



卓越成就的背後推手 新階段的 自由新生活

——前校長張俊彥教授

文·張苑倫 攝影·彭琰靜

仲夏的早晨，從浩然八樓的校長辦公室望出去，天空很藍，太陽很大，張俊彥校長正在收拾著辦公桌，隱隱傳來了撕膠帶的聲音。停下手邊的整理箱，他爽朗的走來，神色輕鬆，今天，是他最後一天來校長室上班。執掌交大八年的張俊彥校長，可說是帶領交大開拓出許多國內創舉的中心人物，這期間交大不僅保持了原有的優勢，更執行了許多令人驚豔的政策，開創亮眼成績。在這退休的前一天，張校長要和友聲一起分享，他對高等教育與優秀大學的期許及看法，而這也是他多年來所執著固守的信念。

▲ 上圖：交大各級長官與資深教授皆來參加張俊彥校長卸任典禮

K、I、E 高等教育的三大基礎理念

談起對於高等教育的理念，張校長有著滿腹心得，他說，還真是難以一言以蔽之呢！但他認為基本原則很單純，就是「K、I、E」三項。他進一步解釋：指的是knowledge，大學是傳承知識、精研學術的地方；I則是innovation，以知識為本，應用在實務上創新，將原本的學術貫通成為對社會有貢獻的應用；最後則是E，表示教育人才的education，不只是知識，更包括培養健全的人格與開闊的視野。張校長說，這三個原則聽來簡單，甚至有些老生常談，但卻是成為傑出大學的重要關鍵，「缺一不可，能夠做到才是真正的好大學，做好這三個就對了！」

但如何將這些理念落實成為現實面的執行政策呢？他認為建立全校的共識就是關鍵，「全校都具有『想要進步、想要躍升、想要朝光明面走』的態度，要讓這個成為根深蒂固的校園文化才行。」他以大家熟知的半杯水例子說明，「只剩一半」與「還有一半」這兩種截然不同的角度，會讓一個人的觀念完全翻轉，改變整個人生觀。大學校風與文化是靠所有教授、職員、員工、學生等全體人員的觀念一起凝聚形塑出來的，只要理念一致，就能發揮出眾志成城的整體力量。

張校長繼續說明，他認為全員共識其中的一大基礎就是「學生為本」，凡事以學生角度考量，「為了學生未來的發展、未來的成就，來思考我們今天應該為他們做些什麼、教他們什麼、給予什麼設備。」

他笑著說，雖然聽起來很簡單，其實許多學校做不到，他舉例，好比有些老師們排課會依照自己方便的時間來排，做論文則要求學生研究老師有興趣的題目等等；但以學生為本來思考的話，他解釋，必須考量什麼樣的論文方向會對學生將來的發展較好，並且尊重學生的意願，協助他尋找研究方向，「我的主張是，教授想做什麼可以自己去做，可是要找學生做的東西就得是幫學生做過打算的、對學生有益處的才行。以『學生為本』聽來簡單，但細數究竟有幾個教授做得到？」希望教授們能百分百都做到，就是他身為校長以來一直在推廣的理念，因此，持續地多與師生職員溝通也是非常重要的。

不應追求規模的迷思 重視學生人格教養

張校長指出，我們往往誤以為要躋身世界級的一流大學，就必須追求

「大」，「其實『大』就是好，只是一種迷思而已，」他以實際資料為證，美國許多名校都並不是規模非常龐大的，普林斯頓大學約有學生七千名、麻省理工約一萬兩千、史丹佛也大約一萬六千個學生而已，可見中型學校約一千個教授加七千到一萬六左右的學生，其師生數目比是最為恰當的。



▲張俊彥校長開懷接受獻花，最右者為黃威校長

「不要用哈佛有三萬學生來比，哈佛的基金就有兩百五十億美金，高達台灣GDP的1/12，其中每年至少4%會撥給學校做為經費，這樣的背景條件跟我們截然不同。」張校長再以美國在電機資訊自動化以及計量經濟上都是全美排名數一數二的卡內基美隆大學為例，他曾陪同該校校長與陳水扁總統會面，在被總統問及卡內基是如何做到榜首時，卡內基美隆的校長表示，這是因為他們專注在發展重點領域上的緣故，可見影響一個學校優秀與否的重要關鍵，在於投入的心力，而非學生數量的多寡。

此外，張校長認為學生的人格培育對於未來發展舉足輕重，因此不只是通識課程的全面知識，更應培養學生獨立思考、關懷社會的情懷，「日本東京大學設有『教養部』，一二年級的學生都必須學習獨立判斷以及人文關懷精神。」他直言自己並不喜歡「通識」這個名稱，不足以表達出對學生人格的期許，「畢竟交大要培養的，都是未來要領導群倫的人物，更需要有完善的品格對吧？」他微笑反問，也顯現出他對交大學子深切的期望及信心。

期許交大學生主動學習 基礎科目根基深厚

正因為張校長對於治校有著這樣的理念，所以交大歷來在創新研發上也以積極挑戰而聞名，但他認為「創新」不只是在學術研究上要有挑戰性或者有大幅度的前瞻突破而已，其實「教學」更是重要，因為這才是推動創新背後的重要巨輪。

主題 探討

「台灣教學環境上的最大問題就是過於被動，由老師單方面的授予，學生被動地照單全收。」他表示，交大許多參加交換計畫的學生到了國外大學，都會發現外國的教學方式比起台灣來得我們主動許多，老師引導式的教學，帶領學生主動發掘問題，讓學生主動先讀先念先學習，鼓勵自我學習的能力。

張校長以自身為例說明，他的量子力學知識就是自學而來的，但卻成為他生涯發展中最基礎也最重要的成分，之後的半導體物理工程等知識也都是從這裡出發，「自學的扎實反而成為我的利基，讓我可以跟別人不一樣，」他自豪地說。進一步而言，不論是不是自學，基礎科目的根基一定要打好，好比理工及電資學院的學生，物理、化學、數學等科目，只唸一個學期是絕對不夠的；而管理學院的話，他認為經濟學唸兩年也不為過，人社院則必須熟爛文史哲等科目。

「一流的大學，其基礎課程是非常重要的，不要一心只想投入專業應用的研發，務求把理論基礎先搞好，未來才有更上層樓的機會。」張校長認為，即便交大目前已居領先地位，但仍應繼續加強這些科目，他強調，尤其應讓理學院成為學校的中心價值所在，「理學院成為全國最強的話，交大就同時擁有科學基礎又有最尖端的應用研發了，」他深具信心地這般期許。

問起張校長的退休感言，他微微一笑，「心態上輕鬆很多，對我來說，感到無限的自由與快樂。」其實，接下來他將在許多教育、科學、台灣發展等單位兼任，向來關心這三項領域的他，要以他多年的經驗給予協助，生活可能會當校長時還忙碌。

「退休」只是指校長一職的變動，這位帶領交大八年，為交大帶來許多革新與創舉的領導人物，未來必定還會繼續為了推動台灣科學與教育的發展而辛勤奔波著，發揮他的智慧與獨特見解，協助更多領域開出豐美的花朵吧！