

## 時代在進步 維持現狀是不夠的

大學論壇

編者按：元月十、十一日學校舉辦的「八十九學年度教學與行政革新研討會」以「新世紀、新展望」為主題，並由若干相關行政主管進行專題報告，本版陸續轉載其中精華部分，以饗讀者。本期刊出創辦人之閉幕致詞全文。

校長、兩位副校長、各位主管、各位同仁：

一天半的「教學與行政革新研討會」即將閉幕，謝謝各位同仁熱心參與，很高興多年來大家非常重視此一淡江傳統的優良文化。記得從文理學院時代就開始舉辦這類研討會，原先是兩三年召開一次，改制大學後幾乎每年都會舉辦，召集各位共聚一堂，互相切磋討論，主要是要集思廣益，希望透過大家的腦力激盪，啟發思想，提供有助學校進步發展的革新意見，再交由行政和校務會議落實執行。

我不擔任校長職務已經十四年，在陳雅鴻校長主持校務時，我偶爾會應邀出席校務會議，只是向各位說幾句鼓勵的話。但是教學與行政革新研討會是否能辦得成功？執行任務和負責成效的是你們，也是校長、副校長展現領導才能的時機，我樂於放手讓大家發揮。值得欣慰的是多年來各位不負所望，在良好的團隊互動下，我們在教育部的各項評鑑優異，學校歷年來有長足的進步。

很高興二十一世紀伊始，在此和大家研商各項議題，共同關心淡江的未來。針對個人提出的重點方向，希望大家踴躍討論，盡情發言，任何問題都可以在會場上提出，唯有透過充分溝通，才能建立良好共識。至於各項建議是否行得通？最後取決於預算、人力和物力的配合。雖然理想和現實免不了存在差距，但我們會盡力而為，不斷求新求變，往最好的目標努力。

為配合五十週年校慶及整合各項慶祝活動，我們於一九九八年開始舉辦「跨世紀發展指導小組會議」，前後召開三次，董事會支援經費、人力和物力。如今，千禧年已過，新世紀到來，五十週年校慶活動也圓滿落幕，跨世紀發展指導小組功成身退，隨著二十一世紀的來臨，淡江邁入另一新的階段。站在這轉捩點上，我們應體認此關鍵時刻的重要性，尤其在教育鬆綁之後，台灣教育生態面臨激烈競爭的戰國時代，我們要如何因應？這是目前需審慎思考的課題。

雖然淡江大學多年來以「國際化、資訊化、未來化」作為學校教育理念，但時代急遽變遷，在學校永續經營及發展的道路上，三化政策的內涵必須因時制宜，以因應主客觀環境的變化。因此，每年我們都提出一些新的任務(new missions)，確定運作的方向，然後加以定位(repositioning)，繼而進行組織再造(re-engineering)。任何改革都不免遇到衝擊或挑戰，所以在改革過程中，是否能順利達成目標？或需再加調整修正？很多問題都有待各位周全考量和評估，希望在此次的研討會上，大家掌握原則，把握機會，充分討論。

## 新的任務來了

聯招取消，隨著教育部開放大專院校設立，過去被形容為「窄門」的大學升學管道，從此門戶洞開，透過甄試、推薦、考試、保送等方式，學生入學多元化。過去學生擠窄門，學校不愁招不到學生，現在情勢逆轉，學校都得要設法去招攬學生，面對此一新潮流，各大學莫不嚴陣以待，苦思對策。例如，台大即率先推出大一新生不分系的訴求。淡江置身這一波改革浪潮，我們要認清當今自己的處境，有所變或不變，都需提出具體的規劃和政策。因為新的任務來了，因應新情勢，必須配合新組織。

配合大學有學系改為學程的趨勢，淡江視實際需求，可以考慮更改有些學系的名稱，例如，電腦數學(computer mathematics)便可從純理論走向較實用的computation of mathematics。在轉換的過程中，學程安排有待在理論和應用中，找到適當的定位

，例如，為了培養具有研究能力的純理論人才，所招收的學生數目很有限，重「質」而非重「量」。相反的，如只顧到培育應用人才，則學校依循市場原則，培育當前社會所需之應用人才，可能重「量」而不重「質」，學校如何在這兩者之間取得一個適當平衡，應是重要的政策抉擇問題。我在跨世紀會議中曾指出，只重理論，曲高和寡，學校只有關門一途。而中庸之道是發展應用，也顧及維持理論，達到研究與實用雙重目的。譬如，某些屬於純理論的領域，在面對市場壓力下，如何調整課程，即係值得探索的問題。

從分析研究所和大學部招生的狀況來看，由於大學在聯招制度下，無法顯示市場影響作用，但是，研究所招生就可見端倪了。以本校三個重點系的師資和設備，都是十分優異的，但是所吸引報考人數卻少。反而某些相對稍弱的研究所，學生報名卻很踴躍，似乎這不是這一系所辦得好不好的問題，而是在於它是否合乎市場需求，當然也涉及競爭問題。以我們的理學院而言，雖然在教育部評鑑中獲得很好的肯定，但還是要與許多其他公立大學的理學院競爭，相較結果，也就難以顯出其優劣。

固然教育機構不免存在現實問題的考慮，如果缺少學生報考，則威脅學校生存，但是選擇開辦系所仍要顧到現實層面以外的需求。例如，考古學系報考的學生不會多，但國家有責任培育這方面的人才，因此可能適合由經費充裕的台大去辦。我們辦外語學院，開日、德、英、法、西、俄六種語文課程。為什麼不辦韓文或阿拉伯文？因為顧及市場需求，念的學生不會多。不過我曾與外語學院和國際研究學院討論過，我們可以用選課的方式，試開冷門語文課程，例如俄文系主任彼薩列夫的義大利文造詣頗深，可試著開義大利文選課，讓有興趣的學生多一門選擇。這次本校和馬拉威大學建立姊妹校關係，該校校長到淡江來發現我們沒有非洲課程，而現在五虎崗上聘有馬拉威的教授，未來就可以考慮是否開非洲研究，可以開設兩學分的選課，表示淡江也往African Studies的方向發展。

我們今天開會討論「淡江文化特色」、「新世紀的第二曲線」、「淡江的發展方向」這三個主題是在會前花了幾個月的時間研議而定。有關「淡江文化特色」著重於哲學探討，是淡江精神，也是淡江任務的建構基礎。「新世紀的第二曲線」是面對當今大學新趨勢和挑戰，我們必須進行組織重整，有效分配資源並加強與社會互動。至於

「淡江的發展方向」重點在於學院、學系與學程的發展整合，以及教學單位發展特色。常常有同仁認為我們的人力、物力太少，持這種看法的有待商榷。因為今後發展是著眼於五年、十年，要抱持種樹的心情，我們現在才要開始新階段的耕耘。回想淡江最早的視聽教學是由本校自行設計視聽教材，到後來發展了plato，就派老師赴美國伊利諾大學取經再回來設計課程，轉眼經過三十年，現在多媒體輔助教學的教材已非常普及。反觀伊利諾大學當年負責plato的組織已告裁撤，當時主持的Donald Bitzer教授也已退休。科技教學進步飛快，現在新資訊教材和新電訊科技結合的網路教學比plato進步太多了。可見因應新任務的需要，組織要靈活重整。

昨天開幕致辭時我曾提及宿命論(predetermination)和自主論(Human intervention)，即世事有可測和不可測的情況，各佔一半的比率。有關學程方面，目前思考的是改變系所名稱及調整系所發展方向。譬如名系和普通科系的招生情形，就像醫院裡名醫和時醫為病人看診，時醫一天可有數百名病患排隊掛號，儘管他不是名醫，但只要療效不錯，病人也會樂於求診，反而有些名醫能診治的病患不一定多。

淡江要走向不分科系招生的完全學程，適當的時機大約在西元二〇〇四年，屆時在蘭陽校園招生時開始推動。目前在淡水校園不作此實驗，因為創校五十年來我們的學域已經很穩定，現在忽然要大改革不是一件容易的事。雖然國際研究學院的區域研究早已打破科系界限，而且已經實行二十多年了，但有些科系如數學、物理和化學要馬上打破學域整合並不容易，新的沒有建好，就急著將舊的拆除，房子是會垮掉的。

### 學校整體運作需要互補

未來要調整科系、決定名稱，取決於務實(pragmatic)，而不是好不好的問題。譬如，要保留純數學，完全走學術路線，那麼就得非常重質，只招收最優異的幾名學生。但經營一所學校，無法完全走菁英路線，理想雖高，也要顧及現實。有些科系雖然不傑出，但很熱門，學校就得靠這些系所的收入去支援名牌系所，學校整個運作是需

要互補的。有些系所要以「名」取勝，有些系所要負責「經費」，例如淡水校園得靠在台北的建教和推廣中心收入支援；文、商科系的收入去支援理、工科系，學校是一個整體，要互相支持才能共存共榮。

昨天會議有人提出我們儀器設備少，我建議同仁在面對統計數據時，要有單位成本和生產成本的概念。淡江有兩萬七千名學生，其中文商並不太需要儀器設備，如果我們一年花壹億台幣購買儀器，除以兩萬多名學生後，表面上看起來比例就低，但實際上並非如此。以逢甲大學和中原大學為例，他們有理工科，學生一萬五、六千人，除下來比例就高，但這是外在表象，如將統計數據做進一步精確分析，一項一項評比，我們儀器設備並不輸於他校，所以統計數據必須加以分析說明。

其他圖書設備也一樣，因為總量要除以兩萬多的學生人數，比率就小了，其實我們藏書總數不比他校少，教育部評鑑採取的計算方式，根據土地、藏書、設備等按比例評比，這種方式見樹不見林，已經落伍了，不能顯現學校真實的情況。

以圖書館的功能為例，除了本身收藏的書刊以外，最重要的是要能透過電腦，無遠弗屆找到所需要的資料，而不是標榜藏書幾百萬冊，卻找不到資料，這現象我一再的提醒各位同仁，發揮圖書館的功能，靈活運用的重要性。昨天，我聽取第三組同仁的討論時，談到赴澎湖進行教育部委任的中小學試驗，那裡的老師批評用遠距教學缺乏人性化，學生緊盯螢光幕，人際不能互動，有疑問也不能馬上得到解答，螢幕看久了會使眼睛疲勞，其實這些問題我們早在廿年前就遇到，當時剛引進電腦，也遭到老師反彈，認為採用plato教學，會逼老師失業。對這番誤解，我當時特別指出，這就如經濟學上的互補作用(complementary effect)，而不是替代作用(substitutive effect)。Plato是輔助老師教學，而不會取代老師的位置。想不到二十年後，台灣離島還存在著同樣的問題，這表示教育程度的落差，一樣生活在國內，認知仍有很大的差距。

現在大家經常談論的量(quantity)與質(quality)，以及各大學熱烈討論的

multiversity(多元大學)，我們在二十年前就已經提出來研討過。各位可以找出以前教學與行政革新研討會的檔案，看看當年的紀錄，你們就會發現淡江永遠走在時代之前，這也是我們淡江文化的特色，我希望這種優良的學風能長久傳承下去。

除了有教職員的「教學與行政革新研討會」外，學生有「淡海同舟」的活動，淡江時報每年舉辦「新聞研習營」，每年畢業典禮時邀請學生家長參與，校慶時招待校友共襄盛舉等等活動，都會熱熱鬧鬧登場，已經形成淡江文化的一部份。但是時代在進步，維持現狀是不夠的，目前我們又有了新的任務，需要新的對策。

這次研討會請國際研究學院魏萼院長和大家談「淡江文化特色的思考」，主要是啟發各位思想，因應二十一世紀教育政策鬆綁後新的大學生態，淡江要如何精益求精，往更好的方向發展，建立淡江文化需要靠大家一起勤於耕耘，而不是研討會開完，淡江文化就會應運而生。有關這項主題，坐而言不如起而行，就是請各位如何經由腦力激盪，重新思考。

既要競爭，也要合作

談到大學聯盟，我在前幾年教育政策剛開始鬆綁時，就曾撰寫「壟斷性競爭的高等教育」文章，提出鬆綁後的台灣高等教育走向。在一九九六年我就已跟各位預告，台灣高等教育的春秋戰國時代來臨了。面臨這一波新的情勢，面對國內外公私立大學，我們必須採取既競爭又合作的態度，要「遠交近交」，除了與國內的大學聯盟外也要和國外的名校聯盟。

依據區域性質和學校性質來考量，我們跨出與國內大學聯盟的腳步，例如從區域性來思考，淡江和淡水工商、真理大學、新埔技術學院等附近的大專院校，從事圖書、教學、課程的交流。另外，與八所私立大學及一些公立學校也建立合作關係。例如我

們可以透過program的合作，以遠距教學，建構虛擬學習環境，可與國內外各校從事教學與學術交流，締結良好的聯盟關係。

未來，我們與其他學校的關係既要競爭，也要合作。競爭是彰顯淡江的特色和文化，追求卓越與突破。合作是資源的共享，例如我們有八仟多萬元的圖書預算，用以充實圖書設備並不算多，但如果與他校合作，八仟萬就可以變成八億的力量，那麼效果就會非常驚人，彼此互相受惠，這是未來我們積極要進行的。大家現在要確立一個觀念，資源共享是共富有，不是救濟，也即是我經常提及的「馬太效應」，在市場機制之下，「富者愈富，貧者愈貧」。

## 二〇〇四年將邁入新階段

我們創校已五十年，現在是第三波階段，經常有人問我，何時學校會進入第四波？對此問題目前雖未深慮，不過有可能在西元二〇〇四年左右，蘭陽校園招生時，也許就是淡江第四波的開始。屆時，我們所擁有的淡水、台北、蘭陽三個校園，鼎足而立，各具特色，淡江將會邁入另一個成長的階段。現在距離我們跨入第四波還有一段時間，希望這幾年大家可以好好思考未來要如何發展？怎麼做最好的準備？

這次五十週年校慶，各院系所舉辦八十多場國內外研討會，充分彰顯淡江的活力。記得有一次我請八所私立綜合大學校長餐敘，其中某位大學校長就不太贊成舉辦國際性學術會議。所持理由除了至少需要幾十萬到一、兩百萬的龐大開銷經費外，他認為有時還效果不彰。因為，花了大力招待遠來的外國學者，承擔精神及工作的壓力，結果不但聽講者不踴躍，還得動員學生去捧場，似乎是得不償失。但我認為這個觀念有待商榷，如果我們從另一角度來看待國際性學術活動：一方面，聽講的人少沒有關係，重要的是有人受益就好了；另一方面，知名的國外學者平常不容易蒞臨我們學校，藉著開會演講必會親自前來，彼此間就可培養感情，建立關係，並可讓學生們一睹大師風采，這是網路教學虛擬實境所辦不到的。

未來各系所該辦的學術活動還是要辦，但必須善用經費，避免造成浪費。舉辦一場國際學術性會議並不容易，各項的準備工作相當辛苦，尤其是經費籌措不易，不僅要靠學校自籌，還要向外界籌募，所以每一筆款項都應好好運用，以求發揮最大功能。這次校慶本校舉辦很多學術性的活動，某個單位要請學者從國外來開幾天的會議，但每晚的餐費預算都要編列三萬六仟元，未免偏高，形成浪費。用錢是一門大學問，提供給各位參考。

至於課程改革方面，因應社會的變遷，現在也是檢討改進現行各系所必、選修學分的時候了。我們要重新思考各系所，甚至全校的教學目標及課程內涵。各系所必須審慎，視其專業理念與時代的互動性，檢討現有課程加以改革，這是學校積極求新求變的動力，也是我們開創新格局所不可或缺的。我經常提醒各位要「加四倍努力，做開路先鋒」，這不是口號，是要真正去實行。因為淡江大學要提高水準，成為真正的學術重鎮，其成敗繫於各位是否掌握速度，身體力行。希望透過大家努力不懈，十年後當淡江慶祝六十週年校慶時我們在國際學術領域已佔有重要的一席之地。謝謝各位！

2010/09/27