

潘慧玲 (2003)。從學校評鑑談到學校本位課程評鑑。北縣教育，46，32-36。

## 從學校評鑑談到學校本位課程評鑑

潘慧玲

臺灣師範大學教育學系教授兼教育研究中心主任

### 壹、前言

國內教育評鑑的實施，雖可溯自民國 50、60 年代，然積極推動，則屬近幾年之事，尤其民國 84 年《國民教育法》修訂，將校長辦學績效納入遴選之考量後，評鑑之風盛行。另為講求績效責任，大學評鑑、後期中等教育評鑑，包括高中、高職、綜合高中與完全中學評鑑，亦接連實施。然以上所述之評鑑，均由學校外部人員所執行，是一種外部評鑑，其目的重在總結性評鑑。然除此外，評鑑亦可由學校內部人員進行，如此做時，則為一種內部評鑑。

多年來，國內的學校評鑑以校務評鑑為主，而校務評鑑卻又都採專家意見導向的評鑑模式：由學校先自評，再由專家以半天至兩天不等的時間進行實地訪評。這種完全側重外部評鑑的模式，在當今講求學校本位管理的教改氛圍下，宜有所調整。易言之，除實施外部評鑑的校務評鑑外，我們也要呼籲推動一種以學校為基地，所進行的自發性評鑑，亦即學校本位評鑑 (school-based evaluation)。學校本位評鑑可採內部評鑑，亦可結合內外部評鑑，而其實施，除能彰顯學校自主性、要求學校擔負起績效責任外，亦可促進教師彰權益能 (teacher empowerment)；教師可從參與評鑑的過程中，變得更有能力、有動力及有權力。

在這波教育改革中，九年一貫課程是一項影響最為深遠的政策，為瞭解其實施成效，課程評鑑是無法避免的工作，然在進行課程評鑑時，必須知曉其在學校評鑑中的定位。故而，本文首在說明學校評鑑是一個較大的概念，其下可涵蓋不同的評鑑客體 (objects)——校務、方案 (program)、教材與人員的評鑑，其中課程為方案中之一項。其次，作者以學校本位評鑑為焦點，說明課程評鑑的實施。

### 貳、學校評鑑

學校評鑑係以學校為單位所做的評鑑，而在這單位中，可針對學校整體運作進行評鑑，此為校務評鑑；亦可針對校內實施的各項方案，如九年一貫課程、閱讀、中輟生輔導等方案進行評鑑，此為方案評鑑。另者，教材或學校人員 (如校長、教師) 亦均是可評鑑的對象。以下即分就學校評鑑的客體——校務評鑑、方案評鑑、教材評鑑及人員評鑑做介紹。

#### 一、校務評鑑

國內校務評鑑係採專家意見導向模式，藉助專家對於評鑑對象進行專業判斷，而其作法則仿自美國的認可制 (accreditation)。認可制通常包含幾個重要要

素：(一) 公佈的標準、(二) 機構的自我研究 (self-study) 或稱自評、(三) 外部評鑑小組、(四) 實地訪評、(五) 實地訪評小組的報告，通常包含建議、(六) 由一些知名人士組成小組審查報告、(七) 最後的報告以及認可機構所做的認可決定 (Scriven, 1984, 引自 Worthen, Sanders, & Fitzpatrick, 1997)。在上述七個要素中，國內包括了前面六項，報告的審查與認可決定則未作處理。至於評鑑標準，過去多以行政業務作為切入點，故設計有整體校務、教務、學生事務、總務、輔導等項目。近年來，設計思維漸作改變，開始從學校效能展現之面向規擬，以台北市九十年國中校務評鑑為例，評鑑項目即分為「組織與行政」、「課程與教學」、「環境與設備」、「教師與專業」、「訓導與輔導」、「家長與社區」等(湯志民, 2002)。

## 二、方案評鑑

方案評鑑源自北美的情境脈絡 (Robson, 2000)，1960 年代的美國，在詹森總統的大社會理想下，於 1965 年通過「初等與中等教育法案」，聯邦政府投注大量經費推動不同的教育方案，企圖以教育的手段實現社會平等。唯為瞭解教育方案確有其成效，乃大力推動方案評鑑。對於「方案」一詞，教育評鑑標準聯合委員會 (The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) 曾作如下之定義：「一種持續性提供的教育活動，例子可含學區的閱讀方案、軍事或工業訓練方案、醫事教育方案、或是專業的繼續教育方案」(The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994: 3)。由此可知，「方案」是一涵蓋人員、組織、管理與資源的集合體，提供持續性的教育活動以達成既定目標，故其有別於例行性進行的基礎性活動 (潘慧玲, 2002a)。易言之，目前國內的校務評鑑係針對基礎性活動所作的評鑑，而發展小班精神教學計畫、兩性教育、英語教育、資訊教育或是九年一貫課程等的評鑑則屬方案評鑑。其中有關九年一貫課程評鑑除可由中央、地方政府主導外，亦可由學校實施，亦即進行學校本位課程評鑑，此將於後面進一步說明。

## 三、教材評鑑

教材評鑑通常採用消費者導向模式，目的在於發展產品的評鑑資訊，以方便消費者從中選擇所需產品或服務，Scriven 所發展的產品檢核表可說是此模式之典型代表 (Stufflebeam & Shinkfield, 1985; Worthen, Sanders & Fitzpatrick, 1997)。國內各級學校在評選教科書時，常使用相關之評鑑表，內容多包括物理特性與內容編排兩項。除此外，國立台北師範學院 (1996) 針對國小教科書，提出了較為完整的教科書評鑑標準：(一) 出版特性：含作者、發行人、發展過程、費用、附屬服務、其他；(二) 物理特性：含版面設計、印製、裝訂、紙質、其他；(三) 內容特性：含理論基礎、目標、內容、組織、其他；(四) 教學特性：含教學設計、學習評量、教學資源、其他。

## 四、人員評鑑

教育人員評鑑，除學校中的校長、教師外，尚含教育局長，美國對於教育局長的評鑑，發展了不少相關評鑑系統（如 Candoli, Collen & Stufflebeam, 1994），國內則尚未見。由於本文僅在說明學校人員之評鑑，故以下分述校長及教師兩部分。

### （一）校長評鑑

自校長聘任改為遴選制度後，校長辦學績效成為是否繼續遴聘之考量依據。為了解校長辦學績效，大多縣市均以校務評鑑代替校長評鑑，僅有少數縣市逕自實施校長評鑑。在美國，各州立有法令進行校長評鑑，而其評鑑校長表現之規準，可歸納為四層面：「視導」、「與學校及社區關係的建立」、「課程與教學領導」、「財務管理」（Peters & Bagenstos, 1988），唯南卡羅萊那州，亦將「學生的發展與成就」納入評鑑之範圍。至於國內，幾項規劃研究顯示與國外稍有不同之作法，例如江文雄等（1999）研擬之台北市校長評鑑指標分為「政策執行」、「教學領導」、「學校經營」、「人際關係」、「專業責任」、「學校特色」等六大構面；王麗雲（2000）所規劃的台南縣校長評鑑指標則分為「法令與政策執行」、「教學領導」、「學校經營」、「人際關係與行政溝通」、「專業素養與專業發展」等五個面向。

在參考國內外文獻後，台北縣所規擬之國小校長評鑑係以「校長與之互動的對象」為思考方向，分別針對校長對主管教育行政機關、學校、教師、學生、家長社區、校長自身所應負起之責，研定了「政策與法令執行」、「行政經營」、「教學領導」、「學生的學習與成長」、「社區互動」、「專業素養提昇」等六面向評鑑指標。尤其值得一提的是，該專案中以四年為一週期規劃校長評鑑：1. 第一年上學期為準備階段；2. 第一年下學期至第四年上學期為形成性評鑑階段；3. 第四年為總結性評鑑與整體評鑑報告統整階段。在形成性評鑑中，引入了駐區督學、課程督學、視導委員，協助校長提出學校發展計畫與瞭解校長領導學校情形（台北縣教育局、台北縣板橋市實踐國小，2000）。

### （二）教師評鑑

國內對於教師專業表現的瞭解是以行之多年的年度教師成績考核為之，然此方式並未能有系統地幫助教師瞭解其在教學專業各方面的表現情形，以作為反省改進或績效評估之依據。是以，學者們對於教師評鑑系統的發展多所著力。近來，教育部更組成「公立中小學教師專業評鑑制度起草小組」進行教師專業評鑑制度之規劃，現已完成《高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法（草案）》。辦法中彰顯了教師評鑑係為幫助教師反思改進之精神，故規範在學校中組成教師專業評鑑小組，負責評鑑工作之規劃與實施。評鑑方式分為教師自我評鑑、校內評鑑及外部評鑑三種。校內評鑑由同領域或同學年教師擔任觀察者，必要時，得加入校長指定之學校行政人員或評鑑小組推薦之學者專家擔任評鑑人員。另主管教育行政機關所負責之外部評鑑，則在有學校需要介入時，方才

啟動。

除教師評鑑辦法之研擬，教師評鑑內容嘗有學者進行訂定（如張德銳等，1996），其中因應九年一貫課程的實施，台灣師範大學教育研究中心接受教育部委託，草擬了一套指標系統，目前的草案中將教師教學專業能力指標分為五個層面：規劃能力（含課程規劃、教學規劃）、教學能力（含教材呈現、教學方法、學習評量）、管理能力（含班級管理、資源管理）、評鑑能力（含課程評鑑、教學評鑑）、專業發展能力（含自我發展、專業成長、專業態度）。

### 參、學校本位課程評鑑

西方國家自 1980 年代興起的「學校重整」(school restructuring) 運動，學校本位管理是其中一項重要的學校革新策略（潘慧玲，2002b），強調將課程、人事及經費權下放至學校，而學校本位評鑑亦是因應此波改革之產物。Nevo（1995）在其書中曾詳述以色列推動學校本位評鑑之經驗，他提到學校本位評鑑分為四個階段：一、基本訓練：工作坊；二、建立學校內部評鑑團隊；三、評鑑制度化；四、建立內外外部評鑑對話。雖說學校本位評鑑可只採用內部評鑑，唯為增加檢視學校的角度與視野，在內部評鑑的實施步入正軌後，宜結合外部評鑑的運用。

針對課程發展所進行的學校本位評鑑，即為學校本位課程評鑑，其意指學校參酌社區脈絡，根據學校特性與需求，自發性地針對學校的課程發展成效進行系統性的評估。事實上，課程評鑑係課程發展中的一部份，故參照課程發展的流程，潘慧玲等（2003）將高職、綜合高中學校本位課程評鑑指標設計為課程規劃、課程設計、課程實施、實施成果、行政支援與制度化等五層面；其下又可細分為十二個評鑑項目：

#### 一、課程規劃

- （一）組織建置及計畫研修：課程發展組織建置、課程發展工作計畫研修。
- （二）背景分析及需求評估：學校背景分析：師生、行政人員、家長特性等；學校需求評估：學校人員、社區、業界、經濟與社會發展需求等。
- （三）願景規劃及目標訂定：課程願景與課程目標的規擬等。

#### 二、課程設計

- （一）課程架構：一般課程與專業課程的學分數、一般課程與專業課程在各年級的銜接等。
- （二）課程內容及活動設計：符合課程目標、學生學習能力與需求等。
- （三）學習評量：評量人員、內容、方式等。

#### 三、課程實施

- （一）課程實施的準備：宣導溝通、預擬困難解決對策、安排教學資源、完善學生輔導措施等。
- （二）課程實施：教材呈現、教學方法運用等。

#### 四、實施成果

- (一) 學生學習表現：認知、情意、技能之表現，畢業進路等。
- (二) 教師專業成長：課程發展能力、積極追求專業成長等。

#### 五、行政支援與制度化

- (一) 行政支援：提供人力、物力、財力資源等。
- (二) 制度化：組織運作、知識管理、課程發展與評鑑機制等。

學校本位課程評鑑的實施係以學校為基地，自發性地進行課程發展成效的評鑑。在課程發展的每一階段，均可進行評鑑，不一定要在課程發展完成後才實施。此外，學校可依課程發展情形，彈性使用評鑑指標系統：例如過去未曾進行學校本位課程發展者，可依據評鑑指標次序進行，唯將「制度化」視為努力的方向而非評鑑的項目；而已進行學校本位課程發展的學校，除課程規劃、課程設計、課程實施、實施成果、行政支援外，亦需評估「制度化」的執行情形。

#### 肆、結語

將評鑑視為學校發展中的一部份，可促使學校不斷地革新。在英國的學校脈絡中，教育評鑑與課程發展是緊密連結的，故而評鑑並非僅是外部評鑑者對於學校中某一課程方案的成效評估，評鑑是課程發展中的一環，因此，評鑑與課程發展、教師行動研究常相提並論。近幾年的臺灣，教育改革如火如荼地展開，而觀其精神大致吻合西方教改的脈動，學校本位管理、教師彰權益能、促進組織學習是整個教改努力的核心概念(潘慧玲, 2002b)，如此作法，擴大了學校自主空間，也提升了教師主體地位。評鑑在此氛圍下，不應僅被作為績效責任評估的工具，而應化為學校內建機制，以促進學校發展與革新，並進而帶動教師的彰權益能，此當是評鑑所該被賦予的新意義。

#### 參考文獻

- 王麗雲(2000)。台南縣國民中小學校長評鑑表。台南：台南縣政府教育局。
- 台北縣教育局、台北縣板橋市實踐國小(2000)。台北縣國民小學校長評鑑之研究。台北：作者。
- 江文雄等(1999)。台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北：台北市政府教育局。
- 國立台北師範學院(1996)。國民小學教科書評鑑標準。中華民國教材研究發展學會委託專案。台北：作者。
- 張德銳、簡紅珠、裘友善、高淑芳、張美玉、成虹飛(1996)。發展性教師評鑑系統。台北：五南。

- 湯志民 (2002)。台北市國民中學校務評鑑之評析。初等教育學刊，11，25-50。
- 潘慧玲 (2002a)。方案評鑑的緣起與概念。教師天地，117，26-31。
- 潘慧玲 (2002b)。緒論：學校革新的脈動。載於潘慧玲 (主編)，學校革新：理念與實踐 (頁 1-47)。台北市：學富。
- 潘慧玲、楊錦心、高新建、郭昭佑、張樹倫、江惠真 (2003)。高職與綜合高中學校本位課程發展評鑑之研究 (草案)。教育部委託專案報告。台北市：國立台灣師範大學教育研究中心。
- Candoli, C., Collen, K., & Stufflebeam, D. (1994). *Superintendent performance evaluation: Current practice and directions for improvement*. Center for Research on Educational Accountability And Teacher Evaluation & The Evaluation Center, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan.
- Nevo, D. (1995). *School-based evaluation: A dialogue for school improvement*. New York: Pergamon.
- Peters, S., & Bagenstos, N. T. (1988). *State-mandated principal evaluation: A report on current practice*. (Eric Document Reproduction Service No. ED 292889)
- Robson, C. (2000). *Small-scale Evaluation*. London : Sage.
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1985). *Systematic evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The program evaluation standards* (2nd ed). London: Sage.
- Worthen, B. R., Sanders, J. R. & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (2nd ed.). New York: Longman.