

# 以IR為橋梁 提升高教品質

■ 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

**高**等教育評鑑中心與臺灣校務研究專業協會共同合辦2016年國際研討會，第一天上午即邀請擁有美國高等教育經營與管理實務豐富經驗的美國高等教育獨立顧問Dr. Chester Haskell，以「以校務研究為橋梁：透過制度成功接軌外部評鑑，提升高教品質」（Institutional Research as a Bridge: Promoting Quality in Higher Education by Linking Institutional Success to External Assessment）為題發表40分鐘精彩演說，強調大學在認可或品保過程中，校務研究應扮演好連結學校內、外部需求的角色，盡量滿足所有互動關係人所關切的議題，提供有價值的訊息供多方參考，以協助學校辦學品質及品保文化的提升。

## 認可制的困境與校務研究

演講一開始首先提到近年國際間高等教育的品質保證受到重視，也引起諸多的討論。而美國長久以來實施認可制度，近些年在推動上遭遇不少問題或困境，主要包括以下幾點：

1. 認可制的濫用：過分擴充認可產生了濫用的批評，尤其是將認可結果與經費補助，以及對營利機構的監控連結在一起，而認可機構似乎也無



▲ Dr. Chester Haskell 認為，IR 將是連接大學內外部需求的重要橋梁。（葉耿亞／攝）

法有效避免濫用的情況。

2. 實施認可對學校畢業率、學業完成率（retention）等方面並沒有太多影響。
3. 認可過程太過於複雜、耗費時間及經費。
4. 對較底層的學校認可過程不夠嚴格。
5. 認可結果對聲望與層次較高的學校並沒有太多附加價值。

加上美國教育部更積極地介入與控制，使得美國認可制度也正尋求新的改變與新的推動模式。對現有認可機構而言，他們面臨到的挑戰主要歸納成以下幾點：首先是政府主管機關期待改革的壓力，迫使他們必須有所作為；其次為面對多元



▲Dr. Chester Haskell（左圖）和與會者（右圖）進行Q&A互動。（葉耿亞／攝）

的大學型態時，制度應如何調整以符合差異；再者，現有共通性的認可運作程序是否真能發掘問題，協助學校提升品質；最後則為在設定出最低的門檻標準之後，認可制還能夠更進一步做些什麼？

上述結果使得認可機構必須持續性地作出改革，校務研究也成為發展與探討的重點之一。故雖然校務研究具有高度學校本位的性質，有些內部議題外部人員或機構不一定感到興趣，不過由於前述原因，讓外部認可機構常會因需要校務研究的資訊來作為評估時價值判斷的基礎，進而提升認可的效果與貢獻。而政府及一般大眾也需要清楚的資訊作為決策與決定的參考。

事實上，有時外部關係人也能夠形成對校務研究改進的動力與協助，例如：外部意見有時在降低成本上更為專業，並在資料透明度上會有更佳的監督效果等，顯示外部力量對學校內部的校務研究同時具有需求性及貢獻性。

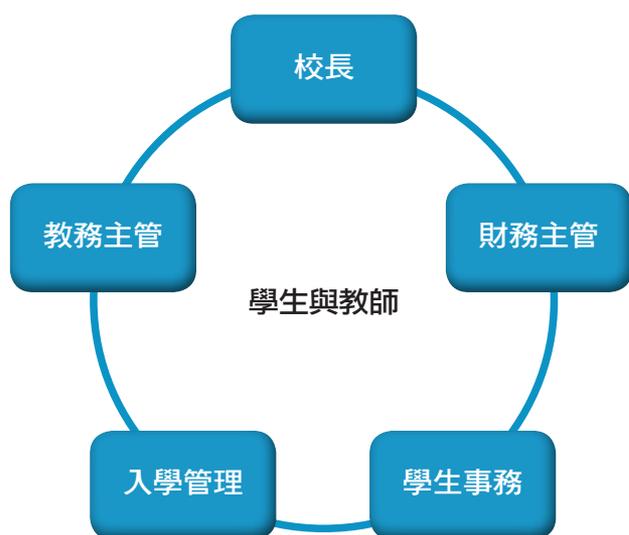
### 校務研究的發展與問題

如果由學校外部力量來發展校務研究，那麼角色與內容的定義權就會掌握在政府與認可機

構手中，還包括報告的需求、形式、方法學，及時效等（例如美國的高教綜合校務資料系統〔Integrated Postsecondary Education Data System, IPEDS〕），結果常會使資料更數量化、更複雜化，處理上更為繁複，增加行政工作量，而且有時不一定符合學校內部所需。因此，若回歸到校務研究的目的，我們應認真思考如何整合其外部與內部的角色，讓校務研究能夠同時滿足內、外部的需求。

不過，除了外部問題外，校務研究在內部發展上也有挑戰。主要是學校通常會有明確的組織架構與層級分工，校務研究若依循此種階層模式，也意味著會以領導者為頂層與中心，以提供領導者訊息而存在。這種由上而下的階層模式容易忽略老師與學生的觀點，也缺少訊息的流動，除非領導者特別關切，不然一般互動關係人不容易獲得所關心的訊息。階層模式就如同「鑰匙孔」（keyhole）般，雖然可以看到現象，但會窄化訊息的全貌，只能獲得特定需求的訊息，並非全面性的結果。

因此，理想的校務研究應該改變成變通的循環模式，如圖一。此模式改以學生及教師為中心，



圖一 校務研究的變通模式

校長等校務領導者圍繞中心並提出相關議題，如此校務研究會以大多數互動關係人關切的議題為主，也容易讓訊息相互流動，較能夠獲得全面性的需求及了解。

此外，校務研究也面臨到一些實務推動上的問題，包括：互動關係人對數字及資訊要求愈趨複雜；學校常發展出重複的資料但卻在不同的結構，增加資料盤整的工作；資料整理與分析增加過多的工作負荷；領導者因不了解而不願有所作為；以及小型學校或機構在資源及能力上的限制等，此些多少都影響了現階段校務研究的發展。

### 校務研究的挑戰

為了讓校務研究能逐漸成熟發展，Dr. Haskell 認為必須能夠妥善的連結內、外部需求及資源，如此一來，校務研究將面臨的挑戰勢必包括：

#### ● 資料如何聚焦於學生與教師

校務研究資料要能符合需求及發揮角色功能，必須聚焦於學生及教師面向，故外部關係人還是應以學校內部需求為主，並支持學生本位的資料

內容。

#### ● 設計出有意義及有效評估品質的方法

辦學品質不容易完整的評估與測量，校務研究在發展及設計有意義及有效的評量方法上仍是一大挑戰。

#### ● 讓內、外部的互動關係人獲得可評估及有用的訊息

校務研究提供的資訊必須能引起互動關係人的興趣與注意，要用簡明易懂的方式呈現有用的資訊，故在訊息分析處理上必須投入更多努力。

#### ● 發揮「橋梁」而非僅是「鑰匙孔」的功能

校務研究的內、外部角色是不可分割的，產出的訊息對學校內部品保，以及外部認可都具有參考的價值。校務研究不能僅是狹隘的單方面資料呈現，必須學習如何扮演起橋梁的角色，連結內、外部互動關係人，並在內、外部分享、交流與傳播訊息。

### 好大學無需認可 認可需要好大學

在演講終了，回應與會者意見時，Dr. Haskell 則提出了另一個對認可及品保的觀點。他認為國際間許多學術聲望頂尖的大學，幾乎都會有自發性與持續性的內部品保方式，透過例行性的內部品質評估，以及內外部績效表現來提供校務決策參考。因此他認為，大學如果能夠持續自我精進，並發展出創新及具效能的經營管理模式，就無需靠認可或評鑑來證明其辦學成效。他甚至說出「好的大學不需要認可，反而是認可需要好大學」（They don't need the accreditation, but the accreditation need them）來說明當大學已經具備高度聲望及品質，且能形成自我成長文化並走在品保尖端，就可淡化認可與評鑑的協助，成為高等教育專業發展與品質保證循環進步的典範。🔗