文藻外語大學 SWOT 分析

優勢 Strength	劣勢 Weakness
S1 秉持天主教聖吳甦樂修會建校的「敬天愛人」校訓，著重品格教育之陶塑，培育具國際觀與跨領域專業的服務領導人才。 S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關系所，提供學生跨領域學習機會。 S3 擁有眾多實質交流的國際姊妹校，具有深厚的國際化網絡及行動力。 S4 擁有完善的導師制度，落實陪伴教育，為學生提供關懷的友善環境。 S5 畢業校友優秀表現深受家長、社會及企業肯定；校友向心力強，成為學校發展的有力後盾。 S6 校園融貫中西、精緻典雅，位處市區，交通便捷，生活機能完善。	W1 教學單位大多仍抱持著本位思維，跨領域間合作較為缺乏，行政系統的支援與合作仍有進步空間。 W2 新舊教職員工之年齡落差，導致創校精神與敬天愛人之理念有待傳承。師資平均年齡偏高，回應現今學生學習需求較緩，教學方法與科技運用尚待提升；而職員工的服務熱誠與動力仍需強化。 W3 學制與入學管道多元，學生間之素質落差明顯，教師因應學生不同素質在教學現場之課程規劃與教材與教法未能與時俱進，缺乏創新思考，行動上流於守成。 W4 本校多屬語言專長教師，相對一般技專校院教師，較難爭取大型產學合作計畫，績效取得須更為努力。 W5 團隊因應當今社會變遷，改變步調過於緩慢，缺乏創新思考，行動上流於守成。 W6 校地空間有限，在硬體配置與空間設施較難對應當今科技產業發展與教學科技運用之鏈結，無法大幅更新與建置。 W7 因應職場就業競爭力提升，仍需持續強化實習以及學生領導力、創造力及問題解決能力之培育。
機會 Opportunity	**威脅 Threat**
O1 政府積極推動雙語教育政策，使用英語作為媒介之人才培育與教學（EMI）成為未來趨勢。	T1 少子女化的影響，面臨生源不足的困境，加上休退學人數日增，在學人數下降，衝擊本校教育經營。

O2 與世界各地的基督宗教大學及機構積極建立密實之合作交流，尤其連結吳甦樂教育及聖安琪相關的組織網絡，充分突顯本校之辦學特色。 O3 本校重視人文博雅教育與良好品格培育受到社會各界的肯定，更是未來大學教育極度重視的一環。 O4 符應產業國際化脈動，外語人才需求增加，有利本校學生就業機會。 O5 數位學習與雲端科技的興起，提供遠距課程與網路大學的發展契機。 O6 全球華語學習熱潮、新南向政策以及第二外語的推動，均有利於本校國際化人才多元之培育。 O7 跨領域的課程規劃與教學實務愈受重視。 O8 全國唯一的外語大學，語言專業形象與培育績效卓越，具備穩定性及優質的競爭力。	T2 新世代學生學習模式劇變，教師對於課程經營與教學實施相對複雜費心。 T3 外語學習機構及線上教學日益蓬勃、課程、教材與教法推陳出新，嚴重威脅本校外語教學利基。 T4 各大學積極推動國際化辦學，嚴重威脅本校國際化的獨特性優勢。 T5 社會多元化與功利價值取向，衝擊本校對於人文精神與品德價值養成之教育堅持，更影響家長與學子之選擇。 T6 各大學全英授課之學位課程日漸增多，加上多元的外部競爭及學習需求的持續改變，嚴重威脅本校外語教育與實踐目標，尤其是課程設計規劃與學習成果產出須再重新定義。 T7 國立大學的擴大與各大學的積極招生，均嚴重衝擊本校經營規模，更導致優秀教師的流失。 T8 新興科技（如 AI 人工智慧）對傳統外語教育的威脅，隨著語言逐漸轉變為工具價值，本校外語專業人才的培育遭受嚴峻挑戰。 T9 國家教育政策的變革以及對私校經營的緊縮措施，對本校的永續經營影響甚鉅。

根據 SWOT 自我檢核的結果，本校建立四個主要的策略發展模式：

1. **以優勢（S）結合機會（O），積極作為**

優勢與機會的結合，意在運用既有強項並掌握外部契機，以強化組織特質、創造最大競爭優勢。

本校秉持天主教聖吳甦樂修會「敬天愛人」的教育精神，重視品格陶塑與人文涵養，積極培育具國際觀與跨域專業服務能力之領導人才，成果屢獲社會肯定（優勢 1）。隨著品德教育的重要性日益提升，本校的人文博雅教育與品格

培育更顯關鍵，成為未來高等教育不可或缺的要素（機會 3）。據此，本校擬定「**彰顯天主教吳甦樂教育價值**」之策略，從修會立校初心出發，延續並深化文藻特色，持續發揮吳甦樂教育精神的核心影響力。

同時，本校根植於博雅素養與外語專業並重的教育傳統，具備逾半世紀深厚之外語教學底蘊，並設有多元外語應用相關系所，提供學生跨領域學習及客製化外語輔導機制（優勢 2）。身為全國唯一的外語大學，文藻憑藉卓越的語言專業形象與教學成效，展現穩健與優質的競爭力。面對全球華語熱潮、新南向政策推動、第二外語教育及跨領域課程設計的蓬勃發展（機會 6、7、8），本校進一步提出「**發展跨域加值人才創新學府**」策略，強化學生跨域學習與職涯連結，開創教育新思維。

在語言優勢的基礎上，本校擁有廣泛的國際姊妹校與深厚的國際交流網絡（優勢 2、3），並積極與全球基督宗教大學及教育機構建立合作關係，透過吳甦樂教育及聖安琪網絡的延伸連結，拓展國際合作契機。於全球高等教育國際化與產業跨國布局的趨勢下（機會 2、4），本校制定「**創造全球移動力的國際平台**」策略，充分發揮外語大學特色，持續深化國際連結，推動全球交流與共學。

此外，文藻憑藉深厚的外語教育底蘊與豐富語種教學資源，涵蓋華語及多國外語專業，提供學生多元跨域的學習環境（優勢 2）。在政府推動 2030 雙語政策與 EMI（英語授課）趨勢下，加上全球華語熱潮興起與產業國際化帶動外語人才需求，本校學生的就業競爭力與發展空間日益提升。順應「優華語」政策推廣與國家語文戰略（機會 1、4、6），本校提出「**打造華外語師資的領導品牌**」策略，致力結合華語與外語師資培育優勢，掌握語言教育的核心力量，培育具國際競爭力與多元視野的人才。

S+O 積極作為策略發展模式

Strength	Opportunity	Strategy
S1 秉持天主教聖吳甦樂修會建校的「敬天愛人」校訓，著重品格教育之陶塑，培育具國際觀與跨領域專業的服務領導人才。	O3 本校重視人文博雅教育與良好品格培育受到社會各界的肯定，更是未來大學教育極度重視的一環。	**策略一、彰顯天主教吳甦樂教育價值**
S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關	O6 全球華語學習熱潮、新南向政策以及第二外語的推動，均有利於本校國際化人才多元之培育。	**策略二、發展跨域加值人才創新學府**

Strength	Opportunity	Strategy
系所，提供學生跨領域學習機會。	O7 跨領域的課程規劃與教學實務愈受重視。 O8 全國唯一的外語大學，語言專業形象與培育績效卓越，具備穩定性及優質的競爭力。	
S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關系所，提供學生跨領域學習機會。 S3 擁有眾多實質交流的國際姊妹校，具有深厚的國際化網絡及行動力。	O2 與世界各地的基督宗教大學及機構積極建立密實之合作交流，尤其連結吳甦樂教育及聖安琪相關的組織網絡，充分突顯本校之辦學特色。 O4 符應產業國際化脈動，外語人才需求增加，有利本校學生就業機會。	**策略四、創造全球移動力的國際平台**
S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關系所，提供學生跨領域學習機會。 S3 擁有眾多實質交流的國際姊妹校，具有深厚的國際化網絡及行動力。	O1 政府積極推動雙語教育政策，使用英語作為媒介之人才培育與教學(EMI)成為未來趨勢。 O4 符應產業國際化脈動，外語人才需求增加，有利本校學生就業機會。 O6 全球華語學習熱潮、新南向政策以及第二外語的推動，均有利於本校國際化人才多元之培育。	**策略五、打造華外語師資的領導品牌**

2. 以優勢（S）回應威脅（T），創造特色

本校採取「以優勢回應威脅」的正向策略，主動面對外部環境的系統性挑戰，轉化壓力為契機，進而擴大與其他大學的差異化優勢，鮮明塑造文藻的辦學特色。

首先，面對**社會多元化與功利價值取向衝擊教育人文精神與品格養成**之威脅（威脅 5），本校堅持天主教聖吳甦樂修會「敬天愛人」的教育理念，重視品格教育與人文陶塑，持續培育具國際視野與跨域專業的服務領導人才（優勢 1）。同時，本校透過完善的導師制度與陪伴教育，營造友善且充

滿關懷的學習環境（優勢 4），以此落實「**彰顯天主教吳甦樂教育價值**」的策略，強化教育本質與精神內涵。

其次，面對**少子女化導致生源不足**之挑戰（威脅 1），以及 **AI 與新興科技對傳統外語教育造成衝擊**的現實（威脅 8），本校以深厚的外語教育基礎為依託，發展出「**融合人文與科技的永續大學**」策略。文藻長年奠基於博雅涵養、外語與專業並重的教育模式，擁有逾半世紀外語教學底蘊，並設有多元外語應用系所，提供學生跨領域學習機會（優勢 2），進而結合 AI 科技強化教學創新。再者，憑藉校友優秀表現廣獲社會與企業肯定、校友向心力強（優勢 5），以及校園兼具中西美學、地理位置優越、生活機能完善（優勢 6）之條件，學校得以以「開放透明、效能治理、精緻校園與智慧管理」為核心，推動永續校園經營。

此外，面對**各大學積極推動國際化辦學、威脅本校原有國際優勢**的趨勢（威脅 7），本校以「**創造全球移動力的國際平台**」策略因應。憑藉深厚的外語專業與跨域教學基礎（優勢 2），以及廣泛的國際姊妹校網絡與高度的國際移動力（優勢 3），文藻持續拓展實質合作與交流，深化國際夥伴關係，鞏固「優質國際化天主教外語大學」的獨特定位與永續競爭力。

S+T 創造特色策略發展模式

Strength	Threat	Strategy
S1 秉持天主教聖吳甦樂修會建校的「敬天愛人」校訓，著重品格教育之陶塑，培育具國際觀與跨領域專業的服務領導人才。 S4 擁有完善的導師制度，落實陪伴教育，為學生提供關懷的友善環境。	T5 社會多元化與功利價值取向，衝擊本校對於人文精神與品德價值養成之教育堅持，更影響家長與學子之選擇。	**策略一、彰顯天主教吳甦樂教育價值**
S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關系所，提供學生跨領域學習機會。 S5 畢業校友優秀表現深受家長、社會及企業肯定；校友向心力強，	T1 少子女化的影響，面臨生源不足的困境，加上休退學人數日增，在學人數下降，衝擊本校教育經營。 T8 新興科技 (如 AI 人工智慧)對傳統外語教育的威脅，隨著語言逐漸轉變為工具價值，本校外語專業人才的	**策略三、融合人文與科技的永續大學**

Strength	Threat	Strategy
成為學校發展的有力後盾。 S6 校園融貫中西、精緻典雅，位處市區，交通便捷，生活機能完善。	培育遭受嚴峻挑戰。	
S2 奠基於博雅涵養、外語與專業並重的複合式外語教學，擁有逾半世紀深厚之外語教育底蘊；設有外語應用相關系所，提供學生跨領域學習機會。 S3 擁有眾多實質交流的國際姊妹校，具有深厚的國際化網絡及行動力。	T4 各大學積極推動國際化辦學，嚴重威脅本校國際化的獨特性優勢	**策略四、創造全球移動力的國際平台**

3. 以機會（O）彌補劣勢（W），應勢躍起

本校身為聖吳甦樂修會教育體系的一員，不僅長期深耕語言專業教育，更重視人格陶塑與吳甦樂精神的傳承。然而，近年來隨著具備吳甦樂教育精神的資深教職員陸續退休，出現「新舊教職員年齡落差導致創校精神與敬天愛人理念傳承不足」、「師資平均年齡偏高，對學生學習需求回應速度較緩，教學方法與科技應用有待提升」，以及「職員服務熱誠與動能仍需強化」等挑戰（劣勢 2）。若能善用「與全球基督宗教大學及教育機構積極建立合作交流，特別透過吳甦樂教育及聖安琪網絡強化國際連結」及「人文博雅教育與品格培育愈受社會重視」等契機（機會 2、3），並持續推動**「彰顯天主教吳甦樂教育價值」**策略，文藻將可深化教育精神與實踐經驗，使吳甦樂教育理念成為教育與企業借鏡，培育具備 3L 核心素養的文藻人，進而發揮影響社會、改善社會的力量。

進一步分析本校內部現況，尚存在若干挑戰：（1）教學單位仍以本位思維為主，跨領域合作不足，行政支援亦有待強化；（2）師資結構老化與教育理念傳承不易，教學創新及科技應用亟需提升；（3）學生素質差異大，教師課程規劃與教材設計未能充分回應多元需求，創新思維與行動力不足；（4）為強化學生職場競爭力，仍須持續提升實習品質、領導力、創造力與問題解決能力（劣勢 1、2、3、7）。

教學單位與教師的本位主義是普遍的高教現象，亦導致課程更新與產業需求脫節、學生就業力下降等問題。本校因此亟需突破現有侷限，順應「產

業國際化帶動外語人才需求增加」、「數位學習與雲端科技發展提供新興教育契機」、「跨領域課程與實務教學日益受重視」等外部趨勢（機會 4、5、7），推動「**發展跨域加值人才創新學府**」策略，作為創新教育轉型的重要方向。

此外，文藻位於高雄市區，雖具交通便利與生活機能優勢，但亦面臨「校地空間受限、難以因應新興科技產業發展及教學科技應用需求」的挑戰（劣勢 6）。然而，在「全球華語學習熱潮、新南向政策及第二外語教育推動」的助力下，結合本校「全國唯一外語大學、語言專業形象卓越」的競爭優勢（機會 6、8），可藉由「**融合人文與科技的永續大學**」策略，以良善治理與創新管理建構具前瞻性的外語教育環境。

同時，文藻在專業定位上以語言教育為核心，發展模式自然有別於理、工、資、醫等學門，形成「教師以語言專長為主，相較技專校院教師較難爭取大型產學合作計畫」之結構性挑戰（劣勢 4）。儘管如此，隨著政府推動「2030 雙語政策」與 EMI 英語授課趨勢，再加上「產業國際化提升外語人才需求」及本校作為「全國唯一外語大學」的優勢（機會 1、4、8），文藻提出「**發揮社會影響力的外語大學**」策略，延續修會教育的服務精神，深化 USR 實踐與社區連結，透過師生共同參與社會關懷與問題解決，展現教育行動的社會價值。

換言之，本校以積極態度運用機會修正弱勢、化挑戰為契機，逐步強化教育特色與辦學優勢。透過「**彰顯天主教吳甦樂教育價值**」、「**發展跨域加值人才創新學府**」、「**融合人文與科技的永續大學**」與「**發揮社會影響力的外語大學**」等策略，文藻正以具體行動回應高教環境變遷，持續朝向永續卓越之教育典範邁進。

W+O 應勢躍起策略發展模式

Weakness	Opportunity	Strategy
W2 新舊教職員工之年齡落差，導致創校精神與敬天愛人之理念有待傳承。師資平均年齡偏高，回應現今學生學習需求較緩，教學方法與科技運用尚待提升；而職員工的服務熱誠與動力仍需強化。	O2 與世界各地的基督宗教大學及機構積極建立密實之合作交流，尤其連結吳甦樂教育及聖安琪相關的組織網絡，充分突顯本校之辦學特色。 O3 本校重視人文博雅教育與良好品格培育受到社會各界的肯定，更是未來大學教	**策略一、彰顯天主教吳甦樂教育價值**

Weakness	Opportunity	Strategy
	育極度重視的一環。	
W1 教學單位大多仍抱持著本位思維，跨領域間合作較為缺乏，行政系統的支援與合作仍有進步空間。 W2 新舊教職員工之年齡落差，導致創校精神與敬天愛人之理念有待傳承。師資平均年齡偏高，回應現今學生學習需求較緩，教學方法與科技運用尚待提升；而職員工的服務熱誠與動力仍需強化。 W3 學制與入學管道多元，學生間之素質落差明顯，教師因應學生不同質素在教學現場之課程規劃與教材與教法未能與時俱進，缺乏創新思考，行動上流於守成。 W7 因應職場就業競爭力提升，仍需持續強化實習以及學生領導力、創造力及問題解決能力之培育。	O4 符應產業國際化脈動，外語人才需求增加，有利本校學生就業機會。 O5 數位學習與雲端科技的興起，提供遠距課程與網路大學的發展契機。 O7 跨領域的課程規劃與教學實務愈受重視。	**策略二、發展跨域加值人才創新學府**
W6 校地空間有限，在硬體配置與空間設施較難對應當今科技產業發展與教學科技運用之鏈結，無法大幅更新與建置。	O6 全球華語學習熱潮、新南向政策以及第二外語的推動，均有利於本校國際化人才多元之培育。 O8 全國唯一的外語大學，語言專業形象與培育績效卓越，具備穩定性及優質的競爭力。	**策略三、融合人文與科技的永續大學**
W4 本校多屬語言專長教師，相對一般技專校	O1 政府積極推動雙語教育政策，使用英語作	**策略六、發揮社會影響力的外語大學**

Weakness	Opportunity	Strategy
院教師，較難爭取大型產學合作計畫，績效取得須更為努力。	為媒介之人才培育與教學(EMI)成為未來趨勢。 O4 符應產業國際化脈動，外語人才需求增加，有利本校學生就業機會。 O8 全國唯一的外語大學，語言專業形象與培育績效卓越，具備穩定性及優質的競爭力。	

4. 臨威脅分析劣勢，自省改善

面對威脅與劣勢，最有效的途徑是正視挑戰，勇於調整方向，並提出具體可行的改進策略。本校以積極行動取代被動防禦，透過策略導向的轉化機制，將外部威脅與內部弱勢轉為發展契機。

首先，針對新世代學生學習模式的劇變，使教師在課程經營與教學實施上更顯複雜費心（威脅 2），本校以「**發展跨域加值人才創新學府**」為核心策略，全面強化課程創新與跨域整合，以回應多重挑戰。此策略旨在對治下列外部威脅—包括「外語學習機構與線上教學蓬勃發展，課程與教材快速推陳出新，嚴重衝擊本校外語教學利基」、「各大學積極推動國際化辦學，削弱本校國際化優勢」及「全英授課學位課程日增，多元競爭與學習需求變化，使外語教育與學習成果定義亟需更新」（威脅 3、4、6）。

針對內部劣勢—「學制與入學管道多元，學生素質落差明顯，教師課程與教材設計未能與時俱進，創新思維不足」及「團隊面對社會變遷反應緩慢，行動保守欠缺創新」（劣勢 3、5），此策略亦著重透過跨域合作與產學連結，推動教師與業界共同研發課程、更新教材設計與教學法，培養具國際視野與實作能力的學生，達到同時化解威脅與改善劣勢的雙重目標。

再者，本校以「**融合人文與科技的永續大學**」策略，導入智慧治理與效能管理機制，積極面對多項外部挑戰。面對「少子女化造成生源減少、休退學人數上升、在學人數下降而衝擊教育經營」、「國立大學擴大招生與各校積極競爭造成優秀師資流失」、「AI 與新興科技衝擊傳統外語教育，使語言價值由核心轉為工具，專業培育面臨嚴峻挑戰」，以及「國家教育政策與私校經營環境趨嚴，影響永續發展」等重大威脅（威脅 1、7、8、9），本策略透過數據化校務管理與智慧決策支持系統，提升行政效率與教育品質，以維持學

校營運韌性與永續競爭力。

同時，此策略亦有助於改善本校內部弱勢，包括「新舊教職員年齡差距影響創校精神傳承、師資結構老化與科技運用不足、職員服務熱誠有待提升」、「組織變革步調緩慢、創新行動不足」及「校地空間受限，硬體設施與教學科技鏈結不足」等問題（劣勢 2、5、6）。藉由智慧化治理、人本導向的組織再造與校園空間優化，文藻得以建立具永續發展與創新能量的校園生態系，強化辦學效能與教育影響力。

綜言之，文藻以「**發展跨域加值人才創新學府**」與「**融合人文與科技的永續大學**」雙軸策略為主軸，積極面對高教環境變遷與教育轉型挑戰，不僅回應威脅與補強弱勢，更在教育理念與治理模式上實現創新與永續並行的目標。

W+T 自省改善策略發展模式

Weakness	Threat	Strategy
W3 學制與入學管道多元，學生間之素質落差明顯，教師因應學生不同質素在教學現場之課程規劃與教材與教法未能與時俱進，缺乏創新思考，行動上流於守成。 W5 團隊因應當今社會變遷，改變步調過於緩慢，缺乏創新思考，行動上流於守成。	T2 新世代學生學習模式劇變，教師對於課程經營與教學實施相對複雜費心。 T3 外語學習機構及線上教學日益蓬勃、課程、教材與教法推陳出新，嚴重威脅本校外語教學利基。 T4 各大學積極推動國際化辦學，嚴重威脅本校國際化的獨特性優勢。 T6 各大學全英授課之學位課程日漸增多，加上多元的外部競爭及學習需求的持續改變，嚴重威脅本校外語教育與實踐目標，尤其是是課程設計規劃與學習成果產出須再重新定義。	**策略二、發展跨域加值人才創新學府**
W2 新舊教職員工之年齡落差，導致創校精神與敬天愛人之理念有待傳承。師資平均	T1 少子女化的影響，面臨生源不足的困境，加上休退學人數日增，在學人數下降，	**策略三、融合人文與科技的永續大學**

Weakness	Threat	Strategy
年齡偏高，回應現今學生學習需求較緩，教學方法與科技運用尚待提升；而職員工的服務熱誠與動力仍需強化。 W5 團隊因應當今社會變遷，改變步調過於緩慢，缺乏創新思考，行動上流於守成。 W6 校地空間有限，在硬體配置與空間設施較難對應當今科技產業發展與教學科技運用之鏈結，無法大幅更新與建置。	衝擊本校教育經營。 T7 國立大學的擴大與各大學的積極招生，均嚴重衝擊本校經營規模，更導致優秀教師的流失。 T8 新興科技 (如 AI 人工智慧)對傳統外語教育的威脅，隨著語言逐漸轉變為工具價值，本校外語專業人才的培育遭受嚴峻挑戰。 T9 國家教育政策的變革以及對私校經營的緊縮措施，對本校的永續經營影響甚鉅。	