

# 臺師大校長張國恩： 加速鬆綁 打破教師待遇齊頭平等



為了替大學攬才、留才，教育部決定以年薪上看650萬元的大手筆聘請千名玉山學者，消息一出震撼學術界，也掀起討論熱潮。國立臺灣師範大學校長張國恩接受《評鑑雙月刊》專訪時肯定政府作為，更建議進一步鬆綁大學經費管制，開放各校運用自籌經費為教師普遍加薪，讓大學教師待遇不再校校齊一。

張國恩也呼籲政府勿以高教深耕計畫將大學的國際競爭力兩極化，以免自毀臺灣大學的國際形象，更不宜為了挽救瀕臨倒閉私校而拖垮其他大學。政府並應提高中低收入戶學生的學雜費減免額度，容許大學調漲學雜費。在招生制度的改革上，他主張大考及國中會考的題型應增加更多以能力為本的素養題。

■ 文／陳曼玲 圖／陳秉宏

## 大學應創造具國際競爭力的鮮明特色

問：身為教育大學校長，您認為臺灣高等教育最應優先解決的問題是什麼？

答：高等教育的國際化競爭愈來愈激烈，如何提升大學的國際聲望是當務之急。臺灣的大學規模並不大，提升聲望的重要作法就是在國際上創造非常鮮明且具競爭力的特色，別人才能看到你的重點，國際學生才會前來就讀。像臺師大的華語文教育就是非常鮮明的特色，國際上一聽到臺灣的華語文教育，就會想到臺師大。

現在少子化與高教經費不足，大學更沒有資源做多領域的全方位發展，凸顯特定領域的特色即變得更加重要。但我發現國內具有鮮明特色的大學並不多，許多大學都朝學生「好就業」的領域發展，卻無法創造出自我特色，當進入自由競爭

的國際市場時，就很難提高國際聲望。

另外，少子化問題對每一所大學的影響層面是不一樣的，對於需要在國際上競爭的大學而言，無論學生人數多寡，都必須培養優質學生具有國際移動力、專業能力及跨領域的領導能力；但對招生困難、學雜費收入占比非常高的大學來說，必須先鞏固生源，把後段學生救起來，可能就無法處理學術拔尖的事情。

## 不應為了挽救後段私校而拖垮所有大學

問：該如何處理招生困難大學的退場問題？

答：後段大學退場是政府該解決的事。現在大學數量太多，生源與經費又不足，確實需要退場機制，但這牽涉到「政治」問題，私立大學背後可能有一些情況會造成退場執行困難，教育部究

竟「能不能做」（而非「敢不敢做」），有待觀察。而且現在時機不好，即使學校可以轉型，若無法發展出國際特色，轉型後能找到更多學生嗎？如果不能，就會形成惡性循環。

我們也很擔心教育部為了拯救一些瀕臨倒閉的私校，而將教育政策的標準統一化，反而把其他想在國際競爭中提升聲望、培養更多優質學生的大學全部拉下來，限制了學校發展，也無法特色化。

少子化的解決重點應該放在如何讓人才培育精緻化，讓一個人的能力可以變成1.4人的能力，而不是去擴大少子化的負面影響。政府必須改變思維，協助更多大學往上提升，而不是為了讓後段大學可以繼續存在而拖垮所有大學。

### 大學國際競爭力不應被兩極化

問：高教深耕計畫有部分經費提供給頂尖大學，對大學向上提升有幫助嗎？

答：從前教育部推動頂尖大學與教學卓越計畫，現在認為不好又改推高教深耕。高教深耕計畫有兩部分，第一部分全面提升大學品質方案，我擔心可能會變成另一個更為普遍、人人有獎的教卓計畫；第二部分會選出數所學校成為國際競爭力大學，校數有可能比原頂尖大學縮減。但這好像在用一隻看不見的手將國內大學「兩極化」，形同向全世界宣告：臺灣的國際競爭力大學就只有政府選出的「這幾所」，其他「不屬於此類」的大學都不用做國際競爭了！

現在全球各國無不希望對外競爭的大學校數越多越好，連大陸也在擴大優質大學名單，我們若真的反向縮小，還讓全球以為臺灣就只有這幾所獲選的大學是一流的，其他都是普通的大學，問題不是很嚴重嗎？積極度不夠也有違世界趨勢！當學校的國際競爭力連自己國家都不認同時，國

際交流成效必定大受影響，政府此舉等於在自毀國內大學形象。

政府不應該幫大學定義哪所學校具有國際競爭力、哪所學校沒有，而應想辦法送更多大學進國際，只要在某個領域具有競爭力及特色，可以進入全球百名，就應給予更多經費支持，並加速制度鬆綁。

### 自籌經費鬆綁 大學可為教師全面加薪

問：您認為該鬆綁的制度有哪些？

答：太多了！例如大學因應時代改變，需要調整科系，但系所新設與調整都須經過審查，審查者未必了解學校的變化與未來趨勢，導致目前科系調整速度過慢。政府應減少任何「形式主義」的管理，改變心態，勿將大學當中小學管，讓大學變成多元平台，任何學術價值在這個平台上都可以非常平等與積極的發展

另外就是自籌經費的使用，現行法令禁止大學利用自籌經費對教師普遍加薪，只能給予表現優異的部分教師彈性薪資。我認為應將經費的約束逐年鬆綁，同意各大學可在現有薪資之上，自行使用自籌經費為教師全面加薪，若是表現特別傑出的教師，則可另外再加給彈性薪資。

換言之，未來大學教師的薪資結構建議可改成「基本薪資+X+Y」；「基本薪資」是指目前的待遇；「X」係指各校可用自籌經費為每一位教師普遍增加的薪資，亦可依教師職級（如教授、副教授、助理教授）或不同專業領域訂定不同額度；而「Y」即是彈性薪資，只針對表現優異的教師另外加碼一個比例的彈薪。

這套作法將有機會讓大學教師的固定待遇比現行多增加一筆學校自籌的薪資項目，形同學校將教師待遇全面提高，未來若財源充足，甚至可將加薪對象擴大到行政人員；但因這筆「X」經費

來自於各校自籌款，且由各校自訂額度，故制度鬆綁後，屆時每一所大學的教師待遇都能有所不同，打破為人所詬病的教師待遇齊頭式平等現象。

### 各校教師待遇不同 良性競爭有助攬才

問：用學校自籌經費幫老師全面調薪，會不會引起反彈？

答：國內大學教師薪資真的太低了，根本無法與其他國家競爭，唯有提高薪資才能找到好人才，增加留才與攬才的誘因，也有助提升教學品質。尤其年金改革讓大學教師退休金大減三成，問題很大，恐會造成就業熱門科系如理、工、醫、經濟、管理等領域很難聘請老師，因為這些人才在國外的薪資都很高，而且越晚回國吃虧越大。

我想強調的是，政府給國立大學的經費真的不多，若能逐年朝法人化或信託化的方向鬆綁，開放國立大學以自籌經費為教師普遍加薪，且讓每一所大學的教師因薪資高低不同而互相競爭，並沒有什麼不好。不僅國外許多大學如此，中國大陸也早已實施「基本薪資+X+Y」制度，例如北京大學的教師薪資即與南方的大學不同。

最近教育部提出「玉山計畫」，以年薪增加500萬元禮聘「玉山學者」進入國內大學任教，我也樂觀其成，但希望教育部能尊重各種不同專業領域的人才表現，且照顧到不同職級的教師，勿只獨厚特定領域學者或資深教授，應讓人文社會科學與年輕的助理教授、副教授也有獲選機會。

### 適度漲學費 提高中低收入戶減免額度

至於將部分自籌經費轉換為教師薪資，是有可能引發學校能否再調漲學雜費的疑慮。但學雜費多年不調整確實已影響大學辦學品質，不過弱勢

學生的就學權益也應兼顧，建議政府提高對中低收入戶學生學雜費的減免額度與比例，讓大學可適度調漲學雜費，回饋到教學環境的改善，又不會增加中低收入戶學生的經濟負擔。

### 大考與國中會考加重能力為本的素養題

問：少子化使大學的錄取率與缺額率都很高，連帶影響人才培育及學生素質。您對現行招生選才制度有何建議？

答：教育不能用革命式的作法，臺灣社會在乎公平，不能像美國一樣全面改採申請制。現行招生選才制度的問題不在於採計哪些科目，而在考試題目的設計不夠好。考題出得好可以引導教學，我認為國中會考與大學學測、指考的考題應設計得更為靈活與多樣化，少出制式面的題目。現在升學考試的記憶題還是太多，尤其大學學測與指考又比國中會考來得嚴重。

建議學測與指考應納入更多高中老師參與命題，而且無論國中會考或大考，都要逐漸加重以能力為本的素養題，多考學生的綜合能力，朝類似PISA和TIMSS等國際學生能力評量的考題方向調整，才能更測出學生程度；例如物理、化學可以考科學探究能力，國文可以考閱讀能力。只要題目設計得宜，難易度控制佳，自然就能引導基層老師改變教學方法。

除了出題之外，另一個問題就是課程內容太多，即使剛改革的十二年國教課綱還是教了太多知識進去，一旦老師教不完，最後只能開始填鴨。大學教育也是如此，應允許學生有時間跨領域學習，第一步該做的就是各校大膽鬆綁，降低各科系專業學分數，增加學生可跨系自由選修的學分數。臺師大就已將各科系專業學分數從100大幅調降為75學分，提供學生25學分的空間自由選修他系課程。📖