

大學評鑑的意義

■ 文／陳幹男

淡江大學化學工程與材料工程學系教授

100年度大學校院校務評鑑委員

近年來各大學已逐漸適應於各類評鑑機制，但學校人員參與評鑑工作的心情就如同學生參加學校考試一般，心裡雖然不願意，卻也公認這是最公平的一種評量方式，只好全力以赴。面對100年度校務評鑑，受評學校接受評鑑前無不鉅細靡遺地沙盤推演，兢兢業業地更新和準備完整資料，期待呈現出最佳的表現，此一經驗確實發揮了難能可貴的大團結合作氣氛，這是評鑑工作所帶來的正面意義。

校務評鑑提供診斷與建議

協助學校建立全品管理制度

而參與評鑑的訪評委員除了豐富的教學行政經驗外，還需要取得高等教育評鑑中心所要求的評鑑實務課程研習「學分」，在評鑑過程中更必須維持專心投入的評鑑態度。評鑑重點在檢視各大學的自我發展定位、校務經營與發展等面向，以要求符合品質保證精神，不僅強調各校自我改善、品質確保與自我定位，尊重各大學的特色發展，更重要的是首度改用「學生學習成效評估機制」作為評鑑主軸，要求各大學自行建立一套評估學生學習成效的完整機制，以確保學生學習成

效。

隨著多元化教學已在高等教育蔚為主流，目前各大學均逐漸重視學校特色的發展，而部分學校因應社會環境的迅速變遷，面對學生來源、畢業生就業、家長期待和龐大辦學經費需求的多重壓力，在永續經營上面臨前所未有的挑戰，除了仰賴校內天人交戰的自我評鑑外，評鑑中心的「校務評鑑」誠屬一項無私中立的診斷和建議，它是學校永續經營的例行性工程，藉此建立全面品質管理制度，以及隨時檢討並自我改進的PDCA（Plan, Do, Check, Act）品管圈，藉由專業客觀的建議，依自我定位確保學生學習成效，進而建立自我改善機制。

評鑑意見分享

由於這是國內首次實施「認可制」的大學校務評鑑，不排名、不評等、不做跨校比較，此次校務評鑑可謂我國高教評鑑的里程碑。100年度上、下半年評鑑結果既已全數公布，以下謹就個人參與評鑑工作的心得與經驗，針對評鑑項目與重要內涵，以野人獻曝之心，與大家分享及共勉，希望對受評大學的發展有所助益。



►大學的定位和方向應讓全校教職員與學生了解。（台灣首府大學提供）

● 學校自我定位，需要凝聚共識

各校成立的歷史背景和地理位置均有不同，加上時空環境的變遷，大學也需要求變因應，這是無法避免的現象，可是大學等學術機構卻無法如民間公司快速轉型，大學定位的調整需要尊重創校宗旨、校董會、教師專長，並且考量現有的教學設備、圖書儀器等配套措施，面對全體教職員工生和校友，更需要耐心的溝通和宣導，才能達成共識。此一轉型改變的過程，需要時間醞釀和正式的會議加以記錄。學校所提供的評鑑資料應顯示出規劃和執行策略一致的具體可行方案，讓全校教職員工生，了解學校的定位和方向，尤其若在大幅度轉型過程中，學校主管若更動頻繁，學校就更需加強公開說明，讓資訊透明化，使所有成員體會學校辦學的用心與苦心，全體人員共同為創造歷史新頁而努力。

● 校務治理與經營，引領自我改進的品管循環圈

由於每所受評學校的規模大小、公立或私立、屬性為綜合或技職體系等性質皆不盡相同，大學的治理與經營模式僅可參考，卻無法彼此複製，因此，各校應發展自己的經

營管理模式，透過領導管理階層與學術主管的用心規劃，執行並思考改進的程序，才能帶領學校順利進入隨時自我改善的品管循環圈，研擬出校務治理和永續經營的執行策略。學校老師及各級主管亦應充分了解和參與，才能同心協力地經營與推動永續發展的大學。

● 教學與學習資源

1.隨時更新課程以符社會需求

大學辦學除了重視各校特色，學生的學習方向也應與社會接軌，因此教學內容及課程應隨學校的定位和學生將來的發展方向而有所調整。其中，教學內容應強調從基礎課程紮根，進而逐漸朝向實務應用的領域；課程委員會的成員則應由校外委員、教師和學生共同參與，尤其學校需要慎選並善用具專業背景的校外委員，因為他們的建議有助於課程內容的調整更新，以更符合社會的期待和學生將來發展的需求。從課程委員會議的紀錄中，即可顯露出委員們的專業和用心。

2.教學評量結果僅做為教師調整教學的參考

有關學生的學習成效，取決於學生的讀書心態和同儕的學習氣氛，至於實際教學效果則仰賴教師教學的良心。有關教學評量結



◀學生的學習方向應與社會接軌。圖為稻江科技暨管理學院學生成果展。（陳秉宏／攝）

果是否直接反應學生學習的有效信度，各大學負責教學評量的單位主管和相關教師，彼此心中似乎各有一把尺。由於現今學生對於教學評量的認知仍不甚成熟，因此教學嚴格認真的教師所要求的必修課程，往往不受歡迎，尤其是學習後段的學生反應更明顯，因此單從教學評量的評分，將不難發現同一位老師，在必修課程的教學評量分數往往要比其在選修課程的分數來得低，甚至差異很大，而個中因素，老師和學生均心知肚明。

建議學校勿將每學期各科目例行的教學評量結果當作教師評鑑的門檻，以免老師為了討好學生的評量分數，放鬆對教學的要求，則最終吃虧的還是學生。儘管有不少畢業生反應悔不當初，但教學品質與學習效果縮水的結果已經不知不覺地造成，一切都來不及補救。評量分數的高低應僅供教師做為自我教學改進的參考，從中了解學生學習的態度和成效，逐年自行調整教學方式、內容和進度。如此將不至於造成師、生的對立，讓教學評量的美意打折扣。

3. 實驗實習課需專業規劃、確實落實

至於實驗或實習課程的實施雖然需要高成

本（儀器、設備、空間和安全設施等資本投資），但對實務相關系所的學生學習卻有絕對的必要性，因為此一課程訓練非常有利於畢業生將來和職場接軌。針對實驗或是實習課程，學校需要進行專業仔細的規劃、確實地落實，以及持續性的檢討和改進，並將相關流程詳做記錄。除了提供相關、充足的儀器設備和空間，並須有經常性的安全防護訓練和設施檢查，培養學生擁有實務操作的訓練和維護安全的習慣。實驗或實習課程的負責老師和相關教學主管，應負起確實實踐監督和堅持持續改善的責任。

● 國際化無捷徑，需有條件長期營造

值得注意的是，此次校務評鑑，許多大學強調「國際化」教學的成效，但英語教學只是大學國際化的一環，學校應依據教師背景、專長、學生程度等因材施教，尤其是根據學校定位與招收的國際學生人數來發展特色教學，對學校的發展才具有意義。國內大學的「國際化」需要許多條件長期地配合營造，並沒有捷徑，例如邀請具外國母語背景的優秀教師和留學生到校任教或就讀、經常舉辦各項國際化活動、邀請校外學者蒞校演講等，共同參與營造校園內國際語言表達的氛圍。

此外，具體鼓勵學生赴國外學習、進修、留學或參與國際性學術活動，也是值得採行的方向，但首要條件是大學生的外語能力和學校財力足以勝任。以目前我國大學生的程度、學習氣氛和環境，以及各校的財務狀況，我國朝「國際化」大學發展的目標，還有一段漫長的道路要走。

● 教學績效需長時間蒐集，社會責任有賴經常性校友聯繫

辦學績效在研究的量化指標方面，可由研究計畫（學術和產學合作）、論文發表、專利或技術移轉等件數（或金額）等數據，當成學術活力的指標；但是教學的績效若從畢業生人數、就業率和學生畢業在職場的表現來看，則需要數量較多的校友資訊和長時間的資料收集，才能得到有效的分析樣本。

此點對於設校歷史悠久的老學校或成軍較短的新興學校而言，各有優、缺點；對老學校而言，由於校友人數過多，聯繫不易，再加上過去缺乏有效聯繫校友的專責單位，畢業日久的校友往往就像斷了線的風箏不知去向，對於有成就的校友無法真正掌握，當然無法發揮傑出校友的影響力（包括捐款或演講）。至於年輕的學校，許多校友才剛踏出社會，正努力適應工作環境的挑戰，尚無暇關心母校的事務，更別提對母校有何具體的回饋和建議。

有鑑於各大學經常欠缺與校友保持密切連繫的機制，因此建議各校需要立即建立與校友經常性聯繫和暢通的管道。各系如能經常邀請傑出系友返校演講或參加座談會，不僅可提供寶貴的經驗分享，鼓勵在學生的向學士氣，並可藉此類活動讓系友了解母校的辦學理念和方向，尤其建立學校發展的共識，

進而協助提出寶貴的建議（如課程修訂、校務發展等）。然這往往需要經過較長時間，與校友營造雙贏的互信關係才能達成。

● 持續改善並建立品質保證機制，鼓勵大學提升辦學績效

因應日新月異的知識爆發和千變萬化的社會變遷，各大學力爭上游、追求卓越，辦學成效的透明化儼然已成為各大學共同努力的目標，甚至利用國際各種不同的排名系統，透過經費、人才、研發成果、教學績效、學生學習成效、對社會的貢獻等評比，以具體數據爭取社會與政府的肯定和支持，進而吸引優秀的教師和學生，追求教學和研究的卓越表現。雖然評鑑是一件讓人既愛又恨的苦差事，但此次校務評鑑利用全品質管理的精神，以及學校利益關係人所關心的市場機制，促使大學逐漸調整、自我改進，先經過內稽（校內自評委員和校友）的收集資料和分析，再透過外稽機制（校外專家和相關專業有成的社會人士）的意見和建議，經由PDCA循環圈，不斷地自我改進，確實是督促大學自我改進辦學的重要手段，也是鼓勵學校提升辦學績效最直接的方法。

自我檢視 生生不息

綜上所述，大學在校務經營管理的執行歷程中，若能透過例行的「校務評鑑」檢視自己，同時參採專家提出的建議，配合社會需求，隨時自我改善教學，並且善用教學資源，鼓勵學生學習風氣，進而提升學校學術聲望，則就可像永續經營的百年老店一般，發展成為生生不息的永續校園。從這個角度觀之，難道大學經營可以不要「校務評鑑」？

