



大學推動內部品質保證之國際觀點

■ 文／林劭仁·高等教育評鑑中心品質保證處處長、國立臺北藝術大學藝術與人文教育研究所教授

今年10月高教評鑑中心以「高等教育品質保證4.0：創新與轉型」為主題，辦理2018國際研討會。會議第二天上午特別邀請到挪威奧斯陸大學（University of Oslo）學習、創新與學術發展中心主任Dr. Bjørn Stensaker進行專題演講，講題為「內部品質保證趨勢：全球化的觀點」（Trends in Internal Quality Assurance – A Global Perspective）。內容主要聚焦於高等教育機構之「內部品質保證（IQA）」理念、運作與挑戰等議題，分享他的觀察與經驗，提出許多本質上的思辨及實務推動上的問題，可提供國內大學做預防性的參考。以下摘述其演講重點，配合國內情境，探討大學推動內部品質保證的應有認知與可能遇到的問題及挑戰。

幾個內部品質保證的觀點

何謂「內部品質保證」？實施內部品質保證是否會改變與影響大學的內部生態？Dr. Stensaker先從三個角度來闡述他對內部品質保證的觀察。第一，他認為目前全球大部分的大學普遍追求教育型態與模式的革新，教育的傳遞模式受到很高的關注，而內部品質保證追求大學系所自我了解以及有效能的持續改善，在重視績效表現與學習成效的現代教育趨勢上，頗能夠主導現今大學重要議題的設定（agenda-setter），讓我們不得不認真的面對。

第二，內部品質保證推動過程可視為是高等教育機構的發展過程，大學透過建立良好的運作系統及程序，來逐步提升品質及教職員工的專業知能，故也是機構學習與資訊透明化的歷程。第三，現今歐洲高等教育內部品質保證越來越重視互動關係人的意見，因此機制的設計幾乎都會納入學生的參與，納入學生意見也讓大學更重視學生需要與訴求。

他也引述了學者Martin在2018年的研究，來補充說明內部品質保證的理念。該研究係針對94個國家311所大學的問卷調查，主要發現內部品質保證雖有績效檢視等諸多功能，但最重要的還是在改善大學系所的教學與學習成效。至於在推動實務上，內部品質保證大都由機構的高層主管主導開始，較偏向於由上而下的推動，但也因品質管理取向的影響，賦權增能模式逐漸分散了領導權限，愈趨重視全體教職員工的投入。此外，品保過程資訊的蒐集方式幾乎是仰賴課程教學評量或滿意度調查，並且通常會發展出一系列的計畫策略及衍生出的績效指標，例如學生就業率等，做為與預期結果的對照，以產生總結性的評估結果。

內部品質保證究竟改變了什麼

雖然我們能了解內部品質保證的理念、功能或重要性，但大學在實際推動過程中到底因此而改

變了什麼？是具有正向及有效能的提升，抑或是負向低效能的干擾？Dr. Stensaker認為我們必須特別注意以下幾個現象：

一、當我們在發展內部品質保證機制與過程之時，可能會增加更多層次的任務分配，組織的縱向延伸與橫向擴展是提升大學經營與發展效能？還是反而增強了組織內部的官僚階層主義？

二、大學高層主管若重視內部品質保證，其對制度的態度是否真的能夠權力下放、賦權增能？還是反而因介入或是權力分配不當而降低了教職員工的自主性？

三、內部品質保證通常會伴隨制度化與標準化，並建構出可量化的績效指標，如此方式是否真能看出成效？還是無形中犧牲了創新？

四、為了明確分工追求執行效率，內部品質保證是邁向專業化，還是不必要的將工作任務過分的細緻化與專門化。

面對現在政府政策及社會環境的多變與多元，高等教育環境比起過去更趨複雜，各國政府不僅希望大學提供高品質的教學情境，還關注於績效與效率，總希望大學能在有限的資源下做的更多。大學內部品質保證反映出大學面對外部壓力的自我鞭策與因應，但也必須提醒大學在過重的工作負荷與任務分配下，儘量避免掉入不必要甚至是反其道而行的謬誤，內部品質保證究竟改變了什麼？大學及系所必須隨時的自我省思與調整。

內部品質保證工作的取向

一、重視品質管理與品質文化

品質管理是為了提升業務執行品質而推動，以大學而言並非僅限於在教學現場的評估，應涵蓋各種校務經營與管理的活動。內部品質保證除了應納入全面品質管理的精神，更應擴展多元領域的新知識，參酌更多知識管理、人力資源管理方

面的研究成果。也應將內部品質保證整合至校內其他管理系統中，讓機制的運作成為常態性的日常業務。此外，現階段校務品質管理的取向之一，是建置更高階與複雜的數據管理系統，透過表現指標分析學習相關資料，此和「校務研究」(Institutional Research, IR) 的概念不謀而合。在美國已有不少大學運用校務研究發展出特定的表現或績效指標，每年定期產出相關報告來做為內部自我品質保證的檢視，並進而持續追蹤調查與進行校際間比較(林靜慧、陳俊宏, 2017)。校務研究可做為內部品質保證資訊來源與分析的重要依據。

Dr. Stensaker也一再強調，大學在發展內部品質保證之時，一定要嘗試建立以教學與學習為中心的價值觀與規範，此種將「教」與「學」做為核心的概念，是內部品質保證的本質，也是形塑內部品質文化最基本的訴求。在此核心概念下，內部品質保證應尊重大學傳統與歷史脈絡，順應學校特色發展，依此建立對教學理念與自我定位的認同，才會產生共同目標與正向的品質文化。兼重品質管理與品質文化的內部品質保證機制，必定是提升大學競爭與品牌形象的關鍵工具。

內部品質保證有其理論基礎，在高等教育現場實踐推動時，自然也會產生理論與實務的差距，問題解決之道不能跳脫品質管理與品質文化。加上因教育議題涉及許多互動關係人，因此大學管理階層必須協助他們理解並建立品保的知識能力，一起面對教育傳遞過程中涉及的實務問題，才能降低理論與實務差距，確實發揮內部品質保證的成效。

二、品質工作的重點

至於內部品質保證的工作重點應為何？Dr. Stensaker也提出他的觀點與建議。首先，由專業品保或認可機構推動的外部品質保證(EQA)，如高教評鑑中心的系所評鑑，通常會發展出許多「輸入型」的資訊或指標，例如：生師比、教師

結構與資格、設備與設施等，並將其視為重要的評鑑核心；而內部品質保證則多基於「輸出型」的資訊或指標，例如：教學評量結果、滿意度調查、就業率等。而不論是外部或內部品質保證方式，也常因為資訊取得與操作上的便利性，較常運用總結性的評量來衡量學校與系所預期的辦學成果。有關學習「過程型」的資訊蒐集一直是最忽視與困難的部分，成果也不甚顯著。因此，推動品質工作的首要重點在於我們是否能夠發展出過程型指標來蒐集歷程的資訊，此難度較高的設計才會讓內部品質保證獲得突破性的進展。

其次，為推動品質工作通常會發展出一系列評估標準或績效指標，但這些指標只能看到數字代表的意義，多是屬於簡化及外顯（explicit）的資訊與知識，是能夠具體表達出來的資訊。但在大學的教學與學習的過程中，包括校園文化、師生互動、情義與態度改變等，都是屬於內隱（tacit）的資訊與知識，就好比我們常用「冰山理論」來說明，顯性知識是浮在海面上的冰山，可以清楚看到他的存在，但在海平面下象徵內隱知識的部分，卻往往是最大部分或是重要的核心問題所在（林劭仁，2015）。校園中的隱性資訊能否蒐集或呈現？能否與內部品質保證現有的作法與程序連結在一起？外顯資訊與內隱資訊相互轉移融合，則是內部品質保證必須解決的另一個重要工作。

再者，為了降低大學行政與教學的工作量，減輕教職員工的壓力與負擔，內部品質保證工作能不能更「瘦身」（slim down）？規劃出更精簡、更聚焦於關鍵及必要的品保活動。現在大學教師普遍忙碌於教學、研究（創作）、服務，校內員工亦

有忙不完的行政工作，我們應盡量減少行政與書面作業，讓人力資源得以關注問題的本質及解決之道，才能讓品保關鍵活動更有顯著性的成效。

最後，大學發展內部品質保證機制應納入互動關係人的意見，特別是加重與學生的對話，甚至是讓學生在過程中擁有更多的責任。一般而言，學生可透過提供表現證據與回饋意見等方式，較被動的參與品保過程。不過，此處指的加重對話與肩負任務是更為主動的學生參與，亦即大學在準備自我品保的過程，從規劃設計、指標發展、流程安排到報告撰寫，都應納入學生參與其中，賦予學生更多的責任，目前歐洲許多大學明顯地將學生的參與視為是機構內部品保制度的基本要件（謝卓君、詹盛如，2013）。而讓學生實際參與並使其關切的問題確實獲得改善，也有利校園品質文化的提升。

結語

在40分鐘的演講中，Dr. Stensaker不斷提醒我們面對內部品質保證的盲點，並提出挑戰與因應的建議，讓與會者省思議題的核心所在。綜言之，推動高等教育內部品質保證的目的在於協助大學自我了解，透過學校本位的管理方式，持續性地改善教學與學習的品質。內部品質保證可發揮大學專業自主的精神，彌補外部評鑑的不足。尤其現今高等教育環境越來越複雜，內部品質保證可做為大學面對外部壓力與內部成長企圖之間，平衡雙方期待的解決方式，因此大學的內部品質保證不能僅是確認和報告問題而已，必須能依循理論本質，發展關鍵策略，蒐集過程資訊，確實的解決問題，才能對大學教學發展與經營管理提供實質的貢獻。📌

◎參考文獻

林劭仁(2015)。教育評鑑：創意取向。臺北市：黃金學堂。

林靜慧、陳俊宏(2017)。校務研究與內部品質保證。評鑑雙月刊，65，9-12。

謝卓君、詹盛如(2013)。歐洲高等教育區大學內部品保制度的發展現況。評鑑雙月刊，42，45-50。