

國立中央大學系所自辦品保實務 ——以校務發展特色融入系所自辦品保

■ 文／王文俊・國立中央大學教務長

黃子寧・國立中央大學教務處職員

教育部於2017年2月宣布停辦大專校院所評鑑後，臺灣高等教育的自我評鑑或說自我品質保證，正式進入一個「多元自主」的新時代。一時之間，似乎沒有其他品質保證方式可以取代原有的教育部要求大專院校辦理系所評鑑之機制，自由的多元選擇讓學校必須再次釐清「如何選擇」和「為何選擇」評鑑的方式。本校在教育部停辦評鑑政策發布後，不管是系所教師或系所職員難免會提出「是否可以不用辦理評鑑？」、「系所評鑑不是停辦了嗎？」等等問題，皆反應本校系所對於評鑑的態度和動力大多來自外來壓力和政策。然而可以理解的是，由於系所主管決策人員任期有限，決策常隨著任期有所變動，要累積傳承本校建立評鑑制度的經驗和立意確實有難度。故從推動校級政策的角度下，教務處先與校級主管周校長討論教育部政策主旨和自辦委辦的經費差異，並將以下條件和考量與各院院長進行開會與溝通，最終取得系所自辦品保並送高教評鑑中心進行自辦認可之共識。

系所自辦品保需「先問對問題」才能堅定出發

（一）教育部改變政策的想法是什麼？

教育部不再強制辦理評鑑，乃是希望藉由社會

上的專業機構取代教育部過去強制影響學校作為的角色，而能夠站在法規與輔導的層次進行規範。大學法仍舊沒有廢除本國大專院校應定期對教學、研究、服務、輔導、校務行政及學生參與等事項，進行自我評鑑之規範。

（二）國內評鑑趨勢會吹起什麼風向？

國際認可的影響力日益加深。教育部主管各大專院校系所評鑑時，促使各學校以努力達成通過國家官方標準為目標，而其權威性和認可有效性僅及於國內。現在教育部不再強制辦理評鑑，時下有數個評鑑機構可以被選擇，如中華工程教育學會（IEET）認證，同業競爭因素促使本國評鑑機構更看重國際接軌和其公共信譽，因此校院所對於評鑑機構認可之專業權威性之信賴已超過當初送教育部審查的意義。

（三）我們還有其他更好的檢核工具？

發展自身特色、提高教育或研究品質是教學單位自己的責任，而評鑑實乃自我檢核的基本工具，學校願意支持教學單位進行評鑑，就如同系所的健康檢查。我們須自問本校自辦評鑑能否達到進一步的效能？問題的解答有賴評鑑決策、評鑑程序、評鑑能力和評鑑結果應用方式的探究，若因看似沒有任何產出性效能而反對評鑑或放棄自評，對於教育決策和實務工作的改進，是非常

不利的。

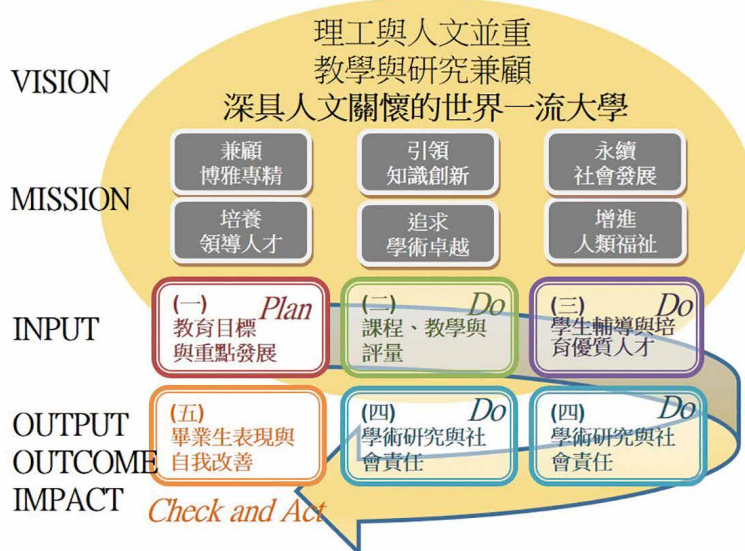
（四）我們對評鑑效能的期待是什麼？

自評機制的積極面是可展現辦學績效。通過教育部試辦大學校院自辦外部評鑑的引導和推動，本校自上一週期已逐步完備本校自我評鑑機制，加以校級的配套措施和支持，促使系所具備足夠的經驗和辦理自我評鑑的能力，藉由自評機制展現系所的辦學績效，並對外建立自我督責和持續改善之治學正面形象。

本校並非期待評鑑效能理想化的說詞能夠說服系所改變想法，在自評說明會和其他修法會議上，與系所的溝通也同樣避免站在全盤肯定或否定自我評鑑辦理價值的立場，而是提醒系所客觀的下定義，評鑑是一種績效檢核工具，從設計的原理去看待評鑑效能是很重要的。反之，本校(1)於實務上評估自我評鑑的辦理能力，在具備(2)組織績效檢核落實、(3)容許學校有更多彈性去主導辦理機制、(4)一定的程序化精準化，且能(5)向外提出具公信力之評核結果等面向，相信採取「自辦後送認定」之方式，最能達成本校對自我評鑑的設定目標。

將系所自辦品保與學校教研整體評鑑觀點對齊

在評鑑政策大轉彎的同時，全國各大專院校亦面臨從邁向頂尖大學計畫轉往橋接高等教育深耕計畫此一極大變動。教育部推動此計畫涉及教研面向又深又廣，本校思索如何在辦學目標的基礎上回應、跟上高教趨勢的步伐並走出屬於自己的校務發展特色。當代社會經濟發展快速，科技產



圖一 本校辦學目標與評鑑項目對應關係

業和AI逐漸取代許多工作，大學教育需要面對如何培養二十一世紀所需、能夠解決實際（跨領域）問題，又須具備人文關懷之世界公民。而正如本校擘劃的校務發展策略，在校內推動高教深耕計畫的核心基礎上，我們善用本週期的自我評鑑，作為緊扣校務發展策略的績效評估工具，並從以下三個面向執行。

（一）法規面向

單一學門領域的系所評鑑已無法滿足或衡量跨領域教研發展，在不做重大幅度的法規修正的前提下，本校有條件地授權系所能彈性訂定符合自我需求的品質保證做法，期使自我品質保證和持續改善能逐漸演變成自我驅動（self-motivated）的作為。在法規面，已接受「辦理以院為核心計畫之受評單位」得訂立院型評鑑之自我評鑑辦法並且依據辦理之。雖本校地球科學學院對於院型整合計畫已行之有年且卓有成效與特色，但本期在考量送專業評鑑機構認可有助於畢業生（地科學院研究所學制外籍生占比極大）的學歷承認效力，和本身自辦品保通過認可之榮譽感，歷經新

舊兩任院長數次討論，最終從院型評鑑轉而採取以系所及學位學程為單位辦理自我評鑑。為此，學校也將研議「限制轉變評鑑型態的時間點」，避免倉促和重複的行政作業、影響自我評鑑辦理之成效和品質。此經驗亦顯示出，符合自我需求和容納客製化之彈性空間兩者之間可以透過規範制定，減少矛盾，相輔相成，以達到最大效益。

（二）檢核面向

就評鑑架構而言，本校教學單位應將六大辦學目標（如圖一之MISSION）導入其中長程發展計畫，並以PDCA（Plan, Do, Check and Act）落實執行，其中Plan為（一）教育目標與重點發展方向，因其專業之獨特性和發展面向的差異，塑造出該教學單位於如下項目的策略和特色；Do包括（二）課程、教學與評量，與（三）學生輔導與

國立中央大學系所自我評鑑項目與效標(修正對照表) 係根據本校105-109年校務發展計畫和107-111年高等教育深耕計畫修正	
修正後評鑑項目與效標	原評鑑項目與效標
評鑑項目一：教育目標與重點發展 效標1-1 教育目標與學校辦學目標之關聯性 效標1-2 依據教育目標訂定學生核心能力 效標1-3 建立發展特色 效標1-4 自訂特色效標與實施成效(1~2項)	評鑑項目一：教育目標與重點發展 效標1-1 教育目標與學校辦學目標之關聯性 效標1-2 依據教育目標訂定學生核心能力 效標1-3 重點發展與建立特色 效標1-4 受評單位自訂特色效標(1~2項)
評鑑項目二：課程、教學與評量 效標2-1 課程規劃符合核心能力 效標2-2 課程規劃滿足社會發展需求，並培養學生跨領域能力 效標2-3 教師人數與專長符合教育目標及學生學習需求 效標2-4 教師依據核心能力設計教材，及採用創新教學與多元評量 效標2-5 系所輔導新進教師成長並提供教師教學專業成長資源 效標2-6 自訂特色效標與實施成效(1~2項)	評鑑項目二：課程、教學與評量 效標2-1 課程規劃符合核心能力 效標2-2 課程規劃滿足社會發展需求，並培養學生跨領域能力 效標2-3 教師人數與專長符合教育目標及學生學習需求 效標2-4 教師依據核心能力設計教材，及採用多元教學與評量 效標2-5 系所提供教師教學專業成長資源 效標2-6 受評單位自訂特色效標(1~2項)
評鑑項目三：學生輔導與培育優質人才 效標3-1 鼓勵學生自主學習，培育優質人才 效標3-2 積極執行學生輔導和完備就學支持系統 效標3-3 系所提供多元資源滿足教學需求 效標3-4 自訂特色效標與實施成效(1~2項)	評鑑項目三：學生輔導與培育優質人才 效標3-1 鼓勵學生進階學習培育優質人才 效標3-2 積極執行學生輔導 效標3-3 系所提供資源滿足教學需求 效標3-4 受評單位自訂特色效標(1~2項)
評鑑項目四：學術研究與社會責任 效標4-1 教師與學生積極從事學術研究和社會參與 效標4-2 系所提供優質學術和具社會關懷之學習環境 效標4-3 自訂特色效標與實施成效(1~2項)	評鑑項目四：學術卓越與頂尖研究 效標4-1 教師與學生積極從事學術研究 效標4-2 系所提供優質學術環境，並輔導新進教師成長 效標4-3 受評單位自訂特色效標(1~2項)
評鑑項目五：畢業生表現與自我改善 效標5-1 系所能建立學習成效評估機制，並整體評估畢業生表現 效標5-2 蒐集利害關係人意見改善並規劃未來 效標5-3 自訂特色效標與實施成效(1~2項)	評鑑項目五：畢業生表現與自我改善 效標5-1 系所能建立學習成效評估機制，並整體評估畢業生表現 效標5-2 蒐集利害關係人意見改善並規劃未來 效標5-3 受評單位自訂特色效標(1~2項)

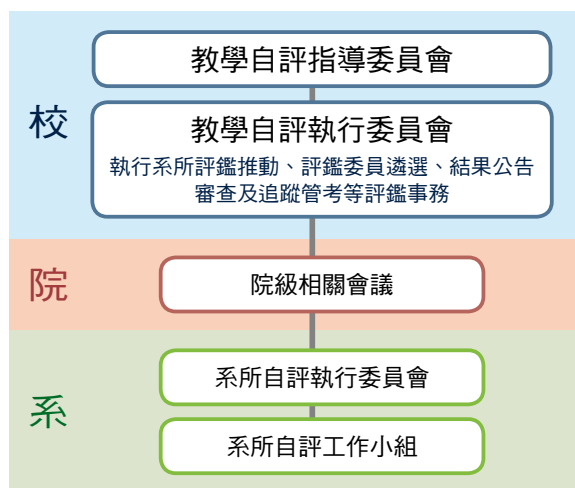
圖二 本校評鑑項目和效標修正對照表

培育優質人才，及（四）學術研究和社會責任，並透過Check and Act之（五）畢業生表現與自我改善，達成檢視與修正的循環機制（如圖一）。我們除了更新評鑑項目以利呼應本校辦學目標，在檢核性效標上往校務推動策略方向調整，並採取全面推動建立系所特色效標。前一週期系所評鑑中，本校著重各評鑑項目與效標的簡化整合以及各評鑑項目與效標內容的互相呼應，本次各評鑑項目與效標即建基在前一週期的架構，改以「促進系所自我特色發展」為品保內涵進行規劃，除了強化系所針對各評鑑項目建構特色效標，並呼應其中長程發展計畫，亦強調評鑑項目與本校校務發展之結合，其中，更於效標中導入本校校務發展推動之要素，如「創新教學」、「跨域自主學習」、「社會參與」等（如圖二）。

此外在推動系所建立特色效標上，104年全校29個受評單位中有12個單位完成部分建置，有14個單位完成全部建置；109年全校32個受評單位中，有8個單位完成部分建置，有23個單位完成全部建置，達成率從48.3%上升至71.9%，可見宣導和研習說明足有成效，另由於與現行校務發展推動方向相符，即便某些項目效標做了調整，系所都已具備一定的實務推動經驗和歷程，在蒐集相關資料和成效撰寫時，也不至於發生困難。透過訪評前的外部書面審查、如實進行成效檢核的過程，確實啟發系所發展自我評鑑的工具和能力，學校未來將研議，除保留基本核心的檢核性指標（通常直接反應系所的健康程度，如招生情形、休退學人數等），於下一期提出「績效性指標比例擴大和成效追蹤作業」，期使系所能逐步聚焦在特色發展、自我進步幅度和校務發展方向符合度檢核。

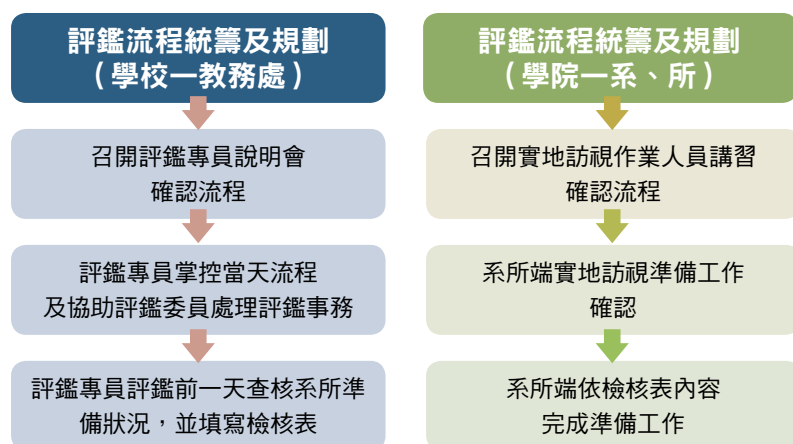
（三）執行面向

因應跨領域人才培育的核心重點，本校透過品



圖三 本校校／院／系三層級評鑑組織

保流程的微調和品保知能研習的引導，強化學院對所屬受評系所的協助角色和整合機制。本期已建置對學院協辦分工的標準流程，透過更大幅度參與在受評單位的評鑑籌備上，有效引導並強化學院督責之角色，特別值得一提的是，本週期文學院在進行所屬受評單位自評報告書審查時，乃是透過「同儕審查」、由院內八個受評單位互評和進行校訂，此舉顯然有助於院內品保資源有效流通，也成為促進跨系所交流分享的機制，此外，與上期改善規劃相比，從本期學院協助受評單位改善的積極度和對其改善議題掌握度的進步，可見品保流程和學院分工的調整確實達成了本校期望的目標。隨著教育部高教深耕計畫對跨領域教學和學習的政策推動，除了最早成立的理學院學士班之外，本校於近年陸續成立了四個院學士班包含「文學院」、「工學院」、「資訊電機學院」、「地球科學學院」，其院進院出、跨領域學習和師資編制之特殊性，更展現了本校目前發展自辦品保方向的前瞻性和必要性，由於院學士班制度仍屬發展初期，學校將深度了解院學士班於現有機制上辦理自辦品保之執行經驗和改善需求，設計出更適性的評鑑程序與



圖四 實地訪視流程管控機制

評鑑效標。

我們將評鑑雙月刊第67期所提及大學評鑑的權衡概念應用於系所評鑑，可總結以上三個面向（法規面－檢核面－執行面）改變的要因：「（大學評鑑）這種全面性的衡量，只能應用在門檻的要求上——也就是希望一個機構在所有各方面都能達到最低標準的要求上，然後予以認可。至於在這一全面標準之上，學校如何追求卓越，應該屬於學校本身的選擇。」即使本校支持系所能夠追求品質保證而辦理自我評鑑，仍需引導系所自辦品保與學校教研整體評鑑（門檻）觀點對齊，一方面能達成系所跳脫原有框架、發展各自的特色，另一方面，較能有衡量準則去評估系所資源分配和運用能力。

評鑑專員第一線落實訪視流程和評鑑結果管控

依據本校自辦品保機制實施計畫，將整體評鑑時程劃分成五大階段，依序為前置籌備、內部自評、外部評鑑和結果公布與後續追蹤改善，係因各階段重點工作屬性有所區別，在前置籌備期間即組成校、院、系三層級之評鑑組織（圖三），並秉持分層控管之精神執行各階段重點工作。教務處在

校級層面除扮演「指導委員會」、「執行委員會」議事之幕僚單位，更扮演院系行政作業和流程管控之實際推手，辦理期間若遇法規修正、釋義或執行做法不清之情形，則送入執行委員會或指導委員會進行討論和決議。教務處除透過評鑑說明會傳達整體評鑑時程規劃，並輔以作業期程公告周知，預先通知系院關於各項重點工作之核備期限，皆為協助系院

準確達成執行目標，全校評鑑作業得以有效管控。

本校自評辦法訂立實地訪視流程應包括受評單位簡報、資料檢閱、場地與設備檢視及相關人員晤談等程序，乃基於參考許多評鑑機構流程而制訂，另因各受評單位規模大小有別，評鑑流程設計上授權受評單位事先規劃「客制化」調整，系所調整後由教務處再度確認是否完整符應本校評鑑流程，召開實地訪視評鑑作業人員講習，帶領受評單位逐項模擬每個階段評鑑委員和場地人員的工作事項。教務處並委託學院窗口接洽或代表校級窗口直接聯繫評鑑委員，並恪守保密原則，於評鑑前10天才正式對受評單位公告委員名單。此外，也運用本處資料系統和人力動員，協助系所順利完成實地訪視。其中，訓練並派任評鑑專員乃是本校積極協助系所辦理實地訪視之重要舉措和特色。

（一）管控實地訪評之機制

評鑑專員持中立行政立場，大多由教務處、研發處主責或曾參與校務、系所評鑑之同仁擔任，在利益迴避的原則上，不安排系（所）相關行政人員參與。教務處召開2次評鑑專員訓練說明會，從系所端和評鑑委員角度討論每一項流程該完成的任務及準備工作，確保整體實地訪視流程管控

實地訪視流程項目	評鑑專員協助管控事宜
評鑑委員預備會議	引導委員確認當天準備工作：抽選晤談名單(人數)並討論晤談方式、確認評鑑委員分工表、確認參訪路線安排。
受評單位簡報時間	各系所以簡報回覆，排除評鑑委員對書面報告待釐清問題和受評單位的相關疑問。評鑑專員控時，針對委員問題做記錄。
資料檢閱	評鑑專員控時，針對評鑑委員問題做記錄或轉知受評單位。
參訪教學空間設施	評鑑專員控時，偕同評鑑委員參訪並做記錄拍照。
晤談時段	掌控晤談流程和人員出席狀況，積極應變現場情況並向委員提出處理建議，確保評鑑委員準時達成晤談目標。
綜合座談	評鑑專員控時，偕同評鑑委員出席參與並做記錄拍照。
撰寫認可結果報告書	避免受評單位打擾評鑑委員，協助彙整委員書面意見並進行繕打，請所有委員逐一確認並進行意見統整。

圖五 校級評鑑專員各階段協助管控事宜

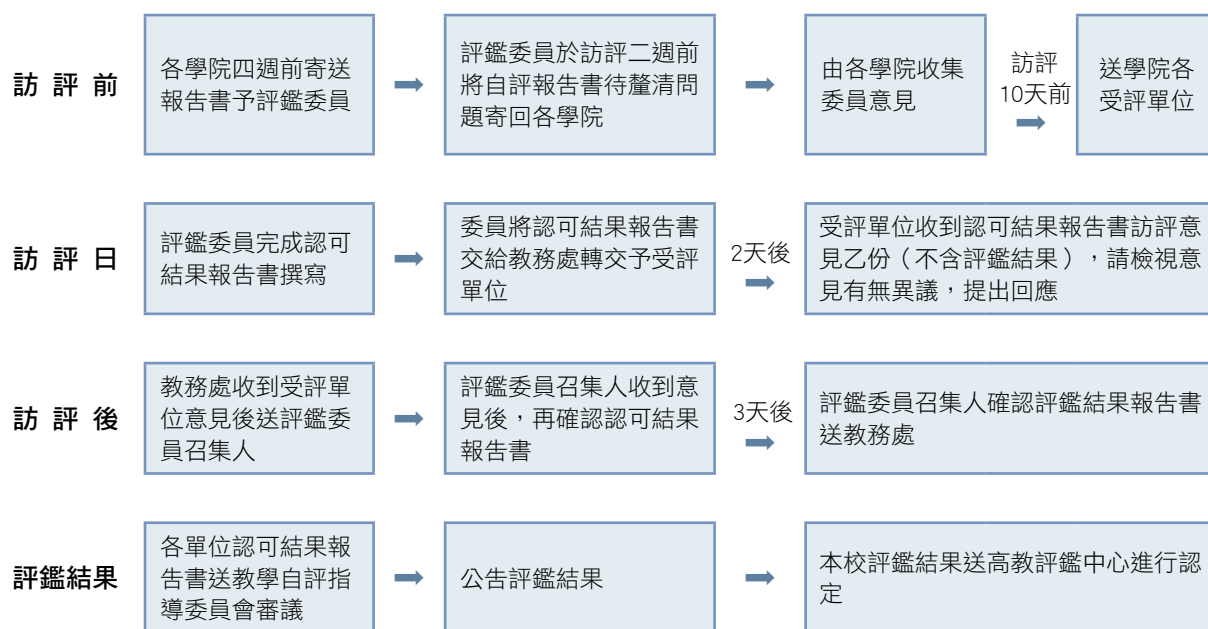
無誤（如圖四、圖五）。評鑑專員需事先查核系所籌備狀況，並能提出調整建議，在實地訪評各階段中需代表學校面對委員、系所的提問進行專業及時的回覆，因此評鑑專員被要求對於評鑑流程需相當熟稔且具備相當評鑑專業和控時能力。尤其在最後評鑑階段，協助委員整理整體意見、繕打實地訪視結果報告書，逐項確認評鑑委員總體意見，將委員意見與整體總評帶回教務處，並確保訪視現場不遺留任何關於評鑑結果報告書之文件資料，直待評鑑委員群透過教務處發布評鑑結果書完稿。

（二）管控評鑑結果形成（含申復）之機制

參考國內專業評鑑機構之流程作出適合本校之調整，且本週期有賴學院為受評單位居中聯繫之經驗，得以有效接洽（聯絡到）評鑑委員，而實地訪視當日亦有評鑑專員專責協助評鑑委員繕打結果報告書，並在其中確保項目不缺漏、意見前後一致性等細節，在送交教務處時亦能提供訪視現場的第一手資訊，協助釐清評鑑委員書面意見。整體而言，因分層分工之管控，本校各受評單位評鑑結果之形成，係能依照流程圖（如圖六）所規劃，確實按時辦理且無任何窒礙之處。

推動自辦品保之整體回饋、效能評估和其展望

為強化追蹤管考之管控機制、有效提升後續改善之效能，在辦理評鑑前、後期皆透過與本校中長程計畫產生關聯性之作法，引導本校評鑑結果之明確運用。如前所述，前期作為乃是將評鑑效標與本校中長程計畫產生關聯性，使自評報告書和評鑑委員意見的焦點，集中於校務發展策略重點項目之執行成效上，也較易回饋至受評單位現行的實務改善，後期乃是將自我改善規劃適度納入校務發展規劃。此外，將受評單位改善規劃案件按分類彙整成校院級摘要，有利學院從院級角度進行資源整合和協助系所進行追蹤管考。本週期評鑑建議案共計514案，其中以課程面104案為大宗，區域網絡和國際化92案次之。促進跨領域教學和研究、增加實習和實作課程為普遍性關注議題。其中輔導層面多因應跨領域的需求而有相對應配套措施之建議，如跨領域雙導師制度、跨校指導制度等。該份摘要可供受評單位參考改善規劃和做法，互相學習或可聯繫合作事宜，每次評鑑改善建議應成為全校共享資源，亦可從評鑑委員的角度了解當前辦學趨勢。



圖六 本校評鑑結果形成

本校執行評鑑過程當中，持續透過高教評鑑中心的審查建議和洽詢，以及各類相關作業人員即時意見回饋作出滾動式修正。舉行校級評鑑會議、說明會和研習會中，宣導較早完成的受評單位的經驗，本期更伴隨時事異動的考量（如新冠病毒的疫情變化、配合學校防疫政策等），需迅速評估修正並提前佈署於未來梯次，更反應出積極滾動修正和敞開回饋意見管道之必要性。綜合教務處執行作法檢討和問卷回饋意見，以及從受評單位檢討會議中提出對學校層級之建議，本校舉辦校級總檢討會議，通過與全校各受評單位主管和承辦人一同討論，檢視本校自我評鑑機制，並探討應該修正之項目，以及權責單位教務處之作法，其中產生出更具體的改善方式，更能適性回應受評單位的需求以及促進評鑑事務之推

動，達成雙向溝通之目的。

自我品質保證機制，對充滿競爭和危機的高教環境而言，除了是一種「健康體檢」之運作模式，也是鞏固發展、強化特色，健全學校辦學理念與落實績效檢核的必要路徑。本校109年自辦評鑑之受評單位全數通過評鑑，亦全數通過高評中心認定，可見辦學績效獲正面肯定，另評鑑委員建議可供校務發展和教學單位發展方向及改善規劃參考。評鑑目的在協助學校發現問題及引導受評單位自我定位及建立發展特色，透過此自辦品保能確保本校教學品質及提升競爭力，並落實持續改善的機制。本校將秉持追求卓越的精神，不斷學習和修正使得評鑑制度更為完善，檢視並改進系所辦學成果，進而優化學校決策，朝向本校辦學目標前進。📌

◎註：此文主要參酌本校「自辦品保機制實施計畫」、「自辦品保結果報告」撰寫。

◎參考文獻

許士軍（2017）。探討落實「大學評鑑制度」效果的關鍵。*評鑑雙月刊*，67，11-13。

詹孟儒（2017）。評鑑自主新時代大學怎麼「辦」？*評鑑雙月刊*，69，25-27。