建立具國際競爭力之評鑑新型態——臺師大系所評鑑制度分享

文／吳朝榮・國立臺灣師範大學研發長
蔡炯青・國立臺灣師範大學研究發展處助理研究員

基於對高等教育品質保證的考量，績效問責（accountability）已然成為現今高等教育評鑑各大專校院的重要概念（Shavelson, 2010），然而評鑑問責的要求卻也始終留有干涉大學自主管理的爭議（Hoecht, 2006）。因此，教育部宣布自2017年起「不再強制要求各校需辦理系所評鑑」，除了說明是「基於大學自主」的精神之外，亦不忘強調「自我課責」以及「需有其他確保教學品質機制」的前提（教育部，臺教高字第1060055234號函）。

正當許多大專校院慶幸可不需再辦理系所評鑑之際，國立臺灣師範大學仍堅持完成2017年自我評鑑，成了目前國內少數完成三週期系所評鑑的學校之一。堅持的主因不是把績效問責與自主管理視為對抗的概念，而是更傾向於採取「形成性評鑑」（formative evaluation）的視角看待。正如臺師大校長張國恩對於此次系所評鑑的實質定位：「評鑑目的不是要評鑑好或不好，而是如何改善。」認為大學能否落實自我改善、達成自我提升，才應該是觀察的重點。以下即針對臺師大2017年自辦系所評鑑的經驗，提供些許心得分享。

知己知彼　雙軌並行

教育部於2012年公布「大學自辦外部評鑑自我認可制度」的高教品質保證新政策，即是希望國內大專校院能依據自身特色建立適合的評鑑模式，朝向多樣化發展。在這樣的背景之下，臺師大自2012年起即規劃自辦2017年系所評鑑，希望發揮「知己知彼」的精神，朝向「核心指標評鑑」與「標竿評比」二大面向雙軌並行（見表一）。

表一　臺師大 2017 年自辦系所評鑑之面向與特色說明

兩大面向	屬性	特色	功能
核心指標 （普遍性）	質性	1.延續高等教育評鑑中心之評鑑精神，歸納本校「藝術人文科學學習生活圈、專業菁英師資、完善教學研究輔導機制、優質U化數位校園服務、國際學術交流合作」等特色投入面，成為典範師大所具備之核心目標群指標。 2.指標採具體、目標導向之名詞概念呈現。 3.檢測學生學習成果本位評估情形，以確保評估學生學習成果之周延性。	知己
標竿評比 （一系所一標竿） 1. 共同目標 2. 特色指標	量化	1.各系所依據本校五大共同目標，自行設計「標竿評比指標」，與標竿對象進行比較與學習。 2.指標設計以漸進式發展卓越系所為最終目標。 3.標竿比較學習可作為系所改善自我績效的一種實質方法，進而促進各系所發展自我特色及精進卓越表現。	知彼

表二　臺師大第三週期系所評鑑各系所標竿夥伴所屬國家一覽表

臺灣	其他國家											
1（2.0%）	48（98.0%）											
臺灣	其他亞洲國家					美洲		歐洲				大洋洲
1（2.0%）	29（59.2%）					13（26.5%）		4（8.2%）				2（4.1%）
臺灣	大陸	日本	新加坡	香港	韓國	美國	加拿大	英國	德國	俄羅斯	瑞典	紐西蘭
1（2.0%）	2（4.1%）	13（26.5%）	3（6.1%）	10（20.4%）	1（2.0%）	12（24.5%）	1（2.0%）	1（2.0%）	1（2.0%）	1（2.0%）	1（2.0%）	2（4.1%）

資料來源：臺師大研發處。

在「知己」層面，延續前兩個週期系所評鑑之精神，以「學生學習成效之評估」為評鑑目的，除了參考高教評鑑中心之評鑑架構外，並融合臺師大優質人文藝術與科學之跨領域整合，以及師資培育課程等特色投入，打造典範師大所具備之核心目標群，作為評鑑之基礎指標，以檢測學生學習成效，並確保評估學生學習成效之周延性。

在「知彼」層面，則希望發揮「他山之石，可以攻錯」之道理實踐，將「標竿學習」視為另一項評比重點，藉由與標竿對象的交流學習比較，作為系所自我改善的一種實質方法，進而促進各系所發展自我特色及精進卓越表現，而這個評比面向也成了臺師大此次自辦系所評鑑的最大特色。以下特針對此予以著墨。

標竿學習　邁向國際

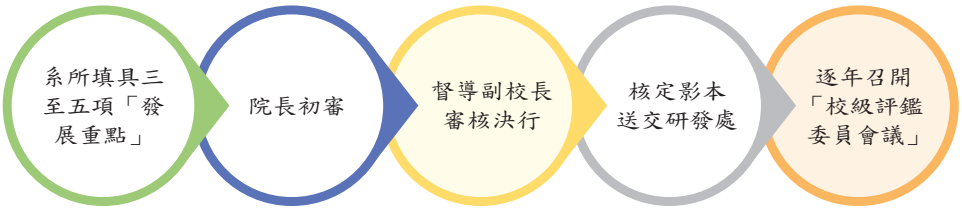
為了落實「一系所一標竿」，臺師大要求每個系所都必須依據「與受評系所規模相當、表現與聲譽優於受評系所、具有學習價值」的原則，選擇一個相關系所（或學程）作為標竿學習對象，並鼓勵以國外頂尖大學為優先考量。自2013年推動以來，全校47個系所均至少選定一個標竿學習對象（英語學系及音樂學系各選定二個），總計49個標竿學習對象，其中有48個標竿對象（98.0%）來自國外（見表二），包括美國、日本、新加坡、香港、英國、德國等全球頂尖大學，藉此不僅可帶動臺師大各系所追求卓越與發展特色，也實質提升了臺師大的國際化程度。

真實檢視　發掘特色

在選定標竿對象之後，各系所必須藉由實質交流互動逐步建立標竿評比指標。這些標竿評比指標是由系所衡酌自身特色與標竿對象之現況而建立，在校方擬定的五項評比目標（提升研究產能、提升教學環境與品質、促進國際化發展、提升產學價值、建立並凸顯系所特色）之下，實質評比的指標與次指標內容則完全由系所自訂。

在這個過程中，系所可以邀請標竿對象共同參與會議，針對指標內涵進行細部討論，更鼓勵系所邀請標竿對象參與訪評。例如英語學系即曾邀請美國賓州州立大學（The Pennsylvania State University）標竿夥伴來臺交流，並針對雙方標竿指標差異較大的項目進行討論，不僅增進雙方了解，更可以認識指標數據背後的內涵，以作為精進的參考。

對於系所來說，這是一個全面自我檢視的過程；更因為必須就這些指標與標竿對象進行交流比較，所以也必定是一個誠實面對、真實檢視的過程，藉此系所可以反芻出自己的發展特色。例如：「野外實察及移地教學研究」就成為地理學系特有的評比指標；藝術史研究所則重視學生參與產業活動（擔任博物館、美術館、地方文化中



圖一　臺師大第三週期系所評鑑追蹤改善流程

心之志工或實習）之情形；圖文傳播學系強調師生參與高中職或進入社區之輔導、教學、勞動等服務情形；為因應時代趨勢，應用華語系強調「數位化教學」（數位化課程數、遠距教學學生數）的重要；而著眼於臺灣傳統音樂的在地深耕，民族音樂研究所則強調師生從事田野調查與記錄的評比指標。以上所列都是具有系所特色、有別於「論文數量」、「生師比」之外的評比指標。

追蹤改善　自我提升

臺師大將此次系所評鑑的觀察重點定位於「如何改善？」因此標竿評比項目便無所謂「通過」或「不通過」的評鑑結果，而且現實上受評系所也難以在短時間內趕上或超越標竿對象，評比重點更著重於自我比較，關注的是系所在評比指標上的成長趨勢，故評比結果僅以「具國際競爭力、具國內競爭力、持續發展中」之三等第呈現，評鑑結束後的自我改善才是臺師大觀察受評系所能否自我提升的關鍵。

為擺脫過往拘於形式的評鑑缺失報告，臺師大更希望評鑑委員能具體指出受評系所幾個重要的發展方向與建議。因此，有別於過往評鑑後所繳交的自我改善報告，臺師大要求受評系所應整合評鑑委員意見，以及系所從評鑑過程中的自我檢視，只要提出「三至五項發展重點」即可，並針對每項發展重點具體研擬未來五年的分年量化目標，由校方逐年追蹤執行成果。

在這個階段，「學院」為實質管考單位，各系所每年須提交執行進度，由院長召開院級評鑑委員會進行初審、各學院的督導副校長審核決行，並於校級評鑑委員會中審核年度目標達成情形（各學院列席報告）（見圖一），希望藉由這樣的管考機制，務實地促進系所達成實質上的自我改善與提升。

溝通合作　凝聚共識

除了前述有關臺師大自辦評鑑的特色制度與作法之外，本文也希望針對一些無形的實務經驗予以著墨分享。辦理系所評鑑需耗費大量的行政資源與人力，向來難以被友善視之，而臺師大非僅堅持自辦評鑑，還創新地增加了標竿評比項目，在執行初期所遭遇的質疑與抗拒聲浪，外人實難以想像。事實上，「溝通」乃是成就此次評鑑能圓滿執行的關鍵要素，而「溝通」需要行政單位與學術單位彼此設身處地相互理解。

為了讓受評系所理解學校辦理標竿評比的用意，臺師大不僅針對各個學院舉辦了多場公聽會，更舉辦超過十場的各類工作說明會（包括二場開放校外人士參與），每場會議並均由校長或研發長親自主持。在持續溝通下，漸獲受評系所的理解與認同。

更重要地，行政單位也必須相應理解受評系所面臨的難處，而主動全力予以協助。例如以辦理標竿評比而言，受評系所首先面臨的問題是：該找誰呢？為了協助系所找到適合的標竿對象，臺師大研發處特別購置了SciVal線上資料庫，並針

對臺師大各領域的學術表現進行分析，藉此尋找各領域的潛在合作對象，主動提供給各系所參考。同時，也針對SciVal線上資料庫的使用舉辦多場教育訓練，讓各系所可以自行操作，尋找合適的標竿對象。

此外，受評系所還需面臨另一個問題：錢從哪裡來？各系所與標竿對象的交流互動需要經費，臺師大即由校方補助所有系所進行標竿互訪，以20萬元為上限，補助每個系所支應出訪或對方來訪之機票食宿費用，從而促成學術合作、建立互訪機制、簽署雙聯協議或合作備忘錄等，總計自2014年至2017年期間已補助經費達500多萬元，並進行了52次的實質標竿交流活動。

再舉一個例子，臺師大擁有歷史悠久且重點發展的運動休閒學院、藝術學院與音樂學院，然而這些特色領域在強調計量指標的主流評鑑或排名系統中，往往顯得格格不入。臺師大將這些領域視為特色珍寶，希望透過溝通與協助，扭轉這些特色領域對計量指標的排斥與劣勢。於是自2013年1月起，臺師大特別組成「特色領域指標建置會議」任務編組，與運休學院、藝術學院及音樂學院溝通討論，歷時一年半與多達十次專案會議的努力，逐步建置出適用的評比指標。期間臺師大不但規劃補助「特色領域指標建置計畫」專案經費，並由三學院透過實際參訪國外學校經驗，以及德懷術（Delphi method）的科學方法，建置了包含四大構面、20個核心指標、專屬於三學院的特色領域指標。這些指標除了落實於此次系所評鑑中使用之外，未來也更有機會在各種學術場合凸顯臺師大在這些特色領域的卓越地位。

列舉上述例子，無非想強調溝通合作的重要性，**大學校園能否建立溝通與合作的組織文化，是學校自我改善能否成功的先決條件，而這種校園內部自我改善機制與品質文化的建立，應是未來大學評鑑的主軸。**

邁向國際頂尖大學的歷史性工程

臺師大自2010年起即將「國際化」列為長程校務發展計畫的重點項目，更自2013年起將「一系所一標竿」的具體作為落實於第三週期系所評鑑之中，循序漸進地將「國際化」工作融入常態性的機制，使之成為學校（包括行政單位與學術單位）日常運作的一環，而「國際化」的願景亦逐步內化成為臺師大的校園共識。證諸臺師大近年來在QS世界大學排名的變化，從2013年的485名逐年攀升到2017年的289名，其中進步最多的便是「國際化」指標分數，非僅國際學生數持續攀升，國際聲望調查分數亦大幅躍進，這些進步或可視為臺師大推動「一系所一標竿」的成效展現。

總結而言，自辦系所評鑑對於臺師大來說，並非教育部或高教評鑑中心所交付的例行性工作，而是一項自我提升的契機，更是鑲嵌於長程校務發展計畫、落實國際化願景、引領臺師大邁向國際頂尖大學的歷史性工程。

◎參考資料

國立臺灣師範大學(2010)。**99-103年度校務發展計畫**。取自http://archives.lib.ntnu.edu.tw/doc/c1_1_01.pdf

國立臺灣師範大學(2013)。**國立臺灣師範大學第三週期自我評鑑實施計畫書**。(未出版)

國立臺灣師範大學(2015)。**104-108年度校務發展計畫**。取自http://pr.ntnu.edu.tw/download/index.php?type_id=41

Hoecht, A. (2006). Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education, 51*(4), 541-563.

Shavelson, R. J. (2010). *Measuring college learning responsibly: Accountability in a new era*. Stanford, CA: Stanford University Press.