

105 年全國大專院校校長會議  
分組討論(三) 共築高教創新國際育才願景  
第 1 組 落實研究應用/研究基地

時間：20160129

地點：管理學院史密斯廳 (R268)

主持人：國立大學校院協會理事長楊弘敦校長

引言人：國立臺灣大學/李世光教授

財團法人中衛發展中心/余日新董事長

Q1：從 2000 年技職司給了一個精密機械技術研究中心，我現在有 4 個博後，有 20 個 R&D，每天在找錢，4 個博後的待遇適用的對象不一樣，有教育部、科技部及經濟部，他們被受限是不一樣，在經濟部不能接其他計畫、不能去上課等，在科技部是可以，薪水從這邊斷到那邊，薪水可能會重新計算，那我怎麼去維持去養他們？我靠技轉金去分配，我把他們留下來就是這一塊。我很同意現在最大問題是如何把他們留下來，我是覺得做的很辛苦，每年靠技轉金，技轉金是某個層面上服務的面蠻廣的，個人覺得以產品來看週期是比較短的，以做精密機械來說，它週期是非常非常長，一個東西發展可能用 10 年 20 年甚至 30 年，business model 或許有些不一樣，所以它撐的時間會比較久，跨部會是不是要漸漸思考這個東西？國外的 research fellow，我就講幾個部分，一個是博後研究員、一個是 pure research fellow、還有一個很重要的 technician，這些我們沒有很尊重的一個系統方式去面對他們，如果 R&D 中心要設立的話，如何好好的尊重他們，我覺得這是要去思考的。另一個部分我是建議研究基地的成功與否，我覺得業界要進來，業界要當最後面一個評估的 judgment，judge 這是不是成功與否的對象，包括 matching fund，假設基地成立後多久業界要進來評估它是不是成功，否則這塊在執行時又會回到跟之前一樣，這是以上的建議，謝謝。(國立虎尾科技大學覺文郁校長)

Q2：學界對外面的需求或未來生活的敏銳度還不夠，過去也是因為我們太注重 paper，大家都集中做小東西，對系統、對 service 那方面都不熟，可是那才是直接面對我們的 user，所以這邊學校現在要改。研究基地這邊剛李世光教授所講的組織面、財務面、研發面、評量面其實都可以解決，只要給錢就不要管那麼多的限制，其實研究員是非常重要的，在研究中心裡面教授有點像 manager 整天在外面找錢，學生來來去去一直走，也不是穩定的力量，所以研究員是很重要，從助理研究員、副研究員、正研究員的升遷管道一定要暢通，他做得好的話，給他回到 tenure-track professor 也要暢通。另外我們都想要小兵立大功，我們這觀念不改不行，我們做 R&D 不可能小兵立大功，我在 Bell lab 工作時，那時整個 R&D 有 3 萬人，它一年的經費是 30

億美金，就是 1 千億台幣，是我們政府所有科技預算的總額，一個公司的 R&D，這規模有多大。剛像覺校長講的，東湊西湊要留這些人，對我們要 recruit 最好的人根本都不夠的，我們要給他們一個願景，譬如說某個教授在某個領域都已經 well-established，他很容易說服企業界來投資，他有一些想法後，找企業界說做這個事情非常棒，企業認同後提供一筆資金，他就用這個找他的博士班學生，給他一個願景，這個做完以後，教授老師跟企業會成立另一個事業體，不管是新創事業也好，或者是 merge 到大公司也好，所以他們馬上就知道好好做，做得非常好，後面的前景是非常棒的，他就很賣力的做到最頂尖，做完後學校也很慷慨，就給他 spin off，學校也可以分到幾十 percent，所以這件事就變成四贏。我們只是說給他湊一個薪水大概跟外界三分之一、二分之一，可以想像我們這樣找出來的人力大概都不是最頂尖的，若要做到真的前瞻的話，這個就不要小兵立大功了，我們該給多少就給多少，不應該給他限制就不應該給他限制，看他最後的東西，剛覺校長也講得好，企業界覺得滿意的來看，或者是我們 Top-down 政府部門知道這個問題要解決，你真正有 end user 要來等著要，那 Bottom-up 真的是 Excellent research，那邊是另一種作法，簡單 comment 到這。(國立中央大學周景揚校長)

Q3：幾個學校的情況我會比較清楚，當然像成大，我在成大很多年，成大的產學活動當然就是做得非常的好，另外高雄大學，還有這兩天我跟暨南大學的學生聊得非常的久，我就發現我們很多的觀點好像都是從資源比較豐富的學校來的，其實我這兩天聊下來再比較高雄大學的情況，有好一些許多年情的教授跟博士到學校裡面，他們花好多時間在教課，包括擔任行政主管，因為系上老師就這麼多嘛，每一學期教了兩門或三門的課程，那研究生在資源豐富的學校都是博士班有博後，碩士班平均大概每一年收到一到兩位的學生，所有的事情包括行政跟論文都是他一個字一個字寫出來的，後來我們在審一些計畫的時候，常常我們會看一個個人資歷，就是你過去有多少論文，這個是雞生蛋蛋生雞啦，那是不是所有老師都適合做產學或者是所有的老師都適合做研究？未必。我想當然我們對大陸的情況當然都很了解，大陸很多學校的話，一個系上的老師多的不得了，有些專門就是博士班的導師，也有專門做產學的，人力資源比較多，依照你個人的性向來做這些事情，而我們這些呢？你只要進入這些資源比較豐富的學校，不管你的性向是甚麼？你就是要教學就是要做研究等等，真的忙不過來，還要做產學真的很不容易，那我怎麼去鼓勵我們的老師呢？大概就是希望說，成立中心單位，使用博後，跟附近的中山大學或成大的學校來做合作，但是年輕的教授真的是很不容易成立中心，也不見得教師要跟他合作，我就一直在想說，這個問題要怎麼解？因為並不是所有老師都適合做教學，他們想做產學，我希望資源豐富的學校能夠多帶一些鄰近年輕的教授，他們會成為你很大的助力，甚至可以幫你指導研究生，

這個產學方面呢，希望人力資源能和這些資源豐沛的學校連接起來，人力資源就在那裏，謝謝。(國立高雄大學黃肇瑞校長)

請兩位引言人做簡單的結論

A1: 謝謝，看起來我們兩個人講了所有校長心裡想要講的話，有的人不好意思講，那剛剛提到的看起來跨部會合作絕對是個重點，其實還有一個就是跨年度，我們剛剛沒有指出來這件事，我們的計畫走到一個年度之後，到下一個年度那個經費如果還沒來，那中間的研究人員或我們的計畫人員就會全部都斷炊，那有些學校會允許老師簽賣身契說我有一篇會拿到錢可以讓這些人可以聘，最近有一些我們聽來的情形是學校也不准聘，那結果這些人就是全部都斷炊，斷炊之後他們就跑掉了，那跨部會合作其實是個很重要的議題。聽起來有一點無力感，但在座的校長如果有無力感那台灣就沒有希望了，我記得我在科技部的時候，有一次文化的校長說要做一個這樣的改革，那天是研發長會議，那研發長的說法是說我們上面沒有同意，我就跟文化科的主委說上面都在下面，他後來就這樣說了，今天在座校長是台灣學術界最高層的領導，怎麼做這件事，恐怕是需要求求在座的各位跟部會一起努力這樣。那剛剛這個周校長提到這個模組，國際上看起來最接近的是法國的 CNRS，他有一個國家實驗室，即使是一個不完成研究型的學校也是會跟他做連結，畢業的學生還是回到這裡去做研究，那從某一個程度來講，國研院或者是資源豐富的大學，可能可以扮演一部分這樣個角色，不過教育部有這樣的 program 來推，不過我們現在遇到的困難是這樣子，每件事都有 program 在推，不過推起來好像大家都有很多無力感，那個才是我們大家必須一起面臨解決的問題。(台灣大學李世光教授)

A2: 我最後再用這個人文社會科學來補充一點，就是因為現在的科技，科學的應用全面進入生活，在 IOTO to O 的結構之下，比如說像 big data，傳統的可能的統計應用數學甚至是更基礎的數學研究是更重要的，我講一個故事，在台灣有一間科技公司，這家科技公司是台大資管畢業的一個博士，他一天要從網路社群裡面下載 60 億個字，他有各式各樣的搜尋引擎機器人去撈資料，然後去分析，他在座的一件事情叫做 social listening 社會聆聽，所以她做的這個 end 是非常 social 的，可是他的手段是相當科學的，他甚至可以在一個人在 FB 上留言並判斷說用其情緒性的字眼去研判是否為高風險的自殺傾向，這個是非常科學的，那未來的社會這些很重大的議題，就是這些東西，那它背後需要的是要有運算的背景，需要各式主題 know how 的背景，像很多在做工藝 4.0 的東西，有太多的缺口在那裏，但是需要很多很多從那個現場回過來，那甚至需要很多社會人文學者來一起參與的。(財團法人中衛發展中心余日新董事長)

105 年全國大專院校校長會議  
分組討論(三) 共築高教創新國際育才願景  
第 2 組 學習創新大學

時間：20160129

地點：管理學院寇斯廳 (R371)

主持人：國立科技大學校院協會理事長姚立德校長

引言人：國立高雄第一科技大學/陳振遠校長

中原大學張光正校長

Q1：特別感謝中原大學張校長，我去年帶領本校主管至中原大學參訪，該校是不畏嘗試，除了剛的 power point 之外，實際去看發現他們也非常用心，後來本校教務長也帶領同仁再次前往參訪。同時也感謝逢甲大學李校長，去年本校主管亦至該校參訪，跟我們講，他們到底怎麼做，我覺得我們教育界很好，都願意把他們做的經驗讓我們參訪。高雄第一科大陳校長，我們去年邀請陳校長到本校分享他們的夢工廠，我很感謝我們三位校長。我認為教學這個部份，像昨天王校長談論滑手機的事，怎樣讓學生不要滑手機，很值得我們去思考，很多學生都是低頭族，上課時間就在玩手機，我也跟我們老師談到用怎樣的方式，達到防止學生滑手機，昨天有校長談到在課堂上多講一些笑話，來引起學生興趣，當然我們不可能上課一直在講笑話，這也只是一部份。我們學校也成立一個創新教學基地，我們裡面的空間規劃，非傳統的排排座位，而是可以互動教學的，桌椅是完全活動的，每個同學都配一個 pc，這是一個多元創新學習。但是基本上傳統教學還是要的，例如說有一些專業課程，你不可能完全選擇互動式的。有一位老師的作法跟各位分享一下，他要求上課中，每位同學都要寫筆記，寫完後老師還要看，並將它列入成績，納入平常成績。這就是一種傳統教學方式如何要求學生，我覺得這也不錯。另外就是我們把學校設備做很多分析，我們實習課排很多，盡量讓他們動手做，減少滑手機機會。甚至很多學校設了很多技能檢定，必須要拿證照，你就要動手去做，我覺得這也是一個很好方式，科技大學尤其是強調要動手做，例如大金公司，有證照，薪水就可往上拉，這也是一個誘因，學生願意動手做，對他的就業有幫助，我覺得這樣可以多樣的去處理，是一種多元學習。不可能只用一種方式就讓學生不去滑手機，我們用各種方式去做一個要求，這是我經驗的分享，謝謝各位。(勤益科技大學趙敏勳校長)

A：主持人台北科技大學姚立德校長

謝謝趙校長經驗的分享，如果我們能夠想出一套方法防止同學上課滑手機，能夠專心學習，這個方法大量的做，而不是個案的做，就是我們的目的，學習創新的作法。你要求全校每一門課都寫筆記，也是創新。透過學習環境改變，如課桌椅的安排、要求寫筆記、動手做，這些都是很好的作法。

A：高雄第一科技大學陳振遠校長

我想滑手機是很難禁止，要看學生是什麼心態，有時是老師講什麼話，馬上去查，可以立即回應，我剛剛也在滑手機，把今天所吸收到的，馬上傳回學校給主管參考，可以馬上下指令。如果在課堂上不懂，也可以馬上查。我們現在學習的方法很多元，不能說這個不要就排除，以後可能很多教材是要用平板或手機教學，各式各樣的工具是沒辦法避免，應該是要讓滑手機導到正確方向。我知道有些小學上課前是要把手機通通放到櫃子收起來，不准帶進教室內。

A：主持人台北科技大學姚立德校長

我們昨天有一位校長分享勤學櫃的概念，把食物和手機通通放入，每個教室都設有一個櫃子，這個概念是由實踐大學提供。

Q2：想請教中原大學張校長，適性轉系是個很好的做法，像我們一般公立大學，各系開出的轉系名額都非常少，我們很希望可以讓同學知道各系對於轉系的要求，SOP 做法。(台中科技大學謝俊宏校長)

A：中原大學張光正校長

我們當時提出這個作法時，說實在沒有把握，一定有人會問說熱門科系一定會人很多，冷門科系一定會人很少。我們教務長被問了很多這樣的問題，他的回答都是你不要把假設問題當作答案，我們當時也會想說這個問題，但是我跟各位講，真的就是基於這個理念，Let do it，想辦法看怎樣再解決。結果下來，我們成功率是 80%，而且並不是因為成績不到，而是我們老師跟同學談過，你並不適合念這個科系。同學都會以為自己適合，其實不然。我們學校轉系可以轉二次，萬一你第一次誤上賊船，還可以有第二次機會，是有配套措施。那你會問，熱門科系會不會人很多。教育部有規定一個系的名額，公立學校會有，我們私立學校也一樣，但是是有一點彈性的，也不能說一個系的學生多到一定數額，改變了師生比，影響教學品質。我們學校人數大概 1 萬 6、7 千人，一個系會有人要轉出去，也會有人要轉進來。我舉一個例子：我們一個物理系學生成績不好，對這個科系沒有興趣，後來轉到心理系，大家不要以為心理系好念，其實它是很嚴格的。這個同學轉系以後，總成績進步 35 分，而且這個學生還是一位原住民，他就是找到他喜歡的東西、科系。我們有 75% 的學生，轉系後成績是進步的。我們在這些過程中會有些彈性，我舉個例子，我們一個系假設有 60 個名額，我們收到 65、66 個，再多也不行了。我們這樣實施三年下來，在去年 180 人轉系成功，最初只有 90 個，學生就會勇於嘗試。我們也一再跟系所叮嚀說不要看成績，第一年開始還有老師想看成績，我們知道後嚴格制止，我們要遵守規則，不能欺騙學生。只能適性轉系，學校盡量想辦法。若還有一些科系不光是轉系問題，它在第一年招收

新生時已經看到危機，報到率有問題，我們也會提醒老師假如不能轉型，專任老師的名額就必須要減少。這三年來，我覺得實施下來是不錯的，當然會遇到一些問題，但總有辦法解決。這也是膽量問題，你敢不敢去 Try，我就覺得可以成功。公立學校我是不知道是不是多一個都不行，私立學校是有一些彈性，在師生比上不能太扭曲，基本上只要是合理的，我們學校都可以接受的。

A：高雄第一科技大學陳振遠校長

我來補充一下，我們學校下學年開始也要推動，轉系名額設定在學生數的 10%，雖然某個科系可能本來沒缺額，但如果有轉出去 5 個，就有 5 個人可以轉進來。

A：中原大學張光正校長

我覺得重點除名額外，就是不看成績，發揮同學的潛力。

A：主持人台北科技大學姚立德校長

就算滿額，還是可以增加 10%，在學校總量不變下。

Q3：我們當校長的一方面擔心學生不學習，一方面擔心老師的教學。我覺得台灣目前的教育問題是學費太過低廉，讓學生覺得他的付出如果沒有好好學習，沒賺回來的話，也沒有很大損失。所以才會有這種上課不聽課，滑手機的情形。剛剛針對這問題大家都提出很多方法。這些方法我都用過，例如：上課要學生寫單字，原文書要先把單字查好，一檢查發現，每個人寫的都是一模一樣。會自己思考，要花那麼多時間是 chick 它？發現他們都是抄來的。我記得中原大學有一位教務長說過，只有教育這個行業，老師不上課，學生是非常高興的。我從這邊衍生出來，學生會不會拿 100 元給 7-11 說，我不要拿東西了，我要直接回家，答案是否定的。基本上我覺得我們的學雜費太低，讓學生不知珍惜。學習在各行各業都不一樣，像教理工的，很多都用 power point，最不負責任。很多學習，眼、手都是要同步的，抄筆記是很好的。校長也無法事事都管，教學評估是最困難的。我感受到當老師的擔心學生，當校長得擔心老師、擔心學生。基本上如果台灣教育不好好思考一下，廉價的東西是這樣，學生廉價的學費、老師廉價的薪水，發展起來都會有困難。台灣如果要成為世界百大，基本思維不改，其他的很難改。這幾十年來我們的學費幾乎是凍漲，每每要漲總有很多反對聲浪，尤其是公立大學。剛剛中原大學張校長提到適性轉性，我本人也是轉系生，轉系同學可能會不一樣，他讀書特別用功。張校長的作法是會讓轉系制度彈性一點，但有些科系會擔心學生流失太多，在我待過的學校，各種學生也都看過。像私立大學都有寒轉，而公立大學則無。我現在在金門大學也推寒轉，而且為生源，也不考試。其實轉學跟轉系是一樣的概念。（金門大學黃奇校長）

A：主持人台北科技大學姚立德校長

我們現在在講教學創新，怎樣才能有充足動機，把學費增加，若一堂課價格為 2000 或 3000，學生可能較珍惜，而不敢把時間浪費在滑手機這件事上了。

Q4：因為我在中原大學任教 13 年，所以對於中原大學張校長以「愛」作為教育的理念深有同感；對高雄第一科技大學陳校長提到以「培養動手做的教育」、「透過校園生活」以及「跨領域學習」等三面向，來培養新世代人才也非常認同；此外，陳校長有一項與志工和募款相關的活動非常有意義，也令人非常感動，想請陳校長與大家分享。（台南應用科技大學林品章校長）

A：高雄第一科技大學陳振遠校長

您剛提到的是一個傳愛還願助學計畫，我本身也是一個窮孩子，當年如果沒有鄭瑞城部長夫人徐木蘭老師的關心，我連 1500 元伙食費都交不出來，後來徐老師在台大設立一個還願助學金，幫助清寒學生，希望他們往後可以還願到社會各個角落，其實本校前任校長原本就有設立助學金，再加上我也希望將徐老師的愛傳下去，所以我為了紀念父親也設立一個助學金。

至於傳愛是另一個活動，當時我本來是單純要去旅行，學務長想和學生想一個 slogan，因為學生想要參與卻沒有錢，但他願意去做志工，就在 99 年 9 月 9 日開學典禮時想到「傳愛 99」，學生想到只要有人捐 500 元，他們就做校外志工服務 1 小時，並約定一年要募款 500 萬，等於要做志工服務 10000 小時；到第二年開學也是 9 月 9 號，我們已經募得 130 多萬，學生也服務了 12000 多小時，從此志工服務就成為學校一個非常重要的氛圍，到目前為止的志工時數已經累積到 1 年 40000 多小時，同時也發展到國際和偏鄉志工，包括和國際志工組織合作，我們會補助學生經費和機票，和泰國的姐妹校去泰國的偏鄉做志工服務，也透過台灣的國際志工協會到泰北的偏鄉去教中文或其他...

去服務的志工必須經過篩選，並且至少訓練 3 個月以上，沒有去過和清寒的同學優先。100 年 9 月 9 號鄭瑞城部長代表徐木蘭老師捐了一筆錢給傳愛志工，希望將愛心傳遞給學生，我也希望學生以後能將愛心傳到社會其他角落，代代相傳，不一定要回到學校來；我印象很深的是，我們開學典禮沒有請大老來演講，但有一個學生分享心得，說他去做志工時嚇壞了，滿天蒼蠅，可是一想到我飛那麼遠來這裡，就咬牙做下去，我當時聽得非常感動，新生也可以看到學長姐暑假原來都在做什麼。

另外我們也做數位學伴，100 年校慶時有位老師跟我說，在桃源鄉的樟山國小和興中國小的同學可以來唱歌跳舞，我們就出遊覽車請他們來，我後來才知道他們已經做了 2-3 年；我也親自到山上參訪，那個生活條件真的非常差，我還記得樟山國小的校長跟我說：「孩子在學校吃三餐-早餐、午餐，剩菜就帶回去當晚餐，但是到了暑假老師下山，我真的很擔心他們沒飯吃...」，我說那我們免費給他辦一個禮拜的營隊，來我們學校參觀，給他學游泳、教美語，請同學帶他們來辦相

見歡。平常是禮拜二、四晚上透過視訊，但偏鄉視訊落差很大，天氣不好就斷訊，我們有個碩專班的學生在中華電信服務，寫了一個數位落差計畫申請了 2000 萬經費，建造偏鄉微波通訊，但很可惜，我們數位學伴的經費去年就沒有了，一個班 1 年大約是 50 幾萬經費，我就當做志工服務，把教卓經費撥出部分繼續支應，當作訓練學生的志工精神；不過制度很奇怪，去年經費撥給我們，後來教育部收回去，不是給中心學校是給正修，今年我想把錢拿回來，但我覺得這麼做正修就沒有了，對不起人家，所以我不敢跟教育部開口，就自己想辦法做下去。

我想志工教育衍生出很多，可以看到很多學生的互助，我很感動。我覺得我們創業型大學是不僅要教學生創業，要有熱忱投入工作開始，最重要的是學習分享，分享就是一種愛，就是社會企業的責任，不然技能越強對社會危害越大，所以我覺得這非常重要，也很樂意分享。包括我們在做創新創業，教育部要我們寫一本電子書，要再寫一本不一樣的很難，版權會自己打自己，我就說服老師把版權讓出來，把那本修訂得更厚一點，不要版權，現在大家只要掃描 QR Code 就可以看到，教材大家都可以使用。大家今天在這裡分享的經驗經真的可以學到很多，包括逢甲、中原...都值得我們學習，希望大家可以一起把它帶上來。

A：主持人台北科技大學姚立德校長

我們今天又學到一個新做法，就是「你傳愛、我服務、他還願」，讓學生不只是拿獎學金，也要參加志工...

A：高雄第一科技大學陳振遠校長

這兩個是分開的，因為窮孩子沒有錢就只能打工，成績不可能會好，我們希望他拿到助學金好好念書，將來能成功，但他也可以選擇去當志工，就像我們的 slogan 「你助學、我服務、他還願」，助學是針對清寒學生，志工歸志工，清寒學生受人幫助，將來有能力可以回饋社會；至於志工是幫助偏鄉的小孩，希望他將來能把這個願景傳遞出去，這是一個愛的循環。各位如果有興趣，我們有整理一本手冊，包括如何激勵學生的志工參與，我們的開學典禮都有辦這個活動。

Q5：醫學院的教育和技職體系最像，我們醫學院講做中學，我看到張校長的資料講到適性轉系制度，真的非常有創意，非常了不起。不過要適性就要多元評量，請問評量方式是甚麼？老師的部分有沒有甚麼共識？另外老師的教學，是不是可以請校長透露一些，謝謝。（國防醫學院教務處高永森處長）

A：中原大學張光正校長

所謂適性的多元評量是一個比較整體、比較全面的，對想轉系的學生主要是找他來談，有些系可能會做些簡單的適性測驗，真的是不看他的成績，主要是看他的興趣、性向究竟適不適合念這個系，是從這個角度來決定同不同意他轉系，基本



上是蠻有彈性的，萬一真的不適合，還可以再轉一次。

至於教師評量這方面我很願意跟大家分享，對於學生填問卷評量老師，老師總覺得學生有甚麼資格衡量我？這個評量教師有意見，學生也有意見，我們這個教學評量真的可以說是千錘百鍊，不知改了多少次，現在幾乎已經沒有師生抱怨，填答率也非常高，明顯可以看出學生對老師的評量是蠻精準的。我們真的做得很細，就像很多學校也在做的，如果學校要打一個老師比較低的分數，你要有質性的意見，不然學生亂打低分就沒有意義。我只能說我們現在教學評量的問卷，老師基本上都可以接受，學生填答率也非常高，很明顯的可以用這個問卷來做工具。就像我剛講到的 Teaching Excellent Center，這是有功能的，因為對某些老師而言，經過討論，他的教學從評量中就可以看出來進步了，所以我們感覺到這些動能——1 年大約 100 多場，1 個禮拜大概 3-4 場，每場中午 1 個小時，各式各樣的討論及分享，讓 Teaching Excellent Center 發揮非常大的功能，各位如果有興趣，我們非常願意接待各位來參觀。

結論：台北地一姚立德校長

謝謝高雄第一科大陳校長以動手實作的教學連結到創新創業的教育，可以給各大學參考；也謝謝中原大學張校長提供多元評量的適性轉系制度、產業學院與就業學程給大家參考，這套系統非常優秀，絕不亞於技職體系；另外就是選課指導系統也非常好。

再來是大家討論到如何引導學生的學習動機，例如透過課桌椅的安排、要求學生寫筆記以及學生動手做，都是非常好的創新計畫；另外也提到提高學雜費是最基本提昇學習動機的教學創新的方法；陳校長提到「你助學、我服務、他還願」的志工系統，大家可以根據自己學校的特色，發展出屬於自己的創新教學計畫。

最後張校長也分享他們的 Teaching Excellent Center，這可能需要我們實際去看才更能體會，光是一年舉辦 100 多場活動，老師願意使用那個空間做各式各樣小型教學活動的研討，是非常驚人的，究竟是如何做到，非常值得大家學習。

最後僅以張校長的一句話「學生發的光老師看得見，老師發的光上帝看得見」做為總結，謝謝。

105 年全國大專院校校長會議  
分組討論(三) 共築高教創新國際育才願景  
第 3 組 典範重塑-創新校務經營

時間：20160129

地點：管理學院大前研一廳 (R260)

主持人：私立大專院校院協進會理事長李天任校長

引言人： 中信金融管理學院施光訓校長

中原大學熊震寰教授

《綜合討論》

- Q1. 李校長、部長，各位校長大家好，我想問中信金融管理學院施校長一個實際的財務問題，我剛有算過，有三個系按照系所規定系要至少七個師資，一個老師一年年薪 120 萬，大概 2520 萬，15 個職員一年年薪 60 萬大概 900 萬，光薪水 3420 萬，加固定成本、固定開支，學費又不收，大概一年要 6、7 千萬，所以校務基金 4、5 年就吃光光了，不知道中信金融管理學院在學校財務上是如何規劃？（大漢技術學院宋校長）
- Q2. 我想請教施校長，學校原來的董事會怎麼處理？他們願意無償提出來就讓新的董事會去接手嗎？當然我也要請教部長，針對這些要退場的私立學校，教育部到底有哪些措施，可以促使這些董事會願意這樣做，我猜很多學校雖然準備退場，但大概都希望有一些 return，所以，這是在做整併的時候會面臨到的一個非常大的問題。（義守大學蕭校長）
- Q3. 施校長，您剛說興國很偏僻，你可能不知道我們實踐大學有個高雄校區比你們更偏僻，我想請教一下，貴校未來招生的量會不會擴充？我這個問題不是競爭的角度，而是說你們現在人少可做到這樣的服務，那將來學生有沒有希望擴充到多大？學生人數多了之後，有沒有辦法維持這樣的服務？另外，熊院長的演講非常震撼，讓我收穫良多，我想請教熊院長一個問題，像實踐現在遇到的是學生企圖心的問題，不曉得這一方面你有何看法？你好像比較強調的是組織的領導，但是我覺得本校，尤其是高雄校區，大家都有危機意識，組織的領導不是大問題，是學生的企圖心不夠的問題，這個是不是有什麼辦法？（實踐大學丁副校長）

Ans：(Q1~Q3)

◎中信金融管理學院施光訓校長回應：

剛才宋校長談到經費的問題，其實我也有算過，即使一個最小的學校，一年的經常性支出加起來也要八千萬，其他都不談，先不考量老師的薪水增加，基本的支出就是八千萬，剛才簡報過程，其實我第一個就強調公益為先，台灣是 island casino 只要大家繼續簽公益彩券，我們就會有希望。第二個，中信金控他辦這個學校的目的，我在很多公開場合報告，包括今天部長在場，我向各位報告，我知道私立學校有一些經費上的壓力，但是我們每位校長心裡都有一個夢，希望有一天，不要有經濟的壓力，可以放手去辦理這個學校，那我自己覺得我很幸運遇到一個笨蛋，願意讓我做這件事情，我們的經費如果是基本的 8000 萬，是承諾每年捐，也跟教育部長官報告捐 5 年，那我們的學生學費平常已經公開資訊揭露，捐 2.8 億，是付 6 年的學費，所以，如果我打出說國立學校學生就免學費，他不繳，我就去銀行收，我是還可以多寫一點，它也不會特別注意，所以，其實經費上是這樣子，以他們中信金控一年的淨利是四百多億，所以，對他們來講只是一點點，他交代我說別開雜貨店，他知道我們傳統私立大學會比較節省，他們是希望我們能夠走一個比較不一樣的路。其實剛剛丁副校長談到量的問題，如果有第一個問題的解答，那量就不會是問題，事實上，我們對教育部長官的承諾，我們大概 5 年內招生不會增額，大概以 150 位繼續招，因為我們人力很有限，而且不瞞各位講，過去興國累積了一些包袱，像我今年招生，我在北部很好招，我在台南招不到，我到台南一中去，那個校長打死都不跟我簽聯盟學校，他說你是興國，後來他願意簽，教務主任出來說不能簽，因為他是興國，其實品牌，剛熊教授講到，品牌對我們來講是非常重要的，後來我們還是用誠意感動他，他還是不接受。剛才蕭校長問到比較敏感的問題，為什麼是無償？因為他什麼都沒有啊！其實很多媒體進到學校去看我們，除了是教育部對我們比較好，什麼圖利財團，把場地給中信金控接手啊！我都跟媒體朋友講，那我們可以送給你們啊！人家告訴我，就是什麼都不要做，一年光是水電費、地租，我們沒有土地，就要付 2 千多萬，那個地方，丁副校長說內門校區和我們誰偏僻？距我們最近的便利商店是 2.5 公里，方圓 5 公里內只有一台提款機，還是我強迫他來裝的，我們旁邊是全台灣最大的國家公園。我們現在的目標，內部的目標是要跟軍校 compete，我就是讀軍校，我是警察大學，我也是警察子弟，我也在警察大學教書，我給你工作，我給你福利，可是你要專心來讀書，我們規定考試作弊就要退學，如果被記過，就不能進公司服務，我覺得是換一個方式來經營，以上就是我簡短的報告，謝謝！

◎中原大學熊震寰教授回應：

剛剛校長問的是學生的企圖心，我先分享一個最讓人意外的消息，國立大學畢業生不會是社會看重的人才，因為我們有實際的科學證據，證明國立大學他是在錯誤的發展方向之下，他依然是出現不良，我現在跟各位分享幾個實際的數字，政大是這裡面參與的一個學校，他有參與實際的操作，實際上，我們也有台大、清華、交大的學生，所以我們從第一天開始就觀察所有學生的表現，包括是科技大學，基本上，哈佛大學跟所有人講，學歷不代表能力，另外一個公司 google，一天到晚對外公布，內部工作同仁的表現跟學歷是毫無關係，這些都有很多的證據。好，但是有一個前提，國立大學在三個方面一定是贏私立大學、科技大學，第一個，他的孩子站上台，他就認為他是 winner，所以前面 30 秒他一定贏，另外國立大學的學生顯然是口條非常好，所以，國立大學的學生剛開始的一分半鐘，所有的企業者都覺得蠻像個人才，但是後面，我們每次報告都是 6 分鐘，國立大學的學生立刻有個非常明顯的東西叫做極端的空洞，而且沒有原創，非常 no substance, so superficial。剛剛施校長其實暗示了一件事，可能校長們都沒有注意到，你怎麼樣帶孩子是很重要，因為我們所提供的過程，基本上是實作實習，他本來就是實作實習，他不是上課，所以任何一個孩子來時，他第一個要先簽，就是我們第一年在中原推動的時候，學校還很仁慈地說年輕人給一點空間，愛的教育，因為中原大學是以學生為本，我們為什麼會去中原大學？因為中原大學是我們找到唯一一所讓我們企業界相信他願意為學生做事情，其他的學校，我們去過非常多學校，沒有辦法說服我們學校想為學生做事情，剛開始我們跟中原大學講說學生必須要有 codes of behavior，學校無法理解，而且居然學生會寫黑函說我們想謀利、壓榨學生，這種事情都有，所以也不要很意外，因為今天年輕人不做這種事情，就不叫年輕人。我自從跟年輕人發展後，我就再也沒有休假了，因為你要去發展年輕人，你要投入的時間，你要對他的熱情，你要對他的關懷，要比他自己還要認真，他才會相信他是有希望的。我們有很多的數據，各位校長假如說想要我們分享數據，我們也可以和大家分享，沒有學校名稱，因為我們每次選才的時候，任何同學都不准報學校名稱，只要報學校名稱，立刻轟出去，在那裏是 totally blind，其實我們的公開班被企業界挑選，百分比是 70、80%以上，幾乎沒有一個不要的，因為孩子他對他自己有感動。所以，那天有一位校長問說，那我們老師做甚麼？我說，當那個人躺在地上不工作時，你要鼓舞他，讓他坐起來，他說這不是我們要做的事啊！我說為什麼現在不可以開始學？這是學校重要的改變，因為我們所有從事這工作的人，我們不把自己叫老師，

我們叫地陪，也就是在生命旅程中，陪他一小步，陪他一個 journey，讓他有機會對他自己產生熱情，所以我們有三個堅定的信仰，第一個，每一個人都是獨特的，而每一個人都有機會給世界帶來 unique meaning for the difference，唯一要做的事情，就是我們要把將他天賦改變，所以我們是一起來完成這個事情，而不是我來教他，是他走在我前面，所以，基本上這過程裡面，只有真實地去解決問題，而不是傳遞知識，他所有的知識學習，通通是自主的，我們所用的過程，全部是矽谷的 structure，所以你的過程要非常 structured，旁邊的引領跟支持，這力量非常大，所以，為什麼我說從組織翻轉開始，因為每個老師，每個人的樣子都是學生的表率，這也是我們選中原大學其中最大的一個道理。

Q4. 我很佩服剛才熊院長的報告，我很認同你的講法，如果在學校裡面，尤其像私立學校，要拿錢的話，在臺灣的教育資源分配實在很不公平，如果我單靠學費，每一年一定 unbalance，我一年要花 23 億的錢，但學雜費只有不到 16 億的收入，這中間有 7 億的落差，我一直在想，很認同你說學校應該是自己找財源，自己來經營，然後自己依民主化的自己去做，而且你今天的演講對我來講蠻認同，也蠻 shock 的，我把我的例子來請教你一下，我擔任國科會副主委時，因要政黨輪替，所以我就到南台科大去，我到南台去其實是很慢，我根本就不知道實際南台的這個情況，當我進去被遴選到後，才發現銀行負債是 5.88 億，然後應付款是 1 億多，對我來講，這是一個非常大的壓力，我怎麼去處理這些問題，我也沒有比以前的校長厲害啊，所以，他當了 18 年，那我來一接是這樣的一個擔子，我到現在為止，我要特別謝謝部長也去看了我們的文創園區，我們在台南市車站旁有一個文創園區，以前是公賣局的倉庫，佔地很小，只有 0.56 公頃，一個 4 層樓，一個倉庫，日據時代留下的一個古蹟，我們現在在經營這個園區，其實，我是學習你的理念，怎麼走出去讓學校有機會引進更多的財源，但是我發現，我現在已經投入 7 千多萬，從去年 6 月 12 日到現在，我一直擔心不賺錢，還虧錢，那我怎麼辦？這過程中，我今年是第 9 年的校長，且我們有 3 任的任期，我大概還有 2 年半的任期，至少這段期間，我把這個 5.88 億還完，還有應付款也還完，最近還有一棟 9 億的大樓大概月底會完工，我現在投入做這些事情以外，也投入文創園區，我要請教的是，我們文創園區的經營原先是請學校的老師負責，但我發現不行，他們沒有共識，他們也沒有像你剛才所講的有團隊一起來，大家同心協力，大家共同理想，老師的部份是這樣子狀況外，學生的部分

則是一個月 1 萬 8 千元簽一個學生。現在我組一個青年軍，我希望老師和學生去創業，但是，其實物流、金流我園區都有，我另外有一個叫萊恩山城，Lion 是我們的吉祥物，山城要有物流，要有金流，那物流、金流學校不能做啊！學校真的不能做啊！但是我們現在有園區，園區可以做，物流、金流就解決了，所以，在這樣的情況下，我要怎麼去激勵青年軍？到目前為止只有 10 隊的青年軍出來，我們有 1 萬 8 千多個學生，到目前推了將近一年，才 10 個青年軍，所以，我請你指點一下，謝謝！

（南台科技大學戴校長）

Q5. 對於大學未來的發展跟產業的結合，甚至自己去開創產業，這是未來發展的方向，這是熊院長的意思，但是就您看目前台灣的現況，就整個法規面，就整個事實環境面及社會面，還有學生自己的接受程度，最重要的是整體國民的觀感是否都已接受我們學校就是可以去賺錢的，比如在學校內跟師長們談論我們要怎麼樣經營更有效率，怎麼樣能夠更精簡的方式，就有人講說，我們是來辦教育不是在辦公司，這校長一點都不像學教育的樣子，就有這種聲音，依您看，我們是不是有可能開創像北京清華它可以跟紫光企業變成是世界知名的企業，我們有沒有這種機會？我們目前環境有沒有這樣的一個土壤？（潘校長）

Q6. 剛才熊院長講了 2 個很 shock 的題目，可是點到為止，第一個就是他講到所謂的台灣學費太高？不低？那我們教授的 pay 太高？也不低？這個是讓我們蠻顛覆的一個想法，所以，我想基本上我們還是要在這思維的邏輯上，請熊院長給我們深度的分享，謝謝！（真理大學林校長）

Q7. 在過去的 5 年，文藻光是西班牙語及越南語，就已經有 40 萬個學生，這 40 萬個是要收費的，我想請教熊教授的第一個問題是，我們要如何再擴充這線上課程，不但要能夠收費且能招得到學生，我們的 marketing 怎麼做？第二個問題，我們想要把學分課程變成衍生企業來做，像我們這學期開了 25 門課，我們將來很快就要開到 144 門，然後就可以成為網路大學，一個 opening university，但就如同您剛剛所言，全世界都遇到的問題是”畢業率”，因為真正能夠留下來把課修完的人很少，這是第二個請教的問題。另外，給教育部幾個建議，第一，我們開的這些課程都是正式課程，依教育部規定，這 1 學分的 18 堂課至少要有一半必須是面對面上的實體課程，這個我覺得有檢討必要。第二，我們前陣子剛接受評鑑，這些評鑑委員一聽到我們有這麼多線上課程，第一句話就問我們，這其中有多少課程是經過認證的？因為教育部的認證過程實在是非常不適合實際狀況，這些評鑑委員的想法真的是需要好好

改變，我們辦線上課程的目的是希望能夠在線上教育大家，讓大家有更多學習機會，這是我們的目的，當然，我們也期待將來，也許 5 年後，可以靠這衍生企業收費。在此建議教育部要先檢討這 2 件事。謝謝！（文藻外語大學周校長）

Ans : (Q4~Q7)

◎中原大學熊震寰教授回應：

我接下來不一定會按順序回應，首先，就針對我們最 shocking 的問題來看，一般人看數字都只看絕對數字，而沒有看相對數字，台灣整個的問題是絕對數字偏低，但是相對數字其實不低。當初，1989-1990 年期間，我跟大前研一 2 個人，擔任這個國家的經濟顧問，我們那時建議的事情，台灣靠的不是高科技，台灣靠的是高技能，而高技能現在看起來是全世界最重要的一件事情，這是什麼意思呢？現在大家都看到 Industry 4.0，4.0 將會取代 45% 的人力，也就是說，有 45% 的人將來沒有工作。在二十一世紀，很多人不知道人只能做人，你只能做人，你跟機器拚，你最後下場一定輸掉，但是很不幸的，我們所有人都沒有問過什麼叫”人”，這件事情是高等教育必須要進行的。所以，我常跟很多教授講，當你的學生畢業薪水是 150 萬元時，人家絕對不會只付你 120 萬元，把學生的薪水先提升上來，因為，社會看整個高等教育的價值是以畢業生成就來看，所以，我們每一個學校都要以成就這個人的天賦跟他的權力，為我們最核心的訴求。報紙上說台灣的學生不願意去中國大陸工作，錯了，根據我們私下的實際調查，96% 的年輕人都希望能夠到中國地區的國際公司做事，只是他不 qualified，而沒有人能夠帶他走向那個途徑，Nobody ever tell them what to do，這是我們今天的問題。我曾經在輔大織品系，我們所有建教合作的公司通通是台商，我說國際公司跑哪兒去了？當你不跟世界有價值的東西接軌，大家都在一個 low active values 的 pool 裡面打混，我們相對的負擔能力其實是有限的，所以，OEM 你自己要走到前端，你要 take risk，要 creat value，你要做自己的主人，這些思想在台灣都有，但是我們的行為太欠缺，沒有看到真實的證據。所以，我剛剛提到我們大學教授的薪水、學費，是從相對於台灣上班族的平均薪水而言，我們並不低，我們是從不同地方相對比較後得到的結論，我講的是這件事情。

另外二件事情，首先，我願意來分享是因為看到教育部這次會議的文件裡面提到教育部願意鬆綁 (deregulation)，所以我才來的，假如教育部通通不鬆綁，我今天看到一個很痛苦的現象，我慢慢開始知道我們台灣的教育是怎麼運作的，以前我

不知道，因為我參加這個委員會後，我慢慢才發現，原來這麼奇怪的東西是這樣產生的，教育部來了一個命令說要推動跨領域，明天又要什麼雙主修，沒有人投訴，我就給你評鑑分數低，然後大家通通都是 under the water，所以你不執行他的命令，你就不能得到經濟的補助，你有沒有財務問題很清楚，把你的喉嚨掐住，你就乖乖聽話，我說全台灣沒有私立學校，每一個都是教育部的學校，你不執行命令，我就不分糖果，我們談經濟、談創業的人，一眼就看穿這個遊戲，所以，當我看到教育部很明白地說會鬆綁，我覺得大家應該開誠布公地把這件事談清楚。你知道現在年輕人有多痛苦嗎？一個禮拜要交 11 份報告，我們這些大人們，有關心過他們怎麼寫報告嗎？有陪著他們一起辛苦過嗎？當我們對未來年輕世代感到疑惑時，事實上，反倒是我們這些大人讓年輕世代感到困惑，因為他根本不知道他要做什麼。今天，我們這些 baby boomer 不一肩扛起這個責任，反而認為這是年輕人的問題，這樣的我們是不負責任的。我當初到中原大學，曾質問張校長，今天有這麼多人進不了社會，你們推動高等教育發展的這些人難道不用負責任嗎？今天教育部的鬆綁是必要的，很多的法規不鬆綁，很多的評鑑不重新檢討，只是把大家用法令框架限制住，這跟全世界的高等教育趨勢及走向，完全是背道而馳的！

回答剛剛提問的問題，當一個組織要走向開創，你若不願意面對現實，不實事求是，你無法塑造那種文化，你無法身為表率，讓年輕人從你身上去學習。我們最大的教育資源是我們每一個人的 lead by examples，我們對年輕學子的熱情，我們對他的關心，這是他唯一會成長的地方，當他看到你比他更關心他的未來，他一定會覺醒。我們有太多的數據證明這件事情，只是我們願不願意站在第一線。我看到很多老師很辛苦，現今社會上，父母說一套、媒體說一套、教育部說一套、老師說一套、校長說一套，大家各說各話，我們必須先有有一個 dialogue，假如這個 dialogue 不能發生，那麼，我們這麼大的一個典範的翻轉是不會發生的，因為每一個人的想法都不一樣。今天我們看到了太陽花學運、反課綱運動，千萬別把它當作是政治事件，它就是年輕人無法進入社會，所發生的一連串事件，這些事件從中東一直燒到全世界，最後燒到我們，當你看看北京怎麼處理香港佔中事件的時候，你就知道這不是政治。我們一定要趕快設法抒解這件事，否則最後只會造成兩敗俱傷。我們今天要看到的是，更多白髮人願意跟黑髮人坐在同一桌上一起共同創造，那將是二十一世紀最美麗的一幅畫。當我們願意跟年輕世代一起創造，當他看到你願意放下老師的身段跟他一起做的時候，他會做的比你更認真，這是我看到過的很多例



證，所以我覺得值得跟大家分享。

另外，有關線上學習，它絕對不是科技問題，當你要走文創，當你要走新市場，你最後必須要回到市場面，你要知道你為什麼去創造價值，假如對市場的理解不夠深厚，只是憑著我們的 intellectual property 而自以為是，基本上，我從企業經營治理上知道，那注定會失敗。所有的失敗都是因為你師出無名，不是你沒有誠意。所以，剛才文藻大學校長問到的線上教學，是今天全世界的 vogue，它涵蓋的領域很廣，也牽涉到非常多的問題，在這個領域裡面有非常多的機會。回答剛剛校長的另外一個問題，在企業界方面，若能降低成本，企業界是願意跟學校一起來合作的。當企業界願意幫你 take over 你的 liability 及你的 burden，他幫你去做真正人才打造的時候，其實，這裡面就有一個問題，學校是把它當選修課，為什麼不是必修課？當它是必修課的時候，成本就降低了。我們所有做企業經營的人都知道，當你面臨到 financial depression 的時候，你能夠丟掉的東西，一定要先丟掉，讓你整個 structure 變得簡單，你才有機會創造一些 space，因為開創必然要有一些空間讓你去失敗，若沒有空間讓你摔倒再學習，是不可能成功的，因為沒有人是一次就成功的。所以，每一個學校一定要從降低成本上去考量，還有，你能活化的東西必須符合市場需要，這些都滿現實的，不是說因為你有 intellectual property，你就知道怎麼進行操作。

最後，有校長問到，學校不是營利事業，怎麼可以去賺錢？其實，應該說，是老師、學校創造了財源，創造了教學資源，讓學生無須負擔百分之百的學費，就能享用全部的資源。我們要抬頭挺胸，我們每一位都是公益事業的代表，我們沒把錢拿走，而是把賺的錢放進學校，讓學生只需負擔一部份的成本，就能享用全部完整的教育資源。

以上簡要回覆，最後，站在學校的觀點，我要建議教育部，很多事情要鬆綁，很多規定要重新檢視，重新檢視這些要求是否具時代意義，這才是當務之急！

## 《總結》

### ◎主持人李天任校長：

謝謝，十分感謝熊院長，他真的是給了我們很多醍醐灌頂的概念。不過，我也要從另一個角度跟您分享一個概念，您剛剛說老師的待遇在台灣是相對不低的，但是以我們的學費來講，美國的 GDP Per Capita（平均每人 GDP）3~4 萬元，他唸一個美國的學校，一年的學費要花掉他 100% 的平均值，而在台灣現在是 2 萬 2 千元的

國家，我們把它當成是 70 萬台幣，我們只花了 15% 的錢用在大學教育上，這是整體資源分配出了問題，因為大學裡的所有營運，都要靠錢。另外，您剛剛談到學校營利賺錢這件事，這是崇高的理念，但是目前社會允不允許大家去做這樣的事情，就是剛剛潘校長問的，在於這個社會環境有沒有 ready。所以，我們的學費到現在還不能夠調漲的原因，不是因為它已經相對的低，而是大家覺得不要碰到選票上的 issue，所以，寧可不要去動它，而不是不願意去面對它。大家可以藉此思考各種方式，今天熊院長提出了這種概念，其實有很多是打破我們以前的觀念，給了我們很多新的想法。今天會議紙本資料上提供的是熊院長原本準備的短版 10 分鐘的簡報內容，後來我告訴他可以盡情發揮，所以，他後來實際用的是長版的簡報檔，在此希望徵求熊院長同意，您是否願意將您這個長版的簡報內容提供跟大家分享，這樣大家回去可以散佈您今天所談的一些概念。謝謝！

◎中原大學熊震寰教授：

剛剛李校長提到在統計上最根本的一個問題，您提到 Per capita income，這個問題講起來就會讓人很傷心，為什麼呢，因為我們現在上班族的薪水，它是沒有符合我們的 Per capita income，這個事情假如不打破，他的負擔能力沒辦法提升，就會把整個的結構都扭曲了。美國一個家庭的最低所得大約是 150 萬元，台灣很多家庭所得大約是 50 萬元，中間差了 3 倍，而我們學費也跟美國差 3 倍，所以，我所謂的台灣學費並不算低，是從這個角度來看，而不是從分配來看，剛剛李校長提到的整個 GNP 的分配，那是一個更大的議題了。

剛剛提到的另一個議題，社會允不允許學校去賺錢，我覺得有一件事情我們台灣一直沒有學會，就是 dialogue，社會的 dialogue 這件事是需要推動的，讓家長、學生、老師、學校與政府單位這五個 stakeholder 互相對話，大家要知道世界的趨勢和我們未來的生存的這個對話基礎，而且在對話中，大家要向前看及看怎麼解決問題，不要老是去批判、去翻舊帳，大家針對問題互相對話，這比 deregulation 還要重要。

◎主持人李天任校長：

謝謝熊院長！各位還有沒有不吐不快的問題，若沒有的話，我們趁這個機會請吳部長跟我們講幾句話。

◎教育部吳思華部長：

很高興今天早上可以跟大家一起來聽施校長及熊院長非常精彩的報告，讓我們對未來高等教育充滿另外一個希望，我在過去的2天選了3場，去聽了我們的技職教育，覺得是一個關鍵；我們過去的頂大繼續向前發展也是一個關鍵；但是如何可以重塑大學的菁英典範，我覺得更是一個重要的議題。非常高興今天的會議引言人，給了我們非常多的想法。另外，因為時間的關係，我很簡單地跟大家分享我的3個想法：

- 一、過去一年半，我們一直希望能夠落實2件事，創新來自邊陲，翻轉的力量來自於基層，如果我們可以把這2個力量帶進來，台灣的教育才能夠改變。我自己國教端其實看到很多這樣的例子，我們在國教端，刻意地鼓勵偏鄉，一年半下來，偏鄉的小學，反而成為現在的亮點。我們也非常積極的與我們基層的老師互動，很多基層老師所帶動的教學社群，已經成為國教中發展動力，我們希望在高教也可這樣做，真正能夠翻轉典範的，其實是來自於我們過去認為的邊陲學校，邊陲學校壓力很大、條件很差，但相對來講，動力相對是足的，我們願意跟大家一起來努力做這些事情。這是第一個我想分享的。
- 二、任何的創新需要鬆綁，這我非常同意，但從整個大的政治架構的觀念來看，我們希望從2件事情來努力，第一，希望落實局部實驗，我擔任部長以後，就開始進行創新轉型試辦，我們鼓勵有任何好的想法的學校可以透過試辦的管道提出來，在試辦中有一項就是行政的鬆綁，因為一下子要把所有的條文都改掉有其困難，但針對某一特定的學校，因為你的試辦計畫，我們給予特別的方便，這樣社會上也比較能接受，希望大家能夠善用創新轉型試辦計畫。我們接下來正在努力的是，希望創新轉型條例能儘速通過，創新轉型條例其實是希望能夠有我們在國民教育中實驗教育的理念，我常常跟社會大眾對話，如果我們高中以下都可以辦實驗教育，而大學竟然不能辦實驗教育，這不是很奇怪嗎，但這還是需要更多的說服，我們希望在這個會期能夠將創新轉型條例送進去立法院，能夠讓未來的試辦空間可以更寬廣，這是我第二個想跟大家分享的。
- 三、我想回應剛剛義守大學蕭校長的問題，我們對董事會會如何處理？嚴格講起來董事會是一個獨立的組織，教育部沒什麼處理的權利，但是我們會非常清楚地讓社會大眾知道，教學品質的確保是教育部的責任，如果這個董事會，不能夠

把這個學校的教學品質辦好的話，教育部就會介入，我們希望用這個態度來跟社會大眾對話。我們希望在整個創新轉型條例，前端更寬，後端更嚴，這是我們的基本原則。後端更嚴，不外乎教育部希望有幾個公權力，第一個，資訊公開，在停止招生之前，我們對於列入輔導學校的名單，我們準備要公布，如果你的情況不好，那我們就直接公布。第二個，停止招生，若辦得不好，就沒有招生名額，剩下的事情，董事會必須扛起責任。第三個，校產是可以交給銀行去做信託的，若學校財產已經被轉移交由銀行來接管，即使董事會存在，但也沒有權利對校產做任何轉移或做其他處理的可能。第四個，直接向法院申請解散，其實中間還有一個，可以派公益監察人進到學校。這些都希望可以在創新轉型條例裡頭去落實，讓教育部對於辦學不好的學校，我們有適當的公權力可以來處理它，這個處理希望能有一個法律依據，我們也期望透過這樣的方式，給校長更大的空間，幫助校長，讓董事會願意共同面對問題，不要讓董事會覺得反正就拖著，拖到最後所有利益都在他的手上。學校辦好教學才是真正的，學校能辦好，這個學校可以存在，學校辦得不好，董事會所有的權利就沒有了，我相信在這個前提下，董事會會願意來共同面對問題，也會使我們在轉型的過程中，會有更多助力。因為時間關係，今天我就分享這三件事情。謝謝！

105 年全國大專院校校長會議  
分組討論(三) 共築高教創新國際育才願景  
第 4 組 專業聚焦大學

時間：20160128

地點：管理學院杜拉克廳 (R241)

記錄者：黃文蔚、蔡佳玲

主持人：私立科技大學校院協進會理事長葛自祥校長

引言人：國立高雄餐旅大學/容繼業校長

國立臺中教育大學/王如哲校長

**主持人 龍華科技大學葛自祥校長**

我想專業聚焦大學的意義，剛剛從 2 位引言人的報告來看，基本上來講可以知道特定專業目標跟需求然後來實行，他的重點方式強調學術與研究，特別強調專業領域跟產業跟職業的對接，我想那是他重要的一個特質，但是怎麼樣去發展好一個專業聚焦大學？我想因應整個大環境包括學習方法、知識傳播工具、速度特定等，我們可能必須要有一些策略跟層次，但我想我們的策略部分，有一些是基本部分，剔除別的建置然後到特色建置到平台的建構，平台建構提升才能夠得到永續發展的機會，那麼，第一要強調的就是說，要跟產業結合，然後跟國際接軌，這是一個非常重要的策略要特別注意的事情，其實基本上來說，可能要透過教師評鑑機制、校務研究等等…才能跟產業結合跟企業發展，強調國際移動能力，特別是校園創業，然後學校能創辦一些衍生企業來協助學校的一個平台，把專業巨大的事項能夠建構起來，這是我們今天共同探討的內容。

**臺灣教育大學系統吳清基總校長：**

我跟各位校長來分享，事實上後頂大這個計畫，吳部長在去年邀請幾位卸任的教育部長會談，他是說五年五百億已經兩期共一千億投資下去，當然也有成果，所以就看到台灣有將近十所學校進入世界百大，但是他說有些人反應只有拔尖沒有扶貧，這個也不好，所以當時有請我們表示意見，我說拔尖表示需要讓台灣的大學在國際上獨步，面對少子化浪潮才能吸引外生來台灣，那目前所辦的像教學卓越計畫也不錯，高教、技職各二三十所加起來是四五十所，這個幫助很大，但是像其他學校規模比較小，像體育、教育、護理、戲曲、這些學校餐飲規模都不大，或者像設計沒辦法規模化，但是我們這些學校讓它辦得越好就鼓勵，所以後來就提出研究型的國際頂尖大學。

另外就是學習創新的教學、專業具較專業特色的小型學校，但是它有特色，像現在的教育大學其實也是弱勢，我們護理或者體育都是小型，這個也要照顧，所以就有專業聚焦這樣的一個特色出來，原來的產業創新，基礎交流的典範科大也反應不錯，繼續保留，所以第四個項目給偏遠台東、屏東、花蓮有些學校，也都能

照顧，所以就變成蓄意整合這樣的創新，後頂大這五種計畫都很好，你能照顧、創新、轉型讓它提升，所以今天主場聽的人多，事實上坦白來講，頂尖大學就幾間，影響的人少，大家只是看熱鬧，因為這些都不是研究型的大學除了幾所而已，但我們人很多，但我們真的關心站在教育比較弱勢的立場，所以教育部提到，我們這些特色的要去把它突顯，像是高餐就不錯啊，型塑品牌，你才有競爭力，你才有永續力，像我們護理也很好，他們現在都在學護理，你說像這個體育，我們發展出特色，設計我們發展出特色。

教育其實是我們說少子化出路不好，但大陸我們還是可以行銷教育，所以我們這些學校，雖然是規模比較小的，過去可能要跟綜合大學、頂尖大學不能比，但教育部有分出一些資源來照顧這些學校，這很好，好幾次跟他稱讚說你這個計畫提出來受到大家肯定給予肯定，校校有特色、生生有希望，希望跟教育都有重點。分享希望計畫繼續走下去，即使政黨輪替，不管誰當部長，這個計畫都要走完，未來的部長還不知道是誰，但是一定會堅持，這個計畫是有共識的計畫，再來要繼續努力，像明年校長會議交棒給請首府大學，有許校長參與就相當不錯。

#### **首府大學許光華校長：**

我是首府大學校長許光華，昨天我們決議，明年校長會議由我們首府大學承辦，地點就在蓮潭，各位如果有看上期高教技職簡訊，就可以看到一家位於蓮潭的飯店翻轉一所大學，我是第一次來參加全國大學校長會議，我是用學習的心態來參加這個會議，幾點感想，第一個就是說我昨天看到全台灣全中華民國最優秀的校長在這邊，我在想我們到底要講什麼？能夠獲得什麼？但如果說以系統角度來看的話，能夠以何種方式呈現？所以在明年辦大學校長會議的時候，我會想把這個問題跟教育部長官做一下溝通，在形式上我們要做一些改變或是更有效益，更多看出全國的方式來產生，這是第一個看法，第二個我覺得，我們如果把這個教育用 industry 角度來看，用產業的角度來看，我們這一百六十幾所學校就是 industry 的 firm，就是公司的那些廠商，所以這些廠商去作出我們的特色，我想這就是我們的主題，我覺得校長的觀念非常好，所以最後我來還是覺得說，明年的這個校長會議，如果大家覺得有比較好的方式，請多指教，感謝。

#### **台灣體育運動大學林華韋校長：**

專業聚焦大學的特徵、任務與研究型大學截然不同，期待能獲得教育部更多的支持，這將有助大學多樣化及多元人才之培育。