

線上學習課程為大學院校注入新生命-- 南新布罕夏大學翻紅

駐波士頓臺北經濟文化辦事處文化組

若要速寫一張不畏經濟衰退的素描，南新布罕夏大學(Southern New Hampshire University)應該就能代表一切。他是一所鮮為人知的非營利的大學，而其所在位置的公立高中畢業生過去幾年來一直不斷的下降，但他卻開創了另一條新的教育路線—線上教學。

目前該校以 7000 名線上學習人數，躍升新英格蘭地區第二大的教育事業機構，正對目前的第一名—麻州州立大學虎視眈眈。最近他們嘗試模仿美國密爾瓦基市及奧科拉何馬市運用電視行銷的手法推廣非營利機構。

哈佛大學教授克雷頓·克里思汀森(Clayton M. Christensen)提到，學術上最近產生一種「跨紀元的分裂性改革」，即過去追求名譽以及提高學費的高等教育經營模式已然改變，取而代之的是一種更為物美價廉的線上學習模式。克里思汀森先生在他的新書裡提及南新布罕夏大學就是最好的例子，他們所開創的線上學習新市場讓許多大學也紛紛展開新市場的開拓。我們不禁要問，線上學習的潛在性市場有多龐大？對傳統校園或甚至是傳統的教授課堂教學有什麼影響？Eduventures 顧問公司執行長李察·蓋瑞特(Richard Garrett)說，南新布罕夏大學擁有傳統校園及傳統的學生群體，他們對於拓寬線上學習學術市場非常的積極，目前正著手合併非營利及營利的兩種特質。

一間曼徹斯特市中心的舊紡織廠執行長保羅·雷布藍卡(Paul J. LeBlanc)將之改造成為一所大學，招募一群已退休的裁縫師一同經營一個自營的線上工廠，給付低廉的工資給助手，專為人量身訂做衣服。這項線上學習經營模式為學校帶來新契機，讓 2350 位學生得以享受新的學生餐廳以及奧運級的游泳池，並為學校增添多位全職授課教授。

雷布藍卡先生表示，現在傳統學術資源傾向更為傳統，而非傳統的學術資源則將轉型為更加非傳統。不過非傳統的學術機構非常需要資金，他預備聘用研發小組來開發線上學習資源，但開銷預算卻讓他們十分吃不消。雷布藍卡校長與克里思汀森教授相識於 30 年前兩人攻讀哈佛 MBA 之時，因為對籃球的熱愛奠定兩人的深厚情誼。而開發線上學習資源的構想讓任職於南新布罕夏大學學校董事會的克里思汀森教授非常感興趣。

面對線上學習資源大量成長，許多挑戰迎面而來。傳統的授課教授倍感威脅，甚至質疑哪些科目能夠開放線上學習，是否有挑選上的不公平之處？甚至線上學習的大量引進，是否會對傳統的課堂教學造成威脅？這些都是仍待溝通協調之處。一位經歷 28 年教職生涯的教授說，人們看見線上繼續教育大學(College of Online and Continuing Education, COCE) 就想像是一團氣壓，迎面而來壓倒全局，老師們不禁會想，我們是不是已經落伍，將被淘汰？也有一些批評強調高等教育的價值是否被低廉的科技而取代，教育的價值何去何從？

一位紐約大學社會教育教授李察·雅魯(Richard Arum)卻表示，對我來說，改變全局的並非創新的科技本身，而是經濟效益。

下一個「美國通用汽車」？

克里思汀森教授因撰寫*發明家的兩難*(*The Innovator's Dilemma*)此書，被富比士雜誌評比為「過去 50 年來最具影響力的經濟理論學家」。1997 年此殊榮登暢銷排行榜，並揭露過去銷售市場努力將最好最上等的商品銷售給顧客的理論，已被廉價的科技行銷市場給打敗。同樣的在學術解也面臨了相同的考驗，一項劃時代發明—線上學習，也將悄悄的崛起嶄露頭角。他比喻名牌包的功能不在於提供功能上的使用方便，而是一種名氣；同樣的，學術界也逐漸朝向這樣的趨勢發展。

但他認為最危在旦夕的是美國公立學校，就像美國通用汽車的例子。美國通用汽車為何面臨倒閉的命運乃因他們與工會簽訂給付龐大的健康保險及撫卹津貼，導致財物上周轉不順，再加上 Toyota 汽車的大舉壓境，最後逃不了倒閉的命運。同樣的，各州及各城市面臨健康保險漲價問題，他認為高等教育的資金也將面臨緊縮。不過，當主流教育的經營者將一個自主的機構建立於獨立經濟體之上並掌管其跨時代科技運用時，高等教育才具備其生存之道。這就是雷布藍卡先生在南新布罕夏大學所做的貢獻。

蛻變中的大學教育

南新布罕夏大學的線上教學辦公室其實就與其他傳統的大學校園沒什麼兩樣，辦公室充斥著科技與復古的混合，開放的空間裡陳列隨歲月磨損的木質地板，以及老舊的廣告看板霓虹燈。也許有人會誤以為這狹小老舊的地方是賣飲料的，就像這有趣的比喻：教授是調酒師，課程教材是經過調味的飲料成分，而成品則是教育本身。

線上繼續教育大學(COCE)2011 年的財務報表顯示 41%的利潤，為其校舍增添了新的設施，並更大型的拓展並更新線上教學的設備。行銷及招生資深副總裁史蒂芬·何頓斯(Stephen Hodownes)之前於一家知名的電腦公司創立線上學習系統，目前於南新布罕夏大學從事幕後管理工作，他就是讓機構賺錢的金雞母。

過去，欲申請入學的學生需要至少等上一星期才能知道獲准入學與否，現在已提供線上電話服務，在 24 小時內即可知道是否獲得經濟補助以及入學許可結果。為了招攬更多學生，何頓斯先生將企業管理碩士學程修改的更為精簡並濃縮課程，現在於 Google 搜尋引擎上搜尋企業管理碩士(MBA)，南新布罕夏大學的點閱率越來越為攀升。

更為基本層面的改變則是過去傳統全職教授教學的型態受到前所未有的改變，因為引入線上學習，課程發展者稱之為課程作者，而此人不一定為教學者。有些學校機構引進全職教授來上網路課程，而在南新布罕夏大學則委託像

助教級的，工資較為低廉的老師來授課，使用已建構好的閱讀教材、作業，以及評量工具，他只要負責回覆電子郵件、參與課堂討論，並評量學生作業等。骨架已建構好，他所負責的就是和學生建立一個共同學習的關係。

雷布藍卡先生與學校教職員談好條件，設定一個期限，希望在期限內將所有面授課程轉換為線上課程資源。他會舉成功的例子來說服那些反對聲浪，雖然文學寫作碩士班以及運動管理碩士班因專亦認證以及實習計畫等原因仍尚未轉型成功，但其他法學會計課程已順利的轉型成功。他表示，記取其他學校與機構的前車之鑑，太多吵雜的聲音會模糊焦點，讓談判陷入僵局，因此我們雖收集大量的意見，但對於員工的否決權我們將予以保留。

一位經濟學教授史蒂芬妮·柯林斯(J. Stephanie Collins)表示希望能獲得關於課程內容及授課方面多一點的掌控權，尤其是在線上課程方面。另一位數學教授可涵(Cohen)是最有資格評論的人，因為他兼具傳統授課及線上教學，並參與網路大學課程教學委員會。他表示，有些線上課程不比面授教學來的有效能，尤其人際間的互動極為缺乏，而線上教學著重討論及回家作業，沒有紙筆測驗的學習，根本不是教數學的根本方法。但學校透過聘請多問專家顧問來改進線上課程之後，可涵教授則越來越能夠適應線上課程。由於課程標準化，許多授課教授受到限制，進而必須適應課程內容本身，但對於一些較為忙碌的成年學生，他們卻省去了許多探索課程的麻煩。丹·費歐雷(Dan Fiore)獨自撫養9歲大的兒子，半工半讀的完成他的學士學位，他戰戰兢兢的返回校園，透過線上學習他得以完成學業，以及指導老師的細心叮嚀以及從旁協助，他現在可以非常驕傲的向他的兒子說，爸爸大學畢業了。

線上學習將大學型態轉型？

不過，像費歐雷先生這樣的例子到底還會出現多少可觀的數字呢？雷布藍卡先生說，在南新布罕夏大學線上學習系統，我們給大學生「最後一個機艙座位」，大部分的線上學習還是留給成年學生，只是大學精華的四年會不會因著線上學習而全面轉型呢？他表示，是有那麼一點威脅性，許多教授發現他們的學生寧願上線上課程。根據 Eduventures 顧問公司統計，23歲以下的學生越來越傾向透過線上學習完成大學學位，因此未來幾年美國將面臨一個線上學習新時代。

不過，有一些反對聲浪試圖駁倒克里思汀森教授套用「經濟模式」在學校經營上，這些學校所提供不可取代的價值為一種理念，這理念包含研究、教學，以及協助學生為未來作生涯準備。而克里思汀森教授卻神情自在的對於反對聲浪不予理會，他說，多數跨時代革命性的發明，都會受到反對，而既得利益者往往都自以為與眾不同。

摘譯自 8/28/2011 高教論壇報

譯稿人：李伊心