

國立中興大學校長薛富盛： 充實高教底蘊 吸引優秀人才來臺發展與就讀



臺灣的高教近年來面臨少子女化及經費不足的問題，教育部也提出高教深耕計畫及玉山計畫等方案改善高教環境，但仍有博士班招生困難、優秀人才不易招募、大專校院經費不足等問題，政府及大學該如何因應？本期評鑑雙月刊邀請國立中興大學薛富盛校長來分享他的觀察與見解。

■ 文／池俊吉·郭玟杏·杜奕廷

■ 圖／國立中興大學提供

問：評鑑雙月刊第82期曾訪問貴校玉山學者杜武青教授，他表示您對於玉山學者相當的支持，也願意提供足夠的研究經費，請問您為何願意這麼做？

答：要吸引優秀的學者，本來就要提供更多的誘因，因為傑出的人才大家都想網羅，國外大學能提供的往往更多！臺灣的大學由於經費有限，就只能盡力而為；我非常感佩杜武青教授願意回饋故鄉的心意，並捐出自己玉山學者的薪資加給，促成學校跨領域的前瞻研究，這是一件很不平凡的事情。

臺灣的頂尖大學面臨許多困難，比如說基本薪資偏低的問題，政府透過彈性薪資的方案，推動

玉山（青年）學者攬才與留才的計畫，我認為對高教的發展很有幫助，也代表政府重視人才延攬的企圖心；但玉山（青年）學者的名額畢竟是相對少數，對整體高教師資結構的改變，其實不太容易產生巨變。我們看到玉山學者計畫所延攬的人才在年齡層上有兩極化（M型）的現象，海外來的傑出學者，如本校的杜武青教授及來自瑞士的格魯伊森姆教授（Wilhelm Gruissem）年紀都是60歲左右，而玉山青年學者則多為剛獲得博士學位者；其中獲選為玉山青年學者的人才，他們所能獲得的經費補助及資源相對於一般臺灣年輕教師相對優渥，因此吸引了蠻多海内外年輕學者的申請。

然而在資深學者和青年學者之間這一區塊，以目前臺灣教授的薪資情況，且攬才計畫是以短期專案補助的方式，預期很難招聘到傑出的中壯年齡層的人才；試想一位在美國、日本或歐洲，學術發展如日中天的教授，怎麼可能會因玉山學者可獲得三年為一期的研究計畫，輕易放棄其既有職務和資源，跑到臺灣來一切重新開始？而且這個計畫未來會如何發展？尚有不確定性。

不過度追求國際排名 著重提升學校辦學品質

問：許多人認為臺灣高教水準日益低落，在國際排名中也是普遍下滑，請問您有什麼想法？

答：近40年來臺灣高教的轉變相當大，過去大學入學考試的錄取率很低，屬於所謂的「菁英教育」，只有10%到20%的人可以就讀大學，從初中、高中，到大學，各階段都要透過考試的方式選才，即使是排序較後端的大學，也可以培養出很優秀的畢業生，以現在的標準來衡量，都可算是菁英人才。隨後政府推動九年國民義務教育，臺灣的人才培育政策也開始逐漸轉變，接下來的十二年國民基本教育，就大幅改變以往的教育方式和理念。現在大學教育雖然不是義務教育，但實質上也非常接近，大學的錄取率已超過90%，幾乎想讀大學就可以考上。我經常聽到大學教授們抱怨現在的學生素質差，但我認為比較的基礎不一樣，現在臺灣的高中、高職學生幾乎都可以進到大學去，因此平均素質有落差也是很正常的現象。

其實從很多的面向來觀察，臺灣高教跟過去相比還是有明顯的進步，例如現在大學平均師資學歷就比過往提升，從數據資料就能知道臺

灣現在幾乎所有的大學師資都有博士學位，過去可能只有五、六成，就此一觀點，臺灣高教的進步是很明顯的。另外還包括大學教學設施的改善、國際化的程度、培養學生研究及發表論文的能力等，都有可觀的成果。我在大學求學的時候，當時的老師能夠在國際上發表論文的比例相當低，那時校園國際化的氛圍也尚不普遍，更沒有商業機構進行大學世界排名的產業。

雖然在很多面向，臺灣的高教素質確有往上提升，但在一些商業機構所進行的世界排名上，卻被認為不盡理想，其實大家應該對臺灣的教育要有信心，不要因為排名落後，就認為臺灣的高教品質輸給鄰近國家如香港、中國或新加坡，因為衡量一所大學的優劣，不是幾個簡單的指標就可以徹底涵蓋，過度強調排名比較，反而失去高等教育真正的精神—大學應有自我的傳統和特色。不管是QS世界大學排名（QS World University Rankings）或是泰晤士報高等教育世界大學排名（Times Higher Education World University Rankings），都是用少數可量化的指標來進行排名，而一所頂尖的大學應該要追求真理及促進人類文明的進步，目標應該是遠大而多元的，不宜侷限在排名所羅列的量化指標，我們要避免把手段當目的，大學的聲望和信譽是長期累積下來的辦學成果。

近年來許多學校成立了專責機構，來研究世界大學排名所著重的指標，並進行策略性的規劃，且積極投入資源提升排名，這是一件好事，但不是每所學校都有足夠的人力或經費來成立類似單位；有些學校底蘊深厚，但並未把排名列為優先項目，結果排名可能不符預期。我認為大學世界排名可以作為參考，但不宜過度解讀；人才培育是大學最重要的使命，大學應該要把本質工作做

好，在教學、師資、課程、學生輔導、研究、國際化等項目投入必要資源，而把排名當作是健康檢查的概念，如有某些指標評分較低，學校可以針對問題謀求改善之道。

激勵大學訂定目標持續向上 培育更多優秀人才

問：您對於臺灣高教人才培育方面有什麼樣的建議？

答：40年前臺灣在碩博士的培養環境尚不成熟，所以臺灣的大學畢業生都會選擇到以美國為主的大學去攻讀碩、博士學位；這批學生後來也大多留在美國、歐洲或日本的產業或學術界工作；那段時間美國高等教育機構中的華裔教授的比例，有將近80%來自臺灣。這些年來情況已經有很大的變化，加上現在出國留學的年輕人，大多讀完碩士就回來臺灣找工作，讀博士學位的人數已經少了很多，這可能是因為臺灣整體經濟發展創造不少工作機會，讓他們覺得讀完碩士後回臺灣發展比在國外更有機會。

雖然臺灣現在的經濟及產業發展求才若渴，希望國內所培養的高階人才蔚為國用，但從整體高等教育長遠發展的角度來看，我們看到美國的大學中有許多來自歐洲及日本等國的教授，他們都是在自己的國家取得博士學位；特別是英國，因為英國的博士學位跟美國博士學位的要求有所不同，英國取得博士學位比較快，碩士一年、博士三年就能畢業，即使是劍橋或牛津這些世界級的頂尖大學也一樣，因此許多英國畢業的博士都會選擇到美國去當博士後研究，接著會留在美國或回到英國的大學擔任教職。我曾提出一個指標作為判斷臺灣的高等教育是否已經達到世界級的頂尖大學的水準，那就是去看先進國家如美、歐、

日等國是否願意聘請最高學歷「博士」是在臺灣的大學取得的學位？如果情況很普遍，就表示臺灣的高教成功了，過去我們已經看到美國的頂尖大學聘請了許多英國、德國、法國、以色列、日本等國博士畢業的教授，臺灣可以朝這個目標邁進。

我建議政府可以設定目標來激勵大學持續向上，但不是進入世界百大，那樣層級還不夠，如果把手段當作目標，常常會誤入歧途，得不償失。假如有機會在美國生活一段時間，就容易感受到頂尖大學的涵養和底蘊，在哈佛、哥倫比亞、康乃爾等常春藤大學裡，很少聽到學校要求教授為拼世界大學排名必須多發表論文，而教授跟學生也很少去談這些，大家在意的是如何做出世界一流的研究，促進人類文明的發展，這顯示他們專注於內涵的厚植，而不是追求虛榮的世界排名。

在臺灣現在能把諾貝爾獎列為目標的大學大概還沒有，但可以把培養出中央研究院院士作為一個短期指標，以鼓勵大學追求卓越的研究。

配合雙語政策 招收外籍頂尖人才

問：現在臺灣有一個現象產生，就是學生受環境或現實影響，念完碩士後就去就業不念博士，造成許多頂尖大學招不到博士生，請問您有什麼看法？

答：大家不讀博士的原因，很可能是投資報酬率太低的問題，高教的養成是相當冗長的過程；如果公立大學的教授被視為廣義的公務員，而據以公務員的級等敘薪，實有商榷的餘地；特別是歷經年金改革之後，更凸顯大學教授薪資結構和其他學制老師的重大差異；大學教授的養成必須

額外經過研究所的階段，不同於其他公務員的基本學歷為大學；一般而言，博士需要大約五年的養成時間，也可能有些還要經過博士後的訓練，考量投入那麼多的時間及心力來取得教授資格，如果待遇低於碩士畢業生，那麼想讀博士學位的人數自然變少。

臺灣的醫學生除了六年的醫學院學習之外，還要再經過二年的實習，才能進入醫療院所任職，社會大眾也認為他們薪水高是合理的，這樣才能讓大家願意去努力，所以合理的薪資結構是未來政府可以持續努力的方向。

對臺灣的高教而言，我們的確是很擔心博士生不足的問題，但有時候危機也是轉機；我們曾目睹美國大學中，攻讀博士的學生有很高比例是外籍生，指導教授在拿到政府或企業的研究計畫案後，也會擔心收不到優秀的研究生，他們利用提供獎學金的方式來吸引外籍生就讀；對學生而言，可以獲得獎學金並取得學位，何樂不為，而教授也因找到優秀人才，順利完成各項研究計畫案，各取所需。這種模式是臺灣可以學習的，不需要期待博士生都是本國籍，畢竟臺灣是一個開放自由的國度，不可能用政策來強迫學校或學生，而應讓市場機制去取得供需的平衡；臺灣的國際化環境如果做得夠好，我覺得可以吸引世界各地的優秀學生來讀博士。

臺灣以前對自己比較沒有信心，經常想借助一些量化數據或世界排名來肯定自己；例如用外籍生人數來代表國際化的程度，但是上有政策下有對策，有些學校就拼命招收素質不佳的學生來臺灣，很多學校甚至透過仲介招收假讀書真打工的學生，其原因就是為了提高外籍生人數，爭取更多政府的經費補助。在先進國家這種現象很少

見，很多頂尖大學的博士班也只收少數的菁英學生，即使經費充裕也不會為了衝量而廣收博士班學生。

我國高教的硬實力是沒有問題的，但軟實力則尚有努力的空間，例如我們的英語化環境。雙語政策的目標預計在2030年達成，這是一個重要的起步，我相信10年後臺灣的國際化環境會大幅改善，特別是這次COVID-19的疫情，對臺灣而言，很可能會是一個很好的契機。過去這一年讓臺灣在世界的舞台上得到更多的關注，大家也覺得臺灣是個適合安身立命的地方；透過科技的進步，用網路就可以讓許多跨地域的工作持續進行，而臺灣的生活及居住條件、物價及教育水準、全民健康保險等優勢，將會吸引更多外籍人士來臺生活及定居。

分流高教及技職 處理大學退場問題

問：政府推動高教深耕計畫後，將高教預算雨露均霑，造成許多學校都認為預算不足，請問您有什麼見解？

答：教育部補助國立大學的年度基本經費的確數十年沒有增加，甚至還因為配合政府調新政策，學校可靈活運用的預算反而減少；然而，教育部高等教育的預算確實每年都有持續成長，究其原因主要是增加的部分用在競爭性經費這一塊，例如之前的邁向頂尖大學計畫及教學卓越計畫等；然而這裡面有一個盲點，那就是我國物價指數30年來持續上漲，理想上預算的基期也應該隨之調整。高教深耕計畫就我的觀察，可視為微幅調整各大學長年以來基本經費沒有增加或是彌補物價指數調漲的部分，希望大學可以把競爭性經費裡面一部分拿來推動教學創新，因此會造成所謂雨露均霑的印象。

我一直認為教育部補助國立大學的年度基本經費可以按照物價指數適度調高，但目前看來似有挑戰；尤其臺灣過往的廣設大學政策，造成目前大學數量過多，又碰上少子女化的浪潮，許多大學已經面臨存續的挑戰。另一方面大學也應該分類並發展自我的特色，不要隨波逐流。產業發展上也應有類似的概念，臺灣產業多屬中小企業，代工製造的比例很高，但在這次COVID-19疫情之後，我們也可以明顯感受到製造業的重要性，當然前瞻的科技如人工智慧（AI）、5G通訊、物連網、大數據等領域一定要持續去投入，但傳統的生產及製造在臺灣仍是很有優勢，不宜偏廢。

新創產業應擴大視野 放眼國際

問：臺灣產業常常抱怨找不到合適的高教人才，甚至出現產學落差的問題，請問您有什麼看法？

答：這個問題僅靠高等教育改革無法徹底解決，需要產業界跟政府也一起幫忙，缺一不可。以我過去在美國的經驗，在博士畢業後進入產業界服務，美國的企業需要很多的博士級人才從事研發的工作；臺灣的企業則以碩士級人才為大宗，即使規模較大的企業也都覺得聘用碩士級人才就已足夠，不需要聘請到博士；這代表我們的企業在研發方面的投入還不足，其中一個很大的原因是臺灣的企業規模都太小，以中小企業為主；反過來說，這也是我們的優勢，規模小，靈活性佳，因此也不斷創造奇蹟。

臺灣現在不管科技部、教育部都在鼓勵大學新創，但新創的公司常有規模及市場不大的疑慮；我相當佩服以色列的新創公司，因為他們的目標常常是要去美國那斯達克（NASDAQ）上市，我

也一直告訴學校的師生，從事新創的想法非常好，但產品的市場不能侷限在臺灣，一定要放眼國際，否則在三、五年後就會面臨發展的瓶頸。以色列給我們的啓示就是新創可以從小規模開始，然後慢慢壯大並往國際市場發展，雖然可能最後成功的機率難料，但至少是個很好的嘗試。未來若能配合政府刻正推動的雙語政策，徹底落實；當語言不再是門檻的時候，年輕人通往世界的道路上就會更順利。

各校應持續辦理評鑑 把關自我品質

問：您對於教育部不強制辦理大專校院所評鑑的政策有什麼樣的想法？

答：回歸教育的本質，一所好的大學應該專注於教學及研究，並善盡大學社會責任。早期臺灣高教沒有評鑑的要求，後來陸續發現教學現場出現了許多的問題。政府順應社會對高教品質把關的呼籲，開始實施大學評鑑；歷經數十年的推動落實後，大學教學步入正軌，獲得許多正面評價；近年來，另一股聲音：認為過多的評鑑已經造成大學太大的負擔逐漸升高，教育部也順勢調整政策，在經歷兩週期系所評鑑後，讓各校自行決定如何辦理系所評鑑；然而國內的頂尖大學幾乎都繼續推動自我評鑑的工作，因為評鑑是對大學辦學負責的表現，也證明大學教育遵循國際教學的規範；例如工程領域類科系委託中華工程教育學會（IEET）、管理學院找國際商學院促進協會（AACSB）、醫學院則由醫學院評鑑委員會（TMAC）把關，這就是一種跟世界接軌，也代表臺灣高等教育符合國際的標準。這些年來，大家也逐漸了解評鑑的理念：不是透過評鑑替各校排名，而是為了確認學校是否符合世界認可的辦學標準。📍