

出國報告（出國類別：學術交流）

瀋陽師範大學學術交流

服務機關：國立暨南國際大學

姓名職稱：楊振昇 教育學院院長

派赴國家：中國大陸

出國期間：103 年 6 月 20 日～6 月 25 日

報告日期：103 年 10 月 11 日

目次

摘要	2
壹、目的	2
貳、過程	2
參、心得	7
肆、建議	8
伍、相片	10
附錄：社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與策略.....	12

摘要

知識分享有助於學術的創新與進步。近年來兩岸文教交流日趨熱絡，尤其受到全球化趨勢來臨的影響，有必要積極推動海外學術交流活動，進而提升本院之知名度與競爭力。基於此，乃於 2014 年 6 月 20 日至 25 日前往瀋陽師範大學參加第三屆海峽兩岸高等教育治理經營學術研討會。會議期間除發表「社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與策略」的論文外，也與多位專家學者、行政領導者進行深入交流，並與瀋陽師範大學教育科學學院簽訂學術合作協議，為日後兩院之合作與交流奠定良好基礎。

壹、目的

高等教育是培育人才的重要途徑，隨著社會的快速變遷，對大學的治理產生明顯的衝擊，諸如經濟成長的趨緩、社會價值觀的偏差、大學畢業生就業問題等等，均值得大學經營者審慎面對。

瀋陽師範大學對於師範教育十分重視，其成效也受到肯定。此次的學術研討會，參與者包括兩岸重要的教育學院領導人以及知名的學者；除了就高等教育治理經營進行對話之外，也交換對兩岸教育議題的看法，可說對於日後兩岸文教的交流更加奠定穩固的基礎。尤其，藉由此次的研討會，本院並與瀋陽師範大學教育科學學院簽訂學術合作協議，對於兩院未來的合作與發展必能有長遠的幫助。

貳、過程

第一天（2014,6,20）於下午約四點抵達瀋陽，傍晚隨即參加由瀋陽師範大學于文明教授所主持的重要課題討論，針對於教授所提出的相關議題進行學術的對話與討論；在過程中，可充分瞭解于教授對高等教育治理的思維以及努力的成果。

第二天（2014,6,21）研討會由上午 8:30 分正式揭開序幕，由朴雪濤教授（瀋陽師範大學教育科學學院院長、高教所所長）主持，並由瀋陽師範大學于文明教授致歡迎詞，而臺灣高等教育學會常務理事楊國賜教授、臺灣教育行政學會會長吳政達教授、遼寧省教育廳常務副廳長也是遼寧省高教學會會長周浩波教授亦分別應邀致詞。

接下來則進行十場精彩的大會報告：

第一場主持人：胡建華（南京師範大學教育科學學院院長、教授）

報告人：楊國賜（亞洲大學講座教授）

題 目：大學治理體系現代化的本土經驗——以治理嘉義大學為例

第二場主持人：楊振昇（暨南國際大學教育學院院長、教授）

報告人：于文明（瀋陽師範大學黨委書記、教授）

題目：大陸公立高校治理制度設計——基於多元利益主體的視角

第三場主持人：鐘宜興（暨南國際大學國際文教與比較教育學系教授）

報告人：張應強（華中科技大學教育科學研究院院長、教授）

題目：現代大學制度的理想、現實與中國特色

第四場主持人：別敦榮（廈門大學教育研究院教授）

報告人：楊 瑩（臺灣高教學會秘書長、淡江大學教育政策與領導研究所所長、教授）

題目：臺灣私立大學校院獎補助政策之檢視

第五場主持人：李懿芳（臺灣師範大學工業教育學系教授）

報告人：施曉光（北京大學教育學院教授）

題目：大學治理體系現代化：全球的視角

第六場主持人：康翠萍（瀋陽師範大學院校研究中心主任、教授）

報告人：張國保（銘傳大學教育研究所所長）

題目：臺灣大學自主治理鬆綁發展的新趨勢

第七場主持人：杜岩岩（遼寧師範大學教育學院副院長、教授）

報告人：吳政達（臺灣政治大學教育學系主任、教授）

題目：學習成效導向的自我評鑒機制——以政治大學為例

第八場主持人：唐衛民（瀋陽師範大學教育碩士學院副院長、教授）

報告人：閻自安（臺北藝術大學師培中心教授、圖書館館長）

題目：行動學習對大學院校服務學習發展的啟示

第九場主持人：高 軍（瀋陽師範大學教育科學學院教育學系主任）

報告人：顏若映（臺灣藝術大學師資培育中心主任）

題目：大學生利他服務之學習——兼談臺灣藝術大學的服務學習課程

第十場主持人：高 軍（瀋陽師範大學教育科學學院教育學系主任）

報告人：王保進（臺北市立大學教育行政與評鑒所教授）

題目：影響三大世界大學排名關鍵指標之研究

第三天（2014,6,22）上午 8:30 開始持續進行研討會，包括五場精彩的大會報告以及六篇論文發表。

第一場主持人：郭昭佑（臺灣政治大學教育學系教授兼政大附中校長）

報告人：別敦榮（廈門大學高等教育研究院教授）

題目：大陸高校教授治學的理念、制度、矛盾與策略——基於 15 所高校章程的規定

第二場主持人：主持人：張應強（華中科技大學教育科學研究院院長、教授）

報告人：楊振昇教授（暨南國際大學教育學院院長、教授）

題目：社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與策略

第三場主持人：楊 瑩(淡江大學教育政策與領導研究所所長、教授)

報告人：胡建華（南京師範大學教育科學學院院長、教授）

題目：大學內部治理的組織與權力分析

第四場主持人：施曉光(北京大學教育學院教授)

報告人：鐘宜興（暨南國際大學國際文教與比較教育學系教授）

題目：高等教育全球與在地場域之運作——從布林迪厄觀點分析一所西班牙大學

第五場主持人：董新偉（遼寧教育研究院副院長、研究員）

報告人：李懿芳（臺灣師範大學工業教育學系教授）

題目：高等教育評鑑人員專業發展機制之跨國分析與啟示

其次，在六篇論文發表方面，

主持人：張 君（瀋陽師範大學教育學部副部長、教授）

1· 趙美珠（台中教育大學教育學系博士研究生）：《臺灣教師專業發展評鑑政策之檢視》

2· 廖珮君（暨南國際大學國際文教與比較教育學系博士研究生）：《從臺灣“大專畢業生創業服務計畫”實施方案——淺談畢業生創業成功需具備之要件》

3· 孫 芳（哈爾濱師範大學教育科學學院講師）：《契約治理模式下現代大學內部學生事務探析》

4· 趙 哲（遼寧教育研究院助理研究員）：《高校二級學院自主管理的調查與對

策——以遼寧 24 所本科高校為例》

5· 李豔輝（瀋陽師範大學教科院副教授）：《俄羅斯私立大學學術委員會制度的文本分析——以俄羅斯新大學為例》

6· 韓 玉（瀋陽師範大學教科院教授）：《日本高職教育國際化辦學戰略及實施策略》

此外，在閉幕式之前，大會安排了重要儀式，也就是由暨南國際大學教育學院與瀋陽師範大學教育科學學院在過去良好的合作基礎上，持續簽署學術合作協議，為日後兩院之合作與交流更往前邁進。

我所發表的文章「社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與策略」，強調大學在創新知識、傳承知識上扮演著極為重要的角色，更是培育人才的重要途徑。然而，隨著社會的快速變遷，對大學的治理產生明顯的衝擊，諸如經濟成長的趨緩、社會價值觀的偏差、大學畢業生就業問題等等，均值得大學經營者審慎面對。本文主要在析論社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與因應策略，首先分析社會變遷之意義；其次，探討大學治理體系現代化在社會變遷中所面臨之挑戰；再者，則嘗試研提大學治理體系現代化之因應策略，期能有助於強化日後高等教育之健全發展。

有關本文的詳細內容請詳見附錄。

第四、五天（2014,6,23-24）主要進行與大陸學者在高等教育治理及相關議題之交流，彼此就兩岸的教育發展交換意見；同時也參觀了相關的文教設施，在與相關人員請教及互動後，對於大陸的教育有了更深刻的瞭解；並於第六天（2014,6,25）搭機返台，而結束此次學術交流行程。

參、心得

一、瀋陽師範大學所舉辦的第三屆海峽兩岸高等教育治理經營學術研討會，與會者均為兩岸高等教育的重要學者，而所發表的十五篇大會報告以及六篇論文發表，對於高等教育的經營與治理都提供了重要的思考方向。

二、教育是培養人力資源的重要途徑，近年來大陸投入大量科研經費於高等教育，而對於基礎教育也相當重視，不僅在硬體建築有快速的成長與發展，影響所及，其對人才的培育也相當重視；這種對於人力資源軟實力的投資值得我們引為借鏡，否則不僅很難再保有台灣的教育發展優勢，未來兩岸之間的教育差距將更為明顯。

三、有關大學經營與發展的議題受到兩岸的高度重視。大學在創新知識、傳承知識上扮演著極為重要的角色，與社會的發展進步息息相關，也是培育人才的重要途徑；尤其隨著知識經濟時代的來臨，以及受到全球化 (globalization)趨勢的影響，高級人才的培育攸關國家競爭力之提升。近年來隨著社會的快速變遷，對大學的治理產生明顯的衝擊，諸如經濟成長的趨緩、社會價值觀的偏差、大學畢業生就業問題等等，均值得大學經營者審慎面對。我們必須認清，變遷乃是無法避免的時代趨勢，我們無法駕馭變遷，我們只能走在變遷之前；現在開始準備迎接新挑戰的，將會是明天的領袖；反之，那些反應遲滯者，就會被遠遠拋在後面，可能永遠沒有趕上的一天(Drucker, 1999)。

我所提出來高等教育經營的挑戰引發學者們的共鳴，包括：一、在學校內部治理方面：(一)行政主管的專業及效率問題。(二)學校經費問題。(三)教師偏重研究、輕忽教學與服務輔導。(四)學生素質的問題。(五)國際化的問題。二、在社會因素方面：(一)生源不足的問題。(二)學用落差的問題。

這些問題均值得主管教育行政機關、相關學者們，以及所有關心教育發展者共同努力！

肆、建議

針對此次的學術交流活動，以下提出幾項建議供參：

一、由於兩校教育學院已簽署合作協議，未來可相互邀請兩校的教授互訪及短期講學，而學生之間的交流也可積極鼓勵，因為在國際化時代的來臨，若能藉此機會擴大學生的學習視野，強化學生對大陸相關教育制度的瞭解，均有助於其日後在大陸教育相關理論與實務上的探討。此外，未來應進一步擴大兩校其他院與院之間的學術交流與合作，尤其可進一步簽署校與校之間的合作協議。

二、本校師資培育中心對於培養臺灣中學師資成效卓著，近來更致力於爭取公費生的名額，這些努力對於學校知名度的提升都有相當大的正面效益；而教育學院教育政策與行政學系對於台灣中部地區中小學校長與主任的培育，向來不遺餘力且成效斐然，深獲各界肯定。瀋陽師範大學是師資培育的重點基地，在中小學師資培育上均享盛名，故暨大與瀋陽師大在教育人員培育上兩者有其共通之處。基於此，未來可在培育過中，審慎研議加入移地訓練課程，使兩校的教育工作者有機會互相學習，擴大學習的成效。

三、受到少子化以及教育經費的緊縮，臺灣高等教育的競爭勢必更加白熱化，而也加速了高等教育的紅海現象。誠如周祝瑛 (2010)指出，高等教育擴充的結果，可謂利弊參半，不可不慎，一方面固然增加了民眾就學的機會，但卻也造成稀釋政府補助經費，產生「高學歷、高失業」的現象。而陳維昭 (2007)也指出，台灣的高等教育正面臨經費與資源不足的問題，學生的學習態度消極、基本能力下滑，則同樣令人憂心，因為這都攸關整體軟實力是否能有效提升。建議主管教育行政機關宜早日研議相關策略以為因應。

四、應重視大學行政主管職前培訓、提升領導效能。就大學院校的校長而言，大多數都具有豐富的學術地位，然而少數甫獲遴選的校長，過去並未有充分的行政領導與管理經驗，匆匆上任，單憑過去從事學術研究的執著精神，在面對強調專業自主的高等教育生態與複雜的校務時，有時容易產生適應不良的情形。再就一級行政主管(如副校長、教務長、學務長、總務長、主任秘書、研發長、國際

長等)與學術主管(如院長、系主任、所長等)而言，也難免產生類似的情形。

所謂「凡事豫則立，不豫則廢」，故教育部應辦理大學校長及行政與學術主管的職前培訓，要求現任者並鼓勵有志者踴躍參與，藉此機會舉辦三至五天的工作坊或研習活動，透過嚴謹務實的課程設計，傳承辦學經驗，避免重蹈覆轍。雖然校長上任後，會遴聘教授負責校內相關業務，但如果校長本身能具備基本的素養與知能，將更有助於日後校長辦學績效的提升。

伍、相片





附錄

社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與策略

楊振昇

暨南國際大學教育政策與行政學系教授兼院長

中文摘要

大學在創新知識、傳承知識上扮演著極為重要的角色，更是培育人才的重要途徑。然而，隨著社會的快速變遷，對大學的治理產生明顯的衝擊，諸如經濟成長的趨緩、社會價值觀的偏差、大學畢業生就業問題等等，均值得大學經營者審慎面對。本文主要在析論社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與因應策略，首先分析社會變遷之意義；其次，探討大學治理體系現代化在社會變遷中所面臨之挑戰；再者，則嘗試研提大學治理體系現代化之因應策略，期能有助於強化日後高等教育之健全發展。

關鍵詞：社會變遷、高等教育、學用落差

壹、前言

大學在創新知識、傳承知識上扮演著極為重要的角色，也因此與社會的發展進步息息相關，更是培育人才的重要途徑。尤其隨著知識經濟 (knowledge economy) 時代的來臨，以及受到全球化 (globalization) 趨勢的影響，高級人才的培育攸關國家競爭力之提升，誠如 Porter (1990) 指出，國家擁有豐富的天然資源固然是一種競爭優勢，然在激烈的國際競爭中，高級而專業化的人力資源尤顯重要。

然而，近年來隨著社會的快速變遷 (change)，對大學的治理產生明顯的衝擊，諸如經濟成長的趨緩、社會價值觀的偏差、大學畢業生就業問題等等，均值得大學經營者審慎面對；換言之，在此情形下大學如何因應，也就成為一項嚴峻的考驗。有鑑於此，本文主要在析論社會變遷中大學治理體系現代化之挑戰與因應策略。全文主要分成三大部分，首先分析社會變遷之意義；其次，探討大學治理體系現代化在社會變遷中所面臨之挑戰；再者，則嘗試研提大學治理體系現代化之因應策略，期能有助於強化日後高等教育之健全發展。

貳、社會變遷之意義

在當今社會上，唯一不變的就是「變」，雖然此乃耳熟能詳的說法，但卻道盡社會快速變遷的事實 (楊振昇，2006)。盱衡人類自從十八世紀工業革命之後，逐漸進入由機器引導社會進步的時代，隨之而來的，乃是工具理性的高漲，形成唯物的理性主義；直到量子力學 (quantum mechanics)、渾沌理論 (chaos theory) 之提出，非線性思考模式始逐漸受到重視。

就人類的生活而言，由於快速的社會變遷，與科技的日新月異，使得人類的生活及經濟形態產生顯著的「波動」。一般而言，以農業為主的經濟型態，可說是「第一波」經濟；其後，以工商業生產為主的經濟型態，乃是「第二波」經濟；而以知識為基礎的經濟型態，則是所謂的「第三波」經濟。換言之，知識將成為財富的新基石，逐漸取代過去的土地、黃金、石油、廠房、原料；以往資本家談論自己的財產時，是指其擁有工廠、設備及天然資源，但未來的資本家談到其財富時，則是指其所掌握的知識。因此，知識經濟的時代已然來臨，這是人類在二十一世紀中所必須加以重視的重要課題。誠如國際知名經濟學家 L. C. Thurow 在其所著「知識經濟時代」一書中指出，我們正面臨全球第三次工業革命，未來將是「以知識為基礎的競爭」 (knowledge-based competition)。

歸納各家所論 (如張明輝，1999；張慶勳，1996；黃乃熒，2001；楊振昇，2006)，吾人可知社會變遷係指當社會遭受各種因素的衝擊時，所產生的各種改變；特別要強調的是變遷係屬價值中立 (value-free) 的名詞，並不必然隱含好或壞的意義。變遷的結果有可能比原來好，但也可能比原來差；變遷乃是一個「過程」。

(process)而非「突發事件」(event)，是一個複雜、非直線性的過程，也是一個未定的旅程，其中將會產生許多不確定性 (Fullan, 1999)。

Drucker (1999)曾在” Management challenges for the 21st century” 一書中指出，變遷乃是無法避免的時代趨勢，我們無法駕馭變遷，我們只能走在變遷之前；現在開始準備迎接新挑戰的，將會是明天的領袖；反之，那些反應遲滯者，就會被遠遠拋在後面，可能永遠沒有趕上的一天。而湯明哲 (2007)也強調，變遷已成為企業或組織進步與發展的 DNA，唯有主動式的變遷，才能使組織的生存立於不敗之地。誠如 T. L. Friedman (2005)在「世界是平的」(The world is flat) 一書中也指出，把握時代變遷的趨勢，在 21 世紀才有競爭力 (楊振富、潘勛譯，2005)，而這也是大學在面對社會變遷時必須加以認清的事實。

參、大學治理體系現代化在社會變遷中所面臨之挑戰

就高等教育的發展而言，當前在多數國家普遍重視高等教育之際，有必要反思高等教育在社會變遷中的定位 (謝少華，2010)。基本上，教育屬於社會系統的子系統，難免受到政治、經濟、文化等因素的影響；而高等教育雖被賦予傳遞知識與文化、進行社會服務、及引導社會變遷的功能，然睽諸近年來台灣的社會變遷，均對於高等教育的發展產生不小的衝擊與影響。換言之，在快速的社會變遷中，大學治理體系的現代化正面臨許多挑戰，以下分別從學校內部治理及社會因素兩方面加以說明：

一、在學校內部治理方面

(一)行政主管的專業及效率問題

在大學的運作中，校長扮演「促進者」(facilitator)的角色，攸關組織運作的績效與成敗。然校園之大非一人所能獨治，尤其一般國內外大專院校的行政業務概括九大項：1.學校教務與招生。2.學生發展及管理。3.教師發展及評量。4.科系及課程的安排與評審。5.財務的分析及管理。6.教學大樓及其他校園硬體的維修及管理。7.宿舍及膳食的經營及管理。8.永續經營的規劃及管理。9.校務基金的發展及管理等等。在此競爭激烈的潮流中，有關校長及行政主管的專業性及效率問題，自然值得特別關切。

環視世界，一流的大學需要一流的教授，一流的學生也需要一流的行政專業人員。然而，目前台灣的大學校院校長及行政主管並未有職前的相關研習或培訓，有時無法發揮其應有之角色功能，間接影響大學校務的推動與發展，此種現象不容小覷。

(二)學校經費問題

就目前大學的治理而言，教師員額與經費往往是校長高度關注的要項，進一步來說，兩者均與經費有關。近年來，由於政府財政緊縮，補助高等教育的經費也受到影響。

就大學校長而言，面對補助經費減少，大學校長便由「籌錢」到「愁錢」，

也因此對於學費的調漲便寄予厚望，因為學費一旦調漲，總有助於舒緩學校經費不足的窘境。只是每年或每次在討論此項議題時，總有兩方面不同的主張。贊成調漲者主張為因應物價的調漲，以及維持大學必要的人事及運作支出，學費必須要進行合理的調漲，而不能只是一味要求大學必須體諒在社會大眾薪資所得沒有增加的情形下，予以凍漲學費，否則將影響學生的學習環境以及學習成效。另一方面，反對調漲學費者則主張目前的家長正遭受到「內憂外患」，不僅薪資所得沒有增加，有時還得擔心無薪假隨時上門，在這種情形下，大學生多方打工的現象、及申請就學貸款的人數便不斷增加；倘若在此情形下，政府仍執意調漲學費，對大多數的家長與學生而言，無異於是「雪上加霜」，而政府的社會正義自然會受到強烈的質疑與批判。其結果往往是教育部基於社會觀感與實際情形，而要求各公私立大學緩漲學費。以 101 學年度為例，台灣大學等校早已公開宣稱為弭補校務基金二億元的缺口，將調整學雜費 10%；然而，教育部蔣部長囿於輿論壓力，乃於 101 年 4 月 2 日在立法院公開宣示，101 學年度上半年的學雜費，將凍漲一學期；此外，原本訂於 101 年 11 月要辦理的「常態性學雜費調整方案」公聽會，也因各界尚有雜音而喊卡，充分顯現高等教育學雜費調整之敏感性。再就 102 學年度而言，部分大學醞釀要調漲學費，是否能如願也值得密切加以注意。

(三)教師偏重研究、輕忽教學與服務輔導

在目前高等教育的運作與生態而言，有時教師必須負責招生，也面對升等與評鑑的壓力，自然對於備課容易產生時間排擠的效應。尤其在評鑑與升等過程中，往往過度注重 SSCI、TSSCI 期刊的要求，造成台灣學術界一片紅海，久而久之，便形成教師普遍重研究、輕教學與服務輔導的現象。

尤其在各級教師中，從高中職、國中、到國小均有一套完整的師資養成教育，唯獨大學教師並未提供教師的職前培訓，多數大學教師往往在取得博士學位後即進行高等教育的教學工作；更值得擔心的是大學教師的專業成長也經常受到忽視，這是大學領導者必須注意的問題。

(四)學生素質的問題

早期台灣的高等教育採取「菁英政策」，全國的大專院校總數少，每年大學聯招只有約 30% 的高中畢業生能考進大學，也就是「嚴進寬出」的政策，學生素質比較整齊，程度比較高；而大學普及化以後，只要想念大學，幾乎每個高中生都有機會進入大學殿堂。例如 2002 年的聯招（指考）錄取率為 80.41%，2012 年的錄取率為 88.00%。在這十年間，2009 年的錄取率甚至高達 97.14%。將近九成的錄取率意謂人人都可上大學，但難道也代表人人都有能力上大學嗎？尤其學生的學習動機與學習成就息息相關，而受到整體社會大環境變遷的影響，學生有時因為外在的人（如交友）、事（如打工、社團）、物（如喜愛名牌）的干擾，未能專心於課業，不僅視學習為營養學分，蹺課之情事也時有所聞。

在高等教育普及化的同時，難免令人擔心進入大學的門檻過低，導致不少學生即使程度不夠，能力不足，卻也能順利完成大學夢。尤其淘汰制度並不是國內校園的文化，所以造成「寬進寬出」的現象，致使大學生素質的問題令人擔心。

無怪乎社會各界普遍關注大學生的素質問題，擔心連考試成績甚差的高中畢業生都能就讀大學，則其如何在大學中順利學習？四年以後又如何能將所學貢獻社會？因此，在高等教育普及的趨勢下，如何能夠招收充足的學生，又能夠對學生的素質進行嚴格把關，乃是各大學經營者必須深入思考的議題。

(五)國際化的問題

近年來，不論是頂尖大學計畫或是教學卓越計畫，均十分重視國際化的指標。台灣各大專院校的國際化深度及廣度不足問題，也值得關注。反觀歐美先進國家的學生因語言、地利、文化之便，習於在就學期間至不同的地區或國家進行遊學，以擴展自己的國際視野，並增加未來的就業競爭力。如德國的建教合作機制亦有提供學生國外實習的措施，並認可學生在國外接受職業教育的可能性，使停留國外時間亦得併計；而日本的內閣亦有推動國際交流的相關策略，例如「留學生三十萬人」與「全球人才育成推進事業」（楊振昇、蔡進雄，2013）。

就台灣而言，近十幾年來廣設研究所，每年頒發很多碩士及博士學位，多數學生都想留在國內攻讀研究所，這固然一方面是受到國外學費昂貴的影響，也可能是因為不願到國外留學受苦；再加上如果欠缺出國交流的機會或動機，將很難與國外大學和機構建立合作伙伴關係。

二、在社會因素方面

(一)生源不足的問題

生源不足的問題與高等教育過度擴張及少子化關係密切。就高等教育過度擴張的問題而言，台灣的大專院校從 1980 年代約 27 所，急速增加到 2014 年約 162 所公私立院校（包括 47 所公立大學，73 所私立大學，42 所獨立學院與專科學校）。其中主要為原有的專科升格為技術學院、技術學院升格為科技大學（吳榮文、楊振昇、田劉從國，2013）。若進一步加以比較分析，中國的人口約 13 億，為台灣的 56 倍，而目前中國的公私立大專院校為 2,200 餘所；香港的人口約 700 多萬，只有八所公立大學。就台灣而言，台灣的人口 2300 萬，卻擁有 54 所公立大學，因大專院校數目過多，規模太小，造成資源稀釋分散，雖然錢不是萬能，但是沒有足夠的資金，大專院校聘不到及留不住一流教授及一流行政人才，沒有高額獎學金，也吸引不到國際一流的學生。

另一項與高等教育過度擴張息息相關的是少子化趨勢的來臨。2012 學年度公私立大學一年級學生數為 255,698 人。若以平均入學年齡 18 歲計算，1994 年的出生人數為 322,938 人，進入大學的比率為 79.18%。然而，在 2012 年的出生人數只有 229,481 人，值得注意的是當年度是受到龍年影響，故出生人數稍有上升，2010 年（虎年）的出生人數僅有 166,886 人。以此數據推估，在 2030 年，僅約有 181,703 人會進大學（考量未來高等教育就讀意願減少的問題，推估人數可能還會更少），屆時可能將減少數十所公私立大學。有鑑於此，未來高等教育將面臨生源嚴重短缺，此乃主管教育行政機關與大學領導者必須謹慎處理的嚴肅課題。

(二)學用落差的問題

有關學用落差的問題，與社會因素關係密切。近年來，新聞媒體大篇幅報導

高等教育學用落差的現象，例如博士賣雞排、名校畢業生賣麵、清大畢業生淪為澳洲苦勞等等，引起社會大眾的高度關注。姑且不論個人求職或就業的意願，已有許多大學畢業生反應求職不易、薪資低落、學非所用等種種社會問題，這些問題突顯出目前高等教育所培育出的人才與社會環境的期許存在著嚴重的落差。依據行政院主計處的調查，2002 年的大學畢業生失業率為 3.89%，低於其他教育程度的失業率（平均為 5.17%），而在 2012 年大學畢業生的失業率為 5.90%，高於其他教育程度的失業率（平均為 4.24%）。意謂著今日的大學畢業生已經無法像從前頂著高學歷的光環享有較佳的就業優勢，此種現象被社會大眾稱為「畢業即失業」的不良社會趨勢，也代表高等教育所培育的人力，並無法滿足產業界的需求，造成大學畢業生無法順利就業的問題。

此外，依據全國就業 e 網的統計資料顯示（2013 年 2 月），主要職缺需求以高中職學歷為最多（36.93%），其次為專科（11.66%），再次之為國中（8.61%），其他教育程度皆低於 5%。此外，統計資料亦顯示廠商求才時，學歷並非考量進用的首要因素，高學歷的求職者必須面臨與中低學歷者競爭的狀況仍是偏高，這也是大學畢業生不得不屈就低學歷職位的因素。在廠商求才提供的職缺中，以製造勞力工最多（13.93%），其次為工業及生產技術員（6.5%），再次之為商店銷售有關人員（5.62%），其餘皆不足 5%。而根據臺灣高等教育整合資料庫的調查指出，2008 學年度大專畢業生畢業後一年，在不同行業工作的學用配合情形，最高為醫療保健及社會工作服務業、次之為教育服務業、再次之為專業、科學及技術服務業，最低則是不動產業，但各行業工作的學用配合情形平均數均未超過符合的標準（平均數 3 表示符合，學用配合情形最高的平均數為 2.97）。由這些數據均顯示了大學畢業生就業存在著嚴重的學用落差問題。

肆、社會變遷中大學治理體系現代化之因應策略

一、在強化學校內部治理方面

(一)推動大學行政主管職前培訓、提升領導效能

就大學院校的校長而言，大多數都具有豐富的學術地位，然而少數甫獲遴選的校長，過去並未有充分的行政領導與管理經驗，匆匆上任，單憑過去從事學術研究的執著精神，在面對強調專業自主的高等教育生態與複雜的校務時，有時容易產生適應不良的情形。再就一級行政主管(如副校長、教務長、學務長、總務長、主任秘書、研發長、國際長等)與學術主管(如院長、系主任、所長等)而言，也難免產生類似的情形。

所謂「凡事豫則立，不豫則廢」，故教育部應辦理大學校長及行政與學術主管的職前培訓，要求現任者並鼓勵有志者踴躍參與，藉此機會舉辦三至五天的工作坊或研習活動，透過嚴謹務實的課程設計，傳承辦學經驗，避免重蹈覆轍，尤其應針對上述九大方面進行探討。雖然校長上任後，會遴聘教授負責校內相關業務，但如果校長本身能具備基本的素養與知能，將更有助於日後校長辦學績效的

提升。

(二)有效爭取社會資源、開源節流雙管齊下

誠如前述，高等教育經費的不足，也往往限制了人才的培養，尤其是在教學資源的充實與優良師資的延聘上。為因應學校經費普遍不足的問題，大學領導者應審慎思考自籌經費、廣闢財源之可行性，其中落實產學合作、校辦產業建立創收制度乃是可供參酌的方向。

就產學合作而言，不可諱言地，與大學的屬性有所關連，對綜合性、或具有商學、科技特性的大學而言，其所產生的產學合作效益較高；反之，對於如師範院校、或體育大學而言，產學合作的效益則較為有限。就此而言，如何善用其他諸如推廣教育、場地出租等作法，以增加學校收益，則可一併作為思考的方向。

另一方面，大學創收制度的建立也是一項亟待努力的方向，誠如陳維昭 (2007)所言，校辦產業的推動並不容易，其中存在著避免校園功利化、維護大學校園純淨自主，以及堅持學術絕對價值等複雜課題亟待克服。有關創收制度的議題，湯堯與成群豪 (2003，頁 126)曾有深入的論述，兩人指出大學的校務基金制度為大學校院的財務管理提供了自主的空間，但由於台灣經濟不景氣、銀行利率下滑，這對長期以來以存放金融機構生息為主要投資策略的學校基金而言，產生不利的影響。為能讓學校基金有較高之報酬，交通大學乃於 2003 年 8 月，率先以「委託代操」的方式，與投信投顧業者簽訂合約，訂定「投資報酬率優於定存」及「保本不虧損」的投資原則，由業者代為操作，業者則以保守穩健型之投資規劃，在安全性與收益性並重的原則下，運用專業的財務工程計量系統，從事購買國內股票、債券及債券型基金等投資工具進行理財服務。

誠如楊景堯 (2003)指出，大陸大學的校辦產業不僅每校都有，而且相互比賽，看誰賺的錢多。他進一步指出，在 1999 年，北京北大方正公司收入人民幣為 84.28 億元，清華大學同方股份有限公司收入為 16.68 億元，清華大學紫光（集團）總公司收入為 7.8 億元，瀋陽東北大學阿爾派軟件股份有限公司收入為 6.8 億元，上海交大產業投資（集團）有限公司收入為 6.19 億元。當然，也會有虧損的校辦產業，如對外經貿大學於 1999 年虧損了人民幣 2,000 萬元，北方交通大學則虧損 4,000 多萬元。

平心而論，就創收制度的建立而言，在當前政府財政緊縮、經費補助難以增加的現實考量下，值得行政院、教育部與各大學深入思考、審慎研議；尤其對於公立大學而言，過去長期仰賴學生學雜費的收入以及政府的補助而維持運作，未來若能善用創收制度，將更能改善學習環境，進而有助於優良師資的延攬。只是這樣的作法在台灣較為傳統與保守的高等教育機構中，如何在相關法令上取得突破？如何得到大學成員的認同？以及如何進行基金損失的管控等等，均值得行政院、教育部、及各大學領導者共同思考，以免因囿於政府經費，阻礙了高等教育的發展。

(三)落實多元升等、激勵教師展現教學熱情

前已述及，過度強調 SSCI、TSSCI 的結果，造成教師重研究、輕教學與服務輔導的偏差現象。就此而言，教育部目前正嘗試推動大學的多元升等制度，提供大學教師較為多元的升等管道，值得稱許。

另一方面，教師的教學熱情亟待激發。中央研究院院士曾志朗曾於 2012 年 4 月 11 日至國立台灣師範大學進行「為人師，就是要學會欣賞學生心靈的成長」的卓越教學講座，他強調最有效的教學就是要有熱情，有熱情才能做好一個老師；如果教師不想教學，只想發展自己有興趣的，應該選擇去中央研究院或其他研究單位。曾志朗進一步指出，教師也要設法引導和理解學生，他在國外任教時，曾受邀幫學校球隊球員上統計學，很多球員從小就被認為很笨，但其實球場千變萬化，能在球場生存的人怎麼會不聰明，他們只是需要有人把原理拆開，讓他們了解，甚至教他們將數學原理應用到球場上。因此，大學教師必須展現高度的教學熱情，才能提升學生學習的動機。

(四)結合專業與通識教育、提升學生基本素養

當前學生素質低落的問題乃是大學治理體系現代化必須面對的重要課題。首先，應落實大學的通識教育(general education)，通識教育是大學生在專業能力之外，最基本的知識涵養課程，期能藉由教育的方式，協助學生拓廣視野，開展美善人格，以適應社會變遷，培養自我發展的能力，它不僅是人文與科技的基礎，更是大學教育的核心。再就通識教育的內涵而言，尤重「人文器識」與「科技素養」(楊振昇，2010，2013)。「人文器識」重視知識的平衡性與通達性，強調立身處世上開闊的胸襟與特質；而「科技素養」則強調處在當前的科技社會中，知識不應侷限於人文學科的範圍，對於日新月異的網路科技、奈米科技、太空科技、環保科技及基因科技等等，亦應有基本瞭解，尤其應關心前述科技的進步，將對人類的日常生活、生態環境與文化產生何種衝擊，而早日共謀因應之道。

其次，為提升學生素質，應強化適性發展，對於普通大學應放寬轉系的限制，提供學生生涯探索與轉換的機會，對於技職院校，應重視其定位問題，以避免大學畢業生日後學非所用、或用非所學。再者，建立「寬進嚴出」的機制，例如可在大二升大三時，透過情境模擬、面試等多元方式，舉辦通識教育會考，以重視學生溝通表達、問題解決、人際關係、道德觀念等基本知識與能力的養成。另外，相關課程規劃應結合社會脈絡，避免與社會脫節。例如進行公益服務課程時，教授應要求學生深入社區、擔任志工；而商學院之課程，也應要求學生進行銀行之實習或小額金錢進行股票操作，以及早瞭解職場生態，形塑以學生為中心的校園文化，並重視學生學習成果的提升，進而提升學生日後在職場的競爭力。

(五)編列適度經費、提供校內學生至外國交流及吸引他國學生入學

由於培養具有國際視野的學生有助於國際化的推動，因此，各大學每年應編列適度經費，提供學生出國進行學海飛揚等計畫或參加國際研討會；另一方面，在大學開設外語課程（不限英語）以培養學生多語文能力，以及落實雙聯學制也有助於達成國際化的目標。

此外，未來的就業市場以及競爭的對象，也必定走向國際化，亦即除了台灣之外，歐美、亞洲等等都可能是未來就業的地方，而一份就業機會的取得，可能需面對來自各國人才的激烈競爭，這是青年學子必須要深刻體認的事實。值得注意的是根據中央社 2012 年 4 月 4 日的報導，申請美國研究所的中國大陸學生，2012 年繼續增加，成長率達 18%。目前，申請就讀美國研究所的所有學生中，來自大陸的申請者佔了將近一半。美國之音報導，美國研究所評議委員會（Council of Graduate Schools）的一份報告指出，申請 2012 年秋季就讀美國碩士和研究生專案的大陸學生人數增加 18%。這是連續第 7 年，來自大陸的申請出現兩位數的成長；2011 年的成長率為 21%，2010 年則為 20%。大陸對高校生外語的重視以及國外留學人數的增加，在在都值得我們加以檢討與努力。

二、在克服社會因素方面

(一)形塑學校特色、減緩生源不足問題

生源的減少，無形中形成了高等教育的市場化機制；對於大學的經營而言，彼此的競爭可說更加白熱化，影響所及，大學的分類與排名便成為各校必須面對的課題，有時難免造成學校定位與發展方向的兩難（楊國賜，2006；劉海峰，2010）。也因此，形塑學校特色、強化品牌行銷也就成為高等教育學校經營者必須採行的前瞻作為。就教育部所推動的大學校務與系所評鑑，以及「獎勵大學教學卓越計畫」、「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」，與「發展典範科技大學計畫」而言，各項結果陸續公布，對於通過評鑑與獲得獎助的大學而言，自應把握宣傳的良機，透過各種管道進行行銷；當然，對於表現欠佳者，則宜進一步省思、檢視，深入檢討，為下一階段而努力。

這樣的作法，與大陸的高等教育政策頗有相似之處。就大陸而言，「211」與「985」工程對大陸的高等教育影響頗大（楊景堯，2003）；以「211」工程而言，主要是希望在進入 21 世紀以前，能有 100 所的重點大學。此項宣示，對於各大學均有相當程度的影響；換言之，原來已是重點大學者，期盼獲准進入「211 工程」，而對於非重點大學者，則力求振作，以期進入「211 工程」。再就「985」工程來說，主要是江澤民於 1998 年 5 月 4 日出席北京大學百年校慶時所提出，要求必須要有若干所具世界水平之一流大學，如美國的哈佛大學、麻省理工學院、史丹佛大學；英國的牛津大學、劍橋大學；日本的東京大學等等。發展至今，包括北京大學、清華大學、南京大學、浙江大學、復旦大學、上海交通大學、西安交通大學、中國科技大學、哈爾濱工業大學等，可說是「重點中的重點」，也是中國大陸的青年學子努力追求的目標。另外，根據大陸「國家中長期教育改革和發展規劃綱要（2010-2020 年）」，也特別強調，到 2020 年，將發展一批國際知名、具有特色水準的高等學校，以作為教學、科研和服務社會等領域的旗艦，發揮排頭兵和領頭羊的指標功能（王戰軍，2010），這充分顯示大陸對發展重點大學的重視。也因此如何形塑大學特色可說是減緩生源不足問題中的關鍵途徑，值得大學治理者深思並付諸實踐。

(二)落實成果導向評鑑機制，必要時進行系所整併或跨領域轉型

學非所用、用非所學的現象值得關切，就學校而言，除了應規劃適切的性向測驗機制，讓學生對自己未來的發展取向更有目標外，也應讓學生瞭解各行業所要求的專業知能為何，使學生能夠即早進行規劃準備。這方面應由教育部會同勞委會職訓局共同發展測驗機制或平台。另外，政府應提供未來產業發展的方向，並且提早公告相關的人力需求，使學校或企業能夠依據這些方向，即早培養學生的能力，使其畢業後能學以致用。

其次，大學校務及系所評鑑應落實成果導向的評鑑機制，重視大學畢業生的學習成效與就業情形；尤其若能藉由資料庫的建立，將可發揮即時動態的功能，適時提供畢業生就業資訊，也能提供產業界的選才資料庫。學校應定期追蹤與分析畢業生的就業表現，瞭解學用落差的情形，做為系所轉型的依據。另一方面，也能藉由畢業生的表現，瞭解產業界需要的核心能力，適時進行系所課程規劃，必要時得鼓勵與協助系所跨領域轉型。

再者，未來政府應成立跨部會的協商機制，並由行政院院長或副院長擔任該機制的主人，期能藉由主持人位階的提升，彙整各部會的需求與意見，進而發揮整合的功能並提高成效（楊振昇、蔡進雄，2013）。質言之，人才培育政策係長期性、持續性的目標，有賴各大學校長伺機向政府提供建言。

伍、結語

組織運作沒有永遠的贏家，也不會有永遠的輸家；其主要關鍵在於組織如何勾勒願景、形塑文化、研訂策略、自我超越、及因應變革。高等教育的發展與人才培育息息相關，然不容諱言地，快速的社會變遷，對於高等教育產生了許多衝擊與影響，誠如周祝瑛（2010）指出，高等教育擴充的結果，可謂利弊參半，不可不慎，一方面固然增加了民眾就學的機會，但卻也造成稀釋政府補助經費，產生「高學歷、高失業」的現象。而陳維昭（2007）也指出，台灣的高等教育正面臨經費與資源不足的問題，學生的學習態度消極、基本能力下滑，則同樣令人憂心，因為這都攸關整體軟實力是否有效提升。

社會變遷乃是一個複雜與艱辛的過程，期間難免充滿許多挑戰與不確定性，就大學治理體系現代化而言，尤應抱著「如臨深淵、如履薄冰」的信念，審慎為之，始能達成預期的目標，願共勉之！

參考文獻

- 王戰軍 (2010)。中國大陸高水準大學 50 強。第 7 屆兩岸高等教育學術研討會，高等教育與未來社會論文集，97-112。
- 吳榮文、楊振昇、田劉從國 (2013)。台灣高等教育的擴張與系所設置之探討。人文資源研究學報，13，19-34。
- 周祝瑛 (2010)。台灣社會變遷中高等教育之挑戰。第 7 屆兩岸高等教育學術研討會，高等教育與未來社會論文集，177-186。
- 陳維昭 (2007)。台灣高等教育的困境與因應。台北：台大出版中心。
- 張明輝 (1999)。學校教育與行政革新研究。台北：師大書苑。
- 張慶勳 (1996)。學校組織行為。台北：五南。
- 黃乃熒 (2001)。從學校組織權力弔詭管理觀點建構學校組織變革模式。師大學報，46 (2)，145-164。
- 湯明哲 (2007)。組織變革是企業成功的 DNA。天下雜誌，369，177。
- 湯堯、成群豪 (2003)。高等教育經營。台北：高教。
- 楊振昇 (2006)。教育組織變革與學校發展研究。台北：五南。
- 楊振昇 (2010)。兩岸大學通識課程教學困境與因應策略之分析。2010 海峽兩岸高等學校管理制度研究學術研討會論文集，93-102。
- 楊振昇 (2013)。高等教育中通識教育的困境與因應策略。發表於福建師範大學主辦之「2013 年兩岸教育學術研討會」，2013, 4, 18-22，福建。
- 楊振昇、蔡進雄 (2013)。國內外人才培育相關政策之比較分析研究。國家教育研究院之委託研究報告。
- 楊振富和潘勛 (譯) (T. L. Friedman 著) (2005)。世界是平的 (The world is Flat)。台北：雅言文化。
- 楊國賜 (2006)。高等教育的藍海策略：名確定位、有效治理。2006 高等教育國際學術研討會論文集，31-38。
- 楊景堯 (2003)。中國大陸高等教育之研究。台北：高教。
- 劉海峰 (2010)。高等教育改革與發展中的兩難問題。第 7 屆兩岸高等教育學術研討會，高等教育與未來社會論文集，201-210。
- 謝少華 (2010)。社會變遷與高校的重新定位。第 7 屆兩岸高等教育學術研討會，高等教育與未來社會論文集，353-364。
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. London, Falmer Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

