

國立臺東大學 98 學年度校務發展諮詢委員會議紀錄

壹、會議日期、地點

99 年 2 月 8 日（一）、2 月 9 日（二）於本校知本校區行政服務大樓 3 樓第 2 會議室舉行。

貳、參加人員：（如簽到冊）

蔡校長典謨

校務發展諮詢委員：何委員卓飛、黃委員俊英、郭委員義雄、蘇委員炎坤、蘇委員玉龍、蔡委員培村、黃委員政傑、柴委員松林。

本校校務發展委員及一級主管

參、會議議程

時間	2 月 8 日（一）第 1 日	地點
1420-1510	議題一：臺東大學發展策略與方向（第 1 場）	知本校區行政服務大樓 3 樓第 2 會議室
1540-1710	議題二：院系所整合與轉型方案（第 2 場）	同上
時間	2 月 9 日（二）第 2 日	地點
0940-1040	議題三：臺東校區搬遷後空間規劃（第 3 場）	同上

肆、討論議題：

場次	議題一：臺東大學發展策略與方向（第 1 場）
命題	臺東大學未來發展之可行策略？ 一、定位為「精緻優質之一般大學」-「教學型」大學 or「教學研究型」大學？ 二、提升新生素質及報到率、續學率之策略？ 三、降低教師流動率之方案？ 四、其他。

議題一委員建議事項：

何委員卓飛

1. 在少子化的衝擊下，預估 105 年招生數將減少 5 萬多人，致使各校之經費、學生總量、教師員額數在不可能增加情形下，學校必須在幾年內建置危機指數及困境指數
2. 在策略規劃方面，應同時著重消極面及積極面，消極面：開源節流；積極面，應力求創新、開拓財源、增加生員。
3. 學校應做重整，人力素質及學校行政效率要提升。
4. 進行系所資源、空間分配時，也要同時賦予系所責任，由系所管理並自負盈虧。
5. 在開拓財源方面，學校可積極向外界爭取資源，並明列項目，並責成各主管單位爭取資源。
6. 系所發展應與兩校空間規劃相結合。
7. 目前系所面臨「三高」問題，即專業人員不高（非專業人員高）、成本高、非典型課程高（開課不符合社會需求）。此「三高」若繼續存在，系所評鑑仍是不會通過。

黃委員俊英

1. 少子化的影響必須讓所有教師知道，並要有危機意識及時因應。
2. 全校師生心態上要積極，要應變快、轉型快，重要的是要思考學校的聚焦在哪裡，要找出學校的特色。兒童文學研究所及南島文化系所應是相當有特色、有發展潛力的系

所。

3. 東大知本校區校園雜草叢生，必須請教育部協助優先改善，即美化校園，也可提升報到率。

柴委員松林

1. 各大學未來面臨的困境：1.資訊科技類科系招不到學生；2.全球都在搶大陸學生，但最好的大陸學生仍留在北大、清大，所以台灣招不到好的大陸生，若要增加生員可轉向馬來西亞、越南等地；3.少子化影響，估計未來休學、退學生增多，學生數僅剩 1 半。
2. 評估目前東大各科系困境：有些科系有特色但招不到好的學生，例如：南島文化研究所；有些科系需要教育部特別支持與支援，例如：兒童文學研究所。
3. 學校如何定位：東大要成為研究型大學有先天條件的困難，應該重點選擇幾個系所發展成研究型系所即可。另外也建議教育部辦理評鑑時應回歸各校特色，不要以齊一性指標對待。

郭委員義雄

1. 人才培育：培養創意文化勝任人才，重視老師的再教育。
2. 教育以”學生中心”思考，例如楊氏大學、九族文化村。
3. 學校可以藝術人文的特色與頂尖大學交換資源，可發展為綠色大學，以創意文化與休閒管理、觀光、綠色經濟(古典文化風華、現代科技視野)為特色。
4. 學校建立成為一社區型具有教育型功能(老人與幼年安養中心)。朝向社區型學校校園必須拆圍牆。
5. 進修推廣部最好能以 CEO、BOT 之創意經營方式。
6. 激發同仁士氣、共患難、共識、同理心。
7. 同仁應有賞罰分明，嚴明共慈悲相應。
8. 校務發展擬定短、中、長期發展。
9. 學校以服務為旨，並擅用地利，重視國際化、本土發展。
10. 學校宜加強語文、服務之教學。例如訓練學生為親善大使，加強服務學習。
11. 訓練學生之基礎教育，要能建立 **communication skill and moral sensing**。
12. 院長、系所主任遴選制度建立，能與校長治校理念配合。
13. 學校好不好，就要看學生出去好不好，所以要有回饋機制來檢視。

蘇委員炎坤

1. 私立大學或科技大學因有招生及財務壓力，早有危機感，因此校方由校長至職員、工友都要有危機意識，共體時艱，尤其面臨少子化招生困難，學校應儘早建立此共識。
2. 學校目標—精緻優質之一般大學—教學研究型大學(不能祇強調教學型，否則對校方發展有不利影響)。
3. 提升新生素質及報到率—學校由校長至所有老師應加強招生方案及重視，例如院/系所訂定招生策略及目標，學校所有主管、同仁分批至高中/高職宣傳(尤其臺東大學新生前十所或二十所高中)，成立聯盟，協助這些聯盟高中做專題製作，指導參加競賽，指導升學等等。另外放榜時系所主管、導師一一打電話給新生，甚至登家拜訪鼓勵就讀，且在北、中、南、東做說明會，另外在校高中畢業校友前往母校宣傳等。最重要要訂

定目標及追蹤。

4. 降低教師流動率，考慮錄取與台東有地緣關係的優秀老師，另外自然流動率亦不必太擔心，這是自然現象，我們能做的加強校園教學研究環境及爭取教職員生向心力及認同感，如此可以逐漸且無形的降低教職員之流動率。
5. 學校收入經費應多元化，政府部會如教育部、國科會、經濟部、農委會有很多大型整合計畫申請，學校研發處及各學院同仁應隨時上網，注意可申請之計畫，然後主動邀請各學院/各系教授申請計畫，且校方事前就主持人所提計畫提出報告，一些主管再給意見，如此 2~4 次報告，以提出最佳計畫爭取。
6. 學校、各學院、各系所對近、中、長程計畫應有具體的績效指標(KPI)，例如校方應就未來發展規模有一明確規劃，而院、系應訂定每年期刊論文數/會議論文數/產學合作件數金額，全民應檢通過學生數/證照/專利等訂定明確量化指標，且加強追蹤及適度獎勵政策。
7. 校方要多辦或爭取主辦活動、研討會，且多鼓勵師生參加校外、國內外各種競賽，爭取得獎，也增加上報率及宣傳率。
8. 鼓勵校方以台南大學及高雄師大作為競爭對象，把各種指標列出來，以作為校方努力目標。
9. 所有教師不能祇有唯一專長，應再教育而有 2~3 個專長可做教學及研究。
10. 臺東大學應適度結合外部資源加以利用，但要國際化，對資源多加應用。
11. 系所轉型需考量未來學校就業空間。

蘇委員玉龍

1. 五項自籌經費，逐項檢討並增加收入。
2. 紓解教師外流的問題：
 - (1) 教師的研究，予以適當支持
 - (2) 教師配偶的工作，協助尋找
 - (3) 教師子女的教育，協助處理
 - (4) 教師的宿舍，儘量增建，提供安定之生活。
3. 從「全國人才培育會議」的中心議題以及分項議題，尋求國家人才的需求項目，並配合國家所訂定之人才培育方案，結合本校專業之強項，以達教育事半功倍之效。

蔡委員培村

1. 公立學校必須轉型加入企業經營思維，重新思考經費如何使用以達最佳效益。例如：有些私校下課後教室設定自動斷電，在細微處節流開源。
2. 以科技整合作為社區、未來議題發展的學術與實際為整合。
3. 估量學校整體的人才資源，做精細性的規劃，以教師專長及相關系發展為思維，做為整併式創新、更名為依據。
 - (1)區域發展與族群教育系所重點在社區營造，高齡族群，新移民及原住民的發展與教育。
 - (2)南島文化與創意產業所，可移撥多餘人力，創造競爭力。
 - (3)新成立系所可運用退休人力轉換成旅遊與文化導覽學系。
 - (4)亦可發展設計與企劃學系。
- (1)未來學校可創立觀光發展休閒產業學院為主。

黃委員政傑

1. 系所整併轉型是必要的，例如社教系與南島文化所合併就是一個很好的例子，宜繼續加強辦理，使其規模稍大一點，學術力量得以強化。
2. 目前的規模設定為學校最佳規模，系所整合合乎教育部規定後，其數目即為系所最佳規模數。
3. 系所新設、調整的機制，宜訂定規定，如錄取率、報到率、續學率等。
4. 師範學院學學生的就業，因學校未開缺，能就業的很少，宜強化學程的多樣化，以培養就業第二專長，師範學院可調整為教育學院，聽起來較寬廣。
5. 理工學院招生各校都有危機，因讀理工的學生比例上就不多、各大學增系都增理工、近年來科技大學大量招生，要特別注意。
6. 要關心學生，滿足學生的需求，對學生的意見特別重視，讓學生在校學習能滿意，對學校能認同，對於課外活動要加強，增進學習的樂趣。
7. 學校經費應爭取，勿限於教育部，其他單位更重要。例如：不僅高教司，技職司也有經費。
8. 學校招生放榜時就必須積極打電話聯繫學生，以提高報到率。
9. 教學與研究：教學以產學合作為思考；研究還是要發展，找出合適性的議題發展。

場次	議題二：院系所整合與轉型方案（第2場）
命題	一、本校系所整併、轉型之建議。 二、因應「少子化」趨勢，本校系所最佳規模數？ 三、是否發展「休閒管理學院」之可行性？ 四、系所新設、調整之機制？ 五、其他。

議題二委員建議事項：

何委員卓飛

1. 在地工業產業規模雖小，觀光產值很大，所以產學合作可以結合觀光產業發展。
2. 系所新設與調整：空間、員額配置要回歸到院、校，必須要重新架構並要有清楚的配置原則，校要掌握一些員額才會有彈性。
3. 系所整併與轉型：這是目前東大存亡最迫切的議題，系所整併一定要執行，並以樹型理論來雕塑成什麼樣的樹型，但須遵行「枝不離幹，幹不離枝」的原則。明訂系所存在的指標項目，如系所互補整合性、系所特色或未來發展性。

黃委員俊英

1. 東大的規模類似企業中的中小企業，中小企業行動靈活、彈性大、應變快、有創新精神，這是中小企業成長茁壯之道，東大似應從這方面去思考轉型的方向。
2. 東大可扮演台東地區休閒觀光產業規劃者及推動者的角色，但目前不一定要成立休閒管理學院，可以先透過系所轉型和整合的方式進行。
3. 現有系所似過度細分，導致部分系所的師資及資源嚴重不足，宜將系所做適當的整併。

柴委員松林

1. 關於教師的建議：東大培養明星級的教授之指標性人物，提升東大知名度並有利於爭取計畫。

郭委員義雄

1. 校長掌控名額與經費
2. 系所整併，應以修改課程，加強基礎與廣博教育為基石，系所成立課程委員會，每年必須微調。
3. 系所整合思考未來學生所面對的挑戰、配合地方特色發展、整合學校資源，橫向連結。
4. 自立更生、自立立人，開源節流(電費)(自動控制 LED)。
5. 菁英之小學與幼稚園碩士後老師。

蘇委員炎坤

1. 學校尚有四個獨立研究所，不是生師比太高就是教師人數太少，未來一定要向一系一所，系所合一或一系多所方向發展，擴大系所資源。
2. 針對少子化學生人數目前為 4527 人，可朝向樂觀指標(或戰鬥指標)5000 人，而悲觀指標(保守指標)3500，針對指標，應有具體策略(Action Plan)加以規劃。
3. 系所新設或調整要注意。要增設系所需要明確的畢業生就業市場，師資來源/數目、空間問題等均要有合理規劃，而不能系所成立後，再賴到校方來。
4. 所有目前系所應分析報到率、轉學率、就業率等，且注意畢業生就業與所學是否相關，而慎重調整。
5. 休閒管理學院，可以暫時不要考慮，先設相關系、所，俟數年後看情形再成立學院。
6. 所有老師不能有本位主義，不能祇考慮自己所屬系所，應以學生及全校發展加以考量。
7. 師範體系要轉變，老師也要學習第 2 專長，教師同樣也有學習歷程，學校需適當協助。

蘇委員玉龍

1. 配合臺東地方觀光休閒產業之發展，部分科系可轉型成立相關科系，相信可招收到相當優秀的學生。
2. 系所調整應以學生的發展為依據，即以學生將來畢業後就業、升學。
3. 與頂尖大學連線，頂尖大學協助其他大學亦為其表現項目之一，參與其研究主題，分享研究成果。
4. 邀請國內各校教師休假期間到台東大學授課，建立優質人脈，藉以提昇臺東大學教學、研究之水平。

蔡委員培村

1. 系所的整併發展宜以創意與整合為主軸，並以「特色」(焦點)作為學術發展的重點，例如：以「兒童的學習」做為整合創新發展的中心，用全校的資源全力發展，除了兒童文學研究所外，國際交流也以「兒童」議題發展，不同系所都可以思考「兒童」議題，例如：體育結合幼教發展「幼兒體育」，讓「兒童」作為東大的特色議題。
2. 「族群」為另一項整合議題：以族群的發展作為創意產學為經營取向。東大本身就有音樂系、美術系，可發展族群音樂、民族美術。理工學院也可以族群為思考，例如資

管系可以發展「社區資訊網絡」。

3. 整併是必須的，須讓老師們知道並放棄本位，多次溝通、凝聚共識，用全校整體的資源共同發展。整併先分析師資結構及員額，例如：教育系的員額需調整移撥；另外可向教育部申請特殊類科設立，就無員額限制負擔，例如：他校之性別文化研究所。

黃委員政傑

1. 休閒管理學院以後再設，先發展系所，等表現優良後，系所數合乎設院的水準，再設立學院，同時亦宜注意系所抽出成立學院，是否影響既有學院的競爭力。
2. 員額標準，學校宜統一，作為系所整合調整的依據，可聘請國內外休假教授，到校客座。
3. 強化學生社團，增辦競賽活動及其他校內外活動，活化校園生活。
4. 以學院為單位，調整院內學系研究所，並作跨學院整合，例如：兒童文學學程、區域產業學程、文化產業學程、本土音樂學程、民族產業學程、海洋活動學程、運動休閒學程、生態旅遊學程。
5. 院系所主管調整為遴選制，由上一層單位組織委員會遴選，讓學術主管確實發揮改革及整合發展的功能。
6. 設法確實轉型為「大學」的水準。

場次	議題三：臺東校區搬遷後空間規劃（第3場）
命題	一、未使用規劃空間：體育系、科學館、兒研所、體操館、中正堂、游泳池、學生餐廳及宿舍、教學大樓（幼兒實驗學校使用部分空間） 二、單校區 or 雙校區營運模式？ 三、學生活動中心（面向台 11 線）規劃為產學發展中心？ 四、臺東校區為「產學校區」、知本校區為「教學校區」？ 五、其他。

議題三委員建議事項：

柴委員松林

1. 東大知本校區校園沒有特色，建築物黯淡沒有顏色、灰沈沈的，建議未來規劃要以活潑的色調，建築設計也要留意風格一體。宜多種綠樹（樹林），樹種要單純化且是有價值的樹，如杉木。
2. 為減少學校人力支出，可建立學生勞動制度，並向教育部申請專案補助，發動學生共同美化校園，亦可訓練學生，提升學生素質。

郭委員義雄

1. 學校新建築配合環境特色，找尋專案校園規劃專家須了解台東風土人情。並且找專家開規格，設計時就可以考量未來電費控制的問題。
2. 他山之石可以攻錯，要有宏觀的作法。
3. 「古典人文風華、現代科技視野」藝術與科學結合。
4. 反者，道之動，弱者，道之用。

5. 蓋一棟規模好的招待所吸引大師來訪，學校要有真正的大師吸引目光。

蘇委員炎坤

1. 知本校區規劃一定要找景觀/建築/土木專長學者規劃整體校園及建築。且所規劃的建築要有優先順序，且一級主管能多加募款，且尋求縣長、民意代表協助，尋求可能經費資源(有些建築可與台東縣政府結合建築)。
2. 知本校區近 60 公頃，校方初期可使用 20~30 公頃，其餘的租給廠商或建為生態園區、中草藥區、休閒區(包括游泳池及 SPA，而游泳池請教育部補助)。
3. 雙校區，知本校區為主校區(行政區、圖書館、電算中心、學生活動中心等)，且為教學研究校區，而臺東校區為產學發展校區(產學合作、育成中心、推廣教育、幼兒實驗學校、特殊教育學校等)，兩校區之間一定要有網路教學，E 化公文線上簽核，接駁車等，讓教職員生方便，而不會有所埋怨。
4. 臺東校區以產學合作為主，除育成中心或旅遊業相關產業，另外服務業(科技服務)，中草藥，綠色產業(太陽電池、照明)等可列為產學重點項目。
5. 知本校區周圍一定要有大學城，規劃包括生活圈、文化、休閒等，因此要結合台東縣政府加以規劃，也吸引校外人士來校參觀訪問，也適度與社區結合在一起。

蘇委員玉龍

1. 知本校區與臺東校區的電力耗費應予優先控制，尤其 98 年電費已增加 35%，如果兩個校區電力成本可能增加，應予正視。
2. 空間的增加馬上面臨分配的問題，應先尋求全校教師共識，將空間依性質分別為 1.基本空間、2.發展空間、3.公開空間，並透過「空間分配委員會」適當處理，讓每一個教師、每一個系所、每一個單位皆能安身立命，並尋求發展。

蔡委員培村

1. 空間運用與規劃以適切合理為主，尤其電費及維護盡宜嚴加管控否則從寬鬆到嚴管會造成阻礙。
2. 新校區宜整體規劃，創造東大具有特色及整合人文藝術氣息景觀。
3. 全校師生宜整合在新校區學習，生活區與教學區不要太分散，避免延伸兩校區經營之困難。
4. 新校區有較多空間宜與當地共同創造景觀藝術，型塑東大具特色、具產值的景觀園區。
5. 臺東校區進修部各類型的課程都可以開，不一定要學校有的系所課程。
6. 精緻型學校人力宜精簡且可彈性運用，必要時組織也需整併。
7. 財務管理宜專業精算使經費能適切運用且共享效益。

黃委員政傑

1. 校園可強化公共藝術的增置，並強化校園綠化美化。
2. 校園飲食宜多元化，招標一定要用最有利標進行，滿足師生需求。學校多辦活動，活動多學生才不會無聊。
3. 全校師生在知本校區才有學校整體感；臺東校區，保留師生及行政主管、職員、工友休憩場所。

4. 國際會議廳宜建置起來，對外營運增加收益。
5. 校園植樹宜注意美化，樹蔭也要夠大，作為遮蔭及休憩場所，未使用的宜分區植植栽本土樹種作為生態休閒產業之用。
6. 台東校區可成立：①創新育成中心②藝廊③校史展示館（因近市區）④教學資源中心（IMC）⑤公家人力進修⑥各型會議室⑦拆除圍牆，做為社區休憩之用⑧研究中心⑨博物館（如有南島文化、）、）⑩收費游泳池⑪科學研習。
7. 校園空間規劃使用原則：①公用②社會服務③宣傳及公關④大空間宜保留，勿再隔小間⑤學人招待所⑥實習展演之用⑦自給自足生財⑧認同合作。
8. 學校與縣政府需加強聯繫，進行大學城規劃，加強新校區的生活機能。
9. 學校行政上必須建立線上簽核系統，加強公文效率及管考。

伍、 本校與會人員建議事項

1. 本校主管遴選應參採委員建議，院長遴選由學校主導、系所主管由院主導。
2. 針對目前學校發展現況幾項建議：學校重人文輕理工，應重新規劃發展藍圖及願景；經費、人力資源分配不均，應建議合理分配的機制；學校研究環境需提升，才能留住教師；教師每學期都有授課滿意度調查，學校行政系統亦應進行滿意度調查以提升行政效能。
3. 人文學院目前有 3 個獨立所，如何保有特色並具有競爭力，建議區域發展研究所是否可以轉型公共政策學系。
4. 彙整委員寶貴意見及建議，歸納重點工作，以為本校發展方向及指標。