



以交大經驗為 助力 打造「虎虎生 風」新氣象

— 虎尾科技大學林振德校長

文·張苑倫 圖·林振德校長

現任國立虎尾科技大學校長林振德教授，自民國 87 年成為張俊彥校長第一任內閣成員起成為學務長，此後再擔任教務長，前後在交大擔任全校性事務行政職長達七年之久，至今許多經驗都仍讓他印象深刻。

在交大就任學務長時，林校長的公子也正好考進交大，這個「家長加學務長」的身份，讓他對許多學生事務產生更深層的新瞭解。「以前當系主任的時候，自以為很瞭解學生的情況和想法，一到學務處才發現不是這麼一回事，」

▲上圖：與師母同遊澳洲—當日唯一釣到的魚

他不好意思地笑了笑。卻也是這樣的歷練，培養出他運籌帷幄全校性事務的能力。

記得當年甫上任交大學生事務長一職時，林校長即到搬遷中的學生宿舍巡視、並迎接陪同新生來校的家長，但因為當時新舊生混住制度的緣故，造成搬遷時宿舍走廊上會同時堆滿垃圾與行李，畫面慘不忍睹，「整天都頭低低不敢看家長，」他苦笑了一下。到了隔年申請宿舍的時節，行政大樓前又見大排長龍等著要登記宿舍的學生們，「而且是今天早上十點不到就開始排明天的申請！帶著睡袋、撲克牌，還要跟室友輪流接力！」

這個現象至今仍讓林校長覺得「不可置信」、並驅使推動稍後的多項變革，更是他上任後推動「宿舍申請電腦化」作業以及「舊生優先保留方案」的主因。並且新增了「館舍整修制度」以及先查確家具完壁歸趙之後學生才能搬離宿舍的「宿舍家具合約檢查制」，特別是後者，當時學生搬遷時往往直接把舊抽屜帶走之後隨意棄置，校方反而每年在花費補抽屜的費用就高達上百萬，建立此制度是爲了讓學生培養惜物、負責任的好習慣。

而在教務處擔任教務長時，包括如規劃並設置運動績優學生招生辦法、推動英語教學結合英語檢定、加強推動國際學生招募、接受招聯會委辦大學網路博覽會、改善 E-campus 網路學習平台提昇網路輔助教學、以及辦理臺灣聯合大學系統四校的各项教務發展措施等等，真要細述起來，林校長在學務處與教務處相加的任內所推動建置的創舉可說是「繁族」不及一一備載。

林校長的風格是，一旦發現需要改善的事項，絕不因循苟且，尤其重視行政效率，「要是因爲『以前都是這樣做的，所以現在也不需要改』，我認爲絕不是一個一流大學該有的作風，」他正色表示。

隨著社會進步，新科技與知識經濟的快速發展，大學應該有所因應並力求卓越發展與成長，學生才能夠透過大學教育對於未來生涯有所安排與做好充分準備。他認爲一個卓越的學校不應允許沒有效率的事情存在，他有點不解地問，「有很多時候我都很好奇，爲什麼學生居然能夠忍受那些不便？」

也許由於機械工程背景出身，在考量一個工程系統的設計時其安全係數往往給以最高標準，林校長在制定或推動一項新政策時特別慎重，也因此，「我做事情非常注重充分的思考與溝通、並重視後遺症的考量。」

正因為總是設身處地為學生著想，激勵了他不停地為許多校務制度的不足之處挖掘改善空間。他印象很深的是，曾經因為修改宿舍規定措施，而和學生代表們開會溝通多達十餘次，更令人驚訝的是，「甚至有一次開到半夜三點左右，三點半才回到家休息，」他回憶道。

辛苦付出也是歷練收穫 培養對校務全方位的瞭解

台灣的大專院校，教授們都忙於教學研究工作，如再兼任行政職，難免會分身乏術，犧牲投注教學研究上的心力，但林校長堅信，「學校運作一定要有人來為大家做這些工作，其對學校之重要性和貢獻決不亞於教學研究項目。」他更表示，業務單位行政人員其實更辛苦。身為張俊彥校長上任後第一屆內閣成員，林校長也輔助張校長推動和落實許多治校新策，回想起當初這些經驗，他不諱言連回想起來都覺得很辛苦，但不同職務的目標與對象不同，每個環節對他來說都是不一樣的學習，「也因此更瞭解推動學術發展的校內運作細節以及許多教師學生與職員同仁的想法。」

他認為「付出」實際是在成長自己、也是一種歷練，不可能每件事情都能處理得圓融，「不圓融也就難免有些不愉快的狀況或場景出現，如何面對這些狀況或場景並加以解決，也等於是在歷練自己處理事物的思維跟技巧方法，」他謙遜地說。林校長認為這些歷程對他的影響很大，「我也很高興能有機會在交大與一群聰明的學生以及許多有能力的老師，一同制訂推動了一些新政策，讓校務向前邁進發展，也讓我成長很多。」

由於擔任過多種行政職，累積出對於全校性的事務全方位瞭解的能力，而曾經代理人社學院院長一職，也讓他體會了不同領域的思維想法與關注議題；也因此，執掌虎尾科大之後，對於校務所瞭解的普及性與全面性，林校長自己也很有信心。

能者多勞 重出江湖執掌虎科

問起林校長接掌虎科的機緣，他笑著搖搖頭說，「真的真的是意想不到！」

身為張俊彥校長的內閣元老，林校長執掌全校性學務和教務行政長達七年，這七年也正是交大變化非常劇烈的時期，新策新制不斷地推出，內閣成

員更是忙碌萬分，「如果你注意浩然圖書館的話，常常會發現深夜圖書館閉館熄燈後，八樓的主管辦公室都還是亮的，我自己就常常要到半夜才能回家。」長期累積下來，林校長擔任教務長期間甚至還因為過勞而直接從辦公室被救護車送往醫院，因此修養了兩個半月。

直至去年，林校長認為交大的教務相關計畫的推動已穩定到一個段落，去意堅決，在請

辭獲准之後便立刻前往日本度假。但「能者多勞」是自古以來不變的定律，這個「available」的訊息已吸引了求才若渴的學校的注意，「在日本的第二天就開始有人打電話來跟我接觸了，」他苦笑了一下。

笑稱自己是「晚節不保」的林校長，其實是在多方考量下，並且加上眾多學術界朋友的分析與鼓舞，「當然中間不免經過一番心路歷程，不過最後還是答應了，瞭解到虎科與交大發展專業領域雷同的性質，我想我的經驗應該可以提供虎科很多參考。」

虎科在課程設計以及相關的教育人才方針都與交大不一樣，但以林校長專業領域的背景來說，學術規劃上的調整並不困難。只不過因為虎尾位居鄉村，生活步調較為緩慢，剛開始的時候令他有些不習慣，開車方圓二十分鐘都還遇不到城市，「最近的城市是斗六，但也沒有很大（笑），剛去的時候忙到晚上九點想去吃飯，在校園附近卻到處找不到有地方吃東西，見到的店面都已打烊。」

「但另一方面來說，虎科的環境也相對顯得單純，」林校長強調，虎科有自己的優點，交大校訓崇實篤行的歷練對他進行校務方針推動有督促激勵之效，但兩校制度與文化都不同，「虎科也有適合自己文化的校訓——『誠正精勤』，我的目標是融合兩種精神，而不是一味地移植。」



▲ 與師母同遊澳洲—在農莊與袋鼠合影—很重的吻

借重交大經驗帶領虎科 目標全國前五大

「但是，我不只是要融入虎科，我的企圖是把他們帶起來，提昇虎科校園文化。」林校長溫和的口氣，卻透露堅定的決心。

最近出爐的國科會計畫補助，虎科約是全國科大第三或第四高，教育部的教學卓越計畫補助則是第二名，教育部推動產學合作的計畫案也是今年最多件的學校，其餘如專利件數、國科會計畫技術移轉授權金等表現也毫不遜色，在國內科大評比中，虎科表現亦有更形亮眼趨勢。

但林校長直言，國內高等教育的競爭未來會越來越激烈，他以數據解釋：民國77年出生人口逾三十四萬人，此後逐年遞減，去年（民94）只有20萬人，77年出生人口在今年已開始進入大學，也就表示此後每年學生的來源數會逐年減少，十五年之內來源就會減少四成，技職體系背景的學校其面臨的壓力又較普通大學嚴苛，因此接下來幾年的發展非常關鍵，使命感極重的他表示，「我希望三年內虎科能成為全國前五名的科技大學，在專業優勢領域上居於領先，已經放話出去囉！」

雖然融入虎科文化是很重要的，但林校長表示，「我相當珍惜交大工作環境與經驗，因為當初就是認為我在交大的經驗可以幫助虎科成長，如果我只是來融入原有的虎科，就喪失我來這裡的意義了。」

至於如何能落實目標，林校長首先在參與校長遴選過程時便發表了他的治校理念；而上任之後，也就校內發展目標以及資源的配置不斷地與校內同仁溝通，「因為資源如何配置就是為了我們達成想要的效益，到目前為止我覺得校內同仁都還蠻認同的，在許多校務發展的決策上也願意一同來腦力激盪，」他欣慰地表示。

另一方面，他認為虎科的校園文化還有提升的空間，因為虎科從原先的雲林工專到技術學院，直到兩年半前升格為科大。早期培育之專科人才甚獲社會好評，目前學術研究氣息雖有提升但仍未廣泛普及，改制後學生學習的主動性與學風開放的程度都仍有大幅提昇加強的空間；另外如社團活動方面，林校長從許多與交大傑出校友的晤談中發現，梅竹賽等活動可以培養學生在抗壓、耐力、劣勢反敗為勝等能力，這些人格特質的養成與心理素質的提升並不是課堂教學就可以傳遞的知識，因此林校長未來也預計將推動虎科更蓬勃的社團活動與運動風氣；而且教學的基礎建設和校園環境營造也不容

忽視、一直以來也是林教授在交大時所重視的，「這也是情境教育的一環。」

至於最重要的教學方針上，他認為技職體系背景的學校，必然脫離不了「如何在有限資源上建立未來優勢」的考量，因此教師們在教學技能上也必須配套提升。他分析，虎科的系所特質和交大很像，都是以工程背景見長，虎科從雲林工專時代就是台灣三大工專之一，以機械工程見長，所以接下來絕對要繼續保持這個強項，同時進行系所整併以尋求最佳的資源配置；並且配合雲林縣為農業縣的特點，發展生科系在農業生物技術方面的優勢；此外也有符合兩兆雙星趨勢的多媒體設計系，以及切合社會未來趨勢的休閒事業經營與管理系等等。

由於國際化指標近年來也在許多評鑑制度中受到重視，林校長也期待日後能提升虎科國際化的程度。他坦言，治校目標除了鎖定將虎尾推動為全國前五名科大之外，林校長更希望在幾個重點領域能躍居領先地位，他認為技職體系本來就著重應用科學「applied science」，強調務實致用的技術研發，他將虎科定義為工業大學，「因為學校基本的體質結構以及發展之基本資源條件與能力的不同，與其一味地強求發展成綜合性研究型的大學，不如好好朝虎尾科大的優勢能力與訂定之相關目標發展，培養自己的特色。」

虎科躍升 拭目以待

由於虎科也有不少老師都有曾在交大進修的經驗，和交大不無淵源，林校長表示，但若說要與交大大規模的合作或學習的話，則還有很多要考量的地方。目前虎科可以師法交大在學術研究、校務經營管理等特長，本次訪問前不久他才帶領虎科電算中心人員到交大觀摩校園網路骨幹建設、網路教學、數位內容與數位學習等機制，接下來可能會引進交大 e3 的網路學習平



▲新竹尖石鄉踏青

台，林校長也期許未來能有教學資源共享的機會。

目前仍擔任交大機械系教授的他，常常一個星期當中新竹虎尾兩邊來回跑好幾趟，面對這樣的勞頓奔波他並不引以為苦，「其實在車上也可以思考或閱讀整理資料，不然就睡覺養精蓄銳嘛！」他開朗地表示。

聊起和原交大副校長但早他一年離開交大的現任亞洲大學蔡文祥校長共事的經驗，他表示自己也向蔡校長學習到很多，尤其是在訂定政策時之資料彙集與整理，「我們的共通點應該是衝勁十足，觀測能力很強，而且我們都很投入工作，對於事情推動全力以赴，執行力也很強，」他笑著說。

因為從張俊彥校長第一任內閣開始一同打拼，林校長表示，這是個令他很懷念的團隊，互動頻繁，在與處內同仁一同走來的歲月中，也培養了成員之間的革命情感，「也因為有這些在交大的歷練及大家共同展現的績效，現在才讓別人能『相中』我們，」他感恩地表示。

行事風格一貫的林校長，認為工作的重點不只是在於「做了多少件事」，更重要的是，「是否能在此刻為後人建立起有效率的機制，這是我推動校務時總是在基礎制度上多加著力的原因，也許初期要產生效益會比較慢，但一旦制度上軌道就能成效卓越」。

目前林校長每週都會在虎科校園裡漫步繞行校區，觀察思考，挖掘出可供改善之處，在離開交大行政職後幾已思索退休規劃、卻又懷著無比決心再度復出的林校長，要以他多年的「交大經驗」，打造虎科躍升的舞台，追求卓越的亮麗成果，讓我們一同拭目以待！

友聲

林振德校長小檔案：

民國四十二年出生。美國奧克拉荷馬大學機械博士。經歷：交通大學機械系主任、學生事務長、教務長、人文社會學院代院長、基礎科學教學組總召集人、建築學院籌備委員會召集人、客家文化學院籌備小組召集人；中華民國氣膠研究學會理事、監事；英國倫敦帝國學院、美國洛杉磯加州大學訪問學人；團法人台灣評鑑協會「大學校務評鑑規劃與實施計畫」評鑑委員……。