

高教深耕推動協調與影響評估計畫主持人陳東升教授： 高教深耕以學生學習為主軸， 深耕教與學提升學生學習成效與善盡社會責任



教育部自2018年起推動「高等教育深耕計畫」，期望協助大學發展多元特色，並培育優質人才，進而帶動國家發展。為此，教育部以「連結在地、接軌國際及迎向未來」為主軸，以「落實教學創新」、「提升高教公共性」、「發展學校特色」及「善盡社會責任」為目標，協助各校依自身優勢發展特色，配合社會趨勢及產業需求進行教學方法創新，以提升學生學習成效，並培養關鍵基礎能力及就業能力，以達到「適性揚才」之目的。我國目前的高教深耕計畫之規劃與推動作法為何？在計畫執行上有何困難並如何因應？未來第二期高教深耕計畫的發展方向如何定位？本期評鑑雙月刊邀請國立臺灣大學社會學系暨高教深耕推動協調與影響評估計畫主持人陳東升教授，分享其對高教深耕計畫的見解與觀察。

■ 文／池俊吉、郭玟杏、俞子翔

■ 圖／陳東升提供

問：請問我國高教深耕計畫的規劃與推動作法？

答：回顧「高等教育深耕計畫」與2003年起陸續推動的「邁向頂尖大學計畫」、「獎勵大學教學卓越計畫」及「推動典範科技大學計畫」等計畫的歷史，深耕計畫的規劃起始是來自於2016年的政黨輪替，當時延續了頂尖大學計畫和教學卓越計畫大約一年的時間，在這段時間裡，我們對於高教深耕這類競爭型預算的發展方向，進行了一些評估和定位。假如回顧頂尖大學計畫和教學卓越計畫，其實都有相當程度的貢獻，但當時的學術社群裡大家比較共同的想法與批評，就是認

為大學朝向重研究而輕教學，也就是之前的計畫將資源集中在學校端，但畢竟大學的主體還是學生，學生的學習、學生的權利似乎並沒有太清楚地地在計畫裡表現出來。當時很多人都會說，教學卓越計畫沒有辦法讓想要變成頂尖大學的學校申請，而且國內頂尖大學已有十幾所，這樣就會將學校分類的太清楚。過去計畫推動的思維是為提升我國大學在國際上的競爭力，雖然有其貢獻，但還是需要進行一些修正與調整。於是從2016年起規劃高等教育深耕計畫，學校在當初提出計畫申請時，即需提出以學生作為主體，並重視教學、以學生的學習作為核心，其最主要的轉變就

是希望大學做好教育學生的工作；而研究及教學卓越部分，則是在以培育年輕世代的前提下進行發展，在這樣教學與研究並重的想法下，就沒有所謂的頂尖研究跟教學卓越計畫截然區分的問題。

至於學校部分，當時也希望在審查上不要都採取單一的標準，而是要讓各大學能夠依照他們自己過去的辦學經驗，透過自身校務研究與學校所形成的共識，去發展每所學校自己的特色。此外，當然也會思考如何讓學校在申請計畫時，不會造成太多行政負擔。在這樣的思維下，深耕計畫所要求的共同指標其實很少，比較多的部分其實都是由學校自行去擬定特色指標。高教深耕計畫第一期最主要的核心價值，即是以學生為主體，重視教學與人才培育，並發展學校特色。希望讓學校有更多的空間，各自因其歷史、教師的組成、在地的特色以及學校自身的定位，來讓學校走出自己的方向。學校也因為學生的多樣性、教師的組成、在地連結的產業及社會所遭遇問題各不相同，假如每所學校都採用同樣的標準來評估，都要他們變成國際頂尖大學，就會是一件很沒有道理的事情，所以在高教深耕計畫

中，以國際競爭為取向的學校只有4所。至於研究中心，則必須要在國際上受到認可，這也是高教深耕中以國際競爭作為附冊的部分；而另一個附冊則是大學社會責任，這也是我們希望大學能夠走出校園，對地方公眾產業關注的議題有所貢獻，換言之，即是希望學校除了以學生為主體外，也能夠跟在地社區，或者臺灣的一些重要議題有所連結。

回應與落實執行以學生學習為主軸的資源分配

問：高教深耕計畫執行上的困難與因應？

答：就像剛才所提到的，高教深耕計畫的走向和核心價值與先前的政策不同，所以在資源分配上當然就會有所調整。說實話，經費的分配的確很難讓所有的人都滿意。但如果以計畫開始執行四、五年後的現在結果來看，如果當初把資源過度集中在國立、以研究為取向的大學，那麼所造成的資源分配不公問題，反而可能會更需要我們去重視。此外，在前一期執行頂尖大學計畫時，經費比較多是用於研究設備等資本門的採購，所以當本來有10所以上的國際競爭型大學只剩下4所時，對於部分以研究為取向的大學來說影響會比較大。不過，在後續高教深耕計畫推動的過程中，經費分配的爭議其實並沒有持續延續，因為畢竟資源在相對平均的分配後，就能夠讓更多學校和學生的教學環境及學習品質獲得提升。

所以當一個政策在擬定時，我認為最主要的是需要回應政策所設定的目標，而不是當別人提出不同的意見或看法，政策就隨之搖擺。如果當一個政策的論述和價值是非常清楚的，我認為就需要相當程度的堅持。因此面對一



些質疑，高教深耕行政與協調團隊在深耕計畫執行四年之後，就針對老師和學生進行訪談及問卷調查。從3,000多位學生的問卷調查中顯示，基本上他們對於得到更多的課程選擇，不論是資訊還是其他跨領域學習的課程，評價大多都相當正面。雖然這個調查並不是隨機抽樣，但這些學生都自認用心學習，並且關心公共事務，通常他們是最常發表意見的，如果他們對深耕計畫推動成效不滿意，我想他們應該是會立刻表現出來。這也呼應到高教深耕計畫以學生為主體的精神，假如這個問卷的結果顯示學生的評價較為負面，那也就表示我們沒有達到計畫的核心目標。如果從這個角度來說，我認為只要符合原來政策的理念，教育部就必須去回應、說明這個爭議。

至於在推動上碰到的挑戰，較多是在經費分配後，學校是否有將經費依照學校的特色、辦學的理念進行分配，並且真正地依照原來的計畫進行推動、落實，這個就會是政策執行面的問題。因為計畫並不是只要有足夠的經費就會成功，更重要的是在於執行學校的領導團隊，他們需要清楚地知道學校有什麼特色？面臨怎樣的困難與挑戰？他們也必須組成一個能執行計畫的教師社群，並且能夠透過校務研究分析，持續取得學生的回饋意見。這些都對於計畫的推動很有幫助，但我主觀認為並不是很多學校會做這些事，大部分都只是把經費分配下去而已。我認為如果理想的校務研究是一百分的話，目前多數的學校大概只有做到一定的程度，離落實還有相當的一段距離。此外，要找到適當、願意好好地執行校務研究工作的人，坦白說也沒有那麼容易。因為學校經常因為人事的變動，造成學校內部不同的立場、不同的領導團隊所

連結的教師群體就會有所差別，因此，就學校端來說，要大家共同來推動並不是那麼容易的一件事。

加強教師社群連結 建置校務研究典範

問：高教深耕計畫的初步成效與對學校的影響？

答：高教深耕計畫基本上採取兩種操作方式來試圖對學校產生影響。第一種即是教學實踐研究計畫，以學生、教師為主體，由教育部透過公開徵選的計畫審查，將教學資源直接交到老師手中。因為如果有經驗的人就會知道，如果是透過學校來分配這個資源，那麼學校可能會考慮到所有的處室，老師可能頂多分配到3至5萬就很多了。但是教學實踐研究計畫的經費平均大約是30多萬，這樣教學資源就能夠直接落到老師身上，並可以篩選出願意進行創新教學、願意了解學生學習成效前後轉變的老師。此外，也利用計畫建立出一套制度，讓通過計畫的老師能夠像通過科技部計畫那樣被認定，讓升等、續聘、評估等都能建立一套具體的客觀標準，以多元升等的方式來提升老師申請計畫動機。另外，還需要找出用心教學的教師群體，建立他們的社群連結，那麼才可能將高教深耕計畫做到更好。目前申請教育部教學實踐研究計畫約有3,000至4,000件，以申請通過率55%來看，大約有1,800件計畫通過申請。這表示在全國4萬多位老師，大約有十分之一的老師參與，如果將提出計畫申請當作指標的話，也就是全國起碼有十分之一的老師具有積極的教學熱誠，我認為這樣很好，也期望能夠透過這些老師進一步地去影響其他院系的老師，讓他們知道教學實踐研究計畫對他們有實質的幫助，並且能夠

實際在課堂上看見學生學習態度與意願的改變。教育部現在所做的就是提供給老師資源，提供一條讓老師願意改變的路徑。

第二種方式則是由高教深耕行政與協調團隊所撰寫的一校一本的成果報告，它其實就是我們所做的示範性的校務研究。所謂示範性的校務研究，就是我們不說明太多理念，而直接以實作的方式，幫學校完成的一部分校務研究。例如：108課綱推動時，需要老師開發新的課程，但是他平常工時已經40個小時，你要他再花費每個禮拜5個小時，一個學期100個小時的時間去開發新課程，事實上不太可能。在這種情況下，我們就需要提供課程的模組，讓他可以在課程當中使用，以降低老師的工作負擔。我們在推動高教深耕計畫時也是如此，如果我們直接要求學校重新建置制度、訓練人員，那麼學校一定會對投入的金錢和產出是否對等產生懷疑。於是我們花費了四年的時間，反覆地進行資料的計算與確認，以消彌教育部對資料外流和資料使用的擔憂，以

及學校對於審查的排斥感。我認為這部分是很重要的進展，因為大學辦學不能變成一個不能打開的黑盒子，其校務資料必須公開，讓大學具備社會可課責性。而在一校一本的資料交寄學校之後，後續我們也還要進一步地觀察學校對其重視程度，去了解學校對一校一本校務研究的興趣有多少，也讓學校知道這些資料對他們的意義。此外，執行計畫的學校團隊也必須理解校務研究的重要性，並將校務研究做得更深入、到位。換言之，一校一本是高教深耕計畫所跨出的第一步，目的即是要讓學校以證據為取向進行校務研究與分析，並找出學校的特色與限制，進而發展大學多元特色，以培育新世代優秀人才。

以證據資料為基礎 提升大學可課責性

資料建立也需要教育部的支持，如果不獲得教育部的支持，在資料的串接其實會有很多隱形的困難與阻礙。但因為潘文忠部長的全力支持，讓我們可以在去識別化與嚴格資安防護的要求下將資料串接，並且在這四年中也沒有外洩任何資料，使團隊與教育部建立相當程度的信任關係。透過這樣的互信所建立起來的資料，等到真正實際應用時，教育部與審查委員其實就能看到這些資料的重要性，大家也才能慢慢地理解我們所主張的「以證據為基礎的審查」是什麼意思。雖然這是一個很難去突破的事情，但歷經過程中的波折，我們現在終於能將這些資料提供給學校，並且每年都會進行更新。這件事情其實就會像是黑盒子一樣，一旦打開之後就無法關閉，假如現在停止運作，學校或許也會來質疑政府部門是不是要掩蓋什麼資訊。



我認為就高教深耕第一期而言，已經有做到以證據為基礎，並建立了公開、透明的文化。也因為這些以證據為基礎的資料累加，使我們能夠進行加值的分析，可以用來確認包括審查的成效、學校主張的成效是否有達到設定的標準等。當然還是有些以現有資料無法回答的問題，所以我們進行了學生、教師的問卷調查，以及針對教師的深度訪談。此外，我們也會因應重大事件，如COVID-19疫情、線上學習等，進行問卷調查與分析。所以當我們有一個扎實的基礎，有很完整、核心的資料時，所能積累的東西就越多，我們團隊的專業性也就更能顯現出來。這些資料對於大學、政府，甚至國家的治理都是很基本的工作。那為什麼這個基本的工作沒有人要做？因為沒有掌聲，而且當這個工作執行得太到位、太透明時，它就失去了政治操弄的空間。所以在下一個階段，我希望能夠再將一校一本的分析報告提供給學生、家長，以提升社會可課責性，故高教深耕計畫的推動其實隱藏了很多制度面與實作流程的革新。

而在計畫的審查部分，需要讓審查委員充分掌握以證據為基礎的資訊，在對學校有相當程度的了解之後，才根據這些資料進行判斷，而不是只憑委員主觀的感受與想法。就如同司法調查一樣，檢察官需要收集完整的資料，再交給法官進行判斷。但現在在進行計畫的審查時，卻很少做到這件事，這部分是必須要改變的，所以就高教深耕第一期接近尾聲的現在來說，我想我們起碼有做到以證據為基礎的審查這部分。

提升學生學習成效 創造自主學習環境

問：請問高教深耕未來的發展方向為何？

答：第二期的高等教育深耕計畫依然會以學生

作為主體，而雖然學生對目前的計畫感到滿意，但我們仍然還是會希望在學生學習成效、學習意願上，不是只有部分的學生受惠，而是要達到每位學生都能夠有所提升。要達到這個目標，必須所有的學校、老師都有所改變，這個改變事實上並沒有想像中那麼容易進行，它是必須所有人共同參與，我覺得如何因應學生的多樣性去進行教學的創新與改進，是我們在未來能夠更加精進的地方。

此外，我們也大概能預料到在未來的十年、二十年裡，全世界各個重要議題的變化，無論是傳染疾病、氣候變遷、糧食安全及國際政治的衝突等，常常會出乎我們意料之外。所以我們要如何培養未來世代關注快速變化議題的胸襟，讓他們能夠具備積極面對問題、解決問題的能力，我認為這也是我們需要去思考的部分。另外，在教育制度上，一年多前開始推行的108課綱強調了學生適性與自主學習，而在一年多後的現在，當這些學生要進入到大學時，大學就必須具備前瞻性與未來性，而不再像過去一樣提供封閉式的學習路徑。換言之，大學必須因應108課綱，而在學校組織型態、制度、教學方式上進行調整，讓學生在學習、課程上能夠有更多自主規劃的可能，並創造一個鼓勵自主學習的學習環境。

以高教深耕第二期的規劃與發展藍圖來說，學校的行政團隊、老師及學生都必須要更加具備遠見及能動性，主動地去探索問題、發掘問題，主動地去進行制度面的變革與創新，並且重視學生自主學習環境的建立，去了解學生與老師的特質，以提升學生學習成效，讓學生有能力去因應未來快速變動的社會。這些都是我們在未來要再更努力去進行的部分。🌟