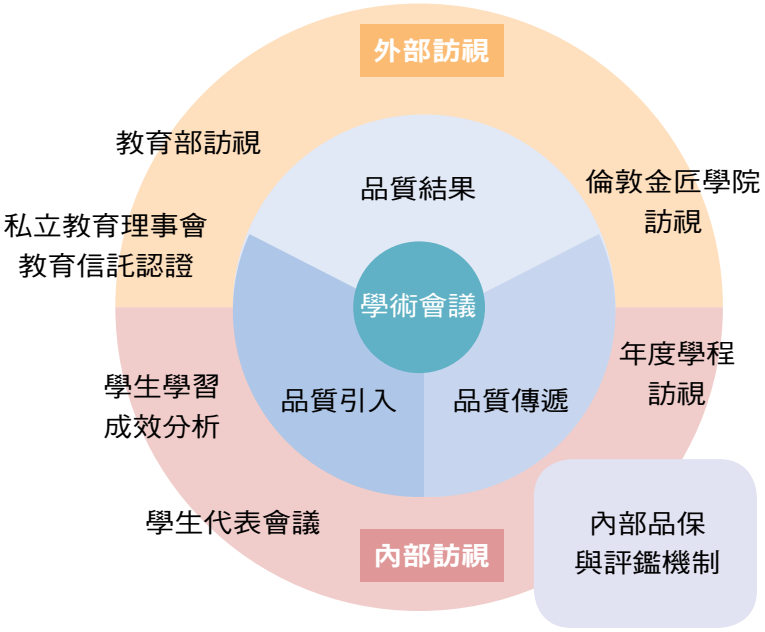
大學推動自我品質保證之實例分析
——以新加坡拉薩爾藝術學院為例

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

近年臺灣高等教育所進行的各種評鑑制度與措施，目的在提供大學績效評估、內外部檢視、反思與成長的機會，以督促大學提升辦學品質。經過這幾輪的校務及系所評鑑，從後設評鑑的觀點來看，下一輪或未來的評鑑制度應如何修正與調整，才能符合變化迅速的教育環境，達到品質保證的實質目標，考驗著教育主管機關與大學主管的智慧。

筆者於今（2016）年6月赴新加坡拉薩爾藝術學院（LASALLE College of the Arts），就其品質保證機制與運作進行觀察，並與校內一、二級主管會談交換意見，短短三天獲得一些心得，現將LASALLE進行自我品質保證的方式做一簡介，並於最後提出看法與建議。



圖一　LASALLE品質保證架構

LASALLE的內部品保機制

LASALLE為一所私立大學，在新加坡學校普遍重視經營績效的前提下，很早就發展出內部自我品保機制；加上其接受新加坡政府補助，因此必須接受政府教育當局的監督；而又因獲得同為大英國協的倫敦大學金匠學院（Goldsmiths, University of London）學位授證，所以必須同時接受不同系統的內、外部評鑑，評鑑的頻繁度與複雜度甚高。

從圖一可看出LASALLE品質保證機制（Quality Assurance Enhancement, QAE）的架構。上半圓為外部訪視，包括教育部、倫敦大學金匠學院、私立教育理事會（Council for Private Education,

CPE）教育信託認證（EduTrust Certification）等機構的訪視。下半圓為內部訪視，包括年度學程訪視、內部品質保證與評鑑機制（Internal Quality Assurance & Enhancement Monitoring and Evaluation, IQAEME）、學生學習成效分析與學生代表會議等。

其中，內部訪視是以內部品質保證與評鑑機制（IQAEME）為主，主要進行的精神與方式為：

▲新加坡拉薩爾藝術學院獨特的建築設計。（林劭仁提供）

1.強調自我評鑑作業（self-assessment）。
2.重視學校內部品質保證文化的型塑。
3.由校長領導，品保部門執行推動。
4.通常每六個月進行一次2至3小時的評估與討論。

LASALLE的校務發展策略

IQAEME在執行時，為了能確保延續學院創辦人Joseph McNally修士所提出「包容、機會與授權」的創校精神，且兼顧辦學現況，而能具體有效率的推展，站穩在藝術教育的領先腳步，學校運用自我品質保證的理念建構出五年的發展策略（The Strategic Plan 2014-2019）。整體而言，此發展策略具有以下三個特徵：

1. 重視由下而上（ground up）的發展方式，透過一系列的共識會議，蒐集教師與學生代表對學校願景與核心價值的意見。
2. 採用平衡計分卡（Balanced Scorecard）先建立明確的四大架構，再依學校發展訂出次目標，最後則評估目標與成果的關連。
3. 持續性的諮詢產業界、主管機關與政府機構的意見，諸多目標與產業及社會鏈結有關，確保學校發展與學生學習能符合產官學及未來就業的需求。

LASALLE校務發展策略的架構

校務發展策略內容首先是對學校任務（mission）、願景（vision）、價值（value）的描述，接著則為平衡計分卡形成的四大關鍵領域（key areas），其下共19項策略目標（strategic objectives），以及相對應共65個關鍵績效指標（key performance indicators, KPIs），具有完整的架構系統（Lasalle College of the Arts, 2014），以下分別說明之。

● 領域一：學生展望

學校必須努力營造卓越的學習環境與經驗，以提升學生學習品質與潛能，滿足學生需求。以下共包含4項策略目標，及14個關鍵績效指標。

●S1：當代藝術教育的專業水準

S1.1、S1.2：畢業六個月內畢業生就業率。
S1.3：專科畢業生起薪。
S1.4：大學及研究生畢業起薪。

S1.5：學生求職率。

- **S2：尖端實踐**

S2.1：學生創意表現獲國際獎項成長數。

S2.2：學院在藝術與設計上的外部表現。

S2.3：教師表現獲邀外界展覽成長數。

- **S3：動態多元學習環境**

S3.1：專任博士級教師聘用率。

S3.2：專任碩士級以上教師聘用率。

S3.3：學生對學習環境的滿意度（透過年度學生問卷調查）。

- **S4：國家與國際形象**

S4.1：論文在國家及國際刊物的成長數。

S4.2：學院教師獲邀外界展覽、提供講座的成長情形。

S4.3：獲得外部經費挹注國家或國際計畫。

● **領域二：過程**

過程是聚焦於學校運作內部流程的監控，用以確保教學的品質與效率，此領域策略目標與關鍵指標最多，共包含8項策略目標，及27個關鍵績效指標。

- **P1：專業與生涯發展輔導**

P1.1：學生對生涯輔導的滿意度（透過畢業生就業調查）。

P1.2：參加學校生涯博覽會或相關活動的公司與機構數。

P1.3：參加學校生涯博覽會或相關活動的公司代表人數。

- **P2：產業參與及合作**

P2.1：產業專家參與學生座談數。

P2.2：與產業夥伴合作次數增加。

- **P3：創新學習與教學策略**

P3.1：學院創新教學與學習方法獲得外部委員的正向稱讚。

P3.2：學校辦理教師教學創新方法的增能活動。

P3.3：學生對教學品質的滿意評價（透過學生問卷調查）。

P3.4：教師在教學上對外發表與獲邀情形。

- **P4：有效能運作與品質系統**

P4.1：教師對設施的滿意度（透過教職員問卷）。

P4.2：學生的整體滿意度（透過年度學生問卷）。

P4.3：教學空間的最佳使用。

P4.4：學校在教育信託認證品質評估中獲得傑出評比。

- **P5：學生合作與跨學科計畫**

P5.1：系所增加合作與跨學科計畫。

P5.2：學生提升對合作與跨學科計畫的正向回應。

P5.3：學生提高合作與跨學科計畫的參與率。

- **P6：學術與研究的夥伴關係**

P6.1：與有聲望機構合作次數增加。

P6.2：師生參與有聲望機構活動次數增加。

P6.3：師生與有聲望機構合作的結果與產出增加。

- **P7：外部訊息流通**

P7.1：學院網站點閱率的提升。

P7.2：網站點閱者有較長的瀏覽時間。

P7.3：學校提升在社會媒體上的關注程度。

P7.4：參與學校活動的訪客能持續增加。

- **P8：社區與社會責任**

P8.1：師生發展及推動社區相關計畫數。

P8.2：師生參與社區相關計畫數。

P8.3、P8.4：提升外部參與數以證明學校推動社區計畫的成長。

● **領域三：財政展望**

此領域聚焦於學校財政的健康情形，以及能否

有效能的運用經費，有計畫的管理與監控過程。以下共包含2項策略目標，及7個關鍵績效指標。

- **F1：確保財務健全**
  - F1.1：年度淨運作收入提升。
  - F1.2：年度專業課程、外部計畫與顧問等活動收入提升。
  - F1.3：學院透過募資活動提升捐款收入。
  - F1.4：學生年度註冊人數穩定。
- **F2：財務計畫與管控**
  - F2.1：年度經費預測穩定。
  - F2.2：適時的預算規畫與設定。
  - F2.3：適時的階段性財政報告。

● 領域四：學習與成長

學校必須協助並支持教師進行學習與成長，激發研究與創作潛能，此領域是前述三個領域能否達成目標的重要因素。以下共包含5項策略目標，及17個關鍵績效指標。

- **L1：教師與潛能發展**
  - L1.1：教師專業發展活動的提升。
  - L1.2：學院協助教師晉升領導主管的計畫。
  - L1.3：教師提升參與專業發展與實務活動數。
- **L2：教育的培力與創新**
  - L2.1：教師在教學法研究上的提升。
  - L2.2：教師參與教學法研討會或工作坊數量的提升。
- **L3：擴展研究能力**
  - L3.1：教師研究發表量的提升。
  - L3.2：教師參與研討會或工作坊數量的提升。
  - L3.3：教師執行研究數量的提升。
  - L3.4：教師參與學術研討會並發表的數量提升。
- **L4：科技基礎設施**
  - L4.1：資訊科技網絡服務的可信與可靠度能持續提升。
  - L4.2：師生對資訊科技服務的滿意度提升（透過學院科技基礎設施滿意度問卷）。
  - L4.3：教職員對資訊科技服務的滿意度提升（透過教職員問卷）。
  - L4.4：學生對資訊科技服務的滿意度提升（透過學生滿意度問卷）。
- **L5：有利的環境與工作平衡**
  - L5.1：教師滿意度提升（透過教職員問卷）。
  - L5.2：教師留任學校的意願。
  - L5.3：專任教師能給予學生更多時間及關注。
  - L5.4：降低教學時數，讓教師投入研究與專業發展。

發現與建議

LASALLE使用平衡計分卡的方式規劃校務發展策略，並逐年以KPI檢核系所學院是否達成目標，具有濃厚的量化評核色彩。而從系所到學院也大致能依循指標提出成長的證據，運作上似乎並無太大問題，近年學校也展現出良好的辦學績效，在招生及學校聲望上皆具優勢。短短三天觀察雖不容易深入性的發掘問題，但從觀察與座談所蒐集的資料，可大致整理出以下心得與建議：

● 主管支持與專責單位的推動

推動內部品質保證機制不是一件容易的工作，常會被認為是形式主義及加重業務負擔，事實上，低可信與低有效性的品保機制徒具形式，真的不具有推動的價值。然而，如何能提高品保機制的有效性？從LASALLE經驗中發現主管的支持甚為重要。學校內校長與各一、二級主管具有決策的權力，能主導學校發展方向與經營策略，故從願景、目標、策略，到流程的型塑，品保機制若能獲得主管的支持，上行下效有利於策略推動與理念落實。

與LASALLE校長、副校長及幾位院長的對談中

可發現，他們不僅各具有藝術上的成就（校長是一位舞台劇演員），同時也具有管理經營上的素養，皆能對品保制度侃侃而談，各自在校級、院級、系所級帶領決策與主導溝通。此外，學校也成立校內品保的專責單位，編制雖然不大，不過能成功的扮演「智庫」角色，投入品保研究，建立機制、形成指標、調查需求、溝通協商，與分析結果。協助校長及主管持續推動內部產生有效能的討論與作為，讓品保機制變得可信與有效。

● 重視量化績效背後的詮釋與發現

量化指標能夠清楚呈現現況與成長趨勢，容易讓人了解學校進步情形。不過量化指標還是有其限制，在深入性與真實性上有其弱點。

LASALLE身處於高度重視行政效率與經營績效的國家氛圍下，自然會採用量化的KPI作為校務發展策略的架構及內涵。不過在與他們的討論中也發現一些反省與調整，主因是量化數字代表的是對系所發展的期望值，系所逐年達到KPI的門檻是基本要求，是為學校進步的證據。但更重要的還是要了解KPI的本質，是辦學經營的具體目標，學校須導入有價值與實質意義的KPI，而不是為了面面俱到，一味的增加數量，或是顧及現有指標不忍割捨，讓師生疲於奔命來滿足或美化無關緊要的數字。

身為學校經營管理者，必須放更多心思去思索數字變化下的問題與脈絡，分析與詮釋數字背後的因果及趨勢，不被數字所框限，也無須擴大數字的影響，期待以專業態度解決實質的問題。

● 持續性的對話與溝通

LASALLE從系所、學院到學校層級，從課程設計、活動規劃到文憑授予，幾乎大部分的教學與行政步驟都依目標採取計畫性的推動，並配合KPI的管理評估成果。不過最難能可貴的還是此系統從形成到運作，都是兼採由下而上與由上而下的方式為之，校長等主管引導之餘必須尊重專業領域的意見，讓學校的願景、目標與策略除了能在集體共識下型塑外，也能穩定的朝正確方向發展，並產生前後有意義的脈絡關係，而非各自分割後的堆疊。

在參訪與對談中發現，學校從校長、副校長，到品保主任都很強調與互動關係人的對話，並在對話中相互影響，把此種對話歷程視為「無止盡的滾動過程」（no ending and keep rolling），尊重教職員生的意見，以尋求共識上的最大公約數，讓品保成為組織及成員自我提升與成長的動力，而非消極性的應付與面對。

內部品保機制可供國內大學借鏡

總之，從LASALLE的校務發展策略與內部品保機制可發現，他們以高度結構性與計畫性的方式來發展校務，透過漸進式成長的量化證據來彰顯學校進步的價值。他們系統化的發展過程，包括主管支持、定期檢視、由下而上的參與，以及持續性的溝通對話，都可作為國內大學發展內部品保的參考。

而如何在量化證據的背後，也能對問題與現象做出細部探究與詮釋，而產生更有價值的貢獻，則是LASALLE已然面臨的挑戰，此也是國內教育評鑑制度長久以來存在的討論，亦將會是未來發展上需持續關注的議題。

◎參考書目

Lasalle College of the Arts. (2014). *Strategic plan 2014-2019.* Unpublished manuscript, Lasalle College of the Arts, Singapore.