

# 從校務評鑑到高教治理： 中正大學的品質保證理念與經驗

■ 文／楊家瑜・國立中正大學校務發展策略中心助理研究員兼執行秘書  
詹盛如・國立中正大學教育學研究所特聘教授兼副校長

臺灣高等教育的品質保證（Quality Assurance, QA）機制，在提升教育標準、增進國際競爭力及回應社會及政治變遷等層面上，具有其關鍵的意義。近年來，品質保證體系逐漸由外部監管，轉向校內自我評鑑，反映治理模式的轉型，亦有助於維繫教育品質及國際聲譽。在教育標準方面，臺灣高教評鑑中心透過計畫及機構認證，有效推動教學及課程改善（Hou et al., 2016）。同時，機構內部品質保證（IQA）逐漸形成品質文化，成為促進高教改革的重要驅動力（Hsu, 2023）。在國際競爭力上，臺灣積極與國際標準接軌，提升大學能見度及聲譽（Chien, 2023），而自我認可制度亦使校院能發展具特色的評估方式，展現差異化的優勢（Chen & Hou, 2016）。品質保證亦展現對社會及政治變遷的回應能力。政策由外部審查轉向內部評鑑，使大學擁有更高的自主權（Lin et al., 2021）。同時，教育部鼓勵自我評估，在問責及自主間取得平衡，支持多元化的高教發展。這不僅影響資源配置及發展策略，亦推動學習成果評估，以確保教育品質能回應社會及市場需求（Hsu, 2017）。然而，臺灣的品質保證仍面臨挑戰，如雙軌認證、自我認證制度需在自主及標準間維持平衡，為符合規範的機制也可能使大學校院品質流於形式化，忽略真正

的品質改進。此現象顯示，品質保證需持續檢討及調整，以發揮其對高等教育永續發展的價值。

## 治校理念及辦學特色

在品質保證制度的架構下，大學的治校理念及辦學特色，決定品質文化是否能真正落實。如要檢視品質保證的價值，更重要的是理解學校如何將理念轉化為行動。本段將以國立中正大學（簡稱中正）的治校理念及辦學特色為核心，說明其如何支撐校務發展並展現品質文化。本校自創校以來，以「積極創新、修德澤人」為立校精神，並以「自我成長、無私分享」為治校信念。歷任校長皆在此基礎上回應環境變遷，逐步形成自我定位及發展藍圖：以「創建國際一流大學，培養國家未來人才」為使命，自我定位為「國際合作及全球接軌之卓越大學」，而「人文與科技並重、跨領域整合、國際合作及多元特色」，則是本校願景發展的核心（國立中正大學，2025a）。然而，理念需要透過治理機制具體展現，以下說明本校如何將核心價值落實在辦學實踐。

在治理模式上，本校強調自由多元、積極創新，配合行政支援教學、研究，以提高效能。進一步以「新世代、新思維、新定位」統整教學品質、人文關懷、國際交流及學術創新，同步開源

以提升財務的永續；近年則以「智慧・行動・永續」為發展主軸，延續「前瞻、均衡、分享」的核心概念，聚焦培育具創造力、執行力及領導力的未來人才。治理的關鍵在於制度化，本校導入校務研究2.0（Institutional Research 2.0, IR 2.0）的資料治理架構及PDCA循環，把目標轉化為行動，以證據檢核並回饋精進，逐步使品質文化內化為組織日常運作（國立中正大學，2025a）。

為讓願景及理念落地實踐，本校於112至116年設定「國際化、未來醫學院、淨零碳排、智慧科技、資訊安全及社會影響力」為六大重點方向（國立中正大學，2022）。前述乃回應全國高教及產業的重點發展趨勢，亦引導本校在永續、數位等方向能有具體的方向和定位。以永續為例，本校成立專責單位（永續發展辦公室），完成碳盤查並以校園為場域，推動節能及電力韌性方案；以資安為例，導入國際認證課程及工控情境場域，使教學、研究及產學合作緊密連結。在人才培育方面，本校界定學生需具備四項終身能力：思考能力、生活能力、資訊、媒體與科技運用能力，以及工作能力。課程治理則透過三級三審確保課程、能力及目標的一致，並鬆綁學分結構，擴大跨域學習。跨域整合藉由不分系學程、50個跨領域學分學程（含微學程）及微學分制度，協助學生建構個人化學習路徑。國際化以EMI為核心，3個重點學院則已開設逾百門學士班及近兩百門研究所課程，並結合交換及合作計畫，提升學生國際移動力（國立中正大學，2025a）。數位素養則強化城市及資訊科技課程，並以本校網路及資通系統為實驗場域，培育學生成為具實戰經驗資安技術人才，以銜接產業需求（國立中正大學，2022）。倫理及社會責任方面，研究生須完成學術倫理課程，服務學習轉型為社會實踐課程，並透過USR計畫將專業知識導入在

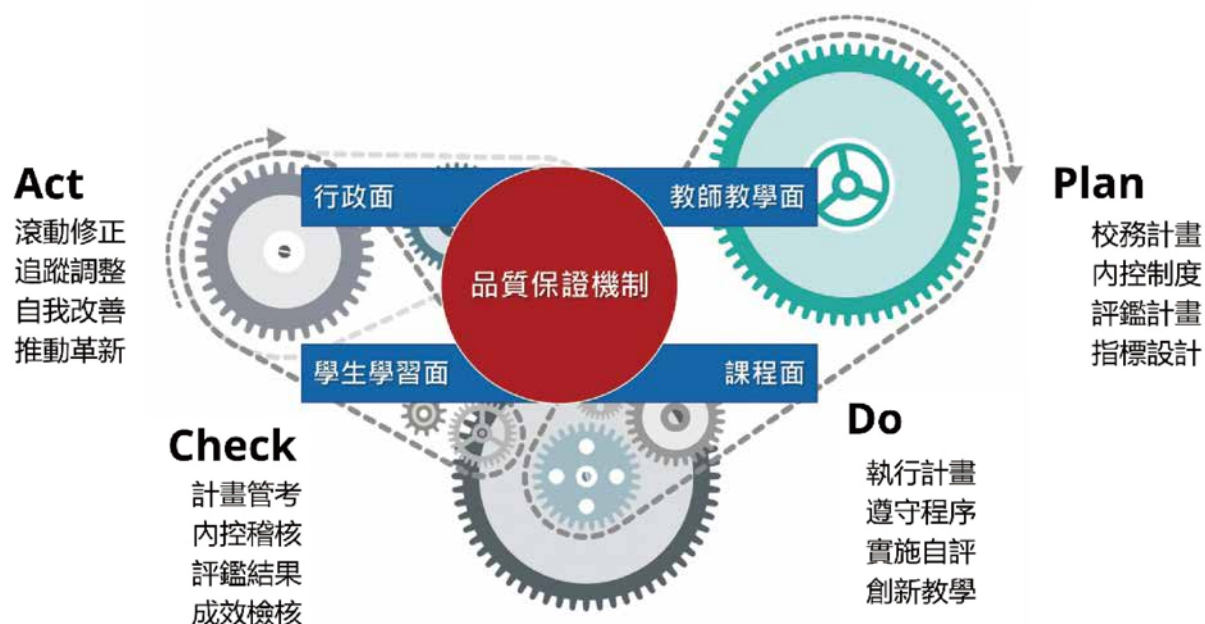
地議題，培育具全球視野的公民素養。

在治理方面，本校建立跨單位共識及溝通平台，將策略議題透明化並加速決策落地。IR 2.0儀表板的建置，將招生、學習、評鑑及管考資料整合，可回饋教學、行政優化。在師資發展方面，本校以「新進三年全方位支持」為主軸，提供教學減授、教學社群、研究補助及生活支持，並以多元升等管道對應不同學術路徑，輔以「紫荊學者獎」強化攬才留才。在學生學習成果方面，跨域團隊在iGEM等國際競賽累積亮眼成績；EMI學習滲透率在教學單位持續提升；不利生招生及支持則透過「嘉星計畫」擴大入學機會及學習輔導配套措施，註冊及學習成效穩定提升。在社會責任方面，以課程、研究及場域實作的串聯，及生活實踐室的設置，作為培育及創新基地；同時本校永續報告書亦持續獲獎，顯示本校在SDGs的機制運作上已有成效。

綜言之，本校著重在理念、機制、成果之間的循環及反饋機制，其中校訓及願景提供治校的價值基礎，IR及PDCA提供治理的著力點，EMI、跨域學程、資安及智慧科技等方案，則把治校理念轉化為課程及場域，USR及永續行動把學術能量轉換為社會影響。因此，治校理念並不只是因應外部評鑑要求才存在，而是藉由評鑑加以檢視及強化的自我治理邏輯，當品質保證成為校務日常、形塑為校園文化，特色便不再需要被說服，而會透過數據、成果及影響力來展現。

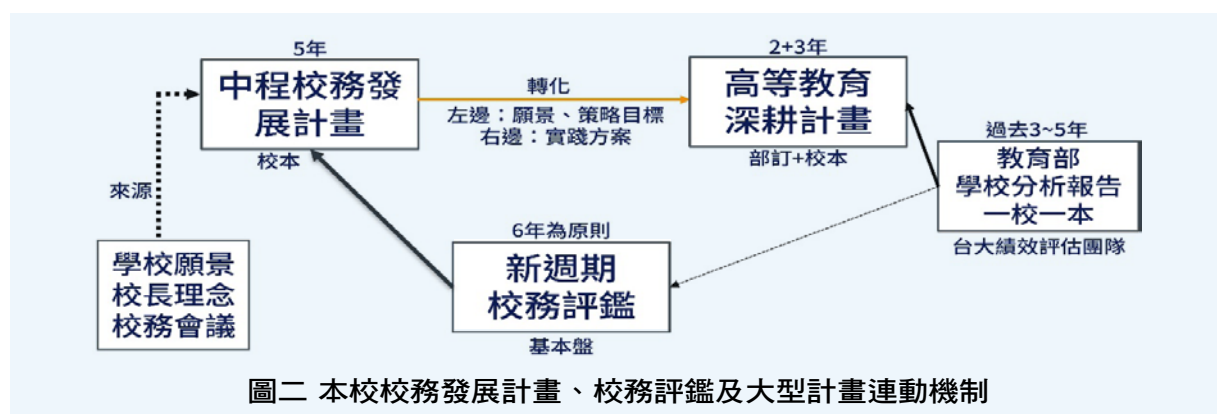
### 評鑑的價值及影響

在大學治理脈絡中，評鑑的角色兼具外部監督及內部改善的功能。本校以PDCA的運作方式，在行政、教師教學、課程及學生學習層面，建構內部品質保證機制；該循環中的「檢核」（Check）步驟，係透過持續的計畫（Plan）、執行（Do）、



圖一 以PDCA循環建立多元品質保證管理機制

資料來源：國立中正大學（2025a）。國立中正大學114年度上半年大學校院校務評鑑自我評鑑報告  
[未出版內部報告]。頁20。



圖二 本校校務發展計畫、校務評鑑及大型計畫連動機制

檢核（Check）、修正（Act）循環，推動課程革新、教師專業發展及校務資源的配置（國立中正大學，2025a）。此PDCA循環不僅提供校務發展推動現況的檢視功能，更促進組織學習及品質文化的落實，彰顯評鑑最核心的價值。從圖一的架構，顯示評鑑並非獨立的檢核流程，而是與行政、教師教學、課程及學生學習等層面緊密扣合的動力機制，透過不同環節的滾動，形成持續提升的循環，促使校務治理持續在檢視、修正的歷程中邁進。

此外，評鑑的影響力不應只是單項要求或任務，而是透過以資料為導向的校務運作機制（如：IR校務研究）來支撐，並與校務發展計畫、教育

政策相互連動。如圖二連動關係顯示，本校的中程校務發展計畫以五年唯一週期，奠基於學校願景、校長治校理念、校務會議所確立的方向，並轉化為具體的目標及行動方案；此計畫再透過評鑑機制接受檢視及調整，並與教育部推動的大型計畫如高等教育深耕計畫（簡稱深耕計畫）形成對接。深耕計畫每年由教育部及各校共同檢核執行情形，確保中程計畫能具體落實，並形成滾動調整的機制。其次，教育部每年發布的一校一本分析報告，則提供跨校比較的外部依據，回饋本校進行行動策略及校務發展目標的修正。綜言之，評鑑與中程校務發展計畫、深耕計畫、教育

部分分析報告之間，透過IR的串聯，構成一個循環機制，確保校務發展能在外部政策、內部改善之間形成動態平衡。

校務發展的調整和革新上，評鑑已展現實質效益；而在大型計畫推動、跨單位協作等層面，校務發展策略中心則發揮重要的角色，確保回饋能轉化為校務治理的實際行動。校務研究（IR）協助本校蒐集與分析校務關鍵資料，並逐步發揮決策智庫的功能，將外部建議轉化為中程校務發展計畫與大型競爭型計畫。例如，高等教育深耕計畫、素養導向高教學習創新計畫（XPlorer 計畫）、博士生獎學金補助計畫等，皆由校務發展策略中心透過跨單位協作加以推動，同時形成對教育部政策與校內治理的重要回饋。例如，以嘉星計畫為例，IR分析發現不利學生在擴大招生後，部分學生出現課業表現下滑的挑戰，據此推動助學措施強化學習支持，顯示數據驅動及評鑑回饋的鏈結。在課程資源上，依據評鑑建議降低必修比例，提升自由選修及跨域學習彈性。

綜上所述，評鑑已不再僅是單一的外部檢核，而是在PDCA循環下，透過教師、課程、資源及決策的相互牽動，逐步形成持續改善的治理模式。在教師專業發展方面，若教學意見調查連續低於3.5分，學校即啟動輔導機制，由教學發展中心協助改善。自109學年度起，教師評鑑未通過者須提出改善計畫，在學院支持下已有多名教師因此順利通過再評鑑，顯示評鑑的「Check」已從淘汰轉化為支持成長的契機。在課程品質方面，透過雙迴圈品保模式，學校納入畢業生及雇主調查，避免內部檢視的盲點，讓課程得以隨社會及產業需求持續調整。因此，從圖一至圖二所呈現的，不僅是PDCA的循環邏輯，更凸顯評鑑與本校校務發展計畫、教育部政策之間的鏈結，形成跨層次、多層面的互動。同時，評鑑的價值

不再僅是「是否通過」，而是透過IR資料治理的智庫功能，把外部監督轉化為內部改進的驅動力，此轉型讓評鑑成為校務發展的動力，也為品質文化及自我評鑑的內化奠定基礎。

### 品質文化及自我評鑑的實踐

本校的自我評鑑機制係為廣泛的定義，即校務日常治理的重要環節，並非僅止於回應新週期校務評鑑的要求。該機制係透過組織運作、資料治理（data governance）、PDCA持續追蹤的循環，逐步使品質保證從外部規範內化為組織內部文化。首先在制度設計上，本校於2025年改置校務發展策略中心（由原為校務研究辦公室及高等教育深耕計畫辦公室整合而成），該單位設置係為推動校務整體發展及規劃，善用教育資源使用，提高學生學習成效，提升校務專業管理能力及績效，以達成校務永續發展目標（國立中正大學，2025b）。換言之，該中心的目標在於以證據導向支持決策，確保校務發展能與國家教育政策、本校中程校務發展計畫緊密連結。其主要功能係針對本校中長程發展方向、學術發展、國際化策略、產學與推廣、招生及學生學習成效評估與提升機制等進行研議與策略規劃。換言之，該中心已建立及維護校務資料倉儲及資訊平台，提供校務發展及評鑑所需的關鍵數據；統合自我評鑑、深耕計畫及中程校務發展計畫指標及成果追蹤，形成滾動檢視的治理循環；此外，亦透過跨單位協調及溝通，推動行政、教師及學生共同參與，讓自我評鑑不僅是因應外部的要求，更是校務日常運作中持續改善、培養品質文化的重要機制。

具體而言，本校所建置的校務資料倉儲系統、校務資訊平台等，透過IR 2.0機制將資料治理融入校務發展，現階段已建置五大模組計241項指標，整合本校近五年數據，協助各單位掌握趨勢



並規劃改善方案；此外，為確保決策時將數據分析資訊納入治理核心，本校亦透過校內相關會議進行檢視、檢討、改善。前述機制不僅回應外部評鑑規範，亦讓數據治理逐步成為校務日常管理的一環。在成效上，自我評鑑的機制已有具體實例，例如在課程面向，本校依據各種外部評鑑建議，全校調降必修學分比例，增加自由選修學分的空間，以支持學生跨域及自主學習；在教師專業面向，對於教學意見調查分數低於標準的課程，有由教學發展中心建立晤談及輔導流程，受輔教師接受協助並落實改善。

然而，此自我評鑑機制亦面臨挑戰。首先是行政負擔過重、資源有限，導致各單位在資料蒐集及分析上遭遇瓶頸，因此如何提升基層行政人員的資料素養，將是未來強化品質文化的重要環節之一。其次，則是參與的層面可更為多元與普及，如部分師生或單位在過程中缺乏充分意見表達，限制全校共識的建立。再者，制度化的過程亦存在拉扯：一方面需要標準及資料來強化治理，另一方面亦可能壓縮創新空間，使單位過於追求單一評鑑的指標，而忽略長期發展的目標和價值。

整體而言，本校以自我評鑑制度的組織、數據及參與為基礎，進而型塑品質文化，使「自我檢視→持續改善」成為校務運作的基礎要素，讓評鑑逐步從外部規範，轉化為內部品質確保的共識，形成内生性的品質文化。

### 未來高教政策及品保制度建議

臺灣高等教育正面臨前所未有的挑戰和轉型，更受國際發展趨勢所影響。如少子女化持續衝擊招生、學校的存續，AI及數位轉型逐步改變教學及研究的型態，國際化競爭加劇又同時面對地緣政治之不確定性，永續發展目標（SDGs）也成為全球高等教育機構不可或缺的使命。在此脈絡

下，高等教育政策及品質保證機制，將從單一的外部監督，轉向兼顧差異化、多元化及組織內化的架構，始能在快速變動的環境中保持韌性及創新（Chen & Hou, 2016）。在這些趨勢下，未來高等教育政策及品保機制的規劃，需要回應外部環境挑戰，同時還需兼顧大學內部治理的需求（Hsieh, 2016）。以下將分別從政策面、制度面提出具體建議。

首先在政策面，少子女化已使臺灣進入總量萎縮的新常態，直接衝擊學生來源及校務經營，若以傳統的共通性指標檢視所有學校，將難以反映不同類型、不同規模大學的多元價值。因此，在政策規劃及擬定上，建議宜有多元化、差異化的評鑑架構與指標，讓不同類型、不同功能的大學展現不同的價值及特色，維持高教體系的多元發展（Harvey & Newton, 2007）。其次，AI及數位轉型不僅與教學革新相關，更是人才培育模式的重構。政府可以鼓勵大學運用數位科技於品保機制，支持AI革新課程架構、教學回饋機制，並且提供經費和誘因，協助資料治理的機制，避免數位落差（Rathod, 2025; Xu, 2025）。

至於在品保制度面，外部評鑑應從單純的監督檢核，轉化為品質文化之內化，使評鑑不再只是外部壓力，引導大學朝向自我學習、持續改善的文化（Chen & Hou, 2016）；換言之，關鍵宜放在歷程及循環，而非一次性的合格標準。其次，臺灣現行的品保制度已同時包括外部評鑑及自我評鑑，前者提供跨校比較及客觀視角，後者能貼近校務脈絡及檢視內部治理（Chen & Su, 2014）；兩者在制度設計上有其互補性，但是真正落實自我改善，仍有待商榷。再者，臺灣的品保機制已逐步導入資料治理及校務研究，各校也多已建置資料倉儲及跨系統整合機制，用來追蹤學生學習及校務運作成效（林靜慧等人，

2017)。然而，現階段多數應用仍停留在報表產出、計畫管考，距離將資料深化為支持決策、持續改進或者是革新校務制度方面，仍存在實務上的落差。未來可思考如何進一步強化資料素養及文化，讓行政、教師及學生能共同理解並善用資料，將其內化為決策依據及品質改善的行動，則仍有賴各界共同努力。

總而言之，臺灣的高教政策及品保制度，已逐步邁向差異化、多元化，但在實踐過程中如何讓

品質文化在組織中紮根，真正轉化為校務日常的自我改善機制，應是未來持續努力的方向。此外，各校雖已普遍建置IR校務研究的機制，但如何深化資料素養、機制及文化，使其內化為決策參考，更是未來值得思考的方向（楊家瑜、詹盛如，2023）。展望未來，如何將評鑑轉化為提升品質的動能、型塑品質文化，實為臺灣高等教育在全球競爭、回應社會責任的重要課題，亦是未來政策設計及制度調整的關鍵方向。📖

#### ◎參考文獻

- 常桐善（2020）。院校研究的組織支援及管理。*高等教育研究*，41（3），51-60。
- 國立中正大學（2022）。國立中正大學112-116年度中程校務發展計畫[未出版內部報告]。國立中正大學。
- 國立中正大學（2025a）。國立中正大學114年度上半年大學校院校務評鑑自我評鑑報告[未出版內部報告]。國立中正大學。
- 國立中正大學（2025b）。國立中正大學第530次行政會議紀錄[未出版資料]。國立中正大學。
- 林靜慧、陳俊宏、施慶麟（2017）。建立以數據驅動教育決策的學生學習成效平台。*教育研究月刊*，280，17-29。
- 楊家瑜、詹盛如（2023）。高等教育資料治理：英國經驗及其對我國之啟示。*教育研究月刊*，350，109-127。
- Chen, K. H.-J., & Hou, A. Y.-C. (2016). Adopting self-accreditation in response to the diversity of higher education: Quality assurance in Taiwan and its impact on institutions. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/S12564-016-9415-z>
- Chen, K. H.-J., & Su, J.-L. (2014). A comparison study of the self-accreditation systems in Taiwan and other three countries/areas in the Asia-Pacific region. *Higher Education Evaluation and Development*, 8(1), 85-103. <https://doi.org/10.6197/HEED.2014.0801.04>
- Chien, W.-C. (2023). Internationalization of quality assurance and the international quality of higher education in Taiwan. *Higher Education Evaluation and Development*, 17(2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/heed-08-2022-0032>
- Harvey, L., & Newton, J. (2007). Transforming quality evaluation: Moving on. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation* (pp. 225-245). Springer.
- Hou, A. Y.-C., Chiang, T. T.-L., Chan, Y., Chen, K. H.-J., & Jiang, C. L. (2016). Quality assurance and its result use in Taiwan higher education: Implication on fully accredited and non-fully accredited institutions. In E. Hazelkorn, H. Coates, & A. C. McCormick (Eds.), *Research handbook on quality, performance and accountability in higher education* (pp. 171-188). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781785369759.00041>
- Hsieh, C. C. (2016). The case of Taiwan's higher education reform of quality assurance. *Higher Education Policy*, 29, 437-463.
- Hsu, Y. P. (2017). *The development and impact of the quality assurance system on higher education in Taiwan*. [Doctoral dissertation, University College London]. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1535451/>
- Hsu, Y. P. (2023). Developing quality culture in higher education in Taiwan: The changes within quality assurance mechanisms. *Studies in Higher Education*, 48(11), 1741-1753. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2212270>
- Lin, A. S. R., Hou, A. Y.-C., Chan, S.-J., & Chiang, T. (2021). Quality assurance in Taiwan higher education: Regulation, model shift, and future prospect. In A. Y. C. Hou, T. L. Chiang, & S. J. Chan (Eds.), *Higher education in Taiwan: Global, political and social challenges and future trends* (pp. 65-81). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-4554-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-15-4554-2_4)
- Rathod, R. (2025). The use of artificial intelligence in the e-governance of higher education institutions. *Shodh Sari*, 4(3), 202-208. <https://doi.org/10.59231/sari7847>
- Xu, X. (2025). Construction of evaluation and quality assurance systems in higher education. *Journal of Higher Education Research*, 5(6), 554. <https://doi.org/10.32629/jher.v5i6.3386>