

# 標竿學習—校內標竿學習個案分享

## 歐洲文化與觀光研究所／劉以德所長

**時 間：**中華民國 104 年 6 月 18 日（星期四）中午 12 時

**地 點：**國立臺灣師範大學教育學院 3 樓第 2 會議室

**參加人員：**公民教育與活動領導學系林佳範主任及徐珮華助教、教育心理與輔導學系李和青助教、社會教育學系林鴻洲助理教授及林柏宸助教、特殊教育學系洪儷瑜主任及陳采明助教、教育學系高嘉徽助教、教育學院卜小蝶副院長及呂俊毅秘書、資訊教育研究所邱貴發所長及許嘉玲助教、圖書資訊學研究所吳美美所長及藍苑菁助教、健康促進與衛生教育學系高振楠助教

**請假人員：**人類發展與家庭學系、復健諮商研究所

### 一、緣起

本校推動標竿學習，各系所對於如何進行有許多疑惑。本院希望透過校內、外及企業等相關個案分享，提供各系所規劃及本院協助各系所進行標竿學習之參考。歐文所為本校種子系所標竿之一，已實際進行半年，並與標竿對象完成初步互訪及指標分析，因此特別邀請歐文所劉以德所長分享其寶貴經驗。

### 二、劉所長演講重點摘要

#### 1. 進行標竿學習的動機

- 傳統高教評鑑注重內省 (Inward Looking)，標竿學習偏重外求 (Outward Looking)。前者是自己與自己比，後者必須向外取經。
- 因校方推動標竿學習勢在必行，各系所遲早得進行，歐文所為獨立所，較缺乏資源，與其被動等待，不如及早因應，因此申請校方種子系所計畫補助。

#### 2. 選擇標竿對象注意事項

- 選擇原則：考量學校及系所排名（比本校排名高）、有合作意願（系所主管能密切互動）、有持續系統性地收集指標資訊（英國體系對評鑑工作很重視，多數學校或一些評鑑機構如 RAE、REF 都有持續系統性地收集分析相關資料，某些國家之高等教育機構較缺乏數據管理，如南歐地區，可不予考慮）。
- 同理心及利他思維的重要性：需對對方有利，才有機會合作。曾接洽過幾所學校，即使是姐妹校，也未能獲得回應。原因包括沒有經驗、不便提供、不確定能長期提供、無法提供全部指標資料等。最後是以曾有交流情誼的英國伯明罕大學國際文化遺產研究所為對象，因其性質相近、規模相當、表現優又非望塵莫及。
- 反求諸己，儘量自己做好準備：自行收集公開可取得的資料，如網路資源及資料庫，莫重複詢問對方。避免讓對方特別為此事新增勞務。思考對方需求，找出合作誘因，互惠互利較易建立關係及取得資料。

### 3. 規劃調整指標構面及項目

- 指定與自定指標的平衡：校方指定五大構面、17 項指標，考量自身特性，予以調整為四大構面、16 項指標。就構面的調整，因產學合作較少，故將研究與產學構面合併；另因特別重視學生表現，則將學生相關指標自教學環境品質構面抽出獨立。調整後四大構面包括：提升研究與產學價值、提升教學與學習環境與品質、促進國際化發展、及提升學生表現。就指標部分，也有調整，例如校方對於研究產能是以 3 年內成果為限，但此期限範圍對人文社會科學領域較不適切，因此調整為 6 年。
- 公開可取得的指標資料佔 1/2：所訂定的指標中，有一半指標其實是可以由公開資料取得，例如發表數量及引用次數可參考 Google Scholar、Scopus 資料庫等。
- 對方提供指標資料佔 1/2：所訂定的指標中，有一半指標需請對方提供。這部分若對方過去未收集，取得很困難。

### 4. 啟動學習之旅

- 知己知彼、萬全準備：從閱讀相關文獻、分析學習方向、書信往返獲得對方合作意願、規劃收集指標資料等等，籌備期歷經三個月，才正式出訪。
- 互訪的重要性。校方提供 20 萬元經費，台灣來往英國，不易多人同時出訪。同時，也有必要預留邀請對方來訪費用。最後是一人出訪，搭乘廉價航空經濟艙，努力節省費用；後續也安排了對方到師大演講及商討標竿及合作事宜。
- 全心全意學習：出訪到達對方機構，全程只針對標竿學習指標及合作交流進行討論，未進行一般性的參訪行程。

### 5. 困難與問題

- 跨國資料的可比性：對方即使提供指標資料，可比性仍有疑慮。例如教師研究、教學經費投入等與金額有關的指標，英國與台灣的衡量標準不同，英國的 20 萬英鎊與台灣的 50 萬台幣研究計畫金額所代表的價值難以比較。又如學生滿意度，雙方定義、量尺與計算方式不一，即便皆使用 Likert 五等級評量，對方平均值為 3.9，自身為 4.12，應如何說明及比較其意義？對於一些跨國比較會產生疑義的指標，建議可採用各自系所跨年比、或同學院內系所互比。
- 公開資料的可用性：雖然 5 成指標資料可由公開資料庫取得，但其分類較為廣泛，多僅能檢索到學科領域或學院層級、而非個別系所之績效表現，導致績效值無法精確地反映系所表現，公開資料的解析十分困擾。此外，公開資料多是歷史性數據，無法反映現況，無助指標資料收集，也相當困擾。
- 對方無法提供部分指標資料：對方過去未收集的指標資料，不太可能為他人特別收集提供。
- 標竿學習的持續性：校方希望標竿學習能持續三年，但對方能否承諾保證持續 3-4 年提供資料？能否有經費持續交流？建議以對方 2014 年為基準值 (baseline)，追蹤自身是否有持續進步及進步比例，如此就不需對方持續提供資料。

## 6. 結論

- 學習過程比取得資料重要：進行標竿學習最大收穫是過程學習及建立雙方合作情誼，取得指標資料反而其次。在學習過程中，對方提出一些不錯建議，例如與其花費心力收集解析標竿指標資料，不如先進行實質合作，思考如何讓雙方一起提升似更具體。部分指標也可思考以質化方式呈現，不一定全部採用量化指標，例如英國 2008 年公佈的一些評鑑指標多以數據呈現，但到了 2014 年，則看到有以個案方式、呈現機構的專精領先特色，質化與量化指標並重的現象是評鑑趨勢。
- 持續反思、聚焦與交流：目前校方推行的標竿學習目的，主要希望建立標竿合作夥伴，並取得其指標資料。這些資料有助反思自身為何落後、對方為何表現較佳、如何即起直追等等。基於自身系所十分強調國際化交流及學生表現，在眾多標竿構面中，將會特別加強這方面的學習與交流，例如持續學生暑期實習、安排客座教授、定期互訪、共同舉辦學術活動等。在短中長程的規劃中，特別在評鑑時期，也會聘請對方擔任顧問，來台檢視成效、並提出建議，以期改善及提升系所競爭力。

## 三、Q&A：各系所目前最希望改善及學習的方向？（受限時間，由聽眾各自書面提問或建議，提供後續討論參考）

- 社會影響力提升／國際化提升／畢業生就業情況
- 系所面臨退休潮，如何找到適合的師資是現在的困難與問題
- 如何提升研究生的期刊發表數與速度？／如何規劃研究所的學術課程與實務課程（兼顧原則）？／如何提升國際化程度？
- 教育學院之學術與國際聲望如何持續上升？／香港大學何時去？／請研發處放寬指標之設定及彈性。
- 如無法獲得標竿系所提供的資料，那要如何選擇適切的系統，才可得到資料？
- 當指標不可取得或取得的指標數據，到底帶給系所何種改變？如何去說服系所全體人員改變？／如何持續性？
- 標竿是否可改用訪談
- 招生及就業的擴展／師生、系所類型多，應如何持續建立各指標的收集策略（資料庫）／師生素質的提升（學生就業、教師研究數量）、及國際化／由他校的策略中找到適合本系發展或品牌經營的策略或方法／各指標都是重要／和標竿系所有何種合作策略？／別校用何種指標評斷自己？是否適用本系或本校？雖然文化差異，但可參考／指標可挑選？但有其它的指標解釋。