

## 校務評鑑與知識管理



### 鄭崇趁

**現職：**國立台北師範學院教育政策與管理研究所所長

**學歷：**國立政治大學教育學博士

**經歷：**

國民小學教師五年

教育部行政經歷十九年

簡任十一職等專門委員

**著作：**

教育與輔導的發展取向(1990)

教育計畫與評鑑(1998)

教育與輔導的軌跡(1998)

教育的著力點(2005)

# 校務評鑑與知識管理

鄭崇趁

國立台北師範學院教育政策與管理研究所所長

## 壹、校務評鑑的目的與功能

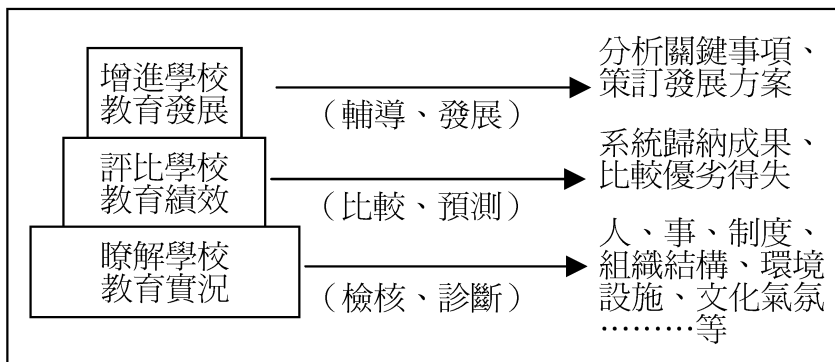
教育行政機關為何要對所屬學校進行校務評鑑？首應掌握其目的與功能，無論是執行校務評鑑的委員、行政人員，或是接受評鑑的學校校長、主任、組長及教師，均應深入瞭解與把握。瞭解評鑑之目的，始得體會此一施政之善意；把握評鑑之功能，方能藉由評鑑之歷程，達到協助學校有效發展之旨趣。

### 一、校務評鑑之目的

概略而言，校務評鑑之主要目的有三：(一)瞭解學校教育實況，(二)評比學校教育績效，(三)增進學校教育發展。其三者之關係具有階層性，目的、功能與內涵之結構，概如圖一。

實施校務評鑑之首要目的，在對於學校中的人、事、制度、組織結構、環境設施、文化氣氛……等作普遍的瞭解；其次則將瞭解的結果，透過系統檢核與歸納，比較每一學校校務運作的優劣得失，給予相對的評價；最後則根據多數學校評鑑結果，進一步分析每一所學校校務運作上之核心問題與關鍵事務，督責學校策訂校務發展計畫，協

助學校落實執行，俾以成長發展。



圖一校務評鑑之目的、功能與內涵

## 二、校務評鑑的功能

進行校務評鑑基於下列六大功能：

- (一)檢核：將學校的實況與既定的目標或標準核對，檢核校務基礎與運作是否符合常態。
- (二)診斷：將檢核結果進行分析，深入瞭解現況發展之深層結構與意涵。
- (三)比較：將校務評鑑結果進行多校比較，評論相對優劣得失。
- (四)預測：探尋校務發展的更高價值與發展趨勢。

- (五)輔導：協助學校釐清校務問題，發展可行因應策略。
- (六)發展：促使受評學校策訂校務發展計畫，追求更高價值之成長。

## 貳、知識經濟時代對於校務經營之啟示

時代的進程，影響企業管理型態，校務之經營，亦不能自外於社會變遷與時代需求。目前正逢知識經濟時代，知識的重要性躍居首位，遠比傳統的土地、資本、人口與機具來得重要，一個組織單位的競爭力，依據組織中所有成員累進的知識總量來衡量，因此，在企業管理上重視四個要領：(一)進用具有知識(真知)的員工；(二)促使員工增加知識(個人增能)；(三)運作知識螺旋(Knowledge Spiral)增進團體成員知識(團體增能)；(四)發展學習型組織，持續累增個人及團體知識能量，提高企業競爭力。

此四大要領推廣至一般學校之校務經營亦深具意涵，其重要啟示如次：

### 一、進用合格且優秀之教師

學校競爭力的基礎在教師，「大學不一定要大，但一定要有大師」，中小學亦然，整個校務運作的核心在所有教師，教師的整體素質，決定學校效能，也直接影響校務經營的成功失敗。學校教師之更迭是所有組織中最為緩慢，最困難運用強制手段執行者。唯有在現有教師退休或因故遷調時，學校始能以聘用新進教師方式，逐步漸進更

迭。因此，學校新聘教師時，應進用合格且優秀之教師，「合格」指具有專業及專門素養，足以勝任學校賦予的教學工作；「優秀」指在整體平均水準之上，能夠在既有職場中，表現出類拔萃，作同儕之楷模，協助校務成長發展。合格且優秀之教師就如校務之活水源頭，具有「清渠」之功能。

## 二、鼓勵教師編製教學檔案並定期舉行教學觀摩

在整體校務經營中，教師個人的「知識」呈現在兩方面：(一)他教給學生什麼？(二)他值得其他教師學習的教育知能在哪裡？就第一方面而言，教師教學之後留下來的「教學檔案」，應是最具體有形之參照點。就第二方面而言，教師透過教學觀摩的演示，最能展現教學知能之特點，並且獲致「理論」結合「實務」之功能。是以，督責學校教師在教育學生之歷程中，隨時留下記錄（檔案），隨時檢驗心得（演示教學），也是知識經濟時代，校務經營的新重點。

## 三、規範每位教師、職工基本進修時數與學習成果指標

具有競爭力的組織，代表著組織內員工的整體知識不斷地增長，員工能持續地進修學習，增長知能，並且能夠內化為知識，提高行動能力，作為組織競爭力潛在基礎。對學校而言，惟有校內每位教師以及每位職工，全部進入學習狀態，透過研習進修隨時擴展個人的「知識基模」，

並以「團隊學習」的運作增益所有同仁之知識能量，才得以反映出其「教師」與「學生」具有競爭力。因此，校務經營應規範每位教師、職工基本進修時數，（例如每年應參與 36 小時以上之研習或進修），並且應針對各項研習進修之學習成果訂定明確之指標（例如每次研習應完成 1000 字以上之學習心得報告），以收「知識內部化」功能。

#### 四、策劃學校本位教師及職工進修計畫

學習型態組織是產生「知識螺旋」的最佳途徑，唯有學習型學校才能促使教師及職工將其知識外部化形成具體可學的主題；也唯有學習型學校，才能增進教師及職工，透過學習，將同仁之知識內部化，形成團隊的有形知識。因此學校應發展學校本位的進修計畫，直接編列預算，落實執行。在學校之內，將四分之三同仁的進修需求，優先規劃執行，另四分之一之需求再由學校向外推展，尋求鄰近學校與研習進修機構（含大學）支援，提供同仁就近進修機會，並鼓勵教師、職工攻讀教育碩博士學位，增益教育理論結合實務的知識與能力，提升知識螺旋效果。

#### 五、定期辦理校務自我評鑑

校務評鑑乃啓動學校成長發展的利器，行政機關辦理的校務評鑑通常三至四年才一次，對於學校的督責作用仍有不足。就學習型學校而言，可透過定期的自我評鑑（例如每年一次），來加強學校每年的檢核與自省，啓動培養

優質的校園文化，促使每位教師、職工均能積極任事，並主動參與評鑑事務，優先達成個人部份評鑑指標，再協助學校達成團體評鑑指標，藉助個人及團體自我評鑑的歷程，讓校園內的知識螺旋發揮到極限。

## 參、當前校務評鑑的發展瓶頸

我國教育評鑑制度之發展，尙未如預期理想，從小學到大學的校務評鑑制度並沒有得到各界人士高度的評價，只要教育行政機關頒布學校評鑑結果，往往爭議不斷，牽動一番波瀾。當前各級學校的評鑑有下列瓶頸極待發展突破：

### 一、校務評鑑的主要目的必須明確、避免誤用

校務評鑑主要目的在協助學校自我瞭解進而發展成長，作為考評督責依據尙在其次。今日之校務評鑑未得到應有的肯定在於行政機關之誤用，將校務評鑑結果作為懲處辦學不力行政人員，致使各校面對評鑑如臨大敵，如履深淵，抗拒評鑑、討厭評鑑、進而製作不實資料，爭取評鑑上的表面高分，不願意呈現學校問題，但求無過，不思改善。再者評鑑結果未能真正面對學校弱勢困境，給予所需資源俾以補強充實，是以評鑑歷程有如大拜拜，熱鬧一場而少意涵。

### 二、校務評鑑採用之模式與指標尚須整合

當前的校務評鑑多以目標導向模式為基礎，參採 CIPP



模式，針對學校的「背景、輸入、過程、績效」面向作檢核比對。因此，整個校務評鑑結果少了「理論導向模式」所強調的重點——過程和結果缺乏理論上的理由。也沒辦法進行校務運作上之「策略分析」，不能瞭解當前校務運作之所以然。評鑑指標亦常有更迭，有時以量化為主，有時又特別強調質的描述，（例如今年台北市國小校務評鑑改採全面式的質的描述，成果尚不可知）。凡此，均需進一步整合，鄭崇趁先生（民 87 年）發展了「整合導向評估模式」，似可逐步引進校務評鑑層面。

### 三、校務評鑑機制猶應全面建置

目前校務評鑑的規劃與實施，多為臨時編組，教育行政機關逐年訂頒校務評鑑實施要點與評鑑指標，臨時邀集學者專家會同實務工作代表（如校長、主任）以及家長代表等，籌組評鑑委員，再抽一定比率的學校實施校務評鑑，如此之設計與執行，困難建立評鑑的專業化與客觀性。理想的作法應由教育行政人員負起責任，以中長期計畫方式，全面建立校務評鑑機制，發展客觀的評鑑指標，規範每一學校三至四年一定要接受校務評鑑乙次，再交由受過專業培訓的人進行評鑑。

### 四、校務評鑑結果應作為校務中程發展計畫之依據

在教育行政主要歷程變項（計畫、組織、領導、溝通、協調、評鑑）中，計畫與評鑑的結合，始能貫徹行政體系，完成其功能。其最佳之結合方式，乃將校務評鑑結果，所

發現之學校優勢、弱勢與特色列為學校中程發展計畫之主要問題與措施，再由行政機關核定各校中程發展計畫，編列經費，給予資源，協助各校發展成長。

## 肆、校務評鑑融合知識管理

關懷教育評鑑發展有志之士，莫不期待校務評鑑早日突破瓶頸，面對知識經濟時代的來臨，更加關心校務評鑑的實質內涵，如何能夠融合時代需求，為累積「教育知識（真知）」善盡心力，增進國內教育界的競爭力。

知識經濟時代對於校務經營上的啓示已如前述，知識管理上的重要面向，如能適度的導入校務評鑑的評估指標中，將可以賦予校務評鑑全新之風貌，協助其早日突破瓶頸。

### 一、將知識管理（學習型學校組織）列為校務評鑑重點層面

知識管理強調組織內同仁能夠產生「知識螺旋」作用，同仁的知識能夠外部化變成具體可學的知識；也能夠內部化，全面提升同仁知識水準，外部化→內部化→再外部化，交互作用生產知識，惟有透過學習型學校始得達成。因此，校務評鑑中，應將知識管理（或學校學習型組織）列為重要評鑑層面，且配分應達 20%至 25%，以強調學習型組織文化取代繁瑣事務的檢核事項。

### 二、將知識管理事項列為校務評鑑具體檢核指標

在知識管理（或學習型組織文化）已列為重要評鑑層面之後，前述之知識管理事項，例如：(一)進用合格且優秀之教師；(二)鼓勵教師編製教學檔案並定期舉行教學觀摩；(三)規範每位教師、職工基本進修時數與學習成果指標；(四)策訂學校本位教師及職工進修計畫；(五)定期辦理校務自我評鑑…等列為具體之評鑑指標。

### 三、經由訪談檢核知識管理事項落實程度

組織成員能否產生知識螺旋作用？除了基本資料的查核之外，必須由評鑑委員透過教師及職工的訪談，始可瞭解其深化的程度，感受其真實的組織氣氛。因此，校務評鑑歷程中，訪談機制之規劃，應預為準備，最好預先發展此一層面之訪談題綱，再配合各校資料呈現情形，選擇合適的題綱進行訪談。

### 四、知識管理事項檢核結果形成校務評鑑報告重要建議

周延的校務評鑑報告理應兼顧評鑑的各個層面與主要向度，惟當此知識經濟的時代，校務的運作過程，其重要程度實已超越了有形的環境條件，而組織文化的優劣發展乃校務運作過程之核心，是以校務評鑑報告中，應針對知識管理事項檢核結果，作綜合分析，並以較顯著的篇幅研提具體的建議。

### 五、行政機關應優先編列學校本位進修研習經費

校務評鑑的結果應作為策訂中長程校務發展計畫之依據，學校本位進修方案是學習型組織的具體實踐，也將是中長程校務發展計畫的核心工作，教育行政機關核定各校中長程校務發展計畫之同時，應優先核列學校本位進修研習所需經費，催化各校運作知識管理技術，增益知識螺旋效果，由組織氣氛、組織文化、組織知識的持續累增，豐厚學校競爭力，加速完成校務發展計畫各項重點工作，達成政府實施校務評鑑之終極目的，造福學校教師與學生，實現國家教育目標。