



從南開經驗看教育的 ISO9001：IWA2

—— 文／韓播生

南開技術學院校務顧問

圖／南開技術學院提供

「品質」二字定義已經千錘百鍊：「滿足顧客的需求。」進一步的含義是：不但要滿足其顯性需求，還要滿足其隱性需求。換言之，滿足需求是要有超越性而無上限的。「教育品質」自然就是把教育辦得滿足顧客需求，甚至超過他們的需求。

根據ISO (International Standard Organization) 的定義，學校(教育機構)的「內部顧客」指的是學生與老師，「外部顧客」則泛指資金贊助學習者之個人或法人團體(例如我國的教育部)。另外一種顧客屬於「最終使用者」，亦即因學習者的學習成就而獲益的個人或組織，例如「家長」與「畢業生雇主」即可算是「最終使用者」。

但現在教育界人士談教育品質時，都沒有引伸到滿足顧客需求上去，而多側重在提升供給面的需求上，這是不對的。

教育品質與教育評鑑

教育界人士談教育品質，自然就會談到

評鑑、模式、符合性、認可、認證、評鑑標準……等等，而這些都是ISO裡面談的內容。從「品質」的觀點來看學校，學校的「產品」是「德、智、體、群、育、樂的學習服務」，而不是「學生」。至於如何辦好教育，在早期就是直接用上對下的「督學」機制，現在就是用間接較隱晦的「評鑑」機制。

現在的教育評鑑，是「品質」工作定義裡的第二者評鑑(由顧客或利害關係人來評鑑)。不論是由評鑑中心來評鑑，或由主辦的某一所大學來評鑑，它都是受託辦事，而委託者則是決定要不要給學校實質利益的利害關係人，也就是「外部顧客」。

企業界現在大力推展的「客戶關係管理」(Customer Relationship Management, CRM)，就是覺醒地認知到，顧客和自己本是共生一體的，兩者的關係是雙贏的、是共存的，而不應該是脫離的(這也是ISO9001：2000的八大原則之一)。

評鑑者的評鑑

評鑑者也應接受評鑑，推動評鑑工作的委員會，也要接受公評。這樣做，就會自然又回到「品質」工作裡已推動很久的工作：評鑑者是要接受專業訓練和能力認證的。在這種專業訓練裡，中立、敬業和關懷的倫理是每一門課的精髓，而誠實則是穿諸於評鑑者內外的一種價值。

談教育評鑑模式的書裡，常提到對人的評鑑，但很少提到對評鑑者的訓練。反而是品質工作者十分了解評鑑者接受訓練的重要性。它訓練的重點不在於懂教育本身深奧的東西，而在懂如何依照一套標準取得一個公正和誠實的結論，儘量撇開自己的偏見，儘量用觀察所得和第一手獲得的真實資訊來佐證結論，還要尊重受評者周圍不同的文化或更有價值的東西。

和很多品質上符合性評鑑的工作一樣，檢驗評鑑者訓練成效的最好方法就是：互換評鑑者。看是否會得到同一份評鑑報告（有點像能力測驗 PT, Proficiency Test）。過去國內發生的情況是，許多學校在接受評鑑時，如果評鑑委員不同，可能會有完全不同的結果；同樣的，受託單位的改變，也可能得到完全不同的結果。這種現象，使我們驚覺到加緊「評鑑者評鑑」工作的刻不容緩。

JCSEE與ISO

美國「教育評鑑標準聯合委員會」(The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, JCSEE)花了很多心血訂定的評鑑標準，採用了四大面向來構建：效理性、可行性、適切性和精確性，共計30

項標準。看了這些標準摘要後，必須指出：這些原則與條文和ISO9001:2000的要求，在精神上是一致的，只是應用上有差異：

JCSEE：它主要是給評鑑者用的，它是從評鑑者立場去要求受評者該有的內容，從而去研判其符合性（當然受評者可依據這些標準，先來精進他們的教育工作）；這本標準也可用來評鑑評鑑。

ISO：它是給受評者建立品質系統而使用的；評鑑者的訓練亦是根據這本標準去接受適當的訓練；評鑑評鑑的結果，則是由另一位階的標準來裁定其最終的符合性（當然，初始的評鑑建議是很關鍵性的）。

這兩類標準都屬於一種「規範性文件」，也都算是一種非強制性的最低標準，都是以提高社會最佳利益為目的；所以，為了使社會獲最佳利益，主管機構依該標準來執行教育評鑑時，其目的是希望正面的「同好提升」，而不應是負面的「取劣剔除」。換言之，是真心的輔導協助。

ISO認證與教育評鑑

學校的教育評鑑，其實和服務業的評鑑是平行的。而要評鑑服務業，ISO的標準和其理念原則等均已足夠，只是要從驗證一個專案切入或從整個系統切入的問題。

學校是一個整體，零散單點的傑出雖有助於給其他地方作標竿，但對整體的提升和長遠目標的達成是不夠的。以國際熟知的標準來驗證，是與國外交換驗證心得的一個便捷方式。

ISO所發行的標準非常多，對於服務業的品質驗證標準，原使用的是ISO9004-2（即

我國的CNS12684-2, 1995.11.02)。後ISO覺得服務業的標準，其實可以融入ISO9001:2000之中而無虞，就把ISO9004-2棄而不用了。原使用ISO9004-2驗證的服務業可以轉成為新的ISO9001:2000的驗證。

ISO9001:2000是品質管理系統一般要求的驗證標準。一個組織要建立一套品質管理系統來提升整體品質，這個標準的實現，幾乎涵蓋了所有的層面。

實現這個品質管理系統並獲得驗證通過，只是證明獲證的組織符合踏上TQM-PDCA (TQM: Total Quality Management; PDCA: P-Plan, D-Do, C-Check, A-Action) 良性循環的水準。之後，這個組織是否能用該品質管理系統「苟日新，日日新，又日新」，則要看組織的最高管理者有沒有毅力和決心去維護這個品管系統。

對於持續改善的檢驗，可用另一個ISO9004:2000的標準來輔助驗證它。與ISO9001:2000一起，這兩個標準是搭配的，ISO9004是ISO9001的輔助標準。

南開為何接受IWA2的驗證？

學校現在所接受的評鑑，大規模的活動都來自於教育部的主導（第二者評鑑），不管是定期的評鑑，或者像申請教學卓越計畫的計畫評鑑或為某一特殊專案（如改科大評鑑）的專案評鑑等等，已然使教務或校務的行政負荷超載。此外，在大學法實施下，系、所、處、院、校對教務、人事和校務的諸多三審三級的委員會，應算是自我評鑑（第一者評鑑）的另一種方式。

再加上如工程認證、本位課程認證、學程的認證或者像遠距教學課程的成熟度認

證等等（第三者評鑑），在在都考驗主管們的毅力。而往往伴隨第二者評鑑而來之前，一定有被要求執行的第一者的自我評鑑。對人的職能方面，教師的升等外審（第三者評鑑）更是每日都在進行。這些種種的評鑑，一定累積了一套一套的零散作業程序和資料，只是沒有整體地連結起來。

從以上所說的評鑑活動來看，每項都與品質活動有關。而深入參與這些工作，細看其內容，品質管理系統裡所要求的資料、文件或流程等，其實皆俱足。

從以上的事實，使南開很有信心：只要是認真、謹慎辦學的學校，一定可以接受ISO9001:2000的試煉！再與一般通過驗證的服務公司企業相較，南開更是信心倍增。剩下的問題只是：如何把這些同仁已努力的東西用品質架構接起來？

ISO9001:2000大家已經很熟悉，但要用它的條文來框串學校的很多資料和流程，必須作很多很多預備和調整的精力。在機緣下，找到了這個專為教育機構使用的IWA2:2003的標準。

簡單地說，IWA2:2003就是特為教育組織調製的ISO9001:2000。它的名詞術語和章節內容，都是與學校的用語和組織架構等完全相容。研讀這份標準，對教育界人士是很容易理解的。因為它只與ISO9001:2000相容，故通過它的驗證，其實就等於通過ISO9001:2000。

從資料上發現國內已有獲得認證可以驗證這份標準的國際機構。國內也有一些中小學在很多專案上獲得它的驗證；甚至有用它來完成碩士論文。在大學校院中，有局部的學院也獲得了它的驗證。但以全

校整體來接受驗證的，目前還只有南開技術學院一例。

何謂IWA2？

IWA是「國際專題研討會協定」(International Workshop Agreement)的簡稱。用它的字頭縮寫來當標準代號有它的意義。因為這類專題研討會是ISO所接受的一種反映特殊標準需求的一種管道。這類研討會所討論的協定，也要經過一番ISO所訂定一些具代表性的審查會審定通過，才能成為一種可代表ISO的國際標準。

ISO9001:2000的用語太偏向工業界，使用起來，在理念的溝通上常有阻礙。因此，IWA2的專題研討會便專為教育專業討論出一套相容於ISO9001:2000又可使教育界人士容易理解的標準，這便是IWA2:2003標準的由來。

IWA2:2003是於2002年10月在墨西哥阿卡波可舉行的專案研討會中通過的；該會是由標準總局（General Bureau of Standards, DGN）主辦，拉丁美洲品質機構（Latin-American Institute for Quality, INLAC）協辦，和相關墨西哥的相關品質團體協辦。

IWA系列的標準，每三年要複審一次，如果通過使用，便可再延長三年。每次審議的結果都要送到ISO的技術管理委員會（Technical Management Board, TMB）存查。第三次延長使用後，該標準必須由技術委員會修正後再用。

IWA2:2003的另一個特點是，它的條文架構和ISO9001:2000完全一致。同時，為了表示它們的相容性，它在每一段章節

後，都將ISO9001:2000和ISO9004:2000並列，並成為IWA2:2003標準的一部分。

這意味著：通過IWA2:2003驗證，就同時通過ISO9001:2000和ISO9004:2000驗證，等於是一舉三功；除非使用者自己在申請驗證時把ISO9004:2000排除，否則審核者會自動以ISO9004:2000的標準去評鑑受評者持續改進的成熟度。

南開如何達成IWA2驗證？

把同仁已經做好的東西，用品質架構框起來，說起來容易，實現起來，就像在一個運轉正常的舊城上，架一個大而新的空中新城；它的條件是：

- 不但不能破壞原來舊房子的一草一木，空中新城還要能把舊城的所有運轉系統透過新城的運轉系統連起來；
- 新系統的綜效要優於原有舊城的綜效；
- 新系統已是國際標準化的設計，可以調節，但不能任意刪除。

在這樣的限制條件下，能做的事，除了訓練同仁、組織團隊和訴請權威（最高管理者的支持）之外，就是三大件：

- 把日常執行的主要的幾個大流程（如行政會議、教評會、人評會、校務會議等等）、法規等等，整理出來，按屬性賦予它們一個名字，這是準備做主流程之用（包粽子）。
- 用小一點的流程儘量把較分散和較專業的東西再串起來；因為是全校參加評鑑，所以不管是行政、教學或研究，既然已在執行，裡面定有值得串起來的東西（串項鍊）。

• 為了符合IWA2:2003的要求，用mapping的方式，把前面兩者所得結果與標準要求對應起來（空中照相）。

一切齊備後，則儘量把需要而且必要的東西寫入「品質手冊」（Quality Manual, QM）裡，減少程序書的負荷。同仁對寫程序書比較困難。用主流程、支援流程和管理流程把前面所有的東西連起來。

主流程如前所述，其實就是平時大家的主要工作，不必另起爐灶，東西就己很豐富。支援流程是次一級較偏顧客面的工作。管理流程則是平日各部門的內部流程，依現在各部門的法規，流程大部分己寫在裡面。這三類流程的關聯，全都在品質手冊裡用圖表交代清楚，包括負責部門和人員等等。

三階文件就是各部門主要職掌；此時，程序書便只是那幾個大流程和法規的界面說明而已。至於表單記錄等四階文件，則如前節所述，各系、所、院、處等單位，為了各類和各界稱的評鑑（指第一者評鑑—自我評鑑、第二者評鑑—顧客評鑑、第三者評鑑—客觀評鑑團體評鑑），對應的記錄資料夾已存之久矣，只是要把它們建納在品質系底下罷了。

此時，所謂預評、自評、內稽等，也就可以併行政會議，一個口令一個動作，順利地推展完成。下頁三圖，特摘品質流程架構、程序書和三大類流程的相對關係，謹供參考。整個工作完成後，回顧起來，同仁咸自感動，終也感動評鑑者。

IWA2的九大驗證項目

此次驗證的過程係根據九個主要的作業

流程驗證，包括「中長程校務發展規劃流程」、「教師評審作業流程」、「課程規劃作業流程」、「研發產學計畫作業流程」、「教師績效評量作業流程」、「學生基本能力指標評量作業流程」、「學生全方位輔導作業流程」、「管理審查作業流程」及「顧客滿意度調查作業流程」來審核驗證。

法國·貝爾國際驗證機構（AFAQ/BsetCERT,Ltd.）更派出4名稽核員針對以上流程花兩天的時間進行稽核，稽核員對於南開技術學院在校務資訊化、福祉科技重點發展特色等方面感到印象深刻。本校驗證通過，是同時領到三張證書（IWA2:2003、ISO9001:2000、ISO9004:2000），而且成熟度是3。

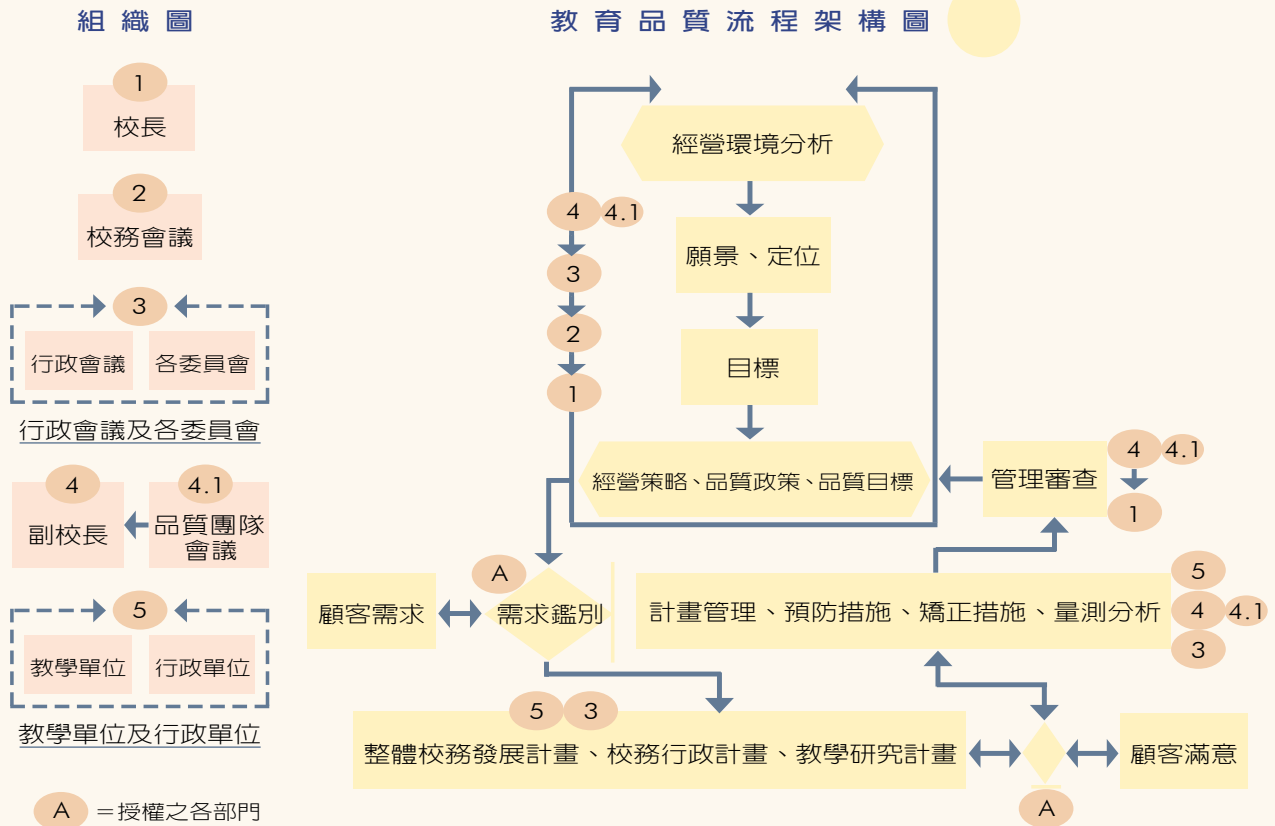
通過驗證仍須持續改進

IWA2是一個系統架構，不是只有硬梆梆的指標，唯有將指標架構在系統上，才能有所精進。有別於ISO9001，IWA2是ISO特為教育單位所設定的ISO9001版本，內容均為教育單位平日所執行者，因此獲得通過後，較能持續依其精神，提升品質，持續精進，是教育業服務品質指南。

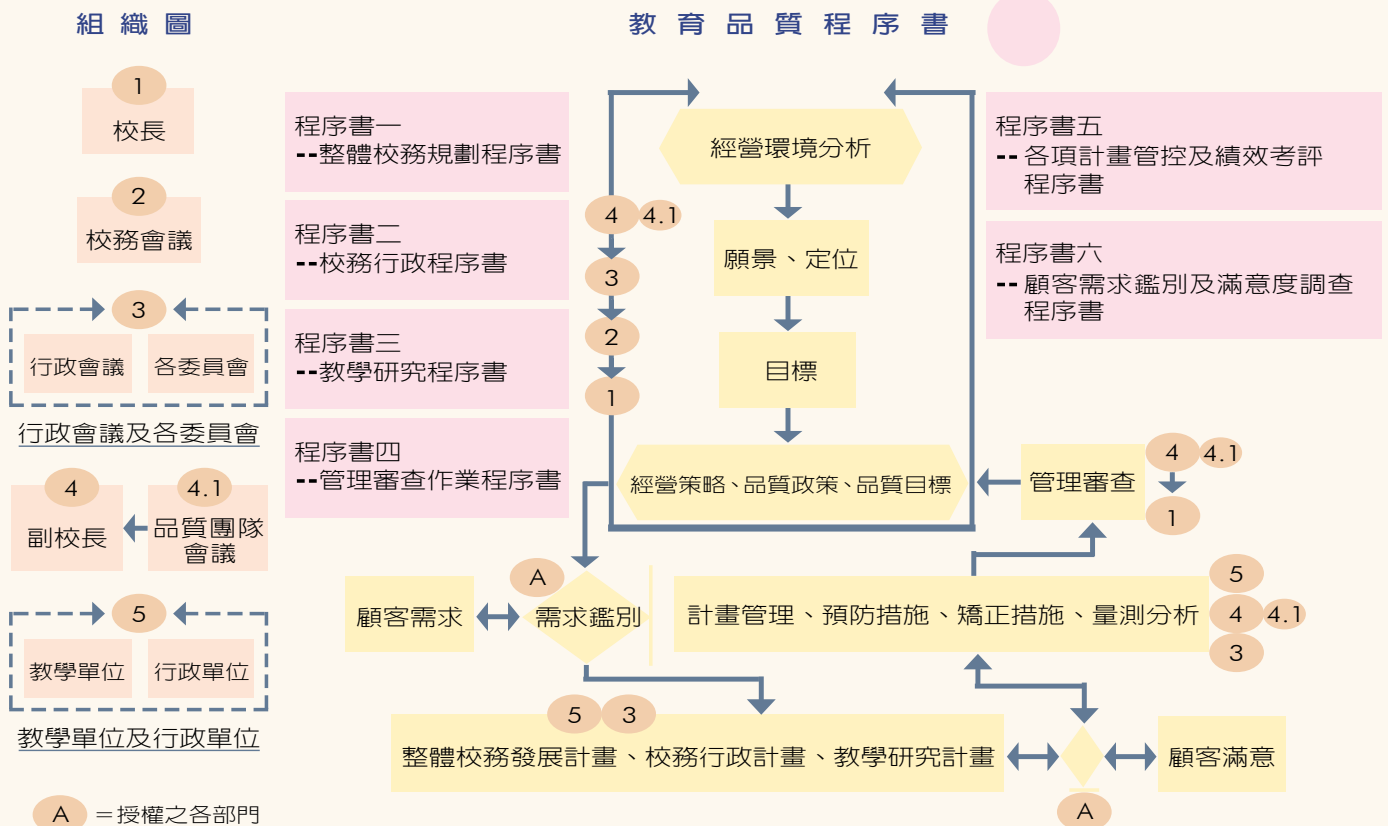
品質是滿足顧客需求；而屬良心服務事業的教育品質，更是要超越說得出來的需求。品質工作是通過驗證後才見功夫，因為持續改進和永續發展，所需要的心力更大。當然，需要最高領導的支持也更大。此次南開技術學院通過驗證，將可獲得國際授證，在在證明TQM在教育的應用和推展是可行的。



南開技術學院教育品質流程架構圖



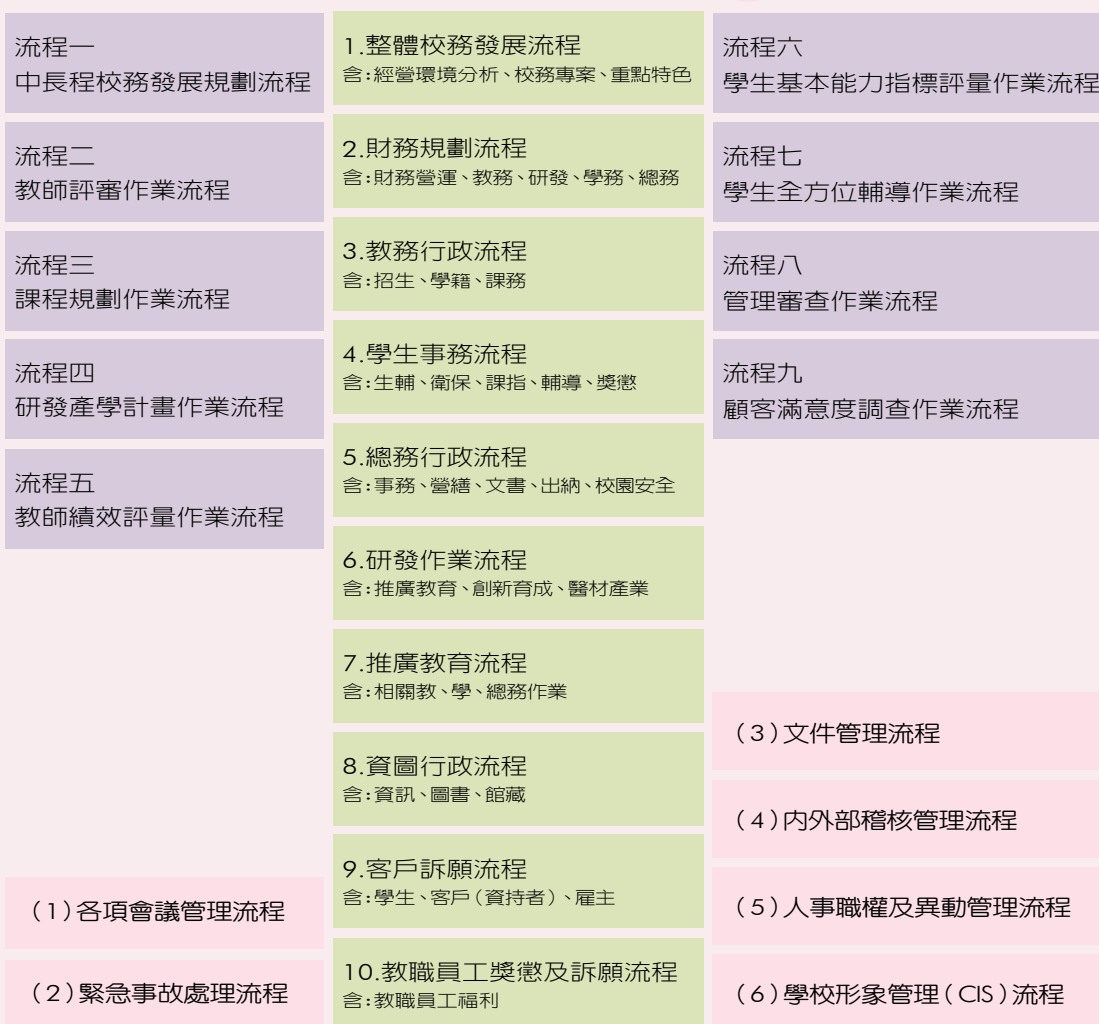
南開技術學院教育品質程序書



組 織 圖



教 育 品 質 管 理 流 程 圖



▲南開技術學院學生參與工程趣味競賽獲三冠王。



▲南開技術學院氣球研究社炙手可熱，還曾經受邀上電視表演。