

「將學校塑造為品牌」的新理念

——台北科技大學李祖添校長

林志翰 採訪撰文

創立於民國元年的台北科技大學，是國內技職教育的重鎮，甫於民國九十三年二月由交大電控系教授、控工59級的李祖添學長接任校長。長期投身教學及研究工作的李祖添校長，帶著豐富的國內外教學、研究及行政經驗，滿心期待能將北科大塑造成一個品牌，讓這個品牌不管在教學研究和專業技術上都能廣受肯定；在不慍不火的言談中，讓人感受到他濃厚的研究興趣和教學熱忱。

從失望到懷念的交大生活

回顧李校長完整的資歷，幾乎都在校園裡度過。民國五十五年，李校長踏進交大就讀控制工程系，從此和大學校園結下不解之緣，他回憶道：「當時對於控制工程系其實一點概念也沒有，一方面是覺得這科系很新，一方面參考各個學校的排行，分數剛好可以選填這個科系，理由實在是再單純不過，另外我本人對工科比較有興趣，所以便選擇了這個科系。」

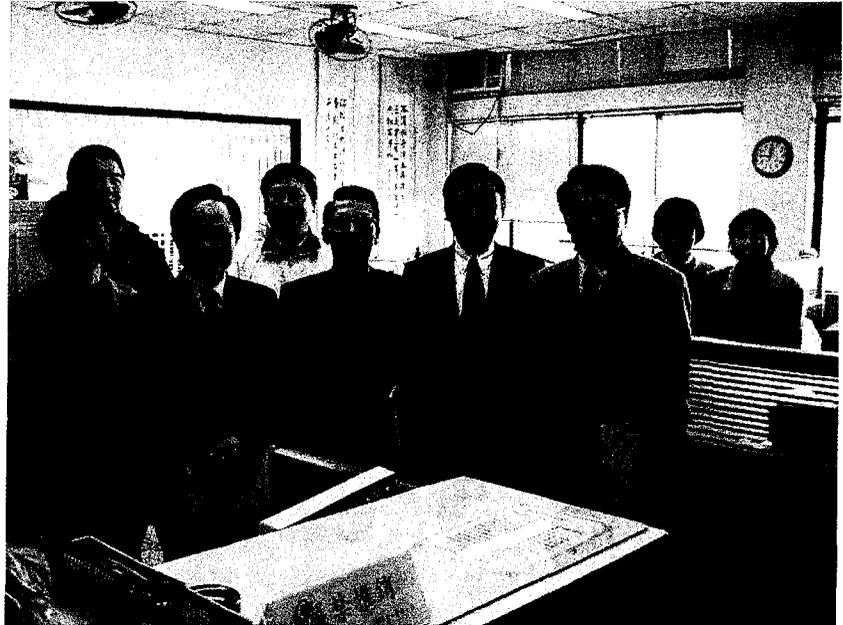
當時交大的校地很小，也就是許多老校友常提的「從前門可以看到後門」的狀況，剛開始其實讓李校長有些失望，「因為比我在師大附中唸書時的校園還小，跟想像中對大學的憧憬有點落差，哈哈！」李校長想來不禁莞爾但再補充說：「那時候每個班級大約四十五個學生左右，同屆的學生幾乎都互相認識，因為校園小，反而讓學生之間的關係變得很密切，即使是不同系不同班的同學也大概都有互動，延伸到現在，有時候同學聚會，都會提到某些生意能做成功，都是透過學長學弟，或是同校同學的橋樑所促成的。這些對我們來說其實是一個很大的無形資產，良好的人際關係對於同學們事業的拓展有很大的幫助。」

那時一方面因為民風純樸，一方面是新竹那時也沒太多可以玩的地方，李校

長和同學最大的享受是週末時跟同學到新竹市看場電影，或者是相約到附近的撞球場敲個幾杆，校內的球場反而因為校地太小、空間不足，不敷大家的使用，在校最大的娛樂可能是在寢室之間串門子聊聊天。

除了和同學間的情誼外，讓李校長印象最深刻的還有師生之間熱絡的互動，「由於校園小，科系不多，對於其

他系上的老師我們也都很熟悉，很多課程都是由不同系老師所開的共同科目，究竟老師是歸屬於哪個系，其實我們自己也很模糊，大概只知道系主任是誰而已。」起初讓李校長失望的狹小校園，後來反而因為密切的情感交流而成為最深刻的交大印象。



▲ 北科大李祖添校長（前排左三）與該校人文與科學學院同仁合影（照片提供：北科大校長室）

因緣際會的教學生涯

談到一輩子從事的的教學和研究工作，李校長覺得是很因緣際會的，「我在美國唸完書後，原先是想在當地找份教職的工作，加上在美國求學階段，慢慢產生做研究的興趣，覺得想繼續下去；另外有個很有趣的原因，一般的美國大學校園非常漂亮，置身在風景明媚的環境中，每天在裡面走動會讓人感到是種享受，所以我覺得如果可以在這樣的環境工作也是蠻好的。剛好，我在博士班最後一年時，以前一位師長——沈中益教授，那時他在控制工程系當系主任，問我有無興趣回交大任教，後來我把履歷投回交大，透過他的推薦，過了沒多久我就接到交大的聘書。」李校長也沒有去找其他的工作，就這樣繼續在交大教書，在校園的工作一直延續到現在。

然而在教學工作上剛開始卻不是那麼順利，「一般老師在課前都會先預作準

備，看看用怎樣的方式能讓學生理解自己想要表達的內容，這些需要一點經驗。我覺得我教書的第一年在這方面是失敗的，講得太快。我以為這樣的方式學生都能夠吸收，其實學生是一知半解，甚至是聽不懂；再加上我們台灣學生通常在課堂上都不太好意思舉手發問，所以其實第一年對我來講是蠻失敗的，」李校長靦腆地回憶。

由於也擔任導師（控制工程系 66 級），後來跟學生有較多的接觸，找班上學生到家裡包水餃談天時，李校長才知道學生的想法。這班學生現在每個人長什麼樣子，誰叫什麼名字，印象都還蠻清楚的，「後來是他們告訴我：『老師，你之前那個部分講太快啦！』我就逐漸的摸索、調整，才步上軌道。」

對於教學工作，李校長認為最大的成就感來自學生的反應。「一門科目的教學要花很多心思去準備，要把課程內容組織起來，用學生能夠理解的方式來教授。當你覺得你教的東西，學生都能瞭解，都知道你在講什麼進而吸收，我覺得這是教書最大的喜悅。」

從挫折感與苦悶堆疊而起的研究喜悅

能夠持續接觸不同的學生，李校長認為這是很快樂的事情，也有助於保持年輕的心。比起教書的甘苦談，研究上的經歷更讓他點滴在心。剛回交大任教的時候，各方面的研究資源跟今日的交大不可同日而語，圖書的資源和期刊都很不足，所以從事研究工作在初期來講比較辛苦，不像現在已經有各式各樣的網路資源、電子資料庫，非常非常的方便。令李校長記憶猶新的是：「當時常常爲了找一篇文章，台灣找不到還要拜託國外的友人幫忙拷貝，然後再寄回來才能知道裡面是什麼內容，時間上真的是曠日廢時。」另外，當時候國內的研究風氣，整體來講都還在剛起步的階段，連同領域可以一起討論的人都很少，所以有的時候碰到一些瓶頸著實讓他感到相當挫折。

「有段時間某些研究我覺得實在做不下去了，碰到障礙也不知道該怎麼辦，就只好暫停，慢慢思考一下。當時我的桌上堆滿了進行到一半的研究資料，看了真的壓力很大，覺得好像一事無成，」李校長微笑地說著。

「到最後我體認到，研究上有些時候是急不得的！」李校長補充說：「過一段時間後一些想法反而會漸漸浮現，或者是原先欠缺的資料找到了，慢慢的，有時候會靈光一閃，讓自己想到是不是可以用什麼方法來試試看？當有這樣的靈感

時，就會迫不及待的用這些新的想法來嘗試，每次有進展或是突破的時候，心裡真的是很歡喜，這種苦盡甘來的感覺也是做研究的一種樂趣，但在做出成果前這個過程真的是很冗長，而且是孤獨的。」

有興趣才容易堅持下去

對於學術研究有興趣的學弟妹，李校長誠懇地建議要打好數理能力和語言能力的基礎，此外，使用電腦和資訊設備的能力也相對重要。而在研究所科系的選擇上，李校長認為是行行出狀元，並不一定要往熱門系所擠，首要的是興趣。若念的領域不合興趣，即使是再熱門念起來也會



▲ 李祖添校長(左)代表台北科技大學與台灣微軟產學合作之策略聯盟(照片提供:北科大校長室)

很痛苦，勉強起來並不利於自身發展。每個人都有某方面的天分，應該是按照自己的興趣來發揮自己的長處，興趣常常是來自於一些微小的成就感。

他強調：「我覺得做任何工作都要抱著學習的態度，不管是在課業上或是與人互動的經驗上，都有很多東西可供學習，觀察周遭的人、事、物都能產生不同程度的影響。同樣的，在從事研究工作時，若周遭的人看起來都很辛苦，做起研究來沒日沒夜的，有可能會讓人想打退堂鼓；但是從另外一個角度來看，如果發現這樣的團隊是如此的兢兢業業，最後發現做出來的東西是能造福人類，對社會有益的成果，反而會以參與這樣的工作和團隊為榮，成就感也是極大。做研究真

的是很需要興趣來支持這種熱忱，這也是為什麼我這麼強調興趣。」

除了興趣外，李校長同樣強調「堅持」的人格特質，他引用Intel的前總裁Andy Grove說過的一段話：「Only the paranoid survive.」意思是說：「只有偏執狂，才能夠在遊戲規則快速改變的環境中，倖存下來。」他認為Intel能夠成功，就是因為他們一直堅持想在CPU產業做最好的，很堅持這個信念。李校長以這段話來勉勵所有的學弟妹：「千萬不要短視，有些事情不一定在短期內可以看到實質上的成果，但是我相信，如果方法和目標正確，只要持續努力下去，不管是從事什麼行業都會有成功的機會，而不要輕易的就改變當初設立的目標。」

對台灣技職教育的剖析與對學生的勉勵

接任台北科技大學校長後，對於技職教育大環境，李校長有些看法：「當前的技職體系可以說是遭遇到學生來源不足，以及學生基礎能力不夠的問題。」他進一步分析說：「主要的困境是來自於社會上對於技職教育的態度，多數的家長都希望子女能盡量拿到高一點的學歷，才能成龍成鳳。以目前的狀況來看，過去高職畢業生還能夠在畢業後找到許多正職的工作機會，但在未來機會可能不大。」

而另一部份的問題，李校長接著表示：「學生在國中畢業的階段就要選擇就讀高中或高職，也就是選擇一般升學體系或技職體系，我認為稍嫌過早。若能等到高中畢業時再來決定會比較理想，方向也會比較明確。」這樣的缺點在於，「如果太早把學生界定在某個科系的話，比如說化工，將來他就只能在類似的領域中做選擇，技職體系在這方面的侷限遠超出一般大學的四個類組，因為專業科目或是應考的科目很難讓學生在升學時跨足不同領域。」

由於目前升學主義、文憑主義的影響，高職的數量也逐年縮減，以前高職和高中學校數量的比例是7：3，現在大概快要到達5：5的對比。再拉到專科、技術學院、科技大學的層面來探討，李校長指出：「這些科技大學的老師，多半也是畢業於一般大學，如果這些老師沒有實務上的經驗，事實上也很難導引學生將所學與實務結合，學生訓練出來的結果可能就會和企業界的要求有落差，導致企業界不樂於雇用技職體系的學生。」

李校長語重心長的說：「我覺得最重要的還是要跟產業界密切結合，訓練出來的學生要能讓產業界樂於接受，這是不能失掉的大原則，也是所有技職體系的學校和學生都要關注的。」

李祖添學長

針對這樣的狀況，技職體系的學生該如何因應呢？李校長認為心態上有些學生念技職體系是因為家庭的關係，希望早點謀得一技之長，就業後幫助家計；或者也有可能純粹是因為中學時的成績不好，所以只能念高職。受到這些因素的影響，常會有學生覺得念技職院校是不如一般大學的，無形中心理會有這樣的潛在想法。



▲ 北科大李祖添校長與該校電算中心同仁合影（照片提供：北科大校長室）

「對於這樣的學生，我的建議是，人生是漫長的，過去一時的成敗不足以影響一生的發展，最終的目標設定後，就全力以赴。也許以前基礎不如人家，但在往後的日子裡更應相信自己，比別人更努力，人家念一個小時就能理解的東西，也許我們沒辦法同樣只花一小時，但我們可以花三個小時、五個小時加倍努力來達成一樣的效果。勤能補拙，慢慢的，除了原本在專門技術上擁有的優勢，再加上把一些基礎數理、語言的弱點補強後，反而會有後來居上的可能。」

更進一步拉到工作觀念上來看，李校長認為，團隊觀念和終身學習的認知同樣是很重要的。怎樣和組織內其他成員有良好的人際關係，透過良好的溝通來達成團隊的任務，是必須賦予學生的觀念。李校長再三強調終身學習的重要性，「因為現在科技進步神速，學校只能告訴你學科內一些基礎的知識，以及相關科技的進展，但是現在科技更新這麼快，畢業後業界發展的趨勢很快就又有變化，所以一定要有終身學習的概念。」

休閒活動上，李校長非常喜歡利用空檔輕鬆地散步，因為散步比較沒有時間上的壓力，而且也不像打球非得找到伴才能活動，環境上又比較不受限，李校長很能享受漫步在校園中的樂趣。

把學校當成品牌來經營

接手一個學校舵手的崗位後，李校長目前最大的期待就是建立台北科技大學這個品牌，「我把學校當成一個品牌來經營，希望從這個學校畢業的學生在能力上普遍獲得認同；而教學上能獲得學界肯定，最後在實務上可以和企業界充分結合，做為他們願意合作的對象，當他們需要人才時，就會想到北科大。」李校長認為這些不是一蹴可及，「需要我們在教學上好好思考，怎麼樣達到上述的目標。」也因此目前他多方鼓勵老師提升教學品質，對於在研究上以及實務上能有傑出表現的老師都給予獎勵，同時更帶著學校同仁跟老師到研究單位、業界去，希望將北科大的技術發展和研究成果推薦給這些單位。

言談中聆聽李校長對於教學的熱忱、做研究的堅持，對於對於校長工作的清晰規劃，讓人充分感受到一位學者的風範，也更加期待台科大這歷史悠久的科技搖籃在他的帶領下有更傑出的表現。

李祖添學長小檔案

學歷：美國奧克拉荷馬大學 電機工程系博士
美國奧克拉荷馬大學 電機工程系碩士
交通大學 控制工程系學士

現職：台北科技大學校長
教育部國家講座
國科會工程處諮議委員（兼任）
自動控制學會常務理事（兼任）
中國模糊學會理事長（兼任）