

湯志民

摘要

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。近年來因應教育改革與法令規定，各縣市政府積極推展中小學校務評鑑。研究者以其參與學校評鑑的豐富經驗，特就臺北市、臺北縣和桃園縣國民中學校務評鑑加以探討。比較其異同，並發現北桃三縣市國中校務評鑑的優點有九：(1)實施本土研究，(2)回歸學校效能，(3)重視動態機制，(4)增加教學評鑑，(5)增強境教校園，(6)評鑑適度量化，(7)評鑑符應權責，(8)強調學校特色，(9)強化民主參與。北桃三縣市國中校務評鑑的缺失，大致有七：(1)評鑑時間仍顯不足，(2)評鑑缺乏具體指標，(3)評鑑結果訊息不多，(4)學生評鑑仍非重點，(5)自我評鑑機制不夠，(6)追蹤評鑑未全落實，(7)後設評鑑尚未實施。最後，針對學校評鑑的改進和未來發展，提供七點建議：(1)併校長遴選使評鑑制度化，(2)調修評鑑時間與具體指標；(3)評鑑範疇宜增列學生評鑑，(4)公布並適度說明評鑑結果，(5)形成性和總結性評鑑同步，(6)發展學校本位與自我評鑑，(7)辦理追蹤評鑑與後設評鑑，(8)學校應有合宜的評鑑應對。

關鍵詞：學校評鑑、評鑑、臺北市、臺北縣、桃園縣、國民中學

The Theory and Practice of School Evaluation: A Research on School Evaluation of Junior High Schools in Taipei City, Taipei County and Taoyuan County

Chih-Min Tang

Abstract

Evaluation is a process of description and value judgment. The purpose of evaluation, as Stufflebeam et al. (1971) put it, is "not to prove, but to improve." For schools, the purpose of evaluation is to improve school education, to promote education accountability, to accelerate school development, and to make the school more perfect. In recent years, owing to educational reforms and regulations, local governments actively make the school evaluation of elementary and junior high schools. Basing on the extensive

experiences acquired from making school evaluations, the researcher does research on school evaluation of junior high schools in Taipei City, Taipei County and Taoyuan County. Comparing the school evaluations in these three districts, the researcher finds they have the following nine advantages: (1) doing local researches, (2) back to school effectiveness, (3) emphasis on dynamic mechanism, (4) increasing teaching evaluations, (5) enhancing the campus of environmental education, (6) evaluation appropriately qualified, (7) evaluation in accordance with authority, (8) emphasis on school characteristics, (9) emphasis on democratic participation. On the other hand, the school evaluations in these districts have the following seven defects: (1) Time for evaluation is inadequate. (2) Lack of concrete criteria of evaluation. (3) Results of evaluation don't provide much information. (4) Student evaluation remains not emphasized. (5) Mechanism of self-evaluation is not enough. (6) Follow-up evaluation is not fully practiced. (7) Meta-evaluation is not made. Finally, suggestions are made focusing on the improvement and future development of school evaluation: (1) To institutionalize school evaluation through combining with principal selection. (2) To modify time for evaluation and concrete criteria. (3) "Student evaluation" should be added as a criterion. (4) Results of evaluation should be announced and properly explained. (5) Formative evaluation and summative evaluation should be made simultaneously. (6) School-based evaluation and self-evaluation should be developed. (7) Follow-up evaluation and meta-evaluation should be made. (8) Schools should react appropriately to evaluation.

Key word: school evaluation, evaluation, Junior high school, Taipei City, Taipei County, Taoyuan County

湯志民

一、前言

我國自民國六十四年起，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意。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。

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，1983)，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，1995)。一九三〇年代，美國教育界發生了二件大事，加速了教育評鑑活動的蓬勃發展，一為 Tyler 和 Smith 所策畫推動的「八年研究」(Eight Year Study)，另一為學校認可(accreditation)運動(黃炳煌，1983)；美國的八年研究(1934-1942)協助 30 所學校澄清教育目標、發展評估技術、測量和研究學生的進步情形，並將研究發現用以學校改進(Stufflebeam, 2003a)。

國內，行政院教育改革審議委員會(1996)亦特別強調，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。爰此，1999 年 6 月教育基本法第 13 條規定：「政府……應加強教育研究及評鑑工作，以提升教育品質，促進教育發展。」；同年 2 月公布的國民教育法施行細則第 12 條規定：「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；現職校長經評鑑績效優良者，應考量優先予以遴聘。」皆賦予學校評鑑之相關法源。據此，各縣市政府教育局近幾年積極展開中小學校務評鑑，以因應教育改革、提升學校效能及校長遴選之需，而相關論文研究(王睿君，2000；林邵仁，2001；周武昌，2004；洪梓祥，2003；陳坤松，2003；陳劍賢，2002；黃韻寧，2003；莊忠儒，2004；游家政，1994；彭慧敏，2003；張素貞和林和春，2004；詹益成，2003；潘俊程，2003；穆慧儀，2003；蘇秀花，2002)亦如雨後春筍般萌芽，為教育與學校行政研究領域增添新趣，亦為學校經營、革新與發展厚植理論基礎。

在學校評鑑的發展上，因實施學校本位管理(school-based management)，以全面品質管理(total quality management)和目標管理(management by objectives)為基

礎，致評鑑性質和範疇上也適度轉型，以利提升學校效能，而以往學校評鑑主要以校務行政為範疇，屬單一、靜態資料的檢核，現在則以學校本位管理為基礎，教師和家長均為建構學校評鑑的要項之一，屬多元、動態發展(湯志民，2001)。近幾年，個人有幸參與臺灣省和臺北市公私立高中職評鑑、臺北縣市國中和桃園縣國中小校務評鑑，收穫甚豐。以下擬先探討學校評鑑的意義、目的與原則，學校評鑑的範疇、方式與方法，學校評鑑的類型、發展與模式，以了解學校評鑑的相關理論。再就這三年實地參與臺北市、臺北縣和桃園縣的國中校務評鑑的實務經驗，分析其異同與優劣，並提出若干建議，以就教於方家。

二、學校評鑑的意義、目的與原則

英美國家教育評鑑的起源不同，美國是以「方案評鑑」為主要發展的脈絡，英國與課程發展結合，許多教育評鑑其實是「課程評鑑」。所謂「方案評鑑」是針對一項大的教育政策，或是一些很大而且會去推動的計畫所進行的評鑑，例如美國在1960年代之後極力推動的「補償教育」方案，其中最為人所知的就是「提早開始」(Head Start)計畫—即幼稚園要提早入學，讓學生後天失調的環境不利因素之影響減至最低，希望透過教育去補足其後天不利的環境因素，所以全美設了非常多「提早開始」方案，而對其所做的評鑑就是所謂的「方案評鑑」(潘慧玲，2003)。再如美國有許多公辦民營的特許學校(charter schools)，科羅拉多州教育部(Colorado Department of Education, 2003)1996-2003年每年都有一份特許學校評鑑報告

就學校評鑑的實施方式，美國「學校認可制」(school accreditation)式的「學校評鑑」，英國與部分「經濟合作發展組織」(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)會員國慣用「學校本位評鑑」；在評鑑過程上，美國較重視總結性的外部評鑑，英國等則較強調形成性的內部評鑑(游進年，2003)。國內校務評鑑的模式是源自美國的「認可制度」，「認可制」是指有一套評鑑的標準或是評鑑的項目，要求受評單位先做自評，然後由外部的專家學者進到學校做訪評，再依據訪評委員的意見撰寫評鑑報告，這就是美國「認可制」遵循的一套步驟及作法(潘慧玲，2003)。

Nevo(1995)指出，學校評鑑可針對單項校務工作或整體校務工作來評鑑，進而判斷其價值及優點。通常，學校評鑑範疇涵蓋學校行政、組織、課程、教學、設備、師資、學生等，而以整體校務運作歷程和結果的評估作為評鑑範疇者，稱之為整體學校評鑑(whole-school evaluation)(U. S. Department of Education, 2002)或「校務評鑑」(academic affairs evaluation)(孫志麟，2004)。近幾年，臺灣的中小學評鑑，有針對單項校務工作的「方案評鑑」和「課程評鑑」，惟配合教育改革、學校改進、績效評核和校長遴選之需，大都以整體校務工作為評鑑範疇(並有日漸整合其他單項校務評鑑之趨勢)，有的稱之為「學校評鑑」(高雄市政府教育局，2002a、2002b；教育部中部辦公室，2004)，有的稱之為「校務評鑑」(宜蘭縣政府教育局，2004；桃園縣政府，2003a；高雄縣政府教育局，2004；臺北縣政府，2003、

2004a)，其間並未嚴格的區分。本文北桃三縣市國民中學的「校務評鑑」係對學校整體校務工作的學校評鑑，合先說明。

(一)學校評鑑的意義

「評鑑」一詞係由英文 *evaluation* 翻譯而來，*Worthen、Sanders 和 Fitzprtrick (1997)* 指出評鑑是決定評鑑目標的優點與價值，它是明確的、清楚的運用堅固的標準來決定評鑑目標的價值、品質、實用性、效能等。*林天祐 (2002)* 認為評鑑是指系統化蒐集資料，並將蒐集到的資料加以分析、評估以作為判斷績效，或作為持續改進之依據。美國教育評鑑標準聯席委員會(*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*)說明良好的評鑑須具有四項特質：1.評鑑應當是有用的 (*useful*)：評鑑可協助被評鑑對象確認其優點與缺點、問題所在及改進的方向；2.評鑑應當是可行的 (*feasible*)：評鑑應運用評鑑程序，並有效的予以管理；3.評鑑應當是倫理的 (*ethical*)：評鑑應提供必要的合作，維護有關團體的權益，不受任何利益團體之威脅與妥協，謹遵應有之倫理；4.評鑑應當是精確的 (*accurate*)：評鑑應清楚描述評鑑對象之發展，顯示規劃、程序、結果等，並提供有效的研究結論與具體建議(*Stufflebeam, 2003b*)。*黃炳煌(1983)*根據相關研究要舉評鑑的三種特徵：1.評鑑乃一「歷程」；2.此一歷程係一種有系統的 (*systematic*)、正式的 (*formal*) 歷程；3.評鑑之中心永遠是對諸種可行的途徑予以價值之評判，以供決策者就中擇一而行。據此，評鑑可說是「一種以系統的方法蒐集和分析資料，並評估其價值，以協助決策者在諸種可行途徑中擇一而行的歷程」(*湯志民, 1988, 423 頁*)。

學校評鑑的意義，可從相關學者專家的界定了解：

1.*Sanders 和 Davidson(2003)*指出學校評鑑可界定為：系統的調查學校品質和其對社區需求有如何的良好服務。

2.*孫志麟(2004)*認為學校評鑑是為了瞭解學校組織運作的成效，透過有系統的程序，蒐集各種資訊，描述及解釋其優缺點，並進行價值判斷的歷程(212 頁)。

3.*吳清山和林天祐 (2002)* 亦認為校務評鑑係指運用系統化蒐集學校發展計畫、執行與結果等相關的資料，並加以客觀的分析與描述，以作為判斷學校績效或協助學校持續改進的過程(132 頁)。

4.*王保進 (2003)* 指出校務評鑑是評鑑者在確認教育品質的內涵下，決定評鑑之內容，並擬定客觀之標準，利用自我評鑑及專家訪視之方式，以瞭解學校經營品質之實況，從而達成教育品質的績效責任獲持續改善之目的。

5.*蘇秀花 (2003)* 認為校務評鑑是一種以學校為主體，結合學校有關的利害關係人，針對與學校發展有關的事務，採用系統化的蒐集和分析學校的各種資料，加以客觀描述和價值判斷，以為協助學校去改善或確認學校績效決策的整體運作歷程。

6.*莊忠儒 (2004)* 闡明校務評鑑是指評鑑的案主 (*client*) 委請一群跨領域的評鑑者，以學校為主體，透過自我評鑑及專家訪視，有系統的蒐集、分析與學校

發展有關的事務，並進行專業判斷與提供有用的資訊，以協助學校改善缺失、以提升辦學績效的活動歷程（32 頁）。

據此，並參考相關研究(秦夢群，1998； U. S. Department of Education, 2002; Nevo, 1995)之界定，可知**學校評鑑(school evaluation)**是一種以系統的方法蒐集和分析學校各種資料，並加以描述和價值判斷，以協助決策的歷程(湯志民，2002，28 頁)。

(二)學校評鑑的目的

評鑑的目的為何？Stufflebeam 等人(1971)在「教育評鑑與決策」(Educational Evaluation and Decision Making)一書中最簡明有力的詮釋是：「評鑑的目的不在證明什麼，而在改進。」(The purpose of evaluation is not to prove, but to improve)。

就學校而言，Stufflebeam(2003a)認為學校評鑑有四項主要的目的：改進(improvement)、績效(accountability)、了解(understanding)和宣傳(dissemination)。Stufflebeam 進一步說明，學校評鑑的首要目的，是持續的改進學校和其特別的服務；其次，配合此一目的亟需學校和其參與者提供學校所有層級績效的資訊；同時，評鑑也應是累積的，並隨著時間協助學校教師和全體人員，對學校的功能運作有所洞察和了解；此外，評鑑亦應提供外界可資運用的證明，他們想知道學校所能提供的服務，可能用以轉學、調適和其他用途。

Sanders 和 Davidson(2003)指出學校評鑑是幼稚園至高中教育(K-12)最重要投資之一，可以讓我們知道學校的優勢和劣勢，提供引導方向，使重要議題得以釐清和下決斷，也可讓許多家長了解如何選擇一所良好的學校，並使學校的教師、行政人員和董事會得以知道如何改進他們的學校。

南非教育部(Department of Education, 2002)學校評鑑意在支持與發展而非懲處與判斷，其主要目的在透過夥伴關係、共同研究、顧問指導和輔導，以促進學校表現的改進。因此，學校評鑑並非結束於評鑑本身，而是學校改進和品質增進歷程的第一步。

Gay, 以及 Herman 和 Winters 要述學校評鑑旨在判斷學校整體教育方案及其運作的價值或優缺點(引自游進年，2003)。

吳清山(2000)認為學校評鑑的目的為診斷學校教育缺失、改進學校教育缺失、維持學校教育水準和提高學校教育績效。

孫志麟(2004)闡明學校評鑑的首要目的，應該在於改進校務，追求教育品質的提升與發展。其次，學校評鑑亦可判斷其績效表現，以作為行政決定之參據。至於學校評鑑的相關資訊，則具有提供教育研究素材的作用，形成知識管理的重要來源（212 頁）。

鄭崇趁(2002)亦說明校務評鑑的首要目的，在於對學校中的人、事、制度、組織結構、環境設施、文化氣氛等作普遍的瞭解；其次則將瞭解的結果，透過系

統檢核與歸納，比較每一個學校校務的優劣得失，給予相對的評價；最後則根據多數學校評鑑結果，進一步分析每一所學校校務運作上之核心問題與關鍵事務，督責學校測定校務發展計畫，協助學校落實執行，俾以成長發展。

張勳誠(2003)簡述校務評鑑的目的為：(1)瞭解學校運作績效；(2)診斷與改進學校運作缺失；(3)確保學校教育品質；(4)促進學校永續發展。

莊忠儒(2004)強調校務評鑑的最終目的，不是在消極的證明受評學校辦學績效的優劣得失；更在積極的診斷，利用蒐集、組織、分析、訪談與提供資訊，供行政當局作價值判斷，促使學校符合其績效責任的需求與受評學校改善品質之用。

要言之，學校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，2002)。

(三)學校評鑑的原則

學校評鑑的工作是一個複雜的歷程，為發揮評鑑的功能，達成評鑑的目的，必須遵循下列八項原則：

1.客觀性 (objective)：事物價值的判斷最易受評斷者主觀的影響，因此學校評鑑應注意：(1)對事不對人；(2)評鑑項目應有具體的規定；(2)運用信度和效度較高的評量工具；(4)評鑑過程保持審慎公平的態度；(5)所作結論力求客觀具體。

2.民主性 (democratic)：就評鑑人員而言，學校評鑑應由有關人員共同參與，協力達成。就評鑑態度而言，評鑑者與被評鑑者一起工作，彼此尊重、互獻己見、交換心得。

3.廣泛性 (comprehensive)：評鑑的範圍與項目應面面俱到，以學校評鑑而言，應包含教學與行政、軟體與硬體、靜態與動態的資料，力求評鑑的整體性與全面性。

4.個別性 (individual)：學校評鑑應注意各學校的歷史沿革、地理環境和社經背景等個別條件，並就受評學校的現況與過去作比較，以求公平。

5.多元性 (multiple)：評鑑應採用多種方法以蒐集不同的資料，如：查閱文件、觀察、訪問、座談、問卷、調查表、評量表等等，均可同時採用或交互運用。

6.統整性 (integrative)：學校評鑑的結果，應以量化資料和質性描述統整呈現，亦即評鑑的具體事實及建議，要以敘述性方式加以分析診斷，並提綱挈領的說明，以利學校參考遵行，並避免僅以「5、4、3、2、1」、「優、甲、乙、丙、丁」或「優、良、可、差、劣」的量化評等呈現。

7.動態性(dynamic)：學校非為靜態性的組織，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，學校評鑑不能僅止於靜態性、現況資料的查核，而應進一步了解學校的發展動態。

8.繼續性 (continuous)：評鑑是一繼續不斷的歷程，每一次評鑑應為下次

追蹤評鑑的依據和基礎，才能促使問題不斷發現與不斷改進。

三、學校評鑑的範疇、方式與方法

(一)學校評鑑的範疇

學校評鑑的範疇應力求廣泛，俾利整體而全面性的了解，依 Nevo(1995)及郭昭佑(2000)之見解，包括下列六項評鑑：

- 1.學生評鑑：包括學生成就表現、各項行為表現等等。
- 2.教師評鑑：包括職能檢定、資格認定、任免職務、獎勵懲處、發展改進、績效責任等等
- 3.課程評鑑：包括課程發展的歷程，如規畫、設計、發展實施及課程評鑑等。
- 4.教材評鑑：包括教材的目的及理論基礎、發展的歷程、資源的需求、適當實施的機會、正向影響的機會。
- 5.方案/計畫評鑑：包括各種學校方案的規範與協商、結構與設計、資料收集與準備、資料分析與解釋、溝通與公布、結果的使用等
- 6.學校整體評鑑：一般而言可分為學校校務評鑑及學校效能評鑑。在校務評鑑上，多從學校各行政處室出發，如教務、訓導、總務、輔導、人事、會計及一般行政，或再加上校長領導；而在學校效能指標方面，包括學生學習表現、教學品質、環境規畫、校長領導、家長參與、教師工作滿足、課程安排、學校組織氣氛、溝通協調、組織產能、學校發展、學校適應力、彈性等等內涵。

此外，郭昭佑(2000)整理國內外 18 件學校效能研究指標，大多集中於學生學習表現(14 次)、教學品質(13 次)、環境規畫(12 次)、校長領導(10 次)、家長參與(9 次)、教師工作滿足(7 次)、課程安排(7 次)及學校組織氣氛、溝通協調、組織產能、學校發展、適應力等向度，亦可供學校評鑑範疇研訂之參考。

Stufflebeam (1994) 簡要說明值得借鏡的美國公立學校評鑑基準，包括：1.教育的需求：學校是否能有效提供學生的完整的發展需求，包括智能、社會、情緒、生理、職業、美感和道德發展需求。2.平等：學校是否提供完整的機會給學生，確保其預備服務、入學服務、各年級/水準之學識、自我實現的發展等是不平等的。3.可行的：學校是否提供充足的資源、可行的程序、適當與有意義的利害關係人之參與、方案的合法及政治的可行性、人事分派和成功實例的制度化等。4.卓越：學校是否評估過去貢獻，並有效的改進對學生、社會及學生高成就的教育服務品質。

南非教育部(Department of Education, 2002)整體學校評鑑的範疇，主要包括：1.學校的基本功能；2.領導、經營和溝通；3.管理和公關；4.教學和學習品質，以及教育人員發展；5.提供課程和資源；6.學習者成就；7.學校安全、保全和紀律；8.學校公共建設；9.家長和社區。

Nevo(1995)則詳列學校品質指標(indicators of school quality)，計六項 45 個指

標，有助於學校評鑑之研訂：1.學校對社區及學生的服務，包括學校對社區的服務、社區和家長的投入、學生的社經背景、學生的資質和特殊的學生團體等 5 個指標。2.學校願景，包括學校目的和目標、教學法的概念、認可和保持政策、統整政策、權威和責任的概念、評鑑政策、管理風格等 7 個指標。3.學校人員，包括教師的品質、行政人員的品質、支持成員的品質、師生比例、學校人員的運用、職員發展和在職訓練等 6 個指標。4.物質資源，包括學校規模、學校預算、班級規模、每班教學時數、教室空間、實驗室和圖書館、電腦設備、運動和休閒設施、景觀等 9 個指標。5.教育方案和活動，包括主要教育方案、選擇性和高品質的方案、特殊學生團體的方案、課外活動、學習遲緩的巡迴和補救方案、革新和實驗的學校方案、參與國家和地區的方案、社區和家長投入的方案、自我評鑑和計畫活動等 9 個指標。6.學校成就，包括學校的實力、學生在國家和地區測驗的成就、學生在研究學習的成就、學生在學校起始測驗的成就、學生在全國競賽的成就、學校畢業生的成就、專業視導或督學的判斷、家長的滿意度、學校獎勵和國家認可等 9 個指標。

黃韻寧（2003）曾針對臺灣省十一個縣市進行校務評鑑指標之調查，發現各縣市校務評鑑的評鑑指標名稱雖然不大相同，但統整起來大約包含十個面向，分別為：1.組織與行政。2.課程與教學。3.訓導與輔導。4.環境與設備。5.教師與專業。6.家長與社區。7.學校特色。8.經費使用績效。9.學校願景。10.行政支援與支持體系。

總之，學校評鑑的範疇，主要包括：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、家長與社區、學習與成長。

(二)學校評鑑的方式

學校評鑑的方式，根據 Kells 並參考相關研究(孫志麟，2004；游進年，2003；馮丰儀，2001；Department of Education, 2002)，依其歷程主要有下列三種：

1.自我評鑑(self evaluation)：學校內部成立自我評鑑小組，教育行政機關(或認可機構)依評鑑項目和指標彙整資料、自我評估、分析與檢討優缺點，並提出改進建議，以提供外部評鑑小組實地訪問評鑑之參考。學校自我評鑑，有助於校內自我反省、檢討及改進。

2.外部評鑑(external evaluation)：由教育行政機關(或認可機構)聘請學者專家、督導單位、學區代表、家長或教師代表等組成評鑑小組，赴校實地訪視，透過簡報、查閱資料、參觀校園、師生訪談、問卷調查、綜合座談等程序，並參考學校自我評鑑資料，以了解事實，評核績效和提供改進策略。外部評鑑，可提供客觀資訊，以及專業性的改進意見和策略。

3.追蹤評鑑(follow-up evaluation)：由教育行政機關(或認可機構)聘請原外部評鑑委員或另聘其他委員組成追蹤評鑑小組，於外部評鑑一學期或一學年以後，針對外部評鑑所發現的問題、改進建議和策略，實地到校了解學校是否研擬具體改進方案或計畫，並確實執行，以協助學校不斷改進與發展。追蹤評鑑，可促進

學校落實與達成評鑑在於改進之目的，避免評鑑流於形式。

(三)學校評鑑的方法

學校評鑑工作採用的方法很多，茲簡介六種常用的方法：

1.文件分析法 (documentary analysis)：調閱學校有關的規章、計畫、報表、出版品、工作或會議紀錄等，加以分析，以瞭解工作執行情形和完成數量。

2.觀察法 (observational method)：即實地考察，就實際觀察到的現況，有系統的記載分析 並和文件或書面資料相互印証，以瞭解實際的情況與問題。

3.訪問法 (interview)：在不妨礙教學的原則下，對學校相關人員以面對面 (face-to-face) 的溝通方式，自然的獲取評鑑所需的資料。訪問較適用於個別對話及深入了解事情原委。

4.座談法 (conference)：邀集學校有關人員，就評鑑事項，相互交換意見，不必獲得結論，有時與會人員的個人意見，亦可列為評鑑的參考。座談會較適用於團體會談、公開場合及探討共同問題。

5.問卷法 (questionnaire)：是就一個或幾個主題，在表格上設計幾個問題，供受評者答，可蒐集特殊資料，或明瞭多數人的意向。

6.評量表法 (checklists and rating scales)：評量表是將每一評鑑項目分為優劣程度不同的幾個等級，評鑑者或自評者根據所得資料之分析判斷，在適當等級欄內劃記表示對該項目之評價。

四、學校評鑑的類型、發展與模式

(一)學校評鑑的類型

學校評鑑可分為許多不同的類型，茲就相關研究(湯志民，1988；楊文雄，1981)加以整理，並分項略述如下：

1.就目標情形言，可分為基於目標的評鑑與免於目標的評鑑 (goal-based versus goal-free evaluation)：「基於目標的評鑑」即評鑑者不僅要注意目標達成的程度，且須主動地注意評定目標的品質。「免於目標的評鑑」即評鑑不應侷限計畫的目標範圍內，如此才能更看到廣泛而真正的效果。

2.就評鑑內容言，可分為綜合的或部分的評鑑 (comprehensive or limited area evaluation)：「綜合的評鑑」，以學校評鑑為例，包括了教學、課程、行政、教職員、學生、校舍設備、學校經費、教師福利等等，「部分的評鑑」則僅就前述的一項或兩項予以評鑑。

3.就評鑑時機言，可分為形成性與總結性評鑑 (formative versus summative evaluation)：「形成性評鑑」於計畫或方案尚在發展中實施，而「總結性評鑑」則於計畫或方案完成後實施。

4.就實施重點言，可分為內在評鑑與成果評鑑 (intrinsic versus pay-off evaluation)：「內在評鑑」是歷程的評鑑，重內在價值 (intrinsic values)，而不論

最後的效果。「成果評鑑」是結果的評鑑，重外在效標（extrinsic criteria），以成果的瞭解為目的。

5.就評鑑人員言，可分為內部、外部與合作的評鑑（internal, external or cooperative evaluation）：「內部的評鑑」是指評鑑人員由機構內的人員擔任；「外部的評鑑」則由機構外的人員擔任；至於「合作的評鑑」則是指評鑑人員由機構內部和外部的的人員一起來擔任。國內學校評鑑，有由校內人員辦理的「自我評鑑」、校際之間的「交互觀摩評鑑」和學者專家組成的「評鑑小組評鑑」。

6.就評鑑取向言，可分為假評鑑（pseudo-evaluation）、準評鑑（quasi-evaluation）和真評鑑（true-evaluation）：「假評鑑」係政治導向研究，以評鑑為名，實際上卻將評鑑所得資訊選擇性的公開，甚至偽造研究發現，使外界產生錯誤的判斷，其主要類型有政治操控研究、公關授意研究等；「準評鑑」係問題導向研究，主要是以適當的方法來解答特定問題，呈現資料，然因其關心的焦點較窄，無法深入探究資料背後的意義，並判別其價值與優點，其主要類型有目標本位研究、績效研究等。「真評鑑」係價值導向研究，強調真正的評鑑工作，應透過對評鑑客體之價值與優點做綜合性的調查，反對具有偏見的研究，其主要類型有認可研究、政策研究等(秦夢群，1998；郭昭佑，2000)。

7.就評鑑目的言，可分為績效的評鑑(evaluation for accountability)、發展的評鑑(evaluation for development)和知識的評鑑(evaluation for knowledge)(Chelimsky, 1997)：「績效的評鑑」係從當事人的立場來看，評鑑的目的在測量結果、效率或價值，以確立執行單位的績效和爭取經費，通常用於政府和機關的改革；「發展的評鑑」係從內部成員或受評鑑者的立場來看，評鑑可以是一個極具彈性且具有回顧及展望的工具，發展和增進學校效能，並建立組織在一些評鑑項目上的能力；「知識的評鑑」係對多數的大學研究者及科學機構的評鑑者而言，評鑑是用來尋求事情脈絡及現象解釋的工具，以洞察公共問題、政策、方案、歷程，評論舊方法和發展新方法，通常用於知識庫的建構。

(二)學校評鑑的發展

學校評鑑的發展，可參考 Guba 和 Lincoln(1989)「**第四代評鑑**」(Fourth Generation Evaluation)專書之研究，以「代」(generation)區隔 1910 年以後各成功的評鑑典範，內容包括：

1.第一代評鑑(1910-1930)：教師使用測驗測量學生的能力，並依據學生的表現，編製他們的相關位置表。

2.第二代評鑑(1930-1967)：認為測量僅是評鑑的手段，為實際了解學生的表現，允許教師描述學生間的差異，並為釐清學生表現與目標間的差距，教師開始涉入許多的方案評鑑。

3.第三代評鑑(1967-1987)：此一發展自社會公平的課題出發，認為評鑑者即是判斷者；教師亦在學校方案評鑑中產生價值判斷的需求，而基於既定的規準，評斷方案或學生的表現。

4.第四代評鑑(1987~)：強調所有相關利害關係人(stakeholders)的涉入，在一個易感應的建構主義觀點下運作，利害關係人在各自的方案利益中相互對待，在資訊的交流中達成共識。

簡言之，第一代評鑑視評鑑為測量(measurement)，第二代評鑑視評鑑為描述(description)，第三代評鑑視評鑑為判斷(judgment)，第四代評鑑則視評鑑為相關政策利害關係人的協商。

就歐洲而言，尤其是歐盟(European Union)，評鑑是一項快速成長的領域，也是中央政府機構的主要議題，而教育評鑑的發展，則有一段很長的歷史。例如瑞典，1860年即成立學校視導機構，透過實地訪視(site-visits)評鑑學校，並每年提出教育標準報告；至20世紀末，歐洲的評鑑活動擴充至國家級和超國家機構(super-national bureaucracies)兼而有之。教育評鑑的發展有兩股潮流，首先是1960和1970年代，評鑑是傾向社會和教育方案的發展；其次，在1980和1990年代，評鑑是傾向增加控制和效能，並減少公共經費。處於第一股潮流的國家，評鑑公共活動有較長的傳統(如英國、德國、瑞典)，較重視歷程而非結果，並普遍運用量化方法以呈現方案的功能和其執行歷程；處於第二股潮流的國家(如芬蘭、義大利、西班牙)，在歐盟的壓力下，1990年代增加他們的評鑑量能，重點在於結果、效能的測量、品質的控制，以及伴隨區域和科技發展的方案活動(Karlsson, 2003)。

就臺灣而言，第一個較全面性的評鑑，係民國64年由大專校院開始，並逐漸擴展至高級中等學校及國民教育，學校評鑑即在教育當局的推展中，有了發展的基礎。國民教育方面，國中的學校評鑑，教育部於67年先行試辦，並於68年全面實施；臺北市教育局於69年即對國中實施評鑑，並於72年起實施臺北市中等學校校舍建築及環境美化評鑑。國小部分，臺北市於59年辦理公立國小學校評鑑，70年起亦陸續對國小進行學校評鑑(郭昭佑，2000)，78年更依教育部的規定進行大規模的國小評鑑；臺灣省多為各縣市政府自行辦理相關評鑑，例如桃園縣教育局於68~70年實施的國民中小學教學評鑑(江文雄，1982)，彰化縣教育局68~70年實施的國民中小學教學正常化評鑑(黃武鎮，1982)。大致而言，臺灣的國中學校評鑑，也由第一代評鑑的測量，發展到第二代評鑑的描述和第三代評鑑的判斷，只可惜持續性不足，又因缺乏追蹤輔導(或評鑑)，評鑑績效並不明顯。

(三)學校評鑑的模式

學校評鑑模式，參考相關研究(江文雄，1982；秦夢群，1998；黃光雄編譯，1989；曾文錄等人，2001；楊文雄，1981)主要可分為下列七種：

1.目標獲得模式(goal-attainment model)：由Tyler所提倡，並運用於一九三〇年代的「八年研究」中，評鑑者須依照課程目標，收集學生實際表現資料，再與目標比較，以確定目標達成程度。

2.外貌模式(countenance model)：由Stake提出，他主張評鑑應兼具描述

與判斷成分，且應收集方案的先在、過程與結果因素，以為描述與判斷依據。

3.差距模式 (discrepancy model)：Provus 認為評鑑係比較標準與表現兩者間的差距，亦即比較方案發展的應然與實然差距之評鑑模式。

4.背景輸入過程成果的評鑑 (context, input, process, product, CIPP)：Stufflebeam (1971, 2003c) 認為評鑑旨在描述、取得及提供資料，供做判斷或決定方案之用。背景評鑑旨在提供確定目標的依據，輸入評鑑在確定如何運用資源以達成目標，過程評鑑係提供定期回饋給予負責實施計畫的人，成果評鑑在瞭解教育系統產生的結果。

5.評鑑研究中心模式 (center for the Study of Evaluation)：Alkin 認為評鑑係為收集、分析資料供決策之用，其主要步驟為系統評估、方案計畫、方案實施、方案改進，最後為確定方案是否終止、修正或推廣的方案授證。

6.認可模式 (accreditation model)：Anderson、House、Popham 等人均倡導此一模式，認可模式在建立認可的最低標準，由受評學校自評後，專家前往訪視，如發現缺失則予學校補救或改進機會，並安排複評；此模式強調專業自主，希望運用專業知識與經驗以保障教育品質。

7.闡述評鑑模式 (illuminative evaluation model)：該模式由 Koppelman、Parlett 與 Hamiltony 等人在 1970 年代所倡導，他們認為評鑑旨在描述與解釋，而非測驗及預測，其實施程序包含探索、探究、解釋三個步驟。

五、北桃縣市國中校務評鑑的異同

北桃三縣市國民中學校務評鑑，臺北縣率先於 88 學年度開始實施，臺北市和桃園縣則自 90 學年度起實施。臺北市係屬直轄市，其教育行政組織、員額和經費都遠比臺北縣和桃園縣更為充裕，執行校務評鑑所能投入的人(物)力和時間較多；此三縣市在執行校務評鑑的需求上亦有其不同的思維，因臺北縣和桃園縣的資源較少，在規劃校務評鑑時，會使其與法定須執行的校長遴選有較多的連結。據此，該三縣市校務評鑑規劃的背景因素會有所不同，合先說明。

以下僅就北桃三縣市國民中學校務評鑑的評鑑依據、評鑑目的、評鑑對象、評鑑組織、評鑑方式、評鑑會議、評鑑委員、評鑑期程、評鑑流程、評鑑項目、評鑑報告的呈現、評鑑結果的運用等，經整理如表 1，以下就其異同探析如下(王承先，2004；桃園縣政府，2003a、2003b；張素貞和林和春，2004；臺北市政府教育局，2001；臺北縣政府，2003；潘文忠，2004)：

(一)評鑑依據明訂要點：臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑皆研訂實施要點與實施計畫，作為推展校務評鑑的依據，並清楚說明評鑑目的、評鑑對象、評鑑組織、評鑑委員、評鑑時程、評鑑標準、評鑑方式、評鑑方法、評鑑報告的呈現、評鑑結果的運用，以茲按圖索驥。

(二)評鑑目的明顯差異：學校評鑑的目的通常區分為兩大類：改進導向與績效

導向。改進導向的學校評鑑係基於學校的自我反省、檢討、管制與更新之精神，旨在改進校務運作品質，以促進學校發展與進步；績效導向的學校評鑑則針對學校的辦學績效進行評估、報告及控制，通常由外在團體或受委託的機構來主導(孫志麟，2004)。從北桃三縣市國中校務評鑑的計畫目的、執行和運用情形觀之，臺北市國中校務評鑑目的偏重於學校改進，臺北縣偏重於績效評(主要作為校長遴選之用)，桃園縣微偏於績效評核，且兼校長遴選之參考(但未在其校務評鑑實施要點和計畫中言明)。

表 1 北桃三縣市國民中學校務評鑑的比較

| 項目 | 臺北市 | 臺北縣 | 桃園縣 |
|------|---|--|--|
| 評鑑依據 | 1. 臺北市國民中學校務評鑑實施要點 2. 臺北市國民中學校務評鑑實施計畫 | 1. 臺北縣中小學校務評鑑實施要點 2. 臺北縣中小學校務評鑑實施計畫 | 1. 桃園縣中小學校務評鑑實施要點 2. 桃園縣辦理中小學校務評鑑工作計畫 |
| 評鑑目的 | 1. 瞭解學校經營理念與運作狀況 2. 建立學校校務發展經營標準及基本資料 3. 協助學校在既有基礎上永續發展特色 4. 提升學校校務經營的品質與效率。 | 瞭解學校辦學成效、困境與協助學校發展特色。 | 1. 了解學校辦學績效，促進校務興革。 2. 激勵學校團隊士氣，發揮專業功能。 3. 整合例行評鑑工作，提升行政效能。 4. 評析學校特色文化，帶動多元發展。 |
| 評鑑對象 | 1. 自評：所有學校 2. 訪評：公私立校長任滿四年或八年的學校、申請學校、抽取學校。 | 1. 自評：所有學校 2. 訪評：公立校長任滿四年的學校為主 | 1. 自評：所有學校 2. 訪評：(1) 公立校長任期屆滿學校及自願參加學校。(2) 教育局依視導會報決議，擇定受評學校。 |
| 評鑑組織 | 1. 校務評鑑委員會 2. 校務評鑑委員(執行小組) 3. 學校自評小組 | 1. 校務評鑑小組 2. 評鑑委員 3. 學校自我評鑑小組 | 1. 評鑑工作小組 2. 評鑑小組 3. 自我評鑑小組 |
| 評鑑方式 | 1. 學校自評 2. 委員評鑑 3. 追蹤評鑑 | 1. 自我評鑑 2. 訪視評鑑 3. 後續評鑑(必要時) | 1. 學校自我評鑑 2. 評鑑小組評鑑 (此外，每年皆需自評並送教育局) |
| 評鑑會議 | 1. 自評說明會 2. 評鑑委員會會議 3. 評鑑檢討會議 4. 評鑑報告定稿會議 | 1. 受評學校會議 2. 評鑑小組委員作業會議 | 1. 受評學校評鑑說明會 2. 評鑑小組委員座談會 3. 評鑑小組綜合會議 |
| 評鑑委員 | 1. 學者專家、退休校長、家長代表，計 9 名 2. 評鑑委員固定 3. 評鑑召集委員由評鑑委員互推，事先選定 | 1. 督學、學者專家、退休或現任校長代表、教師代表、家長代表，計 5 名 2. 評鑑委員不固定 3. 督學為小組召集人 | 1. 學者專家、督學(課長或退休校長)，計 4 名 2. 評鑑委員不固定 3. 評鑑召集委員現場推選，由學者專家擔任 |
| 評鑑期程 | 1. 自評：每一年一次 訪評：四年一次為原則 2. 評鑑分初評和複評，計兩個半天(8:30-17:00) | 1. 學校自評：每學年辦理乙次。 外部評鑑：每四年辦理乙次或視實際需求進行。 2. 評鑑以一天為原則(9:30-16:40) | 1. 校長每任第一年第一次內部評鑑，第二年第一次外部評鑑，第三年第二次內部評鑑。 2. 評鑑以一天為原則(9:00-15:00) |

表 1 (續)

| 項目 | 臺北市 | 臺北縣 | 桃園縣 |
|---------|---|---|--|
| 評鑑流程 | 1.人員介紹及學校簡報 2.分組參觀 3.參閱資料 4.晤談 5.評鑑委員交換意見 6.綜合座談 | 1.簡報 2.參觀學校 3.資料查閱 4.與學生、教職員工及家長晤談 5.評鑑小組討論 6.綜合座談 | 1.學校簡報 2.校園訪視 3.資料查閱 4.人員訪談 5.評鑑小組會議 6.綜合座談 |
| 評鑑項目 | 1.六大評鑑項目：行政與組織、課程與教學、訓導與輔導、環境與設備、教師與專業、家長與社區 2.評鑑指標 100 個 3.評鑑指標研發，由教育局委請學校研發，聘學者專家指導，並邀學校、教師和家長代表研修 | 1.八大評鑑項目：行政規劃與校務運作、課程實施與教學活動、訓輔措施與學生表現、環境營造與設備維護、社區互動與家長參與、行政支援與支持體系、經費使用績效、學校特色及其他 2.評鑑細目 88 個 3.評鑑指標研發，由教育局委請學校研發，請學者專家指導，並邀學校、教師和家長代表研修 | 1.五大評鑑項目：校務發展、教務發展、訓導發展、總務發展、輔導發展 2. 評鑑重點 25 個(評鑑指標 80 個) 3. 評鑑指標研發，由教育局主政，先請校長群、學者專家修正，再邀學校、教師和家長代表研修 |
| 評鑑報告的呈現 | 1.量化評分與質性描述並重 2.每三位委員評鑑二大項，每一大項一個總分： (1)特優：90 分以上 (2)優：80-89 分 (3)甲：70-79 分 (4)乙：60-69 分 (5)丙：59 分以下 3.總評結果以「特優」、「優」、「甲」、「乙」、「丙」表示之。 | 1.量化評分為主、質性描述為輔 2. 五位委員皆要看所有評鑑項目，各校評鑑總分，以五位評鑑委員平均分數做為評定等第： (1)優：286-352 分 (2)良：220-285 分 (3)尚可：155-219 分 (4)待改進：154 分以下 3.總評結果以「優」、「良」、「尚可」、「待改進」表示之。 | 1.量化評分為主、質性描述為輔 2. 每位委員評鑑一或二大項，每一大項有五個評鑑重點，依每一評鑑重點評定等第： (1)極優 (2)優 (3)佳 (4)普通 (5)待努力 |
| 評鑑結果的運用 | 1.評鑑結果對外公告，並給學校、督學和校長遴選委員會 2.學校提出改進計畫 追蹤輔導與評鑑獎勵學校 3.兼供校長遴選之參考 | 1.評鑑結果不對外公告，只給學校、督學和校長遴選委員會 2. 作為校長遴選之參考獎勵學校 | 1.評鑑結果不對外公告 只給學校、督學和校長遴選委員會 2.校務發展改進 追蹤輔導 獎勵學校 3. 兼供校長遴選之參考 |

(三)評鑑對象略有不同：自評方面，臺北市、臺北縣、桃園縣所有國中皆需自我評鑑，臺北市和臺北縣國中自我評鑑結果留校備查，桃園縣需將自評資料報教育局。訪評方面，北桃三縣市國中校長任期屆滿四年或八年的學校，必須接受訪視評鑑；惟臺北市和桃園縣亦鼓勵學校主動申請參與訪視評鑑，同時也由教育局抽取或擇定學校。

(四)評鑑組織形同實異：臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑組織，形式大致相同上，例如校務評鑑的統籌和行政協調，臺北市由「校務評鑑委員會」(由教育局長擔任主任委員，另設執行小組)，臺北縣由「校務評鑑小組」(教育局副局長擔任總召集人)，桃園縣由「評鑑工作小組」(教育局局長任召集人)負責；其次，訪評設有「評鑑委員」(臺北市、臺北縣)或「評鑑小組」(桃園縣)，自評由學校組成「自評小組」(臺北市)或「自我評鑑小組」(臺北縣、桃園縣)。實質上則有所差異，主要在於縣市主管教育行政機關介入校務評鑑的程度不同，以評鑑的關鍵「訪問評鑑」而言，臺北市訪評的「評鑑委員」完全外聘，教育局督學只有陪同參與，臺北縣訪評的「評鑑委員」由督學參與並主導，桃園縣訪評的「評鑑委員」有督學(或課長)參與但不主導。

(五)評鑑方式不盡相同：臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑方式，相同部分係皆有自我評鑑和外部評鑑(臺北市稱為「訪問評鑑」，臺北縣稱為「訪視評鑑」；桃園縣稱為「評鑑小組評鑑」)；不同的是，在外部評鑑之後，臺北市有正式的追蹤評鑑(與高雄市相同)，臺北縣係對受評學校予以追蹤輔導，必要時得進行後續評鑑(惟無實質辦理)，桃園縣僅實施追蹤輔導(與宜蘭縣相同)，並無追蹤評鑑。較特殊的是，臺中縣的國中小校務評鑑在追蹤輔導之後有「後設評鑑」(張素貞和林和春，2004)，特此引介。

(六)評鑑會議大致完備：臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑會議，係為溝通評鑑目的、方式及相關注意事項等，三縣市評鑑會議辦理大致完備，主要包括：1.自評方面，辦理自評說明會或受評學校評鑑說明會；2.訪評方面，辦理評鑑委員會、評鑑報告定稿會議、評鑑檢討會議或評鑑小組綜合會議。其中，與評鑑委員有關的評鑑會議，以臺北市辦理的次數較多，如評鑑前有籌備會、評鑑委員會，評鑑後有評鑑報告檢討會、評鑑報告定稿會議、評鑑檢討會議等，較為綿密周詳；臺北縣和桃園縣則大致相同，在評鑑前辦一次評鑑委員會，評鑑後辦一次評鑑檢討會議。

(七)評鑑委員代表互異：在委員人數上，臺北市每校的訪評委員有學者專家(7名)、退休校長(1名)和家長代表(1名)，計9名，臺北縣每校的訪評委員為督學、學者專家、退休或現任校長代表、教師代表和家長代表各1名(計5名)，桃園縣每校的訪評委員為學者專家(3名)、督學(課長或退休校長)(1名)，計4名。在委員性質上，臺北市評鑑委員以學術專業為導向，臺北縣評鑑委員為學校營運權責有關之各方代表為主體(92學年度計有助區督學8人，學者專家21人、校長代表18人(由校長協會推薦)、教師代表16人(由教師會推薦)、家長代表19人(由家長會長協會推薦))，桃園縣評鑑委員以學術專業為主體兼有實務經驗代表。在

委員組成上，臺北市所有國中校務評鑑的評鑑委員皆固定不變(三年來只有少數委員中途不克參與，由教育局另聘委員遞補)，臺北縣的評鑑委員分區分組之各方代表大致不變，桃園縣評鑑委員則依評鑑委員之時間隨意組合。在召集委員上，臺北市評鑑召集委員由評鑑委員互推，事先選定，三年皆由同一人擔任；臺北縣以督學為小組召集人；桃園縣評鑑召集委員現場推選，由學者專家擔任。

(八)評鑑期程大同小異：在評鑑次數上，臺北市、臺北縣、桃園縣國中校務評鑑，皆為自評每年一次，訪評以四年一次為原則。在評鑑階段上，臺北市訪評分初評和複評二階段，臺北縣和桃園縣一次訪評不分階段。在評鑑時間上，臺北市、臺北縣、桃園縣皆為一天；不同的是，臺北市是初評和複評各半天，臺北縣(原規定訪評一至二天原則)和桃園縣都是一次一天，時間量上臺北市最長有 8.5 小時(8:30-17:00)，臺北縣次之約 7.2 小時(9:30-16:40)，桃園縣最短僅 6 小時(9:00-15:00)。

(九)評鑑流程完全相同：臺北市、臺北縣、桃園縣國中校務評鑑流程完全相同，依序為：1.學校簡報；2.參觀學校；3.參閱資料；4.人員訪談(包括學生、教職員工及家長)；5.評鑑委員交換意見；6.綜合座談。較之高雄市、臺中縣和宜蘭縣的國中小校務評鑑，也都是相同流程(張素貞和林和春，2004)

(十)評鑑項目不全一致：在評鑑項目內容上，大致涵蓋校長、行政處室(教務、訓導、總務、輔導、人事、會計)、教師和家長等相關業務，臺北市分為六大項：行政與組織、課程與教學、訓導與輔導、環境與設備、教師與專業、家長與社區，每一大項有 10 或 20 個指標，計 100 個指標；臺北縣分為八大項：行政規劃與校務運作、課程實施與教學活動、訓輔措施與學生表現、環境營造與設備維護、社區互動與家長參與、行政支援與支持體系、經費使用績效、學校特色及其他，每一大項評鑑細目多寡不一，除學校特色及其他無細目之外，最少的是 4 個細目，最多的是 24 個細目，計 88 個細目；桃園縣分為五大項：校務發展、教務發展、訓導發展、總務發展、輔導發展，每一大項有 5 個評鑑重點 14~19 個評鑑指標，計有評鑑重點 25 個(評鑑指標 80 個)。此外，在評鑑指標研發上，臺北市和臺北縣都由教育局委請學校研發，聘學者專家指導，並邀學校、教師和家長代表研修；桃園縣雖有類似歷程，惟主政研發單位是教育局。

(十一)評鑑報告質量並現：臺北市、臺北縣、桃園縣國中校務評鑑報告質量並現，在評鑑結果上，臺北市採量化評分與質性描述並重(臺北市政府教育局，2004)，臺北縣和桃園縣皆以量化評分為主、質性描述為輔。在評鑑分工上，臺北市每三位委員評鑑二大項，每一大項一個總分；臺北縣五位委員皆要看所有評鑑項目，各校評鑑總分，以五位評鑑委員平均分數做為評定等第；桃園縣每位委員評鑑一或二大項，每一大項有五個評鑑重點，依每一評鑑重點評定等第。在評鑑等第上，三縣市皆為五等第，惟臺北市和臺北縣以量化計分評等，桃園縣評等無量化計分，例如臺北市以「特優」(90 分以上)、「優」(80-89 分)、「甲」(70-79 分)、「乙」(60-69 分)、「丙」(59 分以下)表示之，各單項分別計分，不加總；臺北縣只有一個總分，以「優」(286-352 分)、「良」(220-285 分)、「尚可」(155-219

分)、「待改進」(154 分以下)表示之，桃園縣依各評鑑重點分別評等，以「極優」、「優」、「佳」、「普通」、「待努力」表示之，不計分。

(十二)評鑑結果運用不同：臺北市國中校務評鑑結果對外公告，臺北縣和桃園國中校務評鑑結果不對外公告。臺北市、臺北縣和桃園國中校務評鑑結果皆提供學校、督學和遴選委員會，主要作為學校改進和校長遴選之用；其中，臺北市偏於學校改進之用，臺北縣則偏績效評核主要作為校長遴選之用，桃園縣微偏於績效評核並供校長遴選之用。

大體而言，臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑，依前述學校評鑑的理念加以分析，在評鑑目的上，學校改進和績效評核兼而有之。在評鑑原則上，大致符合客觀性、民主性、廣泛性、多元性、統整性和動態性。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。在評鑑方式上，皆有自我評鑑和外部評鑑，追蹤評鑑依實需辦理。在評鑑方法上，兼採文件分析、觀察、訪談、座談和評量表等多樣方法。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「委員評鑑」，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。

六、北桃縣市國中校務評鑑的優劣

臺灣的學校評鑑迄今為數不少，惟績效非甚明顯，主要存在一些問題。陳漢強(1985)即指出，我國的各項學校評鑑很少超過一天，評鑑人員倉促成軍，評鑑標準含糊不清，而評鑑報告僅列舉學校優缺點，鮮能提出具體改進意見。郭昭佑(2000)普查直轄市和各縣市政府，並彙整 87~89 學年度中央或省規定辦理之各項評鑑，發現在中央主導與直轄市或各縣市自辦之 32 項評鑑中，方案評鑑占 19 項(60%)，學校評鑑占 8 項(25%)，並根據國內外文獻探討及對臺灣現況分析與臺北縣校務評鑑的調查結果，歸納學校評鑑的主要問題有：(1)評鑑制度過於仰賴完整規畫的外部評鑑；(2)指標未適量、清晰，未注重個別差異且不具持續性；(3)學校成員缺乏評鑑歸納且未共同參與；(4)評鑑人員專業能力不足；(5)外部評鑑時間不足，無法確實了解而有形式化傾向；(6)溝通的障礙與防衛心態；(7)評鑑結果與建議未追蹤輔導及協助解決；(8)後設評鑑缺乏。

臺北市、臺北縣和桃園縣國中的校務評鑑，在規畫和設計階段已仔細檢討並改進前述相關的學校評鑑問題，如依林邵仁(2001)高中後設評鑑的「評鑑目的」(4 項)、「評鑑計畫」(4 項)、「規畫人員」(3 項)、「評鑑方式」(4 項)、「評鑑表與評鑑標準」(4 項)、「評鑑組織及人員」(4 項)計 23 項指標，以及游家政(1994)國小後設評鑑的「評鑑目的」(4 項)、「評鑑對象」(2 項)、「規畫人員」(3 項)、「評

鑑經費」(2項)、「評鑑重點」(3項)、「方法與工具」(4項)、「評鑑規準」(3項)、「評鑑程序」(2項)、「評鑑組織」(4項)計 27 項指標，加以審視，大致符合。

茲就個人擔任臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑委員、臺北市國中評鑑項目研擬之經驗與心得，並參考相關研究(湯志民，2002；張素貞和林和春，2004；穆慧儀，2003)，將北桃三縣市國中校務評鑑的優點和缺失，加以分析說明如下：

(一)北桃縣市國中校務評鑑的優點

臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑的優點，有實施本土研究、回歸學校效能、重視動態機制、增加教學評鑑、增強境教校園、評鑑適度量化、評鑑符應權責、強調學校特色、強化民主參與等九項，茲說明如下：

1.實施本土研究

臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑項目和指標，各依其評鑑目的各有重點與擅長。在評鑑指標研發上，臺北市和臺北縣都由教育局委請學校研發，聘學者專家指導，並邀學校、教師和家長代表研修，桃園縣由教育局主政研發，亦有類似歷程，值得肯定的是，皆係專案研發，具有本土色彩。以臺北市為例，民國 88 年臺北市教育局委託曾文錄等人(2001)進行臺北市國小校務評鑑研究，研究人員以臺北市國小教育人員為主體(併含教育局科長和學者專家)，研究歷時二年，參考國內外相關研究文獻，北市幼稚園評鑑、北市國小校務評鑑、北縣中等學校評鑑、臺灣省高中職校評鑑及我國高等教育評鑑各項指標，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、手冊和各分項評鑑紀錄表，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，為求中小學一致，也成立專案研究小組，以國中教育人員為主體，參考曾文錄等人(2001)國小校務評鑑資料，加以修訂(張岳仁等人，2001)，以符應國中教育評鑑需求。

2.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，以學校行政單位效能為主要評鑑對象，即使是師生的座談，也以行政效能的查核為探究重點，致學校評鑑不論優劣，皆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，計分六大項，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，讓臺北市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。此外，臺北縣分爲八大項：包括「行政規劃與校務運作」、「課程實施與教學活動」、「訓輔措施與學生表現」、「環境營造與設備維護」、「社區互動與家長參與」、「行政支援與支持體系」、「經費使用績效」和「學校特色及其他」，桃園縣分爲五大項：包括「校務發展」、「教務發展」、「訓導發展」、「總務發展」和「輔導發展」，此二縣市在評鑑項目內容上，也大致涵蓋校長、行政處室(教務、訓導、總務、輔導、人事、會計)、教師和家長等相關業務，適度回應學校效能範疇與界面。

3.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。在評鑑內容上，爲了解學校的動態發展，因應學校革新和教改需求，有許多特別的評鑑指標，如臺北市有「適時增修學校規章」、「鼓勵員工進修、創新與發展」、「推展校務行政電腦化」、「學校人員具有緊急事件處理機制與能力」、「課程規劃適當，能提供學生充分學習與發展空間」、「教學活動生活化、多元化、適性化，善用教學媒體，教學活潑生動」、「推展資訊教育、提昇師生資訊運用知能」、「校園網路運用及支援情形良好」、「教師組織，能協助校務發展」、「家長會、學校行政、教師會互動良好」、「推動學校社區化、社區學校化」等；臺北縣有「學校規章制度之建立與推動」、「校務決策過程與成效」、「校務分工和學校成員參與校務情形」、「學校成員對學校認同與責任」、「激勵士氣鼓舞人才之作法」、「學校經營氣氛和諧」、「偶發事件之防治與處理」、「學校與社區家長互動關係」、「社區人力及資源之運用」等；桃園縣亦有類似指標，如「具有學習型學校理念及有具體做法，帶動教師專業成長」、「校園開放並有效結合社區資源」、「鼓勵並運用教師組織協助教師專業發展」、「積極參與各種教育實驗或專案研究；發展研究或創作成果，擴展專業影響」、「辦理教師教學評鑑並提供改進策略」、「建置意外事件及危機處理機制」等。此外，在評鑑時間上，臺北市國中評鑑嘗試突破以往一校一次評鑑，改採一校二次評鑑(初評和複評)，每次半天，間隔二週(原爲一週)，以利評鑑委員觀察並和學校雙向互動，學校依第一次初評建議，於第二次複評時提出回應，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。

4.增加教學評鑑

過去學校評鑑偏向行政評鑑，忽視教學評鑑，爲因應九年一貫課程和教學革新之需，增加許多教學評鑑指標，如臺北市國中校務評鑑有「成立課程發展委員會及領域小組並確實推動」、「課程規劃適當，能提供學生充分學習與發展空間」、「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」、「教學活動生活化、多元化、適性化，善用教學媒體，教學活潑生動」、「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」等；臺北縣國中校務評鑑

也有「教學研究會運作與成效」、「教師教學成果之發表與分享」、「各科教學研究會實施」、「教學參考用書及教具之充實與利用」、「校內教學改進與輔導之實施」、「教學計畫擬訂與實施」、「設計多元教學活動」、「善用多元評量激發學生潛能」、「運用 e 系統融入教學活動及能力」等教學評鑑指標。

5. 增強境教校園

學校校園環境會影響師生的教學活動、生活休憩和人際互動，不僅要規劃安全舒適的校園環境，更要提供能提升教學效能、增進師生互動的優美境教環境。以往學校評鑑偏向安全與設備標準，現則強化安全環境，更重視校園整體規劃、教學運用、文化、人權與情境佈置。例如，臺北市國中校務評鑑指標有「學校建築與校園規劃具有發展性與整體性」、「校舍的規畫與配置，符合需求」、「各項教學與辦公設備，充分運用，適時更新，管理良善」、「消防保全與監視等系統，符合法令規定與需求」、「運動設施完善、充分運用」、「校園環境優雅、美化綠化良好」、「無障礙設施符合法令規定與需求」、「校園情境布置活潑多樣，具有教育意義」、「校舍適時維修、管理良好」、「學校設施與設備定期安檢與維護，紀錄完備」、「校園人車動線與停車空間規劃合理，管理成效良好」等；臺北縣國中校務評鑑指標有「教學媒體與圖書館（室）之充實與利用」、「輔導室設備與空間規劃」、「教室配置與管理維護」、「教學設備充實與維護」、「學校建築設備管理應用與維護」、「校園環境綠美化與維護」、「校內外環境衛生與空間利用計畫」、「營繕工程與設備購置符合校務計畫與教學需要」、「無障礙空間規劃與設置」等；桃園縣國中校務評鑑指標有「訂定中長程校園發展規劃藍圖」、「適時檢討校園空間規劃」、「校園設施規劃能支援教學」、「妥善規劃校園人車動線與停車空間，管理成效良好」、「落實校務行政電腦化」、「妥善規劃特教班教學設備及校園無障礙設施」等。

6. 評鑑適度量化

學校評鑑結果的呈現應質量並重，臺北市、臺北縣、桃園縣國中校務評鑑結果，臺北市採量化評分與質性描述並重，臺北縣和桃園縣皆以量化評分為主、質性描述為輔。在評鑑等第上，三縣市皆為五等第，其中臺北市和臺北縣以量化計分評等，桃園縣只評等無量化計分。值得介紹的是，臺北市國中校務評鑑量化結果，依「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)，分項評等，以免產生校際間學校績效的排序問題，同時為讓外界能大致了解學校評鑑結果，並激勵學校努力成果，特將評鑑結果單項公布其「特優」、「優」之項目(不顯示分數)，以供了解學校辦學績效，同時作為校長遴選之參考。

7. 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擔，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。臺北縣，亦將「教師專業與研究發展」列為「課程實施與教學活動」(由教務處負責)大項之核心，並單列「社區互動與家長參與」一大項，與「行政規劃與校務運作」主要由校長負責，「訓輔措施與學生表現」分由學務處與輔導室負責，「環境營造與設備維護」由總務處負責，「行政支援與支持體系」由人事室負責，「經費使用績效」由會計室負責，共同承擔一校一總分之評等。桃園縣，亦將「家長與社區」、「教師專業發展」列為 25 個評鑑重點中的 2 個評鑑重點，分別評等，也肩負學校效能與發展之責。

8.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。因此，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。臺北縣則將「學校特色及其他」單列一大項，雖不計分，但卻能提供質性的統整意象，並強調學校發展重點和績效。尤其是，桃園縣除在評鑑指標中列有「發展學校特色」、「配合學校特色推動九年一貫課程」之外，更在五大評鑑項目，每一大項有 5 個評鑑重點中，讓「其他」列為 1 個評鑑重點，計有 5 個「其他」之評鑑重點，其影響和比重是三縣市中最大的，學校的發展和特色也有最大之空間。張素貞和林和春(2004)的研究指出，高雄市、臺中縣和宜蘭縣的國中小校務評鑑，在指標和項目之下，也都留有學校自行發展特色的欄位。

9.強化民主參與

為加強民主參與，凝聚共識，並獲得所有學校對評鑑的支持，使學校評鑑得以順利推展，臺北市、臺北縣和桃園縣在國中校務評鑑，在評鑑規劃和設計階段，就評鑑項目和評鑑指標，即委請學校或由教育局研發，並聘學者專家指導，邀學校、教師和家長代表一起研修。其次，在評鑑實施和結果階段，亦會辦理各項說明會、協調會或檢討會，如：(1)自評方面，辦理自評說明會或受評學校評鑑說明會；(2)訪評方面，辦理評鑑委員會、評鑑報告定稿會議、評鑑檢討會議或評鑑小組綜合會議，以溝通評鑑目的、方式及相關注意視項等，增進評鑑者與被評鑑者對校務評鑑的理解。尤其是，臺北市的國中校務評鑑，還送請臺北市議會審議通過後實施，其學校評鑑推展慎重，更值肯定，評鑑結果也更具公信力和影響力。

(二)北桃縣市國中校務評鑑的缺失

臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑的缺失，大致有評鑑時間仍顯不足、評鑑缺乏具體指標、評鑑結果訊息不多、學生評鑑仍非重點、自我評鑑機制不夠、追蹤評鑑未全落實、後設評鑑尚未實施等七項，惟瑕不掩瑜，特此說明。

1.評鑑時間仍顯不足

評鑑時間只有一天，似已成爲無法解決的老問題。高雄市、臺中縣和宜蘭縣國中小校務評鑑也都是一天(張素貞和林和春，2004)。試想，一天之中，要在 6~8.5 小時中，聽取學校簡報、參觀學校、參閱資料、人員訪談(包括學生、教職員工及家長)、評鑑委員交換意見和綜合座談，忙碌程度可想而知；尤其是，臺北市有初評和複評各半天，對學校雖可減緩評鑑整天的壓力，增加評鑑的互動效果，但評鑑委員一天之中奔跑二校，不僅少了午休時間，有時時間壓縮得連吃飯時間都不到半小時。臺北縣雖集中於一天，但評鑑項目多達 88 項，要將資料全部詳閱實有困難，中午休息吃飯時間，也常常被壓縮到不足半小時，吃飯變成囫圇吞棗。桃園縣評鑑項目最少，但評鑑時間也是三縣市中最短的，評鑑的壓力雖沒有臺北縣市嚴重，但也不輕鬆。

2.評鑑缺乏具體指標

評鑑指標具體，可使評鑑更客觀，自我評鑑和委員評鑑易於進行。只可惜，北桃三縣市國中校務評鑑，有大項和評鑑指標或細目，卻不夠具體，使評鑑會流於主觀。以無障礙環境爲例，臺北市的評鑑指標爲「無障礙設施符合法令規定與需求」，臺北縣爲「無障礙空間規劃與設置」，桃園縣爲「妥善規劃特教班教學設備及校園無障礙設施」，如能將設施種類(如坡道、樓梯扶手、室內出入口、避難層出入口、廁所、停車位、電梯等)、數量(至少一處或全面設置)和可及性(可達、可進、可用)等，達到何程度可有 5、4、3、2 或 1 分，清楚說明，學校自評易於落實，評鑑委員之間的評分，即使非同一人，評分也不會有太大差距。

3.評鑑結果訊息不多

校務評鑑眾所矚目，教育局、學校、教師、家長和社會大眾都很關心，爲了評鑑，也常使學校雞飛狗跳、人仰馬翻，壓力大，很緊張，甚至影響學校的教學和各項生活作息。但評鑑之後，卻瞬間復歸於寂靜，結果如何，無聲無息，也難怪會遭致評鑑是作秀的譏評。就國內而言，評鑑對學校效能的「績效評核」目的，通常多過於提供「學校改進」之目的，不僅可作爲校長遴選之參考，也是學校、教師辦學努力之方向，以及家長教育選擇權運用之參考。只可惜，除了臺北市有公佈評鑑量化評等結果之外，臺北縣和桃園縣因評鑑主要目的係爲校長遴選，而未公佈評鑑結果，網站亦不易查閱，致家長和社會大眾，甚至於教師，對評鑑結果之訊息所知不多，殊甚可惜。

4. 學生評鑑仍非重點

學校的努力與發展，其主要目的在於教育學生，過去的校務評鑑偏向於對學校行政單位的行政評鑑，致學校效能並無法因校務評鑑的實施而有所增進。現今北桃三縣市國中校務評鑑，遂在評鑑範疇大大衝，涵蓋學校行政單位、教師和家長，以及與社區或校友之關係，但學生成就與表現仍未列入評鑑重點項目，學校效能之評核仍有相當大之缺憾。比較難能可貴的是，桃園縣國中校務評鑑，25 個評鑑重點中，有 2 個評鑑重點：(1)「學生學習成長」，評鑑指標包括辦理學生學習成果發表、辦理校外教學活動、協助學生參加各類活動和辦理學生補救教學；(2)「學生自治組織」，評鑑指標包括成立學生自治組織並運作良好、參與學校活動規劃及執行和辦理各項學生自治活動。臺北縣在 88 個評鑑細目中，只有 2 個評鑑細目：(1)「學生學習成效與表現」；(2)「學生生活表現及生涯輔導規劃」，臺北市則付諸闕如，實屬可惜。

5. 自我評鑑機制不夠

自我評鑑是校務評鑑成敗的關鍵，學校如充滿防衛心態，或視評鑑為一形式，則易評鑑流於表面上的應付。例如，臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑資料難免會出現「新」作的資料，或以舊資料混充，要不然就是自評結果全給滿分，訪評現場也常會看到校方人員虛以委蛇、顧左右而言他或不停的理由化之情形。更有甚者認為，反正評鑑委員一天就走了，評鑑之後依然我行我素，那才是評鑑的最大挫敗。俗云「求人不如求己」，委員評鑑屬外部評鑑，如自我評鑑不能坦然落實，不僅徒增評鑑工作負擔，最終更會使評鑑流於全然的形式，不可不慎。

6. 追蹤評鑑未全落實

學校評鑑包括自我評鑑、外部評鑑和追蹤評鑑，追蹤評鑑可使自我評鑑和外部評鑑進一步落實，以免評鑑流於形式應付、評鑑結果束之高閣，並能促成學校改進之目的。臺北市、臺北縣和桃園縣的國中校務評鑑，雖都有自我評鑑和外部評鑑，但在外部評鑑之後，除臺北市有正式的追蹤評鑑之外，臺北縣係對受評學校予以追蹤輔導，必要時得進行後續評鑑(惟無實質辦理)，桃園縣則僅實施追蹤輔導，並無追蹤評鑑，對於評鑑的最重要目的——協助學校改進，其成效難免會有所影響。

7. 後設評鑑尚未實施

後設評鑑(metaevaluation)是「評鑑的評鑑」(evaluation of evaluation)，係對進行中或已完成的評鑑進行價值(目的、設計、實施、結果等)的判斷，性質上應包含形成性及總結性評鑑，用以確保評鑑品質的完美；後設評鑑必須是有系統的過程，包括從目標訂定、描述問題、方案設計、蒐集資訊、以及利用資訊做決定和判斷績效等(林邵仁，2001)。完整的學校評鑑應有後設評鑑，以了解學校評鑑的適切性、準確性、可行性和效用性，國內有幾篇中小學校務評鑑後設評鑑的研究

論文，做得相當不錯，如林邵仁(2001)的高中後設評鑑、穆慧儀(2003)的國中後設評鑑和游家政(1994)的國小後設評鑑，都有其參考價值。由於校務評鑑的實施是近幾年的盛事，學校評鑑做到追蹤評鑑已屬難能可貴，後設評鑑自為難見。臺北市、臺北縣和桃園縣的國中校務評鑑，只有舉行評鑑後的檢討會議，而未有後設評鑑機制的設計，對學校評鑑本身的改進、公信力和品質提升，會有所限制。

七、建議(代結語)

評鑑是一項強而有力的工具，可顯示出學校正在發生的事情，評鑑對學校的效益，正如 Yap, Aldersebaes, Railsback, Shaughnessy 和 Speth(2000)所言：評鑑是發現我們學校現有的狀況，將往何處去，如何到達那裏，以及最重要的是，學校是否在通往目的地之標的上，如果目的和實際不一致，評鑑可指出回到軌道上的路。有鑑於學校評鑑對學校改進和發展的影響，特就臺北市、臺北縣和桃園縣國中校務評鑑的優劣和參與的經驗，提供幾點葛藟之見，以供北桃和其他縣市辦理國中校務評鑑改進和未來發展之參考。

(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致學校評鑑未能持續實施。教育基本法第十三條：「政府...應加強教育研究及評鑑工作，以提升教育品質，促進教育發展。」賦予學校評鑑之法源依據，國民教育法施行細則第十二條也規定：「依本法第九條組織遴選委員會之機關，學校應辦理校長辦學績效評鑑，作為校長遴選之依據。」雖然，學校評鑑目的「學校改進」和「績效評核」，各有不同，惟學校經營良善、辦學是否優良，學校效能能否彰顯，校長的領導時居成敗的關鍵。學校評鑑基於「績效評核」之目的，應能作為校長服務績效的客觀準據之一。值此教改風潮，為免學校評鑑疊床架屋，學校評鑑實施初期可將校務評鑑與校長遴選結合，不僅可使學校評鑑制度化，還可落實追蹤評鑑，以持續有效協助改進學校教育，提升學校效能，促進學校發展。

(二)調修評鑑時間與具體指標

國內學校評鑑時間只有一天，其中有許多影響因素，如評鑑經費負擔、評鑑委員時間、學校的評鑑壓力等等。為解決此一問題或增進評鑑效能，可從減少評鑑項目(如臺北縣的評鑑應分工或減少評鑑項目，根據臺北縣政府(2004b)新修定的評鑑表已將原八大評鑑項目 88 個細目，縮減為六大評鑑項目 48 個評鑑規準)、增加評鑑時間(如桃園縣的評鑑可再延長 1-2 小時)、實施專業評鑑(聘請具有經驗的學者專家就其專長評鑑，如臺北市的國中評鑑)和落實自我評鑑(讓委員評鑑時，能更專注於對學校問題解決和未來發展的專業協助)；當然，釜底抽薪之道在於，減少每年評鑑校數和拉長學校評鑑時間(如多幾年完成所有學校評鑑，或比照臺北市國小評鑑每校二天)，才能使學校評鑑更為深入。此外，研擬學校評鑑具體指

標，不僅使評鑑更為客觀，易於實施，也能提升自我評鑑效能，間接縮短委員評鑑時間，並有效提升學校評鑑效能。須提的是，學校評鑑具體指標的研發，應專案委託，及早進行，同樣要有民主參與的過程，以凝聚共識，使學校評鑑的進行更具體精準與適切可行。

(三)評鑑範疇宜增列學生評鑑

Stufflebeam(2003b)認為學生評鑑應納入學校評鑑範疇，評估學生的需求、努力和成就，以協助規劃、引導教學和其他學校服務，並給予學生和家長回饋。Sanders 和 Davidson(2003)也認為學校評鑑應含學生成果(student outcomes)，包括認知發展、社會發展、情緒發展、身體發展、美感發展、職業發展和道德發展等。

目前北桃三縣市國民中學校務評鑑，學生評鑑上非屬重點，而國中基本學力測驗已實施三年，學生智育成就已有客觀指標，可逐年納入學校評鑑績效之一，讓學校評鑑範疇更為周延，惟應注意學生評鑑指標宜審慎研發，以免掉入升學泥淖，助長升學主義。

(四)公布並適度說明評鑑結果

學校教育是公眾事務，基於民主社會之特質，以及對家長教育選擇權和學生受教權之維護，學校評鑑結果勢必公開。惟，為免學校評鑑資料被誤用，應將評鑑結果的呈現、運用，以及對外公布的量化訊息和意義，清楚的說明，讓學校、師生、家長和社會大眾都能理解。例如，臺北市幼稚園評鑑的單項績優資訊公佈，行之多年，教育局也建立詳細的資料，民眾電話查詢，馬上可獲知其所欲就讀幼稚園的辦學績效情形，作為教育選擇之判斷，效果良好。此次，臺北市國中校務評鑑結果，亦採單項績優的公佈模式，值得借鏡。

(五)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，基本上北桃三縣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，可以因應實需研擬解決，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，讓實施總結性的學校評鑑，水到渠成。

(六)發展學校本位與自我評鑑

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。Stufflebeam(2003b)指出學校置入自己的評鑑系統，對發展成學習型組織有其價值，並建議 Senge 學習型組織的五項修鍊，應增加第六項且為最基本的修鍊——評鑑。此一評鑑，研究者認為應

發展學校本位評鑑與自我評鑑。學校自我評鑑(school self-evaluation)是國際性的政策趨勢，植基於三項邏輯：1.經濟邏輯(an economic logic): 外部評鑑的訓練行政、業務和追蹤的經費太高，無法提供經濟價值；2.績效邏輯(an accountability logic)：學校自我評鑑中對政府、家長提出解釋，以回饋對學校教師和領導者的公共信任與投資；3.學校改進邏輯(a school improvement logic)：學校自我評鑑可掌握反省、對話的蒐證的歷程，此為良好學校的原動力(MacBeath,2004)。而學校本位評鑑(school-based evaluation)，更可因應教育改革與學校革新的趨勢，建立與發展學校特色。因此，國民中學校務評鑑未來的發展，可應將現在的「外部評鑑」屬性，逐漸內化為「學校本位評鑑」(school-based evaluation)與「學校自我評鑑」的「內部評鑑」，才能讓學校的特色與發展，不待外求，自然上路，而有促進「自我實現」之效。

(七)辦理追蹤評鑑與後設評鑑

為免學校評鑑流於形式應付、評鑑結果束之高閣，國中校務評鑑應在自我評鑑、外部評鑑之後，辦理追蹤評鑑，以落實學校改進之目的。而追蹤評鑑之實施，應簡化其歷程，只要檢視與了解原評鑑所提缺失和建議，學校是否有檢討和提出具體改善對策或分年解決計畫，並具體執行，或有窒礙難行之處，亟待有關單位支援，追蹤評鑑委員可再提供專業建言，並進一步協助學校解決問題。至於後設評鑑，各縣市政府為了解學校評鑑的效用性、可行性、適切性和準確性，應編列預算，委託專人研究，於學校評鑑之後，針對學校評鑑之規劃、設計、實施和結果運用各階段加以評鑑(林邵仁，2001；游家政，1994；穆慧儀，2003)，以建立改進學校評鑑，並提升學校評鑑公信力和品質之機制。

(八)學校應有合宜的評鑑應對

1.辦理校內評鑑與研習：校內評鑑與研習可在自我評鑑時(或之前)，讓學校行政同仁、師生和家長瞭解評鑑意義、目的和方式等，並以積極的態度應對，也可邀請學者專家協助指導說明。

2.觀摩與學習他校經驗：校際之間可派相關代表，彼此學習如何整理評鑑資料，如何安排校園參觀動線，如何使評鑑流程順暢等。

3.自我評鑑應具體務實：評鑑猶如健康檢查，應據實反映，不可刻意隱瞞問題，或誇大辦學績效，例如有些學校將評鑑視為績效考評，各項自評成績幾近滿分，甚至全部滿分，也有應做而未做之事項以舊照片塘塞，或臨時油漆粉刷裝飾校園，使自評失之草率虛假。

4.依評鑑項目整理資料：評鑑應依評鑑項目和指標逐一整理資料，以利資料查閱，跨二個評鑑項目和指標之單件資料，可以影印分式處理，避免現場資料拿來拿去，大家都不方便。

5.評鑑時應有專責人員：評鑑時間短、流程複雜、詢問事項多，根據經驗每一位評鑑委員有一專責人員提供諮詢與服務，效果最佳，學校可依校務評鑑權責請相關主任(或組長)擔任。

6.評鑑態度忌過度防衛：過度防衛的學校，與評鑑委員保持距離，實問虛答，或顧左右而言他，例如無障礙環境(坡道、廁所等)未做或不理想，校方會說學校沒有這種人，卻偏偏有一位坐輪椅的職員路過，致場面尷尬。評鑑態度積極的學校，遇問題坦然以對，甚至突顯問題，以就教評鑑委員之專業，反能獲致許多解決之道。

7.以平常心但非不準備：學校評鑑應以平常心待之，但非毫無準備，例如評鑑報到時間，大門深鎖，警衛安坐警衛室完全不搭理，有的連歡迎評鑑的指示牌都沒有，讓評鑑委員以為走錯地方；有的學校評鑑資料，未加整理，大部分都放在原來的辦公櫃中，要一樣拿一樣，校方的說明是保持「平常」，令人不知如何以對。

8.接待禮節勿過於浮誇：學校評鑑接待禮節過於浮誇並不適宜，例如有的學校刻意讓大隊師生在入口川堂排隊或盛大演奏表示歡迎，或另備的豐盛自助餐，卻因評鑑超時，無充分的時間享用或只能吃冷菜餚，皆非所宜。基本上，校內入口川堂有人引導 (或有明確的指示牌)即可，午餐買便當大家都方便，有的學校很有創意，例如校內無停車位安排專人協助開車來校的委員泊車，午餐配合教師慶生會共同餐敘，路過特教班、技藝班和家政課，順便嚐嚐學生做的點心，這些自然的安排又溫馨又可深入了解學校真實的一面。

9.檢視與回應評鑑結果：為使評鑑獲致最大的效益，學校應建立一個持續檢視、詮釋和溝通結果的歷程(Yap, et al., 2000)。學校對於評鑑結果應虛心以對，評鑑所提的相關缺失和建議，應召開校內檢討會，優點和特色應持續發展，缺失則應研擬改進對策，不能立即解決者應有分年(或分期)改進計畫，以務實態度回應評鑑結果，才能讓評鑑的協助學校改進之目的真正落實。

(本文作者為政大教育學系教授兼政大附中校長)

(本文匆促付梓，感謝政大附中廖主任文靜、倪主任履冰及中崙高中吳旭專老師之協助)

參考文獻

中文部分

- 王承先(2004)。桃園縣中小學校務評鑑。載於國立臺灣師範大學教育研究中心主辦，教育評鑑回顧與展望學術研討會(第 289 頁)。臺北市：作者。--意指作者自行出版？
- 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，50，2-11。
- 王睿君(2000)。國民中學校務評鑑之探討—以高雄市八十六學年度校務評鑑為例。未出版碩士論文，私立高雄醫學大學，高雄市。--補系所
- 行政院教育改革審議委員會(1996)。教育改革總咨議報告書。臺北市：作者。--意指作者自行出版？
- 江文雄(1982)。國民中小學實施教學評鑑之研究。臺中縣：臺灣省政府教育廳。
- 吳清山(2000)。學校行政(第五版)。臺北市：心理出版社。
- 吳清山和林天祐(2002)。校務評鑑。教育資料與研究，44，132。
- 林天祐(2002)。校務評鑑的理念與做法。教師天地，117，15-20。
- 林邵仁(2001)。我國高級中學後設評鑑指標之研究。未出版博士論文，國立政治大學，臺北。--補系所
- 周武昌(2004)。國民中小學校務評鑑之評析—以新竹縣為例。中等教育，55(2)，28-38。
- 宜蘭縣政府教育局(2004)。宜蘭縣 93 年度國民中小學校務評鑑成果報告。宜蘭縣：作者。--意指作者自行出版？
- 洪梓祥(2003)。臺中縣國民中小學實施校務評鑑之研究。未出版碩士論文，國立臺中師範學院，臺中市。--補系所
- 高雄市政府教育局(2002a)。高雄市立國民中學學校評鑑實施要點。2004 年 7 月 4 日，取自 http://www.kta.kh.edu.tw/~report/laws/law12_10.htm
- 高雄市政府教育局(2002b)。高雄市立國民小學學校評鑑實施要點。2004 年 7 月 4 日，取自 http://www.kta.kh.edu.tw/~report/laws/law12_8.htm
- 高雄縣政府教育局(2004)。高雄縣九十二學年度中小學校務評鑑表。2004 年 7 月 4 日，取自 <http://boe.ks.edu.tw/item14.asp>
- 桃園縣政府(2003a)。桃園縣中小學校務評鑑實施要點。桃園縣：桃園縣政府教育局。
- 桃園縣政府(2003b)。桃園縣辦理九十二學年度中小學校務評鑑工作計畫。桃園縣：桃園縣政府教育局。
- 秦夢群(1998)。教育行政—實務部分(第二版)。臺北市：五南圖書公司。
- 孫志麟(2004)。學校評鑑制度之比較分析：臺北市與臺北縣。載於國立臺灣師範大學教育研究中心主辦，教育評鑑回顧與展望學術研討會(第 211-222 頁)

- 。臺北市：作者。—補月份
- 教育部中部辦公室(2004)。國立暨臺灣省私立高級中學評鑑實施計畫(草案)。載於教育部中部辦公室，**國立暨臺灣省私立高中評鑑第一次指導委員會會議會議資料(第 6-10 頁)**。臺南市：臺南一中。—補月份
- 陳坤松(2003)。臺南市國中小行政人員對校務評鑑態度研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。—補系所
- 陳劍賢(2002)。國民中小學校務評鑑之研究。未出版碩士論文，國立臺東師範學院，臺東市。—補系所
- 陳漢強(1985)。美國大專院校評鑑之研究。臺中縣：臺灣省政府教育廳。
- 黃光雄編譯(1989)。教育評鑑的模式。臺北市：師大書苑。
- 黃武鎮(1982)。國民中小學教學正常化評鑑之研究。臺中：臺灣省政府教育廳。
- 黃炳煌(1983)。教育與訓練。臺北市：文景書局。
- 黃韻寧(2003)。新竹縣國民中小學校務評鑑實施現況之調查研究。未出版碩士論文，國立臺北師範學院，臺北市。—補系所
- 莊忠儒(2004)。臺北縣國民小學校務評鑑實施狀況調查研究。未出版碩士論文，國立臺北師範學院，臺北市。—補系所
- 郭昭佑(2000)。學校本位評鑑。臺北市：五南圖書公司。
- 彭慧敏(2003)。國小教師對校務評鑑的意義知覺、因應方式及參與程度之研究——以臺北市為例。未出版碩士論文，國立臺北師範學院，臺北市。—補系所
- 曾文錄、湯志民、李珀、馮清皇、楊慶齡、賴文堅等人(2001)。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(1988)。視導與評鑑。載於曾慧敏等人，**學校行政(第 407-439 頁)**。高雄市：復文圖書出版社。
- 湯志民(2001)。知識與教育轉型。載於臺北市立師範學院，**現代教育論壇：知識經濟與教育(第 33-39 頁)**。臺北市：作者。--意指作者自行出版？
- 湯志民(2002)。臺北市國民中學校務評鑑之評析。**初等教育學刊**，11，25-50。
- 楊文雄(1981)。教育評鑑之理論與實際。臺中：臺灣省政府教育廳。
- 張岳仁、林堯文、吳和惠、曾正吉、彭桂梅、戴麗緞等人(2001)。臺北市國民中學校務評鑑手冊。臺北市：臺北市政府教育局。
- 張素貞和林和春(2004)。縣市規劃辦理國中小校務評鑑之實務探究——以桃園縣為例。載於國立臺灣師範大學較預研究中心主辦，**教育評鑑回顧與展望學術研討會手冊(第 235-246 頁)**。臺北市：作者。—補月份--意指作者自行出版？
- 張勳誠(2003)。校務評鑑準備經驗分享。**教育資料與研究**，50，37-41。
- 游家政(1994)。國民小學後設評鑑標準之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。—補系所
- 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。
- 馮丰儀(2001)。專家導向評鑑取徑。2004年7月4日，取自

<http://www.ed.ntnu.edu.tw/faculty/t16/evaluation/1-5.doc>

詹益成(2003)。桃園縣國民小學教育評鑑實施現況之調查研究。未出版碩士論文，國立新竹師範學院，新竹市。—補系所

臺北市政府教育局(2001)。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。--意指作者自行出版？

臺北市政府教育局(2004)。臺北市國民中學校務評鑑結果分析報告。臺北市：建成國中。

臺北縣政府(2000)。臺北縣政府辦理縣立中小學校務評鑑實施要點。2004年8月1日，取自

<http://web.law.tpc.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?Fcode=A0050036&FullDoc=所有條文>

臺北縣政府(2004a)。臺北縣政府辦理縣立中小學校務評鑑實施要點。2004年8月1日，取自

<http://boe.tpc.edu.tw/edu/law/default.asp?page=2&keyword=&pgroup=>

臺北縣政府(2004b)。臺北縣九十三學年度縣立中小學校務評鑑表。臺北縣：作者。

臺北縣政府(2003)。臺北縣政府辦理縣立中小學校務評鑑實施要點。載於臺北縣政府教育局主辦，臺北縣九十二學年度縣立中小學校務評鑑小組委員作業會議(第3頁)。臺北縣：海山國小。—補月份

潘文忠(2004)。中小學校務評鑑及校長遴選。載於國立臺灣師範大學教育研究中心主辦，教育評鑑回顧與展望學術研討會(第287-288頁)。臺北市：作者。—補月份

潘俊程(2003)。臺中縣國民小學校務評鑑之研究。未出版碩士論文，國立臺中師範學院，臺中市。—補系所

潘慧玲(2003)。教育評鑑之概念釐清與展望。教育研究月刊，112，22-30。

穆慧儀(2003)。國民中學後設評鑑之研究—以臺北市為例。未出版碩士論文，國立臺北師範學院，臺北市。—補系所

鄭崇趁(2002)。校務評鑑與知識管理。教師天地，117，21-25。

盧增緒(1995)。論教育評鑑觀念之形成。載於中國教育學會主編，教育評鑑(第3-59頁)。臺北市：師大書苑。

蘇秀花(2003)。臺北市國民小學校務評鑑實施成效及整合之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，臺北市。—補系所

英文部分

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 Publications, Inc.

Colorado Department of Education(2003). *Colorado charter schools evaluation*.

- Retrieved July 4, 2004, from <http://www.cde.state.co.us/cdechart/charsurv.htm>
- U. S. Department of Education(2002). *The national policy on whole-school evaluation. Government Gazette, 433(22512)*. Retrieved July 4, 2004, from http://66.102.7.104/search?q=cache:kb-o6pagR0YJ:education.pwv.gov.za/DoE_Sites/Quality_Assurance_Folder/WSE%2520National%2520Policy.pdf+School+evaluation&hl=zh-TW
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.(1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Karlsson, O. (2003). Program evaluation in Europe: Between democratic and new public management evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation(Part one: Perspectives)(pp.429-439)*. London: Kluwer Academic Publishers.
- MacBeath, J. (2004). *School self-evaluation: What we are learning from other countries*. Retrieved July 4, 2004, from <http://www.teachers.org.uk/resources/word/MacBeath-nutcountries.doc>
- Nevo, D. (1995). *School-based evaluation: A dialogue for school improvement*. Tarrytown, New York: Elsevier Science Inc.
- Provus, M. (1971). *Discrpancy evaluation: For educational program improvement and assessment*. Berkeley,CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Sanders, J. R., & Davidson, E. J. (2003). A model for school evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation(Part two: Practice)(pp.807-826)*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Stake, R. E. (1983). Program evaluation, particularly responsive evaluation. In G. F. Medaus & D. L. Stufflebeam (Eds.). *Evaluation modeles: Viewpoints on educational and human services evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Stufflebeam,D. L. (1994). Introduction: Recommendations for improving evaluation in U. S. public schools. *Studies in Educational Evaluation, 20*, 3-21.
- Stufflebeam,D. L. (2003a). Institutionalizing evaluation in schools. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.). *International handbook of educational evaluation(Part two: Practice)(pp.775-806)*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Stufflebeam,D. L. (2003b). Professional standards and principles for evaluations. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.). *International handbook of educational evaluation(Part one: Perspectives)(pp.279-302)*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Stufflebeam,D. L. (2003c). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.). *International handbook of educational*

evaluation(Part one: Perspectives)(pp.31-62). London: Kluwer Academic Publishers.

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*. Itasca, IL: F. E. Peacock Publishers, Inc.

Worthen, B. R., Sanders, J. R. & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (2nd ed.). New York: Longman.

Yap, K., Aldersebaes, I., Railsback, J., Shaughnessy, J., & Speth, T. (2000). *Evaluating whole-school reform efforts: A guide for district and school staff*(2nd ed.). Portland, OR:The Northwest Regional Educational Laboratory.