

學校層級評鑑之問題探究 -以台北縣八十七學年度校務評鑑為例

郭 昭 佑

國立教育研究院籌備處助理研究員

(收稿日期：2000年10月2日；修訂日期：2000年12月8日；接受刊登日期2000年12月18日)

摘 要

本研究旨在瞭解台灣學校層級評鑑的相關問題，並以台北縣校務評鑑為研究對象，透過問卷與訪談方式，實際瞭解學校層級評鑑在執行上的重要問題，並探究可行的改進思考與策略，以提供教育行政機關參考，期能改進台灣目前評鑑執行上的困境。

關鍵詞：教育評鑑、評鑑、學校層級評鑑

壹、研究動機

教育評鑑的發展自 1960 年代後，由於教育大量擴增、國家競爭力的要求、教育資源的短絀、教育的市場選擇導向、合法性的補償需求、及對公立學校辦學績效的質疑等因素而蓬勃發展，並逐漸為教育學者與社會大眾所重視(秦夢群，民 86；黃政傑，民 82；House,1992)。而在 Madaus、Stufflebeam 與 Scriven(1983)對教育評鑑的分期中，自 1973 年起，經由評鑑專業期刊的發行、評鑑學會的設立、大學專業學科的開設，教育評鑑的發展已正式進入專業發展的階段。而在後現代思潮下，學校層級的教育發展漸受重視，落實於學校層級的評鑑亦開始蓬勃發展，評鑑學者 Alvik 更提及在教育行政的分權情況下，教育評鑑，尤其是學校層級評鑑的需求將更為迫切(Alvik,1995)。

台灣教育評鑑的發展自 1990 年後，學校層級評鑑活動由中央主導，大量且全面性的實施。而教學與學校評鑑研究中心在新竹師院成立後，許多教育評鑑研究與實施即不斷透過該中心開展，間接影響相關的教育評鑑研究，與各級政府對各層級學校相關教育評鑑的實施。同時，行政院教育改革審議委員會的總諮議報告書提及鬆綁過程中應兼顧教育品質，並強調自律與責任的要求，進一步使教育評鑑受到重視。加上近年來包括大學法、國民教育法、特殊教育法等法律修訂中明列評鑑實施條文，使得台灣在邁向二十一世紀之際，將投注相當多的心力於教育評鑑上，尤其 1998 年的課程改革，九年一貫課程除對學校本位課程發展寄予厚望外，更期望藉由中央、地方、學校三個層級對課程評鑑的實施，促使課程發展落實於學校。據此，評鑑在學校層級中的需求已然全面性的進入台灣之學校系統中，可預見的是，未來將有大量屬於學校層級的評鑑之發展需求在台灣紮根。

由上可知，學校層級評鑑在台灣未來的發展至為重要。然而，許多學者提及目前台灣實施的學校層級評鑑仍有許多缺失，舉其熒熒大者如評鑑制度過於仰賴未完整規劃的外部評鑑、指標未適量、清晰、評鑑人員缺乏專業能力、外部評鑑時間不足、無法確實瞭解學校而有形式化評鑑傾向，及後設評鑑的缺乏等諸多問題(江文雄，民 71；周淑惠、

江麗莉，民 84；陳漢強，民 74；游家政，民 83)。類此缺點，如無法提出適當的解決策略，再多的評鑑措施亦無法真正的達到評鑑應有的功能。

本文擬以台北縣八十七學年度國民中學校務工作評鑑為例，實際調查研究以探討學校層級評鑑實際執行的問題，並歸納改進學校層級評鑑的策略，以提供教育行政當局參考。

貳、文獻探討

一、學校層級評鑑實施問題探究

學校層級評鑑的實施一直存在著若干問題，Guba(1969)早就相當完整的提出教育評鑑所易發生的不當心態與問題如下：1、認為評鑑是痛苦的過程而刻意逃避；2、評鑑者與受評鑑者都將評鑑視為審判，因恐懼而產生焦慮；3、學校對評鑑沒有認真反應，學校也沒有負責評鑑的系統；4、懷疑評鑑的價值，採取防衛態度，且對評鑑結果不信任；5、未有如何實施評鑑的導引；6、評鑑的建議不適當；7、忽略評鑑過程中未顯著的差異所可能產生的潛在變數；8、評鑑要素的缺乏，包括適當的理論、適用的概念、設計、工具、專業的評鑑人員。

Gallegos(1994)更是在檢視 51 個評鑑模式後，提出學校評鑑實施的一般弱點為：1、並未清楚界定評鑑者是否受過學校評鑑的重要訓練；2、在評鑑方案或產出時，幾乎無法證明評鑑係基於可接受及可理解的標準？3、無法證明學校評鑑的系統取向已被理解或實施；4、以有意義的方式強調品質議題的評鑑不多；5、後設評鑑之實施是否被建議執行，並無清楚界定。

Nevo 和 Goldblat(1988)在廣泛調查後認為多數教師與校長似乎不瞭解近三十年教育評鑑概念的發展(例如形成性與總結性評鑑的區分，歷程與結果評鑑，常模參照與標準參照測驗、學生評估與方案評鑑等)，且教師仍認為學生為主要的評鑑客體，亦即評鑑為學生評估與測驗的活動，而非方案評鑑。Nevo 更從以色列的教育系統中發現，以色列沒有

定期的學校評估機制，而教育部的督學由於人力的不足及評鑑工具的缺乏，僅是表面化的評鑑學校，而無法徹底的實行評鑑(Nevo,1995)。

二、台灣學校層級評鑑問題

從上述學者的觀點中可知，目前各國的學校層級評鑑仍存在著若干問題。而在台灣陸續的評鑑過程中，也有許多關心評鑑成效的檢討報告，以台中市八十六學年度校務評鑑之後設評鑑會議所檢討為例，其討論的主要缺失約包括時間太短、對指標過多、不適合個別學校、質疑指標訂定方式、學校成員與訪評委員的溝通障礙、學校的辯護防禦行為，及無法滿足學校個殊性的需求(台中市政府，民 87)

陳漢強(民 74)亦指出，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。

在台灣，學校層級評鑑大都包括自評與訪評兩部分，類似美國的學校認可方式，亦分為自我評鑑與訪問評鑑，但認可制度主要目的在於學校自我改進，訪視評鑑則僅為協助立場(Young,1983)。而台灣剛好相反，訪問評鑑才是主角，而自我評鑑僅居於配角地位(王朝茂，民 74)。

而參與自我評鑑的人員往往只能逐項填寫表格。台灣受評學校之自我評鑑因缺乏對評鑑方式與技巧的瞭解，無法落實做好自我評鑑工作，通常只能針對評鑑表上之表格與評鑑項目，填寫資料，無法充分發揮自我評鑑的精神，僅流於形式(王朝茂等，民 74；盧增緒，民 79；蘇錦麗，民 82，民 83，民 86)

蘇錦麗(民 86)亦認為即使是台灣之大學校院評鑑，仍多偏向被動接受，因此建立學校自我評鑑機制，化被動為主動，使學校建立自己的評鑑體系，實有必要。

而在評鑑人員的專業評鑑素質方面，盧增緒(民 84)認為台灣的評鑑一直將責任推給評鑑時間短促，及評鑑委員非專任，且又多倉促成軍等籍口，從未在提升評鑑人員之素質，或培養評鑑人員的評鑑觀念上努力。游家政(民 83)也指出評鑑人員角色模糊，專業素養有待加強。

學校自我評鑑的指導委員會或工作小組成員，其遴選要兼顧公正性、代表性及專業

性。評鑑小組成員必須尊重每一個相關階層的代表性。然而代表性夠了，但專業性可能不足(許勝繼，民 84)。蘇錦麗(民 82)更明白指出在評鑑委員到校訪問評鑑前，應參加講習會，以瞭解評鑑標準與過程。

最嚴重的可能要屬形式化作風了，受評的學校，似乎只有部分行政人員較為投入，但多半也只是在行政命令的規範下，被動的參與，所以政府投注心力特多之學校評鑑，給一般人的印象或批評卻是「未盡公平合理、缺乏公信力、形式多於實質」(盧增緒，民 84)。許勝繼(民 84)則明白指出評鑑應重視實況，而不在只偏重書面表冊的評鑑，評鑑如不能落實於日常工作，僅造浮面資料以應付評鑑，則不但沒有意義，徒然耗費時間、人力和公帑而已。因此，評鑑不應流於形式，評鑑內容應合乎時代之需要：避免太多書面資料，以致流於形式化，過度表面包裝，容易失去真實性。

而評鑑結果未能有效利用也使評鑑淪為裝飾品，評鑑只談「績效」而不談「責任」，只瞭解問題與困難，而未見改進的決策(王朝茂等，民 74；盧增緒，民 74)。台灣的評鑑常淪為一種儀式，做了就算，教育行政人員及學校成員仍未正視評鑑的重要性，及評鑑能為教育帶來的助益。

至於評鑑一直無法改善，恐怕後設評鑑的缺乏是主要問題了，游家政(民 83)認為後設評鑑是檢視評鑑實施過程，並藉以改進的利器，但一直未受重視，以致評鑑無法有效改進。由此可知，評鑑的重複實施多只是結果的排名，而為思考評鑑本身的適當性、公正性與客觀性，致使台灣的評鑑進步有限。

三、台北縣八十七學年度校務工作評鑑

前台灣省政府教育廳依據八十六學年度地方教育視導人員座談會結論，擬訂「台灣省各縣市國民中學八十七學年度校務工作評鑑實施計畫」，由各縣市遴選若干學校，依所訂一般行政、教務、訓導、總務、輔導等五項目進行評鑑，並酌予以經費補助。台北縣政府則據以訂定「台北縣國民中學八十七學年度校務工作評鑑實施計畫」，擇定十所國中於八十八年四月至五月中旬進行評鑑，因經費考量，每校以半天為原則。

其主要實施程序如下：

- 1.成立「評鑑工作指導小組」、「執行工作小組」、「學校自我評鑑小組」、「訪問評鑑小組」。
- 2.修訂評鑑指標，以前省教育廳版本為主，召集受評學校修訂。
- 3.針對受評學校辦理說明會，並辦理評鑑委員行前說明會
- 4.學校自我評鑑
- 5.訪問評鑑(簡報、參觀、查閱資料、訪談、綜合座談)
- 6.訪評書面報告(轉送學校)
- 7.學校說明(補充意見)
- 8.受評學校提出改進意見
- 9.後設評鑑會議
- 10.追蹤輔導
- 11.敘獎
- 12.後續評鑑

該次校務評鑑工作所擬訂之計畫與程序，已較其他相關評鑑完整；然而，在執行時是否實際有益於學校是本文的主要關心。

參、研究方法與步驟

一、研究方法

本文係以文獻分析法與調查法進行研究，首先利用文獻分析的方法，收集與整理文獻資料，從國內外相關文獻予以描述、分析，以掌握學校層級評鑑的重要問題，據以為擬訂問卷、訪談之調查依據，並擴大學校層級評鑑的研究視野。

其次，本文針對台灣目前執行學校層級評鑑的主要問題，以台北縣 87 學年度校務評鑑計畫之實施為例，進行調查研究，以探討學校層級評鑑的問題，調查方式以問卷及訪談方式進行。

二、研究工具與研究對象

在問卷調查方面，係以自編「台北縣改進八十七學年度國民中學校務工作評鑑調查研究問卷」(附錄一)為調查工具，本問卷係研究者依文獻探討後研擬草案，並經專家座談討論後定稿實施，以瞭解學校人員及訪評委員在評鑑指標、自我評鑑、訪問評鑑、評鑑結果及對評鑑的看法等方面的意見。

問卷調查對象為 87 學年度台北縣十所接受該次評鑑的學校的成員及所有擔任訪評委員的專家學者、及受訪的學校成員，對訪評委員暨指導委員發出的問卷計 22 份，受訪學校每校 10 份，計 100 份，實際回收有效問卷訪評委員暨指導委員計 20 份，受訪學校人員計 89 份，回收率達 89%。

而在訪談調查方面，係以自編「台北縣改進八十七學年度國民中學校務評鑑調查研究訪談大綱」(如附錄二)進行訪談，本訪談大綱係經研究者初擬，並經專家座談談論後定稿實施。訪談對象以立意抽樣方式，依學校類型及訪評委員身份，分別訪談五所學校及五位訪評委員(如附錄三)，以深入瞭解台灣現行校務評鑑的問題。

三、資料分析

在問卷資料分析上，除基本資料外，對每一題項主要勾選之同意程度分別為非常同意、同意、有點同意、有點不同意、不同意、非常不同意等六個等級，在調查問卷回收後，即審視問卷填答情形，藉以剔除填答不完整或誤填之廢卷，並以個人電腦統計軟體 SPSS 進行資料處理及分析。以百分比(%)以瞭解調查對象在各題項上同意程度的分佈情形，並以 t 考驗瞭解訪評委員與受訪學校成員在各題項上是否有顯著差異。

而在訪談資料分析上，係於訪談錄音後整理為文字稿，以質的分析方式，經資料編碼、組織、分析、討論、詮釋後呈現資料。

四、調查研究過程

研究者為瞭解台北縣校務評鑑改進策略，商請該次評鑑執行工作小組之負責學校：中山國中組成研究小組協助問卷收發及訪談工作，其研究歷程如下：

- 1.文獻探討與問題瞭解：研究者由文獻與初步訪談瞭解該次校務評鑑執行之可能缺失。
- 2.擬訂調查問卷與訪談大綱：本文採問卷與訪談方式進行，因此研究者依上述探究結果擬訂調查問卷與訪談大綱初稿。
- 3.專家座談：為使研究不致偏誤，邀請專家學者、教育行政、學校行政、教師代表、家長代表等進行專家座談。
- 4.訂定調查問卷與訪談大綱：依據上項專家座談結果，修訂調查問卷與訪談大綱。
- 5.問卷調查：因接受評鑑學校僅為十所，為盡可能收集完整資訊，研究案採取普查方式，包括所有訪評委員與評鑑指導委員與十所受評學校之實際參與人員，回收有效問卷各為 17 人與 91 人。
- 6.訪談：評鑑委員部分，於 13 位評鑑委員中依其身份代表分層抽訪 5 位委員作個別訪談，而在學校成員部分，依學校分佈與類型大小，於 10 所學校中抽訪 5 所學校，以焦點團體方式與實際參與主要成員訪談。
- 7.資料分析：問卷部分，以 SPSS 套裝軟體作描述統計(瞭解填答者在各題次反應情形)與 T 考驗(瞭解訪評委員與受訪人員在各題次間的差異)；在訪談方面，錄音後整理為文字稿，經資料編碼、組織、分析、討論、詮釋後呈現資料。
- 8.資料呈現：以問卷與訪談資料併陳為原則，探究在相關議題上之意見呈現與表達。

肆、研究結果與討論

一、台北縣八十七學年度校務評鑑相關意見調查結果

(一)有關指標部分

1、指標數量過多

從回收問卷的資料顯示，過半數認為指標數量過多(50.9%)，而大多數認為 51-150 間為宜(填答者 70%)，受訪者也表示指標太多，學校在準備受評鑑會訪評委員評鑑時間

不足時，提高了評鑑的難度。

「指標雖經修訂為 176 項，然而仍然過多，且太晚公佈，準備起來很辛苦」(訪談，B03)

「指標 100 項左右尚可接受，超過的話易提高評鑑上的困難度，尤其時間不足的時候」(訪談，A03)。

另外，評鑑指標除數量過多外，其內容也顯得瑣碎：「校務評鑑的檢核表內容條目過於瑣碎」(訪談，B03)。

2、指標完整性夠，但無法顧及個別差異

大多數認同指標訂定完整(91.7%)，但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，可能因學校成員較瞭解學校行政細節，以致未有訪評委員之認同度高。指標雖完整，在問卷部份約有半數認為無法顧及各校差異(44.4%)，許多人認為不能符應學校特色(38.9%)，另外在受訪者方面，也有多位指出指標無法顧及學校差異，更無法彰顯學校特色：

「不是每一個指標都可以適用所有的學校」(訪談，A05)；

「本次評鑑的指標已固定化，對於學校辦學特色則無可著墨之處」(訪談，B04)

「各校指標皆一致，較無法顧及各校差異性與特色」(訪談，B05)；

「評鑑時沒有太大的困難，但是並沒有顧及到學校的差異和特色，例如學校規模、師資結構、城鄉差距及社區背景等」(訪談，B05)

3、指標敘寫概念仍造成受評學校困擾

多數人認為指標敘寫概念清晰(85.2%)；但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的認同程度顯著高於學校成員，可能係因為學校成員須依據指標逐一準備資料，因此較有感受。在學校成員部份，受訪者指出指標有部份重複，而為了詮釋指標內容也花了不少時間：

「多數指標能具體呈現，少數如導師責任制成效較難呈現而民主法治之議題範圍廣且與其他指標有重複性」(訪談，B05)；

「為了評鑑，我們處室也開了幾次會，當時大家最痛苦的是，每個細目裡應呈現什麼？當時整個作業花了很多時間在釐清評鑑表上的細目的指標，我們用什麼來告訴人家我們有幾分，也就是說，我們必須明確知道每個細目的內容，那些算，那些不算」(訪談，B04)

除學校成員對指標過度模糊提出意見外，訪評委員也指出相同的指標，不同的人解讀也會有差異：「有的學校不知道要評鑑什麼，結果一項資料都沒有拿出來。對於評鑑的項目和內容，各校只能看到字面上的意義，解讀會有所不同」(訪談，A05)。

(二)有關學校自我評鑑部分

1、學校重視評鑑

問卷顯示有 92.6%的問卷填答者認同學校重視本次評鑑，且有 95.4%的填答者認為學校投入時間與人力積極準備。受訪者亦提到學校花很多時間為這次評鑑作準備：「學校從收到評鑑通知後，花了相當多的時間準備，許多同仁因此而加班，但也都任勞任怨，值得鼓勵」(訪談，B02)。

2、學校成員共同參與程度各校有差異

大多數人認為全體教職員多共同參與配合(81.5%)，但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，即訪評委員的認同程度顯著低於學校成員。而事實上，各校成員的參與程度確實有差異，且與學校規模及校長領導有關。

「學校小，自然在準備上須全員到齊，剛開始大家所表現的抗拒，都必須一一克服，所以校長也就格外辛苦」(訪談，B05)

「其實許多老師抱著事不關己的心態，好像校務評鑑只是校長與行政人員的事」(訪談，B01)

「學校裡除了幾個受訪的人員外，很多老師只知道有這回事，根本不知道學校做了什麼事」(訪談 A03)

從上述訪談的內容可知，小規模的學校須全校動員，但教師多會呈現抗拒的心態，因此校長須加以勸說；而大規模學校的教師則較不關心校務評鑑工作。

3、學校自我評鑑能力仍顯不足

雖然大多數填答者認為學校自我評鑑小組具備評鑑知能(82.4%)、瞭解評鑑程序(84.3%)、且熟悉評鑑方法(87%)，並依據指標收集資料進行評鑑(93.5%)；然而前三項訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，即訪評委員對學校成員具備評鑑知能、及瞭解評鑑程序與方法的認同程度顯著低於學校成員，而且從訪談中可看出學校成員並不甚瞭解評鑑如何實施：

「在先前訓練方面，除了評鑑前讓我們接受半天研習，瞭解評鑑概念外，在評鑑前一到二個禮拜，駐區督學也到校指導如何準備」(訪談，B04)

「真正怎麼去評鑑其實大家並不很清楚的，只能在準備資料時更完整，在勾選時更慎重罷了」(訪談，B02)

「學校評鑑小組雖經 CIPP 評鑑模式講習，但對其目標掌握、資料蒐集等仍有彈性加強空間」(訪談，A01)

「若能於評鑑前召開學校評鑑小組全面性研習，加強對評鑑的瞭解，才能確實的自我評鑑」(訪談，B05)

從上述的訪談中，呈現出雖有短期的評鑑研習，但訪評委員仍表示評鑑的知能仍須再加強，而學校成員則表示應進行學校評鑑，小組的全面性研習，瞭解評鑑的意涵，才能確實進行自我評鑑。

(三)有關外部訪視評鑑部分

1、訪評時間不足

有近半數認為評鑑時間(半天)不適當(44.4%)，而應以一天為宜(填答者 64%)。另訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，即訪評委員的認同程度較學校成員低，可能與訪評委員要在半天內訪視完 176 個指標的沈重負荷，而學校成員僅被動的因應有關：

「各校訪評後，對話時間太少，以致能給予校方的協助有限」(訪談，A01)。

「才半天，面對那麼多指標，又要查閱資料，又要訪談，時間實在不足」(訪談，A03)

其次，因訪評時間的不足，也導致學校成員對訪評結果的質疑：

「半天又要看資料、又要訪談，委員能瞭解多少？」(訪談，B02)

「在訪評過程中，因時間匆促，個人認為，訪評委員無法在短時間內全面性瞭解學校運作情形」(訪談，B05)

2、抽樣訪談的代表性仍有爭議

多數同意對抽樣訪談能反映多數人的意見與看法(71.4%)，但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員對抽樣訪談代表性的認同程度顯著低於學校成員，然而在訪談過程中，有許多抽樣代表性的質疑。

「訪談對象不同，有時對同一問題的反應不太一樣，即使在同一群受訪者中，有時亦有不同看法」(訪談，A05)

「以教師會和學校間運作為例，有些教師成員的說法即有偏差，不見得代表多數人的意見」(訪談，A05)

雖訪評時有抽樣訪談，但從上述的訪談內容顯示訪評委員認為雖屬同一群受訪者，看法亦有差異，而受訪人的說法也不見得代表多數人的意見。

3、訪評委員與學校成員間之溝通仍存有歧異

絕大多數同意學校成員受到適度尊重(93.5%)。足見訪評委員並未存有上級視導的心態：「訪評委員都很客氣，也相當尊重我們」(訪談，B03)。

其次，雖然大多數人認為能與訪評委員真誠溝通而無隱瞞(87%)，但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的同意程度顯著低於學校成員。

「在訪談中，大家說的都一樣，但奇怪，只有與校長及行政人員說的不一樣」(訪談，A02)

「我覺得應該看看他們怎麼講，多角度探討，與不同的人交談更可以瞭解他們真正的情況是什麼」(訪談，A02)

「有時覺得他們說的，與實際看到的有很大出入」(訪談，A03)

另外，大多數同意學校準備資料足夠讓訪評委員即時瞭解學校表現情形(84.3%)，多數認為對訪評委員的疑問，除口頭說明，且有充分資料佐證(69.4%)，且大多數也認為訪評委員信任學校成員的說明(84.3%)；但在上述三項題目中，訪評委員與學校成員之同意程度均達顯著差異，訪評委員對學校準備資料足夠程度、學校成員說明時有充分資料佐證、及信任學校成員的說明等三項的同意度顯著低於學校成員。

「教授是完全沒翻閱資料，只跟我們訪談，訪談結果不知有無做紀錄」(訪談，B04)

「評鑑結果裡頭有一些我們學校自認為4分，被拉成2分的，就不懂是什麼原因？」(訪談，B04)

由此可知，在溝通時，學校成員所表達的，與訪評委員所接收的不見得相同，因此在溝通時仍有些許障礙須突破。

4、防衛心態毋庸置疑

近半數認為學校成員對訪評委員有防衛心態(48.1%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員對此防衛心態認同程度顯著高於學校成員。

且絕大多數會站在學校立場為學校辯護(87%)，而訪評委員與學校成員之同意程度並無差異：

「剛開始往往得到負面的結果，不少行政人員有著抗拒、排斥、認為其運氣不好，

為何以前的人沒有做評鑑卻要他們做這做那，其中也有主任也是種態度」(訪談，B05)

「訪評之公平性受爭議。部份教師確實有防衛、抗拒、排斥之心態」(訪談，B05)。

針對此現象，訪評委員認為需要事前溝通：

「學校人員難免有排斥及防衛心態，學校在事先觀念溝通有待強化，須讓學校人員瞭解是協助學校解決困難而非考核」(訪談，A01)。

5、訪評委員能考量學校不同情境

大多數認為訪評委員能適度考量學校不同情境(86.1%)，訪評委員與學校成員看法並無差異。

「訪評委員多能顧及到各校的歷史背景，社區環境等的差異」(訪談，A04)

6、訪評委員的臨時組合影響公信力

受訪者表示，評鑑在台北縣裡，其成員幾乎是臨時的組成，缺乏公信力，同時也建議應委託外部專家長期作全面性的評鑑：

「行政機關限於財政關係，一個評鑑大多沒有辦法全縣同步實施，更不用說經常的、或設立一個評鑑小組常駐的實施評鑑了，每次都是這種臨時組合型的評鑑，公信力實在令人擔心」(訪談，B02)；

「有的教授會看好幾所學校，但有的可能只看過一、兩所學校，每個教授角度都不同，所提意見較沒有公信力；是否有專業的教授願意接受局裡的委託，以一年時間做一個長期評鑑，這樣對台北縣學校是較有實質幫助的」(訪談 B02)。

7、評鑑結果確易受表面因素影響

大多數認為訪評結果會受到表面因素影響(例如學校接待、簡介媒體、訪談場地、資料數量及漂亮與否)(85.2%)，訪評委員與學校成員看法並無差異，可見在時間不足、指標

過多等不利因素下，訪評委員確實會受到表面因素影響。

(四) 有關評鑑結果部分

1、訪視評鑑大致能反映學校情形

大多數認為訪評結果能反映學校表現與實際情形(85.2%)，且訪評委員與學校成員看法並無差異。

2、訪視評鑑對學校有幫助

大多數認為訪評結果對學校產生壓力，且對校務有幫助(88.9%)，且訪評建議具體可行(84.3%)。此二項訪評委員與學校成員看法並無差異。

3、有些建議學校沒有能力達成

多數認為學校有能力達成建議事項(75.9%)，但訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員對學校有能力達成改進建議的同意程度顯著低於學校成員。另外，在訪談間也可看出學校成員對脈絡的瞭解：「腳踏車棚的問題，訪評委員覺得須要在校內建置，但因校區地點不適合且經費也不足，委員只聽家長意見說要建置即列入記錄」(訪談，B04)。

從上述問卷調查及訪談的結果顯示，多數訪評委員及學校成員的受訪者表示，此次學校校務評鑑指標過多、太繁瑣，且解讀不易；且各校成員參與程度有異，教師通常不關心；而學校評鑑知能有待加強；訪評時間也太過短暫，無法確實瞭解現況，作具體的建議。另外訪評委員與學校成員的溝通仍有歧異，且學校成員亦有防衛的心態，而訪評委員是臨時組成，缺乏公信力，對學校的幫助非常有限。

二、校務評鑑改進意見調查結果與討論

(一) 有關評鑑專業方面

1、評鑑是改進學校辦學的有效方法

絕大多數認為評鑑是瞭解與改進學校辦學的有效方法(91.7%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的同意程度顯著高於學校成員。

「由於準備此次校務評鑑的過程中，發現學校圖書冊數不足，因此藉此次的校務評鑑，我們已把學校圖書館的藏書冊數增加到一萬二千冊」(訪談，B03)

「校務評鑑確實能夠幫助我們發現問題、解決問題」(訪談，B03)

「評鑑應該是對學校很良性的，讓我們知道未來這一年還有哪裡可以再努力」(訪談，B02)

「輔導室常在評鑑，所以有概念，我們會依每個評鑑項目裡，去檢討那些該做沒做，經常的評鑑對學校而言是好的」(訪談，B04)

2、評鑑知能不但必備，也是最缺乏、最須要強化的

絕大多數同意內、外部評鑑人員都應具備評鑑概念與能力(99.1%)，也同意學校愈多成員具評鑑觀念愈有助於評鑑實施(97.2%)，且絕大多數同意學校成員如果瞭解評鑑概念，可以降低其對訪評委員的防衛心態(95.4%)訪評委員與學校成員並無顯著差異。

「也許可以在評鑑前辦理研習，學校同仁愈多人參加愈好」(訪談，B01)「像我們大都參加過研習，知道評鑑的目的，也就不那麼害怕了」(訪談，B02)。

另外，絕大多數同意學校自我評鑑愈完整，訪評委員愈容易瞭解學校表現(98.1%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的認同程度顯著高於學校成員。

「學校自我評鑑愈完整，當然愈有效率，也愈容易瞭解；因此學校自評有待強化及落實」(訪談，A01)。

而大多數受訪者認為學校自我評鑑的主要缺點是成員評鑑能力不足(72.2%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的認同程度顯著的高於學校成員。

「有的學校比較馬虎，評鑑表可能沒有認真思考就勾了，回答不出所以然來」(訪談，A03)

「其實大家很認真收集資料，但怎麼評鑑，大概就是判斷以後自己打分數吧？」(訪談，B03)

在如何提高評鑑能力方面，絕大多數同意可透過研習或工作坊，加強學校自我評鑑小組成員的基本評鑑知能與概念(98.1%)；訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的認同程度顯著高於學校成員。且絕大多數同意可透過研習或工作坊，加強學校自我評鑑小組成員的評鑑方法與程序等評鑑能力(97.2%)

「建議往後每年對學校行政人員辦有關學校評鑑的講習」(訪談，B03)

「評鑑應事先告知，並事先訓練」(訪談，B01)

「如果有專業研習，對於評鑑大家都可有共識，也可提升評鑑工作技巧及知能」(訪談，B05)

「要改進自我評鑑素質及能力，建議能有評鑑的研習」(訪談，B05)

3、評鑑是專業，也須要專家協助

絕大多數受訪者同意評鑑是一項專業，評鑑過程中也須要專家協助(96.3%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的認同程度顯著高於學校成員。

「評鑑委員非常專業亦提供寶貴的意見」(訪談，B05)

「評鑑如有專家協助，或學校間願意經驗分享，或行政單位提供諮詢，可以使學校學習如何評鑑」(訪談，B02)

「可以充分組織台北縣現有人力資源，或由學術單位提供評鑑專家，組成走動式諮詢小組，也就是讓須要的學校提出申請，由這些評鑑專業輔導團或資深學校人員走動式的接受諮詢，或設立評鑑工作諮詢專線，可提升評鑑知能」(訪談，B04)

「如果教育局提出專業的支持，受評鑑者就會願意提出其需求，有助於消弭排斥、防衛心態」(訪談，B04)

從上述的資料顯示，評鑑專業融入學校評鑑，將有助於評鑑的實行，且能消除受評

者的防衛心態。

(二)有關評鑑指標研訂方面

1、指標再多亦無法完全週延，為求可行，宜求適量(50-150 項)，

在指標的訂定方面，受訪者表示：「指標訂定無法跟上教育環境的改變，因此指標項目無法 100% 配合目前學校的行政工作」(訪談，A05)；「指標太多，要在半天內全盤瞭解實在很難」(訪談，A03)。問卷則顯示過半數認為指標數量過多(50.9%)，而大多數認為 51-150 間為宜(填答者 70%)

因此，指標的數量宜適量，且應留各校自訂之指標，才能適應各校特色或教育環境的改變。

2、為求指標清晰，可於各項下提供參考細目

在指標的清晰方面，受訪者表示：

「我覺得細目應適度釐清，而不是看到細目後，再去猜測要拼湊什麼資料(訪談，B04)；

「本次評鑑的指標僅列出大綱，大綱底下的細目未以條列式方式清楚列舉，有些草率」(訪談，B04)；

「希望對於每個指標，能給我們一個參考的細目，而不是用自由心證的籠統方式來自我評鑑」(訪談，B03)。

受訪者建議每項指標下列參考細目，將有助於指標的解讀。

3、認同核心指標及校訂指標(約 10-30%)之訂定，以符應各校差異

絕大多數同意評鑑指標為符應各校差異與特色，可僅訂定部分核心指標(各校通用的指標)，而保留部分比例由學校自訂(98.1%)。「固定指標既無法全方位檢視學校行政，亦

使得學校特色無法呈現，建議在指標上是否應分為固定式評鑑指標與浮動式評鑑指標二部分」(訪談，B04)；

至於校訂指標比例方面，所認同之適當比例依次為 11-20%(45.4%)、21-30%(45.4%)、31-40%(5.6%)、10%以下(1.9%)、41-50%(0.9%)、51%以上(0.9%)。

另外，在各校如何訂定學校自身的指標方面，受訪者表示：

「學校生態環境、社區情境與經濟文化各有不同，如小型學校人員編制受限，人力不足等，指標應顧及各校差異與特色」(訪談，B05)；

「若我們要展現各校的特色，可以在後面加一個特色或其他項目，或每一大項後加上，例如要檢查十項，只要訂定七項，另外三項學校自訂」(訪談，B02)；

「核心指標各校適用，宜預留 20%給各校發展特色。其指標應由全校教職員、家長代表與學生共同釐定」(訪談，A01)。

從受訪者的意見顯示出，各校應有自訂指標的空間，百分比應佔指標的百分之二十，可因應各校的特色，並由學校的評鑑小組、全校教職員、家長代表及學生共同參與指標的訂定。

4、評鑑指標應慎選適當的成員擬訂

學校評鑑核心指標適當的訂定者依次為學校行政人員代表(93.5%)、專家學者(81.5%)、教師代表(71.3%)、教育行政人員(63%)、家長代表(49.1%)、社區人士(25.9%)，認同度超過 50%以上者包括學校行政人員代表、專家學者、教師代表及教育行政人員，家長為臨界參與人選。

對此，在訪談中有更務實的看法，「是否可以成立評鑑研究小組，網羅各方面有關人員，自行訂定適合地區性的評鑑標準出來，如此也可檢視對於地區性的政策是否能夠貫徹落實」(訪談，B03)。

學校評鑑校訂指標適當的訂定者依次為本校學校行政人員(96.35%)、本校教師(80.6%)、本校家長(61.1%)、專家學者(49.1%)、社區人士(25.9%)認同度超過 50%以上

者包括本校學校行政人員、本校教師及本校家長，專家學者則成爲臨界參與人選。「我覺得細目的釐清應透過基層學校行政人員，比方說輔導業務，它天天在做的是什麼，這些工作應做到那些內涵，這個部分基層人員較清楚」(訪談，B04)

由此可知，學校行政人員基於其本職，仍最爲大家所信任，但仍應參考評鑑利害關係人的意見。

5、宜依各指標重要性給予適當權重

絕大多數同意各指標的重要性並不相同，應給予各指標適當的加權(96.3%)「各個工作項目的重要性不同，且每年度的重點、甚至每個時間的工作重點不同，如都相同看待，可能會影響評鑑的效度」(訪談，B03)。

6、結果表達方式宜以適度規準取代分數，並加強說明與建議的敘寫

多數受訪人員表示評鑑結果表達方式應以具體事例或規準取代分數，並加強說明建議部份，將有助於學校改進：

「我想以特優、優、良、可、待加強等向度，可能比 5、4、3、2、1 更有意義，且較不敏感，也毋須計算總分」(訪談，A03)

「學校自評素質寬嚴不一，有些學校表現良好，只自評 4 分；有些學校實有待加強，但…分數硬要拉下來也不太好意思」(訪談，A01)；「到各個學校評鑑的委員大都不相同，成員不同，分數上的評定就不客觀，也不應看做太重要」(訪談，B02)。

由此可知，不僅各校，甚至各委員對分數的認知亦可能有所差異。

「結果以分數呈現雖清晰明瞭，但若逐條加入具體意見欄，才能有助未來之校務改進」(訪談，B05)

「評鑑結果裡頭有一些我們學校自認爲 4 分的，被拉成 2 分的，就不懂是何原因，後面也沒有註明」(訪談，B04)

7、評鑑指標應具有持續性

「自我評鑑表格及指標的提供，是否可以及早的在放在網路中，學校隨時可以下載、登錄，隨時依據指標自我瞭解，否則像這次評鑑，我們平時就在做的資料，當教育局給我們表格時，我們又要把原有資料重新拆卸組合精裝，時間就花在這裡」(訪談，B02)；

「評鑑指標是否每年一樣，如果不一樣，每年來一次，會讓學校無所適從」(訪談，A01)。

評鑑指標應有持續性，若也修正也應提早公佈，讓學校瞭解，以作為校務發展之參考依據。

(三)有關評鑑設計方面

1、依不同需求選擇適當評鑑人員

對於外部評鑑適當的訪評委員，依次為專家學者(87%)、教育行政人員(75%)、學校行政人員代表(72.2%)、教師代表(54.6%)、家長代表(41.7%)、社區人士(27.8%)，超過50%認同度者包括專家學者、教育行政人員、學校行政人員代表、教師代表等，家長代表為臨界人選。

對於學校自我評鑑適當的參與成員，依次為本校學校行政人員(94.4%)、本校教師(86.1%)、本校家長(65.7%)、專家學者(47.2%)、社區人士(32.4%)。超過50%認同度者包括本校學校行政人員、本校教師及本校家長，專家學者為臨界人選。

「評鑑時學校行政人員是必要的，專家學者與教育行政人員也應可提供相當的意見，教師與家長的參與或許會有不同的角度」(訪談 A01)

雖然家長的認同程度並不高，但有些學者卻認為不可或缺。「我覺得評鑑中，家長應該是重要成員，他們想要學校為學生做什麼，這才是重點」(訪談，A02)

2、宜選擇較無利害關係的客體

由果由學校自我評鑑小組自行選擇學校內的評鑑客體(對象)時,第一個評鑑客體的最好選擇依次為方案或計畫(40.7%)、學校整體(27.8%)、課程(14.8%)、校務行政(9.3%)、教師(2.8%)、學生(3.7%)、校長(0.9%),由此可知,有關人的評鑑似仍不宜,除非在大家都深刻接受評鑑概念時再予嘗試。

3、各項評鑑工作宜適度整合

許多評鑑工作之間是有重疊的,例如台北縣有些完全中學今年必須同時接受台北縣所辦理的國中(中學)校務評鑑,及教育部中部辦公室所辦理之完全中學評鑑,重複性高,造成資源浪費,且加重學校負擔。一位受訪者也表示,若干評鑑項目已有例行進行評鑑的,應不必列入校務評鑑之中:「審計室每年都對出納組有業務檢查,是否那一部分可不用再評鑑。因為審計室的檢查是真的比較了解我們的業務,」(訪談, B04)。

4、以全面性抽樣評鑑方式進行以廣收成效

「我希望下次不應直接指定部分學校,而應向全縣每一個國中說明何時評鑑即可,讓大家先自我評鑑,心裡也做個準備,至於要抽哪一間學校評鑑,到時候再決定,否則除了指定學校,其他學校在隔岸觀火,沒有受到什麼好處」(訪談, B02),受訪者建議每個學校平時應有被評鑑的準備,也應自我評鑑,至於外部評鑑應全面性的抽樣,以提昇各校對自我辦學的責任。

5、學校彼此觀摩的需求

「當時為了評鑑,也到別的學校去參觀,看看別人做的,覺得評鑑對學校有積極正向的意義」(訪談, B04);

「其他學校應該可以來觀摩,不是學習如何接受評鑑,而是觀摩其他學校的辦學」(訪談, B02)。

從上述的訪談內容中,可知受訪者建議校際間應建立彼此觀摩的機制,且其重點不在比較而在改進。

(四)有關評鑑過程方面

1、真誠的溝通有助於評鑑成效

絕大多數同意學校成員與訪評委員真誠實際的溝通對話，能使評鑑結果更有助於校務改進(99.1%)。而受訪者也表示：

「綜合座談跟學校的溝通可以再加強，委員在訪評過程中，看到的問題也許未真正觸及核心，應跟相關單位再深度匯談，而不只是全部人集合後的表面結束而已，應是一個深度匯談再回饋、再澄清、再回饋的過程，如此才能對學校有幫助，建議才更具體」(訪談，B04)；

「評鑑結果，應能反映學校實際情形，但最重要的是須讓校方相關單位有說明解釋之機會，彼此溝通才能見成效」(訪談，A01)。

真誠的溝通適評鑑是否能幫學校進行改進的要素，且溝通不只一次，應是不斷循環、檢證及反省的歷程。

2、資料查閱為必要過程，但不應為重要的評鑑依據

從回收的問卷中顯示，外部訪視評鑑進行方式意見表達依次為資料查閱(85.2%)、訪談教師(83.3%)、訪談行政人員(81.5%)、參觀(81.5%)、簡報(79.6%)、訪談學生(78.7%)、訪談家長(71.3%)、綜合座談(69.4%)。

雖然資料查閱最為認同，但在訪談過程中，也發現要依指標列出資料並不容易：

「所看到都是相同樣式的卷宗，但評鑑細目表上有的項目，不見得都有資料，有的資料特多，有的少或沒有，這是事實」(訪談，B04)；

「資料可編造湊和，但勞動大家準備一些不必要的資料，勞民傷財」(訪談，B04)；

「評鑑機關既是上級單位，大家自然容易為評鑑而評鑑，準備一大堆與平時的真實校務完全不一樣的東西，而且得失心也較重」(訪談，B02)。

尤有甚者，準備資料至走火入魔地步，喪失評鑑的本意。

「文書組的例行業務推展都很好，但很難依據細目呈現，只好臨時拼裝一下，變成一個很勉強的工作目標跟計畫出來」(訪談，B04)；

「如果資料的準備為學校原有的，或是真的需要的，那就算了，有些資料的準備純粹為了評鑑用，實在浪費資源與人力」(訪談，B02)；

「我們平時都有在做一些輔導資料，但像這次為了配合評鑑，我們的資料因為規格不符合，而須要拆開重新裝訂；之前多次評鑑也是如此需要重複拆裝，有何實質意義？」(訪談，B03)

不管是學校，或是評鑑委員，也都認為資料的查閱應不是重點：

「資料翻閱後，便實地走一趟校園，實務走動比靜態資料重要」(訪談，A01)；

「從多種訊息來源拼湊比較能看出真實情況，資料的呈現固然很好，但不一定完全可以參考」(訪談，A02)；

「目前電腦化的趨勢，許多資料都存在電腦裏，在評鑑時是否都須要把它印出來裝訂，擺在同一個地方，費時費力，又浪費紙張資源，評鑑委員可直接到相關處室，想看什麼，直接秀出來給他看就好了」(訪談，B02)；

「我覺得評鑑真的是平時比較重要，像審計室查帳三年來了二次，也沒事先講，頂多兩天前通知，所以大多是平時所做的資料，而不是為評鑑而準備好多資料」(訪談，B02)。

由此可知，在評鑑前應讓學校瞭解評鑑資料的準備不是重點，更應摒棄依指標逐項裝訂之形式化資料，並以實質評鑑為原則。

3、評鑑應不影響教學

百分之百同意不管是學校自我評鑑或外部訪視評鑑，應盡量不影響學校的教學活動(100%)：「教學才是老師的本職，不應為了評鑑而影響學生的學習」(訪談，B04)。

4、應予學校適當的說明機會

在評鑑過程中，若未給學校說明的機會，評鑑委員通常會不瞭解現象後面的因素。而做出不切實際的結論：「此次校務評鑑在與學生老師交談過後，並未給學校有關單位澄清問題、解釋的機會，例如：學生反應學校的電腦沒有裝光碟機，這並非學校設備不足，而是考慮學生上課的方式與需求，若裝了光碟機，學生上課可能自行攜帶CD或遊戲光碟，而造成無法專心於課堂」(訪談，B03)。

(五)有關評鑑結果方面

1、評鑑結果應考量其可行性

絕大多數同意訪評委員對評鑑的建議應考量其可行性(98.1%)。

「有些建議應詢問學校看法，因為有的學校早已思考過，但不可行的，如果建議沒辦法做，對學校有什麼幫助？」(訪談，B01)。

從上述訪談可知評鑑委員的意見也應與學校成員作充分的溝通，方能擬定學校具體的改革方向。

2、評鑑結果追蹤改進成效

針對該部份受訪者的意見頗為一致：「評訪委員宜針對報告提出構想，並有回饋對話空間。」

「教育局宜針對缺失，請校方提出改善計劃，並限期追蹤輔導」(訪談，A01)；

「從過去經驗得知，許多被評鑑的學校，僅在評鑑之前，準備許多書面資料；評鑑後的結果反而被忽略了，學校也沒有實際改進，這樣就有失校務評鑑的意義了」(訪談，B03)；

「次數也不是只有評鑑一次，還要追蹤，最好一學期一到二次，看學校是不是已經改變，到底在忙什麼要弄清楚，要把學校欲發展的重點給找回來」(訪談，A02)。

受訪者表示評鑑應長期進行，且要作長期的追蹤，如此才能督促學校改進，協助學校找到發展的願景，並具體的付諸實踐。

3、經具體建議後行政單位應以為重要參考依據

在評鑑結果的利用上受訪者也表示應充分提供給教育行政機關，作決策或經費補助之參考，在這方面的反應不管是學校成員或訪評委員都有強列的教育評鑑之需求：

「評鑑的結果常是我們在哪些地方要做改進，但是否有考慮到背後是否有足夠的資源；這反應出評鑑的結果有很多問題須要上級單位支持，譬如說資源班的設置、行政人力不足。希望不僅只是評鑑，對於大家的努力應該要有掌聲」(訪談，B03)；

「教育局宜採納專家學者建議，協助學校提升及改善校務需求，使學校得到具體回饋建議」(訪談，A01)；

「教育局宜做好評鑑後之協助工作，因評鑑後，師生、家長如未察覺改變效果及績效，爾後抗拒及防衛心態會更強烈」(訪談，A02)；「教育局宜在經費上作調整、補助，否則勞民傷財，於事無補」(訪談，A01)；

「評鑑可找出問題，但如無法解決任何問題，無非紙上談兵而已」(訪談，B04)。

「縣府對訪評結果是否重視，涉及訪評委員的定位問題，甚至許多學校會認為說了自己的缺點，不僅分數低，面子上掛不住，且又無法藉由評鑑建議以改進，也就打住不說了」(訪評 A03)。

受訪者一致認為，評鑑的結果，教育行政單位宜做出具體的回應，協助學校進行改進，否則評鑑常流於形式，且勞民傷財。

4、內外部評鑑同等重要、各有優點且具互補作用

絕大多數認為學校自我評鑑與外部訪視評鑑都很重要(97.2%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員認同程度顯著高於學校成員。

多數人認為學校自我評鑑的特色與優點依序為「較瞭解學校脈絡與問題」(84.3%)「所

提建議較為可行」(75.9%)、「較重學校改進」(69.4%)；而認為外部評鑑的特色與優點依序為「專業」(86.1%)、「客觀」(75.9%)、「較重學校績效」(73.1%)。

「學校的自評小組，在以學校教職員為主的狀況下，太過主觀，常會看不到自己的盲點；因此外來的專業評鑑人員就相形重要」(訪談，B03)

另絕大多數同意內外部評鑑結合可避免彼此缺點而有互補作用(95.4%)，訪評委員與學校成員之同意程度達顯著差異，訪評委員的同意程度顯著高於學校成員。

5、學校內部評鑑應可成為常駐機制

絕大多數同意學校自我評鑑可成為學校行政的常設機制，以隨時自我檢視學校效能(91.7%)，而評鑑如果成為學校常設的行政機制，學校自我評鑑小組成員為了持續的執行評鑑任務，每星期應酌予減課節數多數認為二節(填答者 45%)與四節(24%)。

「校務評鑑是一項重責大任，需要專人負責，而不是臨時抓公差。」(訪談，B03)

「評鑑既是長久要做的東西，以後還會再接受評鑑，大家應將它認為是一個常態，且以後都是要做的」(訪談，B04)

「想提高學校教育的品質不能沒有評鑑，且只有將評鑑視為一種習慣，時時自我評鑑，常常反省檢討，才能不斷追求卓越」(訪談，B05)。

「是不是可以把這樣的校務的評鑑，把它推廣成一個學校的例行工作，隨時做自我評鑑」(訪談，B02)

「把他變成常態性，視同我們的工作項目之一；而不是三、四個月戰戰兢兢等著他來，短暫的評鑑完後終於走了，才鬆了一口氣而結束。」(訪談，B02)

受訪者皆表示評鑑應成為學校一個常設的機制，幫助學校自我檢討、反省，以追求卓越，同時也應給校內評鑑人員減授一至二節的時數。

伍、結論與建議

綜上所述，研究者依據國內外文獻探討及對台灣現況分析與台北縣校務評鑑的調查結果顯示，學校層級評鑑方面主要問題歸納結論如下：

1、評鑑制度過於仰賴未完整規劃的外部評鑑

雖然每次評鑑皆訂有自我評鑑過程，然多以外部評鑑為主，自我評鑑僅為附庸不受重視，而外部評鑑之規劃限於經費、人力不足、多頭政策，而未適度整合各評鑑、且無法連續或全面性的實施，更被動的倚賴中央補助，缺乏內部評鑑的發展改進功能。

2、指標未適量、清晰、未注重個別差異且不具持續性

指標訂定雖周延但數量過多，且概念清晰不足。另未顧及各校差異與特色，既定指標亦未有持續性，有時會大幅更改，訂定人員未考量熟悉脈絡之人員。

3、學校成員缺乏評鑑概念且未共同參與

學校自我評鑑部分，多由行政人員準備資料，學校成員缺乏評鑑的概念且未完全參與，致使評鑑無法引發共鳴而導引學校改進。

4、評鑑人員專業能力不足

學校自我評鑑人員未具評鑑專業知能，不瞭解如何評鑑，而臨時組合的外部訪評委員雖在學校辦學或該評鑑項目(如輔導評鑑)上具有其「專門知能」，但有些仍未具有評鑑的「專業知能」；不管是自我評鑑或外部評鑑人員，僅熟悉評鑑客體而未具評鑑知能即執行，就如同大學國文系但未修習教育學分的代課教師般，僅具有「國文科專門知能」，而未具一位教師所須具備的「教育專業知能」一樣，在教學的溝通過程會產生許多問題。

5、外部評鑑時間不足，無法確實瞭解而有形式化傾向

外部評鑑因時間不足，無法在短時間內深入學校脈絡中，而訪談又有抽樣限制，確實瞭解學校確有困難，另外，評鑑委員易受簡報、參觀、資料查閱與綜合座談影響，學

校亦多著眼於此，且有形式化傾向。

6、溝通的障礙與防衛心態

由於外部訪視多為績效導向，學校成員即有防衛心態，在溝通上亦有所保留，無法真誠面對問題，也無法提出困難，進行溝通試圖解決問題，思考學校的改進。

7、評鑑結果與建議未追蹤輔導及協助解決

許多評鑑結果束之高閣，未追蹤學校改進成效，對訪評委員所認可之具體建議，亦未協助學校解決，使得評鑑無利於學校改進，間接影響訪評委員的角色定位(評論而已，建議無效)，更加深學校成員對評鑑的防衛心態。

8、後設評鑑的缺乏

甚少有評鑑設計列有後設評鑑，即使有，也是在後設評鑑會議上談談大家的評鑑心得，未具有實效，也未能確實改進評鑑的缺失，評鑑的制度與設計自然無從改進。

總之，學校層級評鑑目前呈現的主要問題有，評鑑制度過於仰賴外部評鑑，且未完整規劃；所定指標過多，且為考慮學校個別差異；學校成員亦無參與評鑑的共識，亦缺乏評鑑知能；評鑑人員只有評鑑客體（如技藝教育或學校校務）的專業，卻缺少評鑑的專業；評鑑時間不足，流於形式；評鑑的溝通過程有障礙，且有防衛的心態；評鑑結果也未善加利用，同時也缺少切實的後設評鑑，以改進評鑑的相關問題。

其次，經由上述評鑑問題的瞭解與對改進思考的探究，本文歸納改進學校層級評鑑的建議如下：

1、評鑑規劃應重視學校內部評鑑

外部評鑑既因於經費、人力不足無法經常性的實施，且因不瞭解學校脈絡與時間不足等限制，於評鑑規劃時應將重心移至內部評鑑，減低對外部評鑑的倚賴，以克服經費、人力、時間及學校脈絡瞭解等問題。

2、評鑑指標審慎研訂並重視個別差異

評鑑指標宜請適當人選，包括熟悉脈絡的人員共同擬訂，除各校一致的核心指標外，

保留部分比例由學校自訂，指標須適量並於指標後列出參考細目以維概念清晰，亦可予以適當權重以更具效度，指標訂定後應有持續性，不宜隨時大幅更改。

3、學校成員的評鑑概念研討

評鑑為教師本職的行為之一，教師都應具備評鑑知能。學校成員如具有評鑑概念，明瞭評鑑不僅為績效責任，更為學校改進，除可減低其防衛心態與溝通障礙外，亦可增加其參與度，間接影響教師的自省行為，以利其教學。

4、評鑑人員專業知能的培訓

不論是外部訪評委員或學校內部評鑑人員，都應具備評鑑專業知能，除評鑑基本概念外，更重要的是評鑑程序的瞭解與能力培訓，如何擬訂指標、問題瞭解、擬訂計畫、收集資料、分析資料、呈現結果等，須有理論與實務的培訓，才能使評鑑具有真實性。

5、評鑑過程之專家協助

在學校內部或外部評鑑過程中，仍應有專家協助，或以座談對問題研討，或以諮詢予困難協助，以維評鑑過程之流暢，使評鑑成員的評鑑知能適切應用，增強其評鑑實務能力，並自我改進。

6、評鑑的學校常駐機制

學校為不斷的自我改進，評鑑機制的常駐確能導引學校自我反省，降低學校成員對評鑑的防衛，間接促使教師的教學自我反省能力，使學校在不須外力情境下能不斷自我學習而改進。

7、評鑑結果的重視

對評鑑的結果與建議應予重視，學校可自行檢討改進者應追蹤其成效，而學校未有能力改進，但評鑑委員認定確有改進需求者，應審慎評估可行性，在可行範圍儘量達成，限於經費無法達成者亦應說明，或請學校研擬替代方案，如此才能使評鑑具有實質意義。

8、後設評鑑的回饋

爲使評鑑制度的規劃、評鑑設計與實施能不斷改進，不重蹈覆轍，後設評鑑的回饋機制應充分發揮，促使評鑑趨於完整，學校得以在教育評鑑的實施下實際成長。

綜合上述討論，本文提出八項學校層級評鑑的改進措施，分別爲評鑑規畫應重視學校內部評鑑，而非仰賴外部不定期、不持續的外部評鑑；指標訂定的資訊來源應多元，且應考量學校特色與個別差異，預留學校自訂指標之空間；而學校評鑑成員之評鑑知能應透過研習或工作坊的方式進行，以加強其評鑑知能；評鑑過程亦應有評鑑專家的長期協助；評鑑應成爲學校的常駐機制，作爲學校改進、反省的依據；而評鑑結果應善加利用，以爲學校改進及教育行政機構作決策之參考；另外，亦須對評鑑本身進行評鑑，才能使評鑑更爲健全。

參考書目

- 王朝茂(民 74)。我國國民小學教育評鑑的探討。台灣教育，414，16-17。
- 台中市政府(民 87)。台中市八十六學年度國民中學校務工作評鑑總結報告。台中：作者。
- 江文雄(民 71)。國民中小學實施教學評鑑之研究。台中：台灣省政府教育廳。
- 周淑惠、江麗莉(民 84)。我國幼稚園評鑑制度。載於中國教育學會主編，教育評鑑，327-357。台北：師大書苑。
- 秦夢群(民 86)。教育行政：實務部分。台北：五南。
- 陳漢強(民 74)。美國大專院校評鑑之研究。台中：台灣省政府教育廳。
- 許籐繼(民 84)。台北市國民小學學校自我評鑑之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文(未出版)。
- 游家政(民 83)。國民小學後設評鑑標準之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文(未出版)。
- 黃政傑(民 82)。課程評鑑。台北：師大書苑。
- 盧增緒(民 74)。教育評鑑初探。師大學報，30，115-148。
- 盧增緒(民 79)。教育評鑑的問題與趨向。載於台灣師範大學(主編)，教育評鑑的內涵與趨

勢論文集。台北：編者。

盧增緒(民 84)。論教育評鑑觀念之形成。載於中國教育學會(主編)，教育評鑑，3-59。台北：師大書苑。

蘇錦麗(民 82)。台灣地區大學學門評鑑委託公正學術團體辦理之可行性分析。現代教育，8(4)，113-162。

蘇錦麗(民 83)。論美國學校評鑑過程對我國的啓示。載於國立新竹師範學院教學與學校評鑑研究中心(主編)，八十二學年度台灣區公私立幼稚園評鑑委員研討座談會手冊，55-89。新竹市：編者。

蘇錦麗(民 86)。高等教育評鑑-理論與實際。台北：五南。

Alvik,T.(1995). School-Based Evaluation: A Close-up. Studies in Educational Evaluation,21,311-343.

Gallegos,A.(1994). Meta-evaluation of school evaluation models. Studies in Educational Evaluation,20,41-54.

Guba,E.G.(1969). The failure of educational evaluation. Educational Technology,9,29-38.

House,E.R.(1992). Future policy for school-based evaluation. In A.M.Indrebo,L.Monsen, & T.Alvik(Eds.),Theory and practice of school-based evaluation: A research perspective. Lillegammer: Oppland College.

Madaus,G.F., Stufflebeam,D.L., & Sciven,M.S.(1983). Program evaluation: A historocal overview. In G.F.Madaus et al.(Eds).Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation(pp.1-22).

Nevo,D.(1995). School-based evaluation: A dialogue for school improvement. Tel Aviv,Israel:Masada.

Nevo, D. & Goldblat, E.(1988).Evaluation perceptions and school assessment in schools of active learning : A research report. Tel Aviv, Israel : School of Education, Tel-Aviv University(In Hebrew).

Young,K.E.(1983). Understanding accreditation. C.A.:Jossey-Bass.

附錄一 台北縣改進「八十七學年度國民中學校務工作評鑑」
調查研究問卷

台北縣改進「八十七學年度國民中學校務工作評鑑」調查研究問卷

敬愛的教育先進您好：

本研究係台北縣政府專案研究，旨在瞭解八十七學年度國民中學校務工作評鑑之優缺點，並藉以改進其缺失，使學校評鑑真正能有益於校務發展。您的意見非常寶貴，且僅供研究之用，請填妥後於八十九年一月二十日前寄回，衷心感謝您的協助。

郭昭佑 敬上

中華民國八十九年一月十二日

一、基本資料

- 1、性別：(1)男 (2)女
- 2、年資：(1)10 年以下 (2)11-20 年 (3)21-30 年 (4)31 年以上
- 3、學歷：(1)研究所以上 (2)大學 (3)其它
- 4、是否兼行政(含校長、主任、組長、副組長)：(1)是 (2)否
- 5、是否曾接受教育評鑑相關課程或研習訓練(1)是 (2)否

二、學校特徵

- 1、學校班級數：(1)30 班以下 (2)31-60 班 (3)61-90 班 (4)91 班以上
- 2、學校所在鄉鎮市：(1)縣轄市 (2)鎮 (3)鄉
- 3、您覺得貴校教職員的學習氣氛(1)很好 (2)好 (3)不好 (4)很不好

三、問卷內容

填答說明：下列各題項，自「非常同意」，到「非常不同意」間，分爲 6 5 4 3 2 1 等六個等級，6 代表非常同意，5 代表同意，4 代表有點同意；3 代表有點不同意，2 代表不同意，1 代表非常不同意。請於題號前的 中填列 1～6 以表達您的看法。本問卷分爲五部分，(一)到(四)爲您對本次學校校務評鑑的意見；(五)爲您在本次校務評鑑後的看法與改進意見。

(一)評鑑指標部分：本案評鑑指標係參考前省教育廳與新竹市版本，由本縣受評學校成員討論而訂定，計五項評鑑重點 176 個細目

非 有 有 非
常 點 點 常
同 同 同 不
意 意 意 不
意 意 意 同
意 意 意 同

- ___1、指標訂定之項目完整？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___2、指標所敘寫之概念清晰？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___3、指標能顧及各校差異？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___4、指標能符應學校特色？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___5、指標數量(240 項)適當？…………… 6 5 4--3 2 1

◆填選 3 2 1 者請勾選下題：學校評鑑指標之數量以多少為宜？

- 50 項以下 51-100 項 101-150 項
- 151-175 項 177-200 項 201-250 項 250 項以上

(二)學校自我評鑑部分

非 有 有 非
常 點 點 常
同 同 同 不
意 意 意 不
意 意 意 同
意 意 意 同

- ___1、學校將本次評鑑列為行事曆重要工作事項？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___2、學校投入時間與人力積極準備評鑑相關事宜？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___3、學校自我評鑑小組具備評鑑知能？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___4、學校自我評鑑小組瞭解評鑑程序？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___5、學校自我評鑑小組熟悉評鑑方法？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___6、學校自我評鑑小組依據指標收集資料進行評鑑？…………… 6 5 4--3 2 1
- ___7、全體教職員共同參與配合？…………… 6 5 4--3 2 1

學校層級評鑑之問題探究

(三)訪視評鑑部分

	非 常 同 意	有 點 同 意	有 點 不 同 意	非 常 不 同 意
___1、訪視評鑑時間(半天)適當?	6	5	4	--3 2 1
◆填選 3 2 1 者請勾選下題：外部訪視評鑑時間宜為：				
<input type="checkbox"/> 半天以內 <input type="checkbox"/> 一天 <input type="checkbox"/> 二天 <input type="checkbox"/> 三天以上				
___2、學校所準備之受評資料足夠讓訪評委員即時瞭解學校在各 指標的表現情形?	6	5	4	--3 2 1
___3、對教師、職員、學生、家長等的抽樣訪談能充分反映多數人 的意見與看法?	6	5	4	--3 2 1
___4、學校成員受到適度尊重?	6	5	4	--3 2 1
___5、學校成員對訪評委員有防衛心態?	6	5	4	--3 2 1
___6、學校成員會站在學校立場為學校辯護?	6	5	4	--3 2 1
___7、學校成員能與訪評委員真誠溝通，而沒有隱瞞?	6	5	4	--3 2 1
___8、對訪評委員的疑問，學校人員大多僅以口頭說明 ，而沒有充分資料佐證?	6	5	4	--3 2 1
___9、訪評委員信任學校成員的口頭說明?	6	5	4	--3 2 1
___10、訪評委員能適度考量學校情境?	6	5	4	--3 2 1
___11、評鑑結果會受到表面因素影響(例如學校接待、簡 介媒體、訪談場地、資料數量及漂亮與否)?	6	5	4	--3 2 1

(四)評鑑結果部分

	非 常 同 意	有 點 同 意	有 點 不 同 意	非 常 不 同 意
___1、訪視評鑑結果確實能反映學校表現與實際情形?	6	5	4	--3 2 1

- ____2、訪視評鑑結果對學校產生壓力，對校務有幫助？…………… 6 5 4--3 2 1
- ____3、訪視評鑑的建議具體可行？…………… 6 5 4--3 2 1
- ____4、訪視評鑑的改進建議，學校有能力達成？…………… 6 5 4--3 2 1

(五)在本次學校校務工作評鑑後，您對學校評鑑的看法

非 有 有 非
常 點 點 常
同 同 同 不
意 意 意 不
意 意 意 同

- ____1、評鑑是瞭解與改進學校辦學的有效方法？…………… 6 5 4--3 2 1
- ____2、學校自我評鑑與外部訪視評鑑都很重要？…………… 6 5 4--3 2 1

◆請每位填答者繼續勾選下列四題

(1)您認為那些是學校自我評鑑的特色與優點？(可複選)

- 較瞭解學校脈絡與問題 所提建議較為可行 較重學校改進
客觀 專業 較重學校績效

(2)您認為那些是外部評鑑的特色與優點？(可複選)

- 較瞭解學校脈絡與問題 所提建議較為可行 較重學校改進
客觀 專業 較重學校績效

(3)學校自我評鑑成員宜由那些人擔任？(可複選)

- 專家學者(如評鑑專家或學者)
本校學校行政人員(如校長、主任等) 本校教師
本校家長 社區人士 其它

(4)學校評鑑的外部評鑑訪評委員宜由那些人擔任？(可複選)

- 專家學者(如評鑑專家或學者) 教育行政人員(如督學或課長)
學校行政人員代表(如校長、主任等) 教師代表
家長代表 社區人士 其它

學校層級評鑑之問題探究

- | | 非
常
同
意 | 有
點
同
意 | 有
點
不
同
意 | 非
常
不
同
意 |
|--|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| ___3、內外部評鑑結合可避免彼此缺點而有互補作用？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___4、內、外部評鑑人員都應具備評鑑概念與能力？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___5、學校愈多成員具備評鑑觀念愈有助於評鑑實施？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___6、學校自我評鑑的主要缺點是成員評鑑能力不足？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___7、可透過研習或工作坊，加強學校自我評鑑小組成員的基本評鑑知能與概念？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___8、可透過研習或工作坊，加強學校自我評鑑小組成員的評鑑方法與程序等評鑑能力？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___9、評鑑是一項專業，評鑑過程中須要專家協助？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___10、學校成員如果瞭解評鑑概念，可以降低其對訪評委員的防衛心態？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___11、學校自我評鑑愈完整，訪評委員愈容易瞭解學校表現？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |
| ___12、學校成員與訪評委員真誠實際的溝通對話，能使評鑑結果更有助於校務改進？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |

- | | 非
常
同
意 | 有
點
同
意 | 有
點
不
同
意 | 非
常
不
同
意 |
|--|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| ___13、學校自我評鑑可成爲學校行政的常設機制，以隨時自我檢視學校效能？…………… | 6 | 5 | 4 | --3 2 1 |

◆填選6 5 4者請勾選下列二題：

(1)評鑑如果成爲學校常設的行政機制，學校自我評鑑小組成員爲了持續的執行

評鑑任務，每星期應酌予減課：

一節 二節 三節 四節 不須減課 其他

(2)如果由學校自我評鑑小組自行選擇學校內的評鑑客體(對象)時，您覺得第一個評鑑客體最好選擇：

方案或計畫 課程 學校整體 校務行政
學生 教師 校長 其他

___14、訪評委員對評鑑的建議應考量其可行性？…………… 6 5 4 --3 2 1

___15、不管是學校自我評鑑或外部訪視評鑑，應盡量不影響學校的教學活動？…………… 6 5 4 --3 2 1

___16、各指標的重要性並不相同，應給予各指標適當的加權？…………… 6 5 4 --3 2 1

___17、評鑑指標為符應各校差異與特色，可僅訂定部分核心指標(各校通用的指標)，而保留部分比例由學校自訂？…………… 6 5 4 --3 2 1

◆填選 6 5 4 者請勾選列三題：

(1)您認為學校自訂指標所佔比例宜為

10%以下 11-20% 21-30% 31-40% 41-50% 51%以上

(2)您認為學校評鑑核心指標宜由那些人參與訂定(可複選)

專家學者(如評鑑專家或學者) 教育行政人員(如督學或課長)
學校行政人員代表(如校長、主任等) 教師代表
家長代表 社區人士 其它

(3)您認為學校評鑑學校自訂指標宜由那些人參與訂定(可複選)

專家學者(如評鑑專家或學者)
本校學校行政人員(如校長、主任等) 本校教師
本校家長 社區人士 其它

___18、外部訪視評鑑方式可以那些方式進行(可複選)

簡報 資料查閱 參觀 訪談學生
訪談教師 訪談家長 訪談行政人員 綜合座談
其它

再次感謝您的填答，謝謝

附錄二 台北縣改進「八十七學年度國民中學校務評鑑」調查研究訪談大綱

台北縣改進「八十七學年度國民中學校務評鑑」調查研究訪談大綱

一、您對本次評鑑所訂定的指標看法如何？

- 1、完整？
- 2、數量？
- 3、具體？在評鑑時是否有困難？
- 4、是否顧及各校差異與特色
- 5、如果訂定核心指標(各校通用)，而預留部分比例由學校自訂，以符應學校差異與特色需求，您的看法如何？多少比例較恰當？應由誰訂定(核心指標、學校自訂指標)？

二、貴校自我評鑑如何進行？有何困難或問題？

- 1、學校評鑑小組是否熟悉評鑑概念、程序、與方法？
- 2、有那些人參與？
- 3、如何改進自我評鑑的素質？
- 4、如何增進學校評鑑小組評鑑能力？
- 5、學校評鑑資料準備是否充分？

三、您對訪評委員到校評鑑有何看法？

- 1、訪評時間？
- 2、訪評方式？
- 3、溝通對話？是否尊重？是否接受學校說明？能否考量學校情境？
- 4、在訪評過程中，訪評委員是否足以瞭解學校運作情形？
- 5、學校人員對外部訪問評鑑的看法如何？是否有防衛、抗拒、排斥心態？
- 6、如果學校自我評鑑較完整，是否能使學校評鑑小組與訪評委員的溝通對話更好？更有效率？

四、您對評鑑結果的看法如何？

- 1、是否公正客觀？
- 2、結果呈現方式是否恰當(呈現分數)？
- 3、能反映學校實際情形？
- 4、評鑑建議具體可行？學校也確實改進？

學校層級評鑑之問題探究

附錄三 台北縣改進校務評鑑訪談受訪者身份及訪談時間一覽表

受訪者身份及訪談時間一覽表

代號	身份別	訪談方式	訪談日期	地點	備註
壹、訪評委員部分					
A01	教授	個別訪談	2000.01.20	辦公室	
A02	教授	個別訪談	2000.02.1	辦公室	
A03	省督學	個別訪談	2000.01.03	電話	
A04	高中校長	個別訪談	2000.02.11	辦公室	
A05	完全中學校長	個別訪談	2000.02.07	辦公室	
貳、學校成員部分					
B01	甲校	焦點團體訪談	2000.02.09	學校	特大型學校(100班以上)
B02	乙校	焦點團體訪談	2000.01.08	學校	大型學校(50至100班)
B03	丙校	焦點團體訪談	2000.01.19	學校	中型學校(20至50班)
B04	丁校	焦點團體訪談	2000.01.13	學校	中型學校(20至50班)
B05	戊校	焦點團體訪談	2000.02.24	學校	小型學校(20班以下)

The study of issues related to school-level evaluation

Chao-Yu Kau

National Institute for Educational Research

Received : Oct. 2 2000, Accepted : Dec.18 2000

Abstract

The main purpose of this study is to understand issues related to school-level evaluation in Taiwan. Using school evaluation in Taipei County as an example, this study used questionnaires and interviews to understand the important question of actual implementation of school-level evaluation, and to explore strategies for improvement. Finally, conclusions and suggestions are proposed for educational administration departments to solve difficulties involved in implementing evaluation in Taiwan.

Keywords: evaluation, educational evaluation, school-level evaluation