

# 引領改變的風潮 —— 銘傳大學MSCHE國際認證經驗



▲自我研議實地訪評的五位委員，訪評後與銘傳大學校長李銓（右三）合影。

文／鄭夙珍

銘傳大學研發長

圖／銘傳大學提供

面對全球高等教育的競爭挑戰，銘傳大學在李銓校長的領導下，以「國際化」為躍升的重要策略之一；2001年成立國際學院以來，廣招外籍生，目前已達610人，多年來為外籍學位生人數屬一屬二的大學。在「致力於與社區結合、全球接軌」的願景之下，李銓校長更提出美國大學認證的構想，期望借鏡美國百年高教評鑑經驗，作為確保教育品質的依據；也希望透過國際評鑑認可，拓展國際知名度，吸引全球優秀人才來校就學。銘傳大學五年多來歷經美國中部各州校院高等教育評審會（Middle States Commission on Higher Education, MSCHE）

嚴謹的三階段認證過程，投入人力與資源，全面改革衝刺，終於在2010年11月18日，獲MSCHE函知授予認證，並「讚許銘傳在自我研議過程與報告之表現」，核予下次訪評日期為2014-2015年。不僅獲致五年免評鑑之佳績，銘傳大學也正式成為亞洲第一所美國認證大學。

## MSCHE認證機構及認證過程

以高等教育認可審議會（Council for Higher Education Accreditation, CHEA）為首的美國高教認證體系，將美國全境劃分為六大區塊，各由一區域認證機構進行認證

工作。MSCHE為其一的認證機構，成立於1919年，由美國中部各州高教校院所組成的自發性、非政府、以同儕（peer-based）為基礎的評審會，成立宗旨為「透過同儕評鑑與認證，致力於教育的卓越與提升」，凡經評審會認可的學校，即成為會員學校，目前MSCHE會員校院計有524所。銘傳大學選定MSCHE為認證機構的原因，在於該會為美國認證機構中少數對境外學校開放，並已有成功認證先例的機構。

MSCHE評審會之目標乃在「透過評量、互評、諮詢、資料蒐集及分享、合作，及相關教育活動，致力於會員校院追求卓越」；而評審會彰顯的原則包括合作、彈性、開放，及對社會與高教社群需求之有效回應。MSCHE認證過程包括資格審查、自我評鑑（self-assessment），及具有候選資格（candidate status）後的自我研議（self-study）三階段。

#### 第一階段：資格審查

銘傳大學於2005年著手準備評鑑認證工作，李銓校長特邀旅美任職大學副校長二十餘年、並有多年擔任評審會委員經驗的顏善邦教授回國擔任副校長；經過一年多的準備，2006年正式向MSCHE提出認證申請，同年9月MSCHE即派員來訪，審查認證資格（MSCHE認證程序及銘傳大學受評過程參見表一）。

#### 第二階段：自我評鑑

第二階段為「自我評鑑」階段，受評機構須自我檢視14項認證標準之達成狀態，撰寫「自我評鑑」報告（Self-Assessment Report）並接受訪視委員實地訪評。在此階段，銘傳為能由下而上引導教師參與評鑑，型塑改變力量，遂由各院推派代表成立「國際認證委員會」，研議MSCHE認證程序與認證標準，並檢視校內相對應認證標準之各項校務和教育機制。送交評鑑報告書後，MSCHE於2008年8月委派四人評鑑小組（Assessment team）蒞校訪查。銘傳大學

表一 MSCHE認證程序及銘傳大學受評過程簡表

階段別	程序與內容	銘傳大學受評過程
申請階段	22項資格審查及委員初步訪評	2006年9月委員來訪，審查認證資格
自我評鑑階段	1. 呈遞自我評鑑報告，自評是否所有標準均已具潛力達14項標準	2007年4月送交自我評鑑報告，依據14項卓越標準檢視銘傳大學在各標準的達成程度
	2. MSCHE委派評鑑小組實地訪查評估是否具潛力達14項標準	MSCHE四人小組於2008年9月進行兩天實地訪視
自我研議階段 (候選階段)	1. MSCHE邀請進行自我研議程序	2008年11月獲邀進入自我研議程序，組成Steering Committee及六個Working Groups進行14項標準之自我研議
	2. MSCHE委派諮詢委員到校諮詢指導自我研議過程	兩位諮詢委員於2009年4月蒞校諮詢，協助自我研議之進行
	3. 進行最後認證評鑑 (a) Team Chair蒞校訪查準備成果 (b) 繳交自我研議報告 (c) 訪評小組實地訪評	1. 2010年6月MSCHE副總裁（VP）及認證小組主席（Team Chair）蒞校評估自我研議準備成果，並確認正式訪評行程 2. 2010年8月呈遞自我研議報告 3. 2010年9月訪評小組（五位委員）進行三天實地訪評 4. 2010年11月18日獲MSCHE函知銘傳大學認證通過

在此階段受評結果，計有7項已達評鑑標準（meet the standard），另有7項有潛力達評鑑標準（potential to meet the standard）。

### 第三階段：自我研議

最後階段為認證過程中最重要的「自我研議」階段，MSCHE在評估銘傳大學已具資格成為候選學校後，邀請校方赴美參加「機構自我研議研討會」，學習自我研議方法及程序，以能有效善用此階段全面提升品質。銘傳亦改組原有十餘位代表之「國際認證委員會」至包括各層面教職員生、董事、校友等百位以上代表之「國際認證策進委員會」（Steering Committee）與六組「工作小組」（Working Groups），前者專責統籌，後者依評鑑標準任務分工，結合教學和行政主管針對需要改造、改變之處採取行動，以求符合並卓越14項認證標準的最終目標。

除了持續定期的小組與策進研議會外，李銓校長更於2010年1月帶領53位成員，至校外進行二天的閉關研議會，使能專注審視各工作小組之自我研議成果。MSCHE在自我研議期間，亦安排兩位諮詢委員蒞校針對各小組工作進度進行兩天的諮詢與協助；甚

而於最終認證訪視前，亦委由評鑑小組主席（Evaluation team Chair）隨同副總裁（Vice President）先行蒞校訪視準備狀況，並諮詢與確認訪視行程。

#### ● 提交自我研議報告

最後評鑑階段的重點包括呈遞「自我研議報告」（Self-Study Report）及評鑑小組訪視（Evaluation team visit）。銘傳大學於8月送交的自我研議報告，依據Accreditation Readiness Report（ARR）格式撰寫，包括所需文件及以表格方式呈現各項標準之基本元素（Fundamental Elements）達成情形。銘傳自我研議報告主文共計149頁，另有六份重要附錄文件：「國際認證策進委員會」名冊、策略規劃書（Strategic Plan）、評量計畫（Assessment Plan）、校園總體規劃（Campus Master Plan）、人力資源總體規劃（Human Resources Master Plan）、財務總體規劃（Financial Master Plan）；並有59份各標準的佐證文件及成果報告。學校並須提供網路密碼，以供委員登入相關資料庫查詢。

#### ● 評鑑小組訪視



◀MSCHE代表Dr. Luis Pedraja 博士（中）2006年9月至銘傳大學進行第一階段訪視。

最終評鑑訪視於2010年9月底舉行，評鑑委員五人進行三天訪視，內容與國內訪視過程類似，包括聽取簡報、各層級單位及教職員生、董事等之小組訪談與個別訪談、資料查證等。與國內評鑑較大差

異處在於，評鑑程序之最後行程綜合座談（exit interview）中，評鑑小組主席會針對銘傳整體及各項標準表現提出總結評估報告（包括書面及口頭），雖然在程序上，認證結果須經MSCHE年度會議議決方能

表二 美國MSCHE評鑑標準與臺灣100年校務評鑑項目對應一覽表

MSCHE		校務評鑑
標準名稱	內涵	評鑑項目
機構範疇		
標準1：宗旨及目標 (Mission, Goal, and Objective)	清楚的宗旨；配合宗旨設定具體可行的目標；宗旨目標已獲得全校成員認同，並致力發展以達成。	項目一： 學校自我定位
標準2：規劃、資源分配及機構更新 (Planning, Resource Allocation, and Institutional Renewal)	機構以宗旨為導向，持續擬定計畫與資源配置，並根據評量結果更新機構。持續執行之評量能檢視策略計畫及資源配置是否能促進與維持機構品質。	項目一： 學校自我定位
標準3：機構資源 (Institutional Resource)	機構具有達成宗旨所需之人力、財力、技術、設備，及其他必要資源。資源之實質有效分析為學校持續進行之成果評估的一部分。	項目二： 校務治理與經營
標準4：領導及治理 (Leadership and Governance)	機構之治理系統清楚定義機構贊助者（學生、家長、教育部、企業主...）在政策發展與決定上所扮演的角色。學校治理團隊有足夠的自主性以確保機構的完整性，並實踐其在政策及資源發展以達機構宗旨的責任。	項目二： 校務治理與經營
標準5：行政 (Administration)	機構之行政架構與服務促進學習與研究，扶植品質成長，且支持機構的組織與治理。	項目二： 校務治理與經營
標準6：機構誠信 (Integrity)	對公眾與贊助者提供服務的過程中，機構能遵從道德倫理標準，及支持學術及知識自由（academic & intellectual freedom）。	項目四： 績效與社會責任
標準7：機構評鑑 (Institutional Assessment)	機構已發展並執行評量計畫及程序，以評量以上六項標準的整體有效性；並確保機構之過程與資源可有效支持學生學習。	項目五： 持續改善與品質保證機制
教育效能		
標準8：學生入學許可機制 (Student Admission)	機構尋求其興趣、目標、能力符合學校宗旨之學生入學。	項目四： 績效與社會責任
標準9：學生服務（學生事務） (Student Support Service)	機構提供學生支持服務，以幫助學生達成機構期望學生達成的目標。	項目三： 教學與學習資源
標準10：教師事務 (Faculty)	機構之教學、研究、服務計畫及系所學程，由合格之專業人士修正、發展、監控，與支持。	項目四： 績效與社會責任
標準11：教學與教務 (Educational Offering)	機構之教學與教務展現符合學校宗旨之內容，並具有嚴謹性與連貫性。機構確認學生達成知識、技術、能力的學習目標。	項目三： 教學與學習資源
標準12：通識（共同）教育 (General Education)	機構課程設計使學生獲得大學程度之通識與重要技能，包括口語與文字表達、科學與計量推理、批判分析與推理、技術能力、資訊識讀力。	項目三： 教學與學習資源
標準13：推廣教育 (Related Educational Activities)	具有特殊內容、焦點、地點、傳遞模式或贊助，以達合宜標準之機構課程或活動。	項目三： 教學與學習資源
標準14：學生學習評量 (Assessment of Student Learning)	學生學習評量展現學生已具備機構目標所欲達成的知識、技能及能力水準；學生在畢業時已達致合宜之高等教育目標。	項目五： 持續改善與品質保證機制

視為最後結果，然而，銘傳在9月29日當天就已知曉評鑑小組主席的評鑑結果：銘傳大學符合14項標準，通過認證；尤其，評鑑小組僅提出需要追蹤改進的兩點建議（Recommendation），未有嚴重影響評鑑結果的要件（Requirement）。評鑑小組並讚許李銓校長的領導及銘傳堪為典範（exemplary）的全校評量機制，銘傳大學獲得五年無條件認證之最佳結果。

### 100年校務評鑑 與MSCHE認證比較

MSCHE認證之評鑑標準為14項高教卓越特質（Characteristics of Excellence in Higher Education），前七項屬於機構範疇（institutional context），後七項為教育效能（educational effectiveness）。初步比較國內100年校務評鑑五大評鑑項目與MSCHE 14項評鑑標準，雖然內容項目與效標有部分差異，主要評鑑標準與內涵具相當程度的一致性（如表二）。

雖然評鑑項目內容大同小異，追求高教機構品質保證（Quality Assurance）的目標一致，高等教育評鑑中心100年校務評鑑與MSCHE的評鑑過程卻有相當差異。其一為認證時程個別化程度的不同：100年校務評鑑之評鑑時程，臺灣所有高教機構在上或下半年的統一時間表上進行評鑑，MSCHE則以其多年來逐步演進的認證程序，強調自發性，視個別學校的需求與條件，提出認證申請，受評過程之時間長短亦有個別差異。MSCHE對初次評鑑機構設計較長時間的準備期（包括資格申請及自我評鑑），才進入自我研議階段，也在確保受評機構能妥適的

在評鑑過程中全面檢視與促進各項標準的達成與精進。

第二項主要差異在於MSCHE認證程序在最終認證評鑑訪視前有較多支持性的訪視程序。其一為自我研議過程中，MSCHE委派兩位諮詢委員蒞校諮詢，針對較具挑戰性的標準（校務規劃、資源配置與評量機制建立），先行諮詢與審議進度，對於後續自我研議之進程有相當助益；此外，在2010年9月的最終認證評鑑訪視前，評鑑小組主席於6月先行來訪，雖旨在評估最終評鑑是否能如期進行，另一同等重要的目的在於協助學校能更完善準備自我研議報告與最終認證評鑑訪視。MSCHE副總裁Barbara Loftus曾以“compassionate rigor”一詞來形容此種富含同理支持，卻仍嚴格要求成果的過程，可說至為貼切。

### MSCHE認證過程的學習與挑戰

#### 全英語認證歷程的挑戰

回首認證歷程，由於史無先例，銘傳大學以第一所非美國背景成立之在地化大學申請認證，確實是艱鉅的學習。最大的挑戰在於語言的隔閡，銘傳大學雖已致力於國際化多年亦卓然有成，但與以英語為母語的MSCHE認證大學相較，要動員全校教職員了解與研習評鑑標準，並經歷全英語的評鑑報告撰寫、佐證資料蒐集，及接受不諳中文的訪視委員訪評，確是挑戰；而經歷這個過程也予以全校師生國際化的信心。

#### 策略研議與執行的學習

兩年的自我研議過程，校務14項標準總檢，歷經諸多改革與學習；其中，「策略研議與執行」及「評量機制建立」可說是

兩大學習重點。將策略規劃及中長程計畫由靜態文件（document）轉換為動態的規劃（plan）層次，不僅是名詞到動詞的詞性轉換，更是心態（mindset）與工作習性的改變。2009年策略規劃書之研議過程歷經由下而上的腦力激盪 – PEST環境分析、SWOT分析、策略建議研擬，至由上而下策略方向及執行目標之定調與協商，再由相關單位研擬行動項目、計畫（Action Plan），以及質化成果及可測量之量化指標，繼以規劃評量機制之配合檢討。如何研議具差異且集中化之策略行動，加以有效貫徹執行，對銘傳人而言，已大有成長，但仍有待持續精進。

#### 建立評量機制為貫穿所有標準的主軸

「學生學習成果」之達成及其評量如同100年校務評鑑，為MSCHE評鑑之核心；除了標準7與14分別為機構評量及學生學習評量外，評量機制之建立可謂貫穿所有標準，為強化目標達成、檢視執行成果、促進策略更新，以確保成長改進、品質保證的關鍵。為切實建立評量機制，銘傳研發處並加設「評量評鑑組」，投入專職人力與資源，推動全校評量機制；而研發處校務發展組的業務並朝向「機構研究」（institutional

research）任務改組，朝向成為機構智庫的方向努力。

銘傳評量機制包括「策略規劃管考」及「評量文化建立」兩部分。「策略規劃管考」旨在透過由上而下的管考過程，依據資訊有效決策，並定期考核強化執行；為達此目的，教學單位制定院（系）層級之「院系績效檢核表」，分析與管考院系所在教學、研究、服務三面向13項重要指標之達成與優劣勢；而在行政單位，則依據策略規劃五大策略，研議量化成果指標，訂定重要績效指標（Key Performance Indicators, KPI）決策系統，研發處評量評鑑組亦定期追蹤策略執行成果（Strategic Plan Implementation Status Report），年度檢討會議由校長主持，依據KPI結果釐清原因，並研議改進對策。

而更重要的或許是組織成員能否學習到以更科學、有效的方法面對每一天的工作，評量機制的另一環「評量文化建立」即為了能型塑評量文化（assessment culture），提升各單位自我檢視與改進能力；主要作法為持續辦理評量教育訓練（工作坊），提升評量知能，並指導各單位規劃與執行評量機制，進行資料蒐集與分析，並撰寫評量報告。



▲教學單位評量機制的建立，須以基本能力與核心能力的成果評量為重點。

教學單位評量機制的重點在於基本能力與核心能力之成果評量，每一系所均須訂定客觀有意義、且能據以改進之評量標準，進行直接評量（王金龍，2010）。行政單位的評量報告主軸，在於該單位所負責的策略執行目標之執行檢討，此外，全校並有17項重要評量分析報告（如銘傳大學競爭力分析、畢業生就業調查分析、雇主滿意度分析、畢業生基本能力分析等），由相關業務單位負責，以能更深入分析學校重點面向，持續提出改善計畫，向前邁進。評量報告的撰寫強調評量迴圈（assessment loop）的概念，亦即使評量結果、依據結果所作的策略更新，以及其後的執行成果／效益有更明晰的連結。評量文化的建立，需要組織持續的經營，銘傳大學仍在朝向強調自省反思、知識分享、力求成長之學習型組織的道路上，耕耘挺進。

### 面對問題自我改善 追求成長

如何在高教競技場卓越勝出，是少子化浪潮下國內大學（尤其是私校）需要嚴肅面對的課題。銘傳大學獲認證後的實質效益，除了畢業生學位獲兩國認證外，美國學生到銘傳留學還可申請美國聯邦獎學金及就學貸款，對於不承認臺灣大學學歷的國家（如馬來西亞），也可透過美國認證予以承認；然而最重要的效益還是經歷這個過程，銘傳大學的全面品質提升與機制建立。

2008年底，筆者首次有幸參與MSCHE年會，當年度的主題即是「引領高教改變的風潮」（Navigating the Winds of Change in Higher Education）；如何引領與駕馭（navigate）高教所面臨的改變，對每一個大學而言，就是內在面對問題、自我改善、追求成長的機制。李銓校長帶領銘傳獲得美國大學認證的遠見與決心，讓銘傳大學在面對未來變局時能有更堅實的基礎；未來，堅持自我改善、追求卓越的價值不會改變，駕馭下一個變動的十年，銘傳仍將全力以赴。



#### ◎參考文獻

王金龍(2010)。銘傳大學學習成果評量推動之經驗分享。《評鑑雙月刊》，28，23-29。



▲銘傳大學展示獲得MSCHE認證的公函。左起：AIT組長裴士蓮、教育部文教處長林文通、教育部高教司長何卓飛、銘傳大學校長李銓、高等教育評鑑中心董事長劉維琪、銘傳校友總會理事長盧明珠。