

第三章 師範聯合大學系統之規劃與推動

本章旨在探討本計畫之規劃與推動流程。本研究的規劃與推動類似於行動研究，它是一個持續不斷的動態循環過程，包括計畫（plan）、行動（act）觀察、（observe）及反省（reflect）。本規劃案需要定期的、系統性以及批判性的反省；行動研究提供了足夠的彈性，隨著對狀況的瞭解，越有機會從經驗中學習，使得下一階段的行動變得更精確。本規劃案之研究與推動可分為四個階段：大學系統架構之規劃、正式推動、公開諮詢意見及赴美考察。每一階段中對規劃案之設計、推行方式及結果提出反省與評鑑，提供下一階段修正方案之參考。

第一節 師範聯合大學系統架構之擬定

- 壹、診斷與發現問題：對師範校院傳統優勢的漸失與再發展的問題本質作深入瞭解。
- 貳、文獻探討：蒐集各師範校院的背景資料、國內外大學系統的相關文獻資料等。
- 參、研擬大學系統之架構及說帖：根據文獻的探討以及確立研究問題的焦點後，研究小組擬定推動方案計畫。探討「師範聯合大學系統」之優點及可行性，並研製師範聯合大學系統架構之簡報。

第二節 正式推動之步驟與流程

壹、諮詢建議並尋求支持

一、諮詢教育部之政策走向並尋求支援

研究小組於九十二年十一月間向教育部長、次長、中教司司長及高教司司長簡報「師範聯合大學系統」之規劃（簡報內容請參閱附錄一），包括大學系統的優點及特性、架構、籌組程序以及師範校院轉型的計畫等。此會議的主要目的為

研商規劃案之可行性，尋求理念之共識，並洽商教育部之支援。教育部之支援事項為：提撥專案經費以供辦理基金會登記及大學系統業務預算；協調所屬單位撥借大學系統辦公場所供初期運作空間；指定中教司、教研會、國立教育資料館同仁成立促成小組，配合有意加入系統師範校院之代表進行籌備工作；辦理對立法院教育委員會委員、主要媒體記者之說明會，減少可能的誤解與阻力。

此次會議得到教育部對研究小組所提的規劃案及洽商支援事項的具體及正面的回應。

二、 諮詢師範校院校長之意見

師範校院校長為此規劃案推動的關鍵角色之一。研究小組於九十二年十二月間邀請十所師範校院校長參加「師範聯合大學系統」諮詢會，提出大學系統的整合模式，尋求校長們的支持，以及研商至各校舉辦說明座談會的可行性。研究小組於會中簡報本案之規劃（簡報內容請參閱附錄二），包括師範教育的危機、力爭上游的基本路線、「師範聯合大學系統」的優點及特性、組織架構及功能、籌組程序以及打造新品牌的策略等。

於此會議中，國立台南師範學院及台北市立師範學院決定暫緩加入本大學系統。因前者已朝爭取轉型為台南大學努力，後者因涉及改隸為國立校院，每年約需七億預算編列之問題，可能增加行政規劃之複雜性，因而決定暫緩考慮。研究小組遂以八所師範校院為組成大學系統的主要對象。

貳、 研擬「師範聯合大學系統初期校務運作試行要點草案」

於「師範聯合大學系統」校長諮詢會中，建議研究小組研擬系統之校務運作試行要點，在大學法修正確立大學系統法源前，能有推行運作之依據；並於試行要點草案中提出具體的大學系統組織架構及運作機制，以供至各師範校院舉辦說明座談會之參考。

研究小組採納了此建議，並於十二月十一日提出第一版的師範聯合大學系統初期校務運作要點草案（請參閱附錄三）。此要點中規定了大學系統初期運作的組織架構、運作目標、大學系統應辦理財團法人教育事務基金會之登記及其董事之產生、系統委員會之職權與任務、大學系統總校長及執行長之遴選及職權、加入與退出大學系統之程序、大學系統畢業證書之發給名義等。

參、師範聯合大學系統之宣導

此一階段的工作重點是構想與理念之宣導。由研究小組與教育部的代表到可能加入系統之師範校院舉辦說明座談會，據以修正說帖內容並研擬初期校務運作要點草案。說帖（簡報內容請參閱附錄四）的主要內容為：一、探討師範校院轉型背景與轉型的可能途徑；二、論證及說明由於結構環境的限制，使得組成「師範聯合大學系統」為一較可行、符合現實的選擇方案；三、提出大學系統的共同願景，凝聚共識；四、分析大學系統的功能、運作策略；五、說明校務運作試行要點草案，包括：方式、組織與任務、跨校合作計畫、進退場機制及證書發給等；六、分析組成「師範聯合大學系統」的預期效益等。

本計畫宣導推展期間自民國九十二年十二月十五日至九十三年一月十四日止，師範校院說明座談會行程如表 3-1。

表 3-1 師範聯合大學系統說明座談會時間表

學校名稱	校長	時間	研究小組	教育部代表
國立台中師範學院	賴清標校長	92/12/15(一) 10:00 am	吳教授鐵雄 潘教授慧玲	曹科長翠英
國立花蓮師範學院	劉錫麒校長	92/12/17(三) 3:30pm	郭教授為藩 吳教授鐵雄 梁教授恆正	李司長然堯 陳專員彥潔
國立彰化師範大學	康自立校長	92/12/19(五) 10:30am	郭教授為藩 吳教授鐵雄	李司長然堯
國立高雄師範大學	戴嘉南校長	92/12/19(五) 3:00pm	郭教授為藩	李司長然堯
國立新竹師範學院	曾憲政校長	92/12/22(一) 10:00am	郭教授為藩 潘教授慧玲 梁教授恆正	林副司長淑貞 陳專員彥潔
國立台北師範學院	張玉成校長	92/12/23(二) 4:20pm	郭教授為藩 潘教授慧玲	曹科長翠英

表 3-1 師範聯合大學系統說明座談會時間表（續）

學校名稱	校長	時間	研究小組	教育部代表
國立屏東師範學院	林顯輝校長	92/12/24(三) 1:30pm	郭教授為藩 吳教授鐵雄 梁教授恆正	陳專員彥潔
國立台灣師範大學	簡茂發校長	92/12/31(三) 10:00am	郭教授為藩 潘教授慧玲 梁教授恆正	李司長然堯、 陳專員彥潔

除上述說明座談會外，元月間國立台北師範學院召開校務會議時，亦邀請研究小組成員前往說明。

肆、對師範聯合大學系統構想的疑慮

本計畫將規劃案具體落實為行動，並依據執行的情況隨時修正調整，以求實踐的完善及問題解決。在各校舉行說明座談會，可視為資料收集的階段，廣徵學校人士對此推動方案的建議及支持。說明座談會引起了熱烈的迴響及討論，除了在現場對問題的解決及釐清之外，研究小組亦對於各校於說明座談會提出的疑慮，加以歸納，分述如下：

一、 質疑教育部政策與立場：

- (一) 此系統是否為教育部圈套，意欲消滅師範校院？
- (二) 多年來教育部的政策走向不夠明確。
- (三) 為何教育部希望師範校院減縮師資培育量，卻廣開其他大學的師資培育學程？
- (四) 教育部應表現更多的誠意。明白表示可投入各校轉型之資源（含校地、經費等）與方式，投五億專案經費，連續十年共五十億太少！
- (五) 可能因政黨輪替或內閣改制而導致政策轉變，連帶使本系統流產。

二、 整併與轉型：

- (一) 加入系統後是否可再繼續進行與同地區其他校院之整併或逕行先改制為教育大學？

- (二) 師範聯合大學系統規劃各校轉型，如何能解決同質性過高的問題？
- (三) 師範聯合大學系統成立後各校增設新系所，是否會受到大學系統因整體考慮的約束或限制？
- (四) 如何分配轉型的專案經費，以何策略引導各校改變學術體質？

三、系統運作：

- (一) 目前師範校院教師之教學負荷過重，影響研究工作，今後對研究方面具有潛力的教師，如何減少其每週授課時數？
- (二) 如何提升師範校院資深教師的學術品質？老師的再進修有否配套措施？
- (三) 學生如何跨校選課？教師如何跨校授課？
- (四) 聯合學位之設計與實施的可行性多大？
- (五) 如何規劃跨校研究中心的設置，以何方式評選設置的校區？
- (六) 如何選定對卓越研究中心的領域？爭取大型研究計畫的策略如何？

四、系統架構：

- (一) 對法源的疑慮：大學法修正案立法院尚未進行審議，如何解決現階段的法源問題？
- (二) 系統理事會、總校長與各校校長間的關係如何？如何解決可能的爭議？
- (三) 教育部、大學系統、與學校三層次的角色與權利、義務關係如何監督？
- (四) 平行式或旗艦式的大學系統組合，何者較佳？各有何優缺點？
- (五) 加入系統後，多了總校長一層級的節制，是否與大學自主有衝突？
- (六) 大學系統的領導者的行政協調能力可能是系統運作成敗的關鍵；如何遴選總校長？
- (七) 系統共同校名是否一定要保留「師範」兩字，有何必要性？
- (八) 師範大學與師範學院在系統中的身份地位是否相同？後者因以爭取升格為大學做優先目標，是否在願景方面與前者有心理差距？

研究小組在不同場合曾多次向參加座談會的師範校院同仁說明本大學系統堅持保留「師範」為系統校名的動機，並強調延續師範教育之火種並維持「師資培育多元化」的基礎，因而各師院在轉型過程中繼續保留一「師範學院」，培育菁英師資；辦理教師在職進修；並分區輔導教師職前教學實習。此等師範學院為綜合大學中的一學院，專責教師職前教育與在職進修。學生修業期間可能延為五

年(包括教學實習)，並鼓勵雙主修。規劃開設教學碩士 (Master of Teaching) 課程，修業二年，以教學實習報告代替碩士論文。

伍、修正「國立師範聯合大學系統校務運作試行要點草案」

根據各校提出的修正意見，彙整之後，研究小組研擬第二版試行要點草案(見附錄五)。與第一次草擬的試行要點主要分別為：

- 一、於正式運作之前，先行組成籌備委員會。籌備期以一年為原則。
- 二、規定籌備委員之組成方式。
- 三、規定於籌備期間置執行長。俟大學法修正取得法源後再遴選總校長。
- 四、規定籌備委員會之組織與人事。
- 五、另外增加了兩個條款，分別為：
 - (一) 大學系統各校區之名稱。
 - (二) 大學系統經費來源。

第三節 公開諮詢意見

此階段的工作為公開諮詢意見。在教育部中教司的溝通協調下，召開對教育立委之說明會、記者會，及參與師資培育審議委員會。會議日期及名稱如表 3-2：

表 3-2 公開諮詢會議時間表

日期	會議名稱	會議地點
92/12/29(一)	向立法院教育及文化委員會進行「師範聯合大學系統」簡報	教育部
92/12/29(一)	記者會	教育部
93/1/9(五)	教育部師資培育審議委員會第四十三次會議。 提會報告有關「國立師範聯合大學系統校務運作試行要點草案」	教育部

向立法院教育及文化委員會進行「師範聯合大學系統」簡報後，會議主席黃部長裁示：「師範聯合大學系統」經各校校會議討論後，若有意願加入者，教育部預計於九十三年三月邀集各校組成籌備委員會，俟大學法修正後依法遴選總校長，統轄大學系統之運作。為輔助系統運作，教育部將研訂十年計畫並配合相關經費，以利推動。

為幫助師範聯合大學系統規劃案之推動，研究小組決定透過對主要媒體的記者會，公開規劃案的內容及推動程序與進度。主要的目的除了減少誤解及阻力之外，也讓大眾瞭解教育部的支持態度與政策立場。次日（92.12.30）各大媒體均刊登了有關師範聯合大學系統規劃案的報導。例如：聯合報於教育 B8 版報導「師範聯大，最快春節後啟動」、中國時報報導「師範聯大系統，開春可望啟動」、中央日報 13 版報導「師範聯大明年開張，邁向菁英化」。

於師資培育審議委員會會議中，研究小組提會報告有關師範聯合大學系統之目的與推動流程。委員們均十分肯定本系統之理想目標，亦樂觀其成。在會中並決議，教育部應邀集相關單位及人員對試行要點之組織結構、運作細節等做進一步之研商，以利於大學系統之正式運作。

第四節 赴美考察

研究小組於九十三年一月二十六日（週一）至二月四日（週三）規劃安排赴美考察大學系統之細節運作，詳細行程請參閱附錄六。考察之系統及會晤人士詳述如下：

一、加州州立大學系統（ The California State University ）

- （一）參訪系統總校區（Long Beach），以及訪問 Chancellor Charles B. Reed 等人。
- （二）與 CSU, Long Beach 校區的有關主管晤談。

二、德州大學系統（The UT System 及 The Texas A&M University）

（一）The UT System：

- 1. 參訪系統總校區，以及訪問 Assistant Vice Chancellor R. Michael Kerker。
- 2. 至 UT Austin 參訪，並與 President Larry R. Faulkner 以及三位 Vice Presidents

晤談。

(二) The Texas A&M University :

1. 訪問 Texas A&M system 的 Vice Chancellor Leo Sayavedra 。
2. 與 Texas A&M, Prairie View 校區的 Senior Vice-president Dan Williams 等人晤談
3. 訪問 Prof. Gerald H. Gaither (The Multicampus system 一書之作者，他為研究大學系統之權威學者)

三、紐約州立大學系統 (SUNY)

參訪系統總校區，訪問 Chancellor Robert L. King 等人。

考察心得由中教司李然堯司長代表研究小組於二月十九日教育部部務會報中提出簡報 (參考附錄七)。