

第二週期校務評鑑自我評鑑作法 與成效分析

■ 文／詹盛如·高等教育評鑑中心品質保證及專案處處長、國立中正大學教育學研究所教授
池俊吉·高等教育評鑑中心行政及研究處副研究員
廖鈺容·高等教育評鑑中心前專案專員／許品鵬·高等教育評鑑中心品保專員
林佳宜·高等教育評鑑中心品保專員／郭玟杏·高等教育評鑑中心品保專員

目前我國大學評鑑的作法，以認可制評鑑方式行之，包括學校自評報告撰寫、受評機構書面審查及實地訪視程序。

評鑑委員在書面審查時所能依據的就是學校所繳交的自評報告及量化表冊資料，因此學校自我評鑑報告內容及做成程序是認可制重要基石，因為那代表著學校自我品質保證的過程與成果，如果自評報告寫的不清楚或過於簡化，評鑑委員必須提出待釐清問題來詢問學校及請學校補充相關資料，待釐清問題越多，其實代表的就是學校自我評鑑做的不落實或在執行過程中有諸多困難。

有鑑於此，高教評鑑中心在完成第二週期校務評鑑後，除進行以問卷為基礎的後設評鑑外，另外邀請4所不同類型學校，每所受訪學校除針對其自我評鑑報告及相關法令規範先進行分析外，並依據自我評鑑相關程序設計焦點座談大綱，訪談4名曾實際執行第二週期校務評鑑自我評鑑之單位主管及行政人員，蒐集並分析其分享之意見與內容。

高教評鑑中心將依據「自我評鑑制度規劃與設計」、「自我評鑑流程與管考機制」、「自我評鑑執行」及「自我評鑑管考與成效」四面向來了解學校推動自我評鑑的情形及其困難之處，做為未來校務評鑑自我評鑑規劃之參酌。

自我評鑑對學校的意義

若以我國現行教育評鑑施行情況而言，自我評鑑（self evaluation）的評鑑項目與指標皆來自評鑑機構，評鑑機構亦會建議自我評鑑進行的作法，提供受評學校參考。如高教評鑑中心之「第二週期大專院校校務評鑑實施計畫」，內含(1)準備與設計階段、(2)組織階段、(3)執行階段與(4)結果討論與撰寫等四階段作業，是評鑑的一個主要程序以作為評鑑或訪視的基礎，強調的是受評學校是否能在外部訪視前徹底的、全員參與的對自己的品質做檢視。評鑑項目與指標雖然都來自評鑑機構，但也鼓勵受評學校發展與展現特色。

由此可知，校務評鑑之自我評鑑可視為外部評鑑前的內部自我檢視與驗收，從內部人的角度參酌評鑑機構的項目指標進行過去三年學校發展的總體檢，這內部體檢的規劃、執行與檢討作為是否落實，牽涉到外部評鑑的成效，其影響不可小覷。

發揮自我評鑑功效的程序

學校在自我評鑑的實施過程中，不同的學校會有著略微不同之作法。一般而言，其過程通常包含成立規劃小組、進行評鑑準備、成立指導小組、成立自評小組、參加外部評鑑說明會、辦理

自我評鑑研習、擬訂具體自我評鑑計畫、公布自我評鑑計畫、蒐集與分析相關資料、撰寫自評報告、公布自評報告、自我檢討與改進（林天祐，2006）；Kells則主張有效用的自我評鑑過程，應有六個詳細的步驟（王保進（譯），2002），包括：

一、準備和設計過程

（一）建立必要之條件，包括領導者的支持、技術性專業知識、必要資源、內在動機、機構之需求。

（二）設計評鑑過程，包括選擇目標與特定焦點、決定評鑑範圍與深度、選擇評鑑活動、安排活動順序與執行時間表與決定參與的性質。

二、組織評鑑過程

（一）界定任務與角色。

（二）建立指引評鑑的方法。

（三）遴選、安置及訓練人員。

（四）確定完成評鑑工作所需資源。

（五）組成工作小組、規劃工作坊或參訪，及準備資料蒐集。

（六）建立協調及溝通機制。

三、執行評鑑過程

（一）蒐集事實和意見並進行調查。

（二）運用一系列的工作小組、工作坊、個別分配任務、參訪其他機構，及借助諮詢顧問等方法，依據外部機構所訂標準或專業規範，對意圖、輸入、環境、學程、過程和結果進行評鑑。

四、討論評鑑結果並準備自我評鑑報告

（一）依據評鑑結果進行檢討與改善作業，並列管追蹤。

（二）依據評鑑結果與後續作為完成自我評鑑報告撰寫。

（三）定稿後經權責工作小組與指導委員會確認後提交給主辦機關。

五、主辦機關之外部同儕訪視

（一）依據主辦機關之實施計畫規劃安排實地

訪視的任務分工。

（二）依據主辦機關要求，提供各項訪視相關資訊。

（三）擬定實地訪視當日各項訪視安排。

（四）接受主辦機關之外部同儕訪視。

六、做決定

（一）實施結果。

（二）後續追蹤活動之規劃。

（三）改善自我管制相關的資訊與基礎結構。

基本上，學校自我評鑑如果能做到上述一到四步驟，外部評鑑機構實地評鑑所依據的自我評鑑報告相信就能準備的很好。

學校焦點座談的成果

為更了解學校在執行自我評鑑時的作法與面臨的問題，高教評鑑中心除參閱選定學校之自評報告與相關法規外，依據有效用的自我評鑑程序設計焦點座談大綱與4所選定學校進行焦點座談後獲致六點結論如下：

一、自我評鑑如能落實推動，可發揮其提升教育品質之效用

受訪學校代表大致認同透過校務自我評鑑，可以透過建立溝通協調管道、整合校內各處室資源、了解學校各項發展趨勢進而展現學校的教育成效並能力求改進，將有效提升大學或系所教育品質，以促使學校不斷追求卓越及永續發展。

二、評鑑報告撰寫建立在完善的溝通與分工基礎上

校務評鑑因評鑑面向廣，涉及跨處室的溝通，各校皆設置評鑑召集人及負責單位，並依據各項目內容，納入相關單位同仁參與，透過縱橫向的連結、溝通與分工合作的方式完成自評報告。負責單位會事先依據校務評鑑項目進行資料的匯整與蒐集，以提供撰寫人員參考；針對自我評鑑報告之格式、項目指標頁數、附錄等，亦會事先進

行規範，以利各項目撰寫之一致性。

三、獲取互動關係人之意見回饋需平時就規劃落實

學校係透過既有例行性的機制與管道蒐集互動關係人相關意見與回饋。在學生部分，則有各種法定管道讓學生表達意見，如學校重要會議會有學生代表參與、每學期與校長有約活動與成立學生自主組織等。

四、學校人員與自我評鑑委員之培訓方式仍待精進與協助

學校對於校務評鑑規劃與執行人員及所邀請之自我評鑑委員的培訓，尚未發展出專業化之培訓機制。校內人員部份多透過定期舉辦的評鑑知能研習辦理；在外部自我評鑑委員的部分，學校以實地訪評當日之預備會議向委員進行相關說明為主，較無系統性之作法，需要評鑑機構的專業協助。

五、辦學相關資訊之彙整、分析與應用已有相關機制推動

學校除配合教育部校務資料庫進行例行性的數據資料蒐集，了解辦學相關資訊，亦因應校內外需求建置整合性數據平台或成立校務研究機構，掌握學校重要的辦學資訊，進行趨勢分析，作為校務治理與決策的重要參考。

六、自我評鑑機制已漸漸成熟，不再虛應故事

學校皆以藉由自我評鑑，邀請外部委員針對自我評鑑報告內容以及整體校務運作進行審視並提供建議。後續學校會依校外委員之建議進行自我評鑑報告之修改。學校已逐漸認知自我評鑑可視為外部評鑑的預評，除可自我了解學校整體成果與需提升之處外，同時亦可檢視外部評鑑準備工作之完善性。

學校執行自我評鑑時遇到的困難與挑戰

學校在焦點座談時亦提出自我評鑑時遇到的困難與挑戰，包涵自我評鑑資料的蒐集與統整、自

我評鑑內外部人員的培訓及評鑑文化的建立三項，與實地評鑑時所獲得的經驗頗多相符，提供給各校參考。

一、自評報告質量化資料的蒐集與統整

學校每年均會填報教育部校務資料庫的數據，但因為由各系所提供資料由校方彙整填報，有時候若無檢核機制規劃，常會發生資料不符之情形。另外，資料的統整是學校反應最花費時間的，包括指標與附錄之對應、評鑑項目之間資料的重複與一致性比對等。

二、自我評鑑內外部人員的培訓

對學校內部人員而言，較缺乏評鑑專業知能，因而在實際執行上，如評鑑項目的規劃與設計，較無法由學校內部自行研發，多採沿用的方式；在自評委員方面，因多為邀請制且皆具有一定的學術與行政資歷，如何培訓與培訓內容之安排皆是難題，且當自評委員所提出之訪評意見內容，並不是那麼符合學校的需求時，學校在立場上較無法直接表達真實的意見，易有利益衝突之疑慮。

三、評鑑文化的建立

評鑑對學校多數人而言仍是一種負擔，且目前校務評鑑結果已經與教育部之行政獎懲連結脫勾，對學校在推動校務評鑑的向心力與重視程度是不利的，因此學校多建議校務評鑑仍應與相關政策作適當連結。

結語

高教評鑑中心目前刻正規劃下週期的校務評鑑作法，除參酌學校所提出的各項意見進行評鑑模式的研擬，並透過各項研習課程與方式的開發與推動，戮力於協助提升學校人員的評鑑知能，希冀將評鑑文化落實到學校的日常作息中，強化與發揮評鑑的效能。

(因版面限制，參考文獻請見評鑑雙月刊網站)