

聘請優良師資 改革課程

專題報導

編者按：本學年度教學與行政革新研討會於去（90）年10月20日及11月16日分兩階段舉行，主題分別是「各學院系所主管之角色扮演」及「第一曲線的檢討及第二曲線的策略」，並由若干相關行政主管進行專題報告。本報將陸續刊出創辦人四場開幕致詞，以饗讀者，本期為第一階段開幕及閉幕致詞全文。

<<開幕致詞>>

校長、副校長、各位主管、各位老師：

今天是淡江大學九十學年度「教學與行政革新研討會」，淡江大學的「教學與行政革新研討會」每年都舉辦，從文理學院時代開始就每年都如此，除了「教學與行政革新研討會」以外，自1999年開始，我們還舉辦過「跨世紀發展指導小組」的研討會，一共開了三次會，現在跨世紀小組的研討會因為世紀已經過了，階段性任務已完成，所以停辦了。今天的研討會，是本校一年一度的「教學與行政革新研討會」，也是廿一世紀的第一次研討會，所以特別的重要。

去年本來預備在五十週年校慶之前舉辦的「教學與行政革新研討會」，因為事情太多，拖到一月才舉辦。今年的「教學與行政革新研討會」安排在校慶前舉辦，主要是進入廿一世紀，學校在規劃上，有很不同的意義。去年之前，淡江只有兩個校園，從今年開始，我正式宣布淡江將有三個校園，所以我們所有的思考和作法，都要以三個校園為目標，出版品及文宣資料都要呈現三個校園，不只是淡水校園及台北校園，現在還有蘭陽校園。雖然蘭陽校園目前正在進行整地等雜項工程，僅設一個礁溪辦事處，可是學校的文宣資料都要列出三個校園的地址及電話號碼，各級單位要以三個校園為目標，思考也是要以三個校園為主。

這次「教學與行政革新研討會」分成兩個階段舉辦，今明兩天就是第一階段，邀請一級主管、系主任、所長、及資深老師代表。校慶過後，將再舉辦一天第二階段的研討會，屆時將包括各一級主管、系主任、所長、秘書，及二級行政主管代表等。分成兩階段舉辦，主要是各自有其討論的重點及方向，今天有四個專題報告，都是由教育學院來負責，主要是要告訴大家如何來從事教學的工作，第一本書是美國教授T. Caplow和R. J. McGee合作寫出的《The Academic Marketplace》，這本書在四十年前非常出鋒頭，這兩位當時的年輕教授出版這本書，那時還是助理教授，現在差不多都退休了，但這本書現在又重新出版。現在大家逐漸了解，學校假使沒有錢，一定辦不好，但是如果有錢，不一定可以辦得好。在《The Academic Marketplace》就提到這些問題，學校聘請老師的最終目的是要他教書，有研究報告出來就行了，若是書教得好，沒有研究成果還是不能升等，這就是學術思想上最大的偏差，到現在這個問題還是存在。後面三篇資料也是談到高等教育的問題，諸如學費太貴、教學方法不一致、教育目標不同等。如果請各位教授列出你們的教育目標，可能有五十個、一百個目標，而太多目標就等於沒有目標，教學方法不一致、教育目標不一致，這些問題到現在還是存在，還沒完全解決。另外有一本參考書籍是《Universities and Their Leadership》，在討論教授的教學方式，文中提到有位學生就是缺了兩堂課，結果老師沒讓他及格，於是這位學生就去找學校的行政單位，去找校長，由他們一起去和老師商量，但教授仍然不同意，教授認為這樣侵犯到學術自由(academic freedom)，雖然最後教授還是同意讓他畢業，但是否已侵犯到老師的「學術自由」，這篇文章將做討論。

這本書中還特別提到課程的改革，有人說「課程的改革比搬移墳墓還困難」。曾有位資深的老師問我為什麼淡江大學的校址位在「五虎崗」上？我說因為整個大屯山共有五個山脈，第一個山脈就是現在進淡水中山北路旁的那片墓地，淡江位在第二個山脈，後面還有三個山脈，所以叫「五虎崗」。當時我們建校，水、電、路，通通都沒有，有人建議我們還是在第一個山脈設校，就在公路旁邊，很方便，淡水鎮長告訴我說只要我們需要，一定會把墳墓搬移。當時我只有二十幾歲，但是我已經知道搬一個墳墓都不容易，何況幾千個墳墓要怎麼搬，所以鎮長的保證是沒有用的，後來才選擇這第二個山脈，但是當時道路、水電什麼都沒有，所以現在的「英專路」、「學府路」都是我們自己開闢的道路，路名也是自己取的。從這裡了解學校成立的歷史演變，再來看課程的改革，上次請各院系所討論過如何活化系所，包括優良師資的聘請。如何聘請最好的老師並改革課程，增強老師和學生的向心力，這就是系所主任最重要

的工作。今天四場專題報告之後請各位一起來討論，現在就按照議程進行。謝謝各位。

<<閉幕致詞>>

校長、副校長、各位主管、各位同仁：

兩個半天的研討會結束了，我們所以安排兩個半天就是因為星期五下午通常是主管沒排課的時間，上午可能很多人有課，所以安排在下午，但是半天不夠，只好加排禮拜六上午半天，原本是各位應該休息的時間，卻讓各位到學校來，非常抱歉。剛才我看了一下出席名單，系主任、所長及一級主管幾乎都到了，令我非常欽佩。系所主管假如出國了那也沒有辦法，假如是有別的事情，我們仍希望他們一定要放下事情來參加，因為這是一年一度的研討會，大家不交換一點意見，就不能形成共識，不能形成共識，就不知道整個學校在推動些什麼，不知道就沒有辦法去執行，所以在院務會議、行政會議、校務會議，還有系務會議，希望老師們都能夠參加，常常缺席的老師，系主任應勸導來參加，這樣的研討會學校不是常辦，所以希望系所主管都能夠出席。

我希望今天討論過的事情一定要落實，不然只是討論完後把資料列印出來存檔，那會議的召開就沒有意義了。希望學術副校長參加九個院的院務會議，要各院院務會議討論這些問題，要落實，有具體方案及執行方向，留意各院有沒有確實討論，會議紀錄一項一項清清楚楚寫出來要怎麼做。各院院長也都應參加各系系務會議，督導各系遵守學校政策，推動系務。今天沒有出席會議的系所主任，希望所屬各院院長有機會與他們個別溝通了解，把今天開會的情形及結果告訴他們，否則這些系所主任完全不知情，屆時需要他們配合，他們卻說不知道要如何配合。就像前面我舉的例子，美國有位教授規定學生缺席兩堂課成績就不及格。但是一位好學生第一堂因事沒有出席不知道這項規定，故未配合老師的教學政策，第二堂因職務出差非請假不可，結果教授就給他不及格。學生反應到學校，校方與老師溝通，後來終於讓學生及格。《大學與

領導》(Universities and Their Leadership)這本書的作者提出此案例，除了說明「出席」與「參與」的重要外，也討論到是否妨害「學術自由」的問題。剛才行政副校長張家宜提到這個案例並沒有妨害「學術自由」，因為學校就學生的實際狀況與教授溝通，最後還是讓教授自己做決定，學校並未干涉。所以無論是學校的政策或教授的教學方法都要行政人員和學生的共同參與，產生共識，才能順利推動校務而不致於引發風波造成困擾。

教學、行政、研究 三者相輔相成

學校行政方面希望老師們可以配合。我舉個例子，早期發成績單時都是教務處用人工處理，當時沒有電腦，每年忙到過舊曆年時也還沒完成，因為有許多老師成績沒有送來，再等也沒有用，一定要到第二學期開學才能發出成績單，那學生怎麼註冊呢？三十年前學校有電腦以後，規定期末考後一個禮拜教師要將成績送到學校，但有的老師兩個禮拜也不送來，整個電腦中心的人就等少數幾位老師的成績，因為少幾門科目成績電腦中心就無法登錄完成成績單的分發。有人就反應，像這樣的老師不能配合就不要聘他，我說不必那麼急，哪個系的老師沒交成績，就請哪個系的助教去老師家門口等，拿到成績才能回來，這下子老師不好意思，就當場改，改完就交，很有效率。兩年以後，所有老師都依照學校規定時間交學期成績。像這種情形不是行政干涉教學，系裡要負點責任，系要與老師溝通，不影響學校的行政電腦化，減少人力浪費，增進效率，對學生家長也有交代。假如有老師談共產主義，而國際研究學院說不能談共產主義，否則開除老師，或因種族、偏見、性別等其他的理由開除老師，就是行政干涉教學。若是校長希望三年招不到學生的博士班要停辦，這就不是行政干涉教學的問題而是學校資源運用的問題，因為別的研究所要辦博士班。很多美國的大學，像紐約大學在六〇、七〇年代，經費不夠想要停聘老師，但不能以種族、政治或性別的理由來停聘，他們發覺最好的辦法就是停辦這個系，因為沒有經費，所以關掉很多系，連整個工學院都賣掉了。後來紐約大學籌募到經費開始好轉，所以還算是好學校。因為經費是否有效的應用，是受到學校管理(management)和監督的，如果管理不善，學校一定辦不好。

剛剛談到資源的應用，到底研究、教學和行政那個重要？其實都是相輔相成的，負

責行政的人在研究方面一定會吃虧，因為一個人的時間有限，注重教學，可能在行政和研究方面會受到影響；擔任行政工作，可能在研究和教學方面會受到影響。所以教學、研究和行政要如何配合，就看你扮演的角色為何，你如果擔任系主任，當然要犧牲一些研究與教學。有的人為了升等而辭行政職務，如果以別的理由來辭行政職，校長一定會勸你勉為其難再繼續做下去，但是假如這位系主任以升等為理由辭行政職，以便趕快寫論文，等到升等後再來擔任行政職，這樣我們當然同意，因為學校要以不影響他個人的發展為前提。

學校聲望好 自然留住人才

剛才提到學校如何留住人才，也就是說學校好不容易培養的人才要離職，學校要設法挽留。二十幾年前電算中心剛成立時，是沈一鳴擔任主任，員工都不太懂電腦，訓練半年、一年，訓練好之後，外面的電腦公司就挖走了，因為外面市場好的不得了，待遇也比學校好太多了，好十倍都有可能。沈主任來和我談人才流失的問題，我說反正他們離去也是替國家做事，我們是培養人才的教育機構，不是共產企業，不會留他們下來為學校賺錢。學校是培養人才的地方，有好的去處就讓他們去吧，不過我要聲明的是培養人才不能放棄。學校要繼續不斷的培養人才，不能放棄。而且不單是資訊中心要培養，工學院、商學院、各學院也要培養人才來運用。假如淡江沒有自己的人才，那就表示學校辦得很失敗。本來學校是人才集中的地方，若找不到人才，這表示主管沒盡到責任，這是我對人才培訓的看法。

另外就是學校的聲望問題，學校有聲望，人才就會來。我去哈佛大學、史丹佛大學、哥倫比亞大學考察，和他們校長交談時，特別問哈佛大學的校長：「你們的薪水是不是比人家高，所以人家才會來？」，他說：「沒有啊，哈佛的薪水比人家還差啊，但是他們都想要來，都急著要來。」因為要進哈佛的人太多了，但是很多人來三年後就走了，因為外面薪水高，哈佛大學的教授在哈佛領十萬，在其他學校可領二十萬，所以他來了又走了，這是沒有辦法的事情。聲望好的學校人才一定會來，這是第一個要點。第二就是待遇好。這是現實問題，包括薪資、福利、休假、宿舍及房屋的貸款等，其中福利如何是非常重要的；還有校園漂不漂亮、辦公室的設備是否現代化、升遷的機會如何等，通通有影響，都要俱備，才能留住人才。留住人才需要想辦法

，但也無法太勉強。教授不是只忠心於淡江而已，教授第一忠心的是他的專業。譬如說物理教授第一忠心的是他的物理，他的物理好，在台灣有物理領域的大學都會找他，他如果是國際知名的物理學家，全世界的物理領域都會來找。第二忠心的才是學校。三十年前我回國就談到，但是當時教育界聽不懂，因為受中國五千年文化的影響及帝王時代延續下來忠於皇帝的觀念，所以忠於專業和組織。不過經濟不景氣時會較忠於所屬的組織，經濟景氣時就較忠於專業了。

扮演好各種不同角色

至於角色扮演的問題，我摘要以下三點：第一、擔任協調者和領導者，Clark Kerr所著《大學的功用》(The Uses of The University)一書中講得非常清楚，實際上校長就是萬能，要去募款、要管學校行政、要到教會做禮拜、在家要做好父親，空餘時間還要陪小孩踢足球，全部都要做，還要參加每個校友會及工商界團體的聚會，扮演各種不同的角色，系所主任也一樣。第二，除了扮演協調者、領導者之外，在系裡要讓老師對你有向心力，還要學生們對你有向心力，不然學生不想留在這個系而要轉系。第三，要想辦法爭取社會資源，這對院系很重要。本校特訂一個辦法，就是系裡爭取的資源，就歸系裡運用，或是院的就歸院裡運用，學校還會相對給百分之二十的獎勵，這些資源可用來補助研究計畫，或補助老師學生開會，或獎勵出版等，由各系各院自己運用。每個院系所的募款，學校每個月都會列出報表，經費的運用學校不會干涉，由各院系所自訂辦法。一定要爭取社會資源，才能讓系所辦得好。

除了以上三點外，我再三強調「馬太效應」的重要性。系所辦得越好，名氣也越大，資源也多，系所辦得不好，求救兵也沒人來救的，這在國立學校及世界各國的大學也是一樣。以美國為例，《大學的功用》一書中也談到，美國有三千六百所大學，聯邦政府的補助卻僅集中在其中一百所學校，佔補助款總預算百分之八、九十，剩下百分之一、二十，又被另外不到二十所學校拿走其中的百分之七、八十。事實上是研究大學(Research University)把錢都分掉了，其他學校一分錢都拿不到。不要以為美國聯邦政府有幾十億的補助款，那不是救濟窮校的。淡江也一樣強調「馬太效應」，獎勵重點系所，各系所要努力爭取資源使系所得以發展，否則學校也無法幫忙，這點是要特別強調的。

今年特地請教育學院的四位教授專題報告，他們花了二、三個月的時間，將我帶給他們的資料做整理，並把英文的參考資料譯成中文稿，事前又開過會前會先聽他們闡釋與分析。昨天聽他們的專題報告，今天又聽各位的分組結論，可說明我們的「教學與行政革新研討會」舉辦的方式與方法也革新了。相信這次會後的實錄很快就可以編印出來送達各單位，希望各院、各系所好好研究，訂出具體的計畫及時間表，看看明年可以實施怎樣的計畫，有的計畫推行可能要三、五年，而且還要人力和物力的配合，可行性由校長和二位副校長來共同決定並評估那些計畫一定馬上要推動實施。需經過教務會議、行政會議、校務會議等程序來議決的，可列出計畫實施優先順序和擬訂具體實施的辦法以落實計畫的推行，才不會辜負大家花兩個半天的時間在此聚會。這次的會議非常成功，謝謝各位。

2010/09/27

