

师资培育大学策略规划与领导之研究---

一位教育学院院长的自我叙说

张庆勋

屏东教育大学教育行政研究所 教授兼教育学院院长

摘要

本研究以国内教育大学教育学院为主体，探讨其在师资培育发展的脉络背景之下，以一位教育学院院长的自我叙说为研究取径，提出迈向精致专业师培大学的理念、发展主轴以及策略构思，以朝向精致专业师培大学发展。为能达成研究目的，本研究文本架构除了在前言中论述研究的脉络背景与研究动机、研究目的之外，其次探讨师培大学教育学院的脉络发展背景，继而在第三单元提出师培大学教育学院经营的理念与发展主轴，最后以迈向精致专业师培大学的策略构思，提出扎根转型的省思。据此，本研究能以学理论述奠定基础，兼融师资培育的政策发展脉络背景以及教育现场实务经营策略，也能涵盖师资培育大学的组织、教学、课程、学生等层面的变革与发展。因此，本研究有其学术研究与实务应用性价值。

壹、前言

师资培育政策发展背景与走向

师资培育在国内外都面临危机与转机的挑战，例如，美国方面，由于师范教育工作者不断努力提出改革师范教育的多种方案，而各种社会环境对师资培育又产生不利的影响，因此，目前对于师范教育或许是最好的时机，也是最坏的时机（Linda, 2010, p. 35）。以国内而言，张庆勋（2010a, 2011a）从历次的师资培育政策走向予以分析，师资培育已朝多元化与储备制的机制发展，但因受到人口结构改变与人力市场需求的影响，教育部的师资培育以「教师专业标准本位」为核心、推动师资供需平衡的策略、师资养成优质适量、落实选优汰劣机制、奖助卓越师资生、思考公费制度等的方向，而使师资培育更趋向专业化与精致化方向发展。

师资培育大学的发展

从师资培育的多元化发展过程中，依「师资培育法」之规定，凡是师范校院，以及设有师资培育相关学系或师资培育中心之大学皆为师资培育大学，并开设师资职前教育课程供学生修习。例如，研究者所服务学校成立于 2046 年，由师范学校、师专、师范学院发展转型成为一所具有教育、人文、艺术与科学特色，并以「融合教学型与专业型大学之特质」为自我定位的教育大学。然因社会变迁与教育环境的改变与教育政策的发展所致，教育大学正持续不断的在转型发展之中。

师资培育大学的发展策略规划构思

研究者身兼师资培育大学教育学院院长一职，根据社会变迁与发展、教育改革背景与教育部政策的发展方向，以及所服务学校的历史发展与蜕变转型等的脉络背景，曾提出师资培育大学迈向发展师资培育重点大学的策略构思（张庆勋，2010b），以及教育学院转型发展策略（张庆勋，2011b）与迈向精致专业师资培育学系的策略构想（张庆勋，2011c）。这些发展策略规划构思期能提供师资培育大学发展策略规划指引的参考架构。

本研究的焦点

本研究以一位教育大学教育学院院长的自我叙说为研究取径，探讨教育大学在师资培育发展的脉络背景之下，提出迈向精致专业师培大学的理念、发展主轴以及策略构思，以朝向精致专业师培大学方向发展。本研究文本架构依序探讨教育大学教育学院的脉络发展背景，继而提出师培大学教育学院经营的理念与发展主轴，最后以迈向精致专业师培大学的策略构思，提出扎根转型的省思。

贰、师培大学教育学院的脉络发展背景

师培大学教育学院发展的脉络背景正面临以下的冲击与挑战，兹分别予以叙述之。

一、师培法源奠基：师资培育多元化、储备制、甄选制

自 1994 年师资培育法公布施行后，师资培育制度已从一元制、计划制，改为多元制与储备制，教师资格检定通过者取得教师证书，具备参加教师甄选资格，并依甄选结果决定受聘与否。

修完师资职前教育课程的学生并不一定能甄选上教职，且未甄选上教职人数选超过教育部所核定之师资生名额，因此，教育部在召开的第「8 次全国教育会议」中（2010.09.28-29），依中心议题七「师资培育与专业发展」凝聚之结论暨建议，决定推动师资培育数量调控方案，完备师资供需评估机制，以近 3 年教师甄选平均录取人

数之适当倍率（如 2.5 倍）为基准，兼顾特殊类科/领域师资需求，合理适量培育师资。故教育部遂推动「师资培育数量调控方案」以条件式核减培育名额，并以近 3 年公立学校教师甄选最低录取人数（2,254 人）之 2.5 倍数量（5,635 人）为参考基准，105 学年度师资培育核定名额至少降至 5,600 名为目标，持续调整培育数量（教育部，2010）。此后，随着少子女化的趋势，教育部将会更严格管控师资培育数量的供需平衡。

二、人口结构改变：迈入高龄化与少子女化趋势

65 岁以上老年人口自 1993 年约占总人口的 7.1%，至 2010 年 6 月份，占总人口则高达 10.7%，显示人口高龄化趋势已无可避免。而教育政策应随人口结构改变进行调整，也是必要之政策作为。

另一方面，我国出生人口至 2010 年仅剩 16 万 6 千余人，不仅创下历史新低，总生育率也从 2009 年的 1.03 人，下降至 0.91 人。此亦显示我国正面临少子女化的现象。由于少子女化现象导致生源逐渐减少，学校面临减班，闲置空间增加，以及教师超额产生教师人力断层等的问题。

三、师培教育政策：精致专业、量减质精、选优汰劣、奖助卓越、集中公费

依「师资培育白皮书（草案）」（教育部，2011a）与张庆勋（2010a，2011a）对教育部有关师资培育教育政策的分析，师资培育正面临高龄化与少子女化、终身学习、学校与家庭生态改变、本土意识抬头、全球化与永续化时代，以及世界各国致力于提升师资培育质量等社会变迁的脉络背景，师资培育也受到冲击。然师资培育为能发挥引领社会发展进步的功能，须以「教师专业本位」为核心，以精致专业、量减质精、选优汰劣、奖助卓越、集中公费为师资培育政策之导向，统摄职前培育、教师进用、专业成长教师职涯历程，秉持师道精神，朝专业、优质、永续方向发展。

四、人力资源需求：核心能力、基本素养；硬实力、软实力

从一项我国高等教育数据库的数据的分析得知（王丽云，2011），兼具专业核心能力（硬实力）与基本素养（软实力）已是大学生所须必备的基本能力，也是教育部极大学校院对学生学习成效的期望，甚且在各种人力资源需求方面，也都期望具有软实力与硬实力的人力资源。

另在教育部委由财团法人高等教育评鉴中心基金会所实施的校务评鉴（2011 年实施）所强调的建置学师学习环境机制，以及与第二期大学校院系所评鉴（2012 年实施）与系以评估受评系所学生之学习成效为主要精神，强调各受评学校是否能依各该校所建置的学习环境，有效的培养学生的专业核心能力基本素养（王保进，2010，页 7-13）。而 2012 年所实施的师资培育评鉴亦是以学生的专业核心能力与基本素养建置机制及学习成效为评核重点之一（教育部，2011b）。

据此，培育兼具专业核心能力（硬实力）与基本素养（软实力）的优质师资人才是师资培育校院系所的重要目标，因此在教学与课程规划设计之理念与实践方面是我们所要予以特别着墨之处。

五、评鉴机制运作：结合教师评鉴、课程评鉴、系所评鉴、校务评鉴、师培评鉴、自我评鉴

依据大学法、大学评鉴办法，以及教育部的相关政策，师资培育大学校院近十年内与未来，将面临诸如教师评鉴、课程评鉴、系所评鉴、校务评鉴、师培评鉴、自我评鉴，或其它特定项目的各项评鉴。评鉴有其精进自我、确保质量的精神与本质，因此，评鉴是有其必要性的。然因许多学校行政人员与教师对评鉴本质的不了解，或是评鉴指标过于僵化、健全的校园评鉴文化尚未建立，故在准备评鉴过程产生人力资源运用、文书档案处理繁琐、时间运用不足等的各项问题。

六、学校转型发展：定位、目标、发展特色与愿景

任何一所学校的发展务必以自我定位为根源，再从学校的定位拟定教育目标，同时也提出发展特色与愿景。国内以培育国小、特教与幼教师资的教育大学，都是从过去的师范学校、师范专科学校、师范学院转型而成。这些类型的师资培育大学都一直以各该校的定位、目标、发展特色与愿景不断的在转型发展之中。

参、师培大学教育学院经营的理念与发展主轴

有关教育学院之经营理念系建构在下列思维的基础之上。兹以张庆勋（2011b）对教育学院的经营规划理念与策略构思简述如下。

一、脉络背景

整体而言，教育学院经营理念系依循以下的脉络背景而来：

- (一)社会变迁与发展；
- (二)教育改革背景与脉络；
- (三)教育部政策；
- (四)学校的历史发展与蜕变转型、政策取向；
- (五)教育学院院务发展主轴与策略。

二、理念

教育学院经营理念条列如下：

- (一)以校院系所定位、目标、发展特色、愿景为根源。
- (二)以教师专业为本位，精进教师教学，协助教师的专业发展、辅导与服务推广，以及产学合作。

(三)以学生为主体，培养学生基本素养与核心能力，以及培养多元化的社会专业人才，并能学用合一。

(四)建构适性多元与发展院系所特色课程，强化理论与体验的合一，提升学生学习成效。

(五)建构完善组织架构与有效运作机制，以组织转型发展重构，前瞻未来，另创新局。

(六)有效统整资源与运用，在师资人力资源、经费编列与管理、图仪设备、空间使用，达成统整性、效率性的资源整合与分享。

(七)强固培育师资根本任务，开创教育产业新机。

(八)以全球化的观点，兼顾在地化与国际化，并发展国际交流。

(九)善尽社会责任及文化关怀，服务社会。

(十)完备自我评鉴机制，确保质量，精进自我。

三、主轴

根据前述之脉络，以下列五项主轴为发展规划重点，并在各主轴之内提出重点发展项目。

主轴一：人才培育

主轴二：适性课程

主轴三：精进教学

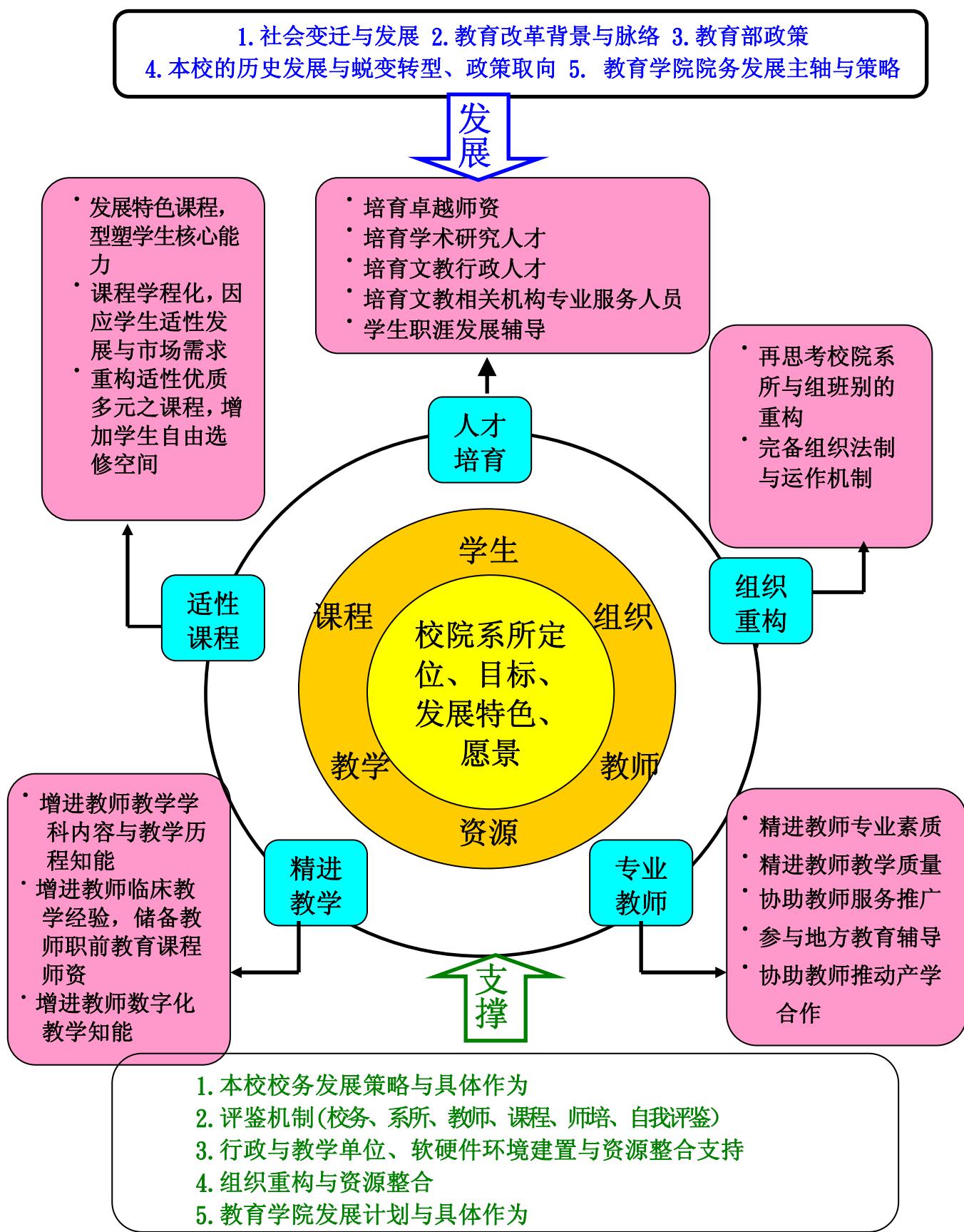
主轴四：专业教师

主轴五：组织重构

肆、策略规划构思架构

兹以「教育学院发展策略构思架构图」为系统思维架构呈现本学院之策略构思。

教育学院发展策略构思架构图



伍、迈向精致专业师培大学的策略构思

兹以「扎根转型」为教育学院未来发展与省思的系统思维，以及教育学院的定位、目标、发展特色与前述之发展策略构思架构为基础，提出以教育学院为根基迈向精致专业师培大学的策略构思。

一、师培本业精致专业

师资培育为教育大学转型发展过程中的本业，因此，学校的自我定位、校务愿景、教育目标、基本素养仍以师资培育为本业，并在此基础上，朝精致专业的师资培育方向发展。例如，以教育学院暨所属师资培育学系而言，教育学院根据社会变迁与发展、教育改革背景与脉络、教育部政策、本校的历史发展与蜕变转型、本校校务发展策略与计划、评鉴机制(校务、系所、教师、课程、师资培育、自我评鉴)，并在本校的办学理念与特色，以及发展教育学院各系所特色的前提下，于 98 学年度第 1 学期第 2 次院务会议（99.01.20）讨论通过教育学院的「定位、目标、发展特色与愿景」，以做为教育学院院务发展之导引方向，建构院务的整体发展方向。从教育学院的「定位、目标、发展特色与愿景」中可知，在师资培育的发展规划方面，能彰显出教育学院系以「师资培育的教育机构」与「地方教育辅导的重镇」为定位、以「培育优良的国民小学、幼儿园、特殊教育师资」为教育目标，并以「师资培育为本追求创新发展」为发展特色。

二、多元取径转型发展

除了培育卓越师资为教育学院「人才培育」发展主轴之一外，其它诸如培育学术研究人才、培育文教行政人才、培育文教相关机构专业服务人员亦为教育学院「人才培育」发展主轴的主要项目。因此，再思考院系所的核心能力、教育目标，以及学生职业生涯发展辅导与校院系所与组班别的重构是我们所要面对的问题。

三、整合评鉴内含策略

目前我们正处于以成果为导向的各项计划与评鉴时期，例如，100 至 101 年「教育部奖励大学教学卓越计划」以深化「成果检核」为焦点，第二周期的系所评鉴以落实教育目标与核心能力，确保学生学习成效为焦点。不论是哪种评鉴都一致强调自我评鉴机制的建构与运作过程及成果，其目的在确保质量与如何更为精进。

在强调完备自我评鉴机制之际，我们可以见到教学卓越计划、校务评鉴、系所评鉴、师培评鉴与课程评鉴等均以确保「教师教学」及「学生学习」质量为核心。因此，如何透过校院系所的整体自我评鉴机制，协助与支持教师精进教学，提升学生学习成效，是精进自我的策略之一。

此外，身为一位教育学院行政推动者，宜先认识评鉴系以确保质量、精进自我为

主要精神与本质。因此，不宜为评鉴而评鉴，而应具有前瞻性视野与规划院务发展的策略思维，并将思维结合行动，将理念与实践相互融合，以推展院务之发展。据此，评鉴指标与内容将会融入已规划发展的思维与行动内，此即为整合评鉴内含策略之涵义。

四、教学核心能力导向

「教学」与「学习」是学校教育的核心，因此，教育行政与学校行政的各项措施如何协助精进教师学与提升学生学习成效是重要的课题。而订定学生能力指标与建构课程地图架构，透过教学历程，协助教师教学，导引学生学习与职涯发展，则是增进教师教学效能，以及提升学生学习成效的策略之一。

基于教师教学与学生学习是学校教育核心价值内涵的理念，以及我们所要努力的方向，同时为能因应社会对师资培育的期待、教育政策的推动、市场化的需求等所带来的冲击，并使教师教学能深化课程内涵，同时教师也能活用课程内容与活化教学过程，最后则以培育学用合一的未来优质师资与文教人才为依归，故以核心能力为导向的教学是精进教师教学的重点之一。

其次，根据校务评鉴、系所评鉴、师培评鉴等的指针显示，各项评鉴皆重视各校院系所基本素养与核心能力的建置过程，以及教师如何将其运用到教学与课程上，而能有效教学与提升学生学习成效，此亦显示评鉴结合教学，以及强调建置基本素养与核心能力的机制。

从以上所述，大学校院系所教师教学已逐渐朝核心能力导向发展，其目的在精进教师教学，培养学生毕业所能具备之专业知能（核心能力），以及应用核心知能所应具备之一般性能力与态度（基本素养）。

五、学理奠基结合实务

兼顾经世致用与学理基础是教育研究的应用性与学术性价值，而如何培育未来优质师资，教师也要将学理论述与实务经验相结合，透过教学策略以能确保学生学习成果，因应社会需求。因此，在精进教师专业素质与精进教师教学质量的思维之下，如何增进教师教学学科内容与教学历程知能、增进教师临床教学经验，储备教师职前教育课程师资，以及增进教师数字化教学知能是精进教师教学的主要重点之一。此外，教师具有与所任教科目专长研究经验或实务经验，或是教学过程中能与实务工作者协同授课，将任教科目之理论与实务相结合，将有助于教学质量的提升。

学校教育现场的教师的即战力即表现于教学学科内容与教学历程上，因此学理奠基结合实务是培育未来师资的师范校院与教师们所要努力的方向。

六、在地扎根拓展国际

在教育部吴清基部长（2011.08.20）于以优质人才培育提升国际竞争力的专题报

告中指出，我们需要以教育提升人力素质，多方参与国际事务，增进经济发展，才能提升国家竞争力。而「强调本土化重视国际化」即为教育部主要的教育施政策略之一，其中除了发展国际一流大学与顶尖研究中心、引导学校以其优势整合资源，扩大教学研究能量、响应产业需求及提升对社会贡献外，营造国际化友善校园环境，以及扩大学生国际视野则为在全球化与国际化的脉动下推动高等教育国际化的重点发展工作。

为能培育具有国际观的未来师资，如何营造国际化友善校园环境，以及扩大学生国际视野是我们所要努力的重点，这也是研究者服务学校传统的「四教」（身教、言教、境教、制教）文化中「境教」所要发挥的功能。

此外，持续的协助教师进行国际学术交流与培育具有国际视野的人才则为教育学院的目标之一。例如，近年来，协助学生与国外大学交换学生，部份教师赴大陆与欧美等国进行讲学、研究、进修，教师团队进行跨国际性专题研究计划、系所邀请国外学者专家到各该系所短期讲学、办理国际性学术研讨会或工作坊等，都是努力迈向国际化的例证。

七、研发创新服务推广

教育部以大学校院优势整合资源，扩大教学研究能量，并能响应产业需求及提升对社会贡献，为推动高等教育国际化的重点发展工作。一方面发挥大学的传统功能，一方面符应社会变迁发展的需求，是师培大学责无旁贷之事。而教育部以精致专业、量减质精、选优汰劣、奖助卓越等为师培教育政策即为教育部政策的创新突破之举。

为能协助教师创新研发服务社会，研究者在教育学院院务规划以「专业教师」为发展主轴中，提出如何精进教师专业素质、精进教师教学质量，协助教师参与地方教育辅导，而这些思维与行动则须以创新研发为起始进而将研发成果予以服务推广，

八、产学合作共创双赢

教育学院除了强固师资培育的本业外，也朝培育教育产业人才而努力，以因应社会市场的需求。未来培育师资不再局限传统师资，还包括产业教师、课程设计师与补教老师等。因此，教育学院的定位、目标与发展特色都涵盖此一领域。结合产官学开创教育发展契机是教育学院的发展特色之一。

如何发挥与教育产业结合的经济效益，从知识的生产、传播、分配，为社会与自我发展创造和实现效益，发展特色领域课程，展现院系所优势强项建构跨领域特色的学程课程，是我们努力的方向。

九、结论

要成为一位真正领导者所须具备的基本素养即是领导者的个人修为。亦即是，一

位大学校院的领导者经营管理学校须先有自身的哲思基础，据以导引出教育理念与办学理念，进而形塑所领导学校的愿景，并兼具策略领导的方向策略与策略规划的行动力。此外，大学校院的领导者也须了解相关政策的走向与学校的历史发展背景，进而能提出学校的发展策略规划构思，再结合行动力而能将理念与实践予以融合，构成一有系统的院务发展运作体系与机制。

研究者即是秉持上述的理念与作为，欲将思维与行动予以结合，探讨教育大学在师资培育发展的脉络背景，并了解师资培育大学本身的发展，提出迈向精致专业师培大学的理念、发展主轴以及策略构思，以朝向精致专业师培大学方向发展。

从本研究可探究研究者个人的思维架构与作为，亦可了解师资培育政策的发展背景与走向，师资培育大学的发展历史与未来转型的方向。因此，本研究兼具个人思维微观层面，以及组织与政策发展的宏观层面，是理念与实践的融合，是政策导引与学校组织运作的执行体系。其未来的发展仍有待关心师资培育发展者共同努力。

参考文献

- 王保进（2010）。校务评鉴对学生学习成效机制自我评鉴之作业方向。*评鉴*, 27, 7-13。
- 王丽云（2011, 6 月）。*台湾高等教育整合数据库简介*。发表于台湾师范大学教育研究与评鉴中心办理之「建置台湾高等教育整合数据库『学门发展论坛』---教育学门教育现况与就业发展论坛」。台北。
- 吴清基（2011.08.20）。*教育政策发展与优质人力培育*。于国家教育研究院与家长、教师团体焦点座谈简报。台北。
- 张庆勋（2010a）。*师资培育政策分析*。2010.10.28 屏东教育大学 99 学年度第 1 学期 第 51 次行政会议报告。
- 张庆勋（2010b）。*迈向发展师资培育重点大学策略构思*。2010.04.22 屏东教育大学第 47 次行政会议中报告。
- 张庆勋（2011a）。*未来十年师资培育政策分析*。2010.04.20 屏东教育大学 99 学年度第 2 学期教育学院院务会议报告。
- 张庆勋（2011b）。*教育学院经营理念与实践：展翅起飞、精进成长、深耕未来*。国立屏东大学教育学院四任院长选举治院理念报告。2011.08.09 取自 http://cedu.npue.edu.tw/ezcatfiles/b013/img/img/592/20110306.doc#_Toc287248964
- 张庆勋（2011c）。*迈向精致专业师资培育学系策略构想（草案）*。201105.09 屏东教育大学 99 学年度第 2 学期教育学院第 5 次系所主管会议提案报告。
- 教育部（2010）。*研商师资培育数量调控方案（草案）会议纪录*。教育部 99 年 10 月

22 日，台中（二）字第 0990181886 号函。

教育部（2011a）。师资培育白皮书（草案）。台北；作者。

教育部（2011b）。**101** 年师培评鉴规划与实施计划。台北；作者。

Boulard, G. (2010). Going Global. *Diverse: Issues in Higher Education*, 27(5), 15.

Linda, Darling-Hammond(2010). Teacher Education and the American Future. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2) 35–47. DOI: 10.1177/0022487109348024

Walck, C. (2009). Integrating sustainability into management Education: A dean's perspective. *Journal of Management Education*, 33(3), 384-390.