

經營管理學刊

第十期 2015年11月 頁61-83

## 以後設評鑑觀點探討校長辦學績效評鑑之研究

范熾文、孫月眉

### 摘 要

本文旨在以後設評鑑觀點探討校長辦學績效評鑑，研究方法採取文獻分析，並以九位教育人員進行實地訪談。研究結論如下：一、校長辦學績效評鑑大體上能符合後設評鑑之四大規準：效用性、可行性、適切性與標準性。二、校長辦學績效評鑑改進意見包含五項：1. 強化評鑑委員專業素質與適切評鑑時間；2. 評鑑指標要適度彈性以關注校務工作需長期發展；3. 落實評鑑委員專業研習以提升評鑑知能；4. 注意評鑑資料三角檢證以提升評鑑效度，5. 落實評鑑結果之利用。最後，根據研究結論，提出建議供參考。

**關鍵字：**校長辦學績效評鑑、後設評鑑、評鑑委員

Journal of Management & Operations

November 2015, Number 10, pp 61-83

## **Principal's managing performance evaluation through meta-evaluation perspectives~ cases from Hualien County**

**Chih-Wen Fan, Yuen-Mei Sun**

### **Abstract**

This paper aims to give an in-depth research into the principal's managing performance evaluation through meta-evaluation perspectives. The methods of research were literature analysis and interviews. School principal and teachers were selected to conduct an in-depth interview. The research findings are as follows: 1. Principal's managing performance evaluation process and result in general satisfy four criteria of meta-evaluation: effectiveness, feasibility, appropriateness, and normative. 2. Recommendation for improvements: strengthen evaluation committee's professionalism and timing for evaluation, flexibility of the evaluation indices; focus of school work that requires long-term development, enforce professional training of the evaluation committee; enhance evaluation skills, emphasis on data triangulation; improve the validity of the evaluation, and follow through with the evaluation results. At last, recommendations based on the conclusion of the research were provided to education bureau and principals.

**Keywords:** principal's managing performance evaluation, meta-evaluation, evaluation committee

## 壹、緒論

「國民教育法」第九條及施行細則第十二條修正後，希望藉由校務評鑑或校長評鑑來瞭解校長辦學績效，作為校長遴選之參考。在校長角色上，校長必須對自己的辦學負責，並在任期屆滿時接受評鑑與遴選考驗（郭工賓、郭昭佑，2002）。故校長不僅須認真辦學，更要實踐自己的辦學理念，以展現學校的辦學特色。因此各縣市為了能掌握國民中小學辦學品質，透過校長評鑑的實施，來檢視學校內部潛藏的問題與限制，並提出改善品質與提昇效能的有效實施策略，所以校長評鑑將會在國民教育階段扮演教育品質把關與檢核的重要機制。

校長評鑑是一項相當專業性的工作，需要具備專門的知識人員，才能勝任愉快（吳清山，2002；Bottoms, & Schmidt-Davis, 2010）。評鑑人員是引導評鑑實施方向的支柱與決定評鑑效果是否發揮的重要關鍵，而評鑑人員的素質更是校長評鑑成敗的關鍵（林志成，2002；Chen, 1990；Kouzes & Posner, 2007；Marzano, Waters, & McNulty, 2005）。近年來，針對校長辦學績效評鑑所進行的相關研究已愈來愈多（王慧君，2011；王貴香，2005；宋宏明，2006；陳忠本，2005；楊主晴，2006；Portin, 2009；Thomas, Holdaway, & Ward, 2000），然而有關各縣市實施情況不同，有些實施校長辦學績效評鑑，有些稱為校務評鑑。就花蓮縣之現況而言，校長辦學績效評鑑已實施多年，此種校長任期屆滿或第二任過半申請異動時所實施的校長辦學績效評鑑，與一般校務評鑑有所不同。評鑑結果究竟是當做校長調動的參考？或是校長成績考核之參考？還是校務發展依據？亦引起諸多討論。尤其評鑑人員大都由縣府教育處行政人員、社區人士、家長代表及教師代表等組成，是否均具備評鑑專業素養？評鑑結果能否讓教育工作者心服口服？

Stufflebeam(2000)指出評鑑本身亦需被評鑑，唯有確實掌握評鑑品質，方能落實評鑑之效益。後設評鑑是屬於間接性評鑑，當涉及到他人福祉，就需要必須具備科學責任。尤其在評鑑者一開始之時就要注意此議題。從 Scriven 在 1969 年提出「後設評鑑」至今，國外的後設評鑑已有相當程度的成果呈現，如美國「教育評鑑標準聯合委員會」與「評鑑研究學會」皆提出後設評鑑標準藉以用來檢視不同的評鑑方案。花蓮縣校長評鑑工作已實施多年，僅有每年度例行工作檢討會議，有關以後設評鑑觀點探討花蓮縣校長評鑑之相關研究，仍付諸闕如。

根據以上陳述的研究動機，本研究在探討校長辦學績效評鑑實施情形，根據後設評鑑標準效用性、可行性、適切性以及精確性四方面檢核校長辦學績效評鑑優缺點，進一步指出此評鑑面臨問題與所需改進之處，最後依據研究結果提出具體改進建議。

## 貳、文獻探討

### 一、校長辦學績效評鑑的意涵

績效與評鑑關係，相當密切。如美國1910年代效率運動與1960年代評鑑運動，都是受到績效概念影響。傳統評鑑概念視同檢驗、專業判斷與確認一致性（黃政傑，1987；Smith, & Hauer, 1990;Stufflebeam,1971）。Stufflebeam (1971)說：「評鑑目的，不在證明，而在於改進」。中小學校長經任用之後，其辦學成效如何，仍須予以評鑑，以協助其不斷改進、提升行政領導能力，才有助於其行政領導績效之提升與學校教育目標之達成。吳清山、黃美芳和徐緯平（2002）指出，績效責任是個體或團體對其行為或工作負責的狀態與表現，然後就其表現情形經過評估之後，給予適當之獎懲。學校績效責任，就狹義而言，乃是學校相關教育人員負起學生學習成敗之責任。而廣義而言，是教育機關相關人員及學生本身負起教學與學習成敗之責。換言之，學校績效責任在雙方責任關係下，彼此為學生學習成就負起應有責任，並經過一連串蒐集資料與評估程序，判斷是否達到學校表現指標，進而透過獎勵與懲處控制機制，發揮回饋與改進功能（范熾文，2008）。所以，學校績效責任的主體在於學生之學習成就，而責任歸屬則包括與學校教育之相關人員。

至於校長辦學績效評鑑之意涵，根據王保進（2001）、郭工賓、郭昭佑(2002)、鄭崇趁（2006）、Jacques, Clifford與 Hornung(2012)、National Association of Secondary School Principals(2011)等觀點，認為校長辦學績效評鑑係確認教育品質的內涵下，決定評鑑內涵，擬定客觀標準，利用自我評鑑及專家訪視，瞭解學校經營品質實況，從而達成教育品質的績效責任或持續改善的目的。歸納上述學者觀點，研究者認為校長辦學績效評鑑是一種確保學校校長辦學品質之評鑑，透過訪視與文件分析有系統蒐集校長辦學狀況，藉以評估其優劣好壞，其目的在促進學校績效提升及校長專業領導改進，以及發展及教育品質的提升。

### 二、後設評鑑的意義和目的

Stufflebeam（1972）認定後設評鑑是「較高層級的評鑑」（higher-order evaluation），並將後設評鑑定義為：針對一項評鑑之效用性、倫理性、實務性及適切性，進行描述、獲取與應用描述性和判斷性資訊的過程，以指導評鑑實施或公開報告其優缺點。蘇錦麗（1997）認為，所謂「後設評鑑」是指評鑑的評鑑；亦即將原先的評鑑（或稱原級評鑑）置於受評者的位置，有系統地蒐集相關資訊，然後根據既定的標準，判斷其價值或優缺點之歷程，其主要目的是檢查機構自我管制機制的品質。游家政（1994）則認為後設評鑑應針對原來的評鑑目的與問題、評鑑方法與工具、資料蒐集和分析、評鑑結果及其效用性來進行評鑑。黃政傑等(1994)認為後設評鑑是一種價值判斷的過程，實施步驟包括：（一）訂定判斷品質的

標準(相對的或絕對的);(二)蒐集有關評鑑表現的資訊(質的和量的);(三)應用既定的標準,判斷評鑑表現的品質或優缺點;(四)依據後設評鑑的結果,改進評鑑技術或建立評鑑理論。

本研究所指後設評鑑係針對花蓮縣校長辦學績效評鑑實施之後所進行整體的評鑑,即是對一個評鑑的規劃、執行和成效等方面進行再評鑑。進言之,亦即「針對評鑑技術的效用性(utility)、實務性(practicality)、倫理性(ethics)、及適切性(propriety),進行描述、獲取、和使用敘述性及判斷性資料的過程,以便於指引評鑑的實施,並公開報告評鑑的優缺點」。

### 三、後設評鑑的標準

後設評鑑標準具有指引和判斷性質,並藉以作為判斷評鑑方案的優缺點或價值的依據。而針對教育評鑑方案所採用的後設評鑑標準,常以美國「教育評鑑標準聯合委員」會所發展並提出的「教育方案計畫教材評鑑的標準」作為後設評鑑準則。其內容包括三十項標準,並分成四個向度,分別是效用性標準(utility standards)、可行性標準(feasibility standards)、適切性標準(propriety standards)、精確性標準(accuracy standards)等四項判斷評鑑品質的標準。其標準內容為(曾淑惠,2002;游家政,1994;Bottoms, & Schmidt-Davis, 2010;Gallegos, 1994; Smith, & Hauer, 1990;Scrive, 1972):

#### (一) 效用性標準

效用性是確保評鑑所提供之資訊具有時效性和影響力,且對於受評者是具有有用的回饋性;例如校長評鑑結果能引導校長辦學方向,提供校長辦學優缺點。其所涵蓋的標準包括(曾淑惠,2002;游家政,1994;Gallegos, 1994;Scrive, 1972; Stufflebeam,1981,2000):

- 1.服務取向:衡量服務提供者是否提供高品質及有原則的服務等;
- 2.正式的評鑑指引:傳遞清楚的評鑑資訊、符合所有適當的倫理準則等;
- 3.利益衝突:找出潛在的利益衝突、運用多元的資料來源來檢視與判斷個人的表現等;
- 4.個人評鑑報告的取得:例如維持蒐集到之資料的安全性、清楚定義有權使個人評鑑報告的取得;
- 5.與評鑑者的互動:例如與受評者共同發展評鑑報告、為個人的表現提供回饋等。

#### (二) 可行性標準

可行性是要求評鑑應是在自然情況下進行,且確保程序是符合效率與合乎成本效益;例如:校長評鑑具有計畫性,能以有效人力與物力來完成評鑑工作(曾淑惠,2002;游家政,1994; Scrive, 1972)。其所涵蓋的標準包括:

- 1.實施程序:例如以直接且熟悉的語言具體說明評鑑步驟、減低對於組織的干擾等;

2.政治可能性：例如為所有受評者提供合適的共同焦點與方向、為迅速校正錯誤而提供呼籲與步驟等；

3.財政可能性：例如有效使用資源、有效使用受評者的時間等；

4.法律可能性：例如在需要時提供專業的法律諮詢、堅持其他的標準等。

### (三) 適切性標準

適切性是確保評鑑進行的合法性及合倫理性，並能保障評鑑參與者和受評鑑結果影響者之福利；例如校長評鑑過程均有依照法規程序進行，能遵守評鑑倫理守則(曾淑惠, 2002；游家政, 1994；Scrive, 1972; Smith, & Hauer, 1990)。其所涵蓋的標準包括：

1.服務導向：例如促進優質服務、定義方案應建立的優點、定義方案應改進的缺點等；

2.正式授權同意書：例如評鑑目的與問題、閱聽人、評鑑報告等；

3.個案權利：例如遵循程序正義、強調公民權、尊重差異、遵循協定書等；

4.人際互動：例如減少干擾、尊重參與者的隱私權、尊重對時間的承諾等；

5.完整公正評估：例如評估與報告方案的優點、評估與報告方案的缺點等；

6.利益團體衝突：例如在評鑑早期即定義潛在的利益衝突、聘僱多元的評鑑。

### (四) 精確性標準

在確保評鑑能蒐集到適當的資訊，並對結果與對象進行價值判斷和優點的決定。校長評鑑結果能整蒐集所有辦學資料，以撰寫報告來判斷其優缺點。其所涵蓋的標準包括：(曾淑惠, 2002；游家政, 1994；Scrive, 1972)：

1.定義的角色：例如清楚定義受評者的角色和責任、為受評者提供清楚的成就目的等；

2.工作環境：例如在受評者的工作表現上定義描述並記錄環境的影響、於評鑑在職者的表現時考慮組織氣氛等；

3.程序性文件的提供：例如為受評鑑的在職者提供計畫的文件、提供評鑑者之資格的文件等；

4.測量的效度：在測量內容能真正測量到所欲測量之目標；

5.測量的信度：例如訓練和校正觀察者與評估者及其他的資料蒐集者、為安全可靠賴的步驟提供文件等；

6.系統性的資料掌控：資訊的蒐集、維持所獲得之資訊的安全等。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象

本研究採取「立意取樣」(purposive sampling) 的方式，選擇的基準是參加過校長辦學

績效評鑑之人員，包含校長、主任、教師與家長四類。經過縣市教育處督學、課長及校長協會之推薦，共選取校長一人、主任一人、教師六人與家長協會代表一人為訪談對象。

## 二、資料的記錄、分析與編碼

訪談記錄格式，以活頁紙為單面記錄，包含日期、時間、地點、情境，都加以記錄。在活頁紙右邊留下 3 公分空白，作為研究評註反省之用。例如編號方式「20130318 訪教 1」，係代表 2013 年 3 月 18 日訪問編號 01 號教師。文件分析包含教育處會議紀錄與實施計畫等，第一份文件編碼則以(文件 1)為代碼，依此類推。研究者將所蒐集的文獻與現場蒐集之訪談與文件等資料，加以檢視、互相比較及對照循環過程，找出各項符合情境脈絡意義的主題。重複閱讀每一筆資料，找出重點與關鍵處，將其所代表的意義標記下來，並把相類似的重點與關鍵意義歸為同一主題。在歸納出各項主題之後，研究者找出所有主題中心概念，建立起大致架構以做為詮釋研究問題的依據。

## 三、研究資料的信實度

本研究採用三角檢證，將所蒐集之文件以及訪談內容，來檢驗研究發現的一致性。為求資料真實性，訪談時以錄音輔助，並做成訪談紀錄，訪談前後佐以相關文件資料之檢證。為避免研究者的偏見對研究結論的影響，除研究過程中時時反思個人觀點，亦透過廣泛的蒐集，以豐富的資料加以檢證，以做客觀的詮釋。

## 四、研究倫理

整個研究歷程之中，研究者在進行訪前都於事前徵求受訪者是否同意錄音，經受訪者自願，才予以錄音訪問。研究對象之身份，一律保密。在研究報告及記錄中，學校名稱、校長、主任、教師等人一律用匿名。其次，研究者儘量告知研究對象有關本研究之目的與性質。但為避免研究題目之敏感度，而使研究對象有所隱藏，有關研究題目，僅告知為「國民小學組織狀況之研究」。在訪談過程之中，同一個主題事件，有時不同受訪者會表達出不同聲音與意見，甚至有利益衝突議題出現。但只要不違反倫理原則，研究者仍以公正原則，公開地呈現不同聲音。

## 肆、研究結果分析與討論

### 一、校長辦學績效評鑑符合效用性標準情況

效用性指後設評鑑符合時效、清楚呈現的程度而言。後設評鑑的設計，旨在研訂後設評鑑標準，據以檢視評鑑得失，以評判評鑑之實施品質，最後再針對未臻理想之規準著手改進。

茲分析如下：

**(一)校長辦學績效評鑑人員的專業知能大致上值得信賴，惟教師與家長評鑑專業知識略有不足**

行政代表、校長代表與學者專家三類評鑑人員有較豐富之行政經驗與學理知識，其專業知能較被信賴；而家長代表、老師代表兩類評鑑人員則較不足夠。誠如受訪者說出情況如下：

我個人認為呢...當然學者專家代表和行政人員他們的專業和評鑑結果意見，對我們校長比較有信賴感。那至於老師的部份，甚至於家長的部份以及退休校長的評鑑結果。他們的評鑑結果也值得我們的信賴，但是我覺得老師的部份...尤其是家長的評鑑素養真的還不是很足夠。(20130408D)

唯獨家長代表及教師代表裡頭，有一部分的專業度是還可以再提升。因為有時會考量到家長及老師意願、時間和課務等問題，有專業的沒來，至為可惜。(20130408A)

**(二)校長辦學績效評鑑尚能發揮專業成長與引導校務發展之功能；惟其時效性有待加強**

根據花蓮縣校長辦學績效評鑑計畫，其目標即是發揮校長專業成長與引導校務發展(文1)。受訪者認為校長評鑑有協助到受評校長的專業成長與引導校務發展的功能，受訪者說出情況如下：

任何一個體制呢...都對於當事人都會有幫助的。所以校務評鑑它多多少少都會對我們校長在經營校務上都有引導幫助的效能，尤其它整個評鑑委員裡面，有學者專家、教育行政人員在整個評鑑最後的一些建議事項，都值得我們在辦學的時候有所參考。(20130408D)

不過有受訪校長認為校務評鑑雖然有幫助，但對於引導校務發展時效上則受限制。如果能配合督學的視導功能，才能共同協助校務發展。校長辦學績效評鑑要引導校務發展，應該是建立在平時的一個考核機制。例如：

至於引導校務發展的過程中，我是覺得說校長評鑑，畢竟是在任期結束或者是任期過半來進行校長評鑑。對於引導校務發展的部分慢了一點。所以呢，如果要引導校務發展，應該是建立在平時的一個考核機制。這樣才能讓評鑑的時候，能夠看到每個校長他在每一年或者是每一次的考核裡面的成長(20130410C)

### (三)校長辦學績效評鑑制度尚能真實呈現學校辦學情況，展現教育價值

校長評鑑是有客觀的評鑑指標的，可以在實務經驗上去落實理論跟實務的工作結合，並藉由這樣的過程讓校長有自省的機會。

基本上校長評鑑很好的地方是對校長領導能力的客觀指標。在客觀上，可讓校長知道說他在過去受過校長儲訓的課程，最後，在實務經驗上能夠去落實這樣的理論跟實務的工作結合。它是有相當大的意義存在的。每個人的人格特質都不同，藉由這樣的過程讓校長有自省的能力、機會。這點是肯定有教育價值的。(20130410C)

### (四)評鑑結果報告能清楚呈現優缺點，受評者可以理解評鑑報告內容

評鑑報告撰寫必須清楚，傳遞清楚的評鑑資訊。花蓮縣校長評鑑報告內容能夠引導校長進行自我反省而強化校務改善。受訪者說出情況如下：

校長評鑑有三次了。每次的評鑑結果中都會依照他所看到的東西，還有需要改進的部分都會給我們充分的幫助。我是覺得說當我看完校長評鑑的報告之後，我覺得對我是有很大幫助的，而且報告是非常清楚的。(20130410C)

質性描述跟等第會有一些差異，實質的質性描述才是重點。誠如受訪者說出情況如下：

應該小組他們到底有沒有辦法做這項整合？這個等第的排序是相對的，今天大家的表現如果都很好，所以可能出來的分數都偏高，本來的分數是不錯的，但是因為大家都很高，所以就稍微被拉下來....，質性描述才能給受評校長具體參考(20130414B)。

從上所述，花蓮縣校長辦學績效後設評鑑之中，學者與行政人員之評鑑知能大致上值得信賴、校長辦學績效評鑑制度能協助校務發展、校長評鑑制度尚能真實呈現學校辦學以展現教育價值、評鑑結果報告能清楚呈現優缺點、受評者可以理解評鑑內容等，大體上能符合效用性標準。這些結果與游家政(1994)、吳松江(2005)、王慧君(2011)、Portin, Feldman, 與 Knapp(2006)發現相似。後設評鑑的設計，旨在研訂後設評鑑標準，據以檢視評鑑得失，以評判評鑑之實施品質。

## 二、校長辦學績效評鑑符合可行性標準情況

可行性是評鑑是否真實、慎重、重視實際、儉樸的程度；要求評鑑必須在「自然的」而「非實驗的」情境下實施(Smith, & Hauer, 1990)，以及評鑑所需的資源和人員的時間必須

符合成本效益、為所有受評者提供合適的共同焦點與方向。茲分析如下：

### (一)校長辦學績效評鑑是否具備效能與效率看法不一

在效能效率的部分，受訪者的意見是比較分歧的。有受訪者認為校長評鑑是具有效能與效率的，很短的時間就能達成，也具有教育的意義，也能提供校長遴選委員之參考。

這是具有效能與效率的，執行的時間很短，投注的成本不高，很短的時間就能達成，也具有教育的意義，也能提供長官或是校長遴選委員做參考，所以就效率及效能來說，都是有相當程度的助益(20130410C)。

花費成本與效益是否可行？我認為是相當可行的，這是最節省的一種方式，因為組成的委員人數不多，就花蓮縣來說，南北狹長，花的錢不多，時間也不長，又可行，所以我認為是相當好的。(20130408A)

但也有受訪者認為，花蓮縣的校長辦學績效評鑑，其最終目的是做為校長遴選之用。而因為評鑑委員的組成因素，以及評鑑時間太短暫，要了解一個校長辦學的績效是比較不足的，所以其效能仍然是不夠的。有校長指出：

花蓮縣的校長評鑑，其實最終的目的是做為校長遴選之用途。當然在這過程裡面，給每一位參加校長評鑑的一些建議事項，還不足。達到它評鑑效能的部份，我個人還是覺得不足夠。(20130408D)

越短暫的評鑑過程要了解真相那是越難為的，要對一個校長的辦學績效有比較深入的瞭解，當然進駐的時間越長，瞭解的時間越透徹。那當然花的錢也越多(20130408A)。

### (二)校長辦學績效評鑑只有半天過程，並不完全在自然情境進行

花蓮縣的校長評鑑大致上是符合真實學校情境的。具有專業素養的評鑑委員，看到校長跟老師的互動，或學生的表現、校園的環境氛圍，大概就可以了解這所學校的狀況。而校長評鑑的指標得分也是非常明確的，在指標上可以看到學校哪些項目沒達到。

我剛提過，大致上符合真實學校情境，因為來評鑑的時間至少有半天以上，如果是具有專業素養的評鑑委員大概就可以了解這個學校的狀況，有時看到校長跟老師的互動，看到學校學生禮貌的態度，看到學校的整潔，看到整個的氛圍，那也大概了解這個學校大概是甚麼樣子，所以，要問我是否符合真實情境，大致上有符合的，不過這要靠評鑑委員的專業去深入了解。(20130408A)

有受訪校長認為：「有落差，...達到 70%...，跟真實性有落差。」(20130408D)，對於評鑑結果影響很大的，是簡報跟資料的建立。如果校長口才流利，同時各項資料有製作精美，會贏得贊同。校長評鑑過程並不是在學校自然情境下進行的。評鑑時間每所學校只有半天，這麼短的時間很難透徹觀察真相，就受評鑑的校長而言，受評資料的準備，往往在數月甚至更早以前就開始積極規劃製作，所以不算是自然的情境。受訪者說出情況如下：

過程在學校是否在自然情境下進行？這個一定不可能啊，為什麼說它不可能？隨便問一個學校要參加辦學績效評鑑，有一些人在一年前、半年前、幾個月前的一定是加班趕工，這就不是一個自然的情境。(20130414B)

### (三)校長辦學績效評鑑程序尚能保持嚴謹與慎重程度

校長評鑑的程序是還算嚴謹慎重的，因為關係到校長辦學績效的成績，也影響校長未來的調動，所以教育處行政作業是非常慎重做這件事情，包含遴選評鑑委員與倫理議題等。

尚稱嚴謹與慎重，因為教育處本身是非常慎重做這件事情，包括專家學長的遴選、退休校長的遴選、行政代表的遴選等等，都非常的慎重，整個過程和指標的訂定等等都非常的嚴謹與慎重，甚至於保密原則。(20130408A)

但也有受訪者認為，在評鑑前容易被得知評鑑委員是哪些人，而審查書面資料、聽取簡報、訪談等也可以由學校來掌控，所以評鑑程序的嚴謹度有些不足。

評鑑這種機制來講呢，是人為控制的多，審查跟書面資料再聽校長的簡報。訪談的部份呢，也可以由學校來掌控，要訪談的老師、學生、家長都可以由學校來掌控。所以在整個評鑑的過程呢...嚴謹度是有些不足的。(20130408D)

有關評鑑符合可行性標準可歸納為：校長辦學績效評鑑之效能與效率看法不一致、只有半天過程並不完全在學校自然情境下進行、校長辦學績效評鑑程序尚能保持嚴謹與慎重程度。這些結果與游家政（1994）、吳松江（2005）、王慧君(2011)發現相似，亦即要求評鑑必須在「自然的」而「非實驗的」情境下實施，以及評鑑所需的資源和人員的時間必須符合成本效益。

### 三、校長辦學績效評鑑符合適切性標準情況

適切性指評鑑的措辭合法與合理的適當程度，以及符合倫理性，並能保障評鑑參與者和受評鑑結果影響。茲分析如下：

### (一)校長辦學績效評鑑具有的法令依據及且遵守評鑑程序

依照國民教育法裡面規定校長要遴選必須經過辦學績效評鑑，花蓮縣也有訂定"花蓮縣國民中小學校長遴選自治條例"（文 1），明定要參加校長遴選一定要經過校長辦學績效評鑑的過程。

有就是在國民教育法有關校長要參加遴選之前對於辦學績效需要做評鑑，這是有法令依據的。然後，評鑑成績優良的可以優先連任，這個是法規上面規定。那我們也確實這樣子做，那對於候用校長的評鑑就沒有，就是單純行政命令，就是在要點上面規範。(20130414B)

目前花蓮縣的校長評鑑大致上都能夠遵守評鑑必要的程序，包括被評的校長對於自己的評鑑報告若有不同意見，也有申訴的管道（文 1）。評鑑結果經各組討論之後才將確定評鑑的報告，送到委員會做確認，整體實施程序有遵守相關規範。

遵守評鑑必要的程序，基本上那個形式程序都有，就是要去公告跟訂定那些評鑑的指標，然後給學校做自評。自評後會辦理正式的評鑑，評鑑完之後會給受評的單位，包括就是被評的校長他們對於評鑑報告有沒有意見？若要申訴，有申訴的管道程序上大致是 OK 的，那個是有遵守的。(20130414B)

### (二)校長辦學績效評鑑過程能符保密及公平原則；但是要落實利益迴避原則

教育處會要求評鑑委員要簽訂保密（文 1），但是部分委員可能為了誇耀自己的參與，而透露某些消息，所以這方面可能還有改進的空間。

這點有些人做得很好，有些不那麼理想，就保密來說的話，長官那邊是沒有問題，當然教育處也有要求評鑑委員要保密，但是就過去的經驗來看，有些委員可能為了向他的同儕、朋友、親戚或是相關的人員或是交情較好的校長，誇耀自己參與了這活動，甚至於透露某些消息或是評鑑內容，這樣就失去了保密的原則(20130408D)。

評鑑倫理與責任是整個評鑑實施之成功關鍵因素(Cooper, 1986; Portin, 2009)，受訪委員認為評鑑倫理相當重要，委員必須認真地執行評鑑業務。

我是覺得他是合乎倫理的，因為校長評鑑的委員，每個委員都蠻兢兢業業的在執行他的業務。所以基本上會對整個評鑑過程會保密，而且不會去評斷他人的評鑑。(20130410C)

### (三) 評鑑委員與受評學校能維持良好互動關係；少數委員因指標解讀不同而產生爭議

對校長來說，評鑑過程能保障受評者(校長)應有權益，受訪者大致都肯定校長評鑑讓受評

者權益都獲得保障，辦學績優校長都能獲得評鑑委員認可與評定。

大致上是可以的，如果校長真的是很認真，辦學績效非常的卓著，這種校長都應該不會受到評鑑委員的扭曲才對，但大致我們肯定受評者的福利與應有權益都獲得保障。

(20130408A)

評鑑委員到學校進行評鑑，彼此互動都非常良好，過程能尊重學校教師與學生權益。除非評鑑之前委員就對該校長已經有成見，過程就會比較嚴苛。

基本上，評鑑委員到學校來跟學校的互動都非常的好。不過我有聽說過，也許有些委員未到校之前，可能就對一些校長有成見。在互動的時候可能就比較...沒有把握到那個分寸，比較嚴苛一點，甚至於言辭之間就比較尖銳。(20130408D)

有的校長覺得自己很認真地推展校園特色，社區也很認同、學生也真的有學習到。可是委員覺得學校連基礎的課程，國語都考得這麼差...還把所有特色都在發展英文...，會對於評鑑的指標重點、學校發展的重點有不同想法，這時候就容易起爭議

(20130408A)。

符合適切性標準之情形包含：校長辦學績效評鑑具有的法令依據及且遵守評鑑必要程序、校長辦學績效評鑑過程能符保密及公平原則但是要落實利益迴避原則、能顧及教師與學生權益、評鑑委員與受評者之間人際互動尚屬良好。這些結果與游家政(1994)、龔素丹(2007)、林例怡(2011)、吳松江(2005)、王慧君(2011)發現相似，確保評鑑是合法的和合倫理的，以及所有的評鑑參與者和受評鑑結果影響者的福祉，必須獲得應有的保障。

#### 四、校長辦學績效評鑑符合準確性標準情況

精確是指評鑑清楚定義評鑑角色、程序、步驟等之情形，夠蒐集正確的資訊，以決定受評對象的優缺點。茲分析如下：

##### (一)校長評鑑委員之角色定位與專門分工清楚；惟受評校長的人際互動與評鑑資料呈現方式會影響評鑑成績

在評鑑結果的報告撰寫部分，大致是依照評鑑委員的專長領域分別草擬(文2)，例如課程教學的部分可能是學者專家來主擬，社區的互動也許由家長代表來負責，退休校長則著力於校長領導的部分...(20130408A)。

例如某校長公關很厲害，與縣議員及上級都很熟，加上爭取許多議員款興建校舍，購置許多教學設備，各項評鑑資料準備 100 多本，洋洋灑灑，全校家長志工參與評鑑歷程，就贏得評鑑委員認同，評鑑就有好成績(20130506F)。

## (二)評鑑能蒐集到適當完整資料及能切合評鑑指標；惟情意層面較難蒐集

Jacques, Clifford 與 Hornung(2012)指出，評鑑專業化是評鑑成功之關鍵。大部分的受訪者認為校長評鑑能蒐集到適當完整之資料，且蒐集方式也切合評鑑指標。尤其評鑑委員能夠具備專業，一定可以蒐集到完整的資料。

的確，要蒐集完整資料在半天時間內有其限制，不過在評鑑歷程已盡全力透過資料審查與訪談蒐集各方資訊並做好三角檢證，可符合應有要求(20130506F)。

也有受訪校長認為有部分偏重情意方面的指標，資料的準備比較困難的，需藉由訪談或對氛圍的觀察，蒐集到有關的內容資料。

在花蓮縣的校長評鑑指標，說起來是很細膩的。依照細目來建立的這些資料，對辦學裡面應該要表現的應該屬完整的。但是個人態度要如何評，也是問題(20130408D)

## (三)評鑑結果能具備質化與量化說明與建議，對校長辦學結果提出各項優缺點

量化是採用五點量表評定高低，而質化則再以文字描述現狀。受訪者多認為質化與量化評鑑資料要兼顧，再依照評鑑委員專業因素來下評定各層面成績。

一個評鑑的過程，多少會讓一個校長的辦學有所幫助。經過學者專家、行政人員參與、資深退休的校長，它可以給我們校長在辦學上有很好的建議事項。所以在過程裡面，會給我們非常多的建議。(20130408D)

其他受訪者(20130408A)亦有同樣觀點，評鑑過程都能按照評鑑指標進行量化跟質化的說明，如果評鑑委員都有評鑑素養與撰寫報告能力，並經過評鑑小組討論，校長辦學績效結果都能提得非常詳細，量化的分數也給的客觀。

## (四)評鑑結果成績只供給校長個人查閱，不贊成由媒體報導評鑑結果

校長辦學績效評鑑成績都只給個人參考，評鑑結果沒有對外公布(文 3)。主管機關就是在遴選的時候做參考校長辦學績效評鑑成績，評鑑報告也會在評鑑的委員會上做討論。惟多數受訪者認為媒體公正性不足，不贊成由媒體報導評鑑結果。

我是覺得校長評鑑如果把結果公布的話，其實媒體跟主管機關都不能公正公允的報導。為  
什麼呢？畢竟媒體它其實能不能持平報導？能不能不偏頗一方？這很難，因為要看你的資  
訊對不對等！(20130410C)

評鑑符合標準性包含：校長評鑑各項資料合乎真實學校情境且大致可靠；惟校長的人  
際與評鑑資料會影響評鑑結果、評鑑能蒐集到適當完整資料及能切合評鑑指標；惟情意層  
面較難蒐集、評鑑結果能具備質化與量化說明，能對校長辦學結果提出各項優缺點、評鑑  
結果成績只給校長個人，多數受訪者不贊成由媒體報導評鑑結果。這些結果與林例怡(2011)、  
吳松江(2005)、王慧君(2011)、龔素丹(2007)發現相似。

## 五、校長辦學績效評鑑問題與改進策略

校長評鑑的實施其實是面臨許多的問題與考驗，除了制度上的制定與評鑑過程的困難  
之外，評鑑者的客觀與被評鑑是否配合是重要的關鍵。茲就訪談結果分析如下：

### (一)強化評鑑委員專業素質與規畫適切評鑑時間

評鑑人員的專業對整個評鑑過程皆有非常大的影響 (Portin, 2009)，推動系統性評鑑  
的過程，需要特別加強評鑑委員的專業培訓，故提升評鑑委員之評鑑專業，是落實評鑑的  
主要關鍵。誠如受訪者說出情況如下：

真的評鑑委員專業素質影響評鑑成效，目前參與校長辦學績效評鑑委員有些只有行政經  
驗、有些是教學經驗、有些是公共事務參與等，仍缺乏專業評鑑理論與實務之證照制度  
(20130506F)。

其他委員亦表示同樣看法，教育局遴聘專家學者與學校教育人員要更審慎，甚至外縣  
市專家學者或校長也可以列入考量，以求評鑑工作更趨完整與真實反映學校辦學  
(20130408D)。評鑑工作專業化乃是世界先進國家之發展趨勢。此一研究趨勢與蘇錦麗  
(1997)觀點相符，認為評鑑工作專業化的基本要求有二項：(1)評鑑計劃專業化：在專責  
機構需有若干評鑑專業人員，才能有效執行各項評鑑實施計畫與從事評鑑相關研究。(2)評  
鑑人員專業化：評鑑人員是否稱職影響評鑑的實施成效。

### (二)評鑑指標要適度彈性，關注校務工作需長期發展

評鑑指標除了統一全縣規定一體使用，宜有部分能夠因地制宜，例如花蓮縣屬於狹長  
地形，包含閩、客、原住民、新住民等族群，在辦學績效上宜有彈性辦學指標，以展現多  
元文化。

我覺得目前花蓮縣的校長評鑑缺點是在於評鑑指標開放性不夠大。也就是說當它侷限在某個地方的時候，因為有很多的細目嘛。裡面有時候我們都知道說學校還是應該要有一些短、中、長期的計劃，但在現在的校長評鑑裡面看不到校長，到底做了什麼努力？而是看到了立竿見影的評鑑指標，其實對校長來講是很不公平的(20130410C)。

適當的評鑑可引導學校發展特色，透過評鑑來讓學校思考其定位，並推展出該校的特色，如同曾憲政、陳善德（2008）指出校務評鑑不應該有所謂的標準答案，而應該採取多元標準，給予被評鑑者多元的發展空間。

### (三)落實評鑑委員專業研習，提升評鑑知能與技巧

國際標準組織對於評鑑委員的資格要求是非常嚴謹的，評鑑委員除了熟悉系統性的品質經營知識之外，還需要接受五天以上的評鑑專業培訓（含檢測），以及為期不短的評鑑經驗累積，最後更須經過專業考核，才能擔任正式的評鑑工作（曾憲政、陳善德，2008; Smith, & Hauer, 1990）。花蓮縣教育處會舉辦評鑑委員事前講習：

行前的講習或者是請專家學者為這些評鑑委員上課，一定要對整個評鑑的一些專業知能、評鑑指標、評鑑歷程、該遵守的評鑑倫理，都應該深切了解，交換過意見後才能夠出發上路。否則對於校長的傷害是太大的。(20130408A)

### (四)注意評鑑資料三角檢證，提升評鑑效度

效度乃是評鑑最重要規準，事實上，評鑑委員必須熟悉評鑑歷程與真實反應出學校辦學績效，同時評鑑報告要能真實表達學校情況並提出改善。

評鑑委員到學校實地訪評的過程中，不要被少數人所左右。要訪談的行政、教師、家長或學生代表，所以抽訪代表方面，評鑑委員可能要再思考一下。怎麼樣不被學校或者是少數人把持，這是我個人的三個建議。(20130408A)

### (五)落實評鑑果要善加利用，為學校遴選適合的校長

評鑑委員對受評單位現況之優勢（特色）與問題（缺失）的提出，以及辦學特色或品質改善之建議，都必須透過評鑑報告之內容來呈現，評鑑結果要善加利用。

如果我們校長評鑑的部分，是要拿來做校長遴選用，校長評鑑就應該去了解這個校長，他未來...包括他自己的專長、哪些部分有優勢？還有哪些部分是他的弱項？整體評鑑報告要提供給教育處與有關受評校長參考。(20130414B)

其他委員亦表示同樣看法，評鑑結果除作為校長遴選參考資料，對受評鑑校長辦學亦須有診斷與輔導協助功能(20130410C)。評鑑是一種繼續不斷之歷程，Stake (1989) 認為評鑑目的：提供獎勵改進之資料、協助選擇最適當之組織領導者、協助教師專業發展、促進學校整體運作。亦即校務評鑑目的以提昇教師專業成長、學生學習效能及導引學校追求卓越的方向為終極理想(National Association of Secondary School Principals, 2011)，故花蓮縣校長辦學績效評鑑之意義不外乎在於協助受評者改進及成長，使學校皆走向優質的發展。

## 伍、結論與建議

本研究在根據後設評鑑標準效用性、可行性、適切性以及精確性四方面檢核花蓮縣校長辦學績效評鑑情況，發現整體評鑑歷程尚能符合後設評鑑四大規準，精確性與適切性兩項標準略有不足。本研究僅訪談 9 位人員與文件分析，在推論與建議方面有其限制，不宜擴展到其他縣市。茲根據研究發現提出下列結論與建議供參考。

### 一、結論

(一) 校長辦學績效評鑑符合效用性：學者與行政人員的評鑑知能大致上值得信賴、評鑑能協助受評者專業成長與引導校務發展、此制度尚能真實呈現學校辦學以展現教育價值、評鑑結果報告能清楚呈現優缺點，受評者可以理解內容。

(二) 校長辦學績效評鑑符合可行性：評鑑尚能具備效能與效率、評鑑只有半天過程並不完全在學校自然情境下進行、評鑑程序尚能保持嚴謹與慎重程度。

(三) 校長辦學績效評鑑符合適切性：評鑑具有的法令依據及且遵守評鑑必要程序、評鑑過程能符保密及公平原則但是要落實利益迴避原則、能顧及教師與學生權益、評鑑委員與受評者之間人際互動尚屬良好，少數個案因不同觀點而有衝突、評鑑過程能保障受評者(校長)應有權益。

(四) 校長辦學績效評鑑符合精確性：評鑑委員角色分工清楚；惟校長的口才與評鑑資料會影響評鑑結果、評鑑能蒐集到適當完整資料及能切合評鑑指標；惟情意層面較難蒐集、評鑑結果能具備質化與量化說明，能對校長辦學結果提出各項優缺點、評鑑結果成績只給校長個人，不贊成由媒體報導評鑑結果。

(五) 評鑑的改進策略包含五項：強化評鑑委員專業素質與適切評鑑時間、評鑑指標要適度彈性，關注校務工作需長期發展、落實評鑑委員專業研習，提升評鑑知能、注意評鑑資料三角檢證，提升評鑑效度、落實評鑑結果之利用。

## 二、建議

### （一）強化學校自我評鑑機制，促進學校自我管理

經過研究發現受訪者多數強調評鑑只是證明辦學優劣，校長自己要根據辦學計畫自我管理。自我評鑑的主要目的在於瞭解評鑑學校實際運作的優缺點，以做為日後改進的依據。其次，藉由自我評鑑的準備過程，增加評鑑學校內部各處室組織及每位成員同仁間的相互溝通。更重要的則是藉由此次的自我評鑑結果，檢討評鑑學校成立以來對於國內學校教育評鑑及參與範圍性品質保證機構的績效，做為評鑑學校修正發展方向之參考。

### （二）應用利害關係人觀點，採取多樣化的評鑑方式

研究發現多元評鑑方式與多元評鑑者參與能促使評鑑結過趨於客觀公正。建議教育處採取多元評鑑方式，例如自我評鑑、360 度評鑑，可以嘗試推動。其次，同儕交互評鑑，同儕交互評鑑是由二個或三個同儕，彼此交互觀摩評鑑，透過觀摩、討論、對話，給予對方回饋。當然也可以進行非正式評鑑，由社區、家長等非專業人士進行評鑑，但實務上要注意評鑑倫理及程序，以避免影響教育專業，或因專業不足而過度干預。

### （三）建立評鑑倫理，堅守利益迴避原則

本研究發現，多數受訪者主張評鑑委員要遵守利益迴避與倫理原則，以維持公正客觀立場。建議評鑑委員要強化評鑑倫理規範，最重要的是能將各項評鑑倫理信條內化到自己的價值體系之內，確實遵守履行。

### （四）加強評鑑人員培訓研習，提高評鑑素養

本研究發現，部分教師與家長擔任評鑑委員，其評鑑專業略有不足。評鑑委員事前培訓與研習是評鑑專業化之重要條件，建議教育處在評鑑實施之前，應進行評鑑人員培訓研習，提高評鑑素養。內容包含評鑑專業知能、訪談與溝通技巧、文件分析、評鑑倫理與實務與評鑑報告撰寫，以提供評鑑發展趨勢，奠定評鑑委員專業素養。

## 參考文獻

- 王保進 (2001)。國民中小學校務評鑑模式之內涵分析。**教育研究月刊**，**91**，52-61。
- 王保進 (2003)。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。**教育資料與研究**，**50**，1-11。
- 王貴香 (2005)。**高雄市國民小學校長評鑑指標建構之研究**。中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 王慧君 (2011)。**宜蘭縣國民中小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑研究**。東華大學碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 江文雄 (1999)。校長做得好，不怕被評鑑。**教育資料與研究**，**28**，17-21。
- 吳姝榕 (2002)。**國民小學校長評鑑指標之研究～以南部地區為例**。屏東師範學院國民教育所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳芝儀、李奉儒(譯) (2008)。**質性研究與評鑑**。(原作者 Michael Quinn Patton 主編)。嘉義市：濤石。(原著出版年：1995)
- 吳明清 (1996)。如何實施學校績效評鑑。載於黃政傑編撰：**一週教育論壇 7**，61-67。
- 吳松江 (2005)。**臺北縣國民中學校長評鑑制度之研究**。臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。
- 吳清山 (1999)。**學校行政**。臺北市：心理。
- 吳清山、林天祐 (2005)。後設評鑑。**教育研究月刊**，**137**，159。
- 吳清山、林天祐 (2003)。**教育小辭書**。臺北市：五南。
- 吳清山、林天祐、林文律、張德銳、黃三吉、劉春榮 (1999)。**臺北市國民中小學校長遴選方案探討**。臺北市：臺北市政府教育局。
- 宋宏明 (2006)。**國民中學校長評鑑規準之調查研究**。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 林天祐 (2002)。校務評鑑的理念與作法。**教師天地**，**117**，15-20。
- 林天祐 (2004)。校務評鑑專業化的探討。載於張明輝主編，**教育政策與教育革新** (頁 319~340)。臺北市：心理。
- 林志成 (2002)。國民中小學校務評鑑問題與改進策略。**國教世紀**，**201**，13-18。
- 林志成 (2004)。建構卓越的教育績效責任文化。**教育研究月刊**，**124**，41-51。
- 林海清 (2001)。學校本位發展的願景與策略大綱。載於新竹縣政府 (主編)，**新竹縣八十九學年度國民中小學校長評鑑專輯** (頁 39--45)。新竹：新竹縣政府。

- 林例怡 (2011)。臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑研究。政治大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 郭工賓、郭昭佑 (2002)。校長辦學績效評鑑之意涵探究。文載於淡江大學教育政策與領導研究所主編之地方教育行政論壇研討會論文集 (4-23 頁)。台北:淡江大學教育政策與領導研究所。
- 郭昭佑 (2000)。學校本位評鑑。臺北市:五南。
- 范熾文 (2006)。學校經營與管理:概念、理論與實務。高雄市:復文。
- 范熾文 (2008)。教育行政研究:批判取向。臺北市:五南。
- 曾憲政、陳善德 (2008)。評鑑委員培訓是評鑑專鑑的關鍵。2013 年 4 月 5 日取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2008/05/01/622.aspx>
- 許滕繼 (1995)。臺北市國民小學學校自我評鑑之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 高熏芳 (1998)。校長評鑑之應為與難為。教師天地，96，19-24。
- 秦夢群 (1997)。教育行政—理論部分。臺北:五南。
- 張素貞 (2001)。校長評鑑制度實施之探討—以臺北縣政府為例。教育研究月刊，91，22-29。
- 張鈿富 (2001)。面對校務評鑑應有的理念與作法。教育研究月刊，9 (1)，30-35。
- 張明輝 (1998)。美國藍帶學校計畫。北縣教育，25，16-18。
- 張明輝 (2000)。英國中小學校長評鑑。2013 年 4 月 5 日取自 [http :  
www.web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/英國中小學校長評鑑.html](http://www.web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/英國中小學校長評鑑.html)。
- 張嘉育 (1999)。國民中小學學校本位課程發展之研究。國立臺灣師範大學教育系博士論文，未出版，臺北市。
- 陳忠本 (2005)。國民小學校長評鑑之研究—以屏東縣國民小學為例 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 陳佩君 (2008)。雲嘉南地區國民小學校長對校長評鑑態度與專業發展表現之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳劍賢 (2002)。國民中小學校務評鑑之研究—以臺東縣為例。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，臺東。
- 游家政 (1994)。國民小學後設評鑑標準之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 游進年 (2003)。中小學教育評鑑之評析-以校務評鑑為例。教育研究月刊，112，

47-61。

- 曾淑惠 (2002)。教育方案評鑑。臺北市：師大書苑。
- 游家政 (1994)。國民小學後設評鑑標準之研究。國立臺灣師範大學教育研究所  
博士論文，臺北市。
- 黃光雄 (1989)。教育評鑑的模式。臺北市：師大書苑。
- 黃政傑 (1987)。課程評鑑。臺北市：師大書苑。
- 黃政傑、李隆盛、游家政 (1994)。國民小學教育評鑑之研究。臺北市：台灣師  
範大學教育研究中心。
- 楊主晴 (2006)。國民小學校長對校長評鑑制度之意見調查研究。國立新竹教育  
大學教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 鄭崇趁 (2006)。國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究。臺北市：心理。
- 鄭崇趁 (2007)。校長專業證照與辦學績效評鑑。北縣教育，62，21-27。
- 龔素丹 (2007)。校長辦學績效評鑑之難處與展望。北縣教育，62，65-70。
- 蘇秀花 (2003)。臺北市國民小學校務評鑑的發展與省思。教育資料與研究，50，28-31。
- 蘇錦麗 (1997)。高等教育評鑑：理論與實際。臺北市：五南。
- 羅英豪 (2000)。國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究。國立臺灣師範大學教育  
學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 蕭武桐 (1998)。行政倫理。臺北市：空中大學。
- 謝文全 (2002)。比較教育教育行政。臺北市：文景。
- Bottoms, G., & Schmidt-Davis, J. (2010). *The three essentials: Improving schools  
requires district vision, district and state support, and principal leadership*. Atlanta, GA:  
Southern Regional Education Board.
- Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage  
Publications.
- Cook, T. D., & Gruder, C. L. (1978). Meta-evaluation research. *Evaluation Quality*, 2(1), 5-51.
- Cooper, T. L. (1986). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrator  
role*. New York: Associated Faculty Press.
- Evaluation Research Society standards Committee. (1982). Evaluation research society standards  
for program evaluation. *New Directions for Program Evaluation*., 15, 7-20.
- Gallegos, A. (1994). Meta-evaluation of school evaluation models. *Studies in Educational*

*Evaluation*, 20, 41-54.

Jacques, C., Clifford, M., & Hornung, K. (2012). *State policies on principal evaluation: Trends in a changing landscape*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). New York, NY: Wiley.

Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2011). *Breaking ranks: The comprehensive framework for school improvement*. Reston, VA: Author.

Portin, B. S., Feldman, S., & Knapp, M. S. (2006). *Purposes, uses, and practices of leadership assessment in education*. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Portin, B. (2009). *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes*. New York: Wallace Foundation.

Scriven, M. (1969). An Introduction to meta-evaluation. *Educational products Report*, 2(5), 36-38.

Scriven, M. (1972). An introduction to meta-evaluation. In P. A. Taylor & D. M. Cowley (Eds.), *Readings in curriculum evaluation*. (pp.84-86) .Chicago : University of Chicago.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4<sup>th</sup> ed.). Newbury Park, CA:Sage Publications.

Smith, N. L., & Hauer, W. J. (1990). The applicability of selected evaluation models to evolving investigative designs. *Studies in Educational Evaluation*, 16, 489-500.

Stake, R. E. (1989). The evaluation of teaching. In H. Simons & J. Elliott (Eds.) , *Rethinking appraisal and assessment*(pp.13-19). Bristol : PA, Open University Press.

Straw, R. B., & Cook, T, D. (1990). Meta-evaluation. In H. J. Walberg. & G. D. Haertel (Eds.) *International encyclopedia of educational evaluation* (pp.58-60). NY: Pergamon Press.

Stufflebean, D. L. (1974, April). *Toward a technology for evaluating evaluation*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, Chicago, Illinois, April 15-19.

Stufflebeam, D. L. (1981). Metaevaluation: Concepts, standards, and uses. In R. A. Berk (Ed.),

*Educational evaluation methodology: The state of the art* (pp.146-163). Baltimore, MD:Johns Hopkins University.

Stufflebeam, D. L. (2000). Foundational models for 21st century program evaluation. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models : Viewpoint on educational and human services evaluation* (pp.33-83). Boston : Kluwer Academic Publishers.

Stufflebeam, D. L. (2001). The metaevaluation imperative. *American Journal of Evaluation*, 22(2),183-209.

Stufflebeam, D. L. (2003). *The CIPP model for evaluation*. Presented at the 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (Open). Retrieved 10 31,2005, from <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>

Stufflebeam, D.L., & Shinkfield, A.J.(1985). *Systematic evaluation: A self-instruction guide to theory and practice*. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). Evaluation theory, model, and applications. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.

Thomas, D. W., Holdaway, E., & Ward, K. (2000). Policies and practices involved in the evaluation of school principals. *Journal of personnel evaluation in education*, 14(3), 215–240.

The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The program evaluation standards how to assess evaluations of educational programs* (2<sup>nd</sup> ed. ). Newbury Park, CA: Sage.