

2025年高教品質論壇： 以校務研究驅動大學教育品質保證

■ 文／許嘉寶·高等教育評鑑中心助理研究員

當校務研究（Institutional Research, IR）遇上品質保證（Quality Assurance, QA），會為大學治理與高教發展激盪出什麼樣的火花？在全球高等教育邁向績效導向與證據本位決策的浪潮下，校務研究成為支持大學策略規劃、資源配置與持續改善的核心機制，同時，它也是大學治理團隊必須積極培力與深化的專業領域。

財團法人高等教育評鑑中心基金會（簡稱高教評鑑中心或本會）致力與大學共同提升高等教育品質，於2025年12月26日舉辦第五場高教品質論壇，主題為「以校務研究驅動大學教育品質保證」，由本會李德財董事長主持、陳毓文處長引言，邀請臺北醫學大學（簡稱北醫）吳麥斯校長擔任第一位講者，主題為「大學校務研究之發展概況：從專業組織建立到支持校務治理的實踐與展望」，而由本會前董事長黃榮村教授擔任第二位講者，主題為「TAIR十週年Quo Vadis？」。論壇由本會引出從校務評鑑所觀察到的校務研究現狀，由兩位講者分享目前大學校務研究之概況及面對之挑戰，並說明因應國際趨勢、教育變革、人工智慧科技興起等挑戰，大學須如何善用校務研究，落實自我改善機制。本文摘錄論壇內容，盼引起各界共同探討IR與QA交會下所開展的高教治理圖像。

大學校務研究之發展概況

一、校務研究之緣起

校務研究（IR）源起於美國，發展至今已逾半世紀。1950年代，是一個重要的年代，因二戰之後許多資源投入大學及研究，許多學術流派正大放異彩，當時人工智慧（Artificial Intelligent, AI）也開始在視覺、語言、定理證明及控制系統上做出成績。在這樣的背景下，有一些學校中的行政人員開始發展以資料與實證為本的大學決策機制，這是IR的開端。1970年代因大學需提交社會責任報告（Social Accountability Report），促使各校建立系統化資料蒐集與分析機制。其後重心轉向強化大學治理，包括招生策略、休退學情形、財務管理、校務績效、形象排名，以及學生學習成效評估等面向。為利查核與跨校比較，逐步發展出透明且制度化的運作模式，並結合數據分析技術，形成以資料驅動（data-driven）與證據導向（evidence-based）為核心的決策支持體系，成為現代大學治理不可或缺的重要基礎。

我國自政策面積極推動校務研究專業化發展。2015年，教育部發布「教育部補助大學提升校務專業管理能力計畫審查作業要點」，補助各大專校院設置校務研究中心或辦公室，為制度化發展

表一 TAIR歷屆理事長

| 屆次 | 理事長 | 單位 |
|----------------|-----|----------|
| 第一屆（2016-2018） | 黃榮村 | 高教評鑑中心 |
| 第二屆（2018-2020） | 廖慶榮 | 國立臺灣科技大學 |
| 第三屆（2020-2022） | 周景揚 | 國立中央大學 |
| 第四屆（2022-2024） | 林奇宏 | 國立陽明交通大學 |
| 第五屆（2024-迄今） | 吳麥斯 | 臺北醫學大學 |

奠定基礎。2016年，教育部委請高教評鑑中心董事長黃榮村教授協助成立臺灣校務研究專業協會（Taiwan Association for Institutional Research, TAIR），促進專業交流與能量整合。同時，「高等教育深耕計畫」（簡稱高教深耕計畫）亦將校務研究納入推動重點，進一步強化證據本位決策在大學治理中的實踐。此外，自2023年起，高教評鑑中心第三週期校務評鑑納入校務研究相關指標，使IR與QA之間形成更為緊密的連結。在此脈絡下，校務研究與品質保證成為相互驅動的雙引擎。

二、臺灣校務研究專業協會之發展

回顧臺灣的高教發展，TAIR在推動大學校務研究方面扮演了關鍵的角色。TAIR的理念是以實證為基礎擬定校務發展方向，以改善高教現狀。TAIR在成立之初，重視各校交流，以「月月有活動」為號召，辦理校園巡迴講座，讓學校互相學習與交流，據此奠定了臺灣校務研究的基礎。至2026年1月，TAIR已屆滿十週年。在歷屆理事長（如表一）的擘劃與耕耘下，TAIR持續精進、穩健成長，凝聚專業社群力量，深化各校校務研究之實務與交流。十年的努力與累積，不僅奠定厚實基礎，更標誌著TAIR邁向新高峰的重要里程碑。

TAIR的主要任務及主軸，為透過社群和網絡進行學術交流、辦理教育培訓強化並提升專業知能及參與國際組織以了解國際趨勢，進一步推動各校建置完善資料庫，據以評估學生學習成效，並

整合研究成果與實務觀察，回饋於高等教育政策發展，提出具實證基礎之政策建議與倡議。除了定期辦理實體及線上講座，分享數據分析技能、資料庫建置經驗等，TAIR也辦理教育工作坊以及研討會，讓大家能齊聚一堂，進行長時間的共學之旅。此外，TAIR也出版電子報及專書（詳見TAIR官網<https://tair.tw/>）。

三、國內大學校務研究推動的現況

（一）來自第三週期校務評鑑之觀察

高教評鑑中心在第三週期校務評鑑中納入校務研究相關項目指標，項目一「校務治理與經營」載明「學校具備明確的校務研究作法、內部品質保證機制、外部評鑑機制與針對突發事件因應之機制，並能落實執行且有成效。」核心指標1-3之檢核重點1-3-2為「學校能運用校務研究資料據以精進校務治理之品質並展現成效」，由此可見，校務研究已成為評鑑機制中檢視學校治理效能與品質提升的重要核心指標之一。

本會陳毓文處長在論壇引言中，綜觀第三週期校務評鑑之評鑑報告中各校校務研究發展機制與實施成效，報告我國大學推動校務研究之整體現況。整體而言，國內一般大學多已推動校務研究且多數設置專責辦公室或中心，聚焦於學生學習成效、教學品質提升、招生策略及學生職涯發展等重要議題。

各校在推動上的亮點包括：(1)將校務研究納入一級行政單位，強化跨單位協作機制；(2)建置完善資料庫與制度化運作流程，涵蓋議題設定、研究方法及人員培力；(3)結合品質保證機制，納入PDCA循環，並連結中長程校務發展計畫；(4)將分析成果實際應用於問題解決與策略規劃，展現治理效益。

同時亦觀察到幾項現象：其一，各校之校務研究發展程度因定位、策略及資源差異而有所不同

同；其二，部分學校仍需強化校務研究與校務發展計畫之整合；其三，面對少子女化與產業變遷之挑戰，更需深化校務研究之應用，以精準掌握關鍵議題並提出有效對策。

而依據上述現象，高教評鑑中心提出以下關注點：

1. 目前國內大學推動校務研究面臨哪些挑戰？不同規模與特質的大學如何釐清定位，結合品保與校務研究，形成證據為本的決策思維，提升辦學品質與學校特色？

2. 面對國際趨勢、AI科技崛起及社會產業變革，大學校務研究未來將如何發展？對於已成熟的校務研究機制，學校應如何善用校務研究來自我提升，並強化臺灣高等教育競爭力？

（二）TAIR問卷調查全國校務研究之現況

TAIR向各大學發出問卷，目的是透過定期問卷調查，了解全國校務研究之現況。在2025年11月，TAIR共發出134份問卷，有效問卷為80份，其中，公私立一般大學占45%，統計調查顯示，設立校務研究單位的學校數量逐年增加，目前約有94%學校成立了校務研究單位，反映出高等教育機構對數據驅動決策與品質提升的重視持續增長。以組織層級而言，50%以上的校務研究單位都設立為一級單位，校務研究資料庫的運用以校長與副校長最多，顯示校務研究受到校方的重視。校務研究單位的成員，通常包括：主任、研究員、專業分析師及行政助理，成員組成結構中，博士級的研究人力較少。事實上，IR分析人才是一個非常特別的專業，需要往下扎根，例如，鼓勵在大學或研究所初期就展現興趣及潛力之人才進行培力，參加校務研究的工作，或透過學位學程等新興人才培育模式，培養更多未來人才。此外，各校校務研究的經費來源大多來自政府預算，而以公立學校經費較為充足。

在校務資料管理應用方面，資料倉儲的管理尚待完善，僅有8%學校之校務運作資料自動匯入校務研究資料庫，而近60%學校的校務資料仍呈分散狀態，或散置於各單位，或部分集中於資料倉儲、部分仍留存於各單位，尚未形成完整整合之資料治理架構。校內最常使用IR的單位為註冊組 / 招生辦公室、教學發展中心，學校常運用IR在校務發展計畫及生源預測，不過，運用在生源預測的比例較多。在校務運作及財務規劃方面，運用IR的學校相對較少。在運用IR於學生學習相關議題方面，以學生休退學因素分析及學生學習成效的分析涉入較多。過去一年IR使用作為支持決策的資料，最頻繁的前三名為教育部校務資料庫、UCAN及畢業流向調查。綜整2025年TAIR問卷調查結果，可觀察到以下主要趨勢：

1. IR為支撐校務決策的核心機制。
2. IR組織位階提升。
3. 政策引導成效明顯。
4. 學生學習仍是核心議題。

同時也觀察到以下尚待精進之現象：

1. 經費結構依賴專案、私校運作預算偏低。
2. 數據倉儲與自動化程度偏低。
3. 專業人力與職涯發展不足。
4. 在財務、人力議題參與不足。

這些現象與高教評鑑中心在校務評鑑報告中的觀察結果相互呼應。

新時代下的校務研究與大學治理

一、打造數據驅動的卓越大學

在大學治理的新時代，校務研究已成為不可或缺的關鍵基礎。在面對少子女化衝擊、高教競爭、資源限制，以及兼顧高教公共性的情況下，如何打造數據驅動的卓越的大學？吳校長以北醫為例，其IR系統是建構於校務治理的PDCA品質循



▲吳麥斯校長透過北醫經驗分享IR從專業組織建立到校務治理的實踐與展望。(陳柏亨攝)

環中，依據學校中長程校務發展計畫(Plan)，研擬並執行教育、研究、醫療、國際、產學及永續相關之議題(Do)，而透過IR之分析與回饋(Check)，經過數據治理、決策管理及優化系統的機制，制定改善方針，也能更前瞻的發現議題並擬定策略(Act)。北醫自2015至2016年間開始成立IR辦公室，也是第一批加入TAIR的學校。於2015至2018年間持續建置IR資料庫，2019年時將IR納入高教深耕計畫，在2020年建置Tableau平台，並於2024年建置了即時性指標。所謂優化系統，核心在於完善與整合數據庫建置，唯有奠定健全的資料基礎，IR方能真正發揮其分析與決策支援之關鍵功能，不過這並非一蹴可及。Tableau平台是一個BI(Business Intelligent)系統，所謂「要有AI，得先有BI」，其中關鍵的基礎是將數據導入與整理的過程自動化，而將即時性指標納入Tableau平台，亦即有模組化的儀表板處理客製化的議題，呈現實時(real-time)的分析結果。

吳校長談到，以實時數據檢視運作及驅動治理的作法，在醫療界已行之有年，北醫將此模式引進教育體系；未來若能結合AI，在自動化預測及

報告方面的功能可能更加強大。關於北醫應用IR於教學與校務治理議題，包括：學生學習軌跡相關的招生與入學議題分析、課程與學習成效分析、學生學習與輔導研究等；此外，研究中心之研究量能，教師研究績效、國際大學排名、學院研發成果及技轉等，也都是北醫IR的執行重點。

舉例來說，北醫進行了105至114學年多元入學管道之分析，發現經由申請入學與繁星推薦管

道入學之學生，其就學穩定度相對較高；此一結果亦印證學校招生策略之方向與成效具備相當的合理性，因此學校持續推動「維持高比例的申請入學管道」策略，亦提供申請入學的學生可抵免之學分數，以增加其在校修課的彈性。又以學校推動跨域課程學習之分析為例，透過課程結構改革與開放系外選修機制，並檢視各學年修課情形，結果顯示整體選課人數皆呈成長趨勢，其中以跨領域課程增幅最為顯著。此一數據驗證課程改革方向之可行性與成效，使學校得以持續推動調降必修學分、擴大彈性選修空間之策略。

二、校務研究的挑戰

吳校長表示，校務研究最大的挑戰在於資料庫整合與IR人才的缺乏，說明如下：

1. **系統整合之困難**：可以互相串接的校務資料，是進行有意義分析的關鍵，也是發展自動化與AI協助IR系統的基礎。然而跨單位資料分散形成數據孤島，彼此難以有效串接，資料庫自動化整合機制亦尚未成熟。儘管人工智慧技術日新月異，然現階段欲引進GenAI等級之智慧化資料治理架構，仍存在銜接落差與整合斷層。

2. **複合型專業人才不足**：校務研究工作需兼



▲高教評鑑中心黃榮村前董事長介紹臺灣高教QA與IR的發展並提出建言。
(陳柏亨攝)

具統計分析、資訊技術及高教治理知識之跨域能力，然此類人才養成不易、招募困難。再加以現行人事制度與薪資結構之限制，專業人才之進用與留任缺乏競爭優勢，成為校務研究永續發展之一大隱憂。

相應之未來策略，應以資料治理為首要核心，包括完善高品質數據與建置自動化資料倉儲流程，以奠定穩固的決策基礎。IR須進一步整合教育品質保證、組織治理及人才培育機制，在確保資訊安全與個資保護規範之前提下，強化與外部資料之鏈結，提升分析深度與應用廣度，使產業趨勢、社會需求、學生學習歷程及職涯發展得以有效銜接。同時，AI技術之引進，不僅提升資料分析效能，更提供重新檢視既有IR與品保流程之適切性之契機。

高教評鑑中心亦建議學校規劃宏觀與聚焦議題，設定年度或多年期研究主題，掌握社會產業趨勢，並建立改善校務的機制。將研究結果回饋各校、院、系，並追蹤其應用情形，善用IR作為策略工具，引導大學邁向永續發展，並更積極回應其所承擔之社會責任。

三、回歸教育本質 結合QA與IR

(一) QA與IR結合之脈絡與必要性

黃前董事長引領與會者從臺灣高教政策的演進脈絡梳理其發展趨勢，觀察到高教階段性的重心轉移。首先，以「邁向頂尖大學計畫」推動學術卓越；其後推動「教學卓越計畫」，將焦點轉向教學品質提升；接續全面實施QA，包括校務與系所評鑑，使制度化品保成為常

態；近年則結合IR、高教深耕計畫及大學社會責任(USR)，逐步強化資料治理與社會連結。

整體而言，這是一條由重視「研究」走向「教學」，進而深化至「教育本質」，並邁向「大學全面治理」的發展歷程。其背後成因亦相當典型：早期係回應國際高教競逐所帶來的外在壓力，著重提升排名與能見度；後轉為面對內在挑戰，如學生為大學主體與少子女化衝擊，促使高教重新檢視自身定位，進而回歸教育本質，強調大學本位治理之因應模式。

與外部評鑑相比，IR的建立更具大學自主性，且多數所需資料本身即為大學所應蒐集的，因此IR的推動與增能對大學來說更受到歡迎。但QA與IR的結合順應國內外發展脈絡，已成為高教治理中的必然趨勢。以美國高等教育為例，QA與IR關係緊密。當大學申請教育部核定之學生貸款時，必須提出完整的QA與IR資料，以及社會責任報告，顯示資料治理與品質保證已成為制度運作的基礎。

臺灣自2017年大學系所評鑑改為自主性品保後，學校基於辦學績效與關心學生學習成效，透



▲高教品質論壇與談交流時間，由左至右為高教評鑑中心李德財董事長、北醫吳麥斯校長、高教評鑑中心黃榮村前董事長及陳毓文處長。（陳柏亨攝）

過IR強化內部品質保證重要。高教評鑑中心在校務評鑑中檢視大學之自我品質保證機制及成效，並將IR納入評鑑重點，高教深耕計畫亦納入IR的運用與制度化發展，QA與IR的結合成為必然趨勢。

（二）臺灣高教通關密語是排名、QA、IR及QF

黃前董事長指出，臺灣高教育通關密語，是排名、QA及IR，如今還應加入資歷架構（Qualifications Framework, QF）。QF透過明確的學歷與能力層級，讓國內外理解大學資歷的相對位置與學習成果，促進國際流動與認證。QA保障外部品質、IR強化內部治理，而QF是QA和IR的上位觀念，提供宏觀定位，是提升高教透明度與國際可比性的關鍵工具。隨著跨境教育日益頻繁，學位與文憑之資歷也需在國際協議或專業認證要求下做跨國認證。例如，2012年高教評鑑中心與馬來西亞學術資格鑑定機構（Malaysian Qualifications Agency, MQA）簽署政府層級之學歷互認QA機制；又如自2024年起^{註1}，各國醫學系畢業生如欲赴美申請住院醫師訓練、參加美

國醫師執照考試及申請執業，須取得美國外國醫學畢業生教育委員會（Educational Commission for Foreign Medical Graduates, ECFMG）之認證資格。依相關規定，其畢業之醫學院必須通過經世界醫學教育聯合會（World Federation for Medical Education, WFME）認可之認證機構所實施之正式評鑑，例如臺灣醫學院評鑑委員會（Taiwan Medical Accreditation Council, TMAC）。顯示品質保證制度的角色已成為高教國際接軌的重要關鍵，而品質保證機構本身亦須維繫品質，持續通過國際認證。

（三）高教評鑑不應只有一把無法伸縮的尺

各大學資源條件與發展定位各異，其校務研究之量能亦不一。黃前董事長倡議，高教評鑑不應只有一把無法伸縮的尺。臺灣有三大類學校，宜採不同評鑑與認可指標與協助。第一類可稱為打國際盃的大學，也就是面對國際競爭、追求國際標竿的大學，其自我品質保證之標準往往高於一般校務評鑑指標，對教學、研究及治理效能皆有



▲高教品保論壇講者及與會者合影。(陳柏亨攝)

更嚴謹之要求。此類學校肩負提升國家高教能見度與競爭力之使命，政策上亦應給予差異化與前瞻性的支持與配套，使其得以朝向與世界一流大學並肩競逐之目標邁進。而參考國內外高教趨勢，一流大學是否在法令與國際競爭上，有免除外部評鑑之空間，可以再深入探討。

第二類學校則是在少子女化嚴峻衝擊下，面臨轉型甚至退場壓力的大學。於此情勢之中，學校首要之務應回歸以學生為中心，將教學品質與學習成效置於研究表現與排名之前，切實回應學生學習與發展需求。為穩固辦學基礎，亦須在校務治理層面進行整體盤整與策略布局，強化課程規劃、教學支持及教師專業成長。

而第三類，是許多介於前兩者之間的大學，這其中包括公、私立綜合性大學、醫學院、藝術大學、教育類大學、技職類大學、宗教性質大學或學院等，各有不同。對於藝術或宗教性質等具特殊使命的大學，其發展脈絡與價值取向獨特，如何設計真正有助於精進辦學品質的品保機制，而非單一框架套用評鑑標準，仍是制度設計中不可

忽視的重要課題。

以此概念回應高教評鑑中心的關注點，黃前董事長認為：IR辦公室之設置，針對不同類別、規模及特質的學校，也應有不同的最佳模式。

(四) IR的兩階段建置 小IR到大IR

黃前董事長提出，IR的建置可分為兩個層次：小IR與大IR。小IR指各校自行建立資料庫，作為QA的一環，依據學校特色或弱點，從資料中提煉與形成最佳可行策略，以提升辦學效能。以北醫為例，其小IR的建置即為典型成功案例：其IR系統適用於北醫的辦學特色與實際需求，運作成效顯著。

大IR則屬於高階統整層級，由教育主管機關依相關法令建立具流通性、跨校整合的全國性資料系統，用以監督高等教育健全發展，並在必要時提供協助介入。以臺灣現況來看，小IR的推動已相對成熟；然而，大IR涉及跨校協作、法規遵循及資源整合等複雜因素，未來需在主管機關的規劃下推動，或仍可能需要仰賴高教評鑑中心提供協助與支援。

四、從資料到洞察：以證據為本的決策支持之道

臺灣的高教各部門單位如何在QA與IR的發展與實務上，各司其責並做好橫向溝通平台？黃前董事長援引當年參與高教評鑑中心及教育部，推動QA與IR的四位「年輕元老」：曾任國立清華大學副校長的周懷樸教授、玄奘大學前副校長林博文教授、高教評鑑中心前執行長江東亮教授，以及亦為前執行長的侯永琪教授之研究及經驗現身說法並提出簡要建議：

1. IR在學校決策中之角色：要讓IR在大學治理中發揮關鍵作用，必須將資料轉化為洞察，支援決策，並建立「從數據到洞察，再到行動決策」的完整循環。

2. IR的職能：包括協助策略規劃與資源配置、評估教學品質與學習成效、招生管理、研究產學布局、校務品質保證與公共課責，可提供作為自評與外部評鑑資料、資訊公開及與互動關係人溝通，並支援策略規劃與課程改進。此外，IR亦可進行競爭力分析，評估校際及國際表現，如QS、THE世界大學及學科排名、THE影響力排名等，幫助大學釐清優勢、強化競爭力。

3. IR的作法：需整合財務、課務、人事、學務等多元資料，建立單一平台並提供可視化決策儀表板，使校長、院長及系所主管可即時掌握學習成效、招生預警、財務狀況及畢業生就業數據。IR團隊應具備教育研究、資料科學與統計、高教政策及系統整合能力，並與QA和行政單位緊密合作，確保資料運用於策略制定與治理優化。若教育部整合各校IR資料及社會、經濟整體趨勢等

資訊，更可形成大IR，提供全國高教政策與發展的宏觀分析。

結語：航向多元永續的未來

校務研究走過十年，下一步該往何處去？黃前董事長指出，臺灣高等教育面臨少子女化與國際競爭等挑戰，唯有以多元策略回應不同需求，方能開創新局。高教發展不應以單一標準衡量各校，而應尊重差異、鼓勵特色，促進多元並進。在此脈絡下，大學透過推動IR，以證據為本支持決策，釐清辦學定位，強化優勢領域，並持續精進教學與研究品質，正是引領轉型與提升治理效能的關鍵途徑。

從歷史進程看來，IR因AI潮流而興，也應因AI潮流而轉。時至今日，導入新興AI技術強化資料分析與決策支援能力，不僅延續IR一貫以數據驅動治理的精神，更能提升其即時性、預測性及策略價值，使其與時代脈動接軌。然而，在新時代高教發展脈絡下，面對橫向（跨單位）與縱向（跨階段、跨系統）資料串接的複雜性，即使學校先行建構完善的校內小IR架構、整合內部資料系統，並強化IR專業人才培育，仍可能遭遇個資保護、相關法規限制及跨部會協調等多重挑戰，亟需審慎規劃與制度配套加以克服。

此外，分流且精準的品質保證機制雖已成為共識，但在實務推動上仍面臨制度設計與資源整合等挑戰，亟需政府、大學與品保機構協力合作，形成良性互動的治理體系，共同引領臺灣高等教育邁向多元發展與永續未來。📍

◎註

1. 在2010年ECFMG發表之原聲明為，自2023年起，外國醫學院畢業生若要赴美申請住院醫師訓練或行醫執業，必須畢業於經WFME認可的評鑑組織所正式評鑑的醫學院，方能申請美國ECFMG認證（ECFMG Certification）。此項要求因疫情延後至2024年。<https://wfme.org/ecfmg-2023-accreditation-requirement-moved-to-2024/>