# 高等教育組織模型V.S.淡江第四波：行政副校長 高柏園

特刊

本報告的重點有四大項：「發展中的高等教育組織模型」、「組織模型的轉變成因與過程」、「預見未來組織模型」以及「淡江第四波的發展」。

在全球化的制度下，新興高等教育組織模型為實現特定社會功能、反映權力菁英或利益團體的競爭角力，亦為因應內外部環境變遷的壓力，在教學方向、授課內容、專業領域、研究評量、學位授予等教育主軸上的發展越來越相似，因而產生高度趨同化（isomorphism）的現象，即所有的高等教育都非常類似。高度趨同化的高等教育知識經濟產業組織型態（PSKI：Postsecondary Knowledge Industry），也因為高度的競爭情境，促使國內的同質化過程會走得比跨國之間還快，甚至連大學生或研究生的權利和機會也都具有系統的一致性，更有甚者，一旦出現成功的創新模式，其結果通常是被其他大學立即複製。可預期的結果是，學生本身的個人背景與來源愈來愈具特色，但是學校組織卻愈來愈見不到型塑學生特質的影響力。這也是我們在面臨全球化的過程中要先了解的，現今整個教育型態體制已然完全改變，誠如　張創辦人所說的，這是個不連續的時代，而我們的歷史在哪裡？

從組織發展模型的特色中我們可以發現，多數的組織模型都不是自己發展出來的，而是借用其他領域的理論、概念，或是參考其他非高等教育組織的發展型態而誕生的改良品。也就是說，高等教育組織的模型若要有效回應這個時代，就必須尋找外部的模型整合，比如本校引進企業組織模式，就是個很好的例子。在教學單位中以同僚模式為管理模式，行政單位則以官僚模式為主，並以政治模式為高層領導之統合管理模式，現在更要求從過去被動式的執行工作者，變為主動式的服務工作者。因此，無論是教學、行政、事業單位，皆應以企業組織模式為共同管理模式，其間之差別，僅在其內容有教學、行政、事業之差別。

再者，也有一些組織發展模型並非是替代性，而是具有自身的經驗累積性，換句話說，儘管後期的組織型態明顯有別於從前，但是核心價值大多承襲而下。例如科層式組織演變為理性管理模型，但是大學或學院的社區生活價值仍為共有。那麼這就是一種有連續性的，也就是說不管它怎麼變，還是有些軌跡跟歷史是不變的，所以游擊戰要打，正規作戰也要打得漂亮。雖然全球知識經濟產業模式已逐漸成為主流，但是與其他產業的差異仍然頗大，因為大學或學院仍然在全球社會中扮演著國家文化核心的角色，甚而是維繫成功與否的最高指標。這樣的迷思，讓大學在近兩個世紀以來，即使不斷地受到各方質疑其生存與發展的策略是否符合社會和科技進展的需求，但大學長

久以來仍然擁有其穩定存在的正當性。

這些組織模型的變遷，照佛教的說法是有因才有果，所以一定有讓它改變的原因。產業成員間競爭張力形成的因素之一，即新成員的加入，台灣新大學的加入，這就好比家裡的兄弟姐妹突然多了出來，而且是暴增，但是入學的學生人數卻沒有暴增。而我們關鍵資源的供應者，即政府、企業以及社會資源，對私立大學的支持受到比較大的限制，尤其政府對於私校捐助的財稅限制上尤其不公平及不合理。其他像是購買商品或服務之客戶的協議權，即指學生群，亦受到新組織提供替代性商品或服務的威脅，比如成人教育、社區大學、補習班等，都會來瓜分我們現有生源。最後是產業中組織運用核心科技的創新，例如奈米科技、LED、機器人都是本校的代表作。

本書的作者將時間區分成第一階段前半為1950年到1964年，再到1972年為後半，皆屬於內部變遷模式，因為當時的外部社會環境相當穩定，具有相當高的社會支持度，入學人數、資金等也呈現穩定快速成長。由於對高等教育的強烈情感與公共政策支持，配合政府對於現有與新設機構的大力支持與資金挹注，使得高等教育入學人數因而大幅增長，再加上學院與大學的型態相當的不完整，沒有明顯的公、私立之分，也少有來自產業界的競爭，這樣的背景與淡江的第一波（1950年到1980年）是十分相似的。然而，此階段的台灣政府對高等教育的資源分配十分失衡，主要集中在國立大學的挹注，對私立大學之支持顯有不足，而且受制於教育政策，大學的質與量皆有較嚴格之規範，大學入學人數有較合理而?和的增加。對淡江而言，此時的政策是著重量的發展，由於政府對私立大學的資源分配失衡，因而使得私立大學對學雜費收入的依賴十分明顯，而要獲得更多的發展資源，量的擴大是必然的選擇，淡江在Cheers雜誌能夠長期的雄霸一方，也是因為有大量的傑出校友表現，所以　創辦人也一直在提醒我們量的重要性。

第二階段是1972年到1995年，全球瀰漫在經濟蕭條的氣氛，受到市場衝擊的情形下，為因應政府與社會資源的銳減，最明顯的轉變就是高等教育的開放與彈性的應變，並且加入了大量的社區學院以及營利型機構。此時期為淡江的第二波（1980年到1996年），同時也是升格為綜合大學的定位時期。而台灣的經濟與全球蕭條的經濟正好相反，仍有十分出色的表現，優異的經濟表現也推動更多高等教育的需求。這時候的我們採取質量並重的策略，量的部分已經具備，所以較講究質的部份，因此加入全面品質管理（TQM）提升學校教學及行政的品質。但是台灣的現況與作者的說法仍有些距離，因為政府堅持對公、私立大學的成見，所以私立大學的發展上的確是有很大的挑戰，換言之，就如　創辦人所說的，如果我們只打正規戰，顯然我們的可能性有限，所以要多建立屬於自己的外卡，一如兩位副校長在其專題報告中所提出的外卡思維。

1995年到2005年間，面臨到混亂且不可測的變局，造成混沌情勢的來源有招生與財務模式，此時期台灣的大學數量急遽增加，所以在一定的資源前提下，大學的增加也就稀釋了原有的教育資源，但是在分配上仍有呈現M型的趨勢，也就是資源往往向較強勢、較優質的學校集中。淡江的第三波（1996年到2005年）正好是啟用覺生紀念圖書館，以步入數位化時代為標竿的轉型提升時期，而數位化的時代正是殺出重圍的契機，並以三化教育理念，國際化、資訊化、未來化為主軸，完成優質大學的基礎建設。2005年，蘭陽校園正式啟用招生，紹謨體育館、游泳館、外語大樓皆一一完成，整個淡江正式邁入第四波。

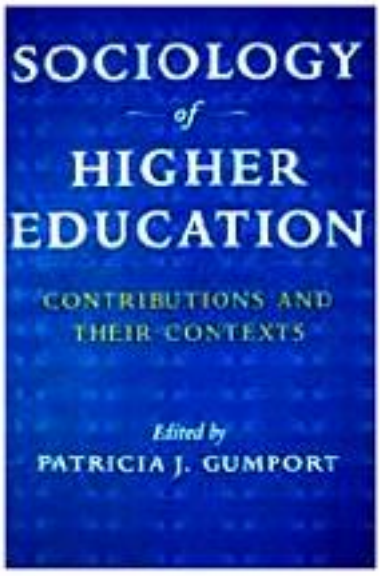
未來組織的模型受到七種外部動態環境的影響，分別為多樣性 (Diversity)、即時學習 (Telemat-ics)、品質 (Quality)、嶄新的學習市場 (New learning markets)、經濟產能 (Economic productivi-ty)、全球化 (Globalization)，以及資源限制 (Re-source constraint)。其中，多樣性誠如學術副校長所提到的，判斷一個環境的好並不是單從生物的量取勝，種類的多寡才是判定的來源，而在經濟產能方面，能否讓產業與學校做結合？比如說我們的LED、e筆書法、機器人等，將來是否能為學校或國家帶來經濟上的貢獻？這是我們要努力的重點。另外，水資源與風工程等也都是淡江的外卡機制之一，而資源的限制也正是我們所要面臨與突破的瓶頸。

淡江的未來組織可運用以下四項模式：首先虛擬組織模型，可以簡單的把它想做是網路校園，或是跨組織合作的企業模型、跨國或國際模型，就像國際事務副校長說的集體協作，聯合其他大學、姐妹校建立夥伴關係，在大學的M型社會中，日本學者大前研一提到真正聰明的人不是利用自己的錢做事，而是利用別人的錢做事。最後則是公民學習模型，類似公民社會概念的鬆散組織模式，由個人學習網絡結合對複雜的社會問題或議題有高度興趣的群體。

綜合以上高等教育之發展演變模式，淡江第四波的主動應變策略應該融入以下幾點策略思維，這五個方向也是對應著品質屋的內容開始發展，第一、卓越教學品質，也就是我們現在正在推動的教學卓越計畫；第二、提升教學科技創新，要在全球化時代下打破學習的時空疆界，提供即時、便利與彈性的選擇；第三、建立多元的網絡資源，運用本校廣大的校友社會網絡，進行更深化的口碑式行銷；第四、深化合作模式，與企業、政府機構和國際間的合作應該發展出生命共同體式的永續取向模式；第五、企業化的組織模式，以學習、溝通和合作為核心建立更具彈性、效率和品質的主動式組織文化。

淡江的第四波由2005年開始，因此關於第四波的發展，我們以2007年到2008年作為短期發展，而2008年到2010年為中期發展，在2010年以後為長期發展。「卓越教學品質」依據品質屋之「實踐三環五育，培養卓越人才」及「落實三化教育，創造學術王國

」而展開，「優勢資訊整合」及「企業組織模式」是「實施波段建設造四個校園」具體辦法，「多元合作策略」是回應「善用藍海策略，創造競爭優勢」的努力，而「永續經營規畫」便是「建立S形曲線，活化第二曲線」及「發揮馬太效應，爭取社會資源」的整體表現。

除了時間的劃分之外，我們也針對前文的分析，以淡江品質屋策略為準則規畫五大項計畫主軸，每一大項再分設子項，並分別以短中長期發展指出具體之目標與策略。草擬淡江第四波行政系統的短中長程計畫如右表：

總之，淡江在屢創佳績的第四波裡，不但不能自滿，反而應該以四倍努力，加強擴大已有的優勢，以期在M型發展中，佔有無可取代的競爭優勢與制高點，如此才能使淡江不但能永續發展，而且是卓越發展，更是具有靈性、理想的卓越發展，讓我們以審慎樂觀的心情，迎接淡江第四波的挑戰，並為第五波的願景，奠定最堅實的基礎。