

# 教育部高等教育司司長朱俊彰： 借重玉山學者經驗 帶動國內高教環境發展接軌國際



教育部於2018年開始推動「教育部補助大專校院延攬國際頂尖實施計畫（玉山學者計畫）」，以協助各大專校院延攬國際頂尖人才為目標，規劃藉由提供符合國際競爭之薪資待遇，以吸引國際人才來臺任教，讓國際人才之學術能量在臺灣學術環境扎根，並提升我國高等教育之國際影響力。玉山學者計畫的規劃的深意與推動做法為何？在推動上會面臨什麼挑戰？本期評鑑雙月刊邀請教育部高等教育司朱俊彰司長，分享其對玉山學者計畫與國內高等教育發展的觀察與想法。

■ 文／池俊吉、郭玟杏、俞子翔

■ 圖／教育部高等教育司提供

問：請問玉山學者計畫的規劃背景與意義？

答：2018年開始施行的玉山學者計畫，係觀察到臺灣有許多包括老師和學生的優秀人才，可能會被國外的大學吸引、挖角的背景因素而規劃，希冀能創造一個優秀高等教育人才流動的循環，亦即營造一個良好的高教環境與誘因，除了讓國際的優秀學者能有機會來到臺灣，也要吸引我們以前出去的學生，在將來學成後可以回國貢獻。

換言之，人才的流動在高教環境中向來不是一個大問題，重點是要有一個正向的循環，但要建立這樣的循環，必須要針對國內外高等教育人才流動情形與需求進行了解。因此，我們的攬才計

畫分為玉山學者，以及針對青年學人的玉山青年學者兩部分，並在國際攬才之外，強化對國內人才留才的作為。

事實上，從計畫四年的經營成果可以發現，真正能夠來到臺灣長期服務的還是玉山青年學者，因為資深學者在國外已經有他自己的研究環境與研究脈絡，在臺灣初期大都是以交流或訪問學者的方式，較少一開始就能被我們聘任過來。這也是現實面的問題，因為任何的研究都沒辦法立刻與環境割離。相對的，這也是我們的期待，希望玉山學者不要與原服務的環境割離，這樣他才能夠在來到臺灣之後，帶領臺灣與當地的學術網絡進行連結。



(圖/玉山學者計畫官網)

## 提升大學攬才誘因 建立正向的人才流動循環

問：請問玉山學者計畫具體的執行成果與挑戰？

答：以目前已推動四年的計畫來說，不管是正式獲聘來臺、短期交流，或老師退休後來臺服務等樣態，玉山學者計畫確實對於吸引海外的頂尖學者有所助益。當然，在這樣的樣態下，外界也會特別關注幾個議題。

第一個是我們透過計畫所延攬到的國際學者人數，與原來政策預估的數值有一段落差。當初規劃時希望一年能夠延攬到100位的國外學者來到臺灣，雖然這幾年大約都落在預估值四成左右，但實際上學校提出的申請人數都突破百位，從這個角度觀之，玉山學者計畫已經使大學願意主動嘗試去國外延攬人才，達成了政策擴散的效果。

在玉山學者計畫的審查過程中，教育部也思考了那些沒有獲得玉山學者計畫補助的學者，學校該如何進行後續安排的問題。不過在實務上，因為這些學者足夠優秀，並且符合學校的發展計畫，所以即使沒有獲得教育部的補助，多數的學

校也會以彈性薪資制度進行聘任，這部分大概占整體申請玉山學者計畫人數的七成。以實際聘任數而言，玉山學者計畫這四年已經為臺灣延攬近300位國際學者，當中包含玉山學者計畫的157位，及學校以彈性薪資聘任的120位，此外今年也特別增加22位我們認為有研究發展潛力的優秀學者，並補助其研究支持的費用，讓他們能夠在臺灣落地生根。雖然這部分的執行成果跟原本預期的400位學者有些落差，仍有努力的空間，但玉山學者計畫確實有帶動臺灣的大學去延攬國外優秀人才。

第二個大家所關心的議題，則是這些玉山學者和玉山青年學者在國際上的學術表現如何？以目前已錄取的157位玉山學者來說，來自《QS世界大學排名（QS World University Rankings）》10名內大學的學者有15位；來自《泰晤士高等教育世界大學排名（Times Higher Education World University Rankings）》10名內大學的有18位。如果將進一步標準擴大至排名50名以內的大學，這部分的人數大概占了所有玉山學者的四成。這樣的數據基本上能夠說明我們所延攬的學者，在研究量能上確實是有相當程度的表現，這也符合我

們在計畫審查時所設定的高標準。

在這樣的情況下，接著要討論的就是我們所提供給這些學者的薪資、研究環境、生活支持，以及臺灣有哪些能夠借重他們經驗的地方？都是我們需要去思考與關心的。在薪資方面，雖然教育部在2009年已開始陸續推動大學的彈性薪資計畫，讓大學可以視老師的條件、表現，給予不同薪資加給。但這部分受限於國內的校園文化，彈性薪資除了很難做出實質的差異化之外，學校也需要克服許多來自內部的挑戰。因此教育部的玉山學者計畫將玉山學者的彈性薪資拉高至五百萬；玉山青年學者拉高至一百五十萬，並外加一百五十萬的學術研究補助。某種程度即是希望透過政府的力量來拉高彈性薪資的幅度，以減少讓學校在執行上可能會面臨的內部紛擾。在玉山學者計畫推動下，雖然在國際學人的薪資部分不能算是非常頂尖，但至少已經提升至一般國際上優秀人才的薪資水準。

此外，大家關心的還有計畫的時限問題。因為我們目前計畫的效期分別為玉山學者3年、玉山青年學者5年，可能會有學者考量到只有3年的時間，但他卻要把整個學術研究帶來臺灣，這對他來說的確會是一個重大的抉擇。這樣的不確定性，確實會讓學校在延攬人才時面臨一些挑戰。所以我們今年在技術面上進行了調整，提早啟動了評核機制，能夠讓老師有足夠的時間因應，並規劃後續的學術安排。不過據我們所知，目前來到臺灣的玉山學者表現都相當出色，學校也有相當程度的意願續聘。

生活支持方面，我想當玉山學者來到臺灣，也會產生眷屬、甚至研究團隊生活相關安排的問題。這部分雖然有教育部補助的一百五十萬學術補助可以支應，但我們也會特別請學校針對這一塊提供「適當」的協助，而不單只是「有」而已。

尤其當他們人生地不熟地來到臺灣，學校卻沒有辦法提供這些老師單一窗口式的協助，事實上對他們也會產生很大的困擾，這可能也會是未來教育部需要提供額外協助的地方。另外，我們也在思考於教育部建置聯繫窗口的可能，當玉山學者無法從學校取得協助時，至少可以在教育部獲得幫助，讓教育部成為中轉，或者資訊的最終接收站，並讓我們能夠回過頭去要求學校建立相關的服務機制。

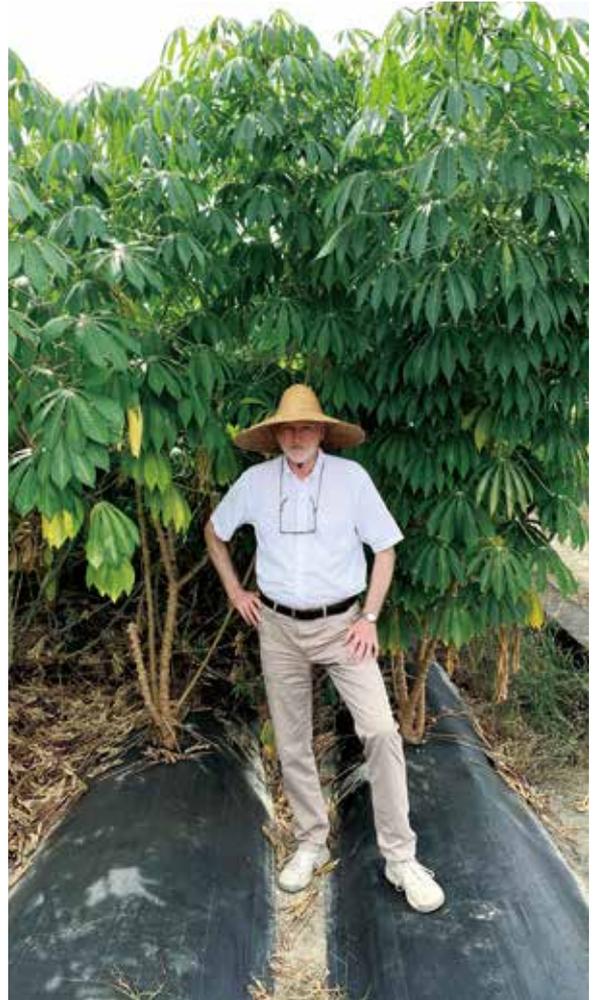
### 借重玉山學者經驗 提升國內高教環境

至於玉山學者能不能將其研究經驗或團隊進行延續、連結，甚至是複製到臺灣？這一部分教育部還是尊重學校自身的規劃，畢竟學校在提出聘任時，大致上就已經提出該如何與老師進行合作研究的計畫。但近期教育部也開始進行了一些思考，希望能夠透過實地或是訪談方式，去了解學校實際的執行狀況。因為這些國際學人來到臺灣，才算是剛落地生根的階段，學校在與他們的合作與支持上，有沒有遇到什麼困難？或需要歷經怎麼樣的磨合？有沒有需要教育部在政策、法律上提供協助的地方？我想教育部未來可以更積極地去協助學校，讓玉山學者能夠更快速地融入國內的校園環境。

此外，我們能不能借重這些國際學者對於國外高等教育的教研環境、高校政策，甚至產業趨勢的經驗與看法，讓臺灣的高等教育能夠與國際進行學術上的交流與競爭，帶領臺灣的大學走向國際，我認為這也是很重要的一點。過去這一塊比較屬於學校的範疇，但教育部現在也在思考有沒有可能透過論壇、年會這類固定式的請益過程，讓這些學者的經驗除了對學校的學術、教學、研究有幫助外，也能夠持續地提升我們的高教環境，進而協助臺灣與國際接軌。

基於上述這些考量，教育部近幾年在玉山學者計畫也進行了調整，包括今年開始針對沒有獲選玉山學者或玉山青年學者，但其整體研究能量獲得肯定、有潛力的學者提供行政與研究上的補助。這個部分今年增加了22位，這樣的補助在未來也會持續進行，希望能夠透過這樣的激勵，讓學校更有意願去挖掘海外人才。教育部所擔心的絕對不是預算，而是學校有沒有辦法真正地去找到適合他們的人才。

再者，現在的玉山學者計畫包含了玉山學者與玉山青年學者兩部分。尤其在青年學者這一塊，主要參考類似於科技部的規定，將取得最高學歷十年內、45歲以下的青壯年學者納入計畫，以吸引更多青壯學者回到臺灣。此外，學校在延聘人才時，通常都是以學期當作起算點，其受聘任的時間可能會與玉山學者計畫的申請時間衝突，所以也調整了我們的申請制度，讓尚未來到臺灣，或進來後一年內因聘任時間關係而錯過的老師都能夠來申請。這部分大多是技術層面上的問題，所以我們在這部分進行一些調整，希望不要讓這些技術面的瑣碎細節影響學校延攬人才的機會。而就玉山學者計畫來說，每年申請的人數大約在100位左右，這部分確實是因為臺灣並非英語系國家而形成的延攬人才瓶頸。但國內事實上也並非全部153所大學都能夠真的與國際頂尖大學並駕齊驅，因此這幾年也會發現在競逐人才上的瓶頸。教育部對玉山學者計畫的期待，即是希望透過這些玉山學者與國際的連結，去突破長久以來受限於國情而產生的各種限制，並提升大學的研究能量。但要讓玉山學者帶領著臺灣去突破學術環境限制，這部分當然還是需要一些時間的醞釀，很難一蹴可幾。畢竟要透過一個計畫讓大學在一年內發生改變，在民主國家並不容易，而且臺灣的治理體系確實沒辦法像新加坡或中國由上



▲玉山學者Wilhelm Gruissem教授在國立中興大學進行高營養水稻品系生產與應用與Cassava Source-Sink (CASS) 木薯之田間性狀試驗。(圖／國立中興大學)

而下指揮；從辦教育的理念而言，臺灣還是將教育視為志業，事實上也很難複製美國完全市場化的教育體系。

此外，大家對於透過玉山學者計畫延攬國際學者，當然也有各種不同的建議。因此教育部在玉山學者計畫中，除了向外攬才外，我們也有將資源留給國內的優秀學者。正如同前面提到的正向循環，我們除了要吸引國際優秀人才外，更要將好的人才留在臺灣，因此在玉山學者計畫中，即透過彈性薪資、加碼補助拉大級距等策略，希望

能夠將國內的優秀學者留在臺灣。

### 規劃彈性薪資制度 塑造國內留才環境

問：請問薪資結構對我國延攬人才的影響？

答：過去臺灣老師的薪資結構，大學和高中小的制度大概相差不多，這部分在目前的大學攬才上，確實相當不利。所以其實包含許多大學校長在內的學者專家都在疾呼，希望能夠提高大學教師的待遇，這部分當然是教育部需要持續努力的目標，不過很多政策其實很難一次到位，但至少教育部目前已經創造學校彈性的空間，提供給學校對不同表現的老師不同待遇的法源依據，這也是2009年開始推動彈性薪資的原因。不過這部分確實是會對校園環境造成一些衝擊，但我認為我們在走過以往雨露均霑式彈性薪資後，真的可以開始試著將薪資做出差異化。不過在差異化下，當然還是需要有一個能夠放諸四海、大家可以接受的標準，而不是讓彈性薪資變成資源分配的工具，就像教育部過去以教學、產學、實務等方面推動多元升等一樣，希望能在校園裡逐漸建立彈性薪資的制度。不過由於彈性薪資制度是在我們既有的框架下嘗試去進行突破，並且國內高教也不是一個完全市場化的環境，所以在操作上大家也會擔心老師的本業到底是不是在學校？到底留了多少時間給學生？這部分目前教育部還在評估階段。不過如果有一個比較公平的彈性薪資機制，或許在未來當彈性薪資制度建立起來變成高教體制的一部分後，說不定在薪資結構的調整上也未必遙不可及。

為了讓臺灣留住人才，在過去這段時間裡，教育部、勞動部、外交部、僑委會與國發會已定期召開首長會議，並針對如何延攬和留住人才進行討論。在這個會議底下包含許多工作小組，例如勞動部即負責去塑造能夠留住人才的環境，並思

考如何在勞動政策進行調整；而關於玉山學者研究團隊的權利問題，教育部也會透過會議與勞動部進行磋商。

### 結合校務研究 確立學校定位與優勢

問：請問教育部對於大學校院發展的期許與協助作法為何？

答：在國際攬才這部分，學校應該要先確定好自己的定位，並了解自身條件的優劣勢，其實教育部並沒有設限只有哪些學校能夠提出計畫，但學校首先需要思考的是，當一位國際學者進到學校，他能夠為學校帶來什麼影響或改變？因為如果你只是邀請他過來，但學校的教學、研究根本沒有辦法滿足這樣的學者，坦白說人家也不會想要待在你這裡。就如同前面所說，一位學者的成功並不只歸因於他自身的研究能量，周遭環境的支持更是重要因素。所以當學校今天聘請了一位國際學者過來，但卻沒有相對應的環境支持，更沒有提供願景，老實說這對學校沒有幫助。所以教育部沒有規定每所學校都要有一位玉山學者，因為假如教育部分配給每所學校一位玉山學者，但學校卻沒有辦法透過玉山學者來帶動校內的教研環境，那麼不如將名額提供給可以做到的學校，但這並不是獎優汰劣，而是我們要讓資源獲得更妥善的運用。高等教育深耕計畫也是如此，審查計畫時看見很多學校在教學上的設計都很相像，但這樣的教學教法真的適合學校的老師教學與學生學習嗎？我認為這需要由學校內部再進行評估，而不是當某間學校在執行後獲得外界讚賞，就嘗試去複製。換言之，其實不管是玉山學者計畫或高等教育深耕計畫，教育部都還是希望學校能夠透過校務研究，來找出自身的亮點與優勢，再由教育部提供相對應的支持來協助學校自我突破。🌱