

臺北市立大學 校務評鑑歷程與經驗

■ 文／歐遠帆·臺北市立大學音樂系教授
兼學術副校長

106年12月27日上午9點開始，辦公室同仁們守候在電腦前緊盯email。當顫抖的手點開高等教育評鑑中心寄來的評鑑結果為四個項目全數通過時，辦公室立刻掀起歡呼聲。」研發處承辦人員還陳述：「從來都不知道，看到評鑑結果全數通過時，喜悅竟然這麼的大！」就學校而言，值此少子化時代，通過校務評鑑不僅是辦學的肯定，對未來的招生及發展更是十二萬分重要。

簡化項目與指標 辦學成效為評鑑重點

教育部及高教評鑑中心為回應各校發展學校特色及行政減量的呼聲，將第一週期校務評鑑原有五個評鑑項目、48個參考效標，於第二週期大幅精簡為四個評鑑項目及14個核心指標。此次評鑑的重點在強調「發展學校自我品質保證，展現大學辦學成效及善盡社會公民責任」，並重視「如何落實學生學習成效的機制與作為，展現學生生涯競爭力」，相較於第一週期著重「機制面」與「過程面」的評鑑，此週期更側重於「成果面」的呈現。

雖然評鑑項目與核心指標都減少了，以辦學成效為評鑑的重點也十分明確，然臺北市立大學為第二週期大學校院校務評鑑第一批學校。在沒有



▲校務評鑑委員前往臺北市立大學訪評。（陳秉宏／攝）

任何他校資料得以參考的情況下，所有的準備工作除了藉著四波校內外評鑑專家的座談、研討、訪視外，僅能整合校內行政與學術單位師長們的意見，不斷切磋、討論、修正、再修正。

回顧此次臺北市立大學校務評鑑得到評鑑委員的肯定，有以下幾項關鍵因素：

確認辦學特色——從自我定位找亮點

學校定位清楚對於後續校務的發展與經營具有絕對性的影響，更可以在鋪陳評鑑報告時有清楚的脈絡。臺北市立大學在102學年由臺北市立教育大學及臺北市立體育學院整併成立，凝聚兩校原有的傳統與市屬大學角色，在併校初期的校務發展計畫中已規劃三大特色辦學方向，即師培典範、奪金重鎮與都會創新，並經過SWOT優劣分析（Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats），導出臺北市立大學為「一所關注城市發展之綜合型大學」定位。

而在整個校務評鑑過程中，無論評鑑報告的撰寫、評鑑委員的訪評意見或實地訪評之對談，皆可從上述學校自我定位、辦學方向等找出臺北市立大學的特色與亮點，並予以呈現及回應。這說明了各校必須明確掌握自我定位，才能在基礎上深耕茁壯，發展出屬於學校的獨特性，也是在少子化環境中，學校能夠永續經營的不二法門。

正視學校困難——尋求可行解決之道

每個學校在經營與發展上勢必會遭遇各種困難與挑戰，大學校務評鑑的過程正是學校自我檢視現況、盤點問題與困難的機會。臺北市立大學在併校初期的SWOT分析中，雖已評估過學校的優勢、劣勢、機會與威脅，但許多困難與挑戰卻是隨時序推移及內外環境改變，隨時可能產生改變或影響。透過大學校務評鑑，臺北市立大學得以重新審視問題與困難，也讓學校更深入且務實的思考可行的解決之道，而評鑑委員所給予的專業建議和指導，更讓臺北市立大學發展可以更有品質保證。這是臺北市立大學從大學校務評鑑中所學、所得的寶貴經驗。

強調橫向聯繫——成立跨單位工作小組

大學的治理與經營涉及教學、研究及行政等各面向，在撰寫自我評鑑報告的過程中，須以學校高度統整各教學與行政單位之業務內容、教師研究成果、產學合作及學生學習成效等項目，若是由相關單位各自表述，易顯凌亂、片段，難有一致性之文字用語與連貫性。

基於此，臺北市立大學在自我評鑑過程中，於校內成立跨單位之自我評鑑工作小組，由學術副校長擔任召集人，針對自我評鑑報告進行多次檢討與討論，務求完美呈現校務發展重點與辦學成效等評鑑項目。除評鑑報告撰寫外，在統計數據

與佐證資料的整理上，亦需各學術與行政單位迅速有效地提供相關資料。換言之，校內各單位之橫向聯繫，以及各單位業務承辦人對自身業務之掌握程度與檔案整理能力，在校務評鑑時顯得相當重要與關鍵。

臺北市立大學第一版內部評鑑報告係彙整分工後相關單位所送資料，由於各單位是站在自己的角度撰寫，對學校全貌未有整體概念，相關資料不是散落在報告不同章節，就是報告內容重複。因此，如何將辦學績效呈現於四個評鑑項目及14個核心指標，彼此內容又不重疊，的確需要相關單位集思廣益。

臺北市立大學評鑑工作小組不單是開會次數多，每次開會的時間也很長，有時達八小時之久，經常為了一個標題、順序、屬性或回覆評鑑委員內容，討論許久，但都必須經過工作小組所有成員達成共識後方能定案。

專人專責分工——報告附件佐證皆準備

臺北市立大學評鑑報告四項目各有一位總撰寫人，力求內容適當詳實、語法統一、語句流暢，且每一項目皆配搭一位組長級的行政彙整人員，專門負責通知相關單位提供資料再加以彙整。因評鑑報告受120頁的限制，故學校的辦學績效必須仰賴附件及佐證資料予以呈現。評鑑當天臺北市立大學附件及佐證資料共擺放三個長桌，一來有助於委員確認報告內容正確性，二來也可減少委員的提問。

僕人式領導——親力親為感動全校合作

不論是自我評鑑指導委員會、評鑑前置計畫小組或自我評鑑執行委員會，均由戴退齡校長親自主持，精準掌握校務評鑑各項事務及進度。25次的評鑑工作小組會議依分層負責由學術副校長主

持，經不斷討論校務發展計畫、四個評鑑項目及14個核心指標與修正後，終將「師資培育典範大學」、「奪金選手重鎮大學」及「都會特色創新大學」列為臺北市立大學三個辦學方向，自我定位為「一所關注城市發展之綜合型大學」，並以「邁向世界五百大之城市大學」為發展願景。

校長以身作則，要求品質的同時亦不忘體恤部屬，此種僕人領導（Servant Leadership）風格，感動全校各單位通力合作，不分你我，共同完成此項艱鉅任務。

妥善規劃細節——模擬演練力求完美

魔鬼藏在細節裡，校務評鑑並非完成評鑑報告即可，為展現學校辦學成效，舉凡視覺傳達、人員安排、系統資料等，皆須納入規劃範圍、缺一不可，務必讓委員感受學校的辦學效率及效能。

臺北市立大學為求兩天實地訪評能順利進行，總共規劃接待、場地、資料、座談、路線、晤談、攝影、簡報、問卷、電腦軟體操作、服裝、核心指標等12小組，事先進行沙盤推演，將各組工作項目及作業時間形諸於文字，並召開聯繫會議，針對各組提出之疑問及困難，一一解決，故兩天實地訪評流程順暢，幾乎毫無缺點。

校長當天簡報內容由研發長先於行政會議報告，徵詢學術單位主管們的改進意見，再由校長於自我評鑑執行委員會中簡報，徵詢與會委員的意見。戴校長於實地訪評當天簡報報告至最後一分鐘，時間掌控完美，令訪評委員印象深刻。

1+1>2——精準配合發揮最大效益

校務評鑑總窗口的任務除了主辦各類評鑑會議、撰寫彙整印製評鑑報告、規劃外部評鑑及實地訪評流程內容之外，其中不可忽略的細節是如何將評鑑訊息精準地傳達至相關人員手中，讓同

仁可以針對評鑑所需的資料做好準備。此時，傳遞訊息的藝術便顯得無比重要，資訊過多，容易模糊重要資訊；資訊太少，則無法準確掌握重點。

因此，校務評鑑聯繫窗口在接收到消息後，必須先進行分類、思考交辦單位、人員，依據各單位的職掌內容做有效的訊息轉達，評鑑總窗口除了籌備校務評鑑，也扮演著高教評鑑中心及校內各評鑑相關單位之間聯繫的橋梁，妥善的安排使各單位各司其職，做最有效的發揮，才能得到此次校務評鑑全數通過的佳績。

通過評鑑考驗 證明辦學成效

校務評鑑的四個項目就像一個同心圓，校務治理與經營必須緊扣校務發展方向與核心辦學理念，如此方得有效檢視各項資源的配置與運用是否契合辦學策略，並在維護學生學習成效的原則上，同時支持教師的教學與研究發展。由於第二週期校務評鑑側重「成果面」，故如何凸顯學校的特色及亮點，讓委員認可學校的辦學績效，是此次評鑑的重點。

臺北市立大學在前一週期的評鑑結果令人不甚滿意，卻也成為全校師生一齊努力的動力，102學年度整併兩所歷史淵源、空間位置、教育定位、體制規章、師資結構、學生特性、校園文化都完全不同的學校，四年後即能全部通過校務評鑑的考驗，實屬不易。

換個角度想，針對已經達到的辦學績效，校務評鑑其實提供一個證明學校辦學成效的機會。在執行過程中，實實在在的考驗了全校的團隊合作。達成目標後，除增加學校各單位的凝聚力，亦可複製過程的模式至學校其他的方案／機構評鑑或各類跨域計畫與課程。衷心祝福所有大學都能證明自身的辦學成效，更能藉校務評鑑改進辦學，讓臺灣的高等教育更上一層樓。🍀