

校務評鑑準備經驗分享

討論人：張勳誠

台北市立景興國民中學校長

壹、前言

校務評鑑是透過系列的方式，蒐集學校運作的資料，並將蒐集到的資料加以評估與分析，作為判斷校務運作績效及改進校務運作之依據。基於此，其具體目的可以歸納如下：

- (一) 了解學校運作績效
- (二) 診斷及改進學校運作缺失
- (三) 確保學校教育品質
- (四) 促進學校永續發展。

身為校務評鑑受評學校，在了解校務評鑑的意義及目的後要思考的是：

- (一) 怎麼因應校務評鑑，整合學校既有「運作績效」
- (二) 如何把這些「運作績效」合宜的「呈現」出來，前者在孫子兵法中是「勢」的掌握，後者則是「形」的擁有，以下謹對上述二點，簡述於后，敬請指教。

貳、整合學校既有「運作績效」～「勢」的掌握

一、瞭解評鑑的意義、目的、項目、內容、指標及流程是起步。

- (一) 切實掌握評鑑的方式及內容

1. 評鑑方式概說

評鑑分為初評及複評二個階段，每個階段均為一個完整的半天，且二階段之間相距二週，主要是透過簡報、資料審查、環境參觀以及師、生、家長晤談等方式，來了解學校的校務運作績效。

2. 評鑑內容的了解

評鑑項目包括：組織與行政、課程與教學、訓導與輔導、環境與設備、教師與專業、家長與社區等六大項，各大項又分為若干項目，以量化、

質化評鑑並重方式進行評鑑。各大項之分項內容如下：

3. 組織與行政
理念與目標、計劃與推動、組織與運作、領導與溝通、人事與會計、革新與發展、其他。
4. 課程與教學
推動與執行、課程發展與設計、教學活動、教學評量、圖書與資訊、其他。
5. 訓導與輔導
推動與執行、生活教育、民主與自治、衛生與教育、資料建立與應用、輔導與諮商、親職教育、其他。
6. 環境與設備
推動與執行、校舍與設備、環境與佈置、營建與購置、管理與維護、其他。
7. 教師與專業
理念與態度、進修與研究、專業與創新、其他。
8. 家長與社區
家長會組織與功能、支援校務與親師合作、學校與社區互動其他。

(二) 透過全方位宣導，據以達成「起動」的共識。

1. 以主任會報為起步，行政會報為重點，進而邁向全體教師、學生及家長的溝通。
2. 溝通的內涵著重於透過「評鑑意義、目的、項目、內容、指標及流程」的說明，使行政、教師、家長、學生因了解而有健全之心理準備，進而做好份內應有的準備工作。
3. 把強烈的企圖心與前人的努力及既有成果，拉上等號，激發同仁使命感，使願意認真的「做好」一件事，而非「做完」一件事。

二、確立評鑑的「定位」，是能否「動員」的關鍵

評鑑的結果確實與校長辦學績效有關，但與整個學校的運作績效、形象、對傳統的負責以及大家的榮譽更是息息相關，若這一點「定位」的問題無法釐清，則整個「動員」全校師生的過程將有重重阻力。因此，透過形而上的學校傳統、文化，校譽的訴求及形而下的績效考量，進而確立評鑑與學校之間的關係，是能否動員的重要關鍵。

三、健全組織、妥善分工、整體規劃工作進度，朝「績效」邁進

(一) 健全組織

1. 成立自評小組：由校長主持，成員包括主任、歷任教師會長、現任家長會長及副會長，同時可視需要機動性邀約各領域召集人參加。
2. 自評小組從每週定期開會，到接近評鑑時的一天數會，均需參加，且會要有結論，並追蹤前次會議執行情形。

（二）妥善分工

明確的分工是做好各項準備事宜的基礎，要做那些事，由誰做，怎麼做，相同資料如何流通等，均需透過會議明訂清楚，並做成紀錄，據以控管。

1. 行政方面該努力的內容

（1）自評表格的撰寫

依據評鑑指標撰寫具體成果與建議，再依據具體成果準備佐證資料，具體成果儘量以量化的數據呈現（學校特色務必要具體描述出來），且應以整合的思維來看學校具體成果，切莫僵化自己的思維，凡曾經努力過的成果，均可放在不同項目之指標內來呈現。

（2）佐證資料的準備

凡有做過的，必須以紀錄留下痕跡，（未做過的絕不必造假），佐證資料「內容」的準備，應以前述具體成果的描述為依據，凡是具體成果有提到的，都必須以書面檔案、照片或光碟等呈現之，據以說服評鑑委員。至於佐證資料的「外觀」，則需透過會議討論，決定出一定格式，並將此格式以實物為範例，將之具象化，提供所有成員參照，如此才不會有瞎子摸象，各唱各的調等情形發生，基本上封面、封側、目錄、分隔頁以及標籤等是佐證資料外觀需呈現的。

（3）環境的改善

無論是硬體的修繕或軟體的增設，均需巨細靡遺地提出，並擬定改善進度，於每次會議中追蹤執行情形，務求於評鑑前一周全部改善完畢，如此才能靜下心來思考曾經遺漏的任何事項，並以備忘錄羅列出來，動員全力朝目標邁進。

2. 教師方面該努力的內容

（1）教學檔案及班級經營檔案的製作：

行政人員應列出檔案參考內容，並協調一位教師率先做好實物，據以為大家之參考範例。

（2）重新整理自己的教材、教具，部份提供行政為佐證資料、部份作為領域成果，部份則作為自己檔案的內容。

（3）蒐集學生作品作為佐證資料或現場展示用。

（4）了解評鑑內容，程序及學校願景、目標、特色（行政應以書面資料及口頭說明協助教師深入了解）。

（5）維持辦公室及教室之美觀及整潔。

（6）評鑑時能親切有禮的接待及說明。

3. 學生方面該努力的內容：

（1）學生均應建構自己的學習檔案，同時了解評鑑的意義內容方式及程序。

（2）了解學校之願景、目標、特色、（此需行政及老師們透過長時間並以多元的方式，一點點的讓學生深記於心）。

(3) 平日就養成禮節、整潔、秩序的好習慣，並於評鑑當天呈現出來。

4. 家長方面該努力的內容

整個評鑑在準備的過程中，均應邀請家長參與，一方面讓家長知道學校的努力，再方面隨時可以支援學校，且評鑑當天家長將會非常進入狀況。

(三) 整體規劃工作進度

校長應充分掌握學校現況，凡現況與評鑑內容有差距的項目，應詳盡列出，透過相關會議確實分工，詳定進度，並保持追蹤，且一切改善工作均須於評鑑前一週完成，如此才能抽身，以一客觀者立場重新檢視尚需加強之處。

四、兼顧指導與激勵

對所有同仁而言，校務評鑑是一陌生的「業務」，無論自評表格的撰寫、佐證資料的整理及呈現、檔案的製作、甚至會場安排以及人員接待等，均需有步驟、耐心的指導才不會慌亂、反彈甚至降低士氣；另外準備評鑑不是三兩天就可以擺平的，它需要一段長時間的堅持，因此意志力的延伸是能否成事的關鍵之一，另外忙亂、恐慌、挫敗、壓力經常是混雜在一起的，因此如何以整合、多元的方式，與夥伴們同甘共苦，在精神及物質上加油打氣，是重要而迫切之事。

五、以生動的 Power Point 來呈現校務簡報

簡報應由校長親自擔任，除要展現學校e化能力外，報告尤需條理分明，內容應包括致歡迎詞，學校人員介紹以及學校簡介。而學校簡介應包含的內容有前言、現況說明（員額編制、校舍狀況、教師年齡、學歷來源、年資，學生學習背景、學習狀況、休閒生活及家長資源等）、願景及學習圖像之形塑、逐夢踏實（基本理念、實施策略、實施步驟）以及特色分享等。

參、校務「運作績效」的呈現～「形」的擁有

一、良好團隊氣氛的呈現是成功的一半

要讓組織氣氛良好呈現，絕非只因應評鑑就可以做成，他必須是平時在共同參與、彼此了解、付出、尊重、認同中慢慢培養出來的，有了這種氣氛，大家可以工作得很累但不痛苦，是在「做好」一件事而不是「做完」一件事，因此在評鑑過程中，成員隨時均可不經意的展現出默契、溫馨及愛校、護校的言語及行為。

二、合宜的接待是人際的基礎

評鑑委員初到學校，對他們而言，這是個陌生的地方，因此如何從他們的角度做出一個周延的設想，讓他們從自校門口起到離校時均能感受到溫馨、熱誠以及便捷是十分重要的一件事。

三、陪評人員要專業、熱誠且善於表達

資料參閱及環境參觀是評鑑委員瞭解學校整體作為的重要依據，評鑑委員探詢

時，陪評人員必須立即做出適切的回應，這些回應包括適當清晰的回答問題，合宜佐證資料的提供以及讓人舒服的態度。因此必須是對業務極為熟悉，對資料極為清楚的伙伴，才適合擔任陪評人員，當然除了決定適當人選外，尚可針對人選加以在職教育，據以發揮最佳陪評效果。

四、合宜的會場佈置，流暢的參觀路線是展現行政效能的利器之一

以整合的方式，統籌考量評鑑委員的座位安排、簡報場地的設定、各項資料擺設以及一些適度的裝飾，將讓委員感受到學校行政的用心；流暢的動線，可讓委員在「一體成形」下看完想看的東西，而不必重複打圈子，將是對評鑑委員的體貼，這些均是行政效能的具體呈現。

五、委員意見詳加紀錄，且於複評時效率的改善有利評鑑成績提昇

委員於查閱資料、參觀以及座談時，均會提出一些私下的看法或公開的建議，陪評人員應詳盡的記載下來，由單一人員統整完畢後，於會議中確立改善方式及時程，能於二週內完成的務必動員一切人力完成，限於時間、人力、經費實在無法於二週內改善完畢的，亦應提出改善計畫，讓委員知道學校的誠意。

六、師、生、家長的晤談除適度提醒外，應仰賴平日經營的成果

評鑑委員於複評時將針對師、生、家長作三場次的晤談，不只晤談內容無法掌握，被訪談者的回應更難要求，因此除了適度的叮嚀外，應避免強加要求被晤談者一定要怎麼回答，如此可能更產生反效果。事實上，晤談最重要的目的，是掌握學校真實狀況，一方面對照學校資料的真實性，再方面幫學校發掘一些受訪談者的真心問題，學校不必恐慌，仰賴平日紮實的經營，以一顆謙誠的心，坦然面對即可。

肆、結語

初次面對校務評鑑，確實會有不知從何開始的「亂」，好不容易摸清了頭緒，行政與教師也已累了個半死，且一些情緒性字眼難免充斥於生活中，可是，平心而論，透過校務評鑑，不只可以協助各處室有條理的、周延的把所有手頭資料做個重新整理，老師們把過去教學及帶班的成果做一個重新的回顧，各項環境、設施做個大幅度的整頓，真正重要的是它凝聚了上下的心，動員了大家一起參與，顯現了大家的才華及潛能，激發了大家的鬥志及榮譽感，也更讓大家知道人要謙虛，因為沒有一個人能靠自己的努力成就此事，因為校務評鑑必須是群策群力、彼此支持、打氣，始能成就之事。

91年5月24日18:30，複評結束二小時後，我走到訓導處，遇到訓導主任，我對他說：「累壞了吧！早點回家休息」，他的回答：「累是累，可是太興奮了，不想回家，想再與同仁們分享……」於是繼續賴在學校。

91年5月24日20:30，複評結束後四小時，我到內湖三軍總醫院探望總務主任的夫人，只與總主任夫人聊不到五分鐘，就被總務主任拉到旁邊忘情的、興奮的分享了一個多小時校務評鑑的感想，以致……。

總之校務評鑑會累壞人，但，是值得懷念的。只要努力過，必讓功績在。