

解決大學過剩危機 教育部長吳思華掀開退場壓力鍋

新官上任三把火，今年8月以黑馬之姿出線的教育部長吳思華，上任一個多月就端出大學五年減至百所的大菜，直接掀開大學爛燒已久的壓力鍋，勇敢挑戰少子化所帶來的退場難關。外界在肯定吳思華的魄力之餘，更好奇接下來教育部該如何圓滿達成這項「不可能的任務」，同時解決萬名教師一起失業的重大社會問題？

本刊特地專訪吳思華部長，他提出退場、合併、轉型三種作法，鼓勵大學經營多功能校園；管理學者出身的他更建議未來的大學校長應更擅於經營管理之道。教育部並將與相關部會共創社會需求，協助大學教師移動到產業界。對於大學教學品質與評鑑議題，吳思華亦有深刻關注。

■ 文／陳曼玲

圖／陳秉宏



以下是訪談紀要：

光靠外籍生無法解決大學缺額問題

問：目前高等教育最大的難關就是少子化帶來的大學倒閉潮，教育部有哪些解決對策？

答：臺灣未來幾年將進入嚴重少子化的時代，105年大學新生將比今年大幅減少3萬人，107年起更一路下滑，最低將只剩下不到17萬人，而102學年度全國大學招生總名額仍多達32.4萬人。在此趨勢下，大學供過於求將成為無法改變的現實。

過去我們期待藉由招收國際學生來增加供給，但畢竟教育是以服務本地生為第一優先，觀察其他國家的外籍生平均合理推估量也都不會超過15%；故以17萬名新生估算，國內大學能招到國

際學生的合理量為3萬人，勢無法完全補足招生缺口，因此未來每年大學招生名額將配合人口數的減少而對應減少。

大學減量三方案：退場、合併、轉型

問：部長曾宣布五年內要讓大學減至100所，如何達成這個目標？

答：100所只是概估，並非一定要減到這個數字不可，我的核心理念是，必須解決教學的供給過剩，又要讓大學的價值得以發揮。作法上則有三種可能的規劃：提前退場、合併、轉型。首先，由於供給減少，招不到學生的大學將會直接退場。其次，部分大學可以與他校合併，在功能上重新調整，使每個校區各自發揮更大的價值。

例如韓國延世大學將仁川校區定位為國際化校園，全部實施英語教學，所有新生一律住校，教學品質更為提高；漢陽大學位於郊區的校區鼓勵企業進駐設立研發中心，與產業有更多連結，這些都是臺灣可以師法之處。

針對未退場但招生人數大幅下降的大學，則可將部分產能轉型去做其他事情，例如經營養生村或健康照護機構等，讓學校的營運更具彈性。

協助教師安置 高級人力流向產業

問：大學減量後的教師安置問題如何解決？

答：今天談大學退場，更重要的是思考如何藉此讓高級人力得以釋放，以支持國家整體經濟社會的進步。過去絕大多數的博士都留在大學教書，但下一個時代是知識經濟的時代，各行各業的知識都會產生價值，故應該有一股力量，有系統地將大學減少過程中過剩的博士師資導引到其他產業界，協助臺灣真正走到知識密集時代，亦能同時處理大學產能過剩的問題。

我認為，大學減少後所衍生的教師安置問題絕對不是失業救濟或就業保障，而是政府與社會有責任創造機會，讓高級人力從教學現場移動到產業界。教育部正設法與經濟部、科技部等其他部會合作，從社會需求面創造各種可能，促成整個高級人力分布的重新調整。

學生的安置則較為容易，教育部會充分保障學生的受教權，協助他們到其他大學就讀。至於校園的閒置，教育部會鼓勵學校經營者更自由地思考如何讓校園的使用更具彈性。我們也會加快處理的腳步。

未來擬授權專業學會辦理系所評鑑

問：在少子化的衝擊下，您如何看待大學教學

品質的問題？

答：這與如何推動評鑑工作有關。大學外部評鑑制度未來將持續存在，不會因為大學退場而退場。但未來的評鑑應避免過於文件化或表面化，並且重新省思評鑑側重的是專業對話還是形式審核？評鑑者和受評者應該站在專業基礎上互相對話，而不是建立在對立的角色關係上。

現在大學沒有把評鑑委員當夥伴，因為評鑑委員都是來找問題的。但在國外，國際商管學院促進協會（AACSB）是採取先輔導、後評鑑的作法，雖然文件檢查也不少，但都是先期完成；且評鑑委員的態度與行為能讓受評單位真心感受到，雙方都是同一陣線的夥伴，評鑑委員希望受評單位能通過評鑑獲得國際承認，彼此是朋友而非對立的關係。

因此，我認為未來應授權專業學會辦理系所評鑑，才有機會在小的學術社群裡建立成熟的評鑑氛圍與機能，而高等教育評鑑中心應扮演評鑑或輔導評鑑單位的角色，輔導與協助每一個學會建立自己的專業評鑑能力與評鑑機制，尤其是以教學和學生為本位的評鑑方式。長期來看，系所應走向自評，校務評鑑則將繼續採取外部評鑑。

對後段學校教學品質的評鑑應趨嚴格

問：您認為未來大學評鑑可以發揮什麼功能？

答：大學評鑑必須對後段學校的教學品質有更嚴格的監控。目前的評鑑方式無法直接碰觸到後段學校教學上的真正問題，例如後段大學與前段大學的學生程度天差地別，但二者所用的教材內容與教學方法竟然一模一樣，這樣合理嗎？學生又聽得懂嗎？

評鑑委員應該與師生有更多專業對話，了解學生入學三、四年究竟學到多少、進步多少，或

者是否另有其他的專業發展，而不能只看老師有沒有教學大綱、教材等paperwork。若評鑑委員到受評學校告訴老師：「我知道你的學生資質不好，我可以跟你討論一下怎麼去教這些資質不好的學生嗎？」老師就會覺得多一個朋友在幫他。

下一步是以教學和學生為本位的評鑑，協助每一所大學設定自己的定位與目標。我們一面在講退場模式，一面也要讓一百所大學都變得不一樣，讓每一所學校都有屬於自己的定位與特色，擁有不同的教學方法、教學內容與教學目標。

同時，評鑑是品質的象徵，品質象徵的重點在於相互承認，教育部希望高等教育評鑑中心積極與國際連結，讓國內的大學只要通過評鑑中心的評鑑就等於通過美國或其他國家的評鑑，臺灣的學校即可因為評鑑中心而走向全世界，接受評鑑才有更積極的意義。

改變資源分配標準 著重論文影響力

問：針對學術研究評鑑，政府如何扭轉學界太重視論文發表數的問題？

答：過去研究評鑑與教師升等只看研究產出或學術產出，現在則應更關心這些產出對社會的影響力有多少。研究不能只停留在形式主義，應該發表對社會有重大貢獻的論文，可以解決當前或未來的重大問題。行政院已經指示教育部與科技部成立聯合平臺提出解決方案，改變政府資源分配的標準，讓大學知道爭取科研經費不能只看論文產出的數量，而是要看學校累積了多少解決社會問題的能量，促使學校進行內部機制的調整。

校長領導學術 也要擅於經營管理

問：少子化危機將使無論前段或後段大學都面臨經營上的挑戰，您是管理學者，能否給予大學

領導者經營管理上的建議？

答：學管理的人都知道有兩件事對組織很重要，一是清楚自己的定位，二是用最有效的方式去達成定位。這正是此刻大學必須努力做的事。過去學校將學生的對象侷限在年輕人，但教育本身正在翻轉，無論是教學內涵、地點或教學的執行方式，未來都將產生很大的改變，因此，各大學都應重新檢討自己的定位是否恰當，以及在現在與未來的社會發展脈動中，應該和可以扮演什麼角色？教育部也正研議讓高職畢業生工作數年後可直接考二技念大三，二年取得大學學位，以鼓勵在職人士回流大學再進修。

此外，如何更努力地連結不同資源並加以有效運用，也是未來大學經營很重要的任務。無論公私立大學都不能再將政府補助與學費收入當成唯一的經費來源，其他資源的爭取不僅變成必要，還必須將資源重新組合、有效連結與運用。故未來的大學校長將不再只是純粹的學術領導者，也應變成學校的經營者，兼具兩種身分，精準地掌握變動的趨勢與關鍵議題。他應有能力從不同面向中尋找不同專業的人才，組成經營團隊，更有創意的尋求解決方案。

我必須強調，資源的連結不應只限於狹隘的金錢層面，還包括各種不同的專業、人際甚至國際的連結，以及跨出學術界的產學連結。

問：您會擔心大學為了生存而變成營利導向嗎？

答：教育的核心價值是成就每一個年輕人，但若過度強調經營，就會變成營利導向的「學店」，並不足取。未來大學勢將面臨這兩股力量的拉扯，如何不背離教育核心價值又能大幅提高經營效率，將二者巧妙的整合，將是大學必須面對的挑戰。🌱