

評鑑催化大學治理創新與永續發展

■ 文／徐輝明・國立東華大學校長

近年來，高等教育面臨全球化、少子女化、社會快速變遷與技術變革等多重挑戰，如何透過有效治理與品質保證機制，引導大學回應時代需求、實踐公共價值，已成為大學永續發展的核心課題。本文說明國立東華大學（簡稱東華）在評鑑歷程中，如何以評鑑作為校務治理的策略支點，將其轉化為推動變革、整合資源與形塑組織文化的重要力量，進而實現一所具使命感、韌性與公共責信的大學。

以永續為願景，以人才為使命

本人於2024年1月接任東華校長以來，秉持「建構永續大學」為總體發展願景，聚焦於教育永續、地方永續與環境永續三大核心面向。為實踐此一願景，學校積極推動教學創新與學習環境優化、強化師生支持系統、深化社區連結，並擴展國際移動與交流。本校透過校務研究機制與自我評鑑制度，持續健全治理基礎、提升行政效能與決策透明度。面對高等教育快速轉變及全球永續轉型浪潮，本人秉持東華「自由、民主、創造、卓越」之立校精神，落實兼具地方關懷與全球視野之治理策略，於實踐為地方與國家培育多元優質人才承諾的同時，營造一所師生共學與共創、共好與共榮、深耕在地與連結國際之高等永續學府。



▲國立東華大學校長徐輝明。（東華提供）

因應聯合國永續發展目標與全球淨零轉型趨勢，東華於2020年簽署《大學永續發展目標承諾宣言》，並自同年起每年發布《大學永續報告書》，持續展現落實永續發展的承諾與行動。2022年，本校正式加入「臺灣永續治理大學聯盟」，進一步與區域內夥伴共享資源、共創價值。校內亦積極推動碳盤查、節能減碳、綠建築設計等具體措施，並結合教學與社會參與，深化永續治理實踐，致力於發展兼具地方特色與全球責任的大學模式。

本校教育目標為「孕育兼具創新思維、科學智能與人文素養之卓越人才」；教學理念以「學習為中心」為核心，從課程架構到教學方法皆力求創新，積極回應社會變遷與未來趨勢。基此，在學士教育方面，推動課程模組化與跨領域整合，融合通識教育、專業訓練與實務應用，強化學生的批判思維、數位素養與在地行動力，以培育具備國際視野、多元文化理解及終身學習能力之人才；研究所教育則聚焦於專業知識深化與研究倫理養

成，提升學生回應全球議題與區域挑戰之知識實踐能力，並培育其社會責任感與跨域溝通能力。

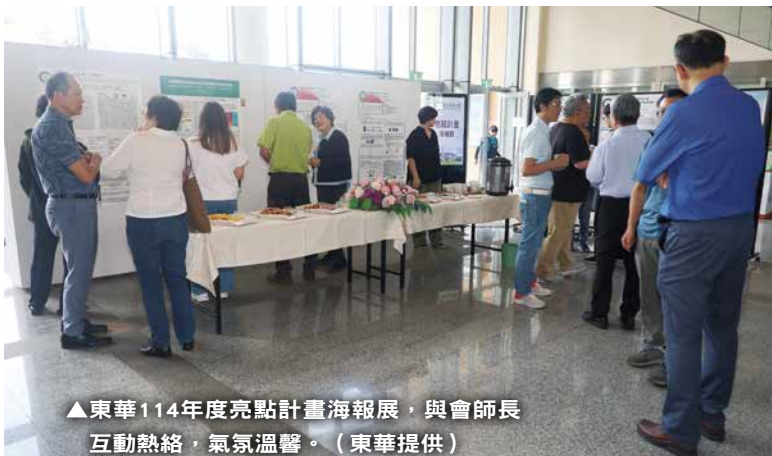
近年來，本校積極整合資源，推動聚焦於研究創新、永續實踐與技術轉譯三大核心領域的亮點計畫，強化跨單位協作機制，提升學術成果之社會影響力。我們期望東華畢業生不僅具備創新能力與跨域整合力，更能展現人文關懷、科學素養與全球視野。為此，本校致力培育具備以下四大核心能力之人才：（一）回應地方與全球議題之社會實踐力；（二）整合多元知識的跨域協力力；（三）具備批判反思與問題解決的創造能力；（四）持續學習與生涯規劃的自我發展力。

催化治理革新、引領校務永續發展

在當前高等教育持續面對少子女化、區域發展不均與大學社會責任深化等多重挑戰之下，本人始終認為，校務評鑑不應僅止於制度合規與外部審查，而應被視為推動組織學習、提升治理能力、實踐公共價值的核心機制。評鑑真正的價值，應在於扮演「催化變革」與「引導方向」的雙重角色。以下分別以「防災韌性體系建構」與「亮點計畫推動」兩項具體實例，說明評鑑如何在本校治理與策略面向產生關鍵影響：

一、防災韌性體系建構

2024年4月3日花蓮發生芮氏規模7.1地震，突如其來的天然災害對校園設施造成複合性損害，重建挑戰隨之而來。東華當時正值第三週期校務評鑑，訪評委員即時提供具體建議——持續加強校園高風險區域及實驗設備或設施之風險辨識與評估等。校方迅速動員並展開多面向應急與恢復，特別針對學生身心安全與教學連續性進行多



▲東華114年度亮點計畫海報展，與會師長互動熱絡，氣氛溫馨。（東華提供）

項安排，並強化治理透明與溝通、啟動安全改造與長期重建等多項防災韌性措施，諸如：（一）結合環境部「資源循環創新及研究發展計畫」規劃理工一館異地重建；（二）執行「強韌臺灣——大規模風災震災整備協作計畫」，與花蓮縣政府合作建立「災防韌性城市」，強化政府、社區、民間企業的災防能力與協力應變；（三）災後復原擴展至制度面強化，與英國Aston University及縣政府共同舉辦國際研討與演練，深化校地防災合作機制，並赴日實地訪查震災重建地點，將國際經驗內化為東華災後復原與學生支持政策之依據。整體而言，東華此次災後行動兼顧應變速度與長遠視野，展現對學生安全與教育責任的高度承擔，並透過制度建構與跨域協力奠定更具韌性的校園治理基礎。評鑑不僅提供災後省思的空間，更成為推動校園防災治理的重要催化劑。

二、亮點計畫推動

近兩年，東華積極推動亮點計畫，投入超過6,000萬元校務基金。由研發處、永續發展中心與技術服務中心依據專業領域分工協作，聚焦於研究創新、永續實踐與技術轉譯，形塑多元而互補的推動架構。此舉除回應校務評鑑委員建議，更彰顯評鑑導向下的整合性與前瞻性作為，以及校方對內部治理和外部建議的高度重視。這些計畫除強化東華跨領域研究創新、產學合作及實踐社會責任等面向外，團隊亦成功爭取32件以上校

外資源支持，發表多篇國際期刊論文，並推動4項社區輔導計畫。學校除辦理海報發表會與交流會，鼓勵經驗分享與公開對話，提升師生參與感與認同感，確保亮點計畫的持續性與實質影響力外，並建構系統性紀錄作為未來調整、精進與成果轉譯的依據。為回應強化東華在攬才的具體措施，亮點新星養成計畫則協助五年內新進教師傳承接班現有研究設施或補足國科會資本門申請與核定間之差額（上限至核定金額的兩倍）。整體而言，亮點計畫的推動歷程顯示東華已將評鑑行政作業內化為引領資源整合與制度創新的策略。

綜合以上兩項實例，可見評鑑制度對東華而言已超越傳統的外部監督功能，被定位為促進內部學習、深化評鑑與制度設計之連結、回應社會需求與強化組織行動力的策略。無論是災後防災治理的整合行動，或是亮點計畫所帶動的研究與實踐連結，評鑑皆展現其引導東華校務發展方向、凝聚跨單位共識、促進資源有效分配之綜效力量。

厚植品保文化、實踐永續責任

在高等教育邁入高公共責任的新時代，自我評鑑已不僅是品保制度的核心環節，更是驅動大學治理創新、知識社會化與永續發展的核心工具。東華作為一所位處東部、肩負教學與研究、區域創生與永續發展使命之綜合型大學，深知唯有將品質保證轉化為校園文化的一部分，才能真正實現大學的永續與進步。為回應上述挑戰與使命，東華以「使命驅動、數據導向、文化內化」為策略，引導學校自我評鑑，藉此建立品質保證文化，並將自我評鑑視為校務發展的核心動力。

一、評鑑引導落實之治理策略

（一）建構三級品保架構：依《國立東華大學自我評鑑實施辦法》建構「系所－學院－校級」

三級評鑑體系，各級單位均設立自評小組，執行自評、資料盤點與改善回饋作業，確保評鑑與大學使命對應，並培養單位自主檢視文化。

（二）推動數據治理與資訊公開平台：校務研究辦公室彙整關鍵績效指標、教師評量、學生滿意度與畢業流向等資料，並設立校務公開平台，讓各單位和互動關係人即時查詢、比對資料，以實現透明治理和數據支持決策的目標。依查詢人次顯示，制度已深入教學、行政與學生實務運作。

（三）強化跨單位對話與互動關係人參與：設有「校務發展委員會」、「研究發展委員會」及「獎助評審委員會」等，整合學術與行政部門，每學期針對東華使命、資源效能、卓越教學、師生留任等主題進行資料分析與政策建議。另推動學生參與計畫、教學反饋論壇、畢業生與用人單位問卷，確保評鑑結果為多方協力與制度協作成果。多元回饋策略，以讓師生與行政人員皆成為品保文化的參與者。

（四）文化內化與反思機制導入：評鑑不僅是查核工具，更是對話與反思的媒介。各學院均設有外部委員主導之自評諮詢機制。為強化評鑑制度之客觀性與專業性，校方於評鑑指導委員會中邀請外部專家顧問，其角色不僅是制度參與者，更是品質文化建構的促進者。外部委員多具備高等教育評鑑、教育政策或校務治理等領域之豐富經驗，能從第三方角度提供專業建議，協助學校審視制度盲點與改進方向，使評鑑更具敘事力與公共價值。

（五）品質保證的外溢與深化：將自我評鑑所提供的反思架構與改善方向，結合其作為東部大學的公共責任，致力透過制度化機制回應在地需求。依據《中長程校務發展計畫書》，學校持續運用評鑑結果優化課程設計，推動涵蓋校園、社區與部落的共構學習平台，深化與地方的協作關係。同時，

亦以大學社會責任計畫作為品質保證系統的外溢機制，將校內評鑑成果延伸至地方創生與文化共學等實踐場域。這些制度性連結已逐步內化為推動「深耕、共構、回饋」社會參與循環的重要動力，使永續治理理念真正融入教學與實務實踐之中。

二、品質保證文化之深化及成效展現

（一）評鑑成果

東華自2008年起已完成並通過3次校務評鑑與3次系所評鑑。2025年，東華通過了財團法人高等教育評鑑中心基金會（簡稱高教評鑑中心）的第三週期校務評鑑，所有項目均獲通過。評語指出學校「制度健全、特色明確，自我評鑑機制落實，具持續改善精神」。目前正持續委託高教評鑑中心辦理2026系所品質保證審查認可。

（二）社會責任

東華的USR計畫榮獲2021 & 2025《遠見》USR大學社會責任獎，2024年榮登台灣永續能源研究基金會之台灣十大永續典範大學。

（三）國際排名

2025年世界創新大學排名：東華在「創新大學」綜合排名中名列全球第71名。在其他分項排名中，「危機管理」位居全球第6名，而「全球挑戰的永續發展策略」則並列全球第17名。

2025年泰晤士報高等教育特刊（Times Higher Education, 簡稱THE）「大學影響力排名」：東華在「和平、正義及健全制度」項目中排名全球第65名（全臺第5名），在「陸域生態」項目中排名全球第91名（全臺第3名）。

這些成效顯示東華自我評鑑制度不僅為內部品質控管機制，更已轉化為促進知識社會化與區域公共價值創造的行動平台。展望未來，東華將持續凝聚校內共識，深化自我評鑑的制度實踐與韌性，進一步將其內化為校園文化與治理語言，強化其作為主動反思與持續精進之驅動力量，全面實踐大學



▲東華榮獲 2024 台灣永續大學獎，包含「台灣十大永續典範大學獎」與「大學永續報告書白金獎」。（東華提供）

的公共責任與在地承諾，並與國際化與永續發展目標接軌，朝向具全球視野的責信型大學邁進。

高教永續與公共使命

身為一所綜合型大學的校長，我深刻體認東華在保存多元在地文化、帶動區域發展，以及培育多元優質人才所肩負的重要責任。面對少子女化、數位轉型、永續發展等高教趨勢與挑戰，學校必須主動調整角色與策略，強化社會連結與公共貢獻。為使東華的努力更具能見度與支持力，我提出以下幾點建議，以期作為未來政策與制度的參考：

一、強化區域型大學的評鑑指標設計

建議高教評鑑制度應強化對區域型大學貢獻的辨識與評價，特別是在地文化傳承、社區參與、師資培育、區域創生與教育可近性等面向。以美國阿拉斯加大學費爾班克斯分校（University of Alaska Fairbanks）為例，其州立評鑑機制特別納入對原住民族群與偏遠地區貢獻的評量模組，反映出教育評鑑不僅是學術表現，更是社會連結與文化實踐的體現。若能在評鑑制度中設計具地理敏感性與公共價值導向的指標，將有助於認肯東

華等地區型大學的特殊使命，並區別都市化標準與過度偏重研究成果與排名導向的指標，避免排擠區域多元性。

二、建立學生公平與歸屬感之績效指標與誘因制度

評鑑制度應超越單一的入學與畢業率，進一步評估學校在學生學習滿意度、心理健康等支持資源使用率，及支持弱勢族群上的成效等，建立專屬於「支持學生」的評鑑指標群。根據OECD《Education at a Glance 2023》報告，已有逾16國將學生公平納入高教品質指標，澳洲更透過高等教育參與及夥伴方案（Higher Education Participation and Partnerships Program）將其與撥款機制綁定。若我國能同步推動此類誘因制度，將有助於促使學校積極縮小教育落差，除可強化學校在教育正義上的積極性，也能具體回應國內社會對高教公共責任的期待。

三、將永續治理與發展，接軌全球淨零與SDGs納入績效指標

氣候變遷與永續發展已成為高教機構不可忽視的核心議題。建議將永續相關指標納入品質評鑑體系，包括氣候行動計畫、綠建築實踐、永續課程設計比例、校園碳足跡與能源管理、師生永續素養以及與社區合作推動韌性建設之綜合成效。建議具體實踐可比照QS Sustainability Rankings與THE Rankings等國際評比制度，鼓勵大學在邁向淨零與全球永續目標中扮演領導角色。東華自2020年起每年發布永續報告書，並於2022年加入臺灣永續治理大學聯盟，推動校務、課程與在地實踐三軌融合。若能與評鑑制度對接，將有助我國大學整體邁向淨零轉型。

四、賦予學生於品質保證制度中的參與權與正當性

學生的真實經驗對於評估教育品質至關重要，

因此學生不應僅是評鑑中的被動資料來源，更應作為制度共同建構的合作夥伴。建議評鑑制度應強化學生參與機制，從現行受評對象轉變為制度共同建構者，讓學生能參與認證訪視、課程評鑑與校務治理。英國高等教育品質保證局（Quality Assurance Agency for Higher Education）即設有學生代表審查員制度與學生自主評鑑報告管道。若能鼓勵各校設置學生品質諮詢委員會與回饋機制，不僅能提升評鑑制度正當性，亦有助學生養成公共治理與批判性思維，達到學習與參與雙重深化之效。

未來的高教品質制度應更重視高教的公共使命、包容性影響力與調適能力，而非僅以聲望與傳統績效為評量依據。區域型大學在此扮演不可或缺的角色，品質保證體系亦應與時俱進，賦予其應有的肯認與支持。

結語

東華自2008年起已完成並通過3次校務評鑑與3次系所評鑑，並正持續委託高教評鑑中心辦理系所品質保證認可。東華透過評鑑機制盤點內部潛能、形成對話平台、辨識結構性課題、強化制度韌性，進而能在自我評鑑中累積改進能量，在外部評鑑中深化責信文化。然而，評鑑的優點，不僅在於提供制度合規與品質控管的依據，更在於促進校內反思、引導策略發展、強化跨單位合作與組織學習。東華正透過將評鑑制度內化為大學治理的日常實踐，逐步形塑出以使命為導向、數據為基礎、文化為核心的品質保證體系。未來，東華將持續深化評鑑與治理的互動關係，回應高等教育所面對的快速變局與社會期待，並以「共學、共創、共好、共榮」的精神，實踐自由創造、在地深耕與全球永續的大學願景。🌱