

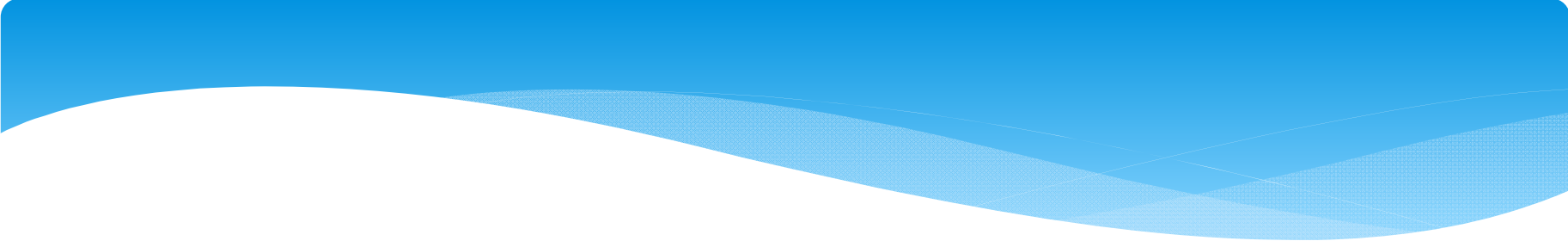
A photograph of the ancient Inca city of Machu Picchu, showing stone ruins and a prominent mountain peak in the background under a cloudy sky. The image is overlaid with a green grid pattern.

邁向卓越大學：IR可扮演的角色

黃榮村

(11月23日, 2016; 淡江大學/亞太IR)

台灣在三十幾年前當校長（那時還沒什麼副校長、研發長、國際長、產學長之類的，是教務長扮演最重要角色的年代），與負責學術及行政工作的人，一向是採取精神象徵或天縱英明的領導方式，招生則是供不應求，淨在學率根本還不到20%，沒有少子女化、世界大學排名、或所謂學用落差與就業困難的問題。



那時的大學以現在水準來看雖然是落後甚多，但市場供需基本上對大學是大大有利，大學可以說是高高在上的，很少有人會想到說要認真去建立豐富又可串接的各項資料，以便深入了解教育現場的各項資料，在經驗的基礎上，去找出有效的校務決策機制。

時代變了：連修個高中歷史課綱都出問題

注意：Bob Dylan 回來了！



但現在完全不一樣了，上述所提的過去狀況，一去不復返，現在的大學要擔驚受怕的事情太多了，怕成就不了研究或教學卓越，在經費爭取與招生上會出大問題，更擔心一不注意，幾年之後成為被輔導轉型的學校。因此不只教育部預見及此，大學也自動自發的開始注意證據為基的決策 (evidence-based decision) 概念。

大學關心如何在實務上去完成它，尤其是假若能從校務與學生的各項巨量資料，建立可以找出有規律性存在的大數據模式，做出聰明的學校決策，則有利於看出招生利基在哪裡、學生有沒有好好學習到專業與教育內容、預警輔導機制如何適時啟動來降低休退學比例、以及如何由資料看出學生的學用落差與職涯規劃所碰到的問題等等。

IR並非無中生有，也不是萬靈丹。
台灣的大學在過去十來年，為了申請
與執行五年五百億、教卓計畫、校務
與系所評鑑、典範科大、技職再造、
各項獎補助款、以及內控與財務訪視
等項工作，經常被要求建立各種大小
不等的資料庫，並提送教育部要的總
體資料。

所以大學並不缺炒菜用的大小資料庫，所缺的是如何把這些資料儲存串接起來做有效的存取，所缺的是要去檢討缺了什麼關鍵性的資料，以及如何聰明的從龐大資料陣列中，聞到嗅到找到事關學校存亡或可以再精進的竅門。要做好這些工作，就跟一個具規模的優秀研究團隊所要做的沒有兩樣。所以人員、經費、計畫、與領導是一項也不能缺的。

IR在建立資料庫時幾乎可以無所不包，不過仍需以學校之實際需求與擬發揮之特色為主體，一間以追求卓越為職志，以及一間想在困境中找出機會的學校，當然對想建立的校務資料與擬發揮的特色，會有相當不同的考量，這是在推動IR時，一定要留給學校彈性。但不同類大學也應該有相同的，可供互相評估的指標，而且一所大學之所以為大學的基礎資料，也應能呈現給利害關係人了解，整體而言，仍以招生、學習績效、職涯輔導、與辦學經營為主體。

這件工作中的很多子資料庫其實已經建立，但需要有效的串接。至於財務之揭露與相關決策程序，因另有監督機制，不同國家有不同做法，如日本就放入IR系統中，但美國就不太處理這類問題。至於台灣則因今後的少子女化招生壓力，學校經營與財務的關係應相當密切，宜另有一套更周延之作法，只靠IR做揭露與分析是不夠的。

學生是學校的核心，故招生、休退學追蹤、學習過程中之預警、學習成效、學用落差之彌平、與職涯發展等項，應為學校最重要之關切事項。但「學習」一詞意義甚為廣泛，不易明確定義，宜先取得校內共識，訂出項目與格式，而且跨校之間也應建立基本共識，共同發展，在成立國內之IR專業協會後，共同促成，並與國際高教所進行已有五十餘年經驗的IR接軌，之後逐步建立起自己的IR資料庫與決策支援系統。

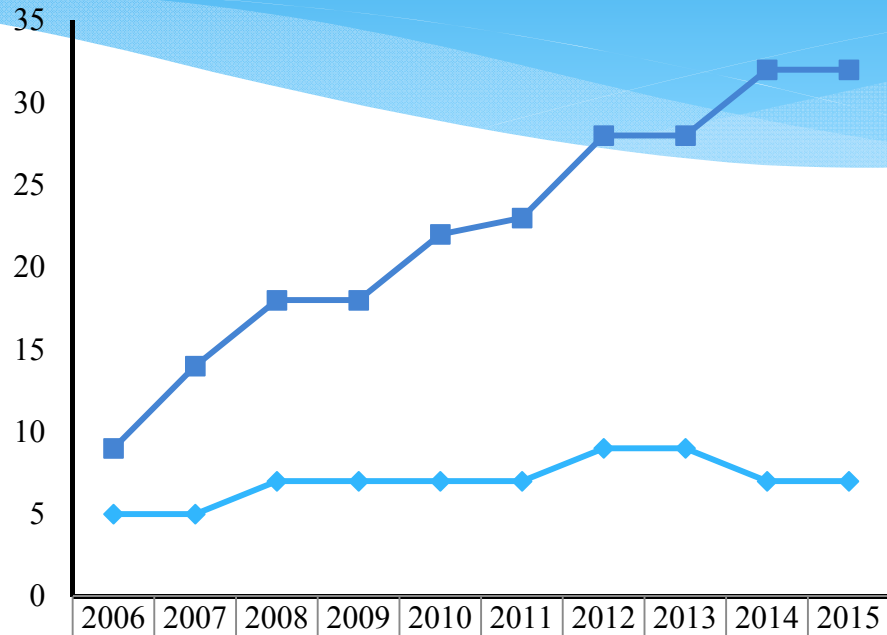
A photograph of the ancient Inca city of Machu Picchu, showing stone ruins and a prominent mountain peak under a cloudy sky. A white rectangular box is overlaid in the center, containing the text '大學：卓越、QA、與IR'. The bottom portion of the image features a green grid pattern.

大學：卓越、QA、與IR

標舉七所研究型大學、規劃五年五百億、規劃高教評鑑中心，因應已啟動之國際高教競爭，另規畫實施教學卓越與技職再造及典範科大計畫。至今已歷十餘年。

兩岸世界五百大大學間數 (ARWU)

世界五百大大學間數 (間)

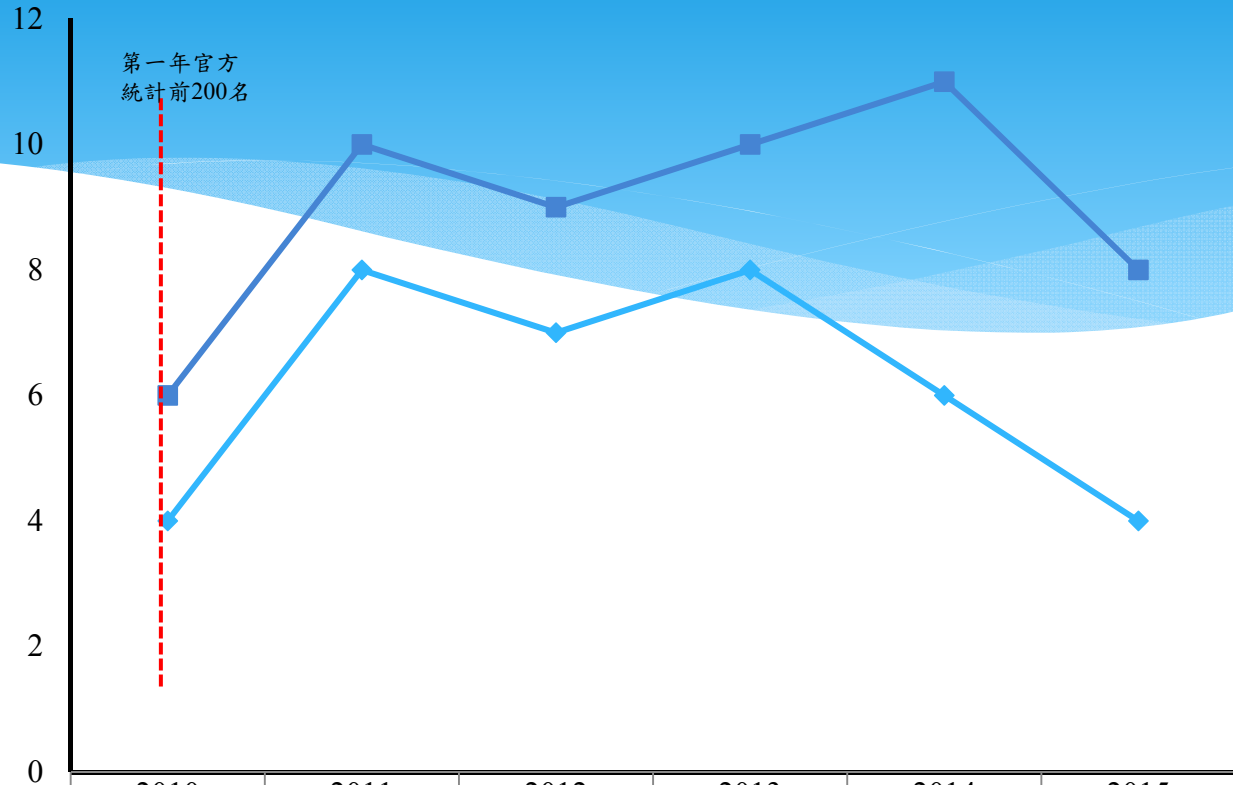


◆ 台灣世界五百大大學間數	5	5	7	7	7	7	9	9	7	7
■ 中國世界五百大大學間數	9	14	18	18	22	23	28	28	32	32

年度/間數 (年/間)

兩岸世界四百大大學間數 (THE)

世界五百大大學間數 (間)



年度/間數 (年/間)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
台灣世界四百大大學間數	4	8	7	8	6	4
中國世界四百大大學間數	6	10	9	10	11	8

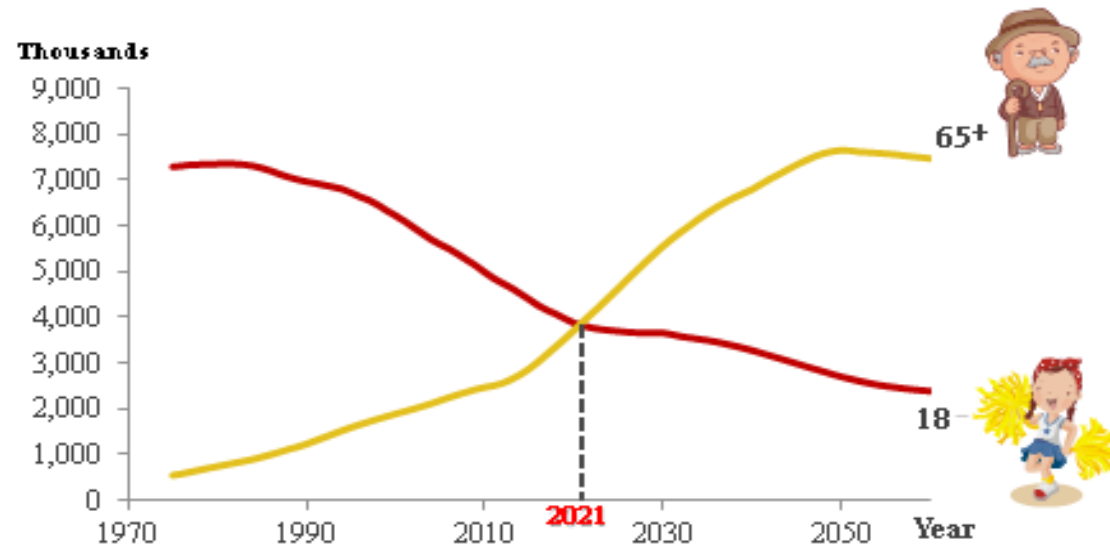
年度/間數 (年/間)

M型大學

以每年高教經費達2.1%GDP規模而言，國家提供的競爭性措施每年籌措約150億元（包括五年五百億與教學卓越計畫經費），佔2.1% GDP中不到10%的容量，卻能在短期內滾動出如此巨大的槓桿作用，可謂是台灣高教史上最具有本益比的一件事情。但在此過程中，也更清楚看出獎優的政策工具，在經費排擠下，不可避免的會產生如下的可能後果：對一般綜合性大學較有利，對技職相對不利；對尖端科學較有利，對一般基礎性學科與人文社會科學相對不利；對公立大學較有利，對私立大學相對不利；對本來體質就較好的大學較有利，對體質較差的大學相對不利。



- * 大學處於炮火下：少子女化已開始影響大學入學（2016年開始，2021年開始更為嚴重），大學生在20年間增加3倍，但留學生數目不變，大部分留在國內念研究所，但又無足夠投資。



圖：台灣18歲以下與65歲以上（含）人口之消長預估

（本圖由陳寬政教授提供）

面對這些激勵措施 (merit-based)，與面臨之困境，不能忘記底下的觀察：

台灣是資本主義社會，在教育與醫療上仍保有左派理想，但迄無左派措施。

台灣的高教邏輯：追求卓越、QA、與IR

十來年前先boost求卓越，再以QA求
教育素質與特色，再到現在的IR

這種邏輯通不通？

3=3 或 3=1？

大學改得厲害之後

- (1) 先有競爭性計畫（如研究型大學、五年五百億、教學卓越等計畫），再有規範性之品質保證（QA）的系所與校務評鑑。（但技職體系反過來）
- (2) 因為有生存（少子女化）與國際競爭（世界排名、國際化、招收國際生）等壓力。
- (3) 上述兩者皆逼迫大學需自我定位作組織調整與內部評估，發揮特色。
- (4) 過了10年，頂大計畫與高教評鑑方式須修改，IR也是必要的選擇。²⁰

高教評鑑不應手中只有一把無法伸縮的尺，如藝術大學、教育類大學、技職類大學、宗教性質大學或學院、綜合性大學（可再區分出研究型與一般）、公私立大學，各有不同規模與特色，宜儘速發展出不同的評鑑方式，並由當事學校自行自主選擇。一把尺不應用來量遍所有類型的學校，已是共識，但如何儘速提出可行的實施方案，才是要點。

台灣有三大類學校 宜採不同評鑑與認可指標

一類是十來所應該仿各國之例，在國際上發光發熱的大學；一類是需要轉型或退場，需要協助與輔導的大學；另一類則是介於中間，更多需要力爭上游的大學。對這三類的高教輔助措施顯然不同。應在分類分級的現實上，研擬不同之適用指標，以對這三類大學提供適宜之評鑑與協助。

A photograph of the ancient Inca city of Machu Picchu, showing stone ruins and a prominent mountain peak in the background. A white rectangular box is overlaid in the center of the image, containing the text '從QA到IR' in red. The bottom portion of the image features a green grid pattern.

從QA到IR

Why Taiwan need them both ?

QA and IR

1. 在當前國內外高教壓力與困境下，可當為大學體檢與跨校比較之用。
2. 兩者配合可當為大學有效治理之依據。
3. 兩者配合可協助學校研判，是否適合與如何設定辦學方向及指標（如一流大學、教學卓越學校、與典範科大之目標），並攀爬教育及學術階梯。或者應降低期望水準？

4. 大學主管機關掌握大學治理狀況，並制訂提昇大學治理效能之政策及經費分配（如2005年大學法之修正、私校法之修訂、獎補助款之核定、產學合作之推動、各項 boost projects 之審議基礎）。
5. 符應國際高教日漸普及實施 QA 與 IR 之趨勢。

目前 IR 推動重點

1. 學校各有關切要點 (如有效招生策略之擬訂)。
2. 建立跨校之最小集合的共同資料欄位 (common and core data registry)。
3. 建立具有共識之 IR 語彙與字典
(如學習成果、人文關懷、就業能力、各行各業表現與成就)

4. 建立跨校具有共通性之資料庫，除可當為教育政策調整之用外，對學校本身之智慧型決策亦有相當幫助（如在少子女化之招生，與競爭型計畫之爭取壓力下，自己學校在跨校比較中之SWOT為何，應採何種策略最具競爭性？）

仍存在的問題與疑慮

1. IR (Data-driven and evidence-based decision support) 較具大學自主性，且大半是大學應收集之資料，故比 QA (demanding and judgmental in the evaluation process) 之咄咄逼人受歡迎。

2. 但兩者還是經常被批評為讓大學治理方式更等同化，又因過於強調重生存與大學治理效能（其實 QA與 IR應只是中性工具），大學之傳統功能流失。過度強調市場機制，讓大學在找特色與出路時限制甚多。教師端與學校行政壓力倍增，且各種政策搭配經常變動難以穩定因應。

所以，Data is not the only concern, it's the story behind the data that really matters. IR辦公室之設置在不同類別學校，應有不同的最佳模式（如在公私立學校，校長與校務會議之角色大有不同），尚未能清楚釐訂。

TAIR與各大學協進會有責任作人才培訓，與建立以IR為基礎之大學治理平台。

IR的跨校與區域合作

首先須有共通之資料庫清整建置、具共識的sufficient set of categorized data、統計及分析方法、與資料一致性及正確性判定，之後才能在共通之基礎上設定跨校比較策略與特色發展方向。因此TAIR以規畫每月舉辦跨校觀摩分享與技術工作坊，並正實施中。

IR的兩階段建置。第一階段是小IR，各校建立可當為QA一環的資料庫，並依各校特色或弱點，從資料中形塑 Best Available Strategy，以提升辦學效能。第二階段則是meta層次，將各校可公開、應公開、被要求公開之資料，建立共同欄位，由教育主管機關依法令建立具流通性之跨校全國性的大IR，以監督高教之健全發展，並隨時找出依法令依政策應介入協助之處。

