

美國西北大學的 學術績效評鑑

文／許媛翔

美國著名的西北大學學術副校長Prof. C. Bradley Moore，去年12月應中央研究院之邀來臺演講，深入剖析該校學術績效自我評鑑方式，為我國建立高等教育及學術研究健全之評鑑制度，帶來良好的經驗借鏡。

七年一周期 所有單位都要受評

Moore副校長指出，並沒有一套「魔幻制度」的績效評鑑適用於每一所學校。良好的制度需要依照各校不同的文化、宗旨及在不同的時間點所擬定的不同目標而有所不同。

西北大學的學術績效評鑑制度是相當獨特的，也是非常有效率的。該制度於1985年開始，以七年為一周期，也就是說，每一個學術單位及主要的行政單位，每七年就要接受一次評鑑。在西北大學共有125個學術及行政單位，於是評鑑成為一項龐大的工程。

他強調，西北大學是由學術行政高層來掌管學術績效評鑑的過程，透過評鑑的進行，可以深入檢視各系所及其發展情況。系所績效評鑑的運作，是透過傑出的同儕來檢視各單位的品質及效率。這些同儕本身需具有公信力，他們所提出的建議與意

見，才会有高度可信性且被普遍接受。

由內而外 全面檢視

來自外界的意見是評估系所優缺點的重要部分，因為這些意見來自全美各地傑出的科學家、工程師及文學家等。學術績效評鑑的過程著重於如何讓各單位仔細檢查自己的表現及在短期內改善問題。整個評鑑過程很重要的一部分，在於是否有完善的架構，促使這些進步可以真正實現，並使得大學內的每一分子都注重到「績效責任」(accountability)。

他表示，學術績效評鑑過程與經費預算過程是分開的，但不理想的評鑑結果肯定會導致隔年預算被縮編。評鑑過程是保密的，在七年周期屆滿前，校方會檢視整個評鑑過程並試圖改善過程中需要改進之處。校方會請教授組成委員會，並與負責行政的副校長共同掌管評鑑的相關事宜。

其中最重要的是受評單位的自我評鑑報告，必須在報告中對單位的宗旨與目標下定義，詳細說明未來三至十年如何達成目標的策略計畫(strategic plan)，並將成就與量化的標竿比較，以因應相關的議題。校級會也會成立一個內部委員會執行整個評鑑的過程。而外部委員會的參與和

協助，則是到系所進行評鑑時，寫一份報告，並與校長、副校長及教務長共同探討該受評單位的評鑑結果，然後再與受評單位的主管溝通。

內部委員會與外部委員會所提出的評鑑報告內容都被列為機密，包括初步評鑑結果、討論內容、建議事項及最可能採用的應對措施。這些都需要與校長、副校長、教務長及單位主管們等人討論報告，也因此是相當耗費時間的過程。

評鑑影響預算分配

Moore副校長說，評鑑的結果報告及其中建議事項與策略計畫，則會被送到受評單位以供傳閱，包括單位主管及系所的教授等，都有機會閱讀報告。報告的內容是橫向的，包括委員會的建議事項、誰該負責執行這些事項、什麼該做、該怎麼做及該在何時以前做完等。而這些特定的行動計畫與建議事項將於一年後，由該系所主任或行政單位主管，向校長、副校長及教務長等人詳細報告一年來的執行概況及說明成果。這樣的話，系所才會有動機將要改善的工作在時效及預算內逐一完成。

評鑑過程通常會直接或間接影響到大學的重大決策，不論是聘僱計畫、經費分配、州政府的經費撥款以及募款的優先考量，尤其募款為私立大學最主要的經費來源，如用於建設新大樓、聘請講座教授及擴充系所規模等。

實施學術單位的評鑑比行政單位的評鑑更可以直接看到效果。學術績效自我評鑑，使得系所內部的教授之間溝通管道得以通暢，更何況評鑑的過程與各院院長也

有關連。各院院長、校級主管，乃至負責行政與計畫的副校長，都會對系所的優缺點及評鑑結果充分掌握與了解，讓他們可以明確的向董事會提出報告。

對於新成員，不論是教職還是行政職，都可以透過評鑑在最短的時間內對學校的各項發展一目了然，例如哪些系所的課程規劃很紮實、教學品質很優秀及研究很傑出等等。

上位者支持 溝通無障礙

最後他分析，西北大學的系所學術績效自我評鑑，優點在於資訊很充分。充分的文件資料使得評鑑委員可以輕易掌握相關數據，也使得受評單位可以有依據做改善規劃。

評鑑成為最佳的溝通管道，使得每一個系所都有機會定期省思目標、未來計畫及所必須實施的改善。評鑑讓最傑出的學者及行政主管擔任外部評鑑委員，也因為他們具有可信度與可靠度，使得整個評鑑過程具有公信力。

而大學領導者對於落實評鑑的堅持，是整個評鑑制度最可貴的。透過評鑑過程的貫徹，可以訓練教授在未來擔任學校的重要領導性職務時，使校方的重要政策獲得合法性。評鑑的保密制度也使評鑑委員們及受評單位的相關人員都可以公正、坦率的態度來面對系所的優缺點。

難能可貴的是，所有相關人員都看到因評鑑所帶來的進步與改善。雖然在許多地方，還是會因為實施「改變」遇到阻力，但是，只有不斷將這些後續行動視為重要的考驗，才能讓學校有進步的動力。 