

# 校務評鑑的多元視野與架構

■ 文／詹盛如·國立中正大學教育學研究所教授

大學正面臨劇烈的環境變遷，除了傳統教學與研究功能之外，社會服務與參與，甚或是產學合作、國際化、通識教育等，都是當前核心議題與關注焦點。大學作為重要的社會組織，多方的利害關係人（stakeholder），包括官方、家長／學生、大眾，甚至校方自己，都希望能有參考的基準點，以及了解大學的運作與管理。

基於此因素，校務評鑑成為關鍵且必要的機制，藉以了解大學是否提供適切且合乎標準以上之教育服務（蘇錦麗，2015）。幾乎當今各國政府在某些形式上，都會對大學進行校務評鑑（美國可能是例外，基本上不會由上而下），許多國家甚至要求定期接受檢視或規範。

## 校務評鑑的爭議、多元化與差異化

但是，外部介入式的評鑑（external intervention evaluation）通常受到幾方面的挑戰或責難，導致其成效與結果引發各方論辯。以國內而言，此類廣泛且週期式的評鑑經常被認為無法適合不同大學機構的需求，甚至有導致機構同質化（homogenization）的疑慮；其次，校務評鑑的目標與意義到底為何，也常引發各方熱議。是為了官方的行政管制嗎？還是提供家長／學生的選校參考？抑或是提供校方自行參考？也經常莫衷

一是。第三，哪些指標最重要，如何設計指標，以及指標如何詮釋與理解，也經常被廣泛討論。最後，評鑑結果的呈現／報告也有多樣的思維，是應該採取認可制呢？或是週期年限呢？還是需要具有追蹤列管性質。

這些不同層面的爭議，標誌著校務評鑑本身多面向的任務與規準，要取得各方的共識與同意實屬困難，但也彰顯出「多元化」或「差異化」的校務評鑑的可貴與潛在需求。因此，本文試圖從理論、使用者（user）、指標類型，以及結果呈現等四大面向，初步分析未來校務評鑑的可能樣貌為何，又有哪些思考角度可以參酌，藉此刺激想法以及未來政策決策之討論。

## 四種理論取向

校務評鑑在理論面可以有四個截然不同的取向，分別是改善（improvement）、成果／績效（achievement/ accountability）、風險（risk）與歷程（process）。

首先，改善取向重視機構自身的自我定位、目標與努力過程，以持續提升機構的能量為主要衡量標準，屬於「自我比較」的歷程，依據起點行為的設定，以及評鑑時達成的效果，據以評判結果是否通過。這類校務評鑑，希望校方持續提升

各面向的辦學成果，根據自我設定的標準進行校務推動。

而成果／績效取向，剛好與改善取向相對，認同最終的結果成效，傾向於以一致性的標準與成就來進行評判，具有比較濃烈的「機構評比」味道。由於重視成果，通常也偏好量化的指標、概念與數據，藉此衡量目標的達成程度。此種取向的校務評鑑講究明確的責任與效果，也較不在乎努力的歷程。

風險模式則是當代比較新興的取向，有鑑於大學外界環境日益複雜，決策變動、產業經濟模式轉型、人口結構組成變遷，以及財務結構的多元化，在在顯示大學校務的經營與管理，具有多重風險（Edwards, 2012）。如何透過評鑑機制，評估與測試大學能否在不同壓力下，依然能夠隨機應變，有效經營校務，並且達成教育目標，便是此模式的核心價值。

所以，風險控管模式著力在確認大學校務有那些「較有風險顧慮的面向」。例如：澳洲的高等教育品質與標準署（Tertiary Education Quality Standards Agency, TEQSA）即指出幾項需要重度控管的事宜，包括缺乏良好的高等教育歷史、有重大風險事故發生、有投訴案件、新設課程，以及新領域等（姜麗娟，2015）。若在臺灣的情境脈絡下，財務的穩健程度在少子化的挑戰下，確實需要高度的風險控管。

最後則是歷程模式的校務評鑑，傳統上這類評鑑強調「行政過程」（administrative process）的精準性，主張在執行面要有完善與周全的規劃，並且謹守嚴明的規則、制度與辦法，自然校務運作即會有一定的品質與效果。我國傳統的教育部大專校院統合視導，即傾向從行政歷程、規範的思維從事校務評鑑。歷程評鑑有利於政府與主政單位深入了解大學在細節運作的細膩程度，維持

教育政策的落實與基本品質，但也會造成機構自主性降低，以及政府過度控管的疑慮與評論。

### 為誰而做？

另外，校務評鑑到底是為何而做，與「使用者」有密切關係，主要的利害關係人包括官方、學生／家長、校方自身，以及一般大眾等四大類。

首先，官方經常是校務評鑑的使用者，由於是公立大學的主管機關或經費補助者，因此需要扮演「監督者」或「規範者」的角色，另一方面為維護學生或消費者的權益，官方也需「代理」眾人了解校務發展的狀況，甚至做好品質保證工作；多重角色的出現使得政府成為校務評鑑最重要的使用者。這也可以解釋為何「行政歷程」與「成果／績效」會經常受到官方的重視。

其次，學生／家長也會是校務評鑑的使用者，由於當代大學過度分化、組織龐雜，教育服務內容多樣性，學生／家長如何挑選適切的學校就讀，了解大學內部管理或課程發展是否適切，都有賴廣泛且專業的校務評鑑。此時，校務評鑑成為學生／家長的主要參考依據，甚至是了解、選擇學校之特性／特色之倚賴資料。換言之，校務評鑑可以充作「選擇」學校的關鍵文件。

第三類則是社會大眾，除了關注學校的整體發展外，他們更在乎學校品質是否良善，是否合乎政府補助要求，以及符合公共利益的產出。社會大眾在乎大學校務能夠有助於公眾整體利益。

最後則是校方自身也是校務評鑑的使用者。近年國內外興起「校務研究」（Institutional Research, IR），主要目標是希望透過評鑑手段，深入了解學校所面對的發展議題、挑戰，以及優缺點等（李政翰，2015）。一份周全且有意義的校務評鑑，其實就是最有效的機構健康檢查，能讓校方自我研究，達到逐步改善體質的目標。

## 指標類型與結果呈現的多元思維

在校務評鑑多元化的思維當中，指標類型的多元化也經常被提及與討論。基本上，有三類的方向可以達成多元的視野與架構。首先是根據機構類型與功能設計不同的指標，例如可以考慮研究、教學、專業、社區或產學合作等設計指標；若是依循功能多元，可以從教務、學務、總務、通識教育或研究發展等去區別多元指標性質。其次，以基礎／選擇指標的架構觀之，可以設計某些指標是基礎共通的，所有機構都要遵守採納，其餘則可以讓大學自行參採，甚至納入特色指標，藉此發展機構不同任務。

校務評鑑的結果呈現也可以具備多元化的方向與思維，若是根據認可制的精神，主要給予通過、有條件通過或未通過等，未來可以朝向三個發展方向思考。

首先是認可時間長短的問題，目前均是統一以五年為有效期，事實上可以根據客觀機構條件與評鑑成果／報告，給予不同年份的通過期限，這些長短不一的授權，除了能有效審視教育品質之外，也是對不同大學經營成績的差異認可方式。

另外，根據前述，未來大學校務評鑑有多樣性的指標或構面時，也應該可以允許不同的通過程度與認可方式，藉以打造差異化的經營管理模式，而非單一的標準評鑑結果。最後，過去傳統上評鑑完成之後，機構是否改進，以及是否有能力改進，都是屬於機構自身的權責範圍，但是根

據評鑑實務的發展觀之，校務評鑑若能夠從事「缺失列管與追蹤」，將更能掌握大學的改善進度與方向，對於保證官方資訊、強化預警機制，以及提升教育品質，亦能有所助益。

## 審慎評估校務評鑑目標與效果

校務評鑑是了解校務發展與提供社會各界資訊的重要管道，本文所提出的四大向度提供多元化的參考方向。必須強調的是，這些不同的取向與措施並沒有對錯之分，或是最佳模式，反而必須審慎思考未來校務評鑑主要的目標，以及希望達成的效果為何。

這些不同角度的多元化，分別朝向不同目標與效用，有時是為了達成政策與官方目的為主（例如：行政歷程取向），有些希望提供學生／家長／社會參考的資訊，有些則是對大學校方決策或改善有所幫助。這些互相差異的目標需要參酌不同的理論／概念導向，也需要設計相對應的指標類型與面向，同時更需顧及評鑑結果呈現的配合。畢竟提供績效檢核證據、降低機構經營風險，或是改善機構品質的策略等不同目標，彼此之間是有所差距的。如何設計良善的校務評鑑機制，符合不同機構發展，以及社會大眾的需求與期待，的確是項挑戰。

但是可以確定的是，走向更彈性、差異與多元的校務評鑑制度有其優點與實務需求，未來機制的設計仍有待學理與實務經驗的對話與交流。✿

### ◎參考文獻

李政翰(2015)。我國推動大學校務研究之策略。評鑑雙月刊，57，9-15。

姜麗娟(2015)。澳洲大學品質保證制度與實踐。載於蘇錦麗(主編)，高等教育機構品質保證制度與實踐：國際觀與本土觀(143-168頁)。臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會。

蘇錦麗(主編)(2015)。高等教育機構品質保證制度與實踐：國際觀與本土觀。臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會。

Edwards, F. (2012). The evidence for a risk-based approach to Australian higher education regulation and quality assurance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(3), 295-307.