

邁向具特色的國際級大學策略

■ 文／蕭介夫

義守大學校長

／蕭宏金

義守大學生涯發展中心主任

受到環境改變的影響，經營卓越大學觀念改變。典範從異中求同，轉為同中求異，追求特色以創造大學的吸引力。因此，大學特色的發掘須超越日常運作技術層面的考量，從策略層面切入，重新思考大學願景、定位、研究、教學等不同層面，比較環境中不同大學的異同，反省自身資源，運用SWOT分析，根據優弱勢擬訂與落實策略，才是現代大學成功經營之道。

大學經營策略

應以國際層次做為定位規劃

優質人才的產出是現代社會評斷大學經營辦學優劣的指標。現代大學經營理念不再只是講求單純地培育人才，而是培育領域中頂尖畢業生或校友，無論是諾貝爾獎得主、企業的領袖，或是哈佛小子林書豪、世界烘培王吳寶春等，學校均能得到社會的肯定。所以國際所有知名大學紛紛投入金頭腦賽局，找尋有潛力的各式各樣人才，進行加值學習。因此，大學經營策略應以國際層次為學校定位規劃之母體。本人擔任過兩任國立中興大學校長及現任義守大學校長，本文將以此二所大學經驗為例，闡明以兩校不同的特

色，發展邁向國際級大學的策略。

在中興大學任內，我將其農業生技的特色發展成國內的頂尖大學，且其特色領域已成國際一流；同樣地，我相信義守大學在董事會與全體同仁的共同努力下，亦可發展成具特色的國際級大學。

為了闡述治校理念，以下內容將分兩段說明。首先從中興大學與義守大學的現況、特色、教學、研究之比較切入，勾勒出兩校型廓。其次，進一步以義守大學為焦點，說明其發展國際級大學的策略規劃。

校校皆可發展具特色的國際級大學

每個大學都可以發展成具特色的國際級大學嗎？我相信答案是正面的，但關鍵在於「策略」，「Work smart instead of work hard！」中興大學與義守大學可透過現況、特色、教學、研究等構面之比較（詳見表一），勾勒出兩校型廓，做為義守大學形成與執行策略的基礎。

歸納上述構面，兩校型廓本質上是同型異質的。雖然從外在觀察，兩校規模等教職員人數相去不遠，但在學科、研究上卻大不相同。中興大學是資深型大學，且是研究型綜

表一 國立中興大學與義守大學之比較

項目	國立中興大學	義守大學
現況	創校迄今逾90年，是國內歷史最悠久的第三大研究型綜合國立大學。	民國79年成立，99學年度成立醫學院，與教學醫院「義大醫療財團法人義大醫院」緊鄰。
	學生總數約17,000人，專任教師約760名，兼任教師約300名，職員數約370名。	學生人數約16,000人，專任師資約560名，兼任教師約260名，職員數約450名。
	文學院、農資學院、理學院、工學院、生命科學院、獸醫學院、管理學院及法政學院等8個學院。	電機資訊、管理、理工、語文、國際、觀光餐旅、傳播與設計學院及醫學院，共8個學院。
特色	以農業科學最具世界競爭力。	卓越教學：採「學生學習品保」為策略。
	發展農業與生物科技，達到國際一流水準。	特色研究：以「研究產學並進」為策略。
	厚實永續發展科技，防災復育及先端精密製程亞洲頂尖。	優質服務：以「服務品質優化」為策略。
	人文社科促進中臺灣文化及經濟全面發展。	國際接軌：以「國際校園推動」為策略。
	整合產官學研帶動國家創新產業。	實習與多樣的就業機會：義聯集團強力支持，提供多元的工讀與實習機會。
教學	結合核心能力建置課程地圖。	教師方面：建立教學評鑑及教學評量制度，將獎勵與配套制度化。
	強化語文教學。	學生方面：
	建構文化綠色矽谷之通識課程。	1.助學及課業與就業輔導機制。
	建置多功能學習諮詢輔導空間「興閱坊」。	2.統合實習資源。
	建立完整學習追蹤輔導網絡系統。	3.適性學習環境營造。
	推動新進教師專業發展。	4.加強學生職能。
	推動跨領域學程，積極推動跨領域，創造1+1>2的競爭力，強化語文教學。	5.落實學生學習成果評量。
	英語學位學制班別訪視獲「極力推薦」。	課程規劃方面：課程之規劃、評估及檢討改善機制。
	往下扎根教學與輔導績效。	教學品質管控機制方面：系所評鑑、教師評鑑制度、系所學年度評鑑（ISUQ）機制、國際教育認證、體育專業評鑑計畫。
研究	農業科學、植物與動物科學、工程、化學、材料科學及臨床醫學進入ESI世界機構排名前1%，領域數全國排名第3。	充實教學資源方面：增加圖書期刊之質與量，及各系所每年編列特色預算，增購教學相關實驗設備。
	2010年WOS各學門期刊影響係數權重積分統計，15個學門進入國內大學前10名，名列全國第3。	國際化方面： 1.加速發展國際化程度。 2.與大陸建立雙向交換生合作。 3.設立全英語環境的國際學院。
		2011年全臺ESI論文被引用次數進入全球前1%之大學，工程學門論文數在綜合私校居第5；臨床醫學學門論文數在無醫學系的綜合私校名列第1。
		2010年，8個領域論文數、引用次數、平均影響係數進入WOS全國前15大。

表二 義守大學教師教學輔助機制

教師教學輔助機制	
教師成長	教師專業成長工作坊、新進教師研習、教師成長團體、數位工作坊、教學知能薪傳計畫、微型教學
課後輔導	教學助理、同儕小老師、補救教學制度、教師諮詢輔導、課業輔導平台
獎勵措施	傑出教學、核減授課鐘點、開發數位教材、數位學習教材／課程認證（通過數高）、教學啟動

合大學，義守大學則是年輕型的綜合型私立大學。如果具特色的國際級大學是兩校發展目標，兩校發展策略過程應有所不同，但經驗可以互相參考，以增加策略之效能與效率。換言之，兩校達成具特色的國際級大學目標是可行的，但過程是殊途同歸。



▲義守大學國際學院上課情景。（學校提供）

義守大學邁向國際級大學之策略

義守大學之國際級大學策略可從現況、教學與研究等方面說明。

義守大學雖然只有20多歲，但已累積相當基礎。根據《Cheers》雜誌2012年最佳大學指南調查，「大陸交換生」、「赴大陸交換學生數」及「跨國雙聯學位數」三項，義大名列全國第一，「外籍學位生數」為綜合私校第三，「專任教師博士比」居綜合私校第四。104人力銀行調查顯示，義大為南部企業最愛私校第一名。此外，義大於100年度大學校院校務評鑑獲得五項全數通過的佳績，96及98至101年度榮獲教育部教學卓越計畫補助。

● 100年教學現況

義大100年度教學重點在教授、學生、課程與教學品質管控機制、教學資源與國際化推動等部分，並且根據100年教學運作，制定101年教學目標及策略與相關配套措施。對教授而言，提供教授教學輔助機制（見表二）與教學意見調查，以穩定教學品質，同時輔導教授進行教學改善。

學生是義大的教學主角，以學職一貫供應鏈觀念設計方案，注重課程學習機制與學習輔助措施（見表三），以及生涯與職涯規劃（見圖一），確認學生學以致用，順利進入職場，發揮所長。

課程、教授與學生是教學三大角色，義大課程分為專業課程與通識課程，分別代表知識之深度與廣度。義大相信兩種知識在未來社會競爭中同等重要，學生須見樹又見林才具有競爭優勢，因此重視兩種課程平衡發展。

表三 義守大學課程學習相關機制與學習輔助相關措施

課程學習相關機制	學習輔助相關措施
訂定學生基本能力畢業資格檢定實施要點	實施家族導師制度與預警制度
實施全校性大一學生強制英語檢定	設置補助教學課程，教學助理及同儕小老師協助輔導
建置完成e化實務資訊平台，強化實務學習	成立讀書會及學習性組織
「教學實習總中心」設置，增進實務能力	舉辦學習、閱讀及藝文之相關活動
配合教育目標，各系訂定特色領域課程	建置「學生學習成效品保系統」
學生學習歷程檔案（e-portfolio）	設置「學習輔導平台」與「教學資源平台」
全面網路選課，新生入學提供課程規劃及選課手冊	舉辦導師輔導知能研習，並設置班級幹部暨家族聯絡員
舉辦選課及選修特色領域說明會	舉辦師生座談會

義大為確保教學努力得到社會肯定，非常重視各類型內外評鑑制度。現有評鑑制度包括教師、學門、科系、國際等不同認證機制，評鑑認證對義大學術聲望有正面影響。

同時，義大為了讓教授專注於教學，特別訂定「義守大學教學深耕計畫實施辦法」，鼓勵教學優良教師從事教學。此辦法採申請制，申請者以專任教師為對象，凡到校服務滿三年即具有申請資格。教師通過審查標準後，始得享受該辦法之權利與義務。

教學資源投入涵蓋學生入學、就學至畢業不同階段之需求，協助學生在知識、態度、經驗與就業取得布局上的優勢，順利進入職場，發揮長才。

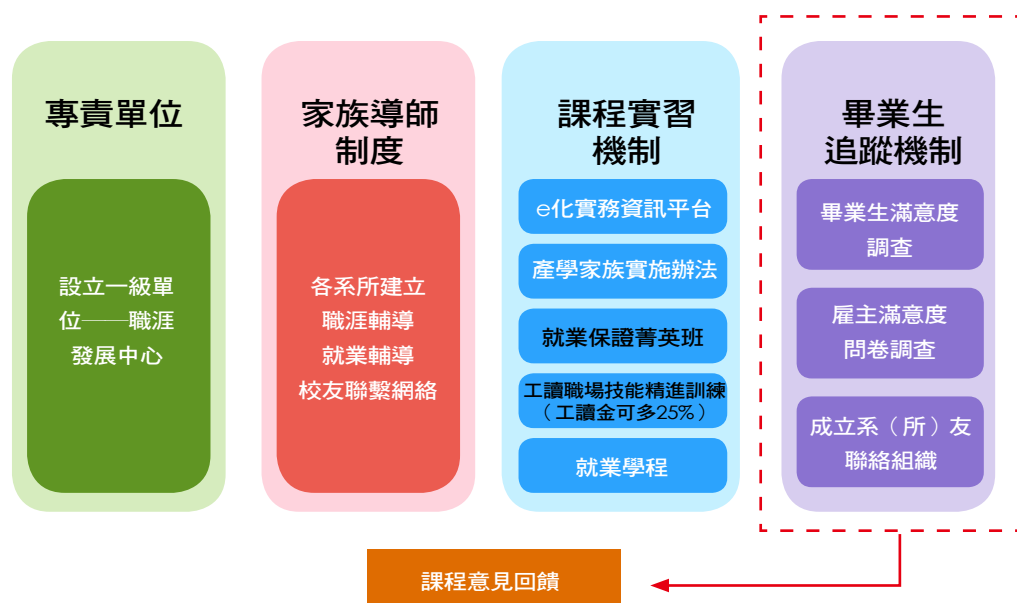
在國際化接軌方面，分為對外與對內兩大方向。對外主要在教師、教學、校園與活動四方面著力，對內則為國際學生招生逐年成長，預估近兩年會突破千人大關，105年達3千人。

● 101年教學發展規劃

展望未來，義大教學將透過學習成效提升、通識教育精整、教學能力精進與國際校園活躍等計畫，達成卓越教學與國際接軌目標。從教學資源、品質控管、課程設計、國際化構面切入，著手設計與執行學生與老師的教學活動，培育學生就業力、創業力、服務力與研究力等四大核心力。這些方案或活動會以一或三年為循環檢核，做為修改系／院之核心能力／教育目標之依據。

● 研究發展現況與規劃

研究是大學教學演進的推力。義大研究現況與成果可從鼓勵研究措施與研究成果加以了解。鼓勵研究措施有教師、學生與業界交流三種，這些措施產生了豐碩的效果，以100年度為例，包括：國科會學術研究計畫執行件數170件，執行金額115,228,000元；國科會大專生計畫核定件數37件，核定金額1,738,900元，綜合私校排名第四；大專



圖一 義守大學學生生涯與職涯發展規劃

校院產學合作績效評量獲「爭取企業機構產學經費與效率進步」第一名等。

101年新年度研究目標，將以特色研究為主軸，「研究能量拓進計畫」與「產學家族ING計畫」是落實目標的策略。義大為鼓勵師生從事研究，除了提供相關配套措施，並且成立產學智財營運總中心，以提升成果效益。同時調整相關配套，以引導教授進行產學應用研究（見圖二）。

未來展望

義守大學身為新興大學，本人認為可以借鏡美國史丹佛大學成長的經驗，將明日義守大學定位為「文化綠色矽谷大學」。美國史丹佛大學孕育出矽谷的高科技產業，而「文化綠色矽谷」的願景則是在推動無污染高科技之同時亦能深化文化素養，並帶動區域文化及產業發展。本人盼望型塑義守具有文藝與科技並重的校園氛圍，成為有文化素養之綠色高科技大學，並帶動南臺灣之文化與產

業發展。

史丹佛大學對於義守大學而言是一個夢幻標竿，看起來似乎遙不可及，不過人類常因夢想而偉大。所以義守大學未來要進行特色領域重點發展，強化產學合作與跨領域教學與應用研究，期盼能有學術特色領域進入世界百大。同時增加教師學術專利研發與專利技轉，結合醫學學群與義大醫院相關人才，發展健康生技園區，並提升義守大學為兼具教學卓越、研究傑出，且能落實傑出成果於創新產業發展的國際私立一流大學，培育具有國際觀、創新思考能力，對國家社會有正面影響力的菁英人才。期盼每位義大人都能具備創新、現代化知識、身強體健、抗壓力、溝通力及關心國家社會等特質，並在「鳥飛魚游，各展所長」的培育理念下，充分發揮自己的特長，在自己最適合發展的行業，成為出類拔萃的頂尖人才，為國家社會作出貢獻。



圖二 義守大學101年度研究發展規劃