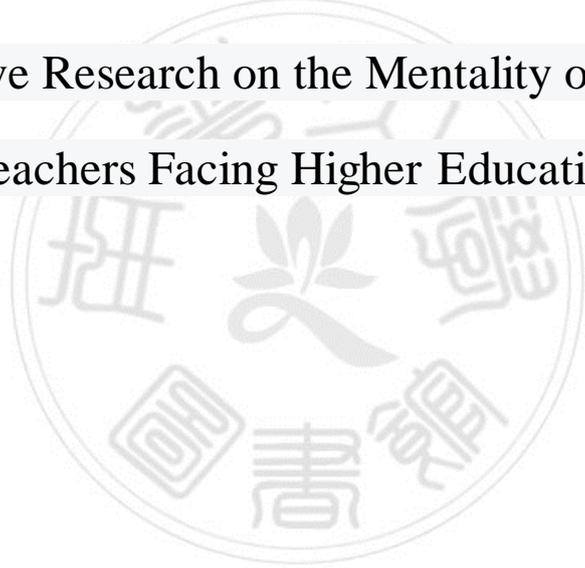


南 華 大 學  
生 死 學 系  
碩 士 學 位 論 文

高教退場聲中-私校大學教師心路歷程之敘事研究

Narrative Research on the Mentality of Private

University Teachers Facing Higher Education Close Tide



研 究 生：林 妤 珊

指 導 教 授：李 燕 蕙 博 士

中 華 民 國 一 〇 六 年 五 月 廿 六 日

南 華 大 學

生 死 學 系 碩 士 班

碩 士 學 位 論 文

高教退場聲中-

私校大學教師心路歷程之敘事研究

Narrative Research on the Mentality of Private  
University Teachers Facing Higher Education Close Tide

研究生：

林 婷 珊

經考試合格特此證明

口試委員：

吳 俊 宏

魏 書 娥

李 燕 蕙

指導教授：

李 燕 蕙

系主任(所長)：

廖 俊 宏

口試日期：中華民國

106 年 5 月 26 日

## 誌謝辭

終於走到今天，熬到寫致謝詞的時候了！

驀然回首這四年來的研究生生涯，竟發現是一段驚心動魄的旅程，一路上面臨了諸多的挫折及困難，依舊堅持走到最後，只因自己擁有這決不向逆境低頭的韌性，更重要的是有一群師長，蔡昌雄老師、廖俊裕老師等等...以及親友們在背後不斷督促鼓勵。因此，藉由此篇誌謝辭，向他們表達我衷心的謝意。

由衷感謝我的指導教授：李燕蕙老師給我很大的寫作空間，體恤我在心理師實習時的辛苦，總是鼓勵我「沒關係，好珊我們慢慢寫，一定可以寫完.....」；更讓我在論文中，恣意發揮天馬行空的想法。接著感謝兩位口試委員：吳瓊洳老師和魏書娥老師，口試中提出的精闢見解有如醍醐灌頂，讓我找回喪失已久的自信。為我的論文提出許多獨到的看法並熱心的一一為我詳細解說，使我獲益良多。

最後，要感恩我最親愛的家人，在我就讀研究所及論文寫作期間給予我最大支持與陪伴。

南華的好山好水伴我數載，其間，要感謝的人、事、物還有很多很多，沒有寫在這裡的，在此一併感恩在心裡.....

祝福

好珊 合十 2017年6月

## 摘 要

本研究，篩選兩位私立大學、三位私立技職院校之講師、副教授為研究對象。探討私立高校教師在面對，「私校退場」時之主觀經驗與歷程，藉其主觀敘述，了解私立大學教師當面臨要關係或關校時，個人的情緒、理念、價值觀及個人對於置身處境的想法、看法、感受與自我的身心調適因應歷程。

研究者依據研究結果發現：

老師面對高校退場時的因應方式：依大自然法則而論；不能改變環境，就只能適應環境，不然，一定會被淘汰，雖然殘酷，卻也是必然的結果；所以，高教私校老師為了生存，除了必須發展一套，自我適應環境的本能，甚至未雨綢繆，準備好自我技能與資格，為未來鋪路，準備面對下一個人生階段的全新考驗！

其實，不單單是校園，社會上各行各業，都有不同的困難與壓力，只是老師的工作有其特殊性，當私校老師面對是否會失業的恐懼與壓力時，如何面對自己內心的衝擊，甚至超越這個歷程？經過本文深入訪談、研究發現：私校老師面對內憂（教師評鑑、同事競爭）、外患（少子化、校際競爭、社會輿論）時，必須保持樂觀正向，做好份內的工作；調整心態，把目前狀況當成挑戰，延續自己的教職生涯，安住於教學上，為國家、為社會、作育英才盡一己之力。

總之，對老師所言，這是一種全新的挑戰，雖然校園的氛圍、老師的角色，正在無聲無息的改變中，至於如何詮釋老師的「新身分」，除了老師個人的努力之外，為了百年樹人的教育大計，端賴國家、社會、家長全體的重視與努力！

最後，研究者依據研究結果，針對未來相關研究提出建議，並期許本研究能幫助後續的研究者、教育部、及各界能更加重視，因少子化引起各項重大議題與大學教師之權益。

**關鍵字：**高教退場機制、私校大學教師、少子化、敘事研究

# 目 錄

誌 謝 辭.....	I
摘 要.....	II
目 錄.....	III
<b>第一章 緒 論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 名詞解釋.....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	7
第一節 台灣高等教育之路.....	7
第二節 少子化對高教影響.....	13
第三節 退場機制相關研究.....	19
第四節 教師專業評鑑制度.....	24
<b>第三章 研究方法</b> .....	30
第一節 質性研究.....	30
第二節 研究參與者.....	35
第三節 研究實施程序.....	38
第四節 研究工具.....	41
第五節 資料處理與分析.....	43
第六節 研究的嚴謹度.....	49
<b>第四章 研究結果與討論</b> .....	52
第一節 面對資遣後生活調適的安晏老師.....	52
第二節 經歷學校興衰的耀亭老師.....	58
第三節 面對退場：解決事情比抱怨重要的智敏老師.....	64
第四節 退場機制下：有志不得伸的國慶老師.....	70

第五節 專注於當下：做好教學工作的佳恩老師.....	81
<b>第五章 研究分析與討論.....</b>	<b>91</b>
第一節 少子化對高教的衝擊與影響.....	91
第二節 評鑑制度對高教的衝擊與影響.....	104
第三節 高教啟動退場機制時，學校的因應與做法.....	117
第四節 面臨私校退場時，老師個人的心路歷程.....	127
<b>第六章 結論與建議.....</b>	<b>142</b>
第一節 研究結論.....	142
第二節 研究建議.....	147
第三節 研究者的省思.....	149
<b>參考文獻.....</b>	<b>151</b>
中文文獻.....	151
英文文獻.....	160
<b>附件.....</b>	<b>161</b>
附件一.....	161
附件二.....	164
附件三.....	165

# 第一章 緒論

本研究旨在探討私校退場歷程中，私立大專院校的教師在面對高校退場之因應與心路歷程。本章分有三節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的與問題；第三節為名詞解釋。

## 第一節 研究背景與動機

當 2014 年教育部長吳思華提出，少子化造成了大學的招生人數大幅減少，計畫在 5 年內將 162 所大學減至到 100 所，故將研擬「高教創新轉型方案」。預計 2015 年後公布，做為輔導大學轉型或退場之依據。根據教育部的統計，大學新生，將從 105 學年度起會不斷銳減，預估將比 101 學年度減少約 2 萬 7 千多人左右。台灣將在「少子化」的衝擊影響下，未來大專院校將會面臨嚴重的招生不足，以致部分的私校將會被迫退場(評鑑雙月刊，2014)。

### 壹、研究背景

國家政策研究基金會(2014)指出：台灣真要在 5 年內，將現有 164 所大學減少到 100 所以內，就等於是要減少 3 分之 1 的高校數量。其影響是除了要安排學生轉學外，最嚴重的是將造成 1500 名大學教師失業。倘若沒有適當的讓教職員轉型就業，將會突顯高學歷低就業的現象，勢必導致家庭與社會問題。再依照私立學校法之規定，私校法人解散後資產將歸地方政府，有關校地、賦稅、資遣、退休等問題是複雜且困難的（郭添財，2014）。之前私立學校創校，因當時政府在 50 年代時，財政拮据，於是號召民間捐資興學，並提出多種鼓勵措施。

如今因為社會變遷，也因政府未能提出因應策略，使得約有 3 分之 1 的 60

餘所大學校院必須面臨減併或退場，對於創辦者之權益也受其影響。而大學教師的工作權益惡化，必將衝擊著學生學習的品質。是故，維護大學教師基本權益，其實就是在確保我們學生的受教權。

又當全台私立學校開始面對這個「高教退場」議題時，校方是如何應變與措施？老師們又會有什麼樣的因應、想法及經歷呢？我國高等教育在面對少子化之衝擊，已是燃眉之急！在追究教育部官員的失職責任，以有效保障師生權益等等事件傳開後，社會大眾才真正驚覺到我們台灣的「高等教育」大崩盤正在啟動著。

現今許多的學校，明明已招生不足而經營困難，在消失的危機中擺盪，仍做最後的垂死掙扎。若依循著「市場化」的法則，經營不善本該退場。但，讓人憂心的是，這些事件將引發的骨牌效應，也許導致台灣的私立大學面臨停招、停辦或解散的命運，這對「私立大學」之教師與學生會產生甚麼樣的衝擊，卻少見研究。(蘇峰山，2014)。

在「高教退場」機制下，許多私立大學教師，基本工作權益也開始惡化，在爆出屏東「永達技術學院」的退場事件後，才引起各界開始關注此議題。基於教育的特殊性，學校經營者開始緊縮教師勞動條件。例如：1.縮減教師名額的編制、2.任意逼退、3.資遣教師、4.減薪停薪，不僅做為教師的直接受害，也連帶著學校的生師比率和教師的基本條件因此而惡化；學校甚至面臨排不出課的窘境，嚴重影響學生的受教權。

## 貳、研究動機

誠如上述；再經相關文獻指出「私校退場」攸關高等教育存亡之事實，又在缺乏高教改革的實際經驗中，大學教師無不人心惶惶、憂心忡忡。雖然以大學教師、教師評鑑、高等教育之相關研究不少，但針對「高教退場」下的直接、專屬、深入訪談大學教師的心聲，與心路歷程之相關研究幾乎是零。有鑑於此，在這個(高教)私校退場的歷程中，老師們經歷了些甚麼？將更為珍貴！因此，「高教退

場聲中-私校大學教師心路歷程之敘事研究」是為本研究之學術動機。同時希望透過本研究，探討大學教師個人因應策略與調適歷程，以提供高校教育與教師們之參考。

年過半百來到南華生死所，多數人都在探尋著生命存在意義，找出不平凡的生命價值所在，我也不例外。

一切都是最好的安排！因緣巧合下碰上「高教退場」的國家重要議題，興起研究此議題之想法。

決定以此議題做為論文的研究題目時，便不斷努力的做功課，並搜尋一些相關資料，才更進一步了解教育部釋放出5年要關30所，10年要關60所高校。未來這麼多的老師何去何從？這問題太大了！為了讓老師們趕快看到危機意識、提供參考意見，作為他們更好的人生規劃，更為了下一代的教育，「高教退場聲中-私校大學教師心路歷程之敘事研究」是為個人研究動機。

## 第二節 研究目的與問題

本篇研究，選擇大學教師作為主要研究對象，探討私立大學教師在面對「私校退場」時之主觀經驗與歷程，藉其主觀敘述，了解私立大學教師當面臨要關係或關校時，個人的情緒、理念、價值觀及個人對於置身其中的想法、看法、感受與自我的身心調適因應歷程。

### 壹、研究目的

根據上述的研究背景與動機，本研究希望達到以下目的：

- 一、探討私立大學教師在少子化對高教的衝擊與影響，個人經驗內容。
- 二、探討私立大學教師在評鑑制度對高教的衝擊與影響，個人因應調適歷程。
- 三、探討私立大學教師在高教啟動退場機制時，學校的因應與做法。
- 四、探討私立大學教師在面臨私校退場時，老師個人的心路歷程。

### 貳、研究問題

根據本研究目的所發展出來的問題為：

- 一、探討私立大學教師在少子化對高教的衝擊與影響，個人經驗內容為何？
- 二、探討私立大學教師在評鑑制度對高教的衝擊與影響，個人因應調適歷程為何？
- 三、探討私立大學教師在高教啟動退場機制時，學校的因應與做法為何？
- 四、探討私立大學教師在面臨私校退場時，老師個人的心路歷程為何？

### 第三節 名詞解釋

研究者將針對本研究中之重要名詞加以詮釋，以界定該名詞在本研究中代表的意涵：

#### 一、大學教師

根據《大學法》第十七條、第一項內容：大學教師分教授、副教授、助理教授、講師，從事授課教學。任教又分專任與兼任，本研究以專任者為主。

#### 二、退場機制

高教退場機制＝私校退場這是眾所周知的事。徐明珠(2006)指出少子化學生減少，學校必須整併，高教制度面臨大考驗；招生不足，私立學校將面臨關閉的命運；

- 1.師資需求量減少，形成人力資源過剩等；
- 2.學校縮編人力，整併或關閉；
- 3.過剩教師都要面臨失業(國政研究報告)。

#### 三、心路歷程

指研究參與者心中思慮所經歷的過程，從自己在面對學校縮編人力的開始資遣、不續聘、解聘、提早退休的經歷中，體驗了自己所遭遇到改系名、併系再到關閉整個系所時的自身困境。

#### 四、敘事研究

採用「整體-內容」、「類別-內容」之分析法與「關鍵事件」的方法。以研究參與者的經驗歷程為主軸，試圖透過敘說重現研究參與者在此歷程中，面對「私校退場機制」下的詮釋與意義(吳芝儀譯，2004)。



## 第二章 文獻探討

本文之文獻探討共分為四節，依序分別為第一節先從台灣高等教育之路開始說起；第二節是來了解少子化對高教影響；第三節闡述退場機制相關研究；第四節探討教師專業評鑑制度。

### 第一節 台灣高等教育之路

楊朝祥(2009)指出台灣高等教育的現代大學，是經過長時間的自然演變而來，其發展過程總無法脫離社會的脈絡影響(教育資料集刊)。

#### 壹、教育是國家的百年大業

「十年樹木，百年樹人」，彰顯教育實為國家百年大業，不但肩負培育國家優秀人才的任務，更促進社會進步的動力。在光復初期，臺灣省行政長官公署推展 6 年國民義務教育，並順此增設師範學校，培育中小學師資，以落實學校教育。另一方面，針對日據時期之臺北帝國大學等高等教育機構，進行接收改制與管理，繼續推展高等教育事業（國家發展委員會，2013）。

#### 一、光復初期，高等教育之變革

在光復初期，高等教育機構是以接收日據時期原有的大專院校為主，1945 年全台僅有 4 所大學。

到了 1960 年代，在大量擴增中等職業教育之後，政府鼓勵私人設置專科學校，一時之間，私立專科學校的籌設蔚為風潮。1985 年公布「開放新設私立學校處理要點」（楊朝祥，2009），再度允許民間籌設工學院、醫學院、技術學院、二專及五專。讓私校的創設又進入了另一個高潮。

## 二、高等教育的蓬勃發展

自 1990 年代起，高等教育的蓬勃發展，除了增設許多的公私立大學外，專科學校逐步的改制為技術學院、科技大學，所有大專院校如雨後春筍般的紛紛設立或升格。由下表（參見表 2-1-1）可看出自 1999-2008 年台灣大學之變化成長，專科則因改制為技術學院與科技大學之關係，而僅剩 15 所。大學從 44 所增加到 102 所，大學數量乃由學院改制而來（楊朝祥，2007）。

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
大學	44	53	57	61	67	75	89	94	100	102
學院	61	74	78	78	75	70	56	53	49	45
專科	36	23	19	15	16	14	17	16	15	15
總計	141	150	154	154	158	159	162	163	164	162

資料來源：教育部

由上表可見，現今的大學學院中幾乎都是由專科改名、改制而成。因此當前台灣高等教育面臨挑戰，就是台灣近年來蓬勃的高等教育發展結果。

年度	公立					私立				總計
	大學校院	技職校院	空中大學	軍警校院	小計	大學校院	技職校院	宗教研修學院	小計	
103	34	15	2	7	58	37	59	2	98	160
102	34	16	2	7	59	36	61	3	99	159
101	35	16	2	7	60	36	61	3	99	160
100	35	16	2	7	60	36	61	2	100	159

資料來源：教育部 <http://ulist.moe.gov.tw/Home/UniversityList>

廣設大學乃是 1980 年代後期及 1990 年代初期，在經濟急速發展及社會快速進步的雙重因素支撐之下，社會對大學教育的需求更為殷切，而教育資源也在民意代表及社會大眾的支持，政治考量選票因素下，大量的增加，當「一縣市、一大學」政策公布之後，便開始大量增設公立大學(楊朝祥，2009)。

### 三、高等教育過度擴張下的負擔

在台灣不僅學校數目快速增加，就讀大學人數亦突飛猛進，讓高等教育所處的社會環境與過去資源短缺、入學機會不足、升學壓力沉重的狀況有了相當大的差異(楊瑩，2004, 2005, 2008)。是故，高等教育在台灣蓬勃發展與過度擴張下，政府對各校的補助並未提升(尤其是私校)，導致私立大學經營困難，品質不好、績效不佳，直到 103 年度為止共有 160 所公私立的大專院校(參見表 2-1-2)。

總結以上，近年來的臺灣出生率日益低落，不足以填補高等教育招生名額，在粥多僧少、人人都能進大學的情況下，大學已不再是菁英教育，而變成是全民的普及教育，進而稀釋了整個教育資源。

當高等教育在量變無法帶來質變的同時，高教文憑也失去了應有的價值，爲了提升高等教育的品質，必須將現行的高等教育政策做一番思考與調整，以期提昇台灣在面對全球化時代學術的競爭。

### 貳、我國高等教育發展的隱憂

根據教育部教育統計，臺灣大專校院在 39 學年度只有 7 所，59 學年度增加到 92 所，89 學年度增加到 150 所，99 學年度則達 163 所，大專校院之密度相當高，這種快速發展的高等教育，已經從傳統的菁英教育轉型爲大眾化的教育，雖然提供學生更多的就學機會；相對地，卻衍生大學教育品質低落及競爭力不足等問題，加上大學存在「重研究、輕教學」之風氣，導致高等教育發展衍生一些問

題，成爲我國高等教育發展的隱憂(吳清山，2011)。

## 一、高等教育的研究與教學

大學是人才培育的搖籃，也是文化傳承發揚與創造的舞台，對國家社會的進步與變遷，是具有相當的影響力，因此大學之教育成效，決定了國家的競爭能力(教育部，2003)。爲追求大學的卓越與進步，中華民國大學法第一條：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展爲宗旨」(林海清，2007)。

國內大專院校訂的 6 到 8 年「限年升等條款」，在許多被停聘或不續聘老師打贏官司或申訴成功後，受到挑戰。教育部長吳思華昨(2015)表示，老師研究表現未達標準，學校可不讓他們升等，但不能以此單一理由就要老師走路。吳思華繼續表示，要停聘或不續聘一個教師，不能只看研究單一指標是否達標，而是要評量他們在教學、研究、服務等方面的總體表現。教育部將推動教師多元升等，不獨鍾學術研究，教學或技術表現傑出者，也可升等(中國時報)。

國立政治大學特聘教授何萬順(2015)提出在台灣的學術學界，普遍存在一個迷思：研究與教學是此消彼長的零合關係。這種魚與熊掌不能兼得的思維是基於時間的邏輯：時間是民主的，一天 24 小時，無論貴賤聰愚，誰都一樣。學者投注了較多的時間在研究，自然只有較少的時間在教學，反之亦然。所以結論是：研究績優的教師，教學必然不優；教學績優的教師，研究必然不優。

當然研究與教學亦是如此，因優質的研究與優質的教學有許多的要件是重疊的。一個教學優良的大學老師，一定具備好的研究精神；一個研究優良的大學老師，也必然有分享知識的動力。兩者在追求真理的價值觀上是一致的，所付出的心力與獲得的成果也大可以是互補的(郭位，2009)。

並不是每一所大學都需要成爲研究型大學，當然也不是每一位研究型大學的教師都需要教研並重。一個有競爭力的國家必然要有教研兼優的大學，而教研兼

優的大學必須建立在「教研並重、教研相長」的價值觀上。當大家永遠要追求雙贏時，魚與熊掌兼得不見得比較難，很可能反而比較簡單(何萬順，2015)。

## 二、大學老師對高教現況的看法

天下雜誌(2012)首度針對大學教育工作者，進行意見調查，為台灣高等教育，進行體質檢定，剖析盤根錯節的高教現狀。

調查發現過去十年，台灣 SCI 論文發表篇數，成長 189%，(於 2012 年 9 月 11 日至 9 月 14 日進行調查，以封閉式網路調查方法針對《天下》雜誌群，於大學任教之會員進行調查，有效問卷回收數為 2,211 份。在校際區分上，公、私立大學各佔 42%、58%，一般大學與技職大學為 64%、36%；若以職銜區分，教授、副教授、助理教授所佔比重，分別是 23%、29%、33%，餘為講師與專案助理教授(14%)。(2012-10-02)

調查發現：

### (一)33.5%花最多時間在研究

將主力放在教學的不到 5 成，調查發現，約三分之一的大學教育工作者表示，花最多時間在「研究」工作(33.5%)；僅 46.8%的大學教師，認為「教學」是他們現在工作的主要內容。

### (二)現今教育制度無助於提升學生素質

近四成教授表示，今日的教育制度並無助於提升學生素質。在傳統認知中，高等教育被賦予人才培育與促進社會流動的正面功能。問到現今教育制度，是否能夠「提升人才水平」時，表示同意的大學教師，不到六成(58.2%)。

### (三)「課程改革」及「師資改革」

受訪教師認為，最有效的兩種方法，是「課程改革」與「師資改革」。76.5%的受訪者表示「增加能力與就業技能銜接的課程」最為重要；68.6%的教授則指出，「引進企業資源，協助學生提升就業能力」才是首要關鍵。

總合上述，教學內容變得更有實用性、更接近工作現場，是高教工作者，普遍的共識(《天下》「高等教育診斷白皮書」，2012)。

### **叁、大學教育的改革與轉變**

高等教育的改革，使得高等教育已經由「菁英型」走向「大眾型」，甚至邁向「普及型」的階段。因此，當大學目的從菁英的培育，轉變為普及的平民教育時，臺灣的公立大學似乎漸漸失去了競爭力，這是目前我們面對的最大危機(劉兆漢，2005)。

#### **一、為滿足民眾終身學習的需求，廣設大學院校**

高等教育擴張的目的，無非希望培養國家高級人才，以及實現教育機會均等的理念，為滿足民眾終身學習的需求，廣設大學院校高教擴充後，所產生的問題，其實與原先所期待的上述目的有所出入。其中牽涉到大學擴張後各校所獲得的資源分配不一、公私立學校學費不均、招生人數下滑而惡性競爭等問題，因而高等教育素質有整體下降之虞。

高等教育擴張後，朝向入學機會大眾化階段等議題，教育資源分配與維持受教品質，才是各國政府所應重視並積極解決的問題。只是從高教擴張後哪些人獲益的角度來看，在臺灣，原本屬於菁英的族群仍然繼續享有豐富的資源，而菁英之外的大眾雖然享有進入高等教育的機會，其所擁有的教學品質與學習環境，仍然無法與菁英族群相比(周祝瑛，2012)。

## 第二節 少子化對高教影響

吳清基(2009)指出國內每年新生兒人數已不到 20 萬人，今年小一新生首次不足 23 萬，新生兒人口數並以每年 20% 的速度逐年下降；教育部推估，少子化將自 100 年起，就逐步衝擊大專校院了。18 歲可唸大專的學生人數，將由目前 30 萬降至 27 萬，到 110 年大專生的來源，將正式跌破到 20 萬、僅剩 19 萬多人而已（參見表 2-2-1）。

表 2-2-1 教育部預估				
大專校院招生缺額相關資訊表				
年度	18 歲進大學人口數	註冊人數	招生名額(每年減 2%)	缺額
100	27.6 萬人	22.7 萬人	28.4 萬	5.7 萬
105	22.9 萬人	18.8 萬人	25.7 萬	6.9 萬
110	19.5 萬人	16.1 萬人	23.2 萬	7.1 萬

資料來源：教育部

### 壹、少子化是一個無可避免的趨勢

根據內政部統計，民國85年以前，每年出生人口都有30萬人的水準，86年後出生人口越來越少（89年除外），93年出生人口更是只有21萬人6千人，少子化呈現的並不是只有短期問題，而是一波波對未來的衝擊，對教育而言，從小學、國中、高中職到大學，都會受影響（翁翠萍、劉嘉韻，2005）。

#### 一、台灣生育率

少子女化最客觀的衡量指標，應為育齡婦女總生育率(內政部，2008)，通常是指低的生育率。根據內政部內政統計年報，育齡婦女總生育率在2009年只有

1.03人，創歷年來新低。而根據內政部戶籍人口統計資料顯示，臺閩地區1997年度到2010年度一歲人口有逐年遞減現象，詳細情形如（參見表2-2-2）所示。

表 2-2-2 我國一歲人口出生及入各級學校情形

出生年	人口數	入國小年	入國中年	入高中職/ 五專	入二技	入大學/ 四技年
1997	326,002	2003	2009	2012	2017	2015
1998	271,450	2004	2010	2013	2018	2016
1999	283,661	2005	2011	2014	2019	2017
2000	305,312	2006	2012	2015	2020	2018
2001	260,350	2007	2013	2016	2021	2019
2002	247,530	2008	2014	2017	2022	2020
2003	227,070	2009	2015	2018	2023	2021
2004	216,419	2010	2016	2019	2024	2022
2005	205,854	2011	2017	2020	2025	2023
2006	204,459	2012	2018	2021	2026	2024
2007	204,414	2013	2019	2022	2027	2025
2008	198,733	2014	2020	2023	2028	2026
2009	191,310	2015	2021	2024	2029	2027
2010	166,886	2016	2022	2025	2030	2028

資料來源：1.內政統計月報(無日期)。1.2—現住人口出生、死亡、結婚、離婚登記。2011年3月1日，取自<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/ml-02.xls>。2.入各級學校情形係研究者整理。

## 二、總人口成長趨勢

過去50年來，我國婦女生育率呈長期下降趨勢，未來總人口成長由正轉負，將為不可避免之趨勢。（參見表2-2-3）及（參見圖2-2-1）所示，當生育水準越低時，

負成長幅度將越大，人口減少速度則越快。

表 2-2-3 總人口概況—高、中及低推估

項目	105年年底	人口最高峰	150年年底
高推估—人口數	2,355萬人	114年2,381萬人	1,949萬人
(與105年比較)	-	增加26萬人	減少406萬人
人口成長率	2.5‰	0.2‰	-9.8‰
中推估—人口數	2,355萬人	113年2,374萬人	1,837萬人
(與105年比較)	-	增加19萬人	減少517萬人
人口成長率	2.3‰	0.0‰	-12.3‰
低推估—人口數	2,354萬人	110年2,366萬人	1,707萬人
(與105年比較)	-	增加12萬人	減少647萬人
人口成長率	2.1‰	0.2‰	-15.2‰
說明：人口成長率為該年較上年年底人口數之變動率，與表4、表13-2、14-2及15-2之總增加率（分母為年中人口數）稍有差異。資料來源：本報告。			

### 三、出生趨勢

過去我國生育率長期持續下降，使育齡婦女人數隨之減少，連帶影響未來嬰兒出生數；而總生育率回升，雖可減緩出生數下降幅度，然仍難敵下降之勢。（參見表2-2-4）

表 2-2-4 出生概況—高、中及低推估

項目	105年	120年	130年	150年
高推估—出生數	21.6萬人	18.2萬人	15.6萬人	13.7萬人
(與105年比較)	-	減少3.4萬人	減少6.0萬人	減少7.9萬人
粗出生率	9.2‰	7.7‰	6.8‰	7.0‰
總生育率	1.23人	1.40人	1.50人	1.50人
中推估—出生數	21.1萬人	15.9萬人	12.4萬人	10.0萬人
(與105年比較)	-	減少5.2萬人	減少8.6萬人	減少11.1萬人
粗出生率	9.0‰	6.8‰	5.5‰	5.4‰
總生育率	1.20人	1.20人	1.20人	1.20人
低推估—出生數	20.6萬人	12.8萬人	9.2萬人	6.3萬人
(與105年比較)	-	減少7.8萬人	減少11.3萬人	減少14.2萬人
粗出生率	8.7‰	5.5‰	4.2‰	3.7‰
總生育率	1.17人	0.95人	0.90人	0.90人
資料來源：本報告。國家發展委員會 105年 8月 <a href="http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72">http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72</a>				

## **貳、少子化是一波波對未來教育的衝擊**

彭杏珠(2009)：學校倒閉，從幼稚園到大學，少子化如同教育界的土石流一波波而來，勢頭愈來愈強。首當其衝中的就是教育機構，從安親班、幼稚園、小學、中學，乃至於大學，骨牌效應般地從最基層逐漸往上推壓。

以前考大學雖不像中科舉般困難，但也得過關斬將才能擠入窄門，但今天，已有大學搖搖欲墜，面臨倒閉邊緣(遠見雜誌)。

### **一、高等教育面臨破產的邊緣**

從佛光大學文化資產與創意學；潘禛系主任於人間福報之論壇(2016)說，高等教育今年起進入寒冬，起因於少子化。少子化直接衝擊高等教育之外，也間接使得台灣加快進入老年社會的步伐，國家生產力低落，扶養老年人的負擔提升，長久以往，社會必然會陷入嚴重危機。少子化直接衝擊的是，高等教育面臨破產的局面。

### **二、學校必須因應少子化在未來，可能造成的教育衝擊**

台灣社會少子化的趨勢，加劇入學新生減少、教師過剩等問題，這些問題就像是海浪一波波接連而來，但治標不治本不是解決問題的根本辦法，因此學校必須因應少子化在未來可能造成的教育衝擊(黃怡雯，2006)。

### **叁、少子化將掀起高等教育倒閉潮**

在生源不足下，私校經營困難，已開始發生廢系或併校情形。大學院校二次招生的情況將會更嚴重，同時學費總收入將減少，必面臨經費不足情況，有可能學費上漲或有學校需要關係與整併，總之都難逃關門的命運(徐明珠，2006)。

## 一、少子化造成高等教育供需失衡

學生數是可以支撐學校的生存，當嬰兒出生數越來越少，學校招生就會越來越困難，當然排名於後端的學校必會關門，此乃屬大家的普遍認知。而高教群體的大學招生將必然造成嚴重的衝擊。國內的高等教育供需失衡，排名後端大學院校的退場已是不可避免的趨勢（陳德華，2010）。

依據教育部提出的「私立大專校院轉型發展方案」，教育部對招生困難有轉型必要的學校，有「事前預警」、「訪視評估」，並積極介入、輔導的責任（高教工會，2013）。

高鳳和永達絕對不會是僅有的兩家倒閉大學，大學倒閉潮，恐怕是現在才要開啓序幕。

台灣長期出生率不斷下降，這種情況到了生肖虎年的時候會特別明顯，民國 87 年正逢虎年，出生率從前一年的 15.07% 降到 12.43%，出生人口一下少了 5.4 萬人。大專院校方面，會遞延到 105 年才開始爆發。根據教育部 102 年制訂的《人才培育白皮書》，105 年大學生源將驟減 5.5 萬人，占目前大一新生總招生名額 29 萬的 19%；又因 99 年出生人口降至 16.7 萬人，造成 117 年之後，大學的總生源只剩 102 年的一半！

學年度	大專院校學生人數	比 102 年減少學生人數	減幅
102 年	271,108	-	-
105 年	252,058 (推估)	19,050	7.03%
117 年	156,408 (推估)	114,700	42.31%

資料來源：教育部統計處 [http://tw.naipo.com/Portals/1/web\\_tw/Knowledge\\_Center/Editorial/publish-193.htm](http://tw.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Editorial/publish-193.htm)

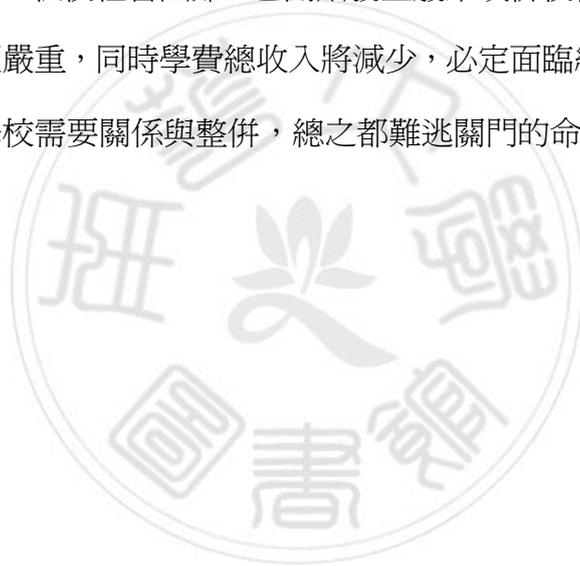
從數據上可預見，引自吳碧娥(2015)學校面臨的最嚴苛的衝擊時間點還沒到來，99 年所創下的超低出生率，要到 117 年才會反映在大學招生(參見 2-2-5)所示，這也是為什麼大家會大膽預估大學恐將倒四成(北美智權報，2015)！

## 二、高校將面臨嚴峻的競爭壓力

所以當 1990 年開始新生兒人數下滑，至 1998 年更是創新低點，大專院校卻從 1999 年開始一縣一大學的迅速增加校數，導致學生數減少，學校數卻增加，使得 2016 年(民國 105 年)成爲各大專院校，是否能得以繼續生存的關鍵點(張婷，2013)。

直接衝擊著我國的高等教育，是少子化現象的趨勢。學校面對越來越競爭的壓力，也促使原本不必擔心招生問題的一些學校老師，要開始參與學校招生而感受到生存的壓力與競爭(陳星貝，2012)。

在生源不足下，私校經營困難，已開始發生廢系或併校情形。大學院校二次招生的情況將會更嚴重，同時學費總收入將減少，必定面臨經費不足情況，有可能學費上漲或有學校需要關係與整併，總之都難逃關門的命運(徐明珠，2006)。



### 第三節 退場機制相關研究

在廣設大學的一陣風下，很多教育機構本不具升格條件，就倉促從大專變成學院，從學院變成大學。這一切將在民國 105 年之後，大量學校因為招不到學生被迫必須同時退場，屆時造成的社會問題將更難解決。問題是：如何退場？

#### 壹、高校退場機制的啟動

上場容易下場難。台灣政府要整併高校數量，提升教育品質，是件不容易的事。應對高等教育危機，教育部長上任就提出高校「退場機制」，有的確實是需要向下改制的。但升格容易降格難，現在變得騎虎難下四不像了(華夏經緯網，2014)。

#### 一、啟動退場機制

李建興(2013)指出，只問大學學生多不多？夠不夠？絕非是大學教育的正務；相反的，我們應該問大學辦得好不好？大學生的素質高或低？大學的目標、師資、課程、教材、學生出路或評鑑等績效，才是大學教育的正辦(國家政策研究基金會，2013)。

吳思華部長說，少子化衝擊大學招生，教育部公布的高教創新轉型方案，就是希望協助學校重新思考辦學模式，找到永續經營、創新發展的方向，目前學校的計畫已經陸續啟動執行，也希望「高教創新轉型條例」的修法能盡快通過，透過行政鬆綁，讓學校推動創新轉型有更好的發展。(國立廣播電台，2016)。

#### 二、高教退場計畫的挑戰

國內許多大專院校除了遭遇招生不足的窘境，更面臨不得不轉型，甚至是退場的危機，新任教育部長潘文忠(2016)還表示，將成立 50 億元基金，輔導私校轉型退場，但私校經營者，爲了自身資產苦撐不放手，仍是目前高教退場計畫，最難克服的挑戰。

教育部政務次長陳良基(2016)：「那我們現在公立大學，收的學生大概是 6 萬人，私立就 15 萬，所以你推估到，剩 11 萬人口的時候，6 萬學生假定沒有變，你私立學校，就一定是少了 10 萬學生，所以以這樣來抓的話，10 萬學生大概就是差不多，5、60 家以上(陳沿佐 徐榮駿，2016)。」

依上述所言：高校一旦 5、60 家的學校退場後，學生、教職員及所有相關的受教權和就業權，又該如何解決，又有多少家庭在這一波浪潮下受到衝擊，這又是另一種艱鉅的挑戰，政府單位應該要更加慎重、面對、處理高教退場計畫。

## 貳、大學院校退場之影響因素

政府每年有新台幣 860 億左右的高等教育經費，如何分配？是齊頭式的平等？讓各公私立大學雨露均霑的經費？還是追求國際競爭力，以培養世界級的頂尖大學，而將經費挹注給重點學校？

過去 20 年高教擴張和少子化，是促成未來 10 年內臺灣大學退場的兩大關鍵因素。若依「市場自由競爭」機制，辦學績效好的大學是沒影響的(大學問想想論壇，2016)。

### 一、資源分配不均

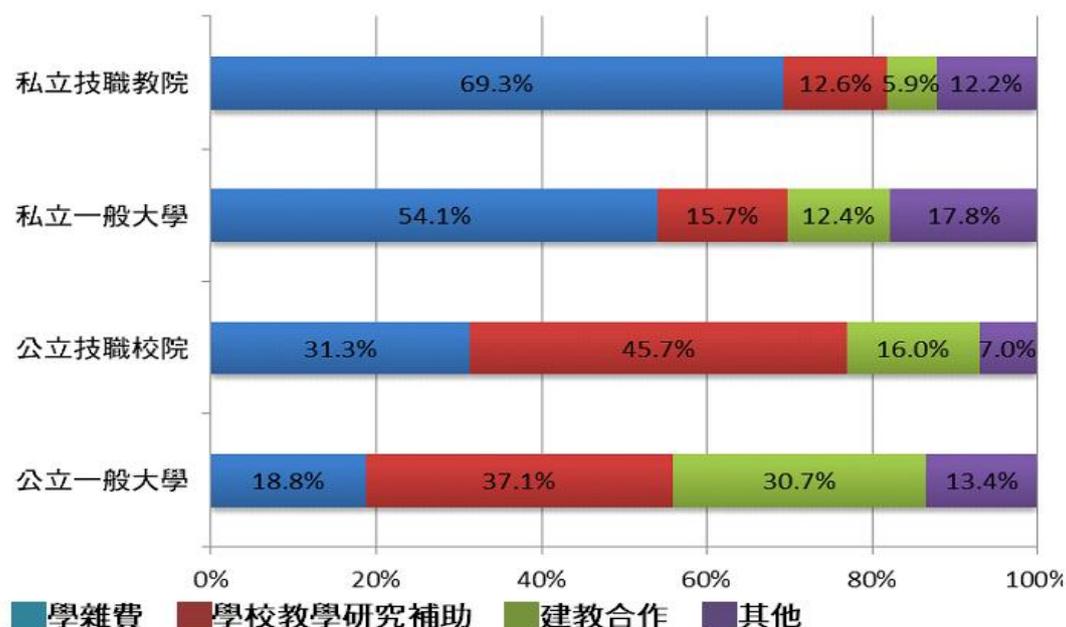
近年來我國大學教育擴充過度，導致資源產生稀釋的情況，不少大專院校經營困難，也面臨辦學品質低落、大學性質丕變、經費排擠效應、資源爭奪風暴、學校貧富不均等，甚至到了要退場危機了(劉欣宜，2005)。

教育部技職司司長楊玉惠昨天（2017）指出，師資不足及資金缺口影響教學品質，為大學退場主因，楊玉惠表示，改善計畫仍未通過，106 學年度就不能招生，舊有學生仍需照顧學習權益，如果要轉學，教育部也會協助安排(聯合報)。

早期臺灣大學發展，實質上並非完全依循市場機制來經營，而是由國家統一制定教育政策，並且挹注經費辦學。「學雜費」和「政府補助」是大學經費的兩大來源，兩者總和超過五成，私立技職科大占比甚至高於八成（參見表 2-3-1）。

表 2-3-1 台灣公私立大專院校學雜費比較表

### 台灣的大學經費 **學雜費+政府補助超過五成**



資料來源：教育部 製表：大學問網站 [www.unews.com.tw](http://www.unews.com.tw)

高教工會辦公室主任陳書涵(2015)認為，私立大專校院預定將解散後的校產排除回歸公共用途，解散後校產回捐地方政府規範，另行訂定財產歸屬。事關重大有任何的風吹草動，則牽一髮而動全身。龐大的校產，難免引起有心人士的覬覦！但是因為少子化與社會變遷下，大學退場是無可避免的。(高教工會，2015)。

## 二、高教的創新轉型

高教創新轉型條例草案第十一條：「試辦創新學校為鼓勵師生創業並協助產業創新，得以人員借調、資金投資、技術入股等方式，透過創新計畫推動衍生企業，參與經營。」此點開放高等教育能更大幅地興辦「衍伸企業」，必將混淆本為非營利事業的大學定位。

高教工會副理事長管中祥(2015)指出，高教創新轉型條例草案，其中包含諸多問題。未來，對社會有益，但未必賺錢的知識、發明，將在利潤掛帥的邏輯下，更難有生存空間(高教工會，2015)。

綜上所述，我國大學校院退場機制之影響因素包含：大學校院數量過剩、少子女化衝擊、教育品質良窳雜陳、經費短少、資源不足等等影響因素。而大學校院退場機制之現況以整併和退場二模式為主，已整併者例如：嘉義大學、東華大學、臺中科技大學、臺北市立大學、屏東大學等 5 例；已退場者例如：高鳳內容數位學院、永達技術學院等 2 例(蕭詠勵，2014)。而推動高等教育質的改革，落實大學退場與強化大學生品質管理機制，是社會之期待，亦為政府之責任。

## 叁、大學院校退場之反思

在公民行動影音中，永達技術學院曾經是南部學子報考五專工科的前三志願，2014 年宣佈停辦，這所為台灣造就無數工業人才的學校走入歷史，成為台灣高教政策下的犧牲品。

### 一、已消失的學校

消失的學校，只有永達嗎？四散的師生，誰該負責？永達停辦後，問題爭議並沒有隨之消失。另一所高鳳數位內容學院創立於 2004 年，當時教育部在明知少子化危機（台灣出生人口數從 1998 年起下降）的狀況下，還允許學校設立，

這是一個完全無視於既定事實的錯誤政策，而這也導致座落於屏東、資源缺乏的高鳳在成立幾年之內就狀況連連。

近百教師被迫失業、學生四散，撐下來的能畢業，經濟條件較差學生僅能自認倒楣。然而，私校資產不論儀器設備還是建築、校地，經費來源皆受教育部獎補助款分配以及學生學雜費、校務基金構成，一旦私校董事會握有的校產能夠轉型，非營利變營利、捐資變投資、校產變私產，從中獲取利潤，那麼其他私校看到永達轉型此例一開，還會認真辦學嗎(高教工會，2014)？

## 二、私校競爭力衰退的原因

真正造成高教競爭力倒退的原因是什麼呢？戴伯芬(2015a)指出：

- (一)教育部在 2001 年教育檢討與改進會議中允許各校訂定「大學教師獎勵及誘因措施」，造成當前大學教授薪資差異。
- (二)私校之所以數量過剩，源於師範體系學校面對教改要求師資開放的轉型壓力，1987 年師專升格為師院，帶動 1996 年之後的技專學校升格，讓原來專科學校過剩轉為大學過剩的問題。
- (三)舊政權政治酬庸的私立學校經營管理問題。
- (四)董事會糾紛、校長改選爭議、校務營建、採購弊端、教職員欠薪等不法情事。
- (五)在林本炫(2006)分析私校違失的類型包含九類：董事會席次買賣、董事會干預校務、董事不當支薪、土地購置、營繕工程、設備採購、財務缺口、獎補助款挪用、違規收費。

綜合上述，皆是造成高教競爭力倒退的主要原因。

## 第四節 教師專業評鑑制度

我國高等教育評鑑機制，從早期由教育部辦理，演變為教育部委託專業學會及民間專業評鑑機構辦理（蘇錦麗，1997），直到 2005 年，參酌世界主要國家之評鑑皆由公正、客觀的第三機構辦理，遂由教育部及全國 153 所大學校院共同捐資成立「財團法人高等教育評鑑中心基金會」，負責我國高等教育評鑑規劃、研究、執行及考核之一貫化作業（教育部，2010 年 8 月）。

### 壹、評鑑制度的精神與目的

科技校院的評鑑，始自民國 64 年教育部開始辦理「專科學校評鑑」，每三年實施一期外部評鑑。教育部於民國 90 年首度進行科技大學訪視，將「學校整體」為受評單位，一次性辦理行政類綜合校務，以及專業類科、系、所評鑑（訪視）。

教育部自民國 2005 年起，委託「社團法人台灣評鑑協會」辦理第一次「科技大學綜合評鑑」（參見下圖 2-4-1 資料來源：傅勝利）。

## 技專校院評鑑制度沿革

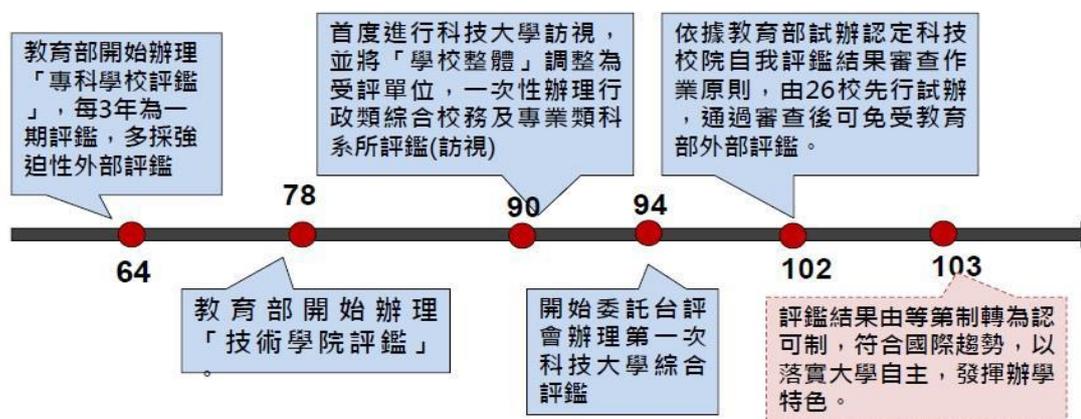


圖 2-4-1 評鑑制度沿革

資料來源：傅勝利

## 一、科技校院評鑑轉型：從等第制到認可制

教育部於民國 103 年開始啟動「認可制評鑑」。

認可制評鑑規劃每五年為一週期，校務評鑑與系所評鑑同年辦理，評鑑結果改採「認可制」：分為「通過」、「有條件通過」及「未通過」；評鑑重點除「教學品保」外，「學校自我改善機制」以及「學生學習成效」同列為重點。「評鑑項目」亦因評鑑重點改變而有調整。

## 二、認可制評鑑的精神與目的

認可制評鑑最重要的精神是檢驗下列事項如下：

1. 學校所訂辦學「目標」是否明確？
2. 各項辦學配套措施是否聚焦自訂辦學「目標」？
3. 學校辦學與學生學習成效可否與「目標」相符？
4. 若辦學或學習成效與「目標」相違，如何持續改善？(傅勝利，2014)。

評鑑旨在促進學校發現缺失並進而確實改善，以及受評單位能以更正向及健康的心態面對評鑑事務 (李政翰，2015)。

## 三、自律精神是評鑑成敗的關鍵

1. 評鑑指標涵蓋學校辦學特色。
2. 以學生學習成效為導向。
3. 充分考量不同學制教育目標之差異性。
4. 落實自我改善，推動持續成長。

綜上所述，整體評鑑過程強調自律精神，因此如何落實評量結果之資訊回饋，以作為持續品質改善之參據，可說是整體機制運作成敗的關鍵(陳委曲，2015)。

## 貳、評鑑機制下的亂象

教育部啓動大學的教師評鑑機制，要求各校制訂辦法開始執行，令教師們無不膽戰心驚，擔心有朝一日飯碗不保，戰戰兢兢的令校園氣氛變得緊張詭譎。評鑑制度是不是要教師們「走路」呢(評鑑雙月刊，2007)？

### 一、教師專業發展評鑑的方式

劉月華、鄭海音(2007) 指出私立大學爲了節省人事成本，除了逼辭無法限期升等的教師，還大幅解聘德高望重的講座教授，罔顧學生受教權益與教師表現已是家常便飯。因此私校退場，攸關著老師的去留。這當中有著資遣、不續聘、解聘、提早退休，還有關係著同儕間誰該先走的順序問題。

依教育部推動辦理教師專業發展評鑑之方式，在實施要點中明確指出，教師專業發展評鑑的方式主要有二：一種是教師自我評鑑，也就是所謂的自評。是以瞭解自我教學工作的表現；另外一種是校內評鑑（他評），評鑑實施應兼顧過程及結果(吳俊憲、林文忠，2009)。

### 二、評鑑結合退場機制

高教司長何卓飛(2008)說：我個人並不贊成評鑑結合退場機制。教育部當初推動評鑑，本來不是拿來當退場用，而是單純做認可，希望促成大學改善教學品質，讓學生能真正獲益，所以改進的目的是最重要的；但因近年大學數量增加，大學生畢業後未必能獲得社會認可或順利就業，民眾便開始質疑政府，爲什麼要讓品質不好的學校繼續存在？教育部在兩難下才產生所謂的退場機制，將評鑑結果外加上退場機制的目的。但我個人還是認爲，評鑑最好還是不要外加目的，否則就失去讓學校改進的意義，扭曲了評鑑原來的目標，造成學校的不信任與質疑(評鑑雙月，2008)。

綜上，從 105 年的私校學校人數(檢附表二~一)，就可以推算出那些學校已經是在面對熄燈號了。一個私立學校學生至少要 4-5 千人，學校才能生存。更從前述之(參見表-4)就可看出這些 3,000 人以下；或 2,000 人幾乎已經活不成！所以學生就讀人數決定了一個學校的生存，也決定私校教師之去留問題。

### 叁、評鑑制度下老師的悲歌

陳哲儒(2016)指出：薪水減少、工作量大、不穩定、缺乏成就感、沒有未來，面對生存的龐大壓力，面對少子化，台灣的教學環境是每況愈下，多數的大學老師在台上上課，根本沒有所謂世俗所誤解的權威，更不要說尊嚴，而僅是求溫飽。因為台灣的大學有嚴格評鑑機制，從期中到期末，學生都會給老師打上分數，評鑑一旦未達標，明年就不再續聘。在這種光景下，老師根本是身心俱疲，更不要說熱忱。

#### 一、形式化的教師評鑑，傷害教師專業自主

全教總副秘書長羅德水(2013)說：「現在的高等教育評鑑不是一面鏡子，而是一把刀子。」制式化評鑑方式傷害大學自主，形式化評鑑內容傷害教師專業自主，等於傷害學生受教權。

(一)大學教師評鑑現象：

- 1.教師教學能力形式化，佐證記錄自己來。
- 2.論文、研討會衝點數，國際發表比國內有價值？
- 3.膨脹教師業外工作，「招生責任書」須承擔？
- 4.教師任保母可加分，大學生像中小學一樣對待？
- 5.學生考證照，考上研究所，教師可加分。
- 6.教師業務化，自行捐款或拉廠商捐款，背校方財務壓力？

- 7.教師若在研究教學沒高分，只有爭取行政工作求分數，甚至免評鑑。
- 8.主管評分權力大，有權決定教師去留，恐淪為「行政專制」。
- 9.評鑑差，懲罰機制是減薪或解聘，學生受教權何在？
- 10.年年修改評鑑辦法，越改越嚴苛（高教工會，2013）。

## （二）如何才能有教學品質？

面對少子化困境與高等教育崩壞所帶來的大學倒閉，要正視現況，直接訂定大學的退場機制，長痛不如短痛，將大學的數量正常化，卻又沒有一任政府敢承擔責任，做出這種會危及選票的決策。（陳哲儒，2016）。

那些「很關心學生、輔導學生、專心教育學生」的老師，他們卻很難在給學生進行輔導之後，拿出一張「學生輔導證明」來請學生簽名。因為這樣的舉動會讓整個關心與教育完全變質，讓關懷的心變得很虛假。他們也很難整天去開會研習湊點數，或者整天不斷的寫論文去投稿，甚至是動用分身開很多帳戶，只為讓自己的論文可以被刊登，因為那些很可能不是他們認為對教育有意義的事情。最後，因為評鑑表格不好看而被開除的，常常就是這些「付出而不求回報的老師」（陳鍾誠，2014）。

## 二、高等教育崩壞的危機

高等教育崩壞是臺灣社會當前無可迴避的危機，在官僚化、商品化以及少子女化的衝擊下，高等教育即將面臨全面崩解的命運。隨官僚化治理機制的擴張，放任大學展業經營、擴張校地；國家、財團、派系政治以及高等教育機構聯手開發教育地產經濟，危害生態環境、斷傷土地正義、擴大社會不平等；在擴張的高等教育碰上少子女化的人口斷崖，生源逐年下滑、財政赤字難以彌補、年金制度無法改革。一切偏離教育精神的作為，終將造成大學倒閉、教授失業、學生失學、生產力斷層的全面衝擊（戴伯芬，2015b）。

台灣高教教職員薪資與年資被法規綁死，造成「外快比本業賺得多」的扭曲

現象：受限諸多法令、升等規定等限制，許多國內大學教授不但得同時滿足每學期開課最低時數要求、還有發表研究論文的篇數壓力，更得肩負招生與募款的工作(黃嘉偉，2017)。

高教工會辦公室主任陳書涵(2016)認為，「一直說缺愈來愈少，原因不是少子化！」她指出，早在 105 大限來臨前，大學教師的職缺就愈來愈少，減少的速度甚至比學生減少的還快。生師比惡化，即愈少的老師負責教更多的學生，陳書涵直指，職缺愈來愈少，是用教育品質換來的！

現在業界都在說非典型就業，何謂非典型？臨時性的、兼職性的、短工性質的，這個現象就在高教現場發生啊！」、劉梅君痛心地说道：「我們是非典型高教」(蔡百蕙，2016)。」



## 第三章 研究方法

本章共分六節，第一節針對質性研究的內容進行探討，第二節為研究對象，第三節為研究實施程序，第四節為研究工具的說明，第五節為資料處理與分析，第六節為研究嚴謹度。

本研究採用質性的研究，透過半結構式的深度訪談，探討研究參與者正在經歷「高教退場中的私校大學教師」之生命經驗，試圖解構研究參與者其親身經驗之心路歷程，在面對高教退場之理解反應與因應自身經驗所賦予的意義，並對其做進一步深入理解與分析。

本研究以私立大專院校之教職人員，作為研究參與者。採取質性研究，將研究參與者的敘述性資料轉錄為文字資料，再對其訪談資料進行反覆地分析、比較與歸納，以期深入了解私立大專院校之教職人員對於高教退場的心理調適之相關歷程研究。

### 第一節 質性研究

「質性研究」源於諸多不同的學科理論架構所形成，如：人類學、社會學，發展過程也受到許多不同思潮、理論和方法所影響，所以質性研究具有多重面相和多種焦點的特色(胡幼慧，1996；陳向明，2002)。齊力(2005)認為質性研究過程是一個可理解、意義詮釋“人”的歷程，透過深描，將生活世界中的經驗脈絡、組織經驗的意象和意義加以把握，呈現出來。

在Maykut和Morebouse (1994)認為質性研究方法(Qualitative research)是在自然的情境中，對研究對象的行為或經驗蒐集與研究問題有關的資料。

質性研究有以下七個特徵，分別為：

- 1.研究者在自然情境中收集資料，研究者是主要的工具。
- 2.質的研究是描述的，收集的資料是文字或圖片，而非數字。

- 3.質的研究者是以歸納的方式分析資料。
- 4.質的研究關心的是過程，而非結果。
- 5.強調是「意義」是關注的主軸。

質性研究是在研究現象的自然情境中，提供完整的描述，並在自然發生的情境中探索現象，讓研究者詳細探索所選擇的議題，深入了解現象或經驗中的意義，在脈絡中透視並且了解人類複雜的生命（鈕文英，2007）。

質性研究也是人性化的，由研究參與者的立場出發，探究其心理歷程，理解其情緒感受、因應及調適，本研究採用質性研究之敘事：大學教師面臨私校退場的心理調適與意義建構，此經驗的內容乃為當事人生活及工作情境相互連結之意象表徵，藉由訪談具有相關經驗之教師，將融合中西方文獻之詮釋，以探討教師面臨退場經驗之調適。

因此，透過蒐集研究參與者的敘述或提供的文本資料，研究者即可以理解行動者的主觀意義。也就是說，研究者對於事件的瞭解，將不只是依循研究參與者的主觀看法，同時將帶入研究者自己本身的認知（齊力，2003）。

## 壹、敘事研究

敘事即是故事，從個人的生命經驗來說明事件、行動和所遭受的困苦。儘管故事無所不在、形式多樣的、普遍存在的，然而以講故事(storytelling)或敘事(nanation)的方式呈現，卻是人類最古早和最重要的活動之一(Rubenstein, 1995)。說故事和聽故事是人們呈現、排列及使自身和他人經驗產生共識的方式(Churchill & Church,1982; Gee, 1985)。故事(即個案)仍是瞭解一般科學知識是如何應用於獨特個體的重要機制(Brody, 1987 ; Hunter, 1991)。

故事可以自我認定，可以找尋認同。故事反應了個體的經驗，讓其他人注意到此個體(Becker,1997)。故事的建構反映出個人嘗試於改變、選擇和整理傳記性的細節，使個人的生命經驗產生意義(White,1987)。

## 貳、敘事分析歷程

敘事分析是一種聚焦於敘事或故事的研究取向，將敘事和故事視為呈現和詮釋人類行動和個人生活經驗的媒介。在這敘事研究出現在人類學、心理學、社會學、教育、文學研究和歷史裡，視敘事為文本和方法。將敘事與故事交替使用，意指說故事的過程，也指涉成果(product) (即故事本身)。再視敘事為一種探究的方法，一種質性研究取向，用來引出和分析個人的述說，並允許參與者使用其語言與範疇來描述他們的生命經驗。(Gordon & Pad, 1995)敘事取向假設人們喜歡說故事，則人們會組織其重要的經驗成為故事，而說故事是使其生命中的種種事件變得有意義的基本方法。

敘事分析的立場是以故事本身做為研究的對象，主要的目的在了解受訪者在訪談時，在經驗流裏如何賦予條理及次序，使得他們生命裡的事件和行動變的有意義。敘說研究的分析，開啓了訴說經驗的形式，而不僅僅是語言所指涉的內容而已(Riessman, 2003)。敘說也構成了知覺經驗、組織了記憶、「生命的片段及目的～個體生命的真正事。」(Bruner, 1987, p.15)而敘說分析可分為五種層級：1.關注經驗、2.訴說經驗、3.轉錄經驗、4.分析經驗、5.閱讀經驗。

敘事研究本身是一種貼近人性的寫法，可以真正貼近研究參與者的事件歷程，而真正走進生命經驗主軸。因此研究者認為，經驗是人人世界互動裏最重要的真實部份，如能以「敘事研究方法」來將這些大學教師身心靈受苦經驗的歷程詳細記錄出，不僅只是為研究者自己的生命找到位置，也能因撰寫出正於迷茫中受苦大學教師的經驗歷程，找出未來免於受苦的意義價值。

## 參、深度訪談

人們總是在日常生活中，透過觀察、聆聽和接觸，成為我們探詢世界的主要方式。而訪談是一種有目的的交談行動，研究參與者使用自己所認為，研究者可

以理解之述說故事的方式，重新建構其經驗與生命歷史。研究者也透過與研究參與者之交談，讓雙方共同建構事件的意義；並且進一步瞭解研究參與者對於事件的認知、看法與感受(江文瑜等人，1996)。

深度訪談也是有效的質性研究工具，不具有固定的訪談規則，訪談的進行常因訪談者與受訪者的互動情形，而有所差異(王仕圖、吳惠敏，2003)；深度訪談也可稱為「非結構性的」或「開放的」、「非指導性的」或「彈性結構的」訪談，研究者在細節上傾向去理解人們究竟是如何思考，又如何發展出現在所持有的觀點(吳芝儀、李奉儒譯，1995)。而高淑清(2008)表示：在深度訪談的過程中，當資料訊息開始出現重複、多餘的情形時，即可視為資料飽和。

另一方面 Bainbridge (1989) 則是認為：當深度訪談的內容，不再提供任何有助於瞭解研究主題的新觀念，代表所搜集的資料已趨於完備，此時便能夠停止繼續進行訪談(范麗娟，1994)。

深度訪談的歷程，並非研究者執著地去挖掘，受訪者過去記憶的過程，而是透過研究者與受訪者之間的互動，再次建構(to reconstruct)過去經驗的過程(Seidman, 1998)。所以透過深度訪談，不但能夠掌握研究參與者的主觀意識，且經由長時間的對談，有充分時間能夠將研究參與者的心理歷程，以及相關經驗進行完善的資訊蒐集。並輔以相關的文獻資料，將可使我們對研究參與者有更加深入的掌握。

#### 肆、半結構式訪談

訪談有著許多不同形式，W.L. Miller 與 Crabtree (1992)和 Williams (1997) 以研究過程區分訪談類型，可區分為結構式訪談(structured interviews)、半結構式(focused or semi-structured interviews)，或非結構式訪談(unstructured interviews)，以及群體訪談(group interviews)，而本研究所採用的是，半結構式訪談進行資料蒐集。

半結構式訪談主要是研究者，利用較寬廣的研究問題，作為訪談的依據。其優點是它可以提供受訪者認知、感受較真實的面貌，並呈現訪談大綱在訪談進行時，作為訪談之架構設計，因為用字與問題順序不會過於侷限，主要的內容須與研究問題相符，問題的形式、探究的方式或提示，則採取較具有彈性的方式進行(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

根據釋蓮恩(2010)云：半結構式訪談的彈性能夠幫助研究者，發掘受訪者語言中的情感與價值；以幫助展露其個人意義。不僅是允許受訪者對訪談情境加以定義而得到更詳細的描述，也能夠誘導受訪者透露自身理念與感受的脈絡。

因此本研究採用半結構式，以「訪談大綱」進行個案訪談。先由文獻與自我省思開始規畫研究主題，之後進行研究設計，設定以抽樣方式、擬定訪談大綱與訪談同意書。



## 第二節 研究參與者

本研究為質性研究，主要採取敘事分析與詮釋。對於研究參與者，將進行完整深入且豐富的資料蒐集工作。因此，本研究對此五位私校大學教師進行研究，希望瞭解「高教退場聲中-私校大學教師心歷路程之敘事研究」。

### 壹、篩選條件

本研究是敘說取向的質性研究方式來進行研究，質性研究主要採取立意取樣，對少數的研究參與者進行完整、深入且豐富的資料蒐集工作(羅玉如，2007)。依據研究目的，選取能夠為研究問題提供豐富資訊的人、時間、地點、事、物等，蒐集深入而多元的資料，以詳盡地回答研究問題(Lincoln & Guba, 1985)。

因此，研究目的希望瞭解，在「高教退場聲中」的深入探討「大學教師心歷路程」本研究將以滾雪球的方式，對 5 位私立大學教師進行研究，研究參與者條件如下說明：

- 1.私立大專院校之講師、助理教授、副教授。
- 2.退場中被辭退之講師、助理教授、副教授。
- 3.任教於大學已面臨私校退場之危險者。
- 4.對私校退場有感觸而願意開放訴說者。

### 貳、研究參與者基本資料

本研究依照上述條件，由指導教授協助研究者尋找研究受訪者，以滾雪球方式尋求到 5 位符合前述條件的受訪者，茲將研究研訪者的基本資料表詳列(參見表 3-2-1)，研究者根據訪談大綱(檢附表三~一)，進行半結構訪談，訪談時間大約 120 分鐘左右，分別由 1-2 次不等直到資料飽和為止。而訪談時間、地點皆依受

訪者指定，達到安靜及隱密的環境要求。

**表 3-2-1 受訪者資料**

文本編號(化名)	性別	年齡	婚姻	學歷	職稱	工作資歷
A 安晏老師	女	55	未	碩士	科大講師	23 年
B 耀葶老師	女	50	已	博士	科大副教授	17 年
C 智敏老師	女	43	未	碩士	科大講師	12 年
D 國慶老師	男	60	已	博士	大學副教授	20 年以上
E 佳恩老師	女	58	未	博士	大學副教授	20 年以上

**表 3-2-2 受訪者時間、次數**

代碼	化名	次數	訪談日期	訪談時間	備註欄
A	安晏老師	一	103/12/17	02:30	(周三)
		二	104/01/07	02:00	(周三)
B	耀葶老師	一	104/01/07	02:00	(周三)
C	智敏老師	一	104/01/09	01:30	(周五)
D	國慶老師	一	103/12/30	02:00	(周二)
E	佳恩老師	一	103/12/14	00:30	(周日)
		二	103/12/28	00:30	(周日)

以下為研究參與者編碼說明：

編碼：根據訪談文本(將錄音檔轉為逐字稿)進行編碼。

第一碼：A 代表第一位研究參與者，B 代表第二位研究參與者...依此類推。

第二碼：訪談次第，1 是第一次訪談，2 是第二次訪談。

第三碼：-1 是研究參與者談話段落之主題號，第一主題-1，第二主題-2..依此類推。

第四碼：.1 是研究參與者談話段落號，第一段.1，第二段.2...依此類推。

從中以粗體字示出重要概念，以利後續意義單元及主題之摘錄，接著進行意義的歸納與分析。



### 第三節 研究實施程序

以半結構式深入訪談為方式，在訪談過程中針對主題重點，讓訪談者回到過去情境中自由描述。研究者在過程中傾聽、觀察受訪者的經驗世界，再補充訪談問題，將研究參與者的敘述資料，轉為文字資料，再對資料進行反覆的分析、比較與歸納。

#### 壹、研究流程

本研究之研究流程如下(參見圖3-3-1)所示：

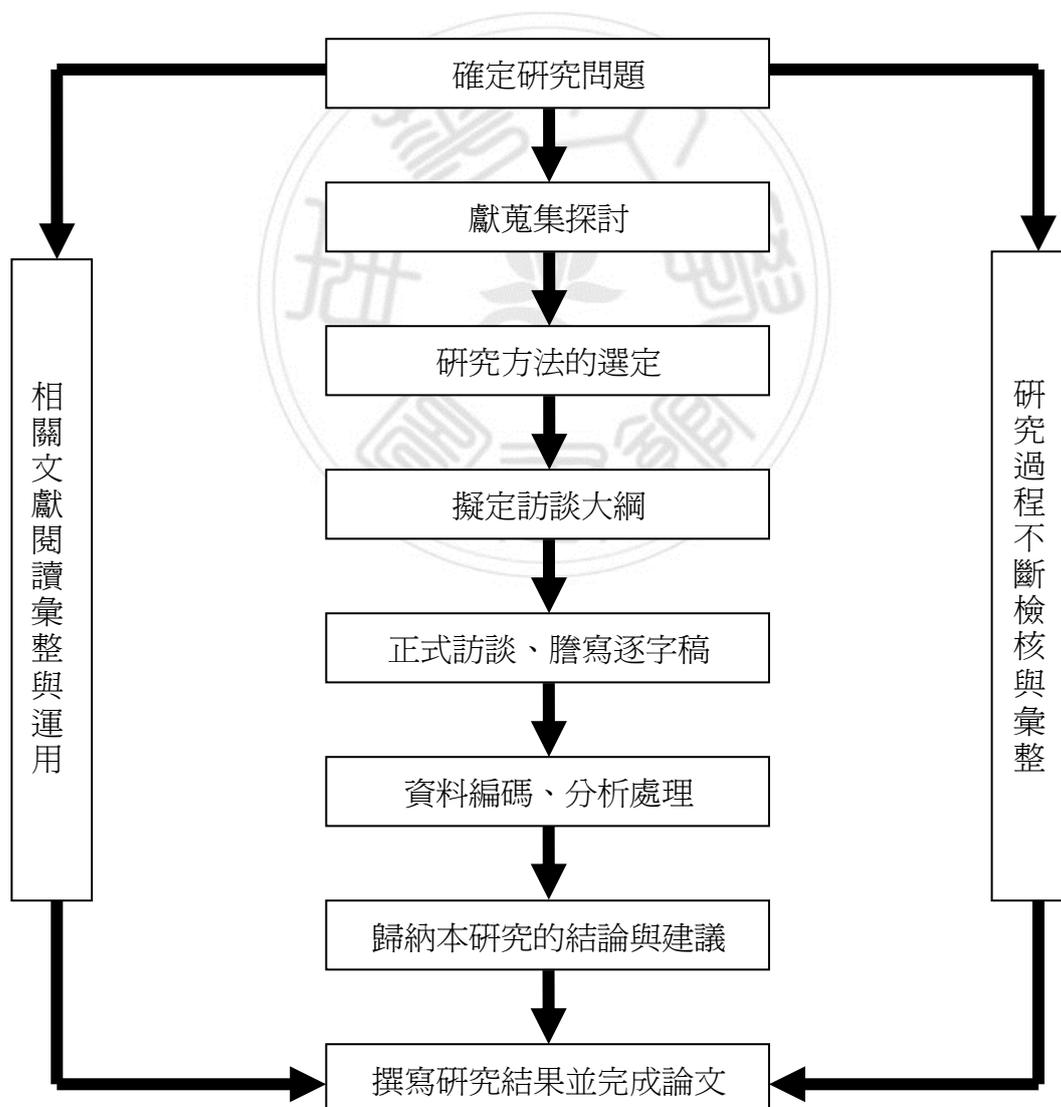


圖3-3-1 研究流程圖

## **貳、研究步驟流程說明**

根據研究設計的內容，將研究步驟條例如下：

### **一、確定研究問題**

研究者對自己有興趣的主題進行資料收集，後與指導教授進行討論確定問題。因此，多閱讀質性與敘事研究書籍以了解研究方法，在搜尋學術界論文期刊，對於私校退場等研究分析，最後決定出研究的主題、研究目的與研究問題。

### **二、文獻蒐集探討**

研究者依據研究主題進行國內外相關文獻的蒐集、閱讀與整理，從研究初期到研究後期，研究者不斷蒐集、整理與補充相關文獻資料。

### **三、研究方法的選定**

研究者在閱讀相關文獻中，對於研究主題有清楚的概念瞭解後，再依研究目的與研究問題與指導教授，進行研究方法的討論。乃選用質性之敘述研究，以半結構訪談法之資料蒐集與內容分析資料而來進行本研究。

### **四、擬定訪談大綱**

詳見本章第四節研究工具之「貳」說明。

### **五、正式訪談、謄寫逐字稿**

- (一)將訪談大綱提供給研究對象，說明研究目的及定義。
- (二)訪談過程，讓受訪者自主陳述訪談大綱之主題，研究者扮演傾聽並澄清受訪者陳述意涵之角色，並適時引導受訪者深究其經驗的細節與場景。

(三)轉錄訪談逐字稿，盡可能包括重要的非口語訊息及其言下之意的溝通內容，皆具體呈述。

## **六、資料編碼、分析處理**

(一)以整體感轉錄訪談內容，整理出概略性意義單元並且編碼。反覆檢視逐字稿，以受訪者的立場，設身處地摘要出受訪者所表達的基本意義，成為研究主題分析與討論的文本。

(二)將文本與國內外相關文獻作分析比較與討論。受訪者的自述內容，包含感覺訊息與解釋訊息，研究者應進一步釐清其中差異。

## **七、歸納本研究的結論與建議**

在資料分析整理過程中，研究者亦同時著手進行論文報告之撰寫，同時參考文獻做討論，不斷地架構出本研究的內容。亦從訪談相互問答中，蒐集受訪者的主觀性思想感情，而從這些思想、信念、價值觀或思維方式當中，尋找有意義之訊息以做結論或建議。

## **八、完成論文**

撰寫論文並修改論文初稿內容最後完成結論。

## 第四節 研究工具

本研究的研究工具可分為：(一) 研究者本身、(二) 訪談大綱、(三) 訪談同意書、(四) 錄音。就以下分述之。

### 壹、研究者

質性研究中，研究者本身就是主要的研究工具(林生傳，2003；范麗娟，2004；陳介英，2005)。研究歷程的真確性與研究結果的可信性，大都取決於研究者是否具有豐富的想像力、敏銳的觀察力和高度的親和力(陳介英，2005)。研究者就讀南華大學生死學研究所，生死教育與心理諮商組，修習過質性研究與敘事研究課程。在閱讀相關敘事研究與敘事分析等等著作，讓研究者以敘事「人」的角度出發，對本論文議題做深入的理解與分析。所以研究者本身在本研究中身兼四種角色，即研究者、訪談者、資料分析者及逐字稿謄寫者，爲了提高本研究的嚴謹性、且避免不同角色間所造成的干擾，以約 2 年之時間完成此研究。

### 貳、訪談大綱

訪談大綱乃依據研究目的與問題所製作，針對研究參與者參與錄音訪談後，製作文字稿，並進行分析，爲蒐集資料之工具。

所以在訪談前，研究者參考相關文獻、依據研究目的與指導教授討論後，擬定訪談大綱，之後再進行前導性訪談，期許訪談大綱能夠蒐集到符合研究目的的資料，並以開放式的問題，進入受訪者的生命故事與高教退場中的經驗歷程。

最後，經由研究者不斷的進行反思，配合文獻的理解與詮釋，檢核需要改進及補充的部分，與指導教授討論後，再做爲引導個案自我陳述之途徑依據(檢附表三~一)。

### 參、訪談同意書

詳見附錄，簡介研究者資料、研究方向目的、研究方法與流程、研究用途等。更爲保障受訪者權益及研究倫理，訪談前透過同意書說明受試者的權益(檢附表三~二)。

### 肆、訪談錄音同意

對研究參與者進行訪談的內容錄音，以謄寫逐字稿作逐字稿分析。先將訪談大綱提供給研究對象，說明研究目的及定義，徵求個案同意後，約定時間訪談並錄音(同上)。



## 第五節 資料處理與分析

本研究以質性研究的深度訪談之方式蒐集資料，選用質性之敘述研究，以半結構訪談法之資料蒐集與「整體-內容」、「類別-內容」之分析法與「關鍵事件」方法的內容分析資料而來進行本研究。

### 壹、文本資料處理步驟

#### 一、訪談逐字抄謄

研究者先將所有訪談錄音檔案轉謄為逐字稿，在資料轉謄為文字的過程中，除了與研究參與者的對話內容之外，也會將研究參與者的非口語之行為加以標示，例如：笑聲、沈默等反應，同時也針對所有的資料進行編號(參見表 3-5-1)：

表 3-5-1 訪談紀錄表《編碼紀錄表》~以智敏老師為例

<p>1. 訪談日期和時間：104年01月09日14:00~15:40</p> <p>2. 訪談地點：P大學-招生辦公室</p> <p>3. 訪談情況概述：訪談過程順暢，受訪者情緒平穩起伏不大；但在言談中，透露出對不確定性的未來充滿無力感。</p> <p>4. 訪談內容概述：依然堅守崗位為學校、學生盡心盡力付出，雖然是百般無奈，還是得接受，船到橋頭自然直。</p> <p>5. 謄寫者和謄寫日期：104年01月10日~01月31日</p>		
編碼	訪談紀錄的內容	意義單元
C	<p>逐字稿（編號說明：研究者簡稱研；個案智敏老師，簡稱C；三位阿拉伯數字是逐字稿編碼）</p> <p>研 001-您對目前的「教師評鑑」制度或少子化「招生策略」有何因應作為？</p> <p>C1-1.1 教師評鑑喔...(有思考一下)其實這幾年反而學校的老師，會希望能有機會兼行政工作。是因為我們學校有一些變革，我們是開始從事一些教師評鑑，我忘了真正實施是從那一年開始的，多久了，認真算算應該有 6-7 年了喔！</p>	

	<p><b>研002-您們學校教師評鑑已經有6-7年了嗎？有這麼久了嗎？</b></p> <p><b>C1-1.2</b>就我的印象啦，那當然這些教師評鑑的內容，或條文總會做一些的修改嘛；一定是越來越嚴格的啊。</p> <p><b>研003-那教師評鑑是98、99年就開始了喔？</b></p> <p><b>C1-1.3</b>嗯...可能還更早喔！一位兼任行政的老師，是讓妳的行政主管考核。所以是不用參與教師評鑑的考核，主要就都是在行政考核的方面進行。</p> <p><b>研004-怎麼說呢？</b></p> <p><b>C1-1.4</b>妳看喔，以前沒有教師評鑑的話，其實老師是比較不願意兼行政的，因為兼行政的時間會綁得比較緊；但是從以前到現在這樣一路看下來呢，教師評鑑一方面要求老師需要達到的一些目標或標準是非常多的，是非常雜的。</p> <p><b>研005-少子化了，那學校有何「策略」？</b></p> <p><b>C1-2.1</b>我們爲了學校要有學生，學校也才能繼續經營下去。招生是一個很大重點，所以一些老師在招生上他們的壓力就會很大。我們行政工作的人，也是會協助招生。但是我們是不會受到教師評鑑的約束。一樣的爲學校，我們一樣可以去努力，但是那種心情或心理的壓力是不一樣的。那是一種感受啦，是絕對不一樣的。</p> <p><b>研006-照老師您這麼說來，那爲了不要自己是名單內或名單外，那老師們不就會變得很焦慮？人心惶惶嗎？同儕之間會不會惡性競爭呢？</b></p> <p><b>C1-3.1</b>會啊！一定的啊！我舉個例子來說：以招生來說吧，同一個學校不同一個系，大家會爲了系上的生存嘛，同校喔！是不同系喔！卻互相搶學生。</p> <p><b>研007-啊？會這樣喔？(很吃驚)</b></p> <p><b>C1-3.2</b>我們剛才講的教師評鑑裡面，也有包括招生這一項喔，那現在就是把招生看得很重喔！</p> <p><b>研008-這樣看來那招生，在教師評鑑上比重是很重的喔？算得上是一個吃重的招生業務了嗎？</b></p> <p><b>C1-3.3</b>非常非常重的。我們不要以辦學校來說，就當它是一個企業，妳的業績，妳的商品賣出越多，那當然妳的收入，就會越增加啊，那當然是越好。</p>	
--	--	--

## 二、文本的整體閱讀

所有的訪談資料，轉化成爲文本之後，即可進行整體文本的初次閱讀，此時

是落實了循環架構中「整體一部分—整體」的第一個「整體」概念。研究者在閱讀後，寫下初步理解與反思，這有助於下一步驟意義單元的劃記與組織。如此一來，才能完全進入受訪者的生活世界中。若真能由心隨文走.....，那麼受訪者顯明重要的經驗描述，便從文本自身中呈現了(高淑清，2001)。

### 三、發現事件與脈絡視框

研究者對於文本的意義，有了初步整體性的理解後，將文本中可能的意義段落先作編碼、標記及註解。當編碼完成後，將文中的資料分類作出初步的整理，成為某種程度的個別主題，再決定個別的意義單元(高淑清，2008a)。

而在第三步驟又可以分為三個小步驟，依序是「劃記、編碼、摘要、省思」、「分類.....發現事件與脈絡視框」以及「初步意義單元命名並加編意義單元譯碼」。(整理如下，參見表 3-5-2)

表 3-5-2 劃記、編碼、摘要、省思部分舉例(以耀葶老師逐字稿為例)

逐字稿內容摘要	研究者省思	關鍵字	逐字稿劃線內容	逐字稿譯碼
需要花很多時間去招生	老師成了業務員	招生	所以爲了要去認識這些高中職的老師，我們平常就是 <u>要去拜訪</u> ；他們如果有什麼需求，我們就會 <u>盡量去協助，才能招生</u> 。	B010-2
入學學生需要寫妳是介紹人，才算是你的業績	無奈的教職生態	報名表	反正學校沒有這麼說，但是系上會要求啊..呵呵(無可奈何的笑笑)！就是這樣打電話，要打得很勤勞喔！如果能聯絡上的，也有意願來念的，我們就要趕快約見面啊。一見面，就是要趕快拿我們的 <u>報名表</u> 給他填啊，這時候就可以 <u>簽名蓋章</u> 說是我介紹的，就是用這個爲一個依據。之前就是發生過，我都講好安排好了，我就很客氣的跟他們說：麻煩妳們要寫我的名字。結果那個學生都常常忘記寫，那都不算。之後就學乖了，我自己先寫好， <u>名字先簽好才拿去給</u> 他們，再教他們怎麼填 <u>報名表</u> 的。	B016-1 B017 B017-1

#### 四、再次閱讀文本

再次閱讀本文內容，是再一次沈浸受訪者的經驗世界，幫助研究者回到意義的整體(高淑清，2001)。依據「整體一部分—整體」的概念，再次閱讀本文是會對整體產生新的理解所得。研究參與者逐字稿文本分析過程(參見表 3-5-3)說明：

表 3-5-3 研究參與者之文本分析過程部分舉例(以佳恩老師逐字稿為例)

主題	逐字稿內容摘要	研究者省思	關鍵字	逐字稿劃線內容	逐字稿譯碼
不合理又荒謬的評量表，耗費老師太多心力	每一道的公文，都是對老師的一種評鑑	評鑑是主管機關的工具	評鑑	就是覺得..."祝煩"(台語) 一道一道公文，然後一道道的催繳！那時候我的感覺就是 ... 每一次看到那個催繳的訊息，就很生氣！(無奈的一笑) <u>這個評鑑可能目前不是有什麼作用，可是隨著這高校的退場，它會變成是一個機關，我是這麼的感覺啦！</u>	D001
	為評鑑耗費老師太多心力	老師無法專注於教學與研究上	老師成為雜役	我們本來就是教學研究。可是現在是一大堆拉拉雜雜的...真不知道當大學教授是在做甚麼？就 <u>好像是在搞雜役一樣</u> ，去做什麼就有什麼積點！去聽一些很無聊的演講，就會有什麼積點！你去聽那些演講，根本是在浪費我的時間嘛...(有點動怒)	D029-1
	嚴格執行複雜的評量表，目的是為了教卓、評鑑會用到	不知道學校的因應措施，只知道要填表	學校的因應措施	從上學期開始慢慢的到這一學期，就是嚴格執行我們在網路上有一個很"複雜"(語氣很加重)的評量表；然後 <u>這個評量表呢，老師要把所有的資料都納進去</u> ；然後這個上面寫的並不是說，要給 <u>老師的評量機制</u> 而是...基本上就是這個教卓會用到、然後什麼 <u>評鑑會用到</u> 、然後裡面列了很複雜的東西。然後每一位老師在教務處的催促之下，這件工作是讓大家怨聲載道。	E002-2

## 五、分析意義的結構與經驗重建

經過新的整體閱讀後，再進入第二次「部分」的分析，經過再次的閱讀，研究者對於文本又有不同於之前的理解後，於是再將文本的逐字稿劃記、編碼再做修正，以期對文本有更新的瞭解。因此，再經由重新建構意義單元的過程中，藉著群聚相關的意義單元形構成次主題，且經由解構重建的歷程，而加深對文本另一層次的理解。(參見表 3-5-4)

表 3-5-4 研究參與者文本歸納階段過程範例

主題	單元譯碼	次主題	摘要
老師面對高校退場時的因應方式	4-3-1	為生存，必須發展一套自我適應環境的本能	老師只能走一步算一步，選擇消極面對 A005-2 換個角度思考，比其他行業好多了 C103-1 不能改變環境就只能適應環境，不然一定被淘汰(退休，請辭) D084 為了生存你只能乖乖的照評鑑規定走就對了 E2-003-11
	4-3-2	面對高教退場下，教師的類型	老師們沒有選擇權，只是任由校方決定 A068-1 態度積極態度面對退場，盡力配合型的做法 B009-1 因為需要這份工作，調適心情面對與適應 C034-2 教師大多傾向於保守的思考 D025 學者情緒管理，大都理性重於感性 E007-4
	4-3-3	希望團結老師們的力量，一起為權益奮鬥	老師無法團結，沒有力量對抗學校，更是無法自保 A067 有很多人，還是沒有看到危機，如何團結 B134-4 評鑑跟退場加在一起，變成誰要先走的依據，要如何才能團結 E2-001-5
	4-3-4	準備好自我技能與資格，為未來鋪路	準備好自我技能與資格，考慮到別的職場 B048-1 進修充實自己，先拿到博士學位 C082-2 退休或請辭或是另謀發展發揮 D078-4 目前只能走一步算一步，個人的生涯規劃，還是一動不如一靜 E008-2

## 六、確認共同問題與反思

這是文本分析的最後一步驟，按照前述的五個步驟，來回在文本的意義，詮釋循環的來回交錯、相互作用、在「整體」與「部分」不斷的往返檢視，在「建構」和「解構」中不斷穿梭，萃取、歸納，達到最終之目的---呈現本質。

「反思」在此步驟中，擁有重要的關鍵，反思是將分析過程中抽離的重點，放回研究問題與整個過程的脈絡中，檢視問題的關鍵性是否回答了研究問題，試著形塑出研究結果之方向。

## 七、合作團隊的檢驗與解釋

此步驟並不是最後才檢證，而是貫穿整個研究的過程，以及文本分析的六個步驟中，並一直持續分析到最後。合作團隊的驗證與解釋過程，涉及到研究嚴謹度的考驗與研究的品質。

本研究的「合作團隊」包括研究者本身外、指導教授、研究口試委員及受訪者，在反覆閱讀文本後予以修改，最後才進行跨個案的綜合分析與討論。

## 第六節 研究的嚴謹度

質性研究所關注的是人的生活脈絡，以及內在主觀經驗與感受，因此在信度與效度上常遭受質疑。Lincoln 與 Guba (1985) 提出用 Trust-worthiness 以檢視質性研究的品質，包括：確實性(credibility)，即內在效度(internal validity)；可轉換性(transferability)，即外在效度(external validity)；可靠性(dependability)，即信度(reliability)；可確認性(confirmability)，即客觀性(objectivity)以表示研究的客觀性(高敬文，1999)。

### 壹、研究信度與效度

#### 一、確實性

確實性即所謂的內在效度。質化資料真實的程度，與研究者是否真正觀察到所希望觀察的現象。在訪談過程中，研究者必須站在受訪者的立場去體會受訪者的感受，並以開放式的問話，使受訪者能做開心胸，暢談自己的內心看法，也要盡可能的收集任何相關資訊，以期資料能夠更加完整的達到飽和，同時要符合研究目的並真正呈現受訪者的感受。

#### 二、可轉換性

質性研究的可轉換性與量化研究的外在效度，及可類推性是相當的，最主要是評估研究結果的應用性。將受訪者的經驗和感受，轉換成文字敘述，並加以詳實描述，可使讀者判斷研究結果，是否可以應用在其他情境中。在所有過程中，是需要達到詳實過程及透明化的程序(高淑清，2008a)。

#### 三、可靠性

可靠性就是信度。資料收集者的信度可由慎選訪談者、事前訪談技巧訓練、訪談情境的模擬等加以控制，以保持訪談情境的一致性(高敬文，1999)。

因此，研究者需將研究過程、如何獲得可靠資料、可靠分析結果做說明，以作為研究團隊的稽核，讓讀者明白是如何詮釋結果的。

#### **四、可確認性**

可確認性是指研究的一致、客觀及中立之要求，與可靠性的指標是有相關的(高淑清，2008 a)。高淑清(2002)提及可確認性是在研究過程中，需要建立在參與者的脈絡上，而非憑著研究者自己的想像。因此，為克服偏見，研究者應審視研究過程，在閱讀文稿、考慮研究參與者的想法、看法的過程中力持平衡，透過不斷省思，以保持自我公正與謹慎的態度進行研究。

#### **貳、研究倫理**

質性研究的受訪者，是現實生活的受訪者，當他們的言行、舉止、想法都受到檢視時，就需要特別小心注意倫理議題，以維護雙方當事人的權益。因此在研究倫理有兩種規範：「知情同意」和「保護對象免於受到傷害」(高淑清，2008a)。

##### **一、知情同意**

尋求受訪者同意參與本研究時，研究者必須清楚解釋本研究，並當面正式邀請及說明訪談同意書的內容(檢附表三~二)，詳述整個研究的目的與進行方式，以及受訪者的權益，以符合研究倫理。

##### **二、免受傷害**

研究在撰寫過程中或是訪談過程中，尊重研究參與者的意願，研究參與者有

權利決定參與研究或是隨時退出研究，以保護研究參與者不受傷害為最高原則。

### **三、保密**

本研究在正式邀請及訪談同意書(檢附表三~二)，說明研究目的與研究進行方式，在正式邀請中應說明保密倫理與受訪者的權利。保密與匿名是必要的工作。在本研究中，參與者的身分資料，研究者嚴格保密，資料呈現必先經過化名，以維護研究者的隱私權。

### **四、忠於研究受訪者資料**

在撰寫報告與成果時，要告知受訪者並忠於受訪者，不可因研究者有某些意識形態的理由或壓力，而曲解事實。



## 第四章 研究結果與討論

本章主要介紹研究參與者：A 安晏老師；B 耀葶老師；C 智敏老師；D 國慶老師；E 佳恩老師等五位老師。就訪談文本來探討面臨高教退場時的關鍵問題。並從整體—內容觀點，來呈現老師個別的心路歷程。第一節為安晏老師的心路歷程；第二節為耀葶老師的心路歷程；第三節為智敏老師的心路歷程；第四節為國慶老師的心路歷程；第五節為佳恩老師的心路歷程。

本研究針對研究參與者五位老師，在面臨高教退場時的心路歷程之探究，分別以描寫、分析他們所經歷的內在衝擊與生活影響。第一節：面對資遣後生活調適的安晏老師；第二節：經歷學校興衰的耀葶老師；第三節：面對退場：解決事情比抱怨重要的智敏老師；第四節：退場機制下：有志不得伸的國慶老師；第五節：專注於當下：做好教學工作的佳恩老師。

### 第一節 面對資遣後生活調適的安晏老師

#### 壹、教師評鑑下的受害者

##### 一、評鑑制度如何訂定，完全掌握在校方手上

一般而言，評鑑制度只有少數老師參與，並沒有讓多數老師參與其中。當然會失之偏頗，何況評鑑制度的設計，完全掌握在校方手上....

老師只能選擇 A 評鑑方法，或是 B 評鑑方法。A 評鑑是學校版本，B 是自己版。你選自己的版本沒有用，學校還是會用他自己的版本，要老師走。A016-1

##### 二、學校提高資格門檻，讓離職的老師無法轉科系教學

學校針對有可能再應徵的老師，要求博士學歷；而且要副教授，他知道妳不

不符合資格，就算妳拿到博士學位，要升任到副教授，還是會有一段時間的。他就個別化，針對有可能再應徵，那幾個名單裡面的老師，設計高門檻。或是整個科系都封掉，表面上是要徵才，但是你所有的人都來不了。A027-3、A027-1

學校其實每個科系主任想用的人不一樣，他需要用不同科系的人來支援，可是他只用自己的想用的人，如果你不是主管口袋內的名單，或是主管有個人的喜惡參雜其中，就會影響你的工作去留，這是一種人治的校園！

### **三、資深教師也是沒保障，校方從最資深的開始裁撤**

所以也有評鑑最高分 96 分被踢出去的耶。評鑑 96 分還是被踢啊！反正你滿 20 年了，你算是最資深的了。他們從最資深的開始踢。A049-1、A052-1

不管年資、職等對校方是沒有影響的。學校只有一個目的：精簡人事。這種做法，除了令老師們心寒、不滿之外，更讓許許多多老師面臨中年轉業的危機。

## **貳、老師的矛盾與利害關係**

### **一、老師因為面子問題，不願對外透露自己處境**

我發現一件事：就是老師愛面子，當你發現是被裁的對象，雖然學校要保障妳沒有公佈，只有給妳們的通知單會顯現名字，有些老師就是獨來獨往的，他還不知道妳是退休的狀態。因為他們覺得說這是丟臉的事，你為人師表，居然被裁員，其實這一關就過不去。在學校每個人資歷都還不錯。就在同儕間，你被公佈是倒數第三名，你還有什麼話講！你會覺得很丟臉，平常我跟你嘻嘻哈哈...結果發現，我在名單內而你不是。A045-1、A042-4、A048-1

私人企業在裁員瘦身的時候，一般的員工會去抗爭。可是因為老師愛面子，不願對外透露自己待遇，也不敢討論。也因為面子問題，造成彼此的資訊不明，失去了大家串連，爭取自身權益的機會！

## 二、老師之間存在某種程度的矛盾

就是希望你走！因為那就可以保障我兩年！好像彼此就是一個利害關係。就是這樣沒辦法當成好同事嘛，因為大家的資歷都一樣。大家就是在爭權奪利！我們退下來，她們還是在擔心啊！其實每個人暗地裡都在找別的學校！A059-1、A060、A060-1、A064-1

其實在這個歷程，某種程度上，老師爲了自己的生存，彼此之間的關係是無法凝結的。當然學校也明白這點，如果說老師們很團結，就會對抗學校了！甚至學校運用這種矛盾，讓老師感受到自身難保，更不敢去串聯、團結。在某個程度上，就等於是任人宰割，因爲沒有團結的力量。

## 三、為了招生業績，老師們需要各自想辦法

像有另外兩科老師就自己掏腰包，去我們下游的地方當義工。還有一個老師嘛...就拼命成立研究所；因爲那個老師會招攬人，讓高職老師來讀研究所，那就會帶他的學生來讀大學，就是用這種方法。A2-004-2

招生人數，影響學校的存亡，而學校能否生存，又影響老師的工作。畢竟，學校若退場了，老師當然就沒了工作；環環相扣下，積極的老師，自然會想辦法去招生。何況招生分數，佔了評鑑分數很大的比重！

## 叁、補習班化的辦學經營模式

### 一、昔日全校都在努力拼升格為科技大學

當初大家爲了學校升格而努力，如今卻爲了工作去留而煩惱，拼升格成爲科大，所爲何來？真正的目的何在？或許是值得大家深思的地方，大家都陷入升格成爲科大的迷思中、集體昏迷了！

我們記得我滿 20 年的那個時候，我們剛好升科大，那時候大家拼得好辛苦，我

們好多主管都倒了咧！真的是住院中風的。A036-1

## 二、學校變成補習班一樣的經營模式

他們現在就像是補習班一樣的各自籌款啦，你要招生多少？你要有多少業績？你做不到，你那個系就有人要走，A2-004-1

因為要評鑑，老師人數不足，學校不敢裁撤太多人員，但是要各系負責招生人數、業績，學生人數不足，就依師生比率，裁撤評鑑分數比較低，或排名在後面的老師，難怪很多老師，都爲了招生而傷透了腦筋！

## 三、招生業績，左右評鑑分數的高低

學校辦學就像外界的補習班學校辦學用妳的招生人數，決定你的工作去留。評鑑排名尾數的就要走。除非看妳的招生，你招生的好，那就不用，就像是補習班一樣。A029-1

如果學校辦學，像補習班一樣的思考邏輯，那當然會以利益爲導向，對教育界將是一大傷害！

## 四、大環境影響工作，不敢有動作，久而久之，就對教學疲倦

變成只要學生願意來聽，願意來上課就好，那種學習意願是很低，他們乖乖坐著，他忙他的，就想要拿到學分。久而久之，你的教學熱忱也會沒了！自然就會比較倦怠，但是你也不敢離職。A2-004-4

一般人常說：教學相長。可是，面對普遍學習意願低落的學生，在惡性循環下，要保持教學熱忱，還真是一件困難的事！

## 肆、學校陷入兩派鬥爭的校務紛爭中

### 一、接任者沒有教育體系背景，造成兩派鬥爭的校務紛爭

很明顯就是有兩派在鬥，那時學校氣氛很差嘛，鬥贏的，鬥輸的就走人！我們主任被冷凍就走人！就說沒課，故意不給妳課上，故意整你。第一波第二波，很多人都想走了！只是不知道要去哪裡？妳永遠準備要走！但是，你永遠走不了！因為你永遠沒有準備好。很多人都在罵學校，完全不做，只是在那邊罵，罵有什麼用，要不要告？其實家人都反對！最主要是後面家人的力量啦，女老師大部分都是被老公勸退的。男老師呢，都是希望能再找到工作，他怕學校斷他後路。就是這樣！A068-2、A070-1、A073-1

其實，在校務紛爭的教學環境中，老師要不要留下來，都是兩難，何況決定權並不在自己手上！所以也只能私底下抱怨，除了還沒做好離職後的準備，更何況還有家庭的因素須要考量。

### 二、在退場的歷程上，校方只有鬥爭、角力運作

在退場的歷程上，學校高層朝令夕改，而人事轉移的過程，團隊其實也是非常混亂的，只有角力運作，下面的人幾乎沒有說話的餘地，然後當他這樣安排的時候，其實下面的人是很混亂。對這些訊息跟因應政策，老師們是一盤散沙。所以，某一個程度老師就是任人宰割！A058、A059

在面對退場的歷程上，簡單分為下列情形：1.訊息是朝令夕改，妳不知道要依據哪一個。2.決策單位與執行單位沒有統籌好，團隊其實是非常混亂的。3.老師們之間，對於這種退場機制的問題，其實是大家平常都很少在談，缺乏資訊與聯繫，就某一個程度而言，老師就是一盤散沙的任人宰割！

### 三、董事會想要轉賣學校，只是無人接手

我覺得是要賣學校啦，只是賣不出去；其實很早就有找人評估過了，只是賣不出去。認真想一想，我若是老董事長的兒子我也不會想接啊，每天都在賠錢賠錢出去啊！A2-001-2

其實想要轉賣學校，涉及的問題很複雜，包括法規、師生權益、師生安置，並不是有錢就可以處理的。而當今部分私校辦學績效欠佳，始終不願退場之主要原因，就是因為私立學校法第 74 條有規定：「學校法學校法人之賸餘財產，以辦理教育文化、社會福利事項為限。」換言之，就是不能自由買賣、無利可圖！



## 第二節 經歷學校興衰的耀葶老師

### 壹、學校錯誤的決策，大興土木，造成財務惡化

#### 一、學校的興衰，由老師、學生人數即可得知

最興盛的時候，學生是 10,000 多。現在學生只剩 6,000 人左右，老師的部分，由原先的 200-300 人，到現在只剩 100 多人。像我們以前還需要上夜間部，那時候來夜間部上課，是沒位子可以停車，可是現在呢？是空空蕩蕩的，晚上感覺都好恐怖。妳就看得出來興衰了，這就是趨勢，就真的由不得妳、沒辦法啊。B112-1、B111-1

依目前的推估，學生人數 6000 人，就是學校要退場的警訊！今非昔比，確實能感受到耀葶老師的憂心與無力感了。

#### 二、錯誤的決策，造成財務惡化，更沒有競爭力

私校經費的來源，主要來自學生交的學雜費，當初蓋大樓，是爲了招收更多的學生入學。沒想到碰到少子化的浪潮，學生斷崖式的減少，收入銳減下，造成學校財務惡化，學校也就更沒有競爭力了

因為那個新校長來，蓋一些什麼大樓，蓋什麼、什麼的，他就去舉債來蓋啊，所以我們的財務本來是好的，現在就變成很不好了。又碰上現在少子化，又不是依原來的的方式就可以招到學生，繼續生存下去。變成你必須還要有一些經費來支撐，所以現在就變得比較沒有辦法了！B105、B105-2

#### 三、只看到校方努力節流，沒有看到開源的效果

不管是學校或是一般企業，當面臨經營困境時，第一個動作就是開源節流，只是節流容易、開源難啊！

主事者，給我們的感覺，是一直在整頓內部。比較沒有看到是，對外部的積極拓展。真正看到的是節流，沒有看到往外的開源啦。校長說他有啊，他們也是經常去拜訪那些高中職的啊。B125-2

#### **四、學校在縮編時，教授或講師是沒有太大的差別**

如果依照耀葦老師的學校狀況，自願或被點名的老師，各占一半的比率。一年有 50 位老師離開，大量老師離校，就是教育人才的流失，對高等教育就是一種傷害。所以簡單來說，學校若要你離職，是不管你的職等或年資。

若依去年來看是沒有差別的。因為是分數最差的，那自願的是他覺得誘因夠嘛。而自願退的教授，其實都已經待有 20 幾年了。B076-2、B077-1、B087-1

#### **五、董事會對退場，抱持可有可無的態度**

我個人感受是有點看趨勢的變化，怎樣就是怎樣。好像並沒有非存在的必要耶，所以沒要積極找出路，也沒有說消極到就讓它關。B099-1

面臨學校存亡之際，校方以拖待變，並無積極面對！或許，龐大的校產與利益如何分配或處置，才是問題所在！

### **貳、已感受到教師評鑑的壓力**

#### **一、退場機制發揮作用，已感受到評鑑的壓力**

學校基本上就是用一個教師評鑑的方式，來讓老師做一大堆的事，然而這些只是為了因應退場機制所做的一些前置作業罷了。

我們已經開始在面對，這種種退場機制的壓迫！基本上就是用一個教師評鑑的方式出來，要我們做一大堆的事情。B001

## 二、簡單的評鑑只實施一年，就變得繁瑣

當初一開始設定的時候，就是要讓老師們要不同工不同酬，剛開始的辦法是比較緩和的；而且是比較 achievable (實現) 可以達到的。可是才實施一年而已；其實在之前也有，只是之前那個是更簡單的評鑑方式。現在的評鑑制度，董事會是不干涉的。由學校擬出來的辦法實施。B003-1、B063-3

不同工，不同酬，聽起來是合理的。卻沒想到只是校方實施評鑑的藉口。簡單的評鑑只實施一年，就變得煩瑣，現在的評鑑制度，全由學校負責訂定、實施，董事會不干涉的。

## 三、評鑑制度改變規則，開始出現加分、扣分的規定

現在的評鑑制度，對本來就是要帶團體、帶實習、帶專題的老師，是比較沒什麼影響的。但是相較於其他老師就是件吃虧事，因為沒有專題可帶，也沒實習可以帶！而這些老師又能如何呢？因此，評鑑制度改變了規則，所謂不公平的遊戲規則，就出現了！

應該是 98 年吧！說開始要是用這些新的評鑑辦法。那一年就開始，就有用比較詳細一點的體驗辦法，也是那四張。後來是到了 99 吧！突然間就變得比較繁瑣了，這時候就會有一些扣分的東西出來，就變成說，妳可能在很多地方都要去顧到，可是現在它的基本分配分很少。B004-2、B004-3

據了解，這種分數也很少，妳帶一組也可能只是不扣分而已。重點就是放在你要考證照或是提計劃！而且要找分數高的項目做。一些老師的專業發揮，反而被忽視了。

## 四、招生好的系所，評鑑沒什麼影響，反之，評鑑就是殺手

耀葦老師的學校，從 101 年前就開始做淘汰教師的機制預備，直到 103 年就正式啓動....

招生好的，根本沒影響啊，評鑑不好，又沒怎樣。學校它是有說：評鑑就是連續兩年啦，如果妳連續兩年都是這麼差，妳還是要走。可是很少會連續兩年，都會那麼差的啊。因為會有所警覺了啊，所以第二年就不會那麼差了啊，所以真正的關鍵是在招生沒錯。B140-3、B141-1

其實，老師評鑑對他們來說，不是主要的關鍵，真正的關鍵是在招生，所以招生確實會影響評鑑的功能。

### **叁、為了評鑑分數，老師情誼產生變化**

#### **一、為了評鑑分數，老師互搶學生**

比較積極的人，就是積極的另找出路。比較消極的，就是能活多久算多久。妳看嘛，連互相拉學生的都出現了，像去年就是了。所以問題會一直出現的。B126-3

老師爲了提高評鑑分數，而互搶學生，除非能再拓展新的生源，可是面對少子化，又談何容易，所以老師都陷入惡性競爭的循環中。

#### **二、老師像一盤散沙，對學校沒有向心力**

以前，我們的校務會議都好擠喔，擠到不行！雖然是擠成跟什麼一樣，但是好處就是，學校有什麼事，我們都會知道啊。那現在呢，校務會議只要派代表去，不用每個老師都去了。還有學校的建築空間多很多了，一些老師就回歸各系，自己的系當然就會比較清楚了，但就會比較少遇到別的系的老師了。B108-2、B110-1、B110-7

學校新的領導方式，失去了本來具有凝聚力的校務氛圍，雖然老師比較不用去開校務會議，但是老師之間，缺少碰面的機會，更沒有連結，就像一盤散沙，也失去對學校的向心力了！

### 三、老師面對高校退場，不同的因應做法與態度

面臨工作危機到來時，老師們都有各自的想法與做法，除了個性使然，當然還有主、客觀的因素，不能依我們的主觀，而去評判他們的是非與對錯。

老師的類型：1.積極型：找外面的路 2.消極型：鴛鴦式的因應 3.明爭暗鬥型：與同儕之間競爭，基本上是這三類。B126-3

不管積極、消極、明爭暗鬥，就是爲了能留在校園，試問教育主管機關：老師們的處境，你們真正瞭解了嗎？

### 肆、交由市場自由淘汰的退場機制

#### 一、教育政策的錯誤

教育是百年大計，結果隨著政局，政策一再改變，選票左右教育政策。其實現在大家都一樣啦，一樣都不好啦，因為教育部說要退場嘛。就像報紙寫的，當初的始作俑者都沒事，說要廣設大學的人早就都退了！主張的人都退了！都沒事了！結果我們呢？B088-2

主事者都不用收拾爛攤子，也是教育政策出的問題。很多學者都在討論，教育是要看 100 年，結果我們都只是看這幾年；真是短視！更爲了選票，我們全都是爲了選票啊，結果呢？受害的不就是國家、社會，甚至是我們的下一代嗎？

#### 二、官方沒有策略，退場配套，交由市場自由淘汰

或許，教育主管機關應該負起責任，不該放任情況日漸惡化！到最後發現，根本就沒有退場機制的措施嘛？最後的退場配套就是自由的市場淘汰！B121

學校肩負著教育重責，更影響著未來國力，如果交由市場機制去做市場的自由競爭、市場的自由淘汰，那台灣的教育品質，將是令人擔憂的，會不會又是國

家、社會的一大災難呢？

### **三、積極招收外國學生，也是一條可行之路**

像興國還有另一條路可以做，就去收陸生。其實這不也是一個辦法嗎？在大陸學校少學生多，這也是一條路啊！B094-1

政局不穩，教育部長三天兩頭換人做看看，教育政策當然就隨著變來變去。今日在意識形態的影響下，設立種種限制招收陸生的情況，高教之途令人憂心啊！當然最重要的是：學校本身條件的誘因夠嗎？夠吸引陸生前來就讀嗎？

### **四、現實面的導向、畢業後的出路，影響學生就讀意願**

我想比較早的那些科大應該還能活得下來吧。像文藻、南台、嘉南藥專 因為他有藥，這些應該都 ok 吧。那比較沒有產業配合的，大概就會比較難了吧。還有學生畢業以後的工作出路而定，像醫護的部分也應該是 ok 的。B156-3、B157-1

其實，大學要擔負培養，創造人類價值的人才、訓練人才，而不能只向實用性與商品化靠攏，而忘了大學的基本精神與文化內涵！

### 第三節 面對退場：解決事情比抱怨重要的智敏老師

#### 壹、對未來沒有辦法有長遠的打算

##### 一、「教學」是從小到大的夢想

我應該是從學生時代，就很想從事「教學」的工作。上大學以後，有想要打工，我就會去安親班。到台北的一些語言機構去教成人英語，碩士班也是念跟語言研究有關係的。在念研究所的時候，經濟就比較能獨立，同時就有更多的機會，去做教學，就有家教啊，還有升大學補習班；C012-2、C012-3

智敏老師從學生時代，就把老師當成未來的志向，很想從事「教學」的工作，大學時代開始，就一直在「教學」的工作中，從家教、輔導老師，逐步完成夢想，到最後真正成爲「老師」。

##### 二、兼任行政工作，不用接受教師評鑑，時間一樣壓力不同

一位兼任行政的老師，是讓妳的行政主管考核。所以是不用參與教師評鑑的考核，主要就都是在行政考核的方面進行。以前沒有教師評鑑的話，其實老師是比較不願意兼行政的，因為兼行政的時間會綁得比較緊。C018-1、C018-2

現在學校的制度，一般專任老師，跟兼行政工作的比較，時間並不會比較少，心理壓力卻不同，不管有沒有待在學校內，要做的事情都一樣多。

##### 三、面對招生危機，只能接受變相的減薪

我們每年減很多學生耶，學校一定有看到這個危機的！學校當然不希望一直再減下去啊。但是萬一到 5,000 人呢？怎麼辦？聽說 5,000 人是一個門檻。所以有人說：妳不要想說要有多少的收入，不管怎樣，妳就是先存活下來，學校要先留著，不要讓他真的倒掉或被接收，像我們學校，老師提高上課的基本時數，這就是變

相減薪。像有的學校是直接薪水打 8 折，C091-2

也許老師會覺得，學校薪水不但沒有調薪，還比原來的少或變相減薪。但還是會有老師覺得只要工作還在，辛苦些沒關係。因為如果被資遣，那老師就沒工作了。也還有不調薪、沒有年終獎金、或是減少年終的。雖然一直不希望這樣，但是，至少工作還在！面對失業的壓力與恐懼，雖然無奈，還是願意接受減薪或沒有年終獎金。

#### **四、樂觀正向做好份內工作，事情一件接一件，永遠不會停止的**

該負責任的，我就會去做。也許啦，也會有一些心裡不舒服或是抱怨，但是事情還是要做啊。所以就是把它做好。所以要說我的心態調適是，嗯....既然要繼續下去，就用比較開心愉快或者是平靜的心情去面對吧！遇到事情就會想開一點，因為事情永遠是不會停的。一定會一件接一件的來，我就一件一件的把它給做好！變好！呵呵...(很開心的笑) C034-3、C034-4

用樂觀正向的態度，面對目前的處境，因為抱怨沒有用，事情是永遠不會停止的，解決事情比抱怨重要！

#### **五、沒有辦法對未來有長遠的打算，只有走一步算一步**

老實說我沒有辦法預期耶！我的心態就是能留一年，就一年吧！嗯...(停了一下說)我也不知道我還能多久！所以我才說，我該做的，我盡力去做。C052-1

雖然智敏老師用樂觀正向的態度，面對目前的處境，但還是感覺得出惆悵與無奈，沒有辦法做長遠的打算，只能走一步算一步！

### **貳、學校裡每個人都有被資遣的壓力**

#### **一、教評分數，決定名單內或名單外**

妳若跟別的老師平均起來只差那 0.1 分，妳就是在名單內。那個名單內或名單外的差別，是很大的。像有其他科系的老師，就曾經是這樣子為了差那 0.1 分，就是在名單內了。C026-2

教評分數只有 0.1 分的高低，這麼微細的差別，就是一個老師，甚至是一個家庭的重大影響！

## 二、微細的教評分數差異，決定教評排名的先後次序

學校每一位老師，要用教師評鑑近 3 年的教評分數來平均，就是要排名嘛。那比如說這個系是要走 2 位，只要妳是在倒數 2 名內，那妳就是名單內了啊，有一個系就是有兩位老師差 0.1 分，一個不用走一個要走。C061-2

微細的教評分數差異，只要相差 0.1 分，就決定排名的先後次序，它變成是老師工作去留的依據，難怪會引起很多老師的反彈。量化的教評分數，根本無法代表教學品質的良窳，更無法表現出老師教學的用心！

## 三、老師必須想辦法提高分數與排名

所以分數跟排名就很重要啊！比如：妳近 3 年的教師評鑑分數太低或者是平均起來，妳是這個單位的倒數第幾名，到時要有需要資遣或就要請妳提早退休的，妳就是在名單中啊。所以現在變成每一年妳的教師評鑑的成績，其實是非常的重要。C026-1

當學校在縮編時，如果你不想在資遣或退休名單內，就必須想辦法提高分數與排名。這對老師會產生很大的心理壓力，對教學品質，也是一大傷害！

## 四、依業務量而定職員跟工人數量，職工還是會被資遣的

我是專任老師兼任行政。只是能說以我目前狀態，我是不用接受教師評鑑的考核，但是我是接受我的行政主管的考核。C040-1

因為兼任行政，可以不用接受教師評鑑。但是有行政考核的壓力，職員還是會被資遣的。依業務量而定職員跟工人數量，人人都有被資遣的壓力，只是不像當老師的壓力那麼大。

## **五、招生人數不足，系所就要停招**

有一個系啊，招生情況一直不好，也就準備要停招。那如果停招的話，一年資遣 1-2 位離開或是轉到別的系。那別的系，也要有開出缺額；或者妳有符合他們申請的條件，妳也才能有機會過去。如果沒有，就是留不下來的。C048-1

如果系所停招的話，一年級不招生了，就沒有學生再進來，那就等這一批到大四的學生畢業。按照師生的比率，一年資遣 1-2 位離開或是轉到別的系。4 年後，所有老師就都離職了，這也是校方資遣老師的另一種方式。

## **叁、為了節流，學校開始縮編**

### **一、為了解決沉重的人事支出，開始縮編**

像我們校長也講過啊，說是教育部發布的消息啦，說學校的人事支出，是佔學雜費收入百分之 60 幾。但是我們學校之前，我們每年的人事支出是佔收入的百分之 70 幾，所以比率是特別高的喔。人事支出是學校一個很大的負擔，因為 3 分之 2 的收入都是用在付薪水了。所以學校才要做種調整啊，何況現在也是招生每年下降啊！C044-2

人事支出，占學校很大的支出成本，尤其是智敏老師任教的學校，高達百分之 70 幾，所以為了節流，只能進行縮編、裁員的動作。

### **二、為了減少人事費用的支出，鼓勵老師提早退休**

學校也就是靠學生來源嘛，學生來一個繳一份學雜費，妳也才有收入，也才能付給老師薪水；學校的軟硬體也才能維持下去，當然就會希望學生多越來越好；所

以剛才會講說，為什麼會鼓勵一些老師提早退休，因為可以減少每個月人事費的支出啊。C032-2

校方鼓勵一些老師提早退休，以減少人事費用，如果學生人數持續減少，裁員也是學校不得不的一種作法。

### **三、以學生學雜費計算教評分數，招生利益化**

招生，在教師評鑑上占很重的比率，算得上是一個重要的業務，招生制度傾向利益化。

我們不要以辦學校來說，就當它是一個企業，妳的業績，妳的商品賣出越多，那當然妳的收入，就會越增加啊，那當然是越好。C032-1

招生人數，是私校存亡的命脈，重視招生業務，原本就無可厚非，只是將招生與教師評鑑掛在一起，相互影響，就有點走火入魔了！

### **四、為了系上的生存，互相搶學生**

，我舉個例子來說：以招生來說吧，同一個學校不同一個系，大家會為了系上的生存嘛，同校喔！是不同系喔！卻互相搶學生。C027-1

照智敏老師所言，爲了自己不要成爲名單內的人員，老師們就會變得很焦慮，人心惶惶，同儕之間難免會有惡性競爭的情形發生了。

## **肆、學校要因應與調整科系和招生的方向**

### **一、排名後段班的私校會先退場，尤其是中南部的私校**

如果以私立學校在台灣的排名來講，我們算是後面3分之一的學校，那我們是最危險的嘛。很多老師都先跳到別的學校去了，像排名比較前面的私立科大，台中的朝陽科大，逢甲大學等等，算是比較不用擔心的；或是北部的學校。中南部的

學校其實危機都很大。C088-1

越來越多的老師已經有退場的危機意識，尤其是中南部，而且排名是後段班的私校。

## **二、私立學校，老師是招生組的當然組員**

私立的老師都要招生的啊！也許啦，妳們南華還不用啦！但是我們要啊，因為高教體系的老師，是到大學都還不需要去招生；可是技職體系，尤其是私立學校，都是要靠老師去招生的喔。就算是高中職、是私立的學校老師也是一樣的喔。

C059-1

其實我們學校（南華大學），也是把招生看得很重，爲了招生的業務，幾乎是全校總動員！這大概會變成是高等教育，尤其是私立學校的常態了。

## **三、最好的措施對應就是看大環境社會的走向**

最好的措施對應就是看大環境社會的走向啊！盡可能招生或是科系設立等等方向，再一些的做調整。就是看現在學生的需要，還有社會的趨勢，是比較屬於哪方面的。比如服務業的啊，像我們的有些系會改名。總之，就是因應社會的趨勢做改變，這樣才會招得到學生啊，或是再進一步考慮新設什麼系啊。C095-1

其實，技職學校可以看大環境的走向、社會的需求、掌握社會動脈，去因應與調整科系和招生的方向，是可以做這方面的思考……！

## 第四節 退場機制下：有志不得伸的國慶老師

### 壹、充滿無形壓力與威脅的校園氛圍

#### 一、影響學校退場的因素

當政府經費有限的時候，第一個犧牲的就是這些所謂後段的私立大學。他為什麼會變成後段呢，是長期以來資源分配不均的結果。是因為公立與私立差距太大了！這不只是政府資源的投入，包括現在深植民心的，大家選填志願的時候，或是教師的福利，我們的月退跟公立大學的月退就是不一樣！這些諸多不合理的、不平等的規則，就使得私校就是比較差，當然就影響退場。D055-2

依國慶老師所言，影響學校退場的因素大致上有下列這三點：政府資源的投入，學生填選志願，老師的福利。當公、私立大學的種種都不相等、不合理時，那麼這些不平等的規則，當然在在影響私立高校的退場與否了。

#### 二、私立高校終於開始退場了

像那個永達與興國，老師在轉業上面；學生的轉學上都產生了銜接上的問題了！所以第一個停招的學校，其實帶來了很大衝擊！D005-2

這兩個學校，是教育部第一次核准停招的。陸陸續續可能還都會有私立高校退場。

#### 三、60所高校要退場，為數眾多的教職員，面臨失業壓力

高教公會有一個立場，認為目前所謂的退場，少子化，所以有多少學校退場，特別像那個吳思華所說的：大專院校有 60 所要退場。這種說法呢，其實可能是一種迷失！D006-1

高校要退場，有可能不是一個客觀的事實，只是一種心理層面的；我們心理

上都是這樣認為，60所高校要退場，於是開始恐懼，以為事情真的會這樣發展下去！

#### **四、不提計劃，就會有升等的問題**

我們現在大學呢，大家互相抄襲、學習。好像每個學校的老師都要提國科會計劃。你即使是一個以教學為主的老師，也必須要提一個計劃。事實上不見得每一個人非得提計劃不可。可是我們現在就把它變成是一個適不適用的標準。D027-1

目前高教產生一個問題，就是教師的定位，到底是一個教學型的教師；還是一個研究型的教師。其實不見得每一個人非得提計劃不可，但是不提計劃，就會有升等的問題。教師角色的混淆不清，是一個極為荒繆之處，也是目前高教亂象之一！

#### **五、老師的升等獎懲，增加老師離職、資遣的威脅**

國科會計劃，提或不提 SCI、SSCI、EI 的論文有多少篇，這些東西它原來都有它原來基本的預設，我們把它用在評鑑老師的升等或是獎助、懲罰、獎懲的方式時，就扭曲了。D028-1

退場的威脅，不但評鑑制度會變本加厲，也使得大學內部的管理主義，會非常的無限上綱，扭曲了 SCI、SSCI、EI 論文原本的意義。

#### **六、老師失去了動員能力、行動力**

老師對於所謂的學術自由，他勢必是要放棄的。所以在學校裡面，他會噤若寒蟬，非常順從，這個是有利於學校的行政凌駕於教學。所以教師的部分權力，會被限縮或是去政治化，它失去了動員能力、行動力。D038-5、D039-1

如果說：老師若放棄了學術自由，那麼在學校就會不敢發聲，不敢表達意見；因此老師的自主性會被限縮，也會失去了動員能力或行動力，行政權力就會凌

駕於教學上。所以長期下來，所謂的學術自由，勢必成為空談！

## 七、老師內心充滿無形壓力與威脅

我個人其實也想過，我如果沒那麼積極配合學校的話，我可能會成為不適任教師，所謂不適任？我也不是那麼在乎！因為我的生活方式很節儉，如果提早被不續聘，如果提行政訴訟也失敗的話，我覺得也沒什麼影響，我的積蓄應該足夠我...活很久了。小孩也都長大了！所以我沒有受到什麼限制或懼怕的！（滿感傷的）

D095、D095-1

受到無形壓力與威脅，老師要積極配合學校，不然會成為不適任教師。這不但是老師們的無奈，更是台灣教育界的悲哀！

## 貳、荒謬的高教評鑑制度

### 一、因為主觀意識的認定，而開始自我實現退場

所以本來不是客觀事實的，因為是心裡認為的事實，是主觀的；最後就會自我實現，成為事實。因為學校會開始做一些....包括評鑑嘛，用這種教師評鑑的方式，一方面讓老師順從。所以大學的校園民主，學術自由，一定會受到非常嚴重的傷害。我們現在就看到這種後果。D008-1

教育主管機關認為：學術也要跟其他產業一樣，就是要市場化；甚至可以說是學術資本主義，可是校園民主、學術自由，會受到嚴重的傷害，其實，學術如果市場化或資本主義化，基本上大學的精神就不見了。

### 二、不合理的師生比問題，並不符合教育部的規定

現在的大學裡面，「師生比」根本就是不合規定，包括國立大學，可能還更嚴重。

根本就是不合教育部所訂出的規定。當然各校的招生狀況，是不一樣的，不可能「師生比」是平均分配的。確實是有排名後段的私大，面臨這種絕續存亡的問題。

D006-2、D007-1

大學過多，招不到學生，其實是一種迷失。應該要讓師生比恢復正常，甚至降低師生比。如果國家可以再挹注經費，那麼除了不用大量裁撤老師，也可以提高教學品質。就目前的高教，雖是一個危機，卻也是一個改變的契機！

### 三、教育部干預學術自由是違憲的

在大法官釋憲裡面，其中有一些包括學分必修的部分，還有...像軍訓課啊，都被大法官判定這都是違反學術自由。D011-1

教育部是不應該干預學術自由，這是違憲的。在大學法第 1 條就已經規定：大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權。可是今日的教育部卻是動作頻頻的要私校退場，這確實是違背憲法所規定的啊。

### 四、規避民意機關監督的高教評鑑中心

教育部就投鼠忌器，所以就發明了一個東西，叫民間的高教評鑑中心。他不是官方的，所以就可以避掉那民意機關的監督。其實裡面都是教育部的退休官員；或是一些大學的退休校長。所以這些人都是領雙薪的，這也是我一直批評的雙薪教授。他們呢，就開始負責大學的教師評鑑，是民間機構的，可是經費大部分是來自教育部。D011-2

高教評鑑中心，是教育部為了規避民意機關的監督，而成立的；名義上屬於民間機構，可是經費大部分是來自教育部。弔詭的是，它居然可以影響全國大學的走向！外界不明就理的以為，大學評鑑隸屬於教育部，這是件值得大家思考、關注的事！

## 五、內部評鑑受到外部評鑑的牽制

外部評鑑，就是高教評鑑中心；或是其他評鑑單位，來進行系所評鑑；或是校務評鑑，這是外部評鑑。大學內部對老師進行的教師評鑑，叫做內部評鑑。照理說這兩個東西應該是各自運作的，但是內部評鑑常常是受到外部評鑑的牽制。就是系所評鑑，所要的那些指標、效標。學校也會要求老師做出這些東西來。那是完全不懂大學精神的人，所做出來的東西。現在變成一種規訓管控老師們的一個工具。妳不順從的人，就是會有一些罰則嘛，像教師評鑑就是用積點數的方式，那個積點數本身就是個荒謬的事，他就會變成賞罰的... D014-1、 D016-1

學校利用教師評鑑控制老師，讓老師順從。在這種情況下，老師必須服從學校所訂出來的績效，因此評鑑制度變成一種控制的工具。那對倡導學術自由高等教育而言，真是一件荒謬的事。

## 六、產生仰賴政府補助的心態

政府又發明了一種方式，就是獎補助款；還有 5 年 500 億；教學卓越計畫；頂尖大學計畫。因為拿獎補助款，官方就要求要有績效。使得教育部行政單位，就凌駕於學術！所以就把以前學校所有的制度、規則，全部改成評鑑了。D009-2、D009-3

在台灣，評鑑制度走過頭了，變成所有的制度，都要評鑑化，都要有績效。在齊頭式、公式化的評鑑制度中，卻使得大學的自主性變低。想當然爾，教育部、學校的行政單位，就會凌駕於學術之上了！

## 七、政隨人轉的教育政策

教育部的政策常常會政隨人轉。教育長的任期都非常短的，所以這個政策一直都是在搖擺變動。在教育改革的那段期間，經過了幾任的教育部長。包括那個黃榮村，那時候就是造成高教擴張嘛，高教擴張後就使得台灣的大學過多 D050-1

教育是百年樹人的計劃，政策卻始終搖擺不定，無法貫徹，在政隨人轉的情形下，台灣未來的教育實在堪慮。

## 參、抹煞創意的高教評鑑制度

### 一、創意是大學的基本精神之一

在這種評鑑制度之下，一個分數很高的人，他一定不會有創意。它必須要花大量的時間，去做這些事。我們是希望很專注的投入，在一件事情上面，去產生成就，現有的評鑑分數一定會讓你很低，這是很本末倒置的。D029-2

扭曲而本末倒置的評鑑制度評鑑，分數高的老師真會有創意嗎？而創意正是大學的基本精神之一。

### 二、課綱最原始的精神

像這個課綱最原始的精神是，老師在教學與學生在學習的一個對話的方式。我要教什麼東西讓學生知道，讓學生決定要不要選這門課。我們現在的這種課綱，完全沒有這種效果我以前很喜歡收集課綱，在美國的時候，因為那時候 silabus(授課大綱)，常常會代表這個老師對於一些研究(專業)的領域在哪裡？或是有些新的著作。所以會在他的 silabus 裡面列出來，我們現在的這種課綱，完全沒有這種效果。D034-1、D034-2

就目前課綱的形式上，是無法表現出老師的授課精神及專業，若以切碎肉的方式，去要求老師列出課綱，只要求 100%數據化的核心能力，便是曲解了課綱的原本精神。

### 三、被切割成指標、效標數字化的知識

很遺憾的！我們學校可能是更嚴重的，一大堆的指標、數字化的；或者是知識化

的整體性，都給切割開來。比如像核心能力我們的課綱... D015-2

教學本來就有其主體性與連貫性，如今都被切割成一大堆的指標、數字，難怪有些老師會無所適從，甚至不知如何教起！

#### **四、抹煞創意的評鑑制度**

照道理講大學就是要鼓勵大家不符合標準，你才能找到新的出路。現在的評鑑制度就是，看你有沒有符合標準，沒有符合標準的，就被認為是要被淘汰的人。

D023

因為要符合評鑑制度的標準，老師、學生失去了創新的能力。妳要創新，就沒時間去做一些與教學有關的事情。

創新跟現有的體制是不合的。現有的評鑑是要大部分的人符合標準，一貫作業的標準化中，當然會是一種抹煞了創意的啊。

#### **五、在現有的評鑑制度下，教師的思想傾向保守**

還有另一個問題是，現有的評鑑制度，系所專業評鑑使得那些思考方式，是跨越不同領域的人。當他的想法不是主流的時候，他可能就被評鑑不過了！這些都扼殺了創意或創新。D025

現在的評鑑制度，就是要看你有沒有符合標準，是不是主流的思想，若沒有符合標準、不是主流的，就會被認為是要被淘汰的人，因為評鑑制度自然會淘汰你。相對的，教師的思想方面，當然會傾向保守；而學生的創意或創新當然也就會受到限制了。

#### **六、短期速成的論文，是不利於學術發展的**

對個別老師來講：要順從現有的評鑑標準，要多生產論文，要限級升等，你才能

存活下來。照理說這些東西都不是必然的，短期速成的論文，是不利於學術發展的。升等本來是自己，決定要不要升等，升等之後你的薪資或是妳的很多條件會改變，不是別人可以規定的。現在卻是變成用評鑑，或是退不退場的一個標準，這些都會使得個別老師要追求這些標準。D038-1、D038-2

爲了順從評鑑標準，老師要多生產論文，才能存活下來；而短期速成的論文，是不利學術發展的。在「順我者生，逆我者亡」的評鑑制度下，使得個別老師追求評鑑標準。當老師們朝向知識工具化的方向前進時，也限制了老師的性質、風格與專長發揮。

## **七、評鑑制度設計，要思考一個問題：意義何在？**

我們學校的評鑑制度設計，在形式上，他會做到了程序民主化，實質上一點都不民主，因為他不管是否違背了大學民主精神，他並不想這些問題。他只要程序上，我都是ok的。這是我們學校非常墮落的一點！看起來學校好像是很努力，訂出那麼多的評鑑標準，那麼多的績效，都是有制度、法規，可是都沒有去想一個問題是：意義何在？D033-1

學校訂定那麼多的制度、法規、績效，最少要思考一個問題：評鑑制度設計的意義何在？而且，雖然在程序上，符合了民主化，實質上，卻違背了大學的民主精神。

## **肆、大學需要思考更深刻的問題，不能只重視實用性**

### **一、需要被改變的大學階級制度**

台灣是有錢的人去讀，很便宜的公立大學。所以我們的大學是階級制度，上一代是有力的階級，下一代是讀那個很便宜，而學歷是很有價值的大學。這是非常不正義的；而且他們不會被退場。台灣現在所謂的制度評鑑化。本來很多事情都已

經有制度了，完全改成是用評鑑為指標，這是很嚴重的事情。整個國力就被耗損了。D060-1、D060-2

在台灣，有錢人的下一代，是讀很便宜而學歷有價值的公立大學，而美國是恰好相反的。這種不正義的大學階級制度，是需要被改變的。

## 二、沒有產值的系所，面臨關閉、合併

很多系所會整併，也很多系所會被犧牲掉。比如哲學系，很多的學校的哲學系，都縮編了。我們學校曾經一度決定要關掉，因為它沒有產值嘛，他對產學合作是不利的。所以這也是一個奇怪現象，雖然它還存在，但已改名。D036-4

大學存在價值，本就是要思考更深、更廣之層面上的問題；現在卻變成是，只要實用即可。像某些系所，雖然存在，卻已經改名了！只要不利於產學合作的系所，都要面臨關閉、合併的階段。依目前台灣的高教，正普遍存在著這種奇怪的現象。

## 三、大學體系技職化，造成高等教育一團混亂

現在很多學校為了生存下來，因少子化的威脅，做很多的調整。其中的調整有強調產學合作、強調實習、強調大學就是技術訓練中心、技術訓練所。世界上有很多大學的模式，大部分的國家，都把普通大學跟技職做得非常清楚的區分。美國呢，把它給混淆在一起！美國是特例，台灣就一直想把美國當作是典範。所以台灣也想這麼作，最早是技職體系大學化。然後很多的大學開始認為大學要技職化，才能夠招的到學生，才能夠生存，所以現在一團混亂。D036-1、D036-2

學校為了生存，調整作法：如產學合作、實習、技職中心等等。台灣雖把美國當作是典範，但是沒有考慮民情、體制、區域的不同，只是逕自的進行模仿，而造成今日大學、技職的混淆現象，讓高等教育更是一團混亂。

#### 四、學校會提早讓自己向市場低頭

大學就是讓我們的學生，可以到產業界去實習；或是所謂的業界教師，可以共同來開課。這些都會造成很大的混亂，所以我們的正常教學會被干預，而我們今天卻天真的相信說這些調整，才能使我們的學校不會被退場。所以會提早讓自己就是向市場低頭，這是大學部分。為了讓自己能夠度過少子化的海嘯撲襲，一定是走向技職化或是產學合作；或是學用合一的。這種論述會凌駕於為學術而學術，在這種情況下，為學術而學術會變成是一個笑話。很多老師會變得很苦悶。D046-1

因為學用合一，讓老師有志不得伸而苦悶。學校向市場低頭，造成教學混亂，如果說這些調整是為學術，不正是一場笑話嗎？

#### 五、大學自我調整，讓企業進入或是自己投入企業界的懷抱

比如工學院、醫學院有市場價值的；沒有市場價值的，比如文學院、社會科學院，這種人文的、社會學科的，可能會萎縮，老師會越來越少或是全部改成兼任的就好，這是大學市場化會帶來的後果影響。私立大學當然比這個更嚴重啊，所以就自我調整，讓企業進入或是自己投入企業界的懷抱。我們做的又不實在...

D044-2、D044-3

大學以實用性價值的知識為主，以功利主義為導向，有市場產值的學系會擴充，沒有市場價值的系所會萎縮、合併、甚至關閉，大學會讓產業進入，或自行投入產業界的懷抱，這都是令人憂心的發展。

#### 六、高教擴張：質與量的失衡

另一個高教擴張是表面上看不到的，現有的國立大學的系所規模都擴大了！增胖了！所以台大也增加招生人數。碩士班、博士班也增加非常多的人。這些頂尖大學呢，他們大量招收碩博班的學生，其實就是為了要搶學生、或助理，生產論文。

D050-4

爲了搶學生或助理生產論文，不管國立或私立，大量招收碩、博班的學生。高教擴張的影響，除了高教學歷價值變低，更是高教質與量的失衡。

## 七、重新思考高教公共化的問題

我們現在的大學是階層化的，這種不平等的階層化，造成很多私校都會被淘汰的，那也不是公平競爭的結果。D055-1

如何消弭大學階層化，讓各校公平化，調整心態，讓社會民主化而不是資本主義化，讓城鄉、國私立大學差距變小，也是大家需要探討的議題。



## 第五節 專注於當下：做好教學工作的佳恩老師

### 壹、私立高校生存有三大因素：1.評鑑 2.教卓 3.招生

#### 一、大家不太願意去談論退場的話題

很奇怪的是：在學校裡面，我們都是當事人，反而很少談退場的問題。E001-3

在校園中，大家不太談論退場的話題。不知道是不敢談、太敏感，還是認為談了也沒用。總之，退場的話題，是老師們不願意觸碰的問題。

#### 二、老師應該勇於表達自我的立場與觀感

高校退場 5 年內要關掉 30 所，10 年內要關掉 60 所；老師們無論現在自己的學校，處於什麼樣的狀況，我自己不想再當沉默的羔羊！我至少可以做的就是，在這個歷程中老師的一些感受，從老師的這個歷程去做記錄。D001-1

老師應該勇於表達自我的立場與觀感，不要再當沉默的羔羊！至少留下一些記錄為高教、為學生、甚至是為自己而發聲，不讓那時代的潮流所淹沒了呀！

#### 三、對自己學校存在年限不樂觀

以我們現在的狀況來看，10 年要關掉 60 所大學，5 年要關掉 30 所的話，以我們現在的一個排名，很可能我們的學校就會在上面了。也許很有可能我們撐不到 5 年。E001-2

從網路、媒體上看排名，學校可能撐不到 5 年，對自己學校的未來是悲觀的。

#### 四、學校未來可能會轉型

要我預測的話，我覺得應該說：我們學校，也許 5 年內可以生存，5 年後，他有

可能有一點轉型，搞不好變成樂齡大學；或者是董事會別的產業。E008-3

學校爲了生存，5 至 10 年內，可能會轉型。也就是說，對學校的未來，並沒有這麼的樂觀，至於個人的生涯規劃，抱持一動不如一靜，專注於當下，完成自己想做的事情。

## 五、生源不足，老師要負責招生

招生現在爲什麼會被列入這個評鑑制度，就是學校要老師去招生，老師不去招生學生就不會來啊。那學校怎麼生存，所以，以前只要妳升等過，妳就沒事了。五年內妳只要招生不足的話，學校一定無法生存，那就退場。退場第一個衝擊到的就是老師啊，因為學生不會有這個問題啊！學生他是招進來之後，才会有安置的問題啊。老師這學校的員工，所以老師的評鑑跟退場機制才會息息相關的啊。

E2-003-6、E2-003-9

學生不足學校便會退場，私校的老師現今要負責招生，只因生源不足。當學校退場時，第一個衝擊到的就是教職員，因此招生人數與學校生存是息息相關的。評鑑會與招生緊扣在一起，只因校方想繼續生存，那麼老師變成招生業務員，就是必然會發生的結果與現象了！

## 六、招生人數，決定學校的生存

我們在講退場，就會講到這個評鑑，講退場其實是分兩個層次：涉及學校的生存或退場，學校要生存要有三大因素：招生的問題，評鑑過！教卓有！萬一你招生不好，那你還是一樣會被退場。E2-003-2、E2-003-5

學校的生存有三大因素，缺一不可，尤其是私校：1.評鑑 2.教卓 3.招生。但是關鍵還是在於招生人數，因爲學生繳交的學雜費，是私校的主要經濟來源，少了學費的經濟命脈，私校一定會面臨退場的命運！

## **貳、評量、評鑑、教卓、退場機制，都是控制工具**

### **一、每一道的公文，都是對老師的一種評鑑**

就是覺得..."祝煩"(台語) 一道一道公文，然後一道道的催繳！那時候我的感覺就是 .... 每一次看到那個催繳的訊息，就很生氣！剛開始，我也不想理它。後來慢慢得知，這其實是對老師的一個評鑑。這個評鑑可能目前不是有什麼作用，可是隨著高校的退場，它會變成是一個機關，我是這麼的感覺！D001

每一次公文的到來，都是對老師的一種評鑑。過程中所留下的評鑑資料，目前而言是沒有作用的，但是當高校退場機制啟動時，自然就會變成學校裁撤、資遣老師的一種依據。簡單說，就是主管機關的一種控制工具。

### **二、評鑑制度由簡單，轉變成為複雜化**

這個評鑑制度的轉變，是讓我看到，以前是填寫一張很簡單的表格，你只要填一填、寫一寫就可以了！現在變成用電腦，我都形容它是新東廠！D019-1

評鑑制度是控制的工具！當一大堆的表格、數據，由簡單變複雜後，它取代了實質的教學內涵，甚至變成新東廠與錦衣衛。

### **三、評量表的細目繁多，只是為了要連接到退場機制**

學校的因應措施嗎？老實說：沒有人曉得！我們以前有一些教師的評量機制，這個評量機制我們每一學期只要寫一張自我評量表送出去就結束了。可是從上學期開始慢慢的到這一學期，就是嚴格執行，我們在網路上有一個很"複雜"的評量表；老師要把所有的資料都納進去；然後這個上面寫的並不是說，要給老師的評量機制，而是基本上，這個教卓會用到、評鑑會用到、裡面列了很複雜的東西。每一位老師在教務處的催促之下，這件工作讓大家怨聲載道。E002-1、E002-2

老師們不知道學校對退場的因應措施為何？只知道要填表。當學校嚴格執行

複雜的評量表時，感覺目的就只是爲了教卓、評鑑之用。讓簡單的東西變得極爲複雜化，每一位老師在教務處的催促之下，不得不寫那些複雜的報表，這些都讓老師們是怨聲載道的。

#### **四、評量+評鑑+教卓+退場機制=控制工具**

我不覺得學校在替我們做些什麼，我覺得學校好像是用退場機制加上評鑑、加上那個教學卓越計畫，整個的東西呢，是一個控制的工具，控制的機器。然後這控制機器呢，我不會想到退場，我只是想到在這控制機器下，我怎麼活得像人呢？說真的！我的感覺是這樣子。E002-7

在評量+評鑑+教卓+退場機制的控制下，老師失去了尊嚴與自主性，這些奇怪的機關與遊戲規則，除了耗掉老師很多心力，當然更無法提升教學品質！

#### **五、沒有進入教學感覺的人，設計出來的評量方法**

學校自己設計出來一套很荒謬的評量方法！你要打幾分，根本沒有任何的客觀性，一直在寫那些東西的人，本身根本就是沒有進入教學感覺的人。寫的都是很荒謬的東西，看到那些我只能用"痛恨"(語氣很重)兩個字來形容。E003-4

教學認真，照顧學生，是老師最重要的工作，但是在現行評量的方法下，這些都是不計分的(無數據可評量，所以通通不算分數)。試問：老師最重要的工作，不正是認真照顧教導學生嗎？

#### **六、把評鑑當成老師退場的依據**

當學校訂出這樣一個規則後，我們老師就要遵守；所以評鑑有很多，我們現在所面對的評鑑跟退場加在一起，弄到最後，就會變成誰要先走！E2-001-5

評鑑跟退場，本來就應該分開的。如今加在一起，就是變成誰要先走的依據。這是不應該，也是不合規定的。

### **叁、評鑑會讓學校的權力無限上綱**

#### **一、量表的設計，流於形式與不切實際。**

如果要對學校設的這個法，我對這個評鑑做一個"反評量"的話，至少 80%是廢話。然後這個東西呢，是高層的一些人，因人而異討論出來的。有一些老師加入進去，但是大部分的老師是沒有參與這個歷程。E005-3

對評鑑的反評量：老師各有各的專長領域中，是無法以一張表格涵蓋所有的，何況大部分的專業老師，都沒有參與這量表的設計。那麼評鑑量表，當然會失真而流於形式與不切實際。

#### **二、評鑑為什麼現在對老師會有那麼大的威脅**

如果學校開始面對縮編的時候呢，評鑑就變得很重要了！一般而言，如果你是教授、副教授、助理教授、講師照理來說，都是講師會先被k掉的。可是評鑑多了一個工具，就是當他在縮編的時候，它可以先看看哪些不符合規定的，他就會把他給k掉。你並不知道這種日子什麼時候會到。因為少子化的因素，讓退場不知道什麼時候會到！那教育部的退場政策呢？他所採取的態度是不管妳，妳就自生自滅吧！E2-002-9、E2-002-10、E2-002-11

教師評鑑是學校裁員的藉口與工具，尤其教育部所採取任由學校自主裁員，以及讓學校自生自滅的態度，造成每個老師人人自危，更加深了校園氛圍的不安定感。

#### **三、教師評鑑變成校方，控制誰要先走的理由與依據**

每一個學校到了最後幾年的時候，資遣老師的問題，就會越來越浮現及嚴重。這份教師評鑑，就會開始產生作用了！因為學校要讓一些老師走，他不能沒又一個名目的說你是講師所以妳要先走；或者是副教授你先走；或是誰先走，因為妳一

定要有一個名目，那這個評鑑就變成來控制你要先走的理由、依據。E2-002-12

教師評鑑，是學校裁員的理由與依據，一切用數據化來呈現。其實跟專業、教學是無關的。最後學校的權力會無限上綱，那麼教師評鑑所產生的作用力，會使得行政權力凌駕於教學上！

#### **四、教學計畫如同胡蘿蔔，評鑑如同鞭子**

另一個有影響力的是「教學卓越計畫」，是教育部補助各學校。每個學校都會申請，會有過也會有沒過的。過的錢比較多，也有比較少的。E2-002-5

教學計畫如同胡蘿蔔，評鑑極似那鞭子。妳沒過的人，我就拍你一下，你也許就會中箭下馬了。「教學卓越計畫」沒有拿到的學校，基本上就像是母親不要的小孩，教育部不管妳了！所以你能拿到"教卓"是表示這個學校是有希望的，他的象徵意義大過於實質的好處。E2-002-6

教育部用獎、補助款控制學校，尤其是私校。當學校若通過了「教學卓越計畫」，那就表示。是教育部認可的學校；也是一種品質保證的象徵。至於金額多寡，經費如何使用，反而是次要的問題了。

#### **五、校務評鑑是教育部控制學校的一種工具**

評鑑很大的影響是，如果教育部對這個系所做的評鑑，這個系所是待觀察；甚至不通過，他會公佈。他若公佈了，那對私立學校的招生就會有很大的影響。因為它是待觀察或不通過，那就表示這個系所的：師資不夠 2.什麼不夠....那麼學生來登記的時候，它就會參考。喔！這是評鑑沒過的！那大家就不進去填，所以他是會嚴重影響招生的。這是教育部對學校的評鑑。E2-002-21、E2-002-3

校務評鑑，是教育部控制學校的一種工具，會嚴重影響招生，以及學生填寫志願的意願。如果學生不來就讀，除了教育部的罰則外，學校的收入相對減少。如果收支不能平衡，學校當然會面臨退場的危機。所以校務評鑑，一定會影響學

校的存亡。

## **肆、公器私用而沒有任何產值的評鑑制度**

### **一、評鑑的產值到底是什麼？如何定義產值？**

我們去做一大堆事情，是沒有任何的產值的。你就只是在做一個服從的動作，做這些到底是給誰看呢？你就是要擺給教育部看?!教育部來多久呢？他們那些人來多久？他們又會真的看嗎？會看那麼多嗎？一個老師花5個小時，全校100多個老師，已經花了多少小時？我們這些作為的產值，到底在哪裡？老師去做一些沒有產值的工作，只是在做一個服從的動作，為了給教育部看，以前要你做那些評鑑，你不甩他，他也拿妳沒轍。現在加上少子化、退場機制啦，現在要出去的人，第一批就是不乖的。D034、D094-2

校方會要求老師，去做一些沒有任何產值的事情。優先退場的教師，往往是那不聽話、不順從的老師，根本不是不適任的老師。這樣的公器私用之評鑑制度，早已變成學校要縮編時，裁撤不聽話、不順從老師的工具。

### **二、讓人精疲力竭的卓越教學計畫**

我覺得教學生的這部分，老實說我一直覺得過去我一直都是很卓越的。是卓越計畫來了之後，剝削了我們大量的精力，讓我們呢？"精疲力竭"。E003-1

老師們被卓越計畫剝削了大量精力，當精疲力竭時，要提升教學品質，無疑變成一種奢談。就算是要全心全意專注於教學上，也將會變得心有餘而力不足！

### **三、對評鑑，總是有很大的不滿情緒**

對我而言，比較多的是"憤怒"跟"抗拒"!因為我覺得這是一個瘋狂世界，學校他

們定下來的東西，真的是四命事件。E004-3

面對評鑑，每個老師處理的方式及時間，會因人而異。但是，內心總會有著不舒服與不滿的情緒！在這瘋狂的環境中，老師們要如何正常教學？

## 伍、不安定的校園氛圍，影響教學品質與研究

### 一、令老師反感的評鑑制度

我覺得今年讓我那麼反感是：它變成是一個網路上的東西，一條一條的，妳光看那些東西，你根本不知道他到底是在寫些什麼東西；我們本來就是在做教學研究的。可是現在是一大堆拉拉雜雜的...真不知道當大學教授是在做甚麼？就好像是在搞雜役一樣，去做什麼就有什麼積點！去聽一些很無聊的演講，就會有什麼積點！去聽那些演講，根本是在浪費我的時間嘛...(有點動怒) D029-1

評鑑制度，老師們耗費太多的心力，做一大堆毫無意義的事，目的只是爲了分數、爲了積點！老師變成了雜役，根本無法專注於教學與研究上，這些都讓老師們非常反感。

### 二、評鑑影響教學品質與研究

面對評鑑，我第一個反應就是抗拒！憤怒！我所看重的是教學品質、我的研究。現在呢，一大堆有的沒的，變成比這些更重要。我自己已經在那個評鑑的威脅下，經歷還沒退場時的退場歷程了！而且，每個學校或老師們，各自有不同的不確定感，那種威脅性，也會隨各校境遇而有所不同。E2-004-6

老師看重的是教學品質、學術研究的結果。一堆無意義的數字，卻比這些更重要，甚至是決定了老師們的去留！不安定的校園氛圍，當然影響老師教學品質與研究。

### 三、老師的工作權，沒有保障

其實很多人的憤怒跟我是一樣的程度，但是為什麼助理教授都不敢講話，很簡單啊！你在退場的時候，第一個被砍掉一定是不乖的助理教授。為什麼大家要在那邊積點，就是說：如果沒有一個可以威脅程度的東西，誰要去寫那些東西，寫那些浪費時間，寫那些浪費生命的東西。E006-3、E006-5

在學校面臨退場的威脅時，不乖、不順從的助理教授會優先被砍、被辭退。現今老師的工作權，是沒有保障的。老師的工作是以累積點數來計算的，內心雖然充滿憤怒與不平的情緒，還是得要去寫那些評鑑量表，因為這份量表跟工作的去留，有著密切關係。

### 四、老師們不發聲不代表沒意見

基本上，一大群表相上至少有 6-70% 不會發聲的、不敢發聲的、照著做的、不得不做的，你全部可以歸為一類。有時候我也覺得，我是歸為這一類的，因為你要去發聲的時候，要考量後果是什麼？然後還要花多少精力，在這個事情上面。E007-2

老師們私下罵歸罵，還是會照做，畢竟有威脅感在啊！但是，不發聲不代表沒意見！只是，學者的理性，會思考值不值得把精力花費在發聲、抗爭的這種事情上。

### 五、情緒的課題需要處理

哪一個時代沒有暴政！在暴政下存留的那些人，不就是要面對這些問題嗎？這不是我個人的問題，在台灣，要面對這樣子一個困難處境的人。如果我們算人口至少也有 5 萬人，我的憤怒，我不需要去掩飾，因為沒有這種感覺，你才叫做麻木不仁。但是，我不需要讓這個憤怒的情緒，影響我的生活，E007-5、E007-6

老師也是人，還是有情緒的課題需要處理，如果完全沒有感覺，才是麻木不

仁。但是，不去掩飾憤怒，不受這種情緒的控制，是佳恩老師的方式！

## 六、把這個過程，當作是一個有義意的挑戰

至於我自己的選擇，怎麼去調適的話，我覺得我的情緒一直都在；但是，我會去面對我的情緒，然後去衡量，問題我要怎麼去面對，然後我會把這個過程，當作是一個有義意的挑戰，這個有意義的挑戰，我再繼續擴展開來。E007-4

學者的思考邏輯，大都理性重於感性。在現實的考量下，只能把它當成是一項挑戰。再繼續自我的教職生涯上，實現自我的理想努力！



## 第五章 研究分析與討論

本章分成四節來進行研究分析的陳述與討論，就訪談老師的逐字稿，以具體的內容呈現這五位私校高教老師，在面臨高教退場時的關鍵議題。

本章共分為四節：

- 一、少子化對高教的衝擊與影響
- 二、評鑑制度對高教的衝擊與影響
- 三、高教啟動退場機制時，學校的因應與做法
- 四、面臨私校退場時，老師個人的心路歷程

### 第一節 少子化對高教的衝擊與影響

台灣少子化之影響因素，根據遠見雜誌(2009)評論指出，每位婦女生育 2.1 個子女數，是維持替代人口的水準，但台灣婦女總生育率從 1950 年開始一路下滑，2008 年來到了歷史新低 1.05 人，勇得「生育率最低」的寶座(彭杏珠，2009)。如果政府提不出因應措施來創造更適合生育的環境，少子化的情形，恐怕只會越來越惡化。

#### 壹、未來學生與教師人數推估

黃琇屏、游宗輝(2016)於臺灣教育評論月刊中指出，少子化現象並不是短暫的問題，而是一波波對未來的衝擊，對教育而言，從小學、國中、高中職到大學都會受影響；招生不足和學校運作困難的問題，也將接踵而至。少子化既已成為全球化的趨勢，國內教育必須面對供給過剩的事實(評論月刊)。

#### 一、大專校院未來學生人數與未來教師人數

### (一)未來學生人數推估

未來 10 年間大一學生人數預估減少 8.7 萬人，至 112 學年大專校院學士及專科學生總數為 82.2 萬人，較 102 學年減少 31.5 萬人。以公立大學學生每一學年學費 5 萬元、私立大學學生每一學年學費 10 萬元概估，高等教育產業 112 學年將較 102 學年度減少 300 億元的學費收入(資料來源：教育部-高等教育創新轉型方案)。

### (二)未來教師人數推估

依據推估結果，大專校院專任教師人數將自 102 學年 50,024 人減至 112 學年 39,579 人，累計 102 至 112 學年教師需求面共減 1 萬 0,445 人(資料來源：教育部-高等教育創新轉型方案)。

綜上，既然少子化是必然之趨勢，那麼未來也將越來越嚴重，而少子化之影響層面是深又廣，若以高等教育而言，少子化確實將影響並改變了教職生態。

## 二、學生是學校重要的財務來源

我們不要以辦學校來說，就當它是一個企業，妳的業績，妳的商品賣出越多，那當然妳的收入，就會越增加啊，那當然是越好。C032、C032-1

在台灣，國立大學的經費，都有國家編列預算，所以，薪資、經費都有保障，學校也沒有退場的問題。可是私校就不同了，私校沒有來自於公務的預算編列，私校的經費主要來自於學生所交之學雜費用。當面臨少子化的問題，也就是生源不足時，那麼直接衝擊的就是學生減少，造成收入之銳減；軟硬體缺乏經費，無法加以更新，自然無法吸引學生就讀；學生減少下的惡性循環中，當然就更沒了競爭力。我們不能期待私立學校，無止境的收留老師，可是，如果生源問題無法得以改善，若再加上沒有特別的教育經費挹注，招生不佳的高校，除了資遣教職員之外，退場也只是時間上的快慢問題而已。

### 三、招生人數不足，就要關掉整個系，老師要離開或轉系

它就是看老師的評鑑！但是，如果妳這個系招得好，妳分數再差也都沒事。像有的系老師才 60 幾分啊，也沒事。就人家的系招得好咩，像我們的系每位老師都 99 以上啊，結果還不是...問題就是我們招生就招不好啊，所以我們就需要被 close(關閉)。B030、B030-1

招生情形不好，是大環境下的現實樣貌，今日已有很多學校的做法，是換湯不換藥(更改系名)以吸引學生入學，萬一成效不彰，甚至就直接關掉整個系所。招生是一個學校辦學的重點，面臨越來越嚴重的形勢，學校要改變、順應潮流，是每個人的共識，如果系所關掉了，老師個人的去留，除了轉系、就是轉校。不過，在普遍招生不佳的大環境中，自己的學校或其他的私立學校，會有老師的缺額嗎？

像那個永達，高教工會就出了很多力幫他們，最近還辦了記者會，因為他們的薪資欠繳。還有那個....現在這些老師在轉業上面；學生的轉學上都產生了銜接上的問題了！所以第一個停招的學校，其實帶來了很大衝擊！D005-2

教育當局也沒辦法提出徹底解決的方案，頭痛醫頭、腳痛醫腳，畢竟，牽涉太多的問題，學校要想辦法生存，只能自求多福了。

### 四、招生成為老師最重要的工作之一

雖然，教學才是老師最重要的工作。但是，在學校面臨存亡之際，招生人數無疑是決定學校生存的關鍵因素。而最快、最節省經費的方式，當然就是：讓老師成為免費的「招生業務員」，而且還是責任制的：

私立大學尤其是後段班的學校，他的招生處權力是非常高的，它可以決定帶老師出去做什麼。那就是現在所面對的一個時機嘛，就是現實的考量，那評鑑就是一個環環相扣的工具，學校招生不足，就一定要提前退場。五年內妳只要招生不足的話，學校一定無法生存，那就退場。退場第一個衝擊到的就是老師啊，因為學

生不會有這個問題啊！學生他是招進來之後，才会有安置的問題啊。老師這學校的員工，所以老師的評鑑跟退場機制才會息息相關的啊。E2-003-8、E2-003-9

一般學校的招生處，可以決定帶老師出去做什麼事、辦什麼活動，除此之外，自己要想辦法招生，學校不提供協助或支援，老師變成免費的義工，長久下來，難怪已經有老師，不僅長期飽受精神的壓力，身體也搞垮了，這些，除了影響老師的教學品質外，長久下來，更影響學生的受教權，實非全民之福！

## 五、學校將面臨嚴重的生存危機

其實我也常常在想：應該也不只是我們私立耶，我那天去發表論文的時候，就遇到一位台東大學的，他就在說他們公立的也是這樣了啊，他們是公立的耶。他們還是唯一的耶，也是招不到啊。還是一樣照裁退老師啊，我聽一聽，那好像大家都一樣了嘛，公立的也是照裁啊。B113-1、B114、B114-1、B115、B115-1

少子化是全面性的影響，公立大學一樣有生源不足的困擾，一樣裁退老師。受少子化衝擊，許多大學招收不到學生。如世新大學校長賴鼎銘所預測：2016年開始，陸續會有大學倒閉，順序會先從東部大學開始「東倒西歪」，接著「南傾北斜」。賴鼎銘分析，北部大學占地利之便，招生比較順利；東、南部大學將最先受到衝擊，尤其是「後段班」的私校，減薪、縮編情況會愈來愈嚴重，「流浪教授」也會愈來愈多(賴鼎銘，2013)。

所以，大致上公立大學比較不會受到波及，只有學生數較少的公立大學，將會與其他學校「合併」，但招生名額仍將維持原狀。簡單來說，私立學校在市場機制下，只能憑招生實力，決定自己能否在高校退場的浪潮中存活。

引自中正大學傳播學系副教授管中祥指出：若光憑市場機制判定誰能生存，大學退場即可能呈現「先私立後公立、先科大後一般、先偏鄉後都會」的情況。如此一來，國內相對脆弱的技職教育可能加速崩壞，進一步惡化學用落差；偏鄉學校退場潮，也將使教育機會集中於都會中，不利區域平衡(鄭閔聲·洪依婷，

2015)。

在少子化的衝擊下，不管公、私立大學，校際之間的競爭勢必越來越激烈，而招生人數更是其中的關鍵因素，所以，生源不足的問題，將使私立高校面臨嚴重的生存危機。

## 貳、教育資源分配不均

我國的高等教育，除了大學數量過度膨脹外，教育資源的分配也是極度不均。這個問題從偏鄉、中小學學校，就一直延伸到高等教育的預算分配，台灣教育一直有排名的迷思，重公立、輕私立，重普通教育，輕技職教育，加上教育部的經費分配，依照上述的原則分配，加深原本的不平等。所以，如何消弭大學階層化，讓各校公平化，讓教育資源分配更加的合理，是我們必須重視議題之一。

### 一、不正義的大學階級制度

如果從社會階級變化的角度來看，學校教育同時有兩種功能，一是促進社會階級的流動，二是維護既有的社會階級再生，也就是古人所說的「上品無寒門，下品無世族」。但是，這些年的教改，不論採取任何方式，對窮人和低教育程度出身的學生總是不利的(時季常，2012)。

台灣就是一直想學美國。但是在美國呢，是有錢人去讀很貴、很貴的私立大學。在台灣是有錢人去讀，很便宜的公立大學。所以我們的大學是階級制度，上一代是有力的階級，下一代是讀那個很便宜，而學歷是很有價值的大學。

這是非常不正義的，而且他們不會被退場。D060-1

要讓大學的差距變小、變少，我們現在的大學是階層化的，這種不平等的階層化，造成很多私校都會被淘汰的，那也不是公平競爭的結果。D055-1

綜上所述，教育主管機關應該戮力，消弭大學階層化，讓各校公平化，公平

競爭。甚至拉近城市與鄉村的大學差距，讓高教普及的良好立意，真正的落實。

## 二、不合理，不平等的規則，影響學校的退場

在台灣，選票決定一切，不論哪個黨派，都是偏向資本家的，在制定教育方針時，很多都是選舉考量，反而真正的公平而正義的分配，並不是那麼重要了。所以少子化的這些現象，當政府經費有限的時候，第一個犧牲的就是這些所謂後段的私立大學。他為什麼會變成後段呢，是長期以來資源分配不均的結果。是因為公立與私立差距太大了！這不只是政府資源的投入，包括現在深植民心的，大家選填志願的時候，或是教師的福利，我們的月退跟公立大學的月退就是不一樣！這些諸多不合理的、不平等的規則，就使得私校就是比較差，當然就影響退場。D055-2

長久下來，公、私立大學的差距當然越來越大，加上當局只看學生人數、註冊率，而去核定補助款的金額，少了經費補助，私立大學當然更沒有競爭力，在少子化的浪潮下，尤其是排名後段班的學校，當然紛紛應聲倒地，成了優先退場的學校！

## 三、後段的學校經營不善，應該退場？

後段的學校經營不善，應該退場？這是與虛假相關的嘛，私校不是經營不善，是長期被疏忽的。所以高教公會有一個論述是，我們應該走公共化、高教公共化。當然這是有困難的，因為政府的國債。甚至於連公立大學現在都想要法人化了，確實是很困難的。D055-3

現在國立大學得到的政府經費比私立大學多，學費便宜、師資好、資源好、什麼都比私立大學好，公、私立大學無疑是在一種，不公平的基礎上競爭，這個制度本來就不公平了！相信國立大學，很少爲了招生人數而緊張，或是爲了招生大費周章，因爲考生自然而然會優先選擇他們的學校。所以，如果國立大學不縮

減招生名額，那私校招生人數會越來越少，更加難以生存了。

其實，不是每一所公立學校都辦的比私立好，但他們卻有優勢，除了學費只是私校的一半，事實上，私校因為地理環境、台灣人迷信的校際排名、教育部不願挹注更多資源，而招生不足更是關鍵的因素之一。

依據臺灣教育評論月刊之論述：「後段」私立大學，或說「招生不足」的私立大學。一般而言具有三種特性：首先，它缺乏投入「學術競爭」或躋身頂大的規模和條件。第二，缺少公部門的立即監管。第三，無法獲得足夠的國家教育經費補助(董泓志，2013)。

私校的經濟來源，高度仰賴學生交的學雜費，所以，私校的辦學品質和校務運作，與學生人數有著密切的關係，因此，在學生數減少時，就容易出現財務困難，如果，教育部再刪減獎補助款，私校就更沒有競爭力、更無法生存了。

簡宗德(2016)於我國高等教育學費與助學貸款制度之探討中提出，大專校的學雜費，私立遠遠高於公立。

#### 四、高等教育，質與量的失衡

過去十多年來，台灣的大學，數量急遽的增加，大學數量是夠多了，可是「質」卻沒有跟著提升，很多雖然已升格成爲大學，但卻無法招收更優秀的學生入學，造成大學「質」與「量」明顯的失衡！

第一個當然是，南華、玄奘、佛光是宗教興學的；而且是佛教團體修學的，這是一小塊。再來是師範學院，他本來是師專變成師範學院又變成教育大學，這些全部變大學了。台灣當然又增加好多大學，還有很多的五專，變成技術學院了，甚至是科技大學了。在另一個高教擴張是表面上看不到的，現有的國立大學的系所規模都擴大了！增胖了！所以台大也增加招生人數。碩士班、博士班也增加非常多的人。這些頂尖大學呢，他們大量招收碩、博班的學生，其實就是為了要搶學生、或助理，生產論文。D050-2、D050-3、D050-4

目前臺灣的大學院校數量約為 160 所左右，廣設大學的結果，造成教育經費相對的分散。在（把錢準備好、就能進大學）的情況下，大學已經不再是菁英教育，當大學成為買方（學生）市場時，校方、老師在管理、打分數上，更加傾向寬鬆，大學畢業文憑也變得越來越廉價了。

高等教育在質與量上的嚴重失衡，其關鍵在於教育當局忽略高等教育機構的數量管制，當量變無法帶來質變的同時，如何輔導體質尚可的大學轉型、適時讓該退場的學校退場，是教育部不可逃避的責任。

### **參、招生業務耗費老師太多精神體力**

中華科技大學生活輔導組組長吳建隆(2013)指出，在輔導與服務的部分，教師除必須肩負招生工作，拉攏高中職，到處招生宣傳，也使得教師從過去「傳道、授業、解惑」的角色，轉變為「招生業務員」，教師在教學場域，與招生業務中疲於奔命，學生的受教權與教學品質何在（臺灣教育評論月刊）。

教育是國家的根本大計，它影響國力、甚至會動搖國本，是誰逼迫讓我們的老師為了生計而不務正業？國家？社會？學校？老師？當招生業務耗費老師太多的時間、精神、體力時，又怎能奢求我們的學生能受到良好的指導，這不但是老師的問題，更是時代的重大問題！

### **一、招生的業績，影響工作去留**

當學生來源不足時，第一個受到影響的，一定是私立學校，而私立學校的教職員，將是首當其衝~學生數銳減，部分校系被迫退場。

引述國立中正大學教育學研究所教授詹盛如(2014)，少子化問題對於大學經營最大的衝擊，無疑是學校倒閉或是科系的裁併與縮減規模。隨著大學就學人數逐年遞減，許多學校面臨招生不足的窘境(評鑑雙月刊)。

影響所及，每間學校（尤其是私校）無不使盡全力在招生項目上，招生人數不夠，學校就會面臨財務危機。

像之前某個系，他就把招生分數放得比較大的比率，那些招的比較多的學生進來的老師，縱然他不是博士，他只是講師，他卻可以留下來。可是就是有那個副教授，他都沒有什麼招生的業績喔，他分數當然就低了啊。C066、C066-1、C066-2

所以，老師招生的業績不好，評鑑分數自然就不高，進而影響到老師工作的去留。因為，教師評鑑分數，是老師工作去留的先、後依據。

## 二、老師轉行當業務員

時代的轉變，許多第一代辦學者，大都懷有某些使命與理想，傳到第二代或第三代時，因為大環境、經濟、甚至個人志向不同，已無心、無力辦學，某些老師也是如此，老師已經從一種「身份」，變成一種「職業」。而這個職業的名稱，就叫「招生業務員」。當辦學像企業經營時，

像我們學校的「招生中心」，就會指派我們去哪個學校或哪裡宣傳。在宣傳的時候，我們就會趕快收集資料。宣傳好，我們就會趕快設計一個活動，然後利用這個機會，趕快把名字寫下來，回來之後我們就要趕快打電話。B014-1、B015、B015-1、B016

學校將招生的績效列入服務的項目中，如果老師未達到招生配額，則在教師評鑑中扣減分數，有的學校還將系上的招生績效與薪資或是年終獎金掛勾，依招生的績效核給薪資及年終獎金！如招生只有八成，薪資就只發八成或是年終獎金只發八成。系若連續兩年招生不理想就直接關系，老師直接資遣或轉專長（談何容易）！在校方的眼中，好系的定義是招生好的系；評鑑好沒用，研究出色、教學優良、師資優良等都沒用，只要招生不好，就是爛系！就是死亡之系(台灣高等教育產業工會，2012)！

### 三、因為裁員的威脅，老師們開始競爭

很多老師，除了教學，也許並無所謂的第二專長，當面臨裁員威脅時，即將面臨的是對未知的恐懼與茫然，這是無奈的教職生態，以前大家都還可以一起合作，共同去解決彼此的問題，現在沒辦法了，因為大家資歷差不多，幫助別人，就是培養競爭對手，進而影響工作的去留！

其實如果是有一個 group(組群或團體)的話，大家比較能照顧到啦。可是現在越來越變得妳可能想要幫別人，也比較沒辦法了，因為現在是真的在裁員了！之前那個都只是分數而已，像現在是面臨少子化，招不到學生嘛，喔！對了！它最主要的改變就是在招生！招生要加分這是第一點，變成每個人要花很多時間去招生！B009-2、B009-3

所以，如果你想要繼續留下來教書，除了要與同事彼此競爭之外，更要努力於招生這個區塊。不然，下一波離職的名單中，你的名字可能就在上面了！

### 四、招生造成同事之間的衝突

「同儕之間會不會惡性競爭呢？會啊！一定的啊！」C027

事不關己、關己則亂，誠然，當你的工作受到威脅時，你要如何面對？父母要奉養、子女要教養、家庭要照顧，這些都是現實的問題；老師們都人心惶惶而焦慮不安，甚至為了生存，居然需要為了飯碗而互相搶學生。

教師評鑑裡面，也有包括招生這一項喔，那現在呢...就是把招生看得很重喔！妳如果招了一個日間部的學生，妳可以拿 10 分。那假日班或夜間部，它是以學雜費的收入來計算的。我們學生的報名表上面，會有推薦師長的名稱喔，這樣就可以計算妳招了多少學生？可以拿到幾分？C028-1、C028-2

因為招生，造成衝突、撕破同事間的情誼，這些事已不可避免的發生了.....一個團體，如果成員彼此都互不信任，在爾虞我詐的環境中，相信誰都是不愉快的，長久下來，不單是老師，連學生的受教權，同時也是會受到某種程度的影響！

## 五、為了評鑑分數，老師互搶學生

評鑑，掌握了學校的未來（校務評鑑），老師的去留（教師評鑑），而其中的關鍵，還是學生的數量，所以，不單是校際之間互搶學生，為了評鑑分數，老師互搶學生的情形也出現了。

就是同一個學校，有兩個老師在爭學生就對了！就是會有這種互搶學生的情況出來了，現在就是搶學生搶到這樣子了，所以問題會一直出現的。因為學生少了嘛，那大家找的都是這一些啊，除非能再拓展新的什麼出來。B127

妳看嘛，連互相拉學生的都出現了，像去年就是了，比如說：我去這個學校宣導，那就有我的資料嘛，但是另一位老師就跟他們的導師比較好比較熟，那就會由導師幫他介紹學生。那另一位老師就說，你(妳)怎麼可以搶我的學生呢？ B126-2、B126-3

傳統的校園氛圍，正在慢慢的改變中，像一場寧靜的革命，相信這些在數據上是看不出來的，他當然影響老師的身、心、靈。

## 肆、師生比率的問題

高教工會指出：國際高教生師比數據，美國 15.8、英國 19.9、法國 15.6、日本 10.4，甚至中國都僅 17.3，台灣仍有努力空間。調整生師比，其實是一件很複雜的事，除了教學品質外，學校成本勢必增加。如果獎補助款不增加，面對目前生源嚴重不足，學校收入銳減，私校更難維持正常經營(高等教育，2016)。所以，上有政策、下有對策；一些光陸離奇的人事聘用方式，也就不足為奇了！

### 一、嚴重的師生比問題

如果你湊到 80 個，是不是就可以少掉一班的錢。對不對？還有個名目，去年他

們就用這個去跟教育部報備，說我們超額的師資太多！其實我們還缺老師，但是他用這種方法，60 幾人將 3 個班變成 2 個班；然後 5 個班變成 3 個班，那妳老師是不是就變了！其實是在合理範圍，但是他卻去跟教育部說我們一些老師可以走人。A005-1

像有些學校，把學生的數據，剔除境外、交換學生，把教官、兼任、不上課的系辦助理及專案教師，都納入老師的數據，藉此減少老師數量，減少人事支出，更不用說，增加老師鐘點，卻沒有增加鐘點費，大部分老師爲了生存，只能選擇含淚默默吞下來，而不敢聲張。

問題是老師的人數太多啊！我們舉例來說好了，他(她)老師的人數，是以前學生 9,000 多的比率，所以在這 10 年當中，學生少了 3,000 人。但是老師還是那麼多，所以學校的負擔是很大的喔。C046-1

所以，有人認爲，根本問題還是因爲少子化，學生來源嚴重不足。不過，這是無法避免的大環境挑戰，如果趁此機會，改善教育體質，調整師生比率，或許，危機就是轉機。

## 二、迷失的師生比：教師是不夠的？

依照目前普遍的看法，都認爲因爲學生減少，造成學校收入銳減，所以應該降低人事開銷、減少老師的數量。在永達與高鳳關閉之後，更加深這種認知：高校退場是不可避免的趨勢！

當然少子化是一個趨勢。它確實是存在的。一方面他是客觀的事實；但另一方呢，在還沒有發生的情況下，現在就宣稱呢，會在我們心中產生心理事實。大學又不願意讓「師生比」正常化，所以是等於再加快腳步，進行所謂的退場。D021

當每個人（包括老師在內）都有這種預期心理時，當然會產生焦慮，所以學校提出的要求，不管合不合理，無不全力配合，不管內心多麼不願意！

它有可能不是一個客觀的事實，是一種心理上面的事實。意思就是說：我們心理

上都是這樣認為，開始恐懼，以為真的會這樣！高教工會提出一個觀點，就是「師生比」。現在的大學裡面，包括國立大學，可能還更嚴重。「師生比」根本就是不合規定，根本就是不合教育部所訂出的規定。D006-2

高教工會(2016)指出：大專院校生師比自 1990 年代以來，逐年有惡化現象。從 80 學年度全國公私立大學院校生師比平均為 18.5，至 100 學年度已惡化為 26.4，至 104 學年度仍為 26.1 之高。數字越高，代表學生越多、教師越少，教育品質堪慮。換言之，我國自 1990 年代以來高教大幅擴張容量的浪潮，卻沒有相應比例地聘僱教師，使得大專校院日趨出現教學大班化、教師授課時數過多、整體教育品質不易提升的問題（各報新聞稿，2016）。

高教工會也提出：在面臨當前少子女化的趨勢，若教育主管機關逐年改善生師比基準，目標設定回歸到 80 學年度的生師比狀況（自 26.1 回歸到 18.5）；則非但可維持我國大學專任教師編制人數不變（約 5 萬名），減少少子女化衝擊，且隨著學生容量減少的趨勢，自然能改善高等教育品質。

然而，我國大專院校面臨少子女化，竟一反常態，生師比未改善，甚至有惡化的狀況。如何讓生師比達到合理的比例，除了可以紓解少子化對高教的衝擊、解決老師人數的困境外，另外，還可以提高教學品質，教育主管單位，應該正視師生比的問題，挹注更多的經費在教育上（尤其是私校），應該是目前的當務之急。

## 第二節 評鑑制度對高教的衝擊與影響

評鑑項目由各校自訂，許多私立學校將招生業務與學生的流失率，也列為教師評鑑的項目，讓教師在教學領域之外，又背上沉重的負擔，教學品質受到影響不在話下；甚至還有學校規定期限內無法升等，不管其教學貢獻如何，都被當成不適任教師，頓時之間教師評鑑成為校方的「尚方寶劍」(吳建隆，2013)。

而教學卓越計畫、校務評鑑、退場機制，又何嘗不是教育主管機關，用以控制學校、決定學校存亡的工具呢？

### 壹、評鑑的制度與標準

我曾經在立法院的公聽會，那一次李俊義民進黨的立法委員主持一場公聽會，在檢討大學法第5條(註1)、第21條(註2)，第5條主要就是讓教育部可以以評鑑方式干預大學，我們認為這違背了第1條(註3)，第1條就是強調校園民主、學術自由。D012-2

大學教師評鑑目的大致可區分為「績效控制／人事決定」和「專業發展／改進表現」兩種(孫志麟，2007)。

簡單來說，就是決定老師的任免與改善教學。其實，兩者是要分開的，可是，目前就是把他們混淆在一起的。在少子化、高校退場的浪潮下，教師評鑑變成學校的主要控制工具！而且，主管還可以自行決定分數的比重.....

比如是開放加分的權限給這個系主任，也就是這個單位的主管嘛。那同一個系，同一個單位那標準是不是應該一樣、一致的。對嗎？可是...唉...怎麼說好呢？

C063-2

好啦！假設妳是希望某些人或是某個人走的話，那是不是就會哪個部份的分數比較欠缺，那就把那個部份的比重放重一點，那是不是就.....嗯...拿不到分數。

C063-3

他有一個項目是主管加分。那就剛才所講過的，那些不屬於專業領域的證照，主管就有權限要不要加妳的分，加不加分他都有話說啊，所以要定的很明確或很仔細是有困難。其實也定得夠細了，但是還是會有很多是因人而異的...C066-3

現今台灣高教的氛圍、長期以來「重研究、輕教學」，因為數據可以呈現，教學熱忱，教學精神是無法數據化的，依照大學法第 21 條(註 2)的規定，衍伸一些問題：教師適不適任的標準如何認定？評分標準？每間學校、每個科系，甚至每個學生，狀況皆有其差異性；這些根本沒有辦法有一個標準。

我們上次在討論的時候，就在說我們是教學型大學？還是研究型大學？我就說我們現在是評鑑基點型大學。呵呵...(好無奈的笑)我們現在就成了積點的... (評鑑績點型大學) D011

### 一、教評分數決定一切，只要差 0.1 分，就決定去留

分數跟排名很重要，比如：妳近 3 年的教師評鑑分數太低或者是平均起來，妳是這個單位的倒數第幾名，到時要有需要資遣或就要請妳提早退休的，妳就是在名單中啊。所以現在變成每一年妳的教師評鑑的成績，其實是非常的重要。C026-1

若依照智敏老師所說：分數與排名影響學校在縮編時，資遣或退休。那麼老師本來就應該專心於教學上認真，而不是讓太多雜事干擾他們。

王嘉陵(2016)提出，學生的素質與核心能力的提升，與老師的教學專業能否發揮，息息相關。但是，當老師處在有威脅性的教學環境中，又怎能安心教學呢(台灣教育評論月刊)？

甚至呢，妳若跟別的老師平均起來只差那 0.1 分，妳就是在名單內。那個名單內或名單外的差別，是很大的。像有其他科系的老師，就曾經是這樣子為了差那 0.1 分，就是在名單內了。B026-2、B026-3、B026-4

所以，很多老師會想方設法，讓自己的教評分數提高，長久下來，影響的不

只是學生的受教權，更影響整個國家的競爭力，如果教評分數，真的決定一切，那對國家的教育，無疑是一場大災難的開始！

## 二、評鑑是主管機關的控制工具

老師不但是一個職業，更是一個神聖的身分與使命，我們都受過教育，接受過老師的指導，平心而論，每個人會緬懷的老師類型不同，不過，相信沒有人會懷念，甚至感激無心於教學上的老師。可是，當老師受到教評的控制時，老師的尊嚴與自主性呢？老師又要如何維持教學品質呢？

因為這個東西，就是他未來要做為評鑑，也許是退場的評量也好，解聘也好，一個依據。所以我都覺得看到那個東西，好像在看到那個東廠機關一樣，說難聽點就是那個樣子。E002-6

國科會計劃，提或不提 TSSCI、SCI 的論文，這些東西它原來都有它原來基本的預設，我們把它用在評鑑老師的升等或是獎懲時，就扭曲了。在大環境裡面，又增加一個新的因素就是，「退場的威脅」，使得這些評鑑制度變得變本加厲，也使得大學內部的管理主義會非常的無限上綱。D028-1

簡單來說，就是：評量+評鑑+教卓+退場機制=控制工具，如果大學內部的人事管理，權力無限的膨脹，相對的，一定會影響學術自由與大學自主，會變成「以人治校」，就完全違背了大學的基本精神了！而評鑑是學校裁員的藉口與工具，教育部採取任由學校自生自滅的態度，由校方自主裁員.....

## 三、不合理又荒謬的評量表

在目前的大學教師評鑑，一般都是採用「量化評鑑」，也就是所有的項目都把它數據化，「質性評鑑」在目前的制度設計中未受重視。所以造成有些老師只追求有分數的項目，而真正有內涵的項目，應有的教學精神與態度，卻無暇顧及了。這對認真教學、照顧的老師們是不公平的！

應該怎麼說咧！應該都有，學校有立意良好；可是有很多的行動執行面，讓老師很受不了！從我有印象的是一個表裡面有四張，現在也是四張。但是之前的是，一項一項大概有 10 項而已，裡面有教學、研究、輔導、服務。B003、B004-1 到現在為止，在學生這一個區塊的負責，跟我付出的精力，我真的覺得你學校要打幾分，那是妳們自己設計出來一套很荒謬的評量方法！你要打幾分，根本沒有任何的客觀性。我覺得；我們很認真的要去照顧好學生，要去教學生這件事，在那個評量裡面呢，這個是不計分數的。計分數的是妳給我看你有沒有做教學補救，教學補救工作妳還要拍下來，那些人到底是在想什麼啊？我跟這個學生在談你的狀況怎麼改進，ㄟ！學生你等一下，讓我拍一下！唉！有這樣的一種輔導機制嗎？E003-4、E003-5

## 貳、招生成為評鑑最重要的項目

其實，實施教師評鑑的目的，簡而言之；應該只有兩個：淘汰不適任的老師與增進教學的品質。

最早的是外部評鑑，就是有這種企圖，但他從來沒有成功過。不適任教師從來沒有因為這樣被淘汰掉的。D022-1

至於增進教學，就更不容易達成，學校面臨招生日益困難，最優先的項目，當然是增加學生人數，學校都生存不下去了，剩下的一切，全部都是奢談，公立大學沒有退場的問題，只有如何合併的問題，教職員都有保障，私立呢？只好自求多福，想辦法求生存，在開源（招生）節流（人事）的前提下，腦筋當然動到教職員的頭上。

### 一、招生影響評鑑的功能

隨著時代的變遷，「老師」這個名詞，從身分漸漸轉變成為職業，學校變成

企業，那學生當然就是商品了，一個企業賴以維生的，當然就是行銷與商品了！如果是從這個角度來切入，那麼評鑑最重要的項目，可想而知，當然就是商品的業績了。

教師評鑑的確是當今各大學，剝削控制教師的利器。其中有部分如「招生績效」已由教育部明令禁止納入教師評鑑，如「教育部」於 102 年 11 月 20 日函發「教師聘約明顯不合理內容與合理聘約（範例）」予各級私立學校參考，其中載明：「不宜將招生人數、擔任計畫數及計畫金列入教師考績，及作為續不續聘之標準。」若私校違反此規範，教育部稱將刪減其獎補助款(高教工會，2016)。

雖然「招生績效」，教育部已明令不得納入教師評鑑，不過這種情形，還是普遍存在高教中.....

因為招生好的，根本沒影響啊，評鑑不好，又沒怎樣。B140-3 如果招生的好，妳評鑑只是 60 分也沒關係啊。因為不會把他(她)踢出去啊，可是一旦這個系所招生不好，那評鑑就是一個殺手了！(耀葶老師) B141

智敏老師也說：學校就用分數來鼓勵妳啊，妳招一個就得幾分，得幾分之後，那妳的教師評鑑分數就會高啊；一樣的啊，那相對的，對妳的工作就越會有保障啊。

C060-2

其實，評鑑設計的目的，當然是要改善教學品質，可是，當學校生存受到威脅，把「招生」當成評鑑最重要的項目時，評鑑早已失去了他本身應有的功能；老師如果不配合校方的要求，當然是優先被資遣的對象，在這種心不能安的環境下，要求老師專注於教學上，就是一種苛求了。

## 二、評鑑會影響學校的存亡

目前談到高教，一定會聯想到少子化、評鑑、高校退場，這三者關係息息相關，而且錯綜複雜，成為教育主管機關、學校，棘手又難解的問題，評鑑除了直接關係到學校的獎補助款之外，對學生、家長更具有填志願、入學的指標意義，

尤其是私校，直接影響到入學新生人數，對以依賴學雜費，為最主要經濟來源的私校而言，更是學校存亡的關鍵，所以，每當要接受教育主管機關評鑑時，每個學校無不戰戰兢兢，卯足全力，期望能通過校務評鑑！

另一個有一樣的影響力的是「教學卓越計畫」是教育部補助各學校。每個學校都會申請，會有過也會有沒過的。過的錢比較多，也有比較少的。E2-002-5

至於拿了這筆錢去做什麼事，誰也不知道！這個象徵意義是，我們是在教育部裡面的喔，這兩個層面的東西，都會是影響招生的。E2-002-7

所以，為了因應少子化的衝擊，學校不僅要改變經營方針，評鑑方式也要做一些改革。高教工會則批評：評鑑制度對於學術發展與提昇教學品質毫無幫助，只是讓高等教育陷入形式主義的作假風氣之中；評鑑結果也不可信，甚至嚴重干擾正常的教學與研究。多數教師也都認為，評鑑委員太過主觀，缺乏專業，既看不到系所的現況，也提供不了適切的意見(高教評鑑，2012)。

### 三、學校要生存有三大因素

我們在講退場，就會講到這個評鑑，講退場其實是分兩個層次：涉及學校的生存或退場，學校要生存要有三大因素：

- 1.校際評鑑：通過就沒什麼影響，如同公立學校，誰理評鑑，他不會有影響，他過不過一樣招生啊。
- 2.教卓：雖然他只是個象徵意義，但是教育部如果肯給這個學校補助很多錢，那這個學校就會比較有生存的能力。
- 3.招生的問題：評鑑過！教卓有！萬一你招生不好，那你還是一樣會被退場。

E2-003-2、3、4、5

若依佳恩老師所言：評鑑、教卓，象徵意義大於實質意義，根本上又回到招生的問題，學費才是私校主要的經費來源，每一個學生代表每一筆收入，而少子化又是不可逆轉的現象，所以，招生缺額的問題，會因生源減少而日益嚴重，體

質不佳、財務不健全的學校，大概都很難挺過這波少子化的浪潮了。

另外值得一提的是：依目前的教育部規定，私校是非營利機構不能變賣土地或財產。所以，當私校到了無法生存時，校產的處分，是外界一直在關注的重點：這種退場對官方來講，教育部而言：他勢必是要做出一些誘因，讓私校願意退場。因為現在的私校被認為是非營利機構，所以他不能輕易的變賣他的財產。而教育部為了讓這個目標達成，比如說要 60 所大專院校退場。他可能就鼓勵，這個鼓勵也有問題，比如說××大學有多少筆的土地是可以變賣之後，是自己的財產；有多少是要充為公有的。照以前的講法是不可以的，為私利而變賣土地或財產。

D046-2

如果鬆綁法令，私校可變賣校產，因為是有利可圖，有些私校會想辦法趕快退場最後教育部會鬆綁這件事情的。這一鬆綁呢，會產生一個倒果為因的結果，就是會有多私校，還算正常的，但是因為有利可圖，他就會想辦法趕快退場。D046-3

依國慶老師所言，校產-是一道棘手的問題，如果沒有處理好，那可能不是私立高校生存的問題而已，學生安置、教師輔導，在在需要解決，而目前最困擾的校產處理的問題，恐怕更要大費周章了！

## 參、抹煞創意的評鑑制度

台灣這種評鑑制度，是不會產生諾貝爾獎的人。不會有新的發明！新的創意！

D023-1

短短一句話，道出僵化的台灣評鑑制度，老師是由學生演化而來，在保守、教條式的環境中成長的學子，就算他是天才，大概也會被主流思想所淹沒吧！他反而變成讓所有的教師，因為要符合這些標準，而失去了創新的能力，妳一要創新就沒時間。要創新、跟現有的體制不合嘛，那現有的評鑑，是要大部分的人符合標準的。照道理講，大學就是要鼓勵大家不符合標準，你才能找到新的出路(很棒!才有新希望-我的認同)。D022-1 現在的評鑑制度就是，看你有沒有符合標

準，沒有符合標準的，就被認為是要被淘汰的人。D023

## 一、不被評鑑認可的非主流思考

目前大多數的學校，都會要求學生填寫，對老師的評量表，藉此做為判斷老師教學品質的依據之一，這只是從學生的角度去看老師的教學，並無法真正呈現老師的專業，這種評鑑方式，對嚴格要求學生的老師，就比較吃虧了，有些學生當然會比較不爽，給的評鑑分數就會比較低，有的老師為了分數，當然不敢多要求學生，在課堂上就會有諸多的顧忌，長久下來，對以教學相長的課堂上，師、生彼此都會產生某種惰性。

一般而言，活潑、創新的教學方式，是必須花費很多的精神與時間去創造的，但是這些卻無法被評鑑所認可，所以，只要你會招生、懂得與學生相處（何況會討好學生？）、會寫評鑑，在這種情形下，劣幣驅逐良幣的情形，當然免不了會發生！

在這種評鑑制度之下，一個評鑑分數很高的人，他一定不會有創意。它必須要花大量的時間，去做這些事。如果我們呢，是希望很專注的，投入在一件事情上面，去產生成就。但是，現有的評鑑分數，一定會讓你很低，這是很本末倒置的。

D029-2

## 二、為符合規定制度，產生惰性而重複的研究計畫

一切為了符合現今的評鑑制度要求，不但為了分數、為了升等、甚至為了飯碗；老師們不容易產生創新，或是不典型的計畫！

所以這個影響是讓大家的學術生產，而要大家產生的是：SSCI、EI、TSCI 的論文。因為這個很快，就會有一篇論文出來了！那這種論文最有效的方式，就是抄襲國外理論模式來套用，馬上就會有一篇；再換不同的 case；再套用一次，就再一篇。點數也越來越高，而且一年就有好多篇。你就不會去想要花幾年的時間思

考一個問題，完成一個有原創性的著作出來，因為有原創性的東西，花太多時間了。評鑑不能等妳的！D024-1

慢慢的，一些教學型的老師，迫於無奈，縱然研究並非自己的興趣或專長，也不得不向現實低頭，不然就只有兩條路：不適任或離職（其實只有一條路，只是時間的早晚而已）

包括國科會計劃，提計劃也是教師一個薪資下的一個財源來源嘛，正因為台灣的大學覺得經費不夠，所以要仰賴政府的獎補助款；或是5年500億的教學卓越計劃的補助。所以他就會變成一個控制的工具。同樣的教師呢，薪資有限，他要增加收入聘助理，那他就要申請國科會計劃。那現在申請國科會的計劃的方式，也會傾向於就是，妳要提出一個計劃，是現有的學科典範能接受的。如果你提出一個很創新；或是非常不典型的計劃，通常是不會過的。這種制度產生了一種惰性，就是提計劃的人不敢提一個，前無古人的計劃；使得我們提計劃仰賴國科會資源的人，都是很保守的。都不會找到新的出路，都是在做一些重複的研究。D025-1、D025-2

所以，老師迫於現實，而去做一些浪費時間、精力的事情，不但是老師個人的損失，對學生也不公平，進而浪費國家資源，損耗國力！

### **三、知識化的整體性，被切割成指標、效標數字化**

我們的學術研究，除了量化之外，還有質性的研究，設計評鑑制度的「專家學者」，難道會不知道嗎？也難怪很多老師會如此火大了！

因為這個評鑑有法源依據。所以學校就利用這個法源依據來控制老師，讓老師順從。所以在這種情況下，老師就得服從學校所訂出來的績效，這些績效呢，其實各校都是抄來抄去。很遺憾的！我們學校可能是更嚴重的，一大堆的指標、數字化的；或者是知識化的整體性，都給切割開來。比如像核心能力我們的課綱...  
D015-1、D015-2

先讓我們拋開煩人又無趣的專業名詞，試想：當我們的人生，只剩下分數、百分比時；事業，佔你人生的幾成，你的達成率多少？道德，佔你人生的幾成，你的達成率是多少？婚姻、子女、朋友、對父母的奉養……等等皆是，那我們的一生，不是很無趣嗎？我們生命的意義，是由自己定義，由自己創造，跟任何人無關，人之所以可貴，在於他擁有無限的可能性，老師亦復如此，在課堂上，是他生命的意義，他要去創造，如果用指標、數字化去評斷，甚至控制老師的教學，這麼無趣的教書生涯，老師當然充滿無力感，甚至產生倦怠，這也是不可避免的事。

#### 四、學術資本主義

當世界進入工業時代，就注定功利主義、資本主義將取代人文主義；黃德祥（2014）：當大學與公司或工廠無異，一切「商品化」，連大學校長、教授都可以「議價」。校內外的人、事、物「無價格就無價值」，一切都可以論斤稱兩。就大學而言，像歷史、哲學、天文、數學等無太多「營收」，又會耗費資源的系所就「奄奄一息」，這些中古世紀大學設立時，學者們所關心的人類發展課題，在「學術資本主義」的發展下，成爲邊緣。（教育評論）

其實再往前追溯，更早教育部就一直想要朝著學術市場化，這是受到 1980 年代，所謂新自由主義的影響。這種觀念就是：學術也要跟其他產業一樣，就是要市場化；甚至可以說是學術資本主義，那這種潮流在台灣呢，有一陣子就在談大學應該「法人」化；國立大學法人化等等。D009-1

承上所言，校園民主學術自由，大學的靈魂與精神，會受到嚴重的傷害，當那些「人文學系」越來越少時，我們不禁要問：人類的未來在哪裡？

## 肆、評鑑制度嚴重影響教學品質

平心而論，單一而量化的教師評鑑，除了無法顯現質化的教學內涵外，評鑑制度更耗費老師太多心力，讓老師無法專注於教學與研究上，個別老師一味追求「積點分數」，對學校的教學品質，並沒有顯著的提升，反而讓一些老師無心、更無力於教學上。

所以妳問我，我可以說：我在教學的這一部分，從過去到現在，自己都可以打90分；現在不會變，以後也不會變，因為這不是誰要叫我怎麼教的。做為一個老師，我很清楚知道，就是要這樣教的，這是我工作的意義。我知道；投入在學生身上，對學生會有幫助，但是，當你在那邊消耗我的精力，我不知道寫那些東西到底是要給誰看的！我的感覺就是，我沒有分裂，面對學生我很清楚，我是在做一個老師。面對那個...（教師評鑑）我只能說是一個暴政。呵呵(無奈的笑)

E003-6、E003-7

雖然對學校、對老師的生存與去留，要有一個公平而關鍵的依據；但是，老師最重要的是教學品質、學術研究。如果；評鑑成了不定時炸彈，造成了不安定的校園氛圍，當然會影響教學品質與研究。

### 一、多產論文，才能存活；速成論文，是不利學術發展

對個別老師來講：要順從現有的評鑑標準，要多生產論文，你也才能存活下來。要限級升等，照理說這些東西都不是必然的。短期速成的論文，是不利於學術發展的。D038-1

如果，我們的高教老師，因為處在被資遣的威脅環境中，而戮力於生產短期而多篇的論文，那勢必對高教的學術研究，是一種衝擊，畢竟，教學需要注入大量的精神體力，為了評鑑分數，生產一些重複而不具意義的論文，並無助於提升教學品質的。

陳麗華(2011)指出：有些人文、藝術與設計學門長期以來是以專書或展演的形式發表成果，若硬要這些學門教師轉移能量追求各種「I」的績效，這樣的評鑑只是亡羊歧路的誤導而已（台灣教育評論月刊）！

## 二、老師們朝向知識工具化的方向前進

我們的大學體制，大致分為教學型與研究型，有別於技職體系，大學是要思考更深刻的問題，甚至是形而上的東西，例如生命的意義，生死的問題；但是，如果因為少子化的衝擊，而用市場自由淘汰的方式，去解決大學膨脹的問題，高校為了要生存、為了因應退場機制，知識變成只要實用即可，或許，我們應該思考：為什麼要辦大學？大學的精神是什麼？

另外當然就是要證明自己是有用的嘛。所以我們寫論文、做研究、教學開課都開始朝著知識的工具化走。D038-3

技職體系的老師也失去了職場的經驗，他也是要發表論文。我們大學呢，歷史學系、哲學系、什麼系都要想我們的學生，能不能在系裡面學到一些實用東西。本來大學的精神不是這樣子的，大學是要思考更深刻的問題；或是更大的問題。現在呢，變成層次低到就是實用就好。這種方式呢，也會影響到很多系必須要調整。

D036-3

所以，科技越發達，普世價值卻越來越低落，人們內心越空虛，光陸離奇的事件屢見不鮮，這些都是普遍重理工、輕人文的結果，傳統文化自有其可貴之處，卻常被說成迂腐。實用化的知識，並不是最重要的。

## 三、老師工作的意義

老師工作的意義，每個人定義、要求皆有不同，不單是外界，個別老師也是如此，不過，大家一致認為，教學是最重要的本分。但是，面對越來越繁瑣的評鑑制度，老師雖然怨聲四起，卻也無力反抗！

(評鑑制度)這是件很扭曲的事。我們本來就認為，我們整個教學是很卓越的，可是你用這工具之後，剝削了老師大量的時間！就變成是「教學拙劣計劃」了！

D030、D031-1

我覺得教學生的這部分，老實說我一直覺得過去我一直都是很卓越的。是卓越計畫來了之後，剝削了我們大量的精力，讓我們呢？"精疲力竭"。E003-1

就我自己的教學品質的話，我都是把它擺在第一位。我不用去寫一些亂七八糟的paper，噢！是報告妳有沒有一些補救措施？你這個學生談幾次？然後她的那個曠課幾次？你要去追幾次？那些東西根本跟你的教學無關，但是我的私人使用時間，會被學校大量的剝削。 E003-2、E003-3

其實，談到老師的工作意義，不管傳道也好、授業也好、解惑也好，這是價值核心，不能以功用為導向。有時候，「一句話影響一生」，不管好話、壞話；胡適曾說：「要怎麼收穫，先那麼栽。」老師是播種者，至於什麼時候會開花結果，誰在收割，並不是老師們所能掌控的。

### 第三節 高教啟動退場機制時，學校的因應與做法

吳清山(2016)提出，高校轉型與退場勢在必行：目前對於因應高教危機和生源減少的眼光，大致可以歸納為下列三大主張：1.共體時艱派 2.自由市場派 3.開拓生源派。這三大主張，各有其價值，但亦有其問題。就以第一種主張而論，齊頭式作法不一定會得到社會大眾的認同，而且亦有礙高教公共化的發展；而第二種主張則涉及退場後的善後處理，包括師生權益維護、校產處置等，必須慎重為之。至於第三種則面臨到國內大學國際化不足，加上陸生來臺就學，設限關卡重重，皆不利於招生（師友月刊）。

#### 壹、決策單位如何面對學校的存亡

每間高校在面對學校存亡之際，因應的方式都有所不同，端看每個經營者的思考邏輯。

我真的不知道耶，我個人感受是有點看趨勢的變化，怎樣就是怎樣。好像並沒有非存在的必要耶，所以沒有要積極找出路，也沒有說消極到就讓它關。B099-1  
他們認為一直在還債啊，還完就沒他們的事了，這是上次我們院長講的啊，我才知道原來還有這種事，董事長說他就是不要讓自己負債。B101-1

他們當然希望招生能夠更好！學校能夠繼續下去啊！每年招生人數不要再減，當然能增加是最好。如果減的話，也不要減得太多啊。C094-1

在高校退場的議題上，有太多可以討論的事項，每個人都提出不同的見解，許多都值得參考，包括何改變校體質，如何增加競爭力，甚至如何招生等等；不過，在現實環境中，個人淺見，除了經營者的理念外，最重要的只有一個：經費！

#### 一、失去凝聚力的校務氛圍

以前，我們的校務會議都好擠喔，擠到不行！雖然是擠成跟什麼一樣，但是好處就是，學校有什麼事，我們都會知道啊。那現在呢，是什麼也不知道啊。

那種凝聚力很強！現在換新校長之後，現在就比較自由啦，不用一定都要去。

B108-2、B109-1

在人類的社會結構中，小自家庭、大至國家；成員失去凝聚力，其實是一件很嚴重的事。當面臨問題時，不管如何，總是需要大家集思廣益，共同面對問題、解決問題，何況是人才萃聚的校園，像耀葦老師的學校，自從老一代的經營者去世後，新一代未必會有上一代的責任與使命感，也沒有永續經營的打算，所以，當學校面臨退場的衝擊時，校方與老師當然沒辦法團結，只能各自為政了。

## 二、沒有龐大的經費做後盾，開源(生源)效果不佳

當一個企業體或學校，面臨生存的危機時，第一件要做的事，就是開源節流，可是沒有龐大的經費做後盾，學校要開源(生源)是難以實行的，不管是提供高額獎學金，減免學雜費，甚至學費依照國立收費的標準，都變的窒礙難行。

老董非常節省，所以也才能累積這麼多的資產。我聽他講，我們學校其實是很有錢的。但是就是因為那個新的校長來，蓋一些什麼大樓，蓋什麼、什麼的，他就去舉債來蓋啊，所以我們的財務本來是好的，現在就變成很不好了。又碰上現在少子化，又不是依原來的的方式就可以招到學生，繼續生存下去。變成你必須還要有一些經費來支撐，所以現在就變得比較沒有辦法了！ B104-2、B105-2

除了要有經費做後盾外，主事者的策略與行動力也是重要的因素，應該是要說主事者，給我們的感覺，是一直在整頓內部。比較沒有看到是，對外部的積極拓展。真正看到的是節流，沒有看到往外的開源啦。校長當然說他有啊，他們也是經常去拜訪那些高中職。B125-2

經費，就像是武器，沒有經費，當然遑論開源的成效！

### 三、市場自然淘汰

如果，台灣的高校，真的走到自然淘汰的市場機制時，對一些有心辦學的私校，真的是一場大災難，更讓人覺得情何以堪，像佛光大學，當初提出「百萬興學」的號召時，多少人筆路藍縷，歷經千辛萬苦，才有這所以「人文社會」為主的學院產生，而人文、社會學系卻是這波以「學術資本主義」為主流，少子化；兩大浪潮下的最大受害者！

我真的不知道還能留多久，因為先決條件是學校在，我就有機會在，那個高職校長演講說的：先求生存下來，就是妳跟鄰近或同性質，比較會競爭的這些學校，看誰先倒？誰先退場啊？因為他們那些學校倒了！退場了！他們的學生沒地方去就會來啊，那妳就還能繼續維持下去啊。所以每年全校都很拼啊，就是一定要想辦法招到學生啊。C098-2

這是一個需求的市場啊，妳不夠 qualify(有資格)，妳就會被淘汰，是整個體制吧！教育部之前的要求跟後來的撒手不管，教育部長也一直在換人啊，就是一團亂！學生也一團亂！ A065-1

如果高校辦學是以企業化、商品化來做為重點，雖說是為了生存，為了順應時代潮流，向市場做某些程度的妥協，不過，可能有人忘了；人文社會教育，才是大學教育的核心。

### 貳、老師以兼任為主，減少人事支出

面臨少子化的危機，很多私校招生名額不足，除了生師比的問題，收入銳減也是關鍵的因素，為了減輕人事費用，延長學校生存的時間，校方開始設法裁減專任教師，大量聘用兼任教師，也就是現在媒體所說的鐘點教師，認為給他們鐘點費就解決了，除了省錢：

黃政傑教授(2015)評論，期滿校方還可自主決定續聘與否，用人彈性大。想法是可以理解的，但不聘專任，把教師當臨時工來聘，會嚴重危及教育品質，學生該得到的指導和服務沒有了(台灣教育評論月刊)。

學校也就是靠學生來源嘛，學生來一個繳一份學雜費，妳也才有收入，也才能付給老師薪水；學校的軟硬體也才能維持下去，當然就會希望學生多越來越好；所以剛才會講說，為什麼會鼓勵一些老師提早退休，因為可以減少每個月人事費的支出啊。C032-2

校方的做法，當然有很多值得討論的地方。不過，在現實的逼迫下，或許是不得不的做法，能拖一天是一天.....只是，一昧的爲了省錢，並不能兼顧教學品質、找到優秀的老師！

## 一、人事支出，是學校很大的負擔

其實，很多的企業，人事費用支出都占了很大的營收比率，尤其是在「以人爲本」的教育體系，龐大的人事支出，更是各校頭痛的問題！

高教工會(2015)指出，2001 學年各大專校院鐘點教師有 27,111 人次，2011 學年大增到 44,215 人次，十年之間增加六成三，又以私立大專從 17,510 人增到 29,139 人次，最爲嚴重，方法是把一名專任教師員額，拆解成數名鐘點教師(台灣教育評論月刊)。

像我們校長也講過啊，說是教育部發布的消息啦，說學校的人事支出，是佔學雜費收入百分之 60 幾。但是我們學校之前，我們每年的人事支出是佔收入的百分之 70 幾，所以比率是特別高的喔。人事支出是學校一個很大的負擔，因為 3 分之 2 的收入都是用在付薪水了。所以學校才要做種調整啊，何況現在也是招生每年下降啊！C044-2

妳知道嗎？現在都用兼任的；因為可以省掉底薪嘛，就是這樣濫竽充數，請問學生的權利在哪裡？我們學校有 1-2 科系，是從頭到尾那個主任把持住不聘任何人。

## 二、加量不加價的老師鐘點費

好不容易升科大了，恢復到基本鐘點是 12，現在卻變成是 15 基本鐘點。聽說：下學期還要再提高，看能不能到 18，妳知道嗎？連助理教授、副教授都一樣，就鐘點提高就對了。 A002-4、A004-1

我是聽我們院長講的，我們學校現有的現金盈餘，通通都拿去還債了。所以我們並沒有現金，可以去做那些獎學金的補助學生，也會變成老師一直加鐘點，把這個錢省下來去還債。這個樣子！ B035-1

依照安晏老師與耀葦老師所言，校方的作法其實很簡單：老師的鐘點費「加量不加價」，這是一種變相的減薪。當然，有的老師選擇共體時艱的作法，默默接受，有的則認為，這是把老師當成血汗工廠的員工剝削，而去抗爭，不過，在教師評鑑的箝制下，大多數的抗爭都是無疾而終！

以前是沒人要的。因為行政的工作，時間真的太多了！因為大學教師，是有課就來上！上完了，就可以走了，沒課也不用到校。那現在當然不是啊，現在除了上課以外妳還要...剛剛才講過的要服務要輔導要招生，妳都要利用額外的時間，不管是在學校；或是在妳家；或在外面，妳都會去做跟妳工作有關的事情。C109-1

## 三、先求存活下來，再談其他

自古云：唇亡齒寒，相信很多人能夠認同，當學校受到少子化的衝擊，面臨生存的危機時，端看學校提出什麼策略來面對如何，不過，如果校方沒有新的資金注入，財務一直處於虧損中，減薪好像也是許多學校的必要手段之一了。

前一陣子，我們找了一個高職的校長來演講，那他們也是私立的高職。他演講中，讓我最深刻的一句話，他還特別強調，只要記得那句話就好。他說，不管妳怎樣！妳就是先存活下來，妳這個學校先留著，不要讓他真的倒掉或被接收。他的意思

就是說，先活著就對了！ C091-2

雖然我們不能要求校方，不要裁撤任何一個老師，不過，在現實的高校環境中，一場殘酷的生存遊戲，正在無聲無息地，悄然上演中。

### **叁、學生銳減，關閉系所成為必要手段**

一般而言，學校的退場：它有一個過程，先是縮編→併系→廢系，在縮編時評鑑就產生作用力了！

學校退場不是一下子就關了，他是逐步逐步的。逐步中會有一個歷程，是從縮編開始。比如以併系來說，像我們學校已經有很多系被併掉了，他是怎麼併的？招生不良。妳招不進學生，1-2年停掉，那妳這些老師要到哪裡？就併到其他的系嘛。 E2-004-2

當學生銳減，教育單位不敢或不願意，趁此機會調整合理的生師比，而資遣老師，又有種種的限制，關閉系所，變成校方最快、最便捷的方式，也是校方爲了求生存，必要手段的殺手鐮了。

#### **一、銳減的學生人數，造成學校經營困難**

私校的主要經費來源，大都靠學生交的一筆一筆學雜費來支撐，學生人數減少，代表學校收入的減少，造成學校經營困難，長久下來，當然很多學校都難以支撐下去！

因為今年(2015)其實也有很多系，也是招的不好的。不只是我們的系要關閉，只是我們的系太過明顯了。還有 A 系關掉，B 系也關，C 系是改名；但是它改成兩個喔，改成 D 系跟 E 系。要關 3-4 所，再預估那個 F 系明年也會關。也差不多了！因為今年是我們招的最低，明年就換他們。(註：F 系/2017 停招) B059-3、B060-1、B062-1、B063-1

若以耀葶老師的學校而言，這幾年就關掉了 4 個系所，幾十個老師已經失業了，學校未來還要面對，更嚴峻的少子化挑戰，那些留下的老師，又該何去何從呢？

## 二、縮編是為了關閉系所的前置作業

他有兩個條件，一個是：一個系，老師一定要有 7 位。我們從去年開始就只剩下 6 位，是不足的。B036-1

再來就是學生人數，我們全系才 100 多個學生，包括周末的班喔。以前我們有 4 個班耶，日間部就有 4 個班。人數最多的時候將近 1,000 人，那是最好的時候！再來就逐年縮、縮、縮，縮到現在就是這樣了。老實說，當學校拿出這個數字出來的時候，我們也真的沒話說，那時候我一聽，喔！好吧！那就自己再試試看別的出路。B037-1、B039-1、B040-1

學生來源銳減，是大環境不可逆轉的趨勢，原因當然很多，在此不再贅言，或許，危機就是轉機，教育主管單位可以趁此契機，調整生師比，和經費來源的方向去再作調整。

## 三、關係後，老師可申請到別系或別校，但誰都沒把握

系關掉是可以申請轉到別的系，不然就是去外面別的學校嘛。是有提供一些系所有缺師資讓我們去申請啦，不過依目前招生的情況，其實大家都沒把握啦。別人也不見得願意讓妳進去，再不行的話，就等著資遣跟退休嘛，當然就是妳沒辦法找到學校的話，只能這樣。就是自然淘汰 3 年，3 年之後就都沒了。B031-1、B032-1

事不關己、關己則亂，雖然我們常說，生命總會自己找到出口，不過，設身處地想一想，除了一些家境還不錯的老師外，其餘的老師，面對開門 7 件事，這些都會干擾老師的教學心情，除了談到金錢之外，國家、社會難道不該對老師的尊嚴，給予最基本的尊重與維護嗎？怎麼會讓老師們處於如此無助而難堪的窘境

中呢？

## **肆、大學系所朝著市場化、技職化，讓產業提早介入**

引述戴伯芬(2016)教授：這些年來，對於高教的政策，都著重在「公共化」與「市場化」的爭論上，「市場派」認為高等教育目的在促成經濟發展，「公共派」則是以公共化來推廣博雅教育的理想，不一而足，各有其立論的根據與思考。不過，或許有些人忘了，教育真正的目的是什麼(巷仔口社會學)？

最好的措施對應就是看大環境社會的走向啊！盡可能招生或是科系設立等等方向，再一些做調整。妳看英語系停招了，像近兩年的餐旅管理系設立招生也不錯啊，就是看現在學生的需要，還有社會的趨勢，是比較屬於哪方面的。比如服務業的啊，像我們的有些系會改名。總之，就是因應社會的趨勢做改變，這樣才會招得到學生啊，或是再進一步考慮新設什麼系啊。C095-1

其實，當理想與現實發生衝突時，個人都有不同的處境與考量，如何取捨？當然是因人而異，我們不便置評。不過，如果個人的去留，交由教評的數據來做決定，相信大多數的老師是心有不甘的。畢竟教學品質的內涵，是無法從數據上顯現的！

### **一、虛假的 100%數據，不重視實質內涵**

如果說學術都要用數據，才可以呈現他的功用與效能；主管當局又以此來當評鑑分數的依據，以杜絕外界不公平的質疑；各校為了爭取獎補助款及生存，當然要各憑手段來配合當局。只要數據好看，其他都是次要的了！

像實習，要求全校所有的系都要實習；學生全部要實習；這是不切實際的。不是所有的學科都需要的！也不是所有的學生都有這個需要；或適合的！像逢甲大學他就很務實。他就訂出一個標準，它的目標是有 20%的學生在最後一年，就是

大四的時候，最後一個學期是不上課的，就是有 9 個學分的實習。他很清楚，他不會用假的！我們學校呢，就是喜歡做這種假事，就是 100%.....什麼事情是 100%？課綱上網 100%？繳交什麼東西，也是 100%？但是裡面呢？都不是真的！都是虛的！所以我們學校這種管理主義，到後來會變成形式主義了！反正教育部喜歡看形式，實質內容是什麼？沒有人在乎了！D031-3、D031-4、D031-5

大學爲了生存，只能向市場低頭，或者向產業界招手，大學會讓產業進入，或是自己投入產業界的懷抱，大學一定會逐漸的技職化！

我們的產學嘛...我很清楚，每年都會辦校慶，產學簽約大會，我一看...有一些人是我認識的。他們也變成是產業界的代表，我覺得我們都是做假的，就是帳面上好看。每年都有幾十家，跟我們簽產學合作，但是我們做不到... D045-1

## 二、不利於產學合作的系所要關閉

很多系所會整併，也很多系所會被犧牲掉。比如哲學系，很多的學校的哲學系，都縮編了。我們學校曾經一度決定要關掉，因為它沒有產值嘛，他對產學合作是不利的。所以這也是一個奇怪現象，雖然它還存在，但已改名。D036-4 比如工學院、醫學院有市場價值的；沒有市場價值的，比如文學院、社會科學院，這種人文的、社會學科的，可能會萎縮，老師會越來越少或是全部改成兼任的就好，這是大學市場化會帶來的後果影響。D044-2

私立大學當然比這個更嚴重啊，所以就會自我調整，讓企業進入或是自己投入企業界的懷抱。我們做的又不實在... D044-3

本來技職體系，就以實用與功能爲導向。他們不管如何調整，主要以市場爲導向，是理所當然的事，也無可厚非。不過一般的大學，爲了生存，向市場低頭，忽視大學最根本的辦學精神，也難怪很多學者、專家，對台灣高教的未來憂心忡忡了。

邱天助(2013)教授說，這一些年來，臺灣的高等教育政策、大學的知識生產

與教育的本質功能，正在經歷了一場劇烈的變革，不但嚴重衝擊大學教育的理念與價值，也將形成未來大學教育的重大隱憂。其中，由於新自由主義、與國家機器兩股勢力的矛盾交揉、彼此掩護下，造成教育市場化、商品化、產業化與技術化，成為當前高教界普遍憂心的問題所在(通識在線)。

### 三、教授治校的精神蕩然無存

再來一個就是老師對於所謂的學術自由，他勢必是要放棄的。所以在學校裡面，他會噤若寒蟬，非常順從。所以教師的部分權力，會被限縮或是去政治化。它失去了動員能力、行動力、失去了這些東西，那就使得行政單位.... 凌駕於教學上。非常非常的凌駕 D038-5、D039-1

校長的權力會膨脹，會凌駕於校務會議。教授治校的精神，也會蕩然無存，這是教師層面的。那學校的部分，當然會越來越內縮。系所的停整，會朝著市場化或是技職化的方向做調整。他會干預大學的知識，它會讓產業提早介入大學。

D040-1、D040-2

教授治校，是目前台灣高教的主流思想，立意當然良善，當然，也有批評者認為，如果「功利主義」思想不變，會產生很大的弊端，如只任用自己人、內鬥、分派系、不過，個人認為，規定是死的，人是活的，相信大部分的教授，還是具有基本的人文與學術涵養，也有知識份子應該有的承擔，教授治校，還是利大於弊的。

### 四、向市場低頭，造成教學混亂，學術成為笑話

大學，是國家培養人才的搖籃。如今，核心價值正在逐漸瓦解中，本來大學是要思考更深層的問題，不該只侷限知識工具化、技術化，而是要以知識和技術上的優勢，來帶動產業的發展，可是，家長、學生往往以畢業後的出路，做為填寫志願的優先考慮，難怪學用落差的現象，普遍在社會上發生，而大學向市場低

頭，大學的教育方針會跟隨企業的發展，對人才的培育，窄化成了就業技能的訓練所。

所以台灣很可惜！世界上有很多大學的模式，大部分的國家，都把普通大學跟技職做得非常清楚的區分。美國呢，把它給混淆在一起！美國是特例，台灣就一直想把美國當作是典範。D036-2

為了讓自己能夠度過少子化的海嘯撲襲，一定是走向技職化或是產學合作；或是學用合一的。這種論述會凌駕於「為學術而學術」，在這種情況下，「為學術而學術」會變成是一個笑話。那當然老師的個人調整，也會變成我也沒有辦法為學術而學術了！很多老師會變得很苦悶啊。D046-1

老師都有個人的性質與風格，如果要求每個老師，要做出有產值的教學成果，強迫他們把自己學術涵養，變成實用工具化，那不但限制老師的專長發揮，對學術界是一大傷害，對學生的創新與發展，更是一種無形的損傷。

有些學科，有些老師他的性質，就像我自己吧！我就不喜歡思考那種實用的知識。我覺得我這樣的風格是有價值的，但是我可能會被淘汰掉了，因為退場的關係；所以我就要想辦法做一些很實用的東西，可是我又不在行，所以就出現這個問題，很多老師就是要強迫自己，變成非常實用工具化了。D038-4

因此，少數老師由「身分」轉變成為「教書匠」的職業，也就不足為奇了！

## **第四節 面臨私校退場時，老師個人的心路歷程**

### **壹、面對是否會失業的恐懼與壓力**

其實少子化的衝擊，是由小而大，由下而上的影響；也就是從小學生，漸漸到國中、高中、大學，公立教育機構還好，有國家經費可以編列，用減少每班的學生人數來支撐（就是降低生師比），私立的學校就慘了！所以，大部份的私校老師，每年為了招生人數，無不繃緊神經，努力去配合學校招生，深怕下一個失業的就是自己，也就是說，大部分的私立高校老師，都籠罩在失業的恐懼與壓力

的氛圍中，每年不斷的循環，高等教育照理說不應該有公、私立之分，他們其實都一樣重要，尤其我國私立高校佔大多數，對全民教育更形重要了。

所以我一開始不是說嗎，當還沒有教師評鑑，大家都很輕鬆的時候，很多老師是不願意接行政的，會認為一個月就多那麼幾千塊，然後時間被綁得死死的。但是現在就不一樣了喔，現在大家等同一個心態，就是先保住工作。 C092-2

## 一、雖然無奈，還是願接受減薪或無年終獎金的待遇

或許有人說，老師不應該為五斗米折腰，但是，老師的身分，除了為人師表外，難道不用盡子女、父母的本分嗎？如果，他是家庭的重要經濟來源，失去這份工作，誰幫他們盡這份責任？

回到前面那個高職校長他的演講，他真正的意思，是說也許老師會覺得，學校薪水不但沒有調高，還比原來的少或變相減薪。但還是會有老師跟我們校長說，只要有工作就好辛苦沒關係的。(聽到這...感覺好無奈心酸)因為叫我走人，那我就沒工作了。那我怎麼辦？也還有不調薪，沒有年終獎金或是減少年終的。大家都還是能接受的啊！雖然一直不希望這樣...但是...至少工作還在啊！(感受得出大家的期待與焦慮) C092-3

如果沒有貼近老師的心聲，站在當事者的角度去思考問題，對那些掌權者的談話，聽在某些老師耳中，大概格外不是滋味吧？

## 二、每個老師都有現實生活的壓力

有的男老師的，他太太沒有在工作的，怎麼辦？全家就靠他這一份薪水。就像我還好，單身，若沒工作，自己再想辦法，起碼不會拖累家人。那還有其他家人要養的，那種壓力、恐慌、憂慮會更明顯。C119-1

可是，對一些比較年輕輩的，中生輩的老師會有很大的影響。E008-4

說真的！事件發生每個人的感受體會不同，有的人也許會想，只是一份工作而已

，可有可無。但是也許就會有人覺得它很重要啊，沒這份工作不行。那我們不能說，很在意的這位是錯的。C080

很多老師，一輩子都待在校園中教學，除了教學也沒有第二專長，也不能說他們與社會脫節，只能說，在現實社會中，誰會聘請歷史老師、哲學老師、國文老師.....去工作？生活壓力是現實的，老師承受的壓力比一般人更大，能夠坦然去當守衛、工廠作業員的，畢竟不多吧？

### 三、退場機制啟動

在社會各界強大輿論壓力下，現有公私立大學面臨生員不足，105 年又將遭逢少子化谷底之現實，教育部不得不於 2013 年 9 月 4 日宣布，啟動大學退場機制。

教育部已擬定公布的大學退場四個指標是：

- (1) 全校學生不滿三千人，新生註冊率低於六成，
- (2) 大學評鑑成績太差，
- (3) 長期積欠教職員薪水，及
- (4) 有違法之事實如：掏空校產及買賣董事席位等（國家政策研究基金會，2013）。

我想，在這種趨勢下，是不是會成真啊？還是我太悲觀了！我上次去發表論文的時候，有遇到一個台南醫大的，就跟我們說我們學校如果只剩 3,000 人的時候，就應該是一個警訊了。他是以我們的來算嘛，6,000 剩一半 3,000 人是很有可能的。他們是 14,000 如果他們剩一半 7,000 人的時候，也是一個警訊。所以我想在剩下 3-4 千人的時候吧！B058-1、B059-1

在我們學校，我們也開始在面對...就我自己的感覺啦，應該是說這一年多來，就已經開始在面對，這種種退場機制的壓迫！基本上就是用一個教師評鑑的方式出來，要我們做一大堆的事情。B001

所以評鑑有很多，我們現在所面對的評鑑跟退場加在一起，弄到最後，就會變成誰要先走！ E2-001-5

我覺得從網路上、從媒體上看的，都似乎很悲觀！就是說以我們現在的狀況來看，10 年要關掉 60 所大學，5 年要關掉 30 所的話，以我們學校現在的一個排名，很可能我們的學校就會在上面了。也許很有可能我們撐不到 5 年，這是從一個客觀的面向去看。E001-2

大家就是在爭權奪利！我們退下來，她們還是在擔心啊！其實每個人暗地裡都在找別的學校！ A064-1

退場機制的啓動，學校當然不會馬上就關閉，他一定是從減招、關閉系所開始，學校規模縮小，這當中就一定有人員裁減的問題，而人員去留的依據，就是教師評鑑，當教評與退場機制綁在一起，一大堆亂象自然就浮現了。

#### 四、無形壓力與威脅感籠罩的校園氛圍

如果，能預知結局，大眾心裡反而踏實。因為，每個人都內心，都深藏著對未知的恐懼，那種不安定感，才是最可怕的，高校退場機制的啓動，那種無形壓力與威脅，更是令人難以忍受，不知道失業的名單裡面，什麼時候會有自己的名字，失業後何去何從？家庭、子女、雙親該如何照顧……。

我自己就突然感覺說，高校退場 5 年內要關掉 30 所；10 年內要關掉 60 所；這樣一個的影響下，老師們無論現在自己的學校，處於什麼樣的狀況，私校的老師其實威脅感都是很大的！ D001-1

我不知到保障在哪裡咧!!我不知道在學校裡有什麼保障!!我在這個學校已經很久了！10 年了！我現在覺得說，前面我就不管了！現在的話，我就覺得...嗯...在這個學校沒有一個人有安全感，沒有一個人真的，噢...也許在機構本來就是這樣，他所設的那些法，如果是真的完全是我可以認可的我會去做。可是有很多東西是很因人而異的。E005-1

對於某些專注於教學上的老師而言，對外界變化的敏感度，往往是比較遲鈍的，所以，當危機發生時，往往為時已晚，束手無策了。

坦白講，就是到這一兩年，我才比較積極想要考博士班。說實在的，都有一點晚了啦！以前學校的同事是高中的學長，他是在我們學校當國文老師。他們很早就去念博士班了，那時候他們就一直鼓勵我去啊，可是就近的真的很少！我又沒考上或是沒去考這樣。(聽得出有些後悔)。那時候沒有危機感啦，像現在任何職場上的人，也應該都是這樣吧！如果公司規定妳要考上什麼證照，才能加薪或是升級或是保住工作，妳不去也不行啊！C089-1、C090-1

其實，現在社會上，有很多的流浪博士，如果學校要應聘教師，還真的不怕沒人來應徵，畢竟，在僧多粥少的情況下，難怪很多老師（尤其只有碩士學歷）心中，會充滿很大的不安定感！

## 貳、評鑑制度改變了職涯生活

在此，我並無意批判任何一位老師，我個人也碰過整節課聊天、放影片(與課程毫無相關)的老師，雖然只是極少部分的個人行為，不過不可否認，評鑑制度正在悄悄地改變了教師職涯生活，陳鍾誠(2014)：他們很難整天去開會研習湊點數，或整天不斷的寫論文去投稿，甚至是動用分身開很多帳戶，只為讓自己的論文可以被刊登，因為那些很可能不是他們認為對教育有意義的事情。

最後因為評鑑表格不好看而被開除的，常常就是這些「付出而不求回報的老師」，結果基層教育人員的士氣當然遭受很大的打擊，我們的教育又怎麼會因為這些評鑑表格或政策而有甚麼改進呢？

### 一、老師彼此的聯繫變少

一般而言，老師的個性比較保守，除了被比較封閉的校園環境影響外，加諸

在他們身上的老師光環，讓他們更加謹言慎行，如今，在退場機制的啓動下，老師各自爲政，也不敢討論，因爲面子問題，一場殘酷的生存遊戲，不斷的在高教私校，一幕幕上演中！

其實在那個歷程某一個程度也是爲了自己生存，彼此之間的關係是無法凝結的。那當然學校更會利用這樣的矛盾，如果說老師們很團結，就會對抗學校了！甚至學校運用很多方式，但是老師本身已經不能自保了！所以就不知道要怎麼去團結嘛，所以某一個程度就是任人宰割嘛，因為沒有任何的團結力量。A067

我覺得丟臉是很大部分。爲什麼呢？因爲第一個我們要串連嘛，我們聯合都不成功！就是她不要跟你接觸！他不是被勸退，那是最早。名單一公佈，我就想把這50個都合在一起。比如說妳們那邊還有誰？因爲都是各自接。公文10月才出來，9月是各自接，其實都不知道，所以可見他們那個科系根本沒有人在討論。

A074-1、A075-1

但是在之前，很多老師覺得說：我們這一科三個聯在一起就好，別讓別科也知道，那我們會好丟臉。所以中國人的那個面子情節，尤其是老師的面子。不是對這學校好，也不是怕去鬧，很多是因爲面子問題，所以情願不講；你不講跟本就串連不起來，這還是有很大的問題啦，我覺得很多人還是會依家人啦。A2-004-7 我記得以前全校老師幾乎都認識，那現在是真的別的系都會不知道。

嗯...可能也是大家有更大的私人空間了。因爲學校的建築空間多很多了，那一些老師就歸回各系，自己的系當然就會比較清楚，就會比較少遇到別的系的老師了。B110-7

可是很奇怪的是：在一個環境的工作環境的氛圍大家似乎不大去談這個問題，我不知道是...不敢談還是說...大家覺得談了也沒用，所以其實在學校裡面，我們都是當事人的反而很少談。E001-3

在大環境的氛圍下，爲了怕影響工作飯碗，當然不敢有太多的動作，也怕被校方列入黑名單，久而久之，老師彼此的聯繫變少了，當然就會影響老師之間的情誼，老師們更沒有凝聚力，而第一個受到損害的，當然是老師的權益了。

## 二、老做一些沒有產值、服從的動作，只為了給教育部看數據

產值到底是什麼？那時候我非常憤怒的就是說，你做了一大堆東西，如果花 5 小時我去上課，我去帶學生，我去備課，我知道我在做甚麼。它也許對一些人是有利益，雖然這力量很微小；也許你花了 5 小時的時間去寫論文，你也知道妳產出些甚麼東西。你要怎麼去評量呢？ D034

簡直是胡搞！好笑之至！我就想說：這是哲學的課，妳要去定那個東西。然後××學的課，你也定這個東西。你有一套來說明這是怎麼做的嗎？然後你做了！又是要這個是 100% 的多少？那個是 100% 的多少？天啊!!怎會有這種切碎肉的方式啊!!根本就是在切碎肉嘛!!(有些生氣) D035

這是曲解了知識！這是一個形成性的過程。甚至蘇格拉底以前就說過：「他真正了解的一件事情，是什麼他都不知道。」這是一種對知識的謙卑。我以前很喜歡收集課綱，在美國的時候，因為那時候叫 silabus(授課大綱)，常常會代表這個老師對於一些研究(專業)的領域在哪裡？或是有些新的著作。所以會在他的 silabus 裡面列出來，我們現在的這種課綱，完全沒有這種效果。我問了非常多的學生，他們也沒有習慣看我們種形式的課綱。這種課綱也寫不出你開課的一些理想，要求我們把核心能力 100% 給訂出來。D035-1、D034-2、D034-3

我雖然不是老師，卻也知道實質的教學內涵，比追求這些數據，是更有意義、更重要的事。

## 三、寫一些浪費時間，浪費生命的東西

在教師評鑑的項目中、除了百分比、分數、加、減外，還有職務、論文、專利、證照等等，琳瑯滿目，不勝枚舉.....

根本就是在切碎肉，意義何在？我不知道每一位老師會怎麼處理教評，因為那個是一道一道的公文，我都覺得好像一道一道金牌，在 call 你。我比較幸運的是，我這一學期有助理，還好我有助理，不然我想面對這個部分，我可能就放棄了！

因為我不會做那些事。E004、E004-1、E004-2

我想估多少時間每一位老師不同，有的老師處理起來很輕巧，因為他做這些事已經很熟悉了。有的老師才剛開始。對我消耗掉的精力，比較多的是"憤怒"跟"抗拒"！因為我覺得這是一個瘋狂世界，學校他們定下來的東西，真的是凹命事件。

E004-3

所以它如果不是有一個可以威嚇你的東西的話，那套東西根本沒有人會理他，這個可能就是學校真的要面臨退場。一個是學校的退場，然後在這過程是誰先被請出去，越下面的人越不敢說話啊，因為你的點數越不夠啊，所以要去填這麼一堆東西。E006-4

為什麼大家要在那邊積點，就是說：如果沒有威脅到某種程度，誰要去寫那些東西，寫那些浪費時間，浪費生命的東西。E006-5

不管如何討論，撇開公平性不談，老師的工作權，沒有保障，工作是以累積點數計算，本來老師花費精力寫出來的東西，就應該是要有意義、對社會大眾是有用的。如今，給人的感覺就只是為了評鑑。

#### **四、大學是要思考更深刻的問題，現在變成只要實用即可**

除了大家一直在討論的評鑑制度外，應該還有一個值得深思的問題：學生上大學是爲了甚麼？我們要給他們甚麼東西？我們希望他們畢業後，成爲怎樣的一個人？

技職體系的老師也失去了職場的經驗，他也是要發表論文。我們大學呢，中文系、哲學系、什麼系都要想我們的學生，能不能在系裡面學到一些實用東西。本來大學的精神不是這樣子的，大學是要思考更深刻的問題；或是更大的問題。現在呢，變成層次低到就是實用就好。這種方式呢，也會影響到很多系必須要調整。D036-3  
像這個課綱最原始的精神是，老師在教學與學生在學習的一個對話的方式。我要教什麼東西讓學生知道，讓學生決定要不要選這門課。D034-1

### 叁、老師面對高校退場時的因應方式

如果以大自然法則而論：不能改變環境，就只能適應環境，不然一定被淘汰(退休，請辭，資遣)，雖然殘酷，卻也是一種必然的結果，在台灣的大學系所，像歷史系、中文系、哲學系屈指可數，因為學生畢業後，能從事的行業，寥寥可數，所以可以預期，人文、社會學系，未來應該會更加萎縮了！

#### 一、為生存，必須發展一套自我適應環境的本能

在現今的教學環境中，老師有很多的無奈！不過，日子總是要去過，所以，老師們各自發展出一套適應環境的本能，有的用取巧或最快的方式，完成課綱或一些不合理的要求；有的調適心情，以比較平靜緩和的心情來看待，有的用投資報酬率的做法，自掏腰包發放招生獎學金，有的做好份內工作，不要成為最先被裁員的對象，各自有各自的想法與做法，不一而足！

有另外兩科老師就自己掏腰包，去我們下游的地方當義工。還有那個老師嘛.....就拼命成立研究所；因為那個老師會攬人讓高職老師來讀研究所，那他的學生就會帶來，就是用這種方法。A2-004-2

我個人就是在反抗跟陽奉陰違，那當然也有不足為外人道的"撇步"(台語)。寫課綱要怎麼寫，用取巧的。或是學校一些不合理的要求，我如何用最短的時間交差了事，我就不需要大腦完全用直覺反應，把它給填過去就算了。D083-1

我覺得陽奉陰違型，表面上是一個不好的東西。內在是我個人其實是經過考量的。妳沒有時間去抗爭！那是需要費很大的力氣！所做的東西根本是在浪甚費生命，所以用最少的精力去應付過去。D084

妳根本沒有辦法去扭轉這個局勢嘛，那妳能做的，就是把妳份內該做的做好。讓學校要裁員呢，不會是第一批或是第二批，起碼妳不會那麼早被裁掉。C098-1  
說真的，畢竟我也還需要這一份工作。但也還好的是，我不會因為我需要這一份

工作，嗯...(有思索一下，繼續說)把這壓力大與時間長的工作，放在不開心的狀態下，這樣的付出下去，我知道這是對我不好的 C034-1、C034-2

我的個性是：我如果去做那些對我沒有幫助的事，那我何不去做一些能把我自己提升的事情，讓人家沒辦法把我給 fire(開除)。B050-1

雖然目前大部分的老師，都還在堅守崗位，只是，這種教學環境，對老師也是一種身、心、靈的全面考驗。

## 二、面對高教退場下，教師的類型

如果再談到高教退場，面對校方的種種做法，雖然老師的想法與做法不盡相同，不過依照國慶老師的看法，大概可分為幾種類型：

- 1.有一種是「順從型」的。他為了要生存，他認為我就是百依百順，學校要什麼我就做什麼，這樣我就可以存活下來。D078-2
- 2.有一種是「反抗型」的。因為受不了這高教退場的威脅，在學校是加強管束下，就會起來反抗，一反抗他就會付出代價。這是可以觀察的。D078-3
- 3.還有一種呢，就是「出走型」的。就是他放棄了！他覺得再玩下去沒有意思，沒有意義。他提早做自我的人生規劃去了，退休或請辭了；或是去做別的工作了。很多老師其實都有很多的才藝嘛，他有別的天空可以去發揮的。D078-4
- 4.還有一種是更微妙的，這就很難形容，「陽奉陰違型」的。呵呵...(會心一笑) 陽奉陰違是表面做到了，實際上根本就不配合的。這是我們文化最典型的一種，其實這種類型才是最多的，因為大家都喜歡做假，不想公開反抗又不想放棄。D078-5

如果以這些類型來定位我的話，那我是反抗型加陽奉陰違型。是這兩種型當中跳躍。D081-1

我也是的（反抗型加陽奉陰違型）D082

另外，燿葶老師也提出有三種類型：

1.積極找外面的路

2.比較消極駝鳥的因應

3.明爭暗鬥型的

基本上是這三類。B135-2

當一大群表相上至少有 60-70% 不會發聲的、不敢發聲的、照著做的、不得不做的，你全部可以歸為一類。有時候我也覺得我是歸為這一類的，因為你要去發聲的時候，你要考量後果是什麼？然後你還要花多少精力在這個事情上面。

E007-2

綜合以上老師們所言，不管老師們是哪一種類型，都是在大環境逼迫下的無奈，雖然有些老師不發聲，不過，並不代表他們沒意見，但是，私底下罵歸罵，校方的要求還是會照做，因為有威脅感在那裏。這就是無奈、這就是現況，是數據無法呈現的！

### 三、準備好自我技能與資格，為未來鋪路

因為他公佈了 2-30 個名單，就等於每科都要走人嘛！就有些老師會覺得說：趁現在有錢拿，當然要走人。我們有個老師是新進的，他才幾個月，他是唯一不要優退金的，因為他來幾年了，就發現不對！他自己已經要籌資開工廠了，本來學校挽留他，不讓他辭，他說他不拿錢，他就是要走。就像老董講的，你剛來 4、5 年，你要走比較容易。很多人都在罵學校，完全不做，但是只在那邊罵，罵有什麼用，至於要不要告學校？其實家人都反對！ A070-1

當我知道這個工作，不太有保險的時候，我就趕快加強我個人的能力。我的個性是：我如果去做那些對我沒有幫助的事，那我何不去做一些能把我自己提升的事情，讓人家沒辦法把我給 fire(開除)，那時候其實就有一點壓力了，不拼不行啊。我算是還有些敏感的人，那時候就知道我們系的招生，一直招的不太好。我一定要趕快拿到學位，才會有辦法。B056-2、B051-1

說要轉系時，我就趕快去考證照，英語導遊，英語領隊都拿到了！我就先預備另一條路了。B047-1

最近我自己也有開始在準備了（考博班），雖然也不知道自己的能力怎樣，這也是另一種的生涯規劃，畢竟拿到博士學位，不管妳以後能不能還留在學校。不管是拿到前或拿到後，這都還有變數。當然，如果是還要再當教職的話，拿到後的機率是會比較大的。雖然說，現在的流浪博士很多。C082-2

我有了這張證照（華語教學）我至少比別人有優勢，我比較有這個機會。因為如果沒有這張證照，縱使您會教，人家也比較不會聘用妳吧。C083-1

我個人其實也想過這個問題，我如果沒那麼積極配合學校的話，我可能會成為不適任教師，所謂不適任？我也不是那麼在乎！D095

佳恩老師：其實我兩年前，一直在考慮要離開，第一個是沒什麼機會；第二個是我要做的事情我很清楚嘛。我要做的東西，在這裡可以做，到別的地方我也可以做，但是我很需要的是時間，不如現在就投入進去我要做的事情。那學校這方面，反正你在這裡久了，皮一點！妳都知道這個遊戲規則怎麼玩了。E008-2

國家培養一個大學老師，從小學算起，最少也要將近 20 年，這些教育人才的流失，對國家、社會、絕對是一大損失。

## 肆、如何面對內心衝擊，超越這個歷程

在社會上，各行各業都有其不同的壓力，各有不同的困難與問題，工作碰到瓶頸、甚至面臨新的挑戰，每個人不可避免的都會碰到，只是，老師有其特殊性，面對內憂（教師評鑑、同事競爭）、外患（少子化、校際競爭、社會輿論）時，如何保持平常心，甚至用樂觀、正向的心態，去面對境界的到來，相信是每個老師的必修功課之一。

## 一、樂觀正向，做好份內的工作

從我個人的角度來說是：就我個人而言，我是比較積極的，所以我都覺得也還好啦。因為就是這樣嘛，學校要求什麼，我可以做得到的，我就來試試看。B009-1  
妳看喔，我現在還不到 15 年耶，所以我希望我至少還能有 10 年。當然如果可以的話，我是希望我還能再教個 15 年。當然每個人的每個心態不一樣嘛。也許不到 15 年，我就自動退休也說不一定。說真的，我自己算是滿樂在工作的啦，哈哈.....(笑的超開心的) C108-3

所以，我還是會認為，我既然答應要繼續在這裡教書，該作什麼，該負責任的，我就會去做。或許啦，也會有一些心裡不舒服或是抱怨，但是事情還是要做啊，所以就是把它做好。C034-3

所以要說我的心態調適是，嗯....既然要繼續下去，就用比較開心愉快或者是平靜的心情去面對吧！遇到事情就會想開一點，因為事情永遠是不會停的。一定會一件接一件的來，我就一件一件的把它給做好！變好！呵呵...(很開心的笑) C034-4  
我的憤怒，不需要去掩飾，因為沒有這種感覺，你才叫做麻木不仁。但是，我不需要讓這個憤怒、情緒影響我的生活，我覺得我沒那麼笨。所以忿怒是在的，但是它基本上不太會影響我的。妳沒那個情緒，才怪咧！但是你有這個情緒，你受它控制，那是你笨！呵呵....(釋懷的淡淡一笑) E007-6

基本上，一般的老師都比較傾向理性，也有個人的理想與堅持，可是，開門七件事，柴、米、油、鹽、醬、醋、茶、是每天擺在你眼前的事，總不能視而不見吧！處在這種無奈的環境中，卻還要保持樂觀正向，去做好份內的工作！

## 二、現實考量下，也只能把他當成挑戰

其實，學者的情緒管理，大都理性重於感性，自然比較能夠衡量利弊得失，在理想與現實中，取得一個平衡點，除非你離開這個工作，否則，理性與感性的拉扯，總是會不斷的在你生活中出現.....。

你如果這樣乖乖的做一下，3分鐘解決、半小時解決，你要去發聲！你要去憤怒！你要去抗爭！你要3天3夜！你知道嗎？你會做一個時間自我管理的評量，我相信每一個作為大學教授，大家都有相當的理性啦，就是憤怒情緒大家都會有，問題是我怎麼去面對，大家會有一個選擇。E007-3

至於我自己的選擇，怎麼去調適的話，我覺得我的情緒一直都在；但是，我會去面對我的情緒，然後去衡量，問題我要怎麼去面對，然後我會把這個過程，當作是一個有意義的挑戰，在這個挑戰下，我再繼續擴展開來。E007-4

誠然，如佳恩老師所言，這是一種挑戰，雖然老師的角色，正在無聲無息的改變中，至於如何詮釋老師的「新身份」，除了老師個人的努力之外，爲了百年樹人的教育大計，端賴國家、社會、家長全體的重視與努力！

### 三、揮揮衣袖，瀟灑的走？

我應該是從學生時代，就很想從事「教學」的工作。C012-2

當然了，每個老師的家庭、經濟狀況不同、想法不同、作法也不同，不能一概而論，有人選擇留下來（雖然有時候不是自己能決定的），有人選擇離開，我們不能憑一己之見，就去論斷誰是誰非，不過，老師個人的自由意志，受到環境這麼大的干擾，相信並非全民之福！

所以啊，剛才說可有可無；或者是他覺得不要這麼累的，那老師就會很瀟灑的說，我就不做了！之前講的那一批人，不管是年資到了退休，還是提早的；還是被資遣的老師，有的是真的家裡經濟狀況是ok的；有的是他平常用的也很省，他不希望接受不是很被重視的那種感覺，那他也就會很瀟灑的離開。C093-1

就我身邊一位教英文的老師，他自己都還在念博士，論文是快寫好了。他留職停薪也好幾年了，他也都沒有收入喔。但是就因為他的生活很簡單，他就很瀟灑的走啊。他的年資前後加一加還不到10年耶，不到10年是不能算退休的耶，那他也只能用資遣的。他卻是不在名單裡面喔，他個人是覺得學校，因為現在的高校

退場危機，就對老師一些...讓他不舒服。他就說：「好吧！那我就不要待嘛。」

C093-2

在功利主義盛行的現代社會中，老師們進退失據，在進（爭取自身權益）、退（忍氣吞聲或離職）之間，分寸難以拿捏，想要安住於教學上，卻有太多的世俗干擾，到頭來，受害的不只是老師、學生，也削弱國家未來的競爭力，有識之士對此無不憂心忡忡！



## 第六章 結論與建議

本章根據前面的研究分析，對照現有文獻研究與逐字稿的內容，歸結出本研究之結論，並透過研究過程中的反省，提出實務面向之建議，以期作為未來相關研究之參考，因此本章共分為三節，分別為：第一節研究結論、第二節研究建議，第三節研究者的省思。

### 第一節 研究結論

本研究之目的在探討「高教退場聲中-私校大學教師心路歷程之敘事研究」，以敘事研究方法進行訪談，歸納分析五位研究參與者，在面臨高教退場時的關鍵議題：少子化對高教的衝擊與影響、評鑑制度對高教的衝擊與影響、高教啟動退場機制時，學校的因應與做法、面臨私校退場時，老師個人的心路歷程。本節將研究結果的發現，綜合歸納成研究結論如下：

#### 壹、少子化對高教的衝擊與影響

##### 一、少子化已經是不可避免的趨勢

依教育部推估，112 學年大一新生人數將較 102 學年減幅超過 30%，表示近 10 年內，超過 30% 的高校，將要面臨轉型或退場，超過 30% 的高教老師將面臨失業。112 學年將較 102 學年度的學費收入，將減少 300 億元，這深遠的影響著約 1 萬多名的大專校院教師生計。

除了有具體的數據呈現外，對大專校院教師的心理影響，更是難以估計。同時，也影響了學生的受教權。老師是第一線的教育工作者，每天須要面對學生，而教育是國家之本，如何讓老師身、心安住於教學上，應該是當前最值得我們關注的事！

## 二、高校退場未必提升教育品質

現在大家一談到少子化，大部份討論的焦點，都集中在高等教育的退場、轉型、整併的問題上。爲了因應少子化，即使我們減少了 30% 的高教數量，(約從 150 多所大學降到 100 所左右)，也只是解決了招生不足的問題。因爲生師比、菁英教育、學用落差、人力供需失衡的問題，還是一樣存在！還是一樣維持同樣的比率。

所以，只聚焦於退場、轉型、整併上，問題只是回到原點，並沒有解決少子化對高教的衝擊與影響，對教育品質的提升並沒有明顯的幫助。

## 貳、評鑑制度對高教的衝擊與影響

### 一、教師評鑑對老師的衝擊與影響

我國在民國 96 年 01 月 03 日修正大學法第 21 條規定，其中影響最鉅的是：「評鑑，作爲教師升等、續聘、長期聘任、停聘、不續聘及獎勵之重要參考」。

評鑑制度交由校方自行設計，這等於是賜給校方一把尙方寶劍，掌握了教師工作的生殺大權，也扼殺了老師的發言權及自主權；因爲存在著就是一份威脅感。因此，引起諸多老師的反彈，也無怪乎國慶老師會說它是一個「惡法」。

台灣高教的氛圍，長期以來是「重研究、輕教學」，量化可以呈現數據；而教學熱忱、教學精神，是無法數據化的。

若依照大學法第 21 條的規定，衍伸了一些問題：「教師適不適任的標準如何認定？又評分標準呢？」每間學校、每個科系，甚至每個學生，狀況皆有其差異性；這些根本沒有辦法有一個齊頭式的標準。如果校方又把那教師評鑑制度，變成一種控制工具，這無疑是整個高等教育崩壞的開始！

### 二、校務評鑑對學校的衝擊與影響

校務評鑑的結果，除了直接關係到學校的獎補助款之外，對學生、家長更具有填志願、入學的參考意義。尤其是私校，直接影響到新生選校的意願，對以依賴學雜費為最主要經濟來源的私校而言，更是學校存亡的關鍵。所以，校方為了生存，大多陷入於作假的形式主義中，每當要接受教育主管機關評鑑時，每個學校無不戰戰兢兢卯足全力，期望能通過校務評鑑！

台灣的評鑑制度，已經成為教育主管機關控制學校、學校控制老師的主要工具，環環相扣下，台灣高教的未來，是令人憂心的！

### **叁、高教在啟動退場機制時，學校的因應與做法**

#### **一、積極開源**

學校為了生存、大致有下列 3 種做法：

- (一)積極開拓生源：提供高額獎學金，減免學雜費，甚至依照國立的標準收取學費。
- (二)更改系名：像「國貿系」改成「行銷流通系」、「哲學系」改為「哲學與生命教育系」等等；以貼近市場需求，吸引更多學生就讀。
- (三)與別校競爭：積極向高中職提供免費服務、舉辦各式活動，拉攏高中職教師或主任，以掌握更充足的學生動向。

為了順應時代潮流，私校只能向市場做某些程度的妥協。大學系所朝著市場化、技職化，讓產業提早介入。如果高校辦學是以企業化、商品化來做為重點，雖說不為過，只是別忘了；人文社會教育，才是大學教育的核心。

#### **二、縮編、節流減少人事支出**

- (一)老師以兼任為主：裁減專任教師，大量聘用兼任教師，也就是現在一般說的鐘點教師。可省去勞健保、退休金的預算支出；甚至不用

資遣費，除了省錢，還保有人事任用的自主權。

(二)變相減薪、薪水打折：提高基本鐘點時數，鐘點費卻不增加，有的薪水直接打8折，以減少人事支出。

(三)關閉系所：對招生不佳的系所，因為不敷成本，乾脆直接關閉，減少學校財務虧損，也不用處理老師的後續支出。

簡而言之，校方就是先求存活下來，延長學校的生存年限，再以拖待變，看私校法對校產的處分規定是否能予解禁。當然這是未來值得大家，繼續追蹤並要關注的事。

## **肆、面臨私校退場時，老師個人的心路歷程**

### **一、面對是否會失業的恐懼與壓力**

大部份的私校老師，每年爲了招生人數（因爲要提高教師評鑑分數），無不繃緊神經，努力去配合學校招生，深怕下一個失業的就是自己！也就是說，大部分的私立高校老師，每年不斷的籠罩在失業的恐懼與壓力氛圍之中。

### **二、每個老師都有現實生活的壓力**

很多老師，一輩子都待在校園中教學，除了教學也沒有第二專長，在現實社會中，誰會聘請歷史老師、哲學老師、國文老師……去工作？現實的生活中，老師承受的壓力比一般人更大，能夠坦然去當守衛、工廠作業員的，畢竟不多吧？

### **三、調整心態，把目前狀況當成挑戰**

其實，學者的情緒管理，大都理性重於感性，自然比較能夠衡量利弊得失。在理想與現實中，取得一個平衡點，除非你離開這個工作，否則，理性與感性的拉扯，總是會不斷的在你生活中出現……。

這是一種全新的挑戰，老師的角色，正在無聲無息的改變中。

#### 四、必須訓練自己要適應環境

雖然無奈，日子總是要過，所以，老師們各自發展出一套，適應環境的本能：

- (一)取巧或最快的方式，完成教評一些不合理的要求。
- (二)調適心情，以平靜緩和的心情來看待。
- (三)用投資報酬率的做法，自掏腰包發放招生獎學金。
- (四)做好份內工作，不要成為最先被裁員的對象...各自有各自的想法與做法，不一而足！

其實對老師們而言，留與不留，都是兩難！有人選擇留下來（雖然有時候不是自己能決定的），有人選擇離開！都有其主、客觀的因素。如果沒有受到環境這麼大的干擾，都是老師個人的決定！

不過，現今的校園，老師還能擁有多大的自主權？何況決定權並不在老師的身上！

## 第二節 研究建議

本節將針對未來相關研究，以及給關心台灣高等教育者的建議，分別說明之，以提供對高教退場議題有興趣的同好，一同為台灣高等教育有更多的投入。

### 壹、對未來研究者的建議

#### 一、建議一

本研究對象為高教學校的老師，建議未來研究對象，可廣納各級學校、不分地域、不分師生、不同的教育程度、甚至社會各階層的人士。關注台灣的教育，各別取樣並增加樣本數，可延長追蹤少子化、評鑑制度，對高教的衝擊與影響。將能更有力的呈現，高教退場所引發之各項議題。

#### 二、建議二

本研究的研究目的，在於探討少子化對高教的衝擊與影響、評鑑制度對高教的衝擊與影響、高教在啟動退場機制時，學校的因應與做法、面臨私校退場時，老師個人的心路歷程。研究者在研究過程中，驚訝於少子化對整個教育環境，有如此巨大的影響。評鑑制度對老師竟是一種戕害，更憂心於老師現在、未來的處境；以及對未來高教崩壞的擔憂，但礙於篇幅與研究方向未能加以深入探討。

未來有志研究高等教育主題者，建議可以探討少子化、評鑑制度，對老師、教學、校園氛圍、學生的影響原因為何？它們之間的關聯又是什麼？

### 貳、給學校、教育主管部門的建議

#### 一、當評鑑結合退場機制

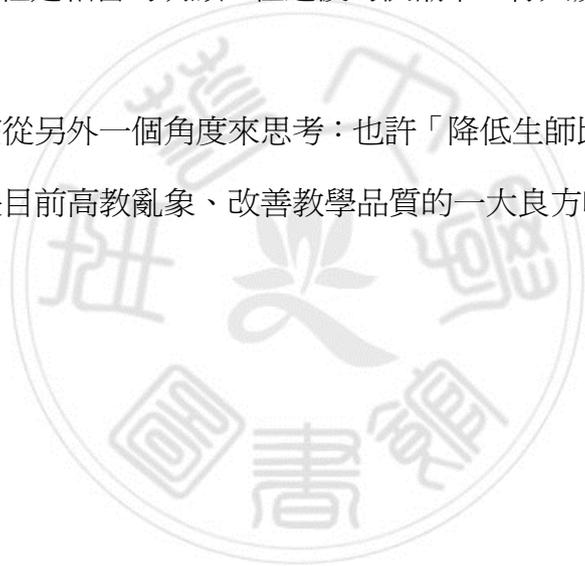
評鑑制度原本的設計，應該是要敦促大學改善教學品質，讓學生能得到真正利益，本來就不應該與退場掛在一起。可是，當評鑑結合退場，不但扭曲評鑑真正的精神與目的；而且它已經變成教育部控制學校，學校控制老師的一項利器。

如此一來，學術自由、校園環境、老師的發言權、自主權，將受到限制與影響，不但老師的身心受到壓迫，無法安住於教學上，更損害學生的受教權！

## 二、高校的轉型與退場勢在必行？

在面對少子化的海嘯時代來臨，我們不管從高教數量，或招生率來看，高教發展出現危機，已經是相當的明顯。在這波的浪潮下，有人疾呼：高校的轉型與退場勢在必行。

我們是否應該從另外一個角度來思考：也許「降低生師比」、讓「生師比合理化」，才是解決目前高教亂象、改善教學品質的一大良方呢！



### 第三節 研究者的省思

本節將針對研究參與者訪談，以及對於自我研究歷程進行省思，以下分別呈現之。

#### 壹、對於研究參與者訪談之省思

##### 一、驚訝高教老師目前的處境

研究者在與五位研究參與者訪談的過程中，不禁驚訝高校退場、教師評鑑對他們的影響如此之鉅！在訪談整體內容的整理歸納時，研究參與者，真誠披露內心的無奈與不滿，老師負責教育我們的下一代！試問：我們又提供什麼教學環境，對老師提供什麼保障，讓老師們安住於教學呢？

##### 二、老師成為免費的「招生業務員」

目前高教的老師，尤其是私立的學校，不但要備課、教學，忙這些本份的事情外，還有一大堆雜事（評鑑要用到）；更要負責招生事宜。不僅長期飽受精神的壓力，身體也搞垮了，其中的辛酸，不足與外人道，這些，除了影響老師的教學品質外；長久下來，更影響學生的受教權，實非全民之福！

##### 三、評鑑、教卓、退場機制下的受害者

爲了應付評鑑、教卓等等，老師連私人的時間都被剝削了。雖然想顧及學生與教學品質，但時間、精神、體力有限，老師也沒辦法支撐太久；何況老師還有要顧及個人的現實生活與責任！就像佳恩老師，他很清楚知道，要如何教學、如何做、才是對學生最有幫助，也了解他自己工作的意義。

可是，評鑑卻一直在消耗老師的精力，讓老師盡做些無意義的事，評鑑制度

實際上真的就像一個暴政！

## 貳、對於自我研究歷程之省思

傳統的校園氛圍，正在慢慢的改變中，像一場寧靜的革命，無聲無息，靜到令一般人無感，卻讓研究者在與老師的訪談過程中，越來越擔憂台灣的高教。當老師的身、心、靈，受到影響時，我們的下一代、國家的未來，到底在哪裡？這些是在教卓、評鑑的數據上，是看不出來的.....

最後，不禁讓人想問：誰來挽救台灣的高教？難道真要讓老師迫於無奈「為五斗米折腰」嗎？



# 參考文獻

## 中文文獻

- 「高等教育調查」(2012-10-02)。「高等教育診斷白皮書」。檢自：  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5043846>。
- 中國時報(2015/9/25) 檢自 <http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/351/article/3792>。
- 內政部 (2008)。《人口政策白皮書》。臺北市。
- 王仕圖、吳慧敏(2003)。深度訪談與案例演練。載於齊力、林本炫(主編)，質性研究方法與資料分析 (頁 96-97)。嘉義縣：南華大學教社所。
- 王嘉陵(2016年06月01日)。大學教師教學評鑑之問題與省思。臺灣教育評論月刊；5卷6期。P107-108 繁體中文。
- 台灣高等教育產業工會(2012-08-05 16:00)。招生亂象踐踏教師工會。檢自：  
<http://www.theunion.org.tw/review/157>。
- 台灣高等教育產業工會(2012-09-24 16:00)。評鑑「高教評鑑」結果報告書。檢自：  
<http://www.theunion.org.tw/publish/183>。
- 台灣高等教育產業工會(2016年)。我覺得這些項目根本不合理，無關老師的教學研究。我該怎麼辦？。檢自：台灣高等教育產業工會：  
<http://www.theunion.org.tw/node/470>。
- 左秋子(2014年06月03日)。台灣高校上得去，下不來！人民日報，華夏經緯網，2014)海外版。檢自：<http://big5.huaxia.com/thpl/mtlj/2014/06/3911706.html>。
- 江文瑜、李絳桃、周佳君、周雅容、林怡青、姚美華(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北市：巨流圖書。
- 何萬順(2015)。研究與教學的魚與熊掌。天下雜誌「獨立評論@天下」。國立政治大學特聘教授。
- 吳佩旻(2017-04-24 07:48)。近 10 校列大學退場輔導名單 亞太今年恐停招。聯合

- 報。台北。檢自：<https://udn.com/news/story/6928/2421073>。
- 吳芝儀，李奉儒（譯）（1995）。**質的評鑑與研究**（原作者：Patton, M. Q.）。台北：桂冠。
- 吳俊憲、林文忠（2009）。**教師專業發展評鑑方案的運作與反思**。檢自：  
[blog.xuite.net/kc6191/study/29523196](http://blog.xuite.net/kc6191/study/29523196)。
- 吳建隆（2013，2（12））。**大學教師評鑑是輔導教師的妙藥，還是影響教學品質的絆腳石？**臺灣教育評論月刊（頁 95-98）中華科技大學生活輔導組組長。
- 吳清山（2011）。**我國高等教育革新的重要課題與未來發展之分析**。長庚人文社會學報 4:2(2011),241-280。
- 吳清山（2016.02.01）。**高教轉型與退場，勢在必行**。師友月刊 頁 004。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授。
- 吳清基（2009）。**少子化效應/逾 60 所大專 12 年後會倒**。林曉雲（2009 年 10 月 13 日）。自由日報，台北。
- 吳碧娥（2015）。**私校悲歌！105 年大學將掀起少子化倒閉潮 117 年恐關四成**。引用自：《看雜誌》第 120 期：由美國「教育券」看台灣十二年國教。北美智權報 編輯部
- 李建興（2013 年 9 月 18 日 10:06）。**公私立大學退場機制商榷**。國家政策研究基金會。檢自：<http://www.npf.org.tw/3/12717>。
- 李政翰（2015/9）。**我國大學評鑑制度改革方向之探討**。評鑑雙月刊第 53 期。教育部高等教育司科長。檢自  
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2015/01/01/6280.aspx>。
- 周祝瑛（2012）。**台灣台灣社會變遷申高等教育之挑戰**。政治大學教育學系教授。
- 林本炫（2006）。〈**我國私立學校的設立、經營和合併問題**〉。《教育與社會研究》10:65-92。資料來源：2010 年經濟合作發展組織，《各國教育概觀》(Education at a Glance, OECD Indicators 2010)。
- 林生傳（2003）。**教育研究法-全方位的統整與分析**。台北市：心理。

- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，3 (2)，122-136。
- 林海清(2007)。教學評鑑與專業發展。台中，中台科技大學。檢自：  
[www.staff.chu.edu.tw/ctla/dfd/docs/](http://www.staff.chu.edu.tw/ctla/dfd/docs/)。
- 邱天助(2013年4月1日)。教育商品化與通識教育的發展/高等教育市場化與產業化的隱憂。通識在線雜誌社(第四十四期)。世新大學通識教育中心主任。檢自：  
[http://www.chinesege.org.tw/geonline/html/page4/publish\\_pub.php?Pub\\_Sn=15&Sn=1444](http://www.chinesege.org.tw/geonline/html/page4/publish_pub.php?Pub_Sn=15&Sn=1444)。
- 胡幼慧(1996)；陳向明(2002)。書名：質性研究方法與論文寫作。鈕文英著，台北。
- 范麗娟 (1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究，7 (2)，25-35。
- 孫志麟 (2007年03月01日)。大學教師評鑑的三項關鍵要素。評鑑雙月刊。6期，P36 - 38 繁體中文。檢自：  
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2007/03/05/181.aspx>。
- 徐明珠(2006)。少子化時代教育應有的對策與行動。(教文(研)095-003號)。台北，國家政策研究基金會。
- 時季常(2012年11月2日)。十年教改最嚴重的不正義：阻滯社會階級流動。論壇。檢自：<http://www.ettoday.net/news/20121102/122496.htm>。
- 根據國發會最新公佈。「103年至150年人口推計報告」。檢自：  
[http://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)。
- 翁翠萍、劉嘉韻 (2005)。少子化效應 教育部擬教育政策白皮書。大紀元 2005/06/25。檢自：<http://www.epochtimes.com/b5/5/6/25/n965638.htm>。
- 高教工會(2013-06-03)。私校祭出十大荒謬評鑑，宰割教師工作權。公民行動影音紀錄資料庫。檢自：<https://www.civilmedia.tw/archives/8523>。
- 高教工會(2013-09-05 16:00)。教育部瀆職！放任大學侵害師生權益！【高教工會0906行動新聞稿】。檢自 <http://www.theunion.org.tw/news/108>。

- 高教工會(2015)。憂私校退場校產成私產。高教工會籲監督。陳書涵 2015 年 1 月 22 日。檢自：<http://www.civilmedia.tw/archives/26585>。
- 高教工會(2015)。爛案出清？謀殺大學！——反對出賣大學的「高教創新轉型條例」草案。管中祥（高教工會副理事長）。檢自：  
<http://www.theunion.org.tw/news/595>。
- 高教工會(2015 年 4 月 3 日)。大學流浪教師。臺灣教育評論月刊(頁 01-08)。
- 高教工會(2016 年 4 月 28 日新聞稿)。新教長須面對的大學生師比亂象連年惡化？  
教官當教授？外籍生不是生？。檢自：<http://www.theunion.org.tw/news/746>。
- 高教工會新聞稿(2014-04-23 04:14)。「高鳳停辦之後...」-教育部在高鳳退場上的  
六大瑕疵。公開報告。檢自：<http://www.theunion.org.tw/news/337>。
- 高淑清（2001）。在美華人留學生太太的生活世界：詮釋與反思。本土心理學研究，16，225-285。
- 高淑清（2004）。家庭溝通課程意涵建構與教學實踐之研究。嘉義：濤石。
- 高淑清（2008）。質性研究的 18 堂課：首航初探之旅。新北市：麗文文化。
- 高淑清（2008a）。質性研究的 18 堂課—首航初探之旅。高雄：麗文文化。
- 高敬文（1999）。質化研究方法論。台北：師大書苑。
- 國立廣播電台(2016-04-11 18:29:00)。私校退場。教長：擬修法強制解散董事會。  
檢自 [http://radio.ner.gov.tw/news/?recordId=27341&\\_sp=detail](http://radio.ner.gov.tw/news/?recordId=27341&_sp=detail)。
- 國家發展委員會(2013)。最後更新：2015-05-20。檢自：  
<http://art.archives.gov.tw/Theme.aspx?MenuID=199>。
- 張婷(2013)。少子化對大專院校行銷策略之影響。開南大學，桃園。
- 教育部(2010 年 8 月)。中心議題——高等教育類型、功能與發展。第八次全國教育會議，國家圖書館。
- 郭位(2009)。《教研相長——解開大學教學與研究之謎》。2009 年國立清華大學出版社出版。香港城市大學校長郭位。檢自：  
<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/351/article/3792>。

- 郭添財(2014)。減少學校數量 #教師失業 #教育經濟學理論。大學減併的影響，反應與對策。國家政策研究基金會。2014年10月27日 14:36。檢自：Read more: <http://www.npf.org.tw/3/14307>。
- 陳介英(2005)。深度訪談在經驗研究地位的反思。載於齊力、林本炫主編，質性研究方法與資料分析(頁117-128)。嘉義：南華大學教育社會學研究所。
- 陳沿佐 徐榮駿，2016-06-03。少子化衝擊-大學轉型退場如雨後春筍。客家電視台。檢自：<http://www.hakkatv.org.tw/news/154376>。
- 陳姿曲(2015/8/4)。談科技校院認可制評鑑之實施。社團法人台灣評鑑協會業務部業務經理。檢自  
<http://www.tvet3.info/talk-about-implement-of-tvet-recognition-system-evaluation/>。
- 陳星貝(2012)。不可小覷少子化對台灣教育的衝擊。(教文(研)101-010號)台北/財團法人國家政策研究基金會。
- 陳哲儒(2016年7月12日)。高等教育裡的流浪狗—大學流浪老師的美麗與哀愁。政事觀察站。
- 陳曼玲(2008)。退場機制市場化：評鑑結果應脫鉤—專訪教育部高教司長何卓飛。評鑑雙月刊(第16期)。檢自：  
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2008/11/01/762.aspx>。
- 陳曼玲(2014/11)。解決大學過剩危機 教育部長吳思華掀開退場壓力鍋。評鑑雙月刊第52期，台北。
- 陳德華(2010)。論大學退場機制。檢自：[http://au4026.epage.au.edu.tw/ezfiles/143/1143/attach/89/pta\\_35777\\_5634146\\_08368.pdf](http://au4026.epage.au.edu.tw/ezfiles/143/1143/attach/89/pta_35777_5634146_08368.pdf)。
- 陳鍾誠(2014/11/12)。教師評鑑能淘汰不適任教師嗎？金門大學資工系助理教授。檢自 <https://opinion.udn.com/opinion/story/5767/467999>。
- 陳麗華(2011-12-01)。一片哀(I-)號，所為何來—評大學教師學術研究成果評鑑。臺灣教育評論月刊(第1卷/第2期，頁17-18)。臺北市立教育大學學習與媒

- 材設計系教授兼教育學院院長 / 臺灣教育評論學會會員。
- 傅勝利(2014/9)。科技校院認可制評鑑的定位與精神。評鑑雙月刊。第 51 期。義守大學榮譽校長暨講座教授/台灣評鑑協會理事暨大學校院認證委員會主任委員。檢自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2014/09/01/6219.aspx>。
- 彭杏珠(2009 年 12 月)。8 大因素造就台灣少子奇蹟。遠見雜誌(第 282 期)。檢自：[https://www.gvm.com.tw/Boardcontent\\_15560.html](https://www.gvm.com.tw/Boardcontent_15560.html)。
- 彭杏珠(2009 年 12 月)。少子化，少掉的不只是孩子。《遠見雜誌》282 期。檢自：[https://www.gvm.com.tw/Boardcontent\\_15635.html](https://www.gvm.com.tw/Boardcontent_15635.html)。
- 鈕文英 (2007)。教育研究方法與論文寫作。台北：雙葉。
- 黃怡雯(2006 年 12 月 25 日)。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。學校行政雙月刊。高雄縣立南隆國中設備組。
- 黃政傑(2015 年 4 月 3 日)。新科博士淪為大學流浪教師的問題與改進。臺灣教育評論月刊。(頁 01-08 主題評論 第 1 頁)靜宜大學教育研究所講座教授/ 中華民國課程與教學學會理事長。
- 黃嘉偉(2017/3/27)。台灣高教悲歌：名校人才「進不來」，國際競爭「出不去」，坐看中國全球獵才。檢自 <https://www.cmoney.tw/notes/note-detail.aspx?nid=71715>。
- 黃德祥(2014 年 06 月 26 日)。學術資本主義與大學評比。臺灣教育評論月刊(第 1 卷/第 2 期，頁 28-30)。大葉大學教育專業發展研究所教授兼所長。檢自：<file:///C:/Users/Seets/Desktop/%E5%AD%B8%E8%A1%93%E8%B3%87%E6%9C%AC%E4%B8%BB%E7%BE%A9%E8%88%87%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E8%A9%95%E6%AF%94.pdf>。
- 楊朝祥(2007)。台灣技職教育變革與經濟發展。國政研究報告。2007 年 3 月 29 日。檢自：<http://www.npf.org.tw/post/2/1733>。
- 楊朝祥(2009)。台灣高等教育的挑戰超越與卓越。教育資料集刊。(第 44 輯)。檢自：<http://blog.udn.com/ricelohas/4943050>。

- 楊朝祥(2009, 5月)。教育政策執行外在環境的變化與職行力的提升。論文-發表於國立台灣師範大學教育政策與行政研究所、教育學系舉辦之「教育政策力與美」國際學術研討會，台北市。
- 楊瑩(2004, 2005, 2008)。高等教育人才培育政策。高教簡訊(178期)。2008年11月10日。檢自：<https://tw.search.yahoo.com/search>。
- 董泓志(2013/2(7))。學術競爭、成本控制與少子化：「血汗大學」的三重共構評述。臺灣教育評論月刊(頁37-40)國立台灣師範大學教育系碩士生。
- 詹盛如·楊家瑜(103.11/2014.11)。面對少子化與全球化的挑戰：高等教育組織的發展策略。國立中正大學教育學研究所教授／國立中正大學教育學研究所博士生。評鑑雙月刊第52期。檢自：  
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2014/11/01/6248.aspx>。
- 齊力(2003)。質性研究方法概論。載於齊力、林本炫(主編)，質性研究方法與資料分析。嘉義縣:南華大學教社所。
- 劉月華、鄺海音(2007)。看問題：教師評鑑應有輔導改善期 目的不在汰劣 而在促進專業成長。評鑑雙月刊(第9期)。檢自：  
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2007/08/28/335.aspx>。
- 劉兆漢(2005)。對臺灣高等教育發展的一些看法。國立中央大學校長。  
<http://huang.cc.ntu.edu.tw/pdf/CCB3404.pdf> 題名：,〈對臺灣高等教育發展的一些看法〉.編著者：, 劉兆漢. 出處：,《二十一世紀大學教育的新挑戰》. 語言：,正體中文.出版日期：,2005.卷期/頁次：,24-25.
- 劉欣宜(2005年9月)。論文-全球化脈絡下大學擴充對高等教育資源分配之影響。卷1期頁85-101。檢自  
<http://www.edubook.com.tw/OAtw/File/PDf/56117.pdf>。
- 撰文/黃琇屏(Hsiu-Ping Huang)；游宗輝(Tsung-Hui Yu)(2016/12/01)。少子化對師資培育現況與影響之個案研究。臺灣教育評論月刊(5卷12期，P168-181)。

- 潘禧(2016)。看人間-少子化對高等教育的衝擊。人間福報-論壇。2016/10/12 (佛光大學文化資產與創意學系主任)。檢自：  
<http://www.merit-times.com.tw/newspage.aspx?unid=449269>。
- 蔡百蕙(2016)。高教崩壞／少子化的騙局 是誰放任博士繼續流浪？東森新聞雲。檢自 <http://www.ettoday.net/news/20160915/776141.htm>。
- 鄭閔聲。研究員·洪依婷(2015/12/1/)。招不到學生，大學面臨 5 大危機，該何去何從？今周刊(990 期)。
- 蕭詠勵(2014)。我國大學校院退場機制的指標及相關配套措施之研究。臺北市立大學，台北。
- 賴鼎銘(102/3/21 星期四)。第 1 次院務會議紀錄。明新科技大學人文社會學院 101 學年度第 2 學期時間：中午 12 時 05 分。地點：鴻超樓 3 樓會議室(二)。檢自：  
[http://acade.must.edu.tw/upfiles/ADUUpload/c23\\_downmul1432565644.pdf](http://acade.must.edu.tw/upfiles/ADUUpload/c23_downmul1432565644.pdf)。
- 戴伯芬(2015/07/20b)。高教崩壞：市場化、官僚化、與少子女化的危機。臺灣大學建築與城鄉研究所博士，現任輔仁大學社會系教授。曾任臺灣高等教育產業工會第一屆理事長。檢自 <http://www.books.com.tw/products/0010683063>。
- 戴伯芬(2016 年 07 月 12 日)。市場化或公共化？高等教育轉型的第三條路。輔仁大學社會系/戴伯芬。檢自：<https://twstreetcorner.org/2016/07/12/tai-po-fen/>。
- 戴伯芬，2015a。〈學術官僚主義的擴張：民主化與高等教育轉型正義〉。收錄於戴伯芬與林宗弘編著，《高教崩壞：市場化、官僚化、與少子女化的危機》。新北市；群學出版社。檢自 <https://twstreetcorner.org/2016/05/17/tai-po-fen/>。
- 簡宗德(2016/5 (7))。我國高等教育學費與助學貸款制度之探討。臺灣教育評論月刊(頁 28-34)。國立臺中教育大學教育學系博士/彰化縣立田中高級中學教師。臺灣教育評論學會會員。
- 魏佳卉(2016)。十年後，你的大學母校還在嗎？本文出自「大學問」與「想想論壇」共同策劃的專欄【大學問想想】，原文請見：10 年後，你的大學母校還

在嗎？檢自

<http://www.uneews.com.tw/article/detail?keyword=%E8%A3%9C%E5%8A%A9&t=school&cid=17&id=374>。

羅玉如(2007)。**加護病房護理人員工作心路歷程之探討**(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。

蘇峰山(2014年11月21日)。**高等教育的結構變化與發展**。南華大學成均館會議室(C344)主辦，南華大學2014台灣高等教育重整及私校退場機制研討會，嘉義。

蘇錦麗(1997)。**高等教育評鑑：理論與實際**。臺北市：五南。



## 英文文獻

- Bainbridge, W. S.(1989). Survey Research: A Computer-Assistant Introduction.  
Belmont, CA:Wadsworth.
- Gams(1968) Gains, Jr. W. I.(1968). The correlates of educational effort: A  
multivariate analysis. Comparative Education Review, 12, 281-290.???
- Hannum 和 Buchmann(2003) Hannum, E., & Bwbmann, C. (2003). The consequences  
ofg lobal educational expansion: SOcial science perspectives. Cmbridge, NLA:  
The Axaerican Academy of Arts and Sciences.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.(1985). Naturalistic inquiry. London: Sage.
- Maykut & R. Morehouse (1994). Beginning qualitaltive resarch:A philosophic and  
practical guide, London: Falmer Press.
- Michele L.Crossley(2004)。敘事心理與研究—自我、創傷與意義的建構 (朱儀羚、  
康萃婷、科禧慧、蔡欣志、吳芝儀譯)。嘉義：濤石文化。
- Miller, W. L. & Crabtree, B. F. (1992). Primary Care Research: A Multimethod  
Typology and Qualitative Road Map. Newbury Park CA: Sage.
- Seidman, I. E. (1998). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in  
education and social sciences. New York: Teachers College Press.
- Webster's New Dictionary(1991). Third College Editon. New York Cleveland  
Webster's New World.
- Williams, M.(1997). Social Surveys: Design to Analysis. Buckingham: Open  
University Press.

# 附件

## 附件一(檢附表二~一)

私立大專校院校別學生數				
104 學年度 SY2015-2016				
資料來源：教育部主計處				
<a href="http://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&amp;sms=91B3AAE8C6388B96&amp;s=159044407A762F30">http://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&amp;sms=91B3AAE8C6388B96&amp;s=159044407A762F30</a>				
學校代碼	學校名稱	總計	縣市名稱	體系別
1001	東海大學	16,933	19 臺中市	1 一般
1002	輔仁大學	27,427	01 新北市	1 一般
1003	東吳大學	15,796	30 臺北市	1 一般
1004	中原大學	16,317	03 桃園市	1 一般
1005	淡江大學	27,041	01 新北市	1 一般
1006	中國文化大學	26,694	30 臺北市	1 一般
1007	逢甲大學	21,201	19 臺中市	1 一般
1008	靜宜大學	12,435	06 臺中市	1 一般
1009	長庚大學	7,386	03 桃園市	1 一般
1010	元智大學	9,420	03 桃園市	1 一般
1011	中華大學	8,473	18 新竹市	1 一般
1012	大葉大學	11,891	07 彰化縣	1 一般
1013	華梵大學	3,242	01 新北市	1 一般
1014	義守大學	16,666	12 高雄市	1 一般
1015	世新大學	11,850	30 臺北市	1 一般
1016	銘傳大學	19,413	30 臺北市	1 一般
1017	實踐大學	15,616	30 臺北市	1 一般
1018	朝陽科技大學	16,349	06 臺中市	2 技職
1019	高雄醫學大學	6,894	50 高雄市	1 一般
1020	南華大學	5,555	10 嘉義縣	1 一般
1021	真理大學	8,519	01 新北市	1 一般
1022	大同大學	4,692	30 臺北市	1 一般
1023	南臺科技大學	19,320	11 臺南市	2 技職
1024	崑山科技大學	12,636	11 臺南市	2 技職
1025	嘉南藥理大學	16,971	11 臺南市	2 技職
1026	樹德科技大學	11,347	12 高雄市	2 技職
1027	慈濟大學	3,420	15 花蓮縣	1 一般
1028	臺北醫學大學	5,895	30 臺北市	1 一般
1029	中山醫學大學	7,504	19 臺中市	1 一般

1030	龍華科技大學	11,168	03 桃園市	2 技職
1031	輔英科技大學	9,579	12 高雄市	2 技職
1032	明新科技大學	13,375	04 新竹縣	2 技職
1033	長榮大學	10,594	11 臺南市	1 一般
1034	弘光科技大學	13,006	06 臺中市	2 技職
1035	中國醫藥大學	7,366	19 臺中市	1 一般
1036	健行科技大學	12,101	03 桃園市	2 技職
1037	正修科技大學	17,261	12 高雄市	2 技職
1038	萬能科技大學	11,047	03 桃園市	2 技職
1039	玄奘大學	5,859	18 新竹市	1 一般
1040	建國科技大學	9,009	07 彰化縣	2 技職
1041	明志科技大學	4,532	01 新北市	2 技職
1042	高苑科技大學	7,542	12 高雄市	2 技職
1043	大仁科技大學	7,468	13 屏東縣	2 技職
1044	聖約翰科技大學	5,258	01 新北市	2 技職
1045	嶺東科技大學	10,399	19 臺中市	2 技職
1046	中國科技大學	12,245	30 臺北市	2 技職
1047	中臺科技大學	9,531	19 臺中市	2 技職
1048	亞洲大學	12,433	06 臺中市	1 一般
1049	開南大學	9,514	03 桃園市	1 一般
1050	佛光大學	3,941	02 宜蘭縣	1 一般
1051	台南應用科技大學	12,947	11 臺南市	2 技職
1052	遠東科技大學	8,123	11 臺南市	2 技職
1053	元培醫事科技大學	7,012	18 新竹市	2 技職
1054	景文科技大學	8,112	01 新北市	2 技職
1055	中華醫事科技大學	9,429	11 臺南市	2 技職
1056	東南科技大學	7,484	01 新北市	2 技職
1057	德明財經科技大學	9,226	30 臺北市	2 技職
1058	明道大學	5,571	07 彰化縣	1 一般
1060	南開科技大學	6,319	08 南投縣	2 技職
1061	中華科技大學	8,086	30 臺北市	2 技職
1062	僑光科技大學	10,486	19 臺中市	2 技職
1063	育達科技大學	5,465	05 苗栗縣	2 技職
1064	美和科技大學	8,069	13 屏東縣	2 技職
1065	吳鳳科技大學	5,456	10 嘉義縣	2 技職
1066	環球科技大學	6,416	09 雲林縣	2 技職
1067	台灣首府大學	4,094	11 臺南市	1 一般
1068	中州科技大學	4,395	07 彰化縣	2 技職
1069	修平科技大學	6,396	06 臺中市	2 技職
1070	長庚科技大學	7,371	03 桃園市	2 技職
1071	臺北城市科技大學	10,018	30 臺北市	2 技職

1072	大華科技大學	4,150	04 新竹縣	2 技職
1073	醒吾科技大學	8,685	01 新北市	2 技職
1074	南榮科技大學	3,889	11 臺南市	2 技職
1075	文藻外語大學	9,371	50 高雄市	2 技職
1076	華夏科技大學	5,183	01 新北市	2 技職
1077	慈濟科技大學	2,743	15 花蓮縣	2 技職
1078	致理科技大學	11,736	01 新北市	2 技職
1079	康寧大學	5,412	30 臺北市	1 一般
1125	中信金融管理學院	206	21 臺南市	1 一般
1148	大漢技術學院	1,720	15 花蓮縣	2 技職
1159	和春技術學院	3,312	12 高雄市	2 技職
1166	亞東技術學院	4,917	01 新北市	2 技職
1168	桃園創新技術學院	5,186	03 桃園市	2 技職
1176	稻江科技暨管理學院	2,381	10 嘉義縣	1 一般
1179	德霖技術學院	7,436	01 新北市	2 技職
1182	蘭陽技術學院	2,836	02 宜蘭縣	2 技職
1183	黎明技術學院	4,671	01 新北市	2 技職
1184	東方設計學院	3,857	12 高雄市	2 技職
1185	經國管理暨健康學院	4,210	17 基隆市	2 技職
1187	崇右技術學院	3,258	17 基隆市	2 技職
1188	大同技術學院	2,648	20 嘉義市	2 技職
1189	亞太創意技術學院	1,490	05 苗栗縣	2 技職
1192	臺灣觀光學院	1,553	15 花蓮縣	2 技職
1195	馬偕醫學院	640	01 新北市	1 一般
1196	法鼓文理學院	179	01 新北市	1 一般
1197	台北海洋技術學院	6,490	01 新北市	2 技職
1282	馬偕醫護管理專科學校	4,316	30 臺北市	2 技職
1283	仁德醫護管理專科學校	6,503	05 苗栗縣	2 技職
1284	樹人醫護管理專科學校	7,031	12 高雄市	2 技職
1285	慈惠醫護管理專科學校	6,345	13 屏東縣	2 技職
1286	耕莘健康管理專科學校	5,052	01 新北市	2 技職
1287	敏惠醫護管理專科學校	3,819	11 臺南市	2 技職
1288	高美醫護管理專科學校	852	12 高雄市	2 技職
1289	育英醫護管理專科學校	2,009	50 高雄市	2 技職
1290	崇仁醫護管理專科學校	3,387	20 嘉義市	2 技職
1291	聖母醫護管理專科學校	3,579	02 宜蘭縣	2 技職
1292	新生醫護管理專科學校	6,036	03 桃園市	2 技職
3002	臺北市立大學	7,573	30 臺北市	1 一般

## 附件二

### 檢附表三~一

## 訪談大綱

研究問題	訪談問題(大綱)	備註(細項內容之問題)
(一)面對這大學教師退場機制的想法與感受為何？目前自身處境為何？	1.請敘述您來到貴校教學時,就教學方面跟當初進來教學的情況概述。	(1)您所任教的學校規模及系所？
		(2)您任教多少年了？任教的科目？
		(3)您任教的過程中有沒有甚麼狀況？
		(4)您的教學期待？在教學上壓力來源？
		(5)您主要教育專長與特色？
		(6)您在學校裡的人際關係屬性為何？
(二)對於學校的評量與退場措施之理解程度為何？將因應之態度為何？	2.請說明您學校的行政政策：如對廢校、國家政策、教育政策、就依您的理解來說明。	(1)您對於廢私校您有何看法和影響呢？
		(2)您對學校評鑑制度的看法為何？
		(3)對行政命令有沒有不同的想法或看法？
		(4)行政政策有何轉變？這轉變從何而來？
		(5)面對少子化，您是否必需從事招生？
		(6)學校行政人事氣氛為何？會議氣氛如何？
(三)當大學即將退場卻沒有退場機制，對自己與家庭衝擊與影響為何？	3.請您就您個人具體經驗來舉例說明，就教學方面：個人教學理念及面對衝擊家庭生活影響的心情一番敘述。	(1)當您面對大學生的程度越來越差時，您如何因應或有何做法？
		(2)當教學理念與行政政策有所抵觸時，您有何想法、看法或做法？
		(3)您對高教管理有何理想與期待？
		(4)您對學校的存亡態度為何？家人的看法態度為何？(家庭)
(四)在這個過程中的自我調適為何？對未來的轉型轉業預備動作為何？	4.面對高教必須退場的這份失落您是如何反應看待與調適？又將如何規劃安排您的未來呢？	(1)您如何面對私校退場機制的這個現實？
		(2)當您知道後，有沒有未來的預備動作？
		(3)您是如何反應看待與調適這個職業？
		(4)除了教學以外有沒有其他額外的工作？(第二專長)
		(5)學校如何給予您未來的出路跟安排？
		(6)您有何未來的生涯規劃？

### 附件三

#### 檢附表三~二

## 訪談同意書（編號：       ）

在研究者為我說明本研究的目的、性質、方法和過程後，我同意此探究「高教退場聲中-私校大學教師心路歷程之敘事研究」。

我知道我也接受研究訪談錄音及至少 1 次~2 次 60 分至 120 分的訪談，以提供研究者進行碩士論文之研究。在參與研究過程中，我知道我可以根據個人的意願，提供分享我個人在此高校退場的經驗歷程。我知道我有權利依照我個人的自由意志揭露我個人隱私程度。同時，我也有權利在任何階段要求中斷參與研究或退出此一研究。

我瞭解在本研究中我應受到的保護與尊重，其中包括：我個人的身分和研究資料都必須加以保密。而且，所有的資料都必須經過我的檢核後，才能列入研究報告中。在研究過程中，我個人的感受和意見應被尊重，並給予妥善照顧。在研究結束後，相關資料的處理方式也必須徵得我的同意。

爲了研究的需要，我同意將整個訪談進行過程予以錄音或錄影，所有關於個人的研究資料，由研究者以電腦打字的方式謄出。並且保護個人隱私的條件下，允許研究者引用錄音或錄影及訪談內容於研究報告中。

確實遵守保密倫理，我已確實瞭解也同意本同意書上所做的說明、保證與承諾。在研究過程中，如有任何問題或疑惑，我知道可以向研究者林妤珊同學聯繫。

研究參與者簽名：（請簽名）

聯絡電話：

研究者：

聯絡住址：

中華民國        年        月        日