

國立大學法人化論壇 結案報告

指導單位：國立大學校院協會
主辦單位：國立成功大學

中華民國 107 年 12 月 10 日

目錄

壹、緣起與目的.....	頁 3
貳、議程.....	頁 5
參、結語.....	頁 8
肆、致謝.....	頁 9
附錄一 會議手冊	
附錄二 論壇照片	

壹、緣起與目的

一、緣起

本論壇以國立大學法人化為主軸，討論未來我國國立大學法人化的展望，能否提升競爭力。由於國立成功大學自 2009 年起，獲得教育部支持，推動大學自主治理方案，透過教育部與成功大學行政團隊合作，於 2012-2014 年間於校園溝通，希望爭取校內共識，進行大學自主治理試辦方案。主要檢討校務運作之財務自主與人事自主，目的在強化大學的競爭力，成大推動大學自主治理試辦方案的經驗，成為國立大學未來制度變革的參考依據。

本論壇的目的，在藉由國立大學法人化議題討論，讓國立大學校長與學界先進，能思考國立大學在高等教育發展應扮演的角色。以及如何在目前國立大學經營困境中，提升臺灣高等教育國際競爭力。關於國立大學法人化的議題，教育部早在 2009 年時就希望推動，並有初步構想，但當時成大賴明詔校長與馮達旋副校長，認為當時法人化計畫的內容不符成大需求，因此改以「大學自主治理」為名，希望和法人化作區隔，並規劃適合成大推動的高等教育變革計畫，雖然行政團隊在校內溝通過程做了很多的努力，校長前往各院系進行溝通說明，但許多教職員生仍將法人化與大學自主治理視為等號，復因諸多因素，該試辦計畫於 2014 年經校務會議代表投票否決。

關鍵的問題在於，國立大學競爭力能否提升，和本身組織制度特性有很大的關連性，但體制的改變並非易事。過去成功大學行政團隊，以長遠的角度提出大學自主治理方案，希望讓國立大學更有彈性，能和國際一流大學競爭。比較亞洲國家中的日本與韓國國立大學，已有許多具體改革的經驗。例如，日本早在 2004 年開始實施法人化，並以每年減少 1% 預算作為配套，但成效似乎有討論空間。至於韓國，首爾大學於 2012 年法人化，其改革過程的訴求或願景是，如果首爾大學不法人化，只能在韓國稱王；如果首爾大學法人化，則有機會在世界高等教育佔有一席之地。這樣的願景獲得許多認同，因此順利讓首爾大學成為韓國第一所法人化的國立大學；得以透過比以往更彈性的機制經營首爾大學。

雖然大學自主治理試辦方案在成功大學校務會議遭否決，但也有部分成果，包括人事與主計主管選任，大學端有更大的自主權，因此，成功大學行政團隊仍持續構思如何提升國際競爭力，特別是針對大學法人化議題的具體作為，組成校內工作團隊，不定期進行討論，目前已完成兩次，並有具體建議。主要重點是，如何在既有基礎上，進一步思考，如何可以提升成大的國際競爭力。

換言之，本次舉辦論壇的目的，主要希望能針對國立大學體制作深度討論，是否在法人化或大學自主治理的框架下，我高等教育仍有翻轉的機會。原因在於，近年來臺灣政府面臨財政緊縮、資源有限的情況，國內頂尖大學的國際排名也仍有相當大的進步空間，因此必須重視高教制度改革，至於國立大學法人化是高等教育改革的方法之一，但是，法人化的定義為何，仍有許多不同的意見或看法，

因此有許多討論的空間。

本次高等教育論壇舉辦的目的，希望透過政策利害關係人的討論，能整理出我國未來高等教育發展方向的意見，同時凝聚提升我國立大學或高等教育國際競爭力的前瞻參考機制。本論壇設計三大主題，第一，高等教育國際競爭力提升之問題與困境，探討目前大學競爭力提升存在什麼問題，主要目的在找出影響國立大學國際競爭力的關鍵因素。第二，國立大學法人化與高等教育國際競爭力，主要探討國立大學法人化能夠提供什麼誘因，以及如何可以提升國際競爭力。第三，主題是國立大學法人化的範疇、展望與未來，主要在綜整前述兩個主題的要點，並形成我高等教育未來發展方向。

二、目的

本論壇主要目的在提升國立大學國際競爭力，其內涵包括：

（一） 作為國立大學法人化討論之交流平台，重新思考國立大學在高等教育發展應扮演的角色，並試圖從目前國立大學經營困境中，找出提升臺灣高等教育國際競爭力的方法。

（二） 針對國立大學體制作深度討論，以了解在法人化或大學自主治理的框架下，我國高等教育翻轉的機會，並探討國立大學法人化的可行性。

（三） 透過政策利害關係人的討論，整理出我國未來高等教育的發展方向，同時凝聚提升我國立大學或高等教育國際競爭力的前瞻機制。

（四） 診斷目前大學競爭力提升存在之問題，找出影響國立大學國際競爭力的關鍵因素。

（五） 藉由廣泛討論，找出國立大學法人化能夠提供什麼誘因，以提升大學國際競爭力。

（六） 藉由本論壇的實施，讓各界人士在深度討論與交流中，形成我國高等教育未來發展之共識。

貳、議程

成功大學 12 月 3 日舉辦「國立大學法人化論壇」，邀請國內外多位大學校長與會，討論國立大學體制鬆綁，透過法人化改革高等教育的可能性與未來方向，以及高等教育提升國際競爭力等願景。與會者經過一整天的討論與交流，一致認同國立大學體制鬆綁的必要性，並同意未來應繼續嘗試推動。

「國立大學法人化論壇」由成大校長暨國立大學校院協會理事長蘇慧貞、臺灣聯合大學系統校長曾志朗擔任主持人。蘇慧貞致詞表示，希望透過與會人士的對話，讓在許多限制下的國立大學得到新的發展利基及努力的方向。曾志朗指出，若制度能打開，國立大學將更為自由、獨立，對發展是件好事。與會人士包括香港城市大學校長郭位、新加坡國立大學校長陳永財、前政務委員顏鴻森、南華大學校長林聰明、中山大學校長鄭英耀、陽明大學校長郭旭崧、交通大學校長張懋中、中興大學校長薛富盛、臺北商業大學校長張瑞雄、政大會計系教授周玲臺、彰化師範大學林哲鵬主任秘書、溫世仁文教基金會何能裕執行董事，以及校內行政團隊及學院院長，及校內法人化評估工作小組成員及教師們等齊聚一堂。

國立大學法人化論壇議程

日期：2018 年 12 月 3 日，星期一

地點：國立成功大學成功校區，格致堂

指導單位：國立大學校院協會

主辦單位：國立成功大學

9:50 - 10:15

報到

10:15 - 10:20

成功大學蘇慧貞校長致詞

專題演講一 10：20 10：50	講題： 【臺灣國立大學的 未來】	主持人： 曾志朗 (台聯大系統校長)	主講者： 郭位（香港城市大學校長）
第一場 10：50 11：50	議題： 【國立大學法人化 的定義與範疇】		與談者： 陳永財（新加坡國立大學校長） 林聰明（南華大學校長） 鄭英耀（中山大學校長） 郭旭崧（陽明大學校長）

11:50 - 11:55

大合照

11:55 – 14:00 午餐 (地點:轉角餐廳)

專題演講二 14 : 00 14 : 30	講題： 【高等教育國際競爭力】	主持人： 曾志朗 (台聯大系統校長)	主講者： 陳永財 (新加坡國立大學校長)
第二場 14 : 30 15 : 30	議題： 【高等教育國際競爭力提升之問題與困境】		與談者： 張懋中 (交通大學校長) 薛富盛 (中興大學校長) 張瑞雄 (臺北商業大學校長) 周玲臺 (政大會計系教授)

15:30 – 15:40 茶敘

綜合座談 (Q&A) 15:40 16:30	議題一： 【國立大學法人化和高等教育國際競爭力的關連性】 議題二： 【臺灣實施國立大學法人化的展望與未來】	主持人： 蘇慧貞 (成功大學校長、國立大學校院協會理事長) 與談者： 將安排參與第一場及第二場之主持人及與談人，進行座談。
--	--	--

16:30 - 16:40

閉幕式

參、結語

針對本論壇討論內容，整理出以下五點結論，茲說明如下：

（一）論壇可作為國立大學法人化議題交流起點

本論壇作為國立大學法人化討論之交流平台，思考國立大學在高等教育發展應扮演的角色，與會的大學校長與教授、行政人員，在論壇中交換意見，試圖從目前國立大學經營困境中，找出提升臺灣高等教育國際競爭力的方法。

針對國立大學體制討論，了解在法人化或大學自主治理的框架下，我國高等教育翻轉的機會，並探討國立大學法人化的可行性。由於臺灣高教困境是大學自主性低，財務會計系統受法規限制無法活用，政府對招生無宏觀規劃，人口結構少子女化造成學生基數降低。再者，大學應有一定程度自主，才能發展各校特色，提升臺灣高等教育的方法，大學法人化是途徑之一，能具體強化大學自主，但大學法人化涉及許多層面，如社會觀感、教職員生身分保障、修法、制度設計等，仍需審慎思考。

論壇中討論國立大學體制，諸如校務治理機制，校務會議設計、財會系統的運作情況及校長遴選制度等，若在法人化或大學自主治理的框架下，大學體制的基本問題應能因此改善，惟最重要的在於找對時機，在適當的環境下改革，能讓改革更順利推動。國立大學法人化，需要被更廣泛討論，建立社會共識與各部會密切合作之默契，方有可行性。

（二）提升國際競爭力是國立大學法人化的目標

國立大學目前有一定比例的經費來自政府預算，財務會計系統受法規綑綁，在招生名額、系所存廢及學雜費等項目上，教育部亦有決定之權限，各大學的特色不明顯，造成國際競爭力提升受限。

影響國立大學國際競爭力的關鍵因素，是大學自主性不足，無法提供更好的誘因吸引各校需要的人才。國立大學法人化能提供的誘因為，提升薪資待遇，強化獎學金制度，在教學品質上應確保學生能習得與產業接軌的技能，讓學生在未來職涯上有更好的就業機會，以吸引到國際優秀人才。人才外流是我國近年面對的問題之一，而人才是國際競爭力來源，若能提供較好的誘因，應能進而提升我國大學國際競爭力。

（三）高教改革應有長遠規劃

大學法人化涉及範疇廣，涵蓋行政院、立法院、司法院、考試院、監察院等之職權，實施大學法人化必須將決策層級提高，推動「由上而下」的改革，方能有所突破。從經濟學角度分析，大學供需不均造成失衡的情況，由政府帶領大學改革，並視為國家重要政策，是成功的必要條件。由教育部、大學及相關組織，透過廣泛協商達成共識，用宏觀的角度研擬我國需要的高等教育及大學定位。

大學是國家人才培育的重要場所，我國高教若要改革，應考量世界局勢及產業動向做長遠規劃，由政府帶動相關部會合作，同時進行社會共識的建立，使國立大學的未來有新展望。

（四）提升我國高等教育國際競爭力之方向

論壇中討論提升我國高等教育國際競爭力，可透過政府主導，做全盤性規劃，好的高教政策亦應有延續性，不因人事更迭而變動，以國家總體利益及長遠發展為目標。高等教育未來發展應走向自主化高、能動性強的模式，讓大學能以專業分工，良好且具課責性的管理取代舊式官僚體系，師法國外頂尖大學成功經驗，根據自身特色做適當調整。

如香港城市大學及新加坡國立大學皆為國際頂尖大學，是成大標竿學習的對象。香港城市大學人事室在近年來權力逐漸限縮，即由歐美國家的大學治理模式學習，漸進式改革以強化大學自主性；新加坡國立大學則發展策略性布局的教育網絡，深化與國外頂尖大學的姊妹校關係，姊妹校之間能互相交換學生，使新加坡國立大學的學生可選擇到世界各國，體驗不同文化與生活經驗。而 QS 世界大學排行其中一項評分指標即是學術互評，因此新加坡國立大學「增加友校」的策略，能強化國際排名。臺灣可從這樣的改變做起，提升大學自主性及學生國際視野，進而強化大學的國際競爭力。

（五）國立大學法人化議題值得關注

臺灣的國立大學為教育部附屬機關學校，人事、會計、預算、審計、採購等法令限制多，「法人化」是強化大學自主及能動性的其中一個做法。大學自設監督單位、自行管理學校，自負盈虧。優點為擺脫公務人員任用條例規範，教師待遇更有彈性，排除預算法每年編列限制，自行建立會計制度，以自有經費採購。缺點則是政府可能不再負擔財務經費，法人化後新聘教職員將不再是公務人員，無公務員退休福利，相關人事、財務、土地、監督等鬆綁，也可能造成學校治理疑慮。

本論壇邀請各學界先進初步討論，形成好的交流平台，可得到寶貴的知識與經驗。而國立大學法人化議題值得持續關注，讓大學在國際化脈絡中找到未來發展的定位及方向。

肆、致謝

感謝國立大學校院協會及成功大學高教深耕計畫經費補助。

附錄一

國立大學法人化論壇

會議手冊

指導單位：國立大學校院協會

主辦單位：國立成功大學

會議日期：2018 年 12 月 3 日（星期一）

會議地點：成功校區格致堂



國立大學法人化論壇

會議手冊

指導單位：國立大學校院協會

主辦單位：國立成功大學

會議日期：2018 年 12 月 3 日（星期一）

會議地點：成功校區格致堂

目錄

論壇背景.....	頁 3
論壇議程.....	頁 6
專題演講.....	頁 8
郭位校長.....	頁 8
陳永財校長.....	頁 9
主持人介紹.....	頁 10
曾志朗校長.....	頁 10
蘇慧貞校長.....	頁 11
與談人介紹.....	頁 12
林聰明校長.....	頁 12
鄭英耀校長.....	頁 13
郭旭崧校長.....	頁 14
張懋中校長.....	頁 15
薛富盛校長.....	頁 16
張瑞雄校長.....	頁 17
周玲臺教授.....	頁 18
相關資料.....	頁 19
〈大學自治與學術自由之夢〉 ¹	頁 19
〈大學官僚化的反思〉 ²	頁 25
〈國立大學法人化 多名校長喊鬆綁〉 ³	頁 27
〈大學法人化重生？ 校長籲：讓大學從政府夥伴變夥伴〉 ⁴	頁 28
〈國立大學法人化要走對路〉 ⁵	頁 30
〈推大學法人化 教部捲土重來〉.....	頁 32
〈國立成功大學自主治理試辦方案結案報告〉（簡要版） ⁶	頁 34
附錄：論壇參與名單	

¹林于媛，成大校刊第 260 期，2018/9/14

²何信全（政大哲學系教授），蘋果日報，2018/11/5

³馮靖惠，聯合晚報，2018/08/24

⁴馮靖惠，聯合晚報，2018/08/24

⁵劉源俊（東吳大學名譽教授、前校長），中國時報，2018/1/22

⁶陳進成，2015/10/20

論壇背景

一、緣起

本論壇以國立大學法人化為主軸，主要從國立成功大學自 2009 年起，執行大學自主治理的經驗，討論未來我國國立大學法人化的展望，能否提升競爭力。國立成功大學所提之大學自主治理方案，獲得教育部肯定支持。教育部與成功大學行政團隊合作，於 2012-2014 年爭取校內共識，期待進行大學自主治理試辦方案。並曾深入檢討目前校務運作在財務自主、人事自主層面議題，目的在強化大學行政效率。成大推動大學自主治理的過程，可以作為國立大學未來制度改革與提升國際競爭力的重要參考。

因此，本論壇的目的，在藉由國立大學法人化議題討論，讓國立大學校長與學界先進，能思考國立大學在高等教育發展應扮演的角色。以及如何在目前國立大學經營困境中，提升臺灣高等教育國際競爭力。關於國立大學法人化的議題，教育部早在 2009 年時就希望推動，並有初步構想。但當時成大賴明詔校長與馮達旋副校長，認為當時法人化計畫的內容不符成大需求，因此改以「大學自主治理」為名，希望和法人化作區隔，並規劃適合成大推動的高等教育變革計畫。雖然行政團隊在校內溝通過程做了很多的努力，校長前往各院系進行溝通說明。但許多教職員生仍將法人化與大學自主治理視為等號，復因諸多因素，該試辦計畫於 2014 年經校務會議代表投票否決。

關鍵的問題在於，國立大學競爭力能否提升，和本身組織制度體質有很大的關連性；但體制的改變並非易事，除了正式規範，非正式規範（包括價值與文化都是重要內容）。因此過去成功大學行政團隊，才會以長遠的角度提出大學自主治理方案，希望讓國立大學更有彈性，能和國際一流大學競爭。再者，亞洲國家中的日本與韓國國立大學，已有許多具體改革的經驗。日本早在 2004 年開始實

施法人化，並以每年減少 1%預算作為配套，但成效似乎沒有非常明顯。至於韓國，首爾大學於 2012 年法人化，其改革過程的訴求或願景是，如果首爾大學不法人化，只能在韓國稱王；如果首爾大學法人化，則有機會在世界高等教育佔有一席之地。這樣的願景獲得許多認同，因此順利讓首爾大學成為韓國第一所法人化的國立大學；得以透過比以往更彈性的機制經營首爾大學。

雖然大學自主治理試辦方案在成功大學校務會議遭否決，但也有具體成果，包括人事與主計主管選任，大學端有更大的自主性。因此，成功大學行政團隊仍持續構思如何提升國際競爭力。特別是針對大學法人化議題的具體作為，組成校內工作團隊，不定期進行討論。目前已完成兩次，並有具體建議。主要重點是，如何在既有基礎上，進一步思考，如何可以提升成大的國際競爭力。因此，本次舉辦論壇的目的，主要希望能針對國立大學體制作深度討論，是否在法人化或大學自主治理的框架下，我高等教育仍有翻轉的機會。原因在於，近年來臺灣政府面臨財政緊縮、資源有限的情況，國內頂尖大學的國際排名也仍有相當大的進步空間。因此高教制度改革勢在必行，國立大學法人化是高等教育改革的方法之一。但是，法人化的定義為何，仍有許多不同的意見或看法，因此有許多討論的空間。

本次高等教育論壇舉辦的目的，希望透過政策利害關係人的討論，能整理出我國未來高等教育的發展方向，同時凝聚提升我國立大學或高等教育國際競爭力的前瞻機制。因此，本論壇設計三大主題，第一是，高等教育國際競爭力提升之問題與困境，主要在診斷目前大學競爭力提升存在什麼問題，主要目的在找出影響國立大學國際競爭力的關鍵問題。第二是，國立大學法人化與高等教育國際競爭力，主要探討的問題是，國立大學法人化能夠提供什麼誘因，可以提升國際競爭力。第三是綜合座談，主題是國立大學法人化的範疇、展望與未來，主要在綜整前述兩個主題的要點，並形成我高等教育未來發展的共識。

二、目的

本論壇主要目的在提升國立大學國際競爭力，其內涵包括：

- (一) 作為國立大學法人化討論之交流平台，重新思考國立大學在高等教育發展應扮演的角色。並試圖從目前國立大學經營困境中，找出提升臺灣高等教育國際競爭力的方法。
- (二) 針對國立大學體制作深度討論，以了解在法人化或大學自主治理的框架下，我國高等教育翻轉的機會，並探討國立大學法人化的可行性。
- (三) 透過政策利害關係人的討論，整理出我國未來高等教育的發展方向，同時凝聚提升我國立大學或高等教育國際競爭力的前瞻機制。
- (四) 診斷目前大學競爭力提升存在之問題、找出影響國立大學國際競爭力的關鍵因素。
- (五) 藉由廣泛討論，找出國立大學法人化能夠提供什麼誘因，以提升大學國際競爭力。
- (六) 藉由本論壇的實施，讓各界人士在深度討論與交流中，形成我國高等教育未來發展之共識。

國立大學法人化論壇議程

日期：2018 年 12 月 3 日，星期一

地點：國立成功大學成功校區，格致堂

指導單位：國立大學校院協會

主辦單位：國立成功大學

9:50 - 10:15

報到

10:15 - 10:20

成功大學蘇慧貞校長致詞

專題演講一 10：20 10：50	講題： 【臺灣國立大學的 未來】	主持人： 曾志朗 (台聯大系統校長)	主講者： 郭位（香港城市大學校長）
第一場 10：50 11：50	議題： 【國立大學法人化 的定義與範疇】		與談者： 陳永財（新加坡國立大學校長） 林聰明（南華大學校長） 鄭英耀（中山大學校長） 郭旭崧（陽明大學校長）

11:50 - 11:55

大合照

11:55 – 14:00 午餐 (地點:轉角餐廳)

專題演講二 14 : 00 14 : 30	講題： 【高等教育國際競爭力】	主持人： 曾志朗 (台聯大系統校長)	主講者： 陳永財 (新加坡國立大學校長)
第二場 14 : 30 15 : 30	議題： 【高等教育國際競爭力提升之問題與困境】		與談者： 張懋中 (交通大學校長) 薛富盛 (中興大學校長) 張瑞雄 (臺北商業大學校長) 周玲臺 (政大會計系教授)

15:30 – 15:40 茶敘

綜合座談 (Q&A) 15:40 16:30	議題一： 【國立大學法人化和高等教育國際競爭力的關連性】 議題二： 【臺灣實施國立大學法人化的展望與未來】	主持人： 蘇慧貞 (成功大學校長、國立大學校院協會理事長) 與談者： 將安排參與第一場及第二場之主持人及與談人，進行座談。
--	--	---

16:30 - 16:40

閉幕式

專題演講

時間 | 10:20 – 10:50

講題 | 臺灣國立大學的未來



主講者 | 郭位(香港城市大學校長)

【講者簡歷】

郭教授分別於 2000、2002、2007 及 2014 年獲選為美國國家工程院院士、中央研究院院士、中國工程院外籍院士及俄羅斯工程院外籍院士。

服務城大之前，郭教授曾擔任田納西大學榮譽講座教授及工學院院長，並為美國能源部橡樹嶺國家實驗室高級管理團隊成員。2003 至 2008 年任職田納西大學期間，他透過拓展與業界及校友的聯繫，籌款工作屢創佳績。

郭教授學術成就卓越，得獎無數，其中包括經中華人民共和國國務院學位委員會同意、北京理工大學頒授的榮譽博士學位，並獲多所國際知名學府、高科技公司及研究院所任命為諮詢顧問，經常應邀前往世界各地就教育、可靠度、能源與研究等專題發表演講。

他的近作《高等教育的心件》（臺灣版《高等教育怎麼辦？兩岸大學心件的探討》，北京簡體字版《心件：大學校長說教育》）於 2016 年在香港、台北和北京由三家出版社同時出版，實屬罕見。該書日文版由日本城西大學出版部出版。

（節錄自香港城市大學：校長介紹）

專題演講

時間 | 14:00 – 14:30

講題 | 高等教育國際競爭力



主講者 | 陳永財(新加坡國立大學校長)

【講者簡歷】

陳教授是一位充滿熱忱、屢次獲獎的教育者。他堪稱國大現有學術體系的先鋒設計師，是多項學術舉措的播種人，如“理科特殊計畫”(Special Programme in Science)、國大博學計畫 (University Scholars Programme)、大學城寄宿課程 (University Town Residential College Programme)、免學分學年計畫 (Grade-free Year)、科技強化教育 (Technology-enhanced Education) 等等，都是由陳教授發起的。他在 1998 年獲頒國大卓越教學獎（創新教學），並曾任新加坡數學學會（2001 年至 2005 年）及東南亞數學學會會長（2004 年至 2005 年）。

陳教授是中國南方科技大學國際諮詢顧問委員會成員。他同時也是多個機構組織董事會成員，包括現任董事的新加坡科技研究局、國防部屬下國防科技局、社會企業“商聯中心” (Bizlink Centre)、國大數理附中，以及之前曾出任董事的國防科技研究院、國立教育學院、資訊通信發展管理局。

2014 年，國家授予陳教授國慶公共行政服務（金）獎章，以肯定他在教育領域所做出的卓絕貢獻。2018 年，他獲耶魯大學和耶魯大學研究院校友會聯合授予“威爾伯盧修斯·克勞斯勳章”(Wilbur Lucius Cross Medal)，這項殊榮旨在表彰對學術研究、教學、學術行政及公共服務作出超凡貢獻的校友。

（節錄自新加坡國立大學：校長介紹）

主持人介紹

時間 | 10:20 – 11:50

講題 | 國立大學法人化的定義與範疇



主持人 | 曾志朗(現任臺灣聯合大學系統
校長；前教育部長)

【主持人簡歷】

現任：中央研究院院士、臺灣聯合大學系統校長

學歷：美國賓州州立大學認知心理學博士

經歷：

行政院政務委員兼文化建設委員會主任委員

行政院政務委員

中央研究院副院長

教育部部長

國立陽明大學校長

國立中正大學社會科學院院長

國立中正大學認知科學中心主任

國立中正大學心理學研究所所長

美國加州大學河濱分校心理學系教授

美國哈斯金研究室（Haskins Laboratories）客座研究員

美國柏克萊大學語言學系客座副教授

（節錄自臺灣聯合大學系統：校長介紹）

主持人介紹

時間 | 15:40 – 16:30

講題 | 國立大學法人化和高等教育國際競爭力的關聯性、
臺灣實施國立大學法人化的展望與未來



主持人 | 蘇慧貞(國立成功大學校長)

【主持人簡歷】

學歷：哈佛大學公衛學院環境衛生科學博士

經歷：

中華民國國立大學校院協會 理事長

中華民國斐陶斐榮譽學會 榮譽會員

財團法人高等教育國際合作基金會 董事長

行政院高等教育產業輸出推動小組 委員

行政院營造國際生活環境推動小組 委員

教育部顧問室 主任

教育部大學通識教育評鑑 評鑑委員

教育部技專院校評鑑中心 委員

行政院國家永續發展委員會 委員

UNU-APEC 聯合國大學-亞太經合會永續發展教育論壇 代表

(節錄自國立成功大學：校長介紹)

與談者介紹

時間 | 10:50 – 11:10

講題 | 國立大學法人化的定義與範疇



主講者 | 林聰明(現任南華大學校長；曾擔任教育部次長)

【講者簡歷】

南華大學林聰明校長，畢業於美國 Clemson 大學工業管理博士，歷任雲林科技大學校長近 8 年，其勇於任事性格、卓越領導能力深獲好評，2009 年 2 月受邀入閣擔任教育部政務次長職務，2013 年 1 月辭卸次長職務，任職南華大學校長，積極投入推動生命教育、環境永續、智慧創新及三好校園，除個人獲頒生命教育績優人員外，南華大學亦獲選為生命教育特色大學，並獲教育部遴選設立國家級生命教育中心。

林聰明校長不僅學養俱豐，且相當關心地球暖化、身心靈環保、蔬食愛地球及永續發展等議題，2012 獲得聯合國氣候變遷框架公約會員國頒發全球永續發展英雄獎殊榮，並獲頒教育部一等教育文化專業獎章。林聰明校長年茹素並捐輸扶持弱勢，回饋社會、鄉里不落人後，堪為典範。

(節錄自南華大學：校長介紹)

與談者介紹

時間 | 10:50 – 11:50

講題 | 國立大學法人化的定義與範疇



與談者 | 鄭英耀（國立中山大學校長）

【與談者簡歷】

學歷：

國立政治大學教育研究所博士

國立高雄師範學院教育研究所碩士

臺灣教育學院輔導系學士

經歷：

國立中山大學教育研究所講師、副教授、教授

國立中山大學教授兼任行政副校長

國立中山大學教授兼任通識教育中心中心主任

國立中山大學教授兼社會科學院院長

高雄市政府教育局局長(借調)

國立中山大學教授兼學務長

國立中山大學教授兼教育所所長

（節錄自國立中山大學：校長介紹）

與談者介紹

時間 | 10:50 – 11:50

講題 | 國立大學法人化的定義與範疇



與談者 | 郭旭崧(國立陽明大學校長)

【與談者簡歷】

學歷：

美國哈佛大學甘迺迪政府學院 Senior Executive Fellow 結業

美國耶魯大學衛生政策博士

國立臺灣大學公共衛生研究所預防醫學組碩士

國立陽明大學醫學系醫學士

經歷：

中華民國外交部無任所大使(醫衛領域)

行政院衛生福利部顧問

臺北醫學大學公共衛生學院講座教授

行政院衛生福利部疾病管制署署長

駐美國台北經濟文化代表處衛生顧問兼衛生組組長

行政院衛生署疾病管制局局長

行政院 SARS 防治紓困委員會聯絡處主任

駐美國台北經濟文化代表處衛生顧問

國立陽明大學衛生資訊與決策研究所副教授兼所長

(節錄自國立陽明大學：校長介紹)

與談者介紹

時間 | 14:30 – 15:30

講題 | 高等教育國際競爭力提升之問題與困境



與談者 | 張懋中（國立交通大學校長）

【與談者簡歷】

學歷：

國立交通大學電子工程博士（中華民國教育部頒國家工學博士）

學術榮譽：

中華民國教育部第二十一屆國家講座主持人-工程及應用科學類科

英國工程與科技學會(IET) J. J. Thomson Medal for Achievement in Electronics

美國國家發明家學院院士

John J. Guarrera Engineering Educator of the Year Award from the Engineers' Council

國立清華大學名譽博士

國立交通大學名譽博士

中華民國中央研究院院士

國際電機電子工程學會(IEEE)國際固態電路會議(ISSCC)傑出論文獎

國際電機電子工程學會(IEEE)國際微波會議(IMS)最佳學生論文獎

（節錄自國立交通大學：校長介紹）

與談者介紹

時間 | 14:30 – 15:30

講題 | 高等教育國際競爭力提升之問題與困境



與談者 | 薛富盛（國立中興大學校長）

【與談者簡歷】

學歷：

美國康乃爾大學（Cornell University）材料科學與工程學系博士

經歷：

財團法人工業技術研究院第 14 屆董事

財團法人大學入學考試中心基金會董事長

臺灣中部科學園區產學訓協會理事長

行政院國科會工程處材料工程學門召集人

行政院國科會「中央政府科技發展」智庫委員

奈米國家型科技計畫人才培育總計畫主持人

中國工程師學會台中分會理事長

英國國際工程與科技學會(IET) 會士(Fellow)

英國材料與礦冶學會(IMMM) 會士(Fellow)

澳洲能源學會(AIE) 會士(Fellow)

美國康乃爾大學(Cornell University MS&E Distinguished Alumni Award) 傑出校友

（節錄自國立中興大學：校長介紹）

與談者介紹

時間 | 14:30 – 15:30

講題 | 高等教育國際競爭力提升之問題與困境



與談者 | 張瑞雄（國立臺北商業大學校長）

【與談者簡歷】

學歷：

清華大學計算機與管理決策研究所博士

臺灣大學電機系

經歷：

中科院 C3I (Command, Control, Communication, and Intelligence) 系統研發

創立中華民國資訊學會

東華大學擔任資工系系主任

東華大學學務長、教務長

東華大學副校長

精鍾商專的董事

臺灣觀光學院校長

資訊月傑出資訊人才

（節錄自國立臺北商業大學：校長介紹）

與談者介紹

時間 | 14:30 – 15:30

講題 | 高等教育國際競爭力提升之問題與困境



與談者 | 周玲臺(國立政治大學會計系教授)

【與談者簡歷】

學歷：美國休士頓大學會計(學)博士

經歷：

政治大學學務長、會計系主任

曾主持之研究計畫：

財會學門會計領域博士畢業生人力供需研究

國際會計教育與研究學會執行委員會議

大學系統之規劃與發展研究

我國政府會計報告體系及主要財務報表之研究

國科會補助研究計畫經費核銷法令規範與管理控制之校準研究

國立大學五項自籌經費訂定相關會計內控與內稽制度之可行性研究計畫

內控缺失查核與內控缺失揭露可信度之研非科技部

國立成功大學自主治理之五項自籌經費相關會計、內控與內稽制度研究與設計計畫

國立大學校院基金會(除校務基金外)處理之法律研究

(節錄自國立政治大學：商學院介紹)

〈大學自治與學術自由之夢〉

作者：林于媛

來源：成大校刊 2018/9/14 第 260 期

「臺灣如同任何一個民主國家，不可避免存在多元看法與差異。只有彼此尊重，和而不同共存共榮才是我們所認同的臺灣價值。」2018 年 5 月 4 日，一群現職與退休老師站在成大榕園，手持黃絲帶，聆聽著宣傳者念誦自己支持的理念，以及對政府的呼籲。他們背後的學生高舉抗議牌，告訴站在教授對面拍攝的媒體：「成大不只有一種聲音！」部分師生爆發衝突，激烈的言語和肢體動作交織成一幕幕新聞畫面，在網路上「漫天飛」。

臺大管案與成大黃絲帶事件

這個上了新聞版面的事件，與臺大校長遴選案有關。臺大前校長楊泮池捲入論文造假案而引咎辭職後，臺大校長遴選委員會於 2018 年 1 月 5 日選出新任校長管中閔。然而，遴選結果出爐不久，其「合法性」便被質疑。有人批評，管中閔未揭露任台哥大獨董，疑和台哥大副董事長蔡明興之間有利益未迴避問題，有人則抨擊管中閔違法於廈門大學兼職。就在這各方對既定事實提出不同解讀的情況下，4 月 27 日教育部吳茂昆部長以「遴委會委員及被推薦人有經濟法律上重大利益未迴避的適法疑慮」為主要理由，否決臺大的校長人事案。

對於教育部的決議，臺大校方於隔日立即發表聲明，表達不滿。校內部分師生也於 5 月 4 日發起「五四運動」，在傳鐘綁上黃絲帶，伸張「大學自主，學術自由」。回顧校長的選任史，1994 年 1 月 5 日〈大學法〉修正案公布前，政府掌控高等教育，國立大學校長由教育部指派，省立和市立大學則由地方政府提請教育部聘任，僅私校校長由董事會選任，再報請教育部核准。修法後，各校的遴選委員會先選出 2 至 3 人，再由教育部組織的遴選委員會對候選人排序，最後提請教育部長選聘（此規定針對國立大學）。

2005 年 12 月 13 日大修〈大學法〉全文，有關大學校長產生的第 9 條條文明定：「新任公立大學校長之產生，應於現任校長任期屆滿十個月前，由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。」而在遴選委員會中，教育部及各該所屬地方政府亦須推派代表加入遴選（學校代表與校友／社會公正人士代表各佔五分之二，其餘名額為教育部代表）。雖然後來有關校長產生辦法的第 9 條條文，分別在 2011、2015 年又

有 2 次的細部修正，但基本的產生架構不變，均是透過學校組成的遴選委員會選出校長，再由主管單位聘任。

由於教育部已有代表參與、監督遴選過程，故通常直接聘任遴選委員會所產生的校長人選。因此，今年教育部出乎眾人意料的否決案，激起了教育部長的職權爭議，也折傷了不少校園師生對大學自主的信心。尤其是歷經戒嚴時期的大學教師們，人心惶惶。不只是臺大，就連其他大學也群起響應。成大一群教師隨即組成「成大人校園自主行動聯盟」，和其他大學教師聯合發表聲明，抗議教育部不尊重民主。

然而，把場景拉回成大，高喊「成大不只有一種聲音」的抗議學生，究竟是想表達什麼？根據事發後，這群學生在成大的社群媒體上公布的「成大學生行動校園聲明」，抗議活動是因「過去部分成大教授一向反民主、反學生自治的立場」，使其「嚴重質疑這次『黃絲帶』聲援活動的代表性及正當性」。他們直指，參與「校園自主行動」的前成大主秘陳進成是「成大大學法人化及南榕廣場爭議中戕害校園民主的最大元凶」，更進一步質疑：「檯面上煽動所謂落實大學自主的糖衣背後，是否真的是以學生為主體出發？」他們多次強調「大學的主體是學生」，並以成大 2014 年校長遴選爭議為例，凸顯學生「實質參與及決策的權力嚴重不足」。

經筆者調查，有些學生的想法與前段所述近似，認為高喊大學自治的教師在校內握有權力，會強調大學自治的重要性，只是為了保護屬於自己的大學自治和利益。有些學生則贊成教師們伸張的理念，主張教育部不應該越權侵害大學自主。也有學生表達此事和自己無關，學生應該專注於念書的本分。在成大的黃絲帶事件中，教師和學生似乎形成兩個立場各異的對立群體，但事實上，若排除接收資訊差異之因素，每個人依然會有各自的認知與解讀。

大學法人化與大學自治治理

大學自主至今尚未有明確的定義。多數人對於大學自主的共同想像是，大學能獨立運作，在學術、行政、教學、經費等層面上，不受其他力量——尤其是政治和企業——干預，然而大學運作的龐大經費，主要來自政府補助或企業贊助，基於「『股東』有權管理自己的投資標的」之觀念，大學自主容易困於曖昧難明的狀態中。部分公立大學為尋求自主，將大學法人視為擺脫政府部門「控制」的有效方法，臺灣最早於 1980 年代由臺大學生提倡（可參考臺大「自由之愛」運動的歷史背景與論述）。因為大學法人化的概念即是讓教育部之下的公立大學具有法人資格，在人事與財務上享有不受政府部門嚴格管控的自主權。

不同時代對於大學法人化有著不同的期待。1980 年代黨外運動蓬勃，社會積極爭取長期被政府剝奪的自由，因此大學法人化曾被視為實現大學自主，最終達成學術自由的途徑。然而，隨著政治民主化，以及高等教育擴張，教育部成了大學法人化的主要推動者。成大前副校長馮達旋在研發處「公立大學法人化論壇」發表的一篇文章〈大學法人化：臺灣高等教育的新紀元？〉中表示：「在 20 世紀最後數十年間，全球都目睹亞太地區大學在質與量兩方面爆炸性的成長，然而這都和法人化無關，亞太地區長久以來幾乎所有國立大學都受其政府嚴格控管。可是在 21 世紀，法人化突然間變成了重要議題。

例如最近日本和新加坡的公立大學都「公司化」變成法人了……。」當法人化成為國際高教的趨勢，便不再只是爭取自由民主手段，更是提升高教競爭力，推動國家發展的利器。除了追上潮流，法人化也被視為解決高教財政困境的一帖良藥。現任成大教師會會長尤瑞哲及成大圖書館館長王健文均不約而同的指出，教育部打算先以提高補助（或金額不變）來吸引大學實施法人化，再降低補助，讓學校自籌教務基金，最終擺脫高教補助的沉重負擔。雖然此政策將令學校喪失教育部補助，但部分學校經營管理者肯定教育部為實現大學法人化，所釋出的校務權力，其中最主要的兩項是經費審議權和人事權。成大前主任秘書陳進成表示，現行法規不只使學校在經費和人事上無法自主，在層層的審核制度下，也增加行政成本，降低效率，不利學校發展。

成大的法人化之路始於 2006 年，時為高強校長任內（2001 至 2007 年）。王健文老師回憶，當時雖然校內教職員憂心法人化會影響其公務員資格，但為了拿到教育部邁向頂尖大學計畫（頂大計畫）補助經費，校務會議決議，「承諾」教育部推動法人化。因此，在校長賴明詔任內（2007 至 2011 年），成大和金門大學被教育部選為「自主治理」示範學校。賴校長召集校際諮議小組，研商法人化之推行，並派副校長馮達旋與黃煌輝、研發處副研發長楊永年等人，赴美、日、韓、新加坡等國參訪，了解外國大學法人化的情況。

然而，賴校長於任內並未達成法人化。接任賴前校長的黃煌輝校長，繼續未竟之業，2012 年起在校內各院舉行公聽會，與教職員交換意見，逐步調整自主治理試辦內容，曾一同訪視外國大學的陳進成前主秘是當時大學自主治理方案的主要推動者之一。過去，他於教育部首次推動法人化時，擔任教師會理事長，積極參與公聽會表達反對當時設計的法人化版本，因這版本牽涉大學地位與教職員退撫身分的改變，且有校產被掏空的疑慮；因此他強調，後來推動的自主治理試辦方案修改過去法人化版本的問題，讓國立大學在地位不改變的情況下，校內經費運用不再受審計部限制，改由學校自訂之辦法管理，可提高行政效率，且能確保校內教職員之公務員身分。

相較於自主治理推動小組——陳進成前主秘、何志欽前副校長及行政法專家蔡志方老師，不少老師心存疑慮。為了確保自主治理方案不會在校內多數成員尚未了解時，便立即實施，2011年6月的校務會議中，教師會成員與其他教職員提出：該制度「必須使全體正式編制內教職員工充分了解此方案實施內容，並以無記名方式彙整其意見供校務會議參考，再經校務會議討論通過後實施。」讓自主治理方案在成大有更多的討論時間與空間。

而本文的受訪者之一王健文老師在參與2012年的文學院公聽會後，積極地與其他反法人化教師——李佳玟、王秀雲、翁裕峰、謝奇璋、趙儒民、蔡維音等多位教師——共商阻擋辦法。「那時候很緊張。」王老師如此形容，「我們擔心學校在暑假召開臨時校務會議，強行通過。」除了教職員，部分熱心於公共事務的學生（包含當時的零二社），也憂心將來可能因此面臨學雜費調漲、教育商品化、人文學科系所在績效管理下被削減經費或裁撤，利用網路社群平臺，組織團體，向外宣揚反對理由，以喚醒更多人的關注。（有興趣的讀者可參考「關注『大學法人化』」部落格）。

對於自主治理方案的擔憂和質疑主要有二：第一，校務會議將被架空，校長與委員會權力擴大；第二，企業介入校園，大學公司化，教育資本主義化。自主治理方案將更動學校行政決策的架構與流程，以校內外人士組成19人自主管理委員會，作為核可決策的單位。校內代表共8名，分別為教師、教師團體、職員及學生，校外代表11名，教育部指派3名，校友、社會公正人士各4名，經校長提名至校務會議選出。所有提案將經校長向委員會提出，但提案前是否須經校務會議，多次修改的自主治理辦法中並未具體規定。在制衡監督機制上，校長須向委員會負責，其遴選與續聘權掌握在委員會手中；至於校務會議，有權解散委員會，或對委員會的決議行使再議和否決權。

制度設計看似良好，但王老師質疑，法人化後的大學須自籌校務基金，很可能向有雄厚財力的企業主靠攏，使得資本勢力進入委員會，進而讓校方以商業管理的績效考核制度，決定各系所的研究項目及存續。縱使校務會議可對委員會行使否決權，或解散委員會，行監督之職，但門檻與程序都障礙重重。於此之下，校務會議將淪為毫無決策和監督權的諮詢者，喪失大學法給予的校務最高決策機構的身分，使得擁有校長遴選及續聘權的委員會，控制校長，或與之形成寡頭集團。

有關自主治理試辦方案的討論歷經2至3年，除了公聽會，2013年5月學生會舉辦一場辯論會，2014年5月又有針對校務會議代表的大學自主治理說明會。後來在校務會議代表的要求下，學校與計網中心架設網路討論平臺，並於2014

年年底舉行網路投票，收集教職員和學生的想法。最終，大學自主治理試辦方案於 2014 年 12 月 24 日的校務會議投票中被否決。

投票結果為 14 票同意，87 票反對，可見校內對於整套制度上的疑慮。對於大學自主治理試辦方案未能獲得支持，陳前主秘歸納出 4 項失敗原因：第一，推動時機不對，遭逢成大校長遴選爭議；第二，人通常畏懼改變；第三，法律授權問題，大學自主治理試辦方案的法律位階不夠高；第四，成大零二社的活動。他肯定大家能從各個角度來討論，更希望未來能理性深入思辨大學治理制度的改革，為我國大學發展找出更好制度。不少反法人化的學生，雖慶幸大學自主治理試辦方案未成功，卻依舊感慨學生對校園公共事務參與機會的不足，校內學生人數眾多，在校務會議中卻僅有 13 名代表。在問卷調查中，有學生失望的留下此段文字：「學生在校園事務的影響有限，這份校園自治，也只是一場校方掌權人士間的遊戲，無法說明落實。舉多年前南榕廣場為例，儘管該選項是學生所選舉的最終結果，校方選擇無視、迴避，所謂的自治，似乎不把學生算在內，做為校園的一份子，竟無法對於校內宮中事務作出關鍵的影響，該自治也非實質的自治。」

上述所提及的廣場命名爭議，很常被學生用來證明校方將學生拒於公共事務門外。廣場命名爭議起於 2013 年年底的廣場命名票選活動。校方在修繕博物館與 K 館（舊總圖）之間的空間後，委託學生社團聯合會舉行命名票選，結果出爐後，第一高票「南榕廣場」卻被校方否決。部分學生為此大感不滿，抗議校方不尊重投票結果。陳前主秘澄清，學校早經行政會議訂定校園空間命名作業要點，依據此要點命名須由總務處提出並經主管會議及校務會議通過，目前建國校區更名為成杏校區即是依此要點更改的，因此投票結果仍須經由校務會議議決；對於當時未能先讓學生了解規定內容，校方確實有責任。由於雙方無法達成共識，2014 年 1 月 15 日校務會議以 70 票同意，21 票反對決議取消廣場命名，形成「廣場名稱，各自表述」的現況。

大學自治與學術自由的夢想

在成大，學校行政團隊、教職員與學生各自構築著大學自治之夢，可是完成夢想的偉大航道，依舊漫長。大學法人化不會因一次校務會議的否決便終結，大學自治與學術自由的夢想也不會因一次的受挫而停止。成大該如何走出一條自己的路？感謝前主秘陳進成、圖書館館長王健文、系統系教授尤瑞哲，以及 0504 校園行動發起小組發言人、現任成大學生會會長陳佑維接受筆者訪問，協助完成本文。本文受校刊編輯之邀，冀能為往後校內的大學自治討論，開啟一個空間。各方不可避免的，對於同一件事情抱持相異的想法，可能帶來「爭

論」，也能帶起「討論」。基於一種對於民主討論的信任，筆者相信闡明己見，彼此理解，將是未來達成共識的基石。

〈大學官僚化的反思〉

作者：政大哲學系教授 何信全

來源：蘋果日報 2018/11/5

最近一年來，各界為了台大校長遴選爭議導致難產，不免議論紛紛。有人擔心台大校長難產會影響國際排名，沒想到近日發布的國際大學排名台大不降反升，似乎顯示有沒有校長並不那麼重要。有人認為一個比較弱勢的代理校長，也許更是合適的大學校長角色。當然，也有人對國際大學排名感到疑惑，懷疑其公信力。諸多議論，弄得大家一頭霧水。

臺灣人的立國精神，是愛拼才會贏。凡事打拼，拼經濟、拼民主，當然也拼教育。

談到拼教育，政府與一般民眾對於大學的期待，不脫以校長為核心，帶領全校師生一起打拼，在國際排名上力爭上游。在這種拼教育氛圍之下，這些年來各大學內部運作，也難免行政掛帥。大學越來越官僚化，越來越像行政機關，在校長與各級行政主管由上而下的行政領導模式之下，動員全校弄評鑑爭預算拼績效。

大學發展逐漸走調

除了一輪又一輪的評鑑之外，為了爭預算，也必需針對預算組織團隊，大學教師放下自己的研究理路，全力配合競標預算並展現執行績效。教育部與科技部作為高教官僚化的階層頂端，拋出一個又一個預算計劃方案，大學也就對應地組織一個又一個的研究團隊，在爭取預算與執行預算的螺旋中不停轉動。

正如德國社會學家韋伯所指出，現代化社會的運作特色乃是官僚化，各種公私機構莫不形成一個上下指揮服從的行政階層體系，以推動組織運作。作為現代社會最重要的機構之一，大學的運作難免亦必需依賴一個行政層級機制。然而相較於其他公私組織，大學是很特殊的社群，大學的核心精神是學術的自主性。基於大學自主精神，對外應超越一般性的行政節制，對內則應依循由下而上的自發成長。

近年來各大學官僚化的領導模式，不免使大學發展走調，甚至捨本逐末，不是行政支援教研，而是教研配合行政，以致不斷侵蝕甚至扼殺大學的自發成長。大學的首要之德是尊重學術專業，學校的決策應尊重各個專業領域的自主發展。作為大學教授之一，大學校長既有其專業背景，亦存在本身專業視角的局

限。大學發展唯有回歸教授治校的基本精神，透過各級會議教授的共同審議，才能形成學校發展的適當決策。

就此而言，高教發展應掙脫官僚化積習，參透「校長無為，教授有為」的旨趣，讓大學中的學術秧苗自我成長欣欣向榮，而不是以強勢的行政機制堰苗助長，以致愛之適足以害之。

拼教育不急功近利

筆者任教的政治大學在台創校首任校長陳大齊先生，擔任校長期間堅持親自送聘書到教授家，曾一時傳為佳話。以現在的大學規模，當然既不可能也並非必要。然而，其中展現大學校長敬服「學術專業最大」的襟懷，迄今依然令人感佩。

要之，拼大學教育不能以官僚機制追求急功近利，而必須回歸教育主體性，尊重教授學術研究最重要動能的內在自主性，讓人文社會領域教師回歸以學術為志業的初衷，讓自然科學領域教師回歸科學家單純的求知好奇心，才能在以國家預算培育的一方學術沃土上，讓大學師生在窮理致知的過程中自發成長，以展現真實宏偉的學術創發，這也才是真正扎根深耕開展高教的可大可久之道。

〈國立大學法人化？多名校長喊鬆綁〉

記者：馮靖惠

來源：聯合晚報 2018-08-24

公立大學不是法人，限制多，成功大學七年前曾推動法人化，但因老師擔心退撫沒保障，失敗告終。教育部今年初再拋出「國立大學法人化」，多名大學校長表示，樂見法規鬆綁，可讓校務決策更加彈性，讓大學和教育部的關係，「從夥伴變成夥伴。」

教育部次長姚立德表示，國立大學法人化可討論，教育部不排斥跟大學對話，探討法人化的可行性及配套。

交通大學校長張懋中說，大學法人化是世界趨勢，歐美、日本都如此，像哈佛、史丹佛大學等屬企業或信託公司管理，讓大學自治和自律，「自己管自己」，較易發展特色，不像現在教育部是老闆，大學都變成「教育部大學」；法人化後，可讓大學變成政府的夥伴。

「高教優先要做的是鬆綁。」中山大學校長鄭英耀表示，大學已不是百分百的公務預算，走向校務基金，人事和財主（財務主計）法令、學制規範、招生名額、教師聘用、系所調整等都須鬆綁；教育部應更相信大學，但「現在連開會便當 80 元這麼細的事，都要規範。」

中正大學校長馮展華表示，在校長遴選、學費喊漲等議題後，大學間又出現推動大學法人化的聲音，樂見法規鬆綁讓校務決策更彈性，讓大學多樣發展。

馮展華說，公立大學的校務基金低，大概是 12、13 個月的現金存量，收益都只有 1%，因有很多規定，大家不敢投資、開公司。有些學校明明有技術、資金，卻「坐在金山銀山上喊窮」，大學的學費、用錢和用人要鬆綁，「把學校從公務體系拉出來」。

姚立德認為，法人化最重要三個目的，是讓大學追求更高績效、課予更深責任，才能有更寬的學術自主，為達這三目的，國立大學的組織再造和教師、行政人員的觀念重整，都有必要。

〈大學法人化重生？ 校長籲：讓大學從政府夥計變夥伴〉

記者：馮靖惠

來源：聯合晚報 2018-08-24

成大 7 年前推動法人化，但因老師擔心退休撫卹沒保障，最後以失敗告終，如今是否有機會捲土重來？教育部年初再度拋出「大學法人化」的風向球，引發高教界議論，但因換了教長，是否延續政策理念，令外界關注。多位大學校長表示，樂見相關法規鬆綁，讓校務決策更加彈性，盼讓大學和教育部的關係，「從夥計變成夥伴。」

臺灣的公立大學因為不是法人，多年來受政府行政體系、立法、考試、監察諸院的箝制，難以充分發展。

教育部次長姚立德表示，國立大學法人化是可以討論的議題，教育部也不排斥跟大學對話，探討法人化的可行性及大學端期待的配套措施。法人化最重要的 3 個目的是，讓大學追求更高的績效、課予大學更深的責任，這樣才能有更寬的學術自主。為了達到上述 3 個目的，「國立大學的組織再造和教師和行政人員的觀念重整，都是必要的。」他也坦言，法人化的起步期其實是辛苦的。

姚立德指出，大學法人化最大的特色，就是財務自主和人事自主。現在大學的人事跟會計，是由政府派人代管，以後這兩個沒有了以後，大學就必須有更深的自我課責，學校也有更高的財務自主性。以前經費要受到立法院監督，法人化之後，教育部的管轄更少，學校可以自主，所以大學對內必須做好內控，對外仍要善盡社會責任。大學自己要知道，國立大學是有其社會責任的。

交通大學校長張懋中認為，大學法人化是世界趨勢，歐美、日本都如此，如哈佛大學、史丹佛大學等，都屬於企業公司或信託公司管理。讓大學自治和自律，「自己管自己」，比較容易發展出特色，也不是像現在每間大學的老闆都是教育部，每所大學都「長」一樣，變成「教育部大學」。他認為，法人化後，可讓大學變成政府的夥伴，不再是政府的夥計。

「臺灣高等教育優先要做的是鬆綁」，中山大學校長鄭英耀表示，大學已經不是百分之百的公務預算，而是走向校務基金，因此在人事和財主（財務主計）的法令，和學制規範、招生名額、教師聘用、系所調整等等，必須先鬆綁。他說，教育部應更相信大學的自理，而大學仍要受教育部監督管理，但不代表要鉅細彌遺規範，「現在連開會便當 80 元這麼細的事情都要規範。」

鄭英耀說，等未來臺灣經濟更好、科技更興旺時，大學法人化也許就會水到渠成，但是現階段更重要的是，先給大學更大空間。

中正大學校長馮展華表示，臺灣在校長遴選拔管案、教學成本提升而學費喊漲等議題，實務界出現推動國立大學法人化的聲音，大學樂見法規鬆綁，讓校務決策更加彈性。如果政府鬆綁管制，由大學自主管理，可預見校務決策及各校教學研究特色計畫的多樣發展。

馮展華說，現在公立大學的校務基金都偏低，大概是 12、13 個月的現金存量，收益大概都是 1%，但因為有很多規定，大家不敢投資、開公司。因為有風險，公務體系也不敢承擔。有些學校明明有技術、有資金，卻「坐在金山銀山上喊窮」。因此，學費、用錢和用人制度要一起鬆綁，「把學校從公務體系拉出來」，這樣法人化才比較有機會。但他坦言，走向法人化及市場化，經費補助及財務自主便是首當其衝的問題。

〈國立大學法人化要走對路〉

作者:劉源俊(東吳大學名譽教授、前校長)

來源:中國時報 2018/1/22

教育部日前在大學校長會議中拋出「國立大學法人化，頂大先行」的風向球。我們的私立大學從來就是法人，但國立大學則是教育部附屬機關。「國立大學法人化」在 30 年前就是熱議的話題，但經過 2 次的《大學法》全文修訂，都胎死腹中。然而在這段期間裡，大陸在 1998 年的《高等教育法》與日本在 2004 年的《國立大學法人法》修法後，大學都已是法人了。現今世界上，大學不是法人的恐已所剩無多。

是法人，未必有自治權；但若不是法人，必然缺少自治權。國內的公立大學因為不是法人，多年來受政府行政體系、立法、考試、監察諸院的箝制，固難充分發展；私立大學也因教育部總比照管國立大學的心態加以限制，有志難伸。國立大學法人化是未來必須走的道路。

然而，世界上的大學法人各有做法，大異其趣，要走對路，否則欲速則不達。若是吃錯藥，回天將力乏。

國際間大學法人做得最成功的是美國。其中最重要的因素是大學之上有個「局外理事會」(lay board)，以超然於校務的態度「監理」(不是「治理」)學校，負責監管財產，決定發展方針，審定預、決算，並組織「遴選委員會」物色校長。然而報載教育部的構想似乎要在校內設個「常設性自主委員會」，組成「包括校內教職員、產業及社會公正人士、教育部代表、校友代表等不超過 15 人」云云。在此必須提醒：若讓教職員參加這樣的委員會，必因「利益衝突」製造亂源，一開始就錯了。

而且成立「理事會」後，校務會議的角色必須調整而與「理事會」分享監理權，像是外國大學的「教師議會」那樣，絕對不能「成為校長的諮詢機構」！難道教育部希望校長一旦選出後，就成為校內的「專制者」？

預料許多國立大學的校長與教授會反對「法人化」，他們的顧慮主要有三：一、缺少保障；二、經費縮減；三、再也不能「選校長」。

關於第一點的顧慮不必也不應該，教授已有《教師法》等的保障，本來就應與公務員分途，教育部當積極疏通。關於第二點，既屬國立大學，教育部就應挹注充裕的經費；若是缺錢，何不關掉一些國立大學或轉讓地方，或考慮「國有民辦」。至於第三點，許多國立大學教授以為學校是「他們的」，要自己選校長。這當然是錯誤認知，不值一駁！

當局在考慮國立大學法人化的同時，也應徹底檢討這幾年「大學系統」的怪象。正確的做法是使每一「大學系統」由同一個「理事會」來監理，以期發揮整合功能。

希望這次「樓梯響」，不要「不見人下來」，而下來的是位有體有面的人！

〈推大學法人化 教部捲土重來〉

作者：吳柏軒

來源：自由時報 2018/1/20

7 年前成大失敗經驗 頂大校長顧慮多

七年前的失敗經驗，「大學法人化」又將捲土重來！

公校教師退撫保障改變 失敗關鍵

國立成功大學七年前曾在教育部命令下推動法人化，但以失敗告終。昨天教育部再度拋出「大學法人化」議題，盼國立大學走出政府管理，自立自強，更要具國際競爭力的頂尖大學優先闖看看。但多位頂大校長顧慮，早年推動法人化失敗關鍵在公校教師退撫保障改變，引發教師不滿，法人化若要成功，政府需建立更多信任感才行。

授權各校自主發展 頂大優先闖

教育部高教司長李彥儀說，未來高教競爭激烈，教育部對大學應採協助角色，而非管理監督，可考慮推動「大學法人化」制度，授權各校自主發展、自立自強。課責機制方面，校長替校內師生負責，非向教育部負責，政府承諾現有具公教資格的人員持續任用，學校辦學財務也會協助支持。

李彥儀認為，國外很多大學都有類法人化的機制，透過法人委員會，負責學校發展，讓學校有更多彈性，鬆綁學校用人、財務等，但細節與獎勵需再研議。

交通大學校長張懋中認為，大學法人化是世界趨勢，歐美、日本都如此，如哈佛大學、史丹佛大學等，都屬於企業公司或信託公司管理，臺灣則由教育部當各校的董事會，僅一種聲音發號施令，不利高教創新多樣。

清華大學校長賀陳弘說，教育部說法人化後，對學校財務、公教退撫福利不變，臺灣剛經歷一波年金改革，教師對政府信任感薄弱，政府恐須將承諾入法，贏得教師信任。

再推難度高 成促漸進改變

成功大學七年前曾在教育部命令下推動法人化，後來失敗。成大校長蘇慧貞說，當年成大召開八、九十場公聽會，老師仍擔心退休撫卹沒保障，現在推法人化恐更加困難重重。政府不妨學歐洲方式，以五年為期保障退休福利，試辦法人化，若成效佳，學校辦學績效良好，福利保障再延長五年，漸進改變，方能成功。

**小檔案**

國立大學法人化

■ 國立大學目前是教育部附屬機關學校，受政府人事、會計、預算、審計、採購等法令限制，被認為影響學術發展與競爭力，「法人化」是將大學從國家移轉給獨立組織負責，法律上具獨立法律人格，不再隸屬教育部，自設董事會，自行管理學校，盈虧自負。

優點▶ 人事進用擺脫公務人員任用條例規範，教師待遇能更有彈性，排除預算法每年編列限制，自行建立會計制度，以自有經費採購，可自有財產等，可讓大學自訂長期規劃發展。

缺點▶ 政府不再負擔學校財務經費，法人化後的新聘教職員將不再是公務人員，無公務員退休福利，相關人事、財務、土地、監督等鬆綁恐造成學校治理疑慮。

(記者吳柏軒)

相關資料

〈國立成功大學自主治理試辦方案結案報告〉(簡要版)

原作者：陳進成

備註：「國立大學自主治理試辦方案」之重要事件歷程表附於本文末

自主治理策略形成階段

資料於成功大學推動「國立大學自主治理試辦方案」之重要事件歷程表內，為編號 1-6，時間從 2008 年 5 月至 2010 年 4 月止。這期間適逢教育部希望推動法人化，「5 年 500 億」也在這期間通過並執行，為了執行 5 年 500 億的頂尖計畫，成立的頂尖大學辦公室，直接由校長指派之副校長主導，頂尖辦公室之運作。換言之，頂尖大學應有頂尖大學的體制設計。然而，成功大學係唯一在「體制」或「治理模式」進行研究的國立大學，也因此引起教育部高度興趣，並成為教育部高等教育的重要政策，列為高教政策白皮書內容。

2007 年賴明詔校長推動成大組織改革，委託當時的社會科學院副院長楊永年教授進行組織再造與法人化研究，該研究並於 2008 年完成，研究結果發現，成大組織結構有調整必要。但法人化之反對聲浪則相當強烈，甚至發生楊永年副院長率領之研究團隊訪談間一提到法人化的名詞，校內就出現情緒化反應，無法繼續對話。對法人化的反對，也同時出現在其它國立大學教師會中。惟為持續推動大學治理制度之改革，成立「自主化」推動小組，並奉賴明詔校長之命，由馮達旋副校長擔任召集人，政治系主任楊永年教授及化工系主任陳進成教授共同擔任校內推動自主化之計畫主持人與研究團隊。

2009 年 11 月由馮副校長舉辦「國立成功大學校長諮議委員會議」(2009 NCKU Presidential Blue Ribbon Panel)，邀請來自美國、加拿大、臺灣等大學校長提供學校變革建言，針對大學治理 (governance)、自主 (autonomy) 與課責 (accountability) 進行討論。參加該會議的貴賓包括喬治亞州立大學校長 (President of Georgia State University) Mark Becker、紐約大學理工分校校監 (Chancellor of Polytechnic Institute of New York University) 張鍾濬、東海大學校長程海東、加州大學美熹德分校校監 (Chancellor of University of California, Merced) 姜城模、國立中央大學前校長劉全生、普渡大學航太學院院長 (Head and Professor of Aeronautics and Astronautics) 石怡平 (Tom Shih，亦為本校校友)、西蒙菲沙大學校長及副校監 (President and Vice Chancellor of Simon Fraser University) Michael Stevenson、普渡大學執行校長 (Provost of Purdue University) Randy Woodson 等人。

前述專家提出成功大學具有以下三項優勢：第一，成功大學擁有傑出的領導者、校友及師生；第二，成功大學是臺灣頂尖的綜合大學、並擁有雄厚的國際關係；第三，成功大學擁有地利之便，和產業擁有良好關係：成功大學位於古都台南，為傳統文化重鎮；目前則鄰近南部科學工業園區，和興盛的產業及各種資源交流便利。同時提出兩項待加強之處，第一，教育部過度嚴謹的控管及保護；第二，成功大學的組織及管理規章、職員人數和其他支援尚待強化，基礎設施有待改進、全體人員應體認到變革的必要並參與變革。最後並提出成功大學應與教育部密切合作共創負責而永續的自主之建議，其內涵包括，第一，成功大學的組織再造首先設立一模範的校務管理委員會（或自主治理委員會），以協助成大實踐良善有效的自主、並協助校長；第二，擬訂彈性及概括承受的新津和退休制度；第三，教育部應持續補助以發展國際頂尖大學；第四，優先對頂尖大學提供國際學生獎助金。

專家們發現中華民國的國立大學有如政府部門，因此建議，為提高靈活性，國立大學應成立「大學自主治理委員會」（Board of Governance）為最有效且最可行的辦法。換句話說，臺灣的國立大學要提高組織的靈活性，就必須要進行組織變革。

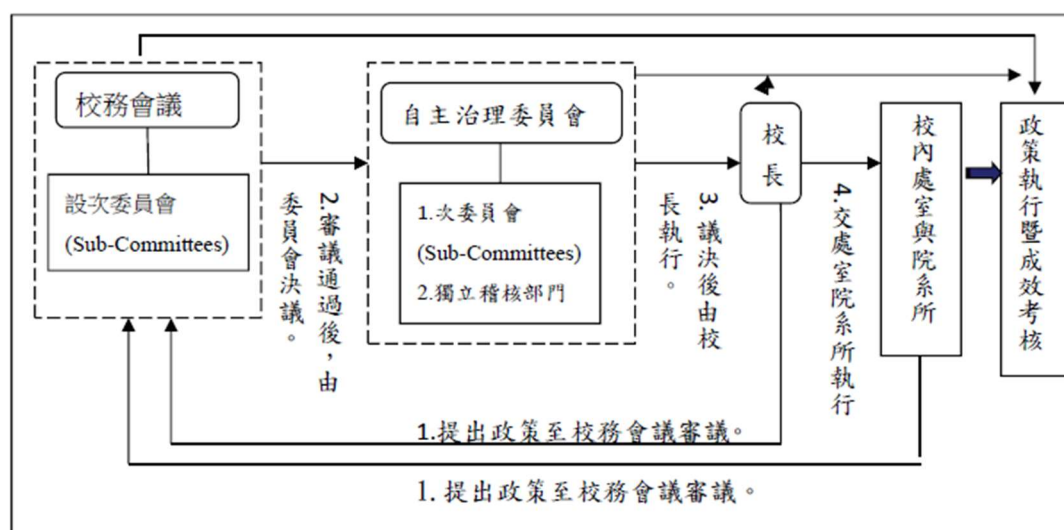
自主治理策略規劃階段

資料於成功大學推動「國立大學自主治理試辦方案」之重要事件歷程表內，為編號 7-21，時間從 2010 年 7 月至 2011 年 6 月止。這段期間，成功大學研究團隊，積極展開相關議題之規劃與深入研究，特別是現行法律適用，以及財務會計鬆綁的可能。大學法係規範國立大學運作的主要法律，由於大學法並未敘明大學可否進行自主治理設計。若修法，必須經過立法院討論與通過，可能導致大學自主治理遙遙無期。若不修法，也得在大學法法律框架下，進行大學自主治理之設計。至於財務與會計制度，則係國立大學教學與彈性能否彈性的核心議題，特別是，涉及經費核銷的主計系統變革，不只和行政院主計總處有關，也和審計部是否同意授權有關。換言之，成功大學自主治理試辦方案，至少牽涉教育部（含高教司與主計處）、行政院人事行政總處、行政院主計總處、審計部、科技部等。

成大於 2010 年 7 月正式接受教育部委託，進行「國立大學自主治理試辦方案」研究計畫，從此開啟大學自主治理策略規劃的階段。Mayer（1985）認為的政策規劃為選擇與設計集體行動的理性途徑，以達成未來滿意狀態或目標的過程。由於大學主治理計畫，事涉成大發展及全校教職員工生權益，成大事先委請專家學者就適法性，以及財務、會計在內之各項法制與作業準則進行專業研

析，確認具備實施效益及可行性後，再向全校教職員工生詳細說明實施自主治理之得失利弊，設計妥適機制讓全校同仁可以自由提問、討論與建議，在全校教職員工生都有充分表達意見之機會後，伺機進行全面性無記名調查，讓同仁自由表達支持或不支持之態度，並將此數據連同自主治理計畫，送請校務會議討論表決。政策規劃在整個政策制定過程中是重要的樞紐，唯有事前進行良好的政策規劃，研擬出可以為教育部、學校、大學組織內之相關利益人（教職員工生）等都能接受的可行方案，大學自主治理政策之制定過程才能進展順利。因此，在獲得校務會議支持後，成大即向教育部提出申請，爭取簽訂「附條件與附負擔的受益行政契約（校務發展契約）」，取得教育部及其他有關部會提供必要經費、鬆綁相關法令之支持，推行「國立大學試辦自主治理方案」。

理論上，自主治理委員會因有「多元授權」或「課責」的設計，因此位階在大學與大學校長之上。或至少是獨立於大學之外的設計，但因試辦方案必須取得校務會議同意，加以長期以來，許多校務會議代表，認為校務會議職權與位階高於校長，並認為校務會議是大學最高的權力單位。因此，易被誤解為自主治理委員會必須聽命於「校務會議」。也因此，校務會議代表職權會被不當膨脹，甚至少數校務會議代表，可以癱瘓校務會議的進行。



圖一 成功大學自主治理權責與運作模式

校務運作之起始一般為校長，由校長或各行政處室提出學校發展政策，將此提案交由校務會議審議，審議通過後便交由大學自主治理委員會議決，通過自主治理委員會議決之提案，由校長交付各行政處室辦理政策執行。校長同時對校務會議、自主治理委員會、社會與全校教職員生負責，但間接與直接對中央政府（特別是教育部）負責，涉政策形成或方向為間接，涉政策執行則直接向中央政府負責。監督、協助、輔導校長主要係自主治理委員會之責。自主治理委員會則同時對成功大學、校務會議、中央政府與社會（含企業）等負責，因此自主治理委員會委員之組成有來自成功大學、中央政府、企業、社會公正人士、校友代表等。而自主治理委員會要發揮功能，也宜設計次委員會，特別是經費稽核部分則宜建立獨立機制，而所謂獨立機制係不受校長掣，直接對自主治理委員會負責之機制。如此，有了自主治理委員會，才是比較完整的課責系統。

至於校內處室與院系所，主要聽命於校長（由校長指揮監督與考核），當然也要向校務會議與社會大眾負責（但間接向自主治理委員會負責）。因為執行方法與成效必須獲得校長、自主治理委員會與校務會議之認同，至於自主治理委員會對於與校務執行事項，應透過校長；自主治理委員會不能直接和校內處室主管與行政人員接觸，以避免自主治理委員會干預校務的疑慮。校務會議因係由教職員生組成，要向教職員生負責，也要向自主治理委員會負責。以目前成功大學校務會議運作，為讓發揮校務會議功能，可以思考設置擁有職權之次委員會，只是這樣的設計，是美國公立大學所沒有的結構模式。美國公立大學主要的次委員會設計，主要設在自主治理委員會之下。

等於說，大學自主治理委員會次委員會的設置，可形成對校務的指導與監督，為對財會系統進行監督，通常設有稽核辦公室（auditing office）。例如，民國 104 年 02 月 04 日修正通過之「國立大學校院校務基金設置條例」第七條第一款，「年度總收入在新臺幣二十億元以上者，應置隸屬於校長之專任稽核人員一人至數人；必要時，得設專責稽核單位，並置稽核主管一人。」但因大學自主治理試辦方案未獲通過，但稽核室之成立又勢在必行，因此退而求其次，只能在現行大學組織架構或校長之下設置。

權責事項	授權（賦責）單位	權責法源
1. 校長遴選、續任及解聘權	教育部及校務會議共同授權	大學法第 9 條
2. 學雜費審議權	教育部	大學法第 35 條
3. 大學招生審議權	教育部	大學法第 12 條
4. 系所設立審議權	教育部	大學法施行細則第 11 條
5. 校務評鑑參與	教育部	大學法第 5 條
6. 校務發展計畫議決權	試辦大學	大學法第 16 條
7. 校務預算議決權	試辦大學	大學法第 16 條
8. 彈性薪資機制議決權	試辦大學	大學法第 16 條

表一 大學自主治理委員會應有之權責

委員組成	票數 (人數)	選出方式	規劃說明
(非行政)校務會議代表	1(3)	校務會議自行決定	1. 為使教職員生代表能就經營及公共事物表達意見，故納入校務會議代表、教師組織代表、學生組織為委員。 2. 考量擔任特定職務者已經過校內選舉程序，具有一定校內民意基礎，採直接指派外；其餘校內代表授權校務會議自行由其成員選出，且選出方式由校務會議自定之。
教師組織代表	1(2)	因擔任特定職務之當然代表	
學生組織代表	1(2)	因擔任特定職務之當然代表	
校友代表	3-5	校長提名 2 倍人數，校務會議選任	1. 為納入社會及產業代表意見，並使其能直接貢獻並參與重大校務事項，委員組成有 3-5 名校友及 5-7 企業及公正人士。其中應有具財務背景及具法律背景之代表各 1 位。 2. 因委員任期需要交錯考量，故人數以範圍呈現。
企業及社會公正人士	5-7	校長提名 2 倍人數，校務會議選任	
教育部代表	2	因擔任特定職務之當然代表	教育部為國立大學主管機關，為使國立大學之研究、教學及服務等事務之商議能納入政策諮詢及協助，擬設當然代表 2 人。
總計	15-19	為擴大教職員生之代表性，在不增加委員數的原則下，增加列席人數。	因委員任期需要交錯考量，故人數有 15-19 之範圍。

表二 初擬治理委員會委員組成及選任方式

自主治理策略執行階段

資料於成功大學推動「國立大學自主治理試辦方案」之重要事件歷程表內，為編號 22-55，時間從 2011 年 7 月至 2015 年 6 月止。在執行階段，於 2014 年 12 月 24 日的 103 學年度第 2 次臨時校務會議，由黃煌輝校長提交議案：本校是否提出申請「國立大學自主治理試辦方案」，結果以 87 票反對，14 票贊成，決議成功大學不提出自主治理試辦方案之申請。從而，成功大學自 2010 年 7 月開始推動的「國立大學自主治理試辦方案」研究計畫，歷時 5 年之行動研究，最終在 2015 年 6 月劃下休止符。可歸納以下六點因果關係陳述：

第一，和校長遴選結果掛勾，由於部分校務會議代表不滿意校長遴選過程，因此出現杯葛的聲音，因為他們將自主治理委員會類比為校長遴選委員。

第二，部分校務會議代表，對大學自主治理原本就持質疑態度，所以對大學自主治理案不願意背書。

第三，大學自主治理試辦方案計畫之總主筆，在校務會議發言對執行時機表示疑慮。由於校務會議表決本方案計畫前，請總主筆法律系蔡志方教授就試辦方案計畫之適法性作說明，蔡教授報告本計畫適法性沒有問題後，接著說「目前還沒有成熟到可以馬上做」一句話，造成對其它校務會議代表之投票產生影響。

第四，表決時機並非最佳，由於表決當時主要在校長遴選結果出爐不久之際，加以當時並無重大議題足以讓校務會議代表支持本案；例如，如果本案在爆發校內經費核銷爭議時進行表決投票，會得到很多校務會議代表支持。第五，制度尚未成熟，雖然行政團隊溝通多年，但終究因為制度（特別是非正式規範）尚未成熟，許多校務會議代表，未體認到「大學自主治理」的正面效益。第六，校務會議代表權力削減，一旦成立自主治理委員會，校務會議部分職權，會轉移至自主治理委員會，這等於讓校務會議權力縮減。

在成大推行自主治理的歷程中有來自於校內部分社運團體和教授們的反對聲浪，甚至污名化了大學自主治理的意涵，這些事件對成大推行試辦自主治理方案也造成了相當程度的負面影響。例如「反大學法人化陣線」成員認為法人化是出賣成大，教育商品化，由於在公開場合不斷地宣傳，對學生造成一定的影響；因此在後續推行過程，對問卷調查結果就會出現問題。部分校務會議代表則是不斷在校務會議中針對自主治理適法性議題，提出質疑。

為了讓全校教職員生瞭解試辦方案，因此由黃校長率領何副校長與主秘，前往各系所務會議進行說明。說明會方式，由黃煌輝校長首先說明成大為何要做自主治理方案，這是一種治理方式，可以讓大學運作比較有彈性，財會可以鬆綁，往較好的方向發展；接著由陳進成主秘簡報說明自主治理試辦計畫書內容

及何副校長說明財務鬆綁情形；再來為校務會議教師代表與學生代表簡報；最後進行問答，由教職員工生提出疑問、建議，再納入計畫書做最後的修改，最後提出修正版本並公告。公告後，因仍有教職員工生提出質疑，為釐清質疑並清楚論述計畫內容，因此校長敦請幾位教職員工組成推動小組，小組成員包括電機資訊學院郭淑美所長和航空太空工程學系陳介力教授，由他們針對大學自治理試辦計畫書內容提供意見、修辭潤筆，使計畫書內容更臻完善。之後，再對全校教職員工生進行溝通說明會，亦將學生和約聘人員納入說明對象，以使更多人員瞭解自治理試辦方案。雖最終在校務會議上，試辦方案遭到否決，但成為提升大學自主所推動的自主化方案，與整個推動歷程，皆可做為未來高等教育發展的寶貴經驗。

成功大學推動「國立大學自主治理試辦方案」之重要事件歷程表

No	時間	地點	事件	成員	摘要
1.	2008.5~8月	教育部	高教司何卓飛司長主持國立大學法人化法制作業工作圈：國立大學法人校長、校務會議、經營協調會、學術評議會與教育部之關係規劃、組成方式與職權。	行政院法規會、教育部高教司，法規會，人事處、本校黃煌煒副校長、台大副校長包宗和及政治系黃錦堂教授、政大副校長林碧炤及法律系董保城教授、清大副校長葉銘泉、北教大連啟瑞副校長、台師大陳瓊花副校長。	提出國立大學法人建制原則：校內組織調整最小化、增加校長校務經營成敗之責、校務會議轉型為國立大學法人之民主機制、結合校評會及研發單位等構成國立大學法人之學術部門、法人化後校務基金裁撤等法人財務事項。
2.	2008.12.29	成功大學	本校賴明詔校長成立本校法人化推動小組。	本校黃煌煒副校長、馮達旋副校長、秘書室李偉賢主任秘書、研發處曾永華研發長、國際事務處蘇慧貞國際長、財務處邱正仁財務長、人事室張丁財主任、會計室李丁進主任、研發基金會黃正亮執行長、總務處洪國郎	配合教育部政策及學校永續發展，籌組本校法人化推動小組。

				副總務長、社科院楊永年副院長，湯堯教授、管院吳萬益教授、秘書室謝漢東秘書	社科院楊永年副院長報告組織再造研究案（成果簡報於2009.12.10主管會報）之法人化成大（社會科學院）觀點、湯堯教授報告成大組織再造研究計畫：本校法人化相關研究之成果，並依教育部所擬國立大學內部組織之規劃，討論本校相關規章之修訂。
3.	2009.1-4月	成功大學	黃煌煒副校長主持之本校法人化推動小組	馮達旋副校長、秘書室李偉賢主任秘書、研發處曾永華研發長、國際事務處蘇慧貞國際長、財務處邱正仁財務長、人事室張丁財主任、會計室李丁進主任、研發基金會黃正亮執行長、總務處洪國郎副總務長、社科院楊永年副院長，湯堯教授、管院吳萬益教授、秘書室謝漢東秘書	社科院楊永年副院長報告組織再造研究案（成果簡報於2009.12.10主管會報）之法人化成大（社會科學院）觀點、湯堯教授報告成大組織再造研究計畫：本校法人化相關研究之成果，並依教育部所擬國立大學內部組織之規劃，討論本校相關規章之修訂。
4.	2009.3-5月	教育部	政大董保城教授簡報法人化法制作業規劃草案	教育部主辦之法人化公聽會	說明法人化之目的與精神、修法原則、教育部與國立大學之關係改變
5.	2009.11月	成功大學	馮達旋副校長籌辦「國立成功大學校長諮議會議」	參加該會議的貴賓包括喬治亞州立大學校長(President of Georgia State University) Mark Becker、紐約大學理工分校校監(Chancellor of Polytechnic Institute of	由成大校長賴明詔院士主持、教育部次長林聰明全程參與，並仔細聽取各個國外大學的治校經驗。本校邀請來自美國、加拿大、台灣之大學校長，針對大學治理(governance)、自主 (autonomy) 與課責 (accountability) 進行討

				New York University) 張鍾濬、東海大學校長程海東、加州大學美熹德分校校監 (Chancellor of University of California, Merced) 姜城模、國立中央大學前校長劉全生、普渡大學航太學院院長 (Head and Professor of Aeronautics and Astronautics) 石怡平 (Tom Shih, 亦為本校校友)、西蒙菲沙大學校長及副校監 (President and Vice Chancellor of Simon Fraser University) Michael Stevenson、普渡大學執行校長 (Provost of Purdue University) Randy Woodson	論。
6.	2010.1-4 月	成功大學	參訪世界頂尖校務經營大學	賴明詔校長、馮達旋副校長、楊永年主任、陳進成主任	美國加州大學系統董事會、伊利諾大學總校區、韓國首爾大學、新加坡、印度與中國大陸 (澳門)
7.	2010.7-12 月	教育部	補助本校楊永年教授辦理	計畫主持人：政治系楊永年	教育部擬於不修法前提下分階段推

				「大學自主化研究-設置國立大學治理委員會專案」及「大學自主治理方案-國際諮詢委員會會議及座談」	主任。 共同主持人：馮達旋副校長、化工系陳進成主任。	動大學法人化，為達政策可行性與時效性，近程與本校成立大學法人化推動小組，並於中長程階段落實大學法人化。並與試辦學校（本校）研究擬建置之委員會職權及校內治理權擴增後之自主管理機制。
8.	2010.11-12月	教育部及成功大學	大學自主治理方案-國際諮詢委員會會議及座談	林政務次長聰明，韓國首爾大學教師會會長 Sam Ock Park，前加拿大 Calgary 大學校長/現任加拿大高等教育評鑑協會會長 Harvey Weingarten	確認本校大學自主化研究與大學法人化之最大不同是，大學法人化之後，學校變成獨立的「行政法人」，這部分大學自主化沒有觸及。大學自主化不作這部分的改變，其它組織結構、財務變革也都有所不同。	
9.	2010.12.15-17	成功大學	大學自主治理-國際諮詢委員會會議及座談	賴明詔校長、Dr. Harvey Weingarten、馮達旋副校長、楊永年主任	邀集加拿大高等教育評鑑司執行長 Dr. Harvey P. Weigarten 以「Governanced by Government or Professionals、Governanced by Faculties and Professionals、Accountable Management」等議題為主軸，希冀藉由國外大學校長之行政經驗，採取意見交流與討論之方式，來廣納各界先進之智慧及經驗，以得出一個最適合成功大學未來發展之建議，並提供台灣高等教	

					育以及研究團隊興革意見。
10.	2010.12.31- 2013.1.4	成功大學	校內學院及學生大學自主治理研究意見交流討論會	馮達旋副校長、楊永年主任、陳進成主任	透過彼此溝通之契機，邀集成功大學自主治理研究團隊校內代表：馮達旋副校長、化工系陳進成主任與政治系楊永年主任，共同主持以「大學自主治理研究——自主治理委員會成立的必要性，與行政章程架構」之議題，與成功大學諸位先進討論交流。希冀將大學自主治理之理念精確地傳遞，並透過與諸位意見交流與交換想法之方式，吸收各界的智慧和寶貴經驗進而修改計劃案，祈得到一個最適合成功大學的自主治理發展方向，並提供未來台灣高等教育以及研究團隊興革改良。
11.	2011.1.5	成功大學	校務會議「大學自主治理研究進度更新報告」	簡報人：化工系陳進成主任 (各一級單位例行報告結束之後)	校務會議報告主題： 大學自主治理之研究「最新研究進度」。
12.	2011.1.11	教育部	建國百年全國大專校院校長會議	賴明詔校長及楊永年主任	簡報本校研究大學自主之歷程、國外參訪、我國大學自主與課責等規劃設計。
13.	2011.3.1	教育部	大學自治與學生權益保障研討會	本校黃校長指示楊永年主任代表國立大學校院協會出席	大學自治之範圍與內容、專業判斷原則、學生與學校的教育關係與權

14.	2011.3.9		教育部	成大金大校長與高教司司長 會談	高教司何卓飛司長、成功大學： 黃煌煒校長 何志欽副校長 陳進成主任秘書 楊永年政治系主任 金門大學： 李金振校長 邱垂正主任秘書	利保障。 教育部召開成大、金大兩校之校長與司長的校長級會談，研議大學自主治理的兩校階段性目標和時程。
15.	2011.3.24		成功大學	研商五項自籌款的現行使用困難及需求，以利未來編列的突破。	陳進成主任秘書，圖書館楊瑞珍館長，蔡明祺研總中心主任，蔡達智組長。	蔡明祺主任與楊瑞珍館長於會議中皆提出一個概念：希望未來的制度上，可以放入信賴機制（類似國外企業的 Corporate Credit Card）。因為雙方相互信賴，所以給予使用的自主。但如果違背了信賴，也要有懲處的制度（將 TRUST 收回，列入黑名單，以後的核銷皆從嚴查起）。
16.	2011.3.29		政治大學	拜會政大商學院會計學系周玲臺教授	本校何副校長、陳進成主任秘書、楊永年主任，教育部高教司徐玉齡專員、會計處吳俊寬專員	討論本校擬委辦之五項自籌會計制度、內控組織及運作原則、未來財務績效報告編製原則等計畫事宜。

17.	2011.4.22	教育部	推動「國立大學自主治理試辦方案」-國立成功大學五項自籌經費相關會計制度研究與設計計畫	政治大學周玲臺教授、教育部高教司倪周華科長，徐玉齡專員，會計處楊淑蘭科長、吳俊寬專員 成功大學何志欽副校長、陳進成主任秘書、楊永年主任	本校就委辦案之契約部分作細節協商：智財權與撥款要件的確認（保密要件）。
18.	2011.5.10	教育部	高教司楊玉惠副司長主持之推動「國立大學自主治理試辦方案」國立成功大學、國立金門大學，自主治理試辦方案草案與試辦大學自主治理方案原則	教育部高教司楊玉惠副司長、倪周華科長、徐玉齡專員 國立政治大學法律學系劉宗德特聘教授、國立台灣大學政治學系黃錦堂教授、國立政治大學法律學系詹鎮榮副教授、國立臺北大學法律學系張文郁副教授、國立政治大學法律學系廖元豪副教授、劉定基助理教授、台灣行政法學會陳小蘭秘書 國立金門大學邱垂正主任秘書、崔春華秘書 國立成功大學陳進成主任秘書、政治系楊永年主任	大學自主化——法制研擬與行政委辦工作
19.	2011.5.27	成功大學	本校何志欽副校長召集之	審計部楊美冠科長、吳惟裕	釐清目前成功大學校務基金運作之

			「國立成功大學自主治理研究五項自籌經費相關會計、內控與內稽制度研究與設計計畫」討論會議	審計 主計處第二局張育珍副局長 會計管理中心王惠津科長 教育部高教司代表及會計處代表、 國立政治大學周玲臺教授 資誠會計師事務所蔡金拋副所長 國立成功大學何志欽副校長、楊永年主任、校務基金代表、研究總中心代表、研究發展基金會代表、研究計畫主持人代表、財務處代表、總務處代表、會計室代表 蔡素枝專門委員、人事室代表	現況及各類研究或產學合作計畫之 主持人於簽署相關計畫之現況與經費申請或列支時所遭遇之困境。 釐清成功大學目前相關內部控制及稽核運作之現況，並商議在此制度下可於未來導入外部稽核機制之可能性。
20.	2011.6.10	教育部	大學自主化——法制研擬與行政委辦工作圈暨背景說明	教育部高教司倪周華科長、徐玉齡專員 國立政治大學法律學系劉宗德特聘教授、國立台灣大學政治學系黃錦堂教授、國立政治大學法律學系詹鎮榮副教授、國立臺北大學法律學	國立大學自主治理試辦方案草案 （授權試辦依據之行政規則或行政計畫）及試辦方案說明書（政策適法性說明）相關事宜進行說明。

21.	2011.6.17			林聰明次長主持之國立大學 自主治理試辦方案法制座談	張文郁副教授、國立政治 大學法律學系廖元豪副教授 、劉定基助理教授、台灣行 政法學會陳小蘭秘書 國立成功大學何志欽副校長 陳進成主任秘書、政治系楊 永年主任	政大劉宗德老師團隊（台灣行政法 學會）就「國立大學自主治理試辦 計畫」及「試辦方案適法性說明」 相關事宜進行簡報、說明與討論
22.	2011.7.29	教育部	教育部	林聰明次長主持之國立大學 自主治理試辦方案法制座談	教育部林聰明次長、高教司 何卓飛司長、楊玉惠副司 長、王明源專門委員、 倪周華科長、徐玉齡專員、 教育部法規會、會計處、技 職司 銘傳大學呂木琳教授、 清華大學劉容生副校長、馮 達旋副校長 成功大學何志欽副校長、 陳進成主任秘書、楊永年主	台灣行政法團隊就國立大學自主治 理試辦方案作業要點、法規衝擊評 估文件、行政契約及試辦大學自主 治理試辦細則相關事宜進行簡報、 說明與討論

				任、蔡志方教授 金門大學李金振校長、邱垂正主任秘書、林政緯特助、崔春華秘書	
23.	2011.8.1	成功大學	本校何志欽副校長召集之「國立成功大學自主治理研究五項自籌經費相關會計、內控與內稽制度研究與設計計畫」討論會議	審計部教育農林審計處吳國英處長、會計管理中心陳春榮執行長、行政院主計處視察室黃叔娟主任、國立政治大學周玲臺教授 國立成功大學陳進成主任秘書、政治系楊永年主任、財務處代表、會計室代表、總務處代表	政府主計及審計部門與本校各單位主管座談會，研議：七大循環之內部控制設計、五項自籌經費與各項交易循環之關係、成功大學委員會職權及核決權限、COSO 架構之彙整性說明、自籌經費內部稽核制度之設計。
24.	2011.9.1-7	立法院	偕同教育部高教司何卓飛司長拜會立委-大學自主治理試辦方案：蔣乃辛立委、趙麗雲立委、翁金珠立委、林岱樺立委、管碧玲立委	何卓飛司長、梁學政專門委員、本校何志欽副校長、陳進成主任秘書、蔡志方教授	拜會 向立委說明自主治理試辦方案內容，爭取支持。因本方案未涉及立法問題，拜會教育文化會之委員們有意在於避免針對教育部反對此案。
25.	2011.9.6	行政院	向教育文化政委會志朗報告：國立大學自主治理試辦方案工作籌辦進度及部會協商	何卓飛司長、本校何副校長、陳進成主任秘書	拜會 向曾政委說明自主治理試辦方案內容，爭取協助跨部會協商。

26.	2011.10.11-15	教育部 成功大學	本校何志欽副校長邀請芝加哥大學副校長 Dr. David B. Fithian 蒞台之「邁向頂尖大學自主治理校務發展：芝加哥大學治校經驗分享」國際論壇。	國民黨連戰榮譽主席、經濟會劉憶如主委、教育部林聰明次長與楊玉惠副司長、中山大學張玉山主任秘書、本校黃校長、何副校長、國際長、九大學院院長。	政府高層拜會、教育部及成大之內政部會議，以及邁向頂尖大學自主治理校務發展-芝加哥大學治校經驗分享論壇〈芝大副校長 Dr. Fithian 主講〉Global Competition and Strategic Management in University Governance”。 目的在營造台灣輿論支持大學自主治理。
27.	2011.11.4	教育部	林聰明次長主持之「國立大學自主治理試辦方案跨部會協調會議」	行政院主計處、人事行政局、審計部、銓敘部、教育部人事處、會計處、法規委員會、高教司何卓飛司長、楊玉惠副司長、梁學政專門委員、倪周華科長、徐玉齡專員 本校何副校長、陳進成主任秘書、蔡志方教授、吳清在教授	討論經本部審核通過之試辦大學得自訂其自籌經費會計制度，不受非法定支用標準或程序限制；試辦大學校長應具人事及會計主管選任及考評之參與權。
28.	2011.12.12-13	臺大醫院國際會議中心 成功大學	本校何志欽副校長及陳進成主任秘書統籌之「國際大學營運自主高峰會」	蕭萬長副總統、政務委員暨文建會曾志朗主委、教育部林聰明次長、美國馬里蘭大學副校長 Dr. Brodie	會議第一日（12月12日台北場）將討論高等教育趨勢的三大議題，大學的自主、管理及社會責任，第二日（12月13日台南場）在成功

				Remington、加拿大高等教育評鑑中心執行長 Dr. Harvey Weingarten、香港教育學院協理副校長莫家豪博士、韓國首爾大學講座教授暨前校務會議主席 Dr. Sam Ock Park、國立政治大學商學院唐揆院長、本校黃煌輝校長、何志欽副校長、陳進成主任秘書	大學將深入與會大學的個案分析，最能凸顯本次國際會議行動性。會議第二日下午進行國際專家與部會代表的綜合座談交流，祈望整體論壇效益能帶動更多部會在大學營運自主發展史上，共同做出重大貢獻。
29.	2012.2.15	教育部	何卓飛司長主持之「國立大學自主治理 101 年度作業進度報告」	高教司何卓飛司長、本校何志欽副校長、陳進成主任秘書、蔡志方教授、金門大學團隊	報告本校 100 年度進展與 101 年度籌辦計畫
30.	2012.4.27	教育部	向新任教育部長蔣偉寧部長報告本校 101 年度籌辦計畫	本校黃煌輝校長、何志欽副校長、陳進成主任秘書	拜會 說明自主治理試辦方案內容及進展情形，爭取支持及協助未來自主委員會及稽核室設置運作經費。
31.	2012.4.30	行政院	向江宜樺副院長拜會請益	何志欽副校長、陳進成主任秘書	拜會 說明自主治理試辦方案內容，爭取必要時支持及跨部會協助。
32.	2012.5.2	成功大學	黃校長主持之主管會報，會上簡報本校即將舉辦之自主	陳進成主任秘書簡報	簡要說明本方案之預期效益、推動期程、規劃內容等事宜。

			治理方案系列說明會		
33.	2012.5-6月	成功大學	黃校長開場之本校試辦自主治理方案之校內系列公開說明會：定時定點，九大學院、教職員、學生、全校。	高教司馬湘萍副司長、梁學政專門委員、倪周華科長、徐玉齡專員、本校黃校長開場、何副校長主持及陳主任秘書簡報	系列說明會由教育部與成大共同舉辦，陳述成大大如何轉型為永續自治組織，增進競爭力並完成其教育使命。
34.	2012.6.25	成功大學	傑出校友發表「國立大學自主宣言」，營造輿論氣勢	簽署大學自主宣言之連署人包括歷屆校長馬哲儒、翁政義、高強、賴明詔，以及成大傑出校友獎得主代表漢寶德、李祖原、朱經武、王景益、鄭佩芬、曾繁城、劉水深、林信義等人。	而在對外發佈成大校友「國立大學自主宣言」之同時，工作團隊亦完成十一場校內溝通說明會，參考教職員工生及社會賢達之建議，提出自主治理計畫調整方案，以回應成大大校內及社會各界的建議。
35.	2012.7.4	教育部	向蔣部長報告本校推動自主治理一事	本校黃校長、何副校長、陳主任秘書	拜會 報告自主治理試辦方案進展情形及需要協助項目。
36.	2012.7.10	成功大學	校務會議第五案，有關自主治理試辦方案之無記名調查事宜，提請討論	校長交議案	在無記名原則下，推派專案小組委員會討論並辦理。成員：教師代表3名（柯文峰、蔡維音、方一匡） 職員代表1名（吳如容） 學生代表1名（另行推派），記中代表1名（陳日昇）
37.	2012.8.1	行政院主計	拜會行政院主計總處-基金	楊明祥處長	拜會

		總處	預算處，研商國立成功大學自主治理試辦方案	高教司何卓飛司長倪周華科長、會計處陳慧娟會計長、楊淑蘭科長 本校何副校長、陳主任秘書	說明自主治理試辦方案，並得到確認校務基金屬特種基金，自主案之財會現行方向符合基金運作精神。
38.	2012.8.9	教育部	陳德華次長主持之「國立大學自主治理試辦方案跨部會協調會議」	行政院主計總處、人事行政總處、審計部 教育部陳德華次長、人事處、會計處、法規委員會、高教司何卓飛司長、馬湘萍副司長、劉姿君專門委員、梁學政專門委員、倪周華科長、徐玉齡專員 本校何志欽副校長、陳進成主任秘書、主計室蔡素枝專門委員	大學自主之財會自主與人事任命規劃設計之確認，決議在維持共同報表呈現上，預算自主編制權之自籌預算報表得以新增說明或附表呈現；人事、會計主任之選任原則尊重現行主管選任程序，但得應先徵詢試辦大學校長對於職務之特殊需求，並納入甄選（審）資訊或納入甄選（審）會審查指標。
39.	2012.10.31	成功大學	校務會議第十二案，有關自主治理試辦方案之無記名調查事宜，提請討論	校長交議案	無記名專案小組共議以票箱投票，但因先前定時定點舉辦之說明會參與者不多，先行撤案，黃校長將率領團隊前往全校院系所務會議持續說明溝通。
40.	2012.11月- 2013.5月	成功大學	9 大學院 82 系所務會議列席報告自主案	本校黃煌輝校長、何志欽副校長、陳進成主任秘書	利用各系所務會議簡要說明自主方案精神，以提升全校同仁對於自主案之瞭解。

41.	2012.12.26	學生會	學生會主辦之自主化對談	何副校長、陳進成主任秘書	學生邀請陳明輝老師與校方同台交換對於自主案之多元見解，但無成效
42.	2013.4.12	教育部	向新任高教司黃雯玲司長報告	何志欽副校長、陳進成主任秘書	拜會說明自主治理試辦方案及進展情形，及爭取支持溝通跨部會協商。
43.	2013.6.11	行政院	拜會行政院陳威仁秘書長，解決公文被擱置問題	本校黃煌煒校長、何志欽副校長、陳進成主任秘書	拜會說明自主治理試辦方案及進展情形，及爭取支持溝通跨部會協商。
44.	2013.10.23	法務部	拜會法務部法律事務司	高教司倪周華專門委員、本校陳進成主任秘書	拜會說明自主治理試辦方案，就試辦方案之適法性進行溝通。
45.	2014.4.10	行政院	拜會行政院新任秘書長李四川，協助教育部送行政院之「國立大學自主治理試辦方案」意見回覆與政府跨部會之請益拜會	教育部馬湘萍副司長、曾新元科長 成功大學何志欽副校長、陳進成主任秘書	拜會說明自主治理試辦方案及進展情形，及爭取支持溝通跨部會協商。
46.	2014.5.28	成功大學	校務會議（大學自主特別會議）	籌組工作推動小組	校務代表表示 1. 工作推動小組屬於校長行政權，故由校長擬定名單後邀約。2. 另於下次會議由校務會議推舉產生無記名問卷調查小組
47.	2014.6.25	成功大學	校務會議	校長交議案，針對無記名問卷調查方式、小組、是否納	與 2012 柯文峰代表之問卷小組確認後再議

				入學生等提案討論。	
48.	2014.09.01 2014.10.22	成功大學	校務會議	公布五位校長候選人名單。 校長交議案，經與柯文峰代表確認後重新提案討論無記名問卷調查方式、小組、納入學生與否。	經在場代表以 37:36 決議待資料提供較完整後延期討論。
49.	2014.11.5	成功大學	校務會議	校長交議案，經寄送校務代表自主案完整且最新資料並同步更新網站後，再度提案討論無記名問卷調查方式、小組、納入學生與否。	籌組無記名問卷調查執行小組，成員：教師代表 3 名（黃吉川、王健文、王金壽）、職工代表 1 名（王凱弘）、學生代表 1 名（林大為），計中代表 1 名（王士豪副中心主任）
50.	2014.11-12	成功大學	校務會議之無記名問卷執行小組	教師代表 3 名（黃吉川、王健文、王金壽）、職工代表 1 名（王凱弘）、學生代表 1 名（林大為），記中代表 1 名（王士豪副中心主任），陳進成主任秘書列席	決議：辦理問卷之前需先再度舉辦校內公開說明會、四大群組（教師/學生/編制內/編制外）統一辦理但分開記票、結果公開公布但不拘束最終校務會議表決（校務代表投票之參考）。
51.	2014.11-12	成功大學	線上意見交流論壇	歡迎全體同仁以資訊公開透明的方式表達多元意見。	自主治理是改善台灣高等教育的第一步，正視自主所帶來高教制度的正面效益，需要全體教職同仁理性評估利益與風險，而不是一味地排斥或支持。為提升校內人員對於自主治理之了解，架構本校推動國立

52.	2014.12.1-3	成功大學	定時定點	本校陳進成主任秘書、蔡志方教授，以及學生會推舉之代表同台交流（法律系李佳政老師、校務會議吳馨如代表等）	大學自主治理試辦方案之線上意見交流論壇，歡迎全體同仁以資訊公開透明的方式表達多元意見。同步籌辦全校公開說明會並廣邀校內同仁踴躍出席，會中擬邀請職員工生代表與校方推動大學自主治理團隊代表同台互動，讓全體成大教職員工生有機會充分地瞭解本校擬申請之「國立成功大學自主治理試辦計畫書（確定版）」。之後，再進行全校無記名問卷調查以利充分反應校內人員真正的意見，並將調查結果提送校務會議作為討論是否申請辦理『國立大學自主治理試辦方案』之參考。	大學自主治理試辦方案之線上意見交流論壇，歡迎全體同仁以資訊公開透明的方式表達多元意見。同步籌辦全校公開說明會並廣邀校內同仁踴躍出席，會中擬邀請職員工生代表與校方推動大學自主治理團隊代表同台互動，讓全體成大教職員工生有機會充分地瞭解本校擬申請之「國立成功大學自主治理試辦計畫書（確定版）」。之後，再進行全校無記名問卷調查以利充分反應校內人員真正的意見，並將調查結果提送校務會議作為討論是否申請辦理『國立大學自主治理試辦方案』之參考。
				本校陳進成主任秘書、蔡志方教授，以及學生會推舉之代表同台交流（法律系李佳政老師、校務會議吳馨如代表等）	圖書館B1會議廳。	為提升校內人員對於自主治理之了解，特於12月1日及12月3日早上10點舉辦公開說明會廣邀全體同仁出席與會，會中擬邀請學生會推薦之職員工生代表與校方推動大學自主治理團隊代表同台互動，讓全體同仁有機會充分地瞭解本校擬

53.	2014.12.3-22	成功大學	全校線上無記名問卷調查	成大全體教職員工生	申請之「國立成功大學自主治理試辦計畫書（確定版）」。之後將舉辦全校無記名問卷調查以利充分反應校內人員真正的意見，並將調查結果提送校務會議作為討論是否申請辦理『國立大學自主治理試辦方案』之參考。 本校推動「國立大學自主治理試辦方案」之全校線上無記名問卷調查，線上無記名問卷調查。 第一階段於12/3(三)13:00至12/8(一)中午12:00止，經校務會議(103-1延會)推舉『無記名問卷調查執行小組委員』監督四大群組：教師、學生、編制內職員工、編制外職員工(校聘/專案/研究等人員)填選率，確認各群組皆未達有效問卷數比例門檻50%，確認四大群組共同延長兩週至12/22(一)中午12:00止，作為繼續鼓勵同仁踴躍參與。延長時間結束後，各群組分開計算且統一公布調查結果，並送校務會議作為討論本校是否申
-----	--------------	------	-------------	-----------	--

					請試辦「國立大學自主治理試辦方案」之參考。
54.	2014.12.24	成功大學	校務會議（專案特別會議）	校長交議案：本校是否提出申請「國立大學自主治理試辦方案」，提請討論。	87：14，決議本校不提出自主治理試辦方案之申請。
55.	2015.1.7	成功大學	校務會議	主席報告	貳之 2. 本校已決議不試辦自主治理，請何副校長、陳主秘等自主治理團隊撰寫終結報告。

附錄：論壇參與名單

校外來賓

(依姓氏筆劃排列)

溫世仁文教基金會	何能裕執行董事
政治大學會計系	周玲臺教授
彰化師範大學	林哲鵬主任秘書
南華大學	林聰明校長
新加坡國立大學	陳永財校長
香港城市大學	郭位校長
陽明大學	郭旭崧校長
臺北商業大學	張瑞雄校長
交通大學	張懋中校長
台聯大系統	曾志朗校長
中山大學	鄭英耀校長
中興大學	薛富盛校長

校內參與名單

校長室	校長	蘇慧貞
副校長室(一)、 國際事務處	副校長、國際事務長	黃正弘
副校長室(二)	副校長	陳東陽
副校長室(三)、 人文社會科學中心	副校長、中心主任	林從一
教務處	教務長	賴明德
人事室	主任	蘇義泰
主計室	主任	楊明宗
研究發展處	研發長	謝孫源
研究發展處	副研發長	呂佩融
財務處	財務長	劉裕宏
理學院	院長	陳淑慧
工學院	院長	李偉賢
規劃與設計學院	院長	鄭泰昇
醫學院	院長	張俊彥
社會科學院	院長	蕭富仁
生物科學與科技學院	院長	簡伯武

法律學系	教授兼系主任	陳俊仁
化學工程學系	教授	陳進成
法律學系	教授	陳運財
政治學系	教授	楊永年
生理學科暨研究所	教授	湯銘哲
機械工程學系	教授	顏鴻森

附錄二

論壇照片



香港城市大學郭位校長報告



第一場次主持人及與談人交換意見



成功大學蘇慧貞校長聆聽講者分享



成功大學蘇慧貞校長



第二場次主持人及與談人進行深入與談



新加坡國立大學陳永財校長報告



中山大學鄭英耀校長報告



陽明大學郭旭崧校長報告



政治大學周玲臺教授報告



南華大學林聰明校長報告



交通大學張懋中校長報告



台聯大系統曾志朗校長報告



臺北商業大學張瑞雄校長報告



中興大學薛富盛校長報告



主計室楊明宗主任報告



人事室蘇義泰主任報告



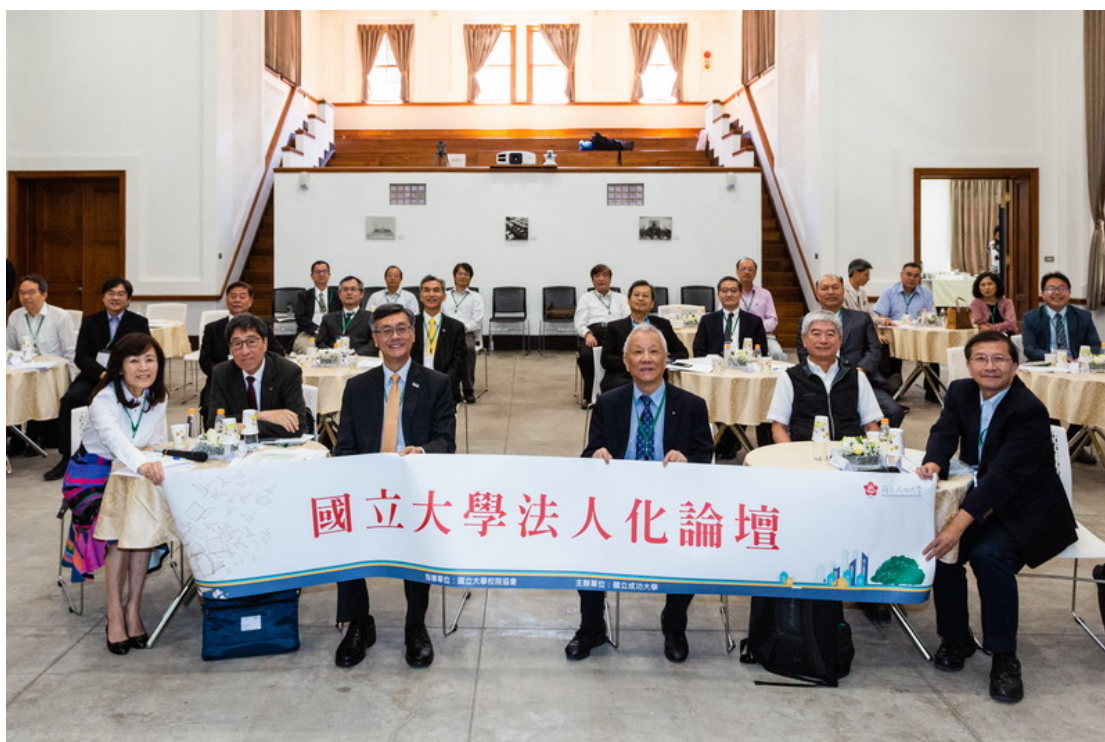
論壇中互動熱絡



參與貴賓仔細聽講



參與貴賓仔細聽講



國立大學法人化論壇大合照