

蘇黎世大學校長Dr. Weder：

# 大學成功關鍵在自我評鑑

文／陳曼玲



擁有兩萬四千名學生的蘇黎世大學（University of Zurich）是全瑞士最大的大學，也是世界頂尖大學、歐洲知名的研究型大學，在免疫學、人腦研究及分子生物學領域享有世界知名度，成立至今共產出九位諾貝爾獎得主，包括偉大的科學家愛因斯坦，也曾在該校任教。

**蘇**黎世大學十分重視評鑑制度，是瑞士唯一在校內設置獨立評鑑機構的高等學府，校長Dr. Hans Weder今年六月來臺參加臺灣師範大學教育研究中心主辦的「布局全球的高等教育國際學術研討會」，介紹該校自我評鑑制度，強調評鑑是確保大學未來成功的最重要關鍵，自我評鑑已經成為全球知名大學進行品質管理的必要措施。

## 設計適合的自評制度

Dr. Weder表示，大學必須努力保有自主權，讓所有的組織與教學機構維持自主性；而既然強調獨立自主，就理應對品質負責，整個大學也應有完善的品質管理制度。他認為，大學品質提升有兩個要件，第一是改善人才，第二也是最關鍵的因素，就是要有自我評鑑制度，「評鑑是促成大學未來成功的重要關鍵！」



▲位於歐洲屋脊，坐擁湖光山色秀麗景緻的蘇黎世大學。

Dr. Weder主張，大學自我評鑑制度應特別針對自己的大學來設計，無法所有大學一體適用，因為各大學的狀況不同，以蘇黎世大學來說，早在1998年，就以法律明定學校必須設置獨立的評鑑部門進行自我評鑑，而取得法源依據也會讓評鑑工作的推動更順利，減少許多阻力。

提到蘇黎世大學的品質保證模式，Weder校長指出，大學自我評鑑應具有獨立性及多面向性，指標不能只針對特定領域，必須顧及多個層面，而且要以卓越為導向，深入了解學校的極限與目標在哪裡、現在與未來的差距何在、應該如何改善以達到目標，才是評鑑的重點，不能只知道學校現在的表現如何。

此外，Dr. Weder也提到，評鑑的設計宜根據不同學科而有所不同，同時應該定期評鑑；例如蘇黎世大學每六年即完成一輪評鑑，目前仍在第一輪的循環周期當中，即將結束並展開第二輪評鑑。

### 設置獨立的自評部門

蘇黎世大學共有七個學院、一百四十個系所與研究中心，校內自我評鑑如何進行？Weder校長說，蘇黎世大學所設的「評鑑辦公室」（evaluation office）直接隸屬於學校董事會管轄，是一獨立機構，與「執行董事會」分開，預算有部分來自於瑞士政府，也有部分來自第三部門（third party）的捐獻。

評鑑辦公室負責籌畫評鑑事宜，包括與學校的執行董事、各學院專家共商評鑑大計，並且在評鑑結束後，負責監督校內各部門是否達成目標。辦公室設有一名具評

鑑專業的教授級主任，負責規劃科學化的評鑑過程，下面還有執行長、專案人員、秘書等人。

有趣的是，儘管評鑑工作非常重要，但Dr. Weder透露，實際上評鑑辦公室的預算僅占整個蘇黎世大學預算的百分之零點一四弱，因為他們聘請了一位相當有財務經驗的財務長。評鑑對象包含各個學術單位，以及授予學位的課程。由於受評單位太大，評鑑效果會不好，蘇黎世大學因而將評鑑單位切割得很細，且連執行董事會都要受評。

至於評鑑項目，從教學、研究、服務、教師升遷，到學生結構與表現、附近環境、合作計畫、外部資源等都涵蓋在內；評鑑程序分為系所或單位自我評鑑、評鑑辦公室進行調查分析、由同儕實施外部評鑑（external evaluation）、評鑑辦公室完成總結報告、交由執行董事會進行後續改善、評鑑辦公室追蹤監督等階段。

### 校內抱怨不影響自評效益

在自我評鑑階段，受評單位必須各自準備自我評鑑報告。Weder校長特別強調，通常系所人員都會抱怨評鑑作業讓他們的工作量大增，但評鑑過後，大部分的人也肯定這段自我評鑑過程，確實讓他們學到許多有用的資訊、策略與觀念，對未來的發展非常有助益。

自我評鑑之後，緊接著由評鑑辦公室進行調查分析。包括從學校與外部取得的資源比例，以及教授發表的文章、學生意見等，都在調查項目之內。再來則是外部評鑑，以同儕檢視方式聘請校外專家前往受

評單位，進行長達數天的實地訪視，訪談學生、博士後研究員、教師以得到第一手資訊，最後完成專家報告。

Dr. Weder指出，外部專家報告會先交給受評單位過目，請各單位針對內容提出回應，再由評鑑辦公室根據自我評鑑報告與專家報告，完成評鑑總結報告後交給校長，同時提報到執行董事會，讓執行董事會了解未來兩三年內，學校各單位應該進行哪些改善計畫。後續的監督追蹤則繼續由評鑑辦公室負責，以確實掌握各受評單位在評鑑之後，有無針對缺失加以改善。

### 自評彰顯大學自主與責任

談到大學自我評鑑的功能與目標，Weder校長認為，一來可以確保並改進學術研究、教學、服務、系所管理及行政的品質；二來評鑑過程與結果，也能提供決策者必要資訊，作為學校中、長程的規劃與政策參考；第三則是透過評鑑結果的呈現，向社會大眾報告學校的辦學情形。

「大學如果想要擁有自主權，就必須向外界證明自己有負責任的能力，並對大眾公布資訊，讓外界知道學校的品質在哪裡！」Weder校長如此堅定的表示。他強調，要學校自己為品質下定義有困難，也難免令外界無法心服，因此絕對



►景緻優美的蘇黎世河畔。



◀讓頂尖醫學更易懂：蘇黎世大學研討會一景。

需要聘請外部專家前來評鑑，以贏得外人對自己學校的信心。

蘇黎世大學的自我評鑑第一循環周期即將完成，Weder校長分析，該校自我評鑑獲得大家很高的認可，受評單位也都能接受結果，主要原因在於評鑑的透明度與公平性很高，整個評鑑的實施過程非常謹慎、坦白且公開。

### 表現越佳 越能接受批評

他不諱言「當然會有人想要關說，但校方仍堅持維持整個評鑑制度的品質，才能使評鑑擁有很高的支持度與共識，大學內部的反對聲音也非常少。」

Weder校長還透露一個值得玩味的現象，就是評鑑結果表現越佳的單位，越能接受評鑑所給予的批評，對批評的反映也越「正面」，越積極的想去解決問題；反倒是評鑑結果表現越差的單位，就越會去攻擊他們的同儕，不願意接受批評。

而雖然自我評鑑擁有讓學校贏得社會大眾認可、促進校內單位彼此溝通、了解優缺點、提升品質等好處，但Dr. Weder也坦承，評鑑需要花費心力投入，若無足夠的資金與人力，則無法解決評鑑發現的問題，成效就有限。

