



第二章 文獻探討

本章針對校務評鑑之相關理論與研究，歸納、分析與統整國內相關文獻，以奠定本研究之理論基礎，並據以為確立研究主題、研究設計與研究結果討論之依據。本章共分四節，第一節為校務評鑑的緣起與發展，第二節為校務評鑑的概念內涵，第三節各縣市校務評鑑的研究發現，第四節臺北縣校務評鑑的現況分析，茲就逐節分述如下：

第一節 校務評鑑的緣起與發展

想要對校務評鑑有最基本的認知，就必須先就「校務評鑑的發展」進行了解，本節將從歷史發展脈絡中探討評鑑概念的緣起以及國內外有關評鑑的發展，現詳述於後。

一、評鑑概念的緣起

根據推斷：我國最早的正式評鑑應證諸於周代鄉遂之治中的邦比之法，其目的在衡鑑地方官吏的施政績效，「每三年考察百官」，以作為任免升降官吏之參考依據（盧增緒，1985）。秦漢時代採選試與查舉任用官吏，乃至隋唐時代的科舉制度，其選拔人才的方式便具備評鑑的雛型。故評鑑最早源於中國殆無疑義。雖然評鑑觀念早就存在，然，大規模有系統的評鑑活動，正式的概念發展，始肇於十九世紀的英美兩國（吳清山，1999）。1969年，Tyler 在其主編的〈教育評鑑：新的角色和新的方法〉（Education. Evaluation: New Roles, New Means）一書中檢討教育評鑑的被廣泛討論主要是由下述三種教育上的需要所致（引自楊文雄，1980）：

（一）1957年蘇俄第一顆人造衛星發射成功以後，刺激了美國學術界，全美各地區興起了一波波的課程改革（curriculum reform），並於次年（1958）國會通過「國防教育法案」（National Defense Education Act）授權聯邦政府發展科學，並撥款補助地方發展新的科學和數學課程的研究計畫。為了瞭解新的教育計畫方案的實施成果，必須藉由評鑑來評估，因此教育評鑑日益重要。

(二) 1950 年代和 1960 年代教育工學(educational technology) 極為發達，新的科技產品(如電視、錄影機、電腦等)急速發展，促進教育界開始評鑑這些視聽教具的用途與效果，並評估取代傳統教學的可能性。

(三) 評鑑的動力在 1960 年代的中期更進一步的往前推進。1965 年美國國會通過「初等及中等教育法案」(Elementary and Secondary Education Act)，是第一個要求對教育計畫的評鑑加以明文規定的教育法令。為了適應此種教育上的新需要及協助各地區學校能評鑑其計畫，美國各州紛紛設立地區性的「研究與發展中心」(Research and Development Centers)，積極的研究新的評鑑模式和評鑑的實施技術。

張鈿富(2001)更具體指出，教育評鑑運動於 1960 年代開始蓬勃發展，主要原因有：

1. 學校教育的保守、缺乏效率，使社會大眾普遍不滿，要求對學校教育成效進行客觀的評鑑。

2. 政府對教育部門補助日益增加，為了決定新方案補助與否有必要實施教育評鑑。

3. 1970 年代初期由於第一次全球石油危機，造成經濟衰退，政府財源短絀，教育經費因此大幅縮減，為使教育經費的運用合乎經濟原則，應對學校教育加以評鑑。

4. 教育行政分權化的結果，使學生家長及關心教育的社會大眾，得以有機會參與教育系統的運作，紛紛開始要求評鑑教學方案。

5. 由於教育工學的興起，很多新的教育補助器材大量運用於教學上，促使教育人員開始研究這些視聽教材在教學上的運用及效果，並探討其對傳統教學的輔助或替代的可能性。

綜合上述可知，評鑑的觀念從有人類的歷史就已存在，它是一種普遍而持續的人類行為，只要有人類，就會有評鑑活動在進行著，因為人類是一種價值和目標尋求的動物，在日常生活中每個人都是評鑑者（江文雄，1982；黃正傑，1994）。因此，評鑑為因應需求的產物，評鑑在專業的形成與發展，包括理念的轉變，及評鑑的實施，相關的教育評鑑也陸續的建構出來，準此而論，校務評鑑也是其中建構出來的概念之一。

二、教育評鑑的發展

近代各國政府相當重視教育，主要原因在於確保公立學校教育的績效，同時能夠使教育資源發揮最大的效果。尤其在二次大戰時，社會大眾對於公立學校教育品質逐漸產生不滿和質疑，認為必須透過客觀的評鑑機制，才能改進學校教育缺失，此外教育資源愈來愈有限，不能過於浪費，也必須經由評鑑的手段，才能使教育資源有效利用(吳清山、林天祐，1999)。由是觀之，教育品質的提昇，首賴學校教育的成功，成功的學校教育則表現在有效能的學校，而有效能的學校則有賴學校評鑑的協助，這種種原因就促使教育評鑑的蓬勃發展。現分別就評鑑的發展沿革、評鑑的發展重點、影響評鑑的發展因素、評鑑的典範轉化、評鑑的觀點取向做說明與陳述：

(一) 評鑑的發展沿革

Madaus 和 Stufflebeam(2000)依評鑑的發展沿革，將評鑑發展過程重新區分為七個時期，相關敘述如下：

1. 改革時期(The Age of Reform, 1792-1900) 1800-1900

以學校做為教育評鑑之對象始自 1780 年代美國的「認可制度」(accreditation)。接受地區性認可機構評鑑之學校，最初以中學為主，而後推廣至學院與大學，甚至部份小學(游家政，1994；Coy & Hopfengardner，1991)。十九世紀的英美兩國，為教育與社會制制度改革上有所表現，教育評鑑活動於焉開始。Rice 於 1887 年以量化的比較研究，探討拼字教育政策，成為美國公認的第一個正式的教育書評鑑。William Farishy 在 1792 年以量化的數據記載測驗的結果；美國的波士頓文法學校於 1845 年以學生的筆試成績來評鑑一所學校的效能或教學方案；Joseph Rice 於 1887 年以量化的比較研究，探討拼字教育政策，成為美國公認的第一個教育評鑑，教育評鑑活動於焉開始。

2. 效率與測驗時期(The Age of Efficiency and Testing, 1900-1930)

二十世紀初，以 Taylor 為主的科學管理學派盛行，即以系統化、標準化，及效率為訴求；Thorndike 亦發展客觀的測驗供測量學生語文與數學能力，此一階段評鑑的概念被定位為測驗；此期受 F. Taylor 科學管理理論的影響，更以科學化標準化的測驗指標用在教育評鑑上，以決定學校或老師的教育品質。Thorndike 亦發展客觀測驗供各校測量學生的語文與數學能力，此一階段，評鑑的概念被定位為測驗(郭昭佑，2000)。

3 泰勒時期(The Tylerian Age ,1930-1945)

R. W. Tyler 是第一位在教育領域中使用「評鑑」(evaluation)用語的人，強調教育目標的明確與達成，此期評鑑重點在結果而非學校教學的「投入」；於 1932 年為瞭解傳統教育與進步主義教育的高中畢業生進入大學後的表現差異情形，進行「八年研究」，更是教育評鑑史上重要的里程碑(郭昭佑，2000)。

4 純真時期(The Age of Innocence ，1946-1957)

此期因第二次大戰結束後，美國在教育上投入大量經費，學校數量與規模大量增加，教育評鑑和測量，成為師資培育的課程，在評鑑技術上有很大的發展(未見改進)，其中最主要的發展就是標準化測驗的成長，很多新的全國性的標準化測驗在此時期被發行。

5 發展時期(The Age of Development ，1958-1972)

受蘇聯於 1957 年發射 Sputnik 人造衛星的影響，引起美國教育界的恐慌，1964 年美國國會通過「初等與中等教育法案」，明確的加入評鑑的規範，規定接受補助的學區，每年均需接受評鑑，以標準化測驗資料施測，並參照結果與目標相符程度的評估求其績效責任，因此，此時的教育評鑑由理論和推測的研究領域，進入實務和實行的層面。

6 專業化時期(The Age of Professionalization ，1973-1983)

1973 年初，評鑑的領域開始具體化，並顯現出一種與研究與測驗來源有關但卻十分不同的專業型式，此時期大量的專業期刊之發行、專業評鑑中心機構之成立與大學專業課程之開設等，都顯示本時期教育評鑑進入專業領域的階段。

7 擴充與整合時期(The Age of Expansion and Integration ，1983-2001)

此期注重績效責任與成果評鑑，有超過二十個國家成立專業評鑑學會；同時由數個社會科學評鑑專家所組成的「評鑑研究團體」(The Evaluation Research Society)與評鑑網絡(Evaluation Network)合併，並且重新組成「美國評鑑協會」，重新整合了各學門評鑑的理念、方法，同時在 1995 年成功地召開國際性的評鑑合作會議，並邀請世界各國的評鑑專家出席；此舉對世界許多國家評鑑團體的建立與專業評鑑期刊的發行有很大的影響。

(二) 評鑑的發展重點

上述評鑑七個階段的發展過程，盧增緒(1995)認為可歸類為下列六個重點：

1. 評鑑之興起是由於近代社會因工業革命而產生急速變動，為因應此一空前變革而進行社會改革的結果。
2. 教育評鑑是教育的科學運動下的產物，也是社會科學發展的結果。
3. 教育評鑑的發展，始終與地方或聯邦政府的行政或立法息息相關。
4. 教育評鑑之發展有賴於學者、大學及學術團體熱烈參與和認真研究。
5. 教育評鑑的發展初期都是以評鑑教育成果或成效為導向。
6. 教育評鑑觀念之形成與教育評鑑人員之品質息息相關，由於若干評鑑專業組織的努力，加速教育評鑑人員的專業化。

(三) 影響評鑑發展的因素

影響評鑑運動發展的因素很多，黃政傑(1994)歸納學者觀點有六項：

1. 大眾對公立學校的不滿；
2. 美國聯邦教育補助的增加；
3. 教育財源的減少；
4. 教育行政的分權化；
5. 課程改革的需要；
6. 教育科技的發展。
7. 「績效責任」運動，「績效」指所追求的目的與所達成的結果之間的關係。

Levin(1974)指出教育績效的概念含有二種意義：

- (1) 效果(effectiveness)和效率(efficiency)的評鑑。
- (2) 定期的工作成果報告。所以績效責任的概念含有成本效益分析(cost-benefit analysis)與成果評鑑之意。

美國教育評鑑的推動力除來自聯邦政府的關切之外，最主要的壓力即是來自一般的社會大眾。因為教育機構擴增，教育預算大量增加，增加政府的財政負擔，因此也引起社會大眾對教育機構的工作效率的懷疑，社會大眾希望能夠看到教育資源能有效使用

的證據，這也就是要求「績效責任」概念的起源。教育績效責任運動使教育行政人員無法逃避評鑑。教育績效運動促使學校的運作朝向「產出取向的方法」(Output-oriented methods) 促使學校重視對學生學習成就的不斷評估。所以評鑑是績效制度中不可或缺的一部分。(楊文雄，1980)。

(四) 評鑑典範的轉化

Guba 及 Lincoln 於 1989 年提出以「代」(generation)來區隔 1910 年以後各成功的評鑑典範。(郭昭佑，2000)：

1. 第一代(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，是技師的角色。

2. 第二代(1930~1967)：認為測量僅是評鑑的手段，為實際瞭解學生的表現，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，是描述者的角色。

3. 第三代(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，基於既定的規準，評斷方案或學生的表現，是思慮判斷者的角色。

4. 第四代(1987-)：強調所有利害關係人(stakeholder)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，是人性資料的分析者、解說者及建構者的實務者角色。

由此可知，第一代評鑑為測量，第二代視評鑑為描述，第三代視評鑑為判斷，而第四代評鑑則視評鑑為與相關政策利害關係人協商的方式進行(郭昭佑，2000)。因此張鈿富(2001)認為第四代評鑑者的角色需融合前三代評鑑者角色，兼具「人性資料的分析」、「解說者」、「共識的建構者」，同時也由控制者轉變為合作者；由監控者轉變為學習與教學者；由發現者轉變為真實的追求者(reality shaper)；由被動的觀察者轉變為改變的促動者(change agent)。

(五) 評鑑的觀點與取向

除了上述對教育評鑑發展脈絡的分期(代)外，stufflebeam(1994)歸納「教育評鑑

研究」(Studies in Educational Evaluation)期刊上對教育評鑑歸結出八項重要的專業觀點與發展趨勢(郭昭佑, 2000):

1. Jaeger 由學生成就測驗表現的國際比較, 評鑑教育政策並與參照導引。
2. Gallegos 主張學校評鑑模式的後設評鑑。
3. keefe 以「學校環境的綜合性評估」(Comprehensive Assessment of School Environments, CASE)結合「資訊管理系統」(Information Management System, IMS)的 CASE-IMS 模式進行學校評鑑, 並改進其歷程。
4. Wegenke 使用 Des Moines 評鑑模式取向, 評鑑公立學校的歷程。
5. Nevo 結合內部與外部評鑑:一個學校本位評鑑的個案。
6. Cuttance 提出學校系統的品質保證。
7. Webster、Mindro Almaguer 主張效能指引(Effectiveness Indices):績效責任系統的主要成分。
8. Scriven 評鑑即訓練(Evaluation Discipline)的觀念。

Eisner(1993)認為上述八個評鑑的特徵分別呈現了不同的評鑑觀點與取向。而 Eisner 也是改變評鑑對話風貌的有力領導人。他強烈抨擊教育評鑑科學方式, 而倡導教育鑑賞(educational connoisseurship)的評鑑觀念, 強調評鑑應知學校教育的品質, 透過描述、解釋與評鑑三層面, 以鑑賞之感知藝術、理解與批評, 認為評鑑的形式「不需要去限定單獨的表現」而應「允許學生選擇代表的形式」。

三、臺灣地區校務評鑑的發展

我國自民國六十四年, 教育部首次對大學院校實施評鑑(教育部高等教育司, 1993), 而後教育部、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陸續進行一連串的校務、行政、課程、輔導等教育評鑑活動, 其中以專科學校評鑑最具規模與制度化。國小校務評鑑之實施則是為了瞭解國小辦理教學正常化之績效, 於六十六學年度由臺灣省教育廳指定彰化縣教育局試辦「國民中小學教學正常化評鑑」, 隨後其他縣市亦相繼實施(黃武鎮, 1980)。故評鑑之觀念逐漸引起社會大眾

及教育人士之注意和關切的焦點。

我國校務評鑑之發展，配合臺灣整體的政治、經濟、社會、文化與教育的脈絡運作，尤以國民小學學校評鑑的發展起步較晚，但在1990年後，由於教育改革的推波助瀾以及相關教育法令的修訂，學校評鑑已成為時代的趨勢，依學校評鑑實施的動因、普及度、內容、辦理之性質等向度，概分為試辦評鑑階段、正式評鑑階段與改進評鑑階段等三個階段(游家政，1994；郭昭佑，2000)。茲分別列述如下：

(一) 試辦評鑑階段

臺灣地區的教育評鑑，最早可追溯至民國五十三年「國民教育發展五年計畫」實施之方案評鑑。此項計畫源自聯合國「兒童基金會」與「教科文組織」為協助改進臺灣的國民教育，遂於民國五十二年與我國簽署之國民教育發展計畫。在雙方議定的實施方案中規定：對於該項計畫之實施進度與成效，除每年必須檢討與修正外，聯合國「教科文組織」與「兒童基金會」應提供經費並參與評鑑工作，而我國則應提供各種評鑑上的協助。

依據此項協定，「國民教育發展五年計畫」分別於民國五十六年與五十九年提出了期中與期末評鑑報告(教育部國民教育司，1970)。此為我國首次進行之教育評鑑，基本上係反映美國「中小學教育法案」(ESEA)規定受補助方案須接受評鑑的精神，雖有聯合國的評鑑經費協助，但本時期評鑑的動因來自外在，而臺灣因教育體系正處於起步階段，設校、聘師資都需大量經費，大部分的教育人力用於擴展教育，對於我國學校評鑑工作並未立即產生實質影響。(江啟裕，1993；盧增緒，1985)。

雖然六0年代評鑑的外來刺激並未對臺灣產生立即的影響，然而，卻也播下了評鑑在臺灣發展的種子。此時期的評鑑，都只是局部性與試辦性質，並未全面實施，主事者多為教育部、廳及經費較充裕的臺北市教育局進行小規模的評鑑。由於國民教育屬地方政府權限，國小評鑑之實施，遲至六十六學年度才由臺灣省教育廳指定彰化教育局試辦之，隨後其他縣市也相繼實施。實施過程，除參考大學及專科之評鑑模式外，並邀請專家學者協助規劃評鑑之程序及編製評鑑之工具，而後舉辦研習會說明評鑑的意義與方法(游家政，1994)。

(二) 正式評鑑階段

在試辦評鑑階段，由於國民小學教育屬義務教育性質，其辦理權責屬於地方教育行政機關，故國民小學評鑑工作大多由地方政府規劃實施，如：臺北市教育局於1970年辦理臺北市公私立國民小學之學校評鑑(江文雄，1982)。除臺北市及高雄市兩院轄市是直接負責規劃國小評鑑外，其餘縣市則是由縣市教育局負責規劃與實施，當時臺灣省教育廳並未直接參與評鑑工作(游家政，1994)。臺灣第一個較為全面性的評鑑始於1975年，係由大專校院開始，並逐漸擴展至高級中等學校與國民教育，此時期，教育評鑑即在教育當局的斷續推展中奠定發展的基礎。

國民小學部分，除前所述之臺北市於1970年辦理公私立國民小學學校評鑑外，1981年起臺北市亦陸續地對國民小學進行學校評鑑，至1989年更進行一次大規模的國民小學評鑑活動。在臺灣省部分，多為各縣市政府自行辦理相關評鑑，例如桃園縣政府教育局於1979至1981年即實施國民中小學教學評鑑，評鑑計畫仍遭遇一些困境，根據桃園縣教育局的教學評鑑研究，主要的問題包括：評鑑規準訂定不易、評鑑時間不易安排、評鑑人員素質不一、視評鑑為考核、校長執行偏差、教師逃避評鑑等。(江文雄，1982)

本時期的國民教育評鑑，隨著各項教育改革政策的推行，大致由局部漸至全面，由試辦逐漸朝向全面實施。省教育廳遂由監督的角色轉為主導各縣市國小之正式評鑑。

(三) 改進評鑑階段

民國七十九年教育部發佈「國民小學評鑑實施要點」，要求直轄市與縣市政府在三年內，將所屬學校全面評鑑(吳清山，2000)。尤以九〇年代，臺灣的經濟進入繁榮狀態，國家財政充裕，教育經費也相對提高，加上臺灣民眾逐漸重視教育的品質，因此教育行政機關開始全面、大力的實施各項評鑑。在講求專業自主、鬆綁下放的聲浪中，自我決定權不斷的高漲，不管是課程的編選、教學的自主、人事的介聘、教師會家長會的興起、校長遴選制度的改變、、、等，校園生態文化產生極大的變革，對校務之運作產生極大的衝擊為了確立教育績效、品質、成果、責任歸屬的提振，幫助校務持續發展與改進，校務評鑑的實施有其時代的必須性與重要性。郭昭佑(2000)認為本時期的教育評鑑主要係由上而下的發展，概述如下：

1. 由上而下的重視與發展

在國民小學方面，由於國民教育法及施行細則頒布，依法須對學校校長進行評鑑，以為校長遴選依據，許多縣、市未進行校長評鑑者，亦都以校務評鑑取代，以瞭解學校辦理情形。其次，教育部亦於1991至1997年執行全國性之輔導工作六年計畫的持續訪視，並於1998年起改為青少年輔導計畫，繼續進行國民中小學輔導工作訪視。除了學校評鑑外，由教育部主導之各相關教育評鑑亦陸續全面開展，如「發展小班教學精神計畫訪視」、「身心障礙類特教班訪視」、「資訊教育基礎建設計畫訪視」、「適應體育教學訪視」、「中小學體育訪視」、「中小學民主法治教育訪視」等，因中央的重規，使教育評鑑有了蓬勃發展的契機。

2. 擴增時期的發展的推手

本時期評鑑的蓬勃發展，除中央的主導及大眾對教育的重視外，有三個主要推手促使教育評鑑的發展。

(1)「教學與學校評鑑研究中心」的成立：教學與學校評鑑研究中心於1992年成立於國立新竹師範學院，是國內目前唯一研究教學與學校評鑑之學術單位，該單位先後接受教育部與前省教育廳委託辦理多項與各級學校評鑑有關之專案研究計畫與研討會。

(2)教育改革總諮議報告書的衝擊：行政院教育改革審議委員會於1994年9月成立，由李遠哲召集，凝聚各界共識，於1996年12月出版的教育改革總諮議報告書，提供若干具體建議，導引教育法令與制度要的推行；在五大教育改革取向中，第一項即為教育鬆綁，但在強調教育鬆綁的同時，亦隨之提出「鬆綁過程中應注意的事項」，其中「如何保持鬆而不散的進程」中第一項即為：「在推動鬆綁的同時，要強調自律與負責」。在報告書中亦強調「教育行政當局，未來須逐步的從管理角色調整為監督立場。教育評鑑就成為未來非常重要的工作」(行政院教育改革審議委員會，1996)，由此可知，在分權的教育改革過程中，教育評鑑的重要性。

(3)法令的修訂：各項法令之修訂，逐漸賦予教育行政機關評鑑的權責，例如：
*在教師評鑑方面，教師法之教師遴選與聘任所引起有關教師評鑑的議題。
*在特殊教育方面，特殊教育法施行細則第二十一條規定「主管教育行政機關對各階段特殊教育，

應至少每二年評鑑一次，其評鑑項目由各級主管教育行政機關定之」。*在校長評鑑方面，國民教育法施行細則修正條文第十二條明訂：「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」。*在課程評鑑方面，教育部於87年8月公布的「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」亦明列評鑑項目：「課程評鑑應由中央、地方政府和學校分工合作，各依權貴實施。」由此觀之，教育評鑑領域在近年來的臺灣教育改革中實已備受重視。

第二節 校務評鑑的概念內涵

『尋求學校人員認同，俾利於校務評鑑的順利推動』，是探究校務評鑑文獻所得的發現；如何讓第一線教育工作者，強化其對推動校務評鑑的認同與配合，首先必須建立學校人員對校務評鑑之正確認知，釐清校務評鑑「目的、意義、原則、方法、範圍、指標、實施歷程、實施成效與應用、理論基礎」等概念內涵，則有助於校務評鑑實施目的達成。現將校務評鑑的相關概念說明如下。

一、校務評鑑的意義與目的

(一) 校務評鑑的意義

韋氏新國際辭典將評鑑界定為：「就價值、品質、意義、數量、程度或條件進行考察或判斷。」至於中文的字義，亦有類似含意，如辭海將「評價」解釋為：「泛指衡量人物或事物之價值。」因此，「評鑑」一詞最早的含義是指：「價值的判斷」，因各學者專家所研究的領域不同，對評鑑所下的定義亦有所差異，後來有很多國內外學者致力於評鑑的研究，慢慢的發展出對評鑑的各種不同的看法。

國內學者謝文全(1994)認為評鑑(evaluation)一詞又稱為考核、評量或評價。「評量」一詞，多被教育心理與測驗統計學者所採用；「評價」是表示它是一種價值判斷的動態過程；在教育行政上或學校行政上，則慣用「評鑑」或「考核」。陳漢強(1994)

引用學者 Kells 的論點，將學校評鑑定義為：「學校評鑑是一個自願的過程，透過非官方的學術團體，採行同儕評鑑以檢視被評鑑院校，是否達成自我研考所自訂的目標，並符合評鑑的標準。」其中特別強調美國學校評鑑的精神在於：自願的過程、非官方的學術團體、同儕評鑑、目標、自我研究與評鑑標準。盧增緒（1993）評鑑就是正確而有效的價值判斷，其品質的提昇自與其依據之資訊是否確實密切相關。蘇錦麗（1993）參考美國學者 Thomas 的看法，將學校評鑑(school evaluation)的定義為：「學校評鑑係藉由評鑑團體的規劃，透過受評學校內部人員自我評鑑與外來專家的專業判斷，評定該校符合評鑑標準的程度，進而提出優缺點及應改進之建議，以做為提高行政效率之依據，經由這種評鑑的過程，可以達成提高教育品質的目的，有助於提高教育人口的素質，促進國家社會整體的發展。游家政（1997）它是一種價值判斷，對某一個現象，我們用系統的方法來收集資料，針對它的價值或優缺點加以判斷，但是它判斷的對象可以是人員、方案或者教育，如果是以國小作為判斷的對象，我們就稱它為國小教育評鑑。吳政達、郭昭佑（1997）說明評鑑乃透過評鑑者、被評鑑者及有關人員，彼此間的交互作用過程而建構成的意義。秦夢群（1997）評鑑是對於教育現象或活動，透過收集、組織、分析資料、加以描述與價值判斷的歷程。高薰芳（1998）評鑑是運用現有或組織的一套規準，蒐集受評鑑人員一切相關的訊息，以了解受評人表現的優缺點及其原因，作為改進、自我成長或達成其他教育性或行政性目的之活動。江文雄（1999）評鑑就是評審鑑定，它是一種經瞭解、評績效、明得失、找原因、尋改進、再出發的循環歷程。評鑑具有引領組織領導者自動自發、努力向上的經營動力，是借助內省與外證，使自己邊反省、邊學習、邊成長，以達自我改進的功能。自動自發是評鑑的起點，自我改進是評鑑的本質，自我管理是評鑑的精神，激勵成長是評鑑的目的，自我研究則是評鑑的核心。郭昭佑（2000）認為：可以就學校層級進行相關的評鑑，例如學生評鑑、教師評鑑、課程評鑑、教材評鑑、方案或計畫評鑑以及學校整體評鑑。近年來流行概念所提到的學校本位評鑑，即界定在此一層級，特別關注學校層級教育的發展。吳清山，林天祐（2002）「指系統化蒐集學校發展計畫的規劃、執行與結果等方面的相關資料，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。」潘俊程（2003）針對學校的

一切事務,包含教育輸入、歷程及產出層面,作價值判斷的歷程。其過程是依據既定的規準,透過系統和科學的方法,蒐集受評者的相關資料與訊息,經由內省或專家的診療及評估,找出組織的優勢與劣勢,並探究成因、擬定對策,促成組織的進步與健全發展。

國外學者 Stufflebeam&ShinMeld (1985) 評鑑一詞包含各種應用的可能性,例如作為教育系統的評鑑,可以發展成教育評鑑,教育評鑑是一種有系統的資料蒐集,提供有用的資料,以協助決策者在多種可行的途徑中則依可行的歷程。Worthen 和 Sanders(1987) 評鑑就是一件事實表象的價值判定,評鑑者選擇一項或多項的評鑑規準,蒐集評鑑對象的有關資料,按著依據評鑑規準決定評鑑對象的價值,再根據評鑑結果敦促評鑑對象改進其服務品質。Windham&Chapman(1990)提出評鑑四個層面分別是: 1. 評鑑涉及價值判斷; 2. 評鑑異於研究; 3. 評鑑有助於決定; 4. 評鑑是一種引導行動的實際活動。Alkin (1991)「評鑑是一種確定所關注的決定領域、選定適當資料和收集分析資料的過程,並將資料加以摘要,提供給決定者作為選擇不同的方案。」其內涵包括資料收集、資料運用及作決定。

綜上所述,校務評鑑(school evaluation)其意義涵蓋「資料蒐集、資料分析、價值判斷、協助改善」的四項要素;基於各專家學者的看法,學校評鑑可界定為:「學校評鑑乃是透過有系統的方法來蒐集、分析和解釋學校各種資料,並進行價值判斷,以作為將來改進教育缺失,謀求教育健全發展的歷程。」此一定義的重點,在於說明學校評鑑的要件有四:

1. 它是採用有系統的方法。
2. 它的方式是蒐集、分析和解釋資料。
3. 它必須進行價值判斷。
4. 它必須能提供將來改進教育缺失,謀求教育健全的發展。

(二) 校務評鑑的目的

有關評鑑目的,因各學者專家研究的領域不同,對評鑑目的所下的定義有所不同,現就國內外學者的觀點分述於後:

1. 國內學者的觀點

張德銳(1993)，謝文全(1990)兩學者認為即是對現象優劣得失及其原因的瞭解，做為擬定改進計畫的依據，使工作能更臻完美，日益發展。黃政傑(1996)則認為是1.發現與診斷學校問題所在，並協助學校改進缺失;2.判斷學校績效，提供行政決策參考;3.激勵教育人員士氣與促進專業成長;4.宣導教育理念與貫徹教育政策。高強華(1996)認為是在蒐集資料，從事價值判斷，提供決策之參考。郭昭佑(2000)Nevo綜合各家觀點，並將動機與權力運用納入評鑑實施歷程的目的，認為「評鑑的基本功能，係協助對評鑑客體本質及其品質取得較佳的瞭解，以提供形成性功能與目的，如計畫、控管或促進;及總結性功能與目的，如選擇、認同、或責任，而評鑑實施的過程也提供增加動機或運用權力的目的」。游家政(1994)的看法是評鑑對學校教育活動是有其積極和正面的意義和價值，實施學校評鑑就有其必要性，它的範圍大多涵蓋師資、課程、教學、行政、圖書、設備、學習輔導、學生生活、學習成就或教育成果等。林天祐(2002)的看法是「從形成性、總結性的功能而言：校務評鑑大致可以分為需求性評鑑、過程評鑑、結果評鑑以及效率評鑑等項,分別瞭解學校校務發展的需求情形、執行與運作情形、執行的成果以及執行的效率。」

1. 國外學者的觀點

Cuttance(1994)透過學校表現的指標可以監視、控管教育的品質，指標系統的應用主要有兩個目的，一是促進學校發展，二是教育品質的管理。EHopkins(1989)認為評鑑與學校改進之間存在三種關係1.學校改進的評鑑(evaluation of school improvement)其目的為評估學校整體教育目標是否達成。2.評鑑係為了學校改進(evaluation for school improvement)其目的為促成學校教育過程的改進。3.評鑑即是學校改進(evaluation as school improvement)亦即將評鑑與學校的發展合而為一。

CheliBlisky(1997)將評鑑區分為三個取向:1.績效責任的評鑑:從評鑑者的角度來看，評鑑的目的在於確立執行單位的績效責任。2.發展性的評鑑:從內部成員或受評者的角度來看評鑑，可以是一個極具彈性具有回顧展望的工具，發展並增進學校效能。

3. 知識性評鑑：對多數的大學研究者及科學機構的評鑑者而言，評鑑是用來尋求脈絡、原因及其現象解釋的工具。

M. Scriven 指出評鑑的功能有二：1. 形成的(formative)功能：在蒐集有關教學方案的各個部份之成效證據，而後根據對此種證據之考慮、去指出其缺失並提供改進之意見；2. 總結的(summative)功能：對於已經完成的教學方案加以價值判斷。

因此，校務評鑑對學校教育而言，具有積極、正面的價值意義與目的，Stufflebeam 曾言：「評鑑不在證明而在改進」；所以，無論是形成性評鑑、總結性評鑑或是後續的追蹤評鑑等，其最終目的：旨在透過校務評鑑的實施，了解各級學校教育的實施狀況與成效、發掘缺失與困難、提供校務發展的改進依據，提高學校績效，維持學校教育水準，使學校的素質為社會所認同，使各種教育投入有最佳的產出；歸納其目的有（吳清山，2002）：

- （一）了解學校運作績效
- （二）診斷學校教育缺失
- （三）改進學校教育缺失
- （四）確保學校教育品質
- （五）促進學校永續發展

二、校務評鑑的原則與方法

（一）校務評鑑的原則

校務評鑑是一複雜的歷程，規劃時必須遵循評鑑的原則、方法，在具體、可行、有效規準的導引下，將有利於評鑑功能的發揮。研究者參酌國內、大陸專家學者，對評鑑原則的看法整理陳述於後：

吳清山（1993）認為評鑑的原則是：

（一）客觀性：在進行評鑑時，應使用一定的客觀標準，必須採取客觀的實事求是的態度，藉以了解實際表現與理想目標兩者相符合的程度。因此，評鑑時必須設計評鑑

表，且評鑑人員和過程應保持謹慎公平的態度，不能主觀臆斷或參染個人情感，使評鑑結果不會因個人主觀意見而產生偏差。

(二) 合作性：評鑑過程中，評鑑者與被評鑑者應相互合作，共同完成評鑑工作。所以評鑑者應尊重被評鑑者的意見，並保持充分的溝通；被評鑑者亦應虛心接受評鑑者所提意見。

(三) 完整性：評鑑需要全面性、多元性的綜合資料，在進行評鑑時必須全面考慮、教育活動中各種因素，不能片面的突出某一因素，因為單一的、零散的、片段的資料，很難了解學校的全貌。所以設計評鑑項目應從學校整體為出發點，這樣才能從不同角度和層面來分析學校現況，評鑑結果對學校才有幫助。

(四) 描述性：評鑑結果的敘述應力求明確、通暢，使受評鑑者易於了解，此外應避免僅以「優、良、可、劣」方式呈現，應將評鑑的具體事實和建議，給予明確說明，使受評鑑者能了解實際狀況，以作為改進之參考。

(五) 繼續性：評鑑是一繼續不斷的歷程。因此，評鑑活動不能因評鑑工作告一段落而結束；相反的，評鑑的結果應作為下一次追蹤評鑑的依據，如此學校教育才能不斷創新與改進，進而提高教育效果。

大陸學者沈振佳（2000）則認為：

(一) 一致性原則：在進行評鑑時必須用一致的標準。

(二) 定性分析與定量分析相結合的原則：1 定性分析：是指對教育過程和結果，側重在質的分析。2 定量分析：是指對教育過程和結果，側重在量的統計。

(三) 總結性評鑑與形成性評鑑相結合的原則。

(四) 評鑑與指導相結合的原則。

(五) 科學性和可行性相結合的原則：科學性是指教育評鑑從制定方案、建立標準到蒐集、處理和分析有關信息、做出判斷，都要以科學的態度，採用先進現代的評鑑工具和方法來進行。同時，還要考慮客觀的實際條件，了解它的可行性。

(二) 校務評鑑的方法

各種評鑑方法有其優點和限制，運用時應從各種角度完整的了解實際問題和困難，以作更正及做正確評估判斷。評鑑項目係配合評鑑主題訂定，評鑑方式採自我評鑑、交互觀摩評鑑、小組評鑑與追蹤評鑑等，評鑑程序含參觀教學活動、觀賞簡報、資料查閱、實施訪視、晤談、與綜合座談等多元方式進行；最常用的方法有：

1. 文件分析法：就規章、計畫報表、出版物工作紀錄、成果報告等分析了解。
2. 觀察法：實地考察資料佐證。
3. 訪問法：針對問題面對面的諮詢應答。
4. 座談會：有關人員相互交換意見。
5. 問卷法：以主題方式供受評者填答。
6. 調查表法：事實資料的蒐集。
7. 評量表法：以優劣評定等級。
8. 其他

三、校務評鑑的範圍與指標

一套優良有效的評鑑，首重於評鑑規準的建構；如何把握評鑑的範疇，建構客觀有效的指標，提供評鑑者及受評者遵行，將有利於評鑑歷程標準化的達成。

(一) 校務評鑑的範圍

校務範圍究其字義可解釋為學校的一切事務，包含所有教學及行政事務。就教育輸入的層面有發展計劃與組織目標、教學設備與經費、人力素質及學校環境；就教育歷程有行政管理與領導、教學品質及組織氣氛；就教育產出層面有學生表現、教師的專業成長與工作滿意度、組織目標的達成與社區聲望。(潘俊程，2003)。

藍瑞霓(1996)指出目前校務評鑑之範圍含括極為廣泛，如組織目標、師資、課程、入學資格、教材、教學方法、圖書與設備、教學與研究成果、經費支配、人事任用、校友會和家長與社區等。另外，有關校務問題之事宜，如學校組織型態、學校活動、學生學習與素質、教師的工作滿意度等。均可納入作為評鑑之範圍，作為未來校務推展之

參考依據。換言之：校務評鑑的範疇包括：學生、教師、課程、教材、計畫、建築、設施與學校整體。事實上，學校整體評鑑可能隱含兩種不同的意圖或策略，即學校校務評鑑與學校效能評鑑。區別如下：

1. 校務評鑑多從學校各行政處室的角度出發，如教務、訓導、總務、輔導、人事、會計、一般行政及校長領導。

2. 效能評鑑的焦點則放在：學生學習表現、教學品質、環境規劃、校長領導、家長參與、教師工作滿足、課程安排以及學校組織氣氛、溝通協調、組織效能、學校發展等。

由以上探討得知，校務評鑑的範圍含括極廣，舉凡學校教育中，一切有形或無形的活動或事務，如組織目標、師資、課程、入學資格、教材、教學方法、圖書與設備、教學與研究成果、經費支配、人事任用、校友會、家長與社區等皆是。此外，有關校務問題之事宜，如學校組織型態、學校活動、學生學習與素質、教師工作滿意等，亦可納入作為學校評鑑之範圍。

（二）校務評鑑的指標

客觀、有效的評鑑指標，是任何計劃或行動方案經由考核、評鑑後，以作為反饋、評定績效的重要依據。然，探討校務評鑑指標的文獻極為匱乏，研究者僅從學校效能指標探究之，輔以各縣市校務評鑑指標的統整，期能為校務評鑑指標，尋出一條可茲遵循的脈絡。建立學校效能指標不盡相同，但構成學校成功的必備條件不外乎是：1. 學校環境規劃；2. 教師教學品質；3. 學生紀律表現；4. 學校行政溝通協調；5. 學生的學業表現；6. 教師工作滿足；7. 學校課程安排；8. 學校家長彼此關係；9. 師生關係；10. 校長領導能力。（吳清山，1992）

Hoy 和 Miskel（1991）從社會系統的角度延伸，建構了四個學校效能指標。它們分別是：適應力、學生成就、教師工作滿意度與主要生活興趣。

Cameron(1978)則提出九項評量學校效能的指標，就範圍上看，包括了校園內外與社區環境，就分析單位檢測，則自個人擴充到學校組織整體範圍。郭昭佑(民 89)彙整國內外學者所研究學校效能指標的重要向度，可知學校效能研究指標多集中在學生學習表現

(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)及課程安排(7次)等項度，而學校組織氣氛、溝通協調、組織產能學校發展、適應力、彈性等也都在學校效能指標之列，顯示學校效能概念多元觀點之複雜性，更呈現建構學校效能指標的困難程度。

Stufflebeam (1994) 亦提出公立學校的基本歸準：

1. 教育的需要：學校是否能有效提供學生的發展需求，不僅包括智能發展需求，並須協助家庭與其他機構提供學生的社會、情緒、心理、職業、美學素養、道德發展需求。

2. 公平：學校是否提供完整的機會給予學生，確保其教育服務的安排、各年級、層級之發展機會公平。

3. 可行的：學校是否提供充足的資源設置、可行的行政程序、適當與有意義的利害關係人的參與、方案的合法與政治的可行性等。

4. 優越：學校是否評估過去成效，並有效的改進對學生、社會服務的品質，及學生的成就。

綜上所述，學校教育品質指標項目繁多，大致可歸納為學生的學習表現與感受、班級經營的管理與氣氛、教師工作滿意與教學效率、教師專業成長與研究、組織的氣氛與文化、教學環境與設備、校長的領導與管理、家長參與及公共關係、學校願景與特色發展等向度。從學校效能指標及各縣市校務評鑑指標等項度切入發現，顯示各縣市雖然因教育理念、工作重點、生態文化、地域差異之不同，各縣市各自發展出各不相同的校務評鑑指標，但其指標的重點，依然從學校行政的角度出發，陳述如下：

1. 注重教務、訓導、總務、輔導工作的績效，尊重各校的不同背景與特色發展。

2. 強調教育政策的執行與校長領導。

3. 鼓勵教師專業成長與關心學生學習表現。

4. 歡迎家長參與校務，發展學校與社區的公共關係。

但校務評鑑指標的建構與內容仍存在著下列問題，是值得我們深度省思的課題(謝金青，1998)：

甲、評鑑指標內涵認知的歧異。

乙、學校評鑑的困難在於難以建立具體的評鑑標準。

丙、評鑑項目與標準的訂定方式並不明確。

丁、評鑑量表應納入權重分配的設計，避免整體價值判斷的困難

四、校務評鑑的實施歷程

隨著美國 Joseph Rice 第一個正式教育方案評鑑的問世，相關評鑑模式便蓬勃發展起來。現行許多的評鑑方法都是從美國六 0 年代方案評鑑(progamevaluation)的潮流中帶出來的；方案評鑑的是美國六 0 年代人權開始受到普遍重視，聯邦開始釋出很多的教育資源給州政府及學區，在其資源釋出之後，為了確保資源運用的效益，聯方便開始從績效 (accountability) 的觀點來檢視其資源是否有效運用，並委請專家運用科學化的制度來加以評鑑(吳明清，2001)，因此校務評鑑可說是屬於方案評鑑之一環。

有關校務評鑑的實施歷程，國內學者看法為：1. 決定評鑑的目標 2. 確定評鑑的標準；3. 分析評鑑的細目；4. 訂定衡量的標準；5. 編製評鑑表格；6. 進行評鑑蒐集資料；7. 分析資料；8. 作成結論及提出建議；9. 研擬改進計畫並進行改進(黃政傑，1990；張德銳，1995；謝文全，1990)。

國外學者對於評鑑的歷程與步驟亦有探討:Stake (1967)主張評鑑應兼具描述與判斷成分的外貌模式，其評鑑歷則包括下列活動:1. 方案描述分析;2. 將方案描述報告給予相關觀眾;3. 取得及分析觀眾的判斷;4. 將分析後的判斷回饋於觀眾。

Proms(1971)所提倡的差距模式，常在比較標準和表現之間的差距以為改進的依據，其主要的評鑑步驟包括:1. 設計的相關釐清;2. 實施的評估;3. 結果的評估;4. 與收益的評估。Guba 及 Lincoln(1981)所主張自然反應評鑑的實施過程包括:1 設計與組織評鑑;2. 定義關鍵的議題內容;3. 收集有用、正確的資訊;4. 報告結果與評論。

一般而言，學校評鑑過程主要的代表方式有二：一為美國學校認可制，另一為英國及部分「經濟合作發展組織」(OECD)會員國慣用的「學校本位課程的評鑑」，兩者所採

用的評鑑過程不盡相同，前者較重視總結性的外部評鑑，後者則較強調形成性的內部評鑑，因此，校務評鑑的實施歷程，會因評鑑團體的不同，評鑑目的的不同，其所採行的過程有所差異，整體而言，主要包括以下三個階段（蘇麗錦，1993）：

（一）自我評鑑階段

係由學校有關人員，包括全體教職員、學生、家長及社區代表，對學校的效能進行自我檢核與分析，藉此發現學校的缺失並加以檢討改進，這是學校的核心工作。各受評學校在自我評鑑階段，會由校長召集組成執行委員會(steering committee)負責規劃、協調及辦理自我評鑑工作，接著針對評鑑標準所規定的項目，設置若干工作委員會，分別進行有關項目的評鑑，如課程、行政、設備等。自我評鑑過程費時約一年，且在自評之前，學校自我評鑑的召集人需參加評鑑團體所辦理的講習會，以瞭解評鑑標準、評鑑目的、過程與步驟，再者，學校有關教職員亦應充分瞭解自我評鑑的目的，積極配合以達成評鑑促成自我改進的目的。

（二）訪問評鑑階段

由評鑑團體依各受評學校的性質與規模大小，遴選參加過評鑑講習的評鑑委員三至八名，組成訪問評鑑小組到各受評學校進行實地評鑑。訪問評鑑小組的成員主要來自外州，而由同級同類學校的校長、教師與行政人員組成，稱為「同儕訪問」(peer interview)；訪問評鑑小組的名單，通常需經過受評學校的同意，以避免因私人利害關係，左右評鑑的結果。

訪問時間大約需要二至四天，期間評鑑委員除了觀察師生上課情形、與學校有關人員做廣泛與深入唔談、查閱檔案資料、實地參觀場地以及設備之外，委員之間必需針對評鑑結果，進行討論達成共識，以及評鑑結果公平客觀、確實可靠；並於評鑑結束前召開座談會，向受評學校的有關人員報告評鑑結果，即為「離校報告」(exit report)，此時，可不必接受學校教職員所提出的任何問題。

召集人於訪問評鑑結束一週內，將書面評鑑報告送達評鑑團體，評鑑團體在一個月內做成最後決定，再將評鑑報告與認可資格的結果寄送受評學校。根據國內外有關的研

究指出，成功的訪問評鑑應具備以下條件(游家政，1994)：

1. 確認明確的資訊需求；2. 發展訪問所需的評鑑問題與評鑑工具(如檢核表、評量表與訪談表格)；3. 進行訪問前的溝通協調以及受訪人員的選擇與安排；4. 實施訪問評鑑時，應有足夠的時間；召開訪問前的協調會議，對評鑑的目的、程式與預期結果形成共識，聽取受評學校的簡報意見，以蒐集相關的特殊資料；有效分組進行訪談與觀察，集體訪談則以共同性問題為主；總結會議資料，彙集整理評鑑結果；與當地主管共同結束訪問。5. 撰寫、傳播與利用訪問評鑑報告。

(三) 追蹤改進階段

受評學校在訪問評鑑結束之後，必須依據自我評鑑與評鑑委員所提出的改進建議，擬定學校未來改進計畫，並據此研擬改進實施方案。同時，學校應不斷自我評估其實施成效，以確保改進目標能順利達成。而評鑑團體約在五至七年後，會針對各受評學校的改進成效再進行訪問評鑑，如此週而復始以落實「學校持續改進」(ongoing school improvement)的評鑑目的(WASC, 1992；轉引自蘇麗錦，1993)。

(四) 學校本位評鑑

學校本位的評鑑基本上是一種自評的形式，由校長與有關教師組成內部評鑑小組，進行自我評鑑，並邀請校外有經驗的專家學者，透過外部評鑑的方式提供協助與建議，亦稱為「學校自我評鑑」(school self-evaluation)，其目的在於有系統地描述與分析學校整體的運作，以促成學校的改進與發展(游家政，1994)。其過程有三個特色(Lewey1989)：1. 由學校教職員主動發起。2. 由學校組成內部評鑑小組進行自我評鑑。3. 評鑑所得結果是用來了解學校的情形，做為改進缺失的參考。

因此，學校實施自我評鑑的能力，可做為學校自主的重要參考指標之一(Reshef, 1989)。根據 Nevo(1944, 91-92)的研究指出：「學校本位的評鑑」過程，係以內部評鑑為主，並融合外部評鑑的精神，實施的方式主要分成四個階段：

1. 教育與培訓的階段：由學校選派相關人員參加在職進修教育，研習與評鑑有關的課程，如統計測驗、資料分析、研究設計等，以培養自我評鑑的能力。

2. 組成內部評鑑小組的階段：由參加在職進修教育的相關人員中，選擇三至四位代表組成學校內部評鑑小組，並確定評鑑的對象，如教學改進方案、生活教育方案或其他擬進行檢討或評鑑的事務，並邀請外部專家學者提供技術諮詢與支援。

3. 將內部評鑑小組納入學校正式體系的階段：將內部評鑑小組納入學校正式的組織單位，並開始著手進行內部評鑑；評鑑小組成員定期更換，讓有興趣與能力者有機會參與學校內部評鑑工作，仍可邀請外部人員指導。

4. 準備接受外部評鑑的階段：外部人員已經參與第二、三階段的評鑑過程，因此，外部評鑑的實施可以說是與學校的內部評鑑同時進行，其目的在提供學校建議與協助。

Nevo 認為採用學校本位的評鑑時，應注意事項有九項，方能充分發揮其效果：

1. 學校成員應藉由「描述」與「判斷」的區別，來真正了解評鑑的意涵。
2. 學校的評鑑是多元的，而不可僅以學生及其學業成就作為唯一的評鑑對象。
3. 學校評鑑的焦點不可只集中在結果的判斷，而應包括目標、計畫與策略、實施過程以及結果與影響等四方面。
4. 學校評鑑應兼顧形成性與總結性的評鑑，提供計畫進所需的資訊及用來考核績效的資訊。
5. 學校評鑑無法透過單一或多重指標，來描述評鑑對象的所有特徵。
6. 學校內部評鑑最好由學校教師與有關人員實施，外部專家學者僅提供必要的建議與協助。
7. 學校內部評鑑預期有效達成，必需應用行為科學及其相關研究領域的理論與方法，而不能閉門造車土法煉鋼。
8. 由做中學，學習如何實施最佳的評鑑方法。
9. 內部評鑑是實施有效的外部評鑑的先備條件。

綜上所述，學校本位的評鑑過程較重視學校的內部評鑑，並鼓勵教職員工的參與，亦重視校外專家學者所提供的諮詢與建議，而內部評鑑小組成立之初，即引進外部人員提

供協助，可謂內部與外部評鑑同時進行。與上述美國學校認可制差異與評鑑目的有關，前者以認可授證為前提，績效考核的總結性評鑑較具關鍵影響力；後者，其評鑑焦點則以內部形成性的評鑑為主。

五、校務評鑑的成效與運用

古代的「御史」就是考核的官員，專任評鑑彈劾的職稱，同樣的，現代機關、學校、企業，也有評鑑委員會、政風單位，以評鑑的結果審核各單位的績效。評鑑是為了發現問題、評鑑是為了了解需求、評鑑是為了確認發展方向、評鑑是為了品質保證、評鑑是為了制度的認可、評鑑是為了進步所做的檢討與反省；換言之：評鑑是努力的動力、評鑑是獎懲的標準、評鑑是保護消費者的方法、評鑑更是改革的依據。

準此而論：評鑑可以廣泛運用在各種領域之中，無論是公共福利、社會福利措施、教育政策、教育行政視導、課程與教學的發展、教師或其他專業人員的工作表現等，均需要評鑑來決定其績效或品質(張德銳，1997)。隨著教育改革的腳步，學校是一個複雜的行政體系，如何能夠配合時代脈動追求「卓越、精緻、績效」教育理想的達成，都是攸關學校能否健全發展的重要因素(王睿君，2000)。誠如：顏國樑(2001)認為：在我國無論是政府或民間，都有教育改革的共識，並積極推動與參與，皆期望透過各項教育改革，以開創美好的教育遠景。

我國從民國六十四年起推行各級學校的教育評鑑，國民小學教育評鑑自民國六十一年由臺灣省教育廳嘗試實施，六十八學年度擴大為教學正常化的評鑑(黃武鎮，1980；教育部國民教育司，1988)。民國七十八年左右，當時臺北市以國小為實施對象，並以教務或總務等局部的學校事務為範圍，並以績效考核為主軸。後來雖加入追蹤輔導改進的精神，但實質上仍以績效評估為核心，並偏重於行政事項的評鑑，造成學校行政人員極大的負擔(吳清山，2002)；爾後不論中央、省、縣、市辦理的教育評鑑種類相當繁雜，諸如民主法治教育訪視、小班教學精神計劃訪、特教評鑑、交通安全評鑑、、、等。

國民小學「校務評鑑」的辦理，八十七、八十八學年度僅有臺北市、高雄市、臺北縣、新竹縣、臺南市及高雄縣等六個縣市實施(郭昭佑，2000)。八十九、九十學年度有臺北市、高雄市、基隆市、臺北縣、桃園縣、新竹縣、臺中縣、臺南市及高雄縣等九個縣市實施，九十一學年度起有更多的縣、市施行校務評鑑，顯示國民小學校務評鑑雖在萌芽階段，但已日受重視。(潘俊程，2003；鄭崇趁，2006)

國立暨南國際大學教育政策與行政研究所，自 1997 年起，每年進行臺灣地區教育政策實施成效之民意調查，根據 2002 臺灣地區教育政策與實施成效調查中，以一般家庭使用的電話為本，就各縣市的人口抽取 1069 名為訪談對象，指出：一般人所認知的「學校整體的教育表現」，主要落在尚可(佔百分之 35.73)與不好(佔百分之 28.21)之間(張鈿富，2003)。

由上述統計得知，在教育行政權力分配由中央集權逐漸下放到學校層級的自主發展的當前，檢視學校在各層面的績效表現，作為改進辦學的依據，提供教育行政機關決策的參考；藉以符應社會大眾和家長對教育品質的殷切企求與期待。然，評鑑結果多束之高閣，影響評鑑士氣甚大，更嚴重的是絕大多數評鑑沒有「後設評鑑機制」，無法檢視評鑑的缺失據以改進。在評鑑次數不斷增加，教育參與人員不斷反彈的雜音中；應祛除形式化的評鑑，革除應對心態，更不可為評鑑而評鑑，僅用於評定等第、敘獎之績效責任考量、或用於校長遴選之參照而已。

換言之：評鑑應追蹤輔導協助各校改進缺失，一次評鑑活動的結束，並不代表評鑑的終了，而是另一個評鑑的起點(謝文全，1994)。並且，教育評鑑必須與教育視導密切配合。評鑑報告提出之後，視導人員應就視導區內學校評鑑的結果，詳加研討、分析，協助學校，謀求校務的健全發展(張清濱，1991)。

就校務評鑑成效與結果應用而言，兩者間是否得到連結，能否找出學校的問題根源？能否突破因資源短缺所產生的困境與瓶頸，落實校務評鑑理想面的應然？能否拉近政策的行政功能與教育現場實際運作的落差？能否真正協助學校正向的發展？在再都受到國民小學教育人員深切的質疑，是我們該努力省思的課題。

六、校務評鑑的理論基礎

將從「教育政治學」「教育心理學」「教育經濟學」「社會科學」等四個向度加以說明，經由對校務評鑑理論的認知，產生積極性的校務經營策略。現陳述如下：

(一) 教育政治學

1. 專業分工

「專業分工」是科層體制管理學派最重要的組織管理原則之一，主張組織內的工作分配，必須依據員工的專長分配，使人盡其才、才盡其用，每一個員工均可透過其專長之發揮，對於組織產生「價值最大化」之貢獻。對個人而言勝任愉快做自己較喜歡有興趣做的來有成就感的事務；對組織而言，由於每一個人的滿意度及貢獻值提高，具有交互作用正向的引導功能，也增加了組織總體產能，提高組織體的競爭力。(鄭崇趁，2006)

專業分工運用在校務經營上，有諸多途徑，因每個人專業領域的不同，其所投入的領域以及所發揮的影響力也有所不同：1. 應考量行政人員的性別、年資、學歷等背景變項，依據個人專長作適當的遴聘。2. 科任或級任依專長排課；特殊專長老師擔任社團活動的行政協助與指導老師。

校務評鑑實施是學校所有人的職責，在加強觀念宣導，提升教師評鑑認知與自評知能，進行校務評鑑相關會議聽取意見，辦理說明會與相關單位(教師會、家長協會、校長協會)協調尋求認同，讓大家以積極正面的態度面對準備工作，確實進行自我評鑑，發揮團隊合作力量；這正顯示專業分工是讓受評者參與互動最好的行政作為。

2. 目標管理

目標管理的三個要點：(一) 首先必須確定組織的整體目標；(二) 每位主管根據組織整體目標，以實施自我控制的管理方式；(三) 實施分權及績效考核，每位成員為自己的目標負責(吳清山、林天佑，2005)

目標管理運用在校務經營的優點：(一) 工作目標明確，行事具有方向感；(二) 具有賦權增能效果，同仁肯為工作付出；(三) 權責分明有利於績效責任的實施；(四)

目標能夠當做基礎條件之檢核，以及校務發展階層之規劃。

校務經營運用目標管理較為常見的事項：(一) 訂定校務中長程發展目標；(二) 設定學校幹部及教師職務工作任務；(三) 定期(如每週)檢討工作任務實踐程度；(四) 設定主要事務工作標準作業流程，並定期檢討符合程度；(五) 設定教師教學表現及學習成就表現目標水準，督促全校師生共同達成；(六) 發展團隊階段性目標，做為各種教師行動團隊、學生校隊漸進卓越的表現階梯。

3. 願景領導

鄭崇趁(2006)認為願景領導是指學校校長運用學習型組織理論「建立共同願景」的方法，帶領學校行政幹部及教師職工共同討論，形塑學校發展的共同價值、信念和目標，做為引導同仁共同努力的方針。學校共通願景包括兩大條件：「邁向組織目標」並能適度「反映成員心聲」。

願景領導具有下列功能：(一) 共同形塑努力的圖像；(二) 為工作目標與工作任務註解連結；(三) 提示更具前瞻性、未來性的努力方針；(四) 做為凝聚士氣，整合團體共識；(五) 提升組織核心價值，發展學校特色。

願景領導在學校的運作通常有下列具體程序或步驟：(一) 領導同仁形塑願景或檢討修訂原有願景；(二) 將願景標示或懸掛學校最中心，師生最容易看得見的位置；(三) 適時向全校師生解讀願景意涵，將遠景做為學校活動方針；(四) 重要教育活動開幕或閉幕致詞時，適時結合學校願景闡述其教育意涵或價值；(五) 定期(半年或一年)共同檢討願景之妥適性，必要時修訂、重新公佈。

4. 扁平化(參與式)領導

扁平化領導意指學校領導人，做決定時充分徵詢組織各層面人員意見，尤其是最基層員工，其心聲仍有管道充分提供校長參考，扁平化領導又稱變形蟲組織，也近似參與式領導或參與式決定，「變形蟲」或「扁平化」指組織運作的方法揚棄「階層分明」外貌，類似變形蟲，提供彈性的觸角，或扁平多元的管道，其主要目的，均在增進員工參與決策的程度。其運作優點：(一) 較能關照基層員工的需求；(二) 有較多管道讓校長了解校務實際運作情形及成員滿意度；(三) 主要幹部執行決策較能精準而少偏差。

在領導上的具體作法：(一) 校長採行走動服務，時常至各處室及教室，了解基層職工與教師服務實情，及其對校務的意見；(二) 校長多與家長會及教師會代表接觸，了解一般家長及教師同仁對學校的期待；(三) 提供管道讓師生職工均有機會適時表示意見；(四) 做決定時能夠均衡關照主任、組長、教師、學生、家長、社區代表、學者專家、教育局長官的多元之共同意見，並以全校師生（利害關係人）之最大價值考量。（鄭崇趁，2006）

洪梓祥（2003）研究發現：校務評鑑內容與指標的制定，要有教育行政人員、學者專家與學校人員的參與；劉麗卿（2004）研究發現：加強對學校人員的觀念宣導，明白校務評鑑是需要全校共同參與；郭玲如（2004）研究發現：進行校務評鑑前，召開相關會議，聽取學校人員之意見，以尋求認同加速校務評鑑的推動；驗證了集體參與、尋求認同的重要性。

由此可知，校務評鑑通常要求校長、主任、老師、學生以及家長、社區人士共同參與；學校領導人凡事應以全校師生（利害關係人）之最大價值考量，不管是校務評鑑的內容、校務評鑑指標的制定、校務評鑑的觀念宣導，都需要有教育行政人員、學者專家與學校人員的參與，有參與就有瞭解，有瞭解就有關懷，有關懷就有支持，有支持就有行動，有行動就有力量，基於此，很清楚的驗證：扁平化（參與式）領導是辦理校務評鑑不可或缺的行政作為。

5. 賦權增能(Empowerment)

「權能」(empower)依據 Random House Dictionary of the American Language 在 1966 年版本之解釋包含兩種意義，其一指給予權力或權威；其二為使能夠或允許的意思。權能係指個人更專業、更成長的作用歷程，權能不能被單純界定為「給予」或「取得」的歷程，它是經由互動關係而發展出的狀態與作用。第四代評鑑的精神在於利害關係人之參與，強調在資訊交流過程中達成共識，賦權增能評鑑的理念及從此開展出來。

賦權增能並不單是「我給你權力」，它有一個很重要的假設，即是「我相信你有能力」。正是因為相信組織成員有能力達成任務，因此賦權增能評鑑的基礎，源自於參與

的理論，在做決定的過程中得到參與者更多的承諾，並使其在齊心共責、團隊共榮的信念下，產生對組織具有更大的支持與熱忱；賦權增能評鑑有一個非常明確的價值取向，它的設計是運用一種自我評鑑和反省的形式，來協助人們幫助他們自己和改善它們的計劃或規劃，計劃的參與者實施自我評鑑，並扮演典型協助者的角色；外部的評鑑者通常是計劃的內在能力，提供有如教練或額外協助者的服務(陳美如、郭昭佑，2002)。

綜合上述所言，賦權增能評鑑是計劃持續改進過程的一部份，它同時提供回饋給計劃參與者與評鑑案主，期望透過此一過程，凝聚全員共識並達成教育績效；而校務評鑑分自我評及專家訪視評鑑，自我評鑑的實施過程，為校長授權由學校成員及家長所組成之自我評鑑小組，針對學校整體發展進行評鑑，並藉由評鑑的過程找出問題所在，凝聚成員共識，共同為實現教育目標及組織目標而努力；誠如陳劍賢(2002)建議：校務評鑑對學校校務之發展很重要，應納入學校一般行政計畫辦理；評鑑的重心已由外表轉變為內在的自我，亦即由訪問評鑑價值與真實的判斷變為自我評鑑決策的歷程，因之應加強學校自我評鑑；彰顯了專業自主自我評鑑的精神；此項精神與教育行政學上的賦能增權之理念相近。

6. 績效責任(Accountability)

從教育行政演變的觀點言之，一九〇〇年代注重效率(efficiency)一九五〇年代注重均等(equity)，一九七五年後至今強調效能(effectiveness)也就是卓越(excellence)的觀念，這三個E代表了二十世紀的重要行政理念。吳清基(1990)認為世界主要先進國家所進行的一連串教育改革，其目的莫不尋求改進教育，提升教育品質，而追求卓越、提高績效已成為當代教育思潮的焦點。於是乎，教育績效責任的觀念便開始被大眾所接受並應用。基本上，「績效責任」是個人或團體對其行為或工作負責的狀態與表現，然後就其表現情形經過評估之後，給予適當的獎懲(吳清山，2001)。由上述定義可看出「績效責任評鑑」同時兼顧個人與團體目標的需求，在教育行政學上符合個人需求即為注重效率的觀念，符合團體目標的需求即為注重效能的觀念。國內學者論述如下：

張德銳(1994)認為在學校組織中,學校效能的提升,有賴於績效評鑑功能的發揮;而績效評鑑的功能有「提供回饋」、「自我成長」、「在職訓練」、「激勵士氣」、「分配獎賞」或「人事決策」,其最終目的乃在增進學校的辦學效能。張清濱(1997)認為績效評估的目的功能為:促進教育改革、提高教育品質、鼓舞工作的績效、決定工作的分配、作為行政決定的依據、協助規劃員工的訓練與發展、增進了解、消除疑慮、塑造優良行為、保護員工的工作權。吳清山(2001)認為學校績效責任之功能有三:

1溝通的功能:學校績效責任建立在有形的資料上,學校可透過有形的資料,向社會大眾或家長說明學校營運的目標與得失。2控制的功能:政府相關單位可透過績效責任的實施,掌握學校發展狀況,績效優良者給予獎勵,未達績效者,則要求其改進。3.改進的功能:學校績效責任可以視為一種評鑑的結果,透過學校自我與專家外部評鑑,診斷學校本身缺失,並提出改進計畫。鄭崇趁(2006)認為績效責任在校務經營上的運用,有下列具體作為:1.依據處室分層負責明細表,明確賦予處室組員職務與責任角色。2.定期辦理自我評鑑,檢討改善各單位及個人責任工作服務品質。3.獎懲依績效責任直接核給承辦人員。4.針對績效卓越人員得賦予專案或創新事項,藉由賦權增能原理,擴增個人及組織績效

根據林文榮(2004)在臺南縣國民小學校務評鑑實施現況的調查及整合研究發現:在概念內涵部分,高達八成以上填答者認為校務評鑑主要目的在於診斷學校缺失、協助改進教學品質、促進學校自我反省,不斷創新發展,賦予學校績效責任;評鑑方式宜採用「自我評鑑訪視評鑑」之方式。根據黃韻寧(2003)其「校務評鑑實施目的功能」調查研究結果顯示,全省十一個縣市自八十八學年度起辦理評鑑,多屬績效與改進導向之校務評鑑,最主要的目的功能為「檢核辦學績效,提供決策參考」、「診斷學校問題,協助校務改進」、「激勵教育人員士氣,促進專業發展」、「整合相關評鑑,推動教育政策」及「提供校長遴選參考」。此與績效責任之目的與功能不謀而合,因此,校務評鑑的理念與作法與教育行政學之「績效責任」理念相近。

優質學校的選拔、績優教學團隊的獎勵、標竿學校的掛牌,在再顯示這是一個講求績效責任的年代,組織成員為自己承辦事務負完整成敗之責;上述各文獻的了解,對

表現績優者予以獎勵，正見證了協助學校提升教學品質，貫徹績效責任制度，透過校務評鑑的實施，是達成校務發展的重要策略與途徑。

7. 全面品質管理

「全面品質管理」一詞，最早在 1985 年由美國海軍行為科學家華倫(warren)它是指日本是品質改進模式用之於海軍的系統管理（吳清山，2001）。美國國防部所出版的「全面品質管理導引」(Total Quality Management)認為全面品質管理是一種理性的思考方式與一組指導原則，作為持續改進組織的基礎，它運用數量方法和人力資源，以改進所獲得的產品和服務品質，以及組織內所有的作業過程，以符合顧客現在與未來的需求。對全面品質管理之定意，國內學者有諸多論述，整理如下：

林俊成(1999)定義：為一門以顧客為導向的經營管理哲學，藉由組織成員的全員參與及投入，發揮高度的團隊合作精神，並採用統計控制技術，以進行持續改善，提高組織產品與服務的品質，來滿足顧客的需求與期望。

內涵:1. 重視顧客需要，以顧客滿意為導向。2. 以團隊為導向，強調全員的參與及團隊合作。3. 重視成員的教育訓練，強調人力資源的發展與持續地學習。4. 強調科學的方法，利用統計的方法與資料作為改進的依據。5. 藉由持續不斷地改進象統、生產或服務過程，以提昇產品及服務的品質。

朱元祥(2002) 一個管理程序，在該程序中，組織透過長期的計畫而運行，並藉持續的品質革新計畫，將組織導向願景的實現。組織文化特徵即是透過全員積極投入持續的革新行動，以增進顧客的滿意度。

黃誌坤(1999) 在上層管理者的影響下，全體組織成員願意參與品質改善工作，在過程中隨時瞭解顧客的需求，並籍良好的人力資源管理及運用各種統計技術、品質工具的方式，提昇產品或服務的品質，以滿足顧客的期望，達到永續經營的一套管理哲學。

吳清山（2001）一個組織中所有成員、部門和系統共同致力於產品或服務過程中的不斷改進，以符合或超越顧客需求，俾使組織得以永續經營的一套管理原則與程序。研究者參考上述學者的論述，將全面品質管理所強調的基本理念歸納為：

1. 顧客導向：全面品質管理不僅要滿足組織內成員的需求，同時也要達到組織外

部顧客的期望，唯有顧客滿意，產品和服務才有品質可言。2. 全員參與：品質的提升不僅是靠品質部門專業人員的努力，而是組織內所有人的責任，組織中包含管理者及員工，都必須全力的投入並整合相關的資源，使組織內所有的成員均有追求高品質的共識。3. 充分授權：管理者充分授權給事務的相關成員，賦予員工活力感，讓員工有意願及有能力改善其所從事的工作並凝聚其滿足感與成就之最高價值力量，以達到自我管理。4. 持續改進：全面品質管理重視的是「過程導向」，而非「產品導向」，因此組織應不斷地注重製造過程的每一步驟，並勇於突破現狀，提高產品和服務的品質。5. 事實管理：組織必須隨時掌握蒐集有關內外訊息和資料，並對其進行分析與研判，找出缺點原因並採取適當的決定與處置，以增加決策的正確性及客觀性。6. 事先預防：全面品質管理強調「每一次的第一次就把事情做對」，因為產品不佳，就會增加資本的支出與精神的消耗，因此它是以事先預防為前提，而不是以事後補救做彌補。7. 教育訓練：因為品質觀念的傳授、品質意識的改變、品質共識的建立以及團隊精神的培養並非一蹴可及，因此需要透過不斷地教育訓練，使組織內的成員對於品質的管理的精神與組織任務目標有進一步的瞭解。8. 溝通協調：組織內具有不同的部門與工作團隊，各部門與工作團隊必須通力合作，並應建立彼此間的溝通協調管道，以節省時間及經費支出，有效提昇產品和服務的品質。

總而言之，校務評鑑的目的在於診斷學校的缺失，並提供學校持續改善品質的方針，在評鑑的過程中，不僅強調學校所有成員的參與評鑑，同時學校亦根據所蒐集到的資料進行分析研判，其目的不僅在滿足顧客（學生、學生家長、社會大眾）的需求，同時亦在追求教育品質的卓越。誠如劉麗卿（2004）研究建議；校務評鑑讓利益關係者參與訂定評鑑項目，建構適切具體的評鑑指標，並隨時針對評鑑結果，適時修正指標項目；學校能建置檔案建置系統，落實校務行政運作及教學資料保存；推動學校本位評鑑，加強學校自我內部評鑑機制，方能結合外部評鑑，達成改善校務的目的。蘇秀花（2004）研究建議：在結果應用上，對於評鑑結果應確立一套持續追蹤改善的機制，以求持續不斷的改進，以受評學校為基礎，著眼於全面檢視學校以釐清校務運作的困難與問題，協助學校永續發展。因此，校務評鑑的理念與作法與教育行政學上之「全面品質管理」的

內涵相近。

8. 學校本位管理 (School-Based Mangement)

學校本位管理係美國 1980 年代學校改革運動中最普遍的策略之一，強調學校為教育決策最基本的單位，國內學者有諸多論述：

張明輝(2001)認為(1)它是指教育主管行政機關將與學校有關的事務授權學校自主，並由學校行政人員、教師、家長代表、學生代表共同參與作決定，並共同負擔學校運作績效責任。(2)其運作焦點集中於賦權增能(empowerment)及參與決定(share decision-making)，其理念及作法充分表達出「以學校為主體」的行政運作模式，期能配合學校教育目標的達成。

謝義鄉(2001)認為(1)學校事務的行政決定，比較能符合學校自主需求的原則，分權至各學校，可發展其特色並滿足地方需求與學生個別差異。分權的內容，依事務的結構性質，區分為預算資源、人事、方法與課程安排、教學等範圍，由學校負起經營成敗的績效責任。(2)角色重心改變，學校層級共同參與校務的建議與決定，可凝聚成員共識，提高其士氣與歸屬感。(3)發揮主體性思考，成員參與以主動合作的態度，共同為學校事務作最有效的決定，以達成學校教育目標。

李雪梨(2001)分權化或去中心化的管理模式。(1)注重主體性與專業性之發展。(2)有效擴大成員參與層面。(3)共同擔負學校運作的績效責任。

校務評鑑的正式實施肇始於一九八〇年至一九八八年間，世界之教育改革潮流逐漸轉變為權力下放之型態，學校的經營方式也由中央集權轉變為學校本位管理。目前在學校本位管理的潮流中，權力下放至各學校，因此除一般視導外，亦透過校務評鑑的機制，使教育得以瞭解學校的辦學績效與效能(曾燦金，2001)。吳清山(2002)認為如果實施學校本位管理沒有績效責任為主軸，則很難評估其成效，因此，績效責任配合其他管理模式的新作為，對於教育品質的提升是可以達到加成的效果，整個績效責任的目的也在於提升學校效能。總之，校務評鑑的基本精神也是本著學校本位管理的原則在進行，其中在自我評鑑方面，不但強調所有成員參與評鑑，同時也希望藉由評鑑的過程，凝聚成員共識，共同為學校的缺失謀求改進的方法。

校務評鑑的評鑑指標一般區分為「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」七個向度，此與學校本位管理的學校預算資源、人事、方法與課程安排、教學等四個向度相契合；說明了校務評鑑的理念與作法在教育行政學上的取向與「學校本位管理」之理念相近。

誠如劉智云（2005）大都會區國民小學校務評鑑實施之研究發現：辦理學校本位校務評鑑之專業知能研習，有助於校務評鑑之推動；藉著校務評鑑適度之壓力，順勢提升教師自己專業能力與權威；學習知識管理、運用團隊力量、引進家長參與教育、積極參與校務評鑑；平時就要建立檔案資料。對於校務評鑑，均高度認同，認為校務評鑑不是只有行政人員的工作，又不會置身度外，對於校務評鑑中的自我評鑑也能積極投入；大都能發揮團隊合作力量爭取學校榮譽；林雅娟（2005）的研究建議：校務評鑑的指標應賦予彈性訂定的空間，落實學校的本位發展；驗證了學校本位管理的模式有助於校務評鑑推動的績效。

（二）教育心理學取向

在教育評鑑上，評鑑結果之獎勵常與教育心理學上的激勵理論相關，而近代教育心理學上最著名的激勵理論當推 Maslow 的需求層次論（need-hierarchy theory），依 Maslow 的說法，如果你想激勵某個人，你必須瞭解這個人目前的需求是在哪一個層級，然後設法滿足該層級或以上層級的那些需求（李茂興、李慕華、林宗鴻譯，1994）。由此可知，從心理學的觀點來看，從心理學的觀點來看：人的行為皆有一定的動機，而動機源自人的需求；而校務評鑑為教育品管的機制，它也是人或組織的需要而激發的（詹益成，2003）

吳清基（1990）指出自我實現是最高實現需求，也是最高工作滿足的誘因，因此，透過校務評鑑的實施，不但可以了解學校辦學績效、診斷學校辦學困境，同時還可以給予辦學認真之學校教育人員肯定與鼓勵，使學校教育人員更加投入教育工作，並滿足其自我實現的需求。

根據臺北縣國民中小學九十一學年度校務評鑑實施計畫（臺北縣政府教育局，2003）

第九項「獎勵與輔導」第一點所述，評鑑結果成績優良學校得予獎勵該校教師、主任及校長，此與教育心理學上激勵理論之精神相近。邱錦興（2004）研究建議：校務評鑑報告若能提供學校申訴與獎勵，依據評鑑結果提出校務發展改進計畫，當能有效提升評鑑效能。洪梓祥（2003）研究發現與建議：如何善用評鑑結果，並能適當的獎勵績優學校，以提振士氣；善用評鑑結果激勵學校人員士氣，實施追蹤輔導與後設評鑑；在再是透過校務評鑑影響校務發展的重要策略之一。

（三）教育經濟學取向

二次世界大戰後，隨著教育人口的增加，各國政府投注於教育的經費也迅速膨脹，因此各國政府不得不開始注意教育資源的有效運用與教育制度的效率問題。隨著社會的進步，各項施政計畫也佔用越來越多的國家資源，為了與其他施政計畫競爭有限的資源分配，教育越來越講求績效性(accountability)，教育行政者需運用有效的分析方法來對教育政策進行評估，以達成爭取資源的目的。

1950年代中期以後，教育之經濟分析研究開始活躍，造成此現象有下列兩個原因：（一）教育的經濟功能：經濟學者逐漸認清「人類資本」對經濟發展的重要性。（二）資源的有效利用：教育所佔用的龐大資源，促使經濟學者與教育學者關心資源是否能有效被運用。上述論點中，所謂「人類資本」指的是人類經由教育或訓練，產生生產力的過程。簡單地說，人類資源的投資，就是使用有用的資源與時間，以增進個人未來的生產力。因上述原因，於是便有人將經濟學中的「成本效益分析」概念用來評估教育方案，以作為施政者或教育行政當局作決定時的參考，而施政者或教育行政當局必須在眾多的決策中做選擇。（莊懷義，1986）

雖然教育上成本效益分析的目的在於分析出最佳的教育投資計畫或模式，以供決策者作選擇，但是它還有檢驗教育方案或計畫是否達成預定目標之功能。就以「臺北縣政府辦理縣立中小學校務評鑑實施要點」中明列：『為落實教育經費編列與管理法第十六條規定，本府自九十一年度起將教育經費使用績效評鑑納入校務評鑑項目辦理，學校應於每學年依本府所訂評鑑項目，並參考校務發展計畫辦理自我評鑑，評鑑結果留校備查，並應據以提出改進方案，以增進學校辦學績效。』而臺北縣九十一學年度中小學校

務評鑑指標第七項「經費使用績效」中列舉四項評鑑細目，分別為「中長程教育發展計畫之訂定」、「預算之規劃」、「經費之執行」與「帳冊與財產之保管」，其中有關「中長程教育發展計畫之訂定」、「預算之規劃」、「經費之執行」等三項評鑑指標在再都與教育經濟學中的「成本效益分析」脫不了關係。

身為國民中小學學校校長或總務主任在進行中長程教育發展計畫之訂定時，勢必要多方面考量教育經費籌措的來源、預算之規劃與計畫實施之成效，此時便可用「成本效益分析」的分法進行評估；而評鑑委員在進行評鑑時，又可透過審查與訪談的方式，來瞭解其教育計畫是否達到預定之目標？經費之使用與執行是否恰當？由此觀之，校務評鑑在教育經濟學上的取向與「成本效益分析」之理念相近。尤其當前教育經費短缺的同時，政府鼓勵各校因少子化減少班級數，空餘教室資源再利用的轉型、合作社的委外經營、地下或地上平面停車場的租借、永續校園的節水節能等等開源節流的經營模式，透過校務評鑑加以評核整體校務經營的績效，加速上述運作模式的達成，足以證明校務評鑑影響校務發展的重要策略之一。

（四）社會科學取向

誠如 Guba 和 Lincoln (1989)所言，第四代評鑑的興起正是評鑑時代的來臨，評鑑歷經三代的發展，出現了一些問題，這些問題包含「趨向管理階層的傾向」、「調和適應價值多元論的失敗」與「過份投入科學派典的詢問法」。評鑑的過程包含質的描述與量的測量，但是前三代的評鑑模式皆以科學派典為主要評鑑方法，過於重視量的測量，因此使評鑑結果失真。

為了解決上述問題，Guba 和 Lincoln 發展出第四代評鑑模式，並於 1989 年提出第四代評鑑的實施進程，但須注意的是這些過程並非是直線式的進行（亦即第一個步驟接著第二個步驟進行），而且可能某些步驟是功能不佳的，因此，最好把這些步驟想成一種包含許多目的或行動的型式，而這些步驟或多或少都同時互動地進行著，茲將這些實施步驟整理如下：

（一）確認所有層級的利害關係人在已呈現的評鑑中所處的風險情形。

（二）引出每個利害關係人團體對評鑑的建構與其所主張、關心事項及提高他們所關注的

議題。

(三)透過不同的建構、不同的主張、關心事項及議題，提供一種可被瞭解、可被批評的脈絡和方法(詮釋學/辯證法)

(四)盡可能對許多建構及與此建構相關的主張、關心事項及議題產生一致性的想法。

(五)對於未達成一致性的想法準備一項有關於協商議題的議程。

(六)蒐集並提供有關協商議程的資訊。

(七)當協商發生時，去建立並調停一項利害關係人的討論會(forum)，假如協商過程被認為是成功的話，那麼討論會的結果必須包含行動步驟。

(八)發展一個或數個報告，這些報告傳遞每個利害關係團體之一致性看法，此看法包含對每個利害關係、團體之建構與其主張、關心事項及他們高度關注議題的解決方法。

(九)對於仍然未能解決之建構與伴隨而來之主張、關心事項及議題，循環地評鑑一次。House 和 Howe (1999)認為後現代主義以「闡釋」為其基本方向，而現代的評鑑觀念則受後現代主義的影響。

由上述九個評鑑歷程可看出，第四代評鑑著重於與關係利害人的協商過程，同時在評鑑方法上採取質的描述與量的測量並重的評鑑方式，由此觀之，第四代評鑑的觀念與後現代主義脫不了關係；而校務評鑑實施方式分為學校自評與專家訪視，在學校自評的過程中，交由受評學校自行針對學校狀況進行評鑑，在專家訪視的過程中，除了藉由資料的審查外，亦同時舉行座談會以瞭解受評學校狀況，如此兼顧質的描述與量的測量評鑑的方式與第四代評鑑的精神相符，因此，校務評鑑在社會科學取項上與「第四代評鑑」的理念相近。

總之校務評鑑的理念與作法，著重於「去中心化的管理模式」、「有效擴大成員參與」、「賦權增能的評鑑概念」、「追求績效責任的精神」、「注重全面品質管理的理念」、「協助學校解決問題及發展學校特色」，這些理念與做法與教育行政學上的「目標管理」、「扁平式領導」、「遠景領導」、「績效責任」、「賦權增能」、「全面品質管理」、「學校本位管理」的理念與作法相近，可說是校務評鑑的發展是結合近代教育行政學的主流學派的精神，由此可看出校務評鑑是一項進步的符合現代需求的評鑑模式。

第三節 各縣市校務評鑑的研究發現

校務評鑑工作日漸普及，目前已有十五縣市辦理國民中小學校務評鑑，研究者特別從二〇〇〇年以來蒐尋十八篇有關中小學校務評鑑之碩士論文，本節將統整其研究所得之發現、結論與建議，以及文獻資料之彙整評析陳述如下：

一、十八篇有關中小學校務評鑑之碩士論文

- (一) 林文榮 (2004) 臺南縣國民小學校務評鑑實施現況調查及整合研究。
- (二) 林雅娟 (2005) 宜蘭縣國民小學校務評鑑實施現況調查研究。
- (三) 邱錦興 (2004) 臺北市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究。
- (四) 洪梓祥 (2003) 臺中縣國民小學實施校務評鑑之研究。
- (五) 莊忠儒 (2004) 臺北縣國民小學校務評鑑實施現況調查研究。
- (六) 莊筱玲 (2004) 臺北市九十一學年度國民小學校務評鑑之研究-以消費者導向評鑑的觀點。
- (七) 郭玲如 (2004) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑之研究。
- (八) 陳坤松 (2003) 臺南市國中小行政人員對校務評鑑態度研究。
- (九) 陳恩茂 (2005) 宜蘭縣國民中小學校務評鑑實施成效研究。
- (十) 陳劍賢 (2002) 國民中小學校務評鑑之研究 以臺東縣為例。
- (十一) 黃坤忠 (2005) 宜蘭縣國民小學校務評鑑實施之研究。
- (十二) 黃韻寧 (2003) 新竹縣國民中小學校務評鑑實施狀況之調查研究。
- (十三) 詹益成 (2002) 桃園縣立國民小學教育評鑑實施現況之調查研究。
- (十四) 劉智云 (2005) 大都會區國民小學校務評鑑實施之研究。
- (十五) 劉麗卿 (2004) 臺中市實施國民中小學校務評鑑之研究。
- (十六) 潘俊程 (2003) 臺中縣國民小學校務評鑑之研究。
- (十七) 穆慧儀 (2002) 國民中學後設評鑑之研究—以臺北市為例。
- (十八) 蘇秀花 (2004) 臺北市國民小學校務評鑑實施成效及整合之研究。

二、文獻之研究發現

(一) 林文榮(2004)臺南縣國民小學校務評鑑實施現況調查及整合之研究。

1. 研究結果發現

(1) 臺南縣現階段校務評鑑仍多半採取外部評鑑，評鑑過多，增加學校及人員負擔 (2) 評鑑人員彼此差異大，缺乏客觀，流於書面審查，無法有效達成評鑑目的 (3) 校務評鑑對於提升學校品質之功能仍有待加強 (4) 眾多方案評鑑會干擾學校運作。

2. 研究結論

(1) 在概念內涵部分，高達八成以上填答者認為校務評鑑主要目的在於診斷學校缺失、協助改進教學品質、促進學校自我反省，不斷創新發展，賦予學校績效責任；評鑑方式宜採用「自我評鑑訪視評鑑」之方式 (2) 在實施現況部分，校務評鑑偏重外部評鑑，易流於書面審查，評鑑過多宜加整合 (3) 在執行成效部分，校務評鑑可以促進學校定期自我檢核；提升行政效率，普為教育人員肯定。各類校務評鑑的整合，則為校務評鑑所應改進之處 (4) 在執行途徑方面，校務評鑑宜由辦理單位、委員與學校參與其流程、方式和實施天數周期之訂定，以及結束處理之運用等整合規劃辦理。

3. 研究建議

(1) 教育行政機關宜與各受評學校一起檢討校務評鑑缺失 (2) 成立專門負責校務評鑑之機構，整合評鑑系統，以專業的角度協助學校 (3) 評鑑應配合學校作息主辦單位應提前公佈併納入學校行事 (4) 評鑑委員應由同儕團體中推選，並兼顧專業性與客觀性 (5) 評鑑結果應增加質化方式以描述學校之優缺點 (6) 將各類評鑑化整為零，減輕學校壓力，節省人力物力之開支 (7) 評鑑以一天為適當，評鑑週期以三年為宜 (8) 評鑑結果宜以文字敘述，但不公布及排名，並作為補助學校之依據 (9) 應加強學校自我內部評鑑，並舉辦評鑑說會及研習，推廣評鑑概念及作法。

4. 研究貢獻

對於臺南縣現階段校務評鑑自我評鑑尚未落實；評鑑人員彼此差異大，無法有效達成評鑑目的；如何提升學校品質之功能仍有待加強，提出寶貴的發現；唯建議中「評

鑑委員應由同儕團體中推選，並兼顧專業性與客觀性」，「將各類評鑑化整為零」，理想與實務的矛盾沒有具體的論述。

(二) 林雅娟 (2005) 宜蘭縣國民小學校務評鑑實施現況調查研究。

1. 研究結果發現

(1) 校務評鑑在協助學校教學品質上仍有改善空間，而且應與學校評鑑有所區隔，並貫徹績效責任制度 (2) 評鑑指標、評鑑表格、評鑑資料蒐集方法上，應予以重新調整，賦予學校展示特色的空間 (3) 評鑑實施應予受評學校進行協商達成共識，激發受評意願以真正落實自我評鑑與委員評鑑 (4) 評鑑應謹守客觀公正的原則，力求結果之公平可信 (5) 評鑑報告應釐清學校問題的責任歸屬，評鑑結果公佈前應讓受評者有說明或申辯的機會 (6) 學校教育人員與評鑑委員對校務評鑑看法有落差，男性、擔任校長、主任、服務年資二十一年以上、學校規模二十五班以上之學校教育人員、對校務評鑑持較高認同。

2. 研究建議

(1) 加強評鑑理念的宣導，辦理評鑑研習或說明 (2) 賦予指標的彈性訂定，落實學校的本位發展 (3) 強化評鑑委員的專業，建立評鑑機構的設置 (4) 結合視導機制，善用評鑑結果 (5) 追求評鑑工作精緻化，促進評鑑工作的整合 (6) 建置後設評鑑機制，進行成效檢視 (7) 實施學校本位的評鑑，落實自我評鑑 (8) 學校領導者宜加強教師評鑑觀念與自評知能。

3. 研究貢獻

對於校務評鑑貫徹績效責任制度的覺知、指標的彈性訂定賦予學校展示特色的空間、真正落實自我評鑑、評鑑結果讓受評者有說明或申辯的機會，已有實踐第四代評鑑之意味；落實學校的本位發展；強化評鑑委員的專業，建立評鑑機構的設置、結合視導機制，善用評鑑結果、建置後設評鑑機制，進行成效檢視，確能指陳校務評鑑應有的本質與功能。

(三) 邱錦興 (2004) 臺北市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究。

1. 研究結果發現

(1) 校務評鑑之實施應訂定具體可行的目的、規劃詳盡周延的內容 (2) 校務評鑑之實施應建立公正客觀的標準及確立適宜的結果處理與應用方式 (3) 後設評鑑係判斷評鑑活動價值之重要依據，其實施應選擇一套經評鑑專家共同認可的後設評鑑標準作為依據 (4) 校務評鑑報告未能依期限發表，降低評鑑效用 (5) 校務評鑑報告若能提供學校申訴與獎勵，當能有效提升評鑑效能 (6) 評鑑的宣導不足，評鑑的過程仍引起校園的不安 (7) 評鑑報告的發布，仍造成外界對學校的批評 (8) 評鑑資料的準備，仍給學校人員帶來困擾 (9) 未能延請其他人員，針對校務評鑑的目的與步驟，實施客觀的後設評鑑。

2. 研究建議

(1) 成立校務評鑑之專責單位，結合社會各類人員，組成評鑑小組，負責校務評鑑的規劃與實施 (2) 發展校務評鑑之明確規準 (3) 整合現今分歧之評鑑類別，歸併各類之評鑑內容 (4) 建立校務評鑑之後設評鑑 (5) 建立學校人員對校務評鑑之正確認知 (6) 統合校務評鑑之各類資源，爭取教師社區家長支持 (7) 設立校務評鑑自評機制 (8) 擬定校務評鑑之詳實計畫。

3. 研究貢獻

本研究對於：「強調評鑑宣導的重要、後設評鑑標準之選擇、對於評鑑報告限期發表、提供學校申訴與獎勵」等有關提升評鑑效能的策略提出看法；同時，對於「成立校務評鑑之專責單位、發展校務評鑑明確規準、整合分歧之評鑑類別、統合各類資源爭取支持」提出充滿未來性的相關建言。

(四) 洪梓祥 (2003) 臺中縣國民小學實施校務評鑑之研究。

1. 研究結論

(1) 學校人員重視校務評鑑的實施，並能坦然接受，無排斥與抗拒的現象 (2) 「自我評鑑」具有自我省思的功能，但也有其限制存在 (3) 校務評鑑內容與指標能合

蓋整個校務，但有重疊與過於抽象的現象（4）校務評鑑內容與指標的制定，要有教育行政人員、學者專家與學校人員的參與（5）校務評鑑的內容偏重書面資料，忽略學校的實地評鑑（6）校務評鑑的過程太緊湊，未與學校實地運作結合，不能深入了解學校情形與做充分溝通，評鑑結果的公正性與客觀性受到質疑（7）評鑑結果的運用不宜與考核作結合，在經費補助上希望要補不足，並能適當的獎勵績優學校，以提振士氣（8）建議的配套措施有實施教學評鑑、整合學校評鑑、設立校務評鑑的常設機構、訂定學校的績效標準、設立評鑑獎金制度等。

2. 研究建議

（1）對教育行政機關建議：*協助學校發展自我評鑑機轉*設立校務評鑑常設機構，整合學校評鑑。*善用評鑑結果激勵學校人員士氣，實施追蹤輔導與後設評鑑*實施交互評鑑。（2）對學校的建議：*做好建檔工作*發展學校自我評鑑機轉。

3. 研究貢獻

本研究對「自我評鑑」的限制、評鑑內容與指標的重疊與抽象、偏重書面資料忽略實地評鑑、未能與學校實地運作結合、評鑑結果的善用、設立常設機構、訂定績效標準、設立評鑑獎金制度等提出中肯的觀點；對於學校本位管理的自我提升，提出「鼓勵做好建檔工作、發展學校自我評鑑機轉」建言；唯，本研究較少參考及運用其他縣市辦理的經驗併入討論。

、

（五）莊忠儒（2004）臺北縣國民小學校務評鑑實施現況調查研究。

1. 研究結果發現

（1）校務評鑑目的、功能、認同程度與達成度有落差，顯示校務評鑑目的、功能、實施狀況仍有改進空間（2）校務評鑑委員人選專業多元化趨勢為大多數人認同，且公正客觀、立場超然的專業知能受到肯定（3）大多數教育工作者認為評鑑時間充足且評鑑方式能反映學校真實情形（4）臺北縣教育工作者對校務評鑑實施方式的適切性相當認同（5）臺北縣校務評鑑之評鑑指標能涵蓋各個校務運作的層面（6）評鑑指標能提供評鑑小組進行評鑑時的資訊及反映出學校工作內容，但評鑑指標仍有修訂改進的空間

(7) 評鑑結果不宜作為教育行政機關經費資源補助分配之唯一依據 (8) 板橋區的教育工作者對部分校務評鑑處理運用的認同程度高於其他區的教育工作者 (9) 學歷越低的教育工作者越認同校務評鑑目的功能及其達成度 (10) 不同性別的教育工作者對臺北縣校務評鑑的整體實施狀況抱持正向肯定的態度 (11) 年齡 51 歲以上的教育工作者對校務評鑑實施的認同度最高 (12) 校長對校務評鑑實施的認同度最高 (13) 年資 25 年以上的教育工作者對校務評鑑實施的認同度最高 (14) 不同學校規模的教育工作者對臺北縣校務評鑑實施狀況之看法並無顯著性差異 (15) 年輕新型學校的教育工作者最能認同校務評鑑的實施。

2. 研究建議

(1) 對教育行政機關：* 規劃分項訪視工作，深入了解校務運作 * 評鑑決策單位應辦理職前研習，提高評鑑小組成員的專業知能 * 評鑑的結果審慎酌量做為增減補助經費額度參據 * 教育主管機關應加強宣導校務評鑑的目的與功能，尋求更多教育工作者的支持 * 統整優良受評學校辦學方式之書面或電子資料，供縣內其他學校參考 * 對評鑑結果成績不佳之學校，依照問題性質，委請相關領域學者專家、督學、國教輔導團教師進行輔導，以落實評鑑結果之追蹤輔導功能。 * 整合相關評鑑工作，減少教育工作者的負擔。(2) 對受評學校：* 學校主政者應加強評鑑觀念的宣導提升教師對評鑑內容的認知 * 落實學校本位評鑑的制度，提升自我評鑑的能力 * 落實教學與業務資料的整理及保存，以減少進行校務評鑑時的衝擊 * 與社區民眾及家長會建立良好溝通管道，並定期呈現教學成果，避免以評鑑結果報告作為審視學校辦學績效的唯一途徑 * 轉化學校本位評鑑，委請督學蒞校複評。(3) 對後續研究：* 進行分項指標系統信效度之研究 * 針對近年來已經接受過評鑑的學校進行比較研究 * 採用訪談結合量表的研究方式，兼顧質與量的分析方法 * 建立評鑑指標小組，做為評鑑小組評分依據。

3. 研究貢獻

本研究對不同變項如：學歷、性別、年齡、職務、年資、學校規模、學校區域、學校創校時間，對校務評鑑有不同之認知，提出可貴的發現；落實資料的整理保存減少衝擊、轉化學校本位評鑑委請督學複評；對於優良受評學校辦學方式供縣內學校參考、

以及評鑑不佳之學校落實追蹤輔導功能；尤其，對於分項指標系統信效度之研究、對接受過評鑑的學校進行比較研究、採訪談結合量表兼顧質與量的分析；也提出頗具震撼之建言。唯發現(5)、(6)認為評鑑指標能涵蓋各個校務運作的層面，但評鑑指標仍有修訂改進的空間，前後似乎矛盾可議。

(六) 莊筱玲(2004) 臺北市九十一學年度國民小學校務評鑑之研究-以消費者導向評鑑的觀點。

1. 研究結果發現

(1) 消費者導向評鑑在臺北市九十一學年度國小校務評鑑之整體應用情形良好，其中以需求評估階段應用情形最佳，後設評鑑階段應用情形較低(2) 學歷較高的受評學校人員、擔任組長的受評學校人員較認為由學校依自由意願申請接受校務評鑑，會面臨各校不願意主動申請之困難(3) 校務評鑑的內容與規準，應更加深入瞭解學校的真實情形(4) 受評學校人員擔心校務評鑑的結果報告，會對學校造成標籤作用(5) 女性受評學校人員對消費者導向評鑑在需求評估及目標建立階段的應用上同意程度較高(6) 資深的受評學校人員對消費者導向評鑑在校務評鑑的整體應用上同意程度較高。(7) 學校規模較小的受評學校人員較憂心學校實地進行自我評鑑的能力不足。

2. 研究建議

(1) 以受評學校為基礎，協助學校永續發展(2) 詳盡規劃校務評鑑之評鑑內容與規準，並考量學校不同背景與差異(3) 不單純受評鑑目標之侷限，只要在教育上具有重要性，亦可加以參酌評鑑(4) 交叉使用多種評鑑方法，以求做出完整而正確的評估判斷(5) 對於評鑑結果確立一套持續追蹤改善的機制，以求持續不斷的改進(6) 透過校務評鑑，全面檢視學校以釐清校務運作的困難與問題(7) 強化校務評鑑的專業知能，以了解校務評鑑的精神內涵(8) 行政人員應整合教師與家長共同參與校務評鑑的執行(9) 依據評鑑結果提出校務發展改進計畫。

3. 研究貢獻

本研究從消費者的角度出發，發現臺北市九十一學年度國小校務評鑑之整體應用

情形良好，以需求評估階段應用最佳，後設評鑑階段應用情形較低；發現不同背景變項的受評人員，擔心校務評鑑的結果報告對學校造成標籤作用、擔心會面臨各校不願意主動申請之困難、擔心學校實地進行自我評鑑的能力不足等問題。基於此，行政人員應整合教師與家長共同參與校務評鑑的執行，為了全面檢視學校以釐清校務運作的困難與問題，提出「評鑑應考量學校背景與差異，以受評學校為基礎的概念：要強化校務評鑑的專業知能、詳盡規劃校務評鑑之評鑑內容與規準、不受評鑑目標之侷限性、評鑑方法多樣性、確立持續追蹤改善的機制、依據評鑑結果提出校務發展改進計畫」寶貴的具體建議；對於「評鑑旨在改善」的本意有所驗證。

(七) 郭玲如 (2004) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑之研究。

1. 研究結果發現

(1) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面成效尚可，以「彈性措施」得分最高，依序為、「專業措施」、「督導考核」、「行政協調」(2) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行績效層面成效尚可，以「質的績效」得分最高，依序為「量的績效」、「潛在績效」、「成果績效」(3) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面和執行績效層面，在背景變項性別、學歷、評鑑委員類別、地區屬性、職務中以學歷、地區屬性、職務在執行過程層面之「行政協調」有差異存在，地區屬性在執行績效層面「質的績效」有差異存在。

2. 研究結論

(1) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面整體成效差 (2) 臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行績效層面成效差 (3) 進行校務評鑑前召開相關會議聽取學校人員之意見，及辦理說明會，與相關單位(教師會、家長協會、校長協會)協調，並且局內各課室做好協調聯繫等工作之，校內之協調溝通工作獲得教師之認同，比行政機關之協調溝通工作獲得校長認同高。

3. 研究建議

(1) 進行校務評鑑前，能召開相關會議，聽取學校人員之意見，以尋求學校人員

認同，俾便讓校務評鑑的實施順利推動(2)進行校務評鑑後，能召開相關會議，進行檢討工作，俾便日後評鑑工作修正回饋(3)進行校務評鑑前，安排評鑑委員參加有關評鑑知能之進修或研習(4)進行校務評鑑過程，能依受評鑑學校類型之不同，選派不同之評鑑人員(5)評鑑流程應安排可有效觀察學校辦學情形(6)強化評鑑人員的專業知能與態度(7)在進行校務評鑑過程中，讓受評學校回饋說明之機會(8)進行校務評鑑後，落實學校依據評鑑結果執行改進。(9)對教育行政機關的建議：在執行過程層面之「行政協調」方面，為爭取不同學歷、市區學校、及校長人員對於校務評鑑工作之認同，建議如下事項*參考英國之視導經驗，進行校務評鑑前，進行初次訪視，與學生家長舉行會談等活動，並聽取學校人員之意見，以尋求學校人員認同，俾便讓校務評鑑的實施順利推動*進行校務評鑑後，參照英國教育標準要求學校針對報告議題擬訂「行動計畫」，落實於日後評鑑工作修正回饋*進行校務評鑑前，確實安排評鑑委員參加有關評鑑知能之進修或研習，以提升人員之知能*進行校務評鑑過程，能考量依受評鑑學校類型之不同，選派不同專家學者擔任評鑑人員(10)在執行績效層面，為讓市區學校能認同校務評鑑之進行，應進行如下幾項工作：*進行校務評鑑後，在辦學績效方面，能公開受評鑑學校有優於非受評鑑之相關資訊，並參照美國南卡羅萊州校長獎勵方式，評鑑優良者，則可以獲得一筆籌賞性之獎金，以鼓勵之*建立校務評鑑資料庫，參照英國教育標準署，公開印行學校視導報告，激勵評鑑人員的專業智能與態度，以獲得學校人員、家長及專家學者之認同*推動評鑑歸準(工作項目與標準)，參照英國教育標準署之視導內容，以學生的表現及學校教育品質為重點，以協助並提升學校辦學績效*除在規定實施對象進行校務評鑑工作外，可參照美國「初等與中等教育法案」由各校申請經費補助時，參照各校提出之校務評鑑評鑑結果，補助或刪減經費(11)對未來進一步研究的建議*在研究方法方面，可以兼採質的研究法回收問卷統計結果分析討論，可能受到多方面因素的干擾，與事實有些差距。在未來的相關研究，可以兼採用質的研究方式，將使研究更為完備與豐碩*在研究對象方面，可擴大研究對象及範圍受限於時間、經費上的限制，僅以臺北縣國民小學作為研究對象，所推論之範圍將受到限制，未來研究對象可擴大以全國為範圍，其研究結果將更具推論性。

4. 研究貢獻

本研究明白指出臺北縣九十學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面成效尚可，以「彈性措施」得分最高，在執行績效層面成效尚可，以「質的績效」得分最高；在背景變項性別、學歷、評鑑委員類別、地區屬性、職務中以學歷、地區屬性、職務在執行過程層面之「行政協調」有差異存在；在執行過程、執行績效層面成效差；基於此，為提升辦理績效，特別參照國外經驗，以辦理校務評鑑的時程，提出具體建言，重點如下：

(1) 進行前：參考英國視導經驗，進行初次訪視，與學生家長舉行會談等活動，並聽取學校人員之意見，以尋求學校人員認同，安排評鑑委員參加有關評鑑知能之進修或研習，以提升人員之知能。

(2) 進行中：能依受評鑑學校類型之不同選派不同之評鑑人員進行校務評鑑後；流程應安排可有效觀察學校辦學情形；強化評鑑人員的專業知能與態度；在進行校務評鑑過程中，讓受評學校回饋說明之機會；推動評鑑歸準（工作項目與標準），參照英國教育標準署，以學生表現及學校教育品質為重點，協助提升學校辦學績效。

(3) 進行後：參照英國教育標準要求學校針對報告議題擬訂「行動計畫」，落實於修正回饋；依據評鑑結果執行改進；在辦學績效方面，能公開受評鑑學校有績優之相關資訊，參照美國獎勵方式，評鑑優良者可獲得籌賞性之獎金以鼓勵之；建立校務評鑑資料庫，參照英國教育標準署，公開印行學校視導報告；參照美國「初等與中等教育法案」，參照各校提出之校務評鑑評鑑結果，補助或刪減經費；對未來研究建議兼採質的研究方式及擴大研究對象及範圍，期使研究結果更具推論性與建設性。

(八) 陳坤松（2003）臺南市國中小行政人員對校務評鑑態度研究。

1. 研究結果發現

(1) 臺南市的校務評鑑可促使學校整合資源，強化校長領導和處室分層負責 (2) 評鑑目的是協助學校改進校務、向社會大眾宣示學校辦學績效和促進教育人員的專業成長，但因在規劃設計、資料整理蒐集階段和評鑑結果應用階段，尚有部分問題存在 (3)

行政人員認為自我評鑑比訪問評鑑重要(4)實施校務評鑑時，對於評鑑委員的遴聘、行前的共識、依專長和興趣分工、能否全程參與、可否落實評鑑精神等，以及訪問評鑑的時間、方法、受評學校感受、功能等都是要詳加注意，以使校務評鑑公平、公正以彰顯其必要性(5)行政人員對校務評鑑，整體壓力感受雖然在中等以上，但評鑑項目中的「組織氣氛」，行政人員壓力感受較低，可見學校的組織氣氛普遍良好(6)不同背景變項的行政人員，對「校務評鑑」滿意度有顯著差異。

2. 研究建議

(1)對教育行政機關的建議*在校務評鑑規劃階段*七大評鑑項目的細項可再簡化，以免受評學校在準備資料上多花工夫*慎選評鑑委員，並且委員能在行前凝聚共識、對受評學校的自評表詳下工夫，並對學校背景多加瞭解，訪問評鑑委員可把他校或退休校長排除*針對學校背景擬定評鑑標準，並事先公佈，並舉辦學校行政人員說明會，讓全市學校了解*校內人員和家長不宜成為總結性評鑑委員。(2)在校務評鑑資料蒐集和整理階段*資料蒐集應採量化和質化並重，問卷的設計宜簡化，抽樣能客觀*訪談對象宜有代表性，並且能和訪談對象深入晤談*「資料查閱」的比重不宜太高*能針對學校亟待改進的問題。*所得到的資訊，可以充分反映受評學校的現況和需求*所得到的資訊，能公平呈現受評學校的優缺點，並使優點保留、缺點改進*形成性評鑑和總結性評鑑並重。(3)在校務評鑑結果應用階段*評鑑結果不宜公開，宜讓受評學校有申覆機會*評鑑結果作為校長考績和遴選參考要慎重*應強化評鑑結果的積極性回饋與追蹤輔導。(4)對行政人員*應以積極的態度，面對校務評鑑；雖然自我評鑑重要，但訪問評鑑也是必要的*學校校長應考量行政人員的性別、年資、學歷等背景變項，作適當責任分工，並經驗傳承，使行政人員樂於接受評鑑*應養成隨時將資料建檔的習慣*應有不斷自我評鑑的動機，並積極參與同儕評鑑*詳閱評鑑手冊，提昇學校績效*虛心接受評鑑結果，積極設定努力目標*積極參與評鑑的回饋系統，作良性的建議*對訪問評鑑委員滿意度低，會造成行政績效、組織氣氛、資源設施、專業成長等評鑑項目壓力感受高，已建議教育行政當局慎選評鑑委員，並將訪問評鑑的缺失加以改進；行政人員本身應能針對學校待加強方面補強，並把學校優點適時呈現*行政績效、組織氣氛、資

源設施列為評鑑項目，對它們滿意度高，壓力感受自然低；其他四項評鑑項目也是校務評鑑的範圍，行政人員應確實檢討，並努力完成*評鑑結果運用在建立合宜的評鑑制度、在使學校的績效提昇、在作為校長遴選和年度考績參考；行政人員只要平時做好行政工作，不必太在意，壓力感受就會低。(5) 對其他利害關係人*老師與家長應共同體認，校務評鑑是協助學校改進校務，以提昇學校績效；而非專為校長評鑑和遴選而做，因此要協助校長辦學；如此可減低校長對老師和家長參與評鑑的疑慮*參與校務評鑑的老師和家長應接受專業訓練和講習。(6) 研究內容上*在「後設評鑑」的取材上較少，也可在文獻分析上深入探討。*只探討行政人員，對校務評鑑的滿意度和壓力感受；未來可朝其他態度上研究（如因應策略等）；也可探討和學校效能的關係等問題。(7) 研究方法上*本研究雖採用晤談法進行質性資料的蒐集，但為配合問卷作對照分析，題目設計採結構性訪談問題的設計，因此未必能獲得受訪者，對校務評鑑的深層想法；雖在問卷第四部分有開放性題目，但總不如訪談深入；未來可採開放性訪談進行研究。

3. 研究貢獻

本研究除陳述一般相關重點外，尤以針對學校背景擬定評鑑標準並事先公佈；慎選評鑑委員；評鑑結果的善用；鼓勵其他利害關係人共同協助校長辦學；對校務評鑑的滿意度和壓力感受，未來可朝其他態度上研究（如因應策略等），可做探討和學校效能的關係等問題提出建議。但評鑑委員的聘請提出「把他校或退休校長排除、校內人員和家長不宜成為總結性評鑑委員」的看法，理由令人不解。

（九）陳恩茂（2005）宜蘭縣國民中小學校務評鑑實施成效研究。

1. 研究結果發現

(1) 國民中小學教育人員，多數主張應按國中國小，訂定不同的評鑑指標。(2) 校務評鑑初評以半天為原則，從初評到複評以間隔一個月較適合(3) 評鑑委員背景齊全、公正可觀、立場超然(4) 大多數學校均能組成自評小組，確實進行自我評鑑，自評資料內容具真實性(5) 校務評鑑對學校教學與行政的正常運作會造成影響(6) 受評學校均以積極正面的態度，面對校務評鑑準備工作(7) 一百二十個評鑑標準，確實太

多，應就內容重覆及不符合學校現況部分，酌予刪除或修正。

2. 研究建議

(1) 每年召開校務評鑑改進小組會議及校務評鑑說明會 (2) 整合相關教育資源評鑑與專家訪視，納入校務評鑑，減輕學校工作負擔 (3) 「資料審查」的評分比重不宜太高，減少各校書面資料呈現的負擔，多作實地參訪與對談 (4) 書面資料網路化，減少紙本資料，合乎環保要求，又可提供他校相互觀摩 (5) 全校教師應共同體認，校務評鑑是協助學校改進校務，提升學校績效，而非專為校長遴選而評鑑，如此可減低老師們參與評鑑工作的疑慮。

3. 研究貢獻

本研究提出應共同體認，校務評鑑是協助學校改進校務，提升學校績效，而非專為校長遴選而評鑑；認為每年應召開校務評鑑改進小組會議及校務評鑑說明會；為了減輕校務評鑑對學校的影響，提出具體之策略為：(1) 評鑑標準的酌予刪除或修正；(2) 初評以半天為原則，從初評到複評以間隔一個月較適合；(3) 整合相關教育資源評鑑與專家訪視；(4) 書面資料網路化提供他校相互觀摩；以「書面資料網路化」的建議具環保概念。

(十) 陳劍賢 (2002) 國民中小學校務評鑑之研究 以臺東縣為例。

1. 研究結果發現

(1) 臺東縣立國民中小學教師一般大部份對校務評鑑的觀念不是很清楚，應加強辦理校務評鑑研討會 (2) 兼任行政工作的校長、主任與未兼行政工作的一般教師在評鑑過程中，對前置準備、評鑑標準、自我評鑑、評鑑委員、訪問評鑑、評鑑結果的看法不一致，皆達統計學上顯著水準。

2. 研究結論

(1) 校務評鑑對學校校務之發展很重要，應納入學校一般行政計畫辦理。(2) 臺東縣校務評鑑實施要點暨評鑑指標，仍待溝通、探討 (3) 評鑑的重心已由外表轉變為內在的自我，亦即由訪問評鑑價值與真實的判斷變為自我評鑑決策的歷程，因之應加強

學校自我評鑑(4) 慎選評鑑委員，好是由專業素養、公平、公正之學者專家組成(4) 評鑑結果擇優公佈，以鼓勵學校的士氣，並辦理觀摩會供他校學習(4) 後續評鑑的追蹤管制，解決學校的困難。

3. 研究建議

(1) 確立校務評鑑之觀念與信心;並積極研發宜蘭縣校務評鑑的指標及標準(2) 鼓勵學校自我評鑑;並辦理交互評鑑，彼此觀摩成長(3) 評審委員應由具專業素養，公正之人士擔任(4) 並延長訪問評鑑的時間(5) 評鑑方式量化與質化彈性應用;並重視評鑑結果之處理。

4. 研究貢獻

明確指出應加強辦理校務評鑑研討會，導正學校人員對校務評鑑的觀念；讓前置準備、評鑑標準、自我評鑑、評鑑委員、訪問評鑑、評鑑結果的看法能有聚焦的共識；同時對評鑑重心的轉移，提出應加強學校自我評鑑；基於此，呼籲確立校務評鑑之觀念與信心;積極研發校務評鑑的指標及標準;鼓勵學校自我評鑑;辦理交互評鑑觀摩成長;慎選評審委員;延長訪問評鑑時間;評鑑方式量化與質化彈性應用;重視評鑑結果之處理。

(十一)、黃坤忠(2005) 宜蘭縣國民小學校務評鑑實施之研究。

1. 研究結果發現

(1) 宜蘭縣確立校務評鑑之觀念與信心;並積極研發宜蘭縣校務評鑑的指標及標準(2) 鼓勵學校自我評鑑;辦理交互評鑑，彼此觀摩成長。

2. 研究建議

(1) 加強宣導校務評鑑理念(2) 將校務評鑑於校長任期第三年辦理(3) 整合其他訪視、考評，有效減輕學校負擔(4) 評鑑指標的數量應適度減少、整併，以免重複(5) 重視評鑑結果，定期追蹤改進情形。

3. 研究貢獻

提出將校務評鑑於校長任期第三年辦理；整合其他訪視、考評，有效減輕學校

負擔；評鑑指標的數量應適度減少、整併，以免重複的看法，但似乎沒有較為具體之定見。

(十二) 黃韻寧 (2003) 新竹縣國民中小學校務評鑑實施狀況之調查研究。

1. 研究結果發現

(1) 國內十一個縣市自八十八學年度起辦理評鑑，多屬績效與改進導向之校務評鑑 (2) 新竹縣教育人員對校務評鑑多持正向肯定之態度，校務評鑑實施情況大致良好 (3) 評鑑委員對校務評鑑實施成效持肯定看法，認為相關配套措施，尚有許多檢討改進之處 (4) 校長、兼任行政教師、專任教師、行政人員對校務評鑑目的之認同程度與達成程度、評鑑委員組成適切性與專業性、評鑑項目與重點、過程與方式、評鑑結果處理之看法有所差異 (5) 校務評鑑應配合校長任期實施或採取專業評鑑為宜，追蹤評鑑以隨機或評鑑後一年實施。

2. 研究建議

(1) 教育主管機關應制定評鑑辦法，評鑑目的應包含診療、證明、改善、發展的功能，以提昇教育品質 (2) 評鑑應常態化，妥善研擬評鑑指標，具體描述指標內容、評分標準、評鑑過程、結果處理方式等，並將校務評鑑列入學校行事曆，成為學校日常工作，隨時改進 (3) 評鑑委員的組成要兼顧專業性與代表性，具國民中小學教育理論及實務經驗為最理想人選。名單應事先公佈，學校可以要求更換評鑑委員，但不得指定評鑑委員 (4) 加強教師校務評鑑專業素養，落實學校自我評鑑及交互評鑑功能 (5) 評鑑時間至少一天以上，也可以分次進行，以發揮平時督導之功能 (6) 評鑑優良學校應予以獎勵，缺失部份應協助學校改善 (7) 校務評鑑應整合相關教育評鑑、教師評鑑、專案訪視，減輕學校負擔 (8) 應了解評鑑為時代趨勢，培養樂觀心態坦然接受評鑑，虛心接受評鑑結果，積極檢討改進 (9) 重視平常資料整理，依據評鑑指標做為學校規劃教育活動的參考，將學校教育與評鑑結合。

3. 研究貢獻

明白指出國內十一個縣市自八十八學年度起辦理評鑑，多屬績效與改進導向之

校務評鑑，直指辦理評鑑之主要目的，讓更多的人對校務評鑑有更清楚的認知；指出教育人員對校務評鑑之態度與校務評鑑實施結果成正比；提出辦理期程「配合校長任期實施或採取專業評鑑」、追蹤評鑑以隨機或評鑑後一年實施之建議；頗具有參照性。唯，不同職務變項的教育人員對校務評鑑目的之認同程度、達成程度、評鑑委員組成適切性與專業性、評鑑項目與重點、過程與方式、評鑑結果處理之看法有所差異；基於此提出「教育主管機關應制定評鑑辦法、評鑑應常態化、評鑑委員要兼顧專業性與代表性、落實學校自我評鑑及交互評鑑功能、評鑑時間至少一天以上、評鑑結果兼具獎勵與改善、應整合相關評鑑減輕學校負擔、培養樂觀心態坦然接受評鑑虛心接受結果積極檢討改進、重視平常資料整理依據評鑑指標做為學校規劃教育活動的參考」之建言，頗為周延與具體

（十三）詹益成（2002）桃園縣立國民小學教育評鑑實施現況之調查研究。

1. 研究發現

（1）依據文獻分析與探討，教育評鑑的相關理論與研究，多集中在評鑑的意義與目的、評鑑人員、評鑑原則、評鑑歷程、評鑑指標、評鑑結果處理與運用等層面之探討。哲學、教育學、心理學、行政學及社會學等五方面的理論，可提供教育評鑑活之論證基礎（2）本教育評鑑實施概況，包括教育評鑑活動項目與評鑑指標兩方面（3）從校長與教師對本教育評鑑的看法可知，認為實施現況大致良好，仍有部分細節尚須加強（4）不同背景變項的校長對本教育評鑑的看法各不相同（5）不同背景變項的教師（包括兼任行政及未兼任行政）對本教育評鑑的看法，顯著差異的情形亦各有所不同（6）依評鑑議題的不同，校長與教師對本教育評鑑的看法，顯著差異的情形各有所不同。

2. 研究貢獻

本研究統整文獻分析與探討結果發現：「教育評鑑的相關理論與研究，多集中在評鑑的意義與目的、評鑑人員、評鑑原則、評鑑歷程、評鑑指標、評鑑結果處理與運用等層面之探討。哲學、教育學、心理學、行政學及社會學等五方面的理論」提出今後可提供教育評鑑活之論證基礎。

(十四) 劉智云 (2005) 大都會區國民小學校務評鑑實施之研究。

1. 研究結果發現

(1) 大都會區國民小學教育人員大都認同校務評鑑所帶來正面積極的意義，但是認為校務評鑑的方式有必要修正，以避免勞民傷財，干擾學校教育正常運作或者評鑑不出真正的辦學績效 (2) 大都會區國民小學教育人員均相當重視校務評鑑工作，在自我評鑑工作上大都能發揮團隊合作力量，做到盡善盡美，以爭取學校榮譽 (3) 大都會區國民小學教育人員對於校務評鑑，均高度認同，認為校務評鑑不是只有行政人員的工作，又不會置身度外，對於校務評鑑中的自我評鑑也能積極投入 (4) 大都會區辦理校務評鑑訪視，不但被大都會區學校教育人員接受，外部評鑑人員所蒐集和據以評鑑的資料也接近真實性，對於評鑑結果的公正信與可信度應該有正面影響 (5) 形成性評鑑比總結性評鑑更被大都會區教育人員肯定 (6) 大都會區學校教育人員對於校務評鑑結果，除了「量化成績，足以代表學校辦學績效」同意的比例較低外，其他關於評鑑本身專業性部分，都獲的大都會區學校教育人員接近七成的同意與肯定 (7) 大都會區學校教育人員認為評鑑結果，應該做為下次評鑑的參考依據 (8) 辦理學校本位校務評鑑之專業知能研習，有助於校務評鑑之推動 (9) 比較不認同認評鑑成績可以作為教職員考核、與核撥學校經費之依據。

2. 研究建議

(1) 藉著校務評鑑適度之壓力，順勢提升教師自己專業能力與權威 (2) 學習知識管理、運用團隊力量、引進家長參與教育、積極參與校務評鑑 (3) 學校平時就要建立檔案資料 (4) 整合學校各項活動，把握辦學重心，兼顧普遍原則與特色原則 (5) 積極規劃後設評鑑 (6) 落實追蹤評鑑 (7) 從事評鑑成效之評估 (8) 整合年度內各項評鑑工作 (9) 評鑑資料減到最少，並力求單純 (10) 評鑑結果以整體績效優異及單項優異分別公佈。

3. 研究貢獻

本研究直指都會區國民小學教育人員認同校務評鑑正面積極的意義，但認為方

式有必要修正避免勞民傷財干擾正常運作；在自我評鑑工作上都具備高度認同；形成性評鑑更被肯定；對於評鑑結果「量化成績足以代表學校辦學績效」認同度較低；評鑑結果，應該做為下次評鑑的參考依據；辦理學校本位之專業知能研習有助於評鑑之推動；比較不認同認評鑑成績作為教職員考核與核撥經費之依據。基於此，提出藉由校務評鑑產生壓力，提升專業能力與權威，落實知識管理、運用團隊力量、引進家長參與教育、積極參與校務評鑑；整合各項活動把握重心兼顧普遍原則與特色原則，平時建立檔案資料；積極規劃後設評鑑，落實追蹤評鑑，從事評鑑成效之評估，善用評鑑結果；尤以「整合年度內各項評鑑工作、評鑑資料力求單純、以整體績效優異及單項優異分別公佈」的建議，頗為符應教育人員的心聲。

(十五) 劉麗卿 (2004) 臺中市實施國民中小學校務評鑑之研究。

1. 研究結果發現

(1) 校務評鑑目的認同程度與達成程度有落差，縣市校務評鑑目的與功能在實際執行還有改進的空間 (2) 校務評鑑指標項目很難涵蓋學校校務的各個層面 (3) 評鑑委員的專業受肯定，但仍有努力空間 (4) 評鑑方式適切性大致上都獲得認同，但訪評時間太短，所以無法了解學校實際辦學，因此評鑑方式有部分仍修正必要 (5) 評鑑結果成效不彰公信力不足，極待上級機關正視問題 (6) 填答者背景變項不同，對校務評鑑各項議題之看法，差異情形亦有不同。

2. 研究建議

(1) 確立校務評鑑目的，決定評鑑方向，成立專門負責校務評鑑機構，整合評鑑內容，協助改善學校 (2) 讓利益關係者參與訂定評鑑項目，建構適切具體的評鑑指標，並隨時針對評鑑結果，適時修正指標項目 (3) 籌組校務評鑑委員小組，建立專職化的評鑑機構，並強化評鑑委員的專業訓練，提升整體評鑑品質 (4) 訪視評鑑時間不足，應延長時間為二至三天，深入了解受評學校，並結合行政機關平日的視導評鑑 (5) 評鑑結果應積極鼓勵性，不公布等第排名，多以質化方式具體描述學校優缺點 (6) 實施評鑑後的追蹤評鑑，協助學校改善，提供學校補經費，落實評鑑的功能 (7) 整合各類

方案評鑑或訪視，將方案評鑑納入校務評鑑中，以減輕學校壓力及減少資源浪費（8）加強對學校人員的觀念宣導，明白校務評鑑是需要全校共同參與，藉以協助學校改善缺失，提昇教育品質為目的（9）學校應建置檔案建置系統，落實校務行政運作及教學資料保存，從容接受評鑑（10）落實推動學校本位評鑑，加強學校自我內部評鑑機制，方能結合外部評鑑，達成改善校務的目的。

3. 研究貢獻

本研究認為「校務評鑑目的認同、校務評鑑指標項目、評鑑委員的專業、評鑑方式的時間、評鑑結果的成效」都尚有改進之空間，提出「讓利益關係者參與訂定評鑑項目、籌組校務評鑑委員小組、訪視評鑑時間應延長時間為二至三天、結合行政機關平日的視導評鑑、學校應建置檔案建置系統」對應策略以為改進。

（十六）潘俊程（2003）臺中縣國民小學校務評鑑之研究。

1. 研究結果結論

（1）國民小學教育人員接受校務評鑑，會感受到很大的壓力和焦慮，尤其是主任組長（2）評鑑指標在評鑑後應參考各層面的改進建議，作適當的整合與修正（3）各校對於接受校務評鑑相當重視，並且認為在評鑑的過程中受到重視（4）校務評鑑未整合其他訪視、考核，無法減輕學校負擔（5）對於評鑑委員的建議，學校有信心可以針對缺失、持續改進。但教育行政機關應繼續追蹤，落實校務評鑑的正面功能（6）評鑑結果的公平性與客觀性受到質疑（7）對於臺中縣校務評鑑各向度及單題的認同度，校長最肯定，組長的認同度則偏低（8）職務別是造成受試者填答差異的最主要因素，服務年資與教育程度次之。

2. 研究建議

（1）對教育行政機關之建議：*校務評鑑的理念應加強宣導*整合其他的訪視、考評，有效減輕學校負擔*強化評鑑結果的專業性與客觀性*善用評鑑的結果，納入例行性的視導工作，持續追蹤檢核給學校支持性的協助。（2）對國民小學之建議：*學校人員應以開闊的胸襟面對評鑑，針對缺失勇於接受改革與修正*對於校務評鑑所需提報

的各項資料，大都為各處室組長的業務執掌，因此應關懷各處室組長的工作壓力。(3)「對後續研究」者之建議：*擴大研究樣本，延伸觸角，並進行細部的探討與質的詮釋*研究對象適度增加教育行政人員及學校行政人員之樣本。

3. 研究貢獻

研究分別對育行政機關之建議：提出理念加強宣導、整合訪視、考評減輕學校負擔、善用評鑑的結果、持續追蹤檢核給學校支持性的協助；對國民小學之建議：應以開闊的胸襟面對評鑑、提報各項資料關懷各處室組長的壓力；對「後續研究」者之建議：擴大研究樣本；都是目前所被詬病而需要改善之問題，可謂直指校務評鑑問題之核心。

(十七) 穆慧儀 (2002) 國民中學後設評鑑之研究—以臺北市為例。

1. 研究結果發現

(1) 在效用性方面：*教育局編印校務評鑑手冊，辦理自評說明會，建立國中校務評鑑網站等，能夠有效推展校務評鑑工作，學校配合亦順暢*評鑑委員之組成方式，素質與專業令人滿意*校務評鑑報告的處理方式、報告內容，皆能詳細描述及解釋評鑑所發現的觀點、程序、原因，使評鑑的價值判斷的基礎更為清楚明白。(2) 在可行性方面：*評鑑項目分「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」等六大項，內涵之評鑑指標足以反應受評學校一般表現程度*訪評時間中小型學校尚稱充裕，大型學校稍嫌不足*分為初評複評，對於學校之資料解讀、判斷，有回饋說明檢證機會，減少評鑑結果之誤判。

(3) 在適當性方面：*評鑑指標之分類，能反映校務經營重要項目及理念*評鑑實施方式，對教育局、評鑑委員及受評學校人員均能認同接受，符合專業歷程*評鑑委員訪評時，與校長、主任、教師、家長、學生之互動，皆能尊重人性的尊嚴和價值。(4) 在精確性方面：*評鑑指標能適當並充分反應受評學校各處室的專業性與實際狀況*評鑑委員的評鑑建議與評鑑報告，大體上皆能為受評學校所接受與正面回應*訪評歷程中，主要幹部均能適時陪同評鑑委員說明資料、回饋提問精準反應學校辦學情形。

2. 研究建議

(1) 改進評鑑手冊內容程序，建立公平標準評鑑的模式 (2) 做好評鑑委員事前溝通，建立公正客觀評鑑的過程 (3) 辦理校務評鑑宣導工作，建立正確評鑑觀念與信心 (4) 重視評鑑結果處理應用，建立學校改進依據的原則 (5) 提昇校務評鑑系統水準，建立評鑑四個循環的機制 (6) 發展學校本位評鑑制度，建立學校自我檢核的標準。

3. 研究貢獻

本研究從後設較度出發從效用性、可行性、適當性、在精確性四個面向反思，提昇校務評鑑系統水準，建立評鑑四個循環的機制，結合理論與實務的需求與驗證，導引教育人員更多的省思。

(十八) 蘇秀花 (2004) 臺北市國民小學校務評鑑實施成效及整合之研究。

1. 研究結論

(1) 校務評鑑是改善國民小學教學品質、診斷學校缺失的重要手段，其評鑑目的若為品質導向，應協助學校改進 (2) 校務評鑑實施是學校所有人的職責，包含校長、學校行政人員、教師及家長 (3) 外部評鑑診斷的趨勢，應建立在落實自我評鑑，校務評鑑才能發揮自我評鑑內發動力，達到改進校務，提昇教學品質的功能 (4) 評鑑種類過多，分割學校人力與資源，整合是現階段重要的課題，應建構「整體學校評鑑」 (5) 校務評鑑在臺北市國民小學實施，最大的優點是「促進學校定期自我檢核」 (6) 校務評鑑實施在國民小學，面臨最大的問題是「眾多的評鑑書面作業，干擾學校正常運作」 (7) 校務評鑑在國民小學實施，影響判斷價值最重要因素是「評鑑標準與內容的確定」 (8) 校務評鑑在國民小學的實施，是改善教學品質的重要教育活動 (9) 校務評鑑在國民小學實施應改進項目，主要為「評鑑內容的適切性」、「評鑑類別的整合」、「評鑑結果的運用」 (10) 校務評鑑辦理的時間以「第二學期末結束前一個月」最適當 (11) 校務評鑑擇定接受評鑑學校的方式，以「自願性, 自由申請參加」及「輪流性, 以週期規範參加」較為理想 (12) 校務評鑑規劃辦理單位，「由各國民小學聯合組成評鑑小組辦理」，提供一種由同角度檢視校務活動的規劃方式 (13) 校務評鑑委員，應發揮專業、客觀、具實

務經驗之角色功能，並教育局建立評鑑專業人才庫的選用機制(14)校務評鑑結果的處理，宜以文字敘述方式公布，但不作等第及排名，並據以「作為教育局補助學校經費之依據」。

2. 研究貢獻

本研究特別彰顯：校務評鑑實施是學校所有人的職責，包含校長、學校行政人員、教師及家長；協助學校改進的概念、應建立在落實自我評鑑、應建構「整體學校評鑑」、「促進學校定期自我檢核」、簡化評鑑書面作業、「確定評鑑標準與內容的」、以「第二學期末結束前一個月」最適當、以「自願性,自由申請參加」及「輪流性，以週期規範參加」較為理想；基於此，對校務評鑑實施應改進項目，主要從「評鑑內容的適切性」、「評鑑類別的整合」、「評鑑結果的運用」檢討反思，若能落實規劃辦理單位，「由各國民小學聯合組成評鑑小組辦理」，提供一種由同角度檢視校務活動的規劃方式，建立評鑑專業機制，善用評鑑結果的處理，必能達成評鑑預期之效能。

三、文獻之綜合評述

從研究發現，可看出各縣市教育主管機關，辦理校務評鑑的目的與用心，現就校務評鑑之「目的、期程、委員、方式、指標、項目、應用、獎勵」各個層面，彙整文獻相關內容做綜合評述，導引教育人員對校務評鑑：過程績效的提升，結果應用的掌握，能建立正確教育作為。

(一) 就「評鑑目的」而言

針對校務評鑑評鑑目的，普遍都認為：校務評鑑的實施是全校人員的職責，應建構「整體學校評鑑」的概念(蘇秀花, 2004)；認為評鑑應以受評學校為基礎，考量學校背景與差異，評鑑目的旨在改善(莊筱玲, 2004)；提出應共同體認校務評鑑是協助學校改進校務提升績效的活動，不是專為校長遴選而評鑑(陳恩茂, 2005)；明白指出國內十一個縣市自八十八學年度起辦理評鑑，多屬績效與改進導向之校務評鑑，直指辦理評鑑之主要目的(黃韻寧, 2003)；臺北縣國民小學校務評鑑實施現況調查研究，提出不同變項的教育人員，對校務評鑑有不同認知的發現，有深層啟迪的作用(莊忠儒, 2004)。

（二）就「評鑑期程」而言

針對校務評鑑評鑑期程，沒有太多論述，陳恩茂（2005）提出初評以半天為原則，從初評到複評以間隔一個月較適合；黃坤忠（2005）提出將校務評鑑於校長任期第三年辦理；整合其他訪視、考評，有效減輕學校負擔；黃韻寧（2003）提出辦理期程「配合校長任期實施或採取專業評鑑」、追蹤評鑑以隨機或評鑑後一年實施之建議，評鑑時間至少一天以上；劉麗卿（2004）認為訪視評鑑時間應延長時間為二至三天；蘇秀花（2004）以「第二學期末結束前一個月」最適當、以「自願性,自由申請參加」及「輪流性，以週期規範參加」較為理想。

（三）就「評鑑委員」而言

針對校務評鑑評鑑委員，普遍都認為：認為要慎選評鑑委員，由專業素養、公平、公正之學者專家組成，要兼顧專業性與代表性、適切性；（陳坤松，2003；陳劍賢2002；黃韻寧，2003）；評鑑人員彼此差異大，無法有效達成評鑑目的，建議評鑑委員應由同儕團體中推選，透過進修或研習強化評鑑人員的專業知能與態度，建立評鑑機構的專責單位，兼顧專業性與客觀性，提升專業能力與權威（林文榮，2004；林雅娟2005；邱錦興，2004；莊筱玲，2004；郭玲如，2004；劉麗卿，2004；劉智云，2005）。

（四）就「評鑑方式」而言

從消費者的角度出發，擔心學校實地進行自我評鑑的能力不足等問題（莊筱玲，2004）；因此，對「自我評鑑」的限制、偏重書面資料忽略實地評鑑、未能與學校實地運作結合，提出鼓勵做好建檔工作，簡化評鑑書面作業，落實資料的整理保存減少衝擊，促進學校定期自我檢核，發展學校自我評鑑機轉，轉化學校本位評鑑委請督學複評之建言（洪梓祥，2003；莊忠儒，2004；林雅娟，2005；蘇秀花，2004）；有必要修正避免勞民傷財干擾正常運作，為消弭校務評鑑產生壓力，提升專業能力與權威，落實知識管理、運用團隊力量、引進家長參與教育、積極參與校務評鑑；整合各項活動把握重心兼顧普遍原則與特色原則建立好檔案資料；（劉智云，2005）；進行初次訪視，與學生家長舉行會談等活動，並聽取學校人員之意見，以尋求學校人員認同，導正學校人員對校務評鑑的觀念，鼓勵學校自我評鑑，辦理交互評鑑觀摩成長，以提升人員之知能，評鑑

方式量化與質化彈性應用(邱錦興、郭玲如,2004;陳劍賢2002);初評以半天為原則,從初評到複評以間隔一個月較適合;書面資料網路化提供他校相互觀摩(林文榮,2004;陳恩茂,2005);以「自願性,自由申請參加」及「輪流性,以週期規範參加」較為理想(蘇秀花,2004)。

(五) 就「評鑑指標」而言

針對校務評鑑評鑑指標,普遍都認為:應針對學校背景擬定評鑑標準並事先公佈(陳坤松,2003);提出重視平常資料整理依據評鑑指標做為學校規劃教育活動的參考(黃韻寧,2003);詳盡規劃校務評鑑之評鑑內容與規準、不要受評鑑目標之侷限性(莊筱玲、郭玲如,2004),彈性訂定賦予學校展示特色的空間(林雅娟,2005);提出「讓利益關係者參與訂定評鑑項目」之對應策略(劉麗卿,2004);內容與指標的重疊與抽象(洪梓祥,2003),應設有後設評鑑標準之選擇、發展校務評鑑明確規準(陳劍賢,2002;邱錦興,2004);提出評鑑標準的酌予刪除或修正的看法,適度減少、整併,以免重複(黃坤忠、陳恩茂,2005);積極研發校務評鑑的指標及標準;認為評鑑指標的數量應;評鑑指標仍有修訂改進的空間;強化分項指標系統信效度(莊忠儒,2004)。

(六) 就「評鑑項目」而言

針對校務評鑑評鑑項目,普遍都認為將各類評鑑化整為零,整合分歧之評鑑類別、統合各類資源爭取支持(林文榮、邱錦興,2004);避免評鑑內容與指標的重疊與抽象,詳盡規劃校務評鑑之評鑑內容與規準、不受評鑑目標之侷限性、評鑑方法多樣性(洪梓祥,2003;莊筱玲,2004);鼓勵學校自我評鑑;辦理交互評鑑觀摩成長;評鑑方式量化與質化彈性應用(陳劍賢,2002);整合年度內各項相關教育資源評鑑與專家訪視、考評,有效減輕學校負擔(潘俊程,2003;陳恩茂、黃坤忠、劉智云,2005);認為校務評鑑指標項目都尚有改進之空間,提出讓利益關係者參與訂定評鑑項目對應策略以為改進(劉麗卿,2004);「促進學校定期自我檢核」、簡化評鑑書面作業、「確定評鑑標準與內容的」、主要從「評鑑內容的適切性」、檢討反思,落實規劃辦理單位「由各國民小學聯合組成評鑑小組辦理」,提供一種由同角度檢視校務活動的規劃方式,建立評鑑專業機制,善用評鑑結果的處理,必能達成評鑑預期之效能(蘇秀花,2004)。

(七) 就「結果應用」而言

針對校務評鑑結果應用，普遍都認為：透過「評鑑結果的運用」檢討反思，建立評鑑專業機制，強化評鑑結果的善用，對於評鑑報告限期發表、提供學校申訴與獎勵、讓受評者有說明或申辯的機會，善用評鑑結果、進行成效檢視，持續追蹤檢核給學校支持性的協助，善用評鑑結果的處理，必能達成評鑑預期之效能（洪梓祥，2003；邱錦興，2004；林雅娟，2005；陳劍賢，2002；郭玲如，2004；黃坤忠，2005；潘俊程2003；蘇秀花，2004）；擔心校務評鑑的結果報告對學校造成標籤作用、確立持續追蹤改善的機制、依據評鑑結果提出校務發展改進計畫的建議；（莊筱玲，2004；黃坤忠，2005；郭玲如，2004）；在辦學績效方面，能公開受評鑑學校有績優之相關資訊建立校務評鑑資料庫，公開印行學校視導報告（郭玲如，2004）；評鑑方式量化與質化彈性應用（陳劍賢，2002）；指出教育人員對校務評鑑之態度與校務評鑑實施結果成正比，評鑑結果兼具獎勵與改善、應整合相關評鑑減輕學校負擔、培養樂觀心態坦然接受評鑑虛心接受結果積極檢討改進（黃韻寧，2003）；對於評鑑結果「量化成績足以代表學校辦學績效」認同度較低；評鑑結果應該做為下次評鑑的參考依據；辦理學校本位之專業知能研習有助於評鑑之推動；比較不認同認評鑑成績作為教職員考核與核撥經費之依據。從事評鑑成效之評估，以整體績效優異及單項優異分別公佈（劉智云，2005；蘇秀花，2004）。提出讓利益關係者參與訂定評鑑項目對應策略以為改進，鼓勵共同協助校長辦學（陳坤松，2003；劉麗卿，2004）。

(八) 就「輔導獎勵」而言

針對校務評鑑輔導獎勵，普遍都認為：設立評鑑獎金制度，提供學校申訴與獎勵（洪梓祥，2003；邱錦興，2004）；依據評鑑結果提出「校務發展改進計畫」寶貴的具體建議，對於優良受評學校辦學方式供縣內學校參考、以及評鑑不佳之學校落實追蹤輔導功能（莊忠儒、莊筱玲，2004）；在辦學績效方面，能公開受評鑑學校有績優之相關資訊，參照美國獎勵方式，評鑑優良者可獲得籌賞性之獎金以鼓勵之；參照各校提出之校務評鑑評鑑結果，補助或刪減經費（郭玲如，2004）；比較不認同認評鑑成績作為教職員考核與核撥經費之依據，以整體績效優異及單項優異分別公佈的建議，頗為符應

教育人員的心聲（劉智云，2005）。

從上述二〇〇〇年來蒐尋之十八篇有關中小學校務評鑑之碩士論文中，將使教育人員對校務評鑑的認同概念有所聚焦，共同體認校務評鑑是協助學校改進校務提升績效的活動，以開闊的胸襟積極的態度面對，如此可減低校長對老師和家長參與評鑑的疑慮，針對缺失勇於接受改革與修正，加速評鑑績效的落實。基於行政是一種紀律更是一種架構的價值命題，當觀念創新的同時，整個作法、服務、流程、活動、環境、特色也同步的提昇與創新是必要的策略；因此，在經由研習的專業發展形塑共識後，接下來的是嚴謹的行政流程與熟練的行政作為與運作，導引積極的校務發展，提供可資參考運用的想法與做法，是達成本研究研究目的必要連結。

第四節 臺北縣校務評鑑的現況分析

研究者為了解臺北縣校務評鑑實施狀況，特將臺北縣從八十八學年度至九十五學年度，校務評鑑之相關規定與措施，加以整理並分析比較，就臺北縣教育主管機關八年來辦理校務評鑑，在「評鑑目的」、「評鑑對象」、「辦理期程」、「評鑑委員」、「評鑑方式」、「評鑑指標」、「評鑑項目」、「結果應用」、「獎勵輔導」等項度，從受評者與訪評者的角度切入，希望能從中了解臺北縣校務評鑑實施之演變；本節將依實際需求在制度面所做的調整與修正，及實施現況做評述，現分述於後：

一、制度面的調整與修正

（一）就「評鑑目的」而言

臺北縣實施國民小學校務評鑑的目的：1. 在於了解校長辦學成效與困境；2. 協助校務發展；3. 評鑑所得資訊，提供遴選委員會做校長遴選之重要參考；經臺北縣國民小學校務評鑑計畫九十二學年修訂後，評鑑所得各種資訊作為縣府教育局檢視學校校務經營、校長辦學績效及輔導、補助學校之參考。其目的明顯的與校長遴選脫鉤，轉化修正為瞭解縣立小學辦學困境、成效及協助學校發展特色。由此分析可知，臺北縣實施

國民小學校務評鑑的目的，有如下重點（郭玲如，2004）：

1. 瞭解臺北縣立國民小學學校辦學之困境；
2. 瞭解臺北縣立國民小學學校辦學之成效；
3. 協助臺北縣立國民小學發展學校特色。

（二）就「評鑑對象」而言

八十八學年度至九十二學年度：校務評鑑定位為校長辦學績效評鑑評鑑結果與校長遴選連結，時間為校長任期屆滿前一年或視實際需要進行。

1. 八十八學年度校長任滿者計有高中 2 位國中 26 位國小 37 位另加上校長任期 5-7 年（一般）或 4-5 年（偏遠）總計 65 位。

2. 八十九學年度校長任滿者計有高中 4 位國中 8 位國小 56 位另加上校長任期 5-7 年（一般）或 4-5 年（偏遠）申請參加遴選者 12 位及八十九學年度校長遴選會議列為必須追蹤評鑑之 3 位總計 83 位。

3. 九十學年度校長任滿者計有高中 5 位國中 7 位國小 46 位，另加上校長任期 6-7 年（一般）或 4-5 年（偏遠）申請參加遴選者 4 位及九十學年度校長遴選會議列為必須追蹤評鑑之 3 位總計 65 位。

4. 九十一學年度校長任滿者計有高中 1 位國中 10 位國小 42 位及九十一學年度校長遴選會議列為必須追蹤評鑑之 3 位總計 56 位。

5. 九十三學年度：以臺北縣政府所屬縣立中小學為評鑑對象，學校自評每學年辦理乙次；委員到校評鑑，以每四年辦理乙次為原則，視實際需要進行評鑑；增列「申請學校」「隨機取樣」學校，與校長遴選脫鉤。

（1）初評對象：本縣縣立高中職及國民中小學所有學校。

（2）複評對象：以本縣九十三年縣立高中職及國民中小校長任期滿四年與八年暨縣立高中職校長任期一般地區任滿六至七年、偏遠地區屆滿五年學校為原則，視實際情況增加受評學校。

6. 九十四學年度：校長協會自行辦理「校長辦學績效評鑑」

（1）初評對象：本縣縣立中小學。

(2) 複評對象：總受評學校國中 13 所國小 54 所

*指定學校：以四年內未辦理校務評鑑之學校為主。

*申請學校：由學校依自由意願申請接受到校訪視。

*隨機抽取：由本府採隨機抽取若干學校接受訪視。

*追蹤評鑑：前一年接受評鑑需要再後續追蹤輔導。

7. 九十五年學年度：校長協會繼續辦理「校長辦學績效評鑑」

(1) 初評對象：本縣縣立中小學。

(2) 複評對象：總受評學校國中 17 所國小 50 所

*指定學校：以四年內未辦理或超過四年未評鑑為主。

四年內未辦理國中：9 所、國小：34 所；

超過四年未評鑑國中：3 所、國小：15 所。

*自願申請：由學校依自由意願申請接受到校訪視。(國中：1 所)。

*隨機抽取：由本府採隨機抽取若干學校接受訪視。(國中：4 所)。

*追蹤評鑑：前一年接受評鑑需要再後續追蹤輔導。(國小：1 所)。

(三) 就「辦理期程」而言

1. 八十八學年度活動流程

各校 1 天為原則，89.3-89.4.30 為期 2 個月

09：00-10：00 校務簡介校長辦學理念說明及對談（交換意見）100 分鐘

10：00-11：40 資料審閱或參觀、教師座談 100 分鐘

11：40-12：20 午餐 40 分鐘

12：20-13：00 訪問學生或與學生座談 40 分鐘

13：10-14：50 訪問教職員、家長或與其座談 100 分鐘

15：00-15：30 評鑑小組討論或資料複閱 30 分鐘

15：40-16：40 評鑑綜合座談由評鑑委員與校長參加，評鑑委員將評鑑建議事項告知校長，聽取校長說明，將其說明列入評鑑資料中。60 分鐘

2. 八十九學年度活動流程

以 1 天為原則，每學年下學期 3 月開始-4 月 30 日完成

09：30-10：00 校務簡介校長辦學理念說明及對談（交換意見）30 分鐘

*將學校簡報改為 30 分鐘，其餘流程與去年相同。

3. 九十學年度活動流程

以 1 天為原則，91.3.25--4.25 實施為期一個月；流程相同。

4. 九十一學年度活動流程

以 1 天為原則，92.3.--4.30 完成為期二個月；流程相同。

5. 九十二-九十五學年度活動流程

每校 2 天為原則，93.11--94.03 評鑑流程得視各校情形，經該組評鑑委員同意，彈性調整流程。

第一天 09：30-10：00 校務簡報 30 分鐘

09：30-11：30 校園環境參觀及教師教學訪視 120 分鐘

11：30-12：30 午餐 60 分鐘

12：30-14：00 資料檢視 90 分鐘

14：00-14：30 學生座談 30 分鐘

14：30-16：00 行政人員座談 90 分鐘

第二天 09：00-10：30 家長座談 30 分鐘

10：30- 12：00 教師座談 90 分鐘

12：00- 13：00 午餐 60 分鐘

13：00-14：00 資料複閱 60 分鐘

14：00-15：00 評鑑小組討論 60 分鐘

15：00-16：00 綜合座談 60 分鐘

（四）就「評鑑委員」而言

依臺北縣政府辦理縣立中小學校務評鑑實施要點（附錄一），在評鑑委員設置的組織與成員、編配原則、專業研習與人數的規定如下：

1. 組織成員

(1) 臺北縣為執行本項評鑑，設縣立中小學校務評鑑小組，由教育局副局長擔任總召集人，並由教育局遴聘評鑑委員若干人，執行校務評鑑，另由教育局學管課長擔任執行秘書，辦理評鑑相關行政事宜。明文規定評鑑委員不得具有民意代表身份。(2) 評鑑委員遴聘以學者專家、退休或現任校長、教師代表、家長代表及本府督學為原則，委員均為無給職，但外聘委員得依規定發給評鑑鐘點費或出席費。教師代表、家長代表依其資格要件由臺北縣相關組織（家長團體與教師團體）推薦產生；教師代表、家長代表以不評鑑學校所在鄉鎮或鄰近學校為原則。

2. 編配原則

各年度委員人數之編配，因應評鑑項目的整合而不同：(1) 88-91 學年度以駐區督學任召集人、家長代表、教師代表、學者專家或退休校長共四位委員。*89 學年度評鑑小組分 18 組。*90 學年度評鑑小組分 17 組，駐區督學 8 人，學者專家或退休校長 10 人、教師代表 17 人、家長代表 17 人。*91 學年度評鑑小組分 16 組，駐區督學 6 人，學者專家或退休校長 13 人、教師代表 16 人、家長代表 16 人。(2) 92 學年度以駐區督學任召集人、家長代表、教師代表、學者專家、校長代表共五位委員；駐區督學 8 人、學者專家 21 人、校長代表 18 人、教師代表 16 人、家長代表 19 人；學者專家每人以評鑑二至四所，教師及家長代表每人以評鑑三至五所為原則。(3) 93 學年度以駐區督學任召集人、家長代表、教師代表、學者專家或退休校長外增加訓輔及衛生領域的專家共七位委員；評鑑小組分為國中 7 組國小 20 組評鑑小組。(4) 94 學年度以駐區督學任召集人、家長代表、教師代表、學者專家、校長代表、訓輔專家、健體專家、資訊專家共 8 位委員；評鑑小組依需求分為國中 7 組國小 20 組；駐區督學 7 人、學者專家 41 人、校長代表 31 人、教師代表 30 人、家長代表 26 人、訓輔專家 27 人、健體專家 28 人、資訊專家 19 人。(5) 95 學年度以駐區督學任召集人、家長代表、教師代表、學者專家、校長(視導)代表、訓輔專家、健體專家、共 7 位委員；分為國中 7 組國小 20 組評鑑小組。每位委員原則評鑑 1 至 3 所學校。

3. 專業研習

(1) 召開複評學校會議：於校務評鑑委員訪問評鑑前先召開複評學校會議藉以溝

通觀念、程序及作法。(2) 召開評鑑作業會議：校務評鑑委員訪問評鑑前，先參加評鑑作業會議了解評鑑規準及達成評鑑共識。

4. 注意事項

(1) 評鑑前請事先詳閱評鑑表，並請事先協調時間（評鑑時間將事先通知學校及校長），評鑑委員以同時到校集體評鑑為原則，勿提前、延後或自行前往學校評鑑；到校評鑑時要佩帶本府所發評鑑委員證，以利識別；(2) 委員依評鑑編配表之日期進行評鑑，評鑑時間既經排定，勿臨時缺席，並應全程參與；如臨時有要事而不克前往評鑑，由同類代表代替時，應先行告知召集人（本府督學）並徵得該組評鑑委員之同意；(3) 評鑑委員到校進行評鑑時，分組方式以各評鑑委員專長及關注面向予以分組評鑑（每一個面向至少 2 位委員予以評鑑），對學校人員給予應有得尊重與鼓勵，盡量協助學校發現問題，尋找解決辦法；(4) 除學者專家外，其他委員以不評鑑所在區之學校為原則（以本縣 9 大區區分）；(5) 校務評鑑結果將尊重評鑑委員意見，針對各校以「共識」呈現 1 份代表該組評鑑委員之綜合評語（含優缺點及建議事項）；(6) 如校長遴選委員會因實際需要，需各評鑑委員列席報告，評鑑委員不得拒絕，非經遴選委員會邀請，亦不得要求列席。

5. 評鑑重點分配

評鑑委員得依其專長及關注面向另行分配，督學依各校校務狀況擇其 2 至 3 個面向檢視，建議評鑑委員依據 6 大面向分配評鑑重點如下：(1) 學者專家：行政規劃與校務運作、課程教學與評量、專業知能與發展；(2) 校長代表：行政規劃與校務運作、專業知能與發展、環境營造與設備維護；(3) 教師代表：課程教學與評量、專業知能與發展、學生事務與輔導工作表現；(4) 訓輔專家：學生事務與輔導工作表現、社會資源運用與家長參與。(5) 健體專家：學生事務與輔導工作表現、環境營造與設備維護。

(五) 就「評鑑方式」而言

1. 原則

(1) 臺北縣校務評鑑小組到校評鑑以一或二天為原則，並於評鑑二週前通知受評學校，學校自評每年辦一次，委員到校評鑑至少每四年辦理一次連任之校長。(2) 學

校於每學年上學期結束前，學校處室及教學評鑑，依縣府當年所定評鑑項目，參考校務發展計劃辦理自我評鑑，評鑑結果留校備查，並提出改進方案，以增進辦學績效。(3) 新任校長到任後，須擬訂學校四年校務發展計畫書〔到任第二年至第五年〕並於到任第一年第一個學期結束後送教育局備查，並列入督學視導重點之一。(4) 不以校長為評鑑對象—以學校為評鑑對象。

2. 評鑑類別

(1) 自我評鑑(學校及教師) *初評學校：初評學校依本府所訂評鑑項目，辦理學校及教師自我評鑑，評鑑表由學校自存，其訪視結果並列入駐區督學視導重點。*複評學校：複評學校依本府所訂評鑑項目，辦理學校及教師自我評鑑，將評鑑表一式八份免備文送本縣承辦學校以利於評鑑委員訪問前，交由評鑑委員使用。(2) 訪問評鑑：評鑑委員訪問複評學校，複評受評學校之自我評鑑。

3. 進行方式

以多元方式進行，力求公正、客觀、周延，以達評鑑之目的。(1) 簡報：評鑑委員聽取校長簡報，並交換有關意見。(2) 參觀：評鑑委員實施各項評鑑時，得參觀各項教學活動及設施。(3) 資料查閱：評鑑委員實施各項評鑑時，得查詢有關教學資料；書面資料檢視部分採分組進行審閱。(4) 問卷：評鑑委員得使用問卷，以取得校務評鑑相關資訊，惟使用前須先送本府備查。(5) 與學生、教職員工、實習教師及家長晤談、電訪(附錄三)【實施校務評鑑時之座談對象，包括學生、行政人員、教師，由評鑑委員於評鑑當日抽樣座談對象；家長部分，得由複評學校先行通知家長於評鑑當日接受評鑑委員訪談。以上人員，評鑑委員得依校方提供之名冊，抽樣部分訪談對象，經由校方提供其聯絡方式，於評鑑之2天內以電訪方式進行之。實施教師教學訪視於評鑑當日，由評鑑委員隨機抽選班級】(6) 綜合座談：評鑑委員與複評校長及有關教職員工、學生及家長代表交換意見。(7) 填寫評鑑結果：就該校自我評鑑，描述該校校務運作實況並提出改進之建議【請評鑑委員依其所分配評鑑之面向，於「評鑑小組討論」時，將其觀察、訪談、資料檢閱之結果，充分向其他評鑑委員說明，相互溝通意見，以達校務評鑑評分結果之共識】(8) 學校處室及教學評鑑依當年之評鑑項目先行自我及校內評鑑，並列入督學視導

重點之一。

(六) 就「評鑑指標」而言

1. 八十八學年度-九十一學年度

- (1) 行政規劃與校務運作 1-1-----1-12
- (2) 課程實施與教學活動 2-1-----2-24
- (3) 訓輔措施與學生表現 3-1-----3-24
- (4) 環境營造與設備維護 4-1-----4-11
- (5) 社區互動與家長參與 5-1-----5-8
- (6) 行政支援與支持體系 6-1-----6-6
- (7) 經費使用績效 7-1-----7-4
- (8) 學校特色及其他

2. 九十一學年度起增加「教育經費使用績效」、九十二學年度增加與實習教師之晤談(含電訪)

- (1) 行政規劃與校務運作 1-1-----1-12
- (2) 課程實施與教學活動 2-1-----2-24

含學校部份教師部份(全校師自評後彙整各等級人數填入)教師專業與研究發展(教師自評)實習教師專業與研究發展(實習教師自評)

- (3) 訓輔措施與學生表現 3-1-----3-24
- (4) 環境營造與設備維護 4-1-----4-11
- (5) 社區互動與家長參與 5-1-----5-8
- (6) 行政支援與支持體系 6-1-----6-6
- (7) 經費使用績效 7-1-----7-4
- (8) 學校特色及其他

3. 九十三學年度評鑑內容納入：特教課之「教訓輔三合一」、「國中小民主法治」、「輔導工作」及體健課之「衛生保健」、「自立午餐考核」；九十四學年度試辦資訊評鑑；

- (1) 行政規劃與校務運作 1-1-----1-6

- (2) 課程教學與評鑑 2-1-----2-12
- (3) 專業知能與發展 3-1-----3-4
- (4) 學生事務與輔導工作表現 4-1-----4-18
- (5) 環境營造與設備維護 5-1-----5-8
- (6) 社會資源運用與家長參與 6-1-----6-5

*資訊教育訪視(試辦):由資訊委員負責,獨立計分、獨立評語。

各項資料之完整性 2 個規準、資訊教育設備使用及維護管理情形 6 個規準、資訊教育暨資訊融入教學情形 4 個規準、學校推行資訊教育之發展計畫 6 個規準(共 18 個規準)

4. 九十五學年度校務評鑑表(附錄二)之規準,為充分發揮校務評鑑結果之應用,使各校辦學之標竿得以拋磚引玉,同時促進校際間彼此學習與發展機會,本學年度校務評鑑與臺灣藝術大學師資培育中心之國科會研究案合作,期透過校務評鑑機制,推展學校教育「標竿學習」。本標竿學習共分「流程標竿」(附錄四)與「策略標竿」(附錄五)2 類,不列計評鑑分數,得為評鑑參考。

- (1) 行政規劃與校務運作 1-1-----1-8
- (2) 課程教學與評鑑 2-1-----2-13
- (3) 專業知能與發展 3-1-----3-5
- (4) 學生事務與輔導工作表現 4-1-----4-19
- (5) 環境營造與設備維護 5-1-----5-9
- (6) 社會資源運用與家長參與 6-1-----6-5

5. 訪視重點

(1) 九十學年度特別以書面資料強調注意事項,摘要如下(引自臺北縣、教育局,2002):*注意生活教育(學生應對進退)及校園環境(整潔清潔)。*評鑑不以校長為針對性,看全校整體校務發展,包含教師評鑑,應轉達全校週知。*評鑑的四個重點:學生學習表現、教師教學品質、環境整體規劃、家長參與校務。(有效性、教育性、合理性、使用性)*七大項目中無訂定所佔之比重,乃依據每大項所含細目數量多寡所佔之權重。(課程實施與教學活動所佔權重最重)*重要指標:教師教學是否呈現教學

品質？（教師評鑑仍再表格中第三頁）是否把適當的人擺在適當的位置？學校設備是否閒置不用？社區、家長與學校是否有良好的互動？

（2）九十四學年度特別以書面資料強調「健體領域」訪視重點，摘要如下（引自臺北縣、教育局，2005）：*體育方面，學校班際活動舉行的方式與策略；學校成立「一人一技一校一團隊」發展體育類運動社團、運動代表隊的策略；學生體適能檢測的實施及策略；運動代表隊對外參賽的績效；運動場館租金運用（實際運用運動場館設施修繕、體育器材添購、運動代表隊組訓參賽、班季體育活動等）；發展學校運動之策略。*衛生方面，學校衛生政策：行事曆內容是否有安排相關衛生實施計畫、健康議題納入課程規劃等；健康檢查及健康管理：辦理學生健康檢查（小一是否皆辦理）、健康資訊管理系統網路傳輸是否按時並正確、每學年舉辦視力、口腔保健等相關活動等；緊急傷病處置及傳染病防治：教師進修有關辦理 CPR 研習、緊急傷病處理規定通報、應變及通報流程（SOP 作業流程），校護職務代理人是否落實，傳染病通報（SOP 作業流程）等；菸害及檳榔健康危害防制：辦理禁止校園內吸菸及嚼食檳榔相關措施策略；午餐及校園食品販售之管理與實施成效：午餐評選作業規定、送餐要求、備品放置場所及午餐意外事件處理流程及緊急應變小組編組情形；校園食品販售依「校園飲品及販售」規定辦理，檢視各校定期自主檢核（自主檢核表）。

（七）就「評鑑項目」而言

1. 八十八學年度-九十一學年度

（1）行政規劃與校務運作-1-1-12

推行教育政策達成教育目標、學校發展計畫的擬定與執行、教育理念及辦學方針、行政的領導風格、學校規章制度之建立與推動、校務決策過程與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、文書檔案彙整與管理、定期檢討辦學績效。

（2）課程實施與教學活動-1-2-24

教務工作目標與計畫、常態化編班與教學正常化、適性教育之規劃與執行、教學研究會運作與成效、組織課程發展委員會並運作、各項教學計畫與進程、教學媒體與

圖書館(室)之充實與利用、教學視導與輔導、學生學習成效與表現、多元獎勵措施、資訊、鄉土教育之實施與成效、英語教育之實施與成效、學校部份(教師與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、研究發展項目訂定與實施)教師部份(教育理念與專業精神、參加與教學相關進修活動、教學計畫擬定與實施、設計多元教學活動、善用多元評量激發學生潛能)

(3) 輔導措施學生表現 3-1-3-24

訓導工作目標與計畫、導師制度之建立與實施、校園安全計畫之擬定與實施、導護及交通安全規劃與實施、偶發事件之防治與處理、學生管教輔導之實施、社團活動之實施與成效、生活與道德教育之推動與成效、民主法治教育實施與成效、環保教育之推動與成效、衛生保健教育之實施與成效、童軍教育與體育活動之實施與成效、輔導工作目標與計畫、特教工作計劃訂定與執行、教師輔導知能、學習與行為偏差輔導之實施與成效、個輔及團輔實施與成效、生命與兩性平等教育之推動、親職教育之實施與成效、學生中途輟學之追蹤與輔導、學生資料建立、保管與應用、輔導室設備與空間規劃、輔導特教師資及人員配置、學生生活表現、學生生涯與進路輔導(中等學校)

(4) 環境營造與設備維護 4-1-4-11

總務工作目標與計畫、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、營繕工程與設備購置符合校務計畫與教學需要、工程暨設備預算執行符合進度、無障礙空間規劃與設置、飲水設備充足與維護、消防設備維護與管理

(5) 社區互動與家長參與 5-1-5-8

學校與社區家長互動關係、家長會之組織運作與功能、家長參與校務情形、家長與社區之肯定與支持程度、社區人力及資源之運用、學校資源提供社區使用之情形、社會及成人教育的推動與成效、班親會之實施與落實

(6) 行政支援與支持體系 6-1-6-6

人事管理制度與實施、會計管理制度建立與實施、教職員甄選與遴用制度、教職員工之獎懲、考核申訴制度、人事檔案資料之建立與保存、人事法規之彙整與諮詢

(7) 經費使用績效 7-1-----7-4

中長程教育發展計畫之訂定、預算之規劃、經費之執行、帳冊財產之保管。

2. 九十五學年度

(1) 行政規劃與校務運作 1-1-1-8

學校校務發展計畫之周延與永續性、學校規章制度之建置與執行情形、教職員之晉用、獎懲、考核之制度、檔案管理機制的完整(含e化與書面)、學校自我評鑑機制的建立、學校經費運用與管理、學校推行資訊環境之發展計畫、學校資訊服務運作情況

(2) 課程教學與評鑑 2-1-----2-13

教育政策執行情形、學校課程規劃的運作與評鑑、學校課程發展委員會的組織與運作、學校課程計畫之實踐、教學媒體的規劃與運用、學校閱讀推動情形、重點課程發展與執行成效、教材編選執行情形、學生學習成效評估、補救教學的規劃與實施、教學視導之規劃、執行與輔導、教師實習輔導的規劃與執行、家庭教育的規劃與實施

(3) 專業知能與發展 1-1-----3-5

推動系統性的課程設計與發展、教師進修研習的規劃與執行、教師教學檔案的建置、教職員工作效能的提升

(4) 學生事務輔導工作表現 1-1-4-19

學生事務與輔導工作執行小組規劃與實施、學生事務與輔導專業知能在職教育規劃與實施、推動中輟預防輔導、追蹤及復學安置、推動性別平等教育、推動生命教育、推動學校人權、法治、品德及公民教育實踐、社團暨多元學習活動的規劃與實施、環境教育的規劃與實施、整體學校衛生政策、學生健康檢查及健康管理、緊急傷病處置及傳染病防治、菸害及檳榔健康危害防制、整體學校體育政策、學校健康與體育領域教學之實施、學校推行「一人一技藝，一校一團隊」執行策略、特殊教育工作計畫規劃與執行、特殊教育學生安置與輔導、學生檔案管理、支援與方案服務、交通安全教育計畫推動情形。

(5) 環境營造與設備維護 5-1—5-9

學校建築、設備安全之管理、應用與維護、學校設備充實與維護、學校資訊環境

維運、學校永續校園的規劃與實施、工程暨設備預算執行成效、消防及飲水設備的維護與管理、學校午餐、員生消費合作社衛生管理與實施成效、出納與帳冊的管理、校園設備開放與管理

(6) 社會資源運用家長參與 6-1-6-5

家長會組織運作與參與校務情形、社會資源的運用情形、學校資源提供社區使用情形、終身教育的推動與成效、親師互動與班親會的實施情形。

3. 各年度增刪的項目

(1) 九十一學年度起增加「教育經費使用績效」評鑑項目；(2) 九十二學年度增加與實習教師之晤談（含電訪）；(3) 九十三學年度評鑑內容納入：特教課之「教訓輔三合一」、「國中小民主法治」、「輔導工作」及體健課之「衛生保健」、「自立午餐考核」；(4) 九十四學年度試辦資訊評鑑；(5) 九十五學年度為充分發揮校務評鑑結果之應用，使各校辦學之標竿得以拋磚引玉，同時促進校際間彼此學習與發展機會，本學年度校務評鑑與臺灣藝術大學師資培育中心之國科會研究案合作，期透過校務評鑑機制，推展學校教育「標竿學習」。本標竿學習共分「策略標竿」與「流程標竿」2類，不列計評鑑分數，得為評鑑參考。

4. 評鑑標準

臺北縣實施國民小學校務評鑑之評鑑項目標準，分為學校自評和訪評委員部分，以評鑑總分分數評定優、良、尚可、待改進，詳細分析說明如下：(1) 學校自評部分：就評鑑細目填寫得分，輔以文字簡要說明。(2) 訪評委員部分：就評鑑細目個別評鑑，綜觀整體項目再以填寫得分及文字評述。(3) 各校評鑑之總分以評鑑委員平均分數作為評定等第：

*九十一學年度：優：286-352分、良：220~285分、尚可：155~219分、待改進：154分（含）分以下；計至整數第一位，四捨五入。

*九十四學年度：特優：212~205分、優：204~195分、良：194~185分、待改進：184（含）分以下；計至整數第一位，四捨五入。

*九十五學年度：特優：236-228分、優：227-217分、良：216-206分、待改進：205

(含)分以下；計至整數第一位，四捨五入。

(八)就「結果應用」而言

為因應實際運作需求，做條文的修正，可看出臺北縣校務評鑑結果應用上的一大突破：

原文：學校處室及教學評鑑依當年之評鑑項目先行自我及校內評鑑，提供評鑑小組參考；評鑑委員於評鑑後一週內，填妥評鑑報告送教育存參，教育局並得依行政程序轉送受評學校參考，受評學校如對評鑑結果有補充意見，得於收到評鑑報告一週內向評鑑小組提出說明。評鑑所得各種資訊提供本縣高中及國中小校長遴選委員會作為校長遴選之參考資料。

修正：九十三年修正為列入督學視導重點之一。教育局應依行政程序轉送受評學校參考，受評學校對評鑑委員所提建議事項可充分說明並提出具體改進方案。評鑑所得各種資訊將作為本府教育局檢視學校校務經營、校長辦學績效及輔導、補助學校之參考。

二、實施現況的評述

(一)就「評鑑目的」而言

1. 背景轉移、本質不變：雖然校務評鑑的目的，常因時空背景而轉移，然，教育的本質是不變的；臺北縣推動校務評鑑的目的與臺灣省教育廳民國八十年公布的「臺灣省中小學校務評鑑實施計劃」的目的：(1)貫徹教育政策、達成教育目標；(2)協助改進校務、提升教學品質；(3)激勵教育人員、促進專業發展；(4)改進視導方式、發揮視導功能（教育廳，1991）。其協助改進校務、提升教學品質、激勵教育人員、促進專業發展的教育本質是不變的。

2. 確保效益、適時修正：因評鑑資訊與校長遴選連結，導至學校人員心想事不關己冷漠對應，整體校務評鑑的推動成效大打折扣，經臺北縣國民小學校務評鑑計畫九十二學年修訂，評鑑結果的運用，不再做為提供校長遴選參考之用，回歸校務評鑑真正的目的「了解現況、評比績效、協助發展」。

(二) 就「評鑑對象」而言

1. 評鑑目的決定評鑑對象，評鑑結果與校長遴選連結：本研究所指的評鑑對象，是以臺北縣教育局每年所選定的評鑑學校而言；從八十八學年度至九十二學年度，校務評鑑定位為校長辦學績效評鑑，配合校長遴選，評鑑結果與校長遴選連結，時間為校長任期屆滿前一年或本府視實際需要進行。

2. 與校長遴選連結，參與不足無法發揮效益，演變四年為一週期：因發現學校教育人員對校務評鑑的認知等同校長評鑑，整體的參與不足，無法發揮評鑑真正的效益，因此，九十三學年度以臺北縣政府所屬縣立中小學為評鑑對象，學校自評每學年辦理乙次；委員到校評鑑，演變為四年為一週期，以每四年辦理乙次為原則，視實際需要進行評鑑；增列「申請學校」「隨機取樣」學校，不以評鑑結果做為校長遴選的參考。

3. 增加自願、隨機、追蹤等不同選項，真正為校務經營把脈：九十三學年度又增加自願、隨機、追蹤等不同選項，真正為校務把脈，校務評鑑的意義與目的，很清楚的界定在：「透過行政機關有系統的檢查學校實際運作情形的機制，發現學校優缺點及改進發展事項。」經由受評目的的轉化，受評對象的演變，近年來學校教育工作人員，對臺北縣校務評鑑的整體實施狀況，抱持正向肯定的態度，對校務評鑑實施的認同度相對提高。

4. 設立校務評鑑的自評機制：分為初評、複評，對於學校之資料解讀、判斷，有回饋說明檢證機會，減少評鑑結果之誤判；由校長協會主導推動「校長辦學績效評鑑」，由校長主動自發性的提出，鼓勵校長自主式的參與，評鑑結果作為被評鑑校長反思之參考，並透過評鑑歷程培養校長規劃執行反思能力，提升校長辦學校能；與校務評鑑有異曲同工之妙。

(三) 就「辦理期程」而言

1. 因應需求、彈性規劃：評鑑流程得視各校情形，經該組評鑑委員同意，彈性調整流程；由一天改為兩天，教育工作者對校務評鑑實施方式的適切性都相當認同。

2. 時間充足、反映真實：認為評鑑時間充足且評鑑方式能反映學校真實情形；同時對評鑑流程的安排，增加校園環境參觀及教師教學訪視時間，可有效觀察學校辦學及老師教

學情形。

3. 歷程自主、適時回饋：訪評歷程中，主要幹部均能適時陪同評鑑委員說明資料、回饋提問，精準反應學校辦學情形；交叉使用多種評鑑方法，讓委員做出完整而正確的評估與判斷。

（四）就「評鑑委員」而言

1. 以專業多元化之趨勢從同儕團體中推選：委員由同儕團體中推選，兼顧專業性與客觀性，人選專業多元化的趨勢為大多數人認同；發揮專業、客觀、具實務經驗之角色功能，謹守客觀公正的原則，力求結果之公平可信，是大多數人對委員角色扮演的期待。

2. 專業研習行前凝聚共識、依專長和興趣重點編配：辦理職前研習，為強化評鑑人員的專業知能與態度，確實安排評鑑委員參加有關評鑑知能之進修或研習，在行前凝聚共識；詳閱受評學校的自評資料，對受評學校背景多加瞭解，以利於評鑑之進行。

3. 事先協調、集體評鑑、全程參與、尊重鼓勵：評鑑委員要事先詳閱評鑑表，並事先協調時間，以同時到校集體評鑑為原則，全程參與依專長及關注面向予以分組評鑑，對學校人員給予尊重與鼓勵盡量協助學校發現問題並尋找解決辦法。

（五）就「評鑑方式」而言

1. 原則具體、立意甚佳：學校自評每年辦一次，委員到校評鑑至少每四年辦理一次；學校於每學年上學期結束前，參考校務發展計劃辦理自我評鑑；新任校長到任後，擬訂學校四年校務發展計畫書；不以校長為評鑑對象—以學校為評鑑對象。

2. 類別周延、方式多元：自評、初評、複評、訪評、鼓勵自我反思，落實學校本位評鑑的制度，提升自我評鑑的能力；以簡報、參觀、資料查閱、問卷、晤談(含電訪)、綜合座談、填寫評鑑結果等多元方式進行，力求公正、客觀、周延，以達評鑑之目的。

3. 評鑑報告、質量兼顧：報告內容處理方式皆能詳細描述及解釋評鑑所發現的觀點、程序、原因，使評鑑的價值判斷的基礎更為清楚明白；交叉使用多種評鑑方法，以求做出完整而正確的評估判斷；然，原始立意頗佳，但仍因評鑑者觀點的差異而打折扣。

（五）就「評鑑指標」而言

1. 參酌學校分層負責執掌，及政府推動之政令重點，指標架構完整：

在評鑑指標方面，民國七十九年教育部發佈「國民小學評鑑實施要點」，要求直轄市及縣市政府在三年內將所屬學校全面評鑑一次，評鑑項目包括八大項：方針與目標、行政做管理、人員素質、校舍設備、課程與教學、訓導與輔導、親職教育與社區聯繫、學校特色(吳清山，2002;張素貞，2001)，此八大評鑑項目即為臺北縣校務評鑑之評鑑指標基本架構。八十九學年度校務評鑑內容與指標是透過文獻歸納方式，將歷年來各縣市之校務評鑑參考資料彙整、分析、歸納所形成，並參酌學校分層負責執掌和臺北縣政府推動之政令重點，列出九項評鑑指標(張素貞，2001)。

2. 因應需求整合相關評鑑項目，每學年進行修訂：規劃與實施還算

完備為因應需求整合相關評鑑項目，在指標的訂定與項目的規劃上每年有所不同，如同黃韻寧(2003)的碩士論文亦指出臺北縣校務評鑑指標與項目經專家學者、家長代表、教師代表等審核二至四次，並每學年進行修訂，因此，臺北縣校務評鑑的規劃與實施還算完備。

3. 以書面資料強調注意事項，彰顯當年度之訪視重點：(1)九十學年度特別強調：*生活教育、及校園環境、不以校長為針對性、看全校整體校務發展：包含教師評鑑、學生學習表現、教師教學品質、環境整體規劃、家長參與校務、七大項目中「課程實施與教學活動」所佔權重最重。*教師教學的教學品質、人員安排的適當性、學校設備的活化、社區、家長與學校的的互動，都列為重要的評鑑指標。(2)九十四學年度特別強調「健體領域」訪視重點：體育方面，有關發展學校運動之策略，如：班際活動、「一人一技一校一團隊」、運動社團、運動代表隊、體適能檢測、運動代表隊參賽績效、場館租金運用；衛生方面，有關維護學童健康管理之策略，如：學校衛生政策的規劃、健康檢查健康管理、緊急傷病處置及傳染病防治、菸害及檳榔健康危害防治、午餐及校園食品販售之管理與實施成效。

(七) 就「評鑑項目」而言

1. 掌握趨勢脈動、符應實際需求：評鑑項目由七大大面向改為六大面向，其演變的精神：為結合趨勢脈動與需求，在評鑑項目中增列「專業知能與發展」項目，為「教育部推動教師專業發展評鑑」做催化與暖身；與友善校園的體制配合，訓導處更名為學

生事務處，因此將「訓輔措施與學生表現」同步更名為「學生事務與輔導工作」；以廣義的意涵將「社區互動與家長參與、行政支援與支持體系」兩大項以「社會資源」含蓋之，更名「社會資源運用與家長參與」。

2. 減輕壓力與負擔、強化實務面之整合：在不同的年度，不管是增加或納入「教育經費使用績效」、「與實習教師之晤談（含電訪）」、特教課之「教訓輔三合一」、「國中小民主法治」、「輔導工作」及體健課之「衛生保健」、「自立午餐考核」、「試辦資訊評鑑」、「標竿學習」等，顯示臺北縣教育局「整合現階段重要課題、建構『整體學校評鑑』概念、有效減輕學校負擔、深入了解校務運作」的用心。

3. 與大學策略合作，推展學校教育「標竿學習」：九十五學年度，考量學校不同背景與差異，為使各校辦學之標竿得以促進校際間之觀摩學習，與臺灣藝術大學合作，期透過校務評機制，推展學校教育「標竿學習」，讓校務評鑑結果之應用得以充分發揮。

（八）就「結果應用與獎勵輔導」而言

1. 評鑑結果不再作為校長考績和遴選的參考，以整體校務經營考量，除了了解現況、更著力於評比績效、進而協助校務發展，是臺北縣推動校務評鑑結果應用的一大突破。

2. 評鑑結果成績優良學校得予獎勵該校教師、主任及校長；評鑑結果供主管教育行政機關作為行政決定之重要參據；評鑑所得各種資訊將作為教育局檢視學校校務經營、校長辦學績效、補助學校之參考，並依其結果，列入考核或追蹤輔導；九十四學年度起增列特優學校。

校務評鑑實施是學校所有人的職責，包含校長、學校行政人員、教師及家長；對於我國各級教育成效的瞭解及促進教育的發展，有著相當程度的貢獻；八年來臺北縣校務評鑑制度的調整，據研究者整理發現，其所動用之人力物力最多，對各校校務推展之影響也最大；針對校務評鑑的目的性，有不同的質疑、爭議與檢討；又由於評鑑的宣導不足，其過程、模式、結果應用等問題，仍有待商榷與探究。綜觀上述，臺北縣教育局有鑑於此，在實施歷程的規劃與設計、尋求教育相關人員的認同、改變評鑑方式、給與受評學校彈性自主的選擇、真實了解學校實際辦學、資料整理蒐集和評鑑結果的應用、

祛除人為的弊病、真正落實辦理校務評鑑之成效等制度面的調整與修正做了不少努力。本研究將以此為基礎，連結各縣市推動校務評鑑的研究發現，以及深度訪談與焦點訪談的結果，就校務評鑑之「目的、期程、委員、方式、指標、項目、應用、獎勵」各個層面，分析與討論」做分析與討論，以更寬廣的視野、更謹慎的態度、更高的教育價值定位，重新找出校務評鑑真正之問題所在，藉以探究臺北縣校務評鑑實施之成效與改進之道。

