

從建構到產出：深化高教深耕計畫 執行策略與成效展現

■ 文／陳毓文·國立臺灣大學社會工作學系教授暨107-111年度高教深耕計畫推動協調與影響評估計畫辦公室
協同主持人

從2005年起，教育部便開始推動大學校際之間的各種競爭型獎勵計畫，諸如：教學卓越計畫、邁向頂尖大學計畫、發展典範科技大學計畫，一直到2018年開始推動的高教深耕計畫，教育部透過逐年提高依辦學績效的獎助經費所占的比率，藉以鼓勵學校在經費挹注之下，能夠提升教學研究與學習品質。而高教深耕計畫便是以改善教學品質及提升學習成效為核心，希望各大學能在此基礎上多元發展，同時考量不同屬性大學具有不同的使命及任務，希望學校能夠在鼓勵教師創新教學、提升學生學習品質、發展學校的特色，建立支持與協助學生發展的機制，並落實大學社會責任，以提升大學對在地區域或社會的貢獻等推動重點下，讓學生成為教育的主體，使他們在學期間能與社會及產業接軌，具備面對未來及問題解決的各種能力。

從上述教育部所設定的計畫目標中不難發現，如何透過計畫經費的投入，讓學校所推動的各種機制能夠有效地達成計畫目標，可謂是相當重要的評估指標，然而「十年樹木，百年樹人」，教育成效要如何能夠在短時間內得以展現出來？在參與高教深耕計畫推動協調與影響評估計畫的過程中，計畫團隊成員發現：從各校執行計畫的過程中，如何能夠確實展現計畫投入後的學生學習

成效（outcomes）是許多審查委員對於學校的期待與建議，也是多數學校覺得最難具體呈現的部分，故本文希望藉此提供一些建議供大家參考，期許在第二期的深耕計畫中，大家能夠從計畫目標的設定、計畫內容與執行策略的規劃、到計畫成效的評估與展現等建立完善的機制，以不負大學成為培育高等教育人才的重要場域。

從設定計畫目標開始

在進行計畫內容與策略規劃之前，所有的學校都會先針對現有的狀況進行SWOT分析，這些分析的內容其實是發展計畫目標很重要的基礎，學校可以將「優勢」作為發展學校特色的基礎、以「弱點」作為期待經費投入後加以改善的部分、把「機會」當作學校突破現況的契機，並將「威脅」作為學校成長的動力！換言之，學校若在進行SWOT分析時能夠將上述這些原則列入考量，而非只是羅列出外在環境所造成的限制（如少子女化），學校才能夠藉此重新思考：在學校發展願景與中長期校務發展計畫架構下，如何整合校內以及深耕計畫經費來進行教學與研究資源的妥善分配與運用。

由此可見，計畫目標的設定需要在校長以及行政團隊的帶領下，讓全校教師與行政人員共同參



與，並讓參與計畫的主體（學生）實際接觸與感受到學校在教學品質提升上的努力，大家同心才能一起為目標的達成而努力。若學校教師和學生對於計畫目標「無感」，覺得事不關己，甚或認為那只是學校少數人員分配資源的結果，則將無法投入計畫的執行，更遑論成果的展現了。

如何規劃計畫內容

當設定好明確清楚的計畫目標且獲得認同之後，計畫內容的規劃其實便是多數學校自2005年各種競爭型計畫執行後所運用的策略，因大學教育是人才培育的重要推手，故計畫內容必然以提升教育品質、培養優質人才為主要考量。如改善教學品質是多年來教育部競爭型計畫皆會納入的重要目標，希望透過各種創新教學方法、跨領域學習策略與制度的推動，無不希望讓學生除了學習專業知識外，還能達成具有溝通、問題解決、團隊合作、創造思考等21世紀所需要具備的關鍵能力，將學生視為主體來推動創新教學模式，將長久以來重視講授、由上而下的教學模式，改以

培養學生能夠自主學習、對於問題能夠具有分析和解決能力等的各種教學策略。

這些創新教學策略需要教師們共同投入，因此更回應前一點所言，計畫目標需要全校多數教師的認同，若教師無法體認培養上述關鍵能力的重要性，即使提供相關經費或者獎勵機制，教師仍無法執行創新教學策略；除了教師意願與認同，學校如何透過相關制度來提供資源，讓教師能夠持續學習與成長，也是相當重要的一環。以推動跨領域學習為例，部分學校先從制度面推動降低系所專業畢業學分要求開始，藉由系所學分鬆綁，讓學生有時間能夠修習跨領域課程；又或者推動微學分學程課程，試著讓學生以修習比雙修、輔系學分還低的微學分學程來嘗試跨領域學習，上述這些制度面的鬆綁讓計畫內容變得可行，也能藉此促成教學及學習型態的改變與創新。

而深耕計畫中相當強調的學校發展特色、高教公共性，以及大學社會責任等面向，則是為了因應過去計畫目標過度重視排名與教師研究升等產出等成果，無形中窄化了大學的發展空間，因此

深耕計畫遂改以鼓勵各大學發展多元能量，考量大學有不同的使命與任務，讓學校能夠從學校定位、中長程發展目標，學生特性與未來發展等來進行規劃，以回應人才培育的基本精神。

計畫成效的評估

當計畫目標設定好、計畫內容規劃與落實推動後，要如何展現計畫成效是現今相當多學校面臨的挑戰。計畫成效之所以難以展現，部分原因可能與過去計畫多以量化產出（output）當作計畫關鍵績效指標（KPI）加以展現所致；另一部分則可能與部分成果難以在短時間內展現有關。所謂的產出是指學校為達成計畫目標時所辦理的各項活動場次、參與人數（次）、開設的課程數（修課學生人數）、以及活動滿意度等較明確，且可加以計算的數據成果。上述這些產出量固然是計畫投入資源後的結果，但這些結果是否就等於計畫是有效的、計畫目標已經達成了呢？這是需要進一步思考與衡量的議題。舉例而言，參與活動的人數越多、學習成效就越好嗎？有何證據顯示：參與活動的人比沒有參與的人表現得更好呢？又或者是否有證據顯示：個人在參與活動前後有了明顯或可觀察的改變呢？

從上述對於計畫成效展現方式的舉例中不難發現，相當多關於計畫產出的指標對於經費使用的管考具有其價值，但要如何展現這些產出能進一步引發出預期的改變或成效（outcome），則需要透過更具體的衡量機制來達成。事實上，目前有部分學校藉由評量學生在參與學校所推動之改善中文閱讀課程學習前後，其能力進步或改善的比例來作為衡量課程成效的作法便很符合計畫成效的精神。此外，學校也可以結合IR（校務研究）資料，持續分析追蹤計畫推動後，學生在校與畢業後的表現，藉此回饋調整計畫內容或制度，持

續滾動修正，以求更加精進，讓目標的達成更加明確可行。

除了上述關於計畫成效的內涵外，在制定關鍵績效指標（KPI）時，學校也常面臨該如何設定合理數值的困境：若是設得太低，恐怕會被委員評論過於保守；但若設得太高，又怕無法達成、影響下一期所能獲得的獎勵經費；此外，究竟KPI的目標值是否要逐年提升？藉以展現學校的「進步」呢？凡此種種是許多學校在設定計畫量化指標時可能會有的思量。這些疑問的確不容易找到簡單的答案，然而這些問題背後除了凸顯上述過度強調產出成果的困境，也意味著學校在設定目標時是否有務實考量學校現況與未來發展？滾動修正目標值絕對可行；事實上，近年教育部皆會請學校可以依照當年度執行狀況修正下年度的目標值，而修正目標值不僅限於未達標的項目，更需要檢視已經達標、甚或超標的目標值是否有在次年計畫書中加以調升？對於沒有達成目標值的項目，學校需要核實檢討或檢視無法達成原先設定目標的理由，同時在下一提計畫的時候規劃出因應策略，而非只是一味追求數字的提升，又或者為了避免無法達標，而設定較保守的指標值。簡言之，計畫是否達成預期目標是學校自我提升與檢討的基準，並作為計畫滾動修正改善的重要參考。

結語

從上述討論中可以發現，從建構計畫目標、計畫內容，一直到計畫成效的設定，是一連串有系統、有規劃的循證行動，計畫獎勵的目的是希望能夠藉由資源與經費的投入，讓投入高等教育的我們能夠成為協助年輕一代在進入完全社會最後一個準備場所中，能夠裝備自己的知識與能力，進而成為國家社會發展中的重要人才。📖