

四、治校理念與抱負（請以中文撰寫，以三千字為限）

壹、理念與願景

添輝有幸參加本校（國立臺南大學）校長遴選，將秉持教育園丁之理念及對母校奉獻之熱忱，竭盡所能，提升本校的競爭力，以迎接大學激烈競爭之挑戰，再造百年名校的璀璨前景。

添輝兼具校友與校內教師的雙重身分，透過親身體驗與觀察，並且請益眾多校內教師之後，提出「和諧」、「卓越」與「創新」三部曲的學校發展願景。本校為百年名校，儘管受到社會變遷的影響，仍保有人文關懷與卓越教學的優勢。若發揮這些百年特色，藉由民主參與機制產生共識，將可建構和諧的校園文化。系所採取自我精進及多元特色發展等策略，各院設置重點學科國際中心，以全球聯盟及卓越菁英培育計畫等路徑，可確立各中心的國際地位，因而教育、人文、理工、環生與藝術各學院皆能依據其屬性，發展傲人成績，使本校成為一所特色化精緻大學。

貳、目標與策略

一、維持人文關懷的「和諧」文化

優勢傳統

國際知名學府的共同特徵是兼具人文關懷與卓越教學等條件，本校自1899年創校以來，已發展出這些優勢傳統。人文關懷大幅提升師生之間的交流與學校認同；卓越教學使眾多學生得以如沐春風。這些優勢使本校落實全人教育的理念，並達到作育英才的社會任務。

目前挑戰

為因應時代變遷的需求，本校進行組織規模的調整與擴張，但此種轉型並未善用上述優勢。再者，侷限於府城校地不足，而增設榮譽校區以及大同教學中心，此種多校區情境容易衍生資源重疊與均等之問題，並削弱教師對學校的歸屬感與參與度，且存在資源不足的限制，如空間與設備等。上述困境逐漸危及人文關懷的百年根基。同時，多校區阻礙教師之間的交流互動，新進教師也亟需教學支援，更加凸顯教學交流的重要性。

因應策略

突破上述困境的因應策略：

1. 增進行政效能與開拓財源：以提升效能進行行政單位的整合，達到節流之

目的。同時藉由多元創收途徑開拓本校財源，如教學卓越計畫、推廣教育、產學合作與閒置房舍運用等。在短期上，可與鄰近中小學及大學進行策略聯盟，以因應空間與設備不足的窘境，未來在府城校區興建大樓，可改善多校區衍生之困境。

2. **公平的資源分配原則**：秉持不患寡、而患不均的理念，致力建立制度化的運作體系，處理院、系、所的資源分配。
3. **民主化的參與以及決策**：校務發展應基於民主機制，積極開創更大平台，提供師生參與決策機制，此種參與可集思廣益，發展出更周延可行的行動方案，並可藉此凝聚共識，提升歸屬感。
4. **卓越教學的交流平台**：建構交流平台，推廣卓越教師的教學經驗、方法與模式等，增進教師間的交流，精進新進教師的教學成效。

二、因應大學激烈競爭的「卓越」策略

高等教育擴張與少子化的現象

政府為因應全球化的挑戰，藉由擴張高等教育厚植人力資本(human capital)，以提升臺灣的國際競爭力，因此在 1990 年代中期大幅擴張高等教育，2007 年為 164 所，即使之後略有萎縮，但在 2013 年仍高達 161 所。大幅擴張衍生過度供給的問題，特別是出生率下滑更強化此問題，戰後嬰兒潮達到約 41 萬的高峰後（1981 年 414,069 人）開始下滑，在 2010 年甚至創下約 17 萬名（166,886）的新低紀錄，儘管之後略有回升，但僅約為 20 萬名（2011 年 196,627，2012 年 229,481，2013 年 199,113），若以 23 萬名（238,135）的保守性新生需求量作估算，高等教育面臨生源嚴重不足的問題，這顯現於就學機會的急速上升，1996 年起就學機會便超過 100%（103.73%）。2016 年起，生員短缺逐年白熱化，因該年適齡學生數約為 27 萬（268,881），這比 2015 年短少約 5.6 萬名（324,980 人）。

目前挑戰

目前正處於少子化與大學激烈競爭的情境，受到傳統價值觀的影響，國立大學比私立大學享有較高的社會聲望，因而將承受較小的少子化衝擊。但就讀名校是大部份家長對子女的教育期望，由於本校不在頂尖大學之列，將承受少子化以及大學激烈競爭的衝擊，這會顯現於學生素質以及報到率的下滑，並損及本校的社會聲望，進而產生積累性的負面效應，當本校滑落於社區型大學時，將衍生多重性危機，諸如招生困難、流失優秀教師及財務短缺等。

因應策略

因應少子化及大學激烈競爭的策略：

1. **多元路徑的創意行銷**：在當前競爭年代，大學經營應積極行銷，因此本校應彙整同仁的多元觀點，結合家長與學生需求，透過廣告、網路、協助高中建立學科特色、與高中生交流互動、全球大學策略聯盟等途徑，提升本校的知名度。
2. **自我精進的卓越方案**：由本校各系、所依據自身條件，設定超越他校競爭對手的項目以及時程，進行持續性自我精進。
3. **國際交流與聯盟的招生策略**：與國外大學進行策略聯盟可開啟國際交流平台，以增進教師進行國際學術交流的機會，擴張學生的國際視野。這些成果有利於招收境外生，外籍生宜聚焦於東南亞以及東歐國家，陸生則可藉由姊妹校而招收到較多數量的交換生，並應與大陸高中建立密切的合作關係，以便未來可招收到更多陸生。

三、追求永續發展的創新

社會網路與組織靈巧之優勢

當前知識經濟社會型態著重創新，本校應有創新發展的思維，才能開創嶄新局面。以往本校造就許多社會菁英，諸如司法院院長翁岳生以及楊日然與王和雄大法官，在各行各業擁有眾多校友。若善用這些社會資源，更可精確掌握社會脈動與需求，發揮本校規模的靈巧優勢，結合人文關懷、卓越教學以及系所卓越的成果，採取周延有效的創新策略，將可再造百年名校的璀璨前景。

目前挑戰

本校已轉型為綜合大學，但部分學院仍處於發展階段，尚未達到卓越。由於本校沒有具備頂尖大學的資源與社會聲望，師法這些學校並無法提升本校的競爭力，固守「大」的迷思也僅是陷入自我設限的困境。再者，共同標準只是僵化思維的產物，更無法契合不同學科的獨特屬性。本校應以創新思維建構特色化精緻大學。

因應策略

特色化精緻大學永續目標的具體策略：

1. **行政與教學的創新發展**：建立民主的決策機制，以廣納多元聲音並擴大參與，藉由e化與雲端等途徑，建構精緻有效的行政組織。推動教學典範暨

傳承方案，以大額獎金激勵教師的教學創新與經驗傳承。

2. **多元特色及權力下放的發展策略：**當前社會需求多元化人才，在特定領域發展差異化成果，便可達到卓越的社會聲望，因此結合各學科屬性與差異化策略可達到創新目標。一些私立大學在餐飲與藥學等領域，已證明此種策略的成效。賦予本校各院、系、所更高自主權，將可精確掌握自身的優勢與限制，發展出可行的創新策略，進而發展出差異化的特色成果。
3. **績效導向的激勵原則：**「權力下放」能產生自我決定的專業文化，激發院、系、所的自我創新動力，結合績效導向的獎勵制度，可確保創新運作的時程與成果。
4. **各院特色發展與卓越菁英培育方案：**賦予各院長更大主導權與經費，以設定重點發展學科，聘用講座教授以及榮譽教授，提升該學科之影響力。依據重點學科，對各院卓越教師進行減課與增加研究經費等投資，以培育出國家級以上的頂尖學者。
5. **全球卓越方案：**依據各院重點學科，建置全球性研究中心，藉由與國際知名大學的策略聯盟，引進頂尖學者駐校寫作、研究、講學、訪問，以及執行國際活動、跨國研究計畫等，可確立各院全球研究中心的國際知名度，吸引國際人才進駐。

參、承諾

老松與紅樓見證本校百年輝煌歷史，紅樓書卷聲造就許多社會菁英，人文關懷與卓越教學是創造傲人成績的要素。添輝深信這是本校再創輝煌未來的基礎，並承諾建構制度化的民主運作機制，將多元聲音轉化為建設性方針，以和諧、卓越、創新為校務發展焦點。添輝會發揮在國際學術領域的影響力，提供本校師生國際交流平台，並運用在大陸的社會資本，使本校陸生大幅成長。同時採取差異化策略，使各系、所發展出卓越特色，在各院建置重點發展學科，強化其國際知名度，培育出國家級以上的頂尖學者，以達到特色化精緻大學的永續發展之目標。