

國立臺南大學校長黃宗顯： 委辦系所評鑑 增加學校國際競爭力



2017年教育部宣布停辦強制性系所評鑑後，各大學校院開始思考未來是否持續辦理系所評鑑及怎麼辦理系所評鑑，有的學校交由系所自行把關，有的則採取自辦評鑑，有的學校則選擇委託外部評鑑機構辦理，各有其考量原因。

其中，多數學校仍選擇由外部評鑑機構委辦，其原因為何？在選擇的過程中是否遇到不同的聲音？本期評鑑雙月刊特別邀請國立臺南大學黃宗顯校長來分享這一段時間的心得與建議。

■ 文／池俊吉·郭玟杏·杜奕廷

■ 圖／杜奕廷攝

問：過去評鑑對於學校來說都是避之而不及，臺南大學為何會選擇委辦系所品保？

答：剛開始在校內溝通時的確有老師提出不同意見，因為學校教師認為教育部已經宣布「不評鑑」，但其實教育部是「不主動」評鑑，委由學校自己決定如何辦理。但辦理評鑑一定難免會讓系所及教師多增加準備工作，所以當時就有一些系所同仁認為既然教育部已宣布不評鑑，學校為何還要參加評鑑？應該盡量減少干擾教師，讓教師好好的教學及研究。

所以當時我就在會議上跟同仁溝通，第一個教育部是要讓學校自己辦理評鑑而不是不評鑑；第二即使教育部不評，大學基於系所的教學、品保和認證，我們應該還是要評鑑！我覺得評鑑是非常必要的措施，不管是自辦評鑑或邀請外部機構

來評鑑都非常需要，因為學校可以藉著評鑑過程，增加自己了解各系所的問題及狀況，如資源、師資、課程、教學、校友與社會的連結……等。

透過評鑑可以刺激思考，了解問題並加以改善、追求精進，評鑑結果若各方面都達到一定的標準，也是一種對自己系所的肯定。

一開始在主管會報討論時，有同仁說有些系所想要採取自辦評鑑的方式，我認為自辦評鑑可以，但是評鑑結果必須要獲得國際性、專業性的機構認證。因為即使自己說自己好，但沒有被專業機構或沒有受到國際的認可，就較不具說服力。另一方面，系所人員除了本身的業務外，如果又要去發展一套自己的評鑑工具與機制，然後再請人來認證，這也要花很多時間，不如直接委請國內外受到認可的專業評鑑機構來辦理，這樣



在國內或國際上招生時較具有專業的公信力。我們就從這個角度去跟各系所主管溝通，最後在行政會議中決定委託高教評鑑中心來評鑑。校內雖然剛開始有不一樣的聲音，可是經過數次會議不斷溝通後，各系所同仁都能逐漸接受這個思維，所以最後學校的系所就都參與了這次的委辦系所品保評鑑。

持續辦理評鑑促使學校不斷進步

問：系所評鑑從2006年開始至今已現在邁入第三輪，臺南大學也已接受三輪的系所評鑑，您覺得系所評鑑對大學的意義為何？

答：以最近這一輪評鑑來說，最大的改變是讓學校自己決定評鑑的方式，這其中蘊含一個意義就是讓大學對於本身的專業，可以有一定程度的自主權，我認為這個精神很重要。評鑑其實是一

個讓大學不斷更新及精進的機制，可以促使系所經過系統性的蒐集資料和詮釋後，了解問題並加以改善，有助於系所對於未來發展的目標建立，或者理想的追求。另外，評鑑對於大學或系所也是一種認證及品牌的建立。學校系所可以透過評鑑達到一定的品保標準，它是一種客觀公正的品牌認定，有助於向家長、社會甚至國際來宣傳學校的系所，不管是師資、課程、教學、研究、設備等，各方面都經過系統性的專業評鑑通過，也就是獲得一種專業品牌的認證。

另外，因為評鑑不是結束後就沒事，從自評的準備與檢討、待釐清問題的回覆及評鑑後的檢討與改進，就是不斷地自我精進，自我提升的過程。這樣建立了一個學校永續發展的機制，讓大學系所不斷的追求改善並與社會的脈動相配合，進而符合國際的高教潮流。所以我個人非常肯定

和認同評鑑，評鑑可以促進學校很多的進步和思考。當初之所以會選擇委託高教評鑑中心的考量，是因為高教評鑑中心是專業認證機構，無論是評鑑委員的選擇與訓練、評鑑程序，還有跟學校豐富的互動經驗，這些都是我們考量的因素。經過討論後，學校各系所都同意找高教評鑑中心來辦理。我也鼓勵各系所如果屬性不同，可以找其他品保機構，但一定要是專業的品保機構才有意義。

鼓勵教師共同參與評鑑 提升系所凝聚力

問：您認為辦完系所評鑑之後，是否替學校帶來成效？

答：系所評鑑對臺南大學帶來的影響相當大，第一個是檢視師資有沒有符合系上的發展需求？經過檢視後，就會去注意將來增聘教師時，要聘哪個領域、什麼專長的教師。本校有好幾個系所在新聘教師時，特別會去針對系所的開課、分組的狀況或發展去進行遴選。像本校國文系因為做課程分流，有應用語文及書法類，所以就增聘了具備書法專才的教師；另外綠色能源系覺得儲能領域需要再增強，就選聘了一個之前在特斯拉公司（Tesla）服務的工程師來擔任教師。

第二個是少數系所的發展跟社會的脈絡結合不夠緊密，學校就參考評鑑委員的意見，協助系所重新調整或整併。學校會參考系所評鑑的結果及評鑑委員的建議，讓系所去討論未來的發展方向，這是一個實質的改變。

第三個影響就是有的系所名稱雖然沒有改變，但在面對評鑑結果或者是在評鑑自評過程時，系所教師經過討論後就更改變學程班別的名稱。例如教育系的測驗統計碩士班，會令人覺得比較傳統，現在就把它改成「教育數位評量與數據分析碩士班」；國語文學系的碩士班改成「國語文教

學與應用碩士班」；生態系一個碩士班，更名為「生態暨環境資源學系碩士班」，跟現在的社會發展趨勢做結合。系所或學程更改名稱後，課程也做部分的調整，這個也是因應系所評鑑結果而改變的具體成果。

第四個影響是評鑑可以刺激課程改革的連動，系所經審慎評估後接受評鑑委員建議，進行課程改革或思考新方向。例如，本校戲劇系評鑑時，委員建議系所多增加創意編輯和編劇的課程；國文系評鑑時委員建議增加應用語文的課程，所以評鑑後各系所就去做多方面的課程改革。有些系所則是增加跨領域課程，像藝術學院有藝術創意產業的跨領域學程、管理學院有三創的學程、數位系則和教育系合作開設數位科技應用人才學程。

另外，還有移地教學的課程設計，配合教育部的高教深耕計畫，也增加了很多系所和社區或業界連結的課程合作計畫。除了一般課程外，臺南大學每個系所幾乎都依照屬性不同簽訂實習計畫，像經營與管理學系和政府機構簽約，教育學院各學系，除了中小學外也和其它專業機構簽訂合作實習計畫。所以我認為評鑑就是系所藉著專業的意見刺激自己的思考，進一步對各系所的師資、課程、教學等和業界或系友會做更好的連結或改善。學校也會盡力而為，補助系所評鑑相關的經費，若系所覺得設備不足、環境需要更大的空間，雖然學校缺乏新建大樓，但學校也會協助改裝教室、充實設備等，以更符合學生學習上的需求。此方面的支出我幾乎都會同意，如果教師教學研究有設備上的充實或更新需要，我也都會儘量給予協助。

評鑑會帶來很多實質的改變和成效，而不是只注重最後的結果。開始自我評鑑時，就應該系統性的根據各個項目去蒐集資料，此時系所已經

要自己了解問題和加以改善；接著，經過專業評鑑委員實地訪評，透過書面檢視、訪談師生、設施參觀、問題釐清等程序，最後提出評鑑結果報告和建議，可以促進學校及系所不斷的思考和精進。

評鑑是藉由校外同領域、同專業的教授來看這個系所的師資、課程、教學、跟社會結合、校友服務及國際化等各方面情況，這是一個讓系所持續精進改善的好機會。當然評鑑的改善建議不代表每一個項目都一定能執行，有的可能還需要再做一些討論或調整。但過程中就會有很多啟發和刺激思考，尤其若能讓系所所有教師都來參與，一定可以激發出很多新的思維。

每一個學校的狀況不太一樣，有的學校系所的教師會找很多理由，例如評鑑會干擾教師教學、升等，要讓教師安心教學及研究等而抗拒評鑑。其實我覺得讓教師去參與評鑑很重要，如果教師沒有參與評鑑過程，他不一定能較全面的了解整個系的狀況。所以我鼓勵各系準備評鑑的時候，要邀請系所所有的教師一同參與，每個教師負責不同的部分，最後再一同加以統整，就可以了解系裡的情況。以我自己為例，隸屬的教育系也把我和其它教師一樣，分配在某一組中來參與評鑑，一起完成任務。

妥善運用評鑑結果 解決大學面臨的問題

問：系所的合併、併課、併組相關的程序要怎麼進行？因為通常會遭到很多的反彈，學校要如何妥善處理可能造成的問題？

答：我覺得在這個過程就是要有耐心和想法，給系所多一點尊重，也多聽系所的意見。以本校最近兩個整併的單位為例，評鑑委員建議A所與其他同性質系所整併，但該所有些教師一開始不願意，只是考慮到未來發展，最後還是必須提出

解決方式。

我先請副校長與院長跟該所主管溝通，再將所上每一個教師請來溝通，並給予保證無論是整併或者是停招，都會妥善處理教師的歸屬、研究空間和資源分配的問題，一方面讓教師教學研究有安心的憑藉，一方面向教師說明若所上沒有學生或生員稀少，導致課程開不成時，教師會面臨更大的壓力。與所上教師溝通完後，我再請其他相關系所的系主任來先徵詢意見，並鼓勵他們接受這個所的教師。

最後A所在所務會議上決議願意與其他系所整併或停招。在學的學生就讓他們讀到畢業，多餘的學生名額就交給學校整合分配，教師則轉調到適合的系所，學校也會盡量提供協助。該所最後決定停招，現在該所有2位教師已經取得新系所的投票同意，另外有2位教師考慮先轉到院的編制之下，還有兩三年時間可以讓他們去思考未來要去的單位。有些系主任也主動提出邀請這個所的教師到他的系上任教，如此會讓教師更有被尊重的感覺。

B所因為一直和另一學系有長時間合作，兩邊的教師也已互相支援授課，所以雙方有共識後就整併在一起了。另外我們也用資源作為獎勵，B所整併案就是將教師、空間、經費通通移轉給合併的單位，對雙方都有好處，所以合併案很快就通過了。

這就是評鑑帶來的正面效果，因為評鑑委員建議這2個研究所尋求整併或轉型發展，以解決系所面臨招生不足的問題。系所教師有時會囿於情感或成見，缺乏主動積極改變的意願。在此情況下，專業評鑑委員對系所的系统性檢視和發展上的建議，就很有幫助。因為「旁觀者清」，他們可以較客觀的從整體和大方向提供專業上的觀點和建言。

評鑑不應臨時抱佛腳 平常就要累積基本功

問：過去許多系往往僅由系主任和助教負責所有的評鑑，所以大家都誤解評鑑就是增加負擔，很多行政人員一聽到要評鑑就辭職，您對這個現象有什麼看法？

答：我曾經跟學校教師說，如果平常準備工作沒到位，才會覺得評鑑很辛苦，系所的經營如果在各個向度都很清楚，發展什麼特色、課程、活動安排都有明確的藍圖，且平時就能善用知識管理的作為，在面對評鑑時便不會太困難。妥善應用知識管理的概念，平時有資料整理的習慣，不管是數位資料或是紙本資料，每個卷宗及檔案若經過系統性整理，在評鑑時就不會那麼辛苦。

另外，這也關連系所資料的累積與傳承，若遇到系主任或行政人員更迭，從建立的檔案也能很快找出資訊，使工作很快上手，所以我認為知識管理對系務、所務的決策很重要。舉例而言，評鑑常需要蒐集很多有關老師教學或指導學生的資料，如果能建立制度，請教師或助理定時將教師教學，或指導學生的資料上網登錄和更新，系辦公室也能每學期或半年定時檢核，提醒或協助教師補齊資料，如此養成習慣，就不會造成太大的問題。以本校教育系為例，教師和學生的meeting或論文指導的時候，都有一張簡要的紀錄表讓研究生或學生填寫，內容包括時間、地點、面談內容等，系上請教師每學期至少提交三份紀錄。有經驗的教師都會請學生meeting完直接把紀錄送到系辦或上傳，如此對教師而言其實也沒這麼麻煩。

重視各校差異 評鑑結果應考慮大環境因素

問：您對於評鑑過程或是學校系所有沒有什麼建議？或有什麼心得可以分享？

答：我想建議評鑑委員在評鑑時可能要考量系所和學校的狀況，雖然評鑑委員可能有不同的價值觀和堅持，但因為每個學校狀況都不一樣，它的沿革、發展歷程、學校屬性都有差異。有的委員會堅持將自己學校的狀況及專業觀點，套在每個受評系所之上，導致意見上的差異。以臺南大學為例，我們學校是一所從師範學院升格改制而成的綜合大學，但部分制度仍具有師範學校的特色，和一般大學仍有差異。

這次系所評鑑報告中我發現有些委員站在系所的角度寫了很多意見，但是這些意見從學校端思考可能會有執行的困難。比如說某些委員建議系所教師太少，應該要增聘專任師資，或是一個系一個助理太少要增加行政人力。如果能增加師資員額對系所是好事，但每個學校狀況都不一樣，系所收到評鑑委員建議後就會跑來向學校要員額。從學校角度來看，少子化造成學生數減少的情況日益嚴重，有些系所甚至要合併或裁撤，此時委員建議增聘師資和行政人力，就會造成學校很大的困擾。另外如空間問題，有些委員建議系所增加空間，但以臺南大學來說因七股校區懸宕的問題，已經20幾年無法新蓋大樓，在增加空間上會有執行的困難。這就是理想與實際間的差距。所以，我認為評鑑委員除了考量系所發展外，也要考慮學校整體環境因素，建議委員培訓時可以留意這個問題。

我覺得評鑑是一種專業的任務，也是促進成長的力量，現在高教變化很快，學校、系所都可能有拘迷之處。藉著外部評鑑來提供刺激，雖然評鑑的建議不一定能百分之百做到，但評鑑過程也是一種刺激思考與檢視自己的好方式。感謝各專業評鑑機構給學校的協助，系所、學校與專業評鑑機構齊心共同完成高等教育品質的把關，就能讓我國的高等教育品質更好。🌟