

## 淡江評鑑全壘打 創新突破 期再續佳績

社論專載

編者按：94學年度社團負責人研習會——「淡海同舟」於8月22日在淡水校園覺生國際會議廳舉行，本報特別刊載創辦人張建邦博士在會上的致詞全文，期使全校師生明瞭淡江未來發展的方向。

張校長、學務長、教務長、各位主管、各位老師、各位同學：

非常高興能再次來到「淡海同舟」會，與本校兩百多位社團負責人在此參加一年一度的研習會。「淡海同舟」已是淡江的文化，所以今天發給大家這本新編的「淡江文化」小冊子，裡頭就提到「淡海同舟」。「淡海同舟」已經舉辦40屆了，一個學校需要有很長的時間才能培育出它的文化，但一個文化是需要去實踐它，所以英文字enculturalization加en表示了cul-ture是要實施，要有行動（action），否則只是編成一本書，將「文化」印在小冊子裏那還是沒有用的，而是要把生活、行動、思想跟文化融合在一起，這樣力量才能發揮出來。所以淡江歷經55年能獲得教育部和社會的肯定，是因為我們有將淡江的文化傳承下來，而中國文化博大精深也是經過五千年的傳承。文化傳承要一直有新活力，不好的文化要改掉，好的文化要續繼發揚光大，所以「淡海同舟」也可以有新的內容、新的做法、新的領導負責人，這樣在未來就能形成一種文化傳統，這是非常重要的。

辦好一所大學需要達成六項任務：第一項任務是文化傳承（cultural heritage）。文化有世界文化，例如圖書館把所有先人的文化傳承都記載下來，把人類的思想、科學、技術累積下來。有國家的文化如中國文化、有組織機構的文化，而每所大學也有自己的文化，如淡江文化，這些文化都必須傳承下去。第二項任務是歷史傳承（historical legacy）。淡江有50幾年的歷史，每年舉辦的教學與行政革新研討會及淡海同舟會就是本校歷史的傳承。第三項是機構任務（institutional missions）。像本校國際化、資訊化、未來化的三化政策，樸實剛毅的校訓，校園花園化等。第四項任務就是要符合現代化實際的需要（modern imperatives）。利用現代科技的設備，提升設施及教學行政的功能。第五項任務就是要對市場反應機伶（market smart）。大學也需要對市場的趨勢充份了解，才能制定政策及執行方針，得以在激烈的競爭中生存，經營方向要正確，與企業合作時仍要捍衛學校的自主性及學術自由

，不要被市場控制了。第六項任務則是要能掌握未來的情境（future scenarios），這樣才能創造出最好的未來。

這次教育部委託台灣評鑑協會進行的大學評鑑，花了一年的時間及四千多萬元的經費，邀請了三百六十四位國內外專家學者參與評鑑，分成9類組，列出12個評鑑項目來審查各學校所提的報告資料，並且到各受評學校實地訪視學校師生及行政人員。此次評鑑的12項指標有6個校務項目為各校評鑑的共同項目，包括：教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔（學生事務）、通識教育、行政資源；另6個為專業領域項目，包括：人文藝術與運動領域、社會科學（含教育）領域、自然科學領域、工程領域、醫藥衛生領域、農學領域。本校各學院接受評鑑的專業領域有人文藝術與運動領域、社會科學（含教育）領域、自然科學領域、工程領域4項，連同6項校務項目的評鑑，在私校中，淡江以10項指標皆被列最佳，表現最好。而國立綜合大學中，表現最好的台大在接受評鑑的12項指標中，6項的專業領域很強都被列名最佳，但6項的校務評鑑項目中有訓輔及行政支援2項卻未被評為表現較佳，也許就是學生事務方面沒有像「淡海同舟」的社團負責人研習會。其他表現較佳的私立大學像東海有8項、逢甲有9項，但只有淡江是全壘打，接受評鑑的10項指標中，10項均能名列為表現佳的學校是很不容易的。當然評鑑指標的每一項都是學校要投入漫長時間和努力才能達到的成果。

台灣160多所大學沒有一個學校是把國際化當作任務，能夠把國際化放在大學的任務裡面的只有淡江，而淡江為什麼把國際化當作學校任務？因為我在30年前就看到這個趨勢，而淡江的校歌中「浩浩淡江，萬里通航」就已開始了本校國際化的任務。今年55週年校慶典禮，我們全球82個姊妹校有將近20幾位校長要來參加，當這些校長們來到淡江，就是我們國際化的表現。我希望他們來到本校不只是參與校慶的活動而已，也希望請每位校長另外安排個時段演講，這就是本校國際化的成果。

未來化也是本校的任務之一，要有遠見及未來觀才能把方向抓準，淡江花了30年的時間去打基礎才有今天的成果。法國文豪雨果（Victor Hugo）對「未來」曾經說過，『未來有許多名詞（The Future has many names）。對弱者而言，無可企及（For the weak, it is unattainable）；對怯者而言，無法認知（For the fearful, it is

unknown)；對勇者而言，則是契機(For the brave ,it is opportunity)。』對淡江而言，未來永遠就是機會(For TAMKANG, it has always been an OP-PORTUNITY)。今天我特別再把「62學年度教學與行政革新研討會專輯」裏當時的開幕致詞影印給大家參閱，這是一篇32年前我所發表的講詞，「教學與行政革新研討會」也是淡江的文化之一，每年舉行時，我們都會訂定一個教育上的主題來討論。在我這篇講詞中就已經指出要辦成一所最好的(excellence)學校是非常艱辛的路程，絕對無法速成。那時淡江是文理學院，尚未升格為大學，而在32年前我們就已討論到這個問題。各位有沒有想過什麼才叫做「最好」？一班50個學生中有30個不及格，題目很難，是否分數打的緊是最好？學問最好，還是品行都最好，做人重要還是做事重要？另外講詞中提到美國匹茲堡大學因原任校長過世後，該校找到康乃爾大學的商學院院長去擔任校長，這位新校長一去到該校就誇口說要把匹茲堡大學變成哈佛，結果當然並未成功。此次教育部公佈評鑑結果以後，我們的校長對媒體說：「我們還有進步的空間。」回答得很好。有一個新辦的學校教務長卻說他們的學校馬上要變成台灣的哈佛，我認為他們想要變成淡江都不容易了，更何況是哈佛。最近哈佛大學也有些爭論出現，就是大學該不該被商業化或市場化？大學可不可以隨便收取捐款？假如可口可樂捐給學校500萬元，要求學校在校門口放上可口可樂的廣告，讓每一個進入學校的學生都會看到廣告，你願不願意接受？而哈佛大學已經有幾百年的文化，所以哈佛校長認為這種做法不妥。哈佛現在的財政狀況，全世界的大學都沒有辦法與之相比，因為哈佛的基金到現在為止有230億美金，台灣哪個學校有230億台幣？而現任的哈佛校長宣稱在他任內要有100億美金的捐款，折合三仟多億台幣呀！台灣有些學校要等教育部補助款下來才有錢發薪水，台灣的大學如何能變成哈佛，所以講話絕不能太自大、自誇。本校有熱心過度的老師曾經說：「淡江是東方的哈佛」，我要特別聲明，本人沒有說過這句話。當時是1973年，我只是說：「只要我們在台灣辦成一所像樣的大學，能跟國立的台大、成大、師大、中興大學來比較，在私立大學裡與東海、輔仁比較，就已經是很好了。」所以那時候我的野心很小，現在這些大學有的已被淡江超越了。我的講詞中曾經也提到要辦好一所大學的幾個重要條件就是「It takes time(時間)，judgement(判斷)，dedication(奉獻)，money(金錢)and good luck(好運)to build a great university」。

大學管理的效率與效果仍是決定21世紀高等教育發展成功與否的關鍵因素，著名的教育家巴頓·克拉克(Burton Clark)歸納出五點可增強大學管理的方式：第一、學校要有很堅強的領導中心。不斷創新與突破，不畏艱難，才能航向未來。希望本校的體育館能在明年畢業典禮前完工。蘭陽校園的興建工程已經花了十幾年時間，今年還是來不及在開學時落成使用，工程要延後半個學期，我要求工程一定要做的很好，像淡水

校園一樣，讓家長及學生感到舒服滿意。第二、要有活絡的學術心臟地帶。活化系所的組織與功能，加強研究與出版，新的課程設計、教學方式，彈性合作空間，追求學術聲望研究與教學品質的提昇等。第三、要強化發展周邊組織。當學校有了目標口號後需要有實際的投資，像建體育館、籌設蘭陽校園等。一旦實際的軟硬體建設投資下去後就要重整組織，淡江現在有淡水、台北、蘭陽、網路四個校園要加以整合才能發揮力量，人事的調動，經費資源的共享，校友會的功能要強化，社團也是一樣，應多與淡水社區建立關係。第四、要有多元化的經費來源。經費來源不能只依賴學費、教育部補助，還可以募集獎學金、獎助金及一般募款，也可擴展研究計畫合作夥伴關係。第五、要有企業文化管理的精神。雖然是教育機構，如果不知道企業管理就會浪費許多人力與物力。以上五點也是本校遵循的管理原則。

從克難坡上來，淡水校園完整而美麗，但商管大樓的後面就顯得雜亂，有淡水鎮公所，也有水利會的土地，將來等到體育館建好後，我們要好好加以整理、整合，到時附近的商家就會整潔，環境也會改善。所以要增強管理的效率大學才能辦得好，政府及社會機構也需要管理效率才能順利成功。

淡江從創校迄今已55年了，今天我提出32年前發表過的一篇講詞，說明在那個年代我們就已經認定了學校發展的目標，抓準了方向，絕對沒有instant 哈佛，也沒有instant 台大。我們努力的去奮鬥55年總會有成果的，但如果方向走錯了就註定會失敗。所以今天我特別選這篇講詞來勉勵大家，將來你們出去創業也要有這種精神和想法才能成功。

這次台灣評鑑協會及社會各界對我們的肯定，相信全體三萬的淡江師生及近二十萬的校友，一定與我一樣高興。希望大家能珍惜得來不易的成果，繼續努力為淡江再創佳績。謝謝大家！

2010/09/27