

做自己特色領域的一流大學

——專訪國立中興大學校長蕭介夫

每年到了招生季節，
居高不下的錄取率與缺額率就衝擊著大學校院。
許多人總把大學評鑑與退場機制扣連在一起，
但國立大學校院協會理事長、
中興大學校長蕭介夫認為，
大學評鑑的功能在促使各大學重新思考定位，
透過SWOT分析擬定招生與經營的藍海策略。
他肯定評鑑實施以來，臺灣已經開始出現特色大學，
老師也更重視教學技巧、
更具有教學熱忱了。



■ 文／陳曼玲

■ 圖／王錦河



至於大學排名與3I論文是否重要，蕭介夫接受《評鑑》雙月刊專訪時不諱言，論文數可以當作指標之一，進入世界百大有利國際招生，對臺灣高教有實質好處，但應根據客觀資料庫去衡量各校表現，且應更重視凸顯學校特色的「領域排名」，不需太強調全校不分領域的排名結果。人文社會科學領域也可自行研發客觀的中文資料庫。

以下是訪談紀要：

問：系所評鑑與校務評鑑對國內大學發展有何影響？

大學評鑑帶來正面改變 教學品質與學習成效皆有提升

答：大學如果只從內部觀點看事情，難免會陷入坐井觀天，透過外面的專家檢視比較客觀，一個公正客觀的評鑑，一定可以為大學帶來正面的改變。目前系所評鑑與校務評鑑已經設定大學品質提升的guideline，有助於學校強化優點、改進缺點、設定努力的方向，也讓外人更加了解學校的發展，這很重要。

尤其在教學上，過去大學老師多半只會灌輸學生知識，不重教學技巧，但現在因為評鑑的要求，老師在教學上都更加投入與注重教學方法，學生的學習興趣也更容易被激發出來。各校不僅紛紛設立教學發展中心，給予新進教師教學訓練，還設置即時反饋系統，隨時與學生互動，注意學生的學習情況，學習成效自然大幅提升。

不過，評鑑的標準應該根據不同類型的大學來分類，且應與國際公認的評鑑標準接軌。評鑑委員的遴選和培訓也很重要，除了針對不同類型的大學挑選合適的評鑑委員，也應選聘辦學成效佳的學校校長，與客觀無偏見、有前瞻性想法的委員；另至少須有部分的國際委員，以避免臺灣學術圈太小所造成的人情因素干擾。至於語言問題，受評學校應自行克服，或安排專人陪同翻譯。

準備第二週期評鑑 大學應明確定位

問：針對大學校務評鑑與明年實施的第二週期系所評鑑，您建議學校如何準備？

答：首先應做好自我定位，釐清自己欲訓練出怎樣的學生，是學術路線還是技術導向？然後據以發展核心能力，開設相關課程，要求學生建立學習檔案，給予適當的學習成效評估，並追蹤畢業生的出路，建立有效的回饋機制。

尤其在核心能力的設定上，所謂「鳥飛魚游，各有所長」，不同類型與特色的學校應有不同的核心能力，例如技術導向的學校就不需要學生具備做研究的思考能力，否則什麼都要的結果，培養出來的學生會像鴨子，飛不高、游不遠、走不快。

評鑑目的不在退場 而在促使大學發展特色

問：國內大學評鑑機構的功能常被質疑是為了協助大學退場，您的看法呢？

答：評鑑機構有一個重要功能，就是促使大學好好思考，你想招收何種學生？造就何種人才？這是評鑑時每個學校與系所必須回答的問題。大學評鑑促使各校重新思考自己的狀態與定位，並且進行SWOT分析，檢討學校應朝哪個方向發展，以從國內這麼多大學中凸顯特色；接下來學校即可擬定藍海策略，教育出有特殊專長的學生。

特色大學出現 做個別領域的No. 1

問：有人批評國內大學是教育部聯合大學，您覺得現在還是如此嗎？

答：大學評鑑是最近幾年才引進的制度，雖然仍有待改進之處，但我認為已經有了效果，就是迫使學校改善缺失，爭取佳績。在評鑑引導下，臺灣已經開始有一些特色大學出現，絕不再是一模一樣的教育部大學。

我一再主張臺灣應該要有更多的「特色大學」出來，希望每個學校都可以對外宣稱，「我是某個領域的No. 1」，每個學校都可以在自己的特色領域做一流大學。我想評鑑已經逐漸發揮這樣的功效，當然在此同時，評鑑機構也應接受別人的看法，透過自我回饋系統不斷修正自己的方向，讓評鑑發揮更大的功能。

ESI論文統計以學門領域排名 參考價值更勝QS與上海交大

問：談到一流大學，中興大學今年進入QS亞洲百大，但外界對大學排名仍有不同

見解，您怎麼看？

答：大學既然要建立特色，對於以校為單位一起比較、不分領域的整體排名，我不太贊成，尤其是聲望調查為主的排名，個人不是很認同，因為聲望與學校知名度有關，以此作為排名標準不夠準確。而上海交大強調*Nature*、*Science*以及諾貝爾獎得主的計算，就更偏頗了，因為有些領域的論文根本不適合發表在這兩種期刊，而諾貝爾獎得主全世界也沒幾人。

我認為分學門領域的排名比較有道理，也更可展現各校的特色領域。例如評鑑中心每年所做的ESI論文統計，中興大學在農業科學的論文被引次數就進入亞洲前十大，食品科學的論文也在世界前15名。這才是大家應該看的排名！大陸的中山大學就很羨慕臺灣有領域排名，讓學校清楚知道自己的特色與強項在那裡，大陸則沒有。

建議未來ESI統計的學門可以分得更細，而且區分出主要作者（major author）的貢獻，排除一篇論文有好幾所學校的作者互相掛名與同時列入權重計算的問題；甚至前5%的期刊也可顯示出一些品質數據，值得進一步研究。

大學拼百大 有利提高臺灣能見度與國際招生

問：所以您認為爭取世界排名對臺灣的高教發展有何意義？

答：我贊成以客觀的資料庫作為排名工具，去衡量高等教育的表現。ESI資料庫包含SCI、SSCI論文數與被引次數，學科學的人普遍都能接受以進入ESI世界論文被引次數前1%作為評量學術表現的標準，但我建

議不要太重視overall的部分，世界百大應該用領域排名比較準。而儘管不是每個學校都應該拼世界百大，但競爭會激勵人向上，就好像運動比賽一樣，所以臺灣還是有必要一拼；尤其當我們進入世界排名的校數愈多，就代表臺灣高等教育的品質愈好，而進榜的學校也能提高知名度，自然有利國際招生，這是排名的實質好處。

人文社會學界可建立中文資料庫

問：部分學者批評政府太重視3I論文了。

答：SCI、SSCI可以當作學術指標之一，但還是要考慮質化指標。學校辦學的成敗，主要繫於學生成就，與教師對產業、國家的貢獻。大學應以培育優秀人才為目的，即使是研究成果，也要轉化為對人類福祉的貢獻，例如創造就業機會、提升產業創新。至於人文社科領域，則應衡量對國家社會的影響力，有沒有「I」就不是那麼重要。例如馬克斯的《資本論》一書，影響力遠勝過任何一篇I的論文。

問：對國家社會的貢獻如何客觀衡量？

答：確實很難，但人社界可以經由公開討論，研究出一個彼此公認、較為客觀的「social impact」－社會貢獻度指標；另外也可借用ESI資料庫中「被引用」（cited）的觀念作為客觀指標，建立中文資料庫，把論文以外的專書等成果納入其中。

例如「我達達的馬蹄是美麗的錯誤」，此首詩句雖然不是出自學術論文，但非常多人引用過，產生的影響力就很大，或許也可納入資料庫中，成為一個貢獻，這也是一種citation。

