



淺談教育環境改變下師範校院之轉型－以國立臺灣師範大學為例

教育乃國家培育人才之大計，惟隨教育環境變遷，師範校院之經營亦備受挑戰，蛻下傳統光環圖謀思變，轉型是不得不做之抉擇，而如何在維護師範教育的優良傳統及厚實綜合大學實力下取得平衡，避免喪失自我特色又淪為一般大學內之次等公民實為師範校院之當今課題，茲以國立臺灣師範大學為例進行相關問題之探討。

蔡佳靜（國立臺灣師範大學會計室專員）

壹、前言

自 83 年公布實施「師資培育法」後，以往只能由師範校院培育之中小學師資，進一步開放由師資培育大學、學校成立教育學程及學士後教育學分班來孕育，使師範校院面臨一般大學也可從事培育師資的強大壓力，直接衝擊數十年來師範校院在中小學教育培育的優勢地位，此外 80 年代教改風起，因應社會要求教育部推動廣設大學校院政策，促成原本



● 國立臺灣師範大學校門（照片來源：作者提供）

的大學菁英教育走向大眾化的教育普及教育，面對大學院校趨近於飽和且供過於求的情況下，造成政府財政補貼日益縮減，各大學在招生以及爭取經費上的競爭相形激烈，引領高等教育走向市場化競爭態勢。

在此世代下師範大學肩負有師資培育的使命及民衆對一般大學功能的需求，面對各大學龐大競爭壓力的挑戰，藉由組織全面的轉型，謀求倍增大學競爭力是不得不面對的課題，而傳統色彩濃厚的師範大學能否在這一波轉型契機中，重新找到自我定位與目標，運用優勢及競爭策略突破侷限與僵局，對其未來之經營極具重要性，實有深入探討之必要。

現有傳統師範校院（未包含教育大學）計有國立臺灣師範大學、國立彰化師範大學及國立高雄師範大學三所，本文擬以國立臺灣師範大學為例，探討師範校院在面臨教育環境轉變及政府補助經費逐年下降之趨勢下，如何圖轉型發展、開創優勢，以期在競爭激烈的高等教育市場中永續經營。

貳、我國師範校院轉型背景分析

面對師資培育法公布、大學校院廣設及高等教育多元化等市場轉變下，各大學無不全面重新審視自身、積極拓展學校優勢，其對師範校院之影響更是首當其衝，本節將從政策、經濟、社會及學校本身等層面去探討我國師範大學轉型之背景因素（表 1）。

一、政策層面

（一）多元師資培育政策

「師資培育法」公布實施後，打破以往由師範校院獨佔中小學師資培育市場之景況，各大專校院紛紛增設教育學程，有志成為教師者不再侷限就讀師範校院，影

響招收學生數量流失。

（二）取消公費制度

以往師範校院擁有招收公費生優勢，在國人升學意願中往往名列前茅，故容易吸收質優學子更是經濟弱勢學子之最愛，但近年來因公費制度幾乎退場，故學生就學意願大不如前，此舉影響不僅是招生數量更擴及學生素質。

（三）師範校院轉型發展政策

因應教育環境的轉變，教育部於九十年起積極協助進行「師範院校轉型發展計畫」等措施，以塑造師範校院新氣象，足顯示該情勢發展已引起主管機關高度關切。

二、經濟層面

表 1 我國師範校院轉型因素分析

影響層面	影響因素
政策	多元師資培育政策、取消公費制度、師範校院轉型發展政策之推行等
經濟	政府資源有限、經營規模多未達最適等
社會	少子化現象、高等教育擴充等
學校本身	學校發展定位、學生之質與量等

資料來源：作者整理。

論述》預算·決算



(一) 政府資源有限

高等教育不斷擴充，惟經費總額預算有限，使各校獲得資源日窘，教育部自 85 會計年度起逐步推動各國立大學院校實施校務基金，擔負起部分財源自籌的使命，師範校院亦名列其中，目前自籌比率約在四~五成，財源主要來自建教合作、推廣教育及場地設備管理收入。

(二) 經營規模多未達最適

對於大學校院最適經營規模，相關研究大抵認為學生人數應介於一~三萬人間為最適，惟國內三所師範大學現有規模普遍未達此標準，僅國立臺灣師範大學學生人數達萬人，故在經營及資源配置上多未達效率較不具競爭力。

三、社會層面

(一) 少子化現象

近年來國內出生率屢創新低，已造成就學人口及班級數減少等現象發生，使得師資之需求呈現萎縮，衍生成流浪教師等問題發生，影響就讀意願。

(二) 高等教育擴充

大學校院廣設及原技職校院改制大學，使大學生人數大增，惟經濟環境並未提供相當人力需求，致使產生高學歷高失業率之現象，促成一般大學紛設教育學程中心，另類提供學生第二專長，造成擁有教師證者日眾現象。

四、學校本身層面

(一) 學校發展定位

應環境改變不得不為轉型，主要在探討如何在維護師範教育的優良傳統及厚實綜合大學實力下取得平衡，避免喪失自我特色又淪為一般大學內之次等公民。

(二) 學生之質與量

隨著師資就業市場飽和及公費生誘因不再，不但影響吸引優質學生來校就讀之優勢，亦直接衝擊學校之招生情況，是學校不得不正視之問題。

參、國立臺灣師範大學經營現況分析與面對問題

因應目前教育環境變動對師範校院之衝擊，茲以國立臺灣師範大學為例進行更細部分析，應用 SWOT 分析法以界定該校面臨的各項問題，歸納如下（下頁表 2）。

一、優勢 (Strength)

(一) 大部分學院居國內領導地位

該校為傳統中小學師資培育種子學校，故只要存在師資需求此優勢仍會存在，另有關音樂、藝術、運動等領域成果斐然深受肯定，具國內領導地位。

(二) 科技與人文均衡發展、重視品格的全人教育

該校負有培育師資使命，故十分注重學生之均衡發展及品德教育，所設系所多屬基礎學科且學院多元化輔以跨領域學程安排，提供學生科學與人文兼具的學習環境。

(三) 地理位置具競爭力

該校校區多座落台北市精華區段，交通便利且重要行政、藝文中心林立人文薈萃，有利於師資聘請及學生

招募。

(四) 國際化環境佳與資源充沛
該校國際生招收多達八十餘國，擁有良好語言學習師資及教學環境，符合現今企業全球化趨勢之需求。

二、劣勢 (Weakness)

(一) 大部分系所為基礎學科
培養學生較無法直接滿足產業需求

該校以往設系是以中等學校學科為考量，故較缺乏產業推動人才，為因應學生出路之多元化，應加強課程之整合使其符合企業主需求，增加未來就職寬廣度。

(二) 吸引傑出學術人才條件
略遜於同等地位大學

近年來主客觀因素影響，使該校吸引傑出學術人才的條件方面略遜於同等地位之一般大學，而傑出人才的延攬及培育嚴重影響學校學術表現及聲望，是不容忽視的問題。

(三) 轉型過程中資源分散
整合不易

由於資源有限，加上轉型過程中新設單位分散資源

，故需有通盤的考量，擇該校優勢續行發展並整合部分單位以提升競爭力。

三、機會 (Opportunity)

(一) 全體師生體認學校轉型
發展之迫切性

回應社會對人才之訴求，全體師生都能深刻體認大環境之劇變，為期能學以致用轉型實有其必要。

(二) 適應經濟發展多元跨領
域技能人才益受重視

我國經濟發展已邁入服務業為主經濟體，社會大眾對產品及服務的需求，講求快速、創新及物超所值，促使跨領域人才需求倍增，該校因應此趨勢近年來設置多達 26 個跨領域學程供學生選擇，以面對此潮流需要。

(三) 政府重視教育產業、文
創產業與服務產業之發展

教育發展長期以來即受政府重視，目前更將九年國教延長至十二年，並陸續以不同的鼓勵政策協助教育產業發展，促使我國儼然成爲一個服務業比重超過 GDP 70% 的國家，近年來更吹起文創風潮，該校人文藝術推展頗具成效具有此方面優勢當可以好好掌握。

四、威脅 (Threat)

(一) 少子化減少中等學校教
師需求該校畢業生失去
傳統就業優勢

少子化造成減班現象，直接衝擊教師的需求，目前該校僅有約 25% 的學生進入教職工作，故學校積極發

表 2 國立臺灣師範大學 SOWT 分析

面 向	因 素
優勢 (S)	大部分學院居國內領導地位、科技與人文均衡發展、地理位置具競爭力、國際化環境佳與資源充沛等
劣勢 (W)	系所多屬基礎學科無法直接滿足產業需求、吸引傑出人才條件略較同等大學不足、轉型過程資源轉合不易等
機會 (O)	轉型體認、多元人才受重視、教育政策受重視等
威脅 (T)	少子化、刻板印象、自籌財源能力等

資料來源：摘錄自國立臺灣師範大學 99-103 年校務發展計畫。

論述》預算·決算



展學生教職以外的就業競爭力，如：跨領域學程等。

(二) 社會對該校的刻板印象仍停留在中等學校教師培育

由於長久肩負培育師資任務，故限縮大眾對該校畢業生任職領域的刻板印象，以往的優勢或已成為急於跳脫的窟臼。

(三) 未被認可為研究型大學爭取經費及優良師資困難度增

該校在前些年未獲教育部認定為研究型大學，致外界或有對該校研究能力產生質疑，造成該校不論在經費爭取及人才延攬上遭逢困境。

(四) 與企業間聯繫不足大額募款能力遠低於一般大學

該校校友多在教育界發展，在企業界服務者較少，因此與業界關係不深，故嚴重影響該校募款挹注校務基金之能力。

肆、國立臺灣師範大學採行之轉型策略及未來發展重點

針對當前所處教育環境，為期在高等教育站穩一席之地，目前該校積極推展之轉型策略及未來發展重點歸納如下(表 3)：

一、轉型策略

- (一) 培養具全人素養與跨領域領導潛力之人才
- (二) 發展成為具有學術價值多元化之特色大學
- (三) 發展成為能引領教學風潮之大學典範
- (四) 發展成為學術與研究人才培育之重鎮

二、未來發展重點

- (一) 推動全人教育培養學生正確人生觀及價值觀

(二) 培育跨領域人才提升就業競爭力

(三) 以品德為本養成專業菁英師資

(四) 建立頂尖研究群進軍國際

(五) 推動評鑑、輔導與獎勵制度提升專業表現

(六) 加強國際合作推動系所院國際化

(七) 建置 U (Ubiquitous) 化校園提供優質數位服務

(八) 建置濃厚藝術人文與生態永續之特色校園

(九) 推動行政革新及組織再造

綜上，各策略及發展重點均在重新整合學校資源來建置更優良教學環境，以吸引優秀師資、學生進駐及學校營運效率提升，進而提升整體學校成

表 3 國立臺灣師範大學採行之轉型策略及未來發展重點

轉型策略	未來發展重點
培養具全人素養與跨領域領導潛力之人才	推動全人教育培養學生正確人生觀及價值觀 培育跨領域人才提升就業競爭力
發展成為具有學術價值多元化之特色大學	建置濃厚藝術人文與生態永續之特色校園 建置 U (Ubiquitous) 化校園提供優質數位服務 推動行政革新及組織再造
發展成為能引領教學風潮之大學典範	以品德為本養成專業菁英師資 推動評鑑、輔導與獎勵制度提升專業表現
發展成為學術與研究人才培育之重鎮	建立頂尖研究群進軍國際 加強國際合作推動系所院國際化

資料來源：摘錄自國立臺灣師範大學 99-103 年校務發展計畫。

就、競爭力，並積極與各界建立深入連結以拓展相關視野，無不以呼應該校對自我的期許，即「綜合大學，以師範精神為典範，並以人文、藝術、科學整合發展為特色」，在保有學校特色的同時亦希望能回應社會的需求，使培育之人才均能為社會所用，過去就培育中小學師資在杏壇成績斐然，今日亦企圖在教育環境轉變下能成功轉型，再創更多自我的新價值，期能盡取兩種體制之優點，讓師範精神永續經營並讓人為之驚豔！

伍、結論及建議

對於教育為百年大業應該是大眾普遍認同的，然而整個教育環境在政治、經濟及社會等因素的強力衝擊下也有了重大的改變，以往進入師範校院就讀畢業後擔任教職曾是無數學子衷心嚮往的，也是師範校院擁有的榮耀，但此時代使命已面臨嚴峻考驗，少子化致使任職機會大減、社會多元賦予高等教育使命加劇，各校無不埋首課程重整等應變措施，師範校院轉型為綜合大學已是不

得不做的決定，而面對一般大學的強勢競爭更是要儘快適應的，該校自 1946 年成立迄今已有六十多載，半個世紀來孕育許多優質中小學師資，惟體察這不得不變的世代，更是積極的投入，盼望藉由轉型經營創造另一個榮耀的時代，而在這幾年的悉心經營下也逐漸看出成效，首先是在英國高等教育機構公司 QS 所公佈 2010 世界大學排行榜進入前 500 強，其中在藝術人文領域中排名 146 名乃是臺灣第一，而後又在教育部「邁向頂尖大學計畫」中脫穎而出成為 12 所獲選大學中唯一一所具人文藝術特色的大學，也是唯一入選的師範校院，又 QS 公布 2012 亞洲最佳大學排行由去年排名第 104 名一舉躍進排名第 87 名朝向卓越頂尖，均足以回應近年來的轉型經營努力成果及社會給予的正面肯定。

跳脫學校經營的轉型風潮，或許教育者（或當局）更需思量的是教育的功能是否發揮它的價值，面對教育政策的多變，莘莘學子、為人父母、師表、甚且企業人士都產生許

多的質疑，若教育只是將大家的學歷提高而不是將能耐提高，那教育到底還剩什麼？高學歷引領高失業率或許正是教育體制下的悲歌吧！教育是國家培育人才之大業，任何決策都是影響重大的甚且可說動搖國本，而教育為良心事業，在追求經營上的卓越頂尖時，亦須時時以使命為念，方是國之大幸，而非流於一場競逐遊戲！

參考文獻

1. 凌嘉蓮（民 96），我國師範大學轉型競爭策略之研究，成功大學教育研究所論文。
2. 國立臺灣師範大學 99-103 年校務發展計畫。
3. 國立臺灣師範大學網站 <http://www.ntnu.edu.tw/>。
4. 教育部（民 100），師範院校轉型發展計畫，台北：中教司。
5. 教育部（民 88），國立大學校務基金設置條例。
6. 教育部（民 99），中華民國師資培育統計年報。
7. 黃瓊玲（民 95），教育環境轉變下師範校院之未來發展—以屏東教育大學為例，主計人員養成訓練班—會計第 16 期專題研究。❖