

《教育行政與評鑑學刊》

2015年6月，第十七期，頁67-86

## 國民中小學校務經營中的自我評鑑現況研究

鄭淑惠

### 摘要

自我評鑑是校務經營的一環，對於學校品質的提升與確保，扮演重要的角色。惟目前實徵研究較少以校務經營的角度探討。據此，本研究採取文件分析法，分析個案縣市國民中小學的校務評鑑報告中，與自我評鑑相關之向度與項目的內容，以探討校務經營中自我評鑑的現況、優點及待改進之處。研究發現：一、部分學校在校務發展計畫中能規劃自我評鑑的做法，也會善用會議與表單，惟規劃的具體性與完整性可再加強。二、學校透過會議、非正式訪談與觀察等，蒐集與分析資料，部分會建置資料管理系統，惟宜再強化自我評鑑的執行程度。三、學校大多會參考自我評鑑結果以求改進，惟對結果的理解、運用與回應仍可再加強。最後依據研究結果提出建議。

本研究非常感謝個案縣市評鑑規畫團隊的支持，提供評鑑報告分析的寶貴機會，同時感謝行政院科技部補助專題計畫（NSC 100-2410-H-003-115），以及審查委員的指導。本文初稿曾發表於2014年10月，由國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所、臺灣地方教育發展學會、國立臺灣師範大學教育研究與評鑑中心主辦之「縣市教育力與教育發展」學術研討會。

**關鍵詞：**自我評鑑、學校評鑑、校務經營、國民中小學

Journal of Educational Administration and Evaluation  
June, 2015, Vol. 17, pp. 67-86

## **Current Situation of Self-Evaluation in School Management: A Study on Elementary and Junior High Schools**

Shu-Huei Cheng

### **Abstract**

Self-evaluation is considered a part of school management and plays a crucial role in increasing and assuring the quality of schools. Nevertheless, empirical research on implementing self-evaluation in school management is currently lacking. Therefore, this study examined the current situation of self-evaluation and room for improvement by adopting document analysis. This study analyzed the school evaluation reports of elementary and junior high schools in a sampled city. Particularly, documents whose evaluation dimensions and items were consistent with the idea of self-evaluation were analyzed. The findings are outlined as follows: (a) Some schools can design approaches for self-evaluation in their school development plans. In addition, they use school meetings and forms in their self-evaluation. Improvement should be made on developing concrete and holistic self-evaluation plans. (b) Schools can collect and analyze data through meetings, informal interviews, and observations. In addition, some of them establish a data management system. Further improvement should be made on enhancing the level of implementation. (c) Most schools can use self-evaluation results for improvement. They should clearly understand, apply, and respond to self-evaluation results. On the basis of the findings, suggestions for enhancing the practice of self-evaluation are provided in this paper.

*Keywords* : self-evaluation, school evaluation, school management, elementary and junior high schools

## 壹、緒論

教育品質的良窳是影響國家競爭力的關鍵之一，各國多將提高教育品質列為政策方向的重點。而自我評鑑係以學校為主體所進行的品質改善歷程，也是品質保證制度的一環。具體言之，學校透過系統性的資料蒐集與分析，主動評估學校發展的優勢與待改進之處，以引導學校持續改進的方向，同時展現專業課責的能力（郭昭佑，2007；Cheng, 2011；MacBeath, Schratz, Meuret, & Jakobsen, 2000）。目前許多教育評鑑制度，皆強調自我評鑑的重要性，而有越來越多的國家，致力於將自我評鑑整合於學校的運作之中，以發揮促進學校革新的功能（McNamara & O' Hara, 2008）。

自我評鑑代表著學校持續改進的承諾與努力，此在校本管理的教改脈絡下尤顯重要（王保進，2003），惟自我評鑑之功能發揮，則有賴於其落實度與持續性。相對於外部評鑑，自我評鑑強調學校成員的參與，透過以資料為基礎的省思與對話，以增進對學校發展的共同理解，進而產生改進的策略與行動（郭昭佑，2007；鄭淑惠，2010）。此外，不像外部評鑑僅存在於短暫的期間，自我評鑑則可成為校務經營歷程的一環，以促進學校發展並確保學校品質（鄭崇趁，2012；鄭淑惠，2009；MacBeath et al., 2000; Stufflebeam, 2003）。

分析國內外有關自我評鑑的研究，可概分為三大類：一、探討自我評鑑與外部評鑑制度的優缺點以及規畫上的適切性。大部分的研究發現，自我評鑑與外部評鑑各有其功能與限制，因此，應該致力於使二種制度的功能並存（Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004; Vanhoof & Petegem, 2007）。二、探討自我評鑑的實施及其影響因素。此些研究發現，學校實施自我評鑑具有可行性，然而也遭遇到許多的困難，例如：學校成員對評鑑焦慮、評鑑知能不足、工作負擔加重（郭昭佑，2007；Schildkamp & Visscher, 2010; Yeung, 2012）。三、探討實施自我評鑑的效果，例如：教師參與自我評鑑後，形成對評鑑的正向態度（陳美如、郭昭佑，2003）；使用自我評鑑工具後，學校增加了對目標、計畫的對話、省思以及專業發展活動，也促成行政與教學措施的改變，更能提供適性化的教育環境（Schildkamp, Visscher, & Luyten, 2009）。此外，學校具備自我評鑑的能力，也可預測學校策略計畫的效能（Cheng, 2011）。

進一步聚焦於國內的實徵性研究，大多係探討配合校務評鑑所進行的自我評鑑（如許添明、劉智豪，2008；黃玉幸、蔡培村、張慶勳，2007），較少以校務經營的角度，探討自我評鑑的實施，可見者如郭昭佑（2000）、陳美如和郭昭佑（2003），其探討個案學校配合課程發展所進行的自我評鑑，研究結果顯示，在專家的引導下，參與的成員能體會自我評鑑所發揮之自我檢視與專業提升的意義性，且在相關條件

的配合下，自我評鑑具有實施的可行性與價值性。惟目前的實徵研究，仍未能探討校務經營中，學校實施自我評鑑的情況，以致無法分析實施的優點與待改進之處，據此協助學校強化自我評鑑的機制。

綜前所述，自我評鑑係以學校為主體，所進行之資料蒐集、分析與改進的過程，若能成為校務經營歷程的一環，則有助於持續提升學校的品質。然而，目前國內的實徵研究中，較少能以校務經營的角度，分析學校實施自我評鑑的現況。據此，本研究主要採取文件分析法，針對個案縣市的校務評鑑報告中，與自我評鑑精神相關的向度與項目內容進行分析，藉此探究國民中小學於校務經營中實施自我評鑑的現況、優點以及待改進之處，以進一步對學校實施自我評鑑提出建議。

## 貳、文獻探討

因應社會快速變遷所帶來的衝擊，學校必須採取有效的經營策略，始能提高教育品質，並符合利害關係人的期待。而校務經營應以教育的理念與價值為核心，掌握系統思考、本位經營等實踐要領，同時運用包括：願景領導、目標管理、全面品質管理、組織學習、知識管理、團隊管理、策略聯盟、創新經營、組織再造、評鑑與績效管理等策略，並透過計畫、執行以及回饋省思之歷程加以實踐（范熾文，2008；張明輝，2009；蔡培村，1998；鄭崇趁，2011，2012）。

自我評鑑在校務經營中，正扮演著回饋省思的角色，一方面能檢視學校目標之達成，另一方面，則提供後續計畫與執行的參據（鄭崇趁，2012）。具體言之，自我評鑑是學校評鑑的一種形式，係透過資料的蒐集、分析，並以學校為對象所進行之描述與價值判斷，藉此提供學校決策參考的系統性歷程（秦夢群，2009；郭昭佑，2007；曾淑惠，2002）。針對自我評鑑的定義，學者的看法不一，國內實務所稱的自我評鑑也有不同的意涵，包括配合式或自發性的自我評鑑（王保進，2001），也有內部人員或外部人員所執行的自我評鑑（郭昭佑，2007）。惟進一步釐清，自我評鑑並不等於內部評鑑或外部評鑑，其強調以學校為主體，重視學校成員的參與，然並不排斥外部評鑑人員，甚至珍視外部成員所發揮之諍友的功能。而自我評鑑價值的彰顯，尤其重視學校參與的自發性動力，奠定在學校脈絡與需求之基礎，持續辦理自我評鑑，使自我評鑑能與校務發展的歷程相結合，以促進學校革新與成長（王保進，2003；郭昭佑，2007；Kells, 1995; MacBeath et al., 2000）。

而自我評鑑的實施必須符合專業性，始有助於評鑑功能之發揮。美國教育評鑑標準聯合委員會（The Joint Committee's Standards for Educational Evaluation）即提出

效用性 (utility)、可行性 (feasibility)、適切性 (propriety) 與精確性 (accuracy) 以及評鑑績效責任 (evaluation accountability)，作為界定評鑑專業的標準，值得自我評鑑實施時之參考 (Yarbrough, Shulha, Hopson, & Caruthers, 2011)。另外，自我評鑑的指標也需結合校務經營的理念與價值，作為評鑑判斷的依據，以反映實務上實踐的程度 (鄭崇趁, 2007)。

針對評鑑的歷程，一般而言，可概分為三大階段，包括：評鑑的規畫、執行與結果運用 (Fitzpatrick et al., 2004; Sanders & Sullins, 2006)，以下據此分析自我評鑑的實施歷程。首先，在規畫階段，主要係依據評鑑目的，研擬自我評鑑計畫，並組成自我評鑑的工作小組。本階段的主要任務包括：根據學校的目標及其重要的發展議題，優先選擇進行自我評鑑的對象，同時決定成功、優良或適切性的判斷指標，以及依據所需要的資料來源，規劃資料蒐集與分析的程序 (例如：由誰蒐集、何時蒐集、使用的方法與工具、配合的資源)，而完整的評鑑計畫還包括自我評鑑報告與運用的規畫 (Fitzpatrick et al., 2004)，並培訓學校成員具備評鑑的基本知能，以利其參與並適切地解讀評鑑結果 (郭昭佑, 2007)。

相對於外部評鑑，自我評鑑宜回應學校發展的脈絡與需求，以規劃實用、可行與適切的評鑑內容與方式。尤其，最好能將自我評鑑融入學校的計畫與工作流程中，聚焦於學校達成計畫目標的歷程 (Hopkins, 1989; Kells, 1995; Sanders & Sullins, 2006)。例如：王如哲 (2005) 以愛爾蘭的學校發展計畫為例，分析校務發展歷程中應該關注的焦點，包括：學校的現況、計畫的目標、針對目標所進行的規畫與實施，以及如何檢視是否朝向目標、進而確定是否已達成所想要的結果，而自我評鑑在其中即可扮演資訊回饋的角色，以協助瞭解校務發展的情形與結果。Stufflebeam (2000) 所提出的 CIPP 模式也主張，評鑑應該為組織例行經營的一部分，亦即針對組織發展的目標、規畫、實施與成果之階段，透過評鑑結果以提供學校決策的參考。另外，有些學者則強調評鑑係針對組織中值得探究的問題，進行有系統的詢問、對話與省思，如相關利害關係人能參與此歷程，則可成為一種對學校組織的探究 (潘慧玲, 2006)，也是評鑑式思考 (evaluative thinking) 的實踐 (Patton, 2008)，並能促進組織的學習 (Preskill & Torres, 1999a, 1999b)。

其次，在自我評鑑的執行階段，主要在於將前述所規劃的內容加以落實，尤其以資料的蒐集與分析最為關鍵。申言之，資料蒐集係依據評鑑的目的以及組織的可行條件，採用適切的方法以獲取所需要的資料來源，包括事實性與成員觀點之不同類型 (Fitzpatrick et al., 2004; Kells, 1995)。在自我評鑑中，除了整理與分析相關的文件外，常用的資料蒐集方法還包括：測驗、量表調查、問卷調查法、訪談法與觀察法 (Sanders & Sullins, 2006)，也可透過影像、說故事、角色扮演等方法，蒐集成

員的觀點及經驗感受 (MacBeath et al., 2000)。而依據前述所蒐集的資料性質，需要進一步進行量化或質性的資料分析，並將結果與評鑑指標相對應，以提出對學校優勢以及待改進的判斷結果，使評鑑具有精確性與效用性。由於資料本身並無法自動顯示其意義，所以在資料分析的過程，宜納入相關利害關係人的詮釋觀點，以避免資料分析時可能產生的偏見，並提高結果判斷的可信度 (Sanders & Davidson, 2003)。而綜合評鑑資料的分析結果，據此可彙整成自我評鑑報告，一方面做為學校未來發展的參考，另一方面，可進一步形成外部評鑑所需的資料，以符合績效責任的要求 (Sanders & Davidson, 2003)。

而自我評鑑的實施並不止於評鑑報告的完成，結果運用亦為重要的評鑑歷程之一。申言之，學校透過深入理解評鑑結果的意涵，以進一步研擬變革的策略行動，始有助於評鑑功能的發揮 (Hopkins, 1989; Sanders & Davidson, 2003; Sanders & Sullins, 2006)。為增進成員對評鑑結果的瞭解，並凝聚對校務發展的共識，除了評鑑的書面報告外，更應該善用多元的溝通管道，同時擴大成員對評鑑的參與，皆可提高評鑑的效用性。而外部專家也可扮演協助、支持的角色，以促進成員對校務發展議題的對話、省思，進而採取適切的決策與行動 (鄭淑惠, 2009; Patton, 2008)。此外，為了確保自我評鑑辦理的品質，學校需要進一步針對自我評鑑的過程與結果進行檢視，以提供自我評鑑規畫與執行的改善回饋，進而強化自我評鑑的績效責任 (游家政、曾祥榕, 2004)。

## 參、研究方法

為瞭解中小學目前在校務經營中實施自我評鑑的現況，本研究主要採取文件分析法，針對校務評鑑報告中，與自我評鑑精神相關之評鑑向度與項目的內容進行分析。選擇文件分析法的理由在於，校務評鑑是以學校整體為評鑑對象，能包括校務經營的各個面向，且評鑑委員的報告，較能提供專業、客觀的評估，以顯現學校實施自我評鑑的優點及其待改進之處。

由於各縣市校務評鑑的規畫不同，故本研究選擇一個持續實施校務評鑑且能夠提供相關文件之縣市政府，針對其所屬、且截至 102 學年度，參與校務評鑑之國民中小學的評鑑報告做為分析的對象。具體言之，本研究所分析的文件包括評鑑委員所完成之各校的校務評鑑報告，共有 80 份左右的評鑑報告，其中國小約佔 60%。此評鑑報告的內容有統一的格式，除包括：各向度與項目之優點、建議改進事項及綜合評述等外，評鑑報告係以列點方式呈現，且有撰寫字數下限的規定，可提供較充

分的分析資料。由於此評鑑聘請對學校經營具有專業知能與經驗的專家學者以及校長等為委員，同時運用多元的資料以供檢證。因此，評鑑委員的評鑑報告應能針對各校實施自我評鑑的現況，提供較客觀且完整性的描述與判斷，並避免以調查法、由各校自我陳述所可能產生的偏誤。換言之，該分析的資料不但與本研究的目的相關，同時較具有可靠性。

本研究針對個案縣市校務評鑑計畫中，能呈現自我評鑑精神的評鑑向度及其所包含的評鑑項目內容進行分析，亦即包括：校務規畫管理相關的檢核、資料蒐集、管考檢討、自我評鑑機制等四個評鑑項目。據此蒐集所需的文件資料，並依據自我評鑑實施歷程的三階段，及其優點與待改進之處，進行質性的分析，以呈現自我評鑑在校務經營脈絡下的樣貌。申言之，本研究首先以句子為單位，並含納其脈絡的單位，藉此釐清文件內容所表達的意涵，據以進行開放式編碼。其次，進一步探究各編碼之間的關聯性，最後形成關聯式編碼以及軸心式編碼。除了評鑑報告的分析外，本研究也參考個案縣市的校務評鑑計畫文件，並曾以評鑑委員的角色，參與校務評鑑的實施與評鑑報告的撰寫，因此較能瞭解個案縣市校務評鑑的規畫及脈絡，有助於評鑑報告的分析。

為確保研究倫理，本研究首先獲得個案縣市評鑑規畫團隊的同意，期能透過各校評鑑報告的分析，以萃取出校務經營時可參考的資訊，使評鑑結果能加值（value added）應用。因此，依據研究目的，分析校務評鑑報告的內容，同時資料不為其他用途使用。另外，為避免參與研究的縣市及其學校的名稱易被辨識，除了將縣市與學校的資料以匿名方式處理外，針對詳細的評鑑規畫、或特定人、事、物名稱等皆以模糊化的方式呈現，且不進行個別學校的分析，而是彙整成整體的結果。此外，針對本研究所分析的文件資料，也盡力保護資料儲存的安全性。

而本研究主要分析的文件內容，係評鑑委員針對受評學校之相關資料，所作的描述與判斷，資料本身應該具有相當的可靠性，也能針對自我評鑑相關向度提供有用的資料。然而，本研究基於資料取得的限制，僅能選取一個縣市所屬的學校為對象，雖然有 80 所左右的學校，但對於推論至其他縣市與學校的情況仍有所侷限。同時，本研究主要分析評鑑委員所撰寫的各校評鑑報告，無法取得學校的自評報告及其所附之佐證資料，也未有機會訪談各評鑑委員針對報告內容加以釐清。因此，尚無法從不同資料來源，進一步檢證學校的自我評鑑實務。尤其不同評鑑委員在評鑑報告的表達方式略有差異，少數評鑑結果的呈現較為原則性，在某種程度上，會影響本研究分析結果的深度與完整性，此為研究上的限制。

## 肆、結果與討論

依據文件分析的結果，以下分別討論自我評鑑規畫、執行與結果運用的現況，及其優點與待改進之處。

### 一、自我評鑑的規畫方面

#### (一) 校務發展計畫中的自我評鑑規畫

自我評鑑係學校回饋、省思與改進的機制，理論上，其應該與校務發展計畫相配合，使評鑑能真正聚焦於學校發展的願景、目標與行動方案；而校務發展計畫也應該納入自我評鑑的機制，藉此檢視學校發展過程與結果的適切性，使校務發展計畫能達成預期的結果（王如哲，2005；許添明、許瑞津，2001；鄭崇趁，2011）。

而從個案縣市的評鑑報告可知，學校目前皆已制訂校務發展計畫，值得肯定，惟其擬訂計畫的程序與內容嚴謹不一。進一步分析，少部分學校訂有較完整的校務發展計畫，除包括中長程的發展目標、年度目標，並依據學校的發展重點，分年度規劃推動策略外，還能訂定評估標準或關鍵績效指標，以提供期末檢核的依據。

然而，目前大多數的校務發展計畫，即使訂有自我評鑑的流程，但仍缺乏較具體詳細的規劃，以回應教育計畫的理念與價值，並提供校務推動更全面性的回饋（鄭崇趁，2011）。依據前述的文獻探討可知，評鑑計畫係實施自我評鑑的首要階段，一份完整的自我評鑑計畫，應該確認執行的組織與人員、評鑑的對象、時程以及判斷品質的指標，同時也應該包括資料的蒐集、分析，以及評鑑的報告與運用，以成為執行評鑑的依循（鄭崇趁，2011；Fitzpatrick et al., 2004; Kells, 1995）。

另外，針對自我評鑑檢核指標的訂定，可進一步考量其標準的適切性。例如：有評鑑報告指出，針對學校辦理的補救教學，目前僅納入補救教學的施測比率，但未納入能反映學生學習成果的檢核指標，較無法呈現補救教學的重要結果。而學校的特色發展也有類似的情形，較少能包括對學生學習力的評估指標。此外，亦有評鑑報告指出，學校使用參與人數做為教師專業發展評鑑或專業社群計畫的檢核指標，然而其人數的設定未能依學校發展的狀況而適度調整。

整體而言，目前學校雖然訂有校務發展計畫，但大多數的學校並未將自我評鑑計畫詳列其中，反應出學校較缺乏行政運作三聯制與回饋省思的精神（鄭崇趁，2011），也使得校務發展計畫與自我評鑑的連結不足，而許添明和劉智豪（2008）



的研究亦有類似的發現。

## （二）學校其他自我評鑑機制的規畫

除校務發展計畫外，各處室為配合學校發展，依其權責所進行的業務規畫與執行，也應該透過自我評鑑以尋求改進的回饋。而從個案縣市評鑑報告的分析可知，學校針對專案性業務或大型活動的辦理，大多會定期與相關人員召開會議，例如：成立「工程督導小組」、訂定「午餐督導查核機制」、「校外教學招標作業與合作社營運查核表」，藉此掌握工作進度與品質，或檢討執行成效，以做為後續辦理的參考。

至於一般性的業務，有些學校會在業務相關的會議中，追蹤前次會議的決議事項，以瞭解執行的進度與結果，此呼應 Kells (1995) 的主張。但有些學校對於會議決議的追蹤未見於記錄，或未詳細規劃自我評鑑的項目與日程等實施方式，較無法有效掌握自我檢視與改進的歷程。

除了會議外，從個案縣市的評鑑報告內容中，尚可發現其他類似自我評鑑的規畫。例如：有的學校設有校務工作管制表，或於期末時，各處室進行年度的成果報告和統計，或設計活動檢核表、活動回饋單，或於每學年針對利害關係人進行問卷調查。也有校長要求行政同仁不論續任與否，皆要準備業務交接清冊，一方面回顧年度工作推動的結果，另一方面也能形成可傳承或分享的記錄文件，此實施的結果獲得行政同仁的肯定。不過，學校雖能發展自我檢視的表單，但實際上所發揮的功能，尚需要進一步檢視。例如：有的評鑑報告指出，學校檢核表單所呈現的資料以照片為主，且僅由業務承辦人員自我陳述，缺乏相關利害關係人的意見回饋，較無法深入省思、對話以提供改進的回饋。

此外，部分學校會利用每學期或每學年結束時，進行業務單位的檢討與處室之間的觀摩，以加強自我檢視，並提供行政團隊相互回饋的機會。尤其，一些學校能善用外部評鑑所提供的結果，進行學校內部的改善，使外部評鑑成為強化學校自我評鑑機制的一環 (King & Volkov, 2005)。不過，也有部分學校未能掌握外部評鑑的機會，以鼓勵成員針對學校業務，進行全面性的檢視與改進，此可能來自於對自我評鑑觀念的侷限，也可能是外部評鑑設計上的限制 (許添明、劉智豪, 2008)。

綜合言之，學校召開的會議、所發展的檢核、報告等表單，或定期辦理的處室評鑑以及運用外部評鑑的機會，都可能轉化為學校自我評鑑機制的一環。惟實際上，此些規畫雖能提供自我評鑑運作的基礎，但卻不能確保實際功能的發揮。因此，如何在業務推動上，深化成員的評鑑知能，並檢視學校自我評鑑機制的專業性，有助於擴大自我評鑑促進校務經營的功能。

## 二、自我評鑑的執行方面

### (一) 運用會議蒐集與分析自我評鑑的資料

學校會議是校內成員正式溝通的管道，也是學校蒐集與分析自我評鑑資料的重要途徑。依據各校的評鑑報告顯示，學校能運用各種會議、委員會或工作小組的場合，蒐集校內同仁、家長、學生或社區人士等對學校的意見。有些學校尤其能落實會議討論的功能，例如：定期召開各種會議，並於擬訂計畫之前，徵詢成員的意見，或在計畫執行中，討論實施的情形與成效，同時能確保學校各種組織或會議的溝通管道暢通，此與鄭崇趁（2012）所主張之校務經營的策略與要領一致，而這些學校的教職員，通常也對於決策品質具有高度的評價。另外，部分學校的成員能透過理性對話，共同分析所蒐集資料的意涵，進而研商解決學校問題的方法，此亦可見於個案縣市的評鑑報告中。

然而，即使學校都能召開各項會議，惟部分的評鑑報告顯示，校內會議的報告事項過多，而能夠提供成員討論的時間甚少。又校務重大事項未能列入會議提案，減少了校內成員交換意見的機會。而部分學校行政人員傾向以個人決策為主，較少提供教職員或家長的決策參與，恐會影響學校決策的品質以及成員對學校發展的認同度。

整體而言，將校務重大議題列入會議提案，可引導成員思考與討論，並提供學校徵詢成員意見的正式管道，據此分析看法之間的異同，有助於形成團體的決策，成員也增加了校務參與的機會（鄭崇趁，2012）。然而實際上，學校召開會議的效能，可能會受到校內決策風格、溝通管道安排等因素的影響，也可能與討論時間不足有關，潘慧玲和張淑涵（2014）的研究亦有類似的發現，在此情況下，將使得強調對話、省思以及參與的自我評鑑無法充分落實（潘慧玲，2006；Preskill & Torres, 1999a, 1999b）。

### (二) 運用非正式及其他多元管道蒐集與分析學校的資料

從個案縣市的校務評鑑報告顯示，除了會議外，學校經常採用非正式的觀察與訪談，部分學校也另設有蒐集成員意見與事實性資料的管道。首先，在觀察與訪談方面，例如：校長與行政團隊能在課堂間巡視，藉此瞭解師生的教學情形。或者早上在校門口與教師、學生、家長、志工等互動，或下課期間、放學之後，在校園及周邊社區巡視，除主動關心成員的需求與問題外，也記錄校園內需要改進的事項。

此外，還有部分學校能採取其他有系統的方式，以蒐集相關成員的意見。例如：學校辦理班班有約、與教師有約的活動，或設置網頁留言版、校長與主任信箱、親師專線、家長會 fb，或透過電子郵件、電話等管道，進行意見的蒐集與雙向溝通。個案縣市的評鑑報告也顯示，部分校長相當歡迎成員的意見表達，同時也會提醒行政團隊要重視利害關係人的建議。而從評鑑結果的分析發現，學校行政人員越能與成員頻繁互動，成員對於學校溝通以及行政領導的滿意度也相對較高。

另外，部分學校會運用問卷調查法、測驗與文件資料，藉此了解成員的意見以及學生的學習情形。利害關係人的回饋意見分析，係校務經營中重要的資料來源之一（鄭崇趁，2012），例如：有的學校每學年會透過問卷調查法，了解利害關係人對校長領導的意見，或進行家長對學校滿意度的問卷調查，同時將結果分析整理以向學校成員說明。還有學校會定期發放導師及學生的意見調查表，並將所反應的問題列入會議提案討論。另外，尚有學校會蒐集並分析學生學力檢測的結果，或學生補救教學施測的成績，除藉此瞭解學生學習的問題外，同時進一步研討適切的教學策略。而家長聯絡簿、學年會議記錄等文件資料，也成為學校蒐集與分析的資料來源之一。

至於，學校透過現行採用的方法，能否確實瞭解學校實際發展的情形，以符合評鑑的精確性，則有必要加以檢視。部分評鑑報告指出，學校雖有蒐集意見的多元管道，但尤其在學校規模大、校園空間分佈分散、成員意見分歧或資料蒐集方法的限制下，造成學校對於大多數教師、家長或學生意見的瞭解度並不夠深入，有的校長對於相關利害關係人意見的掌握似有落差。分析個案縣市的評鑑報告，進一步探討其中可能的原因包括：學校成員互動時能否傾聽、具有同理心等，會影響訊息獲得的真實性與詮釋的適切性。或者學校雖然設置網頁信箱，但是知道此機制的成員並不多，有的學校也未能即時回應意見，使得所預期的功能受限。

至於多數學校，則尚未發展有系統的方式，以蒐集較廣泛的意見。例如：學校利用家長日，請家長表達意見，但未能蒐集到其他未參與家長的意見，或者僅獲得部分教師的意見，但對於其他成員的不同意見卻無法得知。劉明峯（2007）的研究亦發現，學校對於內部次級團體的調查與分析較少，此容易造成資料分析上的盲點。此外，學校較不常蒐集與分析學生相關的資料，例如：有的評鑑報告指出，學校未能分析學生借閱圖書的數量與類別，或未分析「學生傷病統計」、「體適能通過率」，以提供業務推動的參考。從個案縣市的評鑑報告中顯示，學校針對補救教學或學校特色發展等的實施，較缺乏對於學生學習成果所進行的系統性評估，例如：分析學生的學習單、活動省思表、親師觀察結果或學生評量成績，以致難以深入瞭解實施的結果。另外，學校較常由業務承辦人獨自分析資料，缺乏其他成員的詮釋觀點，

對於資料的理解與解釋，也可能有所侷限。如同潘慧玲和張淑涵（2014）的研究顯示，國內學校較欠缺知覺性的資料，對於學校歷程與學生學習成就等資料，也常未有系統性地整理與解讀，如此，使得自我評鑑資料的分析來源有所限制。

綜合言之，學校較常使用非正式觀察、訪談以蒐集相關資料，有些學校還會採用問卷調查法或文件分析法。然而，目前資料蒐集與分析的方式仍有改進的空間，包括：需要檢視既有資料蒐集機制的功能，擴大資料蒐集的對象，以及運用更多資料蒐集與分析的方法，以更清楚地掌握學校發展的現況並促進持續的改善。

### （三）針對教學品質及其他重要議題的自我評鑑

除了將行政事務納入自我評鑑的範圍外，教學品質的檢視與回饋，同樣是學校整體運作的重要環節，也是學校課程領導與教學領導的一環（秦夢群，2011）。由個案縣市的評鑑報告顯示，目前學校大多透過課堂間的巡視及其他非正式管道的意見反應，以瞭解師生教學的情形。而有些學校還會針對課程與教學，擬訂自我評鑑相關的計畫與工具，例如：課程評鑑實施計畫、教學視導與教學評鑑實施要點、教學檔案自評表、教學自我檢核表、教學觀察表。有些學校的學年會議及領域會議，則會針對學生定期評量等結果進行檢討，以研擬教學改進的策略。另外，有的學校會針對所實施的實驗課程，運用教學觀察表、教師教學及學生學習問卷等，以蒐集與分析課程實施的資料。針對補救教學，部分學校也會分析學生測驗的結果，以更瞭解學生的學習問題。

雖然，學校針對校內教學品質的檢視與回饋，多少有相關機制的存在，然而，多數學校仍然缺乏較全面性與持續性的自我評鑑機制，需要積極地鼓勵教師參與，也可善用外部政策成為推動的助力（King & Volkov, 2005），以逐步建立常態性的自我評鑑機制。另外，部分評鑑報告指出，學校對於學生的優勢智能或弱勢學生的基本能力學習情形，尚未有系統性的分析。又學校針對所實施的補救教學，或特色課程的成效，也較少分析其對學生學習的影響。而個案縣市的評鑑報告顯示，有些學校學生的學力檢測結果較低，然教師與行政人員對此的解釋各有不同，有必要蒐集更多的資料，並進行對話，以共同探究其背後可能的原因。

除了教學以外，各校尚有其他因情境脈絡特性，所需要進行的自我評鑑議題，然而，自我評鑑在此尚未發揮其應有的功能。這些議題包括：學校的制度規章、作業流程，可能因社會發展或政策變革而不合時宜；學校可使用的空間明顯不足，需要瞭解各領域教學的需求加以調整；過去辦理的計畫被視為成效不彰；學校推動新政策時，教師的準備度不足。而好幾所學校的評鑑報告也顯示，教師、家長或學生反應學校目前辦理的活動過多，不清楚其活動辦理的意義，同時擔心會影響學生的

正常學習，此些都反映了學校需要透過資料的蒐集與分析，以發現問題、謀求解決的行動，或提出佐證的結果（潘慧玲、張淑涵，2014）。另外，多數學校會運用 SWOT 分析方法，以診斷學校的現況，然而有的評鑑報告顯示，學校的現況分析，未必能反映學校實際的情形。例如：學校針對家長期望的現況分析，與評鑑委員實際訪談家長的結果不一致，宜進一步擴大自我評鑑資料蒐集的對象，以較充分反應學校的實際情況。

#### （四）建置學校資料管理的系統

學校針對每次所蒐集、分析的資料，如能進一步地運用資料管理的系統，將資料加以組織、儲存、更新與追蹤，或進行資料的分享與傳承，將更有助於自我評鑑促進組織學習的功能（鄭淑惠，2009）。尤其，自我評鑑所需的資料，除了針對特殊需求額外蒐集外，善用學校既有的資料，不但可以擴大資料運用的功能，同時可以減輕蒐集新資料的壓力（Fitzpatrick et al., 2004; Stufflebeam, 2000）。

如前述，部分學校會利用工具表單，彙整年度工作執行的過程與成果；另外，個案縣市的評鑑報告也顯示，有些學校會善用雲端資訊系統，整合活動實施成果的文字與影像，並成為各處室行政聯絡與訊息共享的平台。不過，除了這些例子外，個案縣市的評鑑報告仍然透露出一些待改進之處。例如：部分學校各項基本資料的建置仍未完備，各項會議或活動辦理的資料，未能依據計畫、執行與考核的流程建檔，同時，有助於資料建置與分享的資訊平台，其建制的完整性與使用的普遍性仍多有不足。而縱使部分學校的資料建置，能包括管考或未來的建議事項，但所彙整的資料多為活動照片，而活動歷程與結果的文字記錄則較少，且僅由業務承辦人員自行分析與解釋，未包含其他利害關係人的意見，對於行政措施或教育活動的省思較為不足，也無法引發新的意義建構（Earl & Katz, 2006），對於未來相關事項辦理的參考價值也就有所侷限。

綜合言之，部分學校已有資料管理的系統，但資料建置與分享的機制仍有不完整之處，此不僅會妨礙學校資料的分享與傳承，同時也無法提供外部成員瞭解學校改進的歷程與績效，對於校內、外人員的對話可能有所限制。

### 三、自我評鑑的結果運用方面

自我評鑑具有資訊回饋、促進參與的功能，有助於成員的省思、決策與行動（鄭淑惠，2009）。在個案縣市的評鑑報告中，發現學校能於蒐集及分析相關成員的意見後，加以處理與回應，以提供更好的行政支援。例如：教師反應教室的噪音問題

後，學校即謀求改善，並於天花板裝設吸音板。又相關成員表示希望增設遊戲器材，或整修校門的通道路面，學校也能積極向外爭取經費設置。又如，校長透過問卷調查法，了解利害關係人對校長領導的看法後，並給予意見回應。還有少數學校會運用問卷調查或學生學力檢測的結果，例如：針對家長對學校滿意度的問卷調查結果，校長會提供給全校教職員工參考，以凝聚對校務推動方向的共識。此外，也有校長會將學生學力檢測的結果，向教師說明，並進一步研討，以謀求教學上的改善。由此些例子顯示，自我評鑑結果能提供行政團隊決策的依據，也能成為學校分享、引發討論的媒介，此結果獲得相關研究的支持（鄭淑惠，2011）。

另外，從個案縣市的評鑑報告中發現，學校針對自我評鑑結果的運用尚有待改進之處。例如：家長向學校反應意見後，但未獲得學校處理情形的回應。又如，有的校長不清楚以前的校務評鑑結果，或未能充分瞭解評鑑工具及其所蒐集資料的意涵，以致無法充分地運用與回應。另外，部分校長未積極地與學校成員分享校務評鑑的結果，因而無法藉此共同探究學校發展的優劣勢及其可能的原因，以研商解決或改進的方式，也未能將此結果回饋至校務發展計畫之擬（或修）訂歷程。而進一步分析個案縣市評鑑報告的內容，其較少描述成員參與自我評鑑的過程，以及針對自我評鑑機制所作的後設評鑑，此可成為後續探討自我評鑑的主題。

## 伍、結論與建議

本研究主要以文件分析法，探討國民中小學實施自我評鑑的現況、優點及其待改進之處。以下分述研究結果的發現，並據此提出建議，以提供增強學校自我評鑑功能的參考。

### 一、結論

- （一）部分學校在校務發展計畫中能規劃自我評鑑的做法，也能善用會議與行政表單，惟自我評鑑的規劃可再求具體性與完整性

依據個案縣市的評鑑報告顯示，學校皆訂有校務發展計畫，部分學校能於該計畫內，訂定自我評鑑相關的評估標準與流程；也會透過會議，檢視業務執行的進度與品質，或設有相關表單，提供年度（或學期）的檢核與回饋。有些學校還會辦理業務單位的自我檢核、處室之間的同儕觀摩，並善用外部評鑑，加強自我檢視的功

能。

然在自我評鑑的規畫方面，大多數的學校，仍然缺乏較詳細、具體的自我評鑑計畫，評估標準與校務經營理念的連結不夠清楚，較少能夠反映學生的學習成果。部分學校對於會議決議未有良好的追蹤，業務檢核的表單，也缺乏活動記錄與利害關係人的回饋，以及未能善用外部評鑑的機會，以提供成員共同檢視學校發展的現況，此為較值得改進之處。

### （二）學校透過會議、非正式訪談與觀察等，蒐集與分析資料，部分還會建置資料管理系統，惟後續可再強化自我評鑑的落實程度

依據個案縣市的評鑑報告顯示，為了蒐集成員的意見與事實性的資料，學校經常會運用各種會議，以及非正式的觀察法與訪談法。部分學校還會辦理如班班有約，或利用網站信箱、親師專線等，進行資料蒐集與雙向溝通。還有少數學校，會運用問卷調查法或分析學校的文件資料，以瞭解利害關係人的意見，也有學校會分析學生的測驗結果，以更掌握學生的學習狀況。至於教學方面，學校主要則是透過課堂巡視、作業抽查、意見反應，了解教師教學的情形，部分學校則訂有教學相關的自我評鑑計畫與工具。而針對所蒐集的資料，部分學校會利用工具表單，或利用雲端資訊系統加以彙整與分享。

然而，在自我評鑑的執行方面，尚有需要改進的空間，包括：在學校會議中，較缺乏成員討論的時間，成員的同理心與傾聽能力也尚有不足。另外，少部分學校網頁的訊息溝通功能不彰，多數學校則尚未能運用多元可靠的方法，以蒐集與分析精確的資料來源，同時，資料管理系統也尚缺乏完整的建置（例如：較少有活動歷程與成果的省思結果）。另外，在教學方面的自我評鑑，大多數的學校則未能發展較全面性與持續性的機制，且對於學生學習的評估顯得不足。而學校面對本身脈絡的需求，也仍有許多需要透過資料蒐集與分析，以進一步發現問題、謀求改善的空間。

### （三）學校大多會參考自我評鑑結果以謀求改善，惟對結果的理解、運用與回應仍可再加強

依據個案縣市的評鑑報告顯示，學校依據所蒐集與分析的資料，會謀求改善或尋求外部的協助，使自我評鑑有機會能引導學校的決策與行動。在評鑑結果的運用方面，其特別值得改進的部分，則包括：學校未能有效地向利害關係人回應相關業務處理的結果，或未充分了解評鑑結果，或未能善用外部評鑑結果，以回饋至校務發展計畫之擬定。

## 二、建議

### (一) 重新建構學校自我評鑑的概念

本研究結果指出，目前中小學較缺乏具體、制度化的自我評鑑計畫，以有效提供校務推動的回饋。因此，建議除了配合外部評鑑所做的自我評鑑外，更需要強調自我評鑑為校務經營歷程的一環，具體做法包括：各處室、課程發展委員會與各領域小組等運作內建有自我評鑑機制，定期辦理自我評鑑；鼓勵成員參與，共同探究校務發展重要議題的需求、目標以及行動方案的計畫、執行與結果；自我評鑑計畫訂有辦理的組織與人員、時程、項目與方法等，以及能回應校務經營理念與價值的評鑑指標；邀請如學者專家及優秀校長擔任外部評鑑人員，以發揮諍友之功能；另宜考量針對自我評鑑實施後設評鑑，以提高評鑑的專業性，使自我評鑑更能促進校務經營及其目標之達成。

### (二) 強化學校自我評鑑的執行功能與結果運用

本研究結果指出，目前中小學會運用各種會議，進行提案討論、追蹤決議事項及徵詢成員意見，也會透過非正式的觀察、訪談等蒐集資料，而對於所蒐集與分析的資料也多能加以處理與回應。部分學校還會運用問卷調查法、文件分析法等蒐集較多元的資料，此些做法值得參考。

惟從研究結果也顯示，學校執行自我評鑑與運用評鑑結果的過程，尚有需要改進之處。因此，建議學校能重新檢視既有的資料蒐集、分析與運用之機制，強化其實質性功能的發揮。尤其，建議學校應該擴大自我評鑑資料蒐集的來源，並運用多元可靠的方法，同時使資料的分析，含納更多元的觀點，並將學生學習成果的分析納入其中。另外，需鼓勵更多教師參與教學品質相關的檢視與改進計畫，學校也應加強資料管理系統的完備性與使用的普遍性，並鼓勵評鑑相關結果的分享、討論，以引導學校革新的決策與行動，同時要適時回應相關利害關係人的意見，促進彼此的瞭解，以提高自我評鑑的專業性以及成員對評鑑的信任感。

### (三) 提供學校實施自我評鑑的支持

本研究結果指出，目前中小學已有部分自我評鑑的機制存在，然而，各校實踐的程度不一，且尚有許多改進的空間。而在個案縣市的校務評鑑計畫中，具有與自我評鑑精神相關的評鑑向度與項目，即有助於突顯政策上的期待與鼓勵，此做法值得肯定。而針對學校實施自我評鑑不足之處，建議主管機關應該協助辦理相關的工作



坊，或提供諮詢輔導、觀摩學習的機會，使所有學校成員都能瞭解自我評鑑的重要性，也能加強資料蒐集與分析的系統性作法。此外，建議主管機關能協助發展自我評鑑的相關工具，提供學校運用之參考，以及協助蒐集或彙整學校的資料，有助於學校運用更多元的評估指標與資料來源。另外，從自我評鑑的報告中發現，不少學校的人力資源有限、人員流動比率高，在學校業務的推動上顯得相當地辛苦，更遑論要進行自我評鑑，此問題值得主管機關的重視，同時也應該提供學校實質的協助，以支持其完成高品質的教育任務。

## 參考文獻

- 王如哲（2005）。校務發展計劃的理念與方法。**教育研究與發展期刊**，**1**（2），37-60。
- 王保進（2001）。國民中小學校務評鑑模式之內涵分析。**教育研究月刊**，**91**，52-62。
- 王保進（2003）。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。**教育資料與研究**，**50**，2-11。
- 范熾文（2008）。**學校經營與管理—概念、理論與實務**（第二版）。高雄市：麗文。
- 秦夢群（2009）。**教育行政—實務部分**。臺北市：五南。
- 秦夢群（2011）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。
- 張明輝（2009）。**學校經營與管理新興議題研究**。臺北市：學富。
- 許添明、許瑞津（2001）。國民中小學校務發展計畫之研究。**教育研究集刊**，**47**，155-184。
- 許添明、劉智豪（2008）。從國小校務評鑑論教育品質與管理之問題與對策。**教育資料與研究雙月刊**，**81**，153-178。
- 郭昭佑（2000）。**學校本位評鑑**。臺北市：五南。
- 郭昭佑（2007）。**教育評鑑研究：原罪與解放**。臺北市：五南。
- 陳美如、郭昭佑（2003）。**學校本位課程評鑑—理念與實踐反省**。臺北市：五南。
- 曾淑惠（2002）。**教育方案評鑑**。臺北市：師大書苑。
- 游家政、曾祥榕（2004）。教育評鑑的後設評鑑。**教育資料集刊**，**29**，53-94。
- 黃玉幸、蔡培村、張慶勳（2007）。國民小學校務評鑑歷程中之組織文化現象。**教育行政與評鑑學刊**，**3**，45-66。
- 劉明峯（2007）。國民小學校長應用資料導向決定之研究（未出版碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

- 潘慧玲 (2006)。以評鑑促進學校之革新。載於吳武典、高強華 (主編), **優質、創新與前瞻—郭為藩教授七秩華誕祝壽論文輯** (頁 337-351)。臺北市: 學富。
- 潘慧玲、張淑涵 (2014)。策劃學校發展的資料運用: 一所高中個案研究。**教育科學研究期刊**, **59** (1), 171-195。
- 蔡培村 (主編) (1998)。學校經營與管理。高雄市: 麗文。
- 鄭崇趁 (2007)。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 (2011)。教育經營學導論: 理念、策略、實踐。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。**國立新竹教育大學教育學報**, **26** (2), 57-88。
- 鄭淑惠 (2010)。建構優質化學校: 評鑑能力之探析。**教育研究月刊**, **192**, 55-66。
- 鄭淑惠 (2011)。教師專業發展評鑑之個案研究: 促進組織學習的觀點。**教育研究與發展期刊**, **7** (3), 37-68。
- Cheng, E. C. K. (2011). An examination of the predictive relationships of self-evaluation capacity and staff competency on strategic planning in Hong Kong aided secondary schools. *Education Research for Policy and Practice*, *10*, 211-223.
- Earl, L. M., & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hopkins, D. (1989). *Evaluation for school development*. Milton Keynes, MK: Open University Press.
- Kells, H. R. (1995). *Self-study processes: A guide to self-evaluation in higher education* (4th ed.). Phoenix, AZ: American Council on Education and the Oryx Press.
- King, J. A., & Volkov, B. (2005). A framework for building evaluation capacity based on the experiences of three organizations. *CURA Reporter*, *35* (3), 10-16.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jakobsen, L. (2000). *Self-evaluation in European schools: A story of change*. London, UK: Routledge Falmer.
- McNamara, G., & O'Hara, J. (2008). The importance of the concept of self-evaluation in the changing landscape of education policy. *Studies in educational evaluation*, *34*(3), 173-179.

- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999 a). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999b). The role of evaluative enquiry in creating learning organizations. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 92-114). London, UK: Sage.
- Sanders, J. R., & Davidson, E. J. (2003). A model for school evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation: Part Two: Practice* (pp.807-826). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Sanders, J. R., & Sullins, C. D. (2006). *Evaluating school programs: An educators' guide* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Schildkamp, K., & Visscher, A. (2010). The utilisation of a school self-evaluation instrument. *Educational Studies*, 36(4), 371-389.
- Schildkamp, K., Visscher, A., & Luyten, H. (2009). The effects of the use of a school self-evaluation instrument. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(1), 69-88.
- Stufflebeam, D. L. (2000) . The CIPP model for evaluation. In D. L. Stufflebeam, & G. F. Madaus, T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*( 2nd ed.) (pp.279-317). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Stufflebeam, D. L. (2003). Institutionalizing evaluation in schools. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation: Part Two: Practice* (pp.775-805). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Vanhoof, J., & Petegem, P. V. (2007). Matching internal and external evaluation in an era of accountability and school development: Lessons from a Flemish perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 33 (2007), 101-119.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yeung, S. Y. S. (2012). A school evaluation policy with a dual character: Evaluating the school evaluation policy in Hong Kong from the perspective of curriculum leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (1), 37-68.

