淡江時報 第 394 期

**教 學 與 行 政 革 新 研 討 會**

**專題報導**

編 按 ： 上 學 期 初 舉 辦 的 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 ， 張 創 辦 人 在 開 幕 及 閉 幕 式 中 的 致 詞 ， 對 於 學 校 的 發 展 ， 有 諸 多 創 新 的 見 解 ， 將 於 本 版 分 兩 期 刊 出 ， 以 饗 讀 者 。

今 天 是 一 年 一 度 的 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 。 下 週 一 即 將 開 學 ， 在 新 學 年 開 始 前 ， 邀 請 全 校 各 級 主 管 及 新 進 專 任 老 師 ， 共 同 研 討 本 校 今 後 的 發 展 方 向 。 最 近 我 看 到 林 前 校 長 主 持 的 第 二 曲 線 研 討 會 實 錄 ， 裡 面 收 錄 許 多 發 展 第 二 曲 線 的 理 論 依 據 及 各 方 面 的 看 法 。 剛 才 張 校 長 也 談 到 第 二 曲 線 ， 本 校 於 兩 、 三 年 前 已 開 始 討 論 ， 今 後 還 要 繼 續 研 究 。 今 天 我 再 補 充 說 明 ， 組 織 的 轉 變 ， 所 謂 轉 變 （ change） 是 從 P（ present） 到 F（ future） ， 叫 做 過 程 的 轉 變 （ process change） ， 第 一 曲 線 轉 變 （ first curve change） ， 是 從 制 度 內 （ within system） 去 改 變 ， 現 在 淡 江 所 走 的 第 二 曲 線 的 轉 變 （ second curve change） 是 要 把 整 個 制 度 改 變 ， 所 以 必 須 要 有 豐 富 的 想 像 力 ， 不 能 滿 足 於 現 行 的 制 度 ， 因 為 它 可 能 應 付 不 了 廿 一 世 紀 所 帶 來 的 衝 擊 與 挑 戰 ， 如 何 徹 底 改 變 淡 江 體 制 ， 是 我 們 全 體 同 仁 今 天 要 思 考 和 研 究 的 。

本 校 蘭 陽 校 園 的 籌 建 ， 從 送 資 料 給 中 央 政 府 有 關 部 門 經 過 教 育 部 、 環 保 署 、 內 政 部 營 建 署 就 花 五 年 多 的 時 間 ， 再 回 到 地 方 政 府 ， 來 來 回 回 已 經 費 時 八 年 多 還 沒 有 辦 法 建 設 ， 所 以 說 中 華 民 國 的 政 府 仍 然 處 在 第 一 波 的 農 業 時 代 ， 淡 江 已 經 邁 向 第 三 波 的 資 訊 時 代 。 本 校 淡 水 校 園 所 在 的 臺 北 縣 政 府 也 是 一 樣 ， 去 年 就 申 請 建 築 執 照 預 備 今 年 動 工 的 淡 水 校 園 體 育 館 ， 恐 怕 今 年 也 沒 希 望 ， 最 快 要 到 明 年 夏 天 了 ， 明 年 夏 天 建 照 能 不 能 核 下 來 也 沒 有 十 分 把 握 。 化 學 館 的 改 建 也 一 樣 ， 以 為 去 年 夏 天 就 可 以 動 工 ， 今 夏 可 以 完 工 ， 結 果 到 現 在 執 照 還 未 核 下 來 。 農 業 時 代 的 政 府 怎 能 應 付 資 訊 時 代 的 廿 一 世 紀 呢 ? 所 以 中 華 民 國 的 政 府 從 中 央 到 地 方 都 需 要 改 造 。 至 於 淡 江 是 否 走 得 太 快 ？ 淡 江 人 也 不 一 定 都 很 了 解 ， 譬 如 說 ， 覺 生 紀 念 圖 書 館 安 裝 了 一 千 四 百 個 網 路 接 續 點 ， 學 生 還 不 常 利 用 ， 同 時 因 為 筆 記 型 電 腦 售 價 太 貴 也 影 響 學 生 持 有 ， 可 能 還 要 再 經 兩 三 年 學 生 才 能 普 遍 使 用 。

最 近 我 利 用 暑 假 到 史 丹 佛 大 學 做 兩 個 月 的 研 究 ， 看 到 了 一 本 書 ， 書 名 為 The Roaring 2000s， 作 者 哈 瑞 ． 鄧 特 (Harry S.Dent)是 哈 佛 的 畢 業 生 ， 是 個 經 濟 學 家 ， 專 門 分 析 經 濟 問 題 ， 他 只 分 析 今 後 十 年 的 問 題 （ 1998﹏ 2009） ， 不 像 霍 金 斯 (Stephen Hawking)預 測 一 百 年 甚 至 五 百 年 ， 他 是 位 了 不 起 的 物 理 學 家 。 哈 瑞 ． 鄧 特 預 測 的 十 年 是 繁 榮 的 十 年 ， 這 十 年 有 很 大 的 改 變 ， 以 美 國 為 例 ， 分 為 一 九 二 ○ 、 一 九 五 ○ 、 一 九 八 ○ 年 三 個 年 代 ， 一 九 二 ○ 年 福 特 發 明 「 生 產 線 」 （ The assembly line） ， 是 工 業 革 命 時 代 最 大 的 改 革 ， 經 濟 學 家 泰 勒 就 是 以 「 生 產 線 」 掌 控 工 業 將 近 八 十 年 的 時 間 ， 預 測 「 電 腦 網 路 」 也 將 掌 控 資 訊 時 代 往 後 的 八 十 年 。 依 我 的 看 法 ， 福 特 的 「 生 產 線 」 還 仍 然 被 利 用 ， 現 在 很 多 國 家 還 停 留 在 工 業 時 代 ， 沒 有 進 入 資 訊 時 代 ， 但 其 進 步 與 發 展 將 會 加 速 ， 很 快 進 入 資 訊 時 代 。 從 S形 曲 線 理 論 來 看 ， 產 品 開 始 推 出 來 的 時 候 ， 全 世 界 僅 百 分 之 十 的 人 在 使 用 ， 衝 擊 還 看 不 出 來 ， 例 如 現 在 學 校 網 路 可 能 不 到 百 分 之 十 的 人 在 利 用 ， 但 是 如 同 汽 車 、 電 視 一 般 到 達 百 分 之 九 十 的 人 在 使 用 時 ， 整 個 人 類 的 生 活 將 完 全 改 觀 。 美 國 人 各 個 居 家 很 分 散 ， 居 家 遠 可 以 汽 車 代 步 解 決 交 通 問 題 。 東 方 人 則 集 中 住 得 很 擠 ， 故 營 運 地 下 鐵 (subway)的 生 意 很 好 ， 從 東 京 、 香 港 及 臺 北 的 大 眾 捷 運 系 統 可 觀 之 。 但 比 起 歐 美 的 地 下 鐵 則 已 經 落 後 幾 十 年 了 。 一 九 二 ○ 年 代 的 汽 車 普 及 率 還 不 到 百 分 之 十 ， 但 很 快 就 增 長 到 百 分 之 五 十 、 百 分 之 八 十 至 百 分 之 九 十 ， 鄧 特 認 為 現 在 的 電 腦 網 路 也 是 一 樣 。 以 電 腦 的 使 用 率 來 看 ， 鄧 特 估 計 一 九 九 八 年 ﹏ 二 ○ ○ 六 年 大 概 可 增 長 到 百 分 之 五 十 到 百 分 之 八 十 ， 到 二 ○ 一 ○ 年 才 會 達 到 百 分 之 九 十 以 上 ， 如 同 汽 車 被 使 用 的 情 形 一 樣 。 以 上 預 測 是 以 美 國 為 對 象 ， 我 們 比 美 國 一 定 還 要 慢 ， 但 我 們 不 能 因 認 為 一 定 比 美 國 慢 ， 就 以 為 永 遠 追 不 上 ， 現 在 我 們 既 然 明 白 這 種 情 形 ， 就 應 該 設 法 很 快 迎 頭 趕 上 。

我 國 每 年 生 產 很 多 電 腦 都 在 外 銷 ， 留 在 本 國 用 的 很 少 。 因 為 本 國 資 訊 化 不 論 在 教 育 、 企 業 組 織 ， 政 府 單 位 都 趕 不 上 歐 美 國 家 ， 所 以 政 府 組 織 、 企 業 組 織 、 教 育 機 構 應 該 大 量 的 使 用 電 腦 ， 這 就 是 行 政 院 蕭 院 長 所 謂 的 增 進 「 內 需 」 ， 內 需 不 是 口 號 ！ 要 真 正 的 去 使 用 電 腦 ！ 淡 江 大 學 就 真 正 做 到 了 ， 「 圖 書 館 等 著 學 生 來 利 用 」 ， 鼓 勵 學 生 儘 量 去 利 用 圖 書 館 。

在 此 ， 我 再 談 談 科 技 帶 給 我 們 未 來 生 活 及 工 作 上 的 趨 勢 是 什 麼 。 電 腦 運 算 功 能 將 快 速 成 長 ， 筆 記 型 與 家 用 電 腦 將 更 普 及 ， 電 腦 將 成 為 簡 易 及 便 宜 的 家 電 用 品 ， 微 電 腦 與 Internet連 在 一 起 ， 網 路 使 用 更 加 普 及 ， 傳 輸 頻 寬 的 擴 大 ， 半 導 體 的 增 添 ， 新 時 代 電 腦 的 成 長 ， 差 不 多 每 十 八 個 月 增 加 一 倍 ， 學 校 現 在 使 用 的 486電 腦 已 全 面 被 淘 汰 ， 全 部 改 裝 為 586， 或 許 十 八 個 月 後 連 586也 要 被 淘 汰 。 電 腦 的 運 算 功 能 到 二 ○ ○ 九 年 是 現 在 的 一 百 倍 以 上 。 從 一 九 七 七 年 PC剛 開 始 生 產 ， 發 展 到 一 九 九 四 年 PC才 普 遍 被 使 用 ， 並 進 一 步 發 展 Voice Activation和 Teleconferencing， 可 以 預 見 二 ○ ○ 二 到 二 ○ 一 ○ 年 百 分 之 九 十 以 上 的 人 都 要 利 用 電 腦 網 路 。 SONY公 司 一 九 九 六 年 設 計 的 Web－ TV， 將 電 腦 與 電 視 結 合 。 汽 車 、 光 碟 唱 機 、 冷 暖 氣 系 統 、 辦 公 室 用 品 及 個 人 電 腦 都 會 與 網 路 結 合 使 用 。 電 腦 監 視 系 統 每 天 都 會 記 載 你 的 血 壓 有 多 高 ， 心 臟 跳 動 多 快 ， 電 腦 還 會 告 訴 你 目 前 發 生 火 警 的 地 方 。 電 腦 使 用 到 二 ○ ○ 二 年 ， 所 有 銀 行 都 採 用 電 腦 網 路 線 上 作 業 ， 屆 時 電 腦 使 用 的 方 式 、 人 類 生 活 的 方 式 及 工 作 的 方 式 將 會 隨 著 改 變 。 很 多 東 西 都 透 過 網 路 來 採 購 與 付 款 ， 西 方 已 開 始 如 此 採 購 ， 東 方 還 未 普 及 。 就 像 早 期 信 用 卡 的 使 用 ， 在 美 國 很 普 遍 ， 東 方 人 則 習 慣 帶 現 金 。 我 也 一 樣 ， 過 去 我 一 定 將 現 金 放 在 口 袋 裡 才 去 買 東 西 ， 沒 有 錢 就 不 買 ， 不 過 現 在 我 已 被 同 化 ， 我 的 口 袋 並 沒 有 現 金 全 是 信 用 卡 。 到 五 十 歲 才 被 同 化 似 乎 太 晚 了 些 ， 而 現 在 的 年 輕 人 ， 甚 至 小 學 生 都 已 開 始 用 信 用 卡 了 。 網 路 的 速 度 ， 已 由 早 期 的 電 纜 傳 輸 轉 變 成 最 近 的 衛 星 網 路 傳 輸 ， 速 度 隨 著 傳 輸 方 法 的 改 變 而 增 快 。 一 個 企 業 要 具 有 競 爭 力 ， 便 需 了 解 市 場 消 長 的 趨 勢 ， 利 用 電 腦 網 路 可 以 迅 速 掌 握 市 場 訊 息 ， 看 清 這 些 趨 勢 。

因 此 ， 淡 江 要 加 速 資 訊 化 ， 領 先 政 府 機 構 和 其 他 的 大 學 。 由 於 經 費 有 限 ， 淡 江 花 三 年 的 時 間 和 預 算 才 把 網 路 建 設 起 來 。 至 於 其 他 硬 體 建 設 ， 譬 如 工 學 院 增 建 一 層 樓 ， 有 些 同 仁 批 評 ： 為 什 麼 當 時 不 規 劃 建 八 層 樓 呢 ？ 實 際 上 並 不 是 學 校 沒 有 遠 見 ， 而 是 資 源 有 限 ， 經 費 不 足 的 緣 故 。 商 管 大 樓 也 想 增 建 ， 但 是 其 頂 樓 空 間 太 小 ， 不 像 工 學 院 樓 板 面 積 可 增 建 八 百 多 坪 ， 商 管 學 院 僅 可 增 建 二 百 坪 至 三 百 坪 ， 工 程 費 用 太 貴 ， 並 不 划 算 。 圖 書 總 館 花 十 億 的 經 費 剛 完 成 不 久 ， 再 過 五 年 、 十 年 可 能 又 不 夠 用 了 ， 到 那 時 可 能 又 有 人 要 批 評 ， 當 初 為 什 麼 不 設 計 建 二 十 層 樓 呢 ？ 當 年 規 劃 建 商 管 大 樓 時 ， 本 來 要 建 十 五 層 樓 ， 因 為 學 校 經 費 不 足 ， 而 且 縣 政 府 也 不 准 ， 因 此 只 建 了 十 二 層 樓 ， 這 就 是 資 源 有 限 需 求 無 窮 的 緣 故 。 在 有 限 的 資 源 中 發 揮 efficiency and effectiveness才 是 私 校 推 動 行 政 工 作 的 最 高 原 則 。

淡 江 的 教 授 在 學 術 上 很 有 研 究 能 力 ， 但 不 一 定 能 做 行 政 工 作 ， 他 們 都 具 有 理 想 ， 很 適 合 做 F(Future)團 隊 的 成 員 ， 他 們 會 海 闊 天 空 的 去 思 考 一 些 問 題 。 做 行 政 工 作 的 同 仁 則 是 屬 於 第 一 曲 線 的 人 ， 也 就 是 屬 於 所 謂 的 P(Present)團 隊 。 舉 例 說 ： 剛 剛 我 們 上 樓 開 會 乘 電 梯 要 排 隊 等 ， 為 什 麼 當 初 不 做 兩 個 電 梯 呢 ？ 提 議 設 一 個 電 梯 的 同 仁 就 是 第 一 曲 線 的 行 政 工 作 者 ， 屬 P團 隊 的 人 ， 為 了 省 錢 嘛 ！ 另 有 同 仁 則 認 為 兩 個 電 梯 不 夠 應 該 設 三 個 才 夠 ， 提 議 設 三 個 電 梯 同 仁 是 屬 F團 隊 ， 因 為 資 源 有 限 只 好 折 衷 設 兩 個 電 梯 。

第 二 曲 線 的 遠 景 就 是 image and identity。 一 定 要 有 image and identity， 否 則 組 織 是 不 能 再 造 。 教 務 處 的 新 生 訓 練 、 註 冊 、 收 費 等 是 第 一 曲 線 的 問 題 ， 例 如 研 究 所 報 名 人 數 下 降 很 多 ， 從 原 有 六 、 七 千 人 ， 降 到 最 近 三 千 多 人 ， 我 們 需 要 瞭 解 什 麼 原 因 使 報 名 人 數 下 降 ？ 研 究 結 果 其 原 因 之 一 是 本 校 招 生 考 試 時 間 與 公 立 學 校 的 時 間 衝 突 ， 把 時 間 調 整 後 ， 今 年 的 報 名 人 數 就 比 去 年 顯 著 增 加 了 ， 所 以 在 第 一 曲 線 上 的 持 續 改 進 是 很 重 要 的 。 同 時 要 持 續 思 考 尋 求 建 立 第 二 曲 線 ， 以 穩 定 的 步 伐 向 前 進 ， 才 能 精 益 求 精 ， 再 造 高 峰 ， 但 過 猶 不 及 ， 也 不 能 操 之 過 急 。 例 如 韓 國 建 造 高 速 公 路 ， 路 段 從 漢 城 到 釜 山 建 好 後 卻 沒 有 多 少 汽 車 ， 就 有 韓 國 人 罵 其 政 府 投 資 浪 費 ， 因 為 它 建 造 的 太 快 ， 其 國 人 無 能 力 利 用 。 我 國 的 高 速 公 路 建 造 速 度 比 車 子 的 成 長 速 度 慢 ， 每 建 好 一 條 公 路 就 被 車 子 擠 滿 ， 中 山 高 速 公 路 滿 了 ， 造 北 二 高 ， 北 二 高 建 造 好 也 馬 上 就 滿 了 。 所 以 太 快 或 太 慢 ， 都 會 帶 來 困 擾 ， 都 不 是 主 其 政 者 所 願 見 。 所 以 學 校 的 行 政 單 位 之 業 務 推 動 需 配 合 教 學 單 位 的 需 求 ， 不 要 太 快 或 太 慢 ， 要 恰 到 好 處 ， 精 確 管 制 。 我 們 每 學 年 召 開 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 ， 其 目 的 就 是 要 讓 與 會 同 仁 皆 能 了 解 學 校 發 展 趨 勢 ， 以 便 教 學 與 行 政 單 位 能 夠 密 切 配 合 ， 提 高 行 政 效 率 ， 增 進 教 學 效 果 。

最 近 看 過 教 育 部 部 長 上 呈 李 總 統 的 報 告 ， 將 來 的 教 育 要 民 主 化 、 自 由 化 、 多 元 化 ， 與 淡 江 一 樣 也 有 三 化 ， 可 是 他 所 提 出 的 民 主 化 、 自 由 化 、 多 元 化 的 願 景 是 屬 於 二 十 世 紀 的 願 景 。 李 總 統 對 臺 灣 省 的 精 省 之 指 示 也 有 三 化 ， 即 民 主 化 、 資 訊 化 和 國 際 化 ， 另 外 還 有 S形 曲 線 理 論 ， 這 些 內 容 至 少 有 三 分 之 二 是 我 呈 總 統 報 告 中 曾 引 用 過 的 資 料 ， 可 見 我 這 個 總 統 府 的 資 政 還 相 當 盡 職 。 本 校 推 行 的 三 化 政 策 ， 沒 有 「 民 主 化 」 而 是 「 未 來 化 」 ， 因 為 只 有 「 多 元 化 」 、 「 自 由 化 」 、 「 民 主 化 」 完 成 後 才 能 進 入 二 十 一 世 紀 。 所 以 今 天 淡 江 在 跨 世 紀 的 前 夕 ， 要 有 未 來 觀 ， 有 了 遠 景 還 要 有 行 動 ， 唯 有 學 校 每 個 單 位 建 立 共 識 ， 落 實 行 動 ， 學 校 才 會 成 功 ， 才 會 有 光 明 前 途 。

本 次 研 討 會 中 有 三 個 重 要 主 題 ， 第 一 ， 「 網 路 世 代 與 學 務 工 作 」 ， 了 解 學 生 的 道 德 觀 、 價 值 觀 、 思 想 是 什 麼 ？ 然 後 研 究 學 務 工 作 的 方 向 為 何 ？ 第 二 ， 「 科 技 革 命 與 教 育 願 景 」 ， 廿 一 世 紀 是 電 腦 革 命 、 生 化 革 命 和 量 子 革 命 的 世 紀 ， 如 何 融 合 這 三 個 革 命 是 教 育 界 邁 向 廿 一 世 紀 所 需 面 對 的 課 題 。 第 三 ， 「 研 究 所 的 現 況 與 未 來 展 望 」 ， 目 前 本 校 有 三 十 二 個 研 究 所 ， 到 底 辦 得 好 不 好 ， 需 要 評 估 檢 討 。 今 年 學 校 擬 增 加 五 個 研 究 所 並 已 報 到 教 育 部 去 申 請 核 准 中 。 但 是 增 加 那 麼 多 研 究 所 到 底 對 學 校 好 不 好 ， 資 源 夠 不 夠 ， 能 不 能 辦 好 都 需 要 大 家 來 思 考 。

最 後 ， 謹 祝 本 次 革 新 研 討 會 順 利 成 功 。 謝 謝 大 家 ！