



# 淡江的第二條S型曲線

三化欄窗

國際化 <<<<<

## 法國里昂第一大學數學系教授蒞校演講

數學系上週二(6日)在S433室,邀請法國里昂第一大學數學系教授Zeng Jiang(曾江)博士蒞校演講,講授有關「Andrews-Stanley的分割函數及Al-Salam-Chihara的多項式」,他是由數學系教授高金美、副教授楊柏因共同邀請前來講授。曾江教授是大陸人,在法國取得學位,他在「組合數學」有相當專門的研究。(舒宜萍)

## 董啓崇 胡守任 赴美參加運輸系統會議

管理學院運輸系董啓崇與胡守任2位老師,於日前前往美國舊金山參加「第十二屆智慧型運輸系統世界會議」,胡守任同時在會中發表「行前交通資訊對承繼旅行者選具選擇行為之影響」論文。該會議是全球化智慧型運輸系統(ITS)最大盛會,全體與會人員並於會議期間,參觀考察舊金山交通控制中心與電子收費系統等都市智慧型運輸系統發展現況。(符人懿)

## 美國喬治亞大學生物資訊學者蒞校演講

資訊系本週於工學大樓演講廳(E830)舉辦三場學術專題演講,邀請到美國喬治亞大學生物資訊研究中心主任Ying Xu蒞校主講。Ying Xu現任該校生化與分子生物學系教授,專長為生物資訊。三場演講時間分別為:週三(14日)上午9時--「預測蛋白質結構的計算方法」;週四(15日)上午9時--「預測蛋白質代謝路徑的計算方法」,歡迎師生到場聆聽。(林芝帆)

資訊化 <<<<<

## 94及95學年度資訊系統開發計畫已排定

為排定94學年度11個單位提送之28項資訊系統開發需求順序,上月30日(週三)下午3時於驚聲大樓1701室由行政副校長高柏園主持「94學年度第1學期資訊系統排序會議」,結果計有關陽校園、秘書室、教務處、學生事務處、研究發展處、人事室、會計室、校友服務暨資源發展處、淡江時報、台北聯合辦公室以及資訊中心的21個項目,排入資訊中心94及95學年度開發計畫中,分別由校務資訊組、專案發展組、多媒體設計組負責設計。各項系統預定工作時程於資訊中心排定後,將送相關單位參考。(資訊中心)

## ADSL宿網本月份起調降費率

有鑒於外界租用ADSL費率已下降,雖然本校ADSL宿網費率較低,但為嘉惠本校師生,資訊中心網路管理組仍極力向中華電信爭取降價,日前已達成協議,自本月份起本校ADSL宿網費率:(1)1M/64Kbps電路費(每月410元)因已為最低費率將不再調降。(2)2M/256Kbps由每月520元降為470元。(3)2M/512Kbps由每月1,050元降為900元。(4)3M/640Kbps由每月1,650元降為1,400元。另外新增8M/640Kbps速率(每月1,700元)供需要較大頻寬之使用者選擇,自95年1月開始接受申請,此速率之ADSL申請安裝範圍限距離中華電信機房1.8公里以內。由於3M/640Kbps此方案中華電信不再提供,除原使用者可繼續使用至退租為止,將不再接受新申請案件。(資訊中心)

## 校外宿網寒假期間可辦理停機以節省費用

自本月19日起資訊中心網路管理組(T109)將開始受理ADSL宿網寒假停機申請,截止日期為95年1月10日,寒假停機期間為1月16日至2月15日。CABLE宿網寒假停機期間以月為計算單位,由使用者自訂停機時間並向負責廠商-淡江寬頻提出申請,截止日期為95年1月13日。宿網暫時停機滿廠商自動恢復連線,不需辦理復機手續,詳細資料請參閱校務行政BBS站校外宿網版公告。(資訊中心)

未來化 <<<<<

## 創造人類的福祉?

創造人類的福祉一直是我們價值觀的主軸,但它卻造成了世界上各種嚴重的問題:生態與環境的破壞、物種迅速的絕跡、各種資源迅速的耗竭,與似乎因溫室效應而造成地球的怪異氣候等等。種種的跡象顯示人類是自私與自大的。自私是因為我們奢侈的浪費各種珍貴的稀有資源,不顧後代子孫的基本需求。自大是因為我們錯誤的膨脹人類自身的價值,而造成萬物的破壞、犧牲,甚至滅種。此種以人類為主的價值觀(anthropocentric values)藐視了所有其他物種的存在價值及其重要性,這是危險與不道德的。危險是因為物種不但提供了人類生存與發展所須之各種資源,更提供了適合人類生存的環境,它們是好朋友而非敵人;不道德是因為人類正以每年數萬的驚人速度將物種絕跡。美好的大地為什麼不能與萬物共享?人類狹隘、矛盾與原始的道德觀仍然侷限在人類自身,與某些具備人類情感特質的少數生態高層物種之上。我們要質疑,為什麼不人類喜歡的特質,讓人討厭或令人害怕,但通常是維持生態平衡最大功臣的中、底層物種,卻常是可以犧牲或甚至滅種,以滿足人類錦上添花的奢侈需求呢?(張保興)

從1950年創校至今,淡江大學已歷經55年的成長與發展,在歷經淡江第一波「奠基時期」、第二波「定位時期」、以及第三波「提升時期」奮鬥發展後的今日,我們可以很明顯的觀察到:淡江前三波的發展與成長,主要是在延續淡江既有的傳統,是屬於一個「連續的時代」(The Age of Continuity)下的成長,而上述不同時期的發展,雖模稜了淡江不同階段辦學的特色,但基本上是代表一種歷史傳統的延續。

今年蘭陽校園開始招生,不但使淡江正式擁有四個校園:淡水校園、台北校園、蘭陽校園、及網路校園,同時也使淡江的發展達到另一個高峰,開始進入淡江的「第四波」。今年8月17日教育部將其委託台灣評鑑協會所作的92學年度大學校務評鑑及專業類組評鑑結果公布後,更使淡江的成就獲得多方的肯定。曾有畢業校友回校時表示,評鑑結果公布那段期間,淡江亮麗的表現,讓他在辦公室「走路都有

風」,以校為傲的喜悅神情溢於言表。

淡江的發展若以S曲線的觀念來看,就像《淡江文化》小冊中所云,任何組織的發展都是由無數的S型曲線加總而成,從緩慢成長的引介期,進入加速成長達頂峰的成熟期,在達到頂端後可能因組織的發展遇到瓶頸,無法突破,組織遂逐漸衰退,像S曲線往下發展。如果希望組織不斷增長,則在成長衰退之前,應試圖建立另一條嶄新的第二曲線,其目的是使第一條曲線不要步入衰退期,但是另一方面來說,為發展第二曲線也必須使用第一曲線部分資源。

在查閱既有的文獻檔案後發現,「第二條S型曲線」(The Second Sigmoid Curve)觀念的提出,已在本校醞釀多時。對於淡江發展過程的第一曲線及第二曲線發展,在過去至少有兩次重要會議中曾提出規劃構想。

首先,本校原有的教育品質管制委員會,曾經在86學年度舉辦過

「第二曲線研討會」,在該研討會中,當時的林校長雲山先生在開幕致詞中曾表示,淡江當時已經達到了S曲線的頂端,在當年研討會的實錄中也收錄本校各一級單位對第二曲線的規劃構想或發展方向。其次,在90年11月16日舉辦的90學年度第二階段教學與行政革新研討會中,與會成員也以第一階段所作的「淡水、台北校園第一曲線的檢討」為基礎,提出了淡江三個校園第二曲線的發展策略。

淡江資深的成員應該都知道,為確保學校的永續發展與成長,長久以來淡江就是透過教學與行政革新研討會或相關研討會的舉辦,成功的透過全校憂患意識的激發與共識的模塑,使學校朝向特定目標或發展方向努力。不過,當我們回顧淡江各單位在86或90學年度所曾經勾繪及規劃擬訂的第二條S型曲線,在目前進入嶄新的世代中,是否仍能從得起時間的考驗,是否能繼續從淡江原已成就的高點出發,使淡江在國內的私立大學中一直維持亮

眼的表現,我們就需要瞭解世界變革趨勢,必須為新目標尋找新策略與新方法。這也是今年教學與行政革新研討會舉辦的主軸理念。

誠如創辦人今年的教學與行政革新研討會所提及,在開闢第二條曲線之際,淡江要考慮的不僅是歷史或傳統文化的傳承延續而已,還應該思考在面對高等教育「春秋戰國時代」競爭激烈的今日,淡江如何能透過不斷的創新與突破,重新開闢一條新的S型曲線,此條新的S型曲線代表一個「不連續時代」(The Age of Discontinuity)的開啓,而且淡江要設法找出在高等教育面臨全球化衝擊及日趨市場化的威脅下加速發展、搶佔先機的捷徑。

因此,今年教學與行政革新研討會所強調的第二條S型曲線,應該是在開啓此不連續的新世紀中,對學校發展進行全新的、更深層的思考。在創辦人的創意帶領下,淡江開始嘗試朝向建設淡江為「學術王國」方向衝刺。「學術王國」願景的大膽提出,顯示淡江異於他校的強烈企圖心與創

新思維;而進入第四波的淡江要再勾繪一條新的S型曲線過程中,我們應該瞭解,淡江所依賴的並不在於學校一級主管聲嘶力竭的吶喊,淡江真正需要的應該是學校全體成員同心協力的奮鬥與衝刺,尤其淡江在發展的過程中必須要凸顯自己的獨有特色,這一段奮鬥、衝刺的路程可能很艱辛,但下一腳步的大步跨出,應該可以象徵著新S曲線在高點上出發的正式開端。

近年來在臺灣經濟成長停滯,政府高教經費預算緊縮的這個節骨眼上,一個去冬暫時與教育部所界定之「研究卓越型」大學指標擦身而過的私校,還具有如此高的鬥志,正反映出淡江人面對變革海濤的新紀元時,對學校未來發展的憧憬。今年的教學與行政革新研討會雖已落幕,但事實上淡江人的創新思考與革新腳步才正要邁出。

在一波接一波川流不息的競爭衝擊下,淡江如何能屹立於理想與現實中,利用已有的優勢模塑出自己辦學的獨有特色?這是淡江謀求永續發展下,大家不能不共同思索的問題。

# 大學的永續發展與淡江第四波

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向及願景,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。



(馮文攝)

## 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。

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,在邊疆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」,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「競爭性獎勵機制」,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」方面如產業或公司建立產學關係,以及「第三部門」的贊助,也都可以提供研究、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、服務性部門(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勵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」來折衝與協調,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,也不能單由「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,減少中介單位,但學校各層級或各層級應走向「專業化領導」,運用有專業能力的成員(如會計、研發、資訊管理……),以求其績效與責任。至於領導核心則應注意各學術單位與行政單位的協調,以及活絡與邊疆系所、師生的平衡。

淡江大學的「政治—官僚—同僚」管理模式,有其利弊,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理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」及各系所院級、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,至於跨系所的「學程」及整合型的研究方面應可再加強。

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,當會有更佳的效果。

### (四) 強化與發展周邊組織

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:「年輕學者熱衷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

Happy weekend!

攀登TOEIC & TOEFL 高峰去!

尋找傳說中的夢幻師資 & 金鑽課程!

TOEIC 假日全修班			TOEFL 假日班		
週數	開課日期	師資	週數	開課日期	師資
12	12/17~3/12	L王建民 G方榮 R尚勤	10	12/31~3/12	R陳惠 G陳慶廷 L馬翎

適學對象

1. 上班族因工作加班、輪班等因素,只能利用假日時間上課。
2. 學生因課業繁重、考試、打工、約會等因素,希望彈性運用假日時間者。
3. 單人、護士、外地學生及上班族,因時間及地點限制,希望能善用假日進修者。

登峰美語機構 北市館前路26號3樓 TEL: 02-23882200 http://www.eapex.com.tw

專精 國學考試: TOEFL / GMAT / GRE / SAT / IELTS  
 專精 聽力: TOEFL / GRE / SAT / IELTS  
 專精 閱讀: TOEFL / GRE / SAT / IELTS  
 專精 寫作: TOEFL / GRE / SAT / IELTS  
 專精 口說: TOEFL / GRE / SAT / IELTS

填問卷送獎品

即日起~12/19

http://www.my-net.idv.tw/lcu/

最有效的媒體

淡江時報

廣告專線: (02)26250584