

國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文

指導教授：湯志民博士

臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之
後設評鑑研究



研究生：林例怡撰

中華民國一百年二月

謝 誌

時光荏苒，即將揮別在政大校園的求學生涯，這一路走來歷經許多酸甜苦辣，過程中同時面臨念書、考試與工作的時間壓力，所幸求學期間認識許多好友、得到所上每位教授的提攜，以及職場上長官與同事間的體諒和幫助，讓我得以完成研究所學業，感謝之情難以言宣！

論文能順利完成，首先感謝我的指導教授 湯志民教授，除在論文撰寫給予嚴謹的指導，每次討論時老師深富耐心與熱情的教導，更是我撰寫論文的重要動力。同時，感謝口試委員 秦夢群教授與 洪啟昌教授的熱切指導與鼓勵，您們提供精闢的分析與建議讓學生有更深入的思考，使這本論文能更趨完善。再者，感謝研究過程中訪問的三位校長，謝謝您們不吝分享與協助，使研究能順利完成。

在研究所求學期間，感謝教政所 秦夢群教授、吳政達教授、吳興漢教授、湯志民教授與張奕華教授的提攜與指導，使學生在專業知識與人生經驗獲益良多。感謝莊玉玲助教貼心的行政協助。感謝戰友湘婷的加油與支持，讓我不敢鬆懈。感謝所上同學蕙如、孟慧、念芷的鼓勵與意見分享，感謝學妹幼安、攻茵無私的協助。

最後，感謝我的職場長官瑞邦科長的體諒，感謝同事雅惠、立芯、舒瑩、珮伶你們的幫忙，感謝于謙的陪伴，感謝家人無條件的支持，是我最大的後盾，這一路走來風風雨雨，感謝你們！

林例怡 謹致

中華民國一百年二月

臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑研究

摘要

本研究旨在瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，並探討國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，進而檢核該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度，最後最後依結論提出具體建議。

本研究採問卷調查法，以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」為研究工具，針對參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期「臺中市高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」之學校教育人員為問卷調查對象，共寄發 180 份問卷，回收有效問卷共 159 份，以 t 考驗與單因子變異數分析進行統計分析。此外，亦採取專家訪談法，以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談大綱」為研究工具，針對參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期「臺中市高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」之校長為研究對象進行訪談工作，共計 3 位校長，以期深入瞭解臺中市實施校長辦學績效評鑑之現況。

綜合文獻探討與研究結果之發現，歸納可得研究結論如下：

- 一、臺中市校長辦學績效評鑑在各層面均獲得認同，以適當性層面表現最佳，其次依序為可行性、精確性與效用性層面。
- 二、性別、年齡與職務在適當性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與非校長職之教育人員認同度較高。
- 三、性別、年齡與職務在效用性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與非校長職之教育人員認同度較高。
- 四、年齡與職務在可行性層面具有顯著差異，資深教育人員與主任認同度較高。
- 五、性別、年齡與職務在精確性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與主任認同度較高。

- 六、校長辦學績效評鑑之作法可行，惟在評鑑之人員可信度、報告功能性、結果運用、客觀性、資訊辯護性、追蹤輔導等方面可加以改進。
- 七、校長辦學績效評鑑能真實反應校長辦學情形，最有幫助之處在於藉由檢視歷年辦學成果有助提升辦學績效。
- 最後，本研究針對教育行政主管機關、學校與後續研究提出具體建議。

關鍵字：校長辦學績效評鑑、後設評鑑



A Meta-evaluation Study on the Evaluation of Elementary School Principals' Managing Performance in Taichung City

Abstract

The purpose of this research is to realize the implement status of the evaluation of elementary school principals' managing performance in Taichung City, and to explore the elementary school faculties' opinions on this evaluation. By examining the degree of the propriety, utility, feasibility, and accuracy dimension this evaluation gets, suggestions in accordance with the result of the research are made for improvements.

Elementary school faculties whose schools participated in the evaluation of elementary school principals' managing performance in Taichung City in the academic years of 2008 to 2010 were surveyed. A total of 180 questionnaires were distributed; 159 valid returned ones were analyzed. Statistical techniques used include t-tests and one-way ANOVA. An interview research was also adopted in this study. 3 principals participating in the evaluation of elementary school principals' managing performance in Taichung City in the academic years of 2008 to 2010 were selected in order to get more information about the evaluation.

According to the findings of the research, conclusions were summarized as followings:

1. The evaluation of elementary school principals' managing performance is approved in the propriety, utility, feasibility, and accuracy dimension. The propriety dimension gets the highest scores, followed by feasibility, accuracy and utility dimension.
2. In the propriety dimension, there are significant differences in the gender, age and current position. Male, senior, and non-principal school faculties have higher agreement.
3. In the utility dimension, there are significant differences in the gender, age and current position. Male, senior, and non-principal school faculties have

higher agreement.

4. In the feasibility dimension, there are significant differences in the age and current position. Senior school faculties and school directors have higher agreement.
5. In the accuracy dimension, there are significant differences in the gender, age and current position. Male, senior school faculties and school directors have higher agreement.
6. It's feasible to implement the evaluation of elementary school principals' managing performance, but it should be strengthened in the evaluators' reliability, functional reporting, finding uses, objectivity, defensible information, and track and assistance.
7. The evaluation of elementary school principals' managing performance can truly reflect principals' managing performance. The most helpful thing is to enhance the managing performance by reviewing the school achievement every year.

Finally, the study provides suggestions to the administrative department and future researchers as reference resources.

Key words : evaluation of principals' managing performance ; meta-evaluation

目次

表目錄.....	VIII
圖目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 待答問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	5
第四節 研究方法與步驟.....	6
第五節 研究範圍與限制.....	9
第二章 文獻探討.....	13
第一節 校長辦學績效評鑑之概念分析.....	13
第二節 後設評鑑之理論與相關研究.....	55
第三節 臺中市實施校長辦學績效評鑑之現況分析.....	87
第四節 後設評鑑之相關研究.....	94
第三章 研究設計與實施.....	109
第一節 研究架構.....	109
第二節 研究對象.....	110
第三節 研究工具.....	114
第四節 實施程序.....	126
第五節 資料處理與分析.....	128
第四章 結果分析與討論.....	131
第一節 臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況分析與討論.....	131
第二節 臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面意見調查結果之背景變項分析.....	139
第三節 臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面意見調查結果之背景變項分析.....	147
第四節 臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面意見調查結果之背景變項分析.....	160

第五節	臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面意見調查結果之背景 變項分析.....	169
第六節	綜合討論.....	180
第五章	結論與建議.....	189
第一節	結論.....	189
第二節	建議.....	191
參考文獻.....		202
中文部分.....		202
英文部分.....		205
附錄.....		208
附錄一	臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施 計畫.....	208
附錄二	臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查 問卷(預試問卷).....	216
附錄三	臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查 問卷(正式問卷).....	219
附錄四	臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談 大綱.....	222

表 次

表 2-1	校長專業表現能力.....	18
表 2-2	校長辦學績效評鑑內容.....	37
表 2-3	校長辦學績效評鑑指標彙整表.....	38
表 2-4	校長辦學績效評鑑鑑向度整理表.....	48
表 2-5	績效本位校長評鑑階段.....	52
表 2-6	不同評鑑階段實施後設評鑑之焦點.....	65
表 2-7	後設評鑑的邏輯架構.....	69
表 2-8	Stufflebeam 的五種後設評鑑設計.....	70
表 2-9	美國教育評鑑標準聯合委員會人員後設評鑑標.....	73
表 2-10	美國教育評鑑標準聯合委員會方案評鑑標準.....	77
表 2-11	Stufflebeam (1974a) 的後設評鑑標準.....	80
表 2-12	Stufflebeam (1978) 的後設評鑑標準.....	83
表 2-13	後設評鑑標準彙整表.....	86
表 2-14	後設評鑑研究論文彙整表.....	94
表 3-1	參與臺中市 97 學年度至 99 學年度第一學期校長辦學績效評鑑之國民小學名冊.....	111
表 3-2	預試問卷抽樣與回收統計表.....	111
表 3-3	正式問卷抽樣與回收統計表.....	112
表 3-4	調查問卷填答人員基本資料統計表.....	113
表 3-5	預試調查問卷題目對照表.....	115
表 3-6	預試問卷項目分析表.....	117
表 3-7	預試問卷之信度分析摘要表.....	120
表 3-8	各層面因素分析摘要表.....	122
表 3-9	正式問卷題目對照表.....	123
表 3-10	正式問卷信度摘要表.....	125
表 4-1	校長辦學績效評鑑制度「適當性」層面各題目敘述統計摘要表.....	132
表 4-2	校長辦學績效評鑑制度「效用性」層面各題目敘述統計摘要	

表.....	134
表 4-3 校長辦學績效評鑑制度「可行性」層面各題目敘述統計摘要表.....	135
表 4-4 校長辦學績效評鑑制度「精確性」層面各題目敘述統計摘要表.....	137
表 4-5 臺中市校長辦學績效評鑑問卷各層面敘述統計表.....	138
表 4-6 不同性別教育人員在「適當性」層面 t 考驗摘要表.....	140
表 4-7 不同年齡教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表...	141
表 4-8 不同學歷教育人員在適當性層面 t 考驗摘要表.....	142
表 4-9 不同職務教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表...	144
表 4-10 不同服務年資教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表.....	145
表 4-11 不同學校規模教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表.....	146
表 4-12 不同性別教育人員在「效用性」層面 t 考驗摘要表.....	149
表 4-13 不同年齡教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表...	151
表 4-14 不同學歷教育人員在效用性層面 t 考驗摘要表.....	153
表 4-15 不同職務教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表...	155
表 4-16 不同服務年資教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表.....	157
表 4-17 不同學校規模教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表.....	159
表 4-18 不同性別教育人員在可行性層面 t 考驗摘要表.....	161
表 4-19 不同年齡教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表...	162
表 4-20 不同學歷教育人員在可行性層面 t 考驗摘要表.....	163
表 4-21 不同職務教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表...	165
表 4-22 不同服務年資教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表.....	167
表 4-23 不同學校規模教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要	

表.....	168
表 4-24 不同性別教育人員在精確性層面 t 考驗摘要表.....	170
表 4-25 不同年齡教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要表....	172
表 4-26 不同學歷教育人員在精確性層面 t 考驗摘要表.....	173
表 4-27 不同職務教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要表...	175
表 4-28 不同服務年資教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要 表.....	177
表 4-29 不同學校規模在精確性層面單因子變異數分析摘要表.....	178
表 4-30 臺中市校長辦學績效評鑑各層面綜合彙整表.....	188



圖 次

圖 1-1 研究步驟圖.....	9
圖 2-1 評鑑模式.....	72
圖 3-1 研究架構圖.....	109



第一章 緒論

本研究以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑研究」為題，首先，就校長辦學績效評鑑與後設評鑑的相關概念進行文獻探討，作為研究的理論基礎；其次，藉由文獻分析、問卷調查及專家訪談瞭解校長辦學績效評鑑的實施現況並加以分析，以建構校長辦學績效評鑑之後設評鑑標準；最後，提出研究的發現與建議。

本章緒論中共分為五節，首先闡明研究動機與目的，其次提出待答問題，再針對本研究之重要名詞加以解釋，後說明研究方法與步驟，最後界定本研究之範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

本節旨在說明本研究之背景與研究動機，並提出具體研究目的，茲分述如下：

壹、研究動機

「十年樹木，百年樹人」，教育為國家立國之根基、國力興盛之關鍵，十九世紀歐美先進國家，透過教育讓工業技術得以傳承與研發，使思想與制度產生一波波創新性的思維，百餘年來的工業革命，在教育普及化的帶動下，使產品不斷創新、思想不斷突破，促使歐美各國國力蒸蒸日上，間接影響今日各國世界權力版圖之劃分。

然而，隨著時代之演進，教育普及化已非國家興衰之關鍵，追求卓越的教育品質成為世界先進國家關注之焦點，學校教育雖然造就知識的普及，然教育品質之良窳才是其中的關鍵，如何提升學校教育品質、改善辦學績效缺失，成為現今不得不關切的研究課題。

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，經由許多研究證實，校長是帶領學校改革的關鍵人物，亦是學校品質保證的關鍵人物，其領導品質影響學校效能能否有效發揮(羅英豪,1999;Anderson, 1991;Fullan, 2000;Peterson,

1991)。校長影響學校教育至深且鉅，為了達到改善學校辦學品質、提升學生成就、促進校長教學領導以及增進教師專業成長等各方面目的，針對校長的能力與表現進行優缺點之評估，在現今追求卓越教育品質的時代，乃成為必要的研究重點。早在 1970 年代開始，歐美先進國家即提倡「教育績效責任」之觀念，其意義在於，隨著越來越多的教育權力下放學校，將賦予學校更多彈性與轉圜空間，促使其在教學品質與辦學成果上，追求教育績效責任、提升學生學習成就。藉由評估校長辦學之優缺點，除可達到追求校長辦學績效責任之目的，更重要的是達到促進校長專業成長、改善學校整體表現之目的。

國外校長的評鑑制度已行之有年，如美國自 1980 年代起各州開始立法明定相關校長評鑑制度，反觀我國，卻尚處於萌芽階段。我國有關校長考核制度之歷史發展，可由多年來法令之更迭進行探討（引自郭工賓，2000）：

- 一、民國三十四年至三十八年，以公務人員考績條例及其施行細則辦理校長考核。
- 二、民國三十八年至四十五年，以教職員考核辦法辦理校長考核。
- 三、民國四十五年至六十年，以公務人員考績法辦理校長考核。
- 四、民國六十年至今，則以公立學校校長成績考核辦法辦理校長考核。

由上述法令演變可知，在 1999 年我國修訂公布國民教育法第九條之前，有關校長考核制度之法令僅有公立學校校長成績考核辦法。1999 年，我國修訂公布國民教育法第九條，將國民中小學校長的產生方式由甄選派任制改為遴選制，最近又於 2008 年 8 月 6 日修正國民教育法，增訂第九條之三：「依第九條第三項至第五項組織遴選委員會之機關、師範校院及設有教育院(系)之大學，應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。」新增訂之條文落實校長辦學績效評鑑於法制面，明訂以校長辦學績效之評鑑結果來決定是否予以遴聘，校長辦學績效評鑑雖已有法源依據，但相關評鑑制度仍未有一致性指標及評鑑系統，真正實施校長辦學績效評鑑之縣市寥寥無幾，許多學校甚至以校務評鑑代替，然兩者在本質上仍有所差異，校務評鑑未必能真正反映校長的績效責任表現，是以，探討校長辦學績效評鑑之相關理論與研究，以澄清我國實

施有關校長辦學績效評鑑之疑慮，此乃本研究動機之一。

後設評鑑的概念最早於 1940 年由 Orata 提出，至於「後設評鑑」一詞的出現則是在 1969 年由 Michael Scriven 提出 (Stufflebeam & Shinkfield, 2007)，其意為對評鑑進行再評鑑，其目的在發現評鑑的問題，藉以改進評鑑的品質。因我國目前實施校長辦學績效評鑑仍面臨許多難處與爭議，例如缺乏具體明確的評鑑標準、評鑑的意義與目的不明、評鑑易流於形式、評鑑內涵未能反映校長辦學績效、缺乏實施過程的細節與配套措施以及評鑑結果的處理機制不明等問題，因此希望藉由後設評鑑研究，瞭解校長辦學績效評鑑實施之概況，評估其成效與優缺，提供國內評鑑制度之改進參考，並為後設評鑑研究盡綿薄之力，此乃本研究動機之二。

檢視臺中市校長辦學績效評鑑，自九十六學年度起配合校長遴選制度，依國民教育法第九條之三開始實施至今已有數年時間，現階段明定欲參加他校遴選者皆須申請校長辦學績效評鑑，以該評鑑結果作為校長遴選之依據。由於似未見及臺中市於實施校長辦學績效評鑑制度後，啟動相關後設評鑑機制，以檢討校長辦學績效評鑑目的、評鑑標準、評鑑過程規劃與執行、評鑑結果運用等方面之作法，作為下次評鑑改進意見，因此，乃以臺中市校長辦學績效評鑑為題，蒐集校長辦學績效評鑑與後設評鑑之相關文獻與研究，以期提供臺中市相關改進建議之參考，此乃本研究動機之三。

基於上述研究動機，本研究透過後設評鑑檢視校長辦學績效評鑑的規劃、實施與成果，評估其對校長專業發展、角色責任、缺失改進與辦學績效的影響，據以提出具體建議供未來規劃整合校長辦學績效評鑑之參考。

貳、研究目的

根據上述研究動機所述，本研究旨在瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，進而探討臺中市國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，瞭解該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度，透過文獻探討、問卷調查及專家訪談，期望達成以下研究目的：

一、瞭解臺中市國民小學學校教育人員對臺中市實施校長辦學績效評鑑

- 「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之意見反應。
- 二、瞭解在「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」各層面下，不同背景變項之臺中市國民小學教育人員，對實施校長辦學績效評鑑看法之差異情形。
 - 三、探討臺中市實施校長辦學績效評鑑之作法與可改進之處。
 - 四、瞭解臺中市實施校長辦學績效評鑑能否真實反應辦學情形及最有幫助之處。
 - 五、根據後設評鑑研究結果，提出實施校長辦學績效評鑑之具體建議，作為學校與教育主管行政機關未來改善校長辦學績效評鑑之參考。

第二節 待答問題

基於上述研究動機與目的，提出本研究所要探討的問題如下：

- 一、臺中市國民小學學校教育人員對臺中市實施校長辦學績效評鑑之「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」意見反應為何？
- 二、在適當性層面下，不同背景變項臺中市國民小學教育人員，對實施校長辦學績效評鑑之看法是否有差異？
- 三、在效用性層面下，不同背景變項臺中市國民小學教育人員，對實施校長辦學績效評鑑之看法是否有差異？
- 四、在可行性層面下，不同背景變項臺中市國民小學教育人員，對實施校長辦學績效評鑑之看法是否有差異？
- 五、在精確性層面下，不同背景變項臺中市國民小學教育人員，對實施校長辦學績效評鑑之看法是否有差異？
- 六、臺中市教育人員對校長辦學績效評鑑作法之看法及可改進之處為何？
- 七、臺中市實施校長辦學績效評鑑能否真實反應辦學情形及最有幫助之處為何？

第三節 名詞釋義

本研究所涉及重要名詞之定義如下：

壹、國民小學(elementary school)

依據國民教育法第三條規定，國民教育分兩階段，前六年為國民小學教育，本研究所指之國民小學僅限臺中市之公立國民小學。

貳、校長辦學績效評鑑(evaluation of principals' managing performance)

校長辦學績效評鑑係指在一定時程內藉由蒐集學校目標和校長表現等有關校長工作表現與辦學成果的資料，針對這些資料加以整理、分析後，進行優劣得失的價值判斷及描述活動，並根據評鑑結果協助校長改善工作績效表現，促進專業成長，以提升學校效能，並提供上級單位作行政決定參考之歷程。

本研究之校長辦學績效評鑑係指臺中市教育行政機關，針對臺中市立高級中學、國民中學或國民小學現職校長申請遴選前，所為之辦學績效評鑑。

參、後設評鑑(meta-evaluation)

後設評鑑係指針對評鑑活動的優劣得失作價值判斷，其方法乃藉由蒐集某一評鑑方案的描述性資料與判斷性資料，範圍包括評鑑目的、指標、系統、歷程與結果之運用等各種與原級評鑑有關的訊息，據以評估此一評鑑活動的表現成果與效能，作為評鑑實施的改進參考，以提升下一次評鑑品質之歷程。

本研究之後設評鑑，係指蒐集臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑計畫，有關國民小學校長部分的評鑑結果及相關資訊，透過問卷調查與專家訪談，作為價值判斷之基礎。

本研究之後設評鑑標準採用美國人員後設評鑑，以自編問卷所得之分數代表臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑

符合「適當性」、「可行性」、「效用性」及「精確性」四大後設評鑑標準之程度，得分愈高表示愈符合後設評鑑之四大標準，反之亦然。說明各標準之涵義如下：

- 一、適當性：旨在確保教育人員的評鑑是合法、合倫理的，並關心受評者和評鑑涉入者的福祉。
- 二、效用性：旨在提供有益的、適時的和重要的資訊作為評鑑實施之引導。
- 三、可行性：旨在確定評鑑易於施行、時間和資源的利用具有效率、經費需求適當，並且在政治上是可實行的。
- 四、精確性：旨在確保評鑑所獲得的資訊具有技術上的正確性，且評鑑的結果能做合理的推斷及決策，因此評鑑應依據評鑑目的與受評者的工作背景發展適當的方法學。

第四節 研究方法與步驟

本研究採用問卷調查法與訪談法進行研究，旨在瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，進而探討臺中市國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，瞭解該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度。茲針對研究方法與研究步驟分述如下：

壹、研究方法

本研究採取之研究方法包含兩種，分述如下：

一、問卷調查法

本研究依據文獻探討進行問卷初稿「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」之編製，並透過預試施測分析，以編成正式問卷進行調查研究，再進行問卷發放、回收整理與統計分析，進行綜合討論，以瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，進而探討臺中市國

民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，瞭解該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度。

二、訪談法

本研究依據文獻探討編制訪談大綱，針對參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期「臺中市高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」之校長進行訪談，蒐集校長辦學績效評鑑之相關資料進行質性分析，以期更深入瞭解臺中市實施校長辦學績效評鑑之作法及可改進之處。

貳、研究步驟

為達成本研究之研究目的，茲將本研究進行步驟以圖 1-1 所示，並說明如下：

一、準備階段

(一) 確定論文方向並擬定研究主題

首先在全國博碩士論文網、相關教育期刊電子資料庫及網路大量蒐集文獻，透過廣泛閱覽，選擇適切及符合研究旨趣之相關文獻進行初步探討，並與指導教授多次討論後，確定研究主題。

(二) 文獻探討與分析

針對確定之研究主題於各圖書館及網路上進行相關文獻的檢索與閱覽，文獻來源包含國內外著作、博碩士論文、期刊及研究報告等，以進行詳細文獻探討、分析與彙整，作為本研究之基礎。

(三) 建立研究架構

藉由歸納相關文獻資料與分析所得，據以建立本研究之研究架構，作為後續研究之依據。

(四) 編製研究工具

以文獻探討與分析所得為基礎，並根據本研究擬定之架構編製研究工具，包含調查問卷與訪談大綱，作為後續研究之用。

二、實施階段

(一) 實施調查研究

首先編製預試問卷並施測，進行項目分析、信度及因素分析後，根據預試分析結果修正為正式問卷，再針對研究對象進行抽樣，以編製完成之正式問卷進行施測。

(二) 問卷回收整理與分析歸納

針對發放之問卷進行回收，並將問卷蒐集得到之資料以統計軟體進行描述性統計分析與相關推論分析，以瞭解本研究之目的。

(三) 進行專家訪談

針對訪談研究對象進行抽樣後，聯繫與進行專家訪談之研究對象，以編製完成之訪談大綱進行深度訪談。

(四) 分析、歸納專家訪談資料

針對訪談結果，綜合分析各受訪者對每一訪談問題的意見，歸納作成結論與研究發現，以瞭解本研究之目的。

三、完成階段

(一) 綜合研究結果分析與討論

根據問卷調查法與訪談法之歸納結果進行整理，綜合本研究發現並進行結果討論與分析。

(二) 提出結論與建議

根據綜合歸納所得之研究結果提出本研究之結論，並回應本研究之目的，據以提出建議供相關主管機關與後續相關研究之參考。

(三) 論文撰寫與印製

依據研究結果撰寫研究報告，並進行印製，以完成本研究。

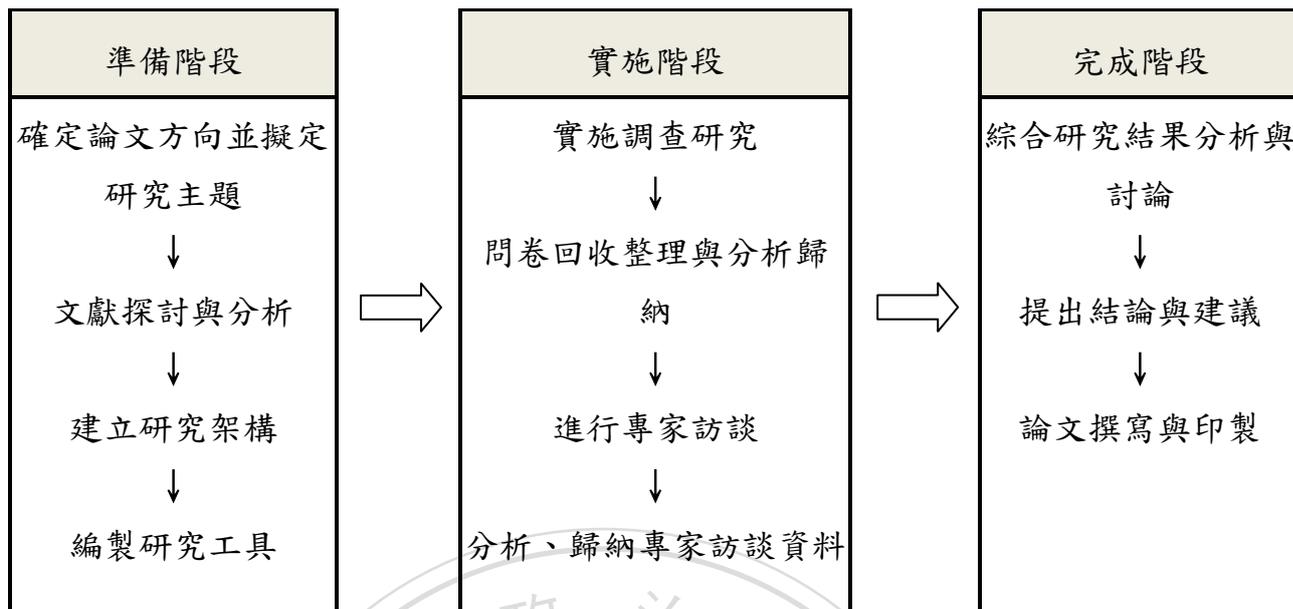


圖 1-1 研究步驟圖

第五節 研究範圍與限制

本研究採用問卷調查法與訪談法進行研究，旨在瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，進而探討臺中市國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，瞭解該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度。

壹、研究範圍

本研究之範圍包含研究對象、研究區域與研究內容三方面。

一、研究對象

本研究對象包含問卷調查對象與訪談對象二種，研究對象範圍說明如下：

問卷調查對象為九十七學年度至九十九學年度第一學期實施臺中市長辦學績效評鑑之國民小學校長、教師與學校行政人員。

訪談對象為九十七學年度至九十九學年度第一學期實施臺中市校長辦學績效評鑑之國民小學校長。

二、研究區域

本研究區域僅限臺中市，不包括其他縣市。

三、研究內容

- (一) 問卷調查部分背景變項：問卷調查主要對象為學校教育人員（含校長、教師與學校行政人員），背景變項包括：性別、年齡、學歷、服務年資、職務及學校規模。
- (二) 校長辦學績效評鑑之後設評鑑標準：本研究之後設評鑑標準分為「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」四大層面。

貳、研究限制

本研究限制包含研究對象、研究方法及研究區域三方面。

一、研究對象的限制

本研究問卷調查所抽樣的對象，僅以九十七學年度至九十九學年度第一學期臺中市公立國民小學之學校教育人員（校長、教師及學校行政人員）為主，未涵蓋其他年份、其他教育階段及私立國民小學之學校教育人員，故研究結果不宜過度推論；另教師部分因未全面參與本評鑑計畫，可能對此評鑑內容不完全瞭解，而影響結果之推論。

本研究自九十七學年度至九十九學年度第一學期臺中市公立國民小學之受評校長中抽樣3位作為訪談對象，訪談方法不具代表性，但可進一步了解臺中市實際上實施校長辦學績效評鑑之作法，以及有無建議改進之處供主管行政機關參考，故不宜過度推論。

二、研究方法的限制

本研究採用之問卷調查法，涉及受試者之主觀認知與反應心向問題，可能因個人對校長辦學績效評鑑之實施目的、過程、評鑑標準與結果運用等主觀認定不同，或受社會期許影響，使問卷結果與實際情形產生差距。

訪談法方面，因此一研究主題敏感，加以受到受訪者和研究者兩者之熟稔度影響，使受訪者有所保留，或受到受訪者和研究者兩者之主觀經驗影響，導致研究結果在分析上有所限制。

三、研究區域

本研究僅針對臺中市實施之校長辦學績效評鑑進行研究，未涵蓋其他同樣有實施校長辦學績效評鑑之縣市，故在研究結果推論僅適用臺中市，無法推論至其他地區。





第二章 文獻探討

本章旨在探討校長辦學績效評鑑與後設評鑑之相關文獻，共分為四節，第一節係校長辦學績效評鑑之概念分析；第二節係探討後設評鑑之理論與相關研究；第三節針對臺中市實施校長辦學績效評鑑之現況與校長辦學績效評鑑之後設評鑑相關研究進行探討；第四節則探討後設評鑑相關研究文獻。

第一節 校長辦學績效評鑑之概念分析

有效能的校長能有助於辦學品質的提升，好的辦學品質則能維持學校運作效能，進而有效改善學生學習表現，爰此，本節首先探討校長在有效能的學校應扮演的角色，接著分析校長辦學績效評鑑的相關概念。

壹、校長在有效能的學校應扮演的角色

校長辦學績效影響學校效能甚鉅，為提升校長辦學績效進而促進學校效能，建構一套校長辦學績效評鑑機制前，宜釐清校長應扮演的角色與應負的職責範疇為何，才能對學校效能具有正面提升效果。以下將針對學校效能的意涵分析、校長的角色與職能、校長的效能特質、以及校長在有效能的學校應扮演的角色進行探討分析。

一、學校效能的意涵分析

有關學校效能涵義相當多元，研究至今，仍未建立出一套為大家所認同的理論架構，一般人往往是以學生的升學表現作為判斷學校效能好壞標準，然而單純只以智育成績來判斷未免過於偏狹，為充分瞭解學校效能之意涵，茲以其意義及特徵說明之。

(一) 學校效能的意義

有鑑於學校效能研究至今為止仍未建立出一套為大家所認同的理論架構，學界因此出現一批自然系統的學者們提出不同的看法，認為有效能的學校除有較高的智育成績外，其他普遍共同的特徵還包括學校氣氛、強

勢的行政領導、成員的適應力、高度期望、不斷評估、教職員發展等，如果把效能界定為達成特定目標的程度，學校效能則意指一所學校在各方面具有良好績效，包括學生學業成就、校長領導、學校氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值，以及教職員的發展等，因此能達成學校預定的目標（吳清山，2002）。

羅英豪（1999）認為學校效能就是指學校管理者透過各種有效的經營與管理方式，使學校在各方面具有良好的績效，並能夠達成不同群體所要求的多重目標，而成為一所「有效能的學校」。

洪啟昌（2001）界定學校效能為學校為達成教育目標而產生教學、行政上預期的結果，同時它具有多元層面之特性，包含「環境規劃配置」、「校長領導表現」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「成員工作滿足」、「學校溝通協調」、「社區家長支持」等七個內容層面向度。

吳怡佳（2009）認為學校效能係學校領導者有計畫的透過系統性的策略，統整學校的資源、組織以及運作，是針對學校在行政運作、教師教學、學生成就、物質環境、人員發展等各方面表現的測量結果。

綜上所述，學校效能係指學校領導者運用各種領導手段，使學校在行政運作、教師效能、建築環境、學生學習成就等各方面達成學校辦學目標的程度。

（二）學校效能的特徵

張德銳（2001）認為有效能的學校具備以下八個特徵：

- 1、重視學校環境的維護：學校地面保持整潔，學校的綠化、美化、教育化，期能發揮「境教」的功能。
- 2、學生紀律良好，教師能有效控制教室秩序：以合理可行的紀律守則及處理方案而非體罰作為維持學生紀律的手段。
- 3、教師和行政人員都能體認學生學習的重要性：相信每位學生都能學習，並給予適度的期望。
- 4、學生的學習成就和教師的教學成就普遍受到肯定：訂定學生與教師的獎勵機制。
- 5、行政人員和教師均享有高度的自主權：在有效能的學校，校長能決定學校的辦學方針，教師不會受到行政人員的不當干預。

- 6、學校能創造並維持和諧的學校氣氛：教師與行政人員間、教師與學生間、以及教師們之間能共同合作、意見交流、維持良好互動關係。
- 7、學校會提供學生自治、參與校務及服務的機會：如藉由「小市長」的選舉培養學生民主與法治的能力。
- 8、鼓勵家長參與校務：學校發展三層次的家長參與校務方案，第一層次著重學校與家長的雙向溝通，第二層次著重鼓勵家長擔任學校義工，第三層次著重邀請家長參與學校決策，有利於家長對學校校務的支持。

吳清山（2002）歸納出一所有效能學校至少具備下列九項特徵：

- 1、強勢的領導。
- 2、和諧的學校氣氛。
- 3、重視學生基本能力的習得。
- 4、對學生有高度期望。
- 5、教師具備有效的教學技巧。
- 6、經常督視學生的進步。
- 7、教職員的進修與發展。
- 8、妥善的學校環境。
- 9、社區、家長的參與和支持。

綜上所述，學校效能具有多元特徵，大致歸納學校效能展現在「學生學習成就與行為表現」、「教師教學與成長」、「校園環境維護」、「學校氣氛與文化」、「社區家長支持與參與」以及「行政與教學自主」等方面，校長辦學可在此多元面向著手，以帶領學校成為一所有效能的學校。

二、校長的角色與職能

隨著教育績效責任觀念興起，追求卓越教育之時代來臨，校長責任越來越重，其擔負責任越重，角色也愈趨多元化，校長應扮演之角色與應具備之職能對學校效能高低有深切之影響，茲分述校長的角色與校長的職責如下。

（一）校長的角色

過去傳統見解認為校長僅是學校的行政管理層，主要負責維持學校運

作即可，隨著時代變遷，校長角色愈來愈多元化與複雜化，使得校長在學校中的角色更富挑戰性，茲列舉學者對校長角色的看法與研究如下。

美國夏洛特市教育倡者（Charlotte Advocate for Education, 2004）以調查法及焦點團體法進行研究，發現為能讓教師生涯永續發展及提升學生成就，校長應扮演以下領導角色：

- 1、是願景的領導者，有能力訂定明確目標並執行相關計畫。
- 2、是危機的處理者，能快速分析與綜合資料並作出較佳的決定。
- 3、對於有助於學校成功的事，能自我激勵與堅持。
- 4、是問題的解決者。
- 5、對於專業能保持承諾與熱忱。
- 6、能相信教學、執行與策略領導同等重要。
- 7、能尊重人的價值，重視教師並給予誠摯協助使其成功與成長。
- 8、能持續實務與理論兼顧的專業發展。

謝秀娟（2008）認為校長的角色包含五大層面共十七種角色：

- 1、政策執行方面：政策執行者、計畫決策者、教育改革的催化者。
- 2、教學領導方面：教學領導者、學習型組織的倡導者、教學視導者。
- 3、學校管理方面：學校發展的規劃者、學校運作的維持者、學校事務管理者、紀律維護者、人性化的領導者。
- 4、人際關係方面：公共關係的營造者、衝突協調溝通者、社區工作者。
- 5、專業責任方面：改革創新推動者、教育服務者、品格的楷模者。

羅英豪（1999）歸納校長為社會所期待的角色有：做為教學的領導者、做為學校的管理者、做為計畫決策者、做為協調溝通者、做為行政主管者、做為紀律維護者、做為衝突解決者、做為公共關係者、做為教育服務者、做為改革推動者。

綜上所述，校長除在校內承擔學校管理、教學領導、政策執行、溝通與協調等角色，在校外尚須扮演公共關係營造者、社區工作者，校長角色的多元性及複雜性可見一斑。

（二）校長的職責

校長的職責最初僅為管理學校運作，而後隨著教育思潮轉變，學校本位管理權力下放，校長職責逐漸擴大，教學與課程領導亦納入校長的職責範圍，因此，校長除了是學校的行政領導者，也身負教學領導者與課程領導者的角色。

由於校長的職責、所需技能及行為標準極其複雜，校長角色與職責的界定成為一項困難的工作，又隨著校長領導理論與相關研究興起，校長權責明顯增加，校長必須同時具備專業知識與技能方能應付各界的要求。根據Catano和Stronge (2006)的研究認為，校長應具備的技能包括：策略謀劃、諮詢及資訊管理、日常營運、人際關係技能、財務管理、長程計畫、方案發展策略、教職員發展、媒體關係、以及社區夥伴關係。

美國州際學校領導者證照聯合會(Interstate School Leaders Licensure Consortium)於1994年對學校領導重新定義，提出身為學校領導者的六大標準(引自Catano & Stronge, 2006)：

- 1、學校行政人員就是教育領導者，藉由支持願景分享，以促進所有學生的成功。
- 2、學校行政人員就是教育領導者，藉由提升學校文化，並注重教職員和學生成長之教學方案，以促進所有學生的成功。
- 3、學校行政人員就是教育領導者，藉由致力於組織管理與日常營運，以促進所有學生的成功。
- 4、學校行政人員就是教育領導者，藉由與家長及多元社區建立關係，以促進所有學生的成功。
- 5、學校行政人員就是教育領導者，藉由以安全、公平與倫理的方式行動，以促進所有學生的成功。
- 6、學校行政人員就是教育領導者，藉由回應並影響層面較大的政治、社會、經濟、法律及文化背景，以促進所有學生的成功。

康乃狄克州校長學會(Connecticut Principals' Academy)將有效能的校長應具備之專業表現分為領導、人際關係與管理三個層面，如表2-1所示(Connecticut Principals' Academy, 1990)。

表 2-1 校長專業表現能力

領 導 層 面	界定方向
	1. 建立願景以界定學校目標與任務。
	2. 與學校內部和外部關係建立有效的目標溝通。
	3. 設立高期望與高標準的學校達成目標。
	4. 做決定或分配資源前先確定和分析相關資訊。
	5. 提供教師和學生勝出的動力。
	6. 清楚地與他人溝通且具說服力。
	7. 以身作則。
	教學發展
	8. 監控學生成就。
	9. 蒐集、分析及解釋學生和學校資料，以確定教學方案發展領域。
	10. 運用舊知識至課程與教學方面，以促使學校改善。
	11. 建設性地評鑑專業及支持團隊。
12. 訓練教師增進教學效能。	
13. 投入持續專業發展計畫。	
人 際 關 係 層 面	體恤行為
	14. 給予特別與經常回饋。
	15. 維持正向的學校氣氛。
	16. 認可並讚許學生、教職員的成就。
	合作行為
	17. 促進團隊合作及聯合領導。
18. 引導參與決定。	
19. 幫助團隊運作及解決衝突。	
20. 鼓勵教職員參與領導。	
21. 傾聽他人意見。	
管 理 層 面	學校計畫管理
	22. 事先規劃適當的學校預算，有效管理經費。
	23. 尋求並適當分配資源(物力、金錢、時間)，以支持課程教學。
	24. 依據學區政策及目標執行學校計畫。
	25. 有效安排一般課程及協同課程的活動。
	26. 了解與運用組織及社區政策的知識，以加強對學校的支持。
	27. 促進社區支持。
	準則與規章
	28. 確定學校營運的規準、指導方針與程序。
	29. 發展明確的學校準則。
30. 發展有效的懲處政策。	

表 2-1 校長專業表現能力(續)

管 理 層 面	31. 擔負學生及教職員在校內行為的責任。
	一般運作
	32. 全面監控學校運作。
	33. 確保實體設備放置妥當。
	34. 確保教學時間。
35. 維持學校的清新可見度。	

資料來源："A guide to the process of evaluating school principals," by Connecticut Principals' Academy, 1990.

美國教育部研究與改進辦公室(Office Of Education Research and Improvement, OERI) 大致將校長職責分為教學與管理工作兩大類，內容包含(Office Of Education Research and Improvement, 1987)：

1、營造學習氣氛

營造一個樂於學習的氣氛不僅可減少紀律問題與行為問題，也可促進秩序與尊重氣候的形成，使教師與學生得以成長茁壯。為減少爭執與注意力分散的情形，校長必須確保每位成員了解有關校園紀律的學校政策，並能確實、持續地執行這些紀律，以培育學校精神，重振消靡的士氣。

2、設定高度期望

藉由要求教師與學生能對自己設定高度期望，校長應以高成就作為基礎，秉持校內每個人是可以學習的想法，但也須確保教師與學生建基在同樣的信念上。校長可在集會時、教師會議上、新聞雜誌上以及學校慶典和儀式上傳達他們的願望，最重要的是，用例子來說明所欲傳達的信念與欲鼓勵的行為，畢竟高期望是由自身展開的。

3、設立學校目標

校長對自己期望愈高，教師與學生也能預懸高度目標，有效能的校長不僅能設定具體、明確和實際的目標，使教師與學生能採納外，此外，也能善用時間、資源以及教育研究的結果來達成目標。校長監控學校績效的回饋，為將願景轉化為實際此一目標，可聯合學校與社區共同分擔奉獻。

4、 監督教學與課程發展

評量課程與評鑑教學為校長最主要的兩大責任，校長視課程設計與發展研究兩者齊頭並進，會將他們自己的評價與同儕的評價作比較，有必要也會詢問教學專家的建議。校長透過教學者、領導教師、部門領導者與課程監督者協調課程，鼓勵成員運用最有效的教學方式以提升學生表現，並鼓勵教師發展專業能力。

5、 進行校內有效溝通

許多校長的工作主要依賴其有效溝通能力，每天有三分之二的活動是簡短的一對一意見交換，校長經常與學生、教師、家長、諮詢團體、部門領導者、上及長官與同儕接觸，良好的人際溝通技能——積極傾聽、詢問有效問題以及給予技巧性回饋——對校長工作是非常重要的。

6、 爭取家長與社區的支持

有效能的校長會透過媒體、學生、教師、學校活動、新聞報紙與新聞雜誌將觸角延伸至家長與社區，他們的演講強而有力，寫作具有說服力，能連結對學校有益的計畫與人員，某些校長甚至製作有關學校故事的影片來促進社區的參與度，同時也邀請社區居民到學校來，支持成人教育課程，鼓勵學生實施社區服務。

7、 與中央維持穩固關係

如同亞里斯多德的觀察，由於人是政治的動物，校長必須與學校體系的中央部會建立穩固關係，校長和行政區、管轄團體的良好工作關係，能確保最大效能，確實，校長的主要技能是在組織中工作的有效性——詮釋、適應與執行高層決定的政策。

8、 監控組織資訊

某方面來說所有校長工作視此項目而定，校長必須了解獲得資訊的最佳方法，以及最有效率的使用方式，有效能的校長藉著持續傾聽、觀察與溝通，進行課堂巡視，與職員和學生聊天，隨時更新資訊來源，以給予建設性的回饋，監控學校目標如何被達成。

9、 協調學校活動

協調學校活動是必要的管理工作，因為若每一事件未依既定計畫執行，學生即無法進行有效學習。校長可藉由時間管理與行事曆的安

排，確保教學不會被打亂、白天活動補足學習、以及課後活動能鼓勵最大的參與率與出席率。校長能透過支持一定合理數量的外加課程活動，加以組織後培育學校精神，以增進學生學習。

10、管理財務資源

由於沒有一所學校陷入財務危機還可以維持效能，因此校長必須當一個能妥善使用學校資源、有技能的財務管理者，在公部門與私部門，不只需要學校已編列的預算，也需要籌募基金來提供不足的部分。

11、維護學校建築

當人們踏入校園的第一個感受即是學校走廊是否乾淨、學校建築是否妥善維護，建築物的物理表面反映學校文化，影響教師與學生如何感受著他們自己與學校，因此，有效能的校長能提供安全、乾淨和有吸引力的建築，創造有傳導性的學習環境。

12、管理學校的支持性服務

管理學校的支持性服務是校長職責的重要面向。作為有效能的校長，要能成功調整與監控健康、公車與食物服務，與交通指揮者合作，監督運動場地管理員，以及規畫課表。校長必須能協調這些平凡瑣碎的活動才能讓學校順利運作。

13、職員配備

不論學校建築有多華麗、服務與活動被安排地多協調、學校財務被管理得多好，學校的興盛或頹落實繫乎教師品質的良窳。有效能的校長能有效招募有能且願意承諾的成員，校長能藉由界定明確目標、鼓勵高期望、託負責任以及針對教師表現給予建設性回饋，以促進優質教學。有效能的校長承認學習包含嘗試錯誤，因此獎賞公正的努力結果與成就，透過便條、拜訪、電話、稱讚以及公眾認可方式，表達他們的賞識，給予職員精進的動機。

江文雄（1999）認為校長所應具備的職能有：

- 1、政策執行方面：(1)遵守教育政策；(2)達成教育目標。
- 2、教學領導方面：(1)營造教學環境；(2)指導教學策略；(3)領導教學活動；(4)落實教學評鑑。
- 3、學校管理方面：(1)規劃校務發展；(2)督導校務發展；(3)營造和諧氣氛；

(4)強化危機管理。

- 4、人際關係方面：(1)增進與教職員工關係；(2)增進與學生關係；(3)增進與社區、家長關係；(4)增進與其他人員關係。
- 5、專業責任方面：(1)善盡專業職責；(2)促進專業成長。
- 6、學校特色方面：創新發展各種制度及特色。

李端明（2001）將小學校長的主要功能定位為：政策執行功能、教學服務功能、行政領導功能、社會運作功能、以及溝通協調功能。

陳木金（2004）解構校長專業套裝知識內涵，分別從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五個向度進行探討：

1、校務發展

在校務發展層面，校長能依據教育政策與學校特性訂定符合學校發展的目標，並能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員，校務發展計畫一旦擬定，除須確實執行外，更應定期檢討校務發展計畫的實施情形，進而透過整體性、未來性、程序性、績效性計畫等校務計畫功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源以達成學校目標。

2、行政管理

在行政管理層面，校長能有效的推動校務行政工作，有效整合各處室人力、物力與財力資源，發揮團隊合作精神，對學校成員的努力與成就，適時給予鼓勵，並能即時有效處理突發事件與校園危機。校長透過人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，達成學校目標。

3、教學領導

在教學領導層面，校長能營造良好的教學環境，提升教師的教學知能，引領教師從事課程與教材發展，以推動其學革新，校長並能具備教學視導的能力，透過臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導等教學領導之功能的發揮，帶領學校達成目標。

4、公共關係

隨著教育風氣逐漸開放，學校本位管理盛行，學校公共關係成為提高學校績效的手段之一。校長對內能尊重與關懷教職員工和學生，

對外與學生家長、社區人士及教育局、社教機構等相關單位良性互動，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，吸引外界資源挹注達成學校目標。

5、專業責任

校長能有正確的教育理念，認真負責全心全力投入校務，積極進修增進專業知能，並能經常研究如何有效推展校務，透過運用較高級的心能、長期受專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮，達成學校目標。

除學者見解，我國有關校長職責之法令規範有：

- 1、「國民教育法」第9條規定：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，任期一任為四年。
- 2、「公立高級中等以下學校校長成績考核辦法」第4條規定的成績考核事項如下：
 - (1) 執行教育政策及法令之績效占百分之二十五。
 - (2) 領導教職員改進教學之能力占百分之二十五。
 - (3) 辦理行政事務之效果占百分之二十。
 - (4) 言行操守及對人處事之態度占百分之二十。
 - (5) 其他個案應列入考慮之項目占百分之十。

綜上所述，本研究歸納校長的職責主要包含下列七項層面：

1、政策與法令執行

校長角色承上啟下，是政策的執行者，學校的領導者，是學校的靈魂、重心之所在，校長應依據教育政策及法令結合學校願景，擬定學校發展計畫，確實執行之，並能隨時檢視政策執行的成效，改進執行策略，積極向學生、教師、家長與社區宣導、溝通協調最新教育政策，以爭取學校利害關係人的支持，避免政策執行過程可能遭遇的阻力。

2、校務管理

校長是學校的領航者，負責擬定校務發展計畫，以及其他有關校園環境規劃、學校財務管理、校園危機處理、人事管理、校園文化和特色的形塑等學校事務，校長應研訂具體措施，有效協調及整合各處室工作，為學校聘任優質人員適當分配職務，並藉由精神上與實質的獎勵激發員工服務熱忱，營造良好的教學環境與和諧的校園氣氛。

3、教學領導

行政院教育改革審議委員會（1996）在《教育改革總諮議報告書》中指出，學校的教學方式與評量常過於僵化，不夠生活化與人性化，難以吸引學生的學習興趣和動機，使教師專業能力受到質疑，為扭轉此一趨勢，教學設計應回歸教育本質，尊重學生興趣與需求進行適性教學，因此，教學領導實有其必要性與重要性。學校校長和教師有必要提升教學知能，以推動教學革新，尤其是校長的教學領導必須發揮其功能性，才能有效催化教學革新。教學領導為特定教育專業人員，包括督學、校長及教師，針對學校或教師的教學作為，進行系統性的監督與輔導，以提升學校教學品質與學生學習效果的過程。其作法包括擬定學校未來的發展願景、重新思考學校的學習方案、發展以學習為中心的課表、組織多元智慧的教學團隊、建立適當的教學視導機制、以及監控課程實施的過程（高博詮，2002）。校長的教學領導包括制定和溝通學校目標、建立學生的學習期望和成就標準、協調學校的課程、視導和評鑑教師的教學、提升學生的學習機會、提升教師的專業成長等（張德銳，2001）。

4、課程領導

我國實施九年一貫課程後，規定以學校本位為基礎發展出能代表學校特色的課程，校長身為承上啟下的角色，通常是課程領導的關鍵推動者，因而肩負起校內課程發展的重責大任。校長應結合學校組織成員，結合組織與個體目標共同進行一系列的課程發展，包含課程規畫、設計、實施、評鑑等過程。校長作為課程領導者應扮演的任務與角色在訂定課程願景和目標，發揮學習型組織的功能，由領導者帶領團隊成員共同學習、成長。藉由建立團隊成員共同負擔績效責任的概念，校長將帶領學校改革的責任落實在每位成員身上，使學校的每一

位成員能存有服務、不問辛勞、積極合作的心態，共同為學校的課程發展而努力。課程領導的作法包含鼓勵「教師主導的專業發展」，使教師集實務者、研究者、專業者於一身；營造合作情境脈絡，賦予教師課程領導權能；重新設計教育方案，支持教師主導的專業發展；重新規劃組織架構，取得組織支持（游家政、許籐繼，2003）。

5、人際關係促進

人際關係影響學校文化與組織氣氛的形成，學校內部成員間的關係更可能影響校務運作，校長除了是學校成員的領導者，也當是居間的協調者，因此有必要加強校長、教師、學生間的溝通，營造師生、親師良好關係，形塑正向、民主開放的學校氣氛。

6、公共關係建立

隨著國內教育政策改革權力下放，學校本位管理績效責任的落實，學校教育不再是校內成員的「家務事」，而是轉變為社會各界所關心的注目焦點，為將學校效能發揮最大經濟效益，學校應跟著時代脈動同步改革，與政府、社區和家長充分聯繫及溝通，建立良好的學校公共關係。因此，校長肩負發展學校公共關係的重責大任，可藉由有計畫且持續的運用各種行政管理行為、溝通媒介服務、行銷策略等信息傳播方式，經由建立校內外公共關係，形成學校、家庭及社會民眾信息雙向回饋、多元交流，促使相互了解、建立和諧關係，以獲得社會民眾的支持、信賴與協助，進而塑造學校良好形象，有效達成學校教育目標（蔡東利，2004）。

7、專業知能發揮

校長的專業能力在教育改革日新月異的時代是必須具備的技能，唯有校長具有正確的教育理念，積極進修、增進自我專業知能，才能擔任教學領導與課程領導的角色、指導教師從事課程發展、倡導教師專業發展，並能依據自身專業知能提出符合學校特色的未來發展藍圖和願景，以提高學校效能，改善學生學習表現。

三、校長的效能特質

校長的效能影響學校效能甚鉅，通常也會反應在其辦學績效上，一位有效能的校長應具備哪些特質？茲將學者看法臚列如下。

Levine 和 Lezotte (1990)認為一位有效能的校長，所應具備的特徵如下(引自郭工賓、郭昭佑，2002)：

- (一) 有明確的學校目標及傑出的行政領導。
- (二) 營造和諧的學校氣氛和成員合作奉獻的學校文化。
- (三) 有效的教學督導及教學活動實施。
- (四) 對學生有高度的期望及經常督視學生的進步。
- (五) 重視學生的重要技巧的習得與學習能力的精熟。
- (六) 積極開展家長及社區與學校的關係。

Fullan (2000)認為有效能的校長其工作職責可由學校效能得知，包含四大層面：

- (一) 人力資本：即教職員的個人能力，必須具備充足的知識。
- (二) 專業的學習環境：教職員共同為學生學習設定明確目標，評估學生表現，發展行動計畫以增進學生表現，採用詢問與問題解決的方式。
- (三) 一貫的制度：學生與教職員的學習計畫，經過細心安排，有著清楚目標，而且能長久持續。
- (四) 技術資源：妥善規劃的課程、高品質的教材與評鑑工具、技術等。

美國教育部研究與改進辦公室 (Office Of Education Research and Improvement, OERI) 指出一位有效能的校長能藉由下列三種方式轉化學校運作(Office Of Education Research and Improvement, 1987)：

(一) 塑造願景

有效能的校長具有宏觀的願景，以有效、抱負與績效為導向，在情感或理智上總是勇於面對挑戰、創造成就，且能聯合校內成員一同為學校優越負責，此外，能與社區居民及家長溝通學校目標，以獲得社區支持。

(二) 創造達成願景的環境

有效能的校長能創造環境以達成目標，通常指改善學校設備、訂定更好的紀律、新進教師的聘用、處理管理方面與教學方面的迥異問題。

(三) 激勵、鼓勵與獎賞成就

有效能的校長能藉由激勵的方式使教職員、學生與社區合作共享目標，並藉由支持、鼓舞與激發促進同僚與團隊關係。

吳清山 (2002) 以學生基本能力的習得與督導為研究重點，指出有效

能的校長，必須具備的特徵如下：

- (一) 強勢的行政領導。
- (二) 和諧的學校氣氛和良好的學校文化。
- (三) 重視學生的基本能力的習得。
- (四) 對學生有高度的期望。
- (五) 教師有效的教學技巧。
- (六) 經常督視學生的進步。
- (七) 重視教職員的進修與發展。
- (八) 妥善的學校環境。
- (九) 獲得社區、家長的參與和支持。

郭工賓和郭昭佑（2002）歸納各家看法，認為有效能的校長具備的技能至少包含六個面向：

- (一) 校長的行政領導面向。
- (二) 校長的教學領導面向。
- (三) 校長的政策執行面向。
- (四) 校長的人際經營面向。
- (五) 校長的輔導成效面向。
- (六) 校長的財務管理面向。

綜上所述，本研究歸納有效能的校長應具備的特質有：

- (一) 具有正確的教育理念，建立明確的學校目標。
- (二) 對學生及教師有高度期望，重視動機的激勵。
- (三) 重視課程領導與教學領導，協助改進課程內容與教學方法。
- (四) 倡導教職員專業成長，鼓勵進修。
- (五) 能發揮專業知能，提高學校效能。
- (六) 獲得家長與社區的支持，建立良好的學校公共關係。
- (七) 形塑優質的學校文化與和諧的學校氣氛，營造適合學習的環境。

三、校長在有效能學校應扮演的角色

有效能的學校，其校長通常扮演以下角色（張德銳，2001）：

- (一) 領導處理行政事務及教學領導者：身為教學領導者，校長努力汲取

專業知識，他們不盡然精通所有學科，但至少精通某一學科，是此一學科的教材教法專家。

- (二) 具有強烈的成就動機和方向感：依據其對學校環境特色、師資及學生學習能力的瞭解，訂定能受認同且具體可行的教學目標。
- (三) 堅信提供學生學習的機會是學校存在的唯一理由：校長密切注意學生學習的進步情形，如果發現學生表現未達水準即檢討學校課程和教學方法。
- (四) 支持教師改進教學所做的努力：校長能協助教師建立一套適合學生學習能力與興趣的教學方案，鼓勵教師發展新的教材教法，對於教師的卓越教學表現給予獎勵。
- (五) 致力於教師的專業成長：教師成長方案包含三個層面：第一層面為安排資深教師輔導初任教師；第二層面為依教師需求舉辦教學研習會，增進教學知識；第三層面為鼓勵教師進修學分。
- (六) 維持和諧的學校氣氛與社區公共關係：為有效帶動教師，提升其教學品質，校長會提供支持性、建設性的教學意見，和教師維持和諧、互信、合作的工作關係，也會和家長、社區保持密切聯繫，爭取家長和社區民眾對學校教學目標和教學活動的支持。

貳、校長辦學績效評鑑之內涵分析

以下分就校長辦學績效評鑑之意涵、目的、指標與實施歷程進行探討分析。

一、校長辦學績效評鑑之意涵

為瞭解校長辦學績效評鑑之意涵，茲分述評鑑、校長辦學績效、以及校長辦學績效評鑑之意義如下。

(一) 評鑑的意義

評鑑泛指對某一事物進行價值判斷的歷程，美國「教育評鑑標準聯合委員會」(The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)將評鑑定義為有系統的評估某一對象的價值與成就，並說明良好的評鑑須具備四項特質：1、評鑑應當是有用的：評鑑可協助被評鑑對象確認其優點與

缺點、問題所在及改進的方向；2.評鑑應當是可行的：評鑑應運用評鑑程序，並有效的予以管理；3.評鑑應當是符合倫理的：評鑑應提供必要的合作，維護有關團體的權益，不受任何利益團體之威脅與妥協，遵守應有之倫理；4.評鑑應當是精確的：評鑑應清楚描述評鑑對象之發展，包含規劃、程序、結果等，並提供有效的研究結論與具體建議（引自湯志民，2005）。關於評鑑的定義學者專家有不同見解，茲臚列如下。

江文雄（1998）提出評鑑就是評審鑑定，它是一種經過瞭解、評定績效，明白得失、找出原因、尋求改進、再出發的循環歷程。

高薰芳（1998）認為評鑑的意義是運用現有的組織自訂一套規準，蒐集受評鑑人員一切相關的資訊，以了解受評人表現優缺點及原因，做為改進、自我成長或達成其他教育性或行政性目的的活動。

羅英豪（1999）提出評鑑是對於某個事項評審鑑定，即由評量者有系統的選擇某個評鑑標準，蒐集評量對象的有關資料，並對該事項審慎的評析，做出價值判斷。再根據評量結果，督促評量對象改進其服務品質。是一種經了解、評績效、明得失、找原因、尋改進、再出發的循環歷程。

湯志民（2002）依學者專家研究角度的差異，將評鑑的意義分為三大類：第一類將評鑑視為「價值之判斷」，認為評鑑是有系統的蒐集和分析資料，以決定某一事物價值的歷程；第二類將評鑑視為「實際表現與理想目標兩者比較之歷程」，認為評鑑是將實際的表現資料與具體的理想目標相互比較之歷程；第三類將評鑑視為「協助決策之形成」，認為評鑑是一種有系統地蒐集並分析資料，以協助決策者在數種可行的途徑中擇一而行的歷程。據此，定義評鑑是「一種以系統的方法蒐集和分析資料，並評估其價值，以協助決策者在多種可行途徑中擇一而行的歷程」。

秦夢群（2006）以教育評鑑為主題綜觀各家說法，認為教育評鑑是藉由蒐集、組織、分析有關教育現象或活動的資料，進行描述與價值判斷的歷程，在此定義之下，應注意下列事項：教育評鑑包括價值判斷因素以及量與質的探究；教育評鑑可為事前或事後的檢核；教育評鑑對象包含所有的教育現象或活動。

鄭崇趁（2006）統整國內外學者對「評鑑」與「教育評鑑」的定義分析，認為教育評鑑係為增進教育事務決策的合理性，持續提升教育品質，

經由系統化及專業化標準程序蒐集、分析資料，並針對教育事務的目標、內容、設計、過程與結果，做出價值判斷的歷程。

謝秀娟（2008）指出評鑑是評鑑者對於某項事件進行系統性的蒐集資料，根據資料進行判斷建立指標的歷程，再依據結果評定績效及評鑑對象的價值，以為未來行動及發展建立具體的目標。

綜上所述，評鑑係指評鑑者針對某個事項，根據評鑑標準系統性地蒐集相關資訊，加以組織、分析後，進行描述與價值判斷的歷程。

（二）校長辦學績效的意義

有好的校長才有好的學校，因此學校效能的好壞繫於校長的辦學績效是否良好。林上渝（2002）認為，校長辦學績效是指校長為達成主管教育行政機關與社會大眾對學校的要求，運用既有的資源，透過其辦學理念與方法，在一定的時程內所達成的具體辦學成果。羅英豪（1999）指出，校長辦學績效是指校長處理學校事務的表現和達成學校目標的具體成效，校長領導係以學校組織的目標為重，並具有能力有效引導學校，使學校在其經營管理之下達成學校目標，成為一個有效能的學校。

綜上所述，校長辦學績效係指校長運用其領導手段，管理經營學校事務，在一定時程內達到學校目標、符合社會大眾期待之成果。

（三）校長辦學績效評鑑的意義

一所學校的運作要達良好效能，行政管理者扮演其中的關鍵角色，校長雖非直接涉及教學事務，但對教育計畫的影響程度遠大於單一個體產生的影響，績效評鑑(performance evaluation)的設計即是用來協助校長完成他們的領導角色(Valentine, 1986)。

羅英豪（1999）認為校長辦學績效評鑑是指評鑑者運用科學方法有系統的選擇一套評鑑標準，透過長期的視導，蒐集相關需要的評鑑資料，並對這些資料加以分析整理進行價值判斷，以瞭解校長表現的優劣得失及原因的歷程活動。並根據評鑑結果，協助改進校長的服務品質及工作表現，以提高其校務工作績效，或提供上級行政決定的參考。

林上渝（2002）認為校長辦學績效評鑑是指評鑑校長在綜理學校校務時，在教育領導、課程領導、教學領導、學生學習、行政領導、公共關係

等六個向度上的績效表現。

謝秀娟（2008）認為校長辦學績效評鑑為藉由有系統的方式蒐集校長為達成教育行政機關及社會大眾的要求，在既有的學校資源上，透過其辦學理念及方法，在一定時程內所達成的具體辦學成果之相關資訊，經分析後予以描述及判斷的活動。

評鑑校長的辦學績效仍需符合「評鑑的基本原理」，教育評鑑有六項基本原理（鄭崇趁，2006）：

- 1、統整的觀察：瞭解校長的全面，至少包括本人的「核心能力」及學校事務的「具體績效」。
- 2、化約的指標：將要觀察事項化約成評鑑指標，且越精要越好。
- 3、系統的結構：評鑑指標之間要有系統結構，能夠呈現主要面向的辦學績效。
- 4、客觀的歷程：評鑑過程必須依據規定之標準化程序進行。
- 5、評價的比較：辦學績效的價值仍應與其他受評者或縣、鄉、鎮常模比較。
- 6、理念的實踐：辦學績效仍具有檢驗校長辦學理念在學校中實踐的程度。而美國密蘇里州(Missouri State)實施的績效本位校長評鑑(performance-based principal evaluation)制度，其定義為藉由相關工作預期表現與學校目標的界定，紀錄與這些預期表現、達成目標有關的資訊，並討論相關的技能層級與目標進展狀況，提供改善技能與精煉目標、工作決策的機會，以促進校長專業發展的過程(Valentine & Harting, 1988)。

綜上所述，校長辦學績效評鑑係指在一定時程內藉由蒐集學校目標和校長表現等有關校長工作表現與辦學成果的資料，針對這些資料加以整理、分析後，進行優劣得失的價值判斷及描述活動，並根據評鑑結果協助校長改善工作績效表現，促進專業成長，以提升學校效能，並提供上級單位作行政決定參考之歷程。

茲歸納校長辦學績效評鑑要素如下（林上渝，2002；郭工賓、郭昭佑，2002）：

- 1、評鑑的內容

以在一定的時程內，校長透過辦學的理念與方法，運用既有學校資源，所達成的具體辦學成果為主要評鑑內容，包括校長在「教育領導」、「課程領導」、「教學領導」、「行政領導」、「學生學習」、「公共關係」等方面的表現，主要針對「校長辦學績效」部分做評鑑，未涵蓋校長個人的品德。

2、評鑑的指標

需充分考量區域特性、學校大小、特色、歷史背景等差異審慎訂定評鑑指標，並可另外研訂浮動指標，以確實達到評鑑的目的。

3、評鑑的時程

校長辦學績效評鑑作為結果性評鑑，評鑑的時間須於校長辦理該校一段時間後(如半年或一年以上等)，方能客觀評鑑校長的辦學績效。

4、評鑑的本質

蒐集校長在一定時程內所達成的辦學成果資料，針對這些資料進行描述及判斷的活動。

5、評鑑的目的

首先，在追求校長的辦學績效責任，並依據評鑑結果提供教育行政機關作為是否繼續遴聘之依據，檢視校長辦學成果是否符合教育行政機關及社會大眾對該校的期望及要求。其次，在促進校長專業成長，期望評鑑結果能幫助校長瞭解其辦學情形與弱點，促使其規劃適當的在職進修課程和計畫，增進專業素養與專業發展。

6、評鑑的特性

校長辦學績效評鑑的目的旨在追求校長的辦學績效責任，且以校長任期屆滿而是否予以續聘為訴求，其重點在於結果的評鑑，是屬於總結性評鑑，然校長亦可透過評鑑的過程與結果作為檢視辦學情形、改善辦學品質及專業成長的參考，故仍具形成性評鑑的價值。

二、校長辦學績效評鑑之目的

長久以來，校長一直被視為是促進學校教育優質化的最重要影響因素(Lindahl, 1987)，校長不僅要為自己的表現負責，還要為教師表現、學生成就以及家長和社區的參與負起責任(Brown & Irby, 1997)，校長辦學績效評鑑所欲達成之主要目的如下：

(一) 做為校長遴聘之依據

依國民教育法增訂第九條之三：「依第九條第三項至第五項組織遴選委員會之機關、師範校院及設有教育院(系)之大學，應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。」校長辦學績效之評鑑結果是決定校長是否予以繼續遴聘的依據，若現職校長經評鑑績效優良者，應考量優先予以遴聘，且任期屆滿前一個月，可視其辦學績效、連任意願及其他實際情況，決定是否連任（郭工賓、郭昭佑，2002）。

(二) 促進校長專業成長

校長可藉由評鑑歷程瞭解自己的辦學情形，且評鑑結果可協助校長改進辦學品質，就本身表現弱點，選擇適當的在職進修課程和計畫，增進專業素養與專業發展，以提升辦學績效。

(三) 追求校長的辦學績效責任

校長辦學績效評鑑賦予校長辦學績效責任，建立校長的權責規準，以作為教育行政機關決策依據，確保學校系統中只存在有效能的校長，符應社會大眾之需求與期望。

(四) 改善學校整體表現

藉由提升校長管理能力，使行政部門發揮運作效能，促進學校改善方案，以增進學生學習成就。

一般而言，依評鑑結果的使用目的可分為兩種類型（張素貞，2001；Anderson, 1991）：

(一) 形成性評鑑

評鑑旨在作為校長改進其工作績效的參考，強調在評鑑過程中，校長與視導人員必須不斷地進行溝通，而評鑑的結果除協助校長自我改進，更能促進學校整體教育品質的提升。其實施方式首先由校長考量學校的基本條件，包括擬訂學校未來的發展計畫，提出可能遭遇困難與需求協助事項，並與訪談人員共同商討；其次，校長與評鑑人員共同商討訂定該學期的重點工作及評鑑指標，校長並定期撰寫「自我檢視報告」。

(二) 總結性評鑑

總結性評鑑中，評鑑是一種目的，用來判斷校長工作表現的優劣，評鑑結果可作為校長續聘、晉升、降級、薪資及其他人事決定之依據。其實

施方式為根據總結性校長評鑑表，由校長進行自我評鑑後，再由評鑑人員實際到校評鑑後提出總結性評鑑報告。

校長效能可由不同的評鑑取徑評估，實施校長辦學績效評鑑時應根據評鑑目的、需求與受評者的背景等各種因素，選擇最適合的評鑑取徑才能收評鑑之效。校長辦學績效評鑑主要包含下列四類評鑑取徑（吳松江，2005；Catano & Stronge, 2006）：

（一）角色本位(role-based)評鑑取徑

主要關注校長的角色，著重校長與校內成員及社區人士的互動，評鑑與校長角色履行成效有關之項目。因為校長要能瞭解學校成員和社區的期望，才能在職務上表現出符合期望的成果。但由於校長工作本質的多元化，對校長角色的不同期望所產生的衝突和多元化的學校社會情境，是影響校長評鑑系統發展的障礙。

（二）結果本位(outcome-based)評鑑取徑

主要關注結果的達成，評鑑與效能有關之項目，包含對校長的領導歷程(校長個人責任及過程取向)與學校的成果產出(結果取向及團體責任)的評鑑。由於教育績效責任的要求，校長辦學的成效漸受重視，因此校長評鑑的重點著重於校長行為對學校內部的影響，如校長如何促使行政運作得更有效率、如何鼓舞教師教學士氣、如何影響學生以提高學生學業表現，以及與家長和教師們和諧相處，使學校能達成預期的目標，提升辦學成效。

（三）標準本位(standards-based)評鑑取徑

主要關注評鑑的歷程，並依據一套評鑑標準進行評鑑。使用此一評鑑取徑需注意將評鑑作為一種行政功能時，應先瞭解學校的理念、價值與目標，根據特定職務發展評鑑標準，再根據此標準來評鑑。而針對個人的評鑑方案應具備四種特性：適當性（propriety）、效用性（utility）、可行性（feasibility）、及精確性（accuracy）。

（四）結構本位(structured-based)評鑑取徑

關注管理系統的重建，評鑑與職位的賦權增能有關之項目。由於校長角色面臨多元化及轉型化，校長在領導學校的歷程中，必須發展與他人分享願景、共赴團體目標、營造對教師智性刺激的環境，校長扮演對教師、對家長賦權增能的角色，使學校能走向結構性的重建。因而教育利害關係

人應共同參與校長評鑑的歷程，而非僅限於監督人員。

三、校長辦學績效評鑑之指標

李玉惠和黃莉雯（2007）採質化研究方法，根據 10 位校長、7 位家長及 18 位教師的反應，將校長辦學績效評鑑內容分為九大層面（如表 2-2）：

（一）校長個人理念和知能

包含人品操守、專業知識和能力、EQ、辦學理念、人格學養、關懷弱勢、親和力、對學生能仁慈有愛心等。

（二）校長領導與實踐力

包含整合性的領導、教學領導、校務領導、風格領導、專業發展、願景和策略、理念的實踐、落實教育局推動目標、校長政策執行、教職員工配合度、學校特色、辦學宗旨、方針、目標、溝通協調、校長經營團隊的成效、辦學理念是否落實、與教師溝通協調、對師生的親和力、倡導、關懷等。

（三）行政管理

包含創新前瞻經營規劃、行政管理、課程管理、家長參與、校園安全、無重大事故或異常、人事管理、校長出缺席、處室協調分配、校內財務透明、處理家長干預教學、學校財務管理、行政與教學的結合度等。

（四）學校環境與文化

包含校園文化、校園環境、校園倫理、師生及家長關係和諧、教職員學童快樂指數、教師教學態度、全校向心力、良好氣氛、向心力、學習環境、校園整體維護、良好教學及學習氣氛等。

（五）課程與教學

包含課程規劃與教學活動、生活教育、學校本位的教學活動、教學支持等。

（六）專業發展績效

包含校際間的競爭力、帶領教師專業成長、辦學成效、教職員進修狀況、學生教職員身心發展等。

（七）學生學習

包含學生表現、學生學習成效、學習成效、品性與行為、學生學習成績、學生學習情況、特殊教育辦學情況、輔導工作等。

(八) 資源取得與整合

包含校內外人力物力資源統整、爭取經費改善環境、學校資源與設施、資源運用、校內社團發展、謀求教師學生福利等。

(九) 公共關係

包含人際互動與溝通、家長與社區滿意度、親師生滿意度、師生與家長的認同度、與社區及家長會及教師會之互動、現任家長意見、學生及教師的反應、與社區的關係、社區居民與家長的互動等。



表 2-2 校長辦學績效評鑑內容

層面	校長	家長	教師
1、校長個人理念知能	人品操守、專業知識和能力	學識、人品、EQ	辦學理念、人格學養、關懷弱勢、親和力、對學生能仁慈有愛心
2、校長領導與實踐力	整合性的領導、教學領導、校務領導、風格領導、專業發展、願景和策略、理念的實踐	落實教育局推動目標、校長政策執行、教職員工配合度	學校特色、辦學宗旨、方針、目標、溝通協調、校長經營團隊的成效、辦學理念是否落實、與教師溝通協調、對師生的親和力、倡導、關懷
3、行政管理	創新前瞻經營規、行政管理、課程管理、家長參與。	校園安全、無重大事故或異常	人事管理、校長出缺席、處室協調分配、校內財務透明、處理家長干預教學、學校財務管理、行政與教學的結合度
4、學校環境與文化	校園文化、校園環境、校園倫理	學生、教師及家長關係和諧、教職員學童快樂指數、教師教學態度	全校向心力、良好氣氛、學習環境、校園整體維護、良好教學及學習氣氛
5、課程與教學	課程規劃與教學活動、生活教育		學校本位的教學活動、教學支持
6、專業發展績效	校際間的競爭力		帶領教師專業成長、辦學成效、教職員進修狀況、學生教職員身心發展
7、學生學習	學生表現、學生學習成效、學習成效、品性與行為	學生學習成績	學生學習情況、特殊教育辦學情況、輔導工作
8、資源取得與整合	校內外人力物力資源統整		爭取經費改善環境、學校資源與設施、資源運用、校內社團發展、謀求教師學生福利
9、公共關係	人際互動與溝通、公共關係、家長與社區滿意度、親師生的滿意度、師生與家長的認同度	與社區、家長會及教師會之互動、現任家長意見	學生及教師的反應、與社區的關係、社區居民與家長

資料來源：引自中小學校長辦學績效評鑑初探，李玉惠和黃莉雯，2007，學校行政雙月刊，50，59。

僅將各研究提出之校長評鑑指標，臚列如表 2-3：

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表

學者	評鑑向度與內涵
Whaley (2002)	1.教學領導
	(1)教學計畫的發展、實施與監控，以支持課程內容涵蓋的範圍。
	(2)教師績效的評鑑。
	(3)國小學生的閱讀、數學評量。
	2.學校氣氛
	(4)高中生的輟學率。
	(5)學生出席率。
	(6)高中生的畢業率。
	(7)學生的留級率。
	(8)自然植物的種植。
	(9)安全無傷害的環境。
羅英豪 (1999)	3.專業成長與發展
	(10)全體職員的專業成長與發展。
	(11)行政人員專業成長與發展。
	4.學校經營
	(12)專業環境的維護。
	(13)規範、政策程序、現行法律與全體職員協議的遵守。
	(14)進階學術成就學校改善計畫(School Improvement for Advancing Academic Achievement)的實施。
	(15)學校財務計畫管理。
	(16)學校內部描述。
	5.教師、家長與社區參與
羅英豪 (1999)	1.行政管理績效
	(1)能落實校務發展計畫達成教育目標。
	(2)能有效調配學校工作，提高行政效率。
	(3)能暢通學校溝通管道。
	(4)能提升教師的工作滿意度。
	(5)能有效處理學校例行公事。
	(6)能有效進行並運用各種評鑑，改進學校缺失。
	(7)能有效化解人員衝突。
	(8)能有效分工並分層負責，達成工作目標。
(9)能建立學校人事任用、獎懲制度。	

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>2.教學領導績效</p> <p>(10)能要求教師教學正常化。 (11)能引導教師改進教材教法提高教學素質。 (12)能要求教師提高學生的學習期望。 (13)能有效參與指導教學研究會及教學觀摩會。 (14)能要求學校為學生安排較長的學習時間。 (15)能重視基本學科的水準。 (16)能要求教師有效的指導學生閱讀。 (17)能要求學生基本技能的獲得。 (18)能有系統的評鑑學生的成就。</p> <p>3.訓導工作績效</p> <p>(19)能維護學校的紀律。 (20)能提高學生上學的出席率。 (21)能適當處置偶發事。 (22)能實施並運用各種測驗。 (23)能提具體輔導專案成效。 (24)能成功輔導個案。 (25)能有效輔導學生。 (26)能有效減少偏差行為學生比例。 (27)能有效減少中輟學生比例。</p> <p>4.人際關係績效</p> <p>(28)能營造師生良好的關係。 (29)能以身作則做為師生的表率。 (30)能經常參與師生各項活動。 (31)能獲得師生信任支持。 (32)能有效與上級溝通。 (33)能主動積極參與社區工作和活動。 (34)能吸引家長和社區人士參與學校活動。 (35)能讓家長和社區人士支持學校。 (36)能有效應用社區資源。</p> <p>5.專業成長績效</p> <p>(37)能早出晚歸，發揮敬業的服務精神。 (38)能積極進修，增進自我專業知能。 (39)能具有正確的教育理念。 (40)能指導教師從事課程發展。 (41)能倡導教師從事進修。 (42)能遵守並要求教師的專業道德。 (43)能提出學校未來發展藍圖和願景。</p>
<p>郭工賓和 郭昭佑 (2002)</p>	<p>1.行政領導與管理效能</p> <p>(1) 依據教育法令執行之成效。 (2) 行政績效的運作情形。 (3) 學校經費爭取與管理。 (4) 學校設備之管控。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>2.學校願景與校園文化的展現</p> <p>(5) 學校願景的構想與執行。</p> <p>(6) 溝通管道的暢通。</p> <p>(7) 師生間的校園倫理。</p> <p>(8) 學生的學習氣氛。</p>
	<p>3.課程與教學領導成果</p> <p>(9) 學校課程訂定與執行成果。</p> <p>(10) 教師專業進修與成長。</p> <p>(11) 支援教學活動。</p> <p>(12) 教學視導成效。</p>
	<p>4.社區互動關係</p> <p>(13) 充分運用社區資源。</p> <p>(14) 社區與家長參與學校事務。</p> <p>(15) 親師合作與互動成效。</p>
	<p>5.學生的發展與成就</p> <p>(16) 學生的評量結果。</p> <p>(17) 學生的出席與中輟率。</p> <p>(18) 學生的身體狀況。</p> <p>(19) 學生的心理狀況。</p>
	<p>6.相關利害關係人滿意程度</p> <p>(20) 教育行政人員對校長辦學的滿意程度。</p> <p>(21) 學校行政人員對校長辦學的滿意程度。</p> <p>(22) 社區與家長對校長辦學的滿意程度。</p> <p>(23) 教師對校長辦學的滿意程度。</p> <p>(24) 學生對校長辦學的滿意程度。</p>
林上渝 (2003)	<p>1.教育領導</p> <p>(1) 擬定校務近、中、長程發展計畫，建立學校發展願景。</p> <p>(2) 本人性化原則，融入專家意見，整體規劃校園。</p> <p>(3) 依入學多元、教材彈性、學生能力、師資設備等，塑造優質校園文化特色。</p> <p>(4) 校長能執行教育政策及法令。</p> <p>(5) 學校營繕工程、財務購置，能切合學校急迫性與需要性，並事先邀集教師代表參與規劃。</p> <p>(6) 能以民主公開的態度，充分接納師生的意見，並透過共同參與的方式，決定學校的行政措施。</p> <p>(7) 營造和諧的校園環境。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>2.課程領導</p>
	<p>(8) 教學研究會設置召集人、定期開會、擬定討論提綱，切合教學需要。</p> <p>(9) 鼓勵教師研究教材法改進，能因應學生能力差異，編製補充教材，並試用新教學法。</p> <p>(10) 協助教師自製、購置教學媒體，並列冊供參閱使用。</p> <p>(11) 協助教師進行專題研究、研究成果報告，彙整編印出版。</p> <p>(12) 協助教師發展學校本位課程。</p> <p>(13) 協助教師進行學生課程評量，評量方式多元。</p>
	<p>3.教學領導</p>
	<p>(14) 妥善規劃並執行教師在職進修活動，有效協助教師專業成長。</p> <p>(15) 改善教學環境：教學設備短、中、長程充實更新計畫。</p> <p>(16) 鼓勵教學研究創新：舉辦教學觀摩會，互相學習。</p> <p>(17) 建立校內教學視導制度，落實教學評鑑，效果良好並有完整資料。</p> <p>(18) 督導教師教學正常化，營造良好教學環境。</p> <p>(19) 尊重教師的專業自主權。</p> <p>(20) 發揮教師專長、激發教師潛能。</p> <p>(21) 鼓勵教師進行專業對話。</p>
	<p>4.行政領導</p>
	<p>(22) 能經常巡視校區，掌握現況，並針對突發事件即時處理。</p> <p>(23) 遴聘學養俱優人員，擔任行政工作、支援教學，並做勤惰考核。</p> <p>(24) 能研訂具體措施，有效協調及整合各處室工作，激勵員工服務熱忱。</p> <p>(25) 能充分提供教職員工進修的管道，並幫助其成長發展。</p> <p>(26) 定期召開行政會報、校務會議，紀錄詳實完整，對於決議事項切實辦理。</p> <p>(27) 設有員工申訴管道，並能合理解決。</p> <p>(28) 有效運用學校經費：購置完備的資訊相關設備。</p> <p>(29) 有效管理學校財產：健全設備維修與保養制度。</p> <p>(30) 倡導學習型組織，鼓勵行政人員進修。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>5.學生學習</p> <p>(31) 對資優學生實施加廣、加深教學，並建立資料。</p> <p>(32) 對學習成就偏低學生實施補救教學，並建立資料。</p> <p>(33) 能因應學生能力差異，編製補充教材，並試用新教學法。</p> <p>(34) 幫助學生發展性向認知、興趣專長。</p> <p>(35) 親職教育依實際需要，舉辦專題講座，並提供相關資料。設立 諮詢服務（例如：專線電話、網站等），提供高品質的諮詢服務。</p> <p>(36) 學生的評量結果表現優良。</p> <p>(37) 暢通學生意見表達管道。</p> <p>(38) 鼓勵學生參與社團或社區服務活動。</p> <p>6.公共關係</p> <p>(39) 強化親職教育，運用家長人力資源，支援學校行政。</p> <p>(40) 熱忱參與社區活動，使社區認同本校教育目標。</p> <p>(41) 能結合社會人士，貢獻專業知能、協助推展校務。</p> <p>(42) 成立並健全家長會功能。</p> <p>(43) 教師滿意。</p> <p>(44) 學生滿意。</p> <p>(45) 學校行政人員滿意。</p> <p>(46) 家長滿意。</p> <p>(47) 社區人士滿意。</p> <p>(48) 教育主管人員滿意。</p>
<p>臺北縣 (2006)</p>	<p>1.政策執行</p> <p>(1) 依據教育法令規定結合學校發展願景，擬定政策執行計畫。</p> <p>(2) 積極宣導、溝通協調最新教育政策。</p> <p>(3) 檢討政策執行成效，改進執行策略。</p> <p>(4) 執行政策遭遇困境，主動反應尋求解決。</p> <p>2.行政領導</p> <p>(5) 擬定並確實執行校務發展計畫，達成教育目標。</p> <p>(6) 建置學校規章制度並徹底執行。</p> <p>(7) 建立合宜的人力資源運用機制。</p> <p>(8) 建立完善校園危機管理機制，有效維護校園安全。</p> <p>(9) 整合行政團隊，積極支援教學。</p> <p>(10) 建立有效的激勵措施。</p> <p>(11) 合理分配經費並有效運用。</p> <p>(12) 妥善規劃學校環境，提升教育品質。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

<p>(13) 尊重親師生的意見。</p> <p>(14) 經營成效卓著。</p>
<p>3.課程領導</p>
<p>(15) 具備課程發展與領導的專業知能。</p> <p>(16) 建構學校課程目標發展校本課程。</p> <p>(17) 強化課程發展委員會的正常運作。</p> <p>(18) 實施教學輔導，提升教師專業發展。</p> <p>(19) 依據教師需求，辦理專業研習進修活動。</p> <p>(20) 建置教師專業對話機制，分享教學經驗。</p>
<p>4.學習成效與輔導</p>
<p>(21) 規劃學生學習及執行情形。</p> <p>(22) 學生各項活動表現。</p> <p>(23) 學生生活教育表現。</p> <p>(24) 培養學生閱讀風氣。</p> <p>(25) 輔導與照顧弱勢及特殊才能學生。</p>
<p>5.專業發展</p>
<p>(26) 參與專業社群進修。</p> <p>(27) 參與教育專業對話。</p> <p>(28) 參與教育相關議題研討。</p> <p>(29) 參與教育之相關研究。</p> <p>(30) 建置校長專業成長檔案。</p>
<p>6.資源運用</p>
<p>(31) 整合學校資源管理責任，發揮教育功能。</p> <p>(32) 重視親師合作，建立良好互動關係。</p> <p>(33) 有效運用資源檔案，建立良好的公共關係。</p> <p>(34) 爭取資源，發揮學校效能。</p> <p>(35) 引導師生向社區學習，回饋鄉里。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

<p>花蓮縣 (2007)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.理念與領導 2.行政效能 3.課程與教學 4.學生事務與輔導 5.教師專業成長 6.環境設備與社區關係
<p>臺中市 (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.辦學理念 2.校務推動情形 3.組織運作與領導 4.社區與家長資源整合、運用 5.校本特色與發展 6.其他辦學特色與績效
<p>鄭崇趁 (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備校長核心能力 <ol style="list-style-type: none"> (1) 校長具備「教育專業」以及「愛人助人」之能力，其專業表現行為足供學校教師楷模。 (2) 校長具備「統整判斷」以及「計畫管理」能力，能夠有效主持會議，帶領各處室主任策定學校發展計畫及年度重點工作。 (3) 校長具備「實踐篤行」以及「溝通協調」能力，能夠帶領幹部及學校師生完成學校教育任務，達成教育目標。 (4) 校長具備「應變危機」以及「研究發展」能力，能夠有效處理突發事件，並帶領教師進行行動研究。 (5) 校長熱愛學校師生，認同學校，並承諾盡心盡力投入校務，領導學校發展成優質卓越學校。 2.帶動校務永續發展 <ol style="list-style-type: none"> (6) 校長能夠形塑學校願景與教育目標，並據以發展學校中長程計畫、學校本位課程及主題教學活動。 (7) 校長能夠領導幹部及學校教師實施正常教學並規劃多元教育活動，有效結合正式課程與潛在課程，實施符合學生需要(產生最大價值)之教育。 (8) 校長能夠帶領學校教師為學生建構三級預防輔導機制，並實施領域補教教學措施，帶好每位學生。 (9) 校長重視校園環境之整體規劃，適時充實軟硬體設施，並督導物盡其用。 3.激勵教師專業效能

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>(10)校長能激勵學校教師建置個人及主題教學檔案，並以數位化儲存、分享，有效進行知識創發與管理。</p> <p>(11)校長能激勵學校教師，全面建置班級網頁及領域(分科)教學網頁，陳列聯絡系統、教學計畫、補充教材、學習成果、經驗分享等重要資訊。</p> <p>(12)校長能激勵教師每年至少參與一項行動研究，自編主題教學教材一案，持續增進教學效能。</p> <p>(13)校長能激勵教師會，策定全校教師系統性在職進修計畫及辦理教師評鑑，落實教師專業服務效能。</p>
	<p>4.彰顯學生多元成就</p>
	<p>(14)校長任期中，學生參加全縣性各領域或學科能力測驗，學校成績能在全縣(鄉、鎮)平均數以上，或維持穩定成長。</p> <p>(15)校長任期中，每年均能規劃多元社團，學生參與率達 80% 以上，參與校際競賽社團 50% 以上。</p> <p>(16)校長任期中，鼓勵學生參與各種教育競賽活動，運動表演會應全員參與，藝文社團及主題式競賽活動，校內參與率 40% 以上，校際參與率 10% 以上。</p> <p>(17)校長任期中，能夠倡導多元評量，呈現每一位學生至少有一種表現(潛在的智能因子)在班級或學校學生平均數以上。</p>
	<p>5.營造校園優質文化</p>
	<p>(18)校長能夠帶動全校教師職工熱愛學生，善盡有效教學及輔導學生天賦，讓一般學生及弱勢族群學生軍得致妥善照顧。</p> <p>(19)校長能夠帶動全校教師職工積極任事，力求績效，每一位教師、行政人員、基層職工均有能量最大化的表現。</p> <p>(20)校長能夠促進處室人員及教師們交互支援，共同承擔教育活動之規劃與執行，善盡個人職責並提升組織效能。</p> <p>(21)校長能夠營造和諧共榮氣氛，每位教師職工及學生均能認同學校，以學校為榮，並承諾為學校持續奉獻心力。</p>
	<p>6.提升學校教育品質</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>(22) 校長能夠有效實踐中長程校務發展計畫，即時引進教育資源，得使學校之師資素養、課程設計、環境規劃及科技設施等條件均達設備基準以上。</p> <p>(23) 校長能夠領導全校教師職工，遵循教育機會均等理念及績效管理，全面品質管理等要義發揮在教學及教育活動上，具備標準化的教育歷程。</p> <p>(24) 校長能夠鼓勵全校師生積極參與校內外各項教育競賽活動，其參加校際競賽活動得獎率能在全縣(或鄉鎮)學校平均數以上。</p> <p>(25) 校長能夠帶領全校教師職工，落實「均等」、「適性」的教育，邁向「沒有落後的小孩」及「帶好每位學生」的教育品質。(達成率 95%以上)</p>
<p>謝秀娟 (2008)</p>	<p>1.辦學理念與實踐</p> <p>(1) 有正確的教育理念，且認真負責，獲得親師生信任支持。</p> <p>(2) 能提供學校正確的治校理念。</p> <p>(3) 能依據教育理念建立學校願景並凝聚共識。</p> <p>(4) 能建立合諧的溝通管道，營造溫馨的校園氣氛。</p> <p>(5) 能依據辦學理念，塑造優質學校文化。</p> <p>(6) 能營造良好學習環境，重視學生的各項表現。</p> <p>(7) 能依據學校教育目標，訂定計畫，徹底執行有關教育活動。</p> <p>(8) 能經常檢討、反思，檢核個人辦學理念提升行政效能。</p> <p>2.政策與法令執行</p> <p>(9) 能了解當前教育相關政策與法令內容。</p> <p>(10) 能遵循教育相關政策與法令規定辦學。</p> <p>(11) 能將教育政策轉化訂定為學校目標或工作方案。</p> <p>(12) 能配合教育政策、法令，研訂具體可行之學校教學計畫。</p> <p>(13) 能清楚將教育政策與法令傳達予學校成員，並切實執行。</p> <p>(14) 能反應政策執行困難並尋求解決之道。</p> <p>(15) 能有效執行教育局重點工作，並著有績效。</p> <p>(16) 能建立學校特色。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

	<p>3.行政領導與管理</p>
	<p>(17) 能落實校務發展計畫達成教育目標。</p> <p>(18) 能有效分工、分層負責並運用各種策略，提高行政效率。</p> <p>(19) 能建立民主、參與、公開、共同決定的決策方式。</p> <p>(20) 能營造和諧、專業、分享、開放的學校組織氣氛。</p> <p>(21) 能妥適的管理與運用學校經費財產等資源。</p> <p>(22) 能及時有效的處理校園危機與衝突問題。</p> <p>(23) 能配合學校發展，規畫校園學習環境。</p> <p>(24) 能建立學校校務自我評鑑與改進的機制。</p>
	<p>4.課程發展與教學領導</p>
	<p>(25) 能領導學校發展本位課程。</p> <p>(26) 能帶領教師進行學校本位課程研訂與發展。</p> <p>(27) 能建立學校教學團隊研究與討論的機制。</p> <p>(28) 能建立校園資訊、知識運用及分享機制。</p> <p>(29) 能鼓勵教師進修研究，藉以創新與改進教學方法。</p> <p>(30) 能領導教學研究，改進教材教法，提高教學素質。</p> <p>(31) 能落實教學視導，建立學校教師教學評鑑的機制。</p> <p>(32) 能與教師共同塑造以學生為中心的學習氣氛。</p>
	<p>5.專業素養提升</p>
	<p>(33) 能促進自我專業成長，提昇專業知能，提供師生終身學習典範。</p> <p>(34) 能主動了解教育新知及教育發展趨勢，推動教育革新。</p> <p>(35) 具校務發展能力，能全心投入校務，充分支援教學及學習活動。</p> <p>(36) 能瞭解教師進修需求，主動提供各種教師專業成長機會。</p> <p>(37) 能經常參與教職員的專業成長活動，帶動學習風氣。</p> <p>(38) 能鼓勵師生勤學習，且能轉化知識、善於創新，以建立學習型學校。</p> <p>(39) 能遵守專業倫理及道德規範。</p> <p>(40) 具有服務的熱忱。</p>

表 2-3 校長辦學績效評鑑指標彙整表(續)

6.社區與家長資源整合及運用	
(41)	充分運用社會資源，協助校務發展，發展學校特色，共同提高學生學習成果。
(42)	能主動積極參與社區工作和活動，使社區認同本校教育目標。
(43)	能開放校園，促進學校與社區的充分交流，資源共享。
(44)	能強化親職教育，運用家長人力資源，支援學校行政教學。
(45)	能促進家長會組織與功能，扮演親師溝通平台，親師合作與互動成效良好。
(46)	與家長會及家長維持良性的互動，獲得家長信賴與支持。
(47)	能鼓勵並吸引家長及社區人士參與學校教育活動。
(48)	能與他校及校外機構建立良好關係，並建立校際資源共享機制。

資料來源：研究者自行整理。

根據上述國內的相關研究，將各篇的校長辦學績效評鑑指標之向度歸納於表 2-4。

表 2-4 校長辦學績效評鑑向度整理表

研究者 \ 向度	行政管理(領導)	教學(課程)領導	訓輔工作績效	公共(人際)關係或資源運用	專業發展	學校文化(氣氛)	學生學習或輔導	政策與法令執行	辦學理念或學校願景	其他
Whaley (2002)	v	v		v	v	v				
羅英豪 (1999)	v	v	v	v	v					
郭工賓和郭昭佑 (2002)	v	v		v		v	v		v	v

表 2-4 校長辦學績效評鑑鑑向度整理表(續)

研究者 \ 向度	行政管理(領導)	教學(課程)領導	訓輔工作績效	公共(人際)關係或資源運用	專業發展	學校文化(氣氛)	學生學習或輔導	政策與法令執行	辦學理念或學校願景	其他
林上渝(2003)	v	v		v		v	v			
臺北縣(2006)	v	v		v	v			v		
花蓮縣(2007)		v		v	v		v		v	
臺中市(2009)	v	v		v					v	v
鄭崇趁(2006)	v		v		v		v		v	
謝秀娟(2008)	v	v		v	v			v	v	
合計	8	8	2	8	6	3	4	2	5	2

資料來源：研究者自行整理。

由表 2-4 得知，歸納國內相關研究校長辦學績效評鑑指標大致分為「行政管理(領導)」、「教學(課程)領導」、「訓輔工作績效」、「公共(人際)關係或資源運用」、「專業發展」、「學校文化(氣氛)」、「學生學習或輔導」、「政策與法令執行」與「辦學理念或學校願景」等向度，其中以評鑑「行政管理(領導)」、「教學(課程)領導」與「公共(人際)關係或資源運用」向度所佔次數最多，亦即研究認為校長辦學績效可由校長的行政管理與領導能力、教學領導及公共關係之經營加以評定，也顯示這三方面是校長辦學不容忽視的。其次應多予關注的向度有「專業發展」、「辦學理念或學校願景」與「學生學習或輔導」等向度，校長辦學應加以重視。

四、校長辦學績效評鑑之實施歷程

校長辦學績效評鑑能在校長與評鑑人員間建立一個良好的溝通管道，並能促使雙方的目標設定趨於一致，因此，評鑑程序應包含事先計畫與目標設定、中程監控、合作與總結性評量，並事先規劃評鑑期程，定期召開會議，務使評鑑雙方清楚了解評鑑的形式。

Anderson (1991)將校長評鑑的實施程序分為三個階段：

- (一) 訂定評鑑計畫：包括分析特定情境、決定評鑑目的、設定評鑑目標以及決定評鑑過程的評量方式和評鑑結果的運用方法。
- (二) 蒐集資料：包括監控及評估計畫好的活動，以及執行這些活動可能產生的結果。
- (三) 應用資料：包括資料分析與詮釋方面的溝通，並決定後續應採取的步驟。

美國康乃狄克州校長學會(Connecticut Principals' Academy)於1990年的研究報告中，建構校長評鑑的程序，步驟敘述如下：

- (一) 步驟一：決定需求，包含以下兩個層面。
 - 1、校長檢視：職責陳述；行政技能；過去的評鑑報告；目前區域或學校目標。
 - 2、評鑑者檢視：以上四個項目；目前有關工作要求之表現。
- (二) 步驟二：規劃年度工作計畫
 - 1、校長基於過去和目前的表現狀況確定下年度的需求。
 - 2、評鑑者基於過去和目前的表現狀況仔細考慮校長的需求。
 - 3、兩者協商決定評鑑目標的發展計畫，以提升現有能力和修訂不足之處。
 - 4、兩者討論必要的活動，以達成獲得共識的工作計畫之目標。
- (三) 步驟三：完成並執行工作計畫
 - 1、校長撰寫工作計畫，獲得評鑑者的認同後方能付諸實行。
 - 2、過程中由評鑑者監控及檢視工作計畫之執行。
 - 3、兩者於12月會面檢討並進行修正。
 - 4、校長完成工作計畫之執行。

(四) 步驟四：評估結果

- 1、校長進行自我評鑑，並交付評鑑者。
- 2、評鑑者收到後進行對校長表現之評鑑，並通知校長評鑑日期及地點。

(五) 步驟五：討論結果

- 1、校長和評鑑者會面，共同檢視校長的評鑑結果與評鑑者的評鑑結果。
- 2、雙方簽署最後的評鑑形式。
- 3、計畫下年度的評鑑週期。

績效本位校長評鑑為校長專業成長的過程，包含相關預期工作表現的認定、預期表現技能的認證、與技術層級相關的回饋，以及改善決策技能與工作的機會。此過程適用所有層級如助理校長、副校長的行政管理者，包含發展、準備與形成三個階段，整體評鑑時程如表 2-5 所示 (Valentine, 1986)，分別敘述如下。

(一) 發展階段

績效評鑑過程之發展，應由直接受到影響之人員與相關團體組成委員會，如中央部門人事、教師、局會成員等。

(二) 準備階段

一旦評鑑程序與適合的形式發展完備，評鑑人員應於過程中接受訓練，受評者亦應進行有關執程序與專業預期表現方面的進修。

(三) 形成階段

評鑑校長的過程包括蒐集與改善特殊技能指標以及為學校目標提供方向兩項程序，在評鑑過程中此兩項程序尤為重要。當校長對學校運作抱有願景，且一同和學校人員發展短程和長程計畫以有效執行計畫時，校長必須在可令人接受的技術層面執行工作職能。對校長而言，預期結果（學校目標）的認同與實現在有效的評鑑程序中是必要的。包含下列要點：

1、績效觀察

為了能精確檢視並改善績效，校長對自身行政技能的提升需要精確、客觀性的回饋作為支持，為獲得這些資料，現場觀察校長技能是必須的。評鑑人員應近距離接觸校長以進行了解、互動和活動，但又

不能太接近而妨礙活動的進行，由於評鑑人員的角色類似是校長的「長官」，應注意避免在談話中取代校長的角色，且為預防學校有不知情的局外人，校長應告知校內成員觀察校長的評鑑人員是誰。觀察期間，評鑑人員應作成記錄資料，並依指標分類轉換為形成性回饋表格。現場觀察其中一項方式為排定觀察，以此方式觀察校長可以主動包含教學改進，校長應在教室觀察、紀錄與觀察後回饋示範技能。

表 2-5 績效本位校長評鑑階段

評鑑階段	績效指標	學校目標	時程
準備	澄清預期表現過程、指標、描述符號	確立學校目標 評鑑需求、教職員輸入 (faculty input)、學區目標、建構目標 (building goal)	8 月
形成	排定觀察行程 紀錄、回饋表、回饋會議、專業發展計畫	目標進展 回饋表、回饋會議、目標修正	9 月~5 月
總結	總結表 績效層級 總結會議	總結表 目標完成 總結會議	1 月或 6 月
契約	聘用決定 績效指標總結性評鑑 目標陳述總結性評鑑		1 月或 6 月

資料來源：”Performance/Outcome based principal evaluation: A summary of procedural considerations”, by J. W. Valentine, 1986, 9.

2、績效回饋

校長與評鑑人員的溝通對技能改善非常重要，現場觀察後的會議可將溝通正式化，以確保合適的績效回饋。評鑑人員與校長應檢視形成性回饋表格，討論每一項指標下校長的績效如何。回饋程序盡可能

在觀察後立即進行，最佳時間是 48 小時內，才能特別注意應提供哪些建議。進行觀察後會議應考慮的議題如下：

- (1) 評鑑人員是否促進自我評鑑？如果評鑑人員以學生的方式與校長相處、討論，將是由校長作為評鑑者的角色自我評鑑自身的行為，而不是由評鑑人員權威的敘述現場觀察中所發生的事項，因此校長的自我評鑑可提高改善的動力。諮詢、開放式的問題和評論有助於自我評鑑功能與會議的效能，開放性的字眼如「請描述/解釋某一事件如何...」、「你對某一件事的感覺是...」。
- (2) 評鑑人員是否分享觀察紀錄與形成性回饋表？藉由分享紀錄與回饋表可揭開觀察過程的神秘面紗，觀察紀錄可放置評鑑人員與校長之間，且雙方座位最好緊鄰桌角，以共同檢視紀錄。
- (3) 評鑑人員應在會議中就每一項指標進行討論。
- (4) 評鑑人員應注意彼此談話的互動性。
- (5) 評鑑人員在會議中的角色是「教師」。
- (6) 評鑑人員的態度和技巧以及校長的態度大大影響會議的品質和型態。

3、績效改進

績效不一定要先變差才能變好，亦即績效指標不一定要低於預期表現才需要績效改進，不論校長技能優劣為何，校長專業成長的重要性不容忽略。專業發展計畫（有時稱工作目標或人事改善計畫）是評鑑過程的發展重點，評鑑人員與校長應定期為每位校長訂定專業發展計畫。

專業發展計畫是專業改善的工具，不僅適用奮鬥中的校長，它代表每一位校長的專業成長計畫。每位校長應定期與評鑑人員合作研擬專業發展計畫，藉由彼此參與可增進正面的改善努力工作、減少負面問題。

專業發展計畫的目的在於傳達預期績效，在評鑑過程中專業發展計畫代表「績效指標」，也就是個人改善計畫，與「建立目標陳述」無關。

發展專業發展計畫時須陳述校長與評鑑人員的責任、界定具體目

標，這些目標是指標的經常性描述符號，理想運作上，校長與評鑑人員共同為專業發展計畫工作，對那些需要磨練行政能力的校長特別受用。

專業發展計畫應經過適當檢視與延續，欲順利完成專業發展計畫，某些情況是需要其他替代方法，某些情況是校長與評鑑人員不得不承認專業發展計畫無法達成目標。不論是哪一種情況，於總結性階段校長被評為「低於預期表現」之前，皆應給予校長改善機會，假使校長的表現在完成總結性報告前未達到可接受的程度，才適合將校長績效評為「低於預期表現」。

專業發展計畫是一套改善的系統過程，專業發展計畫指標與目標有清楚的認定與紀錄，表現範圍亦被記錄下來，程序部分則發展出並詳細列舉每項符合目標的計畫，以下是自我技能改善的系統程序：

- (1) 提供教育和技能改善，即補救知識不足。提出有關改善知識或技能的想法或資訊。
- (2) 確認理解。與校長協商以確認技能理解，若為理解問題則進行補救，若與能否正確執行技能有關，則提供指導練習。
- (3) 提供獨立練習的機會。當校長理解技能並能正確執行，在額外觀察之前提供練習與個別修正新知識或技能的機會。
- (4) 提供具體回饋。觀察校長執行技能，或利用其他資料提供校長與技能相關的訊息。

建立專業發展計畫完成期程時須考慮短程與長程期程，執行新技能時適合短程期程，內化新技能（亦即校長技能統整、自然的部分）適合長程期程。內化新技能以及使之延續為個人的全部技能需要一段時間，應設定促進長期改善的目標期日，非短時間內的改變，因此專業發展計畫不必在學年度或評鑑週期內「完成」，重要的是成長空間的認同與適當的計畫所帶來的成長。

4、非觀察回饋

評鑑人員經常收到有關績效的資訊，且通常是評鑑人員無法觀察到的第一手資料，如給督學的信件、電話等，皆是教育議題浮現的典型方式。這些評論有時是正面的，有時是表達關切，若有關切提出且

本質上是有理由的，評鑑人員應在總結性評量中彼此分享這些關注，並提供校長表達與解決爭議的機會，包括形成性回饋表格的議題資料以及議題討論。

5、目標回饋

形成性階段中，學校目標的實現應使用目標陳述回饋表格進行討論與記錄，校長將代表評估紀錄成就，評鑑人員也將據以檢視評估和回應。此一歷程應以學年為週期基礎，並於現場觀察後的回饋會議中完成。

目標陳述代表學校方向，不能被專業發展計畫相關指標或績效指標困惑，專業發展計畫代表著個人改善計畫，而目標陳述是學校團體期望的結果。發展學校目標陳述的過程非常重要，因為目標實現需要許多支持與投入，並考慮草根性的發展，適當的目標通常會得到教師會的認同。

4、總結性階段

績效指標與學校目標是總結性評斷的依據，指標與目標陳述的總結性評鑑表格由評鑑人員完成。總結性評斷代表形成性階段中的各項綜合性資料，若低於預期績效則不該給予評分，除非在最後評分階段前，關切的確定與改善績效的機會先於評分。

校長辦學績效評鑑是一個持續不斷的評鑑歷程，應先就評鑑計畫加以訂定，再進行資料的蒐集與分析，評鑑活動結束後，需針對評鑑結果進行檢討與修正，由校長與評鑑人員雙方共同檢視評鑑過程以作為下年度評鑑計畫的依據，而評鑑結果可提供校長工作表現的回饋，並作為建立校長新工作目標的依據。

第二節 後設評鑑之理論與相關研究

本節後設評鑑的理論與內涵分為三部分探討，第一部分為後設評鑑之發展、意義與目的，第二部分為後設評鑑之標準，第三部分為後設評鑑之內容與架構。

壹、後設評鑑之發展、意義與目的

評鑑領域中，實施評鑑的評鑑已有一段歷史，但是將「後設評鑑」這個名詞應用在評鑑領域仍只是近幾年的事(Stufflebeam & Shinkfield, 2007)，有關後設評鑑的發展、意義及目的，茲分述如下：

一、後設評鑑之發展

1940年Orata在其《評鑑的評鑑》(Evaluating evaluation)文中提出「評鑑的評鑑」(evaluation of evaluation)的概念，為後設評鑑的概念來源(臺中市政府，2006)。至於「後設評鑑」(meta-evaluation)一詞的出現則是在1969年，由Michael Scriven於《教育產出報告》(Educational Products Report)中首先提出(Stufflebeam & Shinkfield, 2007)。

觀察教育評鑑歷史發展，Stufflebeam、Madaus及Kellaghan(2000)等人曾將方案評鑑的歷史演進分為七個時期：

- (一) 改革的年代 (Age of Reform)：1792年至1900年。
- (二) 效率及測驗的年代 (Age of Efficiency and Testing)：1900-1930。
- (三) 泰勒化的年代 (Tylerian Age)：1930-1945。
- (四) 純真的年代 (Age of Innocence)：1946-1957。
- (五) 發展的年代 (Age of Development)：1958-1972。
- (六) 專業化的年代 (Age of Professionalization)：1973至1983年。
- (七) 擴充與統整的年代 (Age of Expansion and Integration)：1983至2001年。

國內學者游家政及黃政傑等人參照上述教育評鑑歷史發展，以後設評鑑標準為核心，歸納評鑑學界的自我反省及批判，將後設評鑑的演進分為三個時期(林劭仁，2001；蔡錦庭，2007)：

(一) 研究標準的借用期 (1930 年代初期至 1957 年)

1930 年代初期自 Tyler 主持「八年研究」(The eight year)開始，至 1957 年蘇聯發射人造衛星為止，這段時間教育評鑑未發展成熟，教育評鑑學者大多以標準化的成就測驗作為主要的評鑑工具，缺乏適用的教育評鑑標準，故學者稱之為「研究標準的借用期」。1940 年 Orata 在其《評鑑的評鑑》(Evaluating evaluation)文中提出「評鑑的評鑑」(evaluation of evaluation)，對當時的評鑑狀況提出批評與建議，為後設評鑑的概念來源 (臺中市政府，2006)。

(二) 教育評鑑的批判和反省期 (1958 年至 1980 年代)

自 1958 年美國通過「國防教育法」(National Defense Education Act)開始，聯邦政府開始對許多全國性的課程發展進行一系列研究，並對一些方案進行評鑑，但教育評鑑歷經十多年的努力仍未成功，因此引起專家學者的批判與反省，教育評鑑就在不斷批判與反省下逐漸產生許多新的觀念。

同一時期，以後設評鑑標準做為改善評鑑品質的概念逐漸受到重視，Phi Delta Kappa 之「全國評鑑研究委員會」以及 Stufflebeam (1974a)認為，評鑑要達到所謂的「可接受性」，其設計與報告必須符合「科學的」(包含內部效度、外在效度、信度與客觀性)、「實用性」(包含關聯性、重要性、範圍、可靠性、時效性與普遍性)及「有效性」等三類共十一項標準。Stufflebeam 後來更依此擴充成三十四項標準，做為改善評鑑的建議，此外，建構後設評鑑模式亦為此時期所關心之課題。

(三) 後設評鑑標準的建立期 (1981 年以後迄今)

此時期教育評鑑已進入專業化的時代，1981 年「教育評鑑標準聯合委員會」(The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)出版《教育方案、計畫與資料評鑑標準》(Standards for Evaluation of Educational Program, Projects, and Materials)，發展出三十項教育評鑑標準，分為「效用性標準」(utility standards)、「可行性標準」(feasibility standards)、「適當性標準」(propriety standards)、以及「精確性標準」(accuracy standards)等四部分。此後，教育評鑑標準聯合委員會為改善教育人事的評鑑，於 1988

年出版《人事評鑑標準》(The Personnel Evaluation Standards)，發展出二十一項標準，同樣分成「適當性標準」、「效用性標準」、「可行性標準」、以及「精確性標準」四部分，並於2009年更新評鑑指標，目前共含蓋二十七項標準，其中納入後設評鑑標準，可看出後設評鑑在學術團體的支持與努力下逐漸蓬勃發展，愈朝向專業化邁進。

二、後設評鑑之意義

1969年Michael Scriven於《教育產出報告》(Educational Products Report)首先使用「後設評鑑」一詞，說明對教育結果的評鑑進行評鑑，之後其意涵擴大至所有的評鑑範圍，認為每一個評鑑研究應透過形成性後設評鑑(formative meta-evaluation)確定或加強其健全度，並藉由總結性後設評鑑(summative meta-evaluation)證實或質疑其健全性，因此後設評鑑意指任何評鑑、評鑑系統或評鑑手段的評鑑(Stufflebeam & Shinkfield, 2007)。以下分述學者提出有關後設評鑑之定義。

Cook (1974)將後設評鑑與原來的評鑑相較，稱原來的評鑑為原級評鑑(primary evaluation)，後設評鑑為次級評鑑(secondary evaluation)，指出後設評鑑即以次級評鑑來檢視原級評鑑之意涵。Cook將次級評鑑定義如下：

- (一) 試圖藉由檢核研究資料及研究解釋，重新評估某一特定評鑑研究設計與潛在政策的相關性。
- (二) 試圖利用基礎研究或現有評鑑資料，評估當前措施或未來政策變通方案，以及對未來政策之實證性支持程度。

Stufflebeam (1974b)認為後設評鑑係較高層級的評鑑，如第二級評鑑、第三級評鑑等等，此外，後設評鑑亦是評鑑的形式之一，應與評鑑的概念相符合，他提出後設評鑑須具備的七項前提概念：

- (一) 評鑑是價值的評估 (Evaluation is the assessment of merit)。因此，後設評鑑係指評估評鑑實施結果的價值與優缺點。
- (二) 評鑑係為決策和績效責任提供服務 (Evaluation serves decision and accountability)。因此，後設評鑑必須在評鑑實施前提供資訊，以支持實施評鑑工作時應做成之決策，此外，也必須在評鑑實施後提供資訊，以協助評鑑者了解其評鑑工作實施的績效情形。因此，後設評鑑應包含形成性評鑑與總結性評鑑。

- (三) 評鑑須評鑑方案的目標、設計、實施與結果 (Evaluation should assess, design, implementation, and results)。因此，後設評鑑應評估評鑑目標的重要性、評鑑設計的適當性、評鑑實施的適當性、以及評鑑結果的品質與重要性。
- (四) 評鑑應為所有受到方案影響或涉入的人員提供服務 (Evaluation should serve all persons who are involved in and affected by the program being evaluated)。因此，後設評鑑應為評鑑者與所有對評鑑工作感興趣者服務。
- (五) 評鑑應由內部人員及外部人員實施 (Evaluation should be conducted by both insiders and outsiders)。通常由內部人員實施形成性評鑑，以獲取決策時的資訊，由外部人員實施總結性評鑑，以了解其績效責任。因此，後設評鑑者必須對進行中的評鑑實施形成性評鑑，並對已完成的評鑑活動進行外部整體價值之判斷。
- (六) 評鑑包括描述問題、獲取所需資訊、以及利用資訊做決策和判斷績效責任等程序 (Evaluation involves the process of delineating the questions to be addressed, obtaining the needed information, and using the information in decision making and accountability)。因此，後設評鑑必須依以下三步驟執行：首先，後設評鑑者必須描述特定的後設評鑑問題；其次，必須蒐集、組織、分析所需的資訊；最後，必須將獲得的資訊應用到合適的決策和績效責任上。
- (七) 評鑑在技術上必須是適當的、有用的和符合利益成本的 (Evaluation must be technically adequate, useful, and cost/effective)。

Stufflebeam (1978)將後設評鑑定義為針對一項評鑑的技術之適當性、利用性、倫理性和實用性，進行描述、獲取和使用敘述性和判斷性資訊的過程，藉以指出該項評鑑的技術及其報告的優缺點。Woodside 和 Sakai (2001)則認為後設評鑑是評鑑執行的評估，包含對相同主題的研究作有效性與實用性的評鑑。

Stufflebeam 與 Shinkfield (2007)進一步指出，後設評鑑是評鑑的評鑑，能發覺、提出問題、確保品質、以及判斷評鑑的優點和限制，是描述、取

得與應用敘述性資訊與判斷性資訊的過程。適切的評鑑指標應包含受評方案的實用性、可行性、適當性與精確性，以及系統性、執行度、完整度、受尊敬度與社會責任度。

Scriven (2008)認為後設評鑑係指對評鑑方法、過程、結果以及評鑑的運用與結果再度進行統整的評鑑，以獲得多元觀點，增加原級評鑑結果的信度與效度，並提升對關鍵議題與政治含義的知覺。

林劭仁 (2001) 提出後設評鑑的概念包含下列三項：

- (一) 後設評鑑基本上是對一項進行中或已完成的評鑑進行價值判斷：包括對評鑑目的、設計、實施、結果等進行價值判斷，性質上應包含形成性及總結性評鑑，用以確保評鑑品質。
- (二) 後設評鑑必須是有系統的過程：包括從目標訂定、描述問題、方案設計、蒐集資訊、以及利用資訊做決策和績效判斷等。
- (三) 後設評鑑必須注重適當性、精確性、有效性及可行性。

吳清山和林天祐 (2005) 認為，「後設評鑑」乃是針對實施過的評鑑，就其評鑑本身的目標、系統、內容、歷程、結果等方面進行再一次的評鑑，將再評鑑所得資料加以描述、分析、應用和判斷，以瞭解評鑑所產生的價值和缺失，作為下一次辦理評鑑的參考。

蔡文賢 (2005) 認為後設評鑑係藉由系統地描述、獲取及使用敘述性與判斷性資訊，對原級評鑑進行價值判斷，以確保評鑑品質，並提供改進評鑑之建議。

鄭崇趁 (2006) 認為，後設評鑑是評鑑方案的評鑑，是評鑑人員執行評鑑方案以後，對於評鑑目的、實施過程、使用方法、評鑑報告及結果運用的系統檢討與反省。

李淑慧 (2007) 將後設評鑑鑑定義為將原有評鑑方案重新予以評鑑，並針對評鑑之目的、方法、人員、指標、分析與結果運用等，重新檢視，使評鑑的品質得以有效提升。

蔡錦庭 (2007) 認為後設評鑑係指對一項進行中或已經完成的評鑑工作，進行評鑑目標、評鑑設計、評鑑實施與評鑑結果等方面的價值判斷，且是有系統的過程，從目標訂定、問題描述、方案設計、資訊搜尋以及利用資訊來做決策和判斷績效，同時考慮到適當性、精確性、有效性和可行

性。

綜上所述，乃提出後設評鑑之定義：後設評鑑係指針對評鑑活動的優劣得失作價值判斷，其方法乃藉由蒐集某一評鑑方案的描述性資料與判斷性資料，範圍包括評鑑目的、指標、系統、歷程與結果之運用等各種與原級評鑑有關的訊息，據以評估此一評鑑活動的表現成果與效能，作為評鑑實施的改進參考，以提升下一次評鑑品質之歷程。

三、後設評鑑之類型與目的

後設評鑑可以用不同的方式評量單一研究或系統研究的品質，文獻上將後設評鑑區分為兩種類型，第一種類型為形成性後設評鑑或行動前的後設評鑑，係協助評鑑者針對評鑑研究進行計畫、整合、改善、詮釋及報告等工作，幫助評鑑者於評鑑前、評鑑過程中執行評鑑；第二種類型為總結性後設評鑑或回溯的後設評鑑，此種評鑑方式不但能幫助瞭解評鑑的優缺點，更可判斷評鑑的價值，幫助評鑑者檢視整體評鑑之優劣(Madzivhandila T.P., Griffith G.R., Fleming E., & Nesamvuni A.E., 2010)。

美國教育評鑑學者 Stufflebeam 認為「評鑑最重要的目的在求改進，而不在證明」，指出後設評鑑是一種評鑑的形式，其目的在確保評鑑服務的品質，處理非公眾感興趣的服務，提供改善專業的方法，並促進對評鑑工作的瞭解(Stufflebeam, 1990)。由上述後設評鑑之定義可知，後設評鑑主要在瞭解評鑑活動的實施歷程，提出改進方法供下一次評鑑實施之參考。以下為各家學者對後設評鑑目的的看法，分述如下：

Stufflebeam (1974b)認為後設評鑑有二個目的：

- (一) 支持決策工作：事前的後設評鑑工作可即時提供有關評鑑研究應如何設計與實施的建議，是形成性的後設評鑑，通常由內部人員實施，形成性評鑑的實施能確保評鑑結果的適當性、實用性與有效性。
- (二) 要求評鑑人員的工作績效：回溯的後設評鑑針對已完成的評鑑工作進行公開績效判斷，是總結性的後設評鑑，由形成性後設評鑑所提供的初步資料進行績效判斷，通常由外部人員實施。

Woodside 和 Sakai (2001)認為後設評鑑有三個目的：

- (一) 後設評鑑針對表現面以及方案目標的管理與達成度，綜合所有相關研究的發現與推論成果，因此能增加對管理計畫方案優劣的知識與

見解。

- (二) 後設評鑑內容涵蓋評鑑方法的有效性與實用性報告，因此能提供評鑑方法上的指引。
- (三) 後設評鑑能針對特殊的決議可能產生的影響和可能付出的代價提供有力的推論，因此後設評鑑的結果能增加某一項決議的推動可行性。

李淑慧（2007）認為後設評鑑實施之目的在於避免評鑑之闕漏，進而提供具體而有效之改進意見，以確保評鑑的品質，促使評鑑更專業化的發展。

蔡錦庭（2007）認為後設評鑑之目的，提供了評鑑工作的品質保證及評鑑的可靠性，其目的是用來改進後續繼起的評鑑。

由於評鑑過程常因其他干擾因素而產生不夠精確的問題，如評鑑人員的偏見、評鑑技術的錯誤、行政困難與誤用等，決定一個評鑑制度是否良好的方法即是讓評鑑結果再次接受檢驗，藉由評鑑的重新檢驗可幫助持續改進評鑑活動及績效表現(Stufflebeam, 1974a)。因此，讓評鑑的結果重新接受評斷才能確定評鑑結果是有效、合理、真實的，如此該項評鑑才能達到實施的意義。

綜上所述，實施後設評鑑之目的在於了解及改善評鑑工作實施之品質與優缺點，藉由對評鑑活動的檢核，可避免評鑑實施偏差及誤用情形，確保評鑑的績效責任，並能提供評鑑具體而有效的改進意見，以增進後續評鑑的品質及效用。

貳、後設評鑑的內容與歷程

由上述後設評鑑的意義與目的可以了解，後設評鑑是對一般評鑑方案進行價值判斷的歷程，評鑑活動包含事前規劃、目標確立、資料蒐集、評鑑運作、成果運用與事後檢討，後設評鑑的內容應根據評鑑方案的進行而設計。有關後設評鑑的內容茲分述如下：

Stufflebeam (1974b)認為後設評鑑的內容包含下列四項：

一、評鑑目的

指評鑑所要達成的結果，因評鑑結果有多種目標需要達成，必須確認與評估適切的評鑑目標。

二、評鑑設計

指根據選定的評鑑目標並考慮相關條件，選擇適當的評鑑方案，因此，選定和評估變通的評鑑設計是評鑑工作中的重要一環，關注設計的適當性。

三、評鑑過程

指評鑑實施過程中經常遭遇各種實際的問題，這些問題會影響理想的評鑑設計，因此，評鑑過程中必須確認所選擇的評鑑設計可能遭遇的執行問題，評估實施的妥當性。

四、評鑑結果

指涉及評鑑品質、評鑑影響及結果利用的問題，亦即判斷評鑑結果所需的問題。

此外，Stufflebeam (1974b)亦指出後設評鑑過程主要包含三個階段：描述資訊的要件、獲得所需的資訊、以及應用獲得的資訊。

Brinkerhoff、Brrethower、Hluchyj及Nowakowski (1983)認為後設評鑑的內容具有下列特點：

- 一、任何評鑑工作都可以受到評鑑。
- 二、後設評鑑進行的步驟或方法就如同一般評鑑的步驟或方法。
- 三、後設評鑑進行的過程中，通常會以教育評鑑標準聯合委員會所發展出的「教育方案、計畫與教材評鑑之標準」作為評估的基礎。
- 四、後設評鑑的使用時機必須在方案實施前、實施中及實施後分別進行。

此外，Brinkerhoff等人亦提出實施後設評鑑時應注意的六大基本事項：

- 一、後設評鑑的內容應設計為三部分：評鑑進行前、評鑑進行中以及評鑑完成後。
- 二、後設評鑑的方法可用正式與非正式的方法進行。一般來說，如果需要較高的外在效度，必須結合較複雜的設計與呈現正式的書面報告。
- 三、後設評鑑常僱用外部評鑑人員進行，以獲得對評鑑方案另一種角度的看法。

- 四、後設評鑑應使評鑑者及所有參與者能從評鑑中學習經驗。
- 五、後設評鑑對方案設計所提供的建議亦可能提供給其他評鑑工作者參考。
- 六、後設評鑑的設計須與評鑑用的檢核表內容相符。

基於上述對後設評鑑內容的說明，Brinkerhoff 等人同時指出後設評鑑內容應包含下列六項：一、決定評鑑。二、設計評鑑。三、蒐集資訊。四、分析資訊。五、報導資訊。六、管理評鑑。

根據後設評鑑進行的時機，可分為三個階段：

- 一、評鑑計畫的評鑑。
- 二、評鑑過程的評鑑。
- 三、評鑑完成後的評鑑。

不同階段的評鑑過程有不同的評鑑任務，應依據各階段之評鑑任務設計出不同的評鑑焦點，統整如表 2-6 所示。

表 2-6 中有關後設評鑑的功能共分六個部分，茲簡述其內容如下：

一、決定評鑑的焦點(focusing evaluation)

決定評鑑焦點的功能在於確認評鑑的目的，因此後設評鑑的功用為改善評鑑之目的及問題，調查及確定受評對象。在評鑑過程中，須確定所選之問題及目的的可行性。評鑑完成後，再評估評鑑目的與問題的健全性和價值程度。

二、設計評鑑(designing evaluation)

設計評鑑的功能在於評估及協助改良評鑑設計的程序及策略。在評鑑過程中，須評估評鑑設計實施的成效，必要時提供監控及修正。評鑑完成後，再確認評鑑設計是完美的，並能對參與者產生最大的助益。

三、蒐集資訊(collecting information)

蒐集資訊的功能在蒐集評鑑時所需的一切資訊，以協助選擇工具及資訊蒐集之策略。在評鑑過程中，須觀察及評估資料蒐集之工作。評鑑完成後，再評估資料蒐集方法之品質與關聯性。

四、分析資訊(analyzing information)

分析資訊的功能在於解釋及說明所蒐集資訊的意義。後設評鑑須

引導原級評鑑者選擇適切的分析策略，並考慮資訊之呈現及說明。評鑑過程中，須了解資料分析是否有效率。評鑑完成後，再評估資料分析方法使用的適當性及正確性。

表 2-6 不同評鑑階段實施後設評鑑之焦點

評鑑功能	評鑑設計階段	評鑑過程階段	評鑑完成階段
決定評鑑的焦點	評估及協助改善評鑑之目的及問題，並調查及確定受評對象。	確定是否對所選之問題及目的進行評鑑，並評估其價值。	評估評鑑目的及問題的健全和價值程度。
設計評鑑	評估及協助改良評鑑設計的策略，並提供設計所需之資訊及選擇。	評估評鑑設計實施的效果，並在必要時提供監控及修正。	確定評鑑設計是完美的，並透過適當的實施對參與者產生助益。
蒐集資訊	評估及協助選擇工具及資訊蒐集之策略。	觀察及評估資料蒐集的工作。	評估資料蒐集的資訊和所使用方法之品質與相關性。
分析資訊	引導初級評鑑者選擇合適的分析策略，並考慮資訊之呈現及說明。	評估資料分析的過程是否有效率的分析、整合、分類等。	評估資料分析方法使用的適當性及精確性。
報告資訊	評估評鑑報告之呈現形式及內容。	詳讀並評估評鑑報告的初稿，討論及提供改進成專業性報告之建議。	評估評鑑報告是否平衡的、有時效性的報導以及正確及正當的引用。
管理評鑑	評估及改良評鑑工作的管理計畫、經費及協議。	評估評鑑工作的管理計畫、經費及協議之適當性。	評估評鑑工作是否有效的管理，並是否合乎成本價值。

資料來源：引自” *Program evaluation : a practitioner's guide for trainers and educators : design manual,*” by R. O. Brinkerhoff, D. M. Brrethower, T. Hluchyj, & J. R. Nowakowski, 1983, p. 110.

五、報告資訊(reporting information)

報告資訊的功能在於向當事者溝通評鑑的結果及可利用的建議。後設評鑑須評估評鑑報告之呈現形式及內容。評鑑過程中，須詳讀並評估評鑑報告的草稿，討論及提供改進之建議。評鑑完成後，須注意評鑑報告是否平衡報導以及正確引用

六、管理評鑑(managing evaluation)

管理評鑑的功能在於規劃或督導評鑑時所有工作的進行。後設評鑑必須評估及改良評鑑工作的管理計畫、經費及協議等工作。評鑑過程中亦須評估評鑑工作的管理計畫、經費及協議之適當性。評鑑完成後，再評估評鑑工作是否有效的管理，是否合乎成本價值。

Stufflebeam 與 Shinkfield (2007)建構後設評鑑的程序包含十一項任務：

一、後設評鑑團隊至少應包含一位合格的評鑑者

評鑑團隊成員應具備合格技術、內容知識與可信性，俾取得利害關係人的信任與尊重。

二、確認並安排與評鑑利害關係人進行互動

為追求最有效率的互動，後設評鑑者應謹慎研究並將下列因素納入考慮：評鑑的背景、客戶組織的文化、偏好的溝通及參與方式。

三、界定後設評鑑的問題

選擇後設評鑑問題時，基本考量因素為評估評鑑：(一)達到所謂健全評鑑的程度為何；(二)符合利害關係人關於評鑑資訊的需求程度為何。評鑑者應該確認的是，評鑑是否能決定目標評鑑的品質與全面價值，以及評鑑能否傳達利害關係人最重要的問題。

四、達到對標準、原則或指標的共識，以判斷評鑑系統或特定評鑑

評鑑是專業活動，判斷評鑑是否符合評鑑領域的專業標準是有幫助的，當評鑑者與其客戶對適用於目標評鑑的標準、原則或指標達到清楚、開明的共識，將有利於評鑑和諧執行，同時增強評鑑潛在的影響。

五、發布非正式的同意備忘錄，或透過談判達成正式後設評鑑的溝通

後設評鑑應以非正式的協定備忘錄或正式契約為基礎，因此評鑑者與其客戶應進行協商和記錄評鑑協定，其內容包含評鑑者與利害關係人對彼

此特定的期待與責任。

六、 蒐集並檢視恰當的、有效的資訊

達成後設評鑑執行內容的共識後，後設評鑑者須檢視目標評鑑以提出適當證據，首先蒐集與評估既有資訊，以判斷是否須蒐集其他蒐集資訊。

七、 蒐集必要的新資訊

當現有資訊不足、不充分或以之回答評鑑問題不夠具有信服力，以致於評鑑結果或發現無法取得評鑑接受者的信心，則須額外蒐集資訊。

八、 分析並綜合研究結果

運用在後設評鑑的廣泛資訊需要不同的量化與質性分析程序，以量身訂作進行綜合研究的方法。

九、 判斷評鑑對適當的標準、原則或指標的堅持

評鑑者應根據獲得資訊的分析與顯示結果，進行目標評鑑的判斷，其中有關判斷評鑑的方法尤為重要，例如統計評鑑符合幾項評鑑規準。

十、 透過報導、通信、口說演示或其他方式傳達後設評鑑的結果

在後設評鑑過程中，有數個重要時機點應準備與提交評鑑報告，典型的評鑑報告包含期初的後設評鑑計畫、有關評鑑重要事項的中場報告、期末報告與附錄。有關評鑑報告可上傳至網路上或刊登於專業期刊上。

十一、 適當幫助受評者與其他利害關係人詮釋並運用研究結果

經過後設評鑑程序，有一個重要關鍵是，後設評鑑者應與關鍵的利害關係人代表，建立一個富含規則性與階段性的交流管道，藉由適當詮釋評鑑結果，建立他們的自信心、興趣、協助、了解，並告知結果的運用方式。

蘇錦庭（2007）認為後設評鑑內容包含評鑑計畫的評鑑、評鑑過程的評鑑及評鑑結果的評鑑，亦即，整個評鑑的過程都是後設評鑑的內容。

綜上所述，後設評鑑的歷程包含「評鑑設計」、「評鑑實施」與「評鑑完成」三個階段，每一階段涵蓋的後設評鑑內容有：「評鑑目的」、「設計評鑑」、「蒐集資訊」、「分析資訊」、「評鑑報告」與「管理評鑑」。

參、後設評鑑的架構與模式

依 Stufflebeam (1974b)之看法，後設評鑑依邏輯架構可分為「後設評鑑的角色功能」、「後設評鑑過程的步驟」、「後設評鑑的對象」三大向度，說明如下：

一、後設評鑑的角色功能

依後設評鑑扮演的角色功能又可分為事前之形成性後設評鑑與完成後之總結性後設評鑑。

二、後設評鑑過程的步驟

後設評鑑過程的步驟可分為描述資訊的要件、獲得所需的資訊、以及應用獲得的資訊三部分。

三、後設評鑑的對象

後設評鑑之對象可分為評鑑目標、評鑑設計、評鑑過程、與評鑑結果四部分，簡述如下：

(一) 評鑑目標

評鑑目標是關於評鑑所欲達成的結果，關注當事者的需求為何、他們的問題有哪些、他們需要哪些資訊、以及評鑑結果的回饋如何影響他們。

(二) 評鑑設計

評鑑設計有許多不同的變通方案，須根據選定的評鑑目標以及各種實務上和社會政治考量，選擇適當的評鑑設計，因此，選定和評估變通的評鑑設計是評鑑工作中的重要一環。

(三) 評鑑過程

評鑑實施過程中經常遭遇各種實際的問題，這些問題會影響理想的評鑑設計，因此，評鑑過程中必須確認所選擇的評鑑設計可能遭遇的執行問題，並評估這些問題對評鑑結果造成的影響。

(四) 評鑑結果

關注研究問題是否得到回答？回答的程度如何？評鑑結果是否有與預定的當事人溝通？當事人是否了解評鑑結果？評鑑結果是否被利用？這些問題是判斷評鑑結果所需考慮的。

有關 Stufflebeam 所提之後設評鑑架構，可以表 2-7 詳細說明之。

表 2-7 後設評鑑的邏輯架構

後設評鑑的角色功能	後設評鑑過程之步驟	後設評鑑的對象			
		評鑑目的	評鑑設計	評鑑過程	評鑑結果
事前的後設評鑑做為評鑑工作決策(為形成性後設評鑑,通常由內部人員實施)	描述資訊的要件	當事者可能的評鑑目的;評定評鑑目的的規準	變通性評鑑設計;評定評鑑設計的規準	選定之評鑑設計的工作分析和程序使用檢核表;使用檢核表評論評鑑設計	評鑑目標成本、品質與影響的規準;評鑑的預定使用者
	獲得所需的資訊	評鑑目的之邏輯分析;評定評鑑的目標	變通性評鑑設計之評定	評鑑設計的評論;評鑑過程的監控	評鑑報告品質的評定;利用評鑑作為決策和績效的證據;評鑑報告價值的評定以;監控評鑑的經費
	應用獲得的資訊	對選定的評鑑目的之建議	對選定的評鑑設計之建議	定時的進度和例外的報告;修正評鑑設計或程序的建議	評鑑品質、影響和成本效益的定期報告;改進評鑑果的建議
回溯的後設評鑑作為評鑑工作績效服務(為總結性後設評鑑,通常由外部人員實施)	描述資訊的要件	當事者;目標的選定;判斷評鑑目標的規準	選定的設計;主要的競爭者;評定評鑑設計之規準	選定的評鑑設計之工作分析和程序;使用檢核表評論評鑑設計	評鑑目標成本、品質和影響的規準;評鑑的預定使用者
	獲得所需的資訊	評鑑需求的調查;當事者對選定目的的評定;相關與規則、需求和當事者評定之評鑑目的的分析	變通性評鑑設計之評定	評鑑過程的個案研究;評鑑過程與評鑑設計之間的差距	評鑑報告品質的評定;利用評鑑作決策和績效的證據;評鑑報告價值的評定;評鑑的成本分析
	應用獲得的資訊	選定的評鑑目標之判斷	選定的評鑑設計之判斷	評鑑設計實施之判斷	對評鑑活動的品質、利用和成本效益的分析

資料來源：引自”Toward a technology for evaluating evaluation”, by D. L. Stufflebeam, 1974, P. 71.

Stufflebeam (1974b)另依評鑑目的，將後設評鑑的設計分為「評鑑決策服務之行動前後設評鑑」與「提供評鑑工作績效服務之行動後設評鑑」兩部分，提出五種後設評鑑設計，如表 2-8。

表 2-8 Stufflebeam 的五種後設評鑑設計

後設評鑑之目的	後設評鑑過程之步驟	後設評鑑之對象			
		評鑑目標	評鑑設計	評鑑過程	評鑑結果
提供評鑑工作決策服務之行動前後設評鑑 (pro-active meta-evaluation)	描述資訊要件 獲得所需資訊 應用獲得資訊	<u>設計一</u> 評鑑目的之行動前評估	<u>設計二</u> 評鑑設計之行動前評估	<u>設計三</u> 評鑑實施之行動前評估	<u>設計四</u> 評鑑結果運用與品質增進之行動前評估
提供評鑑工作績效服務之行動後設評鑑 (retro-active meta-evaluation)	描述資訊要件 獲得所需資訊 應用獲得資訊	<u>設計五</u> 評鑑整體工作優缺點之整體行動後評估			

資料來源：引自”Toward a technology for evaluating evaluation”, by D. L. Stufflebeam, 1974, P. 77.

茲說明 Stufflebeam 的五種後設評鑑設計如下：

- (一) 設計一：行動前的後設評鑑設計，與研擬和排列各種評鑑目標之優先次序有關。此項設計至少應包含下列問題：
- 1、誰是評鑑目標所服務的對象？
 - 2、應回答什麼樣的問題？
 - 3、為什麼當事者想知道？
 - 4、透過所達成的評鑑目標，能夠引導出什麼樣的行動？
- (二) 設計二：行動前的後設評鑑設計，與研擬和排列各種評鑑目標之優

先次序有關。此項設計至少應包含下列標準：

- 1、技術的適當性（內在效度、外在效度、可靠性以及客觀性）。
- 2、技術的效用性（相關性、效用性、範圍、公信力、時效性及普遍性）。
- 3、技術的效率性（成本及效益）。

（三）設計三：行動前的後設評鑑設計，與引導已有後設評鑑設計之實施有關。此項設計包含二項基本資訊：

- 1、評鑑實際過程的紀錄：在評鑑方案結束後，有助於解釋評鑑的結果。
- 2、問題的確定及對評鑑活動的建議：此項資訊對評鑑者是重要的。

（四）設計四：行動前的後設評鑑設計，與促進評鑑結果的運用與品質有關。此項設計須注意三個部分：

- 1、評鑑的客觀性。
- 2、後設評鑑標準必須與評鑑的客觀性有關。
- 3、選定原級評鑑結果的使用者。

（五）設計五：行動後的後設評鑑設計，與評鑑目標地行動後評估有關。此項設計的目標、設計、實施及結果通常與總結性的個案研究有關。其中所關心的包含決定評鑑者的企圖及評鑑者所企圖服務地當事人是誰；引導評鑑者的研究之評鑑目標為何；用來完成評鑑目標的評鑑設計為何；評鑑者將如何執行評鑑設計；評鑑將有何影響。

Cook 與 Gruder 建構後設評鑑研究的三個向度（後設評鑑是與原級評鑑同時進行或是隨後進行、後設評鑑人員是否重新分析原始評鑑資料、評鑑是使用單一資料集或是多重獨立資料集），提出七種後設評鑑模式供研究者參考，如圖 2-1 所示（引自 St. Pierre, 1982）。

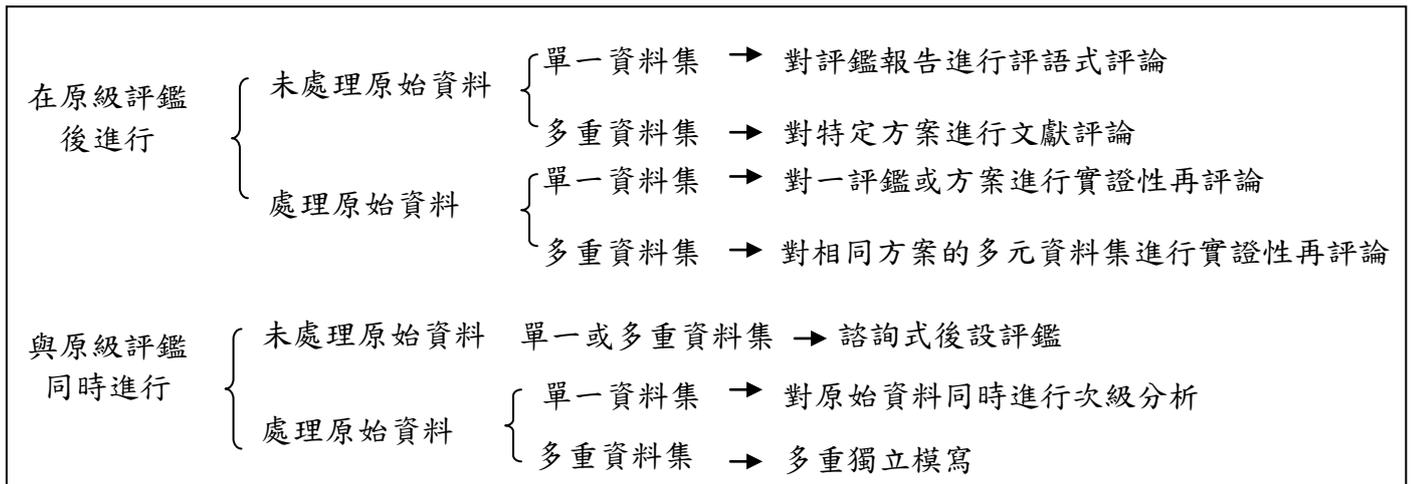


圖 2-1 評鑑模式

資料來源：引自 "A case study in meta-evaluation research", by R. G. St. Pierre, 1982, Educational Evaluation and Policy Analysis, 4(1), p. 52.

綜上所述，後設評鑑架構與模式係由形成性後設評鑑與總結性後設評鑑兩大取向構成，本研究所採用的後設評鑑模式係 Stufflebeam 所建構的五種後設評鑑模式之設計五，主要進行提供評鑑工作績效服務之總結性後設評鑑，即對於臺中市辦理校長辦學績效評鑑整體工作之優缺點，做整體行動後評估。

肆、後設評鑑標準

完善的後設評鑑方法學之建構有賴適切的後設評鑑標準之發展，有關後設評鑑標準之意涵可由下列各家之說了解：

林劭仁（2001）指出後設評鑑標準就是一套能夠讓評鑑研究者普遍認同的評鑑指導原則，其對象是評鑑工作的所有過程，而最主要的功用在於指引及改善評鑑規劃、設計，並用以判斷判斷評鑑方案的品質與價值，是進行後設評鑑不可缺少的重要工具。

穆慧儀（2003）認為後設評鑑標準是後設評鑑設計中最重要的一环，建構後設評鑑標準時，除須把握一些技術如嚴密、價值、效率與效能等方面的原則之外，尚須與原級評鑑的設計、過程、發現與結果、團隊、期程、資源與經費、建議與報告等有關。

蔡文賢（2005）認為，後設評鑑標準是實施後設評鑑時所依據的一套原則，由專業人員透過群體決策歷程而建構，據以判斷某一評鑑方案的價值或優缺點。

許籐繼等人（2009）定義後設評鑑標準是經由一群專家學者所共同制定且認可來判斷評鑑實施後的品質標準，是指引後設評鑑實施與價值判斷進行的準繩。

是以，後設評鑑標準係指一套由專業人員共同制定來引導評鑑人員進行評鑑活動價值判斷的準則，適切的後設評鑑標準可幫助評鑑方案之規劃、實施與品質改進，是專業評鑑人員所認可的一套最低表現標準。

以下首先參酌中外後設評鑑相關文獻對於後設評鑑標準的論述，先分「人員後設評鑑標準」、「方案後設評鑑標準」與「其他後設評鑑標準」敘述之，再將之彙整歸納，提出本後設評鑑之標準。

一、人員後設評鑑標準

教育人員評鑑標準是作為規劃與實施教育人員評鑑系統的指引規準，或是作為評估該評鑑系統是否健全的共享原則（鄭新輝，2002）。依據美國教育評鑑標準聯合委員會（The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation）（2008）所建立之教育人員評鑑標準，分為四大標準共二十七項指標，整理如表 2-9。

表 2-9 美國教育評鑑標準聯合委員會人員後設評鑑標準

適當性(Propriety)	效用性(Utility)	可行性(Feasibility)	精確性(Accuracy)
P1 服務取向	U1 建設性導向	F1 務實的程序	A1 效度導向
P2 適當的策略和程序	U2 明確的用途	F2 政治的可行性	A2 期望界定
P3 管制評鑑資訊的取得	U3 評鑑者的能力資格	F3 財政上可行性	A3 內容分析
P4 與受評者的互動	U4 明確的標準		A4 目的與程序建檔
P5 平衡的評鑑	U5 具功能性的評鑑報告		A5 有辯護力的資訊
P6 利害衝突	U6 專業發展		A6 可靠的資訊
P7 法令上的可行性			A7 系統化的資料控管
			A8 偏見識別與管理
			A9 資訊分析
			A10 可驗證的結論
			A11 後設評鑑

資料來源：研究者自行整理。

上表中，人員後設評鑑標準的架構分為4個層面和細項指標，每一指標之檢核重點分述如下（The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2008；蘇錦麗、鄭淑惠，2007）：

（一）適當性標準(propriety standards)

適當性標準旨在確保教育人員的評鑑是合法、合倫理的，並關心受評者和評鑑涉入者的福祉，其所涵蓋的標準包括：

1. 服務取向(service orientation)：人員評鑑應能促進完善的教育、實現機構的使命及有效的職務工作表現，使教育能符合學生、社區與社會的需求。
2. 適當的策略和程序(appropriate policies and procedures)：人員評鑑指引應記載於政策說明書、協商合約，或人員評鑑手冊中，並提供給受評者，使評鑑具有一致性與公平性，並符合相關的法律與倫理規範。
3. 管制評鑑資訊的取得(access to evaluation information)：對評鑑資訊的取得，應限制已獲合法核准者才能查閱與使用，以維持機密性及保護隱私權。
4. 與受評者的互動(interactions with evaluatees)：評鑑者應尊重人性尊嚴，並以專業、審慎與謙恭的態度執行評鑑，使受評者的自尊、動機、專業聲望、表現及對人員評鑑的態度能獲得增強，或至少不致遭受不必要的傷害。
5. 平衡的評鑑(balanced evaluation)：人員評鑑應界定優點與缺點，並提供其資訊，使優點繼續增進，缺點得以處理。
6. 利害衝突(conflict of interest)：既有的與潛在的利害衝突應予確認，且以開放、坦誠的心胸加以處理，以避免因利害衝突而影響評鑑的過程與結果。
7. 法令上的可行性(legal viability)：人員評鑑應符合所有聯邦、州與地方之法令規定，以及案例、契約、集體協商協定、扶持行動政策，以及地區委員會政策與規章，或機構本身所制定之規章或細則，使評鑑者成功地執行具公平性、效率性及合理性之人員評鑑。

（二）效用性標準(utility standards)

效用性標準旨在提供有益的、適時的和重要的資訊作為評鑑實施之引導，其所涵蓋的標準包括：

1. 建設性導向(constructive orientation)：人員評鑑應具建設性，以協助機構發展其人力資源，並協助機構鼓勵與協助受評者遵照機構之任務說明及目標，提供卓越的服務。
2. 明確的用途(defined uses)：在評鑑初始，人員評鑑的使用者與預期用途皆應予確認，使評鑑的問題與議題能獲得適當的處理。
3. 評鑑者的能力資格(evaluator qualifications)：評鑑制度應由具備必要之資格、技能、訓練的職權者負責發展、實施及管理，使評鑑報告能受到適當的處理、尊重及採用。
4. 明確的標準(explicit criteria)：評鑑者應界定及證明用來解釋與判斷受評者表現的準則，使解釋與判斷的基礎能提供評鑑結果一清楚的、具辯護性的基本理由。
5. 具功能性的評鑑報告(functional reporting)：報告應具清楚性、及時性、精確性及適當性，使評鑑結果對受評者及其他合適閱讀評鑑報告的人員，具有功能性價值。
6. 專業發展(professional development)：人員評鑑應告知使用者及受評者需專業發展的領域，使所有教育人員較能達到機構的任務與目標、完成其角色任務與責任，以及滿足學生的需求。

(三) 可行性標準(feasibility standards)

可行性標準旨在確定評鑑易於施行、時間和資源的利用具有效率、經費需求適當，並且在政治上是可實行的，其所涵蓋的標準包括：

1. 務實的程序(practical procedures)：人員評鑑的實施程序應務實，使評鑑能在有效率及無干擾下獲得所需的資訊。
2. 政治的可行性(political viability)：人員評鑑的計畫與執行，應基於受評者與其他具有合法知的權利者對問題的期望，使他們的問題得以處理，並獲得他們的合作。
3. 財政上可行性(fiscal viability)：應提供人員評鑑足夠的時間與資源，使評鑑計畫能有效能地實施、結果能充分地溝通，且適當的後續活動能加以確認。

(四) 精確性標準(accuracy standards)

精確性標準旨在確保評鑑所獲得的資訊具有技術上的正確性，且評鑑的結果能做合理的推斷及決策，因此評鑑應依據評鑑目的與受評者的工作背景發展適當的方法學，其所涵蓋的標準包括：

1. 效度導向(validity orientation)：人員評鑑的選擇、發展及實施應確保對受評者表現的解釋具有效度，不會遭受錯誤解釋。
2. 期望界定(defined expectations)：受評者的資格、角色及表現期望應予清楚的界定，使評鑑者能確定所需的評鑑資料與資訊，以確保效度。
3. 內容分析(analysis of context)：影響表現的情境變項應予界定、描述及記錄，使情境因素能在解釋受評者表現時予以考慮。
4. 目的與程序建檔(documented purposes and procedures)：計畫中及實際實施之評鑑目的與程序應予記錄，使其能清楚地獲得解釋與驗證。
5. 有辯護力的資訊(defensible information)：人員評鑑蒐集的資訊應禁得起辯護，使資訊的解釋具有信度與效度。
6. 可靠的資訊(reliable information)：人員評鑑程序的選擇或發展及實施皆應具有信度，使所獲得的資訊能提供受評者表現的一致性指標。
7. 系統化的資料控管(systematic data control)：對受評者蒐集、處理與報告的資訊應加以系統化的檢視、適當的更正且安全的保存，以對受評者的表現做出精確的判斷，並維持適當程度的機密性。
8. 偏見識別與管理(bias identification and management)：人員評鑑應免於偏誤，使受評者資格或表現的解釋具有效度。
9. 資訊分析(analysis of information)：對人員評鑑所蒐集資訊的分析應具有系統化與精確性，使評鑑目的有效能地達成。
10. 可驗證的結論(justified conclusion)：對受評者表現的評鑑性結論應清楚地驗證，使受評者與其他具有合法知的權利者對結論有信心。
11. 後設評鑑(meta-evaluation)：人員評鑑制度應使用這些及其他合適的標準，加以定期的檢查，使錯誤得以避免，或偵測錯誤，並及時地加以更正，俾利完善的人員評鑑實務不斷地發展及維持。

二、方案後設評鑑標準

美國教育評鑑標準聯合委員會於 1981 年完成「教育方案、計畫、教

材評鑑標準」(Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects, and Materials)的發展工作，並於1994年加以修正，更名為「方案評鑑標準」(Standards for Program Evaluation)，共分為四大標準三十項指標，整理如表2-10。

表2-10 美國教育評鑑標準聯合委員會方案評鑑標準

效用性(Utility)	可行性(Feasibility)	適當性(Propriety)	精確性(Accuracy)
U1 利害關係人的確認 U2 評鑑者公信力 U3 資訊範圍與選擇 U4 確認價值 U5 報告清晰性 U6 報告時效性與傳播性 U7 評鑑影響力	F1 務實的程序 F2 政治的可行性 F3 成本效益	P1 服務取向 P2 正式同意 P3 人類主體權利 P4 人際互動 P5 完整公正評估 P6 結果公布 P7 利害衝突 P8 財政責任	A1 方案文件記錄 A2 背景分析 A3 目的與程序描述 A4 可靠的資訊來源 A5 有辯護力的資訊 A6 可靠的資訊 A7 有效的資訊 A8 量化資訊分析 A9 質性資訊分析 A10 可驗證的結論 A11 公正的報導 A12 後設評鑑

資料來源：研究者自行整理。

上表中，方案後設評鑑標準的架構分為4個層面和細項指標，每一指標之檢核重點分述如下(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994)：

(一) 效用性標準 (utility standards)

旨在確保評鑑能夠提供有用的資訊，且具有時效性和影響力。效用性標準要求評鑑者必須熟知與評鑑結果有關的當事人，確認其資訊需求，並清晰地、適時地提供這些當事人相關的資訊，其所涵蓋的標準包括：

1. 利害關係人的確認(stakeholder identification)：清楚定義評鑑當事人及受評鑑影響的人員，並確認其需求。
2. 評鑑者公信力(evaluator credibility)：評鑑實施人員應是值得信任的，並有能力勝任評鑑工作，以利評鑑達到最大的可信度及可接受度。
3. 資訊範圍與選擇(information scope and selection)：所蒐集的資訊必須滿足有關方案適切的問題，並能回應特定利害關係人與當事人的需求與利

益。

4. 確認價值(values identification)：用以解釋評鑑結果的觀點、程序與理論基礎必須詳細描述，俾使價值判斷的基礎清楚明白。
5. 報告清晰性(report clarity)：評鑑報告必須清楚描述評鑑方案的背景、目的、程序及結果，俾提供易於了解的基本資訊。
6. 報告時效性與傳播性(report timeliness and dissemination)：將重要的暫時性發現與評鑑結果傳達予當事人了解，使其可即時運用資訊。
7. 評鑑影響力(evaluation impact)：評鑑必須在利害關係人的鼓勵下計畫、管理、並提出報告，以增加評鑑使用的可能性。

(二) 可行性標準 (feasibility standards)

要求評鑑必須在「自然的」而「非實驗的」情境下實施，以及評鑑所需的資源和人員的時間必須符合成本效益，其所涵蓋的標準包括：

1. 務實的程序(practical procedure)：評鑑程序必須是可實施的，以使須獲得的資訊發生中斷的可能性降至最低。
2. 政治的可行性(political viability)：評鑑必須在各種利益團體的不同立場下計畫與實施，俾獲得其合作，避免或消除其對評鑑運作的抵制，以及對評鑑結果的偏見或誤用。
3. 成本效益(cost effectiveness)：評鑑必須有效率且產生的資訊須有充分的價值，俾使資源花費具有正當理由。

(三) 適當性標準 (propriety standards)

由於評鑑經常會從不同的方式影響許多人，適當性標準即在確保評鑑是合法的和合倫理的，以及所有的評鑑參與者和受評鑑結果影響者的福祉必須獲得應有的保障，其所涵蓋的標準包括：

1. 服務導向(service orientation)：評鑑必須能夠幫助各團體，強調並充分服務各層面參與者的需求。
2. 正式同意(formal agreements)：評鑑的實務必須獲得訴諸文字的同意，俾使評鑑過程獲得同意，或再接受審核。
3. 人類主體權利(rights of human subject)：評鑑的設計與實施，必須尊重和保護受評者的權益與福祉。

4. 人際互動(human interaction)：評鑑者和評鑑關係人互動時，必須尊重人的尊嚴與價值，俾使參與者不受威脅與傷害。
5. 完整公正評估(complete and fair assessment)：評鑑必須完整與公正檢視、記錄受評分方案的優缺點，俾使優點可被信任、問題可被指出。
6. 結果公布(disclosure of findings)：評鑑必須確保所有評鑑結果，在適切的限制下，為所有受評鑑者與其他合法權益接受評鑑結果者所接受。
7. 利害衝突(conflict of interest)：利害衝突必須公開地、誠懇地處理，俾使衝突不致危及評鑑的程序和結果。
8. 財政責任(fiscal responsibility)：評鑑者的資源分配和開銷應反應良好的績效程序，俾便撥用經費，並適當使用。

(四) 精確性標準 (accuracy standards)

旨在確保評鑑能夠蒐集正確的資訊，以決定受評對象的優缺點。精確性標準要求獲得資訊的技術必須適當的，結果與資料的連結關係必須合乎邏輯的，其所涵蓋的標準包括：

1. 方案文件記錄(program documentation)：描述評鑑方案的文件須清楚、精確，俾清楚定義方案。
2. 背景分析(context analysis)：方案的背景必須詳盡檢視，俾便定義其對方案可能的影響。
3. 目的與程序描述(described purposes and procedures)：評鑑目的與程序必須詳細監督與描述，俾使其被定義與評估。
4. 可靠的資訊來源(defensible information sources)：評鑑方案的資訊來源必須詳細描述，俾便評估資訊的正確性。
5. 有效的資訊(valid information)：用於資訊蒐集的程序必須經過選擇與發展，俾便確保其解釋對特定用途的有效性。
6. 可靠性資訊(reliable information)：用於資訊蒐集的程序必須經過選擇與發展，俾便確保其所獲得的資訊對特定用途具有充分的可靠性。
7. 系統化資訊(systematic information)：評鑑資訊的蒐集、處理及報導須經系統化的分析，且應加以更正任何所發現的錯誤。
8. 量化資訊分析(analysis of quantitative information)：評鑑的量化資訊應經適切地且系統化地分析，以便能有效回答評鑑問題。

9. 質性資訊分析(analysis of qualitative information)：評鑑的質性資訊應經適切地且系統化地分析，以便能有效回答評鑑問題。
10. 可驗證的結論(justified conclusions)：評鑑的結論必須明確地驗證，以便於評鑑利害關係人的評估。
11. 公正的報導(impartial reporting)：評鑑的報導程序須避免受到個人感覺及任何團體偏見的扭曲，俾利評鑑報告公正地反應評鑑結果。
12. 後設評鑑(meta-evaluation)：評鑑必須經過其自身或其他適切標準的形成性及總結性評鑑，俾便適切指引並完成評鑑地管理，利害關係人能據此檢視評鑑的優缺點。

三、其他後設評鑑標準

Stufflebeam (1974a)針對評鑑設計與報告，提出適切的後設評鑑標準應包含三大標準：技術的適當性(technical adequacy)、效用性(utility)與成本效益(cost/effectiveness)，共十一項檢核指標，前四項為技術的適當性標準，第五至十項為效用性標準，最後一項為有效性標準，如表 2-11。

表 2-11 Stufflebeam (1974a) 的後設評鑑標準

技術的適當性(technical adequacy)

內在效度	外在效度	信度	客觀性
效用性 (utility)	關聯性	重要性	範圍
	時效性	普遍性	可靠性

成本效益(cost/effectiveness)

資料來源：研究者自行整理。

關於上述指標內涵敘述如下：

(一) 內在效度

係指評鑑的研究內容必須是真實的；需回答「評鑑設計有符合評鑑目的或回應問題嗎？結果是精確的還是含糊的？」不論何種評鑑至少應能回應待答問題。

(二) 外在效度

係指資料的整理歸納；需回答「研究發現可以應用於誰身上以及何種

方案？評鑑報告只對蒐集來的樣本有效或對其他團體也有效？研究發現有時效性或是具預測性可應用於未來情況？」基本上，研究發現只要符合外在效度即可合理推論至其他情況或群體，因此，評鑑應清楚界定研究結果欲作成的推論，並證明研究結果能否作此推論。

（三）信度

係指評鑑報告的準確性；需回答「研究發現的內部一致性如何？檢驗與再檢驗的一致性如何？」如果研究發現原級評鑑缺少精確性和再現性，應關注是否缺少一致性而不具任何意義。

（四）客觀性

係指評鑑報告的公眾性；需回答「一般有資格的評鑑者會贊同研究結果嗎？還是會因為評鑑者的特殊經驗、知覺或偏見而產生不同意見？」有時候評鑑者提供的研究發現具有再現性而可供信賴，但有可能是因其偏好而產生具有偏見的結果。

（五）關聯性

係指研究發現是否符合評鑑目的；需回答「評鑑的當事者是誰？他們需要哪些資訊？評鑑設計反映出研究的陳述目標與當事者要求的資訊之程度為何？」相關性是根據待答問題所蒐集的資料項而決定，因此必須依據研究的待答問題明確指出評鑑的目的為何。

（六）重要性

係指決定應蒐集何種特殊資料；在任何一個評鑑研究中的資料，皆可能與研究目的具有潛在關係，但評鑑者只能選擇其中最符合研究目的者，因此，評鑑者必須估算每一個潛在相關資料項的重要性，瞭解其優先順序，再根據自己的判斷以及對當事者的瞭解選擇最重要的資料。

（七）範圍

係指評鑑報告需涵蓋充分的範圍，因為雖然報告已經具有相關性與重要性，仍可能無法回應當事者提出的重要問題。

（八）可靠性

係指當事者是否相信評鑑者，以及是否預設評鑑沒有受到評鑑者偏見的影響；因為當事者不能評估評鑑的技術面，他們只能決定是否相信評鑑結果。通常自我評鑑較不具說服力，即使其評鑑結果與外部評鑑的結果相同。評估評鑑報告被賦予多少信心是後設評鑑的其中內容，因此不論是內部評鑑或是外部評鑑，評鑑者需秉持公正、公平執行研究，持續證明其專業操守，務求評鑑的確實性。

(九) 時效性

時效性可能是效用性指標中最關鍵的指標。以研究而言，其主要目標在於產生新知識，因此沒有時效性的問題，然而就評鑑而言，其目的不在產生新知識，而是要影響實務的實踐，因此當執行者需要資訊時，就需給予最新資料。準此而言，在評鑑工作中，當當事者要求某些資訊時，評鑑者則應致力於提供合理、有益的訊息以滿足其要求。

(十) 普遍性

係指評鑑報告的宣傳度；評鑑的有效性可以根據目標當事者是否接受和使用評鑑報告測得，例如提供一份適合教師和行政人員使用的評鑑報告給行政主管，但其未推廣給底下教師使用，那麼此評鑑究發現即不具普遍性。

(十一) 有效性

係指盡可能將評鑑成本降到最低而不犧牲任何品質的需求；當考慮關聯性、範圍、重要性與時效性這些實用性指標時，應刪除其無效率總量，即使如此仍有其他蒐集和描述資料的替代方法，這些方法根據財務和時間需求而有所差異，因此選擇最有效率的評鑑設計執行方式是必要的，然重要的是，評鑑者需記錄評鑑活動的費用和影響，方能處理評鑑工作的有效性問題。評鑑者最終要證明的是，其努力成果比起所花費的成本是更有價值的。

Stufflebeam 於 1978 年再度提出後設評鑑標準，包含四大標準共三十四項指標，如表 2-12：

表 2-12 Stufflebeam (1978) 的後設評鑑標準

技術的適當性(Technical adequacy)：指出該項評鑑的技術及其報告的優缺點。

情況描述性(Described Situation) Situation)	情況可重複性(Repeatable Situation)
情況可靠性(Authentic Situation)	目標描述性(Described Objective)
樣本描述性(Described Sample)	樣本穩定性(Stable Sample)
效度測量(Valid Measurement)	信度測量(Reliable Measurement)
分數一致性(Homogeneous Scores)	適當分析(Appropriate Analysis)
明確報導(Unequivocal Reporting)	完整報導(Complete Reporting)
客觀評鑑者(Objective Evaluators)	

廉潔性(Probity)：指出該項評鑑執行方式遵循最高評鑑專業與理想原則。

倫理測量(Ethical Measurement)	
道德的人際關係(Ethical Human Relations)	
合法的人際關係(Legal Human Relations)	
合法的資金運用(Legal Use of Funds)	
合法的資訊使用(Legal Use of Information)	
誠實報導(Honest Reporting)	人際關係(Human Relations)

效用性(Utility)：指出該項評鑑產出的報告能幫助評鑑參與者執行工作。

當事人描述性(Described Audience)	適當的資訊(Pertinent Information)
可運用的資訊(Applicable Information)	
廣泛的資訊(Comprehensive Information)	
詳盡的資訊(Detailed Information)	可靠的評鑑者(Credible Evaluators)
平衡的資訊(Balanced Information)	即時報導(Timely Reporting)
普遍報導(Pervasive Reporting)	

實用性(Practicality)：指出該項評鑑的執行計畫是適合其評鑑背景使用的。

可行的設計(Operable Design)	熟練的評鑑者(Diplomatic Evaluators)
有效率的執行者(Efficient Operations)	
有效的結果(Cost/effective Results)	

資料來源：研究者自行整理。

Lynch、Greer、Larson、Cummings、Harriett、Dreyfus 與 Clay (2003) 沿用 Stufflebeam 的後設評鑑規準，以「學科間農村健康培訓方案」(Interdisciplinary Rural Health Training Program)為個案，說明描述性後設評鑑的標準包含四大標準共十六項指標，指標內容敘述如下（引自潘慧玲、王麗雲、張素貞，2007）：

(一) 效用性標準(Utility standards)

指打算運用評鑑發現者，對於相關資訊的需要。

- 1、利害關係人的身分認定(Stakeholder identification)：此標準要求認定所有被此方案之應用或結果所影響到的利害關係人的身分。
- 2、資料的範圍與選擇(Information scope and selection)：此標準要求蒐集夠廣泛的資料，以回答關鍵性的問題，並達利害關係人的要求。
- 3、價值的認定(Values identification)：此標準用來解釋評鑑結果的判斷基準。
- 4、評鑑的影響(Evaluation impact)：此標準指評鑑結果的應用。

(二) 可行性標準(Feasibility standards)

指評鑑真實、慎重、重視實際、儉樸的程度。

- 1、政治的可行性(Political viability)：藉由獲得從所有監督參與學生的課程指導者的投入，不同的評鑑旨趣將強調在校園實施計畫在政治上的可能性。
- 2、成本效益(Cost-effectiveness)：此標準強調評鑑的效率，以及獲利是否優於成本。

(三) 適當性標準(Propriety standards)

指評鑑的措辭合法與合理的適當程度。

- 1、服務導向(Service orientation)：此標準強調評鑑設計如何符合服務對象的需要。
- 2、人類主體權利(rights of human subject)：此標準強調尊重與保護人類主體的福利。
- 3、完整公正評估(complete and fair assessment)：評鑑方案應完整與公平的

評估。

- 4、利害衝突(Conflict of interest)：利害衝突通常發生在評鑑者和財務上利益對評鑑造成影響時，或者是利害關係人在評鑑中獲得不適當的利益時，這些都將引起公眾的注意。

(四) 精確性標準(Accuracy standards)

指對於評鑑資料的可靠性。

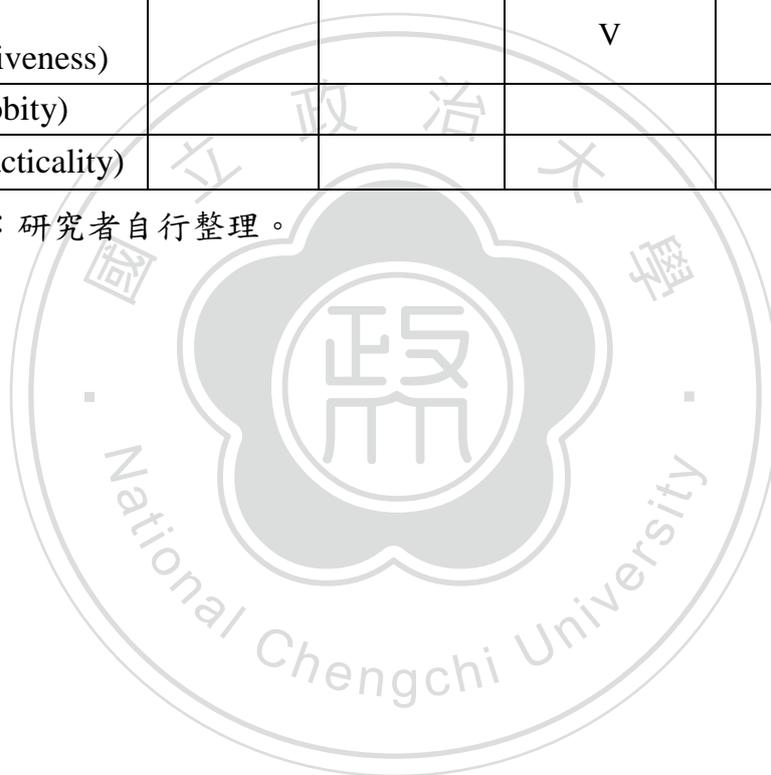
- 1、內容分析(Context analysis)：為了協助定義影響方案的變項，此標準要求在方案進行當中檢視其脈絡。
- 2、有根據的資訊(Valid information)：此標準要對產出資料作評鑑，這些資料必須是有根據的。
- 3、可信的資訊(Reliable information)：此標準是指從資料蒐集過程中所獲得之資訊具有一致性。
- 4、量化資訊的分析(Analysis of quantitative information)：蒐集各種類型的量化資料之後，描述統計可用以總結各種統計上的資訊。
- 5、質性資料的分析(Analysis of qualitative information)：蒐集各種類型的質性資料之後，這些資訊來源將有助於確認直接從學生獲得的資訊。
- 6、可驗證的結論(Justified conclusions)：此標準要求結論必須表達清楚，如此，利害關係人可以判斷結論具有正當理由的程度。

茲將上述各後設評鑑標準整理如表 2-13，經各版本後設評鑑標準之差異比較，本研究之評鑑客體為校長，採用人員後設評鑑標準之「適當性(Propriety)」、「效用性(Utility)」、「可行性(Feasibility)」及「精確性(Accuracy)」四大標準共二十七項指標，將有助於研究校長辦學績效評鑑之後設評鑑標準規劃。

表 2-13 後設評鑑標準彙整表

後設 評鑑標準	版本 人員後設 評鑑標準	方案後設 評鑑標準	Stufflebeam (1974a)	Stufflebeam (1978)	Lynch 等 人(2003)
效用性(Utility)	V	V	V	V	V
適當性(Propriety)	V	V			V
精確性(Accuracy)	V	V			V
可行性(Feasibility)	V	V			V
技術的適當性 (technical adequacy)			V	V	
成本效益 (cost/effectiveness)			V		
廉潔性(Probity)				V	
實用性(Practicality)				V	

資料來源：研究者自行整理。



第三節 臺中市實施校長辦學績效評鑑之現況分析

本節係就我國教育評鑑發展過程做簡要探究，並進一步瞭解校長辦學績效評鑑之發展歷史與法令依據，其次，進行臺中市校長辦學績效評鑑實施情形之探討，並整理有關校長辦學績效評鑑之後設評鑑的相關研究，以了解其設計模式與內涵。

壹、我國教育評鑑發展過程

教育評鑑在臺灣的發展最早稱為學校評鑑，後來以校務評鑑為主，主題式教育評鑑為輔（鄭崇趁，2006），茲將國內實施教育評鑑發展脈絡彙整如下：

一、1966 年「國民教育發展五年計畫」評鑑

臺灣首次進行的學校評鑑，是由聯合國文教組織協助我國教育部進行「國民教育發展五年計畫」（1964-1969），評鑑委員會於 1966 年成立，被譽為教育評鑑在亞洲地區之先河。

二、1975 年大學教育評鑑

教育部為提升大學教育水準，於 1975 年首次對大專院校實施評鑑，本以學門評鑑為主，至 2000 年起，才發展以學校為主體的校務評鑑，委託民間專業團體（社團法人大學教育評鑑學會）辦理評鑑工作，並於 2005 年由教育部資助，正式成立「財團法人高等教育評鑑中心」，為國內辦理教育評鑑工作型態，開創新的里程碑。

三、1977 年國中小學校評鑑

國中小正式學校評鑑工作之起源，來自省教育廳 1977 年推動之「國民中小學教學正常化評鑑」，教育部並於 1979 年起規劃辦理國民中學評鑑，評鑑項目包含：方針與目標、行政管理、人員素質、校舍設備、課程與教學、訓練實施、輔導活動等。並於 1990 年頒布「國民中小學評鑑實施要點」，要求直轄市及縣市政府應在三年內全面評鑑所屬學校，評鑑項目除前述國中評鑑項目外，增列「親職教育與社區連繫」。

四、1990 年教育改革時期

我國 1990 年後進入教育改革時期，教育面臨大幅變革，促成教育評鑑工作之發展，例如：1992 年省教育廳對所屬高級中等學校進行訓導及輔導工作評鑑；1995 年「國民教育法」之修訂，將校長辦學績效納入遴選之考量；1996 年教育改革總諮議報告書在「好還要更好：提升教育品質」中提出「強化教育研究與評鑑」之建議；1999 年頒行「教育基本法」第十三條規定：「政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提升教育品質，促進教育發展。」

五、2005 年公私立高中校務評鑑

自 2005 年由教育部中部辦公室全面辦理公私立高中校務評鑑。

貳、我國校長辦學績效評鑑之發展歷史與法令依據

欲瞭解我國校長辦學績效評鑑的發展歷史，須從校長考核的執行面先行探討，事實上我國多年來持續對校長進行評鑑，其實施的情形可由法令層面中進行探討，茲說明如下（引自郭工賓，2000）：

- 五、民國三十四年至三十八年，以公務人員考績條例及其施行細則辦理校長考核。
- 六、民國三十八年至四十五年，以教職員考核辦法辦理校長考核。
- 七、民國四十五年至六十年，以公務人員考績法辦理校長考核。
- 八、民國六十年至今，則以公立學校校長成績考核辦法辦理校長考核。

其中公立學校校長成績考核辦法歷經民國七十五年、七十九年、八十年、八十二年、八十八年、八十九年、九十三年、九十五年以及九十七年的多次修改，此處僅列舉九十七年最新修訂之公立學校校長成績考核辦法中之第五條規定以為參考：

- 一、執行教育政策及法令之績效占百分之二十五。
- 二、領導教職員改進教學之能力占百分之二十五。
- 三、辦理行政事務之效果占百分之二十。
- 四、言行操守及對人處事之態度占百分之二十。
- 五、其他個案應列入考慮之項目占百分之十。

上述校長考核的項目雖已具備校長辦學績效評鑑的雛型，然其考核的結果僅用來決定校長的考績、及調動等相關事宜，無法完全解決現今之校長由派任制改為遴選制所產生的眾多問題。

為提供教育行政機關在辦理校長遴選的重要參考資料，2003年2月6日國民教育法第九之三條明規定：「依第九條第三項至第五項組織遴選委員會之機關、師範校院及設有教育院（系）之大學，應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。」1989年12月18日公布之國民教育法施行細則第十一條明訂：「依本法第九條第三項至第六項規定組織之遴選委員會，應在校長第一任任期屆滿一個月內，視其辦學績效、連任或轉任意願及其他實際情況，決定其應否繼續遴聘。現職校長依本法第九條之三規定評鑑績效優良者，得考量優先予以遴聘。」

由上述法令演變可知，現今有關校長考核制度，除公立學校校長成績考核辦法之外，校長辦學績效評鑑的結果已為教育行政機關決定校長應否繼續遴聘之重要依據之一，因此，實行校長辦學績效評鑑不僅於法有據，且可協助學校改進缺失、促進學校發展、提昇學校的教育品質以及補充公立學校校長成績考核辦法之不足。

參、臺中市校長辦學績效評鑑實施情形

依據臺中市所訂定之「臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」內容，分別就臺中市實施校長辦學績效評鑑之「評鑑目的」、「評鑑對象」、「評鑑期程」、「組織與分工」、「評鑑內容與方式」、「評鑑項目」及「評鑑結果處理與運用」等七部分，說明如下：

一、評鑑之目的

檢視臺中市訂定之臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫內容，其實施依據為

- (一) 「臺中市國民中小學校長遴選作業辦法第13條」規定，國民中小學校長任期為四年，同一學校得連任一次。本府評鑑辦學優良之學校，經本委員會審議通過者，得優先遴聘，並依其志願於同一

學校連任或遴聘為出缺學校校長。

- (二) 「國民教育法第9條之3」規定，本府應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。

爰此，臺中市實施校長辦學績效評鑑之目的為：

- (一) 提供教育行政機關決定是否繼續遴聘之依據
- (二) 檢視校長辦學成果是否符合教育行政機關及社會大眾對該校的期望及要求。
- (三) 促進校長專業成長，藉由評鑑幫助其瞭解辦學情形與弱點，促使其規劃適當的在職進修課程和計畫，增進專業素養與專業發展。

二、評鑑之對象

以臺中市高級中學、國民中學或國民小學現職校長為評鑑對象，於申請遴選前，均應接受評鑑，申請對象包含：

- (一) 任期屆滿之市立高級中學、國民中學或國民小學現職校長，欲申請連任或參加他校遴選者。
- (二) 連任任期已達二分之一以上之市立高級中學、國民中學或國民小學現職校長，欲參加他校遴選者。

三、評鑑期程

九十六年度首次實施，每年度辦理二次，於每年五月及十一月實施，書面資料送件時間為每年四月及十月。自九十八年度起，每年度辦理三次，於每年三、四月及十一月實施，書面資料送件時間為每年三月及十月。

四、組織與分工

臺中市推動校長辦學績效評鑑之組織與分工依「現任職務績效評鑑」、「教育行政視導評鑑」兩部分遴聘委員：

- (一) 現任職務績效評鑑

委員由教育處遴聘，置教育領域的專家學者二名、教育行政代表一名、學校教師代表一名、學校家長代表一名擔任。

學校教師代表部分，由受評鑑校長所在學校之專任教師選舉產生，投票人數不得少於專任教師人數二分之一。

學校家長代表，由受評鑑校長所在學校之學生家長會家長代表由學校

班級家長代表選舉產生，投票人數不得少於班級家長代表人數四分之一。

(二) 教育行政視導評鑑

委員由教育處處長、副處長、各視導區督學、科長擔任。

五、評鑑之內容及方式

評鑑方式兼重過程與結果，包含總結性評鑑及形成性評鑑，評鑑內容包含「現任職務績效評鑑」、「教育行政視導評鑑」以及「年度成績考核」三部分，實施方式說明如下：

(一) 現任職務績效評鑑

為總結性評鑑，檢核方式為由各受評學校校長進行簡報，並由評鑑委員現場詢答後進行評分，採「校長自評」與「委員評鑑」二階段進行，實施方式說明如下：

- 1、校長簡報：各校校長應就本身領導、辦學內容，參考前述評鑑項目準備、製作八分鐘之簡報，並將書面資料送至教育處。
- 2、現場詢答：委員就簡報內容及受評人員所提相關資料，進行十二分鐘詢答、說明、討論與建議。
- 3、評分：委員就受評者所提報告及詢答內容（含書面資料），各自進行獨立評分、評語並簽名。評分未達七十分（不適任）者，應敘明理由。

(二) 教育行政視導評鑑

為形成性評鑑，由各視導督學及各業務科長就平日視導情形評分，實施方式說明如下：

- 1、實施內容包含政策執行、經營管理、專業領導、品德操守暨總評述等項。
- 2、由視導區督學就平日校務視導情形，於評鑑期限內填註考核意見並評定成績，其成績占百分之十五。
- 3、由教育處學管科、國教科、社教科、體健科、特教科等各業務科長、綜合業務及副處長對業務督導評定成績，其成績各占百分之十。
- 4、由處長評定成績，其成績占全部分數百分之十五。

(三) 年度成績考核

教育處依據校長所提最近四年成績考核分數，以其算數平均數為本項

成績分數。

六、校長辦學績效評鑑之項目

- (一) 辦學理念。
- (二) 校務推動情形。
- (三) 組織運作與領導。
- (四) 社區與家長資源整合、運用。
- (五) 校本特色與發展。
- (六) 其他辦學特色與績效。

七、評鑑結果處理與運用

- (一) 各項成績佔評鑑成績比重
 - 1、現任職務績效評鑑 50%。
 - 2、教育行政視導評鑑 40%。
 - 3、年度成績考核 10%。
- (二) 辦學績效評鑑成績等第
 - 1、優良：八十五分以上。
 - 2、良好：八十分以上未滿八十五分。
 - 3、適任：七十分以上未滿八十分。
 - 4、不適任：未滿七十分者。
- (三) 評鑑結果運用：辦學績效評鑑結果優良者，得送遴選委員會考量優先遴聘。

肆、校長辦學績效評鑑之相關研究

經搜尋我國博碩士論文後，列舉國內有關校長辦學績效評鑑的相關研究如下：

羅英豪（1999）以《國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究》為題，採取文獻分析法、問卷調查法和訪談法進行國民中學校長辦學績效評鑑指標建構，歸納出五個評鑑項目，依其優先順序依序為「行政管理績效」、「教學領導績效」、「訓輔工作績效」、「專業成長績效」、「公共關係績效」，此外，並指出實施國民中學校長辦學績效評鑑，宜先充分釐清校長的角色與

職責，才能真正達到評鑑的目的。

鄭新輝（2002）以《國民中小學校長評鑑系統之研究》為題，採取文獻分析法、問卷調查法和訪談法，探究國內國民中小學校長評鑑系統與後設評鑑標準可能存在的問題，並建構適合國內國民中小學校長評鑑的後設評鑑標準，獲得結論為：應用美國教育評鑑標準聯合委員會所建立的「教育人員標準」可確保校長評鑑系統的完整性，其中以效用性與適當性標準為首要標準；而完整的國中小校長評鑑系統可劃分為三階段：規劃設計階段、資料蒐集階段、評鑑結果處理階段，每一個階段有其應遵循原則，做好規劃設計階段的工作，是成功實施校長評鑑的第一步。

林上渝（2002）以《我國高中校長辦學績效評鑑指標建構之研究》為題，經德懷術調查結果，建構「教育領導」、「課程領導」、「教學領導」、「行政領導」、「學生學習」、「公共關係」六大評鑑向度，後經問卷調查結果，「教育領導」「行政領導」指標重要性程度為「非常高」。教育領導評鑑指標意指校長的治校理念、教育政策執行、學校願景及校務中、長程計畫規劃，而行政領導評鑑指標乃是評鑑高中校長如何規劃及領導學校行政團隊。

王萬青（2007）以《臺北縣國民小學實施校長辦學績效評鑑之調查研究》為題，經問卷調查後認為校長辦學績效評鑑指標向度以「學校辦學理念」、「行政領導與管理」、「課程教學與領導」、「專業知能與發展」、「學習成效與輔導」、「資源整合與運用」、「學校特色」此五至七個向度較能看出學校實際辦學現況，每一向度下以三至五項較為妥當。

第四節 後設評鑑之相關研究

經搜尋相關碩博士論文及研究之文獻，有關後設評鑑之研究論文計有數十篇，篇目如表 2-14。本節首先依方案評鑑與人員評鑑兩類別，僅列舉相關研究文獻進行簡要敘述分析，分析項目包含研究目的、研究對象、評鑑標準、研究方法、研究結果與建議，最後，依後設評鑑相關研究進行綜合分析。

表 2-14 後設評鑑研究論文彙整表

階段	序號	研究者	年代	論文名稱
幼稚園	1	賴志峰	1997	臺北市幼稚園後設評鑑之研究
	2	蘇慧雯	2002	臺北市幼稚園後設評鑑之研究
	3	曹榕浚	2004	桃園縣幼稚園後設評鑑之研究
	4	張釋心	2005	桃園縣私立幼稚園後設評鑑之研究
	5	潘雅惠	2005	高雄市幼稚園評鑑之後設評鑑研究
	6	趙康伶	2005	高雄市幼稚園評鑑之後設評鑑研究
國民 中 小 學	7	胡斯淳	2002	國民小學身心障礙特殊教育評鑑後設評鑑知覺研究
	8	穆慧儀	2003	國民中學後設評鑑之研究—以臺北市為例
	9	邱錦興	2004	臺北市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究
	10	蔡文賢	2005	高雄縣國民小學校務後設評鑑之研究
	11	何美燕	2005	國民中小學特殊教育教師和行政人員後設評鑑知覺之研究
	12	陳怡璇	2005	桃園縣國民小學校務評鑑之後設評鑑研究
	13	蔡宜蓁	2005	宜蘭縣國民小學校務評鑑之研究—以後設評鑑之觀點
	14	林錫輝	2006	高雄市國民小學學校評鑑之後設評鑑研究
	15	李淑慧	2007	臺北縣國民小學校務評鑑之後設評鑑研究
	16	紀寶惠	2006	桃園縣國民小學校務評鑑後設評鑑之研究
	17	蔡錦庭	2007	基隆市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究
	18	陳淑樺	2007	彰化縣國民中小學身心障礙類特殊教育後設評鑑知覺之研究
	19	黃圓媛	2007	臺中市國民小學體育訪視後設評鑑研究

表 2-14 後設評鑑研究論文彙整表(續)

	20	李瑞剛	2007	新竹市公立國民小學校務評鑑之後設評鑑研究
	21	徐敏榮	2007	國民小學教師評鑑之後設評鑑建構之研究
	22	辜敏郎	2007	國民小學學校自我評鑑之後設評鑑指標建構研究—以 ESSE 觀點為基礎
	23	鄧茜榕	2008	桃園縣國民中學校務評鑑之後設評鑑研究
	24	徐淑惠	2008	苗栗縣試辦國民中小學教師專業發展評鑑之研究—後設評鑑觀點
	25	潘慧玲、張素貞、鄭淑惠與陳文彥	2009	基隆市、苗栗縣及彰化縣 97 學年度試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑報告
高中職	26	林劭仁	2001	我國高級中學後設評鑑指標之研究
	27	羅文全	2004	臺北市高職校務評鑑之後設評鑑研究
	28	許藤繼等人	2009	臺北縣高級中等以下學校辦理教師專業發展評鑑之後設評鑑研究
大專院校	29	曾淑惠	2005	我國專科學校後設評鑑之研究
	30	陳信翰	2007	我國大專院校系所評鑑之後設評鑑研究
	31	周明華	2008	我國技術學院綜合評鑑之後設評鑑研究
	32	呂佳霓	2007	師資培育評鑑之後設評鑑研究
	33	陳惠鈺	2008	建構我國大學教師評鑑制度之後設評鑑檢核表研究
	34	盧思妤	2009	大專院校系所評鑑之後設評鑑
	35	吳書銘	2008	我國師資培育機構評鑑實施成效之研究-後設評鑑的觀點

資料來源：研究者自行整理。

壹、方案評鑑

以下依各學制階段別，列舉十一篇不等方案評鑑研究分析之。

一、賴志峰（1997）之《臺北市幼稚園後設評鑑之研究》

（一）研究目的：了解臺北市幼稚園評鑑實施在效用性、可行性、適切性、精確性之價值與優缺點，並提出幼稚園評鑑改進之建議。

（二）研究對象：針對臺北市八十二至八十四學年度所實施之幼稚園評鑑。

- (三) 研究標準：依評鑑效用性、可行性、適切性和精確性四大類歸納臺北市幼稚園評鑑之價值與優缺點。
- (四) 研究方法：本研究採用後設評鑑表及檔案文件分析法作為研究方法。後設評鑑表係選擇教育評鑑標準聯合委員會之「方案評鑑標準」修正部分內容後，編製成「臺北市公私立幼稚園後設評鑑表」，寄送評鑑委員、受評幼稚園填答，以了解其看法，並評估評鑑的優缺點。檔案分析法則針對評鑑相關會議記錄、評鑑報告等原始資料進行再分析，從不同面向評估台北市幼稚園評鑑的品質、最後再進行質化、量化的分析研究。
- (五) 建議：包括成立專責機構負責評鑑之認可、建立評鑑委員遴選儲訓制度、評鑑程序及手冊應逐年研究改進等七項建議。

二、蔡文賢（2005）之《高雄縣國民小學校務後設評鑑之研究》

- (一) 研究目的：分析高雄縣國民小學校務評鑑之實施現況，並探討不同背景變項之教育人員在高雄縣國民小學校務後設評鑑標準各層面看法的差異情形，以瞭解高雄縣國民小學教育人員對校務評鑑實施之意見。
- (二) 研究對象：以參與高雄縣九十一及九十二學年度國民小校務評鑑工作之訪評委員及教育人員。
- (三) 評鑑標準：分為評鑑規劃、評鑑設計、評鑑實施、評鑑資料分析、評鑑報告與評鑑結果利用與檢討等六個層面。
- (四) 研究方法：包含問卷調查及訪談。問卷調查部分，依據「高雄縣國民小學校務後設評鑑問卷調查表」實施問卷調查；深度訪談部分，依研究者擬定之訪談題目請受訪者逐一陳述意見，探討高雄縣國民小學校務評鑑之價值性與教育性。
- (五) 研究結果：不同學歷、職務、服務年資的教育人員在校務後設評鑑標準各層面看法有所差異；不同學歷、職務、服務年資、學校規模、地理位置的教育人員在校務後設評鑑標準各層面看法有所差異。
- (六) 建議：校務評鑑目的應定位為改進學校缺失及考核學校辦學績效，並做為行政機關提供資源協助學校改進之重要參考依據；高雄縣國民小學校務評鑑雖範圍偏重行政層面，應增加教學層面之評鑑；校

務評鑑標準應依據學校性質採用彈性標準；評鑑報告及評鑑結果要能公布，以作為學校改進之參考依據。

三、蘇慧雯（2002）之《臺北市幼稚園後設評鑑之研究》

- （一）研究目的：建構臺北市幼稚園後設評鑑之規準與評鑑工具，並根據此規準分析臺北市幼稚園評鑑實務的符合情形，並比較評鑑人員與受評者對幼稚園評鑑實務的意見差異，瞭解臺北市幼教人員對臺北市幼稚園評鑑滿意度。
- （二）研究對象：包括參與台北市政府九十及九十一年度公私立幼稚園評鑑之委員及接受評鑑之公私立幼稚園園長及教師。
- （三）評鑑標準：依評鑑效用性、可行性、適切性和精確性四大層面、14項標準歸納臺北市幼稚園評鑑之價值與優缺點
- （四）研究方法：本研究採用問卷調查作為研究方法。研究問卷「臺北市公私立幼稚園評鑑問卷調查表」係依「方案評鑑標準」、參酌臺北市公、私立幼稚園評鑑之計劃、邱錦興（2004）修訂的「國小校務評鑑檢核表」與研究者所蒐集臺北市九十及九十一年度公、私立幼稚園實施評鑑概況資料修訂而成，」以六點量表方式，讓填答者表達對該問題的看法。
- （五）研究結果：多數的填答者對於臺北市公、私立幼稚園評鑑抱持肯定的態度，並認為後設評鑑之焦點應放在評鑑目標的重要性、評鑑設計的合適性、評鑑實施的妥當性、以及評鑑結果的品質與重要性等四點。
- （六）建議：實施幼稚園評鑑應加強理念宣導，建立共識、建立健全的幼稚園評鑑制度，並多讓幼教工作人員參與評鑑制度之研擬、針對不同的幼稚園彈性訂定適切的評鑑標準。

四、邱錦興（2004）之《臺北市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究》

- （一）研究目的：探討後設評鑑的相關理論與內涵，並瞭解臺北市國民小學校務評鑑實施概況，檢核其在效用性、可行性、適切性及精確性四方面之價值與優缺點，最後提出具體改進建議。
- （二）研究對象：臺北市九十學年度實施校務評鑑之國民小學。

- (三) 評鑑標準：依評鑑效用性、可行性、適切性及精確性四大類、13 項標準檢核臺北市實施校務評鑑之優缺點。
- (四) 研究方法：透過文獻分析與問卷調查蒐集資料，並編製「國小校務評鑑檢核表」為研究工具，針對受評之臺北市國民小學進行普查。
- (五) 研究結果：校務評鑑及後設評鑑的理論與內涵部分：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，並建立公正客觀的標準及確立適宜的結果處理與應用方式，且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；臺北市國民小學校務評鑑實施現況部分：依效用性、可行性、適切性及精確性反應提出二十餘點結論。
- (六) 建議：對教育行政機關方面，包括成立專責單位、發展校務評鑑明確標準、整合校務評鑑之實施類別、建立校務評鑑之後設評鑑；對學校方面，包括應建立對校務評鑑的正確心態、統合各項資源、設立自評機制、擬定校務評鑑之詳實計畫。

五、李淑慧（2007）之《臺北縣國民小學校務評鑑之後設評鑑研究》

- (一) 研究目的：探討後設評鑑之理論與內涵，並針對臺北縣校務評鑑方案及九十五學年度校務評鑑指標進行研究，最後對臺北縣校務評鑑提供具體建議。
- (二) 研究對象：問卷調查為臺北縣公立國民小學教育人員，訪談對象為接受臺北縣九十四及九十五學年度校務評鑑複評之學校校長、主任、組長及教師共計 8 位。
- (三) 評鑑標準：依方案評鑑標準之實用性、可行性、妥適性及準確性檢核臺北縣校務評鑑之優缺點。
- (四) 研究方法：包含文獻分析、問卷調查及訪談。問卷調查以研究者自編之「臺北縣國民小學校務評鑑之後設評鑑調查問卷」為工具進行研究，訪談則以「臺北縣國民小學校務評鑑後設評鑑訪談大綱」為工具進行研究。
- (五) 研究結果：獲得臺北縣未兼行政工作之教師對校務評鑑認同感不足、校務評鑑複評時間不足應彈性處理、臺北縣校務評鑑內容與指標應更加重課程與教學層面、其實施已影響學校校務運作、臺北縣

校務評鑑應建立結果運用與獎勵機制等結論。

- (六) 建議：對教育行政機關方面，應宣導校務評鑑之重要性、減少書面資料審閱機制、依據學校型態訂定不同流程及指標、評鑑指標應重視教師教學與學生學習層面、委託專業評鑑機構進行評鑑委員認證工作、建立後設評鑑及追蹤輔導機制、以及建立更實質之獎勵機制等七項建議；對學校方面，擬定並控管校務發展計畫成效、規劃及執行學校本位評鑑機制、建立學校行政標準化作業流程、行政與教學相關資料應E化保存、落實教育工作避免為評鑑而評鑑等五項建議。

六、蔡錦庭（2007）《基隆市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究》

- (一) 研究目的：根據基隆市校務評鑑後設評鑑之研究結果，提出校務評鑑實際的實施現況，進而探討國民小學教育人員對校務評鑑的反應以提出結論。
- (二) 研究對象：基隆市政府教育局九十三年度與九十四年度接受基隆市政府教育局校務評鑑之26所國民小學校長、各處主任、各組組長及教師。
- (三) 評鑑標準：分為效用性、可行性、適切性及精確性四大類十三個標準。
- (四) 研究方法：包含問卷調查及訪談。問卷調查部分，採用自編「基隆市國民小學校務評鑑調查問卷」及邱錦興（2002）所編製之「國小校務評鑑檢核表」；訪談部分，依校務評鑑的目的、校務評鑑的方法、校務評鑑的內容、校務評鑑標準及校務評鑑資料處理等五大方向進行題綱編製。
- (五) 研究結果：校務評鑑的效用性、可行性、適切性及精確性認同程度均有改善空間，性別、年資及學校規模變項對校務評鑑的整體認同度有影響。教育行政主管機關應定期實施追蹤評鑑，來瞭解學校的改進情形。
- (六) 建議：教育行政機關方面，應妥善運用校務評鑑的報告、增加校務評鑑的成本效益、落實校務評鑑的目的；學校方面，社區、家長的期望要納入學校活動中、學校的活動要符合成本效益等。

七、李瑞剛（2007）《新竹市公立國民小學校務評鑑之後設評鑑研究》

- （一）研究目的：探討學校校務評鑑之後設評鑑相關理論與研究，並以參與「新竹市 96 年度聯合校務評鑑實施計畫」中之 10 所公立國民小學為對象，實施後設評鑑研究，依據研究結果，提出具體改進建議，做為改善未來校務評鑑工作、制度與政策之參考。
- （二）研究對象：新竹市 10 所公立國民小學之 10 位校長、20 位主任、70 位組長及 200 位未兼任行政職之教師。
- （三）評鑑標準：以效用性、可行性、適切性及精確性四類標準探討認同度及遭遇困境。
- （四）研究方法：透過問卷調查與深度訪談方法蒐集資料。研究之調查問卷係採用邱錦興編製之檢核表，訪談部分以訪談題項進行半結構式之訪談。
- （五）研究結果：調查研究部份，新竹市國民小學教育人員對校務評鑑各類標準之認同度，以效用性標準最高、依序為適切性標準、精確性標準及可行性標準；不同背景教育人員對新竹市公立國民小學校務評鑑之認同度差異情形不一。訪談部分有評鑑規準係由新竹市政府教育局訂定、校內評鑑參與人員皆以行政人員為主、報告定稿前未能知會受評學校並給予其說明或申覆之機會等結論。
- （六）建議：教育行政機關方面，宜委請評鑑專業學會提供諮詢服務、宜舉辦校務評鑑說明會擴大參與對象、宜邀集基層教育人員發展校務評鑑規準與內容、宜建立校務評鑑之後設評鑑機制；學校方面，建立校內自我評鑑機制、教師應隨時自我成長瞭解政府教育政策與時代脈動。

八、穆慧儀（2003）之《國民中學後評鑑之研究—以臺北市為例》

- （一）研究目的：探討後設評鑑的相關理論與實務，以臺北市國民中學校務評鑑（九十年度至九十二年度）為例，進行後設評鑑研究，瞭解臺北市國民中學校務評鑑實施之價值及優缺點，並提出具體改進意見。
- （二）研究對象：九十年度至九十二年度參與臺北市校務評鑑之評鑑委員及受評學校自評工作小組的成員（包括校長、主任、組長、教師及

家長)。

- (三) 評鑑標準：依方案評鑑標準之有效性、可行性、適切性及精確性層面瞭解臺北市國民中學校務評鑑實施之價值及優缺點。
- (四) 研究方法：後設評鑑部分，係採用文獻分析法，而臺北市部分係採用自編之臺北市國民中學後設評鑑表及檔案文件分析法。
- (五) 研究結果：依評鑑效用性、可行性、適切性及精確性等四項標準提出 39 餘點結論，簡述如下：
 - 1. 效用性：教育局提供之行政支援尚稱充分、各校自我評鑑時間充裕且達到檢視各校辦學績效的要求、評鑑人員尚需增加資深或特殊優良教師代表及行政人員代表類別、評鑑報告符合公平客觀要求、校務評鑑宜由學術單位主辦。
 - 2. 可行性：評鑑項目內容符合學校運作情形、評鑑能依照時間表進行、大型學校評鑑時間不足、評鑑實施不致影響學校教學與行政運作、評鑑結果能提供建議並能透過媒體及教育局網站公告，另能編印評鑑報告公開版，供公眾查閱。
 - 3. 適當性：評鑑委員對學校了解頗為深入，訪評時能尊重人性尊嚴和價值，並能秉持評鑑之公正性、客觀性及專業性；評鑑結果能公平呈現受評學校的優缺點並提出建議。
 - 4. 精確性：評鑑指標能適當並充分反應受評學校各處室的專業性及實際狀況；評鑑委員可向學校及評鑑工作小組人員獲得詳細的資訊，訪評過程中受評學校亦有充分說明機會；訪評結果定稿前，受評學校能提出書面及具體佐證資料，給予受評學校說明的機會，減少評鑑結果的誤判。
- (六) 建議：改進評鑑手冊內容程序，建立公平標準評鑑的模式；做好評鑑委員事前溝通，建立公正客觀評鑑的過程；辦理校務評鑑宣導工作，建立正確評鑑觀念與信心；重視評鑑結果處理應用，建立學校改進依據的原則；提昇校務評鑑系統水準，建立評鑑四個循環的機制；發展學校本位評鑑制度，建立學校自我檢核的標準。

九、林劭仁（2001）之《我國高級中學後設評鑑指標之研究》

- (一) 研究目的：針對國內公私立高級中學後設評鑑工作，嘗試建立一套

適合當前教育環境的「我國高級中學後設評鑑指標權重體系」的學術研究。

- (二) 研究對象：我國公、私立高級中學校長。
- (三) 評鑑標準：問卷設計包含五大層面（後設評鑑規劃層面、後設評鑑設計層面、後設評鑑實施層面、後設評鑑結果層面、後設評鑑結果利用與檢討層面）、16 項指標、65 個細項。
- (四) 研究方法：先經由文獻探討，分析國內外關於教育指標及後設評鑑的相關研究，並以此建立我國高級中學後設評鑑指標調查問卷初稿。再利用得懷術，結合專家學者智慧修正指標。最後則以臺灣區公、私立高級中學校長為對象寄發問卷，有效樣本 123 位，並以因素分析法計算後設評鑑指標權重。
- (五) 研究結果：建構完成「我國高級中學後設評鑑指標權重體系」。本體系共分為三個階層，一級指標包含「評鑑規劃階段」、「評鑑設計階段」、「評鑑實施階段」、「評鑑結果階段」、「結果利用與檢討階段」；二級指標共計15項；三級指標共計63項後設評鑑指標，可提供後續研究者及使用者選用之參考。
- (六) 建議：發展「我國高級中學後設評鑑指標實施手冊」；重視形成性及總結性後設評鑑之相互運用；於高中評鑑中進行後設評鑑措施，成立專責機構負責推動；建立適合我國國情且具公信力之後設評鑑指標等。

十、陳信翰（2007）之《我國大學校院系所評鑑之後設評鑑研究》

- (一) 研究目的：根據國內外經驗建構一套適合大學系所評鑑之後設評鑑標準，藉以瞭解系所評鑑實施現況，並透過系所評鑑實施符合情形之分析，提供高教評鑑中心建議及高教相關人員作為參考。
- (二) 研究對象：九十五年度系所評鑑之「評鑑委員」與「受評系所主管」兩類。
- (三) 評鑑標準：依後設評鑑標準「效用性」、「可行性」、「適切性」與「精確性」四大層面、19 個向度了解系所評鑑實施現況。
- (四) 研究方法：藉由文獻分析與問卷調查進行調查。
- (五) 研究結果：建構系所評鑑之後設評鑑標準包含四層面與十九向度；

系所評鑑符合後設評鑑標準程度為「相當符合」；後設評鑑四層面中以「適切性」符合度最高、「精確性」與「效用性」次之，「可行性」符合度最低；評鑑委員與受評系所主管對系所評鑑符合後設評鑑標準四層面及各向度有顯著差異；「任教學校為 95 年評鑑對象與否」之評鑑委員對系所評鑑符合後設評鑑之程度有顯著差異；「不同認可結果」之系所主管對系所評鑑符合後設評鑑之程度有顯著差異；不同「性別」、「最高學歷（含取得地）」、「職稱」、「學門學群」、「受評方式之系所主管」、「擔任 95 年評鑑委員之系所主管與否」之填答者對系所評鑑符合後設評鑑之程度無顯著差異。

- (六) 建議：對教育行政機關方面，強化評鑑之自我改善功能，輔以績效責任目的，並整合各項評鑑機制於系所評鑑，降低受評單位評鑑負擔；對高教評鑑中心方面，降低受評系所的行政與資料負擔、確實處理系所申覆與申訴以維受評者權益、持續加強評鑑委員專業形象與素養、加強與受評學校系所溝通以建立評鑑客觀性，最後，應強化追蹤評鑑與再評鑑功能；對大學校院受評系所方面，建立自我品質改善機制、積極參與評鑑相關事務、以及加強學生對評鑑的正確認知。

十一、盧思妤（2009）之《大學校院系所評鑑之後設評鑑》

- (一) 研究目的：了解目前大學校院系所評鑑之實施現況、探討大學校院系所評鑑之目的以及評析大學院校系所評鑑結果的處理。
- (二) 研究對象：九十五年度下半年至九十六年度下半年接受系所評鑑之大學系主任。
- (三) 評鑑標準：依據教育評鑑標準聯合委員會於 1994 年修訂後改名為「方案評鑑標準」的效用性、可行性、適切性及精確性四大類方案評鑑標準進行後設評鑑。
- (四) 研究方法：採用訪談法針對系所評鑑進行後設評鑑，編製「大學校院系所評鑑結果之後設評鑑訪談大綱」為研究工具。
- (五) 研究結果：在評鑑目的方面，學校、系所之特色無法有所突破；在評鑑者方面，評鑑委員可信度有待改善；在利害關係人方面，系所評鑑利害關係人之實質效用有限；在受評系所權益方面，系所權益

沒有適切地被顧慮到；在評鑑結果處理方面，評鑑報告沒有實質效用，以及結果公佈後沒有適切地處理。

- (六) 建議：加強評鑑標準嚴謹以及公正客觀，讓每個學校系所特色有所突破；在評鑑者可信度方面，評鑑者應該實為一個工作小組團體，以及評鑑者的遴聘應該有一套公開透明機制，提昇評鑑者之資格與專業，而且評鑑者的來源應該盡可能多元，最重要的是，評鑑者之間應該要有一個溝通機制，如此評鑑標準才能取得一致；廣納大學評鑑之利害關係人，並且，對於受評系所權益，考慮每個系所的實際狀況以及特性，做好相關配套措施；評鑑報告與結果處理，改善意見與建議應該允許受評系所單位斟酌情況自行改善，而且系所評鑑結果公佈之一年改善期間應該可以延長，並且認可期限可展延至六年。

貳、人員評鑑

以下僅列舉三篇人員評鑑研究分析之。

一、鄭新輝（2002）之《國民中小學校長評鑑系統之研究》

- (一) 研究目的：探討國民中小學校長評鑑系統的建構及有關研究。
- (二) 研究對象：各縣市教育行政人員、國中小校長、主任、教師、家長與教育學者。
- (三) 評鑑標準：包含評鑑正當性、效用性、可行性及精確性四大類、22項後設評鑑標準。
- (四) 研究方法：包括文獻分析、問卷調查與訪談法。以自編調查工具，就規劃實施國中小校長評鑑系統的三階段歷程要素、後設評鑑標準與可能存在的問題等，進行問卷調查與訪談。
- (五) 研究結果：受試者認為校長評鑑系統的後設評鑑標準普遍認為相當重要，其重要性依序為：「效用性標準」、「適當性標準」、「可行性標準」與「精確性標準」。完整的國中小校長評鑑系統可分成三個階段，各階段均有應遵循的原則，第一，做好「規劃設計階段」的工作是成功的第一步；第二，「資料蒐集階段」應能正確而完整的蒐集資訊

並遵循評鑑倫理；第三，「評鑑結果與處理階段」應配合評鑑目的，務實的做好各項後續工作，並作必要的決定。而評鑑歷程中務必遵守正當程序與保密原則，妥善保管資料並規範查閱程序，以保障受評校長的權益。

- (六) 建議：分別針對教育行政機關、國中小校長及其他利害關係人，綜合提出規劃實施國中小校長評鑑系統的建議。

二、許藤繼等人(2009)之《臺北縣高級中等以下學校辦理教師專業發展評鑑之後設評鑑研究》

- (一) 研究目的：瞭解臺北縣各校推動教師專業發展評鑑之執行情形，以及符合正當性標準、效用性標準、可行性標準及精確性標準的程度，據以提出改善建議供臺北縣教育行政機關參考。
- (二) 研究對象：針對九十五至九十七學年度臺北縣高級中等以下試辦教師專業發展評鑑之學校及教師進行調查。
- (三) 評鑑標準：依據美國教育評鑑標準聯合委員會之教育人員評鑑後設評鑑標準之正當性、效用性、可行性及精確性探索臺北縣高級中等以下學校教師專業發展評鑑符合程度。
- (四) 研究方法：分為診斷性後設評鑑方法與改進性後設評鑑方法。診斷性後設評鑑方法包含問卷調查與文件分析；改進性後設評鑑方法包含問卷調查以及焦點團體訪談。
- (五) 研究結果：臺北縣試辦教師專業發展評鑑的情況，在正當性標準方面，國中小達符合程度，但國中在清楚說明評鑑資料蒐集的方法與範圍、國小在評鑑人員公正性方面仍有改善空間；在效用性方面，國中未達符合程度，尤其未達坪建規準教師的協助最需優先改進。國小則達符合程度；在可行性標準方面，國中未達到符合程度，尤其評鑑人力不足、缺乏教師會的支持、校務會議的通過困難和避免不必要的重複性資料，應列為最優先改進項目。國小則達符合程度；在精確性標準方面，國中未達符合程度，尤其未能提供受評教師完整評鑑報告和使用多種評鑑方法以達成評鑑目的，最需優先改進。國小則達符合程度。
- (六) 建議：對教育行政機關方面，持續與教師會溝通，鼓勵大型學校參

加試辦，增加教師專業成長活動之補助經費鼓勵各校申請，研發全縣大中小型學校參考的評鑑規準以讓不同規模學校儘早實務操作，列入校務評鑑指標達到引導與考評辦理的效果。

三、潘慧玲等人（2009）基隆市、苗栗縣及彰化縣 97 學年度試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑報告

- （一）研究目的：了解基隆市、苗栗縣與彰化縣九十七學年度學校試辦教師專業發展評鑑之執行情形，並探討其實施之現況、問題與成效，剪合其符合評鑑標準之程度，以做為未來改進之參考依據
- （二）研究對象：針對九十七學年度參與試辦教師專業發展評鑑基隆市、苗栗縣及彰化縣之學校及教師。
- （三）評鑑標準：採用評鑑適當性、效用性、可行性及精確性標準檢核評鑑項目。
- （四）研究方法：分為診斷性後設評鑑方法與改進性後設評鑑方法。診斷性後設評鑑方法包含問卷調查與文件分析；改進性後設評鑑方法包含問卷調查以及焦點團體訪談。
- （五）研究結果：三縣市參與試辦人員認為教師專業發展評鑑的試辦具相當的適當性、效用性、可行性及精確性，但學校可進行更充分之宣導、在共同時間與初階研習人數的擴增上需要協助、及評鑑規準的判定須更為客觀。
- （六）建議：對教育度方面，宜明確宣導教師專業發展評鑑的未來走向，以減輕教師疑慮，並持續發展評鑑的規準與模式、詳加研擬配套措施，以強化既有做法的可行性，提升參與動機。

參、後設評鑑相關研究對本研究之啟示

根據上述方案評鑑與人員評鑑之相關研究分析結果，茲以後設評鑑對象、後設評鑑目的、後設評鑑標準、後設評鑑方法、後設評鑑人員、後設評鑑性質進行綜合分析。

一、後設評鑑對象

各類評鑑之受評對象包含幼稚園、小學、中學、大專各個教育階段，足見評鑑工作深受重視，成為提昇學校教育品質的重要措施，惟評鑑仍多由教育部或縣市教育局舉辦，顯示我國目前的評鑑工作仍以官方辦理為主，由民間專業評鑑團體主動辦理之評鑑工作機會有限。

二、後設評鑑目的

綜合上列相關後設評鑑研究目的，可發現四點共通點：第一，為建立研究之理論基礎，探討相關文獻；第二，為瞭解評鑑實施現況、分析現存問題；第三，為評估成效以研擬可行方案；第四，對未來評鑑實施提出改進建議。整體而言，本研究之研究目的大致符合後設評鑑之目的：在於了解及改善評鑑工作實施之品質與優缺點，藉由對評鑑活動的檢核，可避免評鑑實施偏差及誤用情形，確保評鑑的績效責任，並能提供評鑑具體而有效的改進意見，以增進後續評鑑的品質及效用。

三、後設評鑑標準

人員後設評鑑大致均採用美國教育評鑑標準聯合委員會建立之「人員後設評鑑標準」，分為適當性、效用性、可行性及精確性四大層面。方案後設評鑑大致採用國教育評鑑標準聯合委員會建立之「方案後設評鑑標準」（分為效用性、可行性、適切性及精確性四大層面）以及評鑑研究學會標準委員會的「方案評鑑標準」。在各層面下之細項指標則依研究者考量各評鑑之特性及需求加以修訂。綜此，本研究屬於人員後設評鑑，故採用美國教育評鑑標準聯合委員會建立之「人員後設評鑑標準」，以適當性、效用性、可行性及精確性四大標準檢視臺中市校長辦學績效評鑑之實施現況。

四、後設評鑑方法

後設評鑑方法主要包括問卷調查、文件分析與訪談等方法，藉由蒐集原級評鑑相關資料及意見，再由評鑑者進行專業判斷以評估評鑑的實施成效。後設評鑑方法以量化研究為大多數，僅有少數以質性研究進行後設評鑑研究，如盧思妤（2009）之《大學校院系所評鑑之後設評鑑》。基此，本研究以量化研究為重，採取問卷調查為主、訪談為輔的方式蒐集相關資料。

五、後設評鑑人員

包含內部評鑑人員、外部評鑑人員以及內外部評鑑人員兼採。內部評鑑人員主要由組織內或參與原評鑑人員來擔任，外部評鑑人員主要包含以評鑑專業者或觀察者身分介入。本研究定位為由外部評鑑人員擔任評鑑人員。

六、評鑑性質

上述後設評鑑研究，其目的均在判斷已完成的評鑑活動之價值與優缺點，確認評鑑品質、影響和利用，故為績效導向的總結性後設評鑑，同本研究之評鑑性質。

根據上述綜合分析，相關研究對本研究之啟示如下：

- 一、後設評鑑應納入原級評鑑計畫的一部份，以促進評鑑品質的改善，建立評鑑的正面價值。
- 二、後設評鑑適用於各種評鑑，不論各個學習階段之評鑑，或是方案評鑑、人員評鑑，均可作為後設評鑑之對象。本研究對象為國民小學校長辦學績效評鑑，亦有其適用。
- 三、相關研究提出之評鑑模組與標準，可提供本研究研擬後設評鑑標準之參考架構。
- 四、本研究為臺中市實施校長辦學績效評鑑之後設評鑑，旨在判斷已完成的評鑑活動之優缺點，做為下次評鑑實施之改進建議，故為總結性的後設評鑑。
- 五、上述研究之限制、結果與建議，為本研究提供導引與示範。

第三章 研究設計與實施

本章旨在說明本研究之研究方法與設計，共分為五節，第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為實施程序，第五節為資料處理與分析，以下將分別說明。

第一節 研究架構

本研究以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑研究」為題，主要針對臺中市國民小學校長的辦學績效評鑑制度進行後設評鑑，透過研究者自行編製之「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」作為問卷調查工具，並藉由深度訪談方式，將獲得的資料結果加以統計、分析與討論，提出實施校長辦學績效評鑑時之具體建議與改進措施。根據前述之研究動機、研究目的、待答問題與相關文獻資料分析結果，形成如圖 3-1 的研究架構。

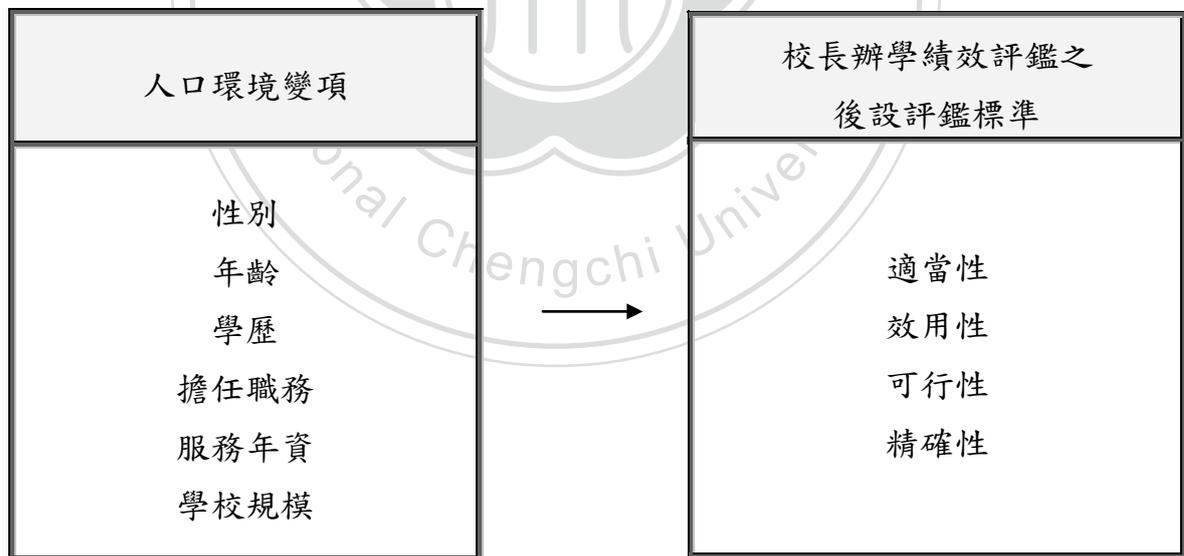


圖 3-1 研究架構圖

本研究架構可分為二部分探討：第一部分為「研究對象背景」，包括人員（校長、教師、學校行政人員、專家學者與訪評委員）以及背景（性別、

年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模)；第二部分為「校長辦學績效評鑑之後設評鑑標準」，檢視校長辦學績效評鑑之實施是否符合適當性、效用性、可行性與精確性標準。

第二節 研究對象

本研究方法包含問卷調查法與訪談法，茲將其研究對象分述如下：

壹、問卷調查法之研究對象

問卷調查採預試問卷與正式問卷兩階段實施，其研究對象分述如下。

一、預試問卷階段

預試問卷的調查對象包括參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑之國民小學學校教育人員(包含校長、教師與學校行政人員)。參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑之受評學校，國民小學部分總計有 35 位校長接受評鑑(參見表 3-1)。

由表 3-1 參與評鑑學校中，隨機抽出其中 5 位為校長代表(每個學年度至少一位)，再由此 5 所學校中各抽取 11 位教師代表(含主任、組長等兼職行政人員至少 3 人)，總計抽取樣本 60 人接受預試問卷調查，有效問卷共回收 59 份，有效回收率達 98.3%，預試問卷抽樣與回收統計如表 3-2 所示。

表 3-1 參與臺中市 97 學年度至 99 學年度第一學期校長辦學績效評鑑之
國民小學名冊

學校名稱	校長代碼	學校名稱	校長代碼	學校名稱	校長代碼
01.東光國小	P1	02.大新國小	P2	03.文山國小	P3
04.樂業國小	P4	05.協和國小	P5	06.何厝國小	P6
07.大同國小	P7	08.健行國小	P8	09.泰安國小	P9
10.惠文國小	P10	11.大仁國小	P11	12.鎮平國小	P12
13.立人國小	P13	14.陳平國小	P14	15.新興國小	P15
16.西屯國小	P16	17.建功國小	P17	18.黎明國小	P18
19.忠信國小	P19	20.仁美國小	P20	21.北屯國小	P21
22.文心國小	P22	23.四維國小	P23	24.國安國小	P24
25.大仁國小	P25	26.進德國小	P26	27.和平國小	P27
28.軍功國小	P28	29.中正國小	P29	30.逢甲國小	P30
31.春安國小	P31	32.大智國小	P32	33.上石國小	P33
34.信義國小	P34	35.僑孝國小	P35		

資料來源：研究者自行整理。

表 3-2 預試問卷抽樣與回收統計表

評鑑學年度	應發份數	校長	教師代表(含主任、組 長等兼職行政人員)	有效問卷 份數
97	24	2	22	23
98	24	2	22	24
99	12	1	11	12
合計	60	5	55	59

資料來源：研究者自行整理。

二、正式問卷階段

正式問卷的研究對象包括參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑之國民小學學校教育人員（包含校長、教師與學校行政人員），參與臺中市九十七學年至九十九學年度第一學期校長辦學績效評鑑之受評學校，國民小學部分總計有 35 位校長接受評鑑（參見表 3-1），扣除預試學校，隨機抽出 15 位校長為正式問卷發放對象，各校並抽取教師代表及學校行政人員代表（至少 3 人）共 11 人，每所學校合計 12 人，總計抽取樣本 180 人接受問卷調查，有效問卷共回收 159 份，回收率達 88.3%，正式問卷抽樣與回收統計詳見表 3-3，填答者基本資料統計詳見表 3-4。

表 3-3 正式問卷抽樣與回收統計表

評鑑學年度	應發份數	校長	教師代表（含主任、組長等兼職行政人員）	有效問卷份數
97	84	7	77	74
98	72	6	66	63
99	24	2	22	22
合計	180	15	165	159

資料來源：研究者自行整理。

表 3-4 調查問卷填答人員基本資料統計表

類別	項目	人數	百分比 (%)	人數合計
性別	男	45	28.3	159
	女	114	71.7	
年齡	30 歲以下	18	11.3	159
	31-40 歲	55	34.6	
	41-50 歲	64	40.3	
	51 歲以上	22	13.8	
學歷	博士	0	0	159
	碩士	82	51.6	
	學士	77	48.4	
	其他	0	0	
擔任職務	校長	15	9.4	159
	主任	37	23.3	
	教師兼組長	51	32.1	
	教師	56	35.2	
服務年資	5 年以下	24	15.1	159
	6-15 年	55	34.6	
	16-25 年	36	22.6	
	26 年以上	44	27.7	
學校規模	12 班 (含) 以下	5	3.1	159
	13-24 班	60	37.7	
	25-48 班	60	37.7	
	49 班 (含) 以上	34	21.4	

資料來源：研究者自行整理。

貳、訪談法之研究對象

本研究以參與九十七學年度至九十九學年度第一學期臺中市校長辦學績效評鑑之校長為訪談對象，惟基於人力、物力及其他主客觀條件因素無法一一進行訪談，因此以隨機抽樣方式，抽出校長代表 3 人做為訪談之對象，分別編號為 P1、P2 與 P3。

第三節 研究工具

本研究工具依據問卷調查與訪談兩種研究方法，編製「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」及「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談大綱」做為研究工具，茲將編製過程與內容敘述如下：

壹、調查問卷

本研究調查問卷編製過程說明如下：

一、問卷編製依據

本研究工具依據蒐集而來國內外有關校長辦學績效評鑑與後設評鑑之文獻，加以整理、綜合、歸納後，參考美國教育評鑑標準聯合委員會所發展之四大人員評鑑後設評鑑標準，再根據臺中市實施校長辦學績效評鑑之概況資料，編製成「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」。

二、預試問卷內容

首先研擬問卷大綱，問卷大綱擬定後參考文獻分析資料與實務現況編擬問卷初稿，並與指導教授進行討論，針對不完備之處加以刪修，修正問卷內容成為問卷初稿。問卷內容包含「個人基本資料」、「填答說明」以及「校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查表」三部分：

(一) 個人基本資料

調查填答者的個人基本資料，包括性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務、學校規模以及是否曾擔任本評鑑之委員，以瞭解不同背景變項的填答者對各問題之看法。

1. 性別：分為男、女兩類。
2. 年齡：分為 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上四類。
3. 學歷：分為博士、碩士、學士、其他四類。
4. 服務年資：分為 5 年以下、6-15 年、16-25 年、26 年以上四類。
5. 擔任職務：分為校長、主任、教師兼組長、教師四類。
6. 學校規模：分為 12 班（含）以下、13-24 班、25-48 班、49 班（含）

以上四類。

(二) 填答說明

說明評鑑之目的及對象、填答注意事項。

(三) 校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查表

依人員後設評鑑標準之四大層面（適當性、效用性、可行性與精確性），共編製 39 題（詳見附錄二）。本預試調查問卷題目與美國人員後設評鑑標準之對照如表 3-5 所示。

表 3-5 預試調查問卷題目對照表

層面	問卷題目	美國人員後設評鑑標準
適當性	1、能反應社會大眾對校長辦學的期待。(P1)	P1
	2、進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。(P2)	P2
	3、對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。(P3)	P3
	4、評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。(P4)	P4
	5、校長對評鑑委員所提各項問題，有充分說明機會，不會產生不必要的誤解。(P5)	P6
	6、提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。(P6)	P6
	7、評鑑委員能考量到受評校長學校的特殊性（如學校規模、成立時間、所在地區等）明定其表現水準。(P7)	P2
效用性	8、評鑑委員具有足夠公信力。(U1)	U3
	9、能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。(U2)	U1
	10、能促進學校教育目標之達成。(U3)	U1
	11、評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。(U4)	U2
	12、評鑑委員能利用各種方法（如檢閱相關資料、與教師、學生、家長座談等）蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題，以反映實際的狀況與需求。(U5)	U2
	13、評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。(U6)	U3
	14、評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。(U7)	U3
	15、評鑑項目與標準敘述明確清楚。(U8)	U4
	16、評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。(U9)	U4
	17、評鑑標準足以反映校長的專業程度。(U10)	U4
	18、評鑑報告能依據事實資料分析而來。(U11)	U5

表 3-5 預試調查問卷題目對照表(續)

層面	問卷題目	美國人員後設評鑑標準
	19、評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。(U12)	U5
	20、評鑑報告能確實向社會大眾傳達校長辦學理念及辦學狀況。(U13)	U5
	21、評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。(U14)	U6
	22、評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。(U15)	U6
	23、評鑑過程與結果有助校長專業成長。(U16)	U6
可行性	24、評鑑委員之學術學者及教育行政實務專家的比例適中。(F1)	F1
	25、評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。(F2)	F3
	26、評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。(F3)	F1
	27、校長能確實填寫自評表。(F4)	F1
	28、校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。(F5)	F2
	29、評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。(F6)	F2
	30、評鑑時間充裕。(F7)	F3
	31、評鑑的實施有效率。(F8)	F3
精確性	32、校長辦學績效評鑑的實施方式分為「形成性」(教育行政人員負責)及「總結性」(評鑑委員負責)，能充分反應校長辦學的真实情形。(A1)	A1
	33、能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。(A2)	A3
	34、能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。(A3)	A5
	35、評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。(A4)	A6
	36、評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。(A5)	A10
	37、評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。(A6)	A10
	38、評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並維持資料機密性。(A7)	A7
	39、評鑑人員能避免受到校長的人情壓力。(A8)	A8

三、進行預試分析

本預試研究問卷抽取樣本數為 60 份，共計回收 59 份，回收率 98.3%。預試問卷回收後，首先檢視填答資料，將資料不全或不誠實填答的無效問卷刪除後，再將有效問卷進行資料編碼，利用統計套裝軟體 SPSS 14.0，

進行問卷資料登錄。另外，為求資料的正確性，逐一抽取問卷與電腦檔核對，直到沒有無效資料後，再進行項目分析、信度分析及因素分析等過程。

(一) 項目分析

預試問卷之項目分析採用極端組比較法，將所有受測者全量表整體得分最高（前 27%）與最低（後 27%）分為高分組與低分組，再以 t 考驗考驗兩組在每一題目上的差異。如果 t 考驗結果達顯著（ $p < .001$ ），即表示此題目具有鑑別力；但若 t 考驗結果未達顯著的題項，則應刪除該題項。項目分析結果彙整如表 3-6。

表3-6 預試問卷項目分析表

題目	t 值	自由度	顯著性(雙尾)	結果
Q1 假設變異數相等	-4.794	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.585	24.963	.000	
Q2 假設變異數相等	-6.169	34	.000	保留
不假設變異數相等	-6.091	30.486	.000	
Q3 假設變異數相等	-4.709	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.768	33.507	.000	
Q4 假設變異數相等	-9.148	34	.000	保留
不假設變異數相等	-9.271	33.570	.000	
Q5 假設變異數相等	-3.840	34	.001	刪除
不假設變異數相等	-3.696	26.078	.001	
Q6 假設變異數相等	-5.098	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.944	27.424	.000	
Q7 假設變異數相等	-5.274	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.258	31.891	.000	
Q8 假設變異數相等	-5.486	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.358	28.690	.000	
Q9 假設變異數相等	-10.037	34	.000	保留
不假設變異數相等	-10.214	33.805	.000	
Q10 假設變異數相等	-8.079	34	.000	保留
不假設變異數相等	-8.212	33.748	.000	
Q11 假設變異數相等	-8.053	34	.000	保留

表 3-6 預試問卷項目分析表 (續)

題目	t值	自由度	顯著性(雙尾)	結果
不假設變異數相等	-8.108	33.047	.000	
Q12 假設變異數相等	-5.440	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.320	28.899	.000	
Q13 假設變異數相等	-5.703	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.663	31.345	.000	
Q14 假設變異數相等	-4.535	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.419	28.286	.000	
Q15 假設變異數相等	-7.756	34	.000	保留
不假設變異數相等	-8.081	33.330	.000	
Q16 假設變異數相等	-6.843	34	.000	保留
不假設變異數相等	-6.721	29.620	.000	
Q17 假設變異數相等	-7.982	34	.000	保留
不假設變異數相等	-7.914	31.114	.000	
Q18 假設變異數相等	-7.983	34	.000	保留
不假設變異數相等	-7.987	32.341	.000	
Q19 假設變異數相等	-6.185	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.853	23.146	.000	
Q20 假設變異數相等	-3.563	34	.001	刪除
不假設變異數相等	-3.584	32.929	.001	
Q21 假設變異數相等	-7.089	34	.000	保留
不假設變異數相等	-6.932	28.899	.000	
Q22 假設變異數相等	-7.392	34	.000	保留
不假設變異數相等	-7.374	31.974	.000	
Q23 假設變異數相等	-9.491	34	.000	保留
不假設變異數相等	-10.118	30.049	.000	
Q24 假設變異數相等	-3.666	34	.001	刪除
不假設變異數相等	-3.501	24.691	.002	
Q25 假設變異數相等	-4.494	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.451	30.934	.000	
Q26 假設變異數相等	-4.527	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.237	21.372	.000	
Q27 假設變異數相等	-5.259	34	.000	保留

表 3-6 預試問卷項目分析表 (續)

題目	t值	自由度	顯著性(雙尾)	結果
不假設變異數相等	-5.041	25.347	.000	
Q28 假設變異數相等	-6.587	34	.000	保留
不假設變異數相等	-6.624	32.914	.000	
Q29 假設變異數相等	-5.377	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.463	33.722	.000	
Q30 假設變異數相等	-4.794	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.819	32.873	.000	
Q31 假設變異數相等	-5.877	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.707	27.674	.000	
Q32 假設變異數相等	-3.657	34	.001	刪除
不假設變異數相等	-3.526	26.411	.002	
Q33 假設變異數相等	-5.877	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.707	27.674	.000	
Q34 假設變異數相等	-4.176	34	.000	保留
不假設變異數相等	-4.016	25.983	.000	
Q35 假設變異數相等	-5.643	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.229	19.815	.000	
Q36 假設變異數相等	-5.787	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.547	25.358	.000	
Q37 假設變異數相等	-5.703	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.663	31.345	.000	
Q38 假設變異數相等	-3.967	34	.000	保留
不假設變異數相等	-3.914	30.368	.000	
Q39 假設變異數相等	-5.627	34	.000	保留
不假設變異數相等	-5.423	26.339	.000	

*** $p < .001$

(二) 信度分析

本預試問卷採「內部一致性分析」方法，以回收問卷求取 Cronbach's α 值，探求本研究問卷題目的一致性與可靠性， α 係數愈高，表信度愈佳。經統計結果顯示，本研究問卷總信度之 Cronbach's α 係數為.977，

在「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」四大層面之 Cronbach's α 係數均達到.876 以上，顯示題目的內部一致性高，各層面題目之內部同質性高，本問卷具備良好信度。各層面之信度分析摘要表如表 3-7 所示。

表 3-7 預試問卷之信度分析摘要表

層面	適當性	效用性	可行性	精確性	總信度
α 值	.876	.958	.924	.928	.977

資料來源：研究者自行整理。

(三) 因素分析

本研究以主成分分析法，特徵值(eigenvalues)大於 1 為抽取標準，另本問卷係依美國教育評鑑標準聯合委員會建立人員後設評鑑標準之四大標準、二十七項指標，確定本問卷之層面數，並將題項依指標及其層面歸類，因此，以分層面進行因素分析。以下就本問卷包含之四大層面之因素分析情況描述。

1. 適當性層面

以本層面進行因素分析，分析結果發現 KMO 值為.885(>.5)，且 Bartlett 球形檢定值達顯著水準 (P=.000)，適合進行因素分析。在本層面中只抽取出一個因素，累積解釋變異量為 51.605%，且各題之因素負荷量皆在.524 以上，顯示本因素層面之題項均相當穩固。各題項之因素負荷量如表 3-8 所示。

2. 效用性

以本層面進行因素分析，分析結果發現 KMO 值為.909(>.5)，且 Bartlett 球形檢定值達顯著水準 (P=.000)，適合進行因素分析。在本層面中只抽取出一個因素，累積解釋變異量為 60.746%，且各題之因素負荷量皆在.531 以上，顯示本因素層面之題項均相當穩

固。各題項之因素負荷量如表 3-8 所示。

3. 可行性

以本層面進行因素分析，分析結果發現 KMO 值為.828(>.5)，且 Bartlett 球形檢定值達顯著水準 (P=.000)，適合進行因素分析。在本層面中只抽取出一個因素，累積解釋變異量為 60.543%，且各題之因素負荷量皆在.702 以上，顯示本因素層面之題項均相當穩固。各題項之因素負荷量如表 3-8 所示。

4. 精確性

以本層面進行因素分析，分析結果發現 KMO 值為.880(>.5)，且 Bartlett 球形檢定值達顯著水準 (P=.000)，適合進行因素分析。在本層面中只抽取出一個因素，累積解釋變異量為 62.651%，且各題之因素負荷量皆在.580 以上，顯示本因素層面之題項均相當穩固。各題項之因素負荷量如表 3-8 所示。

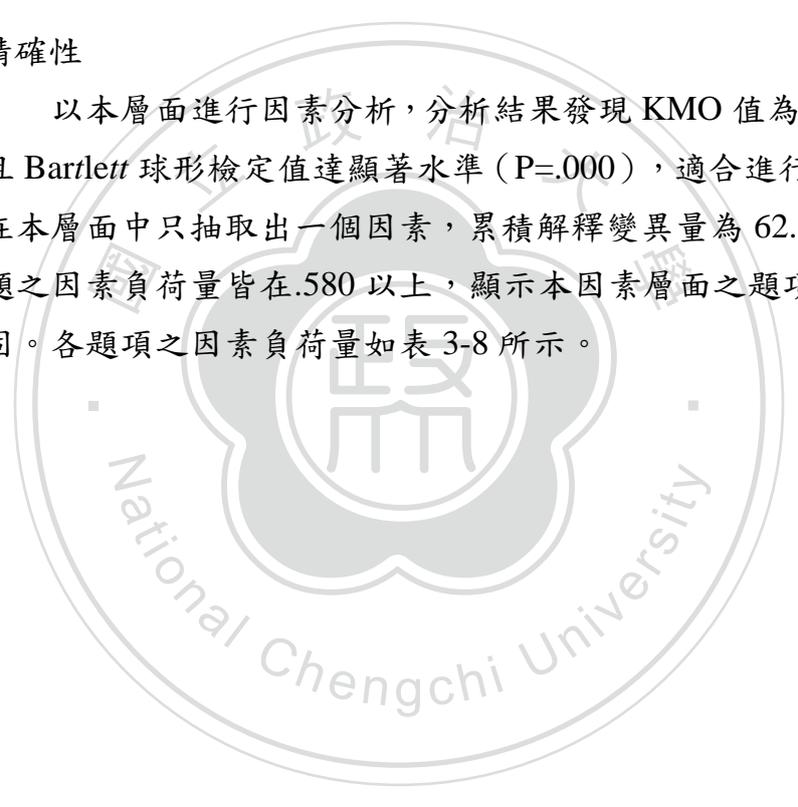


表 3-8 各層面因素分析摘要表

適當性		效用性		可行性		精確性	
題號	特徵值	題號	特徵值	題號	特徵值	題號	特徵值
Q6	.848	Q20	.909	Q28	.852	Q36	.894
Q4	.787	Q10	.864	Q27	.843	Q35	.891
Q5	.739	Q22	.849	Q25	.822	Q37	.815
Q3	.735	Q17	.823	Q31	.801	Q34	.807
Q1	.687	Q18	.807	Q29	.738	Q39	.790
Q2	.665	Q16	.800	Q24	.729	Q32	.775
Q7	.524	Q19	.794	Q30	.721	Q33	.735
		Q11	.786	Q26	.702	Q38	.580
		Q12	.782				
		Q8	.773				
		Q21	.770				
		Q23	.765				
		Q13	.694				
		Q9	.645				
		Q14	.643				
		Q15	.531				

資料來源：研究者自行整理。

四、編製正式問卷

依預試結果，刪除及合併部分題目，編製成正式問卷共 33 題，可分為四大層面、19 項指標，內容如下：

(一) 適當性

P1 服務取向

P2 適當的評鑑指引

P3 管制評鑑資料

P4 正向人員互動

P5 避免利害衝突

(二) 效用性(U)

U1 建設性導向

U2 明確的用途

U3 評鑑者的可信度

U4 評鑑標準適切

U5 具功能性評鑑報告

U6 評鑑應用於專業發展

(三) 可行性(F)

F1 務實的程序

F2 政治的可行性

F3 財政上可行性

(四) 精確性(A)

A1 內容分析

A2 可辯護的資訊

A3 系統化的資料控管

A4 偏見識別與管理

A5 可驗證的結論

上述各指標與正式問卷題目之對照如表 3-9 所示。

表 3-9 正式問卷題目對照表

層面	指標	題目
適當性	P1 服務取向	1、能反應社會大眾對校長辦學的期待。
	P2 適當的評鑑指引	2、進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。
	P3 管制評鑑資料	3、對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。
	P4 正向人員互動	4、評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。
	P5 避免利害衝突	5、提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。
效用性	U3 評鑑者的可信度	6、評鑑委員具有足夠公信力。
	U1 建設性導向	7、能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。
	U1 建設性導向	8、能促進學校教育目標之達成。
	U2 明確的用途	9、評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。
	U2 明確的用途	10、評鑑委員能利用各種方法（如檢閱相關資料、

表 3-9 正式問卷題目對照表 (續)

層面	指 標	題 目
		與教師、學生、家長座談等) 蒐集資料, 在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題, 以反映實際的狀況與需求。
	U3 評鑑者的可信度	11、評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。
	U3 評鑑者的可信度	12、評鑑委員專業背景齊全, 足以勝任評鑑工作。
	U4 評鑑標準適切	13、評鑑項目與標準敘述明確清楚。
	U4 評鑑標準適切	14、評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。
	U4 評鑑標準適切	15、評鑑標準足以反映校長的專業程度。
	U5 具功能性評鑑報告	16、評鑑報告能依據事實資料分析而來。
	U5 具功能性評鑑報告	17、評鑑報告符合公正客觀要求, 能提供具建設性的意見。
	U6 評鑑應用於專業發展	18、評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。
	U6 評鑑應用於專業發展	19、評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。
	U6 評鑑應用於專業發展	20、評鑑過程與結果有助校長專業成長。
可 行 性	F3 財政上可行性	21、評鑑委員人力充足, 足以負荷各項評鑑工作。
	F1 務實的程序	22、評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。
	F2 政治的可行性	23、校長能切實進行自我評鑑, 以達成自我改進的目的。
	F2 政治的可行性	24、評鑑前辦理說明會, 能溝通觀念、程序及作法。
	F3 財政上可行性	25、評鑑時間充裕。
	F3 財政上可行性	26、評鑑的實施有效率。
精 確 性	A1 內容分析	27、能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析, 包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。
	A2 可辯護的資訊	28、能兼顧量化與質性資料的蒐集, 以確保評鑑結果的精確性。
	A5 可驗證的結論	29、評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。
	A5 可驗證的結論	30、評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。
	A5 可驗證的結論	31、評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。
	A3 系統化的資料控管	32、評鑑所獲得的資料能系統妥善控管, 並維持資料機密性。
	A4 偏見識別與管理	33、評鑑人員能避免受到校長的人情壓力。

五、填答方式與計分

在第一部分個人基本資料中，填答者依據實際情形勾選適當選項。第三部分本研究採李克特式 (Likert-type) 四點量表計分，採偶數量表可避免填答者趨中填答之習性。填答者根據其實際觀察與感受的符合程度勾選，選答依「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」分別獲得 4、3、2、1 分，問卷最後並有「其他」開放性題目，使填答者可以表達個人意見或看法。

六、正式問卷之信度分析

正式問卷共發出 180 份，扣除無效問卷共回收 159 份，有效回收率 88.3%。正式問卷回收後，將有效問卷進行資料編碼，並利用統計套裝軟體 SPSS 14.0，進行問卷資料登錄。本研究以 Cronbach's α 係數考驗「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」四大層面與總量表的內部一致性信度。由表 3-10 可知，四大層面之 Cronbach's α 係數均達 .836 以上，總量表之 Cronbach's α 係數為 .975，本問卷之信度已屬適當。

表 3-10 正式問卷信度摘要表

層面	適當性	效用性	可行性	精確性	總信度
α 值	.836	.952	.935	.903	.975

資料來源：研究者自行整理。

貳、訪談大綱

本研究編製「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談大綱」進行訪談工作，期望藉由蒐集校長辦學績效評鑑之相關資料進行質性分析，俾更深入瞭解臺中市實施校長辦學績效評鑑實施現況及其後設評鑑之情況。本研究之訪談大綱以校長辦學績效評鑑之後設評鑑內容為基礎，針對校長辦學績效評鑑設計、規劃、實施程序、資料分析、評鑑報告、評鑑結果的處理與運用等面向擬定訪談題目，請受訪者陳述其相關意見及看

法。

第四節 實施程序

本研究之實施程序可概分為三個階段：準備階段、實施階段與完成階段，各階段實施情形說明如下：

壹、準備階段

本研究於 2009 年八月先確定研究方向與範圍，開始廣泛蒐集與閱讀國內外有關校長辦學績效評鑑及後設評鑑之相關資料，於十月初步確定研究主題，隨後開始撰寫研究計畫，建立研究架構並編製研究工具。

貳、實施階段

以下分別說明本研究之問卷調查及訪談的實施程序：

一、問卷調查研究實施程序

以下分為問卷編製、問卷施測及問卷回收等三部分說明：

(一) 問卷之編製

本研究依據文獻資料分析，參考美國教育評鑑標準聯合委員會所發展之四大人員評鑑後設評鑑標準，再根據臺中市實施校長辦學績效評鑑之概況資料，編製成「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」初稿，並與指導教授討論後，編製成預試問卷。

(二) 問卷之施測

預試問卷編製完成後，進行預試問卷調查，針對參與九十七學年度至九十九學年度第一學期臺中市校長辦學績效評鑑之國民小學校長、教師與學校行政人員進行抽樣，分層隨機抽取 5 所預試學校，每所學校寄發 12

份問卷，共寄出 60 份預試問卷。於問卷寄發前事先利用電話委託學校主任協助進行施測，告知本調查研究之目的，並隨問卷寄發附上研究者之委託函，詳細說明研究目的、施測注意事項，以附回郵方式郵寄問卷實施預試問卷調查。研究者於問卷寄發一星期後，再次詢問問卷填答情形及請託問卷回收。預試問卷回收後，刪除填答不完整之無效問卷，將有效問卷資料編碼、輸入電腦，並經檢核校對確定資料無誤後，開始進行相關統計分析，並根據分析結果修正為正式問卷，以提高其信、效度。

正式問卷編製完成後即進行正式問卷調查研究，分層隨機抽取 15 所正式施測學校，每所學校寄發 12 份問卷，共寄出 180 份正式施測問卷。在問卷寄發前事先利用電話委託學校主任協助進行施測，告知本調查研究之目的，並隨問卷寄發附上研究者之委託函，詳細說明研究目的、施測注意事項，以附回郵方式郵寄問卷實施正式問卷調查。

(三) 問卷之回收

於問卷寄發一星期後，視問卷回收狀況，再次以電話請託問卷回收，俟問卷均回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼將正式問卷調查結果輸入電腦，進行資料處理與統計分析。

二、訪談實施程序

問卷調查完成後，選取參與九十八學年度第一學期臺中市校長辦學績效評鑑之評鑑委員 3 人及校長代表 3 人進行訪談。訪談內容由研究者事先擬定訪談大綱，並於訪談前以電話聯繫，說明研究題目、研究目的與訪談內容大綱，徵得受訪者同意並簽署知情同意書後，排定訪談時間與行程，並於訪談日期前一星期寄送訪談大綱資料以供其參考，俾利於訪談之進行。訪談過程中，除徵求同意錄音外，並當場紀錄訪談要點，再作事後資料補充。

參、完成階段

完成問卷調查及訪談工作後，根據文獻探討與統計分析調查所獲得的結果，提出研究的結論與建議，並撰寫論文初稿，完成後提出第二階段論

文口試，經口試委員及指導教授之指導與修正後，再將論文付梓，完成本研究。

第五節 資料處理與分析

本研究之調查資料處理可分為量化資料與質性資料：

壹、量化資料之處理與分析

一、資料處理

本研究將回收的有效問卷進行編碼處理後，將問卷資料登錄電腦，利用統計套裝軟體 SPSS 14.0 版本進行相關統計資料之分析。資料處理步驟敘述如下：

- (一) 資料檢核：預試及正式問卷回收後，逐一檢視每份問卷之填答情形，將資料填答不完全的問卷予以剔除。
- (二) 資料編碼：資料檢核後，即對有效問卷進行編碼處理，並將每份問卷建檔登錄資料於電腦中，以利後續進行統計分析工作。
- (三) 資料確認：將有效問卷的資料輸入電腦後，仔細核對輸入電腦的每一筆資料是否與原問卷內容相符，避免人為失誤造成資料錯誤。

二、統計方法

預試問卷與正式問卷所使用的統計分析方法說明如下：

- (一) 預試問卷階段
 - 1、項目分析：主要目的為對問卷題目做適切性評估，求出預試問卷各題項之決斷值，以刪除未達顯著水準之題項。
 - 2、信度分析：可使預試問卷能更具有可靠性及一致性，採用內部一致性的 Cronbach's α 係數來考驗信度。
 - 3、因素分析：主要目的為求出問卷量表之建構效度，並嘗試以較少的重要因素解釋大部分的原始變項變異量。

(二) 正式問卷階段

- 1、描述統計分析：以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」正式施測結果，進行描述統計分析，包括求出人數、平均數、標準差，以瞭解臺中市國民小學實施校長辦學績效評鑑之現況。
- 2、*t* 考驗：以填答者的「性別」為自變項，「校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」之各項度得分與量表總分為依變項，考驗不同「性別」背景變項的學校教育人員在校長辦學績效評鑑之後設評鑑各標準的看法差異情形。
- 3、單因子變異數分析與薛費法(Scheffé)事後比較：以填答者的背景變項(年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模、學校位置、學校歷史)為自變項，「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」之各項度得分與量表總分為依變項，利用單因子變異數分析(One-way ANOVA)考驗不同「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「職務」、「學校規模」背景變項之學校教育人員在校長辦學績效評鑑之後設評鑑各標準的看法差異情形。若 *F* 值達到顯著水準，則以薛費法進行事後比較，以瞭解各組平均數之間的差異。

貳、質性資料之處理與分析

本研究之質性資料包含問卷開放問題所得之資料及訪談所得之資料。

一、問卷資料

依據「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」開放問題部分，將填答者提供之意見予以歸納合併，並加以分析其內涵。

二、訪談資料

將訪談所得之資料繕打製成文字稿，以進行分析，所採取之步驟敘述如下：

(一) 製成文字稿

將每位受訪者的錄音資料製成文字稿，並予以編碼。

(二) 分析受訪者對各訪談問題的意見

以訪談問題為分類架構，將受訪者對各訪談問題的關鍵性概念嵌入各架構中，分析受訪者對各訪談問題回答內容。

(三) 綜合分析與歸納

綜合分析各受訪者對每一訪談問題的意見，歸納作成結論與研究發現。



第四章 結果分析與討論

本章係依據研究架構與待答問題，就問卷調查及訪談結果進行分析。本章共分為六節：第一節為臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況分析與討論；第二節為臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面意見調查結果之背景變項分析；第三節為臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面意見調查結果之背景變項分析；第四節為臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面意見調查結果之背景變項分析；第五節為臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面意見調查結果之背景變項分析；第六節進行綜合討論。

第一節 臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況分析與討論

本節依據問卷調查結果，將資料量化進行分析，以探討臺中市國民小學教育人員對實施校長辦學績效評鑑認同程度之看法。本研究工具「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」，採李克特氏四點量表計分，量表平均分數為 2.5 分，其統計結果之解釋，量表平均得分高於 2.5 分表示情況良好，超過愈多表情況愈好。

壹、適當性層面

本研究針對臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，適當性層面 5 項指標及其所對應之 5 個題項進行統計分析，根據問卷調查結果，各題得分之平均數、標準差與平均數排序情形詳表 4-1 所示。

由表 4-1 可以看出，本研究之臺中市校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，在適當性層面整體平均得分為 3.01 (標準差為 0.46)，各題平均得分均在平均數 2.5 分之上，顯示臺中市教育人員高度肯定臺中市校長辦學績效評鑑實施之適當性。

由表 4-1 亦可得知，適當性層面中，有 3 個題項平均數均超過 3，其中以「對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責」平均數 3.08 得分最高，其次分別為「評鑑前充分告知受評校長之目的、方式及內容」平均數 3.06、

「提出評鑑報告前給予受評校長充分的說明機會」平均數 3.07。

表 4-1 校長辦學績效評鑑制度「適當性」層面各題目敘述統計摘要表

適當性層面 指標	問卷題目	平均數	標準差	排序
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.89	.59	5
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評校長之目的、方式及內容。	3.06	.52	3
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.08	.58	1
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性尊嚴和價值。	2.97	.60	4
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前給予受評校長充分的說明機會。	3.07	.64	2
合 計		3.01	.46	

另由表 4-1 得知，本研究之適當性層面包含「P1 服務取向」(M=2.89)、「P2 適當的評鑑指引」(M=3.06)、「P3 管制評鑑資料」(M=3.08)、「P4 正向人員互動」(M=2.97)及「P5 避免利害衝突」(M=3.07)5 項指標。

整體調查結果顯示，本層面有 2 個指標之平均數低於 3，分別為「P1 服務取向」平均數 2.89 及「P4 正向人員互動」平均數 2.97，其餘平均數均超過 3，整體平均數為 3.01，顯示臺中市教育人員傾向同意臺中市校長辦學績效評鑑之執行符合「適當性」。但「P1 服務取向」與「P4 正向人員互動」之平均數介於 3 至 2.5 之間，也代表臺中市教育人員對「校長辦學績效評鑑是否能反映社會大眾對校長辦學的期待」及「評鑑是否能尊重人性的尊嚴和價值」較持保留態度。

貳、效用性層面

本研究針對臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，效用性層面之 6 項指標及其所對應之 15 個題項進行統計分析，根據問卷調查結果，各題得分之平均數、標準差與平均數排序情形詳表 4-2 所示。

由表 4-2 可以看出，本研究之臺中市校長辦學績效評鑑之後設評鑑調

查問卷，在效用性層面整體平均得分為 2.85 分(標準差為 0.52)，各題平均得分均在平均數 2.5 分之上，顯示臺中市教育人員傾向肯定臺中市校長辦學績效評鑑之效用性。

由表 4-2 亦可得知，在效用性層面中，除「能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議」題項之平均數高於 3 (M=3.10)，為得分最高者，餘 14 個題項之平均數均介於 2.5 至 3 之間，其中以「評鑑項目與標準敘述明確清楚」(M=2.94) 得分次高，其次為「能促進學校教育目標之達成」

(M=2.92)、「評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作」(M=2.91)、「評鑑委員具有足夠公信力」(M=2.89) 得分為前 5 高，以「評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導」(M=2.65) 得分最低，宜列為優先加強。

另由表 4-2 得知，本研究之效用性層面包含「U1 建設性導向」(M=3.01)、「U2 明確的用途」(M=2.82)、「U3 評鑑者的可信度」(M=2.88)、「U4 評鑑標準適切」(M=2.79)、「U5 具功能性評鑑報告」(M=2.85)、「U6 評鑑應用於專業發展」(M=2.77)6 項指標。

整體調查結果顯示，本層面僅有「U1 建設性導向」指標（包含問卷題目「能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議」與「能促進學校教育目標之達成」計 2 題）平均數超過 3，獲得臺中市教育人員的肯定，其他指標平均數略低於 3，整體平均數為 2.85，顯示臺中市教育人員認為校長辦學績效評鑑之效用性可進一步改進與持續努力，特別是評鑑報告應有助於校長專業成長，並確實對受評校長實施追蹤與輔導，應列為最優先改善的項目。

表 4-2 校長辦學績效評鑑制度「效用性」層面各題目敘述統計摘要表

效用性層面 指標	問卷題目	平均數	標準差	排序	總平均數	總標準差
U1 建設性 導向	能提供校長改進辦學狀況與可 資參考的建議。	3.10	.60	1	3.01	.63
	能促進學校教育目標之達成。	2.92	.76	3		
U2 明確的 用途	評鑑項目與標準足以反映校長 的辦學情形。	2.80	.77	12	2.82	.71
	評鑑委員能利用各種方法蒐集 資料，在範圍與選擇上能著重 有關受評校長的適切問題。	2.84	.74	7		
U3 評鑑者 的可信度	評鑑委員具有足夠公信力。	2.89	.62	5	2.88	.47
	評鑑委員能掌握評鑑標準之意 涵進行專業判斷。	2.84	.56	8		
	評鑑委員專業背景齊全，足以 勝任評鑑工作。	2.91	.57	4		
U4 評鑑標 準適切	評鑑項目與標準敘述明確清 楚。	2.94	.54	2	2.79	.58
	評鑑項目能充分反映校長辦學 實際狀況。	2.72	.73	13		
	評鑑標準足以反映校長的專業 程度。	2.72	.71	14		
U5 具功能 性評鑑報 告	評鑑報告能依據事實資料分析 而來。	2.86	.62	6	2.85	.62
	評鑑報告符合公正客觀要求， 能提供具建設性的意見。	2.83	.70	10		
U6 評鑑應 用於專業 發展	評鑑後能確實對受評校長實施 追蹤與輔導。	2.65	.69	15	2.77	.61
	評鑑項目與標準能切合校長專 業成長之需求。	2.82	.68	11		
	評鑑過程與結果有助校長專業 成長。	2.84	.69	9		
合 計		2.85	.52		2.85	.52

參、可行性層面

本研究針對臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，可行性層面之 3 項指標及其所對應之 6 個題項進行統計分析，根據問卷調查結果，各題得分之平均數、標準差與平均數排序情形詳表 4-3 所示。

由表 4-3 可知，本研究之臺中市校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，在可行性層面整體平均得分為 2.95 (標準差為 0.61)，各題平均得分均在平均數 2.5 分之上，顯示臺中市教育人員傾向肯定臺中市校長辦學績效評鑑之可行性。

由表 4-3 亦可得知，在可行性層面中，有 2 個題項之平均數超過 3，以「評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行」(M=3.13) 得分最高及「評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法」(M=3.09) 得分次高，其餘 4 題得分介於 2.97 至 2.78 之間，依平均數大小排序依序為「校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的」(M=2.97)、「評鑑的實施有效率」(M=2.90)、「評鑑時間充裕」(M=2.86)，以「評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作」(M=2.78) 得分最低。

表 4-3 校長辦學績效評鑑制度「可行性」層面各題目敘述統計摘要表

可行性層面 指標	問卷題目	平均數	標準差	排 序	總平均數	總標準差
F1 務實的程序	評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。	3.13	.60	1	3.13	.60
F2 政治的可行性	校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。	2.97	.77	3		
	評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。	3.09	.64	2	3.03	.66
F3 財政上可行性	評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。	2.78	.74	6	2.84	.71
	評鑑時間充裕。	2.86	.76	5		
	評鑑的實施有效率。	2.90	.70	4		
合 計		2.96	.61		2.95	.61

由表 4-3 得知，本研究之可行性標準包含「F1 務實的程序」(M=3.13)、

「F2 政治的可行性」(M=3.03)、「F3 財政上可行性」(M=2.84)3 項指標。

整體調查結果顯示，本層面僅有「F3 財政上可行性」指標（包含問卷題目「評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作」、「評鑑時間充裕」、「評鑑的實施有效率」計 3 題）平均數略低於 3，其餘 2 個指標超過 3，整體平均數為 2.95，顯示臺中市教育人員認為校長辦學績效評鑑之執行符合可行性標準程度，傾向可再改進，尤其是評鑑實施的時間與效率方面。

「F1 務實的程序」指標的平均數為 3.13，問卷題目為「評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行」計 1 題；「F2 政治的可行性」指標的平均數為 3.03，問卷題目包含「校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的」、「評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法」計 2 題。平均數均超過 3，顯示臺中市教育人員認為校長辦學績效評鑑程序務實，且能得到受評者的合作，依評鑑程序進行自評，具政治上可行性。

肆、精確性層面

本研究針對臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，精確性層面之 5 項指標及其所對應之 7 個題項進行統計分析，根據問卷調查結果，各題得分之平均數、標準差與平均數排序情形詳表 4-4 所示。

由表 4-4 可以看出，本研究之臺中市校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷，在精確性層面整體平均數為 2.88(標準差為 0.54)，各題平均得分均在平均數 2.5 分之上，顯示臺中市教育人員傾向肯定臺中市校長辦學績效評鑑之精確性。

由表 4-4 亦可得知，在精確性層面中，除「評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據」(M=3.0) 平均數達到 3，得分最高，其餘 6 題得分介於 2.97 至 2.65 之間，依平均數大小排序依序為「能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析」(M=2.97)、「評鑑獲得資料能系統化控管，維持資料機密性」(M=2.96)、「評鑑結果可作為校長遴選之參考依據」(M=2.92)、「能兼顧量化與質性資料的蒐集」(M=2.88)、「評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」(M=2.76)，以「評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形」(M=2.65) 得分最低，明顯低於其他精確性題目，可列為

優先改善項目。

表 4-4 校長辦學績效評鑑制度「精確性」層面各題目敘述統計摘要表

精確性層面 指標	問卷題目	平均數	標準差	排序	總平均數	總標準差
A1 內容分析	能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析。	2.97	.69	2	2.97	.69
A2 可辯護的資訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集。	2.88	.67	5	2.88	.67
A3 系統化的資料控管	評鑑獲得資料能系統化控管，維持資料機密性。	2.96	.61	3	2.96	.61
A4 偏見識別與管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力。	2.76	.68	6	2.76	.68
A5 可驗證的結論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。	2.65	.75	7	2.85	.64
	評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。	2.92	.70	4		
	評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	3.00	.65	1		
合計		2.88	.54		2.88	.54

另由表 4-4 得知，本研究之精確性標準包含「A1 內容分析」(M=2.97)、「A2 可辯護的資訊」(M=2.88)、「A3 系統化的資料控管」(M=2.96)、「A4 偏見識別與管理」(M=2.76)、「A5 可驗證的結論」(M=3.00)5 項指標。

整體調查結果顯示，本層面每項指標平均數介於 3 至 2.5 之間，整體平均數為 2.88，顯示臺中市校長辦學績效評鑑執行之精確性尚可，惟仍有改進空間，尤其是「A4 偏見識別與管理」最需努力改進。

就問卷資料分析結果，歸納臺中市校長辦學績效評鑑問卷填答情形如表 4-5，各層面之平均數分別為「適當性」為 3.01、「效用性」為 2.85、「可行性」為 2.96、「精確性」為 2.88，整體平均數為 2.90，可瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」均獲得認同支持，另臺中市教育人員對校長辦學績效評鑑之認同度依序為「適當

性」最高，其次為「可行性」與「精確性」，「效用性」認同度最低。

表 4-5 臺中市校長辦學績效評鑑問卷各層面敘述統計表

層面	指標	平均數	標準差	總平均數	總標準差	排序
適當性	P1 服務取向	2.89	.59	3.01	.46	1
	P2 適當的評鑑指引	3.06	.52			
	P3 管制評鑑資料	3.08	.58			
	P4 正向人員互動	2.97	.60			
	P5 避免利害衝突	3.07	.64			
效用性	U1 建設性導向	3.01	.63	2.85	.52	4
	U2 明確的用途	2.82	.71			
	U3 評鑑者的可信度	2.88	.47			
	U4 評鑑標準適切	2.79	.58			
	U5 具功能性評鑑報告	2.85	.62			
	U6 評鑑應用於專業發展	2.77	.61			
可行性	F1 務實的程序	3.13	.60	2.95	.61	2
	F2 政治的可行性	3.03	.66			
	F3 財政上可行性	2.84	.71			
精確性	A1 內容分析	2.97	.69	2.88	.54	3
	A2 可辯護的資訊	2.88	.67			
	A3 系統化的資料控管	2.96	.61			
	A4 偏見識別與管理	2.76	.68			
	A5 可驗證的結論	2.85	.64			
合 計				2.90	.50	

第二節 臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面意見調查結果之背景變項分析

本節旨在探究不同背景變項教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面看法之差異情形，背景變項包含「性別」、「年齡」、「學歷」、「擔

任職務」、「服務年資」及「學校規模」等六個背景變項，其中除「性別」與「學歷」以獨立樣本 t 考驗，其餘均以單因子變異數分析進行分析比較。

適當性層面包含「P1 服務取向」（對應問卷題目為「能反應社會大眾對校長辦學的期待」）、「P2 適當的評鑑指引」（對應問卷題目為「進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容」）、「P3 管制評鑑資料」（對應問卷題目為「對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責」）、「P4 正向人員互動」（對應問卷題目為「評鑑能尊重人性的尊嚴和價值」）及「P5 避免利害衝突」（對應問卷題目為「提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會」）共 5 項指標、5 道問卷題目。

壹、不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因性別不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之性別進行獨立樣本 t 考驗，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表 4-6 所示。

在「P2 適當的評鑑指引」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員（ $M=3.22$ ）在「P2 適當的評鑑指引」指標之認同度顯然高於女性教育人員（ $M=2.99$ ）。

在「P3 管制評鑑資料」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員（ $M=3.31$ ）在「P3 管制評鑑資料」指標之認同度明顯高於女性教育人員（ $M=2.98$ ）。

在「P4 正向人員互動」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員（ $M=3.16$ ）在「P4 正向人員互動」指標之認同度顯然高於女性教育人員（ $M=2.90$ ）。

由表 4-6 得知，不同性別之教育人員在「P1 服務取向」指標及「P5 避免利害衝突」指標之 t 值未達顯著水準，顯示不同性別對「P1 服務取向」及「P5 避免利害衝突」之認同程度並無顯著差異。

就整體適當性層面而言，不同性別教育人員呈現顯著差異，由平均數可知，男性平均分數（ $M=3.16$ ）明顯高於女性（ $M=2.95$ ）。

表 4-6 不同性別教育人員在「適當性」層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)男		(2)女		t 值
		M	SD	M	SD	
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.96	.48	2.87	.63	.84
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	3.22	.56	2.99	.49	2.58* (1>2)
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.31	.51	2.98	.58	3.50** (1>2)
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。	3.16	.48	2.90	.62	2.75** (1>2)
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	3.18	.49	3.03	.68	1.56
	合計	3.16	.43	2.95	.45	2.74* (1>2)

* $P < .05$. ** $P < .01$.

貳、不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因年齡不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之年齡進行單因子變異數分析，不同年齡教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表 4-7 所示。

在「P2 適當的評鑑指引」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「51 歲以上」的教育人員 ($M=3.18$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具有適當的評鑑指引之認同度高於「30 歲以下」的教育人員 ($M=2.72$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.22$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具有適當的評鑑指引之認同度高於「31-40 歲」的教育人員 ($M=2.93$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.22$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具有適當的評鑑指引之認同度高於「30 歲以下」的教育人員 ($M=2.72$)。

在「P3 管制評鑑資料」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「51 歲以上」的教育人員 ($M=2.68$) 對臺中市校長辦學績效評鑑資料受到管制

之認同度低於「31-40歲」的教育人員 (M=3.11)。「51歲以上」的教育人員 (M=2.68) 對臺中市校長辦學績效評鑑資料受到管制之認同度低於「41-50歲」的教育人員 (M=3.20)。

在「P4 正向人員互動」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「31-40歲」的教育人員 (M=3.05) 對臺中市校長辦學績效評鑑過程具正向人員互動之認同度高於「51歲以上」的教育人員 (M=2.59)。

在「P5 避免利害衝突」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「41-50歲」的教育人員 (M=3.28) 對臺中市校長辦學績效評鑑能避免利害衝突影響之認同度高於「51歲以上」的教育人員 (M=2.73)。

表 4-7 不同年齡教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)30歲以下		(2)31-40歲		(3)41-50歲		(4)51歲以上		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.67	.59	2.91	.70	2.91	.56	3.00	.31	1.15	
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	2.72	.75	2.93	.47	3.22	.45	3.18	.40	6.83***	3>1 4>1 3>2
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.00	.59	3.11	.57	3.20	.48	2.68	.72	4.92**	2>4 3>4
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。	2.78	.65	3.05	.59	3.09	.53	2.59	.59	5.29**	2>4
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	2.83	.51	3.04	.58	3.28	.63	2.73	.70	5.83**	3>4
	合計	2.80	.46	3.01	.47	3.14	.42	2.84	.44	4.35**	3>1 3>4

** $P < .01$. *** $P < .001$.

由表 4-7 得知，不同年齡教育人員在「P1 服務取向」指標之 F 值未達顯著水準，顯示不同年齡教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑之「P1 服務取向」指標認同程度並無顯著差異。

就整體適當性層面而言，年齡「30歲以下」的教育人員與「41-50歲」的教育人員之認同度存在顯著差異，其中「30歲以下」的教育人員(M=2.80)明顯小於「41-50歲」的教育人員(M=3.14)；年齡「41-50歲」的教育人員與「51歲以上」的教育人員的教育人員之認同度存在顯著差異，其中「41-50歲」的教育人員(M=3.14)明顯大於「51歲以上」的教育人員(M=2.84)。

參、不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學歷不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學歷進行獨立樣本t考驗，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表4-8所示。

在「P5 避免利害衝突」指標，「學士」與「碩士」填答者有顯著差異存在，由平均數得知，「學士」填答者(M=3.18)對臺中市校長辦學績效評鑑能避免利害衝突影響之認同程度顯然高於「碩士」填答者(M=2.96)。

表 4-8 不同學歷教育人員在適當性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)碩士		(2)學士		t 值
		M	SD	M	SD	
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.94	.64	2.84	.54	1.02
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	3.10	.49	3.01	.55	1.02
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.07	.64	3.08	.51	-.05
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。	3.00	.67	2.95	.51	.55
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	2.96	.69	3.18	.56	-2.20* (2>1)
	合計	3.01	.49	3.01	.42	.02

*P<.05.

由表 4-8 可知，不同學歷之教育人員在「P1 服務取向」、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」指標與整體「適當性層面」，t 值未達顯著水準，顯示不同學歷教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑之「P1 服務取向」、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」指標與整體「適當性層面」之認同程度並無顯著差異。

肆、不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因擔任職務不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之擔任職務進行單因子變異數分析，不同職務教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表 4-9 所示。

在「P3 管制評鑑資料」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「教師兼組長」(M=3.22)對臺中市校長辦學績效評鑑資料受到管制之認同度高於「校長」(M=3.13)。「教師」(M=3.14)對臺中市校長辦學績效評鑑資料受到管制之認同度略高於「校長」(M=3.13)；

在「P4 正向人員互動」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「主任」(M=3.03)對臺中市校長辦學績效評鑑過程具正向人員互動之認同度高於「校長」(M=2.40)。「教師兼組長」(M=3.08)對臺中市校長辦學績效評鑑過程具正向人員互動之認同度高於「校長」(M=2.40)。「教師」(M=3.00)對臺中市校長辦學績效評鑑過程具正向人員互動之認同度高於「校長」(M=2.40)；

在「P5 避免利害衝突」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「主任」(M=3.30)對臺中市校長辦學績效評鑑能避免利害衝突影響之認同度高於「校長」(M=2.27)。「教師兼組長」(M=3.14)對臺中市校長辦學績效評鑑能避免利害衝突影響之認同度高於「校長」(M=2.27)。「教師」(M=3.07)對臺中市校長辦學績效評鑑能避免利害衝突影響之認同度高於「校長」(M=2.27)。

由表 4-9 得知，不同職務教育人員在「P1 服務取向」指標之 F 值未達顯著水準，顯示不同職務教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑之「P1 服務

取向」指標認同程度無顯著差異。

在整體適當性層面達到顯著差異，經事後比較發現，校長與主任、校長與教師兼組長、校長與教師之認同度存在顯著差異，其中校長 (M=2.61) 對臺中市校長辦學績效評鑑之適當性層面認同程度均小於主任 (M=3.06)、教師兼組長 (M=3.09) 與教師 (M=3.03)。

表 4-9 不同職務教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)校長		(2)主任		(3)教師兼組長		(4)教師		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.73	.46	2.95	.47	2.86	.66	2.93	.63	.57	
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	3.13	.35	3.03	.50	3.14	.66	2.98	.40	.95	
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	2.53	.74	3.00	.33	3.22	.64	3.14	.52	6.43***	3>1 4>1
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性的人員互動尊嚴和價值。	2.40	.51	3.03	.29	3.08	.66	3.00	.63	5.80**	2>1 3>1 4>1
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	2.27	.70	3.30	.62	3.14	.53	3.07	.57	11.65***	2>1 3>1 4>1
	合計	2.61	.41	3.06	.34	3.09	.50	3.03	.46	7.74**	2>1 3>1 4>1

** $P < .01$. *** $P < .001$.

伍、不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因服務年資不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之服務年資進行單因子變異數分析，不同服務年資教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表 4-10 所示。

在「P2 適當的評鑑指引」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年資「26 年以上」教育人員 (M=3.18) 對臺中市校長辦學績效評鑑具適當的評鑑指引之認同程度高於年資「5 年以下」 (M=2.79) 教育人員。

由表 4-10 得知，不同服務年資之教育人員對臺中市國小校長辦學績效評鑑之「P1 服務取向」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」、「P5 避免利害衝突」指標，以及整體「適當性層面」之認同程度並無顯著差異。

表 4-10 不同服務年資教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)5 年以下		(2)6-15 年		(3)16-25 年		(4)26 年以上		F 值
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
P1 服務取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.71	.55	2.82	.58	3.06	.72	2.95	.48	2.12
P2 適當的評鑑指引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	2.79	.66	3.09	.62	3.03	.29	3.18	.39	3.19* (4>1)
P3 管制評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.04	.55	3.11	.57	3.22	.54	2.93	.63	1.79
P4 正向人員互動	評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。	2.83	.57	3.00	.64	3.17	.56	2.86	.55	2.30
P5 避免利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	2.88	.45	3.05	.59	3.17	.51	3.11	.84	1.11
合計		2.85	.41	3.01	.47	3.13	.44	3.01	.46	1.81

* $P < .05$.

陸、不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學校規模不同，而在校長辦學績效評鑑適當性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學校規模進行單因子變異數分析，不同學校規模教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑適當性層面之表現差異情形如表 4-11 所示。

由表 4-11 得知，不同學校規模教育人員在「P1 服務取向」、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」、「P5 避免利害衝突」指標，及整體「適當性層面」，F 值均未達顯著水準，顯示不同學校規模教育人員對臺中市國小校長辦學績效評鑑在整體適當性層面及其各指標之認同程度，並未達顯著差異。

表 4-11 不同學校規模教育人員在適當性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)12 班 (含)以下		(2)13-24 班		(3)25-48 班		(4)49 班 (含)以上		F 值
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
P1 服務 取向	能反應社會大眾對校長辦學的期待。	2.80	.45	2.93	.58	2.87	.60	2.88	.64	.18
P2 適當 的評鑑指 引	進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。	3.00	.71	2.98	.57	3.18	.50	2.97	.39	1.96
P3 管制 評鑑資料	對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。	3.20	.84	3.00	.69	3.17	.49	3.03	.46	.98
P4 正向 人員互動	評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。	2.80	.45	2.90	.75	3.05	.47	3.00	.49	.80
P5 避免 利害衝突	提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。	2.80	.84	3.17	.79	3.07	.52	2.94	.49	1.23
合計		2.92	.59	3.00	.56	3.07	.36	2.96	.39	.50

第三節 臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面意見調查結果之背景變項分析

本節旨在探究不同背景變項教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面看法之差異情形，背景變項包含「性別」、「年齡」、「學歷」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」等六個背景變項，其中除「性別」與「學歷」以獨立樣本 t 考驗，其餘均以單因子變異數分析進行分析比較。

效用性層面包含「U1 建設性導向」(對應問卷題目為「能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議」與「能促進學校教育目標之達成」)、「U2 明確的用途」(對應問卷題目為「評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形」與「評鑑委員能利用各種方法(如檢閱相關資料、與教師、學生、家長座談等)蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題，以反映實際的狀況與需求」)、「U3 評鑑者的可信度」(對應問卷題目為「評鑑委員具有足夠公信力」、「評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷」及「評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作」)、「U4 評鑑標準適切」(對應問卷題目為「評鑑項目與標準敘述明確清楚」、「評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況」及「評鑑標準足以反映校長的專業程度」)、「U5 具功能性評鑑報告」(對應問卷題目為「評鑑報告能依據事實資料分析而來」與「評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見」)、「以及「U6 評鑑報告應用於專業發展」(對應問卷題目為「評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導」、「評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求」及「評鑑過程與結果有助校長專業成長」)，共計 6 項指標、15 道問卷題目。

壹、不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因性別不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之性別進行獨立樣本 t 考驗，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-12 所示。

在「U1 建設性導向」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差

異存在，由平均數得知，男性教育人員 ($M=3.20$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度顯然高於女性教育人員 ($M=2.94$)。

在「U3 評鑑者的可信度」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員 ($M=3.01$) 對臺中市校長辦學績效評鑑之評鑑者的可信度的認同程度顯然高於女性教育人員 ($M=2.83$)。

在「U4 評鑑標準適切」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員 ($M=2.95$) 對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度明顯高於女性教育人員 ($M=2.73$)。

在「U5 具功能性評鑑報告」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員 ($M=3.09$) 對臺中市校長辦學績效評鑑報告具功能性之認同程度明顯高於女性教育人員 ($M=2.75$)。

在「U6 評鑑報告應用於專業發展」指標，男性教育人員與女性教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員 ($M=2.93$) 對臺中市校長辦學績效評鑑報告應用於專業發展之認同程度明顯高於女性教育人員 ($M=2.71$)。

由表 4-12 可知，不同性別教育人員在「U2 明確的用途」指標， t 值未達顯著差異水準，顯示男性教育人員與女性教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度無顯著差異。

就整體效用性層面而言，不同性別教育人員呈現顯著差異，由平均數可知，男性平均分數 ($M=3.01$) 明顯高於女性 ($M=2.78$)。

表 4-12 不同性別教育人員在「效用性」層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)男		(2)女		t 值
		M	SD	M	SD	
U1 建設性導向	能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。	3.20	.59	2.94	.63	2.47* (1>2)
	能促進學校教育目標之達成。					
U2 明確的用途	評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。	2.92	.71	2.78	.71	1.14
	評鑑委員能利用各種方法蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題。					
U3 評鑑者的可信度	評鑑委員具有足夠公信力。	3.01	.50	2.83	.45	2.05* (1>2)
	評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。					
U4 評鑑標準適切	評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。	2.95	.57	2.73	.58	2.16* (1>2)
	評鑑項目與標準敘述明確清楚。					
U5 具功能性評鑑報告	評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。	3.09	.61	2.75	.60	3.19** (1>2)
	評鑑標準足以反映校長的專業程度。					
U6 評鑑報告應用於專業發展	評鑑報告能依據事實資料分析而來。	2.93	.61	2.71	.61	2.11* (1>2)
	評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。					
合計	評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。	3.01	.52	2.78	.51	2.45* (1>2)
	評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。					
	評鑑過程與結果有助校長專業成長。					

* $P < .05$. ** $P < .01$.

貳、不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因年齡不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之年齡進行單因子變異數分析，不同年齡教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-13 所示。

在「U1 建設性導向」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.27$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度高於「30 歲以下」的教育人員 ($M=2.58$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.27$) 對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度高於「31-40 歲」的教育人員 ($M=2.90$)。

在「U2 明確的用途」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.10$) 對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度明顯高於「30 歲以下」的教育人員 ($M=2.58$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.10$) 對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度顯然高於「31-40 歲」的教育人員 ($M=2.75$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=3.10$) 對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度明顯高於「51 歲以上」的教育人員 ($M=2.39$)。

在「U4 評鑑標準適切」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「31-40 歲」的教育人員 ($M=2.86$) 對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度高於「51 歲以上」的教育人員 ($M=2.42$)。「41-50 歲」的教育人員 ($M=2.91$) 對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度顯然高於「51 歲以上」的教育人員 ($M=2.42$)。

在「U6 評鑑應用於專業發展」指標達到顯著差異，經事後比較發現，「41-50 歲」的教育人員 ($M=2.91$) 對臺中市校長辦學績效評鑑應用於專業發展之認同程度顯然高於「51 歲以上」的教育人員 ($M=2.48$)。

由表 4-13 可知，不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「評鑑者的可信度」指標之認同情形，F 值未達顯著水準，顯示不同年齡教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑的評鑑者可信度無顯著差異。

表 4-13 不同年齡教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲以上								F 值	事後比較
		M		SD		M		SD			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
U1 建設性導向	能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。 能促進學校教育目標之達成。	2.58	.88	2.90	.50	3.27	.59	2.91	.50	7.97***	3>1 3>2
U2 明確的用途	評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。 評鑑委員能利用各種方法蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題。	2.58	.90	2.75	.49	3.10	.75	2.39	.58	7.87***	3>1 3>2 3>4
U3 評鑑者的可信度	評鑑委員具有足夠公信力。 評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。 評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。	2.74	.53	2.82	.54	2.99	.41	2.83	.35	2.12	
U4 評鑑標準適切	評鑑項目與標準敘述明確清楚。 評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。 評鑑標準足以反映校長的專業程度。	2.63	.68	2.86	.62	2.91	.52	2.42	.44	4.75**	2>4 3>4
U5 具功能性評鑑報告	評鑑報告能依據事實資料分析而來。 評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。	2.64	.56	2.86	.63	2.96	.60	2.64	.64	2.32	
U6 評鑑應用於專業發展	評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。 評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。 評鑑過程與結果有助校長專業成長。	2.63	.71	2.78	.63	2.91	.56	2.48	.55	3.06*	3>4
合計		2.64	.62	2.83	.50	3.00	.48	2.61	.43	4.84**	3>4

* $P < .05$. ** $P < .01$. *** $P < .001$.

就整體效用性層面而言，F 值達顯著水準，經事後比較發現，「41-50 歲」的教育人員與「51 歲以上」的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑整

體效用性層面之認同情形有顯著差異存在，其中以「41-50歲」的教育人員（ $M=3.00$ ）認同情形顯然高於「51歲以上」的教育人員（ $M=2.61$ ）

參、不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學歷不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學歷進行單因子變異數分析，不同學歷教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-14 所示。

在「U2 明確的用途」指標，具碩士學歷的教育人員與具學士學歷的教育人員有顯著差異存在，由平均數得知，具學士學歷的教育人員（ $M=2.95$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑有明確的用途之認同程度顯然高於具碩士學歷的教育人員（ $M=2.70$ ）。

由表 4-14 得知，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑的「U1 建設性導向」、「U3 評鑑者的可信度」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」、「U6 評鑑應用於專業發展」指標，以及整體「效用性層面」之 t 值均未達顯著水準，顯示不同學歷教育人員對此 5 項指標及整體效用性層面之認同程度無顯著差異。

表 4-14 不同學歷教育人員在效用性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)碩士		(2)學士		t 值
		M	SD	M	SD	
U1 建設性導向	能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。	2.96	.54	3.06	.71	-0.61
	能促進學校教育目標之達成。					
U2 明確的用途	評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。	2.70	.66	2.95	.74	-2.22* (2>1)
	評鑑委員能利用各種方法蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題。					
U3 評鑑者的可信度	評鑑委員具有足夠公信力。	2.86	.51	2.90	.43	-0.52
	評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。 評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。					
U4 評鑑標準適切	評鑑項目與標準敘述明確清楚。	2.81	.65	2.77	.51	.37
	評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。 評鑑標準足以反映校長的專業程度。					
U5 具功能性評鑑報告	評鑑報告能依據事實資料分析而來。	2.86	.71	2.83	.50	.29
	評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。					
U6 評鑑應用於專業發展	評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。	2.76	.65	2.79	.57	-0.33
	評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。 評鑑過程與結果有助校長專業成長。					
合計		2.82	.56	2.87	.48	-0.61

* $P < .05$.

肆、不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因擔任職務不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者擔任之職務進行單因子變異數分析，不同職務教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-15 所示。

在「U1 建設性導向」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=3.32$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度明顯高於擔任「教師」職務的教育人員（ $M=2.89$ ）。

在「U2 明確的用途」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=3.09$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.27$ ）。擔任「教師兼組長」職務的教育人員（ $M=2.84$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑有明確用途之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.27$ ）。

在「U4 評鑑標準適切」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=2.94$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.04$ ）。擔任「教師兼組長」職務的教育人員（ $M=2.86$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.04$ ）。擔任「教師」職務的教育人員（ $M=2.83$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑標準適切性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.04$ ）。

在「U5 具功能性評鑑報告」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=3.00$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑報告具功能性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.20$ ）。擔任「教師兼組長」職務的教育人員（ $M=2.91$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑報告具功能性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.20$ ）。擔任「教師」職務的教育人員（ $M=2.86$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑報告具功能性之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.20$ ）。

表 4-15 不同職務教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)校長		(2)主任		(3)教師 兼組長		(4)教師		F 值	事後 比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
U1 建設性導向	能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。	2.83	.52	3.32	.57	2.97	.76	2.89	.49	4.47**	2>4
	能促進學校教育目標之達成。										
U2 明確的用途	評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。	2.27	.37	3.09	.79	2.84	.82	2.77	.50	5.42**	2>1 3>1
	評鑑委員能利用各種方法蒐集資料，在範圍與選擇上										
U3 評鑑者的可信度	評鑑委員具有足夠公信力。	2.67	.31	2.91	.38	2.94	.52	2.86	.50	1.40	
	評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。										
	評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。										
U4 評鑑標準適切	評鑑項目與標準敘述明確清楚。	2.04	.12	2.94	.38	2.86	.66	2.83	.56	11.06***	2>1 3>1 4>1
	評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。										
	評鑑標準足以反映校長的專業程度。										
U5 具功能性評鑑報告	評鑑報告能依據事實資料分析而來。	2.20	.53	3.00	.47	2.91	.65	2.86	.60	7.16***	2>1 3>1 4>1
	評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。										
U6 評鑑應用於專業發展	評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。	2.18	.47	2.86	.43	2.83	.70	2.82	.60	5.67**	2>1 3>1 4>1
	評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。										
	評鑑過程與結果有助校長專業成長。										
合計		2.35	.35	3.00	.40	2.89	.61	2.84	.47	6.31***	2>1 3>1 4>1

** $P < .01$. *** $P < .001$.

在「U6 評鑑應用於專業發展」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=2.86$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑應用於專業發展之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.18$ ）。擔任「教師兼組長」職務的教育人員（ $M=2.83$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑應用於專業發展之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.18$ ）。擔任「教師」職務的教育人員（ $M=2.82$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑應用於專業發展之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.18$ ）。

由表 4-15 得知，在「U3 評鑑者的可信度」指標，F 值未達統計顯著水準，顯示擔任不同職務之教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑的評鑑者可信度之認同情形，無顯著差異。

就整體「效用性層面」而言，達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務的教育人員（ $M=3.00$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑整體效用性層面之認同程度明顯高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.35$ ）。擔任「教師兼組長」職務的教育人員（ $M=2.89$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑整體效用性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.35$ ）。擔任「教師」職務的教育人員（ $M=2.84$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑整體效用性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務的教育人員（ $M=2.35$ ）。

伍、不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因服務年資不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之服務年資進行單因子變異數分析，不同服務年資教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-16 所示。

表 4-16 不同服務年資教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)5年以下		(2)6-15年		(3)16-25年		(4)26年以上		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
U1 建設性導向	能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。	2.69	.78	2.91	.59	3.06	.44	3.28	.61	5.93**	4>1 4>2
	能促進學校教育目標之達成。										
U2 明確的用途	評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。	2.60	.74	2.83	.68	2.79	.53	2.95	.84	1.29	
	評鑑委員能利用各種方法蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題。										
U3 評鑑者的可信度	評鑑項目與標準敘述明確清楚。	2.76	.48	2.84	.52	2.97	.44	2.92	.43	1.16	
	評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。										
U4 評鑑標準適切	評鑑項目與標準敘述明確清楚。	2.63	.60	2.81	.54	3.00	.60	2.70	.59	2.65	
	評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。										
U5 具功能性評鑑報告	評鑑標準足以反映校長的專業程度。	2.67	.50	2.85	.61	3.03	.66	2.80	.63	1.84	
	評鑑報告能依據事實資料分析而來。										
U6 評鑑應用於專業發展	評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。	2.63	.65	2.76	.61	2.99	.55	2.68	.62	2.36	
	評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。										
	評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。	2.66	.54	2.83	.51	2.98	.47	2.86	.54	1.81	
	評鑑過程與結果有助校長專業成長。										
	合計	2.66	.54	2.83	.51	2.98	.47	2.86	.54	1.81	

** $P < .01$.

在「U1 建設性導向」指標達到顯著差異，經事後比較發現，服務年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.28) 對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度明顯高於「5 年以下」的教育人員 (M=2.69)。服務年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.28) 對臺中市校長辦學績效評鑑具建設性導向之認同程度顯然高於「6-15 年」的教育人員 (M=2.91)。

由表 4-16 可知，不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑之「U2 明確的用途」、「U3 評鑑者的可信度」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」、「U6 評鑑應用於專業發展」指標、以及整體「效用性層面」，F 值均未達統計顯著水準，顯示不同服務年資教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑整體效用性層面及前述 5 項指標之認同情形，沒有顯著差異。

陸、不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學校規模不同，而在校長辦學績效評鑑效用性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學校規模進行單因子變異數分析，不同學校規模教育人員在臺中市國小校長辦學績效評鑑效用性層面之表現差異情形如表 4-17 所示。

由表 4-17 得知，不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑之「U1 建設性導向」、「U2 明確的用途」、「U3 評鑑者的可信度」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」、「U6 評鑑應用於專業發展」指標、以及整體「效用性層面」，F 值均未達統計顯著水準，顯示不同服務年資教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑整體效用性層面及各指標之認同情形，沒有顯著差異。

表 4-17 不同學校規模教育人員在效用性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)12 班 (含)以下		(2)13-24 班		(3)25-48 班		(4)49 班 (含)以上		F 值
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
U1 建設 性導向	能提供校長改進辦學狀況與 可資參考的建議。	2.90	.55	3.08	.80	3.03	.51	2.88	.46	.80
	能促進學校教育目標之達成。									
U2 明確 的用途	評鑑項目與標準足以反映校 長的辦學情形。	2.80	.45	2.85	.92	2.81	.58	2.79	.52	.06
	評鑑委員能利用各種方法蒐 集資料，在範圍與選擇上能著 重有關受評校長的適切問題。									
U3 評鑑 者的可信 度	評鑑委員具有足夠公信力。	2.87	.51	2.94	.48	2.87	.48	2.80	.44	.62
	評鑑委員能掌握評鑑標準之 意涵進行專業判斷。									
U4 評鑑 標準適切	評鑑項目與標準敘述明確清 楚。	3.00	.71	2.82	.72	2.72	.46	2.84	.49	.68
	評鑑項目能充分反映校長辦 學實際狀況。									
U5 具功 能性評鑑 報告	評鑑標準足以反映校長的專 業程度。									
	評鑑報告能依據事實資料分 析而來。	3.00	.71	2.87	.74	2.82	.52	2.84	.55	.17
U6 評鑑 應用於專 業發展	評鑑報告符合公正客觀要 求，能提供具建設性的意見。									
	評鑑後能確實對受評校長實 施追蹤與輔導。	2.87	.61	2.76	.73	2.77	.52	2.78	.57	.06
	評鑑項目與標準能切合校長 專業成長之需求。									
	評鑑過程與結果有助校長專 業成長。									
	合 計	2.91	.52	2.88	.65	2.82	.41	2.82	.44	.15

第四節 臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面意見調查結果之背景變項分析

本節旨在探究不同背景變項教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面看法之差異情形，背景變項包含「性別」、「年齡」、「學歷」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」等六個背景變項，其中除「性別」與「學歷」以獨立樣本 t 考驗，其餘均以單因子變異數分析進行分析比較。

可行性層面包含「F1 務實的程序」(對應問卷題目為「評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行」)、「F2 政治的可行性」(對應問卷題目為「校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的」與「評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法」)以及「F3 財政上可行性」(對應問卷題目為「評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作」、「評鑑時間充裕」與「評鑑的實施有效率」)，共計 3 項指標、6 道問卷題目。

壹、不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因性別不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之性別進行獨立樣本 t 考驗，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-18 所示。

由表 4-18 得知，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F1 務實的程序」、「F2 政治的可行性」、「F3 財政上可行性」指標、以及整體「可行性層面」之 t 值均未達到統計顯著水準，顯示不同性別教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑各指標及整體可行性層面之認同情形，無顯著差異。

表 4-18 不同性別教育人員在可行性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)男		(2)女		t 值
		M	SD	M	SD	
F1 務實的程 序	評鑑能確實依照教育處所提 供的時間表進行。	3.16	.56	3.12	.61	.32
F2 政治的可 行性	校長能切實進行自我評鑑，以 達成自我改進的目的。 評鑑前辦理說明會，能溝通觀 念、程序及作法。	2.96	.54	2.97	.69	1.67
F3 財政上可 行性	評鑑委員人力充足，足以負荷 各項評鑑工作。 評鑑時間充裕。 評鑑的實施有效率。	2.98	.54	2.79	.73	1.54
合 計		3.07	.51	2.91	.64	1.52

貳、不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因年齡不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之年齡進行單因子變異數分析，不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-19 所示。

在「F2 政治的可行性」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.35) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治上可行性的認同程度明顯高於「30 歲以下」的教育人員 (M=2.67)。年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.35) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治上可行性的認同程度顯然高於「31-40 歲」的教育人員 (M=2.92)。年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.35) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治上可行性的認同程度明顯高於「51 歲以上」的教育人員 (M=2.66)。

在「F3 財政上可行性」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.06) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具

財政上可行性的認同程度明顯高於「51歲以上」的教育人員 (M=2.50)。

由表 4-19 得知，不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F1 務實的程序」指標之 F 值未達顯著水準，顯示不同年齡教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑之執行程序上的務實性認同情形，並無顯著差異。

表 4-19 不同年齡教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)30 歲以下		(2)31-40 歲		(3)41-50 歲		(4)51 歲以上		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
F1 務實的程序	評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。	3.00	.49	3.05	.59	3.28	.70	3.00	.00	2.36	
F2 政治的可行性	校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。	2.67	.75	2.92	.61	3.35	.55	2.66	.59	11.74***	3>1 3>2 3>4
F3 財政上可行性	評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。										
	評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。	2.65	.55	2.79	.63	3.06	.76	2.50	.51	4.92**	3>4
	評鑑時間充裕。										
	評鑑的實施有效率。										
	合計	2.71	.54	2.88	.56	3.20	.64	2.64	.44	7.28***	3>1 3>2 3>4

** $P < .01$. *** $P < .001$.

就整體「可行性層面」而言，不同年齡教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之認同情形達到顯著差異，其中，年齡「41-50歲」的教育人員 (M=3.20) 對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於「30歲以下」的教育人員 (M=2.71)。年齡「41-50歲」的教育人員 (M=3.20) 對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於「31-40歲」的教育人員 (M=2.88)。年齡「41-50歲」的教育人員 (M=3.20) 對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之認同程度明顯高於「51歲以上」

的教育人員 (M=2.64)。

參、不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學歷不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學歷進行獨立樣本 t 考驗，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-20 所示。

表 4-20 不同學歷教育人員在可行性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)碩士		(2)學士		t 值
		M	SD	M	SD	
F1 務實的程序	評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。	3.11	.65	3.16	.54	-.49
F2 政治的可行性	校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。 評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。	3.01	.63	3.05	.69	-.32
F3 財政上可行性	評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。 評鑑時間充裕。 評鑑的實施有效率。	2.76	.70	2.94	.67	-1.61
合計		2.90	.61	3.01	.61	-1.10

由表 4-20 得知，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F1 務實的程序」、「F2 政治的可行性」、「F3 財政上可行性」指標、以及整體「可行性層面」之 t 值均未達到統計顯著水準，顯示不同學歷教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑各指標及整體可行性層面之認同情形，無顯著差異。

肆、不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因擔任職務不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之職務進行單因子變異數分析，不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-21 所示。

在「F1 務實的程序」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務之教育人員（ $M=3.38$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具務實程序的認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.73$ ）。

在「F2 政治的可行性」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務之教育人員（ $M=3.38$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治可行性的認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.47$ ）。擔任「教師兼組長」職務之教育人員（ $M=3.01$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治可行性的認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.47$ ）。擔任「主任」職務之教育人員（ $M=3.38$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治可行性的認同程度顯然高於擔任「教師」職務之教育人員（ $M=2.96$ ）。

在「F3 財政上可行性」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務之教育人員（ $M=3.19$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具財政可行性的認同程度明顯高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.18$ ）。擔任「教師兼組長」職務之教育人員（ $M=2.80$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具財政可行性的認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.18$ ）。擔任「教師」職務之教育人員（ $M=2.83$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具財政可行性的認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員（ $M=2.18$ ）。

表 4-21 不同職務教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)校長		(2)主任		(3)教師兼組長		(4)教師		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
F1 務實	評鑑能確實依照教育處 提供的時間表進行。	2.73	.46	3.38	.59	3.16	.58	3.05	.59	5.05**	2>1
F2 政治	校長能切實進行自我評 鑑，以達成自我改進的目 的。	2.47	.61	3.38	.52	3.01	.69	2.96	.61	8.32***	2>1 3>1 2>4
F3 財政	評鑑前辦理說明會，能溝 通觀念、程序及作法。										
F3 財政	評鑑委員人力充足，足以 負荷各項評鑑工作。										2>1
上可行	評鑑時間充裕。	2.18	.47	3.19	.72	2.80	.62	2.83	.64	9.08***	3>1
性	評鑑的實施有效率。										4>1
											2>1
											3>1
	合 計	2.37	.40	3.28	.61	2.93	.58	2.91	.56	9.67***	4>1
											2>3
											2>4

** $P < .01$. *** $P < .001$.

在整體「可行性層面」達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務之教育人員 ($M=3.28$) 對臺中市校長辦學績績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員 ($M=2.37$)。擔任「教師兼組長」職務之教育人員 ($M=2.93$) 對臺中市校長辦學績績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員 ($M=2.37$)。擔任「教師」職務之教育人員 ($M=2.91$) 對臺中市校長辦學績績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務之教育人員 ($M=2.37$)。擔任「主任」職務之教育人員 ($M=3.28$) 對臺中市校長辦學績績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於擔任「教師兼組長」職務之教育人員 ($M=2.93$)。擔任「主任」職務之教育人員 ($M=3.28$) 對臺中市校長辦學績績效評鑑可行性層面之認同程度顯然高於擔任「教師」職務之教育人員 ($M=2.91$)。

伍、不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因服務年資不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之服務年資進行單因子變異數分析，不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-22 所示。

在「F2 政治的可行性」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「16-25 年」的教育人員 (M=3.17) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治可行性的認同程度顯然高於「5 年以下」的教育人員 (M=2.65)。年齡「26 年以上」的教育人員 (M=3.18) 對臺中市校長辦學績效評鑑之執行具政治可行性的認同程度顯然高於「5 年以下」的教育人員 (M=2.65)。

表 4-22 不同服務年資教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)5 年以下		(2)6-15 年		(3)16-25 年		(4)26 年以上		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
F1 務實的程序	評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。	2.96	.46	3.05	.62	3.22	.59	3.25	.61	1.87	
F2 政治的可行性	校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。	2.65	.65	2.98	.63	3.17	.49	3.18	.74	4.37**	3>1 4>1
F3 財政上可行性	評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。										
	評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。										
	評鑑時間充裕。	2.67	.51	2.75	.57	2.96	.72	2.96	.84	1.68	
	評鑑的實施有效率。										
合計		2.71	.48	2.88	.53	3.07	.58	3.08	.74	2.78	

** $P < .01$.

由表 4-22 得知，不同服務年資的教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F1 務實的程序」、「F3 財政上可行性」指標、以及整體「可行性層面」之 F 值未達到統計顯著水準，顯示不同服務年資的教育人員對臺中市校長

辦學績效評鑑執行具務實的程序、財政上可行性之認同情形無顯著差異，在整體可行性層面之認同情形亦無顯著差異存在。

陸、不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學校規模不同，而在校長辦學績效評鑑可行性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學校規模進行單因子變異數分析，不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面之表現差異情形如表 4-23 所示。

在「F1 務實的程序」指標達到顯著差異，經事後比較發現，學校規模在「25-48 班」的教育人員 (M=3.22) 對臺中市校長辦學績效評鑑具務實的程序認同程度高於學校規模在「13-24 班」的學校教育人員 (M=3.05)。學校規模在「49 班(含)以上」的教育人員 (M=3.25) 對臺中市校長辦學績效評鑑具務實的程序認同程度高於學校規模在「13-24 班」的學校教育人員 (M=3.05)。

表 4-23 不同學校規模教育人員在可行性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)12 班 (含)以下		(2)13-24 班		(3)25-48 班		(4)49 班 (含)以上		F 值	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
F1 務實	評鑑能確實依照教育處 的程序所提供的時間表進行。	2.96	.46	3.05	.62	3.22	.59	3.25	.62	5.40**	3>2 4>2
F2 政治	校長能切實進行自我評 鑑，以達成自我改進的目 的可行 性	2.90	.55	3.03	.94	3.07	.34	2.97	.49	.22	
F3 財政	評鑑前辦理說明會，能溝 通觀念、程序及作法。										
上可行	評鑑委員人力充足，足以 負荷各項評鑑工作。										
性	評鑑時間充裕。	2.87	.51	3.00	.86	2.76	.54	2.72	.56	1.74	
	評鑑的實施有效率。										
合 計		2.90	.52	3.07	.82	2.90	.40	2.84	.48	1.28	

** $P < .01$.

由表 4-23 得知，不同學校規模的教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F2 政治的可行性」、「F3 財政上可行性」指標、以及整體「可行性層面」之 F 值未達到統計顯著水準，顯示不同學校規模的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑執行具務實的程序、財政上可行性之認同情形無顯著差異，在整體可行性層面之認同情形亦無顯著差異存在。



第五節 臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面意見調查結果之背景變項分析

本節旨在探究不同背景變項教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面看法之差異情形，背景變項包含「性別」、「年齡」、「學歷」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」等六個背景變項，其中除「性別」與「學歷」以獨立樣本 t 考驗，其餘均以單因子變異數分析進行分析比較。

精確性層面包含「A1 內容分析」(對應問卷題目為「能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制」)、「A2 可辯護的資訊」(對應問卷題目為「能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性」)、「A3 系統化的資料控管」(對應問卷題目為「評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失」)、「A4 偏見識別與管理」(對應問卷題目為「評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」)、「A5 可驗證的結論」(對應問卷題目為「評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形」、「評鑑結果可作為校長遴選之參考依據」與「評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據」)，共計 5 項指標、7 道問卷題目。

壹、不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因性別不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之性別進行獨立樣本 t 考驗，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形如表 4-24 所示。

在「A1 內容分析」指標，不同性別教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析之認同情形有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員 (M=3.22) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析之認同程度顯然高於女性教育人員 (M=2.88)。

由表 4-24 可知，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A2 可辯護的資訊」、「A3 系統化的資料控管」、「A4 偏見識別與管理」與「A5 可驗證的結論」指標之 t 值均未達統計顯著水準，顯示不同性別教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑在評鑑資訊辯護力、系統化的資料控管、達到

偏見識別與管理以及結論可驗證方面之認同情形，並無顯著差異存在。

表 4-24 不同性別教育人員在精確性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)男		(2)女		t 值
		M	SD	M	SD	
A1 內容分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	3.22	.52	2.88	.73	2.89** (1>2)
A2 可辯護的資訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	3.04	.67	2.82	.66	1.96
A3 系統化的資料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	3.04	.67	2.92	.58	1.15
A4 偏見識別與管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	2.89	.68	2.71	.68	1.50
A5 可驗證的結論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。	2.96	.54	2.82	.67	1.41
	評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。					
	評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。					
	合計	3.01	.52	2.83	.54	2.01* (1>2)

* $P < .05$. ** $P < .01$.

就整體「精確性層面」而言，不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面有顯著差異存在，由平均數得知，男性教育人員（ $M=3.01$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度顯然高於女性教育人員（ $M=2.83$ ）。

貳、不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因年齡不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之年齡進行單因子變異數分析，不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情

形如表 4-25 所示。

在「A1 內容分析」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.20) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析之認同程度顯然高於年齡「30 歲以下」的教育人員 (M=2.61)。年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.20) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析之認同程度明顯高於年齡「51 歲以上」的教育人員 (M=2.59)。

在「A2 可辯護的資訊」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.09) 對臺中市校長辦學績效評鑑資訊具辯護力之認同程度明顯高於年齡「51 歲以上」的教育人員 (M=2.41)。

在「A3 系統化的資料控管」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.08) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到系統化的資料控管之認同程度顯然高於年齡「51 歲以上」的教育人員 (M=2.64)。

在「A4 偏見識別與管理」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=2.98) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度顯然高於年齡「31-40 歲」的教育人員 (M=2.45)。年齡「51 歲以上」的教育人員 (M=3.05) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度明顯高於年齡「31-40 歲」的教育人員 (M=2.45)。

在「A5 可驗證的結論」指標達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.15) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論的可驗證性之認同程度顯然高於年齡「30 歲以下」的教育人員 (M=2.56)。年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.15) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論的可驗證性之認同程度明顯高於年齡「31-40 歲」的教育人員 (M=2.78)。年齡「41-50 歲」的教育人員 (M=3.15) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論的可驗證性之認同程度顯然高於年齡「51 歲以上」的教育人員 (M=2.47)。

表 4-25 不同年齡教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)30歲以下		(2)31-40歲		(3)41-50歲		(4)51歲以上		F 值	事後比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
		A1 內容分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	2.61	.78	2.98	.59	3.20	.69		
A2 可辯護的資訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	2.78	.65	2.85	.49	3.09	.75	2.41	.59	6.61***	3>4
A3 系統化的資料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	2.89	.47	2.96	.67	3.08	.57	2.64	.58	3.07*	3>4
A4 偏見識別與管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	2.56	.78	2.45	.69	2.98	.63	3.05	.21	9.08***	3>2 4>2
A5 可驗證的結論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	2.56	.75	2.78	.50	3.15	.64	2.47	.46	10.55***	3>1 3>2 3>4
	合計	2.64	.63	2.80	.44	3.12	.54	2.58	.43	9.09***	3>1 3>2 3>4

* $P < .05$. *** $P < .001$.

在整體「精確性層面」達到顯著差異，經事後比較發現，年齡「41-50歲」的教育人員（ $M=3.12$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度明顯高於年齡「30歲以下」的教育人員（ $M=2.64$ ）。年齡「41-50歲」的教育人員（ $M=3.12$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度顯然高於年齡「31-40歲」的教育人員（ $M=2.80$ ）。年齡「41-50歲」的教育人員（ $M=3.12$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度明顯高於年齡「51歲以上」的教育人員（ $M=2.58$ ）。

參、不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學歷不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學歷進行獨立樣本 t 考驗，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形如表 4-26 所示。

在「A2 可辯護的資訊」指標達到顯著差異，經事後比較發現，具「學士」學力的教育人員 (M=3.03) 對臺中市校長辦學績效評鑑資訊具辯護力之認同程度顯然高於具「碩士」學力的教育人員 (M=2.74)

表 4-26 不同學歷教育人員在精確性層面 t 考驗摘要表

指標	問卷題目	(1)碩士		(2)學士		t 值
		M	SD	M	SD	
A1 內容分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	2.93	.72	3.03	.67	-0.90
A2 可辯護的資訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	2.74	.68	3.03	.63	-2.72** (2>1)
A3 系統化的資料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	2.93	.72	2.99	.47	-0.63
A4 偏見識別與管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	2.76	.62	2.77	.74	-0.09
A5 可驗證的結論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	2.81	.53	2.91	.73	-0.94
	合計	2.83	.51	2.93	.57	-1.23

**P<.01.

由表 4-26 可知，不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A1

內容分析」、「A3 系統化的資料控管」、「A4 偏見識別與管理」、「A5 可驗證的結論」指標、以及整體「精確性層面」之 t 值未達顯著水準，顯示不同學歷教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析、系統化的資料控管、偏見識別與管理以及結論可驗證方面之認同情形，無顯著差異存在。就整體精確性層面，不同學歷教育人員之認同情形亦未有顯著差異。

肆、不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因擔任職務不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之職務進行單因子變異數分析，不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形如表 4-27 所示。

在「A1 內容分析」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務教育人員 (M=3.27) 對臺中市校長辦學績效評鑑能符合內容分析之認同程度明顯高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。擔任「教師兼組長」職務教育人員 (M=2.98) 對臺中市校長辦學績效評鑑能符合內容分析之認同程度高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。擔任「教師」職務教育人員 (M=3.00) 對臺中市校長辦學績效評鑑能符合內容分析之認同程度顯然高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。

在「A2 可辯護的資訊」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務教育人員 (M=3.19) 對臺中市校長辦學績效評鑑資訊可辯護之認同程度明顯高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。擔任「教師兼組長」職務教育人員 (M=2.94) 對臺中市校長辦學績效評鑑資訊可辯護之認同程度高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。擔任「教師」職務教育人員 (M=2.82) 對臺中市校長辦學績效評鑑資訊可辯護之認同程度顯然高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.13)。

在「A3 系統化的資料控管」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務教育人員 (M=3.00) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到系統化的資料控管之認同程度明顯高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.40)。擔任「教師兼組長」職務教育人員 (M=2.98) 對臺中市校長

辦學績效評鑑能達到系統化的資料控管之認同程度顯然高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.40)。擔任「教師」職務教育人員 (M=3.05) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到系統化的資料控管之認同程度明顯高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.40)。

表 4-27 不同職務教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)校長		(2)主任		(3)教師兼 組長		(4)教師		F 值	事後 比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
A1 內容 分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	2.13	.35	3.27	.65	2.98	.76	3.00	.54	11.57***	2>1 3>1 4>1
A2 可辯 護的資 訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	2.13	.35	3.19	.74	2.94	.71	2.82	.47	10.86***	2>1 3>1 4>1
A3 系統 化的資 料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	2.40	.51	3.00	.41	2.98	.74	3.05	.55	5.10**	2>1 3>1 4>1
A4 偏見 識別與 管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	3.07	.26	2.97	.50	2.78	.73	2.52	.74	4.97**	1>4 2>4
A5 可驗 證的結 論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	2.40	.51	3.17	.69	2.86	.72	2.78	.43	6.48***	2>1 2>4
	合 計	2.42	.37	3.14	.54	2.89	.64	2.82	.37	7.48***	2>1 3>1 2>4

** $P < .01$. *** $P < .001$.

在「A4 偏見識別與管理」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「校長」職務教育人員 (M=3.07) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度顯然高於擔任「教師」職務教育人員 (M=2.52)。

擔任「主任」職務教育人員 (M=2.97) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度顯然高於擔任「教師」職務教育人員 (M=2.52)。

在「A5 可驗證的結論」指標達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務教育人員 (M=3.17) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論可驗證之認同程度顯然高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.40)。擔任「主任」職務教育人員 (M=3.17) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論可驗證之認同程度顯然高於擔任「教師」職務教育人員 (M=2.78)。

在整體「精確性層面」達到顯著差異，經事後比較發現，擔任「主任」職務教育人員 (M=3.14) 對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度明顯高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.42)。擔任「教師兼組長」職務教育人員 (M=2.89) 對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度顯然高於擔任「校長」職務教育人員 (M=2.42)。擔任「主任」職務教育人員 (M=3.14) 對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之認同程度顯然高於擔任「教師」職務教育人員 (M=2.82)。

伍、不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因服務年資不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之服務年資進行單因子變異數分析，不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形如表 4-28 所示。

在「A4 偏見識別與管理」指標達到顯著差異，經事後比較發現，服務年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.09) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度明顯高於服務年資「5 年以下」的教育人員 (M=2.50)。服務年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.09) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度顯然高於服務年資「6-15 年」的教育人員 (M=2.71)。服務年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.09) 對臺中市校長辦學績效評鑑能達到偏見識別與管理之認同程度顯然高於服務年資「16-25 年」的教育人員 (M=2.61)。

在「A5 可驗證的結論」指標達到顯著差異，經事後比較發現，服務

年資「26 年以上」的教育人員 (M=3.03) 對臺中市校長辦學績效評鑑結論可驗證之認同程度明顯高於服務年資「5 年以下」的教育人員 (M=2.57)。

由表 4-28 可知，不同服務年資教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A1 內容分析」、「A2 可辯護的資訊」、「A3 系統化的資料控管」指標、以及整體「精確性層面」之 F 值未達統計顯著水準，顯示不同服務年資教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析、評鑑資訊可辯護及系統化的資料控管方面之認同情形，並無顯著差異存在。就整體精確性層面而言，不同服務年資教育人員之認同情形亦未有顯著差異。

表 4-28 不同服務年資教育人員在精確性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)5 年以		(2)6-15		(3)16-25		(4)26 年以		F 值	事後比較
		下		年		年		上			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
A1 內容分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	2.67	.70	2.96	.58	3.11	.58	3.05	.86	2.26	
A2 可辯護的資訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	2.83	.57	2.89	.60	2.86	.49	2.91	.91	.08	
A3 系統化的資料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	2.75	.53	3.02	.59	3.08	.73	2.89	.54	1.85	
A4 偏見識別與管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	2.50	.72	2.71	.71	2.61	.77	3.09	.36	5.82**	4>1 4>2 4>3
A5 可驗證的結論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	2.57	.66	2.81	.54	2.93	.50	3.03	.78	3.10*	4>1
合計		2.64	.55	2.86	.48	2.92	.44	3.00	.64	2.57	

* $P < .05$. ** $P < .01$.

陸、不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形

為瞭解臺中市教育人員是否因學校規模不同，而在校長辦學績效評鑑精確性層面有不同程度之表現，乃根據填答者之學校規模進行單因子變異數分析，不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面之表現差異情形如表 4-29 所示。

表 4-29 不同學校規模在精確性層面單因子變異數分析摘要表

指標	問卷題目	(1)12 班 (含)以下		(2)13-24 班		(3)25-48 班		(4)49 班 (含)以上		F 值	事後 比較
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
		A1 內容 分析	能提供受評校長完整的評鑑報告，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。	2.60	.55	3.07	.90	2.93	.55		
A2 可辯 護的資 訊	能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。	2.80	.45	2.95	.83	2.85	.58	2.82	.52	.36	
A3 系統 化的資 料控管	評鑑所獲得的資料能系統妥善控管，並避免資料流失。	2.80	.84	2.93	.71	3.05	.50	2.85	.56	.94	
A4 偏見 識別與 管理	評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」。	3.00	.71	2.63	.71	2.98	.50	2.56	.79	4.31**	3>2 3>4
A5 可驗 證的結 論	評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。	2.93	.60	2.84	.86	2.86	.40	2.89	.52	.07	
合 計		2.86	.56	2.87	.71	2.91	.34	2.84	.48	.15	

** $P < .01$.

在「A4 偏見識別與管理」指標達到顯著差異，經事後比較發現，學校規模「25-48 班」的教育人員（ $M=2.98$ ）對臺中市校長辦學績效評鑑達

到偏見識別與管理之認同度高於「13-24班」的教育人員(M=2.63)。學校規模「25-48班」的教育人員(M=2.98)對臺中市校長辦學績效評鑑達到偏見識別與管理之認同度高於「49班(含)以上」的教育人員(M=2.56)。

由表 4-29 可知，不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A1 內容分析」、「A2 可辯護的資訊」、「A3 系統化的資料控管」、「A5 可驗證的結論」、以及整體「精確性層面」之 F 值未達統計顯著水準，顯示不同學校規模教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑能達到內容分析、評鑑資訊可辯護、系統化的資料控管及結論可驗證方面之認同情形，並無顯著差異存在。就整體精確性層面而言，不同學校規模教育人員之認同情形亦未有顯著差異。



第六節 綜合討論

本節旨在依據臺中市校長辦學績效評鑑實施結果，依質性、量化資料交相佐證，茲就評鑑適當性、效用性、可行性與精確性四大層面進行綜合討論。

壹、適當性層面之檢核

適當性標準用以確保評鑑是合法和合倫理的，以及所有評鑑參與者和受評鑑結果影響者的福祉必須獲得應有的保障。

由表 4-1 得知，本研究之適當性層面包含「P1 服務取向」(M=2.89)、「P2 適當的評鑑指引」(M=3.06)、「P3 管制評鑑資料」(M=3.08)、「P4 正向人員互動」(M=2.97)及「P5 避免利害衝突」(M=3.07)5 項指標。

一、符合適當性層面部分

(一) 評鑑指引清楚明確

問卷調查結果中「P2 適當的評鑑指引」指標平均得分高達 3.06，顯示臺中市進行校長辦學績效評鑑之指引明確，經訪談結果亦表示評鑑指引相當清楚，無須另外辦理相關說明會，受訪者提到：

「公文及實施計畫針對本評鑑之實施目的、標準、方法和程序之敘述相當明確清楚，基本上臺中市的校長都能夠瞭解評鑑的操作。」(P1, 2010/06/23)

(二) 優缺點能完整、公平評估

問卷調查結果中「P5 避免利害衝突」指標平均得分高達 3.07，顯示臺中市實施校長辦學績效評鑑能完整評估受評校長之優缺點，經訪談結果發現亦有符應之處，受訪者提到：

「評鑑資料多元，包含每年成績考核的資料、本身送教育處評鑑的資料，以及教育處處長、督學、科長等長官平時的觀察。」(P1、P3, 2010/06/23)

「評鑑資料多元分為兩類，第一類為評鑑當日八分鐘簡報資料，第二類為實施計畫裡提交教育處之評鑑資料，再加上由教育處處長、科長、督學等長官的平時考核，能瞭解校長辦學狀況、優缺點。」(P2, 2010/06/23)

二、建議改進部分

(一) 可加強評鑑與社會大眾的期待之結合

問卷調查結果中「P1 服務取向」指標平均數最低，為 2.89，顯示臺中市教育人員對之認同程度已達同意，但仍可加強反映社會大眾對校長辦學績效的期待，由訪談結果發現符應之處，訪談者認為，校長自覺其本身就承載家長及社會大眾的期待而辦學，且時時刻刻接受社會各界的檢視，促使校長必須兢兢業業、每天不斷反省思考，亦即，社會大眾對校長辦學的期待是反映在學校所完成的每一項成果上，並非是反映在校長辦學績效評鑑上，因此，是否說本評鑑反映社會對校長辦學的期待有待商榷，但本評鑑仍可促使校長省思辦學是否符學生需求，以修正辦學方向、精進辦學策略，符合社會大眾之期待。受訪者提及：

「此評鑑就是按制度走，校長僅是整理平常辦學成果後展現，校長的工作是無時無刻進行的，校長應天天省思、天天求進步，秉持讓孩子學得更好的想法來辦學。」(P3, 2010/06/23)

(二) 可增加評鑑人員之互動

問卷調查結果中「P4 正向人員互動」平均數 2.97，略低於 3，且受評之校長給分較其他教育人員為低，顯示臺中市教育人員對之認同程度已達同意，但仍可加以改進。進一步根據訪談結果發現，臺中市校長普遍反應評鑑過程中因時間有限，委員較少與校長互動，且在不熟悉的情況下，難以發展彼此間的瞭解及信任，因此宜增加評鑑人員之互動。受訪者提到：

「評鑑當日的問答時間只有 12 分鐘，時間是比較不夠，問答方式採統問統答，難以有互動。」(P2, 2010/06/23)

整體而言，臺中市實施校長辦學績效評鑑達到適當性標準的程度，惟如何讓評鑑目的能反映出學生和社會的需求及受評者的角色與責任，以及如何在評鑑前及評鑑中有足夠的時間讓參與者互動，有待努力。

貳、效用性層面之檢核

效用性標準旨在確保評鑑提供有益的、適時的和重要的資訊，以作為評鑑實施之引導。

由表 4-2 得知，本研究之效用性層面包含「U1 建設性導向」(M=3.01)、「U2 明確的用途」(M=2.82)、「U3 評鑑者的可信度」(M=2.88)、「U4 評鑑標準適切」(M=2.79)、「U5 具功能性評鑑報告」(M=2.85)、「U6 評鑑應用於專業發展」(M=2.77)6 項指標。

一、符合效用性層面部分

由訪談結果歸納出臺中市校長辦學績效評鑑值得肯定之處為評鑑過程可提供建設性回饋，協助臺中市校長如何提升自己優良的辦學品質，進而達成學校使命和目標。受訪者提到：

「此評鑑可說是校長辦學成果的展現，可真實反應校長辦學績效，有助提升校長辦學績效。」(P1, 2010/06/23)

「本評鑑最有幫助的是，藉由評鑑整理資料，檢視每年辦學成效，了解不足應加強之處，有正面、實質之建議。」(P2、P3, 2010/06/23)

「對辦學績效有幫助，且能看其他校長的作法。」(P2, 2010/06/23)

二、建議改進部分

(一) 評鑑項目可彈性訂定，利用多元方法蒐集評鑑資料

問卷調查結果中「U2 明確的用途」平均數為 2.82，顯示距達到相當認同程度仍有努力空間，經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方

式，訪談者認為評鑑指標不夠彈性，未能完全讓校長呈現其辦學績效，而評鑑委員的評鑑資料來源，受限評鑑當日資料由校長依實施計畫提供之書面資料及與校長進行問答之資料，其他如與教師、學生、家長座談等非屬委員蒐集資料來源。訪談者提及：

「評鑑項目多元，面向涵蓋廣闊，然因每校資源條件不一，如大小型學校資源差異大，放在一起比較稍不公平，如能彈性訂定評鑑指標，可讓校長呈現自我辦學特色。」(P2，2010/06/23)

(二) 宜加強提升評鑑者可信度

問卷調查結果中「U3 評鑑者的可信度」指標平均數為 2.88，「U4 評鑑標準適切」平均數為 2.79，顯示兩者均獲得認同，但距達到相當認同程度仍有努力空間。經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方式發現，臺中市並未針對所有評鑑人員提供適當專業發展進修，非所有評鑑委員都具有必要的能力和知識，且評鑑項目與標準為開放性問題讓校長自由呈現，並未清楚敘明校長確實應達到的專業程度、辦學績效為何，再加上辦學績效評鑑的過程是再次檢視校長辦學成效，未特別設定校長專業成長的需求，因此臺中市教育人員對評鑑者的可信度、評鑑標準的判斷有所疑慮。訪談者提及：

「委員有家長代表、教師代表、專家學者兩位及教育行政代表一位，若有家長與學校對立情況、專家學者不熟悉校長辦學，則評分客觀度較不足。」(P2，2010/06/23)

「評鑑問題為開放性問題，由個人整理資料、提供，自由呈現，評鑑標準的評斷不見得一致。」(P1、P3，2010/06/23)

(三) 落實評鑑結果之運用

問卷調查結果中「U5 具功能性評鑑報告」指標平均數為 2.85，「U6 評鑑應用於專業發展」指標平均數為 2.77，顯示距達到相當認同程度仍有努力空間。經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方式發現，臺中市校長辦學績效評鑑辦理完成後，校長收到的評鑑結果通知單上僅載明辦學績效評鑑成績等第是優良、良好、適任或不適任，並說明評鑑優良者得

優先遴聘，除此之外，並未提供相關辦學具體建議。根據訪談對象表示，目前臺中市校長辦學績效評鑑結果多為優良，未聽過有不適任者，因此未啟動追蹤輔導機制，而評鑑結果僅做為校長遴選之依據，報告並未運用於專業發展。訪談者提及：

「評鑑結果通知單只列出評鑑結果之說明，優良者可優先遴選他校或連任，未提供優點及建議，若能於報告中提供建議最好。」(P2, 2010/06/23)

「評鑑後收到的是評鑑結果通知單，無評鑑報告，其實也不需要列建議，因為優缺點可藉由每年的考核反省瞭解，且評鑑委員會視現場情況提供建議。」(P1, 2010/06/23)

「若辦學績效不好之校長在辦學出問題時教育處已馬上處理，不會等到評鑑再來處理列為不適任校長，因此參加評鑑之校長大抵在水準之上，評鑑結果通常可反應校長辦學績效。」(P1、P3, 2010/06/23)

整體而言，臺中市實施校長辦學績效評鑑在適當性標準仍有進一步改善空間，尤其是如何讓評鑑報告成為有利用價值的報告可列為優先改善。

參、可行性層面之檢核

可行性標準旨在確信評鑑易於施行、時間和資源的利用具有效率、適當的經費需求，並且在政治上是可實行的。

由表 4-3 得知，本研究之可行性標準包含「F1 務實的程序」(M=3.13)、「F2 政治的可行性」(M=3.03)、「F3 財政上可行性」(M=2.84)3 項指標。

一、符合可行性層面部分

(一) 務實的程序

務實的程序應不妨害學校人員，程序要符合效率，受評者認為校長辦學績效評鑑並不會妨礙學校校務的運作，可配合教育處的時間表進行。受

訪者提到：

「以正向態度適應，可藉由每年考績辦學資料之整理累積辦學成果，不會影響校務之運作。」(P1、P2、P3，2010/06/23)

「評鑑資料校長較清楚，由校長準備辦學成果，不會增加校務運作困擾。」(P1、P2、P3，2010/06/23)

(二) 政治的可行性

受評者和外部人員瞭解校長辦學績效評鑑之目的，具合適的評鑑政策和步驟，評鑑實施可被接受。受訪者提到：

「本評鑑為校長遴選之前置作業，對校長之意義為可再次確認校長是否具有條件參加遴選，此制度雖有壓力，因為是辦學成果之展現，仍應以正面態度接受挑戰、適應他。」(p1、p2、p3，2010/06/23)

(三) 評鑑符合法令上可行性

臺中市實施校長辦學績效評鑑依法有據，受訪者提到：

「臺中市實施校長辦學績效評鑑依國民教育法規定辦理，合於法律需求，可說是最依法行事的縣市，自考校長時即知道此制度之實施，都能接受此評鑑。」(P1、P3，2010/06/23)

二、建議改進部分

問卷調查中「F3 財政上可行性」指標的平均數為 2.84，明顯低於其他兩項指標，應列為優先改進項目。經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方式發現，臺中市教育人員擔憂評鑑委員人力問題，臺中市教育處在此方面可權衡教育人員之需求。訪談者提到：

「評鑑時間每個人即需要 20 分鐘，如果同時很多人申請評鑑，整個評鑑過程花的時間就相當耗時，教育處承辦人忙評鑑就夠了，建議評鑑委員也要多找幾位。」(P1、P2，2010/06/23)

整體而言，臺中市校長辦學績效評鑑除財政上可行性較為臺中市教育人員所擔憂外，大致上符合評鑑可行性，據此，有校長建議：

「本評鑑做法可改變為，發展精確評鑑指標，設計成量化問卷，由社區民眾、家長、教師、教育行政人員填答勾選，以加總後總分評定，俾減輕行政工作負擔」。(P 2，2010/06/23)

肆、精確性層面之檢核

精確性標準旨在確保評鑑所獲得的資訊具有技術上的正確性，且評鑑的結果能做合理的推斷及決策。

由表 4-4 得知，本研究之精確性標準包含「A1 內容分析」(M=2.97)、「A2 可辯護的資訊」(M=2.88)、「A3 系統化的資料控管」(M=2.96)、「A4 偏見識別與管理」(M=2.76)、「A5 可驗證的結論」(M=3.00)5 項指標。

一、符合精確性層面部分

問卷調查結果中「A5 可驗證的結論」指標的平均數為 2.85，本指標旨在確保評鑑結果應明確合理、具公信力，已取得受評者和評鑑利害關係人的信賴。經訪談結果可發現若干符應之處，訪談者提到：

「評鑑結果通常可反應校長辦學績效。」(P 1，2010/06/23)

「藉由評鑑整理資料，檢視自己每年辦學成效，能作為辦學檢討改進的參考。」(P 2、P 3，2010/06/23)

二、建議改進部分

(一) 評鑑後宜提供受評校長完整評鑑報告

經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方式，臺中市校長受評後，僅收到評鑑結果通知單，告知評鑑結果為優良、良好、適任或不適任，其他如評鑑資料來源、資料分析方式與評鑑限制未於報告中敘明。

(二) 提高評鑑資訊辯護性

可辯護的資訊旨在確保評鑑蒐集的資訊應是可以辯護和可信的，因此盡可能的話，宜列出評鑑中所用資料的出處來源、採取能收集到實用資訊的評鑑方法、主動審查人員資料以防造假，經訪談及瞭解臺中市校長辦學績效評鑑之實施方式發現，臺中市校長辦學績效評鑑資料來源多為質性資料，由校長提供書面資料予評鑑委員、以及教育處長官平常的考核，評鑑資訊難以呈現其辯護性，宜加以改進。

(三) 可加強宣導評鑑資料具系統化控管

經問卷調查回饋瞭解，臺中市教育人員多不清楚評鑑資料的後續處理程序是否有適當維護、安全記錄及保護，因此對此方面較有疑慮，臺中市教育行政機關可加強宣導，確認評鑑相關人員明瞭評鑑資料處理程序和方針。

(四) 評鑑宜去除主觀因素

問卷調查中「A4 偏見識別與管理」指標之平均數 2.76，顯示臺中市教育人員對校長辦學績效評鑑之實施能否去除主觀因素仍有所疑慮，經訪談結果發現，臺中市教育人員認為評鑑仍難以去除主觀因素，須加以注意避免不相關因素影響，才能有效呈現受評者的表現。訪談者提及：

「評鑑委員有家長代表、教師代表各一位、及專家學者代表兩位、教育行政人員代表一位，若有家長對立情況、專家學者不熟悉校長辦學，則評分客觀度較不足。」(P 2, 2010/06/23)

整體而言，臺中市校長辦學績效評鑑執行之精確性程度，尚未完全獲得臺中市教育人員一致同意的共識，在資訊蒐集、分析、處理、及評鑑結果之辯護及驗證有待努力改善。

就每份問卷提供之「其他意見」開放性問題，以讓填答者填寫其他的補充意見，經整理原始資料，分為適當性、效用性、可行性、精確性四大層面呈現如下。

一、適當性

- (一) 評鑑應去除不客觀因素及利益關係。
- (二) 評鑑最好能分為三階段，才能實際了解該校先備條件與進步、改善的機制及學校成長的結果。

二、效用性

- (一) 評鑑內容要能確實符合教學及辦學需求。
- (二) 評鑑人員最好能接受職前講習或訓練，以維護評鑑品質。

三、可行性

- (一) 評鑑委員的教師比例及人數可增加。
- (二) 校長辦學績效評鑑怕只是增加行政人員工作負擔。

四、精確性

- (一) 評鑑方式可朝多元化、多面向方式評鑑。
- (二) 評鑑要去除不客觀因素，才能更具客觀性。

綜上所述，茲依據問卷調查及訪談結果，將臺中市校長辦學績效評鑑符合各層面部份及建議改進之處整理如表 4-30。

表 4-30 臺中市校長辦學績效評鑑各層面綜合彙整表

層面	適當性	效用性	可行性	精確性
符合部分	1.評鑑指引清楚明確 2.優缺點能完整、公平評估	提供建設性回饋，協助提升優良的辦學品質	1.務實的程序 2.政治的可行性	評鑑結果可反應校長辦學績效
建議改進	1.可加強評鑑與社會大眾的期待之結合 2.可增加評鑑人員之互動	1.利用多元方法蒐集評鑑資料 2.宜加強提升評鑑者可信度 3.落實評鑑結果之運用	評鑑委員人力問題	1.宜提供受評校長完整評鑑報告 2.提高評鑑資訊辯護性 3.評鑑宜去除主觀因素

資料來源：研究者自行整理。

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之實施現況，並探討臺中市國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑的看法，進而檢核該評鑑符合後設評鑑標準「適當性」、「效用性」、「可行性」與「精確性」之程度，最後歸納分析作成結論，提出具體建議，供臺中市主管行政機關執行校長辦學績效評鑑之參考。

為達上述研究目的，本研究採問卷調查法，以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷」為研究工具，針對參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期「臺中市高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」之學校教育人員為問卷調查對象，共寄發 180 份問卷，回收有效問卷共 159 份，以 t 考驗與單因子變異數分析進行統計分析。此外，亦採取專家訪談法，以「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談大綱」為研究工具，針對參與臺中市九十七學年度至九十九學年度第一學期「臺中市高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫」之校長為研究對象進行訪談工作，共計 3 位校長，以期深入瞭解臺中市實施校長辦學績效評鑑之現況。

本章旨在依據研究目的，綜合文獻探討、問卷調查分析結果，整理歸納本研究結果，作成結論，進而提出具體建議，供臺中市主管行政機關執行校長辦學績效評鑑之參考。

第一節 結論

本節僅就臺中市校長辦學績效評鑑之實施，依本研究之文獻探討與調查研究結果，就待答問題「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑實施現況」、「臺中市國民小學學校教育人員對校長辦學績效評鑑之意見反應與看法」以及「臺中市國民小學校長辦學績效評鑑後設評鑑結果」歸納成以下結論。

壹、臺中市校長辦學績效評鑑在各層面均獲得認同，以適當性層面表現最佳，其次依序為可行性、精確性與效用性層面

一、在適當性層面可作為評鑑指引及管制評鑑資料

根據文獻探討可知，適當性標準旨在確保評鑑是合法、合倫理的，並關心受評者和評鑑涉入者的福祉。由問卷調查結果得知，臺中市國民小學教育人員高度認同臺中市實施校長辦學績效評鑑之適當性，其中以「對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責」評價最高，其次分別為「評鑑前充分告知受評校長之目的、方式及內容」、「提出評鑑報告前給予受評校長充分的說明機會」與「評鑑能尊重人性尊嚴和價值」，以「能反應社會大眾對校長辦學的期待」評價相對較低，由此顯示，臺中市國民小學校長辦學績效評鑑在適當性層面表現良好，對評鑑資料之取得能嚴加控管，具有適當的程序和策略，與受評者互動良好，但因本層面中以「能反應社會大眾對校長辦學的期待」評價相對較低，顯示臺中市教育人員對此項目之表現較有疑慮，未來可持續精進。

二、在可行性層面具務實的程序

根據文獻探討可知，可行性標準旨在確信評鑑易於施行、時間和資源的利用具有效率、適當的經費需求，並且在政治上是可實行的。由問卷調查結果得知，臺中市教育人員相當肯定臺中市校長辦學績效評鑑之可行性，其中以「評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行」評價最高，其次分別為「評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法」、「校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的」、「評鑑的實施有效率」、「評鑑時間充裕」，以「評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作」評價相對較低，由此顯示，臺中市國民小學校長辦學績效評鑑在本層面表現良好，其實施能依照主管教育行政機關規劃之程序進行，並能獲得受評者的合作，評鑑程序務實、有效率，足見評鑑是可實行的。惟此層面中以「評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作」評價相對較低，顯示臺中市教育人員對評鑑委員人力是否足以負荷評鑑工作較有疑慮，可做為日後努力方向。

四、在精確性層面可反應績效

根據文獻探討可知，精確性標準旨在確保評鑑所獲得的資訊具有技術上的正確性，且評鑑的結果能做合理的推斷及決策，因此評鑑應依據評鑑目的與受評者的工作背景發展適當的方法學。由問卷調查結果得知，臺中市國民小學教育人員大致認同臺中市校長辦學績效評鑑實施之精確性，其中以「評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據」評價最高，其次分別為「能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析」、「評鑑獲得資料能系統化控管，維持資料機密性」、「評鑑結果可作為校長遴選之參考依據」，以「能兼顧量化與質性資料的蒐集」及「評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」及「評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形」評價明顯較低，由此顯示，臺中市國民小學校長辦學績效評鑑對受評者表現所為之評鑑結果，可作為校長辦學檢討改進的參考依據，使受評者與其他具有合法知的權利者對其有信心，評鑑報告有完整內容分析。惟本層面以「能兼顧量化與質性資料的蒐集」及「評鑑人員能避免受到校長的人情壓力」及「評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形」評價明顯較低，顯示臺中市教育人員對評鑑資料是否兼顧量化與質性資料、評鑑人員客觀性、以及評鑑結果能否真實客觀反映校長辦學情形等項目之表現較有疑慮，未來可進一步改進。

四、在效用性層面大致符合建設性回饋

根據文獻探討可知，效用性標準旨在提供有益的、適時的和重要的資訊作為評鑑實施之引導。由問卷調查結果發現，臺中市國民小學教育人員大致認同臺中市校長辦學績效評鑑實施之效用性，其中以「能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議」評價最高，其次分別為「評鑑項目與標準敘述明確清楚」、「能促進學校教育目標之達成」及「評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作」，以「評鑑委員具有足夠公信力」與「評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導」評價相對較低。由此顯示，臺中市國民小學校長辦學績效評鑑在校用性層面大致表現良好，其實施足以提供校長建設性的建議以改進辦學狀況、有助學校目標達成，且評鑑標準明確，惟此層面中以「評鑑委員具有足夠公信力」與「評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導」評價相對較低，顯示臺中市教育人員對評鑑委員之公信力及實施評鑑後追蹤輔導等項目較有疑慮，宜進一步改進。

貳、性別、年齡與職務在適當性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與非校長職之教育人員認同度較高

本研究問卷調查之背景變項包括性別、年齡、學歷、職務、服務年資及學校規模等六個不同背景變項；本層面包含「P1 服務取向」、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」及「P5 避免利害衝突」共 5 項指標。主要發現如下：

- 一、 男性教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面的同意程度高於女性教育人員。不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑整體「適當性」層面、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」指標有顯著差異存在，其中，男性教育人員的同意程度均高於女性教育人員。
- 二、 年齡「41-50 歲」與「31-40 歲」的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面的同意程度普遍高於其他年齡之教育人員。不同年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑整體「適當性」層面、「P2 適當的評鑑指引」、「P3 管制評鑑資料」及「P5 避免利害衝突」指標有顯著差異存在，其中，普遍以年齡「41-50 歲」與「31-40 歲」的教育人員之同意程度高於年齡「30 歲以下」與「51 歲以上」的教育人員。
- 三、 校長對臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面的同意程度普遍低於於其他職務之教育人員。不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑整體「適當性」層面、「P3 管制評鑑資料」、「P4 正向人員互動」及「P5 避免利害衝突」指標有顯著差異存在，其中，校長的同意度均低於其他職務之教育人員，亦即非受評者之教師均支持校長辦學績效評鑑。
- 四、 不同學歷之教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「P5 避免利害衝突」指標有顯著差異存在，其中，以學士認同度高於碩士。在整體適當性層面及其他各層面則未達到顯著差異。
- 五、 不同服務年資之教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「P2 適當的評鑑指引」指標有顯著差異存在，其中，年資「26 年以上」教育人員(M=3.18)的同意度高於年資「5 年以下」教育人員。在整體適當性層面及其他各層面則未達到顯著差異。
- 六、 不同學校規模的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑適當性層面及各

指標的同意程度並無顯著差異。

參、性別、年齡與職務在效用性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與非校長職之教育人員認同度較高

本研究問卷調查之背景變項包括性別、年齡、學歷、職務、服務年資及學校規模等六個不同背景變項；本層面包含「U1 建設性導向」、「U2 明確的用途」、「U3 評鑑者的可信度」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」及「U6 評鑑報告應用於專業發展」共計 6 項指標。主要發現如下：

- 一、 男性教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面的同意程度高於女性教育人員。不同性別教育人員在整體「效用性」層面、及「U1 建設性導向」、「U3 評鑑者的可信度」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」、「U6 評鑑報告應用於專業發展」指標有顯著差異存在，其中，男性教育人員的同意程度均高於女性教育人員。
- 二、 年齡「41-50 歲」的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面的同意程度普遍高於其他年齡之教育人員。不同年齡教育人員在整體「效用性」層面、及「U1 建設性導向」、「U2 明確的用途」、「U4 評鑑標準適切」、「U6 評鑑報告應用於專業發展」指標有顯著差異存在，其中，年齡「41-50 歲」的教育人員同意程度大致高於其他年齡教育人員。
- 三、 校長對臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面的同意程度普遍低於其他職務之教育人員。不同職務教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑整體「效用性」層面、以及「U1 建設性導向」、「U2 明確的用途」、「U4 評鑑標準適切」、「U5 具功能性評鑑報告」及「U6 評鑑報告應用於專業發展」指標有顯著差異存在，其中，校長的同意度均低於其他職務之教育人員。
- 四、 不同學歷教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑的整體「效用性層面」及各指標之認同程度無顯著差異。
- 五、 不同服務年資之教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「U1 建設性導

向」指標有顯著差異存在，其中，服務年資「26年以上」教育人員之同意度高於服務年資「5年以下」與「6-15年」之教育人員。在整體效用層面及其他各層面並未達到顯著差異。

六、不同學校規模的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑效用性層面及各指標的同意程度並無顯著差異。

肆、年齡與職務在可行性層面具有顯著差異，資深教育人員與主任認同度較高

本研究問卷調查之背景變項包括性別、年齡、學歷、職務、服務年資及學校規模等六個不同背景變項進行分析；本層面包含「F1 務實的程序」、「F2 政治的可行性」以及「F3 財政上可行性」共計3項指標。主要發現如下：

- 一、年齡「41-50歲」的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面的同意程度普遍高於其他年齡之教育人員。不同年齡教育人員在整體「可行性」層面及「F2 政治的可行性」、「F3 財政上可行性」指標達到顯著差異，其中，年齡「41-50歲」的教育人員同意程度普遍高於其他年齡教育人員。
- 二、校長對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面的同意程度普遍低於其他職務之教育人員，主任同意程度普遍高於其他職務。不同職務教育人員在整體「可行性」層面及各指標均達到顯著差異，其中，普遍以校長之認同程度低於其他職務教育人員，主任認同程度高於其他職務教育人員。
- 三、不同服務年資之教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F2 政治的可行性」指標有顯著差異存在，其中，服務年資「16-25年」及「26年以上」教育人員之同意度高於服務年資「5年以下」之教育人員。在整體可行性層面及其他各層面並未達到顯著差異。
- 四、不同學校規模教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「F1 務實的程序」指標有顯著差異存在，其中，學校規模「13-24班」的教育人員之認同程度低於學校規模「25-48班」、「49班(含)以上」的教育人員。整

體可行性層面及其他各層面並未達到顯著差異。

五、不同性別的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面及各指標的同意程度並無顯著差異。

六、不同學歷的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑可行性層面及各指標的同意程度並無顯著差異。

伍、性別、年齡與職務在精確性層面具有顯著差異，男性、資深教育人員與主任認同度較高

本研究問卷調查之背景變項包括性別、年齡、學歷、職務、服務年資及學校規模等六個不同背景變項進行分析；本層面包含「A1 內容分析」、「A2 可辯護的資訊」、「A3 系統化的資料控管」、「A4 偏見識別與管理」、「A5 可驗證的結論」共計 5 項指標。主要發現如下：

一、男性教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面的同意程度高於女性教育人員。不同性別教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑整體「精確性」層面及「A1 內容分析」指標有顯著差異存在，其中，男性教育人員的同意程度高於女性教育人員。在其他各指標則未達到顯著差異。

二、年齡「41-50 歲」的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面的同意程度普遍高於其他年齡之教育人員。不同年齡教育人員在整體「精確性」層面及各指標均達到顯著差異，其中，年齡「41-50 歲」的教育人員同意程度普遍高於其他年齡教育人員。

三、不同學歷之教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A2 可辯護的資訊」指標有顯著差異存在，其中，以學士認同度高於碩士。在整體精確性層面及其他各層面則未達到顯著差異。

四、主任對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面的同意程度普遍高於其他職務之教育人員；校長對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面的同意程度普遍低於其他職務之教育人員。不同職務教育人員在整體「精確性」層面及各指標均達到顯著差異，其中，除「A4 偏見識別與管

理」指標為校長及主任之同意度高於一般教師外，普遍以校長之認同程度低於其他職務教育人員。

五、不同服務年齡教育人員在臺中市校長辦學績效評鑑「A4 偏見識別與管理」、「A5 可驗證的結論」達到顯著差異，其中，普遍以年齡「26 年以上」的教育人員之同意度高於其他年齡教育人員。在整體「精確性」層面及其他各指標，並未達到顯著差異。

六、不同學校規模的教育人員對臺中市校長辦學績效評鑑精確性層面及各指標的同意程度並無顯著差異。

陸、校長辦學績效評鑑之作法可行，惟在評鑑之人員可信度、報告功能性、結果運用、客觀性、資訊辯護性、追蹤輔導等方面可加以改進

根據本研究問卷調查及訪談結果得知，臺中市國民小學教育人員認同校長辦學績效評鑑之作法務實、可行，如認為公文及實施計畫針對本評鑑之實施目的、標準、方法和程序之敘述相當明確，評鑑指引相當清楚；校長依教育處訂定之評鑑規準，自由整理提出書面資料，具有評鑑資料可多元呈現之優點。惟在評鑑者可信度、評鑑報告功能性、評鑑結果之運用與評鑑客觀性等方面，可加以改進。

由訪談結果瞭解，臺中市並未針對評鑑委員提供適當專業發展進修，非所有評鑑委員都具有必要的能力和知識，因此臺中市教育人員對評鑑者的能力資格有所疑慮；校長辦學績效評鑑之報告為評鑑結果通知單，僅載明辦學績效評鑑成績等第，說明評鑑結果優良者得優先遴聘，除此之外並未提供相關辦學具體建議，本評鑑亦未啟動相關輔導機制；臺中市校長辦學績效評鑑資料來源多為質性資料，由校長提供書面資料予評鑑委員、以及教育處長官平時的考核，評鑑資訊難以呈現其辯護性，可進一步改善；而臺中市教育人員及受訪者一致認為評鑑仍難以去除主觀因素，須加以注意避免不相關因素影響，才能有效呈現受評者的表現。

柒、校長辦學績效評鑑能真實反應校長辦學情形，最有幫助之處在於藉由檢視歷年辦學成果有助提升辦學績效

根據本研究問卷調查及訪談結果得知，臺中市國民小學教育人員肯定校長辦學績效評鑑能真實反應校長辦學情形，受訪者更認為本評鑑確實有助提升辦學績效。根據受訪者表示，本評鑑最有幫助之處在於藉由整理評鑑資料，檢視歷年辦學成果，可了解本身所不足應加強之處，並能從中得到正面、實質之建議。此外，在評鑑過程中，校長可根據獲得之建設性回饋協助其如何提升自身優良的辦學品質，以達成學校使命和目標。由此顯示，臺中市校長辦學績效評鑑除了能真實反應校長辦學績效，符合信度與效度外，受評者亦能由此評鑑得到回饋、助益，落實最終「促進提升辦學績效」之目的。

第二節 建議

本節依文獻探討、主要研究發現及研究結論，提出以下建議，以供教育行政機關及未來的研究者參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、臺中市校長辦學績效評鑑獲得國民小學教育人員之認可，可持續推動

由問卷調查結果得知，臺中市校長辦學績效評鑑在適當性、效用性、可行性與精確性層面均獲得認同，顯示可持續推動。另由訪談結果得知，臺中市國民小學教育人員肯定本評鑑之實施能幫助校長檢視歷年辦學成效，經由評鑑整理資料，檢視自身辦學成效，省思是否符合學生與家長、社區之需求，藉以了解不足應改善之處，能實質協助促進辦學品質。

除此之外，臺中市辦理國民小學校長績效評鑑制度，接受各項考評與檢驗，此種作法可讓校長找到辦學不足之處，更藉由各校良性競爭，提升各校教育品質與辦學成效。

二、加強評鑑與社會大眾的期待之結合，促進評鑑服務取向

由文獻探討得知，人員評鑑應促使教育符合學生、社區與社會的需

求。根據本研究問卷調查結果，臺中市教育人員對「能反應社會大眾對校長辦學的期待」之認同程度已達同意，但評價相對較低，顯示仍可加強反映社會大眾對校長辦學績效的期待。另由訪談結果發現符應之處，訪談者認為本評鑑是否反映社會對校長辦學的期待有待商榷。建議教育行政機關可瞭解社會大眾對校長辦學之期待，並與評鑑目標、項目、結果運用等方面之實施結合，以達評鑑服務取向之功能。

三、增加評鑑者可信度，使評鑑結果達最大可信度與接受度

由文獻探討得知，評鑑應是可以信賴的。根據本研究調查問卷結果顯示，臺中市教育人員對評鑑委員公信力評價相對較低，另由訪談結果顯示，臺中市教育人員對校長辦學績效評鑑之評鑑者的能力資格可信度有所疑慮，建議教育行政機關在增加評鑑者可信度的作法可包含提升評鑑者的資格與專業能力，並建立評鑑者之間的溝通機制，以使評鑑標準達到一致性，讓評鑑結果為當事人及相關利害關係人所信服、接受。

四、發展具功能性的評鑑報告，落實評鑑回饋

由文獻探討得知，評鑑報告應清楚、適時、準確與適當，以成為有利利用價值的報告，以供受評鑑參考改進。根據本研究調查問卷顯示，臺中市教育人員對評鑑報告具功能性之評價達認同程度，但由訪談結果得知，臺中市校長辦學績效評鑑報告之內容無提供回饋，亦未給予相關辦學具體建議，為有效幫助校長改善辦學績效，宜於評鑑報告中回饋相關改進辦學建議，並發展具功能性的評鑑報告。評鑑報告內容應提供完整資訊，包含評鑑資料來源、資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制，可加以改進。因此建議教育行政機關發展評鑑報告時可納入回饋性意見，以經驗和表現為基礎描述校長工作表現，落實評鑑報告之功能性。

五、妥善運用評鑑結果，避免評鑑流於形式

根據本研究訪談結果顯示，臺中市校長在調任前須經過校長辦學績效評鑑，其結果僅作為校長遴選之依據，評鑑結果優良者得優先遴聘，由此評鑑設計觀之，其評鑑結果之運用上似未能多元化，因此建議教育行政機關評鑑結果可與校長專業成長需求結合，以落實校長辦學成果改進，真正提升辦學品質。

六、可建立追蹤輔導與獎優機制，提高評鑑效用性

Stufflebeam 認為，評鑑的目的在於改進而非證明缺失，由文獻探討得知，當受評者表現不理想，評鑑制度須做到後續追蹤與輔導，以達評鑑實施之目的。根據本研究調查結果顯示，臺中市教育人員對「評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導」之認同度高於平均值，但評價相對較低，顯示對此項目之疑慮。另由訪談結果得知，臺中市校長辦學績效評鑑目前未有評鑑結果須加以追蹤輔導之情況，因此尚未規劃相關追蹤輔導制度。但仍建議教育行政機關，可思考建立相關追蹤輔導制度，以落實檢討改進，提高評鑑效用性。另為激勵辦學績效良好之校長，建議教育行政機關可視實際情況給予相關行政獎勵、精神獎勵等。

七、評鑑資料可結合量化資料，增加評鑑資訊辯護性

有辯護力的資訊應使評鑑資訊解釋具有信、效度。根據本研究調查結果顯示，臺中市教育人員對「能兼顧量化與質性資料的蒐集」之認同度高於平均值，但評價相對較低，另由訪談結果得知，評鑑資料係由校長提供書面資料予評鑑委員，加上教育處長官平常的成績考核，導致臺中市教育人員對評鑑辯護性認同度較低，在增加評鑑資訊辯護性上有待改進。因此建議教育行政機關，在實施校長辦學績效評鑑上可結合量化資料，發展問卷調查家長與社區居民對校長辦學之認同度，並列為評鑑資料，除可增加評鑑資訊解釋的信、效度，並可為未來受評者激增預作準備。提高評鑑資料辯護性和可信度之方法包括，應盡可能列出評鑑中所用資料的出處來源、採取能收集到實用資訊的評鑑方法、主動審查人員資料以防造假。

八、宜避免評鑑受主觀因素影響，客觀呈現受評者表現

根據本研究調查結果，臺中市國民小學教育人員對校長辦學績效評鑑能避免受主觀因素影響之認同度高於平均值，傾向同意程度，但經由訪談結果顯示，受訪者認為在避免受主觀因素影響方面有改善空間，建議教育行政機關宜加強彰顯評鑑之公平性、公正性與客觀性，並建立評鑑委員公正形象，向委員宣導勿以主觀印象評斷校長辦學績效，以讓評鑑結果客觀呈現校長辦學表現。

九、加強宣導本評鑑之實施，尋求評鑑利害關係人之認同

本研究顯示在不同背景變項下，臺中市校長辦學績效評鑑之適當性、效用性、可行性及精確性之認同程度，大致上呈現校長、服務年資 5 年以下的教育人員認同度最低，顯示受評者本身為利害關係人，對臺中市校長辦學績效評鑑之實施仍有所疑慮，新進教師可能因為年資尚淺，在學校運作上大多接觸有關教學事務，較少涉及學校行政工作，因而對此一評鑑制度未有完全瞭解，乃抱持較有疑慮態度。建議教育行政機關可於相關主任、組長會議上宣導本評鑑之實施目的重點為何，提高相關利害關係人對本評鑑知的權利，以尋求獲得學校現場教育人員之支持與認同，真正落實校長辦學績效評鑑之目的。

貳、對未來研究之建議

一、研究對象方面

本研究以九十七學年度至九十九學年度第一學期之國民小學教育人員為研究對象，採抽樣調查，因此僅推論至國民小學層級，建議未來研究可以擴大研究範圍，將國民中學教育人員納入問卷調查對象，以進一步了解臺中市校長辦學績效評鑑在國民中學階段之實施情況及認同差異情形，俾能更客觀分析校長辦學績效評鑑之優缺點，提供教育行政機關推動評鑑之參考。

二、多針對校務評鑑進行後設評鑑研究

後設評鑑係針對評鑑活動的優劣得失作價值判斷，作為評鑑實施的改進參考，以提升下一次評鑑品質之歷程。校務評鑑猶如對學校進行全身健康檢查，是當前國內運用最廣，在小學及中等教育階段均有實施的教育評鑑方法。未來研究可多進行校務評鑑之後設評鑑研究，以檢核校務評鑑工作的缺失，並隨時修正做法，提供未來改善校務評鑑工作之參考，確保評鑑任務工作圓滿完成。

三、多針對高等教育評鑑行後設評鑑研究

我國大學評鑑近來成為高等教育改革之焦點，係因受到企業界盛行績

效責任觀念衝擊，以及政府經費與教育資源縮減之影響，因而要求確保高等教育品質之呼聲四起，加以公私立大學校數迅速擴展，其良莠不齊之現象影響國家競爭力，大學評鑑之需求因此越來越高。教育部於2007年根據大學法第五條授權訂定大學評鑑辦法，以推動各項大學評鑑工作，現由教育部與大學共同成立之高等教育評鑑中心負責辦理各項評鑑事務（陳信翰，2007）。未來研究可多針對大學評鑑進行後設評鑑研究，以瞭解大學評鑑之實施現況，檢視其優缺點，以提供高等教育評鑑中心及相關教育人員改進大學評鑑本身機制之改善建議及參考。



參考文獻

壹、中文部分

- 王萬青(2007)。**臺北縣國民小學實施校長辦學績效評鑑之調查研**。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 江文雄(1998)。校長評鑑可行性探討。**教師天地**，**96**，10-18。
- 江文雄(1999)。校長做得好，不必怕評鑑—談校長評鑑的觀念，**師友月刊**，**381**，9-13。
- 行政院教育改革審議委員會(1996)。**教育改革總諮議報告書**。臺北市：作者。
- 吳怡佳(2009)。**國民小學校長科技領導、知識管理與學校效能關係之研究**。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳松江(2005)。**臺北縣國民中學校長評鑑制度之研究**。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山(2002)。**學校效能研究**。臺北市：五南。
- 吳清山、林天祐(2005)。**教育名詞：後設評鑑**。**教育研究月刊**，**137**，159。
- 李玉惠、黃莉雯(2007)。**中小學校長辦學績效評鑑初探**。**學校行政雙月刊**，**50**，46-62。
- 李淑慧(2007)。**臺北縣國民小學校務評鑑之後設評鑑研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李端明(2001)。**從培育、遴選、任用、評鑑看國民小學校長的專業成長**。**學校行政雙月刊**，**14**，92-99。
- 林劭仁(2001)。**我國高級中學後設評鑑指標之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林上渝(2002)。**我國高中校長辦學績效評鑑指標建構之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 花蓮縣(2007)。**花蓮縣96學年度國民中小學校長辦學績效評鑑表**。花蓮：花蓮縣政府。
- 洪啟昌(2001)。**臺北縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 秦夢群(2006)。**教育行政：實務部分**。臺北市：五南。
- 高博詮(2002)。**析論校長的教學領導**，**中等教育**，**53(6)**，66-81。

- 高薰芳 (1998)。校長評鑑之應為與難為。**教師天地**，**96**，19-24。
- 張素貞 (2001，5月)。臺北縣國民小學校長評鑑制度之研究。輯於國立臺北師範學院 (主編)，「中小學校長培育、證照、甄選、評鑑與專業發展」國際研討會論文集 (頁 235-260)。臺北市：國立臺北師範學院。
- 張德銳 (2001)。**教育行政研究**。臺北市：五南。
- 許籐繼、李美穗、吳昌期、林忠仁、賴金河、洪中明、范城瑜、丁澤民 (2009)。**臺北縣高級中等以下學校辦理教師專業發展評鑑之後設評鑑研究**。教育部教師專業發展評鑑之後設評鑑研究計畫成果報告。
- 游家政、許籐繼 (2003)。校長轉型課程領導的角色與任務教育，**研究月刊**，**108**，119-132。
- 湯志民 (2002)。台北市國民中學校務評鑑之評析。**初等教育學刊**，**10**，25-50。
- 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。載於潘慧玲 (主編)，**教育評鑑的回顧與展望** (頁 251-299)。臺北市：心理。
- 臺中市 (2009)。**臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫**。臺中市：臺中市政府。
- 臺中市政府 (2006)。**臺中市市立中小學校務評鑑之後設評鑑研究報告**。臺中市：作者。
- 臺北縣政府 (2006)。**臺北縣中小學校長協會九十五學年度「校長辦學績效評鑑」試辦計畫**。臺北：臺北縣政府。
- 郭工賓 (2000)。校長辦學績效評鑑基本概念之探討。**研習資訊**，**17** (5)，67-77。
- 郭工賓、郭昭佑 (2002)。校長辦學績效評鑑之意義、實施現況與指標內涵評析。**教育政策論壇**，**5** (1)，112-143。
- 陳木金 (2004年12月)。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活。輯於國立教育資料館 (主編)，**第六次教育論壇—從後現代看校長專業能力**。取自 <http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/conference/4-19postmodem.pdf>
- 陳信翰 (2007)。**我國大學校院系所評鑑之後設評鑑研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 盧思妤 (2009)。**大學校院系所評鑑之後設評鑑**。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 穆慧儀 (2003)。**國民中學後設評鑑之研究—以臺北市為例**。國立臺北師範學院

- 國民教育研究所教育行政碩士論文，未出版，臺北市。
- 潘慧玲、王麗雲、張素貞（2007）。高級中等以下學校試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑一標準、模組規劃與使用說明。臺北市：教育部。取自
<http://140.111.34.34/docdb/files/dma7d9041d153110064.pdf>
- 潘慧玲、張素貞、鄭淑惠、陳文彥（2009）。基隆市、苗栗縣及彰化縣 97 學年度試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑報告。教育部教師專業發展評鑑之後設評鑑研究計畫成果報告。
- 賴志峰（1997）。臺北市幼稚園後設評鑑之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝秀娟（2008）。臺中市國民小學校長辦學績效評鑑指標建構之研究。國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 蔡東利（2004）。國民小學落實學校公共關係可行策略。研習資訊，21(2)，73-81。
- 蔡文賢（2005）。高雄縣國民小學校務後設評鑑之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 蔡錦庭（2007）。基隆市國民小學校務評鑑之後設評鑑研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭新輝（2002）。國民中小學校長評鑑系統之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 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。
- 羅英豪（1999）。國民中學校長辦學績效評鑑指標建構之研究。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 蘇慧雯（2002）。臺北市幼稚園後設評鑑之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所，未出版，臺北市。
- 蘇錦麗、鄭淑惠（2007）。發展完善中小學校長評鑑制度應有之思維—人員評鑑標準第二版草案之觀點。北縣教育，62，28-36。

貳、英文部分

- Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management. (ERIC Document Reproduction Service No. ED337843)
- Brinkerhoff, R. O., Brrethower, D. M., Hluchyj, T., & Nowakowski, J. R. (1983). *Program evaluation: A practitioner's guide for trainers and educators : A design manual*. Hingham, MA: Kluwer-Nijhoff.
- Brown, G., & Irby, B. (1997). *The principal portfolio*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Charlotte Advocates for Education (2004). *Role of principal leadership in increasing teacher retention: Creativing a supportive environment executive summary*. Retrieved August 17, 2009, from http://hcsao.org/files/Principal_Leadership.pdf
- Connecticut Principals' Academy. (1990). *A guide to the process of evaluating school principals*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED319141)
- Cook, T. D. (1974). The potential and limitations of secondary evaluation. In M. W. Apple, M. J. Subkoviak, & H. S. Lufner, Jr. (Eds.), *Educational evaluation: Analysis and responsibility* (pp. 155-235). Berkeley, CA: MrCutrhan.
- Fullan, M. (2000). *The role of the head in school improvement*. Retrieved November 6, 2008, from http://www.michaelfullan.ca/Articles_00/06_00.pdf
- Lindahl, R. A. (1987). Evaluating the principal's performance: An essential step in promoting school excellence. *Education*, 2, 204-241.
- Madzivhandila, T.P. & Griffith, G.R. & Fleming, E. & Nesamvuni, A.E.. (2010). *Meta-evaluations in government and government institutions: A case study example from the Australian Centre for International Agricultural Research* (2010 Conference (54th), February 10-12, 2010, Australia No. 59098). Adelaide, Australia: Australian Agricultural and Resource Economics Society.
- Office of Education Research and Improvement (1987). *Principal selection guide*. Washington, D.C.: U. S. Government Printing Office.
- Peterson, D. (1991). *Evaluating principals. ERIC digest series number 60*. (ERIC

- Document Reproduction Service No. ED330064)
- Scriven, M. (2008). Viewpoints on Education Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1(2), 66-72.
- St. Pierre, R. G. (1982). A case study in meta-evaluation research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4(1), 47-55.
- Stufflebeam, D. L. (1974a). *Meta-evaluation*. Retrieved November 16, 2008, from <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/ops/ops03.pdf>
- Stufflebeam, D. L. (1974b). *Toward a technology for evaluating evaluation*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED090319.
- Stufflebeam, D. L. (1978). Metaevaluation : An overview. *Evaluation & the Health Professions*, 1(1), 17-43.
- Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (2000). Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation (2nd ed.). Boston: Kluwer Academic.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1990). *Systematic evaluation*. Norwell, MA: Kluwer-Nijhoff.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (1994). *The program evaluation standards (2nd edition)*. Newbury Park, CA: SAGE.
- The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (2008). *The personnel evaluation standards : How to assess systems for evaluating*. Oaks, CA: Corwin.
- Valentine, J. W. (1986). *Performance/Outcome based principal evaluation: A summary of procedural considerations*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED281381)
- Valentine, J. W., & Harting, R. D. (1988). *Performance-based principal evaluation in Missouri-A three-year report*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED311589)
- Whaley, J. (Ed). (2002). *Developing the effective principal-hiring, evaluation, and*

retention practices for the superintendent. Gaithersburg, Maryland: ASPEN.

Woodside, A. G., & Sakai, M. Y. (2001). Meta-evaluations of performance audits of government tourism-marketing programs. *Journal of Travel Research*, 39(4), 369-379.



附錄

附錄一、臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑實施計畫

一、依據

(一) 高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法第十一條規定。

(二) 國民教育法第九條之三規定，本府應就所屬國民小學、國民中學校長辦學績效予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。

高級中學、國民中學或國民小學現職校長申請遴選前，均應接受評鑑。

二、評鑑申請對象

(一) 任期屆滿之市立高級中學、國民中學或國民小學現職校長，欲申請連任或參加他校遴選者。

(二) 連任任期已達二分之一以上之市立高級中學、國民中學或國民小學現職校長，欲參加他校遴選者。

三、實施期程

(一) 書面資料送件時間：每年四月及十月。

(二) 評鑑時間：每年五月及十一月。

(實際辦理時間另行公告於教育局網站)

四、組織與分工

(一) 現任職務績效評鑑

委員由本府遴聘教育領域的專家學者二名、教育行政代表一名、學校教師代表一名、學校家長代表一名擔任。

學校教師代表部分，由受評鑑校長所在學校之專任教師選舉產生，投票人數不得少於專任教師人數二分之一。

學校家長代表，由受評鑑校長所在學校之學生家長會家長代表應由學校班級家長代表選舉產生，投票人數不得少於班級家長代表人數四分之一。

(二) 教育行政視導評鑑

委員由教育局局長、副局長、各視導區督學、課長擔任。

五、評鑑項目

- (一) 辦學理念。
- (二) 校務推動情形。
- (三) 組織運作與領導。
- (四) 社區與家長資源整合、運用。
- (五) 校本特色與發展。
- (六) 其他辦學特色與績效。

六、辦理方式

(一) 現任職務績效評鑑

i. 實施對象：各受評學校校長。

ii. 實施內容及方式

1. 校長簡報

各校校長應就本身領導、辦學內容，參考前述評鑑項目準備、製作八分鐘之簡報，並將書面資料送至本府教育局。

2. 現場詢答

委員就簡報內容及受評人員所提相關資料，進行十二分鐘詢答、說明、討論與建議。

3. 評分

委員就受評者所提報告及詢答內容(含書面資料)，各自進行獨立評分、評語並簽名。

評分未達七十分【不適任】者，應敘明理由。

(二) 教育行政視導評鑑

1、實施對象：各受評學校校長。

2、實施內容及方式

(1) 實施內容包含政策執行、經營管理、專業領導、品德操守暨總評述等項。

(2) 由視導區督學就平日校務視導情形，於評鑑期限內填註考核意見並評定成績，其成績占百分之十五。

(3) 學管課、國教課、社教課、體健課、特教課等各業務課長、綜合業務及副局長對業務督導評定成績各占百分之十。

(4) 局長評定成績占全部分數百分之十五。

(三) 年度成績考核

1. 實施對象：各受評學校校長。

2. 實施內容及方式

(1) 校長應將最近四年成績考核分數，連同核定通知書影本一份，送本府教育局彙整。

(2) 本府教育局依據所提年度成績考核分數，以其算數平均數為本項成績分數。

七、辦學績效評鑑結果

(一) 各項成績佔評鑑成績比重

1、現任職務績效評鑑 50%。

2、教育行政視導評鑑 40%。

3、年度成績考核 10%。

(二) 辦學績效評鑑成績等第

1、優良：八十五分以上。

2、良好：八十分以上未滿八十五分

3、適任：七十分以上未滿八十分。

4、不適任：未滿七十分者。

辦學績效評鑑結果優良者，得送遴選委員會考量優先遴聘。

八、經費來源

由本市教育發展基金相關經費項下支應。

臺中市立高級中等以下學校校長辦學績效評鑑申請表

中華民國 年 月 日填報

校長姓名											
服務學校						現職到職日期					
學歷											
經歷											
最近4年成績 考核分數	學年 度		學年 度		學年 度		學年 度		學年 度		
<p>以上學、經歷證明文件；最近4年成績考核通知書等確經查無誤。</p> <p style="text-align: center;">任職單位人事主管簽章：</p>											
最近4年獎懲	學年 度		學年 度		學年 度		學年 度		學年 度		

辦學理念	<p>(如附件，合計不超過 20 張)</p> 
校務推動情形	
組織運作與領導	
社區與家長資源整合、運用	
校本特色與發展	
其他辦學特色與績效	
另附學校概況 (格式如附)	

申請評鑑校長：

(簽章)

現職學校概況表

壹、學校沿革

(請以時間順序條列學校沿革實況)

貳、校務基本資料

基本概況				
(一) 校 址		(二) 校地面積	平方公尺	
(三) 本年度預算	元	(四) 其他經費	元	
經常門	資本門	補助款	其他	
元	元	元	元	
人力資源				
編制教師 (含校長及兼行政教師)	男 人 女 人	長期代理教師 (代理三個月以上者)	男 人 女 人	
職員 (不含兼行政者)	男 人 女 人	正式技工、工友	男 人 女 人	
臨時工、警衛	男 人 女 人	已參加碩、博士進修教師 (含 40 學分班、已取得學位)	男 人 女 人	
最近三年人員異動比較	學年度	學年度	學年度	背景說明
教師人數	人	人	人	
離職與調動教師人數 (不含退休、調入)	人	人	人	
行政人員異動人數	人	人	人	
志工人數	人	人	人	
學生基本資料				

年 級	班級數 普通班 (特教班)	總學生數	年 級	班級數 普通班 (特教班)	總學生數
一			四		
二			五		
三			六		
合計	普通班 班，特教班 班。 普通學生 名，特教學生 名。				
幼稚園學生人數			大班 班 人；小班 班 人		
近三年相對弱勢學生人數	學年度		學年度		學年度
原住民	人	人	人	人	人
新住民	人	人	人	人	人
身心障礙學生 (含父母為身心障礙人士)	人	人	人	人	人
中、低收入戶	人	人	人	人	人
單親	人	人	人	人	人
隔代教養	人	人	人	人	人
各類活動比較表	學年度		學年度		學年度
校內體育活動競賽舉辦次數	次	次	次	次	次
校內學藝活動競賽舉辦次數 (含語文、美術、音樂類)	次	次	次	次	次

等)					
學生社團或競賽團隊					
名稱	人數	經費	名稱	人數	經費
	人	元		人	元
	人	元		人	元
校園網路					
連接台灣學術網路方式	<input type="checkbox"/> T1 <input type="checkbox"/> ADSL(上傳 K, 下傳 MB) <input type="checkbox"/> 有線電視光纖或固網				
普通與專科教室	全校普通與專科教室共 間 連接校園網路共 間				
行政用辦公室 (含導師、科任、家長會等辦公室)	全校行政用辦公室共 間 連接校園網路共 間				
有線電視系統設置情形 (可播映至所有普通及專科教室)	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無				
圖書資源					
圖書館(室)樓板空間面積	共 平方公尺	平均每月圖書借出量	共 冊次		
圖書館(室)藏書量	圖書共 冊 期刊共 冊 種	圖書館(室)提供網路檢索 專用電腦數量	共 部		

附錄二、臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷(預試問卷)

親愛的教育先進您好：

首先感謝您願意撥冗填寫問卷，本問卷是想瞭解 97 學年度至 99 學年度第一學期，臺中市實施校長辦學績效評鑑的現況與意見，期能藉由資料之蒐集，瞭解該評鑑的實際執行情形，以及您對目前該評鑑實施的高見。本問卷採不計名方式填答，所得資料純供學術研究之用，絕不作個人比較，個別資料絕對保密。請根據該評鑑之實際情形與您的瞭解逐項填答。感謝您在百忙之中協助，懇請您於一週內填妥並寄回（回函已附），謹致上最真摯的謝意！

肅此 敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：湯志民博士

研究生：林例怡 敬上

中華民國九十九年四月

【第一部分】基本資料

一、性別：

(1)男

(2)女

二、年齡：

(1)30 歲以下

(2)31-40 歲

(3)41-50 歲

(4)51 歲以上

三、最高學歷：

(1)博士

(2)碩士

(3)大學

(4)其他：_____

四、擔任職務：

(1)校長

(2)主任

(3)組長兼教師

(4)教師

五、服務年資：

(1)5 年以下

(2)6-15 年

(3)16-25 年

(4)26 年以上

六、學校規模：

(1)12 班（含）以下

(2)13-24 班

(3)25-48 班

(4)49 班（含）以上

【第二部分】填答說明

請您根據臺中市實施校長辦學績效評鑑之實際情形與您的瞭解，在「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」適當號碼中，圈選您的意見（1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表同意，4 代表非常同意）。

【第三部分】問卷內容

	非 常 同 意	非 常 同 意	不 同 意	非 常 同 意
1. 能反應社會大眾對校長辦學的期待。.....	4	3	2	1
2. 進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及內容。... 4	3	2	1	
3. 對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。.....	4	3	2	1
4. 評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。.....	4	3	2	1
5. 校長對評鑑委員所提各項問題，有充分說明機會，不會產生不必要的誤 解。.....	4	3	2	1
6. 提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。.....	4	3	2	1
7. 評鑑委員能考量到受評校長學校的特殊性（如學校規模、成立時間、所在 地區等）明定其表現水準。.....	4	3	2	1
8. 評鑑委員具有足夠公信力。.....	4	3	2	1
9. 能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。.....	4	3	2	1
10. 能促進學校教育目標之達成。.....	4	3	2	1
11. 評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。.....	4	3	2	1
12. 評鑑委員能利用各種方法（如檢閱相關資料、與教師、學生、家長座談 等）蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適切問題，以反映 實際的狀況與需求。.....	4	3	2	1
13. 評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。.....	4	3	2	1
14. 評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。.....	4	3	2	1
15. 評鑑項目與標準敘述明確清楚。.....	4	3	2	1
16. 評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。.....	4	3	2	1
17. 評鑑標準足以反映校長的專業程度。.....	4	3	2	1
18. 評鑑報告能依據事實資料分析而來。.....	4	3	2	1
19. 評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。.....	4	3	2	1
20. 評鑑報告能確實向社會大眾傳達校長辦學理念及辦學狀況。.....	4	3	2	1
21. 評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。.....	4	3	2	1
22. 評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。.....	4	3	2	1

23. 評鑑過程與結果有助學校教育人員專業成長。.....	4	3	2	1
24. 評鑑委員之學術學者及教育行政實務專家的比例適中。.....	4	3	2	1
25. 評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。.....	4	3	2	1
26. 評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。.....	4	3	2	1
27. 校長能確實填寫自評表。.....	4	3	2	1
28. 校長能切實進行自我評鑑，以達成自我改進的目的。.....	4	3	2	1
29. 評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。.....	4	3	2	1
30. 評鑑時間充裕。.....	4	3	2	1
31. 評鑑的實施有效率。.....	4	3	2	1
32. 校長辦學績效評鑑的實施方式分為「形成性」(教育行政人員負責)及「 總結性」(評鑑委員負責)，能充分反應校長辦學的真实情形。.....	4	3	2	1
33. 能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析，包含評鑑資料來源、資料分析 方式、評鑑結果與評鑑限制。.....	4	3	2	1
34. 能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。.....	4	3	2	1
35. 評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。.....	4	3	2	1
36. 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。.....	4	3	2	1
37. 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。.....	4	3	2	1
38. 評鑑所獲得的資料能系統化控管，並維持資料機密性。.....	4	3	2	1
39. 評鑑委員能避免受到校長的人情壓力。.....	4	3	2	1

對於臺中市國民小學校長辦學績效評鑑的其他意見與指教：(請逐條列出，您的意見將使臺中市國民小學校長辦學績效評鑑辦得更加完善)

- (一) _____
- (二) _____
- (三) _____
- (四) _____
- (五) _____

~問卷到此結束，謝謝您提供寶貴的意見~

附錄三、臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑調查問卷(正式問卷)

親愛的教育先進您好：

首先感謝您願意撥冗填寫問卷，本問卷是想瞭解 97 學年度至 99 學年度第一學期，臺中市實施校長辦學績效評鑑的現況與意見，期能藉由資料之蒐集，瞭解該評鑑的實際執行情形，以及您對目前該評鑑實施的高見。本問卷採不計名方式填答，所得資料純供學術研究之用，絕不作個人比較，個別資料絕對保密。請根據該評鑑之實際情形與您的瞭解逐項填答。感謝您在百忙之中協助，懇請您於一週內填妥並寄回（回函已附），謹致上最真摯的謝意！

肅此 敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：湯志民博士

研究生：林例怡 敬上

中華民國九十九年六月

【第一部分】基本資料

一、性別：

(1) 男

(2) 女

二、年齡：

(1) 30 歲以下

(2) 31-40 歲

(3) 41-50 歲

(4) 51 歲以上

三、最高學歷：

(1) 博士

(2) 碩士

(3) 大學

(4) 其他：_____

四、擔任職務：

(1) 校長

(2) 主任

(3) 教師兼組長

(4) 教師

五、服務年資：

(1) 5 年以下

(2) 6-15 年

(3) 16-25 年

(4) 26 年以上

六、學校規模：

(1) 12 班（含）以下

(2) 13-24 班

(3) 25-48 班

(4) 49 班（含）以上

【第二部分】填答說明

請您根據臺中市實施校長辦學績效評鑑之實際情形與您的瞭解，在「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」適當號碼中，圈選您的意見（1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表同意，4 代表非常同意）。

【第三部分】問卷內容

	非 常 同 意	不 同 意	不 同 意	非 常 同 意
1. 能反應社會大眾對校長辦學的期待。.....	4	3	2	1
2. 進行校長辦學績效評鑑前充分告知受評學校校長之目的、方式及 內容。.....	4	3	2	1
3. 對於評鑑過程與結果能善盡保密的職責。.....	4	3	2	1
4. 評鑑能尊重人性的尊嚴和價值。.....	4	3	2	1
5. 提出評鑑報告前能給予受評學校校長充分的說明機會。.....	4	3	2	1
6. 評鑑委員具有足夠的公信力。.....	4	3	2	1
7. 能提供校長改進辦學狀況與可資參考的建議。.....	4	3	2	1
8. 評鑑實施能促進學校教育目標之達成。.....	4	3	2	1
9. 評鑑項目與標準足以反映校長的辦學情形。.....	4	3	2	1
評鑑委員能利用各種方法（如檢閱相關資料、與教師、學生、家 長座談等）蒐集資料，在範圍與選擇上能著重有關受評校長的適				
10. 切問題，以反映實際的狀況與需求。.....	4	3	2	1
11. 評鑑委員能掌握評鑑標準之意涵進行專業判斷。.....	4	3	2	1
12. 評鑑委員專業背景齊全，足以勝任評鑑工作。.....	4	3	2	1
13. 評鑑項目與標準敘述明確清楚。.....	4	3	2	1
14. 評鑑項目能充分反映校長辦學實際狀況。.....	4	3	2	1
15. 評鑑標準足以反映校長的專業程度。.....	4	3	2	1
16. 評鑑報告能依據事實資料分析而來。.....	4	3	2	1
17. 評鑑報告符合公正客觀要求，能提供具建設性的意見。.....	4	3	2	1
18. 評鑑後能確實對受評校長實施追蹤與輔導。.....	4	3	2	1
19. 評鑑項目與標準能切合校長專業成長之需求。.....	4	3	2	1
20. 評鑑過程與結果有助學校校長專業成長。.....	4	3	2	1
21. 評鑑委員人力充足，足以負荷各項評鑑工作。.....	4	3	2	1

22. 評鑑能確實依照教育處所提供的時間表進行。.....	4	3	2	1
23. 校長能確實填寫自評表。.....	4	3	2	1
24. 評鑑前辦理說明會，能溝通觀念、程序及作法。.....	4	3	2	1
25. 評鑑時間充裕。.....	4	3	2	1
26. 評鑑的實施有效率。.....	4	3	2	1
27. 能提供受評校長完整的評鑑報告內容分析，包含評鑑資料來源、 資料分析方式、評鑑結果與評鑑限制。.....	4	3	2	1
28. 能兼顧量化與質性資料的蒐集，以確保評鑑結果的精確性。.....	4	3	2	1
29. 評鑑結果能真實客觀反應校長辦學情形。.....	4	3	2	1
30. 評鑑結果可作為校長遴選之參考依據。.....	4	3	2	1
31. 評鑑結果可作為校長辦學檢討改進的參考依據。.....	4	3	2	1
32. 評鑑所獲得的資料能系統化控管，並維持資料機密性。.....	4	3	2	1
33. 評鑑委員能避免受到校長的人情壓力。.....	4	3	2	1

對於臺中市國民小學校長辦學績效評鑑的其他意見與指教：(請逐條列出，您的意見將使臺中市國民小學校長辦學績效評鑑辦得更加完善)

- (一) _____
- (二) _____
- (三) _____
- (四) _____
- (五) _____
- (六) _____

~問卷到此結束，謝謝您提供寶貴的意見~

附錄四、臺中市國民小學校長辦學績效評鑑之後設評鑑訪談大綱

一、臺中市實施國民小學校長辦學績效的作法為何？

(一) 實施背景

(二) 實施流程(宣導、說明會、規準研討等)

(三) 自評的作法

(四) 他評的作法

二、針對臺中市辦理國民小學校長辦學績效評鑑的作法，您的看法為何(例如評鑑目的、指標的編訂與內容、評鑑委員的組成、評鑑時間與流程的規劃、評鑑資料的蒐集方式、資料分析與結果運用等)?有何需要改進之處?

三、您認為國民小學校長辦學績效評鑑是否能藉由校長自評與他評，達成校長自我改進與專業成長之目的?

四、您認為辦理國民小學校長辦學績效評鑑時，是否能蒐集精確與可靠的資訊，以真實反應校長辦學情形?

五、您認為臺中市國民小學校長辦學績效評鑑的過程與結果，是否符合校長遴選之依據與專業成長需求?評鑑流程的哪一部分，對您來說最有幫助?