

國立政治大學 自辦系所品保實施經驗

■ 文／趙淑梅·國立政治大學研究發展處學術評鑑組組長
吳承翰·國立政治大學研究發展處專案經理
倪鳴香·國立政治大學研發長

世界政治經濟局勢快速變動，面對少子化、市場化對高等教育的劇烈衝擊，大學應有足夠的自覺，追求自我進步，正視品質保證（Quality Assurance, QA）的意義與重要性，有效應對外在環境的挑戰，進而提出正面積極的回應策略。有鑑於此，許多國家紛紛成立高等教育品質保證的組織，藉以發展大學評鑑標準或結合認證機制，以促進學術課程品質、學生學習成效、學習資源支援系統（Williams, 2004）。因此自主辦理評鑑並申請外部專業機構認可便成為大學自我檢視、自我改善、自我精進，展現自我課責的具體作為之一。

續辦系所品保，把關辦學品質

政大作為我國人文社會科學領域的一流大學，早在2012年7月教育部宣布大學評鑑改採二階段認可制時，即已加入首波試辦行列，旋即於同年11月向教育部提出計畫申請，歷經嚴謹的審查、訪視與辦理程序後，於2014年獲教育部認可通過。其後教育部於2017年宣布基於大學自主與自我課責，高教系所在有「其他確保教學品質機制」之前提下，可選擇不再辦理系所評鑑，此舉無異將系所品質確保的責任回歸到學校本身。基於持續強化教育品質、提升研究能量、培養學生多元學習與國際移動能力，實踐大學社會責任等自我課責考

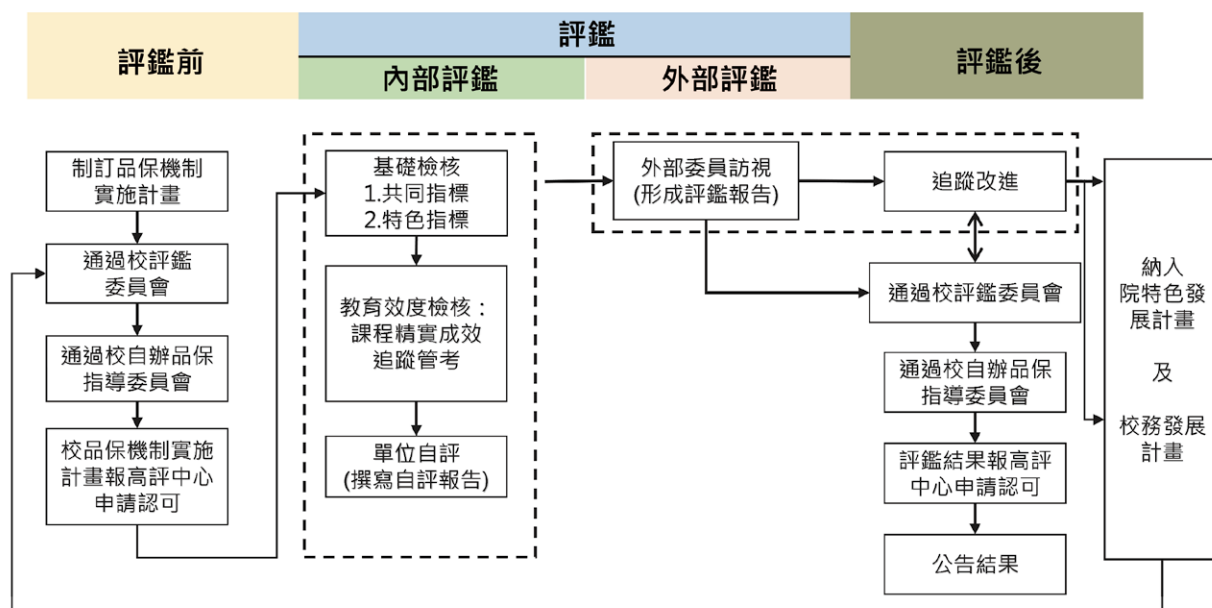
量，政大選擇續辦系所評鑑，並由專業評鑑機構認定品保機制及結果，以銜接上一週期系所品保認定效期，永續形塑校內的品質保證文化，同時讓學校教學品質可獲得國際認可與國際接軌。

自辦品保規劃之初，內部不乏有質疑聲音，後經校內主管共識營及多場說明會，向院系所主管及承辦人員溝通續辦系所評鑑及申請品保認定的理念與必要性，在取得院系所的共識後，2019年於學校的校評鑑委員會及校務會議修正通過《評鑑實施辦法》暨《院系所及學位學程評鑑作業要點》，至此，政大自辦系所品保於焉成形，蓄勢待發。

政大的自辦系所品保採取的是一套完整的、系統性的作法。我們希望評鑑真正關切的是自我改善的達成、特色發展的彰顯，而非只是「過」與「不過」被簡化的狹隘判斷（見圖一）。

政大透過PDCA（計畫、執行、檢核、行動）組成一個完整的自辦品保流程。這樣的設計所要強調的是評鑑的系統性，以及受評單位如何藉由融入常態的累進式檢核機制，不斷自我了解、自我修正。過程中多數工作涉及的數據性資訊是由行政部門提供，受評單位可得以專注於質性面的改善，並不會造成受評單位的額外負擔。

在評鑑的主要項目上，政大設定「學生學習」、「教師發展」、「國際化」、「師生校園參與」、



圖一 政大自辦系所品保流程示意圖

「校友能量展現」、「單位治理」及「社會連結」七大向度，作為主要的依據。

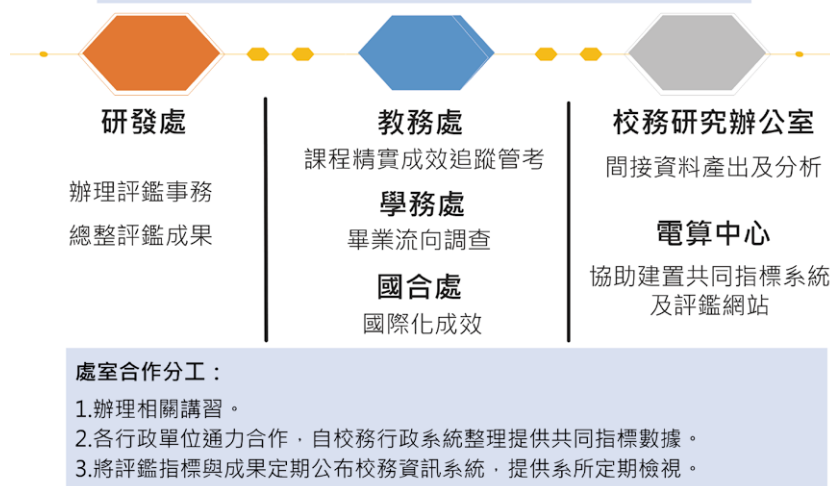
政大於2019年向高教評鑑中心申請機制審查，順利於12月獲認定通過，隨後按實施計畫推動後續工作，於2020年4月16日至5月14日間完成外部評鑑實地訪視作業，並於9月提交自辦品保結果報告，最終，於2021年初獲得高教評鑑中心通過結果認定。

協同處室合作分工 促進評鑑簡化行政減量

政大自辦品保的規劃、執行及結果，皆仰賴各單位、校評鑑委員會，以及校評鑑指導委員會的分層負責與通力合作，方能順利推動執行。

過往的經驗顯示，行政端以負責的權管業務為主，容易將評鑑視為額外及多餘的工作，系所端（特別是被指派撰寫評鑑報告的教師）則易將評

協同處室合作與分工，促進評鑑簡化及行政減量



圖二 處室合作分工圖

鑑視為其浪費寶貴研究時間的苦差事，為達充分宣傳觀念溝通及解答問題的效果，舉凡校評鑑委員會議、校評鑑指導委員會議，或發布新訊息、舉辦說明會前後，皆視實際的需要召開行政單位或受評單位工作圈會議。工作圈會議對於工作流程的可行性評估、工作理念的溝通說明，以及工作經驗交換等，皆提供務實的行政支持。

再則，於電算中心全力支援下，建置系所評鑑

共同指標系統及系所評鑑工作資訊平台，讓評鑑資訊公開透明，供各受評單位與行政支援部門工作人員上傳或下載相關文件之用。此外，校務研究辦公室亦協助數據資料產出及分析，以利受評單位詮釋數據價值見。

受評單位則同步針對學生學習端與社會、業界用人端，廣泛蒐集辦學的回饋意見，以了解其所提供之教育服務，對受教者產生之附加價值及就業影響。自評報告初稿完成後，先經院級會議通過，再由研發處提送自辦品保指導委員提供改善意見，並於辦理外部評鑑訪視活動前一個月，送請外部評鑑訪視委員預先閱讀，以了解受評單位之發展概況。

結合QA與IR設計評鑑指標

Volkwein (2011) 指出，校務研究 (Institutional Research, IR) 有三個重要面向，即校務報告及政策分析；規劃、招生及財務管理；品質保證、學習成效評估、方案檢視、效能及評鑑認可。政大已逐漸將校務研究內化為治理的一部分，在本次評鑑過程中，特別結合QA與IR設計評鑑指標，強調基礎檢核的作用。政大的基礎檢核是以共同指標與特色指標兩種數據作為核心。共同指標的設計，是為了讓全校性政策與各受評單位的目標朝共同方向發展，類似身體健康檢查的各種指數；特色指標則是在共通性的基礎之上，為了凸顯各受評單位的特色，由各學院整合系所的意見自訂而成。兩者皆以過去三年來的數據為基礎，足以揭示各受評單位在評鑑週期內的變化歷程。

共同指標的制定，經歷大約半年以上的討論過程。最初，經過校評鑑委員的認可與建議後，請各行政單位就其業務的範圍，各自提出較具代表性的重點指標；在研發處彙整後，再邀請各學院系所召開數次工作圈會議，針對指標的代表性進行討論；接著再彙整學院意見，與行政單位進

行雙向溝通，並與校務研究辦公室進行多次反覆檢討，以主成分分析法 (Principal Components Analysis, PCA) 初步篩選，經充分討論及審慎評估後拍板定案。

此一討論過程歷時甚久。其直接收穫，莫過於逐步縮減最初略顯發散的182個共同指標，直到最後整併為73個共同指標。透過這個反覆分析、檢討、評估與聚斂的過程，使得各行政單位與受評的學院系所之間，對於校務中長程的發展目標取得更加明晰、具體的認識。

共同指標確立後，在研發處與校務研究辦公室的共同努力下，產出一套共同指標分析報告，分別由一本全校性的主冊與九本各學院的分冊所組成。全校性的報告，以各學院作為基本單位，依據評鑑的七大向度、73個指標，逐項列出各學院在各指標上過去三年的數據；此外輔以視覺化的圖表優化處理，可一目瞭然看出各院歷年的變化情形；最後則是在數據與圖表的基礎上，增添相關的分析或補充說明，展現該項指標的意義，以及各系所在該項指標上的長期表現趨勢。至於各學院的分冊，則是以隸屬該學院的系所作為基本單位，比照全校主冊的方式，逐項列出各系所在該項指標上的表現。換言之，只要同時對讀一本全校報告與一本學院報告，就可透過雙重定位的方式，迅速掌握某個系所在該學院以及在全校之中大致所處的位置及表現。

應補充的是，政大的共同指標除了基本的學術性指標，例如教師發表期刊論文、研討會論文、擔任重要學術職位或各種校內外學術榮譽獲獎情形等之外，同樣重視師生的校園參與、社會連結。例如師生們參與包種茶節、全校性體育競賽、活動營隊，或是教師擔任社團指導教師、社會服務、公共事務參與等，都是在一次次的激烈討論後，依然被留下來的最重要指標。

當然，學院之間有屬性差異，學校並未輕忽此點在評鑑的重要意義。因此，我們設計了特色指標報告，開放讓各學院自主衡量自身的屬性，據以制定符合該院特色的指標。比如說，包含新聞、廣電與廣告系的傳播學院，因為重視各項展演、藝術創作的重要性，因此將這方面的表現情形納入傳院的特色指標。又如，社會科學學院中的政治、地政與東亞所等單位，向來是培養我國中高階文官的搖籃，校友中也不乏擔任政府部會次長以上乃至縣市首長等重要職務的傑出人才，因此這些系所就特別設計了擔任重要行政職務的特色指標。再如學校素具聲譽且屢獲國際商管認證的商學院，儘管依規定無須參與本次評鑑後續的訪視活動，但是依然以極高的自我要求，率先提交特色指標報告與自我評鑑報告；在他們的特色指標裡，可以看到學生參與校內外、國際商業競賽活動的榮譽表現，被視作一項重要的衡量指標。藉由各學院的特色指標報告，即能彌補共同指標分析報告的先天侷限，進而對各受評單位的整體辦學成效獲致相當程度的客觀認識。申言之，由各學院主導編寫的自我評鑑報告，正是以如上共同指標、特色指標的客觀數據作為骨架，再加以具體實績的血肉，從而構築出來地一幅幅鮮活的圖象。

機制面的挑戰

共同指標必須既能符合校務中長程發展、評鑑七大向度，又能兼顧各學院系所的共通特徵，同時還要具備個別衡量與總體數量上的可操作性，使其最終能夠產出一套具有實質意義的分析報告，這是本次評鑑機制面的主要挑戰。其次，如何讓各學院系所都能正面看待、積極採納這套共同指標的分析方式，使其內化為一種自我審視與自我改善的內生性驅動力，這是另一個機制面上的困難點。特別是，某些數據表現相對屈居劣勢

的單位，揆諸人之常情，自然會產生排斥之意。政大校方在此一環節上也費盡心思，透過正式的工作圈會議與非正式的溝通，雙管齊下，努力讓各受評系所認知指標數據的作用絕非懲罰的依據，而是協助系所直視自身弱勢並對症下藥的最佳良機。大凡牽涉單位組織間的協調，最屬不易；政大在本次評鑑過程中，恰好在這方面繳出了亮麗的成績。

疫情衝擊下的實地訪視

國際化向來是政大不遺餘力、戮力發展的面向。比如在QS 2020年亞洲大學排名中，政大就在國際來校交換生指標上名列全國第一；對於一間以人文社科為主軸、欠缺理工生醫的研究型大學來說，誠屬難得。因此在辦理本次評鑑之初，政大也積極邀請海内外重要或知名學者，作為學校的實地訪視委員，希望借重各領域一流專家學者的意見，提供政大改善進步的契機。但當這個原本立意良善的出發點，碰上突如其來的全球疫情（COVID-19）的攪局，竟意外導致本次辦理評鑑過程中最艱險的一局棋。

2020年3月19日，正值政大各系所已經完成自我評鑑報告，準備將相關參考資料寄送給海内外實地訪視委員的前夕，我國中央流行疫情指揮中心宣布於當日零時起，禁止一切非本國籍人士入境（僅事前申請核准者予以放行，但所有審查委員自非屬此列）。此道命令一方面成為後來我國防疫有成、名揚全球的起點，另一方面卻也導致學校眾多海外委員不克來臺，甚至連國內訪視委員也受限於不宜辦理大型聚會的指令，以致本次評鑑活動眼見幾乎就要功虧一簣。

所幸，在政大積極與高教評鑑中心溝通協調後，迅速採取幾項彈性應變措施，方使政大順利度過這場危機。這些措施包含：改採視訊方式，讓海外委員順利參與訪視晤談活動；第一時間請

學院重提委員推薦名單，以補足訪視委員缺口；提前預錄線上研習教材、製作工作手冊；以最高標準，於訪視期間做好最嚴密的防疫措施。在眾人嚴陣以待、臨危不亂，共同努力之下，本次評鑑活動總算於疫情方熾之際，順利辦理完竣。

反饋、檢討與展望

為落實自辦品保改進機制，政大特別於自辦品保過程中，以問卷調查受評單位、校評鑑委員、校評鑑指導委員與外部評鑑訪視委員，蒐集有關自辦品保的規劃、執行以及結果呈現的建議。

評鑑指導委員對於此次政大自辦品保的整體過程賦予高度評價，對於評鑑結果亦給予充分肯定。指導委員肯定學校作為國內人文社會領域一流大學，既有豐厚的學術積累，亦有創新的教學策略，復有綿密的校友網絡，更有堅實的行政單位。在完善的評鑑機制下，學校得以持續精進，推陳出新。

外部評鑑訪視委員對於此次自辦品保的準備、程序與提供資料，亦普遍具有正面的評價，同時建議在七大評鑑面向、共同指標與特色指標的權重方面，還可針對學院屬性再做更細緻的調校。此外，訪視委員與受評單位主管、行政人員皆不約而同地針對評鑑機制提出相近的建議。其重點有二：第一，政大同時存有一般學院與實體化學院。實體化學院的發展規劃、資源分配則高度取決於學院層級的決策，且符合教育部推動高等教育深耕計畫中「以學院為核心教學單位」的政策方針；惟現行自辦品保機制尚以系所作為主體，如何呈現實體化學院的特性，尚可斟酌。第二，政大部分學系設有碩士在職專班，在現行的自辦

品保機制下，與一般碩士班歸屬於同一評鑑認可單位，如何區隔兩者辦學成效的差異，將是未來可再思考的議題。政大充分吸收這些寶貴建議，並納入未來持續改善的依據，期使在不斷完善每年定期基礎檢核的前提下，提前做好新一週期自辦品保與自我檢視的準備。

結語

本次自辦品保工作，因適逢嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情肆虐全世界，導致系所評鑑過程中，橫生諸多難以預料的風險與變數。所幸在校長的全力支持，學校全體行政單位、受評單位同仁，以及校內外諸多委員、師長的協助與指導下，總算克服疫情的重重難關，使整體評鑑工作順利告一段落。不過，政大在本次自辦品保工作中取得最重大的成就，或許並非擊潰疫情的阻撓，而是建立一個持續精進的基礎設施。

在繳交自辦品保結果報告後，政大仍持續於同年的暑期共識營中修訂各項指標，並於年底再次制定新一年度的共同指標，顯示政大從未因評鑑結束即陷入鬆懈。更重要的是，校方在自辦品保過程中，不斷反覆讓系所熟悉以共同指標數據進行自我檢視的方式；正是在此基礎上，政大才於不久後順利通過以多元學習等數據為基礎的教師、學生員額分配制度，達成校務治理的全新里程碑。若無自辦品保奠定的基礎，恐難如此迅速實現改革的成就。最後，我們也深知，數字終究是冰冷的，唯有那一顆堅持追求卓越、並且始終以學生為本的心，才是熾熱的。我們將時刻以此為念，朝向頂尖華人人文社會科學大學穩步邁進。🌟

◎參考文獻

Volkwein, J. F. (2011). *Gaining ground: The role of institutional research in assessing student outcomes and demonstrating institutional effectiveness*. Tallahassee, FL: Association for Institutional Research.

Williams, B. (2004). Quality assurance. *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage.