

# 國內外大學推動內部品質保證之經驗與啟示

文／張珍璋·國立臺灣師範大學教育學系助理教授

**高**教評鑑中心2019年國際研討會於10月2日邀請國內外相關專家學者與會，針對會議主題「內部品質保證機制的發展與大專校院面臨的挑戰」進行專題演講與討論，其中在下午場次「內部品質保證優良實務—因應系所發展之有效校務治理與永續作為」中，包括國內的國立臺南大學、國立臺北藝術大學、國立臺南藝術大學，以及馬來西亞的馬來亞大學（University of Malaya, UM）、菲律賓馬尼拉國立教師學院（National Teachers College, NTC）也受邀分享內部品保與學校校務治理、系所永續發展的實務經驗，以下將分述各國學者之論點。

## 以品質保證是一種投資為出發點進行內部品保

曾在台積電、聯發科工作25年而於業界擁有盛名的王碩仁教授，目前在國立臺南藝術大學研究發展處擔任處長，他的演講主題是「藝術大學的品質保證——一個實業家的觀點」，提供其創新的觀察與意見。從業界的角度來看「品質」。他先引品質管理學者Philip Crosby所述：「如果你正確地投資在品質上，則你實際上是在省錢，因為你減少了沒有效率的浪費，如果因此產品賺錢，則你的投資其實是免費的。」而且如果產品品質

佳，則會得到更多的生意，也會得到更多能见度，而收益也會增加。20至21世紀業界對於品質的討論，也已經從早期的產品檢驗、到製成過程的控制、直至公司整體的品質保證、再到品牌的消費者滿意度，以達整體的品質保證。王教授在其南藝大研發長職位上應用全面品質保證討論學生的學習成果，透過一般課程加上專業技能訓練、與人文素養培育的過程，期使藝術大學的學生成為「可就業的藝術家」。

而在內部品保的部分，主要透過兩個部分進行，一個是課程規劃與實施，從教師的教學目標設定與發展符合科系課程的架構、發展課程內容與確保大學至研究所階段課程的關聯性與持續發展性、平衡課堂與實務的教學及使用新科技增進教學效能，及至根據外部專家、校友回饋、與學生意見調查以改善課程架構與內容。其次，較困難進行的是針對業主（消費者）如何對我們畢業生的評估（即完成全面品質保證）。

而在與高等教育相關的學生、教師、學校、雇主各層級的品質保證議題，則多有不同，其中在教師與學校層級更常會因針對品質保證的理念不同而有實行的挑戰與困難，很重要的是如何鼓勵與刺激學校的「品保」文化，可以讓各部分均有促進品保的共識。

在高等教育中關於品質保證議題的挑戰，仍是對於「品質」是「成本」或是「好的投資」之間觀點的差異，其中主要互動關係人的參與、合作與連結是關鍵。此外，適時地提供成功的範例給予各高等教育機構進行參考與借鏡是很重要的。最後，外部的認證是不可少的，因為除了內部自己的研究與分析尋求改善之外，得到外部的肯定仍是重要的。

### 以家人式組織文化進行內部品質保證的挑戰

已擔任國立臺南大學8年主任秘書的姜麗娟教授，其演講主題為「國立臺南大學的內部品質保一挑戰與展望」，結合其在高等教育領域的長期研究及高教行政實務經驗，有系統地整理國立臺南大學在進行內部品保過程中的經驗，臺南大學自日據時代以來迄今已有超過120年的歷史，學校內部一直保有家人式的互動組織文化，而使其在回應與其內部文化衝突之外部市場主導的制度變遷時更具挑戰。在臺南大學的內部品保方面，除了有專職單位，且有持續的內部審核機制，以進行內部控制與內部的風險評估等，透過建立資訊系統持續蒐集校務資料、發展工具進行成效評估（學生提供的課程評鑑等）、實行回饋循環以增進品質等過程以達內部品保。而自2015年所設立的校務研究辦公室也在內部品保中間扮演重要角色，透過蒐集、再結構、分析資料與將分析結果傳遞給行政與學術單位作為後續決策、改變制度等的實證資料參考。

臺南大學在內部品保所面臨的挑戰則為：「校內這種家人式的組織文化難以在中央集權式與部門分權式的內部品保要求與實踐之間取得平衡」；其次，「建立一種大學內部品保的文化是很困難的」，在進行內部品保時，學校仍多想著

是要對社會與政府進行績效的表現，而非單純為了增進與改善內部品質而做努力。在姜教授的演講最後指出，外部品保應持續在內部品保階段扮演重要角色；其次，期待有經驗的團隊能夠有效回應內部品保的需求，包括這方面的系所層級的領導者與有效率及競爭力的團隊成員等。最後，姜教授建議應仿照校務研究資料庫，基於減少人力負擔的情況下，建立系所的研究資料庫，由專屬單位為其定期地蒐集資料，並進行重要層面的分析，建立在系所與學校行政端之間的資訊分享，以確實達成內部品保的目標。

### 內部品質保證的重要階段之一：自我評鑑

國立臺北藝術大學的林劭仁教務長過去曾任高教評鑑中心的品質保證處處長，在其演講「自我評鑑的反思與挑戰—國立臺北藝術大學實戰經驗」中指出，臺北藝術大學在7年前是第一所被授與可以自我評鑑的學校，而在整體自我評鑑的歷程主要會有三階段，首先是由學校向高教評鑑中心提出「自我評鑑行動計畫」並獲其認可所行機制，其次是由學校對其基於行動計畫所進行之自我評鑑，最後則是在機構完成自我評鑑後，提交「成果報告」給高教評鑑中心，並獲其認可。學校在完成這三階段約花費3年時間。

林教務長指出三個主要的問題與議題：首先是在「人員的認知與能力如何」，這就在於執行自我評鑑的人員是否對於品保有正確的認識，會影響整體的自我評鑑流暢度與成功與否。在品保的知識之外，是否有願意改變的態度更為重要，有些人常常因為自我中心的想法且只在乎品保的表面效率，這會造成說服他們進行品保議題時需要花更多時間。第二個問題則是：「針對標準與指標的迷思」，往往在成果的指標看似更易呈現，

如多少人確實找到工作與被雇用，但是在藝術界很多畢業生是從事自由業的藝術工作者，如何展現「過程的指標」，亦是重要議題。其次，指標在不同學科領域往往多寡差異甚大，在醫學領域的指標很多，而在一些領域的指標則較少，然而後者並非更易準備，往往反而需要更多闡述才能說服檢核者相信其確實達標。第三個問題是：「實行過程的挑戰」，如知名學者Robert Stake教授所述：「當廚師品嚐湯時，所進行的是形成性的評估，而當客人品嚐湯時，則是在進行總結性的評估。」從自我評鑑的機制來看，應該是總結性的評估，然而在內部品保的部分，所希望的是應是機構進行形成性的評估。如果未來學校再進行自我評鑑，我們希望能夠聚焦在教學與研究方面且綜合形成性的與總結性的評估。

### 由有遠見的領導者帶領學校確保內部品保與外部品牌的過程

在馬來西亞首屈一指的馬來亞大學品質管理與增進中心擔任副主任的Kiran Kaur Gurmit Singh教授，在過去10年間於高等教育的區域品管與執行機構評鑑方面有很豐富的經驗，在其演講「有效的校務治理與領導—馬來亞大學作法」中，指出UM因為政府的政策要求在5年內進入世界前百所大學，而持續在追求更好的大學世界排名，在最新2020年的QS大學排名方面名列第70名。UM的內部品保的實施歷程，在2000年以前主要是「品質控制」（Quality Control）階段，在那時沒有蒐集文件、每個人各司其職，大家很滿意UM在馬來西亞的第一位位置，然而那時的校長不滿意，所以在2000年後希望能夠加上「品質保證」（Quality Assurance）的內涵，讓UM成為一個品牌，增進能見度，發展出品質管理系統，在2007年進一步進入「品質改善」（Quality

Improvement）階段，自2010年之後進入自我認證的階段，而到了2011年後的第四階段則是「整合式取向以達品質改善」（Integrated Approach to Quality Improvement）階段，及至2018年之後則進入「品質濡化」（Enculturation of Quality）階段。

宣示「讓品質成為一種文化」看似很容易，但在UM的經驗卻已走了18年且還在努力地讓「品質濡化」成為UM的一種重要內涵，這過程一點都不容易。在整體過程中，很關鍵的是一開始2000年時有遠見的領導者對於品質管理的認同，促使所有層級的UM成員開始建立團隊、進行工作項目的文件蒐集、擁有個別系所的資料、增權益能、績效責任、品質保證管理單位等，並且說服UM成員能夠接受當時沒有學術單位在進行的ISO9001認證。在2010年UM被授與「自我評鑑資格」，使得UM可以自我認證與確認自身單位的系所品保。這也賦予了系所成員能夠自主地在符合課程規劃的前提下發展與進行自身學術課程。

而在學校的品保政策之下，UM期許藉由教學與學習，進行有品質的研究與服務，通過不斷改進努力以產生與增進知識，造福所有UM服務的客戶，特別是學生。為達上述的目的，UM訓練了超過100位的課程評估者，也包括來自其他在地大學的外部專家，以及各領域的品保專家等。

為因應變化快速的全球高等教育，馬來西亞的高等教育藍圖（2015—2025）也正在推動之中，而這也相應地促進了國家資歷架構及外部的品質標準，而影響UM大學內部的品保系統需要隨之改變，其中備感挑戰的是各層級的成員，在之前是為了ISO而努力進行內外部評估，現在則是在常常改變與調整的內部品保過程中需要持續進行內外部資料檢核，而使成員燃盡熱情，要如何再

次活化成員的使命感與動力，相信仍是仰賴領導者能否提供相應的支持。

### 不只追求內部品質保證，更重要的是能夠永續發展

菲律賓馬尼拉國立教師學院副學務長Edizon Angeles Fermin教授本身是研究高等教育國際化的著名學者，並且在師培政策方面有許多實踐經驗，此次Fermin教授的演講主題為「內部觀點：追求內部質量保證」（The View from Within: Pursuing Internal Quality Assurance）。其一開始即指出，在菲律賓共有2,393所高教機構，而其中約僅29.29%機構中的系所是有經過品保認證。在高等教育委員會（CMO）46號政策文件中，旨在透過基於成果及類別的品保機制以增進菲律賓高等教育的品質，其針對「品質」的定義包括三項：目的之適應性、品質的優秀程度、發展一種「追求品質的文化」，以進一步將高教機構分類為：專業機構、學院、大學，以符合其特殊的任務與專長，並依其機構的品質保證程度，可分為三階層的高等教育機構類別—受管制的高教機構、放鬆管制的高教機構，以及自主管理的高教機構。

NTC目前服務約13,000名學生，其哲學是「簡單的開始，非凡的結局」。對NTC而言，有品質的教育應當是可以獲得的，而所有的品保過程都是為了達到這樣的目的，以使學生可以在學習之後找到好工作並且改善他們家裡的環境與生活，所以很重要的任務是成果導向。NTC歡迎所有想要學到必備能力與就業力的人進到NTC，並且最終希望他們能夠有好的生活品質。NTC的願景是與現行的品保機構所期待的有很大落差，因為後者是要求大家有嚴格的入學篩選政策，但NTC不是，反而是相信教育是每個人的基本權利。在其

品保過程中強調的是就業力技巧，包括增進英語能力、具備科技使用能力等，而非只是限於高等教育過程的品保，進一步將NTC置於為永續發展而努力的全球脈絡中。

Fermin教授指出：「對我而言，討論品質保證的目的與動機時，更重要的是能否維持高等教育機構的生存？」對其而言，更重要的是「內部品保是否能夠誘發改變？」自從Fermin教授開始擔任副學務長後，即不再設立單一的品保管理負責辦公室與人員，而將內部品保作為所有副學務長以下行政人員的主要績效指標，其品保機制不是只要求大家遵守相關規範，而是在重視「創新」。NTC要求所有的成員去思考如何能夠做出改變、創新，並在更大的脈絡中產生影響力。

### 內部品保將使參與者全是贏家！

在本場次的最終，中國醫藥大學楊良友國際長提出「優質的品保機制是否有利於學校的世界排名？」的問題，也帶出我國進行內部品保仍欲達到外部績效的期待。馬來西亞UM的例子是強調由其研究所的課程規劃與對學生的畢業要求，即可見其要求成員進行國際化的力度，如其中一項KPI就是在強調研究與學術發表，要求碩士班學生畢業前需要在國際期刊上發表一篇文章，博士班學生畢業前也需要在I等級的期刊發表二篇文章，這些一方面符合內部品保的要項指標，一方面也將有助於學校的國際排名。同樣的問題，在菲律賓NTC的回應中則更強調的不是世界排名，而是如何透過內部品保改善學生的學習品質，進一步能夠有助於個別學生的未來發展。由以上的個案分享可見透過內部品保的過程，不論是學校、學生、教師、未來的雇主，與國家整體等，都可以是贏家，而過程中如何透過有願景的領導者建構有利於成員進行品保過程的脈絡與資源，將是關鍵。🌟