

2025高教品保論壇：從大學校務評鑑談校務治理與永續發展

■ 文／池俊吉・高等教育評鑑中心研究員兼主任

高等教育的發展攸關社會整體進步，需仰賴各界共同參與，凝聚共識。作為高等教育品質保證的專業評鑑機構，財團法人高等教育評鑑中心基金會（簡稱高教評鑑中心）不僅肩負大學評鑑之職責，更期許成為大學提升教育品質的夥伴。高教評鑑中心期透過「高教品保論壇」搭建大學與品保機構之間的對話平台，共同探討高教議題並發展具實務與前瞻性的高教品保策略，攜手推動臺灣高等教育品質的持续提升。

延續前兩場高教品保論壇針對校務評鑑中之「教師教學與專業發展」與「學生學習與成效」兩面向的討論，第三場高教品保論壇主題為「從

大學校務評鑑談校務治理與永續發展」，論壇由高教評鑑中心李德財董事長主持、陳毓文處長引言，並邀請元智大學徐澤志副校長，以及國立成功大學（簡稱成大）蘇慧貞特聘教授擔任講者，論壇從大學校務評鑑中與評鑑項目「一、校務治理與經營」及「四、社會責任與永續發展」相關之議題為出發點，由講者分享其參與校務評鑑之觀察及經驗，提出大學端所面臨的問題；並就高教環境趨勢、制度、資源、品質保證等面向，探討可能的對策，以持續精進高教品質，造福學子，發揮大學的影響力。本文內容為論壇之重點摘要。



▲元智大學徐澤志副校長。



▲國立成功大學蘇慧貞特聘教授。

表一 第三週期大學校院校務評鑑與113至117學年度技專校院校務評鑑指標與校務治理與永續發展相關之項目與指標

第三週期大學校院校務評鑑（112年-114年）	113至117學年度技專校院校務評鑑指標
項目一：校務治理與經營 1-1 學校任務、組織架構、資源規劃與校務發展 1-2 校務經營、決策與組織調整及運作 1-3 學校確保校務治理與經營品質之機制及成效 1-4 校務資訊公開與互動關係人參與	項目一：校務治理與發展策略 1-1 學校定位、發展目標與發展計畫 1-2 校務治理之品質保證機制與運作 1-3 特色辦學之策略規劃與執行 1-4 學校自訂指標（視需要自行增訂）
項目四：社會責任與永續發展 4-1 提供教育機會均等之作法與成效 4-2 展現社會責任之作法與成效 4-3 財務永續作法與成效	項目四：自我改善與精進 4-1 自我改善之機制及其運作（含最近一次校務評鑑及專案評鑑/訪視改善建議之處理、校內教學單位自我評鑑之規劃與執行） 4-2 校務資訊公開之作法及互動關係人回饋意見之處理 4-3 校務經營成效之提升策略 4-4 財務永續規劃與外部資源開發成效之提升策略 4-5 學校自訂指標（視需要自行增訂）

落實大學教育作為國家發展的火車頭角色

蘇慧貞教授指出大學一開始是給予知識分子一個獨立的教學與研究環境，容納許多具有自由思考的知識分子，促進自由思想的發展。而後慢慢地從象牙塔中的教學與研究，轉移到關心社會，提供服務與引領創新，希望能帶動人類社會發展與進步。大學教育要能達到國家發展的火車頭角色，大學就必須要有企圖心，要讓大學發揮影響力，連結國際關鍵議題，奠定公民社會的基礎。教育部逐年編列了約一千億左右的高等教育經費，希冀能讓這火車頭持續引領國家前進。大學校務評鑑亦是教育部與社會大眾週期性了解與檢驗大學發展的重要依據。我國大學評鑑分成兩軌，一般大學校院由高教評鑑中心來進行評鑑，科技校院則由社團法人台灣評鑑協會來辦理，表一呈現兩機構針對校務治理與永續發展的相關指標。

校務評鑑報告中發現的校務治理與永續發展問題

高教評鑑中心分析了已進行之第三週期大學校院校務評鑑32所學校的實地訪評報告中，評鑑委

員針對「校務治理與經營」以及「社會責任與永續發展」兩個項目提出的共同性待改善議題，包括「內控與內稽制度」、「校務研究」、「招生與學生支持」、「產學合作與社會責任」及「財務穩定與永續」五大部分，並結合蘇慧貞教授與徐澤志副校長的分享，希冀能提供學校治理與永續發展的參酌。

內控與內稽制度對大學校務治理的重要性

學校內控內稽制度若能落實，就可以確保校務治理的品質，然而這項工作必須有賴學校人員的積極參與及持續推動，校務評鑑評鑑報告中常見的內控內稽問題有「內部控制制度標準作業程序不符合規範」、「內部控制制度缺乏定期檢討及修正之規範」、「稽核組織獨立性及專業人員不足」及「內部稽核計畫缺乏合宜擬定機制」等。元智大學徐澤志副校長在論壇中指出內部控制與稽核制度基本上學校都會做，但是細膩度、廣泛度與專業度都可再加強，比如說內部稽核在初始階段著重在是否依循作業程序、推動一陣子後就可以進入進階階段，重視效率、效果及目前的風

險控管，最後可以通過對未來的關注，重視降低未來的風險及永續經營。

落實校務研究反饋校務治理決策

大學校務研究是針對個別學校內部之行政運作、管理、環境設備、教學措施、學生學習歷程與表現、學術研究以及師生背景等過去與現在的資料，進行彙整、分析與闡釋，使之轉換成為有用的資訊，供校務規劃、政策制定，以及方案設計、執行與評鑑等決策論證之用，所演化成的一種特殊研究領域（彭森明，2013）。校務研究雖然已經在大學校院推動一段期間了，但在校務評鑑評鑑報告中仍可以看出「缺乏全校性校務研究議題架構」、「無系統性的資料分析與未能回饋到校務發展」、「校務研究辦公室功能發揮與人員編制不足」等問題，顯示校務評鑑目前仍有因為學校資源、人力、議題凝聚、數據蒐集、及分析回饋等困境需要突破。多數學校資料分析初始都是學生學習為主，廣度與深度較不足，分析結果也未能有效回饋到校務治理決策中。徐副校長提出校務研究的進行可以先透過資料收集形成問題意識、開放校內各單位及教師提案及辦理校務研究工作坊與教育訓練來做開端，然後召開工作小組來進行議題優先序的安排與推動，後續可依據執行的成果進行檢討與獎勵，並納入校務行政的自我評鑑的項目與進行影響評估，如此可以確保校務研究的效能與效果。

強化學生入學及就學支持系統

因應少子女化的人口趨勢，各校皆兢兢業業的辦理招生，包括專業招生辦公室的成立、招生管道的擴充、招生方式的專業化、各項獎補助經費的誘因等都在都希望能夠招收到學生來校就讀。但根據教育部統計處111學年度資料，大專校院

學生共計114萬人，其中有17.8萬人休退學，約占15.6%，這代表辛辛苦苦招收的學生之中有將近六分之一的學生無法繼續學業，這是一個警訊，也呼應校務評鑑評鑑報告中顯示「招生策略不足與招收經濟及文化不利學生的意願低落」、「學生入學後的支持系統不足導致休退學人數增加」及「獎助學金的領取人數與金額逐年降低，對經濟弱勢學生的支持不足」等問題存在於在部分學校的招生與學生支持系統中。

在招生方面，可透過「擬定招生策略並擴大招生管道，特別是針對經濟及文化不利學生，提供更多入學機會」、「建立經濟不利學生專屬的獎助學金基金」、「優化獎助學金的申請流程，降低申請門檻」、「強化獎助學金資訊宣導，觸及需要的學生，並透過資訊隱私權保護的設計讓需要的學生不致因為害怕個資外露而不敢申請」；在留才的學生支持面向，可以「建立學生學習預警系統，提供必要的課業輔導和生活支持」、「設立心理輔導支持，減低學生因經濟壓力造成的心理負擔」及「強化職涯規劃與輔導服務，幫助學生了解未來職業選擇，提升其就業競爭力」等方式來降低學生對就學當下以及未來職涯發展的焦慮感。

促進產學合作與深耕社會責任

大學與所處社區的關係十分的密切，大學教職員生各項活動的規劃與執行不免都會與在地社區產生連結，尤其是在產學合作及大學社會責任的推動面向。校務評鑑評鑑報告中發現「產學合作實施辦法尚未完善」、「內外部資源縮減與不足，致產學合作成果不佳」、「產學合作偏重教師個人研究」、「雖有社會責任的相關計畫，但缺乏系統性整合且與校務發展計畫關連性不高」、「學生與社區參與度低」等問題。評鑑委員也提



▲高教評鑑中心「高教品保論壇」，邀請學者專家透過實務經驗分享，以大學校務評鑑探討校務治理與永續發展相關議題。

出一些解方，可從強化獎勵機制（如設立專門的產學合作基金、專利維護補貼）與落實支持系統（如建立跨領域整合團隊，整合各項資源與教師專長、提供師生參與誘因）著手。但最重要的是要形成校園文化，才能內化到師生日常教學與學習中。蘇慧貞教授指出要讓學生真正了解社會就必須「實踐」，成大在2017年創全國與世界大學之先，推出所有大一新生必修的「踏溯台南」，使學生從實境踏溯中體驗歷史，加深對地方的理解，培養在地關懷，這樣的落實成效也讓成大在世界大學永續發展排名（QS World University Rankings: Sustainability）持續名列臺灣的大學前茅。

財務穩定與永續發展是大學治理成效的展現

從校務評鑑評鑑報告顯示「長期依賴單一捐助來源，現金流量比率逐年下降」、「校友募款計畫不完善，缺乏具體策略與目標」、「實質餘絀逐年縮小，財務監控需改善」等項是部分學校需

改善之處，開源節流與多方爭取經費、建立財務監控系統及經費使用透明化是評鑑委員針對問題提出的解方，積極的解方仍待學校展現辦學成效與特色及妥善規劃的學習支持系統吸引學生就學以確保學校能永續經營發展。

大學是引領國家社會發展的創新動力

從國際知名大學的例子可以知道，一所大學之所以偉大與有名，不在於大學的大小而是在於它的創新與展現對社會的貢獻。如同蘇慧貞教授所提一個好的大學需看到未來國際社會的重大發展趨勢與風險，並提前去思考該如何因應與解決，而不是等待政府來支持才開始做，就像是對於溫室氣體的關注是由美國加州大學柏克萊分校學生提出計畫與教職員一起開始在校內推動，之後擴展到其他學校與政府機構及國際社會。期許大學都能展現辦學的企圖心與核心價值，面對高教環境的艱難挑戰，持續引領國家社會創新發展。🌱

◎參考資料

彭森明（2013）。《高等教育校務研究的理念與應用》。高等教育文化事業出版有限公司。