創造第二曲線 ■張紘炬

專題報導

在推動「資訊化」之同時，除講求校內軟體（software）及硬體（hardware）之外，更要加強人體智慧（humanware），以期達到「資訊人性化」的「人文關懷」。在未來化方面，開設多門未來學課程、編撰及出版未來學教材、在教育發展中心設置專責推展未來化的未來研究組、鼓勵師生參加世界未來研究學術會議並設有獎助辦法。「未來化」乃植基於「現在」，掌握現在才能計劃未來。英國里臺大學教授Peter Scott指出：在二十一世紀的大學裡，如何在多元性之中獲得共識，是未來大學重要的挑戰。美國學者Cameron Fincher則認為在二十一世紀裡，大學將是一個把教學、學習與領導融於一爐而冶之的機構。要推動「未來化」，就要培養「研究未來」的學術氣氛，塑造「研究未來」的學術環境，擴大參與「研究未來」的研究人力。

創造特色、再造學術品質和教學品質，提高學術聲望和社會聲望

由於教育政策鬆綁，大學聯招的新生錄取率，從十多年前的三成多，已增加到現在的六成多，但以目前高中畢業生人數僅八萬多人，而各項大學招生總名額超過九萬人，加上出生率下降的因素，當目前還在消化重考生的現象消除後，就會出現大學招不到學生的問題發生，那時臺灣的大學市場，競爭程度自然就高了。高等教育市場的垂直流動不易，國立大學院校與私立大學院校形成兩個明顯的上下層級，大學與獨立學院又近乎各分兩個層級，社會大眾在協助或決定考生選填志願，幾乎都依層級排序選填。惟過去偏壟斷的寡頭大學市場之垂直流動僵固性極強，連學校的順序都不變；但從教育部及天下雜誌的評鑑結果，可以體會到，現在大學市場之垂直流動僵固性略有異動的現象

，這是各大學院校能否竄起的契機。建立學術聲望和社會聲望，是決定大學院校能否竄起之關鍵；創造特色、提高學術品質和教學品質，則是建立學術聲望和社會聲望的法門。

要建立不同特色的教育，除堅強的師資陣容之外，務必由課程設計和教學法來表現。課程是隨教育目標而設計的。要培養通才的教育與要培養專才的教育，課程設計當然會有很大不同。本校各院系所，為適應未來高等教育市場的競爭，就必須建立具競爭力的教育特色。課程分校定課程(如本校的核心課程)及院系所專業課程，校定課程是要建立學校(共同)的教育特色，系所專業課程則在於院系所的教育特色。教學法，尤其配合現代化方法教學，有助學生提高學習效果。教育活潑化、多元化及民主化是教改的必然趨勢，教育心理的重點也漸由行為主義，轉變為傾向人性化關懷的教育理念。這種以學生為中心的教學理論,也是現代的趨勢。

最近幾年來，各種對大學的排名評鑑紛起。教育部的評鑑，以「質」的評鑑為主，具權威性及公信力。如果將新生比喻為材料，畢業校友比喻為產品，則學校就是工廠，學校教育就是製造過程。教育部的評鑑，是在評鑑工廠設備及製造過程。天下雜誌的評鑑，是在評鑑產品好不好用。從一般社會大眾著重結果的心態，天下雜誌的評鑑結果容易被採用，又不易被遺忘。設備及製造過程，是本校最雄厚的本錢，且多次經過教育部評鑑的驗證。因此，本校要面對各種評鑑，先以製造更好用的產品為現階段努力的重點，尤其讓敬業、有團隊精神、工作穩定度高，成為本校教育的傳統，同時，增強學生的學習能力及專業能力，以提高畢業校友(產品)的專業能力。

高等教育機構學術品質的好壞，幾乎全繫於教師的研究風氣及研究成果；而教學品質的好壞，則繫於教師與學生的

教學互動。因此，本校學術品質與教學品質的再造工程，教師將扮重點工程師的角色。本校積極地、努力地改善設備及製造過程，如果能有品質更好的材料，就更容易製造出更好的產品。近年來政府積極主導教育改革，提倡教育多元化，以培養有創意、知道如何學習、及能終身學習的新一代，在此潮流的趨勢之下，配合淡江第三波，本校的教學亦應多元化。不同課程有不同特性，教師除了專業研究外，在教學上也要研究如何教學，或學習如何教學，探討另類教學方式，使本校的新血更能適應這知識爆炸的新科技時代——即具備「知道如何學習」與「終身學習」的能力，同時也提升本校畢業生在社會上的競爭力。要提高學生學習效果，仍然不外要重視教學法、課程與教材的改革，配合資訊化與多媒體化建構教學輔助設備，以及設計評量方法。教育要建立特色（系所特色→學院特色→學校特色），教學要重視教學效果（學生學習效果）。教師不但要研究專業知識，也要研究如何教學；不但要教學生專業知識，也要教學生如何學習。

在高等教育中，要提高教育品質，就要先思考什麼是高品質教育？高品質教育必須能增進學習經驗，而且對學生之成長與發展有正面影響，因為高等教育核心目標為培育學生之才能與能力。因此，高品質教育就必須在學生、教師及行政者都投入顯著的時間及努力，相互支持教學與學習方能有成效。同時，必須以精湛的教學，整合的學習及進取的環境塑造學生學習經驗之品質，促其成長及發展。要提高教育品質，也要先思考如何提高學術品質。高等教育的品質，有以學術品質來表示，有以研究成果來考量，有以聲望排名來判定，有以教師品質來排名，也有以綜合教師研究生產力、師資優良、學生成就及支援資源等四項來衡量。

進行組織再造，以有效分配資源，再創辦學成效；並加強與社會互動、爭取社會資源

充裕的經費資源，是提高學校教育品質的重要動力之一。私立大學長期處於經費資源短缺的困境，本校卻能屢創佳績，在多項評鑑上，領先多數國立大學，尤其早期的教育部大學系所評鑑，本校理學院三系皆被評與台大和清大並列優等的記錄，足證本校具善用有限經費資源的潛能。誠如前加州柏克萊大學校長田長霖院士日前在中央研究院院士團訪問臺大時，指出：「臺大雖是國內最高學府，但和世界一流大學相比，還有一段距離。世界有名的大學都是從幾個世界級的科系發展出來，臺大也應擬定重點科系朝世界級發展，否則如果每一個科系都平均發展，則每一個科系就只有中庸的水準。」本校約二十年前，時任校長的張創辦人就有這種觀念，也實行若干年，惟當時重點系所主管未能解其內涵，而未能成就。三年前本校又再設置重點系所，張創辦人指示，要延聘世界級的學者，也要吸收具傑出學術研究潛力的學生。有限經費資源，擇重點發展的策略，是創辦學成效的途徑之一。

大學是由學生、教師及行政人員所共同組成的社區。在大學裡，教師的任務在於教學與研究，是創造大學學術聲望的主體；學生的任務在於學習，是建立大學社會聲望的主體；行政人員的任務在於支援教學及研究，首重行政效率和服務態度。教師與行政人員的員額，直接消化經費資源；組織架構的龐大與否，也直接影響經費資源的使用效果。教育機構的好壞，師資是重要的指標之一，因此，要提高教育品質，就要有更堅強的師資陣容；也因此，在有限的經費資源下，從組織診斷、工作簡化、行政人員員額編制著手，進行組織再造，以有效分配資源，是創辦學成效的途徑之二。

開闢學校經費資源，則是創辦學成效的途徑之三。社會的認同，為成功開闢學校經費資源的重要因素。以美國大學為例，愈受認同的學校，愈容易募款；募款愈多的學校，

學校就辦得愈好，因此，社會的認同度也就愈高。社會資源的取得，包括募款、建教合作、專案研究、推廣教育……等管道。這些管道要順暢，則須與社會建立互利的互動關係。因此，大學應透過各種途徑與社會建立互利的互動關係。由推廣教育的日趨普及、建教合作的日益增強、募款工作的逐步推展、教育管道時空限制的漸次異動、教育趨多元化、...等等，都顯示出未來這種互動關係將更形熱絡。私立大學長年受限於經費困難，會有無法伸展辦學理念之嘆，這種大學與社會互動關係將更形熱絡的趨勢，將是私立大學爭取社會資源的契機。本校約有十二萬六千位校友，在全臺灣地區約六〇二萬戶的家庭中，可說平均每四十八人中就會有一人其家中有本校校友；若加上在學生，共約有十五萬一千人，則可說平均每四十人中就會有一人其家中有本校校友或學生。這可說明本校校友及學生在社會上之普及度。根據美國、日本、及我國大學募款之經驗，校友及學生家長為募款的基礎對象，也是最容易與學校產生良性互動的對象。同時，結合這十五萬多位校友及學生，可突顯本校社會實力，共同建立本校的社會關係，並藉擴散性的連動，擴大為全面的社會互動。本校可以考量社會的需求，為社會提供諸多必要的支援，藉此可爭取社會大眾對本校發展的肯定與支持，提高社會認同與爭取社會資源。

紘炬於兩年前以「淡江大學組織氣候與教職員工作滿意度之評量」為題，針對講師以上教師所做的抽樣調查研究，發現本校的學校組織氣候，本校專任教師構面特徵為：高「工作精神」、高「同事情誼」、低「離心」、低「阻礙」。其所描述的氣候內容指出，校方給予教師極大的自由，教師可以自尋其滿足社會需求的方式；教師的士氣高，阻礙少。具有高度「工作精神」的學校，教師們通常是愉悅而且配合教學，他們彼此協助與尊重，工作十分有效率，而且忠於學校，教師在此種學校中可以實現他們個人的社會需求；同時，他們也享有專業成就的感覺。這種組織

氣候型態所形成的環境，具有再造學術高峰的潛能。因此，期望能在這跨世紀的三年內，在董事會的領導下，偕同本校全體同仁，共創本校跨世紀第二曲線，邁向世界級的大學。