

## 壹、前言

自1970年代末期起，世界各國高等教育由菁英教育轉變為大眾化或普及化教育，並面臨市場化的趨勢及全球化的壓力，這些變革皆對高等教育產生巨大的衝擊（陳伯璋與蓋浙生，2005；戴曉霞，2000）。在此情況下，高等教育機構的領導者（以下簡稱大學校長）如何因應變革，發揮領導效能，以展現辦學績效，實為關鍵。為確保大學校長能成功地扮演角色，以提供高品質的大學教育，定期評鑑校長的辦學績效，已成為高等教育的重要議題（Ingram & Weary, 2000; Nason, 1984）。

我國新修訂之《大學法》於2005年12月28日頒布實施，首次訂定教育部及各所屬地方政府應對公立大學校長進行續任評鑑，評鑑結果做為大學決定是否續聘之參考。因此，各級教育行政主管機關如何建立一套完善的公立大學校長續任評鑑制度，以有效評估校長之辦學績效、增強校長之專業能力與辦學效能，並做為人事決定之參照，實為我國現階段值得探究的課題。

美國是實施大學校長評鑑制度最具代表性的國家，自1970年代初期起，即於耶魯大學（Yale University）辦理第一個系統性的大學校長評鑑，之後並逐漸在全國推行（Ingram & Weary, 2000）。依據2008年的調查，有92%的公立大學董事會實施年度校長評鑑，發展相當普及（Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2009）。因此，若能探究美國公立大學校長評鑑制度之實施經驗與結果，相信能收「他山之石，可以攻錯」之效，以提供我國依據《大學法》辦理公立大學校長評鑑工作之參考，爰為本研究動機。

大學校長評鑑係屬教育人員評鑑的範疇，本研究綜合參考Iwanicki（1990）的觀點，即影響教育人員評鑑制度的三項關鍵因素：評鑑目的、準則（criteria）及程序，以及美國「教育評鑑標準聯合委員會」（Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2009）對人員評鑑制度的定義：「用來評估人員表現所採用的規章條例、程序步驟、工作任務及其他要素等」。故以大學校長評鑑制度的評鑑目的、期程、組織、人員、準則與程序，為本研究的分析重點。此外，美國多數公立大學系統與校區（或分校）層級各有校長，惟為符合我國高等教育的體制，本研究係以校區層級的大學校長評鑑制度為探討對象。

基於上述研究背景與動機，本研究旨在探討美國公立大學校長評鑑制度的發展、內涵與實務，以做為我國規劃、實施及評鑑公立大學校長評鑑制度之參考。研

究問題包括：

- 一、美國公立大學校長評鑑制度的發展背景與概況為何？
- 二、美國公立大學校長評鑑的內涵與實務，包括目的、期程、組織、人員、準則與程序為何？
- 三、美國公立大學校長評鑑制度對我國公立大學校長續任評鑑制度之規劃、實施及評鑑，有何學習與借鏡之處？

## 貳、美國公立大學校長評鑑制度的發展背景與概況

本節首先闡述美國公立大學的治理結構，以提供後續分析的脈絡基礎，其次探究評鑑制度興起的原因與發展概況。

### 一、美國公立大學的治理結構

美國公立大學由州政府治理，通常委由治理董事會（governing board）（以下簡稱為董事會）負責（王麗雲譯，2003）。董事會的成員係由州長任命、選舉或因職位而產生（Ingram, 1993a），董事會的運作係建立在與校長的整合領導（integral leadership）之上（Ingram, 1993b; McGuinness, 1997）。因此，其職責即在聘任、支持與評鑑校長，以吸引與留任有能力的校長（Ingram, 1993b; Kauffman, 1993; Schwartz, 2001）。

各州大學董事會的治理結構不盡相同（Freedman, 2004; Kauffman, 1993），通常分為三種類型：一為統合的治理系統（consolidated governance systems），係指所有州立大學由一個董事會負責治理，或者四年制與二年制的機構分別由不同的董事會負責；二為區隔的系統（segmental systems），係指州立各類型（如研究型、綜合型及社區型）的大學分別由不同的董事會治理；三為校區層級董事會（campus-level boards），係指董事會只對單一校區有管理權（引自王麗雲譯，2003；Kauffman, 1993）。美國大多數的公立大學並無校區層級董事會，而是由大學系統董事會負責數所大學的治理，該系統的執行長稱為總校長（chancellor or president）。各系統的總校長與校區層級的校長（president or chancellor，以下簡稱校長）之權責關係不一，惟通常由董事會負責評鑑總校長，總校長則代表董事會辦理，或參與各校區董事會評鑑校長的決策（Hines, 1997; Kauffman, 1993; McGuinness, 1997）。