

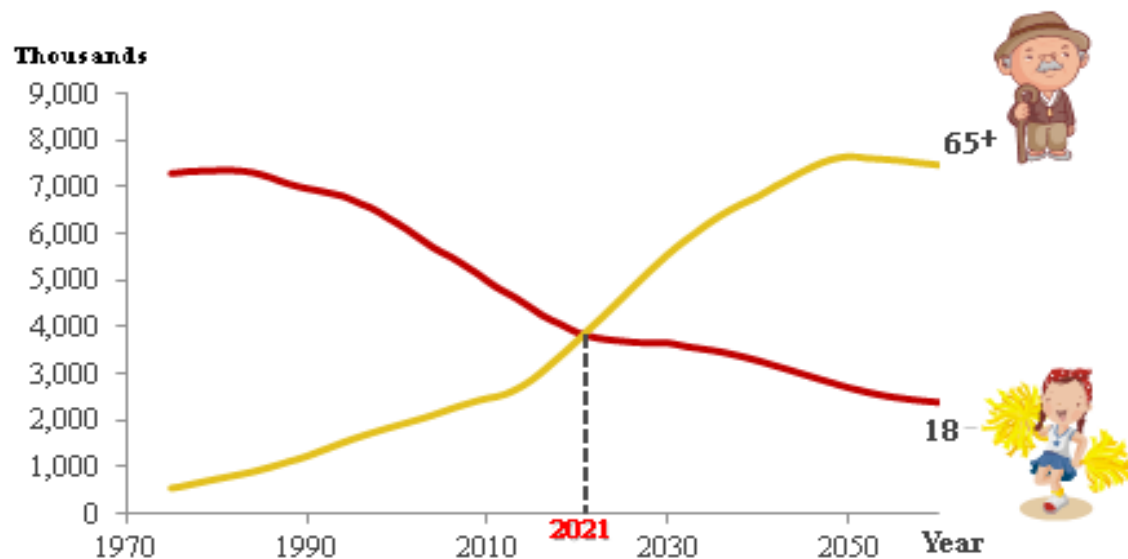
IR與深陷危機中的大學



黃榮村 (HEEACT)
1/12, 2017
全國大學校長會議

* 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，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）

但是嚴重的問題還不只這些！

The universities at risk：台灣的教育結構與功能是歐洲身美國頭(以退休、醫學與法學教育為例)、同級一流大學經費支出祇有歐美日的一半到1/3、全國中央高教經費不到900億(全國高教支出約2.1%GDP)、血汗大學、右派社會左派理想但無左派措施、社會不免民粹公權力經常媚俗、高教虛無主義開始流行(學用落差、國際競爭艱難、少子女化下要轉型，但又批評評鑑、boost projects)。

所謂不知歷史縱深不清楚國際比較，就別妄議國政，所以釐清需求，了解學習機構的SWOT所在，之後作 evidence-based decision。

這就是建置 IR 與 QA 當為 decision support 的邏輯 --- 內控 (學校) 與宏觀調控 (MOE)

但是接下來的事也很重要，馬克思說過對社會作正確診斷是一回事，真正重要的是要改變世界。

所以利用 IR與QA看出問題後，如廟小妖風大、欠缺 quality education、研究能量不足等，就要設定 mission, strategy, 與 action plan 來改變它。基本觀點：決策很重要，行動才是關鍵！

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 on the center of the image, containing the text '大學：Boost, QA, 與IR'. The bottom portion of the image features a green grid pattern.

大學：Boost, QA, 與IR

台灣何以是競爭型的 **boost projects first, then**
教卓，接著一般大學全面實施QA (校務與系所
評鑑)，現在則是IR?

這也是一個 研究---> 教學---> 教育---> 大學全面治理
的走向。

這是典型的 台灣對外在壓力 (國際高教)---> 內在壓力
(學生為大學主體、高教少子女化逼近)---> 回歸教育
本質---> 大學本位治理 之因應模式。



Boost Projects in Danger

The Universities at Risk

現代台灣的大學心中都有一顆進退兩難的大巨蛋
（要讓自己大學維持古制，如台大？或成為重視KPI
的企業型大學）：

1. To be or not to be, that is the question
2. A tale told by an idiot, full of sound and fury,
signifying nothing.

MOE 也有心中的大巨蛋：

1. 要不要再搞五年五百億與大學評鑑？
2. 以 university-wide, center-based, or program-wise? 改來改去。（什麼才應是MOE的立場：整個大學與人才培育！）



QA與IR之必要性

美國教育部核定學生貸款 (40 billions)：大學須準備QA與IR資料與Social Accountability Report.

英國與歐陸作QA (如英國之QAA)與類IR，具有state-control色彩。

台灣： 1. 2012年HEEACT與MQA簽訂可作政府層級學位互認之QA認可機制，在推動新南向政策之後，該需要更趨明顯。 2. 2023年後需經WFME與ECFMG審查通過之TMAC認可，方能前往美國實習與行醫。 3. 大學法第五條規定教育部對大學有實施評鑑之責 (應指校務評鑑)。所以台灣並無不實施校務與系所(含學程)評鑑之空間。

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。

所謂一流大學是否在法令上與國際需求上有免除評鑑之空間，宜由公權機構認定後，由專業QA機構執行。

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。

Why IR ?

2016年初成立TAIR (台灣校務研究專業協會)。2015年參加美國 AIR 50 周年年會，台灣出席人數(包括高教司在內)有20來位參加。

接著教育部推出IR實驗計畫、成立TAIR，今年六月初參加 AIR 年會時多達50餘人(高教司未能參加)。

IR其實不是無中生有，其基本資料很大一部分，已在過去十幾年的頂大計畫、教卓計畫、校務評鑑。系所評鑑、統合視導、私校獎補助款、典範科大、技職再造等方案中，建立起大大小小的資料庫。現在需要的是：

1. 確定需要data-driven來支援之decision為何？美國可能很重視招生與如何留住學生（因為drop-out rate高），但台灣現在可能最重視招生（因為未來十年的高教少子女化風暴）而非留住學生（因為drop-out rate < 3%）。雙方都很重視學生的學習成效。世界排名與財務揭露常不納入（主要係因排名系統相當多元，難以擇一，可供學校自行參考。財務部分則在大學法與私校法中皆有財務監督機制）。

2. 學校需準備之資料包括兩大類：

- (1) 主管機關需要的 (如學生學習成效、辦學成效)
- (2) 學校自己需要的 (如學生學習成效、辦學成效、自我檢視、教師整校表現、永續改善機制、入學方式與在學成績之關聯)。

3. 資料有客觀數量化之資料，也有需作主觀評量之資料。

4. 建立correlated data-base

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。

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。

