永續淡江



學術副校長 薛宏中

從思考力出發 串聯淡江學術能量

學歷：
- 英國愛丁堡大學物理與天文學系博士
- 淡江物理學系學士

經歷：
- 淡江理學院院長
- 淡江研究發展處研發長
- 淡江物理系教授兼系主任／尖端材料科學學士學位學程主任

【何嘉敏專訪】「思考力比工具更重要。」談起AI時代的大學教育，新任學術副校長薛宏中不是先談最新工具，而是把焦點放回人如何提問、判斷與驗證。「我不認為現在的AI能夠給出完美的答案，人的角色不能被忽略。」

這也是薛宏中對大學教育的期待。當工具愈來愈方便，教師不必急著把所有知識塞進有限的課堂，應先帶領學生掌握學科的核心問題、理解基本原理，再學習運用工具尋找答案。「工具是用來節省時間的；省下來的時間要做什麼？就是思考。」這份對教育的關切，也成為他接任學術副校長後展開工作的起點。從物理系教授、系主任，到研發長、理學院院長，薛宏中一路參與教學、研究與學術行政，如今關注的範圍從一個學院擴大到全校。

接任後，薛宏中思考最多的，是「教學研究如何真正被支持，而不只是被要求」。過去參與研究計畫審查與校務評鑑，他看見不少優秀教師因行政負擔或資源分散，難以專注於教學創新與研究突破。因此，他認為學術治理，不只是提出更多指標，而要讓資源與制度，更貼近教師及學生的實際需求。

現階段，他希望優先從三方面著手：盤點並簡化教學研究相關行政流程，讓教師把時間留給教學與研究；建立跨學院研究能量的盤點機制，找出具有發展潛力的亮點，並給予支持；系統整合各學院的AI教學與研究資源，減少重複摸索與投入。這些工作仍須透過充分對話，理解不同學門的發展方式，不能以單一標準衡量。

此外，淡江作為綜合型大學，學院與系所多元，正是發展跨領域合作的基礎；但合作不應只是形式上集合幾個單位，而是要從真實問題出發。他以材料研究為例，理學院探討材料的基本性質，若要發展元件或實際應用，可以連結工學院的製程與技術專業，再結合商管學院對產業需求及市場的理解，讓不同專業各自在熟悉的位置上發揮作用。

擔任研發長的經驗，也讓薛宏中看見各領域與社會、產業連結的多元可能。產學合作不只屬於理工或商管領域；社會與人文領域同樣能透過文字、影像、文化內容及地方實踐回應真實需求。他特別強調學生參與，讓學生在真實課題中理解產業需求，學習與不同專業領域的人合作。

無論跨院合作、AI應用或產學連結，最終都要回到教育現場。薛宏中認為，「教育的本質，是人與人之間真誠的互動與相互影響」，制度與科技，都應以支持師生間真誠的互動與陪伴為核心，讓學生在參與及探索中，逐步形成自己的判斷。

「學生不要被限制在某個系，只會處理某個系的題目。」薛宏中說，專業是重要基礎，不應成為限制。身為淡江校友，他珍惜學生在淡江文化薰陶下所培養的彈性大、思考靈活、可塑性高的特質，也鼓勵年輕人探索不同可能。

展望未來4年，薛宏中期待，淡江能逐步發展出更具系統性的學術亮點，讓跨院合作成為校園常態，AI也能真正成為提升教學與研究的助力；新進教師能在支持與信任中成長，長期累積的研究能量也獲得發展空間。當不同專業開始對話，教師與學生都參與其中，淡江長期累積的學術能量，便能從「累積深厚基礎」，進一步走向「發揮整合價值」。

行政副校長 紀慧君

傳承溫度 以成就與支持導向行政新局

學歷：
- 國立政治大學新聞研究所博士
- 淡江大眾傳播學系學士

經歷：
- 淡江文學院院長
- 大眾傳播學系系主任／教授

【張瑜倫專訪】「責任與託付，是我接下這份重擔後最深刻的心境。」新任行政副校長紀慧君，從帶領文學院，轉而投入全校性的行政統籌工作，她強調，在文學院治理的4年中，體悟到「任何成就，都非個人或個別單位能獨立完成」，將致力於凝聚全校的團隊歸屬感。

踏入行副室之前，紀慧君特別查閱了「行政」的定義：「行政的目的是為了促成合作，並共同完成目標。」對她而言，行政不等同於「管理」或單純的規章執行，其核心價值應在於「成就與支持」。

紀慧君表示，行政副校長的角色是站在幕後，除了協助教師，讓他們在教學與研究上無後顧之憂，同時幫助學生順利完成學業。她認為，行政體系應該成為師生勇往直前時最堅實的後援，讓教學單位不需為了繁瑣的程序而分心。這種以「服務」為本的行政邏輯，源於她始終如一的身分認同，不論在哪個職位，永遠的初衷，就是「我是一位老師。」這種以教師視角出發的思維，讓她更能同理師生的需求。

紀慧君主張行政應「減量」與「優化」。她表示，行政不應該訂定繁瑣的規則來限制同仁，應該思考如何「以人為本」，將流程簡化、精準化，讓每位職員都能在崗位上發揮專長。紀慧君的行政願景之一，是建立「清楚且一致」的流程，服務師生與校友。

在積極推動數位轉型的浪潮下，紀慧君對於「智慧化行政」有著務實的見解。她認為導入AI技術的重點在於「協作」，而非增加負擔。

紀慧君將AI比喻為「幕僚」，能協助處理繁瑣、例行性的工作。她鼓勵同仁將AI視為一種現代人的必備技能，希望大家都能保持開放的態度，勇於學習，從重複性的勞動中解脫，轉而投入更深層的思考、創新與統籌規劃。

上任後，紀慧君規劃積極走訪各行政單位，透過與各級主管的討論，盤點跨單位合作的困難。她強調，自己將秉持充分授權與尊重的原則，聽取各單位的實際運作狀況與問題，共同找出改善的路徑。

紀慧君感性地形容，行政同仁是淡江的「幕後英雄」。相較於教師能夠從學生的成長中獲得回饋，行政工作往往重複、枯燥且不容出錯。「做得好，大家覺得理所當然；一旦出錯，影響往往甚大。」因此，她希望建立一個具有榮耀感的行政團隊，讓每位同仁都能感受到，即便在平凡的崗位上，都是在共同成就一流的大學、培養一流的學生。她指出，學校行政面對的是有溫度的「人」，每一項流程的優化，最終都會回到這些對象與校園環境上。

身為一名18歲起就在本校成長的淡江人，紀慧君對這片校園有著深厚的情感。她希望能將自己當年受到的關愛與溫暖傳承下去。未來，將帶領行政團隊，持續以「服務」為核心，在AI協作與人文關懷並進下，構築一個更敏捷、更有溫度的行政環境。

國際事務副校長 包正豪

用數據與整合網絡 打贏國際招生戰

學歷：
- 英國赫爾大學政治與國際研究學系博士
- 國立政治大學政治系碩士、學士

經歷：
- 淡江國際事務學院院長
- 淡江全球發展學院院長
- 淡江全球政治經濟學系教授兼系主任

【賴映秀專訪】面對國內少子化帶來的極致考驗，校長許輝煌在就任的交接典禮談話中明白指出「國際招生」是大挑戰。這個挑戰正是接任國際事務副校長，同時也兼任國際事務學院院長及全英語教學推動中心主任的包正豪，所被交付的首要使命。

「大家都說要提升國際化、要出國招生，但我們真的知道學生是怎麼來的嗎？」談到他刻正面對，在少子化挑戰的險局裡，重中之重的「國際招生」任務，包正豪沒有直接回答，而是提出第一個提問。

「如果沒有數據，我們根本是瞎子摸象。」包正豪計畫在一年內透過問卷，與既有校務資訊研究（Institutional Research, IR）模組結合，落實境外生源頭調查：學生來自哪國、哪間高中？為何選擇淡江？唯有徹底釐清生源路徑，才能發揮事半功倍的效能。

在他看來，傳統出國辦招生說明會、參展的流水線模式，已無法精準擊中目標。包正豪的對策是透過精準的數據調研與資源整合，搶先織就一張牢固的「國際招生生態網」。

此外，為了將散落各處的行政資源串聯起來，包正豪提出導入客戶關係管理（Customer Relationship Management, CRM）系統的概念，將境外生的培育視為完整的「生命週期」進行串接管理。特別是強化「外籍在地校友」的聯繫，打破過去海外校友會多以臺籍或華裔為主的局限，讓優秀的畢業外籍生回國後，成為淡江在當地的最強招生代言人。

談到淡江引以為傲的「大三出國」傳統，包正豪從另一思考角度，再提出第二個問題：「過去我們講大三出國，永遠只想到把臺灣學生推出去（Outbound）。為什麼不能讓國外大學把學生送到淡江來大三出國（Inbound）？」

包正豪認為，與其以相同方式向所有國家招募學生，不如先理解各國學生的需求與決策模式，據以規劃差異化招生策略，落實以數據驅動決策（Data-driven Decision Making）的國際招生模式。

在治理角色上，包正豪認為，國際事務副校長應擔任學校「國際化政策規劃大腦」，負責協助校長推動整體國際化政策方向，並於特定跨單位專案中扮演專案管理者角色；至於國際處則應在國際長的領導下，逐步跳脫傳統接待外賓與事務性輔導的定位，轉型為國際化政策的執行單位，落實整體國際化發展目標。

「我們不是要創造出更多更新的計畫，而是要把原本就豐厚的資源理順、串聯起來。」包正豪堅定且信心十足，在少子化的巨浪下，淡江大學正透過新的國際化治理思維，尋求國際招生工作的轉型與突破。