



高教環境變遷下 如何善用評鑑開創新局

——文／陳振遠

高等教育評鑑中心執行長

高等教育環境變遷之威脅，早已是校務經營者必須審慎面對的課題。就以人口統計資料而言，98學年度大一入學新生，主要係出生於民國80年，當年出生人口有321,932人，平均每名婦女生育數為1.72人，但是到民國87年卻劇降為271,450人，較前一年度少5.5萬人（有虎年效應之說），此即相當於22所一年招收2,500名新生的大學，在105學年度可能就完全招不到新生。

生源不足衝擊大學教育品質

事實上，生源不足問題仍持續惡化當中，以97年而言，出生人口首度跌破20萬人（198,733人，僅為98學年度大一新生出生當年的61.7%），平均每名婦女生育數更為全球最低的1.05人。預期98年將再破19萬人，而99年適值虎年，依過去人口統計經驗，出生人口數下降可能更為顯著，故生源不足之嚴重性可見一斑。

然而，自政府呼應民間提出「廣設高中大學」之訴求後，大學校院迅速發展及擴張，

以致在生源已顯然不足的情況下，高等教育供需失衡問題益發嚴重，進而造成現今高等教育品質下降，畢業生的基本素養與核心能力無法符合業界要求的隱憂浮現。有鑑於此，如何確保我國高等教育品質，實為社會共同關切與討論的重點，其中又以實施大學評鑑制度，最受到矚目。

以評鑑確保教育品質受關切

一般而言，完整的大學評鑑體系主要包括專業類之系所評鑑與行政類之校務評鑑。前者自95年開始實施以來，已完成全部70所一般大學的系所評鑑，今（99）年將正式展開警政與國防學門之評鑑，也為五年一輪的系所評鑑劃上第一個句點，並且自民國100年開始進行行政類之校務評鑑。

在過去四年推行系所評鑑的過程中，當然會有多元意見的反應，肯定支持者有之，反對排斥者亦有之，同時也會有一些似是而非的論點流傳。例如，在面對環境變遷的挑戰下，或許有人會認為現階段應以掌握變局、

積極招生為要，尚且已無暇應付威脅，何能浪費時間準備評鑑諸多的書面作業？初聞此以輕重緩急之論點，似頗有些道理，然深究其義，實未能全然掌握評鑑之要旨與精神。

系所評鑑：

檢討目標、策略與執行機制一致性 因應未來變遷的挑戰

以系所評鑑而言，其基本理念即在於藉由檢視受評系所之發展目標、策略與執行機制的一致性，進而評判受評系所能否達成其自訂之教育目標，以及能否「提供學生一個優質的學習環境」。在五大評鑑要項中又以「目標、特色與自我改善」居首，其所關注重點就在於「設立目標是否明確且符合專業發展趨勢」，亦即要求系所必須先盱衡環境情勢，審度競爭條件，藉以釐訂目標、確立定位，進而研提可行策略，型塑發展特色，方能確保系所的永續發展。

事實上，此一評鑑理念之思維，實與哈佛大學學者Alfred D. Chandler, Jr.所提組織策略之金科玉律並無二致。Chandler早在1962年即以其所觀察的企業成長歷程，歸納出「策略追隨環境、結構追隨策略」的基本法則。其要旨即在於組織、策略或目標，必須因應環境的變化而做調整修正，而這正是系所評鑑要藉由統整性的效標架構，讓系所以重新省思與檢討其發展目標與定位，促使系所省思如何因應未來環境變遷之挑戰。

校務評鑑：

確認自我定位 擬定行動方案 持續改進教育品質

再以校務評鑑而言，其係以改善並確保

教育品質為要旨，藉由各校自我解析強弱機先、確認特色定位，以擬定校務發展計畫，並據此開設適當系所及學程，明確訂定學生應具備之基本素養與核心能力，以強化學校整體之競爭力。故其所強調的是更為宏觀之校務發展願景與特色目標，及其執行策略與行動方案之配適性。是以在五大校務評鑑項目中，即以「學校自我定位」為先，再兼論「校務治理與經營」、「教學與學習資源」、「績效責任」，並以「持續改善與品質保證機制」做為永續發展循環之啓始。

故就評鑑目的觀之，此不正是要引導學校認清自我定位、解析競爭優劣勢，以強化發展特色、提升學生學習成果、厚植基本素養與核心能力，並藉由外部評鑑的他律機制，逐步內化成自律機制，以促進教育品質的持續改善？

尊重各校自我發展獨特性

大學評鑑機制有助開創新局

在環境高度競爭和諸多限制條件下，校務經營成敗的關鍵，乃在於領導者所勾勒的願景與追求的目標，能否符應外在環境的變遷與挑戰，以及其所規劃的策略與執行方案，能否突破資源不足的限制與窘困。綜言之，校務領導者如何面對現實、瞭解自我，摸索出突破的方向，運用有限資源以達成設校使命、落實理念，無疑是未來的重大挑戰。

正因為環境之威脅如此嚴峻，校務經營者對於目前強調系統性、統整性，並尊重各校自我發展獨特性之系所評鑑與校務評鑑，非但不應將其視為行政作業的負擔，反而更應該要積極正向看待，以善用評鑑機制，凝聚全員共識、開創新局。

