

治校理念卷

重返光榮，東海的春天⁴⁷

重返光榮

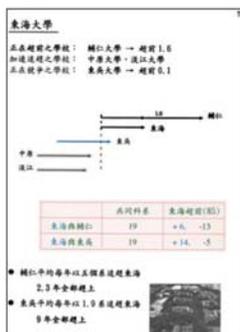
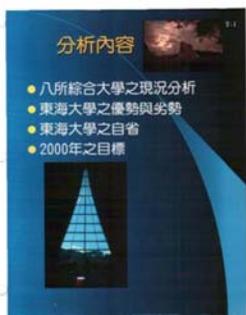
葉芳栢
2012/8/30



東海成為學生一輩子的祝福



1997年 東海大學
私立第一
2009年 東海大學
?



輔仁1.6超前東海
2.3年全部趕上
東吳1.1超前東海
9年全部趕上

⁴⁷ 在2012年8月30日「東海大學101年一級暨系所主管工作研討會」的PPT報告。

東海何去何從

- 擬定三年短期計畫
- 接受挑戰
- 擬定十年發展計畫



7

策略：增加競爭資本

- 增加學雜費收入
- 減緩人事費支出
- 延攔高知名度教師
- 儘速規劃教部學術研究
- 調整助教結構
- 調整系所結構
- 加速建物與設備之現代化



8

執行：成立學術發展基金

- 東海學術現況
 - 教學負擔沉重
 - 研究計劃不易申請
 - 出席國際會議補助不易申請
- 重建計劃
 - 止癆
 - 協助建立教人員研究室
 - 減少新進教師前三年授課時數
 - 補助出席國際會議、發表論文
 - 寒暑假到先進研究室參與研究計畫
 - 提升
- 成立東海學術基金



9

1980 = 4 × 12 = 48萬
 1990 = 3 × 28500 = 85.5萬
 (2) 依中國統計局國際標準人口7-15歲
 (3) 東海教職薪優與研究費一類共 20萬
 共計每人經費約4萬

(二) 每學年年度教育經費：48 (一) 比34種高法，原成本約 38萬。

(三) 實際支出約48 (一) 在第三種高法，原成本約38萬。

我們估計開辦，應撥款以歷史系列列為第一學期先，以三年為第一學期先，每學期22.5萬。

64 × 2 = 128 (2) 128 × 2 = 256萬
 240 × 3年 = 720萬

每學年以3種高法實際支出約：是約以實際經費，則需要一億元
 以學術發展基金，其利息約有750萬元可以支用。

三、成立東海學術基金：

集集一億元基金，作為東海學術發展之長期基金。

四、基金撥款計畫

(一) 核定分年撥款，每人每年300元，共五年。
 4萬人 × 2800元 = 1億
 第一年 2800元 × 6000 = 1680萬
 第二年 4000元 × 6000 = 2400萬
 第三年 6000元 × 6000 = 3600萬
 第四年 8000元 × 6000 = 4800萬
 第五年 1億 × 6000 = 6000萬

(二) 依實際經費，每學期30萬
 30萬 × 20年 = 600萬

10

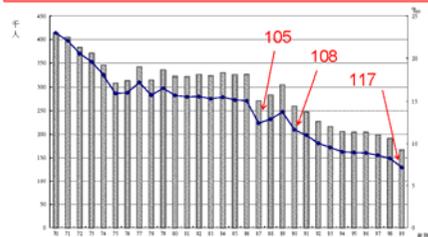
我們錯失了一些時機
又需面對少子化的浪潮

2009年 東海大學策略：

大量由指考 招生
系所退場機制
全面調降教師及職員人數 及經費

11

人口出生數與出生率



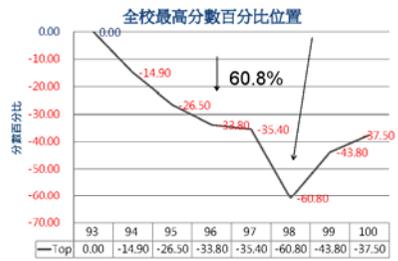
12

2009

2004 ~ 2009

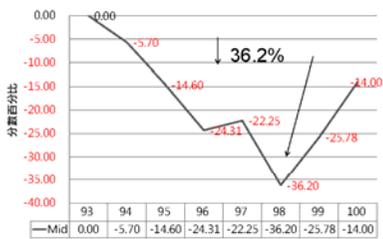
13

93-100原始分數百分比位置:指考



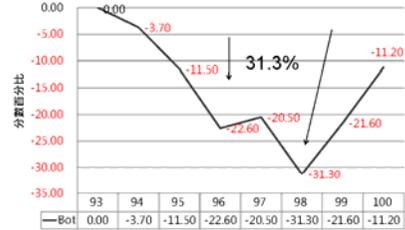
14

93-100原始分數百分比位置: 指考
全校平均分數百分比位置



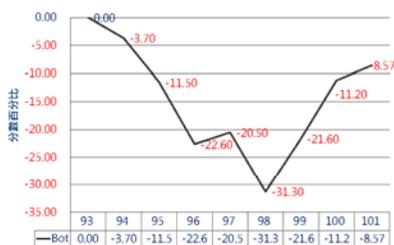
15

93-100 原始分數百分比位置分: 指考
全校最低分數百分比位置



16

93-101原始分數百分比位置分析(指考)
全校最低分數百分比位置



17

少子化的浪潮
未來高教激烈競爭中
2012 我們在哪裡？

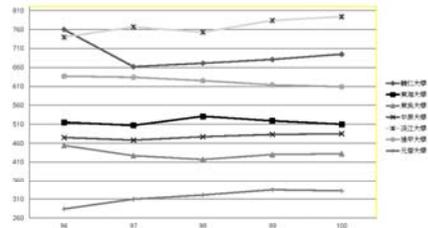
18

生師比
學校獲教育部補助款
教師研究表現
學生質量
企業觀點

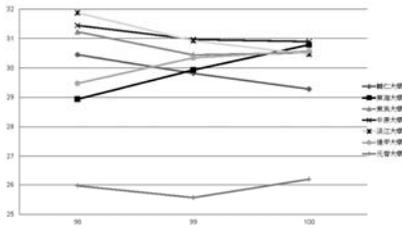
東海大學
元智大學
東吳大學
中原大學

輔仁大學
淡江大學
逢甲大學

教師人數 (第四名)



生師比 (惡化中, 第六名)



國科會計畫數 (第五或六名)

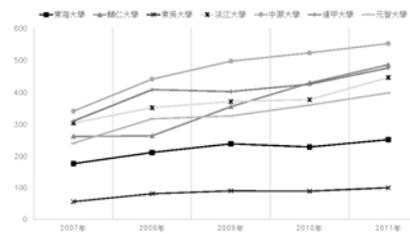
學校	96年			97年			98年			99年		
	申請件數	核定件數	通過率									
東吳大學	159	81	54.09%	143	67	46.85%	143	69	48.25%	168	101	60.12%
元智大學	289	152	52.60%	301	156	51.83%	338	168	49.70%	352	200	56.82%
中原大學	323	186	57.58%	286	152	53.15%	327	187	57.19%	365	200	54.79%
東海大學	235	143	60.85%	208	109	52.40%	237	147	62.03%	293	151	51.54%
輔仁大學	229	114	49.78%	219	107	48.86%	239	127	53.14%	342	167	48.83%
逢甲大學	402	291	72.39%	371	176	47.44%	413	177	42.86%	418	201	48.09%
淡江大學	436	194	44.50%	447	184	41.16%	482	198	41.08%	509	235	46.17%

國科會計畫每位老師平均 (第三名)

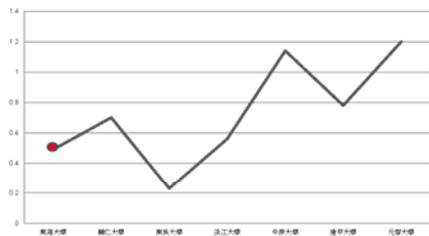
校名	96學年度 (下) 專任教師數	99學年國科會計畫件數	99學年教師平均件數	99學年國科會計畫金額 (千元)	99學年教師平均金額數 (千元)
東海大學	531	207	0.390	154,720	291
元智大學	319	228	0.715	189,600	594
中原大學	504	236	0.468	222,840	442
淡江大學	728	282	0.387	200,430	275
逢甲大學	626	234	0.374	175,850	281
義守大學	547	180	0.329	122,850	225
輔仁大學	677	205	0.303	150,070	222
靜宜大學	373	108	0.290	78,930	212
東吳大學	417	118	0.283	79,270	190

Update: 2011.02.17

論文數 (第六名)

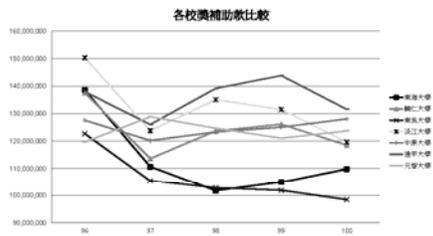


2011每位教師論人數（第六名）



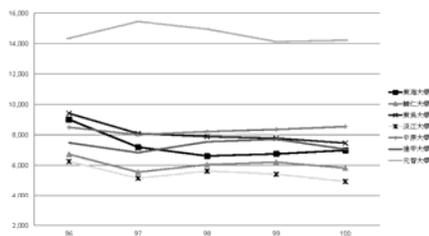
25

教育部獎補助款（第六名）



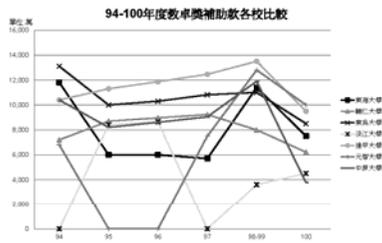
26

每位學生獎補助款（進步中，第五名）



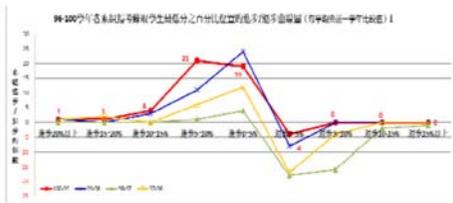
27

教學卓越計畫（第四名）



28

指考最低分數百分比位置（進步中）

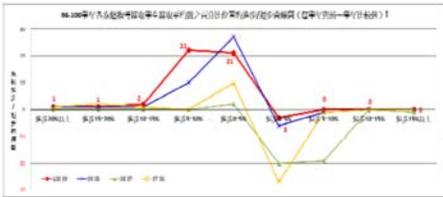


29

許多指標
我們在 7 所學校中
名列 4-6 名
招生分數呢?

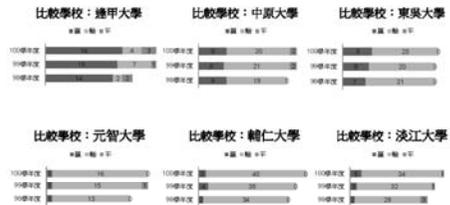
30

指考平均分數百分比位置 (進步中)



31

相似系組之比較



32

招生分數
99-101 雖有顯著進步
但尚未**翻轉**態勢!
我們應該還是在第六名

33

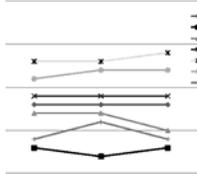
除了指考最低分外
指考平均分數、最高分數
申請入學之人數及學測標準在
99~101 同步上揚

101年個人申請 15085人次
比100年成長近 36% 錄取率僅 9.97%

34

「天下」企業最愛 (第七名)

《Cheers》雜誌歷年
1000大企業人才策略與最愛大學生調查



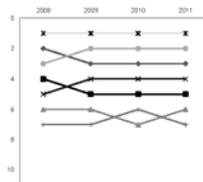
學校排行調查說明:
針對《天下》雜誌當年1000大
企業之人力資源主管針對8項指標
進行問卷調查

- 八項指標:
- 學習意願強
 - 可塑性高
 - 抗壓性高
 - 專業知識與技術
 - 團隊合作
 - 具有解決問題能力
 - 具有國際觀與外語能力
 - 具有創新能力及融會貫通能力

35

「遠見」畢業生職場表現 (第五名)

《遠見》雜誌歷年
私立大學畢業生職場表現排名



學校排行調查說明:
此項調查由104市調中心
執行, 針對104市調中心
之企業人資人員與用人
主管會員, 進行問卷抽
樣調查企業回收有效樣
本約一千份。

36

如何以學校之力
找出致勝之道？
如何重返光榮？

37

瞭解自己
才能找出**聚焦**致勝之道

38

我們的
願景？定位？特色？

39

願景: 屹立之要件

- 發展全人教育、培植優秀專業人才
- 遵循求真、篤信、力行校訓實施
通才與勞作教育
- 發揮「三圓一同心」信念建構
創新卓越教育學府

- 私校典範
- 企業最愛
- 家長最放心

40

定位: 校歌之精神

卓越教學與特色研究
人文與科學均衡發展
地方與國際接軌
教育與產業互利
師生與社會共生

養成
具 基督品格、
有 國際觀、
專業 與 宏通
之 東海人

41

校歌



美哉吾校 東海之東
抱重溟之巨浪 培萬里之長風
求仁與歸主 神聖本同功
勞心更勞力 **專業復宏通**
質精靈於內外 **東西此相逢**
美哉吾校 美哉吾校
永生之光被四表 立心立命立人極於無窮



42

特色: 長期觀察的心得

- 全國唯一學制完整的 K-G 學園
- 全國最早實踐具深度的關懷服務教育
- 全國最先進行永續校園的環境教育
- 全國最無遠弗屆 e 化生活與學習的結合系統
- 全國最具向心力畢業校友與私校最多中研院院士校友
- 全國最方便進行產官學合作的研發園區

- 愛與關懷的典範教育
- 人文的校園與博雅學習
- 立校精神的標竿與陶塑
- 多元、自由思辯學術氛圍
- 廣大多樣且關心學校的校友

43

致勝之道：
發揮**特色**
聚焦**定位**之執行
達成**願景**

實現東海藍海路三部曲

凝聚方向與人
準確行動
創立品牌

45

凝聚方向與人

- **凝聚** 願景、定位、與團隊
- **凝聚** 教師的心、職員的力
- **連結** 董事會、校友與外部力量

清楚的方向 與人是一切的根本

實現東海藍海路三部曲

凝聚方向與人
準確行動
創立品牌

47

準確行動

校級研究中心、增聘教師
強化 教學、特色博雅學習
招生、募款、行政 革新、
校區周邊及開發 (八大項)

行動之策略目標及指標
請見附件：從經濟、顧客、內部、
及組織氣候呈現

創立特色品牌

經營 東海品牌
活化 招生策略
爭取 私校第一

49

我為何接受推薦遴選

生命相許的地方
關鍵的四年
99-101向上動能之持續
瞭解現況、無縫接軌
關鍵過渡，塑造品牌
東海重返光榮

希望在東海



51

對東海及自我的期許--重現東海的榮光⁴⁸

這是我們新的行政團隊第一次把一級主管和各位院長聚集在一起。在過去的三年，我想各位認識我的可能並不多。東海是我貢獻一生的學校，所有我得到國內外獎項的榮耀，其實都是來自於東海。我想我必須跟各位分享，從 98 年到 100 年間，大概是我心中最痛的時候。在 2009 年那時候，其實我有離開東海的想法，但我最後選擇留下來；在那個時間接任副校長兼教務長的職位，對我而言其實也是件很辛苦的事，但我也選擇把它承擔下來。要將學校經營好，我認為只有兩件事情，第一是學生的素質要好，第二則是師資要好；師資和學生真的是一個學校要能永續經營的關鍵。我希望我們能夠在 101 年的時候，就將入學學生程度較低的比例拉到 40%。東海不需考量招生量的問題，東海也不需要退場機制，東海要重視的只有學生質的提升。今天除了各一級主管之外，還有各院的院長也在這裡。在 5 個月之後，我就會離開這個位子；希望大家一定要記得一件事情，在各院中的運作上，請大家一定要把氣力放在學生質的提升上。今年有幾個系已經進入各學科的前十名裡面，像是會計系。很多事情應該要往 top student 的面向去思考，top student 可以算是領頭羊。我們不是要當私立大學的頭，而是要跟中字輩的那些國立大學看齊。明年教育部准許我們推薦甄試的名額可以達到 65%，而在人數比例增加的情形下，報考人數則是我們要注意的重點。我們的報考人數從今年的 1 萬 1,000 人左右，增加到了 1 萬 5,000 人。在這個中間的差異，我們就是使用了「大學入門」這個策略。我們應該要能跟其他學校造成差異化，大學入門就是一個差異化的開始。有的系所只在乎能夠爭取到更多的經費，而不管其他系所資源分配不均的問題；但學校應該要做的，是輔導後段的系所向前走，而其他系所應該也要有這樣的心胸，這樣學校才能真正進步。還有各院所聘任老師也是非常重要的事情，如果沒有辦法聘任好的老師進來，對於學生而言其實是不公平的。還有各院各系的課程，應該要嘗試進行改變，而不只是為了老師自己教學的方便，不把學生的需求放在第一位，這樣是不對的。我們所要關心的應該是學生的前途，我們應該要把別人的小孩都當做自己的小孩來看。以上是跟各位分享我自己的觀點，有幸在幾個月的時間跟大家共事，除了傳達前面這些想法之外，也希望大家能夠開始正視東海所面臨

⁴⁸ 按，是篇摘自 2022 年 8 月 23 日及 8 月 30 日兩天的《東海大學 101 年一級暨系所主管研討會議》，標題為編者自擬。

的問題。希望東海能成爲學生一輩子的祝福，這也是我們未來所要努力的目標。(第一天會議講話)

關於東海在我心中的印象，可說是我的全部。東海是我工作一生的地方，說實話，我並不是沒有機會到其他的學校去服務，我爲什麼會選擇留在這裡？跟各位報告，在 2009 年那時候，其實我是想離開東海的；在我這一生當中，其實我有 3 次想離開東海，但我最後都沒有離開。各位也都知道，今年東海遴選校長這件事，我接受了許多同仁的推薦。爲什麼我要接受推薦？是因爲我看到學校部分的措施和方向，急需我們去改進的。雖然董事會做了別的選擇，我身爲副校長，我有義務在這樣的時間點接任爲期 6 個月時間的代理校長。我選擇把這個責任承擔下來。今天也非常難得有這個機會可以跟大家報告，在這 6 個月的時間中，我們預計要推動兩件非常重要的事情。第一就是長久以來評鑑形式主義對於高等教育所造成的傷害，在中央研究院林毓生院士的大力幫忙之下，終於得到教育部的正面回應。目前教育部提出的政策，只要是符合五年五百億，或是教學卓越計畫四年得到兩億以上經費的大學，全都可以進行自我評鑑。換句話說，東海在 104 年系所評鑑的時候，只要進行自評就可以了。今天也有很多的系所主管都在這裡；請大家記住，系如果做得好，院就會好，學校自然也會好，我們必須要回歸到這個基本面來進行思考；也請各位系所主任做好把關，要把好的學生找進來，也要把好的老師找進來。一個學校的經營只有兩件事情，一是學生的素質要好，二則是老師要好。第二，則是我們要把東海的 Quality 找回來，可跟東海大學匹配的學生，應該是在全國成績前 Top 25% 的學生，這是我們要努力的目標。第二件是繼續提升新生入學的成績。今年我們入學學生的成績，已經落在 54 級分左右；我們要繼續將後段學生的比例慢慢減少，並將前段學生的比例再向上提升。只要大家在這 6 個月的時間中，將這些制度面建立起來，之後東海的運作就可以比較安穩。希望我們能夠再重現東海的榮光，回到 88 年、89 年的東海，這是我們的目標。

多走一里路⁴⁹

本會會議時間依例為週三(隔週)之上午 10 時 10 分，請準時與會，另為祈安寧，開會之際請將手機鈴聲轉為振動，避免影響會議進行。為節約資源，自本學期起，本會之會議文書也將逐步落實電子化，感謝電算中心楊朝棟主任及俞主任秘書費心推動。

放眼東海總體發展與未來，芳栢深懷欣喜復誠恐，至盼同仁持續相勉力行，共同讓校務運轉得宜，益獲實質成效。感謝人事室於昨(5)日安排一年一度「行政同仁講習」活動，事成圓滿，芳栢首次和全體行政同仁面對面為行政事務之提升多為互動，備獲心得。學校稍早於 8 月 23 日及 30 日亦舉行「101 年一級暨系所主管工作研討會」，同樣對全校行政教學發展諸多議題廣泛集思，這一切，皆是為迎接新學年度新生而為之準備與努力。在此同時，特別感謝羅學務長為籌辦「大學入門」帶領同仁付出相當辛勞。自本週末起，除有大批新生將陸續來校入住，同一時間校園也由校外單位借用舉行「馬拉松」競賽，屆時校園交通動線務請相關單位提前妥作規劃，確保順暢。今後所有活動一切皆以學生為主，如遇有校外團體商借場地，但與學生活動有所互擾、抵觸顧慮時，將一律暫停場地外借。

芳栢常期許，下一個年代學生的深度與廣度俱應加速、加深，反之，依目前就業環境之下，若深度不足，年輕一輩很可能需從事約聘(僱)工作(且聘期恐愈來愈短)，值此趨勢與環境，年輕一輩恐將更加辛苦面對。務請各行政教學單位多為在校學生付出辛勞、多走一里路，不僅幫助學生快速加深其「深度」，更要促使其「廣度」加速往外延伸。

過去長期觀察許多行政單位確實有心改進所屬業務，但卻缺乏「行動力」，成效往往不易彰明。「東海要成為學生一輩子的祝福」，前提即需先瞭解自己：

If you can not measure something

you can not understand it

If you can not understand something

you can not control it

If you can not control something

you can not improve it

上揭意涵為提昇「競爭力」最核心的觀念，無論對人、對事、對物，皆

⁴⁹ 摘自 2012 年 9 月 6 日《東海大學行政會議》講話，標題為編者自訂。

屬之。亦即：同仁若發現某件事必須改進，便需控制它，完全瞭解它，並藉心中的「尺」加以量測它。易言之，當心裡存在一把尺，便能對某件事瞭解它、控制它，思考如何改進。此番亦指「行動力」的實踐，至望各行政單位皆請用心量測、瞭解所屬業務和其他各校間之「異」與「同」；量測的範疇可能是中部地區各大學、國內各大學，也可能擴延至亞洲各國。主事同仁唯一一深入客觀探析、整合，謀定改進方針與步伐，見及履及，表裡一致，不斷力行革新，目標暨效益方得俱彰。期盼與師職同仁「多走一里路」並依此相勉！

大學入門辦理有感⁵⁰

新學年伊始，感謝全體師職同仁為開學第一週所作之準備，這段期間芳栢深刻感受同仁彼此齊心齊力為學生付出之一切，請各主管對所屬多予鼓勵，更期望這股熱情能再延續、再深耕，讓東海持續超越其他學校而為典範。過去一星期，許多媒體亦對本校連續多天「大學入門 爬人生樹」活動紛持深入報導，字裡行間所凸顯的不是活動表象，而是對東海核心價值與活動之積極意涵持以肯定，感謝媒體朋友鼎力支持，將一一親函致謝。

「大學入門」舉辦至今邁入第三年，事成圓滿，成效備獲，期間欣得許多同仁致力襄助，特別感謝羅學務長過去三年帶領團隊任勞任怨，默默耕耘，無私奉獻；「大學入門」活動期間，年年亦承軍訓室主任張將軍率隊全體教官同仁協助推動，績效卓然，許多年來，在夜深的校園裡亦屢見張將軍親自夜巡，為確保學生安全，同樣克盡心力，謹一併深致感謝。事實上，東海每處角落、每個工作崗位之中，也有許多為校默默付出熱忱的同仁，雖未能一一訴說大家的好，但在整個團隊裡，芳栢卻是深感有幸能和大家一起共事，為東海展拓願景，這份幸福，時時深蘊於內、銘懷於心。當然，最要感激上帝對東海的保守、祝福與眷顧。日昨接獲某位新生家長電子郵件，信內流露著身為母親是多麼期望東海的教育與教養，能夠促其孩子有所體悟成長，深切的寄望，讓這位母親滿心感動，在教堂裡流下盈眶熱淚！芳栢期許莘莘學子來到東海，能夠體認「求真、篤信、力行」--對人真誠、對事真誠、對物珍惜的真諦，並能相信自己、體認自己、訂立目標、活得謙卑正直，充滿自信勇往向前。希望明年以後「大學入門」活動也能邀請 3 千 6 百餘位新生家長參與，偕同孩子齊聚接受東海的祝福，復盼東海在每個環節之中，祝福我們的師職同仁，讓立校的信念「求真、篤信、力行」深耕深植，不僅於國內，更在全球受到矚目。今年「大學入門」活動也感謝勞教處黃指導長協助，學校已著手規劃將活動過程與花絮點滴集結成冊，出版義賣，盼藉其所得，為 4 千餘名助學生提供實質幫助。再盼共同努力，轉變時下部份學子價值紊亂的現象，藉東海核心理念，致力培育下一代，集結東海的福氣，散播給每位青年學子，撫慰其心靈，讓光芒恆映，勵人向上互永續。

⁵⁰ 摘自 2012 年 9 月 19 日《東海大學行政會議》講話，標題為編者自訂。