

第三週期校務評鑑報告之觀察與反思： 大學校務發展之挑戰及其政策意涵

■ 文／張嘉育・高教評鑑中心品保處處長、國立臺北科技大學技術及職業教育研究所教授

許嘉寶・高教評鑑中心助理研究員

池俊吉・高教評鑑中心研究員兼主任

林芳仔・高教評鑑中心助理研究員

回顧我國高等教育品保制度之發展歷程，其演進實與高等教育政策變革及社會發展趨勢密切相關。大學校務評鑑自推動以來，歷經三個週期之演進與轉型，各階段皆反映不同時期高等教育政策的核心關注。

第三週期校務評鑑背景與發展脈絡

第一週期（100年度）評鑑對象為公私立一般大學、軍警校院及空中大學，著重品保機制的建立，協助學校自我定位、發現優弱勢並促進自我改進。第二週期（106至107年度）則在延續第一週期核心精神的基礎上，進一步聚焦學生學習成效，評鑑對象亦擴及宗教研修學院。

而第三週期校務評鑑（112至114年度）規劃時，適逢我國高等教育面臨少子女化衝擊加深、數位科技及永續發展議題日益受重視，以及全球

競爭情勢嚴峻等多重挑戰；同時，在教育部「高等教育深耕計畫」、「教學實踐研究計畫」及「玉山學者計畫」等政策引導下，各大學亦積極發展辦學特色、深化教學創新、推動教師多元升等制度，並強化國際人才延攬與培育。基於此一發展背景，第三週期校務評鑑除延續前兩週期重視品質保證之核心理念外，亦參酌國內外高教發展趨勢與政策方向，進一步聚焦於自我品質保證、風險管理及大學社會責任等核心議題（見表一），期能全方位檢視學校辦學成效，引導學校以自我品保機制為基礎，展現辦學特色與永續發展能力。

在評鑑指標設計方面，以學校中長程發展計畫為核心，導入預警與風險管理概念，並引導學校於自評報告中結合校務研究（institutional research, IR）及教育部校務資料庫等量化資訊，進行校務發展趨勢分析。整體而言，第三週期評

表一 三週期校務評鑑之評鑑項目對照表

第一週期校務評鑑項目	第二週期校務評鑑項目	第三週期校務評鑑項目
學校自我定位	校務治理與經營	校務治理與經營
校務治理與經營	校務資源與支持系統	教師教學與學術專業
教學與學習資源	辦學成效	學生學習與成效
績效與社會責任	自我改善與永續發展	社會責任與永續發展
持續改善與品質保證機制		

表二 第三週期校務評鑑之評鑑項目、核心指標及檢核重點

項目	核心指標	檢核重點
一、校務治理與經營	1-1 學校任務、組織架構、資源規劃與校務發展	1-1-1 學校有清楚合理的願景、定位或發展，並能反映高教變遷趨勢 1-1-2 學校有健全的組織層級與架構、資源規劃與配置，以落實校務發展及學校任務 1-1-3 學校有健全的校務經營與互動機制（私校含董事會運作） 1-1-4 校長有明確之治校理念、領導策略以達成校務發展目標
	1-2 校務經營、決策與組織調整及運作	1-2-1 學校能依據任務、組織架構、資源規劃發展出合宜的校務發展計畫，以確保校務經營的效能 1-2-2 學校能依據校務發展計畫及特色規劃建立合理的行政決策方式 1-2-3 學校能依據決策程序和結果，有效執行校務資源配置及組織資源的調整
	1-3 學校確保校務治理與經營品質之機制及成效	1-3-1 學校能依據校務發展建立內部品質保證機制，並落實執行 1-3-2 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 1-3-3 學校落實前次校務評鑑之追蹤、檢討及改善情形，與目前推動系所品保機制、作法及成效 1-3-4 學校能展現符合校務發展計畫之校務治理與經營成效 1-3-5 學校因應突發或危機狀態的機制運作及成效
	1-4 校務資訊公開與互動關係人參與	1-4-1 學校能利用各種管道定期或不定期向互動關係人公布相關之校務資訊 1-4-2 學校校務資訊之更新與維護作法 1-4-3 學校具備互動關係人參與校務治理或反映意見的機制與落實情形
二、教師教學與學術專業	2-1 教師表現、評估與獎勵	2-1-1 學校具備教學、學術與專業表現及教師生涯發展之支持系統並加以落實 2-1-2 學校能落實教師評估與升等及輔導與改善機制 2-1-3 學校具備多元獎勵機制及其落實情形 2-1-4 學校確保教師學術誠信的機制與作法 2-1-5 學校能展現符合校務發展計畫之教師教學、學術及服務成效
	2-2 教職員遴聘、質量與行政支持及其運作	2-2-1 學校有合宜之遴聘教職員機制及其運作情形 2-2-2 學校教職員數量、職級、專業及其與院系所發展連結之合宜性 2-2-3 學校具備合宜之教師行政支持系統及其落實情形 2-2-4 學校具備合宜之職員行政與專業成長支持系統、評核機制及其落實情形
	2-3 課程與教學規劃機制、審核及運作	2-3-1 學校具備合宜之課程結構及學分配置的比例，並能與學校人才培育目標相關聯 2-3-2 學校通識教育具備合宜之課程與教學規劃機制、審核及其運作情形 2-3-3 學校雙主修、輔系、學位（分）學程具備合宜之課程與教學規劃機制、審核及其運作情形 2-3-4 學校其他跨領域教育具備合宜之課程與教學規劃機制、審核及其執行情形
	2-4 課程與教學品質評估	2-4-1 學校分析課程及教學品質之作法 2-4-2 學校檢討課程及教學品質之作法 2-4-3 學校改善課程及教學品質之作法
三、學生學習與成效	3-1 大學部教育與成效	3-1-1 學校的招生策略、入學管道及學生特質與學校發展目標結合之合宜性 3-1-2 學校能建立課業學習之支持及輔導機制，並能落實推動與評估 3-1-3 學校能建立課外活動、生活、生涯及職涯等其他學習與輔導支持，並能落實推動與評估 3-1-4 學校能展現大學部學生學習成效
	3-2 研究生教育與成效	3-2-1 學校的招生策略、入學管道及研究生特質與學校發展目標結合之合宜性 3-2-2 學校能建立研究生課業學習之支持與輔導機制，並能落實推動與評估 3-2-3 學校具備支持及評估研究生學習誠信之機制及其落實情形 3-2-4 學校能展現研究生學習成效
	3-3 通識教育與跨領域教育學習評估機制及成效	3-3-1 學校通識教育課程之學生學習評估機制合宜 3-3-2 學校雙主修、輔系、學位（分）學程之學生學習評估機制合宜並具成效 3-3-3 學校其他跨領域教育之學生學習評估機制合宜並具成效
	3-4 跨校（境）教育、評估機制與成效	3-4-1 學校的國內或境外校際合作及發展機制之合宜性 3-4-2 學校有國內或境外校際學生學習支持與評估機制並具成效
四、社會責任與永續發展	4-1 提供教育機會均等之作法與成效	4-1-1 學校能提供經濟及文化不利學生入學之機會與學習及生活支持，並具成效 4-1-2 學校能提供學生多元入學之管道與學習支持，並具成效 4-1-3 學校提供學生財務支持之作法與成效
	4-2 展現社會責任之作法與成效	4-2-1 學校對社會責任作法與校務發展計畫之關聯性 4-2-2 學校推動社會責任的特色與影響力 4-2-3 學校回應聯合國永續發展目標（SDGs）的相關策略與作法 4-2-4 學校具備年度校務成果報告，並能定期公告
	4-3 財務永續作法與成效	4-3-1 學校具備財務開源之作法與成效 4-3-2 學校具備財務節流之作法與成效 4-3-3 學校確保財務穩定以落實校務發展計畫之作法與成效

鑑指標新增或強化之內涵，可歸納如下：一、在校務治理方面，由內部品保機制進一步延伸至運用校務研究支持決策（1-3-2）、建構危機與風險管理機制（1-3-5），並強調互動關係人之參與機制（1-4-3）；二、在教學與學生學習方面，強化課程設計與教學品質（2-3），並深化大學部及研究生教育成效（3-1、3-2）、跨領域學習成果（3-3），以及跨校與跨境教育推動成效（3-4）；三、在永續發展方面，著重多元、平等與包容（4-1）理念之落實，以及大學回應聯合國永續發展目標（SDGs）之具體作為（4-2-3）（見表二）。

評鑑報告係評鑑委員審閱受評學校自評報告及相關佐證資料，並透過實地訪視、多元查證與綜合判斷後所形成之評鑑結果。其內容不僅呈現各大學在校務治理與內部品保之推動成效，亦反映學校在回應外部環境變遷、政策要求及互動關係人期待的過程中，所面臨的挑戰、因應策略及未來改善方向。因此，評鑑報告不僅是檢視學校辦學品質的重要依據，更是觀察我國高等教育發展趨勢的重要文本。

資料來源與分析方法

本文旨在分析「第三週期校務評鑑結果報告書」中委員提出之待改善事項，聚焦大學校務發展亟需優先處理之關鍵課題，以探討當前臺灣高等教育面臨之挑戰及不同類型學校之困境，作為大學深化自我改善之參考，並提供證據導向之政策建言與第四週期校務評鑑規劃依據。

分析之資料來源為112至114年度第三週期校務評鑑77校公開評鑑結果報告書（涵蓋一般大學校院、空中大學及宗教研修學校，不含軍事校院，詳見高教評鑑中心官網各校評鑑結果專區：<https://www.heeact.edu.tw/1151/1194/2785/>。）

分析方法則結合質性文本探勘與量化統計。首先檢視「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」四大評鑑項目之待改善事項；之後透過人工編碼，並以大型語言模型（Gemini 3.6 Flash / Thinking）協作統計量化數據與綜整質性資料，最後進行人工校對與覆核。

此外，為能更深入了解不同類型學校校務發展之重要課題，亦進一步依學校屬性（公、私立）、體制（一般大學、空中大學、宗教研修學校）、地理位置（北、中、南、東 / 離島），以及學生人數規模，分為大型（15,000人以上）、中型（5,000至14,999人）及小型（4,999人以下）^{註1}三類，進行交叉分析。

第三週期校務評鑑結果之待改善事項分析

第三週期校務評鑑結果顯示，獲得「通過－效期六年」之學校達93%，反映多數大學校院已能積極回應高等教育政策發展趨勢與評鑑要求，並逐步建立較為成熟之內部品保機制。從評鑑報告內容可進一步發現，多數學校已導入校務數據治理，設置校務研究專責單位；同時積極推動教師多元升等制度、跨領域課程與學習機制，以回應高等教育人才培育新需求。此外，學校也普遍將大學社會責任（USR）及聯合國永續發展目標（SDGs）納入校務發展與人才培育策略，並持續完善對經濟及文化不利學生之支持與輔導措施，落實教育公平與社會共融理念。部分學校更進一步前瞻布局，將人工智慧（AI）應用於教學創新與校務治理，推動智慧校園建置、淨零減碳及國際化策略，展現高等教育因應環境變遷與持續創新的能量。

然而，在少子女化趨勢持續加劇、高等教育競

表三 第三週期校務評鑑前十大課題（依評鑑項目分類）

評鑑項目	課題
校務治理與經營	●校務研究作法需提升 ●校務中長程發展計畫、資源配置及推動成效不完善 ●內部控制與內部稽核制度不完善(含董事會權責)
教師教學與學術專業	●多元升等辦法不完善，或有多元升等辦法，但落實成效不彰
學生學習與成效	●跨領域修習完成率低與修讀落差 ●生源減少與招生留生機制效能不足 ●國際化推動策略之實質參與率與成效偏低
社會責任與永續發展	●財務穩定與永續需強化 ●學生支持與輔導需強化 ●產學合作與社會責任規劃不完善

爭日益激烈、生成式AI快速發展，以及社會對大學公共責任與辦學績效期待不斷提升的環境下，大學校院的經營發展仍面臨諸多亟待突破的課題。以下即依據第三週期校務評鑑結果報告書所提出之待改善事項進行分析，藉以歸納當前我國大學校務經營發展所面臨之核心挑戰，並進一步探討其對未來高等教育發展及評鑑制度精進之意涵。

一、大學校務發展十大核心課題

盤點整體大學校務發展之十大挑戰課題，其範疇橫跨「校務治理與經營」（校務治理）、「教師教學與學術專業」（教師教學）、「學生學習與成效」（學生學習）及「社會責任與永續發展」（永續發展）等四大評鑑項目。各項目下亟需精進與深化的關鍵事項如表三所示。

（一）財務永續高居榜首，並與校務治理高度連動

「財務穩定與永續需強化」高居十大挑戰首位，高達45.5%的受評學校面臨此考驗，反映出少子女化對學校財務結構造成的直接衝擊，成為當前高教發展的重要危機。私立學校因高度仰賴學雜費收入，衝擊尤為顯著；宗教研修學院則因倚重捐贈收入，一旦外部經濟環境或捐贈來源出現變動，即易影響財源穩定與校務長期發展。

課題關聯分析顯示，出現財務永續課題的35所學校中，半數（17所）同時面臨校務研究發展受限的問題；反之，出現校務研究課題的31校中，亦有17校同時面臨財務永續課題。質性資料亦指出，財務受限的學校往往難以挹注足夠資源於校務研究中心；也有

部分學校雖訂有中長程計畫，但因KPI評估機制與經費配置未妥善對接，導致PDCA改善機制無法有效運轉。整體而言，財務永續與招生留生、校務研究、中長程計畫規劃執行、資源配置、學生輔導支持及產學合作等面向深度連動，並且直接牽動學校整體營運循環的健全度。

（二）校務研究受限於組織定位，運作方式與功能及決策支援能力有待提升

第二項主要挑戰為「校務研究作法需提升」（占40.3%），以公立中型及私立小型學校最為明顯。除前述經費與資源限制外，許多學校的校務研究單位多屬二級單位或任務編組，組織層級相對有限，且專責人力及業務資源配置不足，致使跨處室橫向協調能力及決策支援功能難以充分發揮。

此外，校務研究的分析內容仍多聚焦於招生、註冊率、學生滿意度等基礎統計資料，較缺乏針對教學品質、學生學習成效、教師發展及校務治理等核心議題的系統性分析，分析結果與院系所教學改善、資源配置及校務決策之連結亦有待深化。換言之，許多學校雖設有校務研究中心，但其組織層級、資料整合機制、分析議題的深度與廣度，以及分析成果回饋至校務治理與院系所持續改善的應用機制等方面，仍有相當的精進空間。

(三) 跨領域學習呈現「高規劃、低修畢」落差

「跨領域修習完成率低」為第三大挑戰，此凸顯學校近年積極推動雙主修、輔系及跨領域學分學程，提供豐富多元之學程，甚至有學校將跨領域修習列為畢業門檻；然而，制度建置與實質成效之間仍存在顯著落差。且跨領域修畢率偏低與修讀落差的課題，以中、小型學校及私立大型學校居多。

細究其原因，學生常因排課衝堂、擋修規定、必修學分過重等問題而放棄或未能順利完課，其學習支持機制有所不足。此外，部分學校之推動方式偏重講座或短期活動，缺乏系統化課程架構與學習成果評估，致使制度美意與實際成效產生落差。

(四) 校務中長程發展計畫之規劃、執行及成效追蹤仍待完善

「校務中長程發展計畫、資源配置及推動成效不完善」為本週期校務評鑑觀察發現之重要議題之一，此現象於小型學校尤為明顯。其核心問題包含：SWOT分析未能有效轉化為中長程發展策略，致規劃與執行脫節；發展指標偏重資源與活動執行，缺乏成果導向之績效指標；相關資源投入與重點政策項目執行連結性不足，難以凸顯策略性資源運用。此外，計畫執行之管考、追蹤及回饋機制不完整，難以系統性改善；面對少子女化衝擊及高等教育環境快速變遷，從校級到系所端的決策流程、資源整合及滾動修正機制仍待完善。

(五) 招生與留生策略整合及滾動修正機制仍待強化

「生源減少與招生留生機制效能不足」之課題主要集中於中、小型學校，尤以私立小型學校最為明顯。評鑑結果顯示：新生註冊率下降與招生缺

額擴大，部分學校之進修部、學士後／碩士專班註冊率亦大幅下滑，此外，境外生來源集中，也易形成波動風險。部分學校雖已規劃招生及留生策略措施，但缺乏全校層級的持續檢討與策略滾動調整；且部分系所之招生方向與市場需求存在落差，影響招生競爭力，顯示校系整體招生策略亟需優化。

(六) 學生支持與輔導需精準對接

「學生支持與輔導需強化」在私立學校的發生率（39.5%）高於公立學校（23.5%），其中又以私立小型學校最為明顯。主要現象包括：學習預警學生與學生不及格之改善成效有限；經濟及文化不利學生申請就學協助計畫或相關獎補助之比例較低，且其參與學習輔導的比例也未如預期，相關支持措施未能有效觸及目標族群。此議題不僅涉及學生事務工作，更與招生策略、學生留校機制及退學預警制度密切相關。未來宜結合校務研究分析支持措施與學生學習歷程、學習成效、職涯流向，建立以證據為基礎之學生支持系統，提供精準之支持與輔導，以提升資源投入效益。

(七) 學校多元升等辦法不完善或落實成效不彰

「多元升等辦法不完善或落實成效不彰」之課題普遍存在於各類學校。部分學校雖已宣示推動教師多元升等制度，但制度設計與支持配套措施仍不完善；亦有學校雖訂有相關辦法，然因獎勵誘因、宣導推廣不足，致使制度運作成效有限。整體而言，多數學校教師升等仍以學術研究為主要途徑，透過教學實踐研究、產學合作、技術研發、社會實踐、藝術創作或體育成就等多元途徑申請升等之比例仍偏低，反映出多元升等制度之文化與支持機制仍有深化空間。

(八) 國際化投入及其實質成效呈現落差

雖然國際化並非本週期校務評鑑之必達指標，

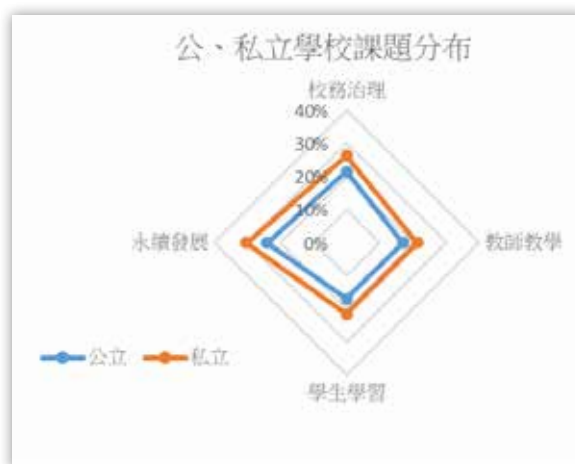
多數學校仍主動展現其國際化策略與成效。然而，校務評鑑報告顯示，仍有29.9%之大學校院在國際化推動策略與實質成效方面有待改善。主要問題包括：國際姊妹校及雙聯學位合作雖持續增加，但學生實際參與國際交流之比例偏低；全英語授課（EMI）課程之教學成效尚待評估；國際研究合作能量及跨國研究團隊之建立仍待深化；境外生招生策略及留才措施亦需加強。

（九）產學合作與社會責任課程規劃尚待完善

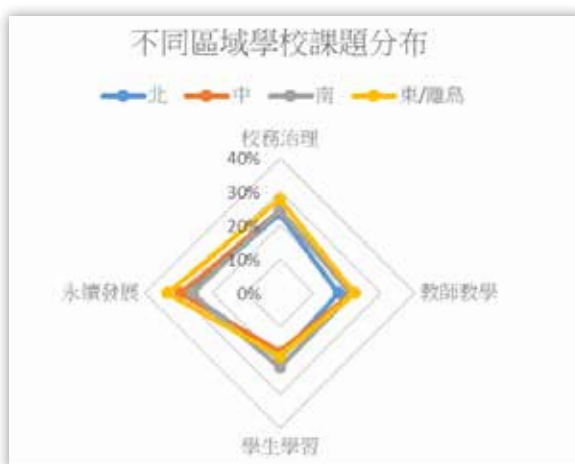
各區域的公私立中小型學校皆共同面臨「產學合作與社會責任規劃」之課題，但所面臨的困境與挑戰不盡相同。部分學校在產學合作上高度仰賴政府計畫或國科會計畫，與地方產業之鏈結或外部資金募集策略相對不足；部分學校則因教師投入意願偏低，導致競爭型計畫或大學社會責任計畫申請案量偏少；亦有少數學校在地方創生及社區夥伴關係建立方面尚未形成長期合作機制。此外，課程與產業需求之對接仍有改善空間，包括SDGs融入課程缺乏整體規劃、校外實習成效缺少系統性評估，以及產學課程尚未充分回應人工智慧、淨零轉型等前瞻發展議題，影響人才培育與社會需求之連結。

（十）內部控制與內部稽核制度之追蹤改善有待加強

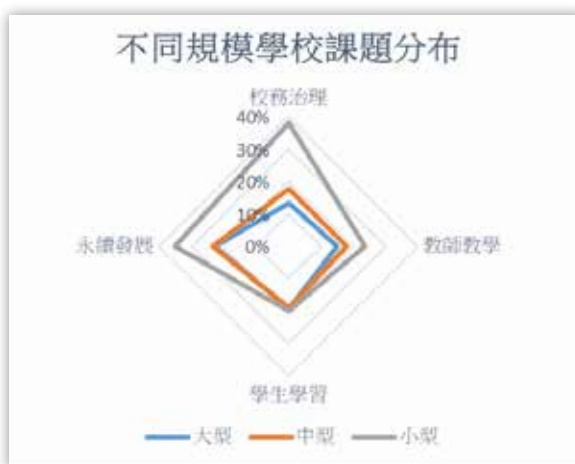
「內部控制與內部稽核制度不完善」主要集中於私立中、小型學校，少數公立中型學校亦有相同情形。綜合校務評鑑報告結果可知，主要的問題在於稽核後續追蹤改善機制未能有效落實。具體情形包括：內部控制制度未定期檢討修訂；稽核作業延宕且欠缺期中檢核，致使問題難以及時改善；稽核結果缺乏持續追蹤改善之管考；稽核人力與組織不符規定或配置不足等。



圖一 公、私立學校課題分布



圖二 不同區域學校課題分布



圖三 不同規模學校課題分布

二、結構性挑戰：學校類型與挑戰課題差異

分析結果顯示，不同類型學校所面對的挑戰課題，在數量與內涵上均不同；尤其以「公私立屬性」與「學校規模」所形成之課題差異最為顯著（見圖一、圖二、圖三）。

（一）公私立大學之挑戰課題差異

公私立學校之雷達圖呈現雙層結構，私立學校在各面向的平均課題數均高於公立學校，顯示其整體面臨的營運壓力較大。

- **共同挑戰**：公私立學校在「跨領域修習」（公38.2%、私41.9%^{註2}）及「多元升等落實」（公29.4%、私32.6%）面向的課題發生率均偏高，顯示「實質效益待提升」為各校亟需克服的共同難題。

- **私立大學**：受到休退學率升高與生源減少之雙重擠壓，學校財務穩定性面臨嚴峻挑戰，部分學校可用資金急遽縮減。此外，私校在師資結構失衡、教師研究量能不足等課題上，亦面臨顯著挑戰。

- **公立大學**：課題覆蓋面積較小，但部分學校亦開始出現現金流下降，或因校舍維修與硬體更新帶來財務壓力；在「教師教學」面向，則需關注教師支持獎勵機制、產學合作、教師負擔等課題。

（二）不同地理位置大學之挑戰課題差異

- **東部與離島學校**：主要考驗集中於校務研究治理與區域性大學社會責任的深耕。且該區學校受限於地理位置，選送學生出國交換或修讀雙聯學位的人數極其有限，國際化實質參與率偏低。

- **南部學校**：部分南部學校受城鄉資源分布影響，面臨師資老化與教師研究量能待提升之挑戰。

- **北部與中部學校**：所面對之挑戰課題相對收斂，北部學校整體資源與經營體質最為穩健，但

在「學生跨領域修習」與「財務永續」仍有改善空間。

（三）不同規模大學之挑戰課題差異

- **小型學校（4,999人以下）**：「小型學校」所面臨的課題負擔顯著高於中、大型學校，尤其在「校務治理」（覆蓋率38.1%）、「教師教學」（覆蓋率23.5%）及「永續發展」（覆蓋率35%）等面向。公私立小型學校普遍存在中長程計畫與資源配置未臻完善之現象，問題多集中於「校務治理」、「教師教學」及「永續發展」面向；私立小型學校更面臨生源不足與流失、內控內稽待強化、專任教師編制無法滿足專業特色發展需求等存續危機。此外，部分私立中、小型學校之教師，在教學實踐研究之參與度仍有提升空間；而私立小型學校亦常面臨教師研究量能不足或不均等課題。

- **中型學校（5,000至14,999人）**：中型學校在「教師教學」面向課題覆蓋率與大型學校相比之下略高，而在「校務治理」方面的差異更為顯著，主要考驗集中於校務研究數據治理之深度，以及中長程計畫管考機制之落實。此外，部分中型學校即使已推出專案策略，新生註冊率仍持續下滑，且生源缺口已擴及至境外生市場。

- **大型學校（15,000人以上）**：財務與永續面向表現最優，幾乎無資金風險。惟在資源充足情況下，「教師教學」（教學評量機制、多元升等）與「學生學習」（國際化推動）面向仍有深化空間。

（四）特殊類型學校之辦學特色與挑戰

受評學校中，空中大學、體育、藝術、醫學類大學及宗教研修學院之設校宗旨、招生選才模式（如採計術科）、學生特質、學習型態及職涯發展，均有別於一般綜合型大學。梳理此類學校之辦學特色與挑戰，將有助於未來評鑑制度

推動「分類差異化」與「契合辦學定位（fit-for-purpose）」的重要依據。

● **空中大學（2所）**：雖未受少子女化導致傳統學齡生源減少之衝擊，但仍面臨數位教學科技快速迭代的挑戰。此外，待改善事項集中於大學社會責任及永續發展報告之系統化編撰，以及深化校務研究數據驅動決策。

● **體育類大學（2所）**：生源相對穩定，學生職涯發展方向明確。主要挑戰為中長程計畫之追蹤管考，校務研究之深化以及跨領域與問題導向之課程建置。

● **藝術類大學（3所）**：展演師資優秀且選才具特色，惟需引導教師以藝術展演成果升等；此外，產學合作與國際化成效尚待加強，需優化有限預算之動態配置。

● **醫學類大學（5所）**：生源相對穩定，學生國考與實習表現優異。主要挑戰來自學生因臨床實習與國考時程緊湊，導致跨領域微學程修畢率偏低。此外，若財務單純仰賴醫療機構或企業捐贈，需留意財務永續之風險。

● **宗教研修學院（8所）**：辦學宗旨明確，但規模精緻（全校約43至100人）。專任教師多需兼任行政，導致研究量能與專責校務研究分析受限；學校經費雖主要來自社會捐贈而非學雜費，但招生人數波動對經營亦形成挑戰。

第三週期校務評鑑之反思與政策意涵

一、從「制度齊備」邁向「實質效益」

少子女化浪潮與數位科技快速變遷對臺灣高等教育帶來全面性的挑戰。從第三週期校務評鑑結果可觀察到，各大學校院已積極採取多元因應策略（如發展特色、推動組織轉型或整併、擴展校區等）。即使面臨財務永續的嚴峻挑戰，多數學校仍持續尋求突破與發展契機，強調「以學生為

中心」的學習，積極強化與產業的鏈結及合作，以提升人才培育的適切性與競爭力。

然而本研究顯示，儘管各大學校院普遍已建置校務研究單位，邁向「數據驅動（data-driven）」與「證據本位（evidence-based）」的校務治理模式，但「校務研究機制與應用仍有待精進」依然是評鑑中最常出現的核心課題之一。相同情形亦反映於教師多元升等、跨領域學習及國際化推動等面向。雖然學校已投入相當資源並建立相關制度與配套措施，但教師多元升等的實際達成率、學生跨領域學程修畢率，以及國際交流活動的實質參與率仍普遍偏低，顯示制度建置與實際成效之間仍存在明顯落差。

綜合而言，當前臺灣高等教育亟需突破的關鍵瓶頸，已不再是制度的建立，而是如何將既有制度有效轉化為具體實質成效。未來，各大學校院應針對尚待精進的課題，從組織治理、資源配置、行政支持、院系文化，以及教師與學生的參與動機等方面進行系統性檢視與分析，精準辨識影響制度落實與成效展現的核心因素，並透過持續改善與循證治理，促使制度運作真正發揮提升辦學品質與教育成效的功能。

二、第四週期校務評鑑方向

（一）尊重學校特色，聚焦關鍵需求

受評學校在辦學規模、體制屬性及發展特色上具有高度異質性，未來校務評鑑制度應更精準辨識不同類型學校的關鍵需求與發展課題，以有效引導學校持續精進辦學品質，促進永續發展。評鑑設計宜鼓勵大學依據辦學使命、定位及發展策略，自主建構具特色之品保指標，深化優勢領域，強化辦學特色，以提升因應少子女化及高等教育環境變遷的韌性與競爭力。

（二）深化校務研究應用，驅動精準治理

未來評鑑應進一步強化校務研究的策略性功

能，引導學校深化校務研究在議題辨識、成效追蹤、後續改善等面向的實際應用。由於各校辦學目標、資源規模及組織條件不盡相同，其面臨的挑戰與因應策略亦有所差異；然而，不論是追求特色發展、提升競爭力或維持辦學永續，皆須透過校務研究進行系統性的數據分析與實證診斷，據以提出精準決策，並建立以證據為基礎的治理循環，將制度設計有效轉化為具體的治理成效。

（三）聚焦學習歷程與成果，展現學生能力發展證據

未來評鑑應引導學校由重視修課人數、開課數量等「學習產出（outputs）」指標，逐步轉向關注學生在學習歷程的投入及能力養成情形，並以能真實反映核心能力與核心素養發展的「學習成果（outcomes）」作為品質評估的重要依據。同時，應建立學習成果回饋機制，將評估結果實質運用於課程規劃、教學設計及學生支持措施的持續改善，以形成教學品質精進的良性循環。

（四）建構前瞻品保機制，回應高等教育變局

面對高等教育環境快速變遷，品保機構應持續提升評鑑制度的前瞻性與引導性，建構兼具彈性、創新及發展導向的評鑑機制，以回應未來高教發展需求。除持續優化評鑑架構與指標外，亦

應強化評鑑委員及學校品保專業知能，協助大學提升治理韌性與組織調適能力，以積極因應生成式AI、數位轉型及永續發展等全球趨勢所帶來的挑戰與契機，進一步提升高等教育整體品質與國際競爭力。

結語

第三週期校務評鑑結果顯示許多大學校院在校務治理、課程教學創新、社會責任及內部品質保證等面向，皆展現出值得肯定的特色與亮點，極具典範學習價值。本文聚焦於評鑑結果報告中待改善事項及其深層意涵分析，並非忽略各校既有成果，而是期望透過品保的觀點與評鑑結果，協助大學檢視發展歷程中的挑戰與契機，進一步強化治理效能，提升整體辦學品質與因應環境變遷的經營韌性。

面對少子女化、全球高教競爭加劇，以及AI等新興科技快速發展所帶來的深刻變革，品保已不僅是維持辦學品質的基本機制，更應成為引領大學持續精進、創新轉型及永續發展的重要驅力。期盼第四週期校務評鑑制度能持續精進評鑑理念與機制，兼顧品質確保、特色發展及社會責任，陪伴各大學校院發揮自身優勢，提升辦學效能與國際競爭力，共同樹立臺灣高等教育永續發展的新典範。🌟

◎註

1. 學生人數及地區分類資料來源參考：

- 教育部統計處/學校基本統計資訊/(1)大專校院校別學生數（檔名:113_student），檢索日期：2025年11月04日。
https://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&sms=91B3AAE8C6388B96&s=33128143574210DF
- 教育部「113學年度大專校院一覽表（分區域檢索）」，檢索日期：2025年11月13日。<https://udb.moe.edu.tw/ulist/County>
- 本研究之大學規模分類參酌《遠見雜誌》大學排行榜之學生數規模標準，並依研究需要簡化為大型、中型、小型三級（其中「中型」係合併原分類之中小型、中型、中大型）。

2. 每間公／私立學校發生此挑戰課題的占比。