

教與學智庫 5

抉擇

大學治理的心路歷程

黃政傑 著



教育家的智慧、視野
和穩紮穩打的實務經驗，
全面提升教育品質力與競爭力，
提供學校領航者最佳指南。



冠學文化出版

教與學智庫 5

抉 擇

大學治理的心路歷程

黃政傑 著

冠學文化出版

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

抉擇：大學治理的心路歷程 / 黃政傑著. -- 初版.

-- 新北市三重區：冠學文化， 2011.01

面； 公分. -- (教與學智庫；5)

ISBN 978-986-86320-2-8 (平裝)

1. 大學行政 2. 學校管理 3. 文集

525.607

99024992

訂購辦法：

- ◎請至鄰近各大書店選購
- ◎請至網路書店（博客來、金石堂、誠品、三民、新絲路、華文網等）選購
- ◎團體訂購，另享優惠。請洽：
讀者服務專線：(02)2971-1625
- ◎請利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購
劃撥帳號：19702168
戶名／支票抬頭：冠學文化出版事業有限公司

目 錄



自 序



定位篇

該怎麼抉擇 ➡12

做個沒有包袱的校長 ➡27

治校理念 ➡32

校長做開創的事 ➡37

總統植樹選哪裡 ➡42

附中揭牌總統來 ➡46



轉型篇

學校改名方向 ➡52

改革校務會議 ➡58

廢除研究中心 ➡63

調整教師員額標準 ➡68
成立理工與環生學院 ➡73
系所的合與分 ➡78
中等教育學程 ➡84
整合校內師資培育 ➡90
課程怎麼改革 ➡95
提升研究水準 ➡100
改善教學 ➡106
創新育成中心 ➡111



用人篇

院系所主管遴選制 ➡118
該用誰當主管 ➡124
決定學術主管人選 ➡129
幫大忙的藝術總監 ➡134
剛來的受重用 ➡139
該放手得放手 ➡144



校地篇

- 拓展學校空間 ➡150
- 和順寮土地 ➡155
- 南大安石奠基 ➡160
- 保護府城校區 ➡165
- 大同研發及實驗中心 ➡170
- 殯儀館旁的土地 ➡175
- 七股校地交接和植樹 ➡180



資源篇

- 有事做才好 ➡186
- 資源整合利用 ➡191
- 國際會議廳 ➡196
- 獨立的教師研究室 ➡201
- 打掉圍牆 ➡207
- 母子連心打掉牆 ➡213
- 線上簽核系統 ➡218

網頁評鑑 ➡224

打造五星級廁所 ➡228



藝能篇

迎接法國朋友 ➡234

我把校園照亮了 ➡239

管絃樂音響起 ➡244

校歌合唱比賽 ➡249

老宿舍作何用 ➡254

柏楊與你何干 ➡258

藝術特區 ➡262

藝術就在我身邊 ➡267

校園景點說明牌 ➡273

樹幹不種蘭花 ➡277

創意宋江陣 ➡282

打入甲一籃賽前八強 ➡286

教與學智庫 5

抉 擇

大學治理的心路歷程

黃政傑 著

冠學文化出版

自序



大學的治理是一個不斷抉擇的過程。抉擇一開始是遭遇到問題，必須分析問題性質及其來龍去脈，進而思考解決問題的可能方案，檢視各種可能方案的利弊得失，再選擇或形成最佳方案去實施。抉擇有其問題和背景，也有其過程，最後會有決定的做成。「決定」是諸多可行方案中的一種選擇，選擇有其依據的規準，而一旦決定之後，便需要準備配套措施，付諸實施，進而產生結果，最後評鑑實施成效和問題，導出新一波抉擇的循環。由於大學治理遭遇的問題很多，因此，大學治理便是針對各種問題，持續不斷地做抉擇，所交織而成的過程。

抉擇既然這麼重要，學術上也有許多相關的專書和論文可讓決策者參考，只是理論性的較多，實踐性的較少，屬大學層級者更為少見，以致大學治理的決策者在進行相關抉擇時，仍需要不斷的摸索。由於抉擇的事常需在短時間內完成，因而這中間的嘗試錯誤經常出現。抉擇時，若要按照理論去做是很困

難的，因為理論很少實際運用，用的結果又很少回饋於理論，缺乏系統的利弊得失分析得以判斷其價值。相反地，若從抉擇的實務出發，探討決策者在抉擇時整個抉擇歷程究竟如何思考，分析實際值得參考的案例，必可從中得到啟發。

可惜的是，大學治理的抉擇，很少公開給社會參考。主因是呈現抉擇的歷程，可能掀開個人隱私，得罪別人；或者有時抉擇的思考是不恰當或不明智的；或者有的很瑣碎，或者是大失敗，不足以為外人道。因此，雖然我們有許多大學，每位校長都具有豐富的大學治理經驗，任內做過眾多抉擇，但決策者寧可把怎麼抉擇埋在心底，而不願攤在陽光下。這樣，大學治理的抉擇實務就無法印證學理，學理無法升級，大學的發展和品質自然受到很大的限制。

個人接任臺南師範院校長時，正值該校轉型發展為臺南大學時期，每天都要做成轉型發展的各種抉擇，挑戰性很高。這雖然很辛苦，但社會上對該校改大的成效，普遍認為是成功的。在改大之前，該校爭取在師資培育上設置中等教育學程，實踐中小學師資合流培育的理想；而改大之後，配合教育部師資培育減量政策，該校師培生的名額最終減為全校總學生數的百分之十五以下。改大前後，該校極力發展非師資培育系所，

大幅提高該類系所及學生數的比例，脫胎換骨，成為兼含五個學院、具有競爭力的大學。在轉型發展過程中，該校增加了七股校區和榮譽教學中心、大同研發和實驗中心，除原來的附小和幼稚園外，還爭取到附屬高中，成為一個接近完全學校的規模。

本書的撰寫是以臺南師院到臺南大學的轉型發展為焦點，剖析其中有關提升教育品質和競爭力的各種抉擇歷程。每個抉擇都要設定追求的理想，因應傳統和創新的兩難，並從經驗中得到的教訓。抉擇一定有其問題的背景和成因，也有必要的思考和行動，所以本書各個主題的討論都先提出當時的問題及時空背景，才進而分析形成決定的思考和行動。每個大學雖然不一樣，但都需要面對作為一個大學的共通問題，希望本書的抉擇思維可作為啟示或參考之用。且由於大學也是學校，與同樣作為學校的中小學具有許多相通之處，故而本書或許亦可作為中小學校務領導之參考。

本書分為定位、轉型、用人、校地、資源、藝能六篇，其中討論個人治理一個轉型大學所發生的重要課題，有辛酸也有喜悅，有困惑亦有清朗，但總體而言，自己覺得這是個成功而有意義的經驗。臺南大學是一個中小型大學，個人治理的時間

不過短短六年，無論怎麼說，做抉擇的經驗仍然十分有限，本書的出版對這些經驗做了反省思考，希望能拋磚引玉，帶動更多大學治理者分享其抉擇經驗，讓後人更易於實踐卓越教育的理想。

本書的出版首要感謝的是與我一路相扶的臺南大學全體教職員工生，由於他們的智慧和奉獻，促使筆者做抉擇時都能深思熟慮，勇於接受挑戰，帶領學校脫胎換骨。其次要感謝的是全體校友及臺南市、臺南縣、澎湖縣相關政府機關、學校及產業，讓臺南大學轉型發展的抉擇得以具體落實。再次要感謝的是冠學文化慨允出版本書，及黃玉芬總編率領卓越的編輯團隊盡心盡力，使本書以優質的面貌問世。筆者還要感謝在大學治理的學術及行政上一路支持我的親密夥伴，沒有他們就不會有本書的出現。最後內子洪道玉及兒女孟蓉、孟立支持我全心全意在南大工作，也是臺南大學發展的功臣，特為誌之。

黃政傑

中州技術院校長暨

靜宜大學教育研究所講座教授

2010年12月

目 錄



自 序

定位篇

該怎麼抉擇 ➡12

做個沒有包袱的校長 ➡27

治校理念 ➡32

校長做開創的事 ➡37

總統植樹選哪裡 ➡42

附中揭牌總統來 ➡46

轉型篇

學校改名方向 ➡52

改革校務會議 ➡58

廢除研究中心 ➡63

調整教師員額標準 ➡68
成立理工與環生學院 ➡73
系所的合與分 ➡78
中等教育學程 ➡84
整合校內師資培育 ➡90
課程怎麼改革 ➡95
提升研究水準 ➡100
改善教學 ➡106
創新育成中心 ➡111



用人篇

院系所主管遴選制 ➡118
該用誰當主管 ➡124
決定學術主管人選 ➡129
幫大忙的藝術總監 ➡134
剛來的受重用 ➡139
該放手得放手 ➡144



校地篇

- 拓展學校空間 ➡150
- 和順寮土地 ➡155
- 南大安石奠基 ➡160
- 保護府城校區 ➡165
- 大同研發及實驗中心 ➡170
- 殯儀館旁的土地 ➡175
- 七股校地交接和植樹 ➡180



資源篇

- 有事做才好 ➡186
- 資源整合利用 ➡191
- 國際會議廳 ➡196
- 獨立的教師研究室 ➡201
- 打掉圍牆 ➡207
- 母子連心打掉牆 ➡213
- 線上簽核系統 ➡218

網頁評鑑 ➡224

打造五星級廁所 ➡228



藝能篇

迎接法國朋友 ➡234

我把校園照亮了 ➡239

管絃樂音響起 ➡244

校歌合唱比賽 ➡249

老宿舍作何用 ➡254

柏楊與你何干 ➡258

藝術特區 ➡262

藝術就在我身邊 ➡267

校園景點說明牌 ➡273

樹幹不種蘭花 ➡277

創意宋江陣 ➡282

打入甲一籃賽前八強 ➡286