

教育研究集刊  
第六十八輯第二期 2022年6月 頁117-126

# 書評：評《高等教育的優質工作： 組織與教育學層面》

## Book Review: *Quality Work in Higher Education: Organisational and Pedagogical Dimensions*



許育萍

### 壹、前言

品質保證（quality assurance）為現代高等教育主要的課題之一，期經由持續不斷的評估和評鑑，以提升和改善高等教育機構及其系所學程的品質。品質保證分成外部品質保證（External Quality Assurance, EQA）與內部品質保證（Internal Quality Assurance, IQA）。自1999年《波隆那宣言》（Bologna Declaration）簽署以來，除了發展外部品質保證機制、指標與方法外，亦有如《歐洲高等教育區內品質保證標準與準則》（Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG），如何發展內部品質保證機制成為研究焦點（Rosa, Cardoso, Dias, & Amaral, 2011）。Elken與Stensaker（2018）指出，建

立內部品質保證管理機制（internal quality management systems）為有效確保高等教育發展的管理方式之一，近年來除了上述著重規則、程序與管理的外部品質保證取徑之外，為達成品質提升（quality enhancement）之目標，內部品質保證取徑逐漸受到重視，如重新檢視高等教育機構對於品質的詮釋，以及實踐上的障礙。

奠基於上述對於品質保證的研究與趨勢，本書主編M. Elken研究副主任與B. Stensaker教授邀請挪威高等教育品質保證領域學者們執行國家整合型研究計畫「挪威高等教育品質保證：途徑、實踐與表現」（“Quality of Norwegian Higher Education: Pathways, Practices and Performances，簡稱QNHE”），並於2020年7月，集結研究成果，經由雙審制度出版《高等教育的優質工作：組織與教育學層面》（*Quality Work in Higher Education: Organisational and Pedagogical Dimensions*）一書。

此書編輯團隊由北歐創新、研究與教育研究所（The Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education，簡稱NIFU）研究副主任M. Elken與B. Stensaker教授主持，由兩件子計畫組成，分別由P. Maassen教授與A. Vabø副教授構思優質工作的組織層面（organisational dimensions）、M. Nerland教授與T. S. Proitz教授帶領撰寫優質工作的教育學層面（pedagogical dimensions）。Elken研究副主任為NIFU之資深研究員，自2013年迄今從事高等教育治理與組織等相關主題。Stensaker教授為挪威知名高等教育學者，任教於奧斯陸大學（University of Oslo），並於2017年開始擔任學習、創新與學術發展中心主任（the Centre for Learning, Innovation & Academic Development），其學術聲譽卓越，尤其是在高等教育品質保證領域。以下先簡述本書主旨和各章主要論點；次者，試予評論並輔以相關啟示。

## 貳、各章內容概述

全書共分為10章，首章與結語為QNHE計畫主持人Elken與Stensaker教授提綱挈領，揭示計畫主軸與主要概念，而後分別自第二章至第四章探討優質工作的組織層面，並自第五章至第九章分析優質工作的教育學層面。以下根據上述三個層

面說明各章論點。

## 一、高等教育中優質工作概念的再討論

該書第一章「高等教育中優質工作之研究」(Researching “Quality Work” in Higher Education)與第十章「優質工作：反思與改進」(Quality Work: Reflections and Refinements)，聚焦於優質工作(quality work)概念的再探討。以下說明優質工作概念的立論基礎、特質與分析應用。

### (一) 優質工作之立論基礎與特質

該書採取的優質工作概念，作者定義為：高等教育機構內部如何關注其教育措施的品質，及其所採取的活動與實踐(activities and practices within higher education institutions that address the quality of its educational provision)(Elken & Stensaker, 2018, p. 190)。植基於「制度工作」(institutional work)概念，優質工作之含義為組織內部個人與集體行動者(collective actors)從事制度工作，目的在讓教育如同機構一般，而此目的與教育的品質相關，或以不同形式呈現。在此定義下，優質工作不僅強調品質提升的過程，也說明組織內的行動者會因組織的規範和社會化而改變，如學術工作者、行政管理者、學生。而行動者亦會透過實踐形塑機構的樣態。

從上述定義，作者指出優質工作具有六項特質，包括：首先優質工作為動態且是協商的過程，在實踐教育時，必然需要檢驗衡量不同的價值與規範；其次為需要在多元的期待中取得平衡，包括考慮環境對於組織的影響。第三項特質是在優質工作中，個人行動者或許未扮演管理角色者，但有可能成為創新與問題解決者，並且能夠促進品質提升。第四項特質為，在實踐教育時，歷經累積的行動與改變，優質工作的成果可能為開放式的結果，或許被視為不甚完美的過程。而形成第四項特質的因素之一，為優質工作的第五項特質，行動者尋求問題解決時，嘗試多元的實踐方式。由於優質工作的進行與完成，需要溝通討論實踐方式，以及共同致力於問題解決，因此個人行動者需要擁有某些程度的自主性，此為第六項特質。

### (二) 優質工作之分析應用

應用優質工作之概念於分析，分析焦點著重於工作的微觀面向，如小群體或

個人如何發展調適想法和例行工作，以及在大脈絡下如何實踐。作者認為應用優質工作於分析高等教育機構中的教育措施時，與從品質管理與品質保證文化的角度分析，有不同之處，優質工作更著重於組織中的工作邏輯、緊張衝突、如何解決問題的行動，以及行動者協商與實踐的自主性。優質工作之作用為，探討與發現教育中「有趣的實踐」（interesting practices）而非「最佳實務」（best practices），據此，行動者在從事優質工作時，不僅形塑機構的樣態，也同時持續再概念化品質的意義。

作者分析在高等教育優質工作中，常發生的行動與困難共分為六類型。其中，第一、二、三類困難與品質管理層面相關，建立制度時經常與組織內部的歷史、價值和知識產生衝突，因此建立正式或機構導向的品質保證制度時，常面臨緊張關係。並且在實施管理制度時，對於組織內部自主性可能會造成衝擊，例如系所能夠自訂評鑑標準的自主程度為何。當組織內部開始改變、注入新事物、與原有文化價值扞格時，第四、五、六類困難因此產生，例如系所嘗試引進新的教學方法或科技技術時，這些改變也會影響組織的架構與行動者的自主性。上述一至六類困難，作者建議可作為分析的工具，用以瞭解優質工作發生時，產生哪些變革。

## 二、優質工作之組織層面

本書第二章至第四章，主要探討優質工作的組織層面。第二章「高等教育機構的品質保證系統：優質工作之使用與限制」（Quality Systems in Higher Education Institutions: Enabling and Constraining Quality Work），以品質保證文化角度討論其內部品質保證系統的建立與運作。為能夠深入探討不同行動者的作為與影響，作者採取個案研究，立意抽樣選取四所高等教育機構為個案。長久以來，高等教育品質保證機制囿於如何在外在績效責任要求和內部多元的行動者之間取得平衡，研究顯示，當機構面臨外在要求時，不僅組織結構產生變化，機構的核心目標也會跟著改變。從不同個案的反應發現，過於強調標準化的機構，不一定能夠達到有效率的目標，反而限制了個人行動者尋求解決問題的能動性，也減少以開放的態度面對優質工作的空間，無法達成原先期望的效能。因此研究建議，高等教育機構在引進外部品質保證機制時，需體認到組織的複雜性，以及可

能與機構內部教育學實踐之間的連結。

第三章「外部品質保證機制與學習學程領導者之關係：比較研究」(The Relationship Between External Quality Assurance and the Work of Study Programme Leaders: A Comparative Study)，其研究焦點為調查優質工作中管理者的角色。為瞭解管理與優質工作之間的關係，作者以挪威和丹麥兩國的大學學程中管理職位者為研究對象，進行問卷調查。作者提出優質工作的實施無法與學術工作者與管理者分開，尤其學術工作者兼任管理職位者，常需要因應外在標準要求。以國情相近，但在引進外部高等教育品質保證機制的歷史不盡相同的挪威和丹麥為例，作者剖析國家政策為推動品質保證政策的關鍵之一，以及實踐品質保證政策時，對高等教育機構內部可能的影響。

現代的高等教育機構中，優質工作的實踐形式非常多元，依照高等教育機構如何看待品質機制的重要性，在機構中優質工作被賦予不同的運作功能。第四章「科技作為優質工作？教育領導者與教師的數位科技使用」(Technology as Quality Work? Educational Leaders and Teachers' Use of Digital Technology)的研究主題聚焦於探討高等教育機構，如何回應挪威政府的資訊及通訊科技教育政策，由管理階層實踐至日常教育，以及如何促進品質提升。研究發現，由於多數高等教育機構擁有不同的價值與規範，在實施新政策時，遇到組織文化上的挑戰；政策不僅只是文本或新思維，同時也是實施優質工作的新方式。因此，機構內部在組織文化層面產生的挑戰，其核心之一為如何定義和運作新的優質工作。

上述三章在討論優質工作之應用時，分別從機構組織內的不同面向著手，分別描述建立外部高等教育品質保機制時，可能面臨的困難與衝突，也揭示在不同層級中，優質工作在困難衝突中所扮演的角色，以及優質工作在管理、文化之間的橋梁作用。

### 三、優質工作之教育學層面

本書第五章至第九章關注優質工作的教育學層面。第五章「學習學程之規劃與實現：一致性層面」(Layers of Consistency in Study Programme Planning and Realization)論述大學學程中一致性(consistency)概念。促進品質提升的論述中經常強調一致性與品質之間的關係，經由大學學程教學策略與學生學習經驗，

呈現優質工作的發展過程，討論優質工作能夠以何種更具連貫性和合作性的方式實踐。第六章「探討學生參與之挑戰：以學生為中心的學習環境」（Exploring Student Participation Challenges in Student-Centred Learning Environments）延續課程與教學面向的探討，從以學生為中心的角度討論如何促進學生學習，以及完善學習環境。作者提出品質保證、文化、課程與教學之間的關聯性，認為以學生為中心取徑的應用，是文化變遷的一環；教師與學生間之教學活動與合作關係，形塑了高等教育機構內部的各式課程，以及系所學程的樣貌。

上述如何在教育學層面實踐優質工作的討論，同樣為第七章「實踐團體學習：高等教育中的教學法設計與歷程」（Making Group Learning Work: Processes and Pedagogical Designs in Higher Education）關注的議題，此章聚焦於在教學現場中何種為有效的團體學習，藉由剖析教師與學生的相關作業、文件與學習經驗，瞭解何謂「好」的學習。研究發現，優質工作的實踐是否「好」，取決於課程與教學的謹慎規劃與學生之合作；此外，過於嚴格的課程教學規劃，可能減少學生參與投入，同時也降低教師彈性創新的機會。

第八章「講座教學：探討大型教室中學生參與和知識探索的機會」（Plenary Teaching: Examining Opportunities for Student Involvement and Knowledge Exploration in Large Classroom-Settings）討論高等教育中仍然流行使用的教學方式、講座課程，作者嘗試檢驗在此種類型的教學中，優質工作是否適用於解釋此課程取向。在教學過程中，作者視講座課程為傳統且能有效作為教學的工具，分析講座課程中具有的文化特質，當講座課程包含社會互動元素時，學生不僅能學習到學科知識，在學習上也能扮演建構知識者。

前述章節從探討較大規模的大學學程優質工作實踐，到縮小範圍關注學生學習經驗，第九章「何謂有品質的回饋？不同學科領域學生與教師對於回饋的觀點之差異」（What Counts as Quality Feedback? Disciplinary Differences in Students' and Teachers' Perceptions of Feedback）轉向討論學生回饋，學生回饋的設計理念用意旨在促進學生學習效率。作者認為學生回饋可視為一項獨特的活動，由師生之間的辯證與互動共同形成。在此形成學生回饋的過程中，師生皆為行動者，對於工作的定義和呈現方式互異，雖然看似瑣碎的日常活動，卻隱含不同的價值、信念與規範，展現優質工作的微觀面貌。

上述五、六、七、八、九章之焦點著重於教育學層面，各自聚焦於課程、教學與回饋等研究主題，以優質工作概念進行分析，提供重新審視課程與教學實施的向度；研究結果發現，在實踐過程中由於行動者對於品質、工作有不同的價值與認知，影響期望的成果是否達成，成果可能因歷程改變，以開放式的成果呈現，此回應了優質工作的特質。

## 參、本書特點與評論

### 一、本書特點與貢獻

本書建立於一項大型研究計畫，以優質工作為概念，並作為主軸，用以分析高等教育中組織層面與教育學層面，不同行動者在組織、系所、學程、教學與學習之歷程的實踐。品質保證的觀念反映在各個具體的措施，如行政管理、單位活動、領導與師生的互動，因此書中各章專注討論高等教育機構內部展現的各種樣貌和形式、如何詮釋品質保證，以及實踐優質工作的概念。

本書的作者們提出關於高等教育外部品質保證機制與內部品質保證機制之間的關聯性，認為內部品質保證機制之成效與如何建置息息相關。當高等教育機構建立正式規章法制時，標準化的要求一方面改變了工作條件，也與特定學科領域之間產生衝突，可能讓內部品質保證機制與教學現場失去連結，而學術工作者與行政管理者也受到影響。此困難的產生並非完全歸咎於外在機制的引進，而是由於組織本身的複雜性；引進外在機制影響原本高等教育機構已有的秩序，例如傳統與非正式的工作，被正式規章法制取代，減少機構內部行動者自主的空間。

此觀點跳脫出討論高等教育品質保證機制中，傳統外在績效責任與內部自主衝突的論辯，從優質工作的分析角度，著重在行動者協商和如何解決問題的行動，提出解決類似衝突的關鍵在持續改善組織管理效能。

在教育學層面上，作者們對於課程與教學的設計與實施，提出一個核心問題——詳細嚴謹的教學活動是否能達到目標與期望呢？研究發現，師生的主動性與回饋能力不應被低估，從優質工作的觀點提出個人行動者的能動性。學生在學習的過程中發展其思維能力，當學生在課程中無法挖掘自我興趣與動態的學習歷

程，學生對課程的投入程度降低。優質工作的特質之一為容許開放式的成果，允許開放式的成果對目前高等教育強調學習成效，或許仍然是一項挑戰，但上述研究發現能夠提供對於課程與教學規劃的新思維。

如何在不同的高等教育機構中討論抽象的優質工作概念，極具挑戰。本書各章節遇到的共同困難處在於，如何從特定學科領域與個人行動者的角度，分析制度變革對於機構或個人的影響。雖然優質工作定義為中立的語詞，能夠包容各方觀點、經驗、利益與不同學科領域知識，但作者們從研究發現中提出，由行動者協商合作的優質工作更能發揮效用，對於如何建置有效能的品質保證機制提供另一觀點。

此書完成之前，QNHE計畫主持人Elken與Stensaker已於2018年發表“Conceptualising ‘Quality Work’ in Higher Education”一文（Elken & Stensaker, 2018）。國際上亦有學者採用此優質工作概念作為理論分析架構，嘗試分析比較不同國家的高等教育品質保證機制（Noda, Kim, Hou, Lu, & Chou, 2021）。優質工作概念的提出，能夠補充長久以來品質保證在績效責任或品質改進之間論辯的缺憾，可預見優質工作此一觀點，對於高等教育品質保證機制相關研究文獻有所貢獻。

## 二、值得再討論之處

優質工作概念的提出，嘗試將有關品質保證的討論重心轉移至探討組織架構（organisational structures）以及機構內更多的非正式例行工作（informal and routine work），而這些卻未能成為品質提升的焦點。本書作者們認為品質不僅與品質保證和品質提升相關，也和管理與例行措施，尤其高等教育機構內部所實施的教育活動與教學息息相關，因此優質工作的概念可作為討論教學品質與組織運作之間的橋梁。實施研究分析時，作者們認為在定義品質時，需先更進一步探究有哪些條件創造或影響品質；品質的定義為何，為高等教育品質保證研究的概念基礎（Harvey & Green, 1993），在討論品質的定義時，能夠發展出對於品質保證更全面的看法。

然而，探討品質的定義與分析活動的過程，僅為品質保證的一部分，品質保證制度「如何」、「是否能夠」提升教學品質，以及如何能夠真正瞭解教學與品

質之間的關係，而非採取管理、績效責任、指標達成度或品質的合適性（fitness for purpose）的取徑來分析品質（Harvey, 2022），此問題仍待探討。優質工作之概念，或許可如作者們所建議，具有連結不同議題之橋梁的功能，但使用於研究中則需注意優質工作概念之分析，不只著重於討論品質保證之定義與過程，而是作為分析的觀點，以及呈現一種品質的樣貌。

品質具有管理和文化的特質，優質工作的基礎理論來自於制度理論，並且以制度工作的角度為出發點，嘗試探討高等教育中的品質改善（quality improvement）。本書之研究建立在實證資料的基礎上，讓優質工作的分析作為連結管理與文化視角的橋梁。然而，當僅從管理或文化層面來討論品質時，容易落入片段的分析，尤其本書關注在機構內的微觀面向，未著手處理品質保證系統層級對於機構和學術工作者之影響等其他議題（Brennan & Shah, 2000），此限制或許受限於本書篇幅，或作者們專注於研究某些面向，如同本書作者們所述，本書主要探討品質提升、大學如何管理品質，以及如何促進學生有效學習。雖然未討論上述其他議題，本書各章作者在以優質工作的概念分析高等教育機構內部教育措施之運作時，以各種研究方法與多元的實證資料，在不同層面上皆嘗試連結高等教育的治理、組織，以及教學和學習過程。整體而言，本書透過豐富的實證資料與研究分析，提供分析高等教育品質保證制度的多元角度。

## 肆、結語

高等教育品質保證的概念與效率、效能與卓越等概念息息相關，本書作者於結語時提及，現今高等教育經常面臨外在績效責任的要求，也常被視為因此影響高等教育的傳統自主性，期許本書優質工作的概念能對於喚醒高等教育中行動者的自主性提供些許貢獻。

品質的概念、定義和語言呈現多元，此種多元性能夠提供高等教育更開放討論品質的機會。近年來，在討論品質保證時，品質提升成為關注的焦點，本書提出之優質工作概念，提醒高等教育外部與內部品質保證制度，除了回應國家政策與目標，或許需要再關注品質保證機制實踐時，機構之間和機構內部行動者因而改變的思維和活動。

DOI: 10.53106/102887082022066802004

## 參考文獻

- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Elken, M., & Stensaker, B. (2018). Conceptualising “quality work” in higher education. *Quality in Higher Education*, 24(3), 189-202. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1554782>
- Harvey, L. (2022). Editorial. *Quality in Higher Education*, 28(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951437>
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 9-34. <https://doi.org/10.1080/026029393018012>
- Noda, A., Kim, S., Hou, Y. C., Lu, I. J., & Chou, H. C. (2021). The relationships between internal quality assurance and learning outcome assessments: Challenges confronting universities in Japan and Taiwan. *Quality in Higher Education*, 27(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/13538322.2020.1838406>
- Rosa, M. J., Cardoso, S., Dias, D., & Amaral, A. (2011). The EUA institutional evaluation programme: An account of institutional best practices. *Quality in Higher Education*, 17(3), 369-386. <https://doi.org/10.1080/13538322.2011.625207>