

面對評鑑正面接招 學校脫胎換骨

■ 文／林子嵐、陳祥麟

評鑑，讓學校大不同。一聽到評鑑，有些學校抱怨連連，但也有更多學校是正面看待，在評鑑制度的壓力下，跌跌撞撞成長，揮灑出一片天空，連帶讓學校的招生狀況和形象也都翻轉。台灣首府大學就是一例，外界原本很不好看，但全校積極努力找出路的結果，師生聯手經營蓮潭會館，締造出住房率超高的佳績，還受教育部之邀，分享高教創新轉型的經驗。

首府大學打造蓮潭 相互受益

台首大副校長戴文雄回憶，學校剛成立時，步伐都還沒站穩，很多制度也沒有建立，評鑑就要來，令學校顯得不知所措；後來他拜訪觀摩許多學校，學習各校經驗，並與同仁討論，最後找出學校的定位、教育目標與核心能力等，凝聚全校共識。

有了共識以後，評鑑也鼓勵學校發展自己的特色。戴文雄說，既然學校的專業研究拼不過其他學校，經評估後認為服務品質提升是可以耕耘的領域；而想要達到此一目的，一定要有自己的飯店，否則學生去實習只是當廉價勞工而已，因此決定建立自己的蓮潭會館。

台首大玩真的，會館裡面都是學生與老師。戴文雄說，與其讓學生在被弄亂的房務教室中學習，不如讓學生實際到飯店去實習，未來就業也

能無縫接軌，不讓學生畢業才體驗工作。學生也實際受惠，一名擔任「總經理實習特助」的學生，很努力學習，畢業後進入會館擔任幹部助理，現在已是核心幹部，爬升非常快。

評鑑也協助學校做很多改變。舉例來說，許多老師覺得自己教得很不錯，他教什麼，學生就該學什麼，殊不知時代已經改變，老師必須要知道學生想學什麼、企業需要什麼，以此規劃課程，避免學用落差。

戴文雄為了改善教學品質與提升教師績效，達到評鑑的要求，便籌措一筆經費，讓老師在暑假時與業主溝通，一開始引起許多老師反感，但做完以後，都覺得很受用。

在評鑑的推力下，台首大不得不往前邁進，戴文雄形容這是「先苦後甘」的感受。

龍頭臺大 把評鑑當健康檢查

再看另一端的現場，國立臺灣大學難道也怕評鑑？教務長莊榮輝笑著說，他總是不斷給同仁心理建設，要把評鑑當正面事情來做，才會真的把事情做好，達到教學、研究、服務整體提升的效果。

至於臺大有沒有達到目的？莊榮輝謙虛地說「我不知道」，但他總是想辦法，例如開說明會、與系所主任懇談、給系所各式各樣的誘因，

如補助等，希望鼓勵系所正向面對，假如系所把評鑑當苦差事，應付了事，評鑑就失去意義。

他還拿論語經典語句「吾日三省吾身」來形容，但一天評鑑三次太多，「五年一次就好」，想想過去所做與未來想做的事情，讓評鑑發揮最大效用。

由於沒有實際研究，不曉得是否受到評鑑所影響，臺大各方面都在進步中。以教師的教學評鑑為例，全校總平均從2006年開始一直往上升，現在已達4.4分，差不多飽和，但小數點第二位還在一直上升，莊榮輝直言「升到我們都有點害怕」。

在莊榮輝眼中，評鑑宛如學校的健康檢查，雖然很辛苦，清晨要吃瀉藥，而且也不曉得會檢查出什麼東西來，令很多人視為畏途，但不檢查也不行；若不想害怕檢查，平時就要做好保養，則健檢時就不會害怕，如同資料、文件等平常就要準備，建立完整制度，評鑑時就不用太擔心。

校務評鑑道理也是如此，但規模比較大，比較偏行政，複雜很多。評鑑完後，莊榮輝提醒，一定要有行動，做短、中、長期計畫，不是把建議書置之一旁就好，就像體檢完後如果發現問題要趕快處理一樣，而且要找對醫生診斷，不能心臟有問題去掛腎臟科門診。

學校問題也是如此，十年後想要蓋大樓，除了現在就要開始行動外，還得找對人（校長）談，「這件事情找教務處就沒用」。他強調，「評鑑後沒動作就完蛋了！」評鑑是好的，但陳義過高就不好。

平常有在練 佛光成長迅速

擔任過教育部長的現任佛光大學校長楊朝祥認為，面對評鑑，心態要正向，他也要求同仁要有這樣的想法。此外，佛光在接受外部評鑑前，



▲系所評鑑讓國立臺灣藝術大學產生四個正面改變。（學校提供）

就已經先諮詢專家學者意見，也在系、院和校辦過評鑑，因此可以用平常心面對與歡迎評鑑。

如何將這麼積極正面的想法加以落實？系所評鑑方面，楊朝祥把學校原本22個系調整成14個系，每一個學生進到佛光來，先有校必修課程「全人教育」與「書院精神」，教學生如何做入；然後除了系必修課程之外，還有兩到四個專業學程。

楊朝祥告訴同仁，不管教育部要不要做評鑑，各系所都要定期或不定期的自己做評鑑，規劃出完整的學生學習歷程，並且隨時檢視課程、師資、就業和設備等施行與運作情形，所以佛光不會怕評鑑，也不會提醒學生要告訴評鑑委員什麼，一切「平常心」以對。

至於校務評鑑，是對整體學校發展的評鑑，楊朝祥也是抱持同樣想法，對於學校的定位、願景、辦學目標、策略等，是否能夠跟上社會脈動、是否符合社區需求等，佛光都會隨時一一檢視。

這樣的努力，最直接反映在招生結果上，面對少子化的衝擊，佛光大學學生數五年來逆向增加三分之一，從原本的2,904位，爬升到今（2015）年的4,300多位，外加160至170名的陸生與外籍生。因應學生人數增多，每年更新聘許

多教師，今年就新增18名教師。

楊朝祥也打造出溫馨校園，學生只要有需要，就可以上網和老師預約；同時也設計學術家族導師，把老師專長與學生學習興趣結合，成為學生終身教師，老師與學生間的互動非常好。感受最深的是大陸學生，每次來都不願意走，要走還抱著老師哭。

此外，楊朝祥積極落實學校的策略與願景，與礁溪溫泉季配合，與宜蘭社區合作，培養學生社會企業的概念等，讓在地人都感受到佛光大學的活力，這些都可算是評鑑的正面影響。

臺藝大靠評鑑凝聚學校向心力

臺灣藝術界的老字號學府國立臺灣藝術大學，第一波評鑑時有5個系所沒過，但第二次評鑑幾乎都過了，為何落差如此之大？研發長林伯賢分析兩大主因，一為學校確實改善，二為評鑑委員更能了解學校的特色發展，而不是拿他校的成果來要求臺藝大。

第一波系所評鑑時，林伯賢擔任系主任，當時學校真的搞不清楚狀況，不知道評鑑實際上如何進行，結果也令人不滿意。由於臺藝大很多教師是藝術家，成果就是展演，不像藝術研究可以發表論文，但部分評鑑委員卻要求看研究論文，對學校衝擊很大。

經過一段陣痛期，林伯賢直言，學校在評鑑委員的要求與實際上終於取得平衡點，並且做出許多改變：

改變一：學校有很多活在自己世界裡的藝術家老師，對於學校的要求都愛理不理，但評鑑卻讓老師感受到「玩真的」。這些平常不管校務的老師，變得很關心學校，不再上完課就離開。

改變二：接到國科會計畫的教師帶著還沒有國科會計畫的教師一起申請，例如工藝設計系就

配合當時國家要發展文化創意產業的政策方向提案申請，順利獲得通過。第二波評鑑委員來時，學校國科會計畫數量成長就相當驚人。

改變三：學校課程委員會開真的。以往課程委員會比較像是系上事務布達會議，評鑑實施後，學校開始去找校外委員與學生參加，一起改革課程。

改變四：由於學校以往沒有行政人員評鑑，平常很難要求行政人員；但評鑑委員要求後，學校在外界壓力下，只好請行政人員配合。

當然，林伯賢強調，評鑑委員也在改變，不再完全用國科會計畫去審視臺藝大，開始接受「展演」也是學校的特色、也算教師的產出，老師反彈就不會那麼大。總而言之，林伯賢認為，整體來說評鑑對學校是好的，但是有些細節如何執行與拿捏，考驗學校的智慧。

逢甲：評鑑影響學校和系所本質改變

逢甲大學可說是大學評鑑的「模範生」，民國98年的系所評鑑一舉拿下全部過關的好成績，是國內唯一全數系所通過評鑑的綜合大學；102年起再獲教育部認可，自辦外部評鑑；另外，校務評鑑也有好成績。逢甲大學副校長蕭堯仁表示：「評鑑，最重要的是影響了學校和系所本質的改變。」

會有這樣的優異表現，逢甲大學另一位副校長邱創乾認為，這可歸功於學校早在十年前就開始深化國際教育認證機制，並落實全校教學品質保證制度，一點一滴慢慢累積而來。

從民國93年起，逢甲就推動工程相關學系進行中華工程教育學會（IEET）國際認證，目前已有23個工程學系通過認證；另外，商學院及金融學院也申請取得國際商管學院促進協會（The Association to Advance Collegiate School

of Business, AACSB) 認證，這一路走來，逢甲透過動態且循環修正的品保機制，「先從種子單位做起，再慢慢宣導溝通，取得共識，進而擴大到全校都把評鑑當成自我檢視機制。」

不像有些學校「為評鑑而評鑑」，逢甲是把評鑑和學校發展計畫合一。蕭堯仁說，「學校把評鑑和三年中程計畫都放在同一時間軸裡」，亦即透過品質管理PDCA (Plan, Do, Check, Action) 的「計畫、執行、檢核、行動」循環圈，只要評鑑檢視發現問題，就納入學校校務發展計畫中，編列年度預算改善。

「我們把全校都納入以學生學習成效為核心的檢核機制，並從PDCA全面進入到第二週期的CAPD (Check, Action, Plan, Do) 模式，也就是經由第一週期評鑑的檢視、行動，再到計畫及執行。」邱創乾更進一步說明，他強調，只要學校建立可持續改善的機制，並和國際接軌，就能透過優質教學，培養具備多元能力及未來性的學生。

拚評鑑 中國醫藥大學徹夜未眠

近年來進步神速的中國醫藥大學，評鑑成績嚇嚇叫，副校長陳偉德談到評鑑時透露，猶記系所評鑑當晚，他凌晨兩、三點跟著當時的校長黃榮村去巡視校園，發現到處都是燈火通明，所有人員都徹夜留守，要解決評鑑委員的待釐清問題。

外界盛傳「中醫大很會做評鑑」，或許這個場景可以解釋該校「把評鑑當一回事」。陳偉德澄清，「學校是很踏實做評鑑」，他要求，回覆評鑑委員的答案不能應付了事，必須想清楚要如何做後，再回答，且答案要經過系主任看過，送到學校評鑑執行委員會確認後才能結束。

陳偉德歷經系所評鑑、校務評鑑以及醫學院

評鑑、醫院評鑑等各項評鑑，他建議，要做好評鑑，最重要的是受評單位應把評鑑項目當成日常的目標，每年自我檢討，如此一來，評鑑時就不會手忙腳亂。「如果做到這樣，大家也都不會再罵評鑑了。」陳偉德說。

文大：評鑑貢獻顯著

長期耕耘私校領域的中國文化大學校長李天任談到評鑑，首先肯定評鑑對系所與學校事務的運行有了軌道與規範，肯定「評鑑在制度導引與系統規範上，有極為顯著的效應」。同時，評鑑助長了學術風氣，但對深層的學術基底與教育熱忱來說，也產生某些負面的影響，不過這是事情的一體兩面，評鑑不可能十全十美。

向來有話直說的李天任，經歷也參與評鑑制度，他認為，最佳實務的評鑑制度，類似考試領導教學，評鑑其實領導了辦學，在此之前，大學是比較自由發揮的地方，久了以後便缺乏規範，評鑑讓大學有基本的定位與價值判斷基準，這是評鑑對大學教育最大的貢獻。

文大於第一週期系所評鑑時，被安排在96年度下半年該梯次裡面第一個受評學校，李天任到現在都覺得很委屈。他喊冤說，因為當時評鑑要如何實施並無前例可循，全校在經驗不足下有50幾個單位同時受評，結果慘遭打臉，部分系所被評為不通過或待觀察，繼而也發生許多憾事；例如有個系被評成有條件通過，系主任一怒辭職到其他學校任教，不再做行政；也有同一個系大學部、碩士班與博士班有三種不同結局，是評鑑史上罕見。

綜合上述各受評大學的觀點，其實，不管你喜不喜歡，評鑑都要來，何不化壓力為助力，讓學校成長，才不會被競爭激烈的高等教育所淘汰？