

探討落實「大學評鑑制度」效果的關鍵

■ 文／許士軍・逢甲大學人言講座教授、
台灣評鑑協會名譽理事長

近年來，為了使大學得以持續改進，人們逐漸重視對大學採行評鑑這一作法，這是一可喜的現象，也代表一種世界潮流。但是問題是，單純寄望於評鑑，以為僅憑評鑑結果就能達到持續改進這一目的，似乎是一種過於理想化的期望。這種期望乃建立在人們「知道缺點，就會自動改進」的基本假定上；事實上，人類是不容易接受自己有缺失這回事，「抗拒改變」也是一種人性傾向，所以聖人才說「聞過則喜」或「知過則改」，「善莫大焉」。個人如此，要一個組織改變，更不是一件容易的事。

落實評鑑效果

有待思考「控制」機制問題

因此，就評鑑制度而言，基本上所做到的，就是告知一所學校優點和缺點以及改進之途，但這只能說是組織改進的第一步；依管理學觀點，有關發現問題以及提出改進辦法乃屬於前半段的「規劃」問題，至於接著主事者是否會採取行動，則有賴建立某種「控制」機制以求實現。

換言之，學校是否認真看待評鑑結果，並且針對缺點努力改進，會受到許多其他因素的影響。其中至少涉及兩個層次問題：首先，在內心上是



▲日本現有四家評鑑機構進行大學評鑑，由大學任選其一。圖為台灣評鑑協會吳淑媛理事長（右）與日本評鑑機構「公益財團法人大學基準協會」（JUAA）簽署國際合作備忘錄。（台評會提供）

否真正承認或接受評鑑結果，這背後不僅涉及理性的判斷，更涉及感情上是否願意接受這種結果，譬如由誰指出缺點，就會影響接受意願；其次，要真心採取改進行動，並非僅僅靠認知，更要背後存在有某種推動改進的動力。此時所要問的，就是在現實狀況下，這種動力是什麼？在這短文中所討論的，就是有關評鑑制度後半段的「控制」問題。

管理學中有所謂的「控制系統」（control system）之原理，此一系統之所以能發生作用，基本上乃靠一種常被簡化為「你衡量什麼，你就得到什麼」（you get what you measure）的機制；簡而言之，就是在一個組織內選擇衡量項目時，有意識地使之和所要達成的目標或策略間建立某

種直接的關聯性。例如，要使推銷人員將努力重點放在爭取新客戶時，就選擇他在一段期間內所開發的新客戶數；同樣地，如果希望推銷人員不要為了創造業績而對客戶塞貨時，則衡量他所獲得的訂貨中，日後有多少被取消或退貨的比例。不同的策略目標，就需要建立不同的衡量指標。

「衡量什麼，就得到什麼」

此一「控制機制」可以應用在人類多方面的行為上，自然也可以應用在「大學評鑑制度」上。本來，大學評鑑就是對於大學的表現或成就進行一種衡量，因此，衡量什麼，就代表希望大學朝那一方面努力——投下較多人力、注意力和資源。

例如，人們總是希望大學能面面俱到，樣樣都好，因此在設定衡量項目時，總是希望力求周全：教學、研究、服務無所不包；既要重視學生學業，又要顧到他們的人格教育；既要教師盡心教學，多花時間在學生身上，又要在研究方面有傑出表現，同時又能積極對於國際化有所貢獻，諸如此類。這種評鑑從好的方面說，是均衡發展，無懈可擊；但是從現實方面來講，以一所學校有限的資源，要能在所有方面都有傑出表現，幾乎是一定做不到的事。

全面衡量與卓越要求的權衡

也許這種全面性的衡量，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。這樣做，一方面較能符合機構的資源能力，另一方面，也才能使不同機構發展其特色，而不會使所有學校最後都變成「一個樣子的平庸」。換言之，這時所採取的衡

量項目和要求水準就應該配合學校本身所選擇的發展特色。這種評鑑應該單獨辦理，而不適合採取整批作業。

如前所述，僅僅靠「衡量」是不夠的，必須被衡量的機構在乎所衡量的結果，才會產生激勵和推動行為改變的作用。一般而言，能夠產生這種作用的，乃來自跟著衡量而來的「獎勵」或「處罰」。這種力量不限於金錢或升遷這些有形的激勵，也可能是所產生的社會壓力或誘因；重要的是，行為者必須在乎這些「後效」（after-effect）。

激勵機制的設計

將這道理應用在「大學評鑑制度」上，這時所要問的一連串問題是：學校對於評鑑結果是否在乎？為什麼在乎？學校裡誰在乎？校長、教師、行政人員、學生或校友，或是一般為人疏忽但在實際上卻具有重大決策力量的董事會？如果學校內部有人在乎，有人不在乎，就會對於評鑑落實產生不同的效果。不過，在此不擬進一步討論這一問題。

以目前由教育部所主辦的評鑑而言，校方顯然是十分在乎和重視的。接著下來的一個問題就是，為什麼校方對於評鑑這麼重視？因為不同的重視理由決定了推動學校改進的不同動力和效果。

一個理想的答案是，學校本身希望藉由評鑑結果，可以較客觀而全面了解自己的優缺點——尤其是未來應致力改進或追求卓越的方向。在這種推動力量下，學校等於以自己的配合換取一次免費而高品質的體檢與諮詢服務，然後經由本身持之有恆，以辦學成果獲得社會上普遍的好感和信任，自然有利於學校之健全發展。

但是，另一個現實的答案是，學校之所以在意評鑑結果，乃在於它所帶來的現實利益，譬如學



▲大學十分重視目前教育部所辦理的各項大學評鑑，激勵力量為何耐人尋味。
（陳秉宏／攝）

校能自教育部獲得獎補助金，以及招生名額調整等。這種影響是立即的，也可能是促成學校踴躍參加評鑑的原因——因為學校考慮了不參加時所可能帶來的不利後果。但一旦校方僅以獲得這種現實利益為目的，所採行為到此為止，勢必大大削減評鑑的意義。

當然，絕大多數的答案應當是兼含上述兩方面的狀況。值得更深一層的思考是，這種獎懲力量是來自政府？或是來自社會？對於評鑑制度的效果所產生的差別又為何？

激勵力量來自政府或是來自社會？

如果這種獎懲力量來自政府，首先，這種評鑑結果的宣布是權威的，同時在沒有其他評鑑可以取代或發揮平衡作用的狀況下，也必然是唯一的；其次，這種評鑑不管由誰做，也不管評鑑標準事前如何廣徵多方意見，只要它對於學校所獲經費補助以及招生等方面利害攸關，證諸現實，必然使得評鑑工作及其結果如何公布承受極大壓力：固然，因而獲利者暗喜於心，不作聲張；但因此受損者，將不免傾向於批評評鑑不公，

或誇大其缺點以為辯護。我們幾乎可以說，評鑑的現實後果影響愈大，則評鑑工作所受壓力也愈大，往往導致評鑑者避免對個別學校採取尖銳之評語，儘量使之平和，甚至隱惡揚善，以至於使評鑑反而無法保持其客觀性與準確性。

反之，如果這種評鑑效果乃反映於社會的評價上，也就是切斷它和政府獎補助或招生增系之類的關係，在短期上，這種評鑑對於學校的影響，不像前一途徑所

能產生立竿見影之效果；但重要的是，一旦這種**評鑑由社會專業機構配合特定學校，根據不同標準進行評鑑，或更可反映社會之多元發展與觀點**；例如日本目前就有四家評鑑機構同樣可進行大學評鑑，而由大學任選其一。

這種評鑑的權威並非建立在政府所賦予的獎助上，而有待辦理機構之持續努力，儘管這種評鑑之公信力必須經由社會判斷和取捨，但一旦建立，其權威性反較客觀和持久。在此狀況下，政府仍然有其應扮演之角色，就是站在更高層次進行規範；所扮演的乃是裁判，而非球員的角色。

推動大學進步的真正原動力

依「公民社會」的運作原則，發展本身特色，提高教育或研究品質，本來應該是學校自己的責任。學校在這種動機下，將會自發性地尋求外界**專業機構——營利或非營利性質者——進行評鑑或諮詢的協助**。在這基礎上所進行的評鑑，不但可避免整批作業時所可能產生如分類分組以及排名方面之爭議，更能配合個別學校的實際狀況和需要，應該才是推動大學進步的真正原動力。✿