

臺大首屆學術卓越領導研習營

文·圖／陳良基



楊泮池校長傳達臺大未來大願景。(攝影／郭碧玉)

選在今年七夕情人節的特別日子(8/20)，臺大舉辦了第一次的學術卓越領導研習營，邀請全校所有系所、研究中心主管、以及一級主管共同參加。這是由人事室主辦的主管訓練活動，為一整天的課程，上午以演講為主，下午則以實務討論為主，能吸引近120位主管主動報名參加，是非常成功的活動。

上午演講有3場，分別是楊泮池校長、張懋中校長以及郭位校長。活動一開始是由臺大的掌舵楊校長向主管們說明臺大未來的努力方向，楊校長以“Great University for Better Future”為主題，宣示臺大的四大任務：知識創造、人才培育、社會奉獻、及創新創業，他特別提到高教體系中人才培育之重要，希望臺大能用教育引領國家競爭力，積極參與政策溝通、決策，加值國家形象，推動整合性研究及校際、國際級策略聯盟，展現研究成果

並與在地經濟民生相關，創造實際價值，增加社會影響力。期待透過團隊合作，共同發揮臺大人的優點，發展符合社會需要新亮點。

張懋中校長則以「邁向偉大大學——兼論理想的現代大學教育」大題目與大家探討大學教育的使命。張校長的經歷非常特殊，他曾分別在臺大、清大、交大等3所大學獲得學位，隨後在美國就業、創業、及教學，有多年的產業及學術經歷，8月初才剛從美返國接任交大校長，正是一番熱血想要改造臺灣的高等教育，因此他花很多時間跟大家闡述他對偉大大學的認知，他認為偉大大學必須兼顧真理的追求和人才的培育：能發現和發展顛覆性（Disruptive）的新觀念、新思想、新知識來創造新的價值和新的應用；能孕育和激發學生，使其具有創造力、領導力、國際觀和執行力、能與世界任何國家來合作和競爭；培養學生有令人尊敬的人格（Character）與品德（Integrity），成為社會的棟樑和榜樣。他更引用聯合國對高等教育的教育目標：“Learn to be、Learn to know、Learn how to learn、Learn how to deal with others.” 與大家共勉，應身教重於言教，主動積極教育學生，能把學生教成：學而能樂，學而能問，學而能論，學而能創，學而能群，學而能行，學能自尊，學能自省，學能自愛，學能愛人，學用工具，終身能學。張校長也分享許多他對高等教育的看法，非常具有啟發性。

郭位校長的演講有些出乎我的想像，他以



張懋中校長認為大學之所以偉大，追求真理是絕對的信念。（攝影／郭碧玉）



郭位校長提醒回歸教育最初之用心。（攝影／郭碧玉）

「大學心件的理念與實踐」為題，直言高教的盲點與迷思，他非常推崇簡單的重要性，演講中提出不少例證，並以工程訓練的思維，說明並強調教育過程中維持邏輯清楚明瞭的必要，認為簡單實為複雜的極致。他還特別為此次演講寫了一首名為〈心件〉的詩：「心空教亦空，上心研乃

陳良基 專欄

心，硬體合軟體、總欠一心件。」提示大家在推動高等教育的過程中，維持初心、用心的重要。這首詩亦嵌進了教育家海德堡的現代大學使命「教研合一」。

下午的課程以分組工作坊方式進行，也是這次訓練的重點。設計的兩個議題分別是：議題1：在大學追求卓越中，系所主管可以貢獻什麼？議題2：現有學術行政主管在執行上所遇到的挑戰與對策？為了提高大家的專注度，並讓討論更有趣，我們還費心找了一個模擬個案，題目為：你剛擔任系主任，因缺乏適當的授課人選，不得不指派姚P教授一門一年級課程（過去5年他未曾教授該課）。姚P拒絕並打算繼續教另外兩門他教了5年的進階課程。姚P去年剛升等為教授。同時你也聽到其他同事的意見和抱怨：比起浪費時間教新生，姚P寧願專注於他的研究。這時你會怎麼處理？討論的議題包括：What are the issue? What policy/ies or procedures apply? Who are resources can you call upon? What questions do you have or data do you need? What action will you take? What messages will you convey? With What words?

全體人員分成3組討論。結果很驚訝發現不少同仁真的遇到過類似模擬的場景，也因此激發許多很有深度的討論和建議。大家都對一整天的規劃讚不絕口，覺得收穫滿滿，不只對行政管理有助益，也認為對教學研究有極大刺激。



臺大首次舉辦學術卓越領導研習營，有120名主管參加。（攝影／郭碧玉）

這個研習營的緣起其實是，管院郭院長在與我共同思考臺大未來管理經營策略時所談起的。我們發現臺大的眾多主管們，特別是系所主管，竟有一半以上是之前完全沒有任何學術行政管理的歷練，而且主管上任後，也只有三分之一的主管們會參加新任主管座談。因此，無論在行政資源整合、團隊效益、對外連結等等，常會發現主管在帶領單位和團隊上，不僅無法與企業界的主管相提並論，一般行政工作亦有許多力有未逮之處，更不用說要協助臺大邁向卓越。我們都覺得人的能力是要靠不停的學習才得以提升，因而提請楊校長同意辦理此項頗有意義的研習營。感謝人事室在黃韻如主任的積極任事領導風格下，快速的規劃，更謝謝管院郭院長，出錢出力，率領廖咸興、陳忠仁兩位教授，參與籌備、引導討論。我們很慎重地開過數次的規劃會議，事後證明詳細妥善的規劃，確實極為重要。我在開場時，用了唯一的一張投影片，上面寫著「優秀是卓越之敵！」，提醒大家忘記小我的優秀，才能成就大我的卓越。而在下午的結語，則引用俗話

說的：「徒有善意不足以移山，要用推土機才行！」並問大家「學術卓越領導營研習之後，明天你將會做什麼事情？同時，你將會停止做什麼事情？」，提醒大家別忘了回去後，真正的執行才是重要。

而很有意思的是，很多同仁在聽了校長們的演講後，深深折服於校長們的視野和見地。大家在討論到底是，原本就有這樣的遠見和能力，才能當上校長？還是站上校長這個位置後，壓力和責任逼使他們成長，激發出個人潛力，而有這些遠見？我個人是比較傾向後者，也才會提議辦這項吃力的訓練。我覺得是有責任心的領導者，在扛起責任後，開放心胸勇敢面對問題，所逼出來的能耐！

這是一次非常難得的經驗，八成以上的臺大主管們能共聚一整天，相信透過這樣的共學、訓練、交流，臺大的主管們能有視野、有擔當的帶領臺大師生一同為臺灣的未來努力。借用張校長的話：“ Together we can go far!” 



陳良基小檔案

陳良基教授，現任國立臺灣大學學術副校長、臺大電機工程學系特聘教授及臺大講座教授。國立成功大學電機博士。曾任工研院電子所所長、國研院院長、臺大電資學院副院長、臺大副研發長，並為國際電機電子工程學會會士（IEEE Fellow）。擁有超過550篇學術著作和22項美國專利，並協助近百件技術移轉及二家新創公司上市，被業界譽為「技轉王」。曾兩度榮獲教育部「國家講座」肯定。

近年來，陳副校長致力於推動校園創新與創業，是少數橫跨學術界、產業界的傑出教育家，所帶領的學生團隊更囊括國內外重要優勝首獎，作品成功結合學術專業與經濟產業的創新精神。在優秀人才培育方面貢獻良多。

2007年在臺大設立創意創業學程並擔任主任，該學程是最受臺大學生歡迎的學程之一。陳副校長不僅是傑出教育家，亦是國內創新創業的重要推手。