

葛煥昭校長開幕致詞

張董事長、3位副校長、各位同仁大家早！歡迎參加本校 111 學年度教學與行政革新研討會，這次教學與行政革新研討會的題目原本訂為「打造淡江大學成為一個在地國際、智慧雲端、永續未來大學城」，這主題呼應本校三化教育理念，「在地國際」就是國際化，「智慧雲端」就是資訊化，「永續未來」就是未理化，是我們要全力以赴的目標。「AI+SDGs=∞」符合未來趨勢，有許多方向可以討論，包括 USR、教學、研究、產學、AI 都可以跨領域，是未來教學研究的重點。

然而，8 月 12 日發入學放榜的結果，讓我們相當訝異，本校今年有 1037 個缺額，受少子化影響，今年只是生源人數隨趨勢的開始，我們一定要有所因應，如

同董事長所言，在市場因素影響下，未來招生情況可能越來越嚴峻，當務之急要找到階段性改善作法，優化成為精緻卓越的大學，相信好好經營與因應，不但能減緩衝擊，還是會有好的成效，大家齊心協力讓淡江更好。因此本次研討會的主題訂為「永續發展之少子化因應作為」。

根據 10 月 25 日美國新聞與世界報導發布的 2023 年全球最佳大學排名，淡江位居全世界第 1,413 名，國內第 15 名，表現相當亮眼。在 6 月 9 日發布的「2023 QS 世界大學排名」、10 月 12 日發布的「2023 THE 世界大學排名」，淡江大學在國內的排名也都排在 18 名。

雖然排名好，但招生狀況不理想也是事實，本校現在定位為重視研究的教學型大

學，在研究的進展大幅成長，今年有 434 篇學術期刊研究論文通過專任教師研究獎勵，去年為 366 篇，從篇數能看出進步，預計將發出 1,800 多萬元的教師研究獎勵金，未來會在教師研究成就上給予更多獎勵，鼓勵教學研究的實踐。

未來的教學重點，AI 和永續成為全校同學必修的通識教育，將 AI 和 SDGs 推動於全校各系所，以期能進行跨領域教學、研究及產學合作，實踐「AI+SDGs=∞」。

今天題目為因應少子化而更動，少子化已經造成實質且重大的衝擊。因此邀請 3 位副校長和 4 個行政單位主管，就他們的業務來分享與少子化相關議題，下午再由 3 位副校長帶領大家討論。



淡江大學 111 學年度教學與行政革新研討會



淡江大學 111 學年度教學與行政革新研討會

張家宜董事長開幕致詞

本學年度教學與行政革新研討會主題是「淡江第五波：永續發展之少子化因應作為」，回顧過去會議的相關紀錄，本校早已關注這項議題，以往討論少子化大多為紙上談兵，但今年 8 月大學分發入學放榜後，必須正視此項議題。找出機會關鍵點，少子化議題除了討論減額，減少人數與經費外，如何達到加賦也很重要，因為成為精緻卓越的學校，品質為首要。

首先，從 2022-2023 年度《美國新聞與世界報導》世界最佳大學排名觀察，中國上榜院校數量首度超越美國院校，在 90 多個國家，2000 多所學校中，有 338 所中國大學上榜，美國入榜則有 280 所大學。美國和中國都以 AI 人工智慧視為國家戰略重點的領域之一，拜登政府於 2021 年也倡議法案，將 AI 人工智慧簽署為法律，可見其重要性。

亞洲地區排名前十的學校中，北京大學、上海交通大學、浙江大學皆是淡江的姊妹校，希望在疫情趨緩開放後，能安排參訪

標平學習。

第二項重點是學習，淡江在少子化趨勢下，也許學生人數會減少將近一半，或許學生素質會下降，但仍然要强化學生整體的學習能力。世界經濟論壇 (WEF) 2020 白皮书提到，未來學校的 8 個特徵，在學習內容方面有四個轉變：「全球公民技能」、「創新和創造力技能」、「技術技能」和「人際交往能力」。在學習經驗方面則有「個性化和自訂進度學習」、「無障礙和包容學習」、「問題導向和協作的學習」和「終身學習和學生驅動型學習」，以上這些項目本校一直持續推動，現在要更為落實，世界經濟論壇 (WEF) 2022 推動教育 4.0，結合有效技術和創新教學法，新的學習方式。

最後分享史丹福大學的兩個例子。史丹福大學 2022 年秋季成立永續學院 (School of Sustainability)，研究重點專注地球 (earth)、氣候變遷 (climate) 和社會永續發展 (society)，學院包括學術部門，研究機構



宜董事長

及推動新技術與政策的創新永續發展加速器 (accelerator)。另外，史丹福大學一年級 2021 年開始 COLLEGE 課程，提升學生具備 Civic (公民的)、Liberal (通識的)、Global Education (全球的教育) 的意識。學生必須在大一時三選二，對大學的入門課程，培養學生除工作外，對社會與世界有所貢獻。

閉幕致詞



葛煥昭校長

今天的主題因應今年缺額的問題，本學年度註冊人數 23,238 人，缺額超過 1000 人，遠才提到的許多作法，是在陳述實際狀況，預想 6 年後 117 學年度的狀況，料敵從寬，樂觀超越，大家一起努力。

學校會朝精緻卓越、小而美而優的大學來經營若降職學校規模，教師人力、行政人力須進行適當調整。面對步步為營的招生困境，不論招生好不好或理想的系所，其實整個校園都需要一起承擔。我們齊心協力維持學校穩定成長，努力和全校教職員工生共創雙贏，本校整體好大家才會共好，這是永續發展的精神之一。

以往多次提到，以「重視研究的教學型大學」，未來教學預算將會增加占比。各院系可針對以下進行思考：一、要創造系所特色；二、教學創新；三、制定招生策略，特別重要的是招收境外生。校務特色可分為兩個面向，一、AI+SDGs 本校這幾年來邀請許多國外學者，期許建立起的理論，以給予任務的方式引導學生自主學習、動手實踐，成為終身學習者。

資源方面，支持教師以不同形式之教學模式，創造新型授課方式，給予彈性教學空間。增設校內師生互動空間，將教學大樓地面層空間釋放，提供學生分享共學的空間環境。與聘僱學習提升成效。改善教習成效不佳之學生，應給予學習輔導，以避過多學生休學的情況發生。

題綱一：教師在教學和輔導上應該如何做調整？未來教師將參與招生工作，以了解學生之程度變化，重新規劃授課內容，將課程難度分為基礎與進階，前者以基礎講授為主，後者以實作應用課程進行，並結合他系、跨院課程與業界專家共同開課，落實跨領域、學門之整合學習，提升學生學習興趣外，亦建立跨領域學習能力。

題綱二：如何提升更優質教育以引導學生向上提升？教學態度方面，教師應當認知到優質教育之主體為「學生」，調整授課內容，在有限時間內介紹最重要且必要的理論，以給予任務的方式引導學生自主學習、動手實踐，成為終身學習者。

資源方面，支持教師以不同形式之教學模式，創造新型授課方式，給予彈性教學空間。增設校內師生互動空間，將教學大樓地面層空間釋放，提供學生分享共學的空間環境。與聘僱學習提升成效。改善教習成效不佳之學生，應給予學習輔導，以避過多學生休學的情況發生。

題綱三：當研究生生涯快速萎縮，教師如何能保持研究的產能？可積極引進校外碩博士研究生，延聘短期訪外學者。本校這幾年來邀請許多國外學者，期許建立起的理論，以給予任務的方式引導學生自主學習、動手實踐，成為終身學習者。

資源方面，支持教師以不同形式之教學模式，創造新型授課方式，給予彈性教學空間。增設校內師生互動空間，將教學大樓地面層空間釋放，提供學生分享共學的空間環境。與聘僱學習提升成效。改善教習成效不佳之學生，應給予學習輔導，以避過多學生休學的情況發生。

面對挑戰，面對衝鋒，我們要務實，積極提出具體可行的招生方案，大家全力以赴，一起化危機為轉機。

張家宜董事長

今天會議專題報告及分組報告，十分聚焦主題。本人、校長、3 位副校長及教務長預計於 12 月底至 1 月，到各院聽取對因應少子化的報告，以釐清核心問題。

葛校長提到，各院報告重點請呈現未來課程與教學創新，上午蔡宗儒教務長「邁向自發、互動、共好之永續發展新思維」專題報告，以統計系為例，說明教學新思維的作法，非常重要。今年剛好 108 新課綱，又面臨少子化，在學生素質降低的情況下，不但要進行課程創新規劃，調整課程內容，更要從教育 4.0 思考，除了一般的專業學習，希望培養怎樣的學生？

期末對講，每一個系都需盤點對臺灣多少個課程，分析未來 6 年的競爭對標，找出標準學習典範。最後，教育 4.0 方面，除了各院、系、單位，也希望通識與核心課程中心適度加入 AI 和永續的觀念，以史丹福大學為例，將培養公民、全球視野內涵大一併考慮。本校「大學學習課程」也要重新調整，請教師、教務處、學務處一起配合討論。今日討論內容非常重要，收穫很多。期許各院、單位互相砥礪，朝永續校園邁進。

閉幕致詞

淡江第五波 永續發展之少子化因應作為

持續超越、突破困境、精緻卓越

我們在面對少子化的挑戰之下，最重要的是 Mindset，我們要在心態上、思維上做好調整，我們才能從容面對與解決問題。4 年前，微軟的 CEO 薩蒂亞曾推出過一本書名為《刷新未來》，在這本書裡談到他從 2014 年接任微軟 CEO 的時候，帶著 Windows 還有 Office 成功地從泥沼中跳脫而出，開始擁抱雲端與 AI，甚至開始跟競爭對手蘋果公司進行合作。這樣的改變和策略是非常的成功，微軟的股價也因此提升，想以此事件與各位強調調整核心價值的重要性，但不懼懼改變。

在《Essentialism》書中提到「Less but better」，我們可以做得更少，但是我們要做得更好。淡江是個歷史悠久的大學，我們有很多的規章制度，導致創新突破困難重重，也難以聚焦創新的力量，因此我們要鼓勵、推動創新。推動所有工作之前，

學術副校長許輝煌

必須要有清晰的目標，將資源妥善使用並且要時時追蹤工作的成果，不像以前一樣強調我們做了多少事情，而是重視這些事情的成果是否對淡江有幫助。透過數據來檢討、修正，並且終止不合時宜的工作事項，把我們的力量集中在少數重要的事項，以達到更好的成效。

為了讓行政效率更加提升，雙軌轉型勢在必行，要在既有的業務再升級，也要發掘市場的新缺口，不只有主管們要推動數位轉型，也可透過 TQM 由下而上的理解新的數位科技，全面加强教職員工的數位素養和 AI 知識，將 AI 與永續帶入課程，因應 AI 趨勢革新的發展。

不只在日常業務中要持續優化與提升，員工心態方面，每人都須做到負責甚至當責的地步。以橄欖球比賽為例，能夠贏得比賽的隊伍，通常都是能夠團結一心並攜手合作的隊伍，當每個人將團隊勝利視為自己的使命，所有人都做到最好時，才能夠齊心協力幫助團隊贏得比賽。所以我們面對少子化挑戰的當前，也必須要團結面對困難以解決問題，如此才能夠擁有超乎預想的美好結果。

創辦人多年前已提醒我們要如何面對少子化的衝擊，他以持續「超越」去獲得更大的成功激勵淡江同仁持續精進，這也是淡江第五波的理念。



學術副校長許輝煌

邁向自發、互動、共好之永續教學新思維

現今，少子化浪潮已打向一線私立大學與二線公立大學，情勢已從「好學生」轉為爭搶所有分發入學生，包含轉學生；入學門檻調整，思維由學生會不會來談淡江，至現今學生「會來的機率有多少」，再從中擇優。

招生是現在各系所最重視的課題，如果今天悲觀，什麼都不做，缺額會一直存在。招生策略也要有所調整，身為教務長，我優先拜訪淡水附近高中的校長，強化合作鏈接，化被動為主動，從在地出發，廣告效益也要提升，不是提高廣告量，而是往減少負面新聞去努力。

新一年大一新生，買賣量變，顧客變，招生不再只是行政人員的事，也不只是系主任也要對準 108 新課綱有所改變，捨棄 90 年代的傳統單向式教學思維設計課程，培養學生有同理心、有解決問題

三分之一的挑戰

第一個風險點出來就是 117 學年度學生數量相較於 111 學年度可能減少三分之一，等於學雜費的收入少了三分之一，是很現實的數字，等於 8 億 2 千 7 百萬元。

近 6 年總教學成本與學雜費收入之倍數變化可見，本有文、工、商管以及外語學院四大招生率支柱，今年外語學院少了 75%，而學費不變，教學成本卻倍增，這對財務相關會非常吃力。

學校和旅館一樣，固定成本很高，滿招時所產生盈餘極大，一旦缺額擴大、註冊率下降時，虧損也極大。有成本考量，充分利用每一個招生名額，100 名等於 1000 萬元、充分利用產能，宿舍 250 床等於 1000 萬元、降低固定成本，百分之四的電費

第一組分組結論報告—學術副校長許輝煌

題綱一：教師在教學和輔導上應該如何做調整？未來教師將參與招生工作，以了解學生之程度變化，重新規劃授課內容，將課程難度分為基礎與進階，前者以基礎講授為主，後者以實作應用課程進行，並結合他系、跨院課程與業界專家共同開課，落實跨領域、學門之整合學習，提升學生學習興趣外，亦建立跨領域學習能力。

題綱二：如何提升更優質教育以引導學生向上提升？教學態度方面，教師應當認知到優質教育之主體為「學生」，調整授課內容，在有限時間內介紹最重要且必要的理論，以給予任務的方式引導學生自主學習、動手實踐，成為終身學習者。

資源方面，支持教師以不同形式之教學模式，創造新型授課方式，給予彈性教學空間。增設校內師生互動空間，將教學大樓地面層空間釋放，提供學生分享共學的空間環境。與聘僱學習提升成效。改善教習成效不佳之學生，應給予學習輔導，以避過多學生休學的情況發生。

第二組分組結論報告—行政副校長林俊宏

題綱一：教職人力之有效配置，未來將視業務需求及學生人數，動態調整配置基本人力需求，落實相關業務整合的可能性。教職員額將依照師生比規定、開課學分數及招生人數進行調整，必要時屆退教師以專專教師方式聘任，若系所需增班師資，可由相關學系教師支援。

業務方面，精簡文書作業流程，建立高效率高率、優質的人力團隊，落實「代理人制度」。設聯合辦公室，同仁除了自身工作，也需和同事合作，進一步解決彼此工作，解決人力精簡配置之有效方法。

人事方面，與學生業務相關性高、職員

第三組分組結論報告—國際事務副校長陳小雀

題綱一：如何強化國際招生，化危機為轉機？內部強化以推廣英文課程及校園優質化為主，強化英文教學環境，舉辦在地多元體驗活動，讓境外生感受在地文化與環境。優化校園內硬體、軟體設備，建立路路通和數據更新，建立有效策略規則，鼓勵本地師生多參與國際交流。在文化活動，提供與國際、包孕、珍珠奶茶等在地化外語學習的相關配套。

境外生拓展以擴大海外招生為主，需掌握有效數據分析，確實了解近十年來境外生之國家、人數、經費預算、註地與畢業後就業動態，建立境外生資料庫；分析到本校就讀原因，以做為未來學校系所發展重

淡江大學之永續發展—行政體系思維、體質與經營管理之轉型

從現況了解，受少子化衝擊的對象，主要是私立大學，從數據上來看，公立大學也面臨缺額問題。建議各系所大力招收境外生，現在各校都注意到了，境外生還有多少成長空間，擬定適合的招生策略，是我們需要努力的方向。

面對這項難題，我們身為教育經營者應該一起努力，在查閱書籍與研究後，統整出「五大創新」必須努力實踐，包括：「行政運作創新」、「課程教育創新」、「學生學習創新」、「環境設施創新」和「經營理念創新」。

從美國名校也可以觀察出以下共同特色：私立大學財務健全、小有特色、教學品質好、學生畢業率高、透過姊妹校關係，可知學生人數並非越多越好，人數少一樣可以成為世界名校，成為小而特色的私立

行政副校長林俊宏

學校，是我們一起努力的方向。

根據教務處未來 7 年預估，學生人數將降低至 16,100 人，瘦身是必要的。可從六個構面來思考：「教學資源」、「人力資源」、「財務資源」、「財務規劃」、「募款績效強化」和「積極正面行銷」。

第一、教學資源，探討招生策略、系所的開課學分數與開班數、滾動式調整各系所需教學軟體設備。第二、人力資源，更動教師、職員人數，採辦而不用策略。第三、財務資源，增進空間活用、有效運用水電、清潔與警衛人力等。第四、財務規劃，預估未來收支情況，增加收入來源，財務需謹慎，也需開源節流，從開源下手，可以增加進收收入、募款收入、推廣教育收入、停車場收費、場地租借費等，並非只限於學雜費，在節流上，縮減人事



行政副校長林俊宏

因應淡江第五波：永續發展之少子化作為

因應當今少子化的現象，提出本校未來永續發展的契機，最重要是開源節流的策略。總務處現在以事務支援佔所有業務 46%，將近一半，其次是一般修繕和專案維護，各佔了 11%，110 學年度總務處的預算超過兩億元，結餘約 1500 萬，在因應少子化必須開源節流的建議原則中，應優先支策教學學術活動，以不影響教職員工生權益為原則及有益於校園永續發展，三大原則為前提來推動。

在開源方面將學校現有的資源活用，達到更高效益。第一、總務處，在校園安全全管理、設備使用管理、代收付款項作業、維護設備、設施設備修繕及環境清潔維護六大項中，達到減低人事成本同時提升效率。協助預算預算；第二、提升太陽光電，110 年 9 月至 111 年 8 月，累積的太陽光電發電量達 55 萬度以上，帶來

面對少子化應有之人力規劃與願景

以專專教師、TA 或 RA 取代；學術單位不再以 1 系 1 師、助理為分配原則，重新擬定新的分配規則。

超過 3 位以上助理之系所，重新考量其必要性，同時，院本部也不再以 1 秘書 1 助理為分配原則。利用教育部補助計畫經費，增聘人員進修學位，並在行政單位分組間進行必要之整合；中長期進行行政一級單位組織調整。

以 110 學年度本校各單位生師比、生職比及師職比，做為考量，對生職比較低之學院，職員應優先精簡，生師比較低之學院，除符合師資質量基準考量外，應優先減少專任教師人數。因此理學院、國際事務學院、教育學院擬優先進行精簡。各系、院人員，在維持學生學習環境安全下，盡量採調用不補或輪調至其他單位；約聘助教如僅實習課程需求者，擬探遇缺不補，



總務長蕭瑞祥

少子化下的國際化挑戰 迎風鷹揚逆勢超越

在境外招生紅海一片市場下，淡江仍有成長空間，不管遇到多大困難都能迎刃而解。由三個層面剖析，先從現況分析下手，了解自身缺點，再進一步找解方與契機，達到淡江永續的國際化。

就現況而言，本地生源減少，境外招生成為各校必爭之地，再加上受兩岸關係影響，陸生及護生大幅減少，進生比逐年下降，過去的榮景必然是無法再現。但國際交流如果做得好，透過姊妹校交換制度、姊妹校夥伴關係，能提升國際形象，將可以減低少子化的衝擊。

從 111 學年度境外生人數統計，已知總人數比上一年減少 36 人，其中僑生增加 11 人、外國學生增加 26 人，但不敵陸生減少 73 人。這是個警訊，但陸生人數降得速度太快了，所以外國學生是目前的重點。

從境外生人數來源統計圖表可以得知，

國際事務副校長陳小雀

要朝「精準目標」做為策略。透過數據來了解，分為了地區、目標、專業、輔導四方面。「地區精準」鎖定印尼、越南、泰國、印度、日本等南向和友好的國家；「目標精準」透過在校生連結其母校，進入校園宣傳，創造友聲關係，增加招生人數；「專業精準」了解境外生想學的專業，增開英文專班，提高競爭力與吸引力，根據調查，金融、科技、管理、大眾傳播媒體是境外生熱門的科系，學校應儘快增設相關英文專班；讓外生感受到校園即家的感受，用好用詞提高就學意願。



國際事務副校長陳小雀

人資長林宜昇

任新聘專任教師之必要性。先以主從聘處理，次以聘任約聘專案教師，最後才給予新聘員額，希望至 112 學年度第 1 學期，各系所專任教師比例，擬達到 1:1.33 以上。職員工部分則增聘教育部相關補助計畫人員，聘任人員納入整體人力規劃，各單位專任教師出缺，擬遇缺不補。各單位如有留職停薪者，不另聘行政人員。至於與學生業務相關性較低、職員人數較多之單位，優先進行人力調整。



人資長林宜昇