

# 提出退場誘因 葛自祥籲教部訂定大學優退方案



少子化海嘯來襲，私立技職校院首當其衝，私立科技大學校院協進會理事長、龍華科技大學校長葛自祥呼籲教育部勇敢碰觸大學退場最敏感的「資產處分」議題，給予大學退場誘因，並且研擬分級防弊與營運績效評估系統，訂出大學「優退」方案，避免學校一拖再拖，最後付出昂貴的社會成本。

而未來大學得以生存的關鍵，葛自祥認為應靠就業、學生口碑與境外生來「突圍」，特別是大學能否協助學生順利就業，將是學生最「有感」的部分。

■ 文／陳曼玲 圖／陳秉宏

## 以下是訪談紀要：

### 退場無誘因 學校硬撐害慘學生

問：教育部計畫八年內合併8至12所公立大學，減少20到40所私立大學，您有何看法？

答：八年時間很快就過去，私立大學應該都要有危機意識。如果以未來可能有40所私立大學倒閉的「極大值」預估，我研判其中10所可能是普通大學，30所是技職校院，因為全國私立大學中，普通大學僅35所，屆時可能有10所約三分之一停辦；私立技職校院則有73所，其中15所專科學校多為醫護類，近年招生情況良好，另外58所技職校院則已有永達、高鳳兩所技術學院停辦，因此預估剩下的56所私立技職校院中，恐將會有過半數、近30所大學面臨關門或轉型命運。

在此情勢下，很遺憾教育部至今還未能提出讓大學退場的「誘因」，以致一些註冊率偏低、甚

至被列為退場名單的學校所採取的策略就是「撐到底」，因為一旦退場，學校資產將全部充公，董事會什麼都拿不回來，所以學校一定是能撐就撐，不會積極思考是不是該退場，也不會有太多餘資金投入辦學，結果弄壞了教學品質，倒楣的將是學生！如果撐到最後一刻仍然不得不倒閉，則學生轉學、教師失業、國家資源虛耗，受害的將是整個社會。

### 分級防弊加營運績效評估 為資產處分解套

問：依照法令，私人捐資興學就是做公益，校產處分後不能流進私人口袋，這部分如何解套？

答：這是非常理想的說法，我也不排除真有這種「理想家」董事會願意將校產全數捐出來，但實際上會有多高比例的學校願意這麼做？建議教育部處理大學退場轉型問題，應該碰觸最敏感的

神經，針對校產處分後的所得歸屬，研擬分級與防弊方案，並且做好配套措施，避免學校從惡性倒閉中牟利，否則根本解決不了現在的問題，也不會有學校承認自己已經活不下去。

所謂分級，就是根據學校董事會成員的出資比例來分級，例如現在的經營者如果還是創校時的原始董事，因為創辦時期投入的資金較多，校產處分後可以拿回的比例即應較高，且與第二代、第三代董事，甚至教育部指派的公益董事有所不同。我不否認董事分級問題有點複雜，但只要比例不要訂得太高，例如前監察院長王建煊建議的10%至20%不等，而且必須先把負債、人員資遣等經費清償完畢，剩下的資產再依分級辦法分配給董事個人，應該還是合理可行的，學校也才有誘因主動退場。

至於防弊，有人擔心學校停辦後的資產若流入私人口袋，恐將使都會區的私校故意惡性倒閉，不肖董事即可坐收校地建物變賣的高額利潤；教育部對此可制訂一套營運績效評估系統，規範位於何種營運狀態的私校不得停辦，若董事會故意讓招生績效變差，政府將祭出處分，甚至在學校關門後，董事會一毛都拿不到。

針對10餘所列入退場口袋名單的私校，建議教育部也可訂出「優退」方案，以資產處分後可拿回的比例隨退場時間遞減為原則，逐一跟學校協商；亦即董事會愈早提出退場計畫，校產處分後可拿回的比例愈高，時間拖得愈久拿回的比例則愈少，以鼓勵大學儘早處理退場問題。

## 地點、屬性與教師戰鬥力 攸關學校能否成功轉型

**問：除了退場之外，您怎麼看教育部提出的高教創新轉型方案？**

答：大學能否順利轉型，我認為「地點」是關

鍵因素，另外也與學校本身的屬性及類科有關。例如工科為主的大學有許多重型機器設備，為了逐漸轉型成老人院，必須再投入新的花費，但為了兼顧招生又不能賣掉原先的設備，這樣轉型能成功嗎？董事會願意轉嗎？

至於教師移動至產業界的構想，平心而論，真正研發能力很強、具有「戰鬥力」的教師，大多已經與業界產學合作，一旦學校退場，極可能會被其他大學挖走，若想去業界發展，也有自己的管道，不需政府轉介。但對於能量比較一般的教師，業界並不是慈善機構，一定會仔細評估其是否具有競爭力、對公司生產力有沒有幫助，因此教師移動至產業界未必容易。另外，教師的專長領域也很重要，若業界不缺該領域人才，教育部即使做了轉介平臺，助益可能也有限。

## 辦理衍生企業

### 加強就業、口碑式行銷與招收境外生

**問：教育部希望大學強化產學合作，透過辦理衍生企業等方式轉型，您的看法呢？**

答：與企業合作很重要，也是創新轉型方案中最可行的方案。這是未來大學一定要做的投資，透過產學合作成立衍生企業，創發與販售具有專利的好商品，拉高學校整體收益，降低對學雜費的依賴。現在確實已有大學朝這個方向思考。

**問：未來大學生存的關鍵與挑戰在哪裡？**

答：大學一定要將品質做好，找出特色，迎合市場需求，調整系科，最重要的是必須讓學生「有感」。因為學生最關心的就是就業，學校必須讓學生感受到與業界有密切的互動，透過過程的參與，學生就會認定自己的所學對未來就業有幫助。

第二是行銷，最有效的行銷不是砸錢買廣告，而是靠口碑，也就是當學生畢業時願意告訴別人

「我這所學校很好」。有大學要求教師不准當學生，這絕非好的經營策略，雖然一時討好了學生，但學生畢業後會回頭罵學校，還會建議他人不要去念，因為「隨便都可以混畢業！」反倒成了負面宣傳。所以學校的品質把關非常重要。

第三，欲補充少子化短缺的生源，最重要的還是靠境外學生與陸生。龍華科大這學期約有800名境外生，其中470人是陸生，其他則分散於馬來西亞、越南、日本、韓國等國家，對私校來說，這是不錯的收入來源。有了收入才能投入學校經營，做出績效，再爭取教育部的競爭型計畫，學校品質、教學環境與學習設施才能持續改善，招到好學生，形成良性循環。

## 開放進修部單招 搭配業界進行課程改革

**問：如何提高學生的就業力？**

答：科技大學必須進行課程調整與改革，降低理論性必修課的時數，改以選修為主，並且增加實務性課程的比例，因為學生畢業後強調的是就業，不會走研發也不會變成諾貝爾獎得主。學校應定位清楚：只要雇主覺得學生好用，學校辦學就成功了。

教育部在這方面的作法很開明，鼓勵科技大學調整課程，但學校可能會面臨內部的阻力，因為必修課改為選修課可能會影響老師的飯碗。所以學校必須不斷與老師溝通，希望他們願意面對業界，接受挑戰。

我常比喻，經營學校就像開餐廳，食材就是課程，教師就是廚師，有頂級的牛肉還得搭配手藝精湛的廚師，因此有好的教材還得引進好的教師（例如業師）來教，將教師的能力與業界搭配。最後則是要有好的用餐環境，所以學習環境（如教室與設備）也很重要。這些都需要投資，學雜

費不能漲就會影響辦學品質。

**問：學用落差問題如何解決？**

答：龍華科大於二、三年前推出「訂單式就業學程」，由企業向學校下訂單，量身訂製適合企業的課程。企業並且協助大學開課，提供大四一整年的實習機會給表現良好的學生，實習結束甚至有可能獲聘為正式員工，成為學校的招生亮點。此一概念後來衍生為教育部推動的契合式專班與產業學院，有效縮減了學用落差。

另外，建議教育部放寬招生管制，開放四技二專進修部完全單招，才有助於學校與業界合作，創造誘因吸引學生報考。受惠於學校周邊有許多產業，龍華科大進修部目前有將近200名學生由企業認養，不只四年學雜費由企業負擔，還可以正式員工身分獲聘，填補企業的人力需求。此也再度凸顯出學校能否成功轉型，地點很重要。

## 科大教師評鑑應著重教師教學表現

**問：既然要提升教師能量，如何避免教師評鑑重研究輕教學？**

答：技職校院的教師評鑑不能獨尊研究，以龍華科大來說，教學項目的採計比例至少要達30%，研究、服務與輔導最低則可降至10%，可見「教學」在教師評鑑的地位比「研究」更重要。龍華科大正在規劃教師教學升等，不過困難點在於教學績效不易量化。

此外，學生對教師的問卷評量成績不會列入教師評鑑計分，因為可能會有學生不滿老師過於嚴格而心生報復的爭議，因此，龍華科大只將教學評量問卷提供老師作為自我改進的參考，若專任教師分數未達70分，我們會請老師到微縮教室參加教學研討，透過錄音錄影等設備給予教學方式的建議，但也會邀請優良教師一起參與，以免有老師被貼上教學評量成績不佳的標籤。📌