

## 第10任校長張家宜專訪 形塑競爭文化 領淡江邁另一高峰

專題報導

學歷：

美國史丹福大學教育行政學博士

美國史丹福大學教育行政學碩士

美國舊金山州立大學經濟學碩士

政治大學經濟學系學士

經歷：

第8、9任校長

行政副校長

教育政策與領導研究所專任教授

教育政策與領導研究所專任副教授

教育學程組專任副教授

財務金融學系專任副教授

【記者吳春枝專訪】本校校長張家宜自民國93年接任第8任校長，成為本校第二位女校長後，歷經8、9任校長的歷練，今年8月1日起續任本校第10任校長，將持續帶領本校朝永續經營邁進。本刊特別專訪張校長，請她分享過去6年來治理校務的甘苦談，以及接任第10任校長後的經營擘劃及願景：

Q1：請談談過去6年，您在治理校務上所面臨的最大困境是什麼？未來所要面臨的挑戰想必更為艱鉅，您如何運用過去的經驗，開創淡江更寬廣、更恢弘的新局面。

A：過去6年的困境，包括「高等教育競爭激烈」、「為了讓校園硬體建設更臻完善，投入外語大樓、蘭陽校舍及體育館的興建，所造成的財務困境」，以及「教師對活動的參與率不高」。未來，大環境的競爭，將促使我們更努力的辦學；財務方面，慢慢疏解後，將集中加強軟體建設，延攬更多國內外重量級大師；教師方面則將營造相關活動，鼓勵教師跨領域研究及教學，以及彼此之間的聯誼。

Q2：請談談接下來的工作重點。

A：短程重點，首先60週年校慶活動將陸續展開，希望藉此好好宣傳，把本校創校60年來的優異表現呈現給大家，並將淡江的聲望再向上推進。其次是校務評鑑，為迎接這驗收6年來成果的關鍵時刻，學校已經著手準備各項評鑑工作；此外，日前發給

全校各主管《大學生學習成果評量》一書，希望所有主管都能好好研讀，清楚建立學習機制。並期勉全校都能熟悉校務評鑑規範，將本校的優勢及特色突顯出來，打贏這一戰。

長程方面，將持續提升教學研究，請各學院提出聘任大師級、優秀師資的規劃，以及研究成果、產學合作的具體量化成長指標。並持續推動教師教學成長課程，以及行政人力職能提升課程，激發職員的潛力。

Q3：面對少子化及兩岸四地激烈的競爭，提升畢業生的競爭力是使學校永續經營的必要條件，您對提升畢業生競爭力及未來四年的發展規劃為何？

A：領導者最重要的規劃，是提出方向策略來帶領核心團隊。管理大師彼得·杜拉克曾經提出「不連續的時代」的概念，意謂過去6年所做的事，未來4年不一定要一樣，可以以創新、跳躍的方法塑造未來。另外是熟悉的「黑天鵝效應」，黑天鵝的精神是指，如何及早發現最不可能發生，但發生的事。少子化對兩岸四地都帶來很大的衝擊，我以「不連續的時代」、「黑天鵝效應」的概念，以及面對少子化，未來台灣畢業的學生如何在兩岸四地更具競爭力等前提，期勉各主管共同提出未來的目標及規劃，尋找出創新突破的方法及策略。

學生的競爭力應從一進學校開始培養，具體策略，將針對入學新生進行分析後，視學生的情況規劃其學習與職涯內容，落實大學學習課程；下學期將對大一課程進行全面研議與檢討，找出最適合學生學習的內容，教授重點技能。另外，學碩士五年一貫是留下優秀學生的方法之一，也是未來要推動的工作。

Q4：確定目標、拿出優勢與人競爭是創造藍海的必要策略，您認為本校的優勢在那裡？未來將如何行銷、突顯我們的特色及優勢？

A：歷史悠久、位居北部的地理位置、優秀的教學研究師資及22萬校友都是本校優勢。未來將集中發展重點科系或領域，更突顯本校優勢與特色；校友方面，校友資源的運用仍有努力空間，將請校友處訂定具體的目標與方法，加強聯繫，促進校友回饋、提供產學合作等。

Q5：過去幾年我們獲得第19屆國品獎、獲得企業最愛連續13連霸等殊榮，未來將以什麼樣的經營理念，帶領學校邁向另一高峰。

A：得獎，表示社會肯定本校的辦學精神，但參加過程全校團結一致，對內部進行總檢討則是最大收穫；而企業最愛13連霸則表示本校三環五育教育成功，以後將以此檢視培育學生的方向。

未來，學校的管理方向將朝企業管理模式，甚至企業競爭的文化辦學。對外，高等教育正處於戰國時期，勢必以競爭的角度經營；對內，基於馬太效應，招生不佳的系所將面臨減招或整併，研究中心表現不理想亦將淘汰，資源將重新分配，讓強者越強

，因此校內亦將形成競爭的文化。此外，越競爭經費越重要，將持續加強募款，以支持本校的企業競爭文化。

