2016年1月
第5卷　第1期
ISSN 2225-7209
本刊各篇評論均經匿名雙審通過

臺灣教育評論 月刊

Taiwan Educational Review Monthly

本期主題 私校董事會與校務行政

私立學校是由學校法人向主管機關申請設置，其目的在私人興學，並增加國民就學及公平選擇之機會。《私校法》第29條規定:董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約賦予之職權。但實際上校長由董事會遴聘，校務主管由校長遴聘，董事會的位階高於校務層級，常介入指揮校務運作，使得校長、主管及教師不能以其專業進行校務發展，尤其是個別董事介入校務時，更給校長及主管無所適從，帶來辦學的極大困擾.....。

臺灣教育評論學會 出版

40601　台中市北屯區廍子路666號

臺灣教育評論月刊

第五卷 第一期
2016 年 1 月 1 日出刊

Taiwan Educational Review Monthly

2011 年 12 月 1 日創刊

發行人

李隆盛 （臺灣教育評論學會理事長）

總編輯

李隆盛 （中臺科技大學校長）

副總編輯

李懿芳（國立臺灣師範大學工業教育學系教授）

執行編輯

潘瑛如（國立暨南國際大學兼任助理教授）

2016 年度編輯顧問（依姓氏筆劃排序）

方志華 （臺北市立大學學習與媒材設計學系教授）
方德隆 （國立高雄師範大學教育學系教授）
王振輝 （靜宜大學教育研究所教授）
白亦方 （國立東華大學課程設計與潛能開發學系教授兼教務長）
吳麗君 （國立臺北教育大學教育學系暨教育創新與評鑑碩士班教授）
李隆盛 （中臺科技大學教授及校長）
林明地 （國立中正大學教育學研究所教授）
林新發 （國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授）
胡茹萍 （國立臺灣師範大學工業教育學系副教授）
高新建 （國立臺灣師範大學課程與教學研究所暨教育學系教授）
張芬芬 （臺北市立大學學習與媒材設計學系教授兼主任）
梁忠銘 （國立臺東大學教育學系教授）
陳伯璋 （法鼓文理學院講座教授）
游自達 （國立臺中教育大學教育學系副教授）
游家政 （淡江大學課程與教學研究所教授）
黃秀霜 （國立臺南大學教育學系教授）
黃政傑 （靜宜大學教育研究所講座教授）
楊思偉 （南華大學幼兒教育系講座教授）
葉興華 （臺北市立大學學習與媒材設計學系教授）
潘慧玲 （淡江大學教育政策與領導研究所教授）

2016 年度編輯委員（依姓氏筆劃排序）

方志華 （臺北市立大學學習與媒材設計學系教授）
方德隆 （國立高雄師範大學教育學系教授）
王子華 (國立新竹教育大學教育與學習科技學系教授)
王金國 （靜宜大學師資培育中心教授）
王麗雲 (國立臺灣師範大學教育學系副教授)
丘愛鈴 （國立高雄師範大學教育學系教授）
成群豪 （華梵大學總務長、助理教授）
吳俊憲 （靜宜大學教育研究所教授兼所長暨師資培育中心主任）
吳錦惠 （中州科技大學行銷與流通管理系助理教授）
李隆盛 （中臺科技大學校長）
林靜慧 （亞洲大學幼兒教育學系助理教授）
周梅雀 （崑山科技大學幼兒保育學系副教授）
胡茹萍 （國立臺灣師範大學工業教育學系副教授）
張國保 （銘傳大學教育研究所副教授兼所長）
梁忠銘 （國立臺東大學教育學系教授）
陳美如 （國立新竹教育大學教育學系教授）
曾榮華 （國立臺中教育大學教育學系助理教授）
葉興華 （臺北市立大學學習與媒材設計學系教授）
游自達 （國立臺中教育大學教育學系副教授）
黃政傑 （靜宜大學教育研究所講座教授）
黃國鴻 （國立嘉義大學數位學習設計與管理學系暨研究所副教授）
潘慧玲 （淡江大學教育政策與領導研究所教授）
關秉寅 (國立政治大學社會學系副教授)

輪值主編

評論 黃政傑 （靜宜大學教育研究所講座教授）
文章 成群豪 （華梵大學總務長、助理教授）
專論 李隆盛 （中臺科技大學校長）
文章 游玉英 （新北市忠孝國中校長）

當期執編 蘇元煜 （靜宜大學教育研究所碩士班研究生）
文字編輯 林意珊、莊雅惠、方信翰 （臺灣教育評論學會行政助理）
美術編輯 紀岳錡 （臺中市大肚區山陽國小教師）
封面設計 劉宛苹 （靜宜大學教學發展中心助理）

出版單位

臺灣教育評論學會
40601 臺中市北屯區廍子路 666 號
電話：04-22391647 轉 2007 FAX：04-22395751

聯絡人：莊雅惠、方信翰
E-mail：ateroffice@gmail.com

出版地

臺中市

翻譯或轉載本刊文章須取得本刊書面同意

Taiwan Educational Review Monthly

Vol. 5 No. 1, January. 1, 2016

Since November 1, 2011

Publisher

Lee, Lung-Sheng (President, Association for Taiwan Educational Review)

Editor-in-Chief

Lee, Lung-Sheng (President, Central Taiwan University of Science and Technology)

Deputy Editor

Lee, Yi-Fang (Professor, National Taiwan Normal University)

Executive Editor

Pan Ying-ju (Adjunct Assistant Professor, National Chi Nan University)

2016 Advisory Board

Chang, Fen-Fen (Professor, University of Taipei)
Chen, Po-Chang (Chair Professor,Dharma Drum Institute of Liberal Arts)
Fang, Chih-Hua (Associate Professor, University of Taipei)
Fang, Der-Long (Professor, National Kaohsiung Normal University)
Gau, Shin-Jiann (Professor, National Taiwan Normal University)
Hu, Ru-Ping (Associate Professor, National Taiwan Normal University)
Huang, Hsiu-Shuang (Professor, National University of Tainan)
Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)
Lee, Lung-Sheng (Professor & president, Central Taiwan University of Science and Technology)
Liang, Chung-Ming (Professor, National Taitung University)
Lin, Hsin-Fa (Professor, National Taipei University of Education)
Lin, Ming-Dih (Professor, National Chung Cheng University)
Pai, Yi-Fong (Provost & Professor, National Dong Hwa University)
Pan, Hui-Ling (Professor, Tamkang University)
Wang, Cheng-Hui (Professor, Providence University)
Wu, Li-Juing (Professor, National Taipei University of Education)
Yang, Szu-Wei (Chair Professor, Nanhua University)
Yeh, Shing-hua (Professor, University of Taipei)
Yiu, Tzu-Ta (Associate professor, National Taichung University of Education)
Yu, Chia-Cheng (Professor, Tam Kang University)

2016 Editorial Board

Chang, Kuo-pao (Associate Professor, Ming Chuan University)
Chen, Mei-Ju (Professor, National Hsinchu University of Education)
Cheng, Chun-Hao (Dean of General Affair, Huafan University)
Chiu, Ai-Ling (Professor, National Kaohsiung Normal University)
Chou, Mei-Chueh (Associate Professor, Kun Shan University)
Fang, Chih-Hua (Associate Professor, University of Taipei)
Fang, Der-Long (Professor, National Kaohsiung Normal University)
Hu, Ru-Ping (Associate Professor, National Taiwan Normal University)
Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)
Huang, Kuo-Hung(Professor, National Chiayi University)
Kuan, Ping-Yin (Associate Professor, National Chengchi University)
Lee, Lung-Sheng (President, Central Taiwan University of Science and Technology)
Liang, Chung-Ming (Professor, National Taitung University)
Lin, Jing-Hui (Assistant Professor, Asia University)
Pan, Hui-Ling (Professor, Tam kang University)
Tseng, Jung-Hua (Assistant Professor, National Taichung University of Education)
Wang, Chin-Kuo (Professor, Providence University)
Wang, Li-yun (Associate Professor, National Taiwan Normal University)
Wang, Tzu-Hua (Professor, National Hsinchu University of Education)
Wu, Chin-Hui (Assistant Professor, Chung Chou University of Science and Technology)
Wu, Chun-Hsien (Professor, Providence University)
Yeh, Shing-hua (Professor, University of Taipei)
Yu, Chia-Cheng (Professor, Tam Kang University)

Editors

Review Articles: Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University); Cheng, Chun-Hao (Dean of General Affair, Huafan University)

Essay Articles: Lee, Lung-Sheng (President, Central Taiwan University of Science and Technology); Yu, Yu-Ying (President, New Taipei Municipal Zhong Xiao Junior High School)

Managing Editor

Su, Yuan-Yu (Graduate Student, Graduate Institute of Education, Providence University)

Text Editors

Lin, Yi-Shan ; Chuang, Ya-Hui ; Fang, Xin-Han (Assistants, Association for Taiwan Educational Review)

Art Editor

Chi, Yueh-Chi (Teacher, Shan Yang Elementary School)

Cover Designer

Liu, Wan-Pin (Assistant, Center for Teaching and Learning Development, Providence University)

Publishing Entity

Association for Taiwan Educational Review（ATER）
No.666, Buzih Road, Beitun District, Taichung City 40601 Taiwan
Tel：04-22391647 轉 2007　FAX：04-22395751
E-mail：ateroffice@gmail.com (Chuang, Ya-Hui ; Fang, Xin-Han)

Place of Publication

Taichung , Taiwan

All right reserved. Translation or reproduction must obtain a written permit.

主編序

本刊第五卷第一期出刊了！本期刊出主題評論 17 篇，自由評論 28 篇，專論文章 1 篇，合計 46 篇，內容十分豐富，各文的評論都具有很好的水準。

本期主題為《私校董事會與校務行政》。私立學校是由學校法人向主管機關申請設置，其目的在私人興學，並增加國民就學及公平選擇的機會。《私立學校法》第 29 條規定:董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程的規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約賦予之職權。但實際上校長由董事會遴聘，校務主管由校長遴聘，董事會的位階高於校務層級，常介入指揮校務運作，使得校長、主管及教師不能以其專業進行校務發展，尤其是創辦人、董事長、董事、監察人個別介入校務時，更給校長及主管無所適從，帶來辦學的極大困擾。

本期主題探討私校董事會與校務行政的關係，探討的範圍包含各級各類私校，分析董事會和校務行政的定位、功能和運作，檢討其中的問題，提出改進方向，也提出值得參考的案例，做為私校辦學的正向引導。各文作者或為私立教育的專家學者，或曾任私校校長、主管、教師，對私校董事會和校務行政的關係甚為熟稔，提出深入的觀察和改革見解，至為寶貴，希望可促進私校董事會和校務行政建立良性的夥伴關係。

本期自由評論的題目相關多元，有教育理論與實務的互動、OECD 教育政策展望、日本的大學國際人才培育，有大學核心理念、課程精實、財務分析、大學生實習和就業，另有十二年國教、學習共同體、資訊科技融入教學、創客教育、英語閱讀教學、注音教學、補救教學、心智習性培育、人文主義教育、生命教育、偏鄉小校教育、學生評鑑教學、差異化教學評量，最後尚有少年籃球球籃高度、電影和古文的教育意涵、社大行政等，各篇評論都提出值得參考的見解。

本期的專論文章，探討以圖畫為溝通媒介的幼兒「園家合作」課程實踐，規劃「園家合作」課程活動方案，透過教保活動與園家生活緊密連結的課程策略，協助幼兒發展自主管理與溝通表達能力，頗值得幼兒教育參考。

本期的出刊，首要感謝各文作者惠賜宏文及審稿委員的辛勞，其次要感謝當期編助蘇元煜先生的全力協助，最後要感謝月刊全體編務同仁的努力和服務。謹將本期各文，獻給所有關心教育的讀者，期待有助於提升教育品質的打拼。

黃政傑
第五卷第一期輪值主編
靜宜大學教育研究所講座教授

成群豪
第五卷第一期輪值主編
華梵大學總務長、助理教授

第五卷 第一期

本期主題：私校董事會與校務行政

封面

中文版權頁 / Ⅰ

英文版權頁 / Ⅱ

主編序 / Ⅲ

目次 / Ⅳ

主題評論

黃 政 傑　促進私立大學辦學的公共性／ 1

溫 明 麗　私立大學董事會的責任與倫理－捐資乎?投資乎?／ 8

饒 達 欽　健全私立大專校院董事會機制之芻議／ 16

林 海 清　私校董事會運作與校務發展之評析／ 19

張 芳 全　私校董事會的問題與可能的解決策略／ 30

翁 福 元
廖 昌 珺　私立大學董事會與校務運作發展探討／ 40

王 揚 智　私立學校董事會與校務行政的關係／ 48

黃 聰 亮　私校董事會涉入校務行政之型態與對策／ 54

湯　　堯　從後頂大時代談私立大學校院董事會應有的覺知／ 57

施 鴻 志　從私立立德大學發展的回顧董事會與校務行政／ 59

宮 高 德　私校董事會與校務行政的關係初探－以臺南市私立德光中學為例／ 62

劉 源 俊　從董事會遴選校長看臺灣的私立大學／ 68

成 群 豪　私立大學校院董事會與校長職權芻議／ 72

胡 茹 萍　私立學校董事會與校長間之權責疑義／ 76

俞 清 埤　私校公益董事會面面觀／ 79

黃 玉 幸　私立技專校院學校組織之「結」與「解」／ 81

黃 源 河
陳 毅 鴻　私校董事會與校務行政：所有權與管理權一定要分開嗎？／ 85

自由評論

王 金 國　對教育「理論」與「實務」的省思／ 92

陳 盈 宏　OECD 教育政策展望報告的分析及啟示／ 97

桂 田 愛
王 金 國　從日本「超級全球大學創成支援事業」省思國際人才的培育／ 100
黃 文 三

楊 洲 松　臺灣的大學核心理念的檢視與思考／ 105

周 祝 瑛
楊 雁 斐　從政大「新制課程精實方案」看臺灣高教世界排名之困境／ 111

何 慧 群
永井正武　大學組織重組，規模論？功能論！／ 119

楊 明 宗　大學財務制度-以開源、節流、內部控制面向探討／ 133

葉 建 宏　學生校外實習糾紛問題之探討／ 137

張 乃 仁　從產業端看大學生就業能力的培育／ 140

高 誌 隆
陳 延 興　十二年國教免試入學超額比序項目適切性之研究—以 103 學年度中投區為例／ 142

李 佳 蓉　推動資訊科技融入教學的進階改變—從師資培育課程談起／ 150

方 志 華　淺談學習共同體與評鑑/評量的運用／ 154

劉 明 洲　創客教育的理念與實踐~應該被關注的配套設計／ 158

陳 素 連　從學習閱讀者到獨立閱讀者—以英語閱讀教學策略為例／ 160

劉 豫 鳳　注音這個老問題：從課綱看幼小學習斷層／ 168

楊 怡 婷　補救教學有效嗎？／ 173

蕭 佩 姍
蔡 佩 樺　從教學現場談心智習性／ 178

葉 孟 莉　理想教師的藍圖-人文主義教育／ 185

王 宗 坤　偏鄉小校的主動出擊／ 188

李 昱 平
張 淑 美　心中有愛，慈悲辦學~私立中山工商董事會辦學理念評析／ 192

陳 豫 怡
姜 宜 生　兩人對坐香花開~談二年級生命教育的種樹體驗／ 197

陳 冠 芸　初探學生評鑑教師教學之適當性／ 201

鍾 念 汶
蕭 佩 姍　從教學觀察發展脈絡淺談國內教學觀察實施現況／ 204

龔 心 怡　因應差異化教學的評量方式：多元評量停、看、聽／ 211

徐 敏 榮　關於中華民國少年籃球發展協會「各國少年籃球運動使用球籃高度報告」的疑問與建議／ 216

張 文 蓓
陳 韻 如　以 Freire 思想看教育相關電影／ 220

陳 韻 如
嚴 詩 吟　從古文看組織、溝通與教育—以「觸龍說趙太后」為例／ 227

謝 國 清　以小博大的社大行政體系／ 230

專論文章

吳 秀 笑　畫中有話：以圖畫為溝通中介的幼兒「園家連結」課程實／ 233

本刊資訊

臺灣教育評論月刊稿約 ／ 258

臺灣教育評論月刊第五卷第二期評論主題背景及撰稿重點說明 ／ 261

臺灣教育評論月刊第五卷第三期評論主題背景及撰稿重點說明 ／ 262

臺灣教育評論月刊 2016 年 1 月至 2016 年 12 月各期主題 ／ 263

文稿刊載授權書、公開展示授權同意書／ 264

臺灣教育評論月刊投稿資料表 ／ 265

入會說明 ／ 266

入會申請書 ／ 268

封底

促進私立大學辦學的公共性

黃政傑
靜宜大學教育研究所講座教授
臺灣教育評論學會常務理事
中華民國課程與教學學會理事長

一、前言

私立大學的經營愈來愈困難，雖說外在環境變化會有衝擊，然關鍵影響因素是私校的公共性。相關議題浮出檯面的有幾件事，讓私校公共化之路再度受到社會重視。其一是面臨少子化衝擊，教育部預定要合併及重整六十所大專校院，而首當其衝的是私立大專校院（教育部，2015；新頭殼 2015.3.27）。有些私立大學已經到了退場的十字路口，但仍苟延殘喘，等待主管機關是否在剩餘資產的處理上讓步，以便在退場時得到最後的利益。這類學校辦學成績欠佳，招生愈來愈不足，學雜費收入及政府獎補助款雙雙減少，又難有校外捐贈，教育品質每下愈況，教師遭到減薪或資遣，權益嚴重受損。

其二是教師待遇條例（2015.6.10）規定，私校教師的職務加給、學術研究加給及地域加給，各校準用公立學校教師待遇訂定，並應將所定支給數額納入教師聘約，未與教師協議前（教師加入工會者，得授權由工會代表協議），不得變更支給數額。該條例的實施細則草案納入立法院 2015 年 5 月 22 日三讀通過該條例的附帶決議，「為保障私立學校教師現有權益，請教育部於教師待遇條例施行細則中明定，在未依教師待遇條例第 17 條規定與教師協議前，私立學校教師加給之支給數額不得低於本條例制定公布前之數額」（教育部，2015.10.30；2015.11.10）。為規避該條例對教師待遇的保障，部分私大被控利用該法實施前的空檔把教師學術研究費打折發給，大幅調降大學教師的薪資，（自由時報，2015.11.11；羅德水，2015.5.7）。

其三是某大學遭踢爆「陸生宿舍租金過高」爭議，而臺灣高等教育產業工會（簡稱高教工會）調查發現，該校向校外單位承租的三棟陸生宿舍，所有權人竟是該校董事會成員親戚，被質疑非法圖利董事會家族，要求主管機關修改私立學校法（簡稱私校法），加強檢視私校黑箱結構，公開帳目和關係人，建立公益監察制度（公民行動影音資料庫，2013.10.13，2015.9.17；新網，2013.10.12）。

二、經營私校的利基所在

私校經營的問題，其源頭在於把私校當成贏利機構。依私校法創辦私校乃是捐資興學，但因其利基所在，也有想賺錢者前撲後繼地申設。那麼私校的利基在那裡呢？

私立學校因校務所需公有、公營事業或財團法人之土地，學校法人得專案報請學校主管機關會商土地管理機關或目的事業主管機關依法讓售或租用。學校法人所設私校的土地賦

稅、房屋稅及進口貨物關稅，依法得予免徵。私校招生後向學生收取的學雜費約在公立大學的兩倍左右；各級政府所設的獎學金、助學金，其獎助對象包括私立學校學生。各級政府編列年度私校獎補助預算，對私校予以獎補助。爭取多年的私人捐贈私校全額免稅也有突破，在私校法規定，教育部為促進私校發展，得成立財團法人私校興學基金會，辦理個人或營利事業對私校捐贈有關事宜，此項捐贈，於申報當年度所得稅時，得作為列舉扣除額或列為費用或損失：1.個人捐款不超過綜合所得總額 50%；2.營利事業捐款不超過所得總額 25%。個人或營利事業透過該基金會但未指定捐款予特定學校法人或學校者，於申報當年度所得稅時，得全數作為列舉扣除額或列為費用或損失。此外，其收入支出的賸餘款免納所得稅，但應納入校務基金。

這些規定是政府保障私人捐資興學的各種協助，讓私校得以促進國民的受教育機會及另類教育選擇，但投資辦學者把這些規定當成利基，和一般產業相較，成本效益更高，而在私校法的善意下，想盡旁門左道去牟利。

三、私校去公共性的管道

2015 學年國內私大校數有 96 所，2014 學年在學生 85 萬多人，佔總校數（145 所）或總在學生數（128 萬多人）的比例都在三分之二左右，可見私大教育對國內高等教育的重要性（教育部統計處，2015）。在這麼多的私大當中，辦學不以贏利為目的，校務發展有聲有色，成效令人稱道者，時有所聞。相反地，以贏利為目的，剋扣教師薪資，行五鬼搬運之法，抽取學校資金，傷害學生受教權，辦學品質和教育成效低落者，也屬常見。最近，部分私大經營不善者已被迫退場，還有十多所被列入退場觀察名單，尚未爆出檯面者為數更多。面對這波衝擊，教育部早就採取獎優政策，把較多的高教經費花在「有希望」的大學上，最近因少子化衝擊高教更加嚴重，乃又發布高教創新轉型方案，成立專案辦公室，戰戰兢兢，準備更積極地因應大學退場問題，只是尚欠積極作為，致令處於退場邊緣的私大依舊苟延殘喘。

私大經營問題的影響因素很多，不過其中最重要的是持著「投資辦學」心態申請設校，在學校成立後，把它當成私產，做為贏利機構，背離公共化之路，自然造成今日的後果。為因應部份私校假捐資興學之名行投資辦學之實，而傷害學生和教師權益，也傷害人才培育品質，整部私校法不斷強調私校教育公共性，以致正派辦學的私校感到綁手綁腳，認為創新經營受到妨礙，而有擴大自主性的呼籲。迄今整部私校法仍以捐資興學為核心，為了監督及落實捐資興學理念，發揚私立教育的公共性，訂出許多條文加以規範。但另外為了回應私校正派辦學者的需求，針對評鑑成績優良的私校予以鬆綁，遇其辦學出狀況時再隨時收回其放大的自主權。由此觀之，私校經營先要有公共性，又要有優質辦學的證據，才能升高自主性，若失去公共性，就會被嚴密控管。

所謂公共性是什麼呢？簡言之是指學校申設成立後，便成為社會的公器，變成公共財，不再是私人財產，其運作當然也要合乎這樣的定位，才能受到社會肯定和支持，才能永續發展。可惜的是，假捐資之名行投資之實而辦起來的私校，就不是如此，不論其投資時是獨資或合資，都希望學校成立後儘快賺錢，不但把「股本」回收，還要源源不絕，年年再分紅，之後股權還可轉讓，讓原來的投資得到最大的利益。若說投資辦學者也想要把學校辦得優質而有聲望，其重點無非是在讓學校利潤極大化，而不在學生學習的利益；期間所有妨害最大收益的教育措施和開銷都要剔除，以免侵蝕利得。

(一) 以自主性遮掩非公益性

依私校法第 57 條規定，私校經學校主管機關評鑑辦理完善，績效卓著者，除依法得到獎勵，其辦理下列事項，在報經主管機關同意後，得不受私校法及相關法令規定的限制：1.增設系、所、學程、科、組、班；2.招生人數及入學方式和名額分配；3.遴聘校長、專任教師的年齡；4.向學生收取費用的項目、用途及數額（限於學校具有完善助學機制者）；5.辦理學校型態的實驗教育或學校內的教育實驗。此外，還規定私立國民中小學校非政府捐助設立且未接受政府獎補助者，經報請學校主管機關備查，其辦理前項各款事項，得不受私校法及相關法令限制。私人辦學要完全依自己的想法，最好是擺脫主管機關的監督，這也是近期私校法修法所強調的自主性；不過就教育的公共性本質，不拿政府獎補助就要為所欲為，恐仍有商榷餘地。自主性的強化有助於私校公共化的經營者為善，但亦有利於私校非公共化的經營者為惡。關鍵問題在於，當私校以自主性違背辦學正道時，主管機關要能有效監督和處置。

(二) 監察人機制或效果有限或形同虛設

為了監督私校辦學，私校法規定學校法人置監察人一人至三人，由董事會依捐助章程所定資格，遴聘適當人員擔任，任期四年，分別起算（第 19 條），其職權為：財務監察；財務帳冊、文件及財產資料監察；決算報告監察；其他捐助章程規定事項監察。這類由學校法人自己設置的監察人，表面上有其獨立性，但因其由董事會挑選出來，且大都聘一人充數，能發揮的效果有限。私校法另有規定，學校主管機關的獎勵、補助總額達學校法人前一年度歲入總額 25%以上或總額達新臺幣一億元以上者，法人主管機關得加派社會公正人士一人，充任該學校法人的公益監察人，其職權與學校法人監察人相同。據此教育部訂定「學校財團法人公益監察人指派辦法」（民國 2014 年 11 月 26 日修正）。根據公益監察人派任的條件來看，私大得到私校獎補助款及教學卓越計畫等獎補助經費者，應不在少，到底教育部派出了多少位公益監察人，又監察出什麼結果，有待主管機關公布情形。而不符部派公益監察人條件的私大，是目前問題出最多的，依法卻不會有公益監察人的派任。此

外，要監察一個私校，若未有整個完善的機制配合，光靠一兩位公益監察人，也是無濟於事。

(三) 校長及行政主管配合行事

私校法有關校務行政的規定，校長依法令及學校章則綜理校務，執行學校法人董事會的決議，受其監督、考核，並於職務範圍內，對外代表學校。但實質上校長必須聽命於學校法人有實權者的指揮，否則便會做不下去。有的私校掌權者為創辦人而非董事會，乃由捐助人或遺囑執行人擔任，經捐助人或遺囑執行人依捐助章程指定。有的私校具實權的董事長為了讓自己的子女擔任校長，乃「依法」退居創辦人，再由董事會「依法」遴選自己的子女當校長。具實權者指揮校務行政，有可能經由校長，也可能跳過校長，多半依一己之見，很少經由董事會決議。有時董事會的權力分散，這時個別董事或監察人更容易介入校務行政。依私校法規定，學校法人的董事長、董事、監察人及校長的配偶及三親等以內血親、姻親，不得擔任所設私立學校承辦總務、會計、人事事項的職務，即便如此，掌權者還是可以找得到聽命行事的人來擔任這些工作。

(四) 董事長或董事親自坐鎮

本來私校是以捐資興學的理念在經營，創辦人或董事拿錢出來辦學校，沒理由也沒必要再向學校領專職薪資，基於此，學校法人的董事長、董事、監察人為無給職，但得酌支出席費及交通費。這個制度行諸久遠，但在 2008 年 1 月 16 日修正公布的私校法有了改變，讓學校法人董事長、董事、監察人依捐助章程規定得支領報酬，且又規定其應專任，名正言順地在學校管事，壓縮校長、主管及教師的專業空間。教育部依法訂定支領報酬的上限規定（教育部，2011.10.13）：1. 每人每月得支領數額，以該學校法人所設最高一級私立學校教師本職最高年功薪、學術研究費及一級主管的主管加給合計數為限；2.全體全年度得支領總額，以該學校法人及其所設的所有私立學校該學年度總收入的 1%為限，並不得超過新臺幣一千萬元。這項規定把原來私校無法源的駐校董事或董事長駐校漂白，讓他們每天在學校辦公，指揮校務，令想要好好依專業理念做事的校長和主管無能為力。此外，董事會所領的報酬在學校經營不善時也是一筆大數字，結果出現老師減薪但專職董事或監察人領全薪的怪現象。

(五) 整體運作

投資辦學的理念如何運作呢？首先是合理化並宣揚學校私有化的理念，誰是學校的「擁有者」就是學校權力的最高來源，由他或他的代表來主導學校的發展。其次要找到一個能配合的校長，且要能控制該校長的去留。校長只能隻身赴任或最多只能帶去一兩位隨同人員。再次要控制學校的人事，校內行政團隊，包含主管及職工，都不是校長的人，而是董事長、創辦人或具實權的董事的人。學校不同時期的發展會有不同的掌權者，而

造成行政團隊的變動，進而產生學校的派系，但基本上那些都不是支持及配合校長辦事的人馬。再來是控制老師的進用和升等，學校進用老師必須是掌權者屬意的人選，以後就是掌權者的人馬，有機會則當行政主管，幫忙控制學校的運作和發展。教師的升遷要看是否當行政主管，是否配合掌權者的意思行事。要控制學校，就要把學校的行政系統和學術系統掌握住。其次要控制財務，所有學校要花錢的事，不要校長管，而是由信賴的會計、主秘或副校長管理。至於財務管理涉及各單位的業務和開銷，以總務單位最為重要，不論大小金額的採購，都透過總務處控制和執行，甚至可決定學校的大小工程或採購要交給那些廠商。基於前述緣由，私校最重視的是人事、會計和總務主管，要插手這些主管的人選和任用。以上的整體運作，因私校實況有異，創辦人、董事長、董事或監察人插手校務行政的方式和程度會有差別。

(六) 綜合討論

一般談到私校公益化的事，大都著眼於董事會不把學校的錢放進自己口袋，當然這是最重要的；學校的錢若被搬走當作私利，學校要用的錢就沒有錢用，會很嚴重。值得注意的是掌權者對學校人事系統的綿密控制，有了自己死忠的人馬形成共犯結構，才能進一步做一些贏利的事。然私校公共化的理念，應該不限於董事會不贏利，還要注意其是否把學校主管的任用導向於任用自己人。照理，行政和學術主管的任用是校長的職權，經合法遴聘程序後由校長批准發給聘書或派令，這些人才能配合校長的領導去經營和發展學校，否則校長只是虛位或花瓶而已。人事、會計及總務都由董事會控制住，校長為學校發展業務的用人用錢及採購，便無法確實執行了。若連其它行政主管都非校長所能決定，校長對校務發展當然更加無能為力。至於教師和職工的進用，若是以董事會主導，學校被動配合聘用，而未能公開徵求合適人選，則後果更加嚴重，因為教師和職工是學校的基層人員，學校的教學、研究、行政和服務有賴他們來規劃和執行。若基層人員專長不合、能力不足、態度不積極，校長和主管的能力再強也沒有用。

雖然著眼於贏利的董事會對所屬私校控制嚴密，但基於某些原因，或過度壓迫員工、或利益分配不均，各種弊端就會被公諸於世，受到法律制裁，但縱使到達這一步，學生和教師權益受到損害的事實已經形成。做為私校校長、主管和教師是教育專業人員，他們應該都希望依法行事，好好經營校務，教導每位學生成為社會有用之才，提升學校品質和聲望，絕不想違法為他人謀利。但為何最終會出現共犯結構，來阻礙學校教育工作者的專業實踐呢？私校法對於董事會或個別董事、監察人、創辦人與校長和校務行政的關係，在私校法中並未明訂，乃造成現今的混亂情事。

私校法對私大控制的規定看似相當嚴密，但主管機關實際上卻沒能引導私大循著捐資興學的路線去做，顯

然目前的制度還是大有問題。以往修訂私校法時，曾考量不如讓想辦學校賺錢者移出教育部，由經濟部主管，但當時遭遇困難，未能成事，現在時移勢易，或可再試試，讓想投資辦學者有一個合法贏利的途徑。要由捐資興學改為投資辦學，就該確實走市場化路線，私大辦學的法制及觀念都需要重新修訂。

四、結語

本文分析出問題的私大，其重要成因是以捐資興學之名行投資辦學之實，消除私立教育的公共性，成為贏利機構。為了贏利的目的，利用法律漏洞進行學校控制，董事會掌權者介入校務行政，要求校長及行政主管配合行事。學校法人非公共化的辦學，不只是把錢從學校搬走，還要支配校內主管和教師的聘用，其中更重視嚴格控制人事會計及總務主管的運用。基於前述分析茲提出幾個建議。

(一) 嚴格管理學校法人私大落實其公共性，凡未能達成公共性指標者，主管機關應循現行私校法及相關法令規定積極處理。

(二) 建立能有效運作的公益監察人制度，確保私大公共化經營，發揮私校的公共性。

(三) 訂定董事會所聘監察人或主管機關派任公益監察人行使職權的配套措施和作業規定，落實監察人的權責。

(四) 私校法明訂學校法人董事會（含創辦人）與校長的權責，避免前者以個人身份干預校務行政。

(五) 重新檢討私校法的修訂，將捐資興學和投資辦學的學校分流，另訂投資辦學的法制做為遵循。

(六) 建立有效機制和指標，確認私校是否公共化，對於已經公共化的私校，擴張並維護其辦學自主性。

參考文獻

■ 公民行動影音資料庫（2013.10.23）。教育變成「好」生意？私校董事四招掏空校產。取自 http://www.thenewslens.com/post/10225/

■ 公民行動影音資料庫（2015.9.17）。私校缺乏公共監理　世新高層疑圖利親戚。取自 http://www.civilmedia.tw/archives/36646

■ 自由時報（2015.11.11）。私校違法減教師薪資　教部當幫凶。取自 http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/931245

■ 新網（2013.10.12）。私校禿鷹利用興學營利圖己　教育部應修法杜絕。取自 http://newnet.tw/mobile/comment.aspx?num=6804

■ 教育部（2011.10.13）。學校財團法人董事長董事監察人支領報酬及費用標準。取自 http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL048407

■ 教育部（2015）。高等教育創新轉型方案。取自 http://heitoplus.edu.tw/upload/download2fs1508071344184648.pdf

■ 教育部（2015.10.30）。回應高教工會指教育部所草擬之教師待遇條例施行細則草案 並無私校減薪之條款。取自 http://www.edu.tw/news1/detail.aspx?Node=1088&Page=29080&Index=1&WID=b17d585c-b5f1-4494-813b-13a7ab566b90

■ 教育部（2015.11.10）。教育部教師待遇條例施行細則草案並無私校減薪條款之說明（澄清稿）。取自 http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1088&Page=29198&wid=b17d585c-b5f1-4494-813b-13a7ab566b90&Index=1

■ 教育部統計處（2015）。2014 學年度大專校院概況。取自 http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=4075&Page=20046&Index=5&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf

■ 教師待遇條例（2015.6.10）。取自 http://www.president.gov.tw/PORTALS/0/BULLETINS/PAPER/PDF/7197-1.PDF

■ 新頭殼（2015.3.27）。高教轉型 整併公立大專 12 校、私立 40 校。取自 http://research.nchu.edu.tw/upfiles/ADUpload/c_epaper2494698642.pdf

■ 羅德水（2015.5.7）。私人興學？私人興利？──教育部應強化私校公共監督。取自 http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/266/article/2785



私立大學董事會的責任與倫理－捐資乎?投資乎?

温明麗
臺灣首府大學講座教授兼人文教育學院院長

一、前言

本文非探討臺灣私立大學董事會對於學校經營成效之法律層面的問題，乃從道德與倫理學觀點，一方面呼籲私立大學董事會一本「捐資興學」[1]初衷，在落實監督之際，能避免濫權；在健全董事會組織和會務之餘，能適度授權，做到尊重學校的行政運作，竭誠支持校長的辦學理念，並能與校長建立互信，共同達成社會育才的願景，達成私人興學目標，成就私人興學理想。另一方面，本文立於少子化衝擊下，大學已邁向市場化的企業經營，論述私人興學應該從原來的「捐資」轉向「投資」辦學，以符應市場化機制中強調大學教育應滿足企業需求，其辦學特色和品牌建立均須展現市場競爭力，方能再創臺灣的經濟奇蹟，讓臺灣的文化立足於國際競爭的舞臺上，並閃閃發光發熱。

二、問題與挑戰——宿命乎？人為乎？

美國私立大學辦得比公立大學出色者比比皆是，也常成為國家菁英人才培育的重鎮，故其社會地位高於公立大學者亦不在少數；反觀臺灣社會總視私立大學如二流大學。此到底是臺灣私立大學的宿命？抑或是人為所致？值得探究臺灣史和臺灣行政或政策史的學者深入研析。

大學雖有公私立之別，但人才卻無公私立之分。只要是教育機構，均負有人才培育之責，更何況私人興學具有其立意初衷維護社會正義的本質，因而也沾染其社會的尊榮與理想。惟時光荏苒，物換星移，捐資興學的初衷已因為廣設高中大學政策，及少子化生源危機的量變而產生了質變。在此現實的考驗下，原初捐資興學的本意是否仍適用？其意義是否仍可維繫不變？實有待商榷。

孔子乃開啟中國私人興學之濫觴。中國古代亦多設立私塾以化育人才，春秋戰國更興起講學之風，百家爭鳴的文風迄今仍令人津津樂道；宋代書院堪稱私人興學之鼎盛。惟此等私人興學（講學）之風，在臺灣社會早已變形走樣。回顧傳統私塾和書院的講學之風，相對於今日臺灣私立大學多有「人在屋簷下」，難以受到社會肯定的窘境，已是今非昔比，令人不勝唏噓。

中國傳統私塾或書院所培育的人才雖然大多為政治作嫁裳，但至少其社會地位崇高，仍直接間接維護了天地君親師的尊師之風，以及教育有其崇高價值的文化地位。然而，今日臺灣除了中小學以外，私立大學校院數和

[1] 捐資興學的初衷社會文化的價值觀迄今是否仍妥適？有待商榷；但「捐資」並非投資，更非投機，故不應以營利為目的。

學生人數均比公立來得多，私立大學大抵占有七成之多，此意味著臺灣私立大學對人才培育所擔負的責任遠大於公立大學，私立大學的辦學成效亦大大影響臺灣社會的人才培育，故私立大學的存廢興衰，乃不容小覷。

弔詭的是，臺灣社會普遍存在公立大學優於私立大學的刻版化印象，此一則源於政府對公私立大學補助的條件大有差別；另一方面，私立大學在起跑點、資源充足度，及對政策的敏感度和與政策的「近側度」[2]也遠不如公立大學。然而教育無法完全獨立於政治之外，私立大學諸多發展也受限於政府教育政策與法令規章之約束。雖然社會大眾心知肚明：若干私立大學某些科系的設備、學習條件，和其所培養的人才，甚至均優於公立大學；相對的，公立大學仍有諸多學校或科系的素質已經在少子化的浪潮摧殘下，呈現每況愈下之勢。但是民眾的心知肚明卻仍難以撼動民間視私立大學不如公立的價值偏見。

質言之，公私立大學辦學品質的良窳和成效，不僅是學雜費高低有別、設備與資源多寡不同所致，更是學生素質與社會期待的差異。學生素質的差異更多源自其在進入或選擇大學之際已經受到社會刻板化印象的影響，進而衍生負向的惡性循環。然而臺灣社會工商企業界的首富、學界的菁英、文學藝術界的泰斗等，亦非全屬公立大學的傑作[3]。只是這些名人畢竟仍是小眾，亦無力扭轉社會視公立大學優於私立大學的傳統價值觀。近期社會新聞更明確點出，公私立大學畢業生的起薪仍是公立高於私立的殘酷事實，起薪的公私立之別更對私立大學的競爭力雪上加霜；再者，為了擴增或爭取生源，學校難免必須因應市場需求，投家長與學生之所好，為生存、為自保，乃至於為了盈利，而與理想妥協，遂愈背離其原初捐資興學的理想，甚至被譏為「學店」。社會觀感更因為此等少數私立大學的學店化，掏空校產，辦學不力而關閉等負面現象，憑添社會對私立大學辦學品質的質疑和不信任，更導致公私立大學立足點不平等的宿命愈趨難以化解，甚至深化社會對私人辦學的負面意識型態。

相對的，若視私人興學為投資，則經營學校猶如經營企業般，為了公司的獲利和永續發展，必須隨著時代而變革以因應市場競爭，並考量顧客（利益相關人）的需求，建立特色、品牌、行銷是必然之舉，也會更深入分析市場趨勢，而更貼近消費者（學生及利益相關人），甚至「客製化」，屆此，學校教學強調的因材施教、有教無類之教育理想，以及關懷、理解與適應學生的多元需求等必較易達成。縱令投資者並非抱持教育理念辦學，而以經營者和投資者的立場辦學，但最終獲益的仍是學生，所以能有如此的發展結果，

[2] 「政治近側度」指政策內容與辦學理念或策略上的接近程度。易言之，政治近側度高，則愈接近政策的核心，愈符應政策內容之要件。

[3] 如第一夫人、大法官、中央政要、國會議員、華人富豪等就有不少出自私立大學的畢業生。讀者所欲詳知可查詢網路或私立大學傑出校友名錄即知。

最重要的是，投資者或經營者必須「雇用」最好的教師，方能因應市場的需求，建立學校的品牌和特色，以展現競爭力，俾能達永續經營的目標。

私立學校辦學必須依循私立學校法及相關法規，捐資興學的私人或機構也須遵守相關規定，自我規範辦學的成效與品質。本文乃從教育的觀點，探討影響臺灣私立大學辦學成效的董事會和校長間的關係，「捐資」概念對私校辦學成效的影響，並釐清可能解決問題的理路，期能回歸教育本質，彰顯私立大學董事會和校長的責任與倫理，以確保和提升私立大學辦學品質和特色。

三、董事會與校長的互信與分工乃公共性與自主性權力平衡的支點

私立大學董事會為「決策者」，則其校長的職能與專業領導即為「經營者」。然辦學的成敗乃董事會與校長必須共同承擔者。董事會與校長的互動，可以透過正式與非正式的溝通，畢竟董事會也不可能包攬一切，放權、監督、包容與支持乃必然之勢，只是其分寸的拿捏則非普遍命題。

若董事會無論大小事都鉅細靡遺地處處轄管，則其有限的資源、時間與精力均恐顧此失彼。於此情況下，身為執行長的校長只有兩條路可走：即若不成為聽命的狗，就是揮揮衣袖走人。若此，則董事會與校長之間的不和諧或不同調的對立關係一旦不斷循環，則精明幹練又具教育理想的專業執行者不可能願意屈就去應允擔任校長一職，學校也會因為領導者的專業和智慧不足，遂無法建置善於治理的領導階層或一團和氣的領導團隊，學校校務的發展恐會隨之江河日下。

政府或社會對於私立大學所以不信任，導因於少數私立大學的校產被淘空、經營不當或違法擴充、苛扣薪資或不當支薪，甚至視學校為私產，任意揮霍，不當使用等，最後，不但剝削教職員工的福利，更傷害學生的受教權，隳壞私立學校的校譽。

私人捐資興學的主要目的有二：公共性和自主性。公共性乃學校教育機構對社會的責任；自主性乃對自我肯定與努力的自由。就政府經費的挹注而言，公立大學的公共性應大於私立，但私立大學應比公立機構更具自主性。然而事實是，私立大學辦學的自主性是否較公立大學高？政府對私立大學是否因為不信任而過度監督？政府對私立大學的不信任所採擇的監督，是否已成為政府對私人辦學不再尊重和勉強支持的「護身符」？若上述情事真實上演，則臺灣私立大學的校運昌隆恐怕是海市蜃樓。

反觀香港高等教育的運作與管理，乃透過香港法例與大學條例，授權各校院自主治理，保障了大學全面推動自主治理與學術自由的精神。香港的高等校院管理體制採校董會體制；校董會為大學的最高諮詢團體，校董會下設校務與教務等委員會。校務委員會為大學的最高管治團體，行

使大學的所有權力，執行大學的所有職責。教務委員會掌管大學中與教育有關之相關事宜。整體來說，受到資助之各大學，均享有完整的自主權，並落實績效責任制；而此辦學的自主性更是各校決定並自行承擔存廢興衰責任的依歸。此應可提供臺灣私立大學自主辦學政策與法規制定之借鑒。

《大學法》第 1 條第 2 項明示，大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權。惟受到《大學法》相關法令的限制，國立大學被定位為行政機關，校內事務，舉凡組織調整、招生名額、系所調整、財務會計、人事任用，乃至於學籍管理等，均屬政府的監管範圍。私立大學則除了需接受政府的監管，承擔為社會育才的責任外（公共性），尚需尊重捐資者的辦學知能與理想，維護其辦學的自主性。然而，此公共性和自主性的「平衡」或「兼顧」，終將因隨著社會或政府對私立大學辦學的不信任而瓦解。同理，董事會也會因為對校長的不信任而濫權或闊權，乃至於讓原初捐資興學的理想破壞殆盡，如此，董事會與校長間「決策者」和「執行者」的角色規範，也將無法維繫，甚至壓縮了經營者的自主權。一言以蔽之，私立大學董事會與校長間的權力分工與拉距，也與捐資者與政府監督者之間的關係相類似，法的規範能否與時俱進？公共性與自主性的分工與制衡如何合理？均影響私立大學經營的品質，甚至關係其存廢。

四、私立大學經營績效的責任分擔與倫理基礎——董事會與校長間的理性溝通與參與式辦學

私立大學董事會與私立大學的經營成效息息相關。若說董事會是企業體，則大學校長就猶如執行長（CEO）。一個公司治理的成果必須依賴董事會和 CEO 的良好互動及合作無間，當然無論董事會或 CEO 之間均須具備相關的知識、資訊、權力和倫理，更需要彼此的自律和積極奉獻，如此方能提高經營與管理的成效。董事會雖然是學校經營最高決策單位，但其與 CEO 之間最忌諱產生權力的爭奪，破壞法規規範的相互制衡與分工功能。如此，則董事會的權力到底要有多大，方對組織的經營成效最合適？此一則需要依照企業經營規模、目標和願景而定，在者也需視社會文化的情境而定，但並無普遍性比率可供各校依循。

私立大學的 CEO 指的是校長，由董事會遴選產生，是校務的行政首長，但必須履行董事會的決策，也必須接受董事會的監督，應對董事會負起經營成敗的全責，所以校長的辦學必須受到董事會的支持，必要時，校長必須設法說服董事會支持其辦學理念；一旦董事會不支持校長的辦學理念，則董事會與校長之間極可能產生摩擦或甚至理念或價值觀上的矛盾，最後將導致學校經營的不善，最大的受害者是學生和社會。可見，董事會與 CEO 之間必須立於誠信的基礎上，方能在內部與外部控制上均能有所規範，並

且達成經營理念的共識。此也是私立大學和董事會兼顧法理之權責與倫理的基礎所在。

法乃基礎，而非萬能；反之，尊重、支持與互信三位一體方式私立大學董事會與校長或學校經營間適配與共識建立的重要倫理守則。德哲哈伯瑪斯（J. Habermas, 1929）提出真正的共識建立，需要經過理性溝通的論辯歷程，而理性論辯的根本準則有四：（一）理解性：即彼此的語言表達內容要相互能夠理解，對所說和所聽的內容也要清楚明白，不能一知半解。（二）真理性：此指彼此溝通的內容必須是符合真理，而不是虛假的。（三）真實性：若干無法以數學邏輯驗證真假的命題或對話內容必須具有合理性，不能是荒謬怪誕者。（四）真誠性：此乃溝通最難的一部分，因為溝通不同於協調，更非談判，故需要彼此坦承以待，用口說心，不能言不由衷，更不能表裏不一。如果能基於上述建立共識的四大原則，則董事會與校長之間的辦學理念將可獲得真正的共識，此也是落實合議制參與辦學的最佳狀況。

最令董事會或校長困擾的狀況恐怕是董事會和校長之間無法開誠布公的討論，雙方均處在對彼此模糊理解狀態（雙方可能彼此不滿，卻均未能適度表達），僅用「猜」或臆測方式，解讀彼此的「心意」，導致誤解逐步加深，甚至最後交惡。雖然在法理上，董事會可以解聘或不續聘校長，但是在這段彼此臆測和不信任、不滿意的期間，已造成學校組織氛圍的不佳，也使得學校的校務裹足不前，學校行政領導中心不穩定，影響學校辦學效益，更可能傷及教職員工生的權益。

校務的經營應以學生為主體，以師生的福祉和成長為使命，傾全力為社會育才，此早有公論。為達此目標，不僅校長和教職員工需要終身學習，董事會成員也必須不斷成長，並多瞭解學校和校長，切勿不經瞭解，卻只聽信少數人的竊竊私語就妄下決策。然而校長和學校端也需要化被動為主動，努力讓董事會了解學校。於此，適度授權的參與式管理，並以理性和自省進行溝通理性論辯，以凝聚共識，則無論在公私情誼或學校經營品質和成效上，均不至於發生不當干預（董事會）、陽奉陰違（學校端）的負面行為，以致於阻礙學校的發展。

綜上所述，執行長/校長的經營權和董事會的所有權之權責必須明確化、公開化、透明化，董事會與執行長/校長之間的互動必須正向而頻仍，並建立起董事會和執行長/校長間堅強的互信關係和深厚的情誼，彼此竭誠合作，共同交心攜手，集思廣益，為校務的昌隆擬定前瞻性決策，並在董事會適度的監督與互尊互信的文化下，共同讓學校的辦學不但可以滿足顧客的需求，更能因為與顧客建立信任與支持的友善關係，而達成教育育人為本的目標。

五、顛覆捐資興學傳統理念，落實市場機制及企業化經營

依據私立學校法之規定，私立學校乃私人「捐資」興學，其不同於「投資興學」，更非投機興學，故本質上私立學校屬非營利組織，不得以營利為為目的。然而私立學校的生存與永續發展若無足夠的資源，也無法達成既定目標或願景，更甚者，學校的經營必須符應社會與時代的脈動，故應屬於動態及開放的組織體系。捐資的理念是否適用？政府已不得不去面對。

五十年前，臺灣私立大學學生人數仍依據「計畫式」教育政策而行，故約三成的高中畢業生得以上大學，當時私校的存在雖然確實為國家舉才分擔不少經濟與社會責任；但如今，在廣設高中大學政策執行後，目前半數以上的私立大學為少子化招生不足而憂心，政府亦為學生人數遽減而思大學整併，並已制定大學關閉的退場遊戲規則。其實私立大學的財源主要來自學生人數，一旦生源不足，不用政府規範，在市場化機制運行下，招生源額銳減的私立大學，在沒有更多奧援的窘境下，勢必面臨巧婦難為無米之炊而被迫斷炊、歇業或休業一途（此已是事實）。

於此情境下，不禁令人慨嘆：政府當初鼓勵私人捐資興學基於政府財力不足或互補需求，俾讓社會更趨正義；如今，大學面臨僧多粥少的困境，政府不但未伸出援手，未鬆綁辦學法令規章[4]，反以「天要下雨，學生要上哪所大學」等，非大學端可完全掌握之學生人數多寡，作為退場要件，情誼之淡薄，時序之冷暖今昔兩樣情，令人驚心，也慨嘆世間誠信何其薄弱。

大學為何物？特色如何建立？當今大學的經營必須符應社會需求，也需要以消費者為中心，利害相關人的意見甚至凌駕在專業經理人和業務員之上，試想，在此等情況下，大學以「學術和教學自由殿堂」為傲的精神和本質已經蕩然無存。大學經營企業化已經成為全球高教改革趨勢。復以，少子化的衝擊，大學若成為「爹不疼，娘不愛」的學校，縱令滿腔熱血，雖叫好卻不叫座的大學，無論就法規面或現實面終將無法生存。此乃大學經營必須企業化的明證。企業要具產品特色，企業要服務消費者，方能盈餘；有了盈餘，方能不斷研發、提升、創新，也方能永續經營。然而臺灣私校的辦學一則囿於傳統文化「非營利」的價值觀，再者基於互信基礎不足，導致私校的經營無法像一般企業體，放手闊步進行企業化的變革與經營，遭遇的掣肘之處甚多，因之也陷於既無法完全如企業般具自主性，也無法完全如公立大學般發揮公共性的父子騎驢窘境。

---

[4] 如每個學院至少要設立 3 個學系的規定，在少子化人口結構變遷下更憑添招生窘境大學的連夜雨。一校至少 3 院，一院至少 3 系的規定猶如規定一個企業至少需要生產三種產品般，未必符合各企業有效經營與永續發展的作法。

教育具有教化本質，此乃教育良心之所繫。然學校經營的營利措施與教化間未被證明為負相關。析言之，教育企業體應可以營利，但其營利歷程與結果必須符合教育倫理，並發揮提升社會道德與淨化人心的教化功能。然而，在面對全球化與少子化衝擊的今日，全球大學均倡導革新經營，讓教育向企業學習，讓教育邁向企業化經營，試問：此趨勢不正是要教育經營不能緊抱教育理想，必須賣出大門，主動出擊，並應如企業般，創造需求，迎合消費市場……簡言之，教育不但不能虧本，且要有盈餘，方能將該盈餘納為經營資本，不斷提供消費者更高品質的服務，甚至教育消費者，共同為帶動社會經濟與文化的永續發展而盡一己之力。此趨勢是否正確，目前仍難定論。

惟政府若因為少數大學昧著良心或經營不當而設置重重關卡，限制所有私立大學的合理營利[5]，則在僧多粥少的生源不足情況下，勢必造成資源豐厚者招生人數年年增多，相對的，資源窘迫者則生源愈加嚴苛的惡性循環。此不表示作者認為大學辦得不佳，政府要伸出援手，也非表示私立大學只要營利而不要教育，而是呼籲，當政府規範董事會放手讓學校經營之際，也請政府放手，讓私立大學的經營光明正大的走市場機制之路，至於市場機制下之不足處，則為政府教育政策著力處。如此，人民不吃虧，政府教育政策也有方向，私立大學也能如企業體般盡各人本事，聘用最佳 CEO，研發新產品，甚至創造並搭建各自的生產與消費社群，與公立大學共同創造臺灣教育企業的奇蹟。

六、結語——邁向頂尖必須人人出力，各展所長，通力合作

總之，無論董事會或校長均需提升專業，理性溝通，正向思維，建立目標管理，形成動態的開放團隊，以創新性和前瞻性的共創多贏，並兼顧私人捐資興學的「公共性」（社會價值）和「自主性」（學校自主辦學的權力與彈性空間）精神，如此必可提供師生優質的教學與學習環境，促進學校的卓越，為全民服務。

故，董事會必須健全其組織，負起計畫、審核、考評之責，私立學校的經營也在明確的市場機制下進行教育的企業化經營，無論資源、服務、策略、盈餘等方面，政府一改「捐資」興學為「民間投資」辦學，教育專業以外的控制，則全權交由市場機制和消費者即可。若私立大學視教職員工生為其「搖錢樹」，則勢必遭到市場機制和消費者的唾棄，完全無須政府「出手」，政府只要立於國家經濟發展、社會人心淨化與文化綿延發展的專業願景上，制定前瞻性的政策，發揮導正或引領大學辦學方針足矣。畢竟，任何一所學校的辦學成效是整體的，董事會與校長、校長與全校師生、學校與社會之間固然環環相扣，但是，若政府的政策有意無意的不當干預、不尊重、不信任，則

[5] 合理如何訂定規準，可以商議，更應該受到社會認同，也需要合情理。

學校的校本特色為了因應內外的「權」與「利」之糾結和紛爭，就注定了辦學品質與成效難以達到頂尖的厄運，而社會和政府也因此更對學校不信任，甚至輕視，此惡性循環的結果，將使純真的校園、化育人的教育，淪為優勝劣敗之叢林法則下的奴隸！如此的學校怎能春風化雨？又怎能育成國之棟梁！最終的結局將是學校槁木死灰，政府束手無策，而國家無能人，決策無智者，社會乏仁人善類矣[6]。



試想：「捐資」可能源源不斷嗎？捐資興學是否應存在其階段性任務？舉例言之，初期捐資興學，一旦學校發展具一定規模或社會變遷超出預期後，政府即不再如初期般干預其盈餘，反之，制定獎勵其受到消費者和社會大眾認同的營利，以帶動私立大學企業化經營的成效與興盛。能如此，則私立學校也因為有了盈餘的「銀蛋」，可以「高薪禮聘」能人和智者，充實更尖端和完善的教學設備與創新學習環境，嘉惠師生，讓學生受到最佳的照護和世界一流場域的教育機會，提供臺灣的學子一展長才，協助政府落實「適性揚才」，育人化德，造就世界頂尖人，達成造福全球的理想，則將是臺灣之光，華人之傲，世人之福矣。

[6] 這個場景敏感於世道者恐不陌生吧！

健全私立大專校院董事會機制之芻議

饒達欽
佛光大學資訊應用學系講座教授

臺灣私立大專校院在高等教育與技術職業教育的雙軌發展中，皆扮演著非常重要的角色，無論是學生培育的質量，師資素質與研究發展的品質，資源與建設投入的耕耘等等，在教育發展里程上功不可沒，若其具有監督領航學校發展之董事會機制能更臻完美，則其功流真可以萬世流芳！

眾所皆知，私立學校創立之初，創辦人皆是以社會公益及作育英才為鵠的，然時過境遷，或因工商產業結構轉型，內外在競爭與競合摩擦之擴大，以及少子化寒冬的驟臨，使得無心致力於創辦人理念的後代董事會，見異思遷並轉弦易轍，以致每況愈下者，產生了下列弊端：

1. 五鬼搬運掏空校產；以購置資產、財貨或建設為名，大做擴張性不當支出。

2. 任用親朋故舊，朋比為奸；在各單位佈建自己人馬，明修棧道卻暗渡陳倉。

3. 以對價或利益關係交換董事席次或包攬學校採購業務。

4. 以學校為槓桿來衍生其企業或家族利益。

5. 不同派系相互制肘或家族不和，同床異夢且爭權奪利。

6. 以學校為基地鞏固其政治或社會地位或欲求形象。

7. 藉口財務困難，扣減薪酬及鐘點費；或過度精簡人力，而要求教職員額外負荷，甚至將研究計畫之行政管理費做另類使用。

8. 董事會若採世襲制，缺乏專業經理人參與諮議，常是閉門造車而江河日下。

究此亂象，不外乎是私校法有所不足，而其董事會也匱乏可長可久之機制！

回顧千年來，中華文化私塾之教，庠序之興學及書院之宏建，在禮教義理規範中，甚少紛爭。民國以後，仿效西方制度設立之學校董事會，僅學其皮毛並未取其精義，甚且民主法治素養及淑世道德式微，以致無法真正發揮董事會之功效，董事會成員常淪為橡皮圖章或舉手之投票部隊，以致遭有心人士玩法弄壞！

美國是世界上高等教育最發達的國家，卡內基教學促進基金會曾指出，董事會係美國高等教育的基石。以芝加哥大學（The University of Chicago）為例，其組織章程第三條明確規定，董事會擁有大學的最高決策權，校長須向董事會負責，並執行董事會決策。目前其使命為：保證學校

有能力實踐世代子孫的宏遠教育功能，扮演監督（oversight）、引領大學發展規模性的計畫，並提供財務、資源等之籌劃與募集，特別是在募款（fundraising）之協助，並倡議學校須具本土、全國性及國際化三合一的機制（北京師範大學比較教育研究中心，2015）。

為執行上述任務，董事會下設各種委員會：常務（Standing Committee）、校友關係及發展（Alumni Relations and Development）、稽核（Audit）、校園及學生生活（Campus and Student Life）、校園規劃及設施（Campus Planning and Facility）、薪酬（Compensation）、執行（Executive）、外部關係（External Relations）、財務規劃（Financial Planning）、投資（Investment）、醫學中心執行委員會（Medical Center Executive Committee）與董事會職權委員會（Trusteeship）等等，共有 55 名董事分工合作，各司其職並各負責任（The University of Chicago, 2010）。美國康乃爾大學（Cornell University）董事會組織亦與其雷同（Cornell University, 2015）！

芝加哥大學校長本身為董事會 11 位常務委員之一，平時係董事會之決策單位，該委員會擁有極大行政權，例如:學校政策、長程計畫、財務規劃、薪酬審核、校園建設等等（The University of Chicago, 2010）。除非法規另有規定或需多數董事同意事項外，其行政範疇甚為廣袤。而監事會則由 5 位校董組成，主管內稽制度及財務會計營運績效；其他各委員會均有其規定與運作措施，然皆必須在年度會議（annual meeting）及例常會議中做報告，必要時得召開臨時或特定會議以解決棘手或關鍵性急務（北京師範大學比較教育研究中心，2015）。

反觀，我國私立大學校院董事會成員均是創辦人或其常務董事的親朋好友，且董事會成員並未分組設委員會辦事，董事長係一言九鼎的拍板領導。過去董事會內不乏夫妻反目成仇，兄弟姐妹相互制肘鬧翻，或派系分贓不均互鬨，或少數人把持財務、人事而違法亂紀。此肇因於私立學校法對董事會之機制與運作均係表層意象而已，此種「點到為止」的儀式，自然產生不肖者劣幣驅除良幣的現象，不願同流合污者必紛紛離去。學習美國大學董事會縝密及嚴謹的機制及配置，誠乃當務之急！

至於董事會未臻正常或學校經營不善，教育部係採事後處理方式，恐係遠水救不了近火，又未能洞燭機先並延誤治理，以致讓惡化情況轉趨無可挽救地步！

例如：私校經營不善後，教育部三令五申要求改善，在日暮途窮時，這些學校只好拖一天算一天，直至教育部派員整頓或勒令停止招生。凡此種種，使得在水深火熱的教職員生長期受苦受難，無法獲得及時甘霖解圍或扶助。木已成舟時，回天乏術!只好人去樓空!教職員中年失業徬徨無措，學生轉學休學退學亦惶惶不可終日。因此，董事會機制與運作的健全非常重要！

治標與治本之道在大力修訂私立學校法規中有關董事會之章則，故提出下列數則建議提供各界參考：

(一) 將董事會之監察人改為公益監察人或公益監察人增為 3 人並推舉監事長，以協助學校內控、內稽及財務之督導，過程中的督導效果將遠勝於事後的追究與彌補。

(二) 要求董事會參照美國各大學董事會之機制，分設委員會辦事，各司其職並向董事會負責，以專業治理、專業互補方式承擔責任。

(三) 規定董事會成員任期及年限，可以榮譽董事長及董事的頭銜，分別贈與資深董事，以加速成員新陳代謝。

(四) 明訂董事會成員資格，要求公益背景之董事應由學校或教育當局推薦，以融入新血，並提供較大社會視野及教育傳薪作用，其人數以三分之一為原則。

(五) 訂定董事競業限制及利益交易(換)制止之相關條款。

(六) 或可考慮將學校董事會改成「社會公益公司」之形式做嶄新變革。

私人興學為社會公益之表率，造福鄉里；惟若成事不足，敗事有餘時，令人不勝唏噓!清末先賢武訓先生乞討聚財，創辦三所「義學」風範，將不復再得!因此，大專校院董事會對學校治理之監督與領航，實在是需要再改革、再做創新，才能永續為「天地立心」及「生民立命」！

參考文獻

■ 北京師範大學比較教育研究中心（2015）。芝加哥大學：美國大學董事會的運作及特點。取自：http://usa.bytravel.cn/art/zjg/zjgdxmgdxdshdyzjtd/

■ Cornell University (2015). *Bylaws of Cornell University*. Ithaca, NY: Cornell University.

■ The University of Chicago (2010). *Restated Article of Incorporation of The University of Chicago* (pp. 4-10). Chicago, IL: The University of Chicago.

開創私校董事會運作與校務發展之契機

林海清
中臺科技大學文教所講座教授

一、私校公共性的的省思

教育是國家社會永續發展的傳承機制，透過教育延續人類生命的意義與價值。在眾多公私立學校教育機構中，私立學校所扮演的角色不容忽視，特別是高等教育的行列中，私立學校佔大多數；依教育部統計資料，103 學年度，計有 159 所大專校院，其中，公立學校 51 校，私立學校 108 校，私校占比達 67.9%，就讀私立大學的學生 753,208 人，公立大學學生 283,854 人，私立大學的學生占全體大學生比例 72.6%，公、私立大專校院專任教師共計 63,238 人，其中，公校教師計 23,268 人，私校教師計 39,970 人，私校教師占比達 63.2%。在高級中等學校方面，103 學年度，計有 503 所高中職，公校 292 校，私校 211 校，就讀公校的學生計 439,735 人，就讀私校為 379134 人，私校學生人數占全體高中生人數 46.3%，公、私立高級中等學校專任教師共計 55,695 人，公校教師 36,367 人，私校教師 19,328 人，私校教師占比率達 34.7%（教育部，2015），顯見私立學校扮演角色的重要性。

檢視近年來私立大專院校董事會之治理弊案屢有傳聞，對於目前私立學校法對財團法人的規範是否足以杜絕可能的弊端，值得省思。當私校一旦發生重大弊端或是財務流向不明等事件，對學校經營及學生本身受教權益的影響，其所受到的衝擊是難以衡量的。私校傳出弊案包括董事會內部之爭紛，先前北部 OO 大學校產被董事長掏空案、OO 大學董事席次買賣弊端、以及多所私校因財務問題為教育部列管皆顯示私校董事會運作及監督功能隱藏若干問題（許秀麗，2008）。再者政府為合理分配公私立學校教育經費及提昇私立學校教學品質而大幅增加對私立大學的獎補助款，如果私立學校董事會的運作及監督功能不能有效發揮，且存在為特定人士所掌控或將學校資產佔為己有的可能，那如何能確保政府補助款能有效的運作呢？

又如中部某大學校長遭董事會停權、解職，雙方為此對簿公堂，由於聘任關係尚未確認，校長印鑑也未變更，進而衍生支票簽發問題，董事會與校長之間的停權解職紛爭，雙方還為此對簿公堂之爭議煩透了主管機關。類似關於「董事與校長對立風波」事件，說明了私立大學所面臨辦學精神的危機。董事與校長之間衝突若導致了學生權益的損害，並顯示出了校園紛紛擾擾造成教育形象的受損。而董事會與校長之間的關係變成緊繃實非師生及廣大社會所願見的，因此建立其有助私校健全運作之規範是極其迫切的課題。

《私立學校法》自民國 63 年訂定，歷經 15 次的修訂，至 103 年的最近版本計有 9 章 89 條可謂琳瑯滿目，但俗語說:徒法不足以自行。檢視立法精神，私立學校的創立是由具有辦學

理念的財團所捐助成立，應當以提升教學品質、學習環境、創造學術環境為目標而努力，透過募款、捐資途徑募得經費持續對於校園進行經營。然而私立學校原本以「捐資、募款辦學」的理念為主業，逐漸轉變為以投資為目的的辦學。當投資意義大過於辦學理念，許多董事與校園的問題相應而生，舉凡私校惡意退場、校內資源並未完全投入於教育目的、學生權益遭受損害等問題。顯示此種投資大過於辦學的私校危機將會嚴重影響教育品質。

其次是私人共同興學若轉變為營私勢力的結合，則易扭曲辦學精神;因為私立學校理當是透過行政團隊、董事會以及全體師生的共同努力，完成培育人才使命。而董事會的組成，也是因著眼於熱心人士共同興學的理念才得以籌組。但是否會因校園興辦的利益誘惑，而演變成權力與錢欲勢力的集結，讓董事會成員可以無限期連任、自己選自己，遊走於法律與辦學倫理之間的擺盪，並在學校辦學建設中包庇徇私舞弊致影響學校發展與學生權益，違背其創辦之初衷，儘管相關法規規範巨細靡宜，但若違背辦學良心與責任是所不宜。

依私校捐助章程規範，董事改選時，除依法令或章程規定不具董事資格外，現任董事得為下任董事之候選人，依章程所定董事總額加推三分之一以上適當人員為下屆董事候選人，並列明於候選人名單後，由現任董事從候選人中選出足額之下屆董事。準此，若現任董事可為下任董事之候選人，則其最高任期限制為多少？若無，則容易形成「萬年或世襲董事會」，阻斷董事會引進對辦學有專業經驗的經營人才治校經驗。能提供校長有關經營策略與作法的諮詢，使學校保持旺盛的活力與競爭力，才是董事會任期制與定期改選的主要用意；其次，對於董事候選人雖有嚴格的限制，包括非親屬關係、非利害關係等等，但董事會成員之間不宜成為利益糾結往來的共同體，例如類似交互擔任董事交叉掩護，形成圖利勾結的共生場域，則弊端容易產生。雖然規範須要會計師查帳主管機關監督，但是上有政策下有對策，主其事者如何隻手遮天，不問自明。換言之，弊端的產生是私校內部控制問題，亦即其內部控制流於形式所產生的問題，固本之道就是要有公開透明的內控檢核機制。

不能豁免的，私立學校亦碰到了少子化危機的挑戰，若干學校註冊報到率不高，面臨招生情勢嚴峻如又爆發財務問題，不僅影響學校聲望，亦引起社會大眾對私校的不信任，將是雪上加霜。其治本之道，在強化私校的自身體質，必須經得起大風大浪的考驗，因此特色與聲望是不可缺乏的。由於財務透明，特別是讓利害關係人了解，是學校避免發生財務問題的關鍵。為此，設置監察人制度，促進私校財務透明的程度，因為監察人的獨立性、其專業能力與監察人的倫理規範等，是落實之關鍵；但財務透明程度則著眼於財務資訊的可接近性，並從財務資訊揭露的管道、頻率及資訊等層面來衡量私校財務資訊的

透明狀況。體檢私校財務的狀況，如果私校本身的教職員生均有參與接觸的機制，透過共同的監督，將有助私校體質的健全發展。

所謂財團法人，係指以從事公益為目的，由捐助人捐助一定財產，經主管機關許可，並向法院登記之組織。私校的公共性被視為典型非營利組織，其性質是界於政府的公部門及營利私部門之間。部分私立學校董事會誤解了私立學校的性質與意義，運用過當的壟斷與干預學校財務及人事任用權，謀私人之利，偏離捐資興學目的，則主管機關雖扮演警察角色反而動則得咎，妨礙私校的自主性，則《私立學校法》修嚴或放鬆都會受到質疑（林本炫，2006；沈秀春，2011）。

私校董事會其成員及組成方式係依據《私立學校法》中有關董事會、董事及監察人之相關規定辦理。 雖然《私立學校法》第 19 條規定「學校主管機關之獎勵、補助總額達學校法人前一年度歲入總額 25%以上或總額達新臺幣 1 億元以上者」，法人主管機關得加派社會公正人士 1 人充任公益監察人，私校董事會至多 21 人、監察人至多 3 人之規定，人數設置上雖不成比例，但重在實質運作；更何況主管機關對私校董事會之運作均採形式審查，一方面期盼私效發揮辦學的自主性，以達到私校教育公共性之目標。然而經查 103 年在接受完全學費補助後，公私學校定位實質合流，私立高中職仍以原有董事會當家的正當性已不復存在。因此，《私立學校法》應隨教育環境變遷而進行修正，特別是整頓中的私校在其董事會組織中增列由主管機關指派之「公益董事」，其名額與比例應以能確實監督私校運作為原則，杜絕傳統上對私校決策不透明之質疑（郭信雄，2006；黃士嘉，2002）。

私校既是學校教育的重要角色，私校也是公共教育的一環，承載了許多公共教育的責任，在高中職與大專院校的比重尤其明顯。由此可知私校對學校教育的發展是不可或缺的需求。私人興辦的學校究竟是要將教育視為一種產業，當作營利事業？或是致力維護其教育的公共性？依據《私立學校法》第 1 條明訂，「為促進私立學校多元健全發展，提高其公共性及自主性，以鼓勵私人興學，並增加國民就學及公平選擇之機會，特制定本法。」開宗明義揭示了私校的公共性。為確保教育的公共性，國家不僅投入許多公共資源補助私校，甚至稅法上之優惠，並在相關教育法規中明確規定公、私校教師享有同等權利義務。因此私校雖然是私人捐資興學，但為鼓勵私人興學及促進私立學校多元健全發展，自然人或法人經依《私立學校法》規定申請設立學校法人及所設私立學校後，其資金及不動產產權均登記於學校法人名下，且運作及監督事項，均應符合私立學校法規定，始具公共性及自主性，才是社會所期待的（張國保，2002；陳銀櫧，2010）。

二、私校董事會的使命與任務

董事會是私立學校最高的決策單位，私立學校董事會是依據《私立學校法》籌組董事會組織，並訂定學校財團法捐助章程，成立學校財團法人。董事會之職權包括： 捐助章程之變更； 董事之選聘及解聘； 董事長之推選及解職； 監察人之選聘及解聘； 校長之選聘、監督、考核及解聘；依私立學校法第四十六條第二項及第三項規定，為有助增加本法人所設學校財源之投資；為不動產之處分、設定負擔、購置或出租；學校附屬機構之設立；本法人所設學校之籌設、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請本法人破產之決定； 校務報告、校務計畫、重要規章之審核及執行之監督；經費之籌措及運用等。換言之，董事會功能包括董事與校長之選聘及解聘、董事長的推選與解職；對於校務報告、校務計畫及學校育決算審核之權責。

正因董事會是私立學校的權力中心，如有派系的鬥爭引發部份董事會涉及董事席次的買賣，或對校長遴選及經營策略上爭取主導權；則董事之間為一己私利彼此攻訐，必會導致校務推展的困難。此外董事會必須籌措學校經費、審核預決算、管理基金、監督財務，以及其他依法必須擔負的權責，故為校務運作的重要機制（黃政傑，2001）。所以引進公益董事與獨立董事的是促成董事會運作透明化的關鍵。

政府為合理分配公私立學校教育經費及提昇私立學校教學品質而大幅增加對私立大學的獎補助款，如果私立學校董事會的運作及監督功能不能有效發揮，且存在為特定人士所掌控或將學校淪為私人斂財之可能，那如何確保政府補助款能有效的運作。例如私校得到獎補助款後是否確實用於學校與學生身上以提升教學品質，一直是社會大眾關心問題。

教育部自 2009 年公布「學校財團法人捐助章程訂定準則」，取消私校董事會三分之一教育董事規定，且董事可以為領有薪水的專任職，並在董事會中增設監察人，加強內部監督機制，用意良善。但董事會必須具有開放心胸，引進專業的新血，避免閉關流於保守心態，才能發揮董事會的諮詢督促引導功能；依規定各校董事也可轉為專任，原本董事只能領車馬費，專任後，便可以領薪水，讓付出心血的董事或得適當回饋是有其必要。實證研究結果學校辦學績效與董事會酬勞為正相關，顯示董事長、董事、監察人支領報酬對學校辦學績效存在正面助益，此結果支持私立學校法修法讓私校董監事得支領酬勞之政策方向（方信雄、許秀麗，2008；沈秀春，2011）。此項制度授權由學校財團法人在捐助章程中明定，董事會另得依其捐助章程規定選聘專任董事（長）、監察人，以協助董事會業務推展，可發揮董事會之自主性是其用意。但董事會因聘任專任或兼任董事（長）、監察人之支出，應符合「學校財團法人董事長董事監察人支領報酬及費用標準」規定。以取代法律規定，

減少法律限制及教育主管機關管制，使管制變革更開放，期望其有助於董事會的健全運作。

學校法人董事會屆期改選後需依法向法院辦理法人變更登記，並將法院公告變更事項報部備查，完備資訊公開程序。另學校法人及所設私立學校之年度預、決算，則應適當揭露專、兼任董事（長）、監察人支領報酬、出席交通費情形，並依規定時限內報教育部備查後，宜置於學校網頁公告周知師生，供外界監督，俾促進財務之公開與透明。主管機關依私立學校法所賦予職責，不定時委請會計師檢查其財務報表、財務報表查核簽證報告及其他事項，以瞭解學校財務狀況，重點在其查核指標中宜包括財務的透明性與公開性，私立學校是否訂定書面會計制度，內部管理及控制制度是否完善，有無嚴密之內部審核或稽核制度，是否均確實有效執行，會計師進行調查與評估後，應於查核報告書中標列專題述明。否則會計事務所流於避重就輕也難以發現病症，等到病入膏肓才尋求名醫，恐怕很難根除。

學校法人董事（長）、監察人，如經查有侵占、挪用或未依規定借用學校之設校基金或其他財產者，主管機關應以糾正輔導甚或採取扣減招生名額或私校獎補助款，並依法限期命學校法人促其歸還，屆期未處理致學校法人損害者，則由學校法人全體董事負連帶責任補足之，此種警惕尤須輔以自治始有效用。

《私立學校法》第 29 條規範董事會、董事長、董事及監察人應依法及捐助章程之規定行使監督學校職權，並應尊重校長校內行政職權，不宜干涉學校行政事務；且大學法第 15 條業明定議決校務重大事項之校務會議，應納入教師代表、職員代表、學生代表及其他有關人員代表，提供相關代表人員針對校務運作適時發表意見，以作為意見交流平臺，型塑利益關係人的課責與發展之共同體的使命。

三、董事會掌握學校進步關鍵的樞紐

私校董事會會議之召開以合議制方式研擬校務發展決策方向，因此必須有效凝聚智慧與共識 ，董事會才有能力引導督促學校的進步與發展。董事會議由董事長召集，主持會議遇有多元意見越要透過公開討論以凝聚共識，所以董事長的領導就成為董事會健全運作的關鍵主軸。正式會議每學期至少舉行一次，於會議七日前通知各董事及監察人； 董事會開會時，各董事均應親自出席，不得委派代表參加； 重要事項之決議，應有董事總額三分之二以上董事之出席，以董事總額過半數之同意行之。一般事項之決議，應有董事總額過半數之出席，以出席董事過半數之同意行之，其行政程序的規範與實質運作的規範都必須兼顧。

學校負有教育的使命，其所型塑的校園文化是社會的標竿。過去部份私校會發生問題，主因在於不遵守私校法立法的原則，圖謀私利而遊走於

法律邊緣。若能成立開放的董事會機制，選聘有能力且稱職的校長，組織強而有力的經營團隊，確實執行人事公開化、財務透明化、校務運作制度化、學校定位專精化，科系的設立與社會的脈動結合，重視教職員的福利與心聲，關懷學生的權益與需求，確立永續經營的目標與願景，腳踏實地的辦學必能扭轉社會的負面印象。

董事會若存在私心自用，就會像若干學校財團以「債務轉賣」的方式，經營者先以較高的價格承攬學校的工程，使學校對其負債，再將債務賣給他人，如此原經營者在建校之初與出賣債務之時即賺進二筆利益，如此學校只要有一方財務出狀況，即會發生「骨牌效應」。其他諸如私校的出資者將學校的資金被董事長移作其他企業子公司的投資，或虛報工程款、家族企業藉之逃漏稅、索回扣等行徑等（黃士嘉，2002；江漪婷，2005；方信雄、許秀麗，2008），顯示私校在財務的經營與管理上出現問題，連帶使得師生的權益無形中被出賣而不自知，甚至殃及主管機關還要費心收拾善後。由此見證，私人「投資興學」的心態才是私校財務危機的主因，而非政府補助款的高低。

健全董事會的運作模式首在董事會的組成，應建立公正、超然的機制，並避免政治力的介入。董事會的成員是董事會運作成敗最重要的關鍵，成員除了考慮代表性、功能性之外，能否拋開本位，公正、超然行事才是最根本的課題。董事會的權責應有較明確的規範，並在董事會中建立共識，以避免掣肘校務運作，甚而妨礙學術發展。

董事會與校長的關係如何？也需要妥善設計並予以釐清。如能在現有董事會議之外，另設由校外具有代表性人士組成的校務諮詢委員會，除了對校務提供諮詢外，藉此機制回應社會對學校的籲求，並作為社會與學校間的溝通橋樑。

私校董事會與校長的互動影響私校之發展至巨且大：董事會對校務過分干預或疏於督導都會影響學校的運作發展，校長要取得董事會資金的投入，必須與董事間發展良好的互動關係；為求得學校管理自主，在專業信念部分亦必須有所堅持，其中的分寸拿捏就是領導者的智慧（楊朝祥，2002）。

董事會對於校長的授權過程，宜採公開的支持、減少非理性監督的方式進行；在校務運作上，信任校長的領導能力，除法定職權外，不干預校務決策。校長對於董事會的授權，回饋以良好的辦學績效；在互動方面，秉持專業信念，能夠透過溝通以及科學數據取得董事會共識，並負起決策的成敗責任。

政府補助款對辦學績效的提升有正向的效益存在。以私立大學為例，由於私立大學具有公共財之性質，若發生弊端或規劃不善，將影響深遠。因此，如何增進私立大學競爭力及妥善規劃，是很重要的事。而建立私立大學治理制度為增加其競爭力之方

法。大學除了面臨國內同業競爭外，還有國外學校來臺招生或設分校之競爭壓力。又為因應全球化教育移動的趨勢，第二專長班、建教合作、專利管理、有償科技服務、研究成果轉投資等多樣化的經營模式，一再考驗學校經營策略與財務管理監督之運作機制是否完備，私校必須積極有效運作。

針對非營利組織法人治理現況研究現有私立學校的治理機制是否完備，內部控制、內部稽核及自我評鑑，才能使學校運作更有效率及效果。私立學校的董事會應為全校治理之核心，其負責對象為政府及社會大眾；校長及校務會議為校務行政最高決策組織，依法指揮所屬之行政會議及相關委員會負責實際執行面；而教學與研究方面，宜尊重專業自主、教師共同治理之觀念，學校內單位之發展與整合，宜尋求共識發揮創意，才能應付變化快速社會。

四、私校經營的宏觀策略

關於私校運作模式之研究；沈秀春（2011）指出私立技專校院董事會運作功能及學校組織文化對學校效能有正向預測作用；董事會應與學校建立一套良好的溝通機制；董事會應建立評鑑制度；私立技專校院董事會運作功能及學校組織文化對學校效能有正向預測作用。

郭信雄（2006）研究發現私立高中職校與董事會之問題有董事會的運作問題；財務上的監督問題；校務上的輔導問題。其成因有捐資者企求回報；捐資者認為學校為其家族企業；融資困難；董事間之權力爭執；經營策略偏差；行政主管機關監督不力；私校法規不周延等。其建議處方為：政策方面兼顧投資與捐資辦學並重；導正學校經營者心態；增加私校獎補助；擴增私校籌措財源管道。在法規方面：設立具有準司法權之教育仲裁委員會。黃劭彥（2013）研究私立學校應加強內部監督機制的建立、內部資訊的透明、內部稽核制度的確實、董事會的專業能力培養與企業社會責任觀念的建立。

吳瑞珠（2015）引述美國目前私立大學「治理」型態包括：共同治理 shared governance、董事會治理 trustee governance、校長治理 presidential governance 各有其優勢與限制(Meuret, 2006；Bergström, 2010)。其共同面對的問題包括:如何澄清董事會和校長彼此的角色；釐清董事會和校長雙方都應更專注在長期的校務發展問題，而不是短期的細節；訂定事先考慮學校政策和教職員工處理緊急情況的能力—包括選舉由教師產生的執行委員會，並發揮有效功能；董事會和教師委員會需要關注校長人選以及照顧；建立董事們的緊密連結，特別是經由真正了解學校的駐校董事（local boards）；校長需要與每一位董事接觸，並且仔細考量各會議議程內容的質量；保障大學的自主權，維護董事會和校長有效進行決策的能力（Bergström, 2010）。其中董事會與校長對校務運作模式包括：

(一)「有組織的無政府狀態」（organized anarchy）模式：「校長只負責執行，事實上他並不知道什麼是他應該做的，他並沒有太大的信心，反正他所做的任何事情並不是真的那麼重要。」校長只是「大學生活事件審慎的管制者」。

(二) 漠視「教師意見」（faculty opinion）模式：這個模式的校長被視為「專制」（autocratic），也就是「暴君」（despotic）、屬獨裁者。

(三)「校長有所作為」（presidents make a difference）模式：校長比其他在內部組織的任何個人，要負更多的責任，對外則要負起捍衛和發展，選擇或促進組織新方向行動的責任（Coleman, & Riley, 2011； 吳瑞珠，2015）。換言之校長治理校務與董事會的互動關係影響學校校務的發展至大。

綜述上述研究指出財務之內外控制是關鍵要點；內部控制如建立學校監察人制度，健全學校會計制度。外部控制如建立會計師審查制度；建立財務公開制度、建立投資基金管理制度、建立董事會評鑑制度等。在校務方面：對於經營不善之私立學校，應加強輔導；加強督學之視導工作；加強私立學校校務評鑑。此外主管教育行政機關宜創造民間資源投入私校經營之意願。編列經費補助學校具有正向關係。此外鼓勵企業界支持學校進行產學合作，互補互利有助於學校辦學績效提升。

五、如何建立內部控制機制？

學校內部控制機制乃是為貫徹學校的使命、願景、策略、計畫、規章研擬訂定各種自我控制措施，包括營造積極正向組織文化，訂定標準話書面作業規範，評估校務經營與財務風險，設置內部機核制度，檢視執行計劃成果與辦學計劃和目標是否符應之管理與經營機制。

其運作可運用六個標準差之精神，把握適應性、制衡性與成本效益性之原則。內容包括環境與風險之控制，活動與計劃之控制，資訊與溝通之控制，人事與營運之控制等。換言之，運用大數據的校務研究，將這些數據化成有意義的資訊，以利學校精準掌握決策與行動的執行效率。

在高級中等學校部分，特別是因為十二年國教實施高中職免學費方案後，私立學校如向學生不當收取費用，將使國民基本教育行形象被打折扣。因此該方案訂有配套措施，規劃建立私立學校之督導機制，包括費用收取、預決算公告、會計師查核、績效考核方式、建立內部控制制度等都是重點。依《私立學校法》第 51 條規定：「學校法人及所設私立學校應建立內部控制制度，對人事、財務、學校營運等實施自我監督；私立學校訂定書面會計制度，內部管理及控制制度，確實有效執行。會計師進行調查與評估後，應於查核報告書中標列專題述明。會計師查核簽證時注意檢討改進，以落實私立學校之督導機制。

六、再造私立學校風華

大學法及私立學校法修正之後，賦予各大學及私立學校更多自主的空間，私立學校除了健全董事會組織及有效運作外，應積極地評估學校內外環境優勢、劣勢、機會、威脅，凝聚共識以發揮學校組織優勢策略，突破內部的弱點與限制為原則，並能充分運用機會，掃除外在的威脅障礙，化危機為轉機，尋求因應策略，以達成學校發展的願景與經營目標。

為解決私立學校籌募財務之困境，教育部已於《私立學校法》修正中明文成立「私校興學基金」的法源，私人或企業可透過此管道捐款可以達到較高的免稅額，可望帶動國內捐款給私立學校的熱潮(曾國鴻、何榮亮（2003）。教育部為增加私立學校資金運用彈性，通過「私立學校投資基金管理辦法」，在不動用到設校基金與學雜費收入之下，給予私立學校的適當的運用管道，如租賃或購買公有土地或承接國家 BOT 建設等大幅放寬運用資金管道（陳憓誼，2004）。顯示政府對私校的鬆綁與支持的善意，各校應積極面對尋求社會認同信任機制，運用教育儲蓄專戶制度，將募得資金透明公開化，並建立完善自控制度，以提升教學品質與學校競爭力為目的則是私立學校永續發展之途徑。

總而言之，學校是作育英才的神聖機構，而非私人財團營利的工具，故回歸私人「捐資興學」的理念並遵循法治，為私校辦學當務之急。私校若能成立開放的董事會機制，選聘有能力且稱職的校長，組織強而有力的經營團隊，確實執行人事公開化、財務透明化、校務制度化、定位具有特色，科系的設立與社會的脈動結合，重視教職員的福利與心聲，關懷學生的權益與需求，確立永續經營的目標與願景，一步一腳印之下奠定基礎，必能扭轉社會的負面印象，再創私立學校的經營佳績。

參考文獻

■　方信雄、許秀麗（2008）。〈臺灣私立大專院校董事會治理之研究。**臺北海洋技術學院學報，1**（2），1-10　。

■　余芳庭（2009）。**非營利事業內部控制之探討-以私立院校為例**。開南大學碩士論文。

■　江漪婷（2005）。**私立大學院校治理問題之研究─以中原大學為例**。中原大學碩士論文。

■　沈秀春（2011）。**私立技專校院董事會運作功能、學校組織文化與學校效能關係**。政大碩士論文。

■　許秀麗（2008）。臺灣私立大專院校董事會治理之研究。**臺北海洋技術學院學報，1**（2），1-10。

■　吳瑞珠（2015）。**高等教育治理的長期趨勢**。輔仁大學哲學系。http://www.chinesege.org.tw/geonline/html/page4/publish_pub.php?Pub_Sn=9&Sn=1632

■　林本炫（2006）。我國私立大學設立經營和合併問題。**教育與社會研究**。**10**，65-99。

■　教育部（2011）。**教育部中部辦公室會計科業務報告**。臺北市：教育部。

■　教育部（2015）。**教育部統計年報**。臺北市：教育部。

■　曾國鴻、何榮亮（2003）。私立技專校院招生困境與解決之道。**教育研究資訊**，**11**（3），87-109。

■　陳憓誼（2004）。**私立大學權益基金來源、董事會組成與辦學績效之關聯性探討**。政大碩士論文。

■　陳敦源（2005）。為公共選擇辯護：論公共選擇理論與「公共性」議題在行政學中的相容性。**行政暨政策學報**，**40**，1-36。

■　郭信雄（2006）。**私立學校與董事會問題之研究--以我國私立高中、職學校為例**。中正大學碩士論文。

■　黃政傑（2001）。**大學教育的理想**。臺北市：師大書苑。

■　黃士嘉（2002）。私立學校之問題程因及其改善之道。**教育資料與研究**，**47**，95-99。

■　黃劭彥（2013）。私校董事會人數，薪酬與經營效率關係之研究。**臺灣管理學刊**，**13**（1），55 – 71。

■　張國保（2002）。**私立大學董事會組織運作與職權效能之研究**。臺灣師大博士論文。

■　陳銀欉（2010）。**臺灣私立學校監督法制研究**。臺灣大學國家發展研究所碩士論文。

■　楊桂杰（2002）。論私人興學權利之保障：私立學校法第四十二條、四十三條修 正之必要性研究。**立法院院聞**，**21**（2），77-85。

■　楊朝祥（2002）。私校發展之困境與突破。**通識教育**，**9**（1），111-120。

■　蔡長海（2008）。充分授權法人 有利私校發展。**高教技職簡訊**，**14**，10-11。

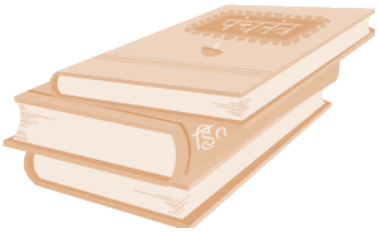
■　Bergström, Y. (2010). The Universal right to education: Freedom, equality and. *Studies in Philosophy & Education, 29*(2), 167-182.

■　Coleman, A. L., & Riley, R. W. (2011). Turning the page on the equity debate in Education: How to give all children a real opportunity. *American Educator, 35*(1), 26-46.

■　Field, S., Kuczera, M., & Pont, B. (2007). *No more failures: Ten Steps to equity in education. Paris*, France: Organization for Economic Co-operation and Development.

■ Gorard, S., & Smith, E. (2004). An international comparison of equity in Education systems. *Comparative Education, 40*(1), 15-28.

■ Meuret, D. (2006). Equity and efficiency of compulsory schooling: Is it necessary to Choose and if so on what grounds? *Prospects, 36*(4), 389-410.



私校董事會的問題與可能的解決策略

張芳全
國立臺北教育大學教育經營與管理系教授

一、前言

本文分析私校董事會問題，提出可能的解決策略，以下先說明常見私校董事會的問題，接著說明可能的解決策略。為何探討此問題呢？有以下背景。

政府鼓勵私人興學，然而也衍生不少問題。臺灣的私校以《私立學校法》(以下稱《私校法》)規範最完備。自 1974 年頒行《私校法》至 2014 年共修正 15 次，可見私人興學問題相當複雜。《私校法》(2014)第 1 條揭示：「為促進私立學校多元健全發展，提高其公共性及自主性，以鼓勵私人興學，並增加國民就學及公平選擇之機會」為目的。臺灣的私校屬於財團法人，最大特徵設有董事會。董事會影響私校經營發展。《私校法》第 15 條規定，學校法人董事會，置董事七人至二十一人，並置董事長一人，由董事推選之；董事長對外代表學校法人。歷年實務運作，校長為董事會遴聘，學校務主管為校長遴聘，董事會高於校務會議及行政層級，經常介入校務運作，使得校長及行政團隊與教師不能專業推展校務。

私校發展的決策單位包括校務會議與董事會。要瞭解私校董事會問題應從私校董事會組成及運作著手。2004 年版的《私校法》規範董事會職權包括：董事與校長之選聘及解聘、董事長的推選與解職；對於校務報告、校務計畫及重要規章具有審核之權責、董事會必須籌措學校經費、審核預決算、管理基金、監督財務，以及其他依法必須擔負的權責，它是校務運作的重要機制。2008 年版的《私校法》將董事會職權刪除，沒有對董事會職權明確列舉。2009 年教育部訂定《學校財團法人捐助章程訂定準則》第 4 條規定，董事會職權包括：1.捐助章程之變更、2.董事之選聘及解聘、3.董事長之推選及解職、4.監察人之選聘及解聘、5.校長之選聘、監督、考核及解聘、6.依《私校法》第 46 條第二項及第三項規定，為有助增加學校財源之投資、7.依《私校法》第 49 條第一項規定，為不動產之處分、設定負擔、購置或出租、8.依《私校法》第 50 條規定，為學校附屬機構之設立、9.學校籌設、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請破產之決定、10.校務報告、校務計畫、重要規章之審核及執行之監督、11.經費之籌措及運用、12.學校法人及所設私立學校預算及決算之審核、13.財團法人變更登記資料之審核、14.學校法人設立基金之管理、15.所設私立學校基金管理之監督、16.財務行政之監督、17 其他不違反《私校法》第 29 條所定校長職權下，經董事會決議增列之職權；上述第五款之內容，包括選聘及解聘程序。

從上述職權來看，董事會確實掌握私校運作，包括捐助章程、董事長、董事、監察人遴選與聘任，學校之預算與決算的審核、校務發展計畫、私立學校基金管理、財務之監督、以及學校籌設、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請破產之決定等。它包括董事會的人事案、學校財務及基金監督、校務發展監督，以及學校存廢與相關變革的決議。

二、私校董事會的問題

過去以來，各級私校董事會問題不少。例如藉由校地買賣、校舍建築、圖儀設備購置、師資聘/晉用及其他採購，以謀取不當利益（黃士嘉，2002；黃政傑，2001）。2001 年轟動社會的景文技術學院變賣董事會席次；永平工商、清雲技術學院、華夏工商的學校董事會傳出嚴重弊案（何傅文、張琬琳，2001）。張國保（2002）以私立大學董事會組織運作與職權效能研究發現私校董事會不少問題。黃煌雄、謝慶輝(2004)受監察院委託研究認為，教育部介入、接管或處理違失之私校董事會，牽涉問題包括學校公共性與自主性論證、私校法制及監督執行機制等，這都與私校之未來發展及學生受教權、教師工作權保障有關。郭信雄(2006)歸納發現，私立高中職校與董事會問題包括董事會的運作、財務監督與校務輔導問題，而問題成因包括捐資者企求回報、捐資者認為學校為其家族企業、融資困難、董事間之權力爭執、經營策略偏差、行政主管機關監督不力、私校法規不周延等。其建議為：導正學校經營者心態、增加私校獎補助、擴增私校籌措財源管道、應設立具有準司法權之教育仲裁委員會、各級私立學校宜分別訂定專屬條文、加強私校財務監督制度，如健全學校會計、建立會計師審查、建立財務公開、建立投資基金管理與建立董事會評鑑制度。對經營不善之私校應加強輔導、加強督學視導、加強私校校務評鑑，以及創造民間資源投入私校市場意願、主管教育行政機關能力不足之補救辦法。

本文認為，私校董事會為人詬病在於董事會經營校務的理念無法永續、結黨營私，無心辦學、私相授受董事、董事席次買賣、董事會浮編人事費、董事會掏空校產、干預校務及人事、董事的世襲化與家族化、董事會議與校務會議的地位不明確、董事會與校長的權責不清、監察人功能不彰等。茲說明如下。

(一) 董事的家族化與世襲化

私校董事會為人詬病的問題之一是董事的家族化與世襲化。《私校法》（2014）第 12 條規定，學校法人應置董事、監察人，其第一屆董事、監察人，除得由創辦人擔任之外，其餘由創辦人於法人主管機關許可設立後三個月內，依捐助章程所定董事、監察人總額，遴選適當董事、監察人，報法人主管機關核定；第一屆董事、監察人於核定後三十日內，由創辦人聘任，並召開董事會成立會議，推選董事中一人為董事長。《私校法》第 15 條規定，學校法人董事會，置董事七

人至二十一人，並置董事長一人，由董事推選之；董事長對外代表學校法人；董事會得置辦事人員若干人，並得納入所設私立學校員額編制。《私校法》16 條規定，董事相互間有配偶及三親等以內血親、姻親之關係者，不得超過董事總額三分之一。《私校法》17 條規定，董事每屆任期為四年，連選得連任；18 條規定，創辦人為當然董事，不經選舉而連任。然而在實務運作卻是：董事常由創辦人的家族成員所組成，形成萬年董事、世襲董事與家族企業的董事。雖然三親等以內血親及姻親不可以被遴選為董事，但肥水不落外人田的經營哲學，被遴選的董事常是私校創辦人的家族派系或與該家族有關的重要他人。表面看起來，董事是經過公開、公平及公正遴選，但是所遴選出的董事多少都與創辦人或私校經營者有關。這種私校董事會的家族化與世襲化，使得董事會的權力集中於少數人，衍生私立學校經營問題。

(二) 無心辦學的不良董事會

私校經營產生問題之一在於董事會無心辦學、辦學理念改變或不良董事會組成份子有關。照理來說，私校之創辦人想要經營一所學校都擁有社會的公益性、服務性及教育性的價值理念。然而創辦人並非永遠的董事，可能因為遴選之後的另一批董事，或因個人私心、價值取向、經營哲學或理想與目標轉變，因而與創辦人或經營者在私校經營大異其趣。使得原先私人興學，以培養社會各類人力為公共價值目標，在董事更迭，致使原先設定的辦學目標及價值轉變。董事會也有不當轉移校產投資，使得學校在財務經營產生問題，董事無心辦學。在沒有長遠宏觀經營規劃下，私校的經營成為嚴重的問題。換言之，過去許多私校無法營運不一定是招生困難或師資不良，而是董事會運作出問題。就如 2000 年臺南港明高中的董事會問題遭教育部接管之外，慈明高中與精鍾商專均因董事會內部紛爭或校務、財務違失問題，導致董事會未能如期完成改選事宜（臺灣立報，2000）、2001 年的景文技術學院弊案（司法院公報，2005）、2009 年桃園永平工商之董事會選舉涉及買賣董事席次（監察院公報，2009）等都是董事會問題。

(三) 販售董事席次謀取高利

私校董事會為人詬病的是，過去發生了販售董事席次謀取高利。私校董事會是學校權力核心，常引發董事會涉及董事席次買賣，或對校長遴選、派系鬥爭、經營策略爭取主導權；董事之間若為一己私，彼此互不信任，無心經營校務會導致校務推展困難。大紀元（2001）報導指出，景文學校的校產案，不僅調查發現董事席次涉及以一席五千萬元高價讓售，董事成員更可「五鬼搬運」掏空校產。上述案例可能僅是冰山一角，未浮出臺面的私校董事會還有不少。

(四) 董事會支出費不符編列

私校董事會在運作經費支出常不符編列，常為人所不知。《私校法》

（2014）第 30 條規定，董事長、董事、監察人為無給職者，得酌支出席費及交通費。但依捐助章程規定得支領報酬者應專任，且不另支給出席費及交通費。臺灣醒報（2014）指出，崑山中學「當學校資金調度出問題，董事會就裁減教師薪水，為避免減到「自己人」，還內控安插親友組長的職缺，每月補貼津貼或獎金，這樣合法嗎？」、「要教職員減薪共體時艱，董事卻坐領高薪還有配車」。「學校 97 年侵佔私款，變賣公務車獲利 27 萬元，遭檢調偵查，教育部稽查發現 14 項會計缺失，不夠誇張嗎？」依《私校法》第 53 條第 1 項規定，私校查核會計簽證應由私校自行委請會計師查核簽證，這些會計師不是由主管機關指派社會公正的會計師查核簽證，因此有瓜田李下之嫌。尤其私校董事會浮編預算、校長異常薪資，或校長其他特別費，常為查帳死角，加上沒有超然公正客觀的會計師查帳，因此私校董事會支出費及財務的浮編問題。

(五) 董事會不當介入財務與校務

私校董事會不當介入財務與校務時有所聞。2014 年 1 月爆發永達技術學院可能成為臺灣私校退場首例。據新新聞（2014）報導指出，曾在校服務過的王建文（化名）指出，董事長○○○長期干預校務導致永達技術學院由盛轉衰的原因之一。王建文說，原本董事長不應該干涉校務，但董事會選出的校長卻將學校財務掌握在手中，學校任何人事或支出都得經過董事長核准，導致校務推動綁手綁腳。新新聞（2014）的報導指出，董事會現在唯一想的就是不讓學校被教育部接管，「因為一旦由教育部指派公益董事接管，後續校產處置現在的董事成員將無置喙餘地。現在董事會就是打算把校產處理妥當利益均分後，學生和老師安置問題就丟給教育部」。這種私校董事會不當介入財務與校務是冰山一角。

(六) 董事會不當介入學校人事

私校董事會不當介入學校人事聘用，甚至解聘也是常有的事。私校的教職員聘用，潛規則上受制於董事會。各學系所的教師專業人力之聘用，需以專業需求為考量。國內私立學校人事聘用，若當事人與學校董事交情夠深厚或有淵源，很容易聘用。私校任用人力需要以專業及學校發展考量，然而在董事會的派系、血緣或關係主導下，人事聘用不一定以專業為考量。這會影響學生學習與行政效率。往往關說、請託關係或家族人脈進入學校，相關人員不敢對這些人有所期待及要求。這種走後門進入學校所在都有。私校很多安插親信擔任學校重要職位，例如駐校董事、會計、總務、校長秘書。總務採購學校用品，可以運用相當手段採買，謀取相關的回扣。會計做另一本帳冊供學校評鑑及上級監督；校長秘書可以掌控校長在學校發展與董事會的理念一致性。而駐校董事可以做為重要眼線，瞭解哪些人或教師對於學校不滿或效率不佳，做為學校裁員的依據。

(七) 董事會監察機制功能不彰

《私校法》雖然規定，學校應設立監察人監督董事會，但監察董事會機制功能不彰。《私校法》（2014）第 23 條規定，董事會應於監察人任期屆滿三個月前開會選舉接任之監察人，並應於選舉後三十日內，報法人主管機關核定。董事會的董事組成容易世襲化或家族化，甚至都是私校創辦人及經營者的親信。在此組成，要自行遴選監察人，又要求這些監察人監督，把他們選出來的董事會及其財務並不合理。如此遴選出來的監察人的校務監察、財務監察或其他私校發展的監察較難以採信於人。若在一言堂或家族企業的董事會，難以選出公正、客觀、態度超然的監察人。這種監督與糾舉董事會的相關運作的公信力降低，要能完全監督也就格外困難。

(八) 董事會授權校長權責模糊

私校經營的重要問題之一在於校長如何與董事會有良好的互動。尤其校長是董事會所遴選，校長所面對的不僅是私校的行政團隊、教師人力、學生、社會的公共關係、校友關係與整個學校校務發展執行，而且還面對董事會的監督。往往私校董事會授權校長權限模糊，使得校長有能無權，無法大展其才，其角色僅是橡皮圖章，猶如被操控的布偶。董事會具有選聘及解聘校長、邀請校長及相關主管到董事會列席報告、審核校長所提出的校務發展計畫的職權。校長需要向董事會提出校務發展計畫、向董事會報告辦學成效，負有經營管理成敗責任。校長聽命於董事會，在實務運作上，校長與董事會在經營理念不合或學校經營成效不佳，校長就得去職。董事會為了要掌握學校經營大局不一定要聘任有經營大方的專家學者，往往聘任該位校長在於是否聽命於董事會經營方向。而經營方向會因為董事會改組，在不同董事組成之後，所提出的經營方向，包括學校發展方向、財務及人事案會因董事會運作變質，因而與原先創辦人或與原先有理念諸多董事不同。所以校長常沒有務實的校務發展計畫及前瞻性的實質權力，僅是聽命董事會行事的角色而已。這也是私校在董事會、校長與學校經營上會產生的問題之一。

(九) 董事會議與校務會議功能不明確

私校董事會議與校務會議定位不明確。校務會議與董事會的功能似有重疊。究竟私校的決策單位為何呢？校務會議與董事會議的決策平行呢？或校務會議決議事項要向董事會報告，或董事會議決議要向校務會議報告呢？兩者在校務發展定位不明確。

就如《國民教育法》（2011）第 10 條規定，國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。私立國中小學校的重大事項不外是學校校務計畫、財務及預算與人事案等。《高級中等教育法》（2011）第 25 條規定，校務會議審議下列事項：1.校務發展或校園規劃等重大事項；2.依法令或本於職權所訂定之各種重要章則；3.教務、學生事務、總務及其他校內重要事項；4.其他依法令應經

校務會議議決事項。《職業學校法》（2010）第 10-5 條規定，校務會議議決校務重大事項。《專科學校法》（2011）第 22 條規定校務會議審議下列事項：1.校務發展計畫及預算；2.學校組織規程及各種重要章則；3.科與附屬機構之設立、變更及停辦；4.教務、學生事務、總務、實習及其他校務重大事項；5.教學評鑑辦法之研議；6.校務會議所設委員會或專案小組決議事項；7.會議提案及校長提議事項。《大學法》（2011）第 16 條指出校務會議審議下列事項：1 校務發展計畫及預算；2.組織規程及各種重要章則；3.學院、學系、研究所及附設機構之設立、變更與停辦；4.教務、學生事務、總務、研究及其他校內重要事項；5.有關教學評鑑辦法之研議；6.校務會議所設委員會或專案小組決議事項；7.會議提案及校長提議事項。

《學校財團法人捐助章程訂定準則》（2009）第 4 條第 10 項規定，董事會的職權包括校務報告、校務計畫、重要規章之審核及執行之監督；第 12 項規定，對學校法人及所設私校預算及決算之審核。可見董事會對於學校校務計畫及重要規章審核與預算與決算的審核具有決定權。在校務會議權限，如《高級中等教育法》規範，高級中等學校校務會議審議校務發展或校園規劃等重大事項，並依法令或本於職權所訂定之各種重要章則。《大學法》（2011）與《專科學校法》（2011）規範的校務會議是審議校務發展計畫與預算及學校組織規程和各種重要章則。這些與董事會的職權有重疊。

三、董事會問題的解決策略

(一) 遏止私校董事的世襲

私校董事會易產生學校與董事之間利益交換，產生董事世襲化。為避免董事會世襲化，私校董事會應依法遴選與運作，讓董事會具有真正的公共性及自主性。為了避免董事世襲化及家族化，最重要的是回歸到捐資興學的本質。學校創辦人、董事或經營者應本著校產不等於家產與私、學校事業不等於家族企業，在私校董事會的董事遴選應本著客觀、公正及公開，更應著眼於為校求才、為學校永續經營及為社會國家培育人力來遴選與運作。董事會的組成及運作應朝向學校經營以公益性、服務性與教育性，並以學校師生及社會國家最大利益為考量，而不是從創辦人、董事個人或經營者的利益著想。因為萬年董事、董事世襲化或家族化在謀取個人利益，勢必會喪失學校整體良性與競爭的發展。

(二) 嚴禁董事會介入校務

董事會不得介入校務，包括學校的財務與人事（高中職、大學校院除了行政團隊之外，更包括干涉專業師資任用），同時對於校長與董事會之間的校務發展應權責相稱。對於財務的狀況不得運用假民主程序，轉化為非學校內部的經營投資，變賣校產或掏空校產之實。在人事及校務運作上，不可以介入運作，或私相授受專業師資的聘用及解聘。董事會應遵守《私校法》第 29 條規定，董事會、董事長、

董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依私校法，以及其他相關法令及契約賦予之職權。換言之，董事會、董事長、董事及監察人應尊重校長校內行政職權，不得干涉學校行政事務。若是大學層級的董事會正式會議應彈性開放讓學生或教師代表列席參與。就如《大學法》第 15 條規定，議決校務重大事項之校務會議，應納入教職員生及其他有關人員代表，針對校務運作適時發表意見。這樣擴大參與決策，以及董事會不介入校務，學校經營才能平順。

(三) 董事會組成多元化

私校問題根源之一在於董事會組成，而此組成常有成員世襲化、家族化及單一化。董事會組成多元化是改善方向之一。尤其董事會問題關鍵在於董事。董事會組成份子世襲化易造成一言堂的校務發展決策。雖然董事會組成份子多元性不一定就保證不會營私結黨，但從多元化組成產生更多建言，較易形成異言堂與多樣專業的董事會，在校務經營方向及謀略納入不同發展需求，對私校經營有助益。許多學校的董事會僅聘任於教育界與企業界代表，其成員領域過於窄化。董事會若能多元組成，包括學生、教師工會、家長、社會賢達、教育界、企業界、校內優秀職工，甚至考量性別平等，共同參與董事會決策，對於校務發展會有提升效果。

(四) 落實公共監察人機制

落實公共監察人的監督機制制衡董事會運作是私校經營課題之一。《私校法》（2014）第 19 條規定，學校法人置監察人一人至三人，由董事會依捐助章程所定資格，遴聘適當人員擔任，任期四年；其職權如下：1.財務之監察。2.財務帳冊、文件及財產資料之監察。3.決算報告之監察。4.其他捐助章程規定事項之監察。學校主管機關之獎勵、補助總額達學校法人前一年度歲入總額 25%以上或總額達新臺幣一億元以上者，法人主管機關得加派社會公正人士一人充任該學校法人公益監察人，其職權與學校法人監察人同，並得依實際需要更換或免派之。《學校財團法人捐助章程訂定準則》（2009）第 7 條規定，對監察人之職權，除了《私校法》（2014）第 19 條規定外，還包括依《私校法》第 75 條第一項規定，為學校法人解散清算期內財務報表及各項簿冊之審查。其他不違反《私校法》第 29 條規定的校長職權下，經董事會決議增列之職權。監察人的功能往往不彰，所以在設置監察人制度應有幾項做為：1.監察人不應由私校董事會遴選及聘任，再來監督私立學校，相對的，應由主管教育機關遴派公正與客觀人士擔任、2.監察人應有更多元代表組成，例如主管機關代表、教育學者、社會賢達、家長，甚至納入教師工會與學生代表來監督學校的事務，以反應學校的需求。

(五) 完整規範董事會預算額度

私校董事會經費編列的規範應有完整配套。董事會因聘任專任或兼任董事（長）、監察人之支出，應符合《學校財團法人董事長董事監察人支領報酬及費用標準》規定。2008 年《私校法》修正，第 30 條將原先均為無給職的專任董事長、專任董事、專任監察人改為得支領報酬，後來訂定《教育部監督學校財團法人支出作業要點》（2009）規範，「學校法人董事會及監察人支出項下業務費之總金額，以不得超過所設私立學校年度總收入合計之千分之三，且最高額度不得超過新臺幣一百五十萬元為原則」；同學校法人董事會各項報酬及費用，應載明於學校法人之年度收支預算及決算。《教育部監督學校財團法人支出作業要點》第 7 項規定，董事長、董事及監察人每人每年支領之各項報酬及費用，應於學校財務報表充分揭露。為了落實董事會的預算額度，除上述規定，教育部（2015）指出，學校法人及所設私立學校之年度預、決算，則應適當揭露專、兼任董事（長）、監察人支領報酬、出席交通費情形，並依規定時限內報部備查後，置於學校網頁公告周知師生，供外界監督。上述做法有益於對董事會的預算規範。

(六) 釐清董事會與校長的權責

釐清私校董事會與校長之關係，尤其是釐清董事會與校長的權責相當重要。董事會具有選聘及解聘校長、邀請校長及相關主管到董事會列席報告、審核校長所提出的校務發展計畫。私校校長是董事會聘請的管理者，如同民營企業聘請的總經理，為了公司業績努力。若總經理合於公司理念期待，甚至可以達到公司經營業績者，就受到上層賞識，反之則可能隨時打包走人。然而學校與民營企業最大的不同在於學校具有社會公益性、價值性與教育性，甚至在大學教育階段更有社會批判的角色與地位。因此私校校長更應扮演好角色，而私校董事會更應認清此一事實。

是故董事會應充份授權校長，包括學校校務發展計畫、財務規劃及學校人事運用等。校長除了依循規範向董事會提出校務發展計畫及報告、向董事會報告校務發展及其辦學成效之外，校長更應負起學校經營管理成敗責任。校長與董事會在經營理念不合、學校經營成效不佳、難以遂行董事會所託付的責任，校長去職在所難免。然而董事會掌握學校經營大局，遴聘的校長在於聽命董事會經營理念及方向。無可否認，學校經營方向會因不同階段的董事會改組，在學校經營理念、發展方向、發展重點、財務預算分配，以及人事案而有所改變。通常都會與原先創辦者的理念不同。私校校長常成為橡皮圖章，僅聽命董事會行事，無法有所創建與變革。校長難免會受限於董事會要求，受制董事會理念而有志難伸，無法在校務發展有競爭性與前瞻做為。若董事會與社會價值與學校公益價值相違，校長打包走人也是很好選擇。看起來，私校校務發展應釐清董事會與校長之權責關係。若是私校董事會充份授權校長，讓校長執行完整的校務發展計

畫，在董事會擘劃正確與有理念的學校經營方向，在校長有能，董事會有權的權能區分，以及權責分工合作，私校經營才會有良好發展。

(七) 劃清董事會議與校務會議角色

私校董事會議與校務會議角色及定位不明確如上述。各階段的教育可以看出私校校務會議與董事會會議決策重疊。為了避免一校兩制，董事會干預校務或董事會議與校務會議功能重疊。建議：1.主管教育機關應釐清哪一種機制才是私校的最高決策單位、2.透過修相關的法令讓校務會議與董事會議的地位、角色與權責劃清，包括財務、人事（行政管理團隊、職工、教學專業人力）與校務發展；3.若能釐清兩者權責及其關係，不管是校務會議決議事項要向董事會報告，或董事會議決議要向校務會議報告，兩者都有其優劣，從其優劣來權衡與決定兩者的角色及定位。換言之，私校董事會的角色應在於監督學校校務經營與發展、整體規劃學校經營理念、目標及方向，而學校校務會議則是將董事會所規劃的方向落實執行之後的檢討，最後再由董事會進行監督。這樣思維兩者關係，在職權上較不會有重疊。

(八) 經營不善應向法院要求解散與停止招生

近年來許多私校經營不佳，包括董事會難以運作與董事會不法情事，迫使學校退場。尤其臺灣少子化衝擊，私校難以經營者為數不少。1988 年大漢工專的董事會爆發嚴重糾紛，董事長涉及債務官司，為學校留下高達三億五千萬元債務，結果被教育部解散，重組董事會（中央日報，1990）。近年有許多學校對老師減薪、強迫教師退休或突然爆發財務危機所在多有。《私校法》（2014）第 25 條規定，董事會、董事長、董事違反法令或捐助章程，致影響學校法人、私校校務正常運作者，教育部將命其限期改善，屆期未改善或改善無效者，教育部會經徵詢私校諮詢會意見之後，聲請法院於一定期間停止或解除學校法人董事長、部分或全體董事之職務。換言之，董事會解散是向法院提出，學校退場後之校產處置，不得歸屬於自然人或營利團體。

私校及營運不當，包括董事會嚴重舞弊，董事會難以再運作，要求私校停止招生有其必要，否則學生受教權無法受到保障。此時董事會應有自知之明，應本於職權決定學校停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請破產之決定。2013 年教育部規劃完整輔導退場機制頒定《教育部輔導私立大專校院改善及停辦實施原則》，針對符合指標之私立大專校院，教育部會組成專案輔導小組，就學校情節輕重，採取校務發展計畫審查、到校訪視、駐校輔導、限期命學校或學校法人提報改善計畫等輔導方式，未提出改善計畫者或經限期改善屆期仍未改善之學校，依《私校法》第 55 條徵詢私立學校諮詢會意見後，視情節輕重停止部分或全部班級之招生，及部分或全部獎勵、補助，並持續追蹤輔導；經

追蹤輔導無具體成效者，並得依《私校法》第 70 條第 2 項規定命其停辦。上述可以做為董事會無法運作，私校難以經營的另一解決策略。

參考文獻

■　大漢工專董事會爆發嚴重糾紛，重組董事會（1990年8月5日）。**中央日報，8版**。

■　何傅文、張琬琳（2001）。永平工商、清雲技術學院、華夏工商這三所學校董事會都傳出弊情。**新新聞，737**，38-43。

■　私校董事亂象、教育部調查慢挨批（2014年8月20日）。**臺灣醒報**。

■　私校整頓又一樁教部接管南縣港明高中董事會（2000年12月6日）。**臺灣立報**。

■　校董會只想「分家產」，教育部姑息養奸（2014年1月28日）。**新新聞**。

■　張國保（2002）。**私立大學董事會組織運作與職權效能之研究**（未出版博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

■　教育部（2015）。**教育部重申私立學校董事會應依法運作並具公共性及自主性**。取自 http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1088&Page=23566&wid=c0746986-1231-4472-abce-5c5396450ba9

■　教育部處理私立永平高級工商職業學校董事案（2009）。**監察院公報，2669**，67。

■　景文案內幕：董事一席五千萬，出讓協議書曝光（2001年4月6日）。**大紀元**。

■　郭信雄（2006）。**私立學校與董事會問題之研究-以我國私立高中、職學校為例**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

■　董事會違反教育法令（2005）。**司法院公報，47**（8），77-84。

■　黃士嘉（2002）。私立學校之問題、成因及其改善之道。**教育研究，47**，94-99。

■　黃政傑（2001）。**大學教育改革**。臺北市：師大書苑。

■　黃煌雄，謝慶輝（2004）。**教育部介入、接管或處理私立學校董事會相關問題專案調查研究**。臺北市：監察院。

私立大學董事會與校務運作發展探討

翁福元
國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授
廖昌珺
國立彰化師範大學教育研究所博士生
臺中市東勢區東勢國民小學教師

一、前言

國家需要私立學校來彌補政府教育資源的不足，資源不能不給， 但是給了又擔心私立學校從中營利謀弊，於是透過私立學校法來規 範、管理與監督。然而，過多的防弊限制反而綁住了私立學校的發展自主性，也使私立學校在公私立學校的競爭中立基點不平等（吳壽山，2009）。

私立學校促使私人或團體之教育理念，得以學校制度之方式，對不特定多數人進行教育活動，具有公益性與自主性（杜正勝，2005）。私立學校法第一條即說明其目的係「為促進私立學校多元健全發展，提高其公共性及自主性，以鼓勵私人興學，並增加國民就學及公平選擇之機會。」因此，私立學校法一方面保障國民就學機會的公共性，也保護私人捐資興學的自主性。

私立大學校務運作與發展，除了與公立大學基本上雖無太多差異，私立大學董事會是校務運作發展的重要組織與成員，對於私立大學的校務運作與發展實有重大關聯。

私立大學董事會為私立大學重要組織與成員，不僅依法規擬定學校重要的法規「捐助章程」，也直接掌握校長遴聘的人事權，及學校重要財務的處置與發展。這些都是展現私人興學的自主性，主導發展興立學校的特色與目標。而校長為綜理校務的掌舵者，帶領學校教職員工共同發展校務，亦即校長應有治校之理念，同時是學校董事會興學目標實踐者的角色。

因此，私立大學董事會對於校務運作與發展，具有相當大的影響力。當私立大學董事會知人善用聘選校長，授權校長相當的權力，對校務適度的監督而減少過多的干預，私立大學校務發展良善，提供學生更多就學的選擇，如此方能達到私人興學公共性與自主性目的。本文分別就私立大學董事會法源與職責分析、董事會對校務運作的影響性的探討，最後提出對私立大學董事會在校務運作的建議。

二、私立大學董事會法源與職責分析

私立大學主要法源依據來自大學法（2011）與私立學校法（2014）。從私立學校法第一條提到「本法未規定者，依民法及其他有關法令規定。」私立大學依據不僅是遵從大學法與私立學校法，尚有不足之處以民法與相關法令有所依循。

私立大學的設立與申請，必須依教育部的學校財團法人捐助章程訂定準則，提出捐助章程的擬定。捐助章程是私立大學的組織與校務發展的起始與依歸，也規範了私立大學重要的組織董事會職責。因此，依據私立學校法及學校財團法人捐助章程訂定準則（2009）第 4 條董事會之職權，經整理含括下列事項：

(一) 組織章程部分

捐助章程應載明事項：設立目的；事務所地址；辦學理念；捐助財產；創辦人之推舉；董事與監察人之資格、總額及任期，董事加推候選人與選聘、解聘及連任；董事長之推選與解職；董事會之職權、組織、開會次數、召集程序、會議主席之產生及決議方法董事會組織事項，應包括辦事人員之名額。

捐助章程之變更，董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權。私立學校法第 29 條：「董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約賦予之職權。」又第 15 條：「學校法人董事會，置董事七人至二十一人，並置董事長一人，由董事推選之；董事長對外代表學校法人。」

(二) 人事部分

董事與監察人每屆任期為四年，連選得連任。董事與監察人之選聘及解聘；董事長之推選及解職；校長之選聘、監督、考核及解聘；校長職權應私立學校法、其他相關法令及契約賦予之職權，且董事會應在其他不違反私立學校法所定校長職權下，經董事會決議增列之職權；董事長、董事、監察人不得兼任所設私立學校校長及校內其他行政職務。私立學校法第 24 條董事長、董事、監察人有下列情形之一者，當然解任：具有書面辭職文件，提經董事會議報告，並列入會議紀錄；利用職務上之機會犯罪，經判刑確定；董事連續三次無故不出席董事會議；董事長在一年內不召集董事會議。董事會得置辦事人員若干人，並得納入所設私立學校員額編制。

(三) 財務部分

為有助增加學校財源之投資；為不動產之處分、設定負擔、購置或出租；經費之籌措及運用；學校法人及所設私立學校預算及決算之審核。學校法人設立基金之管理；所設私立學校基金管理之監督；財務行政之監督。

(四) 董事會議

私立學校法第 31 條董事會議應依捐助章程規定召開之。有下列情形之一者，法人主管機關得依二人以上現任董事之申請或依職權，指定董事召開董事會議：一、董事會議連續兩學期未經召集。二、董事長未能推選產生，或董事長經選出後因故出缺，致不能召集董事會議。三、董事會議未能依章程規定召集，致學校法人運作產生問題。私立學校法第 32 條對於董事會之決議，應有董事總額過半數之

出席，以出席董事過半數之同意行之。但董事與董事長之選舉、改選、補選，校長之選聘或解聘，不動產之處分、設定負擔、購置或出租，學校停辦、解散或聲請破產之決定等重要事項之決議，應有董事總額三分之二以上董事之出席，以董事總額過半數之同意行之。私立學校法第 33 條董事會議決議內容違反法令或捐助章程者，無效。

(五) 監察人之職權

監察人之職權包括下列事項：財務之監察；財務帳冊、文件及財產資料之監察；決算報告之監察；學校法人解散清算期內財務報表及各項簿冊之審查；其他捐助章程規定事項之監察。

(六) 其他

為學校附屬機構之設立；學校籌設、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社 會福利事業，或聲請破產之決定；財團法人變更登記資料之審核。

由上述所及，私立大學董事會職權，除了私立學校法、學校財團法人捐助章程訂定準則與民法的法源依據外，掌握學校重要的人事、財務與會議的自主權力，對於校務運作與發展具有相當大的影響。

三、私立大學董事會對校務運作的影響性

私立大學除了外有因少子化效應所席捲而來的招生壓力，內則有董事會組織的涉入決策，乃至於隨之衍生的與校長、三長之行政意向並行的「雙軌行政」現象，再加上系所運作所造成的資源分配、經費限制、行政參與、教學輔導等人際互動、空間擠壓與權力鬥爭的紛擾（陳成宏，2012）。

前教育部長杜正勝（2005）提到教育部處理私校紛爭內容，歸納違失類型有：1.董事會席次買賣，藉董事補選或改更換，以金錢或財物為交換條件或期約補償；現行私校上無可作為處罰之條文依據，而且查證上極為困難。2.董事會干預校務董事會藉由親信擔任學校副校長及總務、人事、會計職務以掌握校務；3.董事不當支薪，私校法規定董事為無給職，僅得支領出席費及交通費，但對支領之標準並無規定；4.土地購置，藉由土地購置過程中圖利特定關係人；5.營繕工程與設備採購，集中特定廠商及價格偏高圖利特定關係人；6.財物缺口，負載過高或向私人舉債；7.獎補助款挪用，獎補助款未依規定及計畫使用；8.違規收費，強制收取代辦費，或巧立名目收費，或收費帳務不清。因此，為了避免前述違失情形，教育部陸續制訂相關法規，如學校財團法人捐助章程訂定準則、學校財團法人設立辦法、學校財團法人董事長董事監察人支領報酬及費用標準、學校財團法人及所設私立學校建立會計制度實施辦法、學校法人及所設私立學校內部控制制度實施

辦法、私立學校賸餘款投資及流用辦法、教育部委託會計師專案查核學校財團法人及所設私立專科以上學校財務行政作業原則 。

教育部（2014）對於世新大學學生勞動權益行動小組、師生代表及高教工會等團體所提私立大學校院董事會運作建議：董事會依其捐助章程規定選聘專任董事（長）、監察人，協助董事會業務推展；並且聘任專任或兼任董事（長）、監察人之支出，應符合「學校財團法人董事長董事監察人支領報酬及費用標準」規定；如經查有侵占、挪用或未依規定借用學校之設校基金或其他財產者，教育部將扣減私校獎補助款，並依法限期命學校法人促其歸還，屆期未處理致學校法人損害者，則由學校法人全體董事負連帶責任補足之。私立學校的資金及不動產產權均登記於學校法人名下，且運作及監督事項，均應符合私立學校法規定，具公共性及自主性。私立學校法第 29 條規範董事會、董事長、董事及監察人應依法及捐助章程之規定行使監督學校職權，並應尊重校長校內行政職權，不得干涉學校行政事務。

由上述私立大學董事會對校務影響的實務情形，可以歸納如下：

(一) 人事部分

董事會成員除了創始人外，接下來的董事選聘與薪資，仍掌控於原董事會成員。雖校長由董事會遴聘，承辦教務、學生事務（訓導）、總務事務之主管人員，由校長依各級學校有關規定遴聘之。但董事會或董事要求人事安排，校長是否會遵從進行，以免影響自己接下來的的遴聘問題。

(二) 財務部分

董事會職權包括學校法人設立基金之管理與監督，也含括財務行政之監督。董事會本身即學校的財源籌措者，對於營繕工程、設備採購、土地購置等部分財務也扮演監督角色；如董事對於學校的工程、採購與不動產處置感興趣，自然容易形成偏好。

(三) 行政經營部分

大學法規定校務會議是校務的最高決策會議，但私立學校法亦規定校長須執行董事會的決議。依私立學校法（2014）第 41 條規定，校長依法令及學校章則綜理校務外，須執行學校法人董事會之決議，受其監督、考核，並於職務範圍內，對外代表學校。因此，董事會或董事可能僅於尊重校長的職權，但其決議仍對校長行政經營有相當大的影響。

由於私人興學強調的是公共性與自主性，若無法所及，不免令人有著私立大學在人事、財務與行政經營具有相當大的自主性；而私立大學董事會本身具有管理與監督的角色，只要不違法，主管機關亦是無法過多約束。因此，私立大學董事會對於私立大學校務運作發展具有相當大的影響力。

四、對私立大學董事會在校務運作的建議

一個成功的學校需要功能強大的董事會成員和強大的首席執行長（即校長）；責任這些權力之間的明確分工既要保持平衡，也需具追求卓越，債務償付能力和優勢（Guernsey，2003）。社會對私立學校的信賴不足。社會對於私立學校的負刻板印象，也成為私立學校在追求更大彈性自主時最大的形象阻礙（吳壽山，2009）。

以董事會的意義而言，教育部（無日期）的教育部重編國語辭典修訂本對於「董事會」的解釋是指由全體董事組成的議事組織，為公司、團體執行事務的必要機關。「董事」是指股份有限公司股東會中所推選之股東代表人；對外代表公司，對內執行業務。其他團體，如學校、慈善機關、財團法人等，也多設有董事，以代表團體執行事務。「董事長」是指主持董事會的首席代表，以公司業務為最高執行者。而私立大學與其他公司或團體組織最大不同之處，增列校長一職綜理校務，其職權來自私立學校法、其他相關法令及與私立大學董事會契約賦予之職權。因此，私立大學董事會雖不僅是議事組織，也需執行事務，相對董事長的職位與校長一職又不相同，但都是學校校務重要的領導者與執行者。

就法規所定，於 1974 年為增加國民就學機會，獎勵私人捐資興學，並謀私立學校之健全發展，特制定「私立學校法」，迄今（2015）已 41 年，歷經 15 次修訂。其中私立學校法第十條於 2007 年全文修正（立法院，2007），提出多項法規改變，明訂捐助章程應載明事項，係為尊重捐助人意思；規定捐助章程訂定準則授權由教育部定之，以利捐助人訂定捐助章程時有所依循；增訂置監察人規定，強化捐助章程應記載內容；董事資格應由捐助章程規定；明定捐助章程應經法人主管機關核定及依民法相關規定辦理變更，以資明確。

綜上所述，針對私立大學董事會在校務運作發展，提供下列建議：

(一) 人事部分

1. 董事選任，兼顧專業人力

董事改選，考慮增加具校務發展專業能力的董事，提供更功能性的討論，增加校務事項的可行性及前瞻性。

2. 董事會會議，重視家長與社區的參與

家長低度參與，不瞭解董事的功能與職責，也容易忽略學校需求與學生的最佳利益（Center for Education and Workforce，2012）。在教育與民主之間，董事會是個相互依賴的關鍵機制，邀請家長與社區人事的參與，並成為學校與社區的聯繫者（Resnick & Bryant，2008）。

(二) 財務部分

1. 善用監察人制度，提升對董事會的信賴感

董事會對財務的執行，為杜絕財務相關弊端，減少社會不良觀感產生，善用監察人監督制度，增加對董事會的信賴度。

2. 運用會計監督制度，提供財務透明化

配合會計監督制度，提供財務透明化的資訊，增加學生與家長對私立大學校務經營的信任。

(三) 行政經營部分

1. 確定興學目的，充分授權

重視權力層級授與，董事會制訂政策與規則，董事會賦予校長職權進行校務經營管理，校長交付特定的權責給予行政人員與教師（Darlow，2011）。

2. 重視教學，發展人力資源

以人力資源開發為起點，重視教學、研究與服務。董事會必須了解其權力的影響，透過教師與學生的行為及表現的氛圍，注意到學校人力資源發展方向，例如大學學生畢業是否獲得就業技能，並能持續改善（Gemberling, Smith & Villani，2000）。

五、結語

私立大學校務發展得宜，學生受惠，招生自然不因少子化因素影響，學校的存續也不成問題；但如果遇到私立大學董事會或董事發生弊端時，不僅影響校譽，對於私立大學的招生自然也受影響。為了私人興學，增加國民就學選擇機會，私立大學扮演重要的角色，尤其是現在高等教育就學率高的時代，私立大學佔有重要之席。

對於強調大學自主性的經營管理觀點，私立大學更有別於公立大學，諸如人事與財務部份。因此，私立大學除強調公共性與公益性，為讓興學者能發揮其興學的目的，私立學校法強調私立學校擁有自主性，私立大學最高決策組織董事會掌握了校務的人事、財務與行政經營的主導權。由於，部分私立學校董事會或董事傳出人事、財務與行政經營等相關弊端，主管與立法機關不得不就防弊措施而立法；如此，私立學校經營自然感到拘限許多，也減少一些無謂的弊端。

綜合本文所言及，提供下列幾項結論：

(一) 興學目的與專業行政必需平衡，減少兩者之間的摩擦不利校務。

(二) 董事會應善用人事與財務等權，發展出良善的校務運作與發展。

(三) 應知監察人與會計制度的用意，在於提供校務正常發展的途徑。

(四) 擴大私立大學董事會會議參與，提供學生家長知的訊息與瞭解。

(五) 校務執行諸如工程與財務採購，提供開放與透明資訊減少弊端。

參考文獻

■ 大學法（2011 年 01 月 26 日修訂）。全國法規資料庫，擷取自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%e5%a4%a7%e5%ad%b8%e6%b3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 立法院（2007）。**私立學校法法條沿革**。擷取自 http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw?@34:1804289383:f:NO%3DE01721*%20OR%20NO%3DB01721$$10$$$NO-PD

■ 吳壽山（2009）。行政院研究發展考核委員會委託研究報告，私立學校採公司化組織運作模式之可行性研究。計畫編號：RDEC-RES- 098-013。

■ 杜正勝（2005）。**各級私立學校管理及師資培育之檢討**。立法院第6屆第1會期教育及文化委員會。臺北市：教育部。

■ 私立學校法（2014 年 06 月 18 日修訂）。全國法規資料庫，擷取自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%e7%a7%81%e7%ab%8b%e5%ad%b8%e6%a0%a1%e6%b3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 張仁家與林虹妙（2005）。私立大專院校經營困難與因應策略。**國立臺灣科技大學人文與社會學院學刊，1**，1-15。臺北：國立臺灣科技大學。【ISBN 986-00-0973-2】

■ 教育部（2014）。教育部重申私立學校董事會應依法運作並具公共性及自主性。**教育部電子報，即時新聞**。擷取自 http://epaper.edu.tw/news.aspx?news_sn=23566

■ 教育部（無日期）。**教育部重編國語辭典修訂本**。擷取自 http://dict.revised.moe.edu.tw/index.html

■ 陳成宏（2012）。策略性順服：一所私立大學之「游擊隊治理」的個案研究。**臺北市立教育大學學報，43**（2），1-26。

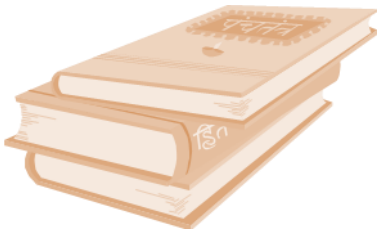
■ Center for Education and Workforce. (2012). *School Board Case Studies*. U.S. Chamber of Commerce National Chamber Foundation. Retrieved from https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/publication/edu/School%20Board%20Case%20Studies.pdf

■ Darlow, N. (2011). *Schools and the right to discipline: A guide for parents and caregivers*. New Zealand: Wellington Community Law Centre.

■ Gemberling, K. W., Smith, C. W., & Villani, J. S. (2000). *The key work of school board guidebook*. Alexandria, Virginia: National School Boards Association. Retrieved from http://www.schoolinfosystem.org/archives/NSBA-KeyworkGuidebook.pdf

■ Guernsey, D. (2003). *The Function of Boards in Private Schools Parameters and Best Practices In Current School Board Literature.* Sacramento, CA: The National Association of Private Catholic and Independent Schools.

■ Resnick, M. A., & Bryant, A. L. (2008). School Boards and the Power of the Public, in J. I. Goodlad, R. Soder & B. MacDaniel (Eds.) *Education and the making of a democratic people* (pp: 161-180), CO: Paradigm Publishers.



私立學校董事會與校務行政的關係

王揚智
南臺科技大學學務長

一、前言

一個國家的文明與進步水準高低，國人的受教育程度是評估效標之一。同時，接受教育亦是一個人的基本人權，每個人皆應有同等接受教育的機會，以求個人發展。而學校的興辦是政府的重要職責，但政府囿於經費，無法大量的興辦學校，以滿足求學者。因此，為補政府之不足，積極鼓勵私人捐資興學，故私立學校應運而生。政府為促進私立學校健全發展，提高其公共性及自主性，以鼓勵私人捐資興學，並增加國民就學機會（私校法第 1 條），制定公布了私立學校法等相關法令，以為私立學校遵循之依據。

從私立學校法第 1 條條文內容很明確的了解，私立學校的發展具有「公共性」與「捐資興學」兩項重要意涵與精神。在私立學校發展過程中，政府資源的挹注相當有限，全仰仗學生學雜費收入、董事或對教育熱心者的捐資，及部分的其他收入來營運一所學校，可謂篳路藍縷。一所私立學校的創辦，從草創期、發展期、穩定期、躍進期，均有賴創辦者、董事會、全校師生齊心努力，方能穩健的發展，永續經營。但省視臺灣私立學校發展歷程，學校營運之紛擾不斷，尤其董事會與校務行政間權責紛爭時有所聞，輕者影響學校聲譽，弱化學校競爭力，重者導致學校快速衰敗。在私立學校法對董事會職權已有很明確的規範，那為何仍產生這樣的問題？而且在私立學校中算是常見的現象，只是輕、重程度不同而已。其中隱藏的黑數為何，深值探究，以下筆者以曾服務於中央教育主管單位及兩所私立大學的觀察，略抒淺見。

二、私立學校董事會與校務行政間的關係與問題

(一) 從法令規定而言

依據 103 年 01 月 08 日私立學校法修正條文第 32 條規定，董事會之重要決議事項有：1.董事之改選、補選。2.董事長之選舉、改選、補選。3.校長之選聘或解聘。4.依第四十九條第一項規定，為不動產之處分、設定負擔、購置或出租。5.學校停辦、解散或聲請破產之決定。另，有關董事會之組織、職權、董事有利害關係時之迴避…等運作事項，皆規定應於捐助章程內載明（私校法第 10 條）。從以上董事會重要決議事項分析：

1. 就董事會的組成分析

第一屆董事由創辦人遴選適當人員報經主管教育行政機關核備後聘任，召開董事會成立會議，推選董事長外，爾後各屆係由董事會就董事候選名單中選聘及行使董事解聘、推選董事長及解聘之職權。由此可知，董事會的組成與校務行政運作間並無直接關係，屬分權運作。

2. 就董事會的地位分析

校長的選聘，依大學法第 9 條規定係由董事會組織遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。此校長遴聘機制雖然看似經民主程序公開徵選所產生，但與實際運作卻存有相當程度的落差。因為一位校長的良窳，攸關學校經營發展與存續，董事會無不備極關注。也由於董事會有對校長選聘及解聘之職權，所以從法制上觀之，董事會的地位應處於校長之上。

3. 就董事會的功能分析

董事會的功能，除執行私校法各項重要事項決議及捐助章程所列職權外，還有董事會組織章程之修訂、不動產之處分或設定負擔、學校停辦、解散或聲請破產等重要議案決議之功能。由以上職權及功能視之，董事會僅能依法定權限範圍行使重要議案之審核或監督，對一般校務行政並無直接執行與管理之權，且應尊重學校之行政權，不應有不當的干預。

4. 就董事會的運作分析

依私校法第 29 條規定，董事會、董事長、董事、監察人應依私校法與捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長之職權。另規定不得兼任學校校長及校內其他行政職務。董事長、董事之遴聘亦訂有資格之排除，如:董事間親屬關係名額有三分之一（私校法第 16 條），並不得擔任校內總務、會計、人事等職務之限制（私校法第 44 條）；涉及本身利害關係迴避規定；董事長、董事、監察人，除依捐助章程規定得支領報酬專職者外，均為無給職，但得酌支出席費及交通費（私校法第 30 條）；董事會得置辦事人員納入員，並得納入學校員額編制（私校法第 15 條）等，由此了解董事會的運作與校務行政各自獨立辦事，且具公共性與公益性之精神。

綜上，私立學校董事會與校務行政的關係，依法令之規定，董事會成員的組成與校務行政成員的組成，除校長遴聘、解聘為董事會之職權外，其餘互不隸屬互不受干預；在地位上校務行政有關重要議案受董事會審核與監督，但董事會對校務運作應尊重學校之行政權；另董事會常年業務經費的編列使用，係由學校年度經費支應，但本於公共性與公益性之精神，除辦事人員外，其餘人員僅得領出席費及交通費，為無給職。

(二) 從董事會實際運作而言

私立學校的興辦，是創辦人與熱心教育人士等捐資興學，並為財團法人設立登記，於學校解散清算後，其剩餘財產不得歸屬於自然人或以營利為目的之團體（私校法第 74 條），從此立法精神，充分體現私立學校的公共性，董事會本應充分授權與尊重校務行政的獨立運作，但實際上常有聽聞董事會介入校務行政的問題產生，而為何有此問題，試從董事會的實際運作說明之：

1. 從董事會的組成探討

董事會之組成，董事的資格雖然有積極與消極條件的規定，但創辦人為當然董事（私校法第 18 條），且第一屆董事大多由捐資人擔任或創辦人遴選聘任，但實際上大都由創辦人或少數人掌握控制著董事會的組成，縱使爾後各屆是經董事會選任，為有效掌握學校經營權，董事人選還是掌握在創辦人或少數人之手。

2. 從董事會的地位探究

由於董事會大多為創辦人、捐資人或其所推介之人，甚至是家族成員世襲所組成，存有自家企業的想法，且因董事會對校長有選聘及解聘之權，校長不管是基於尊重或授權程度考量必受命於董事會。反之，校長若要跳脫窠臼限制落實法定職權，可能產生董事會與行政關係之緊張，甚至惡化。校長為一校之長，握有學校經營之實權，因此校長對董事會的態度，也直接影響全校行政同仁的態度，甚至奉為圭臬，如此上行下效，更彰顯出董事會與校務行政權的關係不是互為獨立運作，而是為董事會為上的上下屬關係。

3. 從董事會的功能探究

董事會的功能應從法定職權去落實，但因董事會的法定權責範圍為行使重要議案之審核或監督，且應尊重學校之行政權，無權對一般校務行政直接指揮管理，如有積極參與之情，常被冠以干預校務之汙名。但從董事會的觀點相當不以為然，因為，一所學校的創辦，有可能是董事會成員的志業，有可能是存著一種投資心態。所以，認為對校務行政積極參與是必須，也是理所當然的想法。持此觀點卻與法令相違，這也就是造成董事會與行政關係不是曖昧不明，不然就是扞格不入的原因。

4. 從董事會的運作探究

董事會與校務行政的運作依法令規定應屬各自獨立，雖董事會對校務行政重要議案有審核或監督之權，但仍應尊重學校之行政權運作。惟，事實上亦有學校董事會規避或無視法令，遊走於法令隙縫間，如:聘校務顧問、駐校董事或執行董事，常駐學校直接參與校務，或在學校重要人事安排上掌控，除法令規定有審核權之人事、會計、總務主管外，另安插私人於其他重要職位，如:行政副校長、校長秘書、主任秘書…等，作為董事會耳目，讓校長行使校務行政職權時或多或少有所顧慮，不敢依職權勇於決策。

三、董事會與校務行政關係運作實際觀察舉隅

為對董事會與校務行政關係實際運作之優缺作比較，筆者以親身曾服務過的兩所私校為例，作一淺略描述與比較，以下以甲校、乙校稱之。

(一) 甲校為一所新辦學校，創辦人對董事會與校務行政大權獨攬。

由於捐資人社經背景、關係、地位不相當，創辦人與捐資人並不是財力雄厚的資本家，且大都存有投資的觀念，因此給了創辦人有獨攬大權的機會，形成董事會與校長均聽命於一人，董事會與校務行政彼此間的關係，表象和諧但暗裡卻波濤洶湧。再探究董事會組成，董事會雖經改組，董事的資格、條件、比例，及遴選程序看似合乎法令規定，其實際為人頭董事，無法以自由意志執行職權，仍是聽命於少數人或個人。

此董事會的結構於私立學校普遍存在，而董事會與校務行政的關係，從良善合作的觀點，應可以減少校務經營理念溝通的障礙，有效提升校務行政效率，但實際上淪為一言堂，同時在校務行政決策與執行，校長由於沒有被充分授權，怕動輒得咎不敢主動積極任事，只能謹守一個口令一個動作，甚至變為橡皮圖章，無法施展辦學理念，窒礙校務的發展。

(二) 乙校為一所創校歷史較長，董事會與校務行政依法行使職權，互相尊重關係和諧。

乙校是由當時政經領袖所創辦，現部分董事雖已進入第二代，但董事會與校務行政仍依法獨立運作行使職權，互相尊重關係和諧。研究其創校發起捐資人，均為當時顯赫的政經領袖，社經地位相當高且彼此相當，對創校所抱持的理念與精神一致，完全出自對教育的熱愛，對國家社會的一份責任而捐資興學，重要的是，董事會的組成權重相當，沒有少數或個人可以操弄的空間。選任的董事長、校長亦均為德高望重之人，彼此依權責任事，互為尊重，直至今日仍一本初衷，董事會不干預校務，尊重校長職權，校長對董事會除尊重外，也精準拿捏職責，充分施展治校理念，主持校務行政負辦學成敗之完全責任。

歸納分析，兩校雖有創校歷史的長短，但主要在於董事會與校務行政關係與運作情況大不相同，一則董事會與校務行政權責曖昧，一則依法獨立運作行使職權互相尊重，而所造就出來的辦學績效，在消長之間績效差異立現。由此可證，董事會與校務行政如能各司其職，並維持良善和諧關係，將有助於辦學績效正向發展。

四、董事會與校務行政建立合宜關係之建議

(一) 鬆綁校長遴聘法令，讓董事會更彈性更活化遴聘校長

現行的校長遴選機制，雖有很好的理想性與民主性，但運作結果並不是那麼契合實際需求，如完全授權遴選委員會遴選所產生的校長人選，有可能不符學校需求或與董事會理念不一致，往往會造成日後董事會與校務行政之間的摩擦，影響校譽與發展甚鉅；如果遴選委員會配合董事會演出虛應故事一番，遴選機制徒具形式，完全無意義。所以應鬆綁校長遴聘規定，讓董事會有更大彈性、更活化的權力來遴聘校長。

(二) 另建立校長向董事會報告校務的合宜機制，降低權限曖昧不清時所造成的關係緊張

校長是董事會選任，而且是學校經營成敗很重要的關鍵人物，董事會必然對校長的辦學理念、投入程度、校務推展情形等，抱以相當程度的關注。所以校長不只是在定期或臨時董事會報告校務，應在不造成董事會干預校務前提下，另建立一個隨時可向董事會報告校務的合宜活化機制。有如此順暢的溝通，董事會能充足的知悉校務發展資訊，也有充分受尊重的感受，對信賴基礎的建立有很好的幫助，校長同時也可藉機釐清授權程度，避免因權限曖昧不清所造成的關係緊張。

(三) 彼此互為口鼻依存關係，缺一不可

董事會與校務行政是學校發展的一體兩面，如果董事會不健全紛擾不斷或對校務不支持，則校務行政將無法順遂有效的推行，學校的發展必定受到很大的限制；反之，校務行政領導人如果選任非人或與董事會的辦學理念不合，將造成董事會與校務行政關係的緊張導致校務空轉，終至衰敗。所以，董事會與校務行政關係，如同口與鼻相互依存關係，缺一都無法讓學校正常發展。

(四) 充分信賴校長，不聘設校務顧問或執行董事常駐學校

部分學校董事會為強化學校監督，提升辦學績效，在董事會增設校務顧問或執行董事常駐學校辦事，此舉於法雖未明確禁止，但往往造成行政指揮上疊床架屋並產生不信任感，不但學校績效無顯著提升，反而造成校務行政指揮多頭馬車與寒蟬效應，產生不做不錯的消極任事態度。所以，董事會不應聘設校務顧問或執行董事常駐學校，要能充分信賴校長治校能力充分授權，才能形塑出董事會與校務行政和諧一體的關係。

(五) 健全人事聘任升遷與財物採購制度，有助正向關係營造

造成董事會與校務行政間關係緊張或衝突的主要原因除治校理念不合外，應屬人事與財物採購所造成的紛爭為主要因素。不諱言有部分學校的董事捐資興學，是持投資的心態，所以想方設法介入學校的人事與採購，如協調與處理不當經常引發爭端。為消除此爭端，學校應建立更公開、更透明的人事甄選、升遷制度與財物採購機制，才能杜絕人為不當關說與操控，營造出正向關係。

五、結語

私人興學是一件好事，也是一樁善事，自古以來皆流為美談。但董事會與校長理念不合、關係不良，董事會干預校務過深、伸入學校分配資源、掌握人事等訊息屢見不鮮。為除此之弊，在法令規定上如能賦予董事會選聘校長更大的彈性空間，免除目前徒具形式假民主程序的遴選機制，

讓董事會更有充足遴選權利，選任出最優質、最適當、辦學理念一致的校長人選來治校；另由於校長是董事會選任，而且是學校經營成敗很重要的關鍵人，董事會必然相當關注，所以校長不只是在定期或臨時董事會報告校務，應另建立一個讓校長向董事會或董事長報告校務的合宜活化機制。如此，一則可讓董事會充分掌握校務發展現況，建立密切良善的溝通，一則免除部分董事以不了解校務發展情形為由，藉口介入校務的困擾。

總之，董事會能有充分權責且審慎選聘學養俱豐、道德高超、辦學理念相同的人來經營學校，並秉持興學培育人才貢獻國家社會的胸懷與初衷，持續的支持與充分授予校長執行校務的各種行政職權，校長也應秉遵董事會辦校精神與理念，融合本身治校理想克盡職守戮力以赴，並隨時與董事會密切溝通，建立良好信賴基礎，彼此有口鼻依存關係，生命共同體的體認，齊心為學校努力，才能讓學校卓越永續發展。



私校董事會涉入校務行政之型態與對策

黃聰亮
南榮科技大學校長

一、前言

臺灣的生育率下降，人口結構出現的少子化型態，已儼然是目前不可忽視的社會現象，對整個社會、經濟、家庭、文化將產生深遠影響，也將影響未來學校 經營的走向。教育部長上任之初，宣稱：「臺灣的大專校院僅能存在一百家，其餘應該退場！」，接著祭出註冊率未達六成之校院，予以公告並扣補助款…等等強迫退場，及校院合併的措施。公立學校受政府的保障，縱使合併亦不會有斷然之危機；但對私立學校而言，將是一個非常嚴苛的挑戰！所以，這是私校董事會與校方要戮力合作，同心往前開創突破的時候，若董事會與校方沒有良好的互動機制，將造成嚴重內耗，使學校往下沉淪，甚至面臨重大的危機，不得不慎。

有些私校董事會，未認清時勢，尚存過去家天下的觀念，干涉校務行政，使士氣低落，讓學校一蹶不振。本文分析董事會干涉校務的各種可能的型態，進而提出因應策略，期能提供教育界人士做一參考。

二、本文

一般私校董事會介入及影響校務的可能情況，如下：

(一) 董事長（或董事）掌控校務之最後決策權，甚至任何校務行政，均須由其決定(簽字或蓋章)方可放行。

(二) 董事長（或董事）介入指揮校務運作，使得校長、主管及教師不能以其專業進行校務發展，讓校長及主管無所適從，帶來辦學的極大困擾。

(三) 董事長（或董事）或其家屬在校擔任要職，掌控公文的進度，造成公文延宕，甚至以一己之私，來做校務之決策。

(四) 董事長（或董事）安排其家屬在校任職，坐領高薪，造成校方財務的嚴重負擔。

(五) 董事以執行董事自居，每日到校干涉人事，甚至辱罵教職員工。

(六) 董事長（或董事）以其喜好，決定或禁止教師職員升遷。

(七) 董事長（或董事）掌控建築、設備、教科書等之採購與修繕工程，及外包單位之招標，並從中牟利。

(八) 董事長（或董事）在校任職之家屬狐假虎威，橫行霸道，因循怠惰，嚴重影響校務之進行。

(九) 董事長（或董事）利用其職務不當得利(如以公務車作為其私人之用，或讓學校職工淪為董事長(或董事)私人之家奴)。

(十) 董事長（或董事）以其相關人員，充當人頭，冒領薪資；以校方名義請購物品，卻據為私人之用。

私校法第 41 條第 3 項規定，校長依法綜理校務，於職權範圍內對外代表學校，並受董事會監督及考核。董事會雖依法監督校長，但仍應尊重校長行政權，不干涉校務；第 29 條規定:董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約賦予之職權。爰此，董事會對學校之監督方式，應採事後監督，並以一般性為原則，不宜介入個案，避免影響校長裁決權。

私校法施行細則第 31 條第 2 項規定，學校法人應訂定董事會與校長之職權分工、職務範圍，以明確校長依私校法第 41 條第 3 項規定，得執行職務之範圍及其權責。但學校法人縱使依前開規定，明訂與學校間之權責劃分規範，但仍有少數私校董事會成員，不清楚法規分際，甚或明知故犯，為杜絕上數十種可能產生的陋象，應從下面幾個可能的建議方案著墨，或許能奏其功。

要解決私校董事會與校務行政間的問題，若能由制度面著手，或許是可思考的方向。如教育部業管單位可對有上述十種現象的學校，不定期的對校務行政做查核或由校長提報，一旦查核屬實，可責令解散董事會或重選董事長。另一方面，董事會當然也會憂心所聘請之校長能力不足，將嚴重影響校務發展，則董事會可依前一年度虧損之情況，訂定校長至董事會做財務與校務發展報告之次數；如現今校長聘期為四年，每虧損一年，不論多寡將縮減聘期一年。但在法規未能完備前，最好的方法當然是校長與有上述情況之董事的適當溝通與協調。

若校長為董事會成員之合法親屬，且與董事會意見一致，此可稱為完全執政，則董事會之意志當可完全經由校長之校務行政權來執行，則校務經營之良窳，將由董事會及校長共同承擔，固然無所置喙。但常見之情況，卻是董事會成員並未有符合校長資格之親屬；而經由擔任副校長或主任祕書之職，以掌控公文及決策，而這樣的角色又得到董事會的支持。此時，若校長無法與其適當之溝通以達平衡點，則只有藉由教師組成之教師會與董事會攤牌，甚或教師加入工會，藉由外力以制衡董事會，但此舉很有可能陷學校於萬劫不復，不得不慎!

部份私校為管控經營成本，對教師之升等均嚴加管控，此舉必然造成士氣低落！殊不知將學校整體之經營成本降低，最重要的是課程精緻化，及在滿足生師比的要求下，將教師人數最佳化，同時發展教師第二專長並做橫向調整。實際上，教師升等造成之成本負擔是非常微小的。但為防止

此種董事會阻礙升等之情況，須訂定教師升等之條件，只要符合條件即可提出升等，且送各級教評委員會審核前，不需再上簽核准。再者，校外審查委員，校長僅能由系、院、校教評委員會建議名單中勾選，不得由校長再外加外審委員名單，當可有效降低校長受董事會影響，而控制教師升等之情況。

對於董事會安排家屬至校坐領高薪,甚或狐假虎威，橫行霸道因循怠惰之情形，可經由訂定教師或職員之評鑑審核標準，並依法評鑑後解聘。此舉同時也可杜絕以人頭冒領薪資之情況。唯有讓董事會明白未來的招生困境與財務的重擔，合力做優退之改革，否則將拖累整體學校之經營。

某些私校董事掌握書籍、設備及各項工程之招標甚或以校方名義請購物品，據為私人之用。此情況唯有校方在網頁及各對應網站公告招標內容，並延長公告時間，及對消耗性物品之嚴格定義，降低各單位可逕行採購及不必招標程序之金額，方可稍做杜絕。但通常校方或校長甚難拒絕董事之要求，則校方可經由成立採購稽查委員會，並聘請外部委員參與來約束。

對於部份極惡質之少數私校董事，有到校辱罵職工之情形，可經由校務會議通過教職員工保護法；若教職員工因公受不當之辱罵有具體證據者，校方有義務必須替教職員工向涉案之董事提告，其費用由校方或董事會承擔，則將可達部份阻嚇之作用。至於董事藉用職權不當得利，可在校網設置不具名檢舉專區，並協商與調查局連線，將可達相當之作用。以上為對私校董事會影響校務行政之可能情況及可行的對策所提出之建議。

三、結語

在未來少子化的的競爭環境中，私校董事會應與校長之校務行政互相配合，方能相得益彰，戮力往永續康莊之路共同邁進。而要建立彼此互動的最佳之方式，當然是訂定董事會與校長之職權分工、職務範圍，以明確校長得執行職務之範圍及其權責，董事會對學校之監督方式，亦應採事後監督，並嚴格遵守之。遇有校方與董事會意見不一之處，校長或校方能與董事會或董事做最佳互動，彼此尊重；重大決策校長亦應事先與董事長及董事溝通協調，共同為未來艱困的環境共同努力，方為良策。



從後頂大時代談私立大學校院董事會應有的覺知

湯堯
成功大學教育所教授兼新聞中心主任

國內繼長達十年兩期的五年五百億特別預算發展頂尖大學計畫後，又將持續編列巨額經費實施「後頂大計畫」。兩期頂大計畫造就出 13 所獲得補助的頂尖大學和 7 所大學的研究中心，十年時間，我國高等教育經由此特別預算挹注是否真的在國際上提升了排名？是否真的增加了國際競爭力？官方說法、當事學校和社會感受各說各話，反正意見分歧是臺灣常態，難以釐清，但我們何不從頂大的框架中跳脫來看，幾乎永遠拿不到如此鉅額補助經費的眾多私立大學校院，如何面對即將到來的「後頂大時代」？

我國現有大學校院共計 147 所，其中私校 98 所，13 所獲得過補助的頂大其中私校僅 2 所，另以重點發展領域頂尖研究中心獲得過補助的 7 所大學其中私校有 4 所，在總經費約 1000 億中私校總共獲得約 115 億元的補助，校數和金額都是不成比例。誠然，前兩期頂大計畫都是以衝國際排名為主，好讓臺灣的高校在國際排名百大榜中有一席之地，所以長期受到政府對於私人興辦高等教育採取「限制和管制」政策影響較難以發展的私立大學，很難在此計畫中一爭長短，加上國立大學挾其優異的辦學資源和低廉的學費，私立大學在臺灣難以獲得適合學術研究的菁英人才學生及其家長的首選，這種現象已積重難返，只能說是臺灣高等教育的共業吧！然而高等教育的主旋律已經不是由學術型菁英所獨奏，臺灣私立大學的人才培育面向，事實上已是非常多元，主擘學校經營治理的各私校董事會們，面對即將到來的少子化波濤和後頂大時代，是否意識到該做一些甚麼積極性、翻轉性的改變？

在教育部前兩期頂大計畫爭取國際排行的鮮明政策下，仍有若干私立大學校院在艱困中躋身頂大和頂研名單，觀察這幾所私校大多是以醫學領域領軍，研究主題都是人類生命有關的創新，其他獲得補助的私校研究領域則是與日常生活和綠色能源有關者，換言之，這些私校能抓緊與人類福祉有關的學術發展，建構特色和方向鮮明的研究主軸，促使其影響力能伸展到國際科研舞臺，因而獲得入選。縱觀私立大學的董事會們，儘管許多學校現在已被少子化的招生壓力壓得喘不過氣來，但仍應不遺餘力擘畫構思如何調整教研走向，掌穩 21 世紀高等教育的輔弱、多元、持續、生命和資訊五大特色，為自己學校趕快找到對的發展道路。

後頂大計畫有別於前兩期的在於增加了三個目標：促使各校找到獨特定位，追求國際連結也要在地關懷，務實整併也要創新轉型。所以後頂大的定義不再是全球百大與特色研發，而是誰能獨一無二，以人類福祉解決在地問題為導向的創新特色發展，當然，做得到的學校拿補助促發展，做不到的學校則進入務實轉型或整併的

機制，也可以拿到補助：補助如何退場。各私校董事會是否還認為後頂大時代跟自己學校沒甚麼關係呢？

臺灣私立大學辦學的社會接受性差異性極大，固然有已經排入頂大或已取得穩固聲望者，也有為數更多的私校董事會在為招生發愁，已經開始了薪資七折八扣、責任招生配額、教職員契雇化等等「配套措施」，企圖減少支出，降低成本，來因應學生減少的財務壓力，現在看到教育部提出的後頂大計畫草案，相信有許多私校現在很後悔沒有及早改變體質，作教研轉型、固本揚強的努力，明年順搭後頂大補助的便車，說不定果真殺出一條血路來，而不必消極地東減西減，最後必然是走上做「減」自縛的路子。

很顯然地，前兩期頂大計畫政府認為大部分私大不具遊戲資格，所以增加了教學卓越計畫讓私大也能拿到政府補助，形成雨露均沾，然而公私立高等教育機構應是生命共同體，同樣肩負培育人才之關鍵任務，雖然私校董事會的屬性五花八門，但不應背離以學生為本位的教育職業道德，缺乏辦學宏觀視野與為人類福祉謀的企圖心的董事會成員，縱使找到三頭六臂的校務經營執行團隊也無法竟功，故而本文呼籲諸私校董事會，翻轉一下思維結構，建立創新治校的覺知，面對即將來臨的後頂大時代，最起碼做一番迎上前去的努力。



從私立立德大學發展的回顧董事會與校務行政

施鴻志
康寧大學講座教授

立德大學今已易名為康寧大學，展開了新頁。從私校董事會與校務行政的觀點撫昔，有所感觸抒之。

一、創校維艱，守成不易

立德管理學院在 1999 年由三位創辦人：王榮昌先生（擁有豐富辦學經驗）、王純德先生（擁有企業家的精神與風範）與林政則先生（擁有政治家的性格與歷練）共同創校，並由王榮昌先生擔任首任董事長，極力邀請筆者（應該是肯定筆者的學術成果和行政歷練）擔任創校首任校長，共同為立德建校及發展而努力。

遙想當時在一片甘蔗園裡擘劃著未來的建設藍圖，所有創辦者都是親之勞之地參與，也和筆者無距離的溝通，讓紙上的構想逐漸成真。經都市計畫土地使用變更（文大變文教）、環境影響評估和整地工程等冗長的作業程序，隨後在建設工程進行中發生了 921 大地震，緊急展開基礎工程改善與結構補強，當時氣氛真是充滿了多難興邦的挑戰，創辦人之間充分合作，也能授權校長。

筆者當時毅然答應董事會，在 21 世紀的 2000 年來臨之際，完成建校與招生任務，平地起高樓，歷經十個月的工期，真的就在 2000 年 7 月將行政大樓、教室與宿舍完工，並通過教育部核定招生八個學系（大學部與二專），總共 2,200 名學生。

立德首次的順利招生，掀起南臺灣高教界轟動與震撼，筆者告訴董事會，強校必先強師，提列良好條件，國內外學者紛紛加入師資陣容，尤以成功大學多位教授及行政人員的加入，校方遂以「小成大」的行銷策略，朝向「南立德、北元智」的目標訴求，使學校以後起之秀、黑馬之姿很快地蒸蒸日上，受到社會各界之認同。

2001 年（開學第二年在師生努力下，獲得教育部肯定，核准設立 4 個研究所，增至 12 個學系，學生人數也從 2,200 人急速增至 6,500 人，一切欣欣向榮。

立德校區所在位置本是臺南市安南區的沃野平疇，但地形單調，校園規劃若保守陳規，將無特色，筆者認為校園規劃應有其無限發展可能性，希望建構一個人為環境與自然環境相互依存，且共生互利的生態校園，規劃資源、學習、生態和人文關懷等面向的永續校園，遂主導舉辦在地與國際之學術研討會，爭取國科會專題研究計畫，發揮了提升立德學術地位與知名度的效果。

創校四年，董事長全權主導著董事會的校務決策，特別是在財務及行政上，校園規劃以及學術發展則由校長執行發展策略及行使向董事會提出建議的權力，在學校初創期階段，校長在公務行政體系的經驗融合私校董事會的捐資興學理念，讓校務治理運

轉尚稱順利，且當時教育部政策監督還算較為寬鬆，立德才能在行政程序的適度彈性下快速發展，所以當時呈現的是一幅光明願景。

二、永續經營的困難與期許

2003 年時因辦學理念的歧異，董事會與創辦人之間起了爭議，筆者辭去校長職務，離開立德，浪跡到高苑、長榮等校，擔任講座教授，但仍然一直關心立德的發展。

2007 年新任立德董事長邀請我回立德接任校長，帶領立德團隊邁向改名立德大學的創新任務前進，擴大格局，釐訂「全球思考，在地行動；立足台江，放眼天下」的辦學目標，歷經一年的辛苦與努力，師生群策群力凝聚高度向心力，榮獲教育部肯定核准改名為立德大學。

然新任董事長上任後將學校視為企業一般地經營，校務行政聘用企業退休人員充任，董事會爭議又起，董事會和學校也出現不和諧的局面，推心置腹的好友誠懇建議筆者『看破，放下』，本人遂在改大任務完成的 2008 年，再度請辭立德校長一職，留任立德講座教授。

新的董事會在全企業化經營理念下辦學二年，由於高教大環境的改變，並非僅企業化經營一途就可以收校務發展之功，是以竟連續更換了五位校長，平均每位校長的任期壽命不到一學期，校務治理及教學發展之穩定性嚴重遭到破壞。

2010 年董事會再度改組，由新任董事長同時也是康寧醫護暨管理專科學校董事長的鈕廷莊博士接續為第四任董事長，鈕董事長私校經營經驗豐富，入主立德後，2011 年立德大學改名為康寧大學，正式成為康寧學園之學校。2014 年教育部也同意康寧大學和康寧護專合併，康寧護專變成康寧大學臺北校區，原立德大學校區自然就成為康寧大學的臺南校區。

臺灣南部大學、尤其是晚近成立的私立大學，招生狀況特別困難，和北部大學狀況迥異，招生不易經營就更為困難。衷心期許新的康寧在新任董事長與師生的自信與努力下，能異軍突起，永續經營。

三、理念與能力的運轉

觀察私校董事會與校務行政的關係，依筆者十五年來的親身體驗與觀察，　董事長的能力及對於治學理念的認知是學校發展與經營重要的元素，校長的學術及行政歷練固然重要，但其理念與能力也同董事人員一樣要接受考驗，尤其是校長與董事會之間的關係運轉更是校務行政能否順利推動之關鍵。

董事會與校長這兩個砝碼其實要等質等量，從許多學校的案例來看，出現問題即在於彼此質量的不對等，而董事會擁有聘任校長的權力，社會關注的焦點自然多傾向董事會的問題。筆者兩度進出立德，提出建校願景和規畫推動學校校務的理念和態度一以貫之，故造成校務不安定或不順利的變數應不在校長這端。

再者，創辦人、董事長、捐資人這三個角色要釐清，因為現行狀況之下，許多私校的董事未必再是當初捐資的興學者，董事會的決策要以合議制產生才屬有效，也不是董事長一人意志做決定，董事長僅是學校法人對外之代表，董事會是財團法人的執行機關不是「最高權力機構」，捐助章程裡的學校財團法人和董事會基本上並不完全是二合一的，董事會固然有經費之籌措之職權，但捐資人與董事會之間如有利害關係人之連結，則更需要有釐清之處，以避免學校行政系統受到影響。

在私校捐資興學財務資源的合理性前提下，保護合法性的校務行政空間，將是私校永續發展的重要主軸。



私校董事會與校務行政的關係初探
－以臺南市私立德光中學為例

宮高德
靜宜大學教研所助理教授

在現行的教育政策中，鼓勵私人興學，以達成教育普及的目的，並為遵從體制的要求，按《私立學校法》第十條第一項規定，私立學校必需有「董事會」的設置，其用意即為謀求私立學校校務的健全運作和發展。

私立學校必須依法成立為「財團法人」的組織架構，而董事會又依照法人的「捐助章程」設置（學校財團法人捐助章程訂定準則之規定），作為執行職務的法源依據。因此，私校董事會的組成是否健全？以及是否正常運作？均事關緊要，有如火車頭帶動整列火車一般，成為校務行政是否有效率的動力和樞紐，今以臺南市私立德光中學為例加以說明。

一、私校董事會的組織

董事會的組成必須遵守教育部的母法，相關規條都不能有所牴觸，例如臺南市私立德光中學的董事會組織方面的規定，即按照法人的「捐助章程」第二章第一節條文：「本法人董事會之總額為九人，董事長一人，由當屆董事互選之，對外代表本法人。1、每屆任期為四年，連選得連任。2、董事須認同本法人設立目的及辦學理念。董事候選人並須為具備熱心教育事業並具貢獻之國內外人士。」

擔任董事的資格也有嚴格的條件，第八條的規定不得為董事候選人：1、曾任私立學校法中華民國九十七年一月十八日修正生效前已設立之財團法人私立學校董事長、董事，或修正生效後學校財團法人董事長、董事、監察人，或私立學校校長，利用職務上機會犯罪，經判刑確定或經依法解職或免職。2、曾受有期徒刑一年以上刑之宣告，服刑期滿，尚未逾三年。3、受破產宣告尚未復權者。4、無行為能力者或限制行為能力者。本法人所設學校之職工、學生不得充任本校法人之董事。」

擔任學校董事者沒有前科紀錄就是最低門檻，奉公守法者才能使董事會依法行政。德光中學的董事傳統上都是由天主教的神父擔任，深受倫理道德的規範，待人處事的修養都符合社會的高標準。

第十條的規定是有關董事解職的理由和依據的法規：「董事長、董事有私立學校法第二十四條第一項、第三項各款情形之一者，當然解任；其當然解任之生效日期，依私立學校法施行細則第二十條第一項之規定。」

董事長、董事遇有下列情形之一者，應由法人董事會予以解職或解聘：「1、董事長、董事任職期間，因故不能履行董事長、董事職務。2、董事長、董事任職期間，因個人行為影

響本法人聲譽。前項解職、解聘事項之決議，應有董事總額三分之二以上董事之出席，以董事總額過半數之同意行之，並在三十日內補選。」

第十一條的規定是有關董事出缺時的補選作業：「董事長、董事於任期中出缺時，董事會應於其出缺後一個月內，推選董事長或補選董事。依法補選之董事，補足原任者之任期。但創辦人喪失其當然董事資格時，其補選董事之任期以補足當屆董事之任期為限。」

第十二條的規定是董事會作業上的人事安排：「本法人董事會得設秘書一人，辦事員一人到二人，辦理日常事務、會議記錄、檔案彙整及內部控制等事宜。」

由上述規定可知，私校董事會的組織制度受到教育部的監督，所有會議記錄都須報部備查，其運作都依循法規不可造次或逾越分際，德光中學校務行政工作也能因董事會的正常而步上正軌，兩者是相輔相成的。

二、私校董事會的職權

有關私校董事會的職權都有明確的範圍和內容，我們看看臺南市私立德光中學在「捐助章程」第二節規定（第十三條）的條文，董事會之職權如下：「1、捐助章程之變更。2、董事之選聘及解聘。3、董事長之推選及解職。4、監察人之選聘及解聘。5、校長之選聘、監督、考核及解聘。6、依私立學校法第四十六條第二項及第三項規定，為有助增加本法人所設學校財源之投資。7、依私立學校法第四十九條第一項規定，為不動產之處分、設定負擔、購置或出租。8、依私立學校法第五十條規定，為學校附屬機構之設立。9、本法人所設學校之籌設、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請本法人破產之決定。10、校務報告、校務計畫、重要規章之審核及執行之監督。11、經費之籌措及運用。12、本法人及所設學校預算及決算之審核。」

由此可知，董事會除了對其自身的組織行使職權外，對學校經營策略的走向有決定權，而在校務行政方面最直接的關係就是「校長之選聘、監督、考核及解聘」，董事會直接管轄校長，並不直接干預校務行政，而是賦予校長最大和獨立的職權（包括人事和財務權），而校長必須向董事會負責。從創校至今，德光中學董事會都遵守此向傳統，校務行政不會受到綁手綁腳的干預，反而在董事會的鼓勵支持下，更能發揮行政效力。

在董事會的職權上，為了使職權的執行更完備，再加上第十四條的補充規定：「本法人董事會決議之重要事項，指依《私立學校法》第三十二條第一項但書規定所列各款及下列事項：1、捐助章程之變更。2、監察人之選聘及解聘。3、依私立學校法第四十六條第二項及第三項規定，為有助增加本法人所設學校財源之投資。4、依私立學校法第五十條規定，為學校附屬機構之設立。5、本法人所設學校

之籌備、停辦、改制、合併、解散，或改辦理其他教育、文化或社會福利事業，或聲請本法人破產之決定。」

這項但書的補充規定，董事會在於學校經營策略的方向做管控，並不涉及對學校內部行政方面的介入或干預。德光中學董事會都謹守分際，沒有不合宜或逾越的事情發生。

三、董事會議的召開

私校董事會最重要的工作就是召開會議，捐助章程的規定：「第十五條－－董事會議每學期至少舉行一次，開會通知應以可供存證之方式，於會議七日前通知各董事及監察人。董事長召集董事會議，並為會議主席。董事長因故不能出席會議或擔任主席時，由出席董事互推一人為會議臨時主席。」

第十六條清楚規定基本的、無可推託的義務－－「董事應親自出席董事會議，不得委託他人代理。」

第十七條是對會議發出通知的規定－－「會議通知應連同議程，於會議七日前，以可供存證查核方式通知各董事。前項所訂會議七日前，指開會通知單發文日之次日起算至開會當日前一日止，至少滿七日。按私立學校法施行細則所定連續召集三次董事會議，每次會議間隔之一定期間，至少十日。」

第十八條針對出席和投票的規定－－「本法人董事會之決議，應有董事總額過半數之出席，以出席董事過半數之同意行之。本法人董事會議決議方法，原則上採舉手表決，並得經董事會決議採不記名或記名投票方式，表決結果應載明於會議紀錄，對召集程序、決議方式或決議內容有異議之董事，並得請求將異議之意旨記明於會議紀錄。」

第十九條指明會議紀錄要有效簽名並永久存檔－－「本法人董事會議記錄由會議主席及紀錄人員簽名，並於會議後十五日內分送各董事、監察人及其他列席人員與教育部。董事會議紀錄應列入本法人重要檔案，於本法人存續期間，永久保存於本法人主事務所。」

這些會議準備、議程進行、合法有效的規定與所有正式會議的規定都相同，希望嚴謹的要求達到學校正常的運作，德光中學董事會所召集的會議與校務行政的關係，是經由列席行政主管向董事會的報告，以其內容，作為董事會明察校務行政執行上和教學工作的依據，以及作為雙向溝通的橋樑，也是會議提案和討論的主題，雙方在會議上有最密切的接觸與合作，經常也是雙方最融洽的時刻。

四、監察人的資格和職務

最近的四、五年，政府法律有新的規定，必須在董事會內設置「監察人」的職務，因此臺南市私立德光中學在「捐助章程」內，以第三章的條文作為監察人的專章。

例如第二十條的規定是有關監察人的選聘－「本法人置監察人一人，由董事會選任，任期四年，連選得連任。監察人如為專任，依私立學校法第三十條，於董事會選聘時，決定其報酬。」

監察人的資格要符合這些條件－「1、曾任公私立學校、政府機關或機構總務、會計單位主管或經理等相當職位以上職務者。2、具會計師或律師資格者。3、曾於國內外大學以上學校擔任助理教授以上教師，講授財務金融、會計、審計、經濟、法律、教育行政或相關課程者。4、曾任公私立學校校長、學校或學校法人董事長、董事或監察人，瞭解私立學校運作者。5、曾任金融、證券、期貨等相關機構經理或相當職位以上職務者。」

由此看出，監察人的資格規定，比較偏重具有財金或會計、法學和經濟背景的人士出任此職務，所擔任的角色是針對學校的預算和決算案的監察功能，要多費力氣，甚至要能挑出不易覺察的毛病和缺失。

有關監察人的限制，在二十一條說明－「1、曾任財團法人私立學校董事長、董事，或學校財團法人董事長、董事、監察人，或私立學校校長，利用職務上機會犯罪，經判刑確定或經依法解職或免職。2、曾受有期徒刑一年以上刑之宣告，服刑期滿，尚未逾三年。3、受破產宣告尚未復權。4、無行為能力或限制行為能力。」

這樣的限制無非希望監察人都是潔身自好廉潔自持，沒有前科或不良紀錄者，唯有奉公守法的好公民，才有足夠的能力明辨是非、理性公正客觀的判斷。德光中學董事會的監察人是台北教區退休總主教，曾任德光董事長多年，完全符合章程規定的資格。

捐助章程的第二十二條是有關監察人的職權－「1、財務之監察。2、財務帳冊、文件及財產資料之監察。3、決算報告之監察。4、依私立學校法第七十五條第一項規定，為學校法人解散清算期內財務報表及各項簿冊之審查。監察人有私立學校法第二十四條第一項各款情形之一者，當然解任；有同條第三項情事時，其職務當然停止。」

從監察人的職權來看，主要是針對學校財務狀況的督察，學校的財務是否穩健，關係著學校的生存發展、老師工作和學生受教的權益至為重大，尤其要防止過去曾發生某些校產被掏空的重大弊端。在德光中學的傳統體制中不曾發生過這些事。

第二十三條規定監察人的解聘－「1、具有第二十一條第一項所列情形之一。2、有事實足以證明其從事或涉及不誠信、不正當之活動，或有妨礙公務、違反法令規定且情節重大。3、配偶及三親等以內血親、姻親任職本法人或所設學校。監察人若有前項情形之一，經本法人董事會決議解聘者，應予補選，但以補足原任監察人之任期為限。」

對監察人解聘的規定，主要用意是為健全良好制度、賦予真實責任、完全執行的權力，使校務行政不致逾越界線，而能在規範的領域內發展。

五、法人及所設學校之管理

捐助章程第四章的篇幅較多，有八條文的規定，是有關於「學校法人及所設學校之管理」方面的規定，這些都與校務行政的關係較為密切，例如第二十四條－「本法人所設學校校長由董事會遴選，應遵守私立學校法、本章程、校長聘約與董事會決議。1、校長之選聘、監督、考核及解聘事項與程序，由董事會通過之遴選、續聘、連任與考評辦法行之。2、校長之聘約，應由本法人及當事人以書面方式為之；內容並應載明權利、義務及其他雙方合意之事項。」

校長是校務行政的主導者，其行政作風和意圖，必然形成學校辦學的特色，是學校經營發展的關鍵人物，也是與董事會連繫最密切的人。德光中學推展「英語教學特色」不遺餘力，已獲得全國各項競賽的優異成績，就是校長苦心經營的果實。

第二十五條規定學校經費不該和董事有任何牽連－「本法人及所設學校基金及經費不得寄託或借貸與董事、監察人及其他個人或非金融事業機構。」

第二十六條規定董事會應支援校務行政的經費－「本法人所設學校之收入，應悉數用於當年度預算項目之支出；其有賸餘款者，應保留於該校基金運用。前項賸餘款，經本法人董事會決議，並報經教育部同意後，得於其累積盈餘二分之一額度內轉為有助增加學校財源之投資。」

第二十七條規定相關附屬機構和投資方式－「本法人與所設學校為增進教學效果，並充實學校財源，得訂定章則經教育部及目的事業主管機關核准，設立與教學、實習、實驗、研究、推廣相關之附屬機構；以投資方式、依法接受政府機關、民營企業或私人委託、合作經營或其他法定方式，辦理與教學、實習、實驗、研究、推廣相關事業者，亦同，其業務與財務仍應受本法人董事會監督。」

第二十八條的內部控管亦屬行政範圍－「本法人董事會應建立內部控制制度，對本法人與所設學校之人事，財務，學校營運等實施自我監督。」

第二十九條的會計制度是校務行政最重要的部分－「本法人之會計制度，經董事會議通過後實施；所設學校之會計制度，經學校校務會議通過後，報請本法人董事會議同意後實施。」以上述條文的規定，都是德光中學一直遵從的行政模式。

德光中學校在財務的行政工作上，把學校法人及所設學校之年度收支預算、決算，都分別報請法人董事會查核後，送教育部備查。也在學校資訊網站公告至預算年度終止日。學校經會計師查核簽證之決算及年度財務報表，都依教育經費編列與管理相

規定公告。也接受委請的會計師檢查學校財務報表、財務報表查核簽證報告、內部控制及其他事項，相關承辦人員都配合提供相關資料。

第三十條－「董事長、董事、監察人為無給職者，得酌支出席費及交通費。」

第三十一條－「董事長、董事、監察人支領報酬時，應由本法人聘為專任。第十二條所列董事會辦事人員，得納入本法人所設學校之員額編制。前三項董事長、董事、監察人及董事會辦事人員所需經費及支用情形，應載明於本法人之年度收支預算及決算。」

此外，董事在執行職務有利益衝突者，應自行迴避，並不得假借職務上之權力、機會或方法，圖謀其本人或第三人之不正當利益。

由此可見此項規定是為防止弊端的發生，更有進者，在董事會議討論事項涉及董事長或董事本身利害關係時，應自行迴避，並不得參與該案之討論及表決。如果應迴避之人卻未迴避，其參與之該次會議所為之決議都是無效的。德光中學董事會不曾違背這些規定，沒有不合諧或衝突的事情發生。

六、私校董事會與校務行政的關係

私校董事會的設立，是為督導校務行政是否符合原初創辦學校的理念，並實踐教育宗旨，培育觀念正確、健康活潑、樂觀進取的學生。

例如德光中學的「辦學理念」為：1、天主教敬天愛人的博愛精神，追求「真、善、美、聖」全人教育為目的。2、陶冶學生品性，培育學生術德兼修的教育目標。董事會常常以此勉勵校務行政人員朝向這目標去認真努力，許多年來，我們觀察到，無論在校學生或畢業校友都屢創亮眼的佳績，獲得長官、社會和家長的肯定，這些表現就是兩者相互合作的最佳證明。

私校董事會必須全力支持學校的行政工作，例如德光中學為適應大環境的改變，向董事會提案恢復國中部、招收男生、綜合高中停招、職業類科減班、籌建體育大樓、圖書館誠品化工程、教室教學數位化、更新行政設備等，董事會經討論後都全力支持，對做的很好的人或事都積極的鼓勵表揚，帶動高昂的行政士氣。

因此，德光中學董事會與校務行政雙方是「督察－成效」、「使命－承行」、「教練－選手」取向的關係，維持彼此「尊重－合作」的精神，雙方相處「信念－和諧」就成為學校穩重發展、突破困限的關鍵，德光中學董事會和學校行政雙方都能完全掌握其韻味並在技術的運作上順暢自如。這可以做為其他私校的參考例子和運作模式。

從董事會遴選校長看臺灣的私立大學

劉源俊
東吳大學物理學系教授

世界各國私立大學佔高等教育的比重大異其趣。舉例而言：美國的私立大學與公立大學數目相當，最著名的大學多屬私立。歐洲的大學幾乎都屬公立。日本與韓國的私立大學比重都算高的，但重要的大學多屬國立。中國大陸的大學主要都屬公立（國立或省立、市立），民辦大學聊備一格。

目前，臺灣的大學共約一百五十所，其中約九十所，換言之即約三分之二屬私立。私立大學每年培育的大學部學生佔總數的約十分之七，貢獻很大。但社會的眼光，通常只注視國立大學而輕忽私立大學，明顯有偏差。

臺灣的私立大學多在政府及民間普遍歧視的情況下艱苦奮鬥，水準可謂良莠不齊。或具有悠久的傳統，屬綜合大學；或是從專科學校轉型而來，雖名為科技大學，究其內涵，其實是綜合技術學院（Polytechnic Colleges）。眾多的私立大學在競爭激烈的環境下，有的力爭上游，有的則日漸沈淪。

臺灣的公立大學到目前為止還都是「政府機關」，不是法人；而依《私立學校法》，私立大學都是「學校法人」，設有董事會。所以從結構與監理（governance）言，臺灣的私立大學與公立大學大相逕庭。《中華民國憲法》明明是獎勵私人興學的[1]，然而政府卻將私立大學與公立大學用類同的方式監督、評鑑，甚至管理，還以種種方式（法律、行政命令、措施）限制其發展，讓私立大學徒呼負負。

民國 83 年初訂《私立學校法》時，明文規定私立學校之名稱「應……，並冠以私立二字」（第五條）。此一規定當真為世界獨一無二，是故意貼上標籤的明顯歧視。蓋就一般理解，「私」字的意思是負面的；當局有意無意中已塑造了私校的「不良」形象。[2]話說回來，臺灣的許多私立大學董事會自己也實在不爭氣——當也受到了當局的恣意引導，「營私」的動機乃大過了「為公」的旨意；雖現在名為「學校法人」（民國 96 年前乃是「財團法人」），但絕大多數都是有明確的「老闆」——若非家族，就是財團，或是宗教團體。至於超然於家族、財團或宗教團體這些「私人」的無門戶之見的私立大學，乃屬鳳毛麟角。

就拿臺灣北部諸私立大學為例說明。眾所周知：淡江大學是某張家的，

---

[1] 《中華民國憲法》第 167 條：「國家對於左列事業或個人，予以獎勵或補助：一、國內私人經營之教育事業成績優良者；……」

[2] 經過許多人的努力，直到民國 86 年，才在法中消除「並冠以私立二字」一語；但《私立學校法》終究還是維持原名稱，沒能改為《民立學校法》。

中國文化大學是另一某張家的，銘傳大學是某包家的，實踐大學是某謝家的，世新大學是某成家的，大同大學是某林家的，輔仁大學是天主教的，華梵大學是佛教的，長庚大學是臺塑集團的，元智大學是遠東集團的，中原大學是基督教的（兼具家族色彩），……。從這些大學董事會的運作及校長人選的產生方式，就不難看出其間「私人」掌控的實質。

本文專從董事會權力與校長遴選的角度看臺灣私立大學運作的梗概。

先檢視歷年來《大學法》中有關校長產生方式條文的演變。查 1972 年的《大學法》規定：「大學或獨立學院置校長或院長一人，綜理校（院）務；國立者，由教育部聘任；省（市）立者，由省（市）政府提請教育部聘任；私立者，由董事會報請教育部核准後聘任之。」民國 83 年的《大學法》第六條首次訂定大學校長由遴選委員會遴選產生的文字。簡言之，為「二階段遴選」——國立大學校長由各校組成遴選委員會遴選二至三名候選人，再報請教育部組織遴選委員會擇聘；私立大學則由董事會組織遴選委員會遴選，再經董事會圈選。

大學校長經遴選委員會遴選這一發展，在臺灣高等教育史上是一重大里程碑——國立校長的產生脫離了政治任命的窠臼，因而能超然於政黨輪替之上；私立大學校長的來源也因此廣開門戶。[3]然而由於有些國立大學擅自在遴選委員會運作之外另闢「普選」、「校務會議同意」、「政見發表」等等「巧門蹊徑」，引發許多流弊，民國 94 年的《大學法》乃又修改條文，改大學校長遴選為「一階段」——法中明訂遴選委員會中各類代表的組成比例，且國立大學校長遴選委員會之組織、運作及其他應遵行事項之辦法，由教育部定之；另方面，私立大學校長的產生方式改文字為「由董事會遴選報請教育部核准聘任之」。

換言之，現行《大學法》已授予私立大學董事會可不組織遴選委員會而直接遴選校長的權力，可說是一種「退卻」。然而因為自民國 83 年以來，各私立大學已習慣遴選委員會的運作方式，是以如今絕大部分私立大學仍保有遴選委員會的形式架構，然實質上，則是由董事會一手掌控——這是一種極其滑稽而可悲的現象。

前文提到，臺灣絕大部分的私立大學屬家族、財團或宗教團體（有基督教、天主教、佛教之分）。從董事會介入校長遴選委員會程度的深淺言之，則私立大學可分為三類，一是由董事會完全主導，二是董事會介入的程度深，三是董事會介入的程度淺。

先說第一類。例如中國文化大學董事會 98 年 6 月 15 日通過的〈校長遴選辦法〉規定：「遴選委員會置委員

[3] 在修法前的私立大學董事長會議中，董事長們幾乎都反對「遴選制」。但必須說，他們當時對源自美國的 'President Search Committee'（應該譯為「校長物色委員會」）其實並無概念。

十一人，由董事會聘請之，並指定一人為召集人。董事代表六人由……董事中推選之。教師代表三人由董事會……遴聘之。校友代表人由董事會遴聘之。社會公正人士人由董事會遴聘之。……秘書一人，由董事會就現任董事或董事會秘書遴選。」在其校長遴選委員會裡，董事直接參與遴委會，且佔極高的比例；其餘成員悉數由董事會決定。

其他許多大學的校長遴選委員會裡，董事成員的比例稍低，但其他成員則全由董事會決定，例如淡江大學、元智大學、佛光大學等等。[4]

[4] 淡江大學董事會 102 年 6 月 28 日通過的〈校長遴選辦法〉規定：「遴選委員會置委員八人……。委員由董事會聘請之，並指定一人為召集人。……董事代表一人：由董事會遴選之。教師代表四人：由各學院……推舉代表……十人，一併送請董事會圈選之。行政人員代表一人：由……互選三人，送請董事會圈選之。校友代表一人：由校友會推薦三人，送請董事會圈選之。社會公正人士一人：由董事會遴聘之。」

元智大學董事會 103 年 11 月 3 日通過的〈校長遴選辦法〉規定：「遴委會置委員十三人，……並由董事會就委員中遴選一人為召集人。教師合計推選十八人，送請董事會圈選六人。行政人員代表經行政會議……推選三人送請董事會圈選一人。校友代表一人由董事會遴聘。社會公正人士二人由董事會遴聘。董事會代表三人。」

佛光大學 101 年 4 月 24 日行政會議通過的〈佛光大學校長遴聘及解聘辦法〉規定：「校長遴選委員會置委員九人，由董事會聘請之，並指定一人為召集人，遴選委員……：教師代表二人，由董事會……圈選二人。……行政人員代表一人：由董事會……圈選一人……。社會公正人士二人：由董事會遴選之。董事會代表三人：由董事會推派。校友代表一人：由董事會遴選之。」

再說第二類。例如長庚大學董事會 100 年 7 月 21 日通過的〈校長遴選及解聘辦法〉規定：「遴委會置委員九人，……由董事會就委員中指定一人為召集人。教師代表五人：由各學院及通識教育中心各推選……送請董事會圈選。職員代表二人：由董事會自學校職員中遴選……。校友代表一人：由董事會……遴聘。社會公正人士一人；由董事會……遴聘……。」董事雖不參加遴委會，但遴委會成員全由董事會決定。

又例如據〈東海大學校長遴選辦法〉，校長遴選委員會委員共十二人，其中包括教師代表六人，行政人員代表一人，校友代表二人，社會公正人士（含董事）代表三人。各類代表雖經選舉產生，但董事直接參與遴委會。

第三類以東吳大學為唯一代表。據東吳大學的〈校長遴選委員會組織規程及運作辦法〉，校長遴選委員會由委員十一人組成，完全沒有董事參加；教師代表六人及行政人員代表乙名都經互選產生，只是校友代表三名及社會公正人士乙名由董事會遴聘。另外，為防「綁樁」，東吳大學董事會規定：遴選委員在三年內不得出任非經選舉產生的主管職務。

前加州大學校長 Clark Kerr 認為美國的大學之所以在世界上居明顯領先的地位，應歸因於其「局外董事會」

（lay board）的設計。[5]從以上羅列看來，臺灣一般私立大學運作的水準比起美國來，還真差得很遠！

臺灣的公立大學到現在還沒有「法人化」，「法人化」後的董事會如果也如前述私立大學般介入校長的遴選，要期望大學躋入世界先進大學之林，恐是緣木求魚！

[5] Clark Kerr & Marian L. Gade, *The Guardians: Board of Trustees of American Colleges and Universities*, the Association of Governing Boards of Universities and Colleges, Washington, D.C., 1989.

私立大學校院董事會與校長職權芻議

成群豪
華梵大學人文教育中心助理教授兼總務長

一、前言

目前我國私立大學校院的數量剛好是國公立大學校院數的 1 倍，就讀私立大學校院的學生總人數是國公立校院學生人數的 2.65 倍，教職員人數私立校院也是國公立校院的 1.6 倍[1]，私校問題對高等教育品質的影響層面很大。私校採學校財團法人運作，董事會是學校法人的執行機關，校長是學校法人所設置學校的經營者，其間權能分際的問題紛擾久矣!本文翻開私校董事會事件簿，談談其中曲直，並提出建議。

二、私校董事會與校務行政屢見紛爭

高教私校系統如此人多數眾，卻受到「私立」名稱刻板印象影響和錄取分數排名的波及，大致上是學生考不上國公立校院之後的選擇，再加上每每傳出私校發生弊端，社會對私校的評價因此受到極嚴重的影響。臺灣社會就在這種既需大量依靠私立校院支撐起高等教育人才培育的任務，在觀念和心態上又無法給予私校和國公立校院同等地位的矛盾情結下一路走來，對有志興學且有理想和使命感的私校興學者來講，固然令人嗟嘆有失公平，但私立校院每一段時間就傳出一些弊端或爭端的事實來看，又不免讓人感到痛心，而問題的主體幾乎都是董事會糾紛及校務違失，不啻坐實了社會對私校的刻板印象。

私立學校之違法或糾紛情事，在人的方面多與董事會、董事長、校長之間權責不明相關，在事的方面則多與工程、財務、採購、購地、會計制度不良和內部控制失靈等相關，總的來說只有兩句話，就是將私校當成私產，將捐資興學當成投資辦學。檢視已爆發的私校董事會和校務違失型態案例分析，包括董事會內部利益、派系、家族等紛爭、董事改選及席次爭議、董事與校長衝突、財務處理違失、資金流向不明、土地購置或移轉涉嫌圖利私人、工程及採購弊端、招生違規、內部人事弊端及獎補助款申報支用不實等等[2]，而若針對每一種違失環節進一步展開關鍵原因分析，除了董事會內部爭鬥所引發諸多事端之外，大體上多是圍繞在董事會職權功能與校務行政運作之間的衝突，即便如董事會內部利益、派系、家族等衝突，其外溢效應也往往投射在校務行政上，董事會只是一個集合名詞，個別董事的權力結構及意思表示在某些私校來講，和學校行政業務的運行是有關連性的，校務行政配合董事的權力結構，負責校務行政的校長職權便有被架空之虞。

[1]根據教育部統計處 103 年統計資料換算。

[2]參考《教育部介入、接管或處理私立學校董事會相關問題專案調查研究》：監察院 92 年度專案調查研究報告。

三、私校法無實質規範權責功能

私校係依據私立學校法運作，董事會是學校法人的代表，法人之意思表示之執行機構，是私立學校的最高決策者，董事會應概括承受學校法人治理的興衰成敗，學校法人附設的學校理應由校長負經營管理成敗之責。然現行私校法賦予學校法人「負責設立與辦理所設私校」之職權，「辦理」的字義與涵義究竟何指？在法律空間曖昧不明下，可能出現與學校校長職權幅度衝突的結果。

從規範董事會與校長的職權而言，私校法法理和實務落差頗大，雖經多次修正，現今仍難臻完善。法理上校長看起來好像職權很大，依法令及學校章則綜理校務，執行學校法人董事會之決議，並於職務範圍內對外代表學校，但要接受董事會之監督、考核，而董事會的職權是列舉在各校捐助章程，權力範更廣，包括對校長之選聘、監督、考核及解聘，審核校務報告、校務計畫、重要規章及其監督執行，經費之籌措及運用，審核預決算，監督管理設校及校務基金，監督財務行政，以及不動產之處分、設定負擔、購置或出租，學校附屬機構之設立，為有助增加學校財源之投資等等。試舉董事會管理基金、監督財務之權限為例，其管理監督的職權運作和校長綜理校務的職權運作要怎麼劃分？怎樣具體運行？再以新近一起私校校長遭董事會無預警逼退，要求接受停職調查處分的案件為例，該校長質疑依據捐助章程，並無將校長停職的相關規定，為何董事會可以逕自將之停職？在在呈現出兩者事權上未能劃分清楚，各自應該要負什麼責任，事實面和法律面產生很大落差的現象；儘管私立學校法多次修正，但從釐清董事會跟校長之間的權力運作來看，該法僅規範「董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約，賦予之職權」，這是精神喊話，幾乎沒有實質規範功能，董事會的學校治理和校長的行政管理運行模式仍然是看董事會和校長之間的互動模式，來決定學校的行政運作。

四、董事個別行使職權的不當

我國私校董事會係採合議制，非經董事會議決議，董事長不得對外代表法人，非經董事會議決議，董事亦不得單獨對外代表設校法人，董事會職權，應透過董事會議之召開與議決來完成其法定意思決定程序。然常見私校董事會裡的董事逾越權限。

私立大學校院應申請學校法人設立登記及依據捐助章程組成董事會運作，學校是學校法人設置的機構，透過遴聘的校長以及其所組成的團隊遂行教學任務、研究發展和校務行政的經營管理，所以校長最終的負責對象是董事會，董事長、董事及董事會除執行法定職權外，應尊重學校之行政權，在校長及其團隊校務行政職權運行途中，是不宜介入、干預或下指導棋的。前所提及的某私校校長遭董事會無預警逼退事件，據媒體報導係校長指控特定董事多次介入校內工程，

該董事遂運用董事身分威脅校長「不用想續聘」，董事會旋決定校長「停職」，且指控校長擅自宣布續任與人事安排等不當舉措，一方面顯示校長與董事會之間已無信任基礎，另方面突顯了董事個人與董事會權力不當運作的問題。

再者，私立學校具備公共性，決非捐資人之私產，近年來私校董事會屢遭教育部以另組公益董事會進行董事會重組之個案，均係因有董事會或董事有介入校務行政之情事，前述某校董事、董事會和校長間互控事件雖已對簿公堂，但事出有因，概如此也。

在私校法修法過程中一度有草案新增擬定「校長於董事會有校務事項之提案權」[3]，可惜此一對董事會和校長職權具有緩衝中介性質的草案最終並未成文，儘管這條草案靈光乍現，至少顯示利害關係人應該是注意到私校董事會和校長間職權扞格的問題了，至於修法為何未成則不屬本文探討者。

五、權責合理衡平才能辦好學校

本文前曾述及已經爆發的私校弊端或校務問題之董事會違失樣態，未來或許還有未爆彈，然可以肯定還有「已發生但未爆」的案例。通常，從事教育事業者較重視社會觀瞻，醫師和教授這兩種職業在我們的社會中得到較多的信任[4]，擔任校長的學人，不論是基於何種機緣進入私立大學校院服務，相信應懷著知識分子的使命感和責任感，甚至認為私校環境或許較國公立校院更容易發揮所長，能把私校的校務發展帶上來的話更能造福學生及更有成就感，所以私校校長一般都很打拼，也多尊重董事會應有的職權，然卻有多所學校的校長未做完任期就離職，背後的問題樣態儘管不一而足，基本上仍難脫董事會視學校如私產、重收益不重公益以及不當地擴充權力幅度的問題。

董事會最重要的功能當在於增加學校辦學資源，校長之任務則在提升學校辦學績效，看似天經地義的分工，有的學校認為雙方分際掌握最好能有所依據，故有些私校訂有董事會與校長權責劃分處理原則，明定校長辦理哪些事項，應先報送董事會審核，執行時應受董事會監督，這是可以補足私校法規對雙方權力運作無法實質規範的辦法，不過仍以規範校長權責為主，鮮有規範董事會、董事長或董事者，尤其是大多數私校董事會已經歷經多次改組，或許已經沒有捐資董事，甚至董事會已經沒有繼續投入經費資源，董事會已經不遂行捐募資金充實校庫，等於是不盡捐資之責，當不宜享有相對應之督導權力，否則就更是權責失衡了。

[3]私立學校法修正草案。永然聯合法律事務所《最新時事》，2001/08/24。引自永然法律網。http://www.law119.com.tw/newdesign/compty2/lawnewsview.asp

[4]當代臺灣社會的信任與不信任(1997)。張苙雲、呂玉瑕、王甫昌主編《九零年代的臺灣社會》。中央研究院社會學研究所籌備處專書第一號，第 295 至 332 頁。

六、建議

為確保私立大學校院董事會及校長之間在法人治理和校務行政上各司其職，現階段除了以既有法規為綱本，發揮自我節制精神外，如欲從制度面根本改善，本文建議：

(一) 大學法之立法技術須從實境立法的角度著手，除了宣示性的精神條款，在董事會治理權和學校校務行政權之實際運作面向上必須儘量具體、可操作，俾使雙；方按部就班，依法辦事。

(二) 若法制面無法導正權力運作，則在校長聘任時雙方制定權力執行協議或合意書，將相關職權之執行過程予以標準化。因為訂的是雙方簽屬的議定合意，所有執行事項和過程步驟都公開透明，可盡量減少雙方不言自明的想像，和片面認定之潛規則空間。

(三) 董事會現行監察人制度應擴大其功能，現行監察人以監察學校法人的財務管：理、財政績效及財產資料為主，應賦予監察人對於董事會、董事長、個別董事及校長間職權運作的監察權，並有權提案糾正或至少為適當處置之建議權。

(四) 私校董事會議紀錄應落實紀載監察人對於學校法人與學校行政之職權運作的意見和建議，並列為會議記錄正式文件，必要時如同學校財務報告一般須在網路上公布據以追蹤改善。

私立學校董事會與校長間之權責疑義

胡茹萍
國立臺灣師範大學工業教育學系副教授
臺灣教育評論學會理事

一、前言

2008 年 1 月 16 日《私立學校法》修正公布全文 89 條條文，是次修正不僅將財團法人學校（即一法人僅能設立一學校）修正為學校財團法人（以下簡稱學校法人，即一法人能設立多所學校），對於董事會之職權與學校法人及所設私立學校管理方法等事項，亦明文規範應載明於捐助章程中。其中，有關校長與董事會之權責規範，主要規定於第 41 條，該條文重點有三：其一為校長係由學校法人遴選聘任；其二為學校法人之董事長、董事、監察人之配偶及其直系血親，不得擔任校長；其三為校長之職權行使，係依法令及學校章則綜理校務，執行學校法人董事會之決議，並受其監督、考核，且於職務範圍內，對外代表學校。

承上，就實務運作而言，校長係由學校法人遴選聘任，以及學校法人之董事長、董事、監察人之配偶及其直系血親，不得擔任校長各節，尚無疑義，有爭執部分，則為上開重點三之校長職權行使問題，以下分別論述之。

二、私立學校校長依法令及學校章則綜理校務，執行董事會決議

此處所指「法令」包括法律、命令及行政規則，而學校章則，係指學校經過一定程序所通過之規範；換言之，各該法令及學校章則，定須合法，校長始得據之綜理校務。如果學校章則規範自身即不合法，尚難得以抗辯其係依學校章則綜理校務，而得以免責。

至就「執行董事會之決議」一節，則董事會之決議係指（1）董事會依其學校法人捐助章程所定程序，舉行之董事會會議，其所作成之決議事項；（2）決議事項應「合法」。是以，如果個別董事未經董事會會議決議，而逕行指示校長應行作為或不作為時，即有逾越法律規範之虞。

三、私立學校校長受學校法人董事會之監督及考核

查《大學法》第 9 條第 4 項及第 5 項規定，應由董事會組織任一性別委員占委員總數三分之一以上之校長遴選委員會遴選，並經董事會圈選，報教育部核准後，予以聘任。同條第 6 項後段則明示私立大學校長之任期及續聘，由大學組織規程定之。且於同法第 10 條第 1 項後段，亦規定新設私立大學之校長，係由董事會遴選報請教育核准聘任，尚無須組成校長遴選委員會。

次以《專科學校法》第 14 條後段、第 15 條第 3 項、第 4 項及第 16 條第 1 項，就私立專科學校校長之聘任等，則同上開大學法之規定。

再以《高級中等教育法》第 14 條第 3 項及《高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法》第 5 條、第 8 條第 2 項、第 9 條第 3 項規定，亦同上開《大學法》及《專科學校法》之規範內容。但就校長辦學績效考評之項目及程序，《大學法》及《專科學校法》並未明示，然《高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法》第 12 條則明定由學校法人董事會訂定並辦理之。

據上，私立學校校長既係由學校法人董事會遴選及聘任，則受其監督與考核，自屬當然。然因學校法人與校長間之聘任關係除屬《民法》第 528 條委任關係外，因其遴聘尚須經主管機關之核准，始生效力，故亦有行政救濟等法令規定之適用。因此，私立學校董事會對於校長之監督及考核之項目及程序，宜明文規範，俾利董事會或校長雙方當事人有所依循。

四、私立學校校長於職務範圍內，對外代表學校

實務運作中，最難釐清者，誠屬校長之職務範圍。查《私立學校法施行細則》第 31 條第 2 項業明文規範學校法人應訂定董事會、監察人及校長間之權責劃分規定，俾以明確校長依法得執行職務之範圍及其權責。此為強制規定，是以，如學校法人未訂定上開規定時，則違反法規，但現行《私立學校法》，卻未具體規範違反時之處理規定。

正如同《私立學校法》第 29 條第 1 項規定，雖明示董事會、董事長、董事及監察人應依《私立學校法》及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依《私立學校法》、其他相關法令及契約賦予之職權，但卻未具體規範違反時之處理規定。

五、結語

按根據《私立學校法》第 29 條第 1 項、第 41 條第 3 項及《私立學校法施行細則》第 31 條第 2 項規定內容可知，學校法人與所設私立學校校長應該簽訂契約，同時學校法人應訂定校長執行職務之範圍及權責。惟如學校法人董事會怠於為之時，校長依法得要求董事會，應予作為。

此外，為確保學校法人及校長間之權利及義務關係，有關校長聘任契約之內容除明示彼此間之權利及義務項目外，尚應包括監督與考核之項目及其程序規定。同時，亦應有終止或解除契約之事由規範，避免因權責不清，致生個別董事擅自干涉校務運作，校長擔心契約期限而委屈忍受，抑或校長不受董事會監督，董事會對之莫可奈何之情事發生。

參考文獻

■ 法務部（2011）。**大學法**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 29 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%B3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 法務部（2013a）。**高級中等教育法**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 29 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E9%AB%98%E7%B4%9A%E4%B8%AD%E7%AD%89%E6%95%99%E8%82%B2%E6%B3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 法務部（2013b）。**高級中等學校校長連選聘任及辦學績效考評辦法**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 29 日引自 http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0060016

■ 法務部（2014a）。**私立學校法**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 29 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E7%A7%81%E7%AB%8B%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E6%B3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 法務部（2014b）。**私立學校法施行細則**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 25 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E7%A7%81%E7%AB%8B%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E6%B3%95%E6%96%BD%E8%A1%8C%E7%B4%B0%E5%89%87&t=E1F1A1&TPage=1

■ 法務部（2014c）。**專科學校法**（全國法規資料庫）。2015 年 11 月 29 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E5%B0%88%E7%A7%91%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E6%B3%95&t=E1F1A1&TPage=1

■ 法務部（2015）。**民法**（全國法規資料庫）。2015 年 9 月 24 日引自 http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&k1=%E6%B0%91%E6%B3%95&t=E1F1A1&TPage=1



私校公益董事會面面觀

俞清埤
景文科技大學前會計室主任

私校法規定，董事會、董事長、董事違反法令或捐助章程，或私校董事會因發生糾紛無法開會，教育部得命其限期改善，屆期不改善或改善無效，教育主管單位得聲請法院於一定期間停止或解除學校法人董事長、部分或全體董事之職務，另在社會公正熱心教育人士中指定若干人推選董事，重組董事會，這種董事會通稱為「公益董事會」。

原私立學校法是規範董事會因發生糾紛，致無法召開會議或有違反教育法令情事者，主管教育行政機關得限期命其整頓改善，逾期不為整頓改善或整頓改善無效果時，得解除全體董事之職務；後來 2005 年修法為教育部可視事件性質，只解除部分董事職務，不必解散董事會。臺灣歷來已有多所私立大專校院被教育部以重新組成公益董事會方式整頓，其中部分學校適用舊法，公益董事會是將原先董事會全數更換，引起原先董事不滿，認為少數董事甚至董事長一人違法，要全體董事陪著受罰有欠公允，且教育部遴選新董事時又把他們排除在外，故具狀控告教育部，後來 2009 年時大法官會議以解釋令認為原先解除全體董事職務旨在維護私立學校之健全發展，保障學生之受教權利及教職員之工作權益等重要公益，目的洵屬正當，所採取之限制手段，乃為達成目的所必要，並未牴觸憲法比例原則，與憲法保障人民工作權之意旨尚無違背，故無適法性問題。不過教育部還是修改了私校法，避免解散董事會之情事發生。換言之，教育部對於私校董事會的管理監督，已從過去「解散接管」，調整為「重組託管」。

私校法規定私校董事會每次改選時，連任者不能超過三分之二，即每屆都要改選三分之一董事，這些出問題的私校董事會在教育部改派第一屆公益董事會後，也是採取同樣規則於任期屆滿時改選，然公益董事雖然三年一任，但比照一般私校，沒有連任限制，由現任董事推選下一任董事，導致某些公益董事不斷連任，即使董事會成員每次都改選三分之一，部分公益董事席次仍可能因相互推選而不斷連任，曾遭人批評為「萬年董事」，所以往往第一屆公益董事會派任之後，後續的落實改選和合理運作就顯得有欠周延。

正是因為公益董事派任後欠缺有效管理，且公益董事與學校幾乎沒有任何連結，對學校並無情感，故有的董事就君臨天下，頤指氣使，有的董事則抱持著學校只要在財政上只要能繼續撐下去，不要再出事的心態，使公益董事處在功能過與不及的態勢中。其實，公益董事照理講最能發揮改革學校治理的功能，因其與學校無甚人際或職務上之牽連，改革應無負擔，只要這些公益董事人選恰當，顧名思義就是應具備熱心公益，對辦教育有熱忱、無私心的人士，最好還要懂學校財務治理，能以品德和才能服

人；奈何這樣的理想人選難找，若反行其事，找到無使命感的人，反正不必負擔經營成敗，故不募款也不捐資，享受光環甚至利益卻不盡義務和責任，則學校會面更大危機。

教育部站在行政指導的立場，能觀照到的人選圈子其實很小，平常沒有做人才庫的準備，也很少和其他部會橫向就組織治理的人才加以尋訪儲備，不易開出漂亮的公益董事名單，所以人選看來看去都是熟面孔，很難透過公益董事帶來突破性的治校效能。再者，公益董事就是不能有私心，依法董事長、董事、監察人均為無給職，但得酌支出席費及交通費，但有的公益董事每次開會的出席費及車馬費高達萬元以上，且董事會開會次數頻繁，這之間是否得到平衡？值得探討。至於支領報酬之專任董事長、董事者，也要求配車、配司機，徒然增加學校財務負擔。

私立大學校院公益董事制度本屬行政權宜措施，然迄無法令規範，顯示教育部對於私校的輔導措施尚應有更嚴謹的機制，公益董事的績效更應由客觀公正第三者評鑑，似乎不宜任由教育部行政決定。以某校董事長掏空學校財務遭教育部重組改派公益董事事件迄今已達十六年之久，何時結束派任董事，及何種情況可延長派任公益董事，均未見到教育主管當局有過討論，而公益董事的賞味期究竟應該多長？其客觀效益如何？學校起死回生的績效(accountability)如何？在在顯得空洞。

教育部對於有問題的私校董事會祭出公益董事會體制，確實發揮了輔導和管制的功能，但教育部向外尋求「社會賢達」擔任私校公益董事介入經營，如今多所學校情況已逐漸改善，但這些被託管的私校與公益董事間的關係卻甚尷尬，不知會伊於胡底？好像一場不知終點在何處的賽跑，選手們難道要繼續一直跑下去?

教育部以行政督導的立場要求組織公益董事進駐原先董事會有問題的私校，目的不外是藉由運作正常的公益董事讓學校經營趨於穩定，避免發生不良後果，以保障學生受教權和教職員工作權，如今公益董事運作並無周延配套，董事人選在教育部主導推派第一屆公益董事之後就由該董事會主導改選，僅有三分之一異動，遂囿於原有人選圈中，又無法擴大人才來源，若公益董事成員對學校責任感不足甚至有私心，實務上是無法徹底改善學校問題的；故建議公益董事以連任一屆為限，在任期內要負責為學校徵求或物色最佳經營團隊，也就是有理念、有熱忱、有能力、有財力且能有效財務規劃和校務治理的經營團隊進駐，徹底為解決各該學校的問題而籌謀，透過有權有能的有效董事會有效保障學生受教權和員工工作權，而不是公益董事會第二屆以後就逐漸鬆動，對學校產生不了實質的幫助。

私立技專校院學校組織之「結」與「解」

黃玉幸
正修科技大學師資培育中心副教授

一、前言

私立技專校院係依私立學校法（教育部，2015）鼓勵私人興學，增加國民就學及公平選擇之機會，以學校法人申請而成立之高等技職教育學府，教育部為法人主管機關。Hoy 與 Miskey 以學校即社會系統，從開放系統論述學校社會系統的要素有結構、個人、文化、政治學、環境、結果、內部、外部回饋圈說明學校組織運作（參見林明地等譯，2003）。然而，私立技專校院雖處於開放系統，卻因創辦人興學理念與董事會運作，決定校長領導的空間。

私立技專校院學校組織不同於公立學校之處，在於校長之上有學校創辦人、董事會，最高決策為創辦人或董事會，組織層級以家族輩份逐層遞減，董事會視校長或教職員為聘用員工。創辦人、董事會及校長三者之相互關係，形塑學校組織文化，影響校務發展。

本文試舉三所私立技專校院大學聘任校長之類型，創辦人、董事會與校長之校務運作情形，敘述學校組織難「解」之「結」，並說明可行「解」開「結」之道。

一、難「解」之「結」

(一) 禮聘學術菁英擔任校長

A 科技大學為地方經營有成企業所創辦，董事會為創辦人的企業夥伴，聘請教育學術菁英擔任校長。創立期，優先錄用學校畢業生為創辦人或董事之企業員工，就業市場人才需求及時回饋修正學校課程，且投入大筆資金更新教學及研發設備，學校聲譽與企業績效相輔相成，頗受社會肯定。

發展期，因創辦人企業營運欠佳，因而調整學校經營策略，以在學生人數多寡、學校經費盈虧為聘用校長原則，明定各系所績效指標，嚴格執行教師評鑑結果之淘汰機制，逐年縮減人事費用。

衰退期，創辦人及董事會視學校為「私人企業公司」，所聘校長以管理專才為主，董事會涉入學校設備採購、人員聘用，校長須牽就董事會，而創辦人家族成員更以「學校是我家」，監督校長作為及校務決策。董事會不關心學生學習品質，不爭取校外或政府、民間等教學資源，處處以營利為重，導致學生人數逐漸減少，原本有志「辦學績效」的校長們，成了有名無實的「學校顧問」。

A 科技大學禮聘學術菁英擔任校長，無論是教育行政專業或企業管理專才，均來自創辦人或董事家族外之學術菁英。學校組織難「解」之「結」在於未能堅守創校之教育理想。校長

受制於創辦人和董事會，無法發揮教育專業領導，學校組織上層結構為多頭馬車，進而影響校務發展。

(二) 創辦人家族代間接棒擔任校長

B 技術學院為三位地方仕紳創辦之學校，董事會為創辦人之家族成員。三足鼎立的家族分別任職董事長、校長及主任秘書，代間接棒傳承此三要職，彼此尊重且相互制衡，校長負責遴聘教職員工之人事決定，董事長管控學校經費，主任秘書協調各家族事務及對外公關等。

學校為「三大家族」之事業，學校組織以校長為最高決策者，運作結構為家族輩分之層級節制，人事任用優先考量各家族的人，再從各界推薦聘用。學校組織可視為「裙帶關係」之「科層體制」，又可視為「人情關係」之「半專業系統」。校長與董事會維繫良好互動，凝聚全體教職員創校理想之共識，形塑家長式風範的校園文化。

B 技術學院以創辦人之家族擔任校長，校長領導地位穩固且備受尊重。學校組織的難「解」之「結」，在於封閉的「裙帶關係」之學校系統，以「人情關係」優先考量家族利益，教職員缺少參與校務發展之管道或機會，校務發展難以創新突破。

(三) 董事長聘請「虛位」的校長

C 專科學校，董事長兼創辦人，董事成員為創辦人之家族，因家族成員未具校長任用資格，由董事會聘符合資格的人擔任校長，董事長子女分別擔任副校長。副校長為「實權校長」，校長聽命於董事會及副校長，雖有「職稱」頭銜，卻無權綜理校務。

校務由董事長及副校長統籌人事、財務及各項政策，如校務評鑑或訪視，副校長決定分配資源，各單位主管聽令行事。學校以招生人數決定教職員薪資福利，當教師教學、研發或產學計畫獲校外資源補助，向董事長報告，再依金額多寡而加薪；當教師教學須添購設備或學生活動須申請經費補助，向副校長報告同意後，再依程序提出申請。

學校組織雖不至於多頭馬車，卻為董事長的「私人事業」，副校長為最高決策的領導者。有學生，學校就在；學校在，就有老師向各政府機關或民間企業爭取資源補助，學校成了董事會的營利機構。

C 專科學校校長可說是「虛位」，徒具校長職稱，無法發揮領導功能，更不能主導校務經營走向正軌。學校組織難「解」之「結」，在於董事長及副校長之假辦學之名，行家族營利之實，校務決策系統缺少回饋訊息，校務經營拘泥於個人獨斷，所聘教職員之專業侷限於董事會的私利，難以施展教育理想與教學熱忱。

二、可行「解結」之道

依私立學校法（教育部，2015）第 3 條：明定教育部為法人主管機關；第 41 條： 學校法人之董事長、董事

、監察人之配偶及其直系血親，不得擔任校長；第 44 條：學校法人之董事長、董事、監察人及校長之配偶及三親等以內血親、姻親，不得擔任所設私立學校承辦總務、會計、人事事項之職務；第 45 條：學校法人所設各私立學校之財務、人事及財產，各自獨立。

教育部雖為私立技專校院主管機關，除因學校有招生或停辦之危機外，並未落實監督各校校長領導功能，再則，社會大眾也期待自由市場機制淘汰解組、衰敗的學校組織。然，學生一年又一年入學、畢業，學校組織不到最後關頭，仍是創辦人或董事會之家族事業，有待教育部落實監督私立技專校院董事會或創辦人與校長之運作，引導校長領導高等教育正向發展。

私立技專校院校長之領導功能攸關學校組織發展，校長能從學生學習成效、內部、外部回饋圈得知學校組織之「結」，以個人教育領導向上影響董事會、創辦人或副校長，創造以培育國家經濟建設人才、促進學生代間向上社會流動之價值。

創辦人或董事會須尊重校長專業領導，提供師生參與校務發展討論空間，開放多元之溝通系統，形塑聚焦高等技職教育目標校園文化。

三、結語

私立技專校院因各校創辦之時、人、地等因素而躋身高等技職教育學府。隨國際技職教育發展趨勢、國內少子化及校數過多之現實，當下更須檢視學校組織之新挑戰，如何能使擁有高社會聲望，專業且具實務經驗，能正向經營學校之校長貢獻於技職教育事業成為重要課題。

私立技專校院學校組織可行「解結」之道，首在於教育部能正視各校董事會對校長聘用問題，因其領導影響學校組織運作甚鉅，宜藉由適時督導指正或鼓勵表揚以彰顯重視。

其次，董事會或創辦人禮賢聘任校長，應尊重其經營校務專業，開放師生參與校務發展溝通管道，協調學術專業與學校行政系統運作，且確實依私立學校法經營校務，以培育務實致用人才為先。

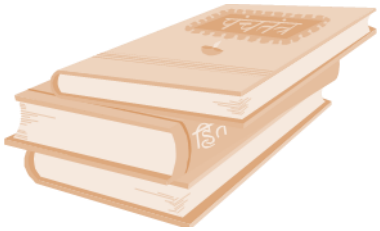
再者，高等技職教育辦學績效攸關國家發展，校長領導角色功能影響學校經營方針，應堅守專業理念，方能造福國家社會，如檢討學校畢業生就業滿意情形，促進社會流動，提升人力素質，落實以培育國家經濟建設人才為己任，就是專業辦學的體現之一。

私立技專校院是「教育事業」，是「尊重校長領導」的社會公共事業，為社會之「公共財」，以學生學習成效為優先，以創造社會最大利益為重；是以教育部依法導正不當之校長聘用，創辦人、董事會依創校之教育理想耕耘正向發展的學校組織，校長依個人教育領導專業有所作為，三者協同，落實私人興學之提供國民公平選擇就學及促進社會向上流動之旨意，方為國家之福。

參考文獻

■　林明地等（譯）（2003）。Hoy, W. K.& Miskel, C. G.（1978）著。**教育行政學理論、研究與實際**（Educational administration theory, Research , and Practice 6th ed.）。高雄市：麗文。

■　教育部（2015）。**私立學校法**。中華民國 103 年 1月 8日公布。取自 http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL008407&KeyWordHL=&StyleType=1



私校董事會與校務行政：所有權與管理權一定要分開嗎？

黃源河
明道大學課程與教學研究所副教授兼所長
陳毅鴻
明道大學課程與教學研究所研究生兼教學助理

一、前言

韋伯（Max Weber）在他的「社會與經濟組織之理論」（英譯版，1947）裡的科層組織理論（或稱官僚理論）提到，組織問題可能因為一些主要的理論要件或元素出了問題，其中一項便是經營管理權（administration；行政執行端）與擁有權（ownership；政策制定端）的明確區分。如果沒有明確作權能區分時，組織容易出問題（Gaynor, 1998: 47-48）。私校董事會與校務行政間，最常被詬病的是董事會常常對校長（以公司而言是對自己找來的專業經理人或執行端）作出不當的干預，以致行政端無法用人唯才或依照專業理性判斷來行事。

然而，我們發覺在臺灣的私立學校實際運作上，有些雖然沒分清楚，依然運作順暢—至少表面上是，也成了常態。有些好像經營管理權（行政執行）與擁有權（政策制定）分得很清楚，而還是發生問題，例如校長沒提供正確、即時、足夠的資訊給董事會最明智決定，或將財產掏空，或是背著董事會行洗錢的能事，或是校務窒礙難行、甚至學校破產等問題，這可能如 Gaynor（1998）所言，董事會沒足夠的專業知識（the know-how）作決策監督（如建商或一般企業主轉辦學校）。（不過，財產掏空有時則是反向的--董事會成員不當干涉校務行政—尤其是人事與財務部份）。

臺灣存在著私校校長是開辦者家族人輪替來擔任，董事與校長輪替擔任，董事會（政策制定端）與校長（行政執行端）都是一家人，決策與行政上常常是一體化的，也沒明顯的區分，但運行正常。或者純粹由董事會選人才來擔任，然而權責也無明確區分，卻似乎可以運行、大家似乎也能接受（Sunar, 2014；陳溱毅，2011；黃光國，2009；黃光國，2002）。為何與歐美相比會有此差異呢？到底韋伯的立論還是否可以拿來衡量私校的良莠或組織問題呢？

二、臺灣的私立學校

目前教育部統計處公布的數據資料中顯示，全臺私立高中 211 所，大私立專院校 108 所（教育部，2015）。從各級學校數量可以得出高級中等教育中私立學校數量明顯增多，而幼兒學前教育、高等教育之私立學校校數多過公立學校，尤其幼兒園數量更是公立學校的兩倍以上。可以了解私立學校在臺灣教育體制中佔有相當重要的地位（羅德水，2015）。然而因為制度與立法問題上，私校產生的爭議也不少，從淘空學校、私賣校地、到用「澳步」（臺語，意指不光明的招數）

打壓教師（嚴重不合理或似是而非的手段卻沒被認為違法或明顯違法）等諸多情事，嚴格說來，皆與董事會與校務行政的大面向制度問題有關。

因為權責界定不夠明確而引起的相關歷史事件也不乏案例啊！例如：2000 年景文技術學院，董事長購置校地在申報為一般建地牟利等各種違法弊案；臺北醫學院出現財團與立委欲入主董事會後將之遷校，而原本位在信義計畫區的校地便可改轉申請一般建地謀取暴利，不忍母校被淘空的北醫校友會集資周旋，董事會席次竟有開價空間，後由教育部出面才阻止；東方工專董事長未具副教授資格卻被聘為副教授，其妻身為該校教師薪資領取不符實際教課時間；2011 年開南大學校長濫權導致校務爭議，學生、教師的權益都受損；2015 年大成商工校長跟福利社收取午餐便當之回扣等等諸多借鑑在前，歷歷在目。這些現象或多或少牽涉到董事會與校長或日常行政團隊責權未能明確區分有關。

在社會環境層面上，少子化帶來的影響也讓私立學校面臨的存亡、教育部的退場機制、校務政策難以發展等都讓私立學校面臨的問題多不勝數。而依據韋伯的科層組織理論，在管理權與經營權分開的架構下，董事會與校長之間的權能分離，對於私立學校是否發展，校風與院系所風格（ethos）的建立，必定有深遠的影響。私校的諸多問題，是否可以用此大面向的理論基礎來分析，而得到一些解答呢？

三、經營權與擁有權的理論區隔

韋伯的官僚理論（科層理論）中很重要的一點就是「經營權」（行政執行）與「擁有權」（政策制定）必須有區、絕對分開、各司其職，避免僭越、不當干涉、或混淆（Gaynor, 1998: 47-48, 51），組織才能運作順暢。但是，教育機構雖有官僚制度的表面，但實際運作方式與其他組織還是有不同特點—不見得如同韋伯說的那麼理想化（Bendix，1960；秦夢群，2013）。

如果以科層理論的管理權或擁有權的集中、有專業與效率、集權管理特色來看，在校長權力集中情況下，決策力強、執行力更強，在推動政策的時候可能擁有高效率。但缺點是長期下來，整體運作容易受到掌權者的能力極限影響，發展進而受到限制，所以需要有董事會良好的「政策制定」予以領導與規範。

依據 Gaynor（1998）對學校問題的科層組織理論之問題分析模式，學校、公司或機構如果有重大的失誤或整體性問題—含影響組織運作或目標的達成，常常因為董事會（或理事會）主要政策制定者不當地干擾了平日的組織行政運作，要不就是校長或行政執行者提供不正確的資訊、非最新或及時的資訊、資訊內容不足等而影響了政策制訂的良莠。問題有可能是雙向性的—這頭干擾那頭，或者那頭干擾了這頭，以致在重大政策制訂或執行時發生了偏差—與主旨或目標不一致。所以分析組織問題時，是否對此兩端作清楚明白及有效的區隔，正是我們需要詰問的。

四、董事會與校長法定職權區分

私立學校除了私立學校法規範以外，也受《大學法》規範，運作模式上，私立學校由董事會決定政策方向，而由教育部監督董事會，因此在發展上比教育部直接監督之公立學校來的有空間與彈性。

(一) 董事會

學校財團法人依據法律規定是「非營利組織」，當學校經營有盈餘的時候，其盈餘不能分配給董事會及創辦人。且學校的所有權並非董事會執掌，董事會於定義上是「執行機關」，並非股東，而是受委託善盡管理責任。

如果以韋伯的「擁有權與管理權須分開」的論點來看臺灣的法律層面，私校董事會在法條定義上似乎也不全然賦予私校「擁有者」的角色，何況董事會成員的身分，私立學校法第十六條「董事相互間有配偶及三親等以內血親、姻親之關係者，不得超過董事總額三分之一。」其規定能避免私立學校淪為私人財產。

如此看來，臺灣私立學校雖由董事會（非股東）這個「執行機關」來負責「執行」，董事會位階似乎是介在全然的「擁有者」與負責校務行政的校長之間—既是決策制定者，又有「執行者」的意味。也就是說，在目前臺灣的法律上，私校董事會的角色似非純然如韋伯所言的「擁有者」，雖擁有權（ownership）而仍然附帶有校務行政（administration）的角色。

一般而言，董事會扮演學校的校務監督與最高決策單位，董事會能夠選聘及解聘董事、校長，擬定學校發展計畫及方針，還有財政管理，對校務發展、決算審核有高度主導權。然而董事會的職權之一是「董事的選聘與解聘。」跟「推選董事長」，另在私立學校法第十一條之「每屆董事會應依捐助章程規定之董事總額加推三分之一以上適當人員為下屆董事候選人，並從候選人中選出足額之下屆董事。」（洪銓鍵，2006；林本炫，2006）在此條件下其董事會有可能換湯不換藥或是長久擔任，且董事會成員的「關係」，並不難控制。

(二) 校長

《大學法》第八條規定，大學置校長一人，綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學。另外第九條中亦表明「私立大學校長由董事會組織校長遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。」《私立學校法》第 32 條文中明白解釋「校長之選聘或解聘」由董事會決定。

校長主要職權中，多為會議主席、被動聘任，以及各種校務行政方面的職權。且對於學術單位有較大的控制權（洪銓鍵，2006；林本炫，2006）。即便如此，私立學校校長的遴選本身便由董事會選出，以本質上便是屬於上下關係。因此在政策推行上即「董事會、董事長、董事及監察人應依本法及捐助章程之規定行使職權，並應尊重校長依本法、其他相關法令及契約賦予之職權」《私立學校法

第 29 條》，但在政策的推行上亦會有所限制（林本炫，2006；黃玉幸，2014）。

若以臺灣《私立學校法第 29 條》的精神看來，各私校的董事會是可以自己與校長或校務行政團隊擬訂契約，於細項上作明確的劃分，而非各校都一個樣的「一刀切」的統一劃分法；例如，也許將人事權與財務行政權劃分出來（由董事會直接掌控或另派其他人控管）。

五、董事會真「懂」嗎？

在此權能區分議題上，最常見的問題是董事會對校長的日常學校運進行不當的干擾（Gaynor, 1998: 47）；例如有些強要校長任用董事們的親友接擔任可能不適合的教職員位置便是，其他也可能會有更重大的利害關係之干涉。不過也有學者爭論說「經營權」（行政執行）與「擁有權」（政策制定）兩者有太大的區隔時也會造成大問題（Yang, 1992）；例如董事會給予的指導政策太過寬鬆，以致校長有太多不同解釋方向的可能性、無法明確掌握董事會要的真正用意。或有時董事會的政策決議含混了互相衝突的要素（元素）而無法確認正確的解釋及如何達成任務的實際行動。

另外一種區隔太大的可能性在於董事會對行業的專業知能（the know-how）過度天真或無知，導致實務進行的困境（Gaynor, 1998: 48）。如果董事會的決策有「界定」不清的現象，而校長又沒有足夠親密關係（不是區隔過大）去與董事會釐清界定或實質標的，就常會無法緊密無誤地執行董事會的旨意（康樂，1996）。

一個很好的例子是有關非營利學校或機構的「募款」活動，董事會如果沒將近期明確的目標，像建築、精神堡壘、活動專案說清楚、「界定好」金額、使用時程、目標等，校長執行募款時如果因而沒能將近期明顯易見的有限「界定」的目標之「關鍵細節」（人事時地物數等）說清楚，只是作很一般的募款請求，將無法打動捐款者的心，成效可能就很有限了（Rosenberg, 2015; Satkunanandan, 2014）。

依照法定區隔原則，私立學校法所界定之經營權與管理權看似分開，卻又容易走向董事會掌握資源，以董事會的意願主導學校政策整體方向，行政方面校長得執行董事會的決議，又得面對董事會對行政系統可能的過度干涉，其運行便可能會受到影響。

以現今臺灣少子化浪潮下，諸多私立學校莫不力圖改革。若私立學校董事會決策者具備教育經營背景、教育理念（the know-how）與熱誠，並能維持良知與道德規範下經營非營利組織的學校（須注意的是，將「非營利事業」當成「營利事業」在經營的人依舊存在，就可能因財務運作而遺忘專業堅持。）若能如此給予優質經營的大方向，兼顧人事與經費等行政的指導棋，行政管理與改革方案的效率可能會較佳，果能如此搭配巧妙，經營權與管理權集中，似乎也是可行

的。不過如果沒有良好契約作內涵的必要區隔，可能還是有法律上權責不分之糾葛、有不合法的可能性，這一點值得注意。

六、權能區分能更精緻化嗎？

最後我們似乎應該回來看看韋伯的組織「科層理論」論述是否應該做些微調？也就是說，也許古典的科層理論簡略的談到要做權能區分，但如何做到權能的劃分似乎應該更明確、更細化，而非停留在大而化之的區分意念上，這似乎是 21 世紀我們應該再度檢視的--面對韋伯（M. Weber）的理論，到底所有權與管理權一定要全然分開嗎？臺灣現象似乎不衝突，但亦沒全然一致地區分，可謂有在權能區分上有著多元性。

是否東西方目前在對權責劃分仍然有發展時代性或（與）文化差異現象呢？臺灣私校在某些現象上似乎與歐美的理論背景與他地實際有所不同，或許值得研究作假設性社會科學理論問題或一個科學哲學理論問題的探究。當有時我們的組織似乎沒法像歐美這樣理想化、有條理、比較公開透明的原因（違反了韋伯的科層理論要件），所以應該隨著韋伯的論述亦步亦趨做些改進才是，還是我們也應該想想社會發展的腳步、時代性的不同，而有所調整、考量呢？

類似歐洲「新維也納學派」學者 Fritz Wallner（Professor at University of Vienna, Institute of Philosophy）的社會科學文化觀的論點，黃光國（2015）於《盡己與天良：破除韋伯的迷陣》一書中提出儒家文化的「第三次現代化」論點，與韋伯相關論點對話時談到：「對於社會科學本土化的主張來看，知識主體想要發展社會科學，還得定下心來，虛心學習西方的科學哲學，才有可能運用「分解的盡理精神」，建構「含攝文化的理論」（黃光國，2015）。」

也許我們真的還得「定下心來、虛心學習」，注意西方人韋伯的「科層理論」思維在「董事會」與「教育行政」間的區分；然而有一些需在理論上「含攝文化」的思維或顧慮文化調節的觀點或作法。東西兩方在組織行為上或有文化差異及因社會背景信仰有所不同，可能在非西方文化地帶須有些觀點上的調整。

如東方的儒家文化影響下對教師與教育概念普遍有較高的社會重視，如果有教育背景相對強的董事會決策群，或容許在決策與校務行政作較低度的區隔（不全然區隔），類似現象相對上可能會有比西方稍為高一點的接受度。本文除了私校權能區分的現實問題探討外，提出此理論層面議題，現實問題對學理似乎也有其啟示（implications），故作連結探討、不試圖定論，僅供理論參考。

七、結語

本文引介韋伯的科層組織理論（或稱官僚理論）提到組織問題可能因為經營管理權（administration；重行政執行）與擁有權（ownership；重政

策制定）的明確區分。臺灣的私立學校常有權責不分或是區分不明確的狀況，本文由學理與法律層面作現況分析，闡述韋伯主張的權能區分原則大方向之必要性。

唯依據臺灣的法律與實情，董事會似乎不全然僅屬於「擁有者」的角色，亦有「執行機關」的角色，且可以依法與校務行政團隊或校長訂定契約，作某種區隔或細項目的劃分（例如切割出財務與人事權）。

此現象在臺灣是存在的，也合於法律，似乎這與韋伯的理論亦無衝突，但與古典的韋伯科層理論的大面向論述（meta narrative）似乎亦不全然一致，似須更細膩化去看韋伯此一科層理論的面向；或許在顧及文化差異與臺灣私校運作上的實際現象，理論要素可以作微調的考慮。

參考文獻

■　全國法規資料庫（2015）。**大學法**。引自：http://law.moj.gov.tw/#NEWS。

■　全國法規資料庫（2015）。**私立學校法**。引自：http://law.moj.gov.tw/#NEWS。

■　林本炫（2006）。我國私立大學的設立、經營和合併問題。**教育社會與研究，10**，頁65-92。

■　洪銓鍵（2005）。**我國校長職權之研究**。南華大學，公共行政研究所碩士論文。

■　秦夢群（2013）。**教育行政理念與模式**。臺北：五南出版。

■　康樂　等編譯（1996）。**支配的類型：韋伯選集，III**。臺北市：遠流。

■　陳溱毅（2011）。**試析《論語》倫理精神與馬克思・韋伯(M. Weber)科層制度(Bureaucracy)之異同**。國立雲林科技大學，漢學資料整理研究所碩士班碩士論文。

■　黃玉幸（2014）。學校行政科層與教學專業在校務會議之[交鋒] 與[交會]。**臺灣教育評論月刊，3**（2），16-19。

■　黃光國（2002），**科學哲學與創造力：東亞文明的困境**，264頁。臺北市：立緒。

■　黃光國（2009）。**儒家關係主義:哲學反思、理論建構與實徵研究**，500頁。臺北市：心理。

■　黃光國（2015）。**盡己與天良：破除韋伯的迷陣**。臺北市：心理出版社。

■　羅德水（2015）。**人興學？私人興利？──教育部應強化私校公共監督**。獨立評論@天下雜誌，引自 http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/266/article/2785。

■ Bendix, R. (1960). *Max Weber: An intellectual portrait*. Garden City, NY: Doubleday.

■ Gaynor, Alan K. (1998). *Analyzing problems in schools and school systems A theoretical approach*. Mahwan, New Jersey, 39-53.

■ Rosenberg, M. M. (2015). The conceptual articulation of the reality of life: Max Weber's theoretical constitution of sociological ideal types. *Journal of Classical Sociology*.

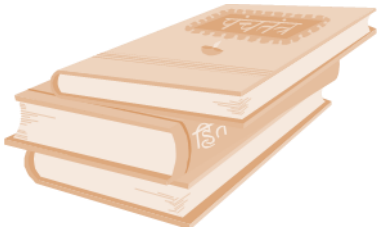
■ Satkunanandan, S. (2014). Max Weber and the ethos of politics beyond calculation. *American Political Science Review*, *108*(1), 169-181.

■ Sunar, Lütfi. (2014). *Marx and Weber on Oriental Societies: In the Shadow of Western Modernity*, 224p. Surrey, England: Ashgate Publishing, Ltd.

■ Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology* (H. H. Gerth and C. Wright Mills, Trans.). New York: Oxford University Press.

■ Werber, M (1947). *Max Werber: The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: The Free Press.

■ Yang, G. (1992). *A description and analysis of an organizational problem based on the bureaucratic model*. Unpublished Term Paper, Boston University, Boston, Massachusetts.



對教育「理論」與「實務」的省思

王金國
靜宜大學師資培育中心教授

一、前言

一位跟我已有一定熟悉程度的國中教師跟我分享國中教師參加研習時的感受。她說：很多國中老師聽到大學教授要來學校擔任進修研習的講師，就會不自主產生排斥感，覺得大學老師只會講理論，不了解實際在教學現場複雜性。理論講起來很簡單，但我們在現場教學就不是這樣。舉例來說，理論提及：教學時要應引發學生的「動機」與「參與」，教師要能「有效教學」、「活化教學」、「適性教學」、「差異化教學」，採用「多元評量」，最好在課程中能融入重要課程議題（如：性別平等、品德教育、人權教育），也要在教學中注重學生「創造力」與「正向態度」的培養、「自我概念」的建立，另外，教學活動也不能有違「教師專業倫理」。前述這些理論或主張，應該很少老師會反對。只不過，在教學現場中，常會因為班級偶發事件以及教學進度的壓力，很難實踐。這次的對話，也讓我想起另一位在小學任教的朋友跟我說過的話，她說：你們教授只會說大話，提出的主張常不切實際。

我本身任教於師資培育中心，同時也在教育研究所授課，加上每學期都會有機會擔任中小學教師進修的講師，因此，我常思考教育「理論」[1]與「實務」的關係，以及如何縮小「理論」與「實務」差距的問題。

二、「理論」的意義與內涵

理論經由諸多嚴謹研究所產生的原理原則體系，它是由一般的事件中抽繹出的一套規則。理論是一組相互關聯的概念、定義與命題，藉著指出概念之間的關係，呈現出對現象的系統性觀點，以協助解釋、預測、批判實際現象（周淑卿，2002）。

理論可以做為我們行動的依據或支持，有助於實務工作者針對實務進行描述、解釋與預測。同時，理論也有助於開展我們的視野，突破既有的思考與行動界限（周淑卿，2002）。

從教師專業發展的角度來看，認識「理論」也是一項專業知識的增加，認識「理論」並非壞事，不須排斥。只不過，即使理論來自嚴謹的研究發現，在使用理論時，也不必然需將之奉為不可動搖或挑戰的聖旨。在參看理論時，要開放地反省自己內在的想法，但也須同時以批判的態度來看待理論（潘世尊，2004)。

S. Grundy 認為，理論對實務而言是個引導 (guidance) 而非指導 (direction)。J. J. Schwab 也指出，實務人員必須要了解理論也要視狀況調整理論，不能誤以為理論可以直接解答實務中的問題（周淑卿，2002）。

[1] 在本文中，筆者將抽象的原理原則都稱為理論，其相反概念是具體的實際現象（案例）

固然理論有其價值，但它也有限制性。在這個多元的世界中，有可能出現的現象屬於理論的「例外」。另外，也可能該理論僅適用於部分情境，卻被過度類化。

三、「理論」與「實務」有差距的原因

理論與實務有差距（gap）並不是新的概念，過去即有諸多文章提及之。關於理論與實務有落差的原因。Hatasa（2013）以語文教育為例，說明理論與實務有差距的原因有三。包括：（1）一般人認為研究者或專家是相反於教師的角色，研究者或專家通常擁有較高的地位，教師實務知識或觀點常被認為沒價值。（2）研究者和教師有不同的文化取向：研究者的文化取向是分析的、智能的、普遍的及理論的；而教師的文化則是個人的、特定的與經驗的。（3）研究者和教師有不同的觀點與興趣：研究者關心抽象、普遍的原理原則，教師的興趣在於可立即提升教學的作法。

另外，吳麗君（2013）亦曾以我國小學為背景，提出理論與實務有差距的原因如下：

(一) 實務工作者窄化「理論與實務的關係」圖像

面對理論與實務的關係，多數人持有「理論優位」及「理論指導實務」的圖像，當理論無法適切解決實務問題，很多人就發出「理論無用」的批評。G. A. Beauchamp 指出，理論並不等於實際發生事情的總合，也無法直接告訴人如何行動，而是旨在澄清事件之間的關係，以引導實際行動。很多實務工作者窄化且誤解了兩者的關係。

(二) 結構性的因素

現有很多師資培育課程，在授課過程中，理論與實務常是分離的，以致於師資生習得的理論本身就與實務脫節。

(三) 雙重的文化的因素

中小學教師在參看理論時，與當初國外理論發展者會有兩道隔閡。一是國內外來就有文化的差異，國外發展出的教育理論本來就很可能無法直接用來解釋我國的教學現場；二是學術世界與中小學使用不同的語彙而產生理論與實務的距離。

「理論與實務有差距」或是「理論無法在實際現場中實踐」的原因除了前述所列外，筆者認為還有以下三種可能：

(一) 實務工作者未曾接觸過該理論

很多理論均刊登在期刊上，或是在特定場所研討（如學校課程、研討會、工作坊、或演講），當實務工作者未曾接觸過該理論，自然也不會有理論與實踐的問題。

(二) 外在理論與教師個人實務理論不一致或是理論本身不週延

每位教師在進行教學決定或行動時，其實會受其教育信念所支配。這項內在信念，可稱為行動理論；也可稱為個人實務理論（personal practice/practical theory），它是教師個人關於教學的知識、態度和價值。個人實務理論是個人、統整的、會不斷改變的知識、經驗與價值之體系（林淑楞、張惠博、段曉林，2008）。當教師不認同外來的理論時，就有可能「排斥」外在理論，並以「不切實際」來回應之。

另外，理論的建構本身亦可能存有問題，以致於理論無法與實務連結，這也是理論與實務脫的原因之一。

(三) 教師不覺得自己需要該理論

就如同用餐一樣，當自己已滿足於桌上的菜色，別人再端出一盤好菜，自己也可能認為沒有需要。

綜合上述，筆者將理論無法落實於實際的原因可分為三大類，一類是理論並未讓實務工作者瞭解（屬於知識傳播的問題）；二是理論本身與實際情境就有差距；三是教師不認同該理論、不覺得自己需要該理論、或是沒有空間、條件或資源實踐該理論。

表 1
理論無法實踐的原因

理論無法實踐因素	說　明
理論傳播的因素	實務工作者沒聽過該理論，自然無參考與實踐問題
來自理論的因素	理論發展者的研究情境（含對象）與實際應用的情境不同，理論與實務有落差
來自教師的因素	教師不認同該理論、不覺得自己需要該理論、沒有空間、條件或資源實踐該理論

四、縮小「理論」與「實務」差距的方法

針對理論與實務有落差的現象，已有許多學者曾提出降低差距的方法。Hatasa（2013）曾提出三項建議，包括：（1）研究者必須時時記住教室情境的複雜性，在提出教學建議時，應分析教師的教學情境。（2）應把研究結果結合至師資培育上，讓師資生或教師可以認識研究發現或理論。（3）研究者與實務教師共同合作，以了解彼此觀點。

另外，吳麗君（2013）亦曾提出三項解決方法，分別是：（1）鼓勵教師進行生命敘事：鼓勵教師講他們在理論與實務間掙扎、並從中擇出豐富而具有積極意向的故事。（2）藉著共同教學或協同教學，檢視教學中的兩難情境，並反思理論與與實務的關係。（3）藉由行動研究的反思與批判，省思理論與實務的關係。

結合前述文獻及筆者個人心得，筆者提出以下六項建議，期能拉近理論與實踐的距離：

1. 以我國教學情境為研究場域，以降低國外理論類推到我國情境的落差。很多教育理論都源自國外，建議以我國教育情境為研究場域，期使研究發現（研究結果）更能切合於我國教育現場。

2. 學術研究者與實務工作者共同合作，讓理論與實務的差距縮小。學術研究者與教師都是專業者（Hatasa, 2013)，只是分屬不同領域。彼此要相互聆聽，共同合作。

3. 教師可進行行動研究 (action research)，教師本身就是研究者，在教育現場發現問題，在行動中建構理論，或是發展實用的行動策略。

4. 理論建構歷程宜力求嚴謹，同時，理論在傳播過程（如：期刊、學校課程、研討會、工作坊、或演講）時，要詳加說明理論的內涵、適用的時機與限制，讓接觸理論的人或實務工作者更加了解如何實踐。

5. 教師宜開放心胸，多認識理論。對教師來說，理論是外來的。如果自己不覺得需要或不認同，也可能不實施。即使如此，筆者仍鼓勵教師多認識理論，思辨其價值性。若認同該理論或理念，則可進一步思考如何將之實踐在自己的教學裡，必要時，也可以行動研究法修訂之。稱職的專業教師必須足跨理論與實務這兩個世界（吳麗君，2013）。

6. 師資培育宜多安排案例教學（case method）或實地學習（field learning），以結合實務與理論。為避免理論去脈絡化，師資職前教育或教師在職進修宜多以案例教學或實地學習來拉近理論與實務之關係。

五、結語

在教育情境中，已有不少學者發展出很多理論或主張，並且成為師資培育課程中重要的素材。只不過，很多實習生或在職教師在實際任職後，常會覺得理論與實務有落差，甚至覺得「理論無用」。

基本上，教學現場具複雜性及動態性，可能難以完全符應某一理論。對此，教師宜體認理論只能提供引導而不是指導，理論亦有其限制性，參看理論但也批判理論。另外，教師要體認自己也是專業人員，在引用或實踐理論時，可以依教學情境做適度調整，甚至發展出新的理論。

對「教育理論」與「教育實務」的議題，筆者仍有許多未解的答案（例如：教育理論與教育實務有落差是誰的責任?學者發展的理論常被認為位階高於教師發展的實務知識，這樣的假定是正確的嗎？），希望本文能引發更多人關注教育「理論」與「實務」落差的議題。

參考文獻

■ 吳麗君（2013）。架設理論與實務對話的橋樑—對小學老師的邀請。**國民教學，53**(4)，2-14。

■ 周淑卿（2012）。誰在乎課程理論？－課程改革中的理論與實務問題。**國立臺北師範學院學報，15**，1-16。

■ 林淑楞、張惠博、段曉林（2008）。科學實習教師個人實務理論實踐之探究。**師大學報：科學教育類，53**(2)，1-30。

■ 林惠芬（2009）。從理論至實務：實證本位教學的省思。**中華民國特殊教育學會年刊，12**，17-26。

■ 潘世尊（2004）。如何面對外在理論－一個行動研究者的自我反省。**新竹師院學報，18**，73-96。

■ Hatasa, Y. A. (2013). The gap between theory and practice: Problems and possibilities. *Journal CAJLE, 14*, 1-17.

OECD 教育政策展望報告的分析及啟示

陳盈宏
財團法人高等教育評鑑中心基金會專案助理研究員
臺灣教育評論學會會員

一、前言

經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, 以下簡稱 OECD）成立於 1961 年，總部設於法國巴黎，其成立宗旨在於希望透過政策對話方式，促成跨國在多元議題的交流及合作，包括：教育、經濟、環境、治理、創新等；我國自 1989 年開始參與 OECD 的非正式活動，並自 2013 年正式成為 OECD 的「參與方」，定期參與 OECD 各委員會活動（經濟部國際貿易局，2015）。OECD 秘書處自 2012 年起，每年定期出版教育政策展望報告（Education Policy Outlook），其主要目的於提供各國瞭解其他國家教育改革的現況及經驗，以進行政策學習及調整教育改革方向（OECD, 2015）。本文主要針對 2015 年教育政策展望報告的進行重點分析，並據此提出對於我國教育改革方向的啟示。

二、2015 年教育政策展望報告的重點分析

2015 年教育政策展望報告提出確保教育改革成功之關鍵要素包括以學生學習為中心、更多政策利害關係人的參與、重視領導與協調、重視政策執行的影響性評估及提升相關教育人員的能力（專業知能、使用政策評估工具等）；其主要從三個向度及六個項目闡明 2008 年至 2014 年各國教育政策的改革趨勢重點（OECD, 2015），茲說明如下：

(一) 學生向度

在「學生向度」的教育政策改革趨勢重點包括「兼顧公平與品質的教育改革」及「協助學生具有面對未來環境的最佳能力」等兩個項目；依據 OECD 的分類統計，各國在「兼顧公平與品質的教育改革」項目所推出的教育政策比例約為 16%，改革重點包括注意可能會影響公平的教育政策、弱勢學生及學生背景的歧異性、重視早期孩童的教育照顧及更具包容性的教育政策；各國在「協助學生具有面對未來環境的最佳能力」項目所推出的教育政策比例約為 29%，改革重點包括在各級教育階段，提升學生就業力、強化職業教育品質、促進跨國人才交流等。

(二) 機構向度

在「機構向度」的教育政策改革趨勢重點包括「學校改善及營造優質的學習環境」及「重視評估及評量」[1]等兩個項目；依據 OECD 的分類統計，各國在「學校改善及營造優質的學習

[1] 評估（Evaluation）和評量（Assessment）主要是在適用範圍有所區別，評估係指更具系統性蒐集相關資料，以改善學校整體課程或教學，評量則針對學生學習歷程及結果進行探討。

環境」項目所推出的教育政策比例約為 24%，改革重點包括促進學校領導者及教師專業、學習環境及課程的改善、確保學生獲得更高層次能力的學習等；各國在「重視評估及評量」項目所推出的教育政策比例約為 12%，改革重點包括以學生學習為中心的評估觀、改進評估標準及發展學校內外部評鑑工具、讓更多政策利害關係人擁有發展和執行評估的能力、實施跨國性評量及公開的評估報告。

(三) 系統向度

在「系統向度」的教育政策改革趨勢重點包括「治理體系改革」及「財政改革」等兩個項目；依據 OECD 的分類統計，各國在「治理體系改革」項目所推出的教育政策比例約為 9%，改革重點包括重新定義各組織的政策角色、關注權力下放、機構自主性增強、公共預算緊縮等衍生的治理課題。各國在「財政改革」項目所推出的教育政策比例約為 11%，改革重點包括提高教育投資效益、直接補助學生的教育財政改革等。

三、2015 年教育政策展望報告對於我國教育改革方向的啟示

根據 2015 年教育政策展望報告重點，提出可供我國教育改革方向之啟示如下：

(一) 教育改革應以學生學習為中心

我國教育改革方向應以學生學習為中心，重視學生的學習成效，並培養學生具有適應未來環境的基本能力及重視優質學習環境之營造。

(二) 教育改革應融入教育政策網絡治理精神

由於教育改革涉及多元利害關係人的互動，所以，若能融入教育政策網絡治理精神，例如：多元參與、資源互惠、權力共享、信任協力、責任共擔等（陳盈宏，2015），將可以理解各利害關係人的立場及需求，並可順勢調整我國教育政策治理結構及重新定位不同利害關係人的政策角色，以凝聚教育改革的共識基礎及建立夥伴關係，將能提升教育改革的正當性及符應世界教改趨勢。

(三) 應建立以證據為本位的教育改革研究機制

教育主管機關應建立以證據為本位的教育改革研究機制，並在合法範圍內公開相關教育政策研究報告、教育政策評估結果等資料，除可以確實瞭解我國教育改革成效，並可強化政策資訊的透明性，讓更多利害關係人進行理性的教育政策對話。

四、結語

本文主要針對 2015 年教育政策展望報告的進行重點分析，並據此得到對於我國教育改革方向的三點啟示；目前我國教育改革趨勢強調以以學生

學習為中心，例如：目前正在進行的大學校院通識教育暨第二週期系所評鑑係以「確保學生學習成效」為核心精神；再者，我國當前教育改革趨勢也逐漸重視利害關係人的參與及投入，例如：教育部成立青年諮詢會，鼓勵青年實際參與政策制定，並讓政策資訊透明；最後，教育部於 2014 年請國家教育研究院建置「教育改革研究機制」，以持續探研教育改革之發展、效益及爭議問題，並自 2015 年起每年提出研究報告，供教育部調整政策之參考（教育部，2015），相信將可提供以證據為本位的教育改革成效檢討及未來發展方向。

參考文獻

■ 教育部（2015）。**中華民國教育部部史全球資訊網**。取自 http://history.moe.gov.tw/policy.asp?id=7

■ 陳盈宏（2015）。**我國教育政策網絡治理之研究-以國民小學補救教學政策為例**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。

■ 經濟部國際貿易局(2015)。**OECD 業務簡介**。取自 http://www.trade.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeID=251

■ OECD (2015). Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen. Retrieved form http://dx.doi.org/10.1787/9789264225442-en

從日本「超級全球大學創成支援事業[i]」省思國際人才的培育

桂田愛
靜宜大學日本語文學系助理教授
王金國
靜宜大學師資培育中心教授
黃文三
國立高雄師範大學教育學系教授

一、前言

在二十一世紀的今天，國際化已是全世界的趨勢，也是一個既存的現象。如何因應「國際化」並培養「國際人才」（international personnel）是各國教育關注的焦點(黃文三、桂田愛、沈碩彬、王儷蓁、楊錦登、林奕欣，2015)。

日本這幾年陸續推動許多「國際人才」培育的方案，其推行經驗應值得臺灣瞭解，甚至參考。2004 年（平成 16 年）後，日本政府將過多年輕人「不太願意出國留學或上班」（日文：内向き志向)」的現象，視為一種社會問題（文部科学省，2014；産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会，2010；黃文三等，2015）。另外，在 2014-2015 年世界大學的排行結果，部分具有世界水準研究能力的大學，其排名也不太理想，理由之一是其「國際性」指標的得分較低（倉部史記，2015）。

為了加速大學「國際化」，培育日本學生國際觀，日本過去幾年積極推動許多方案。例如：日本文部科學省在 2012 年（平成 24 年度）」推行「全球性人才育成推進方案（グローバル人材育成推進事業）」，接著，在 2014 年（平成 26 年度）又推動「超級全球大學（super global university，簡稱 SGU）創成支援事業」，希冀藉由前述方案提升日本高等教育的國際競爭力，培育國際人才 (文部科学省，2015)。

建置世界一流的大學、培養國際人才不只是日本大學及日本政府努力的方向，這也會是臺灣必須重視的議題。本文希望介紹日本「SGU 創成支援事業」及其對高中升學進路指導的影響，再從中省思「國際人才」培育的議題。

二、日本「SGU 創成支援事業」簡介

2014 年，日本推行「SGU 創成支援事業」，希望藉由國家經費的挹注，來協助大學國際化。基本上，各大學均可提出經費申請，但不見得都可以獲選為「超級全球大學(SGU)」而獲得經費補助。

「SGU 創成支援事業」經費補助的大學可分為「TOP 型(Top Type)」與「牽引型(Global Traction Type)」兩類。

(一) 「TOP 型」:補助的對象是原本就具有世界水準研究能力的大學，

2014 年獲得「TOP 型」補助的學校有 13 所（包括北海道大學、東北大學、千葉大學等），每校約可獲得 4 億 2 千萬日圓的補助，目標是希望能進入世界百大大學。

(二)「牽引型」:補助對象是尚未具世界水準研究能力，但過去辦學績效很好的學校，希望能深化既有的國際化專案。2014 年獲得「牽引型」補助的學校共有 24 所（包括筑波大學、琦玉大學、神戶大學等），每所可獲得約 1 億 7 千 2 百日圓的補助（日本学術振興会，2014c）。

「SGU 創成支援事業」希望日本的大學在全球化下更具吸引力與競爭力，例如：能有十所日本大學進入世界大學排名的百大之內。另外，日本政府相信這個方案可以帶動日本國內更多的大學國際化[1]。

三、日本「SGU 創成支援事業」影響高中升學進路的指導及大學之課程規劃

日本推行「SGU 創成支援事業」後，已對日本高中生的升學指導產生影響。高中畢業生若要進入「SGU 創成支援事業」等積極推動國際化或培養國際人才的大學，必須要備一定程度的「讀」、「聽」、「寫」及「說」等英文能力。也因此，外部語言檢定考試（如：GTEC CBT）愈來愈重要，有些大學甚至已把檢定成績視為入學申請的基本條件（Benesse, 2015a; 2015b）。

表 1
「SGU 創成支援事業」之大學運用外部英文檢定成績的方式

運用方式	內容
申請標準	超越一定成績(基準分數)者，才能申請
書面審查	申請者提出相關資料，書面審查者在審查時會參看其英文檢定成績
另類考試	廢止英語考試，直接以外部檢定分數當作成績
擇優取代	保持英語考試，按照外部檢定考試成績，如果外部檢定考試比考試的成績優時會替代
額外加分	保持英語考試，按照外部檢定考試成績加分

資料來源：Benesse, 2015a。

對想要進入這類 SGU 大學的高中生來說，其學校及教師將會為了配合大學多元入學條件的改變而調整其指導與教學內容。對 SGU 大學來說，他們也會為了培育國際人才，在入學方式、課程設計或就業輔導做改變。

四、對「國際人才」培育的省思

日本政府提供經費推行「SGU 創成支援事業」方案，此方案不只改變對高中生的升學指導，也影響了大學的升學、課程或就業輔導。「SGU 創成支援事業」的推行，讓英語能力及其檢定更受重視。

筆者對「國際人才」培育議題甚感興趣，此方案也引發筆者思考「國際人才」的意義及大學進行國際人才培育時要注意的地方。藉由文獻探討及省思個人經驗，筆者提出以下幾項

[1] http://study.topcareer.jp/article/single/318/

想法，期待引發讀者共同討論與思考大學推動國際人才培育的議題。

(一) 國際人才不能只具備語言與溝通能力。國際人才需兼備以下特質、條件與能力的人才。包括：(1)語言能力、溝通能力。(2)主體性、積極性、挑戰精神、協調性、柔軟性、責任感、使命感。(3)對於不同文化的理解以及自我認同。除此之外，國際人才也還應寬廣的教養及深入的專業性、課題發現、解決能力、團隊合作和領導能力、公共性、倫理觀念、媒體、應用力等（日本学術振興会，2014a;廣瀨，2013；桂田愛、黃文三、胡憶蓓，2014b)。國際人才非狹義地具備語言與溝通能力而已。

(二) 「國際化」不等同於「英文化」。世界是多元的，有不同的價值觀、文化與語言。雖然目前英文是世界重要的溝通語言，但國際化絕不等同英文化。大學在推展國際化時，必須要有所體認，國際人才必須要有宏觀的視野，不能限縮於英文化。

(三) 要培養學生國際化能力或國際視野之前，老師的國際化能力必須走在學生前面（唐揆，2014）。大學如果要推動國際化，則教授須先有這樣的視野，當教授有此思惟，才有可能在學校的制度、課程或教學中融入，讓學生接觸到這樣的學習經驗。

(四) 國際人才的培養，必須做系統性的整合與規劃，它是長期投入的承諾與目標（唐揆，2014）。國際人才的培育不能是短期或切割的一個方案，學校必須要在環境、師資、課程、制度…等面向做系統性的整合與規劃，它是長期投入的承諾與目標。若把層級拉高到政府層次，政府在國際人才的培育上，亦須有長期與系統的規劃。

(五) 追求國際化，也要重視自己文化並發展自己特色（Kakuchi, 2014）。固然追求國際化是重要的，也是一項不可避免的道路。不過，各校在追求國際化時，也必須重視自己的文化，發展自己的特色。在培養國際人才時，必需要培養學生「尊重、瞭解與欣賞」不同文化或價值的能力與素養，除了尊重與瞭解他人，也不要忘記欣賞自己的文化。

五、結論

日本近幾年高等教育的改革重點之一乃放在國際化，而培養在世上活躍的人才是其目標（Benesse，2015）。日本「SGU 創成支援事業」影響了大學入學，也影響日本高中生升學進路指導的變化，只不過，如何真正培養具備國際化時代需要的人才，更是值得我們深思的。為此，本文提出五點在推展大學國際化中，宜留意的事項。包括：(一)國際人才不能只具備語言與溝通能力。(二)「國際化」不等同於「英文化」。(三)要培養學生國際化

能力或國際視野之前，老師的國際化能力必需走在學生前面。(四)國際人才的培養，必須做系統性的整合與規劃，它是長期投入的承諾與目標。(五)追求國際化，也要重視自己文化及發展自己特色。

參考文獻

■ 公益財団法人日本生産性本部（2014）。**平成23年度アジア産業基盤強化等事業グローバル人材育成に向けた研修プログラムに関する調査報告書**。擷取自：http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/E002540.pdf#search='%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E4%BA%BA%E6%9D%90%E8%82%B2%E6%88%90%E3%81%AE%E5%95%8F%E9%A1%8C%E7%82%B9+%E5%9B%B0%E9%9B%A3%E7%82%B9'

■ 文部科学省（2014）。**文教・科学技術施策の動向と展開**。擷取自：http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab201501/1361011_008.pdf

■ 日本学術振興会（2014a）。**スーパーグローバル大学等事業**。擷取自：http://www.jsps.go.jp/j-sgu_ggj/index.html

■ 日本学術振興会（2014b）。**平成24年度 グローバル人材育成推進事業 公募要領**。擷取自：http://www.jsps.go.jp/j-gjinzai/data/download/01_gjinzai_kouboyouryou.pdf#search='%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E4%BA%BA%E6%9D%90%E9%A4%8A%E6%88%90%E6%8E%A8%E9%80%B2%E8%A8%88%E7%94%BB%E4%B8%AD%E9%96%93'

■ 日本学術振興会（2014c）。**平成24年度 グローバル人材育成推進事業 制度概要**。擷取自：http://www.jsps.go.jp/j-sgu/gaiyou.html

■ 石井英真（2014）。「スーパーグローバルハイスクール(SGH)」事業-グローバル・リーダーに求められる資質・能力-。**ウェブマガジン『留学交流』，7**，40。擷取自：取自 http://www.jasso.go.jp/about/documents/201407ishiiterumasa.pdf#search=%27%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%91%E3%83%BC%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB+%E9%80%B2%E5%AD%A6%E3%81%AE%E5%A4%89%E5%8C%96%27

■ 江川雅子(2014)。**推進國際化，加強國際競爭力--京大學的舉措**。擷取自：http://www.nippon.com/hk/in-depth/a02802/

■ 倉部史記（2015）。**「スーパーグローバル大学創成支援」特集，SGUが進路指導に与える影響と文化**。大学 TIMES。擷取自：取自 http://times.sanpou-s.net/special/vol16_1/

■ 唐揆（2014）。想像國際人才的輪廓。**高教技職簡訊，8**，24-27。

■ 桂田愛、黃文三、沈碩彬（2014）。臺灣與日本高等教育國際人才培育之比較分析。**教育政策論壇，17**（3），29-61。

■ 桂田愛、黃文三、胡憶蓓（2014）。**從服務學習來看國際人才培育-以靜宜大學日籍生為例-**。高等教育服務學習反思實踐與研究評量研討會。國立臺灣師範大學。

■ 産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会（2010）。**報告書～産学官でグローバル人材の育成を～**。擷取自：取自 http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/san_gaku_ps/2010globalhoukokusho.pdf

■ 黃文三、桂田愛、沈碩彬、王儷蓁、楊錦登、林奕欣（2015）。**從日本國際人才培育模式看臺灣國際教育的發展**。「二十一世紀比較教育發展新趨勢：新研究典範的追尋」國際研討會。中華民國比較教育學會。國立臺中教育大學。

■ 廣瀬武志（2013）。**グローバル人材と海外留学をつなぐもの：＜主体性＞再考**。擷取自：http://www.jasso.go.jp/about/documents/201305_hirosetakeshi.pdf#search='%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E4%BA%BA%E6%9D%90%E3%81%A8%E6%B5%B7%E5%A4%96%E7%95%99%E5%AD%A6%E3%82%92%E3%81%A4%E3%81%AA%E3%81%90%E3%82%82%E3%81%AE%EF%BC%9A%EF%BC%9C%E4%B8%BB%E4%BD%93%E6%80%A7%EF%BC%9E%E5%86%8D%E8%80%83'

■ Benesse（2015a）。**今ドキ入試情報 スーパーグローバル大学から読み解く入試の変化(1)**。擷取自：取自http://manabi.benesse.ne.jp/kaigai/01/

■ Benesse（2015b）。**入試活用校一覧**。擷取自：http://www.benesse-gtec.com/cbt/about/list

■ Kakuchi, S. (2014). *Not just international but 'Super Global Universities'*. http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20141120233337379

[i] 此支援事業（方案）是藉由補助部分表現優異的大學，讓其推展國際化，提升國際競爭力，並進行培育國際人才

臺灣的大學核心理念的檢視與思考

楊洲松
國立暨南國際大學課程教學與科技研究所教授

一、過去十年臺灣的大學所標榜的核心理念

自 2005 年起，臺灣的大學開始安上：「頂尖」、「卓越」、「典範」、「國際化」、「創新」等理念。首先，在 2005 年行政院核定了「邁向世界一流大學與頂尖研究中心計畫」，並以世界大學排名的高低作為是否達成頂尖的指標，遂以 5 年 500 億的經費挹注臺灣大學等 12 所學校以及 5 個研究中心作為重點對象，希望能在計畫執行後讓臺灣的大學擠身世界大學排名 100 名內。惟臺灣的一兩所大學在過去這 10 年來，在不同的世界大學評比系統中其實上上下下，來來回回於百大之內外。而當進入百大時，自教育部、學校以迄社會輿論，莫不以極大篇幅報導此項榮耀，宣稱頂尖大學計畫已經獲致成效，政府投資獲得回報。但是，當掉出百大時，除了檢討學校本身努力不夠外，也補充強調政府投資仍嫌不足，若有更多經費投入將有更加成效。換句話說，無論進不進百大，繼續投資百億的經費是永續不能停止的。這樣的經費補助邏輯當然也引發其他沒獲得頂尖大學計畫之學校的不公平怨念。準此，早在公布頂尖大學計畫同時，教育部也頒佈「獎勵大學教學卓越計畫」，以 10 億經費由各校提出計畫爭取，期透過競爭性的獎勵機制，鼓勵大學提昇教學品質並發展國內教學卓越大學典範。第一期程為 2005-2008 年，計核定了 30 餘所大學教學卓越計畫補助。 第二期程為 2009-2012 年，目前是第三期程 2012-2016 年。

頂尖大學計畫與教學卓越計畫的實施，10 年下來逐漸將國內大學雙軌化，一軌是有頂尖大學光環的研究型大學，另一軌則是獲得教學卓越計畫的教學型大學。但頂尖大學 10 餘所，教學卓越大學三、四十所，充其量僅佔全部高等教育規模的三分之一左右，尚有三分之二高等校院既不頂尖，也不卓越，怎麼辦？教育部在吳思華部長上任後除了提出大學應該縮減至 100 所，亦即約有 50 餘所應該「創新、轉型」之外，也鼓勵各大學應該發展出屬於自己的特色，並預定於 106 年度開始以「高等教育多元特色」為核心，發展出國際特色大學、學習創新、專業特色、區域創新整合與產業研發創新等類型以作為後頂大時期的高等教育發展藍圖。

但無論大學中心理念冠上「頂尖」、「卓越」、「創新」或「多元特色」，教育部這些計畫補助方案已經成為製造人為不公、品質差距的機器。更大的問題是，研究型、教學型與特色型逐漸到位，似乎就宣告了臺灣的大學發展前景。但實際上，頂尖大學由於要衝世界排名，研究論文生產成為教師最重要的工作項目與壓力來源，校方訂定各種獎懲與評鑑辦法來促進教師的研究論文生產，結果教學優良教師因為研究未達要求而去職、有些教師為通過評鑑與限期升等而違反學術

倫理、有些教師將一篇完整論文拆成輕薄短小論文分批發表以賺取評鑑點數與學校獎勵等問題屢有所聞，這些都扭曲了研究知識與學問的正直形象；而為儘速核銷經費，與特定廠商掛勾不實發票、浮濫添購用不到或根本不會用的各式各樣的設備、補助跟研究教學無關的活動等，也都造成大學校園烏煙瘴氣、銅臭滿園。另外，教學卓越計畫則以辦活動為趨向，但卻辦了許多跟「教學」或許有關，卻跟「卓越」扯不上關連的活動，諸如軟性的教師專業成長、形式性的評量輔導、學生社團活動補助、解除教師技能（deskill）的 TA（教學助理）配置等；另外的迷思則以為添購了最新的數位教學設備、裝潢了最美最漂亮的教室、提供舒適沙發與免費咖啡的休憩空間等，就能達成「教學卓越」了。而「多元特色大學」雖然尚未開始辦理，但以當前各大學為獲得頂尖與卓越所做的配合教育部政策與觀摩學習得獎學校的樣態看來，未來多元特色大學只怕會落入「學校特色多到找不到學校特色，各校特色像到看不出各校特色」的窘境。綜上所述，整體而言，無論是頂尖、教學卓越或多元特色大學，實際上未能真正實現「頂尖、卓越與多元特色」的政策目標，更遑論全面提昇大學品質。

二、過去十年臺灣的大學核心理念下的真正問題

雖說過去 10 年間，臺灣的大學表面上高唱頂尖與卓越，但實際上，大部分的大學所面臨的真正問題其實是「生存」的問題。這在高等教育菁英化的年代不會是個問題，但到了高等教育普及化後就成了嚴重的問題。因為教育部不可能再用以往國家經費方式補助一百多所大學，各大學必須自籌財源，但卻又遇到反對學費自主調整的民粹盛行時代，導致各大學經費嚴重短絀，高等教育品質堪憂。而隨著 WTO（世界貿易組織，Word Trade Organization）將高等教育視為市場後，如何持續強化學校競爭力以吸引學生就讀成為各大學經營的重要議題。大學管理階層如今關注的不是大學在社會上所扮演的理性思考與文化陶冶的角色，而是如何營造大學品牌以在高等教育市場中取得一席之地並極大化學校利益；大學校長不再是社會國家中具有道德與智識高度的首席知識分子，而較像是企業中的 CEO。會導致大學的生存問題最主要的原因是生源不足，而生源不足的原因又可分為：國家外部全球化與市場化、國家內部高等教育普及擴張與少子女化的問題。

就外部的全球化與市場化而言，WTO 協定使得高等教育成為各國必須開放的一個市場，導致學生的國際移動大為興盛，無論是短期的交換遊學，或是長期的學位課程，甚至畢業後的就業定居等，都成為了全球競逐的市場，也成為挑戰各國高等教育經營的重要議題。目前全球約有 500 萬名國際學生，其中超過 50%以上來自亞洲，輸出國以高等教育發展中國家之中國大陸、印度及南韓為大宗；輸入國則為高等教育發達的國家：美、英、澳、德、法等。而除了學生的國際移動外，各國高等教育機構也各顯

神通地搶食國際學生大餅，如開設聯合學位課程（Join Degree Program）、聯合學院（Join College）或海外分校（Education City）。這些都造成臺灣高等教育機構辦學的壓力。

其次，就內部高等教育擴張與少子女化問題而言，臺灣的高等教育機構隨著社會的開放發展、經濟的起飛與繁榮，以及大眾對於接受教育的渴望需求，遂從菁英階段逐漸走向大眾化，而在 2000 年後達到了普及化。1996 年時臺灣高等校院僅有 67 所，之後急速擴張到 2000 年的 127 所；2001 年到 2015 間則放緩成長至 158 所。但高等教育擴張之時並未考慮到臺灣人口的成長率竟然開始翻轉為負成長，少子女化問題自 1990 年代開始浮現，1986 年虎年新生約有 31 萬左右，1988 年龍年新生兒增加到 34 萬，但此後一路下坡；1998 年降至 27 萬 1 千（虎年），2010（虎年）剩 17 萬，雖然 2012 龍年稍微回升至 23 萬，但之後又降。低出生率的少子女化問題 2004 年左右開始衝擊到小學，之後當然隨著孩童年歲成長衝擊國中、高中，到了 2016 年，問題來到了大學。105 學年度入學新生預估將比前一年少掉 5 萬人，而預估到 2023 年（112 學年度）時，大專學生預估將從目前約 1 百 10 萬人下降至 82 萬人，短少 31 萬人；這衝擊到高教學費將短收 300 億新臺幣，高教教師會減少近萬人。預估屆時要有 20 至 40 所私校退場、8 至 12 所國立大學必須整併。

學校太多，生源太少的結果當然使得「生存」成為學校經營最重要的課題。頂尖大學、國立大學、排名前段的學校或許較不擔心生源的數量問題，但卻也憂心學生的品質問題，他們要的是「生存的好」；而私立學校、排名中後段學校直接面對生源數量問題，顧不得學生素質，而以「生存下來」為第一優先考慮。而各大學為了「生存的好」與「生存下來」，約有幾項作法：

(一) 外部藍海的開拓—爭取境外學生

這也是目前政府政策的導向之一，鼓勵大學廣收境外學生。馬英九總統在面臨少子女化的國安問題時，就提出以十萬境外生來填補高等教育空缺的政策方向。教育部也鼓勵各校透過境外專班、海外聯招（主要是僑生）、交換生（主要是陸生）、外籍生等方式吸納生源。但因為法令鬆綁仍然有限、兩岸關係敏感、臺灣大學排名不強等因素，除了僑生招收過去十年顯見成效之外，其餘均僅是車水杯薪，助益不大。

(二) 內部紅海的廝殺—討好學生搶學生

各校為了搶奪有限的臺灣高教市場，紛紛以「學生本位」 調整辦學方向與策略，學生需要的如：強調就業、高額獎助學金、產學合作等，成為學校經營的的主軸與特色，以吸引學生就讀；而系所單位與教師等，也必須迎合市場需求與學生需求調整課程教學的方向、內容與方式。於是各校一窩蜂的設立當前社會最夯的職業系所，如觀光、餐飲、休閒等；各系所

單位也紛紛轉型改名為學生有興趣的名稱如傳播、服務、資訊、娛樂等；教師也怕沒有學生選課導致倒課影響生計，而降低專業標準或以營養甜美的分數來吸引學生。於是上至校方、中至系所單位、下至教師教學，教育通通鬆軟化了。

(三) 爭搶教育部資源

目前各大學主要經費來源為學生學費，但教育部基於政策考量，幾乎年年凍結高等教育學費調整，大學必須轉而爭取外部資源。這其中如前述的頂尖計畫、教學卓越計畫等教育部資源就成為兵家必爭之地。獲得這些計畫補助不僅是實質的經費增加，也提昇了學校聲望並成為招生的活招牌。準此，各校莫不以爭取教育部計畫經費為校內研發之重點。而教育部作為資源分配者，也利用釋放資源的同時要求政策配合，各項補助計畫成為教育部管理大學最便利的政策工具。各校為獲得教育部經費，就依循計畫重點進行校務規劃與發展，結果就是各校特色逐漸失去，或說各校特色逐漸趨同，所有臺灣的大學都成為「教育部大學」。而未能爭取到教育部資源的學校，也只能無奈地眼睜睜看著其他學校揚塵而去，坐看自己教育品質不滑落。

三、臺灣的大學教育理念的扭曲

在前述的問題與因素之下，臺灣的大學辦學理念扭曲而有以下問題：

(一) 大學目標不再是博雅教育而成為培養生存技能的職業訓練

在這個強調競爭力、就業力的社會，企業要求的是能立即上手的專業精熟的人力資源，企業並無時間與耐心等待就業人力的全面發展，也不關心人力資源除了其專業外的知能與素養，因此要求大學應該「學用合一」，學生一畢業進入企業就應該馬上上手。學生選大學、系所與課程也都以就業為考量；系所課程教學之發展也圍繞學生就業能力與素養打轉；學校、系所與教師辦學是否成功取決於學生的就業率。整體發展看來，今日臺灣高等教育內涵與發展，就幾乎被「學生競爭力」、「學生就業力」所綁架，早已失去大學博雅教育的理想而成為職業訓練所。大學的角色也不再是追求真理而成為完構產學共謀的最後一哩路。如此一來，可能導致學術研究產生偏頗，學術研究為取得研究經費亦可能淪為企業的附屬機構，而失掉了對於大學理想的追求與堅持，高等教育已經日益成為一種可以像其他商品一樣買賣的商業性產品。

(二) 大學教師不再是知識分子而成為論文生產線上的普羅工人

為了生存而存在的大學機構中的大學教師不再是個知識分子而成為商品銷貨員。頂尖大學教師為了銷售知識商品，學校與教師必須證明他們的知識是經過認證合格的產品，不斷生產獲得各種資料庫索引收錄的論文成為教師研究的重要任務；結果教師不是為了教育目的而進行研究，而是為

了生產論文而研究。加上學校為維持頂尖大學名號以繼續獲得資源，其也必須藉由大量的論文作為排名的重要依據，以補助、獎勵方式鼓勵教師，更使得研究成為一種產業，論文成為生產線上的產品，教師成為生產線上的工人，結果是這些研究論文大多對學生學習與社會公益幫助不大。另外，生產論文所得到的實質利益多於認真從事教學或投入社會公益來得大，遂使教師心力重研究而輕教學與服務，也扭曲了大學作為師生生活學習共同體的初衷。而教學卓越大學名義上追求教學卓越，但校內各項教師評比仍以研究積分為主，生產論文依舊是教師最重要的工作。而教師為了大量生產論文，可以將一篇完整而深入的研究論文拆成數篇輕薄短小的論文刊登以衝數量，還有造假、抄襲等違反學術倫理的情事等。臺灣這些年最嚴重的案件莫過於某大學副教授為衝研究論文數量而大量偽造期刊線上審查假帳號，以利自己審查到自己的文章，結果東窗事發，自己去職還連累了一個部長下臺。大學正直的學術圖像之傾頹莫此為勝。

(三) 大學校園不再是寧靜致遠而成為販賣知識文憑的喧鬧夜市

大學應該是能夠自由研究與發表的園地，同時透過公開進行研究，並與其他學者分享方法與成果以提升學術水準，進而引領社會朝向更完善完美的境界前進。但目前在「頂尖」、「卓越」等淺薄理念主導之下，市場化邏輯與商業化機制進入了大學校園而打破了大學校園寧靜致遠的氛圍。一旦大學校園出現金錢大量介入，大學轉向以營利生存為主，有學生來源才是王道，許多學校與系所學術標準屢創新低，只為招生順利；有些教師降低課業要求，也僅為開得出來課程有人修。原就因大學普及化後入學端學生素質不如以往，現在出口端也沒有品質管制，大學文憑隨之貶值。而為了追求招滿學生，各大學紛紛向市場靠攏，搶著增設新興熱門科所系所、學程等；而舊有系所單位也不斷轉換向市場傾斜的名稱以增加招收吸引力；教師更疲於奔命，必須「在職進修」、「第二專長」以因應招生開發新課程的需求。整個大學校園鬧烘烘的如同夜市，叫賣自以為是的產品以吸引顧客上門。

四、臺灣的大學核心理念的再思考

若是繼續以頂尖、卓越、典範、特色等空洞淺薄的概念作為臺灣高等教育發展的中心理念，只怕大學會繼續失卻核心理念，由內而外的自我腐敗將延續，就算外表是光鮮亮麗。準此，若要拯救臺灣大學，重新再起，就該從內部核心理念重新確立一個堅實的核心理念，無需理會大學是否披上國王的外衣。那麼，要在那裡念中心安置上甚麼呢?加拿大學者 Bill Readings（1996）的意見頗值得參考。他認為大學是思想家共同體的生活場域，必須「以思想之名」（name of Thought）建構大學。「思想」一詞如同前述的「頂尖」、「卓越」、「典範」、「國際化」、「創新」等，都是一個空泛的概念詞彙，但雖如此，其又不同於這

些概念，因為「思想」不是以答案而是以問題方式運作。前述「頂尖」、「卓越」等概念能夠運作是因為沒有人追問其意義，但「思想」本身就是針對問題進行追問。準此，「思想」不會成為一種意識可以被收編的內容，也不會終結所有的討論。Bill Readings 的意思是，當追問「思想」的意義時，正開啟了「思想」的行動，而那也不會是個有終極答案的過程。這樣的「傾聽思想」（listening to Thought）開放了一個可以討論的空間，而可以抵制來自於大學外部的教育市場化與商品化的壓力。

臺灣的大學若未來要能永續經營並發展出屬於自己的特色，Bill Readings 上述的論述不啻為暮鼓晨鐘，也提供了未來高等教育一條明路。大學的核心理念是「思想」，透過思想培養學生反思、質疑與批判的能力，也經由反思、質疑與批判，豐富與拓展思想的內涵。當然，這是一條不容易的道路。因為面對外部全球化與市場化的競爭、內部高等教育機構過量及少子女化的問題，大學要堅持理想的核心理念非常不容易，其會經歷的過程不僅是「陣痛」，可能是根本性的刨筋刮肉。這對於臺灣社會、大學本身、大學中的管理階層、大學教師與學生等，都是場漫長而持續的戰鬥過程，但也是臺灣由內而外地重新整建大學廢墟，以再度贏回世人信任與形象的機會。

參考文獻

■ Readings, B.(1996). *The University in Ruins.* Cambridge, MA: Harvard University Press.



從政大「新制課程精實方案」看臺灣高教世界排名之困境[i]

周祝瑛
國立政治大學教育學系教授
楊雁斐
國立政治大學教育學系研究生

一、前言

近年來臺灣高等教育深受世界大學排名的影響，許多高教評鑑指標皆向這些世界百大排行機構的標準看齊，包括透過研究能量所營造出的學術聲望，更是各個大學辦學所追求的方向。由於大多世界學排行機構所標榜的評鑑重點多在研究能量的多寡，對於理工醫農等大學慣常以論文等量化指標作為評比者較為有利；加上各國對於高教評鑑過程中文理領域缺乏有效區分，於是人文社會等類型的高等學府與科系，必須將各自的學術成果簡化成論文等數量發表，並被迫向自然科學等領域看齊，逐漸放棄傳統上的專書與其他的發表形式。

這樣的情況，尤其在近十年來，深深地困擾著若干國內非理工型大學與相關專業。其中，因 2003 年媒體公佈論文發表數排行第四十八名的誤導，加上繼而推動的追求頂尖大學、五年五佰億計畫，政大這所以人文社會學科見長的高等學府於是展開一連串以論文發表作為研究能量表徵的長程競賽。過程中，除了以升等、獎勵、彈性薪資、講座教授等頭銜來激勵論文出版（如：SSCI、SCI、TSSCI 等），又先後在傳播學院、法學院等單位實施所謂的課程精實方案。校長為了實現競選諾言，上任后積極推動課程精實方案在全校範圍內實行，並透過多次公廳會與全校師生溝通。最後經過 2015 年 11 月 30 日政大校務會議，以 45：46 票通過「課程精實方案」，希望透過降低教師教學時數、調整整體授課比例等方式，來釋放教師教學與研究能量，以此回應世界大學排名的國內外挑戰。

二、政大「新制課程精實方案」

(一)「新制課程精實方案」

與過去政大先後推動的局部性院系課程精實方案不同，該方案除了審視政大現行的課程和教學外，擬將全校教師授課時數，由過去規定的不同職級教師的每學期每周授課八、九、十學分（時），不分教師職級全部調降到全年十二學分，以三年為限，將全校課程減少三分之一，各系必修學分由原先的 50% 降至 40% （不包括通識課程與部訂共同必修課）；並擬將國際移動、實習等納入課程中。希望透過上述種種改革，藉此改善教師在教學、研究與服務上的時間分配，降低長久以來學生選課數量過多、學習不夠深化等問題，進而提升政大整體的教育品質，以及學生的競爭力（參見國立政治大學新制課程精實方案網址 https://drive.google.com/file/d/0B32aQ1ce5UmzMkNzT3hEdTRYbkk/view）。

然而，該方案草案自半年多以前提出之後，即造成全校九大學院的紛擾。主要原因在於校內每個學院與科系的師資人數與教學資源不一，必修選修課程比例迥異，加上許多屬跨系、跨領域合開的通識、學程，甚至有如國際認證規定，與國家師資認證需求的課程，在需求與要求不一等情況下，出現不少爭議及衝擊。尤其是外語學院各系、文學院中文系、商學院會計系、規模較小的系所與跨系的學程等，更面臨原本員額就不足、教師須支援全校公共課、學分須與國際接軌等各式問題，出現學分調降的進退維穀。再加上今年六月公佈的兼任助理加保等規定，一時之間讓政大各類助理（尤其是教學助理），大幅縮編，影響許多課程的設計與開設。

如同馬克思·韋伯（Max Weber）所提出的「意圖倫理」（Gesinnungsethik）與「責任倫理」（Verantwortungsethik），任何公共政策不能只是從立意良善的角度出發，還須思考事後所可能引發的後果與影響（周祝瑛，2015）。政大這一企圖解決大學課程結構、提升教師學術競爭力的改革方案，何以如此困難？從這一個案例，可反映出臺灣高教在世界大學排名壓力下所面臨的共同問題，值得加以探討。

(二) 消失中的大學課程

在即將推動的課程精實方案中，首先受到影響的可能是原由各系教師義務支援的學程，如：國際亞太博、碩士班（IDAS、 IMES 、IMAS 等）。各系所包括：商學院的各類專班、外語專業，以及由各系所教師義務授課的通識中心等單位，勢必面臨因教師授課時數降低，無法繼續支援，讓原本短絀的師資來源雪上加霜，加上若干專業兼任教師難聘，將陸續面臨關閉與消失的困境。另外，一些需要國家認證與國際認證的學程與學分（如：師資認證），恐怕也將受到牽連（政大學生會統計，未公佈）。

(三) 課程精實與學生學習需求

在許多討論中，有不少人質疑：課程精實後是否會造成補習學生人數的大幅增加? 雖然課程精實方案是建立在一個假設上：課程減少了，學生會自動增加自學時間，學習品質自然提升。然而由於國內中學生長期在考試領導教學、不考不念書的慣性下，一旦整體學習時數與課堂節數的要求降低之後，學生能否因此而主動學習，仍是未知數。據若干教師課堂詢問的結果，連商學院學生都表示：一旦空堂時間增加，上課與考試壓力減少，同學們旅遊或打工的機會勢必增加。換言之，許多大學生仍然處於「有外在壓力才學習」的狀態。透過課程的鬆綁，如缺少相應的配套措施，未必能夠真正提升學生的學習興趣與自學動機；學習品質的提升與否，似乎與修課多寡關聯性薄弱。此外，大學生之所以利用課餘時間補習，大多是為了考研究所、公職，或語言檢定（如：多益、雅斯和託福）做準備。其餘可能是為了增加職場競爭力與個人生涯規劃，而學習第二、第三外語（如日文、西班牙文等）。

因此，一旦校內相關外語、會計等專業課程降低，到校外補習的人數勢必會增加。政大雖然有非常多元的語言學習環境，但如外語系等師資不足的問題一直存在，使得非外語學院的學生很難選到課，除非用加簽或者另外報名學程的方式才能夠在校內爭取到進修機會；而學校栽培學生出國進修的課程及語言進修管道就更少了。儘管有相對多元的交換或短期國外進修機會，然而對多數學生而言，卻須各憑本事。有心學習外語的學生自然會尋求校外的資源。

三、世界百大排名何以對政大不利

大學排行機構過於強調以研究論文出產為主的標準，將大學簡化成一個綜合體，缺少針對其中的各系所、各專長領域不同特性加以重視，造成在這些排行下所出現的許多不公與無效現象，其中又以人文社會科學為主之非英語系的大學，可說面臨雙重困難，而該問題不僅是臺灣特有的遭遇，許多非英語系國家，如日本與法國等，都有類似的抱怨與抗議（法國報紙摘要，2012）。

例如，有關政大在 QS 世界大學排名中，即出現若干缺陷，值得注意。根據 QS（2015-16）世界大學排行結果來看，政大「藝術與人文」（Arts and Humanities）與「社會科學及管理科學」（Social Sciences and Management）的世界排名各為 172 和 183 名，在臺灣名列第三和第二名；雖然與英國倫敦政經學院有一定距離，但人文方面排名只略低於大陸的「人民大學」和法國「巴黎政治學院」。在社會學科排行上甚至和人民大學不相上下。交通大學授課時數減至每學期 6 學分后，其外文系遠遠落後於尚未降低授課時數的政大英語系的排名。（QS 世界大學排名 2015：http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015?utm_source=tu_house&utm_medium=web_banner&utm_campaign=WUR-2015#）另外，政大在「政治和國際關係」排名在 51-100 間，「外語、語言學、傳播和會計金融」也都在 101-150 名。「商院管理和教育學」排名都在 151-200 名，「電腦資訊」在 201-250 名。而實施課程精實四年之久、教師授課時數最低的「法學院」則未進入 QS 的排名範圍。由此可見，教學時數的降低不一定會帶來世界大學排名的提升與研究能量的增加。政大上述科系在教學負擔如常情況下，排名依然具競爭力，仍舊堪稱是臺灣的優質大學。

然而，值得一提的是，儘管政大有許多學科在 QS 排名均居 200 名以內，但是全校總體排名卻落到 651-700 名之間。究其原因在於：其他大學的綜合排行，因將該校「擅長論文發表」的理工與醫農等專業納入計分，導致這些學校的排名快速竄升。例如臺灣若干以理工農醫的私立校院與技職體系的大學，短短幾年內在 QS 等排行名次大幅攀升，原因在此。反之、許多以非理工醫農見長的教育型、藝術型大學，或人文社會為主的學校，往往在整體排行中十分吃虧，出現了一場

「拿香蕉跟橘子來比賽」的不公平與缺乏效能的排名結果。

四、大學物美價廉的美麗與哀愁

從世界上七所人文社會科學為主的大學國際比較看，無論從政府投資、學費、教師薪資等各方面評比 (表1)，都證明政大其實是一所世界級「價廉物美」的學校。

表 1
世界七所人文社會科學大學學士生學費比照表 (單位：新臺幣)

	倫敦政經學院 [4]	巴黎政治學院 [5]	日本一橋大學 [6]	美國喬治華盛頓大學 [7]	美國哈佛大學 [8]	政治大學 [9]	中國大陸人民大學 [10]
每學年學期數	3	2	2	2	2	2	2
每學期學周數	10	17	20	14	16	18	23
每年基本學費－本地學生（NT）	450,400	239,000	73,000	2,166,000	1,471,220	56,860	25,000
每年基本學費－國際學生（NT）	853,000	無資料	221,000	2,166,000	1,471,220	113,720	310,000
家庭平均可支配收入 [1] (NT)	1,345,300	936,000	842,000	1,440,150	1,440,150	942,208	956,849
人均國民收入 [2] (2010-14data based on 2011 PPP 購買力評價 NT)	1,271,929	1,262,537	1,183,824	1,775,443	1,775,443	1,416,975	429,545
2014 人均國民生產總值 [3] （NT）	1,286,370	1,276,880	1,197,270	1,795,610	1,795,610	1,433,070	434,423

資料來源：作者根據各校官方網站自行整理。
1. 家庭平均可支配收入數據取自： http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries unless indicated with。
2. 人均國民收入數據取自：http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD unless indicated with 。
3. 2014 人均國民生產總值數據來源：Conversion rates via www.oanda.com。
4. 倫敦政治經濟學院數據取自：http://www.lse.ac.uk/home.aspx。
5. 巴黎政治學院數據取自：http://www.sciencespo.fr/。
6. 日本一橋大學數據取自：http://www.hit-u.ac.jp/guide/information/salary.html。
7. 美國喬治·華盛頓大學數據取自：http://www.gwu.edu/。
8. 美國哈佛大學數據取自：https://college.harvard.edu/。
9. 政治大學數據取自：http://www.nccu.edu.tw/。
10. 人民大學數據取自：http://www.ruc.edu.cn/undergraduateadmission。

如果世界大學排行能以各大學的「成本效益」來排行，筆者分析美國哈佛大學、華盛頓喬治城大學、日本一橋大學、英國倫敦政經學院、法國政治學院、臺灣政治大學與中國大陸人民大學這七所以人文社會領域見長的公私立大學，透過每年的學費，每名學生的平均成本、政府投資，每學期的上課周數等數據加以分析，發現所謂的世界百大，其實許多是在充沛教育資源累積下的結果，也符合「羊毛出在羊身上，一分錢一分貨」的俗語。

尤其，作者進一步根據「每周學雜費=每學年學雜費/（每學期學周數*每學年學期數）」公式計算，各校每學周學費（本地學生）由低到高排名，就出現以下異於一般世界百大的結果：

1. 人民大學：543 NT
2. 政治大學：1,579 NT
3. 一橋大學：1,825 NT
4. 巴黎政治學院：7,029 NT
5. 倫敦政經學院：15,013 NT
6. 哈佛大學：45,976 NT
7. 喬治・華盛頓大學：77,357 NT

從成本效益的投資觀點看，在上述三所亞洲大學中，政治大學本地生每周的學費是人民大學的近三倍，每學年的學費為人民大學兩倍，兩校學士均為四年，臺灣的人均國民收入和人均國民生產總值均是大陸的三倍。通過進一步分析，以每年學費/家庭平均可支配收入和每年學費/人均國民收入對兩校進行進一步比較可得，政大每年的學費占家庭平均可支配收入的3.02%，占人均國民收入的 2.01%；人民大學每年的學費占家庭平均可支配收入的 2.61%，占人均國民收入的5.82%。政大的每年學費占人均國民收入在七所學校中最低，其每年學費占家庭平均可支配收入的比重僅多於人民大學。由此可見，政大的學費其實並不高。

此外，政大的學費與一橋大學相比，每學年還低了近 1 萬 6 千新臺幣，並遠遠低於其他幾個大學。日本的一橋大學與臺灣政治大學，都是屬於政府投資較低，但辦學成果優良的「物美價廉」學校。至於在國際學生的學費方面，不管是以每學年或每周學費計算，政大的學費都是最低。因此，對於政大的學生，特別是國際學生而言，政大提供的教育可說是「價廉物美」。

換言之，如果是以大學的成本效益或「經營效率」（Cost-Efficiency ）來看，政大是一所「以有限經費、創造極大高教價值」的人文社會大學。這些年來無論國外或國內的排行與資源分配，其實都對政大相當之不利與不公。類似政大遭遇的人文社會型大學，其實有必要另起排行爐灶，爭取不同排行指標。換言之，如果世界百大的排行不是以論文產出等作為主要指標，而是以每所學校經營成本與學生負擔的學費等教育支出作為評比標準的話，哈佛等美國大學不可能繼續名列前茅。反觀全球，像政大這種以有限的經費辦出良好的教學績效的大學比比皆是，這些學校雖然不在世界大學排行榜單上，卻在各地以有限的政府資源，默默地培育當地的年輕人，並且為更多的普羅大眾進行世代階級流動。如同一位政大的教師提到：「教師的工作有時候同時在扮演母親與明燈的角色，許多時候必須犧牲個人的研究，去成就更多教學、教育下一代的任務，甚至為年輕人指引一盞明燈，作為它們的生命導師。」而這些教學與輔導的工作，都不是像研究量化、數據般的具體與明確，卻是影響深遠，且是高等教育重要傳承人才的使命。

五、臺灣高教世界排名的未來挑戰

美國哥倫比亞大學教授Steiner-Khamsi（轉引自周祝瑛，2009）指出，由於受到「全球化競爭壓力」與「國際性標準化趨勢」的影響，各國紛紛投入各樣國際性評量，其中世界一流大學排行，影響各國的高教政策，尤其亞洲地區，包括：日本、韓國、香港、臺灣、新加坡，甚至越南等地區，都刮起了世界一流排行榜的旋風，各國政府常出現本國大學未能夠進入世界百大排行的「集體焦慮」，以致紛紛投入經費，希望打造出世界一流的大學。

因而近十年間，臺灣整體高教在追求頂尖大學的過程中，是否讓所有大學生感受到有所助益，不無疑問。尤其在此期間全臺經歷了在一連串的獎優計畫後的異化現象，包括：技職體系的弱化、人文社會科學的忽視、私立大學校院面臨退場等情況。在整個頂大校園文化重視論文發表與績效導向下，許多人文社會領域的研究生與教師，反而忽視了原本紮實的知識基礎與國內學術影響力，遑論能將個人的研究成果與創意思考，與臺灣社會中的廣大民眾所分享。

至於每年關乎學界人士生存的專題計畫申請，科技部（原國科會）工程司、生科司、自然司、自然司永續學門、科教國合司等在評定主持人近五年成果績效時，仍然獨尊 SCI/SSCI 等論文指標與引用率。而此學術政策導引下，已出現各大學「重研究、弱教學」的偏風，許多政府資源也逐漸集中在高利潤的科學、技術以及醫藥領域。相對的人文與社會科學的人才培育及研究資源，更形雪上加霜。

為此，Steiner-Khamsi（轉引自周祝瑛，2009）進一步呼籲，當世界充斥著各種似是而非的世界大學排行榜後，其效度與信度將會愈來愈遭到世人質疑。如此，或許大學與各國政府反而能從中清醒過來，不再被這些過度簡化的商業噱頭與排行所挾制，好好重新檢討以往衝國際論文數量、與發表所謂「頂尖、具高影響力」的論文作法，是否過於偏重單一指標，拿納稅人的血汗錢為他人（國）作嫁？透過這些世界大學排行的紛擾，或許可以讓大學與政府，重新思索自我定位的重要性，尤其尋找建立真正合理、公平與符合臺灣所需的評鑑指標。

六、建議

(一) 就政大「新制課程精實方案」而言，筆者建議：

1. 降低學分非唯一選擇

國內臺大、清大、成大等校，雖鼓勵各系調降畢業學分，增加學生選課多元空間，然並未統一規範系所授課時數，而是交由系所各自評估需求開設課程。成大甚至以「後端」畢業學分數調降，「前端」開課數量自然就會調整為由，未特別要求全校性教師授課時數調降。

2. 建置校內教學、研究等相關大數據

從此次課程精實方案的諸多討論中，凸顯政大相關大數據資料庫建置之必要性與透明化。如：精實方案實施前後，各院系與班級人數之比較；政大教學意見調查如何隨之進行改革，以避免過去常見之各種流弊。至於已實施課程精實方案多年之傳播學院與法學院，是否有成果與檢討報告，足供此次各學院推動之參考？另外，頂大計畫與六年升等條款實施多年後， 政大教師的研究能量與教學滿意度變化如何？

3. 珍惜教師的多元專長

能否根據歷年來教師的工作取向，重新檢視每位教師的專長，並仿效國外大學（如：美國邁阿密大學等），在薪資一樣的情況下，將教師區分為：1.教學型；2. 研究型；3.教學與研究兼備；4.教學與研究以外的發展（如行政專長）等四類。由於政大教師各有所長，校方應珍惜每一位教師。相較於此種「短跑式」的世界百大投資，美國波士頓學院 Philip Altbach 教授卻提出（轉引自周祝瑛，2014）：為防止人才外流，並與國際學術社群保持暢通無阻的連繫，無論開發或開發中國家，都需要打造研究型大學（避免用「世界一流大學」之名），由政府提供長期的「穩定經費」、「尊重學術自由」、「重視研究出版」、「招募國際一流教授」等，建立世界一級的研究中心，提供該國一流人才就學與就業機會。尤其這些大學都需要為本國培養一流人才，發展本國特色，使用當地語言、改善學術期刊品質，讓各國都有一流的科學家、社會學家等。

(二) 就世界大學排名，謹建議如下：

1. 徹底檢討臺灣當局近年來走捷徑式的世界百大高教學術政策，尤其針對實施十年的邁向頂尖大學計畫，徹底檢討，以作為後頂大時代高教政策之參考。

2. 正視人文社會與理工醫農之特性，區分學術成果，建立人文社會之多元評鑑指標（周祝瑛、吳榕峰、胡祝慧，2011）。

3. 敦請各大學重新全面檢討校內各式升等與獎勵辦法，減少以論文數量（如 SSCI SCI 等商業機構）等量化指標，做為辦校成果或教授成就之標的。

4. 最後，重新讓各大學建立各自在教學、研究、產業合作、社會服務等不同面向之特色，並以不同的標準予以尊重與評鑑。鼓勵大學試辦各種改革方案，授權讓各校多元的評量與發展方向。

參考文獻

■ 政大教師會、教改論壇、臺灣競爭力論壇 共同發起（2015）。**反對獨尊SSCI SCI 找回大學求是精神**。取自 http://memo.cgu.edu.tw/yun-ju/CGUWeb/NCCUEdu2010/HomeAgainstSSCI.htm。

■ **國立政治大學新制課程精實方案**取自：https://drive.google.com/file/d/0B32aQ1ce5UmzMkNzT3hEdTRYbkk/view。

■ **家庭平均可支配收入數據**取自：http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries unless indicated with。

■ 林蘭（2012）。**法國大學與上海交大排名榜首無緣**。法國報紙摘要，2012 年 8 月 16 日。取自 http://cn.rfi.fr/%E4%B8%AD%E5%9B%BD/20120816-%E6%B3%95%E5%9B%BD%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E4%B8%8E%E4%B8%8A%E6%B5%B7%E4%BA%A4%E5%A4%A7%E6%8E%92%E5%90%8D%E6%A6%9C%E9%A6%96%E6%97%A0%E7%BC%98，2015年11月25日。

■ QS 世界大學排名 2015：http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015?utm_source=tu_house&utm_medium=web_banner&utm_campaign=WUR-2015#。

■ 人均國民收入數據取自：http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD unless indicated with 。

■ 人均國民生產總值數據取自：Conversion rates via www.oanda.com。

■ 周祝瑛（2009）。**比較教育與國際教改**。臺北市：三民書局。

■ 周祝瑛，吳榕峰，胡祝慧（2011）。SSCI下的人文社會領域學術評鑒：以國立政治大學為例。**比較教育，70**，1-27。

■ 周祝瑛（2014）。**時論—世界大學排行榜，魔鏡魔鏡**。中國時報， 2014年10月6日。取自 http://www.chinatimes.com/newspapers/20141006000423-260109，2015年11月25日。

■ 周祝瑛（2015）。**看人間 大學兼任助理勞務化爭議之省思**。人間福報，2015 年 10 月 14 日。取自 http://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=418525，2015年11月25日。

■ Chou, C. P. (Ed.) . (2014). The SSCI Syndrome in Higher Education: A Local or Global Phenomenon. Rotterdam, Netherland: Sense Publishers.

[i] 本文承蒙政大英語系林質心、教育系詹志禹等教授之協助，與本人助理 Brian Cherry、梁瀞文等同學之協助，在此一併致謝。

大學組織重組，規模論？功能論！

何慧群
國立臺中教育大學教育系退休教師
永井正武
元日本帝京大學理工学部教授

一、前言

大學之「大」，意指學習之道既高深且博大，高深象徵程度與深度，博大分為廣度與幅度。盱衡大學發展及其沿革，大學目標如追求美善本質、探究真理本體、生存適應與生活品質、生涯學習與學用合一；教育旨趣如哲學辯證、意義詮釋、存在哲學與實用主義。今日，大學之「大」，意指有用性的知識體系、新知與發明，國家、社會與個人賴以發展與現代化的依據。

面對國內大學數量多、規模小、少子女化趨勢，以及頂尖大學在世界排名名次滑落危機，公校整併、私校退場、高教機構分類之聲此起彼落。除此之外，整體教育環境一方面得面向全球化、智慧科技革新、創意知識經濟發展態勢，另一方面得正視後現代多元主義、生存幸福指數的社會氛圍，催生大學規模及其功能變革成為高等教育發展的焦點（何慧群、永井正武，2015a）。

「新趨勢、活思維、大未來」，大學組織重組，規模論？功能論！旨在凸顯：（1）大學功能-資源-規模具循環辯證關係；（2）高教目標具操作性、實踐性；（3） 面向 Industry 4.0，高教標準化與多元發展是趨勢。運用數理工具（Mathematical Tools）結構分析，藉以：（1）落實教育理學特色；（2） 結構分析視覺化、數值化；（3）體現教育思維邏輯結構化、教育發展較適化（fitness for use）。

二、基礎理論與數理工具

依據研究題旨構造基礎理論與數理工具，前者有關教育哲學、高教目標與 Industry 4.0，後者援用依據數理原理發展的模式進行結構分析。

(一) 基礎理論

1. 博雅素養與專業

依據中外教育發展史，傳統教育始於「本質先於存在」的哲學思維、溯源形上本體、真美善探究，藉以洞悉生命旨趣、體現理性的存在與生存意義（Horkheimer, & Adorno, 1969）。19 世紀末，高等教育成為科學、民主、倫理的代言。

20 世紀中葉，高等教育被賦予研究與專業，其中，研究側重發現新知、培育人才；專業著重解決問題、適應環境、終身學習。在後現代哲學與批判理論論述下，工具理性、科學哲學與理性辯證型塑「存在先於本質」的實在論哲學觀，多元主義與科技主義成為新興價值。

2. 唯實論與實用主義

綜觀西方近代科技文明發展脈絡，可溯源於 16 世紀地理大發現、17 世紀啟蒙運動與 18 世紀產業革命，一則開啟「人定勝天」、「知識就是力量」的教育旨趣，二則創造機械化取代傳統人力生產新紀元，繼而，催生大規模工廠化生產與資本主義經濟形態。19 世紀實施國民教育，教育對象漸增，後續效應是高等教育適齡人口不再限於社會菁英。

20 世紀初，先後有 F. W. Taylor（1856-1915）科學化生產管理與社會民主改革。1980 年代，高教在量上發展由大眾化、普及化，以至今日高教功能市場化。1990 年代，全球化風潮、網路化世界、區域化經濟新常態、資源效能提升與跨領域科技整合，型塑知識經濟、創意知識經濟引領風騷，值此之際，高教市場出現破壞性創新與維持性創新課題，藉以因應：（1）新產業經濟型態需求；（2）高教市場競爭；（3）高教範式轉移，主實用功能，由探究真理取向之價值理性轉換為功利取向之工具理性。

3. 工業 4.0

工業 4.0 概念（Industry 4.0）（Kagermann, Lukas, & Wahlster, 2011）於 2011 年 Hannover 工業博覽會首次提出，2014 年 Nürnberg 國際自動化會展揭示聯網生產（Internet of Things, IoT）與智慧製造概念，2015 年，Nürnberg 全球嵌入式技術會展體現靈巧精簡與高速存取概念，預示智慧生產與製造是不可逆趨勢。

承上，面向雲端大數據運算、創意知識經濟發展與企業決策與策略經營的時代，網際網路協定（World Wide Web Consortium, W3C）、跨界專業標準化（Profession Standardization）、全球認證與評鑑相關事宜是迎向第四次工業革命的前置作業。

(二) 數理工具

數理工具是依據數理原理發展，可見效益：（1）結構分析數值化；（2）教育思維、教育實務結構分析視覺化；（3）提供跨科際溝通與對話的平臺。

1. 5W1H ISM

5W1H ISM 是量化取向之質性研究結構分析法，M. Nagai 於 2013 年提出與證明（Tsai, Chen, & Nagai, 2013）。其中，5W1H 由 who, when, what, where, why 與 how 組成，有謂六何法，源自於新聞記者傳遞資訊與達到溝通目的的方法；ISM 是 J. N. Warfield 於 1972 年提出，以(0,1)二元數值與圖學論構造要素關係矩陣與有向階層結構的分析方法（Warfield, 1974）。

5W1H ISM 發展分二階段，Nagai 於 1989 年運用 5W1H 於學術研究，據以結構性萃取要素語彙、語彙屬性及其旨趣；其次，進行語彙要素大小、強弱關係「準」量化比較，以及依據量化後大小排定語彙重要性之優先次序與組成序列，2013 年運用

ISM、MSM 構造依據 5W1H 萃取語彙之關係結構與結構分析。

2. 多重矩陣詮釋結構模式

多重矩陣詮釋結構模式（Matrix Based Structure Modeling, MSM）是 Nagai 於 2013 年提出（Nagai, & Tsai, 2013），旨在：一則揭示各離散集合間之新關聯結構構造，二則就整體與局部群集之邏輯關聯結構予以視覺化表徵之。MSM 結構分析之群集矩陣多寡與規模大小端視構造新關係矩陣的目的；其次，群集矩陣關聯生成與結構組織構造依據，一則源自於整體與部分矩陣之各要素間關係屬性，二則目的取向之群集間之關聯構造。

3. Petri Nets

Petri Nets 發想於 1939 年，C. A. Petri（1926-2010）於 1962 年提出其結構模式（Formal Modeling Framework）（Reisig, 1985），旨在：（1）運用數理邏輯（Algebraic Geometry）表徵平行與連續性系統之發展拓樸學（Network Topology）、（2）構造有關傳遞者 - 路徑 - 接收者、Input-Access-Output 形式旨趣（Formal Workflows）、（3）視覺化、圖形化表徵（Visual & Graphical Representation）Petri Nets 並行與分佈式系統（Concurrent & Distributed Systems）（Murata, 1989）。

Petri Nets 基本元件是場（Place）、變遷（Transition）、場與變遷之間的流向關係（Arc），以及記錄系統目前狀態的可用資源（Token）（Desrochers, & Al-Jaar, 1995）。Petri Nets 結構是：（1）以網結構描述系統靜態特性；（2）以流向關係表徵系統動態變化；（3）就要素關係、序列（Sequential）、事件變化（Transition），與生成之多重關係予以結構化與圖示化之。

(三) 研究構造

研究設計分為定性與定量二部分（見圖 1），有謂混合研究法（Mixed Methods Research）（Tashakkori, & Teddlie, 2002）。

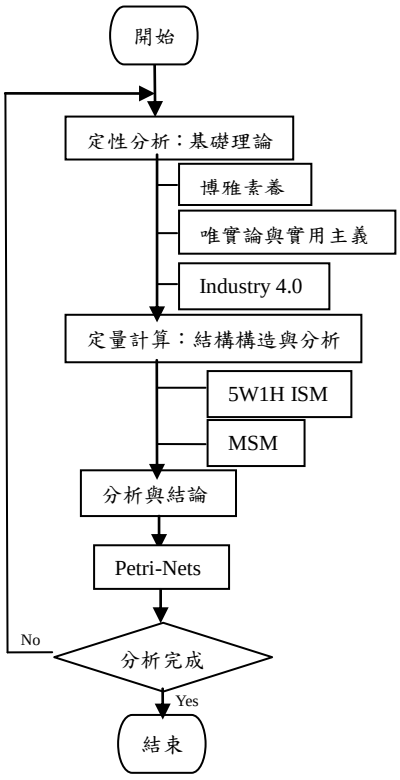


圖 1：研究構造

三、分析與討論

面向數位紀元智慧生活型態，現代企業或以溫水中的青蛙困境為警惕（郭進隆、齊若蘭譯，2010），或以破壞性創新策略（Christensen,

Grossman, & Hwang, 2008）創造另一週期的文明發展。同理，大學何以與如何永續經營是新一波發展的焦點。

運用 5W1H ISM 與 MSM 構造分析大學類型及其功能，藉以：（1）結構性匯聚相關要素、（2）結構分析意義數值化、（3）關係結構表徵有向階層化（digraph structure）。

(一) 大學類型

依據傳統大學教育目標沿革，歸納如下：（1）探究本體、追求真美善與傳遞文化道統；（2）培養「士」、「君子」、「神職人員」、「紳士」為主；（3）學術研究與教學並重（何慧群、永井正武，2015b）。近代大學組織重組及其功能，影響因素如 1960、70 年代人權與民主運動、1980 年代教育普及化與博雅教育、1990 年代資通訊科技型塑網路社會、網民，以及 21 世紀德國 Industry 4.0 開啟智慧型生產與製造系統（Cyber-Physical System, CPS）。

大學類型分為研究型、教學型與科技型，值此數位紀元，大學類型分為研究型-創意軟實力、教學研究型-綜合實踐力、教學型-標準化實踐力與科技型-產業科技創意。

1. 研究型-創意軟實力

研究型-創意軟實力大學主在提供以科學知識、學術理論為基礎的教育，據以發展學術知識體系、邏輯思維與創意創造力，其涵蓋：（1）思維具辯證性與策略性、（2）決策與策略規劃帶動質變與可實踐性、（3）博雅素養與文化深耕、創意實踐與生活品味、趨勢與全球視域。此外，人是追求意義的存在，人生意義體現於人生經歷（趙可式、沈錦惠譯，2008），本體探究、精神文明、現代幸福詮釋是研究型大學不可推卸要務之一。

2. 教學研究型-綜合實踐力

教學研究型-綜合實踐力大學提供專業共識（Professional Consensus）、兼顧理論與實務的教育，據以發展綜合型實踐能力與行動力，其涵蓋：（1）目標取向思維邏輯與具實踐性、（2）多元專業與跨科際素養與科技理性（Technological Rationality）、（3）研究、問題解決新工具學（Mathematical Tools）素養。

3. 教學型-標準化實踐力

面向後現代多元訴求、客製化、大數據（林俊宏譯，2013）交會的時代，教學型大學-標準化實踐力主在提供實踐力、操作技能發展的標準化教育，其涵蓋：（1）知識結構標準化素養、產業縱向發展鏈與橫向群聚鏈認知、（2）情境學派認知理解與行為學派操作實踐、（3）科技素養、合作與溝通能力。

4. 科技型-產業科技創意

面向全球化科技競爭態勢與全球生產分工經濟模式，高素質專業與高等教育發展是重中之重。時值歐美日第四次工業革命蓄勢待發，科技型-產

業科技創意大學側重於發展現代化產業經濟相關科技能力，其涵蓋：（1）新興經濟產業科技素養；（2）產業縱向發展鏈與橫向群聚鏈體驗或檢視；（3）認識新生活型態與體驗樂活實踐。

綜合上述，以座標圖表達大學類型（見圖 2），其中，研究型與教學研究型共同點是標準化實踐力與創意科技，相異點是前者主形式思維，後者側重於操作實踐。運用 5W1H ISM 構造大學目標、類型相關要素及其關係矩陣（見表 1、表 2-附件、圖 3）。繼而，運用 ISM 構造圖 3 之上位要素關係矩陣（見表 3、圖 4）。

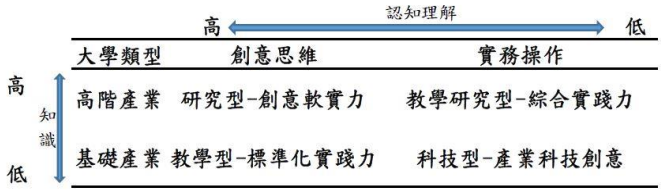


圖 2：大學類型

表 1：**大學目標、類型 5W1H**

5W1H	what	when	who	how	where	why
內容	大學目標		受教者	大學類型	課程屬性	核心素養
		探究本體	愛智愛德			邏輯思維 學術型
	傳統	追求真善美			學術理論	形式思維 知識體系
		傳遞道統	知識工作者	研究型	科學知識	辯證思維 判斷與決策
		全球化			博雅素養	策略思維 創意與實踐
		科技化			趨勢與新知	
	現代	數位化			理論與實務	目標思維 專業共識
		經濟性	綜合實踐者	教學研究型	虛擬實境	科技理性 問題解決
項目		Industry 4.0			科際素養	新工具學
					產業發展	標準化素養
			標準操作者	教學型	情境認知	溝通與表達
					操作實踐	學習與合作
					產業經濟	科技素養
			科技應用者	科技型	新生活型態	專業素養
					體驗樂活實踐	觀察與設計

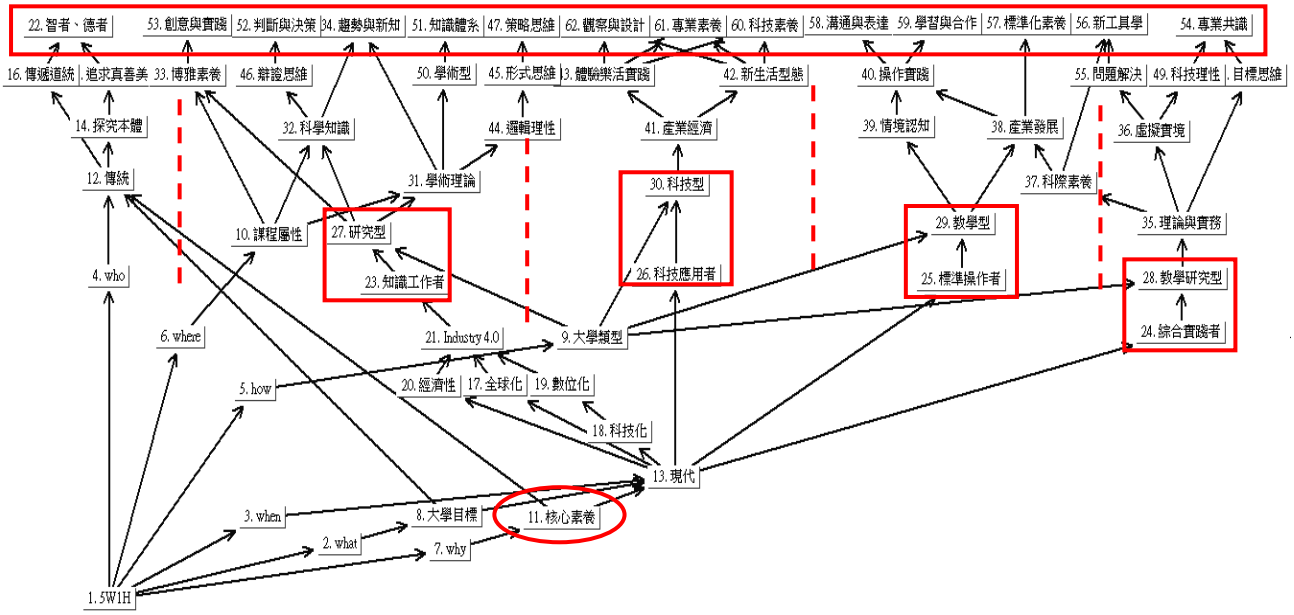


圖 3：大學目標、類型 ISM

表 3：**大學目標關係矩陣**

C\C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 大學目標	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2標準化要素	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.專業要素	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4科技要素	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5.愛智愛德	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
6知識體系	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
7.專業共識	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
8趨勢與新知	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9創意與實踐	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
10判斷與決策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11策略思維	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12觀察與設計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
13新工具學	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14溝通與表達	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15學習與合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

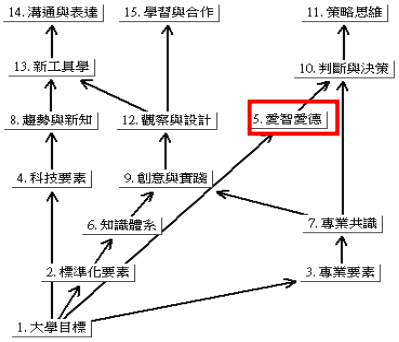


圖 4：大學目標 ISM

依據圖 3 與圖 4 顯示：（1）大學核心要素涵蓋現代與傳統；（2）大學目標由傳統愛智、愛德轉換為生活改善、生活幸福；（3）愛智、愛德仍是判斷與決策不可或缺的價值要素。

(二) 大學經營

自 1980 年代以來，歐美日施行新自由主義經濟，教育成為發展中國家建設與社會發展關鍵，不容諱言，政、經與教育範式無一不是師法自歐美。1990 年代，高教面對政府撙節經費、高教校際競爭、國家產業升級，以及業界永續經營訴求等，大學經營不再是理念意識、口惠之見，相反的，體用合一、學以致用成為評鑑教育的指標，更甚者，責負體現於畢業生就業力、務實致用展現於業界創新力與全球移動力上。

Collins, & Porras 於 1994 年提出願景企業（Vision Enterprises）、願景管理（Vision Management）概念，倡導建構與有效貫徹前瞻視域的願景是企業長青的關鍵。面向數位紀元與全球零和賽局（Zero Sum Game）規則，大學依據涵蓋本質教育與前瞻未來的願景、組織性能、教師素質與可用產業資源，規劃經營策略如下：

1. 產官學合作

有鑑於全球高等教育「世界體系」發展趨勢，高教經營採「市場原理」，高效率運用有限資源成為必要。戰後日本在產-企業界、官-政府、學-大學或研究機構三方合作下，日本經濟得以迅速發展。產官學合作模式創造利基：（1）可取得體制外的資源挹注與專業支援，（2）可規範最適化教育研究方向，（3）確保教育研究品質、有用性。值得一提的是，產官學合作發展繫於國家產業政策與官方發揮良好的橋樑角色。

2. 官學合作

官學合作意指大學或研究機構接受政府委託辦理相關研究計畫與研習活動，前者如教育大學接受教育部委託專題研究、諮詢顧問，後者如民間社福機構接受地方社會局委託辦理教育、培訓、研習、研討會、實習與訓練。

官學合作為學校而言，多為學以致用，旨在善盡學術責任或履行社會義務；其次，做中學，或積累個人實務經驗，坐收理論與實務辯證之益；或及時掌握變革新契機，提升組織風評等。

3. 校本經營

首先，校本經營模式的可用資源相較而言有限；其次，校本經營側重於：(1)以學校正規化教育為主；(2)施行基礎與實用的教育；（3）正視 Industry 4.0 相關課程規劃。面向跨越教室藩籬與國際接軌趨勢，以多元取長補短、瞭解新興數位市場需求，藉以：（1）爭取地方性、經濟性的產學合作，（2）策略性、目標性活化校內有機動能，（3）主實用主義與功績主義與規劃獎勵性措施。

概括而言，大學經營原則：（1）國家產業政策與全球趨勢、（2）教師人力資源素質、（3）跨領域科技整合、教育財政學、企業界投資報酬率等，三者缺一不可。運用 5W1H ISM 構造大學經營相關要素結構(見表 4、表 5-附件），提供對話與後設論述依據（見圖 5）。

表 4：**大學經營 5W1H**

5W1H	what	how	when	where	who	why
	大學經營	目標-工具	資源與工具	經營與管理	產官學合作	標準化實踐力
	研究型	In- & Output	教育財政	經營策略	官學合作	產業科技創意
	教學研究型		業界資源	管理措施	產學合作	綜合實踐力
	教學型		教師資源	趨勢與新知	校本經營	創意軟實力
	科技型		組織文化	破壞性創新		全球產業鏈
內容			新工具學	品管與評鑑		國家產業經濟
				成就與回饋		科技競爭
						校際競爭
						投資報酬率
						市場佔有率
						就業力

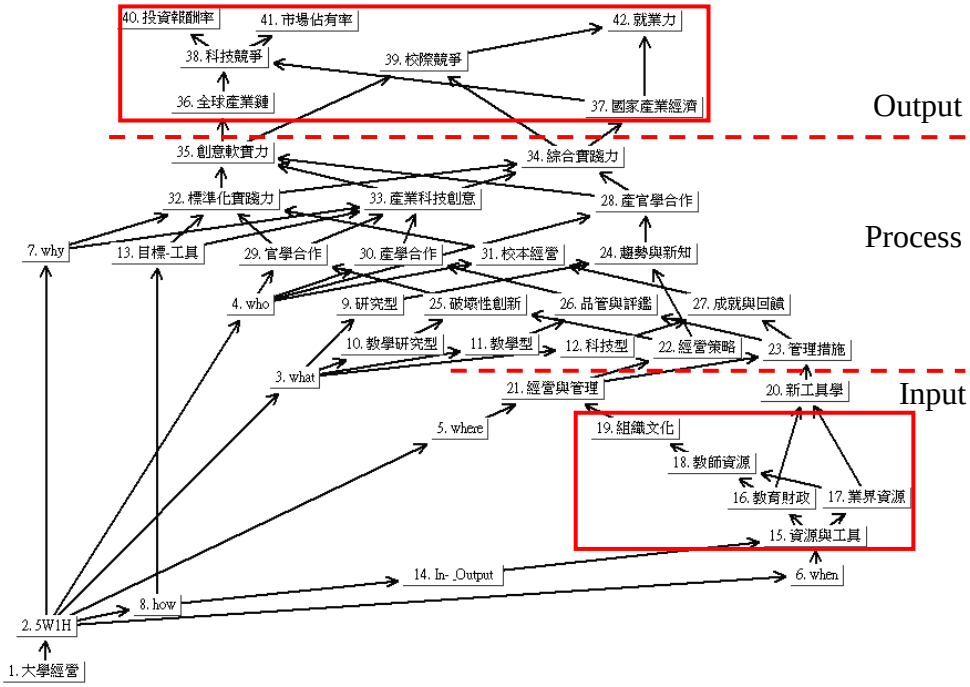


圖 5：大學目標、類型、經營 ISM

(三) 大學規模

「國家以人才為本，人才培育是國家永續發展與提升國際競爭力的關鍵。」依據世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）2012-2013 全球競爭力指數排名，臺灣競爭力是亞洲四小龍中唯一在原地踏步的，大學變革勢在必行。

1. 大學運作

關於 Industry 4.0 即將開啟新一波的科技文明週期、體驗經濟的新消費模式、效率製造、創新知識服務等，在實用主義、功績主義驅動下，大學被賦予發揮知識經濟性、科技性、創意性、競爭性功能。值得一提的是，

大學組織重組旨在支援與服務組織，組織規模不在於大，而是助益大學目標的實踐。運用 Petri Nets 表徵大學運作週期及其結構（見圖 6），藉以凸顯：（1）大學組織動態系統結構，（2）大學目標、科系性能是組織運作的依據，（3）大學運作具專業性、科學性、效益性，以及接受公評。

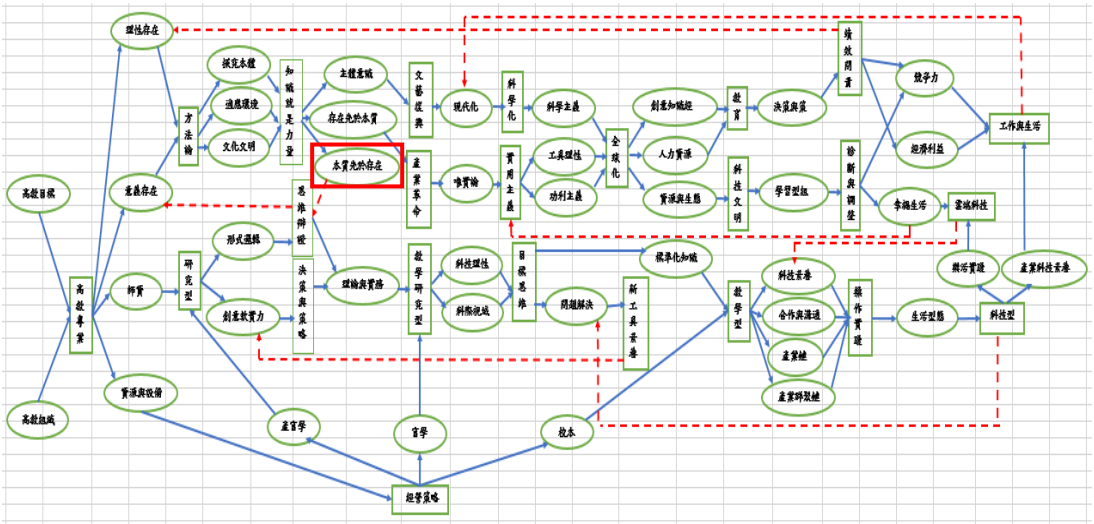


圖 6 ：大學運作 Petri Nets

2. 大學標準化

大學發展影響因素多元，如學校願景、教育財政、學校定位、教師素質與組織效能、學生素質，其中，師資、科系專業與現時性決定組織規模大小（何慧群，2012）。面向全球經濟網絡與學用合一共識基礎，大學被視為是知識創新與技術發展的場域，更是未來生活與工作型態的構造者與展示者。

運用開放式系統互聯通訊參考模型表徵（Open System Interconnection Reference Model, OSI Model）大學組織重組標準化結構，旨在：（1）凸顯數位化紀元發展是不可逆趨勢，如德國 Industry 4.0、臺灣生產力 4.0 計畫；（2）標準化是校際合作、認證與評鑑的基礎工程；（3） 標準化分為內部專業結構、外部科際相容與網際網路協定（World Wide Web Consortium,W3C）。

承上，OSI Model 結構分為：實體層（physical）、鏈結層（data link）、網路層（network）、輸送層（transport）、會議層（session）、展示層（presentation）與應用層（application）；其次，體現（embodiment）與操作（見表 6），最後，運用 MSM 表徵結構分析（見表 7-附件、圖 7）。

表 6：大學標準化 OSI Model

OSI Model	physical 實體層	data link 鏈結層	network 網路層	transport 輸送層	session 會議層		presentation 展示層	application 應用層
教育範例	大學組織重組		W3C	專業協定	語彙與表達		媒體與形態	生存與生活
內容	大學目標	向度/項目	大學類型	資源與工具	經營與管理		In- &Output	品質與品牌
	全球	經濟	e研究型	教育財政	經營策略	管理措施	研究與創新	標準化實踐力
		生態	e教學研究型	業界資源	產官學合作	趨勢與新知	學習與研究	產業科技創意
		永續經營	e教學型	教師資源	官學合作	破壞性創新	標準化學習	綜合實踐力
	國家	現代化	e科技型	組織文化	產學合作	品管與評鑑	科技與研發	創意軟實力
		產業政策		新工具學	校本經營	成就與回饋		全球產業鏈
		科技政策						國家產業經濟
	社會	文化政策						科技競爭
		區域產業鏈						校際競爭
		資訊社會						投資報酬率
	個人	邏輯思考						市場佔有率
		愛智愛德						就業力
		生涯學習						

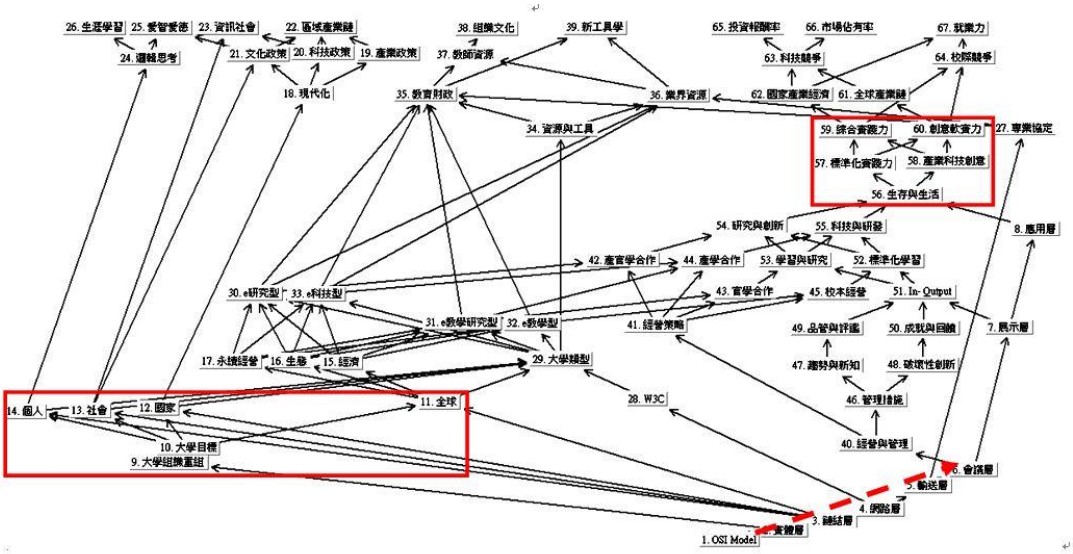


圖 7：大學標準化 OSI Model

圖 3-6 顯示：（1）個人就業力、創意創造市場佔有率、教育財政學等是大學經營管理的目標；（2）組織文化與可用新工具學是大學運作重要資產；（3）個人生涯學習、愛智愛德、資訊社會與區域產業鏈扎根與發展是大學無可懈怠的職責。

盱衡大學發展及其沿革，歷經方法論、學術性定位、發展人力資源、倡導社會公民責任、社會服務，到培育新生活型態先驅，由追求真美善、

四、結論

探究本體、改造環境與解決問題、服務政治與經濟，到主創新、智慧、追求績效與卓越等，在在呈現變革的軌跡。P. F. Drucker（1909-2005）說：「處在劇烈變動的時代，我們無法駕馭變革，只能設法走在變革之前。」

大學組織重組，規模論？功能論！對於國內大學供需失衡問題解決，採整併方式凸顯專業侷限，目標-工具、In- & Output 是解決問題的思考邏輯，即大學規模大小繫於：（1）高教目標、階段性政經政策與教育功能結構規劃；（2）研究型、教學研究型、教學型與科技型大學各有側重，發展不宜一致性；（3）「本質先於存在」重要性不敵「存在先於本質」，工具理性、科學主義、實用主義與功利主義順勢成為學校教育的核心。

最後，運用工學模式、數理工具構造結構分析，其中，以 Petri Nets 表徵大學運作及其結構週期，OSI Model 就大學運作相關要素予以標準化處理，旨在凸顯教育理學化、系統化是教育專業化、現代化不可或缺的一環。數理工具可見效益：（1）依據數理邏輯、數值演算的教育研究、（2）凸顯概念要素關係生成軌跡與因果關聯；（3）發揮由命題形式邏輯到思維辯證邏輯的鷹架功能。

參考文獻

■ 何慧群（2012）。臺灣國小師資培育學士化重構提案研究-「多科系學院」取向之國小師資培育-。**香港教師中心學報**，**11**，197-216。

■ 何慧群、永井正武（2015a）。學術資本主義，知識功能唯一化？**臺灣教育評論月刊，4**（5），51-60。

■ 何慧群、永井正武（2015b）。高教產業化，商品化？標準化！**臺灣教育評論月刊，4**（9），11-23。

■ 林俊宏（譯）（2013）。**大數據**（原作者：V. Mayer-Schönberger, & K. Cukier）。臺北：天下。

■ 郭進隆、齊若蘭（譯）（2010）。**第五項修練：學習型組織的藝術與實務**（原作者：P. M. Senge）。臺北：天下。

■ 趙可式、沈錦惠（譯）（2008）。**活出意義來**（原作者：V. E. Frankl）。臺北：光啟文化。

■ Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J.(2008). *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution to the Health Care.* N.Y.: McGraw-Hill Education.

■ Collins, J. C., & Porras, J. I.(1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies.* New York: Harper.

■ Desrochers, A. A., & Al-Jaar, R. Y.(1995). *Applications of petri nets in manufacturing systems: Modeling, control, and performance analysis*. New York: IEEE Press.

■ Horkheimer, M., & Adorno, Th. W. (1969). *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente*. Frankfurt/M.: Fischer Verlag GmbH.

■ Kagermann, H., Lukas, W., & Wahlster, W.(2011). Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. *Verein Deutscher Ingenieure (VDI) Nachrichten, 13*.

■ Marcuse, H.(2002). *One-Dimensional Man: Studies in the ideology of advanced industrial society*. New York: Routledge.

■ Murata, T.(1989). Petri nets, properties, analysis and applications. *Proceedings of IEEE, 77*(4), 541–580.

■ Nagai, M., & Tsai, C. P.(2013). Matrix Based Interpretative Structural Modeling. *International Journal of Kansei Information, 4*(3), 159-174.

■ Reisig, W.(1985). *Petri nets: an introduction*. New York: Springer-Verlag GmbH.

■ Tashakkori, A., & Teddlie, C.(eds.) (2002). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Los Angeles, CA: Sage.

■ Tsai, C. P. Chen, T. L., & Nagai, M.(2013). Structural Analysis Based on 5W1H and ISM Method. *International Journal of Kansei Information, 4*(2), 55-66.

■ Warfield, J. N.（1974）. Toward interpretation of complex structural modeling. *IEEE Transportation Systems Man Cybernet, 4*(5), 405-417.

附件

表 2：大學目標、類型關係矩陣

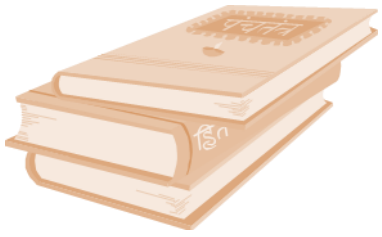
C\C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
1.5W1H	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.what	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.when	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.who	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.how	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.where	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.why	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.大學目標	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.大學類型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.課程屬性	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.核心素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.傳統	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13.現代	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.探究本體	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.追求真善美	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.傳遞道統	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.全球化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.科技化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19.數位化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20.經濟性	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21.Industry 4.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22.愛智愛德	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23.知識工作者	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24.綜合實踐者	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.標準操作者	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26.科技應用者	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27.研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28.教學研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29.教學型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30.科技型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31.學術理論	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32.科學知識	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33.博雅素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34.趨勢與新知	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35.理論與實務	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
36.虛擬實境	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
37.科際素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
38.產業發展	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
39.情境認知	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
40.操作實踐	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
41.產業經濟	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
42.新生活型態	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
43.樂活實踐	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
44.邏輯理性	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45.形式思維	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46.辯證思維	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47.策略思維	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48.目標思維	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
49.科技理性	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
50.學術型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51.知識體系	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52.判斷與決策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53.創意與實踐	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54.專業共識	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55.問題解決	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
56.新工具學	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57.標準化素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58.溝通與表達	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59.學習與合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60.科技素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61.專業素養	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62.觀察與設計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表 5：大學目標、類型、經營關係矩陣

C\C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
1.大學經營	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5W1H	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.what	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.who	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.where	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.when	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.why	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.how	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.教學研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.教學型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.科技型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13.目標-工具	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.In- & Output	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.資源與工具	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.教育財政	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.業界資源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.教師資源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19.組織文化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20.新工具學	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21.經營與管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22.經營策略	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23.管理措施	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24.趨勢與新知	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.破壞性創新	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26.品管與評鑑	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27.成就與回饋	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28.產官學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
29.官學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30.產學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31.校本經營	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32.標準化實踐力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
33.產業科技創意	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
34.綜合實踐力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
35.創意軟實力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0
36.全球產業鏈	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
37.國家產業經濟	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
38.科技競爭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
39.校際競爭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
40.投資報酬率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41.市場佔有率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42.就業力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表 6：大學標準化關係矩陣

C\C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	5
1.OSI Model	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.實體層	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.鏈結層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.網路層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.輸送層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.會議層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.展示層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
8.應用層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.大學組織重組	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.大學目標	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.全球	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.國家	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13.社會	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.個人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.經濟	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.生態	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.永續經營	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.現代化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19.產業政策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20.科技政策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21.文化政策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22.區域產業鏈	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23.資訊社會	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24.邏輯思考	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.資智資通	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26.生涯學習	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27.專業協定	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28.W3C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29.大學類型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30.e研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31.e教學研究型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32.e教學型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33.e科技型	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34.資源與工具	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35.教育財政	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36.業界資源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37.教師資源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38.組織文化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39.新工具學	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40.經營與管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
41.經營策略	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
42.產官學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43.官學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44.產學合作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45.校本經營	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
46.管理措施	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
47.趨勢與新知	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
48.破壞性創新	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
49.品管與評鑑	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
50.成就與回饋	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
51.In- &Output	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
52.標準化學習	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53.學習與研究	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54.研究與創新	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55.科技與研發	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56.生存與生活	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57.標準化實踐力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58.產業科技創意	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59.綜合實踐力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60.創意軟實力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61.全球產業鏈	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62.國家產業經濟	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63.科技競爭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64.校際競爭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65.投資報酬率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66.市場佔有率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67.就業力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



大學財務制度-以開源、節流、內部控制面向探討

楊明宗
國立成功大學主計室主任

壹、背景論述

近年來，由於社會環境的快速變遷以及國家政策的發展，高等教育一向是我國教育政策發展的主流，由於教育部補助各大學教育資源的分配逐年縮減現象，學校財務收支亦屬教育部財政體系一部分，學校財務亦有相對縮減的壓力。由於學校對於經費收支的運用，較缺乏彈性及成本效益考量，故較難契合教學理念、研究發展及社會服務之需要；為改善以上缺失，根本之計，政府應從改進大學學校財源與財務運作著手，不但要賦予學校經費運用彈性外，大學必須廣闢財源，以利學校長遠發展。

大學之經營已朝向企業化、多元化模式發展，以追求多重目標的多元大學為發展導向。社會對大學的期望，除了兼具知識傳授、學術研究與人才培育的功能外，也希望其能善盡社會責任，與社區結合以充分運用優厚的社會資源。

在大學自主治理趨勢下，公私立大學基本上都要成為「自負盈虧」的事業體，學校的辦學績效實涵蓋了財務績效的問題。許多大學亦自行開創財源，透過靈活有效的操作成立多角化研發經營團隊，以產學合作、專利管理、有償科技服務或技術轉投資等方式，有組織有計畫的創造營收，來充實設備以提升教學研究，並促使學校教師得以在管理機制規範下發揮服務功能，創造學校、教師、社會三贏。

在當前中央政府財政日益困難，尤其我國賦稅負擔率低於其他國家之情形下，其中教育部依「教育經費編列與管理法」編列教育經費，預期小幅擴增教育支出確實不易；教育部為因應主客觀環境變化，配合中央政府擴大公共建設等政策，編列相關計畫納入追加預算或特別預算內辦理，如 5 年 500 億元之國際一流大學及頂尖研究中心計畫，以彌補常態教育經費之不足；但以上經費非常態預算，如面臨 5 年 500 億元退場後，學校應回歸財務基本面，學校不但要強化財務經營管理理念，且相關開源節流措施勢在必行，以提升教育經費運用效能。

貳、開源、節流、內部控制三個面向之探討

大學為因應政府編列預算補助逐年縮減，學校應積極擴大自籌收入規模，以提升校務基金管理及運用效率，要努力以下三個面向方案落實執行，以免財務上捉襟見肘。

一、開源方面

(一) 推廣教育

1. 積極爭取政府及企業合作之人才培訓計畫。
2. 提供協助各系所及中心申請政府相關單位之計畫加強服務。

(二) 產學合作

1. 積極爭取研究計畫及經費。

2. 加強爭取政府相關單位之大型研究計畫。

3. 提高技術移轉專業服務流程透明化，建立資訊管理系統，有效管理專業流程。

4. 結合校友中心協助專利海外授權推廣。

(三) 場地設備管理

1. 已達耐用年限可堪使用之財物，辦理公開標售。

2. 加強推動不動產活化利用，將適宜之空間出租或提供使用，朝向資產多面向之經營管理，使資產運用社區化，提升資產運用之附加價值。將學生宿舍等 BOT 計畫及學校餐廳、部分場地設施(如游泳池)等 OT(委託民間經營管理)。

(四) 受贈募款：強化募款開源動能，以增加受贈收入，除捐贈網站之設置外，加強聚焦措施並提供多方捐款管道，提升募款效能，俾利增加受贈收入。

1. 將募款目標明確具體化，以配合學校年度發展重點計畫，可區分為五大類：(1)館舍興建；(2)講座及學術會議；(3)獎學金；(4)社團活動；(5)校園改善。兼採重點目標聚焦之行銷策略，動員全校力量共同參與並執行募款，以提升小額募款效能。

2. 善用便捷的網路資訊傳播系統，推動軟性文宣，以提高捐贈網站之能見度，並於捐贈網站上即時提供本年度最新募款計畫外。另提供最新研究及辦學訊息，讓認同教育理念及發展方向之有意捐贈者，於搜索引擎上，即可容易搜尋到捐贈之相關訊息，並捐助辦學。

(五) 投資收益：建置資金財務機制，關於資金財務管理，依學校資金狀況擬訂多元化資產配置，除逐步擴充收益型股票所佔權重外，將積極找尋其他金融工具，包含貨幣市場與資本市場，如商業本票或債券型為主之相關商品，以多元化本校資產配置，分散投資風險，提高校務基金運用效益，可採投資策略如下：

1. 加強短中長期資金管理，以提升資金收益率。

(1) 短期投資：提高與銀行議價之活儲利率之利差，增加短期資金週轉率。

(2) 中期投資：爭取最優惠定存利率、存款天期、定期存款額度。

(3) 長期投資：增加持有優於定期存款利率之安全性、收益性股票。

2. 多元化資產配置，以分散投資風險及活化資產運用，除靈活配置 所持有之定期存款、公債附條件交易及收益型股票外，將評估其他金融資產投資可能性。

二、節流方面

(一) 人事經費及員額控管：審慎檢討就學生人數呈逐年縮減趨勢，將可減少之各項人事經費等支出，調整優先作為充實軟硬體設施教育經費，著手規劃及控管人事經費之支出，提早進行人事之安排，以免影響營運及未來發展。

(二) 為使各教學研究單位之財產有效運用，各單位如有以不需使用或損壞可修護之閒置財物，將財物資料經由網頁公告，使需用者得申請移轉續用，以期物盡其用。

(三) 節能減碳是世界潮流，再加上全球暖化及溫室效應的影響，冷氣空調的消耗日益加重，學校應統籌節能做法，例如：空調系統增設節能電扇、安裝定時斷電器、傳統電梯換為變頻電梯、電梯設定樓層停靠、檢討供電品質避免耗損、建築物公共區域廁所水龍頭裝置省水器材及自來水老舊管線清查等節能措施，並制定相關獎勵辦法，以達節能效果。

(四) 辦理逾 10 萬以上之工程、財物及勞務採購案，採公開招標、評選或限制性招標方式，透過市場競爭或議比價，以節省經費支出。

(五) 推動內部事務或對外提供服務之業務，可委託民間機構辦理者，如資訊、保全、清潔、環境綠化、事務機器設備、公務車輛及文書繕打等業務；透過以上業務委外，妥適運用校務資源，以提升財務運用效能。

三、內部控制方面

為因應學生人數減少，對學校營運與財務方面勢必造成衝擊，因此應強化學校建立有效財務之監督及控管機制。學校內部各單位（如：教務、學務、總務…等各單位）應依其職能分工，依循內部控制之五項要素：控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督，合理促使達成四項目標：實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全、提供可靠資訊，期使學校內部控制機制更為完整。並設稽核單位或人員，執行對學校人事、財務、營運及關係人交易事項涉及交易循環之事後查核；現金、銀行存款、有價證券、股票、債券與固定資產等之稽核及盤點，以有效提升稽核效能，減少學校發生財務上之弊端。基於健全學校財務考量，學校不但提升要會計管理功能，提高財務營運績效，並強化財務內部控制機制，以杜絕弊端情事發生，以維學校永續經營。

參、結語

綜上所述，推動校務需要穩健財務支援，有關各項軟硬體配套需求，需有足夠之大筆經費因應。因此除經費支出需審慎外，關於校務基金收入規模之擴充，尤其是自籌經費積極爭取，更應予重視，俾能充分挹注校務發展需求。強化學校之使用效率評估，學校定期要求各學術及行政單位提供年度經費使用情形，俾利評估校

務基金運用狀況，此舉應可因應將來之營運需求。慎思如何落實開源節流，平衡公平效率，兼顧興利除弊，促使資源分配更具效率，進而提升學校整體競爭力。



學生校外實習糾紛問題之探討

葉建宏
國立臺灣師範大學工業教育學系研究生

一、前言

畢業生之學用落差令產業界所詬病，近年政府單位、產業界，以及學術界透過合作期盼能縮短學用落差，透過制定相關法規、產學合作研發、業師協同授課、學生校外實習課程等方式改善問題，透過在實習企業中的實務演練累積經驗，增加學生畢業後就業力，而校外實習類別可分為部分學習、暑期實習、一學期實習、全學年度實習、「學海逐夢」計畫的國外實習，以及無學分的產學雙方「默示契約」實習等，而「默示契約」的概念，引自民法第 153 條：「當事人雙方互相表示意思一致者，無論其為明示或默示，契約即為成立」；除默示契約外，其他實習方式之實習時數由各校系所自主規定。

而有多所大專院校系所規定學生須修習校外實習課程才能畢業，且實習表現優異學生還能獲取工作機會提前卡位，創造產學雙贏，但部分學校與企業合作後即脫離了學生實習應以教育為本質的價值觀，為節省人事成本而選擇與學校合作，將實習學生做為廉價勞工負責雜項事物工作，或是從事無技術性的實習內容，亦或者是校方本身即出現爭議性問題。

二、學生校外實習遭遇之問題

為讓學生增加更多實務經驗，及提高學生在就讀科系相關產業的就業率，各校校外實習課程推動普及，但實習企業的品質良莠不齊難以控管，也造成學生校外實習發生的糾紛層出不窮，有時連校方為了經費來源也成為糾紛事件之起始者，如私立真理大學運動管理學系於 2012 年曾被學生投訴，就讀科系規定學生須參加校外實習 600 小時才能畢業，但「學生實習辦法」規定學生實習完畢需繳交實習津貼之 15%作為本系回饋金，實施多年後因被投訴才廢止該項規定。

家長投訴女兒就讀萬能科技大學觀光休閒系，依科系規定大三時需修習全年度校外實習課程，進入知名飯店實習後卻發現實習工作內容卻是摺棉被、打掃廁所、端碗盤等無專業性之工作，甚至要求於一樓高的屋頂上清洗採光罩，卻無提供防護措施，且學生指控被主管威脅「做不到休想拿到學分」，引發安全危機及是否將學生當作免費勞工使用，而沒到校上課卻付全額學費，也引發家長不滿。

在國外實習方面，國立高雄餐旅大學學生向「T-WHY 臺灣打工度假青年」機構投訴，在澳洲實習時的薪資待遇低於澳洲的法令規定，基本薪資換算後應領取超過新臺幣 6 萬元，卻只拿到約新臺幣 22K，且須繳交新臺幣 4 萬元的服務費給仲介公司，但仲介公司未取得勞動部人力仲介許可，違法替學生媒合工作，此一事件違背當初教育部的「學海逐夢」計畫的用意，同時也傷害學校形象。

三、教育主管機關改善之道

面對層出不窮的學生校外實習糾紛事件，教育部針對海外實習補助過去「學海逐夢」計畫只審查行政績效、計畫成效與學校整體配套措施，並未審查合約內容，未來將重新檢討計畫補助。

另教育部針對校外實習發布行政命令《專科以上學校實習課程績效評量辦法》，且最快 105 學年度起接受評鑑，評鑑面向涵蓋學生滿意度、就業輔導成效等。評鑑結果分為通過、有條件通過，以及未通過三等級；而評鑑優異的系所給予獎勵，有條件通過者則需改進，否則會扣獎補助款，但評鑑對象是針對有學分的實習課程，且至少要有兩個月以上職場實習的前提下，不包含短期參觀、實驗課程及實作訓練課程等。

依據評量辦法，績效評量分為實習機制、實習成效兩部分，實習機制包含投保實習保險、實習機構、實習合約簽訂執行，以及學生與實習單位發生爭議的協商處理機制等；實習成效為學生及實習合作機構的滿意度，以及學校對學生畢業後的就業輔導成效。

四、結語與建議

教育部雖擬定評量辦法管理學生校外實習課程品質，但上有政策下有對策，法令是否真能產生效益需等到實施後才能得知，但學校有不能得罪企業的壓力，即使遇到不合適企業有時考慮到現實層面也須繼續合作，只能將實習企業之前往意願選擇權給予學生自行決定。

而明星學校雖較容易有企業合作，但學生實習糾紛仍發生頻繁，合作企業品質無法保證，何況是部分私立或排名後段學校選擇性就降低很多，合作時學校更須步步為營，以免傷害產學雙方關係，有時學生權益也會無奈地被犧牲掉，因此為降低學生校外實習糾紛及提高學生參與實習意願，提出如下六點建議：

1. 安排學生參訪實習企業與單位後，再讓學生決定是否願意前往。
2. 協助自行找尋實習企業之學生篩選廠商，以保障學生之安全與權益。
3. 制定合約明訂學生校外實習之學習內容，以避免實習學生成為廉價勞工使用。
4. 協商實習企業將學生實習過程中所創造之獲利，提供獎勵回饋學生。
5. 舉辦學生實習後心得分享講座，提供未來將實習之學生參考。
6. 由政府機關擬定校外實習學生學費與學雜費收取比例計算原則，以保障長期實習未到校上課學生權益。

參考文獻

■ 俞泊霖、陳宣瑜、黃以敬（2009）。**勤益科大生海外實習變非法打工**。取自 http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/300695

■ 《蘋果》資料室（2012）。**學生實習津貼 系辦竟抽15%**。取自 http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20121031/34608324/

■ 教育部（2013）。**教育部補助技專校院開設校外實習課程作業要點**。取自 http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL050926&。

■ 教育部（2015）。**專科以上學校實習課程績效評量辦法總說明**。行政院公報。取自 http://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg021189/ch05/type1/gov40/num9/images/Eg01.pdf

■ 王彩鸝（2015）。**有學分實習課 最快105學年度起接受評鑑**。取自 http://udn.com/news/story/6886/1248435

■ 董珍鑾（2015）。**學生澳洲實習被剝削淪為廉價勞工**。取自 http://eradio.ner.gov.tw/news/?recordId=19434&_sp=detail

■ 呂筱嬋（2015）。**飯店實習生 無防護屋頂洗光罩**。取自 http://udn.com/news/story/7269/628601

■ 溫貴香（2015）。**海外實習傳剝削 教育部將檢討**。取自 http://www.cna.com.tw/news/aipl/20150609027 2-1.aspx

■ 法務部（2015）。**民法總則**。全國法規資料庫。取自 http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=B0000001



從產業端看大學生就業能力的培育

張乃仁
舊振南食品有限公司策劃總監
國立中山大學公共事務管理研究所助理教授
國立中山大學企業管理學系博士

一、前言

畢業起薪低，已成為許多大學生必須面對的殘酷事實。然而，在低薪的背後，真的是產業不願意給予大學生更高的薪資嗎？筆者從產業端的角度，站在教育者的立場，淺談目前大學生的就業。

二、本文

從經濟學的角度，市場的價格就是由供給和需求來決定。當需求大於供給，市場價格就會高。就如同早年的社會，大學生人數有限的情況下，畢業起薪自然就高，更是許多企業爭相聘用的對象。反之，當供給大於需求，市場價格就會低。就如同現今的社會，企業有許多選擇的對象，大學生只能接受企業開出的條件。只是，沒有任何辦法可以改變這種情況嗎？重要的關鍵，就是必須要瞭解企業的想法，考慮企業的需求，大學生才能在眾多競爭者中脫穎而出，並讓企業給予更高的待遇。

第一、專業技能。做什麼就要像什麼，想進什麼產業就必須要具備該產業的專業技能。在學校，大學生有機會可以透過許多方式學習專業技能，舉凡：在理論課堂上，透過老師的講授，可以瞭解專業技術背後的理論意涵；在實務課堂上，亦可透過老師的示範指導，學生操作上的技巧；在校外實習期間，學生更可以從實習的企業中，學習到最真實的實務經驗。但是，部份大學生在畢業時，卻沒有辦法具備基本的專業技能。最主要的原因，就是老師沒有足夠的實務經驗、甚至沒有任何實務經驗，當然就沒有辦法教導學生們。同時，學生們在選擇實習的時候，有部份會抱持錢多事少離家近的心態，只求能夠在輕鬆愉快的過程中，完成校外實習課程，拿到該拿的學分與報酬。在這種情況下，大學生在畢業的時候，就沒有辦法具備產業所期望的技術要求，自然就沒有任何談判的籌碼向企業爭取更高的薪資。那些願意在校外實習過程中，投入時間與精神，努力學習專業技術、積極累積工作經驗的學生，就會成為企業爭相延攬的對象，甚至在實習結束後，企業就願意主動給予專職工作的機會。因為，學生可以立即投入職場，發揮企業期望的工作能力，更不需要花許多時間去教學校該教卻未教的基本技能。

第二、工作態度。知識不足、技術不好，都可以花時間再教育、再學習。但是，當態度不好，卻往往沒辦法給予機會。因為，缺乏該有的工作態度，不僅會造成主管的困擾，更可能會增加其它同仁的負擔。時間觀念、團隊精神、職場倫理，這三項是最基本的門檻。有些大學生，在尚未

正式進入職場前，就會犯下時間觀念的大忌。面試遲到、無故不前往面試、指定面試時間等，都是許多大學生會犯的錯誤。面對需要排班的產業，例如：服務業、科技業等，企業自然就不會給予工作機會。因為，遲到與曠職，不僅會影響人力的安排，更可能會增加其他同仁的工作負擔。團隊合作，亦是許多企業對於工作上的要求。除了藝術創作這類可獨力完成的工作之外，幾乎所有的工作都必須要和同仁們互動配合，才能順利的完成。在過度強調自我意識與自私自利的情況下，任何事情都要斤斤計較、完全不會考慮其他同仁的感受，自然就會成為企業內部的不定時炸彈。職場倫理更是放諸四海皆適用的標準，服從與紀律、尊重主管與同仁等，這些幾乎都是學校倫理的延伸。老師在學校就應該要想辦法透過適當的方式與機會，讓學生們知道倫理的重要性，並且在課堂上給予機會教育。而不是為求期末學生評鑑教學的分數，放任學生們不管。此舉不僅害了學生，更會影響學校的名譽。

三、結語

職場競爭力，建構在專業技能與工作態度之上。面對國際化的趨勢，全球人才可以自由流動的現今社會，大學生畢業後的職場競爭者，已不再是只有應屆畢業生，還有許多在職卻準備跳槽的求職者，以及來自其它國家的求職者。唯有具備職場競爭力，才能夠在眾多競爭者中脫穎而出。然而，競爭力的培養，不僅僅是學生本身的學習意願與態度，學校老師更需審慎面對與轉型改變。期望筆者的簡短分享，能夠讓更多有熱誠的教育工作者，可以共同為目前的教育環境做出一些改變，讓年青學子們在畢業時，能夠更有自信與勇氣面對職場的競爭。



十二年國教免試入學超額比序項目適切性之研究─以 103 學年度中投區為例

高誌隆
臺中市立大華國中教師
陳延興
國立臺中教育大學教育學系副教授

一、前言

近年來各項教育改革方案，主要改革目標可歸納為暢通升學管道、紓解學生升學壓力、教學正常化、課程多元化、引導學生適性發展等，係強調重視教育本質，與歐陽教（1973）所主張「為教育而教育」且重視教育本質的「教育內在價值」一致。然而十二年國民基本教育已於 103 學年度全面實施，其目的為實現教育機會均等公平正義之理念、並充實教育資源以縮短城鄉差距、紓緩升學壓力、以及尊重學生多元智能的發展。103 學年度起，已有 75%國中三年級學生採取登記入學的方式升學。因此超額比序項目成為高中職及五專的入學門檻，其適切性成為社會大眾關注焦點。

長久以來，大家只將教育做為將來社會競爭資本的這一層面，受教育的出發點只為獲取最有利的位置，追求名校。其競爭性的教育本質與教育部在尚未完成「校校優質、校校等值」資源公平性之前，貿然實施就近入學與適性發展等作法，這舉措與重視教育本質的「教育內在價值」產生矛盾。因此，本研究欲了解中投區 103 學年度高一入學學生與家長對於十二年國教免試入學超額比序項目作法適切性之看法為何？

二、本文

自從民國 41 年，臺灣省教育廳推動聯考制度以來，考試領導教學，成為學校教育的主軸（臺灣省政府教育廳，1985）。由於傳統科舉取士，獨尊士大夫的觀念深植民心，社會大眾普遍期盼藉由讀書考試能夠進行社會流動，避免階級再製（王震武，2002）。因此，在面臨分流教育的選擇下，學生寧可選擇明星高中以便日後取得大學文憑，期能在未來職場就業上獲得更多的機會（徐明珠，2009）。

然而，教育的內在價值受到追求功名的影響，瀰漫著升學主義及文憑主義等主智升學競爭的氛圍，教育的實質內涵完全被壓縮，卻由考試主導學習與教學。因此，教育部欲以「超額比序項目」方案打破長期為了能夠取信大眾而偏重在形式公平的入學門檻，以及改革以最不具爭議的紙筆測驗作為主要篩選的方式，而忽略擁有其他智能性向學生。

檢視「超額比序項目」方案之理想，乃延續「四一 O 遊行」精神─「回歸教育本質」；也就是教育不應該僅是為未來的就業準備，入學方式不應只重視智育的紙筆測驗，而應讓教學回歸正常化，其最終目的在於引導學生適性發展。

但從歷史的軌跡檢視多元入學方案，立意雖良善，卻也造成不少的怨言。過度強調智能的多元選擇入學方式，反而造成教育機會的不均等。如背景較好的家庭容易取得較多的資源及機會，在入學機會佔得優勢，凸顯貧窮及富有家庭 M 型化社會現象，此時又淪為假公平。事實上，大家依舊依存「競爭本質」，自己意圖站好最有利的位置，取得文憑。

因此，對於社會氛圍對於入學公平性的取決，相當棘手。基於對於單一智育紙筆測驗，無法使主張多元智能取向者感覺公平、又不能放任機會讓不對等的多元入學方案肆意而行。面對超額比序項目原則時，對於入學公平性要求的標準，便落在不同階級是否擁有相同資源及機會，與他人公平競爭。即一律平等的對待，每個學生入學機會均等，既有資源能公平競爭的水平正義。

儘管政府倡導「多元適性、適性揚才」，然而競爭是免不了的，然若忽視資源分配本來就不平均的社會現實，任憑升學競爭無限擴張，所延伸貧富不均的社會現實將會日益加大，進一步激化社會矛盾。因此，比序項目是否符合上述的教育內在價值及入學的教育正義性原則，將是影響「比序項目」是否適切的重要因素。

本研究針對中投區 103 學年度十二年國教免試入學政策之入學學生及其家長進行抽樣問卷調查，共發出 800 份問卷，學生共回收 382 份、家長 259 份，回收率達 80%，針對問卷所得資料以次數分配及百分比統計、交叉分析表等統計方式，進行分析與討論歸納整理出以下結論。

(一) 教育內在價值

1. 學校之間不均質，仍有優劣之分，因此升學競爭激烈

根據研究結果發現，我國自廣設高中、大學以及少子化的趨勢，就學機會早已多於報考人數，然而升學競爭依然存在，主要原因來自於學校之間不均質，數據顯示有高達 85.6%的南投縣學生及家長特別感同身受。由於南投縣學校多半屬於公立社區型學校，學生在選擇學校聲望及類科種類不如臺中市學校聲望高且類科種類齊全，因而產生升學的競爭。因此期待公私立學校及高中、高職能夠「校校等值」。

2. 不認同政府將「國中會考成績」只占總成績 1/3 的設計，藉以紓解學生升學壓力的做法

根據研究結果發現，政府所設計「國中會考成績」只占總成績 1/3，藉以紓解學生升學壓力的做法，有高達 75.9%的學生、家長表達不同意。其不認同的主要原因為「組距過小，難以分辨成績高低」；對於國中會考雖然減少智育成績的採計，但是「將加重準備其他項目的負擔」。

3. 認同「學生所需準備的『超額比序項目』繁多，和以前單純以『基本學力測驗』定輸贏相比，不易準備」的說法

根據研究結果發現，認同「超額比序項目」比起「基本學力測驗」是不容易準備者，有高達 64.9%之多。其主要原因為「『超額比序項目』繁多，家長無法從旁協助，因此造成學生更多的壓力」，尤其此次「十二年國教免試入學」為我國史上第一次完整實施多元項目入學的方案，對於許多學生及家長，不盡然完整了解「超額比序項目」之內容，因此產生「超額比序項目」繁多，並且不易準備之看法。

4. 不認同「『超額比序項目』的設計能夠引導學校教學走向正常化」的說法

根據研究結果發現，有高達 67.4%的填答者不認同「超額比序項目」的實施能夠引導學校教學正常化；而 88.6%的臺中家長填答者表不認同能夠引導教學正常化、臺中學生有 72.2%表示同樣看法。大致上，學生及家長的皆認為「超額比序項目」的實施，表面上國中會考變得簡單，但是升學的競爭本質依然沒變，教學若要正常化，符合教育內在價值淪為空談。

5. 同意「超額比序項目中採計『健體、藝文、綜合領域成績』、『社團』及『服務學習』，能夠引導學校課程內容多元化」的說法

根據研究結果發現，有 53.9%的填答者認同「超額比序項目」採計「健體、藝文、綜合領域成績」、「社團」及「服務學習」，能夠引導學校課程內容多元化，課程內容不限於會考考科，變得生動、豐富，提供多元探索。

(二) 中投區超額比序項目爭議結果

1. 並非屬於學生的自我學習表現的比序項目

根據研究結果發現，有 58.1%及 47.1%的填答者認為「就近入學」及「學生志願序」項目的得分，並非屬於學生的自我表現。自我的學習表現乃屬於教育內在價值及教育正義公平性的伸張。以「就近入學」而言，令人納悶的是：戶籍所在地與學生自我學習表現有何關聯；而「學生志願序」，填志願與自我學習表現有何關聯，並且填錯一個志願就扣分的制度，更與教育內在價值相牴觸、更顯得不符合教育正義。

2. 不認同教育部設計將會考各科的成績組距分為三等級四標示，其目的藉以破除明星學校迷信，最終目的為求學生就近入學之說法

根據研究結果發現，有高達 70.8%的填答者表示不認同如此說法；而臺中市學生及家長、南投縣的家長不認同度更高達 71.1%不認同。其反對的主要原因為「模糊學生學習程度間的區別，對於擅長智育成績的學生不公平」，即使組距縮小，對於南投縣偏鄉學生往往只有高職可供選擇，無法彰顯組距設計的意義。

3. 不認同「作文」成為決定學校的關鍵選項、不認同作文成績採計

根據研究結果發現，有 57.7%填答者認為不應採計作文。不認同的主要原因「作文批改具有個人主觀喜好，

評分標準不一」。而作文成為錄取與否的關鍵，也令人詬病，智育及其他表現良好，而作文能力不好，也無法進入第一志願。

4. 不認同「『學生志願序』從第 1 到第 30 個志願，每個志願依序扣一分的計分方式」

根據研究結果發現，有高達 73%填答者不認同「學生志願序」的採計，其中臺中市學生不認同的比例多於南投縣學生，顯現都會區比序分數錙銖必較的選校壓力存在，南投縣大多為社區型學校，分數上的壓力比較不會那麼沉重。其不認同的主要原因為「將填選志願序計分彷彿進行一場博弈比賽，如同對未來進行賭博」。

「學生志願序」的採計，抹煞學生學習努力的成果，斤斤計較及競爭的本質，一直影響升學制度。這次填錯志願扣分制度結合極小差距的組距成績，更讓人有輸不起的壓力。

5. 認同將「不論在免試就學區及共同就學區一律得分的『就近入學』」取消採計

根據研究結果發現，有 53%填答者認同應該取消「就近入學」的採計。也就是認同「共同就學區」為生活圈之關係跨縣市就讀社區學校。因此，既然免試就學區與共同就學區一律給同樣分數，即是在此項中沒有鑑別度，應該給予取消；再者，戶籍地與學生自我學習成效無關，應該將此項採計給予取消。

6. 同意「『就近入學』，並非真正就近入學，原因在於：若社區內沒有適合自己的類科可就讀，最後真正錄取的學校未必能就近入學」的說法

根據研究結果發現，有 87.5%填答者認同此說法，尤其南投縣家長有 90.8%認同。「就近入學」對於窮鄉僻壤鄉鎮的學生是一個美夢，何況能夠選擇適合自己的類科，更是遙遠之路。尤其在少子化後，許多偏鄉的國中小學校招不到學生，面臨併校及廢校之命運；而對於高中、高職辦校的經費超過國中小學校，這個願望恐怕難以達成。

7. 同意「政府為照顧經濟弱勢及偏鄉地區學校在教學資源、設施上的不足，所給予的加分措施」，而採計「扶助弱勢」項目

根據研究結果發現，有 56.6%填答者贊成採計。其採計的主因認為「為實現正義、照顧弱勢，應該予以加分」。但有部分受訪者認為「造成有些人為取得分數，牟取假證明，不應加分而獲取加分」、「扶助弱勢是政府應有的作為，但不應該因此影響其他學生的權益」。

8. 同意「均衡學習」項目，將藝文、健體及綜合領域在校平時成績納入，是為了促進學生五育均衡發展及學校教學正常化

根據研究結果發現，有 54%填答者認同「均衡學習」項目的採計，但是也有 50.8%的臺中市填答的家長不同意採計。認同採計的主因為「學校課程應該多元化，以滿足各種需求」

促進學生五育發展及學校教學正常化；而臺中市家長不認同採計，擔心的是「因為需要採計校內成績，成績高低掌握在教師手上，造成必須遷就、迎合教師」。此項為唯一校內採計分數，因此對於評分的公平性產生存疑。

9. 認同「『無記過紀錄』及『獎懲紀錄』項目乃分別採計國二上、國二下、國三上及國中前五學期的獎懲紀錄，並給予分數」的做法

根據研究結果發現，有 65.1%的填答者表示恰當，尤其南投縣的學生及家長填答者認同「無記過紀錄」及「獎懲紀錄」採計者達 76.8%、82.8%。其認同度城鄉差距的意義，應該是臺中市學生及家長對於選校的比序比較錙銖必較的因素，但是還是認同採計「無記過紀錄」及「獎懲紀錄」。中投區學生及家長認同採計的主因為「可作為警惕學生自己的約束，學習自律」，因此認為品德的養成過程中，還是需要他律而後自律的結果。但對於各校校際間認定的標準不一，甚至即使同一學校，同樣行為表現認定標準也不一，因人而異，欠缺公平。

10. 對於採計「服務學習」的認同度，眾說紛紜

根據研究結果顯示，「服務學習」採計認同度，眾說紛紜，意見較為分歧。依據地區來分臺中市學生及家長贊成與不贊成僅差不到一個百分點，可說是一半贊成、一半反對採計；南投縣贊成居多，因此兩個縣市對此採計產生分歧。以身份別來看，學生(包含臺中市、南投縣)都表贊成採計、而家長（包含臺中市、南投縣）。學生贊成採計的主因為「可養成學生服務社會及人群的情操，終身成為服務志工」、家長反對的主因為「服務人群的態度尚未養成，先養成功利主義的態度，不利於國中生成長」。可見學生在意的是擁有好奇心、服務人群精神；家長在意的是社會的功利主義不利於國中成長階段。因此，服務學習的採計，呈現家長及學生看法不一致的狀態。

(三) 教育正義方面

1. 公平正義疑慮的項目

根據研究結果發現，「無記過紀錄及獎懲紀錄」項目採計有 53.4%的填答者表示有公平和正義的疑慮，原因來自於各校「無記過紀錄及獎懲紀錄」訂定的標準不一；再者，學校教師評定具有主觀意識，標準也不一致。因此，標準不一為家長及學生心中產生公平性和正義性疑慮之因素。「均衡學習」項目的採計有超過四成的填答者表示有公平和正義的疑慮，其原因也是各校標準不一級學校教師容易主觀認定，因此產生採計公平性和正義性的疑慮。

2. 比序項目受到教師評量主觀性影響的補救方式

根據研究結果發現，有 55%填答者表示「不合理的項目應考慮廢除」；另外，有 54.1%的填答者期待「建立後設評量機制，再次判定」。對於兩者的建議都在伯仲之間，皆可供參考。

3. 不利於經濟弱勢及偏遠地區學生的「超額比序項目」

根據研究結果發現，有 29.9%的填答者表示「就近入學」項目不利於經濟弱勢及偏遠地區學生；有 27.4%的填答者表示「均衡學習」項目不利於經濟弱勢及偏遠地區學生。以目前「就近入學」項目，因為目前就學方式非「學區制」，因此「就近入學」並非真的能夠在社區內就讀。對於經濟弱勢及偏遠地區學生需要支付住宿費及交通費供應上學，這些住宿費及交通費成了經濟弱勢及偏遠地區學生及家長長期的負擔；而「均衡學習」方面，假若需要補習才能取得分數，那麼這些補習費必不利於經濟弱勢及偏遠地區學生。

4. 偏鄉地區學生面對比序項目，最需要給予的資源

根據研究結果發現，有 76.2%的填答者認為「教學設備」為偏鄉學生面對比序項目最需要的資源；有 68.1%認為偏鄉的「師資素質」為需要的資源；57.3%認為「數位資訊設施」為最需要的項目。

5. 在就學公平上，對於經濟弱勢及偏遠地區學生應該給予的就學補助

根據研究結果發現，有 59.5%的填答者認為「補助住宿費及學費，自行至都會區就讀」；有 40.7%的填答者認為「恢復原來的薦送制度」解決補助問題。

三、結語

針對以上結論，本研究歸納以下建議：

(一) 對教育行政機關建議

1. 修擬並提高比序項目的公平性、強化均等的資源

本研究結論發現，在目前的超額比序項目中，有些項目欠缺鑑別度，形同虛設，如學生志願序、就近入學、扶助弱勢、社團、服務學習等；有些項目具主觀評斷干擾分數的評定，如作文採計、無記過紀錄及獎懲紀錄、均衡學習等；有些項目非關學生自我學習表現，影響入學的權利，如學生志願序、扶助弱勢、就近入學、服務學習等。因此，有必要考慮將不合理的採計項目廢除，擬定有關學生學習成效的項目。

至於經濟弱勢及偏鄉地區長期飽受資源短缺之苦，在於面對多元採計的比序項目上，必須給足充足的資源足以應試。因此，在超額比序項目設計，除了考量符合每一個社會階層都有公平競爭的資源、均等的入學機會足以應試之外，教育行政單位應該針對經濟弱勢及偏鄉地區，優先給足師資素質、教學設備、數位資訊設施，以維護垂直正義及教育機會均等原則，為實現教育正義，達成公平競爭。

2. 落實「校校優質、校校等值」，成就每一個孩子之理念

本研究結論顯示，對於升學競爭的主因，來自於學校之間的不均質。對於都會區，學生為了擠進前段明星優質學校，分數錙銖必較，偏偏比序項目組距過小，無法辨識能力，對於學生形成更多的壓力；反之，對於非都會區，學生所就讀的是社區型學校，而社區型學校往往在學校名聲、類科群組及教學設備經費上皆不如明星優質學校。因此，如何建構「校校都優質、校校都等值」，成為每個學生心中的夢。教育行政單位應該落實這個夢想，訂定「明星化、優質化」學校目標、並且定期評鑑、考核及補助，精進辦學；鼓勵學校發展學校特色成為「特色學校」，吸引具有相同特色長處的學生前來就讀，得以「因材施教」、「順性揚才」，成就每一位求學的孩子。

3. 協助家長瞭解超額比序項目內容、引導學子確立志向

本研究結論顯示，「家長無法從旁協助學生準備超額比序項目」是超額比序項目不易準備的主因，這也是十二年國教的目標—著重學生「未來進路」及「適性發展」方向的一大敗筆。

家長在協助準備超額比序項目過程中，可以與學子一起探索學生性向、進而一起探尋未來進路、給予學子對於志向建議及諮詢，確立方向。上述準備的過程，可以說是最佳的親子互動時間，透過互相的對話及瞭解，可以減少對於志向確立不同意見之衝突。因此，教育行政單位有必要利用學校舉辦「親師座談會」、「家長會」、「學校校慶運動會」、「園遊會」、「社區里民大會」及建構網路溝通平臺，加強宣導超額比序項目內容，並且輔導家長如何協助瞭及準備超額比序項目。

(二) 對家長的建議部分

1. 尊重多元智能、引領適性揚才

十二年國民基本教育制度之改革，最大的阻力在於家長與普遍社會大眾的價值觀，依據本研究發現研究者建議家長參考十二年國教理念所闡述：「天生我才必有用」，相信每一位學子的才能特質都是獨特的、值得欣賞的。因此，尊重學生自我找尋、自我探索不同智能的可能性；引導學生瞭解自我的性向與興趣，鼓勵學生走出屬於自我的道路，成就每個孩子未來，適性揚才。

2. 摒棄將教育視為競爭工具、破除明星學校迷思

本研究建議家長面對不同智能、性向及興趣的學子，給予適合性質與類型的學校，而不是迫使孩子一昧盲目追求明星學校，迷失孩子自己的志向。教育不應該僅是未來的就業準備，但許多家長卻將教育視為競爭的工具，考進明星學校如同拿到未來職業的保證，進而壓苗助長，只著重孩子智育成績，抹滅學子其他智能的發展。因此，除了教育行政單位妥善規劃執行「校校優質、校校等值」優質化學校；家長尚須破除明星學校之迷思、「天生我才必有用」、賞識每一位學子。如此，將減緩升學競爭的壓力，

讓教育回歸教育的內在價值，將每一位學子都帶上來。

(三) 對學生的建議

1. 多元探索、適性選擇、樂活學習

本研究建議學生應有的認知：「行行出狀元」、「天生我才必有用」每個人都有自己特有的才能，認識自己的興趣、了解自己的性向、肯定自己的價值，為身處多元化的社會認識自己的重要一環。因此善用學校建置多元化的課程，樂活學習、勇於提問、多元探索，找出適合自己的興趣及性向，發揮潛能、適性揚才。

2. 多與家長、師長溝通，確立未來發展方向

本研究也建議學生多多利用學校社團活動及輔導活動時間，多看、多聽、多接觸不同智能類型取向；在選擇服務學習時，不要忘了與自己興趣相符的類型。請記得從「做中學」中，體會各種職能類型後，與家長及師長溝通請教，確立未來發展方向。

參考文獻

■ 王震武(2002)。升學主義的成因及其社會心理基礎─一個歷史觀察。**本土心理研究**，**17**，3-67。

■ 徐明珠（2009年9月1日）。升學考試制度產生、問題及改革。國政研究報告。取自http://www.npf.org.tw/post/2/6175。

■ 臺灣省政府教育廳（1985）。**臺灣教育發展史料彙編─高中教育篇**。臺中市：臺灣省立臺中圖書館。

■ 歐陽教（1973）。**教育哲學導論**。臺北：文景。

本篇論文主要改寫自以下碩士論文：高誌隆（2015）。**十二年國教免試入學超額比序項目適切性之研究─以103學年度中投區為例**。國立臺中教育大學教育學系學校行政碩士班論文，未出版。



推動資訊科技融入教學的進階改變—從師資培育課程談起

李佳蓉
臺南大學兼任助理教授

一、前言

隨著科技軟、硬體日新月異的發展，資訊科技融入教學（以下簡稱科技融入教學）已是世界性的教育議題。有些學者致力於開發教育軟體，有些則投入於探索新形態的教學方式（如: 翻轉教室）。然而，在鼓勵的聲浪下，科技未能在教學中被有效運用的檢討亦不少。研究指出，科技媒體常被教師作為教學前的準備工具（王文裕，2003），例如以 Microsoft Word 編輯教案；或是被教師視為是口述教學的補充方式（Davis & Falba, 2002），例如以 PowerPoint 簡報或 YouTube 影片補充授課內容。即使讓學生使用科技軟體，也多傾向於加強學生對學習內容的記憶或理解（如：讓學生瀏覽教學影片），以科技協助學生建構式的學習仍不多見。

Cuban（1993）認為，科技融入教學之所以未能符合學者專家的期待（即: 協助學生建構式的學習），在於學校的教育科技革新，只做到初階改變（first-order change），卻未做到進階改變（second-order change）。初階改變僅是數量上的增加，對組織的結構並無太大影響，這種改變通常是為了使工作較有效率才進行；Ertmer（1999）稱之為外在層面的改變。反之，進階改變是較為深入且全面的，是成員不滿於當前的狀況，基於改變的信念而促使組織的目標、結構、與成員的角色重新界定；Ertmer（1999）稱之為內在層面的改變。就 Cuban 的觀點來說明科技融入教學的現況，即是教室的科技設備增加了，網路的教學資源也變得豐富，但這些外在科技數量的增加，並未對師生的角色關係、教師的教學信念以及學校的學習目標造成影響，在價值未能內化的情況下，教師仍持續採用傳統的教學方式。

若教師的信念是造成科技融入教學未能達到進階改變的主因，那麼該如何轉變其信念? 相關研究指出，師資培育課程（以下簡稱師培課程）的訓練不足是造成教師對科技質疑或未能有效使用的關鍵因素（Hew & Brush, 2007; Shattuck, 2007）。依據筆者的觀察，對於科技的使用技術不足者，會避免在教學過程中使用科技；對於科技有使用能力卻認識不夠深入的教師，則傾向於以科技協助學生記憶或理解知識。期待教師能以科技協助學生高層次的認知發展，師資培育單位（以下簡稱師培單位）必須提供因應的職前訓練課程，以強化教師科技使用之專業知識與技能。筆者就個人在臺、美兩國的教學經驗，提出以下建議。

二、科技融入教學的課程設計三原則

多數的師培單位都有提供與教學媒體相關的課程，這些課程內容包括影音編輯、照片編輯、Photo Story 製作、攝影等等。在提供這些課程的同時，師培單位應該進一步審視，教師未來在教學時，是否會使用這些所學於教學上？若這些技術確實被運用於教學活動，學生又是扮演怎樣的學習角色？師培課程所提供的訓練，應該在教師修課結束後，讓其具備回答以下三個問題的能力：你會使用哪些科技媒體？這些科技媒體可運用在哪些教學單元？你如何讓學生使用科技媒體以協助他們探索知識？針對這三個問題，師培課程可提供如下的學習內容：

(一) 介紹與教導多種科技軟、硬體

教師應具備操作多種科技媒體的能力，媒體的操作難度必須中偏易，以教師容易理解與上手的媒體為首選，例如: Google Map（線上地圖）、Inspiration（概念構圖）、Jing（螢幕截圖）、以及 Windows Movie Maker（影片製作）…等。此外，應協助教師廣泛認識可直接應用於教學的網站，如：Khan（可汗學院）、PhET（科學虛擬軟體）、均一教育平臺、臺灣百年歷史地圖…等，這些網站可作為日後教學時立即可用的資源，為教師節省許多搜尋時間。

(二) 科技媒體與特定學習內容連結

倘若教師只學習科技媒體的操作，卻沒有學習將科技媒體與學科內容連結，那麼只是學到科技的技術，未來應用於教學的機率並不高。可以運用於教學活動的科技媒體，大體可以分為教育性以及一般性。前者是專為教育活動而設計（如：PhET、Khan、均一教育平臺），後者則無特殊使用者偏好（如: Photo Story、Google Map）。前者的使用較為明確，因為通常可與特定的學科內容結合；後者的使用則需要教師們集思廣益，共同探索與討論適用於哪一個教學單元。無論何者，培訓課程皆應協助教師將所學到的科技媒體，與特定的學習內容或單元連結，才能有助於日後會被教師使用於現場教學。

(三) 科技應協助學生成為主動的知識建構者

鼓勵學生探索與創造，有助於學生高層次的認知發展，是學者們一直所倡導的。許多教師也持有此種以學生為中心的教育理念，但活動的進行需要耗費大量時間，往往令教師卻步。教育科技的出現，讓探索式學習與所需時間之間取得一個平衡點。例如，教師可以鼓勵學生就其社會領域所學，運用 Google Map 以及網路搜尋，設計一趟出國旅遊的行程。由於網路具備迅速且強大的搜尋功能（如：幣制換算、世界時間換算、機票查詢…等），可以讓傳統教學難以進行的探索式學習變得省時又方便。在師培提供的課程中，即應該讓教師扮演學生角色，實際操作多種媒體以體驗探索式學習。

三、兩個科技融入教學之師資培育方式舉隅

職前教師在學習某種科技媒體的操作技術之同時，若也將該科技與特定的學科內容連結，並習得以學生為中心的使用方式，則較可能於未來的教學活動中，遷移師培之訓練所學於實務。以下就 PhET 以及 Photo Story 兩種媒體，說明師培課程可以提供的教學方式。

PhET 是由美國 Colorado 大學所主導開發的互動式虛擬軟體，主要是提供科學及數學領域的學習主題，屬於上述教育性的科技軟體。PhET 目前有上百種主題的虛擬活動可供學生進行探索式的學習。舉例而言，其中一個教學主題為「冰川」（https://phet.colorado.edu/zh_TW/simulation/legacy/glaciers），該虛擬軟體附有調整氣溫與降雪量的參數，以及多種測量冰川改變的儀器，如冰川厚度測量儀、GPS、溫度計…等。在本人所教導的班級中，我讓職前教師扮演學生，並提供他們一系列探索性的問題，例如：「用冰川收支計算儀測量在冰川的頂端、中間、及尾端的累積與消融現象，什麼因素分別主導冰川三處的收支現象？」；以及「使用鑽孔機觀察冰川移動狀況。頂端、中間、及尾端哪裡的流速最快？為什麼？」。

職前教師們相當投入於解題過程，彼此的討論也很熱絡。此種教學方式，在於讓教師體會學生的探索過程，以鼓勵他們未來能讓學生成為善用科技的知識建構者。另外，教師們也向我表示，若沒有一系列問題的引導，他們看到那麼多的虛擬工具，實在不知從何操作起。此經驗也正好讓職前教師們體會，科技的使用仍須仰賴教師專業性的引導與問題鷹架，才不會讓學生迷失在無邊無際的虛擬世界中。

另一個媒體 Photo Story，是一個可以將數位相片轉換成影片的軟體，屬於一般性的科技軟體，並非特定為某個教育目的而開發。由於簡易上手的特性，許多師培課程皆有教導，授課方式大致是讓教師選擇一個主題（如：個人興趣），並加上旁白及配樂，製作成影片。這種方式可以建立操作媒體的技術，但欲使這類一般性的科技媒體運用於教學，必須進一步探討適用的學科內容。我曾讓班上職前教師討論，他們認為將 Photo Story 運用於社會領域，會較數、理領域來得合適，這是由於後者常需要深入探索某一複雜原理，設計者必須蒐集相當多的相片，甚至編輯相片，才能達到解說的目的，不如虛擬軟體來得合適。但若將 Photo Story 運用於社會領域，則可以透過歷史氛圍之營造，幫助學生感受與理解歷史，而非只是記憶歷史。舉例而言，師培課程的授課教師可以以戰爭為主題（如：國共戰爭），讓職前教師蒐集、拍攝校內或社區中的戰爭史蹟，並輔以音樂與旁白，製作成發人省思的影片。接著，職前教師為學生設計高層次思考的問題（如：你覺得當時與你同齡的孩子，最期待的是什麼？），以鼓勵學生批判思考歷史事件對在地文化、鄉土民情、甚至國際社會的影響。最後，授

課教師應提醒職前教師，可以安排學生之間的團隊合作或是與父母協同，共同以 Photo Story 完成一部影片，並且將之作為實作評量的方式。

四、結語

師資培育系統是多數教師接觸教育科技以及學習科技使用方式的起點，也是價值內化的起點。師培單位所提供的課程，應該充實教師對於科技媒體使用的知識與技能，才能有助於教師在日後的教學活動中有效使用，並逐步建立信心與信任，以促進科技融入教學的進階改變。欲達到此目標，教師除了應該認識多種科技媒體、具備操作能力外，更應該清楚不同的科技媒體適用的學科內容，以及以學生為中心的科技使方式。

參考文獻

■ 王文裕（2003）。**新竹縣國民小學教師進行資訊科技融入教學的現況、意願及相關因素研究**。新竹市：國立新竹教育大學輔導教學碩士班碩士論文，未出版。

■ Cuban, L. (1993). Computer meet classroom: Classroom wins. *Teacher College Record, 95(2)*, 185-210.

■ Davis, K. S., & Falba, C. J. (2002). Integrating technology in elementary preservice teacher education: orchestrating scientific inquiry in meaningful ways. *Journal of Science Teacher Education, 13*(4), 303-329.

■ Ertmer, P. A. (1999). Addressing first- and second- order barriers to change: Strategies for technology integration. *Educational Technology Research and Development, 47*(4), 47-61.

■ Hew, K., & Brush, T. (2007). Integrating technology into K-12 teaching and learning: current knowledge gaps and recommendations for future research. *Educational Technology Research and Development, 55*(3), 223-252.

■ Shattuck, G. (2007). *The historical development of instructional technology integration in K-12 education*. The University of Georgia. Unpublished manuscript.



淺談學習共同體與評鑑/評量的運用

方志華
臺北市立大學學習與媒材設計學系(含課程與教學碩士班)教授

一、佐藤學教授批評教師評鑑的兩次報導

2012 年佐藤學教授第一次來臺推廣學習共同體教學改革時，曾表示對臺灣教育現場有三個觀察，第一個觀察是教室太吵，學生沒有安靜思考學習，第二個觀察是教材太簡單，應增教學內容的難度，讓學生在挑戰中學習。而第三個觀察，則報導如下：

「老師一直被評價。佐藤學認為，無論在日本或臺灣，老師承受太多來自行政、家長、社區的評價，但是一直接受『非專業』評價的老師很難思考『我想要什麼樣的教室？如何讓孩子真正學習？』他強調，在這個失去信賴關係的社會，要先拾回對彼此的信賴，給老師自由、給老師信任，老師的使命感會提升，學習的革命才可能從教室開始（張瀞文、陳雅慧，2012）。」

2013 年佐藤學教授再度來臺，根據報載，佐藤學教授在演講中表示，評鑑與學習共同體的精神背道而馳。電子報報導如下：

「對於臺灣推動教師評鑑，佐藤學也持反對立場，他質疑，透過評鑑去告訴老師『你值多少分？』不但無法正向激勵老師，也讓老師疲於各種文書報告，減少在教材教法上進行思考的時間及精力，甚至為了衝高學生學習績效，一切以成績為考量。因此，日本已有許多地區放棄教師評鑑這種本末倒置的做法（中國時報，2013）。」

由上面的兩篇報導，主張學習共同體的佐藤學教授是反對評鑑的，然而這與臺灣正在推動的教師專業發展評鑑，真的是背道而馳，互相干擾嗎？

二、在教師專業發展評鑑的歷程中參與學習共同體

我參加過某一場佐藤學教授的演講中，有人提出的問題是，臺灣評鑑太多，準備評鑑書面都來不及了，老師很難有專業對話的心力和時間。佐藤學教授是依據提問者所提的狀況來回答，認為只為評鑑而準備評鑑，無法提升教師的專業發展，因而在不同場合會有類似上述的發言。事實上，臺灣有關評鑑的亂象，不是在於教師專業發展評鑑，這點從網頁上各種參與學習共同體的文章心得中可以看出。

對於許多校長教師而言，教師專業發展評鑑歷程是接觸和參與學習共同體這類教學改革的重要機會。教師專業發展評鑑的重要推手張德銳教授也發表文章指出，教師專業發展評鑑與教學革新的整合應是並行不悖、相輔相成的（張德銳，2015）。

另一篇報導「老師改變，該激勵還是評鑑？」中，佐藤學教授進一步闡明他也是重視教師專業同儕評價的主張：

「佐藤學也特別強調，如果要評價教師，最好的評價是來自同儕專業的評價，就如同醫師和律師等專門行業，不應該是由病人或消費者來評價他的專業度，世界頂尖的醫院，優秀的醫師團隊，要靠大量的同儕學習點評、個案研討，才能增進彼此的能力。老師的教學專業，也應該由優秀的同行相互評價、多做課堂案例分析，形成教師的學習共同體，從專業的評價系統取得成長和尊重（張瀞文，2012）。」

因此，我參與的那場佐藤學教授演講中，提問者反映的和佐藤學教授回應的，並不是針對教師專業發展評鑑的教師評鑑，而應是臺灣教育現場中另一個環節的現象。

三、教師需要備課與交流時間以精進教學，繁複的評鑑與此背道而馳

在今（2015）年的一篇報導中呼應了這種現象，即各式訪視與評鑑太多太頻繁、干擾教學也困擾行政的問題。2015 年 11 月遠見雜誌呈現「行政拖垮教學／主任、組長大逃亡」的標題，指出各種繁複的評鑑，讓學校教育無法回歸到教學的本身。報導中指出：

「9 月開學前，宜蘭縣教育處長文超順統計出一串驚人的數字：宜蘭縣學校評鑑多達 74 項，以每年上課 200 天來算，教師平均每 2.7 天要接受一項評鑑或訪視；其中，中央部會 15 項、縣府 15 項，統合視導更占 44 項，超過六成（陳芳毓，2015）。」

目前臺灣的教改漸有一種共識形成，即教學改革的形式不應只定於一尊，而應是百家爭鳴、百花齊放。如此，教師的專業自主也才能建立。佐藤學學習共同體剛引進之時，由於隨著新書發表的媒體大幅報導，加上其思維耳目一新，不但有旋風之勢席捲各種報導和網頁，其提出要全校共同實施才能成功的說法，也引來反彈，形成有人非常贊成，也有人旁觀而質疑。

事實上，有關教師觀課議課這一個教師專業發展的歷程，並非佐藤教授自創，而是源自日本教師專業發展的傳統，佐藤學教授有作修正，臺灣的教師接受度不錯，也能與教師專業發展評鑑以及教學輔導等機制加以結合，比較困難的部分，應是佐藤學教授自創的部分，即課堂上的伸展跳躍的長期教學（方志華、丁一顧，2013）。尤其是各科目有進度壓力的狀況下，如何能儘量讓每堂課都有伸展跳躍的高階思維學習，且能保持教學進度，需要老師在備課時有充分且長期的準備方能竟其功。我曾經在日本參觀過一堂不甚成功的自然科觀課，很明顯地，在包班制下這位老師自然科的備課不足，無法掌握學科重點，以致於事倍功半，前一天雖然準備電路板教

材到半夜，學生學習仍顯散漫。當時佐藤學教授事後的提點，是認為其他教師應要介入在備課中協助他（方志華、張永欽，2015）。這也正是老師們最擔心的事。當各式評鑑活動充滿教師的時間時，備課成為最常被犧牲掉的時間。

近來有的學校已在進行領域的共同備課中，加入了課堂資料庫的建立工作，每年不斷循環更新和增添單元教學設計的檔案，讓有興趣的授課教師可以參考修正來使用之。除了充實教學設計方案的資料庫以外，教師教學檔案建立的功能，在這個脈絡中更能呈現。教師專業檔案的建立，不只是自我反思，更重要的是能提升專業交流的動能。於是我們看見，即使在佐藤學學習共同體的專業成長中，各種專業檔案的建立和在網頁上的影音交流等，對於教師的幫助是很大的。

四、回到看見學生，以對學生人際學習的評量為關懷重點

能不斷在課堂上看見學生，也是學習共同體的核心價值（方志華，2014）。不斷看見學生的學習狀態並因此調整課程，這種動態的形成性評量除了智育的提昇，也可加入生命教育的內涵。2014 年參訪日本茨城縣牛久市立下根中學時，這所學習共同體學校簡報顯示，會在學期初和期末時，對學生各做一個前後測，包括「自我感覺的問卷調查」、「對班級想法的問卷調查」，在其中比對分析學生在一學期中的人際關係變化，是否有學生需要進一步觀察和輔導，這同時也回饋了學習共同體教學的形成性評量需求。此外，濱之鄉小學一位五年級導師也為了一位人際關係不好、沒有自信的學生，設計一個小組協同的藝術課程，從中創造並觀察學生的人際互動與作品詮釋。這樣的問卷調查和對學生之觀察再進行教學評估和修正，正是大家可以一起來協助學生成長的務實評量歷程，而不是將焦點一直放在各種評鑑中教師的課程計劃與成果表現，值得我們反思與學習。

參考文獻

■ 方志華、丁一顧（2013）。日本授業研究的發展與佐藤學學習共同體的批判轉化，**課程與教學季刊，16**（4），89-120。

■ 方志華（2014）。如何在學習共同體課堂研究中看見學生，**教師天地，188**（2），17-24。

■ 方志華、張永欽（2015）。訪問日本學習共同體學校述評—牛久小學、下根中學與濱之鄉小學。**臺灣教育評論月刊，4**（1），113-119。

■ 胡清暉（2013）。**佐藤學：虎媽教育不會成功**。中時電子報。引自網頁：http://www.chinatimes.com/newspapers/20131111000361-260114

■ 陳芳毓（2015）。**行政拖垮教學 主任、組長大逃亡**。遠見雜誌，轉引自網頁 https://tw.news.yahoo.com/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E6%8B%96%E5%9E%AE%E6%95%99%E5%AD%B8-%E4%B8%BB%E4%BB%BB-%E7%B5%84%E9%95%B7%E5%A4%A7%E9%80%83%E4%BA%A1-110457854.html

■ 張德銳（2015）。並行不悖-談教師專業發展評鑑與教學革新的整合，**師友月刊**，十月號。引自網頁 :http://blog.udn.com/twblog010/32671886?f=lineshare

■ 張瀞文（2012）。老師改變，該激勵還是評鑑？**親子天下**，9月號。引自網頁：http://www.parenting.com.tw/article/5043738-%E8%80%81%E5%B8%AB%E6%94%B9%E8%AE%8A%EF%BC%8C%E8%A9%B2%E6%BF%80%E5%8B%B5%E9%82%84%E6%98%AF%E8%A9%95%E9%91%91%EF%BC%9F/

■ 張瀞文、陳雅慧（2012）。佐藤學旋風，喚起教改熱情。**親子天下雜誌，39**。引自網頁 http://www.parenting.com.tw/article/5043765-%E4%BD%90%E8%97%A4%E5%AD%B8%E6%97%8B%E9%A2%A8%EF%BC%8C%E5%96%9A%E8%B5%B7%E6%95%99%E6%94%B9%E7%86%B1%E6%83%85/

創客教育的理念與實踐~應該被關注的配套設計

劉明洲
國立東華大學課程設計與潛能開發學系教授

在世界快速變動下，臺灣的教育興起了創新求變的能量，教育界必須共同關心如何賦予小孩子能力以面對未來的挑戰。「創客運動」（The Maker Movement），對中小學創新教學的影響。美國總統歐巴馬編列一百二十億臺幣的預算、培育教師，在基礎教育系統中，大力推動、導入「動手做的學習」。在翻轉教室的風潮之下，創客(Maker)教育(亦有稱之為「自造者教育」)強調讓學生「動手做」，正可以培養學生創新、批判、解決問題、合作溝通的二十一世紀關鍵能力。美國總統歐巴馬已編列一百二十億臺幣培育師資、要在基礎教育系統中大力推動，導入「動手做的學習」。

創客運動（The Maker Movement）正開始在國內適度被重視與推展。例如新北市教育局結合產、官、學界資源，推動「新北市高中職創客教室」，在中和高中建立全國第一所開放式自造者空間現有設備，包括數位導播機、攝影棚、群組科技教室、工藝手工機具、樂高機器人、ICT 科技教育等，並擴充加入雷射雕刻機、3D 列印機、圓鋸機、氣動工具、數位刺繡機等輔助設備，使學生在設備支援無虞的條件下讓創意或想法得以透過動手做的過程去具體實現。又例如業界的《親子天下》（第 58 期）對於創客教育的內涵與應用實例多有探討，並且透過營隊活動以不同主題，例如 Scratch 程式設計、3D 創意設計與列印等，讓小朋友有動手做的實際體驗，對於創客教育的實踐都會有幫助，尤其程式設計部份，透過簡單的操作介面讓小朋友養成思考與解決問題的習慣是未來教育發展的潮流之一。

創客教育的理想雖高，但要具體落實以達到原先規劃以學生為主體的理想，包括(1)學生能發揮主動性，(2)以落實學生的點子為主要目標，(3)學生能了解自己的作品（能清楚解釋作品的來龍去脈），以及(4) 學生能展現解決問題的能力和自信。有一些環節，或觀念或態度或制度的問題值得提出來一起被關注：

一、**需要有銜接性的課程設計與規劃：**例如高中職有了創客教室可以使用，然而一些基本的應用素養或職業性向試探可以在國中小階段紮好根，以利銜接。國小、國中、一直到高中職的創客教育可以有怎樣的課程活動與對應的實作能力，可以進一步具體描繪出來才能藉機藉勢加以落實，例如國中小的專題式學習可以讓小朋友學會了思考問題的內容以及解題的方法，更重要的是面對問題解決問題的態度，如何有層次的進行並與高中職的創客教室使用相銜接，便是一個需要大家集思廣益的地方。

二、**需要有師資培訓及教學模式發展：**有設備就要有人使用，但是要用得好用得巧才能把作品做

好，這需要有專業人才的諮詢與指導，因此需要有系統地做相關師資培訓，於是相關的人、時、事、地、物的問題便待進一步規劃。再者，也不容易有一個人能完全熟悉所有設備的操作與使用，所以應該是以一群師資協同來做支援，例如有的老師熟悉 3D 列印軟體操作，有的熟悉磨砂机拋光，有的熟悉電子控制等等，不同教師能各擁所長並協同合作才是最可貴的，唯當中需要有怎樣的制度設計與模式規劃值得進一步探究。

三、**需要有安全教育與安全規範：**創客教室的場地與設備有一些會有安全上的風險，例如圓鋸機(以新北市所列設備為例)，需要有正確的維護與使用。教師與學生都應該接受一些必要的安全教育訓練並共同遵守相關的安全規範。這一部份應該嚴謹地規範與落實地執行，疏忽不得。所以安全教育課程的內涵為何？實作工場的安全規範為何？有否故障或緊急事件的處理程序？都應該進一步確認並保證落實。

四、**設備之間要能互通有無、相互支援：**設備的需求必然不一而足，隨著創意的多樣性而有不同的需求；同時設備本身也會日新月異，新的功能一一問世，也必然會適度更新。因此一個場地的設備不能期待完全滿足大家需求的情況下，各處創客教室設備資源的彼此連線，例如那些地方會有某一設備？或者會有功能更好的設備？不同場地的設備借用時間與妥善率?都是應該透明化的設備資訊，各創客教室之間應該相互聯絡與相互支援。

五、**家長與師生需要對創客教育抱持正確態度：**在中小學階段的創客教育基本上看似以技能學習為主導，但其實還是知識、技能與情意並重的教學活動實施。操作的過程有知識的內涵在其中，例如 3D 列印需要有空間幾何的知識為基礎。另外，學生的興趣與信心是要在過程中被重視並培養出來的。有機會的話，創客教育可以協助學生做職業性向的試探，但更重要的是學生能面對問題以及思考解題的態度養成。或者說，在能力養成之外更是潛力(潛能)開發之所在。

創客教育被期待能幫助學生擺脫只讀書卻無法動手的桎梏，但是如何配套以有效推動，在在需要大家進一步思考與努力。



從學習閱讀者到獨立閱讀者-以英語閱讀教學策略為例

陳素連
南臺科技大學師資培育中心助理教授

一、閱讀是一種能力而不應只是嗜好

在許多成功人士的奮鬥歷程中，閱讀扮演了極重要的角色（吳錦勳等人，2013），閱讀的習慣與能力讓他們不受限於學歷，不受限於正規教育的軌道，自己成為自己的老師。閱讀能力研究者 Anne Cunningham（2013）更指出個人閱讀的量和頻率會對多樣的認知能力包括語言能力和一般知識的發展有深遠的蘊涵。即使一般人，像已經拒絕基測而在畢業之後就要就業的國中生，也能因為有了閱讀的習慣而能在課堂中安靜地讀自己的書（梁語喬，2015）。對許多先進國家而言，閱讀就是國家競爭力的基礎（林美珍，2014）。在三立新聞網的一篇報導中讓人看到閱讀風氣的興盛正是促進一個國家強盛的動力。文中指出在德國，不管是通勤的車上，公園的草坪上，咖啡館裡到處可見一手一書，在德國約有 7000 多家書店，書的銷量每年約有 96 億歐元，是全球第二大圖書市場。反觀臺灣，無論在何地大家都是低頭滑手機，或許手機裡有書報雜誌的訊息，但是更多的是休閒遊戲或是社群網站的瀏覽，能在臺灣通勤族的身上看見手上捧著書本的情況真是鳳毛麟爪。而臺灣的書市更是江河日下，2015 年 9 月 29 日的蘋果日報裡的一篇報導指出臺灣在這十年間已經關掉將近 1000 家書店，而專賣外文書的新加坡書店 Page One 在臺北 101 的實體店面也在今年吹起熄燈號，在臺灣只維持了十一年的光景。再談到臺灣出版業的狀況從 2012 年到 2014 年起連續負成長（老貓出版偵察社，2015）。而根據行政院主計總處的家戶支出調查，在 2012 年，每戶每年在書籍支出是 5374 元，2013 年是 5223 元，2014 年花在圖書上的支出是 5022 元，呈現下滑趨勢。在臺灣賣得較好的書，根據博客來網路書店的統計 2014 年推動書市的動能是童書、社科類及旅遊類的書籍。而大部分的青少年也都將閱讀當成抒壓的方式（彭夢竺，2014）。

出版業的蕭條間接反應出國人對購書、藏書與閱讀習慣不再重視[1]。這種現象的確令人憂心， 因為即使先進國家如美國也會擔心學生在學校閱讀的時間太少，而有一些讓學生將書本帶回家的閱讀計畫，例如 “The Thousand Book Project” （Bridge, 2014）。這些計畫當然大都針對小學的學童。而在臺灣也有一些專家如柯華葳（2007）非常重視從小就得將閱讀素養培養起來，因為她認為閱讀是最實際的能力，是所有學習的基礎。在她的書中《培養閱讀力》說明了閱讀力的定義，提供培養的步驟，更附上自我檢核表，以培養獨立閱讀者為目標。而在她指導的另一本書中《閱讀，

[1] 所謂「書香世家」在現在這樣的環境，恐怕已經越來越難實現了。在以前這是對人們莫大的恭維，而今太多科技產品已經讓這典雅的氣氛逐漸消失，書香傳家的傳統式微。

動起來 4：閱讀策略，可以輕鬆玩》，李佩芬在接受林玫伶（2012）訪談時也說明了閱讀策略的重要性，更讓人瞭解掌握成為獨立閱讀者的訣竅。然而這些措施如果沒有蓬勃的出版業支撐，恐怕很難推廣到家家戶戶。

中文書籍的出版與銷售狀況已經如此不理想，更別說英文書籍在臺灣的慘澹，連首善之區的臺北市都無法支撐一家像 Page One 這樣專賣英文書的書店，那就遑論臺灣的其他地區了。或許臺灣的英文閱讀者大多會自行上網去國外的網路書店像 Amazon 訂購書籍，或者購買電子書，但是臺灣閱讀外文書的風氣還不足讓臺灣出現能用外文來創作的作家[2]。在臺灣追求國際化，希望有更多英文高階人才投入各行各業的時刻，國家不僅僅要重視中文閱讀能力的培養，更要著力於英語閱讀習慣的養成。臺灣的學生事實上花了不少時間在英語文的學習上，尤其現在英語教學又延伸到小學階段。然而不管在大學指考出現連續 6 年英文平均成績未超過 40 分（李振清，2007），或者多益成績平均只有 503 分[3]，都讓人看到英語教育的成效不彰。前者狀況衝擊高等教育，因為大學裡許多科系都會用到原文書，後者衝擊到臺灣人才的國際競爭力。由此可見教育單位如果不將英文閱讀當成一種能力來培養，國家的人才培育成效令人擔憂。英語能力的培養，或許在策略上與中文閱讀能力的培養有些不同，但終究一樣得從小培養起，讓閱讀力變成面對問題時解決問題的能力。因此閱讀就不僅僅是喜不喜歡的議題，而是個人成功的鑰匙之一，所以將每個學生變成獨立的閱讀者是教育者必須完成的課題[4]。

二、臺灣學生的閱讀素養現況

在 2015 年 5 月 5 日中央社發出一則新聞「臺灣人不讀書 誠邦出版集團裁員成警訊」，提醒國人臺灣出版業亮起紅燈。紙本書的銷量每況愈下臺灣人不再沈浸書香，因為他們有太多時間用來追韓劇、上網交友、打線上遊戲。尤其對大部分學生族群而言，閱讀似乎就等同於「唸書」，那是為了應付考試才必須做的事情。不「唸書」的時間的閱讀是消遣嗜好，無需嚴肅面對。

根據東森網路新聞雲的報導（王美珍， 2014），遠見雜誌在 2014 年的「全民閱讀大調查」結果中顯示，臺灣人完全不看書再加入不識字與不常看書的比例超過五成。每人每月的平均閱讀量大約是 1.7 本書，而國人上網時數從 2010 每天 1.28 小時增至 1.44 小時，上網時數增加，更衝擊到娛樂型的閱讀時間。以前沒有手機，網路的時代，小說、漫畫或許可以成為年

[2] 我所指的是一般通俗書籍而非學院內的作家，畢竟學院內的學者訴諸的對象還是小眾，並且不以此維生。

[3] 根據 2015 年聯合報林秀姿的報導「大學生多益成績 跟不上職場需求」。

[4] 這不僅僅是語文老師的工作，任何學科都要讓學生懂得如何閱讀該科的內容。有些學生在考試上受挫，是因為看不懂考試題目，無法理解科目中的邏輯，而不是能力或智力的問題。

輕人娛樂的工具，有了網路，線上的影集、綜藝、遊戲已經逐漸取代紙媒。大多數的年輕人即要增進知識也都傾向在網路上搜尋。根據王宏德（2005）的觀察，因講究效率的關係，網路閱讀大多選擇性地閱讀所需部分，而甚少將整份讀物從頭讀到尾。其實如果沒有經過訓練的讀者根本沒辦法在茫茫網路浪濤中篩選出有系統的知識，也無法辨別網路文章的真偽優劣，而只求短效的閱讀習慣，更無法鞏固自身的閱讀力。因此回到紙媒，有經過編輯審核，完整地提供一套知識體系的讀本，還是訓練閱讀力的有效工具。然而弔詭的是，雖然在遠見雜誌的調查中，大多數的人閱讀的動力是增加知識（72.9%），但是大多數讀者選書的類型還是生活嗜好類（26.5%），如瘦身、運動類、旅遊類。這類的知識大概是臺灣人重視「小確幸」的結果。

再者為考試而閱讀或者老師為考試而教學逼學生讀書恐怕也是閱讀力無法真正成為競爭力的緣故。即使在美國，Godt（2012）也提到 Illinois 的大部分孩童缺乏閱讀的動機，孩童閱讀並非為了樂趣，而是「必須」（have to not want to），這種強迫式閱讀消滅了孩子的閱讀熱誠。如何能兼顧著考試成績和閱讀能力相輔相成，是學校老師的重要課題。在臺灣每三年舉辦一次的 PISA（國際學生能力評量計畫），在閱讀素養項目 2009 年臺灣名列 23，但是在 2012 年再次測驗時已進步到第 8 名（王美珍，2014），因此在中小學的部分閱讀素養的推動似乎已有成效。然而這樣的成績是不是在學生進入高中、大學後，他們已經養成習慣，自我精進，日後成為基本能力，在先前的陳述裡已看出，出版業的蕭條，家戶在書籍購買上的花費和暢銷書的種類都說明閱讀力並沒有那麼受到重視，更不用說曹逢甫（2004）指出大學生擁有的英文字彙太少，無法閱讀原文書，使得高階英文人才出現斷層。臺灣人應該重視如何培養獨立閱讀者，而不是只有在校園裡當個學習閱讀者，像是斷不了奶的嬰兒。

三、獨立英語閱讀者培養的策略

成為獨立閱讀者等於擁有利用資訊資源的能力，進而能獨自解決問題。在此以英文閱讀能力培養為例，呈現學童在就學的各個階段教師能夠使用的策略，進而讓學生養成英語閱讀習慣。

(一) 啟蒙階段

在國外，孩童的閱讀能力大多經由親子共讀的方式培養起來的，因此孩童啟蒙時的帶領非常重要。在臺灣並不是每個家庭都有這樣的環境作英文繪本或讀本的共讀，因此學校就扮演了很重要的角色。曹逢甫（2004）認為英語教學往下延伸至小學是解決英語文閱讀能力不易培養的契機，其中一個好處就是縮短學生在認知發展與語言能力發展上的落差（頁 10）。這個階段可以有以下作法：

1. 學童可以在小學時期就接觸到簡易的繪本與讀本，免得他們上了國中之後覺得讀繪本事件幼稚丟

臉的事[5]。閱讀習慣要養成，不能沒有適合的讀本，因此國小英語教師教師們如何蒐集或編撰適合臺灣學童的繪本和讀本是刻不容緩的。

2. 在小學階段必教的「字母拼讀法」(Phonics)就是教學童認字進而進行閱讀活動而鋪路的方法。有些學者如黃秀霜、詹靜餘等都以納入了「字母拼讀法」的「平衡閱讀」教學法在小學階段作過教學實驗，也證明它可以成功提昇孩童的閱讀能力和動機。柳雅梅和黃秀霜（2007）引用 M. Pressley（1998）的定義，認為「平衡閱讀」係指融合全語教學之文學活動和字母拼讀法教學之技巧教學活動的閱讀教學取向（頁 134）。她們進一步說明認為「平衡閱讀」是廣泛的、統整、動態的教學取向（頁 135），所以幾乎是以字母拼讀為基礎融合了聽與寫等技巧，加上以文學為文本而進行的基礎閱讀能力培養。詹靜餘等則定義「平衡閱讀」為認字與理解，字母拼讀、閱讀與寫作每個環節達到一個平衡（頁 126）。

可惜的是臺灣小學階段的師資良莠不齊，政府如果不重視這個重要啟蒙階段的教師，多辦研習會推廣閱讀教學，投入經費研發讀本，恐怕英語教學向下延伸的好處根本是幻象吧了。

[5]梁語喬(2015)在她的書中提到千萬不要批評孩子讀的書，否則會戕害他們讀書的動機。但是一般國中生自己本身就會以此為恥（曹逢甫，2004，頁 10）。

(二) 國中階段

學生在小學階段因為沒有升學壓力，學習英語或許還具有熱情，因為老師會在課堂上融入許多活動和歌謠。然而到了國中，學生因為升學壓力、教學法方改變等關係，據筆者瞭解許多學生學習英文的興趣因此夭折。究其原因，因為老師上課過度強調文法、單字，過份注重英文的語言知識而不強調它的整體功能，因此學生學英文就是在背單字、文法的過程中度過，課本中提到的各種題材引不起他們的興趣去作延伸閱讀，因此即使國中時期有所謂的早讀時段，學生應該也不會去閱讀英文的課外讀本[6]。可以改善的作法如下：

1. 苗栗縣致民國中的國文老師梁語喬是一個利用早讀時段培養學生閱讀習慣的好例子。梁老師將這個經驗和管理圖書室的靈活方式，進而成功推廣閱讀風氣的經驗寫成書籍，這不是一本閱讀理論研究的書，而是一位國中老師努力實踐想法的具體成果。其實英語老師如果能借鏡她的方法，加上英語閱讀策略的訓練，和適合的讀本，或許英語老師也可讓孩子在早讀時段閱讀英文讀本。

2. 李麗（2006）提出了迅速有效的閱讀策略，包括覽讀（scanning）、略讀（skimming）、和跳接

[6] 早讀時段就是用來培養學生閱讀習慣的規劃，但是大部分的學校都不重視而把這個時段用來寫作業或小考。

（skipping），這是為了找出文章重要細節與主題的方法。另外還有詳讀策略（careful reading strategies），包括理解課文、理解詞彙、理解句法。筆者認為這兩種方法都要教給學生，甚至於在詳讀時還要教會學生作筆記，寫下摘要。

3. 評量的方法也要改變，利用圖文報告、小組討論、延伸閱讀等方式來取代傳統的紙筆測驗。

4. 老師可以在課堂上扮演引起動機的牽線人角色，推薦有趣或懸疑的故事，先用問題或自身的經驗引起學生想瞭解故事內容的動機，接著讓學生在教室的英語角或圖書室很容易找到書籍，如果大部分的學生都很有興趣，就可以將「課外書」拿到課堂上討論，要是學生願意主動尋找他們感興趣的讀本，閱讀習慣的培養已經踏出成功的一步了。

5. 如果國中學生還沒有足夠的字彙與能力閱讀小說或雜誌內的文章，即使閱讀繪本也無不可，就像讀漫畫一樣。甚至於美國有位教師 Julia G. Thompson（2008）利用她在旅遊時收集的 brochure（旅遊指南）放在學生唾手可及的地方，讓圖文並茂的圖冊吸引他們的注意力。

6. 不要去評價學生喜歡閱讀的東西，引導他們進行廣泛的閱讀，在這個階段，老師的指引是很大的驅動力。

7. 當然，一個英文老師能完成的任務有限，如果學校整體都願意在藏書方面投入經費，或者邀請家長會捐贈英文讀本。仿效梁語喬老師管理圖書室的經驗，利用像超商點數的點子，借書換點數，再換獎勵。並且鼓勵他們寫下短短心得，或者摘錄佳句，將好的成品印製成小桌曆或公佈在公告欄上，讓學生有成就感，進而加強主動閱讀的動機。

8. 然而在這個階段的學生很容易因為讀本的生字太多或者找不到適合自己興趣的書而放棄閱讀，因此曹（2004）就建議政府應該有專責機構來編寫適合臺灣中學生閱讀的讀物（頁 10）。這已經是十年前的建議了，可惜我們依然見不到教育或文化部門的積極作為。

(三) 高中階段

至於在學生升上高中，因為「聯考」的緣故，可能都會放棄以前喜歡的許多嗜好，包括閱讀。如何結合閱讀習慣而且又能在指考或學測中得高分就是這個階段英語老師的重要工作。

1. 李振清（2007）大力倡導以閱讀（文本）為中心，而且這種閱讀內含廣泛的閱讀，不僅可以培養

興趣，增進語文和生活涵蓋的知識背景，而老師也藉由正常教學，輔導學生從廣泛閱讀中吸收英文詞彙、語法、語用、修辭及篇章結構，這種訓練能讓學生在能力的獲得和考試成績上取得雙贏的局面（頁 5）。

2. 而要讓這項工作達到效果，高中老師自己也要有廣泛閱讀的習慣和努力，不僅能成為學生的榜樣，更是為了讓英文課生動多樣，引導學生延伸出他們閱讀的深度。

3. 當然為了調劑學生面對課業、考試的緊張壓力，學校也可以舉辦一些有趣的閱讀活動和比賽，例如朗讀大賽。大聲朗讀在《閱讀的力量》中有說明它的成效，因為「唸書」就像「說故事」，而大部分的人都是愛聽故事的。

4. 另外一種朗讀是邀請名人，尤其是青少年喜歡的名人為他們朗讀或舉辦座談，像在菲律賓就有真人秀的節目邀請青少年偶像朗讀孩童喜歡的讀物，獲得很好得迴響（葉興臺 2008）。

當然這些活動都必須經過仔細的規劃，因為流於形式或者引起學生反感的話，那根本適得其反。

(四) 獨立閱讀階段

當學生進入大學或離開學校，我們當然期待他們可以成為獨立閱讀者，為自己的嗜好或人生經由書本得到樂趣、啟發或者找到成功的方向。以下是幾項建議：

1. 王樵一（2008）在他的書中《閱讀是優質的投資》提供了許多有效率的讀書方法。現代人際忙碌又苦悶，王藉由他的書告訴社會大眾如何在閱讀書籍中得到樂趣，而且是隨時隨地，利用零碎時間也可以累積大量的知識。

2. 其實閱讀英文也一樣，現在臺灣大部分地區是雙語標示[7]，甚至於大部分風景區的手冊、說明也都是雙語，想要有閱讀的素材一點都不難。尤其現在網路發達，上網閱讀新聞、看影評、讀球賽報導、甚至於修習國外課程一點也不麻煩。

3. 如果想要下載電子書，英文版本的電子書比中文版更多更成熟，還有許多 App（應用程式）可以幫忙畫底線、作筆記和查單字，只要懂得新科技帶來的便利，利用各種策略建立個人化閱讀環境（Huang, 2009），電子產品的螢幕更加不傷害視力，用之前打下來的閱讀習慣和學到的策略，加上一點積極、求知渴望的心，英語閱讀習慣一定可以持續下去的。

[7] 當然有些地區的英語會有令人啼笑皆非的中式英語出現，但瑕不掩瑜，能有值得學習的功能。

四、結論

「臺灣人不讀書」的確是個很驚悚的標題，但是臺灣人閱讀風氣的不振也是不爭的事實。閱讀是一種能力，一種習慣，最起碼也是一種嗜好，需要學校、家庭從小培養起，不要讓孩子為考試而唸書，而是考試是唸書的一部分，愛閱讀有助於考試的成功。中山女中的國文老師張輝誠創用「學思達」教學法，學生自行在家閱讀資料課文，來到教室回答老師設計的問題，培養思辨能力，而他班上學生的成績也沒有因此而變糟。由此可見老師的引導與用心是不可或缺的。尤其在臺灣這個非英語系國家，要培養學生閱讀英文的習慣更是要煞費苦心，在溝通式教學法的盛行下，聽與說得到較多的重視，閱讀能力好像只剩下單字、文法和句型的教授而已。通過以上的討論希望臺灣的英文教師能意識到英語閱讀能力培養的重要性，讓臺灣的學生透過大量廣泛的閱讀培養出用英文思辨的能力。

參考文獻

■ 王宏德（2005）。**後閱讀時代來了--e時代的大眾閱讀習慣趨勢探索**。2005 年出版年鑑。取自 http://info.gio.gov.tw/Yearbook/94/06-05.htm

■ 王樵一（2008）。**閱讀是優質投資**。臺北市：新苗文化事業有限公司。

■ 老貓出版偵查課（2015）。**為什麼出版業會崩盤？有救嗎？閱讀最前線。**取自http://news/readmoo.com/

■ 李玉梅（譯）（2009）。**閱讀的力量—從研究中獲得啟示。**（原作者：Stephen D. Krashen）。臺北市：心理出版社。

■ 李丽（2006）。通過培養良好的閱讀策略提高英語閱讀能力。**瀋陽教育學院學報，8**（1），78-80。

■ 李佩芬（2013）。什麼是閱讀策略？載於柯華葳（主編），**閱讀策略可以輕鬆玩**（90-111頁）。臺北市：親子天下。

■ 李振清（2007）。**藉廣泛閱讀以提昇英語文能力的教學策略**。臺灣立報。取自http://www.lihpao.com/

■ 吳錦勳、李康莉、李桂芬、林宜諄、彭蕙仙、謝其濬（2013）。**閱讀的力量—改變生命的十趟閱讀之旅。**臺北市：天下文化。

■ 林美珍（2014）。**遠見 / 2014年全民閱讀大調查 國人每月讀1.7本書**。東森新聞雲。取自 http://www.ettoday.net/

■ 柯華葳（2007）。**教出閱讀力。**臺北市：天下文化。

■ 柯華葳、林玫伶、葉煥婷（2012）。**閱讀，動起來4：閱讀策略，可以輕鬆玩 ： 臺北VS.香港 一課兩教。**臺北市：親子天下。

■ 柳雅梅、黃秀霜（2007）。平衡閱讀教學對國小學童英文閱讀能力及閱讀動機之影響。**師大學報，52**（1），133-157。

■ 陶e德（2014）。**讀書變得民富國強！德國閱讀的力量－一種習慣改變一個民族**。三立新聞網。取自 http://www.setn.com/

■ 梁語喬（2015）。**曾經，閱讀救了我。**臺北市：寶瓶文化。

■ 曹逢甫（2004）。利用閱讀教育突破在臺灣教授英語的困境—語言規劃的觀點。**英語教學，28，**1-15。

■ 彭夢竺（2014）。**2014年度暢銷書榜Top10出爐－有趣反映社會現象**。NOWnews 新聞網。取自 http://m.nownews.com/

■ 葉興臺（2008）。**電視節目推廣閱讀 菲青少年明星為而童朗讀**。臺灣立報。取自http://www.lihpao.com/

■ 詹靜餘、陳靜怡（2012）。差異分組式平衡閱讀教學對國小學童英語認字、閱讀理解能力與閱讀態度之影響。**英語教學，36**（2），125-163。

■ Bridges, Lois(2014). The Joy and Power of Reading. *California English, 20.2*, 7-9.

■ Cunningham, A. &Zibulsky, J. (2013). *Book smart. How to develop and support successful, motivated readers.* New York: Oxford UP.

■ Godt, P. Terry. (2011). Leadership in Reading. *Illinois Reading Council Journal, 40.1*, 54-64.

■ Hung, Hsin-chou (2009). Reading on the Internet: A Case Study. *English Teaching & Learning, 33.2*, 45-93.

■ Thompson, Julia G.(2008). Using Travel Brochures to Enrich Students' Lives (and Their Reading and Writing). *The Virginia English Bulletin, 57.2*, 34-37.



注音這個老問題：從課綱看幼小學習斷層

劉豫鳳
明新科技大學師資培育中心與幼兒保育學系助理教授

一、前言

幼兒園該不該教注音？這已經是學界、教學現場討論多年的老問題。雖然目前已明定小一開學前 10 週需從頭開始進行注音教學，大多數的國小也都按部就班的落實此計畫。但許多家長仍對此議題感到擔心，甚至成為選擇幼兒園的重要指標。而不少幼兒園因著家長的需求，淪為為國小注音教學做準備的先修班。本文先簡要說明幼小目前注音教學的實施現況，其次以幼小課綱來看注音教學的銜接落差，最後提出幾個想法供參。

由於目前未有嚴謹的縱貫性、大規模的實徵研究針對幼兒園以及國小學生的注音學習進行追蹤，故以下的注音教學實施現況的分類與經驗，來自於零星的區域性研究成果、筆者多年對於幼兒教育現場的觀察、與教育夥伴的討論以及身為小一家長的經驗，若有需要檢討之處，還請教育先進不吝指教。

(一) 幼兒園的注音教學類型

目前幼兒園的注音教學大致上可以分為三種類型

1. 快樂學習型

此類型幼兒園多以讀寫萌發的概念引導幼兒探索生活環境中的文字與符號，不特別強調注音，大多也不會特別針對注音符號進行教學。許多公立幼兒園以及極少部分的私立幼兒園屬於此類。

2. 精熟練習型

此類幼兒園的目標相當清楚，就是在幼兒進入國小之前「學會」注音符號。所以可能從中班、甚至小班就開始系統性的進行注音符號教學。多數的私立幼兒園以及極少數的公立幼兒園屬於此類（王倩俐，2011）。

3. 兼容並蓄型

此類的幼兒園固然希望幼兒能以全語文的概念學習環境中的文字符號，但也不希望孩子到國小在注音符號部分跟不上，所以會利用時間將注音符號帶過，但可能無法精熟練習。部分公立與私立幼兒園屬於此類（許芳萍，2011）。

(二) 不同學習經驗幼兒在國小學習注音的情形

根據筆者觀察，前述三類幼兒在進入國小前後的注音學習情形大致如下。

首先，快樂學習型的幼兒在進入小一時會面臨很大的符號學習衝擊。因為在過去大多有圖像輔助文字，但進入國小之後圖像大量減少，取而代之的是之前好像看過，但完全不熟的

注音符號。且現況中在小一班級中，過去沒學過注音的兒童比例並不多，所以可能在注音學習時，在與他人的比較之下顯得自己的能力很差。

事實上而這種對自我能力的評價可能影響小一新鮮人對於國小學習的動機（藍天雄、郭東昇、林明錦，2015）。這也是筆者隨機訪談許多幼兒家長在選擇幼兒園時，雖然喜歡公立幼兒園的開放教學，但是擔心孩子因為注音學習影響學習動機，而轉為選擇私立幼兒園的重要原因。而許多選擇公幼的家長折衷的方法就是在暑假期間，將孩子送到正音班，讓補習班成為孩子「幼小銜接」的機構。

精熟練習型的孩子因為在幼兒園就已經學會注音符號，所以在學習過程中大多不會感到困難，甚至可能因為老師從頭開始教快樂學習的孩子而感到無聊。而兼容並蓄的孩子可能因為過去老師有教過，所以在剛開始面對注音時不會太恐懼，但在較為困難的雙拼或三拼教學時，仍有許多學習的空間（賴惠美，2009）。

前述幼兒園與國小的注音教學經驗可說是現今注音教學的縮影，每位幼兒的經歷不盡相同。但可見的事實是，若幼兒園很少注音學習經驗的幼兒，在進入國小時將面臨挑戰；而上國小較少注音問題的孩子，卻也在幼兒園花費了不少時間在精熟這些抽象符號上。就現況來說，似乎出現了只能「選邊站」的困境。

二、幼小課綱之探析

既然現況看似無解，以下即針對幼兒園以及國小的課綱中，回到兩個教育階段針對注音教學以及相關語文活動的課程規劃原則進行探究與分析。

(一) 幼兒園課綱

在幼兒園教保活動課程暫行大綱中，語文領域的目標並未提到注音教學，而是以更宏觀的語文概念希望幼兒體驗、覺知語言的使用，以及認識與欣賞語言使用的情形（教育部，2013）。

而在課程目標的細項中，也是以較為宏觀的概念統整呈現幼兒在音韻特性、符號功能的學習，如語 1-2 理解歌謠和口語的音韻特性，或語 2-5 運用圖像符號（教育部，2013）。但前述音韻指的是幼兒經驗中各種不同語言、聲音的音韻，不是狹隘的注音韻腳；圖像與符號的理解與運用，也是各種可以表徵概念的符號，而非狹隘地限制在注音符號的使用上。

簡言之，幼兒園課綱語文領域的精神是在較大的視野中，納入幼兒語文活動的各種可能，不單狹隘地鎖定注音符號的教學。

(二) 國小課綱

而根據國民中小學九年一貫課程綱要語文學習領域的學習目標，小一的注音教學中，最基本的注音教學能

力為能正確認唸、拼讀、書寫注音符號（國民教育社群網，2011）。具體來說前 10 週應對於注音符號有一定程度的了解與使用。

若將注音符號以 37 個字母加上 22 個結合韻，共 59 個學習單位來計算，前十週的教學中每週必須學會 5~6 個注音符號的聽說讀寫，每天至少 1 個。而參酌目前國小教材中，也可見每週以 5~8 個新的聲符加上韻符的進度進行教學（翰林出版社，2015；康軒出版社，2015）。

從幼兒園與國小課綱的內容，可以看到至少以下兩個斷層

1. 學習目標斷層

在學習目標上，幼兒園的語文學習是以豐富語文經驗為主，環境中的符號呈現的是輔助幼兒了解或記錄環境訊息的功能。在國小的國語文教學中，雖然整體目標也沒有太大的差異，但在注音符號學習的階段性目標中，卻是要能夠正確認唸、拼讀、書寫。生活經驗中的人事物在此時的扮演是呈現輔佐注音學的角色。對於幼兒來說，學習經驗便由完整、全人的語文學習，躍進且聚焦在正確、精熟的注音符號學習。

2. 學習型態的斷層

在幼兒園學習階段，重視生活語言經驗的統整，所以母語、英語等內容，都應該統整於幼兒的教學活動中，幼兒是在一個主要概念中，視經驗接觸單一或多種語言。然而到了國小階段，除了注音符號之外，兒童也要同時學習母語，並且目前許多縣市都已將英語教學向下延伸到一年級。所以對小一新鮮人來說，除了要學會這些語言之外，母語、注音、英語是以三管齊下，但互無關連的情況之下進入孩子的學習中。所以由原本的統整型態到分科型態，對於孩子在語言學習的適應上，著實是一大挑戰。

3. 學習份量斷層

在學習的分量上，除了精熟教學的幼兒園之外，其他兩類幼兒園若有進行注音符號教學，大多是以較為彈性且鬆散的機會進行教學。且由於教學重點在於統整的課程活動，故大多是將注音符號融入課程中，且較少針對注音符號進行系統化的拼音教學。但在上國小之後，注音教學的十週當中除了每天 1 個以上的抽象符號，另外還加上聲韻交錯、五個聲調的拼音練習。學習的取向由統整本位到符號本位，學習的數量上也大為增加。

由以上兩階段的課綱內容中不難看出幼小語文教學在本質上的重大差異，也可以理解注音對學習者來說從幼兒園到國小的重大改變。

三、注音教學之再思

既然從幼兒園到小一的語言學習之路有著明顯的斷層，在銜接上就應該從更多面向來思考連貫、延續學習經驗的可能性，同時考量社會現況以及多元情境，以下針對幼兒園、國小教師與家長，思考可以協助幼兒渡過注音教學的方法。

(一) 幼兒園

幾乎所有的幼兒園在大班下學期都會進行幼小銜接，部分幼兒園在這個階段會開始進行一些注音符號。但若能將這些注音符號，是課程進行與幼兒能力，以漸進的方式讓注音符號成為讀寫素材的其中一種（谷瑞勉，2002），並且在幼小銜接的階段可以將過去注音學習的經驗進行統整，並略為介紹國小即將進行的教學方式（楊琳瑯，2015），相信更能讓幼兒對於注音教學有更進一步的認識。

(二) 國小

國小教師除了必須堅守前 10 週從頭開始完整進行注音教學的原則之外，更建議以最基本的原則開始進行教學。在教學現場中許多幼兒園教師常笑稱，國小老師的注音教學其實決定了幼兒園注音教學的實施內涵。若國小教師都能按部就班，從無到有的介紹符號、拼音，並且藉由環境中的圖像輔以語言輔助，引導孩子經歷注音學習之路，相信除了能幫助孩子之外，更能讓家長放心。

此外，不論是幼兒園或國小的教師，都必須留意家長的多元背景。在這個國際化的時代中，不少家長不論是因為隔代教養、跨國婚姻或跨國就業等因素，過去自己沒有注音學習的經驗。在這個時候教師就必須更深入思考家長協助的不同方法。

(三) 家長

其次則是家長的陪伴，既然在學習上存在著落差，除了幼兒園、國小教師之外，家長是最能根據幼兒學習情形，協助其轉銜以及協助幼兒學習的角色。但不可諱言地，目前臺灣地區扮演此陪伴角色的多為正音班或安親班，家長因為繁忙的工作與社會的步調而少有時間與精力陪伴孩子。然而，若家長能以學校教學的內容為基礎，與孩子在家中複習或進行延伸學習，必然更能協助孩子逐漸熟悉不同的學習樣態。

(四) 主管機關

既然課程綱要為幼兒園與小學實施教學的主要依據，故建議主管機關可針對語文或注音教學部分，檢視兩個階段的實施落差，並且根據不同階段的學習原則與特性，規劃合適的語文學習內涵。若由教學根本的課程綱要中可看出兩者的延伸與連續性，對幼小階段的教師、家長、特別是多元背景的家長來說，較可以了解不同階段適合進行以及不需要進行的內容為何，便能減少不必要的擔心與預備。

四、結語

筆者撰寫此文之目的不在於希望幼兒園提早進行注音符號教學。事實上正因為希望孩子可以在幼兒園階段有更優質，更統整的學習經驗，而非被注音教學綁架成為小學先修班，所以期待可以先藉由課綱內容，點出課程進行的不連續，接著再提出幼兒園

教師、國小教師以及家長可能協助幼兒的方向。最終的目的是希望在老師用心、家長放心的情境中，還給孩子一個快樂學習的童年。

參考文獻

■ 王倩俐（2011）。**幼兒教師對於園所實施注音符號融入教學現況與態度之調查研究**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學幼兒教育研究所，嘉義。

■ 谷瑞勉（2002）。幼兒讀寫教育：從注音教學到文學應用。**幼兒保育期刊，2**，1-18。

■ 許芳萍（2011）。**學齡前兒童提前學習注音符號之研究：以高雄縣旗山區為例**（未出版之碩士論文）。臺灣師範大學人類發展與家庭學系，臺北。

■ 教育部（2013）。**幼兒園教保活動課程暫行大綱**。教育部，臺北。

■ 國民教育社群網（2011）。**國民中小學九年一貫課程國語文學習領域課程綱要**。取自：http://teach.eje.edu.tw/9CC2/9cc_97.php

■ 康軒出版社（2015）。**104學年度上學期國小國語教學計畫**。取自：https://www.945enet.com.tw/Main/ElementarySchool.asp?U_SL=E&U_BC=CH1&U_CCG=A&U_CC=03

■ 楊琳瑯（2015）。**提昇幼兒注音符號認讀興趣之行動研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學教育學系課程與教學碩士班，臺中。

■ 翰林出版社（2015）。**104學年度上學期國小國語教學計畫**。取自：http://www.worldone.com.tw/etest.do?ecId=28&etId=1165。

■ 賴惠美（2009）。**幼稚園之注音符號教學現況研究-以臺中縣烏日鄉為例**（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學語文教育學系碩博士班，臺中。

■ 藍天雄、郭東昇、林明錦（2015）。授課時數多寡對小一注音符號學習之動態模擬。**管理資訊計算，4**（2），128-137。



補救教學有效嗎？

楊怡婷
國立臺南大學教育系兼任助理教授

一、前言

「關懷弱勢、弭平落差」為當前政府的重大教育政策。教育部為加強扶助弱勢家庭之低成就學生，自 1996 年開始辦理「教育優先區」計畫，2006 年整合相關計畫辦理「攜手計畫-課後扶助」方案，積極運用現職教師、退休教師、經濟弱勢大專學生、大專志工等教學人力，提供弱勢且學習成就低落國中小學生小班且個別化之免費補救教學（教育部，2014）。12 年國民基本教育實施後，為避免國中學生之基本學力因無升學考試而下降，教育部 2012 年將「教育優先區」及「攜手計畫」整合成補救教學方案，希冀建立教學支持系統，提高教學品質；鞏固學生基本學力，確保學習品質。

由此可知，教育部推動相關補救教學方案迄今已十餘年，期間經費不斷擴編，自 2014 年起每年投入為 15 億經費進行國中小補救教學，然根據親子下雜誌 2015 年 11 月公布的調查結果，只有一成（10%）老師認為有效；12 年國民基本教育實施後，連續兩年國中會考，每三個孩子就有一人英數「待加強」，在升上高中職後必須參加補救教學，學生學習落差的現象，從國中小延伸到高中職，形成教育部不斷增編補教教學經費，而參與學生卻逐漸向上延伸的弔詭現象，不禁令人納悶投入龐大的經費實施補救教學，真的能有效地確保每一個學生的基本學力？

針對上述問題，本文擬就當前補救教學實施面臨的挑戰進行探究，並提出積極相應對的策略。

二、補救教學面臨的挑戰

(一) 啟動補救教學機制為時已晚？

根據洪儷瑜（2012）三層次的補救教學系統，第一層教師在原班級進行一般補救教學，透過有效的教學，進行單元內基本能力的診斷與補救；第二層透過抽離式的小組補救教學，進行單元前基礎能力的補強；第三層為特殊教育，對特殊需求的學生進行抽離式、密集的教學，提供個別化協助，幫助其學得重要的基本能力。

目前教育部進行的補救教學主要是第二層和第三層，欠缺第一層（唐淑華，2014），且根據「教育部國民及學前教育署補助辦理補救教學作業要點」，針對篩選學習低成就學生，施以補救教學，於每年 9-10 月進行篩選測驗作業，一般扶助學校，各校視實際需要提報，最低為後百分之二十五、最高為後百分之四十五；特定扶助學校全校所有學生參加施測，以學生前一年級對應之基本學習內容，所應具備之基本學力為測驗範圍。篩選結果，國語文、數學或英語任一科有不合格之情形者，進行補教教學。換言之，未能在第一層的教學中及時補救，待發現學生學習情況遠遠落後才啟動補救教學機制，不能防患問題於

未然，待問題嚴重才處理，是否為時已晚呢？

(二) 補救教學是沉重的行政負擔？

根據補救教學業務推動說明，學校應辦理之行政作業包括：對全校教職員辦理說明會，建立共識；各類弱勢家庭學生的全面性調查；各班弱勢家庭學生人數的確實掌握；請各班依低成就標準推薦初步篩選名單；辦理篩選評量測驗，篩選受輔學生；掌握受輔學生人數，評估需求規劃開班；與家長溝通，調查學生參加意願。除了繁瑣的行政作業外，各校承辦人員進行線上填報作業、補助申請作業、電腦化施測、準備各種供教育局官員輔導訪視作業之資料，並達成提報率、施測率、受輔率、進步率和進步回班率等數據上的行政考核要求，往往將精力投注於評鑑上的數字要求，而非真正關注如何透過教學來提升校內落後學生的學習力。儘管教育部政策立意良善，然因龐大的業務量，造成學校過於沉重的行政負擔，而面臨承辦人員不堪負荷，業務推展未竟其功的困境。

(三) 補救教學的師資具備專業性?

由於低成就的學生在課堂學習參與普遍意願較低，配合度不高，上課不容易專心，秩序較難掌控；且學生的程度落差頗大，學習起點行為不同，教師準備教學內容時不容易掌握，且需針對學生特性進行調整與變化，並以多樣性的教學資源與策略，幫助其學習，因而需要相當專業的教學能力。然根據「教育部國民及學前教育署補助辦理補救教學作業要點」，現職教師需接受八小時；大學生或大專以上相關科系畢業之社會人士需接受十八小時的補救教學師資研習課程，即能擔任補救教學的師資。由於，補救教學是早期教師專業訓練中未接觸的領域，僅憑八小時的研習是否足以勝任？此外，部分學校由於現職教師參與意願低，師資來源不穩定，而將執行難度甚高的補救教學，讓缺乏經驗的大專學生擔任，形成教學品質控管不易，甚或造成學校之困擾。

(四) 補救教材的提供適性且完備？

由於參與補救教學學生差異性大，儘管班級人數不多，教材準備仍不易，教師若要進行一對一教學輔導，需要多樣性的教材或媒材支援，方能提升教學成效。目前教育部已建置「補救教學資源平臺」，民間機構如永齡希望小學、博幼基金會、均一教育平臺，也提供相當多的補救教學資源，然這些資源缺乏系統性的整合與整理，教材資源的支持度與適性度仍嫌不足，有待持續發展以臻完善。

(五) 補教教學評量潛藏兩套標準？

參與補救教學的學生，每年 2 月及 6 月會參與成長測驗，追蹤其成績進步情形，及評估回班的可能性；此外，段考時仍必須回原班考試。因此，補救教師一方面要依照學生的程度進行基本學習內容的補救；另一方面擔心學生跟不上班級教學進度，也進行

原班教學的補救。由於段考題目對補救教學學生而言，困難度較高，考試成績往往不理想，造成學生挫折而降低其學習的意願。究竟補救教學是該診斷學生現有的能力進行教學？還是根據原有的教科書和習作進行補救，以期趕上齊一進度與程度？兩種不同的評量機制，潛藏兩套不同的標準，造成教師進行補救教學的兩難，模糊了補救教學的目的與成效。

三、省思與建議

(一) 落實差異化教學，立即進行補救

根據「三層次補救教學」模式，補救教學的關鍵是原班教師，理想上教師若能關注全班學生的學習，根據其課堂中的表現，進行「差異化教學」，透過形成性評量了解學生的困難與問題；提供適性的學習材料；運用多元的教學方法，提供適時的協助與輔導，將能提升教學成效。由於，在學習的進程中教學內容日益加深、越來越難，若未能及時補救，往往學生的挫敗感愈來愈高而降低學習意願。教師須秉持預防重於治療的觀點，在學生出現學習問題就給予立即補救，拉近學習落差，才能真正落實帶好每位學生。

(二) 提供行政支援，簡化作業流程

由於補救教學的行政作業繁複，行政人員必須辦理篩選、補救和檢核機制的作業流程；面臨提報篩選的施測、學生參加意願、家長態度、學校老師參與以及補救教學效果等眾多問題；以及五項指標考核和訪視輔導評鑑等的壓力，負擔十分沉重。建議提供簡要有系統的方案宣導內容，擴大政策宣導的廣度，以降低業務推動的困難度；簡化行政作業流程，減少考核指標；藉由訪視輔導了解學校推動的困境並給予務實的改進建議，方能幫助學校實質有效的推動。

(三) 提昇教師多層次補救教學知能

補救教學的重點在針對不同學生的學習問題，擬定不同的教學策略，適時地採用多層次的補救教學法，幫助學生學習。對於第一層級的原班教師而言，應強化教師的差異化教學知能，並能在班級教學中及早發現學生學習問題，立即應用相關資源進行補教教學，以提升補救教學成效。此外，對於低成就學生的補救教學，可辦理增能工作坊的研習，幫助教師透過測驗工具進行不同學習的問題診斷，尋找適性的教材、適切的教學策略，以提升課程品質與成效。此外，增進教師的輔導知能，關注學生的社會情緒、學習動機與行為問題，方能使補救教學發揮更大的成效。

(四) 整合資源，建立完善的教學體系

目前教育部建構了「國民小學及國民中學補救教學資源平臺」，許多民間機構也積極推動補救教學，提供教育平臺供教師參考使用，然研發補救教學教材之單位眾多，卻缺乏系統化的整理；數位化補救教學教材及評量系統，也亟待開發。期盼能整合公私部門資源，進行整合與互補，提供教

師有系統、有層次及有結構的且完整的資訊平臺，幫助教師能迅速取得補教教學教材，減輕備課壓力以提升教學成效。

(五) 提供適性的評量機制

十二年國教的精神是「適性揚才」，目前教育部已擬定國中小國語、數學和英語的補救教學基本學習內容，作為補教教學之依據。由於目前對低成就學生的補救教學，是以外加、專案式業務方式推動，學生還是留在原班上課、參加學校的段考測驗，然低成就孩子往往無法快速地在段考成績上展現補救教學的成果；無法跟上學習進度，而產生學習挫敗與無助感，進而喪失其學習興趣及動機。

真正有效的補救教學，是幫助低成就學生創造體會成功經驗的機會。不應以段考成績作為進步與否的唯一標準，應該根據其程度提供另外一份以基本學習內容為主的段考試卷，幫助學生顯示出他的進步；透過適性化的評量機制，幫助學生感受學習的樂趣，充滿動機與自信。

四、結語

面臨全球化的競爭與少子化的壓力，教育工作者必須認真且嚴肅地面對「帶好每一個孩子」的使命與任務。為確保學生的基本學力、實現公平正義的理想，教育部每年投資十五億元在補救教學，加上民間的課輔機構資源投入補救教學，然成效似乎有限。若能在班級落實差異化教學並及時進行補救，進到第二層級的孩子自然就會減少。此外，強化補救教學的師資的培訓、進行教材系統的研發與統整、完善地行政支援與輔導、提供適性的評量機制，才能「補救」補教教學面臨的缺失與難題。期許，在教育工作者共同的努力下，讓每個孩子都能適性學習與自信成長。

參考文獻

■ 林秀姿（2015年6月6日）。 補救教學失敗 政策待補救，聯合報。取自 http://udn.com/news/story/6887/949244-%E8%A3%9C%E6%95%91%E6%95%99%E5%AD%B8%E5%A4%B1%E6%95%97-%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%BE%85%E8%A3%9C%E6%95%91

■ 洪儷瑜（2012）。由補救教學到三層級學習支援。**教育研究月刊，221**，13-24。

■ 唐淑華（2014）。差異化教學，是「新」的教學思維嗎?!**教師天地，190**，3-9。

■ 教育部（2014）。國民小學及國民中學補救教學實施方案。取自 http://priori.moe.gov.tw/download/2014-2-5-10-15-30-nf1.pdf

■ 陳智華（2013）。補救教學經費增為15億，聯合報。取自 file:///C:/Users/PC/Downloads/%E8%A3%9C%E6%95%91%E6%95%99%E5%AD%B8%E7%B6%93%E8%B2%BB%20%E5%A2%9E%E7%82%BA15%E6%86%B6.pdf

■ 親子天下編輯部（2015）。**公校兩大危機 教師專業受挑戰**。取自 http://www.parenting.com.tw/article/5068920-%E5%85%AC%E6%A0%A1%E5%85%A9%E5%A4%A7%E5%8D%B1%E6%A9%9F+%E6%95%99%E5%B8%AB%E5%B0%88%E6%A5%AD%E5%8F%97%E6%8C%91%E6%88%B0/?page=1



從教學現場談心智習性

蕭佩姍
臺北市立西門國民小學附設幼兒園教師
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生
蔡佩樺
桃園市龜山區長庚國民小學教師兼任組長
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生

一、前言

兒童階段應該是最富有創意的一個階段，兒童天生的好奇心和豐富的想像力，使得他們能夠以有別於成人的方式，以新的眼光來觀察周圍的世界（黃鴻博，2000）；然而，吳靜吉（2002）認為華人社會在學校教育和家庭教養方面，有幾個現象是不利於創造力發展的，包括：過分強調智商而忽略創造力、重視外在動機而忽略內在動機、強調知識來自權威的傳授而忽略意義的主動建構、強調競爭表現與單打獨鬥而忽略團隊合作與知識分享、強調考試結果而忽略學習過程、支持乖男巧女與標準答案而排斥好奇求變與獨立思考、重視創造知識的傳授而忽略創造歷程的體驗與個人經驗和發現、重視言教要求而忽略潛移默化等。筆者思考這樣的教育現象，教育者該如何因應，故欲試著從「心智習性」相關內涵與教學策略提供個人淺見。

二、重建「思考的」教室-心智習性的養成甚於短暫思考的教學

「老師告訴我們怎麼做就好！」「我想不到！」、「我的想法和他一樣！」，根據筆者過去五年的教學觀察，課堂中團體討論與共同建構的過程，常常淪於少數學生的表演，發現大部分的孩子缺乏思考的習慣與創造的意願，遇到問題時習慣性不經思考就先尋求老師的協助。Glasser 在《沒有失敗的學校》（Schools without failure）一書中提到，學習主要的障礙是我們目前的教育觀，這是一種無參與、不相關和不重思維的教育觀。在學校裡需要創造能力的學科通常不受重視，而且被認為是不切實際的。一般的教育環境並不重視思維而是偏向記憶，大部份的學校都受確定性的原則（Certainty Principle）支配，每個問題都有一個正確的答案，無形中抹殺了許多創造力的表現與習慣的養成。

快速的社會變遷為現今社會帶來許多獨特和前所未有的挑戰，智力觀點的改變促進了「心智習性」的論點。Costa & Kallick（2000）提出心智習性（habits of mind）的概念，認為思考的習慣才是學習的主要目標，思考的習慣可經由學習而獲得改善，行為需要心智的管理與約束，培養良好的思考習性，可以讓行動更明智而成熟（李弘善譯，2001）；呂金燮（2003）也指出創造力教學中心智習性的養成更甚於短暫思考策略的教學。以下筆者淺談心智習性之內涵及教學內容，並望從中能幫助教育者於教學現場重建一個「思考的教室」。

(一) 心智習性之內涵

Costa & Kallick（2000、2001）以及他們的研究群編撰了《心智習性發展系列》四冊叢書，起初想要出版《心智習性發展系列》的動機，是萌芽於一九八二年，由這兩位學者針對智力行爲（Intelligent Behaviors）所做的一些對談，意外的得到許多教師的熱烈迴響，帶動起一連串豐收的教學實驗，而最終這些成果得以集結成冊，希望其餘的教學者也能夠從中得到靈感。

人類心智的發展寬廣而多元，爲了能較易明瞭心智狀態下所涵蓋的種種元素，透過 Costa&Kallick 對心智習性、認知運思和思考技能的階層關係圖，概略了解心智狀態複雜與包容性廣的特質：

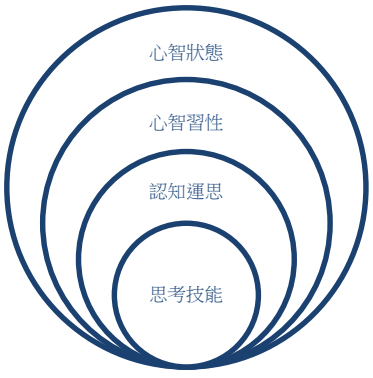


圖 2-1 圈狀關係圖 Costa&Kallick (2000、2001，P53)

一個人在學校、職場或日常生活成功順利，需具備某些基本的「思考技能」，如記憶、比較、分類、推論等；但我們通常無法單獨運用某個思考技能，像是很少人能夠只利用記憶，最後就能得到結論。爲了良善應用，我們通常將思考技能組合或排序，這就是所謂的「認知運思」，包含形成決策和解決問題。然而，儘管個體擁有眾多的思考技能，也必須懂得運用時機，以及有心運用才可，因此，必須具備「心智習性」，其涵蓋了個人特性與偏好等特質。在最上層的是「心智狀態」，掌控了心智習性的養成，是人類隱形、內在的能量，能夠啓動我們的意志，包含人類互惠的慾望、追求效能的渴望、天生好奇心等。

「心智習性」的內涵是：人類的行爲需要心智的管理和約束，以培養良好的習性，讓行動更成熟、更明智。Costa 等人在研究了行爲舉止明智又有優異和高效率、高效能表現者的特質後，提出了十六項智力行爲，並且統稱爲「心智習性」（habits of mind）。以下是十六項心智習性，簡介如下：

1. 堅持：努力；學習到最後，毫不鬆懈。
2. 控制衝動：三思而後行；頭腦冷靜、深思熟慮、小心謹慎。
3. 以了解和同理心傾聽：試者了解別人，感受與意識到他人的思想和觀點，或體會他人的情緒。
4. 彈性思考：以另一種角度思考，想辦法改變既有觀點，有創新的想法或替代方案。
5. 反省思考方式（後設認知）：了解自己的思考模式；注意自己的思想、策略、感受和作爲，並能設想這些行爲對他人有何影響。

6. 力求精確：培養追求精確、準確的渴望，運用技巧。

7. 質疑並提出問題：求知發問的態度，找出問題並尋找解答。

8. 應用舊知識於新情境：應用所學；取用過去的知識並將其運用到適合的情境。

9. 清楚、精準的思考和溝通：思路清晰口頭和書面溝通都能力求精確；避免過分類化或扭曲事實。

10. 用各種感官察覺：利用自然感官，察覺週遭變化。

11. 創造、想像、創新：發揮創意，有新奇的點子。

12. 保持好奇和讚嘆之心：對自然界的現象和美景感到新奇有趣，發現世間令人尊敬或神秘的事物。

13. 願意冒險並且承擔後果：勇於冒險，挑戰自己能力的極限，並能承擔結果。

14. 有幽默感：有喜樂的心情，能自我解嘲或帶給他人歡樂。

15. 能共同協力思考：在互惠的情境下真正與他人共事並向他人學習。

16. 敞開心胸不斷學習：充滿自信但謙虛，總是在學習，並以過去知識和經驗爲基礎，轉化與改善當前的學習狀況。

Costa 等人認爲，我們無法在同時間運用到十六項心智習性，也很少會單獨使用一種，而是必須隨機應變應用至少四到五項特質。在這十六項心智習性之後，他們也強調尚有發展空間，畢竟除跨越國情、文化等環境差異，每個學校或甚至每個教學者風格不同，定義出來的心智習性不一定相同，甚或超越這十六項。智力觀的演進與這些觀念的開創，打破智商主宰學習的迷思，不再功利取向、成績至上，教育顯得更加具有前瞻性。

(二) 心智習性的教學

1. 心智習性教學結果的四個階段

Costa&Kallick（2000）教育人員在規劃課程、教學方法和評量策略時，至少要想到四層套疊的結果。這四層結果由下層到上層依序排列如下：以活動為結果、以內容為結果、以歷程為結果、以心智習性為結果。每個階層產生的學習結果在形式和規模上都不同，然相較之下，上層概念的包容性、複雜性較高，深深影響下層的學習，相對的也比較抽象；下層的概念則剛好反之（李弘善譯，2001a）。

2. 以活動為結果：教學教零碎片段，重視這堂課該用什麼活動完成？該如何達成目標？

3. 以內容為結果：關心學生學到哪些概念或原則，課程內容如何帶給學生？如何判斷學生是否理解？

4. 以歷程為結果：課程內容變成工具，利用課程內容幫助學生體驗、練習和應用必要的歷程：觀察、蒐集資料、形成假設、驗證假設、推敲結論、提出問題。

5. 以心智習性為結果：以系統的角度看待學結果，超越領域的特點，重視有效的解決問題並終生學習，透過教學活動、選擇課程內容、以及練習歷程，最後達成廣闊、持久結果的工具，即心智習性。

以較寬廣的課程結果發展課程，強調的是持久的、基本的和跨學科的學習，適用於成人及學生。學生的學習應當符合终生學習的觀點、以心智習性為結果的教學結果概念正能呼應此需求。在當中，活動、教學內容和歷程練習都是必需的，它們是達成這最後結果（即心智習性的培養）的工具（李弘善譯，2001）。

也就是說，以心智習性做為教學結果的層級，作為課程規劃的終極目標，所強調的非僅僅是對課程內容、學習歷程獲得的影響，其所期望的是對常久智力行為的影響，不僅學會帶著走的能力，更懂得運用智慧去使用這些能力。

1. 心智習性教學策略

Costa & Kallick（2000）提出如何將心智習性轉化為實際教學行動的建議，分別為創造重視「思考」行為的課堂環境、謹慎表達學習的詞彙和語言、利用問題挑戰學生的智慧、運用活化心智習性的視覺工具一思考地圖、將心智習性融入課程與教學活動規劃中、直接教導心智習性等，試簡要說明如下（陳佩秀譯，2001）：

2. 創造重視「思考」行為的課堂環境

教育者能以心智習性做為教學的目標與信念，除了以符合兒童發展的順序介紹心智習性的課程外，營造一種能讓學生體驗並練習心智習性的學習氛圍是很重要的，Costa & Kallick 認為一個「思考的」環境需要做到「SPACE」：

(1) 靜默（silence）：即等候時間（wait time），教師在授課或進行課堂討論時會「刻意的暫停」。

(2) 提供資料（providing data）：教師提供實際資料，或是幫助學生自己取得資料。

(3) 不帶批判地接納（accepting without judgment）：接納學生的想法或行為，讓學生產生心安的安全感，才能自發地勇於冒險、為自己做決定，並且探索行為帶來的後果。教師的策略有認可（acknowledgment）和改述（paraphrasing）。

(4) 澄清（clarifying）：當教師對學生所說的內容不明白，而需要更多的資訊。澄清的目的是為了更了解學生的想法、感覺，與思考的過程。

(5) 同理（empathizing）：接受學生認知並接納感受的反應。同理的接納並不代表教師寬容侵略性舉動或破壞性行為；而是單純地意味著教師同時認可學生的情緒與認知。

3. 謹慎表達學習的詞彙和語言

(1) 詞庫：應用各種與心智習性同義的語詞，幫助學生流暢的應用語詞，並闡釋其意義。

(2) 思考的用語：運用特定的認知術語指導（提醒）學生可應用的思考技巧，如：比較、預料、分類、分析、推斷、結論、假設、證明、應用等。

(3) 術語的交流與強化：應用明確的認知術語，能提供清楚、精確的思考和溝通的典範。

(4) 訓練：決定哪些行為該勸阻，哪些行為該增強，是另一個說謹慎語言或提問的機會，促使孩子省視自己的行為，找出該行為的後果，選擇更適當的行為。

(5) 提供資料，而非解答：教師可藉由給資料、透露關於自己的訊息，或發出以「我」為主詞的訊息，來謹慎使用語言。學生須自己解讀資訊，有助於協助彈性思考並養成以了解和同理心傾聽的習性。

(6) 後設認知：當教師使用謹慎的語言，能揭露隱匿在學生經驗中的思考過程。 Whimbey（1985）稱此行為「大聲談論解決問題」（Talk Aloud Problem Solving）。

(7) 前提：詞句中隱含的意義。負面的前提經時累月後，會造成學生成為低自尊且負面自我概念的思考者。運用正面、積極的前提來提高自我概念，以增強心智習性之養成所需的特質。

(8) 研究謹慎的語言：幫助孩子研究並對語言訊息保持高度敏銳，這些訊息所喚起的思考歷程，將能培養他們用各種感官察覺的能力。

4. 利用問題挑戰學生的智慧

有五種形式的提問技巧會誤導學生的思考-已證實的問題、封閉性的問題、修辭學的問題、防禦性的問題、表同意的問題，Fogarty（1997）在所著《兼容並蓄的智能教室》（Brain Compatible Classrooms）中的「智慧三階層模型」（Three-Story Intellect Model），第一層：蒐集資料（瀏覽、遴選、覆誦、觀察、命名、配對、列舉、辨識、描述、定義、計算、完整化）；第二層：處理（理解、類比、綜合、分析、排序、推論、解釋、區別、分類、整理、比較、對照）；第三層：推測、發揮與應用概念（評估、歸納、想像、判斷、預言、推測、假如、應用、假設、預測、意念化）。設計強而有力的問題有三個特質（陳佩秀譯，2001）：

(1) 問題具邀請性。除了教師音調輕快、平易近人，還需注意四個子目標，分別是鼓勵多樣化的想法，如「你有哪些點子？」；使用具試探性字眼，如「你可能會做出哪些結論？」；邀請性詞彙引導學生，如「當你考慮……」；提供正面的前提，如「投入這項活動能帶給你哪些收穫？」。

(2) 問題能引發特定的認知運作，正如前三階層：資料蒐集；處理；推測、發揮與概念應用。

(3) 問題和作答者的外在內容或內在內容有關。（外在內容：學生的週遭環境；內在內容：學生心裡的想法。）

5. 運用活化心智習性的視覺工具-思考地圖

在資訊處理的過程裡，人類大腦早已發展出獨尊視覺影像的絕對不平衡傾向。當學生以視覺工具呈現他們的認知策略時，他們就是在練習後設認知，用來描繪他們如何將知識內容歸類及解決問題之思考歷程的一種學習原則。三種視覺工具有助於後設認知：

(1) 腦力激盪網絡（brainstorming web）：大部分從空白頁中心開始，隨意念擴展創造出特有的構思，大部分用來進行「箱外」思考（thinking outside the box），並激發高程度的開放網絡及聯想性思考。

(2) 任務明確的圖解組織工具（task-specific organizer）：大部分的圖解組織工具是結構性的，可以幫助學生做「箱內」思考（thinking inside the box）。他們提供學生一個處理問題的具體系統與模型。

(3) 思考歷程圖（thinking-process map）：可以同時對箱內及箱外思考有幫助，主要是為了從基礎的認知技巧如比較、分類、因果推理到整合的視覺語言如繪製概念地圖（concept mapping）、系統圖表（systems diagramming ）和思考地圖中，找出共通的思考模式而設計的。

6. 將心智習性融入課程與教學活動規劃中

具生產力的題材或主題具有下列特色：令學生感興趣、提供學生一道橋樑找出和自身經驗與研讀內容間的關係、引發一些尚未有解答的問題、包容不只一種詮釋和觀點、具備普遍的及非特定的意涵、需要原始資料和次級資料兩者、令教師和學生都感興趣、不會只被迫從相同的觀點研究。

7. 直接教導心智習性

建立對各項心智習性的認識，透過各種策略如提問的方式、海報設計、繪本故事分享、類比的對照、體驗遊戲等，直接教導心智習性。

三、結語

筆者針對目前的教育現象，試從「心智習性」教學給予師資培育中心及現場教師以下三點淺見，以供參考：

(一) 將心智習性課程納入師資培育課程中

筆者畢業於師範體系，覺知師資培育課程之授課目標多集中在認知方面，偏重教育原理與知識的培育，思考習性之培育課程相對缺乏，故筆者建議將心智習性相關課程融入師資培育課程中。

(二) 培養「改善心智習性」的自我效能感

我們常說人是有「習性」的動物，而且任何一種行為一旦養成了習慣，往往是積習難改。許書明（2008）以

國小二年級學童為研究對象，實行為期三個月的創造相關心智習性之教學研究，研究結果顯示在運用強化創造相關心智習性的教學於生活課程後，學生創造相關心智習性獲得強化，證實心智習性可以透過教學改善。在實施心智習性教學時，我們必須相信習性是可以透過學習而得到改善的，培養改善心智習性的自我效能感，其將影響個人對行為任務的選擇及對該任務的堅持和努力程度，身為教育工作者，不可忽視潛在課程的影響力，從身教開始，提供良好的楷模進而培養學生之「改善心智習性的自我效能感」。

(三) 彈性使用心智習性教學策略

思考習慣可經由學習改善，思考的習性受心智的影響而改變，而心智習性牽涉到個人、團隊和大環境的文化差異，在快速變遷的社會中，是否更需積極發展有助於我們適應新世紀的心智習性？故筆者整理心智習性內涵與教學策略供讀者彈性使用，期勉位居現場的教師，在教學現場中善用心智習性精進教學，同時也提升學生的學習效益，改善現場教育問題，讓教師和學生的學習場域，皆是「思考的教室」。

參考文獻

■ 吳靜吉（2002）。華人學生創造力發掘與培育。**應用心理研究，15**，17-42。

■ 呂金燮（2003）。創造力教學的本質與陷阱。**資優教育，86**，1-9。

■ 李弘善（譯）（2001）。**發展和探索心智習性**（原作者：Costa & Kallick）。臺北：遠流。（原著出版年：2000）。

■ 唐曉杰（譯）（1998）。**沒有失敗的學校**（原作者：Glasser）。臺北：桂冠。（原著出版年：1969）。

■ 許書明（2008）。**提升學童創造相關心智習性之行動研究-以生活課程為例**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

■ 陳佩秀（譯）（2001）。**活化和運用心智習性**（原作者：Costa,A & Kallick,B）。臺北：遠流。（原著出版年：2000）。

■ Costa, A & Kallick,B(2000). *Discovering and Exploring Habits of Mind*. Alexandria,VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

■ Perkins, D. N., Jay, E, & Tishman, S. (1993). New conceptions of thinking:From ontology to education. *Educational Psychologist, 28*(1), 67-85.

■ Ritchhart,R.(2002). *Intellectual Character:what it is,why it* matters,and how to get it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

理想教師的藍圖-人文主義教育

葉孟莉
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生
基隆市信義國小教師

一、前言

笛卡爾：「我思故我在，強調個體是有理性、有意識的。」

我國教育制度不斷鼓勵教師改革創新，建構以個人價值為導向的教學性質，而在人文主義教育中，更是強調以「人」為本，且重視教學中的學習者個人的中心地位。意即教師的教學活動是要以學生的個體發展為一個主要考量，在新興的教室文化中與人文主義皆強調發揮兒童學習的主動性和積極性。與過去教育中的背多分、壓抑兒童個性的教學方法截然不同。且人文主義教育一般都注重研究兒童身心發展的特徵和個別差異，要求考慮兒童的興趣，以提高學生對學習的動機。這樣以人文為本的人文主義教育信念，對於當代的社會層面及環境不失為一種教學信念之新思潮。

二、人文主義教育目的

人文主義的教育目的在發揮人的價值，傳遞社會理想，促進個人的自我實現，讓每個人的成長更有自主性的空間。

在過去實用主義導向的教育目的之下，我們的學校教育偏重在教學生如何做事，或者說是教學生如何有效率的完成一件事。人文主義的教育理念試圖彌補在工業化社會所強調的快速、有效率的課程模式，取而代之的是讓學生看見自己的需求，是為了滿足自己的需求而主動求知。由此可知人文主義主要是給予學生一種生活態度、人生觀及人格修養的教育，促進個人的自我實現，是全人的教育。所以人文主義在教育上的理念就是發展人性、促進個人自我實現，重視全人的教育、生活的教育與人格教育（陳照雄，1988）

三、人文主義教育藍圖中的師生關係

人文主義對於師生關係中的角色定位是以學生為教學主要的核心，不再以教師為絕對的主導者，教師必須了解學生的需要以及針對學生的特質去進行教學的設計，教師只是引導學生去學習，學生才是主動學習的關鍵角色。

人文主義教育中，教師必須根據學生的興趣與意願從事教學，師生必須建立正向關係，師生關係透過溝通，相處和諧且互動良好，教師態度真誠公正，且能設身處地的為學生著想，深入了解自己的學生，並能建構溫暖安全的學習環境，讓學生有一個自由的學習氛圍。

由此可知，在人文主義的教育藍圖中，師生之間是心靈契合的關係，藉由相關的道德與精神教育，給予學

生時間、空間、和舞臺，教導學生彼此相互尊重、獨立思考、主動學習與建立正確的價值觀。

四、人文主義中的教師特質

人文主義信念的教師在引導、鼓勵、幫助、及協助學生，發展自我觀念的成長。本著民主性格，他們不會濫用教師的權威，而能對學生的想法與意見，能有「和而不同」、包容異見的雅量，亦即所謂「無條件的接納」（裘學賢，1998）。

具人文主義教育信念的教師有一種教育愛，對教育工作抱持著一種熱忱，一種使命感，教師的角色並非控制學生，而是要體會學生的個別差異。民主化的性格，不會濫用教師的權威，不以個人的好惡牽制學生的看法，不要求學生唯唯諾諾（郭為藩，1992）。教師懂得鼓勵學生質難問疑，多做批判性的思考，有包容異見的雅量，使學生勇於表達。教師扮演學生的學習後盾，關心、愛護學生、尊重學生內在自我之發展，且給予適度之自由，充實其認知經驗，學校的整個環境充滿和諧、溫暖、合作之氣氛，增進學生學習之改革，有很大的助益（郭為藩，1992）。

由上述可以得知，人文主義對教師的要求不再是一個權威性的主導者，而是一個視學生如己出的教育工作者，專制的領導已經不符合學生的需求，教師開始要學習敞開心胸，聆聽學生的心聲、觀察學生的需求、了解學生的學習問題並能給予適時的協助。我們必須相信，學生的學習是為了自己，教學活動是由師生雙方共同建構，適性揚才，尊重學生是人文主義教師的一大特色。

五、人文主義教育對臺灣現實社會的衝擊

人文主義的教育建構了一個美好的教學藍圖，但是也因此為教師帶來一股不小的衝擊，我國教師近年來面臨許多教育新思維的改革，在人文主義的思潮強勢來襲之下，讓許多教師開始思考自己的教學，帶來不少的進步驅力，然而，水能載舟，亦能覆舟，在教學上若矯枉過正，必然帶來教師不少困擾，尤其在臺灣教育環境之下，教師在教學過程中難免遇到矛盾的情況，以下將分點整理如下：

(一) 人文主義教育重視學生的學習興趣，強調以此加深學生的學習動機。但是若教學若太過以學生興趣為出發點，在臺灣現行的學校教育課程設計，可能無法達成教學目標，引起家長的恐慌，並將學習流於享樂主義，無法兼顧現實社會的需求。

(二) 人文主義教育認為教學應該以學生為中心。學生是學習的主體，教學設計應該以學生為主要的核心，這也是臺灣教育改革的一大突破，然而，學生的意識抬頭，對自己的權利過度膨脹，相對的造成教師的地位下滑，近年來更造成許多教師感到師道中落，教師的專業沒有受到保障，教學上

甚至受限於學生與家長的主觀意識，讓教師深感無力。

(三) 人文主義認為學生必須要有一個無拘無束的學習環境，讓學生自在學習，發想無限創意。然而，在過於自由的學環境底下，教師大多認為教學目標難以達成，甚至學生之間產生干擾的行為。

(四) 人文主義強調情感教育，對於技職與知識層面的內容傳遞較為疏忽，如此一來，學習容易流於主觀的感情用事，造成學生對於客觀的知識不夠理解。

從上述各點可發現社會的變遷，教師在教學上態度與角色逐漸改變，而為了防止人文主義教育理念在學生學習上的助力變成阻力，教師必須思考如何讓這些理念稍作調整以適應臺灣的教學環境，教師固然不能再以威權控制學生，但仍然必須掌握課堂主導權，中和現實與理想的差距，更可以透過師生間、親師間的溝通，傳達自身的理念，明確的為自己的教學設定目標，才能讓學生快樂的學習，並且能學習到實用的知識與能力。

六、結語

人文主義在東方威權教育的影響下，的確給予了一個新的教學方向，讓教師重新定位自己，開始發現教學需要一定的彈性，才能讓學生吸收更多，如果說教育最主要的是培養才能、能關懷、能發展自我個體的個人，那麼教師就是製造理想環境、提供學生成長，以及使他們探索自我的人。教師的角色如此重要，那麼對於教師我們也是否應該給予教師準備一個能發揮自主權的環境，並給予教師行政及資源上的協助（江雪齡，2005）。

在「人文主義」高唱要在協助學生找到自己人生價值之時，教師也要為自身找到教學的價值與意義，教育是百年樹人的國家大計，需要每個人共同努力，改變需要勇氣，家長及社會大眾也應該給予教師多一點肯定與信任，少一點撻伐聲浪，讓教師也能在愛的領域發展其專業知能。

人文主義信念的教師正努力創造一個安全、自由、溫暖、友善、信任、真誠、尊重、容忍及輕鬆的班級氣氛，從安全感進而才能得到信賴與參與感。同時學生也能經由各類與人接觸的活動參與中，學習獨立思考與創造性的活動生命力。這是一股教育未來必然的走向，也是投身教育志業的每位教師共同的理想。

參考文獻

■ 江雪齡（2005）。愛的教育-從關懷教師開始。**師友月刊**，**462**。

■ 郭為藩（1992）。**人文主義的教育信念**。臺北市：五南

■ 陳照雄（1988）。**人文主義教育思想**。復文：高雄市

■ 裘學賢（1998）。**人文主義哲學及其在教育上的意義**。高雄復文：高雄。

偏鄉小校的主動出擊

王宗坤
高雄市旗山區溪洲國小校長

2015 年第 1 次全國教育局（處）長會議，教育部長吳思華表示 2015 年是「教育創新行動年」，對於偏鄉小校教育部將推出以「教育創新・翻轉偏鄉教育」為主軸，致力偏鄉教育品質。一般而言，偏鄉地區學校因地處偏遠、交通不便、隔代教養比率較高，通常學校及教師扮演偏鄉孩子學習與生活支援的關鍵角色。因此，如何協助偏鄉學校，以翻轉偏鄉教育，開展學生多元智能，成為社會大眾普遍認為的重要教育政策。誠如今年（2015）6 月，吳思華部長接受聯合報系願景工程專訪時提到，希望透過提高偏鄉教師員額，行政減量，引進民間資源課輔，改善偏鄉學校教師宿舍，鬆綁教育學程、讓志工變正式老師等五個解方來救偏鄉教育。此項宣示即是以協助的觀點來改善或是增進偏鄉教育的內容。

筆者長期在偏鄉不山不市(即不是偏遠山區，也不是市區)的小校服務，看到教育行政單位，願意協助偏鄉小校解決人與資源的問題，但回顧一般學校從草創到發展的脈絡，無非是社區生活機能強了，足以聚眾了，學校就成立了；或是學校品質有口碑了，聚客了，學校就成立了。反向思考，教育行政單位可以以政策協助學校聚眾、聚客嗎?偏鄉小校有沒有可能理解在地人文的理路，主動的運用教育創新的作為，將在地人文轉化為教育品質的實現，再進一步的以此促動社區經濟的發展。

本文將以在地人文的教育可能，教育可能的在地延伸，及在地知識派上用場的脈絡來評論偏鄉小校的主動出擊。

一、繁星點點的教育可能—在地人文

(一) 人文是社區得以永續發展的元素！

假如學校是社區人文薈萃的地方？我們都說國小是國民教育的一環!那麼社區人文可否是國民教育的內容。

學校有什麼義務替社區做些什麼？是維護學童身心健康，是培養學童基本能力，是落實教育政策……總的來說其實就是擔負社區人才培育的重任。然後呢?我們是不是應該思考社區有什麼需要我們傳承，有什麼可以學到的知識、技藝，或是生活智慧需要引導小朋友，去加以學習，進而使社區有足夠的能量得以生存下來，居民可以於斯土安居樂業，甚而使世界看見在的社區有這樣的生活方式。

以高雄市的在地人文為例，假如布農族不見了，八部合音也就不見了；客家族群不見了，藍布衫也就不見了；眷村不再了，竹籬笆的街坊生活文化就消失了；鹽埕沒有駁二的斑駁倉庫，興達港沒有行船人的愛，田寮沒有人可以講月世界，旗山沒有蕉

香的老街，那麼高雄就無趣了。而這些生活、生命、生態的多樣性。都需要教育的力量來加以延續它，而這些在地人文或許都是教育內容的繁星點點。八部合音可以是藝術人文的課程內容；竹籬笆的街坊生活，多數蘊含了語文、綜合課程的豐富教學素材；而興達港海洋、田寮惡地形的環境科學，更是不言可喻。

二、教育可能的延伸力量—在地人力

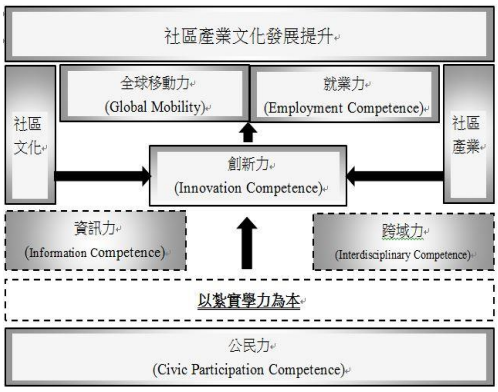
(一) 人力是社區得以發展茁壯的根本！

偏鄉人力除了基本學力的奠基外，是需要習得在地知識，才能「縮短偏鄉人力在偏鄉的學用落差」、也才有機會「倍增偏鄉學生在偏鄉的未來生產力」。因此筆者認為學校教育內容連結社區人文的在地教育，是翻轉偏鄉教育重要的一環，也是看見真實臺灣之「臺灣學」的基礎工作。由此觀之，翻轉的偏鄉教育，不應該只是協助學校辦辦活動，協助改善基本設施及教學環境而已，應該協助學校構築知識與社區聚落文化鏈結的課程，才能透過教育的方式，協助社區培育派上用場的知識人力，進而延續甚至復甦在地人文的獨特。

人才是社區繁榮的資產，社區雖然有產業、人文歷史、甚至是文化獨特性，但如果社區沒有豐沛的腦力資源，也就難以為繼，就社區總體競爭力而言，社區人才培育與社區人文及產業需求是需要相符應的。因此翻轉的偏鄉教育也需要抓緊在地的藤蔓，透過在地知識的認知、技能的認識、情感的認同，以培育認真的一群人，才能進一步培育未來在地知識的Maker。依據「教育部人才培育白皮書」中提到，未來人才需具備關鍵能力：首先是具自我負責、尊重差異、主動參與社會及增進公眾利益「公民力」，或許我們要反思的是，缺乏在地的認同，是很難找到主動參與的動力的；其次是具獨特、原創、可開發新領域及新機會的「創新力」，在地的獨特人文，或許是在地人力可茲發揮的新機會；而具使用資訊工具、掌握資訊及行動學習的「資訊力」，是現代偏鄉社區人力輸送與接收遠端與在地資訊的必要能力；再則具跨專業、多重領域溝通、分析及綜合評斷與多元文化視野及經營世界之膽識的「跨域力」、「全球移動力」，更是社區現代人力展現在地全球化的重要能力；最後是具學以致用、可就業及解決問題的「就業力」，也是本文所認為唯有能在在地展現就業力，社區才有永續發展的動力。這些關鍵能力也恰恰是培育社區人才缺一不可的關鍵力。

從學校教育的觀點，本文認為偏鄉小校發展在地特色，絕非是單純的依存在社區營造的框架下，反而應該是固守紮實學生學力的基本原則，主動協助社區建置負有教育意義的元素、內容與發展（如人文論述、產業脈絡、歷史沿革等），供社區運用，並教育社區下一代認識、認知此些元素、內容與發展沿革，並進而使其對在地產生認同，並認真的思考在地未來發展的理路，願意為在地貢獻心

力。下圖是偏鄉小校以紮實學力為本，鏈結社區產業文化，紮根培育社區人力關鍵能力關係圖（自編）。



圖：以紮實學力為本，鏈結社區產業文化，紮根培育社區人力關鍵能力關係圖

三、派上用場的偏鄉教育典範--在地知識 Maker

(一) 偏鄉教育是一場關於在地價值的典範轉移；也是一場社區有什麼，教師「教什麼」翻轉到學生「學什麼」、「怎麼學」，再移轉到社區永續發展的動能轉移。

資訊取得容易的時代，知識的填鴨已不足夠現代社會的學習需求了，教學生怎麼學，協助學生「自主學習」的能力，進而使學生成為足以派上用場的知識 Maker，是本文希望在深化偏鄉教育的歷程當中，要強化學生的。畢竟學生先備知識不足，需要教學的引導與能力的培養，才能形塑學生解決問題的歷程體系。培育派上用場的知識 maker，尤其是以公民意識為出發的偏鄉教育，我們更希望能培養 TDS（Think、Doing、Show）的學生「學什麼」、「怎麼學」。首先是 T 動心想（Think），偏鄉在地派上用場的知識 Maker，要能夠看見問題，獨立思考、與人腦力激盪，因此師生與社區鏈結的學習歷程，如田野調查、團體討論是重要的方式。其次是 D 動手做（Doing），偏鄉在地派上用場的知識 Maker，要能夠看見有意義的方法，運用實作的模式來解決問題，因此師生與社區鏈結的實作體驗，如耆老訪問、手作體驗都是重要的方式。最後是 S 動口說，多元方式的發表（Show），偏鄉在地派上用場的知識 Maker，要能夠看見問題的來龍去脈，清楚說明解釋，傳承知識體系，因此師生與社區鏈結的論述分享，如課程建置、研究發表、導覽分享都是重要的方式。具體而言，基於偏鄉教育的特性，本文期待 TDS 的學習歷程中，學生能培養團隊合作、主動學習、因需要而找出待解決的問題、學習解決問題的方法、論述作品等帶著走的能力。

總之，固守紮實學生學力展揚在地人文的偏鄉教育，除了知識認知、情意與技能的學習外，透過在地價值取向的內容，我們也期許下一代的孩子，也能對在地價值產生認知、情感與生活智慧，進而接棒、傳承在地的發展。圖 2 是在地價值的偏鄉教育理念架構圖（自編）。

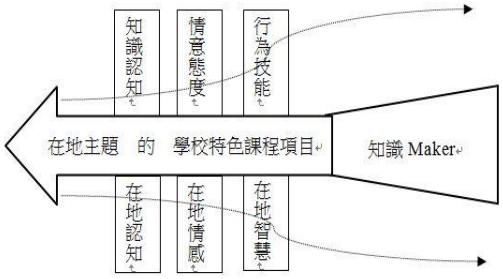


圖 2：在地價值的偏鄉教育理念架構圖

四、結語—主動與被動

學校現場場景，尤其在偏鄉，常見的是動員了可愛的阿公阿嬤、叔叔伯伯、婆婆媽媽們，為學校活動獻上質樸的祭典儀式、在地陣頭，或是可口的粿糕，嘉惠來賓，歡樂之餘，常常思考學校為社區做了些什麼，特別是教育的領域裡。帶著小朋友吃吃草仔粿，很好!但是在教育的領域裡，是不是應該讓孩子知道草仔粿的來由與什麼的!帶著孩子巡禮蕉園，很好! 但是在教育的領域裡，是不是應該讓孩子知道蕉園的興衰、農學知識、產銷經濟及未來的可能。如此吃草仔粿、巡禮蕉園才不是煙火式的活動，才有進一步深化為教育課程的可能。

基此，某個角度而言學校只是被動在接受社區的文化薰陶而已，卻不明就裡學校在這個社區的文化責任。或許我們可以期待社區文化人士，可以去挖掘更多的人文脈絡與做好傳承的工作，但是身為社區的文化中心（特別是偏鄉），不應也是文化傳承的一份子？！

企業有社會責任，那麼學校是不是應該有社區責任。

期許偏鄉教育不再是社區被動的文化接收者，而是與社區鏈結的文化傳承與創建者。

參考文獻

■ 林秀姿（2015）。**教育部 5 帖藥 救偏鄉教育：願景工程系列報導**。取自 http://vision.udn.com/vision/story/8278/1006197-%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A85%E5%B8%96%E8%97%A5-%E6%95%91%E5%81%8F%E9%84%89%E6%95%99%E8%82%B2

心中有愛，慈悲辦學~
私立中山工商董事會辦學理念評析

李昱平
中山工商圖書館主任
國立高雄師範大學教育系兼任助理教授
張淑美
國立高雄師範大學教育系教授

一、前言

私立學校應該是一種非營利組織，而非營利組織要能有效經營，則需要一個不逾越職權而且強有力的董事會（賴永裕、黃劭彥，2013）。董事會必須依《私立學校法》設立，設有董事長及董事若干人，是法人的代表，也是私立學校的最高決策者，其主要的角色在於監督學校校務運作，其組織與功能的健全，是學校運作與績效之基石。簡言之，董事會的辦學理念也決定了私立學校發展方向（張國保，2002；楊濬中、王國民，1996）。

自民國 63 年公布實施私立學校法後，曾針對相關條文進行了 15 次的修正，其中第 29 條規範董事會、董事長、董事及監察人應依法及捐助章程之規定行使監督學校職權，並應尊重校長校內行政職權，不得干涉學校行政事務。但在實務上，私立學校董事會與校長之間因為各種原因發生衝突而影響校務，導致招生困難、退場的例子，卻是屢見不鮮。

在少子化的衝擊下，各級學校都面臨招生的壓力與困境，其中私立學校受影響之程度更大。然而，根據教育部統計資料（教育部，2015），位於高雄市大寮區的中山學校財團法人高雄市中山高級工商職業學校（簡稱中山工商）卻能逆勢成長，每一年招生人數均能滿額，全校學生人數維持在將近 1 萬人，各項學校評鑑、訪視、競賽均能獲得佳評，學生各類成就上的正向成長與優異表現，令人讚賞。本文旨在探究該校辦學理念並加以評析，以提供私立學校董事會辦學與研究私校興學模式之參考。

二、中山工商發展背景

中山工商之前身為「中山中學」，創立於民國 46 年，首任董事長為吳建亞先生，民國 57 年因應九年國民義務教育之實施，停招初中部。後因董事會經數度人事更迭，導致荒廢校務之經營，學生人數驟減至只剩 47 人。民國 63 年董事會第四度改組，聘請蔡華山先生為校長，陳國清先生擔任副校長，又逢教育當局開始發展技職教育之政策，於民國 64 年改制為「私立中山高級工商職業學校」，民國 65 年由原副校長陳國清先生接任校長至今。

學校規模由原來只有三個職業類科，發展至今已設有高中部普通科、高職部（含正式編制班、建教班、實用技能學程、綜合職能科）、綜合高中、僑生專班、交換學生以及附設華德福理念之幼兒園，目前已是學生人

數將近 1 萬人之大規模學校，為中華民國全國人數最多的高級中等學校。學校屢獲佳績，例如榮獲全國推動環境有功學校特優、國際五大發明獎金牌、教育部高職學校評鑑一等、技職之光、推動品德教育特色學校、第一屆「校長領導卓越獎」、「教育部教學卓越獎」，戮力把每一個孩子帶上來，打造孩子的人生傳奇。

三、中山工商董事會辦學理念

(一) 萬生和敬與生命教育的校園文化

中山工商雖然不是宗教團體辦學的學校，卻景仰並以佛教的「六和敬」理念為辦學指引。「六和敬」之起源，乃佛陀住世時領導了比丘、比丘尼、沙彌、沙彌尼、式叉摩那、優婆塞、優婆夷等「七眾弟子」的僧團，常隨眾多達 1250 人，佛陀運用「身和同住、口和無諍、意和同悅、戒和同修、見和同解、利和同均」的「六和敬」方式，讓他們和合清淨，發揮度化眾生的集體力量。

中山工商學制多元、學生特質多樣，在如此多樣的成員齊聚的校園中，校長陳國清先生引用佛陀講學時，人獸均受教化而臻於六和敬的境界，並將其引為校園文化與精神，希冀全校師生能共同勉勵，在團體生活中創造一個真、善、美、聖的學習園地。「六和敬」校園文化的理念，以「思想（理念）相同、言語和善、心意一致、遵守戒律、利益分享、和樂共處」為宗旨，有效地凝聚全校教職員工生之信念，成員彼此尊重、和合無諍，發揮團體的力量。

中山工商校園文化的體現可以從幾個地方清楚地觀察。首先，是綠色校園環境的營造，是全國唯一森林高中職，校地近十甲，廣植樹木；其次，重視儀式的潛在課程影響，入學禮與三代同歡等節慶活動的傳續；以及生活教育等外顯行為的型塑等；特別是鑲嵌在校門口刻寫著「凡進此校園，一切為教育」的大理石碑以及「視學生如子女、以學生為中心、培育一流人才、營造有情天地」的教育理念。全體師生在此校園文化中薰息陶冶，不僅外在的校園環境、客觀的辦學績效與學生之技能競技表現等，均頗卓越；更重要的是，教師能和合共識、投注生命力在教育工作上，期望學生成為術德兼具的有品有才學生。

整體而言，中山工商所展現的辦學宗旨與作為和生命教育的理念相符，也是一所生命教育的典範學校。張淑美（2014）歸納指出：「生命教育是探究生命中最核心／重要的議題，並引領學生邁向知行合一的教育（孫效智，2006）；其課程理念與實踐形式，包括正式、非正式與潛在課程的薰陶；課程開展的面向包括：人與自己、人與他人、人與社會、人與環境、人與自然、乃至人與宇宙的關係之聯繫與建構；課程目標包括認知、情意、行為與價值等層面；實施方式特別強調關懷的情操與實踐的行動，尤其是各種體驗活動與服務學習，使生命感動生命、生命帶動生命；期使吾人的生命能達致全人的開展、展現生命的

意義與價值，進而希望整個生存的環境也是一個有機的、整體生命觀的發展」。中山工商有崇高辦學願景、在各種課程理念與實踐上、以及展現生命關愛、平等互助的情懷、校園綠化乃至建築環境等境教上，處處展現有機、整體生命觀的發展。

(二) 有容乃大的學校願景

中山工商學校願景之形成雖融入了許多不同的聲音，但在經過協調統整後，成了悅耳雄壯的管弦樂－「建構偉大的學校」、「滿足所有學習者的心願」。前者，意指永續與長存的校園，雖歷經時間長河之流轉，仍能保有其所堅持的文化底蘊與理念實踐；後者則呼應有教無類、因材施教的教育大愛，只要想學習，不論出身、背景、年紀，都可以到學校學習，得到學習的成就感。

四、中山工商董事會辦學理念評析

(一) 校園文化具備導向共同目標的力量

組織文化是組織發展的基本要素，學校亦是一個組織體，因此學校文化的型塑與學校之發展有密切關係。學校文化的建立來自組織文化理論（Schein, 1992; Robbins, 1992），而組織文化可以是著重組織共享的規範、信念及價值；或是有關組織中的故事、語言及傳說；或是組織中的典禮、儀式；亦可以是組織中成員的交互作用系統（陳木金、吳春助，2011）。Schein 則提出組織文化構成要素，包括可觀察到的組織架構及過程、透過策略或目標而外顯的價值觀與哲學觀，以及潛意識中被視為理所當然的基本假設（包括真理、人性本質、人類關係等）（陳千玉譯，1996）。然而，可觀察到的組織架構及過程只有組織中的成員才能清晰地瞭解其意涵，外顯的價值觀與哲學觀仍無法呈現組織文化的本質與全貌，惟有基本假設才是組織成員價值與行動的來源，也是導引行為的機制（陳炳男，2005）。

中山工商六和敬的校園文化的體現不僅可以被外人觀察、感受，也是學校所有成員的行為準繩，更是成員腦海中引導成員行為的一種價值觀，甚至是組織成員對生命的基本假設。因此，該校學校文化不僅是一種學校風格，更是一種穩定持續地影響學校成員的價值模式、導向共同目標的力量。

(二) 學校願景清晰，共同目標明確

學校願景是理念與特色學校的經營核心（林明地，2014），而學校的願景則源自於目標、功能與內涵。學校各類目標、策略與行動，其最終目的都在服務教學、支援師生，以促成最大的學校效能。因此，學校願景應該以教師的教學與學生的學習為核心（陳聖謨，2000；Maehr & Midgley, 1996）。更具體地說，學校願景應是一種學校未來的圖像、是學校領導者（董事會、校長）的卓越學校觀點。要有廣博的教育視野與社會體察、能反應不同的價值與信念、並能制度化地融

入每天的活動中，方能指引學校的行動方向（吳宗立，2007；蔡清田、王全興，2008；Beare, Caldwell, & Millikan, 1989）。

中山工商從三個職業類科發展到目前的學制規模（包括奉准設立職業訓練中心、幼兒園），其中一個重要的原因即是：「落實讓想學習的人都可以有地方學習」的目標，而逐年擴增校地後的整地、增建，亦尊奉人與自然間的和諧關係的原則，將大部分土地保留其原始樣貌，並且大量種植樹木，朝永續校園的方向發展，學校願景清晰、目標明確。

(三) 董事會組織完整，運作建全

中山工商董事會乃由地方仕紳組成，組織相當建全，除依私立學校法規定訂定中山學校財團法人捐助章程外，並完成財團法人設立與變更登記，相關變更與登記均能呈報主管機關核備。另該校董事成員資歷完全符合章程規定，任期四年，且成員間具配偶、三等親等以內血親、姻親關係者亦不超過董事總額三分之一，可完全避免家族勢力干預董事會運作之情事。

董事會定期召開董事會議，除瞭解學校校務推動之情形與績效外，亦能依捐贈章程之規定行使職權，針對校務發展需求提出積極、正向與建設性之建議。

(四) 董事會充分尊重、支持並授權校長綜理校務

中山工商校長陳國清先生治校已達四十年，其因應環境變遷、法規政策變革，規劃學校轉型與發展之策略，讓學校從蕞爾之校成為全國規模最大、學生人數最多的優質高職。能有這樣的治校績效，實奠基於獲董事會的高度信任，不僅對其所提之各項政策完全支持，亦能依內控制度原則，充分授權校長執行各項職權。由此可知，董事會對校長的信任、充分授權，使得校長積極投入、並能長遠規劃校務、獲得績效的良性循環，亦是學校能不斷創造傳奇故事的重要因素之一。

五、結語

私立學校雖然在法令體制上、財務結構上、招生政策上與公立學校相較，均處於弱勢的地位（蓋浙生，2002），但若能在董事會與校長間建立起相互信任、充分授權的關係，並共同為教育付出大愛，不僅能符應非營利組織（Non-Profit Organization, NPO）存在的目標，也能透過與師生良善的互動關係，間接正向地影響校務推動。再者，因為私人興學，在願景明確、制度與校園文化和諧共榮的辦學精神下，反而可以突破公立學校的框架，落實展現辦教育、興學、育人成才的理想。中山工商辦學的績效，不僅是「山中傳奇」，更是實現教育理想的典範。

參考文獻

■ 吳宗立（2007）。學校願景與願景領導策略。**國教新知，54**（1），66-73。

■ 林明地（2014）。理念與特色學校經營的核心：學校願景領導與行政落實。**教育研究月刊，241**，5-16。

■ 陳千玉譯（1996）。組織文化與領導（原作者：E.H. Schein）。臺北：五南。

■ 陳木金、吳春助(2011)。優質學校文化：卓越校長的觀察。**教育研究月刊，202**，36-52．

■ 陳炳男（2005）。從 Schein、Martin 與 Quinn 等文化觀點，對學校領導者的啟示。**朝陽人文社會學刊，3**（2），99-130。

■ 陳聖謨（2000）。學校願景與領導。**學校行政雙月刊，6**，50-58。

■ 張國保（2002）。**私立大學董事會組織運作與職權效能之研究**（未出版博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

■ 楊濬中、王國明（1996）。**教改叢刊 BC38「私立大學校院之運作與發展」**。臺北市：行政院教育改革審議委員會。

■ 孫效智（2006）。高中「生命教育」課程綱要的重點與特色。載於何福田（主編），**生命教育**（頁 221-235）。臺北市：心理。

■ 張淑美（2014）。點燃心燈－生死意義與生命教育。載於紀潔芳、張淑美主編，**生死關懷與生命教育**（第一章，頁 1-1~1-33）。

■ 蓋浙生（2002）。**教育經營與管理**。臺北市：師大書苑。

■ 賴永裕、黃劭彥（2013）。私校董事會人數、薪酬與經營效率關係之研究。**臺灣管理學刊，13**（1），55-71。

■ Beare, H., Caldwell, B. J. & Millikan, R. (1989). *Creating an Excellent School. Some New Management Techniques*. New York: Routledge.

■ Maehr, M. L., & Midgley, C. (1996). *Transforming school cultures*. Boulder, CO:Westview Press.

■ Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership(2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

兩人對坐香花開~談二年級生命教育的種樹體驗

陳豫怡
新北市泰山區同榮國小教師
姜宜生
新北市板橋區文德國小教師

一、前言

一直以來，社會上層出不窮的亂象占領新聞版面，使我們驚覺到，這些偏差的道德價值觀，已嚴重危害人民的生命，並且讓全國人民為此付出沉痛的社會代價，顯示生命教育真的要從小紮根。

培養好的品德是生命教育中的重要環節，工商業社會中，父母忙碌，少子化比例增加，學生易忽略與人相處要彼此尊重和包容，因此，以「尊重」品德作為核心，讓學生學會「尊重自己」、「尊重他人」、「尊重生命」，並對生命抱持正向的態度。

低年級的孩童非常純真，也是學習生涯的開始。擔任低年級的導師，我發覺班級當中孩子們常向老師打小報告、對於自己的物品不珍惜、還有任意拔取樹葉等行為，在一年級我們做了對己與待人的相關活動，孩子從學習中建立自信，培養了良好態度和生活習慣，二年級更特別設計種樹體驗，讓孩子學習尊重生命，進而愛護環境。

二、課程內容

(一) 緣起

學校位於新北市泰山區，環境優美，擁有得天獨厚的地理環境，是孩子們最佳的學習場所。校園中有占地廣闊的農場和水稻田，是幸福洋溢的校園。在環境教育的潛移默化中發展孩子正向的人格、強化自己的優點，並在學習中找到樂趣，正是意義所在。

一次酷熱的兒童朝會中，孩子們在熱氣蒸騰下頭暈目眩；朝會結束後，帶領他們到樹下乘涼降溫，於是發想種樹活動，並結合校本課程當中的永續精神，決定愛護環境、愛護地球，就從種樹體驗開始。

一棵樹，讓小動物有家和食物；一棵樹，落葉和枯枝可以回歸大地增加土壤養分；一棵樹，能淨化空氣，吸收過量的二氧化碳。種樹這件事情最可貴的是，帶動孩子對生命及自然的關心，我們和孩子用真實的努力，將這股力量凝聚起來，以實際行動實踐。

(二) 課程實施方式與步驟

1. 繪本閱讀、影片欣賞：閱讀有環保意識的小熊種樹繪本，故事教學中

老師用開放的態度，引發孩子們去思考、批判、想像與理解，例如：「小熊只種蘋果樹不會太單調嗎？」「廣大森林中只有蘋果樹嗎？」等問題，讓孩子了解多元樹種與愛護地球的重要性與關聯。

2. 坐而言不如起而行~動手來種桂花樹：「樹呀樹呀我把你種下，不怕風雨快點長大，長著綠的葉，開著紅的花，鳥來做窩猴子來爬我也來玩耍」在孩子清朗的歌聲中，在老天爺幫忙下，我們在風和日麗的好天氣裡進行種樹活動。孩子們先取好小樹苗的距離，接著動手鬆土、挖樹穴，並小心翼翼將桂花樹苗固定，最後緊緊覆上泥土並澆水，對小樹苗說上祝福的話，期待它成長茁壯。

3. 通學步道的桂花約：「夾道綠意迎春風，小手呵護枝葉萌。期盼盛夏香花綻，再見相約花下逢。」這是一場浪漫的約定，小樹苗陪伴孩子們一同慢慢長大，譜出童年回憶裡的詩篇。願桂花清逸優雅的丰姿與氤氳繚繞的芬芳，迴盪在心頭。

三、用「生命」的概念談生命教育~落紅本是無情物，化作春泥更護花

用生命的概念來談生命教育，才能深入探討何謂「生命」。學者黃俊傑（2014）提出新世紀生命教育新方向的理論基礎與學習方法，淺述如下：

(一) 心靈覺醒教育

是一種「有心的教育」〈education with mind〉，它具有幾個特點：第一，它是開放的教育，在這種教育中，師生以開放的心靈面對未知的世界，對所探索的事物充滿了好奇心。第二，對所探索的人事物採取介入而不是疏離的態度，對於所習得的知識與自身的身心經驗相印證結合。第三，這種教育以開發學習者對「他者」〈包含人與物〉與生俱來的愛心為目標，使學習者獲得精神的愉快感與道德的幸福感。

(二) 經典教育

從經典中能汲取新的智慧，閱讀者與被閱讀的經典之間存有彼此互動交融的關係。經典中的價值因為閱讀而融入滲透到閱讀者的心中，從經典中獲得價值觀，再落實到「身」「心」之上，從生活中去實踐，就成為一種體驗之學習。

(三) 環境教育

21 世紀的人類幾乎已被科學宰制，「價值理性」被「工具理性」所取代，因此，我們應該將環境教育融入各項專業當中，考慮環境永續發展的問題。

從上述理論基礎與架構中，將課程中認知、情意和技能和生命教育的核心理念做結合，生命教育的核心內

容，可概分為生命智慧、生命關懷及生命實踐三項（陳錫琦，2013）。認知是生命智慧的層面，種樹活動後，我們持續閱讀兒童文學經典「柳林中的風聲」，讓孩子與經典之間存有彼此互動交融的關係。這本書談到自然生態保育的精神，讓人低迴不已；情意則著重在生命關懷與感受，孩子用心看見校園與學校後山的自然美景，有了心的感受自然能引發愛護自然、愛惜樹木的態度，進而擴展到面對大自然時的謙虛；技能屬於生命實踐，將目標化成具體行動，孩子們實地去種樹，從學習如何種樹、了解桂花樹的特性和照顧方式，將愛地球的理念與承諾化成真實行動，也點燃孩子的積極熱情，引發孩子對樹的珍惜。

當然，生命教育核心素養還有「價值思辨」的層面，包括道德方面的思辨，以及美感經驗與生活美學的素養（孫效智，2014）。道德思辨涉及是非對錯的分辨與判斷，與品德教育三大重點「知善、樂善、行善」中的「知善」重疊。而「價值思辨」係基於「人的培育」，孩子們需要學習道德的知識與是非判斷的能力，要探討道德哲學，也要有道德實踐能力(徐超聖，2013)。面對科技資訊爆炸的時代，孩子若沒有道德哲學的素養，當面臨道德價值抉擇時，孩子就無法準確去批判選擇，這是當今品德教育的關鍵任務。所以，我們和孩子討論種桂樹活動的目的和意義、哪裡才是適合生長的地方，以及後續的護樹照顧，並用心面對孩子各種「為什麼」的提問，燃起孩子「追根究柢」的精神。

四、結語

從課程活動後的檢討與反省中，孩子們從中領悟到要謙卑地尊重自然，並且和大自然學習，它就像是一本富含哲理的大書，生生不息蘊含能量，人類很渺小，要懂得敬重自然法則，知足常樂、樂天知命，因為我們的生命有限而自然運習無窮。當自己在教育孩子時，也會要求先整理自我的內在生命人格，並且謹慎設計，讓孩子們經歷一段「人」的教育，使孩子知道成長是一段高尚且有尊嚴的歷程，懂得自尊自愛、才能擴及尊重他人、尊重自然。

當然，在熱鬧喧騰的種樹活動結束後，需要悉心呵護的護樹行動也綿長開展，每天我們都輪流「護樹」值日生去付出愛心，並指導孩子們澆水的時間、方法和原則，定期觀察紀錄小樹苗的生長狀況，畢竟，種樹是個起頭，孩子們對親手種下的小樹有了情感連結，照顧其成長更是尊重生命的完整展現。

虎有斑、豹有紋，每個孩子有相異的特質，但每個孩子的心中都有一顆幸福希望的種子，這顆種子必須被帶到陽光下才會發芽。當一步步進行著提升尊重品德與生命價值的活動時，熱鬧的背後，也省思著這些活動對生命的意義，期待多年後，留在孩子生命裡的、決定他快樂幸福與否的，是在起起伏伏的人生漫漫長路上，對於自己能不能展現樂觀自信、

自律勇氣；對待他人能不能憑藉誠信、負責、以及對待萬物和善並愛護大地來贏得人生成就。

參考文獻

■ 徐超聖（2013）。**十二年國民基本教育小學階段生命教育內涵研究。第九屆生命教育研討會論文集**，141-173。臺北市：國立臺灣大學生命教育研發育成中心。

■ 陳錫琦（2013）。十二年國教生命教育課程概觀與反思。**國民教育，53**（3），1-6。

■ 黃俊傑（2014）。21世紀生命教育的新取向：心靈教育、經典研讀與環境教育。**第九屆生命教育研討會論文集**，231-243。臺北市：國立臺灣大學生命教育研發育成中心。

■ 孫效智（2014）。**生命教育融入十二年國民基本教育課程之研究---總計畫暨子計畫---生命教育融入十二年國民基本教育課程的定位、理念及願景之研究---期末報告**。國家教育研究院（102-8-1）。臺北市：國立臺灣大學生命教育研發育成中心。



初探學生評鑑教師教學之適當性

陳冠芸
國立臺北教育大學教育創新與評鑑所研究生

一、前言

隨著時代的演變以及社會的進步，近年來教育部編列預算，推動大學教學卓越計畫，目的就是為了提升教學品質、學生的學習成效以及未來的競爭力，社會大眾對於教師專業也有更高的期待，於是教師評鑑成為重要的參考之一，目前我國大學中普遍以學生評鑑的方式來評量教師的教學表現（張德勝，2005），學生評鑑教師教學可以培養學生產生有價值的洞察力，來了解一門課程是否成功以及教學者的優缺點。

但學生的學習與教師的效能，是很難以量化就能概括的，只用一個數字評斷教師的教學效能，這之中很容易會忽略許多細微的面向，影響分數的層面也很廣泛：學生自身的想法和對課程的態度、出席率、對於學習的自我評估、對評鑑的看法、對課程的興趣、對課程分數的期待以及背景變項等等，都是構成學生評量教師困難的部分，學生評鑑作為教師效能以及升等的依據之一，對於學生評鑑的結果適當的解讀及應用是必須十分謹慎的。儘管有上述這些不確定的因素，學生評鑑對於教師改善教學仍是很有幫助的。

二、學生評鑑之內涵與挑戰

「學生評鑑教師教學」（student ratings of instruction）是一種以學生的觀點來看教師教學表現的證例（Peterson, 1995），通常是以問卷或量表的形式來調查學生對教師教學的意見，或者是以開放性問題對學生做個別訪問或群體訪問。Mark & Shotland（1985）認為藉由學生評鑑教師教學表達對教師教學的看法，能夠促使達到提升、確保和監督教學品質的目的，同時也讓學生在教師教學歷程中從被動地位改為主動。換言之，大學生心智已相當成熟，有能力評斷教師教學品質，並給予公正的建議；飽受爭議的部分為，教師認為學生可能因個人主觀而忽略客觀事實，或因害怕影響個人成績，而不敢據實填寫量表（McNatt, 2010），因此，學校如果將學生評鑑教學結果當作教師續聘與升等之依據，可能會對教師造成心理威脅，使教師傾向討好學生，而使學生評鑑教學的結果失去原本的價值（Heckert, Latier, Ringwald, & Drazen, 2006）。

近幾年大學趨於實施「學生評鑑教師教學」，以便了解教師教學效能，更被納入教師評鑑中的一部分，2005年新修正施行《大學法》之第二十一條規定：「大學應建立教師評鑑制度，對於教師教學、研究、輔導及服務成效進行評鑑，作為教師升等、續聘、長期聘任、停聘、不續聘及獎勵之重要參考。」歷年來，贊同與反對學生評鑑制度者，各有其觀點，反對者質

疑學生的客觀性，可能在過程中會因個人喜好而忽略整體性，且教師與學生之間的關係也會影響評鑑結果，以及缺少評鑑專業如何去評斷教師的教學？贊成者則認為，學生是最了解教師教學品質的人，從學生的建議中，教師可以得到學生最真實反應的資訊，進而促進教師的教學效能。由此得知，一體是兩面的，儘管已經是目前普遍實施的評鑑方式，還是有爭議與改善空間，教師除了應具備被評鑑的能力，學生也需有相對的成熟心智，評鑑結果才有其意義。

三、目前國內外學生評鑑教師教學發展之差異

相對於美國各大學實施學生評鑑的蓬勃風氣，臺灣可說是起步較晚，臺灣各大專院校在 1981 年前，只有淡江大學實施「學生評鑑教師教學」，之後才有學校陸續跟進，1991 年後，共有 93 所學校全面實施「學生評鑑教師教學」，高達 80.9%的比例（張德勝，2005），近十年能這麼迅速發展，可以歸納出以下幾點原因：

1. 教育改革風氣漸盛，相對於其他教師，大學教師被賦予更高的社會期待，對於教學品質也有所要求，學生未來的競爭力反映出教師的教學品質。

2. 從教師本位轉變為學生本位，以前無論是課程或是分數都是以教師為主體，但近幾年逐漸讓學生也參與其中，使得師生能「教學相長」。

3. 臺灣的大學系所過多與少子化現象，系所與學生的比例已經供過於求，要如何精益求精，以利於招生跟提升與其他學校的競爭力，評鑑自然是重要的一環。

4. 參考國外大學實施情形，鑑於成效顯著，納入環境脈絡等因素，改良成為我國大學教師評鑑制度中重要的一部分，以獲取客觀的教師績效資料。

目前美國已開始反思學生評鑑教師教學之適當性，例如柏克萊大學加州大學相當重視教師想法，採取教師共同治理學校的理念，因此，在教師評鑑的部分，除了學生評鑑課程的方式，也開始提倡教師年度自述（bio-bibliography），類似教師自我評鑑的方式，提供自我陳述的報告給學校作為評鑑參考來源之一，包含年度的教學內容與研究，目的是為了讓評鑑參考來源更多元（陳慧蓉，2014）。

面對美國已經開始帶動評鑑改革的趨勢，我國也應該針對學生評鑑教師教學進行反思，著重於我國的情境脈絡，以及納入各種評鑑結果作為參考，例如：同儕互評、校友評鑑等等，結果的應用也要有配套措施，學校與教師必須充分溝通，尊重教師意見。

四、結語

綜上所述，雖然「學生評鑑教師教學」實施方式、內容及結果運用上仍有待改進，但越來越多大學重視「學生評鑑教師教學」之實施，並以之為提升教師教學品質重要的環節。建議在發展過程中，應與別的學校溝通交流，同時也能參考國外的相關經驗並

改善；在師生方面，應加強師生觀念的溝通，使他們瞭解評鑑的目的、做法與結果的運用方式。

除了學生評鑑外，建議學校也拓展多元的評鑑方式，例如加入教師自述或同儕評鑑，使整體教師評鑑更為客觀，並篩選和扣除不適當評鑑的學生，避免學生夾雜個人情緒在評鑑之中，同時鼓勵優良教師，將評鑑結果發揮其價值，讓教師更有動力去改善教學，提升教學效能，達到促進教師發展與學生學習成效的雙重目的。

參考文獻

■ 張德勝（2005）。臺灣地區大學校院「學生評鑑教師教學」制度之研究。**師大學報：教育類，50**（2），203-225。

■ 陳慧蓉（2014）。柏克萊加州大學以評鑑促進校務改進與發展之歷程。**評鑑雙月刊，48**。取自：http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2014/03/01/6130.aspx

■ 潘靖瑛（2012）。探析影響大學生評鑑教師教學結果之因素－以慈濟大學為例。**慈濟大學教育研究學刊，8**，175-214。

■ Mcnatt, D. (2010). Negative reputation and biased student evaluations of teaching: Longitudinal results from a naturally occurring experiment.*Academy of Management Learning & Education, 9*(2), 225-242.

■ Peterson, K. D. (1995). *Teacher evaluation: A comprehensive guide to new directions and practices.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.

■ Heckert, T. M., Latier, A., Ringwald, A., & Silvery, B. (2006). Relation of course, instructor, and student characteristics to dimensions of student ratings of teaching effectiveness. *College Student Journal, 40*, 195-203.



從教學觀察發展脈絡淺談國內教學觀察實施現況

鍾念紋
新北市中和區景新國民小學教師
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生
蕭佩姍
臺北市立西門國民小學附設幼兒園教師
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生

一、前言

「教學觀察」能力是教師專業素養的重要內涵，近年來在國內外的相關研究中漸受關注，從教學觀察的相關研究中發現，有系統、有目的性的教室觀察過程，確實能使教師更深入的了解到班級內的互動關係，以及班級事件所代表的深層涵意（Jackson, 1990; Nash, 1973）。因此，教學觀察漸被認為是專業教師關鍵學習項目之一。

學校進行教師專業發展評鑑時，校內評鑑須安排教學觀察的時間，「教學觀察」是教師專業發展中，評鑑教師的方法之一。目前國內對教學觀察之研究大多探討教學觀察如何實施、進行教學專業發展時的行動研究、及教學觀察對初任教師的影響等，較少提及教學觀察之發展與演變。Matt O'Leary（2014）"Classroom observation a guide to the effective observation of teaching and learning"，暫譯為《教室觀察—有效教學觀察指引》，書中提到教學觀察在英國等國家之發展源由及演變，筆者欲根據此書提及的教學觀察取向及模式，整理教學觀察之發展脈絡，對照目前國內教學觀察之實施，望從中探討國內教學觀察之現況及未來展望。

二、教學觀察的取向

根據陳美玉（1998）及陳麗捐（2012）對教學觀察之定義，筆者統整認為「教學觀察是觀察者與被觀察者，透過觀察、討論、記錄等方式，探討教師及學生上課時教學及學習之情形，以增進教師專業能力及教學品質，進一步提升學生學習成效。」

O'Leary（2014）認為，以教學觀察記錄的內容或方法來說，可分為量化與質性兩種，雖然兩者可能產生相反的結果，但不表示它們互相排斥，而是可以互補的。教學觀察的實施也從這兩大途徑發展，Wragg（1999）在「如何進行教學觀察」一書中提到的教學觀察方法大致可分為三種：

(一) 量的方法

早期美國多以量的研究方法來了解教育現象。1920、1930 年代，觀察者坐在教室後面，觀察多少學生專注上課，再與教學內容、考試分數或其他評量結果對照，了解老師何時最具效能，也重視教師和學生彼此談話的內容。計量方法的主要信念是：假如我們可以從結果來了解教師應該多做或少做些什麼，教師效能應是能被改進的。因此每位教師都應該有能力採用計量的方法，來觀察自己的教學行為及學生反應。

(二) 質的方法

有些教室觀察方法著重在探討事件本身的重要性、意義、影響，以及對事件的個別或集體性的解釋。這種觀察和了解人類行為的方法，也能成功地被應用在有關教室行為的研究上。

(三) 其他方法

教室運作中的非語言行為、身體的移動、身體語言也都能顯示重要訊息。

由上可知，教學觀察的途徑大致可分為量化及質性，而教學觀察的方法也從這兩種取向發展，但不論是哪種取向或方法，都是依據教學觀察的目的來實施，無分優劣，重點是要了解不同途徑的用法及差異，才能在適當的時機使用適切的教學觀察取向。

三、教學觀察的模式

廣義來說，教學觀察模式根據不同的目的及強調的重點，大致可分為「績效管理」（performance management）及「專業發展」（professional development）模式（O'Leary, 2014），此兩種模式沒有絕對的分界，而是可以視為不間斷連續的發展如下圖 1：

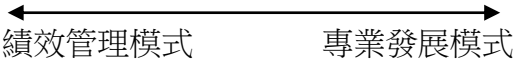


圖 1 教學觀察模式發展
資料來源：Matt O'Leary. (2014). Classroom observation：A guild to the effective observation of teaching and learning. New York: Routledge.

雖然有些機構會結合這兩種模式，但兩者立基點及目標不同。「績效管理模式」大部分採取上對下的運作方式，觀察者在判斷結果時，其教學的建議具有權威性，而被觀察者必須透過觀察者的回饋，才能精進自己的教學。

「教學觀察模式」立基於專業發展的目標，觀察者及被觀察者大部份採共同合作，透過記錄及運作，培養教學知識及技巧，討論教學時被觀察者也可參與，不會被隔離，也不會透過教學觀察判斷其專業能力（O'Leary, 2014）。

不同的教學觀察模式有各自設定的目的及限制，而 Gosling（2002）將教學觀察區分為三種模式，分別為「評鑑模式」（evaluation model）、「發展模式」（development model）及「同儕審查模式」（peer review model）。

(一)「評鑑模式」

通常為資深老師觀察其他老師，目的為辨識績效表現、確認實習表現、評估、晉級、確認教學品質等。產出的報告和評斷具有權威性，但容易導致教師疏遠、對立及缺乏合作關係。

(二)「發展模式」

通常為實習教師或是專業教師在教學現場進行觀察，目的為示範、提升教學能力及進行能力評估等。觀察結果具有診斷性，以幫助教師專業成長，但較無彼此的交流與分享。

(三)「同儕審查模式」

為教師互相進行教學觀察，目的為鼓勵教學討論、回應自己及他人之教學。教學觀察之內容包含分析、討論、擴展教學方法及經驗，但要避免失焦、自滿或過分保守（Gosling, 2002; O'Leary, 2014）。

四、教學觀察之發展與演進

根據 O'Leary（2014）《教室觀察—有效教學觀察指引》（"Classroom observation a guide to the effective observation of teaching and learning"）一書中描述英國、日本等國的教學觀察發展，筆者將教學觀察之發展大致分為三大階段，分別為「教師培育階段」、「教師評鑑階段」及「教師專業發展階段」，而三階段在時間上並無明顯的分野，而是一個發展的歷程。

(一) 教師培育階段

教學觀察的發展，一開始是以教師培育為目的。教學觀察的出現可追溯到 1980～1990 年代，是英國「基礎教師訓練課程」（Initial teacher training：ITT）的關鍵方法，在當時教師實習、培訓中，為奠定教師專業基礎的教育形式。

(二) 教師評鑑階段

隨著對師資培育之重視，人們也開始關注教師專業能力是否合格？更關注教師的教學，教學觀察的發展也開始延伸到政策改革層面。1999 年 Wragg 的開創性作品：《如何進行教學觀察》（"An introduction to Classroom Observation"），是最為耳熟能詳的教學觀察教科書。以廣義的角度來看，Wragg 的作品是一個起點，開始探索相關重點領域及主題，甚至連結到其他相關研究。

教學觀察發展至此，觀察者的主觀認知及權力，對評鑑結果產生的影響也漸受人們重視。Wragg（1999）提出：「經過巧妙的經營或操作，教學觀察對觀察者和被觀察者皆有益處，提供了提升專業技巧的資訊。若無妥善使用將適得其反，彼此間可能產生敵意、反抗和懷疑」。

因此「硬性規定」（ownership）或是「自主決定」（autonomy），是學校中教學觀察計劃的重要關鍵，以更平等的關係來發展教師專業，讓教學觀察之結果不受權威體制之影響，能真實呈現教師專業表現（Wragg, 1999；O'Leary, 2014）。

(三) 教師專業發展階段

過去 20 年來，教學觀察漸漸成為學校測量及提升教師表現的工具，更多研究趨向其對教師專業的影響，或往「學課研究」（Lesson Study）的形態邁進。

「學課研究」是一種行動研究，透過教師們彼此合作，了解教學時教室到底發生什麼事，將學生和老師的學習狀況放在觀察過程的核心，而非教師評鑑。「學課研究」在教師間營造一個更開放的氛圍，可幫助資深及新手教師發現問題，甚至挑戰教學，以提升專業，改善教學品質（O'Leary, 2014）。

從教學觀察發展可知，教學觀察一開始是培育教師或是教師實習的課程，而後演變成評估教師專業能力，收集資訊及證據的方法，相關研究也漸從實務延伸到理論層面，發現教學觀察中隱含的權力關係及認知主觀性對結果的影響。近幾十年，教學觀察已成為教師專業發展的工具，甚至往「學課研究」發展。教學觀察從制度層面、教師培育、專業評估及評鑑的方式，到現在是教師自主、專業發展、同儕觀察及教學研究的方式，可看到教學觀察也隨著教師專業發展的演變而改變其形態。

五、國內教學觀察的實施

陳麗捐（2012）認為教學觀察與教師專業發展之目的其實殊途同歸，均以增進教學效能、改善學生學習成果為目標。教學觀察可視作教師專業發展的其中一種運作形式。教育部《高級中等以下學校教師專業發展評鑑手冊》（2011）中提到的「教師校內評鑑（他評）實施說明」的「教學觀察」，內容整理大致如下：

(一) 觀察目的

手冊中提及的觀察目的是由被觀察者及觀察者討論出來，並無明確指出或制定教學觀察的目的，而是教師根據需要自行制定。

(二) 實施歷程

正式實施教學觀察的步驟主要可分成觀察前會談、教學觀察、觀察後會談三個階段，流程可參見下圖 2。

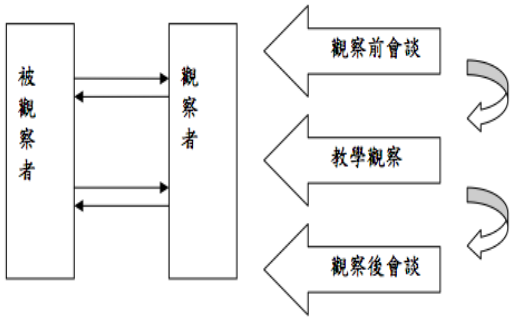


圖 2 教學觀察流程
資料來源：引自教育部（2011）。高級中等以下學校教師專業發展評鑑手冊。臺北市：教育部。

1. 觀察前會談：了解教學觀察背景、確認觀察使用工具、教學進度，告知被觀察者會談內容絕對保密，並可在未來提供必要的協助。

2. 教學觀察：蒐集相關教師教學或學生學習之相關資料，觀察時間至少為一節課，可視情形增加次數，進行時要儘量降低對師生的干擾。

3. 觀察後會談：整理觀察記錄，進行分析及省思，引導被觀察者了解教學優勢與建議改進方向，儘量於觀察後三天內進行。

(三) 檢核重點

手冊中附加之「參考檢核重點」，乃為了幫助評鑑人員瞭解指標如何達成。故評鑑者在評鑑前必須建立評分者觀點的一致性，評鑑時應就教學表現、行為、事實等進行判斷，而非觀察者自己的推論。實際判斷表現水準時，可依檢核重點的達成程度作為判定的基準，大致可分為下列四種表現水準：

1. 「優異」：達成全部檢核重點，又有優良表現的行為，符合「完整性、有效性、全面性」原則。
2. 「良好」：達成全部檢核重點，符合「完整性、有效性」原則。
3. 「尚可」：達成部分檢核重點，符合「完整性」原則。
4. 「待改進」：未達成檢核重點。

從上所述可發現國內教師專業發展中教學觀察之目的及實施方式皆為教師專業發展導向，教學觀察之結果有其評鑑及判斷，但仍是以協助教師改進及提升專業為主，無任何績效性的獎懲。

六、觀察與省思

(一) 國內教學觀察之取向

從教學觀察之發展脈絡及內涵來看國內教學觀察之實施，我們得知國內教師專業發展評鑑之教學觀察取向大致為質量並重，會依其不同需要或狀況使用不同途徑。

(二) 國內教學觀察之模式

從手冊中的觀察目的及實施方法來看，國內教學觀察之操作模式大致介於「發展模式」與「同儕審查模式」之間，目的為提升教師專業發展，由同儕教師彼此進行教學觀察，但會談內容保密，主要是被觀察者受益。

從手冊中提到的檢核重點來看，可得知國內教學觀察之檢核結果，介於教學觀察中的「評鑑模式」和「發展模式」之間。雖是由同儕教師進行觀察，仍會進行教學品質判斷。但觀察者的判斷結果不具權威性，而是依據觀察者的專業及所提供的檢核標準進行觀察。

整體來說，國內教學觀察之實施，以形成性評鑑為導向，評鑑結果無任何績效性獎懲。實施時由同儕教師共同觀察，但仍會有檢核結果的呈現，故大致介於「發展模式」及「同儕回顧模式」之間。

(三) 省思及建議

從教學觀察的發展脈絡來看，國內目前教師專業發展評鑑中的教學觀察概念大致仍停留在「教師評鑑階段」，但實施時已以「同儕觀察」的方式進行，漸漸往「教師專業發展階段」的方向前進。而現場也有教師隨著「學課研究」的引進，開始自主性的進行行動研究式的教學觀察，從教學觀察

的演進，我們可看到「學課研究」、「同儕觀察」之運用已是國內外教學觀察的趨勢，而教育部頒布的「教師專業發展評鑑」中教學觀察的方式是否也該調整實施內容，與時俱進？縱觀國內外教學觀察之發展後，筆者對國內教學觀察未來之發展有以下建議：

1. 定期修正、更新操作模式：教育現場瞬息萬變，教學觀察之進行模式應與時俱進，建議教育部可定期檢覈、更新觀察標準、工具、操作方式等，並邀請現場教師共同參與訂定，望能符合時代與現場教師之需求外，更提升教師之參與感。

2. 重視教學現場及教師回饋：教師的教學工作瑣碎而繁雜，望透過教學觀察提升教師專業本是好意，但過多的工作負荷恐導致事倍功半，故進行教學觀察時，應重視教師之回饋，多聆聽教學現場的聲音，依照現場狀況修正操作方式，減少非必要的文書資料或檔案，教師才能真的從教學觀察中獲得幫助。

3. 以「學課研究」取代「專業發展評鑑」：教師專業發展評鑑以提升教師專業為出發點，但以「評鑑」之名進行，也會產生許多問題，如觀察者之專業素養是否足夠，或是與同儕教師之間的「人情壓力」是否會影響評鑑結果等議題，若以「學課研究」的方式進行，讓國內之教學觀察可真正進入到「教師專業發展階段」，非被動性地進行教學觀察，繳交成果報告，而是主動發現問題，並嘗試共同解決及改進，進行學課研究，獲得最大助益的會是教師及學生。

4. 善用科技解決時空問題：進行教學觀察時，為了配合彼此時間常要煩惱如何調課或調整上課時間，且因為時間關係，大多只能與同校教師進行教學觀察。在科技日新月異的時代，為了解決此問題，教師可將自己的教學錄影檔案上傳至網路，讓同儕教師，或開放任何教師一起觀察，給予回饋。且不用配合彼此時間，更能讓教學觀察變成長期性、即時性的專業成長方式，不僅可記錄個人專業成長過程，此舉更能橫跨地域、教學領域等限制，透過更多元的觀點，觀摩學習他人之教學。

從教學觀察之發展與演進，可得知未來之教學觀察，相較於評鑑教師教學之利弊，讓教師與同儕們共同發現教學缺失，彼此回饋改進，對教師之教學將更有益處，進一步能提升學生學習效益，也達到了教師專業發展的目的。

參考文獻

■ 中華民國師範教育學會（2007）。**教師評鑑與專業成長**。臺北市：心理。

■ 王美惠（2015）。**臺中市國民小學教師參與校務評鑑教學觀察與教學效能之研究**（未出版之碩士論文）。中臺科技大學，臺中。

■ 周玉真（譯）（1999）。**如何進行教室觀察**（原作者：E. C. Wragg）。臺北市：五南。

■ 陳秀玉（2000）。**國小教師的課程詮釋與課程運作經驗之分析－以一年級社會科教學觀察為例**（未出版之碩士論文）。 國立政治大學，臺北。

■ 陳美玉（1998）。教室觀察－一項被遺漏的教師專業能力（上）。**研習資訊，15**（5）， 49-54。

■ 陳麗捐（2012）。**從兩岸課程與教學深化參訪談課室觀察與教師專業發展。國文天地，8**（1），33-41。

■ 教育部（2011）。**高級中等以下學校教師專業發展評鑑手冊**。臺北市：教育部。

■ 魏韶勤、張德銳（2006）。**教學觀察與回饋對國小初任教師教學效能影響之研究。課程與教學， 9**（2） ，89-103。

■ Gosling, D. (2002). *Models of Peer Observation of Teaching.* London: LTSN Generic Centre.

■ Hawley, R. C. (1982). *Assessing teacher performance*. Pelham, MA: Education Research Associates.

■ Jackson, P. W. (1990). Life in classrooms. New York:Teachers College, *Columbia University*.

■ Matt O'Leary. (2014). *Classroom observation：A guild to the effective observation of teaching and learning*. NY: Routledge.

■ Nash, R. (1973). *Classroom observed: The teacher's perception and the pupil's performance. London*: Routledge & Kegan Paul.

■ Wragg, E. C. (1999). *An Introduction to Classroom Observation* (2nd edn). London: Routledg.

因應差異化教學的評量方式：多元評量停、看、聽

龔心怡
國立彰化師範大學教育研究所副教授

一、前言

教學評量是整個教學歷程中不可或缺的一環，藉由評量的回饋才得以確保教學活動能朝既定的教學目標邁進，進而達成改進教學與學習的最終目標。而教學評量中的多元評量（multiple assessments）概念對大多數教育現場的教師而言並不陌生，從早期九年一貫課程的推動，直至 103 學年度實施的十二年國民基本教育，不論教育改革方向如何變化，教學評量的趨勢必然提到融入「多元評量」於教學的重要性。事實上，多數教師並非不了解多元評量的優勢，也大多能認同多元評量可以激發學生的學習動機與學習成效，但許多教師仍對多元評量此一新趨勢所帶來的「改變」無所適從，也對如何落實多元評量於教學實務一知半解，更遑論將此概念呼應到十二年國民基本教育所提出之差異化教學上。本文旨在探討十二年國教強調差異化教學的目標之下，教師如何善用多元評量的理念將其與教學結合，首先說明多元評量所涉及的改變為何；其次探究差異化教學中多元評量之角色；接續說明在課堂中因應差異化教學而使用多元評量需考量的問題；期望藉由本文之論述，可作為教育現場教師在差異化教學時應用多元評量之參考。

二、多元評量的改變

多元評量的概念與傳統評量方式相較之下涉及許多變化，這些改變包括：目標改變、情境改變、方法改變、重點改變、時機改變與結果解釋改變，分述如下。

(一) 評量目標改變

評量目標改變是指評量的重點需依據教學目標而定，而教學目標的重點在於如何培養學生高層次的認知能力，強調的是以能力為導向的評量，重視如何解決問題、如何訂定良好決策、如何培養批判思考與創造之能力。

(二) 評量情境改變

評量情境改變是運用與生活相關的真實問題，將教學內容落實於真實的評量情境中，強調帶得走的能力。

(三) 評量方法改變

評量方法改變是指採用多元的方法，例如：因應教學計畫的安置性評量、因應教學引導的形成性評量、因應教學評估的總結性評量等（Moon, 2005）。多元方法可以提高評量的信度(亦即評量的一致性）和效度（亦即評量的真確性），並使用多向度之來源提供評量，包括學生作品、老師和家長意見等。

(四) 評量重點改變

評量重點改變是指評量需重視歷程，呈現學生真實學習歷程與進步情形；並了解學生存有個別差異，不同學生的成長狀況不同，所展現出的學習歷程與進步情形自然不同。

(五) 評量時機改變

評量時機改變是指教學與評量必須要能融合，特別是因應差異化教學，隨時要能提供學生鷹架與回饋，形成性評量逐漸受到重視。

(六) 評量結果解釋改變

評量結果解釋的改變是指評量的報告應該是一種系統式的概念，要在差異化教學的教室能提供對教師教學、個別學生動機與學業成就更全面性的資訊（Tomlinson, 2005），亦即減少團體比較，多給學生自我成長分析，對學生與家長的解釋也要更人性化及給予更多鼓勵。

三、因應差異化教學之多元評量停、看、聽

教學評量是在教學歷程中針對學生學習表現的情形進行過程性、綜合性與診斷性的價值判斷，藉由評量的回饋達成改進教學與學習的最終目標。然而在十二年國教強調差異化教學之下，評量究竟要如何隨之改變，才足以因應這樣的差異呢？

(一) 差異化教學中教師應具備的多元評量能力

教師常常在教學現場中面臨差異化教學與評量系統之間的衝突，差異化教學強調教師應對學生在準備度（readiness levels）、興趣（interests）與學習風格（learning profiles）上的變異性而有不同的教學方式與策略；然而教學現場的評量系統卻又十分著重標準化（standardization）與嚴格性（rigidity），這兩者看似衝突的概念事實上卻是可以兼容並蓄的，Tomlinson（2005）指出最大的關鍵點在於教學者自身如何看待與應用評量系統，換言之，教師是否能主動體認到將多元評量融入於教學中，將會是差異化教學能否成功的重要因素。為了有效地融入，教師又該具什麼樣的多元評量能力呢？

根據美國教育協會（1990）所提出的「學生教育評量的教師能力標準」提到，教師應該具備的評量能力共有 7 個標準，結合這 7 個標準與差異化教學，研究者建議第一個標準是教師應具備能力去選擇適合差異化教學的多元評量方法，亦即能了解各種多元評量方式的優缺點，特別是要能篩選出配合自身教學計畫的評量方式；第二個標準是教師應具備能力去發展適合差異化教學的多元評量方法，除了要能選擇評量方法之外，教師也要能遵循適當的原則與技能創造出多元的評量方式，例如：課堂口語問答、檔案評量、同儕評量、自我評量等；第三個標準是教師應具備能力去施測、評分、詮釋外界發展或是教師發展之評

量系統的結果；第四個標準是教師能應用多元評量結果對個別學生設計教學、發展課程與改善學校的政策，具體回饋並落實差異化教學；第五個標準是教師應具備能力去發展有效評量系統的方法，在差異化教學的教室能提供全面性的資訊，例如評量分數的組成要素、評量的標準、評量的信效度等；第六個標準是教師應具備能力向學生、家長與其他教育者傳達多元評量的結果；第七個標準是教師應具備能力去辨別不合法或其他不適當的評量方法與資訊的使用，教師應能意識到評量被誤用或濫用所造成的不當後果，例如：未能確實對學生的評量結果保密、不恰當地將學生的考試成績視為教學效果的唯一衡量等，這些針對評量結果的誤用與濫用可能會破壞評量的本質，換言之，教師應該考量這些評量污染（assessment pollution）所造成的後果。

由這 7 個標準可以歸納任何一門學科或領域的教師，都應具備多元評量的知能，並將其合宜的採用、實施、分析、解釋、和使用於差異化教學的課堂中，這是老師應有的專業能力之展現。

(二) 落實多元評量於差異化教學實務中

十二年國教的推行，不僅多元評量受到重視，如何落實多元評量於差異化教學實務上，更是值得探討的關鍵。如同前述所提，差異化教學與多元評量兩者看似衝突的概念實際上是可以相容的。舉例而言，Tomlinson（2005）指出在一個強調差異化教學的課室場域中，教師首先應察覺到學生的個別差異，並依據這些個別差異，為不同學生訂定清楚的學習目標與結果；接續在教學過程前施以安置性評量，並在教學過程中善用形成性評量的資料去描繪出學生的進步情形，變化不同的教學方式以確保每位學生能朝著各自的既定目標持續進步；再者，確認學生能了解達到成功的總結性評量之標準，這樣的方式是為了確保評量是緊密地與當初教師所設定的教學目標結合；最後以系統性的概念，提供多元的評量方式讓學生有不同的機會得以表達他們各自的學習成果。沈佳慧（2014）以英語差異化閱讀教學為實例，提出多元評量的教案分享，某種程度而言就是運用了上述一部分的設計概念，特別是因應英語差異化閱讀教學，首先使用前測的安置性評量，過程中使用形成性評量、活動式評量，最後進行總結性評量等多元評量方法，藉由這些實徵研究，可以清楚看出兩者如何具體結合並創造出師生雙贏的局面。

四、差異化教學與多元評量之交會

現今的教學現場由於強調差異化教學，所需要考量的評量面向當然又更為全面，差異化教學與多元評量果真能水乳交融？兩者交會之際所需考量的問題又為何？如果有品質的差異化教學與有品質的多元評量能相互支援，那麼現場教師應該不會面臨許多複雜難解的問題，然而這樣的概念在教學現場或許太過理想化，事實上

Tomlinson（2005）認為教師需仔細考量下列三個棘手的問題：第一，在教室中實施差異化教學與多元評量的公平性（fairness）；第二，多元評量在激勵不同學習者時所扮演的角色；第三，多元評量系統該如何運作才能正確地提供回饋資訊給學生，且又能兼顧在差異化教學下個別學生的進步狀況。

(一) 公平性的考量

首先針對公平性問題，許多教師對差異化教學的認定是儘管根據學生的程度而有相異的教學策略，但仍須考量學業公平性的問題，亦即針對不同學生發展出不同的教學模式與計分方式才符合公平性，而多元評量也能符合這個概念嗎？事實上多元評量的概念也十分相似，例如形成性評量，或活動性評量旨在學習歷程中會因應不同程度給予學生不同回饋，而非立即給予成就性的總結分數，就能避免一次性的評分所造成不公平的結果。再者，不論是總結性的概念或過程的形成性概念，差異性教學與多元評量模式的目標是一致的，因為兩者皆可以增加學生較為廣泛的成功機會，利用學習歷程中的多元評量模式，較能明確得知學生學會什麼知識、理解何種內容與能完成哪些任務，因此從高品質評量的觀點視之，藉由多元的教學與評量，也能確實達到前述所提：確保公平性。

(二) 激發學生學習動機

接續提到動機的部分，在差異化教學的過程中，如何激發學生的學習動機可說是最核心的考量之一，事實上，動機也同時與多元評量密切相關，研究發現利用形成性評量所給予的回饋要比直接給予成績要來的更能激勵學生學習（Guskey & Bailey, 2001），一個好的評量方式應該對學生不同的學習經驗提供正向的、有助益的訊息，因此多元評量與差異化教學極為類似的觀點就是，同樣不刻意強調常態曲線的概念，教學與評量都應該著重在個別學生的成長情形，而非認定一部分學生是贏家，另一部分學生就是輸家的概念，這樣不論是差異化教學或多元評量，都能激發學生的學習動機而有利於學習。

(三) 全面性的評量系統

最後提出的考量則是：有可能在期末提供學生總評時，同時兼顧學生的進步狀況與評量的真確性嗎？答案是肯定的，如果教師提供的回饋是全面性的評量系統，能藉由多元評量而給予學生學習的多元訊息，例如：學生在差異化教學下，為其設定不同標準時的個別進步情形、努力程度、學習態度等，這樣的多元回饋則能提供學生、教師、家長等兼具測量性與溝通性的訊息；而非僅提供單一評量分數將所有數據加總，非但無法得知學生的個別狀況，還可能造成誤解。因此，全面性的評量系統不但具有彈性，可以提供在差異化教學的教室情境中，個別學生的學習、動機與成就

等回饋資訊，也能不違背評量的基本原則，讓差異化教學與多元評量實際達成良好的水乳交融。

五、結語

在十二年國民教育強調差異化教學之際，教師對如何將多元評量融入差異化教學之關聯性應要有所體認，教師必須瞭解各種評量方式的內涵，及考量將這些方式運用在差異化教學的適切性，並從「教學」與「評量」彼此間互為需求的角度來看教學與評量的搭配（龔心怡，2013）。因此關鍵點在於，教師若能充分理解差異化教學與多元評量兩者間確實具有相互支援的關係，才能具體將多元評量落實在差異化教學上。教師不僅需更有效率地照顧不同程度的學習者，也要能將學習者的學習評量訊息更精確與有用地與多方溝通，多元評量終究還是需要與差異化教學過程相互結合，才能真正對每一位學生有所助益。儘管這樣的立意在教學現場是十分確實可行，但還是要提醒教師在施行每個改變時都要循序漸進，套用 Earl （2003）所提醒的：任何在學校中所發生的改變，都應該是一種「緩慢式的漸進主義」（creeping incrementalism），教師在修正任何的教學改變應該是一小步式的，也才能在自身的教學改變中自我成長！

參考文獻

■ 沈佳慧（2014）。國小英語差異化閱讀教學與評量教案實例分享。**語言之道**，**3**，75-77。

■ 龔心怡（2013）。十二年國民基本教育教學評量新趨勢：多元評量之應用。**臺中市教育電子報**，**26**。取自 http://www.tc.edu.tw/epaper/index/view/id/856

■ Earl, L. (2003). *Assessment as learning: Using classroom assessment to maximize student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

■ Guskey, T., & Bailey, J. (2001). *Developing grading and reporting systems for student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

■ Moon, T. R. (2005). The role of assessment in differentiation. *Theory into Practice*, *44*(3), 226-233.

■ National Education Association (1990). *Standards for teacher competence in educational assessment of students*. Retrieved from http://buros.org/standards-teacher-competence-educational-assessment-students

■ Timlinson, C. A. (2005). Grading and differentiation: Paradox or good practice? *Theory into Practice*, *44*(3), 262-269.

關於中華民國少年籃球發展協會「各國少年籃球運動使用球籃高度報告」的疑問與建議

徐敏榮
高雄市獅湖國民小學教師兼教務主任
國立臺南護理專科學校兼任助理教授

一、前言

學校體育係國家體育的基礎，培育優秀運動人才，奠定國家競技體育與全民體育的基礎，是學校體育的重要目標。長期以來，學校體育已建立養成優秀籃球運動人才之培育機制，透過大專、高中及國中學生籃球聯賽，建立選才、訓練、競賽、輔導以及獎勵等連串措施與配套規劃的育才機制，作為優質化青少年籃球運動人才發展的基礎（教育部，2012）。教育部規劃整合相關組織與資源，成立「籃球辦公室」藉以推動各級學校各階段籃球運動，培育青少年籃球運動人才。而在國小部分，即以「國小玩籃球，激發籃球運動樂趣，廣植基礎籃球運動人口」為原則，企圖以「玩籃球」來激發國小學童對於籃球運動的興趣，並向下紮根增加基礎籃球運動人口。

然而弔詭的是，筆者在今年初收到中華民國少年籃球發展協會（少年籃協）辦理「第 47 屆全國少年籃球錦標賽」的公文，這份公文的內容與教育部 101 年「教育部青少年籃球運動人才培育計畫」的目的似乎背離。公文內容共有 3 個附件，分別是實施計畫、規則修改說明及「各國少年籃球運動使用球籃高度報告（球籃高度報告）」。關於規則修改部分所引用的「FIBA 少年籃球國際規則」，筆者並無意見。但「球籃高度報告」文章中簡介各國籃框高度之後，即書寫以下結論：「由此可知，對於籃球運動的發展來說，在接近中學階段的孩童其身體發展已逐漸成熟，且配合使用 5 號球，孩童已具備使用高籃的能力。再者，提高籃框高度對於小學至中學的銜接也有極大的幫助，孩童只需熟悉 7 號球（女生組為 6 號球）無需再同時適應球籃高度，可以縮短進入下一階段的適應時間」及建議「因此，建議國內使用之相關規定應及時與國際同步，以加速接軌，以利籃球運動發展且提升我國籃球水準。」

筆者想提出疑問的是「為何會寫出這篇球籃高度報告內容及如此荒謬的結論和建議？」少年籃協因為長期舉辦「全國少年籃球錦標賽（其實是全國國小籃球聯賽）」的關係，在籃球界擁有良好的人脈關係、充沛的資源和關鍵性的影響力，因此少年籃球發展協會的所作所為、一言一行都將影響國內籃球發展甚鉅。

二、對「球籃高度報告」的幾項疑問與討論

第一個疑問是：「表格的資料是從哪裡引用？是誰調查？資料是否正確？」少年籃協主導「全國國小籃球

賽事」，並且在今年已經引用「FIBA 少年籃球國際規則」片面修改競賽規程，並且預告未來要將籃架高度從 2.60M 改為 3.05M（第 47 屆全國少年籃賽今開打，將是最後一屆採 260 公分高的籃框，2015）。這份「球籃高度報告」並沒有引用正確的數據及資料來源為何？只是先引用「FIBA 的籃球規則」及列出所調查 26 個國家 10 歲以下及 10-12 歲籃架高度，就能夠推論及建議。這樣粗糙的調查報告如何能夠說服全國基層的籃球教練和教師？如何能夠得到認同呢？會不會是協會自己關起門來調查，自己寫出各國的籃架高度呢？誰能證明協會的資料和數據是真的？是正確的？

第二個疑問的是：「結論是怎樣形成的？」「由此可知」是從「哪裡」可以知道？少年籃協調查報告的表格中只能看出總共列出 26 個國家，使用 3.05M 高度的有 14 國，不是使用 3.05M 高度的有 12 國（2.60M 有 10 個，2.75M 有 1 個，2.90M 有 1 個），這樣的事實怎會得知（或推論）「接近中學階段的孩童已經逐漸成熟，孩童已經具備使用高籃的能力。」，少年籃協如何能告訴國人「當籃架高度不同時，代表孩童已經能夠使用高籃？」10-12 孩童是會逐漸成熟，但不代表他們已經成熟到具備和成人一樣具有使用 3.05M 的能力。若少年籃協想要更具有說服力來說服基層教練或民眾，就必須提出更強而有力的證據。例如「各國孩童（10-12 歲）的平均身高和國內孩童（10-12 歲）的身高是一樣的」來說服國人，國內孩童的身高和使用 3.05M 籃架高度的國家的孩童身高是沒有顯著差異的，至少讓基層教練和民眾能夠知道東方人孩童的生長發育和國外是相同的、類似的；或者提出「國內兒童的體力、體能條件與其他國家兒童相同」等的研究報告。但這份報告中沒有數據、證據來說明，這樣的結論就顯得荒謬。

第三個疑問是：「提高籃框高度對於小學至中學的銜接也有極大的幫助？可以縮短進入下一階段的適應時間？」目前國內各個國小籃框高度皆為 2.60M，中學以上的籃架是 3.05M，若要「銜接」也應是在中間取個值（例如：伊拉克 2.75M，黎巴嫩 2.90M）來「銜接」，怎麼會是直接改成 3.05M 呢？「銜接」的意義不就是要能夠「互相連接」嗎？直接改成少年籃球發展協會所要的高度就不是「銜接」了，而是「改變」、「強迫接受」，完全沒有「銜接」的意義。但改變高度對於「銜接」會有幫助嗎？可以縮短進入下一階段的適應時間嗎？「球籃高度報告」中並沒有任何資料可以佐證，也沒有任何說明。是否應該先找有籃球體育班或校隊的國小進行研究，針對 10-12 歲練習 3.05M 的學生和練習 2.60M 的學生進行追蹤，尤其當他們到國中之後，籃框高度不同是否影響了國中的表現。至少應該要有相關研究才能夠推論說「可以縮短適應時間」。否則，任何人都可以隨便找一個論點來推翻少年籃球發展協會的說法。例如，當籃架高度提高時，國小學生因為手臂、手腕力量不足，導致出手動作變形。這樣的報告沒有考慮到國小學生的身體素質與條件，實在毫無信度可言。

第四個疑問是：「建議國內使用之相關規定應及時與國際同步，以加速接軌，以利籃球運動發展且提升我國籃球水準？」籃球的相關規則與國際同步是有其必要，但要知道的是這些相關規定在實務上是否可行、是否反而阻礙了我國籃球的發展。教育部「101 學年度學校體育統計年報」指出：「101 年度國小辦理各類運動競賽情形，以辦理『健身操』競賽之學校最多，共 2,095 校，占全國 78.26%，其次是辦理『籃球』競賽，共 1,522 校，占全國 56.85%。…（第 33 頁）」、「101 學年度國小運動代表隊男生代表隊以設立『田徑隊』之學校最多，總計 1,234 隊，有 1,159 所學校成立，占全國 43.29%。『籃球代表隊』有 400 隊居次，有 333 所學校成立，佔 12.44%。（第 36 頁）」「…女生籃球代表隊則為第六，共有 173 隊，152 所學校成立，佔 5,68%（第 39 頁）。」（教育部，2014）據此可知，「籃球」這項運動在國小算是推廣成功的，除了「田徑隊」是各校幾乎都必須要成立的之外，「籃球」無論在學校的競賽活動或是校隊數量，都遠遠超過我們的國球「棒球」，「籃球」運動人口甚至遠遠超過「棒球」（棒球為第 9 名，總計有 194 隊，175 所學校成立，佔 6.54%）。所以，籃球在國小儼然成為球類運動中最受歡迎、普遍化的運動，其最重要的原因就是幾乎各個校園都有「籃球場」。根據「101 學年度學校體育統計年報」指出，101 學年度各縣市國小專用運動場地設置率最高為籃球場，全國約有 92.78% 的學校設置（教育部，2014）。而且公立學校的校園是開放的，每個人都可以很自由、很方便地從事籃球運動。目前 2.60M 的高度剛好可以讓 10-12 歲的孩童發揮其球技，享受打球的樂趣。至於「將國小改成 3.05M 以提昇我國籃球水準」，這樣的建議是否恰當實在讓人捏把冷汗。要知道臺灣無論大人或小孩的身材條件都不比歐美，卻要採取和歐美相同的訓練方式，實在讓人疑惑。反觀與臺灣人身材相仿，近年來進行籃球改造工程頗為成功的「韓國」卻沒有將國小籃框改為 3.05M。去年（103 年）國內辦理的威廉瓊斯盃籃球邀請賽，韓國隊僅派 8 人就奪冠成功。韓國籃球隊實力的提升與竄起，近幾年來讓中國、日本吃足苦頭，儼然成為亞洲新霸主。「要提升籃球水準真的是改變國小籃框高度就可以達成的嗎？」少年籃協無視目前「籃球基層教練和教師」在第一線推動與教學的成果，將籃球推廣成為國小最普及的球類運動的事實，反而要「提高」籃球入門的「限制」。這樣粗糙的建議，真的是為了國內籃球發展所提出的建議嗎？

三、結語

最後，筆者認為，若少年籃協想要提升我國籃球的運動水準或提升國際競爭力應該要從我國體育班發展的困境來著手。根據教育部「101 學年度學校體育統計年報」指出，影響各級體育班發展之最重要的三個因素：一、國小部分：「招收優秀具天賦之選手」、「豐沛的經費支援」、「優秀的教練師資」；二、國中部分：「招收優秀具天賦之選手」、「豐沛的經費支援」、「學校校長的支持」；三、高中部分：

「豐沛的經費支援」、「招收優秀具天賦之選手」、「完善的訓練場地設施」（教育部，2014）。國小、國中、高中都將「招收優秀具天賦之選手」及「豐沛的經費支援」列為最重要的三個因素之二。申言之，籃球校隊也應具有同樣困境。為何無法招收到優秀的選手？為何經費支援都不夠？是否國內教育主管機關不夠重視讓體育班經費不足？是否國內運動環境條件不夠優渥吸引不了優秀人才投入？種種問題才是少年籃球發展協會應該關心且去爭取的，而不是隨便寫一份報告、發一紙公文就想要杜絕悠悠眾口，並且擅自更改球籃高度阻礙國小籃球運動的推廣。衷心期盼中華民國少年籃球發展協會能夠再度為我國基層籃球，不論是國小、國中、高中甚至是大學，爭取更多經費支援，創造條件更好的運動環境，以吸引更多優秀的人才來投入，這才是真正向下紮根、推廣籃球運動。

參考文獻

■ 教育部（2012）。**教育部青少年籃球運動人才培育計畫**。臺北：教育部。

■ 教育部（2014）。**101學年度學校體育統計年報**。臺北：教育部。

■ 中華民國少年籃球發展協會（2015）。**各國少年籃球運動使用球籃高度報告**。取自 http://library1.sgps.tyc.edu.tw/upfiles/school/board/12838/1423032094_1-2015_02_04.pdf。

■ 第47屆全國少年籃賽今開打，將是最後一屆採260公分高的籃框（2015）。**麗臺運動報**。取自 http://www.ltsports.com.tw/basketball/other/110417-47-260



以 Freire 思想看教育相關電影

張文蓓
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生
新北市板橋國小教師
陳韻如
國立臺北教育大學教育創新與評鑑研究所研究生
新北市文德國小教師

一、前言

我們生存在一個自由平等的時代當中，被賦予許多發聲的權力，但真的生而平等、自由了嗎？

在 Freire 的理論中，顯而易見的是其致力於人民意識覺醒上，主張批判意識不僅代表一種人們認知世界的方式，更是一種具有價值意涵的生活方式。

因此我們應該在生活當中覺知壓迫者與被壓迫者的關係，以深層的思考，自覺、批判、轉化的橋樑，對話的方式，以協助我們能更真實的看見社會的意識形態。

不論種族、地區、國家的改變，都不難看見壓迫的情形在社會的角落不斷發生，特別是在教育的環境。在「永不放棄」以及「心中的小星星」影片中，權力上的不對等，使得不論是教師對學生，或是教育當局對學校/家長，都仍有壓迫的現象不斷地發生，而人民的意識覺醒就是改變的重大契機！

此文期望能以 Freire 的《受壓迫者教育》一書為理論基礎，反思「永不放棄」以及「心中的小星星」兩部教育相關電影中的背景脈絡及事件，嘗試以 Freire 的論點看待影片中的不平等關係，希望得以不同視角看到教育不同的可能性。

二、FREIRE 的教育學

(一) 主要理念

Freire 是巴西著名成人教育學者，代表作為《受壓迫者教育學》。Freire 認為教育是「自由的實踐」，更是一種「解放教育」（liberatory education）。在這種教育中，其所提供的是一個公開的「論壇」，在其中學生、教師與社區可以自由地想像、實踐權力。Freire 的主要理念如下：

1. 以《受壓迫者教育學》一書解釋「壓迫」現實的成因。
2. 重視語言的力量，認為識讀（literacy）具有政治解放功能。
3. 重視識字教育，認為教育的目的在於藉由識字，使人具有更多對外溝通的管道，進而得到更多與外界接觸的機會，最終能達成個人的人性化與意識覺醒的西方思想家。
4. 提倡對話式教學，認為教師之於學生，應等同於學生之於教師，地位上不應有異。

5. 主張人類是一種有意義地、未完成的存有，而人所身處的狀態便是一種不斷追求人性化的過程。

(二) 基本假定

Freire 以三個主要的基本假定為基礎，貫穿他的教育理論：

1. 對人性的假定

Freire 認為，人活在這個世界上，有基本的存有志業，去成為一個能行動及進行改造的主體。使自己具備更多的可能性，並使生命更加富足。另外，不論是處於何種狀態的人，都應以批判性的眼光看待他的世界，透過與他人的對話，追求個人有意識的人性化。

2. 對世界的假定

在 Freire 的觀點，與人互動的世界是動態開放的，並非靜態且一成不變。人類必須克服特定時空環境中的非人性化狀況，進而創造出不受壓迫的環境。在 Freire 所言，世界是可能被改造的，而關鍵就在於人如何去解讀世界的訊息，不再被動的回應世界，取而代之是使用自己的權力，說自己的話，從被動的「客體」，蛻變成「主體」，以期能夠改變原先壓迫他們的社會結構。

3. 對教育的假定

Freire 認為沒有所謂的「中立的」教育過程存在。教育如果不是給予學生能力，使學生順應現有社會發展，成為體系中安分守己的一員；就是成為自由的實踐，使人們學習批判社會的現實，並且參與整個世界變革的歷程。因此，教育有其必然的價值判斷，並非中立的存在於社會中。

批判教育內容包含批判意識的培養，還有對解放、實踐的技能發展。更進一步說，批判教育是進行解放性實踐的一環，藉由批判教育的養成，達成心態上的解放，以及實踐技能的貫徹，最終可以使解放性實踐進行得較為踏實；而解放性實踐的目的就是改造世界的秩序，使世界變得更正義。在 Freire 眼中的教育，是一種為革命做準備的教育，可以動搖社會現存秩序的根本行動。

(三) 教師角色

Freire 所言是一種解放教育，教師角色是「批判工作者」，而我們的教育現場應該是一個「論壇」。教師與學生都應該是教室的主體，在課堂中對所有參與教育的人們增權賦能，過程中以平等的地位進行對話，使師生都能在這樣的平等環境中，無畏地表達自己的想法。

因此，教育的結果是師生共同互動後生成，並非由單方面產出及傳授，更不是權力的宰制者可以獨自決定的。不論是教師或學生都是教室中的重要決策者，並無上下位之分，更無地位上的差別。

三、兩部教育相關電影

(一) 永不放棄（Won't Back Down）

本片由 20th Century Fox 發行。故事來自一個單親媽媽，當她發現她的女兒Maya 只因為有些許語言障礙，卻得面對來自老師和同學的嘲笑，還有被群體放棄的失落。另一方面，一樣身處在雅當斯小學的黑人老師，原本是一位滿懷教學熱情的教師，現在卻因為制度的壓迫，熱情逐漸遞減。她的兒子也是一位有學習障礙的學生，但現行教育制度卻無法給她兒子適性的發展。最終兩位母親聯手抵抗教育的制度，突破重重關卡，使得勝利站在正義這方。

當我們以 Freire 思想來解析影片中傳遞的訊息時，可以看見幾項很重要的關鍵性概念被隱含在電影的大螢幕後面：

1. 受教育給人無畏地面對問題的勇氣

教育可以帶給人知識、想法、自信，甚至是勇氣。 我們在知識當中尋求與他人溝通的管道，更在尋找最佳的解決的辦法。

在電影的情節裡，我們可以發現白人媽媽在意識到問題的當下，勇往直前地去進行改變。她思考目標、找尋同伴，希望能在教育的現場進行改革，盡一份自己的心力；另一方面，黑人教師則是在審慎的觀察、思考、評估過後，謹慎的下了一同面對的決定。不論是對白人媽媽或是黑人教師，當他們做決定的背後，無疑地這份勇氣來自於知識與教育賦予他們的力量。

2. 教育是解放的過程

一個人的識字、受教育的歷程中，經過無數次的思考、學習，這些都在教導我們如何運用知識，使自己具備「知識的力量」。

影片中的這兩位母親，為了自己的孩子，爭取學校制度的解放。雖然遭受許多不同方面的困境，包括社會觀感不佳、法律的限制、來自自身家人的反抗，也有來自同學家人的怒視，但因此更堅定她們自己的信念。這是教育帶來的解放的勇氣。

其中本身身為教師的黑人母親，更因為深知教育的重要，因此盡力地教導自己的孩子讀寫識字，但此舉行為卻無形的造成孩子的負擔。這提醒我們 「水能載舟，亦能覆舟」教育所能帶來的「好處」與被壓迫的可能性，僅有一線之隔。

3. 對話的重要性

對 Maya 而言，她在閱讀的方面有障礙，但誰能因此有權剝奪她在教室中對話的權力？在 Freire 的理論中，教師與學生的對話是雙向的橋樑，兩者互相交織，始能在教室中架構出學生與教師的知識。

Maya 的老師中斷了這樣的橋樑，在 Maya 無法閱讀的當下，以教師的權威自居，指責並嫌棄她的能力，使孩子喪失自信，也進一步討厭上學、討厭自己，甚至討厭世界。現場教師的職責所在，在於運用多元的教學方式，以讓孩子的潛能可以淋漓盡致地發揮自我，並產生具有自我特色的語言，能夠展現意念，與他人建構相互交融的知識。

再則，在這部電影中，教師與學校對話的管道也受到阻礙。以黑人教師而論，發現學校制度上的問題，但是卻苦無與教育相關機構對話的空間，使她感到茫然而無所適從，只能消極地在殘缺的制度當中蜷縮，既不想接受，也無法正面迎戰現實。相同地，學生也會如此。

這提醒了教育現場的我們，應不斷地在與學生對話的過程中，給予學生發言的權利，並站在對等的角度，循循善誘每個孩子展現自身的意念，散發不同的光芒、發揮不同的潛能。

4. 增權賦能與批判意識

社會中的少數，只能被忽視嗎？在 Freire 所建構的民主的社會中，每一份意見、不同形式的表達，都有不同的且無法取代的存在價值。這兩個孩子在學校的生態下，都是不受重視的少數。因此經常在教師、同學面前抬不起頭。這些需求的聲音也經常會被群眾忽視。

在民主的社會中，我們相信教育能展現包容的氣度，也能提供批判意識覺醒的空間，讓所有的意見能明確的傳遞，並且發揮其存在的價值。當我們能給予這些少數的意見多一點傳遞的機會，讓他們能自在地表達內心深層的訴求，這不只是增權，更是一種教導孩子批判意識覺醒的過程，讓他們明白自己的訴求有多麼珍貴，也讓這些少數的孩子臉上再重現充滿希望的美麗笑容。

(二) 心中的小星星（Taare Zameen Par）

本片由 Aamir Khan Productions 發行。片中 Ishaan 是個有學習障礙的八歲小男孩。他對藝術天賦異稟，腦海中有著各式各樣的新奇點子，但卻不被家人、老師賞識。在成人的世界，乖巧、學習、聽話才是大人所讚揚的「好孩子」。同時面對家人的指責、要求，他開始對外封閉心靈，成了大人眼中的問題學生。直到 Nikumbh 發現了他的求救訊號，開始伸出援手，爭取了 Ishaan 家人的認同，並且帶領著他彩繪出自己的一片天空。

在這部電影裡，可以發現在教育現場中，對一件事情價值感的高低，可能因為角色不同而改變，例如：對 Ishaan 來說，畫圖是人生的全部；對 Ishaan 的父親來說，卻完全不是如此。

在 Freire 思想的氛圍中看影片，更是對教育有深刻的反思在心中萌芽。以下便是以 Freire 思想來解析影片中的故事情節，並細論 Freire 的教育學。

1. 識字障礙的影響

Freire 強調人應該有識字能力，以利知識取得，及意識的覺醒。Ishaan 在這樣的前提之下，被視為一個無法具備獲取知識能力的學生，因此在教室中被放逐。對孩子來說，此情況下的識字教育，帶給他極大的壓力，也變相地成為了他世界中的符號暴力，使他自覺無能。

2. 不同形式的對話

Freire 主張教室中師生的對話關係是相當重要的一環。有了對話，知識才能互相交流、昇華，才會是一個具有包容力的教室。Ishaan 在文字的理解與閱讀上無法十足的展現自己，受限於他的語文能力不足。喪失與外界溝通能力的孩子，逐步開始否定自己，直到新老師—Nikumbh 的出現。Nikumbh 的眼中，他發現這孩子的另一種對話的能力—畫圖，也開啟了這個孩子與外界交流的窗。

3. 自我意識覺醒

Freire 認為透過意識覺醒，人更能夠找到自己在歷史與文化中的定位。Ishaan 更是在新老師的引導下，找到自己抒發情緒的出口。藉由畫圖，他能夠表達自己、覺知自己，他不再是靜默的學生或教室中的客人。他開始表達自己的想法，與世界互動。這提醒了教師，我們應該注重孩子的個別差異，在意他們多元發展的可能性，而不是只用成人的眼光看待學生，以免抹煞學生學習的權力。

4. 不同層次的意識狀態

在 Freire 理論中，意識覺醒不是一蹴可幾的事。他將一個人自「無知到覺知」、「覺知到覺醒」的過程區分為三個層次的意識，而這三個層次正好可以解釋電影中的三位重要角色的處境。

第一層次：神奇意識（Magical Consciousness）。純粹理解並順應事實，並認為外界有股優越的支配力，人必須臣服其下（in）。具有消極的特色，認為人不可能反抗外界支配力，只能盲目順應現實。Ishaan 在角色中喪失對自己的自覺能力，使自己陷於困頓的處境，更甚有對學習、對世界的無力感。此時的 Ishaan 正是處於神奇意識的階段。

第二層次：素樸意識（Naive Consciousness）。認為自己優於事實，並控制著事實，因此可以按照自己的喜好，將自己疊加於現實之上（on）。以 Ishaan 的父親為此層次代表人物。擅自以自己的理解高談闊論著 Ishaan 的學習狀況，認為他自己是最瞭解 Ishaan 的人，忽略理解 Ishaan 學習方面的問題，甚而將外界援助也拒於千里之外。因而對 Ishaan 的處境造成了更多的壓力以及不信任。

第三層次：批判意識（Critical Consciousness）。認為事物和事實依存於經驗，和其所處的環境脈絡相關，並和現實整合為一（with）。Nikumbh 在電影中扮演的是具有批判意識的角色，能在這過程當中，整合經驗與現

實，然後協助父親理解 Ishaan 的學習，並重建親密的父子關係。

這部影片中，正好可以看見自無知到覺知，以及覺知到覺醒的完整過程。從三位主要角色的互動中，能發覺批判意識存在的重要性。站在一位教育現場工作者的立場，經常發現當我們與學生的對話地位不對等的同時，經常也會在無意間將自己理解的現實疊加在孩子們的身上，而掩蓋了他們原有的鋒芒。因此，「教師的教學指導」與「與學生進行對等的對話」的分寸拿捏，便顯得相當重要。

5. 解放

我們可以將意識解放分成兩個面向討論，一個是教育現場的解放，另一是學生的自我解放。

在教育現場的解放上，我們可以看見不只是教師需要與學生進行對話，在教與學之間反覆來回、琢磨也是一件重大工程，這是教學型態的解放；教師本身如何看待學生的學習也是非常重要的關鍵，這是教師自我心態的解放。像是 Nikumbh 對於 Ishaan 的學習從不放棄的心態，同時也成為了 Ishaan 前進的重要養分。

另一個是學生自我的解放。在 Ishaan 的身上，我們可以看見過去的他是將自己封鎖在自己的世界中，無法邁開步伐，也無法得到任何的讚美、關心，因此不斷的否定自己；之後的 Ishaan 在 Nikumbh 的帶領下，敞開自己的心胸 面對自己的心，學習理解自己的行為、問題，不再追隨世俗的眼光，在現實世界中尋找屬於自己的道路。他最終解放了自己。

四、結語

在 Freire 的理念之下，我們可以得知其所言的民主社會，只存在於一個平權、均等、不受宰制的狀態下。藉由平等的對話，屏除符號暴力的障礙，達成教育的功能，用以培養學生對於意識形態能具有敏銳的覺察能力，從受壓迫的情境中進行自我解放。

在「永不放棄」以及「心中的小星星」影片中，我們不難看出即便是現代社會裡，不時仍有權力不均等的宰制會在教育體系內發生，令人心中不免沉重。教育者的能力所及在於能夠給予學生自由、平等的對話空間，以學生知識、對話內容為基礎，期盼教育能使學生的意識覺醒、培養學生的批判能力，使學生不再只是「教室中的參與者」，更是教育現場當中的「意識主體」。

參考資料

■ 黃聿芝（2008）。P. Freire 批判教育學對於教師角色的啟示。**東海教育評論，1**，1-16。

■ 李天健（2006）。**Paulo Freire批判意識概念重建及其在社區大學實踐經驗之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

■ Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.

■ Torres, Carlos A (2014). *First Freire: Early writings in Social Justice Education.* New York: Teachers College.



從古文看組織、溝通與教育—以「觸龍說趙太后」為例

陳韻如
新北市板橋區文德國小教師
顏詩吟
新北市板橋區文德國小教師

一、前言

中國古代經典中蘊藏許多人生智慧，即使到了物換星移的 21 世紀，吾人也能從經典中找到適用於現代人生哲學之依歸；因此，研究者以《戰國策》中的〈觸龍說趙太后〉為例，運用西方組織與溝通的相關理論，來分析中國封建制度的社會中，上位者與下位者訊息的傳遞方式，並將之應用於現代教育中，以下為研究者之分析：

二、組織是系統

(一) 依階級秩序排列

趙國是一個國家組織，由國君趙太后為首，下是丞相、將軍、御史、郡縣等不同部門所組成的次系統，而這些次系統由更小的工作團隊或個人所組成。放大角度來看趙國，會發現它是一個較大超系統─戰國七雄─的一部分，這個超系統包含了韓、魏、楚、燕、齊、秦。簡言之，趙國是由小型的次系統所組成，同時也是較大規模系統的一部分。

(二) 相互依存

趙國全國上下每個人都有高度的相互依存性，如果沒有國君趙太后統領決策，則趙國國運無法有效運作；如果沒有丞相觸龍的諫言，趙太后無法做出正確的決定；如果沒有將軍擔負保家衛國的責任，則趙國隨時有被殲滅的可能；如果沒有趙國人民士農工商各司其職，趙國如何維持基本的民生經濟？因此，趙國沒有任何部門可以在缺乏其他系統零件的支援下順利運作。

(三) 可穿透性

系統具有可穿透的界限，以供訊息和物質進出。趙國必須對大環境開放，如此外國的資源和兵力才能進入趙國；趙國內部的各部門也需對彼此開放，以利訊息、物資的流通。

(四) 殊途同歸

Katz & Kahn（1978）指出「同一系統可以從不同的起始條件出發，藉由不同的途徑，達到同樣的最終成效」。將國家組織看成系統，因為系統內部的組成非常複雜，因此有不同的途徑可以達成系統的目標，此觀點在〈觸龍說趙太后〉中可以得到印證。趙太后愛子心切，所以不同意長安君到齊國當人質，然而觸龍提出「位尊而無功」將無法立足於趙國的主張來說服趙太后，兩人皆是處於愛護長安君的立場，不同的是趙太后專注於眼前長安君的安危，觸龍則是較深遠的謀慮，兩者提出不同的方式，但都是以保護長安君為最終目標。

三、溝通型態

忠言逆耳乃人之常情，上位者趙太后言明必唾其面，表明她堅決反對長安君入齊國當人質的立場，因此下位者的大臣們若是執意要提出諫言，勢必要有冒死的決心，在對話的過程中，若有觸犯龍顏的說詞，不但忠言不被採納，更可能遭來殺身之禍。在這種情況下，觸龍竟然能說服趙太后且全身而退，當中必有過人之處的說話技巧，研究者分析如下：

(一) 非語言傳播

觸龍入而徐趨，至而自謝，曰：「老臣病足，曾不能疾走。」觸龍腳步緩慢地進入宮殿，一副老弱傷殘的模樣，這種非語言的展現讓趙太后卸下心防和敵意，這是他成功的第一步。

(二) 閒談

Seiler 和 Beall（2008）指出閒談的功能是要建立一個舒服無壓力、具支持性的對話氣氛。因此，觸龍在進入宮殿後，並不直接切入主題，反而以關懷的口吻和趙太后閒話家常，關心趙太后的健康，因此太后之色少解，由此可看出趙太后不再怒氣衝天，心情也較平緩。如此一來，趙太后平穩了心情、冷靜了思緒，接納觸龍諫言的可能性就會增加。

(三) 自我揭露

Seiler 和 Beall（2008）認為當兩人的關係發展由淺入深時，會伴隨著大量的自我揭露，自我揭露可以幫助雙方更加了解彼此，並且經由聆聽和回饋的互動，達到協助對方自我改進的功效。觸龍訴說自己的病痛、以幼子寄託太后，請求太后賜予幼子衛士的職缺，把話題很自然的引到愛護子女上，進而接近說服主題的核心。藉由自我揭露的技巧，觸龍循序漸進的導引太后自己開啟愛護子女的議題，此為成功臨門一腳的關鍵所在。

(四) 同理心

Adler 和 Proctor Ⅱ（2007）指出「同理心是一種再造另一個人的觀點，從他人觀點來體驗世界的能力。也許我們不太可能完整地經歷他人的觀點，但是透過一定的努力，我們能夠更瞭解其他人如何來看待這個世界。」觸龍站在趙太后愛護長安君的立場，來分析整件事情的利弊，趙太后反對長安君入齊當人質，是將長安君個人生死看得比國家存亡還重要，此舉恐遭來人心的怨念，反之，若是同意長安君入齊當人質，以令有功於國，將來才能立足於趙國，此才是長遠之計，觸龍提醒太后切勿因眼前小利而使未來後悔莫及。觸龍以同理心的立場來說服趙太后，是整件事情成功的主因。

四、結語

21 世紀的臺灣出現了少子化現象，使父母都成了名符其實的「孝子」，為孩子打理一切生活所需、為孩子爭取更多的福利、為孩子解決眼前的困境，種種看似愛護孩子的行為令人歌頌母愛（父愛）真偉大，殊不知

這樣的溺愛，不但使這群媽寶的孩子永遠無法學會獨立與責任，連帶社會也必須跟著付出慘痛的代價，因為這些孩子日後脫序的行為，將由社會大眾所承擔。

觸龍說服趙太后讓長安君入齊當人質，除了可以幫助趙國得到齊國的兵力援助，最重要的是讓長安君遠離茶來張口飯來伸手的生活，讓長安君有到異地歷練及體悟居安思危的機會，為將來繼承趙國國君應具備的能力做準備。這種深謀遠慮的思維才是愛子的真正表現，也是父母教育孩子時該學習及省思之處。

隨著孩子年齡的增長，學校逐漸取代家庭教育，成為培育孩子重要的場所。學校中的班級各自獨立，如同一個小型的組織，而教師就是組織的領導者，學生則為組織中的成員。教師管理班級的方式，將直接影響整個班級的運作與氛圍。因此，透過上述分析，研究者認為善用幹部制度、師徒制，此種層層分級的管理方式能使班級經營更具效能。其次，教師若能讓班級中的每個孩子彼此尊重與互助，凝聚出同舟共濟的革命情感，將能加強孩子對班級的向心力。此外，教師藉著研習或進修的機會，彼此分享學習，讓多元化的教育穿梭在每間教室中，這股無形的力量將會在潛移默化中改變每位師生。最後，在親師溝通方面，觸龍非語言的傳播方式，為教師樹立了一個良好的典範：教師在與家長或學生互動時，若能善用閒談、自我揭露及同理心等策略，將可拉近彼此的距離，達到溝通的目的。

如何教育孩子？正確的教育觀為何？這些問題可在中國經典的故事中，看見古人的智慧、找到答案。

參考文獻

■ 陳淑珠、郭欣春、曾慧琦（譯）（1998）。**組織傳播**。臺北：五南。

■ 秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱（2010）。**口語傳播**。臺北：威仕曼。

以小博大的社大行政體系

謝國清
社區大學全國促進會理事長
臺北市北投社區大學校長

全國第一所社區大學（簡稱社大）誕生於民國 87 年，17 年來總共已經超過 80 所社大遍佈全國各縣市，學員人數也已經超過 34 萬，城市型社大學員數動則兩、三千人，鄉村型社大也都有數百學員，而課程數則從上百到三、四百門課，這是指一年兩期各 18 週課程的狀態。相對於正常學制受到少子化影響，學生數愈來愈少的情況，有相當明顯的對比，以筆者所服務的北投社大及北投社大所棲身的協辦國中來作個比較，前者每個學期有超過兩千的學員及一百多位兼職講師，後者目前則僅有三百多學生。

但如果以行政編制來看，全國社區大學的專職行政人員從 3 人到不超過 15 人的規模都有，以平均數來看，應不超過 10 個員額。就以北投社大為例，目前之專職人員為 8 人，另有兩位兼職及兩位工讀生，這 12 人必須承擔一個學校的所有行政業務，包括教務、學務、會計、總務、資訊，以及一般學校少有的社區經營等。相對於協辦國中，在行政體系上，光是職員就有 13 位，外加 2 位工友及 2 位校警，這還不包括兼行政職的老師，以及獨立行駛職權的會計與人事。至於老師的部份，社區大學全為兼職老師，而其協辦國中則有 50 位專任教師（應該還有一些代理或鐘點教師）。當然，不可諱言的是，因為使用協辦國中的校舍，因此部分業務需要協辦國中的協助，譬如晚上的警衛協助、平日的修繕、校舍的維護以及部分行政上的配合；但無論如何，從這些比較來看，社區大學的行政體系不就是一個以小博大的行政體系嗎？

社區大學能夠以這麼少的行政人力去經營為數龐大的師生，筆者分析應該是肇因於下列幾個因素：「對社區大學辦學理念與使命的認同」、「有效率的扁平化組織運作」、「以人為本的管理態度」、「善用志工人力協助校務」、「邀請師生共同參與校務」以及「形成以學習成就為導向的共學社群」。

一、對社區大學辦學理念與是命的認同

17 年前社區大學開辦之初，就標榜「知識解放」及「促進公民社會」兩大辦學理念，並提出透過社區大學的辦學，進行社會改革進而達成教育改革，因而吸引了許多認同者的追隨，而紛紛投入各地方社大的經營。雖然十多年來的許多後繼者，對社大的了解愈來愈薄弱，但原來那批投入者多數都還在社大現場，也繼續透過各種方式影響後繼的社大人，甚至影響社大的師生，因此，社區大學可以說是一群夢想者的聚集地。

二、有效率的扁平化組織運作

另一方面，因為人力少，組織則不得不扁平，但扁平化的組織，並不

代表工作效率就能提昇，而是需要有清楚的管理目標，以及以人為本的管理態度。管理目標的部份，就是讓工作者找到自己在組織的定位，並理解組織的理念，而以人為本的管理態度則是組織的管理者必須注意到工作者的工作狀態，並協助引導工作者在組織中的成就所在。簡單而言，就是讓工作者能在工作中圓自己夢，並且能契合組織的發展方向，如此才能有效激勵工作者的工作動能，而不致於因為扁平化的組織，而擔心俗世中的升遷問題。

三、以人為本的管理態度

以人為本的管理態度一樣必須運用在師生與志工的經營，社大學員幾乎都是有豐富社會歷練的成人，而多數老師則是具備使命的專業工作者，如果社區大學的工作者不是採取以人為本的管理態度對待師生，學員很容易就會成為教育消費者，教師則將成為普普通通的教書匠，而社區大學的型態就不會像是一所學校，而會像一個才藝班或補教班的集中地，這時候的社大工作者，其生命將因為大量消耗在這些無止盡的消費關係中而逐漸枯竭。反過來，如果教師或學員能夠在社區大學找到一種可以滿足其受到傳統社會制約外的生命出口，那麼也將與社大的行政工作者共同在社區大學築夢與圓夢，而共同成為社大的經營者。

四、善用志工人力協助校務

因此之故，社區大學並非以時數利益或優惠利益吸引志工，而是以一種共學的態度，與社區大學的工作者一起面對社大對社會的關懷，所以全國社區大學有許多非常資深，甚至比社大工作者資深許多的志工，而他們經常成為社區大學在艱困環境中最重要的支持者之一。

五、邀請師生共同參與校務

傳統的教育體系乃是以經濟利益為導向，也就是「讀好書是為了有好工作」的觀念普遍存在於社會中，然而個人的天賦也因此而被長期壓抑，這個現象在社區大學被解放了，不僅是工作者不被侷限在專業科系畢業者，連社大講師也不被侷限在他過去的學經歷，而眾多的學員更是來到社大尋找他/她年輕時的夢想，所以可以說「社區大學是臺灣人的圓夢學校」。然而在社區大學的理念指引下，社區大學更積極邀請這些過去天賦被壓抑的師生共同經營校務，使能發揮更大的力量改變錯誤的社會價值，而在這過程中，也確實使得多社大師生認同社大的理念，而不但積極投入社大的學習，更透過各種資源協助社大發展。

六、形成以學習成就為導向的共學社群

最後，激勵學習是一件重要的工作。事實上，不論是成人或小孩，學習成就對學習動機都具備非常正面的效果，這幾年為了提昇學制內學校的教學成效，所謂翻轉教育在全國各地蓬勃發展，然而對社區大學而言，其教學方式早已非傳統模式，再加上圓夢的效應，社大校園內的學習氛圍迥異於一般學校。此外，許多社大教師都不諱言，雖然是擔任教學者，但從學員身上所學到的知識，並不亞於教

師的教學付出，因此，社大教師也是不折不扣的學習者，另一方面，大多數的社大也都會設法提供許多可以彰顯師生學習成就的平臺，因此在社區大學，不乏許多素人可以在學習幾年後，參與各種展演，而教師的專業更運用在許多計畫中，讓專業能有更多的發展與創新，這都使得社大師生有更高昂的學習動機繼續在社區大學付出與學習。

整個來說，社區大學試著形塑成一個成人共學及圓夢的場域，而在社大工作者扮演朝社大理念往前進的發動機的角色下，社會價值也逐漸在改變中，面對少子化的現象，原有學制內的學校逐漸面臨招不到學生的困境，而社大卻反其道的有愈來愈多人投入其中，也許原有學制內的學校可以參考社區大學的經營模式，也讓學校成為每一位成員可以圓夢的場域，那麼即使人變少了，也不再只是坐困愁城吧！



專論文章

畫中有話：以圖畫為溝通媒介的幼兒「園家合作」課程實踐

吳秀笑
國立臺中教育大學教育學系博士生

摘要

本文緣於幼兒園實施品格教育歷程發現，幼兒在園習得之良好行為習慣難以正向遷移至家庭生活中，導致親師生溝通困擾，因而規劃「園家合作」課程活動方案，透過教保活動與園家生活緊密連結為有機體課程策略，協助幼兒發展自主管理與溝通表達能力，促發其良好行為正向遷移。採詮釋取向之個案研究，資料蒐集包含：幼兒圖畫日記、教師省思、家長回饋、訪談等，並以圖畫日記中的師、生、親溝通互動紀錄進行多元檢證。結果：以圖畫日記為媒介的「園家合作」課程實踐，有助於提升幼兒自主管理和表達能力，增進師生、親子溝通順暢度，促發幼兒良好行為轉換、遷移於家庭生活之中，本文並針對園家合作課程實踐之相關問題進行分析。

關鍵詞：園家經驗連續、圖畫日記、品格教育、學習遷移、自主管理

Drawing as Narrative : A case study on -the collaboration of children's family and kindergarten by the mediation of children's drawing .

Hsiu-Hsiao Wu
Doctoral Student, Graduate Institute of Education,
National Taichung University of Education

Abstract

This study aimed at designing and enacting a family-kindergarten collaborative project to enhance interactions among children, their parents, and teachers in the kindergarten for keeping children's good behaviors. Aiming at enhancing the children's connection of family and kindergarten, improving children's narrative and autonomy abilities , this study employed children's drawing diary as mediation. It improved the children's narrative skills to promote teachers and the parents to communicate well,to keep consistency of their good behaviors in the family and kindergarten . The research data were collected in three years including children's drawing diaries, the interaction journals of teachers and children, the logs of participant observations, the reflections of the teachers, parents; the transcripts of teachers, parents and children interviews. The main findings of this study are as follow: 1. By the mediation of children's drawings, children's motivation and self-consciousness to keep consistency of their good behaviors in the family and kindergarten were changed. 2. Children's skills of communication between teachers and parents became better. 3.The strategy of communication between of sharing experiences by drawings not only improve the quality of communication between children's family and kindergarten bot also promote children's transfer of learning experiences in the kindergarten and their family.

Keywords: the collaboration of children's family and kindergarten, moral education, drawing diary, transfer of learning, autonomy

壹、研究緣起

一、社會變遷中的幼兒家庭教育問題

廿一世紀的幼兒教育，已從兒童本位概念邁向「兒童本位與家庭本位概念的融合」（何瑞珠，2002；許錦雲，2008；Morrison，2004）。但在臺灣，隨著社會變遷帶來的「少子女化」和「多元化家庭結構」，以及「華人教養社會文化」的影響，造成多數所謂的「直升機父母」（helicopter parents），過度介入子女的學習與生活，以及「怪獸家長」（monster parent），過度要求教師重視子女的需求，導致教師情緒勞務負荷倍增（江文慈 2009；李雪莉，2007；陳延興，2010；張乃文，2009；張純子、洪志成，2008；劉長菁，2008），加以近年幼托整合新課綱發布實施（教育部，2012），使幼教產業面臨空前的生存競爭和壓力，而素來私立幼兒園家長習慣以「消費者」的角色來看待幼兒教育（丁雪茵，2008；許錦雲，2008；劉慈惠，2007），特別是接受速食文化的新一代父母，對孩子的教育講求速成，要求立即可見的教育效果，加重幼教業者處處迎合家長，此「功利化與市場化需求」之生態鉅系統與中間系統交互作用，致使堅持幼教專業的幼兒園生存倍加艱辛（劉慈惠，2007；丁雪茵，2008）。

作者親身經營幼兒園十多年與家長近距離互動發現，時下家長對子女的教育普遍有「看表面」、「趕流行」、「凡事以金錢解決」的現象，對子女的教育缺乏「深耕」信念，或偏向以物質滿足孩子，或只靠一張嘴叫叫嚷嚷來教養子女（吳秀笑，2004）。雖有不少家長認同幼兒幼兒教育以品格身心發展優先，然多數孩子在幼兒園習得的良好行為，卻礙於諸多因素而無法順利轉換、正向遷移到家庭生活情境中，例如：孩子在幼兒園吃、喝、上廁所、收拾、整理，樣樣主動且勝任愉快，但回到家中卻變得樣樣無能，事事要人催促、伺候，判若兩人，致使園、家雙方深感困擾。

二、幼兒「園家行為不一致」的親子、親師溝通問題

綜合研究場域幼兒園連續四年的家長成長講座和親師溝通紀錄（2006–2009）顯示，家長在親職教育方面遭遇的問題包括：孩子在園習得的生活自理、習慣常規、人際相處、情緒管理、學習態度等良好行為習慣，難以延續到家庭生活之中，有些家長甚至懷疑教師是「虛報」孩子在園的好行為，教師感受到專業不受信任，情緒勞務負荷倍增（吳秀笑、胡秀瑜、洪志成，2012，2015）；再則，長久以來參與親職講座及親師溝通的人，幾乎都是孩子的母親，對於因長輩或夫妻之間教養方式的落差，導致幼兒「園家行為不一致」的問題，教師經常要耗費許多額外時間，傾聽家長的抱怨或面對質疑，最後往往陷入「家長單方面要求孩子改進，家庭其他成員不改進」的困境；教保人員深感職前教育所學無用於親職教育，情

緒勞務負荷備增，亟待改善。作者針對上述問題，規劃設計本課程活動方案，目的在促成教保活動與園家生活緊密連結，經由「園家合作」之師、生、親三向溝通互動課程實踐，建立親師教育共識，提升幼兒自主管理能力，促發幼兒良好行為習慣正向遷移。

貳、文獻探討

一、幼兒「園家經驗連續」之意義與重要性

家庭與學校在兒童教育中扮演著互補與互相增強的角色，對於快速成長中的幼兒來說，幼兒園發揮的影響力不亞於家庭，而幼兒在學校與家庭中的行為習慣表現一致與否，會影響其學習品質與人格發展（吳國淳譯，1996；Powell，1998）。

臺灣由於社會快速變遷，諸如：產業外移造成父母分隔兩地，異國婚姻的新移民子女增加，單親家庭、隔代教養，以及少子女化社會帶來獨生子女普遍，造成過度保護或過度期待等問題，都使幼兒的行為習慣、身心發展和社會化等教育課題，必須藉由幼兒園的「團體互動鷹架」協助完成（谷瑞勉譯，2001）。而基於所有的學習都和遷移有關，幼兒在園習得的良好行為習慣及生活自理能力，如何順利轉換、連續並產生正向遷移，應用於家庭生活情境之中，就成了幼兒教育的重要課題（吳國淳譯，1996；John D.Bransford .et al, 2000; Powell, 1998）。

二、「園家經驗連續」的教師專業能力

教師是教育的重心，一位優秀的教師除了必須具備專業知識，還必須具備良好的溝通表達能力，才能夠解決日常工作中的教學、親師溝通和班級經營問題，而教學相關能力則建立在溝通和表達能力上（張德銳，2004；饒見維，2003；Thomas R.Guskey, 2000）。相關研究顯示，「溝通與輔導能力」是教師專業成長的迫切需求，而這需求是為因應社會變遷的親師、師生溝通之需要，特別是在學生的生活與品德的教導方面，年輕人的行為表現源於初學期的啟蒙老師（朱美珍等譯，2008；陳俐君，2005；李坤崇，2006），可見，當今教師是「師—生—親」三向互動極重要的「連結」角色，「教師的溝通能力」是影響學校與家庭關係的重要指標，而幼小孩童又比青少年更適合實施品格教育課程（朱美珍等譯，2008；吳國淳譯，1996；何瑞珠，2002）；基於此，幼兒在園和在家行為習慣的連續性，就有必要由課程領導者與教保人員啟動高效能的「園家合作」課程實踐，促發良性的師生、親師、親子三向溝通互動來完成。

三、「園家合作」課程實踐理論基礎

(一) 教育過程是「能力獲得與應用」的過程

教育的目的之一是使學生的學習產生正向遷移，然遷移的產生是自動的，就學習遷移的轉換論而言，幼兒在園在家所處環境雖然不同，但行為習慣如：食衣住行、收拾整理、應對進退‥等生活基本能力，則有其可遷移轉換的類似性；幼兒的溝通和表達能力雖不成熟，就遷移能力論而言，仍可經由具體課程策略來協助提升（王明傑、陳玉玲譯，2002；張春興、林清山，1991；Sharon. J. Derry, 1992）。

哈伯瑪斯（J . Harbermas, 1982）的溝通行動理論指出：前操作期（2—7 歲）的兒童，其「認同意識」與與自己的「軀體經驗」有關，而孩子的認同與道德發展的先決條件是「溝通能力」或「互動能力」，夏樂（K.Shaller, 1978）認為，理想的溝通應營造如哈伯瑪斯所說的「理想的說話情境」（引自楊深坑，1997），楊深坑指出，透過理想說話情境的溝通，可以建立和諧的人際關係，有助於圓融道德人格的完成，而人唯有藉著與他人之精神行動之共同表現，人格才能獲得發展。

而由於學習動機和正向情緒（positive emotions）是自我實現（self-actualization）的主要要動力（Pintrich,P.R., 2003），鑒於幼兒園的親師生溝通同時牽涉「師生溝通」、「親子溝通」、「親師溝通」三個面向，幼兒表達能力尚未成熟，故有必要透過教保課程實踐策略，營造理想的溝通情境，以增進其溝通順暢度。

(二)「園家經驗連續」的幼兒基本能力

楊深坑（1997）指出：理想的品格教育過程除了建構一個如同哈伯瑪斯所說的理想說話情境，師生之間是否能夠進行「無宰制的討論與溝通」更為重要。他認為：惟有「以價值、規範形成並有審美經驗進入的溝通」為媒介，一個穩定的、自律的人格才能最終形成。Frances 等人（2002）的研究認為，童年經驗對個體的人格發展影響甚鉅，二十一世紀的幼兒園是個體在家庭生活以外最早投入的社會，它在形塑自我的歷程扮演關鍵角色，這個「自我」將發展為能控制自身行動的成人，也就是幼兒園教保新課綱強調的：幼兒最終必須發展「自主管理」能力（教育部，2012；Frances 等，2002），而透過圖畫創作和敘事（narrative）作為思維模式和心靈意義生成工具，則可協助幼兒將語言和思維連結起來，增進其心智與行為的成熟發展（谷瑞勉譯，1999；李維譯，2007；Bruner, 1986）。

綜上所述，對於「前操作期」（2–7 歲）的兒童，結合其「軀體經驗」設計課程活動，以圖畫創作「營造理想說話情境」，透過教師引導幼兒進行社會互動

及鷹架作用，提升幼兒的溝通、表達、連續性思考和行為自主能力，是促發幼兒「園家經驗連續」的重要基礎（谷瑞勉譯，1999；Blakemore, S. & Frith, U. 2005；John D. Bransford .et al, 2000）。

(三)以圖畫為溝通媒介的園家合作課程

瑞士教育家裴斯塔洛齊（1746–1827）以 3H（Head, Hand, Heart）說明：兒童教育應重視「頭腦」的思考認知、「雙手」的操作技能、「心靈」的情意人格，三方面的均衡發展（引自蘇振明，1986）。就幼兒園美感領域學習指標而言，也強調手、心、腦的並用和自我實現，以圖畫創作與園家生活緊密連結的統整性教保課程，可增進幼兒的手、心、腦並用和自我實現動機，促進其學習往高層次發展（蔡敏玲、陳正乾譯，2005；蘇振明，2008；Blakemore, S. & Frit, U. 2005）。

從事兒童美術教育三十年的蘇振明（2012）提醒教師和家長：「要把兒童的畫當作身心成長記錄來看。」因為兒童的畫是他們內心的投射，它的價值不在美醜的評量，而在反映兒童的智慧、情感、社會、知覺、生理、美感與創造性成長的意義和內涵，教師和父母對幼兒塗鴉或圖畫的態度，會影響他們日後人格的形成（陸雅青，1999；蘇振明，2000，2012；鍾聖校，2012）。Eisner（1972）的藝術教育理論也指出：兒童的藝術發展受其經驗所影響，特別是他們「身歷其境」後的智慧、社交和美感的表達，此觀點與哈伯瑪斯所說的「操作前期兒童的『軀體經驗』」，均是眼、手、心、腦並用的實際體驗歷程。

是故，本文以幼兒為主體，其圖畫創作為媒介，設計教保活動與園家生活緊密連結的「園家合作」課程，值得置於教學現場具體實踐，以審視其是否具適當效益。

參、研究設計與實施

本文採詮釋取向的個案研究法，作者規劃並帶領全園教師社群共同實踐「園家合作」課程。以下分別就研究參與者、教學場域及背景，研究架構及實踐歷程，資料蒐集、分析與檢證等，逐一說明：

一、研究參與者、教學場域及背景：

教學場域為臺灣中部一所私立幼兒園，參與對象為全園師生及家長，包括園長、幼教師各 1 人，教保員 5 人，共計 5 個幼兒班：大中混齡 2 班、中小混齡班 2 班，幼幼班 1 班，幼生約 85 人，家長包括上班族、軍公教、中小企業主等，堪稱多元化。 本園為應用多元智能光譜取向（Project Spectrum Approach）課程

概念的幼兒園（蔡明昌等譯，2005），強調教師和家長須以多元智能觀念看待孩子，在教學過程啟迪孩子的智能發展，鷹架幼兒的學習以協助其發揮優勢、改善弱點。

實施該課程之教保人員每年均由園方提供理論與教學實作研習至少 12 小時，並成立教師專業社群，每週固定研討教學相關問題；此外，每年聘請專家入園進行親師講座，例如：配合本課程方案實施，舉辦「從兒童畫走進孩子的內心世界」親師生創作體驗活動，由專家示範引導幼兒自由創作圖畫的基本態度，親師對幼兒圖畫創作的幾點共識：（1）了解兒童畫的意義及其發展階段，（2）以引導取代支配（由孩子自由決定畫甚麼），（3）不干涉、不出主意，（4）以鼓勵取代催促，（5）無宰制的溝通（即無指責、糾正和批評的溝通）（蘇振明，2012）。

二、研究設計及實踐歷程

（一）研究架構之形成

本課程設計乃基於增進幼兒自主管理及溝通能力，促發其「情境轉換」與「能力遷移」之假定（張春興、林清山，1991；D. Bransford . et al, 2000；S. J. Derry, 1992），其活動以紀錄幼兒在園一天生活之「圖畫日記創作」為核心，增進幼兒身心行為正向發展為學習指標，主要內容包含：圖畫日記創作，師生團討分享、親子溝通、親師溝通等，形成本研究架構（圖 1）。

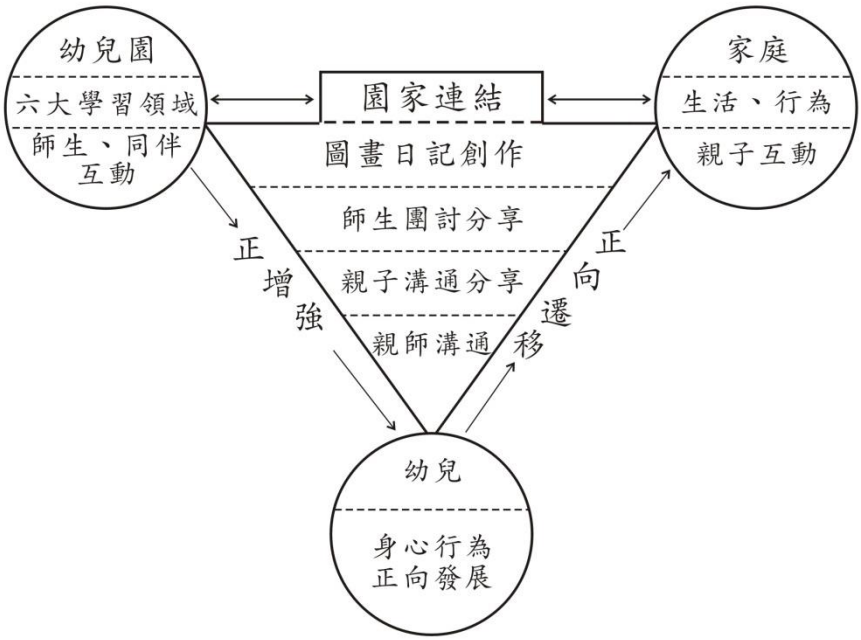


圖 1 研究架構圖

（二）課程實踐及運作循環

1. 園家連結課程運作流程

本文依研究架構進行統整課程設計，將園家合作課程活動融入既有課程，由教保人員帶領幼兒與家長「從做中學」，歷經三年初探研究和調整歷程（2009.02.01–2012.01.31），之後轉化為常態課程運作（2012.02.01–2015.01.31），形成既有課程與園家生活緊密連結的有機體課程循環（圖 2）：

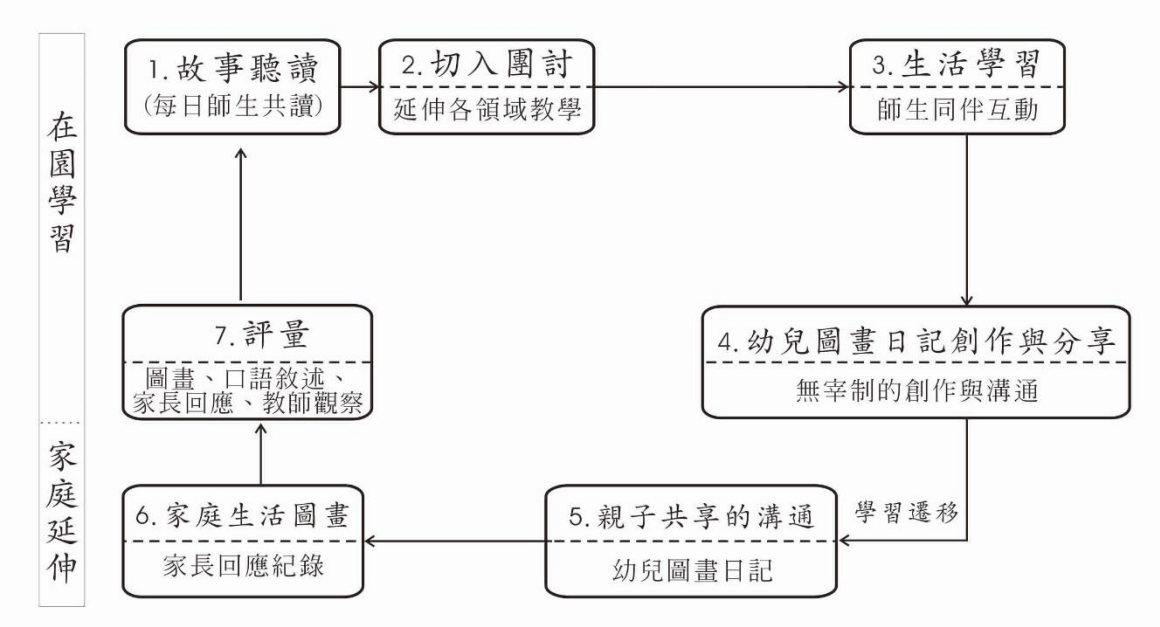


圖 2 「園家合作」的有機體課程循環.

以上園家合作有機體課程，由圖 2 之 1.「故事聽讀」，連結二之 2.「討論故事」，由故事情境切入各領域相關主題討論，如：師生共讀兒童文學故事「小蜜蜂瑪雅」，讀到瑪雅跟玫瑰金龜子說：「對不起，我把你的珠子打碎了」時，切入討論「道歉」，並延伸語文、社會、情緒領域統整教學，如：「與人相處的禮節」教保活動。

2.「畫中有話」教學主題網

上述「園家合作」課程運作循環（圖 2 之 4.）「圖畫日記創作與分享」，乃本課程核心，其前段活動 1-2 由教師「扮演」引導者角色，教師站在小朋友角色立場引導團討（例如，師生一起閉眼、放聲思考，或經由團體討論，重建今日在園生活經驗歷程），其主題網（圖 3）運作流程包括：1.「我的一天」→2.「我的見聞」教師在引導幼兒進入自由創作之後，將鷹架移除，成為觀察者和傾聽者角色，幼兒在 3.「自由創作」情境中作畫，此時依完成創作之先後陸續進行「個別化師生溝通分享」（由教師為幼兒的圖畫註記），最後連結至家庭「親子溝通與分享」

（包含貼（「俄」刪除）心故事創作）等。而「動態評量」則結合圖二整體課程循環之相關資料（包含在園與在家行為表現），完成圖 2 的「七個活動緊密連結」之有機體課程循環。

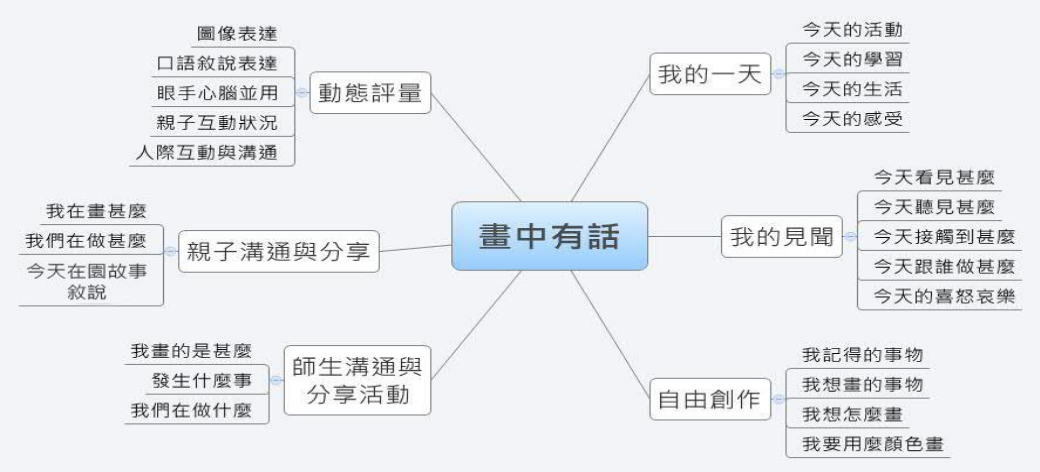


圖 3 畫中有話—教學主題網

三、資料蒐集與分類編碼

(一)資料蒐集

1.幼兒圖畫日記（內含教師註記與家長回饋）：圖畫日記為本文兒童身心成長與行為實踐紀錄，並做為師、生、親三向溝通之中介，包含教師對幼兒傾聽、觀察、註記，及家長對教師和幼兒的回饋紀錄，均列為重要資料保存。

2. 團討與教師省思日誌：教師每週教學研討、撰寫省思日誌，審視家長回饋、以及幼兒團討，均列為本課程實踐蒐集之資料。

3.訪談：作者於研究歷程固定每週審視孩子的圖畫日記，了解孩子作品中透露的訊息，及親子互動狀況，並於每學期結束前陸續與家長、幼兒、教師進行訪談，做為課程策略調整及效益評估之參考。

（二）分類編碼

1.團討分享紀錄：包含教師社群團討，師生團討等，分別以「師團討」、與幼兒團討則以「團討大 s、中、小 S」稱之。

2.教師省思日誌：教師以 T1、T2 編號，省思日誌一律簡稱「省思」，如：省思 T1，省思 T2。

3.訪談（簡稱訪）：以非正式訪談為主，包含親師、師生在自然情境中之互動交談，及個別唔談等紀錄，例如 2013 年 11 月 21 日訪大 S 家長 A，編碼為（訪大 S 家長 A 131121）。

4.回饋：家長及教師在圖畫日記上的註記，或親師交談回饋等紀錄，上述資料均以文字（如：回饋），或影像建檔（如：圖畫日記、活動照片），再依其文本資料性質、代號和日期分類編碼，例如：2013 年 11 月 21 日，大班家長 A 的回饋分類編碼為：大 S 家 A 回饋 131121，以此類推。

四、多元檢證

作者身負課程領導之責，為避免資料取得有所偏頗，運用以下幾種方式進行多元檢證：

1.「幼兒圖畫日記中的圖像」、「教師與幼兒溝通的註解」、「家長的回饋」在本研究中均全程保存，做為評估孩子在家在園行為連續性之參考。

2.以教師省思、教師社群團討紀錄、家長參與相關活動（包含親師講座、親師懇談、親子活動等之出席率），均列為檢證「園家合作」課程實踐效益之參考資料。

3.分別對家長、教師、幼兒進行訪談，多方面了解本課程是否有助於促進幼兒的園家經驗連續。

肆、結果與討論

本研究目的在探討幼兒園透過「園家合作」課程實踐，形成師生、親子、親師溝通互動模式，並審視其是否有助於幼兒在園習得之良好行為正向遷移於家庭生活中。綜合本研究蒐集之資料，分為：一、園家連結課程實踐的幼兒「園家經驗連續」之發展，二、本課程促發幼兒行為能力轉換與遷移的脈絡情境，三、園家合作課程實踐之相關問題分析，三個面向進行討論。

一、園家連結課程實踐的幼兒「園家經驗連續」之發展

（一）幼兒「園家經驗連續」的問題與困境

本研究場域為光譜取向課程在臺灣創新轉化發展之幼兒園，對於園內教師研討、家長座談和家訪的親師對話均予以紀錄，並定期審視、分析，以做為課程實踐參考。經蒐集本研究實踐之前三年資料（090801–120731）整理，教師社群團討常見的問題和困境顯示：「家長親職教育知能不足」，以及「夫妻、兩代間教養觀念差距的問題」最普遍（例如，師團討 101130，111017），其中典型而且常見的內容包括：

1.「親職教育知能」引發的問題與困境

T1：「昨天小秩（化名，以下名字均同）媽媽又在跟我抱怨說，小秩在家裡每天都只愛看電視，可是，小秩說只有一點點，沒有每天啦，－」

T4：我們班小柏，媽媽也跟我告狀說，她辛苦帶小孩去採草莓，小柏卻一直在田邊玩手機，讓她非常生氣，要我勸勸他。」

T3：「那他們家一定有大人愛看電視、愛玩手機啦！小孩只是跟著大人學而已啊，專家不是說，幼兒需要大人當好榜樣嗎？」

T5：「我們班奇奇，每次回家就都不吃藥，媽媽就都打電話給我，就要我跟他講他才吃，可是在學校吃藥就很 ok 啊，這到底是怎麼回事？」

T3：「我覺得，偶而幫忙還可以啦，但是那個自己不當好榜樣，在家裡的事也要老師幫，小孩在家的責任是誰，都不清楚，就很離譜啦！」

2. 夫妻、兩代間教養觀念差距的問題與困境

T2：「我們班小石，上次又吃飯吃太慢，被爸爸打到腳烏青（臺語），那他在學校就不會這樣啊，那一次媽媽也打電話跟我講很久，唉。」

T1：「我們班彤彤，不想上學阿嬤就順著它，把讓她留在家，本來已經會收玩具的，在家就又都亂丟，阿嬤就一邊幫她收一邊罵，說我們沒有教孩子養成收拾的好習慣，媽媽問我『要怎麼跟長輩講？』，我們還要管人家兩代不同的教育觀念嗎？」

T3：「我覺得問題還是要解決－。像我們班小正，他阿嬤說他在家裡都會頂嘴，然後阿嬤就一直念媽媽，說是她把小孩送來幼兒園學壞的，我有問小正，他說『他們大人都喜歡亂罵人，我很生氣，就『跟他們講一講』（阿嬤認為這是「頂嘴」），然後他們就又很生氣啊！』，小正媽媽就都跟我訴苦，電話都講超過一個小時ㄋㄟ！」

T4：「那我們班小均，在學校就明明會自己吃飯，那回家就都要大人餵才吃，媽媽不餵，阿嬤就碎念，那小孩因為有靠山，挑食挑得很嚴重都改不掉，媽媽就一直要我幫他改，—厚！」

上述常出現的親職教育問題，不僅是教師團討，家長在講座和個別唔談中也常反應類似的困境。經整理蒐集資料來回審視，顯然幼兒在園習得的良好行為習慣，無法順利轉換情境、遷移於家庭生活，其原因包括：（1）家長未能扮演「好榜樣」角色：家庭中的大人無法示範良好的行為，對孩子的管教存著「我把孩子送去學校，老師就要負責把他教好」的心態。（2）把「管教」誤解為「管制」：家長不知如何適當管教孩子，只有一味管制孩子的行為，缺乏適切的「管理和教導」知能。（3）夫妻、上下兩代之間管教觀念差距：家中成人之間未能形成教育共識，也未能形成建設性溝通機制。

再則，時下祖父母輩教育程度提高，常挾著強大的經濟能力優勢，干涉下一代的教養權，而上下兩代之間對孩子的教養問題，隨著少子化、家庭結構多元，雙薪家庭、夫妻雙方家庭背景、教養習慣、觀念和溝通互動方式等差異，甚至隱含著夫妻雙方家庭長輩對孩子宰制權的角力現象，造成人多嘴雜，使親職教育問題與困境加劇，若不積極尋求解決之道，長久讓親、師、生之間如此消耗，實不利於幼兒人格發展。

（二）「以圖畫為溝通媒介」促發幼兒自主管理能力發展

本課程實踐分為前導期（2012.02.01-2013.01.31，非每日進行）和常態課程踐期（2013.02.01-2015.01.31，每日進行）；「以圖畫為溝通媒介」促發幼兒自主管理能力之發展，綜觀研究資料，可分為「初步發展」與「進階發展」兩階段：

1.初步發展：提升幼兒的圖像表達和口語敘說力，增進親子、親師溝通順暢度

前導期並非每日進行，各班教師依時間允許，引導幼兒將在校學習內容及發生的故事自由創作「圖畫日記」，以利於親師溝通和親子互動，初步發展目的在提升幼兒的圖像表達，口語敘說，以及眼、手、心、腦統整應用能力，作為本活動與正式課程融合實踐的前導：

「一開始我覺得孩子一直在『鬼畫符』(即塗鴉)，心裡想說，我的孩子畫畫怎麼那麼醜，老師怎麼都沒有教？後來聽老師說明，才知道那不是看漂亮的，是在看孩子的心。」(訪家長 A 121120)

「那我就告訴家長說，那（指圖畫日記）是在看孩子的心裡是想說甚麼。還好我們有上過兒童線畫、彩畫的課，就看得懂孩子的圖畫，然後也比較會跟家長談。」(訪 T3 121120)

對於一般家庭而言，本期比較困難的是幼兒與家長分享的主動性，曾經參加親師生創作體驗活動的孩子，回家多半會主動把圖畫日記交給家長，但半數孩子卻仍需要家長提醒。而因為在園有「師生分享圖畫日記」的團體互動鷹架，孩子逐漸顯得比較主動：

「那因為老師都有在畫完的時候，在圖的旁邊寫註解，那我問的時候，孩子看自己的圖就可以講，不然以前每天問孩子：今天老師教什麼，都不講話或說不知道！我就會很擔心。」(訪家長 C 1 121120)

「看到孩子的圖從一團一團的亂塗，到有形狀，到有頭有腳有五官，就知道孩子有在進步，就不會亂罵孩子，跟孩子的關係真的好很多啦。」(訪家長 R 1 130120)

「那因為有圖畫日記，有孩子的畫和孩子的說明，真的跟家長就比較有話聊，也比較有相同的觀念。」(師團討 T1 130124)

「像小均，他一直都在塗鴉，忽然有一天他畫出了一條魚，他就跟大家分享他的小鯉魚奇奇住在池塘的故事，所有的小朋友都為他拍手叫好，真的很感動啦，那我就會跟他媽媽分享…。」(師團討 T2 130124)

「可是有些家長一直不關心，圖畫日記一連幾個月都只有簡單的簽名，沒有甚麼回應，真的好沒成就感—」(師團討 T4 130124)

從課程前導實踐第一年的教師團討、家長訪談和圖畫日記（120201-130131），可看見幼兒的「園家經驗連續」之發展，大多數家長都能夠在參與的過程從「做中學」，學會如何看待孩子的圖畫，親子溝通順暢度初步提升，例如：「孩子看自己的圖可以說得出老師教了些甚麼」，親子關係因孩子表達能力增進而「變得好很多」；經由圖畫日記為媒介，親師之間也「比較有話聊」，「比較有相同的觀念」，無形中建立親師共識；而經由學習同伴的主動激勵和交互鷹架，幼兒的圖像、口語表達能力明顯進步，教師在教學過程看見孩子「以前

一直都在塗鴉，忽然有一天他畫出了一條魚」，在師生分享過程中目睹「所有的小朋友都為他拍手叫好」，強烈感受到「以圖畫日記為師生溝通媒介」團體鷹架的正向作用，「覺得很感動，就跟家長分享」，教師展現跟家長分享的熱忱，孩子的進步有圖為憑，更能取信家長，建立和諧的親師關係。

顯然，以圖畫日記為媒介的園家合作課程實踐，初步提升了親師、親子溝通順暢度。而基於品格教育需要長時間深耕，經教師社群團討，分享實踐體驗，一致贊同將本活動與既有課程融合為每日的常態課程，持續實踐。

2.進階發展：從「教師主導」發展為「以幼兒為主體」

本課程實踐目的是促發幼兒在園習得的良好行為遷移於家庭生活。基於遷移的產生是自動的，本活動與既有課程融合為常態之後，鑒於幼兒心智日趨成熟，原本由教師主導的園家合作任務便逐步轉換到孩子身上，做法是：師生溝通仍由教師引導，但每日在園團討與創作之相關事務如：創作活動前的工具準備、事後收拾等工作，完全交由孩子自主管理，分組輪流完成。本階段並進一步鼓勵孩子，將平日（含週休二日）體貼家人的行為，自由創作「貼心寶貝故事畫」，帶到園內與老師和同伴分享，形成「在園在家雙向連結」。歷經兩年持續實踐（130201-150131），從圖畫日記中的家長回饋、非正式訪談與教師省思中，可看見「以幼兒為主體」的園家經驗連續之「進階發展」出現兩個面向：

（1） 孩子的自主管理能力與家長親職教育態度相對改變

「剛開始只是覺得讓孩子畫貼心故事的方式不錯，後來發現，有時候我忘了看他的日記，他會催我看，還會主動畫他幫我掃地的故事。」（中 S 家長 B 回饋 141020）

「上週六阿嬤睡午覺忘了蓋棉被，還會幫阿嬤蓋被，他拿圖畫跟我分享的時候，我都差點哭了！」（大 S 家長 C 回饋 140120）

「以前凡事都用哭的，因為有圖畫日記，現在比較會用講的，表達能力很有進步。」（小 S 家長 F 回饋 140110）

「孩子每天會自動拿圖畫日記來跟我分享，我也更了解他在學校做了甚麼，還有常跟誰玩，‥分享圖畫日記是我們甜蜜的親子時間。」（小 S 家 J 回饋 140120）

「因為有老師（教授）來上課，就知道孩子的圖畫和說話都有發展時間，從畫得亂七八糟到有秩序有形狀，從只會說單詞到會說學校故事，不然常常被我

罵，就嚇得不敢說不敢畫了，家長有教育概念真的很重要。」（訪中 S 家長 H 140920）

「以前都要我催才會拿給我看（圖畫日記），現在都會自動拿來跟我講（分享），可能是有跟他一起參加創作活動（親師生創作體驗）的關係，現在他比較不怕我了（不怕被批評、責罵），母子就變得比較親密。」（訪中 S 家長 L 141018）

「父母的行為會被兒童的興趣所修正」（吳國淳譯，1996），以圖畫日記為媒介的園家合作課程實踐，激起幼兒主動和家長溝通的意願，使家長對本課程的參與態度也變得更為積極，例如「有時候我忘了看他的日記，他會催我看‥」；而連帶的，因幼兒表達能力不足造成的親職教育困擾也相對減輕，例如「以前凡事都用哭的，現在會用講的」；再則，因為有圖畫日記為親子溝通媒介，孩子的敘事性思維（the narrative mode of thought）能力提升（Bruner，1986），家長看待孩子的方式也因而改變，使親子關係「變得比較親密」。因此「分享圖畫日記」成了父母跟孩子「甜蜜親子時間」，而父母也從「園家合作」的課程實踐過程體會到「家長有教育概念真的很重要。」

顯然，本課程促成幼兒藉由軀體經驗建構的親子溝通互動模式，增進了自主管理和溝通表達能力，讓他們能夠扮演「園家經驗連續」的要角，發揮他們對家長的影響力，而在本課程實踐過程中，家長的回應與態度，也深深影響幼兒的行為表現（吳國淳譯，1996）。

（2） 孩子積極、家長放心、教師情緒勞務負荷減輕

在本課程持續三年實踐歷程，不僅家長的參與度受到幼兒行為態度影響而相對改變，教師也從中感受到「孩子自主管理能力提升」，親師互信度也因而增強：

「因為有大、中班混齡鷹架，小朋友會互相學習，大班的會幫中班的孩子加油（鼓勵），讓他們下筆更有信心，畫的速度也越來越快，內容也越來越豐富，有信心就更有主動性，形成好的班風，我就變得很輕鬆。」（T1 省思 140812）

「圖畫日記創作幫助小朋友的大小肌肉發展，在家生活自理能力進步很多；圖畫內容讓孩子自由做決定，也培養了小朋友獨立自主的能力。多數家長對孩子在家的表現滿意，我就不用花很多時間跟家長解釋孩子的狀況。」（T2 省思 140914）

「幼幼班雖然只會亂塗鴉，但是回家可以嘰哩呱啦講他們在學校的事情，有位爸爸不相信，跟我說：怎麼那麼神，你們到底是怎麼教的？」（T3 省思 140914）

「小朋友因為畫貼心故事，在家做事就變得很主動，家長強烈感受到孩子一天天在進步，對我的教學就越來越放心，是貼心故事的魔力吧？」（T4 省思 141014）

「這班孩子新生比較多，家長成長活動參與的比例不夠高，相對的他們對自己的圖畫也比較不能完整敘述，所以還得多花時間跟家長溝通。」（T5 省思 141014）

Powell（1998）指出：幼兒生活經驗的連續性，是強化學校與家庭之間關係最核心的根本議題。而幼兒教育向來強調以幼兒為學習主體，重視幼兒的軀體經驗，在一般幼兒園，圖畫通常只用為彈性創作課程（陸雅青，1999；彭淑優，2007；蘇振明，2009；Eisner, 1972），而本課程真正以幼兒為主體，將圖畫創作融入教保活動，以「圖畫日記」為親師生溝通媒介，持續進行「園家合作」課程實踐，孩子的行為態度變得積極主動，家長對教師也就比較放心，間接促成園家關係和諧的善循環，例如，小 S 家長 J 回饋「孩子每天會自動拿圖畫日記來跟我分享，我也更了解他在學校做了甚麼，就比較放心。」而教師則從課程實踐中，切身感受家長對自己的信任，例如 T4 省思說：「小朋友在家做事就變得很主動，家長強烈感受到孩子在進步，對我就比較信任。」T1、T4 省思也表示「我就變得很輕鬆。」「小朋友因為懂得體貼家人，家長對教學很滿意，我就不必花很多時間跟家長說明，……」。

「有圖畫為憑」的園家合作課程實踐，使全園幼兒熱中於畫故事、說故事，家長對孩子在家行為感到滿意，對老師就更為信任。而從家長的回饋、反應和教師的省思也看見，經由本課程長期實踐，確實提升了幼兒的自主管理和溝通表達能力，因而也增強親師互信度，無形中「園家經驗連續」的任務也逐漸移轉到孩子身上，教師情緒勞務負荷自然而然減輕。

二、本課程實踐促發幼兒行為能力轉換與遷移的脈絡情境

（一）親師態度影響幼兒在園在家行為一致性

1.從幼兒的敘說「看見」家長的態度

為深入了解孩子對本課程活動的反應與感受，傾聽幼兒敘說畫中的話，研究者分別於每學期結束之前至少進入各班教室一次，與小朋友進行團體或個別訪談，團討主要內容包含：「為什麼小朋友要畫圖畫日記呢？」「你喜不喜歡畫圖畫日記？為什麼？」「你喜歡跟爸爸媽媽分享圖畫日記嗎？你都怎麼說？他們怎麼說呢？」，經整理幼兒的敘說發現，家長的參與度和幼兒的表現交互影響。

（1）家長的參與態度影響幼兒自我實現動機

綜合作者對幼兒進行的團討分享和個別訪談紀錄，從幼兒的敘說，可了解幼兒親身體驗本課程的感受（例如：團討大、中、小 S 131210，140420，150120），顯示：大、中、小班的孩子大部分都了解自己「為什麼要畫圖畫日記」，小朋友的敘說重點包括：

「可以記住學校的事，…。」

「就不會忘記在學校學了甚麼。」

「可以說學校的故事給爸爸媽媽聽。」

「因為爸爸很喜歡聽我講…。」

「媽媽很專心聽我講學校的故事。」

「可以留著當紀念—。」

「以後長大了，就可以看我小時候乖不乖…。」

「媽媽都會把我以前的圖畫日記留下來。—」（團討大、中、小 S　131210）

從幼兒的敘說，可以看見家長對本課程的態度和參與狀況，例如：「爸爸很喜歡聽我講…。」，「媽媽很專心聽我講學校的故事…。」，「媽媽有把我以前的圖畫日記留下來。」「以後長大了，可以看我小時候…。」顯示小朋友從家長的反應，感受到自己畫圖畫日記是有義意的，而他們也經由這個體驗歷程，了解圖畫日記的用處，例如：「可以記住學校的事…。」，「說學校的故事給爸爸媽媽聽…。」，「就不會忘記學了甚麼…。」

（2）家長、教師、同伴的回應「催化」幼兒自主管理動力

至於孩子「喜歡畫日記的原因」，則和家長、老師、同伴的回應態度有關，經整理（團討大、中、小 S 140420）重點內容包括：期待家長欣賞自己的表現，如：「讓爸爸看我有沒有很進步。」「可以用想像力（指畫圖要用想像力）記學校和家裡的事，…。」「爸爸媽媽看了都很開心。」，或應用故事中的話表達自己跟同伴的友情，如：「可以記住我有跟誰『相親相愛』一起玩，很快樂。」有些是很期待跟老師和同伴分享，如：「可以講家裡的故事給老師和別人（同伴）聽…。」

「因為畫不好不會被笑，…。」「讓大家（指老師和同學）看我在家裡有沒有跟在學校一樣厲害，…（在園在家都表現好行為）。」

而問他們「你會自己找爸爸或媽媽分享嗎？」他們一個個把手舉得好高，綜合他們「喜歡跟爸媽分享圖畫日記的原因」，重點包括：

「因為爸爸媽媽會對我笑咪咪，…。」

「因為媽媽會說我很棒。」

「因為我喜歡看媽媽快樂的臉…。」

「不想看到媽媽生氣…。」

「爸爸媽媽看了很開心，就會跟我抱抱，…。」（團討大、中、小 S 150120）

綜合整理孩子的敘說，了解孩子喜歡跟爸媽分享圖畫日記的理由，最重要的是：家長對圖畫日記的回應表示「關心」、「重視」和「欣賞」的態度，也從中看見：幼兒時期的孩子，對於家長、教師、同儕「看待」他們所作所為的態度，深深影響他們的行為表現。

有趣的是，在訪問中、小班孩子時，他們都主動捧著圖畫日記擠在我身邊，期待我欣賞他們的畫，因為他們知道：不管他們畫得好不好都不會被批評或指責。由於研究場域幼兒的團討分享活動是常態課程，大部分幼兒已建立「凡事先看別人優點」的習慣，所以每次入班觀察，他們的團討發言總是表現得很踴躍，對於研究者進班觀察也習以為常。我帶他們團討讓他們很興奮，他們熱中參與我的團討分享，期待我的回應的情況，顯示師長對孩子的作品給予甚麼樣的回饋，深深影響他們的自信心，而越具自信的孩子越有勇氣表現自己。作者也從中發現，親、師以及學習同伴的態度，深深影響幼兒園家行為的一致性，而「親師之間有教育共識」，「『看待』孩子有正向而一致的態度」，孩子在園在家的行為表現就越一致。

（二）教保課程與家庭生活緊密連結的有機體課程實踐效益

本文「園家合作」課程運作循環（圖二），透過「師生共讀兒童文學故事–團討、延伸各領域教保活動–幼兒圖畫日記創作–家庭親子分享」，教保活動與園家生活緊密連結的有機體課程，長時間持續運作的結果，從家長和教師得省思回饋，可看見親子、師生互動的善循環：

例如 T2 說：「有時候我比較忙，他們會主動問我『老師，今天甚麼時候畫日記？』」感覺他們已經養成畫日記的習慣，而且成為自然了。」（回饋 T2 150120）而孩子在家能夠體貼父母的行為表現，也讓家長強烈感受到孩子園家行為的一致性，例如：「我家阿雅以前都不愛動手，現在會幫忙我洗水果、擦桌子，…。」（回饋大 S 家長 L 150123），幼兒生活自主管理能力提升，如：「小元以前連衣服都要我幫他穿，現在都自己穿，還會幫我把收好的衣服摺起來。」（回饋大 S 家長 F 150128）「以前怎麼求他吃青菜都沒用，現在很愛吃，還會幫我勸妹妹:『你不吃青菜會長不大哦！』…怎麼變那麼多！」（回饋 中 S 家長 T 150119）而家長反應最多的手足相處問題，例如大 S 家長 H 回饋說：「以前兄妹天天吵，現在會幫我講故事給妹妹聽，真的差很多，覺得很窩心。」（回饋大 S 家長 H 150128）

從家長在圖畫日記中的回饋，看到幼兒在園習得的良好行為習慣如：清潔、收拾整理，飲食習慣、倫理觀念‥等等，已能夠順利轉換遷移到家庭生活情境中，而經由長久持續的園家合作課程實踐，親子、師生、學習同伴的情意支持和鷹架作用，則共同促成了幼兒的園家經驗連續和學習遷移（谷瑞勉譯，1999；D.Bransford ..et al, 2000 ;Blakemore, S. & Frith, U. 2005）。

至於家長參與本課程活動的態度，從每學期的親子活動和親師懇談會出席率統計中看得到：本園連續三年六次的親子聚會和旅遊活動，出席率均維持在85-95%之間，父母及三代同堂出席比例也高，親師懇談會出席率則始終維持在75-90%之間。足見，經由長期持續的「園家合作」課程實踐，已建立「親師」、「夫妻」、「兩代之間」的教育共識，顯示親職教育乃教育經營重要的一環，不容忽視。

三、園家合作課程實踐之相關問題分析

在本課程實踐過程發現，親、師、生三者猶如三角形的三個邊，儘管三個邊不一定要等長，然若其三邊長度比例不足，就無法「成形」。經蒐集所有資料分析，本文「園家合作」課程實踐之相關問題，長期以來較為棘手的，可歸納為兩個面向：

(一)家庭面向的問題

1. 家長的「愛」與「礙」

本課程實踐歷經前導實踐一年，常態課程實踐兩年，教師雖然感受到幼兒獨立自主能力漸強，但在在華人社會教育觀的文化脈絡影響之下，部分重視認知

的家長有部分仍然在乎孩子的課業（指小學課業先修），或受華人社會教育觀的文化脈絡影響而自我懷疑，或者對本課程活動反應不夠積極，而其中較為棘手的是家中的照顧者依然陷於「過度保護」的情結之中，使孩子的自主管理能力發展受阻，「家長的愛反而成為教育的障礙」，舉其中一「個案」為例：

（1）「凡事都幫孩子做得好好的就是愛」的案例

作者在進班觀察歷程發現，有位大班孩子畫圖畫日記態度消極，很少見他動手，趁著一次觀課，我試著與他交談：「我可以幫你嗎？」他搖頭，我調整鷹架提示：「剛剛老師跟你們討論，好像有講到故事裡的小蜜蜂，記得嗎？」他回答「不記得。」我更換話題：「今天老師帶你們玩甚麼遊戲呢？」他還是搖頭，我再度調整鷹架：「你今天在學校做了甚麼事呢？」依然搖頭，我心想：大班孩子對學習內容不關心也不記得，究竟出了甚麼問題？決心一探究竟：「你知道媽媽送你來幼兒園要做甚麼嗎？」這回他總算說話了：「來玩的。」「來玩的，很不錯，你都跟誰玩呢？」他又搖頭，我接續前一話題：「你在幼兒園都玩些甚麼呢？」他露出輕鬆的微笑：「玩玩具啊！」小朋友認為來幼兒園只是要「玩玩具」，概念似乎有釐清的必要。

經跟老師討論及家長個別晤談，終於找到癥結，原來小朋友的媽媽是職業婦女，她說：「因為工作忙，孩子的事都是阿嬤在處理，阿嬤疼孫子，甚麼事都幫他做得好好的，所以他很少在動手‥。」這就是他不願意畫日記的主因，「那我是想啦，自己沒時間，長輩肯幫忙已經不錯了，所以也不好意思說甚麼。‥」經過親師溝通，再請老師協助孩子釐清「上學」的概念之後，情況逐漸改善。

上述案例是本課程實踐三年之間，每學期至少有三到五個類似案例，均由研究者扮演「客觀的第三者」角色，協助教師與家長進行晤談，並同時對孩子進行個案輔導，改善家長造成的教育阻力。

（2）「成長之愛」才是真愛

教育的過程是能力獲得與應用的過程，新發布的幼教課綱強調：幼兒的學習需透過親身參與，和周遭的人、事、物互動，在其中觀察、感受、欣賞和領會，理解、思考，詮釋生活環境的自然與人文現象及其間的關係（教育部，2012），而幼兒也必須經由在園生活及相關活動，促發身體動作和眼、手、心、腦的統整應用，方能協助其心智成熟及「自主管理能力」發展，使他們有足夠的基本能力，適應未來的生活與學習。然礙於現今家長對幼兒發展缺乏適切概念，加上整體社會鉅系統普遍受到華人社會教育文化（偏向重視學業表現）觀念影響，要從幼兒期開始培育孩子的「自主管理能力」，仍有賴相關單位積極推動親職教育來改變。

上述（1）的實例顯示：當今社會環境中，親職教育的盲點在父母忙碌，少子化家庭的「照顧者」對孩子過度愛護：「甚麼事都幫孩子做得好好的」，導致他們普遍缺乏自主管理動機和生活能力而不自知。鍾聖校（2012）詮釋人本心理學家佛洛姆「愛的藝術」（E.Fromm, 1956）認為，真正的愛是「成長之愛」，是經營一個積極而支持的情境，讓孩子可以「健全成長」；反觀現今家長，大多「凡事幫孩子做得好好的」，相對的也讓孩子失去動手動腦的學習機會。

(二)教師層面的問題分析

1.教師的溝通與輔導能力影響本課程實踐成效

教師溝通輔導能力在本課程實踐中包含：「搭構語言溝通鷹架」的能力（包含淺語應用）、「同儕鷹架的適切性」，學習「放下宰制的心」，「營造理想的說話情境」等等，都是教師實踐本課程的挑戰，但誠如 T2 老師的省思：「孩子已經習慣，並成為自然」，教保人員也在本課程實踐中看見成效、受到激勵，而逐漸將實踐信念「內化」成為「自然」。

2.舊經驗與舊觀念的轉化

在華人社會教育觀文化脈絡影響之下，實踐本課程的教師舊經驗與舊觀念往往會重複出現，或者過度躁急於教學成效，或者過度在乎管秩序，或受到家長觀念干擾而不自覺返回舊習慣之中。再則，本課課程施教對向涵蓋幼兒及其家長，所以教師不能誤以為有圖畫日記，就將親師溝通責任完全轉移給孩子，必要的親師溝通（如，特殊事件或個案）仍不能免除，這種「實踐素養」，必須由課程領導者持續推動「在職教師專業發展社群」運作，喚醒教師不斷從實踐省思中默會、自覺、調整，方能維持課程實踐品質。

伍、結論

本文以幼兒在園習得之良好行為難以正向遷移至家庭生活中，導致親師生溝通困擾為起點，透過「園家合作」課程實踐，探索以幼兒圖畫日記為親、師、生溝通媒介，促發幼兒在園習得之良好行為正向遷移之發展歷程及其脈絡情境，歷經一年前導實踐及兩年持續發展，其策略為每學期以一本兒童文學故事為課程核心，透過師生共讀兒童文學–討論故事、延伸教保活動–幼兒圖畫日記創作–親子分享之有機體課程運作，培育幼兒自主管理與溝通表達能力，促發其園家經驗轉換與良好行為正向遷移，並隨時進行三角檢證。研究發現「家長參與態度」「幼兒行為表現」「教師、同伴的回應和支持」呈現相互依存的關係，深深影響幼兒自主管理與行為驅策力；而本課程實踐行動促發幼兒行為正向遷移的脈絡情境包

括：一、親、師有教育共識，「看待」孩子的方式一致，幼兒在園在家行為越具一致性，二、教保活動與園家生活緊密連結的有機體課程實踐策略，催化幼兒在園習得的良好行為順利轉換，遷移於家庭生活之中。而分析本課程實踐之相關問題，包含家長、教師兩個層面：一、家長層面：家長的「愛」可能變成孩子成長的「阻礙」，真正的愛是「成長之愛」，是經營一個積極而支持的情境，讓孩子可以「健全成長」。二、教師層面：在職教師的「課程實踐素養」，必須藉由課程領導者持續推動「教師專業發展社群」，方能維持課程實踐品質。

參考文獻

■ 丁雪茵（2008）。組織文化與幼兒教育—未來研究方向之思考。**當代教育研究，16**（1），1-39。

■ 朱美珍等譯（2008）。N. Noddings原著。**教育道德人：品格教育的關懷取向**。臺北市：國立編譯館、巨流。

■ 谷瑞勉譯（1999）。L.E. Berk & A. Winsler原著。**鷹架兒童的學習—維高斯基與幼兒教育**。臺北市：心理。

■ 谷瑞勉譯（2001）L. D. Krauss編著。**教室中的維高斯基：仲介的讀寫教學與評量**。臺北市：心理。

■ 李維譯（2007）。L. S.Vygotsky原著。**思維與語言**。臺北市：胡桃木文化。

■ 林佩璇等譯（2000）。James A.Beane原著。**課程統整**。臺北市：學富文化。

■ 吳國淳譯（1996）。T. Kellaghan, K. Sloane, B. Alvarez & S. Bloom 原著。**家庭環境與學校學習**。臺北市：五南。

■ 吳秀笑（1997）。**怎樣適當管教孩子。**臺北市：方向文化。

■ 吳秀笑（2004年3月1日）。及早啟發孩子的多元智慧。**優勢光譜教育季刊（優勢光譜教發展協會）**，2-3。

■ 吳秀笑、胡秀瑜、洪志成（2013）。關照教師情緒導向之幼兒教師專業發展模式建構。載於國家教育研究院（主編）**2012國際學術研討會全球教育論壇課程及教學論文集**（頁225-250）。新北市：國家教育研究院。

■ 吳秀笑、胡秀瑜、洪志成（2015）。跨組織共學社群之實踐：關照幼兒園課程轉型之教保人員情緒。**臺南大學教育研究學報**，**1**（49），107-128。

■ 許錦雲。（2008）。幼兒園良好親師關係之探究。**幼兒教保研究期刊**，**1**（3），13-29。

■ 何瑞珠（2002）。**家庭學校與社區協作：從理念研究到實踐**。香港：中文大學。

■ 李坤崇（2006）。**臺灣中小學初任教師教學專業能力之建構**。載於中華民國師範教育學會主編：新世紀師資培育的圖像（pp.74-111）。臺北市：心理。

■ 張德銳 （2004）。**教師專業成長問題研究：理念、問題與革新**。臺北市：學富。

■ 唐淑華（2004）。**情意教學–故事討論取向**。臺北市：心理。

■ 楊深坑（1997）。**溝通理性‧生命情懷與教育過程—哈伯瑪斯的溝通理性與教育**。臺北市：師苑。

■ 教育部（2012）。幼兒園教保活動課程暫行大綱。教育部。檢索日期：2012.10.23。取自網址：http://www.ece.edu.tw/

■ 陳俐君（2005）。**國小在職教師專業成長需求研究**（未出版之碩士論文）。花蓮教育大學。

■ 陳延興（2010）。為了誰的教育？學生做為教育主體的探討。**教育資料與研究雙月刊**，**96**，71-94。

■ 陸雅青（1999）。**藝術治療：從美術進入孩子的心靈世界**。臺北市：心理。

■ 劉慈惠（2007）。**幼兒家庭與學校合作關係理論與實務**。臺北市：心理。

■ 劉長菁（2008）。日本怪獸家長，**親子天下**，**1**，12。

■ 蔡敏玲、陳正乾譯（1997）。L.S Vygotsky原著。**社會中的心智：高層次心理過程的發展**。臺北：心理。

■ 蔡明昌等譯（2005）。（Jaipaul L. Roopnarine, James E. Johnson, 2004）**幼教課程模式**。臺北：華騰。

■ 鍾聖校（2012）。**正向心理情意：教與學**。臺北市：五南。

■ 饒見維（2003）。**教師專業發展—理論與實務**。臺北市：五南。

■ 蘇振明（1986）。**幼兒線畫教學研究**。臺北市：中華色研。

■ 蘇振明（2000）。**啟發孩子的美術潛能**。臺北：光佑。

■ 蘇振明（2008）。**「圖像性格分析與潛能開發」講義系列**，臺北市立教育大學視覺藝術研究所。

■ 蘇振明（2012）。線條與色彩的表情與審美思辨。**中華民國優勢光譜教育發展協會：多元智能光譜取向教師研習講義**，未出版。臺中市。

■ Bruner, J. S. (1986). *Actual mind, possible worlds.* Cambridge, MA: Havard University Press.

■ Derry, S. J.(1992). Beyond symbolic processing : Expanding horizons for educational psychology. *Journal of Educational Psychology*, 84, 413-418.

■ Eisner ,E.W. (1972). *Education Artistic Vision*. New York: MacMillan.

■ Campbell, F. A., Ramey, C. T., Pungello E., Sparling J. & Johnson, S. M.(2002). *Early*

■ Childhood Education: Young Adult Outcomes From the Abecedarian Project , *Applied Developmental Science,6* (1), pp.42-57.

■ John D. Bransford ..et al.(2000). *How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School*. National Academy Press: Washington, D.C.

■ Morrisen , G. S.(2004). *Early Childhood Education Today*(9th ed.)Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

■ Powell, D.R.(1998). *Parent Education as Eearly Childhood Intervention / Emerging Directions in Theory,Rresearch and Practice*. NJ: Norwood

■ Pintrich, P. R. (2003). Motivation and classroom learning. In W. M. Reynolds & G.Miller (Eds.), *Handbook of psychology* : Vol. 7 Educational psychology (pp.103-122 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

■ Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. NY:Corwin Press.Blakemore.

■ S. J. & Frith, U. (2005). *The learning brain : lesson for education. Blackwell publishing* . USA.

臺灣教育評論月刊稿約

2011 年 10 日 01 日訂定
2013 年 10 月 31 日編輯會議修正通過
2015 年 09 月 01 日修訂

壹、 本刊宗旨

本刊為「臺灣教育評論學會」刊物，旨在評論教育政策與實務，促進教育改革。本刊採電子期刊方式，每月一日發行一期。刊物內容分成「評論文章」、「專論文章」、「交流與回應」與「學術動態報導」等四專區。

貳、 刊物投稿說明

各專區分類說明如下：

一、**評論文章：**內含「主題評論」和「自由評論」。前者由作者依各期主題撰稿，並由主編約稿和公開徵稿；後者不限題目，由作者自由發揮，亦兼採約稿和徵稿方式。

二、**專論文章：**不限題目，凡與教育相關之量化及質性實徵研究、理論論述之文章均可，內容須具評論見解與建議，採徵稿方式。

三、**交流與回應：**係由作者針對過往於本刊發表之文章，提出回應、見解或看法，採徵稿方式。

四、**學術動態報導：**針對國內外學術動態之報導文章，採徵稿方式。

同一期刊物中，相同之第一作者投稿至各專區之文章數量至多以一篇為限，全數專區之投稿文章數量加總不得超過兩篇以上，前述投稿者另列為第二作者之文章數量至多可再增加一篇為限。

參、 文章長度及格式

一、 本刊刊登文章，「評論文章」、「交流與回應」、「學術動態報導」文長一般在 500 到 3,000 字內之間，長文

則以不超過 6,000 字為原則。如有附註及參考文獻，請依照 APA 格式撰寫。

二、 「專論文章」字數：中文稿字數以每篇 10,000 至 15,000 字為原則，最長請勿超過 20,000 字；英文稿字數每篇以 10,000 字以內為原則。字數計算包含中英文摘要、參考書目與圖表。如有附註及參考文獻，請依照 APA 格式撰寫。

肆、「專論文章」投稿費用與刊登

一、 「專論文章」投稿經本刊形式審查通過後，即進行實質審查，採匿名雙審方式，審查通過者自 2014 年 1 月 1 日起安排刊登。

二、 費用說明：為促進本刊永續經營與維護學術品質之需要，「專論文章」每篇投稿須繳交稿件處理費及實質審查費合計 3,500 元。

(一) 稿件處理費：1,500 元（含形式審查費 500 元和行政處理費 1,000 元）。

(二) 實質審查費：2,000 元。

三、 退費說明：凡形式審查未通過者，本刊不再進行實質審查，將退還行政處理費 1,000 元和實質審查費 2,000 元。

四、 匯款資訊：專論文章之投稿人請於投稿同時，將費用 3,500 元（手續費自付）匯款至本學會，以利啟動各項審稿作業：

中華郵政代號：700　帳號：0001222-0571072

戶名：「臺灣教育評論學會 李隆盛」。

其匯款收據（註明「投稿篇名」與「審查費用」字樣），以下列方式提供於本學會：

(一) 傳真：（04）2239-5751

(二) 掃瞄或照相檔案 E-mail：ateroffice@gmail.com。

五、 收據如需抬頭以及統一編號，請一併註明。

六、 如有費用問題事宜，歡迎來信洽詢。

伍、 審查及文責

一、 本刊發表的文稿均安排雙向匿名學術審查，稿件隨到隨審，通過後即安排儘速刊登。本刊提供社會各界教育評論之平台，所有刊登文稿均不另致稿酬。本刊發表的評論，屬於作者自己的觀點，不代表本刊立場。

二、 所有投稿皆須經過形式審查，字數或格式不符者，先退請作者修正後，才送出審查。

三、 請勿一稿多投（同時投至兩種以上刊物，或文稿已於其他刊物發表，卻又投至本刊者）。凡一稿多投者，一律不予刊登。

四、 本刊委員對刊登文章有刪改權（僅限於文字及格式，不涉及內容語意的修改）

五、 請勿抄襲或侵犯他人著作權。凡涉及著作權或言論責任糾紛者，悉由作者自負法律責任。

陸、 文稿刊載及公開展示授權同意書

投稿本刊經由審查同意刊載者，請由本學會網站(http://www.ater.org.tw/)或各期刊物下載填寫「臺灣教育評論月刊文稿刊載授權書、公開展示授權同意書」，寄送下列地址：

40601 臺中市北屯區廍子路 666 號

中臺科技大學校長室【臺灣教育評論會】

莊雅惠 助理收

柒、 投稿及其它連絡

投稿或相關事項聯繫請Email至ateroffice@gmail.com【臺灣教育評論學會】。

臺灣教育評論月刊第五卷第二期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「城鄉教育均衡發展」

二、截稿及發行日期

截稿及發行日期：本刊第五卷第二期將於 2016 年 2 月 1 日發行，截稿日為 2015 年 12 月 25 日。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

臺灣的面積不大，但城鄉教育差異卻頗大。城鄉，無論是在學校規模、環境資源或是師資結構，都存在著一定差異。教育品質影響學生學習與人才培育，因此，縮小城鄉教育差距，追求城鄉均衡發展達成教育機會均等與教育公平，向來是政府單位與所有教育人員努力的方向。

本期以「城鄉教育均衡發展」為主題，評論範圍可包括：(1)我國城鄉教育差異的原因、現況與影響；(2)城鄉教育均衡發展的政策、推行方法或建議；(3)國內外城鄉教育均衡發展的案例與評析。

第五卷第二期 輪值主編
王金國
靜宜大學師資培育中心教授
曾榮華
國立臺中教育大學教育學系助理教授

臺灣教育評論月刊第五卷第三期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「大學評鑑怎麼改」

二、截稿及發行日期

截稿及發行日期：本刊第五卷第三期將於 2016 年 3 月 1 日發行，截稿日為 2015 年 12 月 25 日。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

自 1975 年學門評鑑實施以來，臺灣的大學評鑑制度現已邁向第 40 年，教育部更是在 2005 年頒訂《大學法》修正案，增訂大學應實施自我評鑑，並由教育部定期辦理外部評鑑，正式宣告大學評鑑時代的來臨。大學評鑑肩負著提升高等教育品質的重任，歷經這四十年評鑑制度過程中不斷地經驗累積與調整修訂，已獲不少成果。

然而，這些進步與大學評鑑是否有無直接相關？又高等教育體系的結構改變是否影響大學評鑑的實施？此外，關於大學評鑑的效度及其專業化的討論議題仍需後續研究加以精進。因此，展望未來，大學評鑑的角色及功能如何調整，以引領各種大學校院的教育朝向正面發展，這些都是本期探討的重點。

第五卷第三期輪值主編
潘慧玲
淡江大學教育政策與領導研究所教授
林靜慧
亞洲大學幼兒教育學系助理教授

臺灣教育評論月刊第五卷各期主題

第五卷第一期：**私校董事會與校務行政**

出版日期：2015 年 01 月 01 日

第五卷第二期：**城鄉教育均衡發展**

出版日期：2015 年 02 月 01 日

第五卷第三期：**大學評鑑怎麼改**

出版日期：2015 年 03 月 01 日

第五卷第四期：**優質高中認證**

出版日期：2015 年 04 月 01 日

第五卷第五期：**私校獎補助款改補助學生**

出版日期：2015 年 05 月 01 日

第五卷第六期：**職場倫理教學**

出版日期：2015 年 06 月 01 日

第五卷第七期：**教育資料庫建置與使用**

出版日期：2015 年 07 月 01 日

第五卷第八期：**私校公益化機制**

出版日期：2015 年 08 月 01 日

第五卷第九期：**本土及新住民語言教學**

出版日期：2015 年 09 月 01 日

第五卷第十期：**大學爭排名**

出版日期：2015 年 10 月 01 日

第五卷第十一期：**中小學補救教學**

出版日期：2015 年 11 月 01 日

第五卷第十二期：**行動學習**

出版日期：2015 年 12 月 01 日

文稿刊載非專屬[1]授權書、公開展示授權同意書

101年01月06日第1次編輯會議修正通過
102年02月26日第1次臺評學會秘書處會議修正通過

本人（即撰稿人）於《臺灣教育評論月刊》發表之書面或數位形式文章。

壹、立同意書人（以下簡稱「立書人」）謹此同意將本人著作之文稿全文資料，非專屬、無償授權予臺灣教育評論學會做下述利用，以提升臺灣教育評論月刊研究產出之能見度與使用率：

一、將立書人之文稿摘要或全文，公開展示、重複刊載於臺灣教育評論學會之網頁。

二、如立書人文稿接受刊載，同意以書面或是數位方式出版。

三、進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸，提供讀者基於個人非營利性質，合理使用線上檢索、閱覽、下載、列印等資料庫銷售或提供服務之行為。

四、為符合各資料庫之系統需求，並得進行格式之變更。

五、將立書人之文稿授權於第三方資料庫系統，進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權讀者線上檢索、閱覽、下載及列印等行為，且為符合各資料庫之系統需求，得進行格式之變更。

六、如上述資料庫業者所製作之衍生性產品涉及商業性使用時，立書人同意將衍生之權利金全數捐贈臺灣教育評論學會會務及出版基金使用。

貳、立書人保證本文稿為其所自行創作，有權為本同意書之各項授權，且授權著作未侵害任何第三人之智慧財產權、隱私權之情事。若有任何第三人對立書人之作品或相關說明文件主張侵害其權利或涉及侵權之爭議，立書人願自行擔負所有賠償及法律責任，與臺灣教育評論學會無涉。本同意書為非專屬授權，立書人簽約對授權著作仍擁有著作權。

此致　　臺灣教育評論學會

立同意書人(主要作者)姓名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿（敬請親筆簽名[2]）
所屬機構：□無　□有：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
職　　稱：
身分證統一編號：
電話號碼（公/私/手機）：（　）　　/（　）　　/
電子郵件信箱：
戶籍地址：□□□　縣（市）　鄉（鎮市區）　村（里）　鄰
路（街）　段　巷　弄　號　樓

基於上述主要作者的簽署，他/她代表其他共同作者（如有）謹此聲明：

一、擁有代表其他共同作者的權利簽署本授權同意書。

二、本文稿的作者（或作者們）及專利權持有者。

三、保證文稿不會導致臺灣教育評論學會牽涉或承受任何因違反版權或專利權的法律訴訟、追討或索償。

中　華　民　國　　年　　月　　日

[1] 非專屬授權：係指作者將上列著作之著作財產權之部分權利非獨家授權臺評月刊。本刊物所採取的是「非專屬授權」，以保障作者對上列著作之著作權及衍生著作權。

[2] 為避免授權爭議，敬請作者填寫本文件，並於姓名處以親筆簽名後，以下列方式提供授權書。(1)傳真，傳真號碼：(04)2239-5751(請註明莊雅惠助理收)。(2)掃描或攝影，電郵地址：ateroffice@gmail.com。(3)郵寄：40601 臺中市北屯區廍子路 666 號中臺科技大學校長室[臺灣教育評論學會]莊雅惠助理收。

臺灣教育評論月刊投稿資料表

<table>
<tr><td colspan="2">投稿日期</td><td colspan="2">民　國　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td colspan="2">投稿期數及名稱</td><td colspan="2">民　國　　年　　月　，　第　　期
該期主題名稱：</td></tr>
<tr><td colspan="2">投稿類別</td><td colspan="2">□主題評論　□自由評論　□專論文章</td></tr>
<tr><td colspan="2">字數</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">文稿名稱</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">作　者　資　料</td></tr>
<tr><td rowspan="5">第一作者</td><td>姓名</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>服務單位及職稱</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">作者簡介</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>聯絡資訊</td><td colspan="2">TEL：
FAX：
E-mail：
Address：
□□□　縣（市）　鄉（鎮市區）　村（里）　鄰
路（街）　段　巷　弄　號　樓</td></tr>
<tr><td rowspan="5">第二作者</td><td>姓名</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>服務單位及職稱</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">作者簡介</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>聯絡資訊</td><td colspan="2">TEL：
FAX：
E-mail：
Address：
□□□　縣（市）　鄉（鎮市區）　村（里）　鄰
路（街）　段　巷　弄　號　樓</td></tr>
</table>

【臺灣教育評論學會】會員入會說明

本會經內政部中華民國九十九年十月二日臺內社字第1000008763 號函准予立案，茲公開徵求會員。

壹、臺評學會宗旨

本會依法成立、非以營利為目的的社會團體，以從事教育政策與實務之評析、研究與建言，提升本領域之學術地位為宗旨。本會任務如下：

一、 從事教育政策與實務評論之學術研究。

二、 辦理教育政策與實務評論之座談及研討。

三、 發表教育政策與實務評論，提供改革之建言。

四、 建立教育政策與實務評論之對話平臺。

貳、臺評學會入會資格

一、 個人會員：凡贊同本會宗旨、年滿二十歲、填具入會申請書，並繳交會費後，經理事會通過後為個人會員。

二、 贊助會員：長期贊助本會工作之個人。

參、會費繳交標準：

一、 入會費：個人會員新臺幣壹仟元。第一年僅須繳入會費，免常年會費。

二、 常年會費：個人會員新臺幣壹仟元。個人會員一次達壹萬元以上者，得永久保有本會會員資格。

肆、入會及繳交會費方式

一、 **入會申請**：請填寫入會申請書， 入會申請書可至本會網站下載 (http://www.ater.org.tw/)

1. 郵寄：40601 臺中市北屯區廍子路 666 號 中臺科技大學校長室【臺灣教育評論學會】莊雅惠 助理收

2. 傳真：（04）2239-5751（請註明莊雅惠助理收）

3. 電郵：ateroffice@gmail.com （主旨請寫：「申請加入臺評學會」）。

二、 **會費繳交方式**：

1. 匯款：局號 0001222　帳號 0571072

   戶名：臺灣教育評論學會　李隆盛

2. 轉帳：中華郵政代號 700　帳號 0001222-0571072

伍、臺評學會連繫資訊

電郵：ateroffice@gmail.com

電話：(04)2239-1647 轉 2007 傳真：(04)2239-5751

會址：40601 臺中市北屯區廍子路 666 號

中臺科技大學校長室【臺灣教育評論學會】

【臺灣教育評論學會】會員入會申請書

申請類別	□常年會員 □永久會員（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格）		
姓　　名		出生年月日	西元　　年　　月　　日
性　　別		身份證字號	
學　　歷		畢業學校系所	
現　　職			
經　　歷			
學術專長			
戶籍地址	□□□		
通訊地址	□□□		
電　　話	公：	手機	
	宅：	E-mail	
入會管道 (可複選)	□師長推薦與介紹：推薦人 □參加本學會活動(如：本學會年會、論壇) □其他：_____		

繳交金額

□常年會費：1,000 元 x　　年=　　元

□永久會費：　　元（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格）

(自民國　　年　　月至民國　　年　　月止，共　　年)

繳費方式

□匯款

局號：0001222　　帳號：0571072　　戶名：臺灣教育評論學會 李隆盛

□轉帳

中華郵政代號：700　　帳號：0001222 0571072

收　　據

收據抬頭*：　　統一編號：

(*若不需繕寫收據抬頭，此處請填入：「免填」)

會籍登錄 （此欄由本會填寫）	會籍別	起訖時間	會員證號碼
	□常年會員 □永久會員	自　　年　　月 至　　年　　月	

申請人：　　（簽章）

中華民國　　年　　月　　日

填寫本表後，請採以下任一方式繳回本會，謝謝您!

(1) 郵寄：40601 臺中市北屯區廍子路 666 號 中臺科技大學校長室 莊雅惠小姐收

(2) 傳真：(04) 2239-5751(請註明莊雅惠小姐收)

(3) 電郵：ateroffice@gmail.com (主旨請寫：「申請加入臺評學會」)



教育，國之根本

評論，止於至善

ISSN 2225-7209

977222572000

臺灣教育評論學會 Association for Taiwan Educational Review

www.ater.org.tw