

專題報告：邁向百大的策略思維

教學與行政革新特刊

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，影響較為深遠的有「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為目標，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為標的，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，「為了誰？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。因為我們向來是以教學為重，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為應對，並思考未來可以推動的策略。

第一三部曲，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。

第二三部曲，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，將會累積為學校邁進的一大步！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。

