

從大學評鑑到建構臺灣的高教品質文化

■ 文／楊銘賢・輔仁大學資管系退休講座教授

筆者在產業界工作多年後到大學任教，初期頗為訝異大專院校雖被視為高教產業，卻不像產業界有完整的品保體系。後來有機會參與技專院校的資管類科評鑑，發覺評鑑工作就好像品保體系中的外部稽核，對於學校經營品質發揮不錯的督促效果。那時就想到國內若有系統地導入大學評鑑，或許能引導高教產業品保體系之建構，有助於各大學達成其經營使命與教育目標。雖然臺灣高等教育評鑑之實施起自1975年，但直到2005年《大學法》第5條修正案賦予教育部辦理大學評鑑之責，才開始正式法制化及有系統地運作（何卓飛，2012）。此時，我的想法終於成真。

大學評鑑的政策沿革

早期的評鑑主要是學門評鑑，2007年頒布的《大學評鑑辦法》（2016）則將大學評鑑分為校務評鑑、院系所及學位學程評鑑、學門評鑑、專案評鑑四類。其中，院系所及學位學程評鑑對院、系、所及學位學程之課程設計、教師教學、學生學習、專業表現、圖儀設備、行政管理及辦理成效等項目進行評鑑，因其直接針對所有教學單位進行評鑑（主要為系所評鑑），故影響層面最為普遍且深入。

自2006年起，國內大學系所評鑑已歷經兩個週

期的實施與發展，第一週期系所評鑑於2006年至2010年辦理，共計辦理79所學校共1,878個單位；第二週期系所評鑑與通識教育評鑑一同辦理，於2012年至2016年，共計辦理83所學校共11,847個班制（高等教育評鑑中心，2025）。這樣大幅度的評鑑雖給受評單位帶來很大衝擊，但以我參與評鑑工作的感受則認為，此種直接讓系所面對壓力的評鑑，亦能由系所往上推動給受評單位組織上下前所未有的動能，創造單位經營上難得的質變契機。由於我在2003年擔任輔仁大學（簡稱輔大）管理學院院長時開始推動AACSB的認證申請工作，並於2005年4月率先通過認證，因此輔大管理學院被教育部指定為免系所評鑑單位。此國際認證與系所評鑑雖皆強調辦學品質與成效，然因本學院免除評鑑之故，系所動能相對他校有時就會較不足，我們的經營便得用較多由上往下帶動系所的功夫。

2017年教育部在系所評鑑上有重大政策轉變，宣布一般校院與技專校院的系所評鑑改由各校自行決定是否辦理及其辦理方式（高等教育評鑑中心，2025）。是時，贊同者認為此政策可緩解大學的行政負荷，減少勞師動眾，甚或免再勞民傷財，因此頗受一些教師歡迎。但也有些學者擔心好不容易，歷經十年光陰勉強建立起來的高教品

保體系會否因此鬆垮下來。個人以為，系所評鑑在品保體系中的作用好比外部稽核，而一般的品保體系在少了外部稽核之後，其品保體系的實施動能便不易維持，品保體系或許不致鬆垮，但對於形塑良好的品質文化必有不利影響。好的品質文化是組織的關鍵競爭優勢，只是它需要較長時間的發展（Alotaibi et al., 2013）。因此，從建構品質文化提升臺灣高教競爭力的觀點來看，此項政策或許來的有點過早。

我參與大學評鑑的經驗

個人於大學任教期間，審查、評鑑、認證的相關經歷還滿豐富。大學評鑑的四種類別都參與過，系所評鑑的二個週期內每年都擔任評鑑委員，除了一般校院外，技專校院的資管類科也深度參與。在這個過程中，我的收穫甚多，除了在評鑑工作累積一些心得外，對於學術界的生態更了解，也在高教機構的組織經營及大學教師的教學、研究、服務等方面，經由觀察到的創新案例獲得不少啟發。

如前述，系所評鑑是大學評鑑中影響層面最普遍且深入的一種，雖然初期難免有些缺失，但在主辦單位（財團法人高等教育評鑑中心基金會、社團法人台灣評鑑協會）、受評單位及所屬學校、評鑑委員們等多方的努力與學習中，評鑑的制度日趨完備，實施過程也漸圓滿，雖然確實動員不少人力，但也讓評鑑的效果直接觸及基層教學單位。我認為，系所評鑑不僅是對大學的教學單位進行總體檢，藉由學術界的同儕，幫助系所了解現況的優缺點，找出個別的特色，提供後續發展之參考。更重要的是，讓大學經歷各種評鑑過程中逐步摸索、學習而發展成的品保體系，透過教學單位的實際參與，能展現最佳的可行性與實施效果。

當然，評鑑對於大學的影響或效果因校而異。有些學校本來就想經由完備品保體系改善自身的

經營績效，或者認為評鑑可幫學校提供改善建議，對於受評自然樂於配合。他們不僅會做好準備，提供適切報告與具體佐證，亦從與委員互動中學習，幫助學校改善，甚或藉由評鑑的外在力量，提升內部改善的力道。對於此種真心面對或借用外力者，評鑑對他們的影響或效果應該是正向的多，而那些只想應付過去就好的學校，影響或效果肯定會較差。另外，委員的準備，包含委員對評鑑的認知及在評鑑過程中的態度與行為，也會經由受評單位人員與之互動的感受，干擾評鑑對於大學的影響或效果。

評鑑對大學的影響

受評單位的評鑑準備作業繁複，管理技能在評鑑到來時有助其增進效率與減少錯誤，平時則能提升其經營效能與品質，因此評鑑使得大學更重視管理。大學評鑑的委員來自同領域的資深專家學者，他們在評鑑前須接受相關訓練，評鑑時提供意見給受評單位，回到其所屬教學單位時，通常也會在單位接受評鑑時提出意見供參考，這種評鑑委員的學習與擴散效應，使得評鑑的知識轉移效果特別顯著。

評鑑的實施強調計畫、執行、檢核、改善的管理循環（Plan-Do-Check-Act, PDCA），兩輪的系所評鑑下來，國內大學大抵都懂得該如何應用PDCA循環做好經營管理。在過去，從一個管理領域學者的角度來看，個人覺得大學的經營管理概念普遍有待加強。經過這一段時間直接或間接地接觸評鑑、認證，大家對大學的教育目標設定、課程設計原則、教師教學方法、設備規劃管理、教學品保系統等管理知能，都有了一定程度的認識。

大學評鑑的另一正面影響是，它給了受評單位主管一個推動轉變的機會。組織的變革是不容易的，利用外在環境的變化，如法令的改變、新競爭者的崛起、重要供應商或客戶的要求等，是常

見的推動轉變時機。傳統大學的主管威權比一般產業弱，一方面因教授的專業性與自主性高，另一方面則是任期制甚或輪流做的關係，在公立大學尤其如此。因此，借用評鑑的機會，在評鑑前後進行改善的阻力會較低。

知道該如何做是一回事，真的能落實到日常管理中，才能將評鑑對大學的這個影響深化為實際效果。例如，評鑑或許讓大學學會應用策略規劃的SWOT分析，研擬自身定位及對應的競爭策略；但執行的結果可能因為策略的不合適、未能適時因應環境而調整，或未能投入必須的人力、財務等資源到策略計畫中，而無法達成預期的結果。因此，主管領導能力強、團隊執行能力強、組織擁有競爭所需的策略性資源者，其因評鑑所帶來的效果便較佳，即評鑑的影響效果因各校條件差異會不同。

評鑑對大學有惕勵的作用，透過對互動關係人公開相關資訊等途徑，它提醒實際經營的各級主管用心辦學，善盡管理責任，領導所屬共同實現教育目標。傳統上，大學的經營發展主要是主管與職員的責任，而教學單位的教師做好自身的教學、研究與服務工作，學生認真學習即可；系所評鑑讓教師、學生有更多參與所屬單位發展規劃與執行檢討的機會，不僅改變了這項認知，對大學的經營管理應該也有正向的影響。

延續大學評鑑效果 建構高教品質文化

經由大學評鑑，多數學校都體認到品保系統的重要，規劃了一套品保系統正在實施中。並且，

他們也知道有效的經營管理方能提升大學的競爭力，特別是在面對少子女化浪潮衝擊的當下。然而，國內大學的品保系統畢竟導入不久，經營管理的概念與應用也剛起步，雖然已產生正面影響，但實質效果仍不顯著。因此，尚需要持續推動一段時間，方能真正紮根基層，發展成組織運作的基本能力，進而穩定地展現在大學的辦學品質與經營績效上。

少了系所評鑑的強大外力助援，對於國內大學發展前述重要的組織能力雖然不利，但我衷心期許大學的經營者能持續推動，努力發展完備的品保系統與經營管理能力，俾建立可持續的競爭優勢，以因應競爭激烈的高教產業環境。我相信，只要每位經營者都具備旺盛的企圖心與良好的領導能力，找到具使命感的合適人才組成核心團隊，在管理制度上適度地強調各單位的經營責任與重視教育訓練，特別是新任主管的職前訓練，堅持推動下去，假以時日，必可達成此項目標。當然，此項發展長期競爭力的策略目標可能要較長時間方能實現，為了減輕內部的阻力，尋求外部評鑑或認證機構的幫助也是值得考慮的。

完備的品保系統與經營管理能力好比高教產業的基礎設施建設，是大學重要的長期投資。個人覺得，近期很多大學因經營不易的關係，往往只重視討好市場的短期措施，不願投資心力於改善經營體質的長期作為，此種急功近利的經營心態極不利學校的經營與發展。期望國內大學都能好好在基本面向下功夫，建構出具競爭力的臺灣高教品質文化。🍎

◎參考資料

Alotaibi, F., Yusoff, R. Z., and Islam, R. (2013). Assessing the impact of total quality management practices and quality culture with competitiveness of Saudi contractors. *American Journal of Applied Sciences*, 10(6), 638-645.

何卓飛（2012）。大學教育評鑑政策未來發展方向—教育部對各界批評大學評鑑之回應。《評鑑雙月刊》，36，1-7。

高等教育評鑑中心（2025年8月13日）。關於系所委託辦理品質保證認可。https://www.heeact.edu.tw/1151/1196/1497/1354/16055/大學評鑑辦法（2016年11月07日）修正公布。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL041732