

訪問及資料整理：沈珏君、陳明終

# 開明改革 前瞻進步的教育轉型舵手 毛高文部長



## 壹、生平簡介

毛高文部長，民國二十五年出生於浙江省奉化縣。臺灣解嚴初期，毛先生接掌教育部。他不但竭盡心力，固守崗位，並且知人善任、充分授權，決策風格是果斷而不武斷，能充分溝通，更重要的是提供了一個具前瞻性與明確性的教育方向，在其任內的五年多是臺灣教育變革的轉捩點。部長不論是對重要教育法令的研修，還是對高等教育、國民教育的開發、規劃，或是技職院校的改進、師資與實務的注重，以及教育研究的推行也都不遺餘力。對未來教育的期望，非常強調教師對於教育的重要性，因此特別重視師資培育和建立師資進修管道，對提升學校品質亦有獨特的見解，認為這是推動國家進步的原動力，也是未來臺灣教育最應注重的部分。

## 學歷

民國四十九年 國立臺灣大學化學工程學系學士

民國五十三年 美國加州大學柏克萊分校 (University of California at

民國五十九年

Berkeley ) 化學工程碩士

美國卡乃基邁倫大學 (Carnegie-Mellon University) 化學工程博士

## 經歷

民國五十三年至五十四年 美國通用汽車公司研究工程師

民國五十八年至六十三年 美國通用汽車公司高級研究工程師

民國六十一年至六十二年 國立清華大學工業化學研究所系教授兼所長、系主任

民國六十三年至六十七年 國立清華大學工學院教授兼院長

民國六十七年至七十年 國立臺灣工業技術學院院長

民國七十年至七十六年 國立清華大學校長

民國七十六年至八十二年 教育部部長

民國八十二年至八十五年 總統府國策顧問

民國八十二年至八十五年 考試院副院長

民國八十五年至九十一年 駐哥斯大黎加共和國大使

民國七十八年至今 蔣經國國際學術交流基金會董事

## 貳、個人成長背景與人生理念

### 一、成長背景

毛高文部長出生於浙江省奉化縣，出生後一年正好爆發中日戰爭，就在這一個戰火綿延、時局動亂不安的時代，部長渡過了他的童年生活。正逢戰時，民生物資缺乏，生活條件很差，大家過的都是胼手胝足的生活，學校的設備也非常的簡陋，廟宇就是他們的學校，師資也相當的缺乏。回憶起童年生活的點點滴滴，部長緩緩說道：

以前我們上學都是在廟裡的，上課都要自己搬桌椅，冬天的話，上課前還要先去撿柴來生火，而一個老師就要教所有的學生，我印象很深的是，每次去上課就是在不停的寫字，因為老師要兼顧這麼多班級的學生，就只能先安排我們寫字等老師來教，所以我的毛筆字都是在那個時候學的。

毛部長的父親是位軍人，在抗戰的時候，眷屬都是跟著部隊一起遷移的，而且在

每個地方都不會停留太久。因此部長的童年就是在这不斷地適應新環境、新學校的情況下渡過，這讓部長在小學對上學充滿了恐懼感，不喜歡唸書，他的母親也曾為此擔心不已，部長跟我們說起那一段求學歷程：

我小時候最怕上學了，因為每到一個新的地方，我以前讀過的課本就要重新再唸一次，而且每次唸不到一、兩課就要再搬走，又要到新的地方再唸一次。所以跟其他同學比起來，我總是跟他們脫節，讓我小時候看到學校就怕，因為這樣的心情，我對放牛班的學生很能同理。



▲ 毛部長與本書編輯群合影

就在這樣的時代背景及父親職業關係影響下，部長的童年跟著國民政府軍從浙江遷到福建、江西、最後到了湖南的西北部，漂泊不定，直到抗戰勝利，國民政府接收南京，部長的生活才真正安定下來。

## 二、 生命中的貴人——兄長提攜、師恩難忘

談及對部長影響最大的人，部長認為父親的職業，讓他有個特別的童年之外；由於家中的教養方式，使得哥哥在部長的求學過程中，占有很重要的位置，部長說道：

我父母親的教養方式是這樣的，他們負責栽培家中的老大，而老大就要負責照顧後面的弟妹，就是這樣一個一個的傳承下去，而我是家中的老二，所以我功課上有不懂的地方都是哥哥指導我、照顧我，然後我再負責輔導我的弟弟們。後來出國也是一樣，那時候出國需要繳交保證金，我哥哥出國的時候，我父母親幫他到處湊錢，以後換我出國的時候，那保證金就是哥哥幫我出的。所以我唸完碩士學位後，我就先到通用汽車公司工作，幫弟弟湊足保證金，讓他們也能出國留學，然後向公司請假再回學校完成博

士學位。

除了哥哥之外，部長也很感念在他求學生涯中，所遇到的每一位老師。像是在南京的時候，部長就遇到了一位開啓他讀書興趣的老師，讓他開始體認到上學的樂趣，使他從一個不愛學校，天天想要逃學的學生，轉變成一個好學不倦的好學生。回憶起那位老師，部長泛著笑容說：

我小時候很怕上課，可是到了四年級在南京遇到了一位老師，他正好跟我父親一樣喜歡京劇、拉胡琴，有一天那位老師突然發現：「咦！這小孩子不喜歡上課，但卻喜歡唱京劇。」所以有一天他就把我找過去，他拉胡琴教我唱京劇，讓我突然間發現這學校還蠻可愛的。從此以後，每天早上開始跟媽媽吵著要去上學，我母親也很開心，她這兒子總算要去上學了。

不只這位老師，毛部長一直覺得自己很幸運，在他的求學歷程中，每個階段所遇到的老師，他們的諄諄教誨對部長的影響都很大，他感佩師恩，受益良多。部長覺得若不是這些老師，或許他就沒有現在的成就。也因為這些老師，讓毛部長感受到師長對學生們的重要，使他曾希望將來能當個偏遠地區的小學老師，他想藉此把他對老師的感激，回饋給下一代的學生：

教育工作是否成功，最後都是由老師在講台上的表現及下課後的輔導成績來做評斷，老師才是教育事業的主角，其中又以小學老師的影響最為深遠，所以我們絕對不能忽視老師對於國民教育所帶來的貢獻。

### 三、求學歷程

毛部長覺得他的求學路途上一直有老師的幫忙，所以求學路途很順遂。跟隨國民政府播遷來臺，到臺灣唸國語實小，部長的文學底子很好，在小學六年級獲得第一屆全省作文比賽的冠軍，之後順利考進師大附中，其後成績非常的優秀，一路保送進入臺大化工。

在當時化工並不是最熱門的科系，但他卻頂著優異的成績，放棄了其他令人稱羨的科系，一腳踏入了化工的領域。談到科系選擇的歷程，毛部長露出堅定的眼神告訴我們，如果有機會讓他再選擇一次的話，他還是會選擇化工，走進這個領域，一點都不後悔。部長娓娓的說道，當時科系的選擇及考量：

我在選擇科系的時候，其實對化工並不是很清楚，但是我不喜歡很理論的東西，雖然那時候因為楊振寧、李振道的關係，物理學很紅，可是我沒有選擇它；而我小時候身體不好，對醫生有恐懼感，所以也沒有選擇唸醫學；還有覺得機械總是把身體弄得髒兮兮的，所以我也不想唸機械；而我哥哥是唸土木的，所以我也不可能唸土木；因為小時候很怕打雷，所以不喜歡電機，就這樣，在我的一番考慮還有刪除下，選擇了進入化工領域。不過現在要我再選擇一次，我還是會再選化工。化工真的是一個很有趣的領域，因為化工所碰到的問題相當複雜，除了要解決化學變化的問題，也要解決物理性質變化的問題；它要注意原子、分子小範圍的問題，也要注意工廠大範圍的問題，它牽涉的層面很廣，包含了微觀的，還有巨觀的。學了化工之後，遇到複雜的問題都會想到要有耐心，設法一步一步地去處理，因此讓我有這個信念，覺得沒有什麼事是不能解決的。

當我們聽完部長這段進入化工領域的始末，深切的感受到部長對化工的熱愛，唸化工時所帶給他「任何事都能解決」的信念，深深影響了部長日後處理事情的態度。在擔任教育部長的時間，正值解嚴時期，解嚴所帶來的自由化和民主化，形成了一波波改革運動，為了打破教育和政治不分的窘境，開始有民眾團體到教育部請願，面對這些從未發生過、且棘手的問題，部長並不逃避，他選擇傾聽民眾的聲音，相信若能廣納各方的意見，和大家一起好好研商，對問題一定能想出一個好的解決辦法，於是在他任內，開啓了首長與民眾對談的先例。這種民主、開明、面對問題、改革創新的態度都是為人所稱道的。

## 四、職業生涯

一個人的人生是由一系列的決定組合成的，很多事情的發生是沒有被預期，一瞬間發生的，看你當時怎麼做決定，你的人生就會怎麼走。

部長完成學業後，再回通用汽車公司擔任高級研究工程師。後來因緣際會，讓毛部長接受了清華大學校長——徐賢修先生的邀請，回到臺灣從事教職，之後又轉換跑道擔任行政工作。這許多的職位，都是他從未接觸過的領域，但卻都能處置得宜，政績顯赫令人印象深刻。敬佩之餘，對其心路歷程也感到好奇，部長分享了經驗說：

其實我在美國從未想到自己會有機會回國從事教職，更沒想到自己會當上校長和教育部長。就這樣，有一天機會來了，我做了個決定，便為我的人生展開了新的一頁。

他詳細說明了當時的情況：

我在美國通用汽車公司的工作是研究未來應用在電動車上的燃料電池。說也正巧，那時候徐賢修先生對電動車很感興趣，在他接任清華大學校長前，曾參觀通用汽車公司的實驗室。在當時，公司裡的華人並不多，於是便派我負責接待徐先生。可是不巧的是，那一次我必須去參加一個會議，所以在徐賢修先生到通用汽車公司參訪時，我們並沒有碰到面，但機會並沒有跟我擦身而過，在徐先生第二次參訪底特律時，我們在餐會上碰面了，藉著這一次碰面的機會，徐先生向我請教了些有關電動車的問題，還邀請我返臺推動電動車計畫，並到清華大學設立工業化學系暨研究所。

在當時，毛高文先生答應了徐賢修校長的邀請，請了一年的假回國幫忙。返美不久，徐校長又到美國請他再回來清華大學，成立工學院，出任院長，並繼續推動電動車計畫。而那時正是臺灣最艱難的時候，我國剛退出聯合國，後來又發生中日、中美斷交，許多人都往美國跑，可是毛部長卻選擇回到臺灣一展長才。他說起了當時的看法：

一個系所、學院的成立是很不容易的事，而他又請你來負責，這是多麼難得的機會。另外，從臺灣的角度來看，這麼困難的時候，雖然大家都往外跑，其實有機會更是應該回來幫忙的時候，而不是等一切穩定，錦上添花的時候才回來幫忙，那樣就沒有意義了。

於是毛先生就在民國六十三年返國，擔任清大工學院院長，在任內積極的推動電動車計畫。當時推動這計畫的目標，是希望電動車內所有的零件都要在臺灣製造，因此跟臺灣的工業界有密切的合作。部長回憶起電動車計畫，欣慰的說道：

這一切都是我在回國前都已經想好要做的，所以回國實現這一切，讓我覺得很有意義。

之後，毛高文先生又相繼出任臺灣工業技術學院院長、清華大學校長等職位。任清大校長時，郝總長曾到新竹，邀請他到中山研究院擔任院長。說起這一段往事，部長帶著惋惜的口氣說道：

我對研究是相當有興趣的，這麼多職位中，中山研究院的院長，其實才是讓我最心動的工作。

由於擔任校長工作還不到一年，當時學校正在推動五年發展計畫，又因為身體狀況也不是很好，所以婉拒了郝總長的邀請，繼續留在清大。擔任校長期間，極力為學校爭取預算推動五年計畫，並成立人文社會學院和發展生命科學。在他任內，做了不少奠定基礎的工作，部長也道出擔任大學校長的感觸：

我常講大學校長是很難做的，因為你一天到晚都會碰到三種人，一種是教授、一種是職員、另一種是學生。這三種人一天到晚在一起，可是這三種人的想法卻是完全不一樣的，而校長的責任就是要把這三種不同的意見整合在一起。

在清華大學待了六年之後，當時俞國華先生擔任閣揆，請毛高文先生接掌教育部。那時毛先生並沒有意願出任教育部長，說起那一段四處奔走，極力婉拒的情形，部長笑了笑說：

在那時，我曾到處找人推辭，都不得要領，蔣經國總統也沒有召見我。等我完成交接儀式，總統才通知約見。見到總統，我向他報告：「今後我國教育有很多地方需要改進。」他跟我說：「那就去改吧！」因為那時候他身體已經不太好，我也沒有說要如何改，就跟他說了謝謝，立刻告辭，從此放手去改。

毛部長也很感激當時高層沒有給他太多的意見，完全的信任，讓他有很大的空間去發揮。所以部長覺得該做的就做了，也沒有跟高層討論過太多細節。在任內，有許多突破性的教育改革，部長當時以「開放是左、保守是右」的定義，形容自己是「中間偏開放」的教育部長，結果媒體報導「我們有一個中間偏左」的教育部長，可見其改革思想的開放程度。

卸任教育部長一職，毛高文先生接掌考試院副院長，他把改革的理念和目標也帶到了考試院。如同在教育部大修法規一般，他在考試院主持審查，推動了許多的法案，像是公務員基準法、行政中立法、公務人員保障暨培訓委員會組織法、公務人員退休撫卹基金管理條例等法案。考試院副院長三年任滿後，毛高文先生又接受高層的安排，出使邦誼需加強穩固的哥斯大黎加。他引進技職教育，還為哥國安排課程和編寫教科書，又為哥國建造新的碼頭和新的橋，並定名為「臺灣友誼大橋」。

憶起擔任公職的酸甜苦辣，部長提到了對經費和人才運用的看法：

我在清華大學的時候，就認為在政府機關有兩件事情最重要，一個是經費、一個是人才。因為不管你做什麼事都需要經費跟人才，如果政府對於經費的管制和人才的運用沒有彈性、不能夠跟上時代的話，所有的改革是無法落實的。

在毛先生的公職生涯中，盡心盡力為國家做了很多事，也實現了很多他的理想，可是真正被民眾所知，被新聞媒體、報紙報導出來的並不多。談到其中的原委，部長語重心長的說：

我喜歡把一件事情做好，享受這個過程，可是我不喜歡作秀。現在我們這個社會，若你想把事情做好，就是不要講太多，如果講太多，那麼阻礙就來了。所以我喜歡在做事情前先跟相關人士討論，大家一同集思廣益，從中找出最好的做法，一旦決定了，就要對自己有信心，勇往直前的去做。我不會大張旗鼓的尋求別人的認同，我只想減少阻力把事情做好，而減少作秀就是減少阻力最好的做法。

「堅定自己的理想，勇於去實踐」可用來說明毛部長多采多姿的職業生涯。無論扮演什麼角色，他都是滿懷熱情、全心投入，這樣的敬業精神，令人欽佩，是值得仿效的典範。

## 五、勉勵青年學子的話

### 把握現在

毛高文先生從其職業生涯，覺得年輕人最重要的就是，「把現在的事情做好」。部長勉勵我們說：



把現在該做的事情做好，是我們唯一可以控制的事情。過去的事情已經過去，他們已成為歷史回不來了，而將來也是未知的，不是我們能夠預測、控制的，在每個人的人生中，我們都只是一顆棋子，沒有一個人可以掌握將來會怎樣，所以我們唯一能夠控制的只有現在。

部長說他也常常拿這句話勉勵自己，他認為許多人都在懊悔過去，那沒有用，唯有把握現在，才能創造更美好的將來。

## 先見林再見樹

部長擔任公職期間，遭遇許多大大小小的問題，卻都能一一迎刃而解，充分展現他果決的決斷力。向部長請教處理問題的態度和技巧，他謙虛的表示：



▲ 毛部長與家人合影

看問題應該要有一個習慣，就是先見林再見樹，這樣才不會迷失。假如你先只見到樹，那這問題就會變得很麻煩，因為你很難看到林的位置在哪裡，你就很容易迷失在裡面，所以我喜歡先從高處概觀俯視一個問題。

聽完了部長對晚輩的期許與勉勵之後，覺得自己非常的幸運，能與睿智的長者分享他豐富的人生經驗及體驗，這是何等的難得，也為我們人生帶來了許多的啓示。

## 參、施政理念——憲法的大目標，即是施政的目標

毛高文先生接任教育部長時，剛好政府宣布解除戒嚴，因此任內正值我國社會急遽變遷的階段。爲了推動我國教育改革，研修「大學法」、「私立學校法」、「師範教育法」、「教師法」等重要法規，奠定我國教育行政法治化的基礎。他積極推動入學多元化，設立大學入學考試中心，並全力爭取教育經費，加強高等、技職、國民教育，對推動教育改革，不遺餘力。

在施政報告中他提出教育的任務在於積極啓發國民的潛能，有效培育各類人才，以提高學術水準、加速國家建設，期能人盡其才，達成三民主義的教育理想。他認爲，政府的施政目標是根據憲法而設定的，而我國憲法的建國理念是基於三民主義，他娓娓的說道：

雖然在我的任內，提出要改三民主義、國父思想的課程，可是我並不否定三民主義在憲法中的地位，政府的施政就是要朝向這個大目標，否則整個政府的施政就會亂了方向。

## 肆、任內教育政策

### 一、讓教育擺脫意識型態

毛高文先生擔任教育部長期間，意識型態仍未解禁，爲了擺脫意識型態干擾教育，他不顧黨政高層壓力，推動了許多改革的政策，像是廢除學校的「安維秘書」，將大學必修的「國父思想」改爲「憲法與立國精神」，突破大學共同必修科的框架，使大學通識教育能夠落實。在訪問的過程中他說起了對意識形態的看法：

我認爲如果教育還背負著意識型態的框架，改進教育的工作是很難推動的，尤其在解嚴以後，假如你的意識型態還在那裡的話，很多施政就沒有辦法一致，改革的阻力就會增加，所以在這個情況下，先要改掉有關意識型態的東西，才能推動其他改進的工作。

### 三民主義走出意識形態的框架，與時代結合

毛部長認爲國父思想固然偉大，但他不應該被當成一種信條，死死的釘在那裡。大學在這方面的課程應該要與學術及現實結合。他對三民主義和國父思想的想法：

當時三民主義已經走到一個死胡同了。那時候我曾跟在學校內教三民主義的老

師談過，他們在考學生的時候，不應該規定他們要寫的一字不差，這是不對的，三民主義應該要走出來了。三民主義如果跟學術結合，就能跟著學術、時代的演進慢慢調整，所以民族主義應該跟社會學結合；民權主義應該跟政治學結合；民生主義應該跟經濟學結合。

其實毛部長想要廢止大學共同必修科目、改掉國父思想，是早在他當清華大學校長就有的想法，他緩緩的說道：

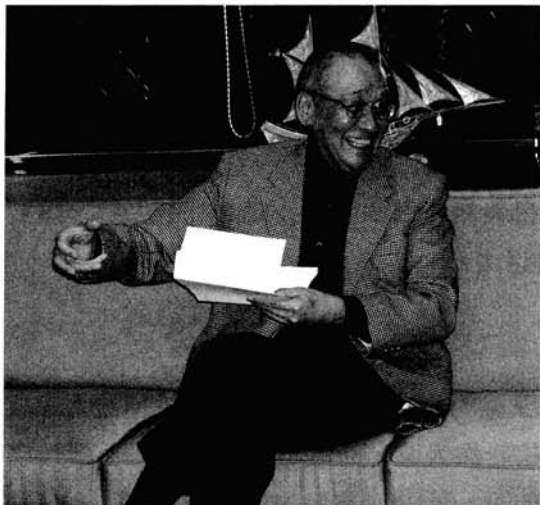
當時我在清華大學當校長的時候，跟臺大虞兆中校長一起推動通識教育，而推動通識教育最重要的有兩個條件，一個就是好的師資，你一定要有社會貫通的老師來教通識教育，這樣對學生才有幫助。另外，通識教育還需要一定的空間，就是要有足夠的學分來安排通識教育的課程，每個學校可以按照他不同的特性，安排不同的課程。師資是可以慢慢培養的，其實我們那個時候遇到最大的問題就是沒有足夠的空間。當時我們有共同必修課，這些共同必修課都把學分占得滿滿的，而共同必修課不能改的原因是什麼，就是因為有國父思想在裡面。所以我去教育部前我就想過了，如果不把共同必修課改掉，我們就沒有通識教育。

所以部長一直認為意識形態的框架是教育改進的絆腳石，而且只把國父思想當成是一種信條，沒有跟上時代潮流去活用的話，這樣反而會阻礙學術思想的前進。

### 廢止安維秘書，提倡學術自由

談到了安維秘書，部長跟我們分享了一個當年的小故事：

我在當教育部長的時候，立法院有一個人很幫我的忙，那個人就是盧修一委員。我當清華大學校長時，盧修一先生剛出獄，他想到大學申請教職，可是都被學校拒絕，後來他到清華大學申請兼任教授。我們的人文社會學院比較開放，我也覺得盧修一先生有留歐的背景，而我們那時候大部分的教授都是留美的，他可以從不同的角度來看事情，這是我們當時需要的人才。雖然安全系統非常的反對，可是我還是接受人社院的建議，聘請盧修一先生到我們學校開課，也因為清華大學開了這樣的例子，所以後來盧修一先生到別的學校申請教職也就沒有阻礙了。



毛部長認為，雖然以那時候的背景來說，爲了國家安全，保防工作有其需要，但在每個學校設置安維人員進行調查工作是不適當的。所以他當時就跟相關單位反應，應該要取消這規定。可是相關單位在當時講了很多理由，而沒有採取行動。毛部長回憶起當時說道：

這件事相關單位跟我一拖就拖了六個月，有一天我等得不耐煩了，就叫部裡的同仁去幫我查看，設立安維人員的法源究竟是什麼，結果發現安維人員的設置是二十多年前教育部下的行政命令。假如是行政命令這就好辦了，我當時也沒有跟高層做過什麼商量，就直接再下了個行政命令，廢止了設立安維人員的行政命令。就這樣把事情決定了，雖然後來有人表示關切，但已無法更改。

在當時，毛部長撤除安維秘書大快人心的作風，獲得社會大眾的贊許，一位成功決策者所應具備明確、果斷、不畏壓力的魄力，在部長身上表露無遺。

### 教科書解嚴

接任教育部長時，剛值解嚴，當時由原住民組成的團體前往教育部抗議，要求刪除國民小學教科書中有關「吳鳳」的課文。其間請願人員與警衛曾一度出現僵持場面，後來部長親自接見請願代表並予以懇切說明後，讓他們平靜離去，也開啓了首長與請願民眾坐下來會談的先例。

其實在解嚴之後，不只原住民發出自己的聲音，在民間各種想法、聲音都漸漸的冒了出來，整個社會風氣的開放也影響到教科書內容的調整，在毛部長任內不只廢除了國小教科書「吳鳳」一文，也將「二二八事件」列入了教材。我們好奇的問起促使教科書內容調整的背後因素，部長笑了笑說：

解嚴之後，教科書裡面有意識型態的東西，是應該要做個調整。譬如像是吳鳳這篇文章，除了真實性之外，主要是以漢人的主觀角度來看原住民的，站在族群和諧的立場，是不應該放在國小教科書裡面。而二二八事件是一個事實，我們不應該再去忽視它，我們的教科書應該把這個事件列入，將發生的始末要有

個交代，我們要呈現的是事實，但不是去解釋、評斷這件事，要解釋、評斷的話，應該留給以後史學家去做，因為時間隔的越久，看事情的角度就會變得越客觀。

部長對教科書內容所做的調整，也為日後教科書的開放及研究立下先例，除此之外，這也展現了部長開明、力求改革的想法。

### 鼓勵學生接觸方言

在部長任內，他曾經鼓勵學生可以在課餘的時間接觸方言，在當時卻被大家誤認為是要在學校推行「雙語教學」，而引起軒然大波。回憶起這段往事，毛部長悠悠的說道：

我認為方言是應該開放的，不應該受意識形態影響，國語是我們共同的語言，是我們相互溝通的工具，但是你不能放棄我們傳統文化中特有的資產，那就是方言。我在部裡，曾經提出學生在課餘時可以接觸方言，學生應該要有機會去接觸屬於自己傳統文化的語言，像原住民語、客語、臺語等等方言。因為對我們中華文化來講，方言是一個很重要的資產，很多的文化、歷史的演進，都是你必須了解方言才能窺知一二，假如你不懂方言，你將會犧牲掉很多多元文化的寶貴資源，這都不是我們希望看見的。

## 二、 確認校園民主，使校園內自由發言的風氣盛行

### 處理學生運動

解嚴之後的臺灣社會提供了更多的思考空間，那時幾乎每個大學都設有肥皂箱，學生發表言論的風氣相當蓬勃。在當時有幾個喧騰一時的學生運動，像是民國七十八年，臺大醫學院學生及社團，在考場抗議僑生侵占教育資源；還有大學教授及學生在大陸天安門事件發生三個月後，走上街頭要求校園民主。民國七十九年更有讓人印象深刻的三月學運，主要訴求是抗議國代擴權、要求解散國會。學生們紛紛採取了抗爭行動，北部幾所大學學生，開始集結在中正紀念堂靜坐示威，中南部大學校園開始出現抗議海報。這在當時都為社會帶來了不少的震撼，部長也曾在三月學運，陪同李登輝總統到中正紀念堂外探視那些參加學運的學生。部長回憶起當時的學生運動，他笑了笑對我們說：

我常跟學生們說：「別忘了我在美國柏克萊唸書的時候，正是美國學運最早發生的時候」，我的看法是學生們的想法本來就比較開放、反傳統，這是年輕人會有的現象。所以我們也不要太去壓抑他，有時候你就讓他去發洩，不然你越去管他，反而會助長其反彈的力量，因此學生運動對我而言一直都不是一個很大的壓力，就讓學生們去宣洩，可是我不希望他們出事情，這一點是很重要的。

毛部長對於學生運動所採取的態度是：「要溝通但不要對立」，他認為現在大家一有不同的意見，就容易產生對立，對社會造成不安定，亟需多些溝通管道來化解。這也是教育部訂定「學校緊急事件處理辦法」和設置「言論廣場」的原因之一。在訪談的過程中，部長也緩緩地說起當時處理學生運動的過程：

我不喜歡大張旗鼓的去公共場合跟學生們對談，我喜歡在非正式場合跟學生們討論，我不喜歡在攝影機前面講話，我覺得攝影機、麥克風擺在那裡，你講出來的話可能都不是原本心中所要講的。三月學運引起了社會大眾的關心，那時候我覺得，正式對談是最後的手段、最後的籌碼，總不能跟他們對談完了之後，他們還坐在那裡，這要叫我們怎麼辦，所以我先在其他地方跟他們溝通，等到事情都解決得差不多了，再來跟他們正式會談，也跟他們說好，談完了之後事情就要跟著結束了。

三月學運的結束，是學生代表在與李總統會面後回到廣場，廣場上的學生也看過雙方會面的錄影帶後，進行分校討論，校際會議以22：1決議於22日早上宣佈撤離廣場，結束了歷經150小時的和平抗爭行動。回憶起這過程，毛部長跟我們說：

那時候為決定誰進總統府與總統會面就討論了很久，最後的決定是現場錄影，等會面完了之後拿去中正紀念堂播給大家看。那時候為了確保錄影帶的真實性，一會面完就趕緊把錄影帶拿去華視沖洗，洗完就直接送到中正紀念堂播映，這中間我一分一秒都一直拿著電話緊迫追蹤，這是我對學生們的承諾，所以我一定要做到。

學生運動順利的和平落幕，政府當局積極的處理態度，贏得了各界的讚許，部長對學生們開明、開放的態度也讓人相當的敬佩。部長謙虛的表示，其實學生運動可以順利的落幕，要感謝新聞媒體朋友幫了很大的忙，因為沒有大肆的炒作新聞，讓他們

處理起來沒有遇到太多的難題。

### 三、 提升教育程度，以求達到開發國家應有水準

#### 設立新興大學

一個政策的推動說不用錢是不可能的，我到部裡之後，全力爭取教育經費，任內預算增加了三倍，我把這些增加的預算一部分用在國民教育，一部分用在高等教育。

毛高文先生擔任教育部長的期間，正是我國經濟蒸蒸日上的時候，當時我國外匯存底充沛，政府教育經費相當充裕。有鑒於當時我國大學生人數僅占全國人數的2%，於是毛部長建議設立大學生指標，以朝向3%的目標前進，部長說道：

在我擔任教育部長的期間，增設大學，是一個重要政策。當時大學生人數占全國的2%，而我們的目標是希望達到3%，因為這個比例是當時一般先進國家大學生的人口比例，要達到這個比例，當然是先從已有的大學裡擴充人數，再來就是設立新的大學院校。我個人覺得新設大學院校的話，重點應該擺在國立大學的設置上面，因為這樣除了量提升之外，質也可以維持在一定的水準，所以那時候就開始規劃新設八個校院。

當時教育部除了鼓勵公立大學擴大招生之外，還配合臺糖公司釋放土地及與地方政府合作，中正大學、東華大學、臺南藝術學院（現臺南藝術大學）、臺北大學、暨南國際大學、高雄技術學院（現高雄第一科技大學）、雲林技術學院（現雲林科技大學）、高雄餐旅專科學校（現高雄餐旅技術學院）等校的創建，都是毛部長任內所做的決定，而對高等教育量的擴充具有深遠的影響。回憶起當時計畫設立這些新興大學的時候，部長露出欣慰的笑容說道：

在設置這些大學時，考慮到的就是領域的分配，還有地區的分配。譬如烹飪是我們文化中重要的一環，我們的餐飲在世界上是有名的，但是我們卻沒有一所正式的學校專門教餐飲，旅社的管理也是一樣。因此設立一所專門的餐旅學校是有需要的。這八所學校的校地都是我親自去選的，校址確

定後，就請適合的人選去推動全部籌備的工作。我一向都很信任我的同仁，既然把工作交給他，他就應該要負全責去做，我常把大方向和原則跟他溝通完之後，剩下的細節我就不會再干預。

除了新設大學之外，毛部長在當時也將八所師範院校改制為國立，這個作法的目的也是想提升教育品質及水準。

## 重視技職教育

「彈性」一直是毛部長不斷提出的重點，他認為學制要有彈性才能廣育人才，因此普通和技職教育間的管道要暢通，給予學生彈性選擇教育環境的機會。他主張要先辦好技職教育，充分提供技職教育的進修管道，使國中畢業生喜歡就讀，才能規劃延長未來的十二年國教。技職教育為國家提供建設所需的技術人力，貢獻很大。由於國家需要不同層次的人才，而且孩子們的性向也不一樣，為了達到有教無類的目標，技職教育有其存在的必要性。他說：

我一直認為技職教育是教育體系中很重要的一環，從教育的理念來講，有的小孩子喜歡靜靜的坐在那邊看書，有的比較好動，你要好動的小孩坐下來靜靜看書，這是很困難的，需要不同的方法來教。一般的教育是從講道理和教理論開始，而技職教育是先讓學生接觸實務開始，是屬於動態的，學生有興趣了，再慢慢增加理論，解說為什麼有這種現象，好動的孩子比較適合這種學習方式。像我以前怕上學、不愛唸書，可能就適合唸技職教育，可惜那時候還沒有這種選擇。教育體系需要兼顧不同小孩的需求，技職教育就是提供了另一類的需求；在人力需求方面，國家不但需要不同層次的人才，即使同一個領域也需要不同專長的人，所以技職教育有它存在的價值。

毛部長在任內除了增設國立大學之外，也提出應適度增設公立專科及技術學院。他覺得不只是唸高中的人需要高等教育，接受技職教育者也一樣需要。因此他在擔任臺灣工業技術學院院長時，就設立了研究所，使技職教育有了完整的體系。他接著說：

我的看法是一個重實務的人，慢慢增加理論之後，說不定他也會喜歡走研究這條路。因此我到臺灣工業技術學院之後，積極推動增設研究所，讓實務和理論最後整合在一起，來培養高級技術人員。今天我們技職教育培養的人才，沒有



和高科技工業脫節，技術學院(現科技大學)可以設研究所，是主要的原因。

#### 四、重視國民教育

國民教育是毛高文部長最重視的一個議題，他以鏗鏘有力的聲調說道：

我很關心國民教育這個議題，因為國民教育是義務性的，也是強迫性的，假如父母不送孩子接受義務教育的話，還會受罰，所以國民教育應該要照顧到每一個孩子。也就是說，國家未來各行各業的人才，從勞工到文學家、科學家，都會在學校裡一起上課。我們的目的就是要為國家培養未來的好國民，在學校老師不只要教孩子學習，更要幫助孩子及家長，去發現孩子的優點在哪裡、未來適合朝那個方向發展，所以對國民教育來講，教學跟輔導是一樣重要的。國民教育應該是五育並重的，「有教無類」的位階應高於「因材施教」，「因材施教」只是一種手段，為達到國民教育「有教無類」的目標。

#### 提倡常態編班、重視教學正常化

毛部長認為要達到有教無類，最基本的做法就是要進行常態編班，既然國民教育是強迫、義務的，你卻把他分成A段班、B段班，這對孩子而言是不公平的一件事，所以教育部希望在常態編班下，讓所有孩子受到同樣的照顧。他接著說：

國民教育應該要是五育並重的，也因為這樣，我們應該要常態編班，讓不同性質、不同智慧的孩子生活在一起。不是一開始就把學生分類，你強迫孩子來受教育，可是他一來你就把他篩選，不給他們都有發展的機會，這是不對的。所以應該是先輔導發現他的才能，然後慢慢的引導他，走一條適合他的路，不是一開始就分類，說他是資優升學的、他是放牛的，這樣對國民教育來講是非常傷害的。現在我們也知道，作為一個工人、還是作為一個文學家，他們在社會上的地位是一樣的，但你卻在國民教育的時候把他分開。而且在當時的情況是，要升學考試了，升學班的老師都給予學生特別的輔導，讓他們認真唸書，而放牛班的同學可以不來學校，以免他們噪音干擾，這是不對的。

## 推行自願就學方案，讓學校採用相對成績的計分方式

毛部長認為若要落實常態編班，那一定要讓學校採用相對成績的計分方式，所以教育部當時頒制了五等第九分制。他認為採用相對成績計分，可以讓學業成績的評分標準有一致性，也可以使得學校間的程度落差減小。他娓娓的說起了推行相對成績的理念：

那時候，我們認為實施相對成績，才有可能讓常態編班落實，否則你很難要學校一定要常態編班。因為對老師而言，他還是會希望把好的學生集中在一起，這樣他們的教學會比較方便，只有相對成績可以打破這個現象，而且也可以讓五育的表現成為學生升學的依據。

爲了要看相對成績是否能在學校落實，推行了自願就學方案的國中實驗班。自學方案的前身就是原先爲了配合十二年國教所擬定的在學成績記分法依自願、免費、免試的原則，以三年在學成績及一次會考爲依據，採五等第計分。自學方案基本上涉及的具體變革包含三個部分：以國中三年在學成績取代入學考試的分數，作爲學生學業成就的指標；擴大比較項目的範圍，將原智育上的比較擴及五育表現；在校成績則爲相對成績的計分方式。毛部長認為，此實驗方案的推行主要在促進教學正常化，避免一試定終生，達成五育均衡的教育目標，並可消除明星學校，使中等學校均衡發展。提到了自願就學方案，部長認真的說道：

我認為自學方案精神是值得肯定，尤其是採計在校表現的做法，應繼續沿用，作爲升學參考依據。我一直認為，升學的時候不考慮學生在校成績的話，那教師的地位是沒有辦法確立的。那時候我的看法是，我們可以看當時國中自願升學實施的情況如何，如果採用相對成績的實驗是可行的話，那麼將來全面推廣時，升學並不一定要百分之百都考慮在校成績，入學考試成績占百分之多少，在校成績占百分之多少，這都是可以再做研究、調整的。但是，在校成績的評斷，都是採用相對成績的概念。

國中生自願就學方案在臺北市實行了十三年，在民國九十二年的七月二十日完成了最後一屆畢業生的分發，正式走入了歷史。那一年，毛部長正好從哥斯大黎加回來，他參加了最後一次自願就學的座談會。回憶起這個方案，部長很有感觸的說：

臺北市自學方案做了十三年，我覺得這些資料對未來的教育是很有用的，應該要把這些資料好好的保存下來，將來好好的研究，追蹤這些參加自學方案的孩

子們，他們未來在社會上的表現到底是怎麼樣，作為未來教育改進參考的資料。教育改進是一段長遠的路，不是一任教育部長就可以做完的，他是一棒接一棒的。

在當時有些人批評，這些參與自願就學方案的學生，到了高中會出現適應不良的現象，到大學聯考時，失去了競爭力。關於這點，毛部長提出了澄清：

就我所知，唸自願就學班的學生，在國中的時候都是非常快樂、活潑和主動，我覺得問題是出現在高中階段。我那時候也想過學生從自願就學實驗班出來，到了高中，高中應該給予這些學生特別的輔導。因為他不是跟其他從普通班出來的學生一樣，經歷過不斷的模擬考試，也不是補習出來的，可是有些高中就沒有做到這一點，於是就造成了這些學生到高中無法適應，當然其中還是有學生表現很好的。自願就學方案的關鍵，是在於這些學生到了高中有沒有受到好的輔導，讓他能夠順利銜接適應。那時候在分發學生時，參加的學校都有一定的配額，這麼做的目的就是希望學校能提供足夠的資源，給予這些學生特別的輔導。

### 主張聯考試題應合理適切化

部長曾經說過：「爲了培養三個好學生，而犧牲掉其他七名學生的做法實在需要檢討」。他認爲教育上的偏差現象，都是升學競爭下智育掛帥的影響，所以強調教育應從教材、教法及考試方法的「周邊環境」改進著手。要落實中小學教學正常化，一定要打破聯考。過去他曾以「練功」舉例說，當時的聯考促使大家只針對聯考這個「怪物」設計應對的招式；如果聯考打破了，有很多方式可以入學，學生不可能一一練不同的招式，只好練最基本的招式，也就是做學問最需要的基礎知識。論及於此，他徐徐地說出他的想法：

我當時也推動基本學力測驗，推動學力測驗的目的，不是在測驗學生的學業成績，作為升學的依據，而是測驗這個學校有沒有做到國民教育應達到的最低要求。這樣至少對學生、家長都有個交代，讓他們知道，受完國民教育之後，最基本應該有的能力是什麼，有這個學力測驗，可以知道學校是否已達到最低的水準，那麼學校間的落差也會減少，所以他是檢討學校教學的績效，並不是作為升學的依據。

當時大學入學考試是先考試、後填志願再分發，所有事務性工作，每年都須由各校輪流組成試務委員會辦理。毛部長認為若要让聯考的試題和試務有所改進，需要成立一個常設機構，作為辦理與研究改進大學入學考試和制度的專責單位，那時候許多學者也贊同這個機構的設立。部長也緩緩的跟我們說起了他設立大學入學考試中心的理念：

那時候我想要成立大學入學考試中心，一方面是想打倒聯考這個怪物，另一方面是想讓它成為一個常設機構，不斷的去改進聯考的試題，使試題可以走向合理適切化的目標。還有，也可以研究改進大學入學招生的制度，朝向減輕學生們升學壓力的目標前進。

### 教育政策的制定，需廣納各方面的建言

在毛部長任內，許多民間教改團體紛紛成立，像是教師人權促進會、人本教育促進會、振鐸學會、主婦聯盟教育委員會等，這些民間教育團體對於當時的教育政策，也有很多的想法跟意見。在訪談中，我們也問到了這些民間團體對施政的影響，他提起了對這些民間團體的看法：

我不喜歡把這些民間團體說成是我的助力還是阻力，像他們當時反對國中生自願就學方案，我把他們的意見看成是建設性的，會去聽他們的意見，可是最後做決定的還是我自己。

可能是理工教育背景的影響，毛部長說他做決定前，喜歡去做實驗、去蒐集各方資料，看看要如何施政才會對教育達到最好的效果。他說：

在做決定之前，我是完全敞開心胸的，當然在還沒有討論前，我會有一些我自己的想法，但我不能在還沒有跟別人談的時候就表現出來。因為你有你的地位，假如你一開始就表態，這樣人家就會覺得，既然你都已經有你的想法了，那我幹嘛還需要把我的想法講出來，所以我盡量聽別人的意見，把我自己的意見擺到最後。當然我做決定的時候，裡面一定會包含了我的一些看法。

除了廣納各方的意見之外，部長還提到，他在化工領域所學的处理介面問題的方法，對他在處理各方不同意見的時候也有很大的助益。他接著說道：

做個化學工程師，常常要處理兩個物體間的介面問題，而介面所呈現的阻力往往是最難計算的。這種介面問題，事實上也存在人跟機器之間、人跟人之間、社團跟社團之間、學校跟學校之間、國家跟國家之間。我做部長也和化學工程師一樣，天天要處理介面問題。我跟這些民間團體溝通的時候，儘量把介面化解到最小，來減少我們之間的隔閡，但要完全沒有隔閡是不可能的，所以有的時候還需要完全跳越過介面，與對方對談，這就需要一點藝術了。

### 教育的成敗關鍵在於老師

總而言之，對於國民教育，有教無類一直是毛部長的中心思想。爲了達到這個目標，他覺得學校必須要落實常態編班，相對成績的實施，就是落實常態編班的一個推手，而自願就學方案，則是要實施相對成績而產生的政策，這也讓在校成績成爲升學的依據，更確立老師在校的地位。實施基本學力測驗的目的，是爲了要縮小城鄉差距，培養孩子們的基本能力，讓國民教育能真正達到培養健全好國民的目標。



提到施行這些政策，毛部長的感想：

我覺得老師是最重要的，我常常講，不管你做部長、廳長、還是次長、司長也好，在教育的舞台上，我們永遠都是屬於幕後的工作人員，最後這台戲還是靠老師上去演，老師才是教育這舞台上的真正主角。所以我一直認爲，若一個政策老師沒有完全

了解的話，是不容易將這個政策推行成功的。也就是說，老師是教育事業的主角，教育工作是否成功，最後都是由老師在講台上的表現及下課後的輔導成績來做評斷，老師的專業素養真的很重要。因此，我在任內的時候增加經費，提供更多機會讓教師可以在暑假進修。

除了教師的進修之外，部長還提出成立教育研究院的看法，以從事長期對教育有系統的研究與前瞻規劃，確保教育政策的品質。毛部長語重心長的說道：

教育是長期規劃的，不能靠一個部長和幾個官員想一想，就能提出好的教

育政策，而且部長的職位一交接，前後任的部長想法可能又會不一樣，所以有必要成立國家教育研究院，不但為教育部提供施政的參考資料，也使我國的教育政策有延續性。

## 廣義的定義十二年國教

談到國民教育，毛部長闡述了對十二年國教的看法：

我覺得今天的問題就是出在全民對國民教育的目的沒有共識，你沒有說清楚國民教育的目的什麼，教育的目的不是升學，而是要培養一個好國民。我們教育部那時候也一直說要十二年國教，但我認為後面的三年是不應該強迫的，你可以提供均等的教育機會給每一個學生，可是你不能強迫每一個學生都一定要唸高中。你強迫的話，會窄化了孩子們的發展，而且對不同性向的孩子來說是不公平的。九年國教已經是強迫的，而且還造成這樣大的困擾，如果十二年國教還要再延長強迫三年，這樣是不對的。廣義的說，國民教育的前九年是強迫的，後面三年的教育是自願的，但國家給予你受教育的機會。這樣來說，國民教育前九年是強迫的話，那你應該就是要做到有教無類，而後面三年非強迫的話，就可以慢慢的從有教無類轉變成因材施教。到了大學，經過篩選之後，就可以真正的進行因材施教，有教無類就成為一種責任了。

## 五、推動研修重要的法案

擔任教育部長期間，推動研修大學法、私立學校法、師範教育法、教師法等重要法規，為我國日後教育行政的法制化奠定了基礎。部長憶及這一路修法的點滴：

以前我不是學法的，所以從來不知道這些法案的重要性，一直到我接任了教育部長，因為礙於這些法規，總覺得施政起來綁手綁腳的，這時候才體認到法規的重要性，覺得有些法案是需要修訂的。那時候我想要修訂這些法案，除了是因為施政上，很多地方受到了牽制之外；另一方面，我還是想要藉由修法來擺脫意識形態的干擾，落實學術自由的理念和使我國教育制度更具彈性。

### 修訂大學法，落實學術自由

為了因應時代的變遷，大學法的確需要修訂。大學法的內容，主要在規定大學的基本運作。而那時修法的方向、目標，是期望國內大學能躋入世界一流大學的行列，

並且在尊重學術自由的前提下，授予學校彈性發展的空間。毛部長談起修訂大學法的理念：

到教育部，我第一個動的就是大學法。那時候我們修大學法的主要目的，希望達到學術自由，並能落實大學校長遴選。可是法規的修訂，所需要的時間比較長，所經歷的程序也不容易掌握，那時候把大學法修正案送到立法院就產生拉扯。所以這時候我的做法是，既然已經把大學法的草案送到立法院，那對大學的施政，就先依這草案的精神來做，以符合當時需要，否則無法滿足大家的期望。

毛部長接著說：

以前決定大學校長，都是教育部提出三個人選，再請高層決定一個。我覺得這需要改變，我到教育部第一個面臨到的就是清華大學校長的任命，那時候我就只提一個人選，假如高層覺得提的不好話，那他可以否決，我可以再提別的人選。我覺得每次提一個跟提三個人選的意義是不一樣的。我剛也說過，大學法的審查在立法院拉扯了很久，在這個情況下，我決定校長的人選，就是先用大學校長遴選的精神來做。在決定校長人選前，我一定會徵詢很多教授、校友的意見，還有也會去詢問跟這學校領域相關的社會人士的意見，然後綜合他們的意見之後，才決定人選。我覺得大學校長的遴選是很重要的，不論是遴選委員會的組成、還是遴選辦法的訂定，這些都可以討論。不過我是堅決反對用選舉的方法，假如大學校長是由選舉產生的話，那一定會把選舉的文化帶到校園內，這會產生很大的問題，對學校是不利的。

### 修訂私立學校法

在任內發生高雄國際商專的罷課事件，這件事引起部長對於私立學校法的重視，也發現了私立學校法中所隱藏的問題跟缺失。所以毛部長在當時積極推動私立學校法的修訂，他緩緩的說道：

那時候我到部裡遇到的另一個問題就是私立學校的問題，我到教育部之後發現，對私立學校教育部是很難管到的。因為私立學校法的訂定，都是站在對私立學校有利的那一邊，教育部沒有辦法去落實監督的功能，尤其是

遇到國際商專的事件之後。我們明明知道學校有問題，可是礙於私立學校法的限制，我們卻管不著，當我們要查私立學校的時候，學校常寄給你一封存證信函，我們教育部一看到律師的存證信函就不知所措，所以我一到教育部就針對私立學校，先聘請國內最好的律師事務所，作為我們的法律顧問。另外就是私立學校的帳務問題，這是一個非常專業的工作，我們的會計人員去查他們的帳務，往往也查不出所以然來，所以我也請國內最好的會計師事務所做我們的顧問，去查他們的帳，藉由這個方式先解決一部分的問題。在當時，教育部曾經改組過臺北醫學院的董事會，對於國際商專事件，我們最後罰學校停辦四年。在處理這些事情的時候，除了面對很大的壓力之外，我也深深覺得私立學校法有修法的必要，至少要让教育部能達到監督的功能。因為私立學校辦不好，人家還是會怪教育部沒有盡到監督的責任。那個時候，教育部在預算方面，也每年增加對私立學校的補助，一方面希望提高私立學校的水準，同時也希望增加對私立學校的影響力。

## 六、師資制度的改進及確認

### 公布教師法草案

當時教師法草案的公布，為全國教師地位及權益的真正確立，帶來了一線曙光。毛部長也表示，教師法草案的訂定要考慮對教師的尊重和保障，並兼顧教師權利與義務的規範。毛部長回憶當時的情況：

那時候開始有各種教師運動和訴求，因此教師的權益及義務有必要給予一定的規範。在訂定教師法草案時，所遇到的最大問題就是，教師到底能不能罷工，我個人的看法是，教師可以有抗爭，但是你不能影響學生受教育的權益。所以那時候我跟他們溝通的情況是，你要抗議、舉牌子都可以，可是就是不能影響到上課的時間。在溝通時，這是一個拉扯，不然在訂定教師法，其他權益、義務的規範都比較容易處理，就是罷工這個議題比較具有爭議，但我還是覺得無論如何都不能犧牲掉學生受教育的權利。

毛部長提到了教師法訂定的理念：

我覺得老師對教育是非常重要的。如果我們到市面上買東西，若是不滿意、或



是有瑕疵的話，我們可以退貨，或是我這次買的牌子不好，那我們下次再改換購買另一個牌子。可是孩子受教育，我們不能說，今天教的不好，下次可以再來一遍，因為學生的時間已經過去了。因此我們必須讓老師能夠安心地從事教學工作，要重視他們的權益和環境，不是只規定要他們盡責任就好，我們教師法的訂定就是根據這個理念來訂的，希望能讓老師的教學達到最好的效果。

部長還提到，不只是教師法，像是教師申訴管道、教育人員任用條例、師範教育法、教師借調處理原則等，這些跟教師相關的法規，都是依據這個理念來修訂的。

### 推動教師申訴管道之建立

部長主張改善教育風氣如要收其成效，須有周邊的配合措施，像是成立教師申訴管道研究小組，就是其中一項措施。他認為教師是整個教學的靈魂人物，有好的老師，才會有好的教學品質，所以要重視老師的福利和申訴管道，有這個管道讓教師的意見可以反映出來，這樣可以提升教師的教學士氣，對教育品質的提升會有幫助。部長說道：

沒有一個教師和教育部之間的申訴管道，許多教師的意見和訴求就可能會被忽略，這樣會慢慢影響到教師的士氣，然後影響到教學的情緒和品質，所以教師申訴管道的設立，有它的必要。

但是教育部的管轄範圍是有其層次的，總不能讓教師大小事情都要來申訴，申訴範圍的界定需要好好的去研究。毛部長接著又說道：

但是這個申訴管道，它可能會影響到學校行政的推動，所以如何在教育部、學校和教師之間取得一個平衡，這是很重要的，這個申訴管道建立的工作，當時就請趙金祁次長去規劃處理。

### 公布教師借調處理原則

由於儒家「學而優則仕」的觀念，所以「學官兩棲」的現象非常普遍，政府從高層到中層的官員，許多都是從大學借調而來的。對這個現象在當時有不少的批評，為釐清學官的分際，部長提出了教師借調處理原則。憶起了當時的情況：

我自己在當校長的時候，就沒有發聘書給自己，我純粹就是當一個專任的校長，這一方面是我總覺得自己發聘書給自己，這感覺怪怪的，而這麼做就註定我做完校長之後，就是要離開學校的。而我也覺得，假如你卸任之後還在學校當教授的話，那下一任的校長施政起來，就有可能會覺得礙手礙腳的。另外，我也非常相信教授是要專任的，那時候許多教授是被借調的，他們在學校裡占了名額，但又擔任了公職，因為公務繁忙，教學和研究的工作就會受到影響。可是借調對政府來說也有其需要，因此我們規定借調的期限一次最長是三年，最多再延長一次，所以總共算起來借調的期限最多是六年。到時候你一定得做個了斷，看你是要選擇公職，還是要回學校。而我定的這個期限只是最高的期限，你不能超過它，可是學校可以有更嚴的規定。

毛部長接著說道：

在訂這個期限的時候，是遇到了一些壓力，因為那時候很多的官員都是借調的，連我們教育部裡的官員也不例外。可是訂立了這個借調原則之後，使學校人事員額的運用更有效率了。

### 通過設置教育學程，師資培育走向多元化

在毛部長的任內也修訂「師範教育法」，其修正重點就是師資培育管道多元化，將原僅限師範校院培養師資的規定，改為設有教育院系所或教育學程的一般大學院校也可培育，使得我國師資的培育走向多元化，所以師資的培育再也不是師範校院的專利。部長的想法：

大學裡面設置教育學程，使得師資培育多元化，這是一個必然的趨勢。當然站在師範院校的立場上，這法案的通過是為他們帶來很大的衝擊，可是問題是，教育的範圍很廣，尤其現在科技不斷地在進步，師範院校很難涵蓋所有的領域，這是不可能辦到的。像是技職教育，五專、高職的師資哪裡來，各種工程、商業、管理、還有像餐旅業等領域，這些師資不可能都由師範院校來培育。為兼顧到各種不同行業的師資需求，師資培育的開放是有其必要的。

提到了現今因師資培育制度開放，所帶來的一些問題，毛部長說道：

我相信的是「彈性」，不是完全鬆綁，師資培育是一定要開放的，可是開放的程度，是要根據需要來拿捏的。

## 伍、回顧與展望

### 一、回顧過去的政策

談及過去最感欣慰的政策，部長表示他不敢說有哪些政策是讓他欣慰的，是當時的社會環境，讓他去面對這些問題。他謙虛的說道：

很多問題都是我到教育部前就早已存在的，我擔任部長的時候，因為環境的改變，這些問題都必須去面對不能夠再逃避。所以我覺得最大的衝擊還是當時總統宣告解嚴，不管是預算的問題、法規的問題、還是學生運動的問題，這都是順著解嚴而必然會出現。問題來了，我們就只能去面對，當然那時候的看法跟現在的看法是會有所不同的。現在來看，因為都已經知道那些事情的結果了，當然可以講風涼話、放馬後炮，但在那個時候我看不到結果，我不知道結果會變怎麼樣，而問題卻是接踵而至，我不能逃避，只能面對問題想辦法去解決。所以老實說我也沒有什麼特別欣慰的政策，只是那個時候社會動盪的最厲害，所要面對、解決的問題比較多而已。

回顧施政的點點滴滴，部長笑了笑的說：

我常覺得我這一生真的很幸運，從我唸書開始，到我出社會工作，我所遇到的工作對我來講都是比較新的，我從來沒有碰過的，要去找前面的例子也找不到，尤其是到教育部的時候正好遇了解嚴，很多事情都要自己去想如何解決。現在回想起來，那些新的事物對我來說，真的很具有挑戰性。我從來沒有想過自己能有機會遇到這一切，以前我從來沒有想過我會去教書，總覺得我這一生在國外做做研究就好了，就這樣突然來了個機會，而我做了個決定，就改變了我的人生方向。很幸運的是，我做的這些決定對我的人生都沒有後遺症，以前我做的這些決定應該沒有做錯，方向應該都是對的，只是我覺得應該可以做的更好。

## 二、對未來教育的期許

在訪談的最後，提到了對未來教育的期許，毛部長侃侃而談：

我的看法是，現在的教育『質』上面應該要再加強，『量』上面的發展已經夠了，不過還是要去注意不同領域比例上面的調整。我覺得最主要的問題還是出在質上面，質的提升不是一下子就可以達成的，這是需要耐心的。譬如像是師資的提升，我們不只是要去培養好的師資，更要提供教師有再進修的機會，我常常講，學生是未來的人才，假如教師不進步，那他們怎麼能培育出未來的人才呢？也就是說，如果教師不進修的話，那他們可能就會成為國家進步的包袱，所以我們一定要制訂出一套老師進修的制度。從國家發展的角度來看，為了師資培育，任何的價錢都應該要花下去，在執行的過程中一定會出現很多的問題，可是你也必須要有耐心的去面對和克服，因為老師是所有教育問題中最重要的一環。可是我現在看到大家談教育的問題，都聚焦到了制度等其他方面，很少去談論師資的問題，這就好像是我們演戲的時候，不去管演員的好壞，只注意劇本好不好，這樣的話，戲是根本拍不出來的。

同樣的道理到教育上，你想的制度，跟人家上講台講的，根本就是兩回事的時候，有再好的制度有什麼用呢？不同階段的教育是有不同的需求，國民教育的老師確實是跟高中的老師不太一樣的，國民教育的老師是教學、輔導並重的，且他要常常去跟家長討論這孩子未來適合走哪一條路，所以老師在孩子的教育發展上真的是很重要的。

毛部長除了提到師資培育的問題之外，他還提到了學校品質提升的問題，和最近很熱門的清華大學與交通大學合併的問題，他接著說道：

國內現在有許多的學校，他們涵蓋了不同的領域，我覺得不同的領域應該給予其不同的期待，不是一個策略就可以涵蓋所有的領域。假如你現在不去重視不同領域間的異質性，那你將來可能就會有後遺症出現，像是十二年國教，你不去管高中教育跟技職教育間的異質性，而把他們合併在一起變成國民教育。現在九年國教已經出現困難了，你還要把他延長成十二年，不管你怎麼做，你遲早還是會遇到從有教無類到因材施教這中間轉換的問題，所以這整體的規劃是需要再仔細研商的。

再來就是學校合併的問題，現在的高等教育似乎是在追求速成，想要等合併之後再來解決中間許多的問題，事實上即使企業界談合併，也很少有人是這麼做而成功的，都要先經過長期仔細的評估。兩個學校合併，在「量」方面也許可以立即看到效果，但談到「質」的提升，就必須先要經過長期的磨合和合作，才能看到成果，想要透過合併就立即看到「質」的提升是很難的，即使增加很多的預算。

### 陸、後記

在一個陽光和煦的下午，我們來到座落於敦化南路的「蔣經國國際學術交流基金會」，和部長進行一場面對面的訪談。初見毛部長，他溫暖親切的笑容，立刻緩和了我們原本緊張的心情。部長很喜歡笑，笑聲很爽朗，每次講到一些得意或尷尬處，總是以笑聲來增加內心的表達。在訪談的過程中，我們也充分的感受到他對青年學子的關懷，及開明、開放的態度；學者的風範，更讓我們如沐春風。部長的秘書還貼心的為我們準備精緻的茶點，讓訪談在輕鬆愉快的氣氛下進行，也讓我們擷取了長者的智慧，這經驗是畢身難忘的。