

檔 號：

保存年限：

## 教育部 函

地址：10051臺北市中山南路5號

傳 真：02-3393-2319

聯絡人：王怡婷

電 話：02-7736-5679

受文者：國立空中大學

發文日期：中華民國107年7月12日

發文字號：臺教社(四)字第1070108546號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：陳校長松柏續任評鑑結果報告書、辦理情形一覽表

主旨：檢送本部辦理貴校陳校長松柏續任評鑑結果報告書1份，請  
依說明辦理，請查照。

說明：

- 一、依據大學法第9條及「教育部辦理國立大學校長續任評鑑作業要點」規定辦理，兼復貴校107年5月21日空大秘字第1075100120號函、107年7月6日空大秘字第1075100155號函。
- 二、請將評鑑結果報告書以適當方式，提供貴校組織規程所規定之校長續任同意權人參據，並請貴校就校長續任評鑑結果報告書後續辦理情形填載所附之一覽表（如附件）後函送本部。

正本：國立空中大學

副本：本部人事處（含附件）



\* 1 0 7 0 0 5 5 0 3 4 \*

國立空中大學陳校長松柏  
續任評鑑結果報告書

教育部

中華民國 107 年 7 月

# 目 次

壹、前言 .....	2
貳、整體治校理念 .....	2
參、原就任時所提相關願景與承諾 .....	2
肆、現任任期內治校成果及績效 .....	3
伍、續任任期之規劃 .....	5
陸、綜合建議 .....	6

## 壹、前言

依據大學法第9條第5項及「教育部辦理國立大學校長續任評鑑作業要點」規定，本部對擬續任之校長，應就其任內治校成果，提出客觀評鑑報告，以作為各校決定是否續聘之參考。查國立空中大學陳校長松柏任期將於108年8月1日屆滿，本部於107年4月24日函詢該校校長參加續任評鑑之意願，經該校107年5月21日空大秘字第 1075100120 號函復陳校長續任意願，並附「校務說明書」至本部，爰由本部組成評鑑小組辦理校務說明書之書面審查，並於107年7月5日召開續任評鑑審查會議，針對整體治校理念、原就任時所提相關願景與承諾、現任任期內治校成果、續任任期之規劃及綜合建議等方面進行確認後彙整為本評鑑報告。

## 貳、整體治校理念

- 一、空中大學與一般大學在教學與研究上，有明顯的不同任務區隔，基本屬性為「社教型及遠距型」的大學。陳校長治校理念以「市場導向與社會教育兼顧、民主尊重與效率提升兼顧、組織目標與成員需求並進」，為務實可執行之治校理念；不但能夠體認資訊爆發後社會教育管道充足的社會現狀，更能注意到空中大學作為一個組織必須與時俱進、提升組織效率並且顧及教職員工成長的需求。
- 二、自我定位與五大願景，尚稱明確、清晰，願景規劃甚為適切。
- 三、如何能夠與全校教職員工生及校友進行充分溝通，凝聚眾人意志，使之成為全校的共識，並透過有效的策略與進程，逐步加以落實，實是上述治校理念能否實現的重要關鍵。

## 參、原就任時所提相關願景承諾

一、原就任時所提之願景與承諾共計五項，分別為：提供優質教輔措施、選課學生源源不絕；型塑空大特色優勢、努力爭取外部資源；連結社大整合空教、建構終身學習體系；整體校園規劃整建、籌措長程資金來源；擬定責任激勵制度、適時調整組織結構；各項目均有具體之計畫配合推動，就任時所提出的願景與承諾，也已提出相呼應的執行情形對照表，說明如下：

- (一) 在提供優質教輔措施方面，鼓勵各項創新教學措施之試驗，包含全遠距創新網路課程、微學分課程、網路與實體混成教學等。
- (二) 在形塑空大特色、爭取外部資源方面，大幅增加產學合作專案、努力促使各地區教學中心成為區域的終身學習中心。
- (三) 在連結社大整合空教、建構終身學習體系方面，爭取與各地方政府合作承辦社區大學、爭取空大成為教育部的非正規學習課程之認證單位，樹立空大在終身學習機構的中樞地位。
- (四) 在校園規劃整建與籌措長程資金方面，靈活調整各地教學中心之設置，積極整建桃園中心之自有校舍。
- (五) 在擬定員工激勵制度、調整組織架構部分，該校已成立校務研究中心，針對各項校務議題進行分析，供決策運用；並針對校務基金進用人員之人事及薪資建立制度，以激勵人員士氣，對於產學合作案之主持人亦建立責任會計制度，俾便有效管理各項產學合作專案。

二、校務說明書表 2- 1一、3「重新再評估爭取設立研究所的可行性」執行情況對照表說明與 p. 42、p. 67 系所評鑑已通過審查情形不一致，請再確認。

#### 肆、現任任期內治校成果及績效

一、陳校長在任期內的治校成果與績效可從以下三方面加以陳述：

##### (一) 校務治理與經營方面

招生人數穩定成長，校務基金財務狀況維持穩健的狀態；靈活調度各中心之設置，甚至增設海外據點，節省相當數量的租金費用；積極與各地方政府合作，承辦社區大學、樂齡學習中心等社教機構，發揮空大的終身學習功能。

(二) 教研資源與落實方面

積極嘗試各項教學模式，並擴建視訊面授教室，以強化空大之遠距教學功能；修訂教師三法，以鼓勵教師在教學、研究與行政等方面之參與。

(三) 學習支持與成效方面

網路頻寬由 50M 提升為 100M，可是網路費用卻由每年 830 萬元降為 261 萬元；資科中心之人力雖然縮減，但是行政效率提升；停止外包業務，每年減省數百萬元之經費；加強內部資訊技術人才之培養與管理。透過遠端桌面服務系統，提供學生在家服務之便利性，使得課程全面的行動化。

- 二、 推動校務治理、落實教研資源與對學習支持系統等面向，績效卓著；特別是設立教務研究辦公室、促進教學型態多元化、建立多元升等與彈性薪資、推動教師評鑑、提升學習輔導系統、友善網路學習環境、對弱勢學生的學習支持等方面辦學績效亮眼。
- 三、 五大願景與承諾，在本任期前三年於校務經營與治理、教研資源與落實、實習支持與成效等三方面均已見其軟硬體之具體及顯著成果，符合原就任時之願景及承諾。
- 四、 校務說明書表 3-2 顯示，104 年度「用人費用」略高於其他年度，宜分析原因。表 3-27 顯示新生導師滿意度並不高（皆為 5 成以下），宜具體提出改進策略。通識教育評鑑認可結果為「有條件通過」，應積極改善。
- 五、 另從校務說明書表 3-2 校務基金收支情形及治校成果績效兩個項目觀察，國立空中大學的年度總收入、學雜費收入、建教合作收入、推廣教育收入及教學研究補助收入，以及開源節流的重要績效，均還有擴充、增長的空間。建議於未來四年之治校規劃，具體提出改善之道與規劃方向。

## 伍、 續任任期之規劃

一、 陳校長續任任期的校務經營規劃計有四項，建議事項如下：

- (一) 首先就經營管理部分，擬擴大校務基金運用人力之績效，並提升全校教職員工的知能。另外，繼續爭取教育部對於自行增建桃園學習指導中心之協助。該校應在教職員工的考評制度上應有更嚴謹的標準與制度，尤其在教師部分，以提升教師的課程規劃能力與教學效能；具體而言，該校教師在遠距教學的應用上應比一般大學院院的教師更具專才，甚至可以主動邀請其學術同行共同開設 MOOCS 的課程，供各校學生選課。
- (二) 在教研品保部分，該校有必要進行全課程總檢討，將開校 至今的所有課程進行增刪及調整。前已啟動的實驗課程與創新教學部份是非常正確的方向，應擴大執行。至於如何建構教學支持系統，仍看不出更具體的策略與進程，應予加強。
- (三) 在學習資源的豐富化部分，學生學習歷程的建構及相關服務，確實是正確的方向，只是如何協助(甚至是一對一的方式)學生在學習過程中 建置其個人學習歷程檔案(portfolio)，並作為其規劃生涯學習與 個人選課之依據，應是該校下一階段可以深思的問題。
- (四) 在永續發展部分，陳校長所揭櫫的三化一願景的確有其重要性，在數位化與社區化方面已有一定的進展與成效，唯在國際化方面則略嫌保守，應再積極鼓勵全校教職同仁積極參與國內外有關數位學習與遠距課程的研討與學術團體，爭取相當的話語權，以樹立國立空中大學在此一學習領域上的專業地位。

二、 續任任期的規劃分成四個面向及八個重點項目，包括經營管理(人力及空間運用、組織再造、爭取法規修訂)；教研品保(課程品保、教學創新)；學習資源(學習客製化、修課彈性化)；永續發展(三化一願景)等，應屬平實可行，特別是「學分銀行」的規劃獨具前瞻性，相關規劃策略應能為空大建構未來發展之基石。

- 三、續任校務規劃內容略嫌保守，未見及未來四年財務邁向健全 的開源之道，也缺乏過去四年四省節流擷節支出的重要成果。宜就經營管理、教研品保、學習資源及永續發展等四大構面，分別就「內外部資源投入」、「提出具體可行之策略」，及「如何自我評估執行成效」等三大面向，提出更宏觀、更前瞻性的校務建設精進之規劃內容。

## 陸、綜合建議

- 一、陳校長治理空大，於穩健中求發展，建議可積極拓展國際交流及定位空大為華人世界「終身學習的數位典範大學」。
- 二、陳校長曾擔任過空大校長，此次獲得全校大部分同仁的支持再膺重任，對於空大的定位、校務規劃、執行與未來發展，已有深入的了解。現任任期也能依就任之初所擬的方向著手進行，並具相當成效，唯在執行過程中請注意下列幾點：
  - (一) 加強溝通：對內，與教職員工溝通其辦學目標與執行策略，取得校內高度共識，降低校內之阻力。對外，應加強對教育部主管機關的溝通，無論是桃園學習指導中心自建的必要性、研究所學位學程之增設以及有關終身學習法令之修法等，均有賴主管機關之協助。此外，應鼓勵同仁積極參加國內外終身學習之學術社群，讓空大成為國內外研商終身學習、數位教學與遠距學習過程中不可或缺的一員。
  - (二) 儘速建構具體有效的員工激勵策略：獎優汰劣是組織生存與成長的不二法門，空大亟需更大幅的轉型與變革，校內同仁之凝聚力及素質的提升可說是當務之急，陳校長在第二任任期應可放手一搏，帶領空大走出轉型的契機。
  - (三) 持續並擴大課程與教學之創新：前已啟動之實驗與創新作為應持續進行，而且對於全課程之盤點與檢討應有具體的規劃。台灣全民學習平台(Taiwan LIFE)的建置是空大責無旁貸的使命，應擴大執行，並廣邀各大學及社區大學的教師共襄盛舉，使之成為全國甚至全世界華語圈耀眼的學習平台。
  - (四) 儘速增設研究所學位及課程：了解教育部遲遲未能同意增設之真正原因，並派員前往國外性質類似的大學取經，積極規劃研究所學位的開設事宜。



三、綜合上述，陳校長就校務說明書整體看來，其整體治校理念明確、已大致完成原就任時所提相關願景與承諾、現任任期內治校成果及績效亮眼，續任任期之規劃具前瞻性與發展性。