

## 國立成功大學校長蘇慧貞： 與世界合作共榮的國際競爭思維



少子化問題對國內的衝擊在這幾年已逐漸浮現，政府與各大學校院正竭盡所能地尋找因應的對策與方法。由於國內大學生人數無法於短期內大量增長，故從其他國家招募適合的學生來臺就讀，便成為政府與各校所選擇的方法之一，而政府近年來推動的新南向政策中，吸引東南亞國家人才來臺之「新南向人才培育計畫」即是相關措施之一。

但是，要吸引外籍生來臺就讀，除了政策的推行外，國內各大學校院必須具備什麼樣的特色或條件，才能吸引到更多的學生？另一方面，雖然各校都高喊要提升國際競爭力，然該如何提升能力？其中又須具備何種觀念與思維？本期評鑑雙月刊特別邀請曾任成大國際事務副校長，長期推動成大國際事務發展的蘇慧貞校長來分享她對於國際競爭力的心得與看法。

■ 文／呂依蓉、郭玟杏、杜奕廷

■ 圖／國立成功大學提供

問：請以您的角度來評論國際競爭力之於臺灣的大學意義為何？

答：國際競爭力，不僅是大學的議題，其實也是每個國家、甚至各行各業所面臨的挑戰，因為世界的疆域已一再被崩解，故不能純然以競爭的角度思考，而須探討其背後所蘊含之本質精神。國際競爭的過程其實是不同的群體在尋找可以共同生存的方式，不同時間、文化與區域的影響將直接、間接、有意或無意的形成主流（dominant）群體興起以及非主流群體衰弱甚至消失，因此而更強化競爭關係。從生物多樣性的角度來看，物種基因庫的完整，使我們得以找到治病的資源，

人類才能繼續存活，因此每一個元素及族群均極為重要。國際競爭力就某種本質而論，其實仍須應兼顧所有族群未來生存發展，並以倫理、共同價值系統（value system）與共同培養的能力為重。

以支持人類世界共榮為核心價值的國際觀，一直是成大在學校發展定位上的共識。因此，在建構國際競爭力的同時，不是以競爭來區分優劣勝敗、孰強孰弱、誰能獲取較多資源，誰會被順勢淘汰，而是務實地盤點基礎條件，展現特色，貢獻於全球共享的平台，使大家一起成長，這是我希望賦予國際競爭力的定義。



### 頂尖大學匯集各方人才以解決各項問題

問：剛剛有提到其實在國際化或國際競爭力下，每一所大學或每一個人都會有一定的貢獻，在上述的定義中，請問校長如何定位頂尖大學所扮演的角色？

答：關於大學是否頂尖，每個人心中皆有自己的排行榜。然而在一個成熟、勇敢且有自信的社會中，其實應該相信，不論任何一個地方的任何一個教育單位都有機會成為頂尖，而其關鍵便在於該單位有無持久的頂尖文化。

例如四百年前，一群英國人飄洋過海抵達現今美國的東部新英格蘭地區，首先必須面對天候、疾病等挑戰，當大家逐漸適應環境，便自然群聚，透過閱讀、分享資源，並以教育傳遞知識，培養讓族群代代相傳的能力。時至今日，成就了世界頂尖的哈佛大學，教育也漸漸成為培養世代

交替與存活能力的重要方式。綜言之，正是因為有一群願意為此理想而堅持付出的人而造就其大學成為世界頂尖，而其文化使他們能觀照到人類生存真正所面臨的議題與挑戰，並且將教學聚焦於此，而全世界有企圖心與責任感的學生也自然會以其為首選。承上所述，臺灣的頂尖大學，也是因為他們在面對這個課題時，其本身的網絡、人才多樣性，以及聚集在這些學校的專家與學生的企圖心，相對於其他的學校更具有優勢，也更能夠具體回應人類生存發展不同面向之所需，如：語言、科學、文化、技術、醫藥及農業等等。這些大學通常具有較齊備的基礎建設，並擁有較與時俱進的策略方法，鏈結產業應用時也相較其他大學快速與有效，因而社會上的頂尖企業，一般仍希冀求賢於頂尖大學之畢業生。





然教育含括許多層面，因為面向錯綜複雜，絕對不能僅透過學校之表現、排名以及行政績效等少數標準與參數來描繪。

### 跳脫狹隘思維，啟動與國際社會的共鳴

問：要如何讓國際可以看見臺灣有這樣的人才及潛力？

答：必須隨時保持一個挑戰自己的基本態度。大學應該反思，哪一個關鍵產業會因為我們關鍵的一步而改變？我們是否具備關鍵技術？在一個世界性論壇中，我與一位非常資深的美國外交官比鄰而坐，他問我全世界不能失去臺灣的原因為何？臺灣這幾年對於七十多億人口共同面對的困難，其最關鍵的貢獻為何？若臺灣可以理直氣壯的在世界上回答以上問題，並且贏得大家的共識，臺灣怎會有發展空間的限制？

我以為，所有的努力皆須跳脫臺灣本島的思維，進而觸動不同種族、語言、文化背景的共鳴，而那個共鳴，並非我們自己定義的國際化，而是不卑不亢地與國際上其他社群相互溝通、找到共鳴，才能完成國際鏈結。

我也相信，從事高等教育的人，無論居於何時何地，都應該有責任感地互相鞭策，方能確實傳達出核心價值，也才有機會感受接軌國際的真正意義。舉例而言，歐洲地區的高教伙伴會羨慕臺灣的大學似乎真正跟產業有所連結，而學生能於學研過程中實際和產業接軌，去接觸、感受 and 了解產業整體運行狀態，因此臺灣高等教育的整體訓練似乎就有另一種特別的內涵。而該如何深化這個優勢，並非粗淺地僅將其視為業界實習或引入業師，而須關注於它更高的本質命題。

### 學校同步追求國際化 是高教國際化最大的挑戰

問：在實踐層面上會遇到一些困難與挑戰，請問在您推動國際化的實務經驗中，有沒有遇到什麼困難呢？

答：困難隨時都在，例如當每一位互動關係人在轉換位置時，須設計及規劃出有效且互融的執行方式，然此即為一大困難。創新永遠只有少數先行者可以心領神會，可是需待大多數的人力投入後方有能見度，才會產生影響。在帶動一些關鍵性的改變時，先要對自己的社群有充分理解，同時利用強大的信心及意志力去執行，且替每位互動關係人設想以符合他們的需求，所以挑戰之處即是如何讓不同互動關係人認知其各自效益與職掌，並且互相合作，達成共同的終極目標。

國際化現今的問題在於每一間學校立足點不盡



相同，若僅以最簡單、公平的方式，按照定義填數字來呈現結果，而學校若把全部心力投入於創造數據，極可能沒有其它的心神去改善基礎建設，對於本質的提升永遠無法達成。以招收國際學生來說，外籍同學在校園的食衣住行育樂本身就是個大挑戰，而目前校園中大部分的演講都無法以雙語同步進行，建構友善環境所須的時間、成本及資源，都是難以想像的，我們又如何只是從表格中的教師數目、學生來源國、幾門英語課程、聘請幾位業師、舉辦幾場國際活動等來一窺全貌。雖然臺灣社會似乎對大學失去若干信心，我仍然相信，只要我們安靜、務實地做好，大家能夠感受我們實在的努力，然如果只是焦慮地回應外部比較，反而容易讓別人發覺我們空泛失焦，這便是真正的挑戰。

前年大學校長會議時，有一位國際名校的前校長，亦是人文歷史學者，他認為每一間學校都值得、也有能力在「世界上」找到自己的定位，所以，高等教育其實需要更深層的思考。



### 成大不設國際專班 反吸引更多元的國際生就讀

問：上述價值觀跟文化基礎的改變，您認為該如何實踐呢？

答：這就叫做借力使力，當心中核心價值清楚後，必須具備有效的執行力（effect exercise）或是策略，並證明有實質影響，藉由量化跟質化的概念，來觀察能否符合原有的論述。舉例來說，從12年前開始協助成大推動國際化時，第一步是





將校長給予的資源，先集中在規劃外籍生獎學金，從最熟悉的大東南亞平台分配資源，審查的優先性則集中於該地區最好的兩三所學校，再實地參觀與聯繫。對教育部而言，本校國際生人數有所成長，再者，因為選擇較優質的國外學校合作，外籍生就讀本校後在班上經常名列前茅，也降低校內困擾。

此外，因未設置國際專班，故每個系都要有能力規劃出能與國際學生溝通之課程，建構基礎環境。當因學生之國籍、地區的多元化而開始遇到瓶頸時，就須進行適度調整，譬如同一個地區的學生，若達到一定數量後，成大會優先將名額給予從未出現於校園的國家、地區同學，核心價值是希望校園內能擁抱世界上最多樣的文化，造就今日國際生來源地區豐富多樣的成大校園。

如此規劃，是希望本地學生能認識世界上其它不同的區域及文化，因為就我而言，求學經驗裡面最豐富的記憶，就是不同文化背景薰陶的人所帶來的想像與刺激。文化，雖然不可言喻，但是會讓人有不同角度的想法及體會，甚至能協助討論或增長辯證的能力，這正是我們需要的激盪！

## 理解自身的核心價值 讓學校找到最適合自己的方向

問：國外大學有哪些方式是可以讓我們借鏡的？

答：我認為是領導力，例如捷克的馬薩里克大學（Masaryk University），並非我們耳熟能詳，但這所大學明白宣示，學校的設計跟資源必須為友善設施，並且希望能涵納四分之一的身心障礙生，也許最後未必然能達到招收目標，然而當你走在校園時，感動油然而生，令人敬重！所以我越來越

相信，永遠不會有足夠的資源，沒有一個評量制度可以完全公平，也沒有人會隨時主動肯定我們的努力。但有一件事情絕對是自己可以決定的，那便是自己的核心價值，一旦確立後就可執行。世界上有很多我們或者不曾與聞的學校，但因都能給予我不同的學習經驗，而各具價值。

我也在國際場合認識一間世界排名可能無法上榜的學校，但走入他們的校園時，透過手機就可以說明這棵樹的歷史、曾經在這個區域發生的文化、所有變遷的歷程，以及所在地點種種的人、事、地、物對地球暖化的影響，它宣示了一個合乎道德的（ethical），而非僅知識面的教育內涵，這正是讓社會感動、也是教育本質中很重要的一個力量。

當今社會過度專注於學用落差的討論時，我們應該珍惜每一個獨特且能夠被尊重之價值表現，如此應可緩解所謂之階級複製，學校也要協助學生看見自己該盡的責任，讓每個人努力並驕傲地做好該做的事情，如此應能落實我理想中的人類共榮之和平世界。🌱