

兼具國際視野與熟悉本土環境的專業經營管理人才需求將更為殷切。因此我國的管理教育也有必要更上一個台階，全面性的思考如何培育本地區企業所需要的管理人才，並規畫一個整體的、符合時代需求的管理教育課程計劃。過去十餘年來，各大專院校零散推動的個案教材發展與個案教學活動，也到了需要檢討與重新整合的關鍵時刻。

我們期待管理教育界能正視個案教學的重要性，以集體的力量來推動這項工作，先由校際個案交流增進共識做起，進而組織「個案教學與發展研究會」，集合有興趣的管理教師，共同推動個案教學方法與教材發展的有關研究工作。同時各大學也應在資源與政策上，對於個案教學與本土個案教材發展工作給予鼓勵重視。發展本土企業個案，除了對管理教學有一定貢獻外，也可增進產學交流，引導學術界投入我國企業經營有關的實務研究。而本土企業研究，又正是建立本土特色管理研究的基礎，也是我國管理學術界為建立自主研究領域，必須踏出的一步。

### 參考書目

- 余凱成(1993)，*中國企業管理案例*，北京：中國經濟出版社。
- 許士軍(1992)，*轉型中的我國大學及管理教育*，台北：地球出版社。
- 劉常勇(1996)，*台灣本土企業個案集*，高雄：中山大學管理學術研究中心出版。
- 劉常勇(1994)，「我國管理教育發展現況與趨勢分析」，*教育研究資訊雙月刊*，第二卷，第二期，57-71。
- Barnes, L. B. (1994), *Teaching and the case method*, 3rd edition, HBR press.
- Porter, L. W., & Mckibbin, L.E. (1988), *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century*, New York: McGraw-Hill.

劉常勇，現任國立中山大學企管系教授

## 從國內一般性大學組織規程探討大學校園運作之相關問題

陳德華

民國八十三年元月大學法修正案公布，在國內大學教育發展過程中是一個重要的里程碑。其所強調學術自由、大學自治、教授治校的精神，將傳統上由政府管制的大學運作型態逐步解放。各大學為落實此一精神，必須透過學校組織規程重新建構符合本身特色及需要的組織規程，作為校園運作的基本規範。本研究蒐集各大學組織規程並加以分析，試圖從大學學術自由與大學自治、校長定位與產生方式、校務會議的組成與運作、行政組織、學術與行政主管之任用，以及學生對校務的參與等角度，探討現階段大學校園運作所特別值得關切的現象與問題，希望藉此提供政府及各大學未來相關制度規畫之參考。

關鍵字：大學組織規程、學術自由與大學自治、校務會議

Keywords: University Organize、School Administration Meeting、Academic Freedom & University Self-government

### 壹、前言

大學法修正案於八十三年元月五日經總統公布，對於國內大學教育的發展具有重要的時代意義。其所彰示的學術自由、大學自治、教授治校及學生自治落實於相關條文之修定上。其具體反映大學法三十二個條文中，舉凡校長的遴選、副校長及院系所主管的產生方式與任期、校務會議的組成、學校相關會議的功能及組成、學生對校務的參與及保障、教師評審委員會之組成方式等等，均規定由各校在組織規程中訂定。透過學校的組織規程可以將學校的辦學理念及辦學特色充分顯現。值得注意的是，由於大學自治，大學內部的運作必須建立新的機制，明確釐清權責，否則將會影響效率甚而削弱了大學的功能，這就不是大學法修正後社會所樂見的結果。

基於此，本報告特搜集各大學的組織規程做初步的分析，期就分析中發現一些問題，進而提供教育部及各大學做為未來相關規劃之參考。本報告計蒐集教育部高等教育司主管四十二所大學及獨立學院的組織規程做為分析之依據，技術及職業教育司主管的技術學院、中等教育司主管的師範校院、社會教育司主管的空中大學及體育司主管的體育學院，因各有其特殊的定位與功能，故未納入本報告之分析資



料。

## 貳、各校組織規程之分析

大學的組織規程內容涵蓋學校的辦學理念、人員、組織及運作等事項。四十二所學校的組織規程各具特色。就條文數量來看，從最多的臺灣大學（共七十六條），到最少的陽明大學（僅只十七條），即可見差異之大。整體而言，國立學校較私立學校在內容上規範詳盡，綜合大學較獨立學院詳盡，此或因學校組織複雜程度有別所致。

以下僅就學術自由與大學自治、校長的定位、校長的任期與產生方式、副校長之產生方式、校務會議常設委員會、處室中心的設置、處室中心主管之選任、院系所主管的產生方式及任期、委員會的設置、學生參與學校相關會議等加以說明。

### 一、學術自由與大學自治

大學法第一條第二項明定：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。在各大學組織規程中出現類似文字者計有七校。分別為交通大學（受學術自由之保障，並在法律規定範圍內享有自治權）、清華大學（尊重學術自由）、成功大學（在學術自由保障下）、逢甲大學（維護學術自由落實自治精神）、東吳大學（保障校園內之學術自由）、中國醫藥學院（保障校園內學術研究之自由）、南華管理學院（強調學術研究自主性）。另外臺灣大學對軍警人員進入校園也在組織規程中加以限制，似欲藉此彰顯校園自治。

### 二、校長之定位

大學法第六條第一項規定：大學置校長一人綜理校務。各大學組織規程大多呈現相同的規定。其中部分學校除明訂校長綜理校務外，另試圖對校長之定位做更清楚之規範。

### 三、校長之任期與產生方式

大學法規定大學校長之產生應組織遴選委員會遴選，其成員中教師代表不得少於半數。相關的組成方式、任期均由各校組織規程訂定。就各校組織規程所見，校長任期通常為三年或四年，較特殊的是淡水工商管理學院任期長達七年，文化大學則初聘之任期僅為一年。

表一 各大學組織規程對校長定位之特別規定

相 關 規 定	學 校
一、校長對外代表本大學	清華大學、成功大學、中央大學、中正大學、陽明大學、逢甲大學、暨南國際大學、高雄工學院
二、校長為本大學之法定代理人	中原大學
三、校長執行校務會議決議對外代表本大學	交通大學
四、校長執行董事會及校務會議決議	東海大學
五、校長執行董事會決議對外代表本大學	長庚醫工學院

表二 各大學組織規程對校長任期及連任次數之規定

任 期 及 連 任 次 數	校 數	學 校
一、三年可連兩任	17 校	清華大學、成功大學、中山大學、陽明大學、東華大學、國立藝術學院、台南藝術學院、中原大學、靜宜大學、淡江大學、東海大學、台北醫學院、中國醫藥學院、慈濟醫學院、元智工學院、實踐設計管理學院
二、三年可連一任	7 校	政治大學、中興大學、海洋大學、台灣藝術學院、逢甲大學、輔仁大學、中央大學（依新聘任程序產生，則不受連任次數限制）
三、三年，連任次數不限	5 校	長庚醫工學院、中華工學院、大同工學院、高雄工學院、華梵人文科技學院
四、四年，可連一任	2 校	交通大學、暨南國際大學
五、四年，可連兩任	2 校	臺灣大學、東吳大學
六、四年，連任次數不限	1 校	大葉工學院
七、七年，可連一任	1 校	淡水工商管理學院
八、初聘一年，續聘三年，連任次數不限	1 校	文化大學

註：清華大學現為一任四年，可連一任

校長之遴選，在公立大學通常由校務會議或經校內選舉方式組成遴選委員會負責遴選工作，但遴選委員會不盡然具完全獨立運作的權限，有些學校遴選委員會只負責事務工作，收集應徵人選提校務會議或全校教師普選決定，有些則是由遴選委員會先行篩選後提校務會議同意。私立學校通常由董事會組成遴選委員會，委員由



從國內一般性大學組織規程探討大學校園運作之相關研究

董事會直接擇聘，少數由校內教師推舉經董事會圈選（如東海大學），南華管理學院之校長遴選委員會完全由校內產生，董事會並不介入則是較為特殊的型態。遴選委員會提出人選後，由董事會擇聘。慈濟醫學院並明定遴選委員會提出人選董事會若不同意，則必須重新遴選。

校長的連任，公立大學通常經由校務會議行使同意權，大多規定經校務會議過半數同意即可（成功大學、中正大學、海洋大學、陽明大學、東華大學、國立藝術學院等校）；暨南國際大學則先徵詢全校教師與行政人員意見後再提校務會議；臺南藝術學院則要求經校務會議代表三分之二同意；中山大學採全體教師投票行使同意權；清華大學則經由校務監督委員會徵詢全校長聘教師意見送教育部長參考決定是否續聘，第二次續聘由全體長聘教師投票決定；臺灣大學第一次續聘需校務會議二分之一通過，第二次續聘則需三分之二通過；亦有部分學校校長續聘採新聘相同之遴選程序。私立學校校長之連任，絕大多數由董事會直接決定，大同工學院規定董事會未討論視為同意續任，南華管理學院則先經校務會議討論再提董事會同意。

針對校長任期中之解職規定，在教育人員任用條例第三十一條及私立學校法第六十五條中均有原則性的規範。但依此而解職者幾乎沒有。根據各校的組織規程，其中有八所學校的組織規程中定有校長任期中解職之規定。

表三 各大學組織規程對校長任期中解聘之規定

學 校	相 關 規 定
交通大學	校務會議教師代表五分之一連署，校務會議教師代表二分之一通過
清華大學	全校長聘教師三分之一連署，全校長聘教師二分之一通過
中央大學	校務會議代表三分之一連署，校務會議出席代表三分之一通過
中興大學	校務會議代表三分之一連署，校務會議出席代表三分之二通過
東海大學	校務會議代表四分之一或全體教職員三分之一連署，校務會議代表四分之三出席，出席代表三分之二通過
慈濟醫學院 高雄工學院 華梵人文科技學院	董事會通過

#### 四、副校長的產生方式

大學法第九條規定：大學得依其規模置副校長一至二人，由校長循該校組織規程規定之程序遴選教授報請教育部備案後聘兼之。在四十二所學校中僅東華大學、長庚醫工學院、大葉工學院、中華工學院、大同工學院、華梵人文科技學院、淡水長庚醫工學院、暨南國際大學等七所規模較小的學校未設副校長。其餘學校明定副校長設一名者計中央大學、海洋大學、臺南藝術學院、中原大學、中山醫學院等五校，明定副校長人數二名者計有中山大學、陽明大學、暨南國際大學、國立藝術學院、輔仁大學、淡江大學、臺北醫學院、高雄醫學院、高雄工學院等九校，其餘均採彈性規定設一至二人。若設兩名副校長其如何分工多數學校均未明定，僅中山大學、暨南國際大學、高雄工學院等校明確區分學術副校長及行政副校長，另陽明大學及臺北醫學院兩所醫學專門學府規定副校長中一人由教學醫院（附屬醫院）院長擔任。

副校長之職責在於襄助校長，其產生自然應由校長遴選。在公立學校部分，絕大多數均由校長直接選聘。私立學校部分，則多數規定由校長提請董事會同意。部分學校另有較特殊之規定。

表四 各大學組織規程對副校長產生方式之規定

相 關 規 定	學 校	
公 立	一、校長遴選，經校務會議同意	交通大學、清華大學，成功大學、中山大學、中央大學、陽明大學
	二、校長遴選，經行政會議同意	台灣藝術學院
私 立	一、校長遴選，校務會議及董事會同意	東海大學
	校長提二至三名，送遴選委員會遴選一至二名由校長圈選	長榮管理學院、元智工學院（須再經董事會同意）
	三、遴選委員會遴選後提校務會議經教師代表二分之一同意	高雄工學院
	四、校長直接選聘	輔仁大學、淡江大學、台北醫學院、實踐設計管理學院、銘傳管理學院、南華管理學院

副校長之任期通常配合校長任期，其中中央大學另規定副校長於任期中若經校務會議代表四分之一連署，二分之一通過則必須予以解職。

#### 五、校務會議之組成及附設之委員會

依照大學法第十三條規定，大學設校務會議為校務最高決策會議，議決校務重



大事項。故校務會議組織健全與否，對大學校務發展影響甚鉅。在大學法中對於校務會議的組成訂有原則性之規範，由校長、副校長、教師代表、學術行政主管、研究人員代表、職員代表、學生代表及其他有關人員代表組成，教師代表由選舉產生，人數不得少於全體會議人員的二分之一，且教師代表中具副教授以上資格者不少於三分之二為原則。在各大學組織規程中，校務會議的組成大體均依此原則訂定，並無特殊之處。但由於校務會議並非經常開會，且規模過大，功能之發揮受到限制。因此，在大學法修定過程中，對於校務會議是否設常設委員會引起極大的爭論。贊成者認為校務會議是學校最高決策機構，但其規模過於龐大，且每年僅召開幾次會議，因此在平時必須有常設之委員會代行職權。反對者則認為，大學應屬首長制，校長綜理校務負所有成敗之責，校務會議僅係決定學校重大發展方針，若設常設委員會則其與校長之權責如何釐清，必然造成校務運作之紊亂。最後採折衷方式於大學法第十三條第三項規定：校務會議必要時得設各種委員會或專案小組處理校務會議交議事項。在四十二所大學的組織規程中，有十五所學校明定校務會議附設之委員會或專案小組。其中以設置校務發展（或校務規劃）委員會、經費稽核委員會及法規委員會最多。輔仁大學校內設有參議會由三個創辦單位組成，負責協助校長處理校務；置有督導一人，由教廷親自指派，其扮演的角色為何，組織規程中並未明定，是一較為特殊的型態。

### 六、處、室、中心之設置

大學的行政組織依照大學法第十一條應設教務處、學生事務處、總務處、圖書館、體育室、軍訓室、秘書室、人事室、會計室等單位，另外因教學、研究、推廣之需要得設各種研究中心、電子計算機中心及其它單位。除了一些研究中心外，從各校組織規程中所設單位可以大致看出學校組織的一些特色，及其所欲達成的方向。研究發展（或學術研究）、國際學術交流、推廣教育、建教合作、校友聯絡及公共關係、通識課程是較為普遍新增設的單位。由於國內大學教育市場之擴充，學校為提升學術水準，加強與產業及社區之互動，進而掌握競爭的優勢，此類單位之增設自有其重要之意義。另外，較為特殊的是一些與宗教團體有特殊關係之私立學校則設有校牧室或宗教輔導室，負責宗教輔導工作如：中原大學、輔仁大學、靜宜大學、東吳大學、東海大學、慈濟醫學院、淡水工商管理學院、長榮管理學院等，華梵人文科技學院則設置文物館其功能亦類似。東海大學的學生勞作制度是該校的重要傳統故設有勞作教育處。

表五 各大學組織規程對校務會議附設委員會之規定

學 校	委 員 會 名 稱			
	校務發展(規劃)	經費稽核	法 規	其 他
交通大學	✓	✓	✓	學薦
清華大學	✓			校務監督、仲裁、議事小組
成功大學	✓	✓		
中山大學	✓	✓		
中正大學	✓	✓	✓	校園規劃、提案審查小組
政治大學	✓		✓	校務考核、財務、校園規劃及興建
中央大學	✓	✓	✓	
中興大學		✓	✓	仲裁
東吳大學	✓			教育學術、預算
中原大學		✓		
元智工學院		✓		
高雄工學院	✓			
實踐設計管理學院		✓		學生輔導、學術研究、採購營繕、計算機
長榮管理學院	✓	✓		
南華管理學院		✓		招生、圖書館、研究發展、生活輔導、學術交流

表六 各大學組織規程對其他處、室、中心設置之規定

單 位	校 數	學 校
一、研究發展(學術研究)	21 校	交通大學、清華大學、成功大學、中山大學、中央大學、台灣大學、中原大學、逢甲大學、淡江大學、東吳大學、東海大學、台灣藝術學院、國立藝術學院、高雄醫學院、長庚醫工學院、中華工學院、元智工學院、大同工學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、銘傳管理學院
二、推廣教育	18 校	成功大學、中山大學、中正大學、中興大學、淡江大學、東海大學、中國醫藥學院、長庚醫工學院、大葉工學院、中華工學院、高雄工學院、華梵人文科技學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、銘傳管理學院、淡水工商管理學院、長榮管理學院、南華管理學院
三、國際學術交流	7 校	中正大學、中興大學、台灣大學、逢甲大學、東海大學、台南藝術學院、南華管理學院
四、建教合作	3 校	成功大學、逢甲大學、淡江大學
五、校友聯絡	6 校	成功大學、中興大學、海洋大學、逢甲大學、輔仁大學、東海大學
六、校牧室(公共關係)	9 校	中原大學、輔仁大學、靜宜大學、東吳大學、東海大學、慈濟醫學院、淡水工商管理學院、長榮管理學院、華梵人文科技學院(文物館)
七、共同教育(通識教育)	8 校	台灣大學、清華大學、中央大學、靜宜大學、東海大學、大葉工學院、中華工學院、元智工學院
八、勞作教育	1 校	東海大學



從國內一般性大學組織規程探討大學校園運作之相關研究

## 七、處、館、室中心主管之聘任與任期

大學各行政單位包括處、館、室、中心（不含研究中心）其運作基本上係執行校長指派之任務並直接對校長負責，故其任用絕大多數是由校長直接聘任，僅文化大學組織規程中未明定，華梵人文科技學院規定校長所聘人選尚須經董事會同意。輔仁大學組織規程則完全未定其產生方式與任期。

就有關任期之規定，大多數學校均規定一任三年。少數學校規定任期二年或四年。淡水工商管理學院三長之任期分別為四年、三年、二年。文化大學的任期一年時間最短，但無連任次數之限制。政治大學、陽明大學、中山醫學院等三校在組織規程未定任期。臺灣大學與交通大學二校並明定校長卸任時，這些主管必須辦理總辭。

表七 各大學組織規程對三長之規定

任期及連任次數	校數	學 校
一、任期三年，得連一任	19 校	清華大學、成功大學、中正大學、中央大學、中興大學、海洋大學、東華大學、暨南國際大學、台灣大學、靜宜大學、東海大學、中國醫藥學院、中原大學、台灣藝術學院、國立藝術學院、台南藝術學院、元智工學院、實踐設計管理學院、長榮管理學院
二、任期三年，得連任，但無次數限制	8 校	台北醫學院、高雄醫學院、長庚醫學院、中華工學院、大同工學院、高雄工學院、世界新聞傳播學院
三、任期三年，最多可延長三年	2 校	中山大學、逢甲大學
四、任期三年，未訂連任規定	2 校	大葉工學院、銘傳管理學院
五、任期二年，得連兩任	2 校	淡江大學、慈濟醫學院
六、任期二年，得連一任	1 校	華梵人文科技學院
七、任期二年，得連任	1 校	交通大學
八、任期四年，得連二任	1 校	東吳大學
九、任期一年，得連任	1 校	文化大學
十、三長任期不同	1 校	淡水工商管理學院（三長任期分別為四、三、二年）

## 八、院、系、所主管之聘任與任期

依大學法第十條規定：院、系、所主管採任期制，由各該院、系、所依組織規程規定之程序，就教授中選出，報請校長聘請兼任之。就各校組織規程所見，其產生方式除淡江大學未訂外，包含幾種不同型態。

表八 各大學組織規程對院、系、所主管產生方式之規定

在任期之規定上，除中山醫學院與臺北醫學院二校組織規程並無任期之規定

產生方式	校數	學 校
一、組成遴選委員會，遴選二至三人，報請校長擇聘之	15 校	陽明大學、台北醫學院、高雄醫學院、中國醫藥學院、元智工學院、大同工學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、長榮管理學院、中原大學（院長）、中央大學（院長）、暨南國際大學（院長）、靜宜大學（院長）、中正大學（系所主任）、逢甲大學（必要時亦得由校長直接選聘）
二、各院系所選出二至三人報請校長擇聘之	14 校	清華大學、成功大學、中興大學、海洋大學、國立藝術學院、台南藝術學院、大葉工學院、中華工學院、高雄工學院、華梵人文科技學院、南華管理學院、暨南國際大學（系所主任）、中原大學（系所主任）、靜宜大學（系所主任）
三、各院系所直接選出	7 校	交通大學、中山大學、政治大學、台灣大學、東海大學、台灣藝術學院、中央大學（系所主任）
四、校長直接遴聘	6 校	中山醫學院、長庚醫學院、慈濟醫學院、銘傳管理學院、淡水工商管理學院、文化大學（院長：系所主任由院長推薦校長擇聘）
五、組成遴選委員會直接選出		東華大學、中正大學（院長）、輔仁大學（由各主辦單位組成）、東吳大學（須由各院系所全體教師同意）

外，以三年一任得連一任者居多。

對於連任之決定方式，多數學校未規定，可能是採新聘相同之程序。東吳大學、陽明大學（系所主管）、暨南國際大學（系所主管）、中國醫藥學院、高雄醫學院、華梵人文科技學院等校規定經院系所務會議同意；臺南藝術學院須系務會議三分之二通過；中華工學院、元智工學院、大同工學院、長榮管理學院等校由校長決定；陽明大學（院長）、暨南國際大學（院長）、中原大學、靜宜大學、高雄醫學院等校或經由評鑑或經由遴選委員會評估之程序決定是否續聘。此外，中央大學並有任期中去職之相關規定。

## 九、委員會之設置

除了校務會議所設委員會、依大學法第十一條所設備於行政功能之委員會以及大學法中明定應設之教師評審委員會、教師申訴委員會、學生申訴評議委員會外，尚有三十所大學組織規程中定有其它委員會之設置。多者如淡江大學的二十個委員會、華梵人文科技學院的十七個委員會、交通大學的十三個委員會，少者僅一或二個委員會。其中以課程委員會、經費稽核委員會及招生委員會之設置最為普遍。此



從國內一般性大學組織規程探討大學校園運作之相關研究

類委員會之設置採取合議制方式運作，可以協助校長對相關校務決策過程中，更能集思廣益，並建立溝通管道，利於校務之推動。

表九 各大學組織規程對院系所主管任期及連任次數之規定

任期及連任次數	校 數	學 校
一、任期三年，得連一任	25 校	清華大學、成功大學、中山大學、中正大學、中興大學、海洋大學、陽明大學、東華大學、暨南國際大學、輔仁大學、靜宜大學、東吳大學、東海大學、國立藝術學院、台灣藝術學院、台南藝術學院、中國醫藥學院、元智工學院、高雄工學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、長榮管理學院、逢甲大學（逐年延長）、中央大學（院長）、中原大學（院長）
二、任期三年，得連二任	1 校	南華管理學院
三、任期三年，得連任，但無次數限制	3 校	長庚醫工學院、中華工學院、大同工學院
四、任期二至三年	2 校	政治大學、中央大學（系所主任最長可任六年）
五、任期三年為原則	2 校	大葉工學院、銘傳管理學院
六、任期不超過三年	1 校	高雄醫學院
七、任期二年，得連兩任	3 校	淡江大學、慈濟醫學院、中原大學（系所主任）
八、任期二年，得連任	1 校	華梵人文科技學院
九、任期一年，得連任	1 校	文化大學
十、各院系所自訂	2 校	台灣大學、交通大學

表十 各大學組織規程對委員會設置之情形

委員會	校 數	學 校
一、課程委員會	18 校	交通大學、成功大學、中山大學、政治大學、中興大學、海洋大學、東華大學、中原大學、逢甲大學、淡江大學、國立藝術學院、臺北醫學院、中華工學院、高雄工學院、華梵人文科技學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、銘傳管理學院
二、經費稽核委員會	14 校	成功大學、中山大學、逢甲大學、輔仁大學、淡江大學、東吳大學、國立藝術學院、臺北醫學院、高雄醫學院、中山醫學院、慈濟醫學院、世界新聞傳播學院、銘傳管理學院、淡水工商管理學院
三、招生委員會	10 校	交通大學、中興大學、海洋大學、逢甲大學、淡江大學、東吳大學、中華工學院、華梵人文科技學院、銘傳管理學院、淡水工商管理學院

### 十、學生參與相關會議

大學法第十七條第一項規定：大學為增進教育效果應由經選舉產生之學生代表出席校務會議，並出席與其學業、生活及訂定獎懲有關規章之會議。學生代表出席校務會議之人數較多者如輔仁大學的二十人，少者如淡水工商管理學院僅有一人。中山大學、中央大學、臺南藝術學院、高雄工學院等校規定為教師代表人數的八分之一；清華大學則規定為全體代表的八分之一；長榮管理學院規定不多於全體代表

表十一 各大學組織規程對學生參與相關會議之規定

會議名稱及校數	學 校	
一、教務會議 (20 校)	明訂人數 (15 校)	交通大學、清華大學、成功大學、中山大學、政治大學、中興大學、陽明大學、中原大學、輔仁大學、靜宜大學、東吳大學、高雄醫學院、長庚醫工學院、華梵人文科技學院、實踐設計管理學院
	未訂人數 (5 校)	中央大學、海洋大學、東海大學、臺南藝術學院、臺北醫學院
二、學生事務會議 (34 校)	明訂人數 (24 校)	交通大學、清華大學、成功大學、中山大學、中正大學、政治大學、中央大學、中興大學、陽明大學、暨南國際大學、中原大學、逢甲大學、文化大學、輔仁大學、靜宜大學、淡江大學、東吳大學、國立藝術學院、臺灣藝術學院、高雄醫學院、長庚醫工學院、中山醫學院、高雄工學院、華梵人文科技學院
	未訂人數 (10 校)	海洋大學、東海大學、臺南藝術學院、臺北醫學院、中華工學院、元智工學院、世界新聞傳播學院、實踐設計管理學院、長榮管理學院、南華管理學院
三、總務會議 (17 校)	明訂人數 (12 校)	交通大學、清華大學、成功大學、中山大學、政治大學、陽明大學、中原大學、靜宜大學、東吳大學、長庚醫工學院、華梵人文科技學院、中興大學（列席方式）
	未定人數 (5 校)	中央大學、東海大學、臺北醫學院、實踐設計管理學院、臺南藝術學院（列席方式）
四、學生申訴評議委員會 (19 校)	明訂人數 (14 校)	交通大學、清華大學、成功大學、中正大學、中興大學、海洋大學、陽明大學、中原大學、逢甲大學、臺灣藝術學院、臺北醫學院、高雄工學院、華梵人文科技學院、南華管理學院
	未訂人數 (5 校)	中山大學、國立藝術學院、臺南藝術學院、長庚醫工學院、銘傳管理學院
五、行政會議 (3 校)	輔仁大學、台北醫學院、中興大學（列席）	
六、院系所務會議 (7 校)	中興大學、陽明大學、暨南國際大學、輔仁大學、淡江大學、臺北醫學院、華梵人文科技學院	
七、夜間部部務會議 (2 校)	東海大學、實踐設計管理學院	
八、校務發展委員會 (5 校)	交通大學、清華大學、陽明大學、東吳大學、中山大學	
九、學生獎懲委員會 (3 校)	成功大學、中原大學、輔仁大學	



的十分之一；成功大學、中正大學及中華工學院等三校除全校性之學生代表外各院（或系）另有代表一人；元智工學院則規定學生代表人數不得少於最低提案人數。其它學校則未在組織規程中訂定學生代表之人數。除了校務會議外，各校組織規程中，亦普遍有學生參與學校其他重要會議之規定。

## 參、討論

大學法的修正，從民國七十七年教育部提出修正草案，經行政院核定轉送立法院審議，到八十二年底立法院三讀通過，八十三年元月五日 總統公布實施，前後經過五年多的時間。在法案審查的過程中引起社會極大的關注，部分大學師生甚至為此串聯首次走上街頭，這在國內教育發展的過程中，具有相當重要的意義。大學法修正案公布後，不但使國內大學教育的發展邁入一個新的階段，同時也帶動了整體教育體制的改革，教師法的訂定、師資培育的多元化、第七次全國教育會議的召開、首部政府教育發展白皮書的提出，乃至行政院教育改革審議委員會的成立，掀起國內一波波教育改革的浪潮。這些總總均直接或間接與大學法的修正有所關聯。

對於修正大學法實施迄今，社會上對其正反兩面的評價甚多。就整體而言，其在大學自治的精神確能符應高等教育發展的潮流與需求，但卻在大學自治的運作機制與規範上並未加以釐清，這也正足以說明，何以在大學法修正案實施的這三年多來，許多大學的運作呈現一些令人憂心的紊亂現象。本報告中所整理分析各大學組織規程之內容，主要即針對一些與大學內部運作影響較大的事項為主，其中所發現的現象以及就此所衍伸值得再深入探究之問題，以下試加分析與討論。

### 一、學術自由與大學自治

(一)學術自由與大學自治實質的內涵為何，就大學法條文中並無法清楚釐清。就大法官會議第三八〇號釋憲案，對於大學學術自由的保障認定係憲法第十一條所保障之範疇，更確定大學學術自由的神聖性。但進一步探究學術自由保障的目的，應從憲法制定之意旨思考。「中華民國國民大會受全體國民之付託，……為鞏固國權、保障民權、奠定社會安寧、增進人民福利，制定本憲法，頒行全國，永矢咸遵。」就此而論，學術自由之保障，應以追求全民及社會更大福祉為目的。另外，若就憲法第十一條所保障學術自由，係為個人權利之保障，而非對機構之權利賦予或保障。因此，大學自治應該是為藉此確保個人學術自由實現的工具。在大學法未清楚規範學術自由、大學自治之範疇，而國內社會亦尚未建立對學術自由自我約束的共同性原則時，各校更需要謹慎的自我約束，落實在學校內部的規範上。這一點似乎是學校訂定組織規程時，首要考量的。

(二)從各校組織規程中大體可以發現：發展歷史越久且已具相當基礎的學校，越強調教師對校務的參與與決定權，尤其在公立學校的部分。私立學校則涉及與董事會之間的運作關係，除了少數學校外，通常在組織規程中較不易清楚顯現教師對校務參與決策的權限。

### 二、校長的定位

- (一)大學法規定，大學置校長一人，綜理校務。也就是說校長必須擔負整個學校發展成敗的最後責任。但另一方面，大學法又規定大學設校務會議，為校務最高決策會議。這就產生校長與校務會議之間在決策上微妙的互動關係。對此必須考量相互間權責的釐清、運作的制衡，以及效率的追求。因此，其與校長的產生方式，任期的長短，乃至連任的規定，都有直接的關係。
- (二)就各校組織規程所見，多數學校並未在組織規程中清楚釐清校長的角色與權責。校長是否只能被動的執行校務會議或董事會的決議？校長權力之取得是否來自董事會或學校內部所有教職員工（甚至學生）的賦予？從私立學校和公立學校其中的差異為何？都是值得再深入探究的問題。
- (三)就校長的任期來看，公立學校校長任期長者四年，短者三年，且對於最長任期連任次數均有清楚之規範；私立學校校長任期短者一年，長者七年，且有不少學校未定連任次數之限制。任期長短的設定，意謂時限性對校長權力的賦予。因此，應該從校務推動的效率考慮，需要多長的時間，才能讓校長有充分施展辦校理念的可能，若任期過短，往往會導致僅追求短期的效益，或無為而治，對學校長遠的發展未必有利；若任期過長，同樣的因缺乏制衡的機制，也較可能產生弊端。
- (四)就校長的產生方式來看，公立學校大抵皆強調校內民主的參與，遴選委員會的功能未必能充分發揮；私立學校則除少數學校外（如南華管理學院）大抵皆由董事會主導遴選委員會之組成與運作，但亦有部分學校在遴選過程中能考量校內教師意見的徵詢。對於校長以校內民主選舉方式產生，引起很多的批評，有人說「選舉是民主社會必要的惡」，是否對於大學校園文化亦然？這是相當值得深思的問題。根本上，似乎應該思考，究竟以何種方式能夠遴選出對大學發展最有利的人才擔任校長？又對於所遴選出來的校長，是否賦予其充分施展的權力？當然，大學做為社會的良心，其在校長遴選的過程也應該思考其對社會所具有的教育意義。
- (五)校長的連任，在公立學校大多由校務會議決定，私立學校則大多由董事會決定。校長任期中之去職，部分學校（多為公立學校）訂有相關規定，並採經由校務會議決議方式，似乎欲彰顯校長對校務會議負責的精神。當然，這會影響學校運作的穩定性，另外也關係究竟校長在執行校務時，其權力由誰賦予。



### 三、副校長之設置

- (一)今日，大學的組織日益複雜，大學的功能也日益擴大。大學法中乃有副校長設置之規定。副校長之設置，其角色為何？大學法中僅規定：襄助校長處理校務，並推動學術研究。國內早期在淡江大學即有非法制化的副校長設置。其分為學術、行政及財務三位副校長。從大學法的條文及其由教授兼任，似乎將副校長的功能侷限於學術相關的領域，從教授治校的觀點則能完全吻合；但從學校經營的觀點，兼職的副校長，功能的發揮則不免受限。
- (二)就各校組織規程所見，副校長的設置，似乎其設置人數與學校規模並無必然之關係，且公立學校設置副校長的情形較私立學校普遍。副校長的產生在公立學校以校長直接遴選者居多，但亦有不少學校校長所提人選須經校務會議通過；私立學校多數由校長遴選提董事會通過，部分學校由校長直接遴聘。
- (三)副校長的設置，宜從其功能的設定考量，其與學校各一級單位的權責如何劃分，各校在組織規程中，似乎可再加釐清。至於副校長的產生方式，若其僅為襄助校長處理行政事務，則是否應更充分尊重校長的用人自主權。

### 四、校務會議之組成及附設之委員會

- (一)校務會議之組成，依現行規定，過於龐大，許多較大型之學校校務會議之組成人數動輒上百人，其議事效率之不彰不難想見。校務會議若定位為校務最高決策會議，則值得進一步探討，其組成之成員及規模之適切性。
- (二)校務會議附設之委員會，其對校務會議負責。因此，會影響校務會議功能的發揮，以及校務會議與校長之間的互動關係。
- (三)在公立的綜合大學，校務會議率皆設有相關委員會，且重點多集中在校務發展、財務稽核及法規之審議上。顯然，學校發展方向的設定、人事、財務、法規均是學校自主中不可或缺的環結。但究竟在現行體制中，公立學校經費均來自於政府（部分學校開始試辦校務基金制度，部分經費由學校自籌），其在人事及財務上能擁有多大的自主空間？此外，校務會議之權力來自於校內教職員工生之委託，附設之委員之權力則來自校務會議之委託。如是，委員會與校長之間是否有直接的權利互動關係？也是值得思考的問題。
- (四)私立學校部分，相關委員會的設置則較不普遍，其因素可能與董事會的權責及運作有關。而如輔仁大學的參議會組織，似乎是另一種型態學校創辦單位對校務運作的直接參與。

### 五、行政組織

- (一)在處室中心的設置上，可以看出大學逐漸在研究發展、國際學術交流、建教合作、推廣教育、公共關係以及通識課程之規劃的重視，藉此以強化大學的功能。設處、設室或設中心，是否代表在組織層級上的差異，或代表其內部運作型態的不同，則仍有待再釐清。
- (二)處館室中心等行政單位的主管，率皆由校長直接選聘，以期能配合校長推動各項校務工作。公立學校絕大多數規定任期三年可連一任，私立學校則彈性較大，但多數學校並未與校長任期有清楚的關聯，當校長異動時是否需配合更動，以顯示其對校長負責的角色，則有必要再思考釐清。

### 六、院系所主管

- (一)院系所係直接負責教學與研究的單位。在公立學校其主管產生方式，絕大多數由各院系所主導，即或透過遴選委員會（除中正大學外）遴選委員會的組成亦由各院系所主導。經產生的人選，有些還能尊重校長的擇聘權，有些則學校校長只能無條件接受。私立學校相對上校長在院系所主管之遴選上則有較大的參與及決定權。
- (二)院系所主管的任期，在公立學校以三年一任者居多，且限制只能連一任；私立學校雖亦以三年一任者居多，但部分學校並無連任次數的限制。連任的方式公立學校多採重新遴選之程序，私立學校則部分由校務會議或校長同意即可。
- (三)院系所主管的產生方式及其任期之設定，應該從對其所賦予的職權，以及所欲其發揮的功能考量。理論上，目前一般學校院系所主管若是經由選舉方式產生，其應該會有較大的權力，但事實上似乎卻正好相反，這種現象相當怪異。

### 七、委員會的設置

- (一)在委員會的設置上，似乎欲彰顯學校一些事務透過委員會的共同參與以強化其決策的民主性。此類委員會基本上是對校長負責而非直接對校務會議負責（與校務會議附設之委員會不同）。
- (二)從這些委員會的設置可以看出，招生、課程等涉及學術性且須兼顧全校共同性之事務以委員會方式運作似乎是較可行的一種模式。但委員會設置的越多，對於運作的效率是否有不利的影響，各委員會之間的功能是否能予整合？又其設置與運作是否宜保持更大的機動與彈性，則是值的加以重視的。



## 八、學生對學校事務的參與

(一)就學生對學校事務的參與上，可以清楚發現學生的意見愈來愈受重視。估不論其參與相關會議的代表人數多寡，但從校務會議到教務會議、學生事務會議、總務會議、行政會議、夜間部部務會議、院系所務會議乃至學生申訴評議委員會及校務發展委員會都有學校明定應有學生代表的參與。這也反映出傳統對於學生在學校中角色的改變。

(二)整體而言，公立學校尤其是綜合大學學生參與相關會議的情形最為普遍。

## 肆、結論與建議

大學的組織規程之於大學就如憲法與國家的關係一樣，其重要性不言可喻。一個大學究竟要往那個方向發展，其所擬追求的目標為何，更重要的是在國內大學教育市場逐漸開放後，其究竟要尋求怎樣的發展定位以追求其發展的優勢，再再須賴組織規程中加以釐清並予以落實。本報告之目的並不在於評論各個學校組織規程的優劣，更不認為可以找出一套最好的組織規程模式，因為各個學校因其不同的歷史背景、發展條件、組織氣氛……應有不同的型態。重要的是，是否各校已清楚掌握自己的發展定位，並藉由組織的設定與運作來達成目標。嚴格而論，從大學法修正公布至今不過短短的三年時間，各大學多仍在摸索階段尋求最適合本校的理想模式，而維繫今日各大學運作的其實仍有絕大部分是依賴過去的傳統，而非完全建立在法制的基礎上，這也是國內大學這幾年轉型過程中不致於造成太大衝擊的主要因素。唯就長遠而論，透過組織規程強化各大學法制化的運作基礎，釐清大學運作的規範，方是根本之計。以下試參酌國外大學運作之經驗，提出個人的一些建議。

- 一、公立大學校務會議與校長，私立大學董事會、校務會議與校長相互之間的權責與運作關係，應在組織規程中更清楚加以釐清。在公立大學部分，自主必須建立在法律定位之基礎上，並有明確有效的監督機制，因此，公立大學成立董事會或法人化應是必要的方向。
- 二、大學內部的事務有涉及學術性之事務，有涉及行政性的事務。前者應在尊重學術專業的原則下，讓相關領域的教師充分參與，並尊重其專業的意見，以符應教授治校的精神；後者則應重視其整體性的規劃賦予學校相關主管統整的權責以追求最大的效率。因此，對於此二者之間事務的釐清至為重要。
- 三、校園民主只是為達成大學教育功能發揮的手段而非目的，因此不應該為了追求校園民主而忽略了大學組織運作的效率，甚而將惡質化的政治文化帶入校園，影響大學功能的發揮及其對社會的責任。

- 四、校長的遴選透過校內意見的適度徵詢有其價值與必要性，但必須尋求建立一更精緻的遴選制度，考量究竟學校的發展方向是甚麼，欲追求此一目標現階段需要甚麼樣的校長來領導，而要怎樣才能找到這種人才，依此來規劃相關遴選制度。所遴選的校長應有適當的績效評核制度，但也無須因僵化的任期限制，而無法長期留住一個對學校發展最有助益的人才。
- 五、大學面臨越來越強烈的競爭壓力，須要更強而有力的領導，因此無論是校長或其它學術主管，在遴選過程中固然應尊重校內意見，但相對的也必須賦予其應有的權力，以期權責能相互平衡，並發揮應有的功能。
- 六、未來大學將需要更專業的行政人員，此類人員在大學的組織中應該尋求一更適切的定位並獲得應有的尊重。
- 七、社會的變遷越來越快速，大學的組織的設定必須掌握學術發展的趨勢及社會變遷的脈動，保留更大的機動調整彈性以因應社會變遷的需求。
- 八、大學的發展隨著大學自主程度的增加與社會直接的互動將越來越密切，因此學校在課程、招生、建教合作、推廣教育、校友聯繫及公共關係等事務也就越來越重要，組織的設定與運作必需加以配合。
- 九、大學教育隨著社會的變遷，及教育機會的普及，其性質也產生改變，不在僅限於傳統的菁英教育，而是兼顧普及化教育的性質。因此，在教育內容的規劃也應該有所調整，尤其在大學法修正後，大學負有課程自主的責任。在通識教育及法治教育方面，培養一個現代化國民應具有的通識弘觀，能與他人做良好的互動，能善盡地球村公民應盡的責任，都是大學教育在專業知能薰陶的同時，必需兼顧的。如何透過學校的組織及運作，達成這些教育的功能，應給予更多的關注。
- 十、隨著社會的變遷、學校與學生之間的關係也隨之改變，大法官會議三八〇號釋憲案，將傳統的特別權力關係予以推翻。大學教育的主體之一是學生，各項教育的規劃適度掌握學生的需求有其必要，透過學生對校內事務的參與，增加其對學校的認同感同時具有教育的意義與價值，應該從教育的立場考慮學生與學校的互動關係。

本報告僅是就國內大學組織規程做初步的探討，分析的深度明顯不足。又因受限於時間與資料的取得，故僅就一般性的大學做分析的對象。在大學教育漸趨多元化，如技術學院、體育學院、師範校院，乃至空中大學，其因功能特性之差異，在組織規程上可能更具不同的特色。這都有待對此有興趣者做後續之探討。



## 參考書目

- 立法院秘書處(民83)，大學法修正案，立法院公報法律案專輯第166輯。
- 牟宗燦(民84)，談學術自由與校園民主—兼論校園倫理與制度的建立，教改通訊第十五輯，臺北：行政院教育改革審議委員會。
- 行政院教育改革審議委員會(民85)，教育改革總諮議報告書。
- 周志宏(民78)，學術自由與大學法，臺北：蔚理法律出版社。
- 陶百川等(民86)，最新綜合六法全書，臺北：三民書局。
- 黃俊傑(民86)，大學理念與校長遴選，臺北：中華民國通識教育學會。
- 教育部高教司(民86)，各大學組織規程。
- 教育部高教司(民82)，大學行政組織系統，高教叢書政策類第七輯。
- 董保城(民82)，美日英法德五國大學運作專題研究總結報告，高教叢書研究類第十一輯，臺北：教育部高教司。
- 董保城(民86)，教育法與學術自由，臺北：月旦出版社。
- 蓋浙生(民79)，我國高等教育與人力運用的關係，二十一世紀我國高等教育的發展趨勢—體制、功能與學校組織，臺北：師大書苑。

陳德華，現任教育部高教司副司長

## 聽前活動對英語聽力理解之成效探究

鄧慧君

本研究者在探究聽前活動對英文聽力理解之成效，審視三種聽前活動（圖畫語境、先教單字、主題討論）對國立雲科大192位大一學生英文聽力之影響。圖畫組觀看8幅和短文內容有關的幻燈片，字彙組則學習8個出自短文的單字及例句，主題討論組討論與短文主題有關的背景知識，控制組則在聽完指示後，馬上開始聽短文。在聽完短文後，受測者完成聽力短文的回憶謄本，並回答10個簡答題。研究結果顯示，接受聽前活動的學生，在英文聽力理解的表現比沒有接受聽前活動的學生較好。另圖畫語境對於學生在簡答題英文聽力理解表現的增進效果，高於其他兩種聽前活動。

關鍵字：英語教學、聽力理解、聽前活動

Keywords: Prelistening Activity、Listening Comprehension、EFL

### 壹、緒言

聽力長久以來一直被認為是不需要學習，便可獲得的技巧。然事實上，外國語言的聽力理解對學習者而言，是非常艱鉅的工作，在外語聽力的過程中，有來自母語的強烈干擾，例如：不同的音素、語調、音節構造，缺少文字的輔助，聽力的過程緊湊而不能暫停。無疑地，台灣的技術學院學生對於英文聽力，將會遭遇很多的問題，不僅因為他們是外語學習者，更由於他們以往就讀職業學校時，平均一星期只上兩小時的英文課。針對外語聽力理解的艱難，Morley(1990)指出自80年代以後，聽力教科書的趨勢之一，有越來越多關於聽前活動的教材。Richards(1983)認為聽前活動的目標是引發學生的背景知識，使他們對將聽到的內容能有所準備。雖然聽前活動已被使用於實際的外語教學上，但研究聽前活動成效的國內外文獻則非常少，Schmidt-Rinehart(1994)也呼籲聽前活動在外語聽力教學上的使用，需作進一步研究。本研究即針對聽前活動對英文聽力理解之成效來加以探究。

本研究的主要目的在探討聽前活動對台灣技術學院大一學生英文聽力之影響。希望藉此瞭解聽前活動是否會增進學生的英文聽力理解，及不同種類的聽前活動對學生英文聽力理解所產生之效果。本研究有下列四個研究問題：

- 一、有聽前活動的學生（包括：圖畫組、字彙組、主題組），他們在英文聽力的表現，會比控制組（亦即無任何聽力活動）的學生較好嗎？
- 二、圖畫組學生在英文聽力的表現，是否與字彙組的學生有差異？