評鑑之後

文／白亦方
國立花蓮教育大學國民教育研究所教授
兼教務長

經過好幾個月的資料準備、撰寫及細節規劃，本校、也是臺灣有史以來第一次全國性大學系所評鑑，終於暫時劃下了休止符，等待結果公布。

有同事認為，如此大費周章，有必要嗎？能產生實質效果嗎？有主管開玩笑說，如果評鑑得分80以上，學校應該頒發獎金，以茲鼓勵。

還有人說，這是一次絕佳的自我健康檢查機會（也是我最有同感的一種比喻），可以透過那麼多來自全臺灣不同性質機構的學術同儕與業界代表，實際進行二天完整的訪視評鑑，讓我們了解體質哪裡出了毛病，知道自己的優點是什麼，清楚覺察到社會外界對本校所有單位的期許。探討哪些該補強，哪些屬於歷史結構因素，哪些操之於人，哪些評鑑結果屬於非戰之罪，又有哪些環節，是只有「花大人」才能解決的。

儘管表面的評鑑作業結束，上百位評鑑委員終究離去，但艱鉅的內部凝聚共識與付諸行動實踐，才剛剛啓動。去年評鑑期間，那種全系所上下一心，幾個月來數十回合的深入討論與意見交換、評鑑委員的釐清問題、師生座談溝通、系所行政人員模擬口試，小至茶點經費與晤談場地尋覓，大至系所定位、全校未來發展方向等，一幕幕倒帶似的畫面，閃過每個人的腦際，歷歷在目。

責任績效確立　經費靈活運用

我曾經提出幾個未來教務處想要推動的方向與重點工作，藉由這次的系所評鑑，正好可以作為呼應與對照。首先是責任績效的建立。最具體的反應就是2007年系所業務費的分配原則確立，思考打破傳統人文、理工的分類標準，改採師生人數（大學部與研究所）比例，作為計算基準。在院的層級，則透過機制增加運用的經費，同時在學院教學研究重點特色上，授權其更為主動擘劃、賦予更多責任義務。

採取責任績效，鼓勵傑出與經費合理運用（此須搭配經費稽核委員會的功能）。將前述經費透過公式計算，加上過去三年系所實際運作，籌劃集中一筆競爭性質的計畫型經費，鼓勵系所主動提出（或接受委託)計畫申請；再輔以未來的研究成果

發表承諾機制，同時增加本校研究專案在各學術領域的能見度。

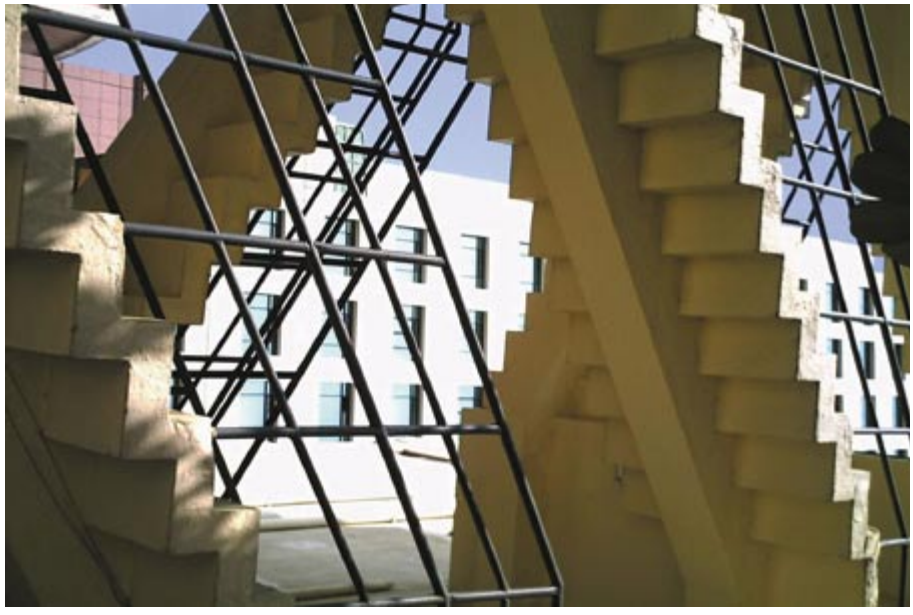
制度賞罰分明　檢驗辦學成效

相對的，對於長期以來，無法具有學術產能、缺乏教學熱誠，或者怠惰不前、行政效率不彰的個人與系所，必須規劃一套因應機制，以茲有效處理。對於主動負責、努力拓展校務基金、研究成果質量均優、凝聚力高、經營成效卓著的系所，必須公開表揚，搭配相關的鼓勵機制。校務會議所要討論的教師評鑑辦法，是我所寄予厚望的。

另一配套措施，則是上述各系所辦學成效的檢驗。就教務處的方針來說，最主要的當然是教師與學生的學術產能。舉例而言，我們針對大學部學生的學術措施（如基本能力提升）是什麼？以既有的系所經費比例來說，有多少比例是直接投資在學生身上？再以各系陸續設立研究所之後，擔任授課教師的教學與研究成果，是否有具體而明顯的成長？學術期刊與重要研討會的發表數量與品質有否提高？在個別學術專業團體的影響力有否提升？研究生在專業領域（學術圈）的能見度有無增加？國際化的程度透過哪些策略來達成？如果目前沒有，又需等待幾年才能有所突破？

又如，已設有博士班的研究所不妨思考，學生是否具有獨立的計畫撰寫（執行）能力？師生共同營造學術社群的努力成果檢驗指標及具體產物有哪些？而授課教師的學術研究成果、教學負擔與其開課滿足學生需求，彼此之間符合的程度有多少？碩博班研究生助學金的發放，是否確實有助於研究能力與成果的累積？

如果，研究所的經營績效，明顯無法達成前述的學術指標，我們是否應該坦誠面對，重新思考設立研究所（含博士班）的必要性？進而好好的將全副心力放在大學部的經營，這或許意義更大，所獲的成就



▲中國醫藥大學校景。　（黃懷德／攝）

越高。

系所整合應具效益

第二是系所整合。相信許多系所直接、間接接收到外校評鑑委員的訊息，普遍反應出員額、空間及經費的不足，這也證明了本校增設單位的作法，到了必須改弦更張的階段。而眼前的問題在於how？以及更敏感的 which one will be the first？

換言之，現在我們面臨的不是個人或個別系所意願的問題，如果該做，是本校救亡圖存、不得不為之事，那就必須開誠布公，以細膩而理性的策略，透過行政及學術辯論來如期達成，不容遲疑拖延！而且系所整合必須全校性檢視，訂出具體的完成期限與定期檢查點（checking points），讓效益可以獲得實質的發揮。

同心協力　改造體質

第三是整體環境與基礎建設的跟上腳步。儘管系所評鑑看到的是個別系所的辦學成效，但其與全校校務發展目標的符合程度，與整體師資、經費、制度、行政效率、員工品質是息息相關的。我們必須找出跟一般大學的市場區隔處，讓就讀花大的莘莘學子，獲得應有的教學品質。

第四，停止教條式的口號與無謂的批判，拿出個人崗位上的實際行動，盡到一己的責任。從秘書室、教訓總、中心、館室、到各系所，呈現出來可供外界檢視的，是一個命運共同體，是一個承擔「歷史共業」的整體。現在是一個打團體戰、強調科際整合與部門合作的時代，由上到下，從裡到外，徹底調整體質，花大才能擺脫宿命，浴火重生。

〝No Department Left Behind（NDLB）〞 言猶在耳，
到了此刻，百分之百的評鑑通過率，不再那麼重要。
〝What will be the next step, that's what we all should concern.〞