

建中校長徐建國： 強化高教競爭力 減少人才外流



近年來，臺灣少子女化問題已經在高等教育造成相當的影響，加上許多高中畢業生直接選擇赴國外大學就讀，導致國內大學生源受到更大的衝擊。國內頂尖高中之一的臺北市立建國中學今年申請國外大學錄取人數多達120多人次，較去年大幅增加一倍，其中許多學生更是已錄取國內頂尖大學後仍決定放棄而選擇出國。

為何許多學生選擇離開臺灣到國外求學？在眾多主觀與客觀的決定因素中，能否給臺灣的高教一些提醒與啟示，自省之外也集思問題解決之道？本期評鑑雙月刊特別訪問建國中學徐建國校長，從高中端的角度來看臺灣高教所面臨的現況與問題，希望能提供國內大學校院不同角度的思維。

- 文／林劭仁·高等教育評鑑中心品質保證處處長
郭玟杏·高等教育評鑑中心專員
杜奕廷·高等教育評鑑中心編輯助理
- 圖／杜奕廷

各國積極爭取人才衝擊國內高教生源

問：您認為臺灣優秀高中學生選擇至外國就讀大學人數逐年增加的原因為何？

答：首先，主要原因是香港、新加坡、中國、日本，甚至美國，這些國家的大學現今都採取積極爭取人才的態度，例如香港從去年開始對考慮到香港讀書的應屆畢業生和家長採取落地接待的策略，透過臺灣代辦公司申請，只要自行負擔來回機票，週末兩天或三天至香港，可參觀校園、系館，與教授、校友或來自臺灣的學長座談，在當地所有的花費都由學校支出，作法相當積極，用這種方式成功吸引了很多學生前往。還有一個更大的誘因就是日後若想到歐美留學、想把英語學好，先在香港的全英語環境念四年，就能在四年後直接銜接歐美學校，不用再上一年語言學校。

另外，中國大陸一線城市，例如北京、上海、武漢的學校也開始和香港一樣開放學生參觀，過去只能從網路上取得的資訊，現在學生都是先去

看過後才決定要不要申請。而獎學金也相當優渥，建中學生去香港就讀的大部分都拿半額獎學金，少部分是全額獎學金，像這次74和75級分去的學生多是四年的全額獎學金。另外再加上免住宿費，有些更增加提供生活費，自然對學生有相當的誘因。

國內高教現象影響學生就讀與就業信心

其次，則與臺灣整體經濟環境、大學排名與國際競爭等因素有關。然最近包括臺大等幾所大學校長遴選風波，媒體的報導讓學生也注意到並關切國內大學的動盪；另外包括教育部主管的更迭與風波，也都衝擊了主管機關的專業形象，讓學生對教育部與大學原本崇高的想像逐漸喪失信心，甚至高中校長、主任及一線教師，也會開始思考臺灣的教育環境是否走到了瓶頸。不論問題背後的真象為何，這些現象多少已經讓學生及家長心裡產生不安，難免影響就讀的意願。

生源、分配及師資出走改變大學生態

問：您觀察目前臺灣高等教育有哪些重要問題？

答：觀察臺灣的大學現今面臨到的問題，首先應該是少子女化導致學生生源的不足，這其中還包括學生分配的爭議。以臺大為例，因為這幾年已沒有擔任大學聯合招生委員會的召集（主席）學校，且較走精英路線，因此招生面臨的挑戰和其他學校就不會相同。不過像繁星、扶弱、特殊等多元招生管道，有助於打破多年高等教育依學業成績階梯式的分配入學方式，一些優秀的學生就會流動，前百分之一最好的學生不一定都會到臺大，若以臺大角度來看，可能會覺得沒辦法把這些學生集中在少數學校來培養，較難確保教學品質，但若從大學學生均質化分配來看，學生潛能與特色可能更能發揮，也未嘗不是一件好事。

第二個則是師資出走及研究環境的問題，國內在公立學校老師的薪資是被限制的，現在臺大、政大很多教授被其他國家學校以高於臺灣幾倍的薪水挖角，同時也提供更好的研究條件和環境，專業人才被更優厚的條件與美好的願景吸引是很正常的事，所以教授們願意接受國外的聘任。加上國內研究環境可能沒有太多改善，這些原因會改變大學既有的教學與學習生態，這也是目前國內大學值得重視與因應的問題。

經費與管理人才不足導致學校品質降低

第三個問題是經費分配，政府對大學雖然有投資，像是過去的五年五百億計畫，以及新的深耕計畫。但現在經費上是用比較均分的概念，沒辦法用較為集中的方式培養菁英，如此學校就很難完全針對重點發展或改善。像本校之前整修操場跑道，需用1,350萬來整修，但最後只核撥855萬；改造圖書館申請1,650萬，最後核下來1,138萬，大家在有限經費下都很平均的分配到一些，這一定不利於品

質的完整，若經費分配是以平均為主要考量原則的話，那麼品質和重點特色發展就會有問題。

第四個是缺乏行政管理人才，現在很少教師願意擔任主管，因為以前如果在小學當主任，未來是有機會當上校長，可以逐步歷練後實現教育的理想，但現在採遴選制度，還要看學校教師會和家長會的想法。大學則可以看到很多教授當完系主任之後，求他也不願意去當院長或其他一級主管，因為很辛苦。現在所有的事情都採委員制，一旦出事卻是校長、系主任、院長、主任需要負責，管理者有責無權，優秀人才不願投入行政工作，管理人才的缺乏會降低行政品質，這也是一個很大的問題。

評鑑後應有清楚的高教實務規劃

問：您認為目前國內大學評鑑對辦學品質產生哪些影響？您的看法為何？

我認為大學評鑑應該和大學排名有所區隔，評鑑主要目的是獎勵優秀而非懲罰表現差的；但現在獎優的制度其實某種程度來說是在懲罰比較差的，這對教學品質的提升幫助不大。好的評鑑制度應該是要讓每個學校都一起提升上來，但因為有評比、有高低端，就特別獎勵好的讓它長的更高，導致出現M型化現象，造成好的跟差的差距越來越大。又因為現在學生數減少，評鑑結果會造成中後段學校更負面的影響，更難招到學生。所以我認為大學評鑑就像是資本主義的產物，什麼都要競爭，什麼都要比較。如果評鑑主要目的是要協助辦學品質，那就不要過於強調排名，在走過一段時間後，要思考如何應用評鑑結果整體的提升臺灣高教環境。

因此，大學評鑑應要能配合政府的政策與方向，不能只是獎優而讓較差的自然慢慢淘汰，讓讀這些學校的學生連母校都沒有了，影響學生未來發展。評鑑也不需要只強調指標等方面的小議題，而是要開始考量評鑑對於臺灣高教能造成什麼實質

的改變，包括臺灣到底需要多少所大學？哪些有專長、有特色的大學或學院該保留下來？哪些學校應該整併、退場？評鑑結果應可作為政府規劃政策的參考，發掘的問題需經過一段時間討論、觀察，並讓全民知道，就能較清楚高教的困難及未來的規劃重點，而不會因為不了解只看到紛亂的現象。

政府應有整體的高教規劃與發展政策

問：面對強大的競爭，您對於臺灣的大學有哪些建議或期許？

面對國外的挑戰，政府應該要規劃出臺灣整個高教的政策面向，例如：目前低學費、大學普及化的基本政策是否要繼續維持？大學數量是否要減少？這些都必須由政府出面主導，讓大學能有所依循。另外像是鬆綁法規讓大學能自主發展，臺灣的高教跟外國不一樣，外國很多大學例如史丹佛大學，教授是被鼓勵可以到外面開公司，這個公司需要的人才或科技就找大學一起研發，但臺灣狀況是不允許教授當公司的老闆或甚至董事。所以外國要募資相對簡單，因為在培養人才或研發技術後，回饋學校是沒問題的，但臺灣這些大企業的老闆都是自己白手起家打拼出來的，跟學校沒有感情，為何要平白給你錢？外國還有所謂的私募基金、創投公司，但臺灣就很容易站在防弊，學官、學商不可以兩棲，所以條件完全不一樣。這些我覺得都是高教要改變時應該要納入考量的。

應培養學生明辨是非及獨立思考能力

我認為大學教育首要培養學生的職業專長，了解就讀大學或研究所可以學到什麼樣的就業態度與技能，讓未來可以找到更好的工作，安身立命。此外，我也期待國內大學應該要更重視學生明辨是非的能力，也就是學會獨立思考，除批判外也可以知道什麼事情是對的、什麼事情是該去

做的，不要隨波逐流、人云亦云。也就是大學應該要提升人生哲學的層次，學會謀生技能、知道是非判斷後，還要進一步思考人為什麼要活著？有沒有一些美好人生的價值？對美好人生的規劃到底是什麼？大學教育應該要引導學生有更高遠的人生目標，而不只是重視所謂的KPI、論文幾篇等。

目前國民教育較過去有進步，但仍缺少中心思想，例如取消朝會、集會或國歌，還有服裝儀容檢查等。其實學生在基礎教育下應有生活的規範，很多先進國家中非常有名望的學校仍是穿校服、有規矩且非常愛護學校，我認為臺灣現在這方面比較弱，是基礎教育可以再加強的部分。不論國教或高教，我其實很期望可以有更多強調博雅的通識課程來培養全人教育。

改變大學規模大即是好的觀念，推動各校自由發展

美國很多頂尖的大學或學院，如一些工學院、藝術學院、設計學院規模都非常小，像是有名的加州理工學院，校園環境小且乾淨，全校才約1,200位學生，因為是精英主義教育，每年級招200位學生而已。但學校的氛圍是每個人都很自主，他們也會認為學校已經這麼成功了，也不想增加更多的學院。

但臺灣總是希望好學校就是什麼都要有、規模就是要大。像建中目前一屆招約1,100位學生，是全臺公立高中裡最大的，如果建中每年只招200位學生，社會會認為建中很棒嗎？不會！大學不應侷限於綜合大學一定優於專業學院的迷思，綜合大學的排名因為常優於小型專業學校，所以就受到重視。其實學校只要能培養好的人才，就要讓它自由，協助它朝專業特色發展，不要用政治力，甚至是經濟效益去框架大學，才能發揮高教應有的功能。🇹🇼