

大學學問大



改善高等教育的27計

大學學問有多大？

校長遴選是拚專業、比人氣，還是賭命運？

產學合作等於企業收買大學、學術世俗化？

各校爭預算、漲學費，變成超級搶錢一族？

大學之道，何去何從？

學問真的很大！

成大教育所教授

湯堯 著

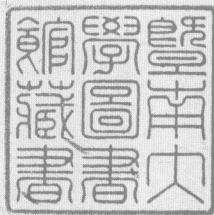
港台書

社會人文 GB220

G640
20075

大學問大

改善高等教育的27計



成大教育所教授

湯堯 著

大學學問大：改善高等教育的 27 計 / 湯堯著。

-- 第一版-- 臺北市：天下遠見，

2005〔民 94〕

面：公分。——（社會人文；GB220）

ISBN 986-417-494-0（平裝）

1. 高等教育 - 論文, 講詞等

525.07

94008708

典藏天下文化叢書的 5 種方法

1. 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2. 請至鄰近各大書局選購

3. 團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線 (02) 2662-0012 或 (02) 2517-3688 分機 904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4. 加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司

（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5. 親至天下遠見文化事業群專屬書店「93 巷・人文空間」選購

地址：台北市松江路 93 巷 2 號 1 樓 電話：(02) 2509-5085

大學學問

改善高等教育的27計

目錄

序

大學之道在於盡善盡美

楊朝祥

001

序

大學教育是本世紀重要課題

黃榮村

005

自序

自由與責任

湯堯

009

第一部

產學合作

第1章

牆裡開花牆外香

——產學合作的運作成效

013

第2章

被收買的大學

——產學合作導致學術世俗化？

021

第3章

知本家來了！

——知識產業化的時代來臨

029

第4章

四兩撥千金

——大學募款的積極策略與股票營運

037

第二部 政策明確

第5章 能抓老鼠就是好貓——解決教育問題最重要！

047

第6章 乞丐與廟公——高等教育國際競爭力的英語工具性思考

053

第7章 國王的新衣——技職教育工作者的恐慌與擔憂

061

第8章 誰該當鳳凰？——技術院校與普通大學

069

第三部 治理創新



第9章 五年五百億的尷尬——久旱逢甘霖，集中或分散？

077

第10章 創業精神與市場機制——大學運作需要公司治理

085

第11章 該步行還是上車？——實施大學法人化須正視的問題

093

第12章 搭台與唱戲——校長遴選的內憂外患

101

第四部 財務自主

第13章 一場遊戲一場夢——大學教師待遇的夢境與現實

109

第14章 柿子挑軟的吃——調整學雜費收入是大學經營的萬靈丹？

117

第15章 一隻看得見的手——學費政策需要中央「控」調嗎？

125

第16章 是學者不是天使——大學財務自主與經費稽核的危言

133

第五部 評鑑公信



第17章 老朋友俱樂部——大學評鑑的另類思考

141

第18章 換湯不換藥？——對大學評鑑新制的期許

149

第19章 大學的成年禮——內控制度是大學自主的要件

157

第20章 法與規的互動——高教法制健全發展為辦學績效之先導

165

第六部 品格教育

第21章 是光環不是牽絆——建立大學後勤服務的新文化

173

第22章 心靈占有率——從媒體霸權談大學生的人格教育

181

第23章 爾愛其禮，吾愛其羊——生活教育就是最好的示範

189

第七部 務實發展

第24章 名校不死，競爭不止——國際競爭下高等教育生存之道

197

第25章 御風而上還是遇風而散？——大學經營三力

205

第26章 預知禍福紀事——兩岸高等教育發展的隱憂

213

第27章 本是同根生，要喝水自己挑？——學問大也要挽起袖子幹活！

221

序

大學之道在於盡善盡美

楊朝祥

「大學」之道何在？「在明明德、在親民、在止於至善。」雖然大學的角色幾經更迭，但即使在全民高教時代，執著於盡善盡美的理念，依然歷久彌新。

從古文明時期開始，不論東西方大學均有其獨特性。進入中世紀後，因應社會的需要，大學目標在於培育神職人員，並提供菁英階層的博雅教育所需。此後，爲了肆應國力的發展，大學轉而成爲科技和學術的重鎮，並在產業革命和民主化浪潮催化下，符合教學、研究和服務的多元化大學於焉成形。時至今日，更大規模的知識經濟浪潮席捲全球，大學正昂首闊步邁向嶄新的紀元。

新世紀的高等教育一方面走向普及化，另一方面必須追求卓越化。提出高等教育從菁英走向普及理論的特羅（Martin Trow）曾說：「量的增加必然引起質的變化。」對於大學門戶

的洞開，識者莫不感到憂心，但是在量的擴增之餘，難道無法兼顧質的提升？吾人深信，質與量並不全然是兩種極端，亦非兩條平行發展的不歸路。只要理念是對的，用對了方法，高教的前景依然樂觀可期。

新世紀的大學教育，應追求資源、效能、效率、平等和卓越（5E），以提升辦學的品質：

第一，豐沛資源（Economy）：大學數目愈來愈多，學生人數也以倍數地成長，大學教育不僅與其他社會福利措施競逐經費，也在各類教育支出中爭取資源，期盼能有豐沛的資源支持大學的學術卓越，以及滿足學生學習的需求。

第二，資源效能（Efficiency）：大學的資源籌措不易，但大學是否有效利用擁有的資源，一直是外界關心的議題，例如大學區分學院、系所，但教授、儀器、設備、圖書，卻是各自擁有，無法共用；學校的設施、校舍，得之不易，但每年卻都有漫長的假期閒置不用，且每天也不過使用短短的幾小時，如何更有效地使用資源，已成為大學的當務之急。

第三，經營效率（Effectiveness）：大學雖是最有知識的場所，但在學術自由、教授治校的大纛之下，大學也是組織最鬆散、管理最沒效率的場所。教授的研究、教學、服務缺乏有效的評鑑指標；各行政單位、學術單位的設置，不是疊床架屋，就是因人設事；校內行政，更是各行其是、毫無章法，經營無效率、績效不彰。因此，如何提升經營效率，各校深

以爲苦。

第四，機會平等 (Equality)：大學是階層流動的原動力，是個人提升社會經濟地位的重要投資，在以知識產業爲主的新經濟形態中，此種趨勢更爲明顯，而在民主、自由的社會中，大學教育機會的普及以及平等，已成無可避免的趨勢。資優生有機會，一般生可以入學，環境不利或身心障礙的弱勢族群學生的機會亦不可剝奪，教育機會均等已成大學教育的新指標。

第五，學術卓越 (Excellence)：大學功能有二，研究、教學、服務。學術的卓越應是多元的，研究用以創造新知識，教學主要是培育具有專業水準的人才，服務則強調對社區與學術社群的服務。大學應衡酌自身的條件，確定辦學宗旨，建立特色，追求卓越。

爲菁英獨占的大學高牆已倒下，爲普羅大眾而服務的大學已構築起來，值此高等教育變遷、風起雲湧的時刻，我很高興看到湯堯教授，能夠針對大學問題一一探析，爲高等教育力挽狂瀾。湯教授青年才俊，任教於成功大學，留學英國即嶄露頭角，積極爲留學生服務；回台後對教育問題更是關心，持續提出精闢的見解；特別是最近，經常在各大學高等教育相關的學術研討、行政諮詢等會議上，發表專題報告或研究論文，也爲高教政策多所獻言。其學以致用的見解總是貼近時代的脈動，本身也好像有用不完的精力，正如他最喜歡的一句話：「沒有執行力，哪來競爭力？」他那種對於教育的執著與用心，實在令人由衷佩服！

數月前，湯堯教授曾在報紙撰寫一系列的高教讜論，其對大學問題細膩的觀察、另類的診斷，使我讀起來覺得興味盎然；如今高等教育診斷報告能夠專書出版，我第一個直覺是好文章終於可以和好讀者分享了。

湯堯教授這本《大學學問大》明確地傳達一種訊息，就是大學的功能擺盪於隱喻修辭和真實狀況之間，想要祛除這種不由自主陷入理想與現實的掙扎，其實，難度遠比質量並進還要高。大學之道，最終在止於至善，五千年的文化精髓，萬古常新，但如何真正走向至善，卻是每個讀書人心底的問號。我們不妨就在湯堯教授的引航下，共同找出攸關大學未來的答案！

（本文作者為前教育部長，現任淡江大學講座教授）

序

大學教育是本世紀重要課題

黃榮村

過去社會上最關心的教育與教改問題，以入學方式與課程內容為核心，大體環繞在國中與高中職階段，但大家都知道，製造問題的中心其實在大學，只不過是大學門牆高高掛，難以穿透夫子之牆去一窺究竟。身處其中的老師與學生算是比較懂的，但也不見得能做出系統化的檢視，更不必說如何去切中要害，進而找出最佳的處理方案。

最近幾年，大學的處境逐漸揭露，高等教育即將在往後十年、甚至本世紀，成為最受關注的教育議題，殆已成定局。就像十來年前教改議題會環繞在中小學教育一樣，往往是路走到哪個關卡，哪個地方就會亮起來一樣。現在的大學之道一排排的燈都亮起來了，究竟這些亮燈是告訴我們，只要照著走就會走到光明頂，還是在提醒我們要小心，旁邊就是深淵湍流？我看是後者的可能性要大些。

大學的困境可以粗分為幾類：

第一，人才培育的問題。大學應該是普及還是菁英教育？我們假如還是像以前一樣把大學看成是菁英教育，那是完全脫離先進國家流行想法的做法。英國已經設定在二〇一〇年，要讓三十歲以下的年輕人有百分之五十能上四年制的大學校院。OECD（經濟合作發展組織）國家的基本走向也不例外。台灣十八歲年輕人進四年制大學校院的淨在學率也已接近百分之四十，好像在不知不覺中已向世界先進國家靠攏，看來是不能、也不必再拉回去了。

第二，在當前國際局勢下，台灣的大學要處理的是質量失衡與投資不足的問題。台灣排名在前的大學這幾年來進步很多，但缺的是臨門一腳；排名在後的，尤其是剛從專科升上來沒多久的大學校院水準堪慮，需要調整體質或者退場。台灣公私立大學年度總支出占GDP的百分之二，不可謂不多。但以公部門預算來看，台灣在十年之間大學容量增加快到三倍，但經費增加只有一·三倍，致使每生培育成本不升反降，所以一定要增加常規預算或額外經費（如五年五百億與教學卓越預算），才能在周全的大學評鑑上，協助踢出臨門一腳或調整體質。

第三，台灣大學這麼多，多到連英、德、日本、南韓都嘖嘖稱奇，所以一定要讓大學來做分類競爭，形成各有特色的大學聚落，發揮應有的功能。比如將大學分類，讓它們自訂重點，朝教學、研究或專業的方向做特色發揮，培養出社會各行各業需要的人才。但要這樣

做，一定要有周全的大學評鑑，以及可資匹配的誘因（包括經費挹注），而且要鬆綁舊有體制，在世界架構之中（包括WTO與兩岸）走出自己的特色。走不出來的應該縮小規模或退場，由比較好的大學來承擔它們的工作。

第四，大學不是只做就業人才的培育或只做知識的傳授，大學必須承擔起當為社會思想標竿的功能，而且能夠傳承與累積珍貴的文明傳統。

看起來這些目標的達成，沒有個幾十年工夫是做不好的。急功近利或是泛泛之談，都不是解決問題的方式，但只要弄對方向，總是會成功的，只不過不要把這個問題想得太簡單。

湯堯教授的新書《大學學問大》，從一位教育學者的角度，想要以小品文來處理上述幾大層面的若干問題，雖然不是很容易，但還是可以從特定點下手。談到一些當前大學在想要揚帆出海時所碰到的困難，以及在依違兩可之間尚難確定時的茫然然，當然也少不了作者的一些感歎。書裡面談到了大學的產業化以及財務槓桿的操作、大學應該如何治理與發展、大學評鑑與大學法人化是不是萬靈丹、大學向上發展的政策瓶頸是什麼？……這些議題都沒有速成的藥方，裡面充滿了爭議，需要智慧與願景來鋪陳一個可以逐漸解決問題的平台。

談大學的走向與預知其發展趨勢，最難的地方在於你是要受到當前大學流行觀點的影響，還是應跳出來站在國際框架與文明傳統看問題？一些台灣本地特有的想法須溝通，但看向遠方卻需要設定目標與願景，這兩者多少會有衝突，台灣需要時間來解決。關鍵之處在於

改革總會有緊張，要是一緊張就想回到避風港，那這艘船如何走得出去？所以還不如照原先規畫的目標前進，但一定要先做好後勤支援。

我想，大學的面向太廣也太重要，不可能一本書就全部交代完畢。美國很多一流大學校長卸職時，都不會忘記寫一本他們對大學教育的看法，但是每寫完一本就留下一堆還要再寫的問題。

台灣的大學正在演變，不只湯堯教授要寫，在任與卸任的校長也應該在適當時候寫本書，讓大家從各個面向來切入大學。只有當大學被大家了解與支持之後，台灣的大學才真正有可能開啓下一輪的太平盛世！

（本文作者為前教育部長，現任淡江大學講座教授）

自序

自由與責任

湯堯

四月天，在府城的大學校園中漫步，抬頭看著雨後樹梢上沾染了水珠的羊蹄甲，聽見湖畔成群的麻雀雨後的鳴唱，好個結廬在人境的桃花源！湖的旁邊，有幾棵大榕樹，信步向它走去，就在這隨興悠遊的散步時，見到腳下因為夕陽而折映出自己的影像，觸碰了一些思索：沙特曾經說過，「人不能從他的自由和責任中退出」，一間大學擁有如此優美的自然條件與地理環境，但是除了這些，我們對高等教育是不是該要求得更多？

高等教育不是高人一等、與卿何干的題目，現在台灣有一百三十多萬高等教育的在學人口，數字會說話，嘗試去檢視這樣的數字，意謂著幾乎每個家庭都有人在接受高等教育。我們樂見這樣高教普及時代的來臨，但是，量的增加真的就等於質的增加嗎？教育是樹人的大計，而大學就像是一棵樹，它根植於大地的土壤之中汲取養分，引領大地的精華，向更高、

更廣的天空成長。成長的過程讓人歡欣，但是成長的方式才是決定這棵樹未來能否變成大樹的關鍵！是否該去蕪存菁讓它長得更高？怎樣的養料能讓它長得更碩？能不能及時在它生長中找出病蟲害、爲它覓得一劑除蟲的良方？大學愈來愈多，在社會上的影響力是否等量增加？人們對大學的看法有沒有改變？面對科技日新月異，思潮推陳出新，我們的大學是引領風潮還是隨波逐流？

高等教育如果像一株大樹，我們渴望大學這棵樹枝繁葉茂、開枝散葉，讓我們樹大好遮蔭，享受靜謐午后的自由氛圍。但是我們在寄望未來的同時，必須要先有責任的認知與計策的規畫，如果沒有成長時從旁呵護，一陣風雨襲來，我們還能夠剩下多少卓越的期待？如果用錯了策略，走錯了方向，這分善意也會變成了揠苗助長！基於這分使命，舉切身的例、用反諷的筆，試圖喚起更多人的思索，讓這株高等教育的樹，能在眾人的關心中，成爲參天古木，找到社會發展的希望與未來！

「衣帶漸寬終不悔，爲伊消得人憔悴」，人生有其階段歷程。回國九年的日子，傾注全部的生命力量來推動教育的發展，讓自己在忙碌與充實的生活模式中無悔付出。在堅持的道路上，見到形形色色的風景，有明媚美好的風光讓人動容，但也有許多隱蔽晦澀的角落讓人不吐不快，這本書就是在這執著的过程中所蓄積下來豐沛能量的傾注。曹不在〈典論·論文〉提出「立功、立德、立言」，笛卡兒也說「我思故我在」，身爲一位教育學者，當用自己的專