

調 查 報 告

壹、案 由：據審計部103年度中央政府總決算審核報告，教育部「教學卓越計畫」獲獎勵大學教學相關制度建制、預算執行、校際教學資源共享之協調、整合成效落實現況之檢討案。

貳、調查意見：

「高等教育的發展，就是國勢，與國家發展息息相關。」——本案諮詢學者如是說¹。大學藉由研究與教學，創造並傳播知識，肩負為國育才及帶動國家競爭力之重責大任，世界各國高等教育在規模擴張以及國際化等趨勢之衝擊下，莫不積極投注資源，以追求卓越發展，蓋因追求高等教育的卓越，即等同增強國力。

審計部查核²「教學卓越計畫」一案之相關審核意見指出：「計畫執行迄今已達10年，學校師生對於教學品質滿意程度，仍有相當待改進空間、教育部未深入調查學校師生對於區域教學資源中心之相關建制與使用情形、受補助學校於教學制度面之執行上，出現部分學校未通過教師評鑑之教師比率增加、教學評量不佳教師未予輔導、教學助理之素質及管考待強化、跨領域學習成效待提升.....」等情，顯示此計畫容有檢討空間；復以此計畫將於105年底結束，時值計畫檢討轉型之際，為深入瞭解我國促進高等教育教學卓越之實情、效益與未來發展方向，本院特予立案，並推請陳小紅委員與仇桂美委員調查；經向審計部與教育部函詢調閱相關卷證資料，並於本（105）年3月7日詢問教育部前政務次長陳德華、王明源副司長、朱俊彰副司長等主管人員；同年月8日邀請高等教育領域專家學者高希均教授、張光正校長、

¹ 本院於105年3月8日召開專家學者諮詢會議研討案關議題。

² 資料來源：審計部103年度中央政府總決算審核報告。

黃榮村前部長、楊瑩教授及徐澤志教授等人到院提供諮詢意見；及於同年4月11日、25日與6月4日分別赴北、中、南區各1所區域教學資源中心學校(國立臺北科技大學、逢甲大學、國立高雄應用科技大學)實地履勘，並邀請各該區相關學校代表計31校91人次座談，已調查竣事，茲提出調查意見如下：

一、在全球化競爭日熾而高教發展總體藍圖欠缺氛圍下，近廿餘載重視研究論文發表而輕忽大學傳道授業基本職責態勢下，我國早於87年起推動一系列追求高教學術研究卓越之計畫，然直至94年方啟動獎勵大學教學卓越計畫；惟針對教學所投入之資源暨資源分配方式，難謂充分反映重視教學價值之政策理念，洵有檢討之必要。

(一)教育部組織法第2條規定，教育部掌理事項包含「高等教育、技術職業教育政策之規劃，大專校院發展、師資、招生、資源分配、品質提升、產學合作之輔導及行政監督」等，該部針對高等教育整體政策，負有妥盡規劃及前瞻引導之權限職責，合先敘明。

(二)教育部為落實《教育改革總諮議報告書》之建議，於87年擬定「教育改革行動方案」，經行政院教育改革推動小組審議通過，以5年時程，即自87年7月至92年，編列新臺幣(下同)1,570餘億元經費，實施12項工作計畫，其中包含「追求高等教育卓越發展」³。其後，教育部與行政院國家科學委員會(下稱國科會，103年3月改制為科技部)合作，自87年起推動「大學學術卓越發展方案」，以4年為期，至93年3月底結束，提撥130億元經費，供各校提出競爭性發展計畫，以

³ 資料來源：教育部部史網站(<http://history.moe.gov.tw/policy.asp?id=7>)：重大教育發展歷程/教育改革。

提升大學學術水準⁴。93年後，為延續前開方案成果，國科會訂定「大學學術追求卓越發展延續計畫補助作業要點」，持續編列經費推動優勢學術領域發展；大學學術追求卓越發展延續計畫補助作業要點至103年8月1日方停止適用⁵。教育部方面，則自94年推動「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」(第2期更名為「邁向頂尖大學計畫」)⁶，以各領域優異大學為基礎，藉由學術競爭環境之建置，發展國際一流大學及設置以優異領域為導向之頂尖研究中心⁷。頂尖大學計畫以每年100億元之經費規模，引導大學朝向追求研究卓越，歷年累計補助學校計13所，投入經費達963.1億元。茲列邁向頂尖大學計畫歷年補助學校名單及經費資料如下：

表1. 歷年補助邁向頂尖大學計畫學校名單及經費資料

單位：新台幣/億元

學校名稱	第1期					第2期				
	第1梯次		第2梯次			100	101	102	103	104-105
	95	96	97	98	99					
臺灣大學	30	30	30	30	30	31	31	31	30	30
成功大學	17	17	17	17	17	16	16	16	15.5	15.5
清華大學	10	10	12	12	12	12	12	12	12.3	12.3
交通大學	8	8	9	9	9	10	10	10	10.3	10.3
中央大學	6	6	7	7	7	7	7	7	7.1	7.1
中山大學	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4
陽明大學	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
中興大學	4	4	4.5	4.5	4.5	3	3	3	3	3

⁴ 資料來源：科技年鑑網(<http://yearbook.stpi.org.tw/94bookbrowse/0-IV.htm>)，暨教育部(民102)。大學政策白皮書。取自教育部部史網站

(<http://ws.moe.edu.tw/001/Upload/3/RelFile/6315/6936/90.07%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%95%99%E8%82%B2%E6%94%BF%E7%AD%96%E7%99%BD%E7%9A%AE%E6%9B%B8.pdf>)。

⁵ 科技部103年8月1日科部綜字第1030057602號函參照。

⁶ 第1期計畫名為「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」自95年至100年3月；第2期更名為「邁向頂尖大學計畫」，自100年4月至105年3月。

⁷ 資料來源：教育部部史網站(<http://history.moe.gov.tw/policy.asp?id=6>)：重大教育發展歷程/高等教育。

單位：新台幣/億元

學校名稱	第1期					第2期				
	第1梯次		第2梯次			100	101	102	103	104-105
	95	96	97	98	99					
臺灣科技大學	3	3	2	2	2.2	2	2	2	1.7	1.7
政治大學	3	3	2	2	2	2	2	2	1.9	1.9
長庚大學	3	3	2	2	2	2	2	2	1.9	1.9
元智大學	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
臺灣師範大學	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2
年度小計	98	98	96.5	96.5	96.7	96	96	96	94.7	94.7
總計	963.1									

資料來源：教育部。

- (三) 本案諮詢專家學者指出，該部推動頂大、教學卓越、典範科大等競爭型經費計畫之背景，起源於大學分流，先分出7個研究型大學，再規劃邁向世界一流大學等語。復以，本案調查詢據教育部主管人員到院時表示：「92年，行政院針對高等教育從傳統菁英式轉變成普及式發展後，成立『高等教育宏觀委員會』，認為高教數量膨脹，應分流發展。於此概念下，行政院『新十大建設』中之人才培育計畫，便納入相關構想，冀能培育我國大學成為國際一流大學，惟適時係以研究型大學為主要對象」等語，益證該部獎勵大學之教學卓越計畫，實與適時我國高等教育資源大量配置於推動學術研究工作，導致高等教育過於側重研究、偏廢教學之背景有關。
- (四) 基於前述，外界乃有我國高等教育政策「重研究、輕教學」之批評，且人才培育實無法不經由教學而體現，教學當為大學之核心任務之一，教育部遂於94年訂頒「教學卓越計畫」並編列10億元競爭性預算，獎勵國立東華大學、國立政治大學、國立暨南國際大學、國立臺北藝術大學、國立臺灣海洋大學、中原大學、元智大學、世新大學、東吳大學、東海大學、高

雄醫學大學、逢甲大學、輔仁大學13所大學校院提升教學品質，獲得迴響，進而賡續依據行政院「新十大建設計畫」、「愛臺十二項建設計畫」、「黃金十年國家願景」等計畫，核定並執行3期11年之教學卓越計畫。

(五)查歷年核定補助教學卓越計畫學校經費詳如表16、表17；另分析各期補助學校清單如表18：

表2. 教學卓越計畫歷年經費分配結果-一般大學部分

單位：萬元

學校 \ 年度	94	95	96	97	98-99	100	101	102	103	104	合計
逢甲大學	10,400	11,300	11,865	12,458	13,500	9,500	9,500	9,000	9,000	8,000	104,523
中國醫藥大學	-	7,800	8,470	8,034	12,000	12,000	12,000	9,000	9,000	7,000	85,304
東吳大學	13,100	10,000	10,300	10,815	11,000	8,500	8,500	4,000	1,000	5,000	82,215
中原大學	10,400	8,200	8,610	9,041	11,900	3,760	3,760	7,500	7,500	8,000	78,671
世新大學	10,400	7,900	8,137	8,381	11,000	4,488	4,488	6,000	6,000	5,000	71,794
東海大學	9,000	6,000	6,000	5,700	11,400	7,500	7,500	6,000	6,000	5,000	70,100
元智大學	6,800	-	-	7,500	12,800	10,000	10,000	7,500	7,500	7,000	69,100
輔仁大學	7,200	8,700	9,433	9,230	8,000	6,212	6,212	3,000	3,000	5,000	65,987
臺北醫學大學		6,400	7,077	6,592	9,900	6,5000	6,500	6,000	6,000	7,000	61,969
國立臺北藝術大學	5,800	5,900	6,000	6,250	11,400	6,599	6,599	5,000	5,000	-	58,548
高雄醫學大學	6,800	-	5,910	5,910	8,000	4,668	4,668	7,500	7,500	5,000	55,956
銘傳大學	-	7,500	-	5,450	7,200	7,000	7,000	6,000	6,000	5,000	51,150
亞洲大學	-	5,500	5,665	5,948	8,300	4,668	4,668	4,000	4,000	6,000	48,749
國立臺灣海洋大學	9,100	6,100	4,935	3,904	3,600	4,532	4,532	4,000	4,000	4,000	48,703
靜宜大學	-	5,800	6,250	5,974	10,500	3,903	3,903	5,000	5,000	5,000	51,330
國立中正大學	-	5,800	6,070	4,640	8,100	3,773	3,773	5,000	5,000	4,000	46,156
淡江大學	-	8,400	8,825	-	3,600	4,510	4,510	5,000	5,000	5,000	44,845
國立東華大學	4,500	7,000	6,412	6,855	3,600	3,761	3,761	4,000	4,000	-	43,889
華梵大學	-	5,500	4,950	5,099	3,500	3,761	3,761	4,000	4,000	-	34,571
慈濟大學	-	-	-	4,195	7,700	3,793	3,793	5,000	5,000	4,000	33,481
大葉大學	-	5,500	-	-	3,500	3,293	3,293	5,000	5,000	6,000	31,586
國立高雄師範大學	-	4,800	5,107	4,450	3,400	3,380	3,380	3,000	3,000	-	30,516
義守大學	-	-	5,630	-	5,800	3,272	3,272	4,000	4,000	4,000	29,974
國立彰化師範大學	-	-	4,410	3,749	4,400	3,861	3,861	3,000	3,000	3,000	29,281
國立暨南國際大學	9,000	6,200	4,960	-	-	-	-	3,000	3,000	-	26,160

學校 \ 年度	94	95	96	97	98-99	100	101	102	103	104	合計
國立臺北大學	-	-	-	-	2,800	3,500	3,500	5,000	5,000	6,000	25,800
國立嘉義大學	-	5,800	-	-	6,900	3,000	3,000	3,000	3,000	-	24,700
國立聯合大學	-	5,500	5,282	4,703	3,400	2,218	2,958	-	-	-	24,060
國立新竹教育大學	-	7,100	5,597	4,225	5,500	-	-	-	-	-	22,422
國立宜蘭大學	-	-	-	-	3,300	3,042	3,042	4,000	4,000	5,000	22,384
國立臺灣藝術大學	-	-	4,500	4,500	-	-	3,125	3,000	3,000	3,000	21,125
大同大學	-	-	3,810	3,429	3,600	-	-	3,000	3,000	4,000	20,839
國立臺灣師範大學	-	8,000	5,855	4,480	-	-	-	-	-	-	18,335
中國文化大學	-	-	-	-	-	3,083	3,083	3,000	3,000	3,000	15,166
玄奘大學	-	5,800	4,553	3,857	3,467	-	-	-	-	3,000	20,677
國立高雄大學	-	5,100	4,590	-	-	-	-	-	-	3,000	12,690
南華大學	-	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000	5,000	11,000
國立政治大學	9,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,500
佛光大學	-	-	-	-	-	3,000	3,000	-	-	3,000	9,000
國立體育大學	-	-	3,150	4,000	-	-	-	-	-	-	7,150
國立臺南藝術大學	-	3,600	-	-	-	3,125	-	-	-	-	6,725
實踐大學	-	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000	5,000	11,000
國立臺灣體育運動大學	-	-	2,450	3,000	-	-	-	-	-	-	5,450
國立臺南大學	-	3,800	-	-	-	-	-	-	-	-	3,800
國立臺東大學	-	-	-	3,705	-	-	-	-	-	-	3,705
國立臺北教育大學	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000
中華大學	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000
國防醫學院	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,800	2,800
總計	112,000	185,000	184,803	176,072	223,067	154,202	154,942	157,500	154,500	156,800	1,658,886

註：94 年為教學卓越計畫之試辦階段，自試辦階段採計，歷年累計補助學校共 48 所；95 年教學卓越計畫正式辦理，計分 3 期，第 1 期為 95-97 年、第 2 期為 98-101 年、第 3 期為 102-105 年；本表數據為教育部提供，僅統計至 104 年止。

資料來源：本院依據教育部查復資料彙整製表。

表3. 教學卓越計畫歷年經費分配結果-科技校院部分

單位：萬元

學校 \ 年度	95	96	97	98-99	100-101	102-103	104	合計
國立雲林科技大學	8,500	8,500	8,500	6,438	17,000	14,000	7,000	69,938
南臺科技大學	7,000	8,500	8,943	6,438	17,000	14,000	6,500	68,381
國立臺北科技大學	7,000	7,000	7,000	8,006	14,000	14,000	7,000	64,006
朝陽科技大學	5,500	5,500	6,720	5,850	17,000	11,000	5,495	57,065
國立高雄應用科技大學	7,000	6,500	4,845	6,438	14,000	11,000	5,500	55,283
龍華科技大學	7,000	5,500	6,335	5,850	14,000	11,000	5,500	55,185
崑山科技大學	5,500	5,500	5,500	4,870	11,000	11,000	5,500	48,870
正修科技大學	2,500	4,000	3,270	4,870	17,000	11,000	5,500	48,140
明志科技大學	7,000	5,500	4,215	5,850	110,00	11,000	3,500	48,065
國立虎尾科技大學	7,000	7,000	7,490	5,850	8,600	8,000	4,000	47,940
文藻外語大學	7,000	7,000	7,000	5,262	8,600	8,000	4,000	46,862
遠東科技大學	5,581	5,500	4,215	4,870	8,600	11,000	5,500	45,266
國立高雄第一科技大學	5,500	5,500	4,215	4,478	8,600	11,000	5,500	44,793
國立高雄餐旅大學	2,500	2,500	4,200	4,478	11,000	11,000	5,500	41,178
弘光科技大學	1,500	1,500	4,125	6,438	13,930	8,000	4,000	39,493
國立屏東科技大學	5,500	2,500	4,200	5,262	8,600	8,000	3,500	37,562
南開科技大學	4,000	5,500	6,335	5,262	6,000	6,000	3,000	36,097
聖約翰科技大學	4,000	4,000	5,180	4,086	7,600	8,000	2,500	35,366
中國科技大學	2,500	2,000	3,640	4,870	8,600	8,000	4,000	33,610
建國科技大學	5,500	5,500	5,500	4,478	6,000	6,000	-	32,978
國立勤益科技大學	2,500	2,500	4,025	3,694	6,501	8,000	4,000	31,220
致理技術學院	-	-	1,500	5,262	11,000	8,000	4,000	29,762
樹德科技大學	4,000	2,500	2,500	3,302	76,00	6,000	3,000	28,902

學校 \ 年度	95	96	97	98-99	100-101	102-103	104	合計
中臺科技大學	4,000	3,700	3,700	-	6,000	8,000	3,000	28,400
長庚科技大學	4,000	2,500	2,150	-	6,600	8,000	3,500	26,750
健行科技大學	5,500	4,000	2,130	4,478	-	6,000	3,500	25,608
萬能科技大學	4,000	4,000	2,410	-	6,600	6,000	-	23,010
國立臺北護理健康大學	2,500	2,000	2,000	-	7,600	8,000	-	22,100
育達科技大學	-	4,000	-	3,302	6,600	6,000	-	19,902
嘉南藥理大學	-	-	-	3,302	6,600	6,000	3,500	19,402
華夏科技大學	-	-	-	3,694	6,000	4,500	3,000	17,194
景文科技大學	-	-	-	3,945	5,266	6,000	-	15,211
嶺東科技大學	-	-	-	-	6,600	4,500	2,500	13,600
高苑科技大學	-	-	-	-	-	8,000	3,500	11,500
環球科技大學	-	-	-	-	6,000	4,500	-	10,500
慈濟科技大學	-	-	-	-	-	6,000	3,500	9,500
亞東技術學院	4,000	-	1,500	3,694	-	-	-	9,194
臺南應用科技大學	-	-	-	-	-	6,000	3,000	9,000
東南科技大學	-	4,000	2,990	-	-	-	-	6,990
輔英科技大學	-	-	-	4,086	-	-	2,500	6,586
大仁科技大學	1,500	1,500	1,500	-	-	-	-	4,500
德明財經科技大學	-	-	-	-	-	4,500	-	4,500
德霖技術學院	-	-	-	4,086	-	-	-	4,086
中州科技大學	-	-	-	3,302	-	-	-	3,302
中華醫事科技大學	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000
僑光科技大學	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000
醒吾科技大學	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000
元培醫事科技大學	2,500	-	-	-	-	-	-	2,500
美和科技大學	-	-	-	-	-	-	2,500	2,500

學校 \ 年度	95	96	97	98-99	100-101	102-103	104	合計
修平科技大學	-	-	-	-	-	-	2,500	2,500
國立高雄海洋科技大學	-	-	-	-	-	-	2,500	2,500
總計	142,081	135,700	137,833	156,091	317,097	315,000	151,995	1,355,797

資料來源：本院依據教育部查復資料彙整製表；教育部提供之數據，統計截至 104 年止。

表4. 教學卓越計畫各期受補助學校情形

受補助期數 ^a	一般大學		科技校院	
	校數 ^b	學校名單	校數	學校名單
3	28	逢甲大學、中國醫藥大學、東吳大學、中原大學、世新大學、東海大學、元智大學、輔仁大學、臺北醫學大學、國立臺北藝術大學、高雄醫學大學、銘傳大學、亞洲大學、國立臺灣海洋大學、靜宜大學、國立中正大學、淡江大學、國立東華大學、華梵大學、慈濟大學、大葉大學、國立高雄師範大學、義守大學、國立彰化師範大學、國立嘉義大學、國立臺灣藝術大學、大同大學、玄奘大學	29	國立雲林科技大學、南臺科技大學、國立臺北科技大學、朝陽科技大學、國立高雄應用科技大學、龍華科技大學、崑山科技大學、正修科技大學、明志科技大學、國立虎尾科技大學、文藻外語大學、遠東科技大學、國立高雄第一科技大學、國立高雄餐旅大學、弘光科技大學、國立屏東科技大學、南開科技大學、聖約翰科技大學、中國科技大學、建國科技大學、國立勤益科技大學、致理技術學院、樹德科技大學、中臺科技大學、長庚科技大學、健行科技大學、萬能科技大學、國立臺北護理健康大學、育達科技大學
2	9	國立暨南國際大學、國立臺北大學、國立聯合大學、國立新竹教育大學、國立宜蘭大學、中國文化大學、國立高雄大學、佛光大學、國立臺南藝術大學	7	嘉南藥理大學、華夏科技大學、景文科技大學、嶺東科技大學、環球科技大學、亞東技術學院、輔英科技大學
1	10	國立臺灣師範大學、南華大學、國立體育大學、實踐大學、國立臺灣體育運動大學、國立臺南大學、國立臺東大學、國立臺北教育大學、中華大學、國防醫學院	15	高苑科技大學、慈濟科技大學、臺南應用科技大學、東南科技大學、大仁科技大學、德明財經科技大學、德霖技術學院、中州科技大學、中華醫事科技大學、僑光科技大學、醒吾科技大學、元培醫事科技大學、美和科技大學、修平科技大學、國立高雄海洋科技大學

註：a. 教學卓越計畫計分 3 期，第 1 期為 95-97 年、第 2 期為 98-101 年、第 3 期為 102-105 年；學校於各期獲得補助之年限未盡相同，以一般大學之玄奘大學為例，該校 3 期均獲得補助，惟第 2 期僅 98-99 年獲補助、第 3 期僅 104 年獲補助；依此類推。是以，受補助之期數原則上反映學校參與該計畫之時間長短。

b. 未包含試辦階段學校名單，故歷年累計補助校數 47 所。

資料來源：本院依據教育部查復資料彙整製表；教育部提供之數據，統計截至 104 年止。

- (六)整體而言，一般大學部分，94年至104年，累計補助48所學校⁸，經費計165億8千萬餘元；科技校院部分，95年迄今，累計補助51所學校，經費達135億5千萬餘元。較之邁向頂尖大學計畫，歷年補助學校金額達963.1億，每年約維持補助12所學校，平均每校每年約7億元而言，教學卓越計畫自95年推動迄今，補助學校金額共約為301.5億，每年補助學校近70所⁹，每校每年平均不及5千萬元，兩者顯有差距，且教學卓越計畫參與學校數量，遠較邁向頂尖計畫大學為多，大學為提升教學品質所獲得之經費，顯屬稀薄。
- (七)研究與教學之資源配置比例，應反映我國高等教育整體長期願景，惟以前開研究與教學資源配置經費如此懸殊，實難反映高等教育重視教學之政策理念；何況我國推動教學卓越計畫之初衷，乃為匡正「重研究、輕教學」事實。此外，本案諮詢專家學者指出：「好多頂尖大學，包括成大、中央等，反映頂大的錢太多花不完。也就是，頂大計畫之外，任其他不少學校嗷嗷待哺，非常不合理。……大學就是大學，不是中央研究院，學校應該有教育理念，要以教學為優先。每一所大學都應重視教學，但很多校長不敢說這種話，說了似乎不重視研究。」、「教學工作穩固，再轉軌(追求卓越)，在此脈絡下，才可能卓越；且排名只是自然的結果，不該一開始就談。」等語，顯示，縱追求「研究卓越」所費不貲，然追求「教學卓越」是各校基礎核心工作，無論學校類型與定位，均應強調教學品質，方有邁向頂尖之可能；況學術研究工作，尚有共屬研究機構與各事業單位權責部分(「科學技術基本法」參照)，究國家整體之學術研究資源配置，有無合理配置？又，高等教育經費中，「研究」與「教學」兩者之資源配置妥適性如何？均有待釐清。

⁸ 此數據包含94年教學卓越計畫試辦階段獲補助學校數，故合計為48校；歷年核定一般大學受教學卓越計畫補助之學校名單，詳請參閱表16。

⁹ 詳請參閱表16、表17。

(八)綜上，我國過去長期以大量資源挹注高等教育追求「研究卓越」，導致大學發展輕忽教學基本任務，惟人才培育的具體工作仍須落實於學生學習成效中，為引導大學重視教學品質，遂有教學卓越計畫之推動，然整體而言，投入學術研究工作之相關資源，來源多端，已明顯高於投入教學工作者；又，無論學校類型或定位為何，大學校院均有維持、提升教學品質之責任，是以，基於我國高等教育整體長期之發展，洵有通盤檢視相關資源分配妥適性之必要。

二、大學教學卓越計畫補助全國逾半之大學校院，難符「卓越」導向政策之資源集中原則，允有檢討空間；而「教學」既為高等教育核心價值之一，為維護學生權益，對未獲得補助之學校，教育部理應配合大學退場機制，通盤審慎規劃以提升其教學品質。

(一)「教育部補助獎勵大學教學卓越計畫及區域教學資源中心計畫實施要點」第4條規定略以，「此計畫以總經費之80%補助全國30~40%之大學校院辦理(含其他子計畫)，以總經費之20%推動區域教學資源中心計畫」；科技校院部分(「教育部獎勵科技大學及技術學院教學卓越計畫要點」參照)，則未規範教學卓越計畫與區域教學資源中心計畫補助經費比率，合先敘明。

(二)學者戴曉霞曾云¹⁰：「各國在學術卓越政策上，多採取『選擇和集中原則』，將額外經費集中在少數已進入世界級排名或具有成為世界級潛力的大學，而非以均等的方式平分給為數眾多的所有大學」等語。本院諮詢專家學者亦指出：「分配這件事情最可怕的地方，就是平均主義，那會導致平庸。現在的160所大學，分不出來誰好誰壞，那就是平庸。」「民粹要公平正義，那沒錯，但是重點要放在中小學、放在計畫中，而不是在整個高等教育中要求齊頭式平等。」等相

¹⁰ 戴曉霞(2006)，*世界一流大學之卓越與創新*，臺北：高等教育。

關意見，揭示競爭型經費乃促進高等教育卓越之政策，如採「雨露均霑」式之分配，資源過於分散，恐難臻「卓越」。

(三)惟查據教育部資料顯示，歷年核定學校參與比率，實高於前開要點所訂原則，且有逐期增加趨勢(詳如表19)；至第3期教學卓越計畫(102至105年)，補助校數提升為：一般大學共補助33校，占全國大專校院71校之46%；科技校院共補助38校，占全國科技校院74校之51%，實與上開實施要點未洽。對此，教育部表示提供相關經費挹注，係為鼓勵更多大學邁向教學卓越；該部主管人員到院接受詢問時並稱「第3期則有大幅改變，明定1/5受補助學校應有異動。總體作法上自然還有改進空間。迄今能拿到教學卓越計畫的學校約占50%，應該都還不錯。」顯示此計畫相當程度為求公平，致資源擴及逾半大專校院，政策導向尚與「追求卓越」—重點選擇、資源集中之目標有間；換言之，教育部所訂計畫實施要點，雖設有補助比率原則，堪認尚有資源集中以促進卓越之理想，然實際核定分配結果，似已棄守自設原則，又該部「鼓勵參與」之立場，顯與「競爭型計畫」精神相悖。

表5. 歷年核定教學卓越計畫學校數量

	年度	一般大學			科技校院		
		總校數	核定校數	占比	總校數	核定校數	占比
第1期	95	-	28	-	-	30	-
	96	-	30	-	-	30	-
	97	69	30	43%	78	31	40%
第2期	98-99	71	31	44%	78	32	41%
	100	71	31	44%	77	33	43%
	101	71	31	44%	77		
第3期	102	70	33	47%	77	38	51%
	103	71	33	46%	74		
	104	71	33	46%	74	38	51%

註：1. 各年度大專校院校數資料，查據教育部統計處「教育統計查詢網：統計分類項目/大專校院/校數」(<https://stats.moe.gov.tw/>)；該網站範圍未包含96學年度以前資料。
2. 核定校數之數據係教育部查復提供；教育部提供之數據統計截至104年止。

3. 本表係本院自行彙整。

- (四)另有相關研究¹¹強調：「教育部並未明確說明教卓計畫經費分配之依據，例如：經費分配公式、審核指標比重等，且計畫審查過程不夠公開透明，也導致經費分配公平性受到質疑」；復有本案訪談學校實務人員之相關意見提及：「教卓有點雪中送炭的意義，肯定教育部美意。但審查機制令人質疑，104年核定補助68所學校，有30所私立學校沒有拿到計畫，與註冊率不合，社會觀點與感受為何？有3所註冊率90%以上卻沒有拿到教卓。怪不得有很多傳言。機制如何更透明公開？」等語，顯示資源分配之公平性應以建置明確客觀之審核分配標準以達成，如僅為增加學校參與率，事先設定異動學校比率，縱擴充了學校獲得資源之機會，實質公平性卻仍易遭外界質疑。
- (五)再者，觀察教學卓越計畫歷年核定學校名單及其經費配置（如表16、表17），一般大學部分，歷年核定補助學校累計48校，其中有7校年年皆獲得補助、6校僅獲得1年之補助，校際間歷年累積獲得之補助經費，差距自2千8百萬餘至10億4千5百萬餘不等；科技校院部分，歷年核定補助學校累計51校，其中有21校歷年均獲補助、10校僅獲得1年之補助，校際間歷年累積獲得之補助經費，差距自2千5百萬餘至6億4千萬餘，此雖符合競爭型經費的分配理念，然加劇學校間M型化發展現象，殊值重視。本案實地訪談學校實務人員，相關意見提及：「教學卓越變成標記，拉大學校差距，又使學校趨向同質化，可以公開討論與檢討，做為下一階段的參考。」、「政策上的引導對於提升教學基礎水準品質，是有正面意義的，但對於沒有拿到經費的學校來說，幫助是間接而微小的。」、「競爭型計畫有其理念，但氛圍變成戰國時代了，要思考是否反而製造明星化的教育氛圍？經

¹¹陳盈宏(民103)，競爭性經費分配機制之探討—以獎勵大學教學卓越計畫為例，*學校行政雙月刊*，93，頁170-184。

費的差距是否要這麼大？」等，顯示教學卓越計畫經費亦有標籤化學校之作用；然而，為維護學生權益，對未獲得補助之學校，教育部理應配合大學退場機制，通盤審慎規劃，以兼顧教學基本品質與拔尖發展學校教學特色。

(六)此外，我國高等教育之特殊現象之一，在於大學過度擴充，以104學年度大專校院之新生註冊率而言(詳如表20)，私立學校1,977科系所中，新生註冊率未達80%者，計有585科系所，占比29.59%，將近3成，顯示我國高等教育在少子化衝擊下，供需已嚴重失衡，此一態勢將引發學校惡性競爭、教育資源浪費及人力供需失衡等負面衝擊，而在積極推動大學邁向教學卓越的同時，理應併同大學退場機制做通盤考量。

表6. 104學年度大專校院新生註冊率

註冊率	學士班 (含四技)			二年制大學 (二技)			二專			五專		
	總計	公立	私立	總計	公立	私立	總計	公立	私立	總計	公立	私立
80%以上	2199	973	1226	71	38	33	7	5	2	156	25	131
70%- 未滿 80%	142	11	131	8	1	7	3	1	2	13	0	13
60%- 未滿 70%	108	0	108	9	0	9	2	0	2	17	1	16
50%- 未滿 60%	76	0	76	8	2	6	0	0	0	11	1	10
40%- 未滿 50%	71	0	71	8	0	8	2	0	2	8	0	8
30%- 未滿 40%	32	0	32	11	0	11	0	0	0	9	0	9
未滿 30%	44	0	44	12	3	9	2	0	2	9	0	9
總科系所 數量	2672	984	1688	127	44	83	16	6	10	223	27	196

註：1. 本表係158所大專校院(不含宗教研修學院)新生註冊率之分布，且統計範圍僅含日間學制，不含進修學制，另宗教研修類系科所，因就讀對象主要為神職人員，亦不包括在內。

2. 技專校院之學士班(四技)部分學系開放高中生申請入學，遇有此种情形，查詢系統分別計算「高中生申請入學」及「不含高中生申請入學」2種註冊率，惟本彙總表係以科系所為單位，故略有差異。

資料來源：教育部大專校院系所特色及新生註冊率查詢系統。
(<https://stats.moe.gov.tw/enrollweb/>)

(七)惟據教育部主管人員到院接受詢問時稱：「本部自去年開始就著手規劃整合相關計畫。外界對頂大的批評在於，資源

過度集中以及過度重視研究，故『高等教育新世紀藍圖』計畫中『國際卓越特色』大學部分，希望接續頂大計畫，且改善前開不公平現象；教學卓越計畫的部分，也有重複領取的情況，可得到經費補助的學校恆得到，有些學校卻一直拿不到相關經費。……『新世紀高教發展藍圖計畫』已將退場事宜納入考量。該計畫規範，國立學校兩年拿不到經費者，就予合併。私立學校部分，教育部籌碼不多，『私校法』的方向是朝向開放，老實說『私校法』限制多，對於限期不改善者，沒有甚麼具體對策，應該是透過市場機制加以淘汰。換言之，某種程度未拿到補助的學校名單與退場、合併政策鏈結。」等語，顯示過去該部分配教學卓越計畫經費，既令經費分配過程之公平性有疑、經費分配結果加劇校際差異，而整個政策又未綜合考量高等教育之總體生態及未來發展趨勢，顯有未當。

(八)綜上，教育部所訂教學卓越計畫實施要點，雖設有補助比率原則，堪認尚有資源集中以促進卓越之理想，然實際分配核定結果，卻往往為鼓勵學校參與，增加補助學校數量，此種「雨露均霑」式之分配，難謂符合卓越導向政策之學理及實務需求。其次，教學卓越計畫經費分配過程之公平性，外界屢有質疑，對於未獲得補助之學校而言，應如何確保基本教學品質，且該部經費分配方式是否搭配高等教育退場機制等，均將牽動高等教育品質與未來發展走向，允宜全盤考量、審慎規劃。

三、教學卓越計畫之實施似有誘導高等教育朝共通性教學制度發展走勢，不無各校發展日趨同質化之虞，致相關教學措施實質效益與教學品質仍受質疑，宜加盤點檢視以確實釐清提升高等教育教學品質之有效策略。

(一)依據教育部說明，教學卓越計畫各期推動重點有別：第1期計畫（95至97年）係以3年150億元之特別預算推動，執行重

點在於引導學校重視教學並為制度面之整體調整；第2期計畫（98至101年）始以該部公務預算支應，此期著重學生之學習成效，並強化區域教學資源中心之功能；第3期計畫（102至105年）持續協助各大學深化教學品質改善之成果，並發展特色。此外，教學卓越計畫係以設定共同性重點並據以納入審核補助基準，逐步引導學校於教學環境、教師教學、學生學習輔導與就業競爭力等面向，發展教學共同制度，無論一般大學或科技校院，執行重點均包含師資、學生與課程3大面向。

(二)按教學卓越第3期計畫學校績效填報項目，獲得經費補助學校需依計畫設定之共同性指標，發展推動教學措施，諸如：建構大一新生輔導機制、學習成效不佳學生預警機制、全校性基本能力指標、畢業生資料庫及流向追蹤機制、教師教學專業成長之專責單位、新進教師輔導機制、校內外教學社群及績優教師獎勵制度、教師彈性薪資制度、選課機制、課程教材上網公布、校院系課程評估(外審)改善機制、全英語授課學程、校務專業管理機制、.....等。共同性績效目標及其指標詳如下表：

表7. 教學卓越第3期計畫共同性績效目標及其指標

共同性績效目標	指標細項
1. 建立學生學習輔導機制、提升學生學習成效及就業競爭力	(1) 建立全校學生(含大一新生)輔導機制(含課業學習、生活適應、職涯探索等面向)；大一新生接受輔導比率應達99%以上。 (2) 建置學習成效不佳學生預警、輔導及追蹤措施，其中受到預警學生接受輔導比率應達85%以上，接受輔導後有效提升學習成效者應達90%以上。 (3) 建立整合學習及生(職)涯輔導制度，如：建立學生學習歷程檔案、生涯發展帳戶、學生學習成效資料庫、生涯輔導諮詢或專業成長制度等。 (4) 提升校內職輔單位之功能與成效。 (5) 協助學生至業界(見)實習並建立全校性實習輔導機制。
2. 訂定學生核心能力指標、畢業門檻之檢核機制	(1) 訂定學生英語基本能力指標並逐年提高檢定通過率；建立未通過英語檢測學生之輔導機制。 (2) 建立全校性基本能力指標(如語言能力、資訊能力等)及輔導措施。 (3) 提升學生取得專業證照之比例或其他提升就業競爭力之措施。 (4) 訂定全校性畢業條件及各系所畢業門檻。
3. 建立畢業生資料庫及流向追	(1) 建立全校畢業生資料庫及流向追蹤機制，應至少辦理最近3個學年度畢業生畢業後3年流向資料之更新(至少應回溯至100學年度畢業生)。

共同性績效目標	指標細項
蹤機制	(2) 落實畢業生長期追蹤機制及畢業生表現、就業情形分析，據調整人才培育目標、課程及教學之措施。
4. 協助教師改善教學方法、提升教學成效之機制	(1) 成立協助教師教學專業成長之專責單位。 (2) 建立全校性協助教師教學改進與提升教學品質機制及策略。 (3) 協助教師開發數位教材並獲得認證之措施。 (4) 建立新進教師輔導機制，以提升其教學知能並融入校園環境。 (5) 建立鼓勵教師教學研究貼近產業及社會發展趨勢之制度。 (6) 成立校內外教學社群及規劃績優教師獎勵制度。 (7) 訂定教師彈性薪資規定，並定期檢討其評估機制。
5. 改進教師升等、教學評鑑制度，落實並鼓勵教師投入教學	(1) 發展多元教師升等、評鑑制度，據以訂定教師升等、評鑑辦法，評鑑成果應具體反映於教師獎汰升等。 (2) 訂定教學、課程評鑑辦法並提供激勵措施。 (3) 建立教師評鑑未通過或教學評鑑不佳之教師後續追蹤與輔導機制(評鑑結果不佳及評量結果不佳之教師接受追蹤輔導比率應達100%以上，並有具體之處理改善機制)。
6. 建立課程評估、檢討及改善機制	(1) 建立完善選課機制，協助學生選課及學習規劃。 (2) 全校課程教材應於選課前公布上網，提供學生選課之參考，並提升全校課程教材上網率(每學年目標值應達80%以上)。 (3) 建立校院系課程評估(外審)改善機制，完善課程教材品質。 (4) 跨領域學程應有相當修課人數，並有相當比例跨系、院修課學生；選修學生應有相當比例完成完整學程，取得學位證書；同時定期檢討並訂定明確退場機制。 (5) 落實課程、教學內容與實務、產業、社會發展連結之具體措施。
7. 國際化課程及加強國際交流	(1) 全英語授課學程數或課程數較上年度增加。 (2) 招收國際學生人數逐年增加，並充分利用境外生資源。 (3) 與國外大學建立姊妹校或跨國學位合作(雙聯學制)。 (4) 學生出國進修交流、出席國際會議人數或參加國際競賽獲獎人數逐年增加。 (5) 建置整合英語文學習成效診斷與教學輔導系統，並訂定學生英語能力加值目標並達成設定目標。 (6) 開設英語密集加強班(針對大三及大四學生)。 (7) 辦理各類語文演講競賽及國際校際異國文化體驗活動逐年增加。 (8) 通識課程中開設國際視野課程數逐年增加。 (9) 鼓勵教師國際視野之養成，且教師使用原文書比例增加。 (10) 實施分級分班教學。 (11) 辦理境內體驗(在地國際化)之學習活動。
8. 配合政策開設相關課程、教材及轉變教學型態	(1) 規劃推動工業基礎技術人才培育課程及教材。 (2) 推動專業實務為導向之課程內容及教學型態變革。 (3) 建置校務專業管理機制。 (4) 配合學習型態改變，設計教學創新模式。 (5) 開設配合政策推動之重點議題課程，如性別平等教育、法治教育、人權教育、服務學習、品德教育、藝術與美感教育等相關課程及教材研發。

資料來源：本院依據教育部查復資料彙整製表。

(三)惟審視上述共同性績效目標及其指標，實屬學校教學工作之技術性內容，復有本院諮詢專家學者表示：「拿到教卓經費的學校，幾乎都是把教學卓越當作最高指導與目標。」、

「只有學校有意願、有動力時，做的事情才會更有想像力。很多好的事情，變成一種要求時，導致所有學校像穿制服般，好事都要變成壞事了。教育部對學校放鬆管制的概念仍不足，這不會使學校變得卓越。教學卓越計畫常因為審查委員的一句話，修改技術性做法，結果變成框框很多。教學沒有內化，動力沒有產生的話，教卓的錢就等於沒花在刀口上。」等語；以及，赴南區教學資源中心座談時，與會者稱：「學校都是加法概念，愈做愈多，最後造成學校負擔且難以聚焦，所以應以形成特色為重。」等語，均透露教學卓越計畫雖訂有學校發展教學特色空間，然實務上，學校深受計畫指標引導，為爭取補助經費，彼此仿倣教學措施，致學校間日益趨同，教學特色難以彰顯，實非計畫推動初衷，自亦不為各界所樂見。

(四)況以教學卓越計畫所設計之共同性指標，引導發展之教學建制，仍有實質效益不佳之情況，允宜併同檢討改善。茲以此計畫推動之基本原則之一「強化國際化」為例，說明如下：

- 1、關於學校措施「全英語授課學程數或課程數較上年度增加」、「開設英語密集加強班」部分，據教育部歷年來針對獲計畫補助學校師生進行教學滿意度調查結果，將近7成學生對於學校全英語授課課程之教學配套措施之滿意度較低，該部表示主要係因學校在教材與教法的選擇上未考量學生不同程度之能力，提供分級授課，導致學習成效不佳¹²，顯示目前英語教學環境暨品質仍待提升。
- 2、關於「提升學生國際移動能力」、「選送學生於境外大學修讀(含交換學生、雙聯學制等)及招收境外學生」、「招收國際學生人數逐年增加」、「與國外大學建立姊妹校或跨國學位合作(雙聯學制)」部分：教育部提出104年度技職校院部分之教學卓越計畫期中報告資料雖提及：「經由教育部

¹² 資料來源：教育部105年1月12日臺教技(四)字第1050002330號函。

推行學術國際化.....來臺修讀學位學生，95學年度有673人、96學年度965人，直至101學年度共有3,560人，成長81%；參與國際交流人數，95學年774人、96學年度1,217人，至100學年度均有3,000人以上參與。.....95學年度建立姊妹校及雙聯學制共488校、96學年度460校、97學年度525校，至103學年度已有1,706校，成長幅度達324.95%。」等，惟該部主管人員到院接受詢問時亦稱：「國內的年輕人不想出去，臺大、成大等優秀學校的學生亦同，經費夠，但學生沒興趣。.....另外國外頂尖大學接受臺灣學生的比例降低，也是導致學生出不去的原因。」等語，顯示外籍學生來臺修讀人數雖有成長，本國學生國際移動力仍顯不足。

- 3、「辦理境內體驗(在地國際化)之學習活動」部分，本院實地訪談相關學校實務人員，渠等指出：「不要為國際學生國際化，而是要使臺灣學生國際化；『國際化』不是給外籍生參加活動，是要給本國學生參與的」、「措施要考慮延續性，如果沒有錢了，哪些機制還可不可以留下來？而不是把重點放在辦活動。」等語，顯示相關教學活動仍侷限於短期交流型式，且本國學生參與恐有不足，該計畫所謂國際化之理念與實質效益，仍待檢討釐清。

(五)本案實地訪談受補助學校實務工作人員時，發現尚有針對教學卓越計畫指標與執行方式之其他相關建議，併供教育部參酌研議改善：

- 1、關於「教學實習」一節，相關意見略以：「透過教卓開始招收外籍生，學生來了有實習問題，科技大學是很需要實習的。但勞動部說不可以，造成問題。」、「實習部分，每個學生都要。教師也要實習，但人文學科部分，要去哪裡實習？」、「關於『就業』，證照與實習兩件事情最重要，可以鏈結外界，但不是找很多廠商，而是找有相同理念的，這樣學校與廠商可以打造學習品質優良的環境。證照不是

愈多張愈好，(本校)做法是：專精的一、兩張就好。確保課程能拿證照、證照有公信力，在精不在多。」等。

2、「計畫審核指標」一體適用各類型學校衍生扞格，相關意見略以：「學生學習成效才是重點，但委員只重視就業率。」、「KPI素來有其核心精神，但南區有很多經濟弱勢學生，教學輔導措施沒有考量到。」、「工科易取得證照，以量取勝，產生數字迷思跟形式主義，但就醫護類科系來說，國考證照才有幫助；質性的評鑑，像是瞭解雇主對畢業學生的職場表現，才是更重要的；統一的KPI反而不利學校發展特色。」、「教育部KPI的趨向是要求學校逐年成長，但我們認為需要更關心品質與學生需求。」等。

3、教學評量與教師評鑑部分，相關意見略以：「本校非常困擾，因為委員說(教師評鑑)全部通過沒有鑑別力。另外也造成教師極大壓力，校方左右為難。教學、升等、科大評鑑，各式評鑑過度重疊，負擔重。教育百年樹人，不要太追求短期績效。」、「教師『多元升等』方面，這兩、三年教育部有鼓勵，強化重視教師教學成果，結果很多學校把教學成果再用書面呈現，又變成學術性質論文，失去多元升等意義。」、「此計畫的評量機制要求數字化，要愈清楚愈好，而且週期要短。然而設一個系也要4年才有畢業生，教學卓越卻要半年就看到效果，1年就要非常顯著；教學卓越真正的價值應該是在潛移默化。」、「教學應該給學生最多的，還是最好的？『跨領域學程』愈多愈好嗎？應該給精華的學程就好。」等。

(六)此外，專家學者亦表示：「基本上教育部訂的是大方向，其餘給學校去思考，學校領導者還是有空間發揮。如果有想辦法、有思考，未必會做成每個學校都一樣，學校也有責任。」等語，建議教學實體內容實屬學術自主範疇，宜尊重大學自主空間，而屬學校權責部分，後續政策之審查標的、實施過程規範與成效評估，允宜落實課責機制，亦允

由教育部日後推動學校提升教學品質工作時納入參考。

(七)綜上，教育部居於主管機關高度，所設之教學卓越計畫指標與管制措施確已發揮影響高等教育發展走向之功能，惟學術傳承與人才培育既為大學之基本使命，該部之立場，宜聚焦型塑校園學習氛圍之核心價值，至教學實質內涵與教學技術層次部分，宜允由各校基於優勢領域發展特色，並應落實課責機制；另，檢視教學卓越計畫審核原則與績效指標內涵，並經蒐羅學校實務運作經驗，對於該計畫似有過於著重教學技術與硬體建設之批評聲浪，且部分計畫成果尚難對應計畫目標，允應儘速盤點檢視已發展之教學建制，以釐清促進高等教育教學品質之有效策略。

四、大學教學卓越計畫藉成立「區域教學資源中心」促進資源共享，為多數學校所肯定，然計畫設立之一致性指標與區域教學資源中心典範移轉之作法，同有誘導各校朝同質發展之隱憂，容有檢討空間；此外，教學卓越計畫結束後，相關子計畫與其建制措施之後續整合、存廢等問題，允宜及早綢繆。

(一)學校間因規模、系所結構及地理環境等條件不一，教學資源不盡相同，教育部為降低校際間差異，於教學卓越計畫中另訂子計畫—「區域教學資源中心計畫」—該部表示，此係考量以資源較豐富、教學能量較佳之學校，帶動區域內各校教學品質之提升，並進一步共享資源，進而轉移典範。依據「教育部補助獎勵大學教學卓越計畫及區域教學資源中心計畫實施要點」規定，區域教育資源中心計畫補助對象包括邁向頂尖大學計畫補助之學校，目前計有9個區域教學資源中心；歷年執行「區域教學資源中心計畫」之校院名單如下：

表8. 教學卓越計畫項下執行「區域教學資源中心計畫」
校院名單(96-105年)

之

期別	一般大學	科技校院
第1期計畫 (一般大學為 96年至98 年;科技校院 為95年至98 年)	逢甲大學、國立東華大學、國 立成功大學*、義守大學、東 吳大學、中原大學及國立高雄 師範大學7校	國立臺北科技大學、國立雲 林科技大學及國立高雄應 用科技大學3校
第2期計畫 (99年至101 年)	東吳大學、國立臺灣大學*、 中原大學、國立中央大學*、 逢甲大學、國立成功大學*及 國立中山大學*等7校	國立臺北科技大學、國立雲 林科技大學及國立高雄應 用科技大學3校
第3期計畫 (102年至105 年)	東吳大學、國立臺灣大學*、 國立中央大學*、逢甲大學、 國立成功大學*及國立中山大 學*6校	國立臺北科技大學、國立雲 林科技大學及國立高雄應 用科技大學3校

註：1.*表示該校同時為邁向頂尖大學計畫補助學校。

2.一般大學3期均擔任區域教學資源中心者包括：逢甲大學、國立成
功大學、東吳大學等3校；科技校院3期均由國立臺北科技大學、國
立雲林科技大學及國立高雄應用科技大學擔任區域教學資源中心。

資料來源：彙整自教育部查復資料。

(二)詢據教育部關於「區域教學資源中心」執行工作最有績效
之項目，該部表示，以第3期為例：

- 1、一般大學部分，各區域教學資源中心之重點任務除推動架構及運作機制(含輔助夥伴學校機制)以外，尚包括基礎能力檢測機制之建立、通識教育課程之整合與分享、特色及典範轉移、區域性教學和行政訓練與自我評鑑中心、整合性平台之建立與公共財之提供、國際化相關措施資源共享及其他區域教學資源共享措施等項目。
- 2、科技校院部分，成效顯著之前3項為「建置學習成效評估題庫」、「圖書設備儀器共享機制」和「跨校選課機制」等：
 - (1) 建置學習成效評估題庫：102年起推動建置學習成效評估題庫，供夥伴學校結合教學評量、畢業門檻等機制以檢核學生學習成效，截至103年已建置9門共同科目題庫如計算機概論、國文類科、英文類科、其他語文能力類科、統計學類科、微積分類科、物理類科、化學類科、資訊基本能力類科等。另亦建置13門專業科

目題庫，如基本護理學、觀光餐旅概論、初級會計學、設計、語文類科、物理化學類科、餐旅類科、微積分及統計學類科、財經類科、醫護類科、生物類科、藥學類科、管理類科等。103年使用人次達25萬4,278人次。

- (2) 圖書設備儀器共享機制：如圖書代借還、雲端電子書借閱、二手書服務、學位論文、機構典藏及電子期刊，有助於各校減少重複購置圖書及刊物；結合各校設備儀器中心推廣資源分享平台，並具接受學術界和產業界預約借用之功能，以提升資源分享綜效。資源跨校使用次數由102學年度1萬2,475次提升至103學年度1萬6,295次，成長了30.62%。
- (3) 建立跨校選課機制：各夥伴學校均已建立跨校學分採認機制，並透過跨校選課擴散課程資源並提升課程選擇多樣化，103學年度跨校選課人次達227人次。
- (三) 本案調查期間抽訪國立臺北科技大學、逢甲大學與國立高雄應用科技大學3所區域教學資源中心，並同時邀集各該區相關學校人員進行3場座談，以瞭解區域教學資源中心角色、發展重點以及學校實務經驗與意見；此3所區域教學資源中心於本院訪查時，均強調建置學科題庫與辦理會考，以及圖書資源共享平台等績效，此與教育部說法相符。茲臚列此3所區域教學資源中心基本資料與重點工作績效如下：

表9. 本案實地履勘3所區域教學資源中心主要建制工作項目

區域中心學校		國立臺北科技大學	逢甲大學	國立高雄應用科技大學		
內容項目		北	中	南		
區域屬性		技職	一般	技職		
夥伴學校	校數(單位:所)		總計80			
	類別					
	小計	教學卓越	36	11	8	17
		教學增能	32	22	5	5
專科學校		12	5	0	7	
學習成效評估機制		1. 建置計算機概	整合中區全國大	1. 推廣統計學、微		

區域中心學校 內容項目	國立臺北 科技大學	逢甲大學	國立高雄應用 科技大學
-題庫與會考	<p>論、一般英文、基本護理、觀光餐旅概論及初級會計題庫。</p> <p>2. 計算機概論已辦理5次會考；第5次會考計29校參與，5,145人報名4,666人應試。其他學科亦分別辦理2~4次會考。</p>	<p>專生語文素養檢測及北一區中文素養檢測平台，完成「全國語文素養與能力檢測平台」共同入口介面。</p>	<p>積分、生物、資訊、物理與化學6基礎科目題庫。</p> <p>2. 累計至104年，題庫使用人次為2萬912人次，題數為1萬2,700題。</p>
圖書設備儀器共享 機制	<p>1. 由39所夥伴學校(含國立臺北科技大學)與<u>臺北大學</u>共同組成「北區技專校院教學資源中心圖書資源共享聯盟」。</p> <p>2. 102-105年圖書代借代還總冊數為3萬4,847冊。</p> <p>3. 102-105年雲端電子書總借閱冊數為26萬4,236冊。</p>	<p>1. 推動共構共享，以擴增校際圖書資源；已提供6種電子資料庫；跨校檢索使用人次達34萬9,038人次。</p> <p>2. 整合13所圖書資源，連結至各校館藏查詢；跨校聯合目錄檢索使用達137萬次。</p>	<p>1. 102年起建置區域圖書資源共享服務平台；服務學校已擴及32校。</p> <p>2. 圖書代借代還服務迄至本(105)年累計總冊數為12萬6,312冊</p> <p>3. 雲端電子書迄至本(105)年累計閱讀人次為1萬2,464次；103-104年增購445種(2,890冊)電子書，各夥伴學校永久閱讀使用。</p>

資料來源：彙整自教育部查復資料。

(四)揆諸該3所區域教學資源中心所提供之計畫執行主軸與指標，以及上開相關資料，「區域教學資源中心」扮演協助各該區域內其他學校提升教學品質、推展教學卓越計畫核心教學措施之角色，諸如畢業生追蹤、英語教學、教師教學成長.....等，另負有資源整合分享、協助區域高中職優化等任務。座談會時，與會者表示「(北區)區域教學資源中心提供資源共享及互補，本校(長庚科技大學)數位化很弱，但因為中心學校(北科大)的資訊工程很強，提供很多協助；另外在學校專案中，例如實習很耗經費，我們預算才5億，不可能每逢專案就去買相關圖書或期刊，此時區域中心就發揮很大功能。」、「『區域教學資源中心』努力將大

家的資源擺在一起，尤其是學校個別無法做到的事情，這是很好的。如同企業改革不可能只改零件，而是要做系列性改變，本區透過20個學校7個產業鏈，企業廠商4百多所，營業額1千多億，接辦40餘件政府部門計畫，即為合作的成果。」、「藉由此計畫，學校間已形成夥伴學習關係，成功大學雖然是頂大，但非每樣都好，制度方面，私校比較有制度，可以向私校學習。」等語，足證「區域教學資源中心」促進資源分享與經驗交流，橫向聯繫大專校院、縱向扎根高中職，發揮區域教學網絡之功能，殊值肯定。

(五)然而，「區域教學資源中心」推展教學卓越計畫之教學措施，其作法與內涵既如前述，部分仍著重技術層次且其實質提升教學品質之效益，仍有疑慮。以各「區域教學資源中心」發展基礎學科題庫一事為例，本案訪談學校實務人員時發現：「平台是計畫中最花錢的，整合非常困難。未來要努力提高使用率」，顯示部分數位化資源之使用率有待盤點改善；其次，學校實務人員指出，隨入學制度之改變，較之以往，公私立學校間或學校班級內學生程度落差變大，實有補強其基礎能力之必要等情，基礎學科題庫或可作為補救措施之一，然各區域教學資源中心之網路資源分享，未能普及至全國，實有損經費效益；另教育部表示「『區域教學資源中心』亦建置有數量豐碩之網路資源分享平台，惟大多僅限部分學校使用或不具推廣至全國之能力，平台之整合亦有軟硬體之限制，尚待克服。」等語可證。

(六)又，本調查案召開座談會議時，與會之一般大學代表表示：「○○大學(一般大學)竟與北科大(科技校院)做得一模一樣；計畫中的學校會一直做，還愈做愈好，變成教育部大學；同質性高是隱憂。高等教育不應該同質化。」等語，顯示校際間複製仿倣教學措施之過程中，可能忽略學校優勢領域、教學特色與學生特質，甚有模糊一般大學與科技校院界線與定位之情形；況且經由區域教學資源中心配置

經費之制度，同樣之教學措施甚至推展到非計畫範圍之學校，如未能審慎評估教學措施之有效性以及對應學校特性之適當程度，則在缺乏教育理念之基礎上，各校可能會為爭取經費，一味複製他校教學措施，導致「橘逾淮為枳」，反而形成教育資源的浪費。

(七)此外，審計部、教育部業針對「區域教學資源中心」進行檢討，及本案訪談學校人員相關意見併陳如下，後續應積極研謀改善對策：

- 1、教育部尚未就學校師生對「區域教學資源中心」各項資源分享平台及相關機制之設置、使用情形及滿意程度等進行調查。
- 2、「區域教學中心計劃」採學校自由意願參與，召集學校對於夥伴學校執行成效並無實質約束力；另據審計部，「區域教學資源中心」有協助高中職優質化任務，惟迄103學年度逾3成高中職學校未參與建立合作平台。
- 3、「區域教學資源中心」學校或夥伴學校除互相擔任區域資源分享角色外，近年因少子化趨勢，各校招生壓力漸增，鄰近學校彼此間存在招生等競爭關係，導致難有全然提供資源共享之意願。
- 4、受地域限制，區域幅員廣大，學校間彼此聯繫困難，交通不便致共享之成效不佳，亦有辦理活動上的限制，夥伴學校師生的參加意願難免較低。
- 5、區域內未有明確之重點指標以檢核執行成效，致不易有跨區域之典範轉移，而檢視整合分享成效亦有困難。
- 6、目前各校僅著重於區域內教育資源之整合分享，未能與區域內之產業產生互動，缺乏產學合作共同培育人才之動能。

(八)綜上，「區域教學資源中心」扮演協助該區域內其他學校提升教學品質、推展教學卓越計畫核心教學措施之角色，另負有資源整合分享、協助區域高中職優化等任務，然經本

案實地訪談，區域學校夥伴關係固已然形成，足堪肯認；惟部分教學措施與資源運用機制，仍有加深學校同質化發展之虞，且實質效益亦待評估。

五、教學卓越計畫喚起大學校院對教學理想、目標與品質之重視，固值肯定，惟其永續尤賴學習風氣與動機之提升和轉換，未來政策思維與重點方向繫於如何內化教學價值及學生學習動機方面，允應及早思忖、規劃。

(一)本調查案約請教育部主管人員到院接受詢問，渠等表示，推動教學卓越計畫對於大學生態有正面影響；本院諮詢專家學者亦指出：「教學卓越，要求學校以教學為 top priority，這是提醒學校身為教育機構的職責。當一所大學把教學放在第一位的時候，教學的動機產生，自然會有很多創新、富想像力的做法發展出來。」等語，對於此計畫促使大學校院內部文化正向質變，均持相當程度肯定。本調查案期間3度赴實地訪談計畫相關學校人員，整體而言，與會者亦均肯認教學卓越計畫帶動高等教育校園對教學活動之重視，並表示在有形的教學制度之外，此計畫促進校內教師對話，以及在校際間產生激盪學習效果，尤其可貴；相關之具體意見略以：「學校可以借力使力，可以要求老師、給老師資源。使教學有大幅度改善」、「教學卓越計畫是近年教育部有成效的計畫之一，帶動學校執行提升教學活動。」、「此計畫最重要的價值，在於對校園文化帶來質變，只要長期經營教學卓越計畫的學校，都看得到改變」。是以，教學卓越計畫具有喚起大學校園重視教學任務之價值一事，殆無疑義。

(二)調閱教育部獎勵大學教學卓越計畫第23次專案辦公室會議資料，議決事項之一：「『學校強化學生學習動機，提升學習風氣之作法』為重點項目，宜請各校加強說明列舉相關投入資源」。然而，經多年努力，各方評估調查結果均顯示，

大學校園中學習風氣仍待提升；以教育部針對教學卓越計畫科技校院38所獲補助學校師生抽樣進行問卷調查之結果為例，受測教師填答結果，認為最需優先改善的部分為「學生讀書風氣」；學生填答指認學校最優先須改善或加強的部分，「學生讀書風氣」亦居第2位；另，教育部主管人員於本院接受詢問時亦稱：「學生學習風氣是最難改變及提升的，教卓第2期便開始透過社群來引導教師跟學生。」等語，均足證之。

(三) 激發、影響及轉換學生學習動機之因素，尚難客觀實驗證明並以一言概括，惟本案調查確認，教師為活化教學之靈魂人物，教育品質之良莠，與教師素質密不可分，如何喚起並維持教師熱情，實應納入相關政策思維中。依據本調查案座談會之相關意見稱：「學校軟硬體已改善很多，學生動機有待慢慢引導。」、「學生學習動機常與對教師的喜愛有關，所以為了促進學生學習動機，本校特別加強教師教學成長。教卓就是為學生的成長做教學及體制設計。」、「(學校的)作戰部隊在系所，系所不動，學校就沒有能量，校長只是橋梁或平台，教師如果不深化推動教學工作，相關的措施不會有績效。」等語，實與「大學者，非有大樓之謂也，有大師之謂也。」同理，併供教育主管機關與學校參酌。

(四) 綜上，教學卓越計畫歷經10餘年之努力，基礎教學建設已見初效，然學習風氣與動機卻無法有效提升，令人擔憂；鑒於高等教育具有學術及就業雙重取向特性，教育對象之智識與自主性，亦較其他階段學生成熟，是以，教學工作亦應重視喚起學生內在學習動機，而此重責大任，亦繫於人師，爰未來政策思維與重點方向繫於如何內化教學價值及學生學習動機方面，允應及早思忖、規劃。

六、受教學卓越計畫補助學校反映，相關教學機制之生根有賴教育部經費之持續挹注，顯示教學卓越計畫之永續落實不無疑慮，

允宜由教育部會同學校研議、評估；另，該計畫之定位，在「基礎」與「拔尖」間如何做出區隔，允應併同檢討。

- (一)詢據教育部，教學卓越計畫對補助經費設有經常門與資本門經費比率規範，一般大學部分，補助學校之經常門與資本門經費比例以8：2為原則，惟考量新申請學校與長期獲得計畫經費補助學校對於經常門與資本門有不同之需求，現該部已同意學校得依需求，調整兩者比例；科技校院部分，考量技職教育以務實致用為核心理念，為強化學生實作能力，且科技校院教學、實作與實習相關硬體設備、設施亟待更新與購置，爰設定較高資本門比率，95年經常門與資本門經費比率約為5.5：4.5，96-99年則調整至7：3，100年起考量獲補助學校多已逐步完成教學相關硬體設備、設施之更新與購置，故經常門與資本門經費比率調整為7.5：2.5。可見，獲得多年教學卓越計畫補助之學校，應隨計畫進程而有執行重點之別。
- (二)此外，獲得核定教學卓越計畫經費之學校，應提出相對應之自籌款支應，並不得低於該部核定補助額度之10%；查據教育部，一般大學部分，學校自籌款歷年累計28億3,438萬餘元；科技校院部分，學校自籌款歷年累計28億3,347萬餘元。且按教學卓越計畫申請作業相關規範，該部將學校教學建制之永續發展機制納入審核原則，各校需於申請計畫書中說明「學校『各項教學品質改善計畫』及『所需人力及經費』在該部經費補助結束後，如何持續推動」等(「教育部補助獎勵大學教學卓越計畫及區域教學資源中心計畫實施要點」以及「教育部獎勵科技大學及技術學院教學卓越計畫要點」參照)，更顯示教育部欲藉事前要求學校自籌經費並研謀永續機制之作法，引導各校得於計畫結束後持續自行推動相關措施；換言之，教學卓越計畫之理想，係以改善教學硬體環境為基礎，逐步引導學校於行政支援、教師教學、學生學習輔導面向分別發展長期因應對策。

(三)惟據本案調查實地訪談學校實務工作人員之意見，均表示：「教學卓越計畫促成很多過去難以想像的制度變革，未來應該思考制度如何延伸跟進步問題。」、「大家都擔心後教卓的問題，近半年很多風吹草動，在座很多學校有共同擔憂，中區很多私立學校，相較國立大學，衝擊會更大。今天談的，過去已做完，更重要的是想知道未來的遊戲規則。」等語，強烈反映對於未來政策不確定之忐忑情緒。顯示，教育部雖已藉事前審核學校永續機制之作法，引導學校於計畫經費補助結束後持續推動相關教學措施，然學校爭取補助經費時以書面提出之永續機制，實際上恐難真正落實。

(四)教學卓越計畫中涉屬人事之相關制度，由學校自行持續推動之困難程度，尤為顯著，除因支出經費較高，部分學校難以負荷外，相關人力歷年累積之經驗，實屬高等教育之「軟實力」，倘無法延續，衝擊教學品質之力道恐更形劇烈。茲擇要簡述如下：

- 1、「彈性薪資」部分，獲教學卓越計畫經費補助之學校，得於該計畫經費控留10%之經費，用於發給國內新聘及現職之特殊優秀教研人員及編制外經營管理人才彈性薪資，且未獲上開計畫補助之學校亦可另外提出申請補助上開彈性薪資人才；據教育部提供之資料顯示，近年在教學卓越計畫經費之支持下，高等教育用人制度之彈性確已有成長。另據本調查案座談會收集之意見：「私校中很多教師，考量國立學校有退休保障，而想要離開，這些教師往往是產學很強的教師，在此背景下，教學卓越經費建立『彈薪制度』，確實幫私校留住一部分的教師。」等，益證「彈薪制度」對於教師有激勵作用，亦提升學校師資素質，如無法延續，恐造成不小衝擊。

表10. 教學卓越計畫經費補助學校辦理彈性薪資情形

辦理項目 學校類別	彈薪核給人數	國際人才延攬
一般大學	自100學年度9,043人成長至102學年度9,881人；成長幅度約為9%。	由100學年度219人成長至102學年度752人，成長幅度為3.4倍。
科技校院	自100學年度129人成長至103學年度322人；成長幅度約為150%。	1. 102年17位、103年19位。 2. 補助款支應彈性薪資金額，由102年361萬2,185元，至103年提升至482萬6,970元。

資料來源：依據教育部查復資料彙整。

2、此外，為確保學生學習品質並協助教師教學工作，獲得教學卓越計畫補助學校紛紛將「教學助理」(Teaching Assistant, 簡稱TA)納入教學制度中，詢據學校實務人員表示「以TA為例，剛開始時是用了許多教學卓越的經費，但後來發現是永續經營措施，轉為運用校務基金，提高到30%的配合款。本校課程已經有一半有TA，教師發現班級經營的問題少很多，可以更致力於教學內容。」、「因為少子化趨勢，私立學校學生學力跟國立學校差距愈來愈大，透過教卓TA來協助，幫助很大。」等語，普遍認同此制度有助於提升教學品質；惟相關座談意見指出，「關於此計畫延續與否，除了助理飯碗保不保的問題，如果讓教學卓越計畫中已訓練出的純熟人力崩解，重新訓練新手，是種浪費，政策結束就將他們拋棄，情何以堪，也是另一種錯誤決策。」等，指出此計畫中人力資源的培育成本，不容忽視。另有關助理納保致各校因經費考量酌減助理人力¹³，併有斷傷大學提升教學與研究能量之虞，均應予正視。

(五)本調查案座談會議上，未獲得教學卓越計畫經費之學校人員曾表示：「聽取教卓學校的分享後，有一感想：『讓學校

¹³本院調查「104年6月17日勞動部與教育部分別發布『專科以上學校兼任助理勞動權益保障指導原則』及『專科以上學校強化學生兼任助理學習與勞動權益保障處理原則』，對國內各大學師生關係、學習與受雇間身分之分野、校務基金之健全運作暨學生工讀權益之維護等情均將造成深遠衝擊，實有深入瞭解必要」一案(調查案號：104財調0037)；調查委員為監察委員陳小紅以及監察委員仇桂美。可詳參本院全球資訊網/監察成果/調查報告。(http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdurl=. /CyBsBox/CyBsR1.asp&ctNode=910&mp=1)

脫穎而出的，原來並非基礎工作，而是亮點。本校為何沒拿到經費，可能是在基礎上的考量太多了，沒有思考亮點』」等語，顯示補助型計畫之審查機制，恐偏重「拔尖」取向，忽略部分學校教學之基礎建設實際需求；本案諮詢專家學者意見亦指出：「基本上教學卓越應該走下去，但階段性目標跟做法必須改，很多打底的事情怎麼變成卓越了呢？這說出來是很慚愧的事情。『卓越』這二字的定義很模糊，作法上應該調整。」等語，亦顯示教學「卓越」計畫之定位，容有「基礎」與「拔尖」取向混為一談，以致學校與外界均生質疑。且以上述「彈薪機制」與「教學助理制度」而言，實為國外行之有年的措施，惟我國高等教育制度卻係因教學卓越計畫經費引導，方才實施，目前學校又恐因經費因素，難以續行此類教學基礎建制，同樣顯示教學卓越計畫宗旨定位之模糊不清，後續實有必要釐清各項教學措施之取向及效益，俾確實改善教學品質。

(六)綜上，教學卓越計畫之設計，雖已藉規範學校以自籌款項執行相關教學措施，並以事前審核學校永續機制之作法，引導學校於計畫經費補助結束後持續推動相關教學措施，然實際上，該計劃經數年推動，經費中源自學校校務基金之自籌款實無顯著成長，況以審計部近年中央政府總決算審核報告均指出，逾七成國立大學之預算執行未達收支平衡，實施校務基金校院仍仰賴政府補助經費挹注其營運¹⁴，益證部分教學之相關建制於經費中斷後恐無以為繼，「永續機制」不無疑慮；再者，部分教學建制實為教學基礎建設，後續教育部允應併同檢討如何在「基礎」與「拔尖」間做出區隔，以釐清政策宗旨與定位。第3期獎勵大學教學卓越計畫預計於本(105)年12月31日結束，本年因新舊政府交

14關於「逾七成國立大學校務基金未達收支平衡等情」一案，刻正由本院監察委員陳小紅調查中；資料來源：本院全球資訊網

(http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=/di/Message/message_1.asp&ctNode=903&mp=1&msg_id=5633)；另關於大學校院校務基金審計部全球資訊網：審計報告/總決算審核報告(<http://www.audit.gov.tw/files/11-1000-90.php>)。

替，教育部原規劃之「新世代高教藍圖與發展方案」無法於106年1月1日如期上路，是以該部規劃先以延續補助學校1年經費因應之，於本案調查期間座談會上，該部並稱106年延續計畫已報行政院；然而，教學卓越計畫及其子計畫結束後，後續具體變革尚不確定，造成大學校院校園不安，後續允應由教育部參酌上情儘速定案。

調查委員：陳小紅
仇桂美