道在每一個教育政策或計畫的重要決策點。其次需要知道資訊的種類，可能啟發每一個決定。當教育政策或計畫開始執行後，決策者的需求將會改變，評鑑將需要去適應這些改變。在教育政策或計畫階段期間，教育政策或計畫發展者需要關於問題和組織的能力的資訊。在實行階段，行政管理者需要關於發生過程的資訊。當教育政策或計畫成熟時，將依結果的基礎做出嚴格的決定。以決定為中心的評鑑必須了解教育政策或計畫發展循環，及時提供不同的觀點的資訊。

決定中心評鑑者，在教育政策或計畫期間將系統化的蒐集、分析和報導資訊。理想上，教育政策或計畫和評鑑系統是一起發展的，但事情不一定這樣發生。評鑑者往往在教育政策或計畫已經開始後，才被諮詢。在教育政策或計畫執行期間中不只是一般資訊需要改變，任何特別階段不同的個人都有不同的資訊需求。決定為中心的評鑑，從多樣的決定點去設計資訊、蒐集活動，提供相關的資料，以減少委託人在作決定時的不確定性。

(四) 消費者導向模式

1970 年代以來，由於評鑑報告與教育政策或計畫推行不一致，許多人抱怨評鑑報告只是一連串命令與規則上的要求，在局部的層次上方案並未產生真正實質影響。因此評鑑者開始探討評鑑的實用問題，他們蒐集了觀察與實驗的證據來了解是否需要增加或減少資訊的使用。結果顯示：直接與關鍵決策者接觸、及時的資訊、對組織的脈絡具敏感性、以及個人的參與似乎扮演一個關鍵的角色。我們稱這種方式為「消費者導向」的評鑑模式，資訊的潛在使用者在這個模式中是一個焦點。

消費者導向的評鑑者意識到很多因素都可能影響到評鑑效用，這些包括人為因素：風格、一致性、敏感性。以及脈絡因素：原本存在的條件、組織特性、社區的影響；但最重要的因素可能是評鑑中的潛在使用者。消費者導向的評鑑者，著重於從所有關鍵消費者群體中，找出代表團體，這個代表性團隊可以協助去架構如何評鑑，辨識重要問題，選擇處理策略，檢閱預期成

果，並將這些列入評鑑方案中。消費者導向的評鑑較不重視結論報告，而重視持續參與與定期的溝通；重視人們如何使用資訊。相對而言，比較不重視研究設計和資料分析工具、目標和方針上的澄清。例如：當一個消費者需要改變方案的流程，消費者導向的評鑑者可能就會因應而改變。它們接受現實，因為在方案設定時有太多無法預測的因素，而這些因素影響著方案，一個有用的評鑑必須是可以調適的。

（五）反應式評鑑

反應式評鑑指從評鑑利害關係人的觀點，來了解評鑑議題，並認為這樣的做法才是具有意義的評鑑。反應式評鑑不認為使用測驗、問卷、與統計分析可以找到問題的唯一結果，相反的認為受方案影響的每一個人皆以獨特的方式來理解此方案。評鑑者可藉由評鑑利害關係人的觀點來描繪真實情況，以協助回答有關方案的問題。

反應式評鑑者的目標是以多重的觀點盡力去了解教育政策或計畫。評鑑者採用質性研究方式，依賴直接與間接的觀察事件以及以印象式的直覺來詮釋這些資料。評鑑者透過觀察紀錄並篩選資料來對方案參與者進行初步認識，並且試著建構並呈現不同群體之觀點的模型。如此一來，評鑑是試圖對牽涉其中的相關人士做出回應，而非研究設計之需求或測量技術。但這並不表示反應式評鑑摒除測量與分析，但是它較著重蒐集與綜合資料的方式。反應式評鑑的初級資料是來自直接與間接的觀察，而其報告的主要形式為個案研究，或敘述性的描繪（Stecher & Davis, 1987）。

二、教育評鑑模式的比較

實驗模式的優點在有效性及高信效度，強調客觀性、有效的排除干擾因素，這些特徵給予實驗模式評鑑高度的評價。但是實驗模式缺點在多數社會方案運作的真實世界中建立控制條件的困難；缺少細微差別的敏感性和人類互動的複雜性；和實驗性的評鑑通常有把複雜的影響變成簡單的因果模式。

目標導向模式的優點在清楚的描述在目標和活動之間，強調對於方案重要的要素的邏輯性關係；以及聚焦於評鑑利害關係人最有意義的要素。不足部分在評鑑歷程也許會錯過重要的非教育政策或計畫的結果。

決定中心評鑑模式優點在著眼於作決定者的特殊需求、考量重要的相關資訊、以及產生較具影響力的評估作用。不足部分在於忽視許多重要決定其實並非是一時決定的，而是透過逐步增加的方式形成，同時許多判斷並非以資料做為基準，而是

建立在主觀的想法、感覺、個人需求上。

消費者導向評鑑關心方案利害關係人，重視對這些人有意義的資訊，不但讓評鑑變得很適切而且讓消費者對教育政策或計畫具「擁有權」的感覺。這種感覺可以增加結果有用的可能性。其缺點在過份依賴利害關係人團體，誇大了他們的感受與影響力。

反應評鑑模式強調對現場不同觀點具敏感度，關注曖昧或接納不受關注事物。當團體所關心的事物存在許多差異的情況下，能以有意義的方式將相互衝突的觀點加以具體陳述。也可藉由提供有助於人們更加瞭解議題之資訊來促進問題確認的過程。缺點在缺乏建立優先順序或簡化資訊以供決策；在實務上也不可能將所有相關團體的觀點納入考量（Stecher & Davis, 1987）。

三、教育評鑑方案的評析與選擇

建構教育評鑑方案要能在教育的現場與教育評鑑模式的利弊得失作考量。採用實驗性的觀點影響評鑑者與委託人的互動以及實施評鑑的方式：在一個實驗性的評鑑中，評鑑者的主要角色是成為一個客觀的第三者，在一個限定的情況中運用研究設計的原則，去產生關於教育政策或計畫有效用的資訊。在評鑑情況需要一個實驗性的研究時，評鑑者通常採取專家的角色，很少委託人了解研究設計的要求、隨機選擇的重要性、方案團體一致性的需求等等，讓這個實驗性方案有了嚴格的限制。

採取一個強調清楚的說明和方案目標的評鑑方法—目標導向評鑑模式，將影響評鑑者和你委託人的互動方式。因為釐清目標的過程是高互動性的，目標導向評鑑者通常並沒有保持獨立的程度。評鑑者和方案的成員開會、討論和修正結果的狀況，去使它們都有意義和可測量。評鑑者扮演著如同一個合作者，幫助方案成員去確定清楚他們的期望、具體的項目。這角色被目標導向評鑑者所採納，如一個良師益友和教育政策或計畫成員工作親密，幫助他們釐清他們對於方案目標和測量他們的成果與程序之想法。

以作決定為中心的評鑑開始於作決定者，在很多情況下是方案領導者、領導團隊、客戶群、工作人員、有管理能力的人。評鑑者必須要去決定誰是關鍵決定人，並諮詢他的意見。接下來評鑑者必須要盡可能的瞭解作決定的背景：包括作了什麼決定？誰作了決定？還有什麼可選擇的決定？什麼樣的資訊是有意義的？對一個特殊的決定而言，選擇哪一個決定必須要以相關的資訊為基礎。在評鑑中，評鑑者必須與教育政策或計畫作決定者共同發展資料蒐集的策略，教育政策或計畫評鑑者必須熟悉教育政策或計畫內容與內部人員之間的互動關係。

消費者導向模式重視客戶資訊的使用，較專注於那些影響教育政策或計畫決定的人，以及教育政策或計畫運作時的脈絡。大部分使用者取向的評估者常會去確認哪些人可能是評鑑資訊的使用者，增加他們對評鑑過程的參與，增加它們對結果與過程的擁有權。因此，消費者導向評鑑重視脈絡性以及個人的議題。消費者導向的評鑑者更熟悉與涉入教育政策或計畫內容中，它們常扮演內部媒介，或是變成組織的研究者，這個模式是合作性的，評鑑者去尋找教育政策或計畫運作方式、了解作決定者的需求，這種積極的、反動的、適應的模式，評鑑者對消費者團體提出意見，回應它們的建議，並調適評鑑方式來符合委託人的需求。

反應評鑑模式評鑑者花費許多時間與案主訪談，觀察方案活動，試著識別隱含的目的，並且以不同的觀點將問題與議題加以概念化。因此，評鑑者必能以他人所處的境地來想像自己若處於相同的情況下會如何。評鑑者不會立刻做出結論，反而會重新檢視初級資料來源的假設，反應評鑑模式評鑑者需要耐心以及敏感度，評鑑者會試著以職員、參與者、與案主的角度來勾勒出問題的輪廓，而非以外部人員的看法或信念加諸其上。因此，評鑑者扮演內部諮詢者的角色，以幫助參與者釐清其本身的瞭解，反應式評鑑必須接受執行研究技巧訓練，使其瞭解如何運用相關方法，這些方法包括以開放式策略蒐集資料與組織及分析質性資料。

選擇適切的教育評鑑模式是規劃評鑑方案的重要階段，依據評鑑委託人的需求與期待，依循評鑑當初所設定的主要目的，規劃出有體系的評鑑活動，方能達成評鑑的效用（劉本固，2002；劉春榮 2003）。

肆、蒐集建構教育評鑑方案所需資料

評鑑者接受委託對教育政策或計畫進行評鑑以前，需要蒐集建構教育評鑑方案所需要的資料，包括對教育政策或計畫的基本了解、進行教育評鑑的理由與目的、和教育評鑑方案的可能限制。

一、了解接受評鑑的教育政策或計畫

評鑑者需儘快對接受評鑑的教育政策或計畫進行了解，除閱覽有關的資料外，最快速有效的方式是需花一段時間，傾聽對該教育政策或計畫運作最熟悉的人員講解。在了解接受評鑑的教育政策或計畫這部分，評鑑者應該掌握四個重點：教育政策或計畫案目的、評鑑利害關係對象、評鑑執行人員，和評鑑執行內容。評鑑者可依循下列訪談重點與評鑑委託人進行晤談。

(一) 委託人

首先是了解評鑑委託人所執行的教育政策或計畫，包括該教育政策或計畫的服務的對象為何？誰接受教育政策或計畫的服務？委託人執行教育政策或計畫方式為何？委託人和其他利害關係人在教育政策或計畫的見解是否有明顯的差異？

(二) 目標

在目標方面，評鑑者需要釐清：該教育政策或計畫期望達成目標什麼？是否有正式的目的和目標？最重要的目標或目的是什麼？完成目標需要的時間？參與教育政策或計畫的成員，如何自我評估目標？教育政策或計畫完成時，期望獲得到什麼結果？

(三) 過程

在評鑑的過程上，評鑑者需要了解整個教育政策或計畫的運作過程，包括教育政策或計畫的基本歷程為何？可分成哪幾項重要的工作內容？各個工作項目的時程表為何？工作項目間相互的關聯為何？

(四) 組織

在教育政策或計畫組織上，評鑑者需要了解，教育政策或計畫實施的場域在哪裡？會不會因場域的不同而在推動上有重大的差異？教育政策或計畫由哪個組織提供服務？該組織規模為何？組織層級為何？推動教育政策或計畫的財務狀況如何？教育政策或計畫的實施方式如何？

二、得知尋求評鑑的理由與目的

了解教育政策或計畫的內容之後，接著要了解委託人尋求評鑑的理由和評鑑的目的。這個步驟包括評鑑者和委託人之間的意見交換，在評鑑專業性的考量下，通常由評鑑者採主導的地位。評鑑者了解評鑑的對象包括委託人、管理階層、基層人員和一般大眾的意見。由於各種評鑑對象所需求的資訊和進行評鑑的目的不盡相同，大致上，要以評鑑主要委託人的需求與期待為主，但在評鑑的過程中，也需要納入考量其他人員的看法和意見。

與委託人的會晤過程中，評鑑者需要從中界定評鑑的可能目標、委託人的需求、委託人的期望，以及與其他利害關係人進行會談的可能性。

(一) 評鑑目標

評鑑者要了解教育政策或計畫為何要進行評鑑？進行評鑑的主要價值性在哪裡？評鑑的遠程目標是什麼？評鑑有哪些近程的目標？

（二）委託期望

評鑑者要描述該教育政策或計畫所實施過的評鑑？該教育政策或計畫以前是否接受過評鑑，先前的評鑑價值性何在？本次的評鑑應包括哪些重點和資訊？

（三）關注焦點

評鑑者對本次評鑑的著眼點為何？教育政策或計畫近來有無任何重大的改變？即將有任何重大的改變嗎？教育政策或計畫哪個部分能提供最為有用的資訊？

（四）其他對象

教育政策或計畫有哪些利害關係人？對利害關係人而言，何種資訊最為有用？在規劃評鑑的過程中，是否有機會和這些利害關係人的代表晤談？評鑑完成時應向哪些利害關係人作報告？評鑑報告應否直接交給特定的利害關係人？

三、評鑑方案的可能限制

進行教育評鑑方案規劃，教育評鑑者需要了解評鑑範圍會受限於實務上的因素，茲分別說明如下：

（一）經費考量

經費是造成評鑑限制中最主要的因素。委託人可能有預算的考量或直接要求評鑑者參加競標。評鑑者在接受評鑑委託時需要有經費上的考量，評鑑方案在有限的經費下是否需要調整？評鑑的歷程如果縮短，會不會影響到評鑑的效度？不論是何種情況，教育評鑑方案的規模會受到預算的限制。以美國而言，通常評鑑的經費大約占教育政策或計畫運作所需預算之 5% 左右。

（二）時間因素

評鑑方案除了會受到經費的影響外，時間也是造成評鑑限制的另一個因素。通常方案進行評鑑時礙於經費的情況下，會要求明確的時程表和評鑑完成的期限。評鑑的目的若是針對特定的決策以提供相關資料的話，評鑑就必須在進行決策之前完成。評鑑報告應於何時提出？評鑑過程中是否需要定期提出進度報告？或在完成評鑑後提出總結性報告？都會影響評鑑方案的規劃。

（三）資料獲取

資料的取得是規劃評鑑方案的另一個限制。執行教育政策或計畫人員是評鑑資料取得的最佳來源，但因為人員流動的關係而往往增加蒐集資料的困難。

此外，機密性或政治性因素也增加資料蒐集的困難性。因此在資料蒐集的早期階段，即應找出可能的限制，以求有效的因應。該教育政策或計畫可提供評鑑的資料為何？如何獲取現有存在的資料？是否需要與機密性人或資料接觸？利害關係團體或個人是否能在一定的期限內提供評鑑所需資訊？

(四) 相關資源與服務

評鑑者應仔細思考委託人是否能對評鑑提供其他相關資源。如果評鑑委託人可協助完成資料蒐集、資料記錄的工作，即可減輕評鑑者的負擔，使評鑑者能有更多時間著手進行其他評鑑項目。評鑑者需要自行完成資料蒐集或分析的項目，也需要有執行教育政策或計畫人員的配合。教育政策或計畫的執行組織可否提供實質上的支援，也要列入考量。

伍、建構有體系的教育評鑑方案

建構有體系的教育評鑑方案依序說明：建構教育評鑑方案的要點、建構教育評鑑方案的技巧、建構教育評鑑方案的工具、達成教育評鑑方案的共識等四個部分 (Stecher & Davis, 1987)。

一、建構教育評鑑方案的要點

在建構教育評鑑方案的要點上，分為整合資訊與知識與著重互動歷程：

(一) 整合資訊與知識

評鑑方案是整合評鑑者與委託人所得知的資訊，以及評鑑者已經擁有評鑑實務的知識。前者是由委託人得到方案的 what、how、why 等資訊。後者是評鑑者的訓練和經驗而來的資料蒐集、分析、溝通的技巧。在教育評鑑方案中，評鑑者要能將專業知能帶入，用以處理委託人的關切事項。規劃評鑑方案重點是將資訊與知識兩個因素有效整合的過程。

(二) 著重互動歷程

規劃評鑑方案是一個交互作用的歷程。評鑑者透過委託人的描述來選擇、思考評鑑的技巧，提出活動；委託人再回應評鑑者提出的建議，給評鑑者更多的資訊，評鑑者重新調整評鑑方案，並且詢問其他問題。由於這樣的意見交換，評鑑者有機會修正觀點，建立優先次序、澄清經費，並達到委託人可以接受的教育評鑑方案。

二、建構教育評鑑方案的技巧

規劃評鑑方案所需的技巧，主要有解決問題技巧、蒐集與組織資訊技巧，及運用創造力。

（一）解決問題技巧

評鑑者所擁有的評鑑技能越多，越有可能找到適合解決問題的方法。評鑑策略中解決問題技巧是從先前評鑑的經驗、評鑑方案新知、評鑑報告或評鑑研究中所獲得，再適切的運用於評鑑方案中解決問題。

（二）蒐集與組織資訊技巧

教育評鑑方案強調「與評鑑相關的議題和發現相關事實之間的關聯」。評鑑者不僅要有蒐集與組織足夠的資料，以提供建構良好的教育評鑑方案；也要有足夠的蒐集與組織資訊方式的技巧，執行教育評鑑方案。

（三）創造力

每個評鑑運作中都會是獨特的情境，需要新的解決策略和方法。儘管評鑑者可以將基本的評鑑過程直接利用在各種情境，但是每一個評鑑都需要有獨特的評鑑技巧，評鑑者需要有豐富的創造力。此種評鑑的創造力可藉由增加的知識和經驗而獲得。

三、運用教育評鑑方案工具

Stecher & Davis (1987) 提出評鑑資訊表（表一），是一個相當有效規劃評鑑方案的工具，在進行教育評鑑方案規劃時，可以加以引用，茲說明如下：

（一）評鑑資訊表的功用

評鑑資訊表是一個有組織的評鑑規劃工具，在建構評鑑方案的過程中可以用來記錄資訊、摘要想法。它用書面表格來呈現，運用時可以把它想成構思的工具。當評鑑者和委託人會談時，將過程中對評鑑者重要的事物，有效的紀錄下來填在表格。表格中的六個欄位，呈現評鑑者所需建構好評鑑方案的資料形式。

（二）評鑑資訊表的內容

表格資訊中主要由委託人提供，包括計畫構成方案要素、問題和議題、優先順序等；評鑑資訊表提供評鑑者最重要的要素是測量變項、蒐集資訊的過程和評估資源等。

表一 評鑑資訊表

方案要素 (what)	議題/問題 (why)	限制	評鑑歷程	優先順序	經費/資源

資料來源：How to focus an evaluation. (p.69), by B.J. Stecher & W.A. Davis, 1987, California : SAGE publications.

1. 方案要素

建構評鑑方案要能對評鑑方案有清楚的了解。評鑑資訊表第一欄記下評鑑方案要素。在評鑑者、委託人的對話中，評鑑者了解每個方案要素—評鑑它是如何運作？委託人希望評鑑達到什麼目的？當獲得資訊時，評鑑者要記下關鍵詞彙。

規劃評鑑方案，評鑑者能要組織評鑑方案知識成為有意義的單元（chunk），並且思考發展評鑑方案整體的要素成為意義單元群組。這些意義單元，依照方案的本質和評鑑者的評鑑導向而有所不同，例如：目標導向（goal-oriented）評鑑者要盡可能區分很多有目標導引的（goal-directed）活動；反應導向的評鑑者，比較喜歡把方案想成一個複雜的本質。

2. 議題/問題

第二個欄位，評鑑者記下委託人對每一個要素陳述的問題或重要議題。評鑑方案的委託人會有很個別或獨特的問題，希望能在評鑑中獲得解決。評鑑者應該盡可能去確定委託人的問題或關心的事項。

表格的第二欄，評鑑者藉由委託人指出評鑑方案要回答的問題，這是評鑑議題討論的真正開始。委託人提出問題和他們對資訊的需求。評鑑者在對方案有完整了解之前，關於問題/議題的訊息時，不應該標示驚訝。要有彈性才能接受及澄清問題。

問題的形式不必太在意，目的是要清楚地了解委託人的需求，以便規劃評鑑方案來滿足他們。依據不同評鑑導向模式，要將這些問題用一個明確的敘述。例如：目標導向評鑑者可能要清楚的連結評鑑的問題和方案的目的，尤其澄清方案的目標和評鑑的標準。

3. 限制

藉由評鑑方案限制的說明，可以指出評鑑特別的情況或考量。特別的情況或

考量，會限制評鑑者實施評鑑過程的能力。例如：行事曆的配合、蒐集資料的規定、取得資訊的限制、教育政策或計畫的指引、成員參與新資料蒐集的意願。

經費上的限制是很重要的。在大部分的教育計畫中，只有一些經費可以拿來用在評鑑上，評鑑者所提出的評鑑方案必須保持在預算的額度之內。選擇評鑑方案時，要將經費記錄在最後一個欄位，但是委託人經費的限制可以和其他的限制一起記載在第三欄位。

評鑑的限制經常以兩種不同的要點，出現評鑑者和委託人討論中。是當評鑑者得到方案的初步描述時，會得知一些限制。這些限制在討論評鑑方案的目標和活動時，會影響到後續的選擇事項。其次是當評鑑者思考關於滿足委託人問題的評鑑過程時，限制會對特殊的情況產生過濾作用。

資源的提供也是評鑑方案中很普遍的限制。有了教育政策或計畫的管理者或成員分擔工作，可以促進資料的蒐集、改善正確性、減低經費等。這些工作必須不斷地與委託人檢視，以確保受評鑑的相關人員有意願，能夠實施這些活動。

4. 評鑑歷程

當評鑑者開始蒐集資料，評鑑歷程是很重要的。評鑑方案設計、方案的實施、和提出的評鑑之間要有所關聯。評鑑歷程是評鑑者為委託人規劃試驗性評鑑策略，釐清政策與計畫與評鑑之間關聯的重點。在這一個步驟，評鑑者開始規劃獲得的、敘述的、報告的資料之過程，來滿足委託人期望。

在理解評鑑方案中的要素，以及提出評鑑歷程時，包括1)蒐集資訊的方式(2)分析資訊的計畫(3)以及溝通的方式等三件事。為了讓評鑑順利進行並且具有意義，評鑑者與委託人所討論的事項，諸如評鑑目標、如何執行等等，評鑑者本於專業與委託人的需求，需要提出蒐集資料的策略，例如利用測驗、觀察、訪談、問卷或是文件分析。

評鑑資訊表可以幫助在歷程中，凸顯評鑑關鍵議題與重要資訊。當評鑑者思考如何提出評鑑策略時，較有效的方式是區分「測量」與「設計」兩個議題。測量的問題：包括「如何量化變項」，以及「如何測量這些變項」。在教育方案中，很多變項可以利用現有的測驗測量出來，而評鑑者不需要擔心要另外發展新的程序。除了利用測驗之外，多數變項若是以訪談、問卷、觀察、文件回顧或是檔案記錄等，將是最好的測量方式。這些都是評鑑者可以用來蒐集對當事人有意義資料的工具。

為了選擇出最適當的測量方法，評鑑者要思考這項評鑑設計是否允許評鑑者操弄方案的活動以及效果之間的關係。評鑑設計是一系列有組織以及對照的資料，而這樣的程序可以確保結論的有效性。

5. 優先順序

在每一項評鑑方案協商中，永遠不會有充足的資源，滿足所有方案所需解決的問題，因此規劃評鑑方案時，委託人必須做出選擇。雖然決定權操之在委託人手中，評鑑者對於委託人決定，仍有相當大的影響力。為了爭取資源的有效利用，評鑑者應該提供更多適合的建議。評鑑者應當了解委託人關心議題，從而建立起評鑑的優先順序。也就是，評鑑者應該要盡可能的為委託人決定什麼樣的議題是重要的。

通常評鑑委託人提出重要的問題將會成為第一優先，但這並非必然的。評鑑者可以在評鑑方案中引導一項廣泛、擴大的對話，將會發現更深層、更基本的問題浮上台面。另外，當某一項議題不斷被委託人一再提起時，它也會是一個重要議題。當然不必假設那些主題或是一直不斷重新提起問題，一定是重要的，評鑑者可以透過直接或間接方式，決定哪些議題對於委託人有重要影響，並且回歸到基本層面的。

6. 經費

訊息表格中的最後一列是經費，評鑑者必須去估計正在發展的可選擇的方案，所需要的經費。「估計」經費並不是「計算」經費，評鑑者必須透過初步的估計，提出可選擇的方案的近似經費。

事實上要提供一個可供使用的估算表相當困難，但評鑑者要能依照程序做切確的估計。主要程序可分為兩個步驟：1.決定所需的資源，2.估計每項資源的經費。估計經費時必須考量執行評鑑所需的資源：包括需要多少人員、所需時間、需要合約的服務，和各式各樣的活動等。待清單完成後，分別計算每一項所需的經費，並計算總和。

四、達成教育評鑑方案的共識

達成教育評鑑方案的共識需要從團隊工作、選擇評鑑導向、協商評鑑方案，再加說明：

(一) 團隊工作

評鑑者在許多情況下都必須是團體合作，而不是獨自工作；即使許多討論一開始是由個人所提議，但到了關鍵時刻還是需要組成工作群團體，因此評鑑

者需要熟悉幫助團體討論議題及促成意見達成一致的技巧。

- 1.設定優先性：團體決定的過程，需要共同決定哪個問題最為重要；而團體參與的歷程也遠比個人參與來得複雜許多，因為每個人有其不同的價值觀，及不同的觀點。
- 2.評鑑者掌握會議：在團體合作工作中，可以透過評鑑者掌握的會議，減少誤解或不信任的情形發生。
- 3.評鑑者成為團體的促進者：促進者的角色並不需要領導團體，但能促使它更有效率、建設性。因此評鑑者必須解釋團體的任務，並提出完成任務的過程。促進團體優先性的過程有幾項，幾種取向都提出普遍的步驟：a.確認選擇，b.決定支持或反對、減損或增益，c.提出解決之道，或排序，d.調整以達成一致，或者接受。

（二）選擇評鑑導向

目標導向評鑑者形成一個計畫，就如同決策導向評鑑者的態度一樣，因為它們透過同樣的過程。不論何種評鑑導向，評鑑者需要了解評鑑方案與委託人的關注點，評鑑者會提出解決問題的策略及關切可能的限制，評鑑者也會處理經費的問題。也就是說不論評鑑者採用何種導向，評鑑資訊表都是一個有用的、有組織的工具。

不同導向的評鑑者之間，最大差異是在每一個提出的評鑑歷程，也可能在不同的議題與議題引起的關切點。對評鑑者而言，這些差異很容易調和在評鑑資訊表格。評鑑者會發現有其他的東西，已經記錄下來卻不適用這個表格。每一個評鑑方法皆強調某些很細微的部分，而這些部分是很重要的。例如：消費者導向的評鑑者可能想要注意可能的資訊使用者。決定中心的評鑑將需要獲取未來方案發展中重要決定點的資訊。反應評鑑者將會想要蒐集與評鑑結果有利害相關的所有團體的名單。這些資訊不是事後的想法，他們是必要的資訊，所以每一個評鑑者可以發展一個有效的策略。它們將重要的要素，記錄在表格的第一欄。最後，評鑑者要思考應該採用的導向為何？不同導向的評鑑者相信不同方法的效能。隨著情境選擇採用的導向，成為折衷的評鑑者是比較好的策略。

（三）協商評鑑方案

建構評鑑方案的過程，就是在可供選擇方法中選擇一組評鑑模式的過程。在很多評鑑方案案例中，可以經由「討論」來確立評鑑活動。這樣一個策略促進了有意義的交談，並且在往後的談話階段中提供資訊，讓評鑑者提出更好

建議。

當評鑑者完成充滿選擇性的表格，就是協商評鑑方案的時候了。一般而言，影響到選擇的主要因素有二：一是委託人「優先考慮的資訊」，其次是選擇評鑑模式「經費」。當然其他的因素也很重要，諸如：可行性與可信度也會影響選擇。

對於評鑑者而言，開始協商的是最初的輪廓，然後談論實施的細節。當委託人詢問問題時，評鑑者應解釋為何提出此一建議。就評鑑方案做些調整來滿足委託人需求與方案預算兩者應該不困難。協商溝通假如順利，委託人與評鑑者就會達成協議，同意評鑑方案是恰當的、可實施的，評鑑方案的建構就可完成。

陸、結語

如果把教育評鑑的歷程區分評鑑方案規劃、評鑑指標的建立、評鑑的實施及評鑑的應用等四個部分，很顯然評鑑方案的規劃在國內教育評鑑的實施中是較被忽略的一個區塊，尤其是評鑑委託人與評鑑者專業素養契合的部分。

國內教育評鑑在不斷的引進評鑑的專業知能，並累積長期的經驗之後，已進入了快速發展的階段（劉春榮，2003）。然而他山之石可以攻錯，本文以美國加州大學洛杉磯校區評鑑研究中心所提出的評鑑規劃概念（Stecher & Davis，1987），參酌國內教育現場環境狀況，作大幅度的擴充、引申與析論，期望對國內教育評鑑理論與實務帶來促動的作用，以充實教育評鑑專業更完備的基礎。

參考資料

- 吳清山（2002）。校務評鑑的實施挑戰與因應策略。**教師天地**，117，6--14。
- 曾淑惠（2002）。**教育方案評鑑**。台北市：師大書苑有限公司。
- 黃正傑（2002）。**課程評鑑**（初版七刷）。台北市：師大書苑有限公司。
- 劉本固（2002）。**教育評鑑的理論與實踐**。浙江省：浙江教育出版社。
- 劉春榮（2003）。革新概念的台北市國民小學校務評鑑。**教育論叢**，2，113-124。
- 劉智豪（2004）。**國小校務評鑑委員評鑑專業能力指標建構之研究**。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 蕭遠軍（2004）。**教育評鑑原理及應用**。浙江省：浙江大學出版社。

- Ellen,T.P., Steele,S. & Douglass,M. (1996). *Planning a program evaluation: Program development and evaluation*. University of Wisconsin-extension cooperative extension.
- Fitz-Gibbon,C.T. & Morris,L.L.(1987). *How to design program evaluation*. California, Thousand Oaks : SAGE publications.
- Mertens, D. (1994). Training evaluators: Unique skill and knowledge. In J. W. Altschuld & M. Engle (Eds.) *The preparation of profession evaluators: Issues, perspectives, and programs. New Directions for Program Evaluation*, 62, 17-28. San Francisco: Jossey Bass.
- Owen,J.M.(1999). *Program evaluation - Forms and approaches*. California, Thousand Oaks : SAGE publications.
- Stecher, B.M. & Davis, W.A. (1987). *How to focus an evaluation*. California, Thousand Oaks : SAGE publications.