

永續經營的關鍵要素 ——「優點」與「特色」

■ 文／林錦川·東吳大學退休教授

臺灣高等教育評鑑，自64年首次辦理專科學校評鑑以來，已有將近50年歷史。

評鑑的主要目的在「促使受評單位經由撰寫受評報告的過程進行內部自我檢視，並經由外部評鑑委員的查核，提供專業評鑑意見，協助被評單位針對缺失進行自我改善或針對優點更求精進」。以目前教育部辦理的技專校院校務評鑑為例，除於評鑑報告中針對各評鑑項目設置「優點／特色」及「待改善事項與對應的改善建議」二個欄位，用以提供評鑑意見外，為促使被評學校針對缺失進行改善，各週期評鑑均會訂定與「自我改善」相關的指標，要求說明「針對前一週期評鑑改善建議的處理情形」，並規定各受評學校於評鑑結果公告後1年內，須提交「自我改善計畫與執行成果」。

針對評鑑報告的「改善建議」進行改善，是教育部要求必須執行的事項，有助促使受評單位恢復正常運作；「優點／特色」之評鑑意見，則提供受評單位作為自主運用的參考。

學校或科系的永續經營危機

近10年來，少子女化對整體教育體制的影響漸趨嚴重，大專校院已有部分學校因學生人數不足（新生不來及舊生流失），造成收支失衡而被列

管輔導或退場；學校所設科、系、所、學位學程（以下統稱「科系」）因學生減少而必須合併、停招、裁撤的情形亦極為常見。此種情況將一直持續到想就讀大專校院的學生人數與學校校數趨於平衡時才會減緩。

新生不來與舊生流失的主要原因包括下列外部及內部因素：

一、外部因素：家長和學生對公立與私立學校，或對一般大學與技專校院就讀選擇的傳統觀念、政經及社會情勢、國家教育政策等。

二、內部因素：學校聲譽、辦學理念、經營態度、校長及各級主管的領導及執行能力、經營條件（空間、設備、財務及其他資源）、辦學品質與成效、畢業生生涯發展情形、學校地理位置等。

針對上述外部因素，學校或科系能因應或加以改變的空間有限；但內部因素則是學校或科系平時即須主動檢視及處理的可管控事項；其缺失部分，也必然會成為定期評鑑的「改善建議」而被要求改善。

在以前生源充裕的年代，學校或科系居於「可選擇學生」的位置，彼此之間不須為爭取學生而競爭，學校或科系即使沒有積極作為，甚至未針對內部因素所導致的缺失努力改善，亦只會造成

不易招到較高素質的學生，或因評鑑結果不佳而影響聲譽而已，對持續經營不致產生立即的影響；但在生源不足情形漸趨嚴重的近年，很多學校或科系已轉換為「被學生選擇」的位置，上述內部及外部因素的其中任何一項，都有可能造成維持營運所需學生人數無法確保而產生經營危機。

通常如果發現有下列情形，即是危機即將到來的警訊：

一、希望入學（含推薦、申請、考試分發、其他管道）人數及實際註冊人數持續減少。

二、學業成績、操行成績、傷病、……等非自主原因之外的，以「志趣不符」及「生涯規劃」為退學原因的人數逐漸增加。（退學原因係參照本週期（108～112學年）技專校院校務評鑑「基本資料表」1-5）

學校或科系在上述警訊尚未發生前，即應積極採取「吸引優秀新生來校就讀」及「吸引優質在校生繼續在學」的「招生」及「留生」措施；且必須二者並重並行，讓新生願意入學，並讓入學學生願意繼續在學，才有可能產生確保學生人數之成效。

「招生」及「留生」的必要條件—強化「優點」及營造「特色」

目前的大專校院，大部分採綜合型方式經營，各校所設置的科系及所規劃的教與學之內容，彼此相似度偏高的情形極為普遍，為爭取人數日漸減少的學生來校就讀而相互競爭乃勢所難免；即使是具有區隔性的學校或科系，要能持續確保學生人數亦將日漸困難。

在校數偏多而生源不足的現實環境中，學校或科系要能「吸引優秀新生來校就讀」及「吸引優質在校生繼續在學」，如果只靠針對定期評鑑的改善建議及平時所發現的問題所進行的「自我改善」，將會緩不濟急。非常時期，所能憑藉的是讓人看得到的「亮點」或感受得到的「吸引力」——「優點」及「特色」。

「優點」係指「長處，美好的特點」；「特色」則指「與眾不同的地方」。（《國語活用辭典》，五南）

具備「亮點」或「吸引力」的基本條件是擁有相對較多的「優點」；進階條件是將可以發揮的「優點」加以精進（提升層次或擴大範圍），使之「與眾不同」而成為獨具的「特色」。

將「優點」精進為「特色」的作法例示如下：

一、「優點」可能多數學校或科系都會具有，但「特色」則須依據自身條件個別經營。以外語科系為例，其優點通常為「能落實培養學生聽、說、讀、寫、譯五技能」；「特色」則可能是「安排短期留學、國外研修或實習」或「培養第二外語、商務等其他專長」。

二、「優點」只要能「善盡教育職責，發揮教育機構應有的功能」即有可能被認定，但「特色」則須用心規劃並落實執行方能凸顯。以導師制度為例，其優點通常為「導師之安排符合學



生輔導需求，且導師能善盡職責，積極協助學生解決各項問題」；「特色」則可能是「另外安排已就業且表現優良的學長／姐擔任業界導師」，或「將畢業班導師輔導延長至畢業後1～2年」，並「建立完善的導師支援機制」。

「優點」與「特色」的自我檢視

為確保或提升「招生」及「留生」成效，學校或科系必須精確檢視盤點現有「優點」或「特色」，以利採取有效的精進措施。

目前大專校院針對「優點」或「特色」的例行性自我檢視盤點機會，較具體的是「為訂定中／長程發展計畫所進行的SWOT分析」及「定期的校務或科系評鑑」，惟其週期較長（約5年），有必要縮短間隔時間，掌握更近期的「優點」或「特色」之呈現狀況；且因為少子女化造成的是「招生」及「留生」問題，要探究新生不來及舊生流失的原因，必須了解學生的想法。基於上述考量，建議學校或科系可每年針對全體新生及應屆畢業生分別設計問卷，於新生入學後進行「入學動機調查」，及於學生畢業前進行「就學滿意度調查」，以獲取可立即運用的實用資訊。

以下所列，是從學生的角度（新生入學前的校外視角及學生在學期間的校內視角）所可能見到或感受到的「優點」或「特色」之基本項目，可作為問卷題目設計之參考。

一、新生「入學動機調查」

1. 學校或科系聲譽良好。
2. 能提供除政府補助之外的其他安定就學及激勵學習之獎／補助或協助。
3. 能提供住宿（宿舍或賃居）協助。
4. 能提供通學生上下學交通方便性之安排。
5. 網站容易搜尋點閱，資訊內容完整，有利對

學校及科系運作狀況的了解。

二、應屆畢業生「就學滿意度調查」

除上述「入學動機調查」之項目外，另增：

1. 校園綠美化、無障礙空間、安全維護、衛生與整潔、生活設施（學生餐廳、醫護室、電梯、廁所、休憩座椅、飲水機、機車停車場、人行通路、指示路標、夜間照明……）等規劃良好。
2. 教育目標、核心能力、各科目教學目標、各種檢核指標具體明確，有利學生進行學習規劃。
3. 行政制度完善，效率良好。
4. 教與學之空間、設施及軟硬體設備充足且維護良好。
5. 建置國際化學習環境，推動國際交流。
6. 教師能用心教學及輔導學生，師生互動良好。
7. 課程規劃良好，有助培養語文、資訊等基本能力及就讀科系之專業能力。
8. 成績考評公平合理。
9. 能提供學生培養第二專長及強化生涯發展能力之機會。
10. 能提供非住校學生願意留在校園的誘因，如社團、圖書館、自習室、運動場地等。
11. 意見反映及溝通管道暢通。

結語

學校及科系宜依據上述兩種問卷調查所得「優點」與「特色」之盤點結果，併同定期評鑑的「優點／特色」意見，及參酌SWOT分析之「優勢」事項，研訂具體可行的精進策略，投入必要資源，積極推動；且宜利用各種資訊公開管道，提升「優點」與「特色」之能見度，才有可能安度即將到來的少子女化危機最嚴峻的時期。📌