

從指標到實踐： 校務評鑑推動之高教品保反思

■ 文／李德財・高教評鑑中心董事長、中央研究院院士

高等教育品質保證的本質，是一場永無止境的自我超越。它不僅是透過評鑑來檢視辦學落實的程度，更是藉由一次次的訪視、對話及反思，持續推動臺灣教育的精進。值至今年七月，第三週期大學校院校務評鑑已正式畫下圓滿的句點。自民國112年至114年，財團法人高等教育評鑑中心基金會（以下簡稱高教評鑑中心或本會）完成了67所公私立大學校院、8所宗教研修學院、6所軍警院校及2所空中大學，共83所大學校院之校務評鑑。所有受評學校的結果，均已公開於本會官網與「高教品保結果資訊網（Taiwan Quality Institution Directory, TQID）」網站（<https://tqid.heeact.edu.tw/index.aspx>），這是臺灣高等教育對社會大眾展現辦學當責的具體承諾。在本週期中，共有近500位專業委員投入；為了確保評鑑的品質，本會辦理了多場次的委員專業研習與行前會議。我在此要向所有參與本週期評鑑的大學校院主管、教職員工、學生，以及評鑑委員們致上敬意。感謝各位與高教評鑑中心共好同行，共同書寫了這一段臺灣高教品保的新篇章。



▲高教評鑑中心董事長李德財。

評鑑指標的產生與品保核心內涵

校務評鑑指標的誕生，奠基於研究，包括對國內議題及國際高教趨勢的分析、歷年後設評鑑（meta-evaluation）的資料彙整等，經過多場與專家學者、大學代表深度的諮詢與對談，同時與

國家教育政策緊密對接。可以說，校務評鑑指標是一個集結眾人智慧「共同定義品質」的互動過程。

若將品保視為一場大學的全方位「體檢」，因攸關國家未來的教育發展，「要看什麼？」才能確保高教體質的健康與韌性至關重要。我們在設計校務評鑑指標時，反覆思量此課題。第三週期校務評鑑的指標，基於上一週期的精神，採取「增權賦能」的模式，引導學校透過PDCA（計畫、執行、檢核、行動）循環式的品質管理法則，建構自我精進機制，並且重視「機制面」與「成效面」的呈現，更強調大學是否具備落實「辦學的自我品質確保與風險控管機制及作為」以及展現「辦學的成效與善盡社會責任」。指標共分為四大評鑑項目，包括「校務治理與經營」、「教師教學與學術專業」、「學生學習與成效」及「社會責任與永續發展」，其下共計包含12個核心指標、56個核心指標檢核重點。我們特別關注學校的作為是否能真正對接其「校

務發展目標」；更重要的是，為了打破千篇一律的大學樣貌，我們鼓勵受評學校展現特色，學校可以在既有的核心指標下詮釋自身的獨特性，甚至可以自訂「特色指標」，讓評鑑更符應學校的發展軌跡與需求。

校務評鑑之時程分為：(1)前置作業階段；(2)學校自我評鑑階段；(3)書面審查階段；(4)實地訪評階段；(5)結果認定階段；(6)後續追蹤階段。在這套兼顧合規與特色發展的機制下，本週期的認可結果分為：「通過-效期六年」、「通過-效期三年」及「重新審查」。依據學校的規模大小安排了一天半至兩天的實地訪評，委員們走入校園，在與師生的互動中，見證各項指標之實質成效，也希望透過這個歷程，能讓品質確保成為學校具體實踐辦學目標的工具，讓品保內化成為支持校務發展的基石。

以數據為本的敏捷品保循環新時代

品保永無止境，既是一種對進步的持續追求，更是對客觀環境的深刻回應——大學必須在變局中不斷面對挑戰、破解難題。面對少子女化的危機，我們在第三週期校務評鑑中，深刻感受到不同類型的學校在競爭、生存及轉型中所承受的不同壓力。同時，生成式AI等科技的爆發性發展，正快速改變產業結構、社會需求甚至學習模式。在這高速變動的時代，我們不禁要問：傳統上六年一次的校務評鑑週期，以及學校制定的中長程計畫，是否具前瞻性，且足以引領我們跟上時代的更迭？

除透過評鑑委員的深刻觀察，在第三週期校務評鑑執行期間，我也親自隨行體驗部分學校的



評鑑過程，並與校長們進行深度的對談。透過本會舉辦的「高教品保論壇」，我們從校務評鑑之觀察出發，廣泛探討了校務治理及永續發展、學生學習成效、校務研究（institutional research, IR）以及國際化策略等關鍵議題。據此了解高教真實的現狀，並進行省思：我們需要一套更多元、更具「敏捷度（agility）」的品保策略，而「校務研究」正是驅動這套敏捷品保機制的核心關鍵。

高等教育品質保證機構國際網絡（International Network for Quality Assurance Agencies, INQAAHE）在新版國際評鑑「高等教育品質保證國際標準與準則（International Standards and Guidelines for Quality Assurance in Tertiary Education, ISG）」提出一項核心精神：“A one-size-fits-all approach to quality assurance no longer serves the needs of diverse stakeholders.”（一體適用的品保方法，已無法滿足多元互動關係人的需求）。高等教育的「多元化」已是當前國際高教發展的重要趨勢，不容忽視，未來的大學，必須掌握自身定位，主動並勇敢地進行戰略布局以因應社會的脈動與需求；未來的品保，更必須以IR的客觀實證數據為基礎，精準評估以提升學生的學習成效，並將校級的宏觀策略與系所層級第一線的微觀教學相結合，形成「即時反饋、滾動修正」的敏捷PDCA循環。

身為評鑑機構，我們的職責不只是給予認可，更是與大學對話，汲取、淬鍊各校的辦學智慧，主動理解學校所面對的挑戰以及差異，並以此作

為形塑下一週期校務評鑑規劃的堅實基礎。

邁向第四週期：成為賦能未來的「品保共同體」

“If the future is unknown, what kind of learning is appropriate for it?”

（Barnett, 2004）

評鑑提供高等教育一個反思並尋求進步的機會，這是品保的核心價值所在。秉持「以終為始」的精神，評鑑設計回應的正是「臺灣未來需要什麼樣的人才圖像？」這個大哉問。正如Barnett（2004）的提醒，「面對充滿未知的未來，學習的真諦，不能再局限於傳統的知識獲取或技能培養，而應將焦點轉向人類品質心性與處世態度的涵養」。面對充滿變數的未來，尤其是當AI進入校務治理與教學現場，重塑了傳統教學系統及評量模式，評鑑機制又應該如何與時俱進？在此，我誠摯邀請各界先進與我們攜手，共同探尋在全新時代裡，大學應如何重新定義並理解學生的學習成效，讓未來的評鑑指標，能真正在高教變革中扮演關鍵的助力，與各校一同迎向未來的挑戰。

針對第四週期校務評鑑努力的方向，除了持續為臺灣高教品質把關外，「專業培力」與「深化對話」將成為本會的核心任務。我們將致力於開發更前瞻的委員培訓課程，提升大學校院行政團隊的品保知能；我們亦將扮演橋樑角色，促進產官學各界對於「新時代人才培育」之共識凝聚，並針對高教所面臨的結構性挑戰，共同探討解方。

◎參考文獻

Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260. <https://doi.org/10.1080/0729436042000235382>