

建立多元彈性校務評鑑指標

■ 文／吳清山
國家教育研究院院長
100年度大學院校校務評鑑委員

2004 年7月，教育部啟動臺灣有史以來最大規模的大學校務評鑑計畫，並委由社團法人台灣評鑑協會辦理，總共完成76所大學校院評鑑，對大學發展具有深遠的影響。

開啟校務評鑑新頁

7年後，財團法人高等教育評鑑中心基金會於2011年1月起辦理新一輪的大學校務評鑑，計有79所大學校院參加。這次評鑑項目計有「學校自我定位」、「校務治理與經營」、「教學與學習資源」、「績效與社會責任」及「持續改善與品質保證機制」等5項，與7年前的6個校務評鑑項目：「教學資源」、「國際化程度」、「推廣服務」、「訓輔」（學生事務）、「通識教育」、「行政支援」及6個專業領域（註1）相當不同。

這次評鑑結果採取認可制，著重於確認各校是否每一項功能運作有助於達成學校之設立宗旨與目標，以及協助學校自我定位、發現優劣勢並強化發展特色，促進自我改進，以確保學校教育品質。

當前各校紛紛致力於發展學校特色，加上

社會大眾對於各校提升教育品質的要求日益殷切，這次採行新的校務評鑑項目和機制，的確有其時代價值，可說開啟國內校務評鑑新的一頁。

積極準備校務評鑑 大學用心值得肯定

校務評鑑結果，攸關學校教育品質與形象，各校無不卯足全力，做好各項準備工作，以期評鑑成績有更好的表現。

通常各校會依據高等教育評鑑中心所公布的校務評鑑項目和參考效標，積極整理書面資料，以利後續校內自我評鑑和外部評鑑。由於解讀參考效標花費不少時間，加上從中彙整相關佐證資料，更是備極辛苦，身為評鑑委員可以理解。

值得一提的是，部分學校除了訂定「校務評鑑自我評鑑辦法」，規範自我評鑑機制和積極辦理自我評鑑外，並成立「校務評鑑指導委員會」，由校內相關主管和校外學者專家擔任委員，針對校務評鑑提出諮詢和建議，對校務評鑑的實施亦有所幫助。

部分學校成立「校務評鑑自我評鑑委員會」和「校務評鑑指導委員會」，的確具有

可取之處，前者從事自我評鑑的規劃與執行；後者可從制高點，提供校務評鑑相關建議，兩者可以相輔相成，值得參考。

善用自我評鑑結果 建立自評機制

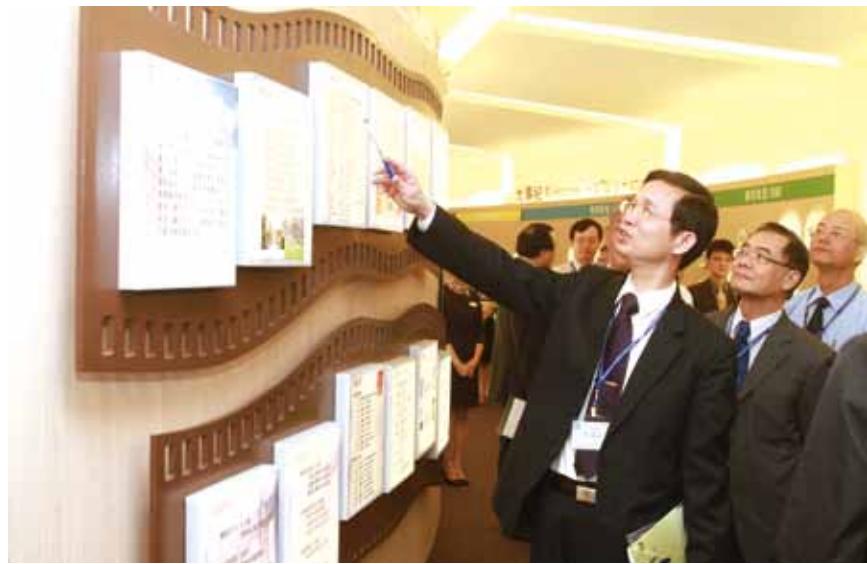
基本上，各校辦理校務評鑑自我評鑑不能只是為應付外部評鑑，應將其視為一種校務的健康檢查，針對檢查項目中需要改進之處，提出相關策略，並做好追蹤工作，才有其價值。然而仍有部分學校未能善用自我評鑑的價值，認為那只是外部校務評鑑的前奏曲，因而未能針對自我評鑑委員所提改進建議，進行各項後續作為，以提升經營品質，殊屬可惜。

未來的校務評鑑，宜先了解各校自我評鑑的改進情形，並請各校於外部評鑑時提出完整的自我評鑑改進報告，一則可落實各校自我評鑑，再則有助各校建立自我評鑑品質價值觀。

增進學校教育品質，不能過度依賴外部評鑑；尤其外部評鑑可能5至7年才一次，對學校教育品質的改進，仍有其侷限性。較為務實和理想的作法，就是各校能視其實際需要建立其自我評鑑機制，定期辦理自我評鑑，而不是為了外部評鑑才辦理自我評鑑。

過度依賴參考效標 大學易失發展特色

依據「100年度校務評鑑實施計畫」，在5大項目下分別列出3至15個參考效標。既然是參考效標，應該是提供各校和外部委員參



▲評鑑可引導大學發展特色。（陳秉宏／攝）

考用的，而不是各校完全依照參考效標，一一備妥資料。

由於各校還是不放心，深怕萬一漏掉其中一個參考效標，而外部委員又要求查看資料，屆時措手不及，還不如完全依照參考效標準備較為安心。

學校相關人員都有類似的想法，因而整理資料格外辛苦，但卻失去參考效標的本意；其實各校可依其參考效標酌予調整，萬一委員詢問，可說明其原因，相信委員能夠理解與諒解。

未來辦理「校務評鑑講習」和「評鑑委員講習」，宜將參考效標的定義和目的明確說明，否則參考效標成為統一效標，實在很難有效評量出各校發展特色，亦失去參考效標的旨趣和意涵。基本上，參考效標視學校自我定位、實際需要及發展特色酌予增減，應是可以接受的，此一作法亦較符合認可制的精神，讓學校本身進行自我比較、自我改進和自我精進，建立學校品質文化。

容許各校根據自我定位 建立校務評鑑指標

幫助學校發展特色，提高學校競爭力，

乃是未來高等教育發展重要趨勢之一。基本上，學校要發展其特色，首先必須先進行內在和外在環境分析，進行學校自我定位，然後根據自我定位提出學校經營方向和策略，就學校願景和任務向前邁進，才能發展不一樣的學校，讓社會大眾眼睛為之一亮，刮目相看。

由於評鑑亦可引導學校發展特色，透過評鑑讓學校思考其自我定位，可說是一種相當好的作法。為讓評鑑與學校自我定位相結合，宜增加學校參與評鑑指標研訂的機會。因此，建議未來評鑑參考效標可調整為兩部分：「基本效標」和「自訂效標」，前者由評鑑中心依據各校關鍵性、共通性和基礎性指標建立，各項目之效標不宜過多，以不超過5個為原則；後者則由各校依其學校自我定位、實際需要、學校特色及未來發展自訂其效標。

建立自訂效標審核機制

各校自訂效標，具有彈性和適應性，為避免流於形式，仍須有一套審核機制，而不是讓各校想要訂什麼指標就訂什麼指標。

評鑑中心可成立審核小組，由各領域學者專家組成，根據各校自訂基本效標，評估其適切性，一旦審核通過，各校就可依基本效標和自訂效標準備相關評鑑資料。

此種方式除了減少過去評鑑備受「一體適用」（One size fits all）的批評，亦可增加學校參與感和幫助學校發展特色，應是值得嘗

試。

為讓學校有充裕的準備時間，校務評鑑計畫宜提早於兩年前公布，請各校先提出自訂效標，審核小組於一年前審核完畢，通過後各校可依自訂效標，積極準備相關評鑑工作。

評鑑結束是改善的開始

校務評鑑必須建立在提升教育品質的基礎上，不能流於為評鑑而評鑑，才能發揮其功能。

一般而言，各校人員對於評鑑都視為一種沉重的壓力，最主要在於各大學都很在乎評鑑結果，無法以平常心看待，總希望能夠得到最好的評鑑成績。

評鑑成績固然會影響到學校聲望，倘若無助於改善學校品質和學生學習效果，其價值性仍屬相當有限。因此，評鑑結束之後，就是改善的開始，才會彰顯評鑑的價值性。

社會大眾不宜過分關注於各校評鑑成績，更重要的是，應該注意各校經過校務評鑑之後，從事哪些改進的策略和作法，而學生從這些改進策略和作法得到哪些學習上的幫助，才是重要的課題。

校務評鑑的終極目的，在於增進教育品質和提升學習效果，教育行政機關、評鑑機構、評鑑委員和學校若能掌握此一目的，彼此相互合作、一起努力，評鑑將會帶給高等教育新希望。



◎附註

1. 6個專業領域係根據系所專業性質而區分，分別為「人文藝術與運動領域」、「社會科學（含教育）領域」、「自然科學領域」、「工程領域」、「醫藥衛生領域」、「農學領域」。