

●蘭陽校園主任 林志鴻 不一致共存的弔詭

隨著蘭陽校園招生的啓動，學校正式進入第四波；隨著蘭陽校園師生的進住，運作機制也實質啓動；隨著北宜高速公路雪山隧道貫穿的正式通車，讓學校四校園空間架構以更緊密的結合，此種更為緊密結合的四校園空間架構，正是本校展現其在高度競爭高等教育市場的基礎動力，也正式凸顯空間是一種資源，而不是一種限制的利基思維，因此，唯有善用多元一體的利基思維，才能使本校再創第四波S曲線的高峰。

林美山下一些鄉親的對話：「淡江的學生來了，我們蘭陽地區的一些大學可能會招不到學生...」

「聽說淡江那個學校都用我們聽不懂的英語來上課，我們那個即將考大學的阿狗，恐怕也無法到那裡去讀書...」

「不錯嘛！淡江那些大學生嘛！來咱社區掃街...」

五虎崗上一些師生的對話：「幾年來連校長都沒遇過，聽說校長還跟蘭陽校園的全體新生聚餐...」

「學校對蘭陽校園投入那麼多的錢，恐怕會拖垮『我們』淡水校園...」

「甚麼啊！學生已經搬回去蘭陽校園了...」

金華街上一些路人的對話：「嘿！『你們』蘭陽校園的人，來『我們』台北校園幹嘛！」

「林主任你的開車技術，恐怕已提升到九彎十八拐脫拉庫的技術...」

「蘭陽校園獨立了嗎？...」

部落格裡一些e人的對話：「蘭陽校園真的是用英語上課嗎？會不會隨便說說...」

「我們淡水校園的學生可以到蘭陽校園去辦活動嗎？」

「關在山上四天，是一種酷刑嗎？」

林美山下鄉親的對話，反映出多元一體四校園架構下，開展藍海多贏策略的重要性，淡江大學蘭陽校園應該和地區的高等教育機構，共創蘭陽地區高等教育的特色，並將該地區的高等教育帶入國際，更重要的是，也將國際帶來蘭陽。

五虎崗上師生的對話，反映出多元一體四校園架構下，凸顯校園整合運作的重要性，就理論而言，整合是異於融合，不失四校園自己獨特特點的整合架構，尤強調人事、經費、資源、活動，更是思想的整合，共創淡江未來。

金華街上路人的對話，反映出多元一體四校園架構下，尤重校園社會結合的重要性，四校園，特別是學生極為少數的蘭陽校園，是全體淡江人，不可或缺的一部份，更沒有所謂獨立的概念，而是一種整合的概念。

部落格e人的對話，反映出多元一體四校園架構下，力行校園特色落實的重要性，特色的思維建構是一回事，而如何具體落實又是另外一回事，唯有堅持致力落實，校園特色才能得以彰顯。

正當學校邁入第四波之際，淡江結構性的變化是不可避免的，而此種變化將會產生些許的不一致性，這些差異不是矛盾，而是一種弔詭（paradox），也就是不一致共存的弔詭，就未來學而言，此種弔詭正是淡江新S型曲線的基礎動力，更是凸顯四校園多元一體的核心動力與助力，願多元一體思維整合共創淡江未來。

▲4月舉辦的蘭陽撞球賽，師生同場競技，右為創發院院長李培齊。（圖/蘭陽校園提供）



●創業發展學院長 李培齊 蘭陽校園新思維 改變大學教育認知

環境在變，時代在變，思想在變，科技在變，但是淡江總是變在所有變化之前。

早在「資訊化」還只是教科書上的一個名詞的時候，淡江的資訊化就已經走在所有大學之前，訓練出一批批優秀的資訊人才。當資訊發達將國與國之間的距離拉近之時，淡江也以先鋒之姿，在全世界各地建立了姊妹校的網絡，開拓及培養了學生的國際觀視野。如今面臨人口出生率的降低，大學數目的遽增，全球化競爭的來臨，淡江又以不同的思維與制度創辦了蘭陽校園，改變了一般人長久以來對大學教育的認知，重新闡釋了大學教育的目的，以英式全人教育為藍圖，提升學生未來應付多元社會的能力。在蘭陽校園加入了淡江既有的淡水校園、台北校園與網路校園後，面臨招生日益激烈的環境中，本校將更有機會持續以畢業生的優異表現，得到社會正面的評價與肯定，也成為即將進入大學知識殿堂的莘莘學子，在選擇學校上的首要志願。

事實上，蘭陽校園的籌建早在十年前就已著手進行，但是因為淡江的腳步太快，造成許多制度及法規必須同步制訂，因而延誤了預定正式成立的時間。換句話說，若非一些不可控制的外在因素，蘭陽校園早在數年前就可以規劃完成並正式招生，到如今也應該可以看出一些成效，為台灣的大學教育體制，開創出一條嶄新的思考方向，也為環境快速變化的教育事業，提供出一個適切的轉型模式。蘭陽校園的理念與特色，若從近年來在企業經營管理上所提出的藍海策略來分析，恰恰可以襯托出淡江大學在策略思維上的前瞻性作法。

一個新的理念及制度，在推行之初必然會遭遇到許多的困難與阻力，但蘭陽校園在創辦人的堅定擊劃下，協調、整合、掘注了淡江大學成立50年以來所累積的資源，因而在2005年秋季正式招生，也使得淡江大學正式邁入「多元一體，四個校園」的境界，啓動了淡江的第四波新S型曲線。雖然蘭陽校園正式招生的時程，因為一些不可控制的外在環境而延誤，但卻也適逢北宜高速公路雪山隧道的通車，因而拉近了淡水校園、台北校園和蘭陽校園的距離，使得三個校園的資源整合不會因為距離而有所阻礙。除此之外，網路校園的建立，更使得3個實體校園的資源，能發揮最大的整合效用，充分達成淡江多元一體的目標。

在科技快速變化的21世紀，未來充滿了變數與挑戰，唯有洞悉環境的走勢、具備創新的精神，與抱持永不滿足的心態，才能保有目前的優勢，並創造未來的契機。淡江的網路校園配合了未來環境的趨勢，蘭陽校園發揮了創新的精神，如果再加上淡水校園與台北校園保有永不滿足現狀的心態，那麼在全校師生的共識與努力下，一定能很快的達到淡江新S型曲線的高峰。

雪山路線的開通即是北宜高速公路的全線通車，這是蘭陽地區極為重要的時刻，不僅縮短台北與宜蘭的車行時間，拉近城鄉距離，也造就了淡江大學第四波整合最好的契機，蘭陽校園也因此成為淡江大學的共生體。

北宜高速公路的通車，使我們懷緬創辦人張建邦在交通部任內的精心策劃落實執行，也由於游錫堃前院長的努力，排除萬難終於實現，由此可知張創辦人的高瞻遠矚，其嘉惠蘭陽回饋鄉里的高尚情懷，令人感佩。

淡江大學四個校園，在北宜高速公路後交通便捷，校園之間的資源共用、師資互通、圖書借閱等，如能充份整合妥善運用，將是其他院校不能望其項背的。

蘭陽校園高居林美山山腰，秀山環抱，俯瞰蘭陽平原，綠野阡陌，蔚藍的太平洋一望無際，而龜山島更聳立在碧波之上，站在校園的每一角落皆可欣賞此種美景，而因氣候的變化更是如幻如夢，如人間仙境。這是學子學習的最佳環境，也是培養高尚情操的場所，除了研讀中西基本學識之外，更能開拓寬廣的國際視野。

張創辦人特別重視品德的養成及藝術的涵養，我們可以在3個校園中處處見到他的用心與期許。蘭陽校園更是一座規模宏偉的藝術品，在設計上力求實用，更重視現代化的美感及整體性，也因應此地多風多雨的氣候條件，規劃內外二線上下教室與宿舍之間的通道，使師生進出不出為風雨所擾，而窗明几淨，教室視野通風皆為上乘，園區的林園佈置、分區栽植花木，使校區整體美觀具體呈現，學生生活其中，溫馨舒適，對學業的精進是很有幫助的，而師生之間感

●蘭陽校園駐校藝術家 周澄 結合藝術團體 推動校園美感

情，也因日夜輔導更為融洽。

我是創辦人邀請來此駐校的藝術工作者，也是蘭陽本地人，在校園內設置一所藝術工作展示室是張創辦人的好意，讓我回鄉安靜的從事創作，並提供美化校園的建議，與實現人文建校的理念。一個現代化的建築，需要較為柔性的藝術品來充實人文內涵，才不至流於金玉其表之歎。我將與蘭陽地區的美術團體及社區文化工作者，多方接觸與結合，使蘭陽校園除了是高等教育的基地，也是地方文化的融彙中心，帶動蘭陽藝術風氣，也因為北宜高速公路的通車，更能與台北或其他縣市的藝術家聯繫，邀請來訪或展出或學識性演講，使我們學生能在充滿藝術人文的氛圍中，學習快樂長成，培養出品格高尚、氣質非凡的堂堂淡江人。



礁溪《五峰旗瀑布》（周澄繪）

多元一體 · 四個校園 整合行動特別報導



我們都是蘭陽人！ 創辦人張建邦與校長張家宜邀宜蘭政商人士，於北宜高速公路（16日），親赴蘭陽與師生合影，體驗北宜高貴通東西，也貫通校園整合。（圖/記者郭展宏）

●社區發展學院籌備處主任 蔡信夫 締造One-stop-shopping校園

淡江是教育 One Stop Shopping 的校園。

淡江從1950年創校以來，依使命、願景及目標來訂定策略與計畫，當某一階段的構思到達頂峰時，創辦人和校長均洞悉世局發展新的構思，再經各項會議而達成共識，依此共識而執行，執行迄今正是第四波，檢討與發展曲線的方式，均以校訓「樸實剛毅」為觀念性架構，並以國際化、資訊化及未來化為指標，使淡江成為積極發展並具競爭力的大學，新的第二曲線的發動在硬體方面，有蘭陽校園的設立及建立體育館。社區發展教育為大學教育主要使命之一，本校在正規教育、技職教育及推廣教育之教學和研究均有卓越之成就後，創辦人張建邦博士於第四波一開始即設立社區發展學院，並指定於蘭陽校園辦理，以回饋故里。而社區為一多元化的社會，所需的資源亦為多方面，本人奉派籌備此學院，將協調本校各院系及學校的資源挹注其內，方能竟其功。

社區發展學院設立於蘭陽校園，除融入蘭陽校園所建立的文化外，更希能以現有全校的人力資源協助發展，將使學生能到四個校園選修，另辦理教學和休閒活動使學生對四個校園有所認識與認同，進而產生淡江情。

「人」不僅僅要生存，更需要又創新又成功又好運的人生，「成功」即扮演好人生歷程中的每一個角色，「好運」即是心想事成，知足常樂，而要能成功和好運，就必須具備以下5個要件。（一）認真，人須埋頭苦幹，為收穫而耕耘、任勞任怨。（二）博學，知識由學習而來，而智慧是知識的應用，在此全球化、資訊化的時代，一定要有多方知識，始能於適當時機採適當方法。（三）廣交友，培養本身的氣質、表達能力及迅速且正確的反應能力，將是交友的基礎，俗云人際關係可以讓你成功亦可讓你失敗。（四）親兄弟明算帳，培養自己在作決策時，有成本效益分析的習慣與能力，成本效益分析需先作計畫分析再依決策者的價值觀作成決策。（五）把握創新的機會，意外事件、不一致情事、新事務、新市場，認知改變及新發明均可給你創新的機會，有創新始能突破現況，創造更美好的未來。以上所述使人成功與好運的要件，在淡江四個校園分工與合作下，均可提供，所以

●高等教育中心主任楊瑩 嶄新蘭陽 再創新高

從1950年創校至今，淡江大學已進入第56個年頭，尤其蘭陽校園今年的正式啓用，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一個高峰，進入淡江的「第四波」。

淡江的第一波是以奠基為主，第二波側重學校的定位，第三波強調品質之提昇；前面這三波的發展與成長，可說主要是在延續淡江既有的傳統，模塑淡江辦學的特色，代表一種歷史傳統的延續。若以S曲線的觀念來看，當前邁入第四波的淡江，

正力圖開闢「第二條新的S型曲線」。

為確保學校的永續發展與成長，長久以來淡江與國內其他大學最大的不同，就在於它成功的凝聚了全校的共識，並朝向特定目標或發展方向努力。尤其是在創辦人不斷「洞燭機先」的前瞻思維引導下，激勵全校師生不斷突破與衝刺。在國內高等教育進入「春秋戰國時代」競爭激烈的今日，蘭陽校園之開展及嶄新學制之建構，或許是一項相當冒險的嘗試，尤其從資源投入的觀點來看，可能會使淡江的財務出現赤字，不過也許這就是基於此種有意「開創新局」異於他校的強烈企圖心；透過四個校園密切連結及多元一體制度之建構，淡江未來將更能凸顯自己的獨有特色。

●成人教育部主任 施國肱 成教部力求日新又新

民國94年秋蘭陽校園招生開班，淡江大學歷經55年的拓展，在創辦人張建邦博士全心投入的帶領下，本校經歷三波的努力，全校師生以無比歡喜的心情，迎接全面性十項優等評鑑成績的肯定，這是我們邁入第四波的今日最好之回饋。

本校現今擁有3個實體校園及1虛擬之「網路校園」，網路校園貫串了3個實體校園並擴向全世界。基於推廣教育的特性及目前時空之環境，台北校園為本校發展推廣教育的最適地點。人稱「知識之海」的台北校園坐落於台北金華、麗水街上，以服務為主的終身教育、推廣教育、成人教育及技職教育為發展目標。本校推廣教育雖已有十分良好之成果，然仍需更加努力，成人教育部全體同仁，已準備就緒，除擴大承攬各公私機構之委託訓練案外，並同時開設多項創新之班隊，同仁們會相互共同研議企劃之。

在華語漸成世界主流語言之時，我們擴大華語教學，並增設華語師資之培訓。自下學年起，我們將是全國第一所華語教學機構，除了課堂外並提供網路教學以供同學預、複習之用，當外籍同學回國後，仍可借助此種教材繼續修課，同樣性質的日語網路教材也會在日語班隊中採用。借助本校的網路校園，也是我們開設境外學分班的最佳利器。

本校的四個校園不是四個彼此獨立不相

●全球化研究與發展學院長 陳國華 多元思維整合校園

新世紀高等教育面臨轉型發展的絕佳機會，在充滿高度不確定性的競爭和整合策略中，淡江大學掌握了全球化趨勢下的文化、思想與人才的高度流動，積極的運用資訊科技和數位學習革命優勢，建構多元社會人口結構中的開放與終身學習情境。更重要的是規劃也期盼已久的「智慧之園」——強調全人教育的蘭陽校園，隨著北宜高速公路打開空間疆界限制，將更可以積極的進行整合式校園理念的實踐。當然，可預期是當面對長遠未來時，因缺乏過去經驗或實際範例可以依循，難免在期待與希望的願景中，也同時參雜著憂慮。因此，發展思維的整合，應該是此一過程中的核心關鍵，也就是如何能成功的將淡江傳統特色，融入未來第四波發展的優勢之中。

在全球化高速公路上，關鍵在於培養高瞻遠矚的全球化角色、心（新）態和行動力（Global Soul, Global Mind and Global Action）。此一整合性的思維，強調的是如何啟動改變的引擎，在即將面對的巨幅型變（Transformation）中，將組織與個人的發展潛力發揮到極致。而此一整合思維下，想要最有效地作為，組織成員之間就要建立共通的「語言」。如果將淡江四個校園整合過程，比喻為一個嶄新的全球數位科技學習情境，淡江的每一份子接觸到此一新情境的感受有相當的差異，屬於「數位移民」世代（Digital Immigrants）者，對於知識體系架構的變遷與教學方式的改變，會顯示出比較非主動的適應力。但對於「數位原生」世代（Digital Natives）而言，相對的比較知道改變、擁抱變遷，並開放式的想像未來的其他可能變化。然而在實際發展場景之中，此一類比帶來的衝突經常大過於合作。

因此，我們最需要的是有別於原生與移民世代的第三種世代，也就是跨文化的未來世代，也可稱之為三治文化或第三種文化的世代，他們扮演拉近觀念差距的橋樑角色，使在未來與現在之間，甚至是未來與過去之間能良好溝通；同時可以生活在傳統的科層體制之中，幫助運用比較緩慢的改變策略，同時也可以引導原生世代，提供茁壯成長（Thrival）的多元未來思維，並且成功的將原生世代的願景熱度，導引至明確的改革之上。更重要的是，能夠成功的轉譯原生與移民世代之間的思想及使用的「語言」。唯有透過跨文化未來世代的溝通協調，才能夠在過去、現在與未來之間，創造出一個具有發展倫理與動態的創新能量，淡江大學的新未來、新世紀將於焉開展。



台北校園為發展成人教育和技職教育的最佳地點。（圖/資料照片）