

校務評鑑於學校治理之探究與策略運用

何仕仁

彰化縣立伸港國中教師兼總務主任
靜宜大學師資培育中心兼任助理教授

一、前言

全球性的教育改革浪潮在後疫情時代已蜂擁而至，教育市場化儼然是學校治理的首要經營課題，過程涉及校務發展能否符應學生需求與家長期望，因應全球化挑戰，培育學生未來生活適應力、應變力與協作力。所以普羅大眾對學校教育品質的信心仍是建立在學校校務發展的品質保證上，而品質的保證可否透過校務評鑑進行過程與成果的把關與績效提升，相信是各利害關係人所選擇與重視的，在教育公共化的機制上的確有其討論的必要性。

目前組織或企業為維持經營品質、創新績效，無不使用關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）、目標關鍵成果（Objectives and Key Results, OKR）等績效評鑑進行評估組織運作過程與成效（蔡進雄，2020）。過程搭配常見的品質循環圈（Plan-Do-Check-Action, PDCA）概念及 CIPP 基礎評鑑模式（Context, Input, Process and Product), CIPP），更有組織創新運用近來備受好評的平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）、六個標準差（Six Sigma, 6 σ ）等新型評鑑模式（余宥憲，2020；何仕仁、黃台珠，2005；黃積勝，2014），在組織中也都能促進凝聚共識、改善流程、修正方向及創新成果，營造卓越組織治理績效。

學校治理與經營近期也走向企業化模式，以 ESG（Environment, Social, Governance）的經營理念尋求永續教育發展的治理模式（何仕仁，2023），建立品質管理機制，創新經營績效，提升教育品質。而學校校務評鑑若能藉由各新型評鑑工具與系統，落實 ESG 的學校永續治理，整合以學生學習為中心，將行政領導、課程教學、專業成長、學生學習、環境保護、社區關係及支持等指標系統化，除定位校長領導該有的治理理念與方向外，也給中層領導階層，例如各單位主管、組長、領域及科召集人、專業社群領導教師賦權增能，扮演校務推動關鍵角色（賴志峰，2020），除帶動願景、策略的具體實施，也能引領全校成員以學習型組織的自我成長與超越模式，建立共識及透過團隊協作，成就學生為中心的學習表現與成果，將評鑑過程與內容以系統思考進行反思及改進，創造學校永續經營的優質品牌與卓越品質，讓學校從揚帆到啟航，並致力成為領航學校。

二、校務評鑑的發展

校務評鑑依教育基本法第十三條：「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。」可見其是有法

源依據與基礎，但實施的方式可因地、因時制宜，例如不同類型學校的校本課程與特色經營自是有其區別性與獨特性，偏遠學校可針對資源協助、行政支援、教師專業成長需求及學生多元學習等進行輔導協助與改善，相信此型態的校務評鑑便是讓學校獲得教育機會均等的契機，將更具多元性與適切性。

同時，研究者在探討第三週期大學校務評鑑實施計畫（財團法人高等教育評鑑中心，2023）發現，其評鑑項目中將學校治理與責任永續列為核心指標及品保機制，故本文將以此針對計畫中對校務評鑑的源起、目的與理念，提出以下結合校務評鑑發展在學校辦學品質的歸納與說明：

（一）評鑑緣起

評鑑係植基於學校教育品質保證的要求，結合 PDCA 品質循環圈的概念，符應科技時代的進步、社會結構的發展、經濟體系的變化與地緣政治的關係，開展學校校務改善的作為。而校務評鑑結果並不是在進行學校排名，其目的在促使學校持續改善辦學品質，提供辦學品質保證，以展現教育的成果。期望學生在現有的辦學品保基礎下，透過各項教育政策的推動，檢視學校對校務發展的執行成效與對辦學風險的各項策略與作為，以期學校在競爭激烈的環境挑戰中，確保教育效能與辦學成效，建立學校優質品牌。

（二）評鑑目的

評鑑目的強調學校能自主分析與評判內外教育趨勢與挑戰，運用 SWOT 分析建立優劣勢與突破策略，依據策略先行完備內外部品質保證該有的作為，並能持續不斷修正與精進，藉由落實自我評鑑與外部評鑑的輔導協助，確認學校所訂定的校務發展計畫能確實執行與達標。具體而言，評鑑目的包括下列四點：(1)具體落實校務發展計畫與特色：學校應依據自身條件、需求與特色，擬定校務發展計畫，適時藉由校務檢討會議、論壇及作為，持續調整與落實政策，進而展現辦學特色與達成教育目標；(2)評估辦學績效：從評鑑指標落實 ESG 永續治理之實踐；(3)是展現學校社會責任：強調學校對學生培育及國家社會的正向影響；(4)學校發展與政策執行參考：藉由評鑑報告與結果，提供學校發展參考與依據，並藉由分析整體學校發展現況與需求，以為上級單位政策制定之參考。

（三）評鑑理念

校務評鑑旨在確認學校之教育效能與辦學品質，並充分展現其辦學績效與目標特色，而能引導其自我強化與改善策略之作為。每一所學校都是獨一無二，有各自的教育發展目標與定位，所以評鑑項目指標應可以提供學校展現特色與作

為，並在此指標方向上保有彈性，學校可依此進行自我評鑑，展現自我之獨特性。接著，為確保評鑑工作之系統化與連貫性，積極落實辦學自我品質保證與風險控管機制與作為。

三、學校治理推動校務評鑑的困境

學校治理涉及校務多元面向的運作，運作過程是否達到該有的教育品質，可藉由客觀的校務評鑑予以檢測、修正及精進。但目前學校場域只要述及評鑑，便風聲鶴唳、心生畏懼，導致行政與教師反彈聲浪不斷，探究其因，首先為學校成員缺乏改變的共識與充滿希望的願景，無法體會現今全球化的挑戰與永續環境概念。再者，全體成員認知的學校社會責任太過薄弱，無法將學校教育品質有效提升，進而影響社會發展與國家競爭力。最後因對評鑑誤解產生的過多勞務及負擔，造成行政與教師的身心俱疲，不願面對新的契機與調適，錯失前進的動力，影響學校組織文化與氛圍。

校務評鑑旨在協助學校診斷校務運作的問題與困境，並依據教育現況與政策，提出系統改善與方針，讓學校治理因地制宜，兼具彈性與效率，進而提升學校教育品質。根據學者林海清（2017）的研究顯示，校務評鑑的問題及困境改善有三：(1)應加強環境營造之永續發展；(2)宜修訂評鑑指標並增加影響反映真實現況的形成性評鑑；(3)推動學校專業成長與經營績效等。而許綵雲（2021）的研究則發現校務評鑑實施困境有校長領導之學校治理缺乏團隊共識、評鑑造成的學校文化氛圍負面及評鑑資料運用不足、缺乏環境永續發展等。

茲就上述問題，本文認為學校治理在推動校務評鑑的困境可分成三個層面，第一個層面為校務評鑑能否讓學校為全球化的環境永續帶來第一線的改變，第二個層面是校務評鑑對於學校的社會責任能否樹立榜樣與改變全體成員的素養。第三個層面是校務評鑑能否讓學校領導者與團隊建立學習型共識，運用各種品管策略與品保機制，提升教育成效與品質。

四、評鑑在學校治理的運用

校務評鑑對於學校治理而言，其目的在於提升教育品質及促進學習型組織發展，讓整個學校效能能符應學生需求、教師發展、家長期望與社區期待。校務評鑑依國內學者吳清山、王湘栗（2004）的研究歸納為對於教育現象或活動，就其人員、方案、運作 結果，對照評鑑標準，透過質與量的方法，採系統而客觀地蒐集、分析資訊，進行價值判斷，以了解教育成效、改進教育缺失和達成教育目標的歷程。另學者顏國樑（2001）的研究則認為可透過多元評鑑的制度進行學校問題的檢視，保障教師專業自主權、學生學習權及受教權、家長教育選擇權，從

而提昇學校教育的品質與保證。國外學者 Stufflebeam and Shinkfield（1985）也提出評鑑不在證明，而在改進。國內外學者研究皆清楚告知評鑑是一種計畫、獲取和提供敘述性、判斷性資訊的過程，有利於建立學校治理的永續經營方針。

學校治理可採 ESG（Environment, Social, Governance）模式實施，根據何仕仁（2023）研究顯示，ESG 已開始被視為評估組織經營績效的指標，並隨著全球氣候及環境日趨嚴重與惡化，逐漸發展成為評估組織永續性的重要考量，對學校治理提供有效且具未來性的經營方針，將有助於落實校務評鑑與永續治理策略。其在課程教學面，透過跨域整合低碳、能源與永續課程，完成主題與議題統整。在教學增能面，強化區域產學協作，協助學校培育創新人才與淨零減碳知能。在學生成果面，以永續校園創意競賽產出多元學習成效。最後，在行政管理面，能以目標關鍵成果（Objectives and Key Results, OKR）進行 ESG 在學校永續治理策略的績效管理，達標多項符合永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）的經營成果，努力實踐學校組織公民的角色，創造永續未來。

綜上，校務評鑑若能順應全球化的挑戰，指標內容涵蓋學校經營的環境永續作為、提升團隊成員的專業與社會責任素養、多元適切的領導模式及組織文化與氛圍，將可協助學校診斷校務經營現況，成就學生學習成效，並針對問題與實施方案進行願景、目標與執行指標的檢視及修正，確保學校治理的品質保證與永續發展。茲就實施校務評鑑於學校治理之策略建議，條列如下：

（一）環境保護（E）方面

學校實施校務評鑑應納入全球性議題的公民參與及責任，身為第一線的教育單位有責任建立全球公民的素養，目前在 ESG 環境保護面以全球氣候及環境變遷對全球生態、環境、社會與經濟的影響進行診斷、評估、因應與治理，校務評鑑可納入節能減碳、綠色採購、智慧化校園管理、資源再生、校園生態及校園安全等環境保護指標（何仕仁，2023）。除此之外也應同步加強：(1)宣導智慧綠能交通，採用低汙染、低耗能的綠能交通工具；(2)建置水資源管理監控系統，透過校內數位水錶監測系統，管理用水與監測飲用水狀態；(3)推廣食農教育進行永續餐飲；(4)確實執行綠色採購具有綠色標章之環保物品；(5)落實廢棄物減量與資源回收；(6)維護校園生物多樣性環境，有效控管生態平衡。

（二）社會責任（S）方面

學校應將「教育與社會責任」連結，落實永續策略的社會責任，為學校贏得聲譽、讓學校品牌深入人心。例如，推動食農教育挺基層農、漁業，學生營養午餐採用在地當季當令的生鮮農漁產品，強化飲食、環境與農業之連結，以增進國

民健康，傳承與發揚飲食及農業文化，促進農漁村、農業及環境之永續發展。另外在學校團隊成員關係、學生學習成效與品質、利害關係人權益、對社區發展之相關協助與互利方案等評估對社會的影響，並尋找改善的機會，例如積極參與社區活動和計畫、實施教育訓練來確保團隊成員對 ESG 政策的理解程度，甚至是與相關的學校或機構一同合作推動永續發展等。故學校治理便可在此模式下進行達成品質保證的三項社會責任之要求：(1)解決教育的大眾化、公共化、多元化與預算侷限所帶來的品質問題；(2)符應學校教育績效責任（accountability）對主要關係人（親、師、生）的要求；(3)提升學生生活適應力與應變力的素養要求。（吳清山、王湘粟，2004；教育部，2014；蔡進雄，2020）

（三）組織治理（G）方面

在組織治理面，學校可以在適當的時間主動公開學校 ESG 實施政策與經營計畫、管理策略等相關資訊，讓學校完整落實誠信與信任的治理行為，並提高內部的「資訊透明化」，使成員、學生、家長、利害關係人等對學校更加信任，同時也能達到自我檢核的效果，達到學校共治、共享的願景。故評鑑在學校治理的理念應包括下列三點方向：一是採用賦權增能的評鑑模式，引導學校善用內外部品質保證的管理模式，進行自我檢核、分析與改善校務行政、教師教學、課程研發、學生學習、環境保護、社區互動與資源整合等項之品質，並賦予增訂特色指標的權力，強調學校自我品質保證與自我提升的重要性。二是用 PDCA 品質循環圈的作法，並搭配各項品質績效評估指標及系統。引導學校透過計畫（plan）、執行（do）、檢討（check）與行動（act）的循環過程，具體運用各式評鑑指標工具以有效持續精進與提升辦學品質。三是強調自我品保與展現辦學成效，首重學生學習成效評估機制之建立，再者結合過程與成效面展現學校辦學成效及善盡社會公民責任之作為，充分展現學生生涯競合力。

五、建議與結語

校務評鑑猶如健康檢查，各項檢核項目皆是重要且核心，並且都有其對應的精密科學儀器與工具協助診斷問題，過程中可藉由數據分析、現況探究，提出解決方法與策略，讓校務評鑑在學校治理扮演舉足輕重的角色。

（一）建議

校務評鑑對學校治理影響深遠，運用得當，如虎添翼，端看領導者及團隊能否調整心態與思維面對挑戰。校務評鑑可建立學校治理方針，因應全球化趨勢與變化，診斷學校校務運作困境與問題，提供改善與精進策略，有效提升教育品質，保障學生學習權益，同時能讓學校治理符應環境永續經營的核心價值，讓身處地

球村的我們，也能在第一線實際將環境保護列為學校治理的重要指標，另就全體成員的社會責任建構勇於負責的素養作為，同時建構有效能的學校治理文化及氛圍。

為讓校務評鑑更具效率與提升學校治理的永續效益，未來校務評鑑轉型方式建議可採「校務支持系統」的無痛健檢方式辦理，結合數位雲端、AI 與 ICT 科技，將各校「行政領導」、「教學專業」、「學生學習與表現」、「環境保護」、「永續經營」、「校長領導」等面向數據，結合平均表現分析報告提供局處端與各校參考，針對需加強部分給予相關輔導，打造「資訊公開」、「關懷支持」、「科技導入」、「因材施教」、「多元資訊」及「改進創新」的教育新模式。

（二）結語

綜上，校務評鑑若能獲得全員共識，從緣起、目的、理念到與學校治理各面向的契合，體認其能協助解決教育環境的困阻，並能讓學習型團隊獲得支援與成長，在激勵與保健因素都獲得滿足的情況下，相信校務評鑑與行政負荷是能平衡處理。再者，建立願景共識、善用領導作為、賦權增能，建構校園信任與協作文化，方法上運用數位化系統與評鑑工具降低行政負擔與提升行政效率，方能有效實施校務評鑑。最終，校務評鑑的目的在協助學校永續治理，若能放開腳步，秉持教育理念的初衷，洞察全球教育現況與教育市場化的趨勢，相信相關的評鑑指標、策略與作為都將是過程，結果是我們從中獲得了教育機會均等的契機、修正了政策執行上的盲點、得到了職涯的支持與成效、成就了教育品質與品牌。評鑑若能以此為出發點，它便是一套猶如新式車駕的安全輔助系統，讓我們在旅程無虞，學校治理也將永續發展，創造學校、教師與利害關係人的多贏無限賽局。

參考文獻

- 何仕仁、黃台珠（2005）。計畫性教師組織定位與發展研究：透過平衡計分卡制度之建構為例。**教育政策論壇**，8(2)，75-108。
- 何仕仁（2023）。ESG 在學校永續治理之問題與治理策略。**臺灣教育評論月刊**。12(8)，109-114。
- 余宥憲（2020）。應用平衡計分卡於校務自我評鑑系統性規劃之新思維。**評鑑雙月刊**，88，40-45。
- 林海清（2017）。臺中市國民中小學校務評鑑後設分析。**教育行政與評鑑學刊**，21，43-74。

- 吳清山、王湘粟（2004）。教育評鑑的概念與發展。教育資料集刊，29，1-18。
- 財團法人高等教育評鑑中心基金會（2023）。112 年度第三週期大專校院校務評鑑實施計畫。臺北市：作者。
- 許綵澐（2021）。學校評鑑的理想與現實。臺灣教育評論月刊，10(6)，95-102。
- 黃積聖（2014）。公部門績效指標建構困境與解決之研究。行政院人事月刊，351，19。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要－總綱。同作者。
- 賴志峰（2020）。中小學中層領導的理論與實踐。教育研究月刊，318，32-46。
- 蔡進雄（2020）。學校經營的新模式探析：兼論教育領導的三條路線。臺灣教育評論月刊，9(9)，54-65。
- 顏國樑（2001）。邁向二十一世紀我國教育行政發展的趨勢與革新的展望。國立新竹師院學報，14，30-46。
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J.(1985). *Systematic evaluation*. Boston:Kluwer-Nijhoff.

