



亲爱的富勒群体，

许多人已经知道，我们的董事会在上个月，针对自从2018年5月董事会提出要出售富勒在帕萨迪纳的校园的历史性决定，作出许多重要的决策。当时我们的挑战是如何为保证富勒的可续性以及如何对准新时代的神学教育而整顿强化我们的经营与教育模式。各部门的领导*和富勒未来工作小组**都被赋予责任向董事会提出建议，就是环绕这个出售的决定考量在使命的、财政的、教育的、和异象的细节。

在2018那个会议和上周的会议之间发生了许多变化。在文化、高等教育、教会，和富勒所发生的撼性的变动，有时让我们无法及时沟通。与此同时，我们已经聘用高阶学术领导、圆满完成主要的学术评审、完成有关族裔共容与平权必要的工作、启动富勒塑造、更新对富勒校友关系的委身、为我们的新校区选择建筑师并审核数不清的校园设计。

值得一提的是，紧接着一月份董事会会议后的职员大会，我们新的董事会主席Dan Meyer，以及资深理事 Cliff Penner、Meritt Sawyer、Daniel Villanueva、Jean Burch代表董事会为他们在最近几年财务不稳定的责任以及富勒群体与董事会面对面交流的不足致歉。对那些公开质疑，“我们是否已经把可以公开的都公诸于世？”虽然我们无法预测未来的每个层面，Meyer回答，“我们相信我们已全然融入把我们带到目前状态的各种破坏性现实，并了解富勒所面对复杂与充满变数的现实。这是在富勒事工里一个重要的的转折，挑战固然是庞大的，我们深信摆在前面的是一条充满创意的道路。我们再次委身与赖伯顿校长、高级行政主管、教授、职员一起致力于实现富勒未来所需的关键行动。

一年以后，在2019年5月的董事会会议上，富勒未来工作小组及部门领导向董事会提的几个主要提案获得正式接受，并呈交其它在出售决定之前就已是长年的策略性事工报告。这些提案包括（但不限于此）指导过程的核心承诺；波莫纳新校园的规划与设计；硬件设施与工作空间分配策略性和整全性的考量；稳定招生的策略；启动富勒领导力平台；圆满的富勒工作坊周年庆；教育模式的改变；再度委身与校友的互动；朝向族群共容与平权的策动；和一个可行的平衡财务计划。（此外，在2019年10月之前会将目前正在讨论的一个策略性计划定案。）若没有教授、职员、高级行政主管的参与，这些建议（以及他们所代表对富勒未来的计划）都不可能存在。

请记得，这些计划都在进行中，会受到不断来临的冲击，并相互缠绕影响。以下是一些您可能想了解的重点。

核心承诺

部门领导、富勒未来工作小组、和董事会执行委员会拟了一份文稿，罗列以下“核心承诺”作为指导原则来面对当我们抵达新校区时，在所有可能范围内如何确保“新富勒”，同时持续保有同等重要的“旧富勒”，这样的双重挑战。

- 核心精神：一个以福音为中心、多元文化、全球性的群体。我们委身于活出被基督和好的工作所塑造的更整全的新人类精神，并在我们公众生活的所有层面（董事会、高级行政主管、教授、职员、学生、和校友）具体活出来。
- 核心伙伴：在世界中宣教的教会。透过我们的教授、职员、各个致力于多样性的中心、有创意的中心、学生、及校友，我们委身于和基督的教会里各种塑造成熟的、有仆人心志的领导形式合作。

- **核心实践:** 各种人际互动的教育平台。我们委身于这个异象,就是在世界任何地方、透过任何学习方式(群组、校区课程、混合型课程、网络课程、或我们自己的平台),学生及有心向学者在富勒的经历将是人际互动的、群体导向的、而且是被福音关系本质所贯穿的。
- **核心贡献:** 按比例学术成果。我们委身于进一步强化对研究与学术的支持,透过学术发表与非学术性刊物、给研究生最好的学习课程、由我们的各个中心及富勒领导力平台提供给学习者的资源,将其成果以多种语言颁布,并透过富勒工作坊成为世界上一个清晰的表述。
- **核心特色:** 三个学院,一个富勒的经历。我们委身于维持在心理、宣教、和神学的高水准研究。富勒所有的学生和学习者都会被这三个重要的领域塑造,即使各个学院会继续强化各自的独特贡献。
- **核心政策:** 可持续性的运作和资源的生长。藉着清楚且一致的最佳运作,以及扩展可用的财务资源,我们委身于有节制的使用我们的资源来保证一个可持续的未来和一个让工作与服事欣欣向荣的环境。

帕萨迪纳校园出售 / 波莫纳校园建设最新消息

帕萨迪纳校园出售: 像富勒这样有各种细节考量和独特又复杂的组合,意味着在富勒与买方要商议的售价细则、交房日、租回价格是相当复杂且变动的。这会(且已经)影响接下来的设计与容量规划。这是一般商业交易过程到交易结束时自然会有的一部分,但因为我们必须同时计划与建造,这些重叠的计划需要带着能接受变动且经常需要保密的严格筹划。然而,当这些谈判进行后,建设的数据逐渐明确,我们对空间的需求和可使用的经费就更清楚。这个明朗化让我们首次考虑休斯顿校园以及虚拟工作空间的可能性,为强化维护一些与使命相关的空间和计划的可行性打开了新的思考及调节的视野。这让休斯顿校园成为一个有吸引力的可能,而我们正在探讨其优点。

新校区设计: 由John K. Chan带领的设计公司Formation Association with Cannon Design已开始围绕着出售/建造这个移动的目标(在经济与产业波动中特别显得挑战)想象一个新的空间。这些设计处于暂停状态,同时飙升的建材费及复杂的停车交涉都影响校园建设的步伐。设计指导委员会将最近重新结集的第二个设计策略在5月提交给董事会,之后又呈现给职员们。Chan指出,“新的建筑设计理念呈现了一群建筑,代表一系列向外开放的庭园,面向波莫纳和附近有历史意义的建筑。”

有关停车和建筑: 我们的假设是根据2018年春许多有关搬迁因素当时最可靠的资讯,但实际情形的最新资讯在许多方面影响这些假设,如停车与建筑的费用。我们原来的停车策略是百分之百完全依靠邻居的出租停车——这个安排最近因其不受欢迎而有改变,导致我们重新规划一个有利于富勒的租用并拥有的计划。(按照这计划,富勒会拥有200个停车位,其它则按需要租用。)同样,在原来假设一年以后,许多影响设计理念的现实考量也被加入。根据内部职员及管理阶层有关空间需要的深入调查,以及非常不稳定的加州建筑市场(价格明显上升),导致要减少原来设计的尺寸,促使我们重新设计与考虑另类空间的使用。

工作空间的配置(波莫纳、休斯顿、凤凰城、虚拟、和租用选项)

考虑如何整全使用我们的硬体设施,促使我们按照三个规划来讨论工作空间分配:我们有什么,我们可以租用什么,以及我们可以如何在虚拟空间工作。现况是:帕萨迪纳校园在出售的过程;波莫纳校园已经确定要建设新校区而且已经开始设计;我们在凤凰城的婚姻家庭谘商项目正在蓬勃发展;我们在休斯顿的校园也已经慷慨地被赠送给富勒——只要它用在神学教育上。富勒有职员在虚拟空间工作的历史,有50位左右职员已成功地如此运作。人事部、资讯科技部、和教导及学习部的行政主管与职员正一起努力要将这个工作方式的最好运作方法转为正式。其它空间的需要,例如向第三方租用学生宿舍(这是在帕萨迪纳几十年来的方式),或是选择租用办公室,在校园中心附近都有方便的供应。

有关休斯顿的一个提醒：休斯顿是一个蓬勃发展的市场，可以支持一个具有富勒精神的神学院，但需要像这样的决策提供雄厚基础。同时，我们的建筑师正在与前沿的领导会商来了解他们的空间需要，而各部门的领导也在计算能够达到我们使命目标所需的私人办公室的数量和大小、公共工作空间、图书馆、以及集会空间。休斯顿的物业礼物是我们资产组合重要的一环，并让我们在办公室空间的需要上可以有创意的解决方案。因此我们会考虑将一部分办公室（大约50—70人）搬到休斯顿，确实的数目及功能会在我们能够一起依实际情形而决定。草案已按照“如果”的情况提交董事会，寻求正面的支持。（特别值得一提的是，按照帕萨迪纳的薪水在休斯顿生活，那些受这样搬迁影响的人会感受生活有长足进步，正如我们期望搬到波莫纳会有一样的结果。根据 bestplaces.net 粗略的调查，帕萨迪纳的消费比波莫纳贵41.9百分比，比休斯顿贵107百分比。）

富勒教育经营模式的改变

曾被提议以及最近富勒教育经营模式的改变同时是结构性的和教务性的。结构性的改变包括决定要维持三个学院模式但将三个学院院长合并为二：心理学院（SOP）和文化际学院及神学院（SIS/SOT）。这会促进两个学院更深结合（有代表性的就是适应学位改变）和行政经费的支持，并提倡有效的合并。委派杨惠明教授成为文化际研究院及神学院院长已经热烈通过。教务性的改变包括将硕士学位由5个精简为3个，神学院和文化际学院硕士科会更有弹性，西班牙文和韩语部的学位改变包括增加网络课程，可能的群组形式，以及追踪入学状况。

教务评审报告

过去6个月，富勒经历了来自我们三个评审团（美国心理协会 APA、神学院校协会 ATS、美西高等大专及大学委员会 WSCUC）令人喘息的9个评审造访（四个在帕萨迪纳，两个在休斯顿，两个在凤凰城，一个在尔湾）。这一阵评审反映了富勒有史以来第一次如此的巧合，我们定期的、常规的评审在同一时段凑在一起。每一个评审团都看到我们的课程、学生、教授、资源的重要长处、以及各个被认为对神学院有成长潜力的领域。评审结果要到暑期（ATS和WSCUC）或秋季（APA）才会揭晓，“但我们发现粗略的回应相当激励人，并期待我们个别的评审会给再次的肯定，同时也会继续在现有的长处上建造且处理我们需要成长的领域。”

呈现富勒学术成就的三个渠道

面对持续变动的高等教育前景，我们已经着手为富勒丰富的研究与学术成果寻找新的渠道，尽可能呈现给最多的人。我们的策略包括三个渠道让全球的人都能受惠于富勒的资源：富勒神学院为研究生提供过去70年来一直提供的传统神学学位；富勒工作坊为凡有意要进深灵命塑造者开免费网络资源；现在，藉着富勒领导力平台和富勒塑造的启动，以及即将启动的富勒装备，为有志于在灵命塑造与领导力建造两者间学习的人提供这些资源。

富勒神学院学生

Marcus Sun 是新任副校长，主理全球招生、入学、行销、和保留学生（GRAMAR），他的重新设计团队会结合他们的承诺来“为每一个加入富勒严格并塑造的学习群体的学生或学习者提供最高水准的服务，并创造最强的归属感。”与新、旧生入学相关的部门设定目标在2023年之前有稳定的入学人数，让富勒最高的研究所学术成果继续推动传统学位。过去10年里。我们入学人数持续下降，比2008年的入学人数少了1,000人。有一些迹象显示入学人数朝着在2023年稳定下来的方向，这是相当激励人的。在连续每年8个百分比入学人数下降之后，2018年秋季及接下来的2019年冬季和春季，所有的学位、课程、语言入学人数下降率减少到3个百分比。春季还显示了连续5季新生入学增长，并且是最近以来第一个学季硕士旧生入学持平。我们对在2023年之前的新生和保留旧生的策略会有结果充满希望，但在这过渡时期要维持这个稳定，对他们的的支持是很关键的。

富勒领导力平台的学习者

四月24日富勒领导力平台和富勒塑造开启了第一个以订阅方式的学习, 提供给那些有志于个人塑造和终身学习但不追求传统神学院学位的人。领导力塑造部门里各中心、机构、方案的研究与资源, 以及我们三个学院的教授都会透过这个平台提供给教会、职场、教育、和非盈利机构的领导们。这个平台以47个学习模式启动, 接下来每个月都会有新的模式讨论各种议题, 例如召命、健康、人际关系、领导力、个人成长、流行文化、属灵操练、在事工中的女性、青少年事工、及信仰与工作的融合。这个新的努力将富勒神学院在给学生课堂上的教导提供给与日俱增的终身学习群体来满足他们的需要。今年秋季我们会启动富勒装备, 这是一个专业成长平台提供可以得到专业证书的课程。如此, 富勒领导力平台会成为新的支持者奉献的渠道, 还有机构伙伴的来源。

富勒工作坊的观众

在刚刚庆祝它的三周岁, 富勒工作坊继续为那些想要进深灵命塑造的人汲取富勒的学术成果及会谈来开创资源。透过策划及免费的内容, 工作坊也加强了富勒全球的名声, 去年就录制了超过12亿的影象, 并在2018年有超过20万来自203个国家的造访。富勒工作坊及其伙伴杂志, FULLER, 都是富勒多次得奖的项目, 与领导力平台及富勒神学院一起把富勒的学术成果、学习和资源呈现给全球的观众。主理宣传的副校长及叙事总监Lauralee Farrer说, “我们的目标之一就是要让富勒工作坊成为一个让人感到受欢迎的园地, 在这里人们可以找到对一些他们想要更深思考又含有属灵元素的议题可信任的资源。免费而且是原始资料, 例如Bono 和 Eugene Peterson讨论诗篇, Martin Scorsese 谈论他的电影“沉默”, Beth Moore 讨论在教会里的厌女症, David Brooks 讨论群体, Willie Jennings 讨论种族与身份认同, Jacquelline Fuller 讨论慈善事业, 以及Pete Docter 谈论讲故事, 都是在富勒发生的会谈例子, 工作坊将会把它们提供给比以前更广大的群众。”

这三个呈现学术内容的渠道会一起在世界上加强富勒的声音, 培育不需要学位但有志于引导式学习的新成员, 并招揽有志于传统严格训练研究所教育的学生。

财政平衡的计划

富勒未来工作小组建议董事会相当于640万的财政改进方案, 这包括开源节流、从多年计划中裁减项目、及其它。在640万中, 要在三年(会计年度20-22)内削减460万。这是在过去三年削减的350万之上的。加起来, 富勒在六年里(会计年度17-22)财政预算总共会减少810万。这是一个长远的过程, 会需要高级主管领导、教授代表、以及管理阶层相当大的委身, 尽可能的充分利用退休和其他离职管道来降低裁员的人数。

在最近的预算削减中, 管理阶层被要求在他们的领域里提出15个百分比的削减, 并提供他们对这样的改变会带来什么影响的想法。根据策划与改组管理副校长Theresa Edy-Kiene, 这些“模范主管”带着沉重的心情和决心来面对这个困难的任务, 作出110万的财务削减。与在前线的领导们一起工作的Edy-Kiene说, 他们“在提交困难的财务削减中表现出超凡的领导力。”

这个计划是要在2022年7月(会计年度23)之前达成财政平衡, 包括前述的预算削减、搬迁到新校区的有效运作费用、领导力塑造部门对管理费用的贡献有明显的增长、稳定学费收入的新策略、以及年度的基金与资金筹措。高级顾问Bill Clark同意, 这些巨大实际的——而且有时是痛苦的——改变, 代表了“在教授代表、高级主管、管理阶层、和职员之间, 为了寻找能够维持富勒事工的真诚完整同时又能加强这个组织的活力的一个了不起的伙伴精神。”

更新校友关系

慈善事业总监Brent Assink 和他在富勒基金与发展部团队的承诺之一就是更新校友关系。去年夏季，他们做了一个调查，从中得到1,200位校友的回应。Assink指出数据显示的两个特别重点，“对富勒有极强的忠诚度和正面的感受，以及与此对应的深切期望有更好的连结。”他断言，“我们是刻意的问这些问题，也会同等刻意地回应。”在新的校友关系执行主任的带领下，校友关系团队会与“无与伦比且深受爱戴的Bert Jacklitch”和她有奉献精神的职员——以及校友理事会里多才多艺又孜孜不倦的义工们一起合作。这个扩充的团队会一起发展并协调我们校友期望的更深连接的机会。随同富勒领导力平台、富勒工作坊、和无数其它的资源，我们寻求为我们在各行各业的校友们提供更深灵魂塑造的机会。Assink说，“在校友关系团队上的投资只是我们想要服务、深入聆听、和提供对世界各地许多人有意义有关学校的消息，一个实质的表现。”

族群共容与平权

虽然富勒几十年来一直致力于且肯定多元性，更多的族群共容与平权在校园每一个权力阶层和每一个部门都一再被重视。过去一年富勒努力在领导层做改变，董事会增加了三位理事：Nicholas Braithwaite, Nicholas Pearce, Katherine Herrick Drake, to the board; the promotion of ethnic center directors to assistant provosts; 委派Ted Cosse教授出任心理学院院长，杨惠明教授出任神学学院与文化际学院院长（继代理院长Marianne Meye Thompson 和 Peter Lim的忠心领导）；委派Alexis Abernethy 出任新设立的主理教授包容和平权副教务长；以及委派Mari Clements 成为富勒有史以来首任女教务长。

在她新的角色里，Abernethy教授和几个团体一起建立完成一个面向卓越族群共容的策略性途径。从这个计划发展出为包容与平权的教授成长团体、为教授设立的与包容相关资源的数据库、教授包容项目的补助金、职务说明的修改、聘任不同族裔的教授、全校性的要求设定包容与平权相关的目标、委身于对所有职员暗示性偏见的训练、以及其它许多大策略。Abernethy强调为促进真正的多元性与族群共容而有一个全面和策略性的计划的重要性。她说，“富勒已经针对多元性议题作了许多努力，但这些努力倾向于各自为政而不是一个比较策略性的做法。独立的努力无法解决一些问题，如结构的多元性、校园气氛、学生的多重身份、课程的转化、以及课室和课堂实践及学习。我祷告在我们重新定位中上帝改变我们，并使我們大胆从事一个策略性的过程，以致在教授、学生、职员、高级行政主管中产生族群共容与平权的改变。”（有关族群共容与平权的最新消息，请浏览网页：Fuller.edu/Inclusion。）

有时候当改变的速度与力度是如此无法抗拒，我想象当我们回顾这个分崩离析的季节时会惊叹上帝那看不见的供应。在那些反思的时刻，近来可能相当短暂，我被提醒是什么在多年前吸引我到富勒成为学生：是那真诚的信念，就是严格的、圣灵引导的学习神的话，连同神学、心理学、和文化际研究的训练，对今天教会生命的重要正如70年前当Charles Fuller创校时一样。正如教会正处于历史性的分崩离析阶段，许多人没有通往有根有基之信心的道路，因此富勒每日的工作就如以往一样的有其必要。

为我能与您一起在这旅程中同行感恩。期待很快有更多消息，.



赖伯顿校长

*部门领导

校长: 赖伯顿; 教务长: Mari Clements; 代理财务长: Dale Kemp; 副校长及领导力塑造总监: Tod Bolsinger; (连同) 策划与改组管理副校长: Theresa Edy-Kiene; 慈善事业总监: Brent Assink; 高级顾问: Bill Clark

**富勒未来工作小组

赖伯顿校长

Mari Clements, 教务长及临床心理学教授

Theresa Edy-Kiene, 策划与改组管理副校长

Tod Bolsinger, 领导力塑造副校长及实践神学副教授

Marcus Sun, 全球招生、入学、行销、及保留学生副校长

Bill Clark, 高级顾问

Ted Cosse, 心理学学院院长及临床心理学副教授

林来兴, 代理文化际研究学院院长及全球性领导力开发副教授

Marianne Meye Thompson, 神学学院院长及新约George Eldon Ladd专座教授

Warren Brown Lee Edward Travis研究所主任及心理学教授

Cynthia Eriksson, 心理学副教授及心理学博士科主席

Tommy Givens, 新约研究副教授

Mark Hopkins, 全球性领导力硕士科和宣教学博士科主任及领导力副教授

Kirsteen Kim, 神学和世界性基督信仰教授

Kara Powell, 富勒青年研究所执行主任及青年和家庭事工副教授

Dave Scott, 机构研究主任及跨文化研究与风险中儿童研究副教授

王子健, 心理学副教授