

《教育行政與評鑑學刊》

2015年6月，第十七期，頁87-114

國民小學校務評鑑報告運用之研究 －學習型組織觀點

潘同泰

摘 要

校務評鑑是教育評鑑的一環，目的在提升教育品質。自2007年起臺北市政府教育局開始實施國民小學校務評鑑，陸續有許多縣市推展相關計畫，對於了解學校運作績效，提升教育品質，提出校務評鑑報告，給予學校發展的建議。本研究以內容分析法進行，首先了解校務評鑑的意涵，以學習型組織觀點分析學校發展的影響因素，分析校務評鑑報告促進組織學習的運用，以組織階段學習理論進行體驗、省思、運用與分享等。接著探討學習型組織歷程與整合，並了解促進組織學習的模式。本研究分析歸納校務評鑑報告的運用，以激發學習型組織發展，善用校務評鑑報告的體驗分享過程，省思校務評鑑報告的價值，共享校務評鑑報告的意義，營造團隊學習與共同願景，實踐校務評鑑報告的行動，校長校務評鑑計畫研擬時擴大成員參與，最後撰寫校務評鑑報告時強調應用性價值。

關鍵詞：校務評鑑報告運用、學習型組織、校務評鑑

Journal of Educational Administration and Evaluation
June, 2015, Vol. 17, pp. 87-114

School Evaluation Reports in Elementary Schools: A Learning Organization Perspective

Tung-Tai Pan

Abstract

School evaluation is part of educational evaluation; its aim is to improve the quality of education in schools. The department of education in Taipei City Government carried out its elementary school evaluation in 2007. The goal of this research is to understand the meaning of school evaluation reports, and explore the development of a learning organization, learn about the factors influencing the use of school evaluation reports. Plus, the model of using school evaluation reports and recommendations for using school reports are proposed. This study was applied to content analysis to understand the meaning of school evaluation reports and factors to learning organization perspective analysis of school development. This study analyzed the literature on school evaluation report use. This study aims to stimulate the development of a learning organization, to develop a school evaluation report experience sharing process, to promote self enhancement, to share the meaning of school evaluation reports, and to reach a common vision.

Keywords: school evaluation report use, learning organization, school evaluation

壹、前言

校務評鑑乃是教育評鑑的一環，我國近年來各級政府推行校務評鑑不遺餘力，有時會把校務評鑑單純地視為教育評鑑（郭昭佑，2006），雖然涵蓋的範圍不同，但是目的卻是一致。校務評鑑實施目的之一在提升教育品質，因此教育活動透過評鑑了解教育績效，改善學校領導作為，增進教育品質，以學習型組織觀點而言，教育評鑑也無法自外於組織之外，其評鑑結果的運用，乃促進學習型組織發展的效用。

臺北市公私立國民小學自 2007~2011 年間進行第一次校務評鑑的自我評鑑及訪視評鑑，綜評學校發展情形，做為精進學校品質、永續發展的重要參考，並且自 2008~2012 年進行追蹤評鑑與追蹤訪視評鑑，之後每 5 年循環進行評鑑。

臺北市國小第一次校務評鑑特色是以學校全方位運作為基礎，結合重要教育政策，並建構學校校務經營標準，朝向優質學校邁進，注重課程與教學，並評估學生學習與行為表現，以採行 CIPP 評鑑（context evaluation, input evaluation, process evaluation, product evaluation）概念，並整合各項評鑑，評鑑委員根據評鑑訪視結果，對九大向度分別給於「通過」與「待改進」。同時訪評委員也會於評鑑結束後提供給各校評鑑報告，以資佐證。

目前 2013 年起進行第二輪的校務評鑑週期（臺北市政府教育局，2013），因此學校行政人員即將進行新一波的校務評鑑，2014 年 4~6 月份進行訪視，同時提出評鑑報告，評鑑 3 等以下者列入追蹤評鑑，因此各校研擬自評計畫及受評結果，都是一連串校務評鑑的過程評鑑。而校務評鑑報告的運用，值得我們加以重視，為創新校務發展注入新活力。

全國其他各縣市也為了確保國民小學教育品質，紛紛擬定評鑑計畫，針對轄內各國小進行校務評鑑，有 15 個縣市實施校務評鑑（鄭崇趁，2006），其實施目的因各縣市實施目的不同或有差異，筆者也蒐集 3 年內 16 縣市實施校務評鑑縣市的資料，總體目的都是在了解學校運作績效，提升校務運作品質，激勵士氣與專業成長，確保學校教育品質。

因此國民小學都已經參與過校務評鑑，且收到訪視評鑑報告，這些都是教育局延聘多位專家學者，到校進行深入的訪視，並訪評相關人事物後所獲得的寶貴資訊，行政人員在準備校務評鑑相關資料已經累得人仰馬翻，對於校內人員在評鑑之後，對評鑑的意義、過程、結果的覺知、以及改進行動等，需要深入的探究，以了解校內行政人員對於校務評鑑完成之後的覺知與行動，對於改進校務評鑑以及精進學校作為，達成優質學校的教育目標。

在利用全國博碩士論文系統進行文獻資料搜尋時發現對於校務評鑑報告運用相關研究付之闕如，大多是針對校務評鑑的後設研究或指標體系的建構等，因此有關校務評鑑報告運用的研究，既然有許多縣市、專家學者投入這些工作，也獲得良好的校務評鑑報告，實在應該深入了解，校務評鑑報告運用的情形，如此才能發揮評鑑在於改進，而不僅於證明的價值。

學校組織也是社會組織的一種，學校組織的目的在教育目標達成，因此以學習型組織而言，學校組織的特性、結構與功能，透過學習型組織的發展，全面性發展校務評鑑的運用，達成活化學校組織，成為學習的有機體。

因此對於校務評鑑實施之後，了解影響學校利用校務評鑑報告的因素，對於改進學校組織發展有所幫助，並且學校成員對於校務評鑑報告的覺知與採取的行動，促進學習型組織發展，做為激發學校行政領導革新的參考。

本研究目的如下：

- 一、了解校務評鑑報告的意涵；
- 二、探討校務評鑑報告運用在學校組織的意義；
- 三、了解校務評鑑報告運用影響因素；
- 四、了解影響校務評鑑報告運用模式。

本研究以內容分析法，分析收集近三年 16 縣市實施國民小學校務評鑑計畫以及相關文獻資料，透過量化與質的分析，以客觀及系統的態度，對文件進行研究與分析（黃光雄、簡茂發，1991），以學習型組織觀點對於提出校務評鑑報告運用的可行模式進行探討。

貳、國小校務評鑑報告的意涵

校務評鑑（school evaluation）在我國已推廣非常廣泛，在不同教育階段的學校層級已陸續進行，校務評鑑結果也會提供評鑑報告（evaluation report），供各校參考，有些縣市在評鑑計畫中也明訂，公布評鑑報告，因此運用校務評鑑報告，須先了解校務評鑑的意義，方能正確利用，因此首先了解校務評鑑意義與內涵。

一、國小校務評鑑報告的意義

Stufflebeam（1971）言：「評鑑的目的不在證明，而在改進」。國小評鑑的目的也在促進學校校務發展，無論是形成性評鑑、總結性評鑑、追蹤評鑑，其最終目

的是在透過校務評鑑，了解學校發展，然後提出評鑑報告，提供學校校務革新發展的準據。

Bennett 曾提出教育評鑑定義的看法包括以下數點（引自林劭仁，2008）：

- （一）教育評鑑的重點在介紹新的教學方案；
- （二）蒐集與分析經驗性的資料；
- （三）彙整並探討資料分析的結論；
- （四）將評鑑結果傳達給利害關係人；
- （五）運用評鑑結果協助教育政策的制定。

吳清山與林天祐（1999）指出教育評鑑係指對教育現象或活動，透過有系統與客觀的方法來蒐集、整理、組織和分析各項教育資料並進行解釋與價值判斷，做為改進教育缺失並謀求教育健全發展的歷程。

國小校務評鑑報告大致可分為兩類，一是自評報告（內部評鑑），二是專家報告（外部評鑑），自評報告是由學校組成校務評鑑自評小組，依據校務評鑑計畫，審視校務發展情形後所完成的自我評鑑報告，提供外部評鑑人員進行實地訪評的參考依據；而專家報告，是由外部評鑑機構，根據校務評鑑計畫項目，實地訪評、資料收集之後，綜合性的判斷結果。

目前校務評鑑報告的產生，大致依據校務評鑑計畫實施，各縣市或有差異，根據鄭崇趁（2006）進行的研究指出，15 個縣市實施國小校務評鑑，其共同的評鑑目的及評鑑項目如表 1 及表 2：

表 1

各縣市校務評鑑目的一覽表

1.建立學校基本資料	7.激勵士氣專業成長
2.了解學校運作績效	8.探討教育政策成效
3.診斷學校運作缺失	9.整合各類教育評鑑
4.改進校務運作品質	10.協助各校發展特色
5.提升校務運作品質	11.提供校長遴選參考
6.確保學校教育品質	12.其他

註：各縣市校務評鑑目的不同，僅就共同項目整理。

表 2

各縣市校務評鑑指標項目一覽表

(一) 行政效能	(二) 課程教學	(三) 學生輔導	(四) 教師專業	(五) 環境設備	(六) 資源整合
1. 理念目標	1. 推動組織	1. 輔導機制	1. 基本素養	1. 硬體設備	1. 親師合作
2. 計畫理念	2. 課程設計	2. 生活教育	2. 進修活動	2. 軟體發展	2. 教師組織
3. 組織管理	3. 教學活動	3. 健康教育	3. 研發創新	3. 規劃布置	3. 社區互動
4. 革新發展	4. 教學評量	4. 輔導諮商	4. 推廣服務	4. 管理維護	4. 支援系統

註：各縣市校務評鑑指標項目不盡相同，僅就共同項目整理。

蘇錦麗（2003）認為教育評鑑是有系統地採用各種有效的方法蒐集屬質與屬量的資料對照評鑑準則（標準），以判斷任一教育對象之價值或優缺點的過程，並將其結果做為教育決策之參考。

游進年（2007）就中小學校務評鑑而言，以績效考核為目的必然涉及目標達成的評鑑，因此具有「目標獲得模式」與「強調結果的判斷模式」的性質。再者，要落實形成性評鑑的缺失改進，則與學校層級做決定的歷程有所關聯，而評鑑結果亦兼具提供教育主管當局決策參考之功能。

何芳錫（2009）指校務評鑑是有系統地蒐集學校校務運作之相關資料，並將所得的資料加以客觀評估與分析，以做為判斷校務運作績效，或做為協助學校持續改進的依據。

綜合以上對校務評鑑報告的看法，校務評鑑報告是對學校校務與活動，透過系統性、客觀地蒐集資料，組織分析整理資料，並加以解釋、判斷，做為改進與健全學校發展的書面參考依據，所以校務評鑑的實施，不應該只是短暫的組織活動，而應該做為組織結構中的一部分，延伸校務評鑑的意義與功能，形塑學習型組織。

二、國小校務評鑑報告運用的內涵

根據美國教育評鑑標準聯合委員會（Joint Committee on Standards for Educational Evaluation）在 1994 年出版的「方案評鑑標準」報告中分成效用性（utility）、可行性（feasibility）、適切性（propriety）及精確性（accuracy）等四項面向（林劭仁，2008），其中除可行性與評鑑實施過程較有關外，與評鑑報告相關之標準，在效用性部分，評鑑報告應注意清晰性和及時效性傳播二個要素，強調報告內容須易於為利害關係人了解，並適時地向利害關係人公開；在適切性部分，要注意報告內容對

受評者權利之尊重，以及人性之尊重；而精確性部分，強調應注意資訊的有效性，可以達成預定之用途；同時報告內容應避免受到個人情感或任何群體偏見之扭曲，且讓利害關係人能仔細地檢閱報告內容所提出之優點和缺點。

國小校務評鑑報告既然做為學校校務發展綜合性判斷結果，提供政策性參考以及學校改進的參考依據，評鑑的過程與結果必須具備一定的效度，因此報告撰寫必須要具備有公信力，王保進（2010）指出評鑑委員同時扮演了「效度確認者」與「洞見提供者」之角色。評鑑委員根據自我評鑑報告，描述受評單位之優點、特色與問題，而在實地訪評時，進一步透過資料蒐集方法，以釐清相關問題，進而確認自評報告之正確性，驗證自我評鑑結果之效度，提供受評單位發展辦學特色，以及因應困境、面對挑戰之改善建議或洞見。

校務評鑑報告也是評鑑報告的一種，林劭仁（2008）指出評鑑報告就是針對方案評鑑的運作結果進行說明，包括判斷的結果與優缺點、評鑑方式與設計、資料蒐集、取樣與分析、評鑑結果與討論、建議及評鑑限制。

校務評鑑報告的撰寫，根據評鑑目的、評鑑實施計畫，透過自評報告資料、實地訪視、訪談相關人員以及資料檢視等過程，最後形成一個綜合性的判斷結果，根據 Baker 和 Bruner 提出具權威性的評鑑報告如何撰寫，供評鑑人員撰寫評鑑報告時的參考（Baker & Bruner, 2012）：

- （一）說明方案目標；
- （二）清楚說明評鑑問題與目的；
- （三）說明實際資料蒐集的方法；
- （四）摘要主要發現；
- （五）討論及解釋主要發現；
- （六）建議行動步驟；
- （七）計畫與方案的下一步建議；
- （八）考量更進一步的議題。

鄭淑惠（2009）引 Patton 等人的觀點，將評鑑的效用性分為，結果性用途（findings use）與過程性用途（process use）：結果性用途是早期評鑑研究關注的焦點，此種效用性源自於評鑑辦理完成以及評鑑逕行過程中產生的評鑑結果，包括評鑑報告以及評鑑過程所蒐集的數據或訊息；而過程性用途是較新進提出的效用性來源。依第四代評鑑觀點，強調利害關係人的參與評鑑過程，也擴大評鑑的效用性的觀點（潘慧玲，2006）。

綜合上述專家學者對校務評鑑報告的看法，校務評鑑依評鑑標準設計與執行，因此校務評鑑報告的產出，也應符合效用性（utility）、可行性（feasibility）、適切性（propriety）及精確性（accuracy）四項評鑑標準，而目前評鑑更應兼重結果性用途與過程性用途，增進利害關係人的參與，深化實施評鑑的價值。

參、校務評鑑報告運用於學校組織的探討

運用校務評鑑結果促進組織效能提升，也是校務評鑑實施目的之一，因此了解學習型組織運用校務評鑑報告影響因素，幫助決策品質、計畫改進等作為，以落實學生學習成效的提升。以下將先了解校務評鑑報告運用之意義、影響因素及運用模式的探討。

一、校務評鑑報告運用之意義

以校務評鑑促進組織發展，可視為評鑑影響受評鑑對象以及其組織之決策、行動和認知、態度的因素之一，而校務評鑑是了解與改善國小教育品質的重要歷程，因此運用校務評鑑結果促進學習型組織更有其價值。以下先了解學習型組織的要義，並以校務評鑑運用在學習型組織發展的意義加以討論。

Senge 是倡議學習型組織的代表性學者之一，其提出學習型組織蛻變成一項創新，五項學習型組織的技能為五項修練，以系統性思考（system thinking）為核心，並利用自我精進（personal mastery）、改善心智模式（improving mental models）、建立共同願景（building share vision）、團隊學習（team building）的學習修練，以克服組織的學習障礙，促進組織願景的達成，並將組織發展為一個持續學習的理想型態（郭進隆、齊若蘭，2010）。

陳木金（2001）指出學習型組織的觀念，可以建立社會成為學習型社區，強調以系統思考，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修練灌注其中，以破解現今社會中片段思考的危機，整合個人成為全神貫注的學習者，聚合組織成為充滿無限能量的學習型組織。

校長是一個學校的領導者，學習型組織的形塑，也成為領導者積極為組織營造願景。領導者期盼在學習型組織的氛圍薰陶下，每個人都能覺悟終身學習的重要，並有效地進行終身學習（溫明麗，2006）。一個學校為了因應時代的變遷，學校的發展也必須切合時代發展，因此學校做為一個學習型組織而言，是指一個組織能夠

不斷學習，並且運用系統思考模式，嘗試各種不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗並改變整體組織行為，以增進組織的適應及革新能力（陳文彥，2004）。

校務評鑑是學校組織運作歷程的檢核的方式之一，校務評鑑的過程有賴學校團隊全體成員的參與，因此依據學習型組織的觀念，強調系統思考、自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習的核心修練，對於學校組織而言，以透過校務評鑑的實施，以及評鑑報告運用，以學習型組織的精神，營造學校成為學習型組織發展，即透過學校校長的領導，運用校務評鑑將組織帶領，提高成員的理念和價值，達成組織的願景。

陳文彥（2004）更進一步提出學習型學校包括下列四項要素：

- （一）學習型學校強調以學習為取向進行學校革新與發展；
- （二）學習型學校的焦點在於學生學習；
- （三）學習型學校的推動應考量學校組織的特性的影響；
- （四）學習型學校的發展可利用學習型組織五項修練為工具。

針對學校組織特性，各縣市校務評鑑指標項目內涵（如圖 1），包括學校行政效能、課程教學、學生輔導、教師專業、環境設備與資源整合等六個向度，可含括學校運作與發展的主要內容，因此學校在進行學習型組織發展時，可以這六個向度為內涵，作為系統思考的核心，形塑共同願景，促進自我超越，以改善心智模式，進行團隊學習，以促進學校成為學習型組織的發展的正向循環。

根據表 1 整理的校務評鑑指標項目一覽表，（一）行政效能包含行政領導的理念目標、計畫理念、組織管理與革新發展。（二）課程教學包含推動組織、課程設計、教學活動及教學評量。（三）學生輔導包含輔導機制、生活教育、健康教育及輔導諮商。（四）教師專業包含基本素養、進修活動、研發創新及推廣服務。（五）環境設備包含硬體設備、軟體發展、規劃布置及管理維護。（六）資源整合包含親師合作、教師組織、社區互動及支援系統等。

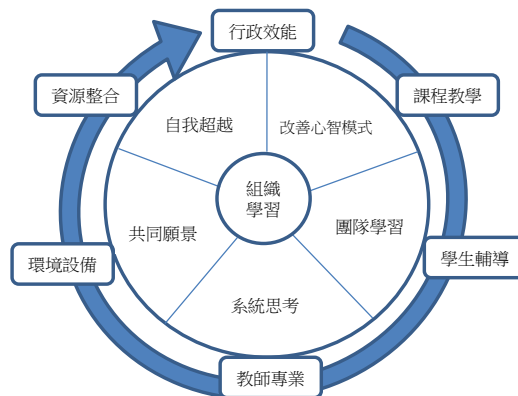


圖 1 學習型組織與校務評鑑面向關係圖

因此從學習型組織的觀點而言，校務評鑑實施過程，也是學校全體成員的學習過程，學校發展與時俱進，因應社會變遷發展，改變成員的心智模式，將焦點專注於學生學習，形塑共同願景，考量學校組織的特性，進行團隊學習，而校務評鑑報告經專家學者，依據評鑑指標，為學校進行價值性的判斷，對學校而言是最佳的學習導引，能促進學校發展成為學習型組織。

二、探討校務評鑑報告運用於學校組織的影響因素

從教育社會學觀點而言，學校是一種正式組織：學校組織乃是人們未達成學校教育學校教育目標而結合形成的有機體，藉學校成員（校長、教師、學生、家長等）與職位權責之交互作用，以及對外界之調適來完成學校教育任務（陳奎熹，2004）。

因此學校組織與成員，在組織內的交互作用，至少具備三個條件：學校教育目標、科層體制、溝通與調適（陳奎熹，2004）。而為達成學校教育目標包含組織的有效領導，而成員間的交互作用，有正式與非正式的層級結構與溝通模式，逐漸形成組織的文化，以適應外界的環境；同時教育行政學探討的五大核心歷程在於計畫、組織、領導、溝通與評鑑（鄭崇趁，2012），都顯示領導對學校組織發展的重要。

以學校組織為例，學校的智慧資本指的是校長、幹部（主任、組長、職員）以及所有教師甚至有學生；若以操作型定義看「智慧資本」的意涵，包括兩大部分：「核心能力」與「認同程度」，因此，有效的智慧資本指「有能力」又「願意做」的教育人員，而「有能力」未必「願意做」的教育人員則成為、校務評鑑報告也是組織的智慧資本，為組織中動、靜態的智慧資本「靜態的智慧資本」。教育經營者「校長」的重要任務之一即在「活化學校智慧資本」（鄭崇趁，2012）。

因此一個學校組織的校長，要激發教師們活化學校的智慧資本，透過領導作為發揮影響力，運用組織層級溝通以及組織結構與制度的力量推動，逐漸形成組織的文化形塑，都能有效強化組織成員核心能力與認同程度，因此一個組織的形成包含領導、文化、溝通、結構與制度等，而校務評鑑報告的結果即針對各校的組織運作情形與結果，加以綜合性地判斷，因此也影響學校發展成為學習型組織要素之一，因此校務評鑑報告的運用，也受到上述因素的影響，以下分別討論：

（一）組織領導

校長通常是啟動組織學習的關鍵者（魏惠娟等，2003）。因此，欲促進教育評鑑對於組織學習的效用性，校長本身應該重視評鑑與組織學習的價值，促進集體性地發展組織學習的願景，主動學習，分享學習，應用評鑑的結果，重視個別成員學習型態與需求的差異，增能授權，建立支持評鑑與學習的環境，促使成員持續參與並運用評鑑，成為探究組織重要議題的代理人（楊智雄，2006；魏惠娟，2002）。

學校是教育組織的一環，因此學校組織領導的目的在促進教育目標達成，以學習型組織觀點而言，教育目標是發展的理想，願景的作用及在建立理想和現實間的連結（林天祐等，2004），也是應用領導理論達成教育目的實務操作，因此領導者在組織形塑共同願景，發揮領導知能，推動達成願景，進而提升成員心智模式，衍生催化願景。

因此從學校領導層面言，校務評鑑報告是學校中的知識資產（knowledge assets），吳清山（2001）認為知識資產是一種知識經過轉化知後所累積的產物，經常可視為智慧資本（intellectual capital），而校務評鑑報告正是經過學校組織領導與評鑑過程產生的綜合性成果，可以視為學校的一種價值的分享，因為評鑑報告是學校知識資產之一，一種檢核領導效能的方式，透過領導的過程，與全體成員共同努力的成果展現。

因此校務評鑑報告可視為組織領導結果的綜合性報告，然而校務評鑑報告的運用也有賴於組織領導發揮領頭羊的角色，領導者針對校務評鑑報告的結果，思考如何精進校務發展作為，因此組織領導實是影響校務評鑑報告的重要因素之一。

（二）組織文化

學校是一個社會中的次級社會，有其特殊的文化體系，此即學校文化（culture of the school）或稱校園文化（陳奎熹，2004）。組織的意義有動態與靜態的觀點。一般認為「組織」是一種結構（structure）或是一種體系（system），而學校文化怎具有比較綜合性的涵意；除了組織與體系外，還包括物質與制度文化因素，尤其強調

組織成員的價值與行為。

林天祐等（2004）認為組織文化乃是組織成員所共享的一套系統和價值，以及由這套意義系統與價值衍生而來的行為規範和行為期望。因此在學校組織中因不同的成員，及成員間與環境互動的一套約定成俗的行為模式。亦即個人必須經由「社會化」的過程，使自己的行為符合組織的常模，也就是所謂的組織文化（秦夢群，2006）。

林明地等（2006）引 Robbins 的研究報告指出，組織文化對組織發展能辨驗許多正面功能：

1. 文化是具有一種界定組織界線的功能；
2. 文化是具有提供組織認同感的功能；
3. 文化是具有幫助組織成員承諾的發展；
4. 文化是具有提升社會系統穩定的功能；
5. 文化具有膠合作用（glue），將組織整體團結在一起。

同時也指出組織文化能夠讓組織成員形成其行為與態度，但是堅定的文化可能是具有正面功能，亦可能有負面的效應，也就是說文化也可能形成學習型組織提升的阻礙。

林天祐等（2004）說明 Senge 的看法，組織有七項學習障礙，分別是：

1. 本位主義：組織成員只關心自己的工作內容，並形成侷限於一隅的思考方式。
2. 歸罪於外：當任務無法完成，往往先怪罪於外。
3. 負責的幻想：領導者認為自己應對提出危機解決方案負全責，而忽略其他成員共同思考問題解決方案。
4. 缺乏創意：當組織遇到問題，往往只專注於事件或問題本身，卻無法跳脫問題之外，以更有創意的方式來解決問題。
5. 煮蛙效應：產生組織危機的問題，總是在成員失去警覺時，緩慢形成。
6. 從經驗中學習的錯覺：組織許多重要的決策方案，有時並無法立即產生效應，所以成員無法從工作中獲得真正的學習。
7. 管理團隊的迷思：團隊決策是一種共同負責的形式，有時團隊為快速解決某項問題，會對提出不同意見的成員產生壓力或抨擊，如此團隊成員就因而逐漸失去學習的能力

上述學者對於學校組織文化的特性的看法，包含具體的學校組織結構與體系，也包含深層的價值與行為、態度模式等，所以組織文化有助於組織成員的內聚力，形成一套共享的價值或信仰，並影響組織成員的行為模式，組織文化具有正向的功能，但也要注意負向的影響。

因此在學習型組織的組織文化中，對於組織中各結構成員的運作，應強化組織文化的正向功能，對於形塑共同願景、激勵團隊學習氣氛，減少組織的學習障礙情況的影響，減緩組織文化的負向影響，對於組織文化的發展才有助益。

（三）組織溝通

林天祐等（2004）認為教育行政人員或團體透過適當的管道，將意見、事實、任務、決定、價值、觀念、態度、情感等訊息傳達給對方的歷程，其目的在增進了解、建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預定的教育目標。

秦夢群（2006）認為組織溝通一般有正式溝通與非正式溝通，垂直溝通多為正式溝通，而水平溝通則傾向於非正式溝通，林明地等（2006）認為正式網路與非正式網路的資訊流通關係密切，可以互補。而第三種溝通方向為葡萄藤式溝通（grapevine），既非垂直也非水平，而是穿梭於非正式消息的流動與傳遞。

實務上溝通必然在組織存在，但也產生溝通障礙，通常造成組織溝通障礙有資訊過濾、時間壓力（time pressure）、官樣文章與術語（officialese）、個人知覺（individual perception）、與資訊過量（overload）。但是溝通障礙也未必全然是負面的影響。

促進組織溝通可依循下列原則：1.溝通具有同理心，2.統整資訊方向，3.時間的有效利用，4.注重回饋原則，5.加強傾聽的能力。

綜合以上組織溝通的看法，組織溝通是達成組織必要的方式，透過正式、非正式方式或多向的葡萄藤方式來傳達組織成員間的訊息，查程組織溝通的目的，但在運用時要注意溝通的原則，避免造成溝通障礙影響組織健全發展。

（四）組織結構

秦夢群（2006）指出近代有關正式組織，莫不受到 M. Weber 的科層結構（hierarchical structure）理論影響，所興起的工商乃至教育組織經營，大都應用 Weber 的模式。具有科層體制的特徵包括：

1. 職位分類分層：由於組織過於龐大，一個人無法獨撐，因此必須要有各種專門的人來負責。
2. 權力階層的存在：在組織內，組織不但被分類分層，且彼此之間也存在著嚴格的從屬關係。
3. 法定責任的訂定：維持權力階層的運作，組織中必須有一套完善的法令來規定權利義務。
4. 紀錄檔案的建立：在組織內一切的活動與員工資料，都經由一定的程序予以記錄並建立檔案存底。

5. 理性關係的建立：任何組織內的決定，皆基於理性，而不是感情用事。
6. 薪水制度：在組織中除少數部分時制的員工，其餘皆為全時工作並靠薪水過日的人員。

林明地等（2006）引 H. Mintzberg 探討組織結構的基本部分如下：

1. 操作核心（operating core）：包括操作基本工作的人，這些工作和成果與服務有直接相關的活動，這是組織的心臟，它製造出最重要的成果。在學校裡教師是操作的核心，教與學是其成果。
2. 策略高層（strategic apex）：包括在上位的行政人員，他們負責確保組織達成任務。
3. 中間線（middle line）：包括學校系統中的校長是中階管理者，任何組織依賴直接視導，以達控制與協調。
4. 技術結構（technostructure）：是負責計畫的行政成分。課程協調者和教學督導員是技術結構成員，他們的角色是幫助教師設計和規劃教學，也提供在職訓練機會，以提升專業成長。
5. 支持的員工（support staff）：包括特殊單位，他們提供支持給工作流程外的組織。

同時學校也具有鬆散結合的特性，張明輝（1999）我國學校組織亦有此鬆散結合特徵，以中小學為例，中學教師間（尤其各不同學科教師間）也具有相當程度的鬆散結合特性；小學教師間可能因為學生年齡小，教師留校時間長，彼此互動機會多，鬆散結合的特徵或許不是十分明顯，但和一般行政組織或商業組織相較，也具有相當程度的鬆散結合特徵。由於鬆散結合事實存在，雖然教師教學型態各有不同，也不至於因少數教師未能盡責，而影響其他教師教學活動進行。

林明地等（2006）在學校組織結構呈現專業與科層取向，學校科層體制化和教師的專業化之間的持續的衝突是可能的。衝突可能介於「專門技術和專業自由」與「科層體制的紀律和控制」，學校屬於一個服務性組織，教師團體的雙重導向，對於組織和專業有高度的奉獻，行政人員發揮專業服務的價值，科層體制和專業自由不必然是對立的。

劉文良（2008）組織結構的功能，主要有三：

1. 穩定的功能：任何組織為使組織成員的工作發則可遵循，必須建立一定的組織結構，使成員不受外在干擾而影響工作，促使組織在穩定中求發展。
2. 發展的功能：組織需要不斷地成長與革新，健全的組織結構，可使每位組織成員的潛能充分發揮，以增進組織的發展與績效。
3. 協調的功能：組織結構的建立，有利於各單位間的協調，相互間縱的貫通與橫的聯繫，相互合作達成組織目標。

綜合學者對組織結構的特性如下：

1. 學校組織結構具有鬆散結合特性；
2. 學校組織呈現專業與科層取向；
3. 學校組織雙重導向不必然是對立衝突。

學校組織結構的目的在於教育目標之達成，但在我國教育組織產生衝突的根源主要有以下二者，一為學校官僚與專業團體的對立。行政者希望理性辦事，切實執行上級交辦之任務；教師則強調專業愈自主權的行使。二是角色扮演的衝突官僚與專業團體的對立偏向於制度面，而角色扮演則較與個人層面相關（秦夢群，2006）。科層體制雖有紀律和控制的目的，希望組織更有效率的達成教育目標，而教師教學專業自由地發揮也是以學生學習為最終目的，如此能減少學校雙重組織的對立衝突情形，因此將學校組織發揮專業服務的價值，少權威控制，更能有效發揮專業能力。

Nelson 在美國 Missouri 州學區進行一項以評鑑運用為焦點的質性研究中發現，評鑑結果的運用透過特定的工具和過程，會影響包含人際關係、政治性、表徵性及結構系的組織內涵（Nelson, 2008）。

國民小學是社會組織的縮影，自有其組織領導、結構、文化及溝通特性，因此學習型組織的發展也是其發展的方式之一，學校領導者發揮關鍵性的角色，建構學校的組織結構，發揮靈活的組織溝通效能，引領成員形塑良好的組織文化，這些都是影響組織進步成長的關鍵因素，透過校務評鑑了解學校組織成長，營造學校成為學習型組織的特性也是教育人員的目標，使其能適應時代的變革。

三、探討校務評鑑報告運用於學校組織的模式

Briedenhann 與 Butts（2005）在以利用為焦點的評鑑中強調，評價的重要性不只在於技術正確性，而在如何運用評價結果。Rodríguez-Campos（2012）在過去的十年中，合作評鑑越來越流行，隨著類似的參與，賦權和利用為重點的評鑑方法越來越多，他集合許多不同部門、學科和文化等與利害關係人共同合作，以強化策略工具及知識交流。

實務上校務評鑑報告被決策者運用的方式不同，而且已經運用者，運用的方式是否得宜亦值得商榷，因此黃政傑（2005）整理多位學者對影響評鑑報告運用因素的看法歸納如下：（一）評鑑者角色問題，（二）方法上的缺點，（三）評鑑發現與所作決定無關，（四）缺乏行動建議，（五）資料處理和報告型式不當，（六）澆冷水效應，（七）缺乏推廣管道，（八）不具公信力，（九）缺乏使用者的參與提倡，（十）組織的惰性。

因此對於加強評鑑的運用，才能發揮評鑑的功效，缺乏運用，評鑑就缺乏價值，導致評鑑結束後，評鑑人員交完報告結束任務，學校單位評鑑結束仍然回到原來的樣子。加強評鑑運用黃政傑（2005）在課程評鑑方案中也提出以下建議，值得參考：

- （一）運用持分者參與評鑑的理念，讓使用者的需要反應於評鑑項目和評鑑問題上，使蒐集到的資料能密切和使用者的需要結合起來。
- （二）改進評鑑方法，提升評鑑報告的公信力。
- （三）建立評鑑推廣管道，例如舉辦聽證會或評鑑發表會，以促進評鑑者和使用者間的意見交流。
- （四）評鑑者在整個課程發展中，應不斷提供資料回饋，以求立即利用，不應只提出最後總報告。
- （五）澄清課程方案的目標，指出評鑑目的和用途。
- （六）評鑑報告應在指定期間完成，以供決策者參考；評鑑期間亦應隨時依照需要，提供資料。
- （七）資料處理、分析和報告，要參照使用者的能力加以撰寫。
- （八）召開會議，商談評鑑結果的意義，設計行動方案和策略，使評鑑和行動結合起來。

雖然上述是針對課程評鑑提出的建議，而課程也可視為一項實施方案，針對設計學校課程方案加以評鑑，其實課程方案評鑑的結果，也可做為改進課程發展的檢核，因此對於課程評鑑方案的報告內涵，也能作為評鑑報告運用時的參考，如此發展出來的課程改革方案，更具有價值。

校務評鑑報告利用是將評鑑結果運用於校務有關方案的做決定作為，深入的加以探討，也就是說評鑑報告收集到的資料必須經過處理分析，與校務發展有關的後續行為，對於校務發展思考與行動有所依循，也就是說評鑑報告的內容，對於校務決策的影響產生實質的影響。

Patton（2001）指出在評鑑歷程中一般有四種主要使用方式：（一）促進對共享事項的了解，（二）支持並增進對方案的投入，（三）增進約定、自我決定與擁有權，（四）方案與組織的發展。

評鑑目標及結果運用應該在評鑑規劃時即完成，評鑑實施本身就是一種學習歷程，Church 與 Rogers（2006）根據 Kolb 的學習階段理論建議使用評鑑報告的步驟如圖 2：

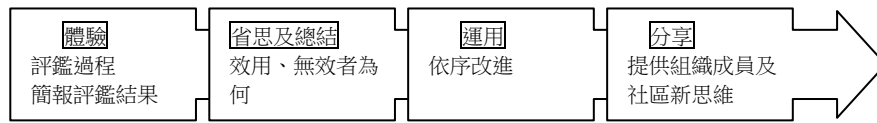


圖 2 Kolb's 使用評鑑報告學習階段圖

資料來源：“Applying Kolb’s Theory of Learning,” by C. Church & M. M. Rogers, 2006, *Designing for results: Integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs*, p. 180.

- (一) 體驗：由評鑑的計畫、資料收集與結論，到小組參與討論報告的過程。
- (二) 省思與總結：由建議中擬出長期學習計畫，必須指定學習推動者，範圍包含組織內部橫向及縱向人員，推動的過程需要一些創意的想法，可能分階段進行，同時避免組織內部可能產生衝突或相互指責。使整個過程有助於省思及統整，思考方向由概念性至技術性層次，且省思必須要有接續的行動。
- (三) 運用：互動過程必須發展出與建議內容相對應的計畫，這個過程對組織的資料庫很有價值，因為對未來評鑑者是最有用的結論，並可提供利害關係人，說明出組織重視並具備學習及改進的能力，以及計畫推動者可定期檢視改進措施成效的依據。
- (四) 分享：可分為內部分享及外部分享，內部分享可將學習到的評鑑知能及計畫運用在處室、組織內部傳閱分享、說明之用，辦理評鑑成果經驗分享，評鑑工作小組，加入處室會議討論評鑑的主題，目的不僅在知識分享，而且能落實到運用的層次。而外部分享，可提供績效證據，並以組織變革計畫強化對外關係，獲得支持，同時開發潛在外部組織關聯，建立良好公共關係。

鄭淑惠（2009）提出以教育評鑑促進組織學習的途徑：

- (一) 詢問：旨在探究組織達成任務與目標的重要問題，包括組織現階段對評鑑議題的理解、資訊的限制，以及需要進一步蒐集的訊息。
- (二) 對話：對話係為評鑑參與者互為主體，透過充分的互動，共同建構知識實體的一種民主化、建設性的溝通過程。對話的目的不在成員的競爭與說服，而在於相互的理解。
- (三) 省思：省思係為個人和團體檢視與評鑑議題相關的價值、信念、假設和知識以及重新建構的歷程。省思的對話可以包括評鑑的目的、問題、方法、以及決策背後的信念和假設等。
- (四) 確認與澄清價值、信念、假設與知識：詢問、對話、省思都涉及對評鑑議題背後的價值、信念、假設和知識的檢視、分析、批判與轉化，以促成行動的改變。

鄭崇趁（2002）將校務評鑑的目的依階層性、功能與內涵分為圖 3：

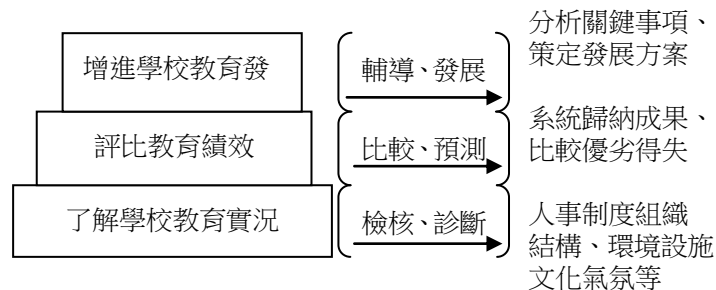


圖 3 校務評鑑之目的、功能與內涵

資料來源：「校務評鑑之目的、功能與內涵」，鄭崇趁，2002，頁 206。

評鑑報告的利用根據黃政傑（2005）在課程評鑑中指出李文頓和休斯認為已有研究文獻顯示評鑑利用有三類：

- （一）做為工具用：決策者要將課程方案的中止或延續時，若以評鑑報告的發現為依據，便是將評鑑當作工具。
- （二）做為概念用：若是評鑑報告未做決策依據，但確實影響決策者對問題的思考，此時研究報告是作為概念之用。
- （三）做為說服用：有時研究報告指被用來做為支持特定立場，此時評鑑報告便做為說服之用。

黃政傑（2005）同時也指出 Weiss 在研究利用的多種意義，將研究利用區分為六種模式，雖然針對「研究利用的多種意義」的區分，而校務評鑑報告也可視為一項對學校組織的深入檢核，並提出評鑑報告，供學校參考運用：

- （一）知識驅動模式（the knowledge-driven model）
由基礎研究出發，而應用研究，進而再產生發展和利用，所以基礎研究驅使利用的產生，使行動成為可能。
- （二）問題解決模式（problem-solving model）
基於作決定時產生的問題，為了解決問題以利決定，乃蒐集以有的研究結果，或策畫新研究。
- （三）互動模式（interactive model）
將研究結果視為決策者所需資訊的一部分而已，主張研究結果必須在決策的資訊網中，和其他資料產生互動。
- （四）政治模式（political model）
指政策決定受到利益團體或其他因素左右，決策者的立場已經相當確定，不

可能受到社會科學研究證據的影響。但是研究結果仍會被使用，那就是採用部分擷取式，將評鑑結果支持其決定的部分，提出利用。

(五) 策略模式 (tactical model)

指研究結果的利用，和決定的實質毫不相干，研究的作用，在於它已經實施的事實，不在他所得到的結果。

(六) 啟蒙模式 (enlightenment model)

影響決策不是某一項研究發明，或一系列的研究集合，而是整個社會科學研究所提出的概念和理論，這些概念和理論，知會了大眾，使決策者在複雜世界中掌握意義，加深其對社會問題的思考。

Lamm、Israel 與 Harder (2011) 在有關如何運用評鑑結果提升更佳績效水準的研究中，建議提升評鑑取向的工作環境，包含行政管理中展現評鑑價值，超越在績效責任中的角色，並且直接在擴展專業在職訓練工作中進行評鑑取向的溝通，更勝於直接傳達。

Hyryläinen 與 Viinamäki (2008) 在運用評鑑發現的合理性決策研究中，理性是與決策訊息相關聯，在理性決策模式中，完整訊息的提供能形成決策的堅實基礎，而非理性決策模式的訊息是不完整的。

上述學者針對評鑑報告運用的方式與類型，提出不同的看法，根據黃政傑、Patton、Church 與 Rogers、以及 Weiss 等人均強調評鑑報告運用透過參與過程，省思評鑑報告結果，經由組織成員分享評鑑報告意義，產生改革行動，評鑑報告更能發揮價值。

依評鑑報告運用的功能可分為：

- (一) 檢核了解學校現況，發現學校發展優勢劣勢情形；
- (二) 比較教育績效，系統歸納成果，做為績效考核依據；
- (三) 發展改進計畫，修正教育作為，促進學校進步。

評鑑報告運用與評鑑目的息息相關，如以上述專家學者對評鑑報告運用的功能區分，檢視國內目前實施校務評鑑的縣市校務評鑑計畫而言，僅發揮前二項功能，即在瞭解學校現況，發現學校優劣情形，作為獎勵與補助資源的參考，也有作為教育績效的考核，檢視校長辦學情形，作為校長績效考核，或遷調、任免的參考，教屬於靜態的功能，尚未發揮第三項功能，作為改進學校發展，修正教育政策，協助學校發展的積極性功能。

如以評鑑報告運用模式區分，國內尚未對於國民小學校務評鑑報告運用的模式有深入研究，綜合上述專家學者的看法，不管是問題解決模式、知識驅動模式、政治互動模式或策略改善模式，皆在增進校務評鑑報告的積極性價值的發揮，而國民

小學對於校務評鑑報告教著重在瞭解教育實況與評比教育績效的工具性運用，如能擴大參與層面，發揮增進學校教育發展的輔導性、概念性以及說服用的積極性價值。

校務發展有其機會點與發展點，善用優勢，減少劣勢影響，以問題解決模式為基礎，校務評鑑報告發現的問題點，運用此模式，以解決評鑑過程發現的問題為概念，說服校內成員戮力以赴，發揮有效的組織智慧資本，改善學校教育發展。校長以校務評鑑報告為開始，依學校組織的條件，善用各種模式，以永續學校發展。

肆、研究結果與討論

國小校務評鑑是教育評鑑的一環，早期的評鑑是在衡量教育目標達成程度，而後的發展也是在判斷方案執行的狀況或優缺點與價值，而今教育評鑑逐漸演變為以溝通協調為主的第四代評鑑，顯示逐漸重視評鑑利害關係人的參與，因此對於校務評鑑報告運用，從學習型組織的角度思考，以帶動組織成長，達成組織目標為依歸，以適應學校教育變革的需求。

研究者以內容分析法收集相關文獻，分析歸納相關資料，並嘗試提出以學習型組織觀點的校務評鑑報告運用情形，加以歸納綜合提出結果與討論。

以下分別就研究結果加以討論。

一、校務評鑑報告運用注重對於組織學習效用

校務評鑑報告就其效用性而言，具備過程性效用及結果性效用，結果性的效用強調學校在校長領導下，對學校發展的綜合性判斷，對於了解學校教育發展現況加以檢核，學校政策推行的成效，在人事、經費、與制度等措施下，達成的程度，此亦與學校效能的達成有關，同時也能作為教育評比與預測之用，了解各校之間的學校發展情形，對於教育行政控管教育品質有所參照。

而校務評鑑報告的過程性效果，以學校領導者而言可以提供學校成員促進學習成長的機會，例如 Kolb 的評鑑報告學習階段、Patton 的評鑑報告使用方式、以及 Weiss 的運用模式，都值得加以參考運用。而 Senge 的學習型組織發展，更能將學校組織領導，促進學校發展的有利參照。

二、校務評鑑報告運用強調團隊學習參與

目前評鑑發展以第四代評鑑的觀點，強調利害關係人的參與，過程性的效用對於校長運用校務評鑑報告於學校組織，對學校組織發展成為一個有機的學習體，對組織學習成長更有所助益，同時結果性效果有助於激勵團隊士氣的提升，也能有導引組織發展的功效。

在 Kolb 的評鑑報告學習階段中，也強調體驗與省思的過程，都需要組織成員的參與，經過組織成員不斷地內化詢問、對話以及省思的過程，而確認與澄清團隊的價值，形成組織的文化內涵，而成員在互動的過程中，加以運用與分享，精進學校的發展作為。

三、校務評鑑的目的精進組織學習

而校務評鑑的目的，會影響校務評鑑的設計，目前校務評鑑的實施，以其指標項目來看，目前國小校務評鑑目的著重在教育績效檢核，包括行政領導績效、課程教學成效和環境資源效果等，因此對於校務評鑑的目的，身為學校領導者，應該要擴大評鑑報告的效用，發揮校務評鑑報告概念性的目的與價值。

同時國內外學者對於校務評鑑的目的，依目的的階層，分為以下：

（一）校務評鑑具檢核與診斷的特性

校務評鑑委員針對自評報告及實地訪評，撰寫評鑑報告，針對評鑑標準中的主要發現項目，進行綜合性地判斷，此時校務評鑑報告對於校務發展的事項加以檢核，評斷實施的成效，綜合性地評判學校績效。

（二）校務評鑑具比較及預測的功能

校務評鑑的透過系統性的資料，加以綜合性地研判，其結果能提供教育決策人員了解政策推行的成效，同時也兼具比較與預測的效果，對於教育績效的控制有所依循。

（三）校務評鑑具輔導及發展的價值

校務評鑑結果與過程，透過內外部成員不斷地對話、溝通與協調，了解學校教育的成效以及缺失，能提供教育決策人員，透過教育視導措施輔導學校改進缺失，積極朝向教育目標成長。

因此校務評鑑的實施從目的，到計畫的設計，與實施的過程，與評鑑報告的產出和運用，要能幫助學校提升校務評鑑的價值性，不僅在於證明校務發展的結果，更要能改善校務發展的良方。

四、校務評鑑報告運用是組織學習歷程

學校本身就是一個學習的單位，其成員有專業的行政人員與教育人員，是一個雙重系統的組織結構，同時兼具鬆散結合特性，應發揮專業精神與知能，共同營造學校成為一個適應變革的有機學習體。而校務評鑑的實施，正是透過全體成員，不斷地對話成長，省思邁進，自我精進超越，達成共同的願景，而學校校長應時時協助成員進行系統性的思考，促進團隊學習，以達成共同願景為目標，這歷程即是一個學習的過程。

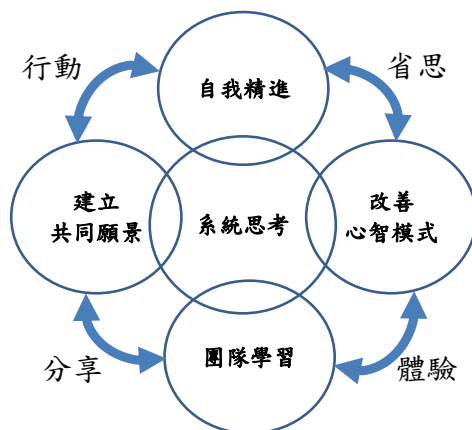


圖 4 學習型組織中的校務評鑑報告的運用歷程

學校組織是一個培育人才的場域，內部成員從組織領導、組織文化、組織溝通與組織結構等層面，參與學校組織發展，必須透過成員不斷的精進作為，才能使組織不斷地進步發展，因此必須不斷地學習，不僅是提供學生學習的場所，內部成員也須不斷地學習精進，才能發揮組織進步的功能，而活化學校成為學習型組織，帶領學校發展成為學習共同學習體的良方。

校務評鑑的過程能提供組織成員，體驗、思考、與分享的經驗，以學生為學習主體的共同願景確立，透過團隊學習的專業對話分享與省思，目前學校提供的師資、教法、教材及環境等，以提升成員的心智模式、改善與精進教學與行政作為，以行動提供良好的教學服務，改善教學計畫，以提升學生學習成效。

伍、結論與建議

校務評鑑報告對一個學校而言正如同一份健康檢查報告，不僅要著重評鑑結果的運用，也要藉由評鑑參與的過程，成員的參與與學習，轉化為學習的動力，對學校組織的進步成長，能提供一個良好的機會。

一、結論

校務評鑑報告在學校領導者而言，往往注重評鑑結果的績效如何，過度注重其結果性效用，卻忽略在校務評鑑的過程性價值，在實施校務評鑑的過程中，對學校組織是非常適宜的學習機會，也是建構學校成為學習型組織的良機，因此學校領導人應善用學習型組織核心要義，善用組織學習階段，引領組織發展，以下分別就校務評鑑報告運用的意義加以討論。

（一）校務評鑑報告的意涵

根據前節研究結果與討論，發現校務評鑑報告對外的效果是學校發展的綜合性判斷結果的呈現，對內而言是學校成員參與學校組織發展的檢核，檢視達成的程度，如同 Kolb 的評鑑報告學習階段中的，體驗與省思總結的過程，更能促進運用與分享。

一個有效的評鑑過程，包含效用性、可行性、適切性及精確性等，校務評鑑也是學校評鑑的一種，校務評鑑報告是學校校務發展綜合性的判斷成果，針對方案評鑑運作的結果的說明，根據評鑑目的、評鑑方式與設計、資料收集的方式、取樣及分析的過程，提出結果、討論與建議，以做為政策性參考與學校改進依據。

（二）校務評鑑報告運用在學校組織的意義

學習型組織強調以學生為學習主體，聚焦於學生學習為學校革新的面向，而校長是學校領導的靈魂人物，對於學校各方面發展都扮演重要角色，而學校發展重要面向包含行政效能、課程教學、學生學習、教師專業、環境設備與資源整合等重要因素，而學習型的學校以學習為取向，聚焦學生為學習主體，兼顧學校組織的特性，進行學習型組織發展。

（三）影響校務評鑑報告運用的因素

學校是一個正式組織，而組織的形成包含領導、文化、溝通、結構與制度等因

素，校務評鑑的目的也在檢視組織運作的情形與結果，因此影響校務評鑑報告運用，也在於組織各項因素的交互影響，校長應當重視評鑑對組織學習的價值，將評鑑報告視為學校的智慧資產，適度調整組織結構，透過組織有效的溝通，形成學校良好的組織文化，形成良性的學習循環，領導者宜多加注意，影響校務評鑑報告運用的因素，隨時掌握與調整，順應變革。

（四）校務評鑑報告運用的模式

綜合文獻對於評鑑報告運用的模式，將組織視為一個學習體，透過學習階段方式進行運用，即體驗、省思與總結、運用及分享四個階段。也有以校務評鑑做為促進組織學習為途徑的模式，在於詢問、對話、省思與確認澄清價值等目的，這些對於組織學習能提供階段性的價值。此外也有以功能或利用的方式區分為工具、概念與說服等價值，及知識驅動、問題解決、政治互動及策略運用等，對於校務評鑑報告運用的方式提供許多不同面向的看法。而從組織學習的觀點而言，校務評鑑報告對於學習型組織的運用更具有組織文化導引、促進組織省思對話的意義。

二、建議

（一）重視校務評鑑報告運用，激發學習型組織發展

校務評鑑報告往往只發揮其工具性的價值，對於花費許多人力、物力與時間的投入，如果評鑑報告只有做為判斷績效運用，實在過於侷限，學校校長應發揮評鑑報告的概念性價值，做為決策運用，以及促進學校成為學習型組織的發展，因為國小校務評鑑過程的參與就是一個學習的過程，其中校內人員的全面投入，加上外部專家人員的參與，能有機會對於學校發展做一完整的檢核，實在是學校變革成長的良機。

（二）善用校務評鑑報告的體驗，改善心智模式與團隊學習

校務評鑑報告是實際參與校務評鑑過程的綜合性判斷結果，在運用校務評鑑報告時，宜兼顧結果性及過程性效用，成員在參與的過程中透過不斷溝通協調的過程，改善個別成員的思考模式，不僅能改善心智模式，更在過程中獲得與團隊共同學習的經驗，這種學校文化與組織氣氛的改變，對於團隊學習氣氛的增進更有所幫助。

(三) 省思校務評鑑報告的價值，促進自我精進與改善心智

參與校務評鑑報告的過程，對於思考何者有效或無效的決策與行動？對於組織成員自我精進能提升自我的視野，校長身為學校的領導人員，更需要有這樣的視界，才能帶領學校成長，引導學校健全發展，達成學校組織的目標，因為校務評鑑報告是一種對校務的綜合性判斷，對於學校政策的實踐，校長可以藉以思考哪些政策、措施對於學校目標達成是有效或無效的，有效措施持續精進，無效措施則修正改進。

(四) 共享校務評鑑報告的意義，營造團隊學習與共同願景

校務評鑑報告的分享，其意義在於價值的分享，組織文化的形塑也在於此，透過分享的對話、誠懇的溝通，達成組織內間價值、信念、信仰的連結，共同學習與成長，如此組織學習向心力也更能凝聚，對於共同願景的期望才容易形成。

(五) 實踐校務評鑑報告的行動，達成共同願景與自我精進

校務評鑑報告既已透過對話、分享與省思的過程，最重要還是要落實行動才能發揮意義，國小校長應該以身作則發揮變革領導、願景領導等能力，落實到行動層面，才能達成願景目標，組織成員也在分享、省思的過程中斷提升自己，自我精進，改善心智，發揮專業精神，以學生學習成效為目標，如此學校組織上下一心，發揮學習型組織的功能。

(六) 校務評鑑計畫研擬，擴大參與層面

教育行政單位在研擬評鑑計畫時，應多邀請評鑑利害關係人參與，將利害關係人的問題轉化為評鑑的項目，評鑑實施過程應多與利害關係人對話參與，不僅有助於良好評鑑關係的建立，更能強化評鑑報告的效度與價值。

(七) 撰寫校務評鑑報告，強調應用性價值

校務評鑑專家成員撰寫評鑑報告時，除參照校務評鑑目的與指標項目外，也應注意評鑑報告的可運用性，發揮評鑑報告的價值，評鑑報告除了做為檢核、診斷、比較與預測之外，也應該發揮輔導與引導的功能，尤其是學校內部成員的分享，有利於學校發展為學習型組織。

參考文獻

- 王保進(2010)。專業化評鑑之效度總體展現——評鑑報告撰寫。**評鑑雙月刊**，25。
取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2010/05/01/2850.aspx>
- 何芳錫(2009)。**臺北市國民小學校務評鑑之研究**(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 吳清山(2001)。知識管理與學校效能。**臺北市立師範學院學報**，32，1-16。
- 吳清山、林天祐(1999)。教育名詞解釋：教育評鑑。**教育資料與研究**，29，66。
- 林天祐、吳清山、張德銳、湯志民、丁一顧、周崇儒、蔡菁芝(2004)。**教育行政學**。臺北市：心理。
- 林劭仁(2008)。**教育評鑑——標準的發展與探索**。臺北市：心理。
- 林明地等(譯)(2006)。**教育行政學：理論、研究與實際**(原作者：W. K. Hoy & C. G. Miskel)。臺北市：麗文。
- 秦夢群(2006)。**教育行政——理論部分**。臺北市：五南。
- 張明輝(1999)。**學校教育與學校行政革新研究**。臺北市：師大書苑。
- 郭昭佑(2006)。當評鑑遇上教育——教育評鑑意涵探究。**教育行政與評鑑學刊**，2，19-42。
- 陳木金(2001)。從發展型管理談優質校長如何營造學校成為學習型組織。**研習資訊**，18(6)，1-14。
- 陳文彥(2004)。學校組織特性及其在學習型學校推動之意涵分析。**教育研究**，57，38-44。
- 陳奎熹(2004)。**教育社會學導論**。臺北市：師大書苑。
- 郭進隆、齊若蘭(2010)。**第五項修練：學習型組織的藝術與實務**。臺北市：天下。
- 黃光雄、簡茂發(1991)。**教育研究法**。臺北市：師大書苑。
- 黃政傑(2005)。**課程評鑑**。臺北市：師大書苑。
- 游進年(2007年11月)。教育評鑑「績效」與「公平」的爭議——以中小學校務評鑑為例。「公義社會與教育行政革新」國際學術研討會發表之論文，國立臺灣師範大學。
- 溫明麗(2006)。教育哲語——學習型社會與組織學習。**教育資料與研究雙月刊**，72，134-135。
- 楊智雄(2006)。**國民小學校長授能領導與組織學習之研究**(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 臺北市政府教育局 (2013)。臺北市 102 至 106 學年度公私立國民小學校務評鑑實施計畫。臺北市：作者。
- 劉文良 (2008)。知識管理。臺北市：碁峰。
- 潘慧玲 (2006)。以評鑑促進學校之革新。優質、創新與前瞻——郭為藩教授七秩華誕祝壽論文集，337-351。
- 鄭崇趁 (2002)。校務評鑑與知識管理。教師天地，117，21-25。
- 鄭崇趁 (2006)。國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究。臺北市：心理。
- 鄭崇趁 (2012)。教育經營學：六說、七略、八要。臺北市：心理。
- 鄭淑惠 (2009)。教育評鑑的效用性：促進組織學習的觀點。新竹教育大學教育學報，26 (2)，57-88。
- 蘇錦麗 (2003)。談教育評鑑之專業性。教育研究月刊，112，31-38。
- 魏惠娟 (2002)。學習型學校——從概念到實踐。臺北市：五南。
- 魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝、陳嘉彌 (2003)。驅動學校組織學習的因素分析。教育研究集刊，49 (4)，153-189。
- Baker, A., & Bruner, B. (2012). *Integrating evaluative capacity into organizational practice*. Retrieved from http://www.evaluativethinking.org/docs/2010_docs/Integ_Eval_Capacity_Final.pdf
- Briedenhann, J., & Butts, S. (2005). Utilization-focused evaluation. *Review of Policy Research*, 22(2), 221-243. doi:10.1111/j.1541-1338.2005.00131.x
- Church, C., & Rogers, M. M. (2006). *Designing for results: Integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs*. Washington, DC: Search for Common Ground. Retrieved from http://dmeforpeace.org/sites/default/files/SFCG_Designing%20for%20Results_Ch10.pdf
- Hyrylainen, E., & Viinamaki, O.P. (2008). The implications of the rationality of decision-makers on the utilization of evaluation findings. *International Journal of Public Administration*, 31(10-11), 1223-1240. doi:10.1080/01900690801973311
- Lamm, A. J., Israel, G. D., & Harder, A. (2011). Getting to the bottom line: How using evaluation results to enhance extension programs can lead to greater levels of accountability. *Journal of Agricultural Education*, 52(4), 44-55. doi:10.5032/jae.2011.04044
- Nelson, L. (2008). *Utilization-focused evaluation of the program evaluation process of a Missouri school district* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest

Dissertation and theses database. (UMI No. 3484031)

Patton, M. Q. (2001, September). *Utilization-focused evaluation in Africa*. Paper presented at the Inaugural Conference of the African Evaluation Association, Nairobi, Kenya. Retrieved from

<http://www.fivehokies.com/Evaluation/Evaluation%20Approaches/Participant%20oriented/Utilization-Focused%20Evaluation%20Textbook%20-%20Quinn-Patton.pdf>

Rodríguez-Campos, L. (2012). Advances in collaborative evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 35(4), 523-528. doi:10.1016/j.evalprogplan.2011.12.006

Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O., and Provus, M. M. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca, IL: Peacock.