

學蘊八十載：探討輔仁大學的大學競爭力(Comparative Capability) 與領導(Education Leadership) 特質 ——以前校長羅光總主教為引(lead)

程予誠*

摘 要

在目前普遍講求校園民主與大學自主精神的教育氣壓下，國內大學紛紛採取民主式的校長遴選與校務行政革新方案。輔大八十載，歷經八位校長，從神職人員領導轉換成教友的專業學術教授領導時代；同時明顯可見的是，輔大組織體制與學術脈絡也逐漸成型與轉型，無論與國內、乃至國外大學的教學品質評比競爭中，其全人教育理念和獨特的品格修養課程，均展現出輔仁清楚的學風，展望未來校長的領導風格與理念，是否考慮會要求在融合宗教精神與大學市場競爭策略中，尋求和諧共榮的契機？

高等教育的領導(Education Leadership in High Education)逐漸在劇烈的全球教育競爭中，與激烈變遷的社會中被用來檢視未來國家競爭力的指標，並且發展出具有實質意義的教育經營方向與未來校務規劃；輔大具有宗教、學術、與教育的悠久傳統特質，校園民主的領導理念更應具備能力與觀念上的創新，以面對的未來要求。

本篇論述將概述目前台灣的大學發展現況，及一般國內大學的競爭市場與方法，隨後則由輔仁原先成立之背景與目的加以剖析，並檢視輔仁創校期間之領導策略與當時社會狀況，引用前校長羅光總主教的領導概念來說明所謂的教育領導理論(Theories of Education Leadership)，在分析所有的領導論述與策略中，推論出輔大競爭力的優、缺點，及應該考慮的幾點大學競爭與領導觀念，希冀作為輔大未來領導走向與經營策略之參考。

關鍵詞：領導、領導者、領導統御、大學競爭力、教育領導

* 輔仁大學影像傳播學系副教授。

一、前言

二十一世紀的高等教育所面臨的是個資訊發達的社會，網路的大量應用於教學環境，打造出一個豐富的數位化學習空間，不只改變教師教學技巧，同時也改變學生的學習態度與方法，然而，台灣當前高等教育已有 170 多所大專院校，¹顯而易見的是，利用的政府資源與對大學的數位化及教學品質要求，往往不成比例，企圖創造學習的數位空間又需要大量投資，在當前教育政策普遍尋求立即效益的前提下，衍生出當前大學的一些棘手問題，也就是一方面大學想維持大學教學的目的，一方面又必須配合政府、學生及產業所追求的即時性效益，²面對未來可能的教育國際競爭壓力，教育部要追求高等教育品質及效能，以提升國際競爭力，似乎只有從個別學校的內部作調整，學術的競爭力不是短期可以速成，但是學校的管理與行政效能卻是可以加強，競爭力因此是要回歸大學內部的自我要求，檢視輔仁大學的定位與資源，應是相當具有啟發性。

高等教育的領導 (Education Leadership in High Education) 逐漸在劇烈的全球教育競爭中，與激烈變遷的社會中被用來檢視高等教育品質的指標，並且發展出具有實質意義的教育領導者的要求與自我提升，一種哲學的觀點，去觀察大學領導統御如何在不斷快速變化的社會中，能適切地表現出所應具有的人格特質與師生期盼 (perspectives)，領導的模式 (models) 有許多種，包括教學的領導 (Instructional Leadership)、權變性的領導 (Contingency Leadership)、願景式領導 (Visionary Leadership)、促進性領導 (Facilitative Leadership)、倫理領導 (Ethical Leadership)、教育科技領導 (Educational Technology Leadership) 等，每一種領導模式都有其特有的要求、技巧，與其所依存的時空環境，每一種領導者都會有一種信念 (belief)，由此而衍生出一些政策 (policies) 與執行 (practices)；學者 Wallace, Sweatt 及 Acker-Hocevar (1999) 認為「沒有一種實際地領導模式能適合所有的環境，尤其在一種多元的環境現實中，教育領導者想要能實際運用一種領導模式於各種狀況是不可能的。」因此這批學者用開放式系統架構 (open-systems framework) 的四種的觀點來看教育領導的定義：特質領導觀點 (trait approach)、風格領導觀點 (style approach)、權變性領導觀點 (contingency approach) 及新領導理論 (New Leadership Theories)，

¹ 至 2005 年 11 月止，見 http://www.sciencela.org/n_rocedu.htm。

² 黃俊傑，《二十一世紀大學教育的新展望》(台北：台灣大學東亞文明研究中心，2005 年)，頁 IV。

本篇研究將以這四種概念來看輔仁大學的領導模式，尤其以前校長羅光總主教的領導模式看之前及之後的領導趨向。

本篇探討所引用的關鍵「字」與「詞」之意義說明如下：領導(Leading)，有引領、帶領之意；領導者(Leader)，指組織或團體中能領導的人；領導統御：(Leadership)，指領導者在引領、帶領一個團體或組織中的活動所採行的策略、方法、技巧。

二、研究動機

21 世紀的全球化高等教育，不斷的在討論高等教育的特色與未來發展，輔仁大學具有 80 年的歷史傳統背景，展望未來大學教育講求高等教育品質及效能，以提升國際競爭力，同時考慮的還有「教授治校」的校長遴選，校長應清楚學校的學術特色與未來發展，並應具有全球化競爭所具備的資源與領導理念，以彰顯學校的教育品質提升與競爭力，所謂「知己知彼 百戰百勝」。

三、研究目的

本篇研究有兩個主要問題：一個是「如何能了解輔仁大學的競爭能力？」，另一個問題是「了解輔仁大學的校長領導(leading)作風(style)如何？」，並且以前校長羅光總主教於輔大校長任內的作風為線索，了解羅光校長任內十多年間，如何領導輔大進入一個多元發展的綜合大學體制，其領導風格雖有爭議，但可以作為分析一個大學校長的領導統御(leadership)如何才是適當(adequate)的實例？結合上述兩項問題，本研究之主要目的為「探討輔大未來競爭力與校長的領導統御技巧？」。

輔大於 1925 年創建於北京，到台灣 1961 年新莊復校，前後至今 80 年，在這一段悠長的歷史歲月中，不光是政治的變化，同時隨著時代的進步，社會變遷在科技與商業競爭推動中多所轉變，教育理念與政府態度是其中重要關鍵，本篇所能探索的方向限於輔仁大學在這段期間的適應與發展，因此政治與社會將不是分析重點，而是著重在輔大自己所演化出的教育目標與宗旨，因此本研究將會分析輔仁的教育理念與學術專長，這是第一個問題解答的提示。

探索校長「辦學理念」是另一個追求教育競爭力的重要指標，因為校長是一個學校的領導者(leader)，他的抉擇(decision-making)與態度(attitudes)將會使一個大學校園團結或是暗濤洶湧，因為輔仁創校、復

校到目前的校史中，校長一直是全校的中心與精神支柱，然而在這 80 年的過程中，校長一直在神職人員領導與學者民主治校中輪替，尤其當目前學者治校將成為大學民主制度的一個典範性標的，可以想見未來大學校長的領導風格勢必會影響一個大學的發展，乃至於其競爭力，因此從輔大的辦學歷史中，可以找出第二個答案的提示。

在美國 90 年代逐漸發展出的教育領導 (Education Leadership) 研究，指出教育領導理論不光是學術的研究，而是實際對教育發展有根本影響的觀念 (concepts) 與行為 (practices)，美國是以民主自傲的國家，特別在政策的執行上，有許多人研究在如此多元價值差異很大的民族融爐式國家中，如何能貫徹領導的理念？因此有許多的學術研究落實在領導講習會與研討會中，以協助領導者在技巧與觀念上作革新；因此本研究將試圖用教育領導理論，來檢視輔仁大學過去校長的作為，並提醒未來領導候選人應具有的道德、觀念及技巧上的能力，這將會說明第三個問題的答案，就是未來輔仁大學校長在談學校競爭力時，應如何看自己的學校、老師、學生及學術地位、能力，此外，具備有相當的領導統御能力與條件也是不可缺少的。

四、研究方法

本篇研究是採用文獻探討的方式，並且輔以質性研究的特定人物訪談，以了解這八十年來輔大的發展，研究是以在輔大發展歷史中，對輔大行政與學科規模改變最大的神職領導之前校長羅光總主教，以其為線索，因此，也就特別訪問前校長羅光總主教任內的主任秘書李振英神父，李神父也是後來接替羅光校長的輔大校長，同時也是將神職人員治校交由學者治校的最後一任校長，另外輔大校史室也提供非常多的文獻作為研究參考，研究者本身曾完成輔大七十週年的紀錄影片、輔大簡介影片、于斌樞機多媒體光碟製作等工作，因此對輔大的發展脈絡也具備清楚的輪廓，可以作為研究此項問題的基礎。

五、輔仁大學的成立與復校宗旨

輔大是結合宗教、學術與教育的有歷史特質的大學，成立於今已有 80 年歷史，明顯可以窺見在這八十年的過程中蘊藏許多學術資源與特質，這也是其他國內許多大學所難以望其項背之處，也就是所謂學蘊八十載的概念，本研究所強調的在這動盪的八十年中，輔大在政治情勢下劃分的兩個

時期：北京輔大時期與台灣輔大時期。

北京輔大的研究，已多所闡述在輔仁的成立對當代的大學教育與天主教宣揚有重大的意義，依北京輔仁大學校史紀錄，1913年天主教知名人士英斂之創辦的輔仁社成立，主要目的是學習國學，取輔仁之意為「以文會友、以友輔仁」，是為輔仁大學的前身，後來教廷希望在中國辦公教大學，於是在教宗碧岳十一世（Pope Pius XI）的指示下，經本篤會的努力，於1929年得到當時政府立案許可，正式成為北京的輔仁大學，在僅遵守政府的法令下，將宗教與教育分開，其創校宗旨是介紹世界最新科技、發展中國傳統文化、養成碩學通才之士，其課程主要是強化基礎知識和基礎理論教育、現代科學方法的訓練、培養學生應用能力；在八年對日抗戰中，由於是德國聖言會所辦的大學，因此是唯一在後方不受日本威脅能獨立自主的大學，因此在當時吸引了許多後方有識青年，當時政府也特別承認輔仁大學在敵後方的畢業文憑，第一任校長是美國籍的奧圖爾（Rt. Rev. George O'Toole），後依教育部的規定，校長必須為中國人，於是聘請校中原來的副校長歷史學者陳垣教授出任校長，這是第一次學校由神職領導轉換成教授領導，因此輔大在歷史上已因為教育部的要求，做了第一次的「學者治校」模式；推究最早輔仁社的成立目的，可以見其招生簡章的第一句話：「敝人因感於人才消乏、國學日就偷胥，乃於一九一三年，組織輔仁社於京西香山靜宜園……」³由上述可知，不論是輔仁社或是輔仁大學的成立，早期宗旨可以看出來，輔仁大學一直與當時社會發展、文化傳承、知識青年培育及政府態度有深厚的因果互動關係（見附錄），這層密切的社會關係與文化的傳承也一直延伸到後來台灣輔仁的復校。

1961年，輔仁大學在台灣新莊現址復校，其復校之艱難在校史中及于斌樞機傳都多有描述，有種種政治、經濟、宗教等的考量限制，但是後來都在當時的于斌總主教的奔走下一一克服，而其復校成功對當時台灣社會有很大的啟示，分析如下：

1. **愛國理想**：1956年輔大在台校友會成立，積極推動輔大在台復校的活動，當時的教育部長張其昀深知于斌總主教與教愛國的理念，表示願意在可能範圍內予以協助，⁴這表現出社會對輔大在教會與國家社會地位中的一份肯定的熱誠。
2. **艱苦創業**：1958年，于斌總主教在寫給聖言會第六任會長舒德時信中，提到台灣需要一所高等教育機構，是根據教會的原則與理想辦學，對

³ 北京輔仁大學校友會，《北京輔仁大學校史》（北京：中國社會出版社，2005），頁9。

⁴ 陳方中，《于斌樞機傳》（台北：台灣商務印書館，2001年），頁212。

於台灣教會與教育及年輕人都有一種迫切的需要，⁵但是財務的問題是主要待解決的事項，經過于總主教多方籌款及美國庫興樞機的大力幫助，終於能將輔大復校之事付之實現，自始輔大是一所私立的大學，財務的緊張在復校之初就已定型，但終能藉由領導者的信心而得以化解問題。

3. 貢獻教會：當時台灣教會規模尚小，僅有道明會所主持的高雄教區，同時在中國大陸淪陷之前，在國外培養的許多人才，以及 1951 到 1955 年間，中國大陸驅逐出境的神父、修女，許多希望到台灣服務，開發台灣教區會是一個好辦法，在此情況下，輔仁大學授命於教宗而成立，自然形成移轉中國大陸教會資源到台灣的好機會，⁶輔仁大學的復校對台灣天主教發展的影響是深遠的。
4. 愛的教育：1963 年 11 月，輔仁大學的大學部開學，校長于斌樞機自羅馬返台，在文學院大講堂訓示，其記事本上清楚說明輔大的辦校方式：

輔大為有歷史之大學，精神遺產彌足珍視：a. 精神：愛的教育乃天主教之精神；仁者愛人；b. 校風：勤樸；c. 教與學的態度：博學、審問、慎思、明辨、篤行……⁷

5. 青年救國：大陸淪陷之後，當時于斌總主教運用其個人在國際間的關係，將台灣無數的年輕人送出國外求學，是沿襲大陸輔仁的精神，希望有識青年能救國家於未來，其想法可以見之於其寫給聖言會士舒德（John Schuette）當選聖言會第六任總會長的致賀道函中：

你在中國身為堂區神父及輔大教授的豐富經驗中，你比任何人都了解中國教會的需要及呼求，整體來說中國教會最迫切的需要就是在台恢復輔仁大學……因為台灣及海外華人一直沒有一所高等教育機構，是依據我們教會的原則及理想辦學的，如果輔仁在台復校，至少在大學階段，我們就沒有必要送青年男女負笈海外，我誠摯的希望你能認真考慮輔仁在台復校的可能性，我個人將會予你我所有的支持。⁸

輔仁復校對當時社會情勢的影響，除了上述作用外，尚有穩定當時政治作用、經濟開展、社會心理穩定、落實教育政策、文化傳續與宗教正常

⁵ 同上，頁 213。

⁶ 2005 年 10 月 21 日，於輔仁大學神父宿舍訪問李振英神父有關前校長羅光總主教的治校理念。

⁷ 陳方中，《于斌樞機傳》（台北：台灣商務印書館，2001 年），頁 233。

⁸ 同上，頁 213。

發展等，⁹由上述的說明，可以知道輔仁大學絕不能以一般人眼中所見的大學看待，因為它除了具有宗教上的地位之外，在動盪的社會中，具有中國人文傳統的儒家修身救國的理想，所秉持的是宗教家的熱誠與興辦教育事業的理想，其目的是全人格的養成教育，而非急功近利的世俗短視的教育。這些是輔仁大學的歷史信念與資產，同時也是其與眾不同之處，如果說在目前 170 多所大專院校中，這就是輔大獨特競爭力的基礎，應善加珍惜。

六、二十一世紀的大學競爭市場

依據教育部的公佈，1950 年政府遷台之初期，私立學校才有 25 所，2001 年時，公立大學已有 53 所，私立則有 101 所，總共有 154 所大專院校，學生總人數達 1,187,225 人，到 2005 年大專院校則上升到 177 所，可為世界教育市場的奇特現象，學校之多就形成教育競爭與比較，同時政府原來補助各校的教育經費相對減少，學者涂經詒（2005）認為台灣高等教育存有三項隱憂：（1）學生和教師數量大量增加，研究所擴增，而教育預算減少；（2）各大學的籌款、募款成就有限；（3）預算分配的平均主義，無法顯現各大學的特色。他建議要「以少作多」(Doing more with less)，如果這些屬實，就會是台灣大學教育將會持續的現象，唯有要求學校在管理上能提高效率，以有限的資源作更多的工作，這一點說明了就管理的角度來提高學校辦學的效率是未來必然的考慮。¹⁰

台大前校長陳維昭（2005）以他的多年行政經驗說出台灣目前大學的問題，有四大困境：（1）校園民主發展的偏差；（2）量與質的失衡；（3）國際化之不足；（4）政策與目標不明確；¹¹以下分別就這四點提出大學生態外在現象與輔大內在對應分析。

1. 外在現象分析

- （1）1994 年大學法修正，修正的精神是賦予大學自主權和制度化，例如健全董事會、財務公開、人事自主、招生與課程自主等，希望校園走向更開放與民主的方向，其中校園民主中最重要的是「教

⁹ 2005 年 10 月 21 日，於輔仁大學神父宿舍訪問李振英神父有關前校長羅光總主教的治校理念。

¹⁰ 涂經詒，〈大學系所在二十一世紀高等教育挑戰中的角色〉，《二十一世紀大學教育的新展望》（台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005 年）。

¹¹ 陳維昭，〈全球化趨勢中的大學交流與合作〉，《二十一世紀大學教育的新展望》（台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005 年）。

授治校」的理想，希望透過大學師職人員共治學校，鼓勵全員參與校務，為學校貢獻意見，透過討論、溝通、協商以建立共識，解決問題，達到包容異見、尊重少數、服從多數的民主法治意涵。但是當社會敗壞的選舉風氣影響校園民主發展時，選出的校長人選往往在品格能力上有所爭議，學者劉兆漢指出大學如何能找到適合的校長，其學識能力及風格直接影響學校更上一層樓的能力。他進一步指出，近年來在校園民主的演變下，選出來的校長們常常感到有責而無權，而在一些情況下，校長與校務會議之間互動不良，而成為學校不安定的因素（2005），更別談學校競爭力了。因此可以知道這項政策有其瑕疵，原因就是學者如何能擁有管理與治校能力？這和學者平時研究學問是不同的；學者 Nworia 及 McGriff（2001）研究轉變中的大學（Transformation of Higher Education）中指出，改變（change）的新現象在現代的組織經驗中是不足為奇的，高等教育的改變也是不可避免的，但真正的問題是如何及由誰來轉變（the real question is not whether higher education will be transformed but how and by whom?），Wright（1997）也提出相同的問題，大學的領導者往往出於教師層級，他們的之前的學術訓練與經驗，不足以應付大學管理者的新身分，新的領導者在創新未來眼光之際，必須先了解自己的組織文化及價值，許多的國內外教育學者都發現，在不斷轉變的社會下的學校發展中，校長作為領導者（Leader）應該要有能力及技巧來帶領學校發展與市場競爭，這就是領導（leadership）的真意。

學者 Montez（2003）研究指出一般人都將大學的管理視為一般話題，用一般的企業管理來評估效能，但是有五個範疇是值得思考的：整合（Integral）、合理性（Relational）、信度（Credibility）、能力（Competence）、方向／引導（Direction/Guidance）範疇。他認為一個有效率的領導者（Effective Leaders）是應該接受訓練（leaders need training），它也提出常為人們所了解的傳統領導典範（paradigms）理論：特徵典範（trait paradigm）、個人情況典範（personal-situational paradigm）、觀念認知典範（perceptual-cognitive paradigm）、轉變/交易典範（transformational/transactional），這些理論讓領導者應該要知道自己的條件及知識，許多的校長在身居其間時，才知問題的複雜性與困難性。

- (2) 大學院校數量的極度擴張是政府施政的事，導致管理與大學品質的失衡，這是外在環境的大學競爭壓力根本，但是內在的大學院

系擴張太快就是大學自己內部失衡的問題，想擁有為別校所無法開成的系所，成為一所完美的綜合大學，但是卻因此導致校內管理、行政及財務與相關資源喪失競爭力；學者 Lovett, Mundhenk, Shulock, Reed, Rust Jr., Layzell, Burke, Christ (2004) 等人指出，大學自己應先定義出自己的目標，必須平衡於學校、大眾、市場，然後才知道該如何發展，對自己學校失去一分研究與了解，必然導致失衡發展的壓力。

- (3) 工業先進國家透過世界貿易組織 (WTO) 的運作，會員國必須依其承諾開放教育市場，並給予其他國家最惠國待遇，這項國際協議除了強化教育的產業和商業特質，也引起新一波國內高等教育市場的危機意識。國際化談的是與國外大學的接合 (connections) 與競爭，高等教育的競爭能力不是短時間能培養出學術實力，就算是目前所爭議的五年五百億元的教育補助費用，其結果也可能是另一個短視的解決爭議的做法。管理大師彼得聖吉 (Peter Senge) (1990) 曾說過：「最容易解決問題的方法往往是錯誤的，會帶來無窮的問題」，所以競爭是長久培養出來的實力，而不是一時的衝動能量。接合的問題不是語言上的問題，而是接合形成之初的教育課程內容問題，開分校、進行遠距或網路教學 或結盟，或結為姊妹校，都可能是一種與國際接軌的假象，實際要看的是課程內涵，或是否能截長補短，實際有益於自己學校內的學生。大量招收外籍學生也可能產生負面影響 (戴曉霞 2005)，例如馬來西亞與澳洲就有這類問題，陳維昭 (2005) 認為國際化的最確實的做法是去培養全球意識的公民，擁有越多的全球意識公民，自然競爭力就提升了，大學的全球化與國際化是重新檢視自己的課程中是否有對不同文化的課程與研究，或是具有其他學校所沒有的特長課程與研究。學者有人提倡全球化的本土化 (Global-localization)，例如吸引外國留學生的課程不是社會科學，而是傳統人文學，這樣的看法，國際發展失衡的問題就容易解決。
- (4) 政策與目標不明確可以是政府單位所發生的問題，也可以是自己大學本身的問題，重新檢視自己大學成立的目標與宗旨，加上考慮社會快速轉變的因素，是否需要調整原來的政策與目標，都是大學領導者待解決的當前發展困境，首先，應該要去研究自己大學的條件與資源，然後以領導策略 (Leadership Strategies) 去達成 (executive) 全校一致的共識 (consensus)。

2. 輔大因應之道分析

- (1) 談輔大校園民主的發展，可以推回到北京輔仁的時期，而台灣輔仁的校園民主，也依教育部的要求，如今有第三屆遴選出的校長，值得慶幸的是歷屆民選校長都能秉持天主教大學的精神治校，而歷屆校長也都對輔大有所貢獻，所以並沒有外界所發生的問題，但是以長期觀點而言，校長遴選的人格、操守、心性、教育認知、領導理念，還是應建立一套長久的制度標準，以期能發揚北京輔大建校之精神。
- (2) 輔大是一所許多人羨慕的綜合性大學，然而在擴張中形成十一個學院，這些學院是否能突顯輔大的特質與競爭力是值得思考的，畢竟學校的資源有限，例如最簡單的土地、自來水、電力等，是否能如當初復校時所規劃設計的 5000 學生的校園標準，而其它如師資、行政效率、管理是否能配合，也應有所考慮，這些都會造成量與質的失衡的顧慮。
- (3) 輔大的國際化一直都是輔大的特色，因為外籍神職人員的介入，使得輔大在發展中一直是所有學校中最具國際化的大學，因此使得歷年輔大在台灣大學教育界中一直具有開放、自由的聲譽，其多元文化課程也一直具有令人稱譽的水準。從以前的畢業校友的談論中，輔大的國際觀點與多元化認知對他們在後來的生活中產生很大的影響。然而，未來輔大是否能認知這份優勢是值得懷疑的，國際化不光是和國外大學建立關係或是課程英語化，它是一種全球視野的多層次認知與規劃，然後找到自己的立足點，是一種務實的「由外向裡面看」，而不是「由裡面向外面看」，「由外向內看」可以看到學校的整體，「由裡向外看」只看到別人的好，卻忽視自己的整體優點。
- (4) 輔大的政策與目標在歷任校長的態度上有明顯的差異，輔大的教育政策與目標不光是校長或行政人員的做法與看法，應該落實到真正的輔大精神與目標，並且有效果的渲染到校園中各個角落(溝通的能力)，如此接續的新校長才會持續發展而產生持續的競爭力。一個有任期制的機構，最怕前後任的政策目標無發接續，如此重新檢視及適應的耗費，自然無法產生競爭力。

七、輔大的治校理念

1. 復校期——于斌總主教時期

1963年輔仁復校的大學部開學，共收了十一班四百多名學生，當時學校正大興土木，學生宿舍也在興建，第二年各院宿舍也相繼完工，學生招收了六百多名，當時的學校設備與當時的國立大學相比，有過之而無不及，同時又設有獎學金，因此在全國聯考中排名不低，在治校理念上，于斌的態度是相當開明的，在談到學生的頭髮時，他說：

……我對這個問題沒甚麼意見，因為我覺得它不是一個重要問題，大家青年人嘛，多少總有點厭故喜新，這是免不了的，但是弄得怪誕不經，太過於放浪形骸，甚至於不注意自己身體的健康去蓄長髮著奇裝，我覺得那也不能算是做人的正規辦法，只要不太過分，不違反禮俗，我是沒有甚麼意見的。這就好像在輔大，我並不強迫同學穿校服一樣，每個人都可以依照自己的審美觀念去選擇衣著，只要不違反禮俗，不丟棄內心的莊重，雖然是萬紫千紅，也沒有甚麼不好。我只是希望同學們不要有那種目空一切、標新立異的觀念就好，因為一個人的外表就是一種極重要的資產，他不僅能代表你個人，而且人們對你最初的估計就是看你的外表的，這和他人是毫不相涉的。¹²

復校之初于斌對大學的大原則的掌握非常清楚，又對學生態度表現在尊重個人，及關注在學生內心與外在的禮俗意涵上，非常重視且注重學生心性的培養，所以和當時其他大學仍穿軍訓服上學之時，表現輔仁的確在教育學風上的自由度和開明，是其他大學所無法達成的，是一種人格與心性的培養，這也可以說在當時的社會中創造了獨特的輔仁學風與氣質，這種治校的觀點和于斌在世界各國的建校募款活動中見多識廣有關，也造就了輔仁一貫的國際視野，當然這種國際視野的養成也包括了和教廷與其他修會的密切關係。

輔仁大學在制度上是直屬於羅馬教廷教育部，在實際管理上是由三個修會共同合作的，當初在復校之初即言明財務及人事獨立，也就是三單位有自己的預算審查及人事權，但依我國教育部的法規，學校董事會需將全部大學預算簽署後送教育部，因此當時的學校運作基本上是各自獨立，根

¹² 陳方中，《于斌樞機傳》（台北：台灣商務印書館，2001年），頁234。

據李振英神父的說法，于斌校長常年在國外募款，經常有些時候不在學校，而校務都交由當時的主任秘書龔士榮神父負責，而校務也能在自治的精神下發展，雖有不順之處，但基於相同的信仰與教廷的關注與信賴，也沒有太大的不順利，但基本上是個相當特殊的聯合又分治的辦學模式，當時教廷駐華高理耀大使，曾於 1967 年輔仁大學首屆畢業典禮上含蓄的說出其中的困難度，他說：

……在過去，傳教團體間聯合管理的例子固然有，但是大部分都是暫時性的，或是個人性的，而輔仁大學的這項計畫，要教區聖職人士和修會團體，問題就在惟一校政之下，通力合作地、聯合管理一個龐大的學府，據我個人所知還是教會史上的第一個實例，……可以說是一個聯合企業，這個聯合企業行的通嗎？這個聯合企業會成功嗎？答案是肯定的，……困難是有的，問題是有的，辛苦也是有的，在某些時期、某些階段，彷彿要實現這個崇高理想，是近乎不可能的，……輔仁大學並非僅是一座私立學府，而且在某些義意下，也是一個政府事業，教會在教育事業方面，總是願意與他人合作的。¹³

由上面的說辭，可以依稀想見，學校的組織是個有共同目標的大學，校長不僅是行政的負責人，化解各獨立單位間的問題，同時也是一個精神的中心，不光是宗教所賦予的地位，而是為校務發展大方向掌握的人，成立之初能達成前述所謂的為國家、社會及青年的影響與作用，校長的治校理念其實是將權力分享給三個修會，任何有關全校事務的事都要經過三個單位的協商，當時耶穌會的費濟時院長曾一再強調所謂的權力分享，¹⁴這種分治獨立的問題在學校擴大之後，必然產生校務行政作業上的問題，中美堂的興建，一部分是解決此項行政問題（部分行政人員辦公室在其中），同時也突現學校的權力運作要有效率，必須要有所調整，1969 年 11 月 26 日發生在校園內的「蔣匪事件」，激起國內教育部關切學校行政組織運作的情形，而為後來繼任校長羅光總主教留下改革的空間。

2. 發展期——羅光總主教任職校長時期

羅光總主教任職輔大校長期間對輔大的發展與制度化努力是無庸置疑的，他的種種治校領導理念和他的生平歷練有密切的關係，他也是輔大成長的關鍵，考察其經歷就可以探究出其領導才能。

¹³ 同上，頁 239。

¹⁴ 同上，頁 247。

1930年，羅光離開家鄉進入羅馬傳信大學，開始了他的海外生活，至1961年止，共在國外生活了30多年，期間曾獲得傳信大學哲學博士，之後又考取神學博士和法律博士，又從1945年開始第一本著作「儒家思想概要」，接著又有「儒家貧富觀念」、「道家思想」、「陸徵祥傳」、「徐光啟傳」、「中國哲學大綱上、下集」等十七本海外著作（羅光 1997），內容包括散文、傳記、哲學、詩歌、宗教、儒學等方面，可以說是不但才華洋溢，並且其人宗教與哲學中心思想純熟，其在國外多年，非常精進與努力在思想的陶成上，同時也奠定了他的生命價值觀與思想觀，以其在國外多年必然見多視廣，回到當時國內的各方面草創成就，定然心中有所主張，因此被認定組織力強、企圖心高的教會人才（陳方中 2001）。

1978年8月，羅校長接掌輔仁大學校長工作，強調以人格教育、人文教育、愛心教育三點為教育目標，因此落實到校內的導師制度，他於1992年退休時，共計14年時間，全部著作超過60冊之多，以今日的眼光看，社會上少有人能與之相提並論，又其任內校內建樹，其院系擴編與行政體制的建立和其著作一樣多的令人懾服其魄力與眼光，他將原來散置各處的校本部行政人員集中辦公於新建的野聲樓內，並完整編制新的部室，堅持己意興建淨心堂聖堂，為學生建築焯熠館學生活動中心，巧心規劃原來聖言會所擁有的土地為今天的國際化運動場，設立天主教文物館、學術交流室、東西文化中心、出版社、中國天主教資料中心，這些構想的實現，不但必須有遠見與魄力，同時也必須有領導能力才能實現於當時的多元環境中——對各種異見必須尊重的大學組織，又設立藝術學院、醫學院、民生學院及婦女大學。除了校內職務責任外，他更經常參與許多國內外的演講活動，在其短短的十多年間，能有如此領導校務發展成就，令人不得不去思考他是如何能領導至如此地建設，是甚麼樣的個性與能力促使他將輔大帶入一個成長的綜合大學之路？在其建樹中，有一些例子能說明其領導的性格。

- (1) 淨心堂的興建：于斌樞機治校十多年間，為了維持校務的發展經常將時間貢獻在教會、國家與社會上，然而輔大卻沒有一個天主教大學所應該擁有的聖堂，卻也是一項遺憾，事實上，三單位對於這座聖堂都持認同的想法，但是實際在尋找一個合適的地點上時，卻很難能有一塊適當的地方建聖堂，羅光校長學習于斌校長的治校，並清楚該做的事，聖堂之事在其任內也開過無數會議，但都不能解決，於是羅校長快刀斬亂麻的說：「既然你們無法決定，開了這麼多的會，那我就幫你們決定。」於是找了聖言會的現在淨心堂位置，蓋了淨心堂，這對輔大的後來在促進的宗教活

動上是一大轉折點。¹⁵

- (2) 宗教學系的建置：政府一向規定教育與宗教必須分開，在大陸北京時期如此，遷來台灣也如此，但是輔大沒有宗教學系實在也講不過去。於是羅校長邀集佛教、道教人士，共同向教育部呈請，希望能將宗教課程列入大學內容，終於突破了困難及政策限制，成立了台灣第一個宗教學研究所，對輔大來說是名實相符了。¹⁶
- (3) 運動場的建設：早期學校的運動場在當時中美堂附近，面積不大，實在應該另闢地方建運動場，在一個機會上，羅校長知道聖言會有一塊地，於是抓住機會將那塊地變更收歸學校，改建為國際級的運動場。¹⁷

上面三件事的作為，可以知道羅校長對於一個天主教大學的發展與經營是了然於心，這和他多年在國外唸書、授課有關，其處理的決斷也和中國人的個性不同，行政大樓野聲樓的出現就是一個最強而有利的領導措施，將領導權力明顯運作在一個權力分享的組織中，昭示了中央領導的地位。但是他的民主也是眾人皆知，他說：「你們有意見可以來找我，從工友到教授，你們有意見就說，但是我有決定權，一旦決定就不要再說了。」李振英神父認為羅光校長的積極精神是令人佩服的，受儒家思想的影響，其「捨我其誰」的精神是讓人尊敬與佩服的。

促成中央行政組織的出現，除了羅校長的決心之外，當時「蔣匪事件」也讓教育部關切輔大的領導行政系統，這也是時代的共識，教育部與輔大的關係一向很好，除了是因為早期于斌校長與政府的合作關係之外，蔣宋美齡的董事長身分也讓輔大的教育理念獲得政府的肯定，當時教育部希望輔大能成立哲學系與外語學院，以及當時社會所需要的系所，輔大獲得政府的信任不光是因為政治關係，而是輔大的人文治校精神。¹⁸

羅校長任內的新院系的出現，除了是別人的建議之外，羅校長看的遠（visions）是一重要因素，早期于斌校長時代，理工學院的設備與外籍教師師資都是當時國內上上之選，但是當設備逐漸無法跟新設大學競爭時，輔大有其特殊的專長，在全校共同必修課程方面自始即爭取 4 學分的人生哲學課程，之後又加上大學入門課程及專業倫理課程各一學分，因為這是一個天主教大學最能發展的標的與方向，相信這也是輔大與其他大學講求即時效益不同的地方。這和許多學者所強調的大學教育目的是一致的，

¹⁵ 2005 年 10 月 21 日，於輔仁大學神父宿舍訪問李振英神父有關前校長羅光總主教的治校理念。

¹⁶ 同上。

¹⁷ 同上。

¹⁸ 同上。

認為大學教育注重的是人格的陶冶、獨立思考能力與智慧的養成，也有學者認為，大學教育是廣泛地培養大學生對自己內在身心特質的了解，求取新知的的方法與能力，適應個人生活及社會生活所需要之能力，理解與關懷全世界、全人類所需之能力、情操及行為，¹⁹輔大一貫的治校理念與時下名校文憑主義的想法是應該有差別的。

學者 Eddy (1993) 及 Murphy (1997) 研究 21 世紀的大學如果想提升標準、地位及增加整體校園氣氛，就必須在領導統御上加強觀念與實際訓練，他們說如果一個有效能及效率的大學產生危機，那就直接是領導 (leading) 上出了問題，因此想要成為一個有競爭的有效率及效益的大學，除了能達成大學教育的目的之外，要有大學間的競爭地位，就必須有個有效率的大學領導統御 (Education Leadership)，美國耶魯大學校長雷文 (Richard C. Levin) 宣稱將帶領耶魯成為全球化的大學，並設立「耶魯全球化中心」(Yale Center for Globalization)，在 2004 年 8 月為中國大學校長或領導人開設大學領導課程 (Advanced University Leadership Program) 的訓練，可見大學的提升競爭力必需先由大學領導人的訓練與提升開始，由教育領導 (Education Leadership) 的課程訓練來展開對未來大學治校的競爭氣氛。

八、高等教育的大學領導

根據學者 Shoemaker (1998) 的觀點，組織領導者面對不同的人會有不同的角色，同時要能具備改變 (changing)、挑戰 (challenging) 與管理 (managing) 的能力，一個大學為了達到各種教育活動的品質，在一個資訊化與社會變遷迅速的時代中，必須將改變與挑戰納入領導的管理機制中，領導者要進行一連串的程序 (consequences) 以完成一個有效益的決策 (decision-making)，為了確定有個品質的活動 (quality activities)，這些程序包括評估需求 (assessing needs)、去計畫 (planning)、去行銷與推展 (marketing / promoting)、去執行 (implementing)、去評價 (evaluating)、去報導 (reporting)、成立專案 (projecting)、去建立預算 (budgeting)，Shoemaker (1998) 相信上述的程序都與高等教育的服務責任 (missions) 有關---教學 (teaching) 服務 (service) 研究 (research)，而其中的行銷 (marketing) 與溝通 (communication) (傳播) 是兩個最重要的條件 (factors)，尤其是當新的領導者上任，面對許多在反對改變中所發生的反

¹⁹ 徐式寬、岳修平，〈大學教師教學目的與策略〉，《二十一世紀大學教育新挑戰》(台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005 年)

抗 (resistance)，因為大部分的人都害怕改變會影響到自己原來的地盤與利益 (turf and advantages) (Shafritz & Ott, 2001)，於是領導者就必須運用其領導的能力資源來得到最佳的結果，一般來說，組織的領導者具有 5 種能力資源 (sources of power)：如獎賞 (reward power)、威嚇 (coercive power)、合法 (legitimate power)、參考 (reference power)、專家 (expert power)，這些都可以增進其領導者的管理策略 (management strategy) 與其影響力 (influence)，從這些力量 (power) 中，最常見到的是獎賞與威嚇力量，例如升遷或記功等，都是獎賞力量，而逞罰或拒絕給予補助，則是威嚇的力量，一個大學校長面臨一個各有主張又必須尊重的學者團體，如何能運用其能力去達成一致的 (consensus) 執行與效果，就必須有領導統御能力。

輔大的復校初創時期，于斌校長以其宗教、政治與社會文化上的地位，而具有合法、參考、專家的力量來經營學校，在一個共同奮鬥努力的時代是沒有問題的，但是當學校擴大、師生與行政人員不但變多，且非相同宗教信仰的教職員介入的時代，問題便逐漸浮現，三修會單位的本位主義於是會產生利益磨差，同樣繼任者羅光校長也具備了于斌校長相同的力量 (powers) 外，他們在經營、管理策略中明顯可見其對於教育理念於領導中的能力也非常清楚，唯一的差別是羅校長善於運用新成立的夜間部收入，作為擺脫領導者財務上的支配困窘，財務上的分配能力是最現實的領導資源，同時也善於將獎賞與威嚇的力量加在前述的領導能力上，其夜間部的獨立收入是一大關鍵，不仰賴三個合辦修會的經濟資助，讓領導者更能發揮其領導者的獨立領導能力，校長是個成功的領導實例。

1. 教育領導理論

在一個快速改變的教育環境中，昨日的領導活動已不適合明日的要求，不能適應的領導者將不會繼續存在；教育領導者的挑戰是要如何有效率及具有倫理的領導於這個資訊社會，因此，甚麼樣的教育領導觀點可以適應這快速變遷的社會？學校是個社會建構的組織，領導統御是互動的過程，校長的壓力來自於命令是否貫徹 規範要求與最後成果，然而學校人口素質變化也是經常改變，將學校視為開放組織 (open systems organization)，也許能有積極的看法，學校管理 (management) 是一般性維持組織運作的概念，而領導則是具有開創 (creating) 與引領 (leading) 方向的概念，後者必須有信念的跟隨者 (followers)，沒有跟隨者的就不能稱之為領導者，即使名銜上是如此稱呼，也注定是失敗者 (loser)，失敗者與領導者之間的差異是有沒有跟隨者 (followers)，或是有多少跟隨者的

關係；其實大學校長具有多種角色，他必須是促進者（*facilitator*）、設計者（*designer*）、服務者（*servant*）、自我信仰者（*self-believer*）、園丁（*gardener*），領導統御是一種反應與創意的過程，當學校被視為一種經常流動且支援社會教育的場域時，在社區、師生間的互動中產生學校的地位與發展，一個大學校長如何領導？具有創意、智慧、品德是重要的，以下分析領導統御的基本理論。

（A）特質觀點（*Trait Approach*）

領導的概念一般人可以想成是如帝王般的地位，中國人五千年的歷史中，想領導的人士是想控制與中央集權，因此領導一詞的概念類似於用權力讓人屈服的想法，在軍事中的領導統御加強了這種觀念，就算是你不願意，你還是必須服從，這是在中國的一般想法，在美國 1927 年舉行一次領導會議，領導統御（*leadership*）一詞被定義為，一種領導者能壓迫意願的能力，而產生出遵從、忠誠和合作，早期的研究領導統御者相信，能力（*ability*）與權力（*power*）是根植於領導者所展現的個人特質中（*Rost 1993*），一直到 1940 年代，大家還一直相信一定的特徵（*traits*）與個人品質（*personal qualities*）是領導者所天生具備的，於是有一方面的特質被分類（1）身體的特質；例如高度、外貌等，例如于斌樞機主教的身高，又如馬英九市長的外貌；（2）能力；例如聰明才智、演說口才；（3）個人特色；例如自信（*Wallace, Sweatt, Acker-Hocevar 1999*）；這類的想法一直持續到 1980 年代，*Locke* 和他的同事（1991）研究成功的領導者發現，成功領導者有共同的特徵，例如有強烈的驅動力、願望去想實現權力、誠實、正直和自信，另外有學者研究美國的總統，相信領導者是天生的，而不是後天培育的，選擇「對」的領導者是依據個人的特徵，如此才會有跟隨者（*followers*）相隨。

這類的領導模式通常發生在一個民主意識不甚要求的團體或組織，輔大創校之時的社會依然動盪不安，想復校成功並且三個修會參與的人也都竭盡心力促成教學目標與道德良心，彼此個人也知道如何合作與協調，因此于斌校長以領導者身份只需用其個人原則檢視各單位的績效，以其特質加上具有合法、參考、專家力量三種地位，輔仁復校之初的教育領導模式應該是相當清楚與單純的。

（B）風格觀點（*Style Approach*）

1940 年代末，學者的研究焦點從觀察有效率的領導者，轉移到他們在組織中所反應的言行，定義領導統御有伴隨著影響其團體目標達成的意思，俄亥俄州立大學學者 *Stogdill* 於是定義領導統御（*leadership*），是一個

在組成的組織中影響組織行為的過程 (processes)，它能努力的達成原先設定的目標與成就，這種觀點強調領導者有一定的風格，研究中發現，領導者的言行也會改變，於是強調領導者是可以被訓練的，而不是天生被挑出來的，研究領導者與屬下間的關係都是正面的工作關係，因此目的易於達成；羅光校長在國外多年，成就其個人思想、哲學、宗教基礎，因此衍生出他為人、處世的原則與看法，基於天主教辦學的精神，而非常清楚知道輔大發展中的需求，於是階段性的以其個人原則達到治校的理想，其教育領導模式就是一個典型的風格領導。

(C) 權變性觀點 (Contingency Approach)

1960 年代末，研究的焦點集中在權變性的領導模式，這個模式是把環境情況的因素放在研究的中心，發現領導統御是人跟當時環境的因素有關，也就是說領導統御的效率是跟當時有利於領導者的情況有關，因此比較實際的暗示是一個成功領導者的個性是很難改變的，但是有效率的領導者是將自己放入於一個有利於領導的環境中領導，1980 年代的主流領導統御強調的定義是，一種能影響人們分享目標的行為，也就是領導的行為能夠特別的使領導者在團體成員中有指示 (directing) 與合作 (coordinating) 於工作的功能，這種定義傾向於將領導統御視為領導者的權力、地位、資源的投資，而能操弄 (manipulate)、詮釋 (interpret)、協商 (negotiate) 於限制條件與資源中，而成為政策 (policy)，這種講法是高度的政治性，及需要討價還價與協商以達成目的、聯盟、跟很清楚的人為策略，他們是成功者，也是失敗者，主要的例子是美國的雷根 (Reagan) 總統、蘇聯的戈巴契夫 (Gorbachev) 總理及英國的首相柴契爾 (Thatcher) 夫人，他們所強調的是，領導統御是一個說服其他人去依領導者意願所採取的行動過程。

(D) 新領導理論觀點 (New Leadership Theories)

新領導理論是自 1980 年代開始被描述，主要是認為領導統御是一個團體或組織中相互作用、影響、促進、彼此關係的過程，以及意義的掌握 (management)，最早是由 Burns (1978) 所提出，認為領導統御是一個轉變的過程 (transformational process)，也就是一個人或許多人有如領導者與跟隨者的關係，能提升相關人士的良知到更高的動機與道德中的方式，也就是轉變式領導 (Transformational Leadership)。

2. 領導模式

更多的相關理論出現，界定在一個領導者如何能轉變他的組織成為一

個義意的經營者 (manager of meaning)，Pfeffer (1981) 認為這是一個象徵式行為的過程 (process as symbolic action)，領導者確定團體組織的優先順序，並且注入方向及目的，使得團體向前邁進，在這種宣示下，有效率的領導者 (effective leaders) 被定義為代表多數人的行為、創造及分享意義，發展社會認知於結果的意義上，是一種分享心智的模式 (a shared mental model)，這種模式於是有幾種領導模式：轉變式領導 (transformational leadership)、魅力式領導 (charismatic leadership)、願景式領導 (visionary leadership)、浮現式領導 (emergent leadership)。

上述的各種領導模式並不是哪一個比較好，而是在一個環境因素中被考慮其所需要的領導知識，在社會民主不甚發達的時候，也許都是特質領導 (于斌樞機時代)，到了社會民主略有進展的時候，也許是風格領導 (羅光校長時代)，到了近代的 21 世紀，資訊如此發達，領導者可能應該採用權變式性領導或是新領導理論的模式來面對資訊充裕的「可能」跟隨者，用道德、動機、技巧、遠景去說服跟隨者，但是不論採用何者模式，第一件事是意義必先詮釋清楚、分享目標。

九、輔大的競爭優缺點

沒有事情不會改變，而改變也不容易；輔大 80 年的教育與學術的發展，都有相當的聲譽與社會地位，在社會不斷的改變中也面臨改變的壓力，每四年一任的校長帶來新的作風、計畫與改變，但是改變是必須伴隨著遠景與組織目標，學者 Raphael Wilkins (2002) 說，一個學校要舊酒裝新瓶必須要掌握核心原則，首先制定優先順序，一切依事實成果來看，將發展內置於工作中、不求短期效益與其他學校合作成夥伴關係、為教職員創造學習的時間而成為專業學習社群 (professional learning communities)、建立整體的擁有者關係 (ownership)，這其間要建立清楚的道德目的 (moral purposes)、掌握多元化 (diversity)、合作 (collaboration)、創意 (innovation)、網路 (networks) 及中層階級的凝聚力 (middle-tiers & coherence)，事實上這些原則在輔大校園都多少有些蛛絲馬跡，例如多元化、道德原則、合作、創意、網路，唯尚未見有效率的學習社群的學習形組織 (learning organization)，知識經濟時代的知識會迅速產生與失去價值，知識的產生與學習必須更加快，但也必須有效率與方法，學習形組織是認為每個成員都需要不斷學習，與謙虛於所學，與社會脈動同步，將個人的能力創造成組織的未來，但保有組織內部的核心意識與文化，會更能提供組織內部的成長 (Senge 1990)；Wallace 等學者 (1999) 說一個學習形組織需要領導

者是設計者、老師、看護 (stewards)，又說學校的成功或失敗責任通常是在教育領導者 (誰是教育領導者?)，Pfeffer (1978) 說學校的成果通常歸因於個人的領導統御地位，通常沒有考慮外在的環境，領導者如校長的位置因此是重要的關鍵，一個開放式組織的學校的領導統御應該是焦點在於人與環境 (human-environment) 互動及組織發展上。

輔大的競爭力在於傳統文化、人性了解、宗教愛人情懷及一些專業課程，根據黃崑巖 (2005) 的說法，國內尚未有一所把倫理當作一門獨立學問來研究的學校，輔大的全人教育中的專業倫理課程在這後現代社會中，當可加強成為強有利的競爭實力；劉兆漢認為通識教育在未來人才培育上具有關鍵的地位，以博雅教育 (liberal arts) 稱之通識教育在輔大也行之多年，以人文學術著稱的輔大，加強哲學性課程的教學與教法，也是其他講求技術與科技的名校，所難以競爭的，快速變遷的社會需要重新檢視人生價值與義意，需要重新定位社會倫理，輔大可以提供社會這類知識，相信輔大有其學術上的優勢。

輔大基本上在校地、人員、師生上都接近飽和臨界線，每一屆校長的企圖心是輔大不斷擴大的原因，但是，一個基於基督精神辦校的學校是否應該與其他大學一樣那麼有地位競爭心，是值得思考與反省的，畢竟教育的品質、學生的權益與未來發展是應該一起被考慮的。

十、領導者特質

所有的想法與發展都必須有個有效率領導者 (effective leader) 來執行，根據學者 Perkin-Gough (2002) 的說法，學校中不僅校長在學校中是領導者，而許多學者都相信大學中的院長是最大的院系管理領導者，而每個老師更是他班上學生們的領導者，如此說來，所有的領導者都必須具有領導者的特質與技巧，這包括應該是個有願景的領導 (visionary leader)、促進式的領導 (facilitative leader)、倫理的領導 (ethical leader)，以共同創造一個學習型大學組織，幸好依照耶魯大學的「全球化中心」的訓練，領導統御的觀念與技術是可以被訓練出來的。

Alexander Austin 和 Helen Austin (2000) 認為有效的領導統御是自我了解 (self-understanding)、能聆聽 (listening)、有技巧 (skills)、具同情心 (empathy)、誠實 (honesty)、正直 (integrity) 及有能力一起合作工作，他們也認為領導統御 (leadership) 應該是能關注於一種醞釀中的改變，其本質是價值導向的，而所有的也人都是領導者，領導統御是團體中的必然程序，而 Daft 和 Lengel (1998) 認為有六種簡單的力量能促成有

效率的領導統御：

1. **Mindfulness**：包括獨力思考能力、個人創意、開放的心智。
2. **Vision**：能使工作在整體努力上產生意義與靈感。
3. **Heart**：代表關心與寬恕是種正面的情感，能有助於工作關係的建立。
4. **Communication**：關係到聆聽與關心，是能用尊重的遠見、價值、情緒去影響他人。
5. **Courage**：能勇於冒險、放棄安逸、追求領導。
6. **Integrity**：誠實、信任、服務別人、排除「我」的想法。

如果進一步區分領導為兩種分類：一種是團體中的領導條件，一種是個人自我要求的領導條件。

1. 對團體來說，應該是合作的（**collaboration**）、分享目的（**shared purpose**）、尊重意見不一致者（**disagreement with respect**）、認為每個人皆能對團體有所貢獻（**each individual has significant contribution for group efforts**）、形成合作式學習環境的服務（**serve as a collaborative learning environment**）。
2. 對個人的領導者來說，必須要有自己能掌握的知識（**self-knowledge**）、確信對團體的忠誠（**authenticity/integrity**）、一種全心全意的承諾（**commitment**）、體諒與了解他人（**empathy/understanding of others**）、具有充足的知識、技術及專家能力（**competence**）。

在所有的領導理論中最後都強調倫理、道德的重要性，領導者要以身作則，其重要的責任是做決擇（**decision-making**），而相互信任（**mutual trust**）是決擇的基礎，領導者一旦失去組織成員的信任，領導的問題將難以有效率及結果，並且很難恢復原來關係，所以信任是一切領導活動的開始，失去信任的代價是難以描繪的嚴重，從羅光校長談起的歷任神職人員校長的特質與能力，說明輔大已奠定良好的轉變型領導風格（**transformative leadership**）模式，因為是神職人員的操守被肯定，所以衍生的信任能使歷任神職校長能順利推動學校事務，未來的學者治校的校長遴選也應強調品格、道德、信任度及領導理念 因為他是 **leader**、**adviser**、**designer**、**mentor**、**coacher**、**steward**、**gardener**、**participator**、**scholar**、**researcher**，但是不是 **warrior**。

加強全校師生的領導統御技術與觀念，可以促進個人在解決一些遇到的問題上的創意解答，在談到服務學習（**service-learning**）課程或是社團負責人訓練的時候，領導統御的課程可以提升個人面對問題的能力與看法，美國許多大學在社團活動中都安排有學生領導研習營

(Student-Leadership Camp)，來加強學生的個人能力與責任感，同時因為技術的練習，可以減少當面對難題時的自我挫折感，因此領導統御不僅是治校管理學者的必修課，同時也是有企圖心的學生最愛，如此上下提升學校解決問題的能力，學校自然增加競爭力，校園氣氛也終能導向共同願景、分享目標之路。

十一、結論

目前社會動盪不安的政治情勢，衝突、改變、震驚都形塑我們的生活空間，人與人之間因詐欺充斥而缺乏信任，影響所及於大學校園中的情緒，對於大學明天的未來，我們應喚起熱情與希望，未來的校園領導者不僅需要新知識與技巧以面對各種艱難的挑戰，包括經費的短缺、校園的擁擠、各種不同的異見等，同時卻要展現高度的領導熱情、智慧與成熟度，輔大以羅光校長的領導風格，多少給予我們一個領導者的風範，積極、魄力、智慧、知識、遠見、自信及最重要的宗教熱誠與愛及寬恕的天主教信念，引領輔大自信地走向一個競爭的時代，輔大的學術教育地位必須依附在校長領導能力上，並且反映在院長、老師的領導態度上，如此方能完全地投入一個全員領導的競爭時代，找到自己方向與目標是先決條件。

輔大的競爭力關鍵

學者 Koch (2004)談天主教內常引用的僕式領導(Servant Leadership)提到服務對象時說，學校的服務對象是學生，因此如何培養學生的學習效果，所有的努力都是希望有個完善的環境提供給學生，他說校長授權、支持、提供資源給副校長，副校長提供相同的資源給院長、職員，終究以此方式提供最好服務給最終的學生，因此學校的競爭力是全體的總合；根據上述的陳述，輔大的競爭力可以有以下的建議，一個有競爭力的大學不僅止於學術上的競爭實力，相對的應該把全校形成一個競爭力的學習型組織，透過共識、能力提升、活動執行力、反省，而能有下列可能的考慮：

- (1) 加強領導能力與技巧：領導位置來自於校長、院長、老師，透過授權，來帶動一個有效率的學習型組織，不光是學生需要學習專業課程，老師應帶領他們做有效率學習，院長應引領老師的研究與發展，校長應營造一個學習與研究的學術環境，提供最佳的環境來挽留人才、創造人才，如此才能真正有競爭力，而不是一個口號。

- (2) 加強服務老師的各項工作：在教學、服務、研究、福利上能為老師多所設想，如此能留住人才，激起群體意識，而不會淪為國立大學師資的跳板，培養別的學校的競爭力。
- (3) 加強老師與學生品格上及人格情操上的活動：舉辦校外活動，例如健行與登山，將校長與院長的領導放在戶外大自然的環境，一種參與式的領導 (Participate Leadership)，感受人與大自然的和諧關係，促進彼此的尊重與情感交流，將天主教的聖堂放在心中，帶到郊外的高山或海邊做祈禱，真正認識自己、學校，反省於所追求的一切。
- (4) 加強各級新進人員的輔助 (mentoring) 工作：包括各級主管、老師、職員，對他們親切輔導，以建立一體的學校共識，不要讓他們迷惑、痛苦於新的組織文化中，從而建立信任、互助的模式，長久下去，學校的競爭力就會大幅提升。
- (5) 成立菁英領導學程 (The Elite Leadership Program)：利用本校特殊之全人教育理念，組織哲學、社會學、傳播學、全人教育中心、歷史學、中國文學、政治學等學系，進行跨學系之領導人才培育，授予證書，向校內外徵選領導人才，可提升本校人格養成教育之名聲。

根據 94 年 10 月立法院第 6 屆第 2 會期，教育部主管 95 年度施政計畫及收支預算案報告書內容，教育部 95 年度施政計畫重點有三點，其中第二項為促進高等教育品質及效能，提升國際競爭力，細目則是如下：

- (1) 拓展國際學術交流，加強吸引外國學生來台留學，改進公費留學考試制度，獎勵國內學生出國留學及建立留學、遊學輔導機制。
- (2) 發展國際一流大學及頂尖系所，鼓勵設置跨校研究中心。
- (3) 檢討技職教育政策與體制，調整私立技職專校院獎補助比例與增加競爭性獎助款。
- (4) 推動大學校際合作與整合，擬定階段性重點人才培育政策。
- (5) 建立大學評鑑機制，提升高等教育品質。

這些都是輔大未來可以衡量發展的空間，但是一個有效率的領導者將需要反省自己所掌握的資源、能力、專長與師生期望，重新評估可能造成的結果，去做最有價值的倫理抉擇 (ethical decision-making)；學者 Susan McLester (2004) 認為，今日的領導者更需要擁有較之以往更多且實際的領導技巧 (Today's leaders must also possess more practical leadership skills than ever before) 以面對全球化的未來。

參考資料

- 北京輔仁大學校友會，《北京輔仁大學校史》，北京：中國社會出版社，2005年。
- 李震英，「訪問有關前校長羅光總主教的治校理念」，2005年10月21日，輔仁大學神父宿舍
- 徐式寬、岳修平，〈大學教師教學目的與策略〉，《二十一世紀大學教育的新挑戰》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 涂經詒，〈大學系所在二十一世紀高等教育挑戰中的角色〉，《二十一世紀大學教育的新展望》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 陳方中，《于斌樞機傳》，台北：台灣商務印書館，2001年。
- 陳維昭，〈全球化趨勢中的大學交流與合作〉，《二十一世紀大學教育的新展望》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 陳維昭，〈當前我國大學教育的困境及其因應〉，《二十一世紀大學教育的新挑戰》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 黃俊傑，《二十一世紀大學教育的新展望》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 黃俊傑，《二十一世紀大學教育的新挑戰》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 黃崑巖，〈二十一世紀大學教育的新展望〉，《二十一世紀大學教育的新挑戰》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 輔仁大學，《羅光主教思行傳略》，台北：天主教台北輔仁大學，2004年。
- 劉兆漢，〈二十一世紀我國大學教育理念〉，《二十一世紀大學教育的新挑戰》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 戴曉霞，〈高等教育的國際化：外國學生政策之比較分析〉，《二十一世紀大學教育的新展望》，台北：國立台灣大學東亞文明研究中心，2005年。
- 羅光，《生活自述》，台北：輔仁大學出版社，1997年。
- Astin, A. W. & astin, H. S. "Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change," *Kellogg Foundation*, Battle Creek, MI. 2000.
- Burns, J.M. *Leadership*. NY: Harper & Row. 1978.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. *Fusion Leadership*. SF: Berrett-Koehler Publishers,

- Inc. 1998.
- Eddy, J.P. "Higher education perspectives for leaders," *Edina*. MN: Burgess International Publishers. 1993.
- Koch, C. "Servant leadership," *America*, 7/5/2004, Vol. 191 Issue 1, p17-20.
- Locke, E.A. & associates. *The essence of Leadership: the Four Keys to Leading Successfully*. NY: Lexington. 1991.
- Lovett, C.M., Mundhenk, R.T., Shulock, N., Reed, C.B., Rust, Jr., E.B., Layzell, T.D., Burke, J.C. & Christ, C.T. "How can colleges prove they're doing their jobs?" *Chronicle of Higher education*. Vol. 51 Issue 2, pB6. 2004.
- McLester, S. "Does smart leadership look like?" *Technology & Learning*. June. Vol. 24, Issue 11. 2004.
- Montez, J. *Developing an instrument to assess higher Education leadership*. The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL april 21-25, 2003.
- Murphy, S.D. "21st century leadership practices needed for higher education," *Academic Search Premier*. Spring, Vol. 117, Issue 3. 1997.
- Perkins-Geough, D. "Beyond instructional leadership," *Academic search Premier*. May. Vol. 59. Issue 8
- Pfeffer, J. "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms," *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52. 1981.
- Rost, J.C. "Leadership for the Twenty-First Century," *Westport, CT: Praeger*. 1993.
- Senge, D.A. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday. 1990.
- Shafritz, J.M., & Ott, J. S. *Classics of Organization Theory*. Orlando, FL: Harcourt College Publishing. 2001.
- Stogdill, R.M. *Leadership*, membership and organization. Psychological Bulletin. 1950.
- Wallace, S.O., Sweatt, O. & Acker-Hoceav, M. "Leadership accountability models: Issues of policy and practice," *The Annual Meeting of the University Council for Educational Administration*. MN: Minneapolis 47: 1-14. 1999.
- Wilkins, R. "The core principles: New wine in old bottles?" *Education*, 71:9. 2002.

Wright, D.L. "Faculty development and centers in research universities: A study of resources and programs," In M. Kaplan (Ed.), *To Improve the Academy*, Vol. 18, 1997, pp. 291-301. Bolton, Ma. Anker Publishing Co. and the Professional and Organizational Development Network in Higher Education.

附錄

從七零年代開始的社會背景

七〇年代

1. 政治

從一九四九年國民政府撤退至台灣，五〇年代的慘澹經營，六〇年代的辛勤開拓，在國人的努力之下，經歷二十多年，台灣地區已經蛻變出與昔日不同的風貌。在這個時候國際情勢詭譎多變，台灣的國際空間逐漸遭到壓縮。

在國際現實利益的前提下，國際局勢的變化對台灣當時所處的國際位置極為不利。

一九七〇年八月十二日美國政府認為釣魚台列島為琉球群島的一部份，欲將其歸還給日本。此舉激起美國華人的憤怒，於是全美各地紛紛成立「保衛釣魚台列島運動委員會」，這個運動很快就獲得台灣內部的響應。一九七一年四月台大、師大等校學生走上街頭遊行示威，而「保釣運動」便揭開了台灣七〇年代民族主義波瀾狀闊的序幕。

從「釣魚台事件」開始，台灣的外交關係遭到一連串的挫敗，國際地位也逐漸滑落。一九七一年十月二十五日聯合國通過決議，台灣被迫退出聯合國。接之而來的，是與世界強國終止外交關係的骨牌效應。一九七二年二月，美國與中共關係正常化，各大強國也都紛紛與中共友好。一九七二年二月，我國與日本斷交，一九七九年中美斷交，更使我國當時的外交關係雪上加霜，台灣成為國際社會的孤兒。於此，中華民國的邦交國由一九七一年的五十四個國家，到一九七八年僅剩二十一個國家。然而，這些國際情勢，使得台灣七〇年代瀰漫著極強烈的民族情緒。

七〇年代全球民主和共產兩大集團的對峙持續升高，台灣與中共的鬥爭依舊僵持在「漢賊不兩立」的局面，原來的國家認同，也出現了「台灣」與「中國」的分立聲浪。這十年當中，共歷蔣中正、嚴家淦、蔣經國三任總統，由十年來的元旦總統宣言看來，不難發現國家一切發展的終極目

標，均在反共。從蔣中正總統強硬的「倒毛」、「討毛」革命，以「莊敬自強，處變不驚。」勉勵全國軍民；嚴家淦總統和蔣經國總統強調精誠團結、建立開明政治、開放社會，都在與中共「以武力解放台灣」對立。報紙中也充斥著大陸人民對毛賊的痛恨、對三民主義的嚮往而投奔自由的報導。無時不刻地強調我國政治修明、經濟蓬勃、社會和諧、教育普及……等等優勢，並在元旦閱兵大典上展示軍容。這些都是為了凝聚國人向心力和對國家的信心，達成全民反共的神聖目標。一九七五年四月蔣中正總統去世，代表了嚴厲型威權體制的告終，但後任的總統反共的意念仍是不變。

大抵而言，由於我國與中共長期的惡劣關係，加以保釣運動的發生，中共和日本成為我國七〇年代的兩大宿敵。而在一九七九年中美斷交的危機下，反對勢力掀起一連串的街頭運動，引爆群眾與軍警人員激烈衝突的「美麗島」事件，為七〇年代畫下了句點。就在這樣國際與內部都在變動和紛亂的情形下，整個七〇年代可說是台灣社會環境急遽變遷的十年。

2. 經濟與社會結構

相對於國際外交與國內政治局勢的動盪，經濟的發展到七〇年代有了長足的進步。一九七四年一月政府提出「穩定當前經濟方案」，而在蔣經國擔任行政院長後，更突破當時經濟蕭條的局面，於一九七四年展開「十大建設計劃」，期望以大規模的公共投資，帶動國內經濟景氣。一九七六年又推動「六年經濟建設計劃」，發展資本與技術密集的工業，使台灣在七〇年代儘管歷經外交上的挫敗與二次能源危機，仍能在穩定中求進步，逐步邁向工業國家的行列，國民年平均所得亦大幅增加。據報導，台灣地區從六〇年代初期到七〇年代初期，非農業人口（包括工業人口）升至百分之七十五，農業人口降至百分之二十五。這個國民社經屬性的轉變，便是國民政府致力經濟現代化的結果。

七〇年代，伴隨著社會經濟的成長與私人資本的累積，中產階級逐漸興起，帶動了社會結構的改變，也帶來一股新興的旺盛活力，造出了新的台灣文化。

八〇年代

八〇年代是一個爆炸性的年代，其威力在九零年代仍餘波盪漾，其時雖為遠，但路程卻漫長。這一個多事的旅程，代表著台灣社會全方面的改革，由一元到多元，政治上的本土化傾向以及反對黨的出現；經濟上外匯存底年年創新高，台幣一路升值，股價、房價飆漲；大眾消費社會已然成

型，商品的國際化，品牌觀念也取代了傳統的節儉觀念。同時，這是充滿社會運動的時代，不同的社會團體走上街頭搖旗吶喊，環保運動、女權運動、學生運動……紛紛在八〇年代燃燒起來。

社會變遷與現象

關於八〇年代台灣的種種社會現象，將區分為政治、經濟、社會文化等方面做較詳細的敘述。

政治上，七〇年代末期爆發了高雄『美麗島事件』，在野反對勢力受到極為嚴重的打擊，但是卻為八〇年代的政黨政治埋下了伏筆。『美麗島事件』雖然使得當時許多在野反對菁英身繫囹圄，但是卻引起當時一些知識份子的同情，其中尤以為此事件參與法庭辯護的律師為首（如陳水扁與尤清接因此而加入在野勢力）。

一九八零年六月恢復增額中央民代的選舉，在野勢力亦循著此種體制內的遊戲規則，整合一些經由選舉所產生的黨外人士，聲勢日益壯大，建立政黨的呼聲也日漸升高。一九八六年九月成立了『民主進步黨』，十月，當時總統蔣經國先生宣布將儘速解除戒嚴，開放黨禁。一九八七年七月通過解嚴案，此時台灣才正式結束長達四十年的各項禁制，回歸民主憲政。

一九九八年一月蔣經國先生去世，李登輝繼任總統。在李登輝的主政下鼓勵由大陸時期選舉產生的國會代表卸下職務，終結台灣『萬年國會』的惡名，使國會全面改選，加快台灣民主化的腳步。八〇年代，在野勢力長期對民主政治的訴求，加上隨著經濟發展而擴大民主參與的層面，而能在九零年代開花結果，『政治奇蹟』成為台灣執政當局向國際炫耀的成績單。

經濟上，台灣經過三十年的辛苦經營，經濟轉形成功，創造了舉世稱羨的經濟奇蹟，成為一個眾所矚目的新興工業國。外匯存底屢創新高，從一九八三年破百億美元，到一九八七年破五百億美元。然而這種繁榮的景象，造成貨幣供給量的遽增，過渡膨脹的結果導致一些負面的現象產生，如房地產、股市的狂飆，民間游資到處充斥，社會上盛行大家樂、六合彩等投機性的行為，在加上嚴重的『十信金融風暴』，形成經濟與社會發展的隱憂。

而在社會文化上，在經濟掛帥與一片民主化的八〇年代，台灣社會文化的發展呈現兩種極為顯著的特質：一是泛政治化與社會運動的訴求；一是休閒文化事業多元與大眾消費時代的來臨。

工商社會的急速到來，傳統農業社會的價值體系崩解，嶄新型態的社會價值信仰與行為規範還未建立，隨著經濟的發展，中產階級興起，教育

水平與知識水準的提升，擴大這些中產階級對社會的高度期望。在對社會的參與逐漸升高之際，出現了社會抗爭與批判的人文思潮。

一九八三年，三重二千多戶居民為反對興建二重疏洪道，具路抗爭，成為『自力救濟』的濫觴，往後許多團體為爭取自己的福利都以『自力救濟』為名。一九八八年的五二〇事件，農民北上請願，爆發流血衝突，為四十年來首見。

在環保運動方面，一九八六年，杜邦公司欲在鹿港設置二氧化鈦廠，鹿港民眾起而示威反對設廠，台大學生在暑假期間下鄉調查，發表調查報告。隔年，杜邦便放棄設廠，環保署也在同年成立。一九八八年，台灣第一個地方性反核組織——鹽寮反核自救會，一九八九年，發生規模最大的反核遊行。

原住民的權益也開始受到重視，一九八七年，布農族原住民對『東埔風景區規劃』強遷先人墓地抬棺抗議。另外原住民團體抗議要求刪改吳鳳神話的課文，及更改吳鳳鄉地名，一九八八年，『台灣原住民族還我土地運動聯盟』在台北遊行。

八〇年代，各個社會團體紛紛起而發聲，走上街頭爭取自己的權益，初期是一連串的工運與農運，末期則由於大陸的『天安門事件』，知識份子與社會各階層的聲援，觸動台灣沈寂已久的學運。

而隨著七〇年代經濟發展的成長，使台灣人民的消費能力大增，有餘力多關注於本土文化。到了八〇年代麥當勞等速食連鎖店在台掀起一波熱潮，其他國際名牌商品也開始進駐台灣市場。而人們也開始致力於通俗的消費文化上，包括現代民歌與現實取向的鄉土文學。在國際資訊的自由開放之下，國外高級藝術表演活動，也成為此種消費文化上的另類商品，因而開始大量引進國際知名的藝術表演。此外，隨著政治的開放，報禁的解除，促進了傳播事業的發展。而以上重要的社會變遷現象，便由紀錄片反映出來，作為歷史的見證與記錄。

九〇年代

90年代對原住民議題的轉變與重視，和整個國家的社會、政治、觀念變遷息息相關，歸納90年代所發生的事件、思潮，可指出影響的關鍵：

- (1) 建基在「反大中國主義」下的「台灣本土化」意識高漲。
- (2) 文化弱勢社群的自覺及來自大環境對其的關懷。
- (3) 聯合國「國際原住民年」的理念、活動推展。
- (4) 「正名運動」的全國性議題效應。

分析如下：

(1) 有關本土化意識的高漲

1990年李登輝總統上任，1993年郝柏村先生辭去行政院長一職，使得台灣政壇轉向另一新階段；在社會、政治、教育、藝術，甚至是企業形象的塑造，要求摒除大中國、漢本位主義，而將主體放在台灣的「台灣意識」浪潮，使得過去同被大中國意識壓制的原住民在此能有個反動的空間。

(2) 對於弱勢團體的自覺及外來的關懷

同樣是對舊有政權的反動，許多強調弱勢團體或學者、輿論同樣在此得到發聲的空間，其主要目的通常是為了對政府或社會資源不合理的資源壟斷及分配，提出權利的要求及合法的保障，如：殘障、性別歧視、同性戀，乃至族群等等，對其社群本身而言是一種對壓迫的事實的一種自覺，而興起的自主性運動，對其他學者和記者而言，90年代的多元文化主義的學術、思潮主張，強調族群、社群的認同及差異，亦能對弱勢社群投注以相對的關懷旨趣。

(3) 國際原住民年的效應

在台灣原住民追求自主、反壓迫的運動中，1993年聯合國將該年訂為「國際原住民年」，除了宣誓各項保障世界原住民的計劃外，也確立了世界「民族權利宣言」將於1994年正式通過的決議。同時這也是使得國內原住民運動菁英及媒體，得以將其論述置於與全國原住民聲氣相通的情境來討論，成為一個兼具國際話題討論的空間。

(4) 「正名運動」的全國社會性議題效應

自民國73年起，原運菁英便開始針對族群的名稱做訴求及爭取的工作，在歷經十年的過程中，即使像76年解嚴後的四、五年的社會條件下，仍無法解開這樣的體制。「正名運動」在民國81年、83年兩次修憲階段，由於原運團體對國大議會的請願抗爭，甚至造成衝突，使得正名運動在此時才成為了全國性的公共議題，而被報紙媒體設定議題，而受到學界、輿論的廣泛討論和辯論。

90年代由於「本土化」、「社區」、「地方」意識的擴展及觀光休閒行為的改變，使得原住民文化、藝術備受注目。自1991年結合各族原住民所組成的「原舞者」表演團體，從成立以來一直受到文化藝術界的矚目，除了多次受邀至國家劇院演出外，於1993年8月應紐約林肯中心之請赴美公演，隔年亦至歐洲表演等等，使其得以受到國內外媒體的重視，也獲文建會列為「國際扶植表演團體」。

