

「無邊界大學」在臺灣究竟意味著什麼？

吳明錡

教育部大學學習生態系統創新計畫博士後研究員兼協同主持人

一、前言：存在之所缺？

我們缺少什麼，就會特別想要提出一些想法、或透過實際的行動來回應這些需要，滿足這些缺口。舉個例子來說，當自主學習、教師社群、學用落差、產學合作、跨領域學習這些概念一再被透過各種政策或計畫反覆強調的時候，某種程度也映照出臺灣高等教育在特定時空背景下的現象與問題。一樣的，當教育部在推動「無邊界大學計畫」的時候，也是希望透過這個計畫，建立一個具有反思性的知識體系。希望透過這個計畫的推動，幫助大學教育工作者在急遽變化的高教環境下，能敏銳覺察既有的各種有形與無形疆界，並透過各種方案來擾動過往的組織慣性，在學校日常的教學、學習和行政運作中產生新的連結和社會界線，讓大學學習生態系統能跟得上環境變化的腳步。

「無邊界大學計畫」是教育部大學學習生態系統創新計畫下的一項實驗計畫。這項計畫主要的目的是引導大學與城市合作解決真實的問題，由外而內，辨識出組織內外的種種界線，進而改變大學內部的治理架構。作為一種能力建構(capacity building)型的政策工具，其主要的意義和功能，不是要徹底顛覆所有的管理程序和規則，更不在於鼓勵盲目地移動、任意地跨越；而是期待大學教育工作者能在行動過程中反思各種邊界（例如：身分的）之後，能讓「無邊界」的思

維成為一種教學、研究和服務的基本行動邏輯。一旦我們能更有意識地辨識出各種有形、無形的界線，甚至挑戰這些界線背後的假設和世界觀，我們就有可能鬆動正式體制結構給個人和組織的束縛，包括實際存在的和想像出來的，讓創意、訊息和資源能夠自由地流上流下、流進流出，帶動大學的演化，創造出更彈性，更能快速回應環境變化的新型大學。

重塑組織邊界是一項極具挑戰但富有意義的工作。本文嘗試從作者自身的實務經驗出發來闡述「無邊界大學計畫」對界線的理解和詮釋，到底界線如何幫助又如何阻礙大學的發展？學校又該如何鬆動或打破這些界線？。希望透過相關文獻和實務經驗的對話，提供大學教育工作者一些後續行動的思考方向。

二、如何看待界線？

（一）兩種邊界隱喻：牆和細胞膜

「界線」存在的目的是為了要區隔和分類，讓不同的人、事、物能在一定的秩序下穩定的運作，並在日常中形塑出群體的自我認同和特質（朱道凱譯，2002）。就像「牆」一樣，邊界的其中一個功能在於保護、可以提供牆內的人一種安全感，所以有其存在的必要。如果沒有經過深刻的慎思籌畫（deliberation），就拆掉或推倒大學內外的各種界線，容易讓學校陷入

混亂，沒有辦法保持專注，展現獨特。

雖然大學的種種界線像牆一樣，既高且厚，不容易穿透，發揮了壁壘的作用，讓學校之間和學校內部形成一個一個的學術部落，各有其領地和勢力範圍(Becher & Trowler's, 2001)，靠著規模化、專業化、層級節制和獎勵交換的方式取得很大的成功；但隨著組織內外環境的急遽變化，過去成功的邏輯越來越行不通，使得我們衡量成功的標準，慢慢轉向速度、彈性、整合、創新（Ashkenas、Ulrich、JickKerr, 2002; Barr & Tagg, 1995; Karlsen & Pritchard, 2013）。原本我們看待邊界的方式也需要從固定、阻隔、機械的傳統觀念轉向流動、穿透、有機的邊界觀，全新賦予邊界新的意涵，就像有生命、富彈性、可穿透的「細胞膜」一樣。

對大學教育工作者來說，當界線的隱喻概念從「牆」轉向「細胞膜」，意味著世界觀的邊界也開始鬆動。原來被框架在學術部落內的知識、資訊、資源、影響力、活力、除了能快速且輕易滲透、擴散開來，也能相互碰撞產生未知的知識領域、新的學術人種（重視意義，不追求文章發表數的教育工作者）和學術物種（非典型課程）。

（二）界線的類型

根據 Ashkenas、Ulrich 和 JickKerr（2002）等人的研究和個人的觀察，本文認為如果我們期待大學能有新的形式和運作模式，也希望教與學有新

的關係，除了世界觀的邊界需要鬆動之外，至少需要調整組織內的四種界線

1. 垂直邊界：透過大學內部組織層級、頭銜、身分、地位、工作條件進行劃界。
2. 水平邊界：透過教學與行政單位，以及教學單位內知識領域的差異進行劃界。
3. 外部邊界：透過價值鏈中的外部支持者進行劃界，如：生源端、地方、用人單位。
4. 地理邊界：主要透過文化和族群特性進行劃界，但也涵蓋上述三種邊界特性。
5. 時間邊界：打破時間限制，學習不一定要被劃定在固定的時間。

三、往反方向走，在邊界處創新——一代結語

當無邊界的思維和做法進到既有的體系當中，大學教育工作者又該如何在日常生活實踐中擾動既有的疆界秩序、並參與新的社會界線想像與再生產？特別是，面對當前大學教育的困境，我們常常習慣將種種問題歸咎於教育部的管制，先找代罪羔羊再說；而要求教育部鬆綁易、自我鬆綁難！如何既鬆動那些內化於人們心中不易察覺的心理疆界，又提供一定的安全感，這樣的議題在大學創新轉型的過程中就顯得格外重要。對政策決策者和學校領導者來說，打造「無邊界大學」不僅僅是運用各種工具和技

巧的問題而已，更是一次對學術領導和治理能力的重大挑戰。

在無邊界大學計畫中，我們嘗試提出四個方向作為滲透社會界線的路徑：(1)建立跨校共學平台，讓政策動向、法規修訂資訊、各校經驗和資源能快速流通，讓第一線實務工作者能跨越既有的邊界獲取資訊，縮短學習曲線；(2)重新定義績效的衡量標準和衡量方式，鼓勵組織學習，建立賦權承責、冒險容錯的創新文化；(3)建立同儕教練制度，讓計畫參與成員不只在做中學，也在教中學，協助組織成

員能力和自信的提升；(4)設計適當的激勵措施，提高計畫參與成員的認同感和成就感。當大學、大學生和大學老師越來越有意識地反省自己處在怎樣的框架界線之下，就有可能反身看見自己的「位置」，然後回過頭來檢視自己價值觀念形成的過程和內在的行動邏輯；同時也讓過去在邊界之外，另一端的聲音與視野，能成為自己踏出舒適圈的召喚(calling)，帶領自己往陌生、害怕、不熟悉的另一端前進，踏上成為(becoming)無邊界大學的旅程。

參考文獻

- 朱道凱譯（2002）。Zygmunt Bauman 著。社會學動動腦。臺北：群學。
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barr, R. B. & Tagg, J. (1995). From teaching to learning-a new paradigm for undergraduate education. *Change Magazine*, 27 (6): 12-25.
- Becher, T. and Trowler, P. (2001) *Academic Tribes and Territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines* (2nd edition). Buckingham: Open University.
- Karlsen, J. E., & Pritchard, R. M. O. (2013). *Resilient universities: Confronting changes in a challenging world*. Oxford, UK and New York, USA: Peter Lang.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.