



評鑑委員的 四個取捨

大學系所評鑑實施至今已經邁入第五年，對於認可制的精神，學校多已瞭解並能接受，對評鑑指標也無特別意見，唯獨在評鑑委員方面，外界仍偶有不同的聲音。評鑑中心決定自今年起，再進一步精進強化評鑑委員的專業知能，個人並提出評鑑經常遭遇的四種難以取捨（tradeoffs）的兩難情境，與評鑑委員分享解決之道。

績效責任 vs. 自我改進

第一個取捨，評鑑應該強調「績效責任」還是「自我改進」？認可制的精神重在自我改進，強調自己與自己相比，而不做跨校性的績效比較，那麼一個值得討論的問題是：績效責任還要不要去重視？

個人認為，認可制評鑑不是沒有績效標準的，評鑑仍不應完全漠視受評單位「基本」的績效責任，仍應監督學校在輸入面（input）與過程面（process）達到績效的「最低標準」，才能給予認可。

舉例而言，對於新設系所，評鑑應著重於檢視系所的專任師資、圖儀設備、教師研

究空間與學生學習空間是否足夠等基本教學資源的「輸入面」；對於已有歷史規模的系所，評鑑則應更強調系所有無建立自我改進機制、能否精益求精等「過程面」。進入第二輪系所評鑑之後，評鑑標準應該轉為加強「輸出面」（output）的評鑑，但並不是強調教師的研究績效，例如論文發表數量或國科會研究計畫的多寡，而是著重在學生學習成果的評量上。

同時，基於不做校際比較的精神，系所或校務評鑑並不需要將系所或學校進行分類評鑑，但從第二輪開始，評鑑中心將進行評鑑委員的分類，選派與受評大學相同背景的委員去評鑑，此舉比起將學校分類評鑑，更能兼顧評鑑的自我改進與績效責任功能。

描述性意見 vs. 規範性意見

第二個取捨，在於評鑑標準應採用描述性（descriptive）還是規範性（prescriptive）？評鑑委員撰寫評鑑報告時，應提供描述性意見還是規範性意見？

實務上，我們常會接獲部分受評系所抱

怨評鑑委員寫的意見過於籠統；例如「師資不足」，究竟是少幾人？為什麼不能具體告知系所應補聘的教師人數？個人則認為，若受評單位連最低標準都沒有達到，委員應該提出規範性的意見，具體指明系所應該增加的師資人數；但受評單位的師資若已達到最低標準，只需要再強化表現較弱的領域或精益求精時，則改用描述性的建議將會比較妥當。這是評鑑委員撰寫評鑑報告時可注意之處。

坦言相告 vs. 維持公信

第三個取舍是，評鑑報告應該公布多少資訊？

評鑑委員前往學校評鑑，目的在協助學校改進，理應對學校知無不言，提供精準、具體的意見供學校參考；但在撰寫評鑑報告時，如果評鑑委員披露太多、太詳細的訊息，實務上卻容易產生兩個問題：一是系所覺得受到傷害，以後乾脆隱匿事實不讓評鑑委員知曉；二是系所抱怨評鑑委員講太多、管太多，對於評鑑制度心生反感，導致評鑑委員以後不敢放心說真話。

欲解決上述難題，評鑑委員與受評學校之間的互信基礎便很重要。早從實施系所評鑑開始，評鑑中心即於每次訪評前先提供評鑑委員參考名單給各系所，開放系所剔除不適宜的委員，從行政程序上增加系所與委員之間的互信。但對於部分人士建議在訪視結束前與學校辦理綜合座談，個人並不苟同，因為應避免出現評鑑委員在座談時所說的內容與評鑑報告不完全一致的情況；例如面對面時說得客氣，評鑑報告卻詞鋒犀利，列舉諸多缺失；或者座談上甚多批評，下筆時卻輕

帶過。如此反差將會誤導或混淆受評單位對評鑑結果的認知，因此，現行作法是以資料查證時間取代綜合座談時間。

建議評鑑委員在撰寫評鑑報告時應拿捏得宜，謹慎為之。具體言之，當與受評單位討論時，評鑑委員可以坦承相告，言無不盡，但對外公布的評鑑報告又應考慮公信力，遣詞立意必須適當，一方面勿過度傷害了受評單位，另一方面亦應同時兼顧資訊透明化，讓外界可以從報告中獲得適當資訊。

學科專業 vs. 評鑑專業

最後一個取舍，究竟是學科專業重要還是評鑑專業重要？現行評鑑採用的是同儕評鑑，遴聘相同專業領域的資深學者專家擔任評鑑委員。不過實施至今陸續發現一些問題，包括跨學門與跨科系的領域愈來愈多，評鑑委員未必完全瞭解；委員擁有該學科領域專精的知識，但自身的評鑑知能未必足夠；以及過去系所自我評鑑多使用SWOT分析等簡單分析工具，現在則有愈來愈多的評量工具及技術，例如平衡計分卡或評量矩陣被系所自評時採用，但並非全部委員都能熟悉這些新評量工具。

有效的解決之道，在於加強評鑑委員的培訓，提高評鑑委員的評鑑知能。評鑑不能僅仰賴委員的學科專業，所有委員還應具有評鑑專業，評鑑機構內部亦應針對評鑑委員制訂一套完整的規則與要求，使評鑑意見的呈現具有整合性與一致性。

董事長

