

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

【111學年度教學與行政研討會特刊】

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)



淡江時報