

# 應用公部門校務評鑑制度於私人教育基金會

## 會

### —以永齡希望小學為例

韓佳榆\*、黃冠逸\*\*、顏嘉辰\*\*\*

國立東華大學教育行政與管理研究所碩士生

#### 摘要

本研究旨在分析我國校務評鑑制度應用於私人教育基金會之永齡希望小學，並從各縣市的評鑑模式作為永齡希望小學之範例，以期能給予幫助並增進其整體效能，亦可作為改善之依據。本研究藉由四種評鑑模式的規劃策略與執行方式，並找出符合於現今台灣國中小校務評鑑的主要評鑑模式，瞭解校務評鑑的優劣得失；再將校務評鑑模式應用於永齡希望小學，以此評鑑模式發展可用於私人教育機構的校務評鑑架構，並提供其他公部門與私人教育基金會作為辦理相關評鑑的參考。

關鍵詞：校務評鑑、永齡希望小學

## 第一章 前言

我國依據教育基本法與國民教育法相關規定，國民小學評鑑由各縣市教育主管機關主導、規劃與實施，而教育評鑑的發展最先稱為「學校評鑑」，後來以「校務評鑑」為主，主題式教育評鑑為輔，而兩者均可統稱為方案評鑑（董俞伯，2011）。教育評鑑是以教育為對象，蒐集各種有效資料以判斷教育計畫、歷程、成果、目標或達成特定目標的各種方法之價值（張植珊，1979）。教育行政經計畫及執行之後，即應進行評鑑與考核，以了解其得失，作為新計畫或改進之依據（謝文全，2009）。因此，執行教育計畫或學校相關計畫時，可以透過評鑑瞭解其組織的得失、協助決策者執行與決策計畫與提高組織運作品質與績效等功能。

除了政府公部門的國民小學外，民間亦有許多公益團體和企業籌辦相關課輔計畫與教育基金會等，2005年鴻海科技集團總裁—郭台銘先生創辦永齡教育慈善基金會，有別於其他私人企業基金會與課輔計畫，永齡教育慈善基金會以「給孩子一個希望、許台灣一個未來」作為理念、「給予每個孩童平等的機會」為宗旨（郭曉玲，2008）。2007年起永齡希望小學正式實施，區域遍布全台各縣市、學生約有6000人，至2012年統計全國合作機構與大專院校已有16個單位、媒合合作國小達282所；開設課輔班級達800班、學期受助學童達5,000人，合計服務人次達40,000人次，參與課輔老師高達1250人，規模實屬全台私人教育基金會之冠（永齡教育基金會，2014）。

綜合上述，本研究旨在應用公部門之國民小學校務評鑑於永齡希望小學，藉由校務評鑑的方法與模式檢視永齡希望小學運作成效，提供永齡希望小學改進之依據，更希望透過永齡希望小學的評鑑案例，提供其他公部門與私人教育基金會作為辦理評鑑之參考。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 校務評鑑

#### 壹、校務評鑑的意涵

王保進（2005）認為校務評鑑是確認教育品質的內涵下，決定評鑑內涵，擬定客觀標準，利用自我評鑑及專家訪視，了解學校經營品質實況，從而達成教育品質的績效責任或持續改善的目的。

林天佑（2006）認為學校評鑑是一種學校全身健康檢查，學校必須積極面對，才能確認學校機能是否正常運轉，同時及早發現症狀，並透過專業診隊與治療的過程，確保

學校的健全運作；唯學校是專業組織必須建立自我革新的機制；因此校務評鑑的最終目的在於促使學校發展出定期運轉的自我評鑑機制，為學校永續經營，啟動源源不絕的能量。

蘇秀花（2007）指出校務評鑑是一種以學校為主體，結合學校有關的利害關係人，針對與學校發展有關的事物，採用系統化的蒐集和分析學校的各種資料，加以客觀的描述和價值判斷，以為協助學校改進或確認學校績效決策的整體運作歷程。

鄭崇趁（2008）認為校務評鑑指教育行政機關為了瞭解所屬學校辦學績效，作為輔導活協助學校自我改進發展，盼訂校務經營指標及檢核方式，提供學校人員即訪評委員系統蒐集學校運作資料，並據以分析比較賦予教育價值之歷程。

綜合上述，本文認為校務評鑑應以如下的概念為運作，是確認教育品質下的全身健康檢查，學校必須積極面對及早發現症狀透過專業診隊與治療以確保學校的健全運作，實質進行教育行政機關為瞭解學校辦學而輔導及協助學校自我改進發展，學校人員與訪評委員藉由指標的檢核，來分析該學校是否達成教育品質與持續改善。

## 貳、校務評鑑的目的

校務評鑑的目的，可歸納為形成性與總結性之兩大目的。形成性目的係為發展與改進，總結性目的係為績效責任與選擇。D.Nevo 則綜合各家觀點，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」（引自顏憲文、余家彥、桂進德、陳美惠、黃春華、葉榮鑫，2006）。

鄭崇趁指出校務評鑑的功能，在於對學校發展能夠發揮檢核、診斷、比較、預測、輔導及發展六大功能，讓學校發展更有方向。吳清山、林天佑將校務評鑑的目的歸納如下：(1)建立學校基本資料。(2)了解學校運作績效。(3)診斷學校運作缺失。(4)改進學校運作缺失。(5)確保學校教育品質。(6)促進學校永續發展。（引自顏憲文等人，2006）。

校務評鑑最終目的，除了消極性的檢視缺失要求改進，在積極性上可以激發學校內部的動力，引導學校發展。教育資源的分配會受到評鑑行政決定的影響，目的會超出協助範圍，有時會帶著獎懲性質。

## 參、校務評鑑的方式

校務評鑑的方式，依其歷程主要有下列三種：

### 一、自我評鑑

學校內部成立自我評鑑小組，依照彙整資料以及評鑑項目與評鑑指標自我評估，分析優缺點並提出改進建議，以提供外部評鑑小組實地訪問之參考。

## 二、外部評鑑

由教育主管機關或認可之機構聘請學者專家、督導單位、家長或教師代表等組成評鑑小組，校實地訪視，透過簡報、參觀校園、師生訪談、查閱資料、綜合座談等程序並參考學校自我評鑑資料，以瞭解事實評估績效和提供改進的策略。

## 三、追蹤評鑑

由教育主管機關或認可之機構聘原外部評鑑委員或另請其他委員組成追蹤評鑑小組，於外部評鑑一學期或一學年後，針對外部評鑑所發現的問題、改進建議或策略，實地到校瞭解學校是否研擬具體改進方案或計畫並確實執行。

## 肆、校務評鑑的方法

校務評鑑工作採用的方法很多，方法如下：

### 一、文件分析法

調閱學校有關的規章、計畫、報表、工作或是會議紀錄等，加以分析研究。

### 二、觀察法

赴校實地考察，就實際觀察到的現象，有系統的記載分析並和文件或書面資料相互印證。

### 三、訪問法

在不妨礙教學的原則下，對學校相關人員以面對面的溝通方式，以獲取評鑑所需的資料。

### 四、座談法

邀請學校有關人員，就評鑑事項，相互交換意見，不必獲得結論，有時與會人員的個人意見，亦可列為評鑑的參考。座談會適合用於團體會談，公開場合即探討共同問題。

### 五、問卷法

就所需瞭解的問題設計成問卷，供受評者回答，可蒐集特殊資料或瞭解多數人的想法。

### 六、評量表法

評量表是將每一評鑑項目分為優劣程度不同的幾個等級，評鑑者或自評者根據所得資料的分析判斷，在適當等級內劃記表示對該項目的評價。

## 伍、校務評鑑的指標

任何的計畫或行動方案必須有考核、評鑑，以作為反饋、評定績效的依據。而評鑑

的進行要有客觀、有效的指標供評鑑者及受評者遵行。僅從學校效能指標、學校教育品質指標的角度切入，輔以各縣市校務評鑑指標的彙整，期能探究校務評鑑指標的真實面貌（引自顏憲文等人，2006）。

### 一、學校效能指標

郭昭佑（2000）彙整國內外學者所研究學校效能指標的重要向度。學校效能研究指標多集中在學生學習表現、教學品質、環境規劃、校長領導、家長參與、教師工作滿足及課程安排等向度，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，顯示學校效能的複雜性，與指標建構的困難程度，同時也呈現了學校效能概念的多元觀點。

### 二、學校教育品質指標

Y. C. Cheng 在香港經過三年的研究，除訪談與觀察外，更調查近約 190 所學校（約香港所有初等學校的 17%），678 班級，3872 位教師，21622 位學生意見後，並經數個個案研究發展了一個多元層級及多元指標的架構，其所定義的學校層級教育品質指標如下（引自郭昭佑，2000）：學生個人層次的指標、班級層級的指標、教師個人層次的指標、教師群體層次的指標、組織層次的指標、學校脈絡的指標。D. Nevo 也從多元的觀點歸納學校品質指標，分為六群計 45 項指標（引自郭昭佑，2000）：學校對社區及學生的服務、學校願景、學校人員、物質的資源、教育方案及活動、學校成就、學校獎勵與國家認可等九項。

### 三、校務評鑑報告的運用

游家政認為評鑑最後的結果要加以利用，首先是針對問題在哪裡，現在既然找出問題了，要如何去改進，改進的方法也要經過大家的腦力激盪，接著就要進行追蹤，看看是否落實了提出的建議。而評鑑的報告應否公開，現今資訊發達，社會大眾對評鑑常有品質保證的要求，其歷程要符合公開、透明原則，評鑑的結果應予公佈。我們常看到受評學校在面對訪視時，竭盡所能的準備各項書面資料，一方面可展現辦學的績效；另一層意義是為了掩蓋缺點。藍瑞寬在評鑑報告的運用上，提出幾點應關切的方向，其認為校務評鑑之精神，在於針對校務運作時所產生之不良或不合宜之現況，採用科學化與系統化的方法與工具，加以探討與分析。其探討與分析的結果，應作一詳盡的書面報告，然後知會所有與校務評鑑有關的人員（引自顏憲文等人，2006）。

校務評鑑報告的提出，不要天真的預期將會被當成政策制定的重心，事實上，在政治現實環境中要作決定並不只是依賴評鑑那麼容易。但可以確信的是絕非評鑑工作的結束，而是另一個開端。當報告出爐後，不僅歌功頌德、提供興革意見，更要積極的給予學校支持性的協助，以提昇教育品質為鵠的（引自顏憲文等人，2006）。

校務評鑑報告的處理需要注意相關原則：判斷評鑑的結果，須提供學校有申訴回饋的機制。進行教育改進需要透過評鑑，並善用結果。評鑑的結果可以作為學校人員激勵

之媒介。評鑑結果也將是學校於未來進行相關事務的指標，可以產生鼓勵與鞭策之作用。更可以作為教育政策方針訂定之參考。

## 第二節 永齡希望小學的沿革與現況

### 壹、永齡希望小學的沿革

永齡教育基金會中設有永齡希望小學與教學研發中心，2005年鴻海科技集團總裁郭台銘成立永齡慈善基金會，2007年郭曉玲擔任永齡教育基金會董事長，而永齡希望小學也應運而生。永齡希望小學在永齡基金會創辦人郭台銘先生指示以組織企業經營的態度作社會公益的期盼下，除了講求管理方法、追求效益，更要讓每一項資源發揮最大效益；將執行成效列入績效的考核，以做為評估持續執行計劃的準則。

「永齡台東教學研發中心」成立於2007年，主要研發國語文補救教材與建立補救教學的執行系統，並以實徵研究的方式驗證其有效性與可行性，研發內容包含：國小一到六年級的國語文補救教材、電子書包、補救教學師資培訓與督導系統、補救教學執行模式，以及各式的教學資源等。

2009年永齡教育基金會委託國立中正大學成立「永齡希望小學—中正教學研發中心」，研發一套「玩魔數」數學補救教材，旨在讓孩子以玩遊戲的快樂心情，在教學策略的引導下玩出聰明、學會數學。另配合教育部資訊融入教學政策，永齡教育基金會與鴻海教育基金會成立「電子書包專業研發團隊」，再將國立中正大學所研發的「玩魔數」教材導入電子書包內，推廣至所有課輔教學現場，兼顧傳統書本與現在數位化的教學模式，提升學生學習動機與教學效能。

除了永齡希望小學與教學研發中心的成立外，永齡教育基金會委請新北市教師會結合專業教師，透過九年一貫課程目標與教育政策的導引下，整合課程評量方式，致力於學校本位課程的發展，並實踐學習領域課程的目標，以發展永齡希望小學課輔評量方式（永齡教育基金會，2013）。

### 貳、永齡希望小學的執行方式

#### 一、師資來源

以各校教育系相關大學生、師培中心研究生與在職教師、儲備教師以及退休老師等為主要師資來源。

#### 二、合作對象與單位

至2014止，全台共有16個合作單位，並分為北、中、南、東共四區，各區合作對象與單位如表1所示：

表1

## 永齡希望各區合作對象與單位

區域	編號	縣市	合作對象與單位
北區	A01	基隆市	國立海洋大學
	A02	新北市	新北市教師會
	A03	台北市	國立臺北教育大學
	A04	桃園市	國立中央大學
中區	B05	台中市	國立中興大學
	B06	台中市	東海大學
	B07	雲林縣	國立雲林科技大學
	B08	嘉義縣	國立中正大學
南區	C09	台南市	國立海洋大學
	C10	高雄市	國立臺北教育大學
	C11	高雄市	新北市教師會
	C12	屏東縣	國立中央大學
	C13	屏東縣	世界展望會
東區	D14	宜蘭縣	國立宜蘭大學
	D15	花蓮縣	國立東華大學
	D16	台東縣	國立台東大學

資料來源：永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學合作網絡。2014年12月3日，取自<http://www.yonglin.org.tw/education-site-embeded/hope-school/cooperation/166.html>

### 三、學生遴選

符合家庭經濟弱勢之標準並以課業成績屬丙、丁者優先，且學童具有學習意願或動機，並符合未經鑑定為學習障礙、智力障礙等具影響課輔學習之因素者。

### 四、課輔方式

每週上課時數至少 8 至 12 小時，累計上課週數至少 16 週，以長期指導並觀察學童學習之成效，每班學生數為 4 至 8 名，不足則需合併班級進行課輔。

## 五、課輔科目與教材

### (一) 授課科目

國語文、數學、閱讀(國數班)或英文、數學、閱讀(英數班)。

### (二) 課輔教材

1. 國語文教材使用「永齡希望小學—台東教學研發中心」所編製之語文補救教材。台東教學研發中心參考「九年一貫課程綱要之語文領域能力指標」、「閱讀理論」及「有效的教學方法與原則」編定國語文各冊課本、作業本、教案、教具、學習單與檢測評量。

如圖 1 所示：



圖 1 永齡希望小學國語文補救教材

資料來源：永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學教學研發中心補救教材。2014 年 12 月 3 日，取自

<http://www.yonglin.org.tw/education-site-embedded/rd-center/materials.html#topofthepage>

2. 英文教材使用字母 Starter、永齡 ABC，接續由博幼基金會公益授權編製印刷之英文課本共 1 至 6 冊。中年級使用使用字母 Starter、永齡 ABC、永齡希望小學英文課本 1 至 6 冊；高年級使用永齡 ABC、永齡希望小學英文課本 1 至 6 冊。如圖 2 所示：



圖 2 永齡希望小學英文補救教材

資料來源：永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學教學研發中心補救教材。2014 年 12



月 3 日，取自 <http://www.yonglin.org.tw/education-site-embeded/rd-center/materials.html#topofthepage>

3. 數學教材使用「永齡希望小學—中正教學研發中心」所編製之數學補救教材。依據教育部國民中小學九年一貫數學指標，與各學年數學指標細目整合之「數」、「量」、「形」指標概念，依邏輯性與順序性重新編製之「玩魔數」補救教材，為國小 1 至 6 年級數學教材。如圖 3 所示：



圖 3 永齡希望小學數學補救教材

資料來源：永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學教學研發中心補救教材。2014 年 12 月 3 日，取自 <http://www.yonglin.org.tw/education-site-embeded/rd-center/materials.html#topofthepage>

4. 閱讀教材依照台東教學研發中心所制定的標準，於各校圖書館挑選繪本作為閱讀科教材。

## 六、檢測制度與測驗方式

統一教材、定期檢測，每月進行學童國語文、英文及數學各科紙筆測驗，並定期召開月會檢討學童進階程度與達成率。

## 七、執行成效檢核機制

於期初進行前測、學期期間每月檢測成績登錄及出席率的確認，每學年度進行課輔計畫的執行成效質、量化分析及執行問卷調查。

## 八、教學品質的維持

(一) 於各分校設立「教學輔導委員會」，針對課輔老師專業教學知識、教學現場處理、班級經營技巧及教學品質的提升進行培訓，並提供教材修正之意見。

(二) 於各分校設立「社工諮詢委員會」，協助專職社工團隊的專業增能、緊急或特殊個案的處理以及建立校園危機處理機制及社會資源網絡的整合。

(三)「教學督導制度」的建立，透過教學指導員進入教室做教學觀察、個別督導及團體督導方式，協助課輔教師確實執行新教材及有效教學法，以維持教學品質及學童學習成效。

#### 參、永齡希望小學的實施現況

永齡希望小學六年來已服務超過五萬五千人次的學童，並在全國大學及機構設立 17 所分校，其中在國立中正大學和國立台東大學設立國語文、數學及英文三科的教學及數位內容研發中心，在 2012 年全台國小 2679 所中有 282 所設有永齡小學課後輔導，開設班級數達 800 班，而全國參之課輔教師也達 1250 人，相較其他私人課後輔導機構規模，永齡希望小學在全國的服務規模堪稱全國之冠。

在學童學習成效方面，以數學科為例，自 96 年度至 100 學年度，學童由平均落後二個學年的學習程度，經過永齡希望小學一學年系統化課輔教學，學童成績達到該年級的程度，已由 16.1% 已提升至 44.6%。

除此之外，永齡希望小學在行政體系制度中建立督導系統，讓現職教師透過教學培訓、教學指導與指導員、督導與團隊督導的共同努力下，培訓出更優良的課輔老師，提升其教學品質。

在與教材與檢測方面，為配合教材研發、教學成效確認及數位內容轉製的進度，全台已有 2500 位的學童拿到專屬的電子書包，並分別在台東分校與中正分校設立國語文教學研發中心和數學教學研發中心，研發國語文與數學教學教材與教具。而在每月學習檢測的表現上，以紙本教材為教學工具的班級成績表現，月檢測通過率已可達 92% 以上此外，更根據統計數據顯示，使用電子書包班級的學童進階通過率的表現，普遍高於使用紙本教材的班級約 3%，足見導入電子書包之學習已有具體成效（永齡教育基金會，2013）。

#### 肆、永齡希望小學的相關研究

近年來有關永齡希望小學的研究，大致可分為學生學習適應、單科補救教學實施現況、課輔老師教學現況與家長參與的影響四方面。在弱勢學生學習適應之研究中，採用半結構式訪談研究受輔學生在學習動機與態度、學習方法、人際關係及學業成就的適應情形，結果顯示，學童在參與永齡課輔後的學習動機與態度有所提升，然而，其表現會隨著教師教學方式、教材難易度、學童情緒等因素而有所不同（林沛吟，2011）。亦即永齡希望小學課後輔導因為教師的教學方式、教材難易度等因素，對受輔學生的學習動機有明顯影響且能改善其學習意願。

蔡沛津(2013)針對永齡希望小學二年級國語文補救教學實施成效進行調查，以 100 學年度接受永齡希望小學二年級國語文補救教學方案的低成就學童為實驗組，因資格不符未被接受永齡服務的低成就學童為對照組進行研究，調查發現，受永齡希望小學國語文補救教學之學生進步幅度明顯優於對照組，由此可知，永齡希望小學國語文補救教學

對於受輔學生具有正面的影響。

除了對於永齡希望小學學生學習動機與課業表現方面的研究外，亦有對於學生家長參與與學生適應關係的研究，以永齡希望小學花蓮分校為例，透過問卷調查方式採用 Likert 五點量表記分，量表平均值為 3 分，1.0 至 1.79 訂為低程度、1.8 至 2.59 訂為中下程度、2.6 至 3.39 訂為中間程度、3.4 至 4.19 訂為中上程度、4.2 至 5 訂為高等程度，結果顯示，「整體家長參與」屬於中等程度，而「家長參與子女的學習」層面為中上程度、「家長與課輔老師的互動」屬於中下程度，而「家長對於永齡希望小學的認知」屬於中上程度（劉倩如，2012）。由此可知，永齡希望小學受輔學生、學生家長和課輔老師間的互動有明顯改善空間，同時，該研究還發現，永齡希望小學家長參與與其各層面和學生適應與其各層面皆為高度相關，即家長參與越高，學生適應表現越佳（劉倩如，2012）。

教學是老師、學生與家長三方共同經營，亦有研究者調查永齡希望小學課輔老師教學困擾現況與面臨時之認知、因應與感受進行研究，在實施補救教學的現場中，課輔老師經常面臨困難與問題，此研究針對課輔老師面臨主要的教學困擾進行研究，其中「學生程度參差不齊」、「臨時注意學生學習中的突發狀況」、「學生學習動機不足」、「我的學生上課吵鬧」和「學生學習態度不佳」為排序前五項的教學困擾（鄭永霖，2009），因此，在培訓課輔老師、學校與永齡希望小學間的合作上都有改善空間，藉以達到更好的補救教學成效。

### 第三章 處理策略

#### 第一節 教育評鑑模式

教育評鑑模式有不同的分類方式，但可歸納成四種基本類型：目標達成模式、內在效標模式、外在效標模式、助長機會模式（謝文全，2009）。

##### 壹、目標達成模式評鑑

目標達成模式將評鑑視為一種目標達成程度的鑑定。步驟如下：

- 一、建立組織的目標。
- 二、進行目標的分類工作。
- 三、將目標轉換成可測量的行為目標。

四、尋找可供達成目標的情境。

五、選擇或發展適當的評鑑工具。

六、蒐集成員表現的資料。

七、評估成員行為表現與預定目標是否符合，以判定目標達成的程度。

目標達成模式之優點為能評估預期目標的達成程度，因為設定目標，如果目標達成表示計畫執行成功，但其缺點為著重運作結果的評鑑，卻忽略運作過程的評鑑。也過度重視可測量目標的評鑑，認為未達成的目標，一定是目標本身有所缺陷，易忽略比較不具體或不易量化的目標。

## 貳、內在效標模式評鑑

內在效標模式強調內在效標的評鑑。內在效標注重事物的內在特徵，是不容易量化的，因此評鑑的判斷標準常取決於評鑑者的專業判斷。

以認可模式為例。認可模式為一套評鑑的標準或評鑑的項目，要求受評單位先做自評，然後由外部的專家學者進到學校做訪評，再依據訪評委員的意見撰寫評鑑報告。此為一種自願的過程，透過非官方的學術團體採用同僚評鑑，以檢視被認可之機構是否已達成自我研究中所定的目標，並符合評鑑的標準。認可模式的主要目的在於瞭解和審查機關學校的工作或教學內容與水準，並辨認機關學校的優缺點以建議需要改進之處。刺激機關學校不斷經由定期的自我評鑑而進行自我改善，以達到最高的績效或教育標準。認可評鑑的自我評鑑機制可以藉由現況的觀察與資料作迅速的判斷與改變，引導學校更加自我精進。

## 參、外在效標模式評鑑

外在效標模式強調外在效標的評鑑。以史替克的外效模式為例，本模式的進行過程為先建構評鑑意圖，依據某種理論建構評鑑意圖，呈現一些評鑑的標準或外在效標；次之透過評鑑活動蒐集現況資料，稱為敘述性資料，最後再依據外在效標對敘述性資料作一番判斷，判斷的結果稱為判斷性資料。比較實際觀察的敘述性資料與意圖效標的符合性，進而做成絕對比較與相關比較的價值判斷。

本模式的實施須兼顧事前、執行、成果等三層面的邏輯性與實證性的關係。事前層面要先有起點行為，即為執行工作前已存在的條件；執行層面為領導人與被領導人間的互動行為與歷程，與工作的執行；成果層面即為一切的工作或教學結果，不論有意或無意、即時或長期、認知和行動的結果。

## 肆、助長決定模式評鑑

助長決定模式強調評鑑的目的是在將評鑑所得資料呈現給做決定者，以協助其做出好的決定。

以史塔佛賓（Stufflebeam）的CIPP模式較具代表性。CIPP評鑑模式可分別列為四大部分，分別是背景評鑑（context evaluation）、輸入評鑑（input evaluation）、過程評鑑（process evaluation）和成果評鑑（product evaluation）四種評鑑的縮寫，各項評鑑意涵分述如下：

#### 一、背景評鑑

為對評鑑者的環境背景所進行的評鑑，先瞭解被評鑑者的背景，才能真正深入瞭解並更加客觀的評估優劣得失。瞭解學校的歷史發展、社區的政經文化環境、上級的政策、未來發展與需求狀況等，才能就現有環境的優缺點、需求與困難為何做改進與支援。

#### 二、輸入評鑑

為對輸入所進行的評鑑，審度評鑑者與被評鑑者需投入的人力、物力與財力是否能夠配合。例如：評鑑學校投入的師資、職工、學生、建築設備、經費、政策與計畫方案的數量與品質是否足夠與合理。

#### 三、過程評鑑

對實施過程所進行的評鑑，在過程中對偵測或預測設計與運轉之得失，並提供計畫決定所需之資訊持續改善運轉之品質。

#### 四、成果評鑑

對最後的成果或成效所做的評鑑，可以比較評鑑結果與目標之間的差異。學校評鑑可以藉由成果評鑑看出學校教育目標的達成度。

此模式有四項主要任務，分別為「敘述」、「獲得」、「提供」、「決斷」，其中，「敘述」為詳細說明做決定者所需要的資料；「獲得」是指透過觀察、資料審閱、晤談、測驗統計的方式，蒐集分析與整理資料；「提供」為綜合整理評鑑所獲資料，以最有利的提供給做決定者；「決斷」則為做決定者依據評鑑所提供資料，做出最合理的決定。

CIPP模式強調評鑑服務決定的觀念、具體實用，但過程複雜，若是無專業訓練者施行上不易，也容易使評鑑者厭煩。整個模式是以背景評鑑來協助研究與評鑑目標的鎖定，再以輸入評鑑來修正整個研究計畫，過程評鑑的作用在於引導評鑑計畫的實施，最終成果評鑑的提出用以提供改進與考核決定的建議（王政彥，1990）。

## 第二節 現行校務評鑑的模式

現行校務評鑑相關規定由各縣市教育主管機關自訂，多數縣市評鑑模式均採「助長決定模式」，應用 CIPP 評鑑的四大部分，背景評鑑（context evaluation）、輸入評鑑（input evaluation）、過程評鑑（process evaluation）和成果評鑑（product evaluation）進行評鑑。

以基隆市國民中小學校務評鑑為例，將其評鑑方式分為學校自評與訪視評鑑，此外，其評鑑項目分為兩大部分，分別為校務評鑑與專案評鑑，各項目在系分子項目進行評鑑，分述如下（基隆市政府教育處，2014）：

#### 一、校務評鑑部分：

##### （一）行政領導與管理

包括學校領導、一般行政計畫與執行、民主參與、校長辦學等。

##### （二）課程教學與評量

包括課程教學與評量、教學資源與運用、教師專業知能發展與實施。

##### （三）資源整合與應用

包括家長參與、學校與社區合作、社會資源網絡之建立與應用。

##### （四）學校特色與人資

包括學校發展方向與特色創新、學校人力資源和應用。

##### （五）董事會設置與經營

包括董事會對學校經營的計畫與執行。（私立學校申請評鑑時適用）

#### 二、專案評鑑部分：

##### （一）統合視導綜合事項

包括資訊教育、本土語言教學、常態編班與教學正常化、改善校園環境及弱勢學生照顧等規劃與實施。

##### （二）學校設備與經費

包括設備維護與採購、校園環境、經費運用的規劃與實施。

##### （三）特教團隊與運作

包括學校特殊教育班設置與特教團隊的組織與運作。

##### （四）學生事務與輔導

包括學生輔導、中輟、性別平等教育、生命教育、學務工作等。

## （五）學校體育與衛生

包括學校體育、環境衛生、午餐、健康促進等計畫與實施。

# 第四章 相關研究分析與討論

## 第一節 國內國民小學校務評鑑相關研究

學校校務評鑑的實施在國內已實施多年，學者們運用不同的研究方法、不同的研究對象，為明白校務評鑑的優劣缺失，建立更符合教學現場的評鑑模式，本研究參考國民小學校務評鑑之研究（顏憲文等人，2006）有關於各學者對於校務評鑑的相關研究，陳述如下：

洪梓祥針對台中縣國民小學實施校務評鑑進行研究，發現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；且歸納顯示「自我評鑑」具有自我省思的功能，但也有其限制存在；對於校務評鑑內容與指標，雖認為可涵蓋整個校務，但有重疊與過於抽象的現象，應有教育行政人員、學者專家與學校人員的參與制定；並且發現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，過於偏重書面資料，而忽略學校的實地評鑑，使評鑑結果的公正性與客觀性受到質疑；對於評鑑結果的運用，歸納提出建議不宜與考核作結合，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。

詹益成以桃園縣立國民小學教育評鑑實施現況進行研究，歸納發現不同背景變項的桃園縣國民小學校長及教師對 88 及 89 學年度教育評鑑的看法各不相同；依評鑑議題之不同，桃園縣國民小學校長與教師對 88 及 89 學年度教育評鑑的看法，顯著差異的情形亦各有不相同。

陳坤松探討台南市國中小行政人員對校務評鑑態度，從訪談和問卷開放性問題得知：行政人員認為自我評鑑比訪問評鑑重要，並且對評鑑委員的諸多問題，以及對校務評鑑的滿意度和壓力感受，和統計分析的研究結果符合；行政人員對校務評鑑，整體滿意度雖然在中等以上，但是對於「訪問評鑑」和「訪問評鑑委員」的滿意度稍低，正顯示實施校務評鑑時，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、有待落實評鑑精神；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。

潘俊程針對臺中縣國民小學校務評鑑進行研究，發現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，尤其是主任和組長；受評學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尊重；但是對於評鑑結果的公平性與客觀性卻有所

質疑；對於校務評鑑議題差異性的比較，發現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。

莊筱玲以消費者導向評鑑的觀點，針對臺北市 91 學年度國民小學校務評鑑進行研究，發現受評學校人員擔心校務評鑑的結果，會對學校造成標籤作用；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；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；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；學歷較高、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。

郭玲如針對台北縣 90 年度國民小學校務評鑑進行研究，研究發現：台北縣 90 學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面與執行績效層面成效在不同背景變項的學歷、地區屬性、職務其同意情形有差異存在。

彭慧敏以台北市為例，針對國小教師對校務評鑑的意義知覺、因應方式及參與程度進行研究，研究發現：台北市國小教師在參與校務評鑑的意義知覺為正向的表現；在參與校務評鑑的因應方式正向且多元；在參與校務評鑑的參與程度中等且因職務而不同；在參與校務評鑑的意義知覺、因應方式與參與程度是正相關。

## 第二節 校務評鑑應用於永齡希望小學

依據各縣市與各學者對於國民中小學校務評鑑模式與 CIPP「助長決定模式評鑑」，將其應用於永齡希望小學進行評鑑，其評鑑方式亦可分為「各分校自評」與「總校訪視評鑑」，此外，其評鑑項目因永齡希望小學執行模式限制，主要以分校業務執行為主，並透過下述指標進行評鑑：

### 一、背景評鑑

- (一) 瞭解分校的歷史發展。
- (二) 瞭解分校所屬機構(大學)的文化環境。
- (三) 瞭解分校負責人與行政督導治理分校的理念與政策。
- (四) 瞭解分校未來發展與需求狀況。
- (五) 分析分校現有環境的優缺點、需求與困難。

### 二、輸入評鑑

- (一) 評鑑分校負責人。



- (二) 評鑑分校行政督導。
- (三) 評鑑分校教學督導。
- (四) 評鑑分校社工。
- (五) 評鑑分校課輔師資。
- (六) 評鑑分校學童。
- (七) 評鑑分校政策與計畫方案的數量。
- (八) 評鑑分校政策與計畫方案的執行率。

### 三、過程評鑑

- (一) 評鑑實施過程所偵測或預測設計與運轉之得失。
- (二) 提供計畫決定所需之資訊持續改善運轉之品質。

### 四、成果評鑑

- (一) 評鑑成果或成效。
- (二) 比較評鑑結果與目標之間的差異。

## 第五章 結語

### 第一節 研究發現

校務評鑑的範圍很廣，有教師的教學情況、教學計畫、教學成果、考試制度、課程教材、教育目標及指導學生的學習活動皆可列入評鑑的範圍。在教育領域中，為了特定教育層次面的缺失、特定教育對象的需求或是教育問題的衝突尋找改進的方法或是解決之道。透過校務評鑑實際的瞭解到學校的運作裝況、改進缺失，進而促進學校發展，國家是為了更加瞭解學校的發展而設立，用以輔助學校辦學，協助學校改進及落實執行。

因為永齡希望小學目前尚未有這種評鑑的制度，我們將評鑑模式以及檢核該組織需要被評鑑的指標，擬定出針對他們組織裡評鑑的一套做法，透過評鑑可以讓永齡希望小學更瞭解到組織裡面內部的運作情形及其他成員裡執行的成效，針對需改進的地方擬定出解決辦法，進而可以讓整個組織邁向更完整的發展。

### 第二節 建議

但是再次聚焦於校務評鑑，不管校務評鑑的內容設計，都可能面臨到涵蓋性不足和項目指標不夠明確的缺失，此為校務評鑑遇到的問題之一。校務評鑑的細項指標有所不同，就會使基層的教育實際工作者觀點解讀不同，更遑論私人企業的觀點與解讀可能會產生更多不一樣的觀點與做法，不同規模的學校、不同文化、不同社經資源環境，都有直接或間接的影響，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。

私人民營的機構沒有一套具體的評鑑作法，所以無法得知整個組織的運作情形，我們可以透過公部門的評鑑作法當作參考，運用到私人民營的機構，讓整個組織可以運作的更流暢。

校務評鑑如同對一個教育機構的健康檢查，教育機構也可以運用此評鑑模式，讓機構可以更順暢的運作，也可以更快的發現問題並透過專業的方式解決。如果教育機構可以鼓勵從事職務的人員自我成長並輔以評鑑，便可以使教育機構永續發展，讓更多的青年學子獲得更好、更確實的教育。

## 參考文獻

### 中文部分

王政彥（1990）。以 CIPP 評鑑當前的教育視導。**教育研究**，15，45-51。

王保進（2005）。國民中小學校務評鑑模式之內涵分析。**教於研究月刊**，91，52-62。

永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學合作網絡。2014年12月3日，取自 <http://www.yonglin.org.tw/education-site-embeded/hope-school/cooperation/166.html>

永齡教育基金會（2014）。永齡希望小學教學研發中心補救教材。2014年12月3日，取自 <http://www.yonglin.org.tw/education-site-embeded/rd-center/materials.html#topofthepage>

林天佑（2006）。校務評鑑的理念與作法。**教師天地**，117，15-20。

林沛吟（2011）。弱勢學生參與永齡希望小學課後輔導計畫學習適應之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文。**全國碩博士論文資訊網**，099CCU00331038。

基隆市政府教育處（2014）。基隆市 100-103 學年度國民中小學校務/專案評鑑手冊。2014年12月20日，取自 <http://www.center.kl.edu.tw/v7/eduweb/>

張植珊（1979）。**教育評鑑**。臺北市：教育部。

郭昭佑（2000）。**學校本位評鑑**。台北：五南。

- 郭曉玲（2008）。讓貧困的孩子把希望帶回家【電子版】。永齡希望小學專刊，1，1。
- 湯志民（2005）。學校評鑑理論與實務：北桃三縣市國民中學校務評鑑之探析。教育評鑑的回顧與展望。臺北市：心理。
- 董俞伯（2011）。理念學校的校務評鑑法制—以宜蘭慈心華德福學校為例。國立臺北教育大學文教法律研究所碩士論文。全國碩博士論文資訊網，099NTPC786009。
- 鄭永霖（2009）。永齡希望小學課輔老師教學困擾現況與面臨時之認知、因應與感受之研究。國立臺灣海洋大學教育研究所碩士論文。全國碩博士論文資訊網，097NTOU5331024。
- 蔡佩津（2013）。永齡希望小學二年級國語文補救教學實施成效之研究。國立臺東大學教育學系課程與教學碩士班碩士論文，未出版，臺東。
- 鄭崇趁（2008）。國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究。臺北市：心理。
- 劉倩如（2012）。家長參與與學生適應之關係—以永齡希望小學花蓮分校為例。國立東華大學社會暨公共行政學系碩士論文。全國碩博士論文資訊網，100NDHU5210060。
- 謝文全（2009）。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 顏憲文、余家彥、桂進德、陳美惠、黃春華、葉榮鑫（2006）。國民小學校務評鑑之研究。候用校長專題研究集，102，5-40。
- 蘇秀花（2007）。臺北市國民小學校務評鑑的發展與省思。教育資料與研究，50，28-32。