

# 東海大學第 33 屆第 2 次董事會議

## 校務報告

湯銘哲 2014 年 04 月 14 日

曾董事長暨各位董事，大家好：

首先，感謝汪前董事長和卸任董事過去一年的指導與支持，也恭喜新任的曾董事長，以及幾位新董事加入董事會。今天是第 32 屆第 2 次董事會，我想藉著這個機會向曾董事長和各位董事報告學校（2013.2.1-2014.1.31）這一年來的辦學情形：

去年 2 月我第一次參加學校的導師會議，即以「莫忘初衷-我要當大學老師」與全體導師共勉，期許大家一起努力，提升東海。我認為我會接受校長職務，是因為我認為教育不分國界，我們為人類社會做事，總要盡到最大的價值。我希望以東海為平台，將東海塑造成最好的 model，成為他校學習模仿的榜樣。如此，我們的貢獻並不只限於在東海大學。當校長最高興的一件事，就是可以把不可能變成可能，並讓這些夢想成真。

### 一、辦學報告

#### ◎外界評比

去年 5 月間，未來事件交易所以「台灣最好大學」、「台灣的大學社會貢獻度」及「台灣的大學國際化」3 項目，針對公立大學和私立大學分別評鑑。本校獲評台灣最好的私立大學。這是前人努力所累積的成果，我們是非常有福氣的。我們要繼續努力，把事情做好。

根據 Cheers 雜誌去年 11 月的調查報告指出，本校獲選「2014 年度 3000 大企業經理人最想就讀 EMBA」私校第一名，且超越部分國立大學，往年亦曾多次進入前十大排行榜。本校是中部地區成立最早、歷史最悠久的 EMBA，已彙集了 700 餘位卓越人才，形成一個匯聚各產業精英的網絡平台。這幾年在課程上創新及因應產業需求，開設實務及生活美學等課程，並增聘業界師資 (CEO) 與本校老師共同開課，強化學生實務與理論相結合，維持優良的教學品質。

## ◎定位「綠色博雅」

去年8月，我們在一級主管會議中將學校定位「綠色博雅」大學。這不但有其歷史考量以及文化特色，也是一個創意和創新。東海大學1955年創校，即以博雅教育起家，是一所以博雅教育為基礎的大學，也就是所謂的small liberal-arts university。「博」，講的是廣博，是宏通器識的意思；「雅」，就是希望培養的學生都具有優雅氣質，亦即教養的培植。我們將「博雅」和抱持「綠色環保」的態度相互結合，稱為「綠色博雅」。

目前我們已在進行「綠色博雅」logo設計徵選比賽，並申請「綠色博雅」專利。

## ◎GREENS 研究計畫（全球環境暨永續社會發展計畫）

在董事會的支持下，GREENS跨領域計畫進行得極為順暢和成功。大家開始有了合作，研究的合作、開課的合作，大學多元化的風貌已然形成。而且衍生許多附加價值，爭取到外界不少大型計畫。在GREENS跨領域計畫執行下，本校不斷朝著永續環境、永續經濟和永續社會方向發展。相信未來可以成為政府非常重要的智庫，甚至產生很好的永續策略，為國家、為社會做出最大的貢獻。

GREENS跨領域計畫中，有一個關於高齡化社會與產業的方案，原本只是一個研究計畫，但現已拓展成一個跨領域的課程。此課程獲得教育部認定是臺灣跨科技人文整合的一個亮點課程，並列為全國推動的最好例子，同時也讓去年的跨科技人文整合課程在東海舉辦。

另外值得一提的是，「綠色環保」的理念獲得一位善心老太太的認同，響應節能減碳，答應捐款2400萬元（分6年，一年400萬元），贊助校內的大型「電動巴士」，這是我們「綠色博雅」的魅力回響。

## ◎教學

\*經過這一年來的推行各院系亮點計畫，各系所找出自己的特色與亮點，透過創新的思維，轉化老師的態度與觀念以培養學生創新的能力，引領學生適性學習並協助學生就業。本校導入翻轉教室、問題導向（PBL）教學模式及MOOCs教學模式等三項創新教學模式來提升東海大學整體教學品質，以及學生學習的意願及學習成效。

其中，應用物理系為了提供學生更好的學習品質，與MIT麻省理工大學自去年暑假簽署合作，聯合建置開放式網路教育課程【edX網路開放式課程】。凡本校應用物理系學生，即可同步與麻省理工、哈佛、劍橋大學等世界名校學生透過網路一起正式修課，未來也將推廣到其他科系。本次合作是透過第五屆物理系校友，美國麻省理工學院（MIT）物理系終身教授陳敏博士的牽引，本校成為MIT開放式課程在台灣的伙伴學校。

陳敏教授回憶當年母校提供給他的獎學金，對他有非常大的鼓勵作用，為回饋母校，去年 12 月 30 日舉辦「東海大學與 MIT 麻省理工聯合網路課程 edX 發表會暨獎學金捐贈儀式」，自 102 學年度起捐獻獎學金設立「陳敏先生 MIT 獎學金」，連續五年共 20 個名額，每個名額台幣 5 萬元，捐贈總額達一百萬元，用以獎勵修習 edX 網路課程之優秀學生。

\*本校102學年度增設：

- (1)餐旅管理學系碩士在職專班
- (2)外國語文學系碩士班新增英美文學組

另外，物理學系調整更名為應用物理學（含學士班、碩士班、博士班，其中學士班物理組更名為材料及奈米科技組、應用物理組更名為光電組），電機工程學系學士班學籍分組為 IC 設計與無線通訊組、奈米電子與能源技術組。

\*獲教育部補助為「推動大專院校教師多元升等試辦學校計畫」試辦學校，為凝聚校內教師共識，建立教學升等質性評量，重喚教師教學熱情，成立教師多元升等研擬小組，擬訂具東海特色之教師多元升等制度。

\*本校系所評鑑重點將從原本的「教師本位」轉為「學生本位」的績效責任，亦即從「教學」導向的評鑑轉為「學習」導向的評鑑，更加強調學生學習成效的品質保證，從「過程面」及「結果面」進行評鑑，以引導系所依據學生學習成效評估機制，落實教育目標與核心能力，提升教學品質，確保學習成效。

## ◎博雅書院制度化

已創立 6 年的博雅書院，去年 12 月在校務會議中獲得通過制度化，正式納入學校的組織。我們不僅要延續博雅書院所締造的美麗光景，還將以博雅書院為基礎，推動全校博雅學習，並協助通識中心開課事宜。博雅書院的運作經驗，是我們在推動全校博雅教育上的優勢，我們必須珍惜，並以它作為推動的原動力。

## ◎博雅學習

有關全校博雅學習的推動，在與系所溝通的過程中真的讓我學到了不少，一方面是了解到系所在運作上的困難，另一方面也透過溝通來讓各系更了解全校博雅教育推動的方向、目標以及作法。目前已擬定加強通識教育、住宿學習及跨領域課程。推動時所需要的是人文教育、跨領域學習以及國際視野的拓展。這是在我們在幫學生強化未來職場就業的能力。

在跨領域這個部分，工學院以及創藝學院整合出了一個數位創意學程，希望在後續整合的過程中，還能擴張到文學院的文化創意學程的部分，這樣必能發展為東海大學最有亮點的學程之一。

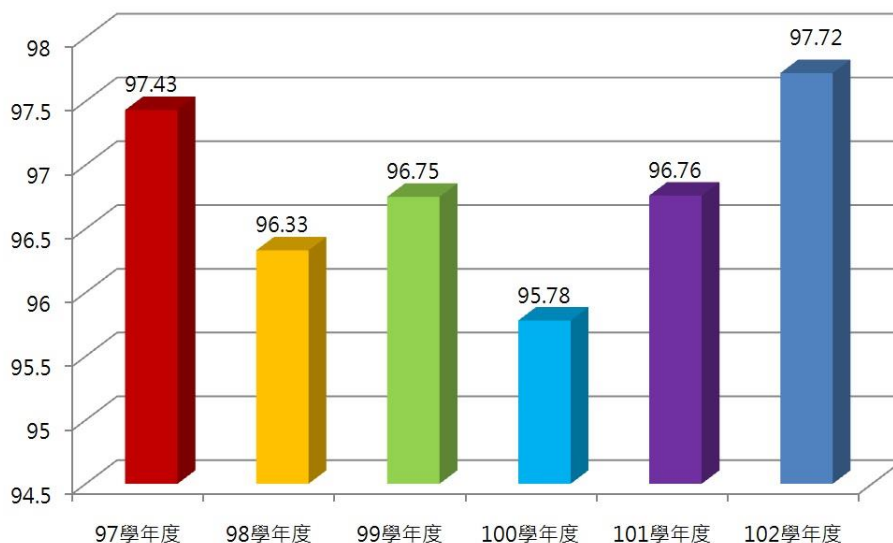
## ◎ 五個學制註冊率

102 學年度學生人數 17,094 人；大學部 13,605 人；碩士班 1,707 人；博士班 230 人；進修部 750 人；職(碩士) 802 人。

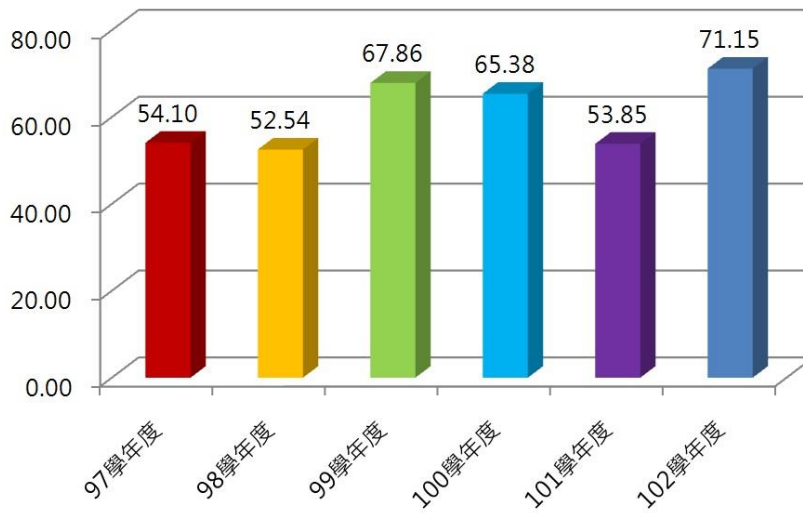
學校共有 5 個學制，下面有五個圖表顯示 6 年來的註冊率：

1. 日間學士班的註冊率。
2. 博士班的註冊率。
3. 進修學士班的註冊率。
4. 碩士班和碩士專班因大勢所趨，註冊率不是很理想，有努力的空間。日後加強五年一貫的獎勵辦法，以及試辦系所課程的整合。

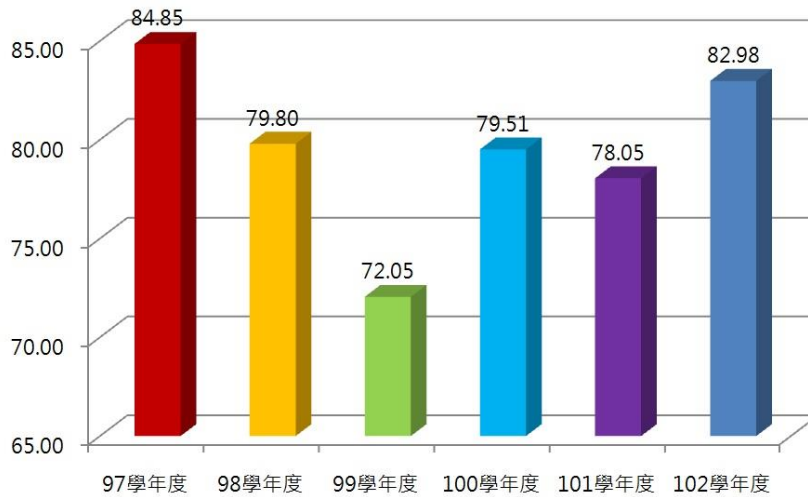
97-102學年度『日間學士班』新生註冊率(%)



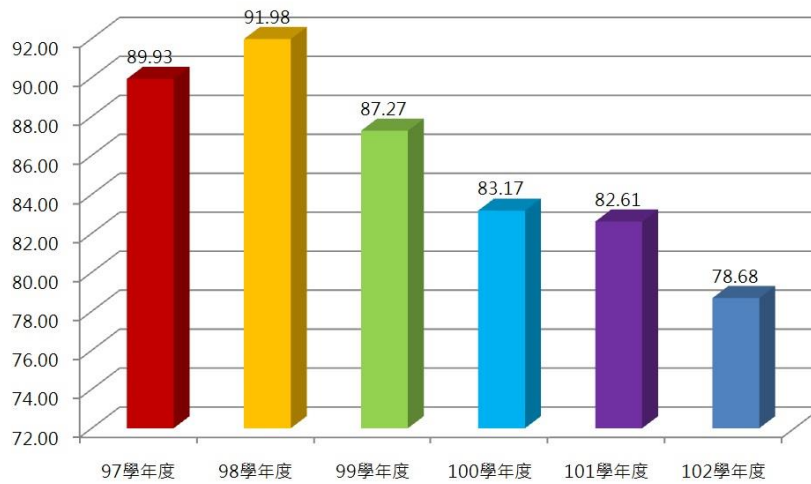
97-102學年度『博士班』新生註冊率(%)



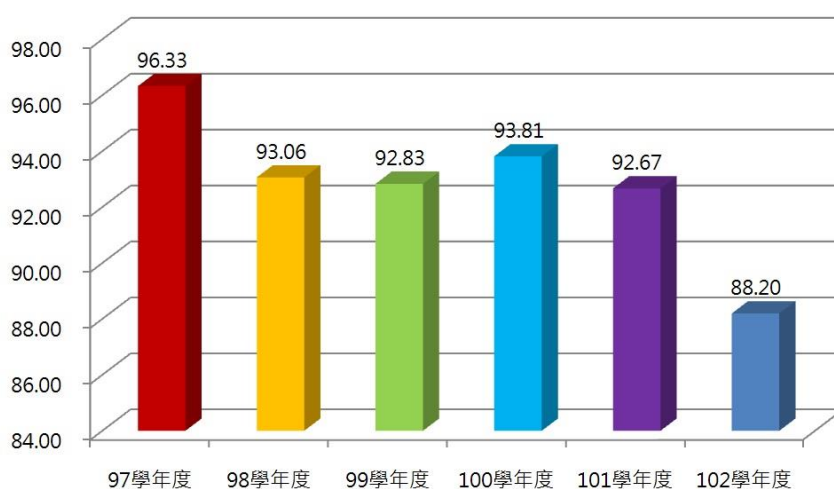
97-102學年度『進修學士班』新生註冊率(%)



97-102學年度『碩士班』新生註冊率(%)



97-102學年度『碩士專班』新生註冊率(%)



### ◎多元策略和招生

- 建立中部高中聯盟，主動出擊
- 結合教務處，國際處，學務處及各院積極參加海外教育展
- 廣邀兩岸高中校長參加今年（3/7-3/10）本校舉辦的兩岸高中校長論壇

### ◎名人開講

除了卓越校友講座，以及博雅書院的雅敘、夜談，為了改變全校教職員同仁的思維，能以開放的心胸吸取更多更新的知識，我陸續邀請一些專家學者來校演講，傳遞新思維與新知識。

\*去年傑出校友姚仁祿先生於3月27日應邀回母校與一級行政主管暢談「創新與創意—東海大學2.0」，和大家一同分享大學教育創新。

\*去年5月9日系所主管會議中，邀請傑出校友陳鳳山教授來談論”Lean University”，組織精實應如何進行。組織制度的瘦身，也要思維的瘦身，去年7月23日陳校友又應邀對全校職員工演講。期使全校同仁在處理業務中能以更精簡的思維和方法去工作，學習將工作做得更好，進而讓整個學校的運作更有效率。

\*去年10月8日，邀請清華大學馮達旋副校長以「企業與學術：21世紀的新典範」為主題對系所主管演講，提出企業無法大量進行R與D（Research & Development），研究型大學要幫助企業進行R與D，這是21世紀企業與大學面臨21世紀企業與大學面臨的新典範。

## ◎創新與創業

本校連續九年獲得教育部的教學卓越計畫，本校自 94-102 年共計獲得 6 億 1900 萬元補助。這些補助款用在各子計畫的活動，以及學校軟硬體設備，同時我們也著重在「創新與創新」的發展，鼓勵本校學生於在學期間走出校園、勇敢創業，培育本校學生創新與創業精神。我們積極對全校師生推動 innovation 和 entrepreneurship program。創新不是點綴品，而是同學們未來在社會上求生的工具。創業精神(entrepreneurship)是一個利器，老師扮演的角色本身就是一種 entrepreneur。

去年暑假訪美期間，與推動全校創新和創業精神有成的美國姊妹校美國史蒂文斯工學院 (Stevens Institute of Technology) 洽談，他們答應推動小組的三位大師來東海免費為我們的老師開課，講授如何幫助學生具備創新、創業能力。

今年 1 月 6 日-7 日，美國史蒂文斯工學院教授 Dr. Christos Christodoulatos 與蘇贊良教授(本校化工系 25 屆校友)來校進行「創新與創業」工作坊(Academic Entrepreneurship and Innovation)，這將影響並帶領 GREENS 日後發展。未來本校即將成立「永續創新研究中心」或「產學合作中心」，即以此為參考藍圖，進行規畫、運作。

## ◎寶成公司產學合作

東海的教學與研究有相當的水準，但是在產學合作、社區服務，以及如何善用企業和社會資源這些方面，比較不足。這些方面，我們必須加強。在一次聚餐時，聽到寶成公司一直在尋找與學術界的合作。寶成有 50 萬員工在海外，其中 35 萬在大陸，他們曾鎖定的目標是大陸的清華大學。聚餐那天才發現原來遠在天邊，近在眼前的東海大學，很可能是最好的合作伙伴。

在多次簡報和會談中，寶成公司有意將位於台中市區的萬寶大樓(含土地)捐給學校，但因產權問題，事涉甚廣，又很複雜，學校需要時間仔細評估，才能決定是否接受。在培訓工作方面，則已為寶成公司海外人員規畫課程。接著就是化材系和工工系與寶成公司洽談產學合作研究計畫。

## ◎農牧場

東海大學的鮮乳，長期以來都是用品質和服務贏得消費者認同。有計畫的生

產行銷模式，可避免夏冬兩季的供需波動。新鮮宅配與服務到家的方式，更獲得長期客戶及消費者的肯定。前陣子發生一連串食安問題，本校農場產品 102 年 12 月 11 日送中央畜產會的檢驗報告（包括：抗生素、磺胺劑均未檢出），完全符合食品安全衛生規範。

去年重組實習農場管理委員會的人事，並聘請畜產學系吳勇初教授擔任執行秘書，盈餘已比往年逐漸增加。本校農場年度盈餘，皆做為學校教學資源使用。

### ◎強化募款組織

大學主要經費來源是學費，但學費是有限的。而資源若能好好運用，則為無限。學校會不斷有新的方案。都需要經費。募款不能止於校友，還要尋求企業界。因此我們要強化募款制度，並讓募款單位更形強大有組織。

去年 10 月承蒙汪前董事長禮讓，我接下 TEFA 董事長之職。未來的校務基金由校長帶領團隊去做。TEFA 與校內的募捐委員會從此成為生命共同體。募款是一門學問，也是藝術。我們的募款文化尚未形成，募款是一種開創性的工作。學校的募捐委員會回歸就友室，負責小額及定期募款，TEFA 則以企業及巨額募款為主。相信未來會有來自各界捐款的挹注，協助各項校務的推動。

### ◎文化聚落

去年在宿舍區散步時，發現有許多荒廢的房子。房子不住，就容易壞掉。於是我有了一種想法，計畫在國內、國外募款所得用來整修廢棄的房舍。我們要多延攬大師級人物駐校。2015 年會有很多大師坐鎮，希望能有好房子供他們住宿。

目前已確定有三棟進行整建，另外有三棟也找到捐款。照這樣的進度，或許兩年內就可以將宿舍區的舊宿舍完成整修。配合周遭的乳品小棧、綠之心、邦華會館、陳之藩教授紀念書房，以及東海大學創藝實習中心，這些將形成一個既文藝又具特色的文化聚落。

### ◎國際化

本校在國際交流方面，一直持續在努力。訪客絡繹不絕，各方面都有大幅成長。國際化的腳步越來越快，也越走越寬廣。

Trinity University 是一所「博雅教育大學」，對本校多年發展博雅教育以及



實施英語授課的成果深持肯定。經嚴謹篩選。本校未來將成為該校屬意的締盟姊妹校，和本校進行交換生以及2+2雙聯學位計畫。

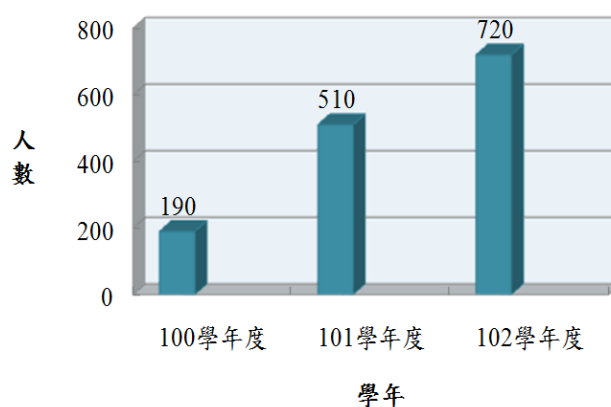
➤ 102 年姊妹校締結數量共 12 間，包括：

1. 歐美暨大洋洲地區 4 間
2. 東北亞地區 3 間
3. 東南亞地區 1 間
4. 大陸、港澳地區 4 間

➤ 102 年接待外賓來訪次數為 720 人

1. 歐美暨大洋洲地區 24 人
2. 東北亞地區 125 人
3. 東南亞地區 74 人
4. 大陸、港澳地區 497 人
5. 100-102 學年外賓來訪數量成長率為 278%

圖1.100-102學年外賓來訪數量成長圖



➤ 102 年接待訪問學者 7 人

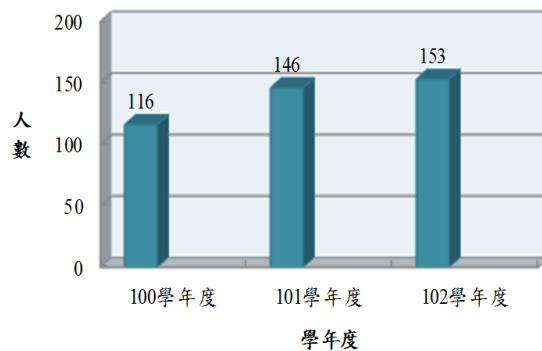
- UB 訪問學者 2 人
- 大陸、港澳地區訪問學者 5 人

➤ 102 年度 Outgoing 交換生數量共 151 人

1. 歐美暨大洋洲地區 41 人
2. 東北亞地區 57 人

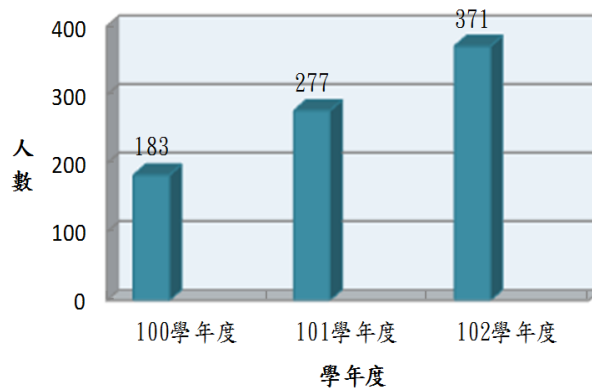
3. 東南亞地區 0 人
4. 大陸、港澳地區 53 人
5. 100-102 學年度之 **Outgoing** 交換生成長率為 31.89%

圖1. 100-102學年度Outgoing  
長期交換生成長圖



- 102 年度 **Incoming** 交換生數量共 370 人
1. 歐美暨大洋洲地區 20 人
  2. 東北亞地區 28 人
  3. 東南亞地區 10 人 (建築系交換生)
  4. 大陸、港澳地區 231 人、研修生 81 人
  5. 100-102 學年度之 **Incoming** 交換生成長率為 102.7%

圖2. 100-102學年度Incoming  
長期交換生成長圖



- 102 年短期團數量 205 人
1. 歐美暨大洋洲地區 21 人
  2. 東北亞地區 36 人
  3. 大陸、港澳地區 82 人

101-102 學年度境外生新生報到人數統計

年度 類別	101		102	
	錄取分發	報到	錄取分發	報到
僑生	220	97(44%)	179	123(68%)
外籍生	115	65(56%)	104	64(61%)
陸生	48	44	81	80

100-102 學年度  
境外學位生人數統計

項目	100	101	102
僑生	345	396	418
外籍生	98	146	190
陸生	39	83	163
<b>總計</b>	<b>482</b>	<b>625</b>	<b>771</b>

## 二、未來願景：

### (一) 精實人事制度

本校現行專任行政職員(含編制內約聘)約 4 百餘位，占人事經費額度為私校最高，已和范教務長、林人事主任共同思考可行措施，並且未來行政單位員額一旦出缺，將採「遇缺不補」原則處理，教學單位亦請比照採行，以因應二年後「少子化」衝擊。董事會對此至表關切，學校將妥作配合。

### (二) 有效整合全校資訊系統

將責成蔡副校長領導、投入經費，著手推動「資訊整合」，以利行政資源整合，有效落實「人事精簡」方針。

### (三) 修訂「系所主管遴選聘任」規章，以利裁量

依本校目前「系、所主管遴選任期辦法」，各系所辦理遴選時，往往只選出一名人選即送請校長核聘，校長幾無其他徵詢意見之空間，將透過本次會議修法，遴選方式改採由系所推選至少二名人選送校長圈選核聘，以利作出對學校最好之聘任。另亦期許教學單位聘請之人才，能確實配合學校發展，彼此相攜努力，才有可能共同面對嚴峻挑戰。

### (四) 持續「組織再造」工程

「組織再造」目的並非裁廢組織，而是進行「組織精簡」，避免疊床架屋。例如有些一級單位可能調整為二級單位，或一級單位間可能整合為新部門等再造方向，皆將通盤考量。

### (五) 國際學院的成立，已獲教育部核准。

將於今年暑假開始招生，這是臺灣第一所以全英語教學的Global leadership honors program，也是未來招生和教學的亮點。

### (六) 建構六十周年的東海大學，「東海60，夢想100」

- 適當調整人力，增進職工職能
- 提升東海大學品牌的規畫
- 走一條東海的藍海路

### (七) 審慎因應少子化對私立大學的衝擊：

- 以博雅教育為特色
- 加速國際化的腳步
- 延攬陸生及僑生
- 董事會以及校友的支持，是最好的後盾。

### (八) 改變教育內容，爭取社會認同

未來將提升「教學資源中心」功能，持續擬訂策略，激勵教師真正成為「博

雅教師」引領學生獲取更好學習成果，對外也繼續延攬優秀師資以「講座」聘任，並提供良好教學研究環境，秉持基督教高等教育理念，爭取社會認同，期許挹注龐大捐獻與豐沛資源，讓教育內涵更具價值與意義。

#### （九）興建體適能多功能體育館

我們亟需一個體適能的多功能體育館，尤其冬天東海風大，多功能體育館對師生的身心發展很重要。這座多功能體育館估計大約需花費 4 億多元，董事會願意撥款 1 億 4 千萬元，學校自己要募款 2 億 8 千萬元。未來我們要積極與業界發展關係。

#### （十）興蓋學生宿舍

在興蓋宿舍的過程，我們計畫由學生參與。透過參與的過程，讓社會大眾知道綠色博雅的意義。如此可讓東海整個 branding 更上層樓。在這個方向上，我們希望能請來幾個高瞻遠矚、名氣大的校友一起幫忙。藉著宿舍的建造，再賦予我們新的生命力。這也是未來全校博雅學習的住宿學習相當重要的一部分。

### 三、結語

以上是我過去一年來辦學的綜合報告以及未來願景，請曾董事長暨各位董事指教。董事會、校友會以及大學，若能做到「三位一體」，對於東海而言，會是一個很堅強的力量，讓我們心手相連，同心協力往前邁進。