

## 【111學年度教學與行政研討會特刊】淡江第五波：永續發展之少子化因應作為

【111學年度教學與行政研討會特刊】

開幕致詞／董事長張家宜

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號，減少人數與經費外，如何達到加號也很重要，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，能安排參訪標竿學習。

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，但仍然要強化學生整體的學習能力。世界經濟論壇（WEF）2020白皮書提到，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，為大學的入門課程，培養學生除工作外，對社會與世

界有所貢獻。（文／林育珊）

開幕致詞／校長葛煥昭

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」就是未來化，是我們要全力以赴的目標。「AI+SDGs= $\infty$ 」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日分發入學放榜的結果，讓我們相當訝異，本校今年有1037個缺額，受少子化影響，今年只是生源人數陡降趨勢的開始，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，從篇數能看到進步，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= $\infty$ 」。

今天題目為了因應少子化而更動，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。（文／林育珊）

### 專題報告一：持續超越·突破困境·精緻卓越／學術副校長許輝煌

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》，在這本書裡面談到他從2014年接任微軟CEO的時候，帶起Windows還有Office成功地從泥淖中跳脫而出，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堅持核心價值的重要性，但不畏懼改變。

在《Essentialism》書中提到「Less but better」，我們可以做得更少，但是我們做得更好。淡江是個歷史悠久的大學，我們有很多的規章流程，導致創新與突破困難重重，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，必須要有清晰的目標，將資源妥善使用並且要時刻追蹤工作的成果，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加速數位轉型，也可透過TQM由下而上的理解新的數位科技，全面加強教職員的數位素養和AI知識，將AI與永續帶入課程，因應AI趨勢革新的發展。

不只在日常庶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。

創辦人在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」去獲得更大的成功勉勵淡江同仁持續精進，這也是淡江第五波的理念，從價值面突破困境，在競爭中提升價值，面對各種挑戰，盡心竭力的勇往直前，大家攜手同心，果敢承擔光

榮使命。

這次的缺額狀況，對於本校而言可以說是「塞翁失馬，焉知非福」，雖然發生了嚴重的缺額困境，可是能夠讓全校團結起來集思廣益改變策略，還是大有可為；招生是重中之重，但我們也要回到根本，把教育做好、把學生教好，學生自然就會以自身經歷去行銷學校，而這才是最有效果的招生方式。最後再重申學校就是我們，我們也就是學校，期許每位教職員一同齊心努力，讓淡江變得更好。（文／黃偉）

## 專題報告二：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／行政副校長林俊宏

從現況面了解，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，但相比之下並不多。加上教育部「扶強抑弱」的政策，招生人數越少，補助則越低，辦學狀況就越差。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」必須要努力實踐，包括：「行政運作創新」、「課程教學創新」、「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、小而有特色、教學品質好、學生畢業率高、募款實力雄厚，從這些學校的學生人數統計來看，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，成為小而有特色的私立學校，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，瘦身是必要的作為，找到最佳規模化，而非平均瘦身，是學校的目標。欲達成目標，可從六個構面來思考：「教學資源」、「人力資源」、「總務資源」、「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的教學軟硬體設備。第二，人力資源，更動教師、職員人數，採備而不用策略。第三，總務資源，增進空間活用、有效運用水電、清潔與駐衛警人力等。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

，可以增加產學收入、募款收入、推廣教育收入、停車收費、場地租借費等，並非只限於學雜費；在節流上，縮減人事與總務成本都是可以努力的範圍，讓財務達到收支平衡的目標，盡力減少赤字，學校需要永續，財務是重要的一環。

第五，募款績效強化，募款機制需要琢磨，因為募款是正向循環，達到「五高」的發展，資源多，教學品質就好，在校生「滿意度高」，「聲望提高」，「職場成就高」，「收入高」，「回饋高」，就能有更多的資源，因此修改募款的獎勵與管理機制、提出亮點辦學項目都是可以強化的方向，期望未來每年成長20%。第六，積極正面行銷，分數不再是唯一指標、積極行銷，深入社區、與企業和高中等多方合作、重視在校生的滿意度，並建立與系所和校友間的正向聯繫。以上六個構面都是我們在行政體系思維、體質與經營管理可以努力的藍圖。（文／林育珊）

### 專題報告三：少子化下的國際化挑戰—迎風鷹揚逆勢超越／國際事務副校長陳小雀

在境外招生紅海一片的市場下，我們仍有成長空間，秉持校訓樸實剛毅信念，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，再逐一尋找解方與契機，達到淡江永續的國際品牌。

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，陸生及澳生大幅減少，港生亦逐年下降，過去的榮景必然是無法再現。但國際交流如果可以做得好，透過姊妹交換制度、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，已知總人數相比去年減少26人，其中僑生增加11人、外國學生增加36人，但不敵陸生減少73人。這是一個警訊，但陸生人數降的速度太快了，所以外國學生是未來的重點。

從境外生人數來源統計圖表可以得知，在111學年度印尼416人首度超越香港居於冠軍，香港413人次之，接續是馬來西亞134人、日本130人及中國大陸125人，由此可知，新南向國家境外生已是趨勢。值得一提的是，印尼雖是今年第一，但學生較去年減少35人，尚有進步的空間。

觀察本學年度境外生就讀科系，境外生有75%是選擇全英文授課的專班，因此如果不增加英語授課，我們境外生人數將無法再提升。但我們近幾年全英語授課的學系都

沒有增加，難怪我們外國學生人數無法提高，我們不能期望外國學生的中文程度，英文授課的重要性不言可喻。

國際交流方面，本校有42國256所海外姊妹校，9國28校43項雙聯學位，與203所姊妹校進行交流，每年皆有約365名校級交換生。目前藉教育部優華語計畫、外交部台歐鏈結獎學金、夏日課程等，提升國際聲望，讓世界看見我們。

由於人力及物力有限，境外生招生策略要朝「精準招生策略」邁進，分為地區、目標、專業、輔導四方面。「地區精準」即鎖定印尼、越南、泰國、印度、日本等南向和友好的國家；「目標精準」即透過在校生連結在校生的母校，進入校園招生，創造友好的關係，增加招生人數；「專業精準」即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；「輔導精準」即是把學生顧好，讓國際生感受到校園即家的感受，用好口碑提高就學意願。

在宣傳層面上，應重新製作文宣，把AI創智學院放進去，提供一條龍的思維，從就學到就業、校友經驗、留台工作諮詢，都是大亮點。善用資源並打造淡江品牌，推動學生接軌國際。只要全校一心，必能突破困境，永續發展。（文／林育珊）

#### 專題報告四：邁向自發、互動、共好之永續教學新思維／教務長蔡宗儒

現今，少子化浪潮已打向一線私立大學與二線公立大學，情勢已從挑「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唸淡江，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。

新一屆大一新生，質變加量變，顧客變了，教學設計也要對準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學程，培養學生有同理心、有解決問題的能力，大一要有引導課程，大二、三的理論課比重則要下降，大四增加銜接五年一貫的學碩士鏈接課程，適才適性課程設計，達到共好。

大學部推動128學分內可輔修先行，第二主修後行，彈性選課增加學生選填淡江大學的意願，依照學校特色發展通識與核心課程，提升多元評量管道，打破僵化，持續改革，學系定位要清楚，舊的東西不一定全都要消滅，但不具當代特色的東西不要放上版面，老師們要敞開心胸，縮減理論課程規模，學系才能跨大步，資源分配要具公平性、有效率。

招生不再只是行政人員的事，也不只是各系主任需要憂心的事，全校一心，同舟一命，每一位教職員都要共同努力推進的。

以統計系為例，清楚定位，設計跨域課程，如新舊師資一起塑造新課程，將新保險精算重新架構，減少理論課程，增加數據科學課程，著重在應用面，與外師合作開課，增加產業實習，達到共好。其實特色重整，應量少質精，跳脫傳統思維，不必然只和研究掛勾，要為學生未來前途著想。有效的招生策略，是把學生招進來，搭配課程改革落實，把學生留住，沒有學生就沒有根本，大家要同體時艱。（文／黃柔蓁）

#### 專題報告五：總務處因應淡江第五波：永續發展之少子化作為／總務長蕭瑞祥

因應當今少子化的現象，提出本校未來永續發展的要點，少子危機，也是淡江永續發展的契機，最重要是開源節流的政策。

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修繕，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，應優先支援教學學術活動、以不影響教職員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AI化，在校園安全管理、能源使用管理、收付款項作業、資產開發管理、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，協助預測預算；第二、提升太陽能光電，110年9月至111年8月，累積的太陽能光電發電量達55萬度以上，帶來了50萬元以上收益。

第三、停車收費，目前本校教職員申請停車證免費，在優九聯盟中，只有本校停車不收費，若改為收費制，依據評估，若每年發證500張，一年可獲取150萬到200萬元



收入；第四、場地借用，目前淡水校園內如何活化空間是一個問題，同理如何擴大臺北校園場地使用績效，也是接下來要面對的。

節流方面則應減少不必要的支出，第一、水費節費，以總用水量不增加為原則，加強宣導師生節約用水的習慣，控制水費開銷；第二、電費節費，減少電費支出可減少開設的班級數，教室裡學生可以集中座位，減少冷氣和燈的電費，夜間則減少開放的樓館數；第三、冷氣維修以量制價，控制維修成本；第四、落葉堆肥，110學年度中，落葉佔本校總垃圾清運量中的8.7%，花費了26萬處理落葉，做堆肥處理能減少清運費用。

而人力精簡部分第一、因應職員屆齡退休，人力遞減，重點會放在工作重整、工作合併、策略委外；清潔外包方面則視情況調整清潔工作範圍和頻率，比如落葉清掃可能將1天1次調整為3天1次，但廁所勢必維持每天清掃的現況，也要善用工讀生人力資源，協助教師清潔和公文收送等；駐衛警人力方面，因應降低人力成本，將保留一名校聘警衛長，其餘駐衛警退休後將以保全補進，此方式每補進一名保全每年可減少至少十萬，預測111年到117年可節省780萬元。（文／陳國琛）

#### 專題報告六：面對少子女化應有之人力規劃與願景／人資長林宜男

首先公布107學年至110學年，人事支出佔學雜費及整體財政收入比例，為因應少子女化，人事現況必須進行調整，學校擬採穩健方式慢慢調整，以維持校務順利運作與發展，同時將持續努力，建立一個讓教職員工可安心立命、友善工作的環境。

短期內，先以學生人數減少較多之系所，進行教師與職員調整，同時，與學生業務較為密切之行政單位，亦優先進行職員數調整，例如教務處、學務處、總務處等。目前除蘭陽校園增設研究所，須符合師資質量基準外，112學年度似乎很難再給予各系所新聘專任教師員額。

通核中心、體育處無單獨之生師比，擬採遇缺不補；並逐步將通核中心教師，改由其他系所聘任，僅保留行政人力；體育處教師逐步改與其他系所主從聘。各系、院之技術人員，在維持學生學習環境安全下，盡量採遇缺不補或輪調至其他單位；約聘助教如僅實習課程需求者，擬採遇缺不補，並逐漸以專兼任教師、TA或RA取代；學術單位不再以1系1所1助理為分配原則，重新擬定新的分配原則。



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之經費，增聘人員遞補人力，並在行政單位分組間進行必要之整併；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。

關於111至112學年度教職員調整措施，首先教師部分，將依教務處預估學生人數，訂定各系所專、兼任教師人數，並審慎評估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，各系所專兼任教師比例，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，各單位職員工出缺，擬遇缺不補。各單位如有留職停薪者，不另聘代理人員。至於與學生業務相關性較高、職員人數較多之單位，優先進行人力調整，預計訂定專任教師、職員資遣、優退、優離辦法。

113學年度以後之人事調整措施，則採滾動式修正，依任務、定位、單位間之關係，進行行政單位整併或調整，請各單位檢視可減輕同仁工作負擔之業務，例如環安及個資等資料填報業務。（文／楊孟璇）

#### 專題報告七：三分之一的挑戰／財務長林谷峻

首先，所謂的risk analysis（風險分析），第一個風險先點出來就是117年度學生數量相較於111年可能減少三分之一，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表可見，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、降低固定成本，百分之四的電費等於1000萬，就有三個1000萬元。

每年學生人數不斷遞減，收入也遞減，造成影響的層面廣泛，人事成本佔總全校支出60%，故先論之，而專任老師又比一般職員成本要高，去化速度遠不及學雜費收入逐年遞減的速度。收支必須平衡，組織才能永續經營。

平衡預算，校長親自指示要有「具體」做法，財務處建議，可歸屬各院之直接成本，應至少能由各院學雜費收入支付，而招生較好的學院，如商管學院、工學院，在支付本身的直接成本之後，再負擔全校的共同間接成本。

所產生的缺口該如何彌補？開源節流相當重要，希望喚醒每一位老師的危機意識，招生不僅僅是院長、系主任或系助理的責任，是每一位老師的責任，可以勤跑高中、參加新生說明會、迎新送舊活動與舉辦家長座談會；外籍生來源需要擴張，課程增加英文相當重要。

次要則是各校園場地出租，如守謙國際會議中心二樓、夜間教室、體育場之運用，營業並提供學生交誼場所；宿舍床位也可仿航空公司進行管理，新生座談會時即可開放住宿登記，控管住宿保留床位不宜過多，協調住輔組候補床位時程，避免空床損失收入；淡水校園及臺北校園停車收費，鼓勵搭乘大眾運輸，也落實環境永續議題。

關於節流，財務組建議公共區域點燈改感應開關、空教室與研究室冷氣應即時關閉，可仿照宿舍冷氣儲值卡或設置單位電表，立定節電目標，才有努力方向。損益必須兩平，才能永續經營，無論是預算、資源還是空間分配，不患寡而患不均。（文／黃柔蓁）

#### 第一組分組結論報告／學術副校長許輝煌

題綱一：當入學學生程度持續下降，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、學門之整合學程，提升學生學習興趣外，亦建立跨領域學習能力。

教師開設課程除了須符合系所教育目標與特色，也要符合未來就業趨勢，與當代科技潮流相結合，輔導學生探索未來方向，提供相關協助。對於學習成效不佳之學生，應給予學習輔導，以避免過多學生休學的情況發生。

題綱二：如何提升更優質的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」，而非教師自己，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。

現實方面，大學教育與職業發展密不可分，課程結構應符合業界實際需求，學習過程整合情境化、脈絡化之方式，獎勵跨領域協同教學。系所應創造多元且實際的生涯路徑，理論銜接實務將是教師教學、研究的重點。

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，給予更多彈性教學空間。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，與同儕學習提升成效，增加校內駐足時間。改善教室硬體設施，如：人體工學課桌椅、電子白板、上課攝影鏡頭等所需設備。

題綱三：當研究生生源快速萎縮，教師如何能保持研究的量能？可積極引進境外碩博士研究生，延聘短期訪外學者。本校近幾年來邀請許多國外學者，期許建立起研究關係，開發姊妹校的研究合作，促進國際學術研究機構交流，提升本校特色領域之國際能見度和影響力。

教師可尋求跨校的研究合作，共同聘任他校研究生，共同指導其進行跨領域研究，協助在校學生考取研究所，並和產業合作，使用業界之人力與設備。規劃產學課程地圖與學生學習路徑，培育人才和產業界連結，提高優秀學生的黏著度。針對研究傑出教師給予獎勵，鼓勵進行更多研究。（文／李意文）

## 第二組分組結論報告／行政副校長林俊宏

題綱一：教職員人力的有效配置，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。教師員額將依照師生比規定、開課學分數及招生人數進行調整，必要時屆退教師能以專案教師的方式聘任，若系所需增班師資，可由相關學系教師支援。

於業務方面，盡量精簡文書作業與流程，建立高效率、優質的人力團隊，落實「代理人制度」，設立聯合辦公室，未來辦公室同仁不只需了解自身工作，也需和身邊同事合作，進一步了解彼此工作性質，此為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、職員數較多之單位，將優先進行人力調整，健全輪調制度，減少輪調過程中易產生的問題，並給予優退方案，進行人事瘦身。提供高效能資訊系統協助各項業務運作，強化AI輔助行政業務，建立跨單位作業系統的共識，減輕在職人員負擔。

題綱二：經費預算使用的最佳化，由於編列預算需考量到入學人數逐年下降趨勢，須建立預算分配原則，目前考慮將教學單位比照行政單位，不另外核給機械儀器及設備費用，減少各單位「非核心業務」的預算，臨時性業務則以募款支應，縮減相關津貼支付。

在未來的活動舉辦上，會適度精簡與招生、教學、研究無關之活動，針對不同系所「招生情形」、「學生學習」和「教師研究」之效益進行資源分配，建議該學年度經費可保留一定比例至次年使用，務求經費使用效益極大化。盤點校內財產使用率，適度延長財產使用年限，將閒置財產再啟用，大宗物品則統一招商議價，登記領用。

題綱三：募款績效的強化，於宣傳方面，可加強行銷學校現況與學術成果，創造可募款之議題，分享校內吸引人的主題或故事，推薦於淡江大學臉書粉絲團。募款所得之非指定用途將會透明化公開，開發小額募款的APP，提供更便捷的捐款機制，增加募款管道及簡化募款流程。

在校友方面，可比照研發處聘用專人處理數據化業務，安排專人負責募款活動，加強與校友的聯繫，百大企業校友則由校長親自安排訪問，深化雙方合作，使募款機制能夠長久進行。加強行銷宣傳學校現況與學術成果，創造可募款之議題，分享校內吸引人的主題或故事，邀請大家參加淡江藝文節慶活動，以達到引起校友共感之效。  
(文／李意文)

### 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和校園優質

化為主，強化英文教學環境，舉辦在地多元體驗活動，使境外生感受在地文化和環境，吸引更多高中生至本校就讀。優化校園內硬體、軟體設備，建立境外生與本地生交流場域；調整境外生獎學金措施，使獎勵方案更符合其需求。優化境外生學習的相關配套，各學院開設「不分系」系所，供其選讀自身更適合、有興趣的課程。

外部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、註冊率和畢業後就業動態，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點之一。開發海外招生市場，招生對象可考慮發展中國家和新南向國家——印度、東歐地區、非洲地區等，鎖定區域進行獨招。

題綱二：面對少子化衝擊，如何永續發展國際交流？內部強化之作法為有效運用資源，如網路資源和數據更新，建立有效的策略規劃，並鼓勵本地師生多多參與國際交流，在舉辦文化活動時，提供鳳梨酥、刈包、珍珠奶茶等在地食物作為伴手禮。給予學分抵免措施，若學生參與國際活動及競賽，可免去專題或實習課程之學分，增加其參與意願。

外部拓展以加強國際合作，強化姊妹校連結為主，提供交換生跨國修讀學位，短期交換參訪和跨國研究等資源，積極參與國際學術暨產業組織、各項大型國際學術競賽，提高學校的曝光度與知名度，鼓勵系所安排對應合作之姊妹校，積極建立明確主題的合作項目，創造進一步的交流機會。

題綱三：如何發揮優勢，打造淡江國際品牌？增強多元廣告宣傳，善用校內學生媒體資源，設立國際媒體平台，建立國際媒體與宣傳推廣路徑；守謙國際會議中心為本校優勢，可邀請知名品牌在此舉辦發布會，提升曝光度與形象。

健全本校行政雙語措施，配合無紙化政策，設置完善的英文網頁，避免影響境外生與外籍教師之權益。發揚本校特色精神，加強與在地多元化的連結，建構本校與在地淡水區、新北市和台北市的有機結合工作，推廣本校AI+SDGs= $\infty$ 的「超越」治校概念。（文／李意文）

綜合座談暨閉幕致詞／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23,328人，缺額超過1000人，適才提到的許多作法，是在陳述實際狀況，預想6年後117學年度的狀況，料敵從寬

，禦敵從嚴，大家一起努力。

學校會朝精緻卓越、小而美小而優的大學來經營若降載學校規模，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，不論招生好或者不理想的系所，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。

以往會議多次提到，本校為「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主題成為全校通識必修課程，各系所教學也要跨領域來融入；二、三全教育自2005年在蘭陽校園開始，已有17年以上的經驗，具有指標影響力，領先全國成果斐然，早就是獨創一格的淡江文化，要好好延續，再結合臺歐獎學金、優華語計畫來臺學生、EMI (English as a Medium of Instruction) 雙語化學習計畫。未來這些學生一、二年級須住宿，要優化「淡江學園」之設備，使淡江學園變成「淡江國際學園」。

面對挑戰，面對衝擊，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。（文／李意文）

閉幕致詞／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，了解核心問題。

方才葛校長提到，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、共好之永續教學新思維」專題報告，以統計系為例，說明各項教學新思維的作法，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，調整教學方法，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？

期末訪視，每一個系都需盤點全臺灣有多少競爭對手，分析未來6年的競爭對象，找出標竿學習典範。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，以史丹福大一生為例，將培養公民、全球視野等內涵一併考慮。本校「大學學習課程」也要重新調整，請教心所、教務處、學務處一起配合研議。

今日討論內容非常重要，收穫很多。期許各院、單位互相砥礪，朝向永續校園邁進。（文／李意文）

### 參與教師回饋意見

永續中心韌性治理規劃組組長涂敏芬：

今天的教學與行政革新研討會，是一個對內部形塑共識的利害關係人議合場合，而少子化就是我們淡江目前優先關注的重大性議題。從編製永續報告書之重大性議題分析的角度來看，這將影響到學校下一步的目標設定、策略研擬、避險減損等效益。期待「學校」就是「我們」，透過如同橄欖球隊般地齊力，朝向可持續發展的未來。

資訊處校務資訊組組長林昀龍：

第一次參與這個研討會，感受到主管們對於少子化議題的重視，如果不是來參與不能了解。尤其今年面對缺額的改變，大家有點慌，如果能把學校的回應攻策帶回去對同事們作傳達，比較容易溝通，也能配合學校推動執行，尤其是分組研討的構思我都覺得滿好的。

西語系助理教授羅雅芳：

學校願意正視招生問題，作分組研討，很有意義。但提議須經過計畫、執行、檢討的過程，才能把事情做好，期望能看到好的提案落實。比如分組研討時間有人提出可以讓國際生回到他們的母校去介紹淡江，這個點子很棒，如果能執行，明年開會的時候再提出來檢視，才能有效果。

資工系主任林其誼：

未來的招生，不敢說要更好，希望保持優良傳統，在高教環境中發揮影響力。這些需要動員起來，集眾人之力才能達成，不是只有行政的同仁，所有老師都要參與。





教學與行政革新研討會大合照。(攝影/揭維恆)



董事長張家宜。(攝影/揭維恆)

校長葛煥昭。(攝影/揭維恆)



學術副校長許輝煌。(攝影/楊孟璇)



行政副校長林俊宏。(攝影／楊孟璇)



行政副校長林俊宏。(攝影／楊孟璇)



教務長蔡宗儒。(攝影／陳國琛)





總務長蕭瑞祥。(攝影/楊孟璇)



人資長林宜男。(攝影/陳國琛)



財務長林谷峻。(攝影/楊孟璇)



進行分組座談。(攝影／陳嘉雅)



進行分組座談。(攝影／陳嘉雅)



張董事長閉幕致詞。(攝影／陳嘉雅)