



畢生奉獻建國科大 教育典範永長存

本會永久榮譽理事長吳聯星三月辭世

本會永久榮譽理事長、創會發起人之一，吳聯星董事長於3月12日與世長辭。消息傳出，建國科技大學教職員工生及教育界人士同感惋惜與遺憾。

從工業強國到興學育才：五十餘載教育長征

吳聯星董事長早年創立大明機械公司，懷抱工業報國之志。為響應政府加速工業升級之政策，於1973年11月接任建國商業專科學校（即現在的建國科技大學）第3屆董事長，帶領學校逐步轉型，並以此為培育工業界所需之中堅技術人才為起始點，開始長達50餘年之教育工作。在台灣從農業邁向工業、進而轉型服務業的時代浪潮中，吳董事長展現卓越的遠見與魄力，帶領學校歷經數次革新，從「私立建國工業專科學校」、「建國工商專科學校」、「建國技術學院」直至現今之「建國科技大學」。50餘年間，吳聯星董事長從一位工業家，轉為一位教育家，其辦學首重「三力」辦學精神：學力-堅固力、實力-戰鬥力、願力-持續力，秉持「回饋社會、興學強國、啟迪民智、培育人才」的信念，並以「人才銀行」理念為基礎，屢創教育界新猷，使建國科大邁向全球化、國際化，成為台灣具影響力的科技大學之一。

奔走法規改革：私校自主與合理化的推手

吳聯星董事長深知私校經營之艱辛，為打破不合理法規的桎梏，自2004年起擔任中華民國私立學校文教協會第三、四屆理事長長達八年，任期間奔走於教育部及立法院，推動私校法的修訂，終在2007年12月18日，私立學校法修訂條文在立法院三讀通過。除私校法修訂外，吳董事長亦曾親自參與多項關鍵法案的草擬與建言，諸如「學校財團法人董事長、董事、監察人支領報酬及費用標準」、「專科以上學校學雜費收取辦法」、「私校法施行細則」等。吳董事長戮力會務，將有關私校經營之重要法案導向合理化後，功成身退，卸任理事長一職。

提攜後輩、典範長存

面對現今少子化與高齡化的社會挑戰，吳董事長始終以教育前輩的身分，無私提攜後進，共同為私立學校之辦學、國家人才之養成而努力，一生獲獎無數，曾經榮獲第三屆十大傑出青年金手獎、第三屆全國十大傑出企業家金像獎、全國傑出優良教師弘道獎、第一屆中華民國私校十大傑出教育事業家、韓國祥明大學榮譽經營管理學博士學位、日本創價大學名譽博士學位，功勳卓著。

本會王育文理事長憶及吳董事長多次親臨本會參與會務之情景，吳董事長總是心繫台灣私校教育的長遠發展，經常以溫馨而剴切的言詞，鼓勵會員學校攜手同心為台灣私校教育一起打拼。吳董事長以 96 歲高壽辭世，為教育奉獻一生的道德風範與奮鬥精神，足為教育界的永遠典範。

編按：吳聯星永久榮譽理事長追思紀念會訂於115年4月11日上午10時於建國科大舉行，敬邀本會所有會員學校出席，共同向這位為私校教育奉獻一生的卓越領導者，表達追思與敬意。

會址：臺北市松山區南京東路四段103號10樓

聯絡電話：(02)2531-4026

取法私立學校法人經營模式 日本國立大學進行法人化改革及其啓示

作者：王甲/巨曜法律事務所合署律師

高等教育 VS. 大學經營

摘要

本文主要探討日本高等教育政策中國立大學法人化的改革。日本國立大學法人化，自1997年開始規劃，2003年7月通過立法，2004年4月1日開始全面實施，對日本高等教育與國立大學的發展造成重大的影響。

國立大學法人化的改革，就是將作為國家行政組織一部分的國立大學從政府機構中分離出來，賦予其獨立的法人資格，使其成為具有自我負責能力的「法人」。國立大學法人化後，雖然在性質上仍然屬於國立機構，但在經營管理機制上發生重大的變化，民間企業的管理方法引入國立大學。

日本國立大學法人化改革的背景，一方面是為了實現日本行政改革的總體目標，另一方面則是由於國立大學日益僵化的官僚型管理體制造成國立大學缺乏應有的活力。日本國立大學法人化之後，在組織體制、人事制度、財務會計制度、目標管理和評鑑制度四個面向發生諸多變化，包括廢除教師的公務員身分、設立第三方評鑑機構、將教育經費撥付與評鑑結合等。

日本推動國立大學法人化的改革，提供我國未來高等教育管理體制改革的一些重要啟示：大學應有的教學及研究職能不能因改革而削弱；改革過程中應充分尊重大學的自主性；改革前應有明確的目標和系統的制度設計。

本文主要內容包括：1.日本國立大學法人化改革的背景；2.大學法人化的理念與架構；3.大學法人化的問題與影響；4.大學法人化改革的未來發展與趨勢；5.日本國立大學法人化政策對我國高等教育的啟示。

關鍵詞：日本教育；大學法人化；高等教育。

壹、前言

戰後日本國立大學制度及設置依據，為1947年公布之學校教育法及1949年公布之國立學校設置法。學校教育法規定大學制度，包括：學校設置基準、大學目的、課程、入學資格、教職員、教授會及學位等構成大學制度之事項，而組織及營運事項則於國家行政組織法、文部科學省設置法等前提下，由國立學校設置法統一規範其架構。因而，國立大學之設置型態，一般被定位為國家之機關。

近年日本之大學改革係依據獨立行政法人改革進程中，行政改革會議於1997年12月最終報告所強調大學之自主性、自律性及自己責任等方向，並基於中央省廳等改革基本法第43條第2項規定，政府必須朝向國立大學教育研究品質提升、延展大學之特色、確保與產業界及地區社會有機地連繫、教育研究國際競爭力提升及其他自主性之改革、建立教育研究評價體制、資訊公開、與外部之交流、人事會計財務之鬆綁、大學營運之權限及責任之明確化、組織簡化、合理化暨專門化等必要推動改革。

上述之大學制度改革方向，在推展過程受到國立大學及其教授公會之強烈反對，有學者也認為該國國立大學法人化乃公務員定員削減之政治公約下之犧牲品，在理論上直接衝擊大學自治及自主性，亦與學術自由之理念背道而馳。然而面對「大學大眾化」所產生學生數膨脹之時代已經結束，以及「少子化」造成新生入學人數減少之因素，現有之大學數量將面臨教育供給量過剩問題，未來大學朝向合併廢止之可能性提高等環境因素，大學乃有講求「經營」概念之必要。爰此，在人事及研究教育自由之確保及對於大學經營「效率性」觀念之理解等前提下，也獲得公法學者之認同。贊成此改革方向者，一般均注意到大學具有學術自由與大學自治之特殊性，較一般行政機關具有廣泛之獨立性，因此有認為在改革上應有別於一般獨立行政法人，而倡議應制定學術公法人通則法；有認為基於效率化之大學改革必要性，而支持獨立行政法人化，但強調考量大學自治，建議於立法時，採行政法人通則法之特別法予以規範。

貳、日本國立大學法人簡介

一、立法過程

1997年行政改革會議最終報告書，提示改革方向：「鑒於政府有必要積極、自主地致力於國立大學教育研究品質提升、大學特色之延伸、大學與產業界及確保地區社會之有機連繫配合、教育研究國際競爭力之提升等各項改革，應從針對大學教育研究給予適當公正評鑑體制及促進各大學資訊公開之充實，與外界交流之促進及提升人事、會計及財務柔軟性，大學營運權限及責任之明確化，事務組織之簡單明瞭、合理與專業等觀點，推動大學組織及營運體制等方面整備之必要改革」，但最終報告當時認為「大學改革為應長期檢討之課題，雖國立大學法人化亦為改革方案之一種選擇，但非於此時此刻即應急切作出結論之問題」。

其後，1999年4月內閣決議：「國立大學之獨立行政法人化，應一方面尊重大學之自主性，同時作為大學改革之一環，應加以檢討，並於平成15年（2003年）前作成結論」。隔年，由文部科學省邀集教育、產經、媒體及私校界人士召開「國立大學獨立行政法人化調查檢討會議」，於2002年2月提出最終報告。該報告建議具體制度設計：（1）各國立大學均予法人化、（2）教職員身分非公務員化、（3）允許社會人士得以出任國立大學董事，引進董事會及專業經理人制度、（4）引進由第三人評價之事後監督方式。

依上述會議結論建議，於2003年2月向國會提出國立大學法人法相關六法法案，包括：國立大學法人法、獨立行政法人國立高等專門學校機構法、獨立行政法人大學評價及學位授與機構法、獨立行政法人國立大學財務經營中心法、獨立行政法人媒體教育開發中心法以及因應國立大學法人等法律施行相關法律整備法，經審議通過後，於2004年4月1日施行。

二、制度概要

大學法人制度在自律性及透明性之要求下，有四個基本特色：（1）各大學由文部科學大臣訂定6年「中期目標」以對於社會揭示明確之發展願景、（2）有關預算及組織人事等事項大幅委諸各大學裁量、（3）透過由校長及理事組成「理事會」，由校內外有關大學經營

之專業人士組成「經營協議會」，而校內教學代表組成「教育研究評議會」等組織，確立大學之意思決定體系、(4)各個大學之組成及營運成果，由國立大學法人評鑑委員會加以評鑑，惟涉及教育研究事項則尊重大學評鑑暨學位授與機構之評鑑結果。

大學法人多仿照獨立行政法人制度，但內部組織關係則有不同。茲將其制度概述如下：

(一)組織方面

在國立大學之性質上，國立大學法人法該法賦予國立大學法人等具有法人地位(該法第6條參見)，以確保其自律營運，大幅縮減大學預算及組織之規範密度，課予大學自行決定之責任。在國立大學法人化的規定下，國立大學不再是國家行政組織的一部份，而是獨立於國家之外，擁有獨立法人格。

在組織上，國立大學法人法規定，由校長及理事組成之理事會、審議經營事項之經營協議會及審議教育研究重要事項之教育研究評議會，各活用其裁量，共同確立國立大學法人之意思決定系統。詳言之，國立大學法人法透過引進董事會制度之民間企業概念，實現專業經理人制度，是國立大學法人變成以校長和理事為中心的自主、自律之營運組織。為了活化經營管理，國立大學法人法中規定各個國立大學法人應設置負責審議營運相關重要事項的經營協議會，並設立負責審議教育研究相關重要事項的教育研究評議會，基於全校觀點在最大限度下靈活運用整體大學資源，以經營大學。在社會參與上，將社會人士參與國立大學經營機制法制化，引進具學識之社會人士或專家出任董事，允許社會人士參與審議經營事項之經營協議會，並允許社會人士參與遴選國立大學校長之校長選任會議。

另外，為了將社會的聲音適當地反應給大學營運單位，並實現大學對社會應負的責任，經營協議會的成員必須有二分之一以上的校外人士。

此外，人事制度方面，則改採非公務員型態且具彈性之人事制度，國立大學得依據能力及業績核發報酬，廢除教職員兼職限制，透過產官學合作將研究能力及成果回饋社會，並透過校長對全體董事及教職員之任命權，實現全校人事管理之一元化。

(二)運作方面

國立大學法人化的重要目的，在於給予各大學裁量權，使各大學的「個性化」來促進競爭方式，推展行政改革計畫，因此，國立大學法人法大幅擴大大學有關預算、組織、人事之裁量權。在國立大學法人化當中，其特徵為給予校長強大權限，使其發揮領導能力，採取從上到下的組織管理方式，而從政府所獲得的「運營費交付金(補助金)」可由大學自由的運用。是以，國立大學法人之運作應依據文部科學省訂定之6年中期目標、大學擬定之6年中期計畫、依據中期計畫所訂定之年度經營計畫來進行。至於國立大學法人運作效能之評價，國立大學法人法引入第三者評價之事後監督制度，由國立大學法人評價委員會對各大學之運作進行評價，但教育研究之評價尊重大學評鑑暨學位授與機構之評價結果，評價結果、教育研究資訊均予以公開，且依據評價結果分配資源。

首先，文部科學省在兼顧各國立大學法人提案之意見下，由文部科學大臣提示各大學6年中期目標作為各大學之願景，並明確向社會宣示。大學的經營需依據文部科學省所設定的6年中期目標，來擬定6年中期計畫並經過文部科學省的認可，每年再依據中期計畫來訂定年度經營計畫，此一年度計畫須向文部科學大臣報備，並公告之。大學每年必須接受是否達成中期目標的業績評價。此一評價結果，會反映於大學所能獲得的補助金額的分配。

原則上國家(政府)在適用國立大學法人法時，應考慮國立大學法人所具有的教育研究特性(第3條)，爰此，建立一個第三者評價制度機制進行監督。文部科學省設置國立大學法人評價委員會(以下「評價委員會」)，負責處理國立大學法人相關事務(第8條第1項)。評價委員會的執掌業務：第一，就國立大學法人等業務的實際成果做評價；第二，其他法律依據本法授權相關事務的處理。具體而言，就國立大學法人事業年度的業務績效評價，以及中期計畫的業務績效評價，應將評價結果通知該法人以及總務省的政策評價與獨立行政法人評價委員會，並公告之。而文部科學大臣為下列行為時，應事前聽取評價委員會的意見。第一，文部科學大臣訂定各大學中期目標或者是為中期計畫的認可；第二，文部科學大臣為關於準備金的處分以及財務報表等的承認；第三，文部科學大臣為長期借款的認可。

基本上，國立大學法人依循廣義的獨立行政法人制度，其業務內容採用中期(程)目標、中期計畫的方式進行，評鑑方面則是採取大學內部自我評鑑、大學評鑑、學位授與機構、文部省評鑑委員會，以及總務省政策評鑑。國立大學法人發展任務的中期目標由文部科學省大臣指示，各個國立大學法人再依據中期目標各自作成中期計畫，並獲得文部省科學大臣的認可後執行。文部科學省在指示中期目標的同時，文部科學省大臣也必須聽取大學方面的意見，並加以考量。當中期計畫執行期間結束，文部科學省的評鑑委員會、總務省的評委會、或其他第三者評鑑機構等組織，將會對此期間的營運實績進行評鑑。

參、日本對國立大學法人之監督

以下就文部科學省對於國大學所為之監督與干涉，分成人事、業務、財務等三部分作簡單介紹：

一、組織人事的監督

(一)校長

代表國立大學法人，總理校務。依國立大學法人法第12條各項規定，校長經由校長考選會議選出，由文部科學大臣任命。校長考選會議之成員分別由經營協議會與教育研究評議會中選出，現任校長與理事亦可擔任委員，惟其人數不得超過總數三分之一。選出的校長需具備高尚的人格、優秀的學識及對大學教育研究活動營運能力，任期則以二年以上，不超過六年為限，由校長考選會議決定(第15條)。

(二)理事會

由校長與理事組成，當校長決定對文部科學省提出中期計畫、年度計畫相關事項、預算的訂定與執行及其他必須經過文部科學大臣認可的事項時，都必須和理事會討論(第11條)。理事由校長選出及任命，其所需具備條件與校長相同，當校長任命理事的同時，必須立即通知文部科學大臣，並將人選名單公開(第12、13條)。監事則由文部科學大臣任命(第12條第8項)。

(三)經營協議會

為審議國立大學法人經營相關事項的重要組織，由校長、校長指定的理事、職員和校外人士所組成。校外委員人選方面需參考教育研究評議會的意見後由校長任命，其人數必須占經營協議會總人數二分之一以上。負責審議事項包括中期目標相關事項、學則、會計規程、薪資、預算、自我評鑑等內容(第20條)。

(四)教育研究評議會

組成人員為校長、校長所指定的理事、重要學院、系、所之主管，以及校長指定之職員。負責審議有關國立大學教育研究（即學術研究）之重要事項，包括：中期目標相關事項、學則（經營部分除外）、教員人事、教學課程方針、對學生援助事項、入學、學位授與、自我評鑑等等事項（第21條）。

二、業務之監督

（一）中期目標

文部科學大臣應訂定6年間各國立大學法人應達成業務經營的目標，在訂定中期目標時，同時必須聽取校方與評鑑委員會的意見，同時此一目標除向國立大學揭示外，亦應公告之。其為變更時，亦同。文部科學大臣訂定或更改中期目標時，應預先聽取國立大學法人的意見，而在考量國立大學法人的意見時，應聽取評價委員會的意見（第30條第1項、第3項）。中期目標係在一定期間所應達成的目標，為實現各大學的基本理念與長期目標的一個步驟。此一中期目標具有大學擬定中期計畫時的指針作用，同時亦為大學評價的基準。中期目標之具體內容為：(1)提升大學教育研究品質的相關事項；(2)業務經營改善與效率化的相關事項；(3)財務內容改善的相關事項；(4)關於教育研究以及組織經營的狀況，應自行檢討及評價，並提供相關資訊等事項；(5)其他業務經營相關事項（第30條第2項）。

（二）中期計畫

國立大學法人在接到文部大臣所定中期目標後，應擬定為實現該中期目標所需之中期計畫（例如重要財產的讓渡或借貸事項），並獲得文部科學大臣認可。其為變更時，亦同。文部科學大臣為第1項認可時，應先聽取評價委員會的意見。文部科學大臣為中期計畫認可時，認為中期計畫與國立大學法人法第30條第2項各款所規定事項有不適當之情形時，應命變更中期計畫。如獲得認可，應立即公告其中期計畫（第31條第1、3、4、5項）。

中期計畫係為實現中期目標的具體計畫，同時亦作為運營交付金等相關預算的計算基礎，以及評價中期目標達成程度的具體要素。中期目標與中期計畫間具密切的關係，特別是大學的教育研究應儘量尊重大學的主體判斷，而中期計畫中有關預算之編定，評價委員會則應對各大學的運營費交付金分配表示意見。

此一中期計畫除了是預算根據的必要事項或法令中的應規定事項外，也是大學對社會的一種意思表示，中期計畫的具體內容應包含：1.為了達成提昇教育品質的相關目標所應採取的措施；2.為達成業務經營改善與效率化相關目標所應採取的措施；3.預算（包含人事費）、收支計畫及資金計畫；4.短期借入金的限度額；5.重要財產的讓渡，或者提供擔保的計畫；6.剩餘金的用途；7.其他文部科學省令中，所規定的相關業務經營事項。

（三）年度計畫

各大學應基於中期計畫，訂定各事業年度相關業務經營計畫。此一年度計畫應向文部科學大臣提出報備。

三、第三者評價制度

（一）概述

國立大學法人評價制度的目的，應同時以尊重大學經營的自主性與自律性以及教育研究的專門性，並依據評價來促進大學致力於品質的提昇，與完成對於所應負的說明責任。同時此一評價制度，應具有能讓大學的狀況為一般社會所容易理解，同時又不成為大學的過重負擔的有效率評價制度，並且也有必要留意評價制度本身的透明性。惟大學教育研究活動的評價，僅以計量與外表來判斷，如欲期待其適切，有其困難之處。

（二）評價委員會

有別於獨立行政法人的評價機制，評價主體為2003年10月1日設置於文部科學省的國立大學法人評價委員會，以及獨立行政法人大學評價與學位授與機構。前者依據國立大學法人法第9條之規定，文部科學省為處理國立大學法人等相關事務所設，主要負責國立大學等業務實踐的評鑑，即包含經營層面的整體評價；後者則係負責所有公私立大學的教育研究實施結果的評價。兩者重疊部分，亦即評價委員會在作整體評價時，關於教育研究評價的實施部分，應先聽取大學評價與學位授與機構的意見報告並尊重報告結果，做綜合整體評價。

評價委員會的委員由20人組成，由文部科學大臣任命，任期為2年，可連任。同時，於有必要時，委員會就特別事項的調查審議，可設置臨時委員；就專門事項為調查時，可設置專門委員會。所有的委員均為兼任，委員長由委員互選之，委員長綜理會務，並代表委員會。委員會為議決時，應有委員過半數的出席，同時出席委員的過半數同意。評價委員會為國立大學法人各事業年度的業務績效評價時，評價委員會應將評價結果通知各國立大學法人以及總務省的政策評價與獨立行政法人評價委員會並公告之（第35條準用獨立行政人通則法第32條規定）。在評價結果為通知前，應給予各國立大學法人意見陳述的機會；如國立大學法人有陳述意見時，應併同該意見的評價結果為通知及公告。關於教育研究評價部分，大學評價與學位授與機構為評價決定前，亦應給予各大學意見陳述機會。

四、財務會計監督

各國立大學法人每年所能獲得的預算分配，係依據評價委員會的評價結果來分配預算。由於評價結果會活用於各國立大學法人所能分配的預算。因此在運營交付金的評價項目，應就各大學與學部等的理念、目標、特色、條件等為考慮。國立大學法人在財物及會計方面基本上準用獨立行政法人通則法，概略規定有關公積金的處理、長期借入金和債券、償還計畫等相關事項（第32、34條）。另外，法案中還制訂了罰則，若國立大學法人等機構或人員有違反本法相關規定之情形，則可處以罰金等處罰（第38-41條）

五、資訊公開

由於國立大學法人主要財源為國家預算，因此具有極高之公共性，對於社會負有說明責任。因此各國立大學法人的中期目標、中期計畫、年度計畫、財務內容管理經營的資訊、大學入學或學習資訊、畢業生的就職情況、大學研究課題相關資訊、國立大學評價委員會的評價結果等應積極向社會大眾提供。而這些資訊的提供應考量利用人立場，儘量以容易理解的內容與方法表示。

肆、日本國立大學法人化政策現況

基於日本政府堅決執行財政改革的背景下，國立大學在必要性附帶條件下贊成法人化，教育部於96年12月派員考察訪談文科省，對於國立大學法人化政策的說明如次：

一、政策預期效益及規劃方向

文部科學省對本政策之預期效益除了增進大學在人事、財務及經營面的自主空間外，也期待獨立法人格能使大學體現經營的責任，並強化與社會大眾或產業的連結；因此，在法人化的政策結構規劃如下表所示。

表1 國立大學法人化之預期效益及對應政策

政策預期效益	法人化對應政策設計
強化大學營運之自主性與自律性	變革國立大學為法人化組織
實現大學自主且機動之經營策略	採取由下而上的擬定策略
增進大學對於其社會責任之重視	延攬校外人士參與校務經營
選任具學術及經營能力的領導者	調整國立大學校長遴選程序
增進人事制度之績效取向及彈性	改採非公務員型的人事制度
確保評鑑提升品質與社會責任	貫徹資訊公開以及評價制度

二、具體政策措施

國立大學法人化重要的政策內容如下：

(一) 刪減基礎型補助經費：

執行財政改革為國立大學法人化政策的主要因素，因而刪減政府對大學的補助成為政策之一。文部科學省自2004年起，每年縮減百分之一的「營運交付金」（國立大學基本補助經費），且若無文部科學大臣核可勻支於下年度特定計畫，當年未執行完的補助，則需全數繳回。此外，國立大學之人事費亦自2006年起逐年刪減1%，大學附設醫院的補助費亦逐年減少2%。

(二) 調增競爭型經費比例：

為提升政府經費效率並以競爭型經費促進各大學分類與定位；文科省將前述基礎補助經費縮減之額度，轉挹注於卓越中心經費（COE，Center of Excellence，相當我國頂尖大學經費）、GP（Great Practice，相當我國教學卓越計畫）等競爭型補助；以COE為例，2007年經費額度為220億日圓（約63億新台幣），且文科省同年並新增了158億日圓（約45億新台幣）支援全球卓越研究中心計畫（Global COE）。

(三) 採用評鑑代替行政督導：

不同以往對於大學之從屬督導，文科省改以重要政策方向訂定六年一期「中期目標」，交由國立大學擬訂各自之「中期計畫」作為校務經營之藍圖，每年年終由國立大學法人評價委員會評鑑經營及事務績效，而每六年期滿時再予評定教育、研究及經營績效，以此評鑑機制替代部分文部科學省直接督導國立大學之模式，並作為核予基礎補助額度之參考。然而，在招生額度、科系設置及學雜費調幅上，仍是須經文部科學省核定之權責。

(四) 調整校內決策組織分工：

為改善校內決策機制，並引進校外意見，國立大學校內決策組織分工為幹部會、經營協議會以及教育研究評議會，三者功能分別為議定重大校務事項、研議學校經營事務及教學研究事項；前述的校內決策設計，除明確分割學術權及經營權外，並引進校外人士參與校務，促使大學重視社會連結。

(五) 促進用人之績效與彈性：

大學教職員去公務員化，各校得其需求建置用人制度、薪資結構及績效考核制度。

三、日本四所國立大學分析

以下針對日本4所類型相異的國立大學，以瞭解法人化政策對於不同規模、學生數或地區的大學有何影響；四所大學分別為東京大學、東京藝術大學、兵庫教育大學及茨城大學，茲以SWOT分析方式呈現，各校在法人化政策脈絡下的校內優勢、校內劣勢、校外機會及校外威脅分校敘述如下：

表2 日本四所國立大學之重要基本資料

	東京大學	東京藝術大學	茨城大學	兵庫教育大學
規模/分類	大規模 綜合型	小規模 藝術專門	大規模 綜合型	小規模 教育專門
學生數	28,777人	2,800人	10,066人	1,620人
教職員數	7,520人 (教員4,191人;職員3,329人)	327人 (教員224人;職員103人)	926人 (教員648人,職員278人)	332人 (教員222人,職員110人)
系所設置情況	10個學部(法學、醫學、工學、文學、理學、農學、經濟學、教養學、教育學、藥學) 50學科、15個研究科	2個學部(美術、音樂) 14學科 1個研究科(映像研究科)	5個學部、6學科 (人文學部、教育學部、理學部、工學部、農學部)	學部 1.學校教育學部 2.初等教育教員養成課程專修-學校教育、教科·領域教育 大學院 1.學校教育研究科 2.修士課程專攻-學校教育學、特別支援教育學、教科·領域教育、學校指導職、教育實踐 高度化 3.聯合學校育學研究科

(一)東京大學

東京大學設立於1877年，現有學生28,777人及教職員7,520人（教員4,191人，職員3,329人），設有10個學部、50學科及15個研究科，屬於大規模綜合型；以下分析法人化政策對其校內之優劣勢及校外之機會與威脅。

1.校內分析

東京大學係為大規模綜合型大學型態，並具國際學術聲譽，以2006年英國泰晤士專上教育增刊世界大學排名為例，東京大學即排名第19名，以上校內優勢有利於招生、產學合作或爭取研究補助，觀察2007年的財務報表，產學合作、捐款及科學研究補助合計佔總收入的29%，將近整體收入的三分之一。

此外，東京大學具附設醫院，占全校收入約14.4%的醫院收益，也有助於學校財務之調度。在自身劣勢部份，由於校務繁多，校長在法人化後更須兼任教學、研究及經營之領導角色，任務繁重且難以面面俱到，也因此東京大學設置6位副校長協助校務。

2.校外分析

論及國立大學法人化政策的外部機會，文科省逐年增加競爭型經費比例且放寬產學合作法規限制，並大幅授權學校在財務與人事上之彈性，有助於東京大學爭取資源並彈性調整校內策略以促進與產業界更有效率之合作。以競爭型經費為例，東京大學在文科省的COE計畫（21世紀卓越研究中心）獲取最高額的補助經費。外部威脅部份，文科省每年縮減附設醫院補助費用的2%將使東京大學附設醫院更趨向營利化，是否能兼顧其臨床教學研究功能仍有待觀察。而少子化趨勢、捐贈稅法不利募款及過度耗損學校行政成本之各種大學評鑑則是東京大學與其他類型學校共同面對的外部威脅。

3.行動方案

為因應以上情勢，東京大學建構其獨特經營模式，提出了「東京大學執行計畫2005-2008」，本計畫以「自律分工協調體系」及「知識的構造化」為核心理念。該校並設置了「東大風險基金」以經營公司，並將部份收益提供東京大學作為研究基金。

(二)東京藝術大學

東京藝術大學設立於1949年，該校有學生2,800人與教職員327人（教員224人，職員103人），設有2個學部、14學科及1研究科，屬於小規模藝術專門型大學；以下分析法人化政策對其校內之優劣勢及校外之機會與威脅。

1.內部分析

東京藝術大學是日本公認藝術家培育的最高學府，除了身為指標性藝術大學及地處產業中心之優勢外，校長的首相官邸成員身分，也有助於向中央直接建言。內部劣勢方面，由於學部科均屬藝術領域，則難以向外募款或進行產學合作，觀察2006年的財務報告，外部捐贈僅有1.2億日圓，占總收入之1.6%，而受託研究費為2.8億，與前述捐贈經費合計僅占總收入5.2%。

2.外部分析

東京藝術大學成立了校外專責機構拍賣藝術品，並將部份所得回饋學校，因而政府放寬大學營利事業法規之作為有利於該校藝術品拍賣事業；而校外表演活動之收支規範放寬也賦予校方舉辦藝文表演時更具財務彈性。教學方面，彈性薪資制度使校方得以提供短期講座優渥待遇，有助增進師資多元性。而經營層面，校方也認為相較於私立大學校長受制於理事長，國立大學法人校長更易於發揮其經營權。外部威脅方面，基於政府競爭型經費多提供予具有產學合作產值或理工科學的研究領域，藝術領域研究因而難以爭取此類經費，東京藝術大學為此聯合5所公立藝術大學向文科省陳情，希望以部份科學研究經費補助藝術領域研究；校方也認為募款或產學合作經費無法長期依賴，長久下來將致使學校財務不穩定。

3.行動方案

為因應以上情勢，東京藝術大學設置「藝大文藝復興基金」以募集捐款，並採用「特別教授制度」使特殊領域專家得以至學校教學。

(三)兵庫教育大學

兵庫教育大學設立於1978年，該校有學生1,620人與教職員332人（教員222人，職員110人），設有學校教育學部、初等教育教員養成課程及大學院，屬於小規模教育專門型大學；以下分析法人化政策對其校內之優劣勢及校外之機會與威脅。

1.內部分析

不同於日本一般師資培育機構，兵庫教育大學除一般師資培育功能外，並提供教職員之在職培訓，因而有「新構想大學」之稱，而高教職就職率（2006年為82.1%）與前者形成競爭優勢；另校長身為中央審議委員會委員，易於向中央直接建言。內部劣勢係為教育領域難以發展產學合作，也不易向外界募集經費；而地處交通不便的兵庫縣，招生也成為校方難題之一。

2.外部分析

外部機會方面，文科省對於教職員應提升學歷的需求，有助於兵庫教育大學招生在職進修學生；而外部威脅方面，由於教育大學已非唯一師資培育機構，一般大學亦可開設類似課程，使得教育大學在教職應徵上優勢日減，且短期內也不易整併或轉型。

3.行動方案

兵庫教育大學設置了「振興教育研究基金」募集經費，並以開設教職研究所之概念，重新考量部、講座、活動，中心的構成，並分割教育組織與研究組織，且重新整編研究組織為5個學系。

(四)茨城大學

茨城大學設立於1949年，該校有學生10,066人與教職員926人（教員648人，職員278人），設有5學部及6學科（人文學部、教育學部、理學部、工學部、農學部），屬於大規模綜合型大學。

1.內部分析

茨城大學屬綜合型大學，因而在配合法人化政策做系所組織之策略調整具有彈性；在自身劣勢部份，由於人事費及研究費不足造成部份師資外流至大規模私立大學（如早稻田大學、慶應大），是校方需持續面對的人力資源問題；經營面部份，教職員在法人化後依據「勞動基準法」設立的工會，無預期地成為校長經營權力發揮的阻礙。

2.外部分析

外部機會上，校方認為政府放寬產學合作規範是有助產學合作契機，而自籌經費壓力也促使學校增進與地方產業或地方政府的合作關係。校方憂心的外部威脅，基礎研究因短期難有產值，不利於爭取文科省競爭型。

3.行動方案

集中全校性委員會，以提高營運效率；大學業務部分，除設置副系主任提高工作效能，並引進代議員制度，減輕校務工作量。

表3 日本四所國立大學就法人化政策實施之SWOT分析

	東京大學	東京藝術大學	兵庫教育大學	茨城大學
內部優勢	1.大規模綜合型大學 2.國際大學排名佳，品牌聲譽卓著。	1.日本指標型藝術大學。 2.校長係首相官邸成員，易於向中央建言。	1.提供在職者且進修且有高教職就職率 2.校長係中央審議委員會成員易於向中央建言。	1.綜合型大學易於調整科系
內部劣勢	1.校長角色須兼顧教學研究及經營，難以面面俱到。	1.藝術研究領域難以募款或產學合作。 2.校長角色須兼顧教學研究及經營，難以面面俱到。	1.教育研究領域難以募款或產學合作。 2.地處交通不便地區，不利於招生。	1.人事及研究經費不足產生師資人才外流。 2.地處交通不便地區，不利於招生。 3.法人化後教職員組成之工會不利校長經營權。
外部機會	1.政府逐年增加競爭型研究經費。 2.政府放寬產學規範，有利於產業合作。 3.政府大幅授權人事及財務，有利自主經營彈性。	1.政府放寬營利事項法規，有助藝術品拍賣事業。 2.校外表演活動之收支規範放寬，有利於校外表演或藝術活動。 3.彈性薪資制度有助於提供短期講座優渥待遇。 4.相較於私立大學，校長權限不受限於理事長，易於發揮。	1.文科省要求教師應提升學歷之趨勢。	1.政府放寬產學規範，有利於產業合作。 2.自籌經費壓力促進大學與地方產業或政府之合作關係。 3.法人化後之類似企業會計制度更為複雜。
外部威脅	1.附設醫院補助經費每年減少2%將使其走向營利化。 2.少子化趨勢。 3.政府捐贈稅法規定不利募款。 4.大學評鑑種類及作業繁複，耗損行政成本。 5.大學之間差距加速擴張。	1.政府競爭型經費不利藝術領域。 2.少子化趨勢。 3.政府捐贈稅法規定不利募款。 4.與綜合型大學共同評價比較不利評價結果。 5.自籌經費無法長期依賴，學校財務變動性大。	1.教育大學在教職之應徵優勢趨減。 2.少子化趨勢。 3.政府捐贈稅法規定不利募款。 4.大學評鑑種類及作業繁複，耗損行政成本。	1.以產值評估之補助不利基礎研究。 2.少子化趨勢。 3.政府捐贈稅法規定不利募款。 4.大學評鑑種類及作業繁複，耗損行政成本。 5.自籌經費無法長期依賴，學校財務變動性大。

伍、日本國立大學法人化政策效益

就上述結果分析如下：

一、現行政策之正面效益

自2004年起實施至今的國立大學法人化政策，對各國立大學的顯著影響有下列4項：

(一)國立大學經營具體策略的發展

各國立大學積極展開其具特色的經營策略，包括教育研究機能的強化、以校長為中心的經營策略、與地方的產業或機構合作增強並充實學生的補助支援。

(二)國立大學整併或合作的增進

自2002年4月101所大學，由於法人化的政策促進大學間的整併及合作，至2007年11月僅有86所大學。

(三)國立大學的財務收支狀況變化

以2006年與2003年所有國立大學法人的收支狀況比較，國家補助金減少了4仟500億日圓，附屬醫院收益增加了500億日圓，外部收益增加了500億日圓。

(四)各大學與地方自治體或產業的連結增強：

由於自籌經費壓力，各大學積極與地方產業合作或增進與地方自治體關係以申請相關補助，法人化前受制於中央法規的產學合作，在授權且鬆綁法規下活絡了起來，無論是研究技術、衍生企業等產學關係都使得大學更貼近產業之脈動。受訪大學多在校長室下設「產學連攜部」以辦理產學合作事項，以東京大學為例，產學合作之研究或捐款收入達其2007總收入之15.5%，京都區大學聯合會也在京都市政府每年1億6000萬經費及京都區企業5,500萬經費的挹注之下，協助所屬51所大學會員產學合作及學分互換等事項。

二、現行政策產生之問題

日本在國立大學法人化政策實施後，也浮現了若干問題點亟待解決：

(一)經營面

1.職員工會減弱校長經營權：法人化後，雖然大學教職員已無公務員身分，應可實施彈性且績效取向的人事制度，但改採勞基法的教職員依法得籌組工會，相較於早期公務員制度，自主性亦相對提高，茨城大學的訪談中發現，教職員工會的組成，造成原先規劃擴張校長經營權的無預期阻礙。

2.經營弱勢之大學流失師資現象：由於地處偏僻或缺乏理工科系之大學自籌經費能力受限，即使在法人化政策下授權其自訂薪資及人事績效制度，也因整體經費不足而造成人才流失，以茨城大學為例，該校刪減了60%之研究經費，且在人事費的有限額度上難以增加獎金或教師薪資，致使部份教師流向早稻田或慶應大學等大規模私校，長久下來將形成校務經營的惡性循環。

3.不利產學或招生需求之科系將縮減：在法人化後，產學合作之產值及招收學生數成為系所存在的重要判斷基準，受訪之兵庫教育大

學為考量經濟規模，已著手整合系所，選定共通的學科進行教學，除整編研究組織為5個學系，並重新檢討其課程之設置；在東京藝術大學則是新設映像研究科及漫畫研究科以符應產業趨勢；而茨城大學則是規劃將無法持續發展的科系淘汰，以成本效益考量學校科系設置。

4.研究經營權力集中校長之負面影響：法人化之校內決策組織設計將經營協議會、理事會及教學研究評議會之權力集中於校長，校長除以往學術研究領導外，並肩負校務經營成敗，尤其於營運交付經費及人事費補助逐年縮減之際，募款、爭取競爭型經費並釐定經營策略方向都成為校長主導之任務，部分大學雖以增設副校長或代議員協助校長分擔事務，本次訪談學校多表示隨著法人化的權力集中設計，校長所擔負之責任也日益趨重。

5.學校差距在法人化後加速拉大：各國立大學由於學校規模、地點及功能上的差異，致使其在政府授權經營後，經營的優劣勢立見，尤其是自籌經費的高低比例，直接衝擊到學校教職員的薪資及人才流失等問題，間接由於師資或設備的充裕度而決定學校招生，國立大學在法人化競爭環境下，綜合大學或地方產業繁榮的學校得以運用豐沛的資金支援持續拓展經營規模，然地處偏僻或單科大學則需不斷刪減研究費及人事費，造成惡性循環，並促使大學之間的差距更為擴大。

6.大學附設醫院須開始正視經營問題：文科省訪談表示，國立大學附設醫院係以提供臨床教學研究為主要目標，而非以營利為目的，故常年提供附設醫院之營運費交付金；然而，在法人化之政策下，附設醫院營運交付金亦須逐年減少2%，對於具有附設醫院之大學而言，不只教學研究，醫院收益也開始成為重要課題。

(二)財務面

1.捐贈相關稅法仍不符大學募款需求：以2006國立大學法人之整體收支狀況而言，大學之自籌經費(含學雜費)達到56%，加上營運交付金逐年遞減，各大學對於募集外部資金之需求遽增，然本次受訪學校一致表示捐贈相關稅法對於抵稅格度仍過於嚴格，不利於鼓勵國內企業或個人捐贈之意願，文科省亦將稅法改革納為法人化政策未來改革之重點項目。

2.基礎研究或非理工學科研究之補助縮減：在營運交付金逐年縮減政策之影響下，研究經費首當其衝，雖然COE、GP及科學研究補助費挹注了相當的競爭型經費補助，但不利於基礎研究及非理工學科之研究領域；因此受訪之東京藝術大學在2007年召集5所縣立藝術大學，希望藉由聯合之聲明請求政府同意以部份科學研究經費補助藝術領域研究；茨城大學也在訪談中提及對於基礎研究經費之憂慮，該校且業刪減了60%的研究經費。

(三)評鑑面

1.評鑑成本造成校內行政負擔：國立大學在法人化政策後需接受的評鑑項目如下：

(1)中期計畫評鑑：包括每年的小型評鑑(經營層面)及每六年之期末評鑑(經營、研究及教學層面)。

(2)認可評鑑：每七年一次，對象為所有國、公及私立大學，採自願參與，2007年在總數734所大學中，有140所大學參與。

(3)自我評鑑：定期的大學自評機制，繁複的評鑑流程造成學校行政成本過高，以致影響了教學及研究是學校共同認為的問題，除資料準備及訪視的人物力外，各大學教授也因其身兼評鑑委員角色而忙碌不已；而就文部科學省而言，評鑑本身所需花費的預算也相當可觀。

2.中期目標連結經費補助之問題：文部大臣基於政策施行擬定「中期目標」後交由學校自訂中期計畫，然中期計畫之評價結果將直接影響營運補助金的核予額度，部分學校為避免無法達成目標，在自訂中期計畫時設定較易達成之標的或是將標的抽象化，因而中期計畫無法表達出學校策略的挑戰性且流於模糊。

3.法人評價未依大學規模或功能分組：國立大學法人之中期目標評價並未依大學之規模、地區或功能予以分組評估，將各類型學校共同比較評等，而有失實質平等；東京藝術大學受訪時則提及，尤其是藝術成就部份，就很難與一般綜合大學的學生成就互相比較評價。

陸、結語

日本國立大學法人化法制改革，大略言之，係將獨立行政法人制度作某些程度的轉化，而將國立大學法人化，並自2004年4月起實施，然而關於國立大學法人化之論爭，猶然不斷。法人化後對於大學教育整體效能之提升效果如何，尚難遽下定論，但法人化在行政組織化上的貢獻，彰顯於法人化前依國立學校設置法所成立之99所國立大學、55所國立高等專門學校、15個大學共同利用機關、1個大學評價暨學校授與機構、1個國立學校財務中心等171個機關，已驟然減少為89個國立大學法人、4個大學共同利用機關法人、1個獨立行政法人國立高等專門學校機構、1個獨立行政法人大學評價暨學位授予機構、1個獨立行政法人國立大學財務經營中心、1個獨立行政法人多媒體教育開發中心等97個法人。此外，推估約有13萬人之教育公務員被非公務員化。惟國立大學法人法之法制完備性及效能均有待細部檢驗，該法相當強調國立大學法人事務及事業應著眼於國民生活及社會經濟安定之公共性，並講求營運之透明性、適正性、效率化、自主性、長期性、專門性等特性。學者認為該法採國立大學法人首長即國立大學校長之制度，符合經營與教學一致之大學經營理念。國家在此制度下，仍為國立大學法人重要之出資者。但國立大學法人化後，大學與產業的連繫可預計將日趨活絡，使大學創造之智慧財產得以順利活用。

參考文獻

- 劉宗德、沈政雄、謝秀鳳、陳月春、袁自玉、胡淑惠等人(2005)。行政法人設置有關問題之研究。2008年11月27日取自 <http://www.exam.gov.tw/reporting/55.pdf>
- 何卓飛、徐玉齡(2008)。日本國立大學法人化政策之規劃以及運作現況。2008年11月27日取自 http://open.nat.gov.tw/OpenFront/report/report_result.jsp
- 政治大學法人化專題研究小組(2008)。日本獨立行政法人及國立大學行政法人制度之介紹。2008年11月27日取自 <http://pcl.nccu.edu.tw/>
- 「法律 國立大學法人法等六法」法令解說資料總覽第261號(2004)。
- 戴一凡(2004)。我國國立大學行政法人化之論述分析。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文，未出版，南投縣。



王甲 律師

巨曜法律事務所 合署律師

學歷

- 英屬哥倫比亞大學商業學程
- 國立東華大學國際企業管理碩士
- 東吳大學法律學士學程

本文：由作者王甲投稿授權刊登

Art is the daughter of freedom 藝術源於自由 — Friedrich Schiller 席勒



在教育愈來愈重視多元發展的今天，許多家長與教育工作者都在思考：除了課本知識之外，學校還能為孩子帶來什麼樣的學習經驗？又該如何在成長過程中，找到屬於自己的方向與光。

位於臺中的洛克威爾藝術實驗教育學校 (Rockwell International School of the Arts)，是一所藝術為核心發展的藝術實驗高中。學校結合藝術、美學與人文學習，讓學生在創作與探索中學會觀察世界，也逐漸認識自己。在這裡，藝術不只是課程，更是一種理解生活與表達想法的方式。

以美學為出發的教育理念

洛克威爾的教育理念深受德國哲學家 Friedrich Schiller (席勒) 的美學思想啟發。席勒認為，美感教育能讓人的人性的理性與感性之間取得平衡，也能幫助人更深入理解自己與世界。

學校在課程上結合東西方藝術的創作脈絡，引導學生從觀察、思考到創作，逐步建立自己的藝術視野，讓學生在課程中接觸素描、水彩、水墨與油畫等媒材，也透過綜合媒材、攝影與數位設計探索不同形式的創作表現。



圖3 數位藝術創作課程 (中)

學生運用平板與數位媒材進行創作，結合傳統藝術訓練與數位工具，培養多元創作能力。



圖1 學生創作素描作品 (左)

學生專注於細膩的素描創作，透過觀察與線條練習，培養造型能力與藝術表達的基礎。

圖2 水墨與媒材實作課程 (中)

學生在課堂中以水墨媒材描繪花卉，透過筆法、色彩與構圖的練習，體驗傳統藝術與現代學習工具結合的創作方式。



圖4 素描與造型基礎訓練 (右)

學生在畫架前進行素描練習，透過觀察與結構分析培養紮實的造型能力。



國際視野與雙語學習

除了藝術課程與在地文化探索，洛克威爾也重視學生的雙語學習環境。學校透過雙語教學與國際師資，讓學生在藝術學習中自然接觸英語。

例如在藝術史與藝術哲學課程中，由外籍教師以英語授課，帶領學生欣賞與分析世界經典藝術作品。學生在討論與分享中，不僅理解藝術史脈絡，也在真實學習情境中培養英語表達與跨文化理解能力。

透過這樣的學習方式，語言不只是學科內容，更成為學生理解藝術與連結世界的重要工具。



圖5 雙語藝術史課程

外籍教師以英語帶領學生欣賞與分析世界經典藝術作品，在藝術學習中培養雙語表達能力與國際視野。



圖6 潭水亭文化踏察與生活英語學習

中外師帶領學生進行社區文化踏察，由廟方人員中文解說，外籍教師以英語補充說明，讓學生在真實情境中延續生活英語的學習。

個別化學習：找到自己的節奏



洛克威爾推動 IDP (Individual Development Plan) 個別化學習計畫，鼓勵學生依照興趣與能力發展學習方向。

在課堂上，老師會與學生討論創作主題，引導學生思考作品的內容與表現方式。有些學生喜歡細膩的素描觀察，有些學生則對色彩或設計更有興趣。透過不同媒材的嘗試，學生逐漸找到自己的創作節奏。

在這樣的環境裡，學生不只是完成作業，而是在觀察、提問與創作中形成自己的想法與表達方式。

圖7-8 教師指導學生創作

教師在創作過程中給予即時指導，透過一對一的討論與引導，協助學生深化創作理念與技法。

從城市與文化中尋找靈感

洛克威爾的學習場域也延伸到城市與生活。學校規劃「社區踏察」與文化探索活動，帶著學生走進博物館、文化園區與歷史建築，透過觀察與紀錄累積創作靈感。

在這些踏察過程中，學生留意建築結構、空間光線與文化紋理，也常以速寫記錄所見所聞。當學生開始用不同角度看待環境時，往往會發現生活本身就充滿創作題材。



圖9 參訪台北國際藝術博覽會

師生一同參訪 ART TAIPEI 台北國際藝術博覽會，透過觀摩國際藝術展覽，拓展學生的藝術視野。



圖10 學校參與教育成果展

學校參與教育成果展，向社會展示學生的創作與學習成果，促進藝術教育交流。



圖11 藝術展覽導覽與藝術評論

在藝術家廖迦晰老師的工作坊，廖老師向師生講解作品理念與創作脈絡，讓學生透過專業導覽理解藝術作品背後的思想與技法。



圖12 戶外寫生課程

學生在戶外進行速寫與觀察練習，將自然景觀轉化為藝術創作。



圖13 文化場域觀察學習

學生走訪寺廟等文化空間，透過觀察建築、裝飾與文化符號，將文化體驗轉化為創作靈感。

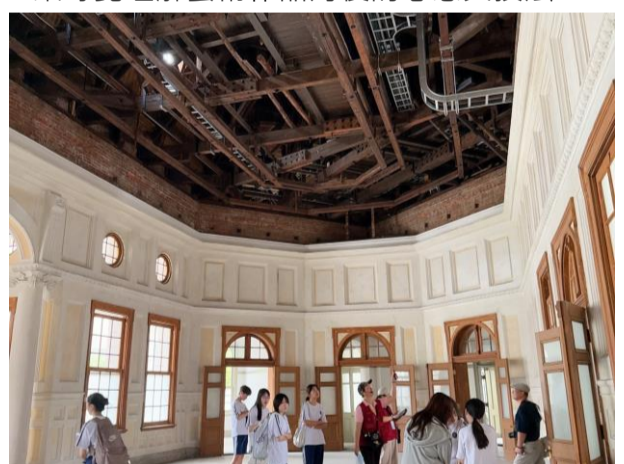


圖14 文化建築踏察課程

學生走訪歷史建築空間，觀察建築結構與歷史紋理，從空間美學理解文化與歷史。

展覽文化：讓作品被看見

在洛克威爾，展覽是藝術學習的重要一環。學校定期舉辦成果展與公開展覽，讓學生的創作在展場中呈現，也與觀眾交流。

從布展、作品整理到展場規劃，學生都會參與其中；展覽期間，也會向參觀者介紹自己的作品與創作想法。每一次展覽，都是分享創作與交流想法的機會，也讓藝術學習與真實世界產生連結。



圖15 學生參與展覽布展

學生親自參與展覽布置，從掛畫、排列到展場規劃，體驗策展與藝術展示的完整流程。



圖16 學生成果展作品導覽

在成果展現場，學生向來賓介紹自己的作品與創作理念，學習藝術表達與公共分享。



圖17 期末成果展開幕活動

臺中市政府教育局蔣偉民局長蒞臨洛克威爾期末成果展，與現場師生及家長一同欣賞學生創作成果，肯定學校藝術教育的努力，也見證學生在藝術學習中的成長。

與世界交流的藝術教育

除了在地文化探索，洛克威爾也持續推動國際交流與藝術教育合作。透過與海外藝術教育機構與藝術家的交流活動，學生有機會接觸不同文化背景的創作方式與藝術觀點。

這些經驗讓學生看見更廣闊的藝術世界，也理解藝術是一種跨越語言與文化的共同語言。



圖18 國際教育交流活動

學校舉辦國際教育交流活動，與海外學校師生進行文化與藝術交流。



圖19 日本國際教育旅行 - 走進甲子園歷史館

在日本國際教育旅行中，學生參訪甲子園歷史館，認識日本棒球文化的發展，也從文化場域中拓展國際視野。



圖20 澳洲中學入班交流學習

學生參與澳洲優質中學入班交流課程，在當地課堂中與國際學生共同學習，體驗不同文化背景的教育環境。

點亮每一個孩子的光

洛克威爾相信，每一個孩子都擁有屬於自己的特質與潛力。教育的意義不在於塑造一致的模樣，而是在陪伴與引導之中，協助孩子找到適合自己的方向。

洛克威爾所做的，就是在藝術與人文的學習之中，陪伴孩子探索世界，也走出屬於自己的道路。

校長小檔案

學歷：

- ◆國立彰化師範大學教育研究所碩士
- ◆國立臺灣大學植物病蟲害學系病理組學士

經歷：

- ◆洛克威爾藝術實驗教育學校校長
- ◆臺中市立光德國民中學校校長
- ◆臺中市立善國中教師兼教務主任、訓導主任、總務主任、輔導主任、午餐秘書、生教組長、導師
- ◆臺中市私立弘文高中生物科教師兼導師



沈復釗校長

學校地址：427 臺中市潭子區興路888號
電話：+886-4-25390095

113年度教學實踐研究績優計畫頒獎典禮

78位私校教師獲教育部頒獎表揚

113年度教育部教學實踐研究績優計畫頒獎典禮於3月6日在國立政治大學公企中心2樓國際會議廳舉行，由教育部朱俊彰常務次長親自頒獎。113年度計畫於114年7月31日執行期滿，並於同年8月辦理6場成果交流會議，計有1,900餘位計畫主持人參與線上成果報告。最終180件計畫自眾多成果中脫穎而出，展現大專校院教師在教學實踐研究上的深厚能量，其中私立學校教師計有78位，獲獎名單如附件。

教育部朱俊彰常務次長致詞

本次活動邀請中國文化大學鄒忠毅教授擔任嘉賓。鄒教授以教學者、審查者及同行者等多重身分，陪伴並見證無數教師在教學實踐研究中持續累積成果，深刻理解每一項研究背後所投注的時間、心力與信念。回顧教學實踐研究計畫自107年度推動以來，教育部以強化學生素養能力、改善學用落差，並協助教師發展專業教學能力、銜接學研與教學生涯為核心目標，持續推動各項精進措施。除逐年擴大補助計畫件數、建構區域基地學校網絡外，亦同步提升教研人員相關待遇、開放聘用博士生兼任研究或教學助理，並因應教學現場與學生學習需求。

本年度獲選的績優計畫，充分反映教師在教學方法與課程設計上的高度適應性與創新性，例如，在政策與教學議題的深化方面，朝陽科技大學許哲瑜副教授整合AIGC與XR技術於課程實踐，展現創新與跨域融合特色，課程成果具體呼應SDGs永續議題，內容極具教育推廣潛力。

值得一提的是，在回應政策與科技應用能力的同時，許多計畫亦高度重視學生人文素養的培養，期望深化其對世界的理解與反思。例如，華梵大學沈裕融助理教授以「崩山誌」出版實作為教學核心，回應當代教育中對感知經驗、自然連結、合作學習與知識生成的不足，透過實際操作培養學生的田野感知、批判思維與編輯創作能力，在紙本出版與地方情境之間建立深刻連結。

教育部提及未來將持續協助教師深化大學課堂教學。學術期刊《教學實踐研究》已於2025年底通過國科會評比，列為第三級期刊 (<https://jsotl.moe.edu.tw/>)，提供教師穩定且具公信力的研究發表管道，促進研究成果與職涯發展的實質連結；同時亦將持續彙整並更新多元升等審查人才參考名單 (<https://tpr.moe.edu.tw/resource/talent>)，協助各校遴聘升等外審委員。面對社會環境快速變遷，教學實踐研究計畫將持續滾動修正與精進，期盼鼓勵更多教師勇於教學創新，並促使大專校院投入更多資源，共同形塑良好的教學文化，帶動我國高等教育生態的正向發展。

現今教育環境雖為私立學校教師帶來許多教學、研究及學生照顧上的壓力，但78位私校教師在有限資源下，能夠挺住壓力，進而突破教學限制，在1,900餘件計畫中，獲得教育部的表揚，實為不易。讓我們共同為獲獎教師及學校賀喜！

(時事新聞來源：教育部全球資訊網即時新聞，115.3.6)



113年度教學實踐研究績優計畫180位獲獎人員合影

教育部113年度教學實踐研究績優計畫私立學校所屬教師獲獎名單 (I)

順序	學門	學校	系所	姓名	職級	計畫名稱
1	通識(含體育)_通識領域	南臺科技大學	通識教育中心	陳姿光	助理教授	女力聲影：性別平權議題融入「臺灣流行音樂概論」之教學實踐研究
2	通識(含體育)_通識領域	逢甲大學	外語教學中心	王鈺琪	副教授	再置思考於英語課堂的核心:探討建立可見式思考文化與大一英文課程中
3	通識(含體育)_通識領域	臺北醫學大學	語言中心	林美宏	副教授	禍福相依? ChatGPT應用於第二語言寫作教學之初探
4	通識(含體育)_通識領域	高雄市立空中大學	通識教育中心	高義展	教授	易經與生涯規劃通識課程教學實踐研究
5	通識(含體育)_通識領域	大同大學	機械與材料工程學系(所)	吳錫芩	副教授	以探究式教學導入工程通識課程學習之研究
6	通識(含體育)_通識領域	台南應用科技大學	美容造型設計系	黃建文	教授	地方特色融入生活中的化學
7	通識(含體育)_通識領域	慈濟大學	醫學檢驗生物技術學系	林惠茹	副教授	智慧啟航：基於認知風格探究生成式人工智慧融入專案導向式學習對大專學生藥物濫用學習成效之影響
8	通識(含體育)_通識領域	中信科技大學	教學資源中心	陳逸謙	助理教授	從「起承轉合」到「起合轉承」-BOPPPS教學模組創新應用之研究：以創意思考與訓練課程為例
9	通識(含體育)-體育領域	淡江大學	體育教學與活動組	黃貴樹	副教授	運動志工的實作與反思：從設計思考再探
10	通識(含體育)-體育領域	銘傳大學	體育室	高俊傑	教授	耐心體驗、開心分享：探索體驗式學習法對孩子們解決問題能力之成效
11	教育	淡江大學	教育科技學系	何俐安	教授	運用同儕評量及自我評量輔助頂石課程的教與學
12	教育	淡江大學	英文學系	張慈珊	副教授	沈默然後沈沒?自我調整學習應用在EMI英語口說課程—提升自律能力、口說能力、外語享受
13	教育	長庚大學	通識中心	田康人	助理教授	如何運用視覺資訊圖於英語專業課程深度討論之探究
14	教育	長庚科技大學	護理系	孫瑞瓊	副教授	運用ISBAR結構式交班模擬教學提升護理學生臨床交班之成效探討
15	教育	長庚科技大學	護理系	蔣宜倩	教授	環景影像虛擬實境學習對護理學生學習動機、自我效能與批判性思考成效
16	教育	靜宜大學	教育研究所	葉譯聯	助理教授	一起做中學·學中做討論：以特殊教育導論課程為例
17	人文藝術及設計	靜宜大學	西班牙語文學系	黃韻庭	助理教授	結合網路同儕互評與數位敘事作品創作降低學生學習倦怠與提升學習投入度與學習自我效能之研究
18	人文藝術及設計	逢甲大學	中國文學系	余風	副教授	差異化教學融入中文系數位應用能力之研究
19	人文藝術及設計	輔仁大學	日本語文學系進修學士班	李桂芳	助理教授	利用AI回饋促進初中級日語學習者文章修正能力發展的教學實踐研究
20	人文藝術及設計	華梵大學	攝影與VR設計學系	沈裕融	助理教授	「崩山誌」—紙上展覽與評論書寫出版實踐計畫
21	人文藝術及設計	淡江大學	大眾傳播學系	吳姿嫻	助理教授	行銷傳播創意工作流：以「makingdo」翻轉教學實踐
22	人文藝術及設計	中原大學	商業設計學系	黃文宗	副教授	應用經驗學習理論於生成式人工智慧融入大二基礎設計教學
23	人文藝術及設計	元智大學	藝術與設計學系	羅嘉惠	助理教授	虛擬教室逃脫:3D學習遊戲化教學實踐研究
24	人文藝術及設計	銘傳大學	商業設計學系	王瓊芬	助理教授	結合生成式AI與設計思考運用於包裝設計課之教學實踐
25	人文藝術及設計	宏國德霖科技大學	建築科/室內設計系合聘	林永誼	助理教授	應用經驗學習理論於在地空間色彩教學實踐
26	人文藝術及設計	朝陽科技大學	景觀及都市設計系	許哲瑜	副教授	領域展開·實需無界—整合AIGC人工智慧生成內容與XR延伸實境技術於跨領域課程教育之實踐
27	人文藝術及設計	朝陽科技大學	傳播藝術系	楊子逸	講師	以行動研究方法探討翻轉教室教學方法對編劇方法課程學習成效之提升
28	商業及管理	台南應用科技大學	國際企業經營系	許炳堃	副教授	看見教室裡閃耀的群星!差異化適性教學促進學習成效之探究與反思—以經濟學課程為例
29	商業及管理	東海大學	國際經營與貿易學系	李怡穎	副教授	成為專注學習的促進者：建構「C-DCLPs雲端共學平台組合」促進學生跨文化商業溝通能力
30	商業及管理	逢甲大學	企業管理學系	張秀樺	教授	永續發展之創新商業模式設計：探討導入創新性問題解決教學法之學習成效與問題解決能力
31	商業及管理	輔仁大學	金融與國際企業學系	楊雅薇	副教授	整合數位遊戲化與PBL的小組合作差異化教學策略—商用統計學的實踐
32	商業及管理	東海大學	企業管理學系	王珊慧	副教授	「盲、茫、忙」:探討師生間的鴻溝與提升學生自主學習、同儕學習與專業能力之教學實踐研究--以薩提爾與自我統合理論
33	商業及管理	中華大學	工業管理學系	張耀文	助理教授	融合生成式AI工具於社會創新創業教學對學習成效影響之研究
34	商業及管理	淡江大學	企業管理學系	汪美伶	教授	從PBL到aPBL：融入真實專題本位學習於素養導向教學增進學習投入、概念理解與學習遷移能力之研究
35	商業及管理	淡江大學	國際企業學系	蔡依瑩	助理教授	以拼圖式合作啟發跨文化溝通能力與創造力(配合課程名稱/商展行銷)
36	商業及管理	樹德科技大學	會展行銷與活動管理系	吳益任	助理教授	混成式教學法提升簡報與溝通技巧自我學習成效之研究
37	商業及管理	康寧大學	企業管理學系	鈕方頤	副教授	來吧·鯊魚坦克：以逆向設計與Rubrics評量提升疫後數位原生代在商業簡報課程之學習投入與學習成效
38	商業及管理	長榮大學	醫務管理學系	秦兆璋	副教授	運用不同分佈式鷹架模式於專題導向學習對於學生學習焦慮、認知負荷、學習自我效能與學習成效之影響
39	商業及管理	靜宜大學	資訊管理學系	張怡君	副教授	以布魯姆分類認知領域為導向融入合作式學習提升課堂學習遷移之有效性研究

教育部113年度教學實踐研究績優計畫私立學校所屬教師獲獎名單《II》

順序	學門	學校	系所	姓名	職級	計畫名稱
40	商業及管理	朝陽科技大學	資訊管理系	王佳文	副教授	學習風格與自我效能融入JIGSAWII之教學實踐-以機器學習應用課程為例
41	商業及管理	中原大學	資訊管理學系	林志浩	教授	整合同儕鷹架與後設認調節策略之OMO教學法
42	商業及管理	德明財經科技大學	財政稅務系	倪仁禧	副教授	探究學習結合STEAM教學提升土地利用課程學習成效之教學實踐計畫
43	商業及管理	淡江大學	風險管理與保險學系	何佳玲	教授	專案導向學習提升人身保險研究之應用能力
44	商業及管理	逢甲大學	財務金融學系	劉孟宜	助理教授	導入即席TA之團隊導向學習法對學習滿意度與成效之影響
45	商業及管理	嶺東科技大學	財務金融系	劉懋誼	副教授	跨越先備知識的框架！STAD合作學習對大一新生會計課程學習成效的影響
46	社會(含法政)	亞洲大學	心理學系	柯慧貞	教授	透過經驗學習、反思及督導，提升認知行為治療的學習動機和成效
47	社會(含法政)	實踐大學	社會工作學系	陳君儀	副教授	實務知能轉化教學運用於社會個案工作課程之實施與成效評估研究
48	社會(含法政)	中國醫藥大學	人文與科技學院/科技法律碩士學位學程	牛惠之	副教授	以法律光譜為教學工具輔助學習具爭議性科技的科技法律發展脈絡
49	工程	南臺科技大學	電子工程系	楊榮林	副教授	生成式AI如何改寫教育場景：適性化學習的實驗探索
50	工程	亞洲大學	生物資訊與醫學工程學系	詹雯玲	副教授	探討在地議題融入APP專題導向學習課程之核心素養與學習成效
51	工程	淡江大學	資訊工程學系	黃仁俊	教授	以提問式教學導航並融入心智圖法提升大班網路安全課程學習成效之研究
52	工程	南臺科技大學	電子工程系	李博明	教授	Linux教學計畫-Unix/Linux作業系統實務
53	工程	朝陽科技大學	資訊與通訊系	鄭煜輝	教授	結合ChatGPT與PBL問題導向學習輔助微處理機系統學習之實務操作研究
54	工程	義守大學	生物醫學工程學系	朱堃誠	助理教授	結合探究與團隊導向學習模式提升學生對電路學課程的學習興趣與學習成效
55	工程	淡江大學	土木工程學系	蔡明修	助理教授	結合VR與AI助教提升土木工程空間認知能力的應用：一種結合發現式學習的方法
56	工程	健行科技大學	土木工程系	吳昭慧	副教授	一起做中學-PBL&PjBL在工程估價實作的應用
57	工程	朝陽科技大學	營建工程系	徐暉亭	副教授	材料力學中動手實踐和深化學習的學習成效
58	數理	中國文化大學	財務金融學系	練凱文	助理教授	運用專題導向學習與多元評量之教學成效研究-以統計學課程為例
59	醫護	嘉南藥理大學	藥學系	高毓瑩	助理教授	教具融入「藥用植物學」課程與圖像教材之開發
60	醫護	馬偕醫學大學	醫學系	黃苓嵐	副教授	如何以「醫師探索活動」提升醫學系一年級學生建構醫師角色之自我認同
61	醫護	中國醫藥大學	學士後中醫學系	廖先胤	副教授	多元學習方式與單一學習方式對傳授中醫學生針灸知識成效之比較
62	醫護	中山醫學大學	護理學系	莊小玲	副教授	從觀摩到深度閱讀--以「做中學」教學法導入文獻導讀課程之混合研究
63	醫護	馬偕醫護管理專科學校	護理科	侯本昕	助理教授	同心童趣學產科--多感官教學於提升產科護理學課程動機、專注力及學習成效之研究
64	醫護	馬偕醫學大學	高齡福祉科技研究所	李俊廷	助理教授	青銀三合願：整合青銀共學、青銀共創與青銀共榮之創新教學模式於高齡友善人因設計教學實踐研究
65	醫護	義守大學	醫學院健康管理學系	蔡夙穎	教授	探討運用聊天機器人及合作學習輔助模式導入於流行病學課程，對學習者之學習動機、學習投入與學習收穫的影響
66	醫護	耕莘健康管理專科學校	護理科	林玟君	助理教授	拉近與閱讀的距離：應用團隊導向學習~閱讀認知四部曲導入病歷閱讀課程
67	醫護	長庚科技大學	護理系	趙莉芬	副教授	結合情境案例與生成式AI蘇格拉底詰問於內外科護理學建構護生批判反思能力成效
68	生技農科	臺北醫學大學	癌症生物學與藥物研發研究所	施景文	副教授	LessisMore:導入微學習課程架構於「腫瘤分子生物學與微環境」EMI遠距課程中以提升行動學習成效
69	民生	南開科技大學	休閒事業管理系	許勝程	副教授	觀光休閒產業數位行銷實務與AI學習鷹架專題導向學習計畫
70	民生	明新科技大學	幼兒保育系	邵雲龍	副教授	設計思考過程中從擴散性到收斂性思考的轉換困境：以個人知識管理工具導入設計觀點對洞察力的改善
71	[專案]大學社會責任(USR)	陸軍官校	運動科學系	周東賢	副教授	軍校生從偏鄉實行保命防跌教案的情境學習提升素養之行動研究 - 以高雄新港社區為例
72	[專案]大學社會責任(USR)	馬偕醫學大學	高齡福祉科技所	林宜穎	助理教授	青銀共學與共創的實踐:結合代間學習與參與式設計提升高齡者身心健康促進課程學習成效之教學與社會實踐研究
73	[專案]大學社會責任(USR)	馬偕醫護管理專科學校	化妝品應用與管理科	陳觀彬	助理教授	行動膚質健康管理師:USR融入化妝品原料學應用BOPPPS結合主動學習法之教學行動研究
74	[專案]技術實作	東海大學	資訊工程學系	焦信達	助理教授	運用數位學生環境進行無人機軟體研發教學之研究
75	[專案]技術實作	義守大學	資訊工程學系	許士彥	助理教授	導入DTPBL策略於多媒體程式設計實作之教學實踐研究
76	[專案]技術實作	崑山科技大學	空間設計系	蕭紋媞	助理教授	施工圖課程與室內設計證照的關連性研究
77	[專案]技術實作	馬偕醫護管理專科學校	餐飲管理科	陳家蕓	講師	里山話永續·惜食臺灣味 - 以BOPPPS教學模式應用於「綠色餐廳實務」課程對學生永續素養之評估
78	[專案]技術實作	台南應用科技大學	時尚設計系	陳兵誠	助理教授	製鞋職能導向輔助課程設計結合業界專家協同教學於提升學習動機與技術增能之教學實踐研究

2026年會員學校四月校慶名單

祝福各校生日快樂 校運昌隆！

喜訊分享

學校	校慶日	週年
臺北市私立復興實驗高級中學	4/2	81
臺中市私立慈明高級中學	4/8	55
鄭義燕學校財團法人新北市私立格致高級中學	4/11	64
高雄市私立三信高級家事商業職業學校	4/18	68

