



吳茂昆
國立東華大學校長
中央研究院院士，美國國家科學院海外院士
花蓮縣壽豐鄉大學路二段一號
Email: mkwu@mail.ndhu.edu.tw

陳教授，您好：

謝謝您寫這封信給我，一定用了您不少時間。您建議我應該就最近推動的改變，其背後的理念向大家說明，確實，這是我應該做的事。而事實上，我也早有此想法，只是一忙，就拖延下來。您的來信，正是時候，讓我決定做好早該完成的功課。前兩天有公務上台北，今天才將文稿完成，請參考。文稿稍長，要些時間讀，請別介意，整個內容應已涵蓋最近我們想推動工作的背後理念。有同仁認為何必如此急著要有所改變？我在此提出的想法，大部份是我被遴選為校長時提出的理念。依規定，我在東華的時間只有四年，若不在此時提出來，很可能到了我將離開時，沒有任何變化，那麼我來東華就毫無意義了。您們年輕的一代是可以真正促成東華邁向卓越的人，若您們能同意我的觀點，就讓我們一起努力吧！

再次謝謝您的建議，底下是你幫忙催生的說帖。

自從到學校服務之後，我一直在思考下列的問題，大學部學生修滿 128 學分後畢業，其真正意義為何？學生真正掌握了他們需要的能力嗎？若第二個問題的答案為“是”，為何我們聽到社會各界對畢業生能力的評論有極大的學、用落差？而大學畢業生的失業率為何又相對的高？

我試圖找出前述問題的答案，過程中，了解這些問題的產生，雖然有許多複雜因素，但學校課程的設計，無疑是個不可忽視的原因。就以目前物理系學生修習的課程為例，仔細檢視課程內容，除了共同的核心課程之外，另有三類學程提供學生選擇做為副修，看起來是提供了許多機會讓學生學習，但若考慮師資現況，共 18 位專任教師(包括我、鄭副校長及李學務長)，勢必難以提供完整的三類副修學程，造成學生畢業後仍以繼續升學為主要考慮，若直接就業，將呈現相當大的學、用落差，更嚴重的是將造成教師過重的教學負擔。

另一方面，深入檢視學生畢業所需的通識課程，很遺憾的沒有善用本校現有八個學院，能提供完整且具特色的絕佳課程，以培養具全人(all-rounded)特質的學生。此外，目前的通識課程設計沒有提供一個機制，鼓勵同學們自主建構跨領域的知識及學養；也欠缺機制鼓勵同學們在校期間，認識非其所屬學院的重點及特色。整體而言，仔細分析所謂的 128 畢業學分數，與學生就業所需的實質能力，關聯不夠緊密；而在學生的生活教育及五育平衡的全人教育，也都有所欠缺。

基於這些認知，我們提出來討論修改課程，尤其針對通識課程。希望以核心課程的

架構來取代通識。目的是希望藉此建立東華的特色，落實學生在大學四年間建立核心價值觀念，培養其未來一生成長、生活的基礎。我心目中理想的核心課程，是由各系分別討論，針對其專業領域中，同仁們認為所有人都應該知道的知識，設計至少一門精緻課程，提供給全校所有學生選修。同學們可以依其性向及興趣選擇，完成依教育部規定所需的通識學分。各系也可以同時檢討其必要的專業課程，調整內容，使其符合時代的需求。

透過此一新的課程設計，未來的同學(我們只要求 102 年度新進來的學生才需要依據新的課規)可以較有規劃的在部訂的 128 學分規範下，不僅完成其主修的課程，同時完成另一個，甚至多個與其興趣相符的專業學程。這樣的設計，經院、系同仁集體深入討論規劃，相信可以建置更精緻、更有價值的課程。老師們可因此有更理想的授課安排，更有效的依其專業授課，而有更合理的授課時數分配。為了因應課程變化可能產生的影響(例如某些教師可能因此而授課不足，或者可能有人需要承擔大的班級授課等)，我們提出配套措施，修訂了「教師授課時數核計規定」，希望老師們能盡其所長，學生們也能學其所需，真正養成具跨領域，或特定專業能力的人才。同時，我們希望建立機制來鼓勵同仁，能深入討論、檢討課程設計，針對此，我們提出了另一配套措施，即是新的獎勵辦法。

底下讓我概要說明規劃此新的獎勵辦法的想法與理由。首先，學校現行的研究獎勵辦法，不可諱言，是有瑕疵的，尤其在執行時，相當強調所謂的SCI或SSCI論文。我相信大家都會同意，以論文的impact factor為主要考量，無法正確評量教師的研究成效；以同儕審議(peer review)方式來評量，才是建立學術卓越的正確方式。因此，我們決定針對現行辦法提出修改，既然要修改辦法，而學校教師的任務有研究、教學、及服務三項，不免要問，為何只有研究有獎勵？因此決定將獎勵項目擴大包括教學及服務。目前制訂的辦法，考慮本校有八個學院五百多位教師，有非常高的異質性，不可能用一致的辦法，因此校方只制定原則，由院、系自己訂定合乎各院、系的條款。

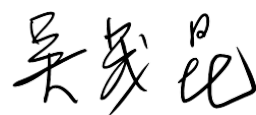
目前部份同仁對此一新的辦法，據我所知，可能有一個錯誤的解讀，以為這會與教師評鑑結合。在此，我要明確指出，新的獎勵辦法，絕對與現行的個人評鑑無關，此新的辦法是希望能鼓(獎)勵教師在研究、教學及服務上投入；而不是如現行的教師評鑑辦法，該辦法在某些意義上是在懲罰所謂的不適任教師。事實上，我並不認同目前所施用的教師評鑑辦法。在大學，首先我們要提供機會讓有潛力的新進人員發揮，展現他們在學術發展的潛能，再以所謂的6/8條款來判定其是否適任大學教師。至於副教授以上的教師，我們期待的是他們可以依其志趣，全力發揮其專業能力，建構新知識，同時將其所學傳承給下一世代，這是大學設置有長聘制度的原因。大學殿堂是要經常看見學術的、文藝的、技術的或體能的各類優異表現，受到鼓勵及表揚，而不是制訂辦法來規範可能不適任的教師。

在此，順便說明我對學校升等程序的一些看法。這一年多來，我檢視各院、系提送的升等資料，最意外的是，這些資料除了機械式的表列同仁的教學，服務點數及論文發表情形之外，完全沒有隻字片語由院、系主管或院、系教評會對該位同仁工作表現的評語及推薦。到了校教評會，所依據的主要參考是外審委員所評打的成績，而這些評審意見，似乎也沒再次經過院、系教評會的討論、分析。這樣的過程，不合乎同儕審議的精神，很容易引起不必要的爭議。也因此，我們對校方的升等辦法也做了修正，母法只訂定原則，細則由各院、系自訂，可完全因應各院、系的特質，制定出真正量身訂做的法則。

我們了解升等辦法之變動，需要同仁們共同努力，絕非一蹴可及。因此，新的獎勵制度的設計，其實可說是為了落實同儕審議升等制度的暖身活動。累積相當經驗之後，我們一定可以更明確、自主的透過同儕審議方式評量教師，逐漸朝學術自主，邁向卓越前進。同時，我們也希望能經由有規劃的課程設計，除了教學之外，在研究、服務的能量得以大幅成長，更擴充我們學生的未來發展，同時積極充實學校的校務基金，讓同仁們能獲得更充裕的實質補助，最後能建立有效的彈薪制度，脫離國內長久以來受到大家爭議的不同工同酬，教師薪資無競爭力的困境。

我也知道制度的改變，需要時間，但不開始，就永遠不會變化。底下的文字是來自校內一位同仁最近與我的通信：「目前學校的問題是系、院不能真正負擔起自主的責任，這是多年累積的習慣，導致過去我們一直在設置全校一致的規定及辦法。然而合校後八個院五百個教師，異質性太大，實在不可能有一致的辦法。雖然吳校長一直主張校只要訂原則，院、系自己要訂定合乎各院、系的條款，但好比剛剛解嚴，大家仍脫離不開戒嚴時的心態，仍在等校的辦法。」希望經由此次調整校務運作規則的機會，我們能確實推動，建立各院、系自主，共同建構培育有特色風範的專業人才，邁向學術卓越的東華大學。最後，祝

身體健康 諸事順心



吳茂昆 敬啟

2013年5月20日