



# 重塑教育核心價值 綜合座談意見交鋒

記者陳貝宇 方力晨／綜合報導

95學年度教學行政革新研討會結束6場專題報告後，與會人員分成二組，分別由行政副校長高柏園及學術副校長馮朝剛主持，針對「超越卓越」、「核心價值」等議題進行討論，最後由校長主持綜合座談，與會人員對當天的報告及相關教學行政事務發表了許多精湛而寶貴的意見，茲錄錄如下：

## 通識核心課程不宜因人設課

淡江的通識與核心課程一直備受討論，核心課程該如何設計？究竟如何才能對學生有幫助？理學院院長錢凡之首先表示，除了核心課程外，對專業課程跟基礎課程，加以落實，並能夠回應通識核心課程的設計，核心課程才有存在的必要。

研發長陳幹男對於通識課程的設置十分贊同，但是因為不是學生本科，造成學生無心在課程上，他建議可以從生活化角度切入課程內容，使學生能將所學與自身相連結。國貿系主任林宜男則補充，若是加入實作課程，對學生在校外學習部分會更有幫助；而對於通識課程的規劃，則應該由全校老師共同商討，核心課程和專業課程配合，以達到更完整的考量，更完整的規劃。

通識核心課程中心主任謝朝鐘接著回應，現在的核心課程太遷就現有的師資，需要回歸課程的基本面，不要因人設課。因人設課雖可以增添趣味跟生活化，但要是生活化過度了，是否就降低了知識性，兩者之間需要作平衡。

戰略所所長王高成認為，學校受到市場導向的影響，常會忽略了原有的教育本質，核心的價值跟目標需要我們共同思考，淡江的核心價值究竟定位在那裡？也是我們現在亟需了解的。教育學院院長高薰芳表示，應思考我們能培養學生那些「帶得走」的能力，「他們有批判思考的能力嗎？有沒有政治及法律的素養？」在四年畢業後，所需要具備的能力及條件可以應付未來工作的需求，需以這個前提，設立教育目標、規劃課程。國貿系主任林宜男更建議，要召集對核心課程的相關會議，以蒐集改進意見。

學術副校長馮朝剛則提到，通識課程一開始就是參考哈佛的課程規劃，至今已行之有年，必有其可取之處，不可全盤否定，但是隨著時空改變，確實需要跟隨時勢、因地制宜。

最後，行政副校長高柏園綜合參與座談的同仁意見，認為通識核心

課程應該往前放，讓大一大二自由選修，而「學程化」更勢在必行。

## 延後分流 大一大二不分系

對於現在的大學來說，不能再只是關心學生在大學四年中的學習，亦需考慮到與高中銜接，以及未來出路，該如何具備與人競爭的能力？教務長葛煥昭提出，現在所面臨的問題，主要是大學與高中的課程如何銜接，使學生進入大學能有連續性的學習。另外，關於延後分流的問題，假如大一、大二不分系，院跟系要如何整合是相當重要的。他指出，已有6、7所大學開始實施此一制度，我們遲早要跟進。

工學院院長虞國興亦指出，延後分流對淡江而言，目前還不適合，但最終還是必須踏上這條路，如果能將通識課程分散於大一到大四，相對提高大一的專業課程，將有助於提升基礎讀書風氣養成，此時再將通識課程與外界接軌，才是解決之道。

課程方面，理學院院長錢凡之提出，大一英文應更具彈性，英文好的就可以不用再修英文的學分，讓這些同學把握時間選修別的科目。

## 學識傳授與倫理教育並重

校友資源暨服務處主任陳敏男表示，教育部已要求各校把92年之後畢業的學生就業率回報，並要求至少達到75%的比率，未來亦將掌握這個資料，調查畢業生對母校的滿意度。

歐研所所長鄒忠科表示，老師的教育對象是學生，除了傳授學識外，做人處事以及倫理方面，也需重視。他也特別提到，淡江學術自主性和價值，應表現在學校的出版品和期刊上，以期能與世界級的大學交流。

## 國際化之下的潛在問題

國際化是目前淡江最重要的發展，也是最引以為傲的部分之一；國貿系主任林宜男，針對國際化的方針，回想一開始對英文專班沒有信心，但現在國貿系已有將近20位外籍生，全英文環境已經逐漸成型，若學校將來要規劃開設相關課程，只有國貿系有這樣的能力，也期

許未來能完成更大的計畫；學術副校長馮朝剛表示，改革也好，改變也罷，踏出第一步是最重要的，不可自我設限，國貿系大膽走出第一步，雖然不被外界看好，但其成果有目共睹，也見證了天下沒有做不到的事情，他並舉例建築系聘請外籍老師，也同樣漸入佳境，所以英文授課，除了提供學生一個學習英文的機會，也將會有其它連帶影響。管理學院院長陳敦基則在國際化的政策下，從另一方面思考外籍生的輔導問題，他認為應該由學校提供外籍生心理、課業等協助，學務長蔣定安也附和，外籍生勢必與日俱增，輔導外籍生的專職單位，其需求是迫切的，應該立即針對這方面做討論因應。中文系新進老師許維萍，今年負責外籍生語言教學，但是面對目前華語班只有兩個班級，她認為過於簡化外籍生的語言能力分級，並不符合他們的需求，所以除了針對生活上的輔導外，相關語言教學也必須加以關注。

## 淡江的生物科技應該何去何從？

生物科技的發展，是淡江不可輕忽的重點，但是在人力資源上，確實有其障礙，研發長陳幹男表示，生物科技本身是一個跨領域的研究，本校專業人才較少，若要有研究成果、有所突破以爭取更多補助，就必須踏出校園，並整合鄰近的學校，才能以有限資源、無限腦力，發展生物科技。資訊中心楊龍杰也提到，理工學院許多資源可以互通互助，若能互相結合，對於生物科技發展將有助益。多元文化與語言學系主任胡映雪，站在文科的角度提出觀點，在大環境下，科學與人文應該在多方面齊頭並進，才能更加進步。

## 整合內部，放眼世界

放眼世界，整合內部，是目前淡江所必須做到的課題，全球化研究與發展學院院長李培智認為，組織的變革，建立在教職員工們的承諾，全校成員必須有共同的認知，瞭解外界的變化之速，所以每個單位，每過一段時間，就應該要讓所有同仁一起出去，看看外界的變化，加強成員承諾的建構。副校長馮朝剛則回應，外面的改變超乎想像，這項保持與外界聯繫的做法是值得考慮的。



## 蘭陽初體驗

### 蚱蜢 老鷹 校園裡的原住民

坐在透明通透的餐廳中用餐，寬闊的天空中，不時見到老鷹橫越天際，為蘭陽平原的壯闊景觀，再添英氣，也是此行的驚艷。

餐後，走出玻璃屋，踩在翠綠的草地上，「哇！」綠色的小精靈跳躍其中，細看竟是蚱蜢，一時忍不住童心大發，拿出小時候田野上撒野的本領，和這些原住民打交道。（映秀）

## 錯覺？來到雪梨歌劇院

呼～舟車勞頓的3個多小時，總算是抵達研討會的目的，頭一次來到蘭陽校園，果真相當寬闊。跟著與會的人員，來到了建邦國際會議廳，被外觀震懾住，透明的玻璃帷幕大樓，現代感的設計，不禁令人聯想到雪梨歌劇院，走進會議廳，寬敞的空間，舒適的座椅，賞心悅目，尤其坐在以蘭陽平原為背景的大講台前，好山好水盡在腳下。（方力晨）



## 徐新逸 抓住大會目光

專題報告開始前，學習與教學中心主任徐新逸用一分鐘的動畫簡單介紹了會議主軸，生動的FLASH動畫，抓住所有與會人的眼光，使大家在短時間了解會議內容，並感受到活潑的氣息，在無負擔的情況下，做好會議開始的準備。動畫的最後，利用跳動的心做結尾，有著雙關的涵義，她說：「這代表著核『心』價值以及對學生的關懷與照顧，是一種愛『心』的表現。」（力晨）



## 宜蘭茶點 伴山雨特別有味

研討會的下午茶於下午3時20分登場，有別於一般下午茶的西式糕點，這次茶會的主角可是宜蘭的特色點心。各種口味的聯全麻糬、香脆的牛舌餅、橘之鄉金桔蜜餞……等，讓與會人員全都吃得津津有味，尤其是麻糬軟綿綿的口感，讓人無法抗拒，各種口味，各有特色，一下子便一掃而空，尤其下午來了場無名雨，伴著山雨的氣味，格外新鮮！（方力晨）



## 晚宴 礁溪老爺座上賓

經過一整天的知識洗禮，創辦人設席礁溪老爺酒店，款待與會同仁的辛勞。向晚時分，同仁在晚宴上品嚐地方風味的佳餚，打開話匣子暢談，碰杯歡慶校務昌隆。晚宴尾聲，創辦人、校長和主管一字排開，和同仁們一一握手致謝，大家都笑開了，氣氛high極。（映秀）

## 回程 虛驚一場

晚宴過後，三輛遊覽車浩浩蕩蕩回淡水，行經東北角海岸的隧道時，意外的遇到火警，出車輛近在咫尺，而隧道中煙霧瀰漫，伸手不見五指，一度引起遊覽車上師長的關切，幸而司機沉穩地減慢車速，緩緩駛出危險隧道，這段小插曲，總算有驚無險地落幕。但由於路況一直處於巔峰狀態，車隊走走停停，一行人回到淡水時已經深夜11時了。（陳貝宇）

（圖／陳振堂）

## 95學年度教學與行政革新研討會張創辦人建邦博士開幕致辭摘要

# 淡江大學組織文化與四個管理模式

（上接一版）

### 二、同僚模式

相較於官僚模式，同僚模式強調學術界應管理自己的事務。對各種事務不同的意見，不應由上級主管來決定，而須由組織中的成員提出自己的見解，彼此溝通協調後達成共識為先（Nukanson, 1995）。因此，整個組織的決策過程是由同僚共同參與而完成的，在此組織中的任何成員皆有表達自己意見的機會與權利。於是，效率只是組織運作的一個附帶標準，而更重要的是質的提升與否，而非量的多寡。同僚模式可歸納為下列幾點特性：

- (一) 學術界管理自己的事務。
- (二) 專業能力的權威受到重視。
- (三) 決策過程採用共同參與、負擔及均權的方式。
- (四) 教授與行政人員彼此坦誠、互信。
- (五) 教授本身因適度的參與學校事務，而產生自我的滿足感。
- (六) 強調研究與改變及以問題為中心的決策方式（張建邦，1982）。

同僚模式的管理雖有助於教授擁有內在滿足感與對學校的認同感，但學校本身的目標與教授的目標往往無法一致，而各團體本身為了目標的達成與自我利益的維護，導致彼此意見分歧難以整合，而造成組織分裂、各次級團體競爭的危機。Weiss(1995)在「學校四個“I”的改革」(The Four "I"s of School Reform: How Interests, Ideology, Information, and Institution Affect Teachers and Principals)一文中指出一個組織可能因組織成員彼此利益，意識形態，獲得的資訊不同與制度本身所形成自我的文化，標準運作程序與組織決策過程的差異，而產生共識凝聚與執行的困難。尤其是教師本身專業的差異性，往往使得同僚共治的管理模式難以有效的運作與改革。

### 三、政治模式

Herbert Simon的理性決策是政治模式的先驅。而所謂的「理性」是強調有機體外在環境的客觀特性，而組織與個人所做的決定都是以「還滿意」(satisfactory alternatives)為目標，而非以「最佳」(optional satisfactory)為最終方案。所謂的「政治性」指決策與行動乃由行政人員依循有規則的管道進行互相討價還價的活動，而「結果」是由妥協、衝突、行政人員所持不同利益及影響力等混淆的結果，並非針對問題解決所做的選擇」（張建邦，1985）。因此，政治模式是由組織中的成員經由妥協、協商之後，其中可能牽涉各種利益的交換，而形成決策的最終方案。在大學教育行政組織中仍可能存在著政治模式的管理。尤其是官僚行政體系與專業學術教授的各自目標不同時，以政治協商的方式

來完成政策是不可避免的。就如Hazard Adams (1976)所觀察的：

「大學本身就像一個政治組織更勝像一企業機構。雖然在學術神話的歷史上，大學有如伊甸園一般，是學術與行政充分分工，行政人員與教授各司其職，且充分合作。但事實上，教授控制課程、學術品質等，行政人員控制預算，人事問題則存在兩者之間的陰暗處。這不是權力的分配，而是權力的擴大」。

政治模式的特性可歸納為下列幾點：

- (一) 強而有力的政治因素促使問題的出現。
- (二) 爭論某人或某一團體負責制定政策。
- (三) 政治爭執多因關鍵性(critical)的決策引起，而非例行性(routine)的決策。
- (四) 衝突是必然的，而妥協、交涉乃是獲致決策的必經途徑。
- (五) 外在的利益團體深深影響決策過程。
- (六) 官僚體系所規定的正式權威受到嚴重的挑戰。

(七) 縱使決策已定，依然爭論不休。

縱使學校是相當有系統的組織，爭論還是必然的。除了成員與團體的利益之外，校園外客觀的環境因素介入，也使組織本身需在體制的正式權威外，找出共同可接受的決策方式來維持學校的運作，而利用政治模式來解決問題便成了不可避免的方式。

### 四、企業模式

60、70年代西方社會進入「後工業社會」，仍不脫離資本主義的「市場化」概念的支配。80年代新右派(the new right)的「新自由主義」與「新保守主義」興起，更強調減少政府控制與社會干預，由市場機制充分發揮功能，讓各產業運用「企業家精神」(entrepreneurship) 滿足其顧客的需求（陳伯璋，2001；湯堯、成祥豪，2003）。依照世界銀行所採用AIS(Association for Information System)分類，教育是歸屬於公共行政事務「服務性質」事業，為第三知識產業。隨著知識產業化趨勢，使得高等教育產品具有商品性，需用企業化策略來經營。

「企業模式」的目的在於戰勝對手，創造組織長期良好的績效。然而組織為了要戰勝對手，必須配合不同部門各項決策環環相扣的特性，將資源做合理的運用與分配；人力、財務、行銷、生產、研發等各單位管理功能與努力均需指向同一目標，才能統合成一體的策略，而非片面的各行其事(Porter, 1998)。是故，「統合」(integration)是企業模式操作的首要策略。「企業管理」包含如何有效成本管控，建立企業中客戶間的網絡，加強企業中各單位與領導階層的溝通，立即解決問題；創造利潤，增加收益，以迅速、準確方式回應市場變化和客戶需求更是「企業管理」的核心價值；其次，建立一套標準化作業流程，提高整體業務效率與效能更是

「企業模式」中最不可被忽視的。

由此可知，企業管理模式特性除了強調「責任績效」，也期以最低的成本，創造最高的利潤，以快速的反映出市場的需求。依據以上的分析，可歸納出「企業模式」被運用在大學治理中具有下列幾項特點（莫家豪，2002）：

- (一) 教育提供者與參與者多元化。
- (二) 運用內外評鑑機制確保學術品質。
- (三) 鼓勵內部競爭，增進整體績效責任。
- (四) 投入營收與利潤的開創。
- (五) 系所成立與課程開設以顧客需求為主。

是故，大學組織「企業經營模式」，以考量成本(cost)、效率(eficiency)、產出(productivity)與效能(effectiveness)四個要項為主。因此，一所大學在採用「企業模式」發展學術與課程時，就必需靈活的以下列四個企業化策略為核心：1.「區隔化」(differentiation) 避免與其它科系或大學重複開設課程，減低開課成本；2.「全球化」(globalization) 一運用教育科技，促進全球大學的教育競合關係；3.「個別化」(individualization) 一大規模的「量身訂作」(mass customization)，發展出精緻課程內容，以符合不同背景學生的個別需求；4.「集中化」(focus) 一集中資源於發展具有特色之學門、研究中心或跨領域之學程，以增強大學的競爭力（Wilson, 2001；引自Altbach）。

企業管理是一門藝術，不同的管理者、不同的企業會有不同的管理模式和管理方法，管理系統必須和組織實際情況互相結合，才能構建符合組織特點的管理系統。Berdahl, Altbach and Gumpert (2005)就認為「企業模式」是一種相當積極重視市場走向，並隨時增進反映社會的需求，且在經費緊縮時期，能減輕社會壓力與負擔，適度調整大學系所的管理模式。但另一方面，這也可能是學校在經營壓力過程中，必須與同時身為真理維護者與知識創新者角色妥協的一種模式。而大學為了能更靈活於實踐「社會職責」與「社會需求」兩項目標，求永續發展，「企業模式」是現今最被積極運用的管理模式之一。

### 結語

淡江的行政領導團隊以及三個管理模式已成功地帶領著淡江走過五十六年。而第四個管理模式—「企業管理」的加入，可供淡江在進入第四階段，協助行政管理團隊不斷創新與突破，以爆發出無窮的發展潛力。Clark(引自Altbach, 2005, p.9)就清楚的描述這四種模式的內涵：

「政治協商主要功能是要傳達不同公眾利益，而這些又是政府內部與外部一些主流團體所最在意的。官僚科層體制的功能則是連結不同單位，組成一個規律行政團隊。學術寡頭的功能則是保障專業自治，將學術工作與標準制訂，給予學術最有關的一

群人來管理。而市場功能則是以內部員工、顧客與機構立場，增強保護其選擇的自由，因而間接協助組織的彈性與適應性」。

以下為四個管理模式的重點特色（見表一）：

- (一)同僚模式最適合於專業級系統，此系統決策是由教師所擬訂的，工作動機高且係發自內心，工作富有挑戰性，但參與者會運用聯合、競爭及協調的各種方式制定決策。
- (二)官僚模式適合於行政次級系統，此系統決策是經依上級領導之裁決而制定，因此效率相對高。
- (三)政治模式適合於整體組織系統，因系統決策是由影響大學外在的客觀因素所決定。強調參與者之間的協商、妥協，與政治性策略的運用。
- (四)企業模式適合於跨部門整合系統，決策面多以顧客的需求為最大考量，依市場的競爭性制定各項策略。

表一：四種管理模式特點

	專業次級系統 (技術層級) (同僚模式)	組織次級系統 (管理層級) (官僚模式)	社會次級系統 (制度層級) (政治模式)	市場次級系統 (產業層級) (企業模式)
目標	*含糊不清 *競爭 *不一致	*確定 *少爭論 *一致	*含糊不清 *競爭 *不一致	*確定 *一致 *競爭性強
技術	*不明顯 *有問題 *技術以知識 能力為主	*例行化 *技術以經驗 及動機為主	*不明顯 *整體性的	*明顯 *整體性的
環境	*軟不確定 *約束少	*軟確定 *約束多	*依環境及工 作要求而定	*多元 *跨部門
領導	*民主領導 *關係導向	*權威領導 *工作導向	*首長和政治 家導向	*消費者導向
結構	*非正式的 *有機性的 *自主 *分權制 *高度分化	*正式的 *機械性的 *層級化 *集權制 *高度整合	*混亂組成的 組織次級系統 之高度分化與 整合	*多元 *分權 *高度整合
決策	*參與 *流動性參與 *意見一致 *強人意	*權威性參與 *理性化 *最佳程度	*協商 *討價還價 *強人意	*路部門意見 整合
動機	*發自內心 *工作內容 *安於本位 *四得為家 *效忠專業	*外在因素 *工作例行化 *安於本位 *效忠學校	*依技術高低 之評估而設立 獎勵制度 *效忠國家	*外部競爭 *利潤優先 *效忠市場

淡江新4紀

最有效的媒體

淡江時報

廣告專線：(02)26250584

2006 狂賀! APEX登峰美語 開創世界級高分!

賀TOEFL (滿分120分) 洪佳儒8月新制托福 116分

賀TOEIC (滿分990分) 方新宇8月 TOEIC 975分

賀GMAT (滿分800分) 王詩晴9月 GMAT 750分

李希道7月新制托福 103分

聯考權威登峰 留學考英語認證第一品牌

APEX登峰美語機構 http://www.eApex.com.tw

台北市館前路26號3樓 TEL: (02)2388-2200