



大學如何兼顧品質 並邁向卓越

■ 文／蕭如容

高等教育評鑑中心績效統計組組長

◀英國《泰晤士報高等教育增刊》前副
主編Martin Ince。(林詩婷／攝)

正 當國內大專校院面臨大眾化、少子化衝擊而經營困難之際，高等教育評鑑中心今（2011）年3月10日舉辦「追求高等教育之卓越」學術交流講座，邀請新加坡國立大學副校長 Dr. Seeram Ramakrishna 參與，與聽眾分享「大學如何兼顧品質同時邁向卓越」的智慧。

回應各界期待 大學排名結果備受關注

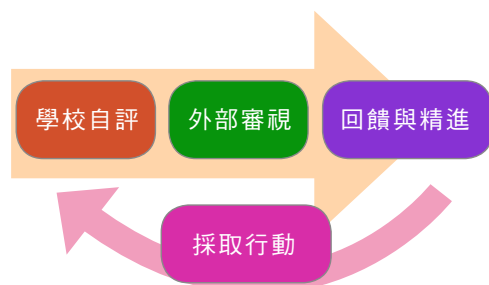
Dr. Seeram Ramakrishna 指出，全球高等教育本質在過去50年走向大眾化，21世紀各界對大學有新期待：在教學面希望大學提出更有效率、更專業的教學方式培育人才；在研究面希望大學拿出更有影響性的成果，累積知識資產；在產學合作面，則希望大學能爭取多元的新研究經費，發展新結構，爭取最好的人才，並努力增加研究成果商品化的機會，使創新成績能被看見；同時希望大學也能投入地區性與國際性的工作，產生社會經濟效益，並對環境的永續經營提出貢獻，累積社會資產等。

面對各界對於大學的新期待，Dr. Seeram

Ramakrishna 認為，大學需要兼顧品質同時邁向卓越，惟如何定義「兼顧品質邁向卓越」的成效實在是個難題。大學培育人才的成效通常以畢業生進入職場的可移動性進行判斷，而知識資產的影響性通常以發表論文的品質與被引次數來間接衡量，大學的創新活力則可經由專利、商業投資與新創企業等指標加以捕捉；因此，為衡量大學是否符應各界的新期待，大學全球排名成為21世紀的現象。

建制品質保證與績效責任架構 新加坡大學引領卓越文化生根

新加坡相當重視人才培育，教育支出占了2010年預算的20.83%，其中大學經費即占了教育預算的26.09%。新加坡沒有多少天然資源，就靠頭腦，而潛在投資者需要的就是高品質的相關人才。新加坡的大學品質保證架構由教育部建立，於2003年啟動實施，並因應國立大學個別情形加以客製化，加強其品質保證與績效責任架構。此部分不作排名或跨校比較，而是鼓勵大學持續自我精進，實施方式包含三個步驟，如圖一所示。



圖一 新加坡教育部之品質保證
實施步驟示意圖

◀新加坡國立大學副校長Dr. Seeram Ramakrishna。
(林淑萍／攝)

大學呼應品質保證要求，須提出領導策略，建立方針，引領學校朝目標邁進，並提出如何達到提升品質的方法，投入資源付諸行動，建立評估提升品質的成效指標，從中學習繼而回饋與精進。以新加坡國立大學為例，其願景為邁向全球知識產業，成為以亞洲為中心的全球頂尖大學，發揮對未來的影響性；另有年度目標，績效指標含董事會、行政管理、教學、研究、服務等五個部分，重點放在培育多元國際化學習的人才資產，建立卓越的學習環境，吸引國內外菁英並建立國際合作夥伴，加強產官學研合作投資與促進經濟成長，重視最高道德標準的研究完整性以建立國際聲譽等。

Dr. Ramakrishna 亦強調讓卓越文化生根的重要性，具體作法包括表揚傑出教師獎、傑出研究員獎、傑出研究夥伴獎、特殊表現獎、傑出服務獎等，對教員的鼓勵成為年度大事；而每年有一天為學校卓越日，在一天進行安全卓越、服務卓越、環境卓越等頒獎。

由投入到產出 邁向世界一流大學

Dr. Seeram Ramakrishna 提到，21 世紀邁向國際一流的大學應持續要求進步，維持品

質並使卓越的文化生根，在投入面爭取國際菁英（包括教師與學生）投入，爭取最好的基礎建設（請見圖二），佐以學校的願景、行政管理，持續的經費挹注學習過程與創新計畫，培育出多元的畢業生與新知識，於產出面將卓越成果展現在四個領域：

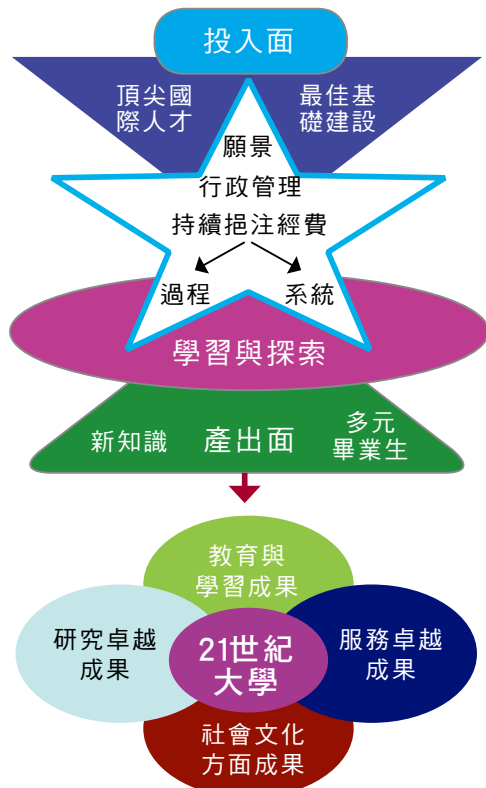
一、在教學面提供知識產業所需的高品質人才庫；二、在研究卓越成果面，包含大學為創新經濟做出貢獻，累積知識資產，以論文發表、建立智慧財產提供新知識，以研究成果吸引投資，以技術移轉、知識商業化創造新企業；三、在社會與文化成果方面，大學教育在提升生活水準的同時能對環境負起責任；四、服務卓越成果包含作好諮詢、顧問等服務角色，帶領作慈善，為社會創造資產等。

迎向全球化競爭 大學全球排名勢不可免

「追求高等教育之卓越」學術交流講座另一名講者 Martin Ince，係英國《泰晤士報高等教育增刊》世界大學排名創始者，現與 Quacquarelli Symonds (QS) 排名系統繼續合作，他就大學排名對高等教育的影響提出若干看法。

Martin Ince 認為，培育人才是大學最重要

的任務，大學生人數快速增加中，尤其亞洲的大學迅速增加，在國際性的競爭中，大學如何了解自己的位置？學生如何選擇？學費合理嗎？包括政府也想知道大學的成就，不同的目標導引著不同的排名方式，由於有競爭使得大學全球排名應運而生。QS 排名有最大的意見調查系統，今年度即將新發表 30 個學門以上的世界大學排名；另，上海交通大學、高等教育評鑑中心、



圖二 邁向21世紀國際一流大學示意圖

《泰晤士報高等教育》皆提出不同角度的大學全球排名系統；而有一些新的系統也在醞釀中，如 OECD 高等教育學習成果評量計畫 (AHELO) 等。

美國與英國皆是採資源重點集中的高等教育系統，澳洲也是資源重點集中於八大名校，其他如德國、法國、日本、中國大陸也在衡量資源重點集中的系統。Martin Ince 請大家深思：是否將所有經費資源集中挹注於少數大學？經濟發展所需的不僅是大學畢業生，也需要有技術的人員，這些都是教育政策重要的思考議題，而經由測量的數據或許可協助了解管理的成效，當迎向全球化的競爭成為一個目標時，大學全球排名就較能

被接受；唯排名系統在教學與學生歷練、培育人才成效等方面不易捕捉，也希望使用者能了解這些盲點的存在。

排名日趨多元 不宜主導大學 定位

Martin Ince 最後強調，大學排名將會愈來愈多元，品質也會日益精進，將有機會被更廣泛地使用；然而最重要的是，大學領導者不能讓排名來決定學校該如何管

理，那是大學領導者本身的責任，大學管理者須充分思考：這是一間國際性抑或是地區性的大學？這是一間菁英型抑或是大眾化的大學？這間大學在國家的定位為何？經費來源為何？是國立還是私立大學？經費分配在研究與教學上如何拿捏等。

本次學術交流講座的參與者多為大學管理階層，針對 Dr. Ramakrishna 與 Martin Ince 的演說內容提出許多關切，包括大學全球排名對於非英語系國家與大學較為不利、有些排名可能被操作等疑慮，以及當排名機構對於大學數據的正確性掌握不夠即逕行發表，會對學校造成傷害或影響等，紛紛就教於兩位講者。講座在熱烈交流的氣氛中結束。

