

2020論壇綜合座談

專題報導

編按：上學期五月份舉辦的「淡江大學2020論壇」中，創辦人張建邦先生全程與會，在開幕、綜合座談及閉幕式三度致詞。曾就本校二十年之內的治學方針作剴切的剖析，對本校的發展攸關重大，本報特分次以全文刊出，以供全校師生及讀者了解，也可窺出本校未來發展的方向。

謝謝 Dr. Sohail Inayatullah 和高熏芳教授的專題演講，今天的論壇是非常重要的。今年是2000年，本校創辦迄今已五十年才有現在的成就，有人稱之為 Tradition 或 Saga，這些都是我們這些年累積的成果。然而本校未來之方向如何？希望從今天開始，以至於下個月的行政會議、校務會議要真正探討，並真正要擬訂出一套可行的辦法，而不是每次行政會議、校務會議，都是討論修訂章程、預算與決算，這些當然是例行的工作，除了這些油鹽柴米之外，淡江要往哪個方向走呢？現在我特別要在兩位教授演講之後，利用十分鐘時間，將幾件具體要做的事情，提示出來。

遠交不近攻

本校「跨世紀會議」中，我們提出成立教育學院的構想，業經過行政會議、校務會議通過，目前教育學院已經報教育部申請中，如果奉准成立，連同本校已有的八個學院，共有九個學院，但我們並不是以增加學院為目的，方才高熏芳教授提到的書「Academic Duty」，本人在一九九七年暑假到美國Stanford時在書店發現的，並做為美研所「美國高等教育」這門課程的教材，經過兩年的討論，目前國內已經有中譯本，校長也購買並發給大家參閱。我記得在五年前約八十三、八十四學年度，學校評鑑時，東海大學評鑑成果各項均第一，後來則由中原大學取代，就在兩年前，本校林校長卸任，張校長繼任，淡江在六個評項中，拿了三項第一、兩項第二，那時我提醒張校長，在私立大學校長會議時，要特別擺低姿態，只因為淡江拿到第一，那麼其他大學的校長會嫉妒，會想打擊我們，所以我們要儘量放低姿態，不跟別人在口頭上爭強，不管別人怎麼講，我們都說好，別人跟教育部吵架，我們讓他們去吵，我們不參與，要跟教育部搗蛋，我們也不附和，人家要暴力遊行，我們也不學他們，保持低姿態。因此，我提出一個策略，叫做「遠交不近攻」，因為我們在國內已經拿到三項第一，更要在國際上，也要跟國內的公立大學競爭，不過跟公立大學的競爭也不是一天就

可以成功的，所以我們要先與國外姊妹校維持良好關係，加強學術交流，使淡江在國際高等教育上佔一席之地。

提議聯合私校成立聯盟

最近與張校長談到，淡江五十週年的校慶活動，我提議聯合其他私立大學成立一個私立大學的聯盟，但不同於目前的私校聯誼會，目前的聯誼會我們繳交五十萬元會費，集會就是聚餐與開砲轟教育部，如此而已，對各校的發展並無太多實質上的好處。我們必須學習使用新的作法，就是剛才Sohail教授所提的聯盟(alliance)，類似現在航空公司間的聯盟。現在的航空公司很多，競爭很激烈，像長榮跟華航，過去是華航獨霸，現在又有許多國外航空公司加入，像國泰與泰航，泰航並不是一個大公司，但經營很靈活，成立聯盟，互相支援，減少競爭壓力。對學校而言，淡江可以「遠交近交」模式取代「遠交不近攻」策略，在國內我們可以組成兩種聯盟，一種是結合目前的八所老學校，像是東海、輔仁、逢甲等。讓我們的學生到一校註冊後，可以到其他學校去上課，訂出一個合理的交換條件。所以我們要請八個學校的校長來商討，因此我請張校長個別與各校接觸，各校都表示有興趣。這就像航空公司一樣，只要買了一家的機票，到機場後，每一家的班機都可以搭乘，也可以任意使用休息站與貴賓室，買哪一家的機票都沒有差別。例如淡江的公行系，一定比不過東吳的法律系，那淡江的學生可以把幾門課改選東吳的課程，淡江承認學分，這是第一種聯盟。

另外一種是地區性的聯盟，像結合淡水的真理大學、新埔等，可以互用體育館、圖書館，只要有學生證，連網路都可以共享，這就是剛才Sohail教授提到的Niche University，是地區性的聯盟。每個學校因為小，所以要聯合起來。淡江既要成為Elite University，也應與他校聯合共享資源。淡江也可以與日本的早稻田大學、英國的牛津大學聯盟；牛津很重視我們淡江，該校現在有三十九個學院(college)，每一個學院的特色都不同，他們同意將來本校某些系所的學生，只要合乎他們的標準，就可以前往修課。目前本校理工學院學生皆都有機會到美國姊妹校伊利諾大學去選修學分，可是我們學生都沒有利用到這個管道。我們應該選拔學生出國進修，給學生們應有的協助，如果學生的英文不好，則在學生出發前的半年，學校應專門為學生進行英文訓練。一開始可能只有兩、三位學生能具備資格前往姊妹校選修學分，以後就會越來越多，形成一種風氣。伊利諾大學的土木系是國際聞名的，土木系與化學系在美國排名第一，可是本校的理工學院都沒有動員學生出國去選修學分，這是理工兩學院應該積極推動的學術交流活動。現在我們正在研擬辦法，要求國際研究學院從二〇〇一

年開始，研究生於修習年限中一定要出國研習半年以上才可以畢業，並且在研究所招生簡章中明文規定。例如歐洲研究所新生，明年開始就要找機會到歐洲去，日本研究所學生就要到日本，這樣才能確實推動國際化學術交流。對於經濟困難的學生，各院系所要用募來的捐款去幫助他們，像管理學院募來的三千萬捐款，不要只放在銀行裡生利息，如果能給學生十萬元的補助，他們就很高興了，這樣的作法才能真正的推動國際學術交流。

募款所得支持學術活動

本校現在的教師評審制度採「三級三審」制，非常完善，我從來不去干涉，每次我收到推薦信也都只是簽個名就送給系上去評審，有時雖然院同意了，但系卻擋掉了，理由是專業不合、鐘點不夠等等，我還是尊重他們，尊重這個制度。但是學校要聘熊貓級的教授就怕碰到這個情況，熊貓級教授並不是專由學校給薪，系也可能給他三萬、五萬研究津貼，例如會計系就有另給三萬元研究費的例子。因此熊貓級的教授，就不應該還要經過三級三審制才能聘請，學校可能願意給他十萬元起薪，系另給五萬，只要他願意來，一審就夠了，註明他的學術聲望就行了，學術聲望是可以實際檢驗出來的，在校評審會通過後就可以聘了，不需要再經過院系所階段，這個制度應該要在行政會議中討論通過，並且把條件訂出來，是否只有重點系才可以聘請熊貓級教授，或者非重點系也可以聘請。我以前募了約兩千萬當「講座教授」的經費，聘請了吳青木、陳發清等博士擔任「講座」。當時朱立民先生卸任副校長時，我覺得他應該繼續留任講座教授，但是僅靠學校的待遇並不夠，也利用這筆經費來貼補，過了幾年這筆錢用完了，「講座教授」制度就終止了。現在要靠各系、各學院募款來繼續這項獎助工作，如教師聘請、學生出國選修學分、出版論文以及國際會議之召開等，而其他如儀器設備之採購、校舍之建築等，則由學校的預算來支付，各院系的募款學校相對有百分之二十的補助，如募到一百萬，學校可補助二十萬，像化學系募到了五百萬，學校就要出一百萬。這樣的募款及獎助制度要經過行政會議去討論，訂定實行細則並議定開始實施的日期。

致力培養重點系所

學校要想使每一個系都變成重點系是不可能的，淡江要完全變成Elite University，經費和人力都相差太遠，因此要致力培養幾個重點系，把他們變成elite，另外有些系只注重教學，就形成一個Community College。我們有一個美國

的姊妹校，全校僅兩千多學生，學校比淡江漂亮，校園與設備都比淡江好，但是學費卻要三萬多美金，所以我們沒有辦法與他們交換學生，我們的學生也沒有能力負擔昂貴的學費去選修他們的學分，他們是貴族學校，學生也不可能來。所以淡江可以找環境、性質與學費比較接近的學校來合作，這些小而貴的學校也經常來淡江舉辦音樂、社團文化交流等活動，這類學校是Niche University。淡江目前是綜合大學，未來要走哪一種路線，可能在Niche跟Elite間要尋求一個平衡點，不能夠專注其一，這是很重要的。希望以後學校每次召開的校務會議、行政會議、院務會議，都要討論這個問題。

要讓學生都滿意

課程重整方面，要注重學術管理(academic management)，也就是所謂的市場管理，也要講求學術消費主義(academic consumerism)，也就是要讓消費者學生滿意，提高學校的學術聲望以廣招徠。國外的許多小學校，學生很少，可是能讓學生很滿意，學費再高也不成問題。相對地，學費便宜但是辦得不好，學生不滿意，可能天天罵學校。學校的聲望是社會給的ranking，學生的滿意與否是學校的管理方式，是不是讓學生覺得方便？「淡江時報」不刊登學生的怨言，「北海岸」就照登不誤，像是抱怨教務處太官僚等，可能就只是一兩個學生這麼反映，但是這就可以讓我們多瞭解一點學生的想法，所以我喜歡看「北海岸」，它可以反映出學校的管理缺失與消費者滿意度。至於課程重整方面，我看到Stanford大學的工學院與理學院，合作來辦一個新的學系，由化學系辦一個分子化學系，這與傳統由物理系來辦分子物理是不同的，將已經有的各科系人才加以集合，創辦新系，這個新系就是Stanford大學理工學院第二條S形曲線的表徵。靠傳統的科系分類，淡江很難跟公立大學競爭，譬如淡江的物理系要跟清華物理系競爭，就無法超越他們，辦學也就不會起勁，永遠都是當老二、老三。曾經有一次我在東南亞研究的會議上提到，淡江東南亞研究所一定要搶第一名，不可以當老二，因為台灣就只有兩個東南亞研究所嘛！第二名就等於最後一名。如同我在一九八六年擔任中華民國籃球協會理事長時，帶台灣的女子籃球隊到莫斯科去比賽一樣，由於當時國家政策不許可，要進到共產國家去參加比賽真是大費周章，層層上報，終於獲得蔣總統經國先生的特准才得進入共產國家參加世界女子籃球比賽。最後我們贏得世界第十二名，看起來成績不錯，回國後我也拼命宣傳我國籃球運動的成果。其實這次世界女子籃球比賽只有十二隊參加，我們拿的是最後一名。這個小故事可供各位作正反向思考。謝謝大家，請各位踴躍發言。