



# 落實評鑑委員研習課程 提升評鑑品質與效能

文／吳清山

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授

圖／陳秉宏

**評**鑑是一項專業性工作，為確保評鑑成效，除做好事先評鑑系統規劃外，更重要的是委員實地訪評工作，是故評鑑委員在整個訪評過程中，扮演著關鍵性角色。

評鑑委員素質以及稱職與否，皆會關係到評鑑結果的客觀性與公信力。不管是機構評鑑或專案評鑑，都必須讓評鑑委員瞭解評鑑的目標、精神、內涵及方式，以利整個評鑑過程順利進行。

由於評鑑結果決定涉及專業判斷，評鑑委員素質顯得格外重要，具有高素質的評鑑委員，才能成為一位「有效能評鑑委員」，也才会有高品質的評鑑效果。因此，如何落實評鑑委員培訓工作，提升評鑑委員素質，乃成為評鑑工作重要的一環。

## 有效能評鑑委員 須具備足夠的專業素養

有效能評鑑委員，涉及到委員評鑑專業認

知、技能和情意等層面。李佳殷（2009）針對大學校院評鑑委員專業能力指標進行研究，發現大學校院評鑑委員專業能力指標，應包含評鑑專業知識、評鑑專業技能、評鑑專業倫理三大構面：

### 1. 評鑑專業知識

是指評鑑委員必須具備的評鑑領域之獨特、完整且系統化的知識體系，包含「評鑑概念的知識」、「研究方法的知識論」、「大學行政實務運作」、「教育環境的瞭解」等四大向度。

### 2. 評鑑專業技能

是指評鑑委員在進行評鑑工作時，所需運用的技術技能，應包含「資料的蒐集與組織」、「資料的分析與詮釋」、「報告的撰寫」、「人際的溝通與互動」等四大向度。

### 3. 評鑑專業倫理

是指評鑑委員在評鑑過程中，所應遵循的相關倫理與規範，包含「個人信念」、「工作

倫理」、「人際倫理」、「社會倫理」四大向度。

美國高等教育委員會（The Higher Learning Commission, HLC）是中北部各州學校學院協會（North Central Association of Colleges and Schools, NCA）下設的兩個委員會之一，其任務為針對大學校院進行認可，以保證與促進高等教育的品質，而高等教育委員會亦是經由美國教育部（U.S. Department of Education）及高等教育認可審議會（Council for Higher Education Accreditation, CHEA）所認可之組織。美國高等教育委員會認為，一個有效能的評鑑委員之專業精神應包含下列四點（HLC, 2007）：

### 1. 做好事前的準備

由於評鑑工作仰賴一個小團隊或個人進行同儕評鑑，因此一個有效能與效率的評鑑委員，會在事前做好個人的準備工作。

### 2. 做出判斷與決定

評鑑委員被期待要在評鑑的過程中，根據認可的標準，對受評組織發揮他們最佳的判斷力。

### 3. 過程中保護機密

評鑑委員應避免與其他非評鑑委員的成員，或評鑑單位成員直接討論有關評鑑的內容。評鑑委員在整個認可過程中，都不應該對外透露評鑑工作的每一個細節，或是對外說明評鑑團隊的審議情形。

### 4. 整合他人的觀點

評鑑委員被要求須在個人的觀點與判斷，及其他評鑑委員的觀點與判斷中，做一個價值的平衡，意即評鑑委員被期待有能力整合對於受評組織的所有討論，最後做出一項整合性的決定，此一決定並須有證據與理由的

支持。

此外，高等教育委員會認為有效能的評鑑委員，也須具有廣泛的高等教育知識、認可的知識與經驗、口語及文字表達的溝通技能、有效的諮詢與寫作技巧、有效能的訪談與傾聽技巧、有效能的團隊參與及合作技能、時間管理與持續完成工作、有效使用電腦與科技資訊的技巧、有效能的組織技巧、有效的團隊管理與執行技巧等方面知能；以及擁有公正與客觀性格、能根據證據做出判斷、考慮同儕情誼、擁有文化敏感度、對多樣的高等教育工作／方法及組織抱持開放的心胸、採取多元的觀點等人格特質。

不管是國內研究或國外經驗，一位有效能的評鑑委員必須具備一定的專業知能、專業責任和專業倫理；同時也要具有穩定和成熟的人格特質，在評鑑過程中才能確保評鑑的公正和客觀。

## 嚴謹評鑑委員培訓 是確保評鑑品質的關鍵

高素質評鑑委員，來自委員本身學術專業和對評鑑的理解與認同，此不僅要有豐富的學養，也要有實務的經驗。為了提升評鑑委員的素質，持續參與評鑑的相關研習課程，增進評鑑相關專業知能，可說是最重要的作為之一。

國內歷年來大學評鑑相關工作的實施，都會辦理評鑑委員的講習，但受到委員的時間不易調配，以及委員對講習工作重視程度不一，通常只舉行半天講習而已，這種短時間的講習，的確不易有效提升委員的素質。

為了讓委員真正瞭解自己擔任評鑑的角色和任務，就必須要求委員接受嚴謹的培訓課

程，不是採取蜻蜓點水式或走馬看花式的講習方式，而應規劃系統性、整體性和全面性的研習課程，讓委員能夠深入瞭解，同時也有模擬實作的機會，委員之間並能進行分組討論和對話。此外，委員培訓應力求嚴謹，包括培訓課程設計、敦聘講座、委員參與、培訓成果評估等方面，都必須做好品管工作。唯有如此，才能有效提升委員素質，以及確保整個評鑑的品質。

委員培訓課程規劃，應注意下列原則：

第一是需求性原則：進行委員對研習課程的需求調查和評估，設計符合委員需求之課程。第二是多元性原則：研習課程具有多樣化，有靜態的課程，也有動態的課程，也有實作和討論的課程，較易激起參與研習者的興趣。第三是實用性原則：研習課程不能有過多理論的講授，而是研習之後，確實能夠用在實地訪評工作，而且對訪評工作有幫助。

委員培訓課程結束後，也須進行檢討，以利未來改進之參考。委員培訓課程事前規劃、實施過程、事後檢討，三者環環相扣，任何一個環節都不能馬虎，才能發揮培訓效果。

### 評鑑委員實地訪評前 應接受評鑑研習課程

評鑑是一件高度專業性的工作，不能只依賴委員本身豐富的學養，委員必須對評鑑內涵、指標、方式、程序、審閱資料、晤談技巧、報告撰寫有所瞭解，才能勝任評鑑工作。因此，評鑑委員在實地訪評之前，應接受評鑑研習課程，是相當必要的。既然委員有意願擔任評鑑工作，就不能拒絕參加相關

研習課程。

美國高等教育委員會認為，對評鑑認可制度來說，它建立在評鑑委員能自我規範（self-regulation）與自我改進（self-improvement）的可信度上，除了要求委員瞭解、遵守、且能解釋說明評鑑單位手冊、評鑑委員手冊上對認可的規準、原則及過程，以及有關評鑑單位網站上的指導方針與其他訊息，並確認評鑑單位所指派任務工作的時間能接受與遵守外，並要求委員定期參與評鑑單位的訓練，藉以強化委員的評鑑專業知能。

國內辦理各相關評鑑工作，雖然都有辦理委員研習或講習課程，但因委員常常無法到齊，而且時間較短，效果實屬有限。未來應採取較為嚴格作法，凡是當年度沒有參加研習或講習課程者，不管他（她）是否有評鑑經驗，都不宜參加實地訪評工作。此外，培訓課程亦應有所調整，不宜只報告教育政策或說明評鑑內涵、過程及方式，應該增加實地演練課程，或者相關評鑑案例解析，藉以強化委員實務知能。

### 師法國外評鑑委員培訓方式 妥慎規劃課程

在歐美國家，評鑑委員培訓一直是評鑑過程必備工作之一，例如：美國西部學校學院協會高等教育認可委員會（Accrediting Commission for Senior Colleges and Universities, Western Association of Schools and Colleges, WASC）進行大學之實地訪評時，會先組成一訪評小組負責未來訪評工作。

為了使評鑑委員在進行認可訪評時，能夠

確實扮演評鑑委員的角色，WASC每年都會在實地訪評前舉辦兩次研習會，秋季進行的實地訪評研習會在5月舉行，春季者則在11月舉行。WASC要求當年度所有參與訪評的委員，包含小組召集人、副召集人、評鑑委員等，都會受邀參加全天的訓練會。無法參加訓練會者，WASC要求其應參加時長兩個小時的網路研討會（webinar）。而副召集人則須另外參加時長一小時的網路研討會，以瞭解其自身特殊的角色與任務。（WASC, no date）。

研習會之實施內容，乃是針對評鑑委員在進行實地訪評之各項工作時，應抱持的方法與原則，分別說明如下（WASC, no date）：

#### **1. 檢視2008年《大學評鑑指標與標準》以及大學評鑑流程之修訂版**

WASC於2008年修訂了《大學評鑑指標與標準》與評鑑流程，並自2009年起開始實施，所有受評的大學都必須採用新修訂的大學評鑑指標，依據「資格預備評鑑」（Capacity and Preparatory Review, CPR）之內容來準備評鑑工作，而系所依據的則是「教育效能評鑑」（Educational Effectiveness Review, EER），評鑑委員必須瞭解CPR與EER之內容，並依據此進行訪評工作。

#### **2. 對於CPR與EER之理解**

大學在準備評鑑作業、評鑑委員進行實地訪評工作時，必須充分瞭解到，CPR與EER兩者內涵並不相同，即「兩種角度、兩種評鑑」（Two Lenses on Two Reviews）。

#### **3. 實地訪評時程安排之範例**

過去實地訪評的安排較為緊湊，WASC重新進行了修訂，鼓勵評鑑委員在實地訪評的

前一天下午，事先在飯店進行工作會議，以便當日有更多時間進行其他工作。

#### **4. 進行系所評鑑之「教育效能評鑑」**

##### **建議方式**

教育效能評鑑訪評小組進行的是系所評鑑，此評鑑與大學評鑑及《大學評鑑指標與標準》並不相同，其著重於學生學習成果的評估，以及系所經費、資源運用的效能。藉由檢視系所評鑑的範例，WASC協助評鑑小組能以系統化的方法，進行系所評鑑與實地訪評。

#### **5. 大學自我評鑑報告之撰寫要求**

WASC對於大學自我評鑑報告之格式有所更動，大學必須根據新的格式準備檔案與報告。

#### **6. 「教育效能架構」之運用**

不論訪評小組進行大學評鑑實施的「資格預備評鑑」訪評工作，或是「教育效能評鑑」訪評工作，訪評小組均可採用「教育效能架構」進行訪評工作。

#### **7. 評量指標**

WASC目前提供評鑑委員五大指標面向，做為進行大學運作與學生學習之品質與效能評估的準則。WASC於2008-09年的評鑑工作新增了「教育指標面向」，並在2010年進行修訂。

「教育指標面向」包含了評估教育效能的五大指標，每個指標面向下都包含不同的細項，而各細項各有「初期雛形、發展中階段、已發展階段、成熟階段」之四大等級（initial, emerging, developed, and highly developed）定義，提供給評鑑委員撰寫報告時，可用於描述大學的教育效能發展等級。指標面向下包含的內容可能就是評鑑委

員進行實地訪評時會詢問受評單位的問題，或是欲擷取的資訊。

### 8. 訪評報告撰寫格式

WASC鼓勵訪評小組，尤其是副召集人，直接以WASC提供的格式以電子檔方式撰寫，以節省時間，並且可避免資訊的遺漏。

### 有效能訪評報告的撰寫 依循四大原則

訪評報告的撰寫是評鑑過程中十分重要的部分，因此WASC在此部分也提出評鑑報告撰寫原則：

(1) 訪評小組提出的判斷都必須基於評鑑標準與《大學評鑑指標與標準》中列出的指標內容進行。

(2) 訪評報告必須引用《大學評鑑指標與標準》。

(3) 訪評小組做出的評鑑結果決定必須根據《大學評鑑指標與標準》。

(4) 《大學評鑑指標與標準》乃未來受評單位進行品質改進的準則。

而如何完成有效能的訪評報告，WASC則有下列原則：

(1) 訪評報告針對大學的資格內容與教育效能進行徹底的評估。

(2) 以事證為基礎。

(3) 小組對評鑑結果的決定，建立在堅實的基礎之上。

(4) 指出受評大學中應特別注意的重要部分。

WASC這套委員培訓課程，屬於較為完整、實用且有系統的制度，而且還增加副召集人的角色及任務，值得國內參考。

### 建立評鑑委員證照制度 提升評鑑委員專業素養

評鑑是一項持續性和專業性工作，為提升評鑑委員素質及擴大評鑑委員人才庫，建立評鑑委員證照制度，才是較為長遠的作法。

高等教育評鑑中心曾決定於97年度起試辦評鑑委員認證制度，凡全程參與認證培訓課程，每期一天6小時，課程內容包括評鑑政策與概念、認可評鑑模式、評鑑資料蒐集與分析、報告撰寫與倫理等四大主題，並完成4所學校或4次訪評工作，且表現良好的評鑑委員，即可獲得授證（鄭海音，2008），是有其前瞻性作為，但是部分學校和委員對此項試辦有不同認知和意見，遂無法持續推動，至為可惜。

基本上，推動評鑑委員認證制度，旨在讓更多學者專家參與評鑑工作，更進一步提升委員素質，通過認證者，就可優先遴聘擔任委員；其他優秀委員一樣有機會擔任評鑑委員。亦即，評鑑委員來源採雙軌制：一是具有證照之委員；另一是具有評鑑經驗的優秀委員。透過這些方式，深信有助於強化評鑑結果的品質與公信力。

評鑑委員證照制度之實施，涉及目標、頒證單位、適用對象、證照資格取得、證照研習課程、證照時效、證照更新或撤銷等各方面，必須妥為規劃，其中研習課程的適切性更是證照制度關鍵所在。為使課程符合實際需求，可邀集學者專家進一步設計。基本上，課程設計應力求實用性、多樣性和動態性為宜。

### 提升評鑑品質 仍是持續性和長遠性工作

評鑑委員有素質，評鑑結果才有品質，也才會創造評鑑的價值。評鑑工作的實施和評鑑目標的達成，都是相當不容易的一件工作，而最重要的是，要有完整的評鑑制度及適切的評鑑委員培訓方案。

評鑑制度是由人來執行，再好的制度，

倘若缺乏專業、適切和有效人力執行，將難以收到評鑑效果。評鑑成敗的關鍵仍在於「人」，提升評鑑委員素質，不可間斷，必須列為持續性和長遠性工作，未來評鑑結果將會更具品質、公信與效能。



#### ◎參考文獻

李佳殷(2009)。**大學院校評鑑委員專業能力指標建構之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。

鄭海音(2008)。**評鑑中心將建立評鑑委員認證制度**。*評鑑雙月刊*，11，43。

The Higher Learning Commission (2007). *Accreditation and the Future of Peer Review*. Chicago: HLC. Western Association of Schools and Colleges: Accrediting Commission for Senior Colleges and Universities (no date). *Spring 2010 Visit Tools*. Retrieved January 15, 2010, from <http://www.wascsenior.org/spring2010teamtools>

※本文承蒙侯永琪教授、蔡小婷小姐提供相關資料，以及王令宜秘書校稿，特此致謝。

## 評鑑中心回應

感謝吳教授對評鑑中心培訓評鑑委員提供寶貴建議。其中，針對評鑑委員認證制度，因各界對此構想仍有爭議，目前評鑑中心暫不執行，改為先推動評鑑委員研習制度。凡參與研習課程滿12小時的評鑑委員，將由評鑑中心發給評鑑研習證書。

評鑑委員研習課程第一階段並先從評鑑召集人與規劃委員優先試辦，未來再視試辦成效，擴及其他評鑑委員，以及評鑑中心請各大學推薦的儲備評鑑委員。評鑑中心將鼓勵上述人員接受評鑑委員研習課程，未來獲得12小時評鑑研習證書的評鑑委員，將列為優先遴聘的對象。



◀WASC對評鑑委員有一套嚴謹的培訓制度。圖為接受WASC認可的加州大學洛杉磯校區(UCLA)校園一景。