

面對第19屆國家品質獎與系所評鑑的挑戰--品質與策略

專題報導

校長張家宜

今年教學與行政革新研討會的兩項重點為「爭取國家品質獎」及「系所評鑑能全數通過」。回顧去年參加第18屆國家品質獎未成功，今年的教學卓越計畫申請未通過，相信在座各位的心情都很沉重，如何面對明年的系所評鑑？首先我們要全盤檢討、持續改進，重新出發，期望達到打高爾夫「一桿進洞」的境界。「一桿進洞」是所有打高爾夫球者的夢想，希望大家共同努力全數通過系所的評鑑，達到「一桿進洞」的境界。教育部表示，本校目前的狀況猶如大象，其身龐大，發展有限，然而，誰說大象不會跳舞？在此，特以大象喻諸各單位，但不是動物的「象」，而是以中國古時候的宰「相」重臣期勉大家，並誠懇地呼籲全校每一位教職同仁都能像古代的宰相大臣一樣佐助校務，努力奮鬥，帶動組織的進步。更希望由行政副校長高柏園帶領的行政團隊能夠全力支援系所評鑑，讓我們在系所評鑑的聖戰中重返榮耀。本次會議，我特別重申「提升品質與策略」的重要性。

21世紀全球高等教育皆面臨著新挑戰，既要注重教學、研究、服務，還要留意全球的競爭、注重國際化、大學排名等，其中大學排名是目前各校相當重視的，排名評比的指標包括聲望、教師研究生產量、學生學習經驗及成效等，是故提升教師研究的品質及學生的素質，是不容忽視的。另外，在管理模式方面，也要作調整。過去一直認為教學單位是同僚模式，有些事情要用同僚模式來溝通，例如課程、成績等，但也要運用官僚模式，即由上往下溝通，有部分的事項是無法透過系所同仁討論的，如：系所評鑑。因此，因應新世紀挑戰的首要之務就是要改變管理模式的策略，請各位也要正視之。

談到品質與策略部分，高等教育的策略規劃需有以下6個要項，請各系所能依據學校的品質屋架構規劃訂定：第一、使命（mission），第二、願景（vision），第三、策略（strategy），第四、系統流程（Formulate actions），第五、執行（Implement），第六、管理（Control）。就全品管的精神 PDCA（Plan、Do、Check、Action）而言，Plan就是各院根據學校的品質屋與校務發展策略來訂院的目標，Do是執行校務發展的策略，學校的單位分成教學與行政兩部分，各行政單位訂定其任務目標，而各系則需依據院訂好的目標再訂系目標。各系除了要建構自己專屬的品質屋之外，也要依照學校的關鍵績效指標KPIs（Key Performance Indicator）設

定系所的KPIs值。Check則是隨時要用關鍵績效指標進行查核，例如：教師平均研究案件數，可就：研究計畫案件數 / 全體專任教師人數，所產生的關鍵績效指標，進行查核。此部分於教育部訪視時，委員對此都深表肯定並指出，本校有很明確的績效指標，並建議各系要隨時檢討，隨時注意達成與否。關鍵績效指標若訂得好，本校自然會有好的成果。

各院系所是整個學校的心臟及命脈，所有的師生是系的命脈，而系所主管更主導著各系發展，至於系所主管需要做什麼？該有什麼知能？謹彙整文獻提出系所主管的10大項任務（如表一）與系所主管20項重要的KSA（Knowledge Skills Abilities）（如表二）。可見系主任的工作確實是非常辛苦，有許多系所主任初接任時表示，很惶恐，因為不知道要做些什麼事。這也確實是全世界高等教育所面臨的問題，因為目前並無系所主管訓練學校，各個主管都是新手上路，因此，提供相關資訊網站請各位參考，只要在google網站搜尋「department chair handbook」，即能搜尋到許多詳細資料。希望在座系所主管，可以參考國外學校的資料，也期待未來淡江可發展出一個屬於本校系所主管的網站。

最後，謹以：「Vision without action is a daydream. Action without vision is a nightmare.」，沒有行動的願景只是一場白日夢，要將Vision轉化成Action，和全體教職員共勉；若各單位是在不明確的使命、願景之下所做的發展，可能比白日夢更可怕，是一場惡夢。本校去年參加國品獎未果，根據審查委員指出，不是淡江表現得不好，而是別人表現得更好；教學卓越亦然。是故面對明年的系所評鑑，今年將是危急存亡的關鍵時刻，希望大家記取張創辦人勉勵大家的：要加四倍的努力來提升競爭力。更要化策略為行動。以活力、速度並同心協力，求勝、執行發揮團隊精神，重新出發，重返榮耀！

2010/09/27



系所是學校的命脈

1. Faculty issues
2. Department/program administration
3. Budgeting and resources
4. Legal issues
5. Office management
6. External communication
7. Intradepartmental communication
8. Student issues
9. Professional development within the department/program
10. Professional development of chair/director

系所主管10項任務（表一）

1. Ability to maintain faculty morale
2. Ability to promote high quality teaching in the department or program
3. Leadership skills
4. Knowledge of faculty recruitment policies and procedures
5. Ability to communicate effectively with the dean
6. Ability to manage multiple roles as chair or director (e.g. teaching, administration, etc.)
7. Interpersonal skills
8. Skill in decision-making under ambiguous circumstances
9. Knowledge of faculty selection policies and procedures
10. Knowledge of procedures pertaining to the promotion and tenure of faculty
11. Ability to deal with and provide feedback for unsatisfactory faculty performance
12. Knowledge of internal and external sources of funds
13. Ability to communicate department or program needs to upper level administrators
14. Ability to promote faculty research
15. Ability to promote the department or program's image and reputation
16. Ability to convey performance criteria and the evaluative process to faculty and staff
17. Ability to foster the development of individual faculty members' talents and interests
18. Skill in reducing, resolving, and preventing conflict among faculty members
19. Ability to plan, evaluate, and update department or program curriculum and programs
20. Ability to evaluate teaching within the department or program

系所主管20項重要KSA（表二）