以 CIPP 評鑑模式面對學校評鑑的因應之道—以高雄市學校評鑑為例

熊治剛
國立屏東大學教育行政研究所博士班研究生
伍嘉琪
國立屏東大學教育行政研究所博士班研究生

一、前言

唐太宗曾言：「以銅為鏡，可正衣冠；以古為鏡，可知興替；以人為鏡，可明得失。」學校評鑑正如同一面明鏡，透過學校全體教職員工蒐集資料、呈顯真相，完成自評工作，再由外部評鑑專家給予價值判斷，以利鑑別結果，提供學校檢視各面向辦學績效之機會。

學校評鑑存在的價值，在於透過評鑑手段和過程，可以協助學校教育人員和主管教育機關，了解學校運作績效，診斷與改進學校教育缺失，確保學校教育品質，促進學校永續發展。並且提供有關學校教育優缺點及校務發展需求與策略，確定學校績效責任，發揮引導功能，讓學校發展更有方向（陳寶山，2013）。

二、高雄市國小學校評鑑內涵

高雄市政府教育局於縣市合併後，為整合各項訪視評鑑更趨於完善，於 104 年初公布「高雄市政府教育局所屬學校整合訪視評鑑實施計畫」（高雄市政府教育局，2015a）、「高雄市立國民小學學校評鑑實施要點」（高雄市政府教育局，2015b）及「高雄市國民小學 104-107 學年度學校評鑑計畫」（高雄市政府教育局，2015c），評鑑朝時間和項目整合、指標簡化及數位化方式辦理為原則，期待凝聚共識及共同發揮智慧，以提升行政效能，落實有感、有效的訪視評鑑，進而強化學校教育力與學生學習力。

晚近，高雄市政府教育局所屬國民小學評鑑期程自 104 學年度起至 107 學年度止，皆須完成受評一次。為使讀者明瞭學校評鑑實施計畫之政策內涵和執行規畫，就評鑑目的、內容與指標、種類、結果、獎勵機制、追蹤輔導等臚列如下：

(一) 評鑑目的

1. 瞭解學校現況，提供改善建議，促進學校永續發展。
2. 落實領導管理，精進課程教學，整合資源全面提升學生學習成效。
3. 建立改善機制，促進自我成長，精進整體教育品質。

(二) 評鑑內容與指標

評鑑項目包含五大項，分別為「校長領導與行政管理」、「課程教學與評量」、「學生事務與輔導」、「教學資源與整合」、「學校特色」，再依每個評鑑

項目，分別設計指標，例如，在「校長領導與行政管理」的指標列有三項：1-1 校長能依教育政策，帶領團隊透過經營領導與行政管理，有效達成學校願景與教育目標；1-2 依據願景，擬定、執行與檢討各項具體行動方案；1-3 能透過內部檢核機制，分析執行困境及解決策略，以提升學校教育品質。每項指標又列有評鑑具體內容，例如評鑑指標 1-1，其參考內涵包括：1-1-1 校長的學校經營理念；1-1-2 校長對教育政策的落實；1-1-3 行政領導的團隊組成；1-1-4 學校領導的重點作為。

(三) 學校評鑑種類

1. 自我評鑑：由學校組成自我評鑑小組，校長擔任小組召集人，小組成員包括行政人員、教師及家長會等代表，小組人數 5 至 9 人。學校依據評鑑指標辦理自我評鑑，必要時得邀請專家學者參與。

2. 委員評鑑：委員評鑑由教育局聘請具備評鑑領域相關學者專家、教育行政人員、校長團體、教師團體、家長團體等代表，組成委員評鑑小組，小組人數 5 至 11 人。委員須由取得學校評鑑相關研習者擔任。

(四) 評鑑結果

依據各校評鑑之總分，依標準決定評定等第為符合或不符合；受評學校評鑑指標符合項目達 80%（含）以上者為績優。更明確的給予符合項目達 90%（含）至以上者列為優等，符合項目達 80%（含）至 89%者則為甲等。

(五) 獎勵機制

評鑑結果符合項目達 80%（含）以上者，列為績優學校。按符合項目比率換算成該校可敘獎之教職員工人數，獎勵額度為：優等學校，符合敘獎標準人員每人敘嘉獎 2 次；甲等學校，符合敘獎標準人員每人敘嘉獎 1 次。

(六) 追蹤輔導

評鑑指標符合項目未達 80%者，學校應於評鑑結果公布後一個月內提出改進計畫，由教育局追蹤輔導，並將輔導結果送評鑑委員確認。

三、CIPP 評鑑模式介紹

Stufflebeam 所大力倡導的 CIPP 評鑑模式，是以幫助行政人員作好決策為主，他認為評鑑是一種歷程，將評鑑設計與教育計畫相連接，從教育目標的選擇、決定到教育活動進行時會運用到的資源、實際進行狀況，以及最後的成效等，每一部分都加以評鑑，且前後又可相互提供修正、調整與回饋（王全興，2009）。

從 CIPP 評鑑模式的評鑑層面而言，背景評鑑、輸入評鑑、過程評鑑和成果評鑑兼顧了評鑑的目標、設計、過程、結果與回饋，是一個良好的評鑑（曾素絲，2006）。CIPP 評鑑模式應用在學校評鑑時，其內涵有四（王元仁，2003；張惠玲 2005）：

(一) 背景評鑑（Context Evaluation）

亦稱為環境評鑑主要目的即在審視評鑑者的地位與環境，如學校在規劃各項教育工作時，可將學校教育目標、教育政策、環境因素、社會或產業需求等重要背景內容納入考量。

(二) 輸入評鑑（Input Evaluation）

又稱為資源評鑑，主要目的在了解學校於特殊背景、條件因素下，為達成其各項教育目標所挹注如組織、經費、設備、人員、工作計畫等各項資源。

(三) 過程評鑑（Process Evaluation）

旨在預測或發掘教育計畫在實施過程中所產生的問題或缺失，並持續地監視、紀錄整個計畫之運作過程，將缺失回饋給決策人員，以供改進之用。

(四) 成果評鑑（Product Evaluation）

主要在測量和評估目標達成的程度，通常對預訂之效標和實際展現的成果加以比較，並將結果提供給決策人員，以決定是否繼續、修正或中斷原計畫方案。

四、以 CIPP 評鑑模式面對學校評鑑的因應之道

(一) 背景評鑑

1. 解析學校評鑑指標，解構準備資料

在教育局公布評鑑指標後，主責學校評鑑業務的行政人員，有責任先進行指標的理解，其有助於帶領全校教職員工準備各項佐證資料，並能將學校的重要背景（學校願景、教育目標、學生圖像、SWOTS 等）適時呈現於各項指標成果；因此，在進行佐證資料準備前，須先將易混淆的指標釐清。

例如：第二項評鑑項目「課程教學與評量」，指標「2-5 教師積極參與專業成長活動與分享，提升專業能力」，其具體內容「2-5-2 研習、進修與專業學習社群」與第四項評鑑項目「教學資源與整合」，指標「4-1 整合規劃各種適切的在職進修活動，促進成員專業成長」，其具體內容「4-1-1 專業學習社群規劃、實施與成效」、「4-1-2 週三進修規劃、實施與成效」，乍看之下，易誤認二項評鑑指標皆指向呈現教師專業發展之規畫與成效等，細究評鑑指標分別隸屬不同評鑑項目，此時就可理解評鑑指標 2-5 係指行政針對校內教師之教學需求或基於學校特色發展等因素規劃的教師專業發展計畫及落實情形，或指教師因應教學需求，所研擬之教師專業發展計畫；而評鑑指標 4-1 則強調為促進教師專業成長，行政整合各項可用資源的情形，例如運用縣市國教輔導團資源、策略聯盟等資源導入教師專業發展計畫。

2. 解讀前次評鑑結果，避免重蹈覆轍

四年一次的學校評鑑，其投入準備的時間至少需一年以上，方能蒐集較完整之評鑑資料，以呈顯真相，俾利評鑑委員以其雙眼看出真相而給予價值判斷。通常，在評鑑結束後的一個月，教育局會以函文方式，通知學校評鑑結果，並詳述評鑑結果之優、缺點及建議改進事項。

在有品質的目標管理流程中，以規劃（Plan）、執行（Do）、查核（Check）、行動（Act）四階段循環進行，以確保每次目標都能有效達成；因此，在準備評鑑資料之前，學校教職員工都須先熟知上一次學校評鑑結果和建議改進事項分別有哪些，以利再次進行相似計畫時，能周延研擬計畫並執行，以獲得更優質化的教育效益。

(二) 輸入評鑑

1. 舉辦校內說明會議，有效進行分工

學校評鑑含括「校長領導與行政管理」、「課程教學與評量」、「學生事務與輔導」、「教學資源與整合」、「學校特色」等項目，是全校同仁須協力合作的大事；若主責業務處室能帶領學校同仁熟悉評鑑指標，並依據每位教職員工之業務職掌進行明確分工，定期召開會議做準備情形之檢視與檢討，則面對學校評鑑就能游刃有餘。

尚須費心著力的部分，還包括教師教學檔案之製作，可蒐集他校優良之教學檔案作品提供給教師參考，並設計教學檔案自我檢核表，引導教師先進行自我評鑑，再規劃小組評鑑，促進教師間之專業合作，透過他評讓教學檔案呈現更能符應評鑑指標之內涵。

2. 設置網路雲端平台，跨越時空限制

因應資訊爆炸時代，評鑑佐證資料主要以數位化方式呈現，輔以紙本、實體型態展示，這是為了讓委員能於實地評鑑日前，閱讀大部分的佐證資料，因此，設置網路雲端平台成了必然條件。但如學校之各項手寫的會議紀錄等資料，則無須多花費時間進行逐頁掃描，有經驗的委員能掌握學校每年例行性各項會議，且能依據會議記錄比對出會議召開之真實性、可靠性及有效性。

以數位化方式蒐集評鑑資料，跨越了時空限制，讓學校同仁們不受限於上班時間整理資料，隨時隨地可進行資料上傳與下載；行政處組也能定期在線上檢視各項評鑑資料的準備情形。

3. 進行佐證資料編碼，呈現成果檔案

為梳理大量的評鑑資料，行政處組須先依據評鑑項目、指標、具體內容準備數位及紙本資料夾，再依據學校實際情形，進行佐證資料的編碼。例如：在具體內容「1-1-1 校長的學校經營理念」中，我們可以準備的佐證資料包括「學校中長程發展計畫（SWOT 分析、發展願景、辦學理

念）」、「學校本位課程」及相關會議資料等，此時建議將「學校中長程發展計畫」編碼為 1-1-1-01，以此類推。

有邏輯地編碼並造冊，有助於學校教職員工明確彙整資料，也有助於評鑑委員快速找到並檢視佐證資料，可達事半功倍之效。

(三) 過程評鑑

1. 條列自我評鑑內容，展現辦學績效

在進行佐證資料編碼後，各處室行政人員可以開始編寫自我評鑑表；編寫原則為依據評鑑具體內容，詳述各項政策之辦理情形、推動成效、檢討與改進機制及相關佐證資料或成果；舉一簡例來說明，以具體內容「1-1-4 學校領導的重點作為」為例，可以「規劃學校長程發展計畫」、「健全組織運作」、「走動式管理」、「建置處室網頁及發行校刊」等為標題，再詳述實際推動情形、成效等。

2. 製作精華評鑑簡報，分區陳列資料

通常在學校實地訪視中，會規畫約三十分鐘進行簡報，在有限的時間下，內容呈現以能精準掌握學校教育目標與計畫、執行過程與成果、自我評鑑與修正學校特色等為原則，讓評鑑委員能快速對學校辦學成效有清楚的輪廓，並引導委員於座談時有效提問。

在評鑑現場，提供委員可供線上查詢資料的電腦數台，依據評鑑項目與指標劃分資料陳列區域，依序呈現非數位化的資料，例如：巡堂紀錄本、各類已核章的會議紀錄、聯絡簿、作業或作文、學習護照等，然學生輔導及健康資料，因涉及個資，則擺放在原有存放的櫃子中，待委員問及相關資料，再引導委員到存放處查閱。

(四) 成果評鑑

1. 深化委員專業對談，扼要紀錄重點

在簡報、實地參觀、檢閱資料、晤談教職員工生及家長、評鑑委員會議等流程中，委員會將所觀察到的一切真相及改進建議提供給學校隨行人員，並在綜合座談清楚陳述每一個評鑑項目的優、缺點及建議，學校在徵求委員同意後，可進行錄影、錄音，留下評鑑紀錄。

在檢閱資料時，各行政人員要掌握與委員深入對談的機會，委員會以其敏銳雙眼查找出蛛絲馬跡，例如：在巡堂紀錄中，是否紀錄了教師待改善事項，其後續輔導的流程與成效為何；是否成立了學校採購需求小組以決定經費編列順序等。與委員面對面深談並記錄，能查察行之已久的盲點，其能協助學校強化行政引導功能，重新檢視並修正教育發展計畫，提升教育預期效益。

2. 重視委員回饋建議，轉為實際作為

縣市教育局通常在訪視一個月後函文各校評鑑結果及量化、質性兼具的結果報告，除敘明通過之評鑑指標及總通過百分比，以作為敘獎或追蹤評鑑之依據外，亦會清楚陳述評鑑結果之優、缺點及建議改善事項；學校除了將評鑑結果於校內公告週知外，更應將建議改善事項具體列為未來研擬計畫、執行方案及行政領導等發展方向。

五、結語

學校評鑑最重要的功能在強調學校教育品質的持續改進，亦就是「績效責任之確保」與「品質之持續改善」，以協助國民中小學獲得品質之轉化，並認知到評鑑在校務發展過程中之重要性（陳寶山，2013）。

學校評鑑有一項「能」創造之附加價值，除了「能」協助學校改進外，學校評鑑亦可帶給學校一項發展契機，透過評鑑之準備過程，可以凝聚學校教、職、員、生之共識與互相合作，使學校成員更認識學校本身的定位與願景、優勢與劣勢、問題與困難所在，亦可帶給學校成員共同合作和協調行動的機會（王如哲，2010）。

以開放的態度接納學校評鑑，視之如身體的健康檢查，找出學校的病徵，不啻為組織持續發展的新契機。

參考文獻

■ 王元仁（2003）。模糊理論應用於技職學校課程評鑑模式之探討。**國立臺北師範學院學報**，**16**（1），49～62。

■ 王全興（2009）。CIPP評鑑模式的概念與發展。 **慈濟大學教育研究學刊**，**5**，1-27。

■ 王如哲（2010）。校務評鑑的「能」與「不能」。 **評鑑雙月刊**，**26**，62。

■ 高雄市政府教育局（2015a）。**高雄市政府教育局所屬學校整合訪視評鑑實施計畫**。取自：https://goo.gl/DLoJfy

■ 高雄市政府教育局（2015b）。**高雄市立國民小學學校評鑑實施要點**。取自：https://goo.gl/yARHpM

■ 高雄市政府教育局（2015c）。**高雄市國民小學104-107學年度學校評鑑計畫**。取自：https://goo.gl/neigbb

■ 張惠玲（2005）。以CIPP評鑑模式觀點探討臺北市國小校務評鑑。**學校行政**，**38**，95-105。

■ 陳寶山（2013）。學校執行校務評鑑政策評析——以新北市國小為例。 **學校行政雙月刊**，**86**，151-178。

■ 曾素絲（2006）。CIPP評鑑模式應用於高職學校新課程評鑑。 **學校行政**，**42**，155-170。