

探討高教品質保證的價值： 東海大學的治校理念及特色

■ 文／張國恩・東海大學校長

林惠真・東海大學研發長

邱浩修・東海大學研發處校務發展組組長

黃詣淳・東海大學研發處校務發展組同仁

黃筱鈞・東海大學研發處校務發展組同仁

東海大學（簡稱東大）首任校長曾約農先生曾說：「開創將是我們的格言（*Pioneering will be our watchword*）。」植基於博雅、勞作等傳統典範，本校實踐「求真、篤信、力行」的精神，研發促使社會進步的科技與知識，以培育專業、宏通、多元、開創的東海人為使命。

東海大學的願景與治校理念

近年來伴隨國際變遷趨勢、科技極速發展、多元價值興起，及少子女化衝擊等現象，加上近年疫情改變生活與教學型態及全球對永續議題之關注，都為大學校院帶來巨大的挑戰。東大除了要確保原有的優勢，更要開創新局，朝向更積極開放的校園特色發展。為此，本校研擬教育新思維，訂定新方針，以「一所具有深厚博雅底蘊的未來大學」為願景，並以「行政革新、跨域典範、永續發展與國際接軌」四大構面作為治校理念，具體實施策略如下：

一、行政革新

精實行政創新、落實行政效率，盤點學校現有組織進行架構調整，精簡總務、會計與人事程序，提升校務運作與治理績效。

建立重點校務營運的校級管考制度，導入行政與教學單位團體績效考核；同時完善教師多元獎勵、升等、評鑑等管道；強化職員工的教育訓練、獎勵與升遷制度，建立積極向上與公平合理之運作機制。

二、跨域典範

鬆綁修課規定與學程開設限制，改革全校共同與通識課程、大一中文、大一二體育，並拓展外部教學資源、推動跨域課程與創新教學，開拓學生多元學習及終身學習管道。

持續深耕於培育學生品格與博雅、基礎與專業的養成，建立生涯輔導機制及數位學習歷程檔案，以協助學生規劃職涯藍圖、介接職涯之自主學習。

三、永續發展

聚焦特色教研與擴大產學量能，依據特色或跨域需求禮聘名師及延攬優秀新進教師，帶動跨領域研究，促進師生教學研究及產學交流效益。

推動教學單位「一系所一標竿」計畫，建立東海品牌特色；並訂定校園永續發展策略，落實大學社會責任，致力於校園資產活化及文化資產保存，營造永續的綠色校園。



▲路思義教堂由建築師貝聿銘與陳其寬共同設計，為東大的校園象徵。（東大提供）

四、國際接軌

促進國際合作與全球布局，以重點姐妹校及交流計畫為基礎，推動「一系所一國際合作案」，開展國際能見度；擴增實質國際合作交流，活絡院系國際學術交流網絡，提升國際移動力、拓展學生國際足跡。強化境外生輔導機制，提升雙語化學習場域，提供師生更完善的國際服務。

立基於本校優勢及豐碩的歷史成果上，東大致力進行組織革新，推動開放式的大學政策，落實以學生為主的目標學習導向，肩負大學之社會責任，持續扮演永續指標與教育融合的推動者；並鏈結各方資源打造開放環型大學，將東大打造為開放的學習中心，培養更具世界觀與韌性包容力，且具有全球移動能力的東海人。

評鑑的價值與意義：

一場大學辦學的健康檢查

面對臺灣高等教育少子女化衝擊、國際化競爭壓力及新興科技帶來的快速變遷，不僅是大學的辦學模式與人才培育策略需要與時俱進，大學校院的評鑑機制也應跳脫制式化的檢核框架，發揮其引導作用，協助各大學校院依據自身特色與發

展定位，逐步朝著辦學目標邁進。評鑑依據相對客觀之標準，提供學校自我檢視與持續精進的機會，透過外部或內部評鑑自我檢視校務發展、課程設計、師資質量、教學研究及資源配置等方面之執行成果，並藉由評鑑發現學校的優弱勢與定位，將評鑑結果回饋至校務推動，使學校持續自我改善，永續發展。

評鑑就如同一場辦學的「健康檢查」，全面地檢視自身的現況與策略，發揮特色與優勢的同時，也幫助我們坦承面對問題，找出不足之處。東大擁有獨特的博雅教育和勞作教育傳統，自創校之初便持續深耕至今。隨著時光荏苒與世代更迭，勞作教育也曾引發兩極的評價，但我們持續地自我檢視、反覆調整，融入全球永續發展目標與現在社會的多元需求，結合「環境、社會、文化、生活與生態」五大領域創新課程，在保留其培養學生現代公民意識的教育體驗外，賦予其新的意義。

透過評鑑，我們亦能不斷檢視辦學策略與教學現場實踐的落差，並勇敢地、持續地進行改善、推動創新。為了逐步縮小策略與實踐的落差，東大推動管考制度，定期檢視行政KPI、校務發展

計畫 KPI、重大工程進度與會議決議等項目，以確保重點工作的執行與落實。除此之外，我們也建立了公平客觀的績效導向考核辦法，以平衡計分卡評估團隊執行績效，激勵團隊合作、凝聚團隊朝共同目標努力。同時，我們致力完善行政人員的晉升與獎勵制度，及調整教師的獎勵、評鑑與升等制度，建立一個公平合理、積極向上的行政運作機制。

在學生學習成效方面，提供完整的學習架構與支援系統，推動課業與課外學習規劃師輔導機制，讓學生課業與課外活動、生活及職涯皆獲得輔導與支持。同時藉由完善的輔導機制，開拓多元學習管道，讓學生可以將學習成果轉化為具體行動，也能回饋至教學，實現教與學的相輔相成。

在評鑑指標中，大學社會責任（USR）與聯合國永續發展目標（SDGs）日益受到重視，東大植基於豐碩的歷史成果，致力於教學研究、地方鏈結、永續校園，並以校務發展計畫「跨域典範、永續發展」構面扣合社會責任及永續發展。在「社會責任」層面，積極推動大學社會責任實踐計畫，設置大學社會責任實踐基地（USR Hub），從連結在地核心社會議題出發，重視在地連結與培育跨領域人才，整合師生與課程，帶領學生參與實踐，培育跨領域創新思維人才，透過連結校內外夥伴，為實踐大學社會責任累積更多資源與量能。在「永續發展」層面，則整合校內單位，鏈結SDGs，匯集多領域學者擬定八項主題策略，合力編撰《永續校園白皮書》，擬定校園永續發展策略；推動「勞作教育4.0」，以SDGs為主軸的實作體驗式勞作教育，從實踐中建立永續素養並做出可量化減碳貢獻，促進低碳永續發展，持續落實綠色校園與智慧校園淨零碳排放目標。

上述說明可以看出東大讓評鑑成為促進校務治理、精進教研能量及永續發展持續進步的動力，推動「行政革新」校務發展方針，從最基礎的行政端進行管控，即時回饋第一線所遭遇到的問題與困難，滾動式調整、調配資源，以確實落實校務發展策略。評鑑的結果不是終點，是落實目標的過程，更是一個改善與創新的起點。

東海大學建立品質保證文化的策略與成效

本校為落實行政人員管理，建立品質保證文化，設置個人及團體之績效考核制度，建立績效導向之組織文化。同時推動四大管考制度，分別針對「校務發展計畫」、「行政」、「工程」，以及「公文」四個專項分別進行管考。

「校務發展計畫管考」由秘書室每學期召開管考會議，請各單位報告上學期校務發展計畫的執行成效與亮點，並說明下學期計畫目標或調整方向，以適時討論資源分配或滾動式調整計畫細項。自112學年度實施至今，已召開3次管考會議，涵蓋26個一級單位，包含17個行政單位共135個計畫；及9個教學單位共53個計畫。

113年6月更彙整「校庫、獎補助、排名」等重要項目及定義修正「一系所一標竿」指標，依據「典範教學、跨域研究、產學合作、國際鏈結」分類，並分別舉辦工作坊、召開教學單位協調會，詳細檢視各院系的自選方向與預期成效是否符合校務發展目標，作為教學單位修訂校務發展計畫之參考。

「行政管考」是針對受列管的行政作業項目，執行進度的追蹤，除了由列管單位定時回報外，每月更召開管考會議確認執行之成效及困境，確保各項行政業務得以實施和達成。「工程管考」則是對於校內重大工程進行進度管控。「公文管



▲綠蔭扶疏的文理大道。（東大提供）

考」則是列管重要公文追蹤後續執行狀況，113學年度進一步增修管考功能至公文系統，使用者可直接檢視公文批註列管及計畫來文列管狀態。

此外，在校務評鑑與系所評鑑之機制分述如下：

一、校務評鑑

為妥善籌備第三週期校務評鑑及推動自我評鑑事務，本校聘任自我評鑑指導委員，強化自我評鑑諮詢與指導之品保管控；並召集校內一級行政及教學單位，推派窗口組成評鑑工作小組，依據財團法人高等教育評鑑中心基金會（簡稱高教評鑑中心）規劃之項目指標，盤點各單位資料，掌握全校資料現況。同時由評鑑主責單位研究發展處制定校務自我評鑑實施計畫，經校評鑑委員會議討論並推派校務評鑑四大項目召集人及主責單位，執行自我評鑑作業。

為求自我評鑑制度之完善，本校修訂「自我評鑑辦法」，確立自我評鑑程序及委員聘任程序；修訂「自我評鑑指導委員會暨校評鑑委員會組織章程」，增聘國際長、公事處處長、人事及會計主任為校評鑑委員會成員，完備校內評鑑組織。

另外聘請8位來自校外之「校務自我評鑑訪評委員」，由具高等教育校務行政經驗之教師或具教育評鑑專業之學者專家擔任。除了書審本校評鑑報告書，並邀請委員蒞校進行一日之實地參訪，行程包含：學校簡報、參觀學校設施、座談及晤談等，由委員提供專業建議，使本校完備校務評鑑之籌

備。續於114年6月2日至3日順利辦理校務評鑑實地訪評。

二、系所評鑑

教育部於106年將系所自我品質的管控交還各校自行規劃辦理，延續前一週期系所自辦外部評鑑的精神，本校於108年申請高教評鑑中心「大專校院自辦品質保證認定」，為學校建立更穩固的自我品保文化。

在前一週期系所自辦評鑑奠定的基石下，本校對自我評鑑之機制與運作程序進行全盤的審視及改善，制定「自辦品保機制實施計畫」，並於109年6月獲得高教評鑑中心認定通過。後續依據此實施計畫辦理自辦品保作業，彙集並編制「自辦品保結果報告」，於110年12月得到高教評鑑中心全數認定的肯定。

為持續追蹤各單位自我改善狀況，全數受評單位依據訪評委員建議事項，擬訂自我改善計畫及具體作法，提出需院校協助之共通性問題，協請行政單位進行討論；本校亦持續追蹤檢視中長期自我改善情形，以完備自我評鑑之檢討及改善。

綜上所述，東大在整體校務治理與經營上，積

極推動多項改革，從根本的「行政革新」做起，導入創新管考機制，打造高效率的行政運作機制與團隊。進而成為學校經營的強力後盾與支持系統。

對高教政策及品保制度的建議

面對未來高等教育接踵而至的挑戰，我們認為評鑑的制度應當持續進化，才能真正發揮其引導大學發展的潛力。

一、簡化評鑑流程：提升效率與減輕行政負擔

評鑑流程應避免過度繁瑣，評鑑報告也應避免重複填報作業，造成耗費大量行政資源。評鑑的目的應是幫助學校自我檢視，進而精進與學習。

在量化成果的呈現上，應建立跨部會資料網絡，善用校務資料庫或校務資訊公開平臺串接評鑑指標，減少重複填報與紙本資料收集的時間，使評鑑資料的收集與分析更加效率化與精準化。

在評鑑指標的設計上，可聚焦於目標導向的關鍵績效展現，避免過於繁複或瑣碎的檢核指標，協助受評單位提升評鑑效率及減輕行政負擔，將更多精力與資源投入實質的教學與研究發展。

二、尊重大學自治：強化內部品質保證機制

評鑑制度與指標容易影響學校執行政策之彈性與決策方向，評鑑應鼓勵大學多元發展與特色展現，建立內部品質保證機制，而政府則扮演外部輔導角色，成為幫助大學精進自我的鷹架，而不應以評鑑機制或結果過度影響學校自治。大學評鑑應更側重於引導學校進行自我反思和持續改進，而非只是外部的監督或排名，我們相信大學辦學要以「翻轉教育思維」迎向未來，建議在評鑑制度的設計上，能給予學校更多彈性，強化學校的自主性，以及須對學生與社會負責的使命。

三、突破評鑑困境：避免流於形式

臺灣擁有為數眾多的大學院校，考量到各大學擁有各自獨特的辦學特色、發展方向，再加上所處地域的差異，評鑑制度應具備更高的彈性，允許學校在符合基本規範的前提下，發展獨特的教育模式，打破一致性的標準，鼓勵學校發揮自身優勢，展現多元辦學價值。

現今評鑑機制仍著重於報告與佐證資料之呈現，成效檢視實難以客觀評估；同時採用一體適用的評鑑指標，容易忽略各校定位之差異與特色，也容易流於形式。建議評鑑方式可以結合量化數據與質性評估，依據學校之特色彈性調整不同評鑑指標，亦可鼓勵學校提出特色項目，再由委員評核其策略規劃與執行成果。

四、連結資源配置：評鑑結果應更具支持力度

在資訊傳遞快速的時代，大學的辦學不應只侷限於校內資源，我們認為大學應敞開校門，積極引進產業、企業、甚至國際組織的外部資源，鼓勵開放與跨域，將外部資源引進學校。評鑑結果應更加對應至學校後續補助款分配、計畫申請、彈性政策等機制；對於有特色但資源不足的學校，也可以提供校務發展的獎勵機制，並非藉著評鑑一味給予懲罰，透過評鑑實質地鼓勵學校持續進步與創新，共同營造優質的高等教育環境。

未來高教品質保證政策應走向不再只是「查核與監督」，而是「鼓勵與支持」；不再只是衡量通過與否，更要鼓勵創新與開放、支持跨域與永續，以大學社會責任為核心，落實多元並進、量質並重、彈性適性的評鑑機制。如此一來，才能有效透過評鑑制度，發揮評鑑的價值，協助大學在面對國際化、少子女化、資源有限等壓力下，持續進步與創新，並回應外部社會與時代趨勢的需求。