

從師範到典範：臺東大學展現前瞻變革

梁忠銘

臺東大學教授兼教務長

臺灣教育評論學會理事

一、前言

我國高等教育大眾化的發展階段，明顯與歐美的發展過程和特徵有所不同。剛開始的 1980 年代後，其主要是受到國內政治因素和教育政策的影響。在不到數年之間促使臺灣的高等教育進入大眾化（Mass），並且在十數年之內迅速的進入普及化（Universal）的階段。2010 年前後，更因人口結構的影響（少子女化），讓臺灣的高等教育人口比率加速的上昇。在高等教育大眾化急速的發展之中，呈現幾個特別明顯的特徵。首先是從國立大學為主的高等教育，轉變為以私立為主的高等教育系統。其次是專科學校轉型為 4 年制的科技大學。再來就是師資培育的院校，轉型整併為教育大學或一般綜合大學。三者之中，以師資培育的院校，所受的衝擊與轉型最最具特色。這是因為臺灣的師資培育院校在高等教育進入大眾化階段以前，幾乎全部為國公立的師範院校系所。師範大學主要培育中等師資為主，師範學院是以培育幼稚園小學師資為主。其主要的改變有兩個重要的時間點（政策），做為一個分水嶺。一是 1987 年 7 月 1 日師範學院，國小、幼稚園師資統一改制為四年制的高等教育來培育。二是 1994 年《師資培育法》的發布，由一元計畫制轉向多元儲備制。並且由分發派任，更改為教師公開甄選。特別是《師資培育法》的實施之後，師資培育的院校和機構數量快速增加。臺灣的師資培育制度變遷過程，明顯與社會的發展連動（曹仁德、梁忠銘，2002）。同時也受到國際發展、政治體制、經濟變遷、教育政策等因素影響，以致於必須面對教育變革的轉型。

二、邊陲地區師範學院困境與因應

1994 年新制師資培育制度實施以來，基本上大專院校只要依據並符合師資培育法的條件，即可申請從事師資的培育。這種轉變可說是從特殊校園文化培育師範的方式，轉變成市場的競爭模式，師範校院面臨多元開放壓力，加上少子化的人口結構變遷，師資儲備人口短時間急速度增加，加上少子化的影響，各縣市從減招進入減班，2005 國民小學教師編制從每班學生人數以 35 人為原則，自 2007 學年度起，依基準採逐年降低，2018 年為止國民小學每班學生人數以二十九人為原則，國民中學普通班班級編制每班學生人數以 30 人為原則（教育部，2018a）。即使如此，教師需求持續低迷。以往師資培育系不僅優勢不再，更面臨學生畢業即失業的危機，造成社會問題。這是因為長期以來教育系所學生，不似其他教育學程或教育學分班的學生另有專長，一旦未能謀得教職會執著教甄考試，採取代理教師的方式尋求機會，轉往其他職種難度更高。另以往師範校院規

模不大、同質性高、設備往往無法與時俱進，傳統意識沈重，一但面臨近年高等教育擴充快速，教育資源稀釋等窘境，教師採用持續減少，師範大學校院首當其衝，面臨內部學生素質低下招生困難之外，外部倍受社會及家長抨擊。

師範院校在面臨師資需求驟減之下，除需積極努力進行內部自我轉型發展之外，並配合教育部政策，發展多元人才培育管道及支援補助重點系所，建立大學校院增設系所及招生名額自主規劃系所及彈性調整機制。使大學培養之人力能與社會與產業需求密切配合，機動地調整系所，開發多元化的高等教育人才培育管道，增加在職人員進修機會，強化在職教育功能。並藉由推動大學校院開辦跨學系、院之學程，擴大辦理輔系及雙主修課程，使學生具備多元就業專才並培養產業需求人才（教育部，2002）。因此，為處偏鄉臺東師範學院在因應大學大眾化的衝擊之際，協助地方發展提高社會貢獻，做好準備參與國際競爭之際，被期待扮演積極角色，也成為轉型為臺東大學的重要契機和方向。

三、從典範到前瞻：邁向綠色國際大學

以往以培養幼小師資為主的九所師範學院，如不含進修推廣部學生，人數約 2,000 至 3,500 人，屬於小型的單科四年制大學，因學生數過少與校地面積不大都面臨轉型發展之瓶頸。以地理區分中央和邊陲地區之時，臺灣最邊陲地區應屬於臺東師範學院，也是臺東地區唯一一所 4 年制大學。該校成立於 1948 年，1987 年改制為「臺東師範學院」，以培育幼稚園、小學和特殊教育學校師資為主的四年制單科大學。2003 年 8 月 1 日，由師範學院轉型規劃為具備人文、理工及師範等三個學院，正式改名為「臺東大學」。

臺東師範學院轉型大學最重要兩個時間 1987 年和 2003 年。臺東大學的轉型完全呼應教育部政策的實施時期，這是因為長期以來，臺東師範學院為臺東地區唯一的高等教育機構，負責臺灣東部地區的師資培育和教師在職教育的功能與地方高等教育的發展。轉型為綜合大學的過程中，首先面對的是高等教育的少子化與國際化，與追隨而至的自由競爭化。學校一方面必須面對師資培育多元化後，師資過剩師範學院系所的轉型，與國家人才供需的因應。因此，當 1987 年戒嚴解除教育鬆綁的時期，臺東師範學院迅速的配合政策，轉型為四年制的高等教育師資培育機構。2003 年我國師資人才過剩，配合教育部政策將師資培育的學生，需大幅度的減少 60% 以上。因此，另外成立人文學院和理工學院，將師資陣容和學生名額，轉為培養社會或產業界所需要高等教育人才。師範學院則維持師資培育的傳統，負責東部地區教師的在職進修和專業成長。理工學院與人文學院則提供最新專業知識與新知，做為地方產業專業人才培育及在職進修的機構。當然，在外在資源極端有限之下，積極爭取教育部各項獎勵大學發展計畫成為最重學校發展和轉型的經費來源。

教育部於 2006 開始展開為期 11 年三期（第一期：2006-2008 年；第二期：2009-2012 年；第三期：2013-2016 年）的「獎勵大學教學卓越計畫」，其目的是「藉由經費挹注引導學校依自我定位發展特色、提升就業競爭力及強化學用合一，推動國際交流以打造東亞高教重鎮。計畫區分一般大學 與技職校院推動執行，以協助學校提升教學品質並發展特色。同時，提昇大學教學品質，持續針對教師教學、學生學習、課程規劃等面向進行改革，重點在於提升學生就業競爭力並強化學用合一，及各校人才培育特色」（教育部，網頁 2020a）。

並從 2015 年 11 月起至 2016 年 12 月止，擇定 8 所大學，以位於高等教育資源較為不足縣市之國立大學校院試辦「特色大學計畫」，臺東大學獲得 4,600,000 元補助。推動「特色大學」計畫是為減少城鄉教育落差，引導大學因應社會經濟發展及人口結構變化，依校內系所結構、教學資源、學生來源及地理環境等條件，充分發揮學校特色，以有效整合所在區域資源，帶動地方發展並希望藉由教育資源重新整合，進而協助學校找到自身定位。各校之規劃以「永續經營」、「擴大參與」及「城鄉共學」為原則，分析區域發展脈動及學校永續發展之關聯，爭取外部（政府、產業、學研、人才與教育）資源之挹注，營造社區居民共學環境，強化學校及社區之雙向交流發展，期透過此計畫協助學校找到發展定位（教育部網頁，2020 b）。

延續教卓計畫，教育部 2018 年起啟動兩階段之「高等教育深耕計畫」，係以改善教學品質及提升學習成效為核心，並鼓勵各大學在此基礎上發展多元能量，雖強調全面性關照各大學之發展，惟在經費分配上仍將考量不同的大學有不同的使命及任務，並以「落實教學創新」、「提升高教公共性」、「發展學校特色」及「善盡社會責任」為目標，以「全面性提升大學品質及促進高教多元發展」，協助各校依本身優勢發展特色，以利大學長期穩定發展（教育部，2018b）。

臺東師範學院藉著轉型，從 2003 年改制臺東大學轉型為具備人文、理工及師範等三學院之綜合大學之際，首先順利取得地方政府與教育部的支持爭取新校區用地與經費的支持，進而規劃一個全新以綠建築及自然生態為基礎的校區。例如，校內建築規劃以融入自然景觀以及符合綠建築之原則，圖書資訊館更是以山水為意象，成為國際知名圖書館，亦成為臺東大學地標以及臺東必訪觀光景。並於 2010 學年度即自我定位為：「發展為具有特色的『優質教學型大學』」，以承續師範學院優質教學，培育英才之辦學傳承。在歷任校長積極的爭取教育部的教卓計畫與「高等教育深耕計畫」以及各種相關計畫，取得可觀的補助經費挹注。特別是近三年，不僅取得第一階段與第二階段之「高等教育深耕計畫」，更促使校園硬體設備以及符合地方發展所需人才之各類專班師資的充實。同時在現任曾耀銘校長運籌帷幄之下，於 2016 年 12 月由臺東縣政府領銜向國發會花東基金管理委員提出申請，2017 年 5 月獲核定 9,844 萬元經費，執行東部生物經濟 6 級產業

4.0 計畫，在本校建置具現代化生技產品製程設施，以及品質驗證實驗室之食品生技先導工廠。歷經一年多的專業細部規劃，續於 2018 年 10 月修造開工啟動；2019 年 3 月正式命名為「臺東大學東部生物經濟中心先導工廠」；2019 年 11 月，開始產官學研試營運，提供試打樣、半成品開發、以及成品製造生產等產學合作方案，並以試製、試產、試銷，作為先導工廠的運營模式，造福偏鄉地區的產業與農民，建立產官學合作的典範（國立教育廣播電臺，2020b）。並在 2016 年 9 月校務會議通過學校自我定位調整為：「以優質的教學型大學為基礎，配合地方需求與資源，發展特色教學與研究，朝「綠色大學」邁進，漸次發展為優質精緻型『綠色國際大學』」。持續打造支持綠色知識經濟發展為教研基礎的智慧、健康、永續及美學之大學（臺東大學網頁，2020）。

臺東師範學院的轉型透過政府的協助，以及歷任校長積極的面對國內外教育環境的變遷，促使內部凝聚共識，摸索出因應之道，加以進行變革，以期建構足以抗拒外部競爭的組織結構。經過 20 餘年的努力轉型為臺東大學，現有兩個校區共約 75 公頃的校地，設有三個學院 21 個系所 3 個一級中心及附設體育中學(有國中、高中 6 年 1 貫)，附屬小學，幼稚園，特殊學校。另有一所產學創新園區與「東部生物經濟中心先導工廠」和實習商店。是一所擁有完整各種類型和不同層級學校的綜合性大學（如圖 1）。

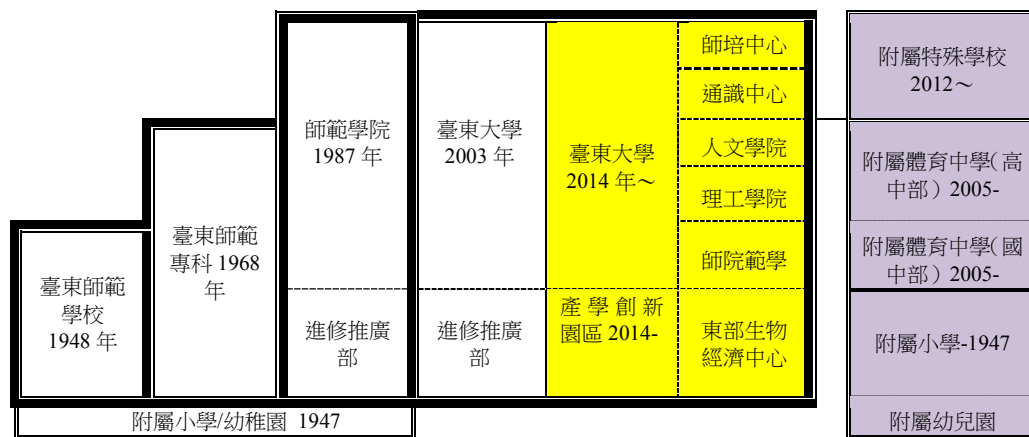


圖 1 臺東大學變遷圖

大學校地面積從 15 公頃擴大為 75 公頃。學院亦從單一的師範學院再分化出理工與人文共三個學院的綜合大學。學生人數亦從以往 3,000 人左右的規模，發展至 109 學年度在籍學生數已近 5,000 名。近年，大學的軟硬體，陸續展現特色。如 2015 年獲得中華民國圖書館學會網路票選為「臺灣十大非去不可的圖書館」、2016 年獲國際圖書館協會聯盟(International Federation of Library Associations and Institutions:IFLA) 網站，登錄為「此生必去的 1001 座圖書館」、2016 年獲得臺灣建築獎佳作、同年更獲得國際建築知名網站 Architizer.com 評選為全球八座最具獨特圖書館之一、2018 年獲得國家卓越建設獎的卓越獎、2019 年獲得全球卓

越建設獎首獎，得到世界級的肯定。本校圖書資訊館不只是學校的重要地標，更是許多遊客到臺東觀光必訪的熱門景點，有效提升大學聲望。2019 年，大學完成智慧低碳校園計畫之建構，並推展相關減碳、省能、省源之政策及活動。同年首次參加 UI GreenMetric 世界綠色大學評比，在全球 781 所大學中，排名第 160 名；在亞洲 370 所大學中，排名第 52 名；在臺灣 26 所參加評比大學中，排名第 13 名。2020 年 4 月 22 日出刊的《天下雜誌》第 696 期雜誌，公佈了「天下 USR 大學公民」調查，榮獲國公立一般中型大學組（6,000 人以下）第 4 名殊榮（國立教育廣播電臺，2020a）。展現臺灣高等教育改革過程中，成為提升大學教學品質，發展國內教學卓越典範之一。

四、結語

在面臨政治的民主化，社會多元化，國家國際化之際，做為人才培育最重要的高等教育機構，必然會立即受到衝擊。除了要積極的面對之外，內部組織結構的調整與共識的凝聚，也必須迅速的因應轉型，同時找出發展和因應對策。臺東大學的轉型主要措施歸納為三個主軸：

（一）積極轉型符合國家發展和地方需求的大學

位處邊陲地區的臺東大學在因應對策方面，除了完全配合政府的高等教育政策的方向，調整內部的組織架構，積極爭取各種計劃經費挹注。從一個以師資培育為主的師範學院，分出理工學院人文學院。同時，建構國際級圖資館，不僅服務校內師生，提高大學聲望也促進臺東觀光資源的充實。

（二）提供地方知識創造與專業增能平臺

著眼於高等教育對地區的責任與專業知識提升及公教人員對於職能的發展需求。開設各類「在職專班」，提供社會人士進修碩士課程，加強相關專業課程內容的充實。提供臺東地區最完整的專業進修課程。其主要的教育機能將從已培育師資的職前教育為主，轉換為以發展教師與在職進修發展專業訓練為主要功能。

（三）建構協助地方發展國際化服務與機構

邊陲地區的大學，幾乎所有重要的國際化教育，都有需要該地區大學協助。特別是外國語文的普及與師資及推行國際化教育課程的部分，在課程的規劃，師資的培育和專業進修提供和終身學習場地，大學都有責任來協助和社會和地方發展國際化。此外，協助地方產業發展，落實協助產業提升之大學社會責任，成立「臺東大學東部生物經濟中心先導工廠」，提供試打樣、半成品開發、以及成品

製造生產等產學合作方案，並以試製、試產、試銷，作為先導工廠的運營模式，造福偏鄉地區的產業與農民，善盡貢獻社會責任。

五、問題與展望

臺灣的高等教育急速的進入大眾化和普及化的階段，主要是受到國內政治民主化因素，進而影響教育政策。同時受到人口結構的急速改變的影響，導致臺灣的高等教育系統，在極短期之間校數急速增加與就學人口持續減少之外，高等教育的屬性，從以國公立大學為主私立為輔，轉變為以私立大學為主國公立大學為輔。更使得長久以來寡占師資培育領域的相關院校，面臨整合和重組轉型成教育大學或整合重組為綜合大學。

大學在轉型發展的困難與問題，主要在於校長如何發揮領導者的思維，首先凝聚內部全體教職員工的共識，擘劃具體可行的願景和發展時程。例如透過通過 ISO9000 系列品保認證過程，建立大學的表單及行政作業的標準化，達成服務品質和校務發展共識的提升。其次，大學之中人才雖是濟濟，如何喚起士氣，適才適所籌組執行團隊，發揮領導智慧包容創造群力群策。積極主動的依據國家發展政策與國際趨勢，全心盡力依據學校發展願景，撰寫各種計畫爭取中央和各部會以及地方政府的協力，取得重要經費補助和行政支持，持續的建設和充實學校的軟硬體設施及提升教職員工的專業能力服務精神。

展望未來處在國際化、全球化、多元化和發展生涯學習系統之際，邊陲地區的國立大學，如何讓資源有限的地方，共享大學的資源，更應擔負起比都會區大學有更重要的機能和使命，善盡大學的社會責任，促使地方發展，提供地方知識創造平臺，有效整合所在區域資源與創造地方產業發展，帶動地方創生，並希望藉由教育資源重新整合，進而協助學校找到自身定位，才會彰顯高等教育存在的價值。

參考文獻

- 教育部（2002）。研商師範校院轉型發展方向座談會。臺北：教育部。
- 教育部（2018a）。國民小學與國民中學班級編制及教職員工額編制準則。
- 教育部（2018b）。高等教育深耕計畫。高等教育司。
- 教育部網頁（2020 a）。獎勵大學教學卓越計畫實施成果。取自 <https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/FileUpload/4022-18520/Documents/14.pdf>。

- 教育部網頁（2020b）。教育部推動「特色大學計畫」，藉由教育資源重新整合，帶動地方發展及協助學校找到發展定位。取自 https://www.edu.tw/news_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=875569431071B9FF。
- 臺東大學網頁（2020）。綠色國際大學。取自 <https://green.nttu.edu.tw/>。
- 國立教育廣播電臺（2020a）。天下雜誌 USR 大學公民評選臺東大學獲中型組第 4 名。
- 國立教育廣播電臺（2020b）。歷時 3 年打造臺東大學東部生物經濟中心先導工廠開幕。
- 曹仁德 梁忠銘（2002）。臺灣師資培育制度變遷之考察—師範院校、教育院系所培育機構的變革。臺東師院學報，13。

