

100年校務評鑑之回顧與前瞻

■ 文／王保進

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授
高等教育評鑑中心兼任研究員

100年度校務評鑑隨著下半年34所一般大學校院之結果公布，已經順利落幕。其中，上半年受評的37所一般大學校院中，有22所學校在5個評鑑項目全數「通過」；下半年度受評的34所大學校院，有21校在5個評鑑項目全數「通過」。二次評鑑之結果大抵相當一致，顯見受評學校是上半年或下半年受評均無差異，應不至於出現下半年度因準備時間較長，且有上半年度之學校可供借鏡，而較容易通過評鑑的問題。5個項目能否全數通過評鑑，主要還是取決於學校能否掌握校務經營與發展之PDCA（Plan, Do, Check, Act）品質保證精神，自我檢視競爭之優勢後找到學校自我定位，並據此擬定校務發展計畫，落實教研績效，以能發展出辦學特色，同時能因應大學國際化之趨勢，以確保我國大學生之國際競爭力。希望透過此次校務評鑑，進一步引導學校建立學生學習成效之品質保證機制。

落實PDCA、確保學習成效 校務評鑑全數通過非難事

也就是說，100年度校務評鑑是基於「標準參照」之精神，不做任何校際間的比較或

排名，在確定學校發展定位後，針對校務評鑑二大核心精神：「導入品質保證之PDCA評鑑架構」以及「確保學生學習成效為鵠的之評鑑結果」，根據5個評鑑項目的參考效標，說明校務經營與發展之現況與特色，並建立持續性品質改善機制，由評鑑委員進行評鑑作業與決定認可結果。

因此，全數獲得「通過」的學校，係表示學校在決定學校發展定位、落實校務發展願景與目標之作為，以及建立學生學習成效品質保證機制之作法與成果受到肯定；而某些評鑑項目「有條件通過」或「未通過」之學校，則是在落實二大核心精神之作為，還有進一步的改善與強化空間！

100年度校務評鑑結果，可以根據此二大核心精神進行深入檢討。本文即根據評鑑委員所撰寫之評鑑報告內容，歸納各受評大學校院在此二核心精神下，依據學校特性所展現之共同優點或特色，以及所面臨之共同問題與困境。文末並檢討大學評鑑所遭遇之問題，同時提出對未來改善方向之建議。

大學校務經營與發展之 共同優點與特色

此次大學校務評鑑在二大核心精神下，共有5個評鑑項目，綜合各校之實際表現，主要的共同優點與特色包括：

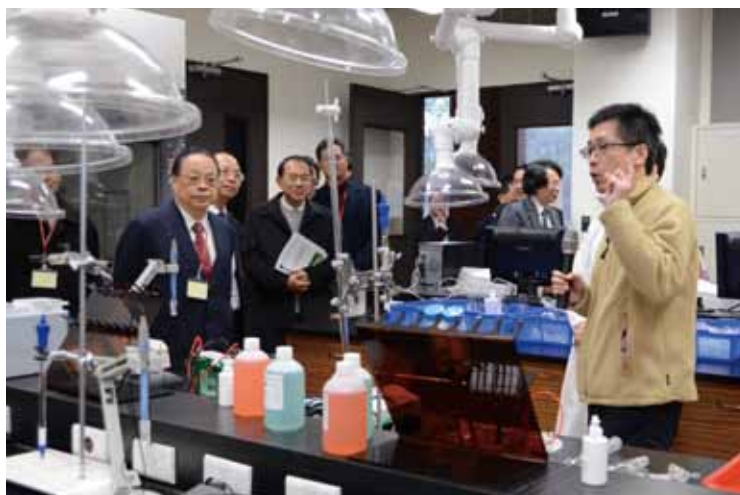
- **學校定位明確，足以引導學校未來發展辦學特色**

此次大學校務評鑑最主要的目的，就在透過

評鑑引導學校，就國家社會產業發展、國際高等教育發展，以及學校本身的條件，分析優勢、劣勢、轉機及危機，然後決定學校之定位。再進一步根據所決定之定位，訂定涵蓋校務發展之願景與目標、落實目標之策略與行動，並規劃辦學發展特色之校務發展計畫，作為校務經營與發展的依據。亦即，整個評鑑機制之設計，在因應各校辦學之個別差異，讓大學「主動」展現自我辦學特色，達成校務發展多元化的目標。

在這個核心精神下，100年度受評之大學校院若非僅是抱持消極的因應作為，而是真能分析外部因素與內部條件，決定學校定位，並擬訂具體之校務發展計畫，相信未來經過幾年的辦學經營與發展後，我國大學校院將可呈現多元之風貌。

例如幾所五年五百億的頂尖大學中，國立臺灣大學以達成「華人頂尖、世界一流之研究與教學並重大學」、國立交通大學之「國際一流的精緻綜合大學」、國立政治大學之「培養世界公民與未來社會領導人、成為亞太地區人文社科學術重鎮」、國立中興大學之「具特色之研究型綜合大學」等學校定位，均已顯示這些大學校院在學術研究的企



▲大學應擬定具體的校務發展計畫，展現自我辦學特色。（馬偕醫學院提供）

圖心。

又如近年獲得教育部教學卓越計畫之大學中，靜宜大學以「發展特色研究之教學卓越大學」、淡江大學以「培育具心靈卓越人才的優質綜合大學」、逢甲大學以「教學卓越、研究重點突破的亞太地區知名大學」、臺南大學以「鼓勵研究之教學型大學」等為學校定位，亦突顯出這些學校在教學卓越外之特色發展願景。

而幾所專業類大學中，臺北市立教育大學之「都會型標竿文理大學」、高雄醫學大學之「維護及促進人類健康福祉之醫學大學」、臺北醫學大學之「以醫學教育為本、生醫臨床為用之研究型大學」、國立臺北藝術大學之「追求藝術頂尖與卓越創新之國際一流大學」、國立體育大學之「以運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學」等定位，亦反映出這些專業類大學在校務發展上的企圖心。換言之，經過100年校務評鑑的引導後，我國大學校院都已明確宣示學校未來發展之圖像與願景，使我國大學校院真正能達到多元發展之目標。

- **明確訂定學生基本素養與核心能力，確保學生學習成效**



◀學校應明確告訴學生「學什麼」。
(陳秉宏／攝)

自從ICT科技對高等教育發展帶來重大衝擊後，國際化已成為世界主要國家高等教育發展之共同課題，強調大學國際競爭力莫不成為各國政府及大學高度關注之議題。對大學生而言，具備何種能力的畢業生才是具有國際競爭力的學生，已成為大學教學與研究的焦點，連帶使得學生學習成效之確保普遍受到關注。

此次校務評鑑另一個核心要素，就在引導大學校院建立一套整體性之學生學習成效品質保證機制。一個健全的學生學習成效品質保證機制最重要的核心要素，就在學校應明確告訴它的學生「學什麼？」。在這個精神下，接受100年校務評鑑的大學校院都已經能夠根據學校發展定位、學校設立宗旨與教育目標，在校、院、系三個層級，明確告訴學生所應學得之「基本素養」或「核心能力」為何？未來各大學若能根據既定之基本素養／核心能力，妥善規劃課程、強化教師教學、投入教學資源、落實學習支援，必能有效達成學生所要學習之基本素養／核心能力，進而強化學生之國際競爭力。

● 建立持續性自我改善機制，提升教育品質

認可制評鑑最重要之精神，就在引導學校建立一套持續性之品質改善機制。此次校務評鑑亦強調持續改善之品質保證機制的建立。而受評之大學校院也都能在日常行政運作中，建立行政效能與服務品質之自我檢核與改善機制；同時，建立學校定期之自我評鑑機制，且能定期蒐集互動關係人（包括教師、學生、畢業生、企業雇主）之意見，做為校務治理與經營以及確保學生學習成效之品質改善參考。雖說校務評鑑之後設評鑑結果尚未出爐，但以高等教育評鑑中心已完成之第一週期系所評鑑為例，評鑑中心委託臺灣高等教育學會所進行之系所評鑑後設評鑑計畫中，每年的後設評鑑結果均發現，在系所評鑑的六項評鑑目的中，「協助系所建立品質改善機制」均是最受受評系所肯定的評鑑目的。因此，本次校務評鑑在引導受評大學校院建立持續性自我品質改善機制之認可制精神，相信也會獲得受評大學校院普遍的肯定。

● 依據學校定位，建置健全之校務治理機制，確保行政效能

健全之校務治理與經營機制是確保大學行政效能、教研績效，以及學生學習成效之關鍵要素。此次校務評鑑明確規範受評大學校院應依據學校發展定位及校務發展計畫需求，建立行政管理系統與運作結構，並進行適當的人力配置，促進有效能的學校領導；同時，為強化校務治理與經營，在校務發展方面，能有專責之機制以規劃擬定校務發展方向；在行政運作方面，各項重要會議與組織均能有效運作；在學校財務狀況方面，包括公立學校校務基金及私立學校會計制度之管理與規劃，可以穩定健全的發展並維持學校長期營運，以能落實校務治理與經營。並且，學校為強化教師之國際學術合作和擴大學生國際視野，能推動雙向之國際交流活動。最後，學校應能善盡社會公民的責任與角色，主動定期公開完整的校務資訊，使利害關係人充分了解學校現況。

根據評鑑結果顯示，在全部受評的71所一般大學校院（不含軍警校院）中，評鑑項目二「校務治理與經營」共有60所（約85%）學校獲得「通過」，而僅有1所大學校院被評為「未通過」，顯見各大學為確保學校定位之落實，不論在組織架構與運作、經費編列、行政服務規章與服務品質、國際學術交流，以及善盡社會公民責任等，都能發揮校務治理與經營之功能，確保行政效能。

● 引導教師重視學生學習成效之教學品質

學生學習成效品質保證機制第二個重要精神，就在於告訴學生「如何學」，在這個精神下，除行政運作效能與學習資源和支援的提供外，確保學生學習成效最重要之關鍵因

素就在於「教師教學品質」。欲確保教師教學品質，大學校院除應能提供學術單位充足與專業之教學人力，確保教師人力與學生人數之合理性外，應進一步建立明確之教師學術表現評核機制，同時獎勵教師卓越表現，促進教師教學專業成長，以促進學術活動與教師專業發展。

廣續第一週期系所評鑑強調「確保教學品質」之精神，此次校務評鑑亦持續強調大學應投注資源於提升教師教學品質，而受評大學校院也都能積極回應，除遴聘足夠之教師人力外，也一反過去只重視「研究績效」之獎勵機制，亦開始強調教學卓越之獎勵機制；同時為確保學生學習成效，各校近年亦紛紛設立教學資源中心或教師專業發展中心，除辦理有關大學教師多元教學與學習評量之研習外，亦提供教師數位學習媒材之編制與運用、推動教師專業社群等提升教師教學專業之作法；同時，各大學亦能建立更嚴謹之教師教學評鑑機制，並明確規定有關教學不力教師之輔導與協助機制。

因此，本次校務評鑑很少有學校在有關教師教學卓越與專業成長機制方面，於評鑑報告中被評鑑委員指出缺點，顯見透過此次校務評鑑，大學校院已能開始引導教師重視學生學習成效之教學品質。

● 依據學校定位，研擬適切之教研績效評估與獎勵機制

校務評鑑實施計畫明確指出，大學校院除提供教師一個完善之教學與研究環境外，也應依據學校定位，要求教師在教學、研究及服務三個面向展現卓越之學術表現。其中在教學部分，教師教學應獲得學生高度之認同與滿意，並能確保學生具備應有之基本素養

與核心能力；在研究部分，教師應能做出符合校務發展方向與學術專業之高品質研究成果；在服務方面，藉由教師參與校內推廣教育，以及校外之學術社群互動與產學合作，而能獲得高度之評價。同時，應建立符合學校定位之教研績效評估與獎勵機制。

從各校之自我評鑑報告中均可發現，在教學方面，為確保教學品質，各校除積極辦理各種有關提升教師多元教學與評量之研習外，亦能在教師評鑑機制中，允許教師根據個人學術專長與興趣，在教學與研究的配分比重上，有更為彈性之作法；同時，亦積極對教學卓越之教師建立獎勵機制，並對教學不利之教師建立協助與輔導機制。而在研究方面，為提升學校競爭力，各校都能研訂教師研究卓越之獎勵機制。因此，有關依據學校定位，研擬適切之教研績效評估與獎勵機制，在此次校務評鑑中，各校大抵都已能建立健全機制並逐步落實。

● 建置整體性多元之學生學習成效評估機制

學生學習成效品質保證機制第三個重要精神在「學習成效如何評估」，亦即學校如何建立一套機制，以評估學生是否達成既定之基本素養／核心能力。有關學生學習成效之整體性多元評估機制的作法，各校對個別教師所開授課程的教學大綱，都已有明確規範，除提供該課程所能培養之基本素養／核心能力外，亦鼓勵教師應利用多元之教學方法，並設計適當之學習評量方法；同時，鼓勵教師利用數位學習平台與學生進行課堂教學外之互動。而在總體的層次，在學生畢業時，學校多能建立一套完整之畢業生基本素養／核心能力達成程度之檢核機制，諸如雷

達圖、e-Portfolio、檢定考試等，各校多能根據鎖定之基本素養／核心能力，設計適當之學生學習成效評估機制。

● 重視互動關係人之意見蒐集，落實全面品質管之精神

蒐集互動關係人之意見做為品質改善之參考，已成為近年來在管理上相當受重視的議題。此次校務評鑑強調為建立一套品質保證機制，大學校院對內能建立自我評鑑機制，對外應能蒐集利害關係人之意見，以做為品質改善與校務發展之參考。

根據評鑑標準，受評大學校院全數都已建立對畢業校友及企業雇主之意見調查機制並加以落實，以蒐集畢業校友與企業雇主對校務經營與發展，以及學生學習成效與表現之意見，做為持續性品質改善之參考。也因此，在5個評鑑項目中，項目五「持續改善與品質保證」機制，是各校通過比例最高的一個，於全部受評之71所大學校院中，通過的學校高達68所（約96%），且沒有任何學校被評為「未通過」，顯見透過校務評鑑，已使得大學校院相當重視互動關係人之意見蒐集，並落實全面品質管理之精神。

大學校務經營與發展之 共同問題與困難

100年校務評鑑之規劃，採用品質保證之PDCA模式，評鑑項目設計從學校依自我定位擬定發展計畫（Plan），到教學與學習資源投入、校務治理與經營（Do），再依據發展計畫與目標檢核學生學習成果（Check）及建立持續性品質改善機制（Act），以確保校務經營之績效；同時，強調學校能建立一套涵蓋「學什麼？」、「如何學？」及「學習



▲大學應持續投入必要的教學與教學資源，才能確保優良的教學品質與學生學習成效。（實踐大學提供）

了「學什麼？」、「如何學？」、「學習如何評估？」等三個重要精神，但因為學生學習成效在我國尚屬一個待開發之領域，因此有學校即誤解校務評鑑是要評斷學校培養出怎樣的學生，而認為教育是百年樹人的影響，豈能僅以現在之成績表現即論斷學校優劣。

如何評估？」之確保學生學習成效機制。為引導大學多元發展，此次校務評鑑明確期望各校可以找出學校本身之自我定位，並根據評鑑中心在5個評鑑項目所訂定之「參考效標」，自行說明學校辦學之現況、優點與特色。

但或許是受限於30年來我國大學評鑑機制之不健全，或者受評學校從中學得之功能固著及刻板印象，很遺憾地，幾乎沒有任何一所大學敢勇於自行增刪效標。因此，原本這套與國際先進國家辦理高等教育評鑑完全同步之機制，執行的結果還是被受評大學批評為評鑑指標一致化，妨礙學校的特色發展，無法符應不同特性學校之需求，實在是對整個評鑑機制設計上最大之誤解。

其次，或許「學生學習成效」受到重視是近十幾年來的議題，因此受評大學對學生學習成效之內涵尚未能精準掌握。因此，從100年度校務評鑑的結果中，仍可發現各校面臨下列問題與困難：

● 學生學習成效品質保證機制仍待進一步精實

健全之學生學習成效品質保證機制包括

由此可知，大學校院對如何確保學生學習成效之機制仍有精進之空間，主要包括：對基本素養／核心能力概念之釐清、課程規劃與基本素養／核心能力連結不足、教師依據課程所要培養基本素養／核心能力之教學準備與學習評量設計仍不熟悉、教師參與教學專業成長機制之意願有待提升、對教學不力教師之協助與輔導功能尚待加強、教學與學習資源不足、學習輔導功能不完整，以及整體性學生學習評量機制尚未完成建置等問題與困難，都待有這些問題的學校進行改善，以能真正確保學生學習成效。

● 教學與學習資源及學習支援仍待持續投入，並重視管理與維護

大學的主要功能在教學、研究及服務，而這三項功能的落實，實有賴大學持續投入必要之教學與學習資源，才能確保教師能展現具競爭力之學術研究產出，以及優良之教學品質，進而確保學生學習成效。

透過校務評鑑可以發現，仍有不少大學校院不論在教學與學習資源之投入或對資源之管理與維護，都還有不少的問題與困難。主要包括：兼任教師或講師級專任教師比例過

高、經費編列之不足或分配機制不健全、經費稽核委員未能納入專業人士確保資源之有效運用、空間不足或專業教室無法滿足師生教學與研究需求、數位圖書資源不足、生活休憩與運動空間和設備不足、導師制功能未能充分發揮、學習預警制度的輔導機制未臻健全等問題與困難。

● 教師教學專業成長機制仍待推動與落實

教學這個概念涉及到教師的「教」與學生的「學」二個概念，過去傳統教學較重視教師教什麼、如何教；但在學生學習成效品質保證機制中，學生學習的關鍵仍然在教師的教學，只是教師在教學前應優先將「學生學什麼」考慮清楚。加上大學教師較缺乏有關教學與學習評量的專業經驗，因此在學生學習成效品質保證機制中，相當重視教師教學之專業成長。

此次大學校務評鑑，受評學校大抵都已能設置教師教學專業成長之專責機制，並辦理各項教師專業成長活動。但在實際現場仍可發現，大學教師對教學專業成長的重視與參與程度，仍有極大之成長空間。

● 學生基本素養與核心能力內涵之連結與分工仍待釐清，並強化宣導

基本素養通常是指應用核心能力所應具備的一般性能力與態度；而核心能力則是學生所能學得的專業知識、技能及態度。由於學生學習成效尚屬新興議題，不論是學術研究或是實務應用，如何表達學生學習成效之內涵尚無一致之定論。但以這二個術語定義來看，校層級應偏重基本素養，系所層級則著重在核心能力，但從此次校務評鑑的經驗發現，各校幾乎都是在校院系三個層級同時出現基本素養與核心能力，甚至校院系三個層

級將基本素養與核心能力分別臚列之現象，也因此常發生同一個素養或能力同時在校院系三個層級重複出現的問題，例如校院系同時將「國際觀或國際視野」定為基本素養與核心能力。

事實上，基本素養與核心能力之訂定應考量到其連結關係與分工，以「國際觀或國際視野」為例，若已經是校級之基本素養，則院系層級是可以不用訂的，除非該院系是以國際議題為專業之學術研究。其次，在系所層級對核心能力的訂定，仍有系所未能清楚分述學生畢業所能學到的專業知識、專業技能及專業態度。

此外，或許因為學生學習成效是個新概念，各校在擬定基本素養與核心能力的時間相對較為不足，因此從校務評鑑中可以發現，不少學校的師生對基本素養與核心能力的認知與了解都有所不足，顯示學校在基本素養與核心能力之傳播上，仍有相當大的改善空間。

未來大學評鑑之發展方向建議

健全之大學評鑑專業機制包含三個面向，在靜態面應有健全之評鑑計畫與專責之評鑑機構；在動態面則是受評學校應有健全的自我評鑑機制，以及評鑑機構進行外部評鑑時評鑑委員之專業性；至於潛在面則是應有優質之評鑑文化。從這個內涵檢視我國之大學評鑑機制可以發現，評鑑中心的成立代表我國進入專業評鑑的時代，且因科技網路的進步，我國大學評鑑計畫也都能與國際同步。至於動態面的自我評鑑部分，目前各校大抵都能了解自我評鑑的內涵，甚至也有適合本身的自我評鑑機制且能落實執行。

至於外部評鑑委員部分，可能是目前受評學校詬病較多之處，實際運作時也確實發現，有少數評鑑委員在執行評鑑工作時，確實有出現違反評鑑專業或評鑑倫理之情事。至於潛在面的評鑑文化則需要時間來沉澱，唯有受評學校出現愈來愈多未兼行政之專任教師（這些人中有很多本身就可能是評鑑中心的委員）願意主動參與學校的自我評鑑工作，認同評鑑是項專業工作，同時評鑑中心所邀聘之評鑑委員亦能認同參與評鑑委員研習工作的重要性，並在實際執行工作時恪守評鑑專業與評鑑倫理，如此必能逐漸沉澱優質之評鑑文化。

綜合而言，未來我國大學評鑑有幾項可以思考之方向：

● 高等教育評鑑中心定位問題

由於導入美式認可制評鑑，加上國內原有台灣評鑑協會及中華工程教育學會（IEET）的因素，有不少學者均認為高等教育評鑑中心應轉型為如美國高等教育認可審議會（Council for Higher Education Accreditation, CHEA）的角色，負責評鑑研究發展與認可評鑑機構的工作。但值得注意的是，全世界主要國家中，只有美國有設立CHEA性質的機構（且美國國土面積相對廣闊），其他國家則都是由一個官方、半官方或民間機構，專責辦理高等教育評鑑工作。因此，我國高等教育評鑑中心究竟應扮演何種角色，實有賴進一步凝聚共識，避免完全被美國的機制牽著鼻子走，才能走出一套符合國家文化脈絡之機制。

● 評鑑標準單一化之爭議

前已述及，我國當前大學評鑑之機制，雖早與國際先進國家辦理高等教育評鑑之機制

同步，其中評鑑標準採標竿方式設計，所有參考效標都是問答題，且明確說明為「共同參照架構」，各項可自行增刪。但執行的結果還是被受評大學批評為評鑑指標一致化，妨礙學校的特色發展，無法符應不同特性學校之需求。

為解決這個問題，未來的評鑑可在一個「評鑑主軸精神（例如專業、績效）」下，評鑑中心僅訂定最低基本需求（確保教學品質及教研績效）標準即可，其他的可由各校根據自我之學校定位，擬定符合「評鑑主軸精神」之評鑑標準，並在送交評鑑中心審查通過後，給予學校一段時間落實執行評鑑標準，而評鑑中心在六年評鑑週期最後一年進行實地評鑑。如此一來，教育部可確保學校基本水平，各校又可以自訂指標，確保評鑑標準的多元化，引導各校根據學校定位發展特色。

● 政府評鑑與民間認證脫鉤辦理

美式認可評鑑因其高等教育歷史發展背景因素，因此是由民間機構辦理，採志願方式進行，這個模式是美國獨特的模式，未必適用於其他國家。至於歐陸國家，都是在政府政策引導下，由官方或半官方機構辦理評鑑，至於民間則存在著相當多元之專業認證機構。我國因環境因素，目前包括台灣評鑑協會與中華工程教育學會均有辦理評鑑或認證工作，且通過這二個機構認證之學校或系所即可免受政府評鑑。事實上，評鑑是整個教育行政的一環，政府辦理評鑑通常有其政策指引脈絡在，與民間專業機構辦理之認證並不盡相同。因此，未來我國是否可能讓政府評鑑與民間認證脫鉤辦理，亦有賴凝聚共識後找出一個可行之模式。

