

「嶄新的世代——建構淡江學術王國」系列專題報導之一

專題報導

陳伯璋

編者按：本報將陸續刊登12月2日舉行的「94學年度教學與行政革新研討會」4場專題報告節錄及分組結論報告內容，期使全校師生能明瞭淡江未來發展的方針及願景，共同努力航向第四波，再創淡江新高峰，本期刊登教育學院院長陳伯璋的專題報告。

一、前言

C. Kerr在《大學的功用》一書中（1963）提出知識之城（the City of Intellect），強調的是秩序、確定與成長，然而此書2001年第五版中卻提出：人類的未來是一個不可測的「狐狸」時代，人們將面臨更多的不確定，更多的制衡及不想要的發展結果（Kerr, 2001）。由此看來大學將面臨更多的挑戰。

台灣近來各大學不僅面對全球化、資訊化和新科技的衝擊，更由於WTO之後各國大學可能有「兵臨城下」的威脅，再加上過多大學的相互競爭，不僅高教資源稀釋地相當嚴重，甚至於必須面對學生來源大減的窘狀，教育部在大學評鑑的同時，又祭出「退場機制」政策，因此台灣大學能否永續發展，將是存亡絕續的重大課題。

淡江大學發展已有55年，已進入第四波，近年來在各方面的表現可說頗受肯定（例如今年大學評鑑10項全優），然而面對著高度競爭的情勢，以及「高風險社會」的來臨，如何「永續發展」也是必須面對考驗和努力之處。

二、大學永續發展的關鍵因素與機制

在《邁向永續發展的大學》一書中，Clark（2004）提出檢視大學永續發展的五個指

標：（1）多元化的經費來源（A diversified fund-ing base）、（2）強而有力的領導核心（a strengthened steering core）、（3）擴展周邊組織（an expanded outreach periphery）、（4）活絡學術重點領域（a stimulated academic heartland）以及（5）融合一體的企業文化（an integrated entrepreneurial culture）。他說傳統的大學之所以抗拒改變乃是因為來自於其下層結構根深柢固型塑所生成的形式及其利益之故，相反地，以改變作為導向的大學，在這5個面向是相互地連結在一起，並且堅持持續性地改變、增值與累積。

Clark（2004: 174）總結地指出美國大學的特色：（1）審慎建構大學自我依賴的機制、（2）審慎地提升研究的強度，以及（3）由效率來激勵機構追求卓越的決心。總結來說，在大學中具有企業組織的特色包括：轉化的關鍵元素、永續發展的動力和穩定的轉化與發展。

此外，Clark根據他所分析14所大學之後所得到的發現，提到永續發展基於三種動力，即1. 強調關鍵因素間緊密的結合與互動、2. 漸進累積永續發展的動力、3. 具有強烈改變的決心。在關鍵因素互動部分，Clark強調我們需要從過去強調個別因素的轉化，轉向因素彼此間互動的增強，這也是基礎的動力。另外，Clark認為大學的永續發展倚賴於許多的開路先鋒，他們將要引領組織的工作人員外，也要讓大學中每一份子的理念有所互動，乃成為重要的課題。其次，在累積永續發展的動力部分，Clark提醒我們注意改變是讓大學增值的最佳辦法，因此如何在新、舊單位，在邊陲與核心單位之間進行激勵改變是必要的，即使表面上看來是零碎的、實驗性的與調適的。Clark建議為了減少風險，因此運作許多小規模改變的計畫，比起一次進行大規模的策略性改變較佳，並且這樣的改變若能延續，即可產生互動的效果。最後Clark指出，旺盛企圖心與決心是促進永續發展的重要部分，它可以決定未來發展的方向。因此學校的發展要創造出不只是滿足時下人們所需要或感興趣，相反地需要有決心來決定未來發展之所需。上述這三種動力將可能促成大學永續發展。

三、淡江第四波及前景*

淡江的行政領導團隊已成功地帶領著淡江進入55年，每個階段皆經歷了許許多多的挑戰，「不畏艱難，突破成長極限，航向未來」一直是支援淡江不斷成長最堅定的治校理念。日後淡江仍本著三個「學術管理模式」，並吸取社會各界經營成功的經驗，將

其充分融入於淡江的組織文化中，並努力付諸實現。

由上述B. Clark對未來大學永續發展的關鍵因素分析，及張創辦人對淡江第四波的期許，可歸納為5點啟示，作為第四波的前景規劃，茲簡述如下：

（一）開拓多元化的資源

依B. Clark的分析，多元化的資源是學校永續發展的關鍵，而此可包括：

1. 政府補助；
2. 私人企業的投入；
3. 大學本身的「創收」。

以目前教育部對私立大學的補助除了每年「私立大學獎補助款」外，大都必須透過「競爭性獎助機制」，如「大學追求卓越計畫」（2001-2005）、獎勵大學「教學卓越計畫」（2005）及「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（2005）來爭取。換言之，必須在「研究」或「教學」上有卓越表現者，才有機會獲得。至於政府部門（公部門）包括國科會、文建會、經濟部、外交部、內政部……等中央單位外，Clark提出地方機關（如縣市政府）也不可忽略，在「私部門」方面與各產業或公司建立產學關係，以及「第三部門」的贊助，也都可提供研究、教學及服務方面的資源。關於大學營運的「創收部分」，校友捐款為最主要來源，此外，如學校服務措施的營收（如餐廳、紀念品、出版……）也不可小覷。

淡江大學經費來源，除學生學雜費外，教育部「私立大學獎補助」、國科會及其他單位研究補助費、校友捐款為主要來源。然而在「產學合作」及專利智慧財產權、服務性營收（如出版、餐廳、紀念品……）及其他第三部門之收入實有成長空間，今後更需在政府部門之競爭性獎助措施方面爭取更多獎勵（如教學卓越計畫）。

（二）強化領導核心

大學治理雖牽涉到大學內部組織及決策中的權限分配，及成員參與決策的方式與程度，但由於學術自由，大學自治的精神必須融入其中，因此如何在「人」的參與與「制度」的建構、互動中，達成大學教育的目標，則需透過「領導」來折衝與協同，並發揮組織的效能。

至於領導的類型，B. Clark則認為不能單採由上而下的「權威」領導，也不能單行「由下而上」的「草根」模式，而是兩者的動態平衡。此外學校管理階層化，可朝向「扁平化」組織，減少仲介單位，但學校各單位或各層級應走向「專業化領導」，運用有專業能力的成員（如會計、研發、資訊管理……），以求其績效和責任。至於領導核心則應注意各學術單位與行政單位的協調，以及強勢與邊陲系所、院的平衡。

淡江大學的「政治--官僚--同僚」模式管理，有其利基，但要進一步強化領導核心，似可提升行政階層「專業化」程度，人事調動應以「專業化」為考量。同僚模式中，院系所委員會及會議整合，在官僚模式中應賦予校長及核心團隊更大的權力與責任。在93年度「教學與行政革新研討會」的綜合座談中，已定位出此2模式的角色：「鑑於學生人口結構的變化、學生程度低落、電子科技革命、大學部學費高漲及成人教育之延伸和擴張等因素，大學需要強有力之領導，才能有效掌握並順應學術界的改變。因此，淡江獨特的管理模式有其適用性，但其內容可酌予調整。」

（三）活絡學術的重點領域

B. Clark指出傳統系所在面對外在不同需求和期待，就「垂直性」方面各系所可積極發展「第二學位計畫」（second degree program，如碩士、博士學位）。此不僅有利於學術聲望與提升，對外爭取資源亦較有利。在「水平性」而言，各系所應加強跨系所院的合作，如開設跨系所的「學程」及加強整合型研究。

淡江大學在活絡學術重點領域，是透過「重點系所」、「重點計畫」、「活化系所」及各系所院短、中期計畫來推動。這與Clark的觀點頗為接近，然其實施的效果評估應同時擴展，確實達到活絡及「打通經脈」之功。若以Clark的觀點今後在活化系所方面，「研究所」階段的擴充，尤其是博士班設立應可再繼續加強，至於跨系所院的「學程」及整合型的研究方面應可再加鼓勵。

至於牽涉到的制度變革方面，如考慮大一、大二不嚴格分系，而是強化「通識」教育及專業基礎之整合，並呼應張創辦人所提「量身訂作」(mass customization)課程設計符合學生的個別需求，而非為教師開課或各系所開課不足的「補救」措施。有關辦法都可再詳加評估，並尋求有利的切入點，並輔以適當資源的投入，當會有更佳成果。

(四) 強化和發展周邊組織

B. Clark 認為大學未來系所將會發展成「雙元性」(dual)組織，傳統系所可扮演純學術的角色，而「研究中心」則可以「應用性」或「問題解決」為重點。Clark也引用Chalmers大學校長Jan-Eric Sundgren的觀察：「年輕學者熱中於具有互補和多樣性的計畫和團隊，他們對這種計畫的忠誠度將高於系所或機構。」(Clark, 2004)

除上述這些研究導向的中心之外，屬於服務型的中心(包括對校內或校外)，如推廣教育中心、遠距教學中心、教師發展中心與核心系所，也可建立更緊密的關係，這對於社會參與、服務及資源挹入也都有實質幫助。

當然這些「中心」和組織也不能「無線上網」，因為每新單位的成立，都會提出「經費」、「員額」、「空間」的要求。因此如何避免成為「大雜院」，就需領導核心及行政單位的折衝和關心。

淡江大學在強化和發展周邊組織方面，建立了相當有特色的17個研究中心，其目的在於加強爭取校外合作計畫案，能立即鼓勵同仁積極成立計畫而設置，此與Clark論點頗為相近。為避免資源稀釋及統一事權，94學年起，則將其中13個中心歸屬於「研究發展處」，故行政上已取得統一管理。

至於服務性導向的周邊組織，在對外方面，如成人教育部與遠距中心的聯繫，淡江大學已積極推展，惟今後可再加強並擴展遠距進修學分。對內方面，遠距中心在線上課程學習的支援及研習方面勢必為邁向「虛擬大學」（即淡江第四網路校園）奠定更重要的基石。此外，在支援教學及教師專業成長的「教學資源中心」，將是促進教學卓越的重要單位。

（五）整合的學校文化

一個文化的產生從觀念的建立，到形成一種信念，以至於成為傳奇故事，是需要各種關鍵因素，在實踐過程中逐漸型塑而成。B. Clark 認為一個新文化（指企業文化的精神）的產生是學校中有形與無形的因素，以及正式與非正式關係的綜合，是從理念融入各種措施及活動中，它不是一單獨抽象符號。良好的文化可以產生對組織的認同，並形成最大的決心來實現組織的目標。創辦人張建邦博士所說：「大學如何決定自己的發展架構邏輯，不能端看大學和『口號目標』（symbolic constinction），還需詳細的規劃未來實際執行所投入的資源（material investment），以及組織的重整（organizational reengineering），最後更需掌握未來的情景（future scenario）創造出最好的未來（the best created future）」（張建邦，2004）。

四、結語

大學必須面對當今「企業化」精神及表現性（performativity）的績效文化，這對傳統大學的經營與發展是一大挑戰。雖然大學的傳統精神——學術的自由、大學自主仍是我們珍視的遺產，但如何將資本主義邏輯所產生的「負債」轉化為「資產」，也是今

後大學不得不面對的課題。「社會責任」的使命 (mission-center) 和「市場機伶」 (market smart) 絕不是零和遊戲，相信在Clark所提及的5個關鍵因素動態調整的過程中，將可締建大學永續發展的前景。淡江的行政領導團隊已成功地帶領著淡江走過54年，每個階段皆歷經了許許多多的挑戰，「不畏艱難，突破成長極限，航向未來」一直是支持淡江不斷成長最堅定的治校理念。相信可在前三波努力的基石上，勇敢迎向第四波的挑戰，再造一個學術王國的傳奇故事。

* 本段內容部份取自張建邦《邁向淡江第四波》，2004. 2. 16. 淡江時報。

2011/07/26



陳柏璋(馮文星攝)