

108 學年度教學與行政革新研討會

時間：108 年 10 月 26 日

地點：守謙國際會議中心有連廳

●文字 / 丁孟暄、李欣倪、陳律萍；攝影 / 游鼎彤、劉正君、麥麗雯

# 葛煥昭校長開幕致詞

張董事長、四位副校長、各位同仁，大家早安。

董事長在本次 108 學年度「教學與行政革新研討會」揭示第五波的波紋方向，正式命名為「超越」，今年研討會的主題題定為「淡江第五波：從轉變到超越」，副標題「重新定位與創新突破之雙軌轉型」，是接續第四波的「轉變」期，而超越和雙軌轉型兩者之間有何關聯性？如何從雙軌轉型之後，達到超越？是本次會議研習主題。

本人來賓在 107 學年度畢業典禮與所有畢業生分享，未來世界將面臨最大的挑戰來自於「改變」，而且是「快速的改變」。因為改變太快，造成各行各業巨大變化，形成全新的競爭環境。現今世界改變快速，下一個十年的世界和社會，改變將會更大；各位在快速改變的社會，如何因應？只有快速的改变自己，以面對快速的改變，這個「自己」適用於「你」、「我們」、「我們」、「學校」、「企業」、「公司」、「組織」，因為改變讓學校得以成長，快速的改變，才可以與時俱進，適應這個改變。

而什麼是超越？超越不只表現在數字上。本校即便學生數降至 22,000 名，只要用心經營，辦學自

然會呈現小而美的特色，必能永續的淡江品牌。創辦人曾在 2017 年曾說：「超越就是與時俱進的優質創新，適時發揮馬太效應，謀求新的 S 形曲線」，必須「展現辦學特色，永續淡江品牌，才能「再造淡江第五波高峰」。」發揮馬太效應可以說是 A 軌轉型，謀求新的 S 型曲線代表符合 B 軌轉型，這已經包含淡江的雙軌轉型，就是超越的意義。

淡江若要 2020 年聲望更高，辦學更好，要有做法，最重要就是轉型。要達到超越就要與時俱進的改變，而且要快速的改變，我們的改變就是轉型，但轉型一定要清楚學校的定位、使命、願景，才可以朝正確的方向執行。在本校 164 次行政會議中，由當時的校長、現在的董事長，定位本校為：「重視研究的教學型大學」；使命為「以大素養跟核心能力，培育心靈卓越的人才」；在核對發展計畫、高教深耕計畫中，明白指出：「中程發展願景是融入在地化、國際化、資訊化及未來化之「共创大淡水、與智慧大未來」，未來在 110 學年度成立 2 個新學系：一是人工智慧學系，另一個是教育與未來資訊科技快速變化，進而造成大加速時代快速變化，其他包



(攝影 / 劉正君)

## 研討會主軸說明

穆校長 張德文

本會主軸與 2019 年出版的《雙軌轉型：既有業務再升級 + 發掘市場新出口，翻轉创新的兩難》一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三校，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

楊百翰大學愛達荷分校 (Brigham Young University - Idaho) 避開了市場新出口，翻轉创新的兩難。一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三校，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

## 專題報告一

工研院勾勒 2030 年臺灣未來形勢，2026 年正式邁入高齡化的 GDP。科技數位發展將邁臺灣社會，有 60% 來自數位化經濟，IoT、AI 也將普及整個製造業與服務業；世界經濟論壇對未來工作趨勢指出，4 年內有 10% 的工作即將消失，逐漸被機器人所取代。

面對科技數位時代，如何培養學生面對未來？OECD 提出的「雙軌轉型」清楚看到學生需要轉型的素養及能力，包括：創造新的價值、知識、產品及服務；有調和因局的能力；有擔當扛起責任，為了人類社會幸福而努力。布朗大學 (Brown University) 校長 Howard Swearer 說：

## 大學邁向未來的創新

「教育目的是為了準備還沒有發生的未來。」走進教育 4.0，教育的角色不再只是知識傳授者，必須擔當角色，促進學生深度學習，擁有高階的思考、互助共學。學習的型態改變，思考超越性化，尊重學生自主能力學習，強調跟真實世界連結，學習空間校園圈往外擴展，不再侷限於校園，隨時隨地進行學習。

在國際上，史丹佛「2025 計畫」有 4 個特色：開放環型大學、彈性教育歷程、翻轉軌道、意義義學習。麻省理工學院則針對未來教育全方位規劃，全面性深耕進行創新工作。密西瓦大學 (Minerva) 沒有校園，學生線上互動，校園就是城市，

## 專題報告二

學術副校長何啟東說，「沒有研究」教學的路很難長遠。沒有研究，研究成果無人欣賞。教學與研究必須並駕齊驅，「教學為主，研究為輔，齊聲為要」。教育目的把本來不會「變成」會，本來「稍會」變成「更會」，把原來「都會」變成「傑出」，有無類類，創造正向，造就學生擔任國家往前邁進的動力。

校務永續發展的規劃朝向四個面向：整合校務發展規劃、打造永續及智慧校園、因應少子化政策及預策、發展特色領域與在地優勢。在地優勢不能只有口說，所以透過教學支持系統、研究能系統及教學創新支援系統，引領教師同仁繼續往前行。

## 邁進優質教學產研

教學產研雙軌轉型有哪些亮點？亮點一：大學社會責任 (USR)：如淡水老師節生計畫，淡水世界遺產潛力點對學校計畫，以淡江為核心往外擴展；甚至延伸至埔里鄉，與當地 NGO 組織簽約 MOU，進行實地服務。亮點二：教學實踐研究計畫：舉辦研習活動、工作坊、亮點三：科技師大專生研究計畫：由教務處提供榮譽學生學系、研發處提供指導大專生研究計畫老師名單，互相輔導，再進行院級、系級說明會。目前已突破 50 件，是歷年最高。亮點四：TPS-45A Beamline：今年 5 月同步轉正式中心進行台灣光源次微米軟 X 光光能譜光線設備啟用典禮，TPS-45A 是淡江

## 開創全球在地特色

的 Endstation，一個私立學校可以在同步輻射中心設一條淡江線，是非常偉大的。

A 軌代表現存制度的重要性，B 軌則是創新。2025 年淡江能做什麼？為了打造璀璨五大步，提出四個方向：培育心靈卓越人才、國際化研研鏈結、大學社會責任和全球在地關懷。我們以招生為命脈，其次產學合作、研發創新，接著就業與創業、課程改革、系所改變、校際合作、國際結盟、校友聯繫，彼此互相配合。

最後鼓勵大家：「親身實踐，典範帶動典範，生感感染生人」；希望未來 2000 人佔了絕大部分。如果境外生人數能持續上升，目標可期。

在大學社會責任計畫中，以淡江

## 專題報告三

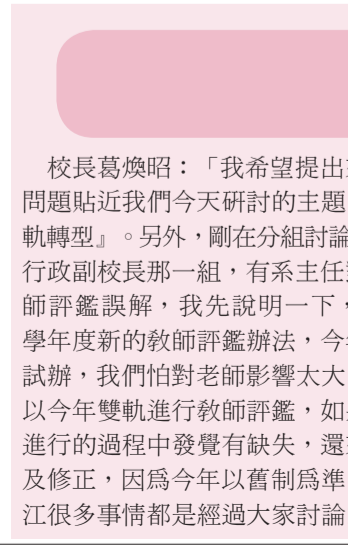
這次以「超越的第五波：行政體系雙軌轉型」為題進行報告，臺灣新生兒出生人口持續下降造成國內生源減少，預估至 117 學年度大一新生人數為 15.6 萬人，這首先衝擊的是學雜費收入的減少，預估自 109 學年度將低於 20 億元。

從預算數字來看，本校自 109 學年度起將開始低於萬 2 千名學生入學，若要維持目前學生人數必須要有積極的作為。本校在良好環境下的立足點。本校是所擁有八個學院的教學型大學，其教學佔比 42%，學生事務佔 43%，研究佔 15%，應先反思本校教學和研究

## 超越的第五波：行政體系的雙軌轉型

比重，再確立本校定位後，用 IR (Institutional Research, 校務研究) 的大數據去分析調整，以能在有限的資源下做最適當的分配。

行政體系以「行政就是服務」尋求超越，就是透過合法規制度及智慧服務來提升行政效能，以扮演好支持職力的角色；在這核心下將以校務支援職工生提出 A 軌「重現今日」和 B 軌「創想未來」作為雙軌轉型。A 軌之「重現今日」的 6 大轉型要點為：「教研發展、法規規條修訂、以特聘教授以及延後退休制度，維持本校在教學研究上的能度，「人力培訓：發揮工作力。針對職員學



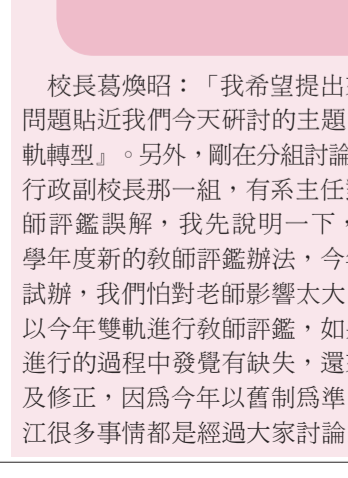
行政副校長 莊希豐

## 專題報告四

本報從 2015 年獲教育部「大專院校國際化品質視導特優獎」國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。

B 軌轉型策略，主要是增加境外學生生活，以建立國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。

本報從 2015 年獲教育部「大專院校國際化品質視導特優獎」國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。



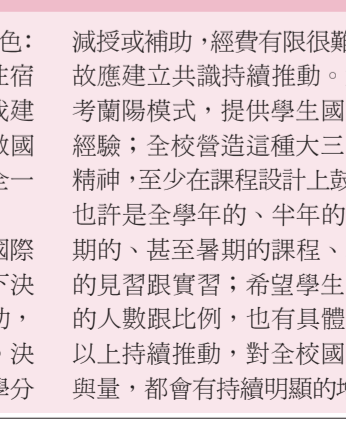
國際事務副校長 王高成

## 綜合座談

葛煥昭校長主持

校長葛煥昭：「我希望提出來的問題點是我們今天研討的主題『雙軌轉型』。另外，剛在分組討論中，我行政副校長那一段，有系主任對教務研究副校長說，我有說明一下，108 學年度新學期的教師評審辦法，今年是試辦，我們怕對老師影響太大，所以今年雙軌進行教師評審，如果在進行的過程中發覺有缺失，再來得以及修正。因為今年以舊制為準，淡江很多事情都是經過大家討論的，也許不能讓所有人都滿意，但是經過了溝通，讓大部分的人可以接受；我特別在這邊說。好，有沒有什麼問題和建議，可以在這邊提出來，不管 A 軌和 B 軌，只要是對學校有益的建議，歡迎提出。」

財務長陳啟智：「我提出兩個有關 B 軌的建議。第一個就是可以考慮合併校史，比如說讓淡大，或者是逐步融入，建立配合體制。決心跟共識非常重要，如果只靠靠



葛煥昭校長主持

# 張家宜董事長開幕致詞

今天是一年一度的教學與行政革新研討會，是淡江非常重要的傳統活動，從 1966 年開始，張創辦人每年定期聚集行政團隊及教師代表，舉辦一起腦力激盪的會議，共同思考淡江的未來。加入新老師，深具傳承意義。

葛校長定今年研習主題為「雙軌轉型」，這陣子也一直思考淡江要如何轉型，因此，提出「轉型」、「品質」、「超越」三組具系統性的主題，每個主題內含五個要素，這五個要素事實上是五個動作，希望各位同仁會後能認真執行這十五個動作。

第一組「轉型」，有五項要素：首先，想想現在 (Think About)，思考現在的狀況，如何進行轉型？尤其教學單位所有系主任必須掌握系統現況；其次，回想過去 (Think Back)，有系統的回想過去的整體情況；再者，透視現代社會的趨力，努力學習，深入了解，產生新構想。第三組是今天最要緊的核心主題「超越」，藉此機會正式宣布，進入淡江第五波「超越」時期。此時的命名過程，歷經多次腦力激盪研討，但回想起 95 學年度的「教學與行政革新研討會」，張創辦人特別提到「超越」這一重要淡江核心價值的五個動作，其重點思維點出淡江第五波應具備的發展精髓。接下來再以淡江品質屋裡的元素，說明淡江事實上已不斷超越，第一，是 S 型曲線，避免教研精進，其次，女性化後，避免學生素質下降，老師的教學一定要



(攝影 / 馮文星)

## 專題報告四 本校國際化之雙軌轉型策略

國際事務副校長 王高成

以「本校國際化雙軌轉型策略」為題，闡述本校在國際化上的轉型策略。國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。

B 軌轉型策略，主要是增加境外學生生活，以建立國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。

本報從 2015 年獲教育部「大專院校國際化品質視導特優獎」國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙軌學位等，以增加學生國際移動經驗。

## 分組結論報告 (一) 何啟東

如何透過雙軌轉型提升本校教學、研究、產學合作績效？

享與共好的淡江教學研究典範。轉型 A 校務發展計畫，以「彈性的轉型 B 創新上，建議啟動 AI 跨域教學、護理、工、資訊專業或人文社會科專業學生，都能認識 AI、學習 AI、運用 AI，提升企業競爭力，也對應本校之「淡科技」(Tamology) 進行線上輔導與會談。研究中心可增加產學合作計畫案、連結學術研究及實務應用，提升專業服務能力；以發揮更積極的角色。建議可以達文商業創基地為中心建立行政支持體系與輔導，營造共同創

網課三之 2025 年之教學、研究、產學之願景擷取上，持續落實淡江 3 化教育理念及學生八大家業以形塑淡江 DNA。校、院、系應響應 2025 年招生、教學、研究、產學願景並努力推動，形塑第五波「超越」意象；提高終身學習功能；協助企業、帶職員工提升自身能力；同時，以各校級研究中心為目標申請產學聯盟，以教師成立的產學群為目標申請如科普、產學小聯盟、特用化學學系等產學小聯盟，期許達到產學計畫上，認為應建立校、院、系之合作關係，也是課程創新空間，給予更多的彈性運作空間。在教學之雙軌轉型上，各院、系及教師應運用淡江智慧 3i 及 3D 協助學生從入學、在學、畢業到就業，打造快速轉變的超能力；在教學實踐研究計畫上，認為應建立校、院、系之合作關係，也是課程創新空間，給予更多的彈性運作空間。在教學之雙軌轉型上，各院、系及教師應運用淡江智慧 3i 及 3D 協助學生從入學、在學、畢業到就業，打造快速轉變的超能力；在教學實踐研究計畫上，認為應建立校、院、系之合作關係，也是課程創新空間，給予更多的彈性運作空間。

## 分組結論報告 (二) 莊希豐

如何透過雙軌轉型提升本校行政、服務、輔導與校務研究績效？

本組將這 5 項題綱以「行政、服務、輔導的轉型 A 具體作法」、「行政、服務、輔導的轉型 B 具體作法」、「對行政服務未來 5 年內的願景與期待」進行說明。

行政、服務、輔導的轉型 B 具體作法上，行政服務設計建立明確業務外，各單位中辦公流程簡化與執行加速，縮短會議時間，提升工作效率；讓教師評審服務項目增加有彈性、無紙化；將推動數位化、無紙化；出動方式可改 e化。

生服務及輔導。發展新模式裡，行政項目則是積極招生，爭取更多畢業生與預研，開拓中老年生源、校友企業接洽，做為培訓前哨生，並宣傳雙軌轉型等。

對行政服務未來 5 年內的願景與期待上，提出發展單一窗口，如國際人送公文，強化單一窗口的行政效率，跳脫傳統模式，以行政管理為概念思考並建立開放溝通平台，發揮學校文化，強化社區聯繫，為教學型大學願景為方向，讓教職員認知願景走向，一起共同追求。

## 分組結論報告 (三) 王高成

如何透過雙軌轉型提升本校國際化績效？

本組以「如何推動國際化事務 A 軌轉型？」、「如何推動國際化事務 B 軌轉型？」、「各系所如何積極招收境外學生？」進行說明。

推動國際化事務 A 軌轉型方面，先活化及強化與姊妹校的關係，將以教師交流活動為起點，合作教學與研究，推動學生互助和建立雙聯學位；接著增進學生的國際經驗與能力，鼓勵各系所設計相關課程增加國際交流與學習活動，進行長期交流與學習活動，如運用網路開設遠距教學課程與海外姊妹校

MOOCs 的學分、推動境外生產學合作，建立國際化的校園學習環境等，以提升境外生來校就讀的意願。

綜合以上所述，將提出姊妹校交流、如教師來訪人數、學生來訪人數、強化與姊妹校關係，將以教師交流活動為起點，合作教學與研究，推動學生互助和建立雙聯學位；接著增進學生的國際經驗與能力，鼓勵各系所設計相關課程增加國際交流與學習活動，進行長期交流與學習活動，如運用網路開設遠距教學課程與海外姊妹校

## 分組結論報告 (四) 林志鴻

如何透過雙軌轉型提升蘭陽校園經營績效？

本組將以「蘭陽校園經營績效定義」、「蘭陽校園定位」、「蘭陽校園創新」進行說明。

從經營績效定義看，大三出國帶職學生開放國際視野，宣傳全英語教學成效，增加境外生人數，並管控水電成本。新市場方面，可承接民間團體在地訓練班，提升曝光率以上數據比例，也有具體的成長。人數跟比例，對全國際化的質量，都會有持續顯著的增長。」

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與創業，設立國際服務或實驗中心，將年創客作為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門，鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業，將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。