

徐錠基：這場接力賽 要接得穩跑得快

專題報導

淡江明年即將邁向第五十五年，是個有歷史的學校，文化傳承要像接力賽一般，要一棒一棒的跑下去，交棒要接得穩，跑的速度也要加快。

回顧過去，我們的組織文化中有些是值得傳承下去的，如樸實剛毅的精神、克難坡的精神等，而我們的三個管理模式，也非常獨特，每次我到別的學校演講，提到本校同僚、官僚與政治模式，每個學校都很想學，的確也對本校的行政效能與學術績效有很大的貢獻。此外，全面品質管理（TQM）也是把淡江推向另一高峰的重要制度。各單位也都不斷在S曲線與第二曲線中成長，這幾個特色的組織文化，未來在第四波中將會繼續傳承下去。

回顧第一波自1950年至1980年，從淡江英專創校到文理學院時代，筭路藍縷；第二波自1980年至1996年，從升格為大學到覺生紀念圖書總館落成，穩定快速發展；1996年覺生圖書總館啟用至2005年的第三波，發展更趨成熟；而未來第四波的使命，就是要使淡江成為有國際競爭力的大學。

■多元一體 一體多元

過去五十年來，淡江學術上重視的是「學術自由、學術獨立、兼容並蓄、多元一體」。強調大學的核心價值，不能受市場左右，亦不能用市場的價值來衡量其成就。但二十一世紀快速發展，成人教育愈趨廣泛，資訊科技的運用愈普遍，都衝擊著現今大學的角色與功能，面對日趨競爭的教育生態，學校應尋找出自己的定位與發展特色。創辦人在新聘教師研習會中提出本校的辦學是依循六項的原則：一是文化遺產；二是歷史傳承；三是機構任務；四是現代化；五是市場化；六是未來情境。未來淡江重視的是社會機構也是企業的角色，也和企業一樣，要利用資源、降低成本、提高管理效率，以求在未來的環境中出類拔萃、永續經營。

能將大學三大功能：教學、研究、服務都能發展得很好的機會並不多，如東吳就定位要發展成教學型的大學，而淡江有四個校園，可以把三項功能充分發揮：淡水校園——以「研究」為主的美式研究型大學教育為發展目標。台北校園——以「服務」為

主的終身教育、推廣教育、成人教育為發展目標。蘭陽校園——以「教學」為主的英式全人教育為發展目標。網路校園——以「教學」「服務」為主、「研究」為輔的數位網路教育為發展目標。雖然四個校園功能區隔化，但發展目標是一致的，就是要使淡江成為世界一流大學。

關於學校的發展，我在2000年主編「明日淡江」時，曾建議發展淡水校園為研究型大學，應以增加研究人力、強化研究環境、增取研究資源，以及挑戰尖端研究為目標策略。

■第四波將加緊國際化的腳步

第四波要持續追求卓越，我對「卓越」的定義就是「爭取第一，創造唯一」。因為第一很快就會被模仿，就不再是第一，所以必須是唯一。過去我們三化的教育理念，把國際化、資訊化、未來化做得很好，在第四波之中，還要再深化。創辦人提出，第四波的三化目標更必須從「移民者」的思考模式與行為轉化為「原生者」的思考模式與行為，四個校園的全體教職員生必須從改變個人認知及個人行動。

第三波時候，資訊化的腳步非常快，而在第四波之中，資訊化的腳步當然會持續邁進，而國際化的腳步將更加快。我看了戴院長提到國際化的作法，他認為要從提升英文能力、延聘全球知名學者來校任教，及提供跨國學位的學習機會來著手，我亦有同感。

淡江什麼時候進入第五波？或者說第四波的期間將會是多長？如果以第一波經歷了三十年、第二波經歷了十六年、第三波經歷了九年，每一波的期間機近減半推算，第四波的期間或許僅為五年。2005—2010如何能達成發展目標，去年各院都有訂出短（2003—2005）、中（2005—2010）、長（2010—2020）程計畫，其中2005—2010就是第四波計畫，需要大家一起來努力達成。

淡江起飛，明年蘭陽校園招生開啟淡江第四波的發展。蘭陽校園招生的成敗，將是淡江第四波發展的關鍵。讓我們以55歲作為一個新的起點，在張創辦人、張校長的領導下，全體教職員工生共同努力，開創淡江大學新的局面，締造淡江的新桃花源。