

壹、因應生源變化趨勢方面

壹之一「因應學齡生源變化趨勢，提供定位明確之最適化課程」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、以課程改革開發學齡(18-22)學生來源。	2、協助學校課程轉型及開啟其他學術產品面向。
具體措施	<p>1.1、大學應對課程規劃實施改革，強化定位與區隔，滿足不同需求之學生。</p> <p>傳統18-22歲本科生學齡學生來源之確保將是各大學能否在少子化浪潮下永續經營的關鍵。這項策略必須由學校主動規劃，一般而言大學課程改革係以調整科系與課程及學生跨領域學習之規劃為主軸，以培養學生具備基本核心能力及多元能力之人才。</p> <p>1.2、學校若以開發生源角度規劃課程，則近年來各校調整系所名稱和專業領域之作法，可繼續推動。</p> <p>1.3、引導學生在專業領域中建構其思考方式，並學會如何找出學習重點，進而培育出寬廣的視野與領導的能力，使學生在大學教育之後能擁有高度之社會競爭力。</p>	<p>2.1、推動專案協助學校檢討現行系所規劃課程配置等學術產品，調整課程之客製化。</p> <p>課程一定要符合社會的需要，教育部應和經建部門密切聯繫，隨時掌握產業和經濟發展趨勢，設置教育產業與經濟發展平台，鼓勵大學根據社會需求調製客製化課程成為學術產品，並透過消極之評鑑、積極之專案獎勵方式，促使學校和系所回應社會需求。</p>

壹之二「體察各類型學習市場趨勢，開發多面向學生市場」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、從大學的招生政策上確立學校定位。	2、開發多面向學生市場，協助大學將進修推廣教育的觀念擴大為終身繼續教育。 3、鼓勵大學與企業合作，開發企業大學（corporative university）之教育市場。
具體措施	1.1、將學校的學生組合列為學校中長期發展計畫的內容，這個作法的用意是喚起大學正視學生市場變遷的事實，根據自己的特色組合學生，然後再據以配置資源和財務運作。	2.1、目前有學校將進修推廣教育的範圍縮小，如停減辦在職專班，宜將在職進修與學位授予掛勾之作法修正為終身教育導向，另給成績認證，使其對在職進修者之職涯仍有助益，亦可避免學位浮濫之虞。 3.1、鼓勵大學和企業開發合作課程或量身訂作之企業大學課程，結合企業研發之需求，開發學生市場。

## 貳、學校未來經營的市場趨向方面

### 貳之一「開拓國際化市場」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、提升國際學生的服務品質。</p> <p>2、爭取國際正統華文語言市場。</p> <p>3、開發跨國際整合課程爭取優秀外籍生與陸生來台。</p> <p>4、教學、研發、產學、行政、經營管理等全面國際化。</p>	<p>5、協助學術交流、促進學術能見度，建立國際特色。</p> <p>6、發展東南亞特色產物課程（如農業、生科、區域經濟管理等）成為亞太區域學術中心。</p>
具體措施	<p>1.2、建構國際化之求學環境，協助大學投資興建國際學舍或國際學人樓。</p> <p>2.1、運用正統華語文優勢，爭取成為主要國際華語文教育輸出市場。因應全球華語市場需求，建立對外華語教學能力專業，應積極擴大配套措施，鼓勵具備相關條件之大學開發華文教育之國際市場，並以正統漢學和中國做出區隔，吸引優秀外籍生來台。</p> <p>3.1、開發跨國際整合及應用課程，在高新領域如生技、醫藥等方面形成國際頂尖課程，爭取優秀外籍生與陸生來台。</p> <p>4.1、國際化是大學績效的指標，要做到教學、研發、產學、行政、經營管理等全面國際化，吸取他人長處，啟發辦學創新。</p>	<p>5.1、繼續落實協助學校發展具特色與競爭力之專業學程，激勵大學建立數個跨校特色專業學域。</p> <p>近年來學術界面臨競爭壓力，各校均極力思索積極提昇國際學術能見度，跨校合作針對建立特色領域之作法，發展出幾個在國際高等教育市場上的亮點（spotlight），在區域發展中形成核心學術品牌。</p> <p>6.1、如以東南亞研究為主軸，建立此領域之台灣學術品牌。</p> <p>如發展東南亞特色產物課程（如農業、生科、區域經濟管理等）成為亞太區域學術中心等。</p>

貳之二「擴展多元化市場」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、大學要重視高齡化學生的市場及終身學習課程的建置。	2、依據社會經濟及產業發展人力需求，開發高教市場的其他面向。 3、協助學校建立彈性調整經營的能力與機制。
具體措施	1.1、建立擴展學齡以外之成人高等教育市場是大學永續發展的經營理念。 生源變化意味著學生市場的多元化，大學應及早將視野擴及成人與老齡學生市場，為其提供量生訂作的教育與職業訓練服務。並打破社會對大學生即為18-22歲學生之刻板印象。	2.1、引導學校重視進修及推廣教育在市場經營上之重要性。 大學必須正視學生人口結構因素變遷的現實，進而配合學校定位配置學生市場比重，政府則負責建立整體環境，從學習者補助、開課者獎勵、投資者（提供機會給員工參加成人教育）減免稅捐等多方面鼓勵成人教育市場之建構。 3.1、運用各大學高等教育經營相關研究所之 know-how，協助大學有效能之多元化經營。

貳之三「建立特色化藍海市場」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、突顯學校課程特色。	2、敏察產業趨勢，搶佔尚無人開發或深具潛力之市場。 3、建立具創業精神、獨特品牌之高教市場。
具體措施	<p>1.1、環保、服務、生態等專業領域課程亟待開發。</p> <p>針對學校定位與特色規劃課程，如不必一窩蜂要成為研究型大學，學校應打破重研究、輕教學、少推廣、不行銷的思想。</p> <p>1.2、以課程特色作為辦學特色之基礎。</p> <p>課程特色本為植基於辦學理念，各大學辦學理念之差異性即成為課程特色之基礎。</p>	<p>2.1、教育部與產業界過去素無關係，大學對於產業發展亦甚疏離，宜建置高等教育市場連結產業趨勢分析之各類資訊系統。</p> <p>教育部可設置智庫小組，分析國際與國內產業發展趨勢，以及因趨勢而帶來之資源，提供大學作為建立特色市場之參考。</p> <p>3.1、鼓勵大學以創業型大學之理念發展，重視品牌行銷。</p> <p>創業型大學是涉及教育哲學的一種理念，對於經營環境壓力日增的大學而言，大學既要獨立於政府和產業之外存在，又有與這些機構高度地相互作用的請求，故傳統線性式的教學、研究、服務功能論述，已不足涵蓋當前知識經濟體系下的大學功能，教育當局有責任透過立法、修法等手段導引大學朝向創業機制努力。</p>

貳之四「延伸知識經濟市場規模」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、強化學校與產業互動。	2、透過技術移轉合作創業。 3、新創研發型衍生公司。
具體措施	<p>1.1、確立大學「教學-研究-服務-創業」之價值鍊。</p> <p>    修法讓大學可成立創業投資育成公司列為校辦企業，運用創造性知識來育成創業機制，如歐美大學投資產業或成立科技園區等均為「教學-研究-服務-創業」價值鍊之體現。</p>	<p>2.1、政策上鼓勵創業，面向學校成立政府層級創業基金。</p> <p>    為有效活化校務基金之運用功能，建議各校提撥一定比例設置創業基金，或由政府立法運用校務基金成立政府層級之創業基金。</p> <p>2.2、以知識開發的作法，達到法人化合作創業的目的。</p> <p>    進一步修正法規開放大學與產業合作成立創業公司或科學園區，以延伸知識經濟市場規模。</p> <p>3.1、以研發成果為創業基礎，引進師生合作創業投資之機制，使大學充滿創業活力，落實知識經濟。</p> <p>    將研發成果透過知識移轉程序（如技轉、專利合作、智財權投資等）徵求商業機制之導入。</p>

## 參、促進辦學績效方面

### 參之一「檢視大學辦學規模績效」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、建立資料庫，從投入到產出之績效分析，了解各個面向之辦學績效。</p> <p>2、檢視學校自我遵行之評鑑結果。</p>	<p>3、整合資料庫各自為政現象，建立一套適用於各種評鑑的計量資料庫。</p> <p>4、不同性質、定位之大學應建立符合自身特色歸類之資料庫。</p> <p>5、將品質商數之機制導入各種評鑑作業之中。</p>
具體措施	<p>1.1、建置能從事績效責任分析為主體功能之大學關鍵績效指標(KPI)資料庫。</p> <p>1.2、建立一套公私立大學項目一致的校務資料庫。</p> <p>2.1、新修正的大學法再三強調學校的自我遵行機制，顯示大學自主運作權力，同時規定大學應定期對教學、研究、服務、輔導、校務行政及學生參與等事項，進行自我評鑑，此項大學自我檢視之結果應向社會揭露。</p>	<p>3.1、資料庫標準化，採以改善 / 績效責任取向之評鑑模式。</p> <p>4.1、應立法規範各大學不分公私立必須公布資料平台，從事知識管理，使各大學績效表現的基本數據為全民所共知。</p> <p>5.1、以品質商數作為經費獎補助等激勵或酬賞機制之根據。</p>

參之二「持續改善人力素質規模績效」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、繼續推動重要特色領域人才培育改進計畫。</p> <p>2、激勵大學規劃「以學生為中心」的人力素質規模績效提升機制。</p>	<p>3、推動發展強化跨國際、跨領域整合與應用之綜合化教學功能，強化學生競爭力。</p> <p>4、畢業生表現列為人力素質表現檢驗項目。</p>
具體措施	<p>1.1、教育部補助大學校院重要特色領域人才培育計畫應繼續長期執行，且不必和教育資源之分配掛勾。</p> <p>2.1、以系所評鑑中之「學生學習與學生事務」及「及畢業生表現」項目為核心，著眼於學生整合學習與職場人力之評價，教師則以「課程設計與教師教學」為主。</p>	<p>3.1、除了重要特色領域外，跨國際、跨領域整合與應用之綜合化教學功能亦應提升。</p> <p>4.1、同步建立畢業生就業率雇主滿意度、薪資水準、特殊表現、學生通過英檢等調查資料，為便於比較，這些資料應有一致之標準。</p>

參之三「持續改善經濟財務規模績效」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、大學應建立成本概念，在財務合理化投入與最適化產出（最佳效能）之間提升財務經營效能，並藉以調整總體資源運用的效益。</p>	<p>2、強化經費與設備的治理成效，提升經營成本效益。</p> <p>3、開發並穩固延伸性的資源來源，自給自足。</p>
具體措施	<p>1.1、各校應成立財務經營（非會計）專責單位（如財務處等），從事整體辦學資源之規劃與執行工作。</p>	<p>2.1、高等教育從業者必須調整、揚棄高度仰賴政府提供資源辦學之觀念，調整組織，積極從事多元性募款（fundraising）。</p> <p>3.1、促使大學校務基金在投資方面開放更大之彈性自主空間，只要配套措施和內部控制機制完備，應給大學更大投資自主權力。</p>



參之四「持續改善社會服務規模績效」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、處理社會服務規模最適化與教學研究間的平衡。	2、強化學術研發、產學智財表現、推廣教育績效以提升社會服務規模效益。 3、改變大學傳統角色，在知識經濟和產業發展中時代，大學應是知識與技術創新互動的平台。
具體措施	1.1、改善教師績效評量（教師評鑑與專業發展）機制，配合學校定位及教師自我認知調整教學研究與服務在教師績效評量上的比重。	2.1、建立有效可行之學校及教師從事社會服務激勵制度。 3.1、為各大學導入「新公共管理」理念體系，建立顧客回應、成本效能、績效導向、評量實證等辦學模式，改變大學的傳統角色。 3.2、大學應將知識及研發成果予以應用化，進一步鼓勵大學自主確定自己的戰略方向從事創業活動，以形成資源永續之效果。

肆、協助學校符應合理規模方面

肆之一「增進大學整體競爭力」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、強化教學品質、提升研發能量。</p> <p>2、呼應社會服務功能之基本需求。</p>	<p>3、完成「產學合作績效評量」，配合國家整體經濟規模需求，整合系際專業能力、開創知識發展新格局。</p>
具體措施	<p>1.1、運用適切的指標系統透過分析檢視教學、研發等基本功能。</p> <p>2.1、運用適切的指標系統透過分析大學社會服務績效，作為對大學獎補助之依據。</p>	<p>3.1、強化大學社會服務功能，儘速完成「大專院校產學合作績效評量計畫」，透過績效檢測窺探大學社會服務績效，建立社會重視檢視大學社會服務功能之價值觀，使大學無法忽視社會責任。</p> <p>3.2、引導大學成為創業型、服務型、自立型之具備整體競爭力之大學；在現有之教學、研究卓越計畫系統之外，增設創業、服務等卓越計畫，協助學校發揮合理規模績效之要求。</p>

肆之二「發展大學差異化功能」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、增強專業領域整合能力。</p> <p>2、強化特定學習族群服務。</p> <p>3、重視全球化之風潮，大學功能回應全球產業趨勢。</p>	<p>4、開發特色課程、強化基礎科學及應用研究。</p> <p>5、整合校際、甚至與異業之結合，形成差異化核心能力，明確學校之發展與功能定位。</p>
具體措施	<p>1.2、差異化為創新之基礎，根據大學自我定位針對市場特性做相關招生、課程、領域之規劃。</p> <p>2.1、在發展主軸明確定位下來強化符合學校目標的特定學習族群服務。</p> <p>3.1、擴大辦學視野，著眼於全球化競爭，培育之符合學校目標的人才也要有能力加入全球知識產業競爭序列。</p>	<p>4.1、特色領域人才培育計劃除著眼人才之培養外，對各校規劃“特色領域”宜提供相關之協助。</p>

## 伍、大學進退場機制方面

### 伍之一「進場方面檢討總量發展與管制政策」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、檢討「規模總量發展」相關作為。	2、透析市場趨勢，依據產業需求及學生市場靈活調整學校組織。
具體措施	<p>1.3、 總量發展審查要點將規模界定為師資和面積，但亦要求績效品質原則，故大學合理規模應該從量化和質性兩個角度檢視。</p> <p>1.4、 總量管制宜更有彈性，讓資源較多的國立大學能增招更多大學生，平衡高教的強弱勢差距。</p>	<p>2.1、 大學系所組織調整，各校宜具高度靈活彈性，除政府已設定人力總量管制之系所外，大學應以市場人力需求為主導，並減少報部層轉之行政程序。</p> <p>2.2、 建置完備資訊和指標體系，學校自己要有分析市場需求之能力，不能凡事仰賴教育部決策，且應建立自己的績效檢測和評量機制，進行競爭力績效評鑑作為系所學院等進場之準據。</p>

伍之二「政府協助但不主導大學退場」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	1、學校退場，系所先行。	2、協助學校整併或停辦。
具體措施	<p>1.1、現行評鑑制度確可作為系所退場之依據。</p> <p>1.2、累積系所評鑑績效之良窳形成學院系所、大學辦學績效之基礎判準。</p> <p>1.3、透過建立大學辦學品質資訊系統、高教市場資料庫、合理規模指標資料庫等之資訊揭露，由市場力量導引辦學績效不佳系所退場。</p> <p>1.4、應協助學校建立學校如何自己和自己比，明天和今天比的自我成長型績效模式。</p>	<p>2.1、修正私校法，針對將來有可能停辦甚至解散的私立學校進行研究，如學校財產安置問題，進而引發私立大學公共性之認知，甚至在不違反教育原則下，是否需正視或研議「營利型大學」(for-profit university)。</p> <p>2.2、修訂私校法，訂定鼓勵辦法，減少限制因素，讓辦理不善未盡合乎規模績效之註冊率低落之後段大學有空間得以轉型或另為他用(如成為企業大學、社教機構、文化創意學習園區、終身繼續教育業機構等)。</p> <p>2.3、建立高教市場趨勢資料庫，鼓勵學校在中長期發展計畫中針對人口、市場趨勢，分析可能面臨之情況。政府亦可設置智庫小組及資訊平台，將大學整併的背景環境提供各大學。</p> <p>2.4、建立辦學品質資訊系統，如日前公布之大學註冊報到率，對大學產生辦學歷力，有助於提升辦學品質。當註冊率成為指標時，不待政府審查或行動，學校自然會對系所實施補救措施，包括予以停招或轉型，政府適時提供政策引導、補助經費等。</p> <p>2.5、落實完善的系所整併計畫，訂定審查程序，透過評鑑以昭公信，採漸進方式，但接受輔導轉型或整併之決定權應掌握在學校。</p> <p>2.6、輔導但不主導。政府可成為引導者、資源提供者、環境塑造者以及審查者之角色。</p>

伍之三「退場勢所難免，儘早未雨綢繆」

	立即可行建議	中、長程建議
策略	<p>1、要求學校辦學績效公開，接受社會公評，但政府應保留學校停辦與否之核准權，以維護社會公益，避免不當之停辦退場損及教師學生權益。</p> <p>2、實施「大學退場標準程序」專題研究，針對遲早要發生的學校退場狀況儘速制訂包括政府層級和學校層級因應的標準作業流程。</p>	<p>3、修訂大學法等法規，對於有意轉型的大學提供較為寬鬆的法規限制和配套措施。</p>
具體措施	<p>1.1、透過合理規模指標檢測，讓學校了解自己多面向的現況。</p> <p>1.2、協助學校建置可依循的市場機制需求，藉以調整發展策略乃至作退場之準備。</p> <p>1.3、爭取政府力量的支持（如補助；澄清人事與薪資問題，提供立法協助等）。</p> <p>1.4、落實完善的整併計畫，規範訂定，審查程序，以漸進方式，並以退場決定權掌握在學校內部，但政府保留學校停辦與否之核准權之方式運作。</p> <p>2、儘速委託學術界從事專題研究「大學退場標準程序」，在制訂KPI的前提下妥擬因應之SOP。</p>	<p>3.1、成立「教育部輔導大學退場專案小組」，舉辦公聽會等凝聚社會共識。</p> <p>3.2、以專案小組名義定期或不定期公布研究結果，包括提出修法（私校法、大學法等）之意見，其中必須提出校地校產處分予以鬆綁等學校財產處分和辦學脫勾等解構性觀念之意見，給予大學財產處分之自主權。</p> <p>3.3、教育當局應儘力協助有意轉型為社會教育等機構的學校。</p>