

# 從「大學小革命」

## 探討大學自我治理之目標實踐

江惠真\*

### 摘要

學校是一個開放系統，隨著時代民主化及社會進步，學校之管理模式與策略隨之朝向「本位管理」修正，這樣的學校管理改革乃起源於 1980 年代，如今已經有越來越興盛之現象。

學校須回應國家教育政策、家長、學生及社會對學校教育的期待，高等教育尤其須不斷回應人才培育的妥適性與需求性，因此，利害關係人的期待與滿足應被視為是學校效能的一個重要環節。

就學校校務的決策歷程而言，蒐集利害關係人之意見，已經是各個大學經常運用的機制，然而，意見的蒐集方式與資料的處理如何回應至決策制定層面，學校之間有著相當的差異。

近幾年來，少子化已經使得大學面臨到市場需求問題，利害關係人的期待更隨之重要。因此，我們已經看到一些快速回應需求的大學，在課程發展層面已經有了改變，本文採個案研究方法，從教育部之「大學小革命」計畫進行探討，發現大學在課程發展的決策歷程須加強（1）歷程的信賴度；（2）師與生的課程共識；（3）提供教師適當的觀念和支持；（4）資訊透明及明確的參照；（5）形成性的重要高於總結性；（6）回饋與發展需形成迴圈，如此一來，學校課程決策歷程的開放能促進大學自我治理之目標實踐，並進一步強化學校效能。

**關鍵字：**大學小革命、大學自我治理、學校效能、課程發展

\*江惠真 臺北市立大學教育行政與評鑑研究所 博士生

臺北市立南港高級工業職業學校校長

# 從「大學小革命」

## 探討大學自我治理之目標實踐

Hui-chen, Chiang

### Abstract

School is an open system. There, the model and policy of management have formed a tendency of self –management with the democratization and the progress of society. Such self –management had started from 1980 and now it is more and more prevailing.

Schools have to respond to the national education policies, the expectations of parents, students and society. Especially, the higher education has to respond to the propriety and needs of the cultivation of qualified people constantly. Hence, the expectations and satisfactions of the stakeholders should be taken as the important segments of school effectiveness.

As to the process of decisions making in school policies, gathering the stakeholders' opinions has been the usual operation of each university. But as to the way of opinions gathering and how the opinions applied to the decision making, the differences among schools are quite large.

In these years, the trend of fewer children has made universities face the problems of supply and demand, and then the importance of the expectations of the stakeholders has been much emphasized. Therefore, there are some universities which respond to the need quickly have emerged changes in the curriculum development. According to the finding of this case study of "The University Action Plan (the micro revolution of university)", this research suggests that in the process of curriculum development universities should emphasize that the reliability of process, the consensus of curriculum between teacher and student, supply teachers appropriate viewpoints and support, transparent information and definite reference, formative is more important than summative, feedback and development should be in a loop. Therefore, the open of the decision-making process in curriculum development fulfills the objective of IR, and further, it promotes school effectiveness.

**Keywords:** The University Action Plan, Self-management of university, School effectiveness, Curriculum development

## 壹、前言

隨著時代民主化及社會進步，學校之管理模式與策略隨之朝向「本位管理」修正，又因為學校是一個開放系統，學校須不斷與外界進行各種互動。

學校須回應國家教育政策、家長、學生及社會對學校教育的期待，高等教育尤其須不斷回應人才培育的妥適性與需求性，因此，利害關係人的期待與滿足應被視為是學校效能的一個重要環節。然而，如何回應利害關係人的期待，其速度與範疇的恰當性是一個實踐層面的課題，必須以學校績效責任為基礎，始能達到學校校務自我治理的目標。

另就學校校務的決策歷程而言，蒐集利害關係人之意見，已經是大學經常運用的機制，但是就意見的蒐集方式以及如何回應至決策制定層面，學校之間則有著相當的差異。

近幾年來，少子化已經使得大學面臨到市場需求問題，利害關係人的期待更隨之重要。因此，我們已經看到一些快速回應需求的大學，在課程發展層面已經有了改變，教育部稱之為「大學小革命」，本文希冀從這些小革命中一探學校課程決策歷程如何促進大學自我治理之目標實踐，並進一步探討它與學校效能間之關係。

以下先就課程決策歷程與學校效能之關係作一闡釋，再就個案學校之研究結果作一論析。

## 貳、課程決策歷程與學校效能之促進關係

學校是一個開放系統，開放系統不斷的與外界環境交互作用，進行物質、能量和信息的交換，經由轉換的歷程，將輸入變為輸出，投入社會環境中(Hoy & Miskel, 2008)，因此，必須隨社會變遷而革新，方能符應社會之需求(秦夢群，1998)。開放系統與所有次級系統必須彼此發生動態交互作用，並相輔相成，系統才能生存發展，以學校而言，就是學校價值文化和目標、師生需要、師生互動、角色權責、教學實施、輔導措施、學校行政歷程等之交互作用。開放系統必須設置回饋機制，以使系統得以抱持平衡穩定之狀態，但是，不可避免的，所有開放系統都有走向衰亡的趨勢(Hoy & Miskel, 2008)，亦有反衰亡的能力，而學校革新就是一種反衰亡的能力，可以激發學校的生命動力（林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000）。

學校革新以適應變遷（楊德東，1999；Fullan, 1991），學校革新是「結構」、「人」與「觀點」的變革（謝文全，2000；吳明清1997），在「結構」的變革方面，學校革新要為新價值、新目標重設或重組學校組織結構，要注意加強學校和利害關係人之關係。在「人」的變革方面，要注意組織成員對管理變革的能力，要培育學校組織成員接受新知識、新技術的能力，提升教師專業自主能力及擔負專業責任。在「觀點」的變革方面，強化教師專業的自主能力與責任，進行以教學核心技術的改進，以符應學生及家長的需求（江惠真，2009；吳明清，1997）。

學校革新必須有計劃、有步驟，並強調學校自主管理的作法，以學校績效責任為基礎，回應利害關係人的期待為前提，因此，學校革新的關鍵焦點應是學校校內情形的改善，由下而上以校本的策略進行，強化學校自我治理的本位管理（江惠真，2009）。

學校本位的自我治理模式與策略起源於 1980 年代，如今已經有越來越興盛之現象，D. J. Reichard 提出二十世紀中期「大學校務治理研究」(institutional research,[IR])，開始發展起來（引自臺灣教育大學系統、臺北市立大學，2014），也是其中一種取徑和模式。王麗雲(2013)、彭森明(2013)、Saupe 和 Montgomery (1970)認為「大學校務治理研究」在於收集有關機構的效能資料、環境資料、分析和解釋所收集的資料、轉換和解釋資料的分析資訊以做為機構規劃、制定政策以及做行政管理和學術方面決定的支持，而其涵蓋的範疇相當廣泛，包含了校務經營、財務、設施、課程、教學及學生學習成效等層面。

校務研究強調對校務資料的蒐集、分析、報告。其次是根據資料所產生的資訊解讀與行動，這些行動包括運作決定與決策決定。再者，高等教育社群文化核心是求真創新，資料是校務研究的基礎，校務研究所需要的資料包括量化與質性資料、客觀資料與意見資料、輸入產出資料與歷程性資料、內部資料與外部資料。其中，意見資料如滿意度、認同度、想法等，雖較偏主觀，但師生集體主觀就是

學校所需面對的客觀，學校必須面對（王麗雲，2014）。

從此觀之，以學生參與課程意見的表達或進行課程教學品質的評量等，可謂為學生參與課程發展的決策歷程，是提供學校以證據為本的自我管理與改進的基礎。學校須回應國家教育政策、家長、學生及社會對學校教育的期待，高等教育尤其須不斷回應人才培育的妥適性與需求性，因此，利害關係人的期待與滿足應被視為是學校效能的一個重要環節。

在校務治理歷程中如何回應利害關係人的期待，其速度與範疇的恰當性是一個實踐層面的課題，高等教育有其教育目標，大學也各有其辦學目標，這些核心理念，在回應利害關係人的期待，遭遇不同視角所提出之建議時，其適用與修正的幅度仍須以學校績效責任為基礎，始能達到學校校務自我治理的目標。Elmore (1990)由學校運作的取向將績效責任分為科技導向、顧客導向與專業導向的觀點闡述了三類模式，一個好的績效運作機制應在這三種模式中平衡與交錯運用，但也可看到在資料證據、利害關係人滿意及專業參與的彰顯。

表 1  
績效責任模式

| 面 向          | 科技模式                         | 顧客導向模式                                    | 專業模式                          |
|--------------|------------------------------|---|-------------------------------|
| 改善的<br>決定性要件 | 教學與領導措施都必須以經科學驗證有效的知識為基礎     | 教育人員直接對顧客（包括家長、學生與社區）負責                   | 教育人員及領導者的專業發展、專業自主與參與決策       |
| 改革的<br>策略目標  | 學校教育的核心技術                    | 服務的提供者與顧客的權力相對關係                          | 教師和學校領導者的專業化                  |
| 適宜的<br>改革策略  | 運用新的知識並有效的執行，以及定期的調整權力關係的結構  | 增加顧客選擇權、政策回應與資源管理彈性化                      | 提供專業化的條件，如自主、資源、尊重及專業知識       |
| 適宜的<br>績效程序  | 建立目標與表現指標，蒐集客觀的表現資料以利下次計畫的參考 | 政治、市場與管理機制<br>顧客參與學校決策、增加競爭壓力，並扮演外部審核者的角色 | 依據專業授權以解構並重建學校教育。合作計畫並協同教學與學習 |

資料來源：吳清山等人（2002）。臺北市：高等教育。

然而，近幾年來，少子化已經使得大學面臨到市場需求問題，利害關係人的期待更隨之重要，另就學校校務的決策歷程而言，蒐集利害關係人之意見，已經是各個大學經常運用的機制，然而，意見的蒐集方式與資料的處理如何回應至決策制定層面，學校之間有著相當的差異。

所謂決策，就是一種選擇行動方案找尋理想結果的一種程序。Herbert Simon (1960)曾說過管理者的決策程序有三個階段：情報—包含了收集決策者所需的環

境條件、設計—需要創造發展和分析可能的行動方案、選擇—要實際地選擇行動方案。最佳化理論的決策程序包括：1.確認決策的需要、2.標準的確立、分等及加權、3.搜集可用的情報及資料、4.確認可能的替代方案、5.依據所有標準評估每一個替代方案、6.選擇最佳的替代方案。由此可知，搜集可用的情報及資料是一個決策形成時的關鍵步驟，學生課程意見的蒐集正是此一步驟的重要來源之一。

遠見雜誌與奇摩網站在2012年合作辦理「大學聲望調查」，以深入了解大學生們對於學校的看法，以及在生活中所遇到的大小問題，邀請百萬名大學生以及已經走過大學歲月的學長姐，一起發表對於母校的看法。調查結果歸納十個大學生的主要建議，其中有排行第一的是「老師教學內容跟產業實務脫節」、第四名的是「教學評鑑像作文，只是書面作業沒意義」（林珮萱，2012），這也讓我們明白大學生對課程的期待與不滿。

又再以課程模式（Curriculum Model）來看，其中歷程模式強調的是教育的方式與教學的過程，並不只是教育的內容，且重視學習者的主動學習與教師的專業思考，強調教師與學生在教與學的互動歷程，認為課程是由師生所共同建構的（霍秉坤、黃顯華，2010），學生是教室裡最重要的決定者，教師的教學準備無論如何豐富，唯有學生投入教室課堂，學習才會發生（Connie & Susan, 2012）。Elmore(2000)更指出學校為鬆散連結的組織，其核心技術在於教與學，教育行政難以管理教室裡的核心技術，因為在學校脈絡中，最重要的問題是教室裡的需求，教室裡的需求問題是學校教育問題的最小卻最根本的問題。因此，以大學的課程發展來說，服務的關鍵對象是學生，因此，學生參與課程發展之決策歷程，將使學校提供之課程更能滿足學生的需求及期待，以維護學生學習權益，實踐大學之績效責任，進而能促進學校效能的展現，這也是校務研究的功能。

## 參、研究對象與研究方法

本文採用質性個案研究為取徑，選擇教育部「大學小革命」計畫為研究範疇，依據計畫的延續程度選擇「大學小革命」三年皆獲得補助之計畫作為本研究之探討對象，因此，選擇以鍾怡慧教授主持之三年計畫為研究對象。

表 2

研究對象

| 序號 | 年度        | 計畫名稱      | 申請單位               | 計畫主持人 |
|----|-----------|-----------|--------------------|-------|
| 1  | 2011-2012 | 發現美好，分享感動 | 國立澎湖科技大學<br>通識教育中心 | 鍾怡慧教授 |
| 2  | 2013      | 發現美好 ING  |                    |       |
| 3  | 2014      | 發現美好在菊島   |                    |       |

資料來源：修改自大學小革命（2011）。

為深入瞭解個案學校如何在學校革新脈絡中實施大學小革命的計畫，乃透過文件分析方法蒐集資料，在文件分析部分，主要資料來源為之學校刊物、教育部的計畫、計畫執行之文件如課程大綱、教材等，以及教學評量表、學生意見回饋資料、教學省思、媒體報導、教育部成果報導等。

## 肆、研究結果

### 一、「師與生」角色互融、「結果與歷程」並重、「個體與群體」齊進的「大學小革命」

教育部在 2011 年開始了這項「大學小革命」推動計畫，計畫期程共分為三期，預訂到 2015 年結束。計畫主要目的在鼓勵大專校院師生組成團隊，從「自我」、「所學」、「在地文化」及「日常生活」這四個面向中尋找議題，透過創新課程、推廣活動及創作實驗等方式，打造校園特色文化氛圍，提升大學生之想像力、創造力及面對未來解決問題之能力，更期許對於未來的臺灣社會及產業奠定育創新的基礎（教育部，2011）。

各申請案之核心議題及計畫內容，重視師生協作及跨界合作的基本精神。計畫申請案須經由師生交流而產生，執行團隊應由不同系所教師二名以上及不同系所學生四名以上共同組成，並鼓勵邀請業界人士共同參與。各個計畫包括以下內容：創新課程、推廣活動、創作發表。

計畫分為三階段審查，審查指標中除了須符合補助目的及推動重點外，強調核心概念的實驗性、創新性、前瞻性以及引發社會共鳴的程度、大學特色與在地文化的呼應、跨領域多元合作的企圖等。

「大學小革命」（2011）推動計畫對於如何想像未來文化沒有確切定義，但是有操作原則，分別為：

- (一)鼓勵參與者體驗新事物，但也珍惜自己的根源。
- (二)不把過程只當作手段，而是把它視為目的本身。
- (三)不只在表面上應付任務，更追求深層的意義。
- (四)重視人際的交流，在乎情感的展現。
- (五)懂得尊重個別差異，也能融合矛盾。

因此，在這個計畫主導蘊含的精神是那種「師與生」角色互融、「結果與歷程」並重、「個體與群體」齊進的課程發展哲學。

### 二、2011 以來 27 場不同校園發展的小革命計畫

#### (一)2011-2012 年共入選 13 件計畫

表 3

## 「大學小革命」2011-2012 年補助計畫一覽表

| 序號 | 計畫名稱                                  | 申請單位                | 計畫<br>主持人 | 職稱       |
|----|---------------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| 1  | 雙城故事@<br>A320.34.101//space.place     | 國立東華大學<br>自然資源與環境學系 | 顧瑜君       | 教授       |
| 2  | 「去醫療化」的健康照護革<br>命-社區參與與社區再造的<br>新社會想像 | 南華大學<br>應用社會學系      | 周平        | 副教<br>授  |
| 3  | 襪哈哈，大家一起來革命！                          | 建國科技大學<br>國際企業管理系   | 洪雅雯       | 助理<br>教授 |
| 4  | 東大巴拉冠                                 | 國立臺東大學<br>華語文學系     | 董恕明       | 助理<br>教授 |
| 5  | 藝術的微經紀與微經濟                            | 國立臺北藝術大學<br>共同學科    | 王盈勛       | 助理<br>教授 |
| 6  | 浪花-流浪花蓮的 13 種可能                       | 國立東華大學<br>華文文學系     | 魏貽君       | 助理<br>教授 |
| 7  | 好漢坡異想團隊-創造力與<br>在地文化產業人才培育計<br>畫      | 義守大學<br>大眾傳播學系      | 鄭瓊月       | 副教<br>授  |
| 8  | 發現 NPP：非營利個人的跨<br>界學習與社會網絡建立          | 美和科技大學<br>老人服務事業管理系 | 陳秀靜       | 講師       |
| 9  | Fun 台語-府城在地文化台<br>語實驗電影               | 康寧大學<br>資訊傳播學系      | 陳驛        | 副教<br>授  |
| 10 | 縮減食物里程小革命                             | 南亞技術學院<br>幼兒保育系     | 張陳基       | 助理<br>教授 |
| 11 | 發現美好，分享感動                             | 國立澎湖科技大學<br>通識教育中心  | 鍾怡慧       | 助理<br>教授 |
| 12 | 藝陣文化 e 創意-家將狂想<br>曲                   | 國立臺東大學<br>社會科教育學系   | 賴亮郡       | 教授       |
| 13 | 2024：未來國際島                            | 國立臺灣師範大學<br>英語學系    | 梁一萍       | 教授       |

資料來源：修改自大學小革命（2014）。

(二)2013 年共入選 10 件計畫

表 4

「大學小革命」2013 年補助計畫一覽表

| 序號 | 計畫名稱                              | 申請單位                              | 計畫<br>主持人 | 職稱   |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|------|
| 1  | 雙城故事@<br>A320.34.101//space.place | 國立東華大學<br>自然資源與環境學系               | 顧瑜君       | 教授   |
| 2  | 藝陣文化 e 創意一家將狂想曲(II)               | 國立臺東大學<br>社會科教育學系/文化<br>資源與休閒產業學系 | 賴亮郡       | 教授   |
| 3  | 伯公伯婆牙嘻嘻                           | 國立聯合大學<br>資訊與社會研究所                | 晁瑞明       | 副教授  |
| 4  | 發現美好 ING                          | 國立澎湖科技大學<br>通識教育中心                | 鍾怡慧       | 助理教授 |
| 5  | 跨界、出走—性別、護理與醫療的跨領域社會實踐革命          | 高雄醫學大學<br>性別研究所                   | 楊幸真       | 副教授  |
| 6  | 大學生小工坊，宿舍革命微創業                    | 國立中央大學<br>創新育成中心                  | 徐國鎧       | 主任   |
| 7  | 吾讀有偶：讓閱讀在彼此的<br>藝想中邂逅             | 國立臺灣大學<br>中國文學系                   | 吳旻旻       | 副教授  |
| 8  | 藝術蒲公英，N 次方！                       | 國立虎尾科技大學<br>藝術中心                  | 廖敦如       | 主任   |
| 9  | 176 · Wowhaha !                   | 建國科技大學<br>國際企業管理系                 | 洪雅雯       | 助理教授 |
| 10 | 南部創意產業研究生聯合<br>辦公室                | 國立高雄應用科技大學<br>文化創意產業研究所           | 楊雅玲       | 助理教授 |

資料來源：修改自大學小革命（2014）。

### (三)2014 年共入選 4 件計畫

表 5

「大學小革命」2014 年補助計畫一覽表

| 序號 | 計畫名稱                                    | 申請單位             | 計畫<br>主持人 | 職稱   |
|----|---|------------------|-----------|------|
| 1  | 雙城故事：「跨界與歸零」之課程與空間實驗方案                  | 國立東華大學自然資源與環境學系  | 顧瑜君       | 教授   |
| 2  | 智慧服務蜂炮鎮 再現宜居新月津                         | 南榮科技大學<br>商業管理學院 | 李豫暉       | 院長   |
| 3  | 作夥來 CPR (Combining Puppetry and Robots) | 正修科技大學工學院        | 龔皇光       | 院長   |
| 4  | 發現美好在菊島                                 | 國立澎湖科技大學通識教育中心   | 鍾怡慧       | 助理教授 |

資料來源：修改自大學小革命（2014）。

### 三、美好菊島—「大學小革命」個案探討

#### (一)這場小革命始於學校使命感

個案計畫的主持人鍾怡慧教授在計畫中指出（2012），澎湖，是一個亟待保存與開展在地人文的海洋群島，而澎科大，又是一所澎湖離島上唯一的大學，除肩負知識傳授與全人養成之重任外，對澎湖離島來說，澎科大更應承載澎湖在地人文保存與傳遞的重要使命。

過去，澎科大各院系本於專業，發展澎湖離島文化與既有資源，結合澎湖離島在地海洋資源，發展特色課程，期能建立學校獨特之標竿品牌。而今，通識教育以課程方式規劃實施大學小革命計畫，從課程、師資與教材之研發著力，與在地文化資源結合，為人才培育紮根做更有效能之規劃與貢獻，這是個案計畫推動大學小革命之理想（鍾怡慧，2013）。

#### (二)螺旋式發展的人才培育策略

對大學小革命的計畫發想始於學校使命感，個案計畫希冀透過課程、活動的推動，讓大學生燃起對自身與澎湖在地文化的關懷與熱情，激發培養具備想像力與創意的未來人才，因此，「發現美好在菊島」大學小革命計畫以螺旋式發展的人才培育策略，連續三年透過創新課程、推廣活動、創作發表以及創作實驗等方式，以澎湖獨特的自然景觀為橫軸，以豐富的人文故事為縱軸，帶領大學生從不同面向尋找屬於澎湖的人文風景、土地的動人故事（鍾怡慧，2013）。

#### (三)從現況出發，尋求問題的改善

個案計畫主持人分析個案學校的學生疏離、冷漠、輕忽及無感，繪出以下從

現況出發，尋求問題的改善的計畫構想圖像。

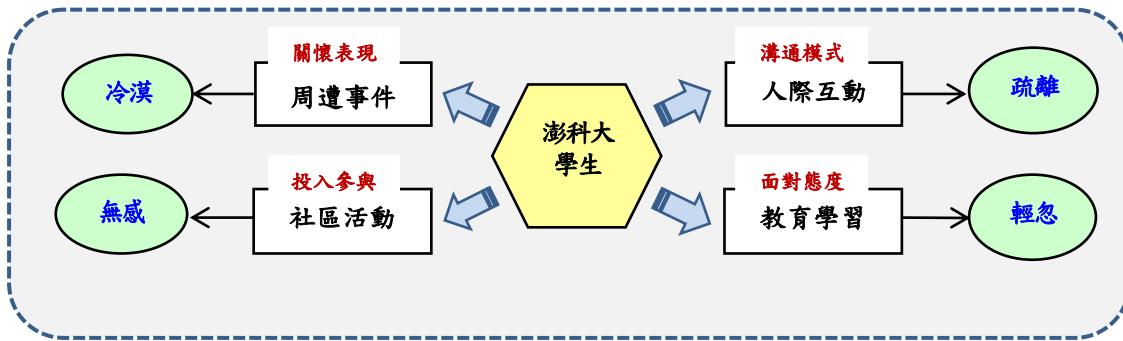


圖 1 個案計畫學生的生活現況

資料來源：鍾怡慧（2011）。

個案計畫主持人於 2011 年 8 月提出第一年大學小革命計畫，期待透過創新課程、推廣活動以及創作實驗等方式，藉由團隊的規劃，不斷地以想像、構思凝聚想法，以實作發展能力，由計畫過程的評量修正，更能夠藉由反思改變孩子發自內心的自省，嘗試能改變澎科大學生在面對教育學習的態度更積極，在人際互動的溝通模式能友善親和，在面對周遭事件都能用同理關懷，而對社區活動更能投入參與（鍾怡慧，2013）。

#### (四)以學生為核心的課程計畫

以計劃面來說，這個個案是以當地獨特的自然景觀為橫軸，以豐富的人文故事為縱軸（鍾怡慧，2012），將學生的學習擺在計畫的縱橫軸交會點上，成為主要思考。以計畫的推動概念圖來看，個案計畫是以CIPP的概念與模式發展與執行，並以學生學習為背景，以改變學生為目標。

個案計畫以學習的歷程做操作性及階段性的學習課題設計，透過「想像」激發學生改變大學生活的動機，破除「那怎麼可能？」的不可能迷思；透過「構思」凝聚想法，引導學生檢視自身與周遭的關係，檢視自身與周遭世界需要改變什麼？思考自身能對澎湖文化創意保存、開展能做的改變為何？鍾怡慧（2013）指出個案計畫不斷地以「實作」發展能力，鼓勵學生透過影像走出校園課堂看澎湖，將對澎湖體驗的感動轉換不同的表現形式，用影像紀錄澎湖的故事，做為行銷澎湖文化的可能途徑；計畫更經由過程的「評量」修正，讓學生找到方向，分析影像紀錄獲得之回應共鳴；以「反思」改變孩子發自內心的自省，思辯自我對周遭改變的好壞關連，以堅定成為澎湖文化創意的爭護者（鍾怡慧，2013）。計畫延續推動概念如下圖所述。

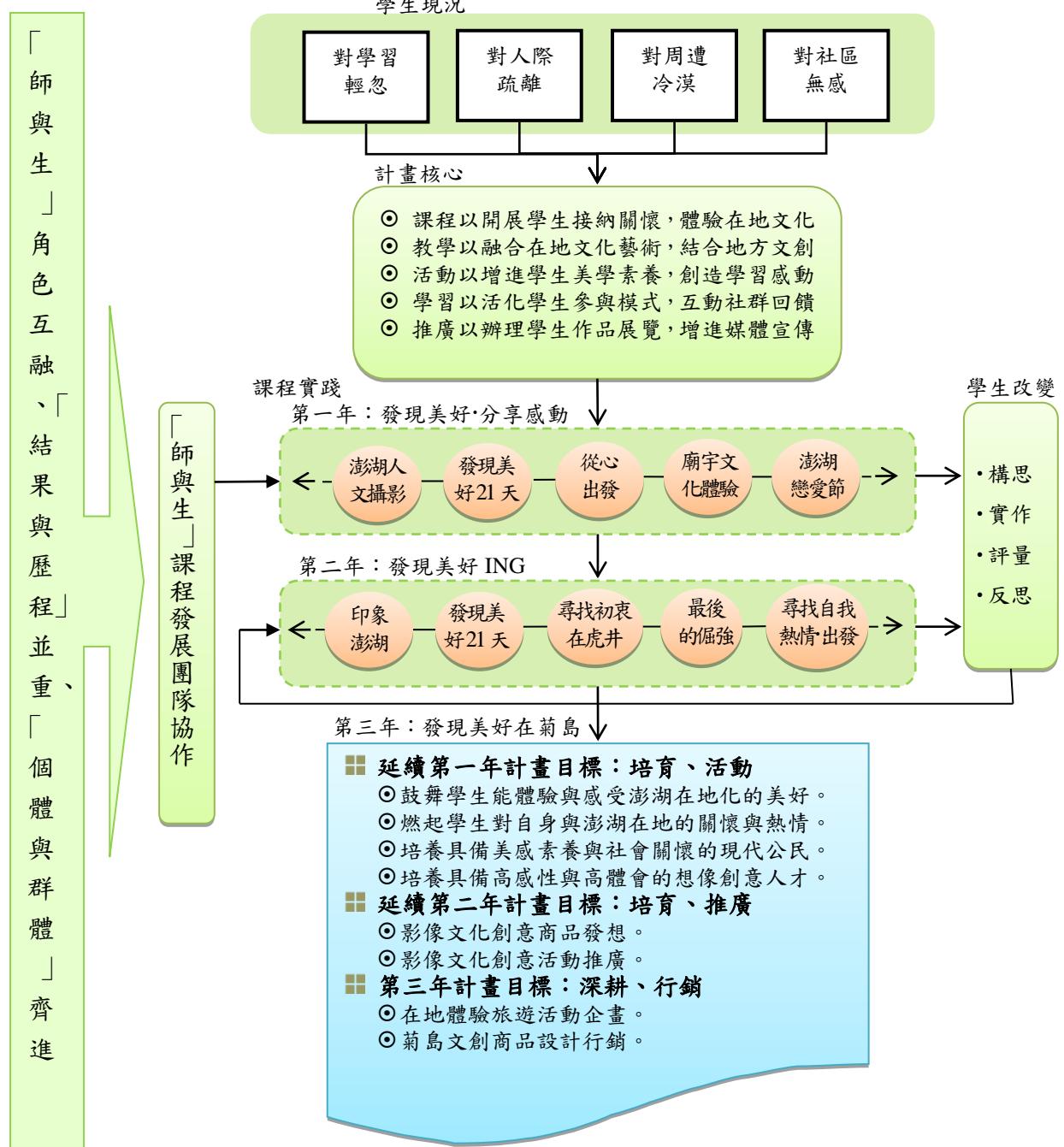


圖2 個案計畫延續推動概念

資料來源：修改自鍾怡慧（2013）。

以計畫形成歷程來說，個案計畫藉由團隊的規劃，不斷地以想像、構思凝聚想法，以實作發展能力，由計畫過程的評量修正，期能達到計畫目標及小革命的精神，個案計畫團隊係不同領域師生與不同專長的文創工作者，組成異質性高之計畫團隊，其中有一個非常特別且重要的部分，是將學生納入教學計畫的團隊中，藉此更落實以學生為學習的中心的理念，讓學生的想法、感受、期待能被更加的理解，計畫團隊所屬之師生為主要互動成員，定期召開工作室會報研商計畫

推動期程進度、課程修正、活動籌備等，以激發更多元思考與執行策略方案。

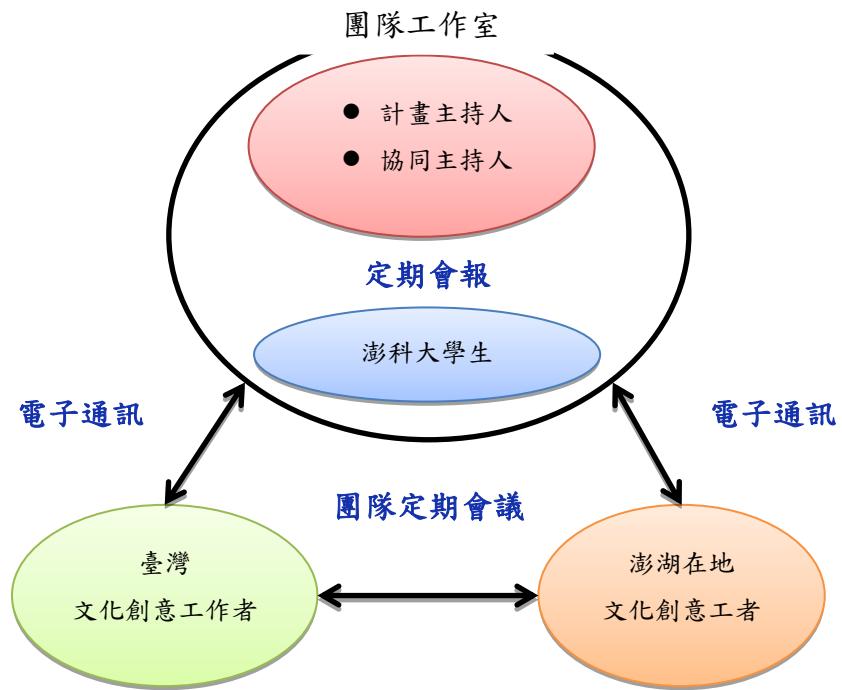


圖3 個案計畫之團隊互動關係

資料來源：鍾怡慧（2013）。

就計畫執行來說，正如同許多計畫或大學課程一樣，執行完畢後會進行學生的評鑑，個案計畫在這個部分有形成性及總結性的評量，形成性的評量多以質性方式蒐集對活動的安排設計的看法及省思，藉由這樣的回饋機制一方面進行課程修正，另一方面也進行感動的觸發，總結性的評量則以五等量表進行，分別就敬業精神、授課情形方式、教學內容、學習效果、師生關係、課程網站幾個面向詢問學生意見或滿意情形。

從遠見雜誌「大學校園微革命」舉行的「大學聲望調查」，學生第一關切的是「老師教學內容跟產業實務脫節」、另外「教學評鑑像作文，只是書面作業沒意義」也是相當在乎，可見一般大學生對課程的期待與不滿，這個個案沒有這種情形，師生互動是相當強而有力，教學又與產業世界結合，所以在個案中我們看到的是一個「師與生」角色互融、「結果與歷程」並重、「個體與群體」齊進的「大學小革命」。

#### (五)從「自我」、「所學」、「在地文化」及「日常生活」連結「未來」與「人才」

個案計畫之發想來自於以正向鼓勵學生對在地文化的關懷，因此，計畫於實施過程與完成階段分別逐步推動適度之移轉，以提高本計畫符應「大學小革命」之理想實現。在引導重要議題領域方面，建構課程網站、部落格、社群網站等以

形成新領域或子領域，並充分應用活動促成公民參與，且配合新聞媒體報導，擴大議題效益，引導或普及該領域之創新觀念或知識。

本計畫為結合課程目標，鼓勵學生創作，同時帶動澎湖社區之參與，活絡澎湖離島之文化觀光發展，計畫推動期間，預期與更多社區與地方產業進行適度之行銷參與，如與澎湖社區虎井里合作跳港極限活動、與澎湖在地產業等相互配合，透過影像傳達澎湖人文故事，同時結合產業商品特色，進行創意行銷，以達未來創意人才培育之計畫目的（鍾怡慧，2013）。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一)師生的互動促進課程發展與學習建構之張力

個案計畫實施3年，透過跨界的師資以及學生融入課程協作的歷程，融合不同專長、不同「位置」的人，組成課程與計畫發展團隊，異質性的組成使得課程的元素更加豐富而紮實，貼近生活場域設計課程，運用澎湖在地資源融入計畫，更讓學生自行建構學習的意義，影像美學課程引領學生由觀看自己與觀看他人出發，啟發學生們用不同的角度與思維觀看自己，個案計畫在課程設計引用了羅蘭巴特的「刺點」(punctum)理論，透過刺點的尋求，使學們能感受到澎湖的文化，從不同的文化底下找尋共同的記憶痕跡進而產生共鳴與認同。在認同與共鳴建構的過程中，學生們默默的開始觀看澎湖的文化與關注未來的發展，也使學生學習的經驗得以完整。

整個課程是以高感度的敘事方式進行，師生角色互相融合在課程進行的歷程中，整體來說，這是一種對學生彰權益能的課程發展與執行歷程，充滿強而有力的張力，如同物理學上所定義繩子或弦內分子間的交互作用，讓繩子或弦無法分開的綜合效應。

#### (二)學生參與課程發展決策歷程，提升大學在人才培育面向之效能

個案計畫重視學生參與課程的省思與意見的蒐集與應用，再加上在計畫成員中加入了19位學生，文件中，雖然沒有結構性的展現出學生在課程發展決策歷程的角色，但是從課程實施的檢討修正對應到學生的心得、省思以及課程評鑑問卷等資料，了解到學生是課程的主體、課程發展決策歷程充分連結到學生的參與。

分析個案所運用的配套措施，包含有組成多元師資與學生團隊，藉由定期會報維持機動性修正、建構課程網站、部落格、社群網站等機制蒐集意見回饋、辦理學生課後之延伸學習工作坊，強化學習的策略修正等，紮實地進行課程發展之歷程評估，另外，每學期進行教師教學回饋評量、活動推廣問卷等，以彙整推動成效。

個案計畫結合課程目標，貼近學生需求，專注學生改變，藉由學生省思回饋提高學生參與發展課程的歷程，因此學生既是參與者、接受者也是影響者，個案以這樣的歷程成就了學生與教師以及學生與課程之間的互動，將學生置於課程發展及學習的核心，使課程計畫目標達成，並實現了學校在人才培育面向的效能。

#### (三)學生課程參與程度的提升有效實踐大學校務自我治理的目標

大學校務自我治理的範疇包含了支持領導者學術領導、人事、招生、學生財務支援、課程、學籍管理、學生生活、財務、設施、體育事務、校友關係與對外

公關等事項，最終在促進課程與教學與學生學習等層面之成效，發揮重要的關鍵影響力，強化學校績效責任。個案計畫展現出對學習者張權益能的效應，以及正向提升學生課程滿意程度，增進了社區及媒體對學校教育的關注與讚譽，更進一步進到社區服務的角色功能，實現學校的人才培育目標，提升學校效能，有效實踐大學校務自我治理的目標。

## 二、建議

### (一)為確保人才培育之學校效能，大學不可忽視課程發展面向的自我治理

學校是一個開放系統，須不斷的與外界環境交互作用，因此，面對未來的變遷，校園可以是一個實驗未來的場域，而為了適應未來，校園也必須是一個創造未來的場域(教育部，2011)，尤其是大學，對於未來的人才培育更須發揮功能，必須隨社會變遷而革新課程，方能符應社會之需求，以展現學校效能。

近幾年來，少子化已經使得大學走向市場驅動的經營方向，自行調適因應與謀求發展，回應需求，師生需要、師生互動、角色權責、教學實施歷程等之交互作用等皆須有所改變，強化教師專業的自主能力與責任，進行以教學核心技術的改進，以符應學生及家長的需求，並且須設置回饋機制，以使學校系統得以抱持平衡穩定之狀態。

另就學校教學與課程評鑑而言，意見的蒐集方式與資料的處理如何回應至課程發展決策層面，學校之間以及教師之間有著相當的差異，就本研究個案來說，是一個快速回應需求的課程，在課程發展層面已經有了正面改變，個案計畫的這場小革命進行包含想像、構思、實作、評量與反思等五個步驟，在這個革命歷程達到了創造趨勢與價值，建構大學獨特的文化品牌定位，並且展現大學自我治理之目標實踐，建議大學為確保人才培育之學校效能，不可忽視課程發展面向的自我治理。

### (二)擴展「大學小革命」經驗，生根於學校校務治理的實際作為

就「大學小革命」經驗而言，因應大學自我治理，進行課程與教學評鑑，是一種自我反省、學習與改進，對學校發展的幫助很大。為擴展「大學小革命」經驗，生根於學校校務治理的實際作為，建議大學在課程發展的決策歷程須加強（1）評鑑歷程的信賴度；（2）師與生的課程理念共識；（3）提供教師適當的課程觀念和發展課程的支持；（4）評鑑資訊透明及提供明確的參照；（5）形成性的評鑑其重要高於總結性評鑑；（6）回饋與發展須形成迴圈。

課程與教學評鑑歷程作法必須系統化、科學化，質與量並重，學校層級可著重於量的資訊蒐集，教室層級的評鑑可重視質性意見的蒐集，以同時重視形成性與總結性的資訊，課程的修正亦是課程發展歷程的一部分，形成性的意見須特別重視，以力求教師與學生對課程期待的共識。

高等教育社群文化核心是求真創新，自我評鑑若是虛應故事，缺乏可靠證據與探究精神，便違反高等教育核心價值，也不容易說服師生參與自我評鑑，因此，提供參考資訊以便形成判斷，加強深度資訊的需求，以證據為本的檢視(evidence based review)方能帶來有效的學習與改進。

當學校下放決策權力及開放資源運用時，參與的成員需有正確觀念及獲得支持，若教師專業發展僅停留於經驗累積，和侷限於學科教學，意識不到師生互動角色在課程發展的實質意義，教師重教學，輕學習，不熱衷學生溝通，則無法落實課程自我評鑑的真諦。

當學校面對新的轉變，須要不斷轉型、創新時，教師的專業發揮要見諸於學校的整體表現和特色，要與所服務學校共謀發展，在這樣的教育環境下，教師須重新思考教師專業的角色與功能，必須在改革新環境中作出貢獻，發揮應有的積極作用。再者，由於後現代思潮強調差異性價值的並存、自主性的倫理、主體欲望的維護，應以加強建立合理的權力關係為目的、促進關係的變化生成為手段、展示反省的熱情為動機，加強教師的文化詮釋能力（黃乃熒，2003），培養教師具備反省能力，始能將「師與生」角色互融、「結果與歷程」並重、「個體與群體」齊進的「大學小革命」發展為學校校務治理的實際作為。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 王麗雲（2013）。103 年度系所評鑑項目暨指標修正公布與修訂內涵說明。評鑑雙月刊，45。
- 王麗雲（2014）。透過校務研究進行自我評鑑與自我改進。評鑑雙月刊，47。
- 江惠真（2009）。教師專業發展評鑑促進學校革新之個案研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 吳明清（1997）。學校再造的理念與策略。現代教育論壇，3，123-128。
- 吳清山、黃美芳、徐緯平（2002）。教育績效責任研究。臺北市：高等教育。
- 林明地、楊振昇、江芳盛(譯)（2003）。教育組織行為。臺北市：揚智。
- 林珮萱（2012）。大學生最詬病校園生活哪 10 件事。遠見雜誌，309。
- 秦夢群（1998）。教育行政-理論部分。臺北市：五南。
- 教育部（2011）。教育部辦理補助大專校院未來想像與創意人才培育計畫。2014 年 10 月 20 日，取自 [http://ord.nccu.edu.tw/files/rd\\_research/19\\_ca9349e9.pdf](http://ord.nccu.edu.tw/files/rd_research/19_ca9349e9.pdf)
- 教育部（2011）。教育部顧問室未來想像與創意人才培育計畫-領航計畫。2014 年 10 月 20 日，取自 [http://future.nccu.edu.tw/uv/plan3/super\\_pages.php?ID=PROJ303](http://future.nccu.edu.tw/uv/plan3/super_pages.php?ID=PROJ303)
- 教育部未來想像與創意人才培訓計畫（2011）。大學小革命。2014 年 10 月 20 日，取自 [http://faculty.ndhu.edu.tw/~wildcampus/intro/super\\_pages.php?ID=intro1](http://faculty.ndhu.edu.tw/~wildcampus/intro/super_pages.php?ID=intro1)
- 彭森明（2013）。高等教育校務研究的理念與應用。臺北市：高等教育出版社。
- 黃乃熒（2003）。後現代思潮與教師專業發展。教育資料集刊，28，1-23。
- 楊德東（1999）。國中教師學校革新信念之探究-以宜蘭縣為例。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，087NTNU0331025。
- 臺灣教育大學系統、臺北市立大學（2014）。2014 海峽兩岸高等教育論壇-大學校務治理研究實施計畫。2014 年 10 月 20 日，取自 <http://adeva.utaipei.edu.tw/files/14-1049-35699,r2-1.php>。
- 霍秉坤、黃顯華（2010）。課程與教學的概念：學者應用的分析。教育學報，38。
- 謝文全（1997）。教育行政--理論與實務。臺北市：文景。

鍾怡慧（2011）。**發現美好，分享感動**。100 年度大專校院未來想像與創意人才培育計畫 A 類「大學小革命」計畫申請書。

鍾怡慧(2012)。**發現美好，分享感動**。101 年度大專校院未來想像與創意人才培育計畫 A 類「大學小革命」計畫成果報告。

鍾怡慧（2012）。**發現美好 ING**。102 年度大專校院未來想像與創意人才培育計畫 A 類「大學小革命」計畫申請書。

鍾怡慧（2013）。**發現美好 ING**。102 年度大專校院未來想像與創意人才培育計畫 A 類「大學小革命」計畫成果報告。

鍾怡慧（2013）。**發現美好在菊島**。103 年度大專校院未來想像與創意人才培育計畫 A 類「大學小革命」計畫申請書。

## 貳、英文部分

Connie M. Moss & Susan M. Brookhart (2012). *Learning Targets: Helping Students Aim for Understanding in Today's Lesson*. Virginia: Alexandria.

Elemore, Richard F. (2000). *Building a New Structure For School Leadership*. The Albert Shanker Institute, from

<http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>

Fullan, M. G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

Herbert Simon. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Haper & Row.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Humanities.

Saupe, J.L. & Montgomery, J.R. (1970). *The nature and role of institutional research: Memo to a college or university* (ED049672). Tallahassee, FL: Association for Institutional Research.

Serban, A. M. & Luan, J. (2002). *Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education: New Directions for Institutional Research, Number 113*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.