

第二個世紀

2027 ■ toward the second century of NCCU
百年政大校務前瞻發展議題報告書1.0

2027

前言

這是一本為政大邁入第二個世紀作準備的書，也是政大校園組織文化改造運動的紀錄。

2008年，頂大辦公室在97學年度第1學期第1次校務發展委員會提出「百年政大校務發展前瞻論壇藍鵲計畫」，邀請全校師生及關心政大發展的人士接力探討，一同匯談，一起凝聚對「百年政大」的想像。

集體想像原本不易，要對一個學校20年後的發展給予定位，更顯困難。資深的師生同仁，面對2027年可能早已退休離開的「百年政大」，造的是大學大夢；中壯世代的百年政大未來可能接班人們，在教學、研究、服務的壓力下，關切的多是現實課題；20多歲的同學，對百字頭的事物體會尚顯不足，說想像，仍是太遙遠。

2009年2月在吳思華校長帶領下，邀請100位校內老中青三代師生、行政人員及校友代表進行二天一夜「Think Big Café 共識營」，以世界咖啡館匯談方式討論「政大所可能面臨之20年大挑戰為何？」會上各主要處室預先整理出「認識政大」、「看見改變」、「展望未來」厚厚的四大冊數據，作為大會建言的理性基礎。會議結束，大會票選出十大校務發展議題，分別為「確立學校定位、主體性與特色」、「建立彈性之跨領域教學研究合作發展體制」、「建立人文社會科學學術評鑑指標」、「行政學術組織再造」、「教研分流」、「通識教育改革」、「形塑學生特質，造就未來領導人」、「加強產官學合作」、「國際學術交流」、「校園規劃，建立大學城」，也提出106項建議。

「Think Big Café 共識營」後，想像未來與創造未來並進，校園裡圍繞著百年政大校務發展的討論熱情不減，藍鵲計畫出版三部曲也從2009年「看見政大專刊」、2010年中「預見2027專刊」，走入2010年末的「第二個世紀 - 百年政大校務前瞻議題報告1.0」，為這場馬拉松式的大學組織文化再造運動作階段性總結。

如果一滴水可見大海。一個學校的百年史，無疑是本濃縮的高等教育發展史。政大1927年創校南京，政大師生以筆墨換槍桿挺身報國；1954年在臺木柵復校，政大人以知識報國引領社會創新。2027年政大將步入屬於他的第二個世紀，政大希望以人文關懷、專業創新、國際視野的理念，孕育傑出的世界公民以及未來世界等待的領導人。

從政大看台灣、從世界看政大、從現在到未來，我們將以此報告書作為未來校務發展政策的行動依據。其中或有需要在理想與現實中間折衷調整的細節，都將在未來推動過程中逐步修正。但我們的行動不會僅止於這十個課題，推動書院教育、擴大研究成果的社會影響力、強化研究生的國際移動能力、培育卓越研究團隊、打造人文社會科學學術資料平台、建設產官學知識創新之橋，營造國際知識園區等也都是學校迎向未來的重點工作。

百年政大不只定義政大自己，也期許豐厚建國百年高教史觀。

前言
2

《高教主張篇》
8

《體制創新篇》 生產跨領域知識、培養跨領域人才
57

《學術評鑑篇》 重建人文社會學門價值
81

《組織再造篇》 因應與改革，創造高學術品質與高效率行政
181

《教師生涯篇》 提升教學品質激發研究能量
225

《通識教育篇》 以高教新典範迎接未來世界的挑戰
249

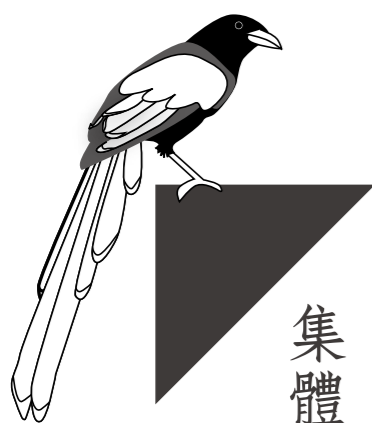
《學生培育篇》 造就未來的領導人
307

《產學科研篇》 建立大學與社會的關鍵橋樑
349

《國際交流篇》 培育具國際力的世界公民
375

《校園建設篇》 打造人本、生態、創意之人文科技國際大學城
413

大事紀
454



集體力量
形塑組織與文化的改變

高教
主張

P. 6

環境
掃描

P. 22

高教
主張

大學與智庫的公共角色

從社會良心到社會創新

作者／吳思華

緒言

近百年來，種種現代觀念的出現已使中國人的傳統價值體系進入全面變動階段，五四運動的啟蒙更讓這些傳統價值系統的社會實踐功能在近數十年裡急遽翻轉。為其首者，應屬平等自由概念的興起以至公民社會的形成，其核心之「公平」與「正義」主張自然就成為探究各種課題之底線。而在建立或討論公民社會的同時，透過「公共領域」之抽象思考當有助於釐清公民社會所追求的「公」與「義」具體問題，因而「公共領域」的理論與實踐往往亦是中外知識份子皆所關切的面向。

漢娜·鄂蘭（Hannah Arendt）與哈伯瑪斯（J. Habermas）是當代西方討論「公共領域」最為重要的理論代表學者，「自由」、「平等」、「理性」尤其是其有關「公共領域」的核心主張。簡單而言，他們認為「公共領域」乃由享有自由平等權力的公民針對共同關心的事件或議題，以理性溝通與互動討論方式所形成的空間。

根據這樣的原則，大學當屬自由思想的根源，負有真理追求、知識創新與人才培育之使命，也因不同領域之學術專業而形成不同取向的「公共領域」。但是知識創新與人才培育攸關國家社會及人類文明發展，大學兼具社會性的公共角色亦屬言之成理。傳統大學角色多強調「社會良心」與「學術自由」等特質，大學本身又是封閉環境、是淨土，常在重大事件表達想法與意見，但對知識創造以至知識產出究與社會發展有何必要關連性卻無積極主張。

除了大學以外，世界各國均出現很多智庫組織，智庫有「沒有學生的大學」之雅號，積極扮演政府政策理念倡導者、政策議案評論者、政府政策方案評估者、或政府高級官員與專家的人才庫、或媒體資料引述的權威來源等角色。近來伴隨國家民主化進程，智庫為數愈多且愈受各界重視。在智庫快速發展之際，其公共角色與社會定位值得吾人深入觀察。

面對公民社會與專業治理時代的來臨，大學如何從消極性的「社會良心」走入積極性的「社會創新」，而智庫又應具備何種社會定位與功能，乃是本文探討「大學與智庫的公共性」的最終關心問題。

壹、傳統大學的角色：學術自由與社會良心

深究大學發展歷史，在中國雖早有《大學》一書開宗明義地指出「大學之道，在明明德、在親民、在止於至善」，並有漢代「太學養士」的制度紀錄，但整體而言，我國近代之大學發展基本上仍多以西方大學經驗為仿效對象。

一、西方「學術自由」的啟蒙

西方大學的歷史可分為「古代大學」、「中世紀大學」及「現代大學」三個階段，皆以「學術自由」為其主要內涵，最早可溯至西元前二世紀由希臘哲學學校與修辭學校合併而成的「雅典大學」。其時多有官方支持，且已具備現代大學自由研究與講學的理念，但終究還是無法擺脫政府與教會的干預，以致步入沒落關閉甚至長達近千年的黑暗期。

西方大學的發展直至中世紀才又見新的曙光。受到文藝復興、科學革命和啟蒙運動影響，中世紀西方大學多致力於真理與知識的追求，也力求避免外力羈絆。其發展初期特質是「學術研究」，專注於從知識探究到訓練學者，以義大利「波隆納大學」（1119年成立）、法國「巴黎大學」（1200年成立）、英國「牛津大學」（1214年成立）等三校最具里程碑意義。其中，「波隆納大學」由學生「行會」（gild）掌控大學權力、「巴黎大學」資助並提供各國遊歷學者講學方便性、「牛津大學」推動住宿學院，皆對現代大學之理念開展、容許學生參與、國際化以及博雅教育等有深遠影響。

而在步入20世紀現代化前，引領大學理念轉變最甚也最為活躍之歐洲大學當屬德國「柏林大學」（1810年成立），其創設之初即主張大學除以學術研究為核心外，亦應兼負教育青年與培育師資之責，尤其強調哲學與科學、研究與教學、師生共同追求學術自由等精神，因而樹立了德國為「二十世紀初時世界大學的耶路撒冷」之地位。

其後，這些精神不只為美英二國所吸收且發揚光大，更遠遠影響著蔡元培先生改革北京大學的觀念，因而大學自主、學術自由、尋求知識、傳遞知識、全人教育、大學教授應兼具批判與革新的角色等具體主張延續至今，早已成為現代大學的核心理念。

但世界大學發展的眾多歷史例案（如前述古代大學的隕落、二戰時期德國納粹時期對大學的壓迫以及六零年代中共文化大革命對高等教育的戕害等）卻也顯示，學術自由與一般社會自由必須共生共存，一旦社會失去自由，學術自由定當無法獲得保障。西方學者蒙羅（G. R. Morrow）即認為，「一個社會若相信其安定、進步與繁榮需要仰賴知識的創新發展，則應賦予大學以學術的自由；學術自由的存在不是為了大學教師的利益，而是為了服務他所服務的社會的福祉，最終則是為了人類的福祉」。

二、我國大學「社會良心」的內在期許

我國近代大學的起點始於北京大學的前身，亦即創設於清光緒二十四年（西元1898年）的京師大學堂，乃甲午戰後朝野上下期盼維新圖強的產物。其最大任務是冶中西學術於一爐以能革新國家與社會；由其開始，我國大學除培養人才外，正式承擔起國家存續與社會進步的責任。

1916年底，蔡元培就任北大校長後即向全體學生宣布「大學者，研究高深學問者也」，主張大學之旨是不抱任何功利主義去研究學問，而大學生則應充當混亂社會的「卓絕之士」，「以身作則，力矯頹俗」。蔡元培篤信大學獨立、學術自由，選聘教師時抱定人才主義，只問其學識、能力之有無，而不問其思想、派別、年齡、資格及國籍。

由於蔡元培的主政，許多當時具有革新思想的人物先後加入北大行列，如陳獨秀、胡適、劉半農、魯迅、周作人等，不但積極宣揚新文化精神，引導思想自由之風氣，並鼓吹新文化運動，從而掀起我國民主、科學、文化與文學的空前革命思潮。

1919年4月底，中國在巴黎和會上失敗的結果震驚全國，旋踵引發五四學生愛國運動。蔡元培先生當即指出，在國家存亡的關鍵時刻，知識份子應奮起救國，而由羅家倫先生起草之〈北京學界全體宣言〉更強烈提出「中國的土地，可以征服，而不可以斷送；中國的人民可以殺戮，而不可以低頭」之信條。宣言中的「外爭主權，內除國賊」隨後成為五四運動之中心口號，對中國現代歷史產生重要影響，也成為現代大學知識份子的思想典範。

1949年內戰期間，政治大學大部分師生隨政府一路遷至成都，其中三百餘人並於年底自願從軍後分別編入中央軍校與戰鬥內閣警衛隊，奉命由成都開赴西昌。12月20日行軍至川康邊境時與共軍劉伯承部遭遇，旋即爆發激烈戰鬥。歷經近四小時之戰鬥，政大同學傷亡百餘人，史稱「川西戰役」，是大時代裡大學知識份子主動展現愛國精神、融入國家社會命脈的另一個代表象徵。

政府遷台後，許多大學先後在台復校或新設，確保校園學術自由並積極扮演社會良心的角色促進社會發展，一直是大學自許的社會責任，如抗議早年之「警總」搜尋校園事件、六零年代之保釣運動、九零年代呼籲廢除國大代表等事件，均屬典型案例。

貳、現代大學的社會環境：專業治理的知識經濟時代

我國大學教育雖啟蒙於西方，但亦繼受過去殖民文化影響，大學學術自由直至解嚴時期才得充裕展現，社會良心的象徵亦方能在更包容氛圍下以理性批判形式維持。過去教育不普及，知識份子多樂於孤芳自賞、遠離世俗。面對工業革命、知識經濟、全球化等一波波的時代快速變遷，即便學術人文主義或學術資本主義的對壘迄今仍未達成共識，但大學原如「無窗城堡」且知識份子只慣向內觀的情形，已面對被迫打開城堡大門的壓力。

社會的發展趨勢提醒我們，今天討論公民社會下的大學公共性時，前述大學與社會的「共」字內涵已不同於以往，無法再以「大學是社會良心並享有學術自主」的純然主張來表達，而應從大學所處現代社會脈絡且從它與社會的共同連結課題切入方能賦予新義。尤以現代大學所處社會時空已是強調專業治理的知識經濟時代，此一轉變當有其時代意義。

以下且就現代大學所面臨的社會環境進一步闡述：

一、專業治理帶動社會運作新秩序

從大學外部省察，教育普及的結果造就了社會民智大開，網路科技的興起，更促進了資訊的快速累積與流通，以及知識的大量傳播交換與普及，此意謂知識階級已日趨扁平化，不再如古代僅為少數人所擁有，任何升斗小民或菁英人士皆可針對社會變化各自主張與言論，尤以民生經濟有關議題之討論與翻新最為積極、明顯。

事實上，許多媒體從業人員因為對於社會議題的持續關心，其所掌握的資訊遠較一般大學教授更為完整，其見解與觀點亦不遑多讓。也就是說，知識普及化與價值多元化後，任何有意義或理性的討論均不再僅侷限於大學場域，此也暗示著現今社會不再僅有任何單一、絕對的選擇與答案，社會專業分工細緻化與價值多元化的現象已悄然降臨。

在此同時，民主社會運作所彰顯的另個要項，則是程序正義與實質正義同樣重要。此乃因法治社會強調多權分立制衡，正確的決策方向猶需經過民意的參與討論並完成立法才能算數。近期廣受輿論重視的 ECFA 談判與美國牛進口事件均屬最佳案例，說明了如以往常由單一意見主導的時代不再，社會上無法再憑少數個人或組織的英明領導決定政策方向，而需透過廣泛的意見交換與相互說服始能促成社會共識；換言之，程序正義已是民主法治社會的重要註腳，全民的集體智慧才是正確決策的保證。

但這並不代表知識份子已在知識普及後消失殆盡，而是強調在分工專業時代來臨後，所謂的「公平正義」必須倚賴不同領域功能的均衡發揮。若從國家治理觀點來看，除了英明領袖、前瞻思維的大學與智庫外，尚須有政府（含行政、立法、司法）、企業、媒體與非營利組織等各個體系的健全運作，因此擁有眾多優秀的公務員、外交官、民意代表、律師、法官、傳播媒體人、企業經營者、NGO 志工等傑出中堅份子，社會之「公」與「義」始有可能實現。也就是說，專業時代的現代社會中堅已非單一知識份子，而是廣義的專業人員，而此現象正是環境變遷後的結果。

伴隨著專業時代的來臨，各專業領域多會形成自我的專業社群，其教育訓練、任職升遷、評量考核均自成體系。各領域專業人員由於封閉型的發展歷練，其在專業領域的決策處理能力必較其他人為優，是現代社會運作的重要支柱。但是，專業社群同時也出現一些負面效果，

包括跨單位協調、主觀判斷和系統創新等結構性的問題。

進一步言之，由於專業型組織為便於內部溝通往往形成專業術語並強調專業自律，使專業與專業間不易溝通，亦無意願進行專業外之互動協調；而各專業為確保處理事務的過程一視同仁，強調標準化過程與依法行政，常顯得不知變通。若由實務觀之，任何現代問題均屬多元且複雜，若要倚賴執事人員斟酌判斷，其間又難以避免個人示好或卸責等主觀因素。

同時，任何專業系統之設計原是在安定環境裡執行既定程序，對單一專業且經常性之業務可能完美無缺，如遇新的議題出現，則需透過各領域間的跨域合作並創造全新系統與程序加以因應。卻又因新的系統程序對各個專業領域的影響不同，專業間無意互相合作也不易取得齊一步調，因而使得創新無法落實。此即一般所稱之「專業官僚」，是當今對制度改革過程中感受到最大無奈之處。

二、知識經濟改變大學內部作為

現在大學為數眾多，其除政府補助外，為求生存猶須依賴學費、研究委託經費與社會大眾捐款，由於依賴者眾，行政運作模式必然走向世俗化。

首先是教學。教育投資報酬率的觀念逐漸擴散，學生除了關心基本知識的學習外，更留意畢業後的就業機會與薪資增加率，此亦成為其是否願意繳交高額學費的衡量標準。而在經濟不景氣環境中，新進人員能夠立刻上線工作則是社會的共同期待。因此，大學除了培養學生廣博視野外，建立有用的專業能力亦屬基本責任。

其次是研究。現今大學的研究不僅是真理的探索，還有更多衍生加值的可能。在知識經濟時代中，科研知識從創新研發、取得專利、商品化到最終取得商業利益回報，已經形成清楚的知識價值鏈。大學為了取得知識加值所創造的經濟利益，亦已將專利申請、技術移轉、創新育成、知識園區等當作校務的重要工作項目。

更重要的是，為了加速知識創新、鼓勵研發成果快速移轉，美國 1980 年代通過之拜杜法案（the Bayh-Dole Act）以及我國九零年代末期完成立法之「科學技術基本法」，均允許大學教授分享其運用政府專案所研發成功的專利授權收入。此舉宣示並促使知識創新的自利化，揭示了知識創新已不再是過去窮極一生精力只為人類文明而發展，而是個人名利雙收的終南捷徑。

顯然，大學知識加值化的現象不但挑戰了以往對大學傳統本質的認知，也改變了過去「五四時代」所彰顯的大學為「社會良心」之純然公共特性。

參、新時代的新大學角色：從社會良心到社會創新

因應新時代的社會環境，大學的公共角色實需重新定位與思考。分述如下：

一、從學術自由到校園開放

在民主社會中，公共事務的判斷最終依賴廣大的社會中堅份子。大學的博雅教育孕育具有廣博視野的社會公民，厚植民主社會的人力基磐，有其絕對的必要性。另一方面，面對多元而複雜的社會議題，學術研究必須跨域連結多元知識，才能尋得最佳的解決方案。大學中的學術自由可確保學生多元學習機會以及教師研究跨領域自由對話的空間，是大學持續發展的重要關鍵。

在現今台灣社會中，學術自由不僅受到憲法保障，更已成為社會大眾的基本共識以及行政運作的基本原則，不再需要特別強調。回應社會發展的趨勢，大學除堅持學術自由的信念外，理應以更積極的態度，透過自身的努力，形塑一個更為開放的大學校園。

校園開放可從幾個面向來努力。首先是確保不同族群的受教機會，不因受教者之種族、性別、階級、財富不同而有所差異或退讓。為了鼓勵不同社會人士進入校園分享知識，更應設計不同的入學管道與教學形式（如在職回流教育、遠距教學），更應回復中古世紀的大學精神，以開放態度包容來自世界各個國家或地區的學生。大學還要鼓勵師生走出校園、走入社區、跨越國界，透過訪問實習、田野調查、志工服務、專業諮詢等方式服務與瞭解社會大眾。同時，大學亦應確保其學術脈絡與內涵的多元性，並也關注教研同仁知識養成背景的多元差異。

另一方面，大學不應是學術象牙塔或學術修道院，而是在地社區的一份子，亦當與其共享共榮社區環境。大學要成為社區居民可親、可近的休閒場域，社區的發展規劃也可與大學有效結合，發展成一個大學城；此是我們多年來所堅持的信念。

總之，現代大學的公共角色不僅在於追求封閉環境裡的學術自由，更應成為心靈與實體俱皆開放的校園。大學師生應享均等的自由講學與受教機會，校園亦應提供教師與學生自由進出、探索知識、實踐公民教育的環境，因為此乃形成現代社會民智大開、符合公民社會自由平等的關鍵，也才有利於知識的持續傳播與廣泛參與。

二、從博雅人文教育到國際級專業教育

面對知識爆炸時代，過去大學培養「有教養的世界公民」之理念仍屬重要。但誠如前述，現代社會的「公」與「義」，不僅依賴少數菁英，更是建立在各個專業體系的健全運作。假設台灣社會過去曾因受到千分之一的菁英領導而創造傲世的經濟奇蹟，現在則需一群專業人才來協治理社會，方足以帶動新時代政治與經濟的進步。

我們從二十世紀末期看到知識經濟的前景，也在二十一世紀初期世界金融風暴中瞭解到全球政經版圖的闔然改變。放眼未來，台灣面對的是更為劇烈的國際競爭，有賴智慧與實力來爭取時間和空間。台灣若想在世界舞台繼續佔有一席之地，專業人才能否達到國際水準將是關鍵所在。因此，在思考人才培育時，更應考慮各項國家人才的均衡：除了要有一流科學家、文學家、工程師、醫師外，更需具備國際水平的建築師、律師、會計師、公務人員、媒體記者、企業經理人與外交事務等各領域人才。

也因此，提供完整的學習環境、孕育一批批經過完整教育、具備基本核心能力、能多向度分析問題、並可依循專業倫理進行決策制訂且有效執行的國際級專業人才，成為現代大學的重要任務，因為專業人才真正掌握權力核心，其素質水平不只影響組織績效，更攸關國家發展命脈，且是決定「社會『公』與『義』」的關鍵。審視國際發展趨勢，台灣未來恐應在這些專業領域的高等教育上投入更多資源，方能真正提昇國家的國際競爭力。

目前台灣各大學正積極地以在職教育耕耘專業教育，高階在職文官、企業主管、資深媒體記者或法官律師再次進入校園蔚為風潮，顯示「知識」已經開始與「權力」直接對話，但此並不代表大學知識業已說服學生與社會，國際期刊文章發表與否亦無法完全表達對專業教育的真正影響。大學知識份子需要掌握社會脈動，在課堂中以正確主張與前瞻理念說服學生在先，方能說服社會，促使一般大眾相信理性知識的價值，支持大學所扮演的現代公共角色以及由此產生的公共責任與公共價值。如果此一構想得以達成，大學促進政府與社會革新的可能性與直接性始能大幅提高。

專業教育若要在大學發揚，還是要回歸到正常的大學學制，同時清楚掌握專業人才養成與學術人才養成的差異。簡單來說，學術人才之培育所強調的是知識本位與掌握知識發展脈絡，嘗試尖端議題的突破；而專業人才之養成則以學生為本位，要求專業倫理的遵守，特重解決問題的知能與周延思考，重視方案的可行性與團隊執行力。因此，專業學院之建置與健全發展實刻不容緩且迫在眉睫。

最後，我們仍須提醒，專業人才不全然屬於產業型或是經濟產能高的族群，部分經濟價值低、立即回饋性弱、但屬國家重要需求之專業人才類別（如少數語言、國家安全、國際連

結、文化傳承、國土保育等相關人才)才更是大學所應格外重視，並也是國家應予積極投資培育的對象。

三、從「社會良心」走向「社會創新」

在社會發展的過程中，弊端陋習的發生在所難免，需有一群勇於批判的知識份子扮演「社會良心」角色，指出問題、糾正錯誤。然而這種由知識份子代表的「社會良心」過去多以大學教授為象徵，在現今民主法治的專業時代中，則逐步為司法與媒體等體制取代。

當然我們也曾被警告，此種依賴專業組織為「社會良心」的趨向，極有可能因專業領域之封閉慣性而產生惰性、派系，也可能因專業成熟而難有自我超越，以至決策思維愈形慣性且過度形式主義，最後甚至形成官僚文化、事事依法行政、無力思考未來等弊病，進而成為阻礙社會進步的最大原因。

事實上，專業體系對社會變遷感知的遲鈍與回應創新的緩慢是當今社會的共同憂慮。大學在此社會情勢良莠互現的流變中，秉其學術自由、理性與開放的精神最易跨越傳統藩籬、打破專業本位的封閉，致力在知識基礎上積極彌補或解決前述因專業治理不夠完善所帶來的問題。由此，大學之公共角色實應從消極的「社會良心」走向積極的「社會創新」。

所謂「社會創新」係指「透過法律架構、組織制度、合作關係、交易機制、經營模式、作業流程等的改變，有效動員社會資源，嘗試解決環保、健康、教育等的內在問題，與實踐公平正義的社會價值，建構一個美好的社會。」

從世界各國發展經驗理解，國家競爭力的提昇部分係因大量投資研發所帶來的科技創新，但更深層的關鍵在於社會層面的創新。社會創新有助於國家變革，在許多先進國家中都可看到具體案例，其成效甚至超出我們以往想像。如《芬蘭的一百個社會創新》一書即曾指出，芬蘭近年來的國力發展其實依賴該國在憲政體制、政府組織、社會政策、衛生健康、文化宗教及日常生活娛樂等各面向的重大創新。

在當前環境巨大挑戰之際，大學實應承擔起此一重責大任。

肆、社會創新的實踐

社會創新的實踐會經過前瞻未來、典範形塑、資源組合與實踐推廣等四個階段。現今大學在這四項工作的實踐上，均有其獨特的優勢與不可推卸的責任，分述如下：

一、跨域知識連結開創前瞻未來

大學是由一群熱血的年輕學子與有良心的知識份子共同組成，對社會未來的發展原具有美好的憧憬，在學術自由的校園中，透過知識的學習與相互的討論，更易形塑美好未來的藍圖。同時，現在大學已不是一個個獨立的知識份子，而是一群可以共事的知識伙伴。因此，結合眾人之力，當可為紛亂的社會尋求問題解決之道。

更重要的是，現在所面對的社會問題，和以往有很大的不同，不能沿用過去既定的方式嘗試解決，而需以知識為基礎，組合不同領域的觀點，加上創意的發揮，才能尋得適當的解決方案。如2006年諾貝爾和平獎尤努斯所提出的鄉村銀行制度，即是最好的例證。

愛因斯坦曾說：「想像力比知識更為重要」。大學要扮演好社會創新的角色，其所提供的教育內涵就不單只有思維的開啟，還應培育學子對未來的想像力。因此，在大學中推動培育年輕學子的想像教育，實是一重要的課題。同時，人文社會科學典範的調整，可能是另一個重要的議題。過去我國大學之自然科學領域早已透過系統性的知識增值轉換而展現台灣硬實力的做人成就。但人文社會科學典範形成過程中向來以國際發表、研究嚴謹、強調學術社群檢驗之學術期許為要求，固屬無可厚非，然其學術本意卻不幸地被速成、量產的短視概念扭曲，導致數據至上、熱衷實證研究、研究議題過細等缺失，以致學術制高點普遍低落，也欠缺對未來的想像與準備；這無疑違背了人文社會科學的學術本質，更是人文學術發展的重大危機。

另一方面，現今社會已不同於以往，單一問題猶需多面向解題並強調歷史縱深。如以高齡化問題為例，其相關議題就涉及了社會福利、醫學、政治、經濟、教育、傳播、管理等多項不同層面。但知識份子一向多屬「個體戶」。為了因應時代變遷與知識結構的改變，自然科學領域已早已以團隊取代單打獨鬥，在人文社會科學領域則尚不普遍，特別是以議題為核心的跨領域團隊更是欠缺。倘若社會創新是現代大學實踐公共角色的任務之一，大學成員必須體悟「唯有跨領域合作才能創新」的前提。大學中人能否開放心胸、跨域連結專業知識並具備宏觀前瞻的研究視野與能力，當是助成其社會創新職責的關鍵。

二、在地實驗以形塑典範

社會創新不僅是一個觀念的提出，同時要有成功典範的展現，才能順利推廣。大學擁有相對獨立的自由空間，以及容忍失敗的組織氛圍，是實驗各種新興議題絕佳場域。在自然科學領域中，透過大學知識的研發、研究室的實驗與育成中心的孕育，已成功地將大學與科技產業連結。

同理類比，人文社會科學要在社會創新課題有所貢獻，除有前端的理論研究、中間的政策思維外，更需有在地實驗場域以淬鍊思想的未來性，進而帶動實質社會創新。舉凡因老人化問題所創建的老人村、因勞力流動與少子化而從事之偏遠學校改造、因全球媒體匯流帶動的新媒體世界、因應電子科技創新而研發之無人政府服務系統等，都當屬人文社會科學展現社會創新典範的代表。

三、資源組合進而支持創新自主

在啟動各種變革、形塑典範之際，能否確保實驗的自主性與創新性，端賴資源是否充足，是以如何有效進行資源組合是關鍵所在。而社會創新的成功，其中之一關鍵係取決於是否能夠有效動員與組合社會中各種不同隱藏的閒置資源。社會事業即屬目前積極從事資源組合的平台型態之一。

觀察目前社會中，各種不同組織資源運用情況，無論是公部門的政府單位、私部門的企業單位、以及宗教、傳播與第三部門團體等等，皆有未充分運用之閒置資源。但因各組織的組織性格不同，依循的運作邏輯亦不相同，這些閒置資源釋放不易，無法充分掌握與運用。大學本身具有社會信任的公共性格，同時擁有一群懂得運用資源的專業人才，是協助推動社會事業的最佳伙伴。

四、以執行力實踐推廣社會創新

任何一個社會創新的典範，若能經過適當的宣傳與推廣，廣泛為社會大眾所採用，必能成就更大的影響價值。我們看到，美國總統歐巴馬深信唯有集合各方透過民主化的力量，才能使社會改造的夢想成真，因而上任後立即成立「社會事業辦公室」(Social Entrepreneurship Agency)，蒐集各方社會創新案例並積極重整資源，讓白宮成為企業從事社會創新的最佳合作夥伴，廣為宣揚推廣社會創新的成功案例。

在台灣，民間第三部門力量長期以來更始終是社會创新的主要動能，如某些宗教團體、非營利組織、社福團體、文教基金會之成就早已傲視全球。此皆以社會事業型式、志工心情積極號召並重組民間、企業、政府資源進行改革的事例，也是專業社會進步的動力。大學原具有知識傳播的任務，因此在社會创新的工作上，除了大學本身應具體力行推動社會创新外，系統性的紀錄、報導、詮釋國內外社會创新的典範，讓更多人瞭解、學習與參與行動應是其重要的任務。

一般而言，大學相較於官僚體系有更高的公正性與客觀性，也具備相當之知識基礎，最適合扮演資源整合角色，協助典範成熟、成型。而大學在完成培養專業、建構夢想、想像社

會未來美景、形塑典範、協助資源有效整合發揮後，仍需有旺盛的執行力，積極實踐理想並予貫徹。

整體而言，社會创新可大至國家憲法架構之重新設計、小至社區教育重新開展；應該不只是新觀念、新思維的發想，而是新美麗世界的想像與勾勒。總之，大學理應努力從事社會创新，才能真正體現現代社會的公共角色。

伍、智庫的公共角色：政策實驗室

「智庫」一語源自於美國蘭德公司(RAND Corporation)。二次大戰後，蘭德公司成立，提供美國戰略思想的服務，以建立安全的美國。此用語在1960後蔚為風行，用以指涉一群從事重要政策議題研究的專家，他們積極倡導各項公共政策，建構起現代民主知識與權力的橋樑。

隨著民主社會的發展，智庫的數目與類型亦與日遽增。有的隸屬於慈善基金會、或大學之下，有的則隸屬於政府、企業或政黨之下。若以功能來看，有的重視學術研究、有的強調理念倡導、有的純粹接受政府或政黨之委託，具體落實政策理念。

在台灣公民社會逐漸成熟之際，為了符合「公」與「義」的期待，有關公共政策的施行均需符合立法程序。由於不同團體或個人對公共政策往往有不同期待，為了滿足最大多數人的福祉，公共政策的制訂與立法過程皆須歷經更多面向、更細緻且審慎的評估與模擬；此係智庫所應扮演的重要公共角色。

若類比於自然科學從知識理論到技術研發，延續到產品製出以及商品化的過程，智庫在人文社會科學領域扮演的角色則在轉換理念想法至公共政策或法案的過程中扮演「政策實驗室」角色，以大學卓越研究成果為基底，經由產官學界的交流與溝通掌握重大公共政策的重要基本核心理念，並在公共政策正式推動前細緻地模擬與實驗可能過程，分析、評估、瞭解與掌握其可行性程度以及可能面臨的各種困難。

簡言之，智庫應在政策正式推行前的實驗階段經由一次又一次的情境模擬與評估，衡量不同團體與對象間的可能利益衝突，隨即修改與導正政策走向。如此除可讓公共政策更有效且更具體地落實並達到預期目的外，更能降低新政策可能造成的衝擊。

如近日來備受矚目的「產業創新條例」立法目的原期待其可在未來十年內成為台灣產業界最重要法案，不分大中小企業也不分製造、服務業，均可藉由此法案而協助台灣產業結構升級與轉型。

然而，「產創條例草案」的兩大質疑一是重科技業忽略傳產、內需產業，二是重大企業而輕中小企業，理由之一就在於，申請研發、人才培育的投資抵減條例對跨國大型企業（尤其是科技業產業）特別有利。但對佔台灣產業界比重最高之中小企業、服務業而言，由於研發創新難以認定，不易符合產創條例補助的門檻標準。其結果易使大型跨國企業與高科技產業成為唯一符合政府投資抵減方案的受益對象，因而讓外界產生政府獨厚外商與科技大型企業的印象，輿論對此批評之聲不斷。

如果智庫能在法案設計過程中事先針對不同對象、不同狀況、不同企業組織的特質與利益研擬相關配套措施並吸納、彙整公眾意見，並事先透過說明與溝通程序，或可避免引發社會不同利益團體間之衝突。尤其在公眾意識抬頭的今日，民意與大眾媒體在設定政策議題上已有更大發揮空間。智庫理應成為行政機關的政策諮詢對象，扮演「政策實驗室」角色，除成為生產知識與智慧的知識資料庫外，亦當扮演社會與政府間的溝通橋樑。

此外，智庫也應提供前瞻領導與預警的公共資訊。2009年八八水災災情慘重，即便當時批評聲浪不斷，國內預警系統事後卻未見具體改善。又如金融海嘯風暴過後，各國智庫紛紛提出相關報告與建言，以因應未來一波可能聲勢與影響力皆更為驚人的金融危機，盡一切可能降低下次風暴的災情。提供前瞻領導觀點以及提出預警資訊，此亦為智庫之重要公共角色。

結語

大學是培養高級人才的場所，擁有尖端的知識與能力，須讓社會看到希望，引領年輕人看到未來，以成就其公共角色。傳統的大學在堅守學術自由的立場下，積極關懷國家社會，扮演社會良心的角色。今天，知識普及、民智大開，社會已進入專業治理的時代，同時在知識創造與加值應用的連結更加明確的情況下，大學的治理機制亦正同步隨之調整。

為此，現階段大學的公共角色應有以下：一、在大學部，落實博雅教育、培養一群關懷社會、想像未來的世界公民；二、在大學部後期或碩士班階段，應投入更多心力在專業教育的發展，培養具備基本核心能力、能多向度分析問題、依循專業倫理進行決策制訂並有效執行的國際級專業人才；三、在博士班，則著重於宏觀學術思想的培養與訓練，同時具備國際級的研究能力，使其善盡知識創新的角色。

更重要的是，為了彌補專業體系所可能出現的慣性、惰性等缺失，大學應扮演社會創新的角色。在自由的校園中，盡情地想像未來美好社會的圖像；同時，有效連結各個不同領域的專業知識，透過制度、組織的重新設計，提出未來社會種種議題的最佳解決方案。並積極

扮演社會公正者的角色，有效整合社會各種閒置資源，發揮最大效益。大學亦應引介、紀錄、報導、詮釋各種社會創新成功的案例，擴大其影響效果。

總之，大學是社會的公共資產，應善盡維護社會公與義的社會公共角色，面對公民社會與專業治理時代的來臨，大學應從消極性的「社會良心」走入積極性的「社會創新」，延續過去的理想性，發揚在地關懷，運用其國際級的研究能力，進行宏觀前瞻與系統的社會創新，讓大學成為台灣社會看見世界的眼睛、通往未來美好社會的橋樑。

台灣高等教育的時代挑戰

社會、人口、全球化影響

目錄

未來的高教環境受到社會各面向的影響：人口變化影響學生素質與人數，改變了教育政策與結構；男女性別權力的增減和世界安全議題的變化，改變了教育內容；經濟與科技的發展，改善了教育品質。其他社會議題如綠色環保、安全等亦都將對於未來的高教環境造成重大影響。

就台灣而言，受到世界人口變遷和全球化的影響最為嚴重。人口結構數值的改變、少子化、高齡化、性別分布等都將改變台灣甚至世界高等教育的結構和內容。未來的高教政策也勢必得因應未來與今日完全不同的師生型態和教育環境。

而在全球化的影響下，華人世界的崛起將是台灣的優勢與挑戰。面對國際化的迫切，以及中國的崛起，台灣如何維持在華人文化與教育的優勢，在世界揚起中文熱潮時，提升台灣高教品質，將是一大挑戰。

今日高教政策將改變未來社會，今日政大作為將影響未來政大的歷史定位。百年政大校務前瞻規劃以理解未來環境、人口變化與全球化趨勢，作為相關校務議題開展的基礎。

作者／研發處團隊

環境篇 24

未來環境與高等教育
人口與高等教育
安全與高等教育
師資與高等教育
性別與高等教育
科技與高等教育
經濟與高等教育
綠色環境與高等教育
高齡人口與高等教育

人口變遷篇 37

世界人口變化衝擊高等教育
人口衝擊，全球教育結構重組
面臨少子化，高教陷入生存掙扎
大學畢業無出路，專業進修成為副業
師資供需失衡，高教素質難以確保
借鏡 OECD，尋找台灣高等教育出路
高等教育落實企業化經營
高等教育轉型在地化

全球化篇 43

全球化影響下的高等教育
世界揚起中文熱
中文熱，台灣不缺席
國際化教育成為民生必需品
學術研究國際化

邁向國際，台灣高教怎麼走？ 53

高教瘦身運動開始
大學走向法人化
鼓勵人力流通
建立亞太高教聯盟

前言

本校將於 2027 年邁入建校 100 年。儘管距今仍有 17 個年頭，然而教育乃是百年樹人的大業；我們於今日的作為都將改變未來社會、人才、教育的發展。因此，在逐漸邁向榮耀百年的同時，我們也積極去思考「百年政大將是什麼模樣」。

高等教育是培育一國人才教育的基石。高等教育的素質不僅代表了國力強盛與否，也影響了社會發展的方向。政大未來的作為與台灣高等教育環境息息相關，而台灣高等教育又受到世界整體變遷的影響。唯有瞭解整體世界脈動，我們才能逐漸找出政大未來的發展途徑。因此，本校希冀能藉由對於整體高等教育環境的探討，重新思考本校在人才培育、校務發展、研究教學等面向的未來走向。

如前所述，未來的高教環境受到社會各面向的影響；人口變化影響學生素質與人數，改變了教育政策與結構。男女性別權力的增減和世界安全議題的變化，改變了教育內容。經濟與科技的發展，改善了教育品質。其他社會議題如綠色環保、安全等都對於未來的高教環境造成重大影響。

就台灣而言，受到世界人口變遷和全球化的影響最為嚴重。人口數值的改變、少子化、高齡化、性別分布等都將改變台灣甚至世界高等教育的結構和內容。未來的高教政策也勢必得因應未來與今日完全不同的師生型態和教育環境。

而在全球化的影響下，華人世界的崛起將是台灣的優勢與挑戰。面對越來越強權的中國，台灣如何維持在華人文化與教育的優勢，在世界揚起中文熱潮時，提升台灣高教品質，將是一大挑戰。而面臨越來越多元與國際化的校園，台灣高教也不能再閉門造車，而須積極迎向全球挑戰。

環境篇

未來環境與高等教育

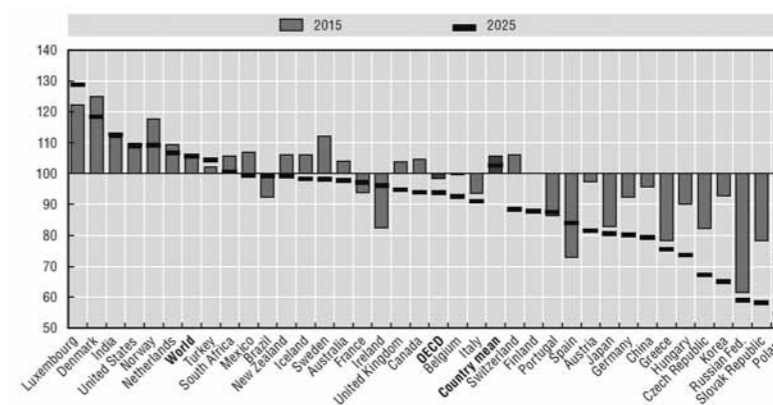
高等教育是一國國力的基石，藉由高教培育出的人才品質與數量多寡，對於國家未來的發展影響甚為深遠。高等教育的發展受到社會各面向的影響，包括人口、文化、政治、科技等。要瞭解未來高等教育的發展，就必須先探討這些社會議題在未來對於高等教育的發展。

本章將由世界脈動對於高等教育發展的影響談起，從世界看台灣，從台灣看大學，從大學看教育。

人口與高等教育

根據經濟合作暨發展組織 (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) 於 2007 年所做的統計，隨著生育率的降低以及壽命的延長，OECD 國家高齡化的現象普遍。65 歲以上老年人占總人口的比例自 2005 年至 2030 年將由 14% 增加至 21%，沒有工作的高齡者與工作年齡人口的比例也將從 26% 上升至 42%。

OECD 國家學生大部分的年齡在 18 到 24 歲之間。聯合國 2006 年的人口統計預測指出，2005 到 2025 年間，僅有丹麥與盧森堡其 18 到 24 歲年輕人的比例將增加 10%，其餘國家都呈現減少的趨勢，有 10 個國家甚至減少超過 15% (包括澳洲、日本、德國、希臘與韓國等)。平均來說，18 到 24 歲的年輕族群到了 2025 年將比現在減少近 9% (見圖 1)。



Source: United Nations, median projections (2006 revision).

圖片來源：OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/48/6/41939423.pdf>

圖 1、2015 及 2025 年 18-24 歲的人口預測

OECD 國家接受高等教育的平均年齡為 25 歲或以下，若進入高等教育的比例、活存率與其他和學生有關的因素保持不變，則自 2015 年增加 3% 的學生後，到了 2020 年將減少至 2005 年的學生數量，2025 年將比 2005 年再少 2%。少數國家如日本、韓國與波蘭等，學生

縮減的比例驚人，2005 到 2025 年間，將有 15% 的差距 (OECD, 2008)。但是高等教育的學生年齡分布很廣，加上進入高等教育殿堂的比例有增加的趨勢，輟學率降低使得在學率增加，以及非全職學生註冊率的增加等，都使得高等教育的學生人數在未來將持續擴張。因此 2005 年至 2015 年平均將增加 13%，到了 2025 年將增加 14% (OECD, 2008)。

聯合國科學及文教組織 (UNESCO) 於 2005 年的《從信息社會邁向知識社會》中指出，高等教育的註冊人數從 1970 年代初至 1990 年代初增加了 1 倍多，據估計，大學生從 2,800 萬增加到 6,900 萬，2002 年達到 1.22 億，到了 2025 年將達到 1.5 億的規模。高等教育學生人數增加的現象不僅僅在富裕國家發生，隨著人口的大幅增長，非洲、亞洲與拉丁美洲的初等及中等教育也發展快速，從而增加了高等教育的人數。

高等教育的需求增加

亞洲協會在 2007 年的《為環球時代學習，抹平世界的知識與技能》(Learning in a Global Age: Knowledge and Skills for a Flat World) 中也表示，由於亞太地區的經濟發展與全球化，許多國家逐漸重視高等教育的重要性，全世界對高等教育的需求不斷增加，在未來的 10 年中，中國與印度兩個成長最快速的經濟體將分別需要 800 與 1,500 間大學來滿足不斷增加的學生數量。

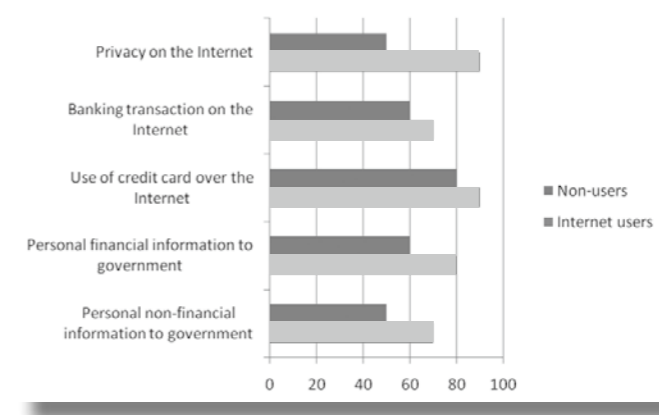
美國國家情報委員會 (National Intelligence Council) 2008 年最新發布的《2025 全球趨勢：一個已然改變的世界》(Global Trends 2025: A Transformed World) 報告指出，隨著全球化的影響，高等教育的普及使得美國長期以來在高技術性勞工方面領先各國的優勢漸減。近年來急起直追的中國投注了許多金錢與心力在人力資源的培養上；印度雖然也發展快速，但由於較貧窮地區基礎教育仍不普及，高等教育成為少數人獨享的特權；中東尋求科技與科學方面高等教育學位的人數逐年增加，其投資在高等教育上的花費已可以和其他國家並駕齊驅。

安全與高等教育

在 2025 年以前，網路將成為了國家經濟和社會中央神經系統的事實，使得政府與高等教育將負起社會責任照顧公民和國家的網路安全 / 隱私之教育，保全國家及各人的完整避免人身傷害或攻擊。要達成這個任務需要新概念、新工具和新的體制框架，以促進社會跨界合作，因為網際空間在根本上與物理空間截然不同。

首先網路空間沒有邊境，因此威脅可能起源於全球任一的地理位置。再者，身分難以掌握跟蹤，誰都能在網上匿名或使用假身分。因此隱私、監看與安全議題的教育在 2025 未來

的趨勢中不容漠視。圖 2 說明網路使用者與非網路使用者對於網路隱私安全及各類活動關心度之差異。



資料來源：Statistics Canada 2007.

圖 2、網路使用者與非網路使用者對於隱私安全等之態度差異

網路個人安全教育

2025 年，個人資訊安全是所有網路安全教育的起點。就個人層面而言，民眾已經知道應該設法保護個人電腦資料和其他設備，並使用軟體保護其免受於信用卡資料的網路犯罪犧牲者。

2025 年社會的核心基礎設施將比今日更加依賴電子的數字系統，這些系統不可避免成為網路犯罪攻擊的目標，影響人民的隱私安全，範圍從數據偷竊或竄改，系統控制接管，到衛星或網路基礎的硬體設備，破壞及打亂社會的安全與隱私。

的確，網路的興起造成文明戰爭的本質將在未來轉移，沒有任何的交戰定義規則，也沒有所謂的戰爭戰略和軍事能力，一切都將取決於國家和政府。為正視網路戰爭犯罪和思想運動活躍的課題，各國政府必須及早發現自身的缺點以保有競爭優勢和技能，在沒有場域邊界的戰爭中贏得勝利，並且想辦法利用網路的缺點以求先發制人。

對於脆弱的網路系統，全球各國已從被動防禦演變成積極防禦，其中包括密集的監視行動。因此，2025 年網路安全議題不僅存在於政府當局執行的技術中，亦存在於政府與人民共同努力的平臺和媒介中，以保護個人隱私、強化企業和其他非政府組織在社會中的公民權利。

公民與網路之安全教育

國家安全教育對於個人而言，民主社會將需要一平衡狀態，保護公民與網路進入單獨保密之權利和自由。因此，民主社會需要訂立網路隱私政策以形塑未來政治和經濟關係。現今，設立偽造網站很容易，或者是一個被信任的網站被複製為令人相信的分身，以唬弄大多數人相信它實際上的功能，也層出不窮。在社會網絡中，同樣的手法亦可輕易假冒人真實的身分。這些風險難以避免。

在 2010 年以前，所有歐洲公民、企業和政府當局將能從網上進入安全區域，他們得以使用肯定安全的手段，也就是電子證明（e-ID），使人民的保密性受到尊重，並且可以利用 e-ID 服務，免於受網路攻擊、惡意郵件的恐懼。2025 之前，歐盟公民將全數擁有電子歐洲公民卡（European Citizen Card）。根據這張電子公民卡，人民上網使用自身權益相關或隱私等媒介時，身分就能被雙重確認，並且增加人民對政府管理的信心，如此一來，人民的網路安全與隱私議題將在未來得到有效的控管。

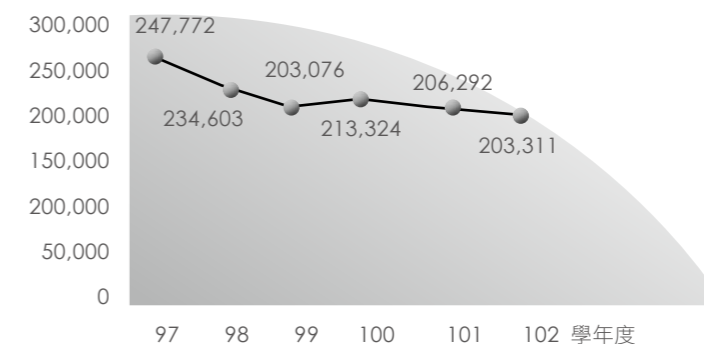
師資與高等教育

根據台灣教育部近 3 年來的師資培育統計年報數據顯示，高級中等以下學校及幼稚園正式合格編制在職教師總人數有逐年成長的趨勢，由 95 學年度年的 196,570 人增加到 96 學年度年的 198,431 人與 97 學年度年的 200,241 人。然而，98 學年度年發行的統計年報進一步指出，全國各縣市國民小學一年級新生入學人數未來仍將持續下降：98 學年 234,603 人，99 學年 203,076 人，100 學年 213,324 人，101 學年 206,292 人，102 學年 203,311 人（如圖 3）。

表 1、95 學年度至 97 學年度在職教師數及國小一年級新生數一覽表

項目	學年度		
	95	96	97
在職教師數	196,570	198,431	200,241
小一新生數	291,267	281,304	247,442

資料來源：教育部（2009），http://epaper.edu.tw/topical.aspx?period_num=369



圖片來源：教育部（2009），中華民國師資培育統計年報（九十七年版）

圖 3、97 學年度至 102 學年度全國國小一年級新生入學人數趨勢圖

未來師資培育隱憂

由前述趨勢，不難看出未來師資培育的隱憂。隨著出生率持續下降、各校減班情形倍增與退休教師人數減少，加劇了師資供過於求的現象，教職市場環境大幅改變，師資生不再像以往具備就業優勢（教育部，2009）。

根據全國教師會整理的師資供需推估表（見表 2、表 3），師資過剩將導致教師甄選的困難度逐年增加，2004 年至 2008 年，中等學校教師的錄取率由 31.19% 大幅縮減至

表 2、中等學校師資供需推估表

	中等學校 教師總數	預估當年 退休人數	預估當年 教師缺額	當年合格 教師培育 量	當年無法 擔任教職 數量	累積無法 擔任教職 數量	預估當年 錄取率 %
93 學年度	100,067	5,000	6,844	8,940	2,096	15,096	31.19
94 學年度	101,903	4,500	6,336	9,018	2,682	17,778	26.28
95 學年度	101,630	4,000	3,727	9,157	5,430	23,208	13.84
96 學年度	102,484	3,500	4,354	9,042	4,688	27,896	13.50
97 學年度	104,092	3,500	5,108	8,547	3,439	31,335	14.02

資料來源：全國教師會網站，<http://www.nta.org.tw/exam/93-97師資供需推估表.htm>（2009/10/13）

表 3、國民小學師資供需推估表

	學生人數	預估教師數	預估退休人數	預估當年教師缺額	當年合格教師培育量	當年無法擔任教職數量	累積無法擔任教職數量	預估當年錄取率%
93 學年度	1,876,597	101,197	3,500	1,608	7,960	6,352	16,352	8.95
94 學年度	1,827,874	98,679	3,000	482	8,196	7,714	24,066	1.96
95 學年度	1,802,371	97,120	2,500	941	8,260	7,319	31,385	2.91
96 學年度	1,752,521	94,636	2,000	-484	7,969	8,453	39,838	-1.23
97 學年度	1,679,078	90,877	2,000	-1,759	7,178	8,937	48,774	-3.74

資料來源：全國教師會網站，<http://www.nta.org.tw/exam/93-97師資供需推估表.htm> (2009/10/13)

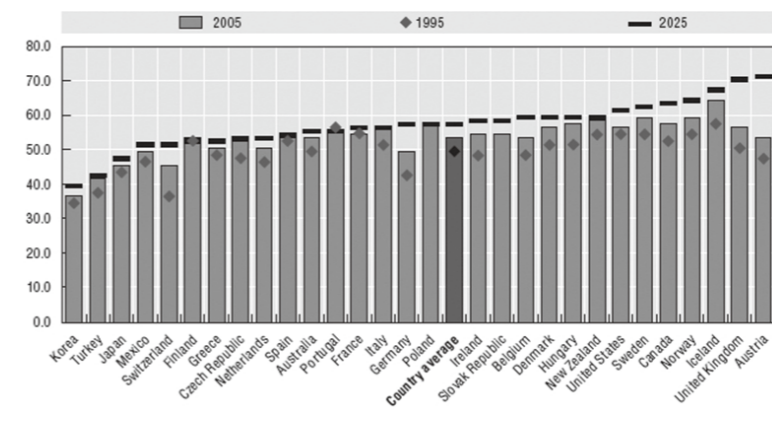
14.02%，累計無法擔任教職數量也由 15,096 人攀升至 31,335 人。在國民小學教師甄選方面，2007 年起錄取率呈現負成長，累計無法擔任教職的人數則從 2004 年的 16,352 人大幅增加到 2008 年的 48,774 人。

國立教育資料館 2005 年出版的《中華民國教育年報》中指出，若少子化的趨勢持續，學生數減少將使得 2016 年的國小教師數較 2005 年時減少 33,579 人，成長率為負 33.43%。中等學校教師將減少 15,693 人，成長率為負 15.96%。到了 2019 年，國小教師將減少 36,210 人（負 36.05%），中等學校教師則將減少 24,485 人（負 21.86%）。以上種種數據暗示著「無生可教」與流浪教師的問題日益嚴重，師資培訓成為當前教育改革亟待解決的重要議題。

性別與高等教育

過去，男女在社會、教育及家庭上皆遭受到不平等的待遇。普遍來說，男性有較良好的教育機會。但是自 1990 年代以後，這樣的現象逐漸有了轉變，女性的地位與教育程度逐漸提升。未來，男女可能一樣不平等；隨著高等教育的普及，高學歷的女性將多於男性，風水輪流轉，但男女之間的社會鴻溝依然存在。

根據 OECD 於 2008 年的統計指出，1990 年代初，OECD 會員國女性就讀大學的比例平均為 46%，2005 年增為 55%，校園裡的男女比從原本的 1.2 比 1 降為 1 比 1.2。若這樣的發展趨勢持續，到了 2015 年，只剩日本、韓國、瑞士與土耳其等四個會員國男性高等教育人數仍多於女性。到了 2025 年，大部分 OECD 國家讀大學的男女比例將成為 1 比 1.4，英國、澳洲、加拿大、冰島及挪威等國，甚至可能出現女性多出男性兩倍的情況（見圖 4）。



圖片來源：http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_2649_35845581_41788555_1_1_1_1,00.html#2

圖 4、OECD 國家女性接受高等教育的比例

女性高等教育程度提高

女性的就學率增加，是否也代表著拿到學位的比率會上升？OECD 於 2008 年的報告中指出，2005 年 OECD 會員國平均 57% 的學位授予女性。假使維持目前的發展方向，到了 2025 年女性拿到高等學歷學位的比率將達到 63%。雖然女性求取高等教育的比例提高，但由於女性偏向選擇和教育、社會與健康相關的主修，男性則傾向選擇科學或工程等專業，在平均薪資方面女性仍較男性低。

女性從政比率提高

美國國家情報委員會 2008 年最新發布的《2025 全球趨勢：一個已然改變的世界》報告中也指出，女性在大部分的亞洲及拉丁美洲國家教育程度較男性為高。

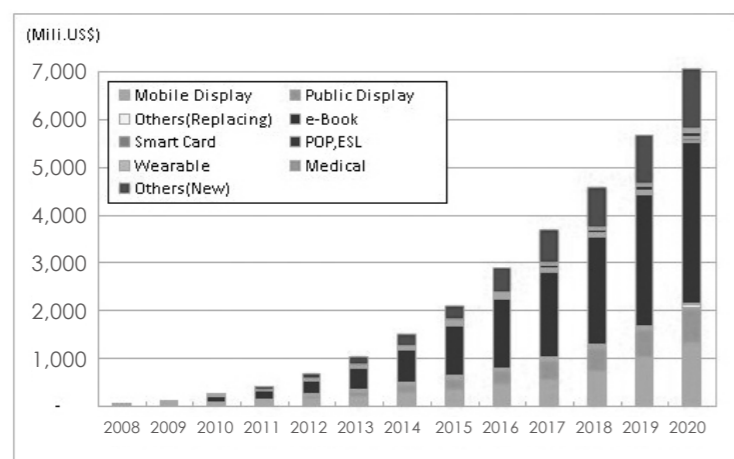
女性的教育水準與識字程度對於國家國民生產毛額的提升有顯著的關聯，婦女識字率最低的國家，如東南亞及西亞、阿拉伯世界與撒哈拉沙漠以南的國家，也是最窮困的國家。教育程度提升，提高了婦女在經濟與政治上的參與率，未來 20 年，婦女地位的抬頭將有可能改變世界現況。雖然婦女在政治的參與上不如經濟那樣活絡，婦女政治權力的增加依然影響了政府的某些決策。

以瑞典和盧安達兩個反差極大的國家比較就可以發現，女性從政率高的國家，在社會議題如健康保險、環境和經濟發展上會較為重視。若這樣的態勢持續 15 到 20 年，政府對社會議題的關心與注意將會超過軍事。女性在國會或議院的比率增加，也將帶來減少貪污腐敗的附加利益。

由於接受高等教育的人數漸增，《2025 全球趨勢：一個已然改變的世界》報告中指出，歐洲穆斯林婦女表現比男性來得亮眼，且主要從事服務業及資訊業。歐洲穆斯林女性生育率急遽降低，也顯現出她們不願意接受傳統穆斯林的生活模式，傾向於接受國外工作機會的意願。這樣的發展將促進社會同化，減緩宗教激進主義的擴散。近年來伊斯蘭較為現代化的國家和歐洲的關係逐漸密切，不但鼓勵移民歐洲，也從網路與衛星大量接收歐洲的資訊。女性未來 15 到 20 年間在地理政治上扮演的角色，將成為區域發展的關鍵之一。

科技與高等教育

市場研究機構 IDTechEx Ltd. 於 2009 年發布的《電子紙顯示器市場：預測及技術動向》(E-Paper Displays: Markets, Forecasts, Technologies 2010-2020) 報告中預測，電子紙 (e-paper) 顯示器市場將從 2010 年的 1 億 3,100 萬美元成長至 2014 年的 11.7 億美元，並將於 2020 年攀升至 74 億 5,000 萬美元。2008 年電子紙市場僅有 7,000 萬美元左右的產值，預計未來將以年均複合成長率 (CAGR) 約 47% 的速度成長，於 2015 年增加到 21 億美元，2020 年達到 70 億美元的規模 (Displaybank, 2009) (見圖 5)。



圖片來源：Displaybank, 2009. E-Paper Display Technology and Market Forecast Report. Bundang: Displaybank.

圖 5、電子紙產業市場發展趨勢

電子書報日益普及

未來電子書報的市場需求將大量增加，隨著閱讀人數的上升與技術的改進，電子書報在日常生活中將更為普及。順應全球的趨勢，行政院已將文化創意納入六大新興產業之一，經

濟部工業局 (2009) 配合提出「數位內容產業旗艦計畫」，此項行動計畫預計將於 2013 年達成催生 2 至 3 家華文電子書內容交易中心，推動 10 項以上閱讀創新應用，電子書閱讀器國產化比率達 80% 的目標。

另外，該計畫擬於未來 5 年內在數位出版產業上挹注新台幣 100 億元的資金，推動 10 萬本華文電子書進入市場，創造出 100 萬個數位閱讀人口，其中包括 5 萬個偏鄉閱讀人口。

此外，經濟部、教育部及新聞局共同擬訂電子書產業行動計畫，擬優先從教科書和圖書館的電子化著手，加速數位化教科書市場的成長趨勢。目前台灣國小與國中教科書產業的市場規模加總為新台幣 36 億元。參考書市場方面，國小及國中總和為新台幣 40 億元，教科書與參考書總產值達新台幣 76 億元。

未來 12 年國教計畫正式啟動後，國小、國中、高中之教科書和參考書之市場規模將更為龐大，隨著數位化教學的需求增加，將帶動數位化教科書與參考書市場爆炸性地快速成長 (鄭秋蘋, 2009)。

根據法國教育部 (2007) 的分析，國小升上國中之後，由於課程變得較為繁複，教科書自然增加不少，但許多學童不懂得作適切的判斷，常將用不到的教科書及文具帶到學校，有些學童的書包因此重達將近 14 公斤。為了減輕學生的負擔，法國教育部開始思考在教學過程中利用視聽及資訊科技產品代替傳統教科書，鼓勵出版商開發相關的互動式教材，並提出革新性方案，計畫在 50 個班級進行實驗，分給每位學生一本重約 300 公克、載有整學年教材的電子書。

電子書除了具備輕薄的優點外之外，還能隨時更新內容，法國教育部將參考這項實驗的結果，再決定是否要將電子書推行至全法國的各級學校。教科書與參考書的數位化對年輕學子們而言無疑是一大福音，學生們可望擺脫過去沉重的書包，輕輕鬆鬆上下學，家長們也不用再擔心或心疼孩子們肩上龐大的負荷。

經濟與高等教育

全球化與日益增加的國際貿易、低碳經濟的過渡轉型、科技的應用，以及工作組織與環境的改變，使得市場上對高技術與高素質人力資源的需求增加，下一個 10 年，將有越來越多的工作仰賴技術專才 (European Commission, 2009)。

為了確保未來在職場上的生存力與競爭力，許多國家開始著重下一代青年學子的基本技能訓練。2006 年至 2020 年間，要求高等教育學歷的職務在歐盟 25 國中將由占所有工作比例的 25.1% 提升至 31.3%，須具備中等資格的工作將從 48.3% 小幅增加到 50.1%，接受低階教育程度的工作機會則將由 26.2% 下滑至 18.5% (Cedefop, 2008) (見下頁圖 6)。

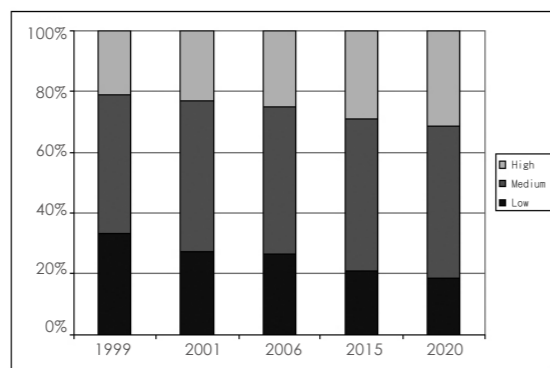


圖 6、工作對教育程度的需求趨勢

軟實力與適應力

人力資源素質的高低將決定國家未來的發展前景。隨著對高技術人才的大量需求，提升民眾的技能成為世界各國制定教育政策時優先考慮的方向。為了在有限的時間內幫助學生建立專業知識，並提供青年學子與時並進的求職能力訓練，高等教育機構必須先設想未來的世界將如何改變。

2020年，科技將更廣泛地應用在商業與社會需求上，軟硬體設備與資料庫的價錢將大幅降低，多功能的個人化電子設備也將不斷推陳出新。2020年，民眾的生活水準將提升30%左右，可支配收入增加，對於休閒、運動與文化方面的支出也將提高，知識經濟的發展將改變工作型態、減少社會階級化，並將提升對軟實力(soft skill)與適應力的重視程度(Steria, 2007)。

學術能力與邀約式學習

雖然未來大專校院仍將以學術能力與特定產業技術為主要教授範圍，但軟實力對學生未來在社會上是否能成功具有決定性的影響。軟實力包括了創造創新力、自信與處事能力、溝通能力、責任感、學習能力、適應力及與人合作的能力等。

當社會逐漸朝知識經濟邁進，對於職員與雇主「軟實力」的要求將愈來愈高(Steria, 2007)。數位科技的進步將協助軟實力的應用，但如何縮短教育與職場間的數位落差(digital divide)，將需要邀約式學習(invitational learning)的輔助。邀約式學習包括自我學習、線上學習(e-learning)與混成學習(blended learning)等，各有各的特色，卻也相互補足(Steria, 2007)。

意識到大環境的改變，2009年美國總統歐巴馬提出「美國人畢業計畫」(American Graduation Initiative)，將對2年制學院進行為期10年、120億美元的投資，協助訓練上百萬名失業人士擁有綠色能源產業或其他領域的職業技能，使他們在經濟復甦、景氣回春後能獲得工作機會。該計畫預期在2020年將增加500萬名學院畢業生，並讓美國成為全球大專畢業率最高的國家。

綠色環境與高等教育

根據資誠會計師事務所全球聯盟所(PricewaterhouseCoopers)2007年發布的《明日的管理課題：2020年的企業趨勢》(Managing tomorrow's people: the future of work to 2020)報告指出，隨著環保意識的抬頭，綠色企業近來蓬勃發展，各公司行號紛紛發展出社會良心與綠色責任意識，消費者也要求企業將道德與環境的考量放在首位，有益於健康及節約能源。

在此發展趨勢下，公司組織的稽核流程與每季財報皆以衡量企業的「綠化程度」(包括碳排放量、碳交易活動等)為焦點，輔以其他較為傳統的價值評量，顯示出股東與投資者對該項議題的重視，最終反映到股價上，而綠色消費之教育也終將落實到高等教育面上。

品牌價值與綠化程度

對企業來說，道德行為至關重要。企業的品牌價值很可能隨著各界對其綠化程度的感受而有所消長，政府對於行為不良的企業也將課以罰款。企業社會責任是企業必須履行的義務，到了2020年，各公司公開其環境行為將成為必須遵守的法規。綠色企業將要求員工奉行綠色行為，員工將使用碳信用代幣來支付影印文件或出差的費用，多數公司也會藉由提供交通選項或搬遷總部等方式來減少員工自行開車上班的比率，以符合環保概念(PricewaterhouseCoopers, 2007)。

現今能源產業已逐漸展現出綠色企業的商業特色。未來，將有更多的產業採用綠色企業的模式。在綠色世界中，消費者的喜好將具有舉足輕重的影響力。除了從企業做起以外，提高民眾的綠色消費意識也十分重要。綠色消費為一種無汙染、無公害、低耗能的節約型消費，是循環經濟發展的內在動力。據《小康》雜誌2007年的調查統計，78.6%的受訪者在消費時會有綠色消費的意識，網路調查中更有高達89.7%的網友具有綠色消費意識。然而，消費意識並不同於消費行為，世界各國仍持續推廣綠色消費。

綠色消費與生活方式

中國北京市發展和改革委員會2006年提出的《十一五時期循環經濟發展規劃》中提到，

2020年以前，北京將落實細分綠色認證產品種類、完善綠色產品標示制度、建立嚴格市場管理機制等面向，同時提高社會節約資源與保護環境的責任意識，大力倡導節儉的生活方式，培育理性消費與清潔消費的觀念，鼓勵民眾購買、使用再生標示產品，增強反覆利用意識，減少一次性物品的使用，抵制過度包裝產品；並培養社會大眾自覺節能、省水及垃圾分類等消費習慣。

環境惡化對生活方式與生活質量產生的影響不容忽視，能減少對環境危害的綠色消費已成為21世紀的潮流，舉凡綠色食品、綠色家電、綠色服裝、綠色建築、綠色家居等綠色產品日漸受到消費者的青睞，市場需求的高漲也帶動了綠色經濟的發展，產品不斷推陳出新，綠色企業未來前景看好。

高齡人口與高等教育

美國國家情報委員會於2008年發布的《2025全球趨勢：一個已然改變的世界》(Global Trends 2025: A Transformed World)報告中指出，全球絕大部份已開發國家都將在2010年代與2020年代面臨老年扶養比率快速成長的衝擊，老年福利將加重國家的財政負擔。2010年，大約每4個工作年齡人口需負擔一個老年人，到了2025年，這樣的扶養比將攀升至每3個或更少的工作年齡人口扶養一個高齡人口。世界衛生組織(WHO)1998年的調查報告也顯示，1995年大約16個65歲以上的老年人口對100個20歲以下的年輕人口，2025年高齡者與年輕人口的比率則增為31比100。

生育率降低加上平均預期壽命延長，讓臺灣的社會結構也出現變化。根據行政院經濟建設委員會2008年做的統計與預測，目前臺灣地區65歲以上高齡人口占總人口比率為10.4%，人數直逼250萬人。

依據推算，未來10年將增為14.7%，2025年更將增加到20.1%。平均每5人中就有一位老人，75歲以上的「老老人口」也將由2008年的103萬人，升至2025年的184萬人，占65歲以上人口的比率，由2008年的43.1%到2025年超過50%。百歲人瑞也將由2008年僅約2千人逐年增加，2025年時將超過1萬人，臺灣將正式邁入「超高齡社會」。

老人教育發展

2008年，臺灣兩性的平均壽命為78.7歲，2007年的平均退休年齡為56.2歲(教育部社會教育司，2009)。依教育部委託世新大學民意調查中心所做的「台閩地區民眾對於我國邁入高齡化社會看法之調查」(2007)統計，有30.6%的國人退休後不知道要做什麼。由上述趨勢不難發現，隨著平均壽命延長與退休年齡降低，有助於國民身體健康並促進積極老化

的老人教育將愈顯重要。在世界各國逐步踏入高齡化或超高齡化社會之際，近年來許多國際組織與先進國家先後將老人教育政策列為發展的重點策略之一，希望以健全的老人教育迎接高齡社會的挑戰。

老年潮的來臨，在教育界投下了一顆震撼彈。由於嬰兒出生率的降低，使得各級學校入學新生減少，學校的減班與併校將不可避免。但在生命的另一端，隨著老年人口快速增加，老人教育機會的提供，將是一項迫切的需求，如旅遊學習、海外研習、老人寄宿所活動、第三年齡大學、長青學苑等，型態愈來愈多樣化，參與人數也逐漸增加，成就了老人教育的新興氣象，同時也對正規教育帶來不小的衝擊。

目前已有許多開發中國家將小學改為老人活動中心或老人學習中心，大專院校的銀色化，也將是可預見的趨勢。未來，整體教育的重點將會從公共教育中的兒童，轉移到工人企業訓練及退休者的終身學習活動上(教育部，2006)。

人口變遷篇

世界人口變化衝擊高等教育

隨著知識的普及與科技的成長，國人對生育與保健的觀念跟著改變，出生率和死亡率同時降低，少子化與高齡化的浪潮席捲全球，過去兩個恰恰好的傳統觀念已不合時宜，無形之中，社會資源的分配與國家的走向也跟著受影響。

根據經濟合作暨發展組織(Organisation of Economic Cooperation and Development, OECD)中的教育研究與發展中心(Centre for Educational Research and Innovation)針對OECD國家2030年的高等教育報告，自從1950年開始，OECD等國的出生率就呈現持續下降的走勢。預計於西元2030年，日本和義大利將有超過30%的人口超過65歲。

人口衝擊，全球教育結構重組

OECD研究發現，自從1960年之後，高教體系就開始急速擴張，每兩個年輕人(17-25歲)之中就有一個接受高教。1991到2001年，25歲至35歲年輕人受高等教育的比例也逐漸提升。以OECD國家為例，高教人數從1985年到2006年皆呈現明顯增加的趨勢(如下頁表4)。

表 4、全職學生人數成長率

國家	年分	1985	1996	2006
Australia		77%	100%	107%
Spain		54%	100%	101%
Norway		53%	100%	109%
Turkey		31%	100%	175%

資料來源：Higher Education to 2030, Volume 2: Globalisation, OECD (2009)

然而，在 OECD 各國高教擴張的同時，也面臨學生人數萎縮與老化的危機。OECD 歐洲諸國，從 1995 年到 2004 年為止，少子化造成學生總人數下降了 0.5%。根據日本教育部統計，1960 年日本共有 2 億 18 歲的年輕人，但是 1964 年只剩下 1 億 4000 萬，1966 年雖然顯著成長到 2 億 5000 萬人，但是從 1975 年到 1985 年間穩定維持 1 億 6000 萬個日本年輕人。根據 OECD 的最新資料顯示，2009 年日本只剩下 1 億 2000 萬個年輕人，而截至 2020 年，日本年輕人口將不會增加。

同樣的情況也發生在台灣。未來的 15 到 20 年間，臺灣高等教育的發展將受到兩項因素影響：一是出生率下降，二是生活狀態改變。

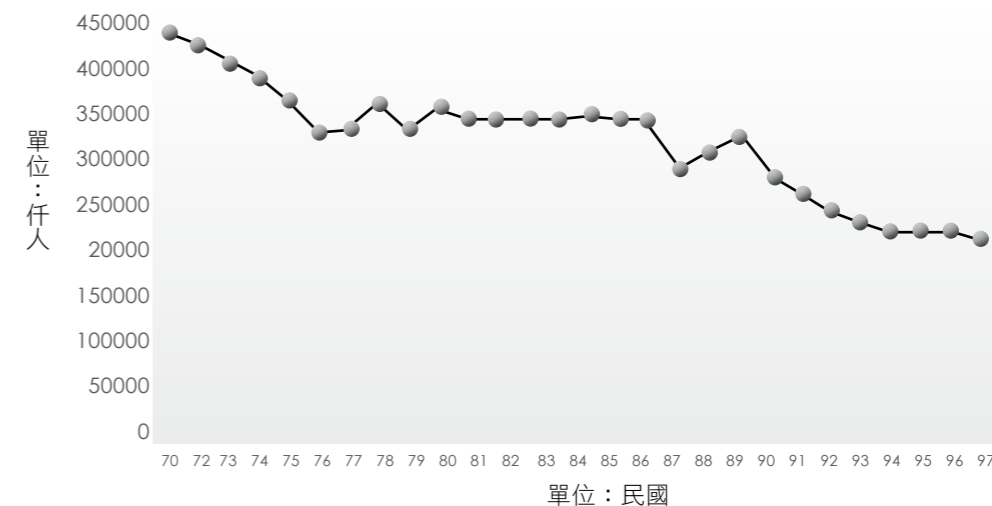
表 5、台灣出生人口數目一覽表

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
出生人口	326,002	271,450	283,661	305,312	260,354	247,530	227,070	216,419	205,854

資料來源：內政部戶政司

根據教育部高教司統計，2009 年底我國國人之教育程度狀況，完成大專學歷以上者占 53.9%，比重為學歷統計之首，高中職者占 32.8% 次之。最近 10 年來，大專以上人口增加了 1.2 倍，其比重較過去增加了 18%，並呈現逐漸增加的趨勢。同時，我國其他學歷階層的比重均呈現逐年下降，顯示國人接受高等教育的情況越顯普遍。

然而，近年來受到少子化的衝擊，臺灣的國中與國小就讀人數銳減，根據內政部戶政司的統計，臺灣出生人口逐年減少，意味著 2030 年來臨時，大專院校將面臨招收不到學生的困境。



資料來源：2009 內政部戶政司

圖 7、歷年台閩出生人口數目一覽表

面臨少子化，高教陷入生存掙扎

當 2030 年到來時，高等教育勢必也會面臨到學生人數縮水的挑戰。根據文獻顯示，「近年來每年新生兒平均減少 1 至 2 萬人，因為班級數的逐年減少，進而產生超額教師的問題，並有越演越烈的趨勢」。

儘管在父母「望子成龍、望女成鳳」的心理下，政府推出結合學士與碩士的「五年一貫」策略，從進入高中教育開始，學士、碩士，甚至博士、博士後研究，變成唯一的選擇。但是

在就學人數縮減學生的情況下，高等教育如何維持學校的營運並兼顧教學與研究的品質，成了相當棘手的難題。

臺灣父母的心理多認為高等教育是進入上流社會的必經之路，父母花大量的時間在孩子的教育之上，因此國家廣設大專院校，以回應國人父母的需求與期待。直到人口結構的問題浮上檯面，少子化的衝擊才迫使教育行政單位思考不合時宜的教育體系所帶來的影響：傳道、授業、解惑的高等教育是否變成職業訓練所或是上流社會的門票？

在招生不足的情況下，大學的差異性越大，鑑別度也就越高。現在充斥著許許多多的分類法定義臺灣的高等教育，如「研究型大學」、「教學型大學」、「科技大學」、「藝術大學」、「體育大學」等等。然而仍有為數不少的大專院校並沒有清楚的走向。倘若大學彼此之間的同質性太高，沒有明確的目標與走向，被取代或合併的機會也會跟著增加。

大學畢業無出路，專業進修成為副業

近年來，由於大學廣開，進入高等教育不再是「窄門」，反而是條條大路通大學，大學錄取率不斷攀升。以 2009 學年度的大學考試為例，錄取率高達 97.17%。由此可知，現在高等教育所面臨的問題不是學生怕考不到學校，而是大學深怕招不到學生。

然而，隨著高等教育文憑逐漸普及，大學畢業生的素質也出現良莠不齊的狀況。當大學文憑不再是優秀人才的保證，也對人力市場造成嚴重影響。首先，企業界與產業界將不再信任文憑，轉而以課外活動、工作經驗、特殊才藝與經驗等其他考量標準作為錄用新人的依據。

有鑑於此一趨勢，大學生原本應該專心投入學習的學術知識與專業技能，卻轉而將精力與時間分配到其他活動之上。大多數大學生無法在有限的時間內兼顧課業與活動，蠟燭兩頭燒的情況下，反而課業與活動的表現都不盡理想，形成一種惡性循環。

大學畢業生的人數暴增，也使大學學歷不再是就業保證。甚至連碩士學歷也不再是優秀人才的代表。不論是學士、碩士或博士生，面臨就業市場都不再有利。教育部在 2009 年推出「22K」的大專生企業實習方案，釋出短期約聘工作機會給大專畢業生，希冀能改善此一狀況。

2010 年，教育部將於 9 月起將推動『四加一專案』，委託各大學開辦「學士後第二專長學士學位班」，大學畢業生再多修習一年課程後，即可擁有雙學位，希望在職場更有競爭力。儘管這是教育部的善意，但也讓我們再次深思：為何在高教完成之後，卻無法學得足夠的謀生技能，必須要以進修來補強？

師資供需失衡，高教素質難以確保

師資供需嚴重失衡的問題馬上就要延燒到高教界了。近年來每年新生兒平均減少一、兩萬人，因為班級數的逐年減少，進而產生超額教師的問題，並有越演越烈的趨勢。這項趨勢也將由義務教育影響至高等教育。

目前，教育部針對師資培育而推廣大學評鑑，希望為供過於求的教師市場找出路，解決師資供過於求的問題，有計畫的剪裁老師的數量，包括公告「師資培育數量規劃方案」，希望在 3 年內把師資培育量縮減 50%。於是，2002 年，教育部頒布了新版師資培育法，法案內容將原本耗時 1 年的教師實習期縮短為半年，因此社會各界對教育實習的效果有諸多懷疑。

在因應人口結構的衝擊這樣的背景之下，高等教育為了「存活」而「瘦身」、刪減人力以符合市場需求而忙得焦頭爛額，對於「教師素質」與「教學品質」的提升似乎也較無心力顧及了。

借鏡 OECD，尋找台灣高等教育出路

少子化與高齡化是全球趨勢，不僅影響台灣，也影響了世界各國。OECD 各國也相當重視人口變化帶予高等教育的衝擊，亦曾多次召開教育會議，集結各國教育專家與學長，共商未來教育大計。期間，不只出版各項統計數據，更重要的是 OECD 各國針對高等教育的結構變化，提出一系列的教育改革因應措施。

根據 OECD 報告顯示，除了博士學位以上的女性人口略低於男性以外，男女的教育程度已經不分軒輊。而博士學位以上的女性人數也會在幾年內追趕上男性人數。OECD 預測女性的教育水平長線看漲，最終會超過男性。最終，高教組成多元化將會使得社會朝著多元文化的包容與涵養邁進，期許各學校以清楚的目標與方向勉勵自己。

政府政策的執行，將形塑高教發展的方向。儘管目前人口變遷的現象已經影響國人的生活，但是現行的教育體制仍需要較長的時間來因應此一變化。頂尖大學因為學術地位的優勢，登高一呼，容易引起政府的重視與其他學校與研究單位的認同。

因此，OECD 研究報告指出，高教可藉由幾個方式因應人口變遷的挑戰：第一、大學部課程和實驗小學合作；第二、讓領導國家學術走向的頂尖大學；第三、多元化研究方法訓練鼓勵學術發表；第四、融合正式及非正式課程。

國家透過長期、比較性質的評鑑影響高等教育界，因此大學無可避免的在全球和區域性的市場中，彼此競爭，以獲得資源、成就、和名聲。在現行評鑑的制度影響之下，高等教育的自主性非常薄弱，畢竟國家監督或控管無法一分为二。

未來高等教育將接受市場機制影響，朝著企業化經營的模式演進，在因為人口結構改變而激化競爭的情況下，唯有具有特色，才能得以生存。在加之以全球化的催化之下，高等教育開始思考管理哲學與管理方式的變革。

高等教育應以建立品牌形象為目標、以永續經營的態度，思考各自未來的走向，而非單方面的跟隨教育部的方針。

從 OECD 走向台灣。台灣高等教育所面臨的人口衝擊，與 OECD 國家類似，同樣都在少子化、高齡化的人口劇烈變化下，尋求高等教育的發展契機。

高等教育落實企業化經營

政府可依據業界企業化經營的成功案例，輔導高等教育機構。根據前哈佛大學校長伯克在《大學何價？》一書中的描述，重視經濟成長的政府官員當然樂見大學積極自我推銷，向企業界「貢獻所長」；而不論從何種角度來看，企業對大學研究的投資，能促成新產品與新技術，得到的回報也絕對划算。

目前，美國企業大舉對大學進行投資，政府可藉此卸下部分補助預算的重擔。而自籌財源的機會增加，也使大學更貼近大眾所需。在歐洲與美國研究高等教育的學者認為，市場力量以使大學更具效率與平民化，也更積極幫助經濟成長。許多民眾相當贊成這個策略，認為大學總算有所貢獻，證明政府投入大筆納稅人的血汗錢，總算沒有白花。

台灣經歷高等教育擴張的階段，對於其他正經歷高等教育發展初期的城市或國家而言，台灣的高教經驗恰恰可以提供協助。以中國珠海為例，在高等教育大眾化的發展進程中，走出了地方政府與高等學校聯合辦學的一條新路。經過五年多的發展，目前已成為廣東省第二大高等教育基地。

高等教育轉型在地化

此外，至 2030 年，由於選擇的學校變多，學生與家長可能會搬遷到聲譽較好的學區居住，並且就近讓子女在住家附近就讀大學。

台北縣林口鄉就是一個最佳例證。距離台北市只有一個高速公路交流道的林口鄉，是近

年來臺北市新興的「衛星城鎮」之一。由於臺北市的房屋價格直線上升，許多中產階級或新婚夫妻沒有能力負擔貸款的壓力，轉而在台北市近郊購置房地產。影響所及，在少子化浪潮威脅臺北市老松國小等向來以學生數目眾多聞名的學校時，林口鄉政府卻異軍突起，持續規劃新空地，擴建小學與中學。除了爭取基礎教育人口，未來林口更將朝著設立大學、研究所等高等教育學府發展。

以臺北市近郊的臺北縣與桃園縣為例，根據 98 年戶政事務所的統計，臺北縣的社會增加率是 6.69、桃園縣的社會增加率是 5.78，同時台北市的社會增加率則跌至 -7.51。以此推估，等到 2025 年，目前就讀中學與小學的臺北縣民與桃園縣民，將到達高等教育的入學年齡，除了走在金字塔頂端明星大學以外，這些人將選擇住家附近的大學與研究所就讀。由於移居為新市鎮的居民組成分子多是中產階級，而中產階級通常是大學與研究所主要的學生來源之一，可以想見在少子化的影響下，位於主要城市近郊的衛星城市、非列居明星學校之列的大學與研究所，其生存空間將被壓縮。

高等教育轉型將朝著社區大學、大學城等在地化等形式發展，甚至選擇鄰近的捷運站或客運轉載點遷校，既不會離主要城市太遠、又可以以比較低廉的價格購置房地產或是租屋，以符合民眾對交通與經濟的需求。

全球化篇

全球化影響下的高等教育

近年來，挾帶著經濟優勢與龐大人口的中國與印度，有如沈睡的巨人般，慢慢地甦醒過來。這兩個人口數占了全球三分之一的新興國家，在科技發展與全球知識經濟上發光發熱，深深影響著世界高等教育的發展。中國與印度等新興市場快速成長，帶來了中產階級崛起與強勁的個人消費力，不只帶動了資源與產品的需求，也燒起了對高等教育的渴望：中國與印度留學生數量激增，已成為世界各國高等教育的主要生源。

兩國體認到人力資源才是國家競爭力的保證，極力發展高等教育，以培育未來的競爭力。近年來，兩國國內高教機構數量急劇增加，品質也不斷精進。為了提升高教品質，兩國將高教政策列為國家發展的重點工作之一，設立相關法規，鼓勵外國投資，並獎勵國內教研人員向外移動，以與國外學術社群接軌。

印度現階段高教以培育資訊通信科技 (Information and Communication Technology, ICT) 人才為發展重點，印度科技大學規模不大且只專注科技的發展模式，未來還需要一些時

間才能與歐美一流大學並駕齊驅。反觀中國，一方面，中國積極進行校際整併，整合更多人力及資源，以提升教育機構品質，一方面，中國致力於強化經濟霸權地位，以求躋身先進國家之列。

中國國力增強的背後，是世界揚起一股中文熱潮，全球都在急著學習中文，中文力成為未來不可或缺的語言能力。未來，同屬華人文化的中國大陸與台灣將扮演海外中文教育的主要推手，藉由兩岸的競合，開啟全新的對話平台，建立起人才網絡，整合亞洲學術資源，期望建立起亞太高教區域聯盟，引導未來以東方思維為主流的高教文化。

全球化的衝擊下，高等教育門戶洞開，要想在全球競爭力的壓力下存活，高等教育必須進行全方位的改革，揚棄過去閉門造車的保守心態。建立高教退場機制是第一步，其次，推動大學法人化，導入民間企業經營理念。再者，鼓勵大學招收外國學生，以解決生源問題並加速高教國際化的進展。

世界揚起中文熱

進入二十一世紀，人類文化悄悄歷經一場轉變。隨著中國崛起，世界揚起一股中文熱。對岸積極佈局海外華語文市場，雖對台灣造成衝擊，卻為高教帶來轉機。

隨著中國經濟體的崛起，其淵遠流長且深具傳統的中國文化，此刻也成為一股新潮流，以狂瀾之姿席捲全球。早在 2005 年，中文已成為一種流行。時至今日，中文已成為美國及日本的第二大外語，世界各地有三千萬以上的人都在熱切地學習中文。

美國現代語言協會 (Modern Language Association) 2007 年年底對近 2800 所大學進行的調查發現，大學修習中文課程的學生人數從 2002 年至 2006 年增加了 51%，目前約為 52,000 人，比起 1998 到 2002 年僅 20% 的增幅，變化十分劇烈。在日本，致力推動中小學中文與韓文教學的「財團法人國際文化中心」(The Japan Forum) 1999 年發布的《中文教育與韓文教育的比較》報告中指出，自 1995 年起，3 年內設有中文課的高中迅速增加了 132 所，中文在日本已然成為英語之外，第二受歡迎的外國語言。

美國亞洲協會 (Asia Society) 2005 年預估，2015 年將有 75 萬名美國中學生學習中文；德國波昂斯坦克機構 (The Steinke Institute in Bonn) (2007) 的語言指數推估，到 2025 年止，英文仍是全球最重要的語言，而中文則是穩坐亞軍寶座。

全球瘋中文 「孔子學院」迅速擴張

以上種種數據顯示著中文熱將愈燒愈旺。中國在 1987 年成立中央級的「國家對外漢語

教學領導小組辦公室」(簡稱漢辦)，做為華語教學的總籌單位，在全世界開辦以教授簡體字為主的「孔子學院」。從 2004 年全球第一所學院在韓國誕生以來，不過短短幾年，孔子學院已在澳洲雪梨、美國馬里蘭，歐洲瑞典、比利時，中東的約旦、中亞的巴基斯坦、烏茲別克及非洲的肯亞等 87 個國家與地區設有 331 間分校，並預計在 2020 年擴充至 1000 所，將中文飄洋過海帶進世界各地。

此外，漢辦更於 2007 年 11 月在英國愛丁堡建立了第一所海外中學，附設「孔子課堂」，因應全球各地高中生對學習中文的渴望，並提供一個認知中國文化的學習平台。北京的中文語言理事會特別聯同英國的專業學校和學院信託基金，在英國學校促進華語教學，這項開創性的教學計畫預計在 2025 年引領全球英語系國家華語教學的趨勢，針對計畫內容將舉辦中國語文教師，參與的學生們將有機會到中國交換學生。

面對這股中文熱，中國政府卯足全力，決心搶下全球華語文教學的主導權。1987 年成立的漢辦，不僅負責編寫教材，培訓對外漢語教學師資，更積極與國外大學的中文系合作。此外，中國政府更開辦「漢語水平考試」(Hanyu Shuiping Kaoshi)，簡稱漢托，吸引通過考試的外籍學生到中國大陸留學，由中國政府提供獎學金。

以目前現況來看，未來 30 年間，中文取代英文乃時勢所趨，中文必然成為世界最重要且最多人學習的語言。《紐約時報》曾寫道：到了 2040 年，中文將可望成為後起之秀，成為世界各種重要會議中使用的主要語言。

中文教師荒

中文已在全世界翩然起舞，然而，中文是世界上最困難語言的其中之一，因此中文教學並非易事，必須特意紮根在各個領域的學校生活，使語言元素成為可持續發展的學習。中國大陸目前嚴重缺乏華語文教學背景的教師。派至國外「孔子學院」的教師為數不多，可能只有幾百人而已。他們多為中文或英文系的教師，這些教師中只有極少數受過正規華語文的訓練：中文系教師英文程度不佳，無法與學生溝通；英文系教師溝通無礙，但缺乏中文教學專業技能。

台灣方面，已有五十多年老字號的「師大國語教學中心」作為全世界第一個教授外國人中文的機構，雖然已培養了許多華語文教學人才，但仍有兩點不利於台灣。一是中文教師仍供不應求，二是台灣的華語文教師年齡普遍偏高，教學方法不夠活潑多元且未取得國外當地的認證。

面對這波中文熱，全球各地對中文教師求才若渴。面對當前華語師資培育機構不足，華語教師人才嚴重缺乏的情形，未來提供更好的華語文教學師資，發展多元的華語文教學工具，打破華語文學習的時空界限（例如，中文無國界）才會是中文熱的最大贏家。

中文熱，台灣不缺席

根據教育部(2009)統計，去年來台灣學習中文的外籍人數為1萬多人，較去年成長了近5百人(見圖8)，湧進中國大陸的卻超過30萬，雖然目前全球中文教師缺額嚴重，但有不少人憂心台灣在這股中文熱中早已邊陲化。

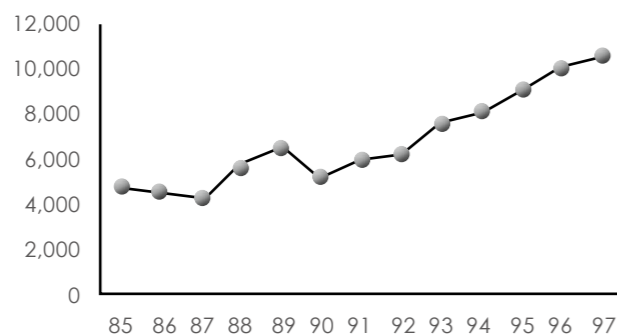


圖8、歷年來來台學習語文的外籍生人數

事實上，台灣在華語教學方面耕耘已久，台灣經驗與價值，比較貼近歐美自由民主國家的主流價值觀，加上教師專業教學技巧、敬業教學態度，以及傳統漢字傳承等，讓台灣在全球華語教學市場上保有一定的優勢。

為了讓台灣不在發展前景看好的華語市場上缺席，保有上述優勢並建立國際行銷機制，推廣台灣品牌；舉辦精緻遊學計畫，營造台灣文化特色；結合台商人力需求，開發海外市場；宣導學習正體字，再學簡化字，易學又方便(董鵬程，2007)等皆為有利途徑。

此外，政府應積極成立教材資源中心、獎勵教材開發、建立國際學舍BOT、要求駐外單位配合推廣；學校方面也應配合投入教材開發並加強華語文師生國際交流機會(董鵬程，2007)，以期在可運用的資產中，將我們的強項發揮到極致，成為未來華語文教學市場的主流。

台灣高教 看見另一片天

50多年來，台灣華語文教育在產官學界各自的努力下，已在教材開發、軟體平台技術、測驗評量服務、硬體技術、師資培育、教學環境方面，都累積了不錯的口碑。近年來中國大陸挾帶政經優勢，投入國家級資源，攻城掠地火速搶奪海外華語文市場，引發台灣一連串的焦慮。

事實上，在這場孔子爭奪戰中，台灣未必居於劣勢。台灣傳承正統中國文字，以繁體中文教學，配合民主開放的政治文化、多元的生活方式，以及打破制式學習框架，運用遠距教學等活潑教學方式等都是吸引外國人來台學中文的一大優勢。

21世紀，中文熱有如狂潮，排山倒海，席捲而至。全球化的現在，扮演國家競爭力火車頭的高等教育，不能忽視這股浪潮帶來的危機與轉機。高等教育具有豐沛的教學資源及政府挹注，對於這場中文教學市場保衛戰，應該挺身而出，在全球競爭賽下要贏得這場角力。未來高教應該充分整合各自資源，彼此結盟以發展出台灣高教特有的華語文教學特色，為官方推動華語文教育提供強力奧援。

產學合作 共同投入教材開發

全國大專校院中文、華語文及語言學等相關系所為數眾多，提供各種廣度及不同深度的中文學術研究資源，傳統中國文化之研究，可謂保存完整且一脈相傳。長期深耕的結果，已累積了豐碩的中文教學資源。不僅如此，台灣資訊電通產業發達，網路學習、遠距教學等多媒體工具成為學習最佳輔具，例如，僑委會已建置的「台灣華語文網路學苑」。以現況觀之，現有人力、物力充沛，凡事皆備，只欠整合這股東風。

未來各大學應該先從全面整合校內資源做起。針對海外華語文教學市場的需求，將現有中文資源進行篩選及編纂，並致力於數位化這些素材；可經由建置華語文互動網站，使得華語文資源的取得變得容易。甚至，各大學可以與產業界合作，例如，與電子媒體業合作，共同發展華語文電子書或者提供免費線上華語文學習資源下載服務等。此外，透過通訊設備的系統開發，提供全中文友善介面、設計各種好用的中文學習工具、內建華語文經典作品，全力營造「中文一點通」的學習環境。

府學合作 研擬指標性華語文測驗

自1989年，中國開辦以簡體字為主的「漢語水平考試」(Hanyu Shuiping Kaoshi, HSK)以來，已吸引全球超過54萬人應考。這份測驗的權威性，和英文的托福不分軒輊，甚至已成為一些企業優先錄取錄用的保證。面對中國砸大錢投資海外華語文市場野心與企圖心，台灣高教機構有責任且有能力的推動另一套以繁體為主的華語文測驗系統。

政府應鼓勵並補助各大學中文、華文及語言學相關系所的教研人員，投入研擬指標性華語文檢測系統。行政院設立的「對外華語文委員會」可作為政策規劃暨總籌單位，邀集高教機構相關華語文學者專家，共同規劃對外華語文政策、發展有別於對岸以簡體字為主的繁體中文華語文測驗系統，並針對不同需求，提供中文能力的分級標準，以作為求學或就業的參考指標。

在此同時，也可以規劃與中國 HSK 測驗相對應的程度等級表，積極促使「華語文能力測驗」轉型為國家級測驗，為全球廣大華語學習者提供另一套具公信力的國際級語言測驗。

校際合作 培育優秀華語文人才

中文熱引發師資荒，中文教師供不應求。對岸祭出量的競爭優勢，搶奪海外華語文教師的人力市場，然而，忽視教學品質且缺乏對學生的主動關懷，腳步雖快，但能否符合海外華語文市場的需求，仍是未知數。

未來高教應朝向跨校合作，學術型與教學型大學以自身優勢為利基，開啟更多對話與學習交流的平台。不同類型的高教機構應鼓勵校內教研人員及在校學生向外流通，以彌補自身專業以外之不足。例如，共同組成研習工作坊、定期舉辦教學檢討會、參與社區大學教學活動等等，結合教與學的知識與技能，培育真正優質的中文教師，期能在中文教師的市場中，建立好口碑，提供優質教學服務。

國際化教育成為民生必需品

全球化的時代，人員流動與課程移動是高等教育的一大特色，「世界即教室」的預言即將成真。跨國教育正夯，未來，高等教育將走向營利型機構，提供知識的販售。位處亞洲樞紐的台灣準備好打開國門了嗎？

國際教育知識密集、高附加價值與能提供長期效益的特點，讓許多國家趨之若鶩。在日新月異的科技發展下，學習的本質產生了變化，現今有越來越多的國際學生精於科技並擁有更遠大的抱負，國際學生間的競爭愈顯激烈 (IDP Education Australia, 2002)。

英國高等教育體系內的國際學生數量長期以來居於全球領導地位，僅次於美國，2002 年至 2003 年間，英國的高等教育體系有超過 270,000 名國際學生註冊，占世界以英語為主要語言國家 (MESDCs) (包括美國、澳洲、加拿大、紐西蘭與英國等) 留學生總數的 25% (British Council, 2004; IDP Education Australia, 2002)。

國際學生交流盛

英國文化協會 (British Council) 於 2004 年發布的《國際學生流動預測》(Forecasting International Student Mobility: a UK perspective) 報告中指出，2003 年全球約有 210 萬名學生尋求國際教育，除了赴英語系國家深造的學生外，也包括到俄羅斯求學的印度

學生與負笈法國的西非學子等等，預計到了 2020 年繼續增加到 580 萬人，其中對於 5 個主要 MESDCs 國家的需求量將從 100 萬人上升至大約 260 萬人，以亞洲學生占絕大多數，約為 180 萬人，占美國等以英語為主要語言國家留學生總數的 76% (見表 6)。

表 6、MESDCs 國家國際學生分布 (000s)

	2003	2005	2010	2015	2020	Growth*
Africa	63	67	87	113	146	5.2%
Middle East	37	39	49	60	73	4.2%
Asia	528	612	943	1,347	1,862	7.8%
America	127	134	156	181	209	3.0%
Europe	226	235	262	289	313	2.0%
World	988	1,096	1,507	2,000	2,614	6.0%

* Compound annual growth

資料來源：British Council. 2004. Forecasting International Student Mobility: a UK perspective. London: British Council.

根據上述報告的預測，在樂觀情況下，未來 20 到 30 年之內，英國國際學生的需求量可望爬升至 87 萬人，其中以來自南亞地區的學生人數成長最快。以主修來看，與商學有關的科目仍占國際學生申請的大宗，預計 30 年內，國際學生（特別是來自東亞與南亞的學生）就讀商學相關系所的比例將超過 26%。電腦科學每年的增幅最快，目前已是第 3 大受歡迎的領域，其中以南亞學生為申請就讀大宗 (British Council, 2004)。

中國與印度的崛起，將使境內人口對於高等教育有更迫切的需求，這股對高教的渴求也將引導甚至影響未來高教發展的趨勢。根據國際現勢，我們可以預計未來的三十年內，高等教育將脫胎換骨，走向國際，強調向外流動與向外學習。高等教育將成為具有多種樣貌的國際化教育，教與學將沒有國界，跨國人才流動快速不停歇。

國際化教育成為民生必需品

全球化的浪潮加速推動國際化教育，使得傳統充滿各國特色的教育朝向多元化發展。各國高等教育面臨「國際化」，無不摩拳擦掌，積極調整教育政策，期使學生能夠具有廣泛的科學知識，也更了解他們身處的地球村，以具備全球競爭所需的知識、技能與態度。生活在複雜多元又相互依存的現在，身為國家競爭力的火車頭，高等教育有新的使命：如何提升國民的外語能力，掌握國際知識，追求不同國際經驗，並培養包容與尊重的態度。

根據美國教育評議會 (American Council On Education) 的報告，美國的國際化學習目標定位為「以全球思維，解決在地問題」的思考模式，主要分成三個層面來進行。

第一，全球化下的高等教育，應該提供全球性的角度或比較性的觀點，以作為學習知識的基礎。大學教育不僅要廣泛提供學生基礎科學知識，同時，也應該關注全球性議題，了解國與國之間政治和經濟的依存關係、體驗環境與文化的互動、認知全球性的治理機制及非政府組織的角色等等。國際化下的知識是對自己及其他國家文化背景的理解。

第二，了解國際知識及普世價值是與國際接軌的先決條件。全球化下的公民不僅要具備知識，更要有批判思考的能力。不僅如此，為了與國際銜接，提升外語能力的聽說讀寫，以作為擷取多元資訊的管道，更是高等教育未來應該努力的方向。此外，鼓勵學生和不同國家、不同文化背景的人直接互動，以增進對其他文化的了解，更是國際化教育的重點工作之一。

第三，全球化的時代下，高等教育鼓勵學生具有開創性的思維的同時，也應該培養學生正確的態度：能欣賞多元文化，能接受文化差異，並且保持一顆開放的心。世界各國的高等教育都鼓勵學生走出國門，體驗與學習跨文化的生活，累積知識以外的生活經驗。畢竟，態度決定一個人的高度，未來世界會是個兼容並蓄的社會，需要具有全球性知識、良好溝通技能與正面態度的國際人才。

全球高等教育採取了不同國際化的方式，以在培育未來人才這場角力贏得最後勝利。美國高教最早由加州開始推動，以整合高教資源為首要之務。日本高教則以推動國立大學法人化為改革重點，以確立大學自主權，發展學校特色並提升行政效率與效能。已躋身先進國家之一的韓國，則以評鑑機制，解決大學院校質量失衡的情況，並鼓勵大學整合，共同組成聯合大學系統（郭為藩，2004）。

學術研究國際化

根據 2008 年 OECD 研究報告指出，過去 20 年來，經濟與社會全球化的浪潮已逐漸延伸至傳統學術研究領域。隨著國際化腳步愈來愈快，國際間學術流通及國際合作情形增加，來自外國投入的教育資金比例也逐年提高。國際化帶來截然不同的研究極端與各國學術機構的高度競爭。

學術國際化的主要特色表現在國際移動程度，特別是學者專家及博士生的國際移動。根據 OECD 的研究報告指出，1994 年至 2007 年期間，赴美人士增加 77%，總人數達到 10 萬 6 千人。人員的流動除了人才流出以外，還包括人員流入。多數發展中國家，如馬來西亞，透過取得國外教育機構的連鎖方式，吸引優秀的外國學者赴馬，以提升國內高教機構的品質。

全球化下，高等教育終成完全競爭市場，國與國之間的競爭變得激烈，高等教育機構之間也必須彼此競爭，發展自己的高教品牌，以吸引優秀人才。在此情形下，學者專家得以自由跨界移動，研究人力及研究能量將能突破疆界限制，帶動學術研究的全面提升。

國際移動程度增加也意味著國際合作的機會增多，反映在學術研究上，就是國際間合著期刊論文的情況大幅增加。在 OECD 國家，國內科學期刊已朝向國際合作的方式來撰寫。1988 年至 2005 年的 17 年間，跨國合著的情形增加了 20%。詳言之，一個 OECD 國家與其他國家從事科學活動的次數增加，近年來 OECD 國家與會員會合作的數目從 96 國增加到 117 國 (OECD, 2009)。

非 OECD 會員國也急起直追。在過去數十年來，許多非 OECD 會員國的發展中國家也不斷增加研發經費。例如，中國這個新興經濟體，光是花在研發的費用就占了其他非 OECD 會員國中的 50% (OECD, 2005a)。這個現象說明了一個事實：比起已開發國家，許多發展中國家願意投入更多的經費來拓展國際合作，以擴大其研發能量。

學術國際化的另一項特色為外國研發資金增加。身處全球化與國際化的時代，特別是世界貿易組織成立後，人流、物流、金流得以自由移動，高度競爭成為必要之惡。各高等教育機構為了在全球化的洪流下生存，勢必要吸引更多優秀人才，爭取更多私人資金挹注，方能壯大自身的研究發展能量，不至於為全球化的洪流所淹沒。因此，世界各國高等教育機構將致力於提升各自的辦學與研發品質，以創造世界級的高教機構，樹立特有高教品牌。

有鑑於此，大學排名國際化的需求便順應而生。目前兩個世界級大學排名指標為上海交通大學公布的「世界大學學術排名」(Academic Ranking of World Universities, ARWU) 以及英國「泰晤士報高等教育增刊」(The Times Higher Education Supplement) 公布的「世界大學排行榜」(World University Rankings)。未來，世界大學排名系統的積極運作下，將使「世界級」研究型大學問世，主導整個世界高等教育的發展及走向。

國際化與全球化時代來臨之際，學術研究圈也掀起了一場革命：學術研究不再是教研人員獨坐高閣，咬筆沈思的靜態結果，它將成為知識經濟下的動態過程。未來，學術研究將朝向聚合 (massification) 的方向前進，大學將走出學術象牙塔，以知識技術為體，競合排名為用，整合跨國與跨領域人才，結合公私部門挹注的研發資金，鞏固基礎研究並擴大相關研究範疇。

高教國際化的四大方針

全球化的衝擊及 WTO 附件中規定的服務貿易總協定 (The GATs)，已使得傳統閉門造車

式的高等教育不得不出國門，邁向國際化的發展。未來高等教育國際化的策略將朝向相互了解、海外招生、教育輸出及輸入等四個面向努力。

方針一：相互了解

未來高等教育將注重更多不同型式的合作。例如，提供獎學金、學術交換計畫和高教結盟等方式，連結校內相關系所或建立大學與大學間的合作模式，整合彼此擁有的資源，以增進更多學生、教授及研究人員間的往來互動。未來將透過這種開放性策略，利用學生或教研人員交換計畫來增進彼此的了解，創造一種互動式的高教氛圍，形成一股區域內的公民意識。

此一策略已廣泛運用於歐洲國家及亞洲的日本及韓國。前者，已透過歐盟教育交流合作總計畫「蘇格拉底」(Socrates)中，針對高等教育交流之「伊拉莫斯計畫」(Erasmus)，將全歐洲相關系所或大學間連結起來，建立起歐盟國家間的高教流動平台，以促進各國交流合作；後者，運用地緣優勢，推動學生與教研人員的交換計畫，創造雙贏的局面。

方針二：海外招募人才

《波隆納宣言》為歐洲人對高等教育的第一個改革共識，於1999年簽署。這項宣言開啟了高等教育走向國際移動(student/faculty mobility)的契機，並將歐洲高教定位為知識經濟的教育體制。高等教育國際化最直接的方式就是透過向外招收優秀學生，以協助提升國內高等教育的品質。

這種高教國際化方式，著重人才交流互換意見，以激發對於同一議題的創新思維。不僅如此，透過主動提供豐沛的獎學金，並以英文作為主要教學媒介等手段以大量磁吸國際優秀學生。此一高教國際化策略行之有年，最常見於歐美等先進國家，例如，德國、法國、英國、加拿大、美國等。

方針三：教育輸出

除了以上兩種策略，高教國際化的發展方向還有另一種可能性：教育輸出。經濟全球化的影響下，高等教育已逐漸走向市場經營模式，除了要求提高辦學的行政效能，也開始採取教育品牌經營服務，以增加額外的教育經費收入。

這種策略的特色之一，在於以教育費市場價格訂定國際學生學費。採取這種策略的國家必須擁有政府的授權並取得教學品質認可，方可依市場價格自由決定國際學生的學費。由於國際學生繳交的費用普遍高於國內學生，將有助於增加校方額外教育收入，並且大幅提升教育投資的品質。

誠如前英國首相布萊爾在美國《新聞週刊》為文呼籲，高等教育必須「付出代價」，大學要保有全球競爭力，就必須運用創意，以新方法去籌集經費，例如，收取學費。目前澳洲、紐西蘭、加拿大、美國、英國、丹麥、荷蘭等國家的高等教育，均以推出品質優良的教育服務為目標，除因應全球化下高等教育國際化的趨勢之外，也有助於擴充學校財源，提升辦學績效。

方針四：教育輸入

有別於創造自己的高教品牌，以向國際輸出這種高教國際化的方式，「教育輸入」是高教國際化的另一條出路。教育輸入的現象多發生於亞洲國家，例如，新加坡、印尼、越南及中東地區。這些國家的高等教育仍在發展階段，需要先進國家加以協助，以提升其高等教育的教學與研究能量。

教育輸入的方式包括兩種：一是鼓勵赴海外研究。本國學生和教研人員親赴海外取經，學成歸國後，將國外經驗去蕪存菁並應用於國內高教。一是直接進口國外的教育服務。透過在國內開設國外高教機構的專業課程以及設立相同的外國高教機構，學習其國際化運作模式，提供國內另一套進步且完整的高教經驗以供借鏡。

為了不被全球化的浪潮吞沒，高等教育目前首要的課題在培育兼具國際觀及國際競爭力的人才。未來，高等教育將不可避免地走上國際化、資源整合、以及營利取向的方向。未來國際化的腳步會更快，資源整合的面向會更廣，成套售出的教育服務會更多元。OECD會員國未來仍是國際學生的大本營，而開發中國家由於對高等教育投資的比重增加，長久來看會是世界高教的最大贏家。

未來，人才的競爭將是各國高等教育存亡的關鍵。世界各國的高等教育將走出傳統非營利組織的運作模式，一改過去閉門造車的形象。高等教育將整合現有資源，發展各自特色並打造教育品牌，在全球化的推波助瀾下，透過人才交流與資源整合，帶領高等教育航向合作又競爭的大未來。

邁向國際，台灣高教怎麼走？

全球化的潮流下，高等教育門戶大開，各國高教學府為了生存，必須走出國門，與國際上各個大學搶學生。面對這股搶人潮，各大學勢必走出一條自己的路，發展屬於自己的特色，如此才能在國際人才競爭的角力上取得勝利，不致於被淘汰而關門倒閉。面對國際環境的改變，台灣高等教育應該思索未來的出路，以適應未來的高教環境。

高教瘦身運動開始

台灣高等教育機構目前有供過於求的浮濫現象。教學資源分散，為求生存，教育品質便很難堅持下去。有鑑於此，建立退場機制是台灣高教未來的重點工作。藉由學校財務狀況、全校師生比、年度教學與研究經費比率等標準，進一步推動大學退場機制，重新整合教育資源。

為了提升我國高教品質，政府可適時從旁扮演推手，鼓勵校與校之間進行整合，並重新以全球化的觀點來思索學校的未來走向與國際定位。例如，屬性相同、區域相近的科技大學可以進行整合，兩校資源得以互補，以提升技職研發能量。此外，教學型與研究型大學可以共同發展學位學程，以學生本位為思考，打破傳統系所選課的框架，以多元學制因應產業變化。

大學走向法人化

全球化的風潮使得高教門戶大開，在學校數與學生數增加的情況下，政府的教育經費並沒有相對擴充，連帶影響國內高等教育的辦學品質，阻礙高等教育的發展。為維持大學校務的正常運作以及因應知識經時代的到來，台灣的高等教育應學習日本和韓國，逐步推動國立大學法人化。

大學法人化後，大學得以自主經營運作，經費運用也較具彈性。此外，導入民間企業經營理念，活化組織運作，改善人事制度以提升行政效能。藉由人事制度彈性化，大學的人事聘用將享有更大的自主權，有助於國外優秀教研人員向內流動，追求大學辦學卓越（蘇進榮，2007）。

鼓勵人力流通

全球化的時代下，各大學人才爭奪戰已經由國內延伸至全球。大學要增加學生來源，除了學校本身學術地位十分出類拔萃之外，國際級師資更是吸引國內外學生到國內就讀的一大誘因。有鑑於此，大學應該提供跨界人員流通的管道，力邀國外大學客座教授、調高校內外籍教職員的比例或者鼓勵校內教職員出國交換，向國外取經。除了人員流通，大學也可延伸觸角至海外，在國外設立分校，將整套學習與教學經驗搬上國際舞台，與國外環境相互激盪，增進彼此交流與相互了解，將有助於開拓學校的國際能見度。

鼓勵人員流通的另一管道在於投資學生。大學應開放多元修讀管道以擴大學生出國留學

比例，並且著力於開設國際學程以招收國際學生。各大學可利用現有的姐妹校關係，進一步發展更多元的合作模式，例如，提供雙聯學位制度，吸引國外學生來台就讀，並提高台灣學生出國學習的動機。學生的國際流動，除了能夠提升學生的外語能力、累積跨國學習經驗以及掌握國際知識，更重要的是，有助於理解跨國文化與各國風土民情，培養學生尊重不同文化的襟懷。

建立亞太高教聯盟

台灣與中國大陸雖然因為政治造成文化隔閡，但是，基於地緣關係、歷史背景及語言相通的關係，仍應把握合作的契機。特別是中國崛起後，世界揚起中文熱。台灣在華語文市場長期耕耘有成，中國大陸則搶先取得海外華語文市場。如果兩岸的高等教育能夠摒棄成見、攜手合作，共同在華語文市場各盡一份心力，將可望借助華語文市場的磁力，吸引更多優秀國際學生及學者專家，進一步推升中華文化的國際能見度，打造屬於華人特有的高教品牌。

前北京清華大學校長顧秉林曾指出區域合作的重要性。區域合作與國際化是相輔相成的。台灣與中國大陸的高等教育要邁向國際化，彼此合作方能創造雙贏的局面。唯有透過兩岸高教攜手合作，才能共同建立華人教育的品牌形象，體現大中華文化的吸引力，如此一來，兩岸將可望進一步推展亞太高教聯盟，整合區域內的卓越人才及現有資源，發展一流卓越高教環境，與歐美等主流文化分庭抗禮，走出一條屬華人高教的康莊大道，不為全球化的潮流所吞沒。

全球化、國際化、市場化的潮流下，全球高等教育邁向高度競爭的發展方向。各國面對有限的教育資源，無不極力整合現有資源，積極尋找合作對象，以截長補短並進一步提升學校的國際競爭力。中國與印度等新興經濟體崛起，使得亞洲文化成為一股新勢力，特別是中文在世界蔚為一股風潮。面對世界華文熱以及全球競爭化，兩岸高教應該思索合作的可能性，期盼建立亞太地區高教聯盟，共同打造屬於亞洲華人的高教品牌，創造亞洲地區的頂尖大學。

建立彈性跨領域研究與跨領域教學體制

生產跨領域知識 培育跨領域人才

我國推動跨領域研究與跨領域教學歷時已久，但由於建立在傳統學術分科基礎之上的教學與研究制度、文化不見得能即時因應新時代的跨領域需求，跨領域研究與跨領域教學在台灣還有相當大的發展空間。政大向為人文與社會科學知識生產與人才培育的重鎮，承擔跨領域知識生產與跨領域人才培育的重任，責無旁貸。當前首要之務，在以創新的思維，豐富現有各學術領域的研究與教學的規範、策略與方法，例如：成立一個跨院任務編組規劃跨領域研究與教學的發展、鼓勵資深教師經營跨領域團隊、鼓吹跨領域研究成果出版機制……等，以營造有利跨領域研究與教學的學術環境。

主筆人 / 劉義周教授 社會科學學院特聘教授
行政協力 / 張詠雯、鄭元齊

1927年

中央黨務學校創校於南京紅紙廊，五月二十日，正式通過蔣中正先生為校長，此日後來成為本校校慶之日。

壹	前言	60
貳	現況檢討	60
	一、「跨領域」的定義並沒有被認知對待	
	二、嚴格定義的跨領域研究並不多見	
	三、學生的跨領域學習多數屬輔系或雙主修，其次為通識科目學習	
	四、真正具備跨領域研究與教學專長的人才不易培養	
參	問題分析	64
	一、跨領域研究常需結合領域性質相差極大的研究者參與	
	二、跨領域研究成果不易出版或升等	
	三、跨領域研究報酬率低	
	四、跨領域人才在傳統學術領域中難有歸屬感	
	五、跨領域教學的負擔較重、成就感較小	
肆	目標設定	66
	一、建設政大為生產跨領域知識的重鎮	
	二、發展政大為培育跨領域人才的搖籃	
伍	策略與辦法	67
	一、規劃建立虛擬學院作為發展跨領域教學研究及參與學術資源分配之平台	
	二、匡列獨立預算，支援跨領域研究與教學	
	三、催生跨領域學術期刊或鼓勵在主要學術期刊中開闢跨領域特區接受發表	

- 四、調整升等制度與審查機制
- 五、發展植基於跨領域研究之上之跨領域教學
- 六、提供跨領域研究或教學團隊主持人較有彈性的服務條件與資源
- 七、建議教育部增設多元之跨領域學位
- 八、成立任務編組之跨領域人才培養單位

壹、前言

「跨領域研究」與「跨領域教學」在國內已經被推動了相當長的一段期間，但平心而論，不論是「跨領域研究」或「跨領域教學」在台灣都不能算是蓬勃發展的學術領域。無他，「跨領域」實非易事。要跨越傳統的學術分科或專業領域，無論研究、教學，都有相當大的障礙需要去克服。

跨領域研究與教學之所以具有推動的價值，在於其能產生傳統學術領域所未能開發的知識與技術。傳統知識領域在經歷一定時間的發展之後，難免在重視的主題、方法以及理論等方面，都因專業化而逐漸產生知識的侷限。人類社會面臨的問題以及解決問題的需要，卻是變化多端的。其結果，很多待解決的人類社會新問題，需要突破傳統學術領域分界來合作解決。這種跨越傳統學術領域界線的合作，也因而可能產生新的知識。跨領域研究與跨領域教學，因此可能開拓一個我們目前尚不知其疆界的人類知識新領域。

本報告以訪談校內教師與研究人員、行政人員的方式蒐集相關資料。採用這樣的方法有幾個主要考量：第一，從事跨領域研究與教學的同仁為數並不多，訪問是一個經濟有效的方法；第二，使用訪問的方法才能比較彈性而且深入地瞭解問題以及探索解決問題的方向。另，為考慮聚焦在探討政大校內問題，並未規劃校外訪問對象。如此規劃或許要被質疑有「代表性」的問題，因而無法窺見跨領域研究與教學的全貌。但就文獻所見，跨領域研究者面臨的問題大體相似，本研究因此將資料的蒐集，侷限在校內同仁的訪談。

貳、現況檢討

一、「跨領域」的定義並沒有被認真對待

我國各大學與各研究機構使用「跨領域」的情形相當普遍。但細究內容，我們通常發現「跨領域」可以指涉不同類型與不同程度的學術運作。在本計畫中所指的「跨領域」所指為何？是一個必須先釐清的問題。

「跨領域」定義不清，源自「領域」概念內涵的寬廣。自然科學是個領域，文學是另外一個領域。但在自然科學中，依學術習慣也還可以分成若干範圍比較小的領域，或者更安全地說，「次領域」，例如：物理學、化學、生命科學等。我們當然還可以再把這些比較小（但還是很大）的領域，分成更小的「小領域」。經濟學裡有「個體經濟學」，有「總體經濟學」；文學史裡有「中國文學史」，也有「西洋文學史」。所以「跨領域」指的是跨了自然科學與社會科學兩個領域？或是跨經濟學與社會學？或是跨「中國哲學史」與「西洋哲學史」？嚴

格說來，都是。在學術界並沒有一個放諸四海皆準的定義約束我們不得把上述各種狀況全都稱為「跨領域」。但為了本文分析與討論，本研究報告打算限定「跨領域」在以下的範圍內，即：教學或研究的主題性質涵蓋了傳統的人文學、社會科學、自然科學三大領域中的兩個或三個。換句話說，研究或教學的主題性質有極大的差異者稱之。

二、嚴格定義的跨領域研究並不多見

政大到目前為止出現過在嚴格定義下的跨領域研究並不多見。所謂「嚴格定義」指「跨領域」中的「領域」在性質上相差甚大，不是我們傳統認定的同一學科領域。跨越距離大者，可以同時涉及自然科學領域與文學或社會科學的知識。舉例而言，一個想解決老人社會家居問題的研究團隊，可能必須結合社會學、醫學、機械工程學、資訊科學等領域的知識，這是跨領域團隊。如果一個團隊全由社會科學領域的教師組成，或雖然來自不同領域，但以「東亞國家金融體制之研究」為題，其所跨領域性質相差並不大，應屬一種性質相近領域同仁所組的整合型研究團隊，性質與跨領域研究團隊不同。圖 1 中的第一種類型，研究者以子題的結合從事研究資料收集、分析、解釋等進行理論整合的合作，屬於整合型研究。我們從最近三年來向研發處申請研究團隊補助的「跨領域」名單中來看，結果正是如此。97 學年度的 6 個團隊中，僅經濟系陳樹衡教授主持的「認知、心理與文化因子的圖線性複雜系統」計畫結合了心理學、數學與經濟學領域是圖 1 中第二類型的跨領域研究，其餘都比較接近相同領域的整合型研究；98 學年度的 8 個跨領域研究團隊中，也僅有一個由溫肇東教授所主持的「產業創新能耐平台推廣與應用四年計畫」的組成，結合了企管、新聞、心理等領域，跨了社會科學與自然科學領域；99 學年度向研發處申請補助的 5 個跨領域團隊，大致都比較接近整合型研究計畫團隊。¹

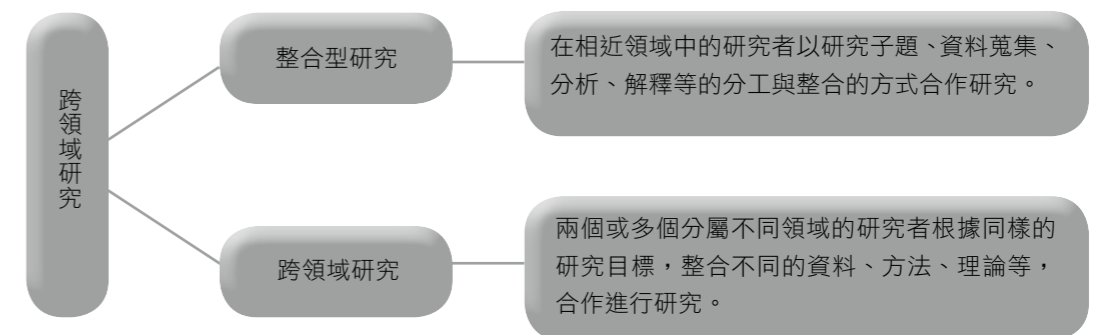


圖 1、兩種跨領域研究

¹ 有關申請補助者資料由研發處提供。若有其他未申請補助的自組的團隊不在其中。

三、學生的跨領域學習多屬輔系或雙主修，其次為通識科目的學習

跨領域教學若從教學者的角度來看有三種類別，包括：擔任通識教育科目教學、提供修習輔系或雙修學生課程與參與跨領域學程的教學工作等。這些類別有一定的差異（見圖2），分別說明如下：

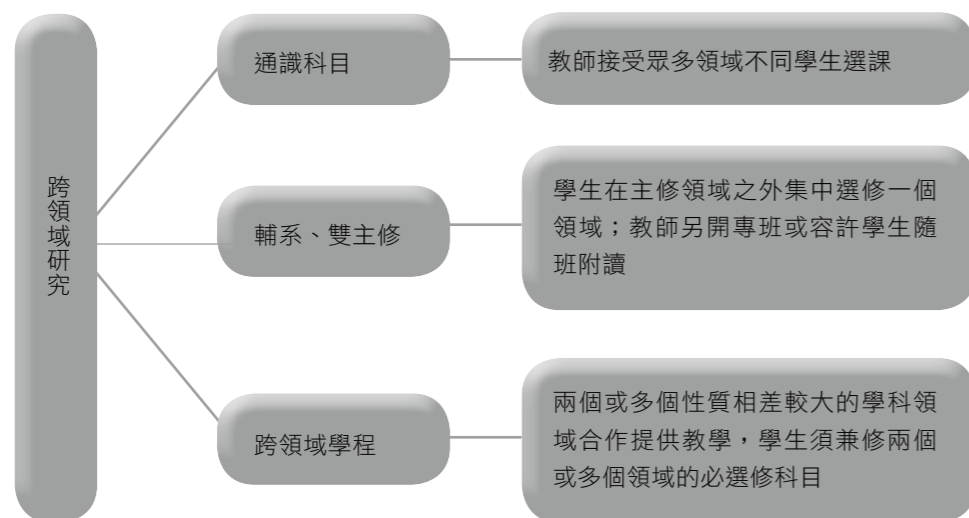


圖 2、各種跨領域教學

通識科目：從學習者的角度來看，修習通識科目並不是一項嚴格的跨領域學習。但從教學的角度來看，擔任通識科目的教學，有時與跨領域教學有同樣的問題：修習學生傾向於把這樣的科目看成與自己的專業系、所不同的另外一個領域科目。在通識科目教學中發現的問題包括：學生把通識科目當作營養學分科目，是「不重要」的科目；對通識科目投入不多的學生會認為有些通識科目「太難」；若教師顧慮學生因為「跨領域」而降低通識科目的知識承載度，就被認為「太容易」。

通識科目教師的困擾雖與跨領域教學近似，但通識科目教學與跨領域教學性質上並不一樣。跨領域教學的學習者的學習目的，本就為學習「跨領域知識」而來。也許面對兩個不同領域科目會有「太難」、「太容易」的問題，但不會有那一個科目「不重要」的問題存在。所以雖然通識科目與跨領域學程的科目都經過規劃與設計，原始設計的目標大不相同。通識科目以培養基礎能力為目標，跨領域學程的各科目都屬「跨領域的專業科目」，是跨領域專業知識的傳授與專業能力的培養。二者的性質與目標都有相當大的差異。

輔系、雙主修：從學習者的角度來看，輔系與雙主修也都是跨領域學習。這種跨領域學習的最初概念，是「第二專長」的訓練。「第二專長」最初被提出時，是為了提供冷門學系學生在畢業時克服就業障礙所設計的。只要在學期間集中選修本系以外某個比較容易就業的領域的必選修科目，就可以在學位證書上得到輔系或雙主修的證明。

上述以「補救」為目的的輔系設計，其實已經是個過份保守的策略。就業競爭力的提升，具備多元能力者才有優勢。因此，「輔系」這種多元學習，甚至跨領域輔系的規劃，已經變成積極的策略。大學生應該要有這樣的認識。過去五年來政大學生選課的趨勢已經反應學生這樣的體認。表 1 所列為過去五個學年中各學院接受外院雙修生及輔系生的統計表。表中數字展現了兩個趨勢。其一，近兩年來學生跨院選課並且修習輔系或雙主修的情形，顯著增加。96 學年至 97 學年間的總增幅是四倍的成長。這應該是學校選課自由度大幅放寬以及鼓勵「第二專長」策略奏效。其二，在各個學院接受雙修與輔系同時全面上揚的趨勢當中，以外語學院與國際事務學院的漲幅最高，顯示近幾年來學校推動國際化引起的迴響。此兩方面的效果在 97 學年至 98 學年間，仍在持續發酵中。對政大的跨領域教學的發展，這是個正向的訊息。跨領域學習的需求將可以提供跨領域研究與教學成長的動能。

表 1、各學院 94-98 接受外院雙修生及輔系生情形

	94	95	96	97	98
文學院	29	28	38	105	131
社會科學學院	21	31	43	152	242
商學院	13	10	39	132	178
傳播學院	6	2	16	39	47
外國語文學院	29	48	89	396	453
法學院	4	8	19	54	67
理學院	3	6	11	27	30
國際事務學院	16	19	15	103	116
教育學院	0	0	0	3	0
合計	121	152	270	1011	1264

資料來源：教務處與電算中心

跨領域學程：是三種教學中最困難的一種。按照我們在圖 2 中所列的定義，跨領域學程學生需以兩個（或 2 個以上，相當困難）性質差異較大的學科作為其主修，同時修畢規定的必、選修學分者謂之。例如：以社會科學中的傳播與屬工程的資訊科學為主修，需要學習完全不同的領域的知識，又要把這些結合起來，學習的困難度必高。又如，以法律學與土木工程為主修，也具備同樣的特性。因為學生學習的困難，教師的教學困難度也相對提高。一方面兼具兩個領域專長的教師本來就不多，跨領域學程常需結合不同領域的教師共同規劃與授課。除非兩群教師有高度的默契，這樣的合作不只很難順利成功，甚至團隊的組成都是不容易的。無怪教育部每年徵求各大學院校提出跨領域學程的補助計畫，應徵者寥寥可數。

四、真正具備跨領域研究與教學專長的人才不易培養

這是一個容易理解的窘狀。在台灣（甚至大部分世界其他的地方）的高等教育中，一個高中畢業生從參加大學聯考、推甄、申請開始，就被傳統的學術領域分科所影響，學習的規劃陷入固定的思維。所以選擇讀工程、讀文學、讀醫學...等。這樣的趨勢相當普遍自然的另外一個主要的原因，在於跨領域學習確實有相當高的難度。

參、問題分析

一、跨領域研究常需結合領域性質差異大之研究者參與

本報告訪問過程中最讓筆者印象深刻的資訊是從事跨領域研究的主持人與參與的研究人員對研究的過程中感受到的困難與對研究成果的不確定感。感到困難的原因包括下列數點：

團隊成員使用不同的學術語言：由於來自不同的學科領域，受到的學術訓練完全不同，即便是心胸開闊的人，都可以感受到彼此溝通的障礙。舉例而言，一個學電腦的人不太容易瞭解為什麼有人覺得寫程式「很難」；可是相對的，一個學社會學的人會覺得這個學電腦的，「怎麼都不在意人與人的關係？」整個領域學術文化的差異包括關注問題不同、概念不同、方法不同、理論也不同，造成跨領域團隊成員間溝通上的困難。

團隊磨合期間長，費時費力：由於前述的原因，跨領域研究團隊的運作需要比較長的磨合期，讓團隊成員彼此瞭解，營造合作的組織氣氛。這一方面需要成員對團隊目標的高度認同與耐心，另一方面也需要團隊領導者統御的技巧與協調的本事。這兩方面缺一不可。因此常常需要願意奉獻、沒有後顧之憂（包括出版、升等、學術資源）的資深研究者出任團隊領導人。有這樣條件的同仁通常有其他的行政上的或學術上的負擔，因此尋人不易。願意擔任領導者，通常也需要犧牲一些其他的資源，例如時間、從事其他研究計畫的機會等。

跨領域研究目標成功的不確定感：跨領域研究的另外一個困難是成員對於研究是否能達成預期的目標比較沒有確定感。由於團隊結合不同領域的同仁，結合了不同的概念與研究方法，成員事實上不易預期研究成功的機會到底有多大，對目標的達成有高度的不確定感。

二、跨領域研究成果不易出版或升等

出版不易：跨領域研究者面對的研究障礙中，最讓人困擾的是研究成果在國內正式出版的機會有限（見圖 3）。

升等困難：由於研究成果出版的困難，相對影響到教師升等的機會。在未能累積數量足夠的出版品以前，大部分教師預期會出現順利升等的障礙，通常不輕易提出升等。但要提出數量足夠的出版品，要克服前述的障礙。

跨領域教師升等的障礙並不只是出版品的量的問題，還有升等審查的問題。審查時送給什麼背景的審查人？審查委員會委員的背景組合如何？這些都會直接影響升等審查的結果。由於跨領域研究教學的不普及，要為跨領域教師的升等找尋合理的審查人與審查委員會的組合，並不是一件容易的事。

資源取得障礙大：個人資源取得困難度比較。研究團隊獲得資源的機會相對也會因為出版的困難而受到影響。

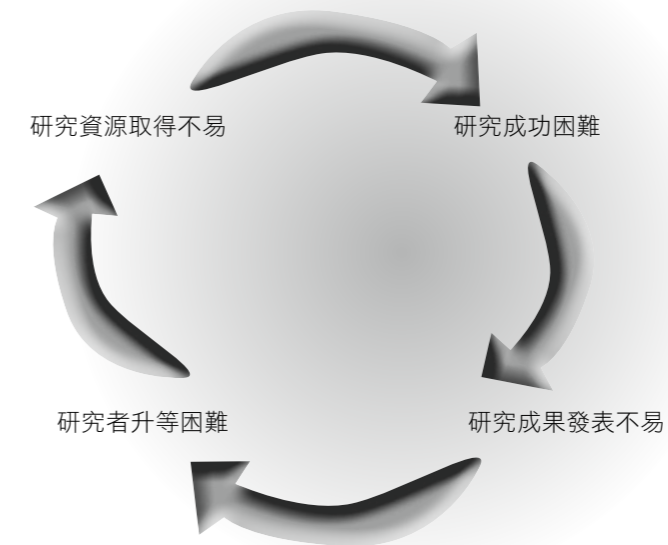


圖 3、跨領域研究的困境

三、跨領域研究報酬率低

國科會個別型研究計畫容許申請人提出多個列出優先順序的專題研究計畫。在提出時，研究者通常會把整合型計畫的子計畫、跨領域計畫等，列入第二優先。

四、跨領域人才在傳統學術領域難有歸屬感

因為受限於傳統學科領域的分野，跨領域研究者通常被「分發」到某一個現有的學院、學系中去，沒有自己的跨領域的家。在被分發的家中，常感覺不到被重視、被理解。

五、跨領域教學的負擔較重，成就感較小

跨領域教學教師感覺負擔較重的主要原因來自學習者條件參差。懂得這個領域卻對另外一個領域生疏，教師因此在難易之間的拿捏不易，在輔導學生方面因此也較吃力。

肆、目標設定

一、建設政大為生產跨領域知識的重鎮

政大以人文及社會科學領域的研究見長，這樣的領域是以「人」為思考的中心。這種特色為國內其他偏重理工發展之大學所欠缺。因此，也讓政大有比較好的條件發展跨領域研究。在此前提下，政大可以有兩個跨領域發展的具體策略：

推動基礎研究的整合：主動出擊、推展跨校的跨領域研究團隊，以整合知識為目標。

推動產學合作：找尋未來問題，推動解決問題導向的產學合作。

二、發展政大為培育跨領域人才的搖籃

政大向以培養社會中高級領導人才為重要任務。在新興的跨領域人才的培育方面，當責無旁貸，領袖群倫。政大當以我國最重要的跨領域人才培養所在，作為發展的目標。

伍、策略與辦法

一、規劃建立虛擬學院作為發展跨領域教學研究及參與學術資源分配之平台

到目前為止政大的跨領域研究與跨領域教學，都是同仁的自發的努力。校內並沒有一個專責行政單位全力負責跨領域研究團隊或教學團隊的組成、磨合、發展。這樣的單位相當需要。一個專責單位可以有下列幾種功能：

可為團隊成員互動的平台：一個專責單位可以成為跨領域學習與跨領域研究的師生的「家」。

可為參與學校資源分配的單位：跨領域研究的老師們要擺脫在現有體制下資源分配的弱勢，相當需要法定的地位。專責組織讓跨領域的研究團隊與教學團隊可以有計畫且持續地參與分配學術資源，跨領域研究與教學才可能長期維持。如果不能以組織的地位參與分配資源，跨領域研究或跨領域教學都將繼續維持老師們的「第二選擇」，政大的跨領域研究特色便難以發展。

可為成員認同的對象：一個可已有歸屬感、可以認同的所在。

二、匡列獨立預算，支援跨領域研究與教學

前述的專責單位若非校內組織規程所定的可以編列預算的單位，則可考慮在其他研究或教學單位預算之下，編列一定的獨立的預算，以供跨領域研究與教學的發展之用。沒有獨立的預算，長期穩定的運作難以進行。

三、催生跨領域學術期刊或鼓勵在主要學術期刊中開闢跨領域特區接受發表

要克服跨領域研究成果出版的困難，可能需要具有「同理心」的編輯群的支持，才有可能。所謂「同理心」不是「同情心」。同理心應該來自對跨領域研究的特性與困境的理解，因此同意有符合跨領域特性的審查程序與標準。要有這樣的安排，可以考慮幾種不同的作法：

第一，辦理跨領域期刊。這樣的期刊以「跨領域」為其「專業」而不同於其他的期刊。

第二，透過各專業領域學會鼓吹在其主要學術期刊上開設跨領域特區。這個作法最主要的弱點可能就是跨領域研究者最常面臨的困境：本領域的人對跨領域研究的認識不足因而亦有不夠周全的決定。

第三，透過國科會鼓吹 TSSCI 期刊辦理「跨領域特刊」或前述的跨領域研究特區。

四、調整升等制度與審查機制

現有制度其實也並不排除在研究者升等時同時聘請不同領域與跨領域學者參與審查。不過明訂的制度才能提供足夠的發展空間與保障。一位跨領域研究者的升等如果沒有這樣的制度化的「保護」，很容易被兩個領域的審查者以欠缺理解的嚴苛否定。跨領域研究成果確實需要從不同角度來評量。制度的規劃，因此需要多元考量。跨兩個領域的研究成果，一方面要有來自兩個領域的「專業」評審，一方面要有「跨領域」評審，才可能避免欠缺理解的判斷，才能提供合理的跨領域成長機會。

五、發展植基於跨領域研究的上之跨領域教學

研究與教學本來就可以相輔相成。但若論及孰先孰後，應該是跨領域研究團隊的合作經驗，比較容易建立紮實的合作教學的基礎。從另外一個方向來說：集合一群領域不同的教師建立一個教學團隊，由於缺乏長期互動的磨合，極可能出現「各說各話」的教學模式。集合一群好老師，開設了一些好課，但看不出「跨領域」的特色。可是如果一個團隊是從長期的合作研究發展出來，不只成員對彼此的專長有比較充分的瞭解，也有比較大的機率在彼此的差異中，發現跨領域或介於不同領域地帶上，有新知識發展的空間。這樣的機會成就一些新的知識的發展，也開展知識傳承的動力。

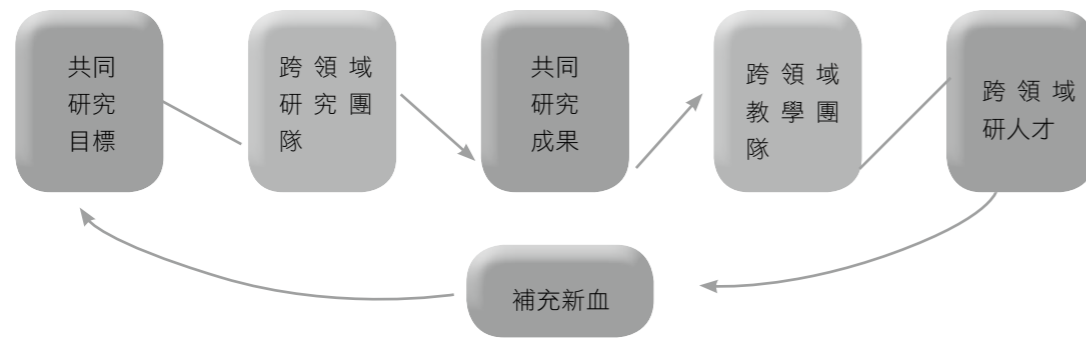


圖 4、從研究團隊到教學團隊

圖 4 也許更能說明上述的發展優勢。一個在共同研究目標（不論其為解決一個具體問題或整合一組理論）下組成的研究團隊，因為長期的磨合、互動與努力，生產新的知識，因而建構新的知識傳播的機制，培養這個領域的人才。這些新人才的投入，讓這樣的跨領域努力發揮更大的成就。

六、提供跨領域研究或教學團隊主持人較有彈性之服務條件與資源

跨領域團隊的成員通常並不是一開始就是一個可以合作無間的團隊。成就「合作無間」需要一位有威望的團隊領袖以協調的高度技巧、花費相當長時間的磨合，才能奏功。這些條件，通常也只有資深的教師、研究員才比較有可能具備。即便覓就這樣的資深教師、研究員，如果當事人沒有意願，事亦難成。不過從制度面來看，提供足以吸引資深教師、研究院投入跨領域研究、教學的資源，應該是需要考量的。政大也許可以在這方面採取更有彈性的制度，包括：

第一，**減輕跨領域團隊領導人的其他教學、研究負擔**。現有獎勵、補助措施中，對研究計畫主持人的減授教學鐘點，可以考慮對跨領域研究團隊主持人放鬆一些。

第二，**提供較長的計畫執行期間**。目前政大研究團隊的補助是一年為期，並以期末具有可以「對外提出申請補助之整合型計畫」為條件。要申請第二次補助，則以有優良出版成果為前提。這在實際上對跨領域研究團隊而言，要達成的困難度較高。比較合理的作法包括：特別容許跨領域團隊在一定條件下多次（3～5 次為度）申請或容許跨領域研究團隊申請多年期計畫（3～5 年）。

第三，**提供合理的團隊經營經費**。現有的制度已經在提供研究團隊少量的補助。但跨領域團隊的經營在經費的運用上需要更多的彈性。例如：研究團隊的互動常需以非正式的聯誼活動來進行，這種聯誼活動的費用，常是現有會計制度所限制的。為跨領域團隊領導者提供比較大的運用彈性，會有利於跨領域團隊的經營。

七、建議教育部增設多元之跨領域學位

現有的跨領域研究生在畢業時，獲頒的是現有單一專業領域學位。例如在本校的數位內容學程畢業，有資訊科學專長者獲頒資訊科學碩士學位；有傳播專長者，獲頒傳播碩士學位。我們無法從他們獲得的學位馬上瞭解他們具備跨領域的雙專業訓練。建請教育部頒授跨領域碩士、博士學位是一個可行的辦法。這種跨領域學位的頒授，可以凸顯我國學術界發展跨領域研究的強烈企圖心。

跨領域碩博士學位的授與，當然必須以跨領域的學習為前提。換句話說，研究生在修課與進行研究中，確實跨越了兩個不同的傳統學科領域學習。其就學的學程（最可能出現的教研組織型態）是否具備「跨領域」的條件，應由一個跨領域委員會就其課程規劃、師資等進行審定。所謂「跨領域委員會」需由不同背景的傳統學科領域學者與跨領域學者共同組成。

八、成立任務編組之跨領域人才培養單位

政大已經有行之有年的輔系與雙學位修習制度。不過為了跨領域人才的培養，政大或許在大學部與研究所的階段，都可以更積極地鼓勵學生以跨領域為其學習的策略。現有的雙學位制度與五年一貫制度的資訊的提供、宣導、獎助等鼓勵的方法，可以有效增加學生跨領域學習的興趣。在政大修習跨領域學程的學生有足夠的量時，政大的跨領域特色自然形成。

附錄一：訪談重點記錄

訪談對象 1：資科系李蔡彥主任
 跨領域作品：政大「x-mind」（取自 cross minds, cross borders）計畫主持人
 跨 領 域：傳播 + 資科

在政大從事跨領域教學：

優勢	弱勢或困境	衝擊或挑戰	機會
<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究者本身的高度興趣 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經費挹注 2. 研究者本身要有十分興趣支持跨領域研究，否則很可能裡外不是人。 3. 跨領域研究的友善環境。（系上是否鼓勵作跨領域研究） 4. 學門門戶之見：例如跨領域研究在生醫界普遍，其他學界則觀念尚待建立。 5. 跨領域之間的對話：不同領域的人能知道對方的語言。 6. 研究攔阻：當研究者看不到參與價值著力點時，就會失去起初的熱忱；研究者得不到系內支持；本身太忙……。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨領域研究之最大致命傷在於研究者大多僅將其當成「副業」而難以專注。 2. 研究產出不一定能受原領域重用，以及所屬專門領域是否可以接受代表著作為「合著」的觀念。 3. 跨領域研究須整合不同專長人才，但「隔行如隔山」，磨合期頗長。 4. 研究團隊間要以建立互信為先，才有可能發展出議題。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由頂大計畫經費的支持，從事跨領域研究，建立跨領域交流平台，進而發展並向國科會申請成為研究計畫。 2. 由研究團隊走向學程：以研究著手，教學分芽，再回饋到研究。學生需要跨領域知識時，會推動老師研究。有教學對學生有責任，可以維持研究不綴。

訪談對象 2：新聞系陳百齡教授

跨領域作品：政大「x-mind」（取自 cross minds, cross borders）計畫

跨 領 域：傳播 + 資科

在政大從事跨領域教學：

優勢	弱勢或困境	衝擊或挑戰	機會
<ol style="list-style-type: none"> 1. 以 研 究 計畫成果為基礎發展成為教學。 2. 設 立 創 意研討座談。 3. 教 學 養 成學生論文（或畢業作品）成為跨領域研究成果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究困境：本科受限「學門框架」，不看重跨領域。 2. 跨領域研究需要時間，但研究者卻受限 6 年內升等。 3. 跨領域發表平台有限。 4. 跨領域研究成果不知道可不可以完成，或何時可以完成，然而一旦成功，卻是很棒的經驗。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傳播領域非常需要跨領域協助，媒合過程中，因專業不同，易造成一方「剝削」一方（主角？陪襯？） 2. 研究團隊之間互信不夠，也會造成資源分配不均。 3. 學生入學後透過工作坊建立另一領域基礎學習能力。 4. 專業知識如何從分流走向整併，透過制度、環境、觀念互相角力。 5. 建立跨領域研究成果的評鑑（審核）機制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 確立跨領域是未來趨勢的共識下，建立互信研究團隊，在緊密互動下合體，發展出教學。 2. 昆士蘭大學跨領域經驗借鏡。 3. 初期先藉由頂大計畫經費投入，建立研究團隊，再尋求更多經費挹注，擴大研究範圍。 4. 當校內教學單位對跨領域有接納及友善的觀念時，跨領域合作的契機便開始。（以傳播學院成功經驗為例）

訪談對象 3：新聞系張寶芳副教授

跨領域作品：數位內容學程學程主任

跨 領 域：傳播 + 資科

在政大從事跨領域教學：

優勢	弱勢或困境	衝擊或挑戰	機會
<ol style="list-style-type: none"> 1. 新 學 程 的設立使原來快要僵化的科學領域中產生內部創新。 2. 學 位 學 程的學生學習動機較強。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學程未列入教學單位正式編制，所以無行政資源，在不主張增加專屬人力時，行政如何歸屬？ 2. 專任人員增加了工作，欠缺合理待遇。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生藉跨領域學程可以融合，成為原來科系分身。 2. 建立新的學制，可以是 MA，可以是 MS 或兩者？ 3. 學門框架限制：老師從事跨領域研究，有時可能兩邊討好，有時可能兩變落空。 4. 從研究走向教學，需要研究者主動，並且找到有共識且磨合得來的合作對象。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供發表平台，可以鼓勵跨領域研究與教學。例如成立「跨領域期刊」。 2. 創造出「創意 + 紮實訓練」（設計思維 + 科技基礎）的學程特色，隨著學生背景發展出不同跨領域，發展無限。（特別在電子治理領域 e-learning & e-government）

訪談對象 4：法科所顏玉明助理教授
跨領域作品：法科所
跨領域：法律 + 工程

訪談對象 5、6：數位內容學程學生
跨領域作品：數位內容碩士學程一年級學生
跨領域：傳播 + 資科

在政大從事跨領域教學：

在政大修讀跨領域學程：

優勢	弱勢或困境	衝擊或挑戰	機會
<ol style="list-style-type: none"> 顏師原先有法律背景，進入業界從事律師工作接觸工程個案，之後赴英國深造取得營建工程與法律博士，具備跨領域學識養成。 與司法院合作，藉由為經典判決作法律解析成立研究團隊，並向教育部申請經費補助。 	<ol style="list-style-type: none"> 真正跨領域師資難求，目前乃以與校內跨院系合作校內整合，發展「傳播與法律」，「土地與法律」，「資訊與法律」等為主。 校內資源分配不到：頂大計畫的錢分配至院，學系所獲有限甚至分不到。 	<ol style="list-style-type: none"> 學門框架限制：如發表在工學院 TOP 的期刊在法學院不受重視，升等著作送審該送給誰審？ 跨領域教學：基礎學識養成要以「專班」方式開課，不隨系附修。 期盼建立一個跨領域教師升等平台。 	<ol style="list-style-type: none"> 成立跨領域虛擬學院。 台大目前並仍以法律人才養成為主，無跨領域養成訓練，而政大法科所則多元發展跨領域可能。


學習動機	學習困境	修讀前建議
<ol style="list-style-type: none"> 有感於大學部所學專業不夠用。 好奇嚐鮮。 	<ol style="list-style-type: none"> 領域之間剛開始會有學習語言適應的問題。 課程設計難易度：如果要人人聽得懂，怕課程設計會太淺白，不適合碩士生。 因為是第一屆學生，沒有前人腳步可以追循，所以對未來迷惘且無所適從。 畢業時拿的學位名稱：理學院學位？傳播學院學位？ 找指導老師有困難。（雙指導） 跨領域學習成果可以共享嗎？（學位論文可以聯名嗎？） 在團隊學習合作上如何分工？（從一人單打獨鬥的成果到二人以上跨領域合作） 	<ol style="list-style-type: none"> 入學前對跨領域先有專業科目基礎：雖然入學前有工作坊，但「量」不足以建構基本學科學習語言。 如何跟不同科系同學進行專業對話？

訪談對象 7：法科所趙美慶助教
訪談主題：法科所跨領域碩士學程經營

法科所成立跨領域學程（現有）

1. 性別研究跨領域學程
2. 法律與會計碩士學程
3. 法律與金融碩士學程
4. 企業管理與法律碩士學程

跨領域學程的成功與不順利的案例：

不順利案例		成功案例 	
名稱	法律與醫療	名稱	法律與會計碩士學程 法律與金融碩士學程 企業管理與法律碩士學程
合作	政大法科所 + 台北醫學院	合作	政大法科所 + 政大商學院
開設時間	93 學年度第 1 學期	開設時間	94 學年度起
原因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方學生隨系互修，無特別量身設計課程。 2. 政大開設「專題」類課程，對法科所學生來說可適應，但對毫無法律背景的醫學院學生來說太難。 3. 北醫開設「導論」類課程，對醫學院學生來說太簡單，對法科所研究所學生來說還是很吃力。 4. 課程無免修設計，學生修課負擔大，對醫學院學生而言，修導論課程太浪費時間。 5. 實行一學期後，無學生選修。 	原因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課程有一二門是為學程學生量身訂做。 2. 課程有免修設計。 3. 招收的學生中有些已有業界經驗或者有將來工作職場的需要。
發展困境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 招生對象不明確 2. 課程設計（跨領域 vs 第二專長） 3. 真正跨領域師資難求，暫以校內合聘（與法律系交叉持有師資）方式經營。 		

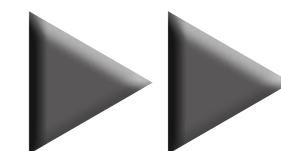
附錄二：

美國 Committee on Facilitating Interdisciplinary Research 的報告重點

美國國家科學院 (National Academy of Science) 在 W.M. Keck Foundation 的支持下，在 2003 年組成了「跨領域研究促進委員會」(Committee on Facilitating Interdisciplinary Research)，探討美國科學界跨領域研究與大學跨領域教學的狀況。委員會以調查、焦點團體訪問、深度訪談的方式，訪問了許多美國大學學生、研究生、博士後研究人員、教授、學術與非學術研究單位負責人、學術社團負責人、支持研究的基金會主管、著名學者等。這個委員會在他們的研究報告書中列出了研究的摘要（他們稱之為 Executive Summary）中提出了 15 點發現與建議，頗有參考價值，摘要如下。至於這個委員會的報告全文，Facilitating Interdisciplinary Research，可以從網址 <http://www.nap.edu/catalog/11153.html> 免費下載。

1. 跨領域研究 (Interdisciplinary Research, 簡稱 IDR) 的定義：IDR 指一組研究者或研究團隊為了要發展單一學科領域不具備的新知識或解決單一學科無法處理的實際問題，因而以整合多學科的資訊、數據、技術、工具、觀點、概念、甚至理論而進行的研究形式。
2. 跨領域研究因此在方法上以及關懷的焦點上都是多元的。研究者可能出於對知識的好奇，也可能出於解決實際問題的需要。
3. 驅動跨領域研究的幾股主要力量：社會與自然界的複雜本質、探索非單一學科領域問題的慾望、解決社會問題的需求、新科際帶來的能量。
4. 成功的跨領域研究要靠研究者摸索出廣度深度兼具的跨領域問題意識、視野與技巧。
5. 大學生對與社會相關的跨領域問題深具興趣。
6. 跨領域研究團隊的成功有賴相關機構的堅定支持與資深研究者的優越領導。
7. 跨領域研究的屬性對願意提供資助的金主是個需要耐心的挑戰。因為跨領域研究本質上屬背景迥異的研究團隊的合作，需要比一般的單學門研究更多的時間建立共識並學習新的方法、語言、文化。

8. 現有的社會科學研究成果尚未能提供讓我們瞭解一個成功跨領域研究所需的足夠資訊。對成功跨領域研究的深入理解可以進一步強化我們未來的創造力與成功跨領域研究的管理。
9. 學術機構為了要平衡傳統學科的強化與跨領域的研究教學的發展，常會受制於聘任、升等、資源分配等舊傳統或老政策的阻撓。
10. 在科學與工程領域日增的專業化以及相互滋補的過程中，需要新的組織安排以及酬賞制度的改進來支持跨領域研究活動。
11. 專業社團是以發表有關跨領域研究最先進的報導、有關跨領域課程、跨領域的評量與認證等來支持跨領域研究的場所；透過專業社團也可以加強人員的互動；專業社團之間也可發展合作的伙伴關係；專業社團更可以發行跨領域期刊或跨領域研究特刊；專業社團當然可以促進不同領域間語言、方法與文化的互相瞭解。
12. 若要對跨領域的研究與教學計畫進行可靠的回顧性以及前瞻性的評估需要在目前流行的同儕評審制度中，同時納入相關單一學科的專家以及跨領域的專家。
13. 企業界與國家實驗室有支援跨領域研究的豐富經驗。通常企業界與全國性的研究單位都根據他們的專長所要解決的問題組織起來的，這與一般大學不一樣。而「問題」來來去去，研究機構也因此需要跟著調整。
14. 在企業及政府中有關研究的管理模式比起大學中更有「由上而下」的趨勢，但這種「由上而下」的一些經驗值得作為大學中的跨領域研究策略的參考。
15. 產、官、學合作的跨領域研究迅速增加，而且日益多樣。雖然這種合作模式仍有一些不小的障礙，但有不少研究已經證明不同的產、官、學文化共聚時，帶來一定的研究上的利益與效能。



建立人文社會科學學術評鑑指標

重建人文社會科學學門價值

自從大學評鑑實施以來，人文社會科學領域與自然科學領域採行之評鑑指標差異不大，因此各界對於制定專屬人文社會科學評鑑指標的呼聲從未間斷。國立政治大學作為人文社會科學的基地，對於此議題長期耕耘，更於98年成立「人文社會科學學術評鑑指標工作小組」，期望能率先為人文社會科學評鑑指標的建立，奠定厚實根基。

綜觀現今大學評鑑最大問題，在於評鑑機制過於單一。人文社會與自然科學學術本質不同，但目前評鑑方式習慣以量化指標統一衡量所有知識產出，雖然具體但卻也難以顯現人文社科的貢獻，由此更顯示建置適合人文社會科學的指標是刻不容緩，唯有透過多元、質化的方式來評鑑，才能顯現出人文社會科學的貢獻與價值。

工作團隊／研發處及人文社會科學
學術評鑑指標工作小組

1929年

本校改組為「中央政治學校」，為訓政時期培育政治人才的搖籃。

壹	前言	83
貳	文學院：學門特色與評鑑指標 書與期刊論文並重、教科書與經典譯注共榮、社會影響力	85
參	社科院：學門特色與評鑑指標 理論建構、社會責任、人才培養	95
肆	法學院：學門特色與評鑑指標 多元性、在地性、全球接軌	106
伍	商學院：學門特色與評鑑指標 國際認證、學生及校友表現、產學合作	121
陸	外語學院：學門特色與評鑑指標 教研分流、創作出版、國際交流	131
柒	傳播學院：學門特色與評鑑指標 研究創作及活動成果、學門倫理、社會公益	139
捌	國際事務學院：學門特色與評鑑指標 教學多元化、研究專業化、活動國際化	155
玖	教育學院：學門特色與評鑑指標 多元化、包容性、創新觀	163

目錄

壹、前言

人文社會領域的價值，在於為國內與國外、過去與現在開啟一座連結的橋樑，從基本思維出發，誠實且積極地回應社會所需，進而做出貢獻。然而，自從大學評鑑實施以來，人文社會科學與自然科學領域均以單一量化指標作為評鑑機制，忽略其在研究成果與貢獻上的多元性，因此本校特成立「人文社會科學學術評鑑指標工作小組」，期望能喚起各界對制定專屬人文社會科學評鑑指標的呼籲聲浪。

人文社會評鑑指標之發展目標，主要是定位各領域學門優勢，盼能發揮人文社會科學軟實力，建立專業多元評鑑機制，重新樹立學門存在價值。國立政治大學作為以人文社會領域見長的研究型大學，在此領域表現卓越，因此更應該積極建立適合人文社會領域學術發展的評鑑指標，將專業知識轉化為對學術領域的實質貢獻。

為落實指標建置，政大於校評鑑委員會下設「人文社會科學學術評鑑指標工作小組」，由外語學院院長于乃明、法學院副院長姜世民、研發長周麗芳、神經科學研究所所長廖瑞銘、幼兒教育研究所所長馮朝霖、企業管理系主任蔡維奇、國家發展研究所教授高永光、中文系教授王文顏、林啟屏、教育系教授余民寧、外交系教授李登科及廣電系副教授盧非易等人，以政大為核心，連結學術社群，研擬台灣人文社會科學學術評鑑指標，提升人文社會科學於高等教育之整體品質，建置過程有下述幾項重點：

一、建立台灣人文社會評鑑機制典範

政大建置指標過程面臨的最大挑戰是，如何領導人文社會領域日後的發展。不同學門都有獨特優勢，要如何在同樣的人文學術社群裡，看出各學術社群的相對位置，強調不同學門可能有的不同重點，形成更清楚的研究主軸，是日後持續努力的方向。

此外，在進行研擬的過程中也要清楚了解，台灣為什麼是最適合建立人文指標的單位。我們必須說明其中的價值，才能使大家瞭解它多麼有意義，多麼值得去投資，藉由和學術社群及社會各界的對話，讓政大首創的人文評鑑制度得到大家的認可，進一步由教育部、國科會或其委託的評鑑中心，建立評比機制或資料庫。

二、樹立政大人文社會領域軟實力

人文社會領域指標的建立，必須釐清人文社會領域的本質與影響力何在。人文社會科學在學術影響力的呈現上，即是服務學生、學術社群、產業界或是整體社會，並與國際接軌。進一步來說，人文社會領域在判斷、證據分析上，大多可被詮釋，並非如自然科學的實驗法則，是故透過學門特性、學門和外部關係的釐清，將可產生一個論述。

藉由思考各領域的特色及影響力何在，就能發現不同學門產生的貢獻，會有很大的不同。政大致力於人文社會領域軟實力研究地位的樹立，核心討論議題有三：其一為政大學派的建立，指的是一種傳統與創新的結合，在開創新學說與領域學派的同時，透過整合產生共同的基本假設，盼使政大專屬特色得以浮現；其二為跨域連結，指的是跨校、跨學門、跨領域以及產學合作等部分；其三為研究主軸的確立，指以研究中心與研究團隊為核心，藉此思考系、所、院彼此間的角色關係應如何界定。

三、理想與現實兼顧，評比方能展現成效

人文社會領域的評比有其理想性，指的是能否以較宏觀的角度，去看待其背後的價值、意義或貢獻。舉例來說，我們必須了解一個學院、學系如何經營及發展，對人類社會又能產生什麼貢獻，如此方能使各系所、學院的新生了解，就讀此系的意義與價值，進而促使學生在畢業後，也能對社會有所貢獻，此項論點可由過去校友的表現得到驗證。因此，人文社會領域的指標建立，也應將社會影響力、社會貢獻度、國際競爭力與人才培育列為評鑑指標，像是老師的研究對社會的影響或校友對社會的貢獻等等，均可作為參考來源。

當然，在評比效果的考量上，理想性與現實性將成為兩個必須同時考量的面向，如此方能使評比達到較佳效果。在現實的民主社會裡，如果我們可以說服學生、家長，我們就可以說服政府，這個領域確實是重要而值得投資的。所以從現實來看，我們應清楚的讓社會大眾知道，人文社會科學學門非常重要，才能在兼顧理想的狀態下，使建立的指標更可能成為所有資源分配的準則。

四、總結三大論述，發展完整評鑑指標

綜合上述討論重點，可發現到人文社會科學指標的建立，除了指標要點的選擇外，學門定位及特色的自我認清亦十分重要，否則指標的發展將變得工具化，評鑑結果也仍只會是數字化的表現。此外，人文社會領域的社會貢獻不易有經濟產值，故也應努力論述其社會貢獻與影響力，並加以舉證，才可有效提升說服力。

涵括各面向的概念進行考量後，評鑑工作小組歸納出指標建立的「三大論述」方向，第一為說明學門的重要性及其對社會的貢獻，以及未來可能會出現的新議題或議題；第二為尋找典範的必須性，並針對此點加以論述；第三則為針對非英語系國家相關經驗論述的必要性。唯有當三大論述完成後，指標建立才具完整性。

人文社會科學學術評鑑指標發展至今，已於 99 年初凝聚各學院共識，並於同年 4 月至 5 月舉辦多場專家環境論壇，邀請校內外學者專家參與，透過交流討論，依學院特性不同找出適合的評鑑指標。此外，匯集各學院菁英意見而成的人文社會科學學術評鑑專刊草稿亦於 6 月出爐，而未來也將依學門別印製小冊，說明各學門價值、特色、運作邏輯及相關評量指標，加速人文社會科學評鑑指標制定，讓人文社會與自然理工能均衡發展，共同邁向卓越。

文學院

學門特色與評鑑指標一

專書與期刊論文並重、教科書與經典譯注共榮、社會影響力

研究團隊：周惠民、高桂惠、呂紹理、汪文聖、蔡明月、蔡彥仁、
陳翠蓮、陳芳明、張上冠

一、大學的出現與發展

大學是一種現代制度，其組織與運作的方式，經過長時期的演變，才有現在的規模與組織。董仲書所說：「五帝名大學曰成均」，是大學名稱的起源，但其功能與作用，與現代大學自當有些區別。鄭玄說：「上庠為大學，在王城西郊。」此時的大學，並不具備研究與教學的功能，主要目的在於養成國家行政人才，招收已受過教育的學生，接受制式訓練之後，授予官職。以後夏朝的東序、商朝的瞽宗、周朝的辟雍，也屬此類，都是位於京師的最高學府。漢帝國在中央政府之下設立太學，地方也設立郡、州、府、縣等學，到隋唐以後改稱國子監。這些學校既然以培養行政及教育官員為主，其教授的內容自然偏重儒學與人文教育，使用的教材與教育目標相當確定，經費與師資也由國家安排。

西方世界最早也是以私人講學，國家招訓官員為主要模式。希臘時代，教育多由私人主導，甚至常受政府干預，蘇格拉底的教學便難見容於當時的社會。但學術氣氛逐漸成形之後，求學者益多。西元前 3 世紀左右，亞歷山卓 (Alexandria)、雅典 (Athen) 等地都出現教育機構，吸引地中海地區的學生。西元 2 世紀中，羅馬帝國皇帝開始在帝國境內設立學校，訓

練人才、官吏。拜占庭帝國也與中國一樣，為了訓練行政人才，成立中央主導的教育機構。西歐地區要到中古時期，才開始有類似大學的教育機構。

西元 8、9 世紀時，西歐如法國、義大利、瑞士等地的教會學校開始擴張，並逐漸轉型，成為專門訓練學生、發給證書的教育機構，但仍受教會管理，稱為「教師與學生團體」(universitasmagistorum et scholarium)，大學所以命名為 University，便是根據此「團體」得名。

中古時期大學基礎教育的內容以文藝 (liberal arts) 為主，包括：邏輯、拉丁文法、修辭、幾何 (Geometrie)、數學 (Arithmetik)、天文與音樂。爾後，學生可以選修神學、法律與醫學。16 世紀，西歐地區發生宗教分裂，許多抗議教派地區的大學不再接受教宗或皇帝的號令，逐漸轉型為一般大學，受地方政府支持，並以訓練專門人才為目標，教學與學習的領域也逐漸增加。18 世紀末期，歐洲各地已經建立 142 所大學，多以拉丁文講授各種人文知識，因為有共同的語文，各地學生溝通無礙，教材也相當一致，水準無顯著差別。直到工業革命以後，大學的功能開始與經濟發展結合。一些自然科學新領域也在大學中出現，如化學、物理、地質等學術。20 世紀以後，工程更是大學教育的重要內容。

清末，隨著近代科學技術從西方傳入中國，才開始出現以科技教育為主的新式學校。光緒二十九年公佈第一個正式實行的新式教育辦法，稱為「癸卯學制」，將實業教育列入學校體系，並占有重要地位。實業學堂種類繁多，農業、工業、商業、商船皆分設初、中、高等學堂。這些專業學校對現代化科學技術的傳播、對中國新教育的發展，在客觀上都有重大的助益。中國早期新式學堂的原型借鑑日本，師資、教材也多來自日本。大學先稱為「大學堂」、「大學校」，諸如山東大學堂與京師大學堂，民國以後才稱為「大學」。學制也有所變革，直接師法歐美學制，大學漸具規模，學科內容逐漸增加。

臺灣初無高等教育，日本統治臺灣期間，除臺灣大學以外，更無大學；而臺灣大學成立之初，效法日本學制，有許多講座之設置，招收學生亦以日人為主；台籍學生多集中於醫學院，鮮少獲准修習人文領域如政治、法律等課程。民國三十八年以後，政府開始在台灣發展高等教育，除接收日本原有大學與師範體系之外，也有許多大陸地區歷史悠久的著名大學也紛紛復校。本校也是幾經播遷，終於落腳台灣，弦歌重奏。

二、不同領域的評鑑機制

目前，臺灣計有普通大學、醫學大學、藝術大學、師範大學、體育大學等各種體制的大學。各種學制不同，教學研究方向各異，自然也有不同的評鑑內容與標準。以本校三十三個學系及眾多學程等來看，有屬於基礎學科的文學院、理學院，也有屬於應用的外語、傳播、教育、商學等。性質各異，訴求不同，自然無法用一個齊一的標準加以規範、評量。

目前高等教育評鑑中心進行高等學校評比之際，雖然分學門、依性質評鑑，卻採取相同標準。觀察教師研究狀況，遵循國科會模式；檢討教學設備，根據教育部定標準，顯有根據各學門各學科之特性，進行專業評量。本校各項研究評量，也以是否進行國科會研究計畫案作為主要依據，檢討期程多為短期，少見鼓勵同仁從事大課題長時程的研究寫作。但文學院屬於基礎學科，注重較長時段、較大空間的討論與對話，與應用學科重時效、講究模型的成果顯現方式不同，也與數理學門以計算、證明、推理為主的表現型態的有別。自然科學領域學者一年可以發表十數篇論文，文字量不大，足以說明定理，表達發現為準。但人文領域學者論文往往長篇累牘，務求盡言，所以論文篇幅大，但產量有限，一年至多數篇，其中的差異，正足以反應學科特性的差異。

即便同屬文法領域，「人文學科」和「社會科學」的性質差異也頗大，人文學科學者的研究工作是不斷與古人對話、與學者對話，希望能夠激盪、發展。人類文明發展過程中，屬於精神文明的領域發展甚早，三千年以前的學者便已經集結眾論、建立典範。希臘的蘇格拉底、柏拉圖與亞里斯多德等人的論述，至今仍為人文領域的標竿；中國先秦時期的諸子百家，留下無數經典，也是千百年來學者對話、闡述的主要依託。許多研究課題，均從國故出發。所以整理舊學以啟發新知，是當代人文學者共同關注的重要課題。

民國初年，傳統知識份子面臨西學進入中國之際，學者回應方式便是從先人的智慧中尋找因應世界變局的方法。每一個世代的學人都應有其面對傳統學術並予以回應的承擔與使命，並且也正是通過這樣的回應，才反映了這一代學人的見解和關懷，及其背後所蘊含的學識、涵養、價值觀、世界觀等差異。學術必須累積，才能形成、標誌一代學人的研究風貌和特色，進而在這樣的回應中，也表徵了詮釋觀點的當代性意義及其價值。歷史與哲學領域的工作同仁，也從西方經典中汲取精華，希望有助於國人認識世界，並找尋自我定位。但從事研究工作之際，必須注意凸顯學者自身的主體特性，而非片面移植、生硬套用西方的觀點。正是宋儒朱熹提倡「舊學商量加邃密，新知培養轉深沈」的正道，學術愈細密，見識愈廣大，愈謹確，愈高明。自然科學方面，雖有許多累積，但工業革命以後，知識突然展開，不斷更新，直到今日仍然時有突破。許多科學新知應用到實際生產，成為「富國強兵」的利器，也造就西方世界在 19 世紀以後的崛起。近代中國積弱，希望能急起直追，遂有「科學救國」、「實業報國」等口號出現，行政院國家科學委員會的「科學方法」成了唯一真理。

國科會主委在其工作說明中，對「強化人文科學研究」的看法仍是：

鑑於頂尖的人文研究有助於社會整體創造力和專業素養的提升，本會將加強推動人文社會科學與自然科學間的對話，共同推動具有跨領域特色的研究，如高齡化問題研究、社會不平等與健康差距研究、原住民科學教育、智慧生活科技、精神健康與環境跨領域研究、亞洲民生科技社會與文化之比較研究，以及關懷弱勢族群如身心障礙者、原住民及新移民等計畫。藉著這些研究的推動，本會期望能帶來人文社會科學和自然科學研究社群的平衡發展¹。

¹ <http://web1.nsc.gov.tw/ct.aspx?xItem=10519&ctNode=295&mp=1>

這些認識，將「強化人文科學研究」當做一種服膺自然科學操作方式的應用科學，顯然與人文學科的基本精神不同。

本校如欲檢討學術評鑑指標，自應設計一套適合人文領域的評鑑方式，不僅可以肯定同仁既有努力，更有助於提升人文基礎領域相關學門同仁的研究動機，進而正面影響研究表現。

三、評鑑指標

影響人文社會領域發展的一個重要因素是高等教育評鑑與排名(Ranking)。高等教育機構排名已經是一種全球現象，但其評鑑排名的依據與標準，卻沒有既定的原則及後設的評鑑，形成標準不一、說法不一的現象，雖不能服眾，也招致許多批評，但仍為許多獲利者津津樂道。目前，本院願及操作之實施，參考各種不同指標，作為評鑑之依據，內容包括：

(一) 教學

1. 課程設計
2. 師生比
3. 碩士及博士畢業生人數
4. 外語能力檢定通過率
5. 就業率及升學率
6. 學生論文發表及獲獎情形
7. 多元化課程設計
8. 跨領域學程開設數
9. 教科書之編輯與出版

(二) 研究

1. 期刊、專書論文之發表
2. 專書出版質量
3. 研究計畫
4. 國內外學術研討會之主辦及論文發表量
5. 教材研發質量
6. 書評質量
7. 創作質量
8. 同領域專家認同度

(三) 國際化

1. 國際學術交流學校(含簽約姊妹校院)數量

2. 交換學生數量
3. 國際學者數量
4. 師生國際學術研討會主辦情形
5. 師生國際學術組織及活動參與情形
6. 交換教授人次
7. 國際合作計畫案

(四) 社會服務及社會認同

1. 推廣教育
2. 政府及機關參與
3. 學會及學術團體之合作與參與
4. 社會影響力(校友就業表現)

四、文學院評鑑指標之發展方向

本校文學院計有中文、歷史與哲學三個學系，各有博、碩士班，歷史悠久，享譽學界。另有宗教、台灣文學、台灣歷史與圖書資訊與檔案四個獨立研究所及華語文博碩士學程。除圖書資訊與檔案研究所的研究內容含有自然科學之內容外，餘皆為人文領域的基礎學科，本院同仁檢討「人文社會科學學術評鑑指標」之際，主要思考方式可歸納為三大要點：

- (一) 本校人文學科的教學、研究之主要內涵為何？
- (二) 應當如何呈現人文學科的研究成果？
- (三) 如何認知人文學科的研究內涵，建立普遍且可量化的標準？

文學院的主要研究與教學工作，都建立在與經典對話的基礎上。中文、歷史與哲學領域的同仁，從不同的角度論述先秦諸子，也從不同的角度，與柏拉圖、洛克或康德對話。這些研究討論，往往需要經過時間淬煉，以建立完整的思想體系，並從事相關的論述，時間與表達方式，自然與重視時效之應用學科不同。

依據澳洲南威爾斯窩龍岡(Wollongong)大學研究政策中心所建置的澳洲各大學 1991 年研究產出資料庫分析結果顯示，人文社會科學的主要出版品是圖書及已出版的報告；自然科學的主要出版品則是期刊文章及會議論文。² 人文社會研究的重要作用是觀念的啟發或行動的指引，研究者集大成之作往往是專書，而非期刊論文。專書的完成需要更長時間的醞釀，更大的思考範圍，及更完整的體系架構，其重要性自應高於論文。若以學術表現備受世界肯定，擁有悠久大學傳統的德國為例，此種情況也相當明顯。根據德國洪堡基金會

² 黃慕萱、張郁蔚，從研究產出探討人文社會學者學術評鑑之特性，《圖書資訊學刊》，第2卷第3/4期，頁5。

(Humboldtstiftung) 研究顯示，德國數學學門的研究成果多以論文形式表現，也多採用同行審查機制，希望能夠保障其品質³，但歷史學門方面卻有明顯不同。德國歷史相關領域的研究成果及出版仍以專書著作為主。大學徵聘教授、審核或補助專任教師時，審核小組多先審視應徵、申請者之出版專著，作為考慮之基礎。在現行德國學術體系中，學者的第一部著作作為其博士論文，獲得博士學位後必須從事「教授資格論文」(Habilitationarbeit)。這本論文並非其博士論文之延長或修改，必須是獨力完成之新論述，以證明其研究能力與潛力。美國學者完成博士學位後，可以修改論文，另行以新書形式出版。⁴

近年來，學術生態變化，自然科學成為顯學，影響人文學科的傳統觀念與作法至鉅；人文領域的相關評鑑機制均採用自然學科的評鑑機制，將學術期刊論文作為主要評比依據。觀察本院同仁近年來的研究成果，可以看出這種趨勢。

的確，由於學術期刊論文因篇幅較少，出版較為頻繁，可以隨時投稿，成為許多同仁欲發表其學術論述時的優先選擇。

比對專書與論文兩種發表形式，各有其優劣。專書的性質包含甚廣，冥想、學術辯證、發抒思緒都可以寫成專書，篇幅不同，長短各異，學科領域的關注焦點也有不同，其間相去可能至為懸殊。傳統人文學科相當重視「著書立說」，並以此評鑑一位學者的學術成就。此一傳統強調人文知識應該注重浸淫、思考、累積，必待長時間的醞釀與長篇幅的表達，方凸顯作者的真功夫。論文則有利於注重時效、應用的學科。此所以自然科學、商學、管理或政治領域多以論文為主要的發表形式。

專書也較容易內涵「體系化」的思想，此種價值為期刊無法替代。但體系化與學術貢獻難以客觀衡量，更無法量化。如何評比專書，讓專書之學術品質取信於大眾，進而鼓勵人文學科領域同仁從事專書著述自然是本院思考評鑑指標時的重要考慮。

本院同仁如欲撰寫專書，或可於事先向文學院提出撰述計畫，經通過後，納入其基本績效評量考慮，也可高專書撰寫的績效評量比重；也建議學校協助本校出版社，建立學術界普遍認同的審查機制，並鼓勵學校各種評鑑機制採用。

五、如何評比專書

人文社會科學類專書與出版品的評鑑大約可以分成下列幾個判斷指標：

³ Publikationsverhalten in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen. Beitrage zur Beurteilung on Forschungsleistungen (各學術領域的學術出版——論研究成果的評估)，82-83.

⁴ 英國的博士論文則改寫為論文發表，並無出版必要。

- (一) 出版品種類：原始研究、專門論述、一般整理、教科書或是論文集
- (二) 作者或編輯人數
- (三) 出版圖書的出版者、頁數、發行人數與發行對象
- (四) 是否有專業匿名審查？專業編輯？

學術社群應當發揮力量，影響國內出版界，建立學術專書的匿名審查制度，進而建立有效鑒別專書學術品質的公信力。以牛津大學出版社(Oxford University Press, 簡稱 OUP) 為例，該出版社始創於 15 世紀，原以出版文法書為主。因學術需求日增，英國於 1586 年下詔，將之併入牛津大學，成為正式機構，逐漸發展成現在的規模，是目前世界上最大的大學出版社。出版專著、教科書與各種專業工具書。目前有從業人員近五千人，每年出版圖書四千多冊書籍，多獲得學術界的信賴。以英國地區學者的博士學位論文為例，英國地區博士學位論文並無出版的必要，但如果品質甚佳，往往會由牛津大學出版社之類的著名專書系列或出版社出版，其學術價值自然獲得學界肯定。⁵

我國學界如果能夠建立類似的學術傳統，自然可以逐漸獲得學界信賴。目前本校設有「政大出版社」，經出版社的鼓吹與宣傳之後，本院同仁也有將其著作交給政大出版社審查出版之例。但同仁表示：審查時間過長，與同仁學術規劃有些差距。這種現象或可歸因於交付審查著作之品質，但也可能與出版社作業程序尚未標準化有關。

另外，出版社的編輯功能是否完整，論文之後製作與發行、銷售是否符合同仁需求？這一部份，因出版社業務正在草創之初，如能在編輯、審查、發行方面，與人文學科領域的同仁商議出互蒙其利的具體操作方法，協助本校建立學術審查傳統，政大出版社也可以向中文世界重要大學出版社邁進，對提升人文研究，亦有助益。

文學院與外語學院基礎研究工作的另一個重點是經典譯注，在中文領域方面，將古代經典翻譯成現代語言，並加以說明、註解，使其易讀、易懂，讓現代人更容易與古人對話，此亦為人文基礎研究工作的重要環節。經典包括中國古代經典如《詩》、《書》、《禮》、《易》、《春秋》、《史記》等，這些書籍，自古以來便不斷有學者註釋、解說。

每個人的體會不同，材料不同，解釋也有所不同，但多能互相發明，使其體系更為完備。近人如屈萬里、毛子水等人，從新翻譯《詩經》、《論語》，便是此意。甚至如日本古代書籍，包括《古事記》，《日本書紀》等，雖由漢文寫成，但與現代漢語不同，不僅需要註釋，還需要參證中國史事，才能進一步認識與利用這些經典。在外文領域，將東西方各種文化的重要經典譯介給國人，也是學術基礎研究的重要內容。印度史詩《羅摩衍那》是印度文化的重要基礎，不僅對印度文學、宗教的發展有相當大的作用，中國的《西遊記》也受到它的影響。

⁵ Publikationsverhalten in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen. Beitrage zur Beurteilung von Forschungsleistungen (各學術領域的學術出版——論研究成果的評估)，59-61.

1970年代，大陸梵文學者季羨林、黃寶生將之譯為中文，是全世界除英譯本之外，僅有的外文全譯本，影響深遠；梁實秋翻譯《莎士比亞全集》也對中文世界的學者有甚大助益。這類的基礎研究工作，都是文學院與外語學院同仁的重要工作，其工作之繁劇，絕不下任何學術研究。

德國哲學家高達美 (Hans-Georg Gadamer, 1900-2002) 的哲學詮釋學 (Philosophical Hermeneutics) 很早就提及「翻譯其實是一種詮釋的活動」；法國哲學家德希達 (Jacques Derrida, 1930-2004) 甚至還主張翻譯是哲學的根本。當代的翻譯理論包羅萬象，從語言、文學到文化，甚至到各種領域也引出不少重要的論點。因此，認定經典翻譯為學術活動的重要環節屬絕對必要。國科會推動「經典譯注計畫」，亦是希望協助國內學人譯注經典，深化知識積累。文學與外語兩院同仁亦深深期盼校內建立良好、完善的獎助計畫，讓同仁繼續在經典譯注工作上耕耘、收穫。然而，目前本校對於國科會補助的經典譯注計畫是否可視為專業學術論述尚缺乏共識，此或為績效評鑑機制可以努力的方向。

一般非經典著作之翻譯或古籍通俗譯解的工作亦應當納入人文學科學術工作者之學術成果。此類著述或許不宜作為同仁升等審查時的主要著作，但如與升等無關者，則應是本院同仁發展的方向，也將之納入績效評鑑的工作成果。

六、論文專業評鑑

論文如果仍是主流，應如何建立指標 (Index) 及其信度？

一個良好的期刊評鑑指標與機制，應當可以結合多項絕對和相對、質化與量化指標，而能為期刊之內在質量評鑑，維持一致性與客觀性。但目前整個學術期刊評比排序制度，對於這類所謂「非引文計量分析式」的期刊評鑑模式，仍相當紛歧，並未具客觀標準與一致性的檢驗基準。

臺灣目前進行學術評鑑十分仰賴 SCI、SSCI、A&HCI 以及 TSSCI 等引文索引資料庫。這些資料庫均有生產期刊引用報告 (Journal Citation Reports, JCR) 資料庫，該資料庫提供多種期刊被引用指標，其中又以期刊被引用次數 (total citation)、期刊影響指數 (impact factor)、期刊 H 值、期刊被引用半衰期 (cited half-life) 等指標最常被採用。上述資料庫多為外國產品，僅 TSSCI 為國內資料庫，遺憾的是有關中文期刊的被引數據不全，開放檢索的時間亦不穩定，使用不甚方便。其實期刊被引用數據反映的是期刊整體的表現，不能代表單篇文章被引用地多，因此，若涉及個人的研究表現，則應查詢個人被引用的次數。

然而，以引文分析之數據做為評鑑期刊的指標仍存在一些爭議，如：引用動機、自我引用、二次引用等問題。儘管如此，計量評鑑仍不失為一種科學參考指標，以反映期刊文獻特

徵之參數，減少了評鑑過程中人為的主觀因素，但過於濃厚的科學計量學特色，反成了一種限制與負擔。而部分可以為 (或必須為) 質化分析的評鑑指標，雖具權威性，卻始終缺乏客觀的標準與適當的詮釋。

但是，如果堅持指標可以建立客觀信度，並積極建立各種指標，雖有益於等化、評鑑，但也可能造成不熱門或與潮流相反的意見被抹殺，不一定利於人文學科領域的健全發展。

同儕團體的審查機制 (peer-review) 受到各種質疑，其一為審查時間過長。一篇論文從完成到發表，需經過往返修改，有時可以拖上一兩年，學術時效已經喪失。另一方面，審查工作可能為少數人把持，造成學派、學閥的現象。甚至可能壓制新的學術發展。所以英國醫學期刊《刺絡針》(The Lancet) 主編何頓 (Richard Horton) 批評：同儕審查「不是針對一個新的發現，而是審查一篇論文是否可以發表」⁶。認為審查制度：充滿偏見、不可信任，有時侮辱、有時愚蠢，而且常常有錯。

德國一項針對醫學專業審查制度調查顯示：1990 年到 2003 年間世界各地一萬種學術期刊所刊登的有審查學術論文中，有三分之一的學術專業經不起驗證，出現自相矛盾或誇大不實的情況。其中，一半是完全經不起驗證，另一半則為後來研究所推翻。這項研究結果使得同儕審查制度受到不少質疑。但仍有許多人主張維護目前的審查制度，認為專業審查制度可以建立專業領域的基本規範，期刊的排名也有助於學科建立其內涵。

七、編寫教科書亦是學術工作

看待教科書的態度，不應只停留在「過度濃縮、呆板、為配合考試而追求單一化、標準化」的刻板印象中，不僅編寫者不應以此自限，閱讀者也不宜以此看待。首從，從影響的層面來看，除非是專門的研究者，多數人對某一學術領域的認知，無非都是受到該領域教科書的制約，例如：中文系學生對文學的認知，多半受到坊間文學史教科書的制約；而一般人對 4 萬多首唐詩的認知，也多是通過《唐詩三百首》。

歷史學系使用的世界通史教科書一直也採用美國編輯的教科書，不僅事件重要性與否由西方學者論斷，歷史解釋權也都由西方學者控制，我國學生無法建立自己的史觀，長此以往，西方文化優先的論述會影響我國學術之發展。

再者，教科書的編撰，從基本材料的選取、汰擇，及其背後所預設的觀點，到對所選材料的解釋，以期幫助讀者，以簡御繁，清晰而有條理地認識該學術領域，此中，自然有待於

⁶ “discovering the acceptability — not the validity — of a new finding” 見: the Medical Journal of Australia, http://www.mja.com.au/public/issues/172_04_210200/horton/horton.html

編寫者的學術視野、見識、說理行文的能力以及專業知識與學植的深厚，此中所含括的影響力、要求與嚴謹性，也就說明了教科書的價值之所在。錢穆（1895-1990）的《國史大綱》寫於1937年，影響中國通史教學50年，傅樂成（1922-1984）的《中國通史》也領風騷三十多年。這些著作都說明教科書的重要及學術貢獻，但無法滿足今日的「學術評鑑」標準，這種現象，頗直深思。

八、教學與研究之適當分流

迄今，本校學術宗旨為教學與研究並重，不宜偏廢。有同仁於取舍之間，仍願意效法孔老夫子誨人不倦的精神，希望能教育天下英才，誰曰不宜。本院華語文碩、博士學程於安排課程之際，對華語文教學的教材、教法，頗感不足，便是長期未能鼓勵相關研究的結果。

如能鼓勵專門教師，不必拘泥於升等、論文寫作，將其教學心得、教材教案乃至教學方法，整理出版，進而建立網路教學平台，亦可成為優秀教學研究成果，相信可以提升本校教學品質。亦可使希望專心於教學之同仁，安身立命。對於研究成果豐碩之同仁，亦可不必拘泥國科會計畫之有無，凡有專門著作，均得以減授鐘點，使其專心研究，創造新的成果。教學與研究稍作分流之後，基本績效評量與升等制度亦宜作適當區分，學術著作並非唯一管道，舉凡教材教案、教科書均可作為升等依據，更可以收鼓勵提升教學之效。

九、小結

人文學科的性質為基礎研究，必須不斷向下紮根，才能讓其他領域的研究開花結果。文學院各學系對社會的重要貢獻便是循名、責實：國語文的訓練，可以反應在傳播媒體的表達方式；理則、邏輯的訓練，也讓社會科學的論述更有條理；歷史訓練，也提供討論與觀察時的時間縱深。除了不能責以時效之外，也不能責以具體功能。如果本校同仁體認各學院的研究領域與功能不同，自然不會建構一個規範具體、期程明確的「全校基本績效評量」，而是考量領域的特性，適度尊重。本院同仁也樂意根據學術特質，訂定自我要求的規範，務期共修共進。

放眼未來，中文成為世界各國第二外語的學習重點已為大勢所趨，中國文化也將是未來各國研究的一個新方向，本校推動國際化之際，文學院自當負起適當的任務，如果本院能根據各學系研究所之特色發展學術，於交流之際，必能發揮所長，聚集海內外同道，共創學術榮景。

誠如高達美所說：惟有在人以不同態度對傳統進行「過濾」後，才有可能創造出新的文化產物。人文學科從不同角度與傳統論證，互相啟發，創造文化的新內涵。我們也希望從這個角度，建立自我的評鑑機制，更利於人文領域的發展。

社會科學院

學門特色與評鑑指標－理論建構、社會責任、人才培養

撰稿人：高永光／考試院考試委員、政治大學國家發展研究所教授

大學教育是在最近幾年有激烈的變化，顯而易見的是在全球化之後，大學教育競爭是全球性的。大學教育的目標之一是為著全球市場(global market) 培養人材。不論是哪一個國家，哪一所大學，大學教育所訓練出來的人材，都應該可以進入全球市場去競爭。因此，大學教育不再局限於其他地域性或國家內(national)，而應該是具有全球性、國際性與世界性。

因此，大學教育的世界或全球競爭性，影響所及，使各大學紛紛重視其內部競爭的評鑑，與外部競爭的排名。不過，內部競爭的評鑑與外部競爭的排名，都引發所謂的指標(indicators) 的問題。但基本上，其性質是有一些不同的；最根本的不同是評鑑所要求的是內部的(internal) 競爭性，因此，評鑑的目的是衡量最低通過的門檻，假定以學生分數來做比喻，評鑑是要求老師，透過各種相關指標的測量，對老師是否合於最低通過門檻，做出判斷。同理，目前對於大學院校的評鑑，也是相同的道理。一般大學院校評鑑的結果，現分成：通過、再觀察與不通過，而科技大學評鑑結果則分成一、二、三種等第；但是，評鑑項目基本上都十分複雜。

憑心而論，不管是一般大學院校的評鑑或專業科技大學的評鑑，項目繁多；就是大學院校內的教師基本績效評量，也是項目繁多。其指標(indicators) 是否完全有效地反應其所屬之項目(items)，爭議很多。迄今為止，事實上，並沒有一致的共識。雖然，高等教育台灣評鑑中心，至目前為止，一再聲稱其評鑑結果，所受的挑戰及質疑都很低，其客觀性與公正性已不容懷疑。但以筆者親身參與的體驗，事實上，委員們彼此之間對於評鑑所需觀察的大項、小項及代表的指標，有頗多不同的看法。但因事涉專業，暫時擔任評鑑委員的學者們，大抵發抒一下意見，最終卻是不了了之。

我們暫時先不管大學院校校內的基本績效評鑑，因為這是設立最低通過門檻，很難用這個標準來判斷一個學校的好壞。舉例來說，一個學校每年依基本績效評量，淘汰掉一定的教師，是否就代表這是一所好學校？但就高等教育台灣評鑑中心所使用的評鑑項目來看，也很難比較出哪些學校比較優秀，這些項目是：一、目標、特色與自我改善；二、課程設計與教師教學；三、學生學習與學生事務；四、學術研究；五、專業表現；六、畢業生表

現。當然，以上六大項目中，也可以綜合出一些指標來比較學校的優劣。比方引起爭議最多的在學術研究及教師專業表現上，以刊登在期刊上的文章被引用次數做為評比的標準，就社會科學來說是 SSCI (Social Science Citation Index) 和台灣社會科學期刊目錄索引 (TSSCI)，但是，學者在研究這項基於同儕評比，此即論文所以被接受刊登，是由專業同儕審查通過，就是一般所謂的 peer review，亦即所謂的 Bibliometric 的方法。但究竟這些審查者是如何產生，被決定；以及其評斷的項目是否合理、合適，都引起一些爭議。(Anthony F. J. VANRAAN, "Fatal Attraction: Conceptual and Methodological problems in the Ranking of Universities by Bibliometrics Methods," *Scientometrics*, Vol. 62, No. 1(2005), pp. 133-143.) 但是，究竟社會科學領域裡，各個不同的專業學門，及其教師們，如何被評比？如何被評鑑？是否和學門本身的性質、特色、社會貢獻與學術影響等本質性的問題有關？學門本來的發展趨勢為何？未來挑戰如何？其國際性評比的標準何在？值得深入討論。

一、社會科學的本質性問題

社會科學如何評比？可不可以評比？或者說需不需要評比？很可能每個在不同學門的學者，都有不同的看法。這就和每個人的人生觀不同一樣，有的人看競爭與考試，認為是必須的，個人努力不同，一定要分出一個高下優劣，才有意義。有的人就比較不喜歡考試競爭制度，在學習過程中，班級排名、校級排名，一點意義都沒有。社會上也常報導在學校成績很好，考上第一志願好學校的學生，其社會成就並不傑出；但相反的，有些成績差，不是第一流大學畢業的學生，卻成就了一番大事業。就專業的表現來看，社會科學最常見的現象就是社會科學的研究發現，不像一種嶄新的科學技術，或其產品的出現，對人類社會的改變，來得快速和明顯。像醫藥的發明，對於癌症的雞尾酒治療法，標靶治療等等，都引起世人的注目，也認為是對人類社會的絕大貢獻。

但是，以社會科學來看，對人類社會影響之深遠常是隨著時間的遞演而有所變化，其變動性及不可預測性相當高。馬克斯 (Karl Marx) 和恩格斯 (Friedrich Engels) 在 1848 年發表的共產黨宣言 (The Communist Manifesto)，經過 50 年之後在 20 世紀才成為全球廣泛閱讀的文件。但是這裡面包含了幾個重要的歷史變化，一個是前蘇聯在 1917 年 10 月革命後成為共產主義國家；而第一次世界大戰印證了世界上資本主義國家對落後地區國家的掠奪，此為馬克斯的預言；同樣地，一次大戰之後的經濟大蕭條，又再次印證馬克斯的論述。當然，某種程度而言，即除了共產主義革命發生在先進資本主義國家中，此一部份論述外，中國共產主義革命的出現，也促成了在人文社會科學領域中馬克斯論述研究的重要性。

因此，社會科學的成就與社會發展息息相關，或者應該這麼說，社會科學的研究應該是以促進人類的發展有關。假定從進步主義 (progressivism) 的觀點來看，應該是社會科學的研究，要能促進社會生活的最大快樂 (the greatest happiness)，和諧 (harmony)，秩

序 (order) 或公平與正義 (equality & justice) 為主。但是，這些促進都必須等待時間加以證明。舉例來說，假定社會科學學門中，不論是政治、經濟、社會系，或者公行、公共財政、社會工作，甚至於廣義的社會科學，包括法學、教育學院，培養出一位國家領袖，而這位國家領袖又能和平終結該國國內內戰，或與鄰國的戰爭；那麼，這個培養這位領袖的大學，是否其優質地位能與培養諾貝爾物理學化學或者經濟學獎的得主的學校，相提並論呢？

又假定一所學校，所招收的學生 50% 來自低收入家庭；但是，這些學生在畢業之後，五年之內，都能躋身於該國之中產階級收入階層；是否意味著這是一所非常優質的大學呢？

不論是社會科學和自然科學，以下五項世界性的大學評比：the Good University Guide (Australia), the Maclean's Guide to Canadian University, the Times Good University Guide (UK), the Guardian University Guide (UK), the US News & World Report, America's Best Colleges，大概可以綜整出五項的評比大指標：

- (一) 招收入學的大學生之品質
(the quality of its coming students)
- (二) 教學與學習過程的評估
(assessments of the teaching and learning process)
- (三) 畢業的比率、就業及學習結果
(assessments of graduate rate, employment opportunities)
- (四) 大學的聲譽
(the reputation of a university)
- (五) 師資素質
(the quality of faculties)
- (六) 財源 (financial resources)

(David D. Dill and Maarja Soo, "Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking, Higher Education", Vol. 49, No. 4 (June, 2005) pp. 495-533; G. Johnes, "Performance Indicators in Higher Education: a Survey of Recent Work," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, No. 2, 1992, pp. 19-34) 以上的評比指標，有些是很具體的，也可以量化。以財源來說，國內大學院校，尤其是公立大學，政府及企業投入人文社會科學的財源比例，遠遠少於、小於自然科學。因此，如果以財源當作一個指標，表面上看來，對國內社會科學的評比初期會十分不利，但正好凸顯國內社會科學之投資不足。政府這幾年高喊要讓國內大學進入世界百大，但是，如果社會科學的投資不能增加，反而會成為國內大學的一個弱點，又豈能與世界一流大學來競爭呢？以 London Times 為例，近兩年來單獨就社會科學作評比，將來各種不同專業領域的評比會紛紛出現；單以社會科學的評比來看，如果以財源作為一個指標，國內各大學的社會科學領域，在世界評比中將永遠敬陪末座。

二、社會科學的發展趨勢及未來挑戰

社會科學的評比指標上的困難，容或有解決的方式；但是，本質上的分歧，卻使得評比指標的建立，增加更多的困難。

社會科學的發展與實際的社會發展有關，事實上又與國力(national power)有關。美國政治學的次領域中，列有美國政治(American Politics)；美國政治的研究對於其他國家影響甚大；如同國際關係，如果不研究美國的外交政策，就很難理解國際社會的政治、經濟，甚至於社會秩序。因此，社會科學的發展，其第一個特性，就是現實性。它與社會現實有關，而且與社會呈現互動的關係。此外，社會科學發展的第二個特性是專業性。因為，社會現實所帶來的問題，必須獲得具體的解決。所以，社會科學的發展，常和社會問題的出現有關。以社會工作為例，和社會學系的分家，乃是現代社會問題叢生，像老人照護、單親家庭、受刑人家屬等等的教育、安養…各方面的問題，勢必要從比較學術理論化的社會學中分離出來。而且，由於這些問題需要專業知識和技術的工作人員，認證或核予證照，成為學術訓練的目標。所以，社會工作系所的目標之一，就是培養社會工作師。同樣的情形，也發生在現代社會的勞資糾紛的處理上，因為需要運用大量的專業知識去處理勞工問題與勞資糾紛，勞工研究所才有設立的需要。而勞資問題、勞工問題背後所需要的知識基礎，又需要一些社會科學的基礎學系，加以訓練。因此，設立在研究所碩士層級成為較一致之共識，但是否向下延伸成大學的學系，或向上發展成博士班，又有一些不同看法。這也就是說，社會科學的專業化需求，使得社會科學的發展，呈現一種奇特的現象，從社會科學學術發展而言，它是實用人材的基礎訓練基地。但是，延伸出來的專業系所，又有其專業學院系所的性質。

以政治大學為例，社會科學學院中的政治系、經濟系、社會系是比較基礎學術的訓練基地；因此，它們構成社會科學的第三個特性，就是基礎學術理論性，側重在大理論(grand theory)的建構訓練，比較傾向學術人材的培育，希望能有大師級的學術頂尖人材的出現；退而求其次乃培養大學師資人材的場所。

因此，像政治、經濟、社會等系，可以說是社會科學的基礎學院。但是比較專業性的系所，再以政大為例，像公共行政，乃是培養公務人員的搖籃；財政系以培養財政稅法人材為主；地政系以培養專業的土地測量師、地價估價師，以及其他可以領有證照的專業土地經濟工作人員。而勞工所、社工所則在前面已經論述，也是比較專業性的。政大只有民族系及國家發展研究所比較是另一類型的系所。民族系可以往文化人類學的方向發展，傾向基礎學術理論的建構；也可以往少數民族的研究及其文化保存及創意產業方向發展，兼顧實務人材的培育。而國家發展研究所，因為其淵源為三民主義研究所，其轉型以朝向科技整合的路徑發展，比較合宜。

不過，社會科學學系的發展，不論其學術理論性、專業性及現實需求性；另外一個影

響其發展甚鉅的就是社會責任性(social responsibility)。社會科學學系的發展應善盡其社會責任。換句話說，它們應該對社會具有一定的責任，也就是說，取之於社會，必須考量如何回饋社會。特別是在形構社會的一些抽象性的要素上，比方說社會道德的發展，社會公義的追求，以及促成學生對社會集體公益(collective goods)發展的道德責任感。社會科學學院，一方面是基礎學院(college of the academia)，一方面其中又包含了專業學院(professional school)的本質在裡面。因此，在評比指標的釐訂中，如何用一套齊一的指標群去評比所有社會科學系所；還是，各自發展出一套標準的評比指標群，考驗每一個社會科學家的智慧。

加拿大的教育政策中心(Educational Policy Institute)，2006年由Alex Usher和Massimo Savino執筆所撰寫的有關評比的報告：「差異的世界：全球大學評比指標群的調查」(A World of Difference:A Global Survey of University League Tables)(見www.educationalpolicy.org)針對：Asiaweek-Asia's Best Universities, Daily Telegraph (2003), Education 18.Com, Excelencia, 2001, Financial Times (2003), Guangdong Institute of Management Science, Guardian-University Guide 2005, La Repubblica, Maclean's University Rankings, Melbourne Institute-International Standing of Australian Universities, Netbig, 2004, Perspektywy/Rzeczpospolita Uniwersytet, Shanghai Jiao Tong University-Academic Ranking of World Universities, The Times-Good University Guide 2005, Times Higher Education Supplement-World University Rankings, US News and World Report-America's Best Colleges 2006, Washington Monthly-College Rankings 2005, Wuhan University Center for Science Evaluation, 等18家從事大學評比的資料，修正出一個評比的模型，如下圖：



相關之細項衡量指標如下：

(一) 起始特徵 (Beginning Characteristics Indicator)

1. 入學成績 (Incoming grades)
2. 在一範圍內以上之成績百分比 (Percentages with grades above a set limit)
3. 全國標準測驗或標竿的表現 (Performance on national standardized test or benchmarks)
4. 學生身分 (Student status)
5. 入學許可：挑選或一般入學 (Admittance:selectivity,general)
6. 入學許可：申請的數量 (Admittance:numbers of applications to places)
7. 跨區就讀之學生比例 (Out-of-locality student percentages)
8. 國際學生百分比 (International student percentages)
9. 大學部學生之百分比 (Undergraduate students among all students: percentages)
10. 學生之種族多元性 (Ethnic diversity in student body)

(二) 學習輸入：員工 (Learning Inputs-Staff Indicator)

1. 教師 / 學生比率 (Faculty/student ration)
2. 社會科學老師 / 學生比率 (Social science faculty/student ratio)
3. 自然科學老師 / 學生比率 (Science faculty/student ratio)
4. 行政人員 / 學生比率 (Administrative staff/student ratio)
5. 職員 / 學生比率 (無關部門) (Staff/student ratio--regardless of division)
6. 每位教師授課數 (Course per teacher)
7. 學校在每位教師身上的花費 (Per-teacher university spending)
8. 終生教職獲得薪資之比例 (Faculty pay rates for tenured staff)
9. 全職 / 兼職教師之數量 (Number of full-time/ part time faculty)
10. 擁有研究計畫之教師比 (Faculty with research projects)
11. 班級大小之差距 (Class size differentiation)
12. 由終生教職教授之班級數 (Classes taught by tenured faculty)
13. 主辦之交換計畫數 (Exchange programmes hosted)
14. 「實際授課」數量 (Number of classes' actually taught)
15. 國際師資百分比 (% of international faculty--v faculty as a whole)
16. 年齡及職員替代率 (Aging and staff replacement / churn issues)
17. 教學品質：教師在標準化的由他人測試考試時的教學表現 (Teaching

quality:Faculty performance on standardized 3rd-party tests if given)

18. 教學品質：自行授課之教學表現 (Teaching quality:Performance on own metrics')
19. 教學品質：教師獲得學士或碩士學位等的數量 (Teaching quality: Qualifications for teaching positions --PhDs,Master's,etc.)
20. 博士及碩士級計畫之數量 (Number of doctoral and Master's programmes)
21. 學生課業表現：學生花費在課堂上之時間 (Student efforts:Hours spent in class per student)
22. 學生課業表現：學生參與交換計畫之百分比 (Student efforts:% student participation in exchange projects)

(三) 學習輸入：來源 (Learning Inputs-Resources Indicator)

1. 實體基礎建設：授課教室之數量 (Physical infrastructure:Number of lecture spaces)
2. 實體基礎建設：圖書館每年之館藏之數量 (Physical infrastructure: Library:Acquisitions per year)
3. 體基礎建設：圖書館：總藏書量 (Physical infrastructure: Library : total volumes)
4. 實體基礎建設：圖書館：每位學生平均分配到圖書之數量 (Physical infrastructure:Library:volumes per student)
5. 實體基礎建設：圖書館每年對外收購書籍之支出 (Physical infrastructure: Library:Yearly expenditures outside of acquisitions)
6. 實體基礎建設：網路之頻寬 (Physical infrastructure:Internet bandwidth)
7. 實體基礎建設：圖書館資源之電腦化情況 (Physical infrastructure: Computerisation of library resources)
8. 資金及財務資源：政府部門預算佔總預算之比例 (Funding and financial resources: Public funding total of institutional budget)
9. 資金及財務資源：私人捐助等財源收入：含基金會及慈善組織 (Funding and financial resources:Private funding total--including supporting foundations and charitable organisations)
10. 資金及財務資源：校友捐助數量 (Funding and financial resources: Alumni support)
11. 資金及財務資源：學生課後服務 (Funding and financial resources: Student services)
12. 資金及財務資源：自然科學類別之補助金額 (Funding and financial

resources: Science grants)

13. 資金及財務資源：社會科學類別之補助金額 (Funding and financial resources: Social sciences and humanities grants)
14. 資金及財務資源：支出 (Funding and financial resources: Expenditure)
15. 資金及財務資源：由政府部門或私人團體支付之校內獎學金數 (Funding and financial resources: Bursaries and scholarships disbursed by public/ private bodies)
16. 資金及財務資源：補助或非補助之學校獎金 (非研究類獎金) (Funding and financial resources: Awards (not research awards), subsidized or unsubsidized)

(四) 學習輸出 (Learning Output Indicators)

1. 學術成就 (Academic performance)
2. 畢業率：大學生 (Graduation rate: Undergraduates only)
3. 畢業率：碩士生 (Graduation rate: Master's only)
4. 畢業率：博士生 (Graduation rate: Doctoral students only)
5. 畢業率：國際學生 (Graduation rate: International students)
6. 公認之學位種類數 (Type of degree obtained)
7. 留級一至兩年的數量 (Retention: 1st to 2nd year)

(五) 最終結果 (Final Outcomes Indicator)

1. 工作地位 (Work status)
2. 接受進修教育數 (Further/ professional education)

(六) 研究 (Research Indicator)

1. 研究人員：研究人員數量或百分比 (Research staff: numbers or percentage of research personnel--ie, as opposed to teaching staff)
2. 學術研究之品質 (Academic quality of research)
3. 得獎數量：國際型 (Awards: International)
4. 得獎數量：國內型 (Awards: National)
5. 得獎數量：區域性 (例如洲/省) (Awards: Regional --ie, state/provincial or within national borders)
6. 被引用次數：以科學為主之引用目錄，例如：自然科學、工程類之引用索引 (Citations: Science-oriented indices --ie, the Science Citation Index; refers to natural sciences, engineering and other related fields)
7. 被引用次數：以社會科學引用目錄，例如：社會科學引用索引，但不包含人

文學科 (Citations: Social science-oriented indices --ie, the Social Science Citation Index and not the humanities)

8. 被引用次數：特別是 Thomson-ISI 所歸納出之「高度被引用」文章數 (Citations: 'Highly cited' (as determined by Thomson-ISI))
9. 引用：其它 (Citations: other)
10. 出版：自然及科學：與「高度被引用類」不同 (Publications: Nature and Science-not quite the same as 'highly-cited above')
11. 出版：已被刊登出之自然科學類別文章索引，例如自然科學引用索引 (Publications: Published paper in science-oriented indices --ie, the Science Citation Index)
12. 出版：已被刊登出之社會科學類別文章索引，例如社會科學引用索引 (Publications: Published in social science-oriented indices --ie, the Social Science Citation Index)
13. 出版：其他出版在其他類索引之文章數 (Publications: Published papers in other indices)
14. 出版：書或其他 (Publication: Books--other)
15. 研究經費：包含補助金 (Research budget: including grants)
16. 研究經費：支出 (未定義) (Research budget: Expenditure(undefin))
17. 研究經費：總補助金及計畫之數量 (Research budget: Total number of grants and projects)
18. 專利權 (Patents)
19. 機構內以研究為主的行政主管數量 (Number of research-based chairs per institution)
20. 以學術研究為主之機構或研究中心數量 (Number of research-based/affiliated research institutions, centres for studies, etc)
21. 其它輸出 (Other output)

(七) 大學的聲譽 (Reputation Indicator)

1. 大學在在校學生或畢業生中的聲譽 (Among students/graduates)
2. 大學在學術界之聲譽 (Among academics)
3. 大學在社會上 / 商業部門 / 其它：與學校無直接聯繫之單位 (Among general society/business sector/others: outside direct connection to university)

三、社會學與社會責任

本文第二部份，在前一節所提供的表列指標，是否都通用於所有大學，特別是社會科學學門，值得大家更進一步探討。本節擬再提供 Washington Monthly 對美國各大學評比的「社會責任」指標，供大家做為討論的依據。

前面說到社會責任對社會科學的重要關連性，在各項評比機構中，Washington Monthly 特別設計了社會責任指標，它包括：

(一) 社會流動 (social mobility)

在這項指標中，特別強調招收低收入戶學生的比例。其中比較重要的是獲得 Pell grants 學生的比率，以及預期學生的畢業率及實際畢業率。

(二) 研究指標 (research)

其中包括研究支出，大學部畢業學生繼續攻讀博士的比率，獲得科學與工程博士獎的學生比率，老師獲得獎項 / 獎助的比率，老師在國家及研究機構獲得地位的比率。

(三) 服務指標 (service)

學生從事和平工作的評比 (Peace corps rank)，以及學生進入 ROTC 的評比，最後是學生獲得聯邦政府補助的工讀服務基金的評比 (Federal work-study funds spent on service)。Washington Monthly 有關社會責任評比，2009 年美國各大學前十名的排名資料如下：

1. 威廉瑪麗學院 (College of William and Mary (VA)*)
2. 德克薩斯農機大學 (Texas A&M U., Col. Station*)
3. 美利堅大學 (American University (DC))
4. 佛羅里達理工學院 (Florida Institute of Technology)
5. 愛荷華州立大學 (Iowa State University*)
6. 聖母院大學 (University of Notre Dame (IN))
7. 凱斯西儲大學 (Case Western Reserve Univ. (DC))
8. 芝加哥大學 (University of Chicago)
9. 喬治華盛頓大學 (George Washington Univ. (OH))
10. 聖地亞哥大學 (University of San Diego)

我們是否也可以比照與發展出社會科學學門的評比標準呢？例如：

- (一) 社會科學學門的老師在政府部門或公私部門獲得各項頭銜的比例，如顧問、特約研究員？
- (二) 社會科學學門的老師獲得政府部門研究項目補助的比率？
- (三) 社會科學學門的老師擔任公部門實際工作，如政府採購案委員、公職考試命題、閱卷委員的比率？
- (四) 社會科學學門老師參與社會志工服務的比率？
- (五) 社會科學學門學生在公、私部門實習的比率？
- (六) 社會科學學門師生獲得任何公、私部門社會服務獎項的比率？

四、結論

本文在撰寫過程中，除廣泛徵詢社會科學學者之意見外，並舉行座談會，會中邀請中山大學、台灣大學、東海大學、師範大學等社會科學學院院長共同參與研討社會科學學門的評比及評鑑等相關問題。然幾乎所有社會科學學者皆慨嘆，各方在評比或評鑑社會科學學門時，習慣以自然科學之指標來進行，咸認有所偏頗。

當然，社會科學學者也體會到一些自然科學所使用的評鑑及評比量化指標，仍有其意義，如論文被引用之次數。因此，仍然認為社會科學也需要有一些量化指標，被用來進行評鑑與評比。

不過，除社會科學應該受到政府及社會更多的重視，投入更多的經費外，社會科學學者認為社會科學對國家改革形成、社會無形的進步、社會責任的履行等等，較為抽象的指標，也認為應該給有較多的評比及評鑑給分。例如一個學校是否善盡其社會責任，可以佔評鑑及評比之總分百分比中 20%。這些意見都值得大家仔細再去研究分析，尤其是如何加以衡量 (measurement)。

本文因此特別以社會責任為例，提供了一些指標及衡量的標準，供更進一步研究的參考。

法學院

學門特色與評鑑指標—多元性、在地性、全球接軌

研究團隊：姜世明、方嘉麟、江玉林、郭明政、陳洸岳、陳志輝、
許政賢、張冠群、顏玉明

一、前言

長久以來，臺灣在科學主義意識型態與技術官僚的主導下，人文社會學科自主發展的空間越來越受到擠壓。而近年來，教育部在頂尖大學經費分配上，對於自然科學與人文社會學科極為明顯的差別待遇，甚至動輒將世界排名與特別是以英語市場為導向的 SSCI 資料庫納入人文社會學科發展的評鑑指標，更使得人文社會學科面臨存在焦慮與陷入自我否定的危機之中。人文社會學科，固然要求與國際接軌，但它還有更重要的任務：檢視自己所處社會、歷史、文化的特殊發展軌跡，並且在多元而龐雜的在地經驗中，建立起對於「我們」自己的自我認同。

法律學，並非自然科學而是人文社會學科。無論是要談法律學的發展或是對它的評鑑，總是離不開它身處的特殊社會、歷史，文化脈絡。臺灣法律學乃至法律秩序的特色，首先在於它能夠和平地終結過去長時期不法的威權體制，進而有效移植並建立起足以傲視華人社會的法治社會也就是所謂的自由民主憲政秩序。此外，它還有更獨特的故事，便在於它擁有足夠的反思空間可以用來彙整多元的社會、歷史、文化經驗：包括傳統中國的生活經驗、長達半世紀之久的日本殖民生活經驗、多部族的原民生活經驗、以及近來因外籍配偶、外移勞工移入乃至因兩岸開放形成的國際區域整合經驗。這些屬於我們臺灣自己擁有的法律發展歷程，不僅成為值得驕傲向所有華人乃至世界展示的獨特生活經驗，更應該是我們在自我反思、評鑑臺灣法律學門發展的關鍵所在。

二、人文社會科學之特殊性

人文社會科學之發展，將影響一國人民之基本文化素養及認同，其且將決定一國政治及經濟之規則，因而若謂人文社會科學係自然科學發展成果之確保基礎因素，應不為過。若人文社會科學遭到漠視，其對於一國之長遠發展，自有不利之影響。

對於人文社會科學之重要性，在中國及日本之歷史即曾發生類似辯證，亦即對於清朝而言，從過度閉關自守，以迄要求向西方學習機械、造船等西洋科技，盲目追求船堅利之結果，其人文社會科學卻仍停留在舊社會中，而未與國際新秩序及價值接軌。與此同時，日本乃同時兼顧科技及政治與法學等類制度之引入，造成社會秩序及人文倫理之重整。二者之改革結果，於其後二國國勢輕重失衡，影響深遠。

人文社會科學之本質係以人為本體，與一國各種社會條件密切結合，例如宗教、傳統、風俗、習慣等，均對於學科之外在產出，具有形塑及回饋之意義。外國制度固亦有其具前瞻視野發展之需要性，但最終仍須因應當地人文社會關懷，否則任何制度將僅徒具形式，而欠缺實用性，難以在地化。

人文社會科學，其個別學科之發展及需要並不一致，部分學科之地域性甚為明顯；部分學科在國際接軌上，基於歷史因素，並非與英美系統連結；部分學科之影響乃著重在國內之貢獻，而非對外國之傳輸。例如：對於中文系教授，其研究重點難道應係發表於外國期刊之著作？或如對於我國法律學科之教授，其學科之本體規範，深受異於英美法系之歐洲大陸法系影響，豈應要求法律系教授競相以英文發表於國際期刊，以作為學術貢獻之評價基準？

對於人文社會科學而言，其與數學、物理、化學、醫學或工程等自然學科之不同，蓋自然學科領域主要以物質或物之形式為共通研究對象，通常不因特定時間、空間之社會條件而有所差異，研究社群具有普遍接受之前提、語言及架構，研究成果乃得藉由發表於國際通行刊物而獲同儕承認，同時並因而散布、累積學科之專業知識，故對發展該學科之貢獻較易以相對簡化、明確之標準加以評量，價值亦較具絕對性。相對而言，人文社會科學之見解呈現多元性，不僅在研究前提、語言及架構上因不同典範而異，研究方法亦因所採行理論觀點而有所不同，且其價值決定輒受地域性社會經濟條件之制約。舉例而言，對於國家整體國力不強者，欠缺市場誘因者，其人文社會科學之研究，如何引起國際興趣，或成為國際間顯學，毋寧係困難及值得疑惑者。更具體而言，因經濟發展之快速變遷，今日，在國際上對於大陸法制之研究興趣，將高過於我國者。然相對而言，我國法制應屬於較高度發展者。如此，若以國際期刊部分已陸續出現以中國法為研究主題者，但卻少有對於台灣法加以青睞者，可見一斑。

因而，對於人文社會科學之評鑑，能否不區分類型，而與自然科學同一評鑑指標，乃涉及評鑑指標之可信性及有效性之問題。若欠缺此一認識，其對於人文社會科學之評鑑，將因未以「科學性」研究基礎所作評量為判斷指標而形成不公，相對扭曲國家人文社會科學之發展。此自若干理工學科專長之名校，對於其校內之人文社會學科視為競爭力之負面表現，即可知之。而其所以造成人文社會科學在國內似成為二流，甚至不入流學科，其主要原因乃評鑑指標中 SSCI 之要求，對於國內學校與學校之間、學門與學門之間、教授與教授之間，造成等級化之區隔，而其標準卻又深具爭議。

三、法律學門之定位

(一) 現況描述

法律學門係人文社會科學之一部分，其與政治、教育、經濟、管理等類學科均屬應用性學科，強調社會之實踐及價值秩序之形成與維護。在現代社會中，因人人重視自我權利之發揮極大化，強調「別讓您的權利睡著了」，鼓勵興訟，以致人人期待能獲得法律（人）之協助；但因部分律師及法官並不敬業或有充當司法黃牛者，影響司法形象甚鉅，故而社會上亦有不信任法律人之危機。

法律學系提供欲以法律作為專門職業之學生學習之場域，對於法律系教師及學生而言，法律學系乃提供一可發展自我成為專業領袖之空間，法律人之發展及影響力，頗為寬大。大學法律系除培養法官、檢察官、律師之外，並培養眾多基礎法律人才，從事企業之法務、法院之司法事務官、書記官、法官助理及執達員等。另大學法律系，並栽培諸多深具學養之教授。另外，在諸多先進國家，甚至在我國，國家領袖多出自法律人。法律學提供法律人之專業訓練，不僅成就其預防紛爭（例如：在公部門研擬周詳法規草案、在私部門訂立較完善契約）、解決紛爭（訴訟技巧）等論說辯護能力，且對於其具邏輯性及組織性之工作，從事企業管理或外交談判，均游刃有餘。

因法律系教授經常係具留學國外經驗者，有國際視野，因而對於社會條件較成熟國家之先進制度每致力於引進，在立法準備、司法評論及行政形成等各階段，分別提出建言、意見及判斷，對於法治國家之發展，具有關鍵性影響之重要功能，此種角色實係法律學門學者（尤其我國、德國、法國等歐洲大陸法系國家）之特有地位。申言之，法律學者藉由參與法規研擬（例如：參與政府部門之民事、刑事及行政法規研修委員會等），提供政府有關單位（例如：司法院及法務部等）立法時參考，對於法律之完善有重大功能。而學者對於實務見解之批評建議，對於部分法律問題之研究，在司法實務上亦有重大影響。例如：因學者對於檢察官地位及偵查、審理程序之研究，於我國刑事偵查及審判實務之人權保障，於立法及實務上均發生重大影響；而對於法定法官之研究，其對於前總統羈押案之釋憲案，對於其釋憲結果公布前之辯論過程亦發生顯著影響。另學者對於個別民事、刑事及行政訴訟法理之研究，經常對於實務見解發生指導性作用，其於個案中足以影響當事人生命、自由及財產之權益；形成判例，則又將發生通案之適用性，影響甚為重大；而此等貢獻，均非發表在如何國際期刊所能取代，甚且應可評價為有過之而無不及。惟應注意者係，因法律學門向來多偏重對於外國法之比較研究，此一承接繼受之法制研究，若缺乏本土條件之觀照，例如本國之政治、哲學、社會、歷史及經濟等條件，難免造成自我定位不明，且學術典範難以明確建立。

尤其在全球化及區域化之政經統合潮流下，法律學門若仍僅接續外國法之引介傳統，其面臨之重要性流失問題，應值得重視。

(二) 原因

社會上對於法律人之又愛又恨，其所愛者係部分法律人以人權維護自居，以監督政府施政為職志，以保護人民不受政府侵害為職業使命，對於真理正義價值之尋求與建立，戮力以赴。但亦有部分法律人作為正義價值之破壞者，其為政治人或法官，有部分貪污索賄；其為律師，部分有充當司法黃牛者；此均為人所憎恨者。而對於法律愛鑽漏洞、顛倒是非、逢人說人話、逢鬼說鬼話、唯利是圖、教唆訴訟或偽證等劣行，更是被人所詬病。

部分法律人之劣行，其形同一國社會對於法律學門定位之投射。若法律人僅將法律學視為謀生職業之一環，則為圖利謀生，即可能無所不為。著名羅馬法諺有謂：「法乃善良與公平之藝術」（*Ius est ars boni et aequi.*），正說明「法」在西方法律文化背景中實蘊涵倫理之性格。因此，若將法律學視為一全人格之教育，則啟迪法律人之良知良能（尤其係法律倫理學），即應屬於法律學門所應重視者。若僅將法律學門視為一國科技發展大環境下之收拾善後之細微末節，則難免因科技發展而造成對人倫之重大衝擊（例如代理孕母、基因改造或複製等類問題）。而在前述所謂全球化及區域化之政經統合潮流下，法律人如何在此一國家發展中，找尋自我定位，例如：是否有提供國際性法律政策形成之能力，是否對於投資發展者可提供法律風險評估之能力，對於國際間法律談判，是否有著力點？對於企業投資風險評估及管控過程，是否具有協力能力？又對於國內法制之發展，能否在區域整合中，取得優勢及發言權？此均為爾後法律學門所應重視之議題。

(三) 願景及解決途徑

1. 願景

在法學部門，其合理之願景，應係以後能達到如下境界：法學界應對於國家及社會之本土需求提出回應，對於國際及區域之法學體系重整或定位，提出自己完整之論述。因而無論在研究、教學或服務部分，均應做相對稱之變革及再定位。首先，理論及實務、國際及本土之發展應為適當之兼顧，學術典範之建立涉及學術社群之共榮共存定則，應有適當之共識建立。專業倫理教育之強化，則涉及對於具有良知法律人之培育問題，刻不容緩。另外，對於服務而言，應注意學界及實務界之實踐面供給能量，而校外與校內服務之等質化評價，對於學者服務對象設定有重要意義。對於知能及道德兼具法律人之養成，將成為法治國能否被實現之重大基礎關鍵所在。對於學術貢獻而言，

如何對於期刊及專書之重要性等值性應被討論，純理論分析及實證研究成果，應受同等重視。而在整體法學發展上，期待能夠成為文明輸出國，尤其對於區域法學整合作出貢獻。

亦即，基本上，作為現代社會之法學部分，固仍應致力於繼續發展法律學門原來所擅長之知識上與國際接軌，進而在教育上加強人員交流及提升國際性交流，以強化整體人力之國際競爭力。另外，在世界各國對於中國大陸市場之重視與日俱增之下，如何將國內法學教育適度與對於大陸法制之認識相接軌，甚至在部分領域我國仍大幅領先大陸地區法學發展之下，如何引領及圖謀整合兩岸法制，更是我國法律人可思考努力之方向。亦即，當大陸法制之研究，已成為區域研究之顯學之時，臺灣法學界迄今仍未能提供對大陸法律來自臺灣觀點的知識及資訊後勤，遑論藉由積極研究而參與型塑，對此均有待學界整合及建立共識，一起努力。而對於法律人之養成，爾後，除強化國際觀及本土關懷之外，強調理論及實務課程之對話，使對於能為人所用，所學用之於社會之學門基本使命能獲達成外，對於法律倫理學課程之強化及法律人人文素養之提升，以建立一新法律人之形象，而得使將來法律人成為真正正義之象徵，此為法律學門今後努力之終極目標。

2. 解決途徑

基於以上對於法學發展趨勢之觀察，本文認為以後對於法學部分之基本特色部分，應強化學術界及實務界在研究及教學之對話及合作；法學者應對於本土案例進行理論及實證分析，提出符合國情之解決方案；在學術社群方面，應提出合理客觀具鑑別性之學術典範，使學術研究者有努力之目標，而不致在學派紛爭中，自我迷失，以致影響整體學術群之研究能量。另外，對於專業倫理之強化，無論教學或研究，均應加強，使學生在消極方面，於將來執業時能避免抵觸專業倫理；積極方面，能正當執業，保障人權、維護職業尊嚴、實現社會正義及提升司法公信。

而對於社會貢獻之評價，應對於校內輔導及校外政策影響，給予同等評價，鼓勵多元貢獻面向之形成。同時呼應社會需求，建立可有效選取具有專業知識及專業倫理法律人之機制，以免因專業有餘，卻因欠缺良知，競逐物慾，而導致法律人形象受損，而於社會又有重大危害。

對於學術貢獻之評鑑應建立多元研發成果鼓勵機制，不可偏倚於過於倚賴外國之評鑑指標；對於基礎理論、比較法及實證研究之研究成果，亦應給予合理之鼓勵；而在經濟整合潮流下，對於區域法律整合之可能性，應未雨綢繆，俾能在將來可提供業界及政府機關因應政策之擬定材料。

基本上，對於法律學門之發展，貴在法律人之自覺。知其弊，改其弊；從其善，而盡其善。以後若以培養具本土關懷、具國際觀及人文倫理素養之正義法律人為學科重要任務，則對於如何發展國際性交流、比較法研究、本土實證研究、實務講習課程、不同領域法律整合、兩岸法律研究、法律倫理之研究與實踐等，均將係我國新時代之法律學門之新使命。而此均有賴法律學門之自覺，建立可立足台灣、接軌兩岸、放眼國際之新時代法學發展。在目前，因國際間對於中國大陸市場充滿興趣，我國法律人在此時潮下，基於同文同種之優勢，若對於中國大陸法制能整合各領域投入研究，而得取得對於中國大陸法制建設中之參與機會，而在國際上基於理解可能性及地位可信性，應可取得對於該等法制之具公信力之詮釋權。如此，或為法律學門進入國際大門之重要鎖鑰。另在面對中國大陸以無止境之資源投注於法律建設下，我國政府及各學校，對於法律學門重要性之認識，毋寧應更加強。而對於資源分配方面，如要求評鑑等級，其評鑑基準，亦須考慮人文社會科學及法學之特殊性，不可以自然科學標準規範之。若不然，人文社會科學、或法學之萎縮，實可預見。此又豈是國家之福？

表 1、學門領域之願景及解決途徑

學門價值與任務	願景與解決途徑	願景	解決途徑
學門特色		<ol style="list-style-type: none"> 1. 理論及實務之結合 2. 從繼受到本土化 3. 學術典範之建立 4. 專業倫理之強化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強化學術界及實務界在論文發表及教學上之交流及對話 2. 針對本土案例作分析，提出適合國情之解決方案 3. 對於學術價值之標準訂立合理可行之評鑑指標 4. 加強專業倫理之教學及著作
社會貢獻		<ol style="list-style-type: none"> 1. 理論產出與社會實踐並重 2. 學術領域服務及公民社會參與之兼顧 3. 倫理及能力獲得確保之專業服務給付 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓勵多元形式之學術實踐 2. 制定多元成就獎勵機制 3. 建立可同時觀照倫理及專業知識之考選制度
學術影響		<ol style="list-style-type: none"> 1. 期刊及專書質量並重及提升 2. 理論分析及實證研究之並重 3. 自本土發展到文化輸出、區域整合。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定多元研發成果鼓勵辦法 2. 推動基礎理論、比較法及實證研究之多元發展 3. 法律專業創新及東亞法制整合之促進

四、評鑑基準之建構

(一) 基礎論

近年來，國內大學學習及研究環境，因教育部之「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」挾帶大規模資源分配之權力，受到重大之衝擊。其受評為可受補助對象者，固有自視為理所當然，且對於所受分配金額不足感到遺憾者；而對於受評在後段班者，偶輒有受屈辱性之評價，而深感不平者。至於，若干在人文社會科學表現優異者，其未能進入此一發展計畫中，似已形同被排擠在主流大學群之外，對於人文社會科學之發展，勢將造成不利影響，甚為明顯。

此一大學環境之發展現狀，其與國家對於社會科學重視有所不足，執政者對於人文社會科學作為國力基礎之認識有限，仍陷入清末船堅砲利之迷思，甚具其關聯性。但與之直接相關者，乃對於國內大學之評鑑指標，其是否符合於目的性？其是否對於人文社會科學之評鑑方式，有未充分意識其特殊性等不周延情形。評鑑之需要，經常係來自經費資源之有限性。(Seiter/Stirzel, Messung von Forschungsleistungen, Wissenschaftsmanagement, 3/2005, S. 25ff.) 而資源之分配，則將影響個別大學或學科之發展。就此等對於國內人文社會科學存亡所繫之標準探求，作為國內人文社會科學領域龍頭之政治大學，自有研發及表示意見之必要。

人文社會科學之範圍涵蓋甚廣，各學科之本質固有其類似處，但亦存在不少個別之殊異，例如：法學與經濟學、管理與藝術或語文學科等，其各自學門所著重者，實不盡一致。在此，擬以法學學門之評鑑基準作為論述中心，希能藉此探尋整體社會科學之共鳴。

(二) 人文社會科學評鑑指標原則：多元、在地、全球接軌

1. 多元

對於大學之評鑑或排名，其存在於部分國家之部分媒體或機構之規劃中，因其各自目的不同，而有不同之評價標準。

我國教育部「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」中，其第二梯次審議指標區分為質化(50%)及量化(50%)，質化部分之項目包括：制度面、教師面、學習與輔導面及其他；量化部分之項目則包括：研究、國際化及產學合作。其中量化之研究部分占30%，而其評鑑標準乃以近五年半學校發表之國內外重要期刊論文總數(SSCI+A & HCI+TSSCI)論文總數、近五年半該

校發表之國內外重要期刊論文總數/理工或人社專任教師數(國際期刊論文平均數)、近五年半該校發表之國內外重要期刊論文被引用總數、近十年論文受高度引用率HICI之篇數、國際學會Fellow會士與院士人數及近五年半學術性專書著作數。此一標準，將研究成果之評量多限縮為以重要期刊論文發表情形為主軸，顯係以自然科學通行之指標為基礎，並未考量自然科學以外研究社群之背景及特性，對於多數人文社會科學之評鑑，甚為不利，其據此將淪為弱勢族群，至為顯然。

我國高教評鑑中心關於大學校院系所評鑑法律學門評鑑項目則包括——項目一：目標、特色與自我改善；項目二：課程設計與教師教學；項目三：學生學習與學生事務等；項目四：研究與專業表現；項目五：畢業生表現。

2. 國外指標之參考及反思

就外國大學或學門評鑑而言，在此舉部分單位之指標為例：英國2008年Times Higher Education-QS世界大學排行之指標與權重乃為：研究品質、教學品質、畢業生就業狀況、國際觀。在研究品質部分包括同儕評量及論文引用率；國際觀部分包括國際教師比、國際學生比。其所謂教學品質乃指師生比、畢業生就業狀況係由企業雇主評量。

上海交通大學高等教育研究所所作「世界大學學術排名」，其排名指標與權重為：一級指標分別教學品質、教師品質、科研成果及師均表現。二級指標相對應為：獲諾貝爾獎和菲爾茲獎的校友折合數(10%)、獲諾貝爾科學獎和菲爾茲獎的教師折合數(20%)、各學科領域被引用次數最高的教師數量(20%)、在《Nature》和《Science》上發表論文的折合數(20%)、被科學引文索引(SCIE)和社會科學引文索引(SSCI)收錄的論文數量(20%)，師均表現(10%)。

在日本，進行大學評鑑之主要組織乃獨立行政法人「大學評鑑及學位授予機構(NIAD-UE)」及財團法人「大學基準協會」。其評鑑基準，皆不採量化之比較，而係依據下列指標綜合評鑑大學之教育研究活動。亦即：大學之理念及目標、教育研究組織、事務人員組織、教師之表現、入學管道、教育內容及方法、教育成果、社會貢獻、學生輔導、研究環境及設備設施(含圖書及電子媒體設備等)、提升及改善教育品質之機制、財務、營運管理、資訊公開及說明。「大學基準協會」在各指標下並訂有詳細細目，可供參考。

美國U.S. News所作法學院排名，其2009年評鑑標準為：品質評量(包括同儕評量及律師及法官之評量)、學生入學成績及比率、畢業生就業率(畢

業時就業率、畢業後九個月就業率及律師考試及格率)、系所資源(每一學生支出成本、師生比及圖書館資源)。英國 RAE 之評鑑標準,其評鑑核心指標為研究之原創性、重要性及嚴謹度。法學方面之評鑑項目區分為研究產出、研究環境及評價指標,其中,研究產出乃將所有形式研究作品均納入評鑑,區分五等級評價之。研究環境則包括研究人數與研究獎學金、研究收入、研究組織架構、人事政策及研究策略。在評價指標部分,評鑑小組將依其反應學術活動的品質程度進行評估,就研究成員而言,其可能包括下列項目:期刊或出版品之編輯、學術演講或重要公開演說之主講人、研究機構或委員會之成員、法定或非法定機構之派任成員、獲頒學術研究獎項及或國際認可等。

在德國 CHE 研究評鑑中,其評鑑區分為五個指標(外部經費、論著、引用、發明、博士人才培育)及一參考指標(聲譽)。每個學門評鑑所選用之指標項目與內容不同,各項指標不強調排名,分成前段、中段及後段,但各指標不作加權或加總。而在 Die Zeit 之大學法律系院排名之基準則為:研究聲望、研究資金、圖書設備、照護及整體研究情形。其中,研究聲望部分,係由教授對於何等大學在研究上具有領先地位加以評價,選出五個大學,且不得選自己任教學校。研究資金部分係指研究者自企業、基金會及 DFG 等外部單位得到補助之平均金額。所謂圖書設備係由學生評價其圖書館中學習所需圖書之可利用性、書籍及雜誌之狀況、使用者之諮詢、文獻調查之可能性、圖書館座位之可利用性及開放時間及外借時間等。所謂照護指標,係指老師對於學生照護之支出,乃由學生對於老師之可及性、訪談時間、老師之非正式諮詢及家庭作業之討論與實習之照護等加以評價。而所謂學習情況之整體而言,乃學生對於其科系整體學習狀況加以評價。

而在 Focus 雜誌之大學排名評鑑考慮因素中,對於同儕聲望評價、研究、照護關係、博士生及學習期間等乃均納入考量之議題。依據上開說明,對於如何大學或如何科系排名之形成,其評鑑標準,並未完全一致,各國所著重者,亦不完全相同。美國、英國對於世界大學排名、對於自己內部大學或科系排名,在不同單位,依其不同排名目的,亦可能須設立不同評價指標,不能一概而論。就研究品質之評量而言,亦未見均以重要期刊論文發表情形為主軸之窄化設計,其若係基於讀者就學參考者,對於入學、學校設備及其他教學資源等,固將特予重視。而若係基於國際化考量者,對於在國際期刊或獲得獎項即會給予較高之比重。

(三) 符合本土及國際性觀點之法律學門指標建構

1. 法律學門指標之迷思

法律基本上係一國社會、經濟及政治等環境因素之產物,有其歷史條件存在,其且涉及一國國民法感情之總匯,並與個別價值判斷相關聯。因此,法律學門之各學科,除少數超越國界限制之領域(例如:國際公法學)以外,少有國際共通之專業社群,其對話、溝通及分享知識之對象往往具有地域性。對於特定時間、空間法律(特定法律體系)之研究,為發揮其社會之實踐及價值秩序之形塑功能,以符合人文社會關懷之目的,除涉及外國法制之比較法研究以外,對於本國制度之研究更形重要。且依當代比較法學大家所見,真正得評價為具學術價值之比較法研究,並無法抽離所比較法律體系之歷史、哲學及社會等條件。故法學研究社群與自然科學之研究社群有所不同,無法企求放諸四海皆準之架構與標準,其累積、傳播、分享研究所得之過程、方式亦有所差異。法律系之任務之一,即在於使法律系學生對於本土法律制度能有知悉及運用之能力。

法學之研究,除對於社會條件發展較先進國家之制度進行比較研究,以供立法參考之外;對於本土性之規範問題,分析問題爭點,提出解決方案,以供實務家運用時參酌,其價值更高。對於此等現實於本國存在,而亟待解決之問題,卻未必係他國所關心之議題,除非他國因經濟、政治等倚賴性關係,需要對另一國家法律有廣泛性認識者,否則對於此等深具殊異性價值取向之法學發展或研究,實難獲得國際性一般性認同。

蓋法學之研究乃與自然科學不同,自然科學對於一物種之存在、一定理之發現,恆具真理之可檢驗性,呈現一般性及普遍性,但法學因限於國之本土性因素,呈現區域性及殊異性。對於法學之研究,並非尋求普天下通行之真理,反而係各自尋求一符合國情之規範適用。法學部分對於一國國力興衰關係至鉅,欠缺健全法治之科技發展,經常造成發展力道之抵銷,甚至形成災難,此事例,徵諸史冊,班班可考。對於法學部門之發展,即應對於其能栽培多少具良知及豐富知識法律人為審查基準,而所有教學、研究及圖書設備,即應以此作為存在及充實之方向。

具體而言,試問:在研究方面,法學學者之學說若能被運用在千千萬萬案例之中,其對於社會之貢獻,又豈是某學者提出某篇刊登在外國刊物之文章所生貢獻,所得比擬?例如:英國於 1957 年間,由 Wolfenden 領銜提出研究所得之修法報告,認為同性戀性行為或賣淫行為係屬成人間承諾之性行為,建議應去除刑責,引發重大爭議。著名大法官 Lord Delvin 於 1959 年,在英國人文社會科學院(British Academy, London)擔任法理學講座時,提出反對 Wolfenden 報告之意見(其內容於 1965 年編輯成 "The Enforcement of Morals" 一書);另一方面,牛津大學法理學講座教授 H. L. A. Hart 則在英國國家廣播公司(BBC)之節目中,為 Wolfenden 報告提出辯護(其內容於

1963年編輯成"Law, Liberty and Morality"一書)。

此項英國著名法律學術、實務代表性大家之辯論，並非以重要期刊論文之形式出現，而其發展結果係Lord Delvin變更見解，且英國議會於1967年修法通過Sexual Offense Act，不僅改革英國之法律狀態，對於英國社會發生重大影響，更對法律學者影響社會發展之過程提供極佳範例。

由上所述，法學者對於立法、修法草案提供專業建言，參與政府部門計畫或政策擬定，其影響千萬國民，其對社會貢獻，又豈能低估？而在人才培育上，若能栽培出端正之政經界領袖，其對於社會之影響力，又豈是發表在外國刊物論者所能比擬？此等法學教育之基本目標及實現，實應作為法學評鑑之考量基準，且應念茲在茲，不容忽視。

2. 值得借鏡的他國法學院

本院認為新加坡國立大學法學院(National University of Singapore, Faculty of Law)，近年來發展值得參考。NUS法學院為一所歷史悠久的世界知名法學院，與本院有諸多相似之先天條件：同屬島國，且皆受到多元傳統之影響。該院辦學目標相當明確，即「藉由國際化提升學校能見度及學生競爭力」，具有作為「亞洲頂尖法學院」之強烈企圖心。該院之特色為：(1)行之有年的國際化目標；(2)與其他學系合作，開設四大雙學士學位學程；(3)開設法律寫作與實務訓練課程；(4)開設法律倫理課程。而京都大學法學部(Kyoto University, Faculty of Law)亦為本院發展值得長期關注及借鏡之目標。因京都大學與本校皆以人文社會研究領域見長，其法學部在日本法學界地位與本院在國內法學界地位雷同。且近年來本院有多位教師與京都大學進行學術交流合作。

若能繼續維持本院在法學研究領域之地位，輔以完善的國際化方針，定能讓政治大學法學院在未來躋身世界百大法學院之列。本院及上開二法學院之比較如右頁之表。

基本上，政大法學院有自我定位及特色，例如：

- a. 專業的法學訓練：本院除了擁有留德、日、英、美、法、大陸的堅強師資陣容與先進的軟硬體設備外，更長期投入大量資源進行課程改革。一方面藉由基礎、進階與專題三階段的課程設計，引領學生們自淺至深、由廣入專的學習；另一方面也透過案例式、對話式的教學方式來刺激學生獨立思考，進一步深化教學效果。在這裡，法律絕不是書本上生硬艱澀的文句，

表 2、國立政治大學、新加坡大學、京都大學三校法學院(部)比較一覽表

	國立政治大學法學院	新加坡國立大學法學院	京都大學法學部
學校性質	國立大學	國立大學	國立大學
學系及學程	法律學系 法律學研究所 1. 民法學組 2. 刑法學組 3. 基礎法學組 4. 公法學組 5. 財經法學組 6. 勞動法與社會法學組 法律科際整合研究所 碩士在職專班	四年制法律學士學位 學士後法學士 教學式法學碩士學程 1. 公司與金融法學碩士 2. 智財權與科技法律 3. 國際比較法 4. 海事法 5. 亞洲法律研究 與紐約大學聯合雙碩士學 程 學士後證書學程 1. 新加坡法律學程 2. 海事與仲裁法學程 研究學程 1. 法學碩士(LLM) 2. 哲學博士(Ph.D.)	法學部 大學院法學研究科 1. 法曹養成專攻(法科 大學院) 2. 國際公共政策專攻 3. 法政理論專攻
教師人數	專任 43 人 兼任 20 人	專任 74 人 兼任 42 人	專任 68 人 兼任 61 人
學生人數	學生人數大學部 827 人 碩士生 310 人 (法律系碩士班 245 人； 法律科際整合研究所 65 人) 博士生 36 人 碩士在職專班 278 人	大學部約 1000 人 碩博士生約 200 人	學部 1,346 人 大學院碩士生 56 人 博士生 82 人 法曹養成專攻(法科大學 院) 446 人
學術研究發展	· 國科會研究計畫 · 政府機關委託研究計 畫 · 民間機構委託研究計 畫 · 邁向頂尖大學計畫	教師著作於知名國際期刊 發表	提出「21世紀型法秩序 形成計畫」獲日本文部 科學省「21世紀COE (Center of Excellence Program)計畫」五年補 助經費
國際排名	人文社會科學類第 228 名 (依 THES 於 2010 年發表 之世界大學排名)	31 名 (依 THES 於 2010 年發表 之世界大學排名)	25 名 (依 THES 於 2010 年發表 之世界大學排名)

而是躍然紙上的人物、事件，以及背後發人深省的價值衝突、取捨與調和。

- b. 多元的整合學習：作為推動科際整合的先驅，本院在七大研究中心與法律科際整合研究所的努力下規畫了眾多跨領域學程。不但從學習者的視野建構出能依照個人興趣發展專業的學習環境，更延請實務專家共同參與教學、分享經驗，使學生未來能將在校所學與實務工作順利接軌。本院期待藉由提供差異化、多角化的競爭利基，讓法律人的生涯發展越來越寬廣。
- c. 開闊的國際視野：高度全球化的現代社會，就是發生在國外的小小漣漪，都可能對太平洋彼岸的我們掀起百尺巨浪，源於美國的金融海嘯便是活生生的例子。為貼近國際社會脈動，本院不但與遍及德、美、日、韓的法學名校締結成姐妹院校，更持續推動國際合作交流，培養學生宏觀國際視野。面臨東亞崛起、兩岸交流開展新局的歷史此刻，本院首屈一指的大陸法律師資，以及與大陸名校建立的交流機制，更有助於提升學生在兩岸三地的競爭能力。
- d. 關懷的人文素養：本院早於 1970 年即首開風氣成立法律服務社，由學生義務性地提供社區民眾法律諮詢，協助民眾解決生活中的法律難題。近五年來，法律服務社更致力於服務下鄉，多次在暑期帶隊前往外縣市鄉鎮，深入社會基層為弱勢者發聲。透過此項優良傳統，一方面培養學生積極參與社會服務之淑世精神，善盡社會責任，另一方面也提供學生實務操作之機會。近年更開設多門服務課程，激勵學生回饋社會，關懷弱勢。但本院對於國外學生之吸納，外國學者之進駐，甚至跨國研究中心之成立，仍應列為學院發展之重要指標。且對於研究及教學之精進，始能符合國際一流法學院之標準，毋寧值得思索更有效之鼓勵方式，使能立竿見影。

3. 對於法學部門評鑑指標之具體建議

在德國，對於研究質量之審查，就有使用同儕評量與 SSCI 之標準者，其標準每受攻擊。批評者認為，就同儕評量而言，批評者認為：對於特殊創見者，因其在目前學術共識之外，在審查意見上經常被低估；該等審查淪於主觀，對於評鑑之可信賴性較低。對於 SSCI 之標準而言，批評者指出其缺點包括：研究者經常引用自己常投稿發表之刊物、研究者經常相互引用對方文章、新研究學門較少被引用、在引注密度上各學科存在差異性、其收錄之期刊出刊密度不同、廣泛性不足等。(Seiter/Stirzel, Messung von Forschungsleistungen, Wissenschafts-management, 3/2005, S. 25ff.) 對此，我國學者亦明確地指出：SSCI 係一家資訊公司的產品，其任務非為學術而存在，而係為

客戶服務為導向。SSCI 收錄之期刊並不符合國際化，獨厚於英美刊物，對於收錄與未收錄期刊比較，其收錄之期刊，在學術性上並不當然具有較高保證。(參郭明政，以 SSCI 及 TSSCI 為名的學術大屠殺——廢文棄法的文化大革命一文)就法學而言，我國法學發展受大陸法系國家(德、日)法制影響甚深，整體基礎係建構於此，其雖於近年來在部分領域亦受美國法制影響，但無論係制度本身或研究者留學國別結構，均不能謂我國法學學術發展，應導向單以美國為主之法學研究。如此，對於法學之研究評鑑指標，若以 SSCI 等類標準，將形同對於法學學術分工之否定，對於唯「英文」獨尊之基準，毋寧將矮化其他留學國別研究者之貢獻，而實際上該等研究者之研究領域，卻對於我國理論及實務可具有重大貢獻者。

此外，即使在異於我國法系特色之英美法系國家，其法學領域不少最具學術影響力之經典著作，均非出自法學專業期刊。以 Oliver Wendell Holmes 大法官所著「普通法」(The Common Law)一書為例，曾被譽為美國歷史上最偉大法學著作，而其原係 Holmes 在 Lowell 講座之演講內容。Roscoe Pound、Lon Luvois Fuller、Karl Nickerson Llewellyn 與 Holmes 同被譽為美國現代最重要四位法學家，而其重要著作多非源於期刊論文。再以英國牛津大學法理學講座教授 H. L. A. Hart 為例，雖被譽為 20 世紀英語世界最重要之法理學家，但其傳世之作亦非出自法學專業期刊，而係任職 9 年後所出版之專著「法律的概念」(The Concept of Law)。由上可知，對於法學領域之學者，採行以重要期刊論文發表情形為主軸，作為評鑑其研究品質之指標，不僅無視法學研究異於自然科學研究之特性，證諸與該制度淵源深厚之美、英等國，其法律發展史上有諸多事例，皆足顯見該設計之明顯缺失與偏頗之處。因而，對於以自然科學評鑑之基準，在我國並不宜全然接受。基於法學領域特殊性，並考慮評鑑基準宜對於所有學校具有公平性及普遍適用性，以及立基於大學之存在應以教學及研究為先之理念之下，本文認為，在法學領域之評鑑指標，就法學院之表現評價基準而言，其應包括下列五項：

(需由學生或實務界、學術界等組成委員會或民事調查進行審查評分者，以 * 表示。)

1. 教學 (30%)
 - (1) 課程設計 (6%) *
 - (2) 師生比 (6%)
 - (3) 學生對教學評價 (6%) *
 - (4) 學生輔導 (6%)
 - (5) 碩士及博士畢業生人數 (3%)
 - (6) 就業率及深造 (3%)

2. 研究 (30%)
 - (1) 期刊、專書論文發表質量 (10%，按總量 3%，平均量 3%，經審查 3%，未審查 1%)
 - (2) 專書出版質量 (5%，按總量 1%，平均量 1%，經審查 2%，未審查 1%)
 - (3) 研究計畫 (10%，按國科會 6%，其他單位 4%)
 - (4) 學術研討會之主辦及論文發表 (5%，主辦 3%，論文 2%)
3. 社會服務及社會認同 (30%)
 - (1) 學會及學術團體之合作與參與 (5%)
 - (2) 政府及機關參與 (5%)
 - (3) 民間組織 (營利及非營利機構) (5%)
 - (4) 法律教育之推廣與實踐 (5%)
 - (5) 學術聲望 (5%) *
 - (6) 校友就業表現及影響力 (5%)
4. 國際化 (10%)
 - (1) 姐妹校數量 (2%)
 - (2) 交換學生、外國數量、比率 (2%)
 - (3) 訪問學者 (2%)
 - (4) 國際學術組織之參與及國際學術會議之主辦 (2%)
 - (5) 國際學術會議之參與及論文發表 (2%)

五、結論

法學院之發展係一國政經制度健全化之基礎，對於法學院之評鑑，須符合法學之發展所需，其評鑑指標之決定，是否可達到汰劣獎優，使優良法學院得以獲得應有尊重及更加蓬勃發展之機會，乃對於該等指標是否適當之評價基準。我國自頂大計畫以下之各式評鑑，其對於研究、教學及服務等類之指標，以目前狀況而言，毋寧可評價為「不完全符合其目的性」、「亦無法達到使人文法政學科適當發展之目標」，除非教育部準備重蹈「船堅砲利」的失敗維新，否則，對於目前大學及學門評價之類型區分指標建立，應屬必要且刻不容緩。

商學院

學門特色與評鑑指標－國際認證、學生及校友表現、產學合作

研究團隊：蔡維奇、王偉霖、王儷玲、余千智、吳豐祥、林建秀、張元晨、張清福、陳坤銘、陳明進、譚家蘭、蔡瑞煌、鄭天澤、韓志翔、張世瑩

一、前言

當世界步入知識經濟時代後，知識成了主宰經濟之核心角色，與知識密切相關之學術研究成為帶領國家發展之重要推進力量。卓越的學術研究，不但可以為人類社會發展提供具體建議，更可以與產業結合，進一步改善與提昇生活品質。

現代社會早已普遍認知管理工作的重要性，不論是何種性質之組織團體，要永續經營之要件在於優良的管理效能，定期檢視績效是衡量組織運作正常與否之程序，對高等教育亦然。近年來，世界主要先進國家有感於國際競爭的壓力，紛紛將企業成本效益、品質管理等觀念，用在高等教育機構的經營，同時成立各種高等教育評鑑暨認可機構，以評鑑及確保高等教育品質。

此外，各式國際認證與大學排名，也開始在高等教育發展中發揮其影響力，即使有些國際大學排名之評比標準與方式時常引起爭議，然而，不可否認的是，排名已是目前塑造高等教育應是什麼或應做些什麼的最主要部分之一。也因此，關於學術評鑑之公平性也開始被檢視，尤其是理工與人文社會領域，其評鑑指標應就各領域之差異進行區隔，並且不同學門應有不同之評鑑評比指標與權重。

對一個企圖永續發展的教育組織而言，評鑑可以讓內部成員瞭解組織發展策略與現況，並促使個人重視自身的表現，適足以成為督促組織提升整體品質與競爭力的動力之一。當前我國高等教育面臨學校過度膨脹、人口少子化壓力與全球化競爭等挑戰，如何提升高等教育品質與發展特色，將成為教育施政與學校經營的重要課題。

承上所述，評鑑作為高等教育之推手，其重要性不言而喻，然目前尚有許多問題待解決，包括人文社會學科之評鑑基準應如何訂定，尚未有定論。我們知道，人文社會科學之發展，將影響一國人民之基本文化素養與認同，且將決定一國政治及經濟之規則，因各國政經情勢

及人文社會背景均不相同，故人文社會科學學術研究特色即在於其「地域性」較為明顯，特別著重在對國內的貢獻。有鑑於此，本文將延續上述之討論，進一步提出商管領域學術評鑑指標訂定之擬議。

二、商管領域之學術特色、社會貢獻與影響力

大學是傳授知識的殿堂、培育人才的搖籃，而大學內的商管學院，就是為國家社會培育優秀的商管專業經理人才。在全球化的影響下，知識傳遞、經濟型態、企業規模不斷改變，而且越來越迅速，商管教育的社會功能愈形重要，小至提昇管理知能以拓展個人事業前程及培養專業人才以強化組織績效；大至處理在國際化環境中各經濟體所面臨的問題及國家競爭力高下之別，均取決於商管人才的數量與水準。

從瑞士洛桑國際管理學院（IMD）、世界經濟論壇（WEF）等機構歷年來對全球主要國家進行競爭力評比之標準來看，IMD 是以四大構面：經濟表現、政府效能、企業效能與基礎建設來評比；而 WEF 則是以 12 項指標作為國家競爭力的決定因素，包括：制度、基礎建設、總體經濟穩定度、健康與基礎教育、高等教育與訓練、商品市場效率、勞動市場效率、金融市場成熟度、技術整備、市場規模、商業成熟度及創新。以此，我們可以概括，國家競爭力大部分取決於一國的經濟成長情況，政府可以藉由國家競爭力評比報告，檢視各項政策走向，尤其是商業市場的發展情況，可見「商業活動」在提升國家競爭力的過程中是何等重要。而大學在商管領域的投入與表現，奠定商業發展之重要基礎，不但負責培育在整個商業市場中所需之各項專業人員，更時時提供國家金融政策制訂之重要擬議，可說在社會上有不可或缺的重要性與作用，更是促成社會經濟發展最基本關鍵的因素。

（一）學術意義

商管領域包括商學、管理學，一般來說，商學知識較著重在數字上，包含會計、統計、國貿…等等，管理知識囊括商學知識領域，業務行銷、產品開發、人事管理、財務資源、生產製造…等等，兩者間雖有相異之處，然其關連性與整合性極高。

從人類社會發展的角度而論，商業活動是推動社會進化的重要驅動力，且與大眾生活息息相關。商管領域的研究對象與成果，自然也與當時的社會環境或是最被關注的社會議題有關。從各個時代的商管領域所發展之專業理論、學術議題或是研究成果，不但可以反應當時的社經環境，從討論的過程中可以勾勒學術思潮進化的軌跡，商管領域的學術發展，適足以表現全球經濟版圖之變化與商業界詭譎多變之經營方式。

（二）學術特色、價值與重要性

商管教育之學術特色、價值與重要性，可以套用在各個層面上，從人民生活到企業管理，處處可見，以下分為幾點陳述：

1. 無國界的共通性

從商管領域的定義來看，由於資訊科技的進步、運輸的便捷，以及世界各國日益開放的態度，使得全球都逐漸走向一種無國界的境界，其中，尤以企業國際化的現象最為明顯。因此，在探討商管領域的諸多問題中，我們必須以國際的角度來思考，並探討其對國際社會的影響。

2. 社會責任的體現

隨著社會經濟與國際環境的變遷，社會價值和個人目標與經濟目標發生衝突的現象越來越明顯。我們發現，當人民生活品質往上提升的同時，對於環境、人際關係、制度權威、福利、及社會成員的頭銜等等的態度也在持續改變中。為了符合較高的道德期望，當我們在教育未來服務於商管領域的專業人士，或是經濟體頂層的企業家時，不管在企業的哪一個位置，都應該思考並正視社會參與的重要性。也就是說，對外而言，企業行為對未來的社會與環境所造成的改變；對內而言，企業文化與價值觀對員工的影響，這兩方面都必須積極的負起社會責任。

3. 提升社會各階層組織績效

「管理」的作用與價值，是為了提升組織的績效，並解決實際的問題，其特色在於可以隨著時代潮流改變，並且深入影響一般人民生活，比如：銀行、餐廳、醫院、甚至是一間冷飲店，我們每天可能都必須跟上述這些不同的組織互動，而互動溝通過程是否順利，則取決於該組織是否管理良好。從組織內部來看，良好的管理可以提昇工作效能，唯有良好的管理組織，才得以掌控績效並持續成長。

（三）社會貢獻與影響力

管理之作用與價值，是建立能順利運轉的組織，將複雜的情況和高度的專業轉化成績效表現。在社會開放、價值觀多元、產業競合關係日益複雜的現代，管理概念的運用，可以與各種產業結合帶來效益，也可以專業回饋之理念，提供政府政策意見，以下分述商管專業可帶來的社會貢獻與影響層面。

1. 培育商管專業人才，提供專業服務：

「專業貢獻」是商管領域最根本的部分，對國家整體經濟的影響力也最深。從基礎面，訓練商業領域中所需之各項專業人才，以及培育具有領導力之企業 CEO，以專業素養提供解決或預防商業市場出現的問題之方案。從積極面，佈局全球的商管專業可以提供國家在經濟發展上最直接的政策建言，以有效的管理概念提昇企業競爭力。在學理與實務結合方面，商管專業可以支援不同產業的發展，提升商業市場之績效與品質。

2. 協助產業研發，提昇生活品質：

研發技術固然重要，然而研發的成果卻需要透過「商業管理」的概念與專業來協助。比如，結合研發技術成果與商管專業，建立經營模式，透過銷售、通路、國際貿易等等，為研發成果「創造價值」或「加值」。讓科技落實並應用到生活層面，提升國人整體生活品質。

3. 運用管理專業，提供政策建言：

商管領域的研究多半偏向實務，屬於應用研究，其內涵與生活較為貼近，可解決的議題自然也與人民生活息息相關。商管領域學者可就其本身專業，從金融財經、科技政策、經濟財政、風險評估等角度，對社會上正在討論或即將發生之議題提出見解、進行研究或提供策略建議，比如：人口老化、少子化等情形將帶來的經濟產業改變之衝擊等等，這也是一種社會責任與回饋之體現。

三、商管領域發展趨勢及未來挑戰

在全球化的趨勢下，商管領域在學術方面的發展、與產業結合的方式均已呈現與以往不同並且更加蓬勃的景象。根據天下雜誌的報導，以中國大陸這個即將成為全球第二大經濟體的市場為例，經濟、人文、科學全面崛起並帶動一波亞洲新市場的研究熱潮，已經啟發連串效應，無限寬廣的未知性等等同於更大的挑戰性、可能性。也因此，國際經濟市場的變化，讓商管領域「無國界」的特色更加鮮明，從人才培育、產學合作、國際交流等等面向，都呈現一種全球流動的狀態。簡略而言，我們可以歸納幾點我國商管領域未來發展趨勢與挑戰，概述如下：

（一）建立彈性的組織與決策過程

近幾年來，全球高教陷入一種類似軍備競賽模式般，不斷從國際化環境、國際知名學者延攬、資優學生招生等等方面積極整備，然而，這個現象其實在十幾年前的香港就已經開始，為了爭取人才、開拓國際知名度，香港政府從行政面著手，讓大學教授薪資脫離公務系統，徹底採取彈性化薪資，藉此從世界各地挖角各領域學術有成之優秀學者，尤其是在延攬大學校長這方面，更是積極。再到韓國、日本、中國大陸，為了發展更優質的高等教育，大刀闊斧進行改革，從降低生師比、大學法人化與國際化、建立「教育特區」等等措施，可以看見，各國為了因應全球經濟體結構的改變、人口出生率降低等社會因素，如何提升高教品質與競爭力，而進行的一連串變革。

然而反觀我國的高教體系，直至今日，仍舊困在既定體制內，無論在師資延攬、招生策略、資源分配，都有重重困難無法突破。我國商管學院的競爭力，必須在現有的行政體系下尋求突破，並積極與國際脈動連結。從組織架構來看，是否應該效法歐美體系以學院為主導？或是仍舊依循我國專業系所為主體之傳統各自發展？亦或是發展「跨領域學程」作為彈性策略？如何能夠以組織效能的概念，更有效且彈性運用管理策略，在國際商管領域上佔有一席之地，是我國商管學院應審慎思考的。

（二）培育具國際競爭力之領導人才

從商管領域的學術特色—講求組織績效來談，大學的產出就是學生，學生畢業後在職場上的表現就等於大學教育的績效展現。2010年3月由天下雜誌與交通大學共同舉辦的「華人高教新視界」層峰論壇上，與會者包括廣達集團董事長林百里、聯發科董事長蔡明介，以及北京清華大學校長顧秉林與國立交通大學校長吳重雨，不約而同認為未來企業所需要的人才，必須具備創新、國際視野和社會關懷三項條件。隨著亞洲市場的崛起，一流商管學院所必須培育的人才，除了上述三項條件外，更需著眼於亞洲市場的人脈與知識，在泛全球化時代，一流商管人才需要的不僅僅是專業素養，更需符應企業未來發展需求，在不同文化環境中，能夠快速適應並善於溝通，進行有效的管理策略。而臺灣，就站在亞洲經濟圈的中心，內蘊東方文化傳統，又有發展西方民主的經驗，在這樣的利基點之下，我們培育出的人才，具備了協調性、開放性、專業性、國際性等特質，可以說，我國在這一波新亞洲經濟市場浪潮中，已經佔了文化上的優勢。於此，我們如何積極掌握先機，在全球大學都開始積極搶學生的時刻，運用在地優勢，爭取全球優秀學生來台就讀，是目前亟待解決的課題。

（三）建立獨特性之國際學術地位

全球化競爭衝擊兩岸高等教育，尤其是與企業界聯結最深的商管領域首當其衝。從上述兩點的論述，我們可以得知，大中華經濟圈是未來全球關注的焦點，而以研究引導教學的方向來談，全球的商管學術研究將會著重在亞洲市場。為了因應目前趨勢，兩岸三地高教學府正在加強合作網絡，目標乃是形成「大中華學術區」，相互競爭與合作，達到良性循環，創造多元文化的學術環境，進一步開創多贏的局面。我國學者在研究方面的優勢，在於台灣經驗及研究方法論，但中國大陸學者則占有目前全球經濟優勢，擁有大量未開發的個案材料及統計資料庫，如能攜手合作，必能開闢全球商管學術的大中華世紀。同時，我國也應把握並充分發揮地緣與歷史文化優勢，在東西文化價值衝突與融合的過程中，扮演關鍵性的角色。

四、商管領域參與之各類國際評比指標內容分析

訂定學術領域的評鑑指標，目的是企圖建立一個「卓越」的架構，說明有哪些恆久不變的原則足以衡量、或促使學術組織往「卓越」的發展方向前進。我們可以從國際頂尖商管學院之發展軌跡推論，或是以目前國際上常用的一些商管學院排名之指標內容，來進行比對。但最終目的，一個卓越的學術組織，應該要從使命感出發，其學術產出應該對國家社會具備高度的影響力，其績效無論是質化或量化指標，都應能完整呈現該學術組織之使命、其發展軌跡可以被追蹤，每一個發展階段都訂有目標與時程，且與發展策略環環相扣。

「卓越是一個動態的過程，而非終點。」當全球化與科技的發展速度急遽增加的同時，所有的產業也隨之改變，影響了所有與管理有關的專業領域，這當然包括自詡為管理專業之商管學術領域。一個頂尖且卓越的商管學院，更應持續進步，從管理的角度出發，不斷檢視發展策略與行動是否相符。

衡諸國際認證與國際商管學院排名之指標面向，大約不脫以下幾項範圍，例如：學院發展策略、多元化環境、教師延攬與資源、學生學習成效確保、畢業生就業追蹤、產學合作等等，視各個評鑑目標之不同而有所異動。

以目前國內商管學院積極加入之 AACSB 國際認證為例，該組織全名為國際高等商管教育聯盟 (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)，成立於 1916 年，是世界三大商管認證機構之首，最早由哈佛、芝加哥大學、西北大學等校的管理學院發起，目的是促進全球高品質的商管教育，其評鑑面向有三，包括策略管理的標準 (Strategic Management Standards)、參與的標準 (Participants Standards)、以及學習成效確保的標準 (Assurance of Learning)。

表 1、國際排名之各項指標權重分配表

類別	百分比	國際排名	FT Ranking	US News & World Report
校友職涯發展 (學生表現)			55	40
學院資源 (多元化)			25	35
學術創意			20	0
同儕評比			0	25
總計			100	100

在國際各項大學排名部分，目前較受矚目的包括英國金融時報的 Financial Times Ranking (以下簡稱 FT Ranking) 與美國新聞與世界報導 (US News & World report)，本文整理上述國際排名之各項指標權重分配 (如表 1)。

概略而言，FT Ranking 是以校友職涯表現，來檢視與衡量該學程之組成架構、經營過程是否具備國際一流商管教育之價值，故其評鑑指標在校友職涯發展佔了 55%，其他兩項為多元化環境與學術創意。而 US News & World Report 之評鑑方式則是採用「聲譽」與「資源」為品質指標，在同儕評比方面分別佔了 25% 與 40%，其他指標面向則包括學院資源與學生表現等。綜觀以上，這二項大學排名之評比方式，著重於以校友表現來反應商管教育之成效，以此衡量該教育機構之教育目標與發展策略是否合乎市場需求，就指標權重分配而言，在校友表現部分均佔較大比重。

伍、訂定商管領域評鑑指標之建議

從以上各類國際評比指標內容分析結果，可以發現，要參加 FT Ranking 的商管學院，必須先通過 AACSB 或 EQUIS 認證。也就是說，該學院之發展必須在學院發展策略、教師資源配置、學生學習成效上，都已達到國際商管學院之標準，才能參與 FT Ranking，與國際上其他合乎國際規格之商管學院一同競爭，以校友表現來進一步衡量該商管學院之績效表現。教育部頂大計畫的原始目的，旨在扶植國內大學成為世界一流的教學機構而非僅僅檢視各項基本條件是否滿足，因此 FT Ranking 與美國新聞與世界報導所採用之指標，應比 AACSB 商管認證，更適合用來檢視頂大計畫在指標內容與權重部分之合理性。以下先簡述我們所建議修正之項目內容與理由，接著再提出一較為理想的商管領域學術評鑑指標內容與權重 (表 2)。

表 2、指標一覽表

類別	指標項目	權重
質化	制度 1 學院辦學理念、願景、目標、策略及執行情形。 2 學院組織運作機制之調整與強化，提升學院研究及教學效能及提高行政支援效益。 3 院長及學術主管產生方式。 4 院內人文社會發展之具體策略及成效。 5 國際化環境建置、國際合作及重要國際認證。 6 系所評鑑機制、教師獎勵淘汰機制之建立。	55% (註 1)
	教師 1 彈性薪資及延攬國外頂尖人才任教之具體措施及績效。 2 教師專業成長作法(如：鼓勵教師投入教學之措施、減輕年輕教師教學負擔、鼓勵進修機制、強化教學助理制度...等)。 3 師生獲得國內外重要獎項情形。 4 重要及傑出之研究成果與規劃。 5 產學合作之策略規劃與具體執行成果。	
	學習、輔導、校友表現面 1 提高學生學習成效辦法(如：師生互動及學生輔導機制、學生核心能力之建立、服務學習...等)。 2 就業輔導及畢業生追蹤機制。 3 畢業生薪資、畢業後三個月內就業率、薪資成長百分比、就業輔導成功率、職業國際移動比例。	
	其他 1 學院過去 5 年來重要具體成就。 2 教育部補助經費以外重要經費來源(如：學院接受其他政府機構或財團法人等學術研究計畫補助經費...等)。 3 學院其他特色。	
量化	研究 1 近 5 年發表之國內外重要期刊論文(SSCI/SCI/TSSCI)總數。 2 近 5 年發表之國內外重要期刊論文總數/理工或人社專任教師數(國際期刊論文平均數)。 3 近 5 年發表之國內外重要期刊論文被引用總數。 4 近 5 年 FT 40 國際期刊論文篇數。 5 國際學會 Fellow 會士與院士人數。 6 近 5 年學術性專書、會議論文、教科書、個案發表、教材教法研發之成果、國際研究成果報告等著作數。	20% (註 2)
	國際化 1 近 5 年就讀學位國際學生人數及比率。 2 近 5 年交換國際學生人數及比率(修讀學分至少 1 學期)。 3 近 5 年教授專業課程之外籍教師人數。 4 建立國際學術影響力，推動國際合作研究之策略與成果。 5 近五年建立姊妹校修習雙聯學位之數量 6 開設之全英語授課之學位學程數量	15% (註 3)
	產學合作 1 近 5 年企業部門資助產學合作經費(不含委訓計畫)占所有產學合作經費(不含委訓計畫)之比率。 2 近 5 年產學合作經費(含委訓計畫)占學校總經費之比率。 3 近 5 年智慧財產權衍生收入。 4 近 5 年獲得之專利數、專利與電腦軟體授權數合計。 5 近 5 年政策型研究計畫之件數、金額與研究成果。	10%

註 1：質化指標(包括制度面、教師面、學習輔導校友表現面、其他)所佔權重原為 50%，調整為 55%。

註 2：研究量化指標所佔權重原為 30%，調整為 20%。

註 3：國際化量化指標所佔權重原為 10%，調整為 15%。

(一) 建議增加指標內容：

- 在「國際化」方面，增加「建立國際學術影響力，推動國際合作研究之策略與成果」指標。為鼓勵本國優秀學者進入國際學術領導圈，提升國際研究合作能力，發揮影響力，造福研究社群，在國際化的指標內容上，除了原訂指標中有關外籍教師、國際學生、國際交換學生之人數比例外，建議增加擔任國際重要學術組織理監事、國際知名學術期刊主編或副主編、爭取或籌備主辦國際專業學術旗艦型會議、爭取重要國際學術組織在台灣設立分會或辦公室、或是推動國際合作研究之指標，以結合國際資源。
- 在「國際化」方面，增加「近五年建立姊妹校修習雙聯學位之數量」指標。在領導學院邁向國際化之際，建立姊妹校並合作雙聯學位，能夠受到國際之認可，增加師生之國際交流，故姊妹校之數量與質量乃為評鑑時應列入考量指標之一。
- 在「國際化」方面，增加「開設之全英語授課之學位學程數量」指標。與國際化接軌，最基本的便是建立溝通的橋樑，開設全英語授課之學位學程，提供學生共通的語言學習環境，吸引國際學生，橋接進軍國際之本土師生，減少落差，在學院邁向頂尖的努力推動下，間接培養優秀人才。
- 在「產學合作」方面，增加「近 5 年政策型研究計畫之件數、金額與研究成果」指標。從社會貢獻度的角度而言，教師承接政府各部門委託之計畫案、投入在政策型研究之努力，應該被肯定。
- 在「學習、輔導、校友表現」方面，增加「畢業生薪資、畢業後三個月內就業率、薪資成長百分比、就業輔導成功率、職業國際移動比例」指標。為了佐證商管教育所傳授的知識技能是否合乎就業市場的需要，建議增加學生學習、就業輔導與畢業生成就方面的量化指標或權重，例如畢業生薪資、薪資成長幅度等，讓學生成就與大學教育目的連結，進一步提升學校教育的價值。
- 在「研究」方面，近五年學術性專書著作數外，增加「會議論文、教科書、個案發表、教材教法研發之成果、國際研究成果報告」等指標。研究影響所及不僅僅限於期刊論文，參考商管國際認證，對於學術產出之認定，皆多元且兼具各面向，其他相關的著作亦為學術研究上之能量，足具學術成長之貢獻。
- 在「研究」方面，刪除「近 10 年論文受高度引用率 HiCi 之篇數」指標，改為「近 5 年 FT 40 期刊論文篇數」為指標。高被引論文數(Highly Cited Papers)可看出論文之品質，國內學人對於學術成果應「重質過於重量」也具有共識，

然商管領域與醫學、工程、理學等偏屬基礎或普世適用之學科有著本質上之不同，其關注在地議題，回饋本地實務，故優質論文雖刊載國際頂尖期刊，卻受制於議題非主流國家、研究人口狹小、及學科偏屬應用，引用次數有其侷限，未能忠實反應論文品質，故若以優質期刊論文篇數做為替代指標更形合理。英國金融時報（Financial Times）為辦理其極具公信力之國際商管教育機構排名（Financial Times Ranking），界定 40 本管理領域國際頂尖期刊，做為研究表現之重要參考，綜觀而論，不失為質性指標之選擇。

（二）建議修正指標權重：

商管領域學術評鑑指標之訂定，應自學術組織之制度面出發，在國際化、教師、學生學習輔導、研究等層面，逐步對應是否符合發展策略。如以 FT Ranking 指標為參考基準，建議在指標內容修正的同時，調高學習與輔導、校友表現方面的指標權重，研究方面的權重則略微降低。在量化指標之統計數據方面，則統一修正為蒐集近五年內之資料。

六、結論

從教育的理念來談，培育出優秀人才為社會所用，應是最崇高的理想之一。訂定商管領域學術評鑑指標，是為了協助商管學院往卓越的方向前進。在全球化的影響下，商管學術研究的特色、理論與共通性，將成為另一種的國際語言。故而，要發展國際一流頂尖商管學院，並因應詭譎多變的商業環境變化，其評鑑指標，除了訂定明確的學院發展策略外，基本環境設定應是國際化、多元化的。在發展策略架構下，提供教師豐富之教研資源，可以提升其研究能量與教學品質。建立完整的校友網絡，可以適度反應畢業生就業情況，以及學校教育是否足以應付產業界所需。建立與產業界之連結管道，可以強調學術研究與產業實務均衡發展的理念，藉由產學合作提升附加價值。

外語學院

學門特色與評鑑指標－教研分流、創作出版、國際交流

研究團隊：于乃明、尤雪瑛、賴惠玲、鄭慧慈、宋雲森、蘇文郎、曾天富、彭世綱、黃瓊之、阮若缺

文化接觸之際，必須依靠語言聯繫、溝通。但人類族群各自發展出不同的語言與表達方式，有賴學習他人的語言文化方能溝通。因此，外語學習自古以來便是人類重要的文化活動之一。西方世界中，希臘文化較早臻於成熟，其哲人、學者的著作，早經翻譯成各種語言，與世人分享。羅馬人曾創造一個地跨歐、亞、非三洲，幅員廣大，國勢威赫的帝國，但其文化主要習自希臘，羅馬帝國將希臘典章制度全部譯為拉丁文。西元 330 年，帝國遷都君士坦丁堡後，甚而放棄自身語言，全面使用希臘語。阿拉伯帝國建立之後，控制地區廣袤，其語言也為各地採用，對文化傳播之功殊甚。這些歷史例證，都說明語言學習與文化傳播的關係至為密切，世界文明因而得以交流、互相影響，語言之功大矣。近代以來，因交通工具改變、生產與貿易擴張，文明與群體間的接觸愈為頻繁，語言之學習與應用亦愈顯重要。以世界各國學習中文的情形為例，日、韓、越南等中國周邊國家甚早開始學習中文，大量借用漢字，以漢字為主要書寫工具，爾後才各自發展其書寫體系。19 世紀末以前，這三個地區仍以中文為主要的學術語言，中文運用純熟。

中國都城之中，自古以來也設有各種外國語言學習機構，例如北齊曾設置鴻臚寺，掌管外國少數民族賓客接待，兼管佛、祆等教事務。隋代改稱典藩署，又置四方館，除接待各方國使者外，也管理互市事務。唐代與外國來往頻繁，鴻臚寺接待外國使臣，工作至為繁重，所需語種極多。宋代還有提督四夷館，並開始設置少卿，掌管譯書之事。明成祖永樂五年，為因應外國朝貢事務，特設蒙古、女真、西番、西天、回回、百夷、高昌、緬甸等八館，有譯字生、通事，專管通譯語言文字，算是中國早期的外交與外語學習機構。明代以後，「外事」日益頻繁，開始在翰林院中設「四夷館」，選國子監生學習翻譯。外語學門的內容愈來愈多，工作也愈形重要。

翻譯佛經也是中國文化發展過程中的一個重要環節，漢代以後，中國便開始發展佛經翻譯事業，到了唐代，佛教大盛，佛經的翻譯也進入一個輝煌的時代。佛經翻譯不僅成為中國哲學思想的重要元素，中國語言與文學，均受到譯經的影響，「變文」便是最早的俗文學短篇小說體材，以稿本的形式向大眾傳介佛經故事。「菩薩」、「金剛」與「剎那」均為音譯

自佛家文本的重要華語詞彙。這些翻譯成果，還影響中國周邊國家，日本的學問僧在長安學習佛經後回國，促進日本佛教的發展。至今，日本許多佛教宗派還與西安的寺院保持友好關係；部分在中國已式微的教派，仍在日本繼續發揚，本願宗即為一例。

明代以後，羅馬公教傳教士來到中國，一面傳教，一面成為文化的中介者，將西方經典譯為中文，又將中國經典譯為西文，開啟中西文化交流史上燦爛的一頁。西方哲人如伏爾泰 (Voltaire, 1694-1778)、康德 (Immanuel Kant, 1724-1804) 等人認識中國，都從翻譯開始。外語學院致力於廣續先哲，擔任文化交流的橋樑。

一、外語學院特色、重要性與發展概況

近代以來，中國現代化的過程中，首先改進教育事業，1862年起，在總理各國事務衙門之下，成立了「同文館」，下設英文館（約相當於現在的學系），後陸續增設法文、俄文、德文、日文等館，成為近代外語學院的濫觴。1902年，同文館併入京師大學堂，成為中國近代史上在大學設立外語學院的起點，此後，外語學門成為大學教育中的重要環節，不僅從事語言教學與研究，還譯介各種新知，傳播東西方的文化。演變至今，我國大學中均有外語學門的相關學系，其教育宗旨與研究重點容或有異，但都以語言與文化的學習為主要重心，本校自不例外。

本校外語學院成立較晚，原本在文學院下設有東語、西語兩個學系，除教學之外，還提供政府各單位諮詢服務與教育訓練，並協助東西方文化的交流。民國78年8月，外語學院自文學院分出，為全國公立大學中之首創。目前設有英國語文學系、阿拉伯語文學系、斯拉夫語文學系、日本語文學系、韓國語文學系、土耳其語文學系、語言學研究所及歐洲語文學程學士班，開設語種也與時並進。目前，本院除正規學系與學程，傳授英、法、德、西、韓、土、日、阿、俄等九種外國語文之外，又配合教育部「北區大學外文中心」計畫，另開設馬來文、泰文、越南文、捷克文等23種語文課程，為國內各大學之冠，其中少數特殊語種例如阿拉伯語、土耳其語更為國內獨有，經常提供國家政策諮詢。外交部、新聞局、調查局、國安局、外貿協會均與本院有長期合作關係。

台灣位於亞洲樞紐，進入全球化的競爭時代，以外語為基礎的人才培育乃重要選擇。思考全球化時代的經濟、文化、及社會的發展，台灣應有其戰略性外語策略。亞洲各國在國際化人才的培育上，多強調外語教學與文化研究，其中大陸、日本、韓國等國家皆積極設立外國語大學，這類單科大學往往成為外語人才培育的重心。

本院教學與研究並重，除語言教學外，並注重文學、文化與語言學之研究。教學方面，學生應從外語學習入門，並擴展至文學、歷史與文化研究。本院教學更強調思維邏輯與國際

視野之訓練，期盼學生對學習語種的社會、政治與經濟結構均有所認知，體會。這樣的教學目標，自然反映在本院同仁的研究與績效之上。

根據上述理念，本院設定之主要任務如下：

- ★提供更完善的外語教學品質，培育更多更傑出的外語人才，以應社會需求；
- ★延伸外語教學至相關領域，整合文學、翻譯與文化研究，進而建立深厚的人文素養，有助學生語言學習及教師學術研究；
- ★配合語言教育計畫之雙外語、雙專長訓練，培育語言、翻譯、經貿、外交、國際事務、新聞傳播等領域的國際人才；
- ★推動外語學門相關系所之整合性研究；
- ★推動國內外學術與實務交流。在訓練國際化人才方面，外語訓練及多元文化的薰陶為兩大基礎工作。

二、外語學門的發展趨勢與挑戰

1980年以後，全球化的經濟活動活躍，「地球村」理念興起，人與人之間的接觸頻繁，溝通需求增加，語言成為重要的工具，不僅英語成為重要溝通語言，其他語種也隨著個別經濟或是政治活動而不可或缺。阿拉伯語、日語的學習均足以說明這種現象，當今擁有兩種以上外語能力者，比比皆是。臺灣缺乏天然資源，經濟發展倚賴國際貿易，對外語人才的需求更為殷切。本院的教學、研究也必須滿足社會需求，甚至走在需求之前，才能有效服務社會。

在教學方面，本院努力建立多元外語教學環境，研發更具彈性與創新之語言教學課程，更擬搭配雙專長教學，為國家培育外語專業人才。在研究方面，則以語言教學為基礎，擴展跨領域跨文化之研究，整合教師研究能量，提昇跨國學術之交流。具體作法如下：

- ★建構外語學門專業核心課程，提升學生文化認知，培養其多元思考與第二專長。
- ★建立跨語言與文化研究平台，凸顯台灣外語學門在語言學、語言教學、文化研究之特色，成為亞洲跨文化跨語言的研究重鎮。
- ★增聘外籍教師，促進國際學術合作，積極提升外語學門學術期刊，成為國際頂級學術刊物。

（一）外語學門之績效評鑑

評鑑與排名原本為一種商業行為，一方面希望提供客戶產品的相關資訊，也簡化客戶選擇與購買之流程。如果評鑑之際，評鑑者能夠依據高等教育機構及學科專業的類型、規模、專長，區分成不同類型、組別，原可以收到鼓勵發展的效果，也便於學術或經費及教學研究資源的分配。不過現行大多數的高等教育機構排名

與評鑑，卻成為分配教育資源與研究獎勵的重要機制，甚至唯一機制，造成學術研究不正常的扭曲與傾斜，改變了學術研究風氣，形成不同教育單位間的不良競爭，危害殊深。

為此，聯合國教科文組織、歐洲高等教育研究中心與華盛頓高等教育政策研究所共同發起成立「大學排名國際專家組」(International Ranking Expert Group, IREG)，制訂〈高等教育機構排名的柏林原則〉(Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions)，希望能改善這樣的情況。

根據這個原則，評鑑與排名的目的是提供有關高等教育的可比資訊和對高等教育更深入的瞭解，但是不應該成為判斷高等教育是什麼和做什麼的主要標準；排名也只是對高等教育評價的方法之一。評鑑與排名更應該明確地制訂其目的和對象；為全科學如臺灣大學、成功大學設計的指標應當無法運用偏重人文（如政治大學）或理工、醫學（如陽明大學）領域的大學。評鑑與排名之際更應該考慮語言、文化、經濟及歷史背景的差異。

目前世界許多國家均強調國際化，且注重英語。實際上，東亞地區在世界經濟、科技與文化活動中的地位日益重要，東亞人文價值也受到各國重視，學習中文成為將來世界潮流，我們的語言與文化政策應當也有所反應。

國內大學成立的時間不同，歷史發展各異，有師範體系的大學，有宗教團體成立的大學，有普通大學，也有單科學如陽明大學、台北醫學大學等，另有一些性質特殊的藝術、體育專業大學。各種大學的設置目的不同、規模學制不同，教學與研究方向各異，其績效與成果的評鑑自然也應有不同的標準與作法。即使以本校九個學院的屬性來看，有基礎學科、也有應用學科，性質各異，訴求不同，自然不宜使用相同的標準評鑑。目前本校教師的基本績效評量仍以適合理工科系的國科會標準為主要依據，對人文社會領域而言，自屬不利。梁實秋先生翻譯《莎士比亞全集》，費時十數年，季羨林先生翻譯印度史詩《羅摩衍那》，也耗去十餘年光陰，若以目前校內基本績效評量機制看來，兩位學者著作問世之前，皆屬於「長時期無產出」的學者，無法通過基本績效評量。職是，本校必須建立合乎人文社會領域的基本績效評量體系，其理自明。

再以學系辦學績效而言，目前教育部委託高等教育評鑑中心，進行高等學校之評鑑工作。評鑑中心雖然分學門、依性質，分年分項評鑑，但採取適合理工學門的同標準，也缺乏特殊性質學門的不同作法，例如本院之阿拉伯與文學系與土耳其與文學系，為國內獨有，斯拉夫語系與韓國與文學系也屬少數語種，國內相關評鑑人才庫有限。即便同仁升等及撰寫論文時的審查，都有委員難求的現象，何況大規模的評鑑。

（二）外語學院評鑑機制

1. 教學與研究適當分流

外語學院必須兼顧教學與研究，對許多語言訓練課程教師而言，教學遠重於研究，但對擔任語言學、文學等課程的教師而言，又必須兼顧研究與教學。目前，本校教師進用制度與評鑑考核均為一條鞭，缺乏彈性，對本院許多課程之設計與發展相當不利。應當適度的分流，建立不同的考評機制，以求人盡其才。

專門擔任語言訓練課程的教師，應不必拘泥於論文寫作，若能鼓勵這些專業教師將其教學心得、教材教案乃至教學方法，整理出版，進而編寫教科書，建立網路教學平台，亦可成為優秀教學研究成果，不僅可使其順利升等，亦可提升本校語言教學之品質。

對於擔任需有學科理論基礎的課程之同人，亦可不必使用國科會計畫為單一評鑑指標，反而應當鼓勵其從事專門著作的研究與寫作，對其教學工作，亦有所助益。教學與研究稍作分流之後，基本績效評量與升等制度亦宜作適當區分，學術著作並非唯一管道，舉凡教材教案、教科書均可作為升等依據，更可以收鼓勵提升教學之效。

2. 鼓勵翻譯與創作

西方學界的翻譯風氣相當盛行，中古時期，各國知識份子開始將拉丁文原典譯成各國文字，開啟譯注的風氣，如德國的馬丁路德(Martin Luther)開始以德文翻譯基督教新舊約全書；英王詹啟士(James I, 1566-1625)也集合學者，重新翻譯14世紀威克利夫(John Wycliffe, 1324-1384)的新舊約譯本，編成《詹啟士國王欽定本》(Authorized King James Version)仍為譯經之標準。其後，各國學者不斷譯介他國學者重要著作，迅速傳播各種新知。所以德國哲學家很早就指出：「翻譯其實是一種詮釋的活動」；法國哲學家還主張翻譯是哲學的根本。西方文化昌盛，與翻譯受到學者重視有關。

民國初年，學界特別重視外國經典的譯介，許多學者從事翻譯工作，從科學新知到小說童話，無所不譯。林琴南與王壽昌等人合作，採意譯方式，翻譯法國小說《茶花女》等西洋文學名著一百多種，頗受國人歡迎。

經典翻譯工作頗有投資報酬不成比例之嘆。誠如學者指出：「做文學研究的人都知道，如果研究紅樓夢，想拼到全世界前十或前五很簡單，但是如果做

莎士比亞的研究，在國內出類拔萃，但是在國外想要擠進前十名絕非易事。」但國人並非人人都能夠讀懂莎士比亞，翻譯乃成為外語學院之使命。

經典譯介工作繁重，並不亞於任何研究工作。我們可以用日本古代重要書籍如《古事記》，《日本書記》等為例。這些書本雖由漢文寫成，但其語言表達方式與重要內容與現代漢語不同，不僅需要註釋，還需要參證相關史事，才能進一步認識與利用這些經典。

但國科會成立伊始，並未重視翻譯工作，經過學界反覆討論之後，國科會也逐漸認識翻譯工作的重要，推動「經典譯注計畫」，協助學者譯注重要經典，以便進一步認識他國文化，深化知識積累。目前，本校也開始接受經典譯注成果作為升等依據。外語學院同仁至盼本校不僅能重視翻譯工作之重要，進一步更應建立獎助機制，鼓勵本校同仁從事經典譯注工作。

外語學院基礎研究工作的另一個重點是創作。本院有許多研究戲劇，文學理論的同仁，他們如能劍及履及，利用各種創作理論及技巧，從事劇本與小說的創作，亦應可以成為研究成果，甚或成為升等的依據。一般非經典著作之翻譯或古籍通俗譯解的工作亦應當納入人文學科學術工作者之學術成果。此類著述或許不宜作為同仁升等審查時的主要著作，但如與升等無關者，則應是本院同仁發展的方向，也將之納入績效評鑑的工作成果。

3. 論文與專書適當評價

根據前述「大學排名國際專家組」的調查，人文學科領域的研究成果，仍以專書為主，約佔八成，論文則只佔百分之二十上下。據此，則人文學科領域之學術評鑑，自然應以專書為主。但國內仍以論文為主要績效評鑑與升等的依據。評鑑之際，如何適當配置專書與論文比值，如何建立評鑑指標（Index）及其信度，仍為本院同仁所關切者。

臺灣目前進行學術評鑑十分仰賴 SCI、SSCI、A&HCI 以及 TSSCI 等引文索引資料庫。上述資料庫多為外國產品，且多為由美國民間公司主導，以英語為主要語言，僅 TSSCI 為國內資料庫，但中文期刊「被引數據」並不完整，開放檢索時間也不穩定，未必能昭公信。誠如本校圖檔所研究指出：計量評鑑仍不失為一種科學參考指標，可以反映期刊文獻特徵之參數，減少主觀因素；但過於重視科學計量，反成限制與負擔。且本院同仁研究語種甚多，並不以英語為主，如果一味接受英語世界所訂原則，對本院同仁自屬不利。

德意志學術交流總署 (Deutsche Akademische Austauschdienst e. V.，簡

稱 DAAD) 一項研究針對醫學專業審查制度的研究報告顯示：有同儕團體審查 (Peer Review) 的學術論文中，大約有三分之一有偏頗，隨著審查者與被審查者間的矛盾獲利亦衝突，經常出現自相矛盾或誇大不實的情況，使得同儕審查制度受到不少質疑。本院同仁因學科性質之特殊，論文發表之際，審查人頗難覓得，因私人情誼或情結，影響其客觀與中立，如送國外學者專家審查，也有其困難。重要經典翻譯或以中文討論阿拉伯文學、俄羅斯史事，他國學者未必理解中文，本地學者未必理解學術內容，如何建立適合本院同仁的審查機制，頗令人傷神。

學術界注重論文產生的另一個問題是知識零碎化，無法建立完整知識體系。國科會審查制度行之有年，逐漸形成共同標準。但許多學者注意到：有人時常發表論文卻不曾寫過專書，不曾有專書問世。倘若研究的成果不能集結成一本有架構有體系的專書，那麼這樣研究的意義何在？對自然科學工作者而言，追求時效、追求單點突破為其主要工作目標，許多學者能從單點突破，自然可以帶動整體學術前進，專書書寫完成之際，其研究恐已過時，此為自然科學之考慮。但人文學者需長時期培養，全面考慮才能進行學術對話，唯有撰寫專書，才能建立思想架構，兩個領域的重點不同，思考面向有別，取捨自然不同。專書與論文之間如何取得平衡，如何等化，應是人文社會科學領域共同的課題。

4. 編寫教科書亦是學術工作

國內學界對教科書一直有負面印象，認為教科書僅為考試之工具，學科內容之整理，此點與歐美學界的態度大有不同，以德國為例，僅資深教授能夠開設初學者之講演課程 (Vorlesung)，新進教師則以開設專供年級較高學生修習的討論課 (Seminar) 為限。蓋因高年級者已有基礎，不致盲從，而低年級學生必須有正確指導，以免觀念錯誤。各種教科書之編寫，也都請學養俱佳的資深教師編輯撰寫，影響深遠。的確，多數人對某一學術領域的認知，多從該領域的主要教科書取得。所以英語系的英美文學概論、西洋文學史都直接使用美國學者著作。不僅文學重要與否由美國學者論斷，文體、文選也都由這些學者主導，我國教師無法建立適合國人的喜好。長此以往，西方文化自然影響我國學術之發展。

本院許多教學工作專為入門者設計，尤需「慎始」，但長期以來，教科書編寫工作不受重視，影響本院同仁投入意願。如能藉由此次評鑑工作之檢討，將教科書之編寫列為重點工作之一，則本院同仁或可於最近之未來編寫「初級俄語教材」、「阿拉伯語入門」、「韓語進階」、「日本歷史教材」、「基礎日語」之類的教科書，不僅供教學所用，亦可供國人學習外語之需，誰曰

不宜。如能形成風氣，將來可以編寫斯拉夫介紹、阿拉伯文明探源之類的學術書籍，發展適合國人所需的專業著述，功莫大焉。

優良教科書影響深遠，未必遜於普通學術著作，但若無見解獨到、學術修養深厚者，不易為之。外語學院同仁從事基礎研究與人文學科的教學工作，將「教科書」作為學術工作的重要內容，自屬允當。

5. 外語學院建立人文社會科學學術評鑑指標

本院同仁就一般基本績效評量，集思廣益，分別就教學、服務、國際化工作與社會服務等面向，討論適當的評鑑機制與比例，將之羅列於下表，作為共同指標。

評量向度	評量指標 / 權重
教學 (30%)	1. 課程設計 /3% 2. 師生比 /3% 3. 小班制教學 /3% 4. 雙外語雙專長 (輔系、雙主修) /3% 5. 學生對教學評價 /3% 6. 碩士及博士畢業生人數 /3% 7. 外語能力檢定通過率 /3% 8. 就業率及升學率 /3% 9. 學生論文發表及獲獎情形 /3% 10. 學生獲國外獎學金情形 /3%
研究 (30%)	1. 期刊、專書論文之發表 /3% 2. 專書出版質量 /3% 3. 研究計畫件數 /3% 4. 國內外學術研討會之論文發表量 /3% 5. 翻譯作品質量 /3% 6. (數位)教材研發質量 /3% 7. 書評質量 /3% 8. 創作質量 /3% 9. 學術社群論文編輯 /3% 10. 語料庫建置 /3%
國際化 (20%)	1. 國際學術交流學校 (含簽約姐妹校院) 數量 /4% 2. 交換學生數量 /4% 3. 國際學者數量 /4% 4. 師生國際學術研討會主辦情形 /4% 5. 師生國際學術組織及活動參與情形 /4%

社會服務及社會認同 (20%)	1. 推廣教育 4% 2. 政府及機關參與 3% 3. 學會及學術團體之合作與參與 3% 4. 民間機構 (營利及非營利機構) 3% 5. 入學成績 (大學部) 及錄取率 (碩士及博士班) 3% 6. 社會影響力 (校友就業表現) 4%
-----------------	---

這些評鑑標準，係依目前實施辦法制訂，如透過此次績效評鑑研討會得到新的結論，本院同仁亦樂與校方配合，制訂更合適之標準，鼓勵院內同仁，與時俱進。

傳播學院

學門特色與評鑑指標－研究創作及活動成果、學門倫理、社會公益
 研究團隊：鍾蔚文、盧非易、林元輝

一、前言

大學作為知識生產、傳遞與散佈的場所，其貢獻乃在領先社會其它組織，思考知識之本質、尋找真理與答案、反省實務與知識之關係、解決現實問題、傳遞與教導知識、陶冶與教育學生、並且能推動其知識能力，回應社會需求，創造理想公義的社會。

大學之責任與貢獻如此，大學表現的良窳程度也在此；因此，對大學表現之評鑑也自然以其是否符膺此責任、符合社會對大學之期待為準。

傳播學門作為人文與社會科學的一支，其特色包括了人文美學之自由、創新、創意的表現，包括人文藝術對個人與社會的陶冶與影響，也包括了社會科學對人類生活環境、公共規範的建立，包括社會價值對個人權力的影響。

論述傳播學門的責任與貢獻，便需就傳播領域的本質、現況與挑戰進行探究；根據此，瞭解傳播學門是否能面對現況與挑戰，依其責任，進行知識生產、知識傳遞與散佈的工作；從而，評量其表現是否能合於社會的期待與時代的要求。以下，便從傳播學門的界定、傳播教育的發展，傳播領域的現況與挑戰，以及傳播教育的社會貢獻與影響力等題，逐步分析，並從而架構傳播學門評量的要項，以作為未來人文社會學門評鑑指標建構的基礎。

二、傳播學門的界定與傳播教育的發展

回顧過去一個世紀以來，傳播學門與傳播教育的發展，我們發現，傳播學門的大學教育始於新聞學，主要目標是為了訓練新聞實務工作人才。美國最早的新聞學院密蘇里新聞學院成立於 1908 年，迄今不滿百年；政大新聞系為國內歷史最久之學系，自 1935 年創系，方滿 75 年。而 1950 年戰後，大眾傳播媒體普及，使新聞學與大眾傳播學逐步合流。新聞學與大眾傳播學的合流，擴展了大眾傳播的學門範疇，而近二十年來，傳播學門跨領域的特性更形顯著。一方面，隨著傳播科技進步，傳播、資訊、電信之間的分野日趨模糊，傳播與資訊、電訊等學科益加接壤和融合；而互動設計、人機介面成為傳播領域的核心議題，亦使傳播具有濃厚的實用性質。另一方面，傳播所關心之議題和基本學科多所重疊，自傳播學門創始，傳播知識領域即與心理、社會、人類、經濟、政治、語言密切結合，晚近更受人文學科影響，結合哲學、文化研究、文藝批判研究、符號學、女性主義、結構主義、後現代主義、社會語言學等，使新的論述不斷推陳出新，傳播知識系譜益形多元。以美國傳播學會、美國新聞與大眾傳播學會所屬各組（division）組別觀之，正說明傳播學門如萬花筒般的多元發展，難以單一典範加以界定。

傳播產業發展迅速、界定模糊，綜合了更多實務與理論的面向，學門的議題擴增，訓練方向多元也促進了整體傳播教育的蓬勃發展。以國內傳播學門教育觀之，學門內之教學和研究發展，忠實反映了上述學門領域變遷或擴大的趨勢，並日趨多元。1986 年，國內大學傳播相關院校僅有 8 校、25 科系所，學生人數約二千二百人；至 2006 年，依教育部「大學學系總覽」，傳播學群分為：（1）大眾傳播學類：大眾傳播相關學系、新聞相關學系、廣播電視電影學系、廣告公共關係相關學系、其他（如農業推廣、運動宣傳等）；（2）人類傳播學類：口語傳播學系、民族語言與傳播學系；（3）資訊傳播學類：圖書資訊系、資訊傳播系、電訊傳播所、資訊傳播工程系；（4）傳播管理學類：傳播管理系；（5）傳播藝術與資訊設計學類：商業設計系、視覺傳達系、數位設計系、圖文傳播系。依教育部統計，2005-2006 年大專院校「大眾傳播學類」計有 89 科系、42 研究所，學生人數逾二萬三千人。就師資人數而言，1987 年傳播科系專任教師人數 58 人，1996 年增為 301 人，2005 年達 573 人。隨著傳播領域教師人數及研究人力增加，「中華傳播學會」（Chinese Communication Society, CCS）亦於 1995 年 6 月正式成立，國內傳播學術社區已然成形。政大傳播學院曾就院內教師領域專長進行分析，該分析綜合了多項傳播領域調查之分類結果，以及傳播與社會學門之新興關鍵字，建立傳播領域項目計二十六種，分別為：廣告與行銷、數位傳播、新聞

學、跨文化傳播、大眾傳播、研究方法、公共關係、傳播政治經濟學、人類傳播、傳播史、健康傳播、科學傳播、口語傳播、傳播科技、傳播過程、文化研究、語言與傳播、傳播教育、電影研究、政治傳播、傳播法規、人類傳播、批判傳播、組織傳播、傳播哲學、性別與傳播等。足見傳播領域已經發展出豐富多樣的主題，傳播學門之界定也有了更複雜的內涵。

同屬華人傳播社群的中國大陸與香港，其新聞傳播教育發展軌跡，隨著政治、社會與意識型態差異，分別在兩岸三地發展成不同的「流派」。中國新聞教育可追溯至 1918 年北京大學開辦新聞課程，1920 年、1924 年、1929 年上海聖約翰大學、燕京大學、復旦大學先後成立新聞系，是中國新聞教育的濫觴。1949 年大陸政權易手，大陸新聞教育遂與台灣、香港分道揚鑣。在大陸，新聞院系依黨國政策而收編、合併與重整。1952 年，大陸只剩南、北方各一個新聞系（專業）：南方為復旦大學新聞系；在北方，燕京大學新聞系先被併入北京大學中文系新聞專業，後又併入人民大學新聞系，初步形成南北兩大新聞教育基地的格局。1960 年代文革時期，大陸新聞教育陷於停頓狀態；至 1970 年代末「開放改革」，隨政治鬆綁與經濟發展，大陸新聞教育逐步恢復並迅速興起。1990 年（大陸）國務院將新聞學列為二級學科（歸類於一級學科中國語言文學之下），1997 年（大陸）教育部正式將新聞傳播學列為國家一級學科，下設新聞學、傳播學兩個二級學科。2001 年及 2002 年，北京大學和清華大學先後成立新聞與傳播學院，足見新聞傳播教育在大陸已受到重視。

由統計數字可看出大陸新聞教育從 1990 年代蓬勃發展之趨勢：1992 年，大陸設有新聞學類的高等院校有 52 所、77 個專業點、學生一萬七千多人，1999 年底增至 60 多所、140 多個專業點，2005 年增至 661 個專業點，新聞專業教師已超過一千人。

香港的大學新聞教育在兩岸三地起步最晚，香港大學（港大）雖在 1910 年就已成立，卻一直沒有設置新聞課程，這可能和英國傳統以「師徒制」培養新聞人才有關。直到 1950 年代，香港政府才在夜校系統設立新聞文憑課程。同時期，由大陸南來的教育工作者也在香港籌辦大專學院，其中新亞書院及聯合書院都設有新聞系。1963 年，新亞、聯合和崇基三校合併為香港中文大學，卻撤銷了新聞系，到 1965 年才開辦二年制的新聞傳播課程（1974 年恢復四年制新聞課程）；浸會書院則在 1968 年創辦四年制的新聞文憑課程（但其學位直到 1987 年才獲得香港政府承認）。由於大學新聞教育發展不及社會需求，因此許多香港學生以僑生身份到台灣的大學接受新聞傳播教育。到 1990 年代，新聞傳播教育蓬勃發展，浸會大學於 1991 年設傳理學院，含三個學系、五個專業；長久以來抱持英國傳統的港大也在 1998 年創辦碩士新聞課程。到 2002 年，香港八所大學中共有五所設有新聞傳播相關院系，新聞傳播成為熱門科系。由此顯示傳播學門在香港也成為新世紀社會重要的知識議題與教育領域。

綜觀之，傳播學門於過去一世紀發展迅速，其教學與研究之議題也從傳統新聞領域，擴展至多元之傳播領域；傳播教育在此趨勢下，快速發展，並且結合社會學、人文藝術、以及傳播科學，轉進為一全新面貌、跨知識範疇的新學門領域。

三、傳播領域的現況與挑戰

傳播學門的界定與華文地區傳播教育的發展已如前所述，而在近百年的沿革後，兩岸三地華文傳播教育共同面臨了全球趨勢變化與學門領域發展變化最急遽的時代。

二十一世紀後，全球面臨巨大的自然、政治與社會變革。政大未來力實驗室與經濟部合作推動之 2025 未來研究計畫，曾就 2010 年開始十五年，台灣與全球面臨之主要變遷，進行完整的環境掃描，其結論發現，未來十五年內，台灣社會與全球將面臨政治、經濟等十大構面之不同巨變。我們試從傳播角度整理這些變化，成為傳播之未來趨勢線索：

（一）政治構面

國家與城市、中央與地方將出現新的政治結構變遷，政治傳播成為新興議題，影響政治參與率；政府行政 E 化，區域組織興起，影響原本國家政府結構，傳播網絡影響此間結構；中國大陸走向民主化，傳播媒體的發展，將改變大陸民主進程。

（二）教育構面

國民教育受少子化影響，大學高教亦因少子化，傳播教育趨向菁英教育；成人教育隨人口壽命發展而成為重點教育項目，另類之網路大學、電子書、分析教育將快速發展，數位教育與數位傳播成為因應這些發展的重要課題；而華語教學成為全球趨勢，也將改變華文傳播的重要性。

（三）文化構面

語言與文字之影響力隨著數位媒介應用度而有轉變，創作媒介趨向多元化，社會對創作價值看法改變，文化創意逐步變遷，創意典範移轉，文化之邊緣與中央勢力轉移，傳播媒體於此將扮演推波助瀾之角色，快速影響文化發展，改變普世文化價值，文化消費力成為經濟發展之重要項目，傳播文化產品則將成為文化消費力之重要項目。

（四）觀光構面

觀光產業成為重要國家經濟項目，商業移民成為人口流動的常態，會展消費成為新興主流，教育訓練與醫療成為觀光主題，養老和移民結合在一起，老年問題隨著長期觀光成為跨國問題，傳播將協助觀光資訊之散播，推動觀光產業之發達，並解局因為移民所產生的資訊與認同焦慮。

（五）安全構面

恐怖主義威脅各國政府與社會，核武演變與軍事對抗降低，但流行病、宗教衝突、網路犯罪與資訊戰爭將取代成為國際安全問題，而同時區域衝突仍然困擾國際社會。全球化傳播將加速空間的微小化，將區域問題跨大成為國際議題，反恐與反流行病成為國際傳播的重要話題。

（六）經濟構面

GDP/GNP 成長，造成各國（尤其是大陸）社會貧富差距，經濟重心由歐美逐漸轉移至亞洲，區域間之經濟逐漸整合，帶動區域文化發展，區域間合作與競爭關係日趨明顯，消費力消費偏好改變，產業結構因此變化，服務經濟、網路經濟、知識經濟、能源經濟興起，金融系統、交通建設、生態園區、創意園區成為新興議題，全球分工體系形成，全球傳播成為關鍵因素。

（七）社會構面

社會基礎建設、福利制度、健康與住房政策主辯，消費意識、企業責任改變，未來工作者成為新的行業，社會階級與知識鴻溝隨著傳播發達而加深。

（八）人口構面

全球人口增加，區域人口減少，壽命增長，老齡化成為各國議題，婚姻制度面臨挑戰，單親家庭與移民社會成為趨勢，傳播則凸顯此類社會問題的公共化。

（九）環境構面

水資源搶奪，地權暖化，氣候變遷，碳排放議題，森林消失，冰和溶解，核廢料儲藏爭議，環境污染，新能源開發，糧食爭奪都將成為社會與傳播議題傳播的流通是否可減少實質交通造成的能源消耗與污染，亦是全球化傳播的議題。

（十）科技構面

新能源開發，電子與通訊技術快速發展，生物科技、太空科技影響一般生活，奈米技術改變生活形態，器官移植與基因問題造成社會倫理鬆動，知識創造速度增加，改變社會知識結構，傳播產業受到電子與通訊技術之改變，電訊數位化之影響，以及全球化之流通，更將走向全新的數位傳播時代。

傳播產業發展既受未來變遷影響，也影響著未來變遷。傳播效果加速了未來世界的形成，而傳播學門領域因此擔負更大的使命。傳播學門領域面臨急遽的環境變化與重大的責任挑戰，其主要趨勢包括了：

- (一) 數位科技促成媒體革命，數位化與媒體匯流架構了全新的傳播環境；傳統傳播產業的經營模式改變，政策法案企待修正，研究理論方向改變，閱聽效果研究也改變，而新興的人文與社會研究理論積極進入，挑展過去傳播教育的根本內涵；
- (二) 冷戰結束後，全球化浪潮興起，資本、人力、物資與傳播的跨國性，席捲了各國傳播產業，重組了全球傳播勢力；而這樣的改變，更在金融風暴後，轉為中國化的影響浪潮。作為鄰近國家，台灣更不免捲入此中國影響；傳播教育面對全球化與中國競爭的挑戰，但也開創了跨國參與的契機，改變過去以歐美為中心的現象，使國內傳播教育出現領先華文區域，並參與國際對話的機會；
- (三) 數位化、媒體匯流、全球化，與中國競爭，改變了傳播領域，新的競爭浪潮席捲了業界、學界；多元整合與實踐創新的產業發展成為趨勢；相對的，傳播教育也同時面臨著全新的議題。傳統教學內容是否能培養學生進入新社會的競爭能力，傳統教育內容與教學思維如何重整，傳統學習方式如何運用新的數位工具與教學模式，這些都成為傳播教育的新議題，也成為傳播教育評量應該注意的面向；

以下分就數位化與媒體匯流、全球化與中國競爭、傳播教育的挑戰與未來趨勢，進行環境掃描，以助於瞭解現況，作為下一步探究傳播教育變遷趨勢的基礎：

(一) 數位化與媒體匯流：

傳播和資訊環境正經歷古騰堡印刷革命四百年來罕有之巨變。資訊由類比轉為數位之後，傳播內容與媒體形式，也從傳統的文字、圖像、影像、聲音等主要表現形式整合成為數位訊息。傳播媒體從過去出版、圖像繪製、照片攝影、電影電視、廣播、音樂等形式，匯流成為跨媒體的網路、手機、移動複合媒體…等。而 3D IMAX 電影、iPhone、iPad、電子書、街頭媒體 (LCD、LED)、雷射顯影、觸控桌 (Window Surface) …等新興媒體不斷出現，人類接收訊息的途徑不斷改變，新的傳播行為、新的傳播效果也因此成為研究的重點。茲就數位環境、數位傳播之變化，與數位化之於傳播教育的影響，分述如下：

1. 數位環境的變化：

近年網路、移動媒體與互動科技興起，人們透過 3G 手機、平板電腦、通信

與無線寬頻網路、視訊辨識、數位電視、互動多媒體光碟、遠距多媒體教學系統……等新科技媒介接收訊息的機會大增，電視已經不是主要的訊息管道。綜合多項研究結果顯示：1993 年台灣民眾傳播消費行為中，透過網路接收訊息所佔整體訊息接收比仍低於 1%，至 2004 年則迅速攀升至 26.8%；2006 年，各類媒體接觸率，電視為 94.5%，報紙 45.8%，雜誌 31.8%，廣播 26.6%，網路 39.1%，戶外媒體 79.9%；2007 年，電視的媒體接觸率較前一年下降 5-8%，網路攀升至 46%，首次超越報紙的 45%，成為媒體接觸率第二高的媒體。而其中，網路與戶外接觸者的觀眾輪廓為青年、壯年、學生、工作男性、中高教育程度族群，並且是成長最快的媒體；而電視觀眾輪廓則為年長者、家庭主婦、無業退休者、整體觀眾為與台灣人口結構相符之高齡化族群。由此可知，網路與戶外新科技媒體已成為新興蓬勃，並且將是下一代的主流媒體。而這樣的發展情形，與通訊傳播技術之先進程度呈正相關，亦即西方與媒體科技先進國家之主流媒體將更快速由傳統之電視轉為網路與其他新媒體。

2009 年的調查報告又指出，全球行動設備銷售雖下降 1%，但智慧型手機則成長 20%。2012 年智慧型手機市佔率將快速攀升至 30%。從歷史發展來看，1994 年開始後的五年，透過 AOL 上線的客戶方達到 1000 萬；1999 年開始後的四年，透過 Netscape 上網的客戶達到 4000 萬；1999 年開始後的五年，透過 Docomo 上網的日本客戶達到 3000 萬；而 2007 年上市兩年，iPhone 與 iPod 只花了兩年時間，即達到 6000 萬用戶。2009 年，商業週刊雜誌調查手機軟體商店之產值將從 2009 年的 10 億美元，快速提升至 2012 年的 40 億美元，全球數位內容產業都將捲入此一龐大的新興市場。智慧型手機飛越性的成長，說明了新一代移動媒體與行動內容的發展，已經成為繼網路之後，又一傳播的新模式。

網路與手機等新媒體的出現，成為新一代的傳播主流，未來文化創意生產、文化娛樂事業、教育學習與智慧生活設計運用，都將以網路之數位內容、手機移動內容、生活互動感應產品……為主體。而數位產品之互動性與數位敘事功能，亦將形塑年輕使用者之體驗、學習、探索與交流的傳播新行為與生活模式，此對於文化傳布將有特殊影響。

同時，新媒介的出現也將消弭國家界線。無國界的國際網路，使跨國間的訊息流通變得更為容易；傳統文化生產或行銷通路（例如好萊塢掌握的全球電影生產、消費市場）由歐、美、日等大國主導的現況或有改善之機會。

2. 數位傳播的發展：

媒體數位化的發展，從 1981 年微軟 (Microsoft) 贏得了替電腦巨擘 IBM

(International Business Machine) 設計作業系統的合約開始，此舉不僅讓微軟創辦人比爾蓋茲和保羅艾倫成為年輕的億萬富翁，也使得電腦從大型機器開始往個人電腦發展，個人化的電腦應用使得電子資訊產業從此成為產業新寵，「數位」(Digital) 也逐漸成為新穎時尚的重要名詞，電影學者 James Monaco 在對電影與媒體的年代大事記中，便將自 1981 年之後稱為「數位世界」1981-Present: The Digital World) (Monaco, 2000)

「數位化」從 1981 年被定義至今，其角色日趨複雜化，也從高技術密集的科技產業與商業應用中涉入媒體的範圍，從數位電影、電腦動畫、數位電視、多媒體設計、虛擬實境、網路空間與網頁設計、互動裝置到電玩遊戲，各式各樣的媒體都可以看見電腦與數位科技著墨的影響，媒體的種種結構也在之中產生異變。廣泛地說，這股趨勢的總和就是所謂數位化的「新媒體」(new media)。

根據 Price Waterhouse Copers 研究公司針對全球娛樂與媒體市場所做之分析，至 2011 年時全球娛樂與媒體市場規模可達 67 兆元，2006 年至 2007 年間複合年成長率為 6.6%；若扣除「傳統」方式，2006 年利用數位化、網路化等新型態銷售之產品與服務合計市場規模近 6600 億美元。規模之龐大實已超越大多數的全球重要「硬體產業」。在國內，數位內容產業從 2003 年至 2007 年累積總投資已達 616 億元。國際合作金額也累計超過 100 億日幣。而隨著數位內容平台技術與產業價值鍊的變化，全球數位內容產業有：1、內容產品從傳統銷售通路移轉至數位化通路之發展；2、內容軟體經營型態與商業模式的多樣化；3、技術不斷創新產品朝國際化發展；4、異業進軍數位內容；5、管制與法令規章的調整等等趨勢。

數位環境的發展，「數位世界」與「新媒體」的出現，一同架構了「數位傳播」的新環境；而對應於此一發展，傳播教育也面臨挑戰。新的敘事方法、新的作品創作技巧、新的表現手法、新的互動技術、新的傳播媒介平台研究、新的傳播知能、新的傳播素養、新的傳播效果研究、新的傳播秩序與倫理，以及新的傳播文化研究……等新議題、新知識也因此誕生，它將改變現有全球的傳播教育內容，但也提供我國過往相對弱勢的教育生產與國際發聲的地位。

3. 數位化之於傳播教育：

數位科技的發展，造成知識社會與文化生產的急速轉變，在此新環境中，知識工作者或文化工作者如何自我學習，快速培養自身的新數位能力與傳播素養，決定其工作競爭力。科技改變了傳播的方式，也改變了傳播教育的內容；數位化的教育，將成為未來資訊社會一個嶄新的教育模式。同時，數位化也改變了

傳統教室環境與教學方法。教學不再僅止於教室內之活動。線上或離線之教育也延展、連結了更廣、更新的學習時間與空間。但是，數位教育也可能造成投資能力的差異，造成競爭力的落差，造成知識鴻溝。大學對於教學數位傳播教學的投資將影響其教育競爭力。因此，學校對數位化的建構，也就成為需要評量的重點項目之一。傳播學校、學院是否能重新建立有效的傳播教學與學術，也勢將成為評鑑該傳播學校、學院的重要考量。

(二) 全球化與中國競爭：

另一影響傳播領域的重大因素為全球化。全球化改變了資訊的流通、加速了城市的興起、促進國際教育的合作，但也打開了 域疆界的保護，將國內傳播教育放置在更大、更多元的比較基礎上競爭，傳播教育的評鑑項目也因此改變。

從產業角度觀察，傳播經營從節目生產到銷售，均深受全球化之影響，從而影響了內容的創製、管理經營模式、行銷市場的規劃。傳播工作者需要在國際市場的架構下思考，傳播勞動也如藍領勞工一般於各區域流動，傳播人必須學習成為國際公民，流動於國際傳播市場中，其國際競爭能力之要求也相較於過去更加嚴格；特別是近年台灣傳播產業逐漸向大陸發展，傳播就業市場面對大陸市場的吸引力與大陸學生的相對競爭，傳播教育的跨區域競爭力也就成為新的傳播學門評鑑指標的重要項目。而其中，包括了傳播教育是否建立區域間的合作，是否開創國際流通的教學，是否提供足夠的區域與模擬的教學環境，使學生能提早熟悉其未來就業的實體世界，並熟悉與區域間國家或國際學生之合作與競爭，均為培養國內青年適應全球化與中國競爭的要素。

此外，教師是否能接受全球化與中國競爭的挑戰，是否能將其研究與服務工作，放置在更大的格局架構中進行，是否能夠繼續國內傳播學門過往在華語地區的優勢領先地位，繼續作為此一區域的研究與發言的領導者，此亦是評量學校的重要指標。其表現則在研究社群的建立、參與，區域社群的創建經營，研究議題的開創，以及透過交流所展現的影響力。

(三) 傳播教育的挑戰與未來趨勢：

總結前述，我們理解，傳播學門面臨的挑戰，包括了學門的快速變化，使學門界定產生了內涵的質變；應用科學的介入、傳播技術的轉變，使傳播學門從傳統人文社會的領域跨入資訊科學、認知心理學、知覺神經醫學…等新興科學範疇；同時，傳播學門的研究也快速整合文學、社會、語言…等理論，進入一個多聲多源的研究新境。傳播學門在教學與學術的表現，是否能應對這樣急遽的變化，即是學門評鑑的主要指標。同時，全球化、數位化與媒體匯流，不僅改變傳播內容，

也使產業結構與社會日趨多元，產業之管理與政策亦日形複雜。傳統媒體之價值和規範必須重建，傳播學門自然也必須在研究和教學上，回應社會需求。

從反思的角度探究，網路、數位化科技一方面改變了現況，但另一方面也是使用者的溝通不再必要透過大眾媒體，因此「傳播」可以再回到其原本「溝通」的本質，顛覆了過往「從上到下」的霸權模式傳統，提供了新的「從下到上」的傳播模式，容許多元聲音的出現，重視相互理解，尊重差異。易言之，傳播的定義乃可以從一對多的「傳播」，轉變成多對多的「溝通」。如此，大眾傳播轉變成公民傳播／溝通，傳播的定義也不再侷限於「傳播媒介」或「傳播者」，而可擴大「傳播」的包容度，例如著重於「資訊作者」，也因此傳播科系與企管、資工等其他科系的界線也將逐漸模糊。

再者，媒體／傳播者的定位，不僅從單向（傳播）轉變為到雙向（溝通），更與閱聽人共同成為「論述參與者」，追求更完整、在地、多面向的真實。亦即，一方面打破素來的傳播者主動、閱聽人被動之別；另一方面，則更積極地創造一個真正「平等」、資訊自由流通的情境。傳播教育也因此調整其論述，尋求一個新的平等傳播的議題方向。此外，傳播的定義不再限於單一「媒體」思考，而是打破報紙、廣播、電視、電影等傳統分野，將傳播視為一個跨媒體、科技整合的過程。亦即，拒絕「科技決定論」，不被媒體形式綁住，因而傳播人才的訓練，將是創意整合的訓練，從聽、說、讀、寫的製作層次，擴張至想像、企畫、行銷的創作、實作層次。同時，國內傳播學界、業界應設法建立並共享數個「核心競爭力」，而核心競爭力之所在，也不再限於既有「傳播系所」，而有賴與人文、社會、商學、資訊等領域進行科際整合。

同時，傳播的關鍵字詞需要重新思考，例如以「訊息」取代「新聞」，或許較符合當前的演變，也讓傳播圈內、圈外的人都能重新認識傳播為何物。進一步地說，對於「傳播」的定義，必須回到在地情境，紮根於歷史及文化，建構自己／本土的傳播思維、政策與教育目標，而不是一味追隨西方理論。（中華傳播學刊，2008）傳播學門面對巨大的環境變化，其教學與學術研究之主題、方向、資源、設備、人力…均應有足夠面對變局的能力，其教學與學術之產出是否能掌握人文、科技、社會的關鍵交錯，創造最有價值之作品、訓練最具競爭力的學生、建立最有效的政策建言、協助瞭解消費與就業市場的需求、解決產業的現實與立即問題，保護公眾社會的傳播公義性，維護人道與人權的基本價值，均是評量此一學門表現的關鍵。

從學生的角度來看，傳播學門應該提供怎樣的訓練，才能夠滿足學生的需求，訓練足以面對未來變化與挑戰的學生，提供社會適當的人力與技能需求？傳院於2007年擬定頂尖大學發展計畫大綱時，曾就此一提問，試著尋找答案。首先，傳

院思考未來傳播的主要現象，分別為：媒體將成為社會平台、傳播將成為個別生產（DIY）的型態、資訊與知識的鴻溝將更為擴大、體驗設計與互動設計將成為主流、混搭媒體將主宰未來新媒體發展、傳統傳播知識疆域日漸模糊、傳統訓練漸告無用、傳播將逐漸專業化。而同時，未來傳播將發展成為媒介混搭（跨媒體敘事）、工具混搭（跨媒材敘事）、文類混搭（揉合紀實與虛構的敘事）、數位化敘事（非線性、互動、資料庫型態、自動性、多組合液態性）、行動化（時間之行動與空間之移動）。因而，在這樣的環境變化下，未來的傳播學生應該有如下的知識與能力：觀察趨勢的能力、創造力、資訊、媒體與科技技能、設計能力、整合能力、說故事的能力、應用能力、團隊領導與合作能力。同時，從業界與學生之意見調查中，傳院再歸納了幾項現在大學生應有的能力，包括：解答問題的能力、表達的能力、倫理、受挫與抗壓能力、經濟觀、美學與全人素養、華人區域與全球競爭能力、保持台灣優勢的人才續航力。

四、傳播教育的社會貢獻與影響力

傳播學門長期以來，被視為社會學之一支；傳播研究也被視為一種次類型的研究；然而，學者認為：「不同意義發生的情境或符號表達的特性，都會讓意義具有各種儲存、表達與建構的形式，而不同意義表達形式之間相互轉換的頻率、速度與品質，就是傳播作為一個意義學門的「專業」。傳播研究可以說就是一部生動的人類生活史。傳播研究通過各種理論所提供的紀錄技術，記載人們從古至今在時空環境中的眾多人文活動，並建立一套「理論座標」，提供不同意義層次、意義形式之間，相互比對與靈活轉換的機制，這不僅是傳播研究的基礎工程，也是傳播此一意義學門有別於社會、心理等學門的自我定位。」

「傳播研究雖處於人文學科或社會科學領域中的邊緣位置；但是，即使身處邊緣，傳播研究仍具有成為中心的可能。這是因為，傳播學門可以自由地出入其他領域的學問、甚至具有跨領域整合的潛力（劉忠博，2008）。傳播研究與社會發展似乎密不可分，而新科技又是社會發展之中相當重要的一環，它不僅吸引台灣學界的注意，美國的傳播研究對此也趨之若鶩」。（李金銓，2008，轉引自劉忠博，2008）然而，從2003年的SARS事件，到2009年的南部風災事件，傳播專業在國家重大政策制訂過程中缺席的現象一再地出現，這一方面反映出整體社會或傳播社群對傳播專業的認識，似乎只聚焦於報紙、電視、廣播、電影、廣告等面向，但另一方面這也再一次突顯出傳播專業欠缺「可辨識性」與「可實踐性」的窘境。

學者認為：「由打造意義分享世界的過程來看，傳播領域可以說是生活世界中各種意義分享活動的「總設計師」，從人們對意義分享的想像與嚮往出發，思考我們期待哪一種生活形態、互動方式或社會制度？需要哪些能源使用方式？又要藉由哪些經濟活動，獲取哪一種

形式的財富？而這位意義分享活動總設計師的設計能力，就在於掌握各種意義機緣獨特的本質與細節，以及這些內涵彼此間共現與創新的契機。因此，如同廚師要能掌握各種食材之所以美味的要素，而建築師要能瞭解各種空間、建材與人互動的可能，傳播學者是否熟悉相關理論的精髓與細節，能否建立一個清晰的理論地圖或「理論座標」，明確地標定出各種理論彼此間的相互定位，以加速傳播學者在取用、運用、組合與整合這些理論的速度與品質，就成為傳播能不能完成一個『好設計』的關鍵」。（趙雅麗，2008）傳播作為人文與社會科學的一支，雖處於類型的邊緣位置，但也因其自由出入於各領域間，因此能全面提供其對人文社會的具體影響，其高度的應用性與實踐性，使其社會影響相對直接與明顯，對改善社會公平現象，提高人民知的生活素質，以及促進人際、族群間的對話溝通，都有重大貢獻與影響力。而相對的，傳播學門是否能建立一個清晰的理論地圖，打造意義分享的世界，以使其應有之社會影響力能有效與充分發揮，也就是傳播學術機構是否達成其社會功能的要因；換言之，此亦是評量一個傳播學校的重要指標。

政大傳播學院現有 49 位專任教師，學生一千一百人，有三個學系、一個學位學程，三個碩士學程（國際傳播英語碩士學位學程、數位內容學程與傳播碩士在職專班）、一個博士班。傳院為華文地區歷史最悠久之傳播學校，長年累積的基礎，使政大傳播教育的教學、研究素質表現優異，不但在華文學術社區聲譽卓著，在東亞地區亦素富盛名。同時，傳院為積極呼應傳播學門知識內涵的變化，以及增強學生之未來競爭能力，已領先推動實施課程改革制度多年；並積極研發數位教學與國際教學，改變傳統教學方式、推動產學合作，鼓勵課程國際化，促進區域間合作活動，以維持政大傳播教育在區域間的領先地位。

然而，政大傳播教育也正面臨數十年來未有之變局。如前所述，全球未來趨勢的十大構面變遷、數位化與媒體匯流、全球化與中國影響、新的社會多元與平等價值均影響了傳播領域學門發展。盱衡當前各國傳播教育面臨的挑戰，我們發現傳統學院教育與產業出現斷裂，固有領域知識可能有過時的危機，現有硬體和行政體制無法支持教學、研究和發展。同時由於環境之變遷，傳統媒體之價值和規範也面臨觀念顛覆，以致亂象叢生。傳播學院在研究和教學上，必須回應這些變項，以及回應社會對傳播知識的新需求。

為回應變革，並維持政大傳播學院作為亞洲區域領先學校的同時，傳院選擇了美國密西根州大的傳播藝術與科學學院（College of Communication Arts and Sciences）作為標竿學院。之所以選擇該院，理由有二：（一）兩院背景、規模和聲譽相近，作為觀摩、取樣與競爭之對象，較為實際可行。該院成立 1955 年，目前共有 100 位專任教師，學生 3,500 人，設有 5 個院系。相較之下，本院現有 48 位專任教師，學生 1,100 人，有 3 個學系與 2 個碩士學程；密西根州大在教學設計、招生發展、設備規劃、空間利用、研究領域開發等所進行的改革與成果，對傳院推動改革與自我評鑑，均有相當對等之實用效益；（二）兩院研究和教學取向相似。近年來，兩院除傳統傳播議題，均致力於發展新媒體。密西根州大傳播學院設立五實驗室，其中不少以數位匯流為重點，傳院則設立數位媒介整合實驗中心、研究中心，功能與密西根州大相近。

整體而言，密西根州大具備以下特質，可作為政大傳院學習目標：該學院系所發展重點明確，契合時代與科技趨勢；該學院擅於自省，對時代潮流具備敏銳之感知，並能及時發展具體策略，調整組織，以因應潮流之變化。

傳院於過去十年，重整傳統媒體實驗室，成立數位媒介整合實驗中心，積極提升整合實驗中心的設備與研究功能，建構網路電視製播系統與數位多媒體產製實驗系統，並建立網路媒體平台與虛擬新聞室運作系統，以因應傳播數位化與媒體匯流趨勢，使傳院教師得以利用整合實驗中心進行數位媒介與新科技的相關研究，並讓學生有機會嘗試採用新的方式、新的科技來收集資訊及製作媒介訊息。然而，傳院能否再繼續跨入數位傳播時代、高畫質時代，以及跨媒體互動、移動時代，創造更新的數位學習、研究環境，將是下一階段的競爭關鍵，也是自我評量的要項。

在研究方面，過往傳院教師之學術研究與發表成果相當豐碩，整體研究數量與發表成果也相對領先；此外，傳院教師在提供國內產業諮詢與協助政府建構法規政策，也都有舉足輕重的角色。同時，傳院設立傳播研究中心多年，舉辦重要演講、研討會議，促進國內與國際間傳播社群之知識流通，並提供研究相關資訊，支持與協助進行研究計畫，推動跨校、跨國研究與交流。

甚且，傳院亦就數位傳播與未來傳播主題進行一年多的大規模調查，規劃七大重點研究領域，包括未來傳播中，新的說故事型態（例如：新的敘事理論、新媒體寫作、跨媒體與多媒體理論與設計）、新的使用者經驗研究（數位閱聽人研究、數位傳播之文化研究、新的消費行為模式分析、新的收視率調查模式、社區與流動性研究）、風險社會下的傳播問題或傳播回應（未來社會的科學傳播發展、健康傳播功能、環境傳播議題的出現、風險理論與傳播效能的關係）、以及 WEB 3.0 之後的群體智慧與群體力量的實踐…等等。這些新的研究工作是否能夠、以及足夠回應前面羅列的傳播學門面臨的重大挑戰，亦將是往後學院接受衡量，或繼續保持優勢的重要關鍵。

從社會貢獻與影響力的面向來看，政大傳播學院在傳播領域重新界定的趨勢中，應更積極爭取主導之角色：在教學方面，引領傳播教育轉化之趨勢。在研究方面，主導華人地區傳播研究之走向。在國際社群，成為華人傳播研究、傳播倫理、互動設計等領域之學術重鎮。同時，政大也可成為產業創新的推手，一方面回應產業發展之趨勢，深化相關研究，培養知識社會、資訊社會的人才；另一方面，結合教學、研究與產業，成為產業創新的原動力。

更進一步，政大傳院應有企圖成為東西傳播研究的樞紐，藉由全球化的趨勢，以及社會科學典範的轉移，改變西方傳播研究的獨霸局勢，掌握歐美中心論的消退與東西文化板塊的移動，從世界邊緣位置發聲，爭取多元多聲世界裡的重要角色，爭取成為西方眺望中國的窗口，進入東方的大門，從而成為東西傳播研究對話的中介。

五、傳播學門的評量

綜前所述，人文社會學門的評量，應評量該學門是否領先社會其他組織，思考該學門知識之本質、反省知識與現實間之關係、探求解決現實問題的答案，以及評量該學門是否能傳遞與教導學門知識、陶冶與教育一群能解決與應對現實能力的學生，並且能推動其學門知識能力，回應社會需求，創造理想公義的社會。

傳播學門領域近年面臨前所未有的變局，學門的內涵與未來走向有發生重大質變，學門改革成為重要議題。因此，在前述學門評量意義的基礎上，以下試就傳播學門未來的評量工作，擬定幾項評量議題。依照大學之基本功能，評量向度概分為教學、研究與服務等三大項，相關國際化、區域化，或面對學門挑戰之數位化、全球化等議題，均在此三大項目內之評量指標呈現。

傳院曾於 2006 年進行過一項大規模的傳播學門評鑑指標研究《國立政治大學「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」傳播領域發展計畫—傳播學院評鑑指標建立》（羅文輝等，2006），該研究曾針對泰晤士報、美國新聞與世界報導、上海交通大學、金融時報等四項主要大學評鑑指標進行檢討，並舉辦華文地區主要傳播學院院長座談會和大陸地區主要傳播學者問卷調查，就傳播學門之評量工作進行方法論的討論。此一研究曾思考上述四項評比主要係針對自然科學門評鑑所設立，對於傳播領域之評比並不完全適用。同時，亞洲傳播學門的發展軌跡與西方國家亦不全然相同，完全套用自然學門評鑑指標可能有其可議之處。因此，該研究比較了各評比指標的適用性與可行性，進一步找出建議之評比指標，再透過焦點訪談、電訪、與郵寄問卷形式，針對台灣、香港、大陸知名傳播學者進行訪談，就各評估指標的可行性與資料蒐集的困難度等面向彙整意見，據以作為提出指標建議的基礎。這些建議也經綜合整理，收列於下表各項評量向度之評量內容與方法之內。

此外，傳院於 2007 年擬定頂尖大學發展計畫大綱，追求之目標包括以下六大項：

- （一）教學：建立和深化符應時代需求的教學課程和系統；培養具備人文素養、多元文化視野、多元傳播技能的人才；
- （二）研究：深化和發展契合本土資源和需求之尖端研究主題，形成研究團隊；
- （三）人才：積極網羅一流人才，發揮教師潛力，重整人才結構，建立一流團隊；
- （四）硬體：建立新一代的媒體整合平台，以為教學、研究和產業之典範；
- （五）國際化：培育具備國際視野之人才，建立國際對話之網絡；

（六）產學合作：建立產學合作平台，使學術成為可用的知識。

這些目標、以及配合達成這些目標的績效指標項目亦歸納整理於下列評鑑表之中，以反應傳播學院在因應近年傳播環境變化，所著力之方向，以及所獲得之成果經驗；未來，這些指標也都應該繼續成為傳院自我評鑑的基礎項目，以保障評鑑引導發展、評鑑協助內部檢視的功效。

下表所列之評量指標不一定採取量化，其中部分評量指標可以量化數字呈現；但部分評量指標則採質化調查，以文字陳述表現之。同時，以下項目係供評量使用，並不為評比排序設計，因此無全然之量化評分機制。如果，傳播學門社群擬推動評比，則下表中，非量化而無法比較之項目，可加採德爾菲法，由專家進行評分，從而仍可建立評比排序所需之計算標準。

下表所列表為一開放性之評量設計，包含了整體描述之概念指標與具體描述之分項操作指標。概念指標容許不同學校就其特質進行個別描述，並且能開放性、彈性地選擇適合自己的操作指標，以符合各自之定位。概念性的整體描述可區隔各校之定位差異，注重各校之特色與其社會（與學門教育）的分工，不強調評比領先，而強調多元合作；同時注重在地性與創新性，以展現不同學校對地區與整體社群發展多元化的貢獻。具體的操作指標應該反應概念指標所設定之宗旨、目的與學門定位；並且，能透過量化與質化描述，證明是否能回應未來變遷、社會趨勢、與學門發展，並培養有能力處理現實問題與因應未來發展的教師和學生）。

此外，學門評量應與其他行政評量工具結合（例如教師升等、基本評量 / 評鑑辦法），使整體評量標準一致，以建立有效的鼓勵 / 獎勵機制，避免評量工作成為刻板形式。

傳播學門評量指標建議

綜合評量（概念指標）：

- 一、教育宗旨、目標與學門定位之陳述：（應陳述學門之教育宗旨與目標是否領先社會其它組織，思考該學門知識之本質、反省知識與現實間之關係、探求社會變遷與現實問題，並尋求教育工作可回應上述問題之答案；同時，評量該學門是否能傳遞與教導學門知識、陶冶與教育適應未來變遷與應對現實問題的學生，並且能推動其學門知識能力，回應社會需求，創造理想公義的社會；此外，應具體說明學院 / 學系之個別定位、特質）
- 二、達成上述教育宗旨、目標與學門定位之作法：（例如，課程設計、課程內容內涵、學生學習、學生畢業後之實際發展、教師研究與服務表現、教育行政制度對上述教育宗旨、目標，與學門定位實踐之支援）
- 三、完成上述作法之自我評量：

分項評量（操作指標）：		
	評量指標	評量內容或方法
教學 （教育貢獻）	招收學生是否適質、適切，是否合於該學校之辦學目標、學系定位與特質	招生方式／入學滿意度／入學志願／轉業比／考招與入學比／國際（華文區域）學生人數與考招品質／學生多元性
	學生數量與教學資源	產業需求／師生比／空間比／設備比
	學生學習領域是否回應綜合評量所訂之目標、是否未來社會發展之需求	學程質量／專業模組質量／修課制度／選課滿意度／選課輔導制度／教學內容表現之品質與影響力評估
	學生競爭力	學生論文發表表現／學生作品競賽表現／學生國內外就業率／學生國內外再升學表現／企業滿意度／家長滿意度／外語能力檢測／教學國際（華文區域）交流情形（交換生、互聯學程、互訪教學、同步教學）／國家考試錄取人數／學生表現之品質與影響力評估
	教學環境與資源是否能因應未來挑展	教科書全國（華文區域）使用率／教科書國際（華文區域）翻譯出版情形／教學著作作為課目指參引用率／教學著作作為全國博碩士生論文引用率／教學獎勵獲獎情形／教學方法開發與獲獎情形／教師擔任學位口試委員情形／教學能力表現之品質與影響力評估
	教學活動表現	教學活動（觀摩、工作坊、交流）觀摩舉辦情形／教學活動獲補助獎勵情形／教學活動國際化程度／教案出版與引用度／教學方法與教案開發／教學活動表現之品質與影響力評估
	學門倫理表現	師生從事傳播公益活動之表現／師生學習與服務成果展現之學門倫理精神
	研究與創作 （學術貢獻）	研究或創作成果表現
研究或創作活動表現		學術會議或展演活動舉辦情形／學術會議或展演活動獲補助獎勵情形／學術會議或展演活動國際化程度／學術會議出版／舉辦學術活動或展演活動之參與情形／參與國際學術會議或展演活動情形／研究與創作活動之品質與影響力評估
研究或創作計畫表現		教師接受補助或委託研究計畫件數／大型整合計畫表現評量／研究計畫之國際性與華文區域性／研究計畫經費規模／研究計畫參與學生數量／研究與創作計畫之品質表現與影響力評估
產官學研究合作		研究計畫或成果獲應用情形／研究成果解決相應問題之情形／研究成果作為政府政策情形／產官學合作成果對社會影響力評估
創新貢獻與領域領導地位		教師在學門領域具有顯著創新貢獻與領域領導情形

服務（社會 影響力）	政府公部門參與	教師受邀參與政府公部門之決策、諮詢、與服務情形／教師擔任政府部門顧問情形
	非營利組織參與	教師受邀參與非營利組織機構之決策、諮詢、與服務人數／教師擔任公益或非營利組織職務情形
	社群學術活動參與	教師受邀擔任專業學術期刊、研討會、與研發專案之編審委員、主持人及評論人、或評審委員人數／教師擔任重要考試之委員或命題委員情形／教師受邀兼任他校相關課程師資、受邀學術專題演講情形／教師擔任社區、公民教育或成人教育活動推廣情形
	參與傳播社會公益活動	教師參與傳播社會公益活動情形
綜合評述	內部逆向評述	學生對此評量之綜合評述
	外部評述	社會對此評量之綜合評述

國際事務學院

學門特色與評鑑指標－教學多元化、研究專業化、活動國際化

研究團隊：鄧中堅、邱稔壤、邱坤玄、林永芳、陳純一

一、人文社會科學對人類社會與文明的貢獻

「我是誰？這個世界是什麼？」是人文社會領域中最難解，但卻也是最迷人的核心。環繞著小至個人、家庭、團體，大至國家、社會或世界，人類始終不停的追尋自身之存在意義與價值，或歷史、文化、經濟、社會或語言等發展意義及軌跡。人文社會的豐富與複雜，涉及著不同時期人類對生活世界的觀察、體驗、掌握、詮釋及建構，而不同的觀察與詮釋映出人類深層的需求和思考，也映出當代人類生活之模式和焦點。

或許有人批評人文社會科學的研究很多都尚無定論，又無明確的規則可依循，各門各派，各說其話；然人文社會科學中所挖掘的美好與深刻，是一門藝術，是人類在生存、生活中智慧及菁華的積累，是人類創造力與豐富生命力的展現，而人文社會科學的研究者從看似

毫無章法的紛雜中，理出一套脈絡，說出一篇故事，將活生生、複雜豐富的人類生活，賦予意義及詮釋，結合抽象的思考展現人豐富的多樣性及無窮的可能性。

經由人文社會科學的研究成果，讓人們明白既存經驗失敗或成功之處，從而鑒往知來、反躬自省，激發更多對未來、對社會、對國家、對世界、對全人類之想像。科學研究是人類文化的一部份，人文社會研究亦然，兩者無孰輕孰重、孰優孰劣之別，在一部浩瀚的人類發展史裡，兩者皆擁有同等的重要與意義，同時互相依托扮演著推進人類生活的要角，支撐著人類的生活與生存。

二、國際關係學門的演進與發展

儘管現代國際關係的發生始於一六四八年威斯特發利亞和約及現代國家體系的成立，但吾等仍可以回溯到上古希臘城邦、中國春秋戰國、以及印度時期，探討國際關係的進行。在西方歷史紀錄中，現存最早國際關係的古典著述是希臘歷史學家修昔底德（Thucydides）所著的「伯羅奔尼撒戰爭史」（History of the Peloponnesian War）。然國際關係研究早期乃附屬於歷史、政治、經濟、軍事、法律、哲學等其他學門之中，直至十九世紀才逐步發展成為一門單獨的學科來研究。從十九世紀到二十世紀初，西方國際關係研究主要探討的是外交史、國際法和政治理論。

就本體論而言，國際關係最初是將國家視為這個世界基本組成單位，國家與國家間關係的探討是國際關係研究的核心。而國際關係理論家都認定國際社會的結構恆常不變，主權國家的存在是必要且自然的。隨著國家之間的互動快速增長，利益上的糾葛無法經由雙邊的方式得到完全的解決，這使得其他的行為者逐漸進入國際舞台，開始扮演有份量的角色，最主要的是政府間國際組織，其主要目的是建構和增進共同福祉。

隨著全球化時代的來臨，地球村的概念已然成為人類共識，國家間有形和無形的藩籬更進一步被撤除，各類非政府國際組織，甚至個人成為國際關係的主體。國際關係之意義也隨之改變和超越，亦即國際社會中各個成員的互動方式、過程及其因果關係，國際組織、國家、非政府組織與個人的互動關係構成了今日複雜的國際社會現況，國際關係的研究領域亦隨之多樣化，於此同時，國際關係研究做為一個專業研究學門領域的條件也愈趨成熟，並且如水銀瀉地般滲透到各個學門領域，且迅速的發展。

三、全球化議題之興起及影響

傳統國際關係研究的議題是偏向政治和安全層面（例如，國際衝突、軍售和軍備管制、國際談判、國際組織、國際法等）和外交政策，換言之，國際關係研究的重心是在高階政

治（high politics）的範圍，其他有關國際政治經濟學的議題是聊備一格。事實上，從一六四八年威斯特發利亞和約（The Peace of Westphalia）簽署之後到第一次世界大戰爆發這一段時間，國際關係的主要行為者都是國家（nation-state），而權力則為國家最重視的因素，秘密外交成為風尚，戰爭則為解決衝突，擴張權力，建立霸權的工具。當然，解釋這一段國際間的互動最適切的理論就是現實主義（Realism），長期對學術界發揮很大的影響力。

一九七〇年代開始的東西方和解（d'ente），和「以談判代替對抗」的主張逐漸蔚為國際主流，南北的議題興起，國際關係的研究自然受到衝擊，以柯漢（Robert O. Keohane）和奈伊（Joseph S. Nye, Jr.）為首之新自由制度主義（Neo-liberal Institutionalism）學派出現，並和以華茲（Kenneth N. Waltz）為首的新現實主義（Neorealism）學派展開論戰。隨著一九八〇年代全球化的興起和發展，我們可以觀察到國際關係研究中涉及廣義國際政治經濟學或低階政治（low politics）的議題愈來愈受到重視，且有愈來愈多的討論。溫特（Alexander Wendt）的社會建構論（Social Constructivism）出現，更強化了國際關係研究對個人和社群（community）的重視。

就實務面而言，許多低階政治或地區性議題擴大成為全球性關切的議題，如國際衛生保健的議題（例如，SARS、禽流感、H1N1新流感等新流行病於短期對全球造成莫大的衝擊）、國際發展的議題（例如，世界貿易組織多哈回合談判之核心主題為開發中國家發展）、國際生態的議題（例如，地球暖化已嚴重影響人類的生存環境，而污染也形成對生物棲息地造成嚴重威脅）、國際氣候變遷的議題（例如，氣候變遷對人類社會的衝擊以及對人類生存發展構成巨大的威脅）、國際人口移動的議題（例如，戰爭、生態及經濟環境的變動造成人們大規模的遷徙，甚至用盡各種方法移居其他地方，並引發人蛇集團帶來的負面影響）、國際糧食的議題（例如，在非洲地區，糧食的缺乏造成了嚴重的營養不良及死亡率大幅攀升）、國際能源的問題、國際貿易的議題等等。針對上述相關議題之研討和分析便愈見其緊迫性。更值得注意的是，這些全球性議題的出現，國際關係研究的範圍進一步的擴大，這對國際關係學門帶來了更大的挑戰。

在全球化的氛圍下，全球性議題愈來愈受到重視，且愈來愈需要國際性人才來因應這些挑戰，而非政府組織的專業以及橋樑的角色也愈來愈受到重視。在這樣的情況下，各國紛紛探討如何能在全球性議題上能夠提供更有效的研究和教學，以回應前述的需求。這些以全球議題為導向之學位學程，是進行國際社會教育，培訓國際環境所需的國際專才，建立制度、提升發展水準、改善生活環境、建立自由民主的社會。如何增進對這些議題的理解和論述，有關國際關係及國際研究的課程設計必須隨之調整，強化與上該議題相關課程的開設與講授。

四、國際關係學門的社會貢獻

中華民國在地緣政治和經濟上重要的地位凸顯了國際關係研究的重要性。在戰略上，台灣位居東亞國際交通的樞紐地位，是國際強權互動交會的要衝，自然成為國際政治經濟聚焦之地。就本身的生存發展而言，中華民國高度仰賴對外的經貿活動，以此狹小的幅員和有限的天然資源，卻創造出經濟上的奇蹟，在國際貿易上始終保持世界第十五名的地位，外匯存底名列世界前五名。我們能夠成為世界貿易組織的正式會員就反映出我經貿實力。在這樣的條件下，從事任何專業活動都與國際關係有著密不可分的關連。

我國所處之特殊的國際環境以及台灣與中國大陸之間環繞著主權爭議所延伸出來的問題，連帶影響了我們的國際關係發展，甚至可以說是限制了我國在外交領域上的成就與發展，從而也造成了中華民國在台灣作為一個主權獨立的國家，但是卻在中共因素的限制下，無法通過自己的努力與世界各國發展正常的外交關係。我們在思考和操作與其他國家關係網絡的建立時，往往必須考量中共的影響；然而，我們與中國大陸之間有著千絲萬縷的複雜關係，這一點卻又不是從單純的國際關係或外交關係所能釐清的。

因此，台灣在思考自己的國際定位與全球發展時，無可避免的要在兩岸關係與國際外交之間到底孰輕孰重的爭議之間擺盪。我們在思考兩岸關係時，向國際爭取支持的外交面向變成一個重要的因素；當我們在思考外交議題的時候，兩岸關係又在其中扮演舉足輕重的角色，兩者相互影響成為一個辯證的作用關係。兩岸與國際看似兩分，實則為一，兩者構成了台灣在國際發展上的全部內涵。而也深刻的影響了台灣未來的發展，因為它攸關我們的國家安全，對當前台灣來說，幾乎可以說是凌駕於種種議題之上，因為一旦國家安全得以確保，其他經濟社會民生範疇才有可能發展。

中共經濟的崛起已經是存在的事實，其國際影響力不斷提升，在 2008 年金融風暴之後，其實力甚至被視為與美國並駕齊驅，這不僅對東亞產生影響，當然也衝擊到台灣。台灣處於中國大陸的東方邊緣地帶，在這樣的地緣位置上，在不同的時期扮演不同的角色。台灣如何因應全球化的新局面呢？我們要迴避中國崛起的新局面，抑或是面對它、解決它呢？或是台灣要成為「亞細亞的孤兒」呢？

過去，兩岸之間存在互不相隸屬的兩個政治實體，而又因為這兩個政治實體間的大小相差懸殊，遂造成環繞著國家主權和認同問題產生種種的爭議並形成難解的僵局。如何創造出台灣在這個區域中的生存利基？如何定位自己？如何扮演區域性的角色？

台灣如何走出困境，避免在中共強大的政治經濟力量下被邊緣化，如何在國際現實中爭取話語權，向世界體系證明自己的存在，同時獲得多方國際力量的奧援，這都是國內研究國際關係與兩岸外交問題的專家學者或單位團體所念茲在茲思考的議題。其重要性不只是在學

術方面的研究成果或論述建構，更是在現實生活中的分析與應用。一旦我們無法掌握兩岸局勢，無法藉由外交及國際的力量讓兩岸局勢穩定發展，那台灣的國家安全便無法受到確實的保障，影響所及，立基於其上的種種政治、經濟、社會文化也都會隨之受到衝擊甚至是崩解，這是我們必須體認到的事實。

台灣在二十一世紀的兩岸關係和國際社會中如何定位、如何自處將是台灣首要思考的問題。如何在避免衝擊兩岸關係的前提下開展國際關係；如何通過開展外交關係來進一步梳理兩岸關係，將是台灣要永續存、國家要安全發展的重要基礎。也因此，說本學門是維繫台灣未來生存命脈的重要關鍵，相信一點也不為過。

五、國際關係學門的學術影響力與研究意義

考量我國國家條件與身處之兩岸關係及國際情勢現況，國際關係學門之發展應兼顧理論與實務，相關國際關係教學單位亦以成為同時培養國家領導人才與基礎研究人才的專業機構為目標。在全球化時代，國際關係領域未來的發展有三項優勢分別為：

- (一) 我國國家之發展與外交處境，需要優秀的外交與兩岸事務人才；
- (二) 國際事務人才將於跨國網絡中扮演更重要的角色；
- (三) 台灣處於中國大陸對外關係中不可忽略的重要界面地位。

在這個關鍵的時刻，發展國際關係及中國研究有其優勢地位。國際事務學院的教育理念為培養處理外交、國防、兩岸事務、國際關係與中國大陸研究領域的高級人才，並接受政府與民間機構委任進行特定專題研究或擔任諮詢工作。

由於全球性議題成為國際關係研究和教學的新方向，因此未來國際關係學門的發展應該朝向跨院校的整合為主。國際關係相關的機構應該與相關學院（社科院、商學院、法學院、文學院和外語學院等）或學系（政治系、經濟系、社會系、歷史系等）結合。

對國際關係學門而言，全球化時代的國際事務與教學及研究之間，呈現出一種相互連動、相互為用之特性；因此，國際關係相關的機構應該建立教學與研究相輔相成發展的新軸線。總之，結合其他院系所中各個領域人才，以其卓越的研究成果對政府政策發揮影響力，期使裨益於國家的和平繁榮與永續發展。

六、「國際一流大學」的意義

基本上，目前世界各國一流大學有以下共通特質：

- (一) 學術領域完整，屬綜合型大學，可提供學生均衡教育，利於跨領域研究。
- (二) 學術產量高，且學術研究之品質與重要性在國際間具有領先地位。
- (三) 具一定規模，不論是學生數或教師數皆達卓越發展所需的臨界數量。
- (四) 大學部學生多於研究生。
- (五) 大學生師比低，能提供學生適才適性的優質教育及教師從事學術研究的機會。
- (六) 行政與技術支援人力充沛，讓教師可專注於研究及教學。
- (七) 經費充裕。
- (八) 國際化程度高。

此外，全球化對高等教育產生了極大的衝擊，當原有競爭優勢或經濟規模已無法提供國家競爭優勢時，知識經濟與技術創新及彈性成了各國競爭最大的利基；隨著資訊科技的發展，非傳統形式的高等教育及交流也愈來愈普及，在資訊和知識主導的全球化時代下，對各國高等教育都產生了一定的影響，既往的定位、策略與發展都必須重新調整，符合當代潮流對高等教育的期待與需求。世界各國一流大學不但各具悠久的文化與傳承，而且也是卓越學術研究與優秀學生的培養皿，同時更在激烈的全球競爭中，擁有國際領先或引導之地位。

七、國際關係學門的評鑑指標

國際關係學門作為社會科學的一部份，且傳統上與政治學門有密切的關係。因之，國際關係學門在發展評鑑指標，自然要參酌社會科學和政治學門，惟要加入重要的國際元素，展現國際關係教學和研究之特色。右列共分為八部分來討論評鑑指標。

儘管羅列出前述重要的指標，然而要檢驗國內不同層次的國際關係教學機構（可大略分為學院級、系所級、和次系所級），應該隨需求而有所調整。隨著政府持續推動國際化，強

調國際研究的重要性，我們應該鼓勵各校發展「學院級」的國際關係或國際事務研究。此外，我們要視發展的狀況，針對個別評鑑指標之重要性，設定「權重」。

目標	評量標準
一、教學國際化準備	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元化課程設計 2. 跨領域學程開設數 3. 生師比 4. 學生通過外語檢定比例（依據不同的外語檢定，設定標準）
二、出版及研究成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期刊論文發表篇數 2. 專書、教科書發表數 3. 研究計畫（含國科會計畫）件數 4. 國際學術研討會論文出版數 5. 報章雜誌專欄發表數 6. 國內重要期刊編輯人次 7. 教師參與國內重要研究計畫或合作案之情形 8. 院系所學術出版情形 9. 同領域專家認同度（透過專業學會進行問卷調查）
三、校友社會影響力評估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參與國家考試狀況 2. 校友名列社會名人錄狀況
四、國際化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 姊妹校數（進一步細分為簽訂學術備忘錄、有具體的交換學生計畫、有具體共同舉辦學術會議、有具體共同進行研究） 2. 國際學生比例 3. 外籍教授比例 4. 交換學生人次 5. 交換教授人次 6. 國際合作計畫（簽約及未簽約）件數 7. 國際會議主辦數（依據國科會有關國際會議之定義和分類） 8. 參與國際學術性團體相關活動（進一步細分為參與會議、提出論文報告、擔任主持人、擔任評論人、或擔任主題演講） 9. 外語教學課程比重
五、塑造友善地國際化環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網頁之英語化 2. 各項辦法的英語化 3. 各項通告之英語化
六、教師國際化發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師從事國際重要社會服務貢獻或獲獎情形 2. 教師接受國外媒體訪問人次 3. 教師應邀至國外機關、學校、社團等單位作專題演講人次 4. 國際會議主辦數（依據國科會有關國際會議之定義和分類） 5. 參與國際學術性團體（進一步細分為參與會議、提出論文報告、擔任主持人、擔任評論人、或擔任主題演講） 6. 國外重要期刊編輯人次 7. 教師參與國外重要研究計畫或合作案之情形

教育學院

學門特色與評鑑指標—多元化、包容性、創新觀

研究團隊：馮朝霖、余民寧、陳木金、周祝瑛、吳政達、陳婉真、
邱美秀、許嘉家、詹志禹

我們的基本主張如下：

1. 評鑑制度本身也是教育研究的產品，它必須持續不斷自我反省，並接受後設評鑑，避免支配性意識型態的躲藏、手段的誤用或方向的誤導。
2. 教育評鑑應具有行動研究的精神，並以「宏觀的視野、在地的脈絡、批判的態度、創意的想像」為出發原則。
3. 教育學門具有美學的本質，教育理論是一種人類的實踐，而教育實踐的意義在於超越實踐，最能激發教育實踐的教育理論即是「追尋個人自由與超越」的研究。
4. 教育是人類完成自我、傳遞文化、創造文化、從根解決社會問題的最主要系統，教育學門對於社會的貢獻，在於透過質化、量化等多元方法，理解教育的本質、解放學習的潛能、分析問題的根源、創造知識的成長。
5. 教育學門具有「複雜性」(complexity)，研究旨趣龐雜，研究方法多元，不同的學術研究取向應受平等對待與適當尊重，避免社群壓迫或指標支配，以免喪失創造潛能。
6. 教育學門對於專業學術的評鑑，應該要能兼顧本土與國際、理論與實踐、微觀與宏觀、分析與統整、專業與跨界、質化與量化、期刊文章與專書篇章、個人成就與團隊合作、經驗分析與價值批判。
7. 教育學門對於教學或人才培育的評鑑，應給予較重的加權，兼顧教師觀點與學生觀點、短效與長效，並兼顧認知、情意與技能等多元層面的表現。

七、學生國際化發展

1. 學生擔任國際志工人數
2. 學生國際實習人數
3. 學生參與交換計畫人數
4. 學生參與雙聯或聯合學位學程人數

八、社會服務及產官學合作

1. 參與政府機關政策諮詢情形
2. 與政府機關合作或參與情形
3. 參與智庫或非政府組織情形
4. 學生國內實習人數
5. 教師從事國際或國內重要社會服務貢獻或獲獎情形
6. 教師接受國內媒體訪問人次
7. 教師應邀至機關、學校、社團等單位作專題演講人次

八、國際關係學會與國際關係學門之評鑑

在其他學門領域，部分專業性學會對相關學門的評鑑扮演重要且主導的角色。若國際關係學門建立了可以肩負起評鑑指標建立和維護的公正專業學會，可以促進教學和研究的發展，在亞太地區或國際社會產生重大影響，也可以展現各專業學門的獨立自主。目前國內國際關係學界已經民國九十七年共同組成了「中華民國國際關係學會」，從該學會理事的組成，以及連續三年成功地舉辦年會及學術研討會，足資證明是一個具有代表性的機構，教育主管部門應該鼓勵並協助其成為公正和專業性的學會，負責國際關係專業評鑑的工作。

在國際關係學門的各項評鑑指標中，有些是各學門共同的指標，學校為了因應五年一次的評鑑，已經經常性、規範性地收集和維護相關的資料；但有些指標是國際關係學門專有的，如何的收集和維護需要有共同接受的定義、蒐集的步驟和監督的機制。國際關係學會可以在後者上居於主導地位。若要發展成為具有評鑑功能的學會，國際關係學會可以「國際專業事務學院學會」(Association of Professional Schools of International Affairs, APSIA) 為標竿，進行各項準備的工作。

8. 教育學門對於社會貢獻的評鑑，應該要能鼓勵實質貢獻、社會創新、公共效益和多元實踐形式。
9. 評鑑結果產生效用，往往不是因為它的智慧，而是因為它的權力。評鑑者應有意識地偵測自己的觀念限制，努力去除可能的專業偏執，敏於覺察權力結構或利害關係所產生的干擾，秉持知識份子的良心、理性的思維、開放的胸襟、謙卑的態度、反省的勇氣、相互學習而非威權指導的關係，來進行學門的評鑑，讓評鑑不只是必要之惡，也不只是控制的手段，而是善意的診斷與反省的學習。

一、前言

我國自 1994 年「大學法」公布後，便確立了高等教育評鑑的法源基礎，目前大學院校校務評鑑之項目，大致上包括了學校自我定位、校務治理與經營、教學與學習資源、績效與社會責任及持續改善與品質保證機制等五大項（王保進，2006）。一般而言，教育評鑑指標是推論教育系統表現的根據，並具有導引受評鑑者發展方向的作用（Cobbe, 1998; Bottani, 1990; Pollard, 1989），由於混合著反饋、淘汰與控制作用，雖然可能有助於教育系統的改善，但也具有極強的殺傷力，不可不慎。反饋作用可以讓開放系統進步，但外在控制太強，卻會使得開放系統失去動力、創造力與生命力。難怪「自由」與「控制」之間的鬥爭歷史，在人類的社會至少已存在幾千年。

高等教育評鑑有其國際趨勢的壓力，但也不能不兼顧大學的理念、本土的需求與既有的傳統。以歐盟為例（請參王保進，2005a，2005b；楊瑩，2007），法國、德國、義大利及英國於 1998 年簽署「索爾本宣言」（Sorbonne Joint Declaration），期待建立一個歐盟共同學位體制及相互承認的學校系統，並透過歐洲高等教育品質保證協會（ENQA）對歐盟各國的教育品質進行把關。次年，1999 年的「波隆那宣言」（Bologna Declaration）具體強調：1. 流動（mobility），讓學生與畢業生容易在國內與國際間流動；2. 就業能力（employability），強調學習結果應與市場較長久的終極就業能力相關連；3. 競爭力（competitiveness），強調歐洲高等教育的包容性與可比較性；稍後，布拉格公報中則又新增了終身學習。但是，歐盟這種看似理想的改革，同時也喪失了許多理想，Kokemohr（2010）指出：此一歷程主要是經濟學家發動的改革，導致德國許多大學無法保持優質師生互動的傳統，教學不再是「師生共同探究的歷程」，而變成了工具性知識的販賣場，原本自由主義的學術心靈開始受到經濟利益的支配。

由此可知，原本目標良善的評鑑系統或教育改革，也可能斷傷自己所宣稱的目標，甚至導引受評鑑的系統放棄優良的傳統特質，這就是為什麼評鑑制度應該時時反思本身這個制度，包括它的哲學、目標、操作方式以及副作用。

二、教育學門對於「評鑑」的理念

評鑑可以當作廣義的「行動研究」（action research），其目的在於從實踐中反思既有的成就、不足、瓶頸，並進一步分析產生問題的主客觀因素。當然也必須要進一步發揮想像力提出合理的未來願景，並有勇氣探究各種可能的實現途徑。易言之，評鑑的意義不在於「算舊帳」或「追究責任」，而在於「借勢使力」或「借力使力」激發人們提出發展願景與改善之道！

由於評鑑的方式、內容與後果牽涉相關領域學門的政策發展、資源分配、社會走向、乃至於文化演化等嚴肅性，因此對評鑑模式與指標之反思，不能不盡量以「宏觀的視野、在地的脈絡、批判的態度、創意的想像」為出發原則。以下若干命題主要意旨乃關於教育學門評鑑與發展的前提性哲學思考：

（一）本土化與國際化的平衡：學術殖民化意識的覺醒與普世多元化的尊重

1. 本土化與國際化平衡的參考點是「去殖民化」。
2. 本土化乃是國際化的前提。
3. 國際化要避免化約為「美國化」或「英文化」。

（二）中國大陸及亞太發展之衝擊：維持領先優勢與發展多元合作研究與對話

1. 要有危機意識也要自我肯定。
2. 檢討與維持目前在各項領域上的優勢所在。
3. 鼓勵區域性多元合作研究與對話。

（三）研究成果之產出與推廣策略：兼顧知識創新、普及分享與智慧財產權保護

1. 研究成果產出之方式宜鼓勵多元管道、多元型態（如專書、期刊、叢書系列、工具書、網站、數位典藏、電子書、影音媒介等）。
2. 研究成果之分享與推廣宜關注社會不同層面的權益與需求（特別是基層工作者與弱勢族群）。
3. 獎勵並協助研究者在少數語言世界發表學術研究成果與創作。

（四）多元研究方法與途徑之促進與整合：公共資源的分配應符合對方法論多元性的公平正義

1. 各種公共資源的分配不應對不同研究方法有特權或歧視待遇。

2. 政府或機關各種人事評審與研究獎勵不應有意無意偏惠特定研究方法或模式。
3. 大學基礎教育應教導多元研究方法之學習，學術研究政策應鼓勵多元研究方法之整合與創新。

(五) 理論 / 研究與政策對話之可能性：公部門主動性與開放性的邀約諮詢

1. 公部門委託性研究計畫應避免為既定政策背書。
2. 公部門應主動定期公告相關政策性開放議題並尋求學術研究諮詢。
3. 理論研究功能應兼顧觀念的啟發、價值的澄清與變革的期許。

三、教育學門的特色

(一) 教育實踐的意義在於超越實踐

從哲學立場來反思，教育理論本土化的意義究竟為何？德國大哲學家 Gadamer 對於理論與實踐的關聯，說了相當具有啟示的一段話（Gadamer, 1990）：從人類對理論的讚美中產生了什麼呢？是對實踐的讚美嗎？正如個人總是必須把他的理論知識組合進他的實踐生活知識之中，因為他需要實際知識，這對於建築在科學基礎之上的文化生存同樣適用。…一切實踐的最終涵義就是，超越實踐本身。

(二) 教育理論原來究竟也是一種人類的實踐

如果我們沒有誤會 Gadamer 的用意，理論原來究竟也是一種人類的實踐，因此，對理論的讚美與推崇最終的意義乃在「超越實踐本身」！教育實踐的超越在後現代文化中的詮解，也是教育理論本土化與整體發展策略最終必須反思的參考點，簡言之，這即是「出離·尋渡·返家」（detachment, seeking passage and back to home）之間的永恆之旅（Martusewicz, 2001）。

(三) 「不確定性」激勵自我完成

人類因為想像而期待，因追尋而自由，是創造與再創造自身的轉化過程。正如同 Ernst Bloch 在〈希望的原則〉中所言，希望的原則是人類幻想精神的存有論與美學，人類透過幻想而為其生存必然感到的不確定找到出口，克服了不確定所帶來的空虛（馮朝霖，2006）。由於人類能夠幻想，使得掌權者無法利用不確定與不安來控制人民思想；人因為能夠自由想像與選擇行動，所以，不確定與不安反而讓人類認知到己身的未完成性，而展開形塑自身的歷程（Greene, 1988:23）。

(四) 教育具有美學的本質

教育提供人類建構真實的場域，它所具有的藝術性及政治性，使人類得以照亮自身與存有。其一，因為教育同時是形塑的過程，且蘊含著認知的行動，故教育具有美學的本質（Shor & Freire, 1987:118-119）。換句話說，它提供人類想像與形塑自身的場域，因為教育使人類得以在共享的場域交流，進而產生共通的語言與情感，發展集體的行動以形塑自身。其二，由於具有美的特質，教育機構並不完全依賴技術過程來決定其結構，所以它不同於需要立即、具體去檢測事實的商業或工業機構；對教育機構而言，主觀的經驗和認知更為重要。

(五) 最能激發教育實踐的教育理論即是「追尋個人自由與超越的研究」

教育的目的在協助人類的「自我完成」，此種對主體的重視，使教育在對等主體的互動中發生，不同的權力語言得以自由發聲，也因此權力與自由可以被看見及對話。因此，教育者必須認知到：追尋個人自由的教師，也許是激發年輕人追尋自由的唯一教師；被激發去超越自身、好奇、想像、提出問題的學生，也是最有可能學到「學習」這件事的孩子（Greene, 1988:14）；同理，最能激發教育實踐的教育理論即是「追尋個人自由與超越的研究」！而為了這個目的—追尋個人自由與超越，教育理論的本土化應該加強對「教育的政治性、倫理性與藝術性」的屬性細節多所關注、關懷。

四、教育學門的學術影響力與社會貢獻

教育是人類文化傳遞與文化創造的最重要系統，也是根本解決社會問題的最重要管道之一，舉凡從幼稚園階段到大學院校階段的學生學習問題、教育制度與學校組織、教育政策與領導、課程與教學、諮商與輔導、各級學校校園問題、教育實習與教材教法、及各式各樣的教育議題等範疇，可說包羅萬象，不僅都屬於廣義教育學門領域中的一環，且都需要窮盡數年心力學習與專研，才能匯聚出一股教育專業素養與對教育研究的熱誠。

誠如哈佛大學教授 Gardner (1993) 所主張的，學校是培育國民多元智能的場所，教育內涵本身即屬開放、多元、包容、與創新結合的產物。教育學門本身即具有自創品牌的研究議題與內容，例如：傳統智商（IQ）與情緒智商（EQ）、幼稚園的角落學習與合作學習、終身教育與社區學習、另類教育與在家學習、性別平等與新移民子女教育、創新教學與未來學校、建構取向的教學法、教育改革與多元入學方案、多元評量與數位學習檔案、中小學教師專業發展評鑑、高等教育學門評鑑等，不勝枚舉。這些研究對社會制度的建立與發展貢獻，十分具體且深遠，例如：近十年來，高中及大學的多元入學管道措施變革、師資培育多元化、廣

設高中大學的教改政策推動、高等教育學門評鑑的實施、發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫的推動、與帶好每一位孩子的攜手計畫等政策、措施，皆對社會有重大影響。

教育學門針對上述各類重大議題的內涵提出各種可能的看法，以回覆各種衍生的教育問題，並企圖落實於教育現場、回應社會的要求與期許。所以，教育學門學術研究的影響力，巨大且深遠。在學術研究上，除了眾多學術期刊論文的發表，可引導教育學術研究與發展趨勢外，專書的出版，更是成為學生知識習得的主流參考工具。

在對國家的貢獻上，教育學門所培育出來的人才，不僅為國家奠定國民基本能力與民主素養的根基，更為國家建設所需高級人力作育英才不斷。而在社會服務方面，政府公部門諸多教育政策的決策、諮詢、與服務性工作，又常需要借重教育學門中各學有專精的學者專長，始能竣業。即使在培育國際化人才上，教育學門亦積極努力與國際接軌，指標連結國際學術發展的網絡。

教育學門內含許多子學門，其學術特性、學術影響與社會貢獻並不盡相同。以比較教育學門為例，第一，比較教育經常比較各國的教育制度、教育問題與教育現象。這個領域和許多其他比較社會學科一樣，採取「比較」角度來看教育。其中最大的特色在於「跨領域、跨學科」，試圖從比較的方法與理論切入教育問題，跳脫單一的面向，參酌其他國家與文化的經驗，來解釋教育現象。比較教育學者往往兼具歷史、社會、政治、經濟、文化，甚至理工背景，透過專業整合，輔以交叉詮釋的方式來看問題，並自他山之石吸取經驗教訓。學習比較教育課程的改變首先是「學習態度」，大多同學養成了一種「跳脫本身立場、從旁觀者的角度」，來檢視問題的態度。其次為擴展學生視野，透過其他國家、其他文化，發掘相異與相似點，對於自己的問題，從「旁觀者清」的角度切入，更加深入的了解自己的問題。第三，從科際整合的角度著眼，例如從橫切面來看是一個「跨文化、跨國的」分層，從中尋求異同。

另一方面，從縱切面來看，跨越時空，考量各個研究對象的歷史背景與社會條件。因此，比較教育所運用的方法可以非常質性，必須深入到某一個社會或文化背景裡，透過民族誌的取向，去研究一個特殊的教育議題（如陳逸君，2004；Fierros，2009）；也可能涉及跨國與國際上共通的題材，透過大型資料庫、問卷，進行量化資料蒐集與統計分析（如林曉芳，2009；Mullis, Martin & Foy, 2008；Post & Pong, 2009；Siwatu & Starker, 2010）。所以比較教育的研究方法沒有固定模式，其研究角度及典範大多是從比較作出發，不但比較異同，也比較其中的規則。

以教育行政學為例，這是一門以全球為架構思考、以在地為關懷行動（Think globally, act locally）的學科。1970 年代以前，教育行政領域的學術研究者，可以說幾乎都是依循實證主義（positivism）的美國學者的天下。直到 70 年代後期，一些非以實證主義為依歸的美國境外學者專家，才逐漸加入這個研究領域。到了 80 年代，一些秉持不同研究派典（paradigm）的研究卻如同雨後春筍般蓬勃發展。例如，加拿大的學者 Greenfield

就從主觀論（subjectivist）與解釋論（interpretivist）觀點來進行研究。又如，澳洲的學者 Bates(1980) 與 Deakin 學派係從新馬克思主義（neo-Marxist）與批判論（critical theories）的觀點來進行研究。另外，有一些歐洲、澳洲、與紐西蘭的研究者，他們則從後現代主義（post-modernists）角度切入研究。到了 90 年代，教育行政者更從知識論角度，採取主觀論和批判論的觀點，對教育行政理論體系做更嚴謹的批判。換言之，教育行政學研究的重心在於促進教育的進步，並圓滿回答下列問題：

1. 什麼樣舊有的價值觀、理性思維，值得我們願意放棄？
2. 哪些理論或方法，可以讓我們掌握未來，做最好的決定，並作出近乎事實真象的預測？
3. 藉由何種理論的角度與採用哪些新的研究方法，我們可以對教育行政制度作有效比較，並找出最好的策略與方法？

以教育心理學、諮商輔導為例，傳統上認為此一領域是心理學在教育上的應用（Wittrock，1992），但目前學術社群認為這是一門獨立而且獨特的領域（林生傳，2009），直接以個體的成長、學習的歷程、教學的互動等相關現象為研究範疇，並且廣泛連結各學門領域的知識，例如人類學、史學、社會學、政治學、民族學、心理學、資訊科學、生物學、醫學、物理學、數學等，但以人文思想為基礎，並廣泛運用各種研究方法，包括量化、質性與融合研究法（Hanson, Creswell, Clark, Petska & Creswell, 2005; Hitchcock et al., 2005; Ivankova, Creswell, & Stick, 2006; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; Leech, & Onwuegbuzie, 2009; Onwuegbuzie & Collins, 2007; Onwuegbuzie & DaRos-Voseles, 2001; Onwuegbuzie & Johnson, 2006; Onwuegbuzie & Leech, 2006; Onwuegbuzie et al., 2007; Sale & Brazil, 2004）。教育心理學最重要的目標在於提升教育與學習品質，包括：增加學習者的動機、促進教學者的教學技巧與課程規劃、增進教與學之有效交流以及創造良好的學習環境（Good & Brophy，1995），因此教育心理學的研究方法須針對實踐場域的教育問題，選擇適當的研究方法以謀求解決。

教育心理學家可與教師一同合作，選取質化、量化或合併的研究方法來落實研究方法本土化的構想。諮商輔導則是運用研究成果深入理解個體行為成因，並幫助其突破心理困境。諮商輔導相當重視實務工作，消極的層面在於幫助個體緩解心理困擾，積極的層面則為促進個體的人際關係、自我統整以及生活滿意度。諮商輔導探索什麼樣的人格特質，在什麼樣的環境下，遇到什麼樣的心理困擾，需要接受什麼樣的諮商輔導策略，才能達成最有效的心理改變。諮商輔導者須主動探索個體的心理問題成因，並對個體的行為改變做出精確的預測。當然，除了實務工作外，諮商輔導者亦需投入研究工作，用以不斷修訂或創造出更有效的助人模式。

五、教育學門的研究意義

（一）教育學門的知識論與存有論關聯

現代性科學與技術的迅速發展擴張，加上二次大戰法西斯主義引發的文明敗像，促使西方哲人從各角度反思現代性科學發展的基本問題，德國批判理論大師哈伯瑪斯（Jürgen Habermas）綜合許多學說，提出宏觀的人類知識理論，試圖將自然科學、人文科學與社會科學的發生、研究方法論邏輯等等系統問題作整體的釐清定位，使各領域學術各安其位、各盡其能，以避免本位主義作祟，造成霸權作孽，危害人類社會文明。

以哈伯瑪斯的三元論為基礎，再補充第四項生活世界要素—遊戲（參見表 1），期可為各學術領域的系統關聯有更明顯的區辨定位，以作為學術發展、研究方法運用、乃至於學術實踐之價值定位之基本依循，亦可作思考學術評鑑諸問題的參考。

表 1、從生活世界的要素看不同的知識領域的定位

生活世界 基本要素 學術領域 構成要素	勞動 (labor)	語言 (language)	權力 (power)	遊戲 (play)
學術領域型態	自然科學	人文科學	社會科學	藝術領域
究極旨趣 (ultimate interest)	控制與預測	溝通與相互了解	解放 / 社會規範 建構共識	創造與超越
研究方法取向	建立因果關係的 實證取向	理解意義的詮釋 取向	意識形態批判的 取向	自由創作的取向
牽涉的主客觀世界	客觀世界的描述	主觀世界的表達 與理解	互為主觀世界的 價值與規範	主觀世界的表達

備註：本表以 Habermas 的架構為基礎，由馮朝霖補充第四項生活世界要素—遊戲及其相關內容。

（二）教育學門的複雜性與多元型態

從以上哈伯瑪斯的人類旨趣知識論修正觀可以看出，人類科學研究活動根源於不同的生活世界要素，並且意圖滿足不同的人類需求旨趣（interest），因不同的生活需求旨趣而發展出不同的研究方法論取向，意圖達成不同的知識活動意義，實現不同的精神活動價值任務：自然科學意圖建構客觀準確的自然法則；人文科學意圖達成充分信實的意義理解；而社會科學則希望發展具有最大共識的社會規範（法律與制度）；至於藝術領域則努力在產出具有創意與超越價值的作品。

許多人文社會科學學門的學術領域歸屬具有「複雜性」（complexity）（J g. Davis & Nickmans, 2007; Morin, 2008），換言之，其學門的學術旨趣多元而跨界，教育學就是最佳的例子，教育學的研究旨趣含括：預測控制、溝通了解、解放 / 社會規範、建構共識、創造與超越。教育學學科研究方法取向也因此多元而龐雜，包含上述表中的四種典範，其學術成就與貢獻也很難以相同指標加以量度，具有所謂的「不可共度性」（incommensurable）。

人文社會領域各學門也可依據此一知識活動旨趣矩陣，進行學門學術屬性定位的分析區辨，對於內部多元的學術研究取向給予平等與適當的認同肯定，避免社群之間的互相壓迫或不公待遇，也避免造成資源浪費或喪失創造潛能。

（三）教育學門的學術發展原則—多元・包容・創新

由於教育學門學術屬性的複雜與認知旨趣的多元本質，教育學的學術工作價值與成就認定應該根據「多元・包容・創新」三原則進行，如此才能避免社群成員的互相壓迫、或霸權橫行、資源分配與運用的不公。積極而言，唯有教育學術各種不同的研究旨趣形態都能和平共存，乃至於發揮連結協作的綜效（synergetic），教育學的學術與實踐才能顯現最佳的才智效用。

故本文在建議具體的評鑑指標之前，依據佛教思維方法—四聖諦（苦集滅道）—，針對教育學門的價值任務，進行簡要現狀診斷（表 2）與未來展望分析（表 3）。一方面也意謂人文社會科學領域可以尋求在地東方文化的「後設思維」參照。

六、教育學門的評鑑指標

根據以上論述，考慮「多元・包容・創新」的原則，教育學門的評鑑向度或許可分成以下四大類：（1）人才培育，（2）學術影響，（3）公共服務及社會貢獻，（4）國際化。前

三類約略涵蓋一般大學教師所熟悉的「教學、研究、服務」三大功能，但外加學生的學習成效以及學生畢業後對社會的貢獻，因為「教育」的主體畢竟是學生，而且必須同時考慮短效與長效，必須具有「百年樹人」的遠見。至於「國際化」這個向度，則考量到現代高等教育的全球視野。每類評鑑指標均需考慮品質與數量。

(一) 人才培育

人才培育是教育學門評鑑的重點特色，在四大類指標當中，應給予較重的加權。

1. 教育投入

教育的投入可以包含教師的人力與時間、學習環境的資源與機會等，評鑑指標舉例如下：

- ★ 教師投入招生改善及人才選擇工作的平均時間
- ★ 師生比

表 2、學門領域實踐現狀診斷

現象與問題分析	苦：當前現象與問題焦點	集：問題產生的癥結脈絡
學門價值任務		
學門特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業發展漸趨分化甚於統整 2. 忽視歷史與哲學的系統思考 3. 機構發展表相多元實質一元 4. 社群缺乏批判精神鄉愿成風 5. 長期依賴西方理論發展實務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 長期工具理性思維造成本位主義習性 2. 實證主義典範霸權支配資源 3. 缺乏本土教育學理論論述 4. 學術社群師門派系營私圖利 5. 長期缺乏本土文化認同自信
社會貢獻	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視理論產出甚於實踐服務 2. 重視形式表現甚於實質貢獻 3. 重視社會複製甚於積極創新 4. 重視競逐功績甚於奉獻公益 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學門缺乏多元實踐旨趣認知 2. 行政管理缺乏責任倫理擔當 3. 長期師範教育意識形態遺威 4. 政府大學經營追求表面績效
學術影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視外國出版甚於國內出版 2. 重視期刊文章甚於專書篇章 3. 重視個人成績甚於團隊協作 4. 重視經驗分析甚於價值批判 5. 重視化約思維甚於複雜辯證 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自然科學典範宰制主流 2. 知識分子價值取向急功近利 3. 大部分獎勵制度都激化競爭而不利合作 4. 威權統治文化造成新制僵化 5. 深受自然科學實證典範制約

表 3、教育學門領域發展的未來展望

願景與解決途徑	滅：發展願景的合理想像	道：實現願景的可能途徑
學門價值任務		
學門特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業發展兼顧分化與統整 2. 重視歷史與哲學系統思考 3. 機構發展表相與實質多元 4. 社群充滿批判精神反思成風 5. 建構本土自創理論與宏觀論述 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓勵宏觀理論與領域連結學術發展 2. 獎勵基礎學養與知能發展 3. 鬆綁不當的機構發展法制限制 4. 鼓勵發展社群學術倫理自律文化 5. 積極獎勵具有本土特色之理論建構與宏觀論述創造
社會貢獻	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視理論產出兼及實踐服務 2. 重視實質貢獻甚於形式表現 3. 重視積極創新甚於社會複製 4. 重視奉獻公益甚於競逐功績 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓勵多元形式學術實踐 2. 發展有效同儕評量舉薦實質貢獻 3. 制定專業創新獎勵機制 4. 制定多元成就獎勵機制
學術影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兼顧外國出版與國內出版 2. 兼顧期刊文章與專書篇章 3. 兼顧個人成就與團隊協作 4. 兼顧經驗分析與價值批判 5. 複雜科學思維的典範轉化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定研發成果語文平權法制 2. 研發成果多元型式認定機制 3. 制定推動團隊協作實質機制 4. 鼓勵異質社群對話與跨界交流合作 5. 鼓勵另類科學典範思維發展

- ★ 每位教師每週（或每學期 / 學年）貢獻於教學與指導的平均時間
- ★ 每師投入教學準備或開發新課程的平均時間
- ★ 每師從事課程、教材、教具研發的平均數量
- ★ 每生可獲取獎學金、助學金、出版補助或助學貸款等資源的平均金額
- ★ 學生獲得雙主修或選修輔系的比例

2. 課程與教學的過程

課程與教學的過程可以包含教學策略、師生互動、學習動機等，評鑑指標舉例如下：

- ★ 教師在教學工作當中從事行動研究或教學創新實驗的平均時間
- ★ 教師從事教學與輔導的熱情
- ★ 教師具有愛心、願意成人之美
- ★ 教師能以身作則
- ★ 教師使用有效教學策略的多元性

- ★每週師生互動的平均次數
- ★師生互動的品質（由學生質性描述）
- ★師生共同探究的精神
- ★學生學習的內在動機
- ★每生借閱圖書的平均數量
- ★課程提供實習、實作或產學合作的平均時間

3. 人才的成長與表現

人才的成長與表現應包含短、中、長程的評估，並且應該包含學生的個人目標、大學的學術目標、社會的公益目標等，評鑑指標舉例如下：

- ★學生在認知 / 知識 / 思考層面的進步程度與表現
- ★學生在情意 / 態度 / 品德層面的進步程度與表現
- ★學生在技能 / 行動 / 實踐層面的進步程度與表現
- ★學生（尤其研究生 / 博士生）的學術性作品平均發表量
- ★學生的非學術性作品（含非文字作品）的平均發表量
- ★學生參與專業相關競賽的表現
- ★學生對於所屬教學單位及專業領域的認同
- ★畢業校友在工作崗位的表現優良
- ★畢業校友在工作能力、態度與品德等方面受到同儕肯定
- ★畢業校友對於社會的貢獻
- ★五年內畢業校友對於當年的課程與教學的效益評估
- ★五年後畢業校友（如欲）轉業的彈性變通能力

補充說明：師生比攸關學生學習品質之維護，若師生人數差距過於懸殊，學生難以受到良好的指導與照顧，故師生比作為教育評鑑指標，已廣為專家學者所強調，並廣為各類研究所提及（簡茂發、李琪明，2001；黃政傑、李隆盛，1998；湯家偉，2005；李鴻章、王揚智，2005；卓新惠，2006）。每生平均借閱圖書數量可展現學生之自主學習動機，並且檢測教師是否能夠激化學生的自主學習興趣，故亦為大學評鑑之重要指標（Johnston, 2003；黃政傑、李隆盛，1998；王淑潤，2003；曾麗蓉，2002）。學生獲得雙主修或選修輔系比例則能展現該科系學生多元興趣與跨領域學習力（康瀚文，2004）。

（二）學術影響

學術影響力主要由大學教師的研究功能來發揮，從研究計畫的執行開始，到作品的多元發表，到思想的實踐，到學術派典（school/paradigm）的形成等，影響力層層擴散，世代傳遞，評鑑指標舉例如下：

- ★教師執行研究計畫平均件數
- ★教師執行研究平均經費
- ★教師在原創性學術論文的平均發表量
- ★教師在推廣性或普及化作品（含評論性文章）的平均發表量
- ★教師在原創性學術專書的平均發表量
- ★教師在推廣性或普及化專書的平均發表量
- ★教師在專利及研究成果移轉等方面的平均件數
- ★教師作品被他人作品引用的平均次數
- ★教師作品被點閱、下載或購買的平均次數
- ★教師對教育實踐現場的影響（質性描述或實務界回饋）
- ★教師對教育政策的影響（質性描述或實務界回饋）
- ★教師擔任學會理監事、重要學術期刊編輯的比例
- ★教師有作品成為學門經典的教師比例
- ★教師創造出思想派典的影響力（質性描述）
- ★教師在教育學門領域具有顯著創新貢獻或具有領導地位的人數比例

補充說明：在大學評鑑之中，以教師期刊論文發表的質與量作為教師教學評鑑的作法與設計，長久以來廣受專家學者的肯定與重視（李鴻章、王揚智，2005；簡茂發、李琪明，2001；黃政傑、李隆盛，1998；張美蓮，1995），唯不宜獨厚某一類發表語言或獨厚某一類研究方法取向。高等教育機構肩負重要的學術研究責任，教師的論文發表質量可以作為本身研究能力的展現，也可作為具有優越研究指導能力的證明，確保大學部學生以及研究生研究能力的培育。而每師平均專書出版量亦是另一個用以檢測教師研究能力的重要指標（黃政傑、李隆盛，1998；湯家偉，2005；丁文玲，1999），不但可以驗證教師本身的研究與文字發表能力，並可擴張其學術影響力至一般的實體書店，讓其觀點與研究成果更易為一般民眾所取得，增益其影響力。每師平均執行研究計畫件數以及每師平均研究經費亦是單位教師研究能力展現評量之重要指標（李鴻章、王揚智，2005；李怡穎，2001；黃政傑、李隆盛，1998；王保進，1993），無論是教育部、國家科學委員會、教育研究院或是一般民間單位或企業的研究委託，都展現了該委託單位對於系所教師研究能力的肯定與認可，並延伸了該單位的政策影響力與社會貢獻。此外，作為教育學者、專家或知識份子，其最終、最重要的學術影響力，應該是對於教育實踐的場域、教育政策及未來世代，具有實質而正面的影響，發展出學門思想體系，在學門領域具有顯著創新貢獻與領導地位，這類指標需要質性的描述。

（三）公共服務及社會貢獻

高等教育資源取之於社會、用之於社會，所以，公共服務應列為大學評鑑的重要向度之一（黃政傑、李隆盛，1998）。一般來說，大學教師應提供校內和校外的公共服務，校內的服務對象主要是學生與學術社群，校外的服務對象則是一般社會大眾，這也就是說，大學教師除了教學、研究之外，也應該成為公民典範，並

發揮知識份子的角色與功能。

至於畢業生對於社會的貢獻，這方面的指標可以歸入向度一「教與學」的長久效果，也可以歸類在本向度，作為大學對於社會的貢獻。無論歸類在哪一個向度，拉長時間尺度來檢視大學，可以促使大學真正考慮教育的長久效果。

本向度評鑑指標舉例如下：

- ★教師參與校內學術行政或公共服務的平均時間
- ★教師擔任校內外學術主管或專業領導工作的比例
- ★教師參與政府公部門決策、執行或提供專業諮詢服務的平均時間
- ★教師參與非營利組織決策、執行或提供專業諮詢服務的平均時間
- ★教師對他校或相關社群提供演講、分享或專業諮詢的平均時間
- ★教師參與教育改革或社會運動貢獻卓著（質性描述）
- ★畢業校友就業率
- ★畢業校友在國家考試與各級教師甄選的錄取率
- ★畢業校友歷年來成為優秀教師（獲得各類獎項肯定）的人數比例
- ★畢業校友歷年來成為校長或教育領導者的人數比例
- ★畢業校友歷年來在學術專業領域有成就的人數比例
- ★畢業校友跨領域創業率

補充說明：教師參與非營利組織等指標可參藍光炤（2005）。雖然有許多評鑑將「學生畢業率」列為評鑑指標之一（呂美霓，2002；吳文希，2007），然而畢業率如果偏低，有可能是「教學單位要求嚴格」或「教學單位輔導不力」，若是前者，實為優點，若為後者，才是缺點。又學生畢業之後，必需投身於工作，比較有機會貢獻所學並自我實現，故「畢業生就業率」也是重要的評鑑指標（湯家偉，2005；李怡穎，2001）。此外，由於教育學門院系的特殊屬性，畢業生主要投身於教育服務工作，因此，「國家考試與各級教師甄選錄取率」也是重要參考指標（李鴻章、王揚智，2005）。至於「畢業學生跨領域創業率」則反應教育學門畢業生之跨領域學習、多元能力、彈性變通能力與實踐能力。長久而言，教師也可能轉型角色成為教育領導與決策人員，而教育行政與教育改革為近年臺灣教育發展之核心項目（林慶桐，2003；丁志仁，2000），無論是教育需求之調查、教育政策之制訂、教育實驗之推展、教育理想之實踐，皆有賴教育學門培育之人才為其中堅，故「歷年來培養校長及教育領導人才的累積人數」（郭木山，2003）、「教師參與國家重大教育決策之制定」等指標，也宜納入教育學門評鑑指標。

（四）國際化

國際化向度的重點在實質的合作與交流，一方面強化教學單位的國際競爭力，另

一方面也強化培育世界公民。本向度評鑑指標舉例如下：

- ★外籍生人數比
- ★本籍生到國外擔任交換學生或國際志工人數比
- ★國際學術交流學校（含簽約姐妹校院）數
- ★來訪國際學者人數
- ★師生參與國際學術活動人次比例
- ★教師擔任國際期刊編輯的比例
- ★跨國合作研究案
- ★跨國合作之學程或學位
- ★師生發表國際學術期刊論文或專書的比例

補充說明：綜合簡茂發與李琪明（2001）、湯家偉（2005）、莊小萍（2007）、楊朝祥（2001）、黃榮村（2003）、卓新惠（2006）、吳文希（2007）等學者的觀點，可以發現有關教育單位國際化的評鑑指標，大致包含外籍生人數比、國際學術交流學校數比、國際學者人數比、師生參與國際學術活動比、師生發表國際學術期刊與專書論文比等五大評鑑指標。

七、評鑑的政治學與未定論

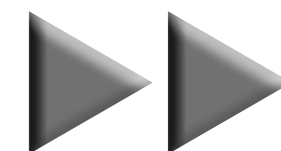
台灣的學術圈很小，尤其在同一個學門領域之內，評鑑小組形成之後，評鑑者之間往往互相認識，在見面之後不到幾分鐘就足以形成權力結構與位階關係，而評鑑結果的協商難免會受到此一結構關係的塑造。此外，評鑑者與被評鑑者之間也往往互相認識，一樣在見面之後不到幾分鐘就足以形成權力結構、位階關係、利害關係或甚至恩怨關係，並開始影響評鑑過程的提問、觀察的焦點、指標的判斷與評鑑結果的書寫。

個別評鑑者也有不同的專業堅持，因而產生不同的專業偏執；不同的視野角度，因而產生見仁見智的建議；不同的時間尺度，因而產生寬嚴不一的判斷。我們可以說：無論評鑑指標怎麼寫，無論是質化或量化指標，其最終結果仍須評鑑者做出詮釋與判斷，但只要換一個評鑑小組，其評鑑結果的判斷可能就不一樣。換句話說，「評鑑指標」也許是一個重要問題，但「誰來評」也是一個重要問題。可惜，「誰來評」的問題不易處理，無法預測，因而，評鑑結果也永遠具有某種程度的不確定性與可議性。評鑑結果產生效用，往往不是因為它的智慧，而是因為它的權力。

我們誠摯的呼籲：學術社群擔任評鑑者的角色時，應有意識地偵測自己的觀念限制，努力去除自己的專業偏執，敏於覺察權力結構或利害關係所產生的干擾，秉持知識份子的良

心、理性的思維、開放的胸襟、謙卑的態度、反省的勇氣、相互學習而非威權指導的關係，來進行學門的評鑑，讓評鑑不只是必要之惡，也不只是控制的手段，而是善意的診斷與反省的學習。

Moving Forward



因應與改革， 創造高學術品質與高效率行政

當前的國際環境是一個充滿變遷、挑戰與競爭的環境，然而台灣當前高等教育體系的發展速度與進步幅度卻遠遠落後於國際變化、國內社會變遷的速度。如何調整當前台灣的教育體系—特別是高等教育體系—則是改變此一情況的重要關鍵。國立政治大學業已設定行政及學術組織的調整、改革與再造相關目標，務使本校組織結構能夠進一步活化，強化行政效能，同時也提昇高等教育的品質，不僅為優秀人才的產出做出保證，並更加快速地回應社會需求。至於在實際執行策略上則將以美國、英國、日本等國高等教育經驗做為借鏡，進行包括學院與系所資源整合、落實系所評鑑、跨領域及跨學科的課程規劃、設立研究總中心等方式達成高學術品質，同時也持續推動行政組織的調整已達成高效率的行政。

召集人 / 企管系樓永堅教授(前主任秘書)

執行秘書 / 秘書處張惠玲

文字編纂 / 專案研究助理張棋忻、專案研究助理吳承翰

1946年

改制為「國立政治大學」。

壹	問題意識：高等教育的效率與品質	184
	一、高等教育資源分配不足	
	二、教育環境國際化帶來的競爭壓力	
	三、少子化帶來的招生壓力	
	四、高教制度缺乏彈性	
貳	願景：以學生為本位的組織再造	188
	一、追求專業學院化以配合時代及社會環境需求	
	二、鼓勵學門差異較小之學院實施資源整合方案以建立標準典範	
	三、強調跨學門、跨領域的多層次課程教育及訓練	
	四、落實系所評鑑，配合教育部總量發展規模標準並建立學校自我改善機制	
	五、營造學習型組織文化、持續發展組織特色並強化以學生本位之教學	
	六、積極培養學生自我學習能力，建立完整的生涯發展系統與校友網絡	
參	他國經驗分析	192
	一、美國經驗：強調知識廣度與特定能力培養的學習	
	二、英國經驗：獨立自主學院制的典範	
	三、日本經驗：大學法人化的組織變革借鏡	
肆	本校現況分析	202
	一、學術面：專業化、資源整合與自我調整機制的缺陷	
	二、行政組織面：組織的疊床架屋與缺乏效率	
伍	未來目標設定	212
	一、將學院資源整合列為優先目標	
	二、重視並落實跨領域課程之規劃	

- 三、設立研究總中心以創造最大研究能量
- 四、持續推動行政組織的調整與再造以創造高效率

圖表目次

- 圖 1、學校組織再造的循環流程
- 圖 2、本校組織圖
- 圖 3、學院資源整合方向規劃圖

- 表 1、本校校級會議種類、執掌及組成（諮詢考核類）
- 表 2、本校一級行政單位反映問題彙整 -I
- 表 3、本校一級行政單位反映問題彙整 -II

- 附錄 1、本校各學院、學系、研究所及院屬單位設置表
- 附錄 2、本校校級會議種類、執掌及組成（業務類）
- 附錄 3、國內主要大專院校行政會議召開情形彙整表

壹、問題意識：高等教育的效率與品質

當前台灣的高等教育，從正面來看，已經累積了相當多的經驗與成果；但若從全球化、國際以及國內社會環境變遷的角度來看，實際上可以發現整個高等教育體系的發展與進步，其速度和幅度卻遠遠落後於國際變化、社會變遷的速度。對於政府決策者、實際從事教育者而言，當前最重要的、也是最迫切需要凝聚共識的關鍵點是，如何改革過去教育體制所產生的諸多問題—包括行政效率不彰、教育觀念過於老舊、教育作法趨於保守僵化、教育產出的品質及水準不符合社會期待等—讓高等教育機構能邁向國際一流，同時也根本改變受教育者的素質，以快速回應國家社會發展的需要。

進一步來說，台灣高等教育所面臨的問題主要就是「效率」及「品質」的問題。這兩大問題又可以分為幾個層次加以分析。就國內整體環境層次而言，根據教育學者的分析，當前高等教育所面臨的結構性問題主要有以下幾類，包括：

一、高等教育資源分配不足

憲法第 164 條原先保障國內教科文預算比例不得低於國民生產毛額（GDP）15% 的限制業已於 1997 年取消，再加上全球經濟景氣循環、以及政府財務狀況不佳，舉債數字年年高漲，使得教育經費不斷緊縮。在經費不足情況下，教育資源的分配自然也就產生排擠效果。¹

此外，過去十多年來，台灣廣設高中、大學，² 教育資源稀釋，使台灣的高等教育在面對全球人才競爭時，倍感壓力。相對於其他亞太國家，如南韓、新加坡、香港，甚至中國大陸，台灣在人才培育上已有明顯的不足，尤其是在高等專業人才部分，由於投資不足，在未來領導人的培育上已經落後。

為了改正上述的難題，教育部於 2005 年開始推動五年五百億經費的「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（以下簡稱「頂大計畫」），將目標放在使台灣能夠產生一所躋身國際前一百名甚至前五十名的高等教育機構。不過此種作法卻也帶來負面效應，最直接的問題即教育經費資源分配及排擠的效應更加明顯。即使各大學院校紛紛設立「校務基金」對外籌募捐款，但經費來源與財務收支問題仍是學校校務發展上的關鍵難題。

¹ 李宜芳，教育部補助與公、私立大學辦學績效之評估（台北：國立台北大學財政學系碩士論文，民國 89 年），頁 67-70。

² 「廣設高中大學」是台灣數個民間團體於 1994 年 4 月 10 日發起大遊行活動，並成立「四一〇教改聯盟」所提倡的四大訴求之一，其間並引起社會各界廣大迴響。當時所提出的四項訴求分別為：落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化、制定教育基本法。參考楊朝祥，「高等教育品質的提升策略」，取自黃俊傑編，二十一世紀大學教育的新展望（台北：台灣大學出版中心，2005 年 4 月），頁 215。

二、教育環境國際化帶來的競爭壓力

台灣在加入世界貿易組織後，教育市場也面臨國際化的衝擊。³ 外國學校基於會員國互惠平等原則，可以參與教育服務之競爭，可來台設立分校或在台提供課程，甚至透過網路實施遠距教學，並正式授予學位，此為其一。其次大陸學歷的承認也是隨著兩岸關係的正向發展而成為事實，即便當前受限於法律條文尚未調整情況，仍有眾多台灣學子前往大陸高校就讀，一旦承認學歷政策正式確立，造成衝擊將更甚以往。

三、少子化帶來的招生壓力

當前台灣人口生育率已經呈現直線下滑趨勢，國中畢業生人數以每年平均減少兩萬人的趨勢在遞減。⁴ 大學院校招生普遍面臨壓力，特別以私立大學更為嚴重，形成私立大學開始大舉減少教師員額的現象；⁵ 至於公立大學情況雖然比私立大學的情況要來得好，但是為了留住學生而降低對學生的要求，連帶影響整個高等教育體系的品質。

四、高教制度缺乏彈性

由於人事、會計和審計制度的彈性不足，使當前台灣高教的發展速度已漸趨落後於國際的發展。在國外高等教育機構內建立能反映各領域之市場性及教師績效的彈性薪資結構已極為普遍，但在國內高教機構的薪資則仍是各領域、各等級齊頭式的平等。此一結果導致無法吸引頂尖師資，甚至反而日漸流失。此外，理工及自然科學工程系所的教師係以實驗室為研究的基地，聚集相關領域的同儕及研究生以建立研究團隊，故其工作轉換所面臨的成本極高。相對地，人文社會類科的專業領域毋須實驗室，而且大都是獨立研究，故極容易被其他國家地區挖角。尤其是香港、新加坡，甚至中國大陸的大學教授，其薪資更是我國的三至四倍，造成目前國內商管傳播專業領域的師資已有流失的現象。另外在學費的計算以及收取上，大學亦無法自主決定以反映其教學研究之品質，更讓國內大學的發展雪上加霜。

除了國內整體環境因素影響之外，高等教育機構內部的問題亦無法輕忽。這一問題又可分為兩個層面，即「學術層面」與「行政層面」。

³ 楊朝祥，「讓辦學理念在理想的空間發酵」，師友月刊，408 期（台北市，民國 90 年），頁 14-18。

⁴ 龐開基，私立技專校院組織再造經營策略與學校競爭優勢關係之研究（彰化：國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，民國九十四年），頁 31。

⁵ 自由時報，「沒學生 興國學院逼退 40 名教師」，民國 98 年 8 月 24 日。<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/24/today-complain1.htm>

一、學術層面

(一) 專業領域的特質認識混淆

培養企業經理人、公務員、律師、法官、會計師、外交官和媒體記者的專業教育係歸類在人文社會學科，但其屬性與基礎學門的文、史、哲、經濟、社會領域不盡相同。基礎學門的本質是博雅的通識教育與學術脈絡，是專業領域非常重要的基礎。但是專業學門有其特定的服務對象，與特定服務對象的對話亦較為密切，故其發展應是有目的性、前瞻性的研究取向，以回應未來社會的需要。

在此同時，專業領域所培育的學生，未來極有可能在某一特定部門擁有影響其他人權益和福祉的公權力或能力，因此建立學生專業倫理與專業自律就成為重要的工作。而且專業領域來自於國際競爭的壓力亦較大，通過國際認證與學生的雙語能力亦是與國際接軌的必要手段。因此，專業領域的運作必須有相當的彈性與自主性，以因應動態的社會變遷和國際競爭的變化。

(二) 以「系所」作為基本學術發展單位的先天性限制

以本校為例，學院資源整合的過程仍有待努力，跨領域、跨學門的課程並未能廣泛設立，使得學生接受訓練有所限制，再加上研究資源的分散，為整個學術品質的提升設下了難於短期突破的關卡。過去教育部高教司在推動頂大計畫時，就曾明白指出以系所作為計畫補助之對象可能產生的限制。⁶「當系所未能在學校中獲得必要之支援，或系所所在的學校組織環境未能作相對應之改善或調整時，投諸於系所之經費可能浪費，減低經費運作的效率……。組織改革是追求組織卓越的基本條件，在組織環境未改變或具充份共識的情況下，個別系所要有突破性的表現，阻力必然較大。是以採學校而非以系所為單位進行補助，較能達成大學精進之總體目標。另外一個以學校為補助對象的理由是彈性，不論在人事、經費、資源的調度運用上，都能因校內的彈性作法，獲得精簡、加成、共榮的成效。反觀如果以系所作為補助之對象，則在經費、人事與資源的運用上，往往較為缺乏彈性，在行政流程上，也難加速，造成不必要之浪費或效能低落。最後，一流國際大學在各個領域往往都有傲人之表現，如果以系所為單位進行補助，則容易因資源分散，造成學校內部科系發展失衡或落差頗大，結果仍無法創造一流的國際大學，以增加我國高等教育的能見度與國際吸引力。基於上述理由，個別系所不宜成為特定補助的對象。」

雖然上述所言主要係教育部所提關於補助各校以追求成為國際大學的政策方針，但是這其中卻也具體而微地點出以「系所」作為學術發展及交流推廣之基本單位時所可能面臨的最大問題，也就是在經費、人事、以及資源的運用上可能因此浪費，且往往缺乏彈性。

(三) 在專業訓練與開設課程方面的限制

當前國際環境變化快速，下一代青年所面對的是無國界的激烈競爭、更趨腦力密集的時代。為了使下一代青年學子具有高素質、應變能力及勇於接受挑戰，就必須在高等教育體系當中安排更為廣泛、更具縱深性的專業訓練，換言之，就是在大學內各院、系、所普設跨領域、跨學門的課程。如果單以系所為訓練之基本單位，各系所必然依其傳統、文化及師資現狀等因素作為開課之主要考量，如此一來各系所之作為勢必趨向保守，更不可能達成具有縱深性專業訓練之目標。

(四) 聘用師資與研究資源分散的問題

以系所為出發點的另外一大困境是，當前系所在聘任師資時，皆以是否符合該系所之個別需求作為主要考量，而不會將其他系所需要列入考慮。於是乎師資之聘任往往受限於某一特定領域，每個系所都分別提出不同的師資需求，但受限於人事員額有限，於是乎各系所提出之需求往往無法被滿足。即使能夠聘任新進教師，結果其所開設課程也僅限於某一系所學生。

另外一項衍生性的問題是研究資源分散的問題。各系所因為分別依照本身需求聘任師資，但並不意味著師資的專業完全不會重疊。在本位主義的考量之下，各系所為向外爭取資源，往往又各自設立直屬系所之研究中心，但為數眾多之研究中心在領域方面卻經常相互重疊，不僅可能因此重複浪費人力及資源，更可能因此在對外競求申請研究計畫案時產生相互掣肘的負面效果。

二、行政層面

(一) 外部資源挹注相對低度

台灣的教育在經費分配上，長期呈現重理工，輕人文的不平衡現象。以頂尖大學計畫為例，過去兩年獲得補助之十二所大學，以及進入複評的十五所大學中，僅有政治大學是以人文社會科學為重點發展領域，但所獲分配的預算甚低。

另外在師資員額的核配上，亦未審酌人文與理工領域的特性不同，而是齊頭式的以四員一工分配予各系所。例如商管碩士(MBA)的教育，其畢業所需修課的學分數，國際的標準約在五十學分，而理工碩士大都只需二、三十學分即可完成學業，但是兩者皆分配相同的師資員額，甚至理工系所常有政府重點計畫的額外員額，造成人文社會科學領域的教學負擔過重，甚至影響教學研究之品質。

(二) 跨域整合機制仍在摸索

在國家整體教育資源限縮情形下，大專院校內部系所之退場機制也未能如預期順利推動，在內外壓力夾雜之下使得具有前瞻性之領域(含學分、學程)缺乏成長空間。因

⁶ 教育部高教司，發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫 Q&A，民國 94 年 6 月 17 日。http://www.edu.tw/high/faq.asp?faq_sn=39&pages=0

此進行系所組織再造有其必要性，不過究竟該如何化解來自系所的阻力，並順利推動跨域整合機制仍是一大挑戰，也是諸多大專院校仍在摸索當中的一項艱鉅課題。

（三）行政組織及功能評鑑待建立

新設或提升行政單位層級並增加單位內之人力容易，但卻嚴重缺乏整併機制。長期下來，學校行政單位經常出現疊床架屋現象，在功能及業務處理等方面皆重複，不僅造成學校在經費支出上無法節流，也同時造成行政資源的浪費。

（四）約用人員管理及獎勵制度欠缺

業務委外經營處理（outsourcing）已經成為廿一世紀提升企業經營成效、降低成本的全球趨勢。在這一波趨勢的影響下，本校行政人力也轉而改以約用人員為主力，全力降低相關人事成本；惟目前約用人員受限於聘用時間，加以福利制度無法比照長期約聘人員，再加上缺乏制度性、合宜的升遷管道，因此異動率偏高，不僅不利行政連貫性，也造成各處室內部業務不斷交接，但業務處理仍可能因為缺乏適用人才而出現空窗期的現象。

然而即使面臨上述環境嚴峻限制，但國立政治大學（以下簡稱「本校」）仍從其中看見轉機，並早已針對「行政學術組織再造」議題進行分析研究，並研擬行政組織調整、行政措施改善以及教學研究改革之相關策略，⁷企盼能同時滿足「效率」與「品質」兩大目標，既追求行政流程具備更高效率，同時也促使學術更進一步發展，既吸引人才也真正培養人才。

更具體來說，不論是就學術層面或行政層面，為了配合時空與環境的變遷，必須一併推動變革（change）。此種變革的目的不外乎希望能夠帶動學校教育的改進（improvement）或革新（innovation），使得學校教育的品質（quality）能夠繼續維持、甚至進一步提升；相反地，若不能採取變革作為，輕者將使學校的運作效率不斷降低，使受教者無法達成其受教之目標；重者則將影響學校教育的正常運作，甚而降低學校教育的品質。

貳、願景：以學生為本位的組織再造

大學院校是當前台灣高等教育的主要骨幹，也是培養高階菁英人才的主要搖籃，對於台灣整體的國家社會發展扮演著極為關鍵的角色。面對當前高等教育的各項問題與挑戰，本校除主張政府應考量教育大計投入更多資源、營造更健全的教育體系及協助提昇大學競爭力之外；更主張應該將問題的思考回歸根本，以學生為本位，作為思考的出發點並執行大學院校內部的組織以及學術體制的再造。

⁷ 「改善行政組織效率 提昇學術品質」，看見頂大專刊，民國 99 年 5 月號，頁 12-15。

高等教育的改革既是當前我國教育改革計畫所強調的重點，同時也是各大學院校積極邁向國際頂尖大學、提升競爭力過程所必經的步驟。改革的重點其實共可分為兩種層面（dimensions），一是對外層面，另一則是對內層面。就外在層面而言，從教育部在 2003 年推動《大學法》修法相關過程與討論中可以瞭解，大學法人化是主要的目標，換言之就是要重新調整大學院校的法人地位，使大學院校能夠在積極的競爭環境中取得一席之地，不僅在行政庶務上，在財務經費上也能夠完全獨立自主。不過這樣的目標並不容易達成，特別是教育市場本來就被歸類為非營利事業，並不以創造利潤為依歸。因此如何持續與政府政策結合，推動高等教育體系的健全化，並改變國人對於扶持大學院校法人化的態度，將是其中的關鍵。

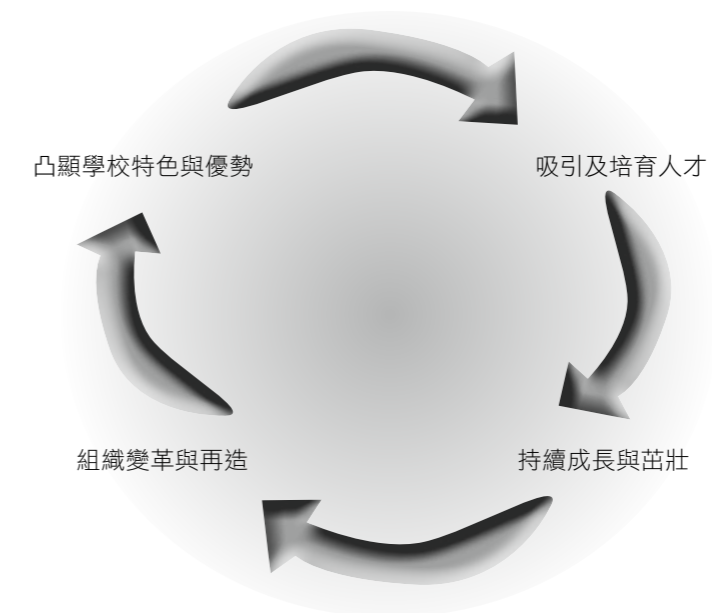


圖 1、學校組織再造的循環流程

高等教育改革的內在層面和外層面有著同樣的重要性，而且其過程和相關變數大多可由學校加以掌握並主導。所謂內在層面的變革主要就是指提昇大學院校的學術競爭力與行政效率品質，又被通稱為「學校組織再造」。根據學者黃哲彬的分析，學校組織再造的真諦「乃是進行變革過程中，教育行政人員的革『心』，包括教育政策執行、學校組織重整、課程教學改革、資訊科技的推廣，進而凝聚成優良的學校文化，持續改革工作，並提昇學校競爭優勢。」⁸

⁸ 黃哲彬，學校組織再造在學校行政之衝擊與因應（台北：教育資料與研究，民國 54 年），頁 111-116。

為達到前述目標，有幾項重要性和必要性的工作必須先在校內形成共識，並循序推動：

一、追求專業學院化以配合時代及社會環境需求

專業學院化的優點在於教師與學生均直屬於學院，其中教師採專業分群，教學研究均依領域專業標準相互要求；而學生則依個人學習偏好與就業方面選擇某一學程。不過為了配合時代及社會環境需求，亦可有部分學程仍以學術研究為主，但課程設計與學位名稱自然亦不相同。各學程分別設有學程召集人，配合社會需要彈性設計課程，並從全院觀點靈活調整各學程之招生人數。這種作法一方面可避免教師的專業研究與學生的實務學習相互牽制，一方面亦可因應環境的變化，隨時推出符合社會期待的學程，而不必勞師動眾成立新研究所。

不過要推行此項體制，學院的行政組織必須實體化，賦予學院主管更大的決策權限並設置必要的行政人員，如此才有可能有效運作。而在學院資源整合之後，也可分別針對國際交流、交換實習、生涯規劃、就業輔導等必要機能，設立專責下屬單位負責處理。如此一來，既可使學術、研究能夠進行更全面之規劃與設計，二方面也能符合社會需要與學生需求。

二、鼓勵學門差異較小之學院實施資源整合方案以建立標準典範

為朝向專業學院化目標推展，同時也使各學院更具自主、彈性發展空間、整合資源，協助傳播、教育、法學院資源整合成為典範。因應內外環境改變，透過組織及權能結構的調整，強化學校經營體質，型塑創新與卓越文化，提高組織適應力及效能。

三、強調跨學門、跨領域的多層次課程教育及訓練

隨著知識經濟時代來臨，科技的進步與創新研發，使得知識的學習、應用與管理，無法仰賴單一的學院、系（所）就能完成得了。同樣的，產業的競爭發展也須整合不同知識與科技領域與時俱進。跨領域的學習便在這種多元複雜及創新變革的需求環境中，一日比一日重要。對學生而言，跨領域學習可以打破傳統院、系（所）學門的僵化與限制，透過學位學程或學分學程之雙主修、多主修核心課程，用以開拓學習視野，及早接觸職場，有利於畢業後之就業與生涯發展。對於扮演培育人才搖籃角色的大學院校而言，勢必及早研擬相關作法並加以調整。

四、落實系所評鑑，配合教育部總量發展規模標準並建立學校自我改善機制

進行大學以及系所評鑑的目的是為了改善高等教育的品質，同時確認學校以及系所是否達成預期的教育目標，並掌握清楚的自我定位。因此從正面角度來看，評鑑制度的精神是值得肯定的，也是高等教育機構進一步改善的良機，同時也是藉此建立退場機制的輔助方法。換言之，就追求高等教育的「品質」目標而言，只有將評鑑制度、獎勵補助以及退場機制相互結合，方能凸顯每所學校各自的經營特色與優勢，也才有可能在競爭氛圍當中，使各校院自發性地提升，設計彈性而多元的學制及課程，並研擬可提升教師教學與研究品質的方法，創造出可以使學生培養正確態度、專業能力的學習環境，最終達到提升高等教育品質。

五、營造學習型組織文化、持續發展組織特色並強化以學生本位之教學

學校本身即具有學習組織的功能，在這個環境下，教師要授課，學生則要學習，這樣的一種互動本質上就是「學習」，這也是學校所具備的優勢。問題在於當時間拉長，且環境中缺乏競爭的情況下，學校此一學習型組織往往變得僵化。因此如何向企業看齊，強調追求新知、並以國際化、民主化、科技化、彈性化等目標做為訴求，運用現有體制，營造有利的學習氣氛及學習組織文化就成為大學院校的另外一項重要課題。從行政者角度應該鼓勵各單位承辦人員，對自己所承擔的工作提出改進的方案，對於有具體研究成果的則給予獎勵；站在學術的角度，則可以利用各種原有的組織和會議進行學習，鼓勵教師、學生及行政人員參加團隊學習，營造出團隊學習的風氣和文化。

六、積極培養學生自我學習能力，建立完整的生涯發展系統與校友網絡

面對全球化、知識經濟時代的來臨，積極培養學生的自我學習能力以迎接各種挑戰已經成為大學院校一貫目標。大學院校除在學生就學過程中盡可能扮演協助角色使學生對未來生涯發展具有正確態度、專業知識之外，在畢業之後，更應持續追蹤學生發展。並分別由系所、學院、學校以及校友會各自負責短、中、長程，由 10 年到 50 年不等的協助追蹤角色。⁹

⁹ 這一套機制目前本校業正積極規劃建構當中，其全稱為「全人發展與自我管理」系統。

參、他國經驗分析

一、美國經驗：強調知識廣度與特定能力培養的學習

（一）高等教育特點：

美國的高等教育非常發達，主要的特點有兩個方面：

1. 一是規模和種類龐大複雜。全美國共有三千多所高等學院，教師 80 多萬人，在學學生則多達兩千多萬人；光是外國學生就有將近 30 萬人。
2. 強調學生在學習過程中可以獲得新知識，並訓練學生具有獨創精神及分析能力。

（二）學術訓練：

在美國高等院校當中，所謂「大學」(Universities)指的是一種綜合性的學術機構，往往會設立包括學院(College)、研究生院(Graduate School)以及若干專業學院(Professional School)。一所大學可以同時開設理、工、人文、農、醫、社會等學科的大學或研究生課程。美國大學採取的是學分制。教授在每學期開始時，提供給學生大量的閱讀書目和資料，培養學生自學和學術研究能力。並在此基礎上完成課程論文，得到學分。學生平均每學期能修滿 16 ~ 18 個學分，四年制的本科生要想獲得學士學位，必須按規定修滿 120 ~ 128 個學分，通過考試和撰寫學位論文，合格後才能獲得學位。

美國高等院校規定，大學畢業獲得學士學位或相應的學位後才有資格繼續攻讀碩士或博士學位。學位體制採用五級制，即：准學士、學士、碩士、博士和第一專業學位。其中，碩士學位分為兩種：一種必須撰寫學位論文，另一種不要求寫論文，但對學分有更高的要求，同時還要進行口試和筆試。進入碩士和博士學習階段，導師根據每位學生的個人情況，具體制訂學制，加以指導。美國高等院校實行三種學期制：二學期制、三學期制和學季制，一學年通常約為 34 周，8 月或 9 月開課，次年 5 月或 8 月結束。碩士學位學制通常為二學年，博士學位為二到三學年。博士研究生由幾名專家和教授組成的指導小組負責具體指導，專業考試合格，通過博士論文答辯後獲得學位。

（三）特色：

美國大學教育普遍採取通識教育，也就是跨學門、跨領域的教學。而支持此種體制的兩個主要理念，分別是追求知識的廣度和特定能力的培養：

1. 追求知識的廣度：由於大學教育早已由過去的專業教育逐步演變為普及教育，尤其是在美國幾乎人人都可以唸大學，因此除了專業深度的培養之外，許多學校也強調廣度的重要性。知識廣度對科技迅速變化，講求學域整合的趨勢下更為重要，因為知識的廣度讓學生能夠更有效地建立因應社會變遷的能力。基於這種理念而規劃的通識教育，通常都由各學域提供本身的入門課程，再由各學院依本身課程的性質，要求學生修習幾門外院的課，滿足廣度的要求。大部份的中大型大學因為有許多不同的學系，因此多採用這種理念。包括哈佛大學及伊利諾大學均依照此一理念進行課程規劃。
2. 特定能力的培養：知識廣度的追求固然重要，但是一些小型大學因學域不夠廣泛，因此執行上會有困難。因此這些小型大學會根據學生素質及競爭上的考量，以學生未來所需要的能力來規劃通識課程，讓學生藉由修課來強化能力不足之處。例如，美國的 Alverno 學院，便以溝通 (Communication)、問題解決 (Problem Solving)、社會互動 (Social Interaction)、公民素養 (Effective Citizenship)、邏輯分析 (Analysis)、價值判斷 (Valuing)、國際觀 (Global Perspectives) 及審美素養 (Aesthetic Response) 為學生必備的能力，並據以規劃通識課程。

（四）行政：

美國大學由於自主性高，學校必須發揮各項功能，所以行政組織龐大，分工詳細，並且聘用許多專業人員。校長是行政部門的首長，其下分為數個部門，大致包括學術事務 (academic affairs)、學生事務 (student affairs)、財務 (business affairs)、發展 (development) 等，各設副校長或其他職銜之主管以司領導。其中學術副校長的地位最重要，負責督導學校之學術計畫、教學、研究、推廣、招生、註冊、圖書等有關事務。若學校涵蓋之學術領域太廣，則將學術事務依各學院之相關程度再予細分，以便有效管理。例如，密西西比州立大學另設一副校長，負責督導農學、獸醫、家政三學院；亦有學校將研究與建教合作業務自學術範圍抽出，而另設研究副校長。

由上可知，美國一般大學院校的行政體系雖然龐大，但是採取校長授權數位副校長分工管理之方式。由於副校長為數不多，所以校長的控制幅度 (span of control) 不致過大，得以有效推動校務。綜合來說，美國之公立大學雖亦有不錯傳統 (例如加州州立大學系統)，但頂尖私立大學 (例如長春藤盟校) 更是吸引全美、乃至全世界優秀人才之處，其中理由實在於私校之間激烈競爭，包括具名氣之教授、研究計畫與經費、優秀學生等，通過競爭促使學校不斷發展，並保持活力。不過，此種體制一來也並非毫無弊病，如名校間為爭奪排名所產生之非法手段，二來美國高度市場化、商業化的社會亦與台灣社會環境存在差異，例如企業對大學捐款之文化即有落差，導致美國高等教育占據世界高教核心位置，

但在學習模仿之際仍須經過更加審慎、客觀之評估，不宜一味地學習其表面之形式。

二、英國經驗：¹⁰ 獨立自主學院制的典範

英國採行的是所謂的學院制大學，這實際上只是一個組織鬆散的學院聯合體，各學院高度自治，但是都遵守統一的大學章程，該章程是由大學的立法結構起草通過的，每年還會修訂。大學基本上只負責考試與學位頒發，而招收學生的具體標準則由各學院自行決定，並自行招生。

（一）高等教育特色：

1. 高等教育與國家經濟、社會福利的密切關係
在英國，高等教育向來被視為是國家的重要資產，對於整體的國家經濟發展以及社會福利都扮演著相當重要且不可或缺的角色。
2. 教育系統特色介於美國和歐洲國家之間
英國的高等教育系統特色在於可以被視為是美國和歐洲國家之間的橋樑，因為在入學程序、學士及碩士學程的運作方面與美國較為類似；但是若就政府補助經費的模式來說，則又與歐洲國家接近。

（二）高等教育類型、數量及法律地位

英國的高等教育也相當強調多樣化。從 1992 年公布《擴充與高等教育法》（Further and Higher Education Act of 1992, FHEA）之後，英國的高等教育機構已經變得更為單純，主要分成大學及高等教育學院兩類。到 2005 年為止，共有 169 所大學及高等教育學院。
大學自治一直是英國高等教育的一大特色，也頗讓英國人自傲。不論在人事制度、教學計畫與方針的制訂，招生、確立教學及研究內容，以及決定學校未來發展方向等方面，大學都享有充分的自主權力和自由。就法律地位而言，英國大學全部都是具備法人地位的實體。以世界級名校牛津大學和劍橋大學來說，這兩所大學都保持著獨特的學院制，各個學院享有相當大的自治權，也都有自己的特性。牛津大學和劍橋大學的各學院不是由大學統一管理，而是財務獨立、有招生自主權，並可任命自己學院的教師。

（三）大學院校環境

不同於台灣大部分的校園型大學，英國大學因為過去悠久的歷史發展背景，因此

有幾種型式的校園，大致上可以分為學院型、校園型以及非單一校園（城市型）。校園型的大學擁有較為完善的校內生活機能，包括銀行、書局、旅行社及超級市場等等。至於非單一校園的大學則通常位在城市裡面，其成立的歷史也往往較為悠久，而且隨著時間的演進，學校的建築採取陸續建構的方式，最後導致校園通常會分散在城市或城鎮的某個範圍內，與當地社區高度融合。

（四）學位之頒發

英國高等教育機構根據性質、特點和學院授予情況的不同而區分為不同的類型。如前所述，英國的大學都是獨立的法人實體，因此均可自主地開設各種跨域課程，並根據所開設課程授予各級學位。

英國高等教育機構所授予的學院類別可分為學士學位、碩士學位及博士學位。其學制要比美國來得短，大學通常為三年，碩士一年，博士則視情況而定。

（五）英國高等教育品質保證之要素與延續

英國在多年的努力之後，已經將高等教育體系形塑成多元化、多層次的教育系統，而且分別透過四大保證制度提升其教育品質，包括：

1. 內部品質保證程序：指校內和校外審查委員的審查和檢視。
2. 機構層級品質檢視：透過英國高等教育品質保證局（Quality Assurance Agency for Higher Education, QAA）進行的教學評量。
3. 專業認證：透過專業與法定團體進行審核及評比。
4. 研究評鑑：透過同儕檢視的撥款組織（Research Assessment Exercise, RAE）進行審核與評比。

對英國各大學而言，這些制度主要就是機構內與機構外部的品質審查程序，由於高等教育機構本身被當作是自主的機構，因此各校也都積極希望能維持本身頒發學位的品質及標準。

總而言之，雖然面臨國內以及國際的強烈競爭壓力等各種苛刻挑戰，英國政府教育當局也仍積極推動相關的組織改革措施以做因應。而這些措施之所預設的目標也相當具體，舉凡大學角色定位的改變、學生數量以及品質的提升、經費分配機制的調整以及品質保證系統的建構等等，都是一步步循序漸進，更具備相當的延續性，這些都值得做為我國在推動高等教育改革的參考。

¹⁰ 參考王如哲主編，各國高等教育制度（台北：高等教育文化事業有限公司，2009年2月），第三章，頁49-72。

三、日本經驗：¹¹ 大學法人化的組織變革借鏡

相較於美國，日本社會則與台灣相似度較高，特別在高等教育與國家的關係上，因過去長期由教育主管機關自上而下之治理方式的歷史，故其組織調整之經驗，實頗有值得台灣參考之處。日本近年來高等教育最重大的變革，實為 2004 年推動的國立大學行政法人化改革，此制改變過去國、公立大學作為政府附屬機構的模式，轉型為獨立法律實體，內部治理取代外部介入，各大學皆面臨自主負責經營績效的壓力，執行者的權力與責任也相對增長。以下試說明其法人化後之組織設計內容，以供參考。

（一）國立大學法人法的重要內容

1. 組織方面

在國立大學之性質上，國立大學法人法賦予國立大學具有法人地位，將國立大學法人化，予以確保其自律營運，將國立大學自國家行政組織中分離而出，賦予獨立法人人格地位，大幅縮減大學預算及組織之規範密度，課予大學自行決定之責任，在國立大學法人化的規定下，國立大學不再是國家行政組織的一部份，而是獨立於國家之外，擁有獨自的法人人格。

在組織上，國立大學法人法規定，由校長及理事組成理事會、審議經營事項之經營協議會及審議教育研究重要事項之教育研究評議會，各活用其裁量，共同確立國立大學法人之意思決定系統。詳言之，國立大學法人法透過引進董事會制度之民間企業概念，實現專業經理人制度，是國立大學法人變成以校長和理事為中心的自主、自律之營運組織。為了活化經營管理，國立大學法人法中規定各個國立大學法人應設置負責審議營運相關重要事項的經營協議會，並設立負責審議教育研究相關重要事項的教育研究評議會，基於全校觀點在最大限度下靈活運用整體大學資源，以經營大學。在社會參與上，將社會人士參與國立大學經營機制法制化，引進具學識之社會人士或專家出任董事，允許社會人士參與審議經營事項之經營協議會，也允許社會人士參與遴選國立大學校長之校長選任會議。另外，為了將社會的聲音適當地反應給大學營運單位，並實現大學對社會應負的責任，經營協議會的成員必須有二分之一以上的校外人士。

此外，人事制度方面，則改採非公務員型態且具彈性之人事制度，國立大學得依據能力及業績核發報酬，廢除教職員兼職限制，透過產官學合作將研究能力及成果回饋社會，並透過校長對全體董事及教職員之任命權，實現全校人事管理之一元化。

2. 運作方面

國立大學法人化的重要目的，在於給予各大學裁量權，使各大學的「個性化」來促進競爭方式，推展行政改革計畫，因此，國立大學法人法大幅擴大大學有關預算、組織、人事之裁量權。在國立大學法人化當中，其特徵為給予校長強大權限，使其發揮領導能力，採取從上到下的組織管理方式，而從政府所獲得的「運營費交付金（補助金）」可由大學自由的運用。是以，國立大學法人之運作即是依據文部科學省訂定之 6 年中期目標、大學擬定之 6 年中期計畫、依據中期計畫所訂定之年度經營計畫來進行，至於國立大學法人運作效能之評價，國立大學法人法引入第三者評價之事後監督制度，由國立大學法人評價委員會對各大學之運作進行評價，但教育研究之評價尊重大學評價暨學位授予機構之評價結果，評價結果、教育研究資訊均予以公開，且依據評價結果分配資源予各國立大學。

首先，文部科學省在兼顧各國立大學法人提案之意見下，由文部科學大臣提示各大學 6 年中期目標作為各大學之願景，並明確向社會宣示。大學的經營需依據文部科學省所設定的 6 年中期目標，來擬定 6 年中期計畫並經過文部科學省的認可，每年再依據中期計畫來訂定年度經營計畫，此一年度計畫須向文部科學大臣報備，並公告之。大學每年必須接受是否達成中期目標的業績評價。此一評價結果，會反映於大學所能獲得的補助金額的分配。

原則上國家（政府）在適用運用國立大學法人法時，應經常考慮國立大學法人所具有的教育研究特性（第 3 條）。因此建立一個第三者評價制度機制來監督，在文部科學省設置國立大學法人評價委員會（以下「評價委員會」），來處理國立大學法人相關事務（第 8 條第 1 項）。評價委員會的執掌業務：第一，國立大學法人等業務的實際成果做評價；第二，其他法律依據本法所屬權限的相關事務處理。具體而言，國立大學法人事業年度的業務績效評價，以及相關中期目標的業務績效評價，就評價結果應通知該法人以及總務省政策評價與獨立行政法人評價委員會，並公告之。而文部科學大臣為下列行為時，應事前聽取評價委員會的意見：第一，文部科學大臣訂定各大學中期目標或者是為中期計畫的認可時；第二，文部科學大臣為關於準備金的處分以及財務報表等的承認時；第三，文部科學大臣為長期借款的認可時，應先聽取評價委員會的意見。目前評價委員會的委員長是諾貝爾獎化學獎得主野依良治教授，2004 年度的年度計畫評價結果也公開刊載在網路上。

基本上，國立大學法人依循廣義的獨立行政法人制度，國立大學法人的業務內容採用中期（程）目標、中期計畫的方式進行，評鑑方面則是採取大學內部自我評鑑、大學評鑑、學位授與機構、文部省評鑑委員會，以及總務省政策評鑑。國立大學法人發展任務的中期目標由文部科學省大臣指示，各個國立大學法人

¹¹ 引自政治大學行政法人化專題研究，〈日本獨立行政法人制度之介紹〉，<http://pci.nccu.edu.tw/doc5.html>

再依據中期目標各自作成中期計畫，並獲得文部省科學大臣的認可後執行。文部科學省在指示中期目標的同時，文部科學省大臣也必須聽取大學方面的意見，並加以考量。當中期計畫執行期間結束，文部科學省的評鑑委員會、總務省的評委會、或其他第三者評鑑機構等組織，將會對此期間的營運實績進行評鑑。

國立大學法人化法制改革，大略言之，係將獨立行政法人制度作某些程度的轉化，而將國立大學法人化，並自 2004 年 4 月起實施，然而關於國立大學法人化之論爭，猶然不斷。法人化後對於大學教育整體效能之提升效果如何，尚難遽下定論，但法人化在行政組織化上的貢獻，彰顯於法人化前依國立學校設置法所成立之 99 所國立大學、55 所國立高等專門學校、15 個大學共同利用機關、1 個大學評價暨學校授與機構、1 個國立學校財務中心等 171 個機關，已驟然減少為 89 個國立大學法人、4 個大學共同利用機關法人、1 個獨立行政法人國立高等專門學校機構、1 個獨立行政法人大學評價暨學位授予機構、1 個獨立行政法人國立大學財務經營中心、1 個獨立行政法人多媒體教育開發中心等 97 個法人。此外，推估約有 13 萬人之教育公務員被非公務員化。

（二）國家對國立大學法人之監督

以下就文部科學省對於國立大學所為之監督與干涉，分成人事，業務，財務等三部分作簡單介紹：

1. 組織人事的監督

A. 校長

校長代表國立大學法人，總理校務。依國立大學法人法第 12 條各項規定，校長經由校長考選會議選出，由文部科學大臣任命。校長考選會議之成員分別由經營協議會與教育研究評議會中選出，現任校長與理事亦可擔任委員，惟其人數不得超過總數三分之一。選出的校長需具備有高尚的人格，優秀的學識，擁有能對大學教育研究活動做適切且具效果之營運能力。校長任期則以二年以上，不超過六年為限，由校長考選會議決定（第 15 條）。

B. 理事會

理事會由校長與理事組成，當校長要決定對文部科學省提出的中期目標意見內容，以及年度計畫相關事項，或是預算的訂定與執行，和其他必須經過文部科學大臣認可的事項等等時，都必須和理事會討論（第 11 條）。理事由校長選出及任命，人選所需具備條件與選考校長相同，當校長任命理事的同時，必須立即通知文部科學大臣，並將人選名單公開（第 12、13 條）。監事則由文部大臣任命（第 12 條第 8 項）

C. 經營協議會

經營協議會是國立大學法人審議經營相關事項的重要組織，由校長、校長指定的理事、職員和校外人士所組成。校外委員人選方面需參考教育研究評議會的意見後由校長任命，其人數必須占經營協議會總人數二分之一以上。本會負責審議的有關經營之事項包括中期目標相關事項、學則、會計規程、薪資、預算、自我評鑑等內容（第 20 條）。

D. 教育研究評議會

本會負責審議有關國立大學教育研究（即學術研究）之重要事項，組成人員為校長、校長所指定的理事、重要學院、系、所之主管，以及由校長指定之職員。負責審議之教育研究相關事項包括中期目標相關事項、學則（經營部分除外）、教員人事、教學課程方針、對學生援助事項、入學、學位授與、自我評鑑等等事項（第 21 條）。

2. 業務之監督

A. 中期目標

文部科學大臣應訂定 6 年間各國立大學法人應達成業務經營的目標，在訂定中期目標時，同時必須聽取校方與評鑑委員會的意見，同時此一目標在向國立大學表示時，亦應公告之。其為變更時，亦同。文部科學大臣訂定或更改中期目標時，應預先聽取國立大學法人的意見，而在考量國立大學法人的意見時，應同時聽取評價委員會的意見（第 30 條第 1 項，第 3 項）。中期目標為實現各大學的基本理念與長期目標的一個步驟，在一定期間所應達成的目標。此一中期目標除了具有大學擬定中期計畫時的指針作用外，同時亦作為大學評價的基準。

中期目標之具體內容為：1. 提升大學教育研究品質的相關事項；2. 業務經營的改善與效率化的相關事項；3. 財務內容改善的相關事項；4. 關於教育研究以及組織經營的狀況，應自行檢點以及評價，並就關於該當狀況之資訊提供相關事項；5. 其他業務經營相關事項（第 30 條第 2 項）。

B. 中期計畫

國立大學法人在接到文部大臣表示之中期目標後，應擬定為實現該中期目標所需之中期計畫（例如重要財產的讓渡或借貸事項），並獲得文部科學大臣認可。其為變更時，亦同。文部科學大臣為第 1 項認可時，應先聽取評價委員會的意見。文部科學大臣為中期計畫認可時，認為中期計畫與本法第 30 條第 2 項各款所規定事項的適當與確實執行上有不適當之情形時，應命變更中期計畫。國立大學法人於獲得認可時，應立即公告其中期計畫（法第 31 條第 1、3、4、5 項）。

中期計畫係為實現中期目標的具體計畫，同時亦作為運營交付金等相關預算的計算基礎，而在評價中期目標的達成程度時的具體要素。中期目標與中期計畫，當然有相互密切的關係，特別是大學的教育研究應儘量尊重大學的主體判斷，此一部份如在政府與大學之間，完全地分離企劃立案與實施的機能為不洽當。因此各自的原案先在各大學做一體檢討。而中期計畫係就中期目標期間中的預算做記載，所以評價委員會亦應對各大學的運營費交付金的分配，做意見表示。

此一中期計畫除了是預算根據的必要事項或法令中的應規定事項外，也是大學對社會的一種意思表示，因此應儘可能就為了實現中期目標所需的數值目標與目標時期為具體的內容記載。中期計畫的具體內容應包含：1. 為了達成提昇教育品質的相關目標所應採取的措施；2. 為達成業務經營的改善與效率化相關目標所應採取的措施；3. 預算（包含人事費），收支計畫，以及資金計畫；4. 短期借入金的限度額；5. 重要財產的讓渡，或者是要提供擔保時的計畫；6. 剩餘金的用途；7. 其他文部科學省令中，所規定的相關業務經營事項。

C. 年度計畫

各大學應基於中期計畫，訂定各事業年度相關業務經營計畫。此一年度計畫應向文部科學大臣提出報備。

3. 第三者評價制度

A. 概述

國立大學法人的評價制度的目的，應同時以尊重大學經營的自主性與自律性及教育研究的專門性，並依據評價來促進大學的繼續品質提昇，與完成對於所應負的說明責任。同時此一評價制度，應具有能讓大學的狀況為一般社會所容易理解，同時又不成為大學的過重負擔的有效率評價制度，並且也有必要留意評價制度自體的透明性。在大學教育研究活動的評價，僅以計量與外表來判斷，如欲期待其適切，有其困難之處。

B. 評價委員會

有別於獨立行政法人的評價機制，評價主體為 2003 年 10 月 1 日設置於文部科學省的國立大學法人評價委員會，以及獨立行政法人大學評價與學位授與機構。前者依據國立大學法人法第 9 條之規定，文部科學省為處理國立大學法人等相關事務所設，主要負責國立大學等業務實績的評鑑，作國立大學的包含經營層面的整體評價；後者則係負責所有國公私立大學的教育研究實施結果的評價。兩者重疊部分，亦即評價委員會在作整體評價時，其中關於教育研究評價的實施部分，應先聽取大學評價與學位授與機構的意見報告後，

尊重此一報告結果，做綜合整體評價。

評價委員會的委員由 20 人組成，由文部科學大臣任命，任期為 2 年，可連任。同時，於有必要時，委員會就特別事項的調查審議，可設置臨時委員；就專門事項為調查時，可設置專門委員會。所有的委員均為兼任，委員長由委員互選之，委員長綜理會務，並代表委員會。委員會為議決時，應有委員過半數的出席，同時出席委員的過半數同意。評價委員會為國立大學法人各事業年度的業務績效評價時，評價委員會應將評價結果通知各國立大學法人以及總務省的政策評價與獨立行政法人評價委員會並公告之（第 35 條準用獨立行政人通則法第 32 條規定）。在評價結果為通知前，應給予各國立大學法人意見陳述的機會；如國立大學法人有陳述意見時，應併同該意見的評價結果為通知以及公告。關於教育研究評價部分，大學評價與學位授與機構為評價決定前，亦應給予各大學意見陳述機會。

4. 財務會計監督

各國立大學法人每年所能獲得的預算分配，係依據評價委員會的評價結果來分配預算。由於評價結果會活用於各國立大學法人所能分配的預算。因此在運營交付金的算定上所適用的評價項目上，應就各大學與學部等的理念、目標、特色、條件等為考慮，彈性的運用慎重的檢討。國立大學法人在財務及會計方面基本上準用獨立行政法人通則法，概略性地規定了有關公積金的處理、長期借入金和債券、償還計畫等相關事項（第 32、34 條）。另外，法案中還制訂了罰則，若國立大學法人等機構或人員有違反本法相關規定之情形，則可處以罰金等處罰（第 38-41 條）。

5. 資訊公開制度的活用

由於國立大學法人主要財源為國家預算，因此具有極高之公共性，對於社會負有說明責任。因此各國立大學法人的中期目標、中期計畫、年度計畫等資訊，以及財務內容管理經營的資訊，關於大學入學或學習資訊，畢業生的就職情況，大學研究課題相關資訊，國立大學評價委員會的評價結果等應積極向社會大眾提供。而這些資訊的提供應考量利用人立場，儘量以容易理解的內容與方法來提供之。

以上說明了日本在國立大學法人化改革後，大學的組織面、運作面，及國家對法人化大學的監督面三部分。在組織面來看，以大學校長和理事會構成之核心，目的在於增加大學經營之自主性，運作面上則在自主性基礎上，力求各大學根據自身之傳統，發展獨自的「個性化」特色。監督方面，以國家盡可能鬆綁管制為原則，同時制定對人事、業務、財務各方面的監督辦法，試圖在傳統的公、私部門之間找到新的可能性。蓋大學本以培育高等人才、研究高深學術為目的，如何維持教學、研究的公平與公共性，而又能在競爭日益激烈的全球化時代中找到生存之道，日本的法人化改革模式及其組織方式，實有值得借鑑參考之處。

肆、本校現況分析

一、學術面：專業化、資源整合與自我調整機制的缺陷

- (一) 培育人才專業化、國際化程度不足
此一問題當非本校所獨有之情況，整體而言是受到整個教育體系走向的影響。然而面對全球化高度競爭的時代，為了國家社會的永續生存與發展，高優質、專業化、國際化的專業人才培養已經刻不容緩。
- (二) 學院資源整合不足
由於大學改革導致傳統系所發展面臨諸多壓力，目前本校正積極推動學院資源整合計畫，希望能由學院站在制高點進行行政與學術資源的綜整，使人力、經費、教學與研究能夠累積更大的能量，同時進行彈性的運用，提升教學品質，強化教學特色與校院特色。不過目前這一過程仍遭受來自系所相當的阻力，在推動的速度上仍顯緩慢。
- (三) 研究資源分散，無法凝聚教學研究能量
延續校院資源整合的不足，各個院、系所考量研究計畫的推動而設置了眾多研究中心，但這些研究中心的角色和功能事實上往往有所重疊，也使得研究能量不易累積。
- (四) 缺乏跨學科、跨領域之前瞻課程設計
各系所開課規劃未能以學生為本位進行整體規劃，學生也無法藉由完整跨學科課程之刺激，尋找並對自己未來職涯做清楚定位。
- (五) 系所評鑑未能落實，師資評鑑制度有待改進
系所評鑑的目的在給予各學術單位改善體質的機會，但是目前系所評鑑的結果似未能徹底落實；再加上師資評鑑制度並未能真正淘汰不適任教師，也使得評鑑系統失去意義。對於培育優質、專業與國際化人才而言，是明顯不利的影響。

二、行政組織面：組織的疊床架屋與缺乏效率

- (一) 行政組織
本校組織除會議類之外，大致上區分為行政單位、教學單位、研究單位及推廣教育暨輔助教學單位（如圖 2、本校組織圖）。

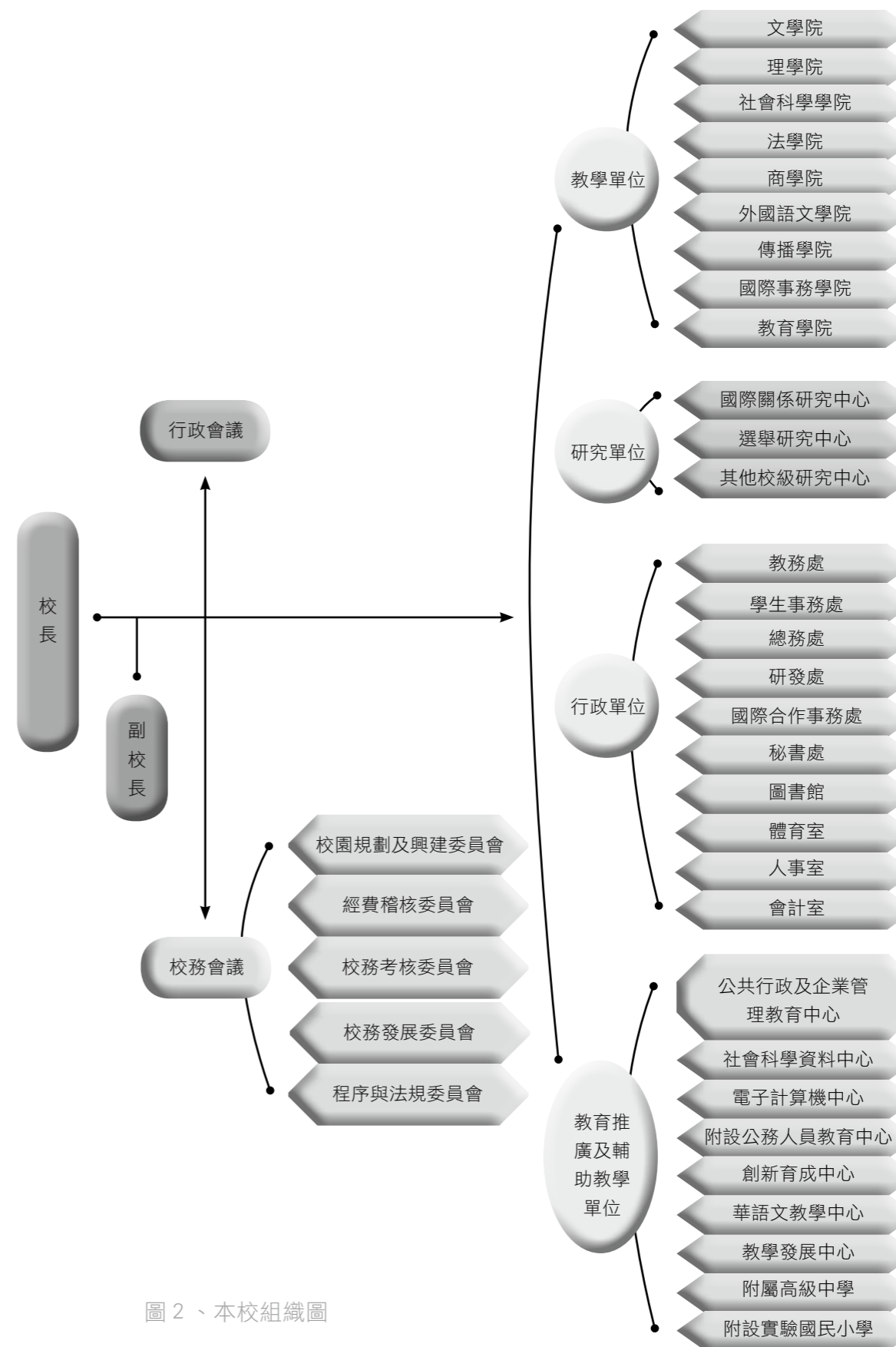


圖 2、本校組織圖

表 1、本校校級會議種類、執掌及組成（諮詢考核類）

（二）校級會議及委員會運作

目前校級會議包括校務會議、行政會議、校務會議、學生事務會議、總務會議、研究發展會議、校務會議（校務發展委員會）、校務會議（校園規劃與興建委員會）、校務會議（程序與法規委員會）、主管月會以及主管早會。各項會議種類職掌、組成人員及會議運作週期情形整理如附錄 2、每年開會次數達到 10 次。以人數來看，校務會議、行政會議與教務會議之與會人數皆在 100 人上下，和其他主要大專院校相比（詳附錄 3），會議參與人數實有過於龐大之嫌，議事效率及成果實有待改進。

此外，各種委員會之間的關係和位階界定不明，導致常產生一委員會作成此種決議，而另一委員作成他種決議之情形。因此釐清並界定各委員會之相互關係恐怕是提昇行政效能的一大重要課題。至於其他會議人數雖相對較少（平均約 20 人），但成員上多為一級主管，重複性高，在此情況下是否有利於對學校未來發展激盪創意、產生新構想？抑或流於使會議功能限於既有意見之溝通？後者雖亦是推動校務之必要工作，但在實際運作面上，不能不說現有的架構與規模，仍存在不少改善之空間。

（三）諮詢機制

本校在校務諮詢機制方面，如表 1 所示，目前存在四個組織，包括：校務諮詢委員會、校務會議（校務考核委員會）、校務會議（經費稽核委員會）、服務品質評鑑委員會。98 學年度平均開會次數為 3 次，平均開會人數約為 13 人。其中，校務諮詢委員會的功能偏重於永續發展政策、校務發展大方向之討論，經費稽核委員會則著重財務運用、校務基金等事項，兩者各有不同功能。特別在績效考核部分，由於缺乏營運目標與壓力，常態型工作繁雜，導致考核機制難以有效運作。且行政主管多由老師兼任，在熟悉業務過程中往往已消耗冗長時間。至於另外其他委員會如校務考核委員會等功能不彰，究其原因在於：1. 委員係透過選舉產生；2. 委員無行政資源；3. 大部分幕僚卻又因自保文化而作業不完整。

最後，從組織功能的角度來看，校務考核委員會與服務品質評鑑委員會兩者功能有相近之處，站在組織調整盡可能朝向精簡、經濟與合理的考量，未來兩會的整併問題應作思考。

會議名稱及職掌	98 學年開會次數	主席或召集人	委員組成及人數	總人數
<p>【校務諮詢委員會】任務：</p> <p>一、永續發展政策與方向之諮詢。</p> <p>二、校務發展重大事項之諮詢。</p> <p>三、辦學與研究發展方向之諮詢。</p> <p>四、發展國際一流大學及頂尖研究中心之諮詢。</p> <p>五、其他校務發展相關事項之諮詢。</p> <p>每學期至少召開一次會議。</p>	2 次	校長	副校長及校長遴聘之校內外專家。	7-9 人
<p>【校務會議—校務考核委員會】職掌：</p> <p>負責考核校務會議事項之執行，並檢討教學、研究與行政評鑑工作之成效。</p> <p>每學期至少召開一次會議。</p>	4 次	校務會議代表互選。		13 人
<p>【校務會議—經費稽核委員會】職掌：</p> <p>一、學校教學、研究及推廣計畫財務運用之經費稽核。</p> <p>二、校區建築及工程興建計畫、發包及執行之經費稽核。</p> <p>三、各項經費收支、現金出納處理情形之事後稽核。</p> <p>四、校務基金年度決算之稽核。</p> <p>五、學校資產增置、擴充、改良等事項之事後稽核。</p> <p>六、校務基金經濟有效之利用與開源節流措施之稽核。</p> <p>七、其他經費稽核事項。</p> <p>每學期至少召開一次會議，必要時得召開臨時會議。</p>	5 次	校務會議代表互選。		13 人
<p>【服務品質評鑑委員會】職掌：</p> <p>一、訂定當年度評鑑項目。</p> <p>二、審核受評鑑單位各項報表。</p> <p>三、必要時進行實地訪查。</p> <p>四、評定評鑑成績。</p> <p>五、審理受評鑑單位申復事宜。</p> <p>六、其他評鑑事項。</p> <p>（評鑑項目包括：工作職掌、工作與服務品質、工作環境、工作與服務效率、年度目標訂定與進度管理、經費管控、人才培育與人員考核、溝通、互動關係、行政革新與創新、組織文化。）</p> <p>每兩年評鑑一次，依評鑑需要召開會議。</p>	1 次	校長聘請具教育或管理專長或曾任行政主管之教師組成，召集人互選產生。		15-19 人

說明：

- 一、本表所稱校級會議，係指於本校組織規程內明定組成或授權訂定法規組成之綜合性會議，人事甄審、教師評審、申訴等相關委員會之職掌係針對特定對象或狀況，暫未列入整理。另主管月會及主管早會雖非組織規程明定之會議，惟運作已久，特一併納入。
- 二、會議成員係以法有明定者計算（如有缺額者未予考慮）；98 學年開會次數以承辦單位於「重要會議查詢」系統內已維護者計算。

資料來源：本研究

(四) 工作評估

根據本校 97 年度行政服務品質評鑑委員會所進行之工作評鑑報告，對一級單位之工作職掌、內容、服務品質、環境與行政工作相關之各種問題進行評估。根據該項報告，各一級單位所反映之問題整理如表 2、3：

表 2、本校一級行政單位反映問題彙整 - I

問題	單位					
	教務處	學務處	總務處	研發處	秘書處	國合處
約聘人員流動性大	●			●	●	
職務代理人制度待加強	●	●		●	●	
業務量太大，人力不足	●	●		●		●
與其他單位溝通協調不足	●	●	●	●	●	●
與其他單位業務工作重疊				●		●
英文化程度不足	●		●			
重大政策形成正當性待加強		●	●			
工作環境待加強		●				
應尋求穩定財源						●

資料來源：本研究

根據表 2 和表 3 可知，目前各一級單位最關心之問題，第一位為「與其他單位溝通協調不足」，其次則為「業務量太大，人力不足」與「職務代理人制度需加強」，第三位則是「約聘人員流動性大」；與其他單位之問題對比，內容亦大致雷同。若觀察這幾項內容，第一位的問題屬於組織設計上的問題，第二、第三位則大抵與約聘人員制度所產生的問題相關。

首先就各單位溝通協調不足來說。雖然學校設有校務會議、行政會議等可包含校長、各行政或教學單位主管在內的會議，但是，由於單位主管經常有一定任期，且通常負責政務性業務，對於實際運作與執行之事務性業務，不如長期待在各單位之秘書、幕僚來得熟悉，因此若在實際會議進行前，缺乏足夠的秘書、幕僚人

表 3、本校一級行政單位反映問題彙整 - II

問題	單位					
	體育室	會計室	人事室	電算中心	教學發展中心	圖書館
職務代理人制度需加強	●	●	●		●	
約用人員流動性大、業務熟悉不足	●	●	●		●	
與其他單位溝通聯繫不足		●		●		●
資訊化程度需加強		●				
其它			●	●		

資料來源：本研究

員之協商，往往造成高層開會所作之決議，至第一線實際執行單位或負責人時卻有窒礙難行之嫌，從而造成政策設計者之美意難以落實之憾。

其次以約聘人員來說。以約聘人員作為學校行政組織之主力，這點已成為近年來最主要的趨勢。約聘人員相較於既有的編制內人員，在薪資、保險、福利、工作預期等各方面皆有落差，因此可能產生人員流動性大，對組織之向心力相對較低，對單位業務熟悉度不足等問題，特別是業務熟悉度此點，過去長期處於某單位之編制內人員，雖然可能因前述組織設計的缺陷，缺乏與其他單位之溝通，但畢竟對所掌業務具備較高熟悉度，可彌補單位主管相對缺乏行政經驗之困難；但及至學校組織逐漸以約聘人員作為主力後，人員流動性提高，因此可能逐漸形成單位主管與所屬幕僚皆對該單位業務熟悉度不足的窘境，從而不利於各單位的長期發展。

除了上述所提外，行政效率的問題亦是經常被提及、而亟待改善之問題。行政效率的問題，經常表現在公文流程的繁複上，亦即一份公文從實際執行者到單位主管，乃至更高層級主管，甚至上到校長處，進而反覆來回，造成公文旅行與業務推行遲滯的問題。從行政角度而言，此種做法表面上看有助於維持業務的穩定性，即各種業務皆經由高層主管之手，以確保治理的穩定；但實際上，一件經費或範圍有限之業務，其實往往可在該單位內自行處理，較高層級主管一方面對該單位內部業務熟悉度有限，一方面經常僅收到一紙公文而缺乏足夠參考資料，所謂核章也難免有流於形式主義之虞。最終所呈現之結果往往即為實際推行業務之效率低落，從而使校務發展陷入僵局。

以下即針對前述所提之問題，進行可能的策略分析討論，以作為最後政策建議之準備。

1. 各單位的橫向聯繫溝通

本校現有會議機制，如附錄 2 所示，包括校務會議、行政會議、教務會議等。

如果從表面來看，數量如此龐大頻繁的會議，為何各單位仍產生彼此之間溝通聯繫不足之感？頗令人不解。若仔細分析，大部分會議之與會者實為各一級單位之主管，例如，校務會議雖因大學法修正，於 96 學年度由原先的 200 餘人調整為 120 人之規模，另一方面由一級學術與行政單位主管、系所主管、行政人員與學生代表所組成之行政會議，亦達 100 人左右，實與校務會議規模相當；相較之下，以單位內之秘書、幕僚、組長為主所組成之跨單位會議似較缺乏，其中可能僅「各單位間臨時會」此項大抵屬之，惟此種會議並非常設，端視情況而臨時由某單位發文通知相關單位召開，因此各單位普遍認為彼此之間溝通協調不足，實有其道理。

事實上，常設性會議的存在與召開並不必然代表單位間的溝通聯繫程度的提高。假如與會者對於開會之目的欠缺充分瞭解、資訊掌握不夠明確、自身定位不明等，即使是常設性會議，亦很可能徒流表面與形式主義。反之，即使是臨時性的召開單位間之協調會議，只要能符合解決特定問題之目的，並採取評估過後之合理手段，則臨時性會議實無妨於校務之順利推行。真正能夠使單位間事務充分溝通之方法，容或有多種可能，衡諸組織文化之現實，學校組織雖遠非國家行政機關來得龐大複雜，但各單位、系所、研究中心等亦非一般單純組織可比，單位間存在各種本位主義實難避免，因此在協調溝通各單位之問題方面，若僅依照目前由各單位發文召開會議、以商討問題之臨時性模式，或許仍不利於單位間意見的整合，從而不利校務的推動。

2. 約用人員制度的問題

本校行政人力原以編制內職員及助教為主，僱用之臨時人員數量不多，隨著配合政府推動公立大學法人化與實施契僱化用人等政策，約用人數日增，故於 2002 年初訂定本校約用人員管理辦法，主要以學歷及年資辦理進用、敘薪，全部條文共 16 條。近年來政府又逐步擴大大學自主及自治，各國立大學為提升競爭力，也期望能選用業界人才作為教學、研究的服務後盾，故由民間爭取人才之趨勢大幅增加，以本校來說，2006 年 8 月約用人員為 130 人，至 2010 年 7 月則為 267 人，增幅幾達一倍；相較之下，職員人數則由 258 人減少為 220 人，清楚顯示約用人員在學校行政組織中逐漸成為主流的趨勢。

在此一趨勢下，最主要的問題包括：約聘制度下工作者對工作預期的不穩定

感，對薪資與職位提升的缺乏感，乃至工作者產生高度的流動性，及其連帶對業務內容的熟悉度不足、單位經驗不易傳承等。在此背景下，本校除配合勞基法相關規定進行約用人員管理辦法之修訂外，另將本校進行二年之工作評價提經行政人力資源委員會確認之結論，將其研擬結果化為具體條文，由原先的 16 條改為共 9 章 46 條的新管理辦法。希望在大環境持續變遷下，本校仍能通過積極研訂及調整相關行政規則與管理制度的方式，來吸引並留住優秀之行政人才，提高人力資源素質，強化學校組織整體的行政能量。以下將簡要說明一般企業對人力資源、人資管理的看法，以作為參考，並討論轉移企業人資管理方式至大學行政組織中必須注意的問題。

一般所稱「人力資源」，泛指與企業內所有員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵等。人力資源管理隨著人的價值被重視，在企業或組織中也逐漸扮演舉足輕重的角色，真正核心競爭能力不在於產品或技術，而是在該組織內的人，企業若要產生競爭力則需透過策略觀點來做好人力資源管理，策略觀點就是企業對本身資源作檢視與內外環境、發展趨勢配合，將人力資源加以充分運用以確保人力資源對組織的貢獻，並轉換成難以模仿與取代的獨特資產，為企業創造恆久的競爭優勢。對於任何組織而言，人力資源是轉化各項資源，以成就組織目標與績效的一切基礎，藉由將人力資源管理整合至組織的規劃過程，強調人力資源管理對組織目標使命的支持，以及建立人力資源與組織管理的密切關係，組織即能確保人力資源管理有助於組織目標的達成，同時確保各級管理在人力資源管理決策的責任性。也因此，從人力資源觀點解釋組織競爭力的文獻與相關實證研究非常大量，且獲得相一致的結論。

有關人力資源管理及其調整的規劃，實是組織調整與再造時的主要手段之一。在具體操作步驟上，可參考如下模式：

(1) 策略規劃

首先應確知目標與策略。策略規劃的主要基礎有三：1. 環境的機會與威脅；2. 組織的優缺點；3. 組織哲學 / 使命。依此擬定具體目標。

(2) 人力資源需求預測

確知具體任務和工作後，兼顧人力資源需求的質與量，並對現有人力的盤存，確認人力資源的淨需求。

(3) 經由內部人力分析，掌握內部人力供給

掌握內部人力供給，首先應進行詳細的內部人力分析，以確定現有人力資源。至於分析項目，主要可分為總體分析與個體分析兩方面。

(4) 經由環境分析，掌握外部人力供給

環境分析的項目以下列七項最密切：1. 政府法令與規章；2. 社會文化；3. 人口統計趨勢（人口數量、人口結構、教育程度等）；4. 政治氣候與環境；5. 經濟景氣程度；6. 技術創新與科技發展；7. 勞工市場供需。

- (5) 綜合內外部人力供給，決定可利用人力
優先採取內部人力供給，當內部缺乏理想人員時，才向外部甄募。
- (6) 設定人力資源管理的目標、政策與策略
此步驟為人力資源規劃中的最重要的關鍵步驟。人力資源管理的主要目標可分為：1. 生產力的提升；2. 員工滿意程度的提高。
- (7) 發展人力資源方案並執行之
主要人力資源方案包括：員工甄募、員工任用、績效評估、員工教育訓練、薪資激勵、員工福利、工作生活品質、組織前程發展等不同方案。
- (8) 評估與修正
人力資源規劃的最後步驟為建立評估與控制機能，適時提供回饋，以作為修正整體規劃的依據。

人力資源管理的核心概念，著重在人才的「選、育、留、用」，除了選才是開放式的由外部引進資源進入組織之外，其他三階段均是組織內部針對現有人力的培育及運用。組織內的員工經過績效評估後，工作表現定有上下優劣之分，因此，組織即使從留才、用才的觀點出發採取績效評估，卻能產生鼓勵及淘汰二種極端效果；人力資源管理不僅只是人力的招募、培養、激勵，也包含人力的汰換及更新。有效的人力汰換管理，能避免組織人力的沉澱，促使組織廣續活化發展，也能推動組織朝著發展目標前進。

以上討論及模式，多參照一般企業組織調整之面向，事實上，學校行政組織採取約用人員制度，亦是受到企業用人方式影響。惟若完全比照企業，實施以「績效為導向」的人事管理制度，是否又能真正有效達到學校行政組織再造之目的？

依據學者研究顯示¹²，幾十年來各項績效預算與績效評估制度實施的經驗顯示，政府引進企業評估方法的結果，並不如理論的推演一般順暢。其根本的原因在於：公、私部門之間本質上存有明顯的差異。其中，欠缺市場

機制、過多的法律限制與政治干擾、多元利益的平衡、組織目標的複雜、評估資訊系統的建立、以及誘因機制的構建等問題，截至目前仍持續考驗著公共行政的研究者以及政府單位的經理人。再者，公部門的組織目標多元、結構龐大與任務複雜的特性，使得公共組織的「績效」不易被衡量，故公部門之行政人力，是否可套用私部門以效率為指標的「績效管理」措施，以進行行政人員的評價？實需更為審慎客觀之評估。

以國立大學而言，為協助教學、研究目標而提供之行政措施大多難以量化，而大學生態多樣且複雜，不同大學之間或同一大學之不同單位之間亦頗有同異。姑不論各大學之生態迥異，對以「績效為導向」之人事管理制度之看法及意見，根據 1 份針對 20 所國立大學對於實施以「績效為導向」的人事管理制度，是否適合國立大學之組織文化問卷得知，有 13 所大學原則均同意以「績效為導向」的人事管理制度立意良善且為必然之趨勢，因為績效管理是一套有系統的管理活動過程，可用來建立組織與個人對目標及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提昇目標達成的可能性。惟，如何訂定大家能接受的績效目標及衡量指標極為重要與關鍵，因各單位業務屬性不一，對於每位人員承辦之業務進行量化或質化均有其困難度，在實施績效評估時亦難免有主觀與客觀因素存在，在進行個別績效評估及對個別績效進行全校性評比時，是否具有績效評估之有效度？實不無疑問。因此，應評估實施績效評估所付出之成本（人力、時間、經費）是否有相對之期望績效，及績效評估是否流於形式化。再者，亦應考量現職人員之薪酬標準（是否有留住優秀人才之誘因）或獎勵制度，避免實施之後反造成優秀人才留失或促使學校需要之人才離職（如以基本工資僱用之身心障礙人員），造成學校業務銜接或遞補人力作業之困擾。

3. 行政效率的改善

有關學校行政效率的問題，主要包括公文流程冗長、會議數量過多兩個問題。針對這兩點，本校目前已進行的改善工作，例如：2009年7月開始正式採用「電子公文線上簽核系統」，將該年1至6月、與7至12月之公文時效統計進行對比後，可發現在「7天內結案公文」一項所占比例為62.35%與72.24%，顯示自實施電子公文系統後，公文處理時效有顯著改善，此外對減少紙張消耗、節能減碳亦有助益；又如，於行政大樓2樓設置行政詢問台，向一般師生提供行政業務等事項之諮詢服務；又如，委託法律系吳秀明老師進行校級會議審議事項之權責劃分，法規訂定、審議流程及設立法制單位之可行性等研究，以作為組織再造之參考。

相對於已進行的改善工作，亦有尚待改善問題。例如，雖然公文流程在電子

¹² 張育哲，「政府引進企業評估方法之理論與實際」，發表於國立中正大學政治系主辦之「政策與績效評估研討會」，2005年11月25日。

化後，已有初步的效率提升，但進一步觀察，此種改善實集中於「假單」類型之公文，此種類型公文程序複雜程度相對較低，故實施電子化後確能有效達到效率提升之便；但其他類型之公文，由於缺乏對公文流程之「程序合理化」的充分檢討，包括各單位權責劃分、公文分層負責等問題，因此，僅是將尚存缺陷的紙本程序轉移至電子系統，未真正達到簡化行政流程之目的。

至於會議方面，據了解，99年會議數量已略微低於98年之平均值(132/138)，但若細究會議之功能、性質、成員等方面，仍有不少會議存在疊床架屋之問題。¹³如何將現有會議架構進行合理的調整、乃至裁併，亦為提升行政效率的重要工作之一。

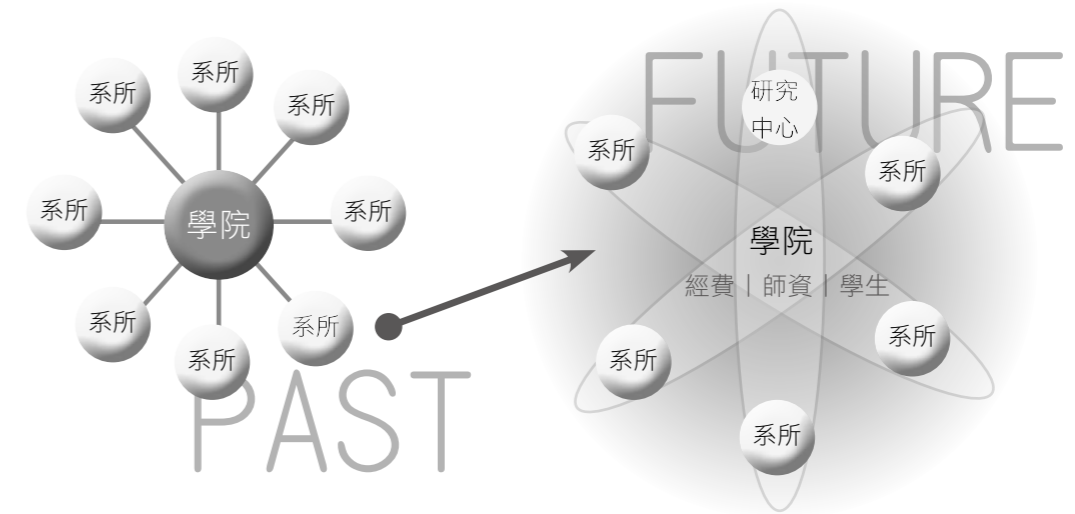


圖 3、學校資源整合方向規劃圖

伍、未來目標設定

就上述研析，茲提出下列之評估與建議：

一、將學院資源整合列為優先目標

(一) 為使各學院更具自主、彈性發展空間，應有效整合學院及院下所轄各系所資源，成為具有特色及競爭力的學院。鼓勵學門差異較小之學院實施資源整合方案，樹立典範。

長期而言，學院資源整合所追求的就是去除科際、學門之間的傳統分界，強調學術訓練的專業及縱深度，也同時符合產業、國家社會發展的需求目標；就短期而言，則是希望就現有資源做最有效的利用，使得校內學術單位更具彈性，也擁有更強的應變能力。

就目前本校情況而言，要以「學院資源整合」做為未來教學系統的主要目標，最主要的障礙將是來自於學校內部的反彈。系所的「本位主義」是首先要克服的難題，這是因為系所長期以來都是大學教育運作的基本單位，要調整系所的定位與功能並非易事，其中所牽涉議題的範圍廣闊，從辦公室的規劃到課程設計等非常繁瑣。領導階層在推動此一任務時，必須與各系所進行充分且徹底的溝通。

¹³ 例如，98年中校務會議共召開7次(5次例會、2次臨時會)，行政會議亦召開7次(6次例會、1次臨時會)，兩者次數相當，但職掌、成員與功能方面，似存在可整併之空間。參考：〈秘書處第一組98年重要業務統計報告〉，頁7。

目前本校的行政運作，基本上仍是以系所為對應窗口，系助教與行政同仁轉由學院統籌分工調度後，學院的行政工作同仁工作量勢必大增，而行政人員對於學院、系所的分工也必須能夠儘速調整心態，自行摸索出一套作業模式。在過程中，學校每一個組織與成員都會牽涉在內，抗拒與抱怨的壓力難以避免，但為創造以學生為本位的教育訓練環境，如果不是學校領導階層的堅持可能很難推動下去。

(二) 落實系所評鑑，建立學校自我改善機制，以強化學校特色及優勢。

誠如前述，進行大學以及系所評鑑的目的是為了改善高等教育的品質，同時確認學校以及系所是否達成預期的教育目標，並掌握清楚的自我定位。就追求高等教育的「品質」目標而言，只有將評鑑制度、獎勵補助以及退場機制相互結合，方能凸顯每所學校各自的經營特色與優勢，也才有可能在競爭氛圍當中，使各校院自發性地提升，設計彈性而多元的學制及課程，並研擬可提升教師教學與研究品質的方法，創造出可以使學生培養正確態度、專業能力的學習環境，最終達到提升高等教育品質。

二、重視並落實跨領域課程之規劃

在學院走向實體化之後，課程設計及規劃也將不再限縮於以「系」為單位，而是由學院站在制高點，以學院為需求主體進行整體性的全盤規劃。學院資源整合之後，跨領域課程的規劃實為其後自然衍生之配套措施。如當前本校傳播學院在推動學院資源整合、並以此為基礎重新就各系所教授所具備之專長領域加以調整後，大一學生不再分系，課程訓練方面改為強調通識及相關必修課程。到二年級之後，再由原先院內新聞系、廣電系及廣告系教授開設專業訓練課程，使學生依照本身興趣及未來職涯考量進行修課。此種規劃作為正可破除原先

各系所封閉傳統及思維框架，使得學院也能夠就運作所需之人力、經費、設備、課程、招生及教學評鑑做最全面性的整合，達成「效率」與「品質」兩大目標。

三、設立研究總中心以創造最大研究能量

為因應校務發展需要，配合校務基金制度之實施，達成部分預算經費自籌，擴展學術研究領域及提昇研究發展實力之目標，擬成立「研究總中心」，負責推動校內資源之整合，成立跨院系之研究總中心，進行跨學門及跨領域之合作研究；依點、線、面及空間之架構，建立本校研究系統之脈絡為讀書會、研究團隊、院級研究中心及校級研究中心；完成研究總中心硬體與服務平台之建置，提供研究中心統合且充分之行政協助在研究上，除接受政府委託專案研究外，亦配合業界需求協助產業進行產品開發，技術更新，企業診斷，檢驗分析等各項合作。

四、持續推動行政組織的調整與再造以創造高效率

本校致力發展成為國內一流頂尖大學，在學術與行政組織二方面不斷進行評估、調整。就行政組織面而言，擬從組織、人員、流程三個面向持續改進創新，追求服務品質與行政效率並存的行政組織，結合各項校務發展計畫，以加速發展成為頂尖大學之目標。通過前述分析，本研究提出若干建議事項如下：

（一）組織調整之一：設置行政副校長

根據前面分析可知，各單位間缺乏有效橫向聯繫溝通，實為目前行政組織再造的主要課題。對此，本文主張：「未來或可考慮常設一行政副校長，或將目前副校長之業務逐漸朝向此種性質過渡，以統籌處理之」。

此種思考方式靈感來自於我國政府架構下之行政院副院長之設置。我國行政院副院長之設置，有超過十個以上的法定兼職，其意涵即在於希望使副院長作為穿梭各部會之間的溝通協調者，因此，副院長之人選經常成為內閣行政績效之指標，副院長任職時間長短亦成為判斷該內閣施政考量著重點之指標（政治／行政考量），之所以如此，正是因為在龐大的國家機器中，如何使某項業務順利推動，實須有一在各部會之上協調統籌之角色，而由於首長之角色應在於處理與大政方針有關之計，故此穿梭協調的任務遂落在副首長身上。

本校副校長目前肩負業務龐雜，但未來已可望逐步調整，例如原由副校長室經辦之大陸學生事務，未來將逐步轉移至國際合作處下之大陸事務組，在此過渡過程中，若能逐步將副校長之定位更加明確地放在協調各單位業務，甚至最好能主動

積極理解、調查，並給予較長時間之任期，如此或許有助於在聯繫各單位方面，找出改善現狀之突破點。

（二）組織調整之二：設置行政總管理處

配合行政副校長的設置，可考慮在現有行政組織架構下，依照「行政集中、業務統籌、管理經濟」之原則，設置一「行政總管理處」，以配合長期性、經常性的行政組織調整之業務。¹⁴ 行政總管理處設置之目的，在於持續檢討現有各單位之業務與功能，是否存在重覆、可整併之部分，並藉此對較為累贅部分進行裁撤、整併之工作。蓋隨目前校務發展方針，現有單位多以新增人力、經費，作為業務拓展之指標，反之，對既有單位、業務的評估則相對缺乏，或雖有評估之名，而無改進之實。設置行政總管理處，初期可作為行政副校長溝通各單位之幕僚組織，以研究各單位業務冗餘之處為要務；其後，可依此研究成果進行單位的整併、裁撤；最後，在初步整併與裁撤基礎之上，再將剩餘區分太過細微之組織或業務，吸收併入此行政總管理處下，以利統籌進行指揮。

乍看之下，新設此一單位是否有其必要？似不無疑問。但就長期而言，此組織設置之最大效用，實在簡化現有行政組織之規模。行政總管理處最終所應包含之職掌，容或尚有討論餘地，但在朝向頂尖大學之目標邁進時，既有組織僅有擴編、而無縮減之現象，實已至一不得不檢討反思之際。故本文建議，應設置一常態性之行政總管理處，及早推動此項組織再造之工程。

（三）行政流程改善之一：會議、委員會架構的改進

以學校各級會議來說，隨著各項新增業務而產生各種相對應的委員會、會議，是學校校務發展的指標，不過，真正有效的會議，有賴各單位主管真正集中於會議主題的討論，集思廣益激盪出合理的方針，而此點能夠達成的前提，又端賴各單位幕僚、秘書在會議前先針對會議主題提供充分的資訊，或事前進行跨單位意見的溝通，相對來說，單位主管也應在會前充分理解幕僚已進行的意見協商內容，以及與討論主題相關的資訊或限制，才不至於使會議討論漫無邊際、流於表面化與形式化。為了達成上述主管與幕僚會前充分協調、溝通的目標，克制並減少目前過多的會議數量，實是不可迴避的工作。

此外，釐清並界定各委員會之委員會與相互之關係亦為重要工作。本校為因應各種需要成立了各種委員會，如現行之校務基金管理委員會及校務會議之下的考核委員會、經費稽核委員會、校園規劃及興建委員會、程序與法規委員會等等。但

¹⁴ 此原則參考：董保城，〈國立政治大學行政組織因應大學法人化後應有之變革〉，《政大校務發展研究計畫》，2003。

是委員會之間的關係和位階界定不明，遂致經常產生「一委員會作成此種決議，而另一委員作成他種決議」之情形。是故，釐清並界定各委員會之委員會與相互之關係是提昇行政效能重要的問題之一。

至於就會議架構而言，全面檢討各種會議之成員、規模及其運作效率實有其必要性。例如我校行政會議由院長、系所主管，與各行政單位主管組成，討論學校未來行政方針；但如台大則不包括系所主管，所以每週皆可召開行政會議，並作成決議執行，如此加強各院責任和義務，並由其傳達各系所。這是我校推動行政效率的一條可行之道。又，校務會議審理之法案過多，或可考慮先送至校務會議確定原則和方針後即付委，交給程序委員會，作字斟句酌的細節決議後，再提到大會通過，如此亦有助於提昇校務會議的議事效率。

（四）行政流程改善之二：電子公文系統之「行政程序合理化」

公文「電子化」的著重點在於技術面的改進，但在公文流程運行的背後，需注意的重點尚包括各單位之間層級、權責的合理性問題。如何使各單位在充分授權、有效負責的前提下，進行校務的推動，才是使公文流程效率改進的關鍵，這點是未來必須持續改進的工作。

附帶一提，由以上延伸之任務則為加強行政電腦化。蓋目前各單位各自的資料庫建立完整，但單位間的連線並不完善。例如出納組和會計室間關係必須相當密切，若非秘密性資料不連線的話，光在資料輸入上就會重複浪費人力和時間。未來若能責成電算中心或委外廠商，加強各單位間行政資訊之整合與流通，強化現有行政電腦化之實質內涵，應有助於監督、改善行政效率工作之持續推動。

（五）約用人員制度之改良：績效評估合理化

整體而論，國立大學採用約聘人員制度，並實施績效管理與績效評估的方向應屬正確。觀各校現行之人事管理制度，或多或少均含有績效管理之意涵；各校實施之考核與評鑑等亦含有績效評估之內涵，差別只在所採行之方法或投入之程度有所不同，各項績效管理與績效評估措施是否適合國立大學，此部分涉及各校之生態與可供利用資源之程度。因此，國立大學在實施績效管理或績效評估時，應視各校之生態及可供利用資源之情形妥為規劃管理措施，尤其涉及行政資源（如經費、人力、設備……等）之運用，其中扮演關鍵性角色者尤以各用人單位主管之配合為要，畢竟在進行各項績效管理措施時，單位主管與員工是息息相關，諸如單位主管支持進修理念、持續並適時的進行面談與溝通等。

據此，本校若在現有約聘人員制度上，採行以「績效」為導向之管理措施應是可努力之方向，惟不宜只著重於績效評估層面，而應視各單位之生態實施適合的績效管理措施，並依循客觀、公正的績效評估作業辦理績效敘薪或發放績效獎金，

俾使現有的約聘人員制度，朝向更有利學校追求卓越發展的方向逐步調整、改進之。

全球化的變局對高等教育的衝擊甚深，各國政府莫不針對國內情況制定解決方針。以台灣來說，各大學過去在法制上作為教育部的下屬機關，從校長圈選、人事財務等各種事項，皆受到主管機關的監督。惟此種情形在近年來大學要求學術自主、教授治校，乃至大學法人化等意見提出後，主管機關有逐漸放鬆管制之趨勢。宏觀地看，今日所謂全球化趨勢始於西歐工業革命以來所啟動的資本主義生產模式，自彼時至今歷時二百餘年，無論支持或反對此種生產模式者，莫不被襲捲入此種運動之中。早在 1850 年代馬克思寫作《資本論》時即已預見此種資本全球化流動的發展。

不過，理解今日世界的形成還須考慮華勒斯坦的說法。世界體系的核心在歷史過程中曾經出現轉移的現象，從 19 世紀的大英帝國轉移到 20 世紀的美國，今天的世界無論在政治、軍事、經濟、文化各方面，雖然逐漸有朝向多中心發展的徵兆，但實際上仍是以美國為核心向外散播其力量。各個歷史、文化迥然相異的後進國家都在此種力量影響下，努力地向美國學習。

政治制度如此，經濟發展模式如此，高等教育亦然，台灣以美國為師有其冷戰結構下不得不然的理由。但是，歷史文化的差異終究會導致模仿不僅是模仿，而更可能是創造。例如，西元七世紀時的日本進行大化革新改革，向當時政治、經濟與文化最先進的唐朝派遣大量「留學生/僧」，不僅是文字，而是包含了整個律令制度、文化思想各方面的大量輸入，唐朝對日本的影響至今仍依稀可辨。問題是，即便在那樣的處境中，日本也不是毫無保留地照搬唐朝的典章制度，今日的歷史學家已試圖證明，日本仍然是在自己的歷史社會脈絡下，有所取舍地移植唐朝的制度、文化。處境不同，道理未嘗不能相通。如果那樣的例子能夠提供什麼借鑑的話，今日的高等教育改革，是否也應該更嚴肅地考慮我們自身社會的歷史文化脈絡，設計出一幅更加契合今日全球化世界中台灣定位的高等教育藍圖？

總結來說，學校終究並非企業，教師不是追求點數的論文製造機，學生更不是可計算價值的原料或商品。配合教師與學生的需求，採取行政組織調整的主要目的，是因應國家財政與社會變遷中，為了追求成為頂尖大學理想而使用的手段，但是手段並不等於目的，不能因此而將學校變為純粹追求最大利潤、卻忽略應盡的學術與社會責任的場所。國立政治大學以人文社會科學的優良傳統立足於台灣社會，在劇變的時代潮流中，堅持不變的精神理想，方是身為本校人應有的風骨與身段。

附錄 1、本校各學院、學系、研究所及院屬單位設置表

學院	學系	研究所	學位學程	院屬單位
文學院	(一) 中國文學系(含碩、博士班) (二) 歷史學系(含碩、博士班) (三) 哲學系(含碩、博士班)	(一) 圖書資訊與檔案學研究所(碩士班、圖書資訊學數位碩士在職專班*)(博士班 100 學年度設立) (二) 宗教研究所(碩士班、博士班(96 新增)) (三) 台灣史研究所(碩士班、博士班(96 新增)) (四) 台灣文學研究所(碩士班、博士班(97 新增)) (五) 國文教學碩士在職專班*(96 更名)	(一) 華語文教學碩士學位學程(97 新增) (二) 華語文教學博士學位學程(97 新增)	
理學院	(一) 應用數學系(含碩、博士班及數學教學碩士在職專班*) (二) 心理學系(含碩、博士班) (三) 資訊科學系(含碩、博士班(95 新增)及碩士在職專班*)	(一) 神經科學研究所(碩士班)(96 核定 97 新增)(98 更名) (二) 應用物理研究所(碩士班)(96 核定 98 新增)		
社會科學學院	(一) 政治學系(含碩、博士班) (二) 社會學系(含碩、博士班) (三) 財政學系(含碩、博士班) (四) 公共行政學系(含碩、博士班) (五) 地政學系(含碩、博士班及碩士在職專班*) (六) 經濟學系(含碩、博士班) (七) 民族學系(含碩、博士班)	(一) 國家發展研究所(碩、博士班)(97 更名) (二) 勞工研究所(碩士班) (三) 社會工作研究所(碩士班)(95 新增)(98 更名) (四) 行政管理碩士學程*	(一) 亞太研究英語博士學位學程(97 新增) (二) 亞太研究英語碩士學位學程*(98 合併更名)	
法學院	(一) 法律學系(含碩、博士班)	(一) 法律科際整合研究所(碩士班) (二) 法學院碩士在職專班*(99 分組整併)		
商學院	(一) 國際經營與貿易學系(含碩、博士班)(96 更名) (二) 金融學系(含碩、博士班) (三) 會計學系(含碩、博士班) (四) 統計學系(含碩、博士班) (五) 企業管理學系(含碩、博士班) (六) 資訊管理學系(含碩、博士班) (七) 財務管理學系(含碩、博士班) (八) 風險管理與保險學系(含碩、博士班)	(一) 科技管理研究所(碩、博士班) (二) 智慧財產研究所(碩士班) (三) 經營管理碩士學程*	(一) 管理碩士學程(碩士班)/商管專業學院碩士學位學程(96 新增) (二) 國際經營管理英語碩士學位學程*(96 更名)	

學院	學系	研究所	學位學程	院屬單位
外國語文學院	(一) 英國語文學系(含碩、博士班及英語教學碩士在職專班*) (二) 阿拉伯語文學系 (三) 斯拉夫語文學系(含碩士班)(96 更名) (四) 日本語文學系(含碩士班) (五) 韓國語文學系 (六) 土耳其語文學系	(一) 語言學研究所(碩、博士班) (二) 歐洲語言文化學程碩士在職專班(95 新增)*	(一) 歐洲語文學程(學士班)(95 新增)	外文中心
傳播學院	(一) 新聞學系(含碩、博士班) (二) 廣告學系(含碩士班) (三) 廣播電視學系(含碩士班)	傳播學院碩士在職專班*	(一) 國際傳播英語碩士學位學程(95 新增)(96 更名) (二) 傳播學士學位學程(96 新增) (三) 數位內容碩士學位學程(與理學院跨院合作)(96 核定 98 新增)	實習廣播電台
國際事務學院	外交學系(含碩、博士班及外交學系戰略與國際事務碩士在職專班*)	(一) 東亞研究所(碩、博士班) (二) 俄羅斯研究所(碩士班) (三) 國際事務學院國家安全與大陸研究碩士在職專班*		
教育學院	(一) 教育學系(含碩、博士班) (二) 師資培育中心	(一) 幼兒教育研究所(碩士班) (二) 教育行政與政策研究所(碩士班) (三) 學校行政碩士在職專班*	輔導與諮商碩士學位學程(與理學院跨院合作)(100 學年度設立)	教師研習中心

本表中以 * 號註記者為在職專班。資料來源：本研究

附錄二、本校校級會議種類、執掌及組成（業務類）

會議名稱 及職掌	98 學年開會次數	主席或召集人	委員組成及人數					總人數
			行政主管	教學主管	教研代表	學生代表	職工代表	
【校務會議】 議決校務重大事項如下： 一、校務發展計畫、預算。 二、組織規程及各項重要章則。 三、學院、學系、研究所及附設機構之設立、變更與停辦。 四、教務、學生事務、總務、研究及其他校內重要事項。 五、有關教學及行政評鑑辦法之研議。 六、校務會議所設委員會或專案小組決議事項。 七、會議提案及校長提議事項。 每學期至少召開二次會議，必要時得召開臨時會議。	5 次	校長	副校長、六長、圖書、公企、電算、國研、選研、體育、人事、會計主管 (15)	院長 (9)	各系所代表、全校教師代表、研究人員代表 (77)	研學會總幹事、學生會長及其他學生代表 (12)	職員、軍護人員、技工工友 (6)	120 人
【行政會議】 討論本校重要行政事項。 每學期開會次數，未有法規規定。	7 次	校長	副校長、六長、圖書、公企、電算、國研、選研、體育、人事、會計、教發、育成、附中、實小主管 (19)	院長 (9)、各系所主管 (64)	—	研學會、學生會代表 (2)	職員代表 (2)	97 人
【教務會議】 討論教務事項。 每學期至少召開一次會議，必要時得召開臨時會議。	4 次	教務長	學務長、總務長、研發長、國合長、圖書、電算、教發、體育、軍訓主任 (9)	院長 (9)、系所主管 (62)	各院教師代表 (9)	研學會、學生會、各院學生代表 (11)	—	101 人

會議名稱 及職掌	98 學年開會次數	主席或召集人	委員組成及人數					總人數
			行政主管	教學主管	教研代表	學生代表	職工代表	
【學生事務會議】 討論學生事務及獎懲規章事項。職掌： 一、審查學生事務重要章則及計畫。 二、策劃導師制之推行事項。 三、策劃學生團體活動事項。 四、審查其它有關學生事務之事項。 每學期至少召開二次會議，必要時得召開臨時會議。	4 次	學務長	教務長、總務長、體育、軍訓、心諮主任 (5)	院長 (9)	各院教師代表 (9)	研學會總幹事、代表會主席、研究生代表、學生會長、議長、各學院學生代表、住宿生代表 (14)	—	38 人
【總務會議】 討論總務事項。 每學期開會次數，未有法規規定。	2 次	總務長	教務長、學務長、會計主任 (3)	院長 (9)	—	研學會、學生會代表及學生代表 (5)	—	18 人
【研究發展會議】 討論研究發展事項。 每學期開會次數，未有法規規定。	5 次	研發長	教務長 (1)	院長 (9)、一級研究中心主任 (9)	副教授以上教師代表若干人	—	—	21 人
【校務會議—校務發展委員會】 職掌： 負責規劃及檢討本校中長程發展計畫，並審議有關院、系、所及中心之設立、變更及停辦等事項。 每學期至少召開一次會議。	8 次	校長	副校長、教務長、學務長、總務長、研發長 (5)	院長 (9)	校務會議各學院代表 (9)、校務會議研究人員代表 (1)	學生代表、校務會議學生代表 (2)	校務會議職員代表 (1)	28 人
【校務會議—校園規劃與興建委員會】 職掌： 一、校園土地取得與房舍道路興建及其使用等事宜之規劃。 二、校園長期整體興建計畫之研擬。 三、其他有關校園規劃事宜。 每學期至少召開一次會議。	5 次	校長	副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、會計主任 (6)	校務會議代表互選 (含各學院代表 9、學生代表 2、其他代表 2)			20 人	

會議名稱及職掌	98學年開會次數	主席或召集人	委員組成及人數					總人數
			行政主管	教學主管	教研代表	學生代表	職工代表	
【校務會議—程序與法規委員會】職掌： 一、負責校務會議議程之安排。 二、負責校務會議提案之全校性法規諮議工作。 三、負責校務會議規則之研擬與解釋。 配合校務會議召開。	5次	校務會議代表互選						9人
【主管月會】 討論校長交議之校內重要事項。 每月開會一次為原則。	10次	校長	副校長、六長、圖書、公企、電算、人事、會計、教發主任、校長特助(14)	—	—	—	—	15人
【主管早會】 討論校長交議之校內重要事項。 每週召開一次會議為原則。	40次	校長	副校長、六長、其他校長指定主管	—				約8人

說明：

- 一、本表所稱校級會議，係指於本校組織規程內明定組成或授權訂定法規組成之綜合性會議，人事甄審、教師評審、申訴等相關委員會之職掌係針對特定對象或狀況，暫未列入整理。另主管月會及主管早會雖非組織規程明定之會議，惟運作已久，特一併納入。
- 二、會議成員係以法有明定者計算（如有缺額者未予考慮）；98學年開會次數以承辦單位於「重要會議查詢」系統內已維護者計算。

資料來源：本研究

附錄 3、國內主要大專院校行政會議召開情形彙整表

校名	代表組成	近二年召開情形	召開依據 / 規範
政治大學	組織規程：本校設行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國合長、各學院院長、各學系主任、各研究所所長及其他一級單位主管、職員代表二人、研究生學會代表及學生會代表組織之。現況：97人	每年六次，第一學期：10、11、12月，第二學期：3、4、5月。該月第一週的週三下午召開。 必要時加開臨時會議。	組織規程第 39 條
台灣大學	組織規程：本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、研發長、國際事務長、財務長、總務長、學院院長、進修推廣部主任、圖書館館長、秘書室主任秘書、人事室主任、會計室主任、計算機及資訊網路中心主任組成之。現況：26人	每週一次，每週二下午 3 時召開	該校組織規程第 42 條
成功大學	組織規程：本大學設行政會議，由校長、副校長、各一級行政單位主管、院系（所）級學術單位主管、附設單位主管、軍訓室主任、體育室主任組成。現況：65人	每學期舉行一至二次，必要時得召開臨時會議（行政會議規則第 4 條）	該校組織規程第 18 條 該校行政會議規則
清華大學	組織規程：本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、國際長、主任秘書、圖書館館長、計通中心主任、人事室主任、會計室會計主任、各學院院長、共教會主任委員、各學系主任、各研究所所長、各學位學程主任、各研究中心主任及共教會所屬各單位主任組成。（該校組織規程第 18 條） 現況：出席委員 73 人 ★行政會報會議 人員組成：一級行政主管，15 人 ★校務會報會議 人員組成：一級行政主管及各院院長。	每學年四次 ★行政會報會議 97 學年 9 次 96 學年 12 次 ★校務會報會議 97 學年 19 次 96 學年 14 次	該校組織規程第 18 條 另設行政會報會議、校務會報會議
交通大學	組織規程：無規定 現況：一級行政主管、各院院長，23 人	每二週一次	
中央大學	組織規程：本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、總教學中心委員會主任委員、研究中心主任代表一人、圖書館館長、電算中心主任、主任秘書、人事室主任、會計主任組成之，共 27 人 ★擴大行政會議：行政單位及系所主管約 90 餘人	每月二次 ★擴大行政會議 每學年一次	該校組織規程第 27 條

資料來源：本研究

提升教學品質激發研究能量

〈大學法〉第一條開宗明義：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」，同法第十八條：「大學教師分教授、副教授、助理教授、講師，從事授課、研究及輔導。」，另〈教師法〉第十七條明確指出：「教師的義務應包括維護學生受教權益、輔導或管教學生，導引其適性發展、從事與教學有關之進修研究、嚴守分際、本於良知、發揚師道與專業精神、依有關法律參與學校學術、行政工作及社會教育活動等。」

綜上，大學教師的責任至少包括教學、研究、輔導及服務。這些責任的實踐，可能因為大學教師學術生涯的適性發展而有所偏重，但是，如何成為一位負責、勝任且優秀的大學教師，協助並確定大學教師完成上述責任，是大學的重要責任，且是大家共同的期待與希望。

首先，必須從大學及大學教師的責任(教學、研究、輔導及服務)的角度來界定大學教師生涯發展方向，但這些責任的實踐，可能因為大學教師學術生涯的發展而有所調整、偏重，也因此，大學教師的生涯發展路徑便有所不同。

在「重研究輕教學」的氛圍下，大學教師生涯發展基本上以研究導向。環境基本上不利於大學教師採取以教學、服務或輔導為生涯發展方向。近年來各大學協助或鼓勵教師進行教學、服務、輔導的制度與措施改善不少(如教學發展中心的成立，獎勵教學與服務的辦法增加)。但是，大學為教師所鋪設的結構性的生涯發展路徑仍舊以研究為導向。

未來，一方面在研究導向的生涯發展路徑外，為大學教師鋪設出一條以教學為導向的生涯發展路徑，二方面在研究導向的升等制度外，研發出一套以教學為導向的升等制度，將是本校努力之課題。

召集人：蔡連康教務長

工作團隊：林從一教授、楊蓓琳秘書、林婉娜組長、黃馨慧編審

1949年

「川西戰役」本校同學三百餘人挺身報國。

壹	前言	228	陸	已完成之配套方案及說明	243
	教師生涯分流之基本理據 - 大學及大學教師的責任				
貳	願景	229	柒	五年工作	244
	教師生涯分流的目的 - 提升教學品質，激發研究能量			一、短期計畫	
				二、中期計畫	
				三、長期計畫	
參	現況檢討	230			
	國立政治大學教師基本績效評量制度評析				
	一、國立政治大學教師基本績效評量辦法				
	二、國立政治大學教師基本績效評量辦法施行細則				
肆	教師生涯分流問題分析	233			
	〈國立政治大學教師聘任升等評審辦法〉評析				
	一、教師聘任				
	二、教師升等				
	（一）教學與服務項目的審查標準較低				
	（二）教學與服務項目的審查流程較不嚴謹				
	（三）教學與服務項目分數所佔的比例相對低、研究項目分數所佔的比例相對高				
	（四）院、校外審是升等關鍵，而外審僅是研究項目的審查				
伍	目標設定	241			
	一、如何協助教師升等及績效評量				
	（一）大學教師生涯發展分流				
	（二）分流制度的主要內涵				
	（三）分流制度的實施步驟及重要配套				
	二、如何透過課程精實方案讓教師於教學及研究做最佳的規劃				

壹、前言：教師生涯分流之基本理據—大學及大學教師的責任

本文對於大學教師生涯發展分流的探究具有以下的理路及結論：

1. 從大學及大學教師的責任（教學、研究、輔導及服務）角度來界定大學教師生涯發展方向。
2. 這些責任的實踐，會因為大學教師的個性、志業與能力的特色，而有所偏重。
3. 所有教師都肩負所有四項責任，因此雖然這些責任的實踐可以有所偏重但是不宜偏廢。
4. 因四項責任實踐的偏重，大學教師的生涯發展取徑有所不同。如果將輔導併入教學（或服務），而服務作為配角的情形不變，那麼教學／研究不同的偏重決定了大學教師生涯發展分流模式：研究導向與教學導向。
5. 現行大學教師生涯發展路徑的關鍵制度是「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，而兩制度是研究導向。
6. 大學實施大學教師生涯發展分流的兩個主要關鍵點是：(1) 研發出一套以教學為導向的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」。(2) 修正現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，使其更能實質體現「偏重研究但不偏廢教學」的精神。

專家學者彼此之間對於大學及大學教師的責任或義務的看法不盡相同，但是大家的基本看法非常接近大學法以及教師法的相關界定。〈大學法〉第一條開宗明義就界定了大學設置的目的：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」在這個目的之下，大學法第十八條進一步區分了大學教師的職級，同時界定了大學教師的任務：「大學教師分教授、副教授、助理教授、講師，從事授課、研究及輔導。」〈教師法〉第十七條更做出呼應並明確指出：「教師的義務應包括維護學生受教權益、輔導或管教學生，導引其適性發展、從事與教學有關之進修研究、嚴守分際、本於良知、發揚師道與專業精神、依有關法律參與學校學術、行政工作及社會教育活動等。」

大學法以及教師法中對於大學以及大學教師的責任、義務或工作的看法包括了幾個重點：

- (1) 「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」（〈大學法〉第一條）
- (2) 大學教師的責任主要包括教學、研究、輔導及服務。（大學法第十八條）
- (3) 大學教師的職級區分（教授、副教授、助理教授、講師）與其四項主要責任（教學、研究、輔導、服務）是緊密相連的。（〈教師法〉第十七條）
- (4) 大學教師的研究乃從屬於教學。（〈教師法〉第十七條）

其中第(3)與第(4)點需要進一步說明。第(3)點指出「大學教師的職級區分」與「大學教師所擔負的主要責任」兩者之間關係密切，關係密切指的是無論大學教師的職級為何，是正教授也好，是講師也好，都負有教學、研究、輔導、服務四項責任。第(4)點的核心是大學教師的研究工作應有助於其教學，無益於教學工作的研究不應是大學教師的本分，當然有害於教學工作的研究理應避免。教學與研究兩者之間的關係應如何界定，一直是個議題，而教師法的觀點是研究乃從屬於教學。

貳、願景：教師生涯分流的目的一提升教學品質，激發研究能量

教學、研究、輔導、服務四項責任的圓滿達成程度，決定了大學教師是否是一位負責、勝任且優秀的大學教師，而負責、勝任且優秀的大學教師是大家共同的期待與希望。但是大學教師彼此之間個性、志業與能力各有所不同，因此對於其教學、研究、輔導、服務四項責任的實踐，可能因為大學教師學術生涯的適性發展而有所偏重。但是四項工作既然是大學教師的責任，便不可偏廢四項工作中的任何一項。

大學教師的責任來自於大學設置的目的，因此協助並確定大學教師完成教學、研究、輔導、服務四項責任便是大學的重要責任。

大學教師生涯分流的目的是讓大學教師更能夠依其個性、志業與能力的特色，選擇「研究為主，教學為輔」或「教學為主，研究為輔」的學術生涯發展路徑。¹ 換言之，大學教師生涯分流賦予教師更大的生涯發展彈性，讓大學教師更能適性的完成其做為大學教師的責任

¹ 在一般的認知中，教學與研究可以成為大學教師生涯發展的主軸，輔導與服務只能是扮演佐副的角色。本文接受此觀點，從此之後本文僅專注在大學教師責任中的教學與研究兩項。

一長於教學之教師能發揮所長，致力於人才培育；擅於研究之教師得減少教學負擔，致力研究。但是，在此必須再一次強調，大學教師生涯分流的目的不在於將大學教師分成研究與教學兩類，研究與教學都是大學教師的責任，選擇走不同生涯軌道的大學教師，只是在教學與研究責任的實踐上有所偏重，但不是有所偏廢。事實上，在「大學教師生涯分流」概念中強調教學與研究「偏重不偏廢」，不僅有上述偏學理上的依據，更有實務上的考量，關於這點，容後再述。

參、現況檢討

國立政治大學教師基本績效評量制度評析

我校教師基本績效評量制度主要包括〈國立政治大學教師基本績效評量辦法〉及〈國立政治大學教師基本績效評量辦法施行細則〉。本節就「教學」與「研究」項目在現今〈國立政治大學教師基本績效評量辦法〉及〈國立政治大學教師基本績效評量辦法施行細則〉所具的分量，提出評析。兩法中與本文旨趣相關的有下列幾條：

一、國立政治大學教師基本績效評量辦法

第一條 國立政治大學（以下簡稱本校）為提升本校專任教師教學、研究與服務水準，依大學法第 21 條規定訂定本辦法。

第二條 本校教師除應遵守法令履行聘約外，並根據教師倫理，善盡下列義務：
一、秉持專業精神從事教學，激發學生獨立思考能力、鼓勵學生自我要求，並維護其受教權益。
二、持續從事學術研究，呈現研究成果。
三、主動輔導學生，培養健全人格。
四、參與校務活動。

第三條 本校教師基本績效評量項目為教學、研究與服務（含輔導）三類…。

第五條 本校教師服務年資滿 15 年且年滿 60 歲者得免接受評量。
符合下列條件之一者，終身免接受研究評量：
一、獲選為國內、外院士者。
二、獲頒教育部國家講座或學術獎者。
三、曾擔任國外著名大學講座教授者。

四、曾獲國內、外傑出學術成就獎項經本校採認者。
五、曾獲國科會傑出研究獎 1 次或獲行政院國科會專題計畫主持人費 12 次以上者（含 91 學年度前甲種研究獎）。
六、曾獲本校學術研究獎、研究成果國際化特優研究獎或傑出研究講座教師獎合計 2 次者。

曾獲本校傑出教師獎或教學特優教師獎合計達 2 次以上者，得終身免接受教學評量。

曾獲本校傑出服務獎 2 次以上者，得終身免接受服務評量。

二、國立政治大學教師基本績效評量辦法施行細則

第三條 本校教師研究項目評量之參考標準為受評期間至少應有下列研究成果共五件：
一、主持或共同主持研究計畫；
二、發表於經專業審查認定符合專業標準之學術論著（含專利及創作）。前項研究成果應含一件經專業審查通過之學術論著。

前二項評量標準之認定原則由各學院訂定，送校教評會備查。

第四條 本校教師應遵守教師倫理，且教學項目評量符合下列標準：
一、教學大綱應上網。
二、每學期應依規定準時繳交學生成績。
三、每學年授課時數符合相關規定，請假應補課。
四、受評期間所擔任課程需符合教學評量之最低標準，其標準由各院訂定，送校教評會備查。

第五條 本校教師服務項目評量之參考標準如下：
一、受評期間出席系（所）務會議及校內各項應出席會議之平均出席率應達 75%。
二、關懷學生，從事各項校內服務工作；
三、參與全校性活動。

研究、教學、服務是本校乃至於我國絕大多數學校教師基本績效評量的必要項目，這樣的設計表面上看起來符合大學法的精神。但是，當我們考量實務操作的情形時，可以發現教師基本績效評量中研究所占的比重仍舊超過教學與服務所占的比重。這可以從以下幾點看出：

1. 〈國立政治大學教師基本績效評量辦法〉第五條的主旨是關於「免接受評量」教師條件的界定，除了關於年資及年齡的（「本校教師服務年資滿 15 年且年滿 60 歲者得免接受評量」的一般性規定外，終身完全免受評量（亦即研究、教學與服務）的條件有六項，符合其中一項即可終身完全免受評量，而這六項全部為研究為主的項目：1. 國內、外院士者；2. 教育部國家講座或學術獎者；3. 國外著名大學講座教授者；4. 國內、外傑出學術成就獎項經本校採認者；5. 國科會傑出研究獎 1 次或國科會專題計畫主持人費 12 次以上者（含 91 學年度前甲種研究獎）；6. 本校學術研究獎、研究成果國際化特優研究獎或傑出研究講座教師獎合計 2 次者。但是，獲得「本校傑出教師獎或教學特優教師獎合計達 2 次以上者」，只「得終身免接受教學評量」，不能終身完全免受評量，研究及服務的部份仍須受評。同樣的「曾獲本校傑出服務獎 2 次以上者，得終身免接受服務評量」，但是，不能終身完全免受評量，研究及教學的部份仍須受評。這個差別待遇的意涵是，研究表現傑出，教學及服務表現如何就不那麼重要，但是教學表現傑出，研究及服務表現仍需持續被評估，同樣的，服務表現傑出，研究及教學表現也仍需持續被評估。這明顯是側重研究輕忽教學與服務。

2. 教學與服務項目的審查標準仍低，雖則比升等標準要來得高。在〈國立政治大學教師基本績效評量辦法施行細則〉第四條中，除了教師倫理的一般性要求外，對於教學方面的項目評量作了以下的建議：1. 教學大綱應上網；2. 每學期應依規定準時繳交學生成績；3. 每學年授課時數符合相關規定，請假應補課；4. 受評期間所擔任課程需符合教學評量之最低標準（其標準由各院訂定，送校教評會備查）。我們可以發現，這四條規定事實上都是「教師從事教學時應遵守的最基本標準」，就如同「行人應遵守交通號誌」那樣的規定。同樣的，對於服務方面的項目評量做了以下的建議：1. 受評期間出席系（所）務會議及校內各項應出席會議之平均出席率應達 75%；2. 關懷學生，從事各項校內服務工作；3. 參與全校性活動。這些服務的標準除了模糊的問題外，它們都是「作為政大社群的一份子所應遵守的最基本服務標準」，就如同「我國男子有服兵役的義務」那樣的規定。然而，研究方面的參考標準（如主持國科會研究案、期刊論文及專書的出版）就涉及了學術競爭及審查機制，基本上它是一種「成就評估」系統，類比的來說，它像是「你不能跑的比一般人還慢」那樣的規定。

本文認為，合理的大學教師「結構性生涯發展路徑」，亦即合理的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，需符合下列兩個判準：

1. 讓大學教師更能夠依其個性、志業與能力的特色，選擇「研究為主，教學為輔」或「教學為主，研究為輔」的學術生涯發展路徑。
2. 教學與研究兩者之間「偏重不偏廢」。

以這兩個判準來檢視我校現行的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制

度」，我們發現以下問題：

1. 首先以及首要的，現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」主要以研究成果考核為主，缺乏以教學為主的教師生涯發展路徑
2. 現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」具有「研究為主，教學為輔」的精神，但是教學部份評量仍舊過於形式化，無法實質體現「偏重不偏廢」的精神。

相應的，我們認為，大學教師生涯發展分流的核心課題是：

1. 如何在研究導向的生涯發展路徑外，為大學教師鋪設出一條以教學為導向的生涯發展路徑。更明確的說：如何在研究導向的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」外，研發出一套以教學為導向的相關制度。
2. 如何修正現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，使其更能實質體現「偏重研究但不偏廢教學」的精神。

肆、教師生涯分流問題分析

為什麼在這個時間點上推動「大學教師生涯分流」制度？主要的理由是，近年來學術界無論顯題地或隱題地都充滿濃濃的「重研究輕教學」的氛圍，在此氛圍中，大學教師生涯發展路徑基本上被侷限為只能以研究為導向，以教學為導向的生涯發展路徑幾乎不存在，更遑論以服務或輔導為生涯發展方向。簡言之，「大學教師生涯分流」之所以成為一個課題是因為大學忽略了大學宗旨中「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展」的人才培育、文化提升，社會服務三個責任，進而輕忽了為大學教師在已然存在的「研究導向生涯發展路徑」之外鋪設「教學導向生涯發展路徑」。

近年來大學協助或鼓勵教師進行教學、服務、輔導的制度與措施改善不少，舉例來說，從教育部推動教學卓越計畫開始，各校（包括本校）陸續設立了教學發展中心，對於教師的教學以及學生的學習逐漸有了專業性的協助。此外，獎勵教學與服務的辦法與制度也比過往增加許多。然而，這些教學、服務、輔導的制度與改善措施雖然重要，也它們也顯示出政府單位以及各大學逐漸體認研究之外的大學責任，但是這些教學、服務、輔導的制度或改善措施並未觸及大學教師生涯發展的關鍵部份，大學為教師所鋪設的結構性的生涯發展路徑仍舊以研究為導向。

今日對於大學教師的獎勵措施主要以研究獎勵為主，當無疑問。教師作好研究，其在名聲與利益上的回饋遠多於作好教學所獲得的回饋。本校的研究相關獎補助包括以下項目：

表 1、國立政治大學獎補助項目一覽表

獎補助項目	相關辦法
研究特優獎、研究優良獎	國立政治大學學術研究獎勵辦法
邀請國際傑出教學及研究人才	邀請國際傑出教學及研究人才補助辦法
出席國際學術會議發表論文	國立政治大學學術研究補助辦法
出版學術專書	國立政治大學學術研究補助辦法
編修外文學術著作與投稿、中文學術著作翻譯	國立政治大學學術研究補助辦法
舉辦學術研討會及國際會議	國立政治大學學術研究補助辦法
組織研究團隊	國立政治大學學術研究補助辦法
出版學術期刊	國立政治大學學術研究補助辦法
鼓勵新進教師及研究人員申請國科會專題研究計畫補助	鼓勵新進教師申請國科會專題研究計畫規則
國立政治大學教研人員申請校外各項補助案學校配合款	國立政治大學教研人員申請校外各項補助案學校配合款處理辦法
1. 國科會研究計畫扣抵（每學期最多為 2 小時）。 2. 指導論文扣抵（每學期合計最多為 2 小時）。 以上兩類核減之扣抵，每學期合計最多為 3 小時。	國立政治大學教師授課時數及超支鐘點費核計辦法第八條
新進教師減授 （新進教師於到任後前三年中之兩年每學期授課時數為 6 學分（小時））	國立政治大學新進教師限期升等辦法
延攬傑出人才教師減授 （經本校延攬之傑出人才，於新聘三年內，得酌減授課時數，每學年授課時數不得低於 6 小時）	國立政治大學教師授課時數及超支鐘點費核計辦法第五條
專任教師擬升等前三年之減授 （編制內專任教師申請升等之前三學年中，經系（所）務會議通過，得擇一學年減授六小時授課時數。各級升等各以減授一次為限）	國立政治大學教師授課時數及超支鐘點費核計辦法第五條

上述我校與研究相關獎補助項目共 14 項，其中教師減免授課時數的項目亦歸於研究相關獎補助項目的理由是，減免授課時數的直接或間接的目的是獎勵或鼓勵研究，間接的部份是作為協助升等，而現行升等制度中，研究是最關鍵的項目。在教學方面的獎補助是相對少的，〈邀請國際傑出教學及研究人才補助辦法〉還未見教學方面的人才因此辦法而受邀請，唯一常年的辦法是教學特優教師的選拔。統而言之，我校與研究相關獎補助項目遠遠超過與教學相關的獎補助項目。對本文的主題而言更重要的意涵是：

1. 以減抵授課時數的作為獎勵優良研究或鼓勵研究的方法，是犧牲教學以成就研究。這是典型的「輕教學重研究」的作法。
2. 事實上，倡導所謂研教分流制度的動機或理據中，有「研教分流後，研究型教師可以進一步減少授課時數」的看法。但是我們已經觀察到，研究方面的鼓勵已經非常多，而犧牲教學以成就研究的作法，更有違大學理念以及大學教師的職責。「研究型教師可以進一步減少授課時數」是一個無法支持研教分流的理由。

上述這些研究與教學的獎補助制度、辦法或措施也是本文所謂的「大學為教師所鋪設的結構性的生涯發展路徑」。本文所謂的結構性的生涯發展路徑指的是「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，這兩個制度是大學教師生涯發展的重要路徑或關卡。獲得獎勵、減免授課終點、獲得獎金等措施或許因名因利而有吸引力，但是「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」與大學教師生涯發展更為密切，前者決定教師能否繼續在大學任職，事關生存；後者的聘任部份決定大學擁有具有何種志業（研究導向、教學導向抑或兩者兼顧）傾向的教師，升等部份決定專業能力的層級，它標誌著學術尊嚴。

大學如何為教師鋪設合理的「結構性生涯發展路徑」，亦即合理的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」？此處所謂「合理」，除了兼顧現實條件外，指的是符合以下兩個判準的升等及基本績效評量制度：

1. 讓大學教師更能夠依其個性、志業與能力的特色，選擇「研究為主，教學為輔」或「教學為主，研究為輔」的學術生涯發展路徑。
2. 教學與研究兩者之間「偏重不偏廢」。

本節以下試圖以這兩個判準來檢視我校現行的「教師基本績效評量制度」與「大學聘任教師聘任升等制度」，希望更清楚的界定出教師「結構性生涯發展路徑」所面臨的問題，並且為如何鋪設合理的「結構性生涯發展路徑」指出方向。

以下進一步針對「教師聘任」與「教師升等」兩個項目在現今〈國立政治大學教師聘任升等評審辦法〉所具有的分量，提出對「教學」與「研究」之影響評析。

一、教師聘任

〈國立政治大學教師聘任升等評審辦法〉關於教師聘任的部份在第二章共十條，與本文旨趣相關的有下列幾條：

第三條 各系（所）應視教師缺額、發展方向、師資需求及課務需要提聘教師，所授課程應與其學術專長相關。

第五條 新聘助理教授以上教師以具有博士學位，並有教學或研究相關工作經驗者為原則。新聘教師聘任之等級，依下列規定分別辦理：

- 一、獲有教育部審定頒給之教師證書者，得按教師證書之等級聘任。
- 二、獲有國內外大學碩士學位或相當等級之文憑並有專門著作（或作品、展演相關資料）者，得聘為講師。
- 三、獲有國內外大學博士學位或相當等級之文憑並有專門著作（或作品、展演相關資料）者，得聘為助理教授。
- 四、獲得國內外大學博士學位後，在研究機構繼續研究，或從事與所習學科有關之職業或職務合計四年以上，成績卓著，並有專門著作（或作品、展演相關資料）者，得聘為副教授。
- 五、獲得國內外大學博士學位後，在研究機構繼續研究，或從事與所習學科有關之職業或職務合計八年以上，有創作或發明，或在學術上有重要貢獻、著作（或作品、展演相關資料）者，得聘為教授。

第六條 新聘教師應經公開甄選。系（所）教評會應就擬聘教師之教學、研究、專長、品德及擬任教課程等方面進行審議。通過後，依評審結果排定優先順序，敘明理由送請院、校教評會逐級審查通過後，報請校長核聘。

提聘教師須敘明擬請其任教之科目及授課時數。任教科目不適當或授課時數不足，均不予聘任。

第七條 提聘教師應檢具左列表件：

- 一、教師提聘單。
- 二、最高學位證書。
- 三、成績單（已有教授證書者得免附）。
- 四、教師證書（尚未取得教師證書者免附）。

五、著作。

六、公務人員履歷表。

七、甄選紀錄。

上述與教學相關的部份包括「視…課務需要提聘教師」（第三條）、「新聘助理教授以…有教學或研究相關工作經驗者為原則」（第五條）、「系（所）教評會應就擬聘教師之教學、研究、專長、品德及擬任教課程等方面進行審議。…提聘教師須敘明擬請其任教之科目及授課時數。任教科目不適當或授課時數不足，均不予聘任」（第六條）。從這些規定中可以看出，本校新聘教師應相當重視教師的教學能力。然而在實際操作中，教學部份的份量輕微且相當次要。第三條中除課務需要外，系所得依「教師缺額、發展方向、師資需求」提聘教師，而課務需求是一個相當模糊的概念，很多老師雖然可以教授很多不同主題的必選修課程，但是也可以將某門課說成缺乏適當師資授課。此外，有沒有課務需要是一個專業領域的問題，專業系所說了算。第五條模糊地說「新聘助理教授以…有教學或研究相關工作經驗者為原則」，但是，依照目前各系所新聘教師之實際操作經驗，新科助理教授被審核時，其教學經驗如是否具 TA 經驗常常遠不如其博士論文質量來的被重視。

而比較具體的第五條第二至第五款，所強調的是研究著作，教學成效與經歷的部份幾乎被忽略。第六條似乎教學與研究並重，但是實務上並非如此。未曾見過有系所在提聘資料中呈現「任教科目不適當或授課時數不足」的資訊。除了專業系所本身外，其它系所、院、校教評會如何能作出適當之評判？

真正影響新聘教師的因素是受聘教師的「研究表現與能力」，除非有「昭然皆知」的不良行徑，「教學表現與能力」在聘任中之影響相當小。一般而言，外審是新聘過程中關鍵的一步，而外審是學術著作外審，外審評定不佳很難被系所提聘，這表示新聘過程中研究表現是主要考量項目。這代表的是：以研究表現為主的聘任考量，其所聘進的教師當然以研究為其強項、為其生涯發展重心，日後其教學之好與壞只能碰運氣，教學成為邊緣工作項目。學生的權益與教師的教學表現更為密切相關，教師的研究表現與學生的關係相對而言是比較遙遠的。在諸多大專校院中，已出現「國科會研究傑出獎得主」被學生評為「教學不適任」者。

二、教師升等

〈國立政治大學教師聘任升等評審辦法〉關於教師升等的部份在第三章共十條，與本文旨趣相關的有下列幾條：

第十一條 教師申請升等，應具備下列各款條件：

……

二、擔任現職期間，研究、教學與服務成績優良。

第十三條 教師申請升等之著作，須於向系（所）提出申請前出版或在公認學術性刊物發表或已被接受且出具證明將定期發表，並應與其任教領域相關。

第十四條 教師具下列各款情形之一者，不得申請升等：

- 一、以教師名義擔任行政職務而未任教。
- 二、實際教學未滿規定年資。
- 三、升等後無適當科目可資開授。
- 四、升等後授課時數不足。

第十五條 申請升等之教師應檢送下列資料：

- ……
- 四、有關研究、教學、服務之具體成果數份（依評審需要而定）。
 - 五、助理教授、副教授升等為副教授、教授，送審時，應將其學位論文或歷次升等代表著作送審查人參考。

第十六條 教師之升等審查程序如下：

- 一、升等教師檢齊相關資料後，由系（所）提請系（所）教評會就其研究、教學、服務資料進行審議，通過後，報請院長提交院教評會審議。
- 二、院教評會應將其研究成果送請校外相當等級之學者或專家二人審查。院教評會再就審查結果之可信度與正確性進行審議，經確認後再連同教學、服務資料進行審議，通過後，報請校長提交校教評會審議。
- 三、校教評會應將其研究成果送請校外相當等級之學者或專家二人審查。審查人不得與院教評會指定之審查人相同。校教評會再就審查結果之可信度與正確性進行審議，經確認後再連同其他研究、教學、服務成績進行審議。
- 四、院教評會、校教評會將申請升等教師之著作送請校外之學者或專家審查時，如一人評定未達七十分，但二人給分平均達七十分者，或二人給分平均雖未達七十分，但其中一人給分達八十五分以上者，均應另請第三人審查，第三人評分達七十分者，方可提會審議。
- 五、院教評會、校教評會如對校外學者專家審查結果之可信度與正確性有疑義，應提出具有專業學術依據之具體理由，經決議後，送另一人審查。

第十八條 教師升等評審項目及標準如下：

- 一、評審項目：
 - （一）研究：1 最近五年內出版之代表著作及參考著作。2 參加國內外學術會議發表論文及應邀評論之質與量。3 著作獲得獎勵之質與量。4 主持研究計畫之質與量。5 其他研究成果。

- （二）教學：1 教學成果評量。2 指導與審查碩士、博士論文之質與量。3 其他促進教學效果之表現。

（三）服務：……

二、評審標準：

- （一）研究項目佔百分之六十，教學項目佔百分之三十，服務項目佔百分之十。
- （二）研究項目之審查成績達七十分以上者方可提院教評會、校教評會予以評審。
- （三）院教評會委員就研究項目應連同外審委員之審查意見，併同系（所）提供之具體教學、服務成果予以審議。
- （四）校教評會委員就研究項目應連同外審委員之審查意見，併同院、系（所）提供之具體教學、服務成果予以審議。
- （五）院教評會、校教評會委員同意升等案通過之人數各達其決議之標準者，升等案方屬通過。

研究、教學、服務是本校乃至於我國絕大多數學校教師升等審核的必要項目，這樣的設定表面上看起來符合大學法的精神。但是，當我們考量實務操作的情形時，可以發現教師升等中，研究所具的份量遠遠超過教學與服務所具的份量。

（一）教學與服務項目的審查標準較低

有哪些教師因為達不到教學或服務門檻而無法提出升等申請？有哪些教師提出升等申請後，因為教學或服務成績過低而升等不成功？除非有「昭然皆知」的不良行徑，在過去的紀錄上沒有教師因為教學或服務的問題而升等不成。這顯示「教學好、服務好」太簡單了，只要是小過不斷，大過不犯就可以達成。只要教學時數足夠，只要分配到導師工作（很難不分配到）、當系所務會議代表（在絕大部分系所中，教師是當然代表），只要極低限度的參與教學與服務活動，甚至不必完成「教學大綱準時上網」、「準時繳交成績」、「請假補課」、「學生教學意見調查不低於全校教師平均值一個標準差」、「參與導師活動」等等必要之基本教學、服務活動，就可跨過升等時的教學與服務門檻並且通過審查。

此外，升等的評量分數研究項目佔百分之六十，教學項目佔百分之三十，服務項目佔百分之十，其中研究項目尚有低標限制（70 分以上），但是教學與服務並沒有低標限制，換句話說，只要研究夠好，教學與服務並不重要，教學服務好是錦上添花，研究才能傷到骨和肉。

（二）教學與服務項目的審查流程較不嚴謹

絕大部分的系所院教師以及系所院主管不會在系所、院教評會中對同仁的教學及服務進行檢討，校教評會中更不會這麼做（除非有「昭然皆知」的行為瑕疵）。這可能是受到本校「人文關懷文化」過度的呈現所致。但是更可能的原因是，參與升等審查的教師同仁們不具有教學專業的認知，不知道什麼是好的教學或課程？什麼是深待改進的教學或課程？畢竟絕大部份的大學教師沒有受過教學專業訓練。至於服務的部份，主要是因為標準不清，很難藉之以評量教師服務表現。

（三）教學與服務項目分數所佔的比例相對低，研究項目分數所佔的比例相對高

升等的評量分數研究項目佔百分之六十，教學項目佔百分之三十，服務項目佔百分之十。加之，其中研究項目有低標限制（70 分以上），但是教學與服務並沒有低標限制。研究獨重的情形不言可喻。

（四）院、校外審是升等關鍵，而外審僅是研究項目的審查

在現行升等制度中：

- I. 教學與服務項目分數所佔的比例相對低，研究項目分數所佔的比例相對高。
- II. 研究項目有低標限制（70 分以上），但是教學與服務並沒有低標限制。

這兩個情形已經使得研究獨重，但是仔細審視升等流程，我們可以發現院、校兩級的著作外審是升等關鍵，外審評定不佳很難被接受升等，這表示升等過程中研究表現是主要考量項目。

在這個以研究為導向的升等制度下，我們很難說「正教授比副教授在教學、服務表現來的好」，「副教授比助理教授在教學、服務表現來的好」，也很難說「助理教授比講師在教學、服務表現來的好」。因為教學與服務在現行升等制度中沒有實質重大影響。這代表的是：以研究表現為主的升等考量所升聘的教師，當然以研究為其強項，為其生涯發展重心，其教學、服務好無關緊要。學生的權益與教師的教學表現更為密切相關，教師的研究表現與學生的關係相對而言是比較遙遠的。在許多大專校院中，已經出現「國科會研究傑出獎得主」被學生評為「教學不適任」，這現象值得我們深思。

伍、目標設定

一、如何協助教師升等及績效評量

（一）大學教師生涯發展分流

從大學及大學教師的責任（教學、研究、輔導及服務）角度來界定大學教師生涯發展方向，這些責任的實踐，可能因為大學教師學術生涯的發展而有所調整、偏重，因四項責任實踐的偏重，大學教師的生涯發展取徑有所不同。

對於大學教師生涯發展分流的討論具有以下的理路及結論：

1. 從大學及大學教師的責任（教學、研究、輔導及服務）角度來界定大學教師生涯發展方向。
2. 這些責任的實踐，會因為大學教師的個性、志業與能力的特色，而有所偏重。
3. 所有教師都肩負所有四項責任，因此雖然這些責任的實踐可以有所偏重但是不宜偏廢。
4. 因四項責任實踐的偏重，大學教師的生涯發展取徑有所不同。如果將輔導併入教學（或服務），而服務作為配角的情形不變，那麼教學 / 研究不同的偏重決定了大學教師生涯發展分流模式：研究導向與教學導向。
5. 現行大學教師生涯發展路徑的關鍵制度是「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，而兩制度是研究導向。
6. 大學實施大學教師生涯發展分流的兩個主要關鍵點是：(1) 研發出一套以教學為導向的「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」。(2) 修正現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，使其更能實質體現「偏重研究但不偏廢教學」的精神。

關於第 3 點以及第 6 點，有幾件事情需要特別注意。首先，無論以研究為主軸或以教學為主軸，大學教師生涯發展分流制度中的評鑑項目必須涵蓋教學 / 研究 / 服務三大類。其次，無論選擇何種生涯路徑，評鑑後的權利義務不應有差別待遇。例如：將評鑑結果運用於升等，升等後的權利義務（如授課時數）應無差別。

在現今「重研究輕教學」的心態尚未改變的情形下，大學教師生涯發展分流（有人稱為研教分流）之實施，首要注意的事項是「避免負面標籤化」。具體而言，大學教師生涯發展分流不應產生「教學型教師」與「研究型教師」的二分現象，一個制度如果產生這種二分的結果，這個制度就註定失敗，因為在「重研究輕教學」的氛圍仍重的環境下，「教學型教師」將被歸類為二流教師、二線教師或輔助型教師，沒有人會願意承受這些貶抑的稱謂，因此也沒有人會走大學教師生涯發展分流中的「教學軌道」。此外，如同先前所論，教學、研究、服務都是任何大學教師的責任，生涯發展的分流只是選擇偏重哪一項責任，而不是偏廢哪一項責任。

（二）分流制度的主要內涵

歸結上述討論的發現，本文建議新的聘任升等制度應具有以下重要內涵：

1. 研究導向：依原制度進行。但是修正現行「教師基本績效評量制度」與「大學教師聘任升等制度」，使其更能實質體現「偏重研究但不偏廢教學」的精神。具體的作法是，在現行的評量項目之外，於「教師基本績效評量、教師新聘或升等的相關委員會中納入教學方面的專家學者，且評量項目內新增教材、課程大綱與課程觀察。」
2. 教學導向：
 - (1) 審查項目權重：服務維持 10%，教學 / 研究從 30%/60% 改為 60%/30%。
 - (2) 教學項目成績決定：三級三審制度維持不變，但各級審查中，決定教學項目成績的單位轉換為教務處或教學發展中心所成立的委員會。委員會的成員須包括教學方面的專家學者以及提出升等教師所屬之院系所教師代表。評量項目新增教材、課程大綱與課程觀察。
 - (3) 研究項目評量方法：主要以通過 / 不通過方式評量，務必讓審查者了解「大學教師生涯發展分流制度」的內涵。此項目的進行方式可以維持舊有制度。

（三）分流制度的實施步驟及重要配套

任何制度的設置皆涉及法規的制訂、民主程序或形成共識的程序以及配套措施的安排。在前兩項中，分流制度制定的步驟包括：

步驟一：決定大學教師生涯發展分流制度的基本方向及步驟。

步驟二：完成法規修訂以及新辦法之草案。包括：

1. 「教師聘任升等辦法」以及「大學教師基本績效評量辦法」修訂

2. 「教師聘任升等及基本績效評量教學項目評鑑辦法」草案擬訂

步驟三：將相關草案送請各院系所及校務諮詢委員表示意見，必要時，辦理公聽會以尋求共識。

步驟四：將修正後之方案，提送校內各相關會議審定。

在配套措施的部分主要為教學發展及評鑑相關措施的制訂，這個工作或機制沒有完善地建立起來，以強化教學項目為主要內涵的大學教師生涯發展分流制度，就算建立起來，也無法順利的運作。一般而言，教師評鑑的目的有兩項，一為績效控制 / 人事決定，一為專業發展 / 改進表現。前者的目的在於確保教學品質、學生滿意及機構績效，後者的目的在於重視教師知識、能力與態度的發展，以改善教師的專業表現。分流制度所推動的升等和績效評量中的教師評鑑所反應的是教師評鑑的第一項目的，而教發中心宜針對評鑑結果協助完成教師評鑑的第二項目的。

二、如何透過課程精實方案讓教師於教學及研究做最佳的規劃

為突破現有教師授課時數之限制與僵化，分流之氛圍已然形成，本校為因應此發展，目前已推動下列方案：

1. 「課程精實及教師授課鐘點調整方案」，藉由課程精實、調整現有授課時數機制。
2. 訂定「國立政治大學約聘教學人員聘任要點」、「國立政治大學聘任專業技術人員擔任教學辦法」增加教學能量。

陸、已完成之配套方案及說明

為推動課程精實及調整教師授課時數，本校已完成下列各項改革工作：

- （一）研訂「課程精實與授課時數調整推動方案」，成立專案小組，徵詢並彙整各院系所相關意見，提送相關會議以尋求共識，並獲審查通過。

- (二) 依會議決議修改現行相關法規
課程精實方案於第 153 次校務會議通過後，經由教務處、人事室及研發處等相關行政單位配合修訂「本校教師授課時數及超支鐘點費核計辦法」，全案並於 98.06.26 第 154 次校務會議通過修法案，以為日後方案執行之法源依據。
- (三) 研擬相關配套措施及作業流程
調整授課時數，減輕教師教學負擔以提昇研究產能之同時，應訂定相關配套措施，以維持優良教學水準，例如：系所專業度之顧及、學生選課需求之滿足、制訂各院系所方案申請流程，嚴審申請計畫。
- (四) 落實各院系所課程檢討機制以結合前項方案之執行。

柒、五年工作

有關教研究分流之工作期程，目前預計以短、中、長期方式規劃，分別說明如下：

一、短期計畫

- (一) 訂定課程精實方案，期透過課程檢討創新及合理之教師減授授課鐘點，提升教研效能，其基本構想如表 2。
- (二) 初期以課程精實方案開始推動，視其成效，評估研教分流之未來走向。

表 2、國立政治大學課程精實方案說明表

每學期專任教師平均授課鐘點數可能方案		國科會計畫〈以各該院系所屬教師計算之〉	
		每年申請率	每年執行率
甲案	依職級區分為 8、9、10	依現行扣抵時數相關辦法促進研究產能	
乙案	8	85%	60%
丙案	7	95%	65%
丁案	6	100%	70%

表 3、教學型與研究型教師分流說明表

教師分流 (老師可單獨向 所屬單位提出 申請)	授課時數	定義 & 條件	教師基本績效評 量標準	升等指標	教師人數佔該 院教師總數之 比例
教學 型	10~14	教學時數由各聘用單位 逕與受聘教師約定	調整研究、教學 及服務之比例。 由各院系所中心 依專業考量自訂	調整升等之研 究(30%)、教 學(60%)、服 務(10%)所佔 百分比	
研 究 型	6~8 可再 另定	研究產能由聘用單位逕 與受聘教師約定，是否 擔負一定比例時數之教 學義務，由各單位自訂		維持升等之研 究(60%)、教 學(30%)、服 務(10%)所佔 百分比	為避免衝擊開 課量，宜規範 一定比例之人 數

- (三) 組成專案小組或委由校內學者進行專案分析研究。
- (四) 研擬相關辦法
 1. 現有相關辦法
 - (1) 國立政治大學約聘教學人員聘任要點
 - (2) 國立政治大學聘任專業技術人員擔任教學辦法
 2. 未來擬訂定相關辦法
 - (1) 研究型教師之產出規定
 - (2) 因應分流，訂定各項教師聘任之升等及基本績效評量教學、研究及服務之比例
- (五) 建立更為客觀的教學評量機制，作為教師基本績效評量及升等之運用。

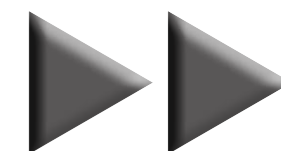
二、中期計畫

- (一) 將相關結論送請各院系所及校務諮詢委員表示意見，必要時，辦公聽會以尋求共識，將修正後之方案，提送校內各相關會議審議。
- (二) 待審議通過及相關配套措施制訂完成後，修訂相關法規正式實施。

三、長期計畫

依學校政策及未來發展方向，檢視各院系所每年推動及執行情形，定期檢討及適時修改方案之內容及推動目標，以期讓教師能在適才適性，自由轉軌並彈性調整的情形下規劃學術生涯。

協助教師依其專長和理念發展生涯，是大學的責任，希望能為本校教師形塑一個健康、卓越快樂的學術生涯。



以高教新典範迎接未來世界的挑戰

全球化的浪潮前仆後繼，知識經濟開啟下一輪世界競爭新模式，全球高校無不思考如何因應這股趨勢，積極培養跨領域優質人才，原本培育大學生基本素養的通識教育，如今被賦予跨領域知識聯結的重要使命，重新站上大學教育的主要舞台。改革通識教育是政大邁向頂尖大學無從迴避的重要課題，緣此，政大首先分析哈佛、歐洲大學等國內外研究型大學人才培育的策略，結合本校歷史傳統、校務發展重點與國家人才培育方針，在本校創校100週年之際，以「落實博雅教育—建構高等教育人才培育新典範」計畫作為本校通識教育之發展願景。

鑒於以上諸多困境，政大提出第一期通識改進計畫，本計畫分為六個子計畫，依序是子計畫一「強化博雅教育的組織效能」，建立完善的通識行政管理、課程教學發展與研究規劃之機制；子計畫二「實施核心課程」，乃是發展博雅教育課程(Curriculum)與教學(Instruction)典範，發展能力導向式之課程與學習；子計畫三「建置全校課程地圖」，引導學生自主學習，培養帶得走的能力，學校僅是指路之燈塔；子計畫四「發展與改革自然通識教育」，培養文理兼備的未來人才，為人文社會科學見長的政大人開闢另一塊知識的宇宙；子計畫五「設置博雅榮譽實驗班」，發展培育一流人才之機制，實驗跨領域學習的可能性；子計畫六「發展書院通識課程」，建構全人教育之「知識大學城」，讓學習融入日常生活，落實教育即生活。

本計畫希望傳承本校的歷史傳統，具體落實以「博雅教育」為大學人才培育基磐之精神，培養具備廣博知識、宏觀視野、多元思維、感性知能之人才。本校學生經由大學四年的學習，將以人文關懷、知識創新、國際視野的精神，成就自己以及帶領社會持續創新，迎向更美好的未來生活。

編輯顧問：蔡連康 副校長

主編：陳幼慧 主任

撰文：陳幼慧、吳明錡、周君霖、陳品璇、黃嫻倫

行政協助：曾朝陽、莊祐端

1954年

在臺木柵復校，人文、社會、法、商、傳播領域見長，知識報國。

壹	計畫目的	253
貳	現況分析	253
	一、國際與華人地區大學人才培育的發展趨勢	
	二、未來等待的人才	
	三、高等教育人才培育所面臨的挑戰	
參	問題檢討	255
	一、研究與教學的矛盾	
	二、學生的通識學習態度	
	三、大學制度革新的困境	
肆	目標設定	257
	子計畫 1：強化博雅教育的組織效能	
	子計畫 2：實施核心課程	
	子計畫 3：建置全校課程地圖	
	子計畫 4：發展與改革自然通識教育	
	子計畫 5：設置博雅榮譽實驗班	
	子計畫 6：發展書院通識課程	
伍	結論	303

表次	
表 1	通識改進計畫分項計畫一覽表
表 2	核心課程規劃進程
表 3	核心課程的架構
表 4	課程領域向度與課程指標
表 5	教學創新與核心課程之發展
表 6	政治大學與國內其他九所大學自然領域向度之綜合比較表
表 7	自然領域各向度先導型 / 核心課程規劃表
表 8	自然領域各向度一般通識課程規劃表
表 9	各學年度校內教師授課比例統整表
表 10	博雅榮譽實驗班課程結構與修業規定

圖次

- 圖 1 學生課業與生活輔導架構圖
- 圖 2 通識中心之組織架構
- 圖 3 發展本校高教研究中心架構圖
- 圖 4 整合全校研究與教學資源
- 圖 5 全校課程地圖建構計畫推動架構圖
- 圖 6 本校核心能力圖
- 圖 7 單一課程大綱與核心能力雷達圖
- 圖 8 促進學生學習成效之課程發展圖
- 圖 9 核心能力成績雷達圖
- 圖 10 重整規劃本校自然通識課程之進行步驟示意圖
- 圖 11 本校自然通識過去現況示意圖
- 圖 12 五年通識計畫具體工作概念示意圖

壹、計畫目的

近年來政大積極發展研究型大學，同時也致力於通識教育的改革，無論是通識教育的改進計畫或政大書院的建置，皆是希望在邁向研究型大學過程中，亦能兼顧大學部學生的教育。

在全球化及知識經濟的發展下，如何因應發展趨勢，培養跨領域優質人才，是政大邁向頂尖大學的重要課題。本校通識教育的改革首先分析國內外高等教育面臨挑戰，彙整哈佛、歐洲大學等研究型大學人才培育的圖像，並結合本校歷史傳統、校務發展重點與國家人才培育方針，擬以「落實大學博雅教育－建構高等教育人才培育新典範」作為本校通識教育之發展願景。

在本校創校 100 週年之際，本校通識改進計畫勾勒一「落實大學博雅教育－建構高等教育人才培育新典範」的願景，即是希望以傳承本校的歷史傳統，呼應大學辦學理念，具體落實以「博雅教育」為大學人才培育基磐之精神，期許本校博雅教育與專業教育能齊頭並進，藉由體制的調整、課程的深化、教學的發展、師資的育成、環境的營造、能力的提升、師生的互動，讓本校學生能在學習過程，能在知識的取得、能力及視野的養成過程中，學會以人文關懷、知識創新、國際視野的精神，成就自己以及帶領社會持續創新，迎向更美好的未來生活。

貳、現況分析

為因應高等教育全球化的衝擊及知識經濟時代的來臨，世界各先進國家均逐步重新定位人才培育的圖像，積極思考如何創新人才培育模式，才足以預備學生適應未來、創造未來；臺灣亦是如此，近年來許多大學校院大力推動博雅教育為核心理念之改革計畫，強調能力提升、知識統整、跨界學習、品格型塑和人文關懷等核心理念，使學生除了能持續學習特定領域的專業知識外，更建立廣博的知識基礎，並奠定深遠的公民意識與社會責任。過程中，透過課程制度革新、教學歷程精進與創新、建構數位學習檔案等策略，積極營造創新的學習場域和多元的學習型態。

一、國際與華人地區大學人才培育的發展趨勢

立足世界一流名校的哈佛大學，雖然在研究表現傑出，但對博雅教育之推廣仍不遺餘力，花費多年時間進行全方位的通識課程變革。在改革報告書中，多處強調「大學發展專業的同時，不能忘卻大學培育未來人才的使命」，值得讓我們高等教育追求頂尖卓越的時刻加以省思。

另外，哈佛改革報告書也特別指出「活動導向學習」(Activity-based learning)的教學模式，透過學生課外活動與專業課程的設計加以結合，以達成學習的目標，並特別建議學系應設置活動導向學習之專案委員會，以規劃活動導向學習的課程，並提供報告或是練習的形式，敘述正式課程和課外活動如何相互影響與溶滲。

有別於美國全面實施不分院系之人才培育模式，華人地區則多以「專班實驗」之性質，為學生重新架構一套個別化的學習歷程，例如：北京大學的「元培學院」、南京大學的「匡亞明學院」、上海復旦大學的「復旦學院」、浙江大學的「竺可楨學院」、西安交通大學的「彭康書院」，香港中文大學的5所新設書院、澳門大學的住宿學院，以及我國清華大學的「清華學院」、東海大學的「博雅書院」和本校的「政大書院」。雖然各校之辦學理念、辦理模式與具體作法均有所側重，但整體而言，兩岸四地之重點大學多藉由課程與教學之革新，重新思考大學教育之本質，並以博雅教育為其人才培育的核心思維。

二、未來等待的人才

全球金融海嘯導致就業市場面臨前所未有的變動，美國的研究更指出，每個人平均一生要換上數個工作，部分的產業會消失，新興的產業會竄起。這也意味著，也許你現在所學的專業，在數年後將不再被需要。

由青輔會95年度的《大專畢業生就業力調查報告》和98年度《大專青年就業力現況調查》，以及教育部《大專校院畢業生流向》，可以發現在產業與社會結構快速變遷之時代，大學過去以學科專業（知識）為主的人才培育方式，已經很難培養學生具備未來生活與工作所需的跨領域知能和軟性能力，這些知識和技能包含：良好工作態度、穩定度與抗壓性、表達與溝通能力、學習意願與可塑性、團隊合作能力、專業知識與技術、發掘及解決問題能力、外語能力和專業倫理等。此外，也有57%以上的大專畢業生自我察覺到，自己亟需加強外語、創新、領導、學習、調適之等基本能力。是的，全球化及知識經濟的時代來臨，世界各先進國家均逐步重新定位人才培育的圖像，積極思考如何創新人才培育模式，才足以讓學生預備適應未來、創造未來的能力。緣此，如何因應這個大趨勢，培養跨領域的優質人才，就成為政大能否成為頂尖大學的重要課題。

三、高等教育人才培育所面臨的挑戰

綜上所述，大學在培育人才之理念、模式與作法，勢必有所調整，方能回應時代變遷之衝擊和全球人才競爭之挑戰，彙整高等教育相關議題如下：

- (一) 從世界各國積極規劃的各項前瞻性人才培育方案內容可以得知，未來人才培育的重點除了紮實的專業知識，更在於廣博的知識基礎、關懷社會的生活教養及寬廣的國際視野，因此重視能力、品格、視野增長和跨界思考的博雅教育將成為大學教育的核心與發展趨勢。
- (二) 未來生活與職場所需的知識與能力，不再限於單一知識領域，而是跨越多個知識領域的組合；而核心課程的實施將有效促進知識領域的聯結，並帶動全校參與通識教育的發展、強化學校課程發展的系統性、減少知識零碎化的問題，提高學生學習的學習動機和方向性。
- (三) 通識教育僅是落實博雅教育的策略之一，但並無法完全承擔大部分有關態度、倫理與社會責任等培育領導人才的教育功能。學校應另有住宿學習、品格陶冶、環境營造與行動實踐等面向（如書院教育）之配合，並使之成為全面性的革新方案，以落實人才培育目標。
- (四) 複雜、多變的社會問題，讓學校必須以學生為中心，來營造高度支持、適度挑戰與貼近生活的學習情境，並重新思考教學和評量方法的運用，使學生能在問題探究與行動實驗的問題解決歷程，建構並統整所學知識，進而養成迎向未來、創造未來的關鍵能力。

參、問題檢討

一、研究與教學的矛盾

博雅教育的革新與落實，將涉及理念、組織、制度、課程之重整；其中，最重要也是最困難的一環仍是教師的主動參與和積極投入。若教師對通識教育的認識不足，缺乏認同，實踐有限，則校方銳意興革之理念，就難以透過教師進行教學轉化，進而成為課堂中的學習與評量活動，培養學生具備應有的核心能力與素養。然而在我國大學教育的學制與體制結構的雙重影響下，多數的教師仍以滿足系所在教學、研究與服務等各方面之要求為先，特別是當其面臨需要抉擇研究與教學孰重孰輕之際，博雅教育容易在教師「追求（研究）卓越」的過

程，被合理忽略；而善（勤）於教學之教師，不僅無法獲得鼓勵，其學術生涯之發展也容易因為績效評量而有所限縮，間接使得學生不容易獲得更為完善之教育品質。

二、學生的通識學習態度

在缺乏教師有效組織與安排的情況之下，學生的學習動機與態度，自然有限。學生除了偏重專業主修科目，而視通識教育為營養學分而之外，也容易基於現實考量（如：爭取獎學金、申請學程、輔系、參加海外交流計畫），選修要求不多、內容營養、給分香甜的課程，把「獲取學分（得到高分）」作為學習的主要目的。因而使得博雅教育的功能，多停留在理念論述的層次，而難以落實到學生學習的層次，也不容易讓學生把課堂所學轉換到不同的情境上加以應用。因此，本校未來將從改變教師的教學信念著手，帶動全校參與博雅教育的發展，在校內形塑博雅教育氛圍；並透過老師的薰陶、同學之間的相互感染，讓師生在潛移默化的影響下，肯定博雅教育的重要，進而扭轉博雅教育在我國長期以來的實施困境。

三、大學制度革新的困境

諸多學校陸續推動「跨領域學分及學位學程」，其概念是在眾多學制變革中因應時代變遷的策略之一，然而學程制的推動能逐漸打破系所本位僵化的結構，使師資聘任和課程發展得以快速回應社會發展之需求；但其所提供之學習經驗仍多以「教師和學科（知識）」為中心，仍無法充分提供以「學生和生活」為中心的學習經驗（鷹架），實難有效達成知識統整的理想。

此外，近年各校所關注之「大一不分系（或一大二不分系）」和「分院不分系」，雖然有其源遠流長的通識教育傳統，但在我國社會文化與大學教育學制的脈絡下，此一「延後分流」的理念與作法，在現行大學體制下實施困難度極高，更需要配合升學制度的變革方能竟其全功。因此，透過通識教育、住宿學習、學校環境的整體搭配來培養未來社會所需之人才，應是一前瞻、務實之可行策略。

綜合諸多通識教育的先行研究，目前通識教育的困境可歸納出以下幾點：研究與教學的矛盾、學生的通識學習態度、大學制度革新的困境。簡要來說，在我國大學教育的體制結構等多重影響下，多數教師必須先滿足系所在學術生產方面之要求，博雅教育容易在教師「追求（研究）卓越」的過程中被忽略；缺乏教師及系統組織的課程，學生的學習動機與態度自然有限，選修要求不多、內容貧乏、給分香甜的課程，把「獲取學分（得到高分）」作為學習的主要目的。跨領域人才需求日趨殷切，諸多學校陸續推動「跨領域學分及學位學程」，但其所提供之學習經驗仍多以「教師和學科（知識）」為中心，無法充分提供以「學生和生活」為中心的學習經驗，實難有效達成知識統整的理想。

肆、目標設定

本校長期作為孕育社會領導人才的重要搖籃，擁有素質優良的師資、學生、學習風氣和校友網絡，透過資源的挹注形成槓桿，提升教師投入的意願，共同參與本校優質通識課程典範之發展以及高教研究與教學社群之形塑。在第一期頂尖大學的經費挹注下，配合我國大學教育體制、本校院系發展和學生特質，發展出一套務實可行且能回應時代需求的「博雅教育模式」。藉由書院計畫的推動和一系列通識改進計畫，不僅營造博雅教育的空間場域，亦透過行政與教學人力的投入、員額的增撥、課程革新、教學與研究資源的整合以及人文空間場域的建置，並為本校學生提供統整知識與經驗的學習新模式。此外，更結合全校課程地圖之建置，發展以能力為導向的課程典範，其中學生雷達圖之建構，創造性地統整「通識素養」、「基本能力」、「就業力」之意義，使通識「素養」不再僅是毫無競爭力的隱性知識，而是具備外顯指標意義，大大提升師生對博雅教育的重視。

在第一期通識改進計畫之基礎上，本計畫的規劃係以「落實博雅教育」和「大學人才培育」兩個面向為主軸，秉持博雅教育為大學教育的理念，以培養具備廣博的知識基礎、宏觀視野、多元思維、感性知能、人文關懷等通識素養之人才為核心。本計畫擬以期能經由「強化博雅教育的組織效能」、「實施核心課程」、「建置全校課程地圖」、「發展與改革自然通識教育」、「設置博雅榮譽實驗班」、「發展書院通識課程」六個子計畫，來推展下一階段之通識改革計畫。茲將各分項計畫之主題、發展願景圖示如表 1、圖 1：

表 1、通識改進計畫分項計畫一覽表

子計畫 1	強化博雅教育的組織效能
發展目標	完善通識行政管理與課程教學發展與研究規劃之機制
子計畫 2	實施核心課程
發展目標	發展博雅教育課程（Curriculum）與教學（Instruction）典範
子計畫 3	建置全校課程地圖
發展目標	發展能力導向式之課程與學習
子計畫 4	發展與改革自然通識教育
發展目標	培養文理兼備的未來人才與發展高等教育之科學教育
子計畫 5	設置博雅榮譽實驗班
發展目標	發展培育一流人才之機制
子計畫 6	發展書院通識課程
發展目標	建構全人教育之「知識大學城」

子計畫1: 強化博雅教育的組織效能

一、優化博雅教育的組織效能之目的

通識教育推行之良窳，除仰賴全校性的認同以及課程整合與設計外，通識教育中心之組織成效亦成為關注焦點之一。關於通識教育中心的組織形態，常隨學校內部形態以及課程需求有所調整，大略可依通識教育師資員額歸屬分成「實體化」與「虛級化」型態。本校係屬人文社會為主的大學，擁有豐沛的廣義通識師資，因此組織架構以「虛級」為主，設置於教務處底下，除了具備教務處課程管理的功能亦兼具課程主動規劃與發展研究之功能。透過資源的挹注形成槓桿，提升教師投入的意願，共同參與本校優質通識課程典範之發展以及高教研究與教學社群之形塑，以促進通識與專業的對話，使博雅教育的理念融入全校課程發展的思維，期能豎立高等教育人才培育的新典範。

此外，近年來政大積極營造校園人文空間，除了打造「山居學習中心」與「博雅書房」，更規劃興建通識教育大樓。配合政大書院的揭幕，落實政大學宿合一的理念，從半山腰的藝文中心到山上宿舍，包括博雅書房、舜文大講堂、山居學習中心，打造政大專屬的生態、藝文、運動、教學和生活學習圈。博雅教育所重視的「境教」精神由上述空間連結而成一個共同的學習與體驗場域。希望透過博雅教育場域的營造以及書院通識課程之規劃，發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的創新通識課程典範，重新定位大學學習型態的意義，逐步建構全人教育所需要的「知識大學城」之場域，以培養博雅創新的政大人。

二、執行策略

(一) 執行策略 1-1：創造全校參與的組織運作模式

本校自 97 學年度起，透過行政與教學資源的挹注和教育理念的溝通，帶動專業系所積極參與通識核心課程之發展，以促進專業教育與通識教育之融合，並形塑博雅教育之氛圍與教學社群之雛型，以逐步完成 100 學年度實施核心課程所需之各項前期籌設工作。透過增撥員額方案，通識中心主動邀請 20 門課程，近百位教授參與核心課程之發展研究，逐步建立通識中心與系所之合作夥伴關係。核心課程的實施除了帶動全校參與通識教育的發展，亦將有效促進知識的統整，並落實專業課程之通識化與通識課程專業化之新典範。為順利推動核心課程之制度，本校於 99 年 01 月 11 日第 27 次延攬傑出與特殊人才會完成「國立政治大學增撥員額發展通識教育執行要點」之修訂。增撥的要件包含量的提升與質的深化部分，即：合作系所承諾每學年開設一千「人學分」、協助中心開設應開而未開之課程，

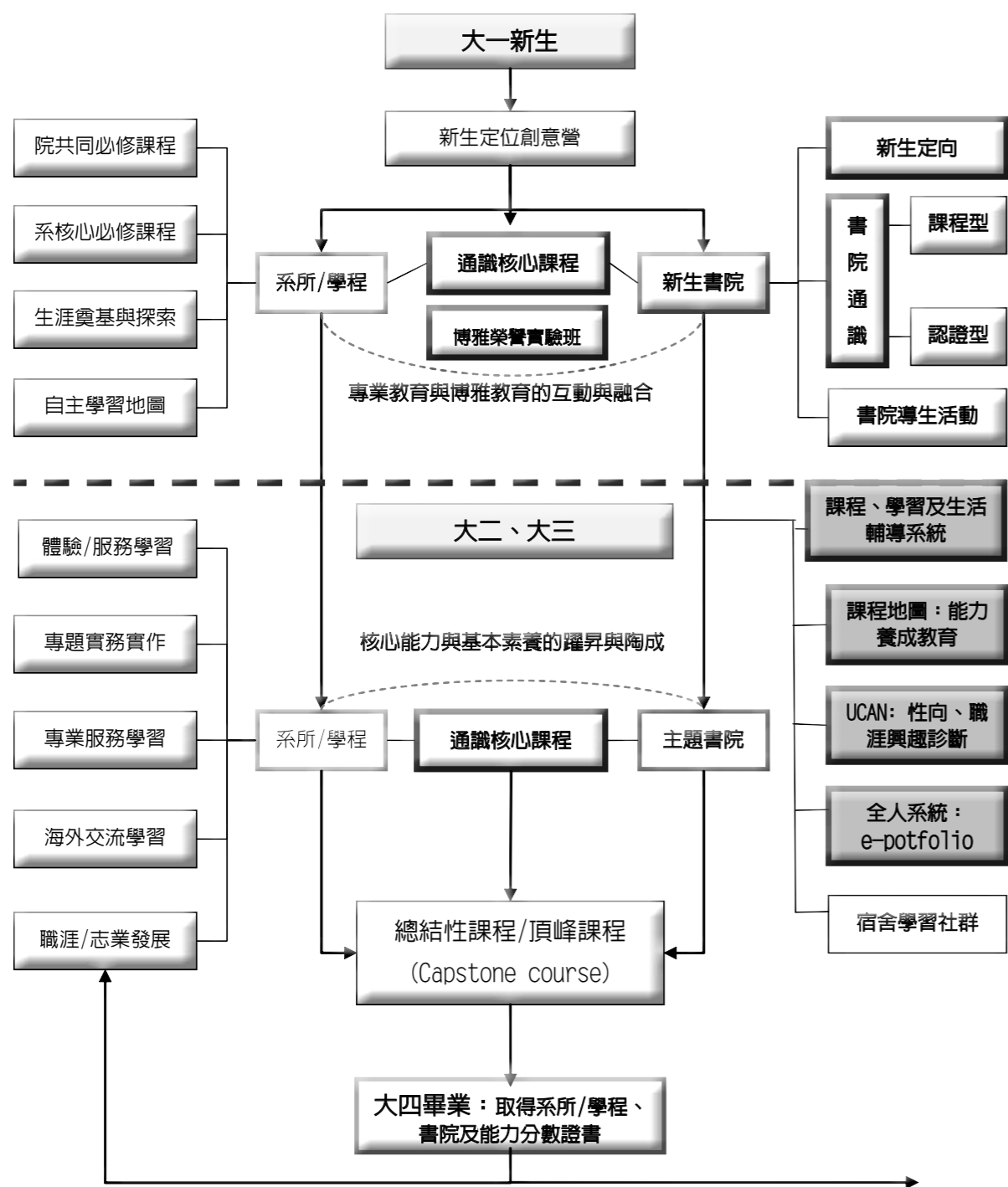


圖 1、學生課業與生活輔導架構圖

課程規劃須亦必須包含下列要件：建置該課程教學社群、發展該課程共享教材並於3年內集結成冊、教學滿意度調查應高於全校之平均分數等指標，並設有退場機制。其組織架構如下圖2：

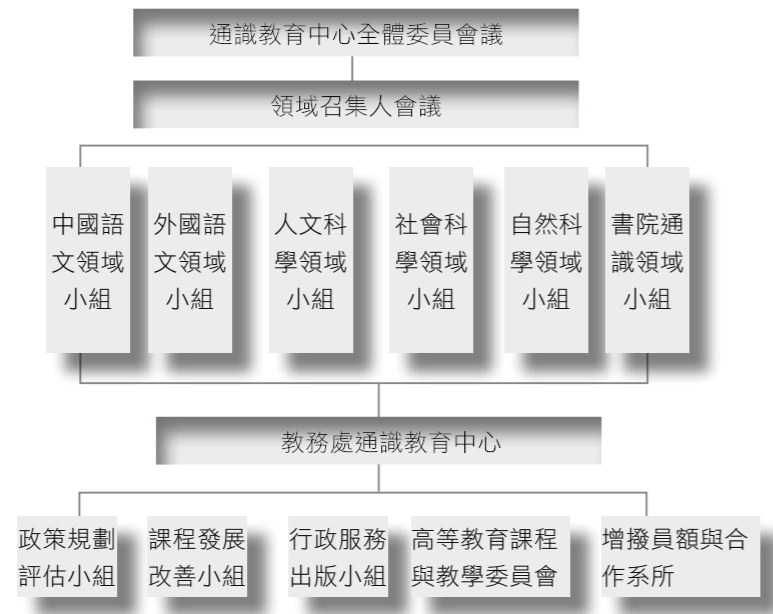


圖 2、通識中心之組織架構

(二) 執行策略 1-2: 提升通識研究規劃能量：發展高等教育研究中心

面對高等教育諸多的挑戰，國內外大學競相著眼於通識教育的改革。改革的推動有賴於人力資源，從事相關研究與論述。政大擁有豐沛的人文社會資源，為提升通識中心規劃研究與教學發展的能量，並促進本校高等教育人才培育與研究機構、行政教學單位之合作，通識中心擬與教育學院合作成立本校高教研究團隊。透過理論與實務的對話，將教育學院的研究與教學成果引入高等教育，厚實本校博雅教育之論述基礎，拓展決策視野，並建立「證據本位」的實務改進策略。

透過高等教育領域博士後研究人員之設置、研究生擔任兼任助理方案、提供獎學金獎勵、設定高教研究的招生主軸等措施，促進教育學院發展高教研究領域，以培育國內高等教育研究、行政、教學人才。本方案擬以教育學院、教育系、教發中心、通識中心、政大書院為核心成員，通識中心與教育學院為對口單位，建立高等教育研究中心，並設置高等教育課程與教學委員會，負責規劃相關議題之發展方針、人才培育與論文指導等事宜，相關架構規劃如圖3所示。

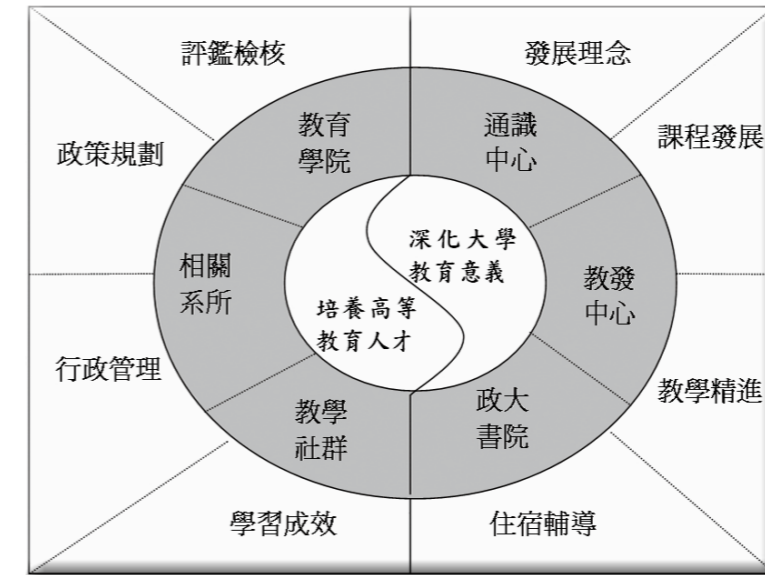


圖 3、發展本校高教研究中心架構圖

(三) 執行策略 1-3: 教學與研究資源之整合

近年來政大積極發展研究型大學，同時亦致力於全校教學支援系統之建置，無論是教學發展中心、政大書院的設置，或者推動通識教育的改進計畫均投入大量的資源，希望在邁向研究型大學之路，亦能兼顧全校以及通識教學品質的提升。鑑於教學精進與學習成效之提升需要長期投入大量資源，通識中心參考台大、清大等大學之共教中心之組織架構，擬與教發中心研議教學資源合作之方案（圖4）。共同教育委員會之組織運作如下：

1. 共同教育委員會組織功能包含規劃研究、課程發展、教學發展與學習促進功能之一級單位，負責全校通識教育與各項提升教學、學習之業務。
2. 規劃研究組將結合本校教育學院教育之研究能量，並成立高等教育課程與教學委員會，綜理高教研究課程、教學與學習之相關議題，下設博士後研究人員、兼任助理數名。
3. 通識中心負責原通識教育中心課程發展與管理、教材研發；教學資源、培訓為原教發中心之工作執掌；數位學習與課程地圖，強調以學生為中心之學習促進，惟有關學習業務結合通識中心、教發中心與政大書院共同推動。

對話，厚實博雅教育之論述基礎，拓展決策視野，並建立「證據本位」的實務改進策略。叢書書目及預定出版時程規劃如下：

1. 通識教育理論與實務系列叢書一：通識教育的理論與實務研究
2. 通識教育理論與實務系列叢書二：大學入門教科書
3. 通識教育理論與實務系列叢書三：社會領域優質通識課程與教材之研發：台灣政治研究，劉義周教授（主編）
4. 通識教育理論與實務系列叢書四：人文領域優質通識課程與教材之研發：文明發展與歷史思維，劉祥光教授（主編）
5. 通識教育理論與實務系列叢書五：收錄研究員及同仁之博士論文
6. 通識教育理論與實務系列叢書六：特優教師教學典範專刊

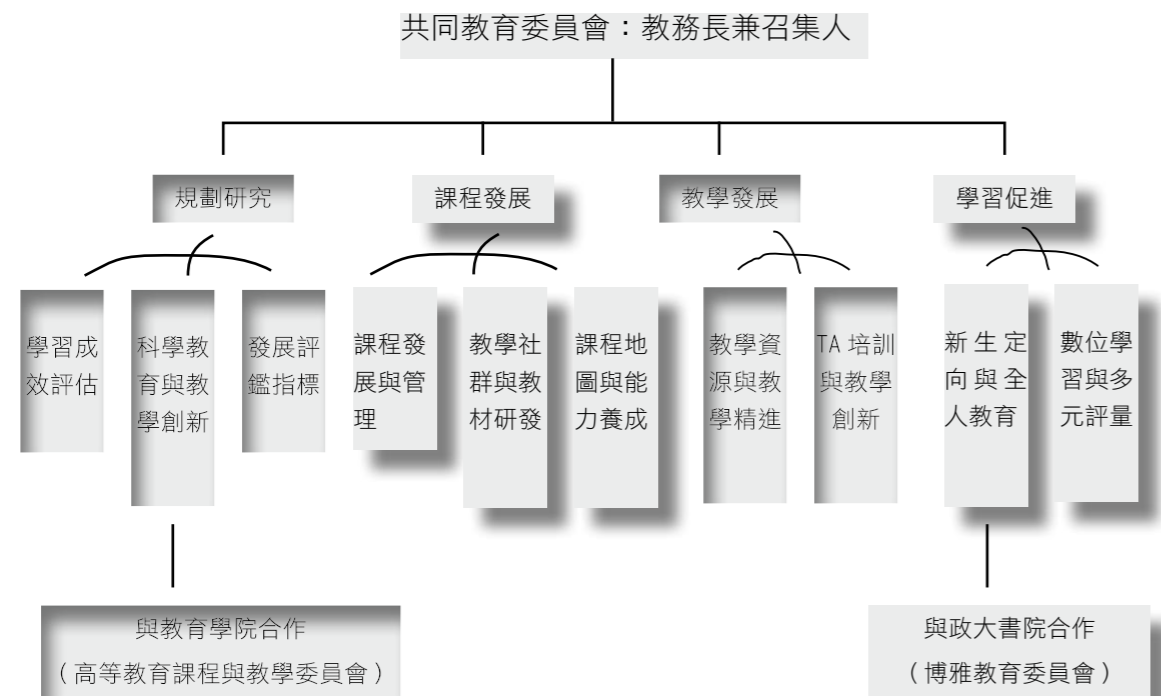


圖 4、整合全校研究與教學資源

(四) 執行策略 1-4：出版通識理論與實務系列叢書

為使博雅教育理論與實務的相關研究成果得以彰顯，及優質通識課程教學社群之教學經驗得以傳承，本校擬由通識中心統籌規劃，系列出版「通識教育理論與實務系列叢書」，預定收錄通識各領域優質通識課程之教科書系列、本校教學特優教師典範、研究人員之博士論文以及通識教育理論與實務之論著，希望透過出版的形式讓經驗傳承，並使更多的後進有機會觀摩學習。再者，面對高等教育諸多的挑戰，國內外大學競相著眼於通識教育的改革，而改革的推動有賴於專業人力的投入，以從事相關研究與論述，因此通識中心擬與教發中心、政大書院、教育學院，以及 20 門課參與核心課程之教學社群共同合作，以讀書會、工作坊、專書出版、專案或行動研究的方式，建立高教研究與教學社群。透過理論與實務的

三、五年具體工作項目

1. 發展與系所合作之模式，建立全校參與通識教育之機制，以創造通識與專業雙贏。
2. 協助形塑核心課程之教學團隊，以提升通識課程發展與教學品質之提升，並出版實體與數位教材。
3. 邀請 20 門課近百位教授參與核心課程之發展研究。
4. 發展專業與通識整合機制，設置跨領域前瞻學程。
5. 成立高等教育研究中心，發展與教育學院的合作模式，並促進教育學院發展高教研究領域。
6. 推動校內教學資源合作之方案，擬以共同教育委員會統整相關資源。
7. 成立高等教育課程與教學發展委員會，綜理高教研究課程、教學與學習之相關議題。
8. 聘任博士後研究人員，提供規劃統整之論述基礎。
9. 獎勵研究生相關議題論文或擔任兼任助理，執行學校之相關專案。
10. 開設高等教育相關議題之課程，以培育國內高等教育研究、行政、教學人才。轉化教育學院的研究與教學成果，引入本校及國內高等教育之改革。

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
特優教師教學典範專刊之出版	統計數據	教學典範出版科目數 (單位：門)	1	2	3	4	5
高等教育課程與教學委員會	統計數據	設置數(單位：個)	1	1	1	1	1
聘任博士後研究人員	統計數據	(單位：人)	1	1	1	1	1
投入高等教育研究教師人數	統計數據	(單位：人)	5	5	6	6	6
高等教育議題之論文數	統計數據	(單位：本)	1	2	5	8	11
通識大樓之興建	統計數據	完工比例(單位：%)			100		
相關法規修訂狀況	進度管控	實施核心課程之相關法規修訂情形(單位：項)	4	1			
組織效能提升	實地考察	組織發展與定位的制度化(單位：項)	3	3	3	3	3

(二) 質化部份

1. 強化組織效能，創造全校參與的組織運作模式。
2. 建立全校參與通識教育之機制，以創造通識與專業雙贏。
3. 整合本校高等教育人才培育、行政、教學與研究單位。
4. 轉化教育學院的研究與教學成果引入高等教育。
5. 培育國內高等教育研究、行政、教學人才。
6. 出版特優教師教學典範專刊。
7. 出版核心課程之數位與實體教材。

子計畫2: 實施核心課程

一、發展先導型 / 核心課程目的

本計畫中心乃是由校長、教務長以及人文學、社會科學與自然科學等領域召集人與通識教育中心主任依據博雅精神主動規劃的一系列課程，並希望透過行政與教學資源的挹注和教育理念的溝通，帶動專業系所積極參與通識核心課程之發展，促進專業教育與通識教育之互動與融合，並形塑博雅教育之氛圍與教學社群之雛型，作為逐步完成 100 學年度實施核心課程所需之各項前期籌設工作。

為提升本校通識課程品質、樹立優良通識課程典範，核心課程之規劃秉持博雅、跨領域、知識統整，以系統性的知識為基礎，有明確價值目標的學習活動、有品質的課程為目標，委請各合作系所與教學團隊進行課程的規劃。具體來說，本校「先導型通識課程」希冀培養政大學子具備「微觀培養」、「宏觀思維」、「自學能力」、「判斷能力」、「自我定位」、「公民意識」等能力，因此「先導型通識課程」乃依循以下原則進行研發與規劃：

1. 體現通識精神：通識教育先導課程係為未來核心課程制度之基石，因此先導型通識課程必須充分體現通識精神，使其具備宏觀視野與知識涵量。
2. 切合領域指標：先導課程由於具有示範性質，以做為本校未來其他通識課程要求之參考依據，因此先導課程內涵必須切合各領域所界定之指標。
3. 創新教學方式：先導課程將涵蓋相當比例之問題與行動導向之教學設計，以培養學生面對問題解決的能力，以及激發實際行動的能力。
4. 應用 TA 協助教學：課程設計中排入 TA 之教學設計。此類課程之授課時數為教師授課 2 小時，小組討論 2 小時，總計 4 個小時之課程。
5. 發展實體與數位教材：鼓勵該門課之教學社群，編製適合核心課程理念之教材。
6. 調整學習評量機制：為轉化本校師生對通識課程之認識，並使學生正視通識課程之重要性，先導課程之評量機制應具備引導學生自主學習之功能。

二、執行策略

(一) 執行策略 2-1：核心課程與領域向度之規劃

為求完善通識「核心課程」制度之規劃，除參考國內外大學之範本、人才需求的指標外，透過各委員會形成共識，以現有通識教育領域分類進行反思與結構重整，發展出以跨領域整合為分類基準的向度；各領域約三到四個向度，各向度下以開設兩門「核心課程」為原則。「核心課程」的制度設計將採「低度選(群)修」原則，預計於 100 學年度正式實施。相關課程規劃除了檢視國內外一流大學領域向度規劃原則外，亦經過各領域小組及通識中心全體委員會充分討論，針對本校現有通識教育領域分類進行反思與結構重整後，發展出以跨領域整合為分類基準的向度。

1. 增撥員額與資源挹注

為確保師資的穩定與課程品質，學校透過員額增撥提高相關系所對核心課程發展計畫參與度，並以教學社群的模式積極落實教學創新之理念。經由員額增撥方案，主動邀請 20 門課近百位教授參與核心課程之發展，使通識中心與系所能逐步建立合作夥伴關係，並有效促進教學團隊之形塑。

2. 檢核應開而未開之「核心課程」

本校各領域向度分別委請各領域小組委員進行向度內容與課程指標的撰寫，以檢視現有通識課程分類與結構，並找出應開而未開或者課程重複之課程。由於本校向來是人文社會科學領域的發展為主，因此自然領域課程的規劃更顯重要。自 98 學年度起特別委請本校理學院與自然領域小組委員及通識中心，共同規劃與檢視自然領域部分應開而未開之核心通識課程，並進一步另請各領域小組委員規劃討論課程之退場機制。

3. 領域、向度與課程規劃與發展

結合本校課程地圖檢核是否符合於本校核心能力之指標，並參考國內外重要大學規劃領域、向度，並釐清通識課程之領域向度歸屬，使課程具系統、結構與模組化；進而根據領域向度之指標，找出應開而未開或重複開設之課程，完善本校核心課程架構，以作為通識中心或相關系所其後增開或精實相關課程之參考。並運用本校核心能力指標，發展大學通識與書院通識所屬各類課程之教學方案、學習素材與評量活動。再者，為了確保課程品質與培養學子能力，本校「先導型通識課程」均設計為 3 學分、含有小組討論課設計的通識課程。有關本校之核心課程之 3 年育成計畫之推動進程如表 2、3、4 所示：

表 2、核心課程規劃進程

學期		971	972	981	982	991	992	100 學年
工作項目								
制度革新	修訂增撥員額執行要點							
課程規劃	檢視應開而未開之課程							
課程規劃	檢視專、兼任比率與教學成效							
建構課程指標	規劃校核心能力與課程指標							
課程模組化	規劃領域向度							
發展優質課程	建置課程資料庫							
發展優質課程	協助申請教育部補助通識課程							
發展優質課程	TA 補助與培訓							
發展優質課程	執行教學意見調查問卷							
形塑討論文化	建構教學社群							
理念推廣	課程說明會、推廣活動							

表 3、核心課程的架構

課程類別		學分	課程	課程名稱	備註	
語言通識	中國語言領域	4-6				
	外國語言領域	4-6				
一般通識	領域向度			課程名稱		
	人文領域	藝術與人文思維	3-8	6 門	藝術欣賞與創作	傳播學院 (已增撥)
		生命價值與哲學思維			哲學系 (已增撥)	
		生命探索與宗教文化			宗教所 (已增撥)	
		文明發展與歷史思維			歷史系 (已增撥)	
	社會領域	法政制度與民主思維	3-8	6 門	近代台灣歷史與人物	台史所
		社經脈動與多元思維			台灣政治	政治系
		區域發展與全球思維			法律素養	法學院 (希望增撥)
					生活中的經濟學	社科院
					媒體素養概論	廣電系 (希望增撥)
					社會學動腦	社會系 (已增撥)
	自然領域	數學、邏輯與科學方法	4-8	8 門	國際經驗與國際視野 (暫訂)	商學院 (希望增撥)
		物質宇宙科學			數學邏輯與科學方法 (暫訂)	應數系 (希望增撥)
		生命科學			生活中的律動	應物所 (希望增撥)
					物理學史與人類文明	應物所 (已增撥)
					生活中的生命科學	神科所 (已增撥)
科技與人文社會	大腦與我	神科所 (已增撥)				
	心理學概論 (暫訂)	心理系 (已增撥)				
數位時代中的生活紀實 (暫訂)	資管系 (希望增撥)					
科技與人文社會	科管所 (希望增撥)					
書院通識	新生定位	1-4	6 門		教育系 (已增撥)、政大書院 (需配套措施)	
	行動實踐					
學分總數			28-32 學分			

表 4、課程領域向度與課程指標

新開通識課程指標勾選表		
領域	向度	課程指標
A 人文領域	□ A-1 藝術與人文思維	<input type="checkbox"/> A-1-1 發展感知、審美、想像、創造、思辨、批判與整合情意的能力。 <input type="checkbox"/> A-1-2 培養閱讀與分析藝術作品的經驗與能力，增進對藝術、生活的享受與興趣。 <input type="checkbox"/> A-1-3 開展對藝術的深度感知，體會藝術對社會的人文關懷與意識覺醒。 <input type="checkbox"/> A-1-4 反向透過歷史、社會變遷、政治環境、生活情境的觀察，理解藝術在人們生活與文化中之位置，從而整合個人專業與藝術之間的聯繫。 <input type="checkbox"/> A-1-5 透過個人創作工具或數位輔助設備，以各種藝術形式表達自我、紀錄家族，以藝術形式進行生命述說或紀錄社群之集體記憶。
	□ A-2 生命價值與哲學思維	<input type="checkbox"/> A-2-1 培養哲學思考與價值辨識的能力。 <input type="checkbox"/> A-2-2 厚實獨立判斷、抉擇與行動的智慧。 <input type="checkbox"/> A-2-3 探討生命展現的重要內容，深化自我、他人、家庭、社會、世界、自然與超越之間的認識。 <input type="checkbox"/> A-2-4 思考人類文明的內涵與特質，關懷台灣社會與世界秩序。 <input type="checkbox"/> A-2-5 提升生命品質。
	□ A-3 世界文明與歷史思維	<input type="checkbox"/> A-3-1 理解歷史思維所具有的資料鑑別、事實建構、歷史解釋與歷史反省等四個層次。 <input type="checkbox"/> A-3-2 理解世界文化的多樣性與融通性，以及文明發展的時空變遷意義。 <input type="checkbox"/> A-3-3 掌握不同時空脈絡下，各種生態環境與維生條件對形成文化系統的作用。 <input type="checkbox"/> A-3-4 認識不同時空脈絡下，各種文化系統對於身體的探索、表達和實踐。 <input type="checkbox"/> A-3-5 分析不同時空脈絡下，各種文化系統中的人我、群體分際與秩序控制。 <input type="checkbox"/> A-3-6 學習不同時空脈絡下，各種文化系統的時間觀與歷史意識。 <input type="checkbox"/> A-3-7 體會時間所具有的變幻莫定、多樣與迷樣的歷史感。
B 社會領域	□ B-1 法政制度與民主思維	<input type="checkbox"/> B-1-1 認識民主的基本理念，政府組成的基本模式，分權制衡的原則與各種權力的主要功能，以及相關的配套制度。 <input type="checkbox"/> B-1-2 理解各種民主制度形成的歷史，支撐其運作的社會經濟條件，以及在回應社會變遷時各自的侷限與困難。 <input type="checkbox"/> B-1-3 培養正確的民主法治觀，尊重、寬容的民主素養與參與、批判公共政策的能力。 <input type="checkbox"/> B-1-4 學習現代公民必備的法律知識，掌握查尋法令資料的工具，在高中公民傳授的基本知識基礎上，做好把法律融入生活的準備。 <input type="checkbox"/> B-1-5 落實社會科學的本土化，通過閱讀和現場觀察瞭解台灣民主憲政發展的過程，遭遇的瓶頸，激發認同與務實改革的熱情。
	□ B-2 社經脈動與多元思維	<input type="checkbox"/> B-2-1 培養適應現代多元社會及經濟生活應有的知識。 <input type="checkbox"/> B-2-2 增進對國內外一般社經活動與現象的了解與認知。 <input type="checkbox"/> B-2-3 瞭解媒體資訊對個人價值與社會型塑的影響與重要性，並實踐公民傳播權。 <input type="checkbox"/> B-2-4 發展獨立批判思考，以及解決一般社經問題的能力。 <input type="checkbox"/> B-2-5 養成尊重及容忍不同群體的利益與群己互動的能力。
	□ B-3 區域發展與全球思維	<input type="checkbox"/> B-3-1 連結全球視野與本土關懷。 <input type="checkbox"/> B-3-2 拓展對中國事物的多元認識。 <input type="checkbox"/> B-3-3 充實對亞洲事物的興趣與瞭解。 <input type="checkbox"/> B-3-4 增強對世界各區域事物的理解與認知。 <input type="checkbox"/> B-3-5 培養宏觀的國際視野與參與國際事務的能力。

C 自然領域	□ C-1 數學、邏輯與科學方法	<input type="checkbox"/> C-1-1 培養基礎數學知識與表達應用能力。 <input type="checkbox"/> C-1-2 增進對數學的瞭解和欣賞。 <input type="checkbox"/> C-1-3 以基礎的分析方法為起點，培養和啟發思考與邏輯推理能力。 <input type="checkbox"/> C-1-4 瞭解透過現實問題永不間斷地觀察、比較、假設、實證等工作是科學家求真、善、美的過程，也是基本的態度。 <input type="checkbox"/> C-1-5 從基本知識的學習，進而瞭解如何收集數據、運用電腦資訊和使用統計方法之能力。
	□ C-2 物質宇宙科學	<input type="checkbox"/> C-2-1 理解物質宇宙科學及其廣泛應用。 <input type="checkbox"/> C-2-2 認識物質宇宙科學於跨領域學科的應用。 <input type="checkbox"/> C-2-3 培養獨立分析與尋求解決物質宇宙科學問題的能力。 <input type="checkbox"/> C-2-4 培養正確的科學態度與終身學習的精神。
	□ C-3 生命科學	<input type="checkbox"/> C-3-1 增進對生命源起奧秘的瞭解與欣賞。 <input type="checkbox"/> C-3-2 從基本知識的學習，進而瞭解如何應用生物科技。 <input type="checkbox"/> C-3-3 思考生命科學跨領域的哲思，進而探索生命科學對人際社群的貢獻與衝擊。 <input type="checkbox"/> C-3-4 以實際行動尊重生命，落實生活中保護大自然生態的行為。
	□ C-4 科技與人文社會	<input type="checkbox"/> C-4-1 瞭解科技研發進程與社會發展軌跡的互動歷史。 <input type="checkbox"/> C-4-2 認識科技專業以增進人文與科技之間的跨領域對話。 <input type="checkbox"/> C-4-3 探索人文思維對於科技創新的積極影響。 <input type="checkbox"/> C-4-4 檢視近代資訊網路科技、知識經濟與人本社會的交互作用。 <input type="checkbox"/> C-4-5 培養科技與人文社會個別子領域之專業知識與相關之整合能力。

(二) 執行策略 2-2：發展核心課程 (Core Course) 與教學創新

除各教學社群的自行運作之外，通識教育中心自 97 學年度第 2 學期開始，每學期舉行「優質通識課程的育成、發展與精進」教學研討會或座談會，邀請校外專家學者協助檢視各門課程的課程大綱與教學活動設計改進。為使本校「核心課程」制度發展更加完善，未來此一育成與發展模式將進一步討論跨向度與跨領域之課程合作機制的可能，並將專業系所的課程與通識核心課程整合為跨領域學程，以完成兼具整體性、系統性的課程規劃。具體規劃如表 5 所示：

1. 發展教學創新之課程

通識教育中心發展「先導型 / 核心通識課程」以來，透過補助與獎勵，協助教師鼓勵開課教師發展多元且創新的教學模式，除帶入教學助教 (TA) 討論課制度外，行動導向、問題解決導向等課程亦是中心積極推動之發展方向，希望能基於現實社會中複雜的問題情境等設計教學與學習的活動，並透過實做、同儕團體合作，統整相關知識與提升核心能力與人文關懷。

2. 發展能力導向之課程

結合「課程地圖」之「核心能力自我檢視表」提供給開課教師，希望教師能自我檢核其開授課程與「核心能力」的對應關係，並發展以能力為導向的課

表 5、教學創新與核心課程之發展

工作項目	學年	學年					
		99	100	101	102	103	104
課程發展	通識與專業跨領域學程						
課程規劃	深化向度內、向度間的整合						
課程充抵	專業基礎課程充抵通識學分						
課程評鑑	完善內、外審制度						
教學創新	發展問題導向課程						
教學創新	發展行動導向課程						
教學創新	發展以能力導向課程與教學						
教學評鑑	教學觀摩、焦點訪談						
成效評估	建構核心能力的檢核機制						
自主學習	建構學生學習歷程檔案 (e-portfolio)						
學習評量	發展多元評量機制						
發展教材	建構數位與實體教材						

程，落實教學創新的理念。藉由能力導向的學習之推動、核心能力檢核機制之建立、教師自我檢核之分析評估和學生能力雷達圖之建置等方式來建立課程的品質保證機制，讓全校課程發展能呼應社會發展趨勢、產業發展與職場需求、學校特色與定位、家長與校友期望與學生能力發展。

3. 發展跨領域之「通識與專業課程整合性」及「前瞻議題學分學程」

先導型/核心通識課程本基於「跨領域」與「系統性選習」課程的理念而規劃，因此通識中心將進一步研擬「通識與專業課程整合性學分學程」的可能性。本學分學程可邀請數個能跨領域發展知識的院系所（而不只是教師個人），依據通識核心能力與領域向度指標並以「核心課程」為中心進行系統性的規劃發展，以深化課程的結構與模組化。規劃學分學程除了能提供政大學子發展第二專長之機會，減少很多摸索興趣的時間外，並能克服學生因轉系/輔系/雙主修等成績需求大量選修所謂給分高的「甜課」的情況。

4. 發展課程之學習歷程檔案 (E-portfolio)

E-Portfolio 主要用途是能記錄學生在學習上的學習歷程，藉由彙集學習記錄的過程中，留下學習成長的實體證據，使學生可以對自己的學習歷程有反思的機會。「核心課程」制度的發展中，通識中心結合課程地圖之建置，將整合相關系統，並積極邀請「核心課程」之授課教師積極使用相關的數位學習

平台，建置學生學習檔案 (E-portfolio) 之教學與課程，使學生能擁有自我學習歷程檔案，以培養學生自主學習、終身學習的意識，並扭轉學生將通識當為營養學分的錯誤觀念。

5. 專業基礎課程充抵通識學分

為鼓勵本校學生跨領域的學習，協助發展第二專長，並推動系所參與優質通識課程之開設，以提升通識課程之知識承載度與深度，豐富通識課程的多元性。專業基礎課程充抵通識教育不僅能提升課程知識承載度，對於非主修的學生亦是跨領域的「最佳捷徑」。具體規劃除研擬「專業基礎課程充抵通識學分辦法」，並積極規劃充抵原則與課程清單。

(三) 執行策略 2-3：建置通識課程評鑑機制

1. 發展通識課程評鑑指標

通識課程的設計與發展除了須立基於學科專業之外，也需要教師對課程的規劃與評鑑有一定程度的認識，同時也要瞭解通識教育的理念與目標。為解決此一難題並有效協助教師進行課程設計、安排合宜之教學與評量活動，本計畫擬透過文獻探討、專家座談、問卷調查和評鑑標準實地試作等方法，參採品質保證、績效責任、彰權益能 (empowerment) 等相關理論觀點，考量本校課程實踐生態與教學情境，來發展通識課程規劃原則和課程評鑑標準、標準評定要素與課程實務範例 (best practice)，並在過程中逐步強化形成性自我改進的概念，藉以提高教師的課程意識，促使教師在教學實踐上的更新與突破。

2. 改善課堂學習成果評量

學習評量的實施能幫助教師瞭解學生的學習狀況、診斷學生學習上的缺失與困難，並促進學生主動學習；但實務上，教師多傾向評量作業和發表展演的「量」而非學習的「質」，且較少提供學生如何進步與成功學習的建議；因此本計畫擬發展能促進學生學習的各項評量策略，同時亦將蒐集、建立各類課程之評量指標，訂定「成果導向」的評量項目，定義各層次之評(得)分標準與計分方式，供教師參考。希望藉此讓教師評量時能有所依據、分數更透明公平，也使學生知道學習的重點。此外，為使學習評量能確實發揮促進學生主動學習的效果，本計畫亦擬以院為單位與系所協調學生申請雙修與輔系之門檻，除學科成績外，可兼採多元評量項目，透過制度的設計在結構上引導學生能重視博雅教育的學習。

3. 增進內部人員評鑑能力

建立課程自我評鑑制度的關鍵之一係增進自評委員及受評單位成員與開課教

師的評鑑能力 (evaluation capacity building)。本計畫擬依本校脈絡與相關文獻，以「理解課程評鑑之方針」、「熟悉課程評鑑之要求」、「參與課程評鑑之運作」和「落實課程評鑑之內涵」等四大面項來建構評鑑能力建立需求量表，並調查本校教職員對評鑑能力建立的需求程度。同時依據調查結果與相關文獻，設計評鑑能力培訓之教材與活動，定期辦理專家諮詢會議、評鑑知能工作坊、課程育成觀摩、實務經驗傳承講授等方式執行訓練方案，並藉此溝通評鑑理念、降低評鑑偏誤和奠定評鑑參與者的能力基礎，進而發展熟悉評鑑精神、過程、方法且能有效運用評鑑資訊的人力資源。再以漣漪式的人際網絡，將評鑑與課程革新的知識擴散至各院系所，自然形成友善信任的課程革新氛圍，帶動全校課程革新。

(四) 執行策略 2-4：完善課程發展之評估與支援系統

1. 培訓教學助理 (TA)

通識教育中心與本校教學發展中心合作，每學期均定期舉辦數場 TA 教學研習會、培訓工作坊與發表會等。由於通識「核心課程」未來都是大班教學，分多組進行小組討論，本校碩博士生的 TA 資源與培訓將是「核心課程」教學中最重要的一環，因此與教發中心合作建立完善的通識 TA 培訓制度也是重點發展項目之一，內容包括課程實施成果、教師與 TA 教學、學生學習成效等等，並希望能納入評鑑的一環，以促進通識教育與「核心課程」的永續發展。

2. 發展「教學網站」與建置課程資料庫

除了課程資料庫的建置以外，「先導型 / 核心通識課程」要求各班任課教師與 TA 都應使用本校的數位教學平台系統，以促使學生進行除了課堂討論外的自主學習。同時為了解學生學習成效與 TA 教學成效，通識中心擬藉由本校教發中心發展的基礎上，進一步研擬此教學平台的評鑑指標，以便中心進行課程考核。為協助「先導型 / 核心通識課程」教學社群之形塑，以及教材之發展，通識中心 98 學年度開始委請網站製作專才進行課程資料庫的研發與建置，以利課程設計與教學資料之分享，並提供未來加入「先導型 / 核心通識課程」的教師們參考。

3. 形塑「教學社群」與發展共同教材

「核心課程」之規劃採群修模式，每門至少開設 3 班為原則，因此教學社群的形塑勢在必行。配合教學社群制度之建置，將有利於共同教材之研發，以及促進教師教學經驗之分享。除了課程內容以外，課程的要求、評分機制也可以由教學社群共同規劃，以提升通識課程的品質。中心也將提供兼任助理協助教師社群發展教材，以順利完善教材開發。

三、五年具體工作項目

通識教育中心期望藉由 100 學年度通識「核心課程」制度的實施，運用本校通識核心能力指標，完善本校核心課程架構，並發展各類課程之教學方案、學習素材與評量活動。

以下幾項主要工作內容為本校核心課程制度之骨幹：

1. 配合校級核心能力與社會變遷趨勢，發展具在地性、區域性、全球性之新興課程，如：綠能經濟、科技災難等。
2. 擬定優質通識課程指標與典範，並建立教師自評與校內同儕審查機制，以提昇通識課程之品質，並使開課單位積極承擔保證課程品質之責任。
3. 透過員額增撥，主動邀請 20 門課近百位教授參與核心課程之發展，使通識中心與他院系 (所) 能逐步建立合作夥伴關係，並有效促進教學團隊之形塑。
4. 邀請各院系 (所) 進行課程規劃，發展跨領域整合型學分學程，幫助學子系統性發展第二專長，並改善搶修熱門通識 (甜課) 之風氣。
5. 與教學發展中心合作，定期辦理各類教學工作坊，並藉由「傳習制度」(Mentor-Mentee Program) 之實施來提昇教師教學效能，凝聚社群共識。

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
通識核心課程開課數	統計數據	學分數 * 班級數 * 每班實收學生數 (單位：人學分)	4500	5000	5500	6000	6500
通識核心課程品質	統計數據	學生對核心通識課程之滿意度 (單位：%)	-	80	85	90	90
教學創新課程開課數	統計數據	學分數 * 班級數 * 每班實收學生數 (單位：人學分)	3000	3500	4000	4500	5000
核心課程共同教材數	統計數據	共同教材出版或數位教材釋出科目數 (單位：門)	3	5	8	11	14

教學社群運作狀況	實地考察	穩定運作之核心課程教學群組（單位：組）	4	8	12	16	20
相關法規修訂狀況	進度管控	相關法規修訂情形（單位：項）	4	4	4	4	4
發展課程評鑑指標	進度管控	相關指標修訂情形（單位：項）	5	10	10	10	10
實施課程評鑑	進度管控	實施課程評鑑之科目數（單位：門）	2	5	10	15	20
專業基礎課程充抵通識學分之辦法與指標	進度管控	相關辦法、指標修訂情形（單位：項）	2				
專業基礎課程充抵通識課程數	統計數據	課程	20	20			

（二）質化部份

通識教育中心預期於 2015 年前完成「核心課程」之課程發展與成效評估機制，以作為政大未來三十年內培養跨領域人才的基石，也是本校各學系開啟教學合作的楔子，更是課程品質提升的保證，期能達成以下七點指標：

1. 教師面：建立具典範意義的學科教學社群運作模式。
2. 助教面：建立培養傑出 TA 與大學儲備師資之系統。
3. 課程面：完成各領域核心課程與教學創新課程、建立跨領域整合性學分學程。
4. 教材面：出版數本具學術影響力與市場價值的通識課程教科書。
5. 學習面：激發學生自主學習與進行跨領域學習的意願與提高學習成效。
6. 行政面：確立通識課程 / 學程之規劃與評鑑機制，建立標準作業流程規範。
7. 制度面：完善與各院系（所）與教學發展中心之合作關係與配套制度。

子計畫3：建置全校課程地圖

一、建置課程地圖之目的

全校課程地圖是一種導覽課程的路徑 (roadmap)，幫助學生釐清生涯的發展方向，進一步規劃學習的理想地圖。課程地圖的建置，亦是協助開課單位有效地管理課程、規劃課程的開設方向，進而提升課程品質，如此一來，大學課程將不再是大雜燴式的 Buffet，而是一道道精緻烹調的佳餚，每個人在此都可以收穫滿載，盡興而歸。結合全校課程地圖之建置，

發展以「能力」為導向的課程典範，同時藉由學生雷達圖之建構，統整「通識素養」、「基本能力」、「就業力」之意義，使通識「素養」不再僅僅是毫無競爭力的隱性知識，亦具備外顯的指標意義，師生對博雅教育的重視將大大提升，發現通識教育自有它的不可取代性。更期望透過此計畫，改變學生淺碟式、囫圇吞棗的修課方式，整合學校各類課程，跨越通識課程與專業課程的藩籬，強化「課程內容」與「課程目標」的融貫連結，協助學生在眾多課程中擬定出最適當且最佳的課程修習路徑，並清楚瞭解就讀系所未來發展的可能。

本校自 98 學年度起，推行為期 5 年的整合型全校課程地圖建置計畫，由教務長蔡連康教授擔任主持人，通識中心為行政幕僚，統籌規劃、推動全校課程地圖計畫。藉由全校課程地圖的建置，讓校、院、系重新反思人才培育的目標與定位，進而盤點應開而未開（或過多）之課程，從而建構一套具系統性、層次性之全校課程發展機制，使學生在自主地安排各項學習活動時能更具「方向性」。

二、執行策略

（一）執行策略 3-1：課程地圖的發展與規劃

1. 建立跨單位團隊

全校課程地圖建置計畫為期 5 年，推動架構如圖 5 所示。由教務長蔡連康教授擔任主持人，通識中心為行政幕僚，統籌規劃、推動全校課程地圖計畫，涵蓋的工作團隊橫跨教務體系、學務體系、電算中心等單位。

對校方而言，期望透過此計畫，整合校內教務、學務單位，使其運作不再是單一、零散的方式，而是將力量集中，相互搭配創造更大價值，並能提升行政效率、提供學生一套完整的教、輔系統，也建構政大課程地圖之六大特色。

- a. 涵蓋專業與通識和職涯發展。
- b. 以學校教務相關資料庫為基礎。
- c. 串接全校相關資訊系統（如全人系統等）。
- d. 兼備校、系核心能力指標，提供學生指引。
- e. 結合教學、輔導體制，提升學習成效。
- f. 由學校自行開發系統，更具學校特色。

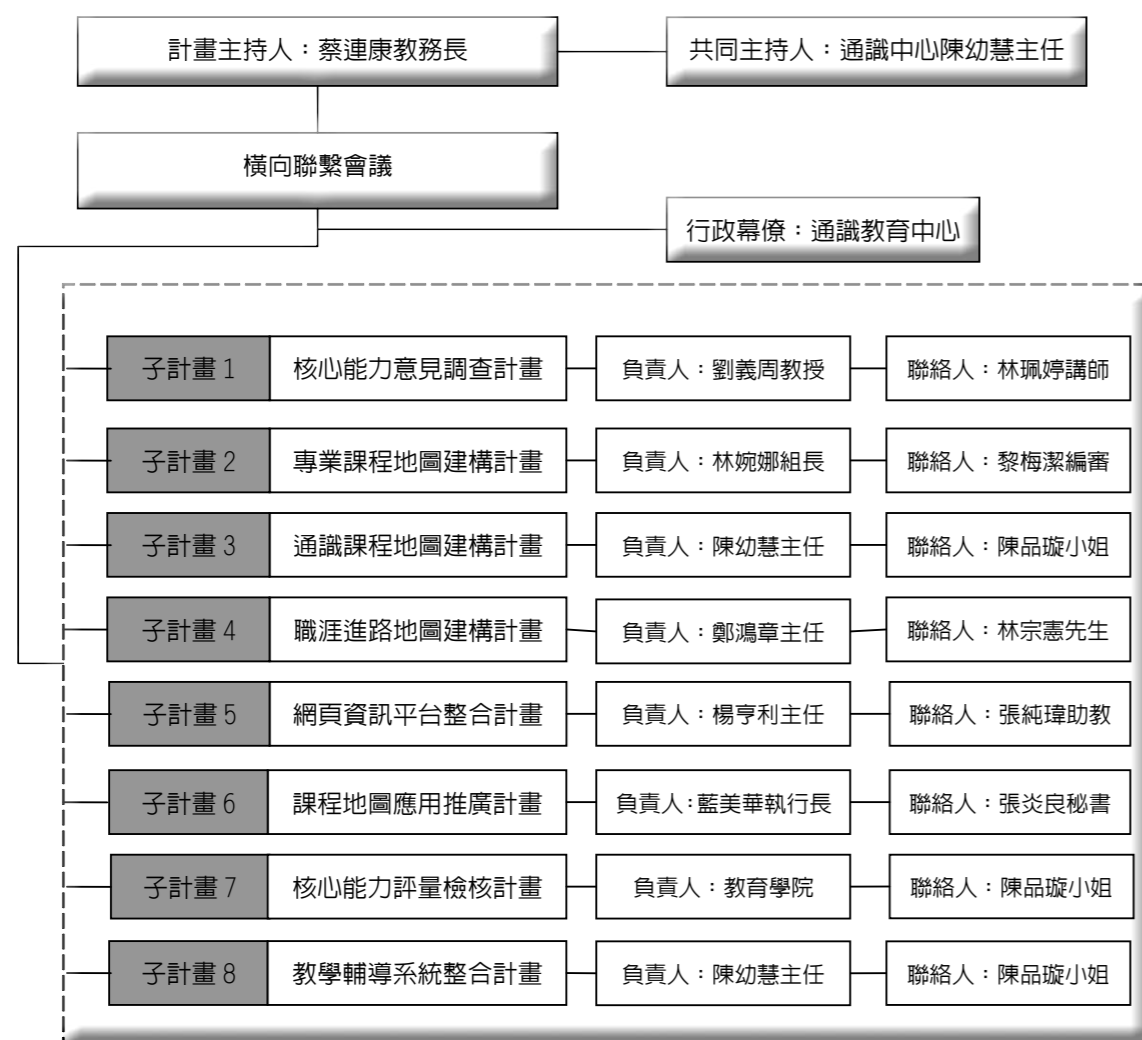


圖 5、全校課程地圖建構計畫推動架構圖

2. 促進課程架構的重新定位

在課程培育方面，希望藉由全校課程地圖之發展，讓學校、各院系之人才培育目標能重新定位。考量國家發展、社會期望、校友及學生意見，明確教育目標與核心能力，減少可能產生的學用落差問題。繼而對應「教育目標」與「核心能力」，一一盤點各自應開而未開（或過多）之課程，從而建構一套具系統性、層次性之全校課程發展機制，讓學生在全校課程地圖的引導下，能充分掌握博雅教育在其專業養成歷程中的相對位置，強化其學習的自主性與方向性。

透過全校課程地圖的建置過程，將「學生本位」與「成果導向」的課程設計理念融入全校各級課程發展體系之中，形成連貫銜接、系統整合的全校課程發展機制。

3. 整合校內資訊平台

本計畫是融合整體全校課程發展計畫的重點項目。巧妙地將教務處、學務處與相關單位之資訊（如求職系統、全人系統等），整合至課程地圖資訊平台之中，以學校課務相關既有資料庫為基礎，結合學校特色，提供更為系統、整合之資訊供學生於規劃學習地圖時之參考。建置過程首先規劃一全校課程地圖計畫介紹的網站，作為資訊揭露與流通之平台（見圖 6、圖 7）；接著設計結合校內課程資料庫的管理平台，其設計理念在於提供各系所皆有管理的權利。課程地圖計畫的第一年，系所管理人可以依系所課程委員會針對課程的討論結果，將相關課程資料上傳至課程地圖管理平台。

此課程地圖管理平台與學校課程資料庫相結合，是最符合現況的課程資訊，加之其登入管理與愛政大（inccu）帳號密碼整合，未來將發展成單一入口。

此外將擴充全校課程地圖系統的諸多功能，除了結合校內的相關單位外，也放入校外的相關資源。如將教育部就業職能診斷平台（UCAN），整合至課程地圖資訊平台之中，協助學生進行職涯探索及職能診斷，以培養學生成為積極、主動的學習者。搭配數位學習平台建置學習歷程檔案（E-portfolio），將學習過程中的相關資料做系統性的整合與記錄，成為學生帶得走的資產；而在課業外的學習活動上，則透過全人發展系統，將學生學習活動、社團活動、服務學習等非正式課程與正式課程做一清楚的記錄，未來也能轉化成電子檔案，加以編修，為履歷加分。

(二) 執行策略 3-2：發展學生核心能力與以能力為導向的課程

1. 發展全校核心能力

為發展本校之核心能力，通識教育中心檢視國內外有關「能力」相關文獻，於 98 學年度委託政治系劉義周教授進行全校核心能力之調查研究，再委由教育學院詹志禹院長整合本校校訓與人才培育特色，規劃本校之核心能力（如圖 6 所示）。後續將針對本校選定之核心能力，進行收斂、整併，並加強其在本校脈絡下之詮釋意義，闡述其操作型定義和描述達成核心能力所需具備之表現標準。再進一步檢視國內外有關「學科專業能力」與「學習成就標準」之研究與發展，瞭解學習成果之內涵，作為課程發展與建立學習評量系統之重要參考。

2. 規劃以能力為導向的課程

課程地圖希望從能力培養著手，帶給學生「帶得走的能力」，而非考完試就還給老師的課本知識，學生將以此適應社會的萬千變化，當自己不是迷茫於前途的人時，方能成為帶領其他人往前走的卓越領導人才。本策略意在提供教師於教學上重新思考課程規劃，期望教師能由能力導向規劃課程，思量核心能力與課程的結合，及發展能力的評量機制。在實際操作層面上，自 99 學年度起已將課程的核心能力分級檢視功能與教師資訊整合系統教學大綱上傳功能整併，以求各個開課教師能在課程規劃時，將核心能力的檢核、學習成效、知識與能力轉化的理念融入課程設計之中。而核心能力雷達圖的呈現形式（圖 7），將有助於協助教師藉以說明課程規劃與核心能力之關係，教師部分的數值為初期設定課程的達成值，而學生部分則是結合教學意見調查，將修習課程後的自評結果併同呈現。

對學生而言，清楚明確的核心能力定義，更可幫助其明白自己的學習程度，進而往更上一層邁進，真實的影響學生的學習成效。

而在通識課程上，除了與全校同步的教學大綱上傳新增功能外，通識中心研訂「通識課程核心能力自我檢視表」，所有新開課程的教師都必須填覆此表件，藉以說明課程規劃與校核心能力之關係，並且釐清本校通識課程之領域向度歸屬。

3. 促進學生學習成效

為改善學生對通識課程的既有印象，促進學生學習成效，在通識課程規劃上，以核心能力與學習成果為主軸，鼓勵教師發展多元的評量方式。調整網路教學意見調查之形式，增加由學生給予自己修畢課程的核心能力評比，以作為

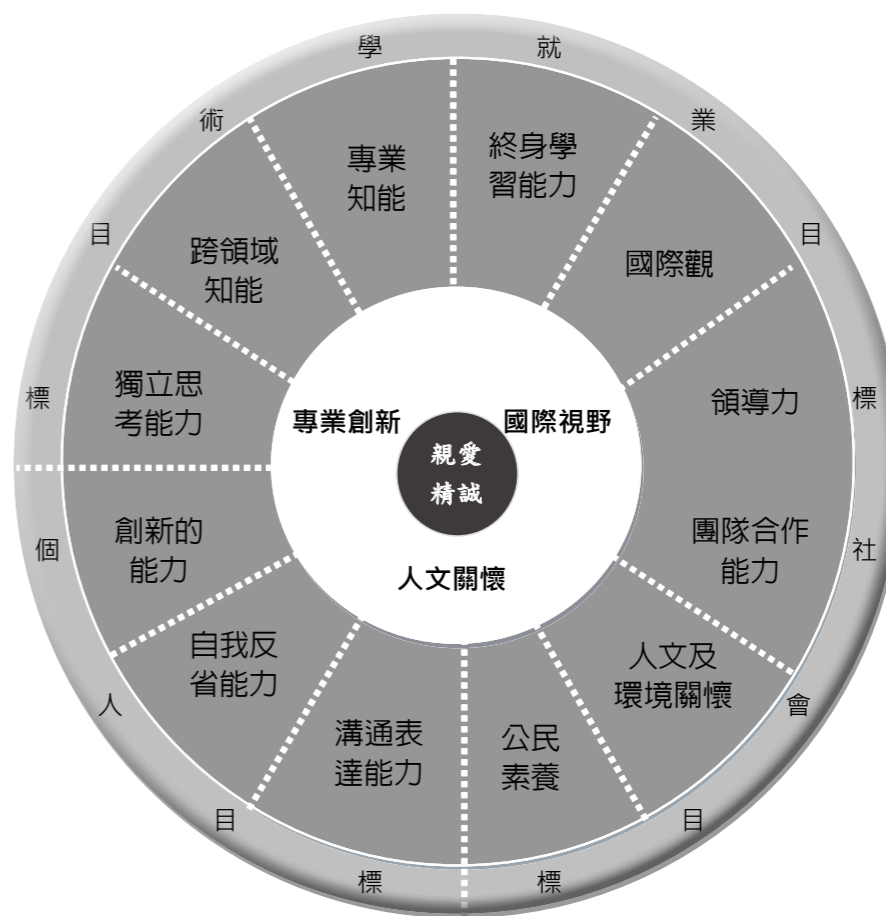


圖 6、本校核心能力圖

學生學習成果的自評，並提供授課教師回顧課程的規劃方式是否妥當，期望達到教學相長之效。

在教學評量方式上，通識中心積極建立以學習成效為基準的評量標準與計分方式，使教師評分更有依據、分數更透明公平，也使學生知道努力的方向。

課程			
課程名稱	(中 Ch.)中國古典情詩欣賞		
041037-001	(英 Eng.)Comprehension and Appreciation of Classical Chinese LovePoetry		
授課教師	陳芳次	通識類別	人文通識
修別	群修	學分數	2.0
備註			
N/A			
課程目標			
這是一門兼顧文學與愛情的課程。 愛情以它特有的感染力，自古以來就是文學家最喜歡表現在創作中的主題之一。而詩歌與愛情的結合，又比其它文類都來得自然，古人說：「詩緣情而綺靡」，說明「情」是詩歌產生的動因。「愛情」自是「情」之大者，所以以愛情入詩，是再自然不過的事情。 每個時代有每個時代不同的詩歌特色，而愛情是否也在不同時代呈現不同的面貌？本課程以中國古典詩歌為主，現代詩歌、西洋詩歌等為輔，期望透過詩歌做為媒介，與同學探討愛情這一永恆的話題。			
課程大綱			
(一) 古典情詩部分將分幾個主題加以探討： 1.相思，2.山盟海誓，3.離別與等待，4.悲秋，5.悼亡，6.分手，7.待嫁女兒心，8.癡戀，9.出軌，10.男類等待——情婦的角色扮演。 (二) 全班同學將分為五組進行分組口頭報告，報告主題約有以下幾組： 1.相思，2.暗戀，3.等待？，4.情人如何面對「純友誼」的疑慮？，5.真愛為何？，6.愛情條件說，7.曾經擁有vs.天長地久，8.愛情中的男女角色扮演，9.分手，10.對父母愛情的觀察與省思……			
上課進度			
(一) 上述十個古典情詩主題的詩歌數量多寡不一，能引發同學討論的話題性也不盡相同，原則上相思、離別與等待、悲秋、悼亡等將會佔用較多時間。 (二) 加選選之後，隔週進行一個主題的探討（含主題報告及問題與討論）。			
本課程附件			
N/A			

核心能力分析圖

● 教師
● 學生

能力項目說明：

A.專業知能	B.跨領域知能
C.獨立思考	D.創新能力
E.自省能力	F.溝通表達能力
G.公民素養	H.人文及環境關懷
I.團隊合作能力	J.領導力
K.國際觀	L.終身學習能力

授課方式比例圖

● 講述
● 討論
● 小組活動
● 數位學習
● 啟發式教學法、價值澄清法、角色扮演

圖 7、單一課程大綱與核心能力雷達圖

對學生自己而言，可以清楚明白評分依據，確實瞭解課程目標與所學是否相符；對老師而言則可以從學生教學意見的回饋中，得知學生自己學習到的能力評比，進而檢討改進課程，發展出更為優質的通識課程（如圖 8 所示）。

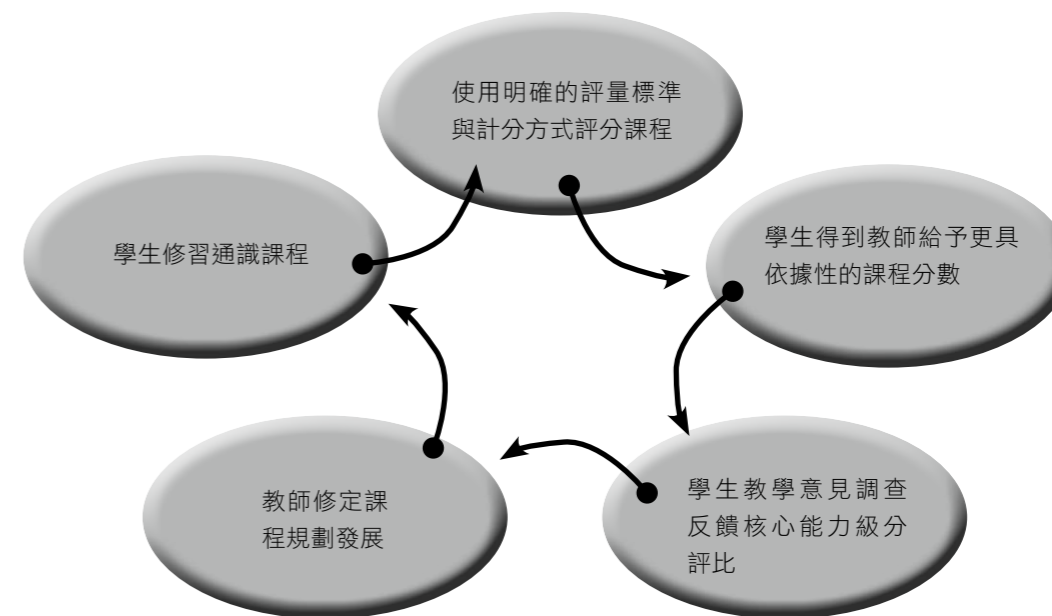


圖 8、促進學生學習成效之課程發展圖

(三) 執行策略 3-3：結合教輔機制，強化學生自主規劃學習藍圖

1. 完善教輔系統

一個理想工具—課程地圖成型後，若缺乏使用者及良好的推廣，就像一個生產線生產了優質的產品卻缺乏行銷一般。因此，在課程地圖應用推廣部分，通識教育中心將與政大書院合作，配合「新生定位創意營」之實施，於訓練營隊輔導員之際，將全校課程地圖的理念與操作方式傳遞給營隊輔導員，再透過「新生定位創意營」的營隊活動，由這些輔導員學長姐帶領大一新生規劃未來的學習藍圖。

此外，課程地圖亦整合大專校院就業職能診斷平台 (UCAN)、此系統照亮就讀系所未來發展的可能方向，並調查各院系所畢業生暨校友的就業或升學狀況，

透過相關資訊的整合，協助同學診斷自己，規劃學習、知識、課程與職涯進路等多重向度的地圖。以核心能力作為通識教育的主軸，正是建置課程地圖目標之所歸。進入就學階段後，同學可以利用與全校課程地圖系統整合的大專校院就業職能診斷平台 (UCAN)，借重學務處職涯中心之專業，分析全校學生學習經驗差異，輔導學生對職場職業有初步之概念，並以診斷結果促進院系檢視其核心能力與課程安排 (含通識) 之關係。在學期間，透過課程地圖的課程搜尋、與選課系統的輔導機制，協助同學完成核心能力的養成教育。

2. 發展以學生為中心的能力養成機制

全校課程地圖系統中的核心能力成績雷達圖 (見圖 9) 與學習歷程規劃功能，是為了符合整體課程規劃以核心能力為導向出發而設計。核心能力成績雷達圖，是分別提供給學生專業系所課程與通識課程修習後的核心能力平均圖，同時提供系上或是同年級的平均參照，指引學生未來修習課程能適性規劃。

學習歷程規劃則是以核心能力的養成教育為核心，並從「購物車」的概念為意象，透過核心能力搜尋課程功能，將想修習的課程勾選入購物車當中，然後利用學習歷程規劃把課程排列組合，規劃一到四年級專業與通識課程的修課路徑。

3. 發展核心能力之具體操作機制與教學案例

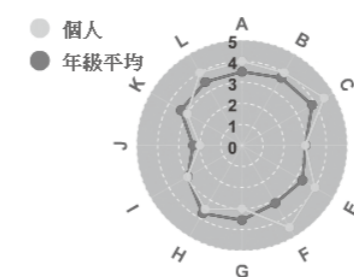
經過劉義周老師所帶領的團隊在全校進行調查與專家訪談之後，我們歸納出前述十二項政大學生應具備的核心能力。目前這些能力都還處於抽象概念狀態，內涵不夠具體。要做到讓老師與學生即見即知這些核心能力的實質內涵，我們需要再經過一道具體化的加工程序，希望在這道程序中以具體的陳述與內容充實此十二個概念，明確指出它們可能涉及的面相與各面相的具體內涵，並擬定具體可操作的指標；其次，這些核心能力的基本目標是為了培養學生終身受用，在面對知識經濟、訊息萬變社會仍具未來競爭力的關鍵能力。

基於這層的看法，我們認為，有關政大學生核心能力的發展，若是以學生就業競爭力為重要考量之基準，應該是切合主題與現實之舉。那麼，是不是該先聽聽將來雇主的想法？他們用人的哲學與標準為何？希望用的人具備哪些特質或能力？他們有哪些經營理念？他們的單位的文化特色是什麼？...也就是說，尊重市場比較容易找出符合實際需求的核心能力項目。避免冒閉門造車、緣木求魚的風險。為此，我們選出一些標竿企業，將進行拜訪，希望深度理解就業市場上最大比重之部份的需求，並且能蒐集一些案例，供參與通識課程的老師與學生參考討論之用。

通識教育 | 通識教育課程架構 | 課程搜尋 | 通識核心能力成績雷達圖

通識核心能力成績雷達圖

學期 982



	個人	年級平均	
A. 專業知能	4	3.5	☆☆☆☆
B. 跨領域知能	4	3.71	☆☆☆☆
C. 獨立思考	4.5	3.84	☆☆☆☆☆
D. 創新能力	3	3.02	加強此核心能力
E. 自省能力	4	3.31	☆☆☆☆
F. 溝通表達能力	4.5	3.16	☆☆☆☆☆
G. 公民素養	3	3.55	加強此核心能力
H. 人文及環境關懷	3.5	3.73	加強此核心能力
I. 團隊合作能力	3	2.97	☆☆☆
J. 領導力	2	2.33	加強此核心能力
K. 國際觀	3	3.34	加強此核心能力
L. 終身學習能力	4	3.48	☆☆☆☆

◎個人核心能力成績計算方式：

(原始分數 * 學分數 1 + 原始分數 * 學分數 2... + 原始分數 * 學分數 n) / 總學分數。

◎年級平均成績計算方式：

(學生核心能力分數 1 + 學生核心能力分數 2... + 學生核心能力分數 n) / 同年級學生數。

※淺綠色的科目暫不列入核心能力成績計算

科目代碼	科目名稱	學分數	任課教師	通識類別	成績
032008021	大學英文 (三) : 新聞英文	2.0	饒慧琳	外文通識	75
041033001	心靈洞察與心理健康	2.0	錢玉芬	人文通識	75
042051001	經濟全球化與台商大陸投資	2.0	陳德昇	社會通識	83
042053001	歐洲政府與外交政策	2.0	湯紹成	社會通識	88

圖 9、核心能力成績雷達圖

三、五年具體工作項目

1. 建立本校核心能力之操作型定義，並界定核心能力之學習成果標準。
2. 調查企業主對校友能力表現之看法，調整校院系之核心能力內涵及其對應之學習成就標準。
3. 分析國內外「學科專業能力」與「學習成就標準」之研究與發展概況。
4. 選出一些標竿企業，將進行拜訪，希望深度理解同學未來的競爭力。
5. 蒐集一些企業或公部門案例，供參與通識課程的老師與學生參考討論之用。
6. 調查畢業生的學習經驗與學習感受，並提供各級課程發展委員會參考。
7. 辦理課程發展研習與相關座談，溝通「能力本位」之課程發展理念。
8. 發展一套明確的通識課程評量依據與評分方式。
9. 配合書院課程之施行，制定評分手冊，詳列評量項目與計分方式。
10. 修訂網路學生教學意見調查系統，增加「核心能力學習表現」項目。
11. 利用就業職能診斷平台 (UCAN)，依據診斷結果，安排各項學習輔導，協助同學完成能力的養成教育。
12. 培訓教學輔導人力熟悉課程地圖之操作，帶領學生規劃學習地圖。
13. 以「核心能力達成雷達圖」呈現學生學習成效，協助導師進行學習輔導。
14. 配合教學中心之教學精進計畫，以院為單位，進行課程革新行動研究。
15. 訂定課程地圖資訊平台之標準作業流程，並依不同對象撰寫操作手冊

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
發展學生核心能力及基本素養	統計數據	訂定政大核心能力細目指標 (單位：項)	60	-	-	-	-
教學意見調查問卷	進度管控	以學生學習成效為核心之教學調查問卷 (單位：份)	1	1	1	1	1
能力導向之通識課程	統計數據	發展以能力為導向課程的評量機制 (單位：套)	-	1	1	1	1
個人學習地圖範例	統計數據	學生與校友線上分享個人學習地圖之情形 (單位：件)	90	180	-	-	-
重視學生學習成效與課程雷達圖	統計數據	建置學生核心能力成績雷達圖 (單位：份)	800	1600	3200	6400	9000
學生就業職能檢測	統計數據	學生使用就業職能診斷平台之人數 (單位：人)	900	1800	-	-	-
建置學程、中心課程地圖	統計數據	建置學程、中心課程地圖之數量	24				
建置整開課程之核心能力	統計數據	建置整開課程之核心能力之數量	30				

(二) 質化指標

1. 提供學生「能力導向」的思維，將知識導向的學習轉為能力的培養，以學生為中心，由學生自主規劃學習歷程。
2. 藉由完善的課程品質保證機制，確保通識課程的發展經教師、學生雙方核心能力、向度規劃與課程指標的檢核，期望提供學生優質的通識課程。
3. 課程發展的過程中，教師進行自評、發展相關教學法、調整教學評量方式；學生也能有課程指引、提供課程改進之回饋機制，促進優質通識課程之育成。
4. 透過整合學校校務系統與資料庫，發展一套整合專業、通識與職涯的課程地圖，讓學生學習歷程能更有方向性。結合校內輔導體系、導師制度，提供學生更完善的學涯規劃。

子計畫4：發展與改革自然通識教育

一、發展本校自然通識教育之意義

本校歷年來皆以培育社會未來領導人才為教育目標，故要如何幫助學生培養所需具備的相關能力，是我們不斷努力耕耘的方向。我們期許學生能融合社會與環境關懷，兼具人文及科學素養，能理解並溝通跨領域議題，這種種能力的養成皆有賴於本校在自然通識教育的積極投入。我們希冀藉由本校對自然通識教育的重視及耕耘，進而平衡政大學子知識的廣度與深度，使其成為文理兼備的知識份子，扭轉學生們普遍認為專業科目重要性大於通識課程的觀念，讓大學教育有真正紮根的可能。

在規劃本校自然領域通識課程時，需要特別留心政大學子的學習背景。因為在國內目前高中時期便已分類組學習的教育制度下，絕大多數的政大學生在高二之後就鮮少接觸自然領域的學科，若僅單純以教學者的理科專業來教授自然通識課程，則學生往往會產生消化不良的隔閡現象，因此我們在規劃自然領域通識課程時必須把握以下要點：

- (一) 授課內容應兼顧政大學子在自然科學領域的學習門檻與知識承載度，並加以融入本校通識教育的理念和精神；
- (二) 積極結合並統整本校理學院、校際合作以及增撥員額方案之資源，以尋求教學資源限制的突破，於有限資源下發揮最大效用；
- (三) 以通盤且系統性的規劃貫穿教學，真正強化政大學子的自然科學能力，進而植基政大學子在自然科學相關領域的跨領域學習基礎。

二、執行策略

(一) 執行策略 4-1：重整規劃自然領域通識課程

本校在過去的發展歷程當中一向以人文社會科學為主，自然通識課程的教學資源相對於人文領域或是社會領域而言皆大為缺乏，因此往年本校的自然領域通識課程多仰賴外校單位支援，並且總是面臨課程開設數目不足的難題。

在此種困境下，欲滿足學生們對於自然通識課程的需求已屬不易，更遑論通盤且整體地規劃課程，然而現今理學院系所愈來愈完備且不斷擴充教師資源，我們可

以開始著手進行本校自然領域通識課程的檢討審視與評估規劃。下頁圖 10 即呈現本校自然領域通識課程規劃重整之縮影，以下概述自然通識課程規劃之進行步驟與階段：

1. 建構自然通識課程層級

本校自然領域通識課程規劃歷經多次自然領域小組會議研討，並投注諸多理學院教師資源，¹ 希冀能將過去如同散沙一般的自然通識課程（如下頁圖 11 所示），重新勾勒建構出核心課程和一般通識課程的層級架構。

2. 區分自然領域向度

接著我們藉由參考國內外大學² 通識課程的自然科學領域向度，進而研擬本校的自然領域向度規劃，並完成各向度內涵和課程指標的設定。本校目前將自然領域規劃成四個向度，分別為「數學、邏輯與科學方法」向度、「物質宇宙科學」向度、「生命科學」向度以及「科技與人文社會」向度。由於各校自然領域向度劃分的依據不同，若單純只從向度名稱來看，將無法完整傳達向度規劃的實質內涵。因此我們進一步分析國內九所大學於自然領域各向度下所囊括的課程，以「學門」為劃分向度之基準，將各校的自然領域向度聯結至政治大學的四個自然領域向度，以確實反映各校自然領域向度之間的對應關係，並將核心課程和一般選修課程的自然領域向度於表 6 中分別呈現。

3. 盤點各向度課程

在確定自然領域向度之後，下一步便是將本校自然領域通識課程依據上述所完成的自然領域向度來加以歸屬劃分，藉此盤點統整政治大學的自然通識課程，以瞭解本校自然領域各個向度的課程安排是否有所偏頗。

4. 檢核應開設而未開設之先導型³/ 核心課程及一般通識課程

我們接續比較國內各大學已經開設的自然通識課程，並且綜合考量政大學生未來發展的需求與本校的教學資源，逐步檢核並發展本校自然領域的先導型/ 核心課程及一般通識課程。

¹ 本屆通識教育中心自然領域小組由理學院陳良弼院長擔任召集人，邀請應用數學系陸行老師、應用物理研究所郭光宇所長、應用物理研究所蕭又新老師、神經科學研究所廖瑞銘所長以及資訊科學系劉昭麟老師等擔任自然領域委員。

² 國外大學包含哈佛大學、芝加哥大學以及東京大學；國內大學則包括臺灣大學、成功大學、中央大學、中山大學、清華大學、陽明大學、交通大學、臺北醫學大學以及臺北藝術大學等九所大學。

³ 為提昇政治大學通識課程的教學品質，並奠定本校核心課程制度之基礎，特於各領域（人文領域、社會領域以及自然領域）規劃「先導型通識課程」，以作為政治大學未來發展核心課程架構的前期規劃。

5. 審視現行課程

除了檢核研擬自然領域各向度下應開設而未開設之課程科目外，另一方面我們亦檢討審視現行課程，力求釐清且適度整併既有的重覆課程，以改善本校自然通識課程存在已久的積弊與沉，期為本校自然通識教育注入生命力，持續蛻變新生。

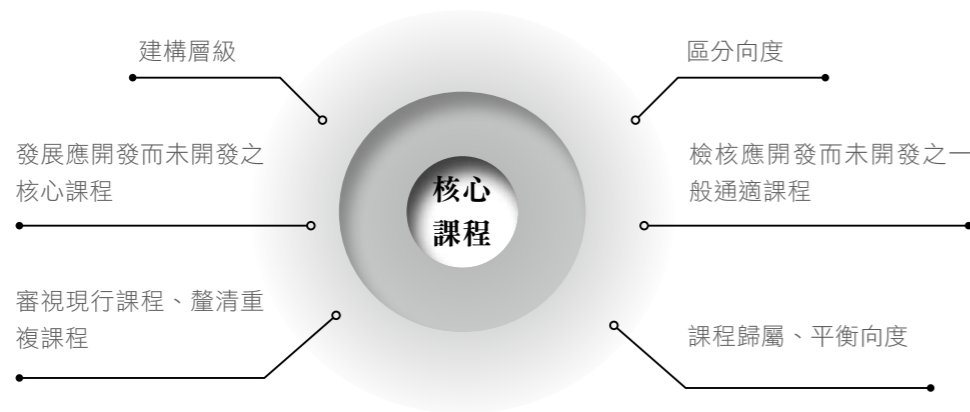


圖 10、重整規劃本校自然通識課程之進行步驟示意圖

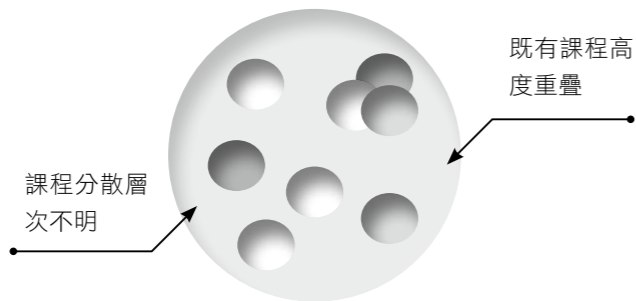


圖 11、本校自然通識課程過去現況示意圖

表 6、政治大學與國內其他九所大學自然領域向度之綜合比較表

學校	通識類型	政治大學向度規劃											
		數學、邏輯與科學方法		物質宇宙科學		生命科學			科技與人文社會				
綜合型	臺灣大學	核心	量化分析與數學素養		物質科學		生命科學			物質科學	物質科學		量化分析與數學素養
		數學	物質科學	應用物質科學	環境科學	生命科學	應用生命科學	健康科學	環境科學	物質科學	應用物質科學	環境科學	計算機科學
	成功大學	核心	成功大學自 98 學年度起核心課程無自然領域向度										
	選修			自然與工程科學		生命科學與健康			自然與工程科學		科技整合		
中央大學	核心			自然科學			應用科學						
	選修	科學與技術											
中山大學	核心	自然與應用科學											
	選修	自然與應用科學											
理工型	清華大學	核心	思維方式		生命探索			科學、技術與社會					
		選修	基礎科學		應用科學			科學、技術與社會					
	陽明大學	核心								科技與社會			
		選修						未分類					
	交通大學	核心	自然科學與邏輯思維					道德					
		選修			自然科學與邏輯思維			公民		文化	道德	公民	
臺北醫學大學	選修					科學與邏輯							
人文社會型	臺北藝術大學	選修	科學與科技										

(二) 執行策略 4-2：發展應開設而未開設之先導型 / 核心課程

先導型課程乃本校未來欲發展核心課程架構的前期規劃，為了避免落入過去自然通識課程未衡量政大學子的求學背景與學習門檻，多由教師依其偏好而自行開設的窠臼，特別集結本校理學院的優秀教師群，量身訂作適合政大學子的自然通識課程，希望能提供學生在學習自然科學知識時有正確指引，真正強化政大學子的自然科學能力，使學生得以成為文理兼備的未來人才。

1. 由學生需求的角度規劃應開設而未開設課程

在規劃本校應開設而未開設的自然領域先導型 / 核心課程時，我們主要由學生需求的角度出發，首先思考哪些課程是此向度下基本、重要且足以奠定政大學生進一步學習此向度相關知識之基礎者，再尋求資源限制的突破，期望能更客觀且宏觀地進行課程規劃。

歷經自然領域小組會議討論，同時檢視評估本校現行已開設之先導型 / 核心課程後，我們研擬規劃出本校自然領域各向度下意欲增設之先導型 / 核心自然通識課程，表 7 即呈現本校在自然領域四個向度下現今已開設及未來欲增設之先導型 / 核心課程，其中 99 學年度第 1 學期已確定將成功增設 2 門先導型 / 核心自然通識課程，分別為「物理學史與人類文明」及「大腦與我」。雖然本校目前尚無若干規劃中課程的教學師資，然則我們希望能運用本校挹注之增撥員額方案，延攬相關領域的教師授課，以逐步改善自然通識課程教學資源不足的困境。

2. 檢討審視現行課程

除了發展自然領域應開設而未開設的先導型 / 核心通識課程之外，由於目前已開設的先導型 / 核心課程在自然領域向度內涵及課程指標訂定前，便已規劃實施，因此我們之後亦將檢討審視現行已開設的先導型 / 核心自然通識課程，調整不盡符合向度內涵與課程指標者，使其能更具備通識精神，持續改善並提升先導型 / 核心自然通識課程的教學品質，以儲備課程革新的能量。

(三) 執行策略 4-3：檢核應開設而未開設之一般通識課程

1. 課程規劃要結合時代趨勢，更要考量到學生於職場就業與生活涵養的需要

規劃應開設而未開設之一般自然通識課程時，我們期待將視野拉長放大，不僅要結合時代趨勢，更要考量到政大學子未來於職場就業及生活涵養的需要，例如因應環保和永續發展議題而欲增設「環境變遷與永續發展」課程。比較他校自然通識課程，再加以考量政大學子需求，歷經通識教育中心自然領域小組會議討論後，未來將再行研擬科學普及知識、化學以及永續發展等學科議題的課程科目，表 8 即陳列自然領域各向度下目前已開設和日後預計增設之一般通識課程。

表 7、自然領域各向度先導型 / 核心課程規劃表

自然領域向度	已開設之先導型 / 核心課程	欲增設之先導型 / 核心課程
數學、邏輯與科學方法	數學導論	生活邏輯
	科學方法之運用	
物質宇宙科學	生活中的律動	物理學史與人類文明
		地球的奧秘
生命科學	生活中的生命科學	顯微鏡下的生命世界
	心理學概論	大腦與我
科技與人文社會	虛擬世界與計算科學	科技與社會
	數位時代中的生活紀實	

表 8、自然領域各向度一般通識課程規劃表

自然領域向度	已開設之一般通識課程	欲增設之一般通識課程
數學、邏輯與科學方法		統計與生活
		科學知識的發展
物質宇宙科學	通往宇宙的神奇路	從化學看世界
	生活中的科學	
	物理與生活	
	日常物理	
	認識星空	
	地球的奧秘	
	從海陸空來探索台灣的地球環境	
	天氣與氣候	
探索海洋 - 從水岸到深海		
生命科學	略	環境變遷與永續發展
科技與人文社會	奈米科技與人類文明	
	醫療、身體與西方文明	
	精神疾病與法律	
	生物科技、現代流行疾病與社會	
	電腦概論與應用	
	資訊科技與素養	

2. 檢討審視現行課程

除了檢核應開設而未開設、規劃欲增設的一般自然通識課程之外，在盤點統整一般自然通識課程之後，我們發現本校的一般自然通識課程大幅度集中於「生命科學」向度，「數學、邏輯與科學方法」向度的一般自然通識課程則相當缺乏，是故要如何均衡政治大學自然領域各向度課程的發展，以健全自然領域通識課程之面向，是本校規劃一般自然通識課程時所必須詳加思考的重要課題。再者，醫學相關課程有不斷重覆開設的現象，部分課程亦有課程名稱和授課內容不盡相符的情況，因此我們將持續評估並追蹤課程的教學品質，適度整併既有的重覆課程，朝找出優質自然通識課程且增開優質課程班級數的方向前進。

(四) 執行策略 4-4：提高校內教師開設自然領域通識課程比例

本校一般自然通識課程過去多仰賴校外支援開課，由於校內自然領域教學資源不足之桎梏，當時的階段性目標乃積極尋求學術合作單位，以彌補本校在自然科學領域發展的限制。而今在理學院系所愈見完備且不斷擴充教師資源下，加之本校特別挹注「增撥員額方案」資源，期能藉此突破自然通識課程教學資源缺乏的束縛，充實本校自然通識教育的師資陣容，並逐步增加校內教師教授自然領域通識課程的比例。

表 9 中顯示 100 學年度自然通識課程的班級數預估為 86 班，將較 99 學年度的 90 班為低，此乃是因為先導型 / 核心課程每班修課人數規劃為 120 人，故雖然屆時自然通識課程班級數將比 99 學年度減少 4 班，理應仍可以滿足學生於自然領域通識課程的學分數需求。此外，未來更希望能搭配教學意見調查、教學運作狀況、學生學習成效以及課程退場機制等評估，加之提升教師教學能量，輔以培育自然領域教學助理，期待帶給學生們更優質的自然通識課程，達到班班是好課的目標。

表 9、各學年度校內教師授課比例統整表

年度	班級數	一般通識課程班級數		先導型核心通識課程班級數	校內教師授課比例 %
		校外教師開設	校內教師開設		
96	63	49	14	0	22.2
97	75	54	21	0	28.0
98	89	62	16	10	29.5
99	90	62	16	12	31.1
100	86	46	16	24	46.5

三、五年具體工作項目

為全面提升政大學子的自然科學能力，我們運用多方策略，擬從課程面、科普面以及設備面，搭配各項課程革新、活動設計與設備充實（如下頁圖 12 所示），進行綜合規劃，各項工作執行尤其著重課程面、科普面以及設備面之良性迴圈，以達到三方面之施行綜效，希冀營造多元學習、開放積極，同時蘊含無限創造發想的校園氛圍，以下概述未來具體工作項目：

1. 檢視自然領域通識課程之課程內容，並參考國內外標竿大學自然領域通識課程之規劃，開設應開而未開（或不足）之課程，並精實課程屬性相同之科目。
2. 深入了解學生對自然領域通識課程之學習需求和學習困難，並提供學生意見供教師與教學社群參考。
3. 完善自然領域教學人力管理機制，並儲備、培訓自然領域教學助教。
4. 擴充自然科學領域藏書，以提升本校學生對於自然科學書籍的閱讀量，並培養學生接觸科學的自發性及自主性。
5. 舉辦系列科普活動（含參訪、實作、閱讀與寫作等四大面向）及科普演講，協助學生統整課堂經驗與生活體驗，並型塑多元學習的科普環境與氛圍，以提升本校學生之科學素養。
6. 規劃自然科學新生營隊活動，結合本校後山豐富的自然生態環境與通識大樓之實驗設備，提供大一新生暑期先修和接觸自然科學之生活體驗機會，協助學生減低對於自然科學的陌生與排斥。
7. 結合夏日學院課程安排，以俾利學生參與優質自然科學領域課程與活動。
8. 搭配書院達人學分認證，同時結合主題書院之建置，設計議題導向之書院專題課程與系列科普活動。
9. 增建自然通識實驗教室，充實自然科學實驗設備，以滿足自然通識教師教學與學生學習之需求，並且強調自然科學實作課程，以真正強化本校學生的自然科學能力。

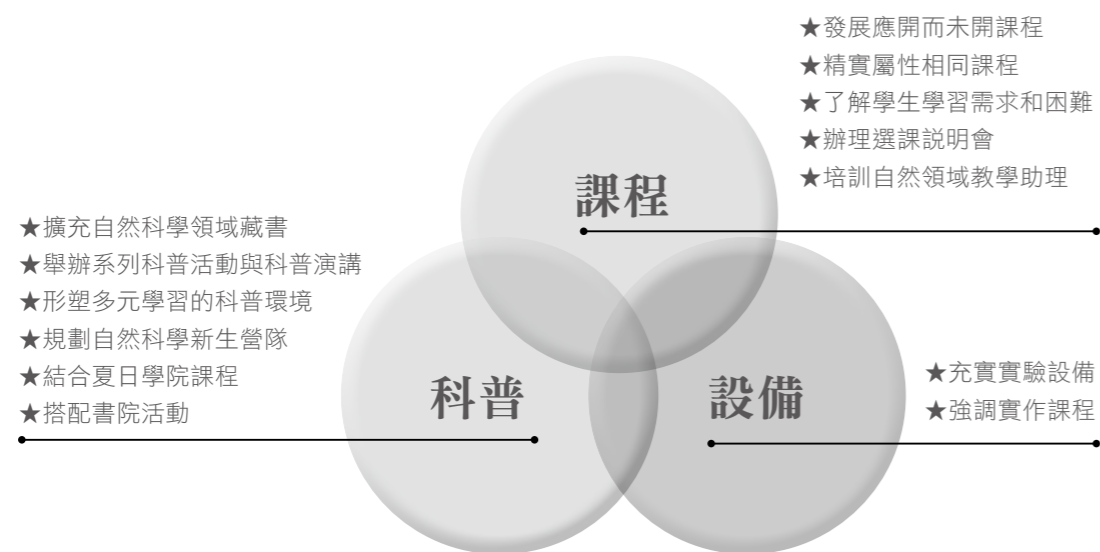


圖 12、五年通識計畫具體工作概念示意圖

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
應開設而未開設之一般通識課程開課數	統計數據	(單位：班)	2	4	4	4	4
自然通識選課說明會	統計數據	(單位：場)	2	4	6	8	10
自然科學領域藏書	統計數據	(單位：本)	500	1000	1500	2000	2500
科普活動	統計數據	(單位：場)	6	12	18	24	30

科普演講	統計數據	(單位：場)	2	4	6	8	10
自然科學新生營隊	統計數據	(單位：梯)	1	2	3	4	5
自然通識實驗教室	統計數據	(單位：間)	1	1	1	1	1

(二) 質化部份

1. 發展優質自然通識課程

藉由持續審視課程教學內容，追蹤課程教學品質，進行課堂觀摩，探究教學社群運作狀況，了解學生對自然領域之進入門檻和學習需求，評估學生學習成效，統整各方教學資源以及培育自然領域教學助理以輔助教師教學等方式，為政大學子量身訂作適合的自然通識課程，以期達到班班是好課的目標。

2. 健全自然領域通識課程之面向

充實課程開設數目不足之向度，並對課程過於偏重與集中之向度加以精實，以均衡自然領域各向度課程發展。

3. 透過科普活動建立本校「科學普及教育」之學習模式

籌辦科普演講、科普書籍導讀以及系列科普活動，促進學生思考人文社會科學領域和自然科學領域的溝通對話，同時形塑多元學習的科普環境與氛圍，以幫助學生建立自我的科學學習網絡，更甚者，希冀藉由觀察和思辨生物與自然環境的互動，進而使學生體認個人行為對於國家社會、全人類乃至於地球生物圈的影響與責任。

子計畫5：設置博雅榮譽實驗班

一、計畫目的

本計畫擬以博雅教育為核心理念，持續以學分學程的概念來創造更多以學生為中心的跨領域學習機會，並逐步建構落實博雅教育所需的課程架構、學習內容和輔導機制；同時透過「住宿學習」的實施來統整並深化學生的生活與學習經驗，自然形成重視榮譽的學習文化和亦師亦友的師生關係。最終希望讓學生經由知識的學習、視野的增長、品格的陶冶與行動的

實踐，培養學生具備履行公民責任的意願、勇於承擔的態度、敢於創新的魄力與解決問題的判斷和行動能力，使參與本計畫的學生都能成為博雅創新、公義盡責的未來社會領袖與優質世界公民。

二、執行策略

(一) 執行策略 5-1：辦理新生招生選才作業

本計畫擬將校級學生核心能力轉為選才指標與甄選內容，透過程序嚴謹且符合評量原理的作業流程，以主動邀請（學測國文與英文兩科成績 12 級分（含）以上且數學成績達 10 級分（含）以上之學生）與開放申請（指考入學學生）之方式，每年定期招收 100 名具有高度學習動機與發展潛力，且認同博雅教育理念之大一新生班。同時為擴大實驗班之參與對象與影響範圍，本計畫之名額係按各系招生人數比例分配固定名額於各院系，並保留部分彈性額度，使非實驗班之學生能以事後認證的方式，在完成實驗班之相關課程與學習活動後，取得實驗班之資格認證。此外，本計畫亦將透過網路與實體宣傳的方式，針對大一新生、學生家長、各院系與各院系主要新生來源高中加強宣傳，以增強各界對本計畫之瞭解與同認同，進而提高大一新生參與實驗班申請人數，並降低退出人數。

(二) 執行策略 5-2：邀請資深教師開課講學

本計畫擬以探究式學習（inquiry-based learning）為理論基礎，將博雅榮譽實驗班之相關課程與學習活動透過系統化的安排將其組織成 20 學分之課程架構與修業規定（如下表 10 所示），並主動邀請錢致榕、張廣達、王振寰、陳良弼與鍾蔚文等講座與特聘教授開課講學；希望能藉其學養閱歷，引領學生瞭解當代世界與社會中的基礎知識與各項重大議題。同時本計畫亦特別設計「研究方法與專題討論」和「田野實證研究」之課程來引導學生透過重大問題的辯證、研究方法的訓練、公共議題的參與、專題論文的實作，統整學生學習經驗，並使之自然成為一種學習態度與生活習慣，讓學生在專業課程與日常生活中都能產生學習遷移的效果，落實博雅教育的理念。

(三) 執行策略 5-3：鼓勵學生參與專題研究

為鼓勵並協助學生參與專題研究，本計畫擬定期辦理「跨領域專題研究論壇」，邀集本校頂尖研究團隊之計畫主持人與團隊成員分享該研究議題之研究現況與發展趨勢，為培育未來社會領導人提供有利的支持性環境，藉以引導、協助學生在修習「研究方法與專題討論」之過程，聚焦專題研究主題，發展專題研究計畫，覓得專題指導教授，並使學生及早融入研究型大學之生態，善用本校豐沛之研究資源。同時學生在獲得指導教授承諾指導研究後，如有意向國科會申請於本校執

表 10、博雅榮譽實驗班課程結構與修業規定

課程類別	科目名稱	學分	授課講師		
一般通識	人文學領域	世界文明與歷史思維	3 張廣達 講座教授		
	社會科學領域	區域發展與全球思維	3 王振寰 講座教授		
	自然科學領域	日常物理	4 錢致榕 講座教授		
	研究方法與論文寫作				
	跨領域	思維邏輯與研究方法 實證研究與田野調查 (2 選 1)	3	陳良弼 院長 張中復 主任	
	跨領域	專題研究與論文寫作	3	指導教授群	
書院通識	新生定向	大學入門	3	吳思華 校長 錢致榕 講座教授 鍾蔚文 院長 詹志禹 院長 馮朝霖 教授 陳幼慧 主任	
			結業所需之總學分數		20 學分

行之「大專生參與專題研究計畫」，向所屬學院提出研究計畫書並獲核可者，在參與相關計畫研習會和發表會且完成國科會申請程序後，即獲頒獎助學金 5,000 元，通過國科會補助者，可再獲頒獎助學金 5,000 元，並由校長頒發獎狀一紙，以嘉許獲獎同學的優異表現，並得以其專題研究執行成果，替代實驗班結業專題，申請實驗班結業認證。

(四) 執行策略 5-4：拓展大一新生學習視野

除了廣博知識的學習和實踐能力的養成，本計畫擬配合政大書院計畫的實施，在課程結構之中納入「書院通識（書院達人認證）」，以引導學生每學期至少參加 3 次住宿學習和校園活動（包含：通識、藝文、語文、創意、健康促進、生涯定向、多元包容及社會關懷等八大類）並完成反思日誌於其學習歷程檔案之中。希望藉此讓學習融為一種生活，使學生得以獲得全人發展的學習體驗，並在學術研究導

師與輔導員的引導下，能自行統整課堂內、外的學習與生活經驗，進而發揮學習遷移的效果。最終希望讓學生經由知識的學習、視野的增長、品格的陶冶與行動的實踐，能成為理性且友善的知識份子，在社會不斷面臨改變與挑戰之際，能勇於承擔公民責任、並發揮領袖才能有效運用知識、解決問題、創造價值，有效導引社會發展方向，帶領台灣持續創新。

(五) 執行策略 5-5：整合多元學習輔導系統

本計畫的落實有賴於學習輔導系統的充分支援，然而為提高現行輔導體系的運作效能，避免造成學生對不同輔導體系與性質的混淆，本計畫擬配合政大書院計畫的實施，在書院輔導體系的架構之下，邀集本校資深且認同博雅教育理念之教師擔任本計畫之學術導師（每 35 位學生配置 1 名學術導師，預計聘請 3 位），協助辦理或組織住宿學習之相關活動，藉以凝聚實驗班之班級意象，即時回應學生學習需求，並強化學生認同感與凝聚力。同時本計畫擬安排正式課程之教學助教，兼任宿舍輔導員，使學生的課業與生活輔導能相互連結、有效銜接。此外，本計畫亦透過文獻探討、問卷調查、學生座談、教師訪談和實地觀察等方式，來瞭解學生主要的學習困難、學習需求及其對學習輔導的滿意程度，作為教師進行學習輔導和完善本校輔導體系時之參考依據。

(六) 執行策略 5-6：實施方案成效評估研究

為使本計畫能持續滾動修正，並讓實施效果與影響範圍能有效擴散，本計畫擬以回應式評鑑取向 (responsive evaluation approach) 來設計並實施本計畫之方案評鑑，以深入探究博雅榮譽實驗班方案之內涵，和實驗班之教學品質與學生學習成效，以作為未來課程改進之參考；同時並從學生的觀點來了解學生如何描述、詮釋參與實驗班的課程經驗，並探討實驗班學生對於課程的詮釋與看法，進而從學生對課程的回應中來探討實施實驗班之意義與價值。此外，本計畫亦將針對參與本計畫之學生進行學習表現之橫斷與縱貫研究，藉以瞭解實驗班與非實驗班之學生學習表現及差異情形，並以性別、入學管道、院系別、住宿狀況及選課狀況等為背景變項，分別了解其不同背景變項下學習表現之差異及交互作用情形，作為未來革新課程與教學制度之參考，及展現本計畫實驗成效之依據。

三、五年具體工作項目

1. 訂定博雅榮譽實驗班選才指標，並實施各指標之追蹤評估。
2. 規劃、辦理博雅榮譽實驗班招生宣傳，預定五年內招收博雅榮譽實驗班學員 388 名。
3. 辦理實驗班親師座談會，與家長對話凝聚對實驗班之共識。

4. 經營博雅榮譽實驗班班級網頁，凝聚全校師生對實驗班之共識。
5. 邀請資深教授擔任學生專題研究之指導。
6. 辦理實驗班計畫專題研究計畫發表會。
7. 辦理實驗班計畫專題研究成果發表會。
8. 協助申請國科會專題研究補助計畫。
9. 辦理專題研究補助計畫之管理。
10. 完成實驗班成效評估研究。

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
選才指標	統計數據	訂定實驗班選才指標之完成進度 (單位：項)	2	5	6	8	8
學員人數	統計數據	招收博雅榮譽實驗班學員 (單位：人/年)	60	60	60	60	60
招生簡章手冊	統計數據	編印博雅榮譽實驗班招生簡章手冊 (單位：份)	300	800	1300	1500	2000
招生說明會	統計數據	辦理招生宣傳說明會 (單位：場/年)	4	4	4	4	4
親師座談會	統計數據	辦理實驗班親師座談會 (單位：場/年)	2	2	2	2	2
網頁設置 1 式	統計數據	設置博雅榮譽實驗班班級網頁 (單位：式)	1	1	1	1	1
聘任指導教授	統計數據	聘任專題研究指導教授 (單位：人)	20	40	60	80	100
申請國科會計畫	統計數據	申請國科會計畫之件數 (單位：件)	40	90	140	190	240
通過國科會計畫	統計數據	通過國科會專題研究補助計畫 (單位：件)	15	30	50	70	100
專案執行成果報告	統計數據	執行專案之成果報告數 (單位：份)	60	160	260	360	460
成效評估研究	實地考察	成效評估專案研究 (單位：份)	1	2	3	4	5

（二）質化績效

1. 藉由「競爭力（學習力）」概念與內涵的重新詮釋，讓學生瞭解博雅教育在其專業養成歷程的重要性，使學生能更重視博雅教育的學習。
2. 培育認同博雅教育理念的優秀種子學生與教學人力，讓博雅教育能在本校向下扎根，橫向連結，帶動更多專業系所之師生參與投入。
3. 提供學生各種跨領域的探究學習經驗，讓學生具備廣博的知識基礎、行動能力，能將問題解決經驗應用於日常生活中，進行問題解決。
4. 透過學習輔導系統的整合、學術導師的設立、師徒制的實施，自然形成關懷支持、亦師亦友與相隨一生的師生情誼、認同感與向心力。
5. 透過學生專題研究計畫的實作與國科會計畫的參與，來統整學生各項學習經驗，並藉此提供客觀有效的博雅教育學習成果。

子計畫6：發展書院通識課程

一、發展書院通識課程之目的

面對高等教育全球化的衝擊及知識經濟時代的來臨，歐美各國及國內重點大學均紛紛重新定位人才培育的圖像，積極重新思考大學教育之學習型態與人才培育模式；除了藉由課程革新、轉化教學歷程、核心能力之建構，使學生能具備廣博的知識與基本能力，亦積極營造創新的學習場域與多元的學習型態，發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的創新教學與學習典範。本校已將博雅教育定位為大學教育的核心，並以能力提昇、品格形塑、知識統整和人文關懷為大學人才培育的核心理念，期望結合通識教育和住宿教育來打造一個以學生學習為核心的書院教育模式，孕育出思想全人與生活全人的政大人。希望透過博雅教育場域的營造以及書院通識課程之規劃，發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的創新通識課程典範，重新定位學習型態、書院教育與體驗學習的意義，逐步建構全人教育所需要的「知識大學城」之場域，以培養博雅創新的政大人。

二、執行策略

（一）執行策略 6-1：形塑全人教育的空間場域

本校政大書院計畫自 97 年起推動至今，已陸續完成落實書院教育所需之各項基

礎建設，並累積紮實深厚的書院事務經驗。配合政大書院的揭幕，落實政大大學宿舍合一的理念，從半山腰的藝文中心到山上宿舍，包括博雅書房、舜文大講堂、外語自學中心、安九食堂、運動場、山居學習中心，打造政大專屬的生態、藝文、運動、教學和生活學習圈。除了打造「山居學習中心」與「博雅書房」，優質的境教將對學生產生強大的潛移默化效果，更規劃興建通識教育大樓，預定 102 年完工，積極形塑博雅教育所重視的「境教」，使山上校區連結而成一個「體驗」的場域。政大書院之建置，即是希望透過「校園物語」及「住宿學習」鋪陳通識教育連結境教的可能性，以豐富政大通識教育的內涵。除了建構博雅教育的空間場域，積極形塑出自主學習、終身學習與美感欣賞等書院文化的特殊意象外，本校教務處通識教育中心與政大書院自 98 學年度起積極合作，規劃了核心通識與書院通識課程，並預定於 100 學年度起正式實施新的通識課程制度，協助大一新生定位與發展生活全人之理念。而 100 學年度預計陸續開辦之主題書院，亦將為落實全人生活教育注入新的動力。

（二）執行策略 6-2：發展書院通識課程

在書院通識的向度與課程之規劃，除了期望積極發展「活動、問題及能力導向」之課程，進而重新定位「未來學習型態」，和教務與學務、通識與書院的課程與活動，積極發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的通識課程，發揚自主學習的博雅精神。此外大學入門、新生專題（freshman seminar）乃是國內外一流大學積極規劃的重點，本校通識之發展亦將融合國際高等教育發展趨勢之精神，透過書院通識的規劃，融合博雅書房、藝術教育、課外活動等，豐富學生學習的型態，提供多元的學習體驗，以落實自主學習、終身學習、提升美感經驗等博雅精神，並帶入「書院達人認證機制」，實施書院生活實踐課程，統整學生課堂內、外的學習與生活經驗，落實通識教育生活化之理念。

（三）執行策略 6-3：大學入門程精進計畫

大學入門是一堂專屬政大大一新生的通識課程，主要藉由議題導向與活動導向的課程設計與多元評量，引導學生從高中順利過渡到大學，進入不同於以往的學習殿堂，及早適應政大的學習生活、充分體驗政大的校園文化，讓你為這趟「探索自我、改變自己」的大學之旅做足準備。「大學入門」是以「活動導向為主」的課程，除了課堂講授與討論課外，還會將校園內的各式活動融入本課程，讓同學能夠在參與校園活動之後，回到課堂上配合議題討論，深化同學在參與活動中的學習成果。除了課堂或網路平台討論外，自主學習、終身學習、主動閱讀、學習地圖規劃亦是「大學入門」重要的評量依據。

（四）執行策略 6-4：博雅書房與自主學習、終身學習之精神

政大博雅書房是以博雅教育理念所規畫的學習環境，位於政大山上校區藝文中心四樓，是個專為政大人量身打造的理想書房。原木地板與書架、溫暖的桌燈、典

雅的佈置，以及三千多冊、來自十五個領域的書籍與影音作品，希望營造出一個有如自己的書房般親切的閱讀空間，不僅是單純的閱讀空間，更肩負通識教育推廣的任務，使政大學生能自我學習，讓學習觸角延伸，跳脫教室、課堂學習的框架，提升人文涵養。博雅書房不定期舉辦各種特色活動，以活動導向的非正式課程，讓學生主動參與與回饋。例如「帶著書本去旅行：集章贈書活動」，鼓勵學生跨領域閱讀學習，實踐通識教育的理念；「閱讀等身量尺」透過記錄閱讀書籍的厚度，希望政大人在著作等身之前先「閱讀等身」。再者，閱讀社群之形塑亦是博雅書房長久以來努力的方向，未來亦將規劃「政大的閱讀地圖」帶狀系列活動，擬邀請政大校內的文學大師、校友名人與閱讀愛好者，以自身在政大校園裡的「空間、生活與閱讀」為主題，共同推動專屬於政大人的閱讀文化。

三、五年具體工作項目

1. 深化大學入門的課程與教學，並推廣新生定位與輔導之理念。
2. 開設新生定位與新生專題之課程，並推廣以提升能力為導向之學習。
3. 辦理新生定位與專題工作坊，提升教師與教學輔導助理相關知能。
4. 積極發展活動導向的課程與教學，並評估學分認證之指標。
5. 闡發優質的境教、校園物語、人文空間與落實博雅教育之論述。
6. 積極發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的通識課程，發揚自主學習的博雅精神。
7. 經營博雅書房，充實書房藏書，並積極形塑閱讀社群。
8. 推動自主學習、終身學習之精神。

四、預期成效

(一) 量化部份

關鍵績效指標	評估方式	衡量標準	年度目標				
			100	101	102	103	104
博雅書房的經營	統計數據	學生參與書房活動程度（單位：%）		85	85	90	90
方案經費使用效益	統計數據	方案經費 / 參與學生人數（單位：%）		85	85	90	90
大學入門課程品質	統計數據	學生對大學入門課程之滿意度（單位：%）		80	85	90	90
新生專題課程品質	統計數據	學生對大學入門課程之滿意度（單位：%）		80	85	90	90
書院通識課程品質	統計數據	學生對大學入門課程之滿意度（單位：%）		80	85	90	90
書院通識學分認證	統計數據	取得書院通識學分認證之人數（單位：人）		200	250	300	350

(二) 質化部份

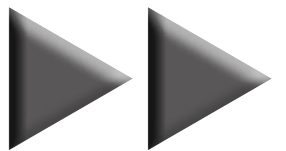
1. 深化大學入門的課程與教學，落實新生定位與輔導。
2. 強化優質的境教對學生產生強大的潛移默化效果。
3. 發展「書院通識」的理念，積極發展活動導向的課程與教學。
4. 積極發展融合課程與生活、正式與非正式課程、知識與體驗的通識課程，發揚自主學習的博雅精神。
5. 經營博雅書房與豐富書房藏書量。
6. 鼓勵學生跨領域閱讀學習，並形塑閱讀社群。
7. 推動自主學習、終身學習之精神。

伍、結論

近年來政大致力於推動以博雅教育為核心的六項通識改革計畫，相關計畫無不強調能力提升、知識統整、跨界學習、品格形塑和人文關懷等核心理念，使學生除了能持續學習特定領域的專業知識外，更能建立廣博的知識基礎，奠定深刻的公民意識與社會責任。原本零碎

知識經由統整，建構出有機的系統，學生憑此系統自行探究問題的所在，進而化諸具體行動，應用知識、實踐理想於其生命歷程，最後養成迎向未來、創造未來的關鍵能力。

另外，結合全校課程地圖計畫的建構，擬藉由「能力導向的學習之推動」、「核心能力檢核機制之建立」、「教師自我檢核之分析評估」和「學生能力雷達圖之建置」等方式來建立課程的品質保證機制，期望全校的課程發展在此機制下能呼應社會發展趨勢、產業發展與職場需求、學校特色與定位、家長與校友期望與學生能力發展。透過全校課程地圖之建置，發展以「能力」為導向的課程典範，同時藉由學生雷達圖之建構，統整「通識素養」、「基本能力」、「就業力」之意義，使通識「素養」不再僅僅是毫無競爭力的隱性知識，亦具備外顯的指標意義，師生對博雅教育的重視將大大提升，發現通識教育自有它的不可取代性。



學生
培育

形塑學生特質

造就未來領導人

面對高等教育國際化、全球化、自由化的挑戰，為培育大學生未來在全球競爭下得以取得一席之地，政大深以培育學生成為具備「熱情工作、快樂生活」精神的未來領導人才為職志。並以「立足於台灣、前進大中華、悠遊全世界」為目標，擬訂出短、中、長期之未來領導人培育計畫行動方案，期望能培育出具備專業知能、創新能力、思辯能力、執行力、溝通表達能力、人文及環境關懷、誠實正直、熱情、責任感、國際觀、團隊合作能力和宏觀思維的領導人才。

召集人／林月雲、朱美麗

執行秘書／張翠絲秘書

文字撰稿／王淑玲、古素幸、李素萩、林怡君、林宗憲、
楊一鳴、楊芬茹、張君豪、劉世賢、盧翠婷

校對編輯／王昱純、利子安、李佳璇、李素萩、屈智齡、
黃正全、張麗霜、廖美錦

特別鳴謝

業界、校友受訪者：丁克華、王心恕、朱志亮、周吳添、翁維薇、馬蕙雯、張文杰、陳宏欽、
許長禮、廖一峰、簡明仁、龐君豪

1994年

本校第一次經專任教師直接投票選出校長。

壹	前言	309
貳	環境分析 - 前瞻 2027：這是一個什麼樣的時代？	309
	一、社會經濟環境面臨全球化高度成熟，全球單一市場，國際間人才爭奪白熱化	
	二、高等教育環境面臨高齡及少子化造成學生組成結構變化，教育資源逐漸縮減的問題	
	三、職場環境面臨全球化競爭，使得就業者更需要具有國際化視野，良好的語言能力及多項專業技能	
參	各界觀點 - 勾勒 2027：眾人眼中的未來領導人	313
	一、企業、校友、師長、學生對於未來領導人之觀點	
	二、未來領導人應發展的 12 項特質	
肆	目標設定 - 前進 2027：培養未來領導人	319
	一、專業創新部分，培育學生具備專業、創新、思辨、執行力等能力	
	二、人文關懷部分，培育學生具備溝通能力、人文關懷、誠實正直、熱情與責任感	
	三、國際視野方面，培育學生具備國際觀、團隊合作能力與宏觀思維	
伍	策略方案	323
	一、短期行動方案 - 立足於台灣	
	二、中期行動方案 - 前進大中華	
	三、長期行動方案 - 悠遊全世界	

目錄

壹、前言

二十一世紀是個不同以往的時代，世界正以巨大的幅度、驚人的速度劇烈變化，未來全球將進入有史以來互動最頻繁、變化最快速、風險最難測、競爭最激烈的階段，但相對也是機會最大、最多的時刻。唯有洞悉全球發展軌跡，認清未來發展趨勢，對即將來臨的變革預做準備，才能從中掌握致勝先機。依據當前世界發展趨勢，衡酌 17 年後之社會經濟、高等教育及職場環境，推測應有以下走向與變化：

貳、環境分析－前瞻2027：這是一個什麼樣的時代？

一、社會經濟環境面臨全球化高度成熟，全球單一市場，國際間人才爭奪白熱化

（一）全球化高度成熟

1. 全球單一市場

由於科技及知識的進步，全世界在時間及空間上不斷壓縮，人類生活已跳脫地域限制，朝向全球規模發展。國與國之間在政治、經濟、貿易上越來越趨緊密，並互相依存，逐漸形成國際社區。加入 WTO（世界貿易組織）、區域經濟整合等風潮正加速全球化的步伐。到了 2027 年，經濟市場只有一個，就是全球市場，在開放競爭的運作機制下，每個企業與個人都必須具備全球競爭力。

2. 企業跨國化、研發製造在地化

為了發展全球化規模，成立在地公司將有助企業分散成本，也可取得不同國家的技術或資源，企業跨國化將成為經營主流。激烈的競爭會導致利潤降低，為了更貼近市場，縮短反應時間、減少運輸成本，部份產業的生產製造必然朝向在地化發展，或被迫要向勞動成本相對低廉的地區移動，這些都將導致各地區產業結構改變，勞力、人才的流動都必須配合作出調整。

3. 工作外包盛行、重視語言能力

隨著資金、技術、訊息、人才暢通全球，未來不僅低知識、低技術的工作可

以外包，高度專業技能及知識密集型的工作也一樣可以外包，甚至任何可以數位化的工作，還可以外包給價低質優的遠距工作者，若不能持續提高自己在工作上的附加價值，可能就要有被淘汰的自覺。擁有越多專業及學習力強的工作者將越吃得開，隨著經濟發展的深化，地區性語言的重要性將不輸英語，為了爭取認同，取得第一手資訊，並快速切入地方市場，第二、第三外國語也將成為必要且基本的能力。

（二）百倍速時代來臨

2027年會是個「百倍速時代」，機會與威脅都以超快的速度來臨，各種事物生命週期變得非常短暫，也代表著新需要分分秒秒的產生。在這樣的世界，經濟速度比經濟規模重要，企業為了生存，必須加速減重，裁減剩餘人力，減少組織層級（組織扁平化），並將核心業務以外的工作外包。原先組織內的中階管理人及其他幕僚、行政人力，將成為第一波被裁員精簡的對象，最後只留下少數高階管理人及企業核心業務所需的專業人才。

社會經濟變化飛快，在學校教育所得到的優良成績，不必然能成功運用在未來的人生規劃，每個人都必須透過學校教育後的持續學習，而且是以最快速度學習，方能應對飛快的變化及種種不確定，也才能不斷更新生活及視野，擴散個人潛能及知識力。

（三）國際間人才爭奪白熱化

由於科技的進步，現代人隨時隨地都能即時進行跨空間聯絡，大多數工作不再受地域限制，「新游牧社會」隨之產生。未來上層智力的人才移動將愈來愈明顯，白領階級的移動透過跨國公司的佈局，更將成為產業發展關鍵的要素。在全球化競爭的大背景下，要在激烈的國際競爭中贏得主動優勢，其中一個重要環節就是贏得人才爭奪戰的勝利。企業必須思考自身優勢，致力於塑造企業認同，除薪資外，更加強調企業形象與福利，以吸引全球優質人才「擇良木而棲」。以前地區性的競爭，將轉為國際市場的高階人才爭奪。

對台灣來說，目前 ECFA（經濟合作協議架構）即將簽定，兩岸市場逐步開放，屆時中國廣大的內需市場將全面改寫台灣經濟產業結構，製造業、金融業、服務業等各類產業因市場及競爭的暴增而產生大洗牌，強者越強，弱者或反應慢者就更難生存。台灣與中國人民同文同種，包括香港、新加坡，許多條件都非常相似，除了政治因素，人才的流通沒有太多障礙。全球化的旋風將逐漸打開各國的障蔽，面對一個即將完全開放的世界，大中華經濟圈的人才爭奪戰隨之白熱化，如何培育並爭取優秀的人才，將是國家發展能否突圍的首要課題。

二、高等教育環境面臨高齡及少子化造成學生組成結構變化，教育資源逐漸縮減

面對二十一世紀全球化競爭的知識經濟時代，促進高等教育品質及效能，是提升國家整體競爭力的重要關鍵，面對未來台灣高等教育的全球化競爭與教育市場化的挑戰，各大學無不戮力提昇整體辦學績效。綜觀台灣整體高等教育環境，大致有以下幾個重要議題：

（一）高齡及少子化造成學生組成結構變化

為因應未來少子化與高齡社會的來臨，大學除需進行學術研究及學科調整與轉型外，更應重視到非學齡人口的進修問題，提供終生學習機會。同時為維持一定高等教育水準，教育主管機關將落實大學評鑑，透過大學評鑑等相關退場機制，淘汰經營不善的學校、系所。

（二）教育資源逐漸縮減

高等教育逐漸普及，引發高等教育經費的緊縮及教育品質降低等問題，迫使大學校院不得不走向企業化經營，進而產生虛擬大學，以及許多重視營利性之高等教育機構。

（三）全球化與國際化趨勢

台灣加入 WTO 後須面對的國際競爭、學術交流與合作等各類問題，在全球化的潮流下，未來高等教育的發展將勢必無法逃避市場化與大眾化的挑戰，為躋身世界一流大學之林，積極參與國際間學術交流、有效吸引優秀學者與國際學生來台等措施將成為重要的挑戰，唯有培育具國際觀及競爭力的國際人才，才能符合全球化經濟與社會之需要。

（四）知識經濟下的高等教育角色

二十一世紀是個全球化激烈競爭的『知識經濟』時代，經濟發展已不再取決於傳統製造技術、生產資源等條件，而是重視生產過程中知識與技術投入的質量水準。因此，高等教育將扮演知識工業的火車頭，進而成為知識創新與技術進步的來源，並透過產官學間的合作，將研究成果廣泛應用於產業經濟與人文社會發展上，以強化一國競爭力。

（五）資訊科技發展與運用

資訊科技的發展突飛猛進，網際網路的發展與應用，在教育上更是蔚為風潮，使得教學可以突破時空的限制，藉此能建構較為優質、更具效能及高價值的學習情境，產生了虛擬校園、e-learning 等多樣化的學習變革以及可能性。隨著資

訊科技的進步與發展，各大學校院也必須重新思考並調整現有組織架構及管理模式。

(六) 高等教育市場化

在知識經濟與全球化的挑戰下，未來高等教育在與產官學合作關係下，市場化的趨勢會更明顯。大學校院在全球競爭的環境下，為提升運作效率，具備國際競爭能力，使大學成為創新知識及發展科技的重要場域，透過產官學合作體制，將研究能量移轉至民間部門，以帶動國家產業與經濟成長。

三、職場環境面臨全球化競爭，使得就業者更需要具有國際化視野，良好的語言能力及多項專業技能

由於生活方式及工作型態改變，以前固定工作場域及追求雇主與公司長期僱傭關係的型式也產生了變化，網路創業、派遣職缺的成長也是職場新趨勢。而職場全球化，使得就業者更需要具有國際化視野，擁有資訊、語文、企劃證照的要求也增高，但也由於科技進步，跨國界的工作不一定要到國外就業，國際化的公司也不一定需要大量的辦公室人員。以跨國企業為例，其秘書的工作內容，不再只是傳統為主管安排行程、接聽電話，更要有與各國溝通的英文水平及跨文化聯繫協調的能力。

表 1、兩岸 30 世代對未來想像比較表

趨勢	台灣	中國大陸
1	當個創意小店長	拚命想做大老闆
2	做自己的老闆	當別人的主管
3	想做綠色環保尖兵	想成為文創生活家
4	長期深耕看景氣	把握機會看人際
5	要愛情更要麵包	重家庭也要地位
6	希望在台灣工作	希望在大陸工作

(一) 兩岸青年大未來

從《30》雜誌 2009 年 11 月號發表的「2020 兩岸青年大未來關鍵報告」可看出兩岸經濟成長與社會發展的差異。台灣的 30 世代對於未來的選擇和想像相對多

元，中國大陸的 30 世代，正處於跳躍式經濟成長階段，在處處機會、追求財富的生產經濟下，因此最想要功成名就，快速致富」。

(二) 全球三大趨勢：綠色、銀髮、數位

《30》雜誌在 2009 年 10 月號「2020 TOP 50 好工作」一文中提到，「未來 10 年，三大趨勢即將席捲全球」、「趨勢 1：世界愈來愈綠。2009 年 12 月底，全球 192 個國家的領袖齊聚丹麥首都哥本哈根，簽訂新的全球環境公約。聯合國的《綠色工作》報告估算，綠色革命將在全球創造數千萬個工作機會，其中，有 2000 萬個是再生能源相關工作。而台灣政府未來也將投入 2000 億綠色經濟預算，創造 15 萬個綠色就業人口」、「趨勢 2：世界愈來愈老。台灣即將超過日本，成為全球老化國家第一名。誰能滿足全球四分之一的老年人口，誰就掌握未來商機。」、「趨勢 3：世界愈來愈好玩。數位匯流革命和宅經濟，將徹底改變 10 年後的科技生活面貌。」；「未來好工作在找的人才：一、你要擁有生活創意；二、能和不同專長的人一起共同協作。」；「要脫穎而出，決戰關鍵不會是科技，而是服務軟實力。唯有服務，是科技無法取代的價值。要讓好工作來找你，要學習換腦袋，多替別人想一想，多替地球想一想，許多好工作就會來報到。」

(三) 未來最需要的職場人才

人力結構調整對就業市場造成重大影響。目前職場主要核心能力包括團隊合作、主動積極、持續學習、創新突破，在未來十年、二十年間，什麼樣的人是不被淘汰的？未來，不只生活方式改變，工作型態及工作機會也將改變。在競爭激烈的職場中，企業將更加期待職能多元的員工，每個人不應只是扮演一種角色，讓自己扮演多元角色，才能更具有競爭優勢，也才能成為未來職場上具有高度價值的人。

參、各界觀點-勾勒2027：眾人眼中的未來領導人

一、企業、校友、師長、學生對於未來領導人之觀點

全球領導力大師 John C. Maxwell 說：「自己才是最難領導的人」。前 IBM 董事長 Thomas Watson 說：「最能證明一個人具有領導力的事，莫過於他日復一日領導自己」。每個人領導最小圈的群眾就是自己，但卻最為重要，在試圖帶領別人之前，必須先學會領導自己。

值此未來正走向國際化社會、世界儼然成為地球村的時刻，作為一個高教單位，要如何以前瞻性的觀點，集體想像 2027 年的社會與世界，預先培養能夠解決經濟、社會、環境議題以及具有良好公民資質的未來的國際領導人，是一項必須正視的課題。

在過去，大學極為重視專門技藝的訓練，無形中博雅教育的培養相形被輕忽。面對時代的演進變化，現今大學機構中，學生的領導能力發展是課程規劃的主要目標，培養大學生成為未來的領導者為教育的核心目標之一，此時可以確認的是單一專業上的領先已不足以勝任領導之責。

政治大學向以人文思維前瞻未來，以培養學生具備領導人能力自許，長久以來確實為台灣社會培養眾多政經領導人才。如何遙想十七年後可能的國際社會變遷，預知屆時所需要的領導人為何以及身為一個成功領導人又應該具有何種特質等議題刻不容緩。尤其本校當下這一代受教者，有半數以上期許自己在未來能成為台灣或大中華經濟區之領導人，肩負起讓社會更美好的責任，如何正確引導及培育他們儘早做好準備是一項挑戰。

要培育大學生未來領導能力，可由目前不同類別領導者眼中之領導特質多層面的瞭解。

經從企業、校友、師長及學生本身四個面向進行採訪、訪談及資料收集，再將所有觀點加以歸納、分析與演繹後，試圖為「造就未來領導人」形塑更具體樣貌。

（一）【企業觀點】

在全球化的浪潮下，由於科技的進步，媒體資訊傳播的速度快且無遠弗屆，國與國之間幾乎無疆界，地球儼然成為一個便捷流通的平面世界。加上社會環境瞬息萬變，在所謂蝴蝶效應下，一個地區的動盪不安就會影響全球的和平，一個地區的經濟風暴就會帶來全球的經濟風暴。所以 2008 年的美國金融危機，引發了全球性的金融風暴，影響了 2009 年的全球經濟衰退。而 2010 年的歐洲債信危機，又恐將引發第二波全球經濟衰退。

未來的科技環境可以預見的將愈形複雜，目前正逐步朝向數位化、行動化、虛擬化、個人化進行。除了科技進步，另外尚有知識經濟興起、網際網路變革、全球人口結構改變，以及環境氣候變遷等趨勢，使得現今企業生存所要面對的經營環境挑戰更加嚴峻。所以未來世界的領導人將比現在更需要快速適應不斷變化的外在環境，所面對的將是更多元化與複雜化的挑戰。

向來企業界人士總是面對著全球化浪潮衝擊的第一波，領導人通常也得對環境的快速變化做出迅速的因應及調整，為瞭解企業界人士對於未來領導人特質的觀點及期許，特地訪談數名修讀本校 EMBA 及畢業於本校的傑出企業界人士。

綜合歸納上述企業代表對於未來領導人特質的觀點，可以下列四個面向大致分類如下表：

表 2、企業界對未來領導人必備四大面向特質歸納表

面向序	特質分類	特質描述
一	人格特質	人文關懷、正直誠信、正面價值觀、良好習慣、負責、積極樂觀、深思熟慮、良好品德
二	人際關係特質	溝通能力、團隊合作
三	能力特質	專業、創新、決斷力、能明辨是非及真偽、跨業整合、執行力、溝通協調、應變力、外語能力、學習力
四	態度特質	具遠見、企圖心、創業家的精神、國際觀、宏觀視野企圖心、熱愛工作

（二）【校友觀點】

本校以人文社會科學著稱，歷來培育無數的社會優秀菁英領導人，許多畢業校友在各行各業都有優異的表現，擔任各領域傑出領導人。為瞭解不同領域之校友對於未來領導者應具備之特質的看法，經採訪後，擷取五位校友對未來領導人特質的觀點如歸納整理如表 3：

表 3、校友對未來領導人必備四大面向特質歸納表

面向序	特質分類	特質描述
一	人格特質	良好品德、負責
二	人際關係特質	認同感、向心力、溝通能力、團隊合作、以身作則
三	能力特質	整合能力、決策能力、抗壓力、影響力、解決問題能力、想像力、包容力、學習力
四	態度特質	企圖心、國際觀、宏觀視野

（三）【師長觀點】

師長是塑造未來領導人的第一把推手，在教育的最前線，累積與學生間無數的互動經驗，從學術思維的知識寶庫中，綜合國際間高等教育的對話成果，擷取出最適才適性、因地制宜的獨門藥方。唯有從師長擘劃的教學歷程中著手，遂能逐一勾勒未來領導人的樣貌。為此我們特別訪問了季淳、陳文玲、蔡連康、別蓮蒂、修慧蘭等五位師長談到他們對未來領導人特質的期許，歸納整理如表 4。

表 4、師長對未來領導人必備四大面向特質歸納表

面向序	特質分類	特質描述
一	人格特質	人文關懷、熱情、負責
二	人際關係特質	參與服務、溝通能力
三	能力特質	明識、執行力、解決問題的能力、外語能力、創新、專業、能明辨是非及真偽、邏輯性思考、抗壓能力、學習力、包容力
四	態度特質	宏觀視野、國際觀、力行終身學習

（四）【學生觀點】

我們也透過訪談擁有政大學生社團負責人經驗的菁英同學，瞭解學生對於領導人重要特質的觀點，歸納整理如表五。

表 5、學生對未來領導人必備四大面向特質歸納表

面向序	特質分類	特質描述
一	人格特質	負責、熱情、誠信、真誠
二	人際關係特質	溝通能力、團隊合作、尊重、同理心、互動
三	能力特質	學習力、應變力、專業、整合能力、創新、執行力、包容力、明識（認識自己）
四	態度特質	國際觀、力行終身學習

二、未來領導人應發展的 12 項特質

茲將上列就企業、校友、師長及學生對於未來領導人應具備特質之觀點所整理之各項面向之特質彙整如下（各項特質之後所標示數字表示經提到次數）：

表 6、各界對未來領導人必備四大面向特質歸納表

未來領導人應具備特質	人格特質	人際關係特質	能力特質	態度特質
企業觀點	人文關懷 2、正直誠信 2、正面價值觀 2、良好習慣 2、負責 2、積極樂觀 2、深思熟慮 2	溝通能力 2	學習力 5、應變力 4、專業 3、創新 3、決斷力 3、能明辨是非及真偽 3、跨業整合 3、執行力 3	宏觀視野 4、國際觀 3、具遠見 2、企圖心 2、創業家的精神 2、企圖心 2
校友觀點	良好品德 2、負責 1	認同感 1、向心力 1、溝通能力 1、團隊合作 1、以身作則 1	學習力 2、整合能力 1、決策能力 1、抗壓力 1、影響力 1、解決問題能力 1、想像力 1、包容力 1	企圖心 1、國際觀 1、宏觀視野 1
師長觀點	人文關懷 3、熱情 1、負責 1	參與服務 2、溝通能力 1	明識（認識自己） 4、執行力 3、解決問題的能力 2、外語能力 2、創新 2、專業 1、能明辨是非及真偽 1、邏輯性思考 1、抗壓能力 1、學習力 1、包容力 1	國際觀 3、宏觀視野 2、力行終身學習 1
學生觀點	負責 1、熱情 1、誠信 1、真誠 1	溝通能力 2、團隊合作 2、尊重 1、同理心 1、互動 1	學習力 2、應變力 2、專業 1、整合能力 1、創新 1、執行力 1、包容力 1、明識（認識自己） 1	國際觀 1、力行終身學習 1

再就上列企業、校友、師長及學生對於未來領導人應具備之特質，跳脫其不同面向之區隔後，依其所提到次數排序列表如下，計 45 項：

表 7、各界對未來領導人必備特質排序表

排序層級	特質項目
10 次	學習力
8 次	國際觀
7 次	宏觀視野、執行力
6 次	應變力、創新、溝通能力
5 次	明識（認識自己）、專業、人文關懷、負責、企圖心
4 次	能明辨是非及真
3 次	決斷力、跨業整合、解決問題的能力、團隊合作
2 次	熱情、整合能力、力行終身學習、抗壓力、具遠見、創業家的精神、正直誠信、正面價值觀、良好習慣、積極樂觀、深思熟慮、良好品德、外語能力、參與服務
1 次	誠信、真誠、認同感、向心力、以身作則、尊重、同理心、互動、決策能力、影響力、想像力、包容力、邏輯性思考、整合能力

將以上「形塑學生特質，造就未來領導人」訪談歸納所得，與本校劉義周老師所提出政大 12 項核心能力作一比較後，獲致一個有趣並值得深思的結果，發現應具特質與核心能力間彼此相通與相近：

表 8、發展 12 項核心能力與未來領導人必備特質對照表

劉義周老師所提出之政大 12 項核心能力	未來領導人特質訪談歸納項目
專業知能	專業
跨領域知能	外語能力、跨業整合
獨立思考	能明辨是非及真偽、深思熟慮、 思辨
創新能力	創新
自省能力	明識（認識自己）
溝通表達能力	溝通能力

公民素養	正直誠信、正面價值觀、良好習慣、 認真負責 、積極樂觀、良好品德、 誠實正直
人文及環境關懷	人文關懷 、參與服務、 熱情
團隊合作能力	團隊合作
領導力	企圖心、應變力、決斷力、 執行力 、創業家的精神、解決問題的能力
國際觀	宏觀思維 、具遠見、 國際觀
終身學習能力	學習力

肆、目標設定-前進2027: 培養未來領導人

高等教育機構負有幫助學生成功學習的責任，透過學術與學務密切合作，協助學生在大學生涯中，不只能夠順利完成學業獲得學位，還要透過各種校園經驗，均衡全人發展，轉化學生成為未來優質的職場人力及社會公民。綜合上述社會發展、高等教育環境及預期職場變化的分析，佐以各界對領導人特質的觀點，並比對劉義周老師所提出之政大 12 項核心能力，歸納對應提出各界對未來領導人應發展的 12 項特質，包含：「專業、創新、思辨、執行力、溝通能力、人文關懷、誠實正直、熱情、認真負責、國際、團隊合作、宏觀思維」。可喜的是，這 12 項能力與本校現今以培養「人文關懷、專業創新、國際視野」的學生，其方向是一致的，惟在此全球化高度競爭的驚濤駭浪中，該如何未雨綢繆，在未來 5 年、10 年、15 年，甚至更遠的未來繼續保持領先優勢，實為值得深思的課題。

以下配合本校願景目標，將人才培育核心能力之發展分為：專業創新、人文關懷及國際視野三大方面，其核心要素如下：

一、專業創新部分，培育學生具備專業、創新、思辨、執行力等能力

（一）專業知能要素

1. 能自我學習，建構知識領域。
2. 能自我了解、自我肯定，確認自己的技能、能力與成長領域。
3. 能自我探索並作成適當的生涯選擇決定。

4. 能從教學及實作中，增進自己的價值感與競爭力。
5. 能認知自己知能之不足及科技快速轉換之趨勢，尋求終身學習的機會。
6. 能充實主修專業相關領域或更多專業領域的知識，關連主修課內、外學習、志工經驗等，基於興趣、價值觀、技能、能力做出生涯選擇。
7. 能學習最新科技能力，充實外語讀、寫、用之能力。
8. 鼓勵學生主動參與課程內容，能自發性的在各種環境中學習，不斷充實各項知能，以發揮個人潛能，達到自我實現。
9. 能在專業領域中求精求實。
10. 促使學生主動運用多種資源尋找資料，對資料進行篩選處理，並將多種的資訊加以整合成為有意義的知識。

(二) 創新能力要素

1. 培育在各專業領域中具有創意，懂得「混搭」(mix) 與「跨界」(crossover) 整合的未來領導人。
2. 能綜合連結運用多元資訊，如：網路、觀察紀錄及資料庫等，將知識關連到真實生活中，解決實際問題。
3. 能從各種資源，運用、推理而形成新的想法及更開放的觀點。
4. 能針對特定問題，統整心理、情緒及創意，構想出新點子、新辦法。
5. 鼓勵學生從各種角度思考，發揮個人的創意與特色，尋求最適合的解決方案。

(三) 思辯能力要素

1. 發展自我概念，增進對自我的認識，了解自己所扮演的角色。
2. 能思考、反思、批判、比較並確認個人之信念系統。
3. 能以批判思考評價自我。
4. 能接受他人建議，自我反省，並由過去的經驗中學習改進。

(四) 執行力要素

1. 能了解求知與規畫達成目標之關連。
2. 能克服內、外在阻礙因素，努力達成目標。
3. 能主動負起責任，展現自我效能。
4. 能自我檢討並改進工作績效與品質。
5. 能將理論知識應用至解決現實生活問題，並從各種角度發展興趣，訂定未來的目標，探索生活的意義。

二、人文關懷部分，培育學生具備溝通能力、人文關懷、誠實正直、熱情與責任感

(一) 溝通表達能力要素

1. 培養圓融練達的未來領導人。
2. 能有效的溝通、與他人協同合作，包容不同觀點。
3. 能傾聽他人的意見並適當回應。
4. 學習與他人互動的方式，拓展人際關係。

(二) 人文及環境關懷要素

1. 培養身心健全的未來領導人。
2. 能維持自我身心健康與避開危險情境。
3. 能瞭解並認同自己與文化。
4. 能了解並欣賞多元文化與個別差異。
5. 能和平與他人交往，體認多元社會的好處與影響。
6. 與別人互動時，能展現尊重並維護他人尊嚴。
7. 能觀察到環境中之資源，探索個人不熟悉的領域，勇敢面對未知的世界。

(三) 誠實正直要素

1. 能發展、表達個人信念系統。
2. 敢於挑戰是非、不公平、不正義或不禮貌之行為。
3. 培育自尊、誠信、人道、正直的領導氣質。
4. 能尊重倫理，重視品德。
5. 能尊重待人，有效化解人際衝突。
6. 能依自我認同、倫理、靈性與道德價值去領悟問題癥結，提出解決策略與方法。
7. 對智慧財產與隱私予以尊重，運用時符合倫理要求。
8. 對社會具有公德心、關懷心與責任感，並尊重民主與法治，和對公民權力與義務有所體識。

(四) 熱情要素

1. 樂觀進取、博雅平衡的追求成功。
2. 能平衡求知、工作、居家與休閒，有目的、有意義的生活。

(五) 責任感要素

1. 培養負責守分的精神。
2. 能設定並追求個人目標之實現。
3. 能自發自立管理個人事務。
4. 能自主、自律、有效、經濟的管理時間、財務。
5. 能為個人行為負責。

三、國際視野方面，培育學生具備國際觀、團隊合作能力與宏觀思維

(一) 國際觀要素

1. 培育具有全球視野、地球公民責任感的前瞻視野。
2. 能具備了解全球社會互相關連之全球視野。
3. 能包容、欣賞不同的文化，以寬廣、宏觀的國際視野思考並處理問題。

(二) 團隊合作能力要素

1. 能連結社群共同促進社區健康知能。
2. 能尋求並珍視他人的付出。
3. 能與他人建立互賴、互助、分享、共榮的夥伴關係，共同完成團體與組織目標。
4. 能由參與中學習，感謝他人的貢獻，虛心接受領導。
5. 能瞭解團體動力，協同承諾與行動，達成團體、組織、或社區共同目標。
6. 擔任團體領導或成員時，展現民主原則與互惠精神，熱心投入公益、公民職責。

(三) 宏觀思維要素

1. 能瞭解個人及團體之定位與價值觀。
2. 能展現對人類、經濟與社會資源的有效管理。
3. 能體認社會責任，在決策中考量他人的福祉。
4. 能全方位博雅發展，擁有人類文化與物理世界的豐富知識。

針對未來領導人所需具備之核心能力養成，擬訂之未來領導人培育計畫分為短、中、長期三階段規劃，以「立足於台灣、前進大中華、悠遊全世界」為目標，落實「學生自治、服務學習、住宿學習」重點工作，透過三向交互作用架構的思維（參照圖 1），訂定「推動服務學習三部曲—校內服務，社區服務，國際服務」、「推展學生已為成年人之概念—權利與義務對等，責任與能力兼顧」、「強化學生會、宿服會等自治組織之功能與效益」等三個外在的環境學習策略引導，促進「落實博雅精神教育理念、深化學士班博雅教育內涵、培育學生核心能力」內在養成策略，建構培養全人氛圍的學習環境，形成具有教養全人的傳承文化，以達成未來領導人才培育的發展目標。

伍、策略方案

一、【短期行動方案】— 立足於台灣

(一) 策略——推動服務學習三部曲—校內服務，社區服務，國際服務

服務學習 (Service-Learning) 簡單來說，就是「從做中學」，其理念源自於美國，是一種「服務」與「學習」結合的經驗教育方式，也是一種教學模式，透過計畫性地服務活動，協助學生將學業知能結合社區之需求，不僅提供學生多元學習管道，更可從服務過程中，了解社會多元面向，學習認真負責的態度與團隊合作的經驗，同時也是培養領導人需要的人文關懷及回饋社會的精神。

本校服務學習與實踐課程自 95 學年度起開始並納入畢業門檻，在課程中融入倫理與專業議題，透過學生實際參與志工服務，除校內服務外並鼓勵學生結合所學應用於社區服務，目前循序漸進從校內服務→社區服務→國際服務推動服務學習的三部曲，並進一步著眼於質的提升，以及如何使服務學習課程更符合服務學習的內涵，使學生能了解參與服務的目的，把參與、關心的議題內化成自己的價值。校長吳思華也提醒大家：國際化是未來趨勢，過去本校以學生交換為主，期望未來國際化過程具更多元的可能，所以希望國際志工人數能成為管道之一。

目前國際化方案五年目標為「333」，百分之三十的本校學生於四年中至少有一次出國交換學生、國際志工，或其他重要國際活動之經驗，若依此比例為送 660 位學生出國，故約有 200 人需透過國際志工管道出國。學務處正與第三部門研究中心合作，共同研擬可行推廣方案，將國際志工人數成長 200 人列為未來五年之目標。一方面也積極協助同學申請由內政部頒發之志工證，以提高服務意願，落實服務學習。

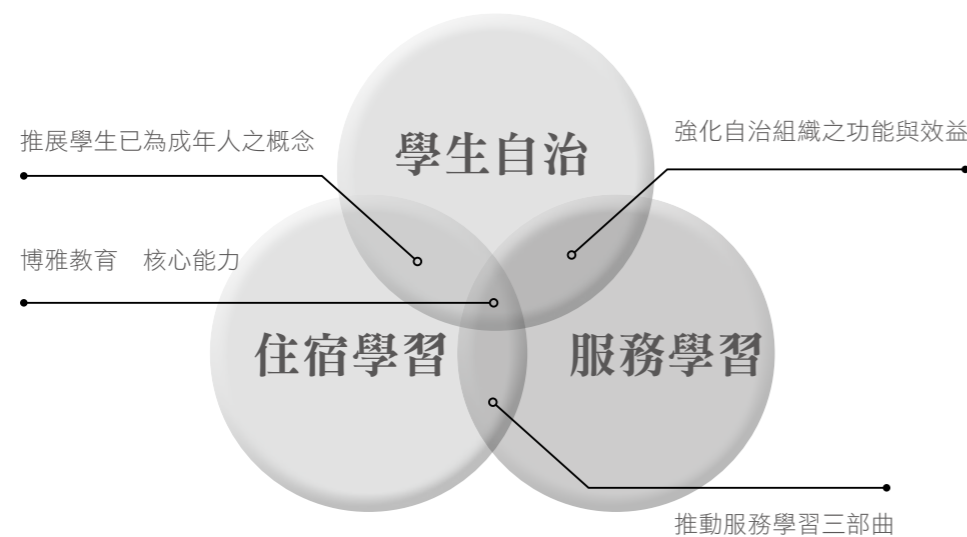


圖 1、培育未來領導人之重點工作項目示意圖

（二）策略二—推展學生已為成年人之概念—權利與義務對等，責任與能力兼顧

吳思華校長曾說：「政大不僅由各院系培養學生專業，近年更積極強化學生的通識與生活教育。像政大書院的學宿合一，就是要培養學生學習自我管理、與人相處能力，讓學生從生活做起，形塑健全人格」。政大書院的成立，的確為許多新生找到快速適應環境的途徑，並且進一步培養知識、思想與生活並重的全人。通識教育亦是培養學生健全人格重要的一環，教務長蔡連康表示：除人文社會課程之外，本校近年來也積極與鄰近大學合作，廣開自然通識課程，以平衡政大以文法商為主的知識取向。學校更重金禮聘許多國內外極富聲望講座教授開設基礎課程，期望幫助學生規劃人生。大學提供學生的教育，不僅限於傳授專業知能，學生的思辨、表達、人際、道德批判、組織企劃、拓展興趣與終身學習等能力，都與專業知能同等重要，甚至更為重要。

期望同學們熟悉各種知識體系進而連結整合，最終獲得終身學習的各種能力。我們希望培養出對社會有所貢獻的中堅人才，著重塑造品格，培養公民責任感，推展學生已為成年人之概念，未來將永續推動與深耕品德教育，以校訓「親愛精誠」為總體目標，由親、愛、精、誠依序推展，另一方面持續精進住宿學習、形塑各宿舍區特色文化，鼓勵各自發展特色，也期望藉由導師輔導功能，加強公民素養，逐步建構全人教育實施所需要的「條件」與「環境」，培養博雅創新的未來領導人。

（三）策略三—強化學生會、宿服會等自治組織之功能與效益

彙集來自企業、校友、學生、師長所認同的領導人特質，不管是人格、能力、態度上都需要彈性多元、融會貫通，隨時扮演多元的角色。所以，在學校中提供學生歷練、成長與蛻變的平台，為領導人培育不可或缺的一環，亦為學生就業準備之實驗場所。透過社團活動是培養組織領導、溝通協調、時間管理、創新精神最好的機會，期使學生經由參與課外活動及公共事務，培養自治能力，養成具有獨立思考、批判能力之文理兼備的跨領域人才。

雖然現今大學生普遍對於校園公共議題較冷漠，但本校學生自治團體代表參與 23 種校級會議居全國之冠，這是政大的優勢，現階段正推動學生自治管理概念釐清，協助建立學生自治之規則與評量標準，未來朝向擴大學生自治項目、學生自治實體化、強化社團功能，輔導學生承辦大型活動之能力，以培養各類領導人為學校特色。

（四）策略四—落實博雅精神教育理念，深化學士班博雅教育內涵

『博雅創新』其實就是吳思華校長的治校理念，本校自 97 學年度成立「政大書院」，從環境營造、住宿學習等面向發展，著重於學生的生活教育與學習方式，期望藉此培養博雅創新的政大人。大學不是職業訓練所，學習該與興趣有關，而

非只針對就業，期許學生在跨領域學習中養成廣博知識與寬廣視野。

通識中心更從課程方面落實博雅精神，通識教育中心開設的「博雅榮譽實驗班」，跳脫「專家式」培育方式，落實博雅精神，讓政大學子不再「單腳走路」，讓同學們兼備文理學科知識，同時也培養自學能力、創造力，成為「五十年不落伍的人才」，博雅教育即是奠基在此概念上，讓學生接觸那些一輩子受用的知識，目前通識中心規劃從「先導型通識課程」、「博雅榮譽實驗班」次第發展至「核心課程」，用以培養學生除專業能力外應具備的人文、社會、理工等基本核心素養。未來將持續政大書院計畫，透過住宿學習，建構「溫馨生活、創意空間、樂在學習、自律成長」的宿舍環境，型塑具有人文特色之宿舍生活，激發同學以更寬廣的思維與開闊的胸襟探索世界，創意人生。我們以落實博雅精神教育理念，深化博雅教育內涵為政大人之特色。

（五）策略五—培育學生核心能力

天下雜誌為 2010 年職場下的關鍵字為「跨界」，在全能職人的時代要跨領域、跨文化、跨產業、跨國界，把時間做有效的運用，然後要多探索、多吸收、多了解自己，知識不一定完全來自課本或課堂，因為這個社會是多元的，未來職場上需要的人才才是跨界的。學習發展的範圍要拉得更遠、更廣！多參與藝文活動、多聽演講或講座、多參與服務工作，累積經驗能量，並且為自己好好做生涯規劃，多元學習是未來社會所需要的條件。

目前本校為落實就業輔導功能，除辦理各項徵才與實習活動外，亦持續強化「全人發展與自我管理」系統，整合與記錄學生在學期間之學習與發展成果，協助各系所建置「課程學習地圖」與「職涯進路地圖」，提供學生就業資訊與個人化求職諮詢，以協助學生職涯規劃，另一方面積極培育同學自我核心能力，對於未來領導人所需核心能力的培養應是要長期性且系統化規劃，透過核心能力養成的環境營造、在跨單位合作的模式下，培訓多面向核心能力，養成計畫課程化、活動化，透過課程學習，實務活動參與運用，讓同學自然而然的養成，轉化成政大人特有的領導人特質，進階的更希望這種屬於政大人的「政」字標記應傳承，擴展與校友的持續互動，讓這種優良的傳統延續。期盼每位政大人都能成為跨界、身心健康具人文素養，自我管理、應變能力俱佳的多元人才。

依據上述各項培育未來領導人短期策略目標，茲將各項具體行動方案整理如下頁表 9：

表 9、短期（1-5 年）發展期目標暨行動方案：立足於台灣

策略	方案名稱	內容	負責單位	人才核心能力											預期效益	
				專業創新				人文關懷				國際視野				
				專業能力	創新能力	思辨能力	執行力	人文關懷	溝通能力	誠實正直	熱情	責任感	多元國際觀	團隊合作		宏觀思維
推動服務學習三部曲：校內服務、社區服務、國際服務	擬訂志工訓練機制	一、透過跨單位討論，研擬本校志工訓練機制，分批施以志工教育訓練研習（基礎及特殊訓練課程各 12 小時）。 二、發展本校特有志工訓練課程，加入人才核心能力之訓練規劃。	教務處、學務處、第三部門研究中心				※	※	※	※	※	※		※	※	一、落實志願服務法，協助本校學生取得志願服務紀錄冊，以激發其服務熱忱，並保障學校志工福利及權益。5 年內獲內政部志工證學生人數達全校學生 2%。 二、讓同學透過志工訓練，學習到多元的核心能力。
	校內服務學習制度內涵之提升	一、建立服務學習知識管理系統，逐年執行服務學習系列活動。 二、全校配合每年服務主題，融入人文關懷，以創新思維進行服務學習，推展社福單位慰問服務、部落文化交流服務、社區新移民弱勢關懷等。 三、特定主題或經驗傳承並擬訂階段性任務，如書院社區營造、山居學習中心經營、型塑住宿文化志工團、Tutor 招募、甄選與訓練工作等特色服務學習課程。 四、定期檢視或成立評鑑系統。	教務處、學務處、政大書院	※	※		※	※	※	※	※	※		※	※	一、深植及廣泛推展公民服務之價值觀。 二、服務學習效益活化，能把參與、關心的議題深化及內化為其人生價值觀。
	師資及引導人員強化，精進服務學習策略	一、落實獎勵制度，增強正面宣導或成果展示，有效提升本校教師開設服務學習課程意願。 二、透過經驗豐富的優秀人員引導推展，分享教案設計與實作經驗，精進服務學習策略。 三、典範學習：邀請各領域指標性人物或結合業界優秀校友，如黃春明、林懷民等，開設具特色之社區服務課程。	教務處、學務處	※	※		※	※	※	※	※	※		※	※	期精進本校服務學習課程，並透過典範學習能有正面示範作用，進一步形成風氣與文化。

推動服務學習三部曲：校內服務、社區服務、國際服務	人文關懷養成，形成「政大大學城特色文化」	一、在地文化關懷：落實大學城概念，規劃一校內親善的戶外表演場地，定期與社區結合舉辦在地活動，形成社區服務特色與文化。如：本校歌仔戲社廟口活動即是一大特色。 二、政大大學城社區服務：持續關懷鄰近中小學、安養院及弱勢關懷定期服務及參與社區活動等。	總務處、學務處、政大書院、各院系所	※	※											※	※	形成「政大大學城特色文化」。
	組織服務目標導向，跨領域合作力量大	整合資源跨領域合作，以擴大社區與校外服務： 一、定期由第三部門等單位主導關注公共議題，邀請專家學者展開一系列討論，喚起同學對公共參與，成為世界公民的熱情。 二、透過第三部門等單位發聲，培養同學對公共議題的關心，為弱勢團體尋求贊助。 三、結合不同系所同學，運用專業能力，組成服務團隊。 四、跨校結盟，結合不同領域的同學，彼此學習溝通、團隊合作與執行力等領導特質。 五、跨國合作，與姊妹校相互交流，來台服務偏遠部落或山地小學等，並持續以網路追蹤。	第三部門研究中心、國合處、學務處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	使學生投入專業，引燃服務的熱忱，增加思辨力、團隊合作及解決問題的決策及執行力，一起走出校園，共創學生、學校、社區三贏局面。
	擴展國際服務機會，爭取參與世界性活動	一、由第三部門研究中心或國合處等單位引領，協助海外志工機會爭取、國際活動之媒合，並由本處輔導作必要之協助，以提供同學更多元的學習機會，培養與世界接軌之能力。 二、積極與國際組織合作以豐富經驗，未來進一步由校內自行規劃組團。 三、參與世界性活動，如：奧運、世博、聽奧等，學校協助遴選有服務熱忱、積極進取之同學，並加強語言等訓練，爭取擔任國際志工的機會。	第三部門研究中心、國合處、學務處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	一、爭取國際服務機會，增進同學國際觀、語言能力，並學習以宏觀思維包容不同文化，加強溝通協調能力。 二、5 年內國際志工人數成長為 200 人。

強化學生會、宿服會等自治組織之功能與效益	擴大學生自治項目	一、場地租借。 二、社團經費分配與評量，激發社團能量，社團自主辦理社團聯展、跨社團、跨校或跨國的活動或聯盟，增強同學國際視野、語言能力、整合溝通及邏輯性思辨力。 三、藝文活動推廣與執行。 四、學生積極參與社區服務。 五、建立本地生與國際生良性互動平台。 六、宿服會自治管理宿舍為目標。	學務處、國合處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	一、學生會負責社團財務之分配權達20%。 二、宿服會自治管理宿舍。
	學生自治實體化	一、建置學生自治管理資訊平台、學生自治管理成果列入全人系統記錄。 二、學生會組織法人化。 三、成立「學生法庭」形成三權分立的學生自治組織架構：學生會（行政權）、學生議會（立法權）、學生法庭（司法權），並使其運作健全。 四、成立「學生評議會」對學校行政方針之建言與監督機制。	學務處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	學生自治及社團發展實體化成果－學生會組織法人化、政大學生法庭成立、學生評議會成立。	
	強化社團功能，輔導學生承辦大型活動之能力	一、訓練同學領導人特質，培訓承辦大型活動之能力，未來以經驗傳承方式延續辦理。 二、開辦「各類活動領導人」養成課程，由學務處輔導課程規劃，如：「主持人訓練」的短期課程，階段性培養優秀人才。 三、現階段由輔導老師帶領，學習承辦文化盃合唱比賽、超政新生營、校慶大會、畢業典禮等。 四、結合各單位資訊，學習承辦國際型會議之能力。	學務處、國合處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	一、以培養各類領導人為學校特色。 二、學生能在輔導老師帶領下順利承辦大型活動。	
	培育學生核心能力	一、延續書院精神，持續深耕書院文化。 二、以書院為典範，發展住宿學習，並逐步達成宿舍書院化。 三、博雅書房提供自我學習，充實人文素養的溫馨空間，收藏通識教育用書及貼近生活的精選新書，也規劃一系列特色活動，為政大人文精神的象徵。	學務處、政大書院、通識中心													能落實博雅精神教育理念，營造博雅教育氛圍。

培育學生核心能力	規劃各類優質通識課程	一、透過大班上課、小組討論的方式，以博士生及研究生組成教學助理團，帶領新生了解學習環境與內容，並找出個人志趣。 二、多元藝文活動，讓學生有各方思考與生活刺激開拓個人視野，在寫作與各類語言的學習引導，讓學生有足夠溝通及表達自我見解的能力，並經由人際互動開創可能。 三、透過創意實驗室，學生可持續以經驗分享、團體討論方式感受創意氛圍，藉由創意課程及各種工作坊實作專案，讓學生在進入職場前，可提前擁有實踐的寶貴體驗和學習機會。 四、通識中心規劃從「先導型通識課程」、「博雅榮譽實驗班」次第發展至「核心課程」，用以培養學生除專業能力外應具備的人文、社會、理工等基本核心素養。	通識中心、政大書院、創意實驗室	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	透過多元出色的通識教育課程及教授們對書院教育的春風化雨精神，師生間互相學習，共同努力，以達到博雅教育的核心目標，培養出能夠安身立命的學生。
	強化課程規劃，培育核心能力	一、協助系所強化課程規劃與核心能力養成間的關聯性，並引導同學建立自主學習路徑與未來生涯藍圖，讓同學瞭解通識課程在其專業養成過程中之定位及其與就業市場之連結關係。 (一) 重視學生學習成效，將教育重心由資源投入導向轉為學習成果導向。 (二) 提高課程規劃能量，提供各院系所課程盤點與課程重整之評估工具。 (三) 將學生學習及未來生涯發展路徑操作化、圖像化，突破傳統成績單無法呈現、檢核學生能力的限制。 (四) 因應各項評鑑要求，完善教學輔導基礎建設，為本校爭取重大資源。 二、加強各領域間的結合，設計不同的跨領域學程，使學生的專業更加精深，且能將不同領域的學習經驗轉化為創新能力並執行。 三、鼓勵各系所開設英文授課課程，加強外語能力。	教務處、通識中心、各院系所	※	※									※	核心能力養成。	

培育學生核心能力	運用適性測驗培育核心能力	一、推動「職業適性測驗」、「生涯學習進程指導」及「線上求職求才媒合系統」等職涯輔導系統之規劃與建置工作，積極掌握畢業生就業狀況，做為調整課程、教學之依據。 二、透過測驗工具的施測及舉辦各式各樣的講座，有系統性地幫助同學探索自我，確立未來發展。 三、調查畢業生流向，作為未來輔導在校生的參考，並邀請傑出校友分享就業經驗與職場倫理。 四、強化面試技巧、履歷撰寫及生涯講座。 五、協同學長踏入就業領域，舉辦徵才說明會、企業專訪、帶領學生提前體驗職場或出國實習，建立企業與學生媒合的平台。 六、鼓勵同學全方位學習，成為跨界、身心健康具人文素養、自我管理能力、應變能力俱佳的多元人才。	學務處、各院系所	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※
	營造核心能力養成之環境	一、以學生自治、服務學習、住宿學習三面相為同學加值核心能力，累積自我價值存摺。 二、學習課程上營造氛圍，鼓勵各系所辦理外語相關之活動，如外語歌唱或演講比賽等。 三、校內營造無國界環境，多舉辦交流活動，如：文化分享講座或各國傳統節日文化分享，讓外籍生與本地生自然融入，本地生學習多元包容與尊重。 四、交換生的比例逐年提高，鼓勵系所薦送學生至國外實習，促進同學國際觀。 五、爭取同學參與國際會議的機會，培養訓練此類人才，並以經驗分享影響其他同學，未來爭取主辦國際會議的機會。	學務處、教務處、國合處	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	

培育學生核心能力	多面向培訓核心能力，跨單位合作，養成計畫課程化、活動化	一、訂定領導人培訓計畫元年，藉由活動宣誓本校未來發展目標，全校師生形成共識。 二、邀集全校單位，在未來活動規劃上目標一致，各單位能相互分工，以增加同學核心能力為目標。 三、成立領導人培訓社團，或由現有社團中篩選適合社團，引入領導人培訓課程。 四、依領導人養成之特質，應用學程概念鼓勵同學修習，同學可先檢視自我，選修有興趣的課程。如：專業創新系列、人文關懷系列、國際視野系列等。 五、由行政單位結合系所推出培訓課程或活動，如：心理系結合心諮中心開辦自我探索、情緒處理、壓力調適、人格特質訓練、人際溝通、團隊合作等系列課程；職涯中心則可與相關系所或未來力實驗室、創意實驗室開辦專業、創新、执行力培訓等課程。國合處著重國際觀的培訓等，並訂出合宜的機制，如：結業證書認證等。 六、利用寒暑假開辦領導人特質養成營隊，以課程與活動並進方式辦理。如：自我探索與團隊合作團體、溝通及执行力訓練團體等，透過課程、角色扮演等活動設計，培育核心能力。 七、學習型校園文化與不斷電學習氛圍，由夏日學院將此部份課程納入規劃，開辦未來領導人核心能力訓練課程。	全校各單位	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※
	強化「全人發展與自我管理」系統	整合記錄學生在學期間學習發展成果，加入領導人特質訓練課程及經歷，讓同學們在做規劃時能夠檢測自己是否廣泛的參與學習。		※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	

培育學生核心能力	「政」字標記應傳承	終身學習能力之養成，配合經驗傳承分享： 一、規劃數位學習課程，開放同學及校友終身學習並與學校有所連結。 二、開放校友專欄，由各行業領導人分享心得。 三、寒暑假安排短期成長營隊，開放在校同學及校友參加，共同激盪分享經驗。		※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	讓政大的領導人特質持續傳承，蔚為校風。
----------	-----------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

二、【中期行動方案】(短期行動方案持續進行)- 前進大中華

針對未來領導人所需具備：專業能力、多元國際觀、創新能力、團隊合作、溝通能力、思辨能力、執行力、宏觀思維、人文關懷、誠實正直、熱情、責任感等 12 項重要特質，政大規劃出短期目標及行動方案，中期有了有更進一步的目標及行動方案，並須時時刻刻回頭檢視及修正短期行動方案，以確認短期目標達成程度，如此中期目標及行動方案才能在基礎穩固下繼續進行，進而朝向長期目標前進。

(一) 人才培育發展中期目標

「前進大中華」是政大培養未來領導人的中期目標。在全球化與區域經濟的發達下，期望在短期間協助學生能站穩台灣領導人的地位，立足台灣，而中期目標則是將學生推進大中華經濟區，使其所具備的能力足夠與大中華地區的學生相抗衡。為了達成此一目標，規劃一系列行動方案，扣緊未來領導人所具備的能力。

政大現今以培養「人文關懷、專業創新、國際接軌」的學生為目標，與未來企業界所需的領導人核心特質一致，以人文關懷為首要目的，為的就是培養出對社會有所貢獻的中堅人才，不讓學生汲汲營營於私利，忘記身為士者，應以天下為己任的責任。而專業創新部分除深耕學生的專業知識外，亦加強各領域間的結合，設計出不同的跨領域學程，使學生的專業更加精深，且能將不同領域的學習經驗轉化為創新能力並執行。而與國際接軌的部分除營造校內國際化環境，開設多門英語授課課程外，更有計劃的薦送本校學生前往世界各地交換，並創立北區外語中心，納入多種語言加強學生的語言能力。

除了技能上的加強，人格上的培養亦是社會賦予大學的重要責任。大學應培養出一群有熱情、誠實正直、有責任感的社會公民，並使其在安全的校園環境中透過行動方案的設計，學習如何尊重彼此、團體合作、明辨是非、做出決策、執行與應變。透過課外活動中成功與挫折的經驗，不斷地學習及改善，減少其進入社會時突然成功迷失自我，或是遇到挫折無法排除而造成個人及社會問題的產生。另

外透過人文關懷的行動方案設計，讓學生能有一顆時時感恩並珍惜所有的心，使其進入社會後，能將所學回饋服務社會。

(二) 造就未來領導人中期行動方案

1. 專業創新部分：

除系所持續推動跨領域學程外，將整合課外活動的學習，將溝通能力、團隊合作、企劃能力、創新能力整合規劃出一系列訓練課程，再由同學實際規劃並執行一活動來驗收，使同學獲得完整的學習。而創新能力的培養則主要由創意實驗室設計系列活動，引導學生將經驗轉化為創意，如自由書寫、音樂創作、手工藝創作、舞台劇創作、影像創作等。此外，帶領學生籌劃文化盃合唱比賽、畢業典禮等與學生習習相關的大型活動，使其從中學習創新能力與執行力，並能熟悉團隊合作模式。思辨能力的培養則是由學校扮演火車頭角色，提醒同學知識份子就是要對公共議題保持高度關懷，使同學於校園環境中熟悉對公共議題發聲所需具備的能力與研究。

2. 人文關懷部分：

從關懷所處環境做起，規劃在地文化關懷、政大生活圈社區服務，使同學能先關注周遭後，再持續推動國際志工服務，並於世界性活動不缺席，學生藉由前往國際大型活動擔任志工的機會，除可服務他人，亦可加強國際觀與了解各國文化，除眼界將更寬廣外，也能有宏觀的思維。另外邀請姊妹校來台一同服務偏遠地區部落，除可介紹台灣本土文化給姊妹校學生，亦可藉此加強與姊妹校的合作，使兩校學生互相學習團隊合作、溝通、執行、應變能力等。進而藉由校園環境的營造，使同學處於優秀品格的氛圍中，潛移默化的增進同學見賢思齊的心態，進而培養出優良品德之領導人。

3. 國際視野部分：

除持續外語能力的加強外，利用本校外籍生的優勢，定期舉辦各國文化交流講座，使本校學生能了解各國文化外，亦可從外籍生的觀點重新認識台灣。提高交換學生比例，當交換生比例達 50% 時，即使未出國交換的本地生，亦能輕易從周遭同學的交換經驗中獲得不同的視野。除了交換機會外，並薦送本校優秀學生至國外企業實習，使學生習慣外國企業文化與生活環境，增廣見聞。此外選定 1-2 個國際知名學生會議，持續派送學生參與，並回國舉辦一系列分享，待時機成熟後，亦可爭取主辦權。除可與來自世界各地的學生互相交流，培養用非母語溝通之能力外，爭取主辦權亦可磨練同學規劃大型跨國會議的團隊合作能力與執行力，而在辦理大型活動的壓力與成就感下，亦可激發同學的熱情與責任感。

依上述各項培育未來領導人中期策略目標，將各項具體行動方案整理如下頁表 10：

表 10、中期（6-10 年）發展期目標暨行動方案：前進大中華

方案名稱	內容	負責單位	人才核心能力											預期效益	
			專業創新				人文關懷				國際視野				
			專業能力	創新能力	思辨能力	執行力	人文關懷	溝通能力	誠實正直	熱情	責任感	多元國際觀	團隊合作		宏觀思維
跨領域學程	由各院所持續合作規劃跨領域學程，使同學能自由運用並結合 2 種以上專業。	各系所、教務處	※	※	※									※	經由跨領域學程的學習，除可習得如何結合不同專業領域外，亦可學習如何結合的方法，有助於日後出社會運用方法快速結合不同領域。
能力一貫通	將溝通能力、團隊合作、企劃能力、創新能力整合規劃一系列訓練課程，再由同學實際規劃執行活動來驗收，使同學獲得完整的學習。	各系所、學務處、政大書院、學生社團（如辯論社）	※	※	※	※				※		※		藉由課外活動規劃出類似課程的模式，使同學先習得規劃活動所需的技能後再去執行，能完整的學習。	
創意好好玩	創意是由生活經驗加以累積而藉由方法展現，故設計一系列與學生生活息息相關的創意活動，引導同學展現。如自由書寫、音樂創作、手工藝創作、舞台劇創作、影像創作等。	傳播學院、創意實驗室、學務處		※	※	※				※			※	藉由創意活動的設計，引發同學的創新能力，亦能讓同學肯定自己並由創作中獲得滿足感，進而增加其熱情、更關注己身所處環境。	
文化盃合唱比賽由學生承辦	帶領學生籌備文化盃合唱比賽，並逐漸放手讓學生籌辦，從中學習團隊合作、決策與執行的困難，以及應變能力。	學務處		※	※	※	※			※	※		※	經由學生觀點為文化盃注入新觀點，亦須同學有熱情與團隊合作才能規劃出 35 系皆滿意的活動。	
大一到大三學生組團辦理畢業典禮	成立畢業典禮執行團隊，招募大一到大三學生，讓其為即將畢業的學長姐籌辦畢業典禮，傳達在校生的祝福。	學務處		※	※	※	※			※	※		※	由在校學弟妹為學長姐籌辦畢業典禮除可訓練同學規劃大型活動的能力外，亦可藉由學弟妹為學長姐的付出，傳達祝福之意。	
超政新生營由學生承辦	逐漸成立義工團，由其一手規劃並執行新生始業教育活動	學務處		※	※	※	※			※	※		※	新生始業教育由學生籌辦除可以藉由校方與學生間觀點的落差，引起同學的思辨精神外，亦可讓同學檢視其求學的規劃	

三、【長期行動方案】- 悠遊全世界

延續短期及中期目標規劃，配合本校「專業創新、人文關懷、國際視野」之人才培育發展核心價值，並結合「親、愛、精、誠」校訓及學務願景目標，因應所預測之 2027 年經濟社會發展趨勢，持續針對「形塑學生特質，造就未來領導人」，提出長期目標及行動方案，以期協助同學「悠遊全世界」，具備與全球人才競爭之優勢特質。

面對高等教育國際化、全球化、自由化的挑戰，為培育大學生未來在全球競爭下得以取得一席之地，本校深以培育學生成為具備「熱情工作、快樂生活」精神的未來領導人才為職志。為使培育之主題聚焦，乃以大學生主要的生活學習環境為場域，規劃人才培育行動方案，期望能培育出具備專業知能、創新能力、思辨能力、執行力、溝通表達能力、人文及環境關懷、誠實正直、熱情、責任感、國際觀、團隊合作能力、宏觀思維的領導人才。

大學教育必須是跨領域的。為了培育年輕人具備跨領域的生存能力，長期行動方案特加入跨國界元素，在國際性的情境模擬未來職場工作環境，使學生未來得以將在校接觸的跨國經驗產生學習遷移效果，學校的學習環境應創造讓學生們學習如何在不同的文化、不同情境與不同的族群裡自在、和諧的互動、共處，而不只是傳授給學生專業領域的知識。不同領域的訓練及涉獵，才能讓學生有能力組織這些知識，將之轉化成自己的分析、思考體系，進而具備社會競爭力及良好的溝通能力，未來在各行各業成為具備國際競爭力的領導人才，從容面對充滿挑戰的未來。

依據上述各項培育未來領導人長期策略目標，茲將各項具體行動方案整理如表 11。

表 11、長期（11-17 年）發展期目標暨行動方案：悠遊全世界

方案名稱	內容	負責單位	人才核心能力											預期效益
			專業創新				人文關懷				國際視野			
			專業能力	創新能力	思辨能力	執行力	人文關懷	溝通能力	誠實正直	熱情	責任感	多元國際觀	團隊合作	
方圓世界之美（悠遊世界名校、線上修課、學習）	【多元文化融合系列】舉辦多元文化融合系列活動，促進各族群之相互瞭解，並由網路虛擬或實地旅遊、國內外合班上課等方式認識各國名	國合處、職涯中心						※	※				※	透過一系列的多元文化融合活動，有助於在地學生與國際學生之瞭解，能以開放、無差異、不隔閡的態度相處，
認識多元文化（遊學增見聞）在地及國際服務學習系列		國合處、職涯中心、課外組、國合處										※	※	

自治活動領導知能研習坊	【學習導航系列】 支持學生順利求學、開展校外工讀實習、見習、境外求學（雙聯學位、交換生、遠距教學）之機會；透過學生參與自治之經歷，培育領導能力及學習民主、法治知能；亦透過在地或國際多元的服務學習，瞭解各地文化，開拓視野。	課外組			※	※	※	※	※	※	※	※	※	※	※		
學習達人 / 自我管理講座		教務處、教學資源中心						※	※				※				
工讀實習、境外服務、見習培訓		國合處、生僑組	※	※			※			※	※	※	※	※	※		
吾愛無礙（國際志工服務學習）		課外組、第三部門、國合處								※	※	※	※	※	※	※	
外語輔導	【職涯發展系列】 為未來就業發展增值，加強國際語文運用能力；學習自我時間管理、建立自我學習歷程檔案。透過生涯定向發展的測試、領導 8Q 潛能開發（八項智能商數：HQ 健康、IQ 智力、CQ 創造力、TQ 科技、EQ 情緒、MQ 道德、2AQ 藝術及逆境）；為職涯順利開展預作準備之成功大補帖、畢業前參訪台灣或境外大企業公司，尋求受聘機會的伯樂探訪活動等，均為本系列規劃的重點。	外語中心、教學資源中心	※						※				※				
學習歷程檔案（全人系統之開發運用；競賽）		職涯中心	※	※						※				※			
給你魚竿教你捕魚（打工、求職）		職涯中心	※							※	※						
8Q 領導潛能開發		課外組	※	※			※			※	※	※	※	※	※	※	
組織運作成功大補帖		課外組	※	※			※			※	※	※	※	※	※	※	
土洋伯樂探訪		職涯中心、國合處	※	※			※			※	※	※		※			

透過一系列的專技知能培訓與實作演練工作坊，累積學生成功發展實力。

透過一系列定向及結合學習及職業生涯的規劃，無論是輔助學生繼續深造或謀職、或是未來成為各界領導人才成功發展，均有極大幫助。

線上人力加值方案（套裝課程軟體）	提供務實之教育訓練，提升未來職場所需之工作技能、職場知識與工作態度等，以培育國家未來人力，並增進職場工作能力。	職涯中心	※	※			※						※	※	※		
企業組織實習方案	輔導學生至國際企業、教育基金會、非營利組織等各類實習機構實習。	職涯中心、國合處	※	※			※						※	※	※	※	※
產學研跨界領導培育方案	透聘業界專業教師方案，促進產學合作，分享產業研發經驗，強化實務教學，縮短產學落差。	職涯中心、育成中心、教學資源中心	※	※			※						※	※	※	※	※
博雅達人方案	【信雅達系列】 參與「博雅達人」課程、連結核心課程學習，學期成績優異者予以認證點數。	通識中心	※	※	※		※					※	※	※	※	※	※
規劃與各專業相連結之核心通識課程		通識中心、教學資源中心										※	※				※
聽聞達人方案	從事校內外各類跨領域視聽傳播之專題演講或活動—各場次予以認證點數。	課外組	※	※			※						※	※	※		※
通博達人方案	參與校內外舉辦之各類講座、演講—各場次予以認證點數。	課外組、教學資源中心	※	※			※						※	※	※		※
博覽達人方案	參加博雅書房或各系、所、外界舉辦之各類閱讀活動（如閱讀等身、帶書本旅行、集章活動等）每項活動予以認證點數。	課外組、教學資源中心	※				※						※	※	※		※

吸取工作經驗並熟悉職場文化，強化就業競爭力。

將企業引進學界，共同進行產業技術研發，可提升產業競爭優勢。透過產、學、研合作的研發模式，有利產業關鍵技術之合作研究及為學生開拓職場機會。

新世代「人才M型化」，大學新鮮人呈良莠兩峰態，為培育業界需求，融合異質性的批判性思考的管理與領導人才，藉由跨領域的學程及小班制的課程教授；充實信雅達全人知能，期人才符合業界所需之綜效。

藝文達人方案	參與校內外藝術文化展演活動—各場次予以認證點數。	藝文中心、教學資源中心					※			※			※	
耕讀達人方案	聯結各專業領域，召集學生志工至社區或透過網路視訊從事輔導及閱讀推廣方案，協助弱勢學生照顧、高中職學生輔導及行政服務。	電算中心、第三部門、課外組	※	※		※	※	※	※	※		※	※	將學生專業與服務學習連結起來，服務弱勢社區中小學生，承諾履行社會公民之職責。

「大膽去想，大膽去做夢，學校才能有不一樣的未來」，「百年政大」有著大家的憧憬，屬於政大人共同的夢想，政大人齊心透過不同的方式勾勒出未來一幅幅藍圖，各單位對於未來的種種發想就像花一樣朵朵綻放，遍佈於政大的每個角落。而所有參與計畫的工作者也積極地以前瞻性的眼光，重新檢視社會經濟發展趨勢、台灣高等教育環境變化及預期未來職場改變等因素並透過企業、校友、師長及學生等角度，發掘未來領導人特質，期盼以創新性及整體性開發出屬於政大人的立基與強項，培育「政大人」成為具責任感、人文關懷、文理貫通、專業創新及終生樂於學習，符合時代需求之領導人為願景。

在這個歷史的使命中，兢兢業業地扮演著推手的角色，仔細引領同學們獲取相關資源，設計未來生涯的藍圖，規劃充實的大學生活，從服務中享受樂趣，感受生命的熱情，期盼同學們在學業之外，也能充實不同面向生活，如同本校 98 學年度畢業典禮首頒五彩榮譽彩帶肯定學術、志工、課外活動、體育活動和國際參與五方面表現傑出的學士班畢業生，未來如同五彩彩帶一樣的繽紛。所以我們相信專業之外，軟實力的培養是學務處未來的著力點，我們依序擬定短中長程計畫，希望逐步的耕耘、遍地開花，引領政大人圓夢。

附錄 1、企業界對未來領導人必備特質的觀點（按訪談時間順序排列）

訪談對象	資歷	未來領導人必備特質
業界 A	台灣羅門 哈斯電子 材料公司 亞洲區行 銷部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要有專業，也就是產業技術嫻熟。 2. 要經過企業管理 (MBA) 的訓練：其中包括團隊合作、人文素養及行銷管理智能等。 3. 要有企圖心、責任感要強：他指出目前有些年輕人責任感不夠、決策力稍微欠缺。 4. 要有決策力：這是需要培養的能力，學校可以開設有關於決策分析課程。 5. 要能深思熟慮及敏感度：這也可以由 MBA 訓練課程來培養。
業界 B	元大證券 股務代理 部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要有遠見，同時胸襟要寬廣 (open-minded)：不以自己領域為侷限，不要有「核心僵固性」，以免成長性受限。 2. 要有企圖心：不斷自我充實、自我成長，才能應付變革。 3. 專業領域要充實：具備管理的理念。 4. 要有領導技能。 5. 要有因應變革的能力。 6. 要有執行力。 7. 在國際觀方面：讓企業走出自己的路，人才直接實際到國外歷練，才能真正培養國際觀。 8. 要有正確的價值觀：做有興趣的事，把握自己的人生方向。
業界 C	仁寶電腦 公司客戶 研發本部 專案處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要有國際化能力：未來不可能靠代工賺錢，代工的利潤已低，要能走出台灣，須具備國際觀。在這方面，未來領導人特別要具備機動性 (mobility) 及外語能力。 2. 要有創新能力 (innovative)：以因應快速變遷的環境，這是台灣目前的優勢。 3. 要有執行力：學歷並不重要，重要的是解決問題的能力，要學會如何解決問題。 4. 要有「創業家精神」(entrepreneurial spirit)：有開創事業的大格局。 5. 要有使命感、責任感 (accountability)：勇於負責，培養責任感。目前大陸在創新能力及責任感方面較為弱勢，但大陸的學習曲線急起直追，將積極趕上台灣。
業界 D	財團法人 中華民國 證券與期 貨基金會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 視野 (vision) 要高，眼界要開闊：通常打天下的領導人都是有願景、能夠融會貫通的積極型人才。 2. 因應變化的能力：全球的環境變化速度甚快，領導人要懂得調整心態。 3. 要有紮實的基礎訓練：基礎訓練是專業的根本。 4. 要有人文素養：品德是其中的要項，品格方面的要求要隨著工作職級昇遷而提升。 5. 重視身體健康：要養成調整身心的好習慣，適時解除壓力。 6. 培養好的習慣：所謂命運由習慣決定，就是這個道理。 7. 要有人文關懷：學校要給學生希望，企業要給員工專業、精神及身體的訓練，未來領導人才所由培養。

附錄 2、校友對未來領導人必備特質的觀點

業界 E	翰生診所	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要有整合能力：對現有資源的整合、重組、改造，以針對外在的需求、應付外界快速的變動，切合顧客的需要。 2. 要有執行力：執行能力是很重要的。 3. 要有不斷學習的能力：如此才能不斷成長。 4. 要有開創性格：有一點流氓的衝撞個性。 5. 勇於冒險的精神：不怕挫折，不怕苦。
業界 F	驛陞科技股份有限公司、東莞台商協會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要反應速度快：也就是洞察市場、技術的改變速度要快。 2. 要懂得應變：要勇於嚐試，懂得求變，要能嚐試失敗，但不能傷及筋骨。 3. 要能專注（focus）：要在產業專注，找出核心專業。 4. 要能不斷學習：不斷學習，才能不斷成長，才能掌握機先，快速反應，專注專業，學以致用。 5. 誠信為基本的人格特質：另外吃苦耐勞也是必須。 6. 要能建立良好的觀念：觀念影響態度，態度影響行動。只要有良好的觀念，即使學歷不高，但終究能夠迎頭趕上。 7. 台灣目前雖然有創意優勢，但大陸人多、地大、資金多、產出速度快，終究會趕上台灣，所以現在台灣的年輕人更要加緊努力充實自我。學校在課程設計上，可以多安排校外課程及個案教學，這都是很好的互動式教學，對於學生領導能力的啟發很有幫助。
業界 G	第一金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 融會貫通的思維：這是學習的最高境界，意指能將知識與技能融合，並善於應用在現實中，藉以實現理想。 2. 創新實踐的潛力：擁有創新的能力才能夠保持長期的競爭優勢，善於結合創新與實踐的人，才有可能獲得最大的成功。 3. 跨界融合的實力：為因應多元多變化的社會環境，未來領導人除了專注本業，還需要通曉相關領域的知識，並綜合應用於問題的解決。 4. 三個商數的培養：係指高智商（聰明才智、獨立思考、解決問題）、高情商（認識自我、控制情緒、處理人際關係）、高靈商（守誠信、正確的價值觀、能分辨是非及真偽）。 5. 溝通協調的能力：遭遇緊急狀況時，能妥善溝通協調，並有效化解危機。 6. 熱愛工作的動力：發揮特長，從事自己熱愛的工作，得到最好的結果。 7. 積極樂觀的態度：一個人的職涯難免起起落落，遭遇挫折、失敗時要能快速調整自己的腳步，以樂觀的態度重新再出發。 8. 很強的學習能力和動機：學習要有熱誠，學習他人的長處，且能掌握機會學習。 9. 有遠見及國際化視野：未來領導人要有開闊的國際化視野，才能因應全球化的浪潮。大學生在四年中的學習態度影響往後在職場的發展，積極的學習態度，透過「學」習發「問」，養成獨立思索的研究精神，透過學校教育的養成，奠定未來成功領導人的基礎。

對象	資歷	未來領導人必備特質
校友 A	大衛電子 (79 年統計系畢業)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在學習過程中，有邏輯分析能力，能找出方法，落實細節，以身作則，不能只喊口號，必須有實際的經營計畫。 2. 面對快速變遷的環境，要有很好的決策能力。 3. 面對工作的高潮或低潮，必須能面對問題並克服問題，以便朝下一個目標邁進。 4. 要具國際觀，尤其與對中國大陸的關係更是重要。大陸不再是「世界工廠」，而是「世界市場加工廠」，必須思考要如何運用大陸的資源。
校友 B	五南圖書公司 (81 年外交系畢業)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有想像力，能針對事情的各個面向，作另類的思考。 2. 能包容各種人才，吸收各種不同的意見。 3. 能統合各種資源。 4. 領導人要展現高度的企圖心。 5. 領導人要能面對挫折，越挫越勇。 6. 有正直與誠實的道德觀。 7. 對組織的認同感與向心力要很強。
校友 C	遊戲橘子人力部 (83 年心理系畢業)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由於時代變遷迅速，必須時時保持學習的態度。 2. 在多元化的環境下，傳統人際關係日趨淡薄，未來管理者必須用專業或人格特質來影響他人，而不是憑藉職位來管理別人。 3. 過去談團隊合作，比較侷限在同一部門。加上未來部門間分際日趨模糊，未來必須與不在同一辦公室的人合作。 4. 未來領導人要有移動(mobility)的能力，亦即隨時願意到其他地方發展職位。
校友 D	台北金融研究發展基金會 (68 年財稅系畢業)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中國大陸的成長率每年接近百分之七、八，幾乎是「翻兩番或三番」，中國大陸是未來必須思考的元素。未來領導人要能掌握中國因素。 2. 政大的強項在於文、法、傳播科系，未來的競爭優勢產業會在文創業與金融業。 3. 作為領導者，必須著重視野的高度。
校友 E	雅虎奇摩電子商務部 (89 學年新聞所畢業)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 好的管理者，能發揮影響力，帶領同仁與部屬朝向正面發展。建議年輕人應該放下主觀意見，學習接納別人意見，完成組織的重要工作與目標。 2. 人際溝通良好，能具備正面積極態度。即便遇到困難，仍能帶領組織朝向正面方向走。 3. 勇敢的做正確的事情，不能推諉卸責。未來領導人尤其要有良好的品格，要成為公正、客觀的人。

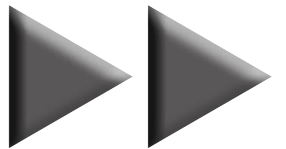
附錄 3、師長對未來領導人必備特質的觀點（按訪談時間順序排列）

對象	資歷	未來領導人必備特質
季淳	美國洛杉磯西方文理大學 (Occidental College) 政治系教授兼系主任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要 critical，要有批判性精神，要有判斷是非善惡的能力。不要屈從多數人的意見去做錯的事；應勇敢的說與做自己認為對的事情。 2. 培養邏輯思考的思辨能力。 3. 要有國際觀，臺灣的媒體極少報導國際性消息，以致年輕人的國際視野、國際知識和常識不夠充沛。社會應提供完全的資訊灌輸，讓學生全盤了解國際間的各项議題、各種學術成果，才能使學生具備國際視野 (global literacy)。 4. 具備語言能力，學外語不只是專精語言的聽說讀寫能力，更應從了解文化開始。若不從文化上學習外語，這個語言永遠都不是自己的。唯有先了解語言背後的文化，才能在語言能力更上一層樓。 5. 具有明識，也就是說如何安身立命。一個人能夠適時適才適所，在任何時空環境下都能認清自己的定位，便是具備明識的特質。若缺乏明識，就好比一盞燈沒打開，周遭是黯淡的，便看不清自己與周遭環境的關係。 6. 有了明識才有膽識，才有勇氣實踐自己認為對的事情。年輕人要能起而行，而不只是坐而聞，「一個領導人要有強而有力的實踐能力。」
陳文玲	廣告系教授、創意實驗室主持人	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能夠做自己、解決問題，並非「跟別人不一樣」就是創意，創意核心是來自解決問題。 2. 嘗試與碰撞中累積成功經驗，學習解決眼前的困難。 3. 釐清自己是誰、能做什麼。具備熱情之外，還能夠找到內在驅力、忍受挫折。 4. 認識自己，創意領導人可以「閒一點」，留一個彈性的空間給未來。根據心理學，當我們沉靜下來透過一些方式整理思緒的亂流，便能讓潛意識浮現，創意往往就藏在意識與潛意識的邊界。
蔡連康	韓文系教授、教務長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要先懂得如何去服務人，且進一步去服侍人，才能懂得在未來如何做個領導人及與人溝通。 2. 基本特質：具專業素養、創新能力、責任感、榮譽感。 3. 人文關懷。鼓勵學生多參加服務學習課程、加入服務性社團，走入社區為大眾服務，藉著與人溝通培養成為領導人應具備的溝通能力及親和力，也從中學習了解人的生命價值和意義。 4. 自主學習與多元包容。讓大一新鮮人在踏進校園時便融入書院制度，培養學生成為思想的全人與生活全人，並透過住宿學習養成自主學習的能力與自主學習的態度，也訓練學生對多元文化的包容，使其經過大學四年的薰陶、淬礪，蛻變成為社會的領導者。 5. 認識自己。大學生在這四年應了解自己未來的生涯目標為何，規劃自我的生涯方向，也了解如何朝目標堅持努力邁進。 6. 具備國際觀，培養國際視野，同時外語能力也不可或缺，將外語基礎打好，自然能廣泛吸收國際知識，拓展國際視野。 7. 具跨領域的宏觀思維，擁有知識的廣度；微觀的分析力、能夠運用自我的專業更有深度的分析事理。 8. 具備終身學習能力。

別蓮蒂	企管系教授	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國際視野：能夠關注周遭以及世界各國的變化，從而掌握時代的脈動。 2. 宏觀氣度：以開闊的心胸、恢弘的氣度，面對各式各樣的挑戰。 3. 創新精神：唯有不斷創新，才能在競爭激烈的環境中，創造屬於自己的藍海。 4. 人文素養：其核心精神，主要在於能對「人」或「人類生命」，有發自內心的尊重與關懷。 5. 執行力：腳踏實地，逐步實踐。
修慧蘭	心理系副教授	<p>從身心靈均衡的角度出發，一位真正的領導人應具備主要特質如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 抗壓能力：面對外界不斷的變化與挑戰，領導人若沒有足夠的抗壓力，則無法成就大業，更別談如何領導他人。 2. 服務他人、回饋社會：人類是群體的動物，唯有互助互利，才得以進步繁衍。 3. 同理心與社會關懷：對他人苦難感同身受，付出關懷，以人本的角度為大眾謀福利。 4. 正向自我肯定：面對困境，願意持續努力不懈，不放棄自我，肯定自己，積極樂觀進取。 5. 解決問題的能力：運用所學，解決問題，脫離困境。

附錄 4、學生對未來領導人必備特質的觀點

對象	資歷	領導人必備特質
財政系林育霆	紅紙廊義工團團長、辦理超政新生營、金旋獎等大型活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 真誠與整合能力為第一重要的前提，自己要學有專長，不斷的在專業上精進，把很多事情整合起來。不能辜負信任的人所賦予的領導權力。 2. 國際視野，也是領導人之要件，國際化要把範圍擴大，更深刻了解不同文化，學習尊重與包容。 3. 熱情，是領導人必備條件，人人都會有低潮的時候，但可以很快整理好心情再出發。 4. 責任感，會出來做事，想要讓團隊更好。 5. 虛心、多嘗試，「不要為了有所期待而去做什麼事；反而是做了之後，會有意想不到的收穫。慢慢累積，視野打開，實力就日漸增加了。」
地政系徐悅恆	校務會議代表、學生議會議長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 尊重與觀察，體諒每個人有不同的狀況，瞭解並掌握每個人的狀況。 2. 改變能力，依據不同情況進行適時調整。 3. 實踐，領導者要能做到信賞必罰，保持誠信。對內可以嚴厲一點，對外應與同仁站在同一陣線。 4. 溝通與執行，藉由溝通建立一致想法，發揮合作達成共同目標。
統計系黃聖文	指南服務團副團長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 危機處理能力，遇到狀況不能慌張，要能冷靜分析事情的來龍去脈，依序按輕重緩急排好，循序漸進一件件處理。 2. 善用各種資源，不斷認識新的人、學習新的事物、接收新的訊息，增進自己的能力去解決問題。
應數系劉厚增	師大附中校友會會長、現任紅紙廊團長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關心與互動，時時為團體設想、付出，形成良性的互動，營造大家主動願意付出的環境。 2. 自我學習、自我成長，自己成長就能影響很多人一起成長。
經濟系謝宗豪	自強五六七八舍總幹事，自九舍監事、校務會議代表	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立好的理念，貫徹到底。 2. 建立責任感，自我勉勵，瞭解士農工商當中「士」的概念，以天下興亡為己任，也就是弘毅、弘道、弘志的概念深植心中，勉勵自己，從自我修身養性做起，再放大到整個國家天下，才能真正成為中華民族的領導人。
新聞所何詩韻	僑生聯誼會副會長、獲選優秀僑生	<ol style="list-style-type: none"> 1. 溝通能力，將自我意見表達出來，同學在學校中參與社團訓練自己，在過程中提出個人意見。 2. 學習接納，發揮合作的力量，整合成群體共同意識，發展團隊協同合作，一起發展具體的方案，目前社會業界很重視團隊合作的能力。
廣電所莊文傑	政大之聲電台經理、獲選優秀僑生	在學時多參與校內外活動、多認識不同的人、開拓多元的人際關係，累積個人資源，認識自己的人格特質，知道自己要進入社會時要做什麼樣的人，如何扮演好自己的角色。



建立大學與社會的關鍵橋樑

台灣產學合作的關鍵問題在於人文社會科學與自然學科的不平衡，造成了人文社會科學無法彰顯社會影響力，難以獲得更多資源，產學合作表現低落的惡性循環。為突破這些框架，必須重新思考產學合作的定義，重新體現人文社會科學的價值。產學合作要義在於將大學價值與社會連結，建立大學的社會影響力，在社會影響力的範疇中，人文社會科學與自然學科的本質不同，但皆是社會發展的基礎。因此，在未來產學合作的策略與方法上，首要之務在於重新定義產學合作，建立人文社會科學產學合作的新價值，並從人才培育著手，從觀念、教育、政策上找回大學與社會的關鍵橋樑。

2006-2010年

「發展國際一流大學計畫」第一期階段。

研發處團隊

壹 前言 ————— 351**貳** 現況檢討：產學合作的現況與挑戰—從 google 到產學合作評鑑指標 ———— 352

- 一、產學合作難見人文社會科學領域蹤跡
- 二、人文社會科學何以產學評鑑表現不佳？
- 三、社會影響力本質不同，人文社會科學難出頭
- 四、思考產學合作新模式的新價值

參 問題分析：產學合作的另類思考—漫談人文社會科學產學合作 ———— 359

- 一、人文社會科學產學合作的惡性循環
- 二、人文社會科學與產學合作新價值
- 三、知識商品化，落實社會價值
- 四、知識商品化是一種專業

肆 目標設定：產學合作與人才培育 ————— 366

- 一、注重人才培育，避免大學與社會及產業發展脫勾
- 二、產學合作應注重人才培育
- 三、願景 2025 計畫，橋接大學人才與產業需求
- 四、大學智庫，讓知識成為社會轉變的力量
- 五、人文社會科學更應重視智庫培養

伍 策略與辦法 ————— 370

- 一、檢視產學合作現況，重新定義產學合作的價值，建立產學合作新價值
- 二、以個案研究方式，拓展人文社會科學產學合作，建構知識商品化模式
- 三、爭取多元化產學合作經費，展現人文社會科學多元知識
- 四、發揮軟實力，多元化發展人文社會科學知識應用成果

陸 結語 ————— 371**壹、前言：連結大學與社會的關鍵橋樑**

大學、產業、政府、研究機構是促使社會不斷進步的四大動力，如何讓此四股動力彼此激盪、配合，創造出社會「百尺竿頭，更進一步」的績效，向來是產官學研各界所面臨的重大考驗。這也是「產學合作」之所以在高等教育中如此重要的原因。

簡而言之，產學合作是一種策略，活化存於大學校園內的知識，使之應用、實踐至產業和社會上，實踐具體貢獻的策略。因此，我們常言，產學合作是連結大學與社會的關鍵橋樑。所謂橋樑，就不只是單向通行，而有匯流、聚集、互惠的概念，產學合作亦有這份深層概念。

首先，產學合作是大學與社會的「知識」橋樑。大學是知識匯集之所在，在人文薈萃的大學校園內所激發出的創意、知識和學問，不僅在於解答人生問題，更重要的是可以解答社會問題。藉由產學合作，可將大學內的知識實踐至社會，藉由產業或企業發揮知識效能。此外，產業和企業的社會經驗可回饋予大學，透過知識與經驗的互惠，提高知識應用普及性與研究水準。

再者，產學合作亦是大學與社會的「人才」橋樑。現今，台灣每年約有廿萬餘位大學畢業生踏出校園，進入職場，成為社會的生力軍。如何活用於大學期間所習得的知識，將其轉換為社會知識，是每一位社會新鮮人所要遭遇的課題。藉由產學合作，大學教育可以瞭解目前的社會動態，培育出更多優秀人才，因應未來轉變。另一方面，企業或產業也可將社會需求回饋予大學教育，讓社會新鮮人順利發揮大學知識，轉換為實踐力。

綜上所述，產學合作的確是大學與社會的關鍵橋樑。然而在現實中，產學合作的現實景況仍有許多未臻完美，仍待產官學研各界努力之處。

綜觀台灣目前社會整體發展，我們在社會發展的各個面向仍遭遇到許多瓶頸。例如，台灣如何從代工王國變成品牌王國，讓精美的技術和產品行銷國外？大學所培育的人才如何與產業連結？我們的學生出了社會如何才能真正「學以致用」？

這些問題或許不是單一答案可以解決，但在產學合作面向，我們有許多可作為之所在。因為產學合作是大學與社會的關鍵橋樑，是知識與人才匯流的管道，我們必須深切去思考這個橋樑哪裡出了問題？我們又該如何修補？甚至，搭蓋新的橋樑？

台灣社會所遭遇到的這些問題，同時也是大學產學合作的瓶頸。其中最嚴重的仍屬重理工輕人文的偏差。我們從網路搜尋軟體的搜尋結果亦可看見台灣在此面向的窠臼；運用

google 搜尋「產學合作」，出現的字眼不外乎「技術轉移」、「專利」、「創新育成」等，難以見到人文學科與社會科學的蹤跡。同樣的結果也出現在教育部的網頁和大專校院產學合作績效評量成果上。

面對這個不平衡的現象，我們重新思考產學合作的定義與範疇。產學合作是連結大學與社會的重要橋樑，也是大學知識和產業經驗互惠的管道。知識並沒有貴賤之分，也無好壞之隔，僅有我們能否活用其價值的差別。然而，現今產學合作成果中卻缺少了人文社會科學的角色。因此，我們該去思考的是，如何活用人文社會科學的知識價值。

除了在知識面向的困境，產學合作同樣面臨了人才面向的挑戰。金融風暴之後，台灣社會也受到衝擊，失業人數逐漸攀升。然而，當新鮮人大喊找不到工作之時，企業主也高喊找不到員工，顯示出大學所教育的人才與社會需求的脫節。因此，如何讓社會新鮮人或在校學生認知到「知識習得」與「知識應用」之間的差距，讓自己能融入社會，將是產學合作在人才方面最重要的任務。

產學合作是件「知易行難」的任務；產官學研都認同產學合作的重要性，然而如何能真正落實產學合作的意義，卻是個重大挑戰。因此，本文將從產學合作的境況談起，瞭解現今產學合作的困境與突破，再進一步探討人文社會科學在產學合作的獨特性，重新思考產學合作的新價值。最後，我們將探討台灣產學合作與人才培育的重要關連。藉此，希望能喚起社會對於產學合作的重視，使產學合作能夠真的成為「大學與社會的關鍵橋樑」。

貳、現況檢討：產學合作的現況與挑戰—從 google 到產學合作評鑑指標

學術研究和產業需求的結合是件彼此互助互利的事。學術研究成果可以成為產業發展的成果或後盾，透過產業量化生產，提升人民的生活品質，不僅創造就業機會，豐富人們生活，也為企業帶來利益。另一方面，產業界若有瓶頸無法突破，亦可藉由學術研究，一方面尋求創新方法，此外也刺激學界的思考與探索，因而帶來新的研究途徑與成果。而這也是產學合作的精神所在。

就此論之，產學合作是件有益無害之事，對於參與的產業、學界、政府與研究機構應皆有所助益。此外，就「互助互利」的角度而言，產學合作的範疇無限寬廣；只要是能讓知識於產官學研流通於其中之方法、策略與成果，皆為產學合作。

近年來，政府開始著重大學與產業的能量互通，視產學合作為提升國家競爭力的主要策略之一。畢竟，若能有效運用大專校院人力從事產學合作活動與推廣學術研發成果，將有助於台灣教育與經濟之連動發展，提升產業實作人才的培育效益，進而達到擬定未來教育方針、帶動產業發展等多元化目的。

因此，行政院於九五年十月十八日第三〇一一次會議通過「二〇一五年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫產業人力套案」，將「增值產學研合作連結創新」列入推動重點之一，藉以活絡產、學、研人力資源的流通運用，並提升國家產業創新研發的競爭力。

一、產學合作難見人文社會科學領域蹤跡

然而，儘管產官學研對於「產學合作」皆相當重視，且有相當龐大的企圖心，但台灣各界目前對於產學合作的定義仍舊有所侷限。在 google 搜尋器輸入「產學合作」關鍵字，出現的字眼不外乎「技術轉移」、「專利」、「創新育成」等，在其中表現亮眼的不外乎以理工為主的大學、科技大學、技術學院等。教育部產學合作諮詢網上，放眼所及皆是科技大學或技術學院與業界合作的項目，不論從沿革、成果、計畫查詢等，都少見人文社會科學領域的立足之地。

以產學合作諮詢網的技研中心團隊來說，在理工方面有「精密機械領域」、「光機電與通訊領域」、「生技醫療與農業領域」、「電子電力領域」，以及「環境生態與餐旅服務領域」，但在人文社會科學方面卻僅有「文化創意與數位服務領域」。與自然科學同等重要的人文學科與社會科學卻僅有「文創與數位服務」與產學合作相關，實在顯現了一般社會對於人文社會科學的嚴重偏見，也顯見人文社會科學與自然科學在產學合作上受到關注的程度差異。

人文社會科學領域和自然科學領域在產學合作面向的差異，不僅顯現在網路平台上或教育部重視的研究成果方面，在影響各校爭取經費的學術評鑑或產學合作評鑑結果中，也呈現了類似的不平衡。

自九十六年度起，財團法人高等教育評鑑中心基金會（簡稱高教評鑑中心）在教育部的委託之下，辦理「大專校院產學合作績效評量」，以排名方式公告評量結果，並對評量績優的大專校院給予獎勵。至目前為止，已評鑑了各大專校院九十五年至九十七年產學合作績效。

表 1、大專校院產學合作績效評鑑—國立高教體系校院評量結果

構面 排名	爭取產學經費與效率		產學合作參與廣泛程度		智權產出成果與應用效益	
	95年	96年	95年	96年	95年	96年
1	國立成功大學	國立成功大學	國立成功大學	國立成功大學	國立交通大學	國立交通大學
2	國立台灣大學	國立中央大學	國立台灣大學	國立清華大學	國立中正大學	國立中興大學
3	國立清華大學	國立台灣大學	國立清華大學	國立中興大學	國立成功大學	國立清華大學
4	國立交通大學	國立交通大學	國立交通大學	國立交通大學	國立中央大學	國立中山大學
5	國立中興大學	國立清華大學	國立中正大學	國立台灣海洋大學	國立台灣大學	國立成功大學
6	國立中央大學	國立中興大學	國立中山大學	國立台灣大學	國立中興大學	國立台灣大學
7	國立台灣海洋大學	國立台灣海洋大學	國立中央大學	國立聯合大學	國立中山大學	國立中央大學
8	國立中山大學	國立中山大學	國立台灣師範大學	國立宜蘭大學	國立東華大學	國立中正大學
9	國立中正大學	國立中正大學	國立聯合大學	國立中央大學	國立清華大學	國立陽明大學
10	國立暨南國際大學	國立聯合大學	國立中興大學	國立中正大學	國立台灣師範大學	國立聯合大學

資料來源：財團法人高等教育評鑑中心基金會

然而，倘若仔細檢視各年的評鑑結果，不難發現名列前茅者多為理工型大學、科技大學或技術學院，甚少見到以人文社會科學為主軸的大專校院在產學合作評鑑上有量好的成果。姑且不論科技大學或技術學院本就以產業為研究或教學導向，於產學合作表現方面不應與一般大學互為比較。但若僅就國立高教體系校院而言，不論在「爭取產學經費與效率」、「產學合作參與廣泛程度」或「智權產出成果與應用效益」等面向，皆難以見到以人文社會科學為主軸之大學的蹤跡（表 1）。

在現今社會對於產學合作概念的界定中，高教評鑑中心所公布的「產學合作績效評鑑」結果或許不令人意外。但人文社會科學和自然科學在產學合作表現上的明顯落差，也進一步提醒我們省思：「人文社會科學何以在產學合作的傑出表現中缺席？」

二、人文社會科學何以產學評鑑表現不佳？

在當代社會知識逐漸分流，因此各大學林立，各知識體系逐漸獨立，系所紛紛成立，仍可廣泛劃分為以實驗精神為主的自然科學，和以人文精神為主的人文學科與社會科學。但究其知識本質，所有的知識皆在於解決人類生活問題，改善未來生活；換句話說，知識源於生活，生活因知識而更美好。

在此理念上，不論是自然科學或人文學科與社會科學，各學門對於社會應皆有所貢獻。產學合作的精神與用意即在於讓大學內部的知識能夠對社會有實質的貢獻。然而，產學合作績效評鑑結果卻難以呈現人文社會科學的貢獻。深入思考其原因有二：一是評鑑指標不夠完整，難以呈現出人文學科與社會科學的產學合作特質與貢獻。二是，不若自然科學擁有明確的技術，人文學科與社會科學的知識較難以具體、客觀且清楚地與產業相接連。

首先探討評鑑指標之疑慮。知識是促進社會發展與進步的動力；而產學合作的目標就在於透過學界與產業界的密切互動，發揮教育、訓練、研究、服務等功能，以大學知識促進產業發展，以產業知識活絡學術研究。因此，高教評鑑中心自九十六年起執行「大專校院產學合作績效評鑑」，連續三年的產學績效評量皆採用相同的評鑑指標與面向。

在產學合作績效評量中，主要分為從「爭取產學經費與效率」、「產學合作參與廣泛程度」和「智權產出成果與應用效益」三大構面，從各校所爭取到的經費額度、參與人員數、參與計畫數、專利數、智權取得數、收益總金額以及新創企業數等子項目，評量各校的產學合作效益（如下頁圖 1）。

從這些評鑑指標，可以清楚得知各校對於產學合作的投入程度、爭取經費的能力以及取得的專利成果，有利於我們了解各校產學合作的情況。然而，值此同時我們也必須回到原點去思考，何以這樣的評鑑指標難以顯示出人文學科與社會科學的社會貢獻。換句話說，探討產學合作指標時，應先設想兩個問題：

- （一）這些指標能否涵蓋各類產學合作方式？
- （二）透過這些評鑑指標，能否有效評斷各校產學合作的「效益」以及社會影響力，達到評鑑目的？

討論這些問題前，我們須先了解「產學合作」的範疇。根據〈大專校院產學合作實施辦法〉第二條，大專校院產學合作的目標在「促進知識之累積與擴散，發揮教育、訓練、研究、服務之功能，並裨益國家教育與經濟發展」。而所謂的「產學合作」，根據實施辦法第三條，是指與政府機關、事業機關、民間團體、學術研究機構等，合作辦理（1）各項研究發展及其應用事項（2）各類教育、培訓、研習、實習或訓練等相關合作（3）其他有關學校智慧財產權益之運用事項。

由上述內容可知產學合作的方式相當多樣，凡是能對社會有正面影響，並賦予產業和學術界貢獻之合作方式，皆可稱之為「產學合作」。因此，產學合作績效評量的評鑑指標能否涵蓋各種合作方式而無偏忽，也就相當值得考量。

然而，自然科學和人文社會科學由於知識本質不同，產學合作方式也各異其趣。自然科

三、社會影響力本質不同，人文社會科學難出頭

近年來，不論社會、產業或學術界都相當重視科技的發展與應用，「重理輕文」的傾向十分明顯。但在社會發展中，科技發展、人文創作和社會制度是不可或缺的三大主軸。過去人文創作和社會制度常遭到忽略，但制度層面其實是左右文明發展歷程的關鍵，而人文社會科學在其中也扮演了相當重要的角色。

科技之所以較人文社會科學強勢，在於科技知識能輕易轉換為技術，證明其對社會與產業的貢獻，如奈米研究、癌症基因研究等；透過技術與科技發展，自然科學對於世界的貢獻可顯而易見。人文社會科學所探討的原理、理論和概念，則較難直接轉換為社會可利用或理解的知識和技術。

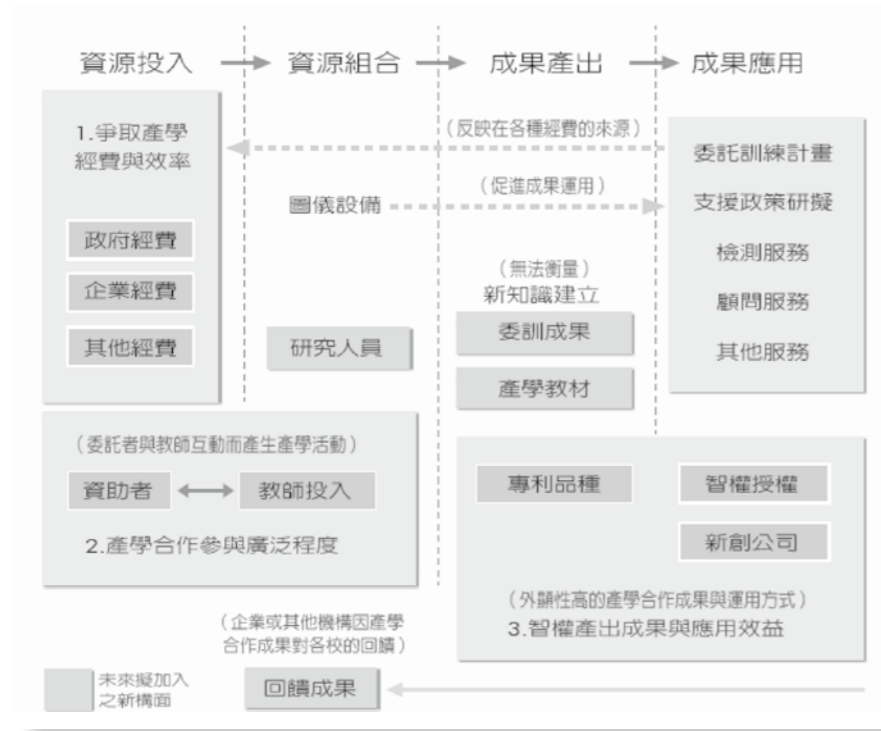
然而，這並不代表人文社會科學對於社會沒有直接的影響力。相反的，人文社會科學的影響力是潛移默化的改變，從社會最深層的觀念逐漸演化，其過程雖然較為緩慢，但影響甚鉅。

人文社會科學和自然科學對社會影響力本質的不同，是造成產學合作績效評量結果偏重理工類大專校院的重要因素。另一個影響因素為目前國內社會和學術界對於「產學合作」的定義過於狹隘所致，多侷限在能有具體技術之研發合作。

九十五年至九十七年之「大專校院產學合作績效評量」皆以〈大專校院產學合作實施辦法〉來定義「產學合作」的內涵。由該實施辦法所定義的產學合作目標和定義觀之，凡是能對社會有正面影響，並賦予產業和學術界貢獻之合作方式，皆應列入「產學合作」的實例考慮。畢竟產學合作的目的，在於藉由學術界的先進知識促進產業發展，並以產業知識活絡學術研究，達到產、學互助的效果。

自然科學領域由於其知識較容易轉為技術，能利用技術移轉與共同研發，創造產學合作的價值。人文社會科學雖不如自然科學那般容易自技術層面觀之，但人文社會科學的知識觀念與產業、社會的結合，對於知識傳布與經濟發展也多有助益。例如，藝術學界與業界合作之展演、教育實習、管理學界與業界的腦力激盪，以及學界參與政策規劃與制訂等，都是人文社會科學對於社會和產業的正面貢獻，雖未必符合一般對於產學合作的範疇和定義，但也應列入產學合作的案例考量。

然而就九十五年與九十七年「大專校院產學合作績效評量」之評鑑指標觀之，部分指標並無法顯示出人文社會科學產學合作的績效，也無法概括人文社會科學產學合作的範疇和影響力。



資料來源：陳達仁(2008)〈95年度大專校院產學合作績效評量結果公布〉，《評鑑雙週刊》第10頁

圖 1、95 年度大專院產學合作績效評量構面

學的科技知識能輕易轉換為技術，透過技術移轉和合作研發等方式，與產業界進行交流；因此其產學合作方式多為技術研發、產學合作的成果多為技術、發明和專利，如奈米科技、癌症基因研究等，對於社會的貢獻立即且明顯。

相較於自然科學，人文科學的知識轉換較少屬於技術層面，其對社會的貢獻在於知識、觀念和概念的推廣與革新，而與產業界的合作則多為培訓、實習、諮商等，和自然科學的成果相較，人文社會科學的產學合作形式和成果較為「質化」，較難以透過數據來表示。

然而，就產學合作績效評量的評鑑指標來看，雖有對於專利、智慧財產權、新創公司、合作經費等的統計，卻少有能針對人文社會科學產學合作特質的指標，如概念擴散程度、出版品、政策影響力等。這也造成人文社會科學在評鑑中較為不利的原因之一。

這些年來，產學合作績效評鑑以「爭取經費」、「參與程度」和「智權成果與應用」為三大構面，著重各校所爭取到的經費額度、參與人員數、參與計畫數、專利數、智權取得數、收益總金額以及新創企業數；以數字作為評量可能相當客觀，然而我們卻必須進一步思考：這些指標是否真能反應大專校院產學合作的效益，以及其對社會的貢獻度和影響力？

從人文社會科學領域的角度來看，儘管這些評鑑指標有其客觀程度，可從「量」的面向評量產學合作績效，但卻缺乏從「質」的面向來探討產學合作對於社會、學術或產業界的影響力和貢獻度為何。

這也提醒我們，現今產學合作的成果多重視「量」的增加以及技術成果，而較少探討產學合作的「社會影響力」和「社會貢獻」。這也導致人文社會科學領域的「概念」和「思潮」雖然對社會有正面影響和貢獻，卻因無法申請專利，而無法列入評比考量，也造成以理工為主軸大專校院的產學合作表現較為突出的社會刻板印象。

誠然，「量」的面向較易觀察、統計，也較為具體，然而產學合作的社會影響力也是不可忽略的一環，畢竟將知識廣布於社會也是產學合作的宗旨。關於社會影響力的定義與評量，可參考美國國際政策研究機構 (Foreign Policy Research Institution, FPRI) 所研究出版之「全球智庫影響力評鑑」(The Global “Go-To” Think Tanks: the leading public policy research organizations in the world) (FPRI, 2008)，制訂相關的社會影響力指標：

- 於創新研發中，該校教師或專業人員能否擔任議題的重要角色和參考智庫
- 該校教師或專業人員能否提供給產學合作機構專業意見，促進其發展與改善
- 該校產學合作之成果，是否符合其預設目標
- 該校教師或專業人員之著作（期刊、書籍等）能否成為產學合作對象之參考
- 該項產學合作的媒體聲望（於各類媒體曝光次數、受訪次數和引用次數）
- 該項產學合作的學術聲望（資料引用次數、於主要學術出版品、期刊或研討會的刊登數量等）

除了「社會影響力」評量的缺匱外，產學合作評鑑亦缺乏企業回饋與同儕評量。參考國外各類大學評鑑方式，不論是英國大學研究評鑑 (Research Assessment Exercise, RAE) (RAE, 2008; University UK, 2008) 或泰晤士報所發布的世界百大大學評鑑 (THE, 2009)，皆相當重視同儕評鑑 (peer evaluation) 的結果。同儕評鑑雖屬於主觀認知，然而同儕的意見有利於了解該校的學術聲望，也可從中看出該校的影響力，因此亦具有鑑別度 (RAE, 2008)。

此外，產學合作是學界與產業界交換知識力量的管道，然而從評鑑中並無法得知合作機構是否自合作關係中獲得效益，亦無法知曉各校和合作機構的知識交流程度。然而，此項評

估應是真正能確實了解產學合作精神與內涵的項目，藉由合作單位對於校方的回饋，也能了解數字資料無法表達的合作面向，如概念的傳遞與知識的交換等。若加入此項評比，除能加深評鑑的深度，也能減少因人文社會科學無法量化的成果所導致的評鑑結果誤差。

四、思考產學合作新模式的新價值

不論是從網路蒐尋引擎的結果，或大專校院產學合作績效評量，人文學科與社會科學領域都沒有亮眼的表現。這個結果除了顯示出目前台灣對於產學合作定義的狹隘與評鑑指標的不完善之外，亦點出我們必須更深入探討人文社會科學產學合作的樣貌。

隨著產學合作的發展與改善，人文社會科學領域的學者和產業也必須深思，我們應如何將廣泛的知識轉化為社會群眾可以利用的力量和技術；人文社會科學的產學合作應有更多產出形式與成果。

參、問題分析：產學合作的另類思考—漫談人文社會科學產學合作

「產學合作」向來為衡量學術知識落實社會價值的重要指標之一。歷年來，教育部皆會進行大專校院「產學合作」成果評比，以了解各校的知識落實程度。然而以人文社會科學為研究主軸之大學在此類評比中的表現，多未如以自然科學為研究主軸的大學耀眼。

我們很清楚「產學合作」的評量結果並不代表人文社會科學的知識價值產出結果不佳。相反的，這代表了現有的產學合作概念無法涵蓋或評量出人文社會科學的知識社會價值。政大向以卓越的人文社會科學研究為傲，近年來也相當關注產學合作、知識社會價值等議題，面對人文社會科學在產學合作產出的相對弱勢，我們必須進一步思考：人文社會科學與自然科學知識社會價值差異為何？如何發展產學合作的新價值？如何落實人文社會科學的知識價值？

一、人文社會科學產學合作的惡性循環

產學合作機制是目前台灣社會衡量學術知識落實社會價值的主要評量指標，然而倘若我們仔細觀察，在現有的產學合作概念發展下，其實對於人文社會科學已造成了些許惡性循環。

長期以來，高科技產業一直是國家產業政策的發展主軸，吸引政府及民間投入大量資源發展相關產業，並積極推動科技產業與學研界的合作，進行技術研發與升級，使理工領域的研發成果得以藉由商業化的過程擴散，經過常年的經驗累積，逐漸形成「技術商品化」的模式。然而，人文社會科學在產學合作和商品化的重要性常被忽略，長期以來也欠缺產業發展的帶動及各界資源的投入，導致人文社會科學的產學合作和商品化案例較少，未能建立一套一般性的模式或「知識商品化」的專業知識，進而又使一般社會持續忽略人文社會科學的產學合作價值，形成人文社會科學產學合作效益不彰的惡性循環（圖 2）。

為破除人文社會科學產學合作的惡性循環，我們必須思考人文社會科學與自然科學知識社會價值的差異為何，進而探討應如何發展產學合作的新價值，使社會更重視人文社會科學的知識產值，使人文社會科學的知識影響力為社會所見。

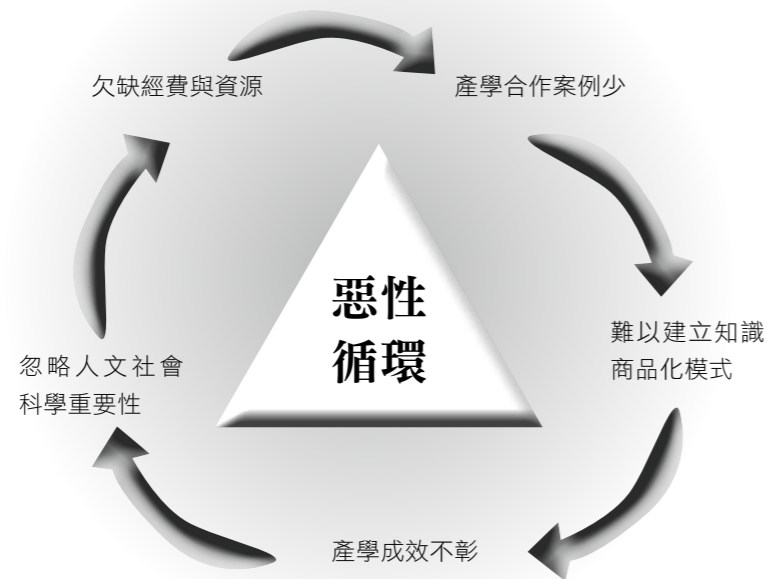


圖 2、人文社會科學產學合作惡性循環因素示意圖

二、人文社會科學與產學合作新價值

欲發展產學合作的新價值，我們須先了解現有產學合作的框架與侷限。目前一般社會對於產學合作的概念仍舊侷限在專利、智慧財產權、技術移轉等量化的產出指標上。在這方面，

自然科學受到政府與企業的長期關注，投入了大量資源發展，亦建立了相當完整的專利、技術移轉等智慧財產權的展示方法。

然而，人文社會科學與自然科學的研究本質不同，該領域的知識多藉由著作權、營業秘密或其他方式呈現，多數不太符合一般大眾對於「產學合作」的定義。然而，若因此忽略了人文社會科學知識的產學應用價值以及商業應用價值，無法使該領域的專業知識和研究成果真正落實，將是社會的一大損失。

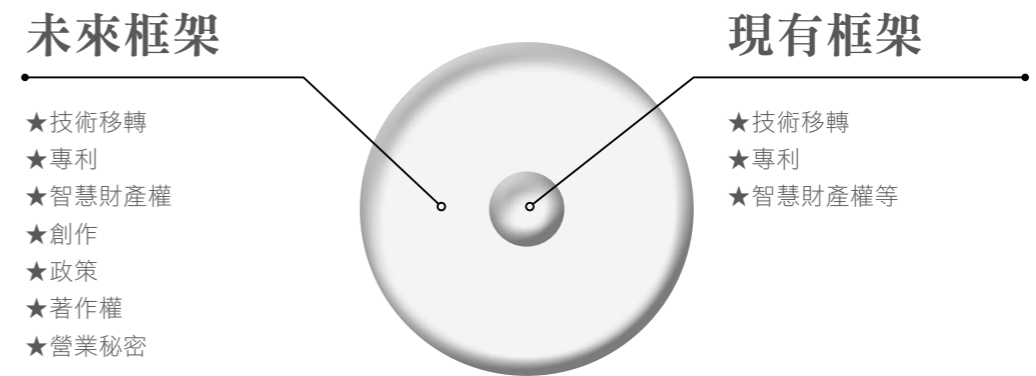


圖 3、現有與未來產學合作框架對比圖

因此，我們應重新定義「產學合作」概念，而不該囿於既有框架中，漠視了人文社會科學的價值。就根本價值與最終目的而言，產學合作應該是「知識加值應用的過程」，發揮各領域專業知識與研究，透過加值與應用，落實社會貢獻，發揮知識影響力。若以此來看，產學合作的成果不僅僅是技術移轉、專利權等，而應更廣泛地包含各種不同形式的加值應用成果，包括政策、智慧財產權、著作權、政策、制度流傳等。在此概念下，我們依各知識領域的不同，分別探討其在知識加值應用過程中產出的差異（如下頁圖 4）。

圖 4 清楚展現不同領域的知識在加值應用過程中成果與產出擴散的方式各異，但這並不影響各領域知識對於社會的貢獻度。自然科學將原創想法轉化為應用知識後，可將成果化為技術移轉及專利權，並成為商品、技術貢獻給社會。

社會科學則將基礎學門的知識轉化為針對各項社會問題的專業知識，並累積經驗形成顧問、意見，再將顧問、意見、諮詢等匯集成政策、制度，大力改變社會。人文學科則將基礎知識的培養轉化為對於文學、史學、哲學、藝術等的涵養，藉此創作文學、藝術，形成論述，運用文化力量與思想，造成深遠影響。



圖 4、各領域知識加值應用過程

過去的產學合作較少專注在人文學科與社會科學這兩大領域，也使得其所產出的顧問、意見、創作、論述等較不受重視，因而未將政策、制度、文化、思想、著作等視為社會影響力和知識的社會價值。

不諱言地，人文社會科學知識價值的能見度與應用程度仍相對弱於自然科學。自然科學由於過去大量人力、時間與資源的投入，已有完善的產學合作與產業機制。反觀人文社會科學，若欲使知識擴散、發揮對國內外產業及社會發展的影響力，提升人文社科知識的價值與貢獻，就必須透過知識的「商品化」、「產業化」以及發揮「政策影響力」。而這將是人文社會科學領域學者應深入探討之課題。

三、知識商品化，落實社會價值

延續前述所提之產學合作概念：產學合作是「知識加值應用的過程」，相對的此處所指的「商品化」也不僅僅是指創造商業價值而已，而是指「知識加值應用後的推廣過程」。因此，商品化的定義與效益也未必囿於量化的金錢，而應更廣泛地將可應用至社會的各種實踐

力都納入考量，將其定義擴大至「將知識或研究成果轉化為可量化的金額或不可量化的社會影響力（如經濟、政策、法規、制度、學術等）」。

自然科學領域的科技與技術商品化成果較為廣泛，也較為一般社會大眾所知，因此也累積了較多經驗與模式。在一般社會大眾的觀念中，人文社會科學知識與商品化的關連較為薄弱，然而這並不表示人文社會科學的知識難以藉由商品化的模式落實其社會價值。相反的，人文社會科學領域知識商品化的實例就如同其產學合作的表現，具備多元化且深遠的影響，對社會的貢獻俯拾即是。

以人文學科而言，語言及文化能力的商品化是最為顯著的例子。尤其是英語認證，不論是托福、多益、IELTS 或全民英檢等，都是將語言教學與教材商品化的成功案例。不論是英語、日語或本土語言如客家話等語言認證，語言的商品化過程不僅提升社會大眾的語言能力，增加附加價值，其商品化本身其實就是一種文化的推廣過程。

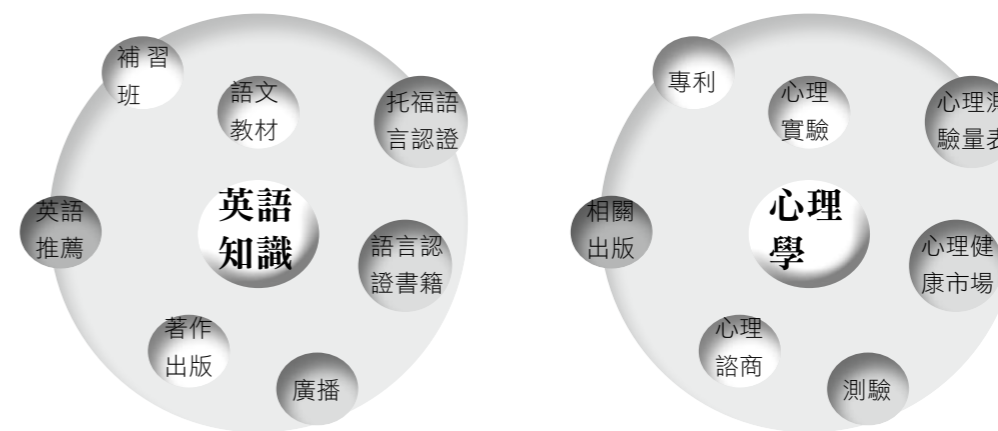


圖 5、人文社會科學知識商品化案例：以英語和心理學為例。

在文化方面，除了文化資源本身就可商品化外，近年來歷史與創作作品的商品化更為蓬勃。以三國志為例，在此歷史文化核心概念下，將這些歷史內容重新包裝成為戲劇、電腦遊戲、漫畫等，創造出許多附加價值，更推廣了歷史知識。

社會科學領域知識商品化的實例亦相當多元。以心理學為例，利用反覆實驗與研究，建立各類評量指標，如憂鬱程度評量、幸福度評比等，進而推廣至社會應用，也是人文社會科學研究成果與知識商品化的另一例子。再以公共行政或勞工等領域知識為例，透過對社會制度與現狀的了解與觀察，彙集各類意見形成政策與意見，進而影響整體社會的改變。這些都是人文社會科學商品化的成果。

四、知識商品化是一種專業

由前文可知，人文社會科學領域知識的商品化其實相當多元。因此，現今人文社會科學在落實知識社會價值上所遭遇的問題，並不在於知識本質不適用於商業化或產業化，而在於我們尚未找到知識商品化的標準化模式，因而無法有效率地推廣知識。現今不論是人文社會科學或自然科學的商品化成功案例多為試誤的成果，而非依循知識商品化的模式，多依賴個別經驗與摸索，從試誤中尋求商品化的契機。

知識的商品化並非一蹴可幾，更非隨機而行。從專業知識轉化為研究成果，再由研究成果轉化為商品的過程，需要經過許多模式，包括智慧財產權的保護、市場分析、價值鏈、營運模式 (business model) 的建立與發展等，都需要長時間的經驗累積。因此若欲擴大知識商品化的可能，落實知識的社會價值，我們勢必得在此投入更多資源與功夫。

因此，我們必須將「知識商品化」視為一種專業，重新檢視這項專業的形成要素、必要條件等，建構出專業知識，才能將商品化的知識導入各領域知識的產出，將其轉化為具有商業價值的商品或社會貢獻。

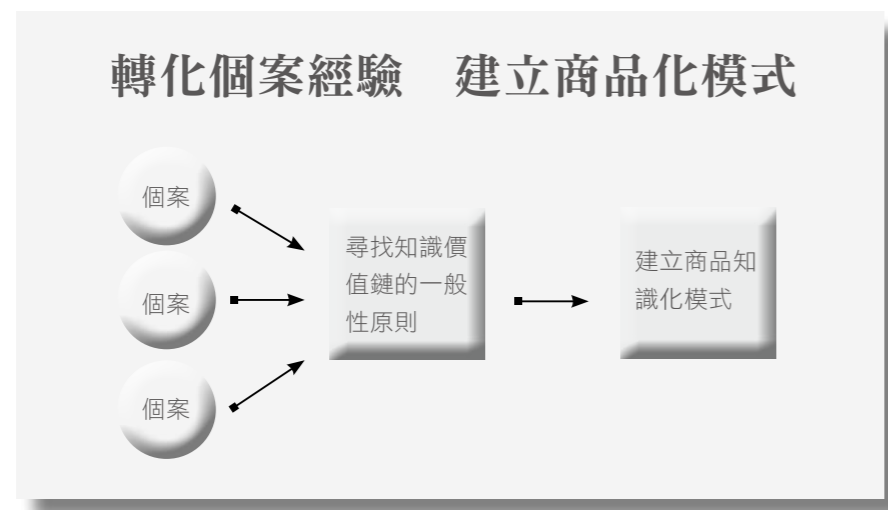


圖 6、轉化個案經驗 建立商品化模式

以下頁圖 7 來說明，若要建置知識商品化的專業知識，我們必須先萃取產業經驗，以個案研究方式了解各項產業、各領域知識在產業價值鏈中的各項轉變與表現，整合既有經驗，

尋求標準化及一般化法則。再者，我們必須在機構行銷、環境正當性、核心能力、作業平台、基礎資料庫等五項主軸下檢視商品化專業知識，進而協助科技知識、人文知識、商管知識商品化，將知識管理模組化。

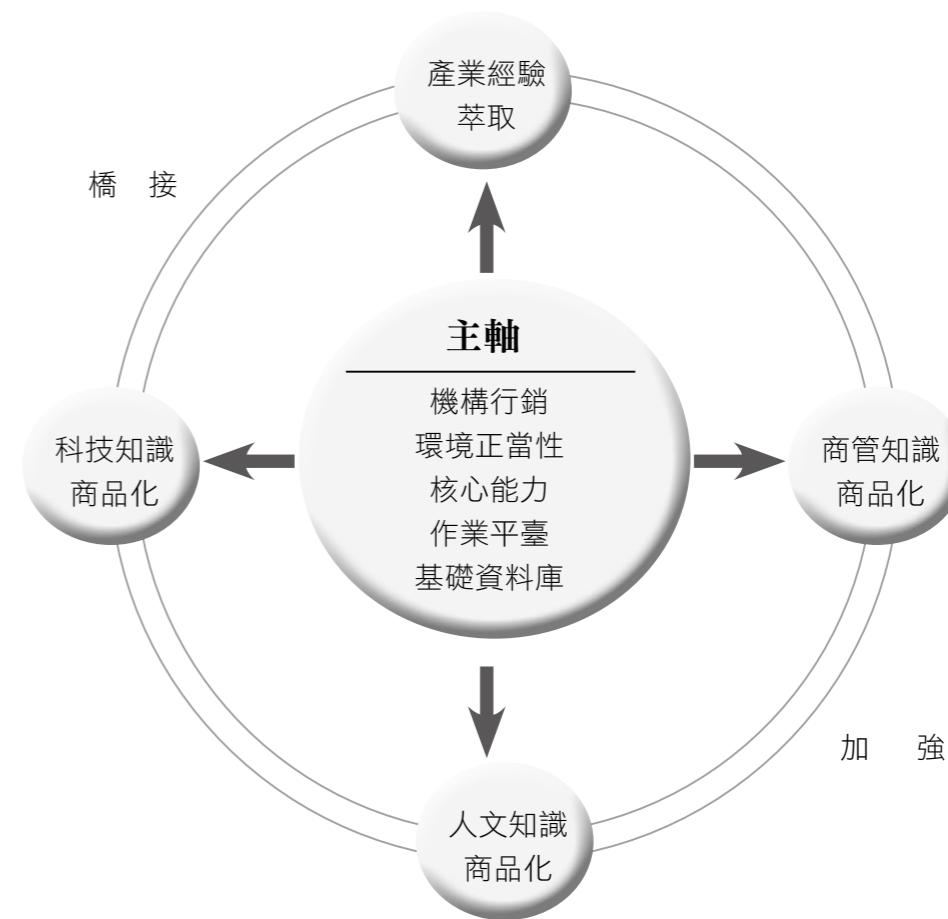


圖 7、知識商品化過程圖示

由於現今科技研究成果已有較為具體的模式，因此當前要務在於橋接科技研究成果與產業經驗。而人文社會科學與商管的研究成果的商品化模式較為薄弱，因此此二領域商品化模式的尋求與強化將成為最重要的任務。

再者，國外典範的引進亦為台灣建立知識商品化過程的另一要務。知識商品化的建立其實就是新知識典範的創造，透過尋找知識商品化的國際典範，以全球思維思考台灣知識商品化的基礎與策略，進而將專業知識與研究成果推廣至社會，落實社會價值與責任。

從產學合作到知識商品化，代表的是知識從產出、增值、應用到推廣的過程。我們要強調的是，「知識是有價值的」。不論是人文社會科學或自然科學，專業知識與研究成果都應回饋到社會上，透過各類形式展現知識的影響力，跳脫現有產學合作量化及產值的既有框架，創造知識應用的新價值。知識商品化的推廣與建立要專業知識的協助，而這將是台灣產官學研在知識應用的下一個重要議題。

肆、目標設定：產學合作與人才培育

大學校園不僅是知識與學問的灌溉之地，更身負了人才培育的重責大任。根據教育部統計，台灣每年共有約廿三萬大學畢業生踏入社會，每年亦生產出約三千六百位博士生、五萬七千位碩士生。然而，儘管擁有如此龐大的人才庫，台灣仍然面臨相當嚴重的人才危機。

台灣的人才危機在金融風暴後逐漸顯現。由於大學生人數倍增，造成高學歷高失業率的情形。自去年起，政府為拯救失業率，相繼提出企業實習、就業補助方案等，希冀能透過補助等方式，增加畢業生踏入職場的機會。

一、大學培育人才與產業脫勾

然而，台灣近二年失業率日漸攀升的原因，除了大環境變遷與全球金融風暴所致外，更重要的是大學生或碩士生少有學以致用的機會。換句話說，高等教育所培育出的人才難以符合社會、產業所需，人才與產業脫勾。

根據一〇四人力銀行的調查指出，近五年內畢業的大學生僅有約百分之廿五所學與工作相關，換句話說，有近七成五的畢業生無法學以致用。在這次調查中，能夠學以致用比例最高的類別分別為大眾傳播類、醫藥衛生類、自然科學類、建築與都市規劃類，而能學以致用的畢業生所獲得的薪資較無法學以致用的畢業生高出約新台幣三千元。

這份統計資料顯示出，現今大學培育人才與產業需求事實上有相當大的落差。就高等教育的角度而言，產學合作不僅須建立在知識與產業學問的互惠、互流上，在人才方面，高等教育也必須瞭解產業所需，讓所培育出的人才能將習得的知識應用到產業上。

人才與知識是大學立業的根本。就產學合作而言，知識面向的產學合作有利於大學知識的社會化，產業經驗回饋的良好循環。而人才面向的產學合作，除培育相關人才與能力，使畢業生能活化高等教育的知識與經驗，運用至職場與產業上，更重要的是，我們應去思考：如何讓高等教育培育的人才與產業接軌。

二、產學合作應注重人才培育

人才與產業接軌所牽涉的層面相當廣泛，從整體教育政策、產業政策、學習制度到產學合作，每一個階段都是人才培育的重點。但在產學合作方面，我們必須格外注重如何協助學生將在校所習得的能力與知識，轉化為他們進入職場後的競爭力。

去年，台灣遭受到相當嚴重的人才問題，政府也祭出相當多就業方案婉轉頹勢。不論是教育部、經濟部等相關部會所提出的人才培育就業方案，或引起眾多關注的二、二萬薪資的企業實習等政策，這些政策的最終目的都在協助建立社會新鮮人與產業或企業的最後一哩（the last mile）。畢竟，進入社會就是一種「轉化」，如何讓社會新鮮人或在校學生認知到「知識習得」與「知識應用」之間的差距，讓自己能融入社會，就是產學合作在人才方面最重要的任務。

三、願景 2025 計畫，橋接大學人才與產業需求

去年七月起，為因應台灣人才困境以及產業經濟與人才的脫勾，本校與財團法人工業技術研究院（工研院）、財團法人資訊工業策進會（資策會）共同執行經濟部學研計畫「願景 2025：打造台灣產業未來力」整合型計畫。

「願景 2025」計畫不僅是個成功的產學合作案例，更重要的是，這是一個瞭解人才困境，並進一步培育優秀人才與社會銜接的重要機會。在此計畫中，不僅要運用年輕人的力量和想像，來思考、創造台灣未來可能發展的十個產業，更要利用一年的時間，培育至少八十個社會新鮮人，讓他們擁有應變社會的能力。

「願景 2025」計畫總主持人、國立政治大學校長吳思華說：「台灣目前所面臨的不只是產業結構轉型的問題，更面臨人才的轉型，必須去思考哪一類人才才能因應未來變化，因此我們要創造的是一群有未來思維的人才。」

因此，「願景 2025」在產學合作的意義，於人才面向的效益更大於一般產學合作計畫。自去年七月起，此計畫招募了近百位社會新鮮人，不限背景，也不論是否具備工作經驗。

於計畫籌備初期，分項計畫主持人、傳播學院院長鍾蔚文就曾表示，這個計畫在人才的挑戰性比以往都還要高，要考量的不只是計畫成果，更重要的是這些所培育的人才未來要往那裡走。

為了讓這群新鮮人擁有轉化知識、融入產業、踏入社會的能力，「願景 2025」計畫策劃了一系列課程。環境掃描課程，瞭解世界與台灣的未來動態，學習觀察世界的態度與方法。

產業典範訓練則邀請了產業界、工研院、資策會資深的產業顧問，分享他們累積了數十年的產業經驗。數位影像敘事訓練，讓新鮮人找出自己說故事的方法，重新思考觀看事物的角度。這些訓練都是能力的儲備。此外，計畫也邀請了南橋集團會長陳飛龍、法藍瓷創報人陳立恆等與百位新鮮人近距離對話，擷取他們的豐富經驗。

至今年七月底，「願景 2025」計畫即將邁入尾聲，百位新鮮人也開始尋找未來的出路。除了政大、工研院、資策會於這一年期間給予他們的資源與訓練，計畫本身就是一個小型職場，對於新鮮人而言，收穫最為豐富的應是與同事的互動、合作互助的精神、職場倫理等。

「願景 2025」計畫於籌備階段，即以「人才培育」為重心，希冀能透過產官學研的合作，讓參與計畫的社會新鮮人從計畫「畢業」後，能具備合作力、多元力、快樂力、創造力、思考力、實踐力等六大未來力。

計畫成員黃冠嘉表示這一年的歷程中：「我們學習到別人所看不見的，有時沒有知覺周遭事務正在悄悄變化，但生活在台灣這塊土地就應該關心這塊土地上所發生的人事物。在這裡，讓我可以從不同人的眼睛裡，去看見台灣。」

另一位計畫成員黃敬婷則從執行過程中，發覺了工作的態度：「『難』絕對是生命中幸福的開始，『容易』絕不是該慶幸的事，寧可待在一個已經看到問題的地方，解決問題繼續努力，才是該做的事吧！」

現今，這百位新鮮人將從計畫「畢業」，踏入真正的職場。更有許多計畫成員在計畫執行過程中，逐漸尋找到自己未來的腳步，提早踏入業界，成為轉變未來的人才。「願景 2025」計畫也成功達成計畫目標，成為大學教育與產業和企業銜接的橋樑。

四、大學智庫，讓知識成為社會轉變的力量

除了培育新興人才，搭起社會新鮮人與企業之間的橋樑之外，在產學合作的人才面向，大學亦背負著另一項重責大任一擔任社會的知識庫。

大學不僅是培育人才的地方，更是優秀人才匯集的所在，因此人才是大學最重要的資本，也是能給予最多社會貢獻之處。在產學合作發展的歷史上，有不少大學人才或師資與業界攜手合作、創造佳績的美事，然而在整體社會的觀感中，仍難以將人才、知識視為產學合作的重要資源。

因此，若要踏出這一步，我們必須先認知到產學合作不只是產官學研共同執行計畫，或共同研發成果，更重要的是其中人才匯流的意義，以及知識的互動。唯有脫離既有產學合作的窠臼，我們才能真正發現在產學合作中人才與知識的價值所在。

綜觀國外，不少知名大學就是政府甚至企業最重要的智庫，如美國哈佛大學、耶魯大學等，甚至擁有許多大學為促進社會發展建立智庫型的學院。所謂智庫，就是人才，就是人與知識的匯流。在台灣，智庫的風氣並未完全建立，對於蘊藏於大學校園中豐富的資源與人才，政府與企業也少有重視，使得整體社會發展似有「學術歸學術、社會歸社會」的極端走向。

然而，學術最重要的貢獻仍在於回饋社會，任何知識皆不可能獨立於社會而存在，少了知識貢獻，社會也不可能邁大步前進。因此，如何讓大學校園中的學者、教授和研究同仁能夠將腦海中的知識與社會分享，當是我們進行產學合作時另一個挑戰。

五、人文社會科學更應重視智庫培養

政大是一個以人文學科和社會科學研究著稱的大學。不同於自然科學，人文學科和社會科學對於儀器、設備少有重大需求，在成果上也不若自然科學領域能產生多種專利、智慧財產、新技術或新儀器等。人文社會科學產學合作的長處即在於「知識」和「人才」，能夠提供社會新觀念、新政策、新概念，提供諮詢，創作文藝。這些難以具體說明的影響和成果，正是人文社會科學的優勢。因此，相較於自然科學，人文社會科學領域的產學合作更需重視智庫培養。

以法國巴黎高等政治學院 (Sciences Politique de Paris) 為例。經過長年的發展，法國巴黎高等政治學院不僅是法國甚至歐洲重要的文官培育地，更是歐洲最重要的智庫之一。雖然就硬體或產學合作具體成果上，法國巴黎高等政治學院並沒有卓越的專利、智慧財產權等，但其所培養出的人才和校園學者所形成的智庫，卻對整體社會的發展有著舉足輕重的影響力。

除了法國巴黎高等政治學院外，新加坡國立大學也成立李光耀公共政策學院，成為星國甚至亞洲重要的文官培訓所，也是當地重要的政策智庫。此二所頂尖的大學皆是政大未來的學習對象。

政大卓越的人文社會科學研究人才和智庫，將是未來執行產學合作、創造新價值的重要關鍵。未來，我們不僅要創造更多元的產學合作環境，更要發揮更多人才和知識的潛力，使產學合作不再僅是「事」的創新，也是「人」的匯流。因為，對於社會有著深遠影響的觀念、政策與知識，唯有藉此才能發揮他們深厚的影響力，帶領社會更進一步。

伍、策略與辦法

為有效創造人文社會科學產學合作的價值與效益，未來應從基礎做起，相關策略與辦法如下：

一、檢視產學合作現況，重新定義產學合作的價值，建立產學合作新價值

要創造佳績，必先瞭解我們所面對的環境與挑戰。如前文所述，如今台灣產學合作面臨的是人文社會科學與自然科學的不平衡，而肇因正是台灣現今不論學界、業界或政府部門對於產學合作的定義過於狹隘。因此，為突破現狀，我們得先奠定基礎，不僅要從自然科學的角度來看產學合作，更要從人文學科與社會科學的角度審視產學合作的範疇與定義，建立產學合作的價值。

除此之外，也應檢討現行的各類評鑑指標。現行大學產學合作評鑑指標多囿於量化指標，如期刊發表數、爭取經費多寡、專利數等，難以符合人文社會科學的特性。人文社會科學有因時制宜、因地制宜的研究性質，若僅以量化方式衡量其貢獻難免有虧漏之疑慮。因此，本校於此面向希冀能強化人文社會科學的質化指標亦將鼓勵本校教研同仁朝此邁進。指標內容將包含執行大型或整合型計畫的貢獻、政策影響力、指標或標竿的建立、著作影響力等。

二、以個案研究方式，拓展人文社會科學產學合作，建構知識商品化模式

人文社會科學與自然科學的研究本質、研究範疇甚至產出類型皆有所不同，因此知識商品化的模式與成果也有所差異。自然科學在長時間和大量資源的投入下，已建立了相當完善的知識商品化模式，如專利、技術轉移、智慧財產權等，產出成果如技術、科技、機械產品等。然而人文社會科學由於在產學合作的惡性循環下，至今仍難以建立具規模的商品化模式。

此外，由於人文社會科學具有因時制宜、因地制宜的特性，難以以單一模組適用於所有類型的知識。因此，本校將透過個案研究的方式，拓展人文社會科學產學合作的範疇，研究各類型知識產出的過程、成果與應用方式，建構人文學科與社會科學知識的商品化模式。

三、爭取多元化產學合作經費，展現人文社會科學多元知識

未來在產學合作面向，本校除了創新創造，努力突破人文社會科學產學合作的窒礙外，也將在現有基礎上爭取多元化的產學合作經費。人文學科與社會科學的知識應用範圍相當廣泛，雖然現今在資源爭取上不若自然科學領域強勢，然而人文社會科學多元化與多面貌的產學合作面向卻是自然科學領域難以比擬的優勢。因此，本校將持續鼓勵教研同仁進行各類產學合作，發揮人文社會科學的多元知識。

四、發揮軟實力，多元化發展人文社會科學知識應用成果

若論人文社會科學與自然科學在知識應用上的最大差別，應在於自然科學的成果具體而實際，而人文社會科學的產出成果較為柔性卻具有深遠的影響力。不若自然科學產出的具體技術，人文社會科學所產出的專書、論著、藝術作品、言論、政策、諮詢意見等雖然較難以具體呈現，卻對社會擁有相當深遠而渾厚的影響力。換句話說，此即是軟實力。

軟實力的培養是人文社會科學對於社會貢獻的著力之處，也是人文社會科學對於社會發展過程中扮演的重要角色。因此，本校將系統性地累積軟實力，如專書等。由於專書是人文社會科學的重要成果；人文社會科學的影響力在於對於未來社會和學術發展的影響，而專書將知識化為可傳承、傳播的文字與書籍，將使知識影響力往後延伸五至十年，甚至百年。

結語：知識是有價值的

產學合作討論至今，其實所有的政策、論述和討論都建立在一個前提之上：「知識是有價值的」。正因為知識有價，因此產學合作的真正目的在於將知識與社會應用連結，專利、智慧財產、新創公司、言論、政策、觀念、出版品等，都是在這前提之下所創造出的成果。

大學是匯集人才與知識的場域，產業是實踐與發揮知識力量的所在，然而知識要成為實踐力量，需要經過轉換，將無形的力量化為具體的成果。不論是自然科學，或是人文學科與社會科學，產學合作的意義都是不變的。產學合作的最終目的，都在於「將知識的價值轉換為實踐的力量」。

無可諱言地，目前台灣高等教育或產業界對於產學合作仍有許多窠臼與框架待突破。最嚴重的問題仍在於過於注重自然科學產學合作的成果，而忽略了人文學科與社會科學的潛

力。不論是在政府或教育部等相關部會的政策施行方面，或是高等教育的內部氛圍，仍有重理工輕人文的事實存在。

「科技始終來自於人性」不只是一句廣告口號，而是一句喚醒我們重新省思目前台灣產學合作境況的警語。因為，科技若沒有從人性出發，就只是個機器；當科技悖離人性，我們的世界就缺少了人情味。從產業面向來看，若缺乏人文學科與社會科學領域知識的注入，台灣產業難以更進一步。

台灣產業擁有許多精良的技術，近年來也成為世界知名的高科技島嶼，但是台灣不能只是單純的代工，製作出優良的產品。台灣有了優秀的技術和產品，下一步應是創造「台灣」的品牌價值，但是這項產業進步需要行銷、企畫，需要瞭解市場脈動，需要多國語言，並且瞭解世界情勢。

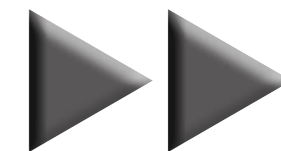
未來台灣的產業發展將不是唯有自然科學或理工領域就能單打獨鬥的天下，未來我們需要的是更多的「軟實力」，更多人文知識與社會科學的參與。因為真正的科技或產業不僅來自於人性，更在服務人性。

產學合作的基礎在於知識的價值與知識交流與應用。大學是產學合作的重要角色，未來的產學合作不只要讓知識走出校園，更要讓業界經驗走進校園。在過去經驗中，大學、產業、研究機構、政府各式分別的獨立系統，其間的交流 and 互動都必須透過一定的機制。但若改善台灣整體產學合作的體質，就必須改變這項特質。

未來，台灣的大學必須從封閉走向開放。所謂開放，指的是知識的流通。大學將不只是知識的開發、保存，而是一個知識匯流的平台。因此，在產學合作面向，大學的角色將不只思考如何將校園內既有的資源、成果有效地轉移至業界實踐，而將進一步去思考如何引導產業界或企業參與大學的知識創造與人才培育，如此才能真正實踐知識的價值。

開放的大學校園將成為產官學研合作的場域，不只在知識面向能夠導引入各界的觀點與力量，互補其不足，更能更積極地連結產、官、學、研四大面向，培養更多元、更宏觀、更具知識實踐力的未來人才。唯有如此，大學教育所培育出的人才和知識才能真正「學以致用」。

最後，我們仍要強調「知識是有價值的」。產學合作的精髓在於粹取知識的價值，使知識成為社會成長與進步的動力。在此基礎上，不論是自然科學或人文社會科學的知識都應回饋至社會，其間的轉化與實踐則有待我們更有智慧地去挖掘產學合作的意義，突破框架與窠臼，創造出新價值。



培育具國際力的世界公民

政大之國際化策略，在質方面，是以「精緻的國際化」為總體方針，也就是(1)要培養政大學生，不論國籍，皆成為具有「外語能力」、「國際素養」、「國際歷練」和「國際移動」，對世界和平、人類福祉有貢獻的「世界公民」；(2)以團隊合作的方式，創造政大與文山社區成為國際化「一家人」的社會貢獻。在量方面，即是以在2015年達成「3-3-3」（學士、碩士及博士各30%的學生有出國短期進修的經驗）、2020年「5-5-5」、2025年「7-7-7」為目標。

2008年

啟動藍鵲計畫，進行 2027 百年政大校務前瞻發展規劃。

召集人／陳樹衡國合長
編輯／車組長蓓群、莊組長奕琦、任祕書怡心、
梁惠雯、林沛樺

壹	願景	379
貳	政大目前國際化成果	380
	一 國際師生在政大	
	二 政大師生在國際	
	三 國際合作交流	
參	問題分析	388
	一 外籍學位生與非學位生表現差異大	
	二 外籍生學業與生活適應待協助	
	三 目前英語授課課程之學生修課承載量過低	
	四 本地生存有外籍生均領有獎學金之迷思	
	五 本地生選擇交換學校有偏食的現象	
	六 互惠對等之國際交換仍須堅持	
	七 博士生的國際化能力有待策略性提升	
肆	中長程工作計畫	396
	計畫一 建立具有東亞特色的國際校園	
	計畫二 推動世界公民計畫及一家人計畫	
	一 世界公民計畫：培養對人類未來有責任感、有行動力的世界公民	
	二 一家人計畫：將國際化的觀念帶入社區，將文山區打造成「國際大學城」	
	計畫三 強化國際學術合作計畫	

表次	
表 1	政治大學 98 學年度外籍學位生來源區域別
表 2	政治大學 98 學年度外薦交換生來源區域別
表 3	國立政治大學英語授課課程數
表 4	國立政治大學 93 至 98 學年外籍教師人數
表 5	98 年度薦外交換生人數於各大洲分佈比例表
表 6	參與海外暑期課程學生數
表 7	97 及 98 學年度國際學位生統計表
表 8-1	97 學年度第 1 學期國際學位生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比
表 8-2	97 學年度第 1 學期國際學位生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比
表 9	98 學年度第 1 學期交換生人數學習分佈
表 10	98 學年度英語授課課程外籍生修習人數表
表 11	97 學年度第 1 學期外籍學生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比
表 12	98 學年度第 1 學期外籍學位生獲獎學金人數
表 13	98 年度各類獎學金在本校發放金額
表 14	政大交換學生比較表
表 15	2025 年國際學生比例預估表

圖次

- 圖 1 政大國際力計畫理念示意圖
- 圖 2 政治大學歷年外籍學位生人數成長趨勢圖
- 圖 3 政治大學歷年外薦交換生人數成長趨勢圖
- 圖 4 政治大學歷年華語班生人數成長趨勢圖
- 圖 5 政治大學歷年薦外交換生人數成長趨勢圖
- 圖 6 締約校數成長圖
- 圖 7 具有東亞特色的國際校園
- 圖 8 國際書院計畫與世界公民教育
- 圖 9 海外計畫的深耕與延伸
- 圖 10 「一家人」計畫
- 圖 11 締約學校合作平台概念圖
- 圖 12 國際學者短期訪問接待作業與政大國際化關係圖
- 圖 13 交換教授與訪問學人短期訪問接待作業流程圖

壹、願景

大學國際化包含教學、研究、行政等面向。「十年數木，百年樹人」，是每位奉獻教育工作者所秉持的信念，也是在面臨沮喪挫折時，重新得到活力的來源。這樣的感動，放在國際教育工作上，就是熱切的希望我們的下一代，少則可以做為一個有素養的世界公民(global citizen)，多則能成為對世界和平、人類福祉有貢獻、有作為的國際菁英（請見圖 1）。要具備這樣的條件，學生在大學教育的過程，不能只學到自私自利、聰明計算，也不能封閉到目光如豆、坐井觀天。但徒具滿腔愛心，而沒有知識與能力也不夠。因此，大學生在學期間，必須培養某種程度的「國際力」。「國際力」包括了國際視野、國際素養與國際移動，之後在「國際書院」一節中，可看到本校如何規劃，培養學生的「國際力」。

政治大學的國際教育工作，就是藉由形塑各式各樣的環境、管道與機會，讓學生可以去培養與發展自己的「國際力」。從這個理念出發，教師研究與學校行政兩個層面，也間接發揮對學生「國際力」培養相當程度之影響，老師的國際力可以塑造政大成為某些領域的研究重鎮，吸引更多國際人士來政大蹲點訪問，可以促成國際研究團隊，讓我們進而成為世界之聲。這樣氛圍的形成，潛移默化及激勵我們在成長中的學生，進而形塑他們的國際力。行政人員的國際力，則是國際親善(international friendly)校園很重要的支柱，也只會有一批有國際力的行政人員，才能去孕育、產生或執行一套能與國際接軌與受國際認同的典章制度，考慮政大不僅有更多的外籍學生，而且尚有外籍老師及研究人員的加入，如此一來典章制度的國際化，就更形重要，甚至是刻不容緩。

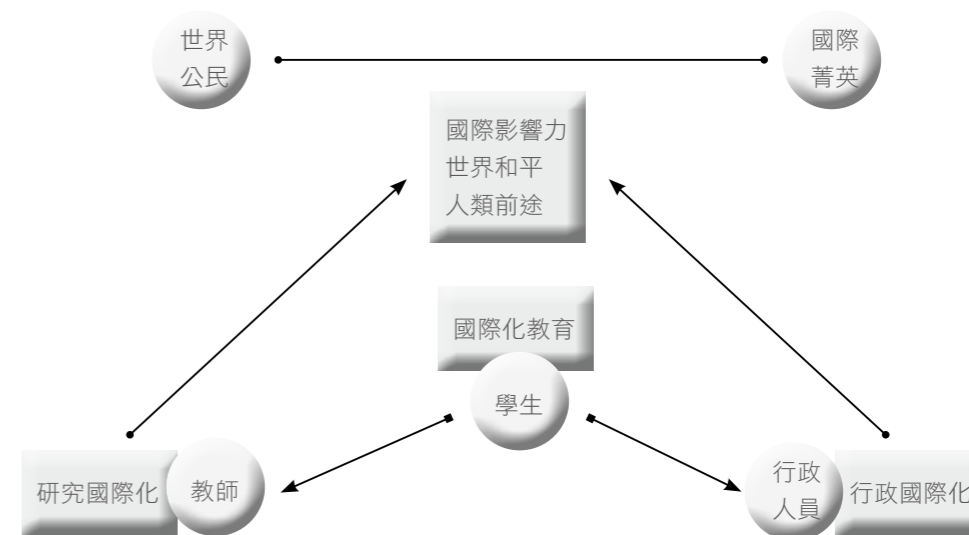


圖 1、政大國際力計畫理念示意圖

目錄

政大國際化正走在對的方向之上，以追求精緻的國際化自我期許，但是這條康莊大道並不是用衝數字的量化去鋪設。放眼未來，我們要提昇的是「質」與「精」的標準。未來政大要提升的，首先是外籍學生的素質，其次是英語學程與課程的品質，第三是締約學校與國際學術合作的品質，第四則是政大學生的國際化經驗的品質。

貳、政大目前國際化成果

本章分為三大部份呈現政大目前國際化教育的現況，首先就外籍師生在政大的人數比例、英語授課及國際夏日學院等課程、本國學生與外籍學生之互動（如：語言交流小組等）以及外籍學生之輔導加以說明。第二節指出本校之國際化，除招收外籍學生外，更鼓勵本校學生出國拓展國際視野（如：薦外交換、國外短期學習課程、國際志工、海外實習及雙聯學位等）。第三節則為政大和國際上各大學合作交流之現況。

一、國際師生在政大

（一）國際學生

1. 學位生

98 學年度至本校就讀正式學位之外籍生有 490 位，來自五大洲 59 個國家（如表 1）。另外，本校從 89 學年度至 98 學年度外籍學位生人數自 181 人成長至 490 人（請見圖 2）。

表 1、政治大學 98 學年度外籍學位生來源區域別

地區	亞西	亞太	美洲	歐洲	大洋洲	非洲	總計
人數	54	192	170	57	12	5	490
百分比	11%	39%	35%	12%	2%	1%	100%

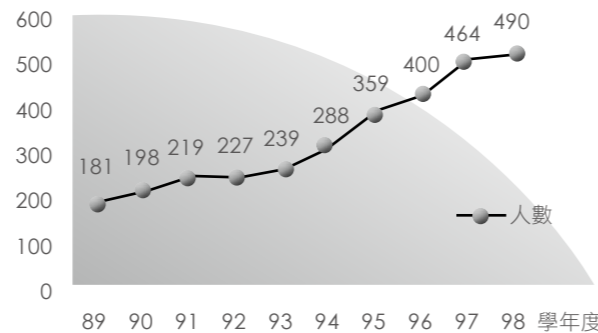


圖 2、政治大學歷年外籍學位生人數成長趨勢圖

廣義而言，僑生亦是國際學生，自 91 至 98 學年度，僑生人數由 600 多人減少至 200 多人，可能是受到招收外籍學生的影響，使得部份僑生改由外籍學生之身份申請入學，但 98 學年度外籍學位生加上僑生人數，依舊有 773 人之多。

2. 外薦交換生

98 學年度本校來自締約學校之交換生共有 272 位，自四大洲 40 個國家（如表 2）。另外，本校從 89 學年度至 98 學年度外薦交換生人數亦是歷年逐步增加（請見圖 3）。

表 2、政治大學 98 學年度外薦交換生來源區域別

地區	亞西	亞太	美洲	歐洲	大洋洲	非洲	總計
人數	8	90	27	145	0	2	272
百分比	3%	33%	10%	53%	0%	1%	100%

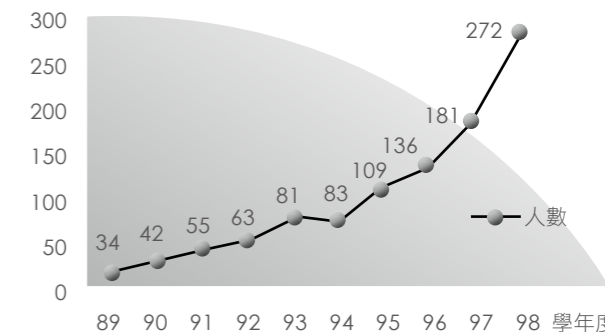
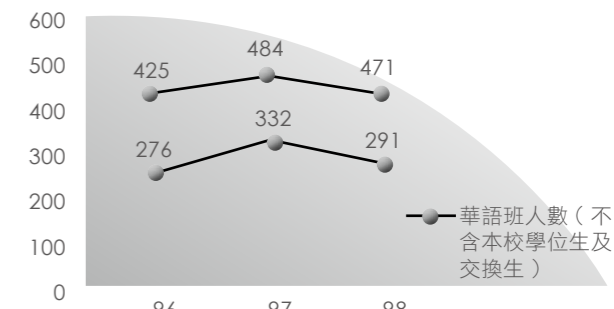


圖 3、政治大學歷年外薦交換生人數成長趨勢圖

3. 華語班

於本校學習之國際學生，除了學位生及交換生外，另有於華語文教學中心學習之學生。本校開設多項華語課程，包含正規班、特別班、個別班、歌唱、朗讀或演戲學中文、中國民間故事、兩岸三地古裝戲、正音班及作文班等課程。98 學年度合計有 471 人在此中心修習華語，扣除本校之學位生及交換生，亦有 291 人（詳見圖 4）。



備註：98 學年度之資料至 5 月底止，尚未包含夏季班之學生。

圖 4、政治大學歷年華語班生人數成長趨勢圖

(二) 英語授課

英語授課課程為支持外籍學生在政大學習十分重要的一環。在本校教師的積極努力和投入之下，本校之英語授課開課數呈現逐年成長的趨勢（如表 3）。除了英語學程開設英語授課課程之外，國合處亦積極獎勵各院、系、所開設英語授課課程，95 年 5 月 1 日訂定了「國立政治大學英語授課補助要點」，97 年 6 月 8 日教務會議更訂定了「國立政治大學英語授課補助辦法」，分別補助模組化及個別課程，以鼓勵教師們開設更具連貫性及專業性的英語課程，98 學年度之補助金額，達 231 萬元。

表 3、國立政治大學英語授課課程數

	94 學年 第 2 學 期	95 學年 第 1 學 期	95 學年 第 2 學 期	96 學年 第 1 學 期	96 學年 第 2 學 期	97 學年 第 1 學 期	97 學年 第 2 學 期	98 學年 第 1 學 期	98 學年 第 2 學 期
英語授 課總數	226	230	231	245	260	298	293	310	305
專業課 程數	105	117	140	164	135	165	157	201	189
受補助 課程數	—	63	49	77	52	57	59	59	58

(三) 外籍教師

本校之英語授課，除了有賴本籍教師的開設外，外籍教師的引進，亦是其中一個環節。此外，本籍與外籍教師之互動，更能在教學或是研究上激盪出新的火花。由表 4 可見本校逐年增聘外籍教師。

表 4、國立政治大學 93 至 98 學年外籍教師人數

職稱 \ 學年	93 學年	94 學年	95 學年	96 學年	97 學年	98 學年
專任	17	20	22	27	35	35
兼任	10	14	36	30	15	21
客座	5	7	11	13	3	7
交換	3	3	3	1	3	3
函聘	—	—	—	—	14	12

輔系	—	—	—	—	4	4
講座	—	—	—	—	2	5
其他	—	—	—	—	3	4
合計	35	44	72	71	79	91

進一步分析 98 學年度外籍教師所屬的學院，有一半以上的外籍教師任教於外國語文學院，負責各種外語之教學，更顯出本校國際化非英語化，而是多語發展的特色。

(四) 國際夏日課程

政大國際夏日課程之設立自 2007 年商學院與義大利 Bocconi University 合作開始，開設兩岸關係與國際現勢國際夏日課程。2008 年暑假，國關中心等單位協同辦理國際夏日課程，活動內容含財務管理課程、財經公司參訪、文化與兩岸政經座談會等。

國合處於 2009 年開始，擴大推動國際夏日課程計畫，架設專屬網站 (<http://oic.nccu.edu.tw/10summerschool/chinese/>)，進行國際招生，提供國際學生短期密集的亞太文化與經貿發展及華語文課程。2010 年國際夏日課程吸引了 53 名國際學生參加，除成功推展中華文化外，也解決了與締約學校交換失衡之現象。

(五) 語言交流小組

本校重視的不只是強化學生的英語能力，亦提供多元的語言及文化環境讓學生有豐富的國際視野。自 95 開始，本校以小班語言交換方式，提供 Language Tutor 課程。國合處並於 97 年起推動 Language Group（語言交流小組）計畫，提供本校教職員生練習外語會話的機會與環境，迄今共提供英、日、韓、法、西、德、俄、荷、土、葡、波蘭及捷克語十二種語言，一共 149 班次及 807 位學員參與。此活動提供外籍學生與本籍學生正向交流之機會，為國際化校園如何互利於本、外籍學生的最佳證明。

(六) 外籍生交流與輔導

國合處設有學生大使（Student Ambassador）、學伴團體（Buddy Program）、國際青年（International Youth）等學生志工團，並與由本校教職員眷屬所組成的張師母（Caring Group）志工團保持良好的聯繫，於每學期舉辦豐富的活動，供本籍與外籍師生參加，強化本籍與外籍學生之互動與和諧。

另，國合處亦積極與本校課外活動組、住宿輔導組、衛生保健組及軍訓室共同合作，輔導外籍學生在台之生活適應，自 98 學年度起，更與學務處合聘外

籍諮商師 Dr. Dira Berman，加強對外籍學生之輔導，並協助成立國際學生社 (International Association)。

(七) 外國學生獎學金

1. 外籍學生新生獎學金

為吸引優秀的外籍學生，本校於 96 學年度首次推出「外國新生獎學金」。學生申請入學同時一併申請該獎學金，獲獎的同學可以獲得一學年十萬元之獎學金。98 學年度獲獎的同學為博士班 9 位、碩士班 10 位及學士班 1 位，合計 20 位。

2. 教育部普通獎學金

本校依據教育部「外國學生獎學金作業要點」，訂定「國立政治大學受理教育部外國學生普通獎學金申請辦法」，自 93 年開始實施，由教育部撥款，委由學校發放，98 學年度補助 53 人，約 280 萬元。

3. 外籍交換生華語獎學金

該獎學金於 97 年秋季期華語班開始實施，98 學年度補助校院級交換生共 294 人，500 萬 4,700 元。同樣的，本校薦外交換生基於互惠原則下，亦可於締約學校進修免費語言課程。因此，該獎學金一方面嘉惠締約學校學生，另一方面也能夠為本校學生獲得免費進修語言課程之機會。

二、政大師生在國際

(一) 薦外交換生

根據國合處統計資料顯示，98 學年度薦外交換生人數為 303 人，學生人數逐年成長 (如圖 5)。

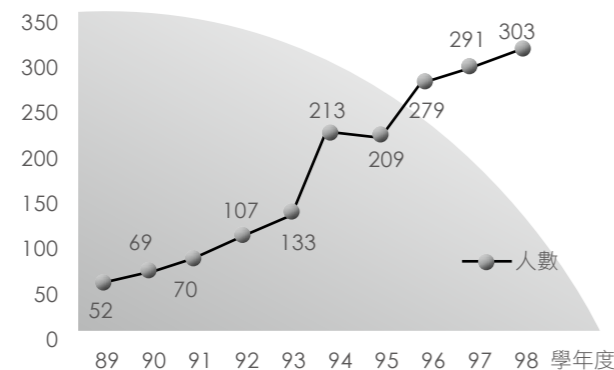


圖 5、政治大學歷年薦外交換生人數成長趨勢圖

政大薦外交換生遍佈各洲，以「多語化」及「多域化」平衡發展，進一步由前往洲別的人數比例來看，前往歐洲進行交換的學生人數最多，其次為亞洲、北美洲 (請見表 5)。由於政大在過去三年，積極與歐洲大學締約，而使得本校外薦交換生的主體，從亞洲學生逐漸轉為歐洲學生。

表 5、98 年度薦外交換生人數於各大洲分佈比例表

地區	亞太	亞西	北美洲	中南美洲	歐洲	大洋洲	非洲	總計
人數	78	43	34	8	136	3	1	303
比例	25.7%	14.2%	11.2%	2.6%	44.9%	1.0%	0.3%	100.0%

(二) 國外短期學習課程

為提供政大學生更多元的出國學習管道，政大自 97 學年起推出「國外短期學習課程」。98 年本校即提供補助給歐文學程姚紹基老師、台史所薛化元老師、韓文系陳慶智老師及民族系藍美華老師至德國、日本、韓國及蒙古開設短期課程。而 99 年課程規模更為擴大，除了姚老師繼續帶隊進行國外短期學習之外，亦有許多老師也開始陸續帶學生至日本、波蘭、印尼及日本等地進行短期學習課程，至目前為止，已有 171 人次參與過國外短期學習課程。

除此之外，自 96 學年起，亦舉辦國外暑期短期進修課程，各暑期短期進修課程的規模逐漸擴大 (詳見表 6)，換言之，有越來越多學生，透過暑期短期出國進修的管道，拓展自己的國際經驗。

表 6、參與海外暑期課程學生數

研修團隊	學年度		
	96	97	98
柏克萊大學暑期學分班	46	66	30
史丹佛大學暑期研習營	20	23	14
多倫多大學暑期研習營	8	0	7
其他	無	19	79
合計	74	108	130

（三）國際志工

在政大規劃的「國際教育，世界公民」整體框架中，是以國際志工作為接近世界公民理想之具體實踐方法。根據學務處所提供的數據，國際志工在本校正式推動一年後，於 98 學年度參與國際志工學生人數即已達 67 人，11 個團隊分別前往澳洲、泰北、越南、四川、青海、印度、印尼、吐瓦魯及聖文森等地進行志工服務。

（四）海外實習

本校為提供學生多元的國際交流管道，近幾年開始推廣海外實習活動，幫助學生藉此更進一步融合在校所學與實務經驗，這項計劃在本校推動的國際教育中屬於精緻度、專業性更高的一環。96 至 97 年，學務處課外組與第三部門研究中心分別籌劃至港澳、印度、日本及越南等地之海外實習活動，共 9 人次參與。

此外，國合處亦透過與締約學校的接觸，讓學生有更多至國際企業觀摩學習的機會，如 99 年與喬治亞理工學院 (Georgia Institute of Technology) 合作開設的「美國經濟與企業」(Program on U.S. Enterprise and Economy) 夏日課程，可讓學生在許多國際企業總部所在的亞特蘭大 (Atlanta) 做為期三週的學習。除了白天在喬治亞理工學院上課外，下午並有機會去著名企業，如可口可樂、Home Depot、DHS，以及著名機構，如聯邦儲備委員會、地方政府市政廳等參觀，強化對美國經濟與企業的了解。此外，本校也與非營利組織「華盛頓中心」(The Washington Center for Internships and Academic Seminars) 簽署協議，參與「華盛頓中心」提供本校學生的短期學習計畫，且已於 98 學年度第 2 學期正式派送一名新聞系同學前往學習。

教育部每年亦提供「學海築夢」獎助金補助各大專院校之海外實習計畫，本校教授亦積極申請，歷年申請的有智財所劉江彬教授、馮震宇教授及第三部門研究中心顧忠華教授。

（五）雙聯學位

在全球化競爭的壓力下，雙聯學位可提昇政大學生之國際競爭力。政大目前持續運作的雙聯學位計畫有以下幾個：

1. 美利堅國家大學 (American University) 雙聯學程 (包含學士和碩士)：
政大國際事務學院與美國美利堅大學國際關係學院於 96 年 11 月 19 日簽訂雙聯學位協議，於 97 學年度正式實施。大學部學生和碩士班學生都透過此計畫至該校進修，修畢規定學分數即可同時取得兩校學士或碩士學位。
2. 會計系與六所美國大學簽訂會計碩士雙聯學程，包含了美國亞利桑那州立大學 (Arizona State University)、密西根州立大學 (Michigan State

University)、伊利諾大學香檳校區 (University of Illinois at Urbana-Champaign)、佛羅里達大學 (University of Florida)、華盛頓大學 (University of Washington) 及德克薩斯大學奧斯丁分校 (University of Texas at Austin)。

另，國合處莊奕琦組長於 98 年 10 月前往法國里昂盧米耶大學 (University of Lumiere, Lyon 2, 即里昂第二大學) 洽談兩校博士生雙學位學程，將來參與本計畫之博士生，由政大與里昂第二大學之教授共同指導，可在政大完成修業，並於合約規定之期限內，在里昂第二大學進修及完成口試，即可取得兩校的博士學位。未來若有博士學生參與此計畫，將替本校雙聯學位計畫更添新的一頁。

（六）補助學生出國研習獎學金

政大每年提供千萬之獎學金 (含頂尖大學計畫、教育部學海系列及學校配合款) 補助本校學生出國進修與研究。學生出國進修之獎學金種類繁多，以下僅陳述其中兩項。

1. 教育部學海系列獎助金

教育部學海系列獎助金分為學海飛颺、學海惜珠及學海築夢三個部份，前二項獎學金是補助學生出國短期進修，學海築夢計畫則是補助學生出國海外實習。自 96 學年度至今，共補助 118 人次，1696 萬元。

2. 獎助學生赴國外進行短期進修獎學金

除了學海系列獎學金之外，93 學年度起，本校為了鼓勵學生赴國外進行短期進修，始提供獎學金補助，並訂定「國立政治大學鼓勵學生赴國外進行短期進修計畫補助要點」及「國立政治大學鼓勵學生赴國外進行短期進修計畫補助要點施行細則」。98 學年度共補助 55 位同學，約 665 萬元。

三、國際合作交流

（一）合作交流協議

政大締約學校逐年成長，有賴積極參與國際教育展、頻繁的外賓互訪活動及積極規劃推動多元的國際文宣。

由圖 6 可見，自 93 學年度至 98 學年度，政大校級締約學校自 27 所增至 184 所，院級締約學校自 19 所增至 174 所。未來除了在量的成長外，更會重視與各姊妹校間實質的學術研究合作，而非僅限於交換生間的交換。

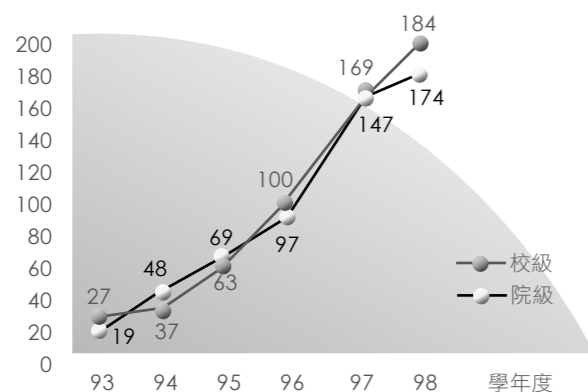


圖 6、締約校數成長圖

(二) 外賓接待及會商

國合處由 95 年 8 月起開始統計外賓接待場次，迄 99 年 6 月為止，總計接待來自世界各國 318 場，951 人次之外賓，接待內容包含參訪政大與洽談各類學術研究交流事宜等。

若是進一步依學位別分成學士、碩士及博士觀之，則以碩士班的貢獻度最為明顯。以 98 學年度來看，I 學程的國際碩士生占全體國際碩士生的 60.3% (179/297)；至於，在大學及博士生上，則是以非 I 學程為主，I 學程分別占了 35.6% (48/135) 及 34.5% (20/58)，大約為 1/3。97 學年度之情形亦與 98 學年度相似。

接下來我們要關心的是外籍學位生在 I 學程與非 I 學程中的學業表現，以做為未來招生政策之參考。以下幾個表格 (表 8-1 ~ 表 8-2)，將先對國際學位生在政大成績之整體表現，做一基本的呈現，再依學位、學程 (I 學程及非 I 學程) 及洲別 (北美洲、歐洲、拉美及亞洲) 做進一步的分析。

參、問題分析

本章所關切之問題主要有：外籍學位生之人數分佈與學業表現、外籍學生的學業與生活挑戰、本校英語授課課程供需分析、政大學生懷有之外籍學生獎學金迷思、締約學校之分佈及交換能量、如何進行互惠對等的國際交換，以及如何強化政大博士生的國際力等。

一、外籍學位生與非學位生表現差異大

政大的英語學程，歷經多年的努力，大學 (IUP)，碩士 (IMAS、IMICS) 及博士 (IDAS) 皆已建構完成，這些成果使得政大招收國際學生的條件更趨成熟。以 98 學年度第 1 學期的統計數字為例，在政大正式註冊的 490 位外籍學位生中，I 學程的學生總共有 247 人，占總外籍學位生的一半 (詳見表 7)，與非 I 學程平分秋色。97 學年度亦呈現同樣的情形。

表 7、97 及 98 學年度國際學位生統計表

等級別	分類	97 學年度		98 學年度	
		人數	比例	人數	比例
大學生	IUP	39	8.4%	48	9.8%
碩士生	I 學程	185	39.7%	179	36.5%
博士生	I 學程	8	1.7%	20	4.1%
小計		232	49.8%	247	50.4%
大學生	一般學位生	90	19.3%	87	17.8%
碩士生	一般學位生	105	22.5%	118	24.1%
博士生	一般學位生	39	8.4%	38	7.8%
小計		234	50.2%	243	49.6%
總計		466	100%	490	100%

表 8-1、97 學年度第 1 學期國際學位生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比

學位別	課程類別	
	I 學程	非 I 學程
學士	76.92% (30/39)	89.29% (75/84)
碩士	33.12% (52/157)	73.12% (68/93)

從表 8-1 可理解，以國際碩士學程所招收的學生表現較優，且明顯優於本籍生，因此，若要持續招收優質之研究生，本校應選擇具優勢的項目，來發展新的國際碩、博士學程。例如，依現有之規劃，整合外語學院、國際事務學院及國關中心共同開設「國際事務英語碩士學程」，或在現有「亞太英語碩、博士學程」基礎上與中央研究院合作，都是短期內可行的作法。

表 8-2、97 學年度第 1 學期國際學位生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比

洲別	課程類別	
	I 學程	非 I 學程
亞洲	41.38% (12/29)	82.22% (111/135)
歐洲	28.21% (11/39)	78.26% (18/23)
北美洲	26.67% (16/60)	60.00% (6/10)
中南美洲	66.67% (36/54)	100.00% (7/7)
大洋洲	41.67% (5/12)	50.00% (1/2)

學士 I 學程表現較差的原因，可能是因其成員主要來自中南美洲（見表 8-2 分析），在民族性及學習態度上，與本國學生不同，再加上其基礎相對較差，要跟上進度，更顯得吃力。非 I 學程的學生，則可能因為中文能力不足，而影響了課程內容的吸收能力。

另，表 8-2 反映了來自不同地區的國際學生在學習成績上的差異，其中北美的學生表現最優，其次是歐洲的學生，再其次是亞洲以及大洋洲的學生，最差的是中南美洲的學生。因此，未來若要吸收更多優異學生至政大就讀，可考慮以北美洲、歐洲為主體，反過來說，為了吸引更多北美、歐洲的學生來政大就讀，發展優質的英語學程，應是必須的條件。

二、外籍生學業與生活適應待協助

外籍學生至政大就讀，在學業及生活均面臨種種挑戰。國合處曾在 97 年 8 月至 12 月委託商學院謝耀龍老師及教育學院周祝瑛老師對外籍生進行研究，研究提到語言能力、對於異國文化的瞭解程度及國際觀等因素，皆會影響國際學生的滿意度，並建議以下幾點，以提高國際學生學習及生活的滿意度：1. 加強學生大使等團體的服務，以提供國際學生更佳的生活或是學業的協助；2. 更為清楚的選課流程；3. 高品質的專業教學及華語課程的提供；4. 建構友善的網路設施並累積豐富的資料，提高國際學生對於學校事務的掌握並增加更多的互動。

本處外籍生顧問 Dr. Dira Berman 於 98 年 9 月針對最近剛入學的新生進行對政大滿意度的調查，結果顯示，外籍生對政大最喜歡的三件事為：1. 政大師生及行政人員的親切，2. 校園的優美，3. 學校設施（如運動、自習、IT 設備）的完善；而外籍生對政大最不喜歡的三件事情依序為，1. 課程質量不足，2. 住宿不理想，3. 資訊雙語性不夠。

以上二份研究均指出外籍學生在修課及選課上遇到相當困難，並期待授課之質量能有所提昇。而外薦交換生更因跨院系修課，碰到因檔修、選不到想上的課，感到焦慮與挫折。

三、目前英語授課課程之學生修課承載量過低

政大有為數眾多的英語授課課程，它們與 I 學程整體形成了對外籍生在課程上的支持。在本章第一節（表 7）中，我們已經看到政大有一半的外籍生在 I 學程中，但是，除了 I 學程的外籍生外，本校也有為數越來越多的外籍交換生，他們對英語授課課程（以下簡稱 I 課程），也有很強烈的需求，為了進一步瞭解交換生對 I 課程的需求，我們將交換生來政大後的課業活動基本上分為三類（請見表 9）。其中，我們可以看到在 98 學年度第 1 學期中，有七成五的交換生都有中文的需求，此需求說明政大國際化不是英語化。

表 9、98 學年度第 1 學期交換生人數學習分佈

交換層級	修課類別		
	第一類 純修華語	第二類 華語 + 專業 課程	第三類 純修專業課 程
校級	30	58	16
院系級	1	4	12
商院	0	48	21
小計(人)	31	110	49
百分比(%)	16.32%	57.89%	25.79%

註：98 學年度第 1 學期，交換生總人數 190 名

但是第二類與第三類的學生，合計起來也占了近八成五，說明近八成以上的交換生恐都需要英語授課課程的支持（因入學時未對其中文能力有所要求）。這個數據，為英語授課課程之重要性最直接的證據，簡單的說，政大如果沒有現在英語授課的規模，或我們將 I 課程課量歸零，那麼政大不僅外籍學位生要刪掉一半，外薦交換生要刪掉八成，而本籍薦外的交換生也將跟著減少八成。後者若以 98 學年度的數字來看，300 名中的 240 名薦外交換生將無法成行。所以，政大的國際化政策，若是要持續擴大，薦送政大學生出國，增廣國際視野，不管是以多少人作為目標，都需要在 I 學程及 I 課程持續的投入，也當然要在英語課程上予以支持。

表 10 整理了 98 學年度全校開設的英語授課的整體情形。在第一學期 310 門英語授課課程中，其中 140 門課程沒有外籍學生修習，占了將近一半，而只有一個外籍學生修習的，有 48 門，累計占了六成，也就是泰半以上的英語課程並沒有真正起了對外籍學生英語課程上需求的支持。

表 10、98 學年度英語授課課程外籍生修習人數表

外籍生修課人數	英語課程數量	
	98 學年度第一學期	98 學年度第二學期
≥ 40	3	1
< 40, ≥ 30	6	2
< 30, ≥ 20	15	11
< 20, ≥ 10	30	23
< 10, ≥ 5	27	25
< 5, ≥ 2	41	47
1	48	29
0	140	167
總計	310	305

因此，以目前的狀況而論，政大的國際教學環境尚未成熟，並對不會中文的外籍學生，產生了阻力。此阻塞若不適當疏導化解，政大外籍學生的吸納量將停滯或緩步前進。

誠如以上分析，政大 I 課程雖看似數百門，但外籍生感興趣的卻只集中在其中的 20%。因此，有規劃的在外籍生需求量較高的領域，多開出幾門課程，以抒解壅塞，是未來必須做的。國合處已於 99 年，與商學院及國關中心合作，一起邀請校外老師，就重點領域開設幾門英語課程，以抒解「旱象」。然長遠之計，本校已成立「I 課程委員會」，對 I 課程做持續規劃及追蹤，以最小的預算，達成最大的效益，發展重點課程，重點突破，解決外籍生修不到課的情形，再與華語文呼應，打通國際教育交流的任督二脈，以形塑更大規模、有親和力的校園國際化與學生交換。

四、本地生存有外籍生均領有獎學金之迷思

在政大國際化經驗中，頻引起校內師生議論的一個項目就是外籍生獎學金，一般的想法是外籍生學業成績表現不好，卻領有優渥的獎學金，此種負面的刻板印象，無形中形成對本校外籍生及國際化不利的氣氛。

從表 11 來看，這種憂慮與不平，不無幾分道理，但最明顯的是反映在非 I 學程上，領有獎學金的學生有近七成學業成績在後半段。I 學程方面而言，這問題就不是那麼嚴重。即使如此，領台灣獎學金（台獎）的學生成績在前半段的也只勉強超過 50%，與未領台獎學生相比，未必看出其明顯的優劣。

表 11、97 學年度第 1 學期外籍學生班排名在後 50% 者占該類別國際學位生總數之百分比

課程類別 獎學金	課程類別	
	I 學程	非 I 學程
台獎	43.28% (29/67)	65.79% (25/38)
非台獎	41.09% (53/129)	84.89% (118/139)

以上的分析，對獎學金的發放自有一定參考價值。惟國際學位生所受領的獎學金最大宗來源是教育部的台灣獎學金，其發放及延續，非校方能完全決定，因此，未來如何弭平校內的爭議，還是有待府院校方對此有更多的討論才是¹。

¹ 註：按照台灣獎學金的發放規定，學業成績連續兩學期末達 60 分的學生，將喪失續領資格。不過，這樣的門檻與獎學金的榮譽形象，實明顯不足。唯教育部已在修正目前的台灣獎學金作業要點。

另，表 12 統計政大 98 學年度第 1 學期，外籍學位生領有獎學金之人數，以正式有註冊之外籍學位生有 490 人而言，領有獎學金的人數只占全體外籍學位生的 42.8%(210/490)，也就是大約六成的外籍生是完全自費來政大唸書的。校內本籍學生錯誤的認為外籍生大多數都領有獎學金，對多數自費外籍生是非常不公平的。

表 12、98 學年度第 1 學期外籍學位生獲獎學金人數

獎學金類別	金額與所佔比例			獎學金來源為校 / 內外比例
	大學部	碩士生	博士生	
台灣獎學金（教育部…等）	31	67	21	90.48%(190/210)
ICDF 獎學金（國際合作發展基金會）	27	20	0	
普通獎學金（教育部）	7	11	6	9.52%(20/210)
新生獎學金（本校校務基金）	1	10	9	
合計	66	108	36	210

其次我們來看獎學金的來源。從表 13 中，我們可以看到除了新生獎學金外，台獎與普獎的來源都是教育部或 ICDF，前者是教育部主動發給要來政大唸書的外籍生，後者則是由本校依據學校外籍生的人數向教育部提出申請。至於 ICDF 的部分則是將獎學金直接發放至與其合作的 I 學程（本校是企管系與 IMBA）。所以，真正用到政大校務基金的，只有新生獎學金一項，且一年的獎學金金額不超過 200 萬。

表 13、98 年度各類獎學金在本校發放金額

獎學金類別	金額與所佔比例	
	金額	比例
台灣獎學金（教育部…等）	43,025,000	80.11%
ICDF 獎學金（國際合作發展基金會）	5,040,000	9.38%
普通獎學金（教育部）	3,642,000	6.78%
新生獎學金（校務基金）	2,000,000	3.72%
合計	53,707,000	100%

200 萬的金額若與發放給本地生的出國進修獎學金相比（一年約 400 多萬；再加上教育部學海系列獎學金校方配合款，總計約有 1030 萬元），僅占 19.42%。因此，總合上述，認定外籍生皆領有獎學金或外籍生獎學金的發放會影響本籍生領取獎學金的權益，皆為不正確的認知。

表 13 引發的第三個議題，則與教育部輸出有關，簡單地說，如把高等教育視為貿易的一環，在進出口上可以為我們國家創造多少外匯？以政大而言，我們若以每一個外籍生在政大及來台後一年的花費（含學費及生活費等一切費用）約為 30 萬元（一個月之生活及住宿費約以兩萬元估算，學費約以三萬元進行估算）。490 個學生則會產生教育輸出金額為 490*30 萬元，即為 1 億 4 千 7 百萬元。扣除獎學金發放的部分五千三百七十多萬元，則淨額約為 9 千 2 百 3 拾多萬元。也就是政大的國際化政策若從教育輸出的觀點而言，為我們國家創造了 9 千 2 百 3 拾多萬元的外匯。

上述獎學金均是對外籍學位生之獎助。就外籍交換生而言，政大除了設置華語獎學金，並沒有另外的交換生獎學金，尤其是在今年頂大計畫經費緊縮下，更暫停實施「新興國家菁英專案計畫」，「淨空」了交換生獎學金項目。目前有的交換生獎學金是個案性的。在 98 學年度，政大一共在此項下付出了 385 萬。這些個案，或有歷史背景、或有特殊考量，國合處已正視這些個案，並逐一清理當中。

五、本地生選擇交換學校有偏食現象

政大國際化的另一特色，是以「多語化」及「多域化」平衡發展，綜合本校學術資源的優勢，從無到有（破冰），再從有到好（深耕）來做到全球佈局，日不落校的宏偉境界。

在國合處同仁的努力下，自 2007 至 2009 年中，政大已與歐洲 23 個國家的 77 所大學締約，這已對政大校園國際化的面貌產生了一些改變，以 97 學年度為例，外薦交換生的主體，已從亞洲學生轉為歐洲學生。在薦外交換生中，去歐洲的學生的比例（38%）已成為薦外交換生之最。

談完歐洲的崛起，政大國際空間上另一大的變化發生在美國以外的美洲，也就是加拿大與拉丁美洲。政大在 2007 年之前，在這邊是幾乎沒有任何足跡的，然而至 2009 年，我們先從委內瑞拉、秘魯、厄瓜多、智利及巴西登陸，也在美國的兩個芳鄰—墨西哥與加拿大南北開攻，拿下數個據點。政大 97 學年派往秘魯聖馬可仕大學的高晨峰同學（外交系碩士班）已交換完畢，寫下了政大學生在南美洲的第一頁歷史。

相對於在歐洲、拉美及加拿大的進展，政大在美國的發展，基本上是陷入膠著狀態。2007 至 2009 年，我們因為交換不平衡，丟掉不少學校。雖然如此，我們仍逆勢向上，2007

年起，就從印第安那起，沿著伊利諾、肯塔基、愛荷華及威斯康辛建立起了政大在美國中西部的基地。另外也與 UCLA、喬治城大學、喬治亞理工學院開啟與維持了某種形式的學術互動。在美東也仍以訪問教授派送的方式堅守著華盛頓地區，最近又與華盛頓中心簽訂合作協議，並於 99 學年度第 1 學期起正式派送學生做海外短期實習。

為能提供政大學生海外交換更多的選擇，更好的去處，建立更豐富的國際視野，國合處對於每一份約本都以其實質意涵為主，並不追求其形式意義，因此在嚴肅檢討與積極努力下，有實質交換的約本從 2006 年的 57.1%，上升至 2009 年的 89.8%。

至 2009 年，政大校級締約學校所創造的交換能量，已累積至 304 名，但並沒有被學生充分的利用。這是因為學生於填交換志願時，有些「偏食」的現象，有些學校因此乏人問津，這裡出現最嚴重的缺口是在歐洲，97 學年度有 98 個名額，但只成功派送了 63 位學生，只佔了全部可以派送能量的 64%，甚為可惜。國合處已在 97 學年度第 2 學期第 2 次國際合作事務委員會做成決議，今後對於缺額，由國合處統一運用，使交換生能量能達到最有效的使用。

六、互惠對等之國際交換仍須堅持

政大國際化政策的另一重要遵循，即是雙邊學術合作交換，本著交換互惠對等之精神，簽訂學術合作協議。在這一章節中，我們將綜合性地探討有關這點的實務面。

政大自早年開始推動學術合作及交換，為了提升對國外學校及學生的吸引力，在諸多政策上，自有所傾斜。除大力發展英語課程外，更提供住宿保障及讀華語免費等優惠條件。

然自 97 學年度第 2 學期之後，學務處對外籍生住宿即設定了上限，而國合處基本上也不再對交換生提供住宿保障，只是按約本規範提供住屋搜尋協助，例如，國合處與新店國際學舍簽訂了合約，對本校薦送學生提供優惠。

然而，我們必須指出，在政大英語課程質量不夠的現況下，取消宿舍及華語課程等優惠，可能導致政大的交換更缺乏吸引力。長遠來看，政大能派送學生的能量，也將出現瓶頸。因此，在談論對等的國際交換時，我們不能將國際教育政策與對外籍生照顧政策脫勾來討論。

事實上，自 2000 年政大薦送交換生以來，一直處於薦外學生人數超過外薦學生人數的「出超」狀態（如下頁表 14），對政大應是整體的利益大於成本，而這些利益多數落實在政大派送出去的交換生身上。也就是說，政大薦外交換生除了一年整體從學校得到約 1200 萬（含教育部學海系列獎學金）的交換生獎學金之外，學校還廣義的負擔了因派送他們，而在華語獎學金、英語授課課程補助、住宿資源的投入。因此，未來若欲擴大交換生人數，一定成本的投資勢不可免。

表 14、政大交換學生比較表

學年度	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
外薦	34	42	55	63	81	83	89	136	181	269
薦外	52	69	70	107	133	213	209	279	298	304
順逆差	-18	-27	-15	-44	-52	-130	-120	-143	-117	-35

七、博士生的國際化能力有待策略性提升

政大博士生的國際力，可以利用以下三方面實踐。第一是國科會千里馬計畫及德國暑期短期進修（三明治）計畫，這幾年申請這些計畫的人數，占全體博士生的 7%，其中國科會千里馬計畫，平均獲得核准的比例約 80%，且在申請此計畫時，申請人的外語能力及國外研究機構（含指導教授）的聲譽均會被檢視，對於提升博士生的國際力有很大的助益，長遠來看是一值得鼓勵的方向。

除上述管道外，出席國際會議發表論文是目前政大博士生主要「短期進修」的管道，95-97 年度總共有 209 人次研究生出國開會，平均一年是 70 人。只是這樣的管道，和原始的蹲點研究構想，在質上有很大的距離。

最後一個管道則是透過雙聯學位機制，但是這個管道由校方來主導，確實有其困難。目前政大博士級的雙聯學位，由本校與締約學校法國里昂第二大學共同推行，是一種以個別學生為基礎的雙博士學位機制。

另外，政大近年來在頂尖大學計畫的影響下，已成功整合了許多研究議題及形成研究團隊及研究中心，這些研究團隊及研究中心也都有相當的國際化企圖，因此在未來，如何透過它們來創造更多博士出國蹲點的機會，進而鼓勵更多博士生短期蹲點，應該是可以去努力的方向。

肆、中長程工作計畫

在本章，我們將提出如何構思政大國際化未來發展格局，以及因而提出之三大計畫、目標及作法。

計畫一、建立具有東亞特色的國際校園

未來，如同 Duke 大學要打造自己成為在中國最有吸引力的學校，政大將結合已發展的東亞研究、中國研究等基礎，一舉將政大塑造成為具東亞特色的國際校園，吸引對東亞事務感興趣的歐美學生前來就讀。除了吸引優質的外籍生到政大來就讀外，一方面也要能吸引為數相當的東北亞、東南亞、陸生及僑生，建構更完整的華人校園社會，或有大中華社會形象的校園。圖 7 中，呈現著具東亞特色的國際校園之建構，本計畫之具體目標及作法如後所列。



圖 7、具有東亞特色的國際校園

一、政大學生人數的比例結構

我們約略地構思政大百年時的學生組合，至 2025 年時，期望達到國際學生占政大學生 35% 之目標，而其中的國際學位生（係指外籍學位生、僑生和大陸學位生），則以占政大學生 15% 為目標。國際學生指以非本國護照入學的學生，包含以下六種身份。

- 第一、外籍學位生
- 第二、外籍交換生
- 第三、僑生
- 第四、大陸學位生
- 第五、大陸交換生
- 第六、華語班學生（並未有政大學籍）

不同身份的國際學生會對政大的國際化形象產生不同影響。陸、僑生外表談吐與本國生無甚差異，所以較不易引起人們對政大國際化的注意。外籍學位生或交換生雖然能突顯校園的國際觀感，但卻也比較依賴 I 學程、I 課程及華語課程經費的投入，資源的使用較陸、僑生為大。

表 15 為試算 15 年後，各類國際學生占全校學生之比例。

表 15、2025 年國際學生比例預估表

國際學生類別	占全校學生之百分比 (%)
外籍學位生	7
外籍交換生	16
僑生	4
大陸學位生	4
大陸交換生	1
華語班學生	3
國際學生合計比例	35
國際學位生合計比例	15

說明：國際學位生係指外籍學位生、大陸學位生及僑生。國際學生則是國際學位生再加上外籍交換生、陸生交換生及華語班學生。

二、I 學程及 I 課程

依上述目標，若政大現有的 I 學程招生能量不變，則 15 年之後，我們大約需要至少再多一個博士 I 學程，三個碩士 I 學程及兩個大學 I 學程，一共是六個 I 學程。如果以 15 年的歷程來看，每兩年至三年，我們就要有一個新的 I 學程。

至於 I 課程，以目前 I 課程總承載量 1,423 人次來看，若未來國際學生人數比例達 15%，則 I 課程之開設將不止是數倍的成長，而是十數倍的成長，因此成立「I 課程委員會」實有其必要，因為其有利 I 課程未來的發展，解決外籍生修不到課的情形。

三、國際夏日學院

政大致力於國際教育與交流合作的業務推行，無論是締約學校的數量，或是國際學位生、交換學生的人數，均有可觀的人數比例與成長幅度。目前（99 年 4 月底前）政大的締約學校遍布世界各地，已達一百八十餘所，且還在持續不斷增加中。由於各種現實環境的限制，政大與締約學校間長期存在交換失衡現象；政大學生出國的多，外國學生前來的少。該現象若無法有效解決，在續約之際可能面臨斷約的窘境，不得不妥為因應。也因此國合處於 2009 年首次開辦國際夏日學院（International Summer School），藉以增加國外學生來台學習的機會，企圖於困境中找出生機。

由於政大為世界繁體中文學習重鎮，在商學與亞太學術領域上的傑出研究成果深獲世界重視；再加上台灣有著傲視全球成功的經濟發展經驗，也為進入大中華地區的樞紐。因此國際夏日學院在課程設計上即是以此為重點所開設的短期密集課程，上課之餘並藉著課外藝文活動的舉辦，提供各國青年學子了解台灣風土民情及國家發展的機會，讓國際友人有更多機會瞭解政大，瞭解台灣，為台灣推向世界，貢獻一己之力。

四、外籍交換生華語需求

誠如前面提到，政大約 75% 的外籍交換生有華語課程的需求。目前外籍生人數只占全體學生人數 1.78%，每年國合處已需投入 400 萬元補助其華語課程。若此一需求結構及補助政策不變，且 15 年後以達到占全體學生人數 16% 為目標，國合處的華語補助預算可能成長約 9 倍，華語補助經費將達 3600 萬元，也就是每年要以 240 萬元的數目持續增加。

五、外籍生招生政策與語言要求

政大在對外籍學生招收上，並沒有特別的「促銷政策」。受限於經費，不僅無法參加各地的招生展，也無法在媒體大規模的宣傳。所幸，政大有口碑，校友互相口傳，讓政大在每年招收外籍生作業上，仍持續收到不斷增加的件數（94 學年 285 件到 98 學年 627 件）。因此，在生源充足下，各系所可以更嚴格的把關。幾年下來，錄取率都在四成左右。但是，即使如此，收進來的學生素質，離理想還是有一段距離。今後，政大需要在外籍招生作業上有更積極的作為，以吸引更多優秀的學生來申請就讀。未來招生觸角可以走向歐美區域，也可以配合僑生政策及形塑具東亞特色之校園，在東亞更積極地招收學生，以增進校園內東亞的元素。

另外，外籍生至本校就讀所設的中文程度門檻，應統一檢討。以避免過去因華語能力不足，而導致的學業及生活上的適應問題。對學業學習有困難之學生，亦應提供補救教學。

六、締約學校的選擇

政大對締約學校的事前評估、選擇、簽約以及簽約之後的作業都是遵循「國立政治大學推展國際學術合作實施方法」進行，這個方法在民國 96 年 3 月 7 日修改，經行政會議通過後，加速便捷了校級締約程序的進行及完成，對自 96 年起以來締約學校數的快速成長，起了很重要的貢獻，特別是因此而產生龐大的交換生名額。

然而近來的交換生考試人數卻沒有太多成長，例如 2010 春季班交換生報名考試人數僅 212 人，較前一年只增加 10 人，雖然其中原因之一可能是因為報名費（500-600 元）的首度實施，但是徵選結果仍有 47 個席位乏人問津，其中涵蓋了土耳其、愛爾蘭、立陶宛、波蘭、法國、德國、瑞士、瑞典、羅馬尼亞、加拿大、墨西哥、秘魯、印度、泰國、南非等十五國 28 校。

這些情形，不僅反映學生對出國交換的意願，更顯示其對交換學校的選擇也有相當程度的偏食。國合處全球佈局的策略雖然不會因此有大幅度的更改，但將一定程度影響我們對一些地區的原定進度。譬如日本，雖然已有 22 校 44 個交換名額，但卻是目前交換生計畫執行最成功的區域之一，潛在的需求仍然存在，因此將會繼續深耕日本。另外，美國依然是傳統的熱門區域，國合處也會在此區域繼續努力。

至於未來締約學校的選擇，除考量學生的需求及全球佈局外，另會參考三個主要的排名系統，分別是西班牙計量系統（Webometrics Ranking of World Universities）、英國泰晤士高等教育—QS 世界排名（Times Higher Education—Quacquarelli Symonds, THE-QS）、及中國上海交大的大學排名系統（Academic Ranking of World Universities, ARWU），以確保締約學校與政大的位階相當，來就讀的學生質量俱佳，因此而更能保障政大國際化質的精進。

計畫二、推動世界公民計畫及一家人計畫

一、世界公民計畫：培養對人類未來有責任感、有行動力的世界公民

「世界公民計畫」讓政大清楚地走出國際化數字的表象，而還原國際教育的本質，回到

願景中提到的國際教育者的使命感，是以培養對人類未來有責任感、有行動力的世界公民。這個計畫從「國際書院」計畫鋪陳的國際力元素為核心，配合多樣的海外學習經驗，培育政大學生具有世界公民的資格，如果培育過程嚴謹，我們也建議通過這些「世界公民計畫」的學生，畢業時，除頒授政大文憑外，也頒授「政大世界公民」證書一份，做為對學生的肯定，也是代表國際教育者的一份欣慰。我們將分別討論世界公民計畫中的兩大支柱「國際書院計畫」及「海外學習計畫」及海外學習計畫裡的「海外專業實習」與「國際志工」。

（一）國際書院計畫

誠如我們在前言中提到的，走向「世界公民」的國際化教育是我們政大國際化的終極理想之一。在台北市近來公布的「2009-2015 台北市全球教育白皮書」中，明白的揭示：「生活在全球化的社會中，人們必須有以全球架構（global scale）來關懷全球議題的心智與能力（worldmindedness），這是未來下一、二世代人類生存的關鍵。因此，在學校教育中不僅要引導學生思考世界如何影響到我們的社區生活，更要深思我們對其他國家以及世界其他角落的影響。」今日到未來挑戰我們政大國際化教育的，不是一些亮麗的數字，而是以上提到的兩個思考：我們學生能不能做這樣的思考，而且思考能不能夠有深度。

這種關懷全球的「心智與能力」（worldmindedness），也正是我們所謂的「國際力」。台北市白皮書認為這種心智與能力，要透過全球教育來養成。並且具體的提出四個步驟，第一，先啟發學生對他人觀點，經驗與世界觀的了解與欣賞；第二，磨練學生跨文化溝通技巧；第三，提供機會累積學生跨文化互動的經驗；第四，引導學生對全球議題的持續關注與探討。這些步驟性的元素，從啟發、了解、欣賞、溝通、經驗、關注與探討，也正是我們建構國際書院的藍圖。

首先，我們認為「語言」是國際力不可或缺的元素，所以對此我們是嚴格要求，從院生入院到畢業，都有要求。目前政大已經對學生外語能力有所要求，並實行「國立政治大學外語畢業標準檢定辦法」，只是國際書院的要求會更嚴格。

第二，是國際素養。在院生畢業修習，必須修習與國際議題、文化意識與台灣現況相關之課程，共計 32 學分。其中分為「放眼天下」與「立足台灣」兩大部分，前者需修滿 20-24 學分，後者需修滿 8-12 學分。除了修課外，所有院生是需要有論述國際議題的能力。所以在畢業時，尚需繳交「學士論文」一篇，議題必須是以聯合國所標示之全球議題為主。

第三，是國際歷練。在台北市白皮書中不斷提到「經驗」、「技巧」，在國際書院國際力的養成教育中，我們分兩階段來進行這種技巧與經驗的取得，在基礎階段中，我們要求院生一定要有接觸外國人、事的經驗。這種經驗在國際化日益濃

郁的校園，當然不是件難事。但是我們更要求院生要在比較「正式」的場合，有「接待」國際人士的經驗，譬如說，在國際會議場合中擔任接待，或協助校內各單位的外賓接待。

除了「接待外賓」的經驗外，為了讓院生真正能進一步從世界看台灣，並從台灣看世界，國際歷練的另一訓練項目就是「國際服務專案」。在國際服務專案中，院生要協助校內社團、學校附近商家，或是企業國際化。

最後一項則是國際移動。院生在修業期間均被要求有海外短期進修學習、實習或參與志工的經驗，這部分將納入至我們的「海外短期進修計畫」系統中實施。

(二) 海外學習計畫

誠如下頁圖 9 所示，海外學習計畫除了交換生計畫外，另包括其他七種管道。以下將先就交換生部份做一簡單論述，再就「海外專業實習」與「國際志工」做深

入的說明。若要深耕，其中一個最重要的工作，就是讓更多學生能知道交換生經驗的價值，引導更多學生以更正確的態度，加入交換生的行列。為了達到這個目的，我們希望未來讓交換生有自己的群體或社團，自行舉辦與各種交換生有關的活動，宣揚國際教育的理念，建立起交換生的榮譽傳承，讓畢業學長姐也能夠持續他們對學弟妹的影響力，使交換經驗與資源能產生更完整的傳承。

在這個基礎上，國合處若能與秘書處再行結合，將政大的海外校友系統納入，讓政大畢業分散在全球各地的海外校友，能就其地理及鄰與我們當下的薦外生（學弟妹）互動，則除了可以讓本校薦外生得到更多的海外生活照顧，也可以透過這些學弟妹交換生，而將政大與海外校友的關係，以另一種方式建立起來。

而「延伸」則涵蓋了除交換生以外的其他海外進修管道，我們將選「海外專業實習」與「國際志工」二項做較清楚的陳述。

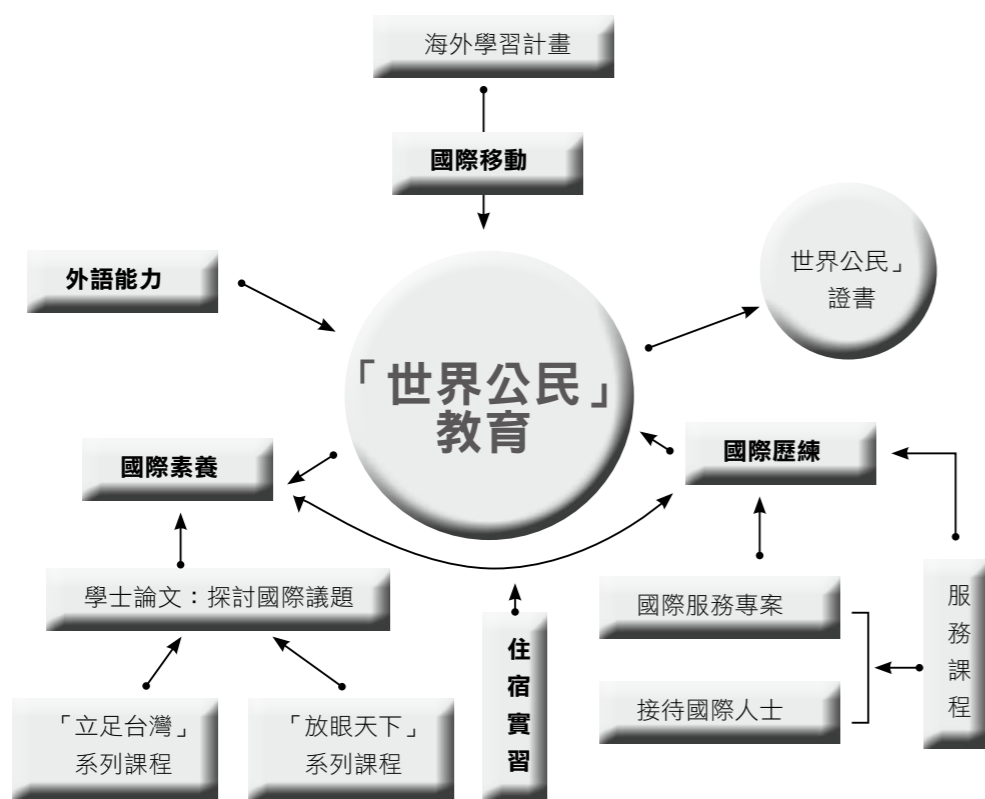


圖 8、國際書院計畫與世界公民教育

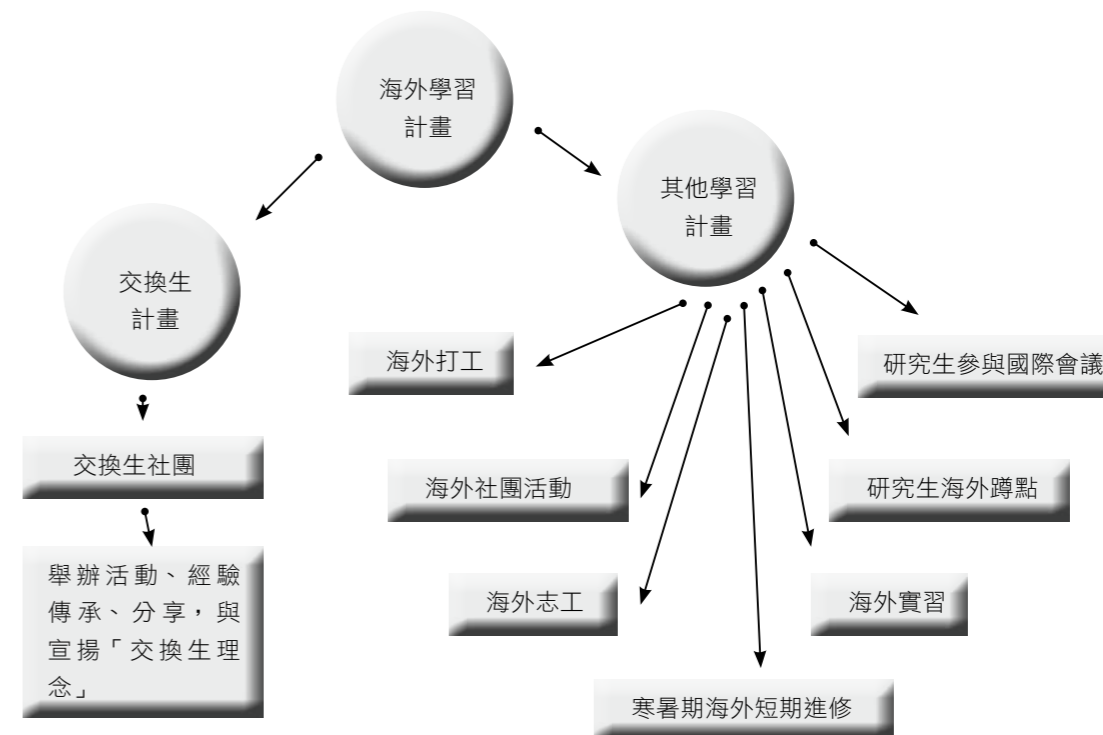


圖 9、海外學習計畫的深耕與延伸

（三）海外專業實習

「海外專業實習」在整張國際教育的藍圖中，是屬於精緻度要求更高的一項計畫，它所需要的專業知識、老師的投入和教務、學務乃至研發各處室配合的程度，以及經費上的需求，都較其他海外學習計畫來得更高。

「海外專業實習」財務需求量雖然並不一定很大，但在近幾年本校國際化經費並不十分充裕的情況下，都是靠著教育部的「學海築夢」計畫的支持，而得以進行。政大在未來五年計畫中，將依照現行「學海築夢」計畫，從每年編列 100 萬至 150 萬元起視需求逐年再行調整增加，資助每年向教育部申請「學海築夢」計畫卻沒有獲得補助的團隊，以鼓勵更多的老師願意投入，將各人與海外企業的關係擴展、建構起來。

此外，國合處這邊也將透過與締約學校的接觸，讓學生有更多至國際企業觀摩學習的機會，例如，目前已與喬治亞理工學院 (Georgia Institute of Technology) 合作開設的「美國經濟與企業」(Program on U.S. Enterprise and Economy) 之夏日課程，可讓學生在許多國際企業總部所在的亞特蘭大 (Atlanta) 做為期三週的學習，除了白天在喬治亞理工學院上課外，下午並有機會去著名企業，如可口可樂、Home Depot、DHS，以及著名機構，如聯邦儲備委員會、地方政府市政廳等參觀，強化自己對美國經濟與企業的了解。國合處將進一步再與喬治城大學 (Georgetown University) 合作，開設「華盛頓學習」課程，事實上政大目前已與非營利組織「華盛頓中心」(The Washington Center for Internships and Academic Seminars) 簽署協議，參與「華盛頓中心」提供本校學生的短期學習計畫，且已於 98 學年度第 2 學期正式派送一名新聞系同學前往學習。

綜觀國內目前許多大學及技職院校的現況來看，「專業實習」若只是盲目衝「量」，拼「業績」，將很容易淪為「廉價打工」的境界。所以，以質為重，在穩定的基礎上循序發展，不躁進，不貪功，實事求是，用心去得到真正的學習，是政大「海外專業實習」的態度。對國合處而言，這是項新的事務，只有認真努力地從「做」中累積經驗，專業才會形成。

（四）國際志工

在國合處規劃的「國際教育，世界公民」整體框架中，國際志工是以志工精神來接近世界公民理想中最具體的實踐。根據學務處黃正全老師所提供的數據，國際志工在政大正式推動一年，參與國際志工學生人數已達 67 人，98 年暑假與 99 年暑假，分別派出 5-7 個團隊。

國合處在未來五年，將依以下兩個方向，與學務處合作推動國際志工，第一，「國外短期課程學習計畫」逐漸延伸至能夠與「國際志工」計畫結合。其實，以過去受補助的團隊來看，無論是去蒙古（與蒙古國立大學合作）或是去印尼（與印尼亞齊大學合作），都是去本校的締約學校。這樣的運作，已經形成了一個合作模式，即教師可透過與本校締約學校的關係，合作發展國外短期課程，並在課程中，靠著締約學校的地緣關係，與當地社區發展有意義的志工計畫，最具體的例子就是由民族系王雅萍老師所規劃的「國際社區志工及原住民事務飛行教室」。第二，結合外籍生的力量，組成含外籍生在內的志工團隊，透過外籍生的返鄉將國際志工一起帶回去。

二、一家人計畫：將國際化的觀念帶入社區，將文山區打造成「國際大學城」

除了培養政大學生的國際力外，我們更希望能將國際化的觀念帶入社區，將文山區打造成國際大學城，因此提出「一家人計畫」。

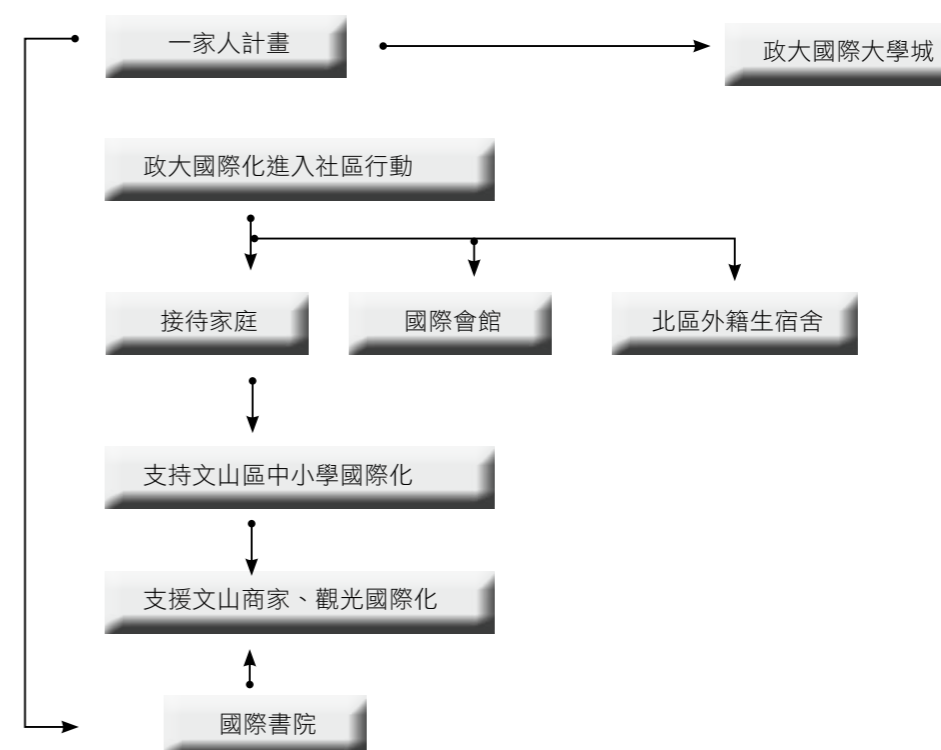


圖 10、一家人計畫

「一家人計畫」是比現行「外籍生學習及生活支持系統」之建立，更為完整、更為積極、更為前瞻之計畫。在這計畫中，我們除了重視外籍生的學習困難、生活適應、與本地生互動與文化交流，更正面以團隊合作（team work）的方式去思考，政大因外籍生的加入所創造的社會價值。也就是我們去問、去想：有什麼對社會有意義的事，但在沒有外籍生的團隊下，是不能完成的或不易完成的？其實，從過去的經驗中，我們已經有很多答案：語言學習、多元文化素養、國際視野、拓展外交等，這些在未來也都是有提升的空間。在先前提到的「國際書院」計畫、「海外學習計畫」、「國際志工計畫」、「國際學生住宿環境計畫」，以至總務處在規劃的「國際大學城計畫」，都可以看到外籍學生可以扮演的正面角色（如前頁圖10）。

國合處目前參與推動的，是98學年度第2學期開始試辦的「接待家庭計畫」，除呼應教育部之「溫馨家庭－外國學生接待家庭計畫」外，我們更希望參與活動的社區民眾，能藉著與國際學生的交流，創造自身多元文化的學習經驗，並豐富國際學生在台的生活與學習，進而提升全國民眾共同參與國際活動的風氣。

計畫三、強化國際學術合作計畫

一、強化與姊妹校間的學術合作

在過去180所校級締約學校發展的過程中，我們最常見的問題，就是人事異動後而產生的資料遺失。新的業務承辦人找不到對方的窗口是誰，就算是找到，也找不到過去連絡的情形。締約學校的人事物龐雜，而國合處人員異動又頻繁，愈是不及早面對問題，將來面臨的記憶空白的窘境就更有可能。

國合處因此將建立「締約學校資料庫」，做為能強化與締約學校實質合作工作的基礎與起點。也就是說，資料庫是我們的手段，而從資料庫去強化與締約學校的合作關係，才是目的。

以堅實的締約學校資料庫為基礎，我們才可以將兩校目前最常見的合作，從交換學生提升至學者互訪；從雙邊關係發展至多邊關係；從單項交流，走向各種形式的合作。如合作辦會議、合作出書、合作關心國際議題及雙聯學位等。我們善用姊妹校成為政大的海外據點，並視姊妹校為政大實質的延伸。以上提到的內容可以歸納成以下兩項工作：

1. 建立締約學校資料庫。
2. 設立「締約學校合作平台」

對以上兩項內容，簡單說明如下，首先是「締約學校資料庫」：

- 一、建立「締約學校資料庫」，不僅方便國合處的作業與傳承，也是提供全校同仁在國際合作業務上查詢最好的平台。
- 二、在建立「締約學校資料庫」的過程中，可以同時強化對各締約學校的實質了解，對其各領域之優勢、卓越研究人才，做更深入的研究。
- 三、在資料庫中，也記載與各校詳細交往的情形，其中包含雙方互訪之紀錄、紀要、雙方信件之往來、學生及學者之交換情形，及其心得報告，都將做系統性的累積。以長久經營的態度，將與締約學校之「日記」建立起來，使其不因人事的移動而中斷。

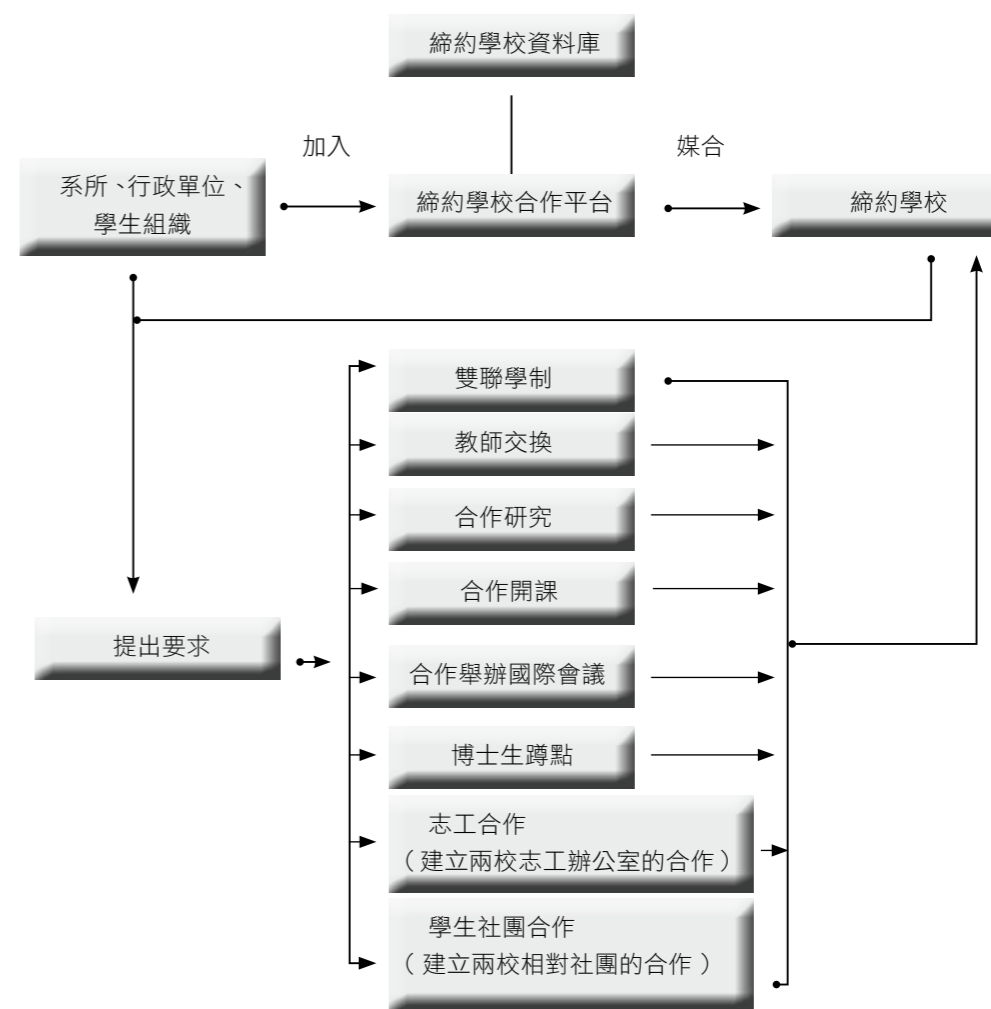


圖 11、締約學校合作平台概念圖

其次是「締約學校合作平台」，這是我們先前所提到「雙聯學制架構」想法更一般性的展現（請見圖 11）。在此平台設計下，凡是有特定需求面向的系所，如雙聯學制、教師交換、合作研究、合作開課、合作辦研討會等，都可提出需求。國合處在收到系所的需求及具體說明後，便會將其列入媒合清單之中，再透過「締約學校資料庫」與日常例行搜尋，為系所需求。找出合適的對象，並啟動初步的聯繫，再交由系所做後續的溝通。

二、國際學者短期接待作業標準化

政大這幾年的快速國際化，使得校園內進出的短期訪問國際學者人數愈來愈多。這些學者過去大多是透過系所或中心自行邀請，而也是各自執行自己的接待工作，但是這幾年來，由於締約學校數快速上升，所衍生的交換教授協議（Faculty Exchange Agreement）也隨之快速增加。當然，願意到政大來做短期訪問的交換教授與訪問學人人數也隨之增加起來。

如果對這些即將陸續湧進的交換教授，我們能做好規劃與接待，則他們不只是一項寶貴的人力資源，也為政大國際化添入新的動力。妥善運用，它不僅可以間接充實我們在英語授課上的質量，而且也可以進一步強化我們與締約學校的實質學術合作關係。同時若依照對等原則，也讓我們教授、研究人員有更多出去交換的機會。透過這樣的雙邊互動，自然也就會有機會去形成許多雙邊研究合作的機會（請見圖 12）。

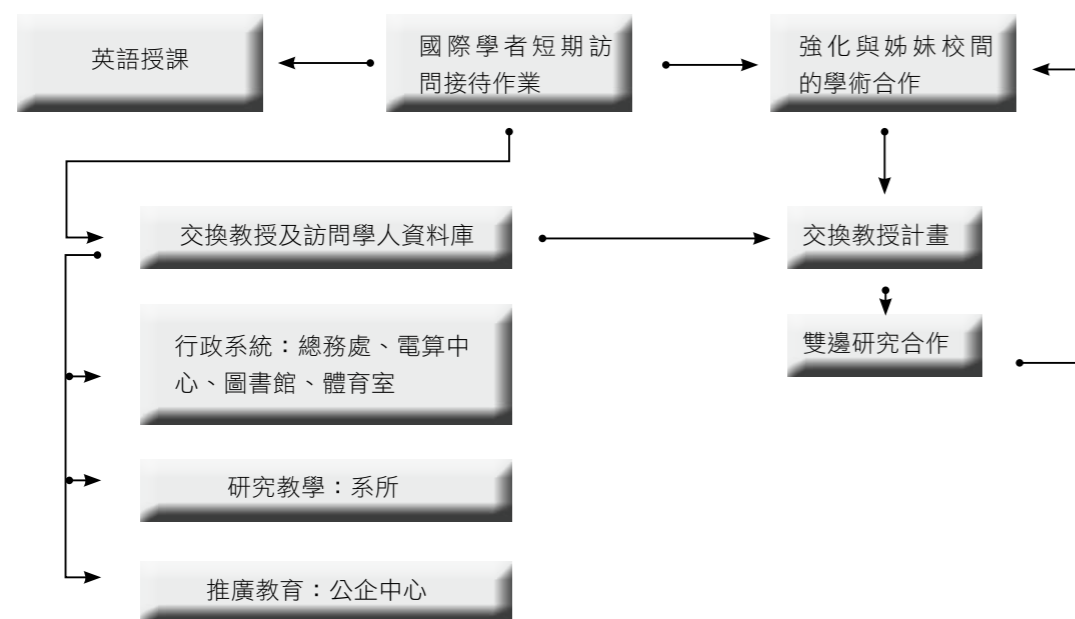


圖 12、國際學者短期訪問接待作業與政大國際化關係圖

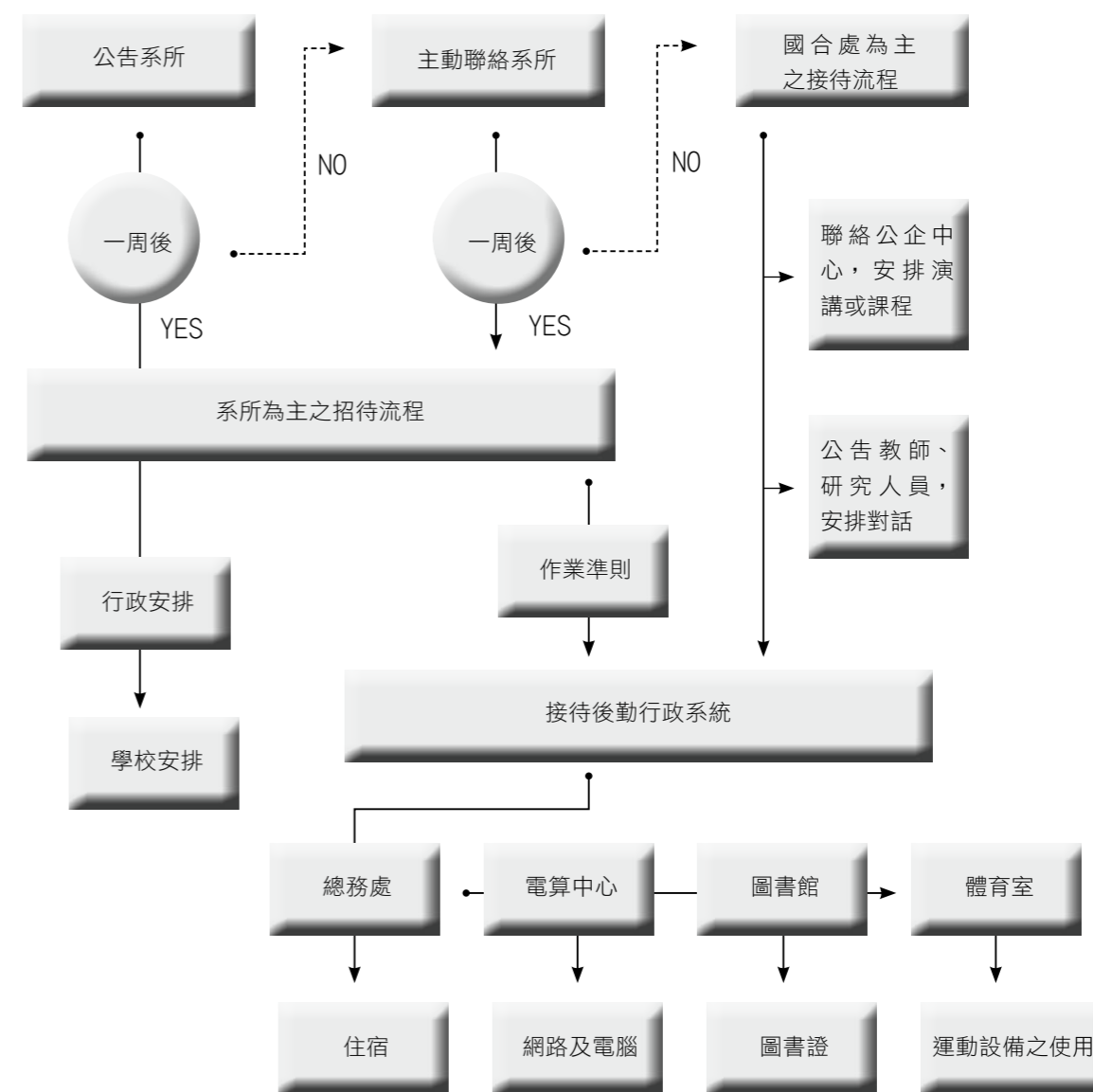
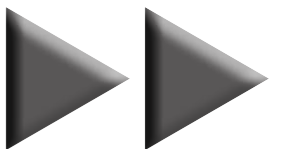


圖 13、交換教授與訪問學人短期訪問接待作業流程圖

然而，今天可能碰到的挑戰是若各單位與國合處於接待上無法互相緊密支援，將容易產生各自為政的困擾。而上述的各種優勢，則會因為這樣的問題而大受影響，也為政大國際化無形中形成了一個阻力。

為了提早回應即解決以上的問題，國合處除了針對交換教授及訪問學人建立系統性數據資料外，就是接待後勤系統之建立。這包含了三個部分，第一是交換教授的住宿、研究室及其他相關設備，如網路、電腦、圖書館等。這裡要納入的單位包含總務處、電算中心、圖書館及體育室等。第二是與本校師生進行研究教學的活動，這需要各系所、研究中心的投入，我們根據過往的經驗，對此依下列二階段進行。

第一階段，公開短期訪問交換教授將由相關系所自行表示接待的意願，而負責接待之系所其老師（甚或學生）在未來薦送至該校之交換教授（甚或交換生）將有優先薦送的權利。而負責接待的系所，統籌交換教授的行政後勤。另國合處將依雙方所簽訂之校級協議負擔相關費用。接待系所也可向國合處申請適度的接待費用。第二階段，若系所無主動接待意願，則國合處將與相關性質高的系所或中心連繫，詢問其招待意願。願意接待的系所，也一樣享受前述的權益（交換教授與交換生優先派遣）。若第二階段也沒有系所或中心回應，則將由國合處承擔接待的責任。除負責行政後勤外，國合處也將與公企中心聯絡，安排交換教授的演講或課程，並公告全校老師或研究人員，安排有興趣者與交換教授對談。



校園
建設

校園整體規劃，建立大學城風貌


打造人本、生態、創意之「人文科技國際大學城」

本校為因應國際化趨勢及達成「人文關懷、專業創新、國際視野」的治校理念，於民國96年開始進行校園整體規劃與大學城推動計畫，除針對校園空間與發展整體規劃配置，以滿足學校教學、研究、社團、住宿、生活等基本活動需求，彰顯校園建築設計特色，提供作育英才與國際一流特色之學習環境外，並結合學校與社區資源，尋求大學與社區共同發展，使校園與社區緊密結合，促進校園與社區活絡更新與再發展機會。未來以新花園城市為願景在「人本、生態、創意」的規劃理念下，建構景美溪左岸大學城藍圖，打造本校校園及周邊地區成為適合居住、休閒、教學及學術研究的「人文科技國際大學城」。



2011 年

進入「發展國際一流大學計畫」第二期階段。



主筆／邊泰明總務長

編輯／沈維華秘書、林啟聖技正、陳鶴峰組長、
林淑雯技正、史立姍小姐、林素君小姐、
周軒如小姐、蔡欣達先生、林易蓉小姐、
蔡書瑋小姐

壹	緣起	416
貳	大學城規劃理念與案例 強調大學與社區結合，借鏡於美國康乃爾大學伊薩卡大學城、賓州大學與都市連結計畫、英國劍橋大學城與中國廣州大學城規劃經驗	417
參	景美溪左岸大學城規劃 一、以台北市南區新花園城市為理念 二、以「十無」觀點勾勒發展定位 三、以「人本、生態、創意」為發展指標 四、大學城六大發展分區 五、整體發展目標及策略方案	419
肆	校園整體規劃 一、遵循「人文關懷、專業創新、國際視野」治校理念 二、空間質與量需求均衡發展原則 三、學校發展現況限制 四、以「人本、生態、創意」作為實質改善指標 五、山上、山下、指南及化南四大校園規劃分區 六、校園實質發展計畫及設計準則	429
伍	大學城之社區互動 一、以人本理念，提升國際視野，實現在地關懷 二、以「化南校區國際學人宿舍」、「政大藝文軸帶」、「三角地都市更新」三大方案強化社區互動 三、以和諧信任、互利共生，以社區合作發展委員會與社區共許合作承諾	446

陸	大學城之亮點策略 一、打造指南山莊校區為兼顧國際、人文、生態特色之新校區 二、透過都市更新示範計畫及捷運，帶動地區發展契機，創造大學與社區雙贏 三、推動指南路北側及校門口東西側公共設施保留地之都市更新，提升社區整體環境品質 四、以政大為文創產業發源地，提升老泉里周邊地區相關產業發展，打造台北城南文創產業軸帶	448
柒	結語	452

壹、緣起

中世紀大學於歐洲城市興起之初，大學與城市之間即存有依存互賴的共生互動關係。對大學而言，其所在的城市可以提供良好的學習環境、便利的交通與完整的生活機能；而對城市而言，大學能帶動城市的消費並聚集智慧、人才與創意，加速城市發展與創造財富。此外，在現今知識經濟時代與全球化發展趨勢下，大學間的競爭已跨越國界，為創造領先的優勢，各大學莫不積極尋求可行的發展策略，在整合既有資源的同時，也期望結合城市及周邊社區力量，引入創新概念與創意人才，帶動地區整體經濟與居住品質的提升。

國立政治大學（以下稱本校）為一以人文社會學科著稱之高等學府，本著培育國家人才的創校使命，民國 43 年在臺北市木柵復校，56 載以來，在全體教職員生的戮力經營下，逐步發展至現今規模。然隨著校務的蓬勃發展，校園漸存在擁擠、空間不足與環境品質日漸低落的隱憂；有鑑於此，本校於民國 78 年成立校園規劃及興建委員會，逐步進行校園環境的規劃與改善，更分別於民國 83 年與 91 年委託臺灣大學園藝研究所及潤泰聯合建築師事務所，進行校園整體規劃，透過校園環境的調查及分析，對本校校園發展所面臨的課題提出原則性建議。

民國 96 年，本校為因應國際化趨勢及達成「人文關懷、專業創新、國際視野」的治校理念，開始進行第三次校園整體規劃，民國 97 年並於總務處下設立「大學城推動計畫辦公室」，作為負責校園規劃及大學城建構的專責單位，規劃初期並與本校地政系共同舉辦「2008 國際都市設計工作坊」，邀請國內外七所知名學校的專業規劃團隊共同參與本校大學城發展願景擘劃，民國 98 年 2 月頂尖大學計畫辦公室主辦的「百年政大共識營」中，更把校園整體規劃與大學城計畫列為未來校務發展的十大議題之一，作為校務推動的重點工作。

本校校園整體規劃與大學城計畫，歷經召開數場師生說明會及舉辦規劃成果展，已獲得校內普遍的共識。本校校園整體規劃與大學城計畫內容，除在空間發展進行整體配置，以滿足學校教學、研究、社團、住宿、生活及休憩等基本活動需求，彰顯校園建築設計特色，提供作育英才與國際一流特色之學習環境外，並結合社區資源，尋求大學與社區共同發展，期望使政大與社區能互信互助共生合作，創造大學城更新與再發展雙贏契機。

且為達成與周邊社區共同發展的理想，本校於民國 98 年 11 月投標獲選參與台北市政府「木柵二期重劃區與政治大學周邊地區整體規劃與改善計畫」案，並結合鼎漢、環藝及台灣營建院三家團隊，借重其交通、景觀及坡地安全方面的專業，在「人本、生態、創意」的規劃理念下，建構景美溪左岸大學城藍圖，打造本校校園及周邊地區成為適合居住、休閒、教學及學術研究的「人文科技國際大學城」。

貳、大學城規劃理念與案例

一、大學城規劃理念

「大學城」（university towns）是一以大學為核心而構成、具特定整體功能和環境特徵的城市特區。大學城的人口組成、生活方式、產業活動皆以與大學教育活動相關為主，大學城具備大學與社區相依、特殊文化氛圍、教研產業互持、社經合作發展、環境共生共容、資源彼此共享等特徵，大學所創造的文化對所在大學城風貌有主導性的影響。

大學城的形成可分為「歷史醞化」與「規劃創構」兩種模式，歷史醞化的大學城，如：法國巴黎大學城、英國牛津大學城等，從中世紀起即寄身於城市中，經過長遠的互動，彼此之間的關係已密不可分；規劃創構的大學城則是由政府、學校或企業積極建構，以大學與研究機構為核心，構成一個統一、具城市特徵的區域，許多地區把大學城建設作為城市發展和產業調整的新動力與推動城市發展的良方，例如：中國大陸 90 年代興起的多處大學城及美國康乃爾大學城等。

自中世紀大學誕生至今，大學在功能、教學模式與校園環境等方面已產生巨大變化，大學城的整體規劃，不僅是大學本身發展的需要，也是現代社會經濟發展的趨勢。經由教育資源優化、重組和配置等方式，建立合作與交流的機制，加強合作與交流的深度與廣度，並且擴展大學的功能與作用，進而強化了城市的教育功能。

大學與社區彼此設施、資源的共享，文化、思想的交融等特質，不僅是形成獨特大學城氛圍的必要條件，更是大學城理念的核心內容與真諦。由此，大學城規劃理念即強調大學與社區結合，大學無法自外於社區，應扮演推動社區發展的主要角色，使校園成為社區發展中心，建立大學與社區共有、共享及平行互動的夥伴關係，並透過社區居民共同參與的活動，培養互助合作、休戚與共的認同意識，以永續經營為規劃理念，維持城市有機運作。

二、大學城規劃案例



康乃爾大學校園鳥瞰圖

（一）康乃爾大學伊薩卡（Ithaca）大學城

美國伊薩卡大學城於 2006 年 2 月由共同委員會決議編寫大學城構想與建立任務編組聲明，並成立大學城遠景工作小組，主要目標在創造一個以康乃爾大學為基礎的優良城市環境，範圍包括大學城的商業核心，以及連結大學城與康乃爾大學校園的兩條主要道路，期望建立一個具多樣化、高密度、及住商混合使用的社區。

伊薩卡大學城遠景聲明中指出，除著重都市設計、學生人口、高品質建築、充滿活力的公共場所，人行設施、活絡的商業區，以及混合使用的住宅區之外，還應具備方便的公共交通系統與外圍區域相連接，以減少汽車交通與加強人行環境。並特別就地區發展之商業、居住、交通停車、文化體驗與都市設計等部門提出建議。



賓州大學與都市連結計畫圖

（二）賓州大學與都市連結計畫

美國賓州大學 2006 年完成之「賓大連接」(Penn Connects) 之校園總體規劃，強調校園與核心城市的加強連結，範圍包含校園及周圍的城市地區，跨越鄰近的 Schuylkill 河，恢復 Schuylkill 河的原貌、改善都市市容，以發展吸引能提升城市經濟地位的“創意階級”的環境。

在 2006 年計畫之前，賓州大學即展開與市政府以及鄰近機構、組織、商業等一系列合作，促進校園周邊都市區域的更新。2000 年參與 Schuylkill 入口籌備計畫之後，「賓大連接」計畫開始成型，主要範圍為賓州大學東校區，包括沿著 Schuylkill 河岸的鐵路與公路廊道。

「賓大連接」計畫中，賓州大學價購了毗鄰的郵局土地和四英畝停車場作為校園運動場、混合使用、文化設施等用途，並將舊郵政總局辦公大樓租給國家總務管理局，且保存具歷史意義的立面及大廳，相鄰的郵政設施則重建後出租供辦公、零售、酒店、住宅等使用。已完成的高架路橋將大學區的商業區延伸到河岸，消弭了大學與再開發區之間的落差，而新的行人天橋串聯延伸河域兩岸，帶動整體發展。

（三）劍橋大學城

英國劍橋大學城最獨特的地方就是大學和學院對城市的建築、景觀和社會生活等方面都佔有絕對的主導地位，多年來，劍橋大學的學生以及大學雇員的總數均佔劍橋市總人口的 30% 左右，使得劍橋成為全世界最名副其實的大學城。1950 年都市規劃提出，劍橋市區人口規模應控制在 12.5 萬以內，保持舒適宜人的生活環境，之後即嚴格遵循此一策略，並且對旅遊進行管制，避免因為遊客大量湧入而破壞劍橋的城市風貌和人文環境。為了控制城市的增長，保護大學城的特色，1950 年也設立環城綠化帶，通過阻止城市邊緣的開發，保護城市的佈局和特色景觀。

劍橋市區保留了幾百年前建設的道路系統，城市周邊建設大型免費停車場，嚴格限制汽車進城，於幹道設置自行車專用道。鼓勵使用自行車和大眾運輸系統，以避免破壞劍橋寧靜的氛圍，保護獨特的歷史風貌。

人文與自然的完美結合是劍橋大學城最顯著的特點，到處是草坪、公園、河岸、花園、運動場等開放空間，不僅為居民提供了休閒空間，並且保護了優美的自然環境。除此之外，劍橋有上千棟具有歷史保護價值的古老建築，劍橋市區所有建築高度不得超過國王學院教堂的頂部，避免影響整體歷史風貌，且規定涉及市區的開發必須申請官方的特別許可，同時限制對現有房屋的拆除。新建築在尺度上應該和老建築接近，但建築形式不許模仿老建築，以免魚目混珠。



劍橋大學學院群與康河連結圖

參、景美溪左岸大學城規劃

一、以台北市南區新花園城市為理念

政大大學城係以政大為中心，涵蓋景美溪以東之萬興社區、老泉里、木柵二期重劃區、貓空地區約 1,500 多公頃土地，預計在 25 年內分期結合萬興社區都市更新再發展、木柵二期重劃區優質住宅、貓空生態旅遊、老泉里休閒產業發展等計畫，以人本、生態、創意為核心概念，充分結合住宅、學校、遊憩、文創及山水自然生態景觀等相關資源，讓將來不論是

居住、休閒、商業或學校等活動與資源皆能和社區共用、共享，打造本大學城為台北市南區「新花園城市」。

(一) 塑造政大生活圈花園城市意象，帶動地區永續發展

政大大學城擷取英國規劃大師霍華德 (Ebenezer Howard) 花園城市 (Garden cities) 限制城市的人口規模，公共建築集中核心地區，中央區外圍為住宅區，最外圍地區則為範圍廣大的農地、綠地與森林，及以綠地區隔等概念，以提升環境品質，滿足居民就業、居住、購物、教育、休閒等需求，建構木柵新花園城市並結合台北花博「彩花、流水、新視野」、「園藝、科技及環保」的設計概念，營造政大大學城花園城市綠色網絡、多樣化住宅、中低密度發展、無縫運輸、藍綠軸帶、節能低碳運具、休閒旅遊、文創、智慧型成長之獨特意象。



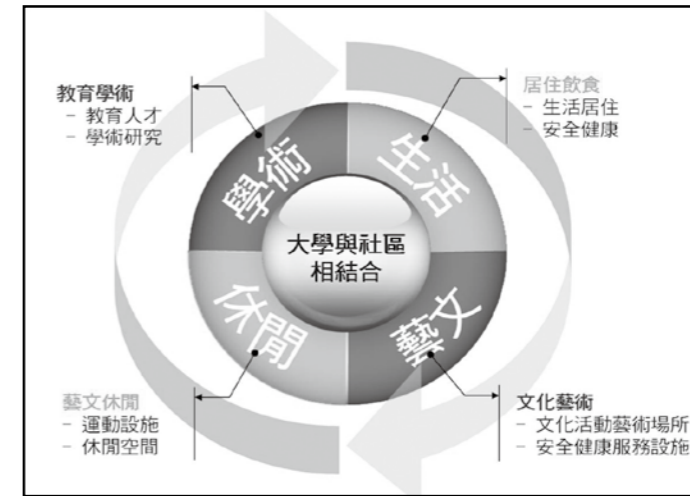
大學城地區發展花園城市之架構圖

(二) 營造大學城為融合觀光遊憩、生態保育、宜居樂活地區

「生態城市」為大學城計畫主要構想概念，在「樂活貓空、人本木柵、知識指南」的發展定位下，以政大為先驅，結合與周邊社區的努力，將貓空地區打造為觀光遊憩及生態保育並具的宜居樂活地區；藉由都市更新及地區再造的方式，改善地區建物老舊、交通動線混亂及公共設施不足等問題，發展以人為本的居住環境，打造綠意悠活空間，留設更多的公共空間與休閒設施讓本地區成為生態花園城市，提供市民假日休閒旅遊空間，並提升當地生活環境的美感與品質。

(三) 落實大學與社區依附結合，創造大學城智慧成長新風貌

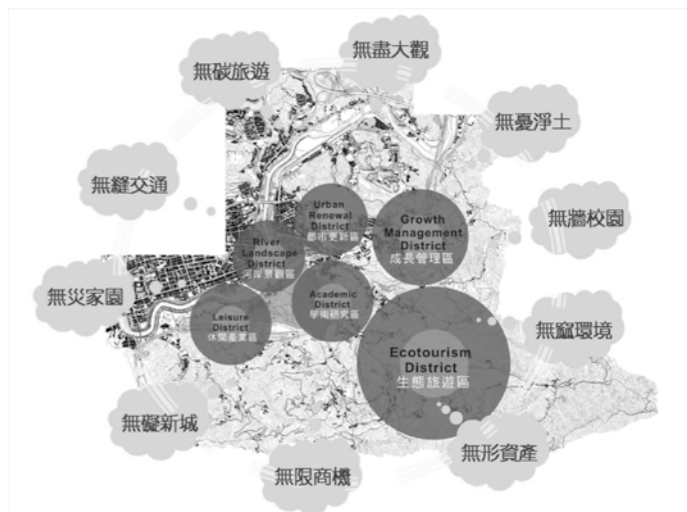
建立「教育學術」、「居住飲食」、「藝文休閒」、「文化藝術」的環境空間，藉由突破傳統校園封閉的環境與制式管理原則，整合周邊社區共同意識、建立社區風貌、拓展生態旅遊等課題，改造校園環境成為具有社區特質的公共活動空間。以創新為發展定位，用突破與創新的角度營造大學與社區間的關係與發展，擺脫以往老舊社區形象，發展以社區產業為特色的創新商圈，提升社區環境空間整體的品質與綠美化。



大學與社區相結合概念圖

二、以「十無」觀點勾勒發展定位

在學城發展願景下，以「土地使用與公共設施」、「交通系統」、「觀光遊憩」、「地區產業」、「文化系統」、「政大校園與社區串接」、「都市設計管制」、「景觀生態系統」、「山坡地開發」等部門之發展構想與計畫，達成新花園城市朝向「無礙環境」、「無礙新城」、「無礙校園」、「無礙交通」、「無礙旅遊」、「無限商機」、「無形資產」、「無憂淨土」、「無盡大觀」、「無災家園」十無的發展定位目標，勾勒未來發展策略及規劃方案。



大學城整體規劃概念構想圖

（一）土地使用與公共設施——無礙環境

為形塑人文科技的國際大學城，期望藉由指南山莊、校門口三角地街廓、校門東側校地及西側公共設施保留地等區域整合發展，塑造成為大學城之國際入口意象，透過都市更新的方式，為此區重新注入活力。

1. 土地使用結構重整，形塑空間軸線

藉由都市更新地權整合及指南山莊用地之取得，進行地區土地使用的再結構，形成大學城空間新軸線，水平軸線形塑地區空間連續及整體意象，垂直軸線發展地區新道路系統，整體建構周邊地區都市機能。

2. 大眾運輸功能加強，建構合理道路系統

調整地區交通路型，改善交通壅塞現況，並以大眾運輸導向為發展目標，配合捷運設站聯合開發、公車路線設計及道路系統重整等，提升大眾運輸效率，促使地區整體環境空間機能轉型，重塑基地機能條件。

3. 居住生活品質改善，帶動地區商業等級提升

藉由都市更新改善整體都市體質，提升居住品質之外，並創造地方特色發展契機，帶動地方商業等級提升。

（二）交通系統——無縫交通

期望以人為本，提供民眾便捷與平滑之運輸服務，進而達到永續的目標，並符合「無縫」之運輸理念，其概念乃指使用者在旅次鏈中能整合步行及各類型運輸工具所提供服務，讓使用者在可接受條件下達到及戶運輸目標之服務方式。其具體之目標如下：

1. 改善交通瓶頸點創造無縫動線。
2. 填補轉乘、資訊落差滿足無縫轉乘。
3. 人行自行車空間改善打造無縫路網。

（三）觀光遊憩——無碳旅遊

1. 推動無碳無污染的都市生態旅遊

貓空地區雖鄰近臺北市都會區，卻擁有鬧中取靜的空間環境，民眾無須花費大量的旅次時間至此，即可散步、騎自行車、到動物園進行環境學習、坐貓纜賞景或進行生態旅遊。

2. 強化地區旅遊自然生態及人文歷史特色

規劃無礙方便的旅遊動線，串連各個遊憩景點提供遊客更便捷及高品質的遊憩環境。

（四）地區產業——無限商機

1. 擴充深化各商圈的產業內容

現有的政大商圈、動物園商圈內產業以低價餐飲、大型連鎖商店為主，容易被取代。應連結地方上的其他服務、特色、景點，以提升地區產業的競爭力。

2. 提升各商圈的服務層級

宜配合地區形象商圈的規劃、公共設施留設、周邊地區環境改善，鼓勵地區內不同層級的產業發展。

（五）文化系統——無形資產

1. 打造具地區特色的文化資產

本計畫區以文教、文創為定位發展，區內大小廟宇林立，應加以維護其原有之建築景觀，必要時予以整修或修繕，並善用現有無價之寶的歷史文化，共同打造具地區特色的文化資產。

2. 善用現有無價之寶的歷史文化

貓空地區除了文山包種茶為特產外，更有許多不同的文化特色（如指南宮、茶壺博物館、優人神鼓等），為發揮本區地方特色產業，進行商圈改造以吸引文創產業、創意商店、特色餐飲等產業進駐，以貓空地區獨特之產業及生態環境為基調，串連歷史、人文及商業據點，透過凝聚商圈共識、街區環境美化整頓及交通、導覽系統整備、強化商業人才培育、亮點特色商店輔導、品牌行銷活動與特色節慶廣宣及周邊資源整合等。

3. 形塑文化的「創意」商圈

打造「創意」商圈，樹立都會休閒型商圈複合發展範例。並藉由地區商圈道路品質的提升，改善商圈交通壅塞問題，吸引購物人潮，發展為特色商店街，塑造具有藝文特色的大學城商圈，促成地方特色產業與文化之推廣。

（六）政大與社區串接——無牆校園

1. 配合政大校園規劃方案，妥善規劃校園使用空間

位居計畫區中心且擁有豐富資源的政大應重新設計利用校園空間資源，釋放

誠意善意以及政大校園內綠地、休憩場所予社區居民活動使用，藉由互動往來建立和諧關係。

2. 強化地區發展以及意象軸線
營造學校與社區連結的綠化開放空間系統，打造綠意蔓延之地區發展意象軸線，藉此也形成校園社區間綠連帶。
3. 完善校園周邊串連人行系統，延伸並活化校園與社區介面
建構校園周邊人行系統朝向校園及社區內部延伸，提高雙方互動活性。

（七）都市設計管制——無礙新城

1. 都市設計準則制定，提升地區環境發展
落實建築管理、規範交通動線、形塑景觀風貌與增進地區整體環境特色。
2. 建立完整資訊及綜合分析
以有效的基礎調查作為修訂或制定的依據。

（八）景觀生態系統——無憂淨土、無盡大觀

1. 打造健康永續的生態花園社區——無憂淨土。
2. 改善地區環境景觀人性化品質提升的空間——無窳環境。
3. 連結區域性地景資源與環境生態的整體區域意象——無盡大觀。

（九）山坡地開發——無災家園

1. 建立山坡地安全監測
有效預警坡地災害之發生，即時處置以減少災害發生之機率或人員、財產之損傷。
2. 水土保持設施建置
適度之人為工程能補足自然環境條件之不足，以減低災害發生之機率。
3. 社區自主災害管理
定期進行山坡地社區安全評估，檢視山坡地自然條件之變化，以利災害徵兆之判釋。

三、以「人本、生態、創意」作為實質改善指標

以「人本」、「生態」、「創意」為大學城計畫範圍內各區域之都市設計準則訂定與修訂之指導原則。透過都市設計準則之訂定與修訂，落實建築管理、規範交通動線、形塑景觀風貌與增進地區整體環境特色，在追求居民生活品質與促進地方產業發展的同時，也能兼顧傳統的延續與尊重自然，符合永續城市之構想。

（一）「人本」交通環境的建立——無縫交通系統改善與提升

藉由地區整體道路系統的重新規劃，創造以行人為本位的人行空間，妥善調配道路空間、安排合理順暢之行車動線、疏導車流，明確統一計畫區內的道路指標系統，並導入大眾捷運系統，期能達到永續的目標，並符合「無縫」之運輸理念。無縫的理念在於使用者在旅次鏈中能透過步行及各類型運輸工具所提供服務之整合，讓使用者在可接受條件（如：可接受步行距離、可接受等待時間、可接受票價、可接受服務水準）下達到人本交通環境目標之服務方式。

於不傷害大自然與當地城鎮風貌下建構一個有機的生態環境，創造對行人友善的步行空間提升城市內的生活品質，強調大眾運輸系統的建置與人行步道的設立，重現城鎮原有的風貌，減少有汙染的私人載具，如汽機車；提倡無汙染及環保的運具，如電動車、腳踏車等，創造安全舒適、便利、無礙的交通環境，使當地居民與遊客可以愉悅體驗本區風情，並展現本區悠活城市新風貌。

（二）「生態」環境的永續發展——生態資源維護與永續

在「生態城市」規劃的大原則下，建立永續生態的社區生活方式，並從土地使用與交通運輸、自然資源與能源使用，以及自治、自律、自足的社區經營管理等方面著手，維護生態資源，達到永續發展的目標。大學城位於臺北市最南端，因地區氣候、土壤及水質等良好環境條件，形成豐富產業資源（如景觀視野、特色產業、茶產業活動等）、生活文化（如宗族聚落、歷史廟宇、茶山文化等）及自然生態（如壺穴地形、動植物群落、山岳生態等），期望藉由大學城資源整合，促進產業與自然資源的和諧發展。

（三）「創意」商圈的塑造——商圈形象塑造與升級

貓空地區除了文山包種茶為特產外，更有許多不同的文化特色（如指南宮、茶壺博物館、優人神鼓等...），為發揮本區地方特色產業，進行商圈改造以吸引文創產業、創意商店、特色餐飲等產業進駐，以貓空地區獨特之產業及生態環境為基調，串連歷史、人文及商業據點，透過凝聚商圈共識、街區環境美化整頓及交通、導覽系統整備、強化商業人才培育、亮點特色商店輔導、品牌行銷活動與特色節慶廣宣及周邊資源整合等。打造「創意」商圈，樹立都會休閒型商圈複合發展範

例。並藉由地區商圈道路品質的提升，改善商圈交通壅塞問題，吸引購物人潮，發展為特色商店街，塑造具有藝文特色的大學城商圈，促成地方特色產業與文化之推廣。



大學城整體規劃構想概念圖

四、大學城六大發展分區

依據總體發展目標及地區功能特性，本計畫區劃分為六大分區以強化多樣特色，包括：二期重劃區、更新活化區、化南文化社區、文教學習區、生態生活區及景美水岸區等六大區位，其中文教學習區為政治大學校園，除教學使用外並作為周邊社區民眾之開放空間使用；生態生活區為秀明路及指南路三段臨山社區，由於坡度較大，以保持原發展強度、地貌，加強山坡地水保為主；二期重劃區以優質及安全之住宅社區為主要發展軸線；更新活化區分為指南山莊、三角地以及政大北側地區三區，分期以都市更新方式發展；化南文化社區將形塑結合本校學人宿舍及社區發展為文創社區；景美水岸區則加強原有運動、休憩、自然親水等機能，營造優質藍帶水岸環境。

(一) 二期重劃區土地使用發展方案

二期重劃區包含木柵二期重劃區及東側政大御花園及棲霞山莊等地，此區應以維持結合自然生態景觀之優質生活住宅社區為主要發展軸線，除保有新建築開發低密度發展外，並應要求多階段開放空間綠地、停車空間管制、防洪防災設施。

(二) 更新活化區土地使用發展方案

「更新活化區」包括：指南山莊、三角地、政大校園東西側公設保留地以及政大北側地區，已納入台北市都市更新示範地區，由於指南山莊都市計畫變更為政大

用地，三角地中現有政大宿舍空間未來移入指南山莊後，結合南環捷運設站，並可帶動北側更新成為本計畫區都市更新地區推動重要引線，為大學城土地使用調整之契機。

(三) 化南文化社區土地使用發展方案

萬興社區以文化社區為發展定位，由新光路二段為地景軸線貫穿，配合都市設計準則進行人行道綠軸帶，塑造此區地景街道，進一步延伸至社區內部，且此區之政大人暨學生宿舍改建，亦期可帶動更新契機。

(四) 文教學習區土地使用發展方案

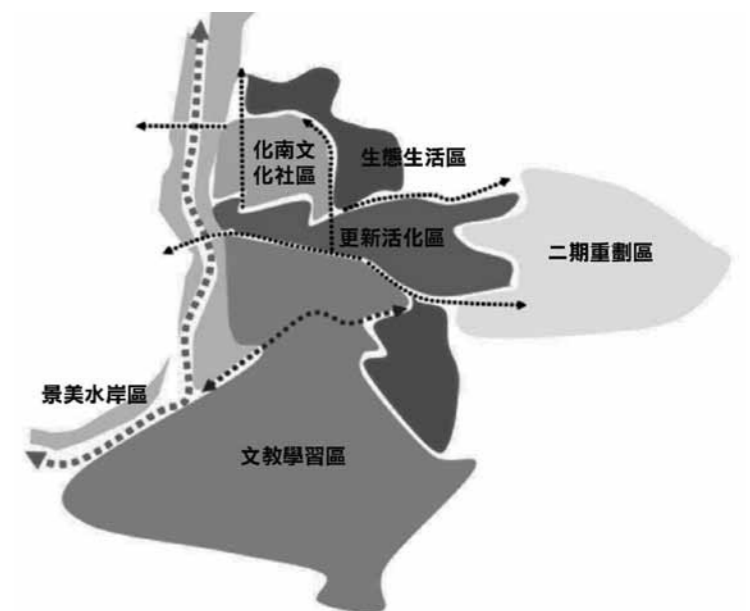
文教學習區主要為政治大學校園所涵蓋範圍，除教學使用外並作為周邊社區民眾開放空間之使用，全區可分為山上及山下兩校區，未來將新增一指南校區。

(五) 生態生活區土地使用發展方案

生態生活區位在秀明路二段、指南路三段二期重劃住宅區域為既成發展區，新舊住宅混雜，由於坡度較大，以保持原發展強度及地貌為主，以安全社區為發展方向。

(六) 景美水岸區土地使用發展方案

景美水岸區位於本計畫區西側，建議仍維持河川行水區用地，由市府各局處相關政策措施進行維護及改善河岸空間綠化、綠地串聯社區與藍水串聯校園。



大學城地區空間發展分區圖

五、整體發展目標及策略方案

依據本計畫目標定位之規劃理念，結合本區發展潛力，研擬地區整體發展構想，解決地區現存課題，配合文山木柵地區未來的多項發展與計畫，結合政府部門建設、本校資源與社區合作，釐定本區整體規劃目標及策略，其整體規劃目標與策略發展方案如下：

（一）目標一：地區發展空間結構調整

策略方案：藉由釋出指南山莊軍事用地，結合政大校園規劃與社區，整體調配二期重劃區與政大大學城空間發展及動線發展新模式，發展成為生態校園並提供社區休閒活動之地點。

（二）目標二：重塑指南路三角地空間

策略方案：運用指南山莊土地釋出機會，活化再利用及提供地區及木柵二期重劃區整體交通動線及路網改善機會，三角地位居本計畫區交通匯集地點，原有政大宿舍用地移入指南山莊後，配合重大交通計畫之一的捷運南環線將進駐此區，使三角地成為結合交通商業的轉運樞紐。

（三）目標三：擴大捷運路網

策略方案：引進捷運環狀線鏈結文湖線並於政大設站，紓解木柵二期重劃區、大學城及貓空地區交通困境、縮短政大生活圈及師生通勤時間，其土地使用發展構想除扮演本區重要交通轉運點外，設計為商業及住宅複合功能之垂直配置，收納公設保留地原有之商業及住宅需求；並與政治大學會議及生活兩會館之配置構想結合，成為本地區後續發展之重要指標。

（四）目標四：創造人本優質居住空間

策略方案：藉由指南路北側都市更新的推動，改善社區環境窳陋提供開放空間及綠地，政大北側地區土地使用仍以住宅區為主要構想，塑造社區開放空間。指南路二段沿街面住宅符合自行劃定更新單元指標，以重建並保留退縮空間為主要發展方向；指南山莊以生態學術校區為發展主軸，配合政治大學東校園圍牆拆除，建構地區發展軸線，並提供地區停車空間之舒緩。

（五）目標五：政大校園規劃與社區整合串連

策略方案：結合政治大學山上、山下及校地再發展，重整地區動線系統，與萬興及木柵二期重劃區社區空間互相連結，萬興社區以文化社區為發展定位，由新光路二段為地景軸線貫穿，配合都市設計準則進行人行道綠軸帶，塑造此區地景街道，進一步延伸至社區內部，且此區之政大人暨學生宿舍改建，亦期可帶動更新契機，並進一步串連政大指南山莊、山上、山下與化南校區。

（六）目標六：塑造貓空自然生態及休閒旅遊

策略方案：發揮貓空地區自然景觀及生態人文資源的特色，提高旅遊可及性與便利性，發展生態旅遊專區，建立山上校區生態步道串連至貓空地區之路。以及指南山莊內生態資源豐富多樣，加強原有老樹保護，配合生態池復育、山坡地保育等構想，保有此區不可多得的生態樣貌，提供社區生態活動空間。

（七）目標七：活化景美溪水域遊憩空間

策略方案：加強景美溪水岸整體規劃，整合親水設施、動線系統並與地區親山休憩資源鏈結，公園處加強河濱公園綠化維護，提供居民日常休閒遊憩場所，加強景美溪保育防洪等措施，建構河濱腳踏車道與本區發展軸線之串連系統。

肆、校園整體規劃

一、遵循「人文關懷、專業創新、國際視野」治校理念

本校校務發展乃以「人文關懷、專業創新、國際視野」三大治校理念為主軸，以培養出社會領導人才為目標，從「人文關懷」的角度，思考政治大學的社會責任，規劃發展跨領域的科技及產學合作；從「專業創新」的角度，思考數位時代與知識經濟的特性；從「國際視野」的角度，思考地區跨域前瞻與全球化觀點。

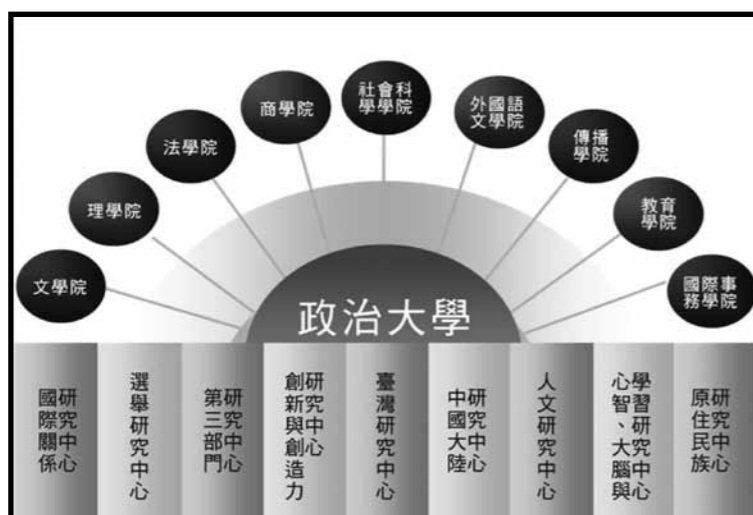
二、空間質與量需求均衡發展原則

本校以培養國家社會領導人才為使命，全校教職員工生為本校重要的學術資產，截至 99 年 4 月底學生人數為 13,591 人，包括大學部、碩士班及博士班學生；教師人數為 669 人；研究人員為 42 人；行政人員（包含科技人員）為 597 人，共計 14,899 人。

考量少子化的趨勢及國際化的發展，本校未來以增加外籍生、教職員人數為主，截至政大 100 年（民國 116 年）預估全校師生數為 18,000 人，以降低生師比例並朝向學術國際化邁進。

多元的教研環境是本校培育人文素養及社會科學領域的最佳奠基，本校目前已成立 9 所學院、9 所校級研究中心及 60 多所院級研究中心。各學院底下分別成立不同科系、研究所、學、碩士學程及在職專班。

本校未來朝邁向領導型國際化頂尖大學，為因應多元、彈性的全球變遷環境及學術研究發展需要，遠期校園規劃計畫應預先保留校園成長空間以容納新學院或新研究中心之成立，並預留未來院系結構調整的彈性空間。



現有院系結構圖

三、學校發展現況限制

(一) 整體發展空間不足

本校總面積雖達 100 公頃，惟區內超過 70% 以上為山坡地，可開發面積僅佔 33%，校區經長期開發利用，建物群已呈壅促並達飽和，整體發展腹地受限，對於學校教研、住宿、生活、圖書、活動、運動空間之規劃利用受到侷促，呈現不足現象。

本校教學用空間樓地板面積計有 137,650.42m²，依教育部頒「大學及其分校分部專科部設立變更停辦辦法」之標準核算，教學用樓地板面積可興建至 151,471m²；目前人均比為 26.45m²/人，相較台大 33.15m²/人，校舍設備面積明顯不足，亟需適度擴充解決教研空間長期不足問題。

隨著高教國際競爭愈趨激烈，新進教師宿舍、學人宿舍及訪問學者申請宿舍需求逐年上昇，近 5 年平均進住率僅為 66%，已無法滿足頂尖國際化大學延攬國內外人才需求。學生宿舍僅滿足 36% 之住宿率，住宿空間應仍待補足。

(二) 校園建築須加強塑造整體意象

受到臺灣與歐美文化交流的影響，校園建築風格結合部分古典及現代元素，呈現折衷古典式樣，配合建築周邊的植栽襯托，形成帶有古典意味的校園印象。例如四維堂、志希樓、果夫樓、井塘樓、百年樓及中正圖書館等建築物。民國七〇年

代後興建的校園建築，呈現簡潔及實用的現代主義風格，校舍、綠樹及開放空間的相互交錯，構成校區景觀整體意象，為校園環境的重要語彙，其建物包括：商學院、綜合院館、國際大樓、資訊中心及研究大樓等。



校園建物造型多元且各具特色

校內特殊造型建物政大校區內外共有百棟建物，述說著政大不同時期的故事，部分建物更因具備歷史意義或特殊外型而成為本校代表性的經典建築，然而隨著校務日漸發展及院系所的增加，除原有建築物量體已無法滿足師生需求以外，各建築空間造型、色彩、量體與周邊環境景觀塑造及整體搭配協調皆有待改善。

(三) 開放空間缺乏整體軸線規劃配置

本校設置線型開放空間與廣場式開放空間，線型開放空間包含校園內通道及步道等，具有連通各空間之功能，以四維道典型代表；廣場式開放空間散布於校區各建築基地，依法留設供通行及綠化休憩使用，以羅馬廣場、百年樓廣場為代表。由於校園人數及校舍不斷增加，建築基地間密度提高，形成開放空間有所不足，缺乏連續性，有待整體規劃建立軸線系統，有效串連使用。



各類型校園廣場可供步行或停留休憩

(四) 綠地零散缺乏串連

本校山水自然景觀資源豐沛，校內多綠地、多樣性動植物、山勢環抱，校內更積極創造永續校園環境，維護自然資源樣貌，提升校內師生良好的教學生活空間品質，並配合自然的地形地貌，以庭園設計手法劃設李園、梅園、桃園之空間供全校師生與周邊社區居民休閒使用。山上並設置大草坪綠地，惟校園發展密度日益提高，仍有待加強點、線、面綠帶銜接串連，形塑校園景觀意象。



自然庭園是放鬆身心的最佳空間

(五) 街道家具缺乏系統特色

為塑造活潑及有創意的校園景觀，本校在四維道、李園等皆有戶外傢俱的設置，其傢俱類型包括指標、座椅、路燈、涼亭等，均可提供學生討論及休閒使用。由於未進行整體規劃設計，戶外傢俱的樣貌缺乏統一性，有待整體規劃家族式景觀，塑造校園意象。



戶外傢俱提供行人更彈性的空間

(六) 休閒運動空間品質待提昇

本校提供的活動空間包括山上及山下校區兩大部分，山上校區規劃多條登山步道，提供臺北市民及本校師生登山健走及觀景的最佳去處，本校山下校區主要為運動空間的劃設，包括體育館、運動場、操場等，其次，四維道及附近廣場，為人潮集中的活動空間。

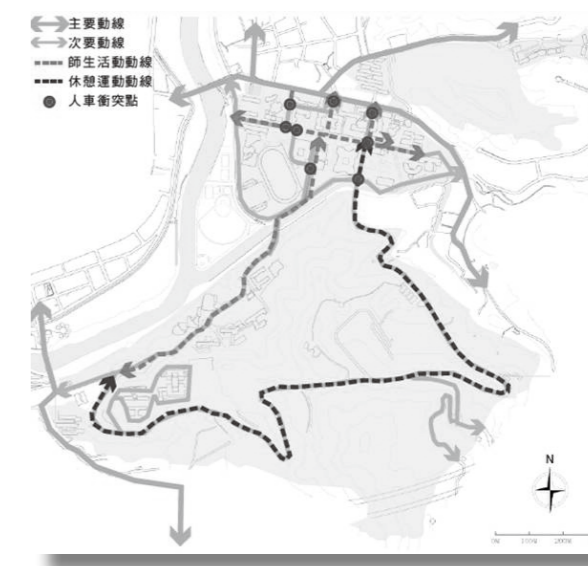
隨著師生人數的增加，校園空間已漸生運動空間不足且分散、休閒活動場地品質及硬體設備不佳等課題，且山下步道亦須加強設施維護改善並提升可及性串連至貓空地區，擴大使用效益。



校園活動空間包含運動場域及休閒步道系統

(七) 交通動線有待整體規劃

本校動線規劃包括人行及車行動線，以人車分離為主要規劃原則，並提供校園公車接駁山上及山下校區之師生，以減少校內車輛的穿越，確保行人安全。本校雖以人車分離為主要動線規劃理念，但人行與車行的節點為人車衝突的產生點，包括校門口、東側門等，有待整體規劃調配動線系統結合適當的停車空間系統規劃，以符合人車分離，以人為本的理想。



人車動線衝突點

(八) 生態景觀資源需結合山坡地及水岸保育整合運用

本校位於指南山下，景美溪和醉夢溪蜿蜒流過，景美溪自萬壽橋經道南橋，醉夢溪由濟賢橋經渡賢橋匯合後一路延伸至恆光橋；而後山地勢起伏，延環山道可環繞校園一周，搭配規劃完善的親山步道，可一路登高至樟山寺。具有地形高低落差的特色，造就本校區內多處可遠眺臺北盆地及河域水岸之視覺眺望點。

校園內擁有豐富的自然生態資源，可供師生、居民及遊客前往觀賞，包括山下校區之楓香、桂花、茄苳、樟樹、榕樹、野薑花、龍柏；山上校區山坡地闊葉樹、構樹、臺灣欒樹、山櫻花、黑板樹、廣東油桐、桃花等；由渡賢橋至自強宿舍栽植之特色行道樹—楓香，以及生態步道中各種留鳥、山芙蓉、垂柳、水麻、野薑花、筆筒樹、五月雪、西番蓮、九芎、水冬瓜、姑婆芋、石葦、橡實、生查子等。惟山水及生態資源仍待整合規劃，加強水土保持、坡地安全計畫及定期監測，並透過完善服務設施及管理維護，方能提供可及性及遊憩效益。

四、以「人本、生態、創意」作為實質改善指標

(一) 校園規劃理念

本校秉持「親愛精誠」校訓，在「人文關懷、專業創新、國際視野」的核心價值及治校理念下，期望藉由校園規劃及大學城規劃的推行，運用三大規劃理念，營造校園規劃願景。

1. 創造校園建築的靈魂：

從人文傳承、歷史脈絡的角度，舊校區乃學校發展的靈魂，從保存與創造的觀點，重新思維校舍整體建築的特色。

2. 加強校區建築的連結：

營造開放空間的視野，並連結建築物與建築物、建築物與人，彼此產生緊密意象。

3. 展現校園建築機能：

透過校園整體規劃設計，使校園建築機能活化，透過內部及外部空間複合式設計，發揮建築提供多樣功能。

(二) 校園規劃目標

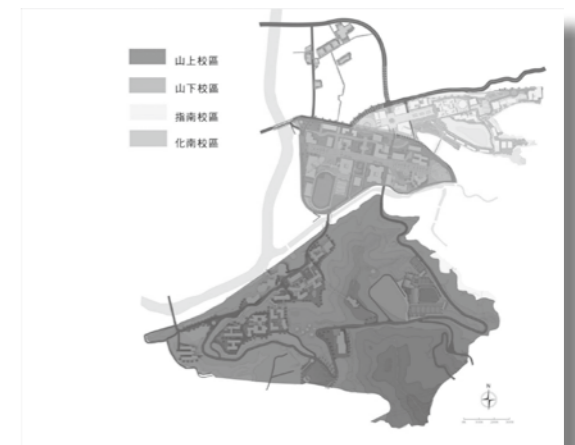
為達成規劃理念，校園規劃係以「人本」、「生態」、「創意」為規劃目標。「人本」強調「以人為本」的校園環境，以滿足安全、健康及便利的人本需求。藉由校園安全系統的建立、無障礙設施的提供、人車分離的交通規劃及各種開放空間

的劃設，創造符合人本目標的教學、研究、學習、生活、活動及住宿空間。「生態」目標係希望透過規劃的手段，結合現有自然景觀、地形及動植物生態，塑造符合生態保育、環保、節能及減碳的校園環境。藉由永久性開放空間與綠地的劃設、低碳節能的大眾運具選擇、採用符合綠建築指標的興建工法及節能設施的推行，達到生態永續校園的發展目標。「創意」則期望藉由藝文空間的提供、公共藝術的設置、戶外傢俱的規劃及建築造型的創新，並結合全校師生的創意構想，塑造清新、活潑及具有人文意象特色的校園環境。

五、山上、山下、指南及化南四大校園規劃分區

本校校園規劃依據自然地形及功能定位，區分為山上校區、山下校區、指南校區及化南校區四個規劃單元；山上校區以提供書院、研究及藝文活動使用為主，並串連環山步道的設置，提供全校師生及周邊居民假日休閒的場所；山下校區為主要教學及行政區域，規劃配置以符合教學及行政所需為重點；指南校區結合校門口三角地、指南山莊及國關校區，提供教學研究、圖書典藏及學生宿舍使用及會展、活動之空間；化南校區規劃為住宿使用及國際會館，包括教職員宿舍、國際學人學生宿舍。本校緊鄰景美溪的河岸地區規劃親水空間及自行車道，以串連臺北市劃設的自行車道，提供運動休閒使用。

本校空間發展結構係以歷史建築四維堂為中心，形塑南北及東西向兩條主要學術發展軸帶，東西向為「四維軸帶」，係沿著四維道兩側規劃，串連學院大樓、圖書館、運動場及開放空間；南北向則為「指南軸帶」，向北延伸至本校未來指南山莊用地及國關中心，向南則往山上校區發展，串連學院大樓、書院區及其他教學研究空間。



規劃單元示意圖



整體空間發展構想圖



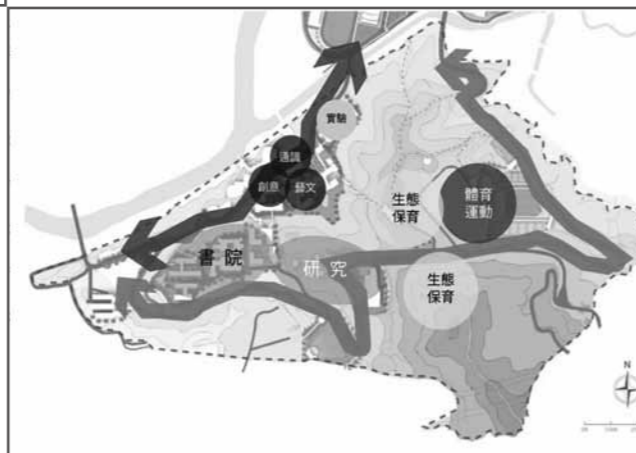
校園規劃配置圖

未來校園整體規劃配置構想將結合校園與周邊地區進行整體規劃，塑造具有教育、休閒及居住功能的人文科技國際大學城。四維堂為核心，四維軸帶及的指南軸帶為發展重心，結合地區交通動線、步道、景觀設施及植栽等手法串連校園開放空間，向北延伸至化南及指南校區，而南至山上校區塑造校園意象。校門口前廣場規劃為社區中央廣場，形塑本校為大學城中心節點之意象。針對山上、山下、指南及化南四個校區各校區的功能定位，提出規劃構想如下：

(一) 山上校區

配合政大校務發展及生態保育觀點，山上校區以宿舍書院區、研究區、藝文活動區及體育運動區為發展構想，保留自然生態資源豐富地區，各使用區之間藉由步道規劃及植栽設計加以串連。

1. 書院區提供學生住宿及學習空間。
2. 研究區運用研究總中心提供研究發展及實驗所需的空間。
3. 藝文活動區提供各項藝文活動展演的場所。
4. 興建六期運動場提供學生運動所需場地。
5. 山上校區自然資源豐富地區未開發地區劃設為生態保育區，並加強水土保持坡地安全防災計畫。



山上校區規劃分區構想示意圖

(二) 山下校區

以四維道及指南道為主要發展軸帶，未來院館建築主要沿著四維道兩側發展，並以簇群建築的規劃構想，留設更多開放空間及綠帶；其發展構想如下：

1. 四維道兩側主要配置學院建築，形塑成博物館區學術軸帶，並規劃為行人專用區。
2. 保存四維樓、志希樓、果夫樓等歷史建物，形塑成歷史軸帶，並規劃為博物館區。
3. 四維道及指南道交會的四個端點，規劃為資訊、行政、圖書及通訊專用區。
4. 四維道西側端點規劃親水廊帶串聯，以銜接景美溪親水空間。
5. 學生活動空間則散佈在四維軸線的鄰近地區，包括運動場、體育館及其他開放空間，各空間並以人行動線加以串連。

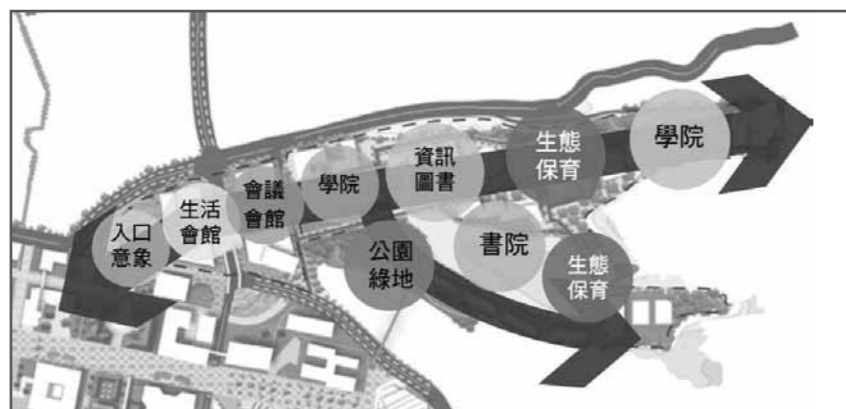


山下校區規劃分區構想示意圖

(三) 指南校區

指南校區包括校門口三角地、指南山莊及國關中心，為校園規劃另一條主要發展軸帶，藉由入口意象的形塑，凸顯政大在大學城發展中的代表地位，其發展構想如下：

1. 規劃指南山莊校區為學院、書院及圖書館等設施，解決現有校地不足之課題。
2. 針對指南山莊區內重要自然景觀及保護樹木，強調生態保育及綠地休閒特色。
3. 三角地地區配合捷運建設整體更新，規劃為社區與學生活動空間及國際會展中心。



指南校區規劃分區構想示意圖

而以學人、職人宿舍為主的化南校區則按照社區街廓的巷弄紋理分布。未來指南山莊納入校地後，由於指南山莊連接國關中心土地大約呈現東北西南方向，加上地形限制因素，為了能有效利用該區土地，將來該校區的建物配置紋理將呈現東北西南方向，未來政大校地將呈現東北西南的方向，建物紋理也按照各校區的自然條件分布排列，並形塑鋪陳量體配置建築語彙、地標或端景建築及建立具和諧、韻律與層次的天際線，展現創意特色的校園建築風貌。並透過綠建築規劃設計，建立符合生物多樣化、綠化、基地保水、日常節能、二氧化碳減量、廢棄物減量、水資源、污水與垃圾改善、室內健康與環境等指標功能之生態環境、節能減碳、永續建築校園。

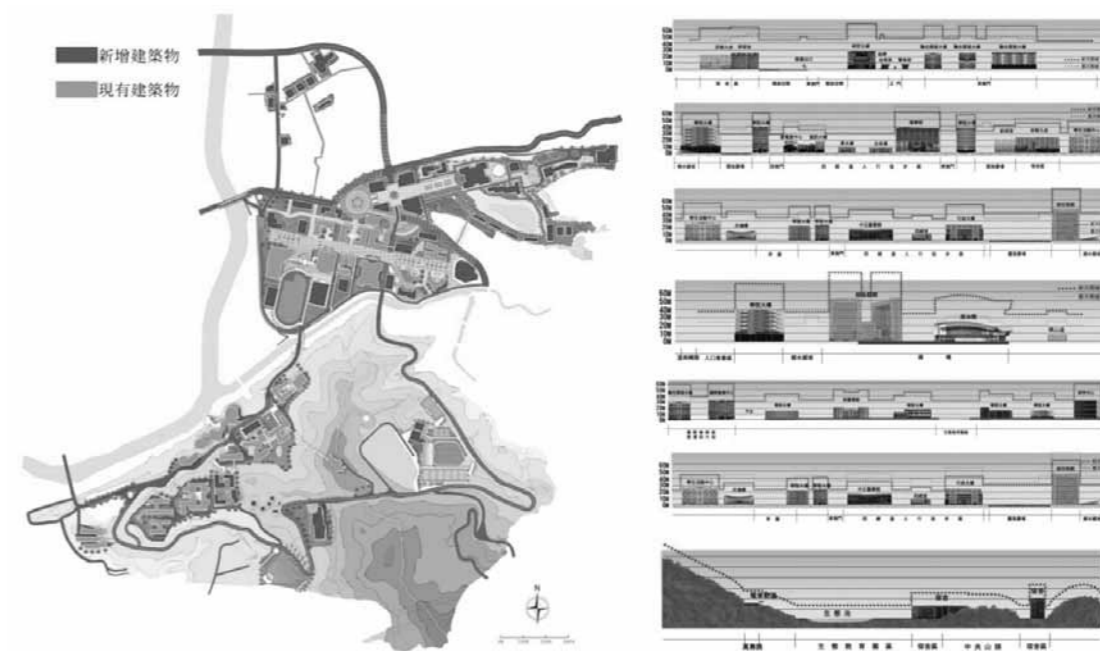
(四) 化南校區

化南校區位於萬興社區內，配合本校國際化學術研發需求，其發展構想如下：

1. 興建國際學人及學生會館，提供高品質的居住空間，吸引國外優秀及專業人才至本校就讀及進行學術交流，符合本校國際化發展的目標。
2. 規劃文藝會館、生活會館、藝文走廊及休閒公園，提供本區藝文活動所需空間。
3. 結合社區及宿舍更新藉由步道及綠帶系統的設計，串連山下校區及指南校區各使用空間。



化南校區規劃分區構想示意圖



新舊建物紋理圖與校內建物高度示意圖

六、校園整體空間配置

(一) 建築空間配置計畫

1. 建物空間配置

本校山上校區建物配置皆沿環山道分布，大致呈現東北西南走向，建物入口皆朝向環山道；山下校區則沿四維道、八德道分布，呈現西北、東南走向。

2. 建物色彩

政大以人文社會為主軸，故建議選用暖色調色彩作為主色系，並以從色彩心理學效果運用紅、橙、黃色系能給人溫暖感之效果選擇建物色彩之搭配，校園整體建築物外牆顏色，應與地區山丘景緻及鄰近建築物協調配合，以中、高明度、中、低彩度為原則，不使用高反射性材料，個別建築物外觀顏色應以主色彩與其他輔佐色彩整體搭配設計為原則，並考量周邊環境景觀特性，配色概念以與自然景觀融合為主，各學院群運用同樣建築語彙與色彩，增加各建築族群間的色彩和諧性。

(二) 開放空間及綠地計畫

開放空間包括永久性綠地、庭院及廣場等類型，提供全校師生休閒、學生社團活動及表演所需場所；開放空間的規劃必須考慮師生日常的活動範圍、動線的串連及植栽景觀的配置，以吸引人潮聚集。

1. 生態保育區

山坡地、河川保護區、政大周邊水系與山區為環境敏感區域，應維持生態原貌劃設保護區，並以增加綠地及透水面積為目標。

2. 永久綠地

校園自然資源豐沛，永續的綠地空間是校園規劃的重要資產，尤其以親水的景美溪河岸運動空間、後山生態休閒綠地以及山下校區小型綠地開放空間、指南校區生態公園、生態池等綠地系統，皆為校園規劃中重要的永續生態場域，綠地空間除提供校園師生使用，亦提供開放社區居民休閒活動賞景利用。

3. 學院綠地

校園庭院主要以點狀分布於校園，形式為以建築物兩面至三面包覆，以校內現有植栽做為空間形塑元素，搭配建築物顏色與形式設計其庭院氛圍。可作為附屬在建築物外圍或建築物內側，提供學生小型討論或小型開放聚會場所。



校園建物色彩計畫圖



生態保育計畫圖



綠地計畫圖



廣場計畫圖

4. 廣場

校園內大型開放空間為廣場配合基地開發建設，創造線形帶狀及面形廣場不同樣貌串聯校內各建築物，結合植栽綠化與街道傢俱形塑校園視覺軸線，並提供活動聚集人潮動線路徑之休憩空間。

(三) 植栽計畫

針對現有自然景觀植栽區加強管理維護保育，並以種植原生物種，運用園藝植栽等植栽設計手法，塑造人文園藝植栽區創造校園不同綠化的景觀風貌；針對山上校區坡地，為加強水土保持區，透過植栽增加鞏固坡地穩定性，並保育現有原始林區，發揮水土保持功能，提升坡地安全。並運用綠軸創造生物多樣性的綠色生態廊道，強化校園自然生態優勢，創造景觀軸線、綠色走廊與生態綠意校園。



植栽計畫圖



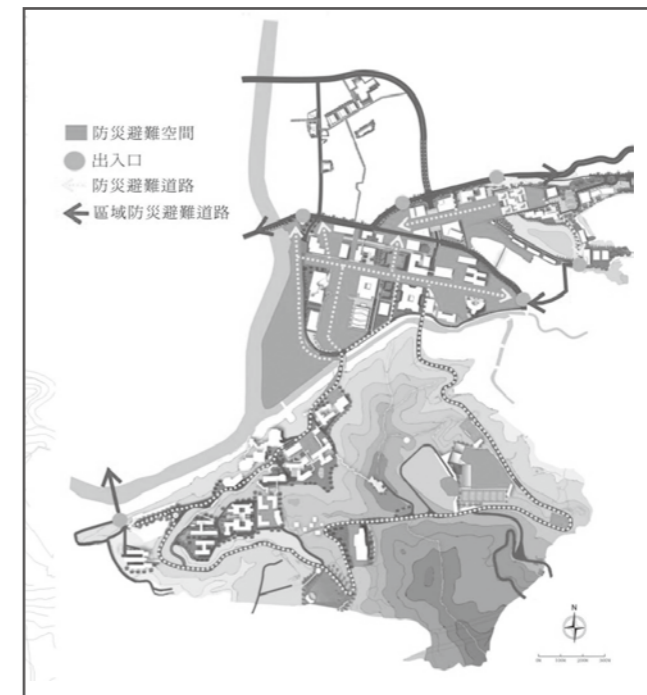
地區景觀意象示意圖



戶外傢俱計畫圖

(四) 戶外傢俱

戶外傢俱的設置有助於塑造活潑及具有人文意象的校園環境，其設置需與發展軸帶、開放空間及周圍建物相互調和，設置休憩觀景設施、指標、燈具、座椅、垃圾桶兼顧功能與造型，並可引入家族系統化整體規劃設計方式或結合公共藝術的設置，以提升校園藝術氣息。

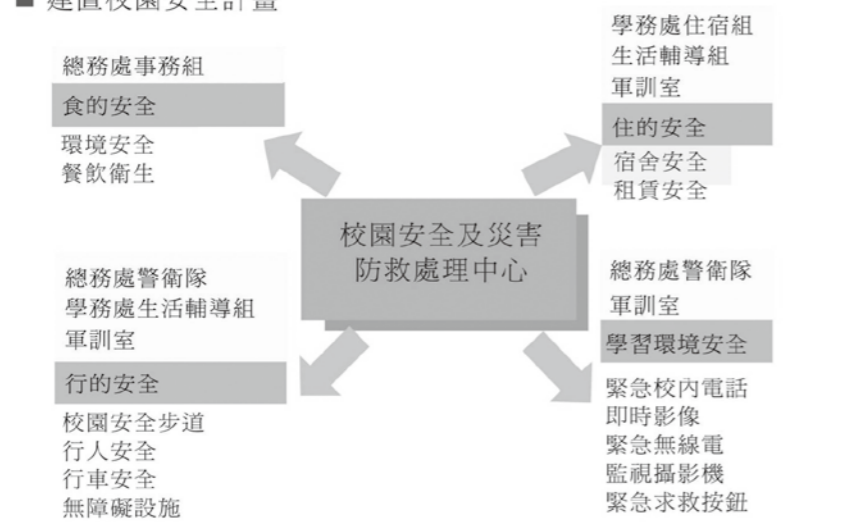


校園防災避難計畫圖

(五) 防災安全計畫

為因應校園山坡地形限制，並加強防災安全設施工程及安全監測，補足自然條件不足與不確定性，以降低災害發生機率與危害。同時應定期進行校區內山坡地之安全評估，避免於災害敏感區進行開發，此外針對校園生活應藉由校園安全及災害防救處理機制，建立校園防災避難計畫，指定避難動線、空間，並建置校園各面向安全計畫，達成建構安全無虞的校園目標。

■ 建置校園安全計畫



校園防災機制圖

七、交通計畫

(一) 車行動線

以環繞校區外環，動線連結各校區建物群，避免行經校區人行擁擠範圍，提高校園安全性，校區各車行動線服務對象與使用機能多樣化。

1. 由指南路上西側門進入。
2. 由指南路東側門離開校區。
3. 藉由後山校門經恆光橋、老泉里進出本校。

(二) 人行動線

建立校區人行連結之安全性，建立校園師生步行的便利性，包括五大友善人本軸線。

1. 四維道軸線—山下校區主要軸線，為校內舉辦活動的主要場所。四維道軸線增設風雨走廊，增加四維道周邊建築物之連結。
2. 指南步道軸線—主要連結山下校區與指南校區，建立山下校區與指南校區視覺軸線。

3. 藝術文化軸線－以風雨走廊與楓香步道連結，形塑步行範圍的藝文氣息。
4. 研究發展軸線－主要以連結山上宿舍群與研究發展區之動線。
5. 休憩運動軸線－連接研究發展區與六期運動園區，沿親山步道可享受後山自然美景。

(三) 自行車

規劃連接景美溪河岸、貓空地區及本校的自行車道，建立健康、安全、休閒的遊憩環境。

(四) 捷運系統

未來藉由捷運環狀線南環段引入，本區車站預定於三角地，可作為對外連繫的重要大眾運輸工具，增加可及性服務範圍。

(五) 校園電車

配合節能減碳趨勢，未來建議引進節能電車系統，服務未來指南、山上、山下校區通勤需求，提供零碳城市的運輸系統。

(六) 停車系統

檢討現有停車場使用，並於新校舍興建時提供適足停車空間，補足停車數量需求。



停車系統圖



電車系統圖

八、維生系統計畫

校園生活所需的維生系統包括電力系統、自來水系統、電信系統及鍋爐使用等，以提供全校師生安全及足夠的生活服務設施。由於學校師生逐年增加，除了電信費用外，用電量、用水量及鍋爐用油等皆有逐年增加的趨勢，本校透過環境保護委員會及節能減碳小組檢討規劃，以期符合節能及環保的要求。

九、校園設計準則

為塑造符合「人本、生態、創意」目標的永續校園環境，特訂定「國立政治大學校園規劃設計準則」。其設計準則以「土地使用與開發」、「校園整體意象塑造」、「校舍建築與規劃」三大方向訂定，並適用本校山上校區、山下校區、指南校區、化南校區、公企校區及其他本校經營的校地。

(一) 土地使用與開發

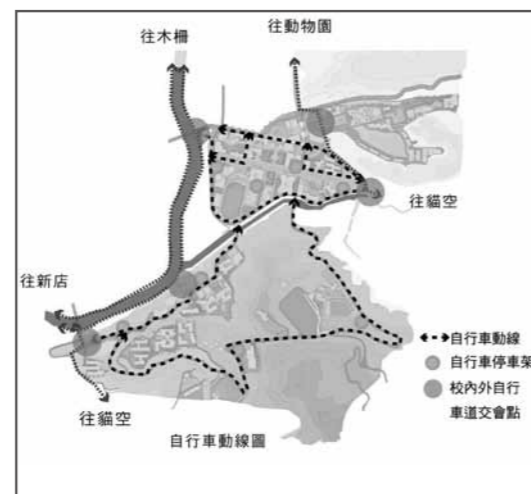
土地開發及建築行為，應考慮開發與保育並重，儘量避免破壞水土保持、坡地安全與環境景觀。

(二) 校園整體意象塑造

塑造大學城整體都市意象，校園規劃應延續都市紋理，重視人文歷史的保存，促成校園與社區的互動，以建立無牆校園，並符合「人本、生態、創意」的設計理念，營造以人為本、注重生態保育及發揮思考創意的永續校園環境。



動線計畫圖



自行車系統圖

（三）校舍建築與規劃

以符合校園永續生態建築目標，建立校園建築的一致性。並保存校園內特色歷史性建物，注入建築使用新活力。

伍、大學城之社區互動

一、以人本理念，提升國際視野，實現在地關懷

為因應國際化趨勢及達成「人文關懷、專業創新、國際視野」的治校理念，本校自民國96年開始進行第三次校園整體規劃，藉由現有資源的分析調查、各項發展限制與機會的討論、融入國際化發展趨勢。規劃初期與本校地政系共同舉辦「2008 國際都市設計工作坊」，邀請國內外七所知名學校的專業規劃團隊共同參與本校大學城發展願景擘劃。透過對校園空間發展歷史進行回顧與分析過程，以期許本校師生一同加強學術創新與國際交流的能量，除了在空間與發展上做整體配置，更應滿足學校教學、研究、社團、住宿、生活等基本學術相關活動需求，以彰顯校園建築設計特色，並提供作育英才之學習環境，以強化本校的國際競爭力。

在校園規劃方面，透過打造符合國際學生、國外訪問學者、各界專才學人研究交流空間，強化本校的學術研究環境，推向國際，邁向頂尖大學。

大學城規劃則進一步完善學校周邊的生活機能，透過校內校外學人宿舍整建、三角地國際會展中心的規劃興建，完成國際化的大學與社區發展目標，結合地區提升產業水準。另外貓空地區有豐富的旅遊資源以及完整的公共設施，未來可望推動生態旅遊，連結地方的文化產業，透過茶產和優人神鼓等重要資源，深化地方特色與國際化接軌連結。

二、以「化南校區國際學人宿舍」、「政大藝文軸帶」、「三角地都市更新」三大方案強化社區互動

本校在木柵復校已有多年歷史，與地區關係也漸趨深厚，校園生活與社區緊密連結，在地居民也多有對於本校的記憶。本校期藉由校園規劃與大學城周邊整治的機會，將大學資源與社區共享。由於大學的治理不能僅在校園內作規劃，畫地自限，應藉由共同治理與資源共享的信念，推動居民與學校共同參與地區規劃，邁向在地社區與大學的永續發展，將地區發展為國際性的大學城社區，規劃本區成為適合居住、教育及遊憩的新花園城市。大學城規劃理念強調大學與社區結合，大學無法自外於社區，應扮演推動社區發展的角色，使學校成為社區發展中心，建立學校與社區共有、共享及平行互動的夥伴關係，並透過社區居民共同參與的活動，培養互助合作、休戚與共的認同意識，以永續經營為規劃理念，維持城市有機運作。

三、以和諧信任、互利共生，以社區合作發展委員會與社區共許合作承諾

由本校治校理念可發現，大學校園與社區未來勢必有更多的互動與來往，為使得合作機制能充分發揮，也讓各種資訊能沒有障礙地流通，本校已於99年6月研擬「社區合作發展委員會」組織，藉由社區合作發展委員會的運作，提供地區民眾、學校整合參與機制，建立社區與學校的對話平台，使學校成為社區的生活中心，社區成為學校的發展後盾，透過社區居民共同參與，培養互助合作、共生共榮的協力關係，未來將結合雙方力量，共同塑造高品質的大學城社區。未來校園與大學城可藉由「社區合作發展委員會」，結合校方與地方居民、發展協會等地方人士、學者專家一同規劃參與，達成共榮、共享、共好的目標。近期方案包括：

（一）指南路三角地都市更新

未來因應指南山莊用地變更，莊敬外舍所在之三角地區可望透過都市更新重塑地區紋理，將設置捷運站，三角地都市更新區域未來將成為重要的地標，也是社區重要入口，本校期藉由此一發展機會，改善指南路擁擠的使用現況，強化地區特色與國際競爭力，並形成完善的居住生活空間。

（二）化南校區國際學人宿舍區

化南校區位於萬興社區內，主要作為教職員及國際學人宿舍區使用。目前ihouse、南苑等宿舍已屆完工，未來配合國際化發展，提出規劃構想，將萬興社區本校用地發展為國際會館、學人會館、文藝會館及休閒公園，並藉由指南山莊、三角地發展軸帶的串連，與其他校區連結。透過化南校區的重新定位期結合學校與社區資源，尋求大學與社區共同發展，使政大與社區能夠緊密鏈結，也使社區獲得再發展機會。

（三）雙號公共設施保留地

目前指南路雙號側公共設施保留地呈現使用混雜之情形，未來將藉由社區與學校之間權屬的重新界定，完善校園與社區界面，充分發揮空間效率與效能，改善地區居民與校園內使用現況，並達到地利共享之效。

（四）政大文創發展軸帶

未來本校規劃在化南校區、山下校區、山上校區連結到老泉里地區推動文化創意產業。結合本校現有人文教育資源研發與駐校藝術創作等相關活動，以低密度土地使用方式與自然生態、在地優人神鼓、文化產業結合，推動地區再發展，並結合木柵地區的山水休閒旅遊發展特色宣傳推廣，透過地區特色產業定位行銷，發揚本區特色，打造國際品味。

陸、大學城之亮點策略

結合政大校園整體規劃發展，未來大學城推動以「指南山莊」、「三角地更新」、「老泉里」、「指南路二段雙號公設保留地」為實施策略地點。

一、打造指南山莊校區為兼顧國際、人文、生態特色之新校區

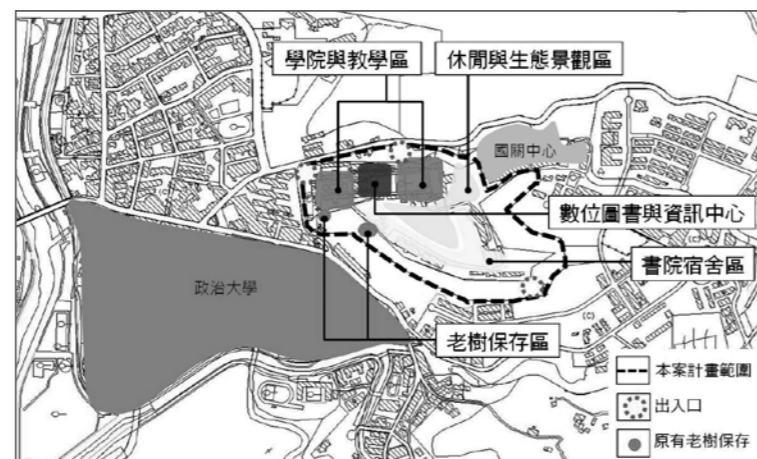
指南山莊內軍事單位搬遷後應以提升土地使用效率，並塑造良好都市景觀及維持優質環境為目標，同時配合大學城整體發展規劃，提供實質空間的彈性規劃。本區之東、東南及南側土地部份坡度超過 30% 以上，屬於地勢敏感不適合開發使用之地區，可供建築使用的土地約 8.61 公頃。

本基地原屬機關用地，變更為大專用地後供本校使用，建蔽率為 40%、容積率為 240%，採降低原計畫容積，並以融合周邊自然生態地景方式進行開發，減少對環境之衝擊。

另基地中央夾雜坡度 50% 以上的山丘地，惟兼顧公共安全及水土保持，該山丘地仍維持原有自然地貌，不進行開發使用，並加強與校區景觀整體規劃。

未來本基地將興建 2-3 棟學院及圖書館，並容納前三角地宿舍，興建符合環境、生態、人本之開放性校園，並提供社區作為休憩綠化空間，未來並結合三角地開發串連至指南路一帶社區及政大山上山下校區至老泉里，形塑未來大學城整體發展帶藍圖。

為塑造本計畫區獨特之意象、景觀及環境品質，對於區內開放空間、建築物配置、高度、造型等事項訂定都市設計管制要點，以維塑整體優質風貌。



未來指南山莊規劃構想圖

二、透過都市更新示範計畫及捷運，帶動地區發展契機，創造大學與社區雙贏



三角地發展構想示意圖

校門口三角地街廓總面積計 2.1201 公頃，現為土地使用分區為第三種住宅區，目前為住商使用及政大莊敬外舍區，公有地持有面積占 1.6453 公頃，其中 1.4585 公頃土地屬於政大，但其餘私有土地畸零，互相占用造成房屋老舊凌亂，加上道路路型與動線不良問題，車輛行人在校門口爭道糾結，險象環生。

本基地位於政大主要入口，為政大地區之門戶意象，未來捷運環狀線南環段將進入本區並於此設站，根據臺北市 21 世紀發展藍圖、臺北市綜合發展計畫訂定本區係以「休閒文教居住區」發展定位主軸，以結合未來捷運大眾運輸為導向的發展方未來審視，本策略基地係以商業、交通輻軸與優質住宅為主之定位，未來可發展為：1. 政大大學城入口意象、2. 捷運車站暨地區轉運中心、3. 會展、車站複合機能商業區、4. 高品質住宅及大學城社區服務設施空間。

三角地、指南山莊、指南路二段北側住宅及東西側公共設施保留地為行政院經建會選定，並經市府公告之臺北市都市更新示範地區。未來配合指南山莊都市計畫變更、莊敬外舍搬遷後，啟動都市更新程序，期待經由都市更新重新調整與規劃本區的空間，為本區帶來全新發展機會，提升社區生活環境。

三、推動指南路北側及校門口東西側公共設施保留地之都市更新，提升社區整體環境品質

指南路二段沿街是本地區主要商業活動中心，多為1至3層樓加強磚造房屋，北側零星有7至8層的鋼筋混凝土公寓大樓。校門口東西側公共設施保留地主要為指南路雙號沿街面之住宅及店家，因土地產權複雜，所有權人意見整合困難，使得指南路兩側數十年以來幾乎不變，進而造成本區商業服務等級不高、自始至終缺乏發展機會。

本區未來之發展可藉由指南山莊、三角地、北市都市更新示範區、捷運等規劃建設獲得以下改善：

1. 土地使用結構重整，型塑空間軸線
藉由都市更新地權整合及指南山莊用地之取得，進行地區土地使用的再結構，形成大學城空間新軸線，水平軸線型塑地區空間連續及整體意象；垂直軸線發展地區新道路系統，整體建構週邊地區都市機能。
2. 大眾運輸功能加強，建構合理道路系統
調整地區交通路型，改善交通壅塞現況，並以大眾運輸導向為發展目標，配合捷運設站聯合開發、公車路線重設計及道路系統重整等，提升大眾運輸效率，促使地區整體環境空間機能轉型，重塑基地機能條件。

本區未來之發展可運用優勢機會朝以下方向進行：

1. 居住生活品質改善，帶動地區商業等級提升
藉由都市更新改善整體都市體質，提升居住品質外，並創造地方特色發展契機，帶動地方產業發展。
2. 合作開發，共創雙贏
合作開發大樓，低樓層維持商業使用，較高樓層學校設置活動中心，重塑社區與學校間的介面，藉此提高生活機能，共創互利共生的大學城環境。

指南路二段沿街面住宅透過更新單元指標，結合都市設計準則，塑造社區開放空間，以重建並保留退縮空間為主要發展方向；北側住宅街廓則設置人行道綠軸帶，塑造地區地景街道，進一步延伸至社區內部；本區內鄭家古宅，則以都市更新整建維護方式為主軸，保留該地特殊文化資源，保留傳統在地景觀與社區歷史脈絡。

另東西側公共設施保留地則透過更新開發合作外，結合校園規劃都市設計銜接指南路北側社區、三角地及指南山莊；向南可抵山上校區、老泉里及景美溪水岸，構築成人行、綠帶串聯的網絡，塑造具有人本、生態與創意概念的地區環境。

四、以政大為文創產業發源地，提升老泉里周邊地區相關產業發展，打造台北城南文創產業軸帶

運用政治大學的學術資源，結合老泉里現有優人神鼓文創產業資源及未來發展為住宅休閒產業機會，將可延伸大學城發展軸帶，帶動老泉里區域整體發展，規劃發展創意聚落及文化產業概念，打造一個文化創意產學園區，形成臺北市城南藝文軸帶。

政大已在山上校區興建研究總中心，設置創意研究及實驗空間，搭配現有藝文中心，提升創意產出以及厚植知識深度，未來還可陸續吸引更多相關人才進駐，參與創作及教學。由於政大山上校區與老泉里地區相互鄰接，空間上可直接串聯成一條「城南藝文產業軸帶」，目標以老泉里休閒產業區作為地區文創產業發展之搖籃，提供展演、出版與商業活動等功能。產業的發展將可為地方帶來經濟效益，並發展地區文化創意資源，更可作為政大教學及研究的題材、研發成果展示的場所及社區互動交流的平台；同時可讓學生獲得實習、育成教育以及與社區相互學習的機會。



文化創意發展軸帶示意圖

柒、結語

政治大學傳承以往人文社會科學的優良傳統，在「人文關懷、專業創新、國際視野」的治校理念下，因應國際化發展趨勢及考量大學的社會責任，以「人本、生態、創意」的核心概念，打造政大校園及周邊萬興社區、木柵二期重劃區、動物園、貓空等地區，充分結合住宅、學校、遊憩、文創及山水自然生態景觀等相關資源，規劃具備完善文化教育、住宅、休憩等多樣功能之「人文科技國際大學城」。

大學城未來整體發展，融合英國規劃大師霍華德花園城市概念，以提升環境品質，滿足居民就業、居住、購物、教育、休閒等需求，建構木柵「新花園城市」，並結合台北花博城市花園「彩花、流水、新視野」、「園藝、科技及環保」的設計概念，營造政大大學城花園城市為具備綠色網絡、多樣化住宅、中低密度發展、無縫運輸、藍綠軸帶、節能低碳運具、休閒旅遊、文創、智慧型成長之九項獨特意象，朝向建構達成「無窳環境」、「無礙新城」、「無牆校園」、「無縫交通」、「無碳旅遊」、「無限商機」、「無形資產」、「無憂淨土」、「無盡大觀」、「無災家園」之大學城「十無」優良環境。

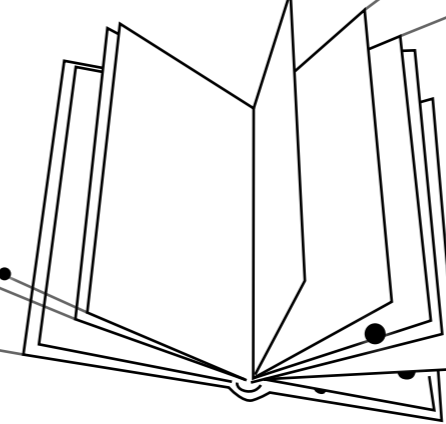
未來校園整體規劃及大學城發展在新花園城市所揭櫫的理念下，建立發展藍圖引領地區再發展，並以「人本」、「生態」、「創意」之三大規劃理念，擘畫大學城為六大分區，並將校園分為四大分區，依序實現規劃理念，落實於規劃構想及實質計畫。「人本」即強調「以人為本」，以滿足安全、健康及便利的需求，藉由安全防災系統的建立、無障礙設施的提供、人車分離的交通規劃及各種綠地開放空間的劃設，創造符合人本理念的教研、學習、生活、居住、活動與休憩空間；「生態」則透過規劃手段，結合現有自然景觀、地形及動植物生態，塑造符合生態保育、環保、節能及減碳的環境，藉由開放空間及藍綠帶山水及自然生態資源整合、低碳節能的大眾運具選擇、採用符合綠建築指標的興建工法及節能設施的推行，達到生態永續目標；「創意」則藉由藝文空間的提供、公共藝術的設置、戶外家具的規劃及建築造型及各類空間的創新設計，塑造清新、活潑及具有文化創意及人文意象特色的環境。

展望未來，塑造大學城嶄新風貌需加強學校與社區合作，本校並將藉由社區合作發展委員會的成立運作，提供地區民眾、學校整合參與機制，建立社區與學校的對話平台，使學校成為社區的生活中心，並透過社區居民共同參與，培養互助合作、共生共榮的協力關係，結合雙方力量，並透過政府部門協力投入建設，共同塑造高品質的大學城社區。



集體智慧
邁向政治大學的第二個世紀

大事紀



- 99.12 出版《第二個世紀》百年政大校務前瞻發展議題報告書
- 99.08.20 完成《第二個世紀》百年政大校務前瞻發展議題報告書
- 99.05.15 出版《預見 2027》專刊
- 98.07.22 百年政大校務前瞻發展暑期系列討論 - 「建立彈性之跨領域教學研究發展體制」、「行政學術組織再造」
- 98.07.20 百年政大校務前瞻發展暑期系列討論 - 「國際學術交流（含大陸地區）」
- 98.07.16 百年政大校務前瞻發展暑期系列討論 - 「教研分流」、「通識教育改革」
- 98.07.14 百年政大校務前瞻發展暑期系列討論 - 「型塑學生特質，造就未來的領導人」、「校園整體規劃，建立大學城」
- 98.07.08 百年政大校務前瞻發展暑期系列討論 - 「建立人文社會科學學術評鑑指標」
- 98.02.18~19 百年政大，政大 100 共識營
- 98.02.06 行政主管會議：討論百年政大共識營籌備事宜
- 98.01.10 行政主管月會：討論百年政大共識營籌備事宜
- 98.01.09 校長與教師會代表座談
- 98.01.07 97 學年度第 1 學期第 4 次校務發展會議：討論百年政大共識營 - Think Big Cafe' 規劃事宜並進行 2009 預訂工作規劃報告

- 97.12.29 研討百年政大 - 教學輔導、學術研究、國際化、大學城等質化指標
- 97.12.26 針對百年政大發展議題向校務諮詢委員吳靜吉、黃榮村、錢致榕、劉炯朗教授請益
- 97.12.24 研討百年政大 - 大學城發展空間極限
- 97.12.17 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」於 97 學年度第 1 學期第 4 次校務發展委員會進行進度報告
- 97.12.10 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」於 97 學年度第 1 學期第 3 次校務發展委員會進行進度報告
- 97.12.05 行政主管月會討論「如何設定百年政大校務發展規模」
- 97.12.03 行政會議通過『誠徵 2027 百年政大創作者』辦法
- 97.11.27 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」進行第二次議題腦力激盪會議
- 97.11.24 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」進行第一次議題腦力激盪會議
- 97.11.12 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」於 97 學年度第 1 學期第 2 次校務發展委員會進行進度報告
- 97.11.03 「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」提頂大推動委員會報告通過
- 97.10.15 97 學年度第 1 學期第 1 次校務發展委員會通過「百年政大校務發展前瞻論壇計畫」

發行人 | 吳思華

編輯小組 | 教務處、學務處、總務處、研發處、國合處、秘書處、頂大辦公室

美術編輯 | 林柏秀

印刷 | 士淇打字行

出版 | 國立政治大學

地址 | 116 台北市文山區指南路二段 64 號

電話 | 02-29393091 (代表號)

出版日期 | 99 年 12 月

Thanks to

王汎森	金耀基	林南	黃榮村	趙光安	劉炯朗	錢致榕	鄭瑞城
于乃明	王文顏	王梅玲	王振寰	王卓脩	毛維凌	王定士	王清櫟
王瑞琦	王素芸	王怡琪	方嘉麟	任怡心	朱美麗	吳靜吉	吳若權
吳豐祥	余民寧	朱倩儒	李明	李酉潭	李有仁	李福鐘	李英明
李蔡彥	汪文聖	阮若缺	沈維華	林碧炤	林月雲	林其昂	林建秀
林修澈	林承運	易禹昕	徐世榮	徐聯恩	周惠民	周祝瑛	周麗芳
周逸衡	高桂惠	高永光	倪炎元	姜志銘	姜家雄	唐啟華	唐惠香
郭光宇	郭明政	郭炳伸	郭更生	許怡君	許光泰	許瓊文	莊涵淇
陳良弼	陳惠馨	陳超明	陳樹衡	陳美芬	陳文玲	陳百齡	陳幼慧
陳鶴峰	陳曉理	陳靜瑤	程燕玲	彭世綱	游清鑫	張元晨	張寶芳
張清昇	張雅君	張翠絲	張鋤非	張佩雯	葉玲鈺	曾天富	黃秉德
黃瓊之	黃奎博	黃蘭琇	黃旭宏	管郁君	鄧中堅	詹宇彤	溫肇東
楊人捷	楊建成	楊松齡	楊亨利	楊永方	楊蓓琳	蔡連康	蔡明月
蔡源林	蔡維奇	蔡增家	顏乃欣	趙知章	賴宗裕	賴惠玲	賴建寰
湯志民	趙竹成	詹志禹	諶家蘭	鍾蔚文	鍾昆原	蘇文郎	蘇瓜藤
蘇瑋璇	蘇晏譚	關秉寅	劉義周	劉吉軒	劉惠美	劉議文	劉兆萃
臧國仁	樓永堅	藍美華	韓明愷	修慧蘭	邊泰明	鄭端耀	鄭元齊
嚴震生	顧忠華	廖瑞銘					

以及在百年政大校務前瞻發展規劃 2 年工作過程中給予指導、協助的政大師生校友與關心政大發展的各界友人