

校長辦學績效評鑑基本概念之探討

郭工賓 / 教育部台灣省國民學校教師研習會輔導員

壹、前言

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校(As is the principal, so is the school.)」可見校長在學校的領導行為及辦學理念，將深切的影響該校的辦學品質及校務發展，而民衆更殷切的期盼能有一位所謂的「好校長」來領導學校的發展，但是，自民國六十年公佈之公立學校校長成績考核辦法實施迄今，因考核項目模糊不具體及主觀性所造成的考核不公平，以致成效不彰，問題叢生，演變成只是教育行政機關及學校雙方在虛應故事而已，張清楚(民88)的研究指出該辦法在作為「校長年度晉級」、「調整校長職務調動」、「協助校長解決辦學困難」或「發覺表揚優秀校長」等項目上，均無法真正發揮校長評鑑制度的功能，以致於無法有效的提昇校長的素質。

同時，國民教育法自民國六十八年公佈以來，校長的任期便始終是終生職，故而造就了「一日為校長，終身為校長」的俗諺，也因此造成了校長素質良窳不齊的現象與日俱增，然而隨著時代的變遷及美國「績效責任」及「教育品質」觀念的引進，促使廣大的教育消費者—學生及其家長的覺知，遂由以往等待好校長入主學校

主持校務的傳統觀念轉而要求所有校長皆須達到一定的教育服務品質及水準，因此教育部有鑑於教育改革的訴求並為改進學校的缺失、促進學校本位的發展、提昇學校的教育品質及績效責任制度，遂著手研擬國民教育法部份增修條文送行政院審議，該項條文交付立法院三讀通過並由總統於民國八十八年二月三日公布施行，同法之施行細則亦於民國八十八年七月二十九日由教育部公布實施。

其中國民教育法施行細則第十二條延續國民教育法之規定加以研訂如下：

「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；現職校長經評鑑績效優良者，應考量優先予以遴聘。」

「遴選委員會應在校長第一任任期屆滿前一個月，視其辦學績效、連任意願及其他實際情況，決定其應否連任。」

由上述條文可知，校長辦學績效評鑑的實施對台灣國民中、小學的校長影響極深，然而由於校長「辦學績效」評鑑係我國獨創之詞彙，故何謂校長辦學績效評鑑？其性質與定位為何？與教育評鑑、校長評鑑、學校效能評鑑的關係如何？等問題，有待進一步之釐清，故本文將針對學校效



教育與發展

能評鑑、校長評鑑、績效責任等面向來對校長辦學績效評鑑之基本概念加以探討。

貳、學校效能評鑑

校長是一個學校的領航者，在管控學校航向光明的前途抑或不可知的未來中，佔有極其重要的地位，且必須負擔相對的責任，因此學校是否具有效能，與校長的辦學績效息息相關，以下將針對學校效能的意涵及評鑑予以探討：

一、學校效能的意涵

所謂學校效能，係指「學校為達成辦學目標、教育行政機關及社會大眾的期望與要求，在眾多資源的投入與既有的組織氣候中，透過學校內部的反省與改進，所表現出來的整體績效」(Cheng,1996; Guba & Lincoln, 1989; Scheerens,1992)；

吳清山(民85)認為學校效能係指「學校在各方面都有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值及教職員的發展等，所以能達成學校所預訂的目標」。

羅英豪(民89)則認為學校效能的定義指「學校管理者透過各種有效的經營與管理方式，使學校在各方面具有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值及教職員發展等，使學校能夠適應內在與外在的限制，並於最後能夠達成不同

群體所要求的多重目標的程度，成為一所有效能的學校」。

由上述國內外學者的定義，可知學校效能包含了很多過去與現在的概念，茲分別簡述如下：

1. 績效責任導向：學校效能最重要的評鑑標準就在於績效的表現，即依據學校各方面能產出的最大表現，來加以判斷學校效能是否能充分發揮。
2. 滿足不同群體需求：學校效能的表現其目的在於是否能滿足各相關人員的需求，如教育行政人員、社會大眾、教師、學生甚或校長等，故評鑑學校的相關利害關係人是否滿足需求，亦是判斷學校效能是否發揮的重要指標。
3. 目標的取向：學校效能的判斷最重要、也是不可或缺的要素便是教育行政機關或學校自身所訂定的目標，學校於一定時程結束後辦理學校效能評鑑，並以成果與既定的教育或學校目標加以比較達成的程度，此亦為度量學校效能的重要因素之一。
4. 投入與既有資源間的關係：效能與效率不同的是不須衡量投入與產出的比例，然而為能正確的評鑑學校效能，瞭解其投入資源與既有的學校資源的質與量與其關係，亦是判斷學校效能是否充分發揮的重要依據。
5. 指標的面向：要透過那些標準方可衡量學校效能是否發揮，如學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和

策略、學校文化和價值及教職員發展，皆為指標選用的重點。

由上述學校效能的意涵所衍生出的特徵中不難發現，與校長辦學績效有相似之處，如績效責任導向、滿足不同群體的需求、投入與既有資源間的關係等，故可知學校效能與校長辦學績效之間有密切的關聯性，因此藉由對校長辦學績效成果的要求，將可有助於學校效能的提昇。

二、學校效能評鑑

若想瞭解一個學校的整體表現，即須進行學校整體評鑑，一般而言，學校整體評鑑可分為學校校務評鑑及學校效能評鑑。而在學校效能評鑑指標方面，茲歸納國內外學者所研究學校效能指標的重要向度如表1(黃久芬，民85；余瑞陽，民86；郭昭佑，民89)：

表1 學校效能相關研究指標一覽表

提出學者 向度名稱	吳培源	吳清山	呂祝義	劉春榮	蔡培村	李皓光	林泊佑	林月盛	陳慶瑞	Bldwin	Reid	Rutter	Wiebe	Stedman	合計
學校健康情形					◆										1
學校發展						◆									1
組織效能		◆			◆				◆						3
學校氣氛			◆			◆				◆					3
校長領導		◆	◆	◆		◆				◆	◆	◆	◆	◆	9
教學品質	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	11
師生關係	◆	◆						◆			◆	◆			5
教師工作滿足	◆				◆	◆	◆		◆						5
學生學習表現	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	12
課程安排	◆	◆		◆							◆			◆	5
適應能力							◆		◆						2
是否具彈性	◆								◆						2
環境規劃	◆	◆	◆	◆		◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	11
家長參與	◆	◆	◆			◆		◆		◆			◆	◆	8
溝通協調	◆	◆		◆											3
其他指標	◆					◆				◆	◆		◆	◆	6
合計	10	9	6	6	3	9	5	4	4	7	7	5	5	7	87



由上述學校效能研究指標一覽表可知，學校效能研究的指標中，有關校長領導的部份佔有9次之多，僅次於學生學習表現之12次、教學品質之11次及環境規畫之11次，可見校長領導在學校效能的表現中佔有相當重要的地位，故提昇校長的辦學績效將可有效的增進學校效能。

參、校長評鑑之意涵

自國民教育法施行細則明確公布施行校長辦學績效評鑑以來，有許多人皆誤認為校長評鑑便是校長辦學績效評鑑，雖然校長評鑑的概念與校長辦學績效評鑑非常相似且甚而涵蓋了校長辦學績效評鑑，然兩者就其實施的目的、內容、及範圍等卻截然不同，故有必要先行介紹校長評鑑的相關概念，以進一步瞭解兩者之間的關係：

一、校長評鑑的意義

根據美國教育評鑑標準聯合委員會(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Stufflebeam & Shinkfield, 1995, p.52)對於人事評鑑的定義：「人事評鑑是對於個人的表現、關於某種特定角色的資格取得或是為了建立某種特定制度之目的所進行之系統化的評鑑歷程」。

而校長評鑑亦為人事評鑑之一種，故若加以引用，則可為校長評鑑下一定義為：「校長評鑑是對於校長的表現、校長參與遴選及連任資格的取得並進而建立校

長評鑑制度等目的所進行的系統化評鑑歷程」。

張德銳(民87)則認為校長評鑑是對「校長表現作價值判斷和決定的歷程；其步驟為根據校長表現的指標，蒐集一切有關訊息，以瞭解校長表現的優劣得失及其原因，以協助校長改進其服務品質或作為行政決定的依據」。

江文雄等(民88)研究中係採以綜合形成性與總結性兩方面的目的來加以定義，指出校長評鑑是對「校長的各項表現，依據指標給與指引，蒐集一切有關訊息，作成價值判斷和決定的系統化歷程，以瞭解校長表現的優劣、得失及其原因，並協助校長改進其服務品質或作為行政決定的依據」。

倪靜貴、葉志榮等(民88)認為校長評鑑係指對有關「校長的工作表現，採用科學方法，多方面觀察及蒐集適切的資料，以瞭解校長表現的優劣得失及其原因，進而衡量、判斷其工作成果與校務工作計畫，以協助校長改善其服務品質，使校務工作更臻完善」。

朱淑雅(民88)認為校長評鑑是依據審慎訂定的指標，經由評鑑者對受評者相關表現資料的多方蒐集，以評估、判斷受評者的表現，並進而根據評鑑結果，以協助校長專業成長或作為行政上決定校長任用、獎懲之依據。

綜合上述國內外學者對校長評鑑所下的定義，可整理出其意義為：「蒐集校長

相關表現資訊，並使用各種研究方法及審慎的態度訂定評鑑指標，以描述及判斷校長各方面表現的活動。其目的係為協助校長自我成長與發展、改善服務品質及作為教育行政機關決策的依據。」

依據上述校長評鑑的意義，可進而歸納出校長評鑑的定義具有以下幾點要素：

1. 評鑑的內容：以校長各方面表現為主，不論是行政領導、教學領導、人際關係、經費管控、品德涵養、個人操守等皆為評鑑的內容，然校長辦學績效評鑑未包含品德涵養、個人操守等兩部份。
2. 評鑑的本質：係對校長的表現作描述及判斷的活動，評鑑原本就是一個歷程，必須經過不斷的描述及判斷方可作出正確的決定。
3. 評鑑的指標：需以各種研究方法及審慎的態度訂定之，因校長為學校的領導者，其評鑑的結果將對學校內部(教職員工等)及相關社會大眾(學生、學生家長及教育行政人員)造成相當大的影響，故應選用適合的研究方法及以審慎的態度來訂定評鑑指標。
4. 評鑑的過程：須以各種研究方法來蒐集校長表現的相關資訊，校長在校表現的資訊是隨時隨地的，故須使用各種研究方法來加以蒐集(如觀察、書面審查、訪問及調查法等)，以求其儘可能的客觀。
5. 評鑑的目的：以協助校長自我成長與發展、改善服務品質及作為教育行政機關

決策的依據，校長評鑑係總結性與形成性評鑑並重，而校長辦學績效評鑑則是以總結性評鑑為重點。

由上述的校長評鑑要素可知，要辦好校長評鑑須經過有系統的程序方可完成，故建立系統性的校長評鑑制度來對校長作客觀且專業化的評鑑，將可對校長產生莫大的幫助，且在其內容、目的皆與校長辦學績效評鑑之間有差異。

二、校長評鑑的目的

Stufflebeam(1971)曾說：「評鑑的目的不在於證明什麼，而是為了能加以改進。」這句話正好闡述了校長評鑑目的重要性，在校長評鑑歷程及校長評鑑指標能被充分的實施及建構之前，全體參與評鑑的人員須在評鑑的目的上有所共識，如此方能據以執行蒐集相關資料、指標之建構及設計評鑑方法與程序等步驟，否則將變成無頭馬車，而難以達成校長評鑑應有的功能。

張德銳(民87)指出校長評鑑的目的可分為下列兩方面(Anderson,1991:張清楚，民85:張德銳，民87)：

1. 在形成性目的方面：校長評鑑可以發現校長行政領導表現之優劣得失及其原因，以及時協助校長改進之，以提高校長辦學績效，並且可以就校長行政領導表現的弱點，提供校長適當的在職進修課程和計畫，促進其專業發展。
2. 在總結性目的方面：校長評鑑可以判斷校長表現水準的優劣程度，以便作為遴

選校長、續聘校長、晉升校長、決定校長薪資水準、表提優秀校長、以及處理不適任校長的依據，藉以促進學校人事之新陳代謝。

在實務上，教育相關人員對於形成性評鑑目的，以及總結性評鑑目的的重要性，皆給予相當程度的肯定，根據一項台北縣教育局的調查研究發現，認為校長評鑑最重要的三個目的，依次為「提供校長作為改進校務之依據」、「提供校長作為促進專業成長之參考」、「檢核校長辦學績效」。(吳財順等，民88；朱淑雅，民88)。

倪靜貴、葉志榮等(民88)認為校長評鑑的目的有下列兩點：

1. 協助校長提升辦學品質及績效：校長評鑑是基於鼓勵校長自求反省，以提昇教育品質的效能，其目的為：

- (1) 作為校長與教職員生努力的方向
- (2) 作為輔導校長改進行政績效以促進專業成長
- (3) 作為激勵辦學績效良好的校長追求卓越

2. 協助評鑑人員對校長績效作客觀的判斷：一個客觀合理的校長評鑑制度，應可發揮有效激勵校長士氣、提升辦學行政效能的動機，因此國小校長評鑑制度的目的，除了協助校長提升辦學品質外，在激勵校長服務士氣上，尚包括以下的目的：

- (1) 作為校長考績的依據
- (2) 作為校長調動的參考

(3) 作為不適任校長的處理依據

(4) 作為校長是否連任及校長遴選的參考

綜合上述諸位學者的研究可知，校長評鑑的目的不外乎有下列四項：

1. 提供校長作為改進校務之依據：校長可依據評鑑的結果，檢視其校務之執行是否有不足或須修正的地方並據此加以改進，以達到學校內部及自我評鑑的目的。
2. 協助校長提升辦學品質及績效：校長可經由與他校的評鑑結果之比較，以瞭解學校與他校之間的差異，並藉此提升辦學品質及績效，以達到學校外部評鑑的目的。
3. 提供校長作為促進專業成長之參考：藉由校長評鑑，可使教育行政機關及校長自身了解其行政領導表現的弱點，以便能適時提供校長在職進修的課程和計畫，促進其專業成長。
4. 提供教育行政機關作為行政決策的參考：由校長評鑑的結果，可作為教育行政機關處理校長考績、校長調動、不適任校長及校長是否連任及校長遴選的重要依據。

由上述四點校長評鑑的目的可知，前三項係屬於形成性評鑑，而最後一項則是總結性評鑑，總而言之，校長評鑑係兼重形成性與總結性評鑑，且實施之後對提升校長的績效責任、服務品質及自我專業成長皆有其實質上的幫助，而校長辦學績效

評鑑則主要在作為校長是否能連任的依據，故在實施的目的上有所差異。

肆、校長辦學績效評鑑之基本概念

由上述對校長評鑑的探討，可知校長評鑑與校長辦學績效評鑑間實有重疊之處，故藉由對校長評鑑意涵的探討，對校長辦學績效評鑑應有了初步的瞭解與認識，以下將針對績效責任之基本概念、校長辦學績效評鑑之相關法令依據、校長辦學績效評鑑之意涵及校長辦學績效評鑑與其他相關概念之關係等四部份來進一步的

探究校長辦學績效評鑑之意涵：

一、績效責任之基本概念

Scriven(1967)認為使用評鑑的目的有時是為了績效責任，而有時則是為了發展與改進(Stufflebeam,1971)，校長評鑑與校長辦學績效評鑑最大的不同點，乃在於評鑑的目的：前者係對校長作整體的評鑑(包含校長的品德涵養及個人操守等)，而後者的核心在於確認校長的績效責任，以下將進一步探討績效責任對於校長辦學績效評鑑的重要性。

美國學者Chelimsky(1997)將評鑑的目

表2 評鑑的三個觀點在九個面向的差異表

觀點 面向	績效責任評鑑的觀點	知識性評鑑的觀點	發展性評鑑的觀點
目的	評估投入資金的結果或價值、決定費用代價並評估效率	瞭解問題、計畫及歷程，發展新方法、評析舊方法	強化組織機能、建立組織自我評鑑領域
達成目的之自我需求	否	否	是
基本效用	政策導向、啟發、機構改造	啟發導向、研究及其複製、知識庫建立	機構效能為評鑑過程的一環
評鑑者的角色/當事人	疏遠	視評鑑設計方法決定彼此親疏關係	親近：評鑑者扮演「評論的朋友」角色
獨立性	極重要	重要	不太重要
辯護	難以接受	難以接受，但仍處於爭議中	通常不可避免，但可藉獨立的外部檢視修正
當事人或使用者接受度	通常較難被接受，但可透過協商化解	使用者將避開某些發現或置之不理	去除威脅，則較容易被接受
公正性	高	高：當辯護不存在時	不確定：以獨立性及控制程度而定
為政策辯論的立場	可能強而有力：以領導者能力	可能強而有力：如果支持宣傳管道存在	不確定：以獨立性及控制程度而定

資料來源：引自 The Coming Transformations in Evaluation (p.21), by E.Chelimsky, 1997, In E.Chelimsky & W.R. Shadish(Eds.).Evaluation for the 21st century(pp.1-26).CA:SAGE.

的區分爲以下三個觀點：

1. 績效責任評鑑的觀點：從評鑑者的立場而言，評鑑的目的在於檢視執行單位對其任務達成程度的績效責任。
2. 知識性評鑑的觀點：從大部份的研究者及學術機構的評鑑工作者而言，評鑑的目的是用來協助瞭解事情的源由，並解釋各種現象的方法與工具。
3. 發展性評鑑的觀點：對被評鑑客體及其內部成員的觀點來看，評鑑的目的是具有回饋性及期望的工具，且本身具有相當大的空間，可提昇並增進學校的效能。

上述的三個評鑑觀點，在不同的面向各有其不同的差異性(如表2)。

校長辦學績效評鑑重點爲評鑑校長的辦學績效以作爲教育行政機關決策之依據所設計，由此可知，應較接近於績效責任評鑑的觀點，其主要的重點有：

1. 目的在於評估經費投入的結果與價值及所達成的效率；
2. 對於校長的自我發展並不重視；
3. 基本效用係因社會大眾需求之政策導向及學校改造的訴求；
4. 評鑑者爲教育行政機關之人員，故與校長的關係較爲疏遠；
5. 校長普遍對評鑑的結果較難接受，然可經由協商解決；
6. 其獨立性與公正性較高，而另外兩種評鑑的觀點即知識性評鑑的觀點與發展性

評鑑的觀點應可視爲執行校長辦學績效評鑑後的附加價值。

二、校長辦學績效評鑑之相關法令依據

欲瞭解校長辦學績效評鑑的法令依據，須從校長考核的執行面先行探討，事實上我國多年來持續的執行對校長的評鑑，而其實施的情形可由公布的法令中窺知一二，茲簡介如下(羅清水，民84)：

- (一) 從民國三十四年至三十八年間以公務人員考績條例及其施行細則來辦理校長考核。
- (二) 自民國三十八年至四十五年間以教職員考核辦法來辦理校長考核。
- (三) 民國四十五年至六十年以公務人員考績法來辦理校長考核。
- (四) 民國六十年至今則以公立學校校長成績考核辦法來辦理校長考核。

其中公立學校校長成績考核辦法歷經民國七十五年、七十九年、八十年以及八十二年的多次修改，此處僅列舉八十二年最新修訂之公立學校校長成績考核辦法中之第四條規定以爲參考(羅清水，民84)：

1. 忠於國家執行教育政策及法令之績效佔百分之二十。
2. 辦理行政事務之效果佔百分之二十。
3. 領導教職員改進教學之能力佔百分之二十。
4. 言行操守及對人處世之態度佔百分之二十。



5.專業精神之表現佔百分之十。

6.其他個案應列入考慮項目佔百分之十。

由上述校長考核的項目可知，雖已具備校長評鑑的雛型，然而其考核的結果僅用來決定校長的考績、及調動等相關事宜，卻無法完全解決現今之校長由派任改為遴選時所產生的眾多問題。

為提供教育行政機關在辦理校長遴選的重要參考資料，民國八十八年七月二十九日公布之國民教育法施行細則第十二條中明訂：「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；現職校長經評鑑績效優良者，應考量優先予以遴聘」。

「遴選委員會應在校長第一任任期屆滿前一個月，視其辦學績效、連任意願及其他實際情況，決定其應否連任。」

由上述法令的演變可知如今除了公立學校校長成績考核辦法之外，校長辦學績效評鑑的結果已為教育行政機關評鑑校長應否繼續遴聘之重要依據之一，因此，實行校長辦學績效評鑑不僅於法有據且可以改進學校的缺失、促進學校的發展及提昇學校的教育品質及補充公立學校校長成績考核辦法之不足。

三、校長辦學績效評鑑之意涵

校長辦學績效評鑑一詞係我國所獨創，故為進一步釐清其概念及意涵，以下將分為幾個面向加以探討：

1.校長辦學績效評鑑的意義：綜合上述對績效責任、校長評鑑及評鑑概念的探究可知校長辦學績效評鑑係指「有系統的蒐集校長為達成教育行政機關及社會大眾的期望與要求，在既有的學校資源上，透過校長辦理學校的理念與方法，在一定的時程內所達成具體辦學成果的相關資訊，並使用各種研究方法及審慎的態度訂定評鑑指標以加以描述及判斷的活動」。

2.校長辦學績效評鑑的要素：依據上述的定義，可歸納校長辦學績效評鑑有下列幾點要素：

- (1) 評鑑的內容：以校長為達成教育行政機關及社會大眾的期望與要求，在既有的學校資源上，透過校長辦理學校的理念與方法，在一定的時程內所達成的具體辦學成果為主要評鑑內容。
- (2) 評鑑的指標：需充分考量區域特性、學校大小等差異，選擇適當的研究方法並以審慎的態度加以訂定評鑑指標。
- (3) 評鑑的時程：由於屬於結果性的評鑑，故評鑑的時間須於校長辦理該校一段時間後(如半年或一年以上等)，方可據此評鑑出具體的辦學績效。
- (4) 評鑑的本質：係對校長在一定的時程內所達成的具體辦學成果作描述及判斷的活動。
- (5) 評鑑的目的：首先在追求校長的辦學績效責任，即依據評鑑之結果提供予教育行政機關作為應否繼續遴聘之依據，現

職校長經評鑑績效優良者，應考量優先予以遴聘，且任期屆滿前一個月，視其辦學績效、連任意願及其他實際情況，決定其應否連任，其次在檢視校長辦學成果是否符合教育行政機關及社會大眾對該校的期望及要求，最後校長可依據評鑑之結果，就本身行政領導表現的弱點，選擇適當的在職進修課程和計畫，以促進其專業成長並鼓勵校長自我反省及評鑑以改善辦學品質及績效。

- (6) 評鑑的特性：由於校長辦學績效評鑑的目的在追求校長的辦學績效責任，且以校長之任期屆滿而是否連任為主要訴求，其重點在於結果的評鑑，故應屬於總結性評鑑，然校長亦可依其評鑑的結果來改善辦學品質及專業成長的參考，故仍具形成性評鑑的價值。

由上述對校長辦學績效評鑑意涵的探討，可知實施校長辦學績效評鑑不僅為法令所規定必須執行的事項，並可提昇校長辦學服務品質，故執行校長辦學績效評鑑為各教育行政機關需積極進行之重要政策。

伍、校長辦學績效評鑑與其他相關概念之關係

校長辦學績效評鑑所涵蓋的範圍較為狹窄，因此很多相關的概念皆將之包含於其中，如教育評鑑、學校效能評鑑、及校長評鑑等，以下將進一步分析上述各概念

間的關係：

一、校長評鑑與學校效能評鑑之關係：

校長評鑑的重點在於評鑑校長的辦學績效、品德操守及個人涵養等，故其中已包含了校長的辦學績效，而學校效能評鑑的重點則在評鑑學校整體的產出績效(如校長辦學績效、師生關係、環境規劃、教學品質等)，其中亦包含了校長辦學績效評鑑，然卻無法涵蓋校長評鑑之品德操守及個人涵養的部份，故兩者雖有交集但卻不互相隸屬，而其交集的部份即是校長辦學績效評鑑。

二、校長評鑑與校長辦學績效評鑑之區別：

校長評鑑的重點在於評鑑校長的辦學績效、品德操守及個人涵養等，且其較重視形成性評鑑，而校長辦學績效評鑑僅著重於評鑑校長的辦學績效部份，且較重視總結性評鑑，故兩者有相互隸屬的關係(即校長辦學績效評鑑隸屬於校長評鑑)，但其評鑑的目的卻不同。

三、學校效能評鑑與校長辦學績效評鑑之關係：

學校效能評鑑的重點在於評鑑學校整體的產出績效，其中亦包含了校長的辦學績效，故其兩者亦具有相互隸屬的關係(即校長辦學績效評鑑隸屬於學校效能評鑑)。

四、教育評鑑與校長評鑑、學校效能評鑑、校長辦學績效評鑑之關係：

教育評鑑的範圍相當廣泛，舉凡各階層的教育事務，都有可能成為教育評鑑的標的物，故校長評鑑、學校效能評鑑及校長辦學績效評鑑等皆隸屬於教育評鑑之中。

依據上述之討論，茲將教育評鑑、學校效能評鑑、校長評鑑、校長辦學績效評鑑等四種評鑑之關係以圖示的方式表現如下：

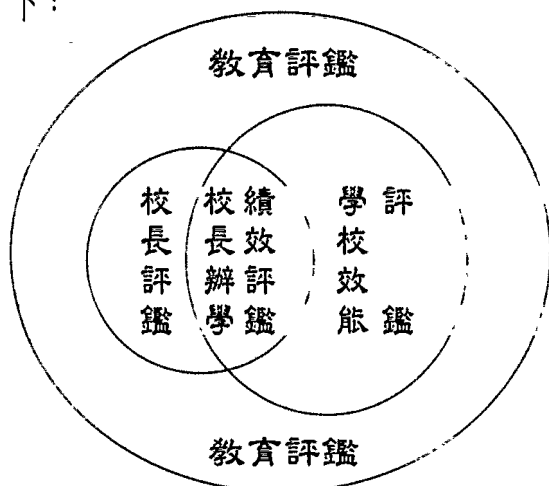


圖1 教育評鑑、學校效能評鑑、校長評鑑、校長辦學績效評鑑之關係圖

陸、結語

現今的社會，隨著其變遷腳步的快速，各行業皆由生產者時代逐漸轉變為消費者時代，就連以往被視為高高在上的學校校長亦無法置身事外，而必須接受社會

大眾的要求與檢視，校長時值這消費者時代的來臨，應由其基本心態上來加以調整以有效因應之。

事實上，辦理校長辦學績效評鑑，除了可提供教育行政機關作為行政決定的依據外，對學校而言，校長為提高辦學績效，在教學、行政領導等各方面皆須篤力為之，故對提昇學校效能有相當大的助益，對社會大眾而言，每位校長皆可有效的將學校帶領至績優學校的境界，故毋須再像以往一般的引頸期盼，是否能輪到一位風評較佳的好校長來執掌學校事務，對校長而言，不僅可永續經營校長的職志，且透過校長辦學績效評鑑能瞭解辦學的優劣及其原因，並促進自我成長以向上提昇。

由此可知，辦理校長辦學績效評鑑既可創造出教育行政機關、社會大眾、學校及校長四贏的局面，又何樂而不為呢？

（參考資料：如有需要請洽本社編輯部）