

為慶祝 75 週年校慶，全球 36 姐妹校代表自世界各地來賀。11 月 8 日當天安排知性的「世界大學校長論壇」，邀請其中來自美國、日本、印度及波蘭等國的 4 位姐妹校校長，與本校學術副校長許輝煌進行專題發表，帶來大學治理的遠見與智慧。

文字整理／陳楷威 攝影／林郁翔

75

世界大學校長論壇



日本津田塾大學  
Tsuda University,  
Japan  
校長 高橋裕子



印度 SRM 大學  
SRM University,  
India  
校長 C. Muthamizhchelvan



臺灣淡江大學  
Tamkang University,  
Taiwan (R.O.C.)  
副校長 許輝煌



美國麻州大學羅爾分校  
University of Massachusetts Lowell,  
USA  
校長 Julie Chen



波蘭華沙大學  
University of Warsaw,  
Poland  
校長 Alojzy Z. Nowak

### 賦予女性全球領導力

津田塾大學以基督教精神為底蘊，自 1900 年創校以來致力於培育具全球視野並能在地行動的女性領導者。高橋裕子在演講中以其在美國研究、社會史、性別史與女性高等教育的學術背景，闡述「賦予女性全球領導力」的核心理念。學校透過扎實的博雅教育結合專業訓練，使學生能以自信與遠見面對全球挑戰，並強調語言能力、進階英語、人工智慧、數學及數據科學的訓練。小班教學與密切的師生互動讓學生在獲得知識的同時，培養創造力與解決問題的能力，而與全球夥伴大學的交換計畫更拓展了學生的國際視野與生涯網絡。

「面對當今日本社會前所未有的挑戰，包括全球化、資訊通訊和人工智慧革命，女性必須積極參與開發創新和永續的解決方案。」高橋裕子指出，全球連結的教育對下一代領導人才至關重要，尤其日本在科學、技術、工程與數學 (STEM) 領域仍存在明顯性別差距，因此培育女性進入 STEM 成為學校的重要任務。為因應此需求，津田塾大學正籌設

「全球數學數據科學學院」，預計 2028 年啟動並已獲政府專案支持。該學院旨在培育兼具數學、資訊科學與數據科學基礎，能善用數據驅動社會轉型的女性，並同時培養在數理與資訊領域具影響力的研究者、工程師與能啟發年輕世代的中學及高中教師。

「本校也延續了創校者津田梅子的開拓精神：培養能夠獨立思考、勇敢行動，並塑造未來的自由與獨立女性。」高橋裕子表示，透過跨領域教育、全球學習與創新思維培養，期待學生成為能真正改變世界的女性領導者。

### 數位變革與擘劃高等教育的永續未來

「高等教育正在經歷一場深刻的數位轉型，它正在重塑各機構創造、分享和維繫知識的方式。」C. Muthamizhchelvan 以「數位蛻變與高等教育永續未來的建構」指出，科技已成為教育的核心結構，但全球教育產值高達 7.3 兆美元，投入數位創新的支出卻不到 4%，顯示改革的迫切性。數位轉型提供技術與速度，永續性則提供倫理與公平，兩者結合才能構築現代大學的藍圖。

「數位永續性建立在三個相互關聯的基礎上：經濟、社會和環境。」他提出數位永續的三面向：經濟上以數位學位、短期課程與數據化模式擴大影響力；社會上以普及學習、終身教育與包容性打破限制；環境上以虛擬協作與智慧校園降低旅運、能源與資源消耗。

他強調永續數位轉型兩大驅動力：全球夥伴關係與產業合作，若推動得宜，足以服務全球約 20 億潛在學習者。全球合作可透過協作式國際線上課程 (COIL)、虛擬交換、非實體流動、共同課程與共享研究平台強化跨境連結；產業合作則要求大學提供以需求為導向的課程、虛擬實習、工作整合學習及產業主導的線上培訓，使教育與勞動力需求同步，促進社會與經濟永續。

「下一代大學將是數位化、永續且具倫理意識的機構，網路安全與數位倫理將是基本關鍵。」未來大學將扮演三項核心角色：國際合作樞紐、與產業共同創新的夥伴，以及新創與技術的孵化器，使教育成為共享、創新與全球公民意識的共同實踐。

### 從數位創新到永續影響：淡江大學高等教育轉型之策略方法

「在快速變動的世界中，高等教育不僅要因應變化，更需領導未來。」許輝煌以自身在數位策略與學術治理的專長，說明淡江大學以「 $AI + SDGs = \infty$ 」與「 $ESG + AI = \infty$ 」作為核心願景，透過 AI 與永續發展的結合重塑課程、教學與大學治理，使學生具備跨域能力、批判思維與全球視野，在數位與永續並行的時代中茁壯成長。

「人工智慧時代，我們需要教育學生使其具備靈活性，以便他們在有生之年能夠追求多重職業。」許輝煌表示，淡江大學近年積極推動數位轉型，全雲端智慧校園已進展至 3.0 版本，涵蓋 AI 雲端校務治理、AI 引領教學創新、數位學生能源管理系統與智慧永續產學合作等四大領域。透過「AI 賦能學習」，學校將 AI 工具全面融入課程與教室，例如智慧教室中的 SmartTell AI 能提供語音回饋與個人化學習路徑；AI 亦能在課堂與會議中提供即時口譯，消除語言障礙，促進多語背景學生的共同參與。這些做法不僅提升教學品質，也塑造真正的智慧學習環境。

在永續發展方面，淡江大學以 100 週年達成「淨零校園」為目標，已自 2023 年起進行碳審計，並設定 2032 年減碳 43.5% 的階段目標。學校透過能源管理系統進行能源使用最佳化，包括：中央空調冰水主機調控與教室電源自動管理，以降低耗能。同時，淡江持續推動大學社會責任 (USR)，透過「淡水好生活」與「走入淡水，邁向國際」等計畫協助在地經濟、社會、文化與環境發展。

許副校長最後強調，AI 與永續性將成為下一代人才的核心能力，而「數位—綠色雙軌轉型」將是大學治理的關鍵策略方向。

### 提升美國教育的價值

Julie Chen 介紹麻州大學羅爾分校推行的一項全校承諾：確保每位學生在畢業前至少完成一次帶薪或可獲得學分的職涯相關經驗。這項全球罕見的制度不僅成為該校特色，也在美國多數大學面臨入學人數下降時，提升了學校的招生表現。

Julie Chen 指出，美國高教近五年遭遇適齡學生減少與基礎研究經費下降等挑戰，但大學教育的長期報酬仍顯著：大學畢業生平均薪資約高中畢業生的 1.6 倍，高出約 3 萬美元。然而，不同科系的投資報酬差異極大，工程、數學及資訊領域回報高，而教育與人文領域相對較低。因此，UMass Lowell 的核心目標是協助學生更早探索職涯，並在做出升學與貸款決策時有更充分的依據。

「我們驕傲於保證每個學生在畢業之前，都被提供至少一個帶薪或獲得學分的、與職業相關的經驗。」Julie Chen 表示學校提供的職涯相關經驗依各系所量身設計，並鼓勵學生體驗多元形式，包括企業合作教育 (如微軟 coop)、政府與非營利組織實習、與教授合作的帶薪研究、護理臨床實習、社區服務專案，以及海外學習等。這些經驗增強學生對職涯的理解，也為企業提供挖掘人才的管道，正式聘用畢業生。

此外，UMass Lowell 透過企業進駐校園、成立永續與能源研究中心等方式，打造跨界協作的創新生態系，讓學生能在教室外的真實環境中學習。Julie Chen 強調，高等教育的價值不僅是知識傳授，更是創造與職涯、產業、社會緊密連結的學習機會。

### AI 會取代大學嗎？

Alojzy Z. Nowak 從全球動盪談起，指出新冠疫情、去全球化、解體與區域衝突正重塑高等教育的生存環境。在此背景下，他聚焦 AI 與大學研究、教學的關係，並質疑 AI 是否真正能取代人類研究者最核心的特質——客觀判斷、原創力、研究熱情、堅持，與從失敗中重新站起的能力。

「大學之所以是必要的，因為他們聚集了人才，他們透過研究努力發現真理，他們創造創新。」Alojzy Z. Nowak 指出，歐洲大學處於關鍵十字路口，原因包括資金不足、政府低估教育與研究的重要性，以及尚未建立如美國與亞洲般成熟的民間資助模式。在這些限制下，數位化與機器人化的衝擊正使大學承受前所未有的壓力。

他強調，大學不可被取代的核心在於其人本特質：匯聚人才、追求真理、創造創新，並提供疫情後更顯重要的面對面交流環境。他觀察到疫情造成的「原子化」使年輕世代在人際互動、壓力處理上更為脆弱，這使大學的社群功能更加不可或缺。

同時，國際局勢的變動——包含簽證收緊與地緣政治風險——也直接影響大學治理，使校長與高層必須承擔更多責任：尋找資金、成立新創與衍生企業、在市場上競爭資源，以維持學校的研究與教學能量。因此，他堅決表示「大學不會被 AI 取代，但必須獲得更強的制度性支持，才能擔當人才培育與社會創新的樞紐角色，並確保在未來仍具影響力與存在價值。」