

從「心」看系所評鑑

■ 文／鍾志明・醒吾科技大學副校長兼研發長

本週前校長燦德在「評鑑深深幾許」（評鑑雙月刊第84期）文中提及，「評鑑」的真正目的是採用如「專業體檢」的方式，針對受評單位的營運狀況進行檢查，然後透過評鑑委員對於檢查結果的「專業診斷」，針對問題提出「對症下藥」之改善良策建議，以專業協助學校精進發展，確保「評鑑兼品保」的功能價值。從上述角度觀之，學校對評鑑的態度應該是樂於接受，但是許多學校對於評鑑卻往往避之唯恐不及，或是深感壓力沉重。

教育部在107年1月4日頒訂「大專校院自主辦理系、所、科品質保證要點」，除保留「校務評鑑」部分仍由教育部辦理以外，各校可以自行決定系所評鑑的方式，包括直接委託經教育部認可之國內專業評鑑機構辦理，或由學校依據自身需求，自辦系（科）所、學位學程品質保證，並將自辦結果送教育部指定之評鑑認可機構認定。

本校依據前一次的系所專業評鑑週期，決定於108年自主辦理系所評鑑，並且在經歷第一次「自主」規劃與實施系所評鑑的歷程之後，檢視是否有別於以往由教育部主辦系所評鑑的學習成果，是否能真正達到評鑑工作的真正目的。



▲醒吾科技大學期末展演－科技藝術展演中心。
（醒吾科大提供）

教育部辦理之系所評鑑易偏向績效考核與競賽，不易塑造學校或系所特色

對於學校而言，過往教育部所辦理的系所評鑑，評鑑結果作為學雜費及經費獎勵補助、增設調整系所及調整招生名額之參據。因此，系所評鑑已非是自我體檢、持續改善的機制，而是一種績效考核。所以學校的目標並不是在於如何找出系務發展的問題，並持續改善，而是爭取評鑑的佳績，以獲得更好的獎勵。當學校將爭取評鑑成績做為主要目標的時候，就會產生下列的行為導向：

1. 掩飾缺失：為了要爭取高分，受評者就必須想辦法掩蓋評鑑期間的成果中不足或有缺失的部分。許多所謂的評鑑高手，更是能將缺失進行包裝，讓委員不易發覺，就如同進行體檢時，隱瞞

或是美化數據，喪失了依據評鑑進行持續改善的良善美意。

2. 分析與破解評鑑指標內涵：為了得到評鑑的高分，受評者必須隨時注意部定評鑑的指標與其內涵，並且破解指標背後的政策目的，以便超前部署，完全將焦點放在外界的指標定義，而非自我特色的績效指標訂定。

3. 猜測評鑑委員的評分標準與偏好：破解指標的內涵還不夠，由於評鑑分數是由委員主觀評定，就算是量化的指標，不同委員的評分標準也不一定相同。所以許多受評的學校堅信，委員的評分會受到許多非理性因素的影響，特別是「關係」的影響因素最為重要，最重要的格言就是「有關係就沒關係、沒關係就有關係」。因此，在了解委員名單後，首要之務是找出學校與評鑑委員的關係，沒有直接關係就想辦法找間接關係。所以各校的評鑑作業手冊中，通常會有一份當天接待評鑑委員的接待人員名單，就是由與評鑑委員有關係的人員全天候陪伴委員。關係的重要性，也讓許多學校聘請大老們坐鎮，因為許多評鑑委員不能不賣他們面子。其他影響評鑑委員的方法，還有包括打聽委員的研究專長或教學領域、委員在評鑑其它學校時說過的話，當然也包括在評鑑當天必須要服侍好評鑑委員，這些準備工作似乎也都與學校打造特色及持續改善無關。

4. 著重於競爭導向而非自我特色發展：由於評鑑指標的一致性，往往讓評鑑委員以同一套標準衡量不同特質的學校。因此，評鑑成績的好壞，甚至常常會受到同期評鑑的友校陣容而有差異。若評鑑當年與許多評鑑指標表現良好的學校相



▲醒吾科技大學新觀餐大樓—多功能廚藝示範教室。（醒吾科大提供）

比，就比較容易吃虧，反之亦然。所以評鑑成績的高低，有時也受到運氣好壞的影響。從上述的分析可知，學校常常培養出一批評鑑高手，也常常聽到「某某學校很會評鑑」的傳聞。長期發展下來，學校已經為了評鑑而評鑑，無法真正朝向發展自我特色的方向持續改善。

根據「教育部停辦系所評鑑與各大學因應之道」（評鑑雙月刊第67期）文中所提，2015年12月，教育部修正《大學法》第5條，將大學評鑑作為「政府教育經費補助」之文字刪除，且規定大學評鑑應符合多元、專業原則。至此，大學評鑑之內涵已經轉向多元與專業品保方向推動。此外，《大學評鑑辦法》亦配合進行多次修訂，配合專業評鑑機構的認可、自辦外部評鑑之學校系所評鑑結果認定，以及評鑑結果與行政連結的脫鉤，型塑出系所評鑑可依學校需求辦理的客觀環境。雖然如此，但只要是由教育部辦理之評鑑，不論其結果是否直接與政策連結，受評學校依然不容易脫離上述的困境。因此，教育部停辦系所評鑑，無疑是希望能給大學專業系所更高的辦學自主空間，並減輕系所準備一次性評鑑的行政負荷。本校也依據此一精神，辦理108年的



圖一 委由台評會實施系所評鑑作業流程

系所評鑑工作。

從學習開始做起

首先，與過去不同，本校必須先決定委託經教育部認可之國內專業評鑑機構辦理，或由學校依據自身需求，自辦系（科）所、學位學程品質保證，並將自辦結果送教育部指定之評鑑認可機構認定。在成本方面，教育部補助委託辦理的經費，一般系、所、科、學位學程補助10萬元，其餘經費與自辦相比，差異不大。所以不考慮費用因素，本校認為若能藉由外部專業機構協助評鑑，應該可以達到下列好處：

1. 提升自我評鑑程序的專業學習成效：由於本校過去以接受部辦系所評鑑為主，包括自我評鑑的工作，也是依據相關規定辦理。現在改由學校完全自主規劃，本校希望先從學習做起，透過由外界專業評鑑機構的評鑑，從實施過程進行做中學的學習。

2. 獲得外部專業評鑑委員的指導：除了評鑑工作的專業性以外，各系所的專業領域也應該獲得外部專家學者的指導，以提升系所特色發展的成效。

3. 提高品質管理標準：更重要的一點，就像許多反對停辦系所評鑑者所提，學校或系所是否會因此鬆懈，因而影響系所發展的品質？本校的確也考慮到完全由校內自辦評鑑，是否會影響同仁們的重視程度，而且由內部進行系所評鑑成果的批評或要求改進時，校內負責評鑑的單位及同仁將受到相當大的壓力。委由具專業性及獨立性的外部機構辦理時，上述的問題就

可以獲得相當程度的紓解，也能更嚴格要求品質標準。

在確定採用外部專業機構評鑑的方式後，本校評估幾家不同評鑑機構的特色，認為過去長期辦理技職院校評鑑的台灣評鑑協會，應該最符合本校的相關期許。台灣評鑑協會作為教育部認可的專業評鑑機構，以「社團法人，非營利組織之性質」定位，近16年來已累積了技專校院、醫療機構和觀光產業數以千計之評鑑案數實務經驗，逾30名專業評鑑助理專職人員更是身經百戰，在後設評鑑的調查中，均獲超優之滿意度肯定。同時，本校在其它許多項目的訪視與評鑑，已有與台灣評鑑協會的豐富合作經驗，該協會對本校的發展背景也已經具備一定程度的了解，因此決定委請台灣評鑑協會實施本次的系所評鑑工作。

從「監督、管理」到「服務、陪伴」，更能符合系所特色發展的需求

本次委由台評會實施的系所評鑑作業流程如圖一所示，基本上與過去的部辦評鑑大同小異。在實地評鑑之前一週，也會由委員提出待釐清問題，學校在一週內補充及回應，並於實地評鑑時提出說明。而公告後的申復流程，也與過去的部定評鑑相同，但因為本校此次未提出申復，因此比較不清楚相關的作業流程。

雖然整體流程差異不大，但是評鑑機構與受評單位的關係確有相當大的改變，評鑑機構扮演的角色，從過去的「監督、管理、一個口令一個動



▲委員檢視評鑑資料。（醒吾科大提供）

作」到落實「服務、陪伴、高度互動」。例如，在「評鑑深深深幾許」文中提及，台評會避免因「認知落差」或「錯誤解讀」，致所呈現辦學成效資料不盡周全。因此，都會在評鑑實施前，由評鑑計畫主持人派員和受評單位溝通（本校此次共舉辦兩場說明會），除了說明評鑑的功能目的外，兼具對評鑑「指標事項內涵」的釋疑，和實地評鑑當天「評鑑作業流程」的說明及需注意事項（本校此次舉辦一場說明會），俾受評單位配合辦理時能清楚掌握，降低同仁疑慮和壓力。

除此以外，為了讓各系所的評鑑委員能夠了解學校的發展背景與特色，以便在系所評鑑時，避免出現不適合本校的專業建議，例如本校以務實致用作為教學定位，所以大力推動校外實習等工作時，不致出現委員仍強力要求學術期刊發表量等現象，或是不認同校外實習的推動模式。反而是由委員依據學校的定位、人才培育目標、學生入學背景等條件，給予專業的建議，或是分享他校值得學習的作法，真正落實到以「專業協助」和「體貼服務」的角色，和受評單位站在同一立場，牽手學校共同精進、成長。

至於在評鑑委員的安排方面，由於本次自主辦理評鑑的目標與過去不同，不再只是以評鑑結果為唯一目標，更在乎是否能找出系所發展的缺失，而提出持續改善的方法。所以，雖然仍可由學校提出迴避名單，但學校對委員的安排已不像過去那麼在意、需要千辛萬苦去收集委員名單及其偏好。

在待釐清問題部分，過去部辦評鑑時，學校通常只能自己解讀委員提出該意見的想法，常常也會出現誤解，卻因為不敢提出疑問而造成提供錯誤資料的結果。但本次的評鑑，學校對於待釐清事項部分，就可以清楚地詢問委員真正需要的資料，甚至可以詢問委員需要這些資料的主要用意，讓受評單位真正感受到「專業協助」和「體貼服務」。

在實地評鑑的時候，以筆者過去的經驗，我們需要花費相當多的時間，學習如何「以評鑑委員為中心」，不斷練習如何呈現檔案，以便讓評鑑委員可以快速找到所需要的資料。但本次評鑑，是「以系所為中心」，檔案呈現的方式雖然仍需要有專業的呈現方式，但重點在於資料是否確實，呈現方式可以依據學校的特色進行安排，包括數位資料的呈現等。甚至對於評鑑委員提出的問題，若有涉及大學自治的範圍，也可以向召集人或是台評會反應，確保評鑑的方向與規劃一致。

在評鑑報告初稿提出後，學校方面也不像過去一樣，以洪荒之力說服評鑑委員。而是先沉澱心情，確認委員提出的意見是否合理，如有不了解之處，也可以向委員詢問，如為委員有誤解之處，當然應該提出說明或補充資料，但若是正面的建議，就應該虛心接受、持續改善。

透過外部專業機構評鑑確實較能落實品質管理的效益

委由外部專業機構進行評鑑的時候，並不是代表完全依賴外部機構。如本校周前校長燦德所提，在組織上，成立上位的「自我評鑑指導委員會」，延聘對評鑑工作學驗俱優，且素孚眾望的專家學者擔任委員，指導諸如：自我評鑑實施辦法、委員迴避原則規範等各相關法制面的研定。各受評單位在接受週期「外部評鑑」前，先辦理「內部自我評鑑」作業，由校內自行遴選具學術資望和評鑑委員資格之校外專家學者和校內教授合組「評鑑小組」，進行「自評」，希望先作「自我檢核」，找出未臻完備之「缺失」，並據以作「立即補強」或改善。

但是考量過去學校接受評鑑的習慣與心態，上述的程序易淪於走程序的結果，無法真正找出需要改善的缺失。本次透過台評會的外部評鑑，可以從當初台評會提出對學校的正向效益方面檢討：

1. 建立完整的檔案資料：確實可以透過評鑑，檢核檔案資料的完整性，並且透過各系所單位的相互觀摩，提升保存資料的品質。

2. 強化行政、教學單位間的溝通、整合和凝聚共識：透過「學校辦理自我評鑑推動小組」，藉由檔案資料的查核、簡報的溝通，讓行政單位可以確實了解學術單位的需求，學術單位也能了解行政單位的校務整體考量，確實達到溝通、整合和凝聚共識的效益。

3. 塑造良好的學校及教學單位形象：外部評鑑可以提升品質管理的公信力。

4. 強化教職員生的凝聚力：外部評鑑的壓力，確實可以比內部自評具備此一凝聚力的效果。

5. 開啓標竿學習的機會：透過外部評鑑委員的指導，可以了解其它學校值得學習的做法，的確能提升標竿學習的效益。

6. 評鑑結果回饋教學單位進行持續改善：有時候，外來的和尚真的比較會念經。教學單位對外部評鑑機構聘請之委員的意見，接受度比較高，也才能落實持續改善的效果。

7. 自我檢討機制的展現與落實：透過內、外部兩循環的評鑑機制，確實能強化自我檢討的機制。

從上述的效益分析觀之，本次的外部機構評鑑確實可以達到原先預期之目標，比較所投入的成本，真的是獲得最高的CP值。

差別不在評鑑程序或指標內涵，而是在「心態」

一開始委託台評會進行系所評鑑的時候，許多系所主管都會詢問，既然是由學校出錢，評鑑單位是否會「玩真的」，或是否能保證通過。筆者常常會以看醫生為例來回答：我們都是自己出錢去看醫生，那你是否會問醫生是不是「玩真的」？所以自主辦理系所評鑑與部辦評鑑的最大差異，並不是在評鑑程序或指標內涵有何不同，而應該在於受評者的「心態」。

雖然教育部已經將評鑑的自主權還給學校，並且也不將評鑑結果和各項政策進行掛勾，但學校是否可以重新思考評鑑對辦學的意義？以本校第一次辦理的經驗為例，我們確實看到系所逐漸接受評鑑的正面價值，特別是評鑑委員是來協助與陪伴成長。但宥於過去的經驗，系所仍然處於被動與自我保護的心態，例如指標的設定可以開放自訂特色指標，但多數系所都認為「多一事不如少一事」，所以通常不會增加指標。即使如此，本次的委外評鑑是一個好的開始，後續的持續改善更加重要，也期待各受評單位都能「重新」也「從心」看待系所評鑑對辦學與教學品質的正面效益。🌸