

「新取向」學校評鑑委員培訓增能課程規劃與實施

吳俊憲

國立高雄科技大學通識教育中心教授暨臺灣教育評論學會第五屆理事

吳錦惠

中州科技大學行銷與流管理系助理教授兼職涯發展中心主任

一、前言：學校評鑑的新理念

學校評鑑(或稱校務評鑑)乃是將學校視為專業組織，透過評鑑來了解學校辦學運作績效，診斷並改進學校經營缺失，及確保教育品質、促進永續發展（吳清山，2002）。

Hopkins（1989）在其《Evaluation for School Development》一書中，釐清「學校改進的評鑑」（evaluation of school improvement）、「為了學校改進作評鑑」（evaluation for school improvement）與「評鑑即學校改進」（evaluation as school improvement）三個不同的學校評鑑概念，希冀引導學校將評鑑本身視為校務發展與運作歷程的一環，主動建置自我省思與改善行動的機制，而不是等待外部評鑑來提供學校辦學的優缺點。而這正好呼應第四代評鑑典範，將評鑑視為「協商」的觀點，強調評鑑者與受評者不再是對立關係，而是應透過專業對話來引導學校成員自我省思及專業成長，最後帶動學校整體組織文化的改變。

潘慧玲（2005）認為在評鑑活動中要探究以下問題：

- (一) 在評鑑活動中，需要判斷事物的價值，如何作判斷，判斷的準則為何？
- (二) 評鑑所獲得的知識是誰的知識？誰來決定知識的真實、實用性或效用性？什麼是知識的判斷標準？
- (三) 評鑑結果如何運用？可為決策者直接採用或只是發揮啟蒙之功能？評鑑結果與決策是否為線性關係？決策過程中涉及許多利益團體的權力角逐，這些政治因素如何影響決策？
- (四) 方案如何運作？其如何有助於社會問題之解決？方案的改變如何帶動社會的改變？是漸進式的改變或激進式的改變？。

學校評鑑大抵有三個階段：準備、實施和結果階段。在準備階段的主要工作包含遴聘評鑑委員、辦理評鑑委員培訓增能課程、辦理實地訪評說明會議等。其中令人關注的是，如何在培訓增能課程中幫助委員建立正確客觀的評鑑理念、熟悉評鑑流程及過程中應恪遵的評鑑倫理課題。

高雄市辦理新一輪的國小學校評鑑共分四個學年度，前三年（104 至 106 學年度）辦理學校評鑑委員培訓增能課程為期兩天共 12 小時，委請高雄市一所國小規劃辦理，課程內容為邀請學者專家進行五場次的專題講座，方式為單向灌輸式的演講。後來教育局檢討改進並希冀提升辦理成效，希望幫助評鑑委員都具有新四代評鑑典範的新觀念，透過評鑑帶動與受評學校進行專業對話，開啟學校自主管理的行動機制。

因此在第四年的學校評鑑實施前，委託研究者採專家模式重新規劃 107 學年度「新取向」的國小學校評鑑委員培訓增能研習課程，仍是為期兩天共 12 小時，課程理念與目標重新定調如下：

- (一) 增進學校評鑑委員專業素養。
- (二) 透過評鑑委員在參與學校評鑑歷程中能引導學校正向看待學校評鑑。
- (三) 透過評鑑委員與受評學校的對話協商來促進學校產生自我省思與改善行動。
- (四) 減少評鑑理論知識的講述，改變過往被動聽講之研習模式，強調學校評鑑委員參與本研習後，能透過經驗、行動與反思來理解評鑑知識，具備學校評鑑專業知能並激勵評鑑委員協同合作及自主行動能力。
- (五) 研習方式採「講述、實做、討論、思考、分享及產出」之活動模式，促使委員進行學校評鑑時能具有專業支持之同理心，能秉持正向思惟及專業省思之精神協助教育局推動學校評鑑，並能撰寫專業合理及具邏輯性之評鑑結果。

二、「新取向」評鑑委員培訓增能研習課程內容與方式

課程類型分成專題講座及實務工作坊，讓課程產生靜態和動態交互作用。課程主題、內容與目標、活動方式說明如下（詳細參見附錄 1）：

- (一) 四場專題講座，分別是：
 1. 專題講座（一）：主題 1「學校評鑑指標研討」；主題 2「學校評鑑晤談問題與技術」。
 2. 專題講座（二）：主題 1「學校評鑑的標準化」；主題 2「學校評鑑的系統化」。
 3. 專題講座（三）：主題 1「學校評鑑的籌劃歷程 PDCA（計畫—執行—評核（檢

討)一行動)」；主題 2「學校評鑑專業對話（與評鑑績優學校對話）」。

4. 專題講座（四）：主題 1「學校評鑑的危機處理」；主題 2「學校評鑑結果（報告）的撰寫與回饋」。

(二) 三場實務工作坊，分別是：

1. 實務工作坊（一）：主題 1「疊杯我最行」；主題 2「棉花糖的挑戰」。
2. 實務工作坊（二）：主題「同理心技術」。
3. 實務工作坊（三）：主題「學校評鑑倫理」。

三、委員培訓增能研習課程實施結果分析

課程結束後請參與人員填寫回饋問卷，填答者的身份別及人數如下：校長代表（含主任/隨行人員）12 人，教育局督學 3 人，教師團體代表 2 人，家長團體代表 8 人。針對 12 個題項的滿意度均在 95% 以上。質性回饋意見可歸納如下：

1. 普遍認為課程非常實務導向，例如課程中安排的實作和實例討論，評鑑資料如何交叉檢核，以及提醒重點注意事項，都讓研習人員可以很快的掌握住學校評鑑的重點及核心工作，相當切合實際需求，有助於提升參與者的評鑑專業知能。
2. 普遍認為課程內容紮實、很接「地氣」；透過教授系統性的帶領，可促進成員間的認識互動，讓參與者更加了解學校評鑑的內涵及實務
3. 承辦國小提供的研習場地很舒適，視聽設備、服務人員及餐點都相當用心。
4. 教育局端的評鑑業務承辦人協助推動學校評鑑，歷年來能滾動性修正研習課程及實施方式，足見用心關注。
5. 建議未來可以安排較長的研習時間做充分討論發展；另外，學校評鑑危機處理的課程建議改採實際演練進行。

四、結語

許多學校及教師「聞評色變」，認為學校評鑑無助於改善學校經營辦學，甚至有人主張應廢除或停辦學校評鑑。究其原因，可能在於學校評鑑的定位問題及功能不彰所致。例如評鑑委員是否恪遵評鑑倫理原則，不會讓學校在受評過程中

感到「不舒服」；更甚者，評鑑委員可以透過專業對話，引導學校參據 PDCA 來建置自我省思與改進行動的校務運作機制。另外，例如評鑑委員可以引導教師教學績效如何與學生學習成效產生「正相關」，或者評鑑委員也可以引導學校如何運用評鑑結果進行有效改善，以提升學校經營特色與績效。如此一來，學校評鑑成為「定期的健康檢查」，方能讓學校正向看待評鑑，願意也樂意參與評鑑。

改善學校評鑑有不同的途徑，本文旨在闡明如何改進評鑑委員培訓增能課程，除了彰顯本課程規劃與實施的優點，亦有必要檢討其限制所在，也就是此次培訓課程本身及培訓課程之外的限制，可資作為未來全面改善學校評鑑之參考依據。例如學校評鑑委員的遴選標準也相當重要，而且評鑑結果的利用及評鑑業務的簡化也都是未來可以同時努力改進的方向。

參考文獻

- 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。
- 潘慧玲（2005）。邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻。文章載於潘慧玲（主編），《教育評鑑的回顧與展望》（頁4-36）。臺北市：心理。
- Hopkins, D. (1989). *Evaluation for school development*. Philadelphia, PA: Open University Press.

附錄 1：學校評鑑委員培訓增能研習課程主題、內容與目標及活動方式

課程主題	內容與目標	活動方式
專題講座(一) 主題 1：學校評鑑指標研討 主題 2：學校評鑑晤談問題與技術	1.熟悉評鑑工作技巧 2.理解學校評鑑指標及具體內涵 3.擬訂具體之晤談問題 4.具備晤談及聆聽技巧	1.重點講述 2.世界咖啡館 3.討論對話 4.講師回饋
專題講座(二) 主題 1：學校評鑑的標準化 主題 2：學校評鑑的系統化	1.熟悉評鑑工作技巧 2.認識學校評鑑標準化的概念與技術 3.認識學校評鑑系統化的概念與技術	1.重點講述 2.討論對話 3.講師回饋
專題講座(三) 主題 1：學校評鑑的籌劃歷程(PDCA) 主題 2：學校評鑑專業對話(與績優學校對話)	1.熟悉評鑑工作技巧 2.了解學校參與評鑑的準備歷程(包含步驟及方法) 3.委員與績優學校對話，可知道評鑑的形成性過程，學校如何準備和整理資料文件的方式，以作為未來實際評鑑學校的參考方向；另一方面可知道學校如何引導校內教師認同評鑑的正向用意 4.引導委員體察受評學校的準備歷程並具備同理支持的態度 5.建立評鑑委員與受評學校的觀點一致性	1.請績優學校分享評鑑準備的方法和步驟，每校 25-30 分鐘，分大(1 校)、中(1 校)、小(1 校)型學校。 2.大型學校(福山國小)、中型學校(九如國小)、小型學校(大東國小) 3.績優學校與委員進行專業對話和討論(Q&A) 4.主持人回饋及總結
專題講座(四) 主題 1：學校評鑑的危機處理 主題 2：學校評鑑結果(報告)的撰寫與回饋	1.熟悉評鑑工作技巧 2.了解學校評鑑的危機處理方式(含學校申訴處理) 3.培訓委員如何撰寫學校評鑑結果(報告)	1.分組實作與練習 2.心得發表與反思 3.講師回饋

課程主題	內容與目標	活動方式
實務工作坊(一) 主題 1：疊杯我最行 主題 2：棉花糖的挑戰	1.培養團隊合作默契 2.激發協同合作及自主行動能力	1.分組實作與競賽 2.心得發表與反思 3.講師回饋
實務工作坊(二) 主題：同理心技術	1.培訓委員具有專業支持之同理心 2.培訓委員能秉持正向思惟及專業省思之精神	1.重點講述 2.討論對話 3.講師回饋
實務工作坊(三) 主題：學校評鑑倫理	1.熟悉評鑑工作技巧 2.了解擔任學校評鑑委員應注意的倫理課題	1.重點講述 2.焦點討論法(ORID) 3.討論對話 4.講師回饋

