

評鑑觀察—— 系所「中／長程發展計畫」之訂定

■ 文／林錦川・社團法人台灣評鑑協會監事

古人有言：「凡事豫則立，不豫則廢」（禮記·中庸）。其中的「豫」通「預」（五南「國語活用辭典」），意為「預先準備」，全句可解釋為「做任何事情皆須預先做好準備，否則不會成功」。自古以來，「凡事皆須預先做好準備」是社會大眾普遍認知的行事通則。

1960年代末期開始盛行而為企業普遍採用於品質管控，且於近20年來亦被應用在高等教育經營管理的「P.D.C.A」循環流程，其第一階段的P（Plan－訂定計畫）就是在做「預先準備」；計畫訂定得宜，才能有利於後續的D（Do－依計畫執行）、C（Check－檢核執行缺失）、A（Act－進行改善調整）。

有鑑於「訂定計畫」之重要性，2004年起教育部正式主導的高等教育評鑑，在一般大學及技專院校的校務評鑑或系所、學位學程、學科（以下統稱「系所」）評鑑中，均將「發展計畫」列為評鑑指標，目的在希望各校能藉以提升辦學品質。

校務發展計畫因學校通常設有研究發展處等主責單位，及有一定人數的人力配置，行政運作機制相對健全，其訂定或修訂問題通常不大；但系所層級的發展計畫則可能因人力或其他條件的限制，或其他因素的影響而出現下列情況：

- 一、學校督導機制未落實，未依校訂時程要求系所續訂發展計畫，系所主管亦疏於注意，或系所主管更換時交接不良，而未適時訂定新期程之發展計畫。
- 二、系所無急迫性危機意識，只為滿足評鑑指標或學校要求而訂定。訂定過程未經「S.W.O.T」分析，或分析不確實，或做了分析但無真正的對應策略，以致內容僅具形式要件而無實質意義。
- 三、無「P.D.C.A」自我管理概念，將被要求配合學校中長程發展計畫而執行的事項視為系所之中長程發展計畫。因屬被動配合之作為，而不具「計畫」（設計謀劃）功能，即使編製成為計畫架構，亦僅是另一種型式的「行事曆」而已。
- 四、不了解發展目標和教育目標的定義，將作為依據的教育目標和作為達成手段的發展目標混淆，以致邏輯錯亂。自評報告書中常見自述「依據發展目標訂定學生核心能力、規劃課程」，語意不明。

上述情形在以前學生來源不虞匱乏的年代，通常不致影響系所經營；但在生源漸顯不足的近年，自身條件較差的系所可能已因未利用計畫策略求精進發展，而造成來不及挽救的危機，或

註定在不久的將來必須面臨停招或被合併的命運。因此，訂定合宜的中長程發展計畫並據以有效執行，應可成為系所得以永續經營的重要助力，值得系所用心看待及慎重處理。

本文擬針對系所的發展計畫，提供呈現原則及訂定程序的參考意見。

發展計畫之呈現原則

為利於執行、檢核與調整，發展計畫內容之呈現宜符合下列基本原則（如圖一）：

一、須符合教育目標

教育目標是系所經營的方向；發展計畫則是依循教育目標，且以達成教育目標為終極目的而推動的階段性（中程或長程）措施之特別規劃，兩者位階不同。

二、須具「發展」意涵

發展計畫應具「優化進展」之精進思維，而不應是基本業務的彙整。例行性事務或本來就應執行的措施（如課程規劃、導師制度、補救教學、實習輔導等），若無有助扭轉劣勢或強化優勢的創新變革作法，則無須列入。

三、須明定期程

發展計畫可分中程及長程而規劃，亦可只訂中程；系所發展計畫通常以中程3年、長程5年為設訂原則，得依需要調整。

四、宜區分層次架構

發展計畫整體架構通常包括發展目標、計畫主軸（分項）、執行細項三個層次，主軸及細項之名稱自訂。三者必須縱向連貫，清楚對應。

五、以系所為單位

系所行政組織、法規、人力及其他資源只有一



圖一 系所中長程發展計畫之呈現原則

套，所以即使設有不同學制（副學士、學士、碩／博士）或不同班制（日間部、進修部、在職專班），亦無依學制或班制分別訂定發展計畫之必要。若有個別須區隔執行之事項，於主軸（分項）或執行細項中標示該學制或班制即可。

發展計畫之訂定程序

發展計畫之訂定程序攸關其結果之正確性與可行性。各個程序之處理態度宜力求嚴謹周到，符合「設計謀劃」原則，除無法預估的突發重大變革外，宜避免須再大幅調整。其程序建議如下：

一、進行「S.W.O.T」分析

「S.W.O.T」係指內部條件的優勢（Strength）與劣勢（Weakness），及外部環境所可能帶來的機會（Opportunity）與威脅（Threat）。「S.W.O.T」分析通常用於訂定決策、發展事業，或個人職涯規劃等，須依使用目的而設定不同的分析項目；分析比較的判定基準須客觀務實。

為系所發展計畫而進行的「S.W.O.T」分析，如無法掌握辦學應有的基準，建議至少以同性質且具競爭關係的他校系所做為比較對象；或亦可提高標準，以可做為標竿的他校系所為衡量指標。

（一）內部條件的優勢（S）與劣勢（W）分析

內部條件之優勢與劣勢分析以現況為準，分

析項目宜盡可能涵蓋系所經營之各個層面，並宜將最近5年內各類評鑑或審查所提出的「優點／特色」與「待改善事項」列入檢視範圍，確認優缺點是否仍然存在，及是否成為優劣勢。

系所內部條件之分析，至少應包括「教育目標與專業特色」、「師資」、「課程規劃」、「法規制度」、「空間設備及軟硬體資源」、「經費」、「學生輔導措施」與「自我改善」等事項。



▲台評會系所實地評鑑。（台評會提供）

（二）外部環境之機會（O）與威脅（T）分析

外部環境之分析，為配合中長程發展計畫之期程，原則上以5年或延長為5至10年為評估目標；惟環境變化快速的系所（科學、技術、資訊、通訊……）及與國際潮流相關之系所（國際企業、影視、流行設計……），可視需要縮短期程。趨勢評估須以研究報告、政府公報等具信憑性的資料為依據。

系所外部環境之分析，至少應包括未來5至10年之「專業」、「產業」、「科技」與「社會」等發展趨勢。

二、針對「S.W.O.T」分析結果擬定對應策略

所擬訂的策略須具可行性，並須確保有足夠的資源支持。常見對策如下：

- （一）S.O策略：投入資源，加強優勢，爭取機會。
- （二）S.T策略：投入資源，加強優勢，減低威脅。
- （三）W.O策略：投入資源，改善劣勢，爭取機會。
- （四）W.T策略：投入資源，改善劣勢，減低威脅。

「投入資源」包括經費（年度預算經費、執行

政府計畫經費、產學計畫經費、募款及捐款等）、人力、設備、行政支援等。經費之投入宜事先預估並做分配規劃。

三、將對策彙整歸納為發展目標、計畫主軸及執行細項

（一）確定「發展目標」

發展目標是針對「S.W.O.T」分析結果所擬定的對策之歸納或總結，項目不宜龐雜。其主要內容應為系所在預定時程內希望達成或精進的重要或重大事項，如專業技術之開發、專業特色之建立、組織架構或學制／班制之擴展或調整等。

（二）依據發展目標，擬定中程／長程發展計畫之主軸（分項）及執行細項

發展計畫若分中程與長程，其重複延續的主軸（分項）或執行細項，宜檢視是否依輕重緩急而有階段性區隔，以符合「分程」之意義。可以量化的執行細項宜盡可能訂定合理且具積極性的績效指標（KPI），以利檢核執行成效。

四、送經系所務會議討論通過，並依學校規定進行後續作業，完成正式程序

完成正式程序方能作為執行之法理依據；亦可能有利於據以申請年度預算的「專案經費」（依提案申請核給的經費）。🔴