

狐狸或刺蝟——大學主管角色的扮演

特刊

在淡江的未來航向中，領導人、教師與學生，依然是引導學校發展的主幹。但他們所扮演角色的性格，卻會產生很大的轉變。所以我在本校九十一學年度的「教學與行政革新研討會」上，曾經引用《大學的功用》（Uses of the University）一書的作者克拉克·克爾（Clark Kerr）的兩個重要的未來發展理念。

其一、大學校長扮演角色的改變：他承襲了柏林（Isaiah Berlin）的說法，將二十世紀高等教育領導人所扮演的角色，以「刺蝟」來比喻，而將二十一世紀的高等教育的領導人則比為「狐狸」。「狐狸」見多識廣，「刺蝟」則只懂一或二、三樣事情。遇到困難的本能反應是，「刺蝟」每件事情皆導入一個中心思考模式以他們個別的經驗，建立一個單一、普遍化的組織原則。「狐狸」卻是追求各種可能的結果，這些結果可能相互關聯，也可能彼此矛盾。他們的生活、處事、思想皆非有一強大向心力緊密的連結彼此，而是離心方式的放射出去。因此他們的思考模式是以各層面為考量，且具有可以抓住不同事物與經驗的多變性本質。「刺蝟」則只會用說教式的方式來展現自己，雖然充滿熱忱，但卻自以為是。但「狐狸」卻是充分展現其思維的多元與可塑性，聰明、機智的一面。因此「刺蝟」與「狐狸」代表出兩種截然不同的處事性格，秩序與渾沌；單一與多元。在高深的遠見與不斷調整自我腳步以因應隨時不可預期之事上的確定性與不確定性。

其二、學生市場結構的改變：當社會專業職能與高級技術層次持續提高時，在職訓練就變成必要的過程。大學將依據不同市場的需求，開設各種訓練計畫。原屬於市場Ⅰ的傳統性大學生，年齡層次在十八至二十四歲間，已逐漸被二十五至六十五歲非傳統性，屬於市場Ⅱ的在職生所取代，他們對課程之需求，皆以市場與工作的需求為導向，教育的目的已經被就業的需求所取代。至於原本屬於市場Ⅲ的退休人員，則渴望學習他們年輕時無法學到的課程，因此高等教育逐漸降低其傳統學校的特質，而與產業與社會產生緊密的互動。要如何維持大學的特質，就亟須學校的學術與行政領導者更精確的掌握。

「狐狸」的性格在西方被《伊索寓言》所醜化，在中國則又讓《聊齋誌異》蒙上了一層神秘的面紗，我們且拋開這些人類主觀的象徵意義，在因應二十一世紀的遽變時代，我卻殷切的盼望淡江的師生能以「狐狸」的宏觀、變化、聰明、機智，多方考量，創造最有利的未來為師。

2010/09/27