淡江時報 中華民國102年11月25日 星期一

102學年度教學與行政革新研討會 102年10月19日

淡水校園覺生國際會議廳舉行研討

■文字／呂柏賢、盧逸峰、蘇靖雅、陳安家、黃柏鈞、羅紅嫻 攝影／余浩銘、鄭翔

校長張家宜博士開幕致詞 堅持心靈卓越永續價值 正視世界排名提高聲望

本校於102學年度教學與行政革新研討會中，校長張家宜在會中致詞。

教學與行政革新研討會爲本校重大集會，本次會議的主題爲「扎實校務發展・躍升國際排名」，盼望同仁以輕鬆但不失務實與嚴謹的態度來討論。

針對這次主題的探討，我們要先了解主題本身的背景。目前本校網頁或其他文宣品在介紹淡江大學時，都沒有「世界一流」或「世界級大學」等字眼，而是著眼於「優質、精緻及注重品質的綜合大學」。雖然淡江的師生人數衆多，但以優質精緻和注重品質的態度來追求高品質，一直是我們不變的態度。

然而爲什麼不用「世界級大學」來介紹淡江呢？何謂「世界級大學」，稍後請我們的校友侯永琪教授爲大家釋疑。侯教授目前是輔仁大學國際教育長，更是國內探討「國際大學排名」方面的權威，對於本次主題的研究累積了多年的經驗，並有許多著作及國際期刊的發表，包括《Studies in Higher Education》等不易發表的國際知名期刊，侯教授都能躋身在這些行列之中。

淡江大學爲什麼一直未朝著「世界排名」之目標前進？原因有3點：第一，在追求世界排名的國家中，其政府的政策都是選擇部分的學校，進行重點式的栽培並追求卓越，例如：臺灣「五年五百億，頂尖大學計畫」、韓國「BK21計畫」、大陸「985工程」等這樣的計畫，都是針對少數重點學校，培養他們躋身世界排名。在臺灣，政府重點栽培12所頂尖大學，其中也只有長庚醫學大學爲私立大學。而這幾所頂尖大學，要躋身世界排名前10或100大的非常少，所以國立臺灣大學儼然成爲一個指標。

第二，根據指標可以看出，「研究」占了很重的比例。本校一向是以「教學爲主、研究爲重」的大學，所以教學是我們努力的目標，但是，我們也不能忘記研究的重要，因爲這牽涉到老師們的升等和獎勵補助。對注重研究而言，淡江要和他校比拚，的確是很困難的。舉例而言，國立大學的研究生幾乎要比大學部人數多，反觀淡江，2萬8千位學生中，大學部學生就佔了近2萬人，對於要往研究型大學的目標，我們仍有很大的努力空間。

第三，我們從世界排名的資料數據中發現，世界排名100的大學中，美、英國家佔了一大半的比例，而這些名列前茅的大學皆爲英語系的國家，由此可見，「英語」是世界排名的重要因素。其一，他們的研究皆以英文發表，目前國際間還無法認可中文甚至是他國語系的論文著作，所以這也是歐洲各國，在世界排名的評比下，顯得吃虧的原因。例如德國，以德文書寫的論文，就無法參與評比，而且德國的政策是對他們國內所有的大學一視同仁，資源的分配採取比較平等的觀念，使得其所有學校都一樣好，也導致在世界排名上比較吃虧。現在德、法國等非英語系國家也都在思考，如何提升世界排名的問題。我們看到英語系的國家不論上課、論文皆使用英文，所以全世界的人都容易匯集在這些地方學習，而這也讓我們體認到英語的重要性，另外一個評比的指標是外籍老師及外籍學生的比率，稍後我們會做更詳細的探討。現在臺灣教育部希望能聘請國外在研究領域上高知名度的學者，而這也衍生了目前政府提出了彈性薪資的問題，像新加坡或香港的排名爲什麼比我們高？除了以英語授課爲主外，新加坡和香港目前的老師薪資也是我們的4倍，甚至遠超美國，所以他們能聘到世界級的師資，以英語教學與研究的優勢提升排名。所以，臺灣現在也提倡以英語授課方式教學，然而這些都只是處於剛起步的階段。

綜觀以上3點，第一、本校非重點栽培大學；第二、本校非研究型大學；第三、臺灣不是以英語爲主的國家。這就成爲過去我們沒有追求世界排名的主因，但爲什麼現在必須開始重視呢？因爲現在有了亞洲排名。

今年4月中旬英國泰晤士報高等教育專刊首度公布亞洲前100所大學排名，對本校衝擊非常大。相較於逢甲、中原大學皆榜上有名，我想，這是我們要努力面對的挑戰。

今天邀請侯永琪教授分析世界排名，看看我們可以達到什麼樣的目標，希望大家能在下午的討論中集思廣益。其次，我們請教育學院院長張鈿富，以教育的角度來探討世界級大學是不是值得追求的目標。再者，在世界排名裡，學術聲望占很重的比例，這是交由世界各國的學校去填寫一個學校的優缺點，首當其衝的就是要讓大家聽過我們這個學校，如果連聽都沒聽過，評比當然也不會好看。所以，如何讓淡江大學在世界中打開知名度，我們請國際副校長進行專題報告。

大家可能會覺得這次討論的主題較生硬，而我們是不是只要專注於這樣的議題？去年談品德教育，今天的議題則集中在世界排名，兩者相較，我認爲品德教育比世界排名更重要。去年我們將品德教育列爲一整年推動的重點，雖然，淡江在世界排名上沒有好成績，但在今年9月，淡江獲得教育部友善校園的殊榮，爲唯一獲獎的大學。在各校皆推動教學卓越的時候，我們將品德教育當作校務推動，努力落實，強調與社區的合作、鼓勵學生投身國際志工行列等；而總務處推動企業環保，也讓淡江連續3年獲得企業環保獎的肯定，更得到終身免評的最高榮譽；這些都是大學在社會責任中所該扮演的重要角色，然而這些皆不列在世界排名的評比中。所以我要特別強調，並不是專注於世界排名，其餘的事情皆不用管了，對世界排名之外的事務，我們仍不能輕忽。

專題演講：國際大學排名趨勢與其對高等教育之影響 輔仁大學國際教育長侯永琪

本校於102學年度教學與行政革新研討會中，邀請輔仁大學國際教育長侯永琪蒞校演講。

淡江大學，是一個培育我學術研究的起點，在我心中本校已是世界一流大學，無論各位師長重視排名與否，我們都應該要將這個成長、工作的地方視爲世界一流大學，這代表一個很重要的理念。讓我們在這演講中看看淡江過去的努力，以及未來有什麼可以增進，以朝世界一流大學邁進。

在全球化的時代，高等教育的發展與3項要素息息相關，分別爲績效、負擔能力，以及責任。在過去10年，高等教育的註冊率明顯增加，此爲績效。而資金需求漸漸不是妨礙學生讀大學之因，此爲負擔能力。協助學生做好進入大學的準備、並且賦予他們從大學畢業的能力，並將資源運用在高等教育機構中，此爲責任。

而高等教育也面臨挑戰，如：高等教育機構過度擴張。以東北亞爲例，在中國大陸現今就有超過2,300間高等教育機構、日本也有726所大學與488所短期大學、韓國有逾200所大學、而臺灣則有160所大學，港、澳也分別有15所、12所大學。而大學也面臨私立學校數量超越公立學校、出生率下降、政府金援減少等問題，在這些趨勢中大學如何力爭上游、持續生存成爲重要課題。

而推動品質保證與國際競爭力，便是良好的解決之道，學校需建立內部與外部的品質保證機制、在校園中培養、深植品質文化，並投入卓越計畫，如韓國的Brain21計畫、臺灣的五年五百億計畫，藉此提高在國際大學間的競爭力。

何謂世界一流大學？就字面解釋，世界一流大學爲致力於表現「卓越」的大學，美國波士頓學院國際高等教育中心主任阿特巴赫（Philip Altbach）將世界一流大學定義爲，具備頂尖教授、卓越研究、學術自由，以及充滿知識熱忱、完善管理、足夠設施與資金之環境的大學。而國際高等教育大師 Jamil Salmi 則認爲高密度的教師與學生、充足的資源以提供充實學習環境及進行深度研究、良好的管理模式（包含支持策略願景、創新、彈性等非官僚形式），以上這些均爲世界一流大學需要具備的要素。

世界一流大學的特色與全球大學排名所使用的指標有深厚的關聯。儘管在計分方法上仍有些缺陷，但許多國家仍使用全球排名爲世界一流大學認定的準則。許多領先的大學之高層經營者運用全球排名以達成短期與長期的策略，而非抵制參與，如Griffith大學就制定策略，在2012年進入ARWU（上海交通大學世界大學學術排名）與HEEACT（財團法人高等教育評鑑中心基金會）世界大學排名中的前五百名。在大學排名的機制下，教育資源得以擴張、資源也能夠有效分配、且作爲學校評價的基準、達到標竿學習，也使高等教育市場化了。

第一份大學排名從1983年U.S News & world Report所出版的美國最佳大學排名開始，這份排名也是現今最具影響力的大學排名，而大學的發展方向多元，是不能全擺在一起比較的，因此各種不同的排名慢慢建立起來，如加拿大的麥克林雜誌大學排名、英國的泰晤士高等教育世界大學排名、德國的CHE大學排名等，以呈現不同領域的績效程度，發展至今，參與全球大學排名在國際間引發強烈的競爭、並且成功吸引國際間的注意。大學排名可分爲幾類，其一，以特定地區內之大學來排名，如國內排名、洲內排名、全球排名；其二，以研究領域來分別排名，如工程學科、社會學科、人文學科等；其三，以系所來排名，如生物學、數學、歷史學等。而不同的排名便有不同的計分方法，但每項排名都有既定的指標，這些指標經特定比例加權採計、並將分數加總，對每一所大學進行排名，得到最高分數者便脫穎而出，爲全球排名第一的大學，其他大學之總分則依序遞減。

現今最爲知名的全球大學排名有5個，有ARWU、QS世界大學排名、世界大學網路排名（Webometrics）、泰晤士高等教育世界大學排名（THE Rankings），與世界大學科研論文質量評比（NTU Ranking）。在去年度的各類大學排名計分方法中，ARWU大學排名以教師品質、研究成果所占比分較重，其中在畢業校友與教師的部分，若有獲得諾貝爾獎或菲爾茲獎，則能在此項目獲得一定比例得加分，其次爲教育品質和機構規模。QS世界大學排名在研究這個項目就占了60%，其次爲教學、就業力，與國際化。Webometrics大學排名，影響力所占比重最高，其次爲網站規模、公開資源，與卓越程度。THE大學排名採計項目中教學（學習環境）、研究（數量、收入、聲譽）、論文引用（研究影響力）三者並重，各占30%，其餘爲國際化與業界收入。NTU大學排名評分著眼於研究發展，其中以研究卓越程度所占加權比最高、研究影響力次之、再來是研究成果。

但目前在全球大學排名中也發現幾項限制，由於各項排名有指定採計項目，容易造成校務、學術面的發展簡化、單一化；而目前各項排名幾乎都以科學爲重，所以對人文學科、藝術、社會科學領域並不公平；且評分都以英文爲主，對於不以英文爲母語的國家較爲吃虧。

而世界排名有何影響力？世界排名會變成選擇學校的基準，學生會以世界排名爲參考來選擇學校、政府也會以此基準來選擇投資目標、科學家也會以此來衡量工作地點、社會團體也會以此爲準則選擇合作對象，可見世界排名是一個在學校利益攸關間，普遍使用的評量標準。OECD（經濟合作與發展組織）在2007年的觀察報告中指出，超過半數的學校反應，排名對學校聲譽有正面的影響，例如招募學生、吸引學術合作對象，提高教職員士氣。截至目前，可看出世界最頂尖的大學皆集中在美國與英國，而亞洲地區，尤其是中國大陸、南韓、日本，與臺灣等地凡有制定政策的學校，排名是持續上升。淡江大學本年度於QS亞洲大學排名中，落在251名至300名之間、Webometrics亞洲區排名爲第181名、資訊學門在NTU排名中名列全球第243名。

淡江大學「Tamkang Ranking」從2003年開始發展，於2004年至2006年間發展商學以及工程學領域的排名，2007年至今持續重視公布國內大學排名。其學校分類標準被上海大學排名採用，分爲8大項、16個指標，包括學生結構、教師資源、財物資源、國際化等項目。而淡江大學在Tamkang Ranking中，表現最好的爲外籍專任教師比例與外籍學生比例，分別爲第2名與第18名，表現較有進步空間的爲師生比與學生畢業率，分別落在第87名、第89名，其餘各項排名大多落在20至40名。在8項指標中，淡江大學在學生結構、教師資源、研究成果、註冊率、國際化皆高於平均值，其中國際化的部分更是與前10名平均值相差無幾，而財務資源、產學合作計畫金額、畢業率則低於平均值，有改善的空間。

將五個主要世界排名的提升效率做比較，可制定出提升世界大學排名的策略，短期可在Webometrics排名上追求提升；中期則可在QS、THE排名上追求提升；而長期上，則可以ARWU做爲提升的目標，綜合短中長期全面累積的能量，便能在HEEACT排名上獲得提升。而在著手提升世界大學排名上有3階段，首先選擇一項世界大學排名爲目標，再來規畫要將資源鎖定在特別幾項單位、或將資源整體性的投入，接著便需依照排名的需求規畫不同的策略，去豐富資料庫以求世界排名的有效提升。

綜上分享可看出，取得較高的世界排名會變得越來越重要，而提升全球排名將成爲邁向世界一流大學的途徑，進而打造一個更卓越的校園。國際化是成爲世界一流大學的重要的元素，但提升排名並不單單是國際事務單位的工作，更應結合教學與研究方面的共同合作，卓越的研究也是提高排名的關鍵，產學合作所帶來的收入也將對排名的名次有不小的影響。

最後分享 Jamil Salmi 對提升世界大學排名的一句話：「There is no single road to excellence（通往卓越不是一蹴可幾的）」，必須讓整個大學有全面性的提升、且秉持著發展願景，如淡江最重要的發展核心價值－國際化、未來化、資訊化持續努力，如此一來，才能邁向成功、邁向卓越的世界一流大學。

專題報告：進一步提升本校國際聲的芻見 國際事務副校長戴萬欽

本校於102學年度教學與行政革新研討會中，國際副校長戴萬欽在會中致詞。

所謂提升國際聲譽，並不只是著眼於世界大學排名抑或是亞洲排名，而是無論如何都必須提升本校的國際聲譽。

非英語系國家在大學排名多較爲不利，以俄羅斯爲例，蘇聯過去憑恃很好的高等教育方能在冷戰時期與美國平分天下，但如今俄羅斯頂尖的莫斯科羅曼諾索夫國立大學在泰晤士報的世界大學排名，卻異常地低落。

戰略性眼光在國際合作上十分重要，人力和物力是有限的，跨國、跨校匯集資源共同做事，所得到的成效常可以是一加一大於二的。跨校學術論文與研究合作是相當被重視，在排名指標上頗爲有利。

未來可以鼓勵更多的國際性學會的大型年會在本校舉行。例如：英文系舉辦「第一屆的德勒茲研究在亞洲」，以及理工學院曾辦的世界性年會，是值得給予更多的經費補助。

姊妹校的挑選仍須嚴謹，在大陸姊妹校的選擇上，以大陸各省最好的大學爲主，例如雲南大學和新疆大學不必排斥，但重點須置於聲譽佳的985計畫重點大學。與各國雙學位的合作也須加強，本校目前尚未和大陸夥伴學校建立雙學位的合作，未來將逐步開展。

姊妹校交流的模式須增加，改變以往要求雙方互派教授至各校。爲符合世界評比的指標需要，今年起，將強調由本校積極主動派遣各院教授至外國姊妹校，作一定時間的研究與教學。尤其期望從事研究的外派交換教授，必須有研究成果的聯合發表。

外籍學生的比例排名，本校在全國排名18；本校僑生總人數排名則爲全國第3。之前教育部對「外籍生」定義爲，僑生不得計入外籍學生。今年本校在排名評比填報資料時，將比照各校作法，將非港、澳生之僑生歸爲外籍學生類別統計。

而外籍教師的比例，本校距離國際卓越大學的10%還有一段距離，未來期望各院繼續增加外籍教師的人數。今年校長特地宴請全校外籍教授們，對他們表示禮遇及重視，以期未來會有更好的群聚效應。

博士生對本校國際排名的重要性已升高。爲了維持博士生人數，未來可能考量給予若干博士生津貼，以維持系所的研究動力。外籍博士生對研究發展亦佔有其重要角色，已決議理、工兩院11個研究所每年均可有2名外籍碩博士生的免學雜費獎學金，可研擬擴大適用於其他系所。

本校過去有兩岸與國際青年研習營，今年將提升爲青年領袖論壇，提高同學的視野與能力以及本校在國際上的份量。

愛因斯坦曾強調：「想像力比知識更重要」。國際化事務並非僅是國際處的業務，全校同仁均可以善用想像力，籌思本校還有那些務須努力的地方，讓本校國際聲譽的排名能夠提升，並成爲「學術的樂土」。

閉幕致詞

■校長 張家宜博士

聆聽過侯永琪老師的報告後，相信大家對國際大學排名的影響力有很清楚的認知，我贊同同仁們在綜合報告中所提，選定一項作爲我們邁向的標準，但要採取哪一項作爲標準必須審慎考慮。

張鈿富院長在專題報告中提供許多良好的建議，例如標竿部分，張創辦人一向非常重視並予以執行，今後我們必須持續實踐創辦人的理念，訂定標竿，但標竿的選取對象必是百大或是五百大。

下午綜合分析中，每組都提供許多具體且寶貴意見，整體而言可分爲3大方向，首要重點是制度面，從老師、師生比乃至學分的部分，可先就原先的制度進行檢討、分析。第二是英文部分，例如整理網頁及製作英文文宣等等，都是短期內得以進行的。第三是每一組都提到積極聘請大師級、熊貓級師資，這對我們整體聲望影響甚鉅，值得考量。

各位同仁針對5個提綱所提出的內容，例如學副所提的103-105年度校務發展計畫，下週即將開始推行，我們會成立小組研究，內容將涵蓋大家的共識。今年的討論中，教學單位的院長都是基本成員，往後推行的各項計畫包含教學卓越，都將以院長爲首來推展，院長是一線人物，扮演最重要的角色，而熟知計畫的進行將是各院長的重要課題。

從同仁發表的言談中，可以感受到大家對於邁向百大都寄予很大的期望，包含很多同仁都提到有許多研究表現優異的老師們。因此可以清楚地了解多少學者、需要產出多少論文，找出差距後，將表現優異的老師從名冊中特別標示出。利用馬太效應的原則給予更多鼓勵，以推助他們發揮更大的產量，高生產力的老師就會生產更多，互相競賽下翻漲研究量，替自己也替學校爭取到更好的晉升。

迴響：新進教師談國際排名

化學學系助理教授謝忠宏

參加此次研討會後，感受到學校在與教職員生的互動、培養及治理，投注了很大的心力。我是化學系新進教師，系上在提供資源方面，不遺餘力。且爲提升研究質量、鼓勵國際合作交流，以及培養具有競爭力的學生3方面，皆有相當程度的要求與著重。我相信有學校的大力支持，再加上教師持續的努力及學生耀眼的表現，皆是穩健進步、躍升國際排名的最佳途徑。

課程與教學研究所助理教授張月霞

提升本校在世界的排名，當要之務是要釐清幾個大方向。本校一直是教學型大學，現正積極強化老師的研究力。提出相關配套措施勢必重要，也要找到本校的定位。每個排名比序的重點不同，透過分析世界知名大學，釐清主要的方向，並研討計畫長遠發展。身爲新進教師，我對本校世界大學排名的提升很有信心。

國際觀光管理學系助理教授黃詠奎

身爲新進教師，在研討會後，對於學校的目標有了更具體的了解。透過專題演講、專題報告的演講者解說，詳盡地解構國際排名系統。我也認同應該要找到適合本校的排名系統，且善用強項。舉例來說，鼓勵本校教師和國際學者合作，不僅可增加曝光度，也能拓展國際能見度，當然也希望學校能制定更明確的鼓勵措施。在教學方法上，我會持續培養學生的職場競爭力，期以提升本校學生在企業雇主心中的整體形象。

全球政治經濟學系助理教授周應龍

研討會當日的演講者都非常優秀，尤其是對於輔仁大學研究員侯永琪的演說感到印象深刻，她專研世界排名，並提出各個排名系統所對應的指標皆不同。如果本校想擠進亞洲百大，甚至世界百大，應該鎖定目標，並針對指標擬訂策略，進而提升及加強施力點。而研討會當天進行分組討論，有同仁建議提高外籍生比例，可先衡「量」，再求「質」，所以對外籍生招生門檻不宜過高，但畢業門檻須維持限制，以確保外籍生學習成效。

專題報告：邁向百大的策略思維 教育學院院長張鈿富

本校於102學年度教學與行政革新研討會中，教育學院院長張鈿富在會中致詞。

本報告是從教育的觀點出發，也配合全球發展的趨勢，在這樣的理解下來思考，學校面對邁向百大未來可能發展的方向。瑞典皇家科學院院士趙光安發表的談話表示，「大學排名只是一個虛幻的舞台。」不過，一所大學如果完全沒有機會，也不會去爭排名，而當競爭對手已登上百大排行榜時，我們也不能不去面對這個問題。

在許多世界大學的排名中，影響較爲深遠的有「世界級大學」、「世界百大或是五百大」、「亞洲百大」的排名。學校要面對如何登上排行榜，不論哪一層級的排行，滿足這些定義的指標將牽動整個大學資源的投入和整體教學、研究、服務能量的調配。這些調整也會深深的影響大學未來的發展與定位。所以認清大學排名，在既有的發展基礎之上，提升學校在學術能量或整個聲望的表現，將會在國際舞台上找到更好的定位。

從QS世界大學排名、泰晤士高等教育世界大學排名(THE)，以及上海交通大學的世界大學排名中，檢視其中的意涵，不難看出「學術聲望」就是一項重要的指標。「泰晤士高等教育世界大學排名」關注師生的整體結構所呈現的教學品質，其13個指標涵蓋面包括，「教學-學習環境」、「研究-數量、收入與聲譽」、「論文引用-研究影響」、「國際化-職員與學生」、「研究人員來自業界之平均研究收入」。對本校而言，這些指標顯示「產學」這個部分是非常的重要。現存的大學排名也有些指標是扭曲的，例如：上海交通大學的世界大學排名中，評鑑指標之一是諾貝爾得獎教授人數。

在世界排名的指標中，各國都有做出一些因應，可就研究、教學與服務3項來進行策略性思考。

研究的部分，首先「如果我們對研究本身就沒有全球視野那怎麼去把握世界級水平？」從研究題材的選取要有更大的企圖心，如果做國家級議題，在國際上要將臺灣本身或人文的特殊性相互結合。世界級研究必須先導入純理論，即基本的或是純理論的研究，純理論的提出但不一定能發現最後的結果，只要提出一個原始概念，較有機會建立學術上的聲望。其次是長期性的，以國科會的補助來看，目前都沒有支持很長期的研究，這部分我們可以參考世界級的大學在研究方面做了哪些改變或思考。

另外，在教學和服務部分，大學的教學要以培養世界性的公民或領導人爲目標，而淡江非常重視國際化的議題。在強調創造性人文學科的教學部分，需更強調學術性的知識，目前學校所做的可能只是知識的傳遞，這方面是可以思考做適度的轉變。在服務方面，例如服務議題，宜選定搭上全球性的議題，不要只侷限在國內議題或是地方議題，或是要以非營利組織爲標的，在這方面的服務需做更多調整思考。

對於前進亞洲跟世界百大方面，在此提出幾個想法，第一要思考，「爲了誰？我們的目的是什麼？還有我們的使命要怎麼去界定與達成？」這些思考要考慮到學校組織目前的狀況，以及調整的可能性。第二，思考「依靠誰？」即如何做資源的整合，我們學校主要資源是靠學費，在這樣的情況下，要思考增加的資源是從哪裡來?思考如何創造新的idea，才能掌握更多的資源，這是可以持續努力的方向。第三，思考「我是誰？」即要決定大學自我的定位，以及型塑未來的學校圖像，唯有如此，才有可能在亞洲或世界大學的排名賽中勝出。

目前學校擁有許多有利的因素，當面對這些外在的挑戰，我們學生有2.8萬人，財務結構非常正常。再者，憑藉著學校堅強的行政團隊領導，尤其教學研究支援系統是一個強大的後盾。此外，校友的向心力也非常強，既有學校的聲望也是非常不錯的。

然而我們也面臨了一些挑戰，例如學生的結構就是一個最大的挑戰，大學生的比例向來比較高，產學合作是需要強化的部分，學術能量也需要再強化。因爲我們向來是以教學爲重，面對學術研究的能量，我們學校的兵、將，恐怕需要重新裝備、佈署。如何面對內外的挑戰，在此提出三部曲來做爲應對，並思考未來可以推動的策略。

第一部曲，標竿學習，用務實的態度去面對，設定初期、中期、最終的標竿，並由校、院、系所3部分做全方面性的檢視。在國內外各找出5個標竿的系所，比較其優點，訂定可師法的策略。

第二部曲，固本強幹。第一，強化教學和研究的部分，學校向來都非常重視教學，宜繼續落實教學卓越計畫的成效，這也是大學的本。研究部分，建議要在人文方面做重點的突破，提高人文類研究國際化方面的能量。學校可以重點式補助SSCI、A&HCI的期刊論文發表或組成各研究領域的研究群，去增加國際的學術影響力。第二，產學合作部分，學校的優勢是理、工、商管學院，及文創的發展，因此在策略性的有關中心宜加入推動的人力，此舉將有助於爭取實質資源的機會。此外，學校是要維持或強化現有的學生結構？至少博士班的學生數量上宜適度的擴大。第三，特色系所的微調及重新出發的可能性。第四，「沒有大師就沒有大學！」評估地區性、國際性的大師，延聘有影響力的人才，這才能收到立即性的效果。

第三部曲，以行動展望未來。初步目標要躍升亞洲百大。學校是由系所院所構成的，所以系所跨出的一小步，將會累積爲學校邁進的一大步！透過PDCA (Plan, Do, Check, Act) 的三層淬鍊（校、院、系所），從這個角度來檢視如何面對大學表現的排名，我相信3到5年一定會開花結果。

分組討論 綜合報告

强化教研成效 厚植研究人才

■學術副校長 虞國興

本組討論單位有董事會、學術副校長室、理學院、工學院、成人教育部、體育處、淡江時報社共7單位，本次討論過程熱絡，因此從討論題綱中，整理出共同意見。

首先，針對簡短分享「少子化情形」，目前本校學生人數位居全國第二。但少子化衝擊是巨大的，雖然近期招生人數在穩定階段，但在100年新生人數僅253,623人，推算第一波少子化衝擊將於民國105年到達，並於民國108年後日益惡化。其中，以民國117年將最爲嚴峻，甚至少近12萬人。

有鑑於少子化衝擊是全面性的，未來教育部勢必要政策干預，諸如減班或減招，來舒緩學校的經營壓力，本校亦將無可迴避，且爭取百大勢在必行。此外，透過品保處對於大一新生調查資料顯示，「學術聲望」絕對是吸引學生前來就讀的關鍵因素，若私校能以擠身亞洲百大，無疑會對學生產生磁吸效應。

因此，本組對於「提升學術聲譽」有8項具體作法。第一，考量未來科技及社會變革，應該善加經營重點領域；第二，積極加入國際組織參與論壇；第三，提升各系師生比；第四，鼓勵教師配合時勢與社會議題，以專業知識協助社會大衆認知；第五，拔擢傑出學者，補助研究計畫；第六，延攬博士後研究人員，厚植基礎研究人力；第七，設置博士班獎學金，盡力保存現有博班員額；第八，持續推動特色計畫和研究計畫，打造頂尖研究領域、延聘國寶級教授、推動預研生學碩士學位。

針對「提升雇主聲譽」的具體作法是要選訂重點領域，與實務界共同開設學分學程，並配合產業需求，加強學生實作能力，建立起良善產學關係。

而「提升研究產量」有4項具體作法。第一，鼓勵和補助教師赴國外進行短期研究合作計畫，加強國內外校際合作及審查計畫構想書；第二，延攬博士後研究員、延聘熊貓級學者，且鼓勵教授引用論文，藉此提高能見度；第三、全盤檢討研究獎勵辦法，並研議增加「論文被引用」及「與國際學術界人士共同發表論文」獎勵之可行性；第四、營造且強化人文社會的研究發表環境。

有關「提升國際師生質量」之具體作法，建議加強境外生輔導工作，有助於建立本校聲望；再來，成立全英語授課學位學程，並擴大現有獎勵外籍生，並深化與姊妹校交流。

最後，「提升整體及研究收入」有4項具體作法。第一，可依各系發展需求與特性，重新分配資源；第二，研擬減授，藉此鼓勵教師從事研究；第三，善用現有圖儀設備、資訊及預算，進行系統性規劃，打造優質研究環境，滿足教師發展需求；第四，通盤檢討產學研究計畫的行政管理制度，配合外界環境與規範，適度鬆綁法規，如調整計畫管理費、專利申請與登記流程。

統整5項討論，本組歸納出綜合性結論。建議先設定目標，並在校務發展規劃暨執行委員會下，設立「邁向亞洲百大」工作小組，匯集人才；同時，確認國際排名的各項指標的涵蓋範疇後，普查現有校務成果；最後，研提「邁向亞洲百大計畫」，並納入今日專題建議，希望據此列入103-105年度校務發展計畫重點工作。

盤點資源現況 拓展合作契機

■國際事務副校長 戴萬欽

本組討論單位有國際事務副校長室、秘書處、外語學院、國際研究學院、國際暨兩岸事務處、教務處、學務處、總務處、研究發展處、人力資源處及財務處共11單位，因此本次從討論題綱中，整理出共同意見，並歸納4點建議：英語網頁、產學合作、校內資源及校內教授，透過了解排名機制運作、學校爭取排名目的與效益，以及著手推動國際排名，期待提升本校的國際排名。

首先，針對網頁內容進行探討，我們發現設置「英語網頁」不難，但是各系所對於持續更新、補充英語內容及報導最新消息，卻是一項負擔，需要嫻熟英語的同仁協助。而系上資源不敷使用時，因此同仁們提出了外語學院英文系在近期設置英文徵選諮詢工作站，或許能藉此協助編譯，讓英語網站發揮應用的功能；又或是編制預算，邀請外籍同仁在授課之餘，協助處理相關作業。

過往重點系所已執行多年，如今收得成效，如表現亮眼的化學系「紅血球計畫」。因此，今後強化各系所經營重點，建議對於特定研究計畫給予關注及資源；同時，有同仁提到大型研發中心，研發處提供組織編制的構想，輔導、協助單位轉業，或彈性調整其地位。

關於「產學合作」的層面，我們認爲和大陸研究機關，或是與產業連結，會是很好的合作契機。對於社會責任層面，特別談到環境教育，若經營有成，將有助於提高國際聲譽。總務長建議，守謙國際會議大樓落成後，我們可以活用空間，亦可協助企業建置教育訓練計畫。至於提升雇主聲譽的具體作法，針對全臺灣前50大企業，探討如何製造更多的接觸與溝通，並塑造出本校良好的印象。

文學院有多位漢學專家，外語學院的人才也不惶多讓，建議成立國際漢學中心，積極爭取本校在國際學術舞臺上的曝光度。關於聘請外籍師資，不少人是新血，而不是資深教師，同仁希望往後能重視外籍資深教授的延聘。談到教授的共同研究合作及發表，發現其實難度不高，過去在國際上已有交流，只是不知道共同研究、合作發表有助於拉高國際排名，今後會留意聯合跨國發表成效，希望能在積分的計算上取得優勢。至於交換生的部份，過去理工科人數較少，相關業務同仁也希望本校理工科同學能積極爭取到國外留學，今後應盡量想辦法增加溝通。

對於「校內資源」提出3大建議：第一、對師資專長進行總盤點，從研究、教學專長到社會教育的專長，皆是資源。人資處應當了解每位老師的特質，發揮極大化人力效能；第二、對校園資源的盤點，校內積極貢獻的人才濟濟，應予以重視；第三、對畢業生流向進行策略性的盤點，加強與雇主聯繫。

依據指標訂定的看法，同仁提到資源有限，在爭取提高排名之時，應該要考慮指標的難易度，高難度的指標必定耗費過多的資源。事實上，各校指標加權可彈性調整，應從中慎選評鑑指標。

談到募款問題，淡江24萬校友對母校一磚一石一瓦，皆有充分的感情，大家很願意集腋成裘協助學校發展，建議加強與知名校友互動，且校友在經營企業的比例不少，相信密切合作後，預計可以浮現不少新計畫。

最後，與姊妹校交流之餘，若有和非姊妹校的優質國際學校來往，建議在挹注經費上，能給予非姐妹校的優惠彈性，如日本名古屋大學。

放大研究產能 擬推創收制度

■行政副校長 高柏園

本組討論單位有校長室、行政副校長室、文學院、商管學院共4單位，因此本次從討論題綱中，整理出共同意見。

首先，分享「提升學術聲譽」之具體作法。在網路資源，需加強建置外語版，校網頁目前已呈現多國語言，但內容不夠深入，建議強化英文版內容，同時鼓勵教師發表雙語論文，或擬請具有翻譯專長的教師適度支援，除了能帶動國外使用者瀏覽外，亦有利於西班牙世界大學網路排名（Webometrics Rankings of World Universities），希冀在增加使用量及能見度之餘，並請品保處與資訊處協助，將學校網路資源建置得更加完整。

針對提高學校曝光率，如增加演講內容、鼓勵老師接受媒體採訪及參與談話性節目。另外，在國際刊物或媒體刊載校內新聞，增加曝光率及能見度，可邀請國內頂尖研究機構，進行學術合作，如中研院、工研院、故宮等，透過強化互訪與交流，達到增加研究能量的效果。對於專門領域的大師，在教務規範上給予彈性空間，以增加、鼓勵兼任老師，以淡江名義發表論文。建議制定獎勵辦法，對於研究表現較佳的教師，給予不同等級的職稱及獎勵。

目前雇主滿意度調查相當多元，「提升雇主聲譽」建議可針對特定性目標來調查，在擬定目標的同時，邀請雇主參與，從源頭檢視問題，有效提升雇主聲譽。再來，建議校友暨資發處結合行業別、各地校友會的力量，發揮群體戰術，並邀請實務、產業界高階主管蒞校演講，藉此提高雇主聲譽。

提升國際大學排名的部分，若規劃前進亞洲前百大，可以先鎖定某項排名、深入瞭解排名中的各項指標，以及盤點現有資料，透過整理及強化弱點，便能有效提升排名。如THE（Times Higher Education）世界大學排名中，論文引用次數的計分比重較高，因此將資源投入此項。QS世界大學排名指標（Quacquarelli Symonds World University Rankings）重視交換生比例，所以建議增加經費、補助或獎勵交換生。我們也建議，在制定獎勵制度時，應考量學門性質的差異，給予相對之獎勵。在特色計畫的部分，也應建立更具體之指標內容，以更有效率提升研究產量。

至於「提升國際師生質量」，建議搜集國際合作資訊，如3加1國際合作修課，並集中於校內網站，以單一窗口呈現，以利教職員生查詢；此外，規劃提供適度獎學金給國際生，藉此增加外籍生人數，同時提升國際師生的質量。

最後，「提升整體及研究收入」的具體作法，建議規劃「創收制度」，提供系所適度的誘因及產學合作，如公行系曾與淡水區公所進行合作，由公部門爲培訓公務人員，安排到系上修習部分課程，如此一來，便能提升整體及研究收入。

簡化行政流程 續推產學合作

■蘭陽校園主任 林志鴻

本組討論單位有蘭陽校園主任室、文錙藝術中心、教育學院、全球創業發展學院、覺生紀念圖書館、資訊處、學習與教學中心、校友服務暨資源發展處共8單位，因此本次從討論題綱中，整理出共同意見。

本組發表意見踴躍，因此我們對於「提升學術聲譽」有6項具體作法。第一項，提升圖書館典藏論文的上傳比例，同時提高學術成果的能見度和影響力；第二項，提醒教師編製歷程，確實完整保存實錄；第三項，聘請國際級大師蒞校演講、客座教授；第四項，期待教師發表研討會時，使用以淡江大學景物爲母片的簡報，藉此增加國際能見度；第五項，匯整校內活動，亦可提供對外宣傳及使用。第六項，邀請知名學者或明星來擔任一日院長或老師，配合行銷規劃來拉高知名度。

「提升雇主聲譽」有5項具體作法。第一項，針對實習課程設置預算、補助經費，如觀光系的實習課程會與適切業者接洽合作；第二項，強化各系所特色，並主動推薦優秀學生到業界工作；第三項，成立外語資源中心，擬以協助國際行政單位的運作；第四項，主動爭取國際研討會及接待外賓機會；第五項，希望淡江時報能主動設置臉書等網路。

「提升研究產量」有7項具體作法。第一項，宣導教職員生使用圖書館資源。第二項，校方提供優渥的研究獎勵之餘，建議除了調整現行助理教授有8年條款外，副教授升等資格也應跟進調整。第三項，增加國際共同作者的研究獎勵。第四項，教師發表論文若以中文寫作，應加速翻譯成英文版的進度，期以提升引用率。第五項，提高SCI發表的研究獎勵。第六項，提升國際研究合作數量。第七項，以校內研究實力，論文難以收錄至國際期刊，應適時提升補助及獎勵發表論文等級至SCI或SSCI。

「提升國際師生質量」有7項具體作法。第一項，針對現行國際師生需求，調整相關的教學和學習資源；第二項，積極招攬優秀境外生，亦能增加校方收入；第三項，在招生足額的前提下，思考教學與學習的品質，並提出「錄取從寬，畢業從嚴」的審核標準；第四項，對於招生來源部份，建議在大陸網域中設置本校網站；第五項，建議每個系所再增加2名國際生獎學金，並將大學部納入考量範圍；第六項，邀請交換生協助宣傳、推廣母校；第七項，期待有經費和人力來補助每個系所建置完整的英文網頁。

「提升整體及研究收入」有5項具體作法。第一項，我們鼓勵教師承接校外計畫案；第二項，研議簡化承接研究計畫的行政程序與管理費規定；第三項，開放自費的非學位生就讀，特別是陸生，擬以增加收入來源；第四項，現有老師承接政府計畫案，或是擔任顧問，可透過分享資訊來協助本校師長爭取計畫案；第五項，希望有效結合淡水地區的產學資源，提升產業合作的收入。