

# 學校評鑑實施之我見

黃昭勳

高雄市立仁美國民小學輔導主任

## 一、前言

近年來，在教育改革強調鬆綁與自主的理念下，教育品質和成效，漸漸成為各界關注的焦點，學校如何以有系統的管理，最少的資源獲致最大的成果，並能配合時代脈動，成為攸關學校能否健全發展的重要因素，因此，由各級教育行政機關所主導的學校評鑑活動因而全面實施，成為一股不可遏止的趨勢潮流。

一套完整健全的學校評鑑制度，能以客觀與多元的方式，檢視學校在各層面的表現，不僅有助於學校改進辦學績效、保障教師專業自主及學生受教權益，亦可提供教育行政機關作為決策的參考依據，符應社會大眾和家長對教育品質的殷切企求（王保進，2003；湯志民，2002；顏國樑，2001）。本文將從學校評鑑的意涵、實施的流程與方式以及可能遭遇的困境分別論述，並就強化學校評鑑效能的可行方式提出個人建議。

## 二、學校評鑑的意涵

### （一）學校評鑑的意義

學校評鑑是教育評鑑的一種，顧名思義乃是對於學校各項事務進行的評鑑，其範疇通常涵蓋學校行政、組織、課程、教學、設備、師資與學生等，而以整體校務運作歷程和結果的評估作為評鑑規準者，稱之為「整體學校評鑑」（whole-school evaluation）或「校務評鑑」（academic affairs evaluation）（孫志麟，2004）。Sanders 和 Davidson（2003）認為學校評鑑可界定為系統的調查學校品質和其如何服務社區的需求。吳清山（2002）認為學校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。吳和堂（2004）則認為學校評鑑是對於學校的整體表現，運用系統化的方法與客觀的評鑑規準，以收集與分析資料，加以描述與價值判斷的歷程，以幫助學校改進教學品質與作為決策之用。

綜上所述，筆者認為學校評鑑是一種以學校利害關係人為對象，以學校整體發展為內容，透過自我評鑑與專家評鑑，採用系統方法與客觀態度，蒐集分析資料，並且加以描述和價值判斷的歷程，目的在改進教學品質，提升辦學績效。

### （二）學校評鑑的目的

Stufflebeam（2003）認為學校評鑑有四項目的：改進（improvement）、績效（accountability）、了解（understanding）、宣傳（dissemination）。Stufflebeam指出，學校評鑑的首要目的，是持續改進學校的服務；而在配合此一目的時，亟需學校

和參與者提供學校所有層級的績效資訊；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，知道學校所能提供的服務，用以轉學、調適和其他用途。孫志麟（2004）認為學校評鑑的目的，在於改進校務，追求教育品質的提升與發展，並以此作為判斷績效表現及行政決定之參考依據，且評鑑中的相關資訊，亦可提供做為教育研究之素材來源。

筆者認為，學校評鑑的目的並非僅是消極的判定學校教育品質的優劣成敗，而是透過評鑑的歷程，促使學校瞭解發展現狀，發掘潛在的可能問題，尋求改進措施，進而提升教育績效，促進學校發展。

### 三、學校評鑑的實施流程與方式

#### （一）學校評鑑的流程

陳漢強（1997）將學校評鑑分為三個階段，第一階段為自我研究（self-study），目的是為了促進學校的進步，是一種「自我分析」與「自我改進」的歷程。自我研究期間應依照「評鑑指標」，逐項檢討，完成後寫成自我研究報告。評鑑指標是評鑑進行的基準，是評鑑實施是否達成預定之目標，同時能被受評機構接受的重要關鍵。第二階段為實地評鑑（on-site visit），由一組專業的評鑑委員小組，稟持理性、公平的態度，透過調閱檔案、工作會議紀錄等書面資料及與相關人員面對面溝通的方式進行印證，以瞭解實際的情況與問題，對學校校務做出公正的判斷。第三階段則為結果判定（result determination），評鑑學會或主管機關會依據評鑑委員報告書，給予學校認可與否。被認可學校持續進行自我研究，四到六年後再進行時實地評鑑，如此週而復始，才能促使問題不斷發現與改進，使學校持續成長。

#### （二）學校評鑑的方式

關於國內學校評鑑，湯志民（2005）參考各家說法，將學校評鑑的方式分為自我評鑑、外部評鑑、追蹤評鑑三種，茲分述如下。

##### 1. 自我評鑑（self-evaluation）

由學校內部成立自我評鑑小組，評鑑人員由校內的人員擔任，教育行政機關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。

綜上所述，筆者認為學校評鑑的過程與指標應力求周延可行，方式宜多方兼顧，評鑑委員除參照學校自我評鑑報告，並聽取簡報、實地參觀、資料檢核、人員訪談、綜合座談外，還要避免因參照點、月暈等效應所造成的影響，力求客觀公正，才能提升評鑑結果的說服力。

## 四、實施學校評鑑可能遭遇的挑戰與困境

學校評鑑是促進學校健全發展的重要手段，也是提升學校競爭力的有效策略。然而長久以來，學校評鑑一直由教育主管機關所主導、規劃及施行，學校只能處於被動接受狀態，這種由上而下的評鑑模式，實存在許多問題（林志成，2001；吳清山，2002；郭昭佑，2000；鄭崇趁，2002）。筆者歸納學者看法，分析當前學校評鑑實施上可能面臨的挑戰與困境。

### （一）在學校評鑑目的上

學校評鑑的目的不是比較優劣，而是提升教育品質。但當前學校評鑑仍以績效考核為主，學校人員求好心切，難免將缺點刻意隱瞞，以爭取校譽。加上目前教育主管機關通常把評鑑當成是一種控制或管理，故受評學校往往採取消極、被動接受的心態，而非抱持改進學校教育品質與績效的立場觀點。

### （二）在學校評鑑方式上

學校評鑑一般採取先由校內自評，再由委員到校實地訪視的方式。為顧及校譽，學校通常在自評過程中，將心力花費於書面資料的蒐集與整理，缺少對學校問題的深入對話及分析，因而常流於形式，也增加同仁負擔，影響教學與行政的正常運作。如此難免會造成部分同仁排斥和抗拒的心理，不僅致使評鑑無法建立校內共識，也無助於了解問題現況，導引學校改進。

### （三）在學校評鑑內容上

在評鑑指標方面，部分指標未考慮學校的先天條件，對資料的解釋採齊一標準，忽視學校個別差異；在評鑑範圍方面，學校評鑑以全校整體校務為評鑑範圍，資料繁多，評鑑委員人數有限，時常無法深入；在評鑑時間方面，學校評鑑的時間安排大多以一天或半天為主，委員在有限時間內很難全盤了解校務運作實際情況，流於蜻蜓點水。

#### （四）在學校評鑑人員上

學校評鑑是一項專業性的工作，需要具備專門的知識人員才能勝任愉快。目前各縣市大多集中於每年三~五月間實施學校評鑑，由於評鑑委員需求量大，加上國內並無專職的評鑑人員，在專業素養或實務經驗上難免有參差不齊的現象，導致學校對於評鑑的專業性與結果的公信力大打折扣。

#### （五）在學校評鑑結果上

學校評鑑結果目的在於協助學校改進辦學，但多數縣市的學校評鑑報告重在分數等第的評比，加上報告完成後，亦缺乏完善的申訴機制，後續追蹤評鑑礙於經費或人力而流於紙上談兵，導致學校評鑑之效果無法有效發揮，對學校未來之發展與改進成效有限，無助於學校教育問題的根本解決。

### 五、強化學校評鑑實施效能的具體作法與建議

由上述學者觀點可知，克服學校評鑑所面臨的困境，營造支持學校評鑑執行的條件，是發揮學校評鑑功能的關鍵因素，也是未來學校評鑑推動上的重要課題。茲就強化學校評鑑實施效能的作法提出個人建議，分述如下：

#### （一）建立評鑑目的的認知與共識

為避免學校評鑑造成各校壓力，筆者認為教育主管機關應由專責單位統籌規劃，可事先辦理學校評鑑講習或座談會，公佈評鑑的目的、內容、時間及實施程序，透過與學校人員對話，溝通正確認知；學校方面也應透過教師晨會、會議等場合，宣導學校評鑑實施對於行政與教學所帶來的積極效應及可能造成的影響，並且透過週三進修，說明評鑑相關準備事宜，提供引導協助，藉以尋求內部共識，化解同仁疑慮，爭取全校人員對於學校評鑑工作的支持及認同。

#### （二）善用評鑑的過程與結果

學校評鑑係有助於評鑑利害關係人對於校務運作的理解，提供學校改進的方向與決策的參考，因此，評鑑不應該只是短暫存在的組織活動，必須成為學校內部結構的一部分，以擴大評鑑對於組織學習的效用（潘慧玲，2006）。故筆者認為，評鑑的實施應與組織結構以及例行工作職責結合，可配合督學視導制度，發揮教學視導功能，使評鑑系統內建於組織的運作中，透過定期與不定期的溝通對話，

提供學校所需的回饋資訊與學習機會，以促進學校持續進步，強化學校績效責任，成為真正協助學校發展的機制。

### （三）改進評鑑指標與內容設計

建構完善的評鑑指標，改良評鑑內容與技術，是發揮學校評鑑功能的關鍵（林天祐，2002）。為增進評鑑效能，避免評鑑指標因主觀詮釋或解讀上的差異所產生的混淆，筆者認為，指標的歸類應清楚明確、客觀且具體，評鑑量表也應納入權重分配的設計，避免整體價值判斷的困難；此外，建議可由中央聘邀學者專家，從學理與實務上研擬出共通性的評鑑指標，並印製成冊，供受評學校參考，使學校評鑑內容具備重點清楚、方便執行、公正客觀與易於解釋等特點。

### （四）建立評鑑委員認證制度

評鑑委員是教育的推手及裁判，必須具備對教育趨勢與專業議題的瞭解、中立客觀的理念操操守，並能瞭解委員的職責、具備有效晤談技巧、評量及資料驗證方法等（周明華，2009）。筆者認為，為求評鑑作業公正客觀，短期而言，除藉由例行性的評鑑行前說明會，建立委員齊一的評鑑標準外，長期而言，可師法國外建立評鑑委員認證制度與培訓機制（張新仁、何希慧、方德隆、丘愛鈴，2007），透過定期辦理研習會或短期培訓課程，深化評鑑專業知能與經驗傳承，進一步提升評鑑委員的專業素養。

### （五）落實追蹤評鑑與後續改善

為避免學校評鑑流於形式應付，評鑑結果束之高閣，在學校評鑑辦理之後應實施追蹤評鑑及後設評鑑，以落實學校改進之目的（林天祐，2002；張鈿富，2001）。筆者認為，教育主管機關應定期追蹤考核，協助學校檢視評鑑所呈現之缺失和建議，要求並監督學校提出具體改善對策或分年解決計畫，並編列預算，提供所需的軟硬體設備、經費等，進一步協助學校解決問題；若有窒礙難行之處，可由評鑑委員再行提供專業建言，以免學校停滯不前，影響學生學習權益。

## 六、結語

Daniel Stufflebeam, et al. (1971) 說：「評鑑的目的不是為了證明，而是改進」。對學校而言，評鑑的目的在改進學校教育，促進學校發展更臻完美。學校評鑑如同替學校做一次全面性的檢查，讓學校人員確認校務運作是否正常，協助行政人員和教師有系統的把手邊資料重新整理與回顧，同時，也藉由專業的診斷，及時發現問題，確保學校的健全運作。

期盼學校評鑑能真正發揮提升學校辦學績效的正向功能，不僅使親師生受益，也促使學校能在競爭激烈的教育市場中不斷革新、永續經營，讓學校評鑑成為確保教育品質的一種常態性手段與措施。

## 參考文獻

- 王保進（2003）。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。**現代教育論壇**，8，279-291。
- 林天祐（2002）。校務評鑑的理念與作法。**教師天地**，117，15-20。
- 林志成（2001）。國民中小學校務評鑑問題與改進策略。**國教世紀**，201，13-18。
- 吳清山（2002）。校務評鑑的實施挑戰與回應策略。**教師天地**，117，6-14。
- 吳和堂（2004）。論析高雄市國中小新制學校評鑑之實施。**教育研究月刊**，124，67-83。
- 周明華（2009）。教育品質的推手、中立客觀的裁判－從提升技職校院評鑑委員評鑑知能談起。**評鑑雙月刊**，17，25-27。
- 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**。臺北市：作者。
- 陳漢強（1997）。**大學評鑑**。臺北市：五南。
- 郭昭佑（2000）。**學校本位評鑑**。臺北市：五南。
- 張鈿富（2001）。面對校務評鑑應有的理念與做法。**教育研究月刊**，91，30-35。
- 張新仁、何希慧、方德隆、丘愛鈴（2007）。**大學校院師資培育中心自我評鑑指引手冊**。高雄市：國立高雄師範大學。
- 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。
- 湯志民（2005）。學校評鑑理論與實務：北桃三縣市國民中學校務評鑑之探析。載於潘慧玲（主編），**教育評鑑的回顧與展望**（251-299頁）。臺北市：心理出版社。
- 顏國樑（2001）。邁向二十一世紀我國教育行政發展的趨勢與革新的展望。**國立新竹師院學報**，14，30-46。

- 潘慧玲（2006）。以評鑑促進學校之革新。載於吳武典、高強華（主編），*優質、創新與前瞻—郭為藩教授七秩華誕祝壽論文輯*（337-351頁）。臺北市：學富。
- 鄭崇趁（2002）。校務評鑑與知識管理。*教師天地*，**117**，21-25。
- 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.
- 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.
- Stufflebeam, D. L. (2003). 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.

