

陳松柏校長治校理念摘要

台灣的高教環境正面臨前所未有的「供需嚴重失衡」現象，然而終身學習的市場及潛力卻是無限寬廣，遠距教學雖不再是空大的專屬，但空大的特色與優勢，空大仍是國內唯一的空大，**將是國人終身學習的永遠學府。**

空大的目標市場有兩塊，一是以取得學歷為主的「學位市場」，二是在職進修為主的「學力市場」。空大的校本部是個**中央廚房**的概念，規劃製作好各式各樣的佳餚美食(課程)，再傳遞播送到遍佈全國各地的便利餐廳(學習指導中心)供民眾享用(選讀)。

我的校務經營核心理念是：『市場導向與社會教育兼顧、民主尊重與效率提升兼顧、組織目標與成員需求並進』，要活化空大的行政管理模式，讓空大一方面保有公務機關的法制精神，另一方面也有企業的創新精神。

未來校務發展策略方案，將依五大主軸規劃進行

一、提供優質教輔措施、選課學生源源不絕

透過各項評鑑自我檢討改進，提高學生的學習滿意度，學生的口碑相傳是最好的招生策略。

二、形塑空大特色優勢、努力爭取外部資源

爭取各項產學合作專案、讓各中心成為各地區終身學習中心；加強形象塑造宣傳、提高空大特色能見度；繼續推動「空大學費列入教育學費特別扣除額」的所得稅法修正。

三、連結社大整合空教，建構終身學習體系

與社區大學、四所空教校院、其他網路教學平台合作，使空大成為國人終身學習的永遠學府，並透過通識學位學程，提供終身學習誘因。

四、整體校園規劃整建、籌措長程資金來源

包括台北與桃園中心房舍及校本部各項中長程投資專案

五、擬訂責任激勵制度、適時調整組織結構

落實校務基金五項自籌款管監辦法的執行，建立更具獎勵的人事與會計制度，因應環境與組織任務的變遷，適時調整組織結構

有了過去校務治理的經驗基礎，^{松柏}更清楚地知道空大的願景在那裏？應往那裏走？誰是空大的競爭者？^{松柏}願意擔任這艘船的領航者，讓空大這艘船從紅海航向浩瀚無垠的藍海，再創空大輝煌的歷史。

國立空中大學校長

陳松柏治校理念

壹、環境的變遷、空大的特色與優勢分析

策略管理在探討外在環境變遷的 SWOT 分析時，優劣勢是一體兩面的，是優或劣？端看我們用那個角度來看？

一、高教市場雖供過於求，終身學習卻無限寬廣

空大自民 75 年成立迄今將近 30 週年，30 年來整個高教市場的供需有了戲劇性的變化：大學增加超過 170 所供給倍增，而需求卻減半，新生人口從 40 萬下降到 20 萬，使得高教市場供過於求，大學錄取率超過 100%，這個變化雖然是對一般大學影響較大，而對空大的相對影響也是有的。少子化導致國教與高教市場的萎縮，然而相對地社教與回流教育的終身學習市場卻是無限地寬廣，不管是學位市場或學力市場，市場的需求都非常大。

二、遠距教學雖不是空大專屬，但空大仍是唯一的空大

當遠距教學的媒介從廣播電視的大眾媒體轉到網路媒體時，各大學都可以製作媒體教材，也都可以實施網路教學，因此，網路教學已經不再是空大的競爭優勢，過去將一般大學與遠距型大學之間的分野界限也漸模糊，換言之，空大與一般大學之間的分別不完全是「教學方式」而是「教學的對象」的不同。

雖然一般大學也都在發展網路教學，但網路教學只是一般大學的輔助性教學，是一般大學的部份，卻是空大的全部，空大是用全校的力量在發展網路教學。

更重要是空大具有遍佈全國的教學據點，就像便利商店一樣，方便全國各地區的民眾就近就學，可發揮全國性的規模經濟效果，不管是實體與網路的混成式教學，或是純網路的教學，空大可以提供多元的教學型態，滿足國人終身學習的需求。

國內大學雖多，空大卻是一所不同型態的大學，空大不只是高教，還需

扮演社教的角色，空大的學費最便宜、學習點最多，空大提供給經濟弱勢、身心障礙、偏鄉離島地區、中高齡失業等弱勢族群最佳的進修機會。

貳、空大的校務經營策略

校務經營策略的擬訂是透過以下的邏輯程序：

環境(Environment)→策略(Stratgy)→結構(Structure)→程序(Process)→行為(Behavior)→績效(Performance)

首先是要洞悉掌握國內外高教環境的變遷趨勢，瞭解學校的優弱勢資源，找出學校的定位與特色，擬定學校發展的策略方向，並隨之在組織結構、作業程序與員工行為等層面因應調整，提高校務經營績效。

一、空大的定位與願景

經過校務評鑑，校內同仁已形成空大定位、教育宗旨、教育目標、願景的共識，空大的定位是『以遠距教學提供成人終身學習的開放大學』。簡言之，要讓國人一想到要終身學習，就會想到空大、就進入空大的網頁選自己喜歡的課，選完課編班教學評量，給予學分證明，每個國人都在空大保有終身學習記錄（學分銀行概念），累計的學分記錄，再給予學程證書、學位證書，將這些證書結合職業證照，帶給學習者個人成長、職場成長。

二、空大的目標市場（學生來源）

空大成立以來，目標市場（學生來源）一直定位在「早年失學的中年人」，近三十年來，這塊市場的學生已服務完成，逐漸告一段落。接下來的目標市場有兩塊：

其一是「應屆高中職補校畢業生」，讓高中職畢業生投入職場時，也能同時選擇空大做為在職進修的最佳管道。也就是以「取得學歷」為主，「學位的市場」；這塊市場包括一般大學的進修推廣部、進修專校、進修學院、空專空院、勞動部的雙軌訓練班等等，大約有 20 萬人以上，是空大的潛在生源。

其二是「在職進修為主，學位其次者」，換言之，學位是進修的一項附屬品。這塊市場更大，大到無法估算，從學校畢業後進入職場一直到退休終老都是空大的市場。不管是增加職場技能或提升個人成長或增加生活樂趣或豐富自己的人生。就像開餐廳一樣，只要有好的餐點（課程），食客將會是絡繹不絕。

終身學習的市場，學生入學已不再只是要求「學位」而是「學力」，空大的經營思維必須要以「市場導向」，提供市場所需要的課程及服務，應特別重

視學生學習的成就與滿意度，並提高學習者的重複購買率及空大品牌的忠誠度，空大最好的行銷招生推廣方式就是，學習者願意推薦他(她)的親朋好友來空大，口碑的相傳是無遠弗界的。

空大在此兩類市場的收入是學分學雜費收入，除此之外，還要增加空大教材的授權收入，讓國內外文教機構採用空大的影音教材。製作課程一直是空大特有的競爭優勢，製作好的課程只局限在空大使用，太可惜了！要讓空大的課程推廣到其他大學校院，更進一步到國內外公民營終身學習機構來使用，或在各顯著媒體來播送。

三、中央廚房的經營理念

空大的校本部就像是個中央廚房，規劃製作各式各樣的佳餚美食(課程)，中央廚房的課程不完全是空大自製，也可能採用其他單位做好的課程(例：Taiwan-Life, 中華函校…等)，再利用各種傳遞播送管道將佳餚美食送到遍佈全國各地區的便利餐廳，供全國民眾點餐享用，開餐廳要有好的餐點與服務，讓客戶吃了會「吃好逗相報」。

各地區中心是個餐廳，為方便各地區的民眾學習，中心可就學生學習方便設立各教學點，就像開便利商店一樣，那裏有學生，教室就在那裏。

各地區中心應是一個責任中心，除了給予基本開銷以外，要給各中心更大的自主權，並依學生人數給予經費預算，除了學分費收入以外，各中心也可積極爭取其他推廣教育收入、樂齡大學、各項產學合作案等等。

所以，課程是空大的核心命脈，要製作好的課程，提高學習的滿意度。學系要有課程製作成本的概念，媒體製作的經費預算，可依學系的選課收入，分配到六個學系，由學系來控管，委託媒體處製作教材，或由媒體處來精算各系的課程製作經費。

中央廚房的總菜單(總課程數)以360門為例，一個學系60門課，課程名稱不變(例：行銷管理)，但選用的教科書名可能跟課程名稱會略有差異(例：行銷管理、行銷概論、當代行銷學)，教科書及媒體教材內容，在一定時間內就要修訂以符合市場所需，教科書可以修訂到不同版次，但課程名稱不會變，對教務系統的影響最小。

課程的製作也不一定都要空大自己做，也可透過授權方式取得課程的使

用權。花了那麼多的心力製作好的課程，只在空大使用也太可惜，學校要有專責單位人力，負責教材的推廣，推廣到國內外大學校院，取得授權收入。

四、行政支援教學與研究，教師支援配合校務發展

大學是個學術專業的機構，機構成員有教師與行政人員，學校行政要支援教師的教學與研究，學校提供最好的教學與研究舞台，但教師也應配合支援學校的校務發展。教師的職責是教學、研究與行政服務，教師各依自己的專長興趣與意願，在教學研究與行政服務上各發揮所長，在不同的崗位對學校做出不同的貢獻，共同為空大的發展努力。兼行政工作是一項服務，行政的目的在支援教學與研究，讓教師有很好的教學與研究平台，更讓學生有很好的學習環境。

將提供、支援、鼓勵各學系爭取更多的產學合作專案，給教師更多的發揮舞台，在教師研究方面，除了支援、鼓勵教師申請國科會或其他政府單位的研究計劃以外。在本校經費許可之下，也就是校務基金年度有結餘，可提供適度研究經費補助額度，以及研究成果論文發表的獎勵額度。

五、我的校務經營核心理念

以我過去的經歷背景，有工程與管理的教育背景，有產業界及公務體系的經歷，使得我對事情看法會持比較公正客觀的角度來看，對各學系各學類皆會均衡並重、雖有著企業管理與市場導向的經營理念，也不會忽視空大應扮演的社會教育功能角色；校務的推動要兼顧民主與效率，重大決策應訴諸民主廣諮民意，但也應兼顧民主過程的程序效率；組織是個人的集合體，組織是靠成員集體貢獻發展出來的，校務的推動要兼顧組織與個人的需求，並讓個人伴隨著組織的發展而成長，活化空大的行政管理模式，讓空大一方面保有公務機關的法制精神，另一方面也讓空大有企業的創新精神，讓每個人感受到在空大服務的光榮與價值。

因此，我的校務經營核心理念可用三句話來代表『市場導向與社會教育兼顧、民主尊重與效率提升兼顧、組織目標與成員需求並進』。

領導者最重要是要有前瞻睿智的眼光，掌握社會的需求與脈動，做出對的決策，積極爭取外部資源並做資源協調與整合的工作，形塑一個「溫馨和諧又具研發創新」的空大組織文化，發掘並激發每個人的潛能，「把適當的人，擺在適當的位置上」，用人惟才、適才適所、用人不疑、疑人不用，在大原則

與政策方向不變的情況下，細部的執行計畫充分授權給各部門主管擬訂管控，我的領導方式是授權分工，各司其責，發揮團隊合作的最大效能。

參、未來校務發展策略方案:將依五大策略主軸來規劃進行

一、提供優質教輔措施、選課學生源源不絕

1. 充實教學軟硬體師資設備，規劃好的課程與教學品質，提高學生的學習成效與滿意度

本校是個教育服務業，在大學錄取率百分百的大環境趨勢下，吸引學生上門的不再是「學位的誘因」，而是「卓越的教學品質」。

本校應掌握市場需求脈動，規劃各行各業所需的學位或證照學程，依課程的教學需要，以及地區特性，提供四次面授、多次面授、跨中心純網路面授等多元面授型態，滿足學生多元的需求，教育服務業在行政措施上應盡量給學生方便學習，但在教學評量上則要從實考核，從實考核不是要考倒學生也不是要放水，最重要是要讓學生真正有學到東西，達到最佳的學習效果，將本校新生入學第二學期的續讀率由 55% 提高到 65%，提高學生的學習滿意度，讓學生會「吃好逗相報」，學生的口碑相傳是本校最好的招生策略。

若本校的教學內容品質沒有實質改變、學習者心目中對空大學位的定位沒有提升，各中心招生再怎麼努力補魚，抓進十條魚進網，又跑掉五條魚，事倍功半徒勞無功。

2. 透過各項評鑑的進行，讓我們有自我檢討的機制，不斷的檢討改進，提高我們的教學品質。

空大是一所不同型態的大學，我們不必隨著其他高校的評鑑尺度標準而起舞，我們可借鏡參考別人的標準，我們用自己的量尺標準來自我檢視、自我檢討改進。

3. 重新再評估爭取設立研究所的可行性

本校從 92 下開始試辦研究所學分班，民 99 年獲教育部准予本校籌設公共行政系碩士班，未來將繼續與主管單位溝通，並重新評估設立研究所的可行性。空大研究所若能核准設立招生後，將可提供國人最佳的進修機會，從社大的非正規學習成就認證到空專、空技、空大、研究所，形成一個高教與技職體系以外的第三條國道，那就是「遠距與數位學習的空教體系」，空大將自我期許，要成為第三條國道的領航者，國內終身學習體系的整合者。

二、形塑空大特色優勢、努力爭取外部資源

1. 繼續爭取各項產學合作專案

除了目前執行中的「教育部數位學習認證作業小組」、「僑委會中華函授學校」、勞發署「國際事務幕僚團、產學訓人才投資方案」、「經濟部創新育成中心」等專案以外，未來應更積極鼓勵各單位爭取更多的產學合作專案，給教師更多的發揮舞台：家庭教育研究中心、文創產業發展中心、成人教育研究中心、兩岸文教交流中心、台閩研究中心、NPO 研究中心等等。

2. 讓各中心成為各地區終身學習中心

本校各中心是最接近市場與學生的前線單位，除了提供校本部中央廚房製作好的課程給當地學生選讀以外，更可運用各地區學習指導中心的軟硬體設備，承辦各縣市社區大學、原住民部落大學、樂齡大學、家庭教育業務，讓各地區學習指導中心成為當地民眾最好的社區資源與終身學習中心。

3. 加強形像塑造宣傳、提高空大特色能見度

學校整體形像的提升，除了要有實質的教學品質以及教師優良的研究成果為內涵外，另一方面也要適度的透過各種電子、平面、網路等傳播媒體廣為宣傳學校教師教學與研究的優異表現、學術研討會、及學生的傑出成就或重要節慶活動，創造議題訴諸媒體宣傳，以形塑學校整體的正面形像，將透過學生社團活動，出版本校學生特殊感人故事（紙本、影音），推廣空大的優質影音教材，給社會大眾使用，增加空大在大眾媒體的能見度及形象的塑造。

4. 繼續推動「空大學費列入教育學費特別扣除額」的所得稅法 17 條修正

現行所得稅法第 17 條第 1 項第 2 款第 3 目之 5 規定，有關「教育學費特別扣除額」規定：「納稅義務人之子女就讀大專以上院校之子女教育學費每年得扣除二萬五千元，但空中大學、專校及五專前三年及已接受政府補助或領有獎學金者除外。」將推動修法將本條文的「空中大學」文字刪除。過去曾結合校友會力量，與教育部及財政部溝通協調，也已獲得兩部的支持，只剩立法程序，未來將持續努力。

三、連結社大整合空教，建構終身學習體系

1. 與社區大學的分工合作與區隔定位

社區大學開設的學術性課程，經非正規學習成就認證中心認證通過後，

得以抵免空大學分，目前空大開放給空大的學分抵免是三十學分，此部份是「認證」與「抵免」分開。

未來規劃「認證與抵免合一」的「認採合一」，也就是社大規劃的課程先經空大認證，或社大直接開空大的課程，社大學員取得該項學分後直接在空大採計。社大與空大同步招生，學員可同步取得社大與空大雙重學員身份，社大成為空大的「教學點」。

2. 四所空教校院的合作

推動四所空教校院的資源共享與合作，可行的合作方式包括：課程的合作、跨校間的學分相互承認，各地區學習指導中心校園設施的相互支援與共享。

大學法第 7 條授予教育部主導國立大學整併權力，未來教育部得衡酌高等教育整體發展、教育資源分布、學校地緣位置等條件，並輔以經費補助及行政協助方式，擬訂國立大學合併計畫報行政院核定後，由各該國立大學執行。韓國只有一所空大，學生數 18 萬人，台灣有四所空教校院(國立空大、高雄空大、二所空中技院)，四所空教校院學生總數不夠 4 萬人，四所空教校院之間有許多合作的空間。

3. 透過網路無遠弗界，讓台灣的空大成為華人世界的空大

運用雲端科技，與其他網路教學平台（例：Taiwan Life, E-want, 中華函校, 中小企業網路大學、勞動部勞工網路大學等）合作，規劃建置跨校「網路教學平台」，使國立空中大學成為國人終身學習的永遠學府：此項合作專案可分「平台建置」、「課程製作」、「教學評量」、「學位授與」、「管理機制」，空大應與網路學習相關單位合作。

空大可透過僑委會中華函授學校的合作，讓海外的華人透過網路學習取得空大的學分，更進一步取得學位。

修正通過的空大設置條例，空大可以境外招生，也可以招收陸生及外籍生來台面授…，對於來台參加空大面授的陸生或外籍生，限制只能以觀光簽證入境，並不得以空大學生身份辦理在台居留或工作。便利福建廈門地區的大陸學生，面授與考試點可考慮在金門中心辦理。

4. 透過通識學位學程、提供終身學習誘因

學習者不管是在社區大學或 Taiwan Life、中華函校、中小企業網路大學、勞工網路大學學習所取得的學分證明，經由空大的認證抵免，存在空大

的學分銀行學習歷程記錄，累積到 128 學分水準，並符合相關學位授與規定，由空大授與終身學習的通識學位，學位是終身學習的附加價值，有此加值效果，提高國人終身學習的誘因。

四、整體校園規劃整建、籌措長程資金來源

1. 北桃中心的房舍問題

空大各地區中心的房舍，有的是自地自建，例如：澎湖、金門、蘆洲；有的是與各大學合建，例如：基隆中心（與海大合建海空大樓）、新竹中心（與交大合建綜合大樓）、台中中心（與興大合建綜合大樓）、台南中心（與成大合建雲平樓，現搬到環工大樓）、宜蘭中心（與宜大合建經德樓）；有的是有獨立的一棟大樓，例如：花蓮中心（已取得校地的管理權，落實管用合一）、台東中心（校地管理權屬台東專科，建物屬空大）。

台北中心從民 75 年起，歷經了多次搬遷，從租賃仰德大樓搬到中興大學法商學院西院（現台北大學），再搬到華視大樓租賃 13 樓，再搬到現址，向台北市政府都發局承租敦北華城國宅，每年租金支出 1,320 萬，為節省租金費用，應尋求其他替代方案，例如：洽詢台北市政府提供國高中閒置校舍或其他更佳方案。若無適當方案，台北中心可考慮搬回蘆洲校區，並研議台北中心與新北中心的整合方案。

桃園已升格為直轄市，人口數超過二百萬人，為提升桃園地區的服務水平，設立桃園中心以及興建桃園中心永久校舍，將是刻不容緩的事。

2. 校本部各項中長程資本設備投資方案

過去曾由教育部補助校本部綠美化工程專案規劃設計費 250 萬元，已規劃完成，以及曾經熱烈討論過的校本部圖資大樓興建計畫、或是舊電算大樓的修建案、與師大僑大宿舍合建事項等，都應再整體評估、以現有的資金人力排出優先順序，繼續進行後續相關工程預算經費籌措的相關行政程序。

本校瀕臨保和街的鐵皮圍牆拆除整建及面臨保和街的空地規劃成產學合作文創園區事宜，更可積極進行規劃。

對於各項中長程資本設備投資所需之資金來源，將依 95 年 12 月 28 日教育部台會(一)字第 0950183911 號函修正「國立大學校院實施校務基金學校營建工程經費審議及補助要點」申請四年五億的教育部的經費補助以外，不足部份由校務基金來因應。

五、擬訂責任激勵制度、適時調整組織結構

1. 落實校務基金五項自籌款管監辦法的執行，建立更具獎勵的人事與會計制度，會計制度從「政府會計」進化到以中心及學系為事業單位的「部門會

計」，更進一步進化到以課程為主的「成本會計」，讓空大校務基金的經營，能更有效率。

2. 由中央集權制走向部門分權制

過去的空大業務單純，事權統一由校本部各處室中心編列經費掌控，就像過去的電腦由中央處理機處理，未來應分散到個人電腦來處理。可將 6 個學系、13 個中心、各項產學專案都形成一個責任會計中心，透過績效評比讓各單位都有誘因可以動起來，各學系各中心都可發展自己的特色。

3. 因應環境與組織任務的變遷，適時調整組織結構

空大的組織，是個典型的功能式組織結構，為因應未來環境與空大任務的變遷，有必要將現有的組織由功能式組織變成事業部組織，讓各中心與各學系變成責任中心。配合學生分佈與學習需求，適時調整全國各地區中心、面授點的最佳配置。

另為開發影音教材之推廣與販售等新業務，應有適當單位與人員來執行此項任務，空大未來的重點將不止是「製作」影音教材，更重要的是要「推廣銷售」影音教材到國內外各大學校院及終身學習機構。

4、對於不斷增加成長的各種產學合作案（縣市政府的社區大學、中華函校、Taiwan Life、數位課程認證、育成中心、勞發署及各部會委託專案），各項專案性質的層級有校級專案（例：函校）、單位級專案（例：社大）、教師級專案（例：國科會），應給各專案計劃主持人更便捷的行政作業程序及責任中心的會計制度。

肆、結語

空大創校 30 年以來正面臨前所未有的困境與危機，在此憂患中更能激發全體教職員工的共識；而台灣高教環境的趨勢變化，事實上是有利於終身學習社教業務的開展。空大確有其存在價值，也有其生存立基，空大的存在可補足教育體系的缺口，空大未來的校務經營，將不止是台灣的市場，更將推廣到國外的華人市場；空大不止是台灣的空中大學，更將是華人世界的空中大學。

空大需要一個有前瞻眼光、有明確辦學理念、有經營管理與溝通協調能力、擅於爭取與運用資源的領導者。有了過去校務治理的經驗基礎，^{松柏}更清楚地知道空大的願景在那裏？應往那裏走？誰是空大的競爭者？誰是未來合作的夥伴？更清楚知道空大教職員團隊每個人的專長與能力，^{松柏}願意擔

任這艘船的領航者，帶領全體教職員工，凝聚整體向心力，塑造一個「溫馨和諧又具研發創新」的組織文化，強化執行力與行政效率，讓空大這艘船從紅海航向浩瀚無垠的藍海，再創空大輝煌的歷史，願與大家一齊攜手努力！