

## 臺灣高等教育面臨 少子高齡化衝擊之因應對策 分組討論 綜合報告

教學與行政革新特刊

本校各教學與行政單位分四組，就以下兩題綱進行廣泛討論：

一、如果我們希望的淡江未來（2020~2025）是【可能未來2】規模：27,500人，結構：本國生減少，境外生、高齡生增加，現在具體的行動策略為何？請各組提出以下策略：1. 因應少子化策略、2. 因應高齡化策略、3. 課程調整策略、4. 師資結構調整策略、5. 資源重配置策略。

二、如果淡江未來（2020~2025）是【可能未來3】規模：22,000人，結構：本國生減少，境外生、高齡生增加，現在具體的行動策略為何？除了上述策略外，請各組再提出以下策略：1. 系所減班策略、2. 系所退場策略、3. 學院重整策略、4. 行政人力減少1/4策略、5. 學系教師減少1/5策略。

### 第一組 學術副校長葛煥昭報告

第一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、學習與教學中心、校友服務暨資源發展處及淡江時報社共9個單位。針對第一個提綱，本組擬出五大策略：

對於「因應少子化策略」，提出3項策略。第一項，擴展多元生源，如境外生、境外專班、Market II and Market III（高等教育的對象中，Market II意指全民各階層年齡的人口，意即25-65歲；Market III則指65歲以上退休人員），但需要思考修業方式。第二項，強化與創新招生策略，例如增加具有行銷專業之專職人員、了解目標對象（高中生）之想法，提高就讀誘因，在行銷下功夫，必須做創新的招生。第三項，改善教學環境及資源、強化教學品質、提升就業競爭力。

針對「因應高齡化策略」，提出3項策略。第一項，成立更多能夠提供給老人的科系，例如老人服務、照護、生死與健康心理諮商學系。第二項，強化成人教育部，成立長青樂活學習中心。第三項，盤點現有資源及機制，如跨學系的學分學程、社會服務學習。再從社會問題觀點去思考合作團隊成立之可行性，例如：結合機器人與綠色能源課程，提供老人照護服務。

關於「課程調整策略」，提出3項策略。第一項，大學部、碩士班強化產學合作課程、規劃就業及訂單培育學程，還有碩博士班課程分流。第二項，依據各系就業可能發展，以就業、證照為導向規劃選修課程。第三項，各學院統整基礎課程，各系並應積極開發MOOCs課程，如此學生則能遍及全世界。

在「師資結構調整策略」上提出3項策略，第一項，師資專長盤點，依據發展趨勢思考，是否調整或新聘師資專長領域，如跨領域團隊合作。第二項，師資聘任多元化，強化產學實務表現。第三項，各系發展2-3項亮點，作為新聘教師專長之考量。在「資源重配置策略」則提出4項策略。第一項，本校入口網頁之「學術」單位改為「教學」單位，強化教師對教學之重視。第二項，增加校外實習可抵免學分數，提高學生實習誘因。第三項，改以「學生人數」作為系所資源分配基礎。第四項，提高各系招生補助經費，調整部分「研究生助學金」作為大學部學生兼任助教經費，並規畫讓教師前往重點學校做宣導。

針對第二個提綱，本組研擬對應的五大策略：

對「系所減班策略」為各班人數由60人減為50人，3班學系減為2班，2班學系視情況減為1班，此舉主要是避免教育部突然下令減班。

而對於「系所退場策略」為若註冊率碩、博士班未達70%，學士班未達80%之系所（與同級學校指考成績比較）退場。不過還得考慮境外生招生及註冊狀況。

關於「學院重整策略」則是對於院系整編如何進行，應及時進行盤點並規劃重整作業時程。

在「行政人力減少1/4策略」上，行政單位重整縮編，教學單位成立行政聯合辦公室，精簡人力，並嚴格執行汰劣獎優。在「學系教師減少1/5策略」上，嚴格執行教師評鑑，淘汰不通過教師。

## 第二組 行政副校長胡宜仁報告

第二組討論單位有校長室、行政副校長室、文學院、商管學院、資訊處共5個單位，從本次兩大討論題綱中，整理出共同意見。並對「高齡化社會」以及「少子化問題」感到擔憂，這是一個沉重的事實，尤其在目前大環境不佳，政府財源不足下，將來這些年輕世代該怎麼辦？

針對第一個提綱，本組激盪出五大策略：

對於「因應少子化策略」提出4項策略。第一項，轉型學校經營策略，發展精緻創新特色。第二項，凝聚師生校友共識，永續淡江卓越品牌。第三項，採取策略聯盟方式，增強學校競爭優勢。第四項，異業合作，異地教學，讓老師到各院校、各校區授課，開創多元化生源。

針對「因應高齡化策略」提出2項策略。第一項為結合在地資源，包括農業這個區塊，作為特色，樂齡學習。第二項則是與養老機構合作開設學程。

關於「課程調整策略」有3項策略。第一項，推動課程分流，提供學生學術或應用的課程。第二項，開設全英語學程及建立雙聯學制，吸引境外生來校就讀。第三項

，建立系所技術層次的推廣教育，完善專業培訓及認證。

在「師資結構調整策略」上提出3項策略。第一項，跨院系合聘，整合師資資源。第二項，聘任多語師資，迎接國際生。第三項，在未來高齡生是一個增長的區塊，因此，延攬業師授課，貼近高齡生學習。

在「資源重配置策略」提出了2項策略。第一項，開啟「協同合作」之教學及行政作業模式。第二項，去除「均等化方式」分配資源，使資源更有效率運用，但仍需思考，畢竟有些系所是基礎的學門。

針對第二個提綱，本組研擬對應的五大策略：

對「系所減班策略」，本組認為招生為王，預籌務實弱轉強，在熱門系所增加班級。

對於「系所退場策略」的策略為留根固本，去蕪強枝轉學程，將一些不合時宜的系所轉學程。關於「學院重整策略」則是重整院內系所、精實校內學院。

在「行政人力減少1/4策略」上，強化人員管考，屆齡自然退場，逐年調控，除重要工作外，遇缺小補、或不補。在「學系教師減少1/5策略」上，落實教學研究評鑑機制，依市場及考核成績，逐年調控人數。

### 第三組 國際事務副校長戴萬欽報告

第三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、財務處共11個單位。針對第一個提綱，本組提出五大策略：

在「因應少子化策略」提出3項策略。第一項，增加與高中生的互動，如課程指導及先修活動，並增加與外國高中策略聯盟。第二項，提高錄取率、報到率。第三項，各系應積極發展各系的特色。

本組認為提高境外生錄取率對於華語能力與專業能力不足的申請者，採取有條件入學方式。第一年主要修習華語，補修專業學分。派遣教師赴海外高中、大學講學，增進本校知名度。建立淡江品牌，新增幼兒園的考量、加強文錙藝術中心的推廣，建立亮點。副校長帶領院長和系主任前進大陸，與大陸高校合作，甚至至大陸高中端合作，鼓勵到台高讀。增加境外生員額。

有關「因應高齡化策略」提出2項策略。第一項，在職專班的課程要強化，以吸收更多的職場人士回流。第二項，宜以推廣教育為主，可由成教部嘗試辦理。

針對「課程調整策略」有3項策略。第一項，課程內涵可加入「老人」市場趨勢。如老人諮商、長青保險。第二項，資工、電機等學系可以大招收，配合市場趨勢。第三項，一般碩士及大學部的課程要重視就業能力的培養，如此在課程設計及教師聘請上都要隨之調整。

本組認為大學不應只強調就業導向，同時應兼顧研究導向。一年制碩士班，縮短時程、密集訓練。落實外語教學，每院增加英語學位學程。課程架構，未來可思考「實務型」的跨領域學程。擴大雙學位合作，尤其是與東南亞大學加強交流合作。鼓勵各院設立英語學位學程，學程學生員額數量可由少大學部正規班人數因應。

在「師資結構調整策略」上提出3項策略。第一項，加強研究與教學專業老師的分流速度。第二項，外籍教師在薪資待遇無改變的條件下，其他待遇應提升。第三項，鼓勵國際學術合作，透過行政資源，尋找國外合適學校做媒合，避免教師個人單打獨鬥。投入更多資源提升研究產學以及學生人力資源。

本組認為應落實多元升等制度，引導教師多元專長（研究、教學、技術），也加速教師升等，調整結構。利用具鑑別度之評鑑，篩掉不適任教師，並以獎勵辦法留住優秀教師。

關於「資源重配置策略」則有2項策略。第一項，蘭陽可因應獨生子女趨多，增加「父母與子女」同宿設施。第二項，行政單位過於分散，應整合，以提高效率。

針對第二個提綱，本組研擬對應的五大策略：

針對「系所減班策略」，本組認為各種減班或減少人力的策略，都應及早規劃配套。有關「系所退場策略」，建議研究所招生不足且不能改善，應自然退場。至於「學院重整策略」的策略，有些學院可發展密切夥伴關係。

在「行政人力減少1/4策略」上，建議遇缺不補，以派遣人員補之；優退辦法鼓勵提前退休；訂定淘汰機制；優退制度；檢討行政人員自動晉薪。在「學系教師減少1/5策略」上，建議有教師退休後，除非必要儘量不補聘；檢討延長服務辦法，或較嚴謹地審核。

#### 第四組 全球發展學院院長劉艾華報告

第四組討論單位有蘭陽校園主任室、文錙藝術中心、教育學院、全球發展學院、覺生紀念圖書館、軍訓處共6個單位。針對第一個提綱，本組提出五大策略：

在「因應少子化策略」提出3項策略。第一項，增設招生專責單位，有計畫性地進行國內、外學生招募。第二項，增加進修班、彈性入學、大量寄發招生宣傳，增進網頁招生宣傳管道。第三項，增加遠距教學，與學生線上教學互動。即使少子化，如果本校制度非常健全，還是極具吸引力的。

針對「因應高齡化策略」，提出3項策略。第一項，教職員親屬優先入學優惠方案。第二項，善用蘭陽的環境優勢及臺北校園的地利之便，開設成人及高齡之學位及學分課程。第三項，與相關社區發展策略聯盟、營造推廣教育優質空間及環境。

關於「課程調整策略」，提出5項策略。第一項，與專業網路社群成員合作，引入非

傳統課程，開設學分學程。譬如「歷史學柑仔店」網路社群有很多專業人士，可考慮師資與資源上合作。第二項，與企業鏈結，重整系所課程。第三項，增加同學校內外比賽機會，提升競爭力。第四項，開設多元語言課程，營造多元文化氛圍。第五項，開設東南亞語文課程。

在「師資結構調整策略」上提出3項策略。第一項，建議增聘大學部多元語言師資。第二項，引入業界師資，如博物館等私人企業，以利同學赴業界實習。第三項，引入專業網路社群成員為師資。

在「資源重配置策略」則提出3項策略。第一項，成立原住民專班（政府補助成立）。第二項，成立東南亞語文學系。第三項，增設招生專責單位進行國內外學生招募。

針對第二個提綱「可能的未來三」，本組研擬對應的五大策略：

對「系所減班策略」，有2項建議。第一項，學位學程彈性設置。第二項，進行機構研究（Institutional Review）對學系未來發展方向進行調查。

同時，對於「系所退場策略」與「學院重整策略」，也建議均進行機構研究，對學系未來發展方向進行調查，評估檢討哪些學系性質相近可以合併；對於未來發展受限的學系，則可以學位學程彈性因應。

在「行政人力減少1/4策略」上，建議正向思考人力資源的有效運用。在「學系教師減少1/5策略」上，有2項建議，第一項，教師65歲退休，不延退，利用退休教師人脈進行招生。第二項，二度生涯轉換，人力資源的有效運用。









