

師範學院轉型為教育大學之經營與管理——以新竹教育大學為例

曾憲政* 林紀慧**

摘要

台灣高等教育近十年的發展，面對最大衝擊的可以說是以培養國小師資為主的師範學院。師資培育法通過施行，加上少子化的衝擊，使得師資供需狀況失衡，過去以師資培育為唯一辦學宗旨的師範學院在轉型教育大學後，必須從事結構性與實質性的改造。本文以文獻分析的方式，提出師範學院轉型的經營與管理策略必須以新的思考典範重新定位大學的願景與目標，在課程與教學上，必須要能適應大學發展的變革，教師要有更多專業的承諾與投入，同時積極輔導學生面對職涯發展與出路的挑戰。同時，並以新竹教育大學轉型發展為例，檢視竹教大如何應用策略，解決轉型後所面對的機會與困難，掌握原來體質在轉型中的弱勢與優勢，解決轉型可能帶來的矛盾與衝突，進而建立優勢特色，成為教學卓越大學，以具體經驗提供，師範院校轉型參考，並為下一波的轉型做最好的預備。

關鍵詞：師範學院、轉型發展、教育大學、高等教育經營與管理

*曾憲政，國立新竹教育大學退休校長

**林紀慧，國立新竹教育大學教育學系教授

電子郵件：hct@mail.nhcue.edu.tw；chihuil@mail.nhcue.edu.tw

來稿日期：2010年2月5日；修訂日期：2010年5月6日；採用日期：2010年6月7日

Governance on the Transformation of Teachers' College to University of Education: A Case Study of NHCUE

Hsieng Cheng Tseng^{*} Chi Hui Lin^{**}

Abstract

The transformation of Teacher College has contributed greatly to the development of higher education in Taiwan in the last decade. Facing the challenge of the legislature and implementation of the laws of teacher training and the sharp decline of birth rate, transformation is the first and most necessary step for the development of education. That means, administration must be transformed too. The new arts of management is crucial for transformation. Transformation begins with the adoption of a new paradigm of thinking, then with a reflection on the mission and vision of education, continued with the reform of curriculum to the need of society and students, and, then with the commitment of the faculty members. We take National Hsinchu University of Education (NHCUE) as a case for our study. The experience of NHCUE in transforming itself is analyzed in this article. That included how it attempted to overcome the difficulties in the process of transformation; how it tackled disadvantages, and solved conflict as well as alleviated resistance to achieve a smooth transformation to become a good institution.

Keywords: Teachers College, institutional transformation, University of Education, higher education governance

^{*} Hsieng Cheng Tseng, Retired President, National Hsinchu University of Education

^{**} Chi Hui Lin, Professor, Department Of Education, National Hsinchu University of Education

E-mail: hct@mail.nhcue.edu.tw; chihuil@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: February 5, 2010; Modified: May 6, 2010; Accepted: June 7, 2010

壹、前言

近十年來，由於全球大學學生人數的激增，國家在高等教育經費預算的挹注，大學課程的改變，研究成果在國際排比的受到重視，以及大學生畢業工作市場的需求，帶給高等教育很大的衝擊，也為大學帶來結構性改變的需求（Bertilsson, 1992）。高等教育在台灣，也面臨同樣的處境，快速的擴張，使大學不論在規模功能、經費來源、以及組織架構上呈現多元的風貌（戴曉霞，2000）。近年來，獨立學院與技術學院紛紛轉型為大學，1990年全國公私立大學校院只有46所，2000年增至127所，目前已經增至149所；大學部學生從1990年的23萬餘人，增至2000年的56萬餘人，目前已經達101萬人以上；研究生更是從1990年的1萬7仟9百餘位，快速成長至超過了21萬（教育部統計處，2009）。這種趨勢在世界各國都一樣，大學已經從菁英教育走向大眾教育。面對高等教育發展的現況，大學教育的品質已面臨考驗，加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）後，國際市場競爭壓力加大，也影響國內大學學生人數有限、競爭者眾的招生問題，因此國內高等教育應加強素質的提升，培育研發創新的人才，並以新的思考模式，採納新的管理機制，提升高等教育質量兼具的共同願景，形成新的教育文化，發揮高等教育的時代功能，才能裨益整體社會的進步與國家競爭力的提升（呂木琳，2004）。面對高等教育結構與環境的急遽變化，本文以高等教育中的師範院校的發展角度，從文獻分析中探討師範院校在因應時代變化所面對的轉型的處境，必須思考的經營與管理的方向，並期藉由新竹教育大學轉型並為卓越教學之例子，提供高等教育轉型發展的參考依據。

貳、師範學院的轉型

台灣高等教育近十年的發展，面對最大的衝擊可以說是以培育國小師資為主師範學院，1994年師資培育法通過施行，再加上少子化的衝擊，從1997年以來，獲得教師證之準教師就業率一路下滑，在職率從1997年的80.8%降到2008年的41.4%，儲備教師更從1997年的8人攀升到2008年的5,541人（教育部，2008）。所有師範學院在面臨內外雙重的壓力之下，嘉義師範學院率先於2000年與國立嘉義技術學院合併為嘉義大學，台東師範學院、台南師範學院隨

後在2003、2004年改制為大學，其餘六所師範學院亦於2005年改制為教育大學，其中花蓮教育大學更於2008年與東華大學合併。

師範學院百年來隨著時代與社會的發展有著很大的變化，從師範學校逐漸改制成師專、師院，到現今的教育大學或一般大學，自1987年師範專科學校全面升格為師範學院後的十年內，師範學院同時混合了不同體制來源的成員，但是由於單一的師培目標仍保有傳統的師範組織文化。改制學院以後，雖然學生來源不同，而且大量加入高學歷以及擁有國外教育學博士學位的教師，同時有不同的系所出現，校園風氣與文化逐漸開放，但是由於還保有大量的公費生，而且師培的目標還是不變，所以即使體制與校園文化有所改變，但都還是以師培為唯一目標，所以並沒有產生太大的衝擊。直到近十年來，師資培育不再是師範學院的專利，加上少子化影響師資市場的緊縮，改制成一般大學或教育大學的師範學院才開始面臨真正的轉型挑戰。

師範學院雖然在學制上屬於高等教育，但是由於肩負國小師資的培育任務，在改制成教育大學前，行政體制上一直是隸屬中教司，師範學院乃是國家為執行義務教育政策所設置的教育機構，顧及區域的平衡，在全國各地都有設校，也因此學校規模都不大。以教育部傳統依據學校建築面積、學生人數與教師員額編列經費的原則，預算規模都很小。師範學院在改制教育大學一年後，改隸高教司，雖然教育部高等教育資源經費分配編列公式透明，但是實際核定經費的比例，教育大學比一般國立大學低，也不及國立的科技大學。轉型前，學校經費不充裕，但是任務繁雜，除了一般的師資培育、在職教師進修教育，還要配合政策開設各種師培相關專班或課程，以致於師範學院教師超授鐘點幾乎是常態，然而儘管授課負擔沈重，學校目標與教師教學都是師資培育，目標純一。

轉型之後，師培數量急速減半，對於傳統以師培為目標的師範學院，不論在課程與師資上都造成很大的衝擊，學生一向對師範學院的憧憬，也在國中小教師員額急遽緊縮下逐漸破滅。教師教學目標必須考量學生日後多元的就業可能性，對於課程、師資以及學生都造成很大的衝擊。內外環境的艱鉅，使師範學院轉型的經營與管理，面臨到前所未有的巨大挑戰。師範學院如何解決轉型後所面對的機會與困難，掌握原來體質在轉型中的弱勢與優勢，徹底解決轉型可能帶來的矛盾與衝突，達成轉型的嶄新目標，必須要在學校目標、課程、師資與學生的經營與管理面向中，重新檢視幾個重要的關鍵與問題。

參、師範學院轉型的經營與管理策略

組織的轉型是一個有意識的過程，包含具體的假設以及預期的行為、過程與結果的產出，而不是隨機發生（Eckel, Hill, & Green, 1998）。大學要成功轉型，需要有利的外在環境與內在條件，即使在外在的壓力之下，還要能自由的創新發展同時掌握未來；轉型發展的領導者必須能夠提出有效的方法，以促進新思考的發展，同時留心整個轉變的過程，在改變的歷程中依據機構中成員的意見，調適行動（Eckel, Hill, Green, & Mallon, 2001），終至在大學基礎的教學、研究、與服務的使命上顯出大學轉型的成效。

Gayle, Tewarie, 與White（2003）提出之有效的機構轉型策略包括：要正面宣示轉型計畫所預期的成果，同時爭取機構所有相關人員的支持；維持校園社群開放的溝通管道；與其他機構合作共同分享經驗；有策略的利用計畫釐清或再定義機構的使命與目標；鼓勵所有校園社群的成員，共同參與轉型發展計畫；創造讚美而不是指責的文化，適時的表揚所有參與以及有貢獻的人；使用課程審查（包含外部諮商）以及主動評鑑以創造一個樂於接受改變的氛圍；鼓勵教職員參與相關的國際以及區域性的專業會議。

機構轉型除了依照策略步驟實施外，還牽涉到機構文化的轉變，瞭解管理中組織文化的影響力，對成功的機構轉型非常重要，畢竟文化定義了組織內成員的行為，同時也是形塑機構成員內在的觀念與價值的重要關鍵（Gayle et al., 2003）。師範學院的轉型包含極深的機構文化改變的需求。機構文化的轉變是一個無法有立即成效的緩慢歷程，所以必須從以下層面循序漸進的切入，才能達到轉型再造的目標：

一、以新的思考典範重新定位大學的願景與目標

考量機構轉型的重要性以及有效性，必須要聚焦在使命上（Gayle et al., 2003）。師範學院改制大學後，首先面臨的衝擊就是大學在學術上的要求。九十年代以來，各國大學都有重研究輕教學的走向，在高等教育大眾化與市場化的今天，高度引起各界的批評和討論。

大學的教學使命與研究使命的適度平衡，一直是高等教育發展中爭議已久的問題。大學教學重要性的價值觀，不僅符合世界各國逐漸接受學術標準及成果的多樣性及多元原則的走向（楊思偉，2000）。林紀慧與曾憲政（2007：35）的調查研究中發現，無論何種類型的大學，師生都認為：「教師專業與課

程教材」以及「教師態度與教學」，此等與教學相關的特質，才是「好的大學教師」最重要的特質。顯見在大學相關群族中，教學被認定為最重要的共同價值，這樣的理念逐漸被彰顯出來。研究型大學在師資結構、資源規模、以及招生方面與其他類型學校有所不同（陳伯璋、宋孜孜，2005），師範學院的轉型，必須要跳脫研究型大學的迷思，自己做好定位才能實現教育大學的理想。

二、變更課程與相關制度以適應大學發展的變革

師範學院轉型後，系所結構有極大的轉變，但是教育學院的系所數量，到目前約占整體教育大學的四成，教育學院的教師佔全校教師1/3強。二十年來，師範學院課程從全部師培，轉變為師培與非師培雙軌進行，到今天師培只是全校課程中的一個學程，學生畢業學分要求也從148降到128學分，與一般大學相近。師範學院的轉型，在課程上應配合系所轉型為師培系與非師培系的發展，以傳統教學強項為基礎，堅持大學教學之優勢並致力發揚，才能在眾多大學中發展出特色；在課程架構的調整上，師培系所課程，應該強調教育理念的優勢與價值，非師培系所課程要符合學術專業標準與社會需求，建立不同的目標，才能符應大學多元發展的理想。

（一）師培系所課程強調教育理念的優勢與價值

師範學院轉型，對師培課程的最大衝擊，就是各科教材教法的師資與研究人才有逐漸凋零的趨勢。長此以往，對國家的師資培育，會有嚴重的影響；教育大學應該對傳統師培各科教學與教學法的知識保存與發揚，有迫切的危機感及使命感，以各教育學程的教學為關注的重點，強化未來教師學科教學知識、學科知識、課程知識與教學法知識，並透過教學實習，養成具有卓越教學能力之教師，使卓越師培成為教育大學之特色。

對於師培系所中逐漸增加的不以國小師資為目標的學生，系所課程的規劃需比照一般大學相關系所，就課程目標而言，在朝專門領域學術應用與研究發展的同時，要保留原有師資培育教學與課程的強項特色，積極致力於培養具教育理念之相關領域人才，培育兼具教育與領域專業能力之人才，使學生在學習目標與生涯發展方面有更多元的選擇。在與其他專門領域相比較之下，因具有教育的理念而更有競爭力。

（二）非師培系所課程符合學術專業標準與社會需求

師範院校轉型發展學門，係指近年來新設或改大後由原學系轉型改設之學系，因與師培傳統差異較大，一向投資不足，在課程發展規劃後，必須積極充

實設備，增聘師資，提供與其他國立大學類似學系相同水準之課程與教學。師範學院轉型的課程規劃更需注重並建立與其他大學之合作與分工，一方面獲取經驗，另一方面區隔市場。學校需要協助轉型發展系所，優先爭取校外資源，加速其發展，同時鼓勵教師專業進修或發展第二學術專長。

經營管理是領導者針對機構成員參與的所有重要議題所進行的決策的過程。對大學而言，沒有任何一個議題的決策比教學與學習更為重要(Gayle, et al., 2003)。而課程是教學的核心，也是教學與學習成效的關鍵，所以課程設計的資訊必須要充分的揭露，以利課程的審議。因此無論是師培或非師培課程，都必須要建立嚴謹的課程審核評鑑機制，敦聘校外委員提供外部的諮詢與審議，以確保轉型後之課程與教學符合學術專業標準與社會需求。

三、尋求教師專業的承諾與配合

系所轉型面臨的第一件事是課程的改變，其次便是教師專業的配合。課程的改變牽涉到的比較是理想面，而師資的配合就牽涉到現實面，原本的師培教師，在師培生減半，師培課程大量緊縮的現實下，授課鐘點就成為一個必須解決的問題，這個問題包括兩個層面：（一）新的課程必須要有人授課；（二）問題就是原有的教師可能出現授課不足。

新的課程必須要有人授課，最快捷的解決方法就是新聘所需要的專長教師，另外一個就是發展原有教師的第二專長。然而新聘教師受限於總量管制的政策以及國家財政的分配，如果轉型發展以擴增員額為策略，勢必會陷入資源的互相排擠的困境，使得原有的規模無法支撐，轉型的專長與原有的架構都不能健全發展。第二個方法即發展原有教師的第二專長，相對於新聘教師，教師專業的發展是一個較長久且艱辛的歷程，需要教師的承諾與投入，唯有循序漸進的師資更新，同時配合教師專業之發展，激發學術工作投入的內在動機與承諾，才能兼顧理想與現實，達到組織、課程、師資的平衡，給學生最佳化的學習環境。

四、積極輔導學生面對職涯發展與出路的挑戰

過去師範學院有公費制度，學生完全就業，以至於學校在學生一般就業輔導方面較缺乏經驗，轉型後學生職涯的發展不僅是學生最關切而且焦慮的議題，對學校而言也是一個很大的挑戰。傳統上，文理學院教授都比較不認為就業準備是大學教育裡特別重要的目標，所以往往不會在課程裡考量職業的需

求，但是絕大部分的大學生卻以找到好工作是上大學最主要的理由。由於學生可以選校，大學的市場化機制迫使學校必須要能提供學生想要的實務訓練，才能與人競爭（張善楠譯，2008）。

職業終究會影響一個人的自我認同、工作與家庭的平衡，以及服務自身和人群的機會，所以文理科的教授不能持續對學生職業的追求反應冷淡，師範學院的轉型更不能漠視學生對職業取向的學習需求，除了要培育學生具備文理教育所重視的各種心志能力和特質外，也要精進實用技術的教學，讓學生具有職場的競爭力。

面對全球化的競爭，如何運用知識做為經濟發展的基礎，以促進產業創新與競爭力，是各國政府教育推動的要務之一，大學做為國家社會的知識創造地，「產學合作」方式成為整體經濟與社會創新研發的最主要方法（吳清基，2009）。受到市場化與全球化的影響，各大學在追求效率上更為投入，如增加產學界人力的參與，加強產學合作，甚至增設或調整系所以因應市場導向，但這又和大學追求大學自治的理想是有所衝突的，所以如何保留大學理念不受市場化負面的影響，考驗大學治理機制能否更健全地面對現實與理想的調節（陳伯璋、宋孜孜，2005）。

師範學院的轉型，在產學合作的經營上，除了要面對教導更專精、實用技術的壓力，還要更努力培育學生，使他們具備傳統人文教育所追求的博雅特質。藉由資源的提供，協助系所建立產學合作研發團隊，透過產業需求導向課程與相關資源之整合與分享，創新專業知識價值並深化學生就業競爭力，營造與產業發展趨勢緊密接軌之優質教學與實習環境。鼓勵系所與產業交流，擴增共創研究與合作之機會，才能達成專業技術與博雅教育的目標。

肆、新竹教育大學之轉型發展

組織再造成成功的關鍵在於組織再造者能否使機構的所有人願意投入環境的創新。高等教育政策推動的最大困難，就是讓機構所有成員認同對學術工作的定義，重新思考並接受什麼是學術核心工作的內涵（包括參與活動、相關策略計畫與書面作業的投入、大學目標與願景的論述等），這在在都需要一些內在的改變，也因此會產生教師原本的文化與行政管理紀律上的矛盾與衝突，在興奮的期望著創新的同時，潛藏著多種形式抗拒的壓力（McWilliam, Hearn, &

Haseman, 2008)。

大學的使命與任務與其他組織不同，大學中所有成員對於自己在組織中所扮演的治理角色是有相當期待的，領導者必須要能體認到這樣的大學文化特色，在重要的議題上諮詢成員的意見，以文化上的改變來支持結構性的改變，才能達到真正的成功（Ruben, 2004）。新竹教育大學幅員狹小、資源侷限，面對轉型發展，經營管理上首先擬定下列原則，作為行動指導的依據：

（1）積極倡導：利用各種會議、媒體及活動場合，由校長或主要行政人員向全校師生員工說明轉型理念，以及教學改進已獲致之成果，爭取全校同仁的認同與支持。

（2）重視溝通：有關教學或學生事務之構想，皆經行政主管座談或教學主管座談充分溝通後，始提相關會議通過。

（3）擴大投資：動用校務基金，更新儀器設備及增加約聘人力，支援教師教學並改善校園環境，興建教學研究大樓，解決教學空間不足的問題。

（4）鼓勵創新：鼓勵教師利用新科技創新教學，成立專責單位，提供教師數位化教學平台與技術的服務與支持。

（5）爭取資源：為了挹注校務基金的不足，積極投入爭取教育部競爭型專案計畫的經費補助，且藉由計畫撰寫，凝聚校務發展方向之共識，形成極具效率與默契的工作團隊。

至於轉型發展經營管理具體的執行策略與內涵如下：

一、確定教育大學之定位以及大學願景與目標

新竹教育大學長期以來肩負國家師資培育之重的使命，雖然從師範學校、師專、師院到教育大學，經歷多次改制，但是仍然以師培為最主要的教育目標，改大後由於時代環境的變遷，教育政策的開放，面對創校以來最大規模的轉型變革，在2005年轉型發展計畫，正式以「優質的師資培育大學」與「文教特色的教育大學」為努力的願景（國立新竹教育大學，2005a）。2005年獲得教育部教學卓越計畫之後，更明確的以「教學型博雅大學」定位，以「知識的獲得」、「成功的學習」、「長處與美德的培養」、與「美好生活的開展」為努力的方向，以達到學生博雅弘達的教育目標（國立新竹教育大學，2006）。

新竹教育大學在確定為教學型大學的基調後，有了明確的方向目標，在相關制度上也配合新增或修訂，以適應大學發展的變革，沒有因為轉型而讓校務發展停滯，不但連續四年獲得教育部教學卓越計畫的獎勵，在轉型的同時，還

能兼顧傳統師培的優良基礎，於最近兩年連續獲得教育部卓越師資培育獎勵的肯定，發展更精緻的師培課程，以培育卓越之師資。

新竹教育大學轉型後的卓越表現，最大的關鍵就是在這一波的轉型過程中清楚的將自己定位為「小而美、小而精緻之博雅大學」（國立新竹教育大學，2005b），務實的檢視傳統的特質與現狀，考量師範學院本來就只有與國小/幼稚園師培相關的學系，如果以擴充做為轉型的主要發展目標，有限的資源勢必嚴重遭到稀釋，使得新興與原來系所都無法健全發展，而師範學院的傳統最大特質即是強調全人教育，奠基於原來教育專業基礎之上，新竹教育大學積極發展強調「博雅」的通識與全人教育，延聘校外5位通識教育專家，與校內4位教授組成通識教育委員會，訂定了通識教育「人與自然」、「人與社會」、以及「人與藝術」三個主軸，審議通識課程之規劃與開設，徹底改造了通識課程，於2005年獲通識教育評鑑特優，成為轉型發展的最大利基，並以此建立優勢發展特色，亦即傳統師培系所之多元化發展，以及新興轉型系所之專業化發展，為轉型與永續發展儲備最佳動能。

二、以統整課程與考評制度進行課程改革

在課程與相關制度之調整以適應大學發展的變革上，對傳統師範學院是一個很艱鉅的挑戰，師範學院的開課總學分數以往比一般大學多了將近40%，以至於教師無法投諸更多心力與時間在教學準備與研究上，新竹教育大學轉型的課程改革，遂以統整課程與考評制度進行課程改革的切入點。

首先進行的就是課程全面的檢討與統整，大幅增加3學分的課，把總學分數減少30%，因此得以減少教師授課鐘點數，降低教師的負擔，有效的提升教師教學的效能。在課程的品質上，實施校外考評制度，自95學年度起邀請校外專家學者擔任系級或校級的課程委員會委員，同時將大學部必修課程的課程綱要，請校外同領域學者專家審查。每一科目寄送2位審查者，除審查科目之課程綱要外，亦附上全系的課程架構（含科目之名稱、學分數、必選修與開課時段，以及全系畢業學分數等），以利審查者對全系課程有整體性的瞭解，俾能提供科目課程更宏觀、具體的專業意見，給予授課教師，做為課程規劃與教學實施時之參考（蘇錦麗、詹惠雪、謝杏佳，2010）。

除了有效降低教師授課時數，提升教師教學品質，通過各級課程發展委員會設置要點，納入校外專家學者為委員，提供諮詢之外，新竹教育大學還訂定專業學科基本能力指標，經由課程發展委員會及系所務會議等機制，持續修

正，同時通過增能學程實施辦法，開設多種跨領域增能學程，藉由制度支撐運作的架構，奠定課程永續發展的基礎。

三、鼓勵教師以專業學習社群與教學研究促進專業發展

高等教育機構除了看重學術知識的培育之外，要維持競爭的優勢，專業社群的提倡便是一個重要的策略，可以用來鼓勵社會互動和增強機構的知識分享與合作（Ngulube & Mngadi, 2009）。美國許多傑出大學都明確地強調相互尊重、協同、合作和學術社群的原則（Ruben, 2004）。這樣的概念在高等教育機構上的應用，凸顯大學經營中「人」的動能之重要性，以社群的概念進行，讓專業的教育者一起進行有目的性的合作，可以創造與維持一個具學習特質的校園文化（Hipp, Huffman, & Pankake, 2008）。

因此，在尋求教師專業的承諾與配合方面，新竹教育大學積極鼓勵教師以專業學習社群與教學研究促進專業發展。除了以「教師專業社群實施要點」，鼓勵教師成立專業社群進行合作與對話。其他具體的推動策略還包括，舉辦教師日（週）進行教師教學檔案觀摩、專業與情感之交流、教學傑出教師表揚，並由資深教師介紹新進教師與教師專業發展專題演講。開設「老師說故事——我和我的學生們」專欄，鼓勵教師分享學習經驗，經由故事敘說進行教學反思。訂定教師教學改進及提升學生學習計畫申請要點，鼓勵教師進行教學行動研究，期望教師在行動研究歷程中，確認並分析解決課程以及學生的學習問題，不但增強教師對教學的瞭解，促進教師專業成長，得到專業成就的滿足。

除了以專業學習社群的概念，激發教師投入學校各項教學活動的內在動機之外，新竹教育大學更以教育研究專長，進行嚴謹的實證研究，持續的瞭解教與學相關問題。在瞭解教師教學知能進修的需求方面，作者於2007年一月間進行一項研究，調查新竹地區2所研究型大學、2所教學型大學、2所技職院校的師生，在收集教師問卷419份中發現，在大學教師專業發展現況及需求中，教師認為最重要的三項需求為「全球高等教育教學發展及趨勢」、教學資源與科技在教學上之整合運用、以及教學實務經驗交流（林紀慧、曾憲政，2007）。學校相關單位遂依據調查研究結果排列優先次序，提供教師專業成長的各種課程與資源。

除了大規模的調查之外，新竹教育大學亦調查全校教師進行教學知能上的需求與困難，結果發現教師在學生方面感受到的問題包括：學生缺乏學習熱忱、學習動機不高，學生對於能否找到工作感到害怕，且覺得大環境造成學習

上的無力感（王文秀，2007）。學校依據調查結果，系統的規劃解決問題的方法，除了藉由校內媒體平台提供相關資訊，積極與學生談論出路的預備使學生有效規劃學習，以減少教師教學因為學生對前途不確定性所導致的學習動機與態度的問題，激勵學生求知學習的意願，減少教師面臨學生動機或素質因素所衍生之教學困擾。校長及相關處室主管利用各系週會的時間到各系進行「許自己一個豐碩的大學四年」專題演講，主要跟學生介紹學校可以使用的資源，以及大學生必須要具備的能力（曾憲政、林紀慧，2007）。

全校學生中計有838人填寫回饋問卷（一年級320人；二年級256人；三年級213人；其他：49人），基本上，學生對演講活動有非常正面而且熱烈的反應，對於「演講內容符合自己的期待」，22%的學生表示「非常同意」，52%的學生表示「同意」；「演講對我很有幫助」，17%表示「非常同意」，52%表示「同意」；「聽完演講後開始認真思考自己的未來」，21%表示「非常同意」，53%表示「同意」。

質性意見中更見到學生的積極反應如：「這次的演講對我最大的影響是開始認真自我思考，規劃未來」、「聽完這次的演講之後，開始考慮為了拓展自己的視野，規劃出國留學，更積極尋找能夠充實自己的方式與管道」等（國立新竹教育大學教與學中心，2007）。

在解決教師本身的問題方面，除辦理教師專業成長研習、鼓勵教師專業自省，並實施教學評量，對評量結果欠佳的教師，給予協助，安排夥伴教師，進行協同教學。針對教學需要改進之教師，則徵詢其意願，由教與學中心安排專人進行訪問，記錄其心路歷程，提供經驗分享，教師A分享其由「教學不佳」到「教學優良」之路，表示「收到教學意見回饋，心情很差，萌生辭職念頭」；並針對意見調查表，一條一條去調整教學方式，如「改善情緒管理」、「提早規劃教材準備」、「改變單向灌輸方式」、「改變與學生對話方法，多鼓勵，少苛責」，終至受到學生肯定。教師B則因為與教學優良教師合作開課，教學得到極大的改善，獲得學生「課程內容極為豐富，不會使我感到枯燥乏味」、「教師教學讓我在各方面都有十足的收穫與成長，不僅看見自己的個人議題，也反省自己」的正面回饋（王文秀，2007）。

新竹教育大學不但以實證研究的方式解決問題，更積極鼓勵教師對自身的教學過程作反思，進行與教學主題相關的實證研究，期望教師從課堂的角度，探討學生如何學習以及如何導引學生學習，而後不但將研究所得的技巧和觀念運用在課堂上，更將體驗過的教學理論與知識化為大學教學的學術研究成果，

使教學與研究在教師生涯發展中的排擠效應得到調和，藉由內在價值的提升，讓教師更願意投入教學，進而達成教學型大學有效教學與研究的目標。

四、全方位關照學生基本能力以及就業能力

在積極輔導學生面對職涯發展與出路的挑戰方面，新竹教育大學在轉型後所凝聚的共同意象，就是以學生為中心的教學與學習，將「以學生為中心的教學」做為校園裡的行動主軸，輔導學生職涯發展的具體作為，基本上分為兩個層次，首先是透過制度的建立，推動促進學生學習的各種方案，全方位關照學生基本能力，接續則推動產業融入學習，經由課程教學培養學生就業能力。

在基本能力的養成上，積極提升學生的中文能力、英文能力與資訊能力。中文能力方面，採用「閱讀-創作-發表」策略，培養學生閱讀能力與中文應用素養，開設文藝講座及實施經典閱讀，邀請文創作家開設夜間及假日之文藝課程，提供學生創作學習機會，更藉由竹大風聲刊物的開創及客雅文學獎的實施，為校內注入創作風氣；英文能力方面，則進行精緻課程與分級教學制度，針對教材、英文經典閱讀及評量建立一致標準，同時訂定英文能力畢業門檻，建置多元的英語自學資源，營造有效英語學習氣氛；在資訊能力方面，從課程、制度與環境面逐步提升學生資訊素養，除每週開設一個主題的資訊工作坊外，也辦理主題資訊能力認證，並針對大學生資訊素養進行基本指標之研究，以及基本能力的認證（張純純，2009），而依據本校學生參與資訊活動的程度顯示，大部份的學生也意識到，資訊科技不僅能提升工作學習的效能，也是終身學習的重要工具，在進入職場之前的學習階段，更體認到因應未來職場及生活需要，提升資訊能力之必要性（嚴媚玲、鄭淵全，2009）。

在學生的就業能力方面，有鑑於前哈佛校長Bok所指出的，人文科系教授對學生職業需求冷淡，乃因為擔心學生太過在意職業的追求，忽視大學教育的其他目的（引自張善楠譯，2008）。因此，在思考產學合作的議題時，新竹教育大學有一個對於高等教育的深切反思，確認透過課程進行「就業能力」的培養，此與課程之其他能力的培養不相違背。

因為通識素養、基本能力以及專業的知識都是屬於「就業能力」的必要能力。理念價值確定之後，再進一步思考「就業能力」的目標怎樣在新竹教育大學被實踐出來。新竹教育大學在面臨各界對大學與產業接軌的期望，權衡本身的條件，跳脫了國科會與教育部以研究與發展為主的產學合作模式，體認到產學合作必須要有一些轉化，因而擬定了竹教大產業融入學習（work integrated

learning, WIL) 的概念與推動策略 (林紀慧, 2009)。

新竹教育大學產業融入學習主要的目標在於連結教育與職場，提供學生在學期間能有機會獲得真實的業界及專業經驗，俾以銜接畢業後的就業及發展。新竹教育大學的「產業融入學習」，有正式的學分與評量，「產業融入學習」可以是實習、產學研究、業界講座等以職場為導向的活動組合。

WIL的課程教學模式有四種：

第一種「課程內融入模式」(intra-curricular)，是將產業相關學習內涵融入某一個學術領域課程的學習目標、學習活動、與評鑑，通常由授課教師主導並進行教學。

第二種是「課程間融入模式」(inter-curricular)，將產業實習經驗融入為學術課程的一部份，即在學期課程中，安排產業相關之單元或專題，由授課教師或業界講師提供協助教學，學生在課程中接受產業相關單元或專題的教學。

第三種是「課程外融入模式」(extra-curricular)，將產業經驗外加為課程外的一部份，相關課程教師鼓勵學生參加，通常由授課教師提供資訊與連結，產業提供實習機會，學生被要求或志願參與，教師鼓勵學生參加並給予參加之學生適度的獎賞。

第四種是「獨立課程模式」(stand-alone)，產業實習是獨立的一門選修課程，由業界提供學習場域及進行教學與指導，授課教師擔任實習輔導教授 (林紀慧, 2009)。

產業融入學習的推動，期望提供資源，協助系所提升產學合作績效，建立產學合作研發團隊，並透過產業需求導向之課程與相關資源之整合與分享，創新專業知識價值並深化學生就業競爭能力，營造與產業發展趨勢緊密接軌之優質教學與實習環境，鼓勵系所與產業交流，擴增共創研究與合作機會。

除了提升學生基本能力，引導學生進行實務實習，廣拓學生實務領域之外，新竹教育大學為促進學習型校園文化的成型，設置多處開放式學習角落，並推動同儕學習社群與班級團體學習。此外，並建置學習預警平台，強化各單位間橫向聯絡方式，適時解決學生學習相關的各種問題，同時鼓勵學生赴國外短期進修，擴大學生國際視野與培養學生國際觀。然而，國際化是新竹教育大學轉型推動，相較於其他的目標，最難推動也是最不具成效的，在在需要更多資源的投入以及師生更大的視野與眼光，也是新竹教育大學追求卓越需要更積極努力的方向。

伍、結論

師範學院長期以來肩負國家師資培育之重大使命，對於台灣現代發展人才的培育有很大的貢獻，歷年來雖曾經歷過多次改制，但是仍然以師培為最主要教育目標，近十年來，面對時代環境的變遷，經歷創校以來最大規模的轉型變革。面對這一波轉型的挑戰，師範學院如果能掌握以新的思考典範重新定位大學的願景與目標，同時在課程與教學上，適應大學發展的變革，獲得教師專業的承諾與積極的投入，積極培養學生的各種能力，輔導學生面對職涯發展與出路的挑戰等原則，就能成功轉型。新竹教育大學就是以這樣的原則，在轉型的契機中穩定發展，並提供分享卓越教學與卓越師培的經驗。師範學院唯有以傳統師資培育機構之穩固根基，以學生為主體，透過環境涵化、教學專精、教師增能、課程改革及資源擴充等策略，兼顧傳統師培系之多元發展，以及轉型學門之專業發展資源整合、產業接軌、增進學門專業、拓展國際視野，強化學生之競爭力，檢視原有的教育優勢與教學強項的傳統特質，凝聚重要發展方向，才能在有限的資源下，戮力於轉型發展，並以此建立優勢發展特色，為下一波的轉型做最好的預備。

參考文獻

- 王文秀（2007，11月）。**新竹教育大學教師發展**。論文發表於政治大學舉辦之「第三屆卓越教學」研討會，台北市。
- 吳清基（2009）。**高等教育現況檢討及追求卓越之發展策略專案報告**。中華民國98年10月12日 立法院教育及文化委員會第7屆第4會期第6次全體委員會專案報告。2009年12月25日，取自http://www.edu.tw/files/site_content/EDU01
- 呂木琳（2004）。我國高等教育的願景與競爭力。**高教簡訊**，157，1。
- 林紀慧（2009）。**產業融入學習**。竹大風聲，21。2009年12月25日，取自<http://tlc.web.nhcue.edu.tw/ezcatfiles/1014/img/img291/980917.pdf>
- 林紀慧、曾憲政（2007）。大學教師有效教學特質之研究。**課程與教學季**

- 刊，10（4），31-48。
- 國立新竹教育大學（2005a）。國立新竹教育大學學校簡介。新竹市：作者。
- 國立新竹教育大學（2005b）。國立新竹師範學院改名與國立新竹教育大學計畫書。新竹市：作者。
- 國立新竹教育大學（2006）。95年度獎勵大學教學卓越計畫。新竹市：作者。
- 國立新竹教育大學教與學中心（2007）。「許自己一個豐碩的大學生涯」演講問卷彙整。未出版之統計數據。
- 張純純（2009）。大學生資訊素養指標之建立——以新竹教育大學為例。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 張善楠（譯）（2008）。Derek Bok 著。大學教了沒（**Our Unverachieving Colleges**）。台北市：天下文化。
- 教育部（2008）。中華民國師資培育統計年報（九十七年版）。2009年12月25日，取自 <http://inservice.edu.tw/Download/97YEARBOOK.pdf>
- 教育部統計處（2009）。歷年校數、教師、職員、班級、學生及畢業生數（39~98學年度）。2009年12月25日，取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/seriesdata.xls
- 陳伯璋、宋孜孜（2005）。美國大學治理之影響因素：兼談現代大學的新挑戰。載於淡江大學高等教育研究與評鑑中心（主編），21世紀高等教育的挑戰與回應：趨勢、課程、治理（頁295-318）。台北市：淡江大學。
- 曾憲政、林紀慧（2007）。許自己一個豐碩的大學生涯。2009年12月25日，取自 <http://tlc.web.nhcue.edu.tw/ezcatfiles/1014/img/img/67/08-1.pdf>
- 楊思偉（2000）。高等教育普及化發展模式初探。教育研究資訊，8（4），17-32。
- 戴曉霞（2000）。高等教育的大眾化與市場化。台北市：揚智。
- 嚴媚玲、鄭淵全（2009，10月）。大學生資訊素養之提升與發展策略——以新竹教育大學為例。論文發表於彰化師範大學舉辦之「台灣網際網路研討會暨全球IPv6高峰會議」，彰化市。
- 蘇錦麗、詹惠雪、謝杏佳（2010）。透過校外考評確保大學「教」與「學」的品質，評鑑雙月刊，23，44-49。
- Bertilsson, M. (1992). From university to comprehensive higher education: On the widening gap between "Lehre und Leben". *Journal of Higher Education*, 24, 333-349.

- Eckel, P., Hill, B., & Green, M. (1998). *On change: En route to transformation*. Retrieved May 12, 2010, from <http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/on-change/on-changeI.pdf>
- Eckel, P., Hill, B., Green, M., & Mallon, W. (2001). *On change V — Riding the waves of change: Insights from transforming institutions*. Retrieved May 12, 2010, from <http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/on-change/on-changeV.pdf>
- Gayle, D. J., Tewarie, B., & White, A. Q. (2003). *Governance in the twenty-first-century university: Approaches to effective leadership and strategic management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hipp, K. K., Huffman, J. B., & Pankake, A. M. (2008). Sustaining professional learning communities: Case studies. *Journal of Educational Change*, 9(2), 173-195.
- McWilliam, E., Hearn, G., & Haseman, B. (2008). Transdisciplinarity for creative futures: What barriers and opportunities. *Innovations in Education & Teaching International*, 45(3), 247-253.
- Ngulube, P., & Mngadi, B. (2009). Utilisation of communities of practice in the humanities at the Universities of KwaZulu — Natal and Zululand, South Africa. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, 19(1), 1-1.
- Ruben, B. D. (2004). *Pursuing excellence in higher education: Eight fundamental challenges*. Danvers: Jossey-Bass.

