

校務評鑑中的自我改善與永續發展 ——以國立臺中教育大學為例

文／王如哲·國立臺中教育大學校長

財團法人高等教育評鑑中心基金會（2016）指出，在確保我國大學校院校務評鑑機制能與國際並駕齊驅之前提下，第二週期校務評鑑實施計畫評鑑項目設計，主要係參酌主要國家高等教育校務評鑑機制之實務，在品質保證精神下，結合計畫、執行、檢核、行動（Plan, Do, Check, Act）之PDCA品質循環圈概念，以展開一連串追求校務評鑑改善的行動。

同時，結合第一週期校務評鑑之成果與評鑑理念，校務評鑑共分為四大評鑑項目，包括：校務治理與經營、校務資源與支持系統、辦學成效，以及自我改善與永續發展，各評鑑項目所列為核心指標，屬共同必須評鑑部分。為鼓勵受評學校發展與展現特色，受評學校得採下列兩種方式之一種或兩種並用方式接受評鑑，以呈現特色或符應政策需要：(1)在各核心指標下呈現特色；(2)在各評鑑項目核心指標之外，自訂特色指標呈現特色。

本文針對校務評鑑中「自我改善與永續發展」

表一 項目四「自我改善與永續發展」之核心指標及檢核重點

核心指標	檢核重點
4-1 學校內外部評鑑結果之使用、檢討及改善作法	4-1-1 學校能依據學校特性，建立品質保證機制，並落實執行 4-1-2 學校前次校務評鑑之結果後續運用、檢討及改善執行情形 4-1-3 學校前次系所評鑑（包括自評與非自評學校）之結果後續運用、檢討及改善執行情形
4-2 學校創新作為與永續發展之規畫與作法	4-2-1 學校能提出創新作為的規畫與作法 4-2-2 學校能提出永續發展的規畫與作法
4-3 學校維護教職員及學生權益之作法	4-3-1 學校能依法尊重教職員專業自主權及工作權 4-3-2 學校能保障學生法定學習與勞動權益 4-3-3 學校能建立教職員生權益救濟制度並落實執行
4-4 學校確保財務永續之機制與作法	4-4-1 學校能建立健全之財務管理與運用機制與作法 4-4-2 學校能運用各種合法機制與作法確保財務能符應校務發展所需 4-4-3 學校能定期檢討學校財務情形並有相對應之處理機制與作法

資料來源：財團法人高等教育評鑑中心基金會（2016）。106年度第二週期大學校院校務評鑑實施計畫。臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會。

項目及其核心指標（參見表一）予以解析，並輔以作者所服務的國立臺中教育大學為例說明，希望有助於各校校務評鑑的準備，並有益於各大學校務治理能持續達成自我改善與永續發展之目標。

如何準備校務評鑑

評鑑本身不是目的，而是一種手段或方法，目的在獲悉受評機構之目標達成程度。由於大學同

時肩負著教育、研究及服務三大任務，校務評鑑的目的無疑是了解受評大學的上述三大任務之實際達成情形。從受評大學的角度而言，為了在接受校務評鑑時，有助於外部評鑑委員於短短的訪評時間內，能掌握可真實反映出受評大學的有關資料，評鑑之前的準備工作十分關鍵。根據作者個人長期參與評鑑的理論研究與實際經驗，提出下述作為各受評大學準備校務評鑑之參考：

1.成立校務評鑑指導委員會並邀請外部專家參與，以針對校務評鑑準備工作的準則與方針提供指導性意見，並納入外部專家意見。

2.在校級和院級分別成立自評推動委員會，雖然是校務評鑑，但除校級之外，成立院級自評推動委員會有助於涵蓋各院之下各教學研究單位。

3.校級自評推動委員會宜由副校長擔任召集人，院級自評推動委員會宜由各院院長擔任召集人，以利發揮協調全校與各院校務評鑑之準備事宜。

4.應建立全校整合性校務評鑑資料彙整中心，並以E化方式處理，即可於平時掌握各項有關資料，作為校務決策參考，亦可節省校務評鑑準備資料時間。

5.在校務評鑑準備過程上，宜有(1)從自評發現可改進之項目；(2)擬定有效的改進措施；(3)確認改進措施之有效執行；(4)蒐集證據，以證明可改進之項目已獲得改進。如此受評大學可發揮接受評鑑持續自我改進的作用。

6.應建立以學生學習成效為核心之教學精進機制與特色。大學的主要核心任務是教育，持續精進現有教學實務以提升學生學習成效至為重要。

7.學校宜有明確之自我定位，並展現出提升學生就業力之努力與有關措施。儘管各受評大學的主客觀條件不同，但遵循此自我定位，不論何種大學之定位，均有教育其學生就業與未來生涯發



圖一 持續改善的六個步驟

展之相同目標。

8.凝聚全校教職員生共識，全力投入於校務評鑑之準備工作，將校務評鑑視為強化全校凝聚力、向心力之發展契機。

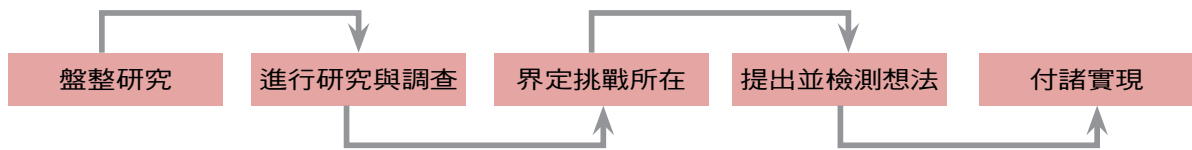
如何準備「自我改善與永續發展」項目

針對刻正進行的大學校務評鑑，各大學如何準備「自我改善與永續發展」之評鑑項目，以下分成整個項目與各核心指標依次闡述之。

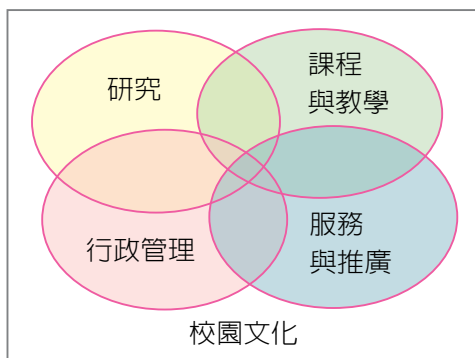
● 整個項目

各大學在準備校務評鑑的「自我改善與永續發展」項目之整個項目工作上，可參考下述：

- 1.應用全面品質管理PDCA的概念，展開一連串追求校務評鑑改善的行動（Lee, Wei & Wang, 2013）。
- 2.進行自我評鑑時，各受評之大學校院應針對評鑑項目的現況做完整描述，進而進行優勢與缺失分析，並提出未來改善建議。
- 3.以方便評鑑委員查閱資料方式，陳列校務有關的文件資料。
- 4.善用圖表呈現校務績效或有關成果之跨年進步情形。



圖二 創新流程



圖三 永續發展的向度

5. 提供有關證據資料顯示有關問題的解決及改善。
6. 須對原始資料提供分析比較，以利了解有關的事實現象或趨勢。

● **各核心指標**

此次校務評鑑「自我改善與永續發展」項目下共有四個核心指標，以下依次說明如何進行準備。

1. 學校內外部評鑑結果之使用、檢討及改善作法

在此項核心指標的準備上，可依循的作法包括（Joint Information Systems Committee [Jisc], 2017）：(1) 進行持續且反饋性對話，以利持續改善；(2) 根據改善情形，修正預期成果，並檢討未能符合預期的原因；(3) 建立改善循環機制，以利提升改善成效；(4) 據以修改或擬定新的改善計畫，以利改善現況或解決問題。至於在實務上，亦可參考持續改善的六個步驟來進行，詳如圖一所示。

2. 學校創新作為與永續發展之規畫與作法

此項核心指標之準備上有二個重點，一是創

新，另一是永續發展。因此在創新上，可參考圖二創新流程，從盤整研究學校現況開始，接著進行有關的研究與調查，以利確實掌握現況與問題所在，然後界定進一步發展所可能面對的挑戰，提出有關的想法並檢測其可能性，最後將有可行性的創新想法付諸實現，詳如圖二所示（Centre for Process Innovation [CPI], 2017）。至於在永續發展上，則可參考圖三永續發展的向度，並針對各個有關向度，研議永續發展的有關規範與具體作法。

3. 學校維護教職員及學生權益之作法

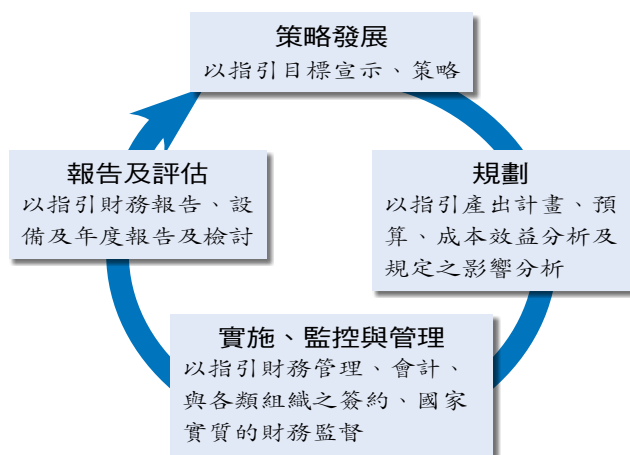
在學校維護教職員及學生權益作法上，包括：(1) 透過多元途徑，增進師生利害關係人體認學校教育主體是學生，以確保學生有效學習為校務發展之最高準則；(2) 明訂保障學生學習及有關權益相關辦法，以確實維護學生的學習權；(3) 根據教師學術專長開授課程，且能有效引領學生進行專業學習；(4) 維護學生在校內外安全，並能定期實施意見調查，以利即時處理學生關注問題；(5) 明定教職員工權利義務，且能彙整成表件資料並於網上公告。

4. 學校確保財務永續之機制與作法

此一核心指標之準備可參照圖四，從學校整體目標出發，進行有關的策略發展，然後進行具體規劃，最後做成有關的年度財務報告，持續循環進行之。

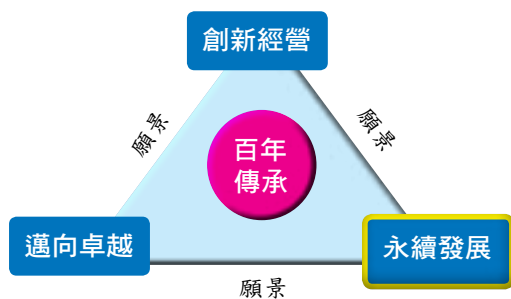
國立臺中教育大學實例

以下以筆者所服務學校為例，闡述如何推展



資料來源：Four pillars of financial sustainability (P. 15), by P. León, 2001, Arlington, VA: The Nature Conservancy.

圖四 財務永續之機制與作法

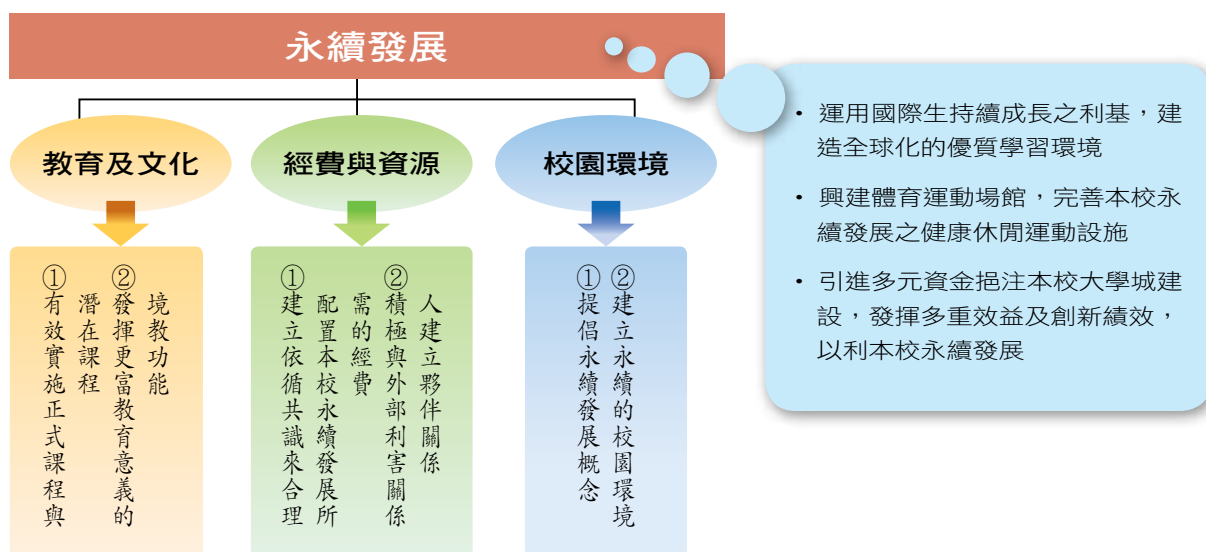


圖五 校務發展願景

「自我改善與永續發展」的具體作法。國立臺中教育大學是一所培養師資為主的百年學校，在校務發展願景上強調「創新經營」、「邁向卓越」及「永續發展」，其中的「永續發展」是重要的一項發展願景。在當前我國高等教育發展上，政府對公共經費強調「經營績效責任」的新公共管理趨勢，身為公立大學應善用有限的公共教育資源，以發揮最大效益，並能有效分配經費來支持學校的永續發展。

以「永續發展」的向度而言，不論是在教育及文化、經費與資源及校園環境各向度上，均有永續發展的考量及其作法。例如在經費與資源方面，特別需要在校內建立依循教職員生的共識來分配經費，以利學校永續發展，詳參考圖六。

以自我改善而言，前已指出臺中教大是以師資培育為主的大學，因此在師資生培育上，不斷掌握現有情況及其跨年變化情形，以利了解是否持續自我改善。表二顯示臺中教大師資生參加教師資格檢定考試通過情形，以通過率而言，各年度均高出全國通過率甚多，例如100年度通過率79%，高於全國通過率58.91%；104年度為



圖六 永續發展的向度與作法

表二 臺中教育大學教師資格檢定考試通過情形

年度	100		101		102		103		104	
	通過 人數	通過 率%	通過 人數	通過 率%	通過 人數	通過 率%	通過 人數	通過 率%	通過 人數	通過 率%
小教	158	76	177	84.29	180	76.92	148	75.90	163	76.53
幼教	59	88	44	93.62	38	90.48	37	92.50	37	90.24
特教	45	79	31	91.18	24	75	35	81.39	33	91.67
總計	262	79	252	86.6	242	78.57	278	79.14	233	80.07
全國 通過 率%	58.91		61.78		59.78		61.50		52.99	

80.07%，高於全國52.99%。此即是以證據為本的客觀數據自我檢視，證實臺中教大在此方面持續進步，確實達到不斷地自我改善。

再以臺中教大與各縣市政府合作的實際情況而言，不僅是國內各大學中每年擁有最多的公費生，並為偏遠學校培育出優質師資，此已彰顯出學校在此方面的自我改善具體成果，並成為學校的發展利基。

從上述具體實例顯示，各校宜有客觀數據來展現自我的發展利基與自我改善成果，如此不僅可在校務評鑑時展現自我改善績效，並可作為校務經營自我檢視，以利持續強化進步的發展動力。

結語：

大學評鑑可能產生之後續衝擊影響

根據本文前面之解析及實例剖析結果，最後提

出下述幾項論點，作為結語。

● 評鑑結果影響學校形象與聲譽

校務評鑑將會影響學校形象，更會影響學校的聲譽，千萬不能輕忽。在校務評鑑的準備上，宜善用此機會來自我檢視與改進，並建立良好的學校形象與聲譽。

● 影響學校爭取教育部競爭型獎補助資格與機會

現今政府的政策經常強調競爭型經費，設定的條件特別與評鑑成績有關，因此未能獲得校務評鑑通過，對學校將會產生負面影響，不僅可能會喪失獲得補助的機會，也不利於學校的正向行銷。

● 影響學校領導者之威信

校務評鑑結果不理想會影響校內外利害關係人對學校領導者的評價，不利於其領導威信與領導效能的發揮。

● 影響學校系所招生及未來發展

校務評鑑成績不佳將直接影響學校的未來發展，尤其是我國正面臨少子化生源減少的挑戰，校務評鑑成績將會影響系所的招生，尤其媒體報導效應更會加大其作用，不可不審慎以對。☞

◎ 參考文獻

財團法人高等教育評鑑中心基金會(2016)。**106年度第二週期大學校院校務評鑑實施計畫**。臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會。

Centre for Process Innovation (CPI). (2017). *The innovation process*. Retrieved from <https://www.uk-cpi.com/news/the-innovation-process/>

Joint Information Systems Committee (Jisc). (2017). *Transforming assessment and feedback with technology*. Retrieved from <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/transforming-assessment-and-feedback>

Lee, L. S., Wei, Y. S., & Wang, L. Y. (2013, April). *Higher education institutional and program evaluations in Taiwan and the emerging roles of Higher Education and Accreditation Council of Taiwan (HEEACT)*. Paper presented at the International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) 2013 Conference, Howard Civil Service International House, Taipei, Taiwan.

León, P. (2001). *Four pillars of financial sustainability*. Arlington, VA: The Nature Conservancy.