



國立臺灣師範大學
赴美國哥倫比亞大學教師學院
參訪返國報告

參訪人員：鄭志富副校長、吳正己教務長、林淑真學務長、師資培育與就業輔導處林陳涌處長、國際事務處梁一萍副處長、教育學系許添明系主任、教育心理與輔導學系林家興系主任、人事室劉麗紅組長兼代理主任、國際事務處林原煌專任助理

參訪地點：美國紐約哥倫比亞大學

參訪期間：101年9月4日至101年9月10日共計7天

報告日期：101年10月9日

摘要

本校於 99 年 8 月開始規劃本階段（99-103 年）校務發展計畫時，即自我定位為：以師範精神為典範、並以人文、藝術、科學整合發展為特色之綜合大學。現階段除維持原有傳統師資培育之優勢，穩固本校在教育、人文藝術與體育領域上的領先地位外，亦努力朝多元方向發展，積極轉化成為國內頂尖綜合大學。本年度擇定哥倫比亞大學及其教師學院進行標竿學習，美國哥倫比亞大學為常春藤八大名校之一，其附屬之教師學院更是美國最早、規模最大的教育研究所，培育出無數世界知名的傑出教育家。此次參訪目標，經研商後擬訂「教育」、「組織再造」、「師資培育」及「國際交流」等 4 個重點進行學習，並經推薦由鄭志富副校長等 9 位師長組成參訪團隊。藉由本次標竿學習參訪，得以深入瞭解及汲取世界知名頂尖大學之思維及策略，收獲極為豐碩。相關寶貴經驗將提供未來研擬校務發展計畫時參考，以期提升校務發展目標。

目次

一、目的與緣起.....	1
二、行程概要.....	3
三、教師學院簡介.....	3
四、哥倫比亞大學簡介.....	5
五、各處室心得與建議	
(一)教務處.....	7
(二)學務處.....	10
(三)人事室.....	13
(四)師資培育與就業輔導處.....	18
(五)教育心理與輔導學系.....	19
(六)教育系.....	24
(七)國際事務處.....	28
六、附件	
(一)附件 1：101 年 9 月赴美國哥倫比亞大學標竿學習參訪議題.....	34
(二)附件 2：101 年 9 月赴美國哥倫比亞大學教師學院標竿學習參訪議題.....	37
(三)附件 3：參訪照片.....	41
(四)附件 4：哥倫比亞大學副校長簡報投影片.....	46

一、目的與緣起

本校於 99 年 8 月開始規劃本階段（99-103 年）校務發展計畫時，即依據 SWOT 分析結果自我定位為：以師範精神為典範、並以人文、藝術、科學整合發展為特色之綜合大學。現階段除維持原有傳統師資培育之優勢，穩固本校在教育、人文藝術與體育領域上的領先地位外，亦努力朝多元方向發展，積極轉化成為國內頂尖綜合大學之一。

為尋找適當的標竿學校進行學習，本校於 99 年 9 月間即由鄭志富副校長率領本校師長赴日本筑波大學進行標竿學習，汲取該校轉型過程所採取的策略，包括行政及學術組織如何配合調整、如何保有其原有特色並同時創新發展、如何提升教師之整體研究能量、對學生生活及就業輔導之創新做法、推動國際化之目標與策略以及推動跨國合作之方針等具體作法。

後於本校 100 年進行校務自我評鑑時，校外評鑑委員建議，除日本筑波大學之外，亦可選取其他如法國巴黎第六大學、美國哥倫比亞大學等國際知名師範體系背景之學校進行學習，做為中程及長程目標之參考。本校爰參考委員建議，配合校務發展計畫重點，積極規劃後續各年度之標竿學校參訪計畫，本年度擇定哥倫比亞大學（Columbia University）及其教師學院（Teachers College）進行標竿學習參訪。

美國哥倫比亞大學為具 258 年悠久歷史之世界頂尖大學，亦為美國常春藤八大名校之一，其地處美國文化、金融、外交核心的紐約地區。下設 16 個學院，其教育、醫學、法律、商學、新聞等系所均名列前茅，在自然科學學科如化學、生物、計算機、

地理等科目也享有國際聲譽；而其附屬之教師學院更是美國最早、規模最大的教育研究所，培育出無數世界知名的傑出教育家。依英國高等教育調查公司 QS 最新公布之 2012 年世界最佳大學行榜，哥倫比亞大學排名第 11 名；而其教師學院於美國 U. S. News 最新公布之 2012 年全美最佳教育研究所排名更高居第 5 名。

繼前一次赴日本筑波大學標竿學習，此次參訪目標，經研商後擬訂本校現階段亟待突破之「教育」、「組織再造」、「師資培育」及「國際交流」等四個重點進行學習，並經推薦由鄭志富副校長、吳正己教務長、林淑真學務長、教育學系許添明主任、教育心理與輔導系林家興主任、師資培育與就業輔導處林陳涌處長、人事室劉麗紅代理主任、國際事務處梁副處長一萍及林原煌專任助理等 9 位師長組成。本次參訪，行前共召開 3 次籌備會議，除由國際事務處統籌安排整個訪問行程，另透過教育學院周愚文院長、教育學系許添明主任，以及駐紐約臺北經濟文化辦事處文化組劉慶仁組長居間協調聯繫協助促成。此外，為使本次行程充分達到預期效益，參訪師長行前即依參訪重點分別蒐集資料，並於 6 月底預先擬妥相關議題供該校參考（赴美國哥倫比亞大學及教師學院標竿學習參訪議題請見附件 1、2），以確保實地參訪時能聚焦討論，有效達到學習之效果。

藉由本次標竿學習參訪，師長們得以深入瞭解及汲取世界知名頂尖大學之思維及策略，收獲極為豐碩。相關寶貴經驗亦將提供本校未來研擬校務發展計畫時參考，以期提升校務運作與發展，逐步達成發展目標。

二、行程概要

表 1：哥大教師學院標竿學習參訪日期與行程

日期	行程
9/4(二)	飛抵美國紐約 (BR032 19:05 出發 21:50 抵達)
9/5(三)	拜訪駐紐約臺北經濟文化辦事處文化組
9/6(四)	上午拜訪哥倫比亞大學教師學院(正式拜會)
9/6(四)	下午參訪哥倫比亞大學教師學院(分組討論)
9/7(五)	上午拜訪哥倫比亞大學 (正式拜會)
9/7(五)	下午參訪哥倫比亞大學 (分組討論)
9/8(六)	參訪大都會博物館
9/9(日)	搭機返回臺灣(BR031 01:45 出發)
9/10(一)	返抵臺灣(05:35 抵達)

三、教師學院簡介

哥倫比亞大學教師學院 (Teachers College) 是一所世界頂尖的教育學研究生院，它是由慈善家 Grace Hoadley Dodge 和諾貝爾和平獎得主、哲學家、教育家巴特勒創立於美國紐約市。該學院於 1898 年加入哥倫比亞大學。目前哥倫比亞大學教育學院是全世界最大、課程設置最全面的教育學院之一。

本次教師學院的參訪交流活動主要由 Susan Fuhrman 校長的特別顧問 Cheng Yan Davis 負責安排，負責接待並參與座談的教授包括：Cheng Yan Davis，副校長 Tom James，副教務長 John Allegrante，諮商與臨床心理學系主任 Marie Miville，健康與行為研究學

系主任 Steven Peveryly, 人力資源處長 Randy Glazer, 以及負責學生活動事務的主管 Maria Hataier 等人。

教師學院成立於 1887 年，至今大約有 120 年的校史。畢業校友遍佈全世界，大約 10 萬人。教師學院是一所美國境內最大的教育專業學院，學術組織包括十個學系，開設的研究所學程超過 90 種。學生可以攻讀的學位包括：文學碩士、理學碩士、教育碩士、教育博士，以及哲學博士。教師學院的學生同時可以選修哥大的課程，和使用哥大的資源。教師學院目前的十個學系分別是：藝術與人文、生物行為科學、諮商與臨床心理學、課程與教學、健康與行為研究、人類發展、國際和跨文化研究、數學、科學與科技、組織與領導，以及新成立的教育政策與社會分析學系。

教師學院創校 100 年以來，目前持續致力於以下之工作：

- 教育的核心議題與研究(Engage in research on the central issues facing education)
- 培育下一代的教育領導者(Prepare the next generation of education leaders)
- 教育當前的教育實務領導者及其政策(Educate the current generation of leaders in practice and policy to meet the challenges they face)
- 型塑教育政策的公共論辯與公共政策(Shape the public debate and public policy in education)

教師學院目前有 10 個學系 (department)，超過 60 個學位學程 (program)，30% 的學生修讀師資培育課程 (teacher education program)。學位學程主要是隸屬於學系，但也有跨學系整合者。行政體系上，教師是隸屬於學系，升遷、薪水支付等均是由學系統籌；學術上，教師卻是以學位學程為單位，就其專業領域而整合在一起。

四、哥倫比亞大學簡介

本次標竿學習的重點包括組織再造、學生事務、學術發展，以及國際化等，哥倫比亞大學教師學院和哥倫比亞大學各自獨立運作，但是彼此校園緊鄰，資源共享，屬於聯合大學的性質。因此，本次參訪將分別呈現兩校的參訪心得，以及綜合的建議。

哥倫比亞大學的參訪主要由駐紐約經濟文化辦事處文化組協助安排，負責接待並參與參訪團座談的主要是該校專職的副校長 Roxie Smith 而教師學院副教務長 John Allegrante 基於與師大的特殊感情，特別主動擔任校園參訪的導覽，參訪教師學院和哥倫比亞大學整整兩個小時，讓參訪團對教師學院和哥大的歷史背景、校園建築，治校理念等留下深刻的印象。教師學院和哥大是美國排名前十名的名校，除了歷史悠久、校舍建築古典華麗，學校資產豐厚，更有傑出的教授和學生。兩校有許多值得本校借鏡學習如何發展成為頂尖大學的地方。

哥倫比亞大學是一所位於美國紐約市的私立研究型大學，常春藤盟校之一。它坐落於曼哈頓，在中央公園北面。它於 1754 年根據英國國王喬治二世頒布的《國王憲章》而成立，命名為國王學院（Kings College），是美洲大陸最古老的學院之一。美國獨立戰爭後更名為哥倫比亞學院，1896 年成為哥倫比亞大學。哥倫比亞大學的歷屆畢業生和教職員中目前累計共有 97 名諾貝爾獎得獎者。

哥倫比亞大學屬於私立的常春藤盟校，由三個大學學院和十三個研究生學院構成。現有教授三千多人，學生兩萬餘人，校友 25 萬人遍布世界 150 多個國家。學校每年經

費預算約 20 億美元，圖書館藏書 870 萬冊。哥倫比亞學院是美國最早進行博雅通才教育的大學部，至今仍保持著美國大學中最嚴格的核心課程。

該校研究生學院更以卓越的學術成就而聞名。整個 20 世紀上半葉，哥倫比亞大學和哈佛大學及芝加哥大學一起被公認為美國高等教育的三強，雖然其後在激烈的大學競爭中，目前仍在大部分排行榜中位列前四到十名之內。此外學校的新聞學院、教育學院、國際公共事務學院、醫學院、法學院、商學院和藝術學院都名列前茅。其新聞學院頒發的普利茲獎是美國文學和新聞界的最高榮譽。

哥倫比亞大學的特色之一在於它地處紐約，與華爾街、聯合國總部和百老匯比鄰，國際化程度相當之高。

五、各處室心得及建議

(一)教務處

Teachers College (TC)

TC 並不把教師培育視為其主要的教育目標，他們的是以領導整個教育領域地位自居。TC 認為自己的任務主要在以下二個領域：其一，是在政策制訂上扮演主要角色，以改革及重構學校使各種社經背景學生均能受到最好的教育；其二，是培育教育相關人員，使其不僅能夠直接幫助學生，更能夠整合教育、心理、行為、體健相關資源及措施，以消除各年齡層學生的學習障礙。

TC 只招收研究生，2012 年資料顯示，其學生人數約 5000 餘人，博碩士生比例約為 1:2.5，男女比例約 3:7，國際生人數約 15%，學生平均年齡 29 歲。TC 於春、夏、秋三季均招收學生，國際學生 TOEFL 成績 IBT 須達 100 分（CBT 250 分，傳統紙筆式 600 分），入學後也均需參加英語能力測驗，以決定是否再補修英語課程。學生畢業至少需修習 30 學分，並在 TC 至少註冊二個學期以上。

對學生而言，其申請入學或是就讀期間，均是以學位學程為中心，需要符合之修業規定也是以學位學程之規定為主。換言之，學系（及學院）是主導資源的分配，包括教師人力甚至是學位學程之設立，而學位學程則是領域教師的結合，以及學生學習的中心。至於院、學系、學位學程之間的詳細運作情形，則有待未來更進一步之瞭解。提及學校如何決定學系或學程的人力資源，TC 的 Provost 也指出，主要是依據該系或學程的發展性而定，如入學及修課學生長期下來日趨減少，且學生出路亦不佳，則將酌減其人力；反之，則酌增。但他同時也指出，要將一個學系或學程裁撤是相當不容

易得事情，過去雖有，但不多。

TC 對教師的評鑑也包括教學、研究、服務等項目。就研究評鑑方面，適度發表論文是需要的，但並非以出版商所訂定的索引期刊為主。教學評鑑也重視學生的課程意見調查，他們也同時輔以同儕評鑑及實際觀課等措施。在教師授課鐘點方面，院、學系也有相關之規定，教師並得以外面獲得之計畫經費，購買減免授課鐘點。相關教師義務及評鑑實務細節，因限於時間有待未賴進一步瞭解。

整體而言，TC 主要是以教育領域為主的研究院，學生人數也僅為本校的 1/3 左右，相關校務行政與本校之範圍及規模並不對等，但由於其在教育領域居於美國甚至是世界之領導地位，建議本校教育學院及師培處未來可進一步與其加強合作關係。

本次參訪 TC 的一個重要收穫是雙方決定儘速進行相關安排，以便於明年簽署師生交換協定及雙聯學位學程（原則上由教育政策碩士學位學程開始）。

哥倫比亞大學

哥倫比亞大學包括 16 個學院（school）78 個學系（department），以及數百個跨領域機構、中心、實驗室、及學程，2011 年修讀學位學生人數約 25500 人，研究生與大學部學生比例約 2:1，教職員人數約 24700 人，其中約 8500 人為教師。行政組織最上層為董事會，校長是 CEO 綜理全校事務，Provost 主管學術事務（相當於台灣的學術副校長+教務長），資深副校長及副校長負責整個行政之運作。

UC 最引以為豪的是他們的通識教育（general education），UC 的通識教育是全校學生一致的規範，而非如其它美國大學因院系不同，自行規範跨領域的選修課程。UC 的通識課程源於第一次世界大戰之後，於 1919 年首先開設 Contemporary Civilization（現

代文明) 課程，探討戰爭與和平議題；於 1937 年加入了 Literature Humanities (文學人文)；1947 年加入 Art Humanities (藝術人文) 及 Music Humanities (音樂人文)；持續發展至今成為一套完整的通識教育課程。通識課程是 UC 教育的基石，不管學生的主修為何，以培養他們對文學、哲學、歷史、音樂、藝術、及科學等領域重要觀念的瞭解。學生在大一及大二主要修習通識課程，大三及大四才開始選擇修習主修領域。UC 通識課程的各領域均有專責的單位 (program office) 負責課程的規劃及師資的選任。

通識課程包括下列領域：

- Literature Humanities (文學人文)
- University Writing (寫作)
- Art Humanities (藝術人文)
- Music Humanities (音樂人文)
- Contemporary Civilization (現代文明)
- Science Requirement (科學)
- Global Core Requirement (全球)
- Foreign Language Requirement (外語)
- Physical Education Requirement (體育)

UC 通識課程的核心目標是在培養學生的觀察、分析、辯證、比較、及尊重他人想法及差異等技能及習性。課程通常是以小班 (22 人) 的研討形式實施，希望提供學生在其大學生活初期即有機會與教師進行智識上的互動，課程中強調尋求好的問題與尋求好的答案同等重要。

本校忝為一綜合性大學，未來課程架構之全面革新，應可以 UC 通識教育的理念為重要參考。UC 將學生近半的畢業學分實施通識教育 (或全人教育)，其涵蓋的知識領域範圍相當廣泛，除本校之外，國內能完整具備這些知識領域的大學並不多。本校若能掌握自己的特色，逐步調整全校課程結構，或可為本校邁向頂尖大學的重要契機。

(二)學生事務處

哥倫比亞大學教師學院(簡稱哥大教師學院)係一所含碩、博及在職專班之研究所，和本校學制及規模上皆有所不同，故在許多學務工作的做法上而有所差異，可取其優質長處以為參考之目標。該校緊鄰哥倫比亞大學，惟規模與組織架構都是獨立作業，全院師生可使用哥大的體育館及其設施、享用醫療資源，而教師學院需負責建立完善之師生員工資料並辦理學生保險。現就學生事務相關資訊分述如下：

1.學生之課外活動：哥大教師學院有 30 個以上經過課外活動組認證的學生社團另還有學生會及所學會，共計約 40 餘個社團，相較本校 153 個社團，在質、量方面均為不同。該校除系所學會外，包含因興趣嗜好所組的校內社團以及國際學生社團等。

該校在課指組之行政運作優勢是哥大教師學院的社團經費極為充裕，每一年度社團可提出相關的活動企劃申請，經評審通過後，校方提供每該社團年約 500 美金的經費補助；同時定期定時以每月兩次(星期五晚上 6:00-8:30)的頻率，由學務副校長及組內同仁與社團負責人開會解決相關問題。課外活動組也提供同學校內打工機會，這與本校屬生活輔導組之業務是為不同。

2.學生宿舍：哥大教師學院學生數以 2012 年為例，秋季班入學計有 1,900 名學生，其中國際生約占 20%(380 名)，另暑期進修班約 500 人。全校學生約 30%為全職學生，70%是選修課程或部份進修的學生。校方在校區中或附近提供約 850 個床位(房間)。其中 80%的床位為碩、博班學生，剩餘 20%提供給老師使用。每間每月費用在 900-1150USD 之間。另有提供「民間契約」公寓宿舍以彌補校方不足。本校目前有 4700 個床位（不

含林口校區)，100 學年度統計學生總數 15166 人，扣除夜間及週末在職進修學生 1658 人(未具住宿申請資格)，共計 13508 人，在學生人數和床位分配的比例上，與哥大教師學院是差不多的（哥大教師學院 35.78%，師大 34.79%）。

3.獎學金：雖該校申請就貸學生所佔比例很高，但哥大教師學院仍然提供了各項獎學金方案。其中之一的獎學金類型為屬於有捐贈金額低限的獎學金，以 5,000USD 為單位，此類獎學金經由校方媒合，可由贈與者直接與受贈的學生聯繫會面，藉以了解學生的需要以及資助後的學習成果。捐贈者可以選擇全數資助一名學生不限年限的方式，或者是在一年內分散來資助若干名學生，或是兩者並行。捐款方式校方亦接受年度分期付款的方式。

反觀本校，是將各方捐贈之獎助學金匯集，再分別經由相關之管理辦法發放給學生，例如還願助學金、急難慰助金、校內外各項獎助學金等等。且因國情與捐贈風氣不同，國外捐贈者常會挹注大額捐款予校方(專利之權利金收入、個人遺產、公司捐贈等等)，爰此，本校亦可研究是否改變獎學金發放制度，採較靈活運用的方式以協助更多需要的學生。

4.健康中心：由於哥大醫學院有附屬醫院，因此校內之健康中心以健康促進為其主要的工作項目，包括提供學生健康照護和相關保健資訊，包括飲酒(酒精中毒)和其他藥物成癮問題、情緒管理、健身和飲食營養、學習障礙、人際關係、兩性及性向等問題之協助。俟本校健康中心大樓改建完成後，相關醫療工作回歸專業團隊，原中心之業務擬將參考哥大健康中心之工作內容作一調整。

5. 新生始業(Orientation)：哥大教師學院因招收對象為研究所學生，其中除了 20% 國際生之外，國內其他州的學生也不少，因此新生始業輔導系列活動中，安排了協助新生對在地環境認識的項目，如紐約城市巡禮、大都會博物館藝術之旅(Metropolitan Museum of art trip)等。在新生始業輔導當中舉辦國際學生的歡迎會、國際學生歡迎餐會(International welcome reception)、多元族群學生歡迎接待會，足見其對國際學生重視。

表 2：2012 年度哥大教師學院新生始業式之舉辦期程：

9/4 新生始業輔導報到 Check in for orientation
迎新與新生始業輔導 Welcome & College orientation (介紹學校情況，協助新生熟悉環境)
本校全體教職員介紹 TC Faculty presentation
學術單位簡介 Academic orientation
迎新晚會 TC Happy hour
9/6 學生會&學生議會幹部介紹晚會 Reception featuring student organization and the student senate
9/7 紐約城市巡禮 New York City bus tour
學術論文寫作方式簡介 Intro to academic writing
學生議會主辦之「喜劇之夜」 Student senate host: Comedy night
9/8 大都會博物館藝術之旅 Metropolitan Museum of art trip
9/10 國際學生歡迎餐會 International welcome reception
9/12 工讀就業博覽會與志工資源 Part-time job fair & Volunteer resources
9/13 哥倫比亞健康中心保險 101 Insurance 101 with Columbia health

9/21 多元族群與社區事務處開放日 Diversity and community affair office open house
10/18 多元族群學生歡迎接待會 Student of color welcome reception
10/24 校情咨文 State of the college address：每個學期初發表「校情咨文」，報告學校情況等。

本校學務處亦將參考哥大教師學院新生始業式執行方式，擬研議朝向舉辦「校級（跨行政、學術）新生宿營」之可行性，為台師大新進學生提供更優質的大學學習生涯規劃。

(三)人事室

哥倫比亞大學與哥倫比亞大學教育學院於人力資源之運用與分配上皆有一共通特性即為「因應實務需求之彈性」。人力的運用上可分為 full time 和 part time，並充分聘任學生為員工協助行政工作，也容許教師共同受聘其他學校(各佔部分工時)，甚至隨時得依當學年課程安排或學生選課情形增減聘教職員工，而這些做法在法令限制嚴謹的台灣，或有窒礙難行或於法不合之情形，然而藉由此次標竿學習，對於所見所聞之上開兩所大學之優點，期望能激盪出新的思維模式，配合國內現有法規規範及體制，依本校實務狀況提出建議方案，以期學校於人力資源之發展及運用上，更能配合學校校務發展政策，並朝向世界頂尖大學邁進。

以下茲就本次參訪兩校之心得及建議未來學校可研議之人力規劃方案兩部分說明：

1.參訪心得摘要

(1)教職員員額運用彈性：不像國內大學受限於嚴格之教職員編制表及經費核銷會

計制度之限制，在人力的運用上只要學校經費許可，即可隨時增加人力以因應實務需要。如哥倫比亞大學對於大一新生並無選系之要求，學生可自由選課，日後選系時，如多數學生選擇相同主修科系，需要加開課程，學校隨時可配合當學年各系所實務需要增聘教師或職員，以提供學生完善的課程和行政服務之需求。

(2)加強學院權責：哥倫比亞大學於教師之聘任上區分為「終身職」及「非終身職」，「非終身職」之聘任程序較為簡化，僅由院長或副校長面談後呈校長核定；「終身職」除面談程序較為繁複外，院長或副校長面談呈校長核定後，尚呈報董事會。

(3)職員人數佔教職員比例 50% 以上，且教職員年資 5 年以下者佔 60% 以上：整體而言，哥倫比亞大學教育學院之職員人數教職員比例 50% 以上，與本校教師 866 人與職員 862 人 (含助教、教官、技工工友) 比例趨近 1:1 之情形類似，本校對於此人力結構一直存有職員人數過多之疑慮，惟 TC 人力資源處處長 Randy Glazer 認為所謂的教師和職員的 right numbers 是很難定義的，TC 的人力結構現況是實際需求所產生的結果；另一方面，其教職員年資 5 年以下者佔 60% 以上，表示該校人員流動率不低，對此該校亦樂觀以對，認為人力的新陳代謝是必需的，只要配合職務代理、職務輪調等制度，即無須過度擔憂。

2. 未來學校可研議之人力規劃方案

(1)研議放寬約聘教師之運用：本校專任教師之聘任需依大學法、教育人員任用條例等相關法令規定聘任，聘任後之專任教師均受教師法保障，如有不適任或超額情形皆不易減列，對於教師人力之運用上，彈性不足。另目前本校校務基金聘任之約聘教師僅限於因應授課需求之專司授課之約聘講師及以頂尖大學計畫經費聘任之專案約聘

教師，人數有限。為增加教師員額運用之彈性，建議研議方向如下：

a.減聘編制內專任教師，增加一年一聘約聘教師之運用

配合學校課程改革，似可研議減聘編制內專任教師，增聘一年一聘之約聘教師，並放寬聘任等級，每學年確實依系所課程需要增減約聘教師員額數，表現不佳之約聘教師不予續聘，如系所有學生數、課程數減少等情形，得隨時收回約聘教師員額，彈性調整師資人力。

b.研議約聘教師管理相關配套

本校目前約聘教師及專案教師人數 19 人，佔教師人數僅 2%，管理上暫無太大問題。惟日後若擬研議增加該類人員人數，即需同時對其相關權益有完整配套措施，以使其與編制內教師之權益在法規面及實務面取得衡平點，以免造成校內不同聘任依據之教師明顯階級化與標籤化。

(2)重新檢討三級教評會權責並加強學院功能：

本校於教師聘任之授權上，僅有兼任教師授權至學院教師評審委員會層級，其餘均需三級教評會審議通過後的聘任，建議重新檢討授權，以簡化行政程序，增加行政效能。建議研議方向如下：

a.約聘教師之聘任授權至學院教師評審委員會層級

約聘教師屬一年一聘之非終身教職，於校長核給員額後，由學院負責複審。

b.因應校務需要之教師聘任，簡化程序由校級教師評審委員會一級審議

例如經遴選出之校長擬聘任為專任教授，或經遴選出之學院院長擬聘為專任教授，僅需經由校級教師評審委員會一級審議，且以討論合議方式議決，無需票

決，以示尊重，並可避免聘任案投票結果與遴選結果不一致之情形。

(3)重新檢討約用人員約聘制度，並強化行政人員在職訓練及各單位業務傳承

表 3：本校各類人員在校年資統計(資料日期：101/09/21)

編制內教師及研究人員	人數	百分比
在校年資 0-5 年之人數及百分比	271	31%
在校年資 6-15 年之人數及百分比	293	34%
在校年資 16 年以上之人數及百分比	299	35%
合計	863	100%
編制內職員	人數	百分比
在校年資 0-5 年之人數及百分比	76	33%
在校年資 6-15 年之人數及百分比	87	38%
在校年資 16 年以上之人數及百分比	65	29%
合計	228	100%
編制外約聘講師及專案研究人員	人數	百分比
在校年資 0-5 年之人數及百分比	13	100%
在校年資 6-15 年之人數及百分比	0	0
在校年資 16 年以上之人數及百分比	0	0
合計	13	100%
編制外約用人員	人數	百分比
在校年資 0-5 年之人數及百分比	328	81%
在校年資 6-15 年之人數及百分比	66	16%
在校年資 16 年以上之人數及百分比	10	3%
合計	404	100%

依上開資料所示，編制內教職員在校年資 5 年內約佔 3 成，在校年資 6 年以上約佔 7 成；編制外教職員在校年資 5 年內約佔 8 成，在校年資 6 年以上約佔 2 成，顯示本校編制外人力流動率比 TC (60%)高。在此情形下，本校行政單位或學術單位多表示無法留任優秀之約用人員，且因行政人員流動率過高造成各單位業務銜接斷層之困擾，故部分行政單位主管會捨棄約用人員「進用資格彈性」、「約聘程序簡便」及「人事成本較低」之優點，而選擇任用「進用資格嚴格」、「商調程序冗長繁複」、「人事成本較

高」之正式公務人員。配合本校法規及實務，建議研議方向如下：

a.檢討約用人員管理要點：本校約用人員制度建立之初係以輔助編制內正式公務人員為目的，並為擷節人事成本而生，然近年來約用人員人數(404人)已高於編制內正式公務人員(228人)，約用人員已成為本校行政之主力，其原有之管理制度應有所修正，對於其升遷方案及薪資之合理性應進行通盤檢討，並提供有競爭力的待遇和未來職涯發展願景，方能留任優秀人才。

b.落實職務輪調及職務代理制度：本校雖在職員升遷積分表中已訂有職務輪調得加計分數之鼓勵規定，但對於行政人員職務輪調之規定除採購、出納等特殊職位人員外，並無強制規定，以致各單位或有同仁十多年久任同一職務，對於其他職務專業缺乏學習動機，故代理他人職務時亦僅能代為收文，缺乏專業能力實際代辦業務，此種情形不僅阻礙學校行政推動，對於個人職涯發展亦有負面影響，因此對於職務輪調及職務代理政策應研擬更積極之鼓勵甚至強制規定，如此人員異動時，方不致產生業務斷層。

c.強化專員(編審)訓練與職責：專員(編審)是本校未來之儲備主管人選，但各單位於專員(編審)之人力運用上多無要求其負有指導組員以下人員之責，以至多數專員(編審)負責之業務職責與組員以下人員無異，對於其日升任主管缺乏儲備訓練。因此本校應再加強此等級人員領導、溝通與協調能力之訓練，並研擬 supervise 制度，配合各單位組織層級賦予專員(編審)等級人員協助組長指導同仁之責，如此對於主管職務之儲備培訓及帶領新人、傳承業務均有正面貢獻。

(四)師資培育與輔導就業處

教師學院(Teachers College)是以教育為主要研究的傳統名校，教師學學院雖隸屬哥倫比亞大學，但是經費與校務的運作卻是相當獨立，且有自己的獨立校區而學生也可跨街到哥倫比亞大學修課。美國重要教育哲學家杜威長期在教師學院執教，是教師學院重要的精神表徵。

雖然名字仍保留為教師學院，但現在不以培育中小學師資為主要任務。教師學院全校都是研究生只收碩士生與博士生，以培育教育相關領域的學者或專業人士為主。教師學院現在是一個規模相當大的教育學院，有十個系加上一個跨領域研究單位。由這十個組成系來看，主要是以教育與心理相關領域為大宗，加上幾個以學科為對象的教育系，如科技與人文、健康與行為、及數理與科技。

這次接待本校訪問團為負責國際交流的華裔教授，Cheng Davis。Dr. Davis 相當熱衷國際交流，因為華裔身分與大陸有相當多的交流。言談當中她對大陸教育有相當濃厚使命感，希望藉由學術交流改變大陸的教育現況。她很遺憾台灣留學哥倫比亞大學學生逐漸減少，而大陸學生卻逐漸增加。她認為台灣學術界比大陸進步，國際交流應該要更積極。她很訝異身為台灣教育龍頭的國立台灣師範大學至今才到教師學院進行交流。她提及未來台師大與哥大可以進行三大方向的交流，定期辦理 Round Table discussion, 成立雙聯學位，互派訪問學者。

教師學院為教育研究名校，定期實施教師評鑑。教師評鑑與一般大學相同有三個標準，學務表現、教學表現與服務表現，教師升等也是依照這三個標準。一般申請教授提出升等或評鑑資料後，由其所屬系進行討論議決，系主任需將結議報告呈交校級

單位最最後決定。這樣的做法與國內稍微不同，比較能顧及申請教授的權益。新進教師評鑑的進行也類似。教師學院對新進教師的教學相當重視，若需要則會責成資深教授進入新進教授課程觀察，以輔導新進教授的教學狀況。

與一般美國知名大學一樣，教師學院對進用相當謹慎，在需要新聘教授時，一般來說是被動接受申請。但也有經系內決議確定人選，直接進行接洽，參與接待的教授提及曾花五年時間進行聘任一位優秀教授。這種主動性的方式，比較能找到大家有共識且優秀的教授。但是，台灣經常是開缺後連忙徵求，一定要申請者馬上報到，失之彈性也失去延攬優秀同仁的契機。

哥倫比亞大學是美國長春藤名校，其教師學院是一個大型教育學院。台師大要跟哥倫比亞大學交往尚不是時候。但台師大教育學院是台灣首屈一指的傳統名院，加上本校數學系數學教育組、科學教育研究所、資訊教育研究所、環境教育研究所與工業教育系均居國內領導地位。與教師學院的交流，宜由本校教育學院為主結合相關教育系所，無論規模與學術表現應旗鼓相當。

(五)教育心理與輔導學系

教師學院參訪心得

1.教師學院有嚴謹的教師學術審查制度，包括教師年度審查（annual review），第三年續聘審查（reappointment review），以及第七年終身職審查（tenure review）。審查重點包括：學術表現，教學表現，與服務表現。審查時，學術表現佔最高比重，良好教學表現是基本要求。審查者包括校內院系層級、校外委員，以及學校層級。院系層

級由終身職教授共同投票決定。

2.在建立和執行教師審查制度，教師學院的兩位接待教授(Dr. Peveryly & Dr. Mivile)承認這是很花時間和精神的事情。教師學院刻意形塑一個學術審查的氛圍，院系會提供資淺的教授各種協助，讓他們充分瞭解學術審查的機制和程序，以及學校對他們的期望。教師學院全體教師參與教師審查，提供資淺教師薪傳教授 (mentor)，以及給予三個學期減授教學鐘點的協助。薪傳教師每月和資淺教師見面，提供所需要的協助和指導。通過第三年續聘審查的教師，還可獲得半年休假研究 (sabbatical leave)。教師學院給薪傳教師每年 5000 美元，作為協助資淺教師的費用。為協助和審查資淺教師，薪傳教師可以入班觀察資淺教師的教學狀況。

3.終身職教授負責輔導和監督資淺教師雙重角色。教師學院和哥大的資淺教師獲得終身職比例大約只有 25%機會，顯示獲得終身職教授的難度很高。教授薪水通常由 Provost 或 Dean 和教師直接協議，學校可以透過高額的薪資網羅傑出學術人才。

4.教師學院非常重視教師的聘任，接待的教授不斷的強調這一點：Recruit the best people possible。一旦把教師聘進來，他們會提供很多的協助和資源，幫助教師發展自己的學術興趣和潛能。整個大學型塑濃濃的學術研究氛圍，透過學術社會化過程，將追求學術卓越內化為全體教師的一部份。

5.教師學院專收研究生，學生有 5117 人，碩士生佔 63%，博士生佔 31%，非學位生佔 5%。學生族裔背景相當多元包括非洲裔 9%，亞洲裔 11%，以及拉丁裔 6%。學生來自美國 48 個州，80 個國家，12%為外籍生。Dr. Peveryly 和 Dr. Miville 分享教師學院提升研究生學術水準的經驗如下：

- 研究生可以針對一個教育或社會問題撰寫一個研究計畫，向教師學院申請研究經費去執行，這個作法有助於研究生藉此發展成為碩博士論文。
- 教師學院的研究生每年要接受教授的審查，以前為書面紙本方式，現在改為線上審查。每位教授針對每一位研究生的學習進展表示意見，指導教授和學程主管在彙整教授們的意見，綜合為一份給研究生回饋的信。
- 碩士生通常沒獎學金，博士生通常有獎學金，並且需要全職當研究生。
- 教師學院印製精美的招生資料，包括詳細的學程說明和入學後的研究生手冊，透過這些資料充分告知教師學院對於研究生的課程和學術要求。

7.教師學院的 Cheng Yan Davis 顧問認為教師學院只想在台灣找一個知名的大學合作，而本校和教師學院同屬師範教育的龍頭，因此本校是最適合的學術合作伙伴，但是 Davis 顧問認為只是簽署 MOU 意義不大，她建議本校可以在明年五月，邀請教師學院 Suan Furhman 校長訪台，簽署 MOU 和具體交流項目。

8.Davis 顧問建議本校參考教師學院今年二月和新加坡南洋理工大學國立教育學院簽署的聯合學位模式，和教師學院發展雙聯或聯合學位。教師學院和國立教育學院共同在新加坡開辦 joint Master of Arts in Leadership and Educational Change 碩士班，今年五月開始招生，第一年招收 30 名研究生，預定明年 1 月開學。學生畢業後同時取得南洋理工大學和教師學院碩士學位。

哥倫比亞大學參訪心得

1.哥大的學術組織包括 16 所專業學院和 78 個學系。只有文理學院下面設有學系，專業學院下面不設學系。哥大的大學部的教育目標是博雅教育，不在於培養職業技能

和就業。因此，大一大二設有共同的通識課程，大三大四學生可以選擇主修。學系 (department) 是屬於教師組織，學生只認學程 (program) 或主修 (major)，不認學系。也就是說，學生屬於學校而非各學系。一個學系和學程的調整有一定的校內程序。學程的調整相對容易，學程和課程的設計，以學生的需求和興趣為主，教師和學程要想盡辦法吸引學生來選課和選主修。哥大是一所綜合性大學，修學位的學生人數 25,502 人，教職員工 24,731 人，其中屬於 faculty 有 8,538 人。

2. 哥大的行政主管，很多是屬於專職的行政人員，這些行政主管職位並非由教授來兼任。因此，學校可以去大學或機構網羅傑出的行政人才來協助校長和副校長執行各項校務發展工作。

3. 哥大副教務長 Roxie Smith 花很多的時間介紹哥大的行政和學術組織，以及組織運作和預算分配的方式，給我們留下深刻的印象。Smith 並非某院系教授來兼任副教務長，她是專職的行政主管。他有多年在不同大學和機構從事行政主管的工作經驗，非常專業。Smith 認為要和哥大建立關係和合作，必須是 Bottom up 的程序，她建議我們先從個別教授的合作開始，行政單位則會從旁協助。

建議事項

1. 教師學院屬於專業學院，專門招收研究生，哥大則是綜合大學，研究生和大學生的比例約 2：1。Smith 認為大學生是校友會的主力，是將來捐款回饋母校的主力，因此，她建議本系維持研究生和大學生 1：1 的比例，筆者認同她的建議。

2. 教師學院和哥大將學系 (department) 定位為教授 (faculty) 的單位，將學程或主修 (program or major) 定位為學生的歸屬，學生屬於學校而非特定學系。本校或許

可以選擇部分學系試辦，充分讓學生有機會選擇符合自己志趣的學程或主修。並且課程設計和安排從教師為本位的思維調整為以學生為本位的思維。學程和主修可以視學生的需要而調整，沒有人選修的學程或主修可以淘汰，卻又不會影響教授的職位。

3.招生方面，本校將逐年提高推甄入學的比例（含外籍生），因此建議本校編印精美的中英文招生資料，以及各系所編印精美的學生手冊發給入學後的新生，協助新生熟悉本校各項規定和學習資源。這些招生資料和學生手冊，可以同步以書面和電子檔方式呈現，方便學生下載參閱。

4.薪傳教師制度方面，本校可以參考教師學院的作法，提高薪傳教師協助資淺教師的預算，目前每學期 3000 元顯然不如教師學院的每年 5000 美元。薪傳教師輔導資淺教師的時間可以不限一年，而是視資淺教師的需求，彈性調整為一至三年。薪傳教師如果要協助資淺教師改進教學狀況，建議薪傳教師每學期至少一次入班觀察資淺教師的教學，以便於提供改進建議。

5.國際化和國際合作方面，本校可以透過推動實質交流和互訪，以及研究項目來進行。鼓勵本校教師和教育學院、哥大發展實質交流和合作，也就是說，實質交流要由系所教師去落實、去發展，校方從旁給予協助和資源。教師學院提供本校具體建議如下：

- 舉辦圓桌會議或學術論壇，邀請教師學院的學術主管和教授出席，針對本校發展的議題，或臺灣多數大學共同的問題，進行研討。
- 參考教師學院與新加坡南洋理工大學國立教育學院合作辦理的雙聯或聯合學位（dual/joint degree program）的模式，本校可以和教師學院發

展雙聯學位，建議先由教育學院規劃 1+1 雙碩士雙聯學位，以及 3+2 學士碩士雙聯學位，積極開展實質的交流合作。

- 派遣本校訪問教師前往教師學院進行較長時間的觀摩學習，如三個月，透過深度的觀摩和實作學習，有系統而深入的將教師學院良好的行政與學術運作方式，帶回本校作為本校發展的參考。
- 建議本校在和教師學院簽署姊妹校協議書（MOU）的時候，可以具體將教師交換和學生交換也簽進去，鼓勵本校師生實質參與和教師學院的交流合作。

6.就時程來說，本校和教師學院簽署姊妹校，並進行實質交流合作，可以列為近程目標。和哥大的進一步交流合作，可以列為長程的目標。

(六)教育系/許添明系主任

教師學院為一專業研究生教育學院(Graduate and Profession School of Education)，目前共有 10 個系 (Department)，下又分成 60 個專業領域 (Program)，大約有 30% 的學生在師範教育課程。TC 為了讓社會朝更好的方向改變，持續關注教室內外以及各層級的教育，因此主要著重於以下 4 項領域—健康、教育、領導和心理學，以培養出教育工作者、心理學家、政策制定與計畫者，讓他們能面對職涯的挑戰。詳細如下：

表 4：教師學院之系所與學術領域

系	學術領域
藝術與人文(Arts & Humanities)	應用語言學、藝術與藝術教育、藝術行政、雙語/雙文化教育、英語教育、歷史與教育、音樂與音樂教育、哲學與教育、社會研究教育、給其他語言者的英語教學
生物行為科學(Biobehavioral Sciences)	體育課程與教學、運動科學與教育 神經科學與教育、演說與語言病理學
諮商與臨床心理學(Counseling & Clinical Psychology)	臨床心理學 諮商心理學
課程與教學(Curriculum & Teaching)	課程與教學、幼兒教育 幼兒特殊教育、初等與中等教育 資優教育、讀寫能力專家
教育政策與社會分析(Education Policy and Social Analysis)	經濟與教育 領導、政策與政治/教育政策 政治與教育 社會學與教育
健康與行為研究(Health & Behavior Studies)	應用教育心理學 糖尿病教育與管理 健康研究 營養學 特殊教育 美國手語教學作為一種外國語言
人類發展(Human Development)	教育的認知研究 發展心理學課程 測量、評鑑與統計
國際與跨文化研究(International & Transcultural Studies)	人類學 國際與比較教育
數學、科學與科技(Mathematics, Science, & Technology)	教育溝通、電腦與科技 數學教育、科學教育
組織與領導(Organization & Leadership)	成人學習與領導 教育領導 變革與協商主管課程 護理主管課程 高等與後期中等教育 社會組織心理學

TC 成為頂尖大學的策略，其實還是在於選擇最傑出或最有潛力的人才到校服務，並且給予足夠的支持，令其成為該領域的頂尖人才。在支持部分，有如下作法：

1. 系所辦公室詢問新進教師是否需要資深教師的協助，如需要，則提供該資深教師每年 500 美元協助新進教師在教學、研究、服務方面的導入，包含每年一次的教室教學觀察；
2. 第一年的每個月，系所主管與資深教師和新進教師會面，討論其問題與困難，並提供協助；
3. 在其獲得永聘前的每一年（新進教師七年內需獲得永聘），副校長與系所主管共同針對新進教師表現進行考核，並提供必要的協助；
4. 新進教師在第 3 年與第 7 年進行完整的表現考核，決定是否續聘或獲得永聘，尤其是前 3 年更為關鍵，在提供協助與考核部分花的時間也最多；
5. 每位新進教師在前 3 學期可以減授教學鐘點，提供研究獎勵金（Barnard 學院甚至提供未獲得永聘的新進教師有一年的時間只做研究，不用教書，類似我國的教授休假；但 TC 無此福利）；
6. 在教師考核部分，兼顧教學、研究與服務，而在研究部分，應兼顧數量與品質，亦即研究的系統以及對該學門的貢獻。

TC 鼓勵多元族群的入學政策，近年又比過去更受到重視，目的在透過該入學政策，可以協助更多不同族群的人。過去較偏重在美國少數族裔的入學，如今加入鼓勵更多的國際學生。鼓勵政策包括傳統的提供少數族裔與國際學生獎助學金，以及目前較受重視的，在課程內容包含多元族群的觀點。

系所重組部分，TC 在 1995 年的系所重組，是由當時的校長鑑於系所過多，未符合時代需要，啟動由上而下的方式，要求系所進行重整，將當時的 19 個系所，合併成 9 個系所。受訪的教授表示「那是一場災難」，因為那次的系所重組毫無理

論架構，老師學生也都無法理解重組的理由，純粹是為了合併而合併。正確的系所重組應該是讓教授與系所自行決定，由下而上，透過每週餐會時間不斷的對話，並基於共同的關心與立意，形成新的系所，例如去年新增的教育政策與社會分析系，即在類似方式下組成。

建議未來校務推動之處

對於新進教師的協助，除了本校目前的減授鐘點及提供研究獎金外，還可以加強導入與輔導的部分，例如在其未獲永聘之前，由系所、院、校等層級每年給予實質的考評、輔導，並提供必要的協助，以利其成為該領域的專業人才。

加強對弱勢學生的入學，與 TC 類似，教育仍是本校的優勢之一，透過增加弱勢族群學生的入學，培養他們成為優秀的中學師資，將可以協助更多有需要的人。目前國內在這部分做得較好的，應屬清華大學對原住民學生以及長庚大學的護士培訓，本校或可參考。(目前透過繁星計畫入學的學生，未必是弱勢學生)。

因少子女化因素以及教育部政策，本校部分系所歷經重組過程，或許可參考 TC 利用教師每週餐會方式，設定主題，鼓勵教師對話，形成更好的系所組成。

(七)國際事務處

教師學院學習心得

本校與教師學院國際交流的關鍵人物是該校校長國際事務特別顧問嚴正女士，在分組座談中我有幸在辦公室和她談了將近兩個鐘頭，對其背景與理念有所了解，以下為學習心得。嚴女士來自上海，於 1980 年代初期赴美，在賓州大學攻讀教育博士，由於嚴女士經歷過文化大革命，對共產黨有深刻的體認，因此來美之後，下定決心不回中國。她在賓大取得博士學位後，先在費城的私立天主教大學(Drexel University)教書，做到國際處副處長(vice president)，然後轉到賓州大學教育學院。

嚴女士在賓大教育學院服務 17 年，當過教育學院的副院長與校長的特別顧問，並於 1993 年成立賓大教育學院的國際事務辦公室(GSE International)，這是美國常春藤名校中的第一個教育學院國際事務辦公室。後來賓大教育學院院長蘇珊·芙曼博士 (Dr. Susan Furhman)於 2010 年應聘到哥倫比亞大學教師學院擔任校長，嚴女士追隨芙曼博士一起來到哥大教師學院，繼續擔任芙曼校長的國際事務特別顧問，協助芙曼校長推動教師學院國際交流。

特別值得一提的是，嚴女士與教師學院芙曼校長情誼深厚，從賓大開始兩人已累積十多年的交情，這從她的行政職位直屬校長室而非國際處可窺端倪。此外，嚴女士特別提到校長對推動國際事務的重要性，對照她與芙曼校長的多年合作一目了然。基於她與芙曼校長的特殊關係，以及她二十多年的實務經驗，嚴女士在 TC 國際交流上扮演著關鍵性的角色，因此，對她的背景與理念有所瞭解將有助於我校與 TC 的國際交流。

此外，必需提一下嚴女士既深且廣的國際合作面向。在高教論壇方面，她與中國、法國、紐西蘭、泰國合作多次，探討 21 世紀高等教育所面臨的挑戰。在跨國研究方面，目前進行的項目為八國共同參與的教育政策、教育評鑑的合作研究(Eight Nations Education Research Project)。在數學教育方面，她連合美國教育部、哈佛、賓大、哥大與密西根州立大學和九個 APEC 國家推動有關數學教師的培育與數學教材教法的相關研究。在技職教育方面，嚴女士也多所關心，她的合作對象為瑞士，已多次參訪瑞士的技職體系與職訓學校。此外，嚴女士也幫政府官員、大學校長、公司總裁等規畫高階人才的培訓課程，譬如賓大華騰商學院(the Wharton School)為中國基金理財專家開設的培訓課程，還有近期規畫的「中美未來領導人才培育計畫」等。再者，她與紐約電影學院、Motorola、Oracle、上海浦東市政府都有長期合作關係。總而言之，嚴女士兼具常春藤名校、政府、業界、學界等各方面的關係，串連中國、亞洲、歐洲與美國的人脈，允為我校國際化的一個重要人脈資源。

因為嚴女士的中國背景、教育專業，以及多年的經驗，她對國際交流的策略與方法有一定的想法與做法，在早餐時嚴女士就把她的想法向我們說明，主要重點如下。

其一，哥大教師學院與華人關係深遠，早期如胡適、陶行知、張伯苓等先進在哥大唸書，回到中國後影響深遠，因此 TC 非常重視與華人教育界的交流。其二，教師學院現在與中國進行許多交流，但與臺灣較少，因此嚴女士非常重視也十分歡迎本校的來訪。其三，由於嚴女士的中國背景，她非常希望能在中國與美國的教育交流上奉獻心力，她不斷比較東西教育，直言中國教育缺點與美國教育強項。相對地，基於她在美國教育界工作二十多年的體驗，嚴女士也非常瞭解美國教育所面臨的巨大挑戰，她

深刻了悟美國教育必須進行改革，才能保持美國的領導位置。其四，嚴女士對臺灣的優勢知之甚詳，譬如我們保持完整中華文化、擁有良好華語文環境，擁有大量留學美國的博士人才，擁有較佳的英語溝通能力等，因此她希望這次我校的拜訪能夠提出行動計畫，促進實質交流，具體項目譬如雙聯學位、高教論壇、教職員培訓等。她並以新加坡南洋理工大學雙聯學位，以及香港課程改革與教育心理培訓課程為例，向我們說明我校與 TC 可能的交流內容表列如下。

編號	名稱	說明	備註
1.	TC 來訪與 MOU	預定 2013 年 5 月來訪並簽署 MOU。	a. 2011 年 5 月嚴女士與芙曼校長已來本校訪問過一次。 b. 本校已呈送 2013 年之正式邀請函。 c. 本校擬寄送範本以為參考。
2.	高教論壇	兩校輪流易地主辦。	a. 本校需負擔對方費用。 b. TC 與泰國朱拉隆功大學已連續舉辦 8 年。
3.	雙聯學位	以本校教育系所為主。	a. TC 將寄南洋理工大學雙聯合約供我校參考。 b. 本校請教育系許主任與心輔系林主任為代表籌畫。
4.	訪問學者	本校派人赴 TC 考察，深入了解該校。	a. 考察時間至少三個月。 b. 提出兩校全面交流的建議書。
5.	訪問學者	TC 學者來本校訪問。	a. 依本校短訪學者辦法。
6.	教師交換	可談。	a. 嚴女士表示沒有問題。
7.	學生交換	可談。	a. 嚴女士表示沒有問題。
8.	夏日課程	本校同學赴 TC 研讀	a. 有學分的教育專業課程。 b. 有學分的語言文化課程。
9.	MTC	TC 學生來本校修習中文。	嚴女士上次來訪時，曾參觀過國語中心，印象非常好，因此主動表達希望能進一步交流。
10.	數學教育	培訓美國數學教師。	a. 擬由師培處承辦。
11.	學生生活	以專題演講、培訓課程等方式舉行。	a. TC 與華東師範大學合辦。 b. 擬由學務處承辦。
12.	中文教學實習	以紐約地區的中小學為主。	a. TC 協助 placements。 b. 擬由華研所承辦。

建議事項

- 基於 TC 的頂尖學術地位與此行對我校的高格接待，建議學校編列特別經費，逐年規畫，使能落實兩校合作並能長期推動本校與 TC 的合作交流。
- 建議以 2013 年 5 月 TC 來訪、MOU 簽定、教師學生交換與教育系所雙聯學位為首要目標。
- 嚴女士非常強調本校對 TC 的了解，她建議本校派專人赴 TC 進行三個月考察，提出兩校的全面交流計畫書，藉以開啟本校與 TC 的長期交流合作。
- 如同嚴女士所成立的賓大教育學院的國際事務辦公室，建議本校成立院級國際事務單位或專職人員，促進以學院為基礎推動國際事務相關業務。
- 今年 3 月主辦兩岸四地 11 所師範大學教育論壇，建議以此模式與 TC 合辦論壇。
- TC 與華東師範大學互動頻繁，於教職員培訓課程與高校論壇都有交流，因為華東師範大學亦為我校姐妹校，且有交換生項目，建議討論三校合作的可能性。
- 關於高教論壇與培訓課程，嚴女士特別指出這些都是「付費項目」，合作單位要付出成本，因此建議本校編列預算，逐年規畫。
- 數學教育與科學教育亦為我校強項，建議這個方面加強合作。
- 此外，因為嚴女士曾在賓大服務非常久的時間，所以她與賓大關係也很好，她建議我們邀請賓大校長(Dr. Ami Gotman)來臺訪問。
- 綜觀嚴女士的豐富學經歷與廣沛人脈，建議我校成立 TC 專案小組，集合本校數學教育、華語文教育、國語中心、教育系所以及國際處等單位定期開會，以期對 TC 交流進行長期規畫與階段目標。

哥倫比亞大學學習心得

哥大的聯絡人副校長史密絲博士(Dr. Roxie Smith)平易近人，雖然我們在哥大的拜訪比TC簡單，但我從史密絲博士學習到的是在外賓接待時她對我們的尊重、配合與禮貌，還有她所準備的詳細資料與仔細講解，在在顯示出哥大常春藤名校的氣度，令人印象深刻。此行雖然沒有達成具體合作項目，但史密絲博士確實為我校與哥大打開一扇友誼之窗，史密絲博士所提供的書面資料(Conversation with National Taiwan Normal University) 如附件四。

建議事項

● 國際素養必修課程

哥大的核心課程(core curricula)全美馳名，史密絲博士特別提到校方要求所有同學在一、二年級時必修兩門「全球核心課程」(Global Core Courses)，以增加學生對世界各國文化的瞭解，這與目前本校國際事務處陳秋蘭處長正在策劃的「國際素養」必修課程可謂英雄所見相同，建議學校列入考慮。

● 國際交流由下而上

哥大鼓勵多元交流方式，例如教師學生交換、移地教學、遠距教學、雙聯學位與合作研究等，但他們建議由下而上的模式，由系所認定合作對象，進行實質交流，再擴及為校。建議本校師長利用國際處的「短訪學者辦法」，主動邀請哥大學者來我校參訪，參與會議或進行研究，藉此破冰，由系而所，建立合作交流基礎。

● 系所推動國際交流

哥大建議由系所推動實質交流，推動方式很多，譬如系所籌措種子經費(seed grant)、

選送學生赴對方系所修課或進行學生交換、雙方系所規畫雙聯學位、雙方師長進行合作研究等。建議我校系所主管利用國際處的「系所推動國際交流辦法」，以系所為單位，規畫推動與哥大對應系所的交流，必有所獲。

● 師生住宿

哥大位於紐約曼哈頓，地理環境與我校相似，校方有計畫地逐年購買學校附近的公寓房子，整修以後以合理優惠價錢提供師生良好居住環境，使能專心向學與研究，這點值得我校參考。該校並對新進助理教授提供房屋津貼使能專心研究，助其升等。

結論

綜合上述，TC 與我校師範傳統與教育學院有著旗鼓相當的對等性，嚴正女士見多識廣、人脈豐沛且經驗豐富，她相當瞭解本校的特色與屬性，對臺灣語多讚美且多所肯定。建議本校掌握契機，編列經費，成立專案小組，擬定長期計畫與階段目標，俾能開拓我校與 TC 長久交流之鴻圖於一步也。至於哥大，建議鎖定我校哥大校友，以系所為基礎，從短訪學者開始，推動兩校交流。此外，另有紐約大學(New York University, NYU)位於蘇活鬧區，其校園環境與我校極為相似，建議將來參訪，以為學習。最後，非常謝謝學校安排這樣的機會，獲益良多，在此致謝。

六、附件

附件 1

101 年 9 月臺師大赴美國哥倫比亞大學(CU)標竿學習參訪議題

The Topics for NTNU's Benchmarking Visit at Columbia University, USA

重點項目 Highlights	參訪人員 Participants	議題 Topics
教育 Education	許主任添明 SHEU, Tian-Ming Chair & Prof., Dept. of Education 林主任家興 LIN, Chia-Hsin Chair & Prof., Dept. of Educational Psychology & Counseling	<ol style="list-style-type: none"> 成為頂尖大學的策略。 The strategies to achieve the aim of the top university. 多元族群的入學與學術水準及其何配套措施。 Policies and supplementary plans for multiethnic students' admissions and academic performance. CU 重視對紐約社群的影響或更重視國際聲望？ Which does CU value more? the influence on New York community or on international reputation? 是否進行系所重組？是由上而下或由下而上？ Has CU reorganized the departments and graduate schools? If so, is the reorganization "bottom-up" or "top-down"? Evaluation of graduate students' learning achievements, the quality of Master's thesis, the learning effects of oversea study, foreign language proficiency (or requirements.) 如何要求教授兼顧教學研究服務的品質。 How to strike a balance between teaching and research for faculty members?
組織再造 Organizational Restructuring	吳教務長正己 WU, Cheng-Chih Dean, Office of Academic Affairs Prof., Grad. Inst. of Information & Computer Education	<ol style="list-style-type: none"> Organization Structure <ol style="list-style-type: none"> The structure of the administrative units. The structure of the academic institutions/departments/programs. Mechanism for reorganizing administrative/academic structure if necessary. Mechanism for allotting human resources for an academic unit. New initiatives on reorganizing the academic/administrative structure.

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Faculty's duty <ol style="list-style-type: none"> A. Basic requirements for faculty's teaching, research, and services. B. How to establish a standard of reasonable working load for faculty members of different disciplines. C. Mechanism for reducing faculty's teaching load on the basis of their research achievements, administration duties, or other contributions. 3. Academic requirements for students <ol style="list-style-type: none"> A. Education framework: Credit hours requirements for general education, majors, & minors. B. Language proficiency or professional certifications. C. Service Education.
	<p>林學務長淑真 LIN, Shu-Cheng Dean, Office of Student Affairs Prof., Grad. Inst. of Performing Arts</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整合納入其他學術機構至學校體系。 Integrating other academic institutions into the CU system. 2. 校務行政決策運作及高階行政主管互動與溝通平台。 Establishing an interactive and communicative platform of policy making, administrative operation for high-ranking executives of the university. 3. 課程規劃重點與特色。 The strengths and features of curriculum design. 4. 推動政府與社區事務之方向與具體之策略。 Policies of promoting governmental and community affairs. 5. 人數眾多且文化多元的學生。 How to provide services to the numerous and multiethnic student body? 6. 專業學習方式；生活輔導機制。 Professional training and counseling services.
	<p>人事室劉代理主任麗紅 LIU, Li-Hong Deputy Director of Personnel Office</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 延攬及留任一流師資到校任教及其聘任制度；彈性薪資、獎勵或福利措施。 Policies for the recruitment of outstanding faculty with merit-based pay system, rewards, and other benefits. 2. 師資質量保障制度；教師評鑑(評估)制度內涵及實務執行與具體成效。 The system of teaching quality assurance. The nature of faculty evaluation system, its practice, and effects. 3. 聘請具有國際背景的教師。 Plans for the recruitment of international scholars.

<p>國際交流 International Cooperation</p>	<p>梁副處長一萍 LIANG, Iping Deputy Dean, Office of Int'l Affairs Prof., Dept. of English</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 華語文教學方面的合作 (說明本校國語中心、應華、國華與華研所方面的優勢)。 International cooperation in Chinese language teaching (emphasizing on the advantages of Mandarin Training Center, Dept. of Applied Chinese Language and Literature, Dept. of Chinese Language and Culture for International Students, and Graduate Institute of Teaching Chinese as Second Language.) 2. 推動移地教學(以 PSU 模式為主)。 Promoting the study abroad program (SAP) (based on the PSU model) 3. 兩校簽定 MOU 以推動上述交流合作。 The signing of MOU's.
-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

101 年 9 月臺師大赴美國哥倫比亞大學教師學院(TC)標竿學習參訪議題

The Topics for NTNU’s Benchmarking Visit at TC, Columbia University, USA

重點項目 Highlights	參訪人員 Participants	議題 Topics
<p>教育 Education</p>	<p>許主任添明 SHEU, Tian-Ming Chair & Prof., Dept. of Education</p> <p>林主任家興 LIN, Chia-Hsin Chair & Prof., Dept. of Educational Psychology & Counseling</p>	<p>7. 成為頂尖大學的策略。 The strategies to achieve the aim of the top university.</p> <p>8. 鼓勵多元族群的入學政策與學術水準及其配套措施。 Policies and supplementary plans to promote multiethnic students’ admissions and academic performance.</p> <p>9. TC 重視對紐約社群的影響或更重視國際聲望？ Which does TC value more? the influence on New York community or on international reputation?</p> <p>10. 系所重組：如最近的 Department of Education Policy and Social Analysis (EPSA)，是由上而下或由下而上？ The reorganization of departments and graduate schools. (Take the Department of Education Policy and Social Analysis as an example: Is the reorganization “bottom-up” or “top-down”?)</p> <p>11. Evaluation of graduate students’ learning achievements, the quality of Master’s thesis, the learning effects of oversea study, foreign language proficiency (or requirements.)</p> <p>12. 如何要求教授兼顧教學研究服務的品質。 How to strike a balance between teaching and research for faculty?</p>
<p>組織再造 Organizational Restructuring</p>	<p>吳教務長正己 WU, Cheng-Chih Dean, Office of Academic Affairs Prof., Grad. Inst. of</p>	<p>1. Organization Structure</p> <p>a. The structure of the administrative units.</p> <p>b. The structure of the academic institutions/departments/programs.</p>

<p>Information & Computer Education</p>	<p>Information & Computer Education</p>	<ul style="list-style-type: none"> c. Mechanism for reorganizing administrative/academic structure if necessary. d. Mechanism for allotting human resources for an academic unit. e. New initiatives on reorganizing the academic/administrative structure. <p>2. Faculty's duty</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Basic requirements for faculty's teaching, research, and services. b. How to establish a standard of reasonable working load for faculty members of different disciplines. c. Mechanism for reducing faculty's teaching load on the basis of their research achievements, administration duties, or other contributions. <p>3. Academic requirements for students</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Education framework: Credit hours requirements for general education, majors, & minors. b. Language proficiency or professional certifications. c. Service Education.
	<p>林學務長淑真 LIN, Shu-Cheng Dean, Office of Student Affairs Prof., Grad. Inst. of Performing Arts</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 整合納入其他學術機構至學校體系。 Integrating other academic institutions into the TC system. 2. 校務行政決策運作及高階行政主管互動與溝通平台。 Establishing an interactive and communicative platform of policy making, administrative operation for high-ranking executives of the university. 3. 課程規劃重點與特色。 The strengths and features of curriculum design. 4. 推動政府與社區事務之方向與具體之策略。 Policies of promoting governmental and community affairs.

		<p>5. 人數眾多且文化多元的學生。 How to provide services to the numerous and multiethnic student body?</p> <p>6. 專業學習方式；生活輔導機制。 Professional training and counseling services.</p>
	<p>人事室劉代理主任 麗紅 LIU, Li-Hong Deputy Director of Personnel Office</p>	<p>1. 延攬及留任一流師資到校任教及其聘任制度；彈性薪資、獎勵或福利措施。 Policies for the recruitment of outstanding faculty with merit-based pay system, rewards, and other benefits.</p> <p>2. 師資質量保障制度；教師評鑑(評估)制度內涵及實務執行與具體成效。 The system of teaching quality assurance. The nature of faculty evaluation system, its practice, and effects.</p> <p>3. 「終身教職」制度。 The tenure track system.</p> <p>4. 聘請具有國際背景的教師。 Plans for the recruitment of international scholars.</p>
<p>師資培育 Teachers Training</p>	<p>林處長陳涌 LIN, Chen-Yung Dean, Office of Teacher Education & Careers Service Prof., Dept. of Life Science</p>	<p>1. TC is a famous institute both in the field of education research and of teacher preparation. However, these two fields are kind of different. One is theoretical; the other one is more practical. How does TC manage balance in the curriculum which can benefit students of two fields? How does professor's allocation of work? Do they teach one field without any involvement with the other field or do they have to teach both? If some of them are asked to teach both, how would they feel and how would they teach?</p> <p>2. Does TC offer salary based on professor's merit, such as grant? In general, professors in research may have more grants than professors in teacher education because they have to spend more time in visiting schools or monitoring students' practicum. How does TC encourage professors to focus more on works of teacher preparation?</p>

		<p>3. TC is a private school with much more tuition than public schools. Why do students in the program of teacher education feel comfortable to pay so much, comparing the salary of teachers which they are going to be after graduation? Does TC offer financial award for students in the program of teacher education? How is it, comparing to students in Master and Ph. D program in research?</p>
<p>國際交流 International Cooperation</p>	<p>梁副處長一萍 LIANG, Iping Deputy Dean, Office of Int'l Affairs Prof., Dept. of English</p>	<p>1. 華語文教學方面的合作（說明本校國語中心、應華、國華與華研所方面的優勢）。 International cooperation in Chinese language teaching (emphasizing on the advantages of Mandarin Training Center, Dept. of Applied Chinese Language and Literature, Dept. of Chinese Language and Culture for International Students, and Graduate Institute of Teaching Chinese as Second Language.)</p> <p>2. 推動移地教學（以 PSU 模式為主）。 Promoting the study abroad program (SAP) (based on the PSU model)</p> <p>3. 兩校簽定 MOU 以推動上述交流合作。 The signing of MOU's.</p>

附件三：參訪照片



圖一：劉主任與本校鄭副校長相見歡



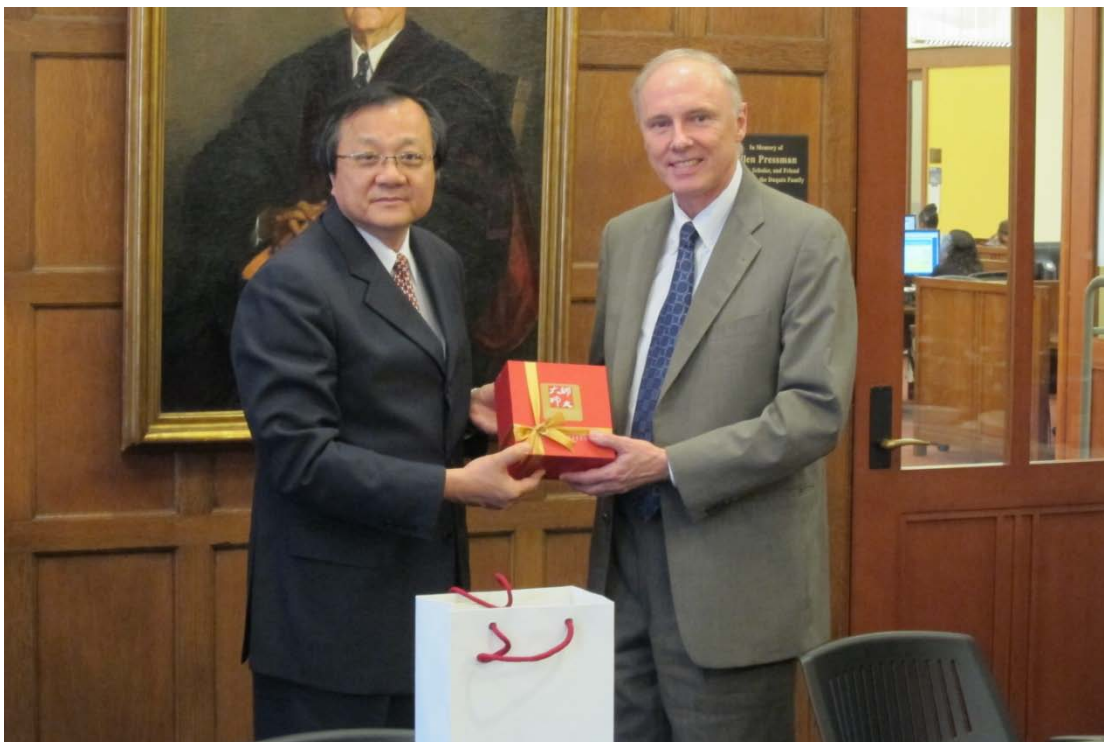
圖二：駐紐約台北經濟文化辦事處合影(1)



圖三：駐紐約台北經濟文化辦事處合影(2)



圖四：哥倫比亞大學 Cheng Davis 與本校鄭副校長合影留念



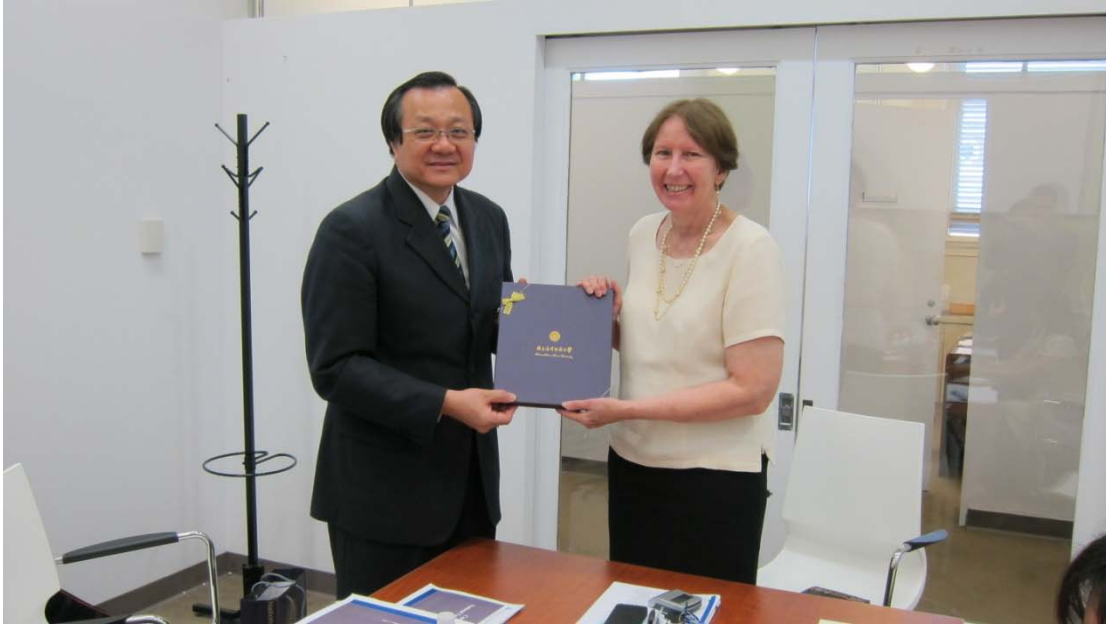
圖五：哥倫比亞大學副校長 Thomas James 與本校鄭副校長合影留念



圖六：哥大校園合影留念



圖七：舊圖書館內合影留念



圖八：哥倫比亞大學副校長 Roxie Smith 與本校鄭副校長合影留念



圖九：哥倫比亞大學副校長 Roxie Smith 與本校梁副國際長相互交流意見