

# 評鑑委員培訓是優質評鑑的關鍵

文／曾憲政

國立新竹教育大學校長

陳善德

德仕公司總經理

全國認證基金會評審員

高等教育評鑑中心自95年開始辦理大學校院系所評鑑，至今已經完成兩個梯次。各校為了通過系所評鑑，除了改善教學設備、修訂課程和提升教師素質之外，也更加重視學生的意見，並積極強化與校友的聯繫。系所評鑑所帶來的正面影響及它所揭櫫的價值，正逐漸被彰顯出來。

## 質性判斷取代量化指標

### 系所評鑑方向正確

高等教育評鑑中心董事長劉維琪在《評鑑》雙月刊第8期中提到：「系所評鑑不應該有所謂的標準答案，而應該採取多元標準，給予被評鑑者多元的發展空間」。這是臺灣教育評鑑實務上的一個突破性思維，而高等教育評鑑中心所規劃的系所評鑑，也遵循著這個原則推進。在這個原則之下的兩個具體作為，就是放棄個別議題的「量化指標」，而採用整體教學品質的「質性」判斷。評鑑結果也改採「認可制」的精神，不進行所謂的「排名」，讓整個評鑑的焦點關注在系所發展的「品質保證」以及「持續改進」上。

基本上，這樣的思維以及作法，符應了系統化概念PDCA循環的理念，即規劃、

執行、查證以及改進四大系統過程，所構成的一連串追求改善的行動。一旦循環能夠落實到組織運作的每一程序中，組織就能以此正向循環滾動前進，最終達到最佳的狀態。大學系所評鑑能夠拋棄主觀的「技術性細節」的優劣比較，而走向比較客觀的「系統性原則」的符合判斷，這樣的發展令人感到振奮，相信這也是引領臺灣教育評鑑走向正確方向的關鍵思維。

## 揚棄技術性細節

### 以系統性原則避免主觀

常言道：條條大路通羅馬，要達到教育的目標，不同的學校可以有許多不同的作法。評鑑委員若拘泥於主觀的技術性細節，就會產生因人而異的評鑑結果。因為教育的技術性細節，其內涵是多元的、可變的，而且是持續不斷更新的。對於不同團體或個人而言，這些技術性細節永遠存在著分歧、莫衷一是的認定差異。這種差異認定的現象存在，並不是評鑑委員或任何一個單位必須負責的，因為它基本上是一種結構性的困難，很難用單一的方法去克服。若是採用「系統性原則」為基礎，把評鑑重點擺在技術性細節議題背後的

不變性、通則性及可辯證性的「系統性原則」，就比較可以避免上述主觀性判斷的缺失，這將是評鑑走向客觀的必然作為。

### 評鑑委員素質攸關評鑑效能

然而，推動系統性評鑑的過程，需要特別加強評鑑委員的專業培訓，這是國際間對於系統評鑑委員的培訓慣例。根據國際標準組織文件ISO19011:2002（品質與／或環境管理系統評鑑指導綱要），在評鑑委員資格有關的議題上有如下說明：

「評鑑委員須參與40小時以上的評鑑專業訓練」；

「欲申請成為合格評鑑委員者，須在合格評鑑小組組長帶領與引導下，完成四次以上完整的評鑑，且不得少於20天的評鑑天數。上述評鑑經驗應在最近連續三年內完成」；

「欲申請成為評鑑小組組長的評鑑委員，須在合格評鑑小組組長帶領與引導下，完成三次完整評鑑且不得少於15天的評鑑天數。上述評鑑經驗應在最近連續二年內完成」；

「評鑑委員須具有適切人格特質並簽署宣告書，以能從事符合評鑑原則的活動」；

「評鑑委員須具備基礎的品質經營知識」。

從這些說明可以看出國際標準組織對於評鑑委員的資格要求是非常嚴謹的，評鑑委員除了熟悉系統性的品質經營知識之外，還需要接受五天以上的評鑑專業培訓（含檢測），以及為期不短的評鑑經驗累積，最後更須經過專業考核，才能擔任正

式的評鑑工作。

為什麼需要這麼嚴謹的要求？因為一個優質評鑑的有效執行（客觀性與可信賴性），依賴的是評鑑委員熟悉品質經營系統原則以及客觀證據的尋求能力，這並不是評鑑委員過往的教育經驗或資歷就可以獲得。而且根據一些實務上的考核，我們也得知，評鑑委員若執著於自己過往教育的經驗或資歷，往往會阻礙評鑑的客觀性。更重要的是，評鑑委員需要具備誠實、正直、客觀、接納、敏銳、謙卑以及專注等人格特質，而這些人格特質的展現，正是評鑑工作成功的重要因素。

### 延長評鑑委員培訓時間

#### 回歸專業認證

然而，相較於國際標準組織的要求，高等教育評鑑中心對於評鑑委員的資格要求就顯得有些薄弱。因為高等教育評鑑中心只要求評鑑委員參與為時半天的評鑑作業說明會，其內容包括：說明系所評鑑實施計畫、目的、精神等，以及評鑑報告書的撰寫方法與注意事項。這樣的培訓實不足以讓評鑑委員對於評鑑規準形成共識，更不必談評鑑實務相關技巧或人格特質的適切展現了。

高等教育評鑑實施以來，在以評鑑促進大學改進的目標與精神上，已經普遍的獲得認同，而評鑑整個過程中幾個比較讓人挑戰的問題，除了評鑑的時程是否過短、量化指標與質性主觀的對話如何平衡之外，就是對於評鑑委員的評鑑專業不信任的問題，擔心不同類大學的委員標準不同，會影響評鑑結果，或是同類型大學的

委員有同行競爭的心態。

儘管有以評鑑委員分類取代大學分類評鑑的構想出現，但無論怎樣的因應，建議還是必須回歸到評鑑的專業，所有評鑑委員都必須接受專業培訓後給予認證，才能成為適任、優質的評鑑委員。

## 從共識營漸進起步

### 強化評鑑委員培訓課程

目前作者正接受教育部委託，對未來幼托整合後的幼兒園評鑑進行規劃，就是採取系統評鑑的觀念。我們的構想是評鑑委員除了必須具有幼保專業學識背景之外，還須接受四天的專業培訓與檢測，其課程除了評鑑規準的說明與討論之外，還包括了評鑑查核、評鑑訪談的技巧與模擬演練，以求判定標準的客觀性與一致性。雖

然還不能符合國際組織五天培訓的慣例，但是在臺灣已經可以說是相當突破性的作法了。

大學系所評鑑的委員，若要接受四天的培訓，雖然困難度一定更高，但這卻是不得不思考的改進方向。方法上可以循序漸進，但是方向應該是迫切的、勢在必行的。也許可以先從各領域的評鑑委員先有兩天左右的共識營開始，就相關的規準與觀念進行討論，形成共識，才不至於各說各話，讓被評的系所無所適從。

評鑑委員的素質是優質評鑑的重要關鍵，而嚴謹的評鑑專業素養的培訓，更是建立評鑑委員素質的重要基礎，唯有重視高等教育評鑑人才的培訓，才能確保評鑑的效能，進而達到評鑑所標榜的改進目的，讓整體高等教育品質獲得真正的提升。



## 評鑑中心回應

文／高等教育評鑑中心評鑑業務處

高等教育評鑑中心在遴聘評鑑委員有兩個考量原則，一為評鑑委員須在評鑑之專業領域具有相當聲望且有評鑑的經驗；二為評鑑委員須經學門及規劃委員會推薦，且經董事會同意，並參與本中心評鑑說明會後，始能聘任之。因本次的系所評鑑乃採專業同儕的評鑑方式，評鑑委員本身的學經歷、聲望及人格特質是評鑑中心遴選實地訪評委員的優先考慮要素。

由於絕大多數評鑑委員都具備相當的評鑑經驗，評鑑說明會的目的僅在說明本次系所評鑑的實施計畫、作業程序與相關注意事項，故只用半天的時間辦理。

評鑑中心正審慎評估是否申請國際標準組織（ISO）的認證，對於兩位作者建議以五天培訓來增進評鑑委員的評鑑知能，本中心將錄案研究辦理。