

# 從去指標化到多元指標—— 大學校長觀點

文／張明華

**大**學評鑑制度自95年實施至今，已為臺灣高等教育的正向發展發揮不少助益。然而，隨著第一週期系所評鑑的結束，外界也開始檢討評鑑制度變革的可行性，以及如何能更彰顯大學教學與學術的多元價值與特色。有鑑於此，中央研究院、行政院科技會報、教育部與國科會等單位首長日前共同發表聲明，將亟思大學評鑑「去指標化」的可能性。教育部蔣偉寧部長也指出，希望此一改革能使高等教育評鑑機制跟著高教發展「與時俱進」，讓評鑑機制帶動大學教育更上一層樓。

## 評鑑指標不宜去除

## 而應適合各校特色

不過，「去指標化」四個字，第一時間容易讓人聯想到是否要將「評鑑指標去除化」。對此，國立成功大學校長黃煌輝直言，若將「去指標化」與「拿掉評鑑指標」劃上等號，將落入「思考錯誤」的思維中；如果一味朝「去指標化」的方向走，很可能導致大學評鑑變成無頭蒼蠅，不知該何去何從、四處亂竄！

「就像我們日常生活中買水果或住飯店，

都有所謂的評比機制一樣，大學也應有一套評鑑制度才能有所依歸！」黃煌輝強調，去指標化不是將評鑑指標通通去掉，重點在於如何訂定一套適合各校的評鑑指標，不同類型的大學需設計不同指標，而不是把所有東西都放在同一個天秤上來「稱斤論兩」。

他有感而發表示，高等教育現今的最大問題在於缺乏辦學特色，很多大學都長得太過相似與雷同，所以更需要透過不同指標的訂定，幫助各校走出自己的特色之路，才不會陷入「畫地自限」的窘況。黃煌輝建議，各大學可以透過辦學特色與目標方向的檢視來研擬適合指標，再由高等教育評鑑中心幫忙整合，讓指標發揮「量身打造」的作用。

## 評鑑指標因校制宜

## 面向不宜過於狹隘

逢甲大學校長張保隆也認為「去指標化不等於沒指標」，而是讓指標設計因應各大學發展差異，發揮「因校制宜」的功能。像公立與私立大學間的指標就應有所不同，研究型大學會較著重SCI、SSCI與學術發展等面向，教學型大學則較注重學生學習成效，讓學生在校所學能與產業需求接軌。

張保隆解釋，所謂的「因校制宜」就是讓學校自訂適合指標，因為只有自己才最了解自己的優劣勢在哪裡。以逢甲來說，長年來一直很強調學生學習成效的提升與專業技能的培養，因此逢甲在自訂指標時，也會特別注重這部分。不過他也談到，為避免各校在自訂指標時的面向太過狹隘或不符合評比原則，建議評鑑經驗豐富的高教評鑑中心亦可協助學校訂定適合自身的指標，使評鑑機制更客觀、公正。他相信透過開放各校自訂指標的方式，將可讓學校更能彰顯出自己的STYLE。

國立臺灣師範大學校長張國恩也強調，開放大學自訂指標不代表學校就可以關起門來自評、只設計對自己評鑑有利的指標，如此一來不但失去自訂指標的意義，也可能會讓各大學因此流於「自我感覺良好」的夜郎自大心態，反而喪失為教育品質把關與自我督促的原有立意。

### 評鑑指標多元化 大學更能特色化

高雄醫學大學教務長鍾飲文也指出，將指標去除是一種「迷思」，既然要進行大學評鑑，就不能沒有指標，而是要盡量讓指標「多元化」，像是逐漸提高各大學「自我評鑑」的比例，不只能突破現有評鑑框架，亦有助於各校檢視自身發展是否符合當初的自訂指標。

義守大學校長蕭介夫亦表示，大學評鑑就如同汽車出廠前需要進行安全檢驗，以確保上路後不會出狀況的道理般，確實有其必要與需要，不容廢除。但他也談到，臺灣各類型大學數量多達上百所，有些學校以理工科系為發展優勢，有些則以人文或社會科學

領域見長，本來就不能「一概而論」，因此評鑑指標也要「有所差異」、賦予多元化面貌，才能讓不同定位、不同目標、不同發展的學校與科系達到「鳥飛魚游、各展所長」的高教願景。

### 大學自訂多元彈性指標 破除考生「分數選校」迷思

對此，大葉大學校長武東星也認為，高等教育本來就不應該走一致化路線，就像有學校是朝向「大而宏觀」的路線發展，有些學校則希望呈現「小而精美」的內涵。以大葉來說，雖然目前學生人數已達一萬兩千人，但發展指標不見得就與其他人數眾多的大學相同。

「多元指標占整體評鑑指標的比例愈高，愈能彰顯出不同學校的發展特色！」武東星以他過去曾服務過的國立中興大學為例，高達八、九成的大學生畢業後繼續朝研究所之路邁進，但對大葉大學來說，就可能不會有這麼高的比例，因此，評鑑更需因應各大學的不同定位而有所差異，才能更為公平、客觀。他表示，要讓臺灣高等教育與國際並駕齊驅，評鑑指標就應邁向多元化，才能讓各個學校都能發展出自己的辦學特色。而從另一個面向來看，多元化指標發展亦可幫助學生看到各校的發展有何不同、哪些領域最具特色，有助於學生與家長打破過去總是「用分數選學校」的教育迷思！

「當評鑑指標愈彈性，也愈能呈現高等教育的多樣化風景。」張國恩說，去指標化不是真的把指標去掉，而是要讓評鑑指標「彈性化」，讓各校可以自訂出符合學校定位與教學特色的指標，進行辦學品質與成效的自

我診斷。

### 保留共同指標 自訂特色指標

不過，儘管多所公、私立大學都認同「去指標化」不是把評鑑指標拿掉，而是讓指標趨向多元化與彈性化，提升自我評鑑比例，但更重要的是如何做，才能發揮指標多元化效果？

對此，黃煌輝認為，大學自訂指標是很重要的一環，但這不代表就要廢除共同指標。他表示，每個學校表現都不盡相同，因此共同指標一定要客觀，不能偏頗任何一個領域，而自訂指標則可依大學尺寸量身規劃，就像人有高矮胖瘦的體型差異般，不能要求把同一件外套都套在大家身上，才不會導致「尺寸不合」。以成大為例，這幾年產學合作成果有目共睹，因此成大在訂定指標時，除研究型指標外，也會加入產學合作相關評比指標，以呈現其特色。

鍾飲文也主張，不論是高教評鑑中心推動的評鑑機制還是各校進行的自我評鑑，建立客觀公正標準永遠是首要之務，不但要讓評鑑指標多元化，更需要自訂特色指標。「所謂的多元化，就是依據不同定位、不同類型的學校來訂定適合的共同指標與特色指標。」

例如學校生師比、學生資源分配比例、圖書館藏書量等項目，都是各校應接受評鑑的「共同指標」，但當中則可依研究型或教學型大學而有所差異，例如研究型大學可能較偏向研究型指標，如論文發表的質與量等；而教學型大學則可能較著重在產業的接軌等，這些都是各校在自訂指標時應考慮的方向。

而「特色指標」則可由各校依發展目標與辦學特色來訂定。以高醫大為例，因為有開設醫學專業國際學程、全英語課程、甘比亞醫事專班等，所以自訂的特色指標會特別著重在產學合作與國際化面向，以呈現出高醫大的辦學特色。

### 質性指標為主 量化指標為輔

對此，張國恩也心有戚戚焉。他表示，「特色指標」是最能呈現各校專長與辦學成效，讓高等教育「多采多姿」的關鍵所在，但對非理工科系為主的學校來說，則往往擔憂若太著重在量化的指標，將難以彰顯出人文或藝術等領域的辦學特色。

因此，張國恩建議在進行評鑑時可採取「以質性指標論述為主、量化指標為輔」的方式。以藝術科系的評鑑為例，就適合採用這種評鑑方式，此外還要考慮到各校藝術科系在國際學術上的聲望、地位、排名，以及畢業生作品是否有被國際知名博物館收藏、校方是否贊助師生到國外展覽等。以上這些要素都是容易被忽略，但應該被納入的指標，如此才能讓藝術領域的評鑑可以「見樹又見林」，避免陷入單一思考面向的框架中。

### 透過自我評鑑與指標自訂 檢視課程教學與業界接軌

黃煌輝十分認同高教評鑑中心近年推動在系所評鑑與校務評鑑之前由學校先做「自我評鑑」的作法，認為這是對的方向！不只大學應該進行校務上的自我評鑑，各系所也需要。他表示，為什麼企業界常感嘆找不到合適人才？為什麼大學畢業生踏出校門後無法

為企業所用、發揮所長？原因就在於各系所的教學內涵無法與產業所需相契合、與社會脈動接軌。因此，如何讓各系所透過自訂指標來為教學內容「UPDATE」就格外重要。

黃煌輝建議，系所在自訂評鑑指標時可加入「課程整合」這部分，去檢視哪些授課項目需要再調整、哪些領域可以整合、哪些內容應加強與業界的互動……等。他表示，隨著時代快速轉變，單一領域的授課不見得可以滿足產業需求，因此這幾年「跨領域課程」才會日益受到重視，建議系所在進行自我評鑑時，也可將「跨領域課程」的規劃成效納入其中，讓教學品質可以發揮一加一大於二的雙贏成效。

### 勿以大校規模衡量小校定位

此外，不只評鑑指標要盡量「面面俱到」，各校在邀請外校委員進行自我評鑑時，也應考慮相關因素。除了要符合利益迴避原則、檢視委員專長與系所屬性是否一致之外，還要考慮到評鑑委員所任教的學校規模與定位。

張國恩說，有些規模較小的學校會傾向邀請規模大的學校教授擔任外聘委員，但這樣容易導致外聘委員無法從受評學校的規模與定位來「設身處地」考量，觀看很多指標時可能是以「大校規模」的思考角度來評鑑，而忽略了受評學校本身是規模較小、資源較少的大學，因而陷入一種「以大校思維評小校」的迷思中。為避免發生上述情況，他建議各校在聘請外校委員進行自我評鑑時，可以考慮邀請學校規模較一致的教授擔任委員，讓委員評鑑時，可以站在一個比較對等的立場或角色來思考。

### 系所自訂評鑑指標

#### 應與校務發展呼應

張保隆則表示，原有的系所評鑑面向比較著重在執行面，較無法顧及是否能與各校的校務發展計畫相呼應。他建議，各校在自訂指標時，都應針對自己想要發展的方向來訂出校務發展計畫，再訂出細部指標，例如各系所教學資源是否有隨學生所需與產業脈動而改進。

蕭介夫表示，不同性質的評鑑要有不同的架構，像是校務評鑑的架構就不宜套用在系所評鑑；即使是一所大學的自我評鑑，也應制訂不同面向的指標來進行評鑑，例如工學院與商學院的指標就應有所差異，他建議可以「學院」為導向來設計評鑑指標。

### 自我評鑑應有改善機制

#### 定期進行指標檢視與修正

不過，蕭介夫亦談到，要在短時間內就自行訂出適合的評鑑指標，對學校來說的確不是件容易的事。為避免各校像「無頭蒼蠅」般漫無方向與頭緒，他建議各校可參考國際認證指標，甚至也可主動參與國際評鑑的認證，讓評鑑架構可以更完善，而這也是目前義守大學正在努力的事，希望藉由接受國際認證，與世界其他大學站在同一個評比舞台上，以了解自身的優勢與劣勢在哪裡。

「自訂指標也要定期改善，才不會過時或跟不上教育改革腳步！」蕭介夫強調，各校將自訂指標與自評架構規劃出來後，不代表就可以運用十年、二十年都不改變，而應每隔一段時間就進行檢視、修正，才不會讓自評機制淪為跑不動的老爺車，不但耗油，也發揮不了該有的效能。

