

評鑑深深深幾許

■ 文／周燦德・正修科技大學講座教授、台灣評鑑協會「大專校院教學品保服務計畫」協同主持人

對學校來說，評鑑是甘苦事、兩樣情。藉由評鑑結果，如果是正面的，可以佐證學校的辦學品質是被肯定和認證的，反之亦然。因此，對大部分受評學校而言，面對評鑑工作總是兢兢業業，認真以對，不敢輕忽。

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」，放手「系、所、科專業評鑑」部分由各校自我評鑑，只保留「校務評鑑」部分。自此，各校可以自行決定是直接「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。

依前項辦理者，醫學系補助20萬元，一般系、所、科、學位學程補助10萬元，採行後者辦理時，每一系、所、科、學位學程教育部補助2萬元。此政策用意，在尊重大學自主辦學，簡化和減少評鑑對學校造成的壓力和負擔，並兼及鼓勵學校自訂「特色指標」，發展學校特色之美意。而此一新措施亦已普受肯定。

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，練就一身「評鑑行政服務」的深厚功夫，在後設評鑑的調查中，均獲超優之滿意度肯定。

評鑑真正的目的在「專業診斷」、「專業體檢」到「對症下藥」

協會配合教育部評鑑改革之政策取向和面對學校高教競爭激烈之環境壓力，深知評鑑只是手段，而非目的。評鑑的功能除了仍須對「評鑑週期內的辦學績效」作出客觀、公正的專業評定外，品保計畫的實施，真正的目的仍在以「專業診斷」的角度對受評單位提出良善、可行的積極建議。亦即，一方面明確評定學校辦學品質的良窳，另方面採取如「專業體檢」的觀念和作法，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。

評鑑的深層意義——辦學理念傳輸和共識形成

認知評鑑或品保的政策旨意和功能取向後，學校應如何以正向的態度面對評鑑？早年曾聽聞學校接受評鑑前一年起，系、所、科請求辭卸主管職務和行政助理離職率就明顯增多，主要是評鑑



◀台評會辦理「大專校院教學品保服務計畫」委員研習活動。（台評會提供）

▼周燦德講座教授（大專校院教學品保服務計畫協同主持人）專題演講分享評鑑實務經驗者為。（台評會提供）

準備工作繁瑣沉重，壓力太大，許多教授同仁都只作壁上觀，不願分擔、參與和協助，而當全部工作均落在主任和助理身上時，其沉重壓力可想而知，到現在這種情形仍然不少。

不過，一些有經驗的學校領導者常能洞察機先、未雨綢繆，他們會以「組織作為」分工協助。例如：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，且素孚資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；組成中位的「學校辦理自我評鑑推動小組」，統籌評鑑事宜；並由各受評單位組成「評鑑工作小組」，依「評鑑項目指標」和「教師專長、意願」作適性分工，匯聚團隊共識共力，合作完成評鑑工作之準備。

通常，學校無論是部辦「校務評鑑」或「系、所、科專業評鑑」之委辦作業，各受評單位在接受週期「外部評鑑」前，都會先以「模擬作業」的模式，自己先辦理一至二次的「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；也藉機作評鑑作業「程序面是否流暢？」、「內涵面是否周整？」的審視與盤點，俾接受「外部評鑑」時能夠完美的呈現「辦學績效」。

當然，我們也經常發現，部分受評單位面對評鑑報告之撰擬，對各項「指標內涵」所指涉須呈現的辦學成效資料為何？呈現的格式和寫法為何？等問題，仍一知半解。

台評會有鑑於此，為避免因「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，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，和訪視當天「評鑑作業流程」的說明及需注意事項，俾受

評單位配合辦理時能清楚掌握，降低同仁疑慮和壓力。

台評會受託執行「評鑑工作」的角色定位，向來除了堅守「專業、客觀、公正、倫理」的自我要求外，並期以「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。

當然，如果受評學校在評鑑報告撰擬前，能夠先邀集負責撰寫和統整的同仁，辦理「指標解讀」說明會，並遴請熟知各項「指標意涵」的專家或學者，逐項說明各指標項目所需呈現之辦學成效內容，最後再提供具體範例供參考，就會相對減輕許多因「不知寫什麼？」所帶來的莫名焦慮和壓力，而且也可以大幅提升工作效率。

此外，解讀過程中同時也會帶來辦學理念傳輸和共識形成的附加價值；而之後可以安排負責撰擬者作「分工報告」，報告過程更是一種自我檢討的機制。實質上已先一步達到自我評鑑的「前置自我檢討」功能。

另台評會近期在辦理本週期系、所、科自我評鑑過程中也碰到幾件特殊情況的案例。一開始是有些學校會刻意探尋評鑑單位是否會「玩真的」，或保證會過？然後也有部分受評系、所、科過度要求「迴避委員」人數比例，看情況似乎對自己的辦學品質欠缺信心，也徒增台評會須來回說明和協調的困擾；另一則案例是某校有一位系所主管因為叫不動同仁幫忙，從頭到尾獨撐全局，而她責任心又重，求好心切，以致壓力大到在委員面前痛哭失聲，場景令人尷尬。此外，也有極少數學校漠視評鑑的重要性，主管和行政助理明顯地不願配合委員評鑑作業的合理請求，輕忽的態度表現，實在令人傻眼。

再者，如以最近進行中的評鑑過程來看，雖然

教育部一再的鼓勵學校要發展特色，自行訂定「特色指標」，但衡諸實際，落實執行者比例仍低，對「發展學校本位辦學特色」的期待仍有失落，殊屬可惜。

究其原因，許多學校對「特色發展」的認知和著力仍顯不足，既無政策規劃，亦乏推動作為，實有失政府評鑑政策改革之初衷和美意。

另外，在評鑑資料的呈現方式方面，由於文件內容量數龐雜繁瑣，如全部以「紙本」提供，實在有違「節能減碳」的環保趨勢。因此，已有諸多學校以「數位化資料」形式呈現，輔以學校同仁協助委員蒐尋說明，一點都不影響評鑑作業之順利進行，值得肯定和推廣。

激勵學校力爭上游、激發校務創新

最後，再以受評學校的屬性觀之，整體而言，大部分私校明顯重視評鑑的準備工作，無論是書面報告的撰擬、佐證資料的對應編冊編碼、評鑑當日校長簡報的內容、作業流程的配合協助、同仁的團隊合作和其向心力、企圖心、榮譽感的展現程度、以及相關行政支援的狀況…等，均顯著比公立學校認真負責，或許是其先天性競爭條件的不利感和少子化的生源不足衝擊的招生現實壓力，對評鑑結果輕忽不得；因此，從某種角度來說，這也是激勵私校力爭上游的動力。

總之，「思維決定作為，態度決定高低」，從上述台評會辦理評鑑的過程中，見微知著，我們可以預見某些學校可能因為「輕忽」而失去了獲取「專業針砭」的良機；相對的，學校如把評鑑視為「健檢診斷」的機制，則可藉茲除弊興利，轉化評鑑成為激發校務創新變革的動能。

正向或負向看待？純屬一念之間，所謂「轉識成智」、「我思，故我行」，端賴學校領導者思之、行之。🌸