



以「整體學校評鑑」 (whole school evaluation) 為精神之 大學校務評鑑

——— 文／王保進

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授
高等教育評鑑中心系所評鑑諮詢委員

高等教育全球化、國際化及市場化已成為當前高等教育發展之重要趨勢，為強化大學之競爭力，追求卓越化成為高等教育機構辦學之終極目標。我國大學在面對國際競爭的挑戰，一方面自應爭取與國外大學相互競爭的優勢，並據此優勢積極強化並提升教育品質，以提升競爭力；另一方面在「品質保證」已成為大學教育品質共同追求之目標下，建立品質改善機制，以能持續改善缺失，是大學校務經營所應嚴肅面對的另一項課題。不論是確認優勢提升競爭力，或是改善缺失確保品質，都有賴評鑑工作的落實。

校務評鑑三要項：

策略規劃、自我評鑑、標竿學習

完整的大學評鑑基本上包括校務行政評鑑與系所專業評鑑二類。其中系所專業評鑑自高等教育評鑑中心在大學系所評鑑正式導入

認可制，確保系所能提供學生一個優質學習環境之精神下，以認可制為主軸之評鑑已經逐漸在國內大學評鑑成為共識。

而上一次大學校務行政評鑑實施迄今已有五年時間，加上近幾年國際高等教育環境的遽變，為建構完整之大學評鑑圖像，並協助大學在高等教育市場中找到自我定位，以發揮辦學特色，教育部乃決定在100年度再次進行大學校務行政評鑑。

結合校務發展之「策略規劃」(strategic planning)、績效檢核之「自我評鑑」(self-study)，及品質改善之「標竿學習」(benchmarking)等三項要素所構成之「整體學校評鑑」，目前已成為大學校務經營的重要模式。在整體學校評鑑之理念下，本次大學校務行政評鑑即強調，大學校院首先應該在發揮優勢、減低劣勢、掌握轉機與化解危機之原則下，擬定校務發展計畫做為校務

經營之依據；而為確保校務經營之績效，應進一步建立自我評鑑機制，以瞭解校務發展計畫落實的情形；同時根據自我評鑑結果所發現之缺失，選擇標竿機構進行標竿學習，將標竿學習結果轉化成具體之行動方案，納入新年度之校務發展計畫中。本次大學校務評鑑，就在導入整體學校評鑑之理念，以真正協助大學找出辦學優勢，建立持續改善品質機制，並透過標竿學習歷程不斷成長，進而確保教育品質，發展辦學特色。

同時，為有效降低大學校院準備評鑑資料之行政負擔，以及實地訪評對校務運作所帶來的干擾，由教育部各部門所執行之「大專校院推動性別平等教育訪視」、「大學校院校園環境管理現況調查與績效評鑑」、「國立大專院校校務基金訪評」、「交通安全教育訪視」、「大專校院數位學習訪視與認證服務」，及「私立大專院校體育專案評鑑」等六項與校務行政相關的專案評鑑之評鑑或訪視項目，基於整合之精神，亦依其性質統整於此次校務評鑑相關之評鑑項目中，未來教育部將不再單獨進行這六項專案評鑑或訪視作業。

六大評鑑目的

校務評鑑以改善並確保教育品質為出發點，期待藉由各校自我評鑑及實地訪評，確認學校是否確能找到在高等教育市場之自我定位，發現優弱勢並強化發展特色，以訂定校務發展之願景和目標，並確保每一項功能運作有助於達成既定之目標，並進行持續性之自我改善。具體而言，校務評鑑之評鑑目的包括：

一、檢視競爭態勢：促使大學從世界大學

競局中，解析自我的強弱機先，從少子化及產業的趨勢，定位自我的教學研究內涵。

二、落實校務發展計畫：要求大學確實擬定校務發展計畫，適時自評更新，並建立持續性改善之品質保證機制。

三、評定教研績效：從行政管理、教學、研究、推廣、學生學習成效，評定大學教育績效。

四、獎勵優質，建立標竿校院：激勵大學明示在行政或教研上的特色及優異表現，並建立標竿校院分享其成功經驗。

五、匡正發展偏差：列示在管理或教研上有偏失大學，促使限期改善。

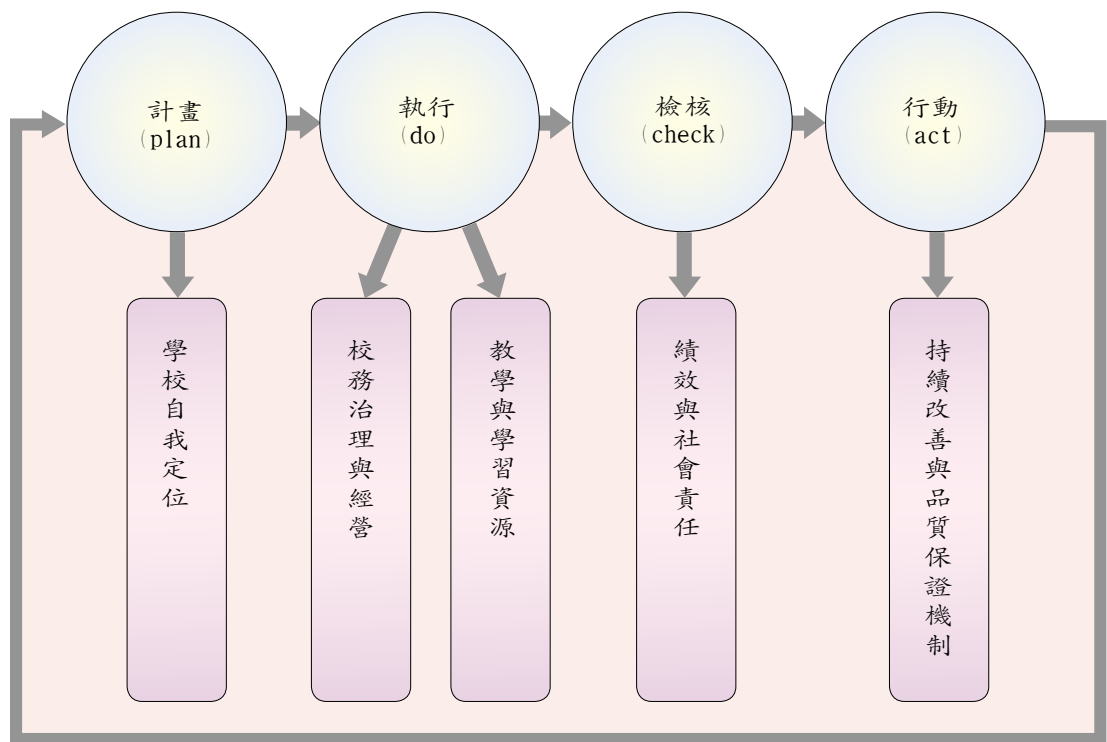
六、提供政策參考：綜合評鑑結果，提供高等教育發展意見，以供政策參考。

五大評鑑項目

在確保大學校院校務評鑑機制能與國際並駕齊驅，且能符合整體學校評鑑理念之前提下，本次大學校院校務評鑑實施計畫之評鑑項目設計，係參酌主要國家高等教育校務評鑑機制之實務，並在品質保證精神下，結合全面品質管理PDCA（Plan, Do, Check, Act）之計畫、執行、檢核、行動循環圈的概念，以展開一連串追求校務評鑑改善的行動。茲將我國大學校院校務評鑑內容根據圖一的架構，分為「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」、「持續改善與品質保證機制」等五個評鑑項目，以下分別說明其主要內涵：

項目一：學校自我定位

學校自我定位在確保大學校院能確認本身之優勢、劣勢、轉機與危機，說明學校發展方向及重點特色，界定學校之自我定位，



圖一 我國大學校院校務評鑑標準之PDCA循環圈

進而擬定校務發展計畫，再依據校務發展計畫，開設適當系所及學程，並訂定學生之基本素養與核心能力，以符合教育國際化與市場化之趨勢，強化學校競爭力。

項目二：校務治理與經營

學校根據校務發展計畫需求，在組織層面，建立行政管理系統與運作結構，並進行適當的人力配置，促進有效能的學校領導，且能有專責機制以規劃擬定校務發展方向。

在行政運作方面，各項重要會議與組織均能有效運作。

在學校財務狀況方面，包括公立學校校務基金及私立學校會計制度之管理與規劃，可以穩定健全的發展並維持學校長期營運，以能落實校務治理與經營。

並且，學校為強化教師之國際學術合作和

擴大學生國際視野，能推動雙向之國際交流活動。

最後，學校應能善盡社會公民責任角色，主動定期公開完整的校務資訊，使利害關係人充分瞭解學校現況。

項目三：教學與學習資源

學校之教學與學習資源包括教學人力、獎助學金、學習環境，及設施與設備四個部分。

在教學人力部分，學校能確保教師人力與學生人數之合理性，並能建立明確之教師學術表現評核機制，同時獎勵教師卓越表現，以促進學術活動與教師專業發展。

在獎助學金部分，學校能提供並爭取多元之獎助學金來源，及必要之工讀機會，以使優秀學生能安心學習。

在學習環境部分，學校能設置健全之課程規劃機制，根據學生基本素養與核心能力訂定適當之課程內容，並應提供學術單位合理且統整之教學與學習空間。

在設施與設備部分，學校應提供足夠的軟硬體設備，並有完善的管理和維護機制，以支持教師教學和學生學習，充分發揮支援功能，構築成為一所永續發展與經營之校園環境，同時包括導師制、輔導機制、社團活動、生涯發展等方面，均有健全之機制，且能落實實施。

項目四：績效與社會責任

衡量績效責任的主體包括評量學生之學習表現與教師之學術表現。

為確保學生學習績效，學校應對學生入學條件設定篩選機制，並對在學之學習效果進行評量，以確保學生畢業時具備應有之基本素養與核心能力。

而對教師績效責任的評估，則反應在教師的學術表現，包括教學、研究及服務三個部分。同時，學校應能符應社會期待，善盡社會公民責任，以型塑為一所高聲望之教育機構。

項目五：持續改善與品質保證機制

為建立一套品質保證機制，對內學校能建立自我評鑑機制，依據校務發展計畫以檢視辦學績效，建立一個持續改善之品質保證機制，以達成校務發展目標，而能確保校務永續發展。

對外，應能蒐集利害關係人之意見，並選定標竿機構進行標竿學習，以做為品質改善與校務發展之參考。

評鑑方式

本次大學校院校務評鑑之執行期間，自100年1月1日起至100年12月31日止，將以一年時間完成全部評鑑工作，評鑑對象除一般大學校院外，亦包含9所軍警校院、國立空中大學及高雄市立空中大學，共81校受評。

高等教育評鑑中心已於去（98）年11月分別辦理南區與北區兩場校務評鑑實施計畫公聽會，會中針對評鑑實施方式、評鑑指標等進行說明，以使各受評學校充分瞭解此次大學校務評鑑之評鑑目的、評鑑內容及評鑑方式，再由評鑑中心彙整各校建議，修正評鑑指標後，於98年底報教育部正式公布校務評鑑實施計畫，俾利學校做為自我評鑑的依據。而實地訪評工作，將在100年3月起展開，各校的受評時間，將在適當的場合由各校公開抽籤決定，預計於100年度分上、下半年完成實地訪評作業。

對於評鑑委員遴聘，以具有高等教育機構校務行政經驗之教授或具教育評鑑專業之學者專家為優先考量，同時加入相關業界代表為評鑑委員，其遴聘方式以評鑑中心推薦及各校推薦為原則。評鑑委員必須參加過評鑑中心辦理之評鑑委員研習會；同時，為確保評鑑委員的客觀與公平性，實地訪評前將把建議之評鑑委員名單寄送各受評大學校院，各受評大學校院可就建議名單中委員的專業條件或相關原因，在舉證確實理由下，對推薦之評鑑委員提出迴避申請。

實地訪評每校預計二天的時間，受評學校如設有不同校區，將增加一天之實地訪評，相關評鑑資料於校總區呈現，負責「教學與學習資源」項目之評鑑委員，將至其他校區瞭解其教學與學習資源是否符合學校之校務

發展規劃。

訪評方法將採取實地設施觀察、座（晤）談、資料檢閱及問卷調查為資料蒐集方法；同時根據評鑑項目向大學校院主管、教師、行政人員、學生及畢業校友蒐集資料。

評鑑結果處理

大學校院評鑑結果採認可制精神，評鑑結果將分為「通過」、「有條件通過」及「未通過」三種認可結果。對評鑑結果認定之標準，係由評鑑委員根據受評大學校院在各評鑑項目之整體實際表現，綜合大學校院自我評鑑報告與實地訪評結果，分別對每一評鑑項目提出認可結果之建議。

此一結果建議案，再提交由曾任大學校長者所組成之認可審議委員會進行審議後，由評鑑中心向社會大眾公布結果，並將結果提報教育部做為擬定相關政策之參據。

結語：選擇符合特性的參考效標 引導大學發展特色

本次大學校務評鑑係基於整體學校評鑑之理念，期望透過評鑑引導學校找出自我定位，發展辦學特色，因此在五個評鑑項目中，均分別描繪一個「最佳實務」供學校參考，並提出學校要達到最佳實務之「參考效標」。也因為本次校務評鑑相當強調尊重各大學校院辦學之差異，因此所有參考效標均採「問題」形式呈現，受評學校可以根據學校自我定位與校務發展計畫，選擇符合學校特性之參考效標，將學校之實際作法採量化數據或質性文字呈現，因此，並非每一個學校均須回答全部參考效標，而是應依據校務發展計畫所要達成目標之內涵，選擇符合之參考效標說明辦學現況。唯有如此，本次大學校務評鑑才能真正達成引導學校找到自我定位，發展辦學特色之旨趣！



▲引導學校發展辦學特色，是100年度辦理大學校務評鑑的目的。（王錦河／攝）