

## 94學年度新聘教師研習會創辦人張建邦致詞全文

專題報導

編者按：94學年度新聘教師研習會於9月9日在淡水校園驚聲國際會議廳舉辦，創辦人張建邦博士特地出席，歡迎這群新聘教師，本報特刊載創辦人的致詞全文，期使全校師生明瞭淡江未來的走向。

校長，兩位副校長，各位主管，各位新加入淡江的老師：

本校這次能夠得到教育部及社會各界對我們的肯定，在今年8月17日公佈的大學評鑑結果，本校接受評鑑的專業類組4項，校務類組6項，共有10項指標全都能獲得評鑑委員們的肯定，是需要很長的時間來推動才有的成果，絕不是一天能形成的，所以凡事都要能夠很堅持的持續做下去才會成功。

各位新老師此時進來淡江，剛好是淡江進入第四波。淡江的英專時期是1950年開始，到1958年改制為文理學院，1980年升格為大學，我們把1950至1980年從英專到文理學院的這個時期稱為「奠基時期」，這時期著重在學校如何能生存下去，還談不到學校能有多少的品質。現在很多新辦的學校，能先活下去才能競爭，不能生存下去還能談什麼？到了1980年升格大學後，我們到底要走什麼方向是淡江的「定位時期」，當初就是朝文理工商4個方向發展，外語學院和國際研究學院算在文科方面。

淡江不發展醫學院，雖然以前的董事會裡有好幾位董事是醫生，像成人教育部副主任李德昭的父親李克承董事，是新竹很有名的醫生，他每次在董事會中都會提議要成立醫學院，我每次回答都是再研究研究，這一研究就是55年，仍未籌辦。最主要是因為我認為我們沒有這個能力去辦，所以就不要去開發這個領域。像輔大有醫學院，據說全校整個經費的百分之五十都花費在醫學院，但這次評鑑結果醫學院卻被評為「表現較弱」。本校也不發展農學院，因為這需要很大的一片土地，淡水校園土地不夠大。蘭陽校園我們已購買的土地共有40公頃，比淡水校園大，另外還有相連的土地20公頃可為未來擴校時再購買開發。雖然，今年招生因為工程問題延半年，但仍希望校園建設得更美麗以後才使用，將來也許考慮辦園藝系。另外宜蘭人很希望我們在宜蘭辦漁業系，籌辦這兩個系並不需花很大的力量，所以可以考慮。我們現在有文錙藝術中心，雖可以辦藝術學院，但我只想是可以辦一個系或研究所，辦學院太困難，因為要有

音樂、美術，還要有鋼琴等等。未來若體育館蓋好後是可以考慮設立體育研究所，至於其他的部份就不必考慮了。淡江沒有法學院，倒不是說本校沒有力量辦，東吳的法學院辦了幾十年，大陸時代就一直辦，我也曾經去蘇州東吳住過一個禮拜，我了解到不要和別人的優點競爭。所以大學要了解自己的能力，懂得替自己定位，定位是需要判斷力的，一判斷錯誤將來會走得很辛苦，而且也會沒有成果。

所以從1980年到1996年就是淡江的定位時期，確定發展文、理、工、商、管理、國際研究與外語。1996年總圖書館蓋好，就是把整個學校轉型提昇，這時期的政策是確定積極邁向國際化、資訊化及未來化的三化政策。到今年2005年，蘭陽校園開始招生淡江進入第四波，擁有淡水、台北、蘭陽、網路四個校園，我們要好好區隔，發揮特色，整合發揮力量。今天各位新進老師來加入淡江，更可加以整合發揮力量，這是非常好的，未來淡江暫時不會有第五個校園，曾有人說可以到廈門、上海辦個學校，甚至是台東也有人要提供土地找我去辦學校，我們又不做房地產生意，給我100甲土地做什麼？學校要有自己的定位和發展的方向，要衡量自己有多少能力做多少事。

淡江三化已經推動了很久，台灣有160幾所大學，沒有一所學校是把國際化定位為任務，我記得有位校長諷刺的說：「國際化怎麼能成為一個學校的任務呢？國際化只是個手段不是目標。」這話沒有錯，但手段和目標常常分不清楚，外國人很講求手段，沒有手段如何達到目標；而中國人卻很講究目標，理想高得不得了，但怎麼做卻以後再說，雖有理想，到了後來卻是一點都不完善、也不完美，因為沒有方向和能力去做。所以我們一定要能夠把它具體化，一步一步去做，所以一所學校一定要時間夠長，才能創造出自己的文化特色，新的學校在5年、10年內是看不出他的文化特色，校友的性格及品質是看不出來的。淡水校園一直在建築新大樓，可以蓋得很高，但就只有宮燈教室、宮燈大道是不能拆掉重蓋的，校友說：「那裡是當時我們上課的地方，如果拆了就沒有根了，也不用回淡江了。」所以在我任內保留，但以後的校長怎麼做我就知道了。這些變成學校的傳統文化（SAGA），是要慢慢形成的，好的文化就要發揚光大，不好的文化就要改掉，才是最重要的。

最近在看天下出版的「星雲模式的人間佛教」，書中提及星雲主張佛教落實人間要有10化，第一化就是國際化，其他8化為社會化、藝文化、本土化、現代化、人間化、生活化、事業化、制度化，最後一化是未來化，淡江則有三化，我們把其他8項都歸納為資訊化，這是21世紀生活的方式，至少他們的10化裡有兩化是和我們一樣的。可能也是受了我們的影響，因為他辦的南華大學的兩位校長龔鵬程和陳森勝都是淡江的

校友。另外我們的通識核心課程也是從創校以來一直就很重視。到了1990年，哈佛大學文學院院長Henry Rosovsky出版了The Uni-versity: An Owner's Manual，我們依據他提出的6個方向重新開會檢討，改進了通識核心課程，到了今年核心課程已是第15年，淡江的核心課程能夠得到教育部的認同，代表我們做得不錯，很多學校連核心課程是什麼都沒有注意。所以這方面我們要更認真去做，今天歡迎新老師進來，這些新血到了學校會注入活力。

大學評鑑結果發表後，有些新學校就馬上發表談話，他們想變成「東方的哈佛」，我聽到他們這麼說，就把32年前發表過的文章拿出來看，那是民國62年淡江還是文理學院時期，這篇文章提及有關美國匹茲堡大學的個案研究(case study)，當時匹茲堡大學的原任校長剛過逝，董事會認為這所學校辦了一百多年，仍沒名氣，希望變成名氣大的哈佛，找了康乃爾大學的商學院院長來當校長，但這位校長花了10年時間解聘掉二分之一的老師，得罪了工商界，做了10年校長做不下去了，因為董事會及社會各界都不支持他，匹茲堡大學的經費、薪水都發不出來，後來這位校長只好辭職了。

可見自己不量力而為，只想變成速成哈佛(Instant Harvard)，不是這麼容易的事。到底哈佛是怎麼回事呢？這給我一個靈感，我要將資料收集好，可以在本校將舉辦的「教學與行政革新研討會」做一個報告。現在哈佛有230億美金的基金可算是一頭大象，我們要整個了解，看看哈佛這頭象的腿有多粗、多胖，能不能跳舞。新的學校想要變成淡江都不容易了，何況要變成哈佛。本校現在進入第四波，在蘭陽校園的建設方面，蘭陽校園的校地 and 山坡地的開發就花了10億，第一期校舍差不多要花15億才能完工，淡水校園的體育館和外語大樓也花了15億，這3年來硬體建設投入的經費已經超過40億，現在台灣新的學校3年花到40億的也不多，所以學校得要有足夠的經費才能夠發展。

除了要有經費的投入，學校也要有健全的組織來推動校務，像我們許多主管都是非常經驗有能力，非常了解學校的文化，並能忠心貢獻認真工作。在此向各位新進老師做簡單的介紹，希望你們的加入參與整個教學、行政與研究，強化我們淡江團隊的力量。非常歡迎各位，謝謝大家！

