

# 校務發展研究計畫

## 國立政治大學行政組織 因應大學法人化後應有之變革

計畫主持人：董保城 教授

日期：九十二年八月

校務發展研究計畫

國立政治大學行政組織  
因應大學法人化後應有之變革

計畫主持人：董保城 教授

日期：九十二年八月

# 校務發展研究計畫

## 國立政治大學行政組織因應大學法人化後應有之變革

### 目 錄

壹、 研究動機—前言.....	01
貳、 大學學校組織結構之特性.....	04
參、 政治大學定位之策略.....	05
肆、 政大組織變革之原則.....	07
伍、 附錄一：各國大學行政組織.....	14
附錄二：政大各單位訪談記錄.....	39
附圖一：政大組織系統表.....	53
附圖二：建議方案—甲案.....	54
附圖三：建議方案—乙案.....	55

## 壹、研究動機—前言

德國大學法發展呈現兩種極端現象，一為「學者共和國」(Gelehrtenrepublik)，另一為「學術給付企業體」(Wissenschaftliches Dienstleistungsunternehmen)。前者主要針對大學內部各組群(如教師、行政人員、學生)學術自治利益之調整，偏重大學組織之設計。後者著重於大學對外部所呈現企業競爭性格。十九世紀德儒洪博所提出學習者與施教者結成一體概念，強調教學與研究相結合，就是與學者共和國之理念相當。然而，學術概念不應僅停留在大學僅是為培育個人專業能力，洪博所提出大學為學者教學與研究閉鎖式共和國之理念已不敷當今世界潮流，特別是科技發達已將世界變成地球村，所謂全球化(Globalisierung)趨勢。學術不僅扮演企業間競爭重要要素，並同時影響國家制度的發展。很明顯看出，大學組織建構也不再偏執於極端一方或為學者共和國、或為學術企業體，而是兼具兩方各具優點，而形成一種第三種類型。處於現代工業國家競爭時代，不斷提升學術才不會遭到淘汰。因而學術提升不再是大學本身事務也同時是國家應高度介入影響的責任。此處所稱高度介入不是指國家應加強對大學支配與影響，反而是，國家對於影響到大學教學與研究錯綜複雜相關問題應盡量鬆綁，也就是說大學內部共同決定事務，國家盡量予以尊重。然而，國家也要盡量提醒大學充分體認大學承擔著國家整體發展的責任，因而於教學研究上要有企業效能與前瞻精神。大學任務與責任迄今重要轉變，就必須同時檢討現行大學組織、校務決策模式與執行，以及教育部對大學間互動影響等。

我國大學法最近一次修訂於民國八十三年，時值結束長達四十三年動員戡亂體制，國家正展開法治建設，社會在政治、經濟與文化等變動大環境尚未甫定之下，八十三年大學法修訂聚焦大學學術自治保障，砌築一道學術自由藩籬、防堵國家政治干預，試圖建立洪博「學者共和國」模式，然而此種自閉式防堵發展脫離大學對社會與國家責任，大學法修訂後迄今共產制度解體、東西冷戰結束、中國大陸市場之開放，再加上科技與資訊產業與生物科技昌盛、WTO教育市場開放競爭，大學所面臨不再是防堵政府政治力白色恐怖介入，而是如何提昇自己學術、創新研究發展，以提升台灣在國際上競爭力。因而，跨入二十一世紀大學法修訂，如何提升大學具有創新、效能與前瞻企業性格(Der unternehmerische Charakter der Hochschule)才是修法重點。行政院正著手進行大學公法人化(或行政法人化)修法架構，亦正是掌握這個精神，讓大學盡量鬆綁。據瞭解，新版大學法草案朝向雙軌制，亦即依大學現況與特質，對於適合改制為法人之大學，透過一定民主程序改制為法人國立大學；對於尚

未適合改制者仍維持現有校務基金國立大學制<sup>1</sup>。惟無論大學是否改制，所面臨國際與中國大陸競爭的壓力均是相同。大學以教學研究為本，然而，缺乏一個效能與機動的行政支援系統，要提升教學研究無疑是緣木求魚。由於八十三年大學法修訂時明訂大學應設立左列單位<sup>2</sup>，大學無論規模大小、公立或私立，除應設軍訓室、體育室外，依該法第十一條並應設教務處、學務處、總務處、秘書室、圖書館、人事室與會計室等，且屬於學校行政系統一級單位。強制大學應設何種單位有違憲法保障大學自治之意旨，司法院大法官於第四五〇號解釋指出：「----大學----就其內部組織亦應享有相當程度之自主組織權」。為了回應大法官此一解釋意旨，新版大學法修訂草案不再以「組織型式」逐一單位明列規範方式，改為以「功能取向」，草案第四十一條：「大學為達成第一條之目的，得設各種行政單位或召開各種會議；行政單位之名稱、會議之任務、執掌、分工、行政主管與其成員之資格及其他應遵行事項，由大學組織規程定之。」此一組織鬆綁之立法不僅適用於改制為法人之國立大學，並同時適用現制下校務基金之國立大學。依目前國立政治大學組織規程來看，就行政系統一級單位竟然高達十二個單位，每次校務會議與行政會議各一級單位工作報告無論如何精簡扼要都需耗費一小時以上，再加上會議代表提出工作詢問，從瑣碎零零總總到校務重大事項，有時答詢互往接近中午時分，尚未進入正式議題討論，這皆由於校務行政組織肥大、僵硬，呈現過度擴張而制度疲勞之行政組織，報告的單位多，誘引發問質詢者眾，形成無可避免現象。國立政治大學未來不論是否改制為行政法人，校內行政組織都必須有重大變革。

---

<sup>1</sup>大學法修訂草案（九十二年七月版）第十一條「教育部應鼓勵一般國立大學改制為行政法人國立大學，並於徵詢高等教育審議委員會與該國立大學之意見後，將適合之一般國立大學，報請行政院核准，改制為行政法人。」

<sup>2</sup>大學法第十一條：

大學應設左列單位：

- 一、教務處：掌理註冊、課務、出版及其他教務事項。
- 二、學生事務處：掌理心理輔導、生活輔導、課外活動指導、衛生保健及其他輔導事項。
- 三、總務處：掌理文書、事務、出納、營繕、保管及其他總務事項。
- 四、圖書館：負責蒐集教學研究資料，提供資訊服務。
- 五、體育室：負責體育教學與體育活動。
- 六、軍訓室：負責軍訓及護理課程之規劃與教學。
- 七、秘書室：辦理秘書事務。
- 八、人事室：辦理人事事務。
- 九、會計室：辦理歲計、會計、統計事務。

前項各單位得分組辦事。

大學因教學、研究、推廣之需要，得設各種研究中心、電子計算機中心及其他單位；其辦法由學校擬定，報請教育部核定之。

維持現行校務基金制，政治大學於法律地位上是教育部所屬高等教育機構，依國立大學校院校務基金設置條例第十條：校務基金有關年度預算編製及執行、決算編造，應依預算法、會計法、決算法、審計法及相關法令規定辦理。但捐贈收入、場地設備管理收入、推廣教育收入、建教合作收入及第七條之一<sup>3</sup>投資取得之有關收益，不在此限。政治大學在行政體系上雖屬教育部下的一個分支機構，財務收支、保管運用與一般行政機關本無差異，但為因應高等教育競爭潮流，讓大學獲得參與競爭誘因，賦予大學部份財政自主，對於部分收入不適用一般政府機關所遵循預算、會計、審計等法令。校務基金下應該利用大學教學與研究特質，創造收入，彈性運用，回饋到教師與研究人員，透過正面精神上、物質上誘因，激發其教學熱誠、研究耐力，必達教育品質提升目的。為了增進大學經營之績效，一個合宜具效能行政組織是創造大學財源重要條件。良好的教學計畫與具潛力研究計畫所需人力、物力與配備，經過了疊床架屋行政層級，輾轉施行的公文處理，如何激發教師、研究人員之動機，創造績效？未來一旦轉型改制為行政法人，按法人自治團體之領域涵蓋了「人事自主」、「立法自主」與「組織自主」等。政治大學法人化後財務收支、保管與運用之會計制度、內部控制與稽核作業等財務處理規定，由國立大學訂定，報教育部備查，並受教育部之監督（草案第二十二條），換言之，不再是用一般政府機關之預算、會計與審計等法令。尤有進者，行政法人後之國立政治大學進用人員可以不具一般國立大學公教人員身分，其人事管理規章，由國立大學自訂（草案第十三條）。政治大學一旦行政法人化後，財務與人事將完全脫離現行規範，而由各行政法人國立大學自行本於自治立法權制定。自主空間加大，自我負成敗之責越重，現行大學組織與環境，有妨礙大學追求卓越不利因素，必須加以大幅度之調整變革。新修大學法賦予大學彈性自主組織空間。國內近幾年討論教育鬆綁之議題，過於聚焦在大學與教育部間之監督關係與財政補助上，忽略教育部權力下放到學校，學校「高層」是否繼續往下放，按學術自主為大學自治之本質，大學內的學術基本單位或核心不是校長或教務、學務、總務三處，而是教學單位系、所與研究中心，因而政治大學因應行政法人之變革，不僅聚焦與教育部互動外，更應檢討校級的權力下放到院、系、所與中心，成為以學術自由為主體、效能彈性的行政組織。

---

<sup>3</sup> 第七條之一：

校務基金投資之項目如下：

- 一、存放公民營金融機構
- 二、購買公債、國庫券或其他短期票券
- 三、投資於與校務或研究相關之公司與企業，除以研究成果或技術作價無償取得股權者外，得以捐贈收入作為投資資金來源。

## 貳、大學學校組織結構之特性

學校是由二大群體構合而成，一為負責教學、研究與輔導之教師組成，由於依個人專長不同而作專業分工，較具個人自主性、獨立性，群組互動少與組織鬆散；另外則負責推動執行支援教學、研究之一般行政人員，上至校長、教務、學務、總務、人事與會計等處室主任，在一定法規權責下，分層負責制度，依職位、官職、年資等不同，形成嚴密、上下一體的官僚體系。學校此種雙重系統的特性，使團體中產生官僚（行政者）與專家（教師）兩大集團。兩者，在大學任務、目標取向與提升學校學術發展看法基本上雖相同，然而，官僚集團在執行校務工作上，完全以法規為主，重視上對下絕對權力，與對校務行政主管之絕對服從。反之，教師研究人員構築之專家群組則希望最大自主、自治，儘可能不要有或能擺脫政府法令、學校法規之束縛。

## 參、政治大學定位之策略：專業型大學之理念

大學學術自由之確保與實現，有賴適正的組織與程序，大學教學與研究相關之範疇，就大學內部組織享有相當程度之自主組織權，不僅系、所、院與中心等學術組織之設置與調整，甚至支援教學研究之行政組織，大學基於學術責任有義務與時俱進調整校內行政組織以確保大學學術卓越之水準，司法院大法官釋字第四五〇號解釋揭櫫大學內部組織自主權為學術自由保障之重要內涵。本校組織規程自民國八十三年修訂大學法迄今將屆九年，歷經多次修訂調整內部組織規程，其重點不外如將體育室、軍訓室、語視中心調整為學校一級單位，雖有減少行政層級快速流程之優點，然而對於整合教學資源、善用人才恐有不良影響。特別是民國八十八年立法院通過「國立大學校院校務基金設置條例」，本校列為校務基金學校實施已滿四年，本校自行籌措預算比例迄今（九十一年）已高達百分之三十一。因而如何調整行政組織、簡化行政層級、有效運用行政人力，以達充分支援本校教學與研究，並強化對學生輔導等實為刻不容緩。

近幾年來政府試圖將大學定位為研究型大學與教學型大學，對於研究型大學提鉅額研究經費，以達到刺激提昇台灣學術研究水準之目的。然而，以大學整體作為定位的標準，恐有以偏蓋全失真之弊。首先，大學是由不同學院與眾多的系所組成，有些學院或系本身比較接近「研究型」，有些較接近「教學型」。

忽略了各系、院本身體質與使命，而以大學為整體評鑑定位為研究型與教學型大學之指標外，大學內尚有「專業型」學院，例如商學院、管理學院、法學院或教育學院，這些學院教學上不以教導基本知識，研究上亦非以突破學術理論為目標，這些學院教學與研究均多半具有實際問題導向，相當具有本土化，因而難以期待研究成果具國際化，事實上教學研究不能解決國內問題，福國利民，一味爭取國際肯定認同，亦是本末倒置。相對於數學、物理、化學、社會、經濟、政治、文學等純學術領域，這些領域內研究內容與教學內容各有重心，可以沒有交集。然而，前述那些專業型領域的學院，教師的教學與研究主題應有高度交集重疊，研究的成果可以直接反映於教學上，而在教學課堂學員反應與質疑可以充實研究內容，以致形成研究經驗與互動教學相輔相成。教育部採取行政院教改會與大學教育宏觀委員會大學分類時，應該針對學院性質與使命之不同，訂定評鑑標準，而不能單以教學或研究兩類指標而忽略專業型學院獨特之功能與任務<sup>4</sup>。大學發展性格由閉鎖式「學者共和國」到開放性「學術給付企業體」，不能將大學再拘束教學與研究兩種分類，必須因應大學任務體質改變而發展出融合教學與研究之專業性大學指標。

政治大學創校於民國十六年在大陸南京，於民國四十三年復校於台北木柵，迄今已歷經七十五寒暑，目前已發展文學院、理學院、法學院、商學院、社會科學院、外國語文學院、傳播學院、國際事務學院、教育學院等九個學院之綜合型大學，下設三十三個學系、三十八個研究所。政治大學以人文社會科學發展為重心之高等學府，人文社會科學著重實務個案問題之解決，不若以自然科學為主的系、院或學校，以實驗室分析、數據檢驗與研究方法、工具之探討。就政治大學而言，商學院、法學院、傳播學院與教育學院之發展、教學與研究不僅不能偏廢，且必需以社會實務案例結合為特色，因而評鑑政大指標，不能僅用「教學」與「研究」兩項，必須再增加理論與實務結合之「專業回饋」之評量指標。換言之，對於文學院、理學院、社會科學院（除地政系外）、外語學院用研究與教學作為評鑑指標，對於其他學院必須增加實務與理論專業回饋指標。政治大學瞭解自己的體質與先天條件後，對大學未來發展目標設定與定位，將不致於空泛。學校於校務發展規劃機能定位後，學校行政組織始能建構一套合宜且有效能彈性行政支援系統。

---

<sup>4</sup> 司徒達賢，給「專業型學院」一片天，刊於天下雜誌，2003年1月，頁201。



## 肆、政大組織變革之原則

變革方向必須遵循下列原則：

- 一、校務行政機能水平精簡
- 二、校務行政機能垂直精簡
- 三、彈性精簡校務行政組織
- 四、專業績效人事制度
- 五、資訊公開原則

校務行政機能水平精簡：係指學校行政活動本身精簡，就現行業務檢討哪些業務或活動不要由學校本身自己來辦，而是透過委託民間、委託校友會、行政委託與管制緩和等推動。基本上凡不是屬於大學核心職責之教學與研究事務均可作水平精簡，茲舉下列各大項說明之：

### 一、學生宿舍經營與管理之委外。

政大地處市郊，學生多來自外地，住宿需求有增無減。目前山下女生內舍與研究生女生莊敬九舍位於學校教學研究核心地帶，不能善用地緣緊密銜結教學研究活動。學生生活照顧特別是一個價廉的住居空間，不是大學任務，且有違社會正義，對於未能獲得配住的同學，必須自行付費承擔鄰近學校高價房費，學校且必須用大量經費與人力彌補學生宿舍維持與管理之差額負擔。學校應結合社區附近閒置之公有土地，如農會、祭祀公業或中央政府放置學校附件文件倉庫之土地與化南新村周遭土地，採 BOT 模式合作建設、管理與經營。以提供更多學生住宿，至於現有山下校區內之莊敬內舍與九舍之房舍或改為教學中心或設置學院，以充分善用精華地段整合有效運用。

### 二、幼稚園、小學與中學採公辦民營方式委外辦理

大學教育在於研究創新、創造文明。幼稚園、小學與中學教育之提供，本係地方政府權責，今由政大資源分擔，乃屬政大員工福利，然而，現今教育多元化後，教育機會增多，以大學有限資源擔負起中、小學教育經費，對於大學研究創新難有助益，大學評鑑不

會因大學附設幼稚園、中、小學而加分，仍然以教學研究成果為主要指標。

### 三、校園停車、假日校園休憩之管理委外經營。

校園必須確保學生、老師行的安全，寧靜自在活動，始能無拘無束學習，政大校區雖然廣闊，山下可用之地又不及於全校總面積三分之一，丘陵山坡地形，以致形成山下平地水泥叢林，然而，密集活動區域難以方便停車，因而，校內便捷接駁系統、公車便利有助於校區土地整體活用，特別是木柵校區鄰近指南貓空茶園觀光區，例假日來往人群如梭，這些具有文化的、休憩的與便利規劃與經營得以委外經營管理，創造利潤。

校務行政機能垂直精簡，將校務行政組織改編縮小，將政策規劃定位機能與執行機能分離。按憲法保障大學自治，非大學無論內部或外部所有事務均屬自治範圍，大學自治與地方自治不同，舉凡涉及地方自治團體、直轄市、縣、鄉鎮地方相關事務者均屬自治範圍，然而，大學自治權限範圍應僅及於「學術」事項<sup>5</sup>，我國司法院大法官釋字第三八〇號解釋指出：「憲法第十一條關於講學自由之規定，係對學術自由之制度性保障；就大學教育而言，應包括研究自由、教學自由及學習自由等項」，職是以故，有關大學研究重點、教學特色與學習條件等政策方針之決定屬於政策規劃定位機能部分，應該由學校內具學術資格與能力之教授以合議制方式，透過民主程序共同規劃學術發展方向，政策定位後的執行，則由行政體系來落實執行，以符學術與行政分工原則。

政治大學組織規程最近修訂於九十一年九月十二日，依第六條規定本大學應設左列單位<sup>6</sup>。參酌現行大學法第十一條之規定，本大學之行政組織基本架

---

<sup>5</sup> Walter krebs, Verwaltungsooganisatian, in:/sensee/kirchhof(Hrsg.), Handbuch dis Staatsscechs, Bd ,2 Aufl, 1996, §69 Rm.35 PN121

<sup>6</sup> 第六條 本大學設左列各單位：

- 一、 教務處：掌理註冊、課務、出版及其他教務事項。分設註冊組、課務組、綜合業務組。
- 二、 學生事務處（簡稱學務處）：掌理心理輔導、生活輔導、課外活動指導、衛生保健及其他輔導事項。分設生活輔導組、課外活動輔導組、衛生保健組、僑生及外籍學生輔導組、畢業生服務組、藝文活動組。
- 三、 總務處：掌理文書、事務、出納、營繕、保管及其他總務事項。分設文書組、事務組、出納組、營繕組、財產組、環境保護組及駐衛警察隊。

機幾與大學法所強制設立「應設左列單位」幾無差別，甚至造成誤解的事，從大學法第十一條所列「體育室與軍訓室」為應設單位，本大學竟誤以為該等單位應提升為校級一級單位，遂分別於八十五年分別將體育室、軍訓室從學務處中分離，各自單獨成立為一級單位，直接接受校長督導。大學法第十一條，僅規定大學應設單位為何，並沒有同時明訂應設何種層級之單位，以大學法第十一條同列秘書室、人事室與會計室，此種單位係針對內部人事、會計與幕僚作業，不具單獨對外性質，與教學、研究與行政對外代表性亦毫無關聯，不能因大學法第十一條將軍訓室與體育室並列，就是以行政組織一級單位。除此之外，政大語言視聽教育中心（語視中心）原隸屬於教務處（語視中心原稱為外國語言實習中心），於民國七十三年獨立成為校內一級單位。同樣地，心理諮商中心、電算中心與圖書館，這些行政支援性高的行政組織竟也一併提升為校內一級單位<sup>7</sup>，直接對校長行文，縮短層級爭取時效，然而，對於資源整合、相互聯繫、統一運用卻造成各自為政，極端不便，有礙於教學研究互動。

將軍訓室、體育室、人事室、會計室、電算中心、語視中心等一個機構各構成單位，所受於上級的指揮監督完全集中於一個行政首長的行政體制，吾人稱為完整制一元統屬制，其缺點則在於（一）分工過於精細的話，單位主管太多，違反管理經濟原則，此可從每次開校會議、行政會議，各一級主管報告過於瑣細與冗長；（二）一級主管太多，請示不少，首長不勝其煩，如指示相互衝突，更有下屬無所適從之苦；（三）事權過度集中，各單位於政策上喪失自主精神，不易適應人民要求，公務員缺乏自動自發工作精神，造成依賴上級消極作風。

一元統屬制之優點則有事權集中，易於統籌全局的計劃與領導以及消除各單位間工作重複與權力衝突，足以促成合作，提高行政效能，相對於一元統屬制，為多元統屬制，亦即一個機構的各單位，所受於上級指揮監督，不集中於

- 
- 四、圖書館：負責蒐集教學研究資料，提供資訊服務。分設採錄組、編目組、參考服務組、閱覽組、系統資訊組、期刊組，並得設圖書分館。
  - 五、體育室：負責體育教學與體育活動。分設體育教學組、體育活動組。
  - 六、軍訓室：負責軍訓及護理課程之規劃與教學，必要時並接受校長交辦之學生生活輔導事項。分設二組。
  - 七、秘書室：辦理秘書事務。分設二組。
  - 八、人事室：辦理人事事務。其分組依有關規定設之。國際關係研究中心設人事組。
  - 九、會計室：辦理歲計、會計、統計事務。分設歲計組、會計組、審核組。國際關係研究中心設會計組

7 參閱附圖—人事室

一個行政首長者。學校內部分為學術與行政兩大體系，應各自負責之人。而學校是以教學、研究提供學術內容為主。而提供教學、研究的單位在學校只有系、所、及各教學或研究中心，它們才是真正業務機關，所謂業務機構（關）又稱實作機關，是擔任直接完成機關目標的工作單位，它直接與服務對象接觸、提供服務、執行管理，它是立法機關所制定法律（在學校為校務會議所制頒學校章則）和行政首長（校長）校務行政執行的人。相對於與機關目標不具有直接相關之幕僚機關或輔助性服務機關，即是校內系、所以外之行政系統，必須配合業務機關之需求來執行。而業務之執行分工應本機能一致原則，同一性質交由同一機構辦理，以免分工過細，事權分歧，人力資源浪費。

換言之，政大支援單位內部組織應依職能類同、業務均衡、權責分明、管理經濟、整體配合之原則設立，特別是業務性質相同或相近者，劃由同一機關或同一單位處理，以達事權統一、便民與效能之原則。

本研究案就新修訂大學學術責任建構下組織鬆綁原則下，並經與各相關單位訪談結果（見各單位訪談紀錄）並參酌歐美各大學相關行政組織架構之經驗，就符合政大體質下的可行之行政組織調整提供建議，提出甲、乙兩案供學校因應大學行政法人化後所應進行之變革。甲、乙兩案建議基本原則如下：

### 一、學術與行政系統分離

學校事項由學校副校長負責，有關學術人事重大事項，學校校務發展採委員會合議制，由校內教授甚至含聘請本校人士擔任委員，議決校內學術重大事項。將校務會議原先下設各種委員會如校務發展、校園規劃與興建委員會解散，調整到校務發展規劃委員會。惟學術評議會與校務發展規劃委員會均屬常設，非屬幕僚、協助性機關，而是學校內部最重要學術業務機關。

### 二、校務會議扮演學校議會監督功能。

配合新修訂大學法刪除現行法第十三條，「大學設校務會議，為校務最高決策會議。」之用語，校務會議依新修訂大學法第四十二條其職權「有關學校組織規程及重要章則之訂定，預算決算之審議及校務發展計劃等事項」近乎於議會制定重要法案及監督財政與發展功能，為了具體落實此一功能，建議於校務會議下常設秘書處支援校務考核與經費稽核之工作，形成國會對政府之監督角色。校務考核原本即屬本校校務會議下之委員會，至於經費稽核則符合國立大學校院校務基金設置條例第五條第一項後段之規定，由校務會議下所設置之經費稽核委員會監督之。

### 三、行政集中、業務統籌、管理經濟—統合校務行政與總務行政成立行政總管理處統一指揮管理

德國波昂大學、柏林大學、馬堡大學與帕德波大學將教務與總務行政匯整成一體成立總管理處，由總務長（kauzler）或稱行政副校長統籌管理。行政總管理處所包括工作項目有分組設置預算、會計、出納；校務行政；人事、營建與不動產管理與財務、人事，甚至電子資訊處理等<sup>8</sup>。政大未來設行政副校長統合現有的總務處與教務工作，並且將現有人事、會計與資訊單獨併合成立一資源管理處，為提升其資源統合運用，資源管理處處長可由行政副校長兼任之。日本京都大學設事務局統籌管理學生部（學生課、厚生課、教務課、入試課）設施部（建築課、電氣情報設備課），總務部（人事）與經理部（主計、財務等）

### 四、業務本於機能一致，相互支援整體合作

現有總務處、教務處分組過於細微，分組過多，本位主義，非本組工作遇事推諉。事實上，總務處、教務處各組工作人員除少數具特殊專門性外（如營繕、資訊）人才彼此具流通性，且學校有寒暑假，學期中之區隔，各處人員忙碌具有季節性，如教務處於假期中學生離校而顯得輕鬆，總務處若無重大營繕、修護工程，亦因寒暑假業務簡單，因而建議將行政服務處內不再作細緻分組，僅有職掌分配，同樣地，教務行政處亦僅將純行政事務交由處內同仁相互支援處理，然而對於特殊性高，業務量大者如教務行政處遠距教學、行政服務處之場管、營繕則另行設組。

### 五、學生事務工作將軍訓、體育與心理諮商納編，並分別置於生活服務組或自成一組

現行大學法軍訓、體育究為行政或教學單位，難有明確區隔，然目前學生仍可修習體育與軍訓學分，屬於教學功能部份可以將其改列社會科學院通識教育中心，至於行政部份特別是學生生活照顧上則劃歸到學生事務處下生活服務組，組下設各類職務，不分組相互支援，共同承擔。心理諮商為專業協助單位宜納入學生事務，以統合配助完成學生事務之完成。

### 六、學生事務工作劃歸學術或行政則有甲、乙兩案，若劃歸為學術，由於

<sup>8</sup> 詳參閱德國各大學行政組織附表

學生事務龐雜與特殊性，則除學術副校長外，另設助理副校長兼學生事務處主管，以協調各處組資源，統合運用。若劃為行政部份，則單獨設處置處長一人，由助理副校長擔任處長，以有效運用學校行政資源，有效完成學生事務工作。

## 七、推廣教育行政集中辦理分流

國內各大專院校非學位班的各類學分班與非學分班之辦理皆採集中統合成立推廣教育中心處理。本校為國內唯一，除政大公企中心辦理外，另有商學院、社科院、文學院、教育學院，甚至研究與合作發展委員會與選研中心各自辦理學分或非學分短期班，各自為政，課程重疊，價格競爭，自己力量抵銷，各系院為辦理進修班，僱用專案助理，造成人事費用負擔沈重，盈收有限。未來設置推廣教育處（或中心）專責辦理不授與學位之各類學分班及非學分班。行政集中、事權統一，然而實際運作及上課地點可分散不同單位及空間。由於設置全校性推廣教育處，對於課程訂定、師資與待遇標準等均可由統一性諮詢委員會匯總辦理審核。由於推廣教育具有開創、競爭性，可進用大量專業經理人員。儘量減少編制人員進用，改以約聘人員。

## 伍、附錄

### 一、各國大學行政組織：

本計畫蒐集並翻譯德、美、日知名大學行政組織，作為重新建構本校行政組織之參考。

#### 1、德國波昂大學：

德國波昂大學組織圖

校長委員會			
校長	總務長		副校長（教學、課程與學程改革）
校長專案助理			副校長（研究與學術人才之培育）
大學行政管理		醫院之管理	

總務長			
學生課程事務處	電子計算、統計與出納處	人事處	技術維修處
財務會計處	國際關係處	計劃處	新聞發佈處

校務會議：

1. 每年聽取校長委員會之校務報告。
2. 選舉校長、副校長（根據學術評議會提出候選人建議名單）。
3. 修訂波昂大學基本章程。
4. 校務會議代表四十三人（其中二十二名教授、大名研究人員、大名學生與七名行政人員）。

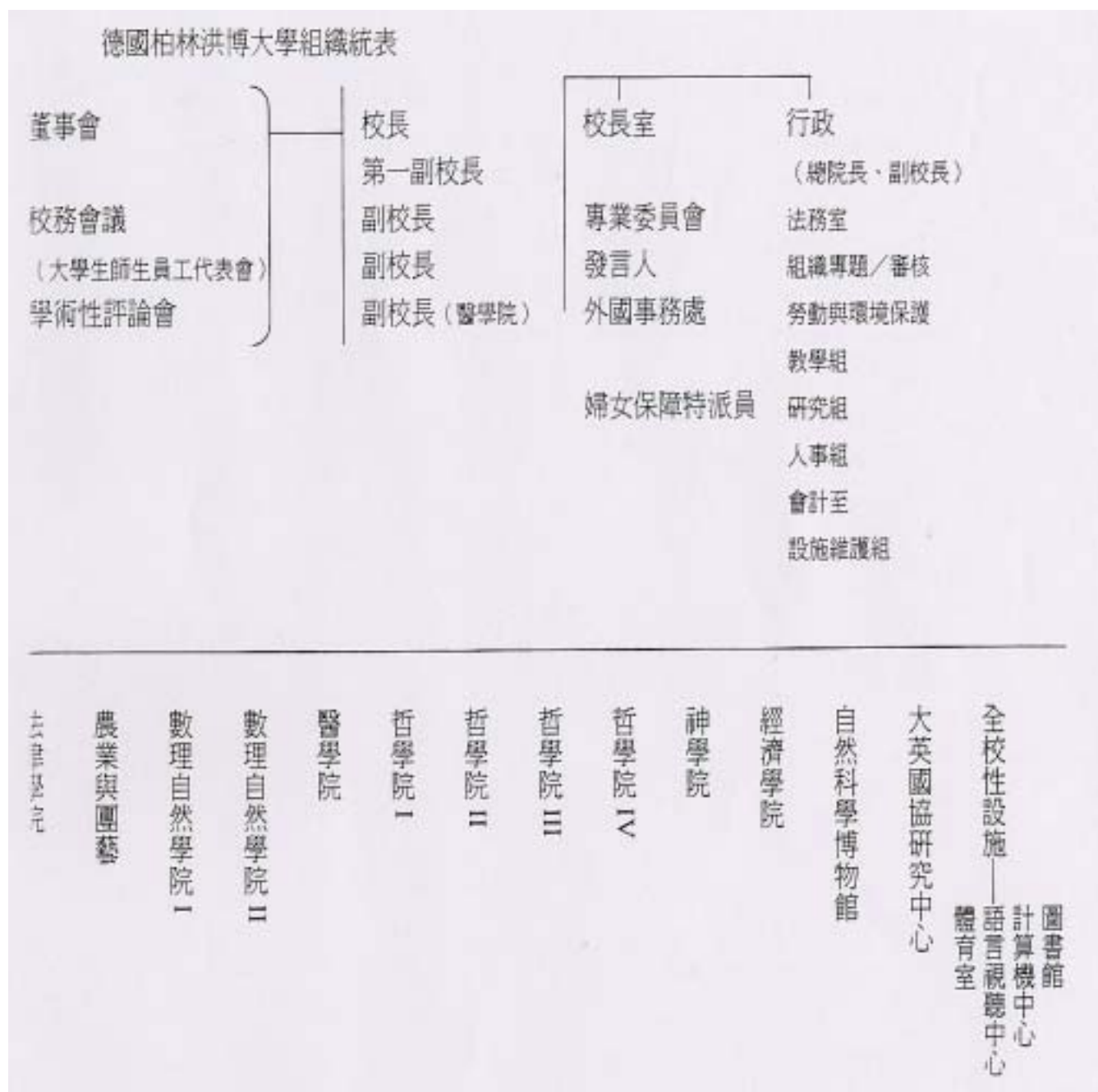
校長與校長委員會：

校長任期四年，經選舉產生，對外代表大學，並同時為校長委員會之主席與學術評議會(Senat)之主席。

學術評議會：

1. 負責大學內研究、教學與課程等學術基本重要事項之規劃與執行。
2. 成員共三十一人，校長為主席，教授十二名（八個學院）、四名研究人員、四名學生與二名行政人員。
3. 列席人員：三名副校長、各系系主任、學生事務委員會之主席。

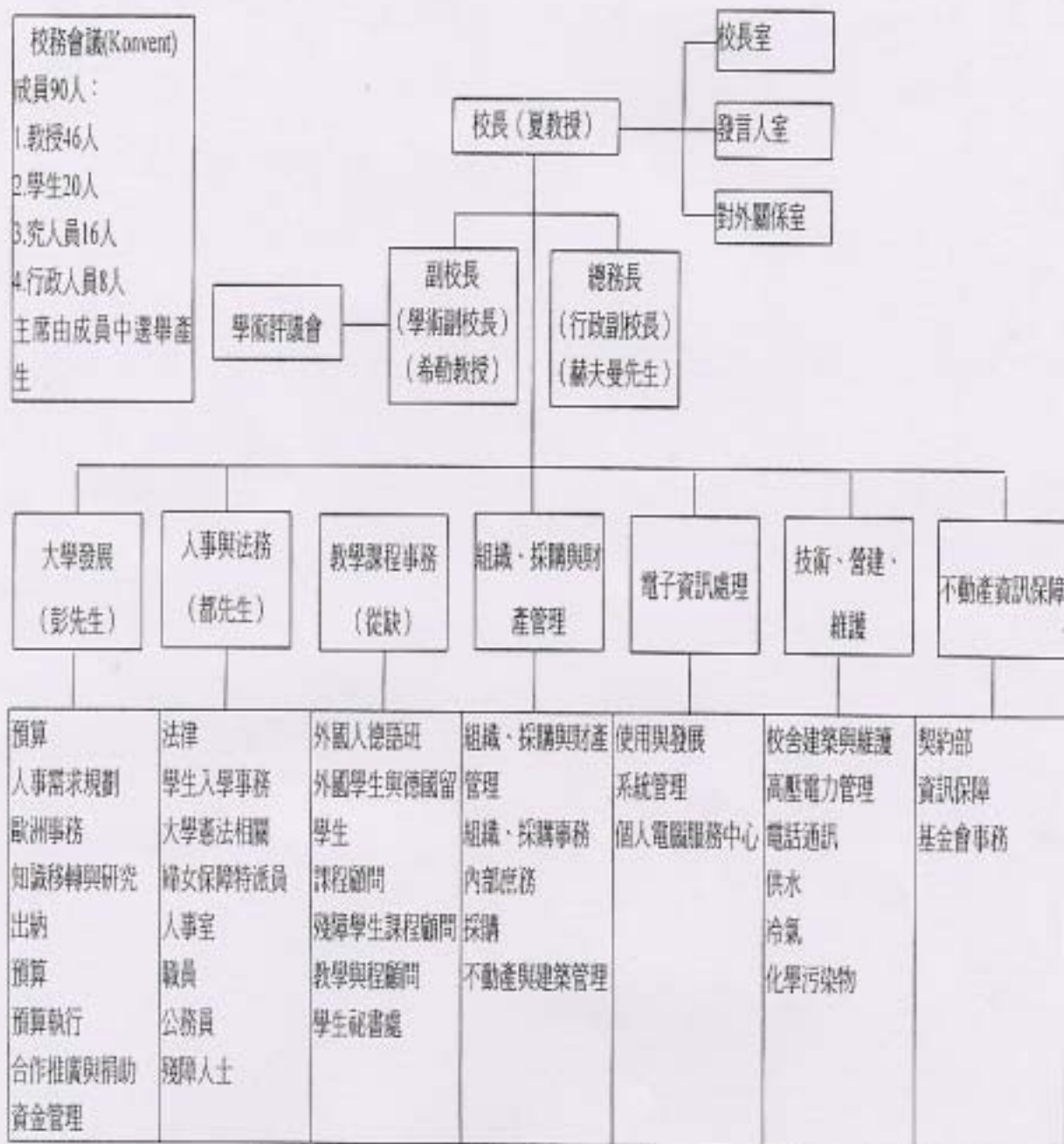
## 2、德國柏林洪博大學





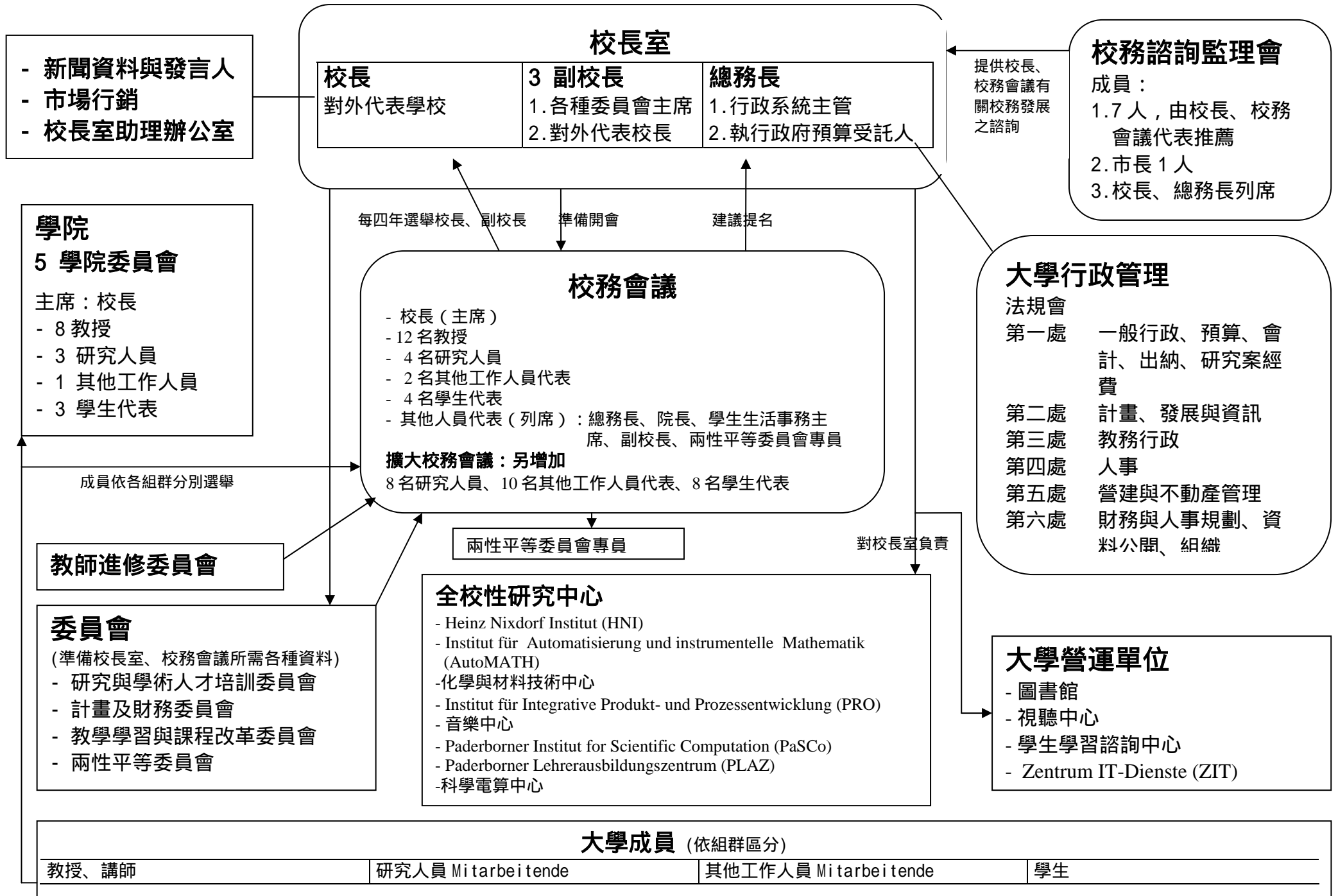
### 3、德國馬堡大學：

德國馬堡大學行政組織系統



# 4、帕德波大學組織圖

2002年9月12日



## (2)德國帕德玻大學基本組織章程(Grundordnung der Universitaet Paderborn)

### 第一條 總則 組成組織

帕德玻大學為一公法人(Koeperschaft des oeffentlichen Rechts),並且為附屬於北萊因西法利亞邦之機構,有權利依法自主。

本校分設各學院.各學院內經由校長同意,得設置學術研究機構和行政單位  
大學設校長(Rektor),校長辦公室及校務會議(Senat)。學院設院長辦公室和院務會議。

### 第二條 校長、校長辦公室

校長對外代表學校,任期四年,得連任一次,其家宅權之行使得委由其他學校成員執行之。

校長辦公室治理學校,設校長、總務長(Kanzler),二到三位副校長,副校長任期四年、總務長任期八年。

校長、總務長不參與選舉。

### 第三條 校務會議

校務會議除邦大學法或其他法律另有規定外,就下列事項有權:

- 一、選舉校長、副校長。
  - 二、提名總務長人選。
  - 三、選舉校務會議委員會委員。
  - 四、選舉校務諮詢監理會(Kuratorium)委員。
  - 五、選舉兩性平等委員會專員(Gleichstellungsbeauftragte)及其代表。
  - 六、依照邦大學法之規定,修正本校組織章程。
  - 七、制定促進婦女權益法案。
  - 八、通過各學院所建議之教授招聘案。
  - 九、同意名譽教授,特聘教授頭銜之頒發。
  - 十、同意學校各榮譽之頒發。
  - 十一、同意榮譽博士頒發。
  - 十二、對每年校長年度報告提出意見。
  - 十三、對院長教學報告提出意見。
  - 十四、就捐款之使用提出意見。
  - 十五、制定預算分配原則。
  - 十六、制定中央基金範圍。
  - 十七、制定學校發展計劃。
  - 十八、就學校和邦教育部間關於學校目標之協定進行決議。
  - 十九、就預算執行成果進行決算。
  - 二十、就與全大學或中央研究機構相關或具有原則上重要性之研究、藝術、教學、學習事項提出建議及意見。
  - 二十一、就校長提送之應由校務會議決議之事項進行決議,提出建議及意見。
- 校務會議係由有投票權成員即十二位教授代表、四位研究人員代表、二位其他

工作人員代表、四位學生代表組成。

擴大校務會議除第二項代表外，另包括有投票權成員即八位研究人員、八位學生代表、十位其他工作人員代表。與研究、藝術、教學相關之決議，教授代表票數乘以六倍，學生和研究人員代表票數乘以兩倍。

學生團體代表任期一年、其他團體代表任期兩年。詳細規定由選舉規則訂定之。

沒有投票權之校務會議和擴大校務會議代表為校長、副校長、院長、總務長、學生委員會主席、兩性平等委員會專員。

校務會議和擴大校務會議主席為校長。

#### **第四條 校務會議所屬之委員會**

為執行校務會議任務，設以下常設委員會：教學學習進修委員會、研究人才培育委員會、計劃及財務委員會、其任務由校務會議決定，若有需要可以設其他委員會。

教學學習進修委員會有投票權委員計有六位教授代表、兩位研究人員代表、一位其他工作人員代表、三位學生代表，沒有投票權委員為校務會議成員中負責相關業務成員，學生顧問中心主任，主席為校長室中負責相關業務成員。研究人才培育委員會有投票權委員計有六位教授代表、三位研究人員代表、一位其他工作人員代表、一位學生代表，主席為校長室中負責相關業務沒有投票權成員。

計劃及財務委員會有投票權委員計有六位教授代表、兩位研究人員代表、一位其他工作人員代表、兩位學生代表，沒有投票權委員計有校長室中負責相關業務成員、及教務長，主席為校長室負責相關業務成員。

各團體之代表由各該團體分別選舉之，學生代表任期一年，其他代表任期兩年，詳細規定由選舉規則訂定之。

#### **第五條 教授遴聘委員會**

校務會議為執行邦大學法第三十一條第二項組織本委員會。

委員會由投票權委員有六位教授代表，兩位研究人員代表、一位其他工作人員代表、兩位學生代表組成，分別由校務會議內各團體選出。

學生代表任期一年，其他代表任期兩年，詳細規定由選舉規則訂定之。

沒有投票權委員計有校長室負責相關業務成員，帕德玻大學教師進修中心主任、學生事務處主任、兩性平等委員會專員。

主席為校長室負責相關業務人員。

#### **第六條 其他委員會**

為研究機構、行政單位所組成之顧問小組，依照各該管理使用規則設立之其餘準用邦大學法第十五條第一項。

#### **第七條 校務諮詢監理會**

校務諮詢監理會供校長室及校務會議就大學發展計劃事項進行諮詢。

有投票權校務諮詢監理事計有七位，特別是由來自社會、經濟、藝術、文化方面等校外人士的參與。校長、教務長有顧問權。主席由有投票權之校務諮詢監

理事中推選出。

帕德玻市長為當然校務諮詢監理事，任期和市長任期一致。

其他校務諮詢監理事任期四年，得連任一次。章程生效後第一次校務諮詢監理事選舉由校長室提名，由校務會議執行。之後之校務諮詢監理事選舉由經校長室提名之三位校務會議成員、及三位校務諮詢監理事進行之。如帕德玻市長不是校務諮詢校務諮詢監理事之一，則經校務會議及校務諮詢監理會之同意，補選一位。詳細規定由選舉規則訂定之。

#### **第八條 兩性平等委員會專員**

根據邦大學法第二三條規定，設置兩性平等委員會專員如下：

- 一、大學兩性平等委員會專員，此與邦大學法第二三條之專員一致。
- 二、院兩性平等委員會專員。
- 三、中央機構兩性平等委員會專員。
- 四、大學管理處兩性平等委員會專員。

任期學生專員二年，其他專員四年。

前項第一點之專員由兩性平等委員會提名，由校務會議選出，校長聘用。其擁有一位代理人，亦依此法選出。院兩性平等委員會專員經由各院之婦女成員提名，院務會議選出。中央機構兩性平等委員會專員由各該機構之婦女成員選出，大學管理處兩性平等委員會專員由管理處之婦女成員選出。

大學兩性平等委員會專員，特別是關於研究工作、發展計劃及以效能導向之經費分配之事項上，在於促進學校任務履行上能兼及性別平等之觀點。大學兩性平等委員會專員得參予校務會議，校長辦公室會議、院務會議、教授遴聘委員會及其他會議，並享有提案發言權。其並與其他成員一樣同具被邀請及告知權，其得由其代理人、或由院專員、中央機構專員、大學管理處專員在其職權管轄領域代表參加。

#### **第九條 兩性平等委員會**

為諮詢及支持大學校務和兩性平等委員會專員，爰組織一兩性平等委員會，以負責監督促進婦女發展計劃及參與其經費之分配，並於兩性平等委員會專員依邦基本法第十九條表示異議時，出面表示意見。其成員：

- 一、兩位教授代表。
- 二、兩位研究人員代表。
- 三、兩位其他工作人員代表。
- 四、兩位學生代表。

分別由校務會議內各代表團體選出，學生代表任期一年，其他代表任期兩年。兩性平等委員會內選出一位主席和其一位副主席。

大學兩性平等委員會專員為兩性平等委員會中有投票權之委員。

#### **第十條 院務會議**

院務會議有投票權為八位教授代表、三位研究人員代表、一位其他工作人員代表、三位學生代表。

學生代表任期一年，其他代表任期兩年。詳細規定由選舉規則訂定之。

沒有投票權為院長辦公室成員、院兩性平等委員會專員。  
所有院內教授有權參予教授遴聘建議、教授資格論文審查、教授資格論文暨博士論文規則之諮詢。  
院務會議主席為院長。

#### **第十一條 院長辦公室**

院長任務及職權由院長辦公室執行之，院長辦公室由院長及由副院長組成，並得依各該院之規定，最多設四位副院長，任期四年。詳細規定由選舉規則訂定之。

其中一位副院長為學生事務長，其選舉另須經院務會議中之學生團體以普通多數決通過。

院長之代理人由院長辦公室規定之。

#### **第十二條 教授遴聘提名處理程序**

各院組成遴聘委員會，以進行教授遴聘提名之準備工作，校外專業人士並可為委員。

經由遴聘委員會決議所提出之名單，於顧及兩性平等委員會專員、學生、重度殘障者代表意見下，由院務會議決定。

於校務會議中，其依照院務會議決定，和校長辦公室意見為基礎，為最後之決定。

詳細規定由校務會議遴聘規則訂定之。

#### **第十三條 團體代表**

團體代表於學校中央層級由研究人員組成。

教授代表和其他工作人員代表，可依照其需要合組團體，並適用邦大學法第十六條第一項之規定。

團體代表任務為對大學政策擬定意見，並對各委員會之決定提出建言，團體代表應於本組織章程實施後速制定其議事規則，並呈報校務會議。

#### **第十四條 表決、多數決、諮詢小組、決定**

只有當半數以上具表決權之委員出席，並且係依規定合法召集集會時，委員會始具有表決能力。如未受到出席委員提案否定時其表決能力時，視為具有表決能力。此提案必須最遲至表決前提出，表決能力由主席依該聲請根據形式上判斷進行裁示。

另無其他規定，表決以普通多數決行之，如贊成提案之票數超過反對票數時，或多數票支持數提案中之一案時，即視為達到普通多數。棄權票及無效票不計入。

如果在本組織章程或其授權之其他章程有另行規定，就人事案之選舉或提案之受理須達出席人數多數時，則須於超過於集會場所內出席之有投票權人之半數，對於提名人選或提案之受理投贊成票時，始視為人事案通過或提案被受理。縱出席者投棄權票、投無效票或不投票者，仍視為出席者。

如果在邦大學法、本組織章程或其授權之其他章程內有另行規定，就人事案之選舉或提案之受理，須達某機關或某委員會之有選舉權人出席人數多數

時，則須於超過依邦大學法、本組織章程或其授權之其他章程之規定屬於該機關或該委員會之有投票權成員之半數，對於提名人選或提案之受理投贊成票時，始視為人事案通過或提案被受理。

於贊成反對票數相同時，除另有規定外，於主席亦為有投票權之成員時，由主席裁定之。

於數提案並呈時，範圍廣泛之提案優先進行表決。

就並非依行政程序所進行之決定及諮詢，適用北萊因西法利亞邦行政程序法第二十條第一項第一句、第三句，第二項至第五項及第二十一條之規定。程序參與者係指，其將因決定及諮詢受有利益或不利益者。

#### **第十五條 法人財產**

於邦大學法第一百零五條第四項所規定之法人財產，由校務諮詢監理會指派管理人審核其會計報告。關於管理人之解任，由校務會議依校務諮詢監理會之提案為之。

#### **第十六條 公告**

所有章程規定、及其他應公告之學校決議事項，應在發佈或授予法定同意或批准後，立即在帕德玻大學公報上公告，並附上年份、出版日期及編號。考試規定應由校長辦公室審核後公告。所有章程規定均由校長簽署後公佈。

所有章程規定在其所規定之日起生效。

#### **第十七條 生效**

此法在帕德玻大學公報上公告日起生效，之前之舊法並失效。

各系所之規定，在未制定新法前，仍繼續有效實施。

2002年3月15日

帕德玻大學校長大學教授 Wolfgang Weber 博士

## 5、德國薩爾蘭大學基本組織章程法(Grundordnung der Universitaet des Saarlandes)

2000年12月13日修定

### 第一部份 大學成員 (Mitglieder der Unversitaet)

#### 第一條 成員

大學之成員為：

- 一、校長 (Universitaetspraesident)。
- 二、總務長 (Kanzler)。
- 三、教授。
- 四、大學講師 (Hochschuldozenten)。
- 五、高級研究助理 (wissenschaftliche Assistenten)。
- 六、高級助理 (Oberassistenten)。
- 七、高級工程師 (Oberingenieure)。
- 八、研究助理 (wissenschaftliche Mitarbeiter)。
- 九、特殊專職教師 (hauptberufliche Lehrkraefte fuer besondere Aufgaben)。
- 十、一般公務員和職員。
- 十一、註冊學生。

此外，大學之成員尚包括：

- 一、1978年邦大學法第一百零二條第二項第一句及第一百零五條第六項所稱之學術研究人員。
- 二、第一項以外經校長同意於學校內專職之人員。
- 三、根據1989年邦大學法第七十三條第二項經合作法律關係借調為公務員之教授。

#### 第二條 團體成員

各委員會(Gremien)之代表為由第一條第一項第三點至第十一點和第二項推派之下列團體成員：

- 一、教授團體(第一條第一項第三點教授和第四點，第二項第三點)。
- 二、學術團體成員(第三條)。
- 三、學生團體(第四條)。
- 四、非研究助理團體(第一條第一項第十點及第一條第二項第二點之非學術成員)。



第一項第二點或第四點之學術或非學術研究人員之界定，以其正式職務為準。若一學生兼為其他團體成員。則以其他團體優先歸屬之。

### **第三條 學術團體成員**

學術團體成員為第一條第一項第五點到第九點的大學成員。

第一條第二項第一點聘用的學術研究人員亦為學術團體成員。

圖書館高級管理人員及與其相當之職員亦為學術團體成員。

大學醫學院由邦所聘用的助理醫生和醫生，並兼專職授課、榮譽教授或兼任授課者，亦為學術團體成員。

和學術團體成員享有等同權利為：

- 一、為執行特別任務而於大學內從事學術研究人員工作的公務人員。
- 二、其他非暫時性或非客座性質，被大學機構同意聘用之專職非屬大學成員。

### **第四條 學生**

學生經註冊手續後，為大學成員之一，辦理離校手續後，當然喪失大學成員資格。

### **第五條 成員的權利與義務**

所有的大學成員得依薩爾蘭邦大學法和薩爾蘭大學基本組織章程法之規定，有權利與義務參與大學自治。

唯有根據重大事由，始得拒絕某人從事大學自治管理之職務。

大學成員，不因其大學自治活動而受有不利益。大學成員同時兼為大學服勤務工作者，於服該勤務時，兼為履行其於第一項之義務。

大學有義務使自治管理會的代表，有機會和其團體成員交換資訊及意見，為達此目的，大學應在可能之範圍內，提供空間，並且同意其職員得在工作時間內，在無礙職場秩序之要求下，參與聚會。

所有大學公務人員、雇員、行政工作人員，可以就與其工作相關的個人事務，直接向大學校長投訴。

大學成員向大學校長請求投訴的權利不得受侵犯。

### **第六條 其他成員權利**

其他依薩爾蘭邦大學法和薩爾蘭大學基本組織章程法，下列人員亦享有成員之權利：

- 一、退休教授。
- 二、代理教授。
- 三、榮譽教授。
- 四、客座教授。
- 五、兼任講師 (Privatdozenten)。
- 六、特聘教授。
- 七、教師。
- 八、旁聽生、附修生。
- 九、兼職工讀生和其他兼職者。
- 十、大學榮譽市民及榮譽董事 (Ehrenbuerger und Ehrensensatoren der

Universitaet)。

十一、於 Lothringen-Luxemburg-Trier-Westpfalz 地區與薩爾蘭大學訂有協定學校之註冊學生。十二、其他第三十四條第二項合作大學之人員。

第一項成員沒有選舉和參選權利。

第一項成員得依大學基本組織章程法，參與大學履行其任務，若其受邀參加委員會之會議，須遵守與委員會之成員相同之保密義務。

第一項成員依規定，在可能之範圍內，依相關規定有與大學成員同等之權利，使用大學設施。

## 第二部份 大學組織：一般規則

### 第七條 基本義務

不論委員會成員所屬團體為何，成員須為大學整體福祉負責，其立場不受委任或指示之拘束，惟主席負責執行委員會決議的義務不受影響。

第一項也適用於其他任職學校之人員。

### 第八條 迴避 (Befangenheit)

若事件牽涉到委員會成員自身，其配偶、前配偶、三等血親或二等姻親，或由他所代表的自然人、法人、與他有經濟關係往來人，而牽涉到個人之利益或不利益，該成員不得參與諮詢或決定。關係人是否具備迴避事由，由委員會於關係人不在場時決定。

委員會成員為其所屬團體之共同利益參與諮詢或決定，不構成迴避事由。

若一受迴避條款約束委員會成員，參與諮詢或決定而足以影響其結果，該決議違法。

第一項到第三項規定對於單一組織及大學成員亦有適用。

### 第九條 聽證

於一機關決議之前，如學校之成員可能受該決議影響其職務任務或人格上受影響，其應該有提出書面意見機會，如必要時，得以口頭聽證行之。

各機關應於對將因決議而於職務上或成員資格上之法律關係受有影響的團體之代表舉行聽證，惟決議權在此團體本身所屬委員會內時，不在此限。專門學科之委員會，就教學或學習有關之事項，如無會因之直接受影響的學院之代表為其成員，應給與該學院之代表陳述意見的機會。

其他機關或委員會，如其任務領域可能受到決議直接影響者，委員會於決議前應該給其陳述意見機會。

邦大學法第二十條第三項第三句、第二十九條第二項及第四十四條第四項第四句仍適用之。

### 第十條 職務之結束

職務結束於：

- 一、職務期間終止時，含因罷免而終止。
- 二、離職時。

- 三、喪失被選舉權時。
- 四、終止薩爾蘭大學成員資格。
- 五、改隸為其他團體之成員(第二條)。

#### **第十一條 職務繼續**

如果依第十條第一點或第二點結束職務後，原職位所有人有義務繼續執行任務，直至後繼任者接手。惟其業務已有依法僱用之職務代理人接手時，不適用之。第五條第二項仍適用之。

於第十條第一款之情形，如於新任期之機關其組織發生遲延時，第一項第一句對於委員會整體亦適用之。

### **第三部份 特殊規則**

#### **第十二條 委員會(Gremien)成員人數**

委員會原則上由依法律所訂或授權章程中明訂成員數所組成。

委員會成員數得因為下列事由減少至團體成員之席次數：

- 一、如一團體成員人數少於其應有席次。
- 二、如選舉時無法依法選足該團體之應有席次。

如就特定議題並非所有委員會成員均都有投票權時，僅計算具投票權的成員數。

如依法或組織章程就特定聲請案、決議案或選舉要求達到一定數額之委員會成員時，則應依第一項至第三項規則決定應達之人數。

如果出現小數點時，依四捨五入原則計算之。

如果依第二項計算之成員人數未達第一項規定的一半時，委員會組織不合法。

#### **第十三條 會議之召集及議事日程**

委員會由主席以書面邀請方式附並上議事日程召集之。

如有下列情形之一時，主席有義務就特定議題召開委員會，或者在下次議事日程裡列入該議題：

- 一、四分之一成員或某一團體全體成員以書面提出聲請，或
- 二、另一組織或者委員會為執行其任務，根據大學法和此基本組織章程提出要求或聲請決議，

如未達四分之一成員或某一團體之全體成員提出異議，委員會可將一議題由議事日程中排除，在第二項第二點下提出之議題之排除，尚須經主席同意。

#### **第十四條 寒暑假期間委員會的召開**

於寒暑假期間，得依需要，由主席決定召開委員會，第十三條第二項規定仍有適用。

寒暑假期間之會期，應該在學期其間預先定出。

#### **第十五條 公開、保密義務**

委員會開會時，原則上不對外公開，如經三分之二成員多數通過，且具合法

事由或且無損個人正當權益下，得對外公開之。列席人限於大學成員或某學院成員，關於人事或考試事件，委員會的召開不對外公開。

於無保密義務之情形下，委員會之成員得將會議之決議及其重要理由對大學成員報告。依第一項第四句不對外公開進行的委員會所審理之一切事件，或經三分之二委員多數特別決議通過必須保密者，必須保密，任何會議文件均不得公開，縱卸下委員會成員之職務後，仍須遵守保密義務。

#### **第十六條 報告及備詢義務**

就重要事件之執行，委員會主席應持續向委員會報告。

委員會主席有義務向委員報告及備詢，以協助其於委員會內執行職務。主席也可委託他人備詢。

以下情形主席不得報告及備詢：

- 一、如因此將事實上破壞、妨礙、遲延或危及尚在進行之程序之執行，或
- 二、其將違反保密義務。
- 三、將侵害邦或大學之重大利益或應受保護之個人利益。

應校務會議 (Senat) 要求，副校長、教務長應該列席校務會議。

#### **第十七條 議事權**

主席主導開會，控制議事秩序。

#### **第十八條 請求第三者提供諮詢**

委員會得請求第三者提供諮詢，非大學成員、依第六條第三項第二句人員或非根據法律而負有保密義務者，不得受邀（第十六條第二項），相關人事適用第十六條第二項之規定。

如主席宣佈邀請第三者列席委員會提供諮詢，並經委員會將其載入議事紀錄者，即視為經決議成立。

#### **第十九條 主席緊急處置權**

對於一項無法拖延的議題，委員會無法在期限內做出決定，得由委員會主席逕行裁決，惟選舉不適用之。主席必須立即對委員會說明其決定理由和進行方式（邦大學法第十五條）。

主席於第十四條第二十二條情況下，對其所行使緊急處置權之理由，應作成紀錄。

#### **第二十條 行使決定權之規定人數**

委員會須具備下列條件，始具權利能力：

- 一、其成員們依照規定被邀請出席開會，並且
- 二、出席人數達半數。

如果在委員會在第一次開會時就一事項不具決議能力，應該學期其間之四周內就同一事項召開第二次會，縱出席人數不足亦視為具決議能力，此規定須在開會通知函中說明。開會通知函在此情形下至少須在開會前十天通知。

#### **第二十一條 表決**

如法律或本組織章程中未有其他規定，決議以投出之票數中之多數決為準，如係要求以加重多數決行之，第一句之規定準用之。棄權票及無效票於計算

表決結果時視為未投票，如正反票數相等，該表決視為未通過。前項第一句至第三句之規定亦適用於委員會舉辦的選舉，如於不公開投票情形下，正反票數相等時，須重新投票。如第二輪投票之正反票數相等時，以抽籤決定之。

就公務員之選舉以秘密投票行之，經成員請求秘密投票者亦同。惟由成員要求以投票決定關於決議過程之表決，不在此限。

人事案之投票以秘密投票行之。

如議題其議程未即時公布或不具足夠之明確性，而且四分之一出席成員、或同一團體之多數成員反對進行此決議。或此決議被議事規則排除時，得不進行決議。

## **第廿二條 書面處理過程**

委員會之決議可以書面方式行之，須三分之二成員同意時，決議始生效力。須有四分之一成員或同一團體的全部成員提出申請時，始得於該會議中行之。

就參與書面決議者及決議結果應作成紀錄，由主席和一委員，或中央委員會主席和紀錄員共同簽名，此紀錄並應立即通知委員會成員。

## **第廿三條 投票權**

於一委員會中，必須所有團體均有代表參與。依大學法及本組織章程，其原則上有權投票參與決議。

非研究助理之成員，在關於直接涉及研究、教學、教授提名之事項，基本上只能提供意見。除教授提名外之此等事項，視其於大學內是否有執行相關之業務或於各該領域中是否具有特別經驗而定，不適用第一句而擁有投票權。其是否具備第二句之條件之投票資格，由主席於該成員參與委員會開始其任期時，即應確定之（邦大學法第十五條第二項）。

負責除教學評分以外與教學相關之委員會，教授團體之成員至少須有超過一半的投票權。負責關於研究和教授任命之委員會，教授成員至少要有超過多數之投票權。

## **第廿四條 會議紀錄**

委員會對於重要之審議過程之內容，應作成紀錄，至少須清楚記載包括會議時間、出席名單、議題、決議內容、所進行之選舉。於會議紀錄中包含：

- 一、委員會所進行之選舉其結果。
- 二、如有委員提出要求，或須要加重多數決通過之選舉時，其票數比例。
- 三、如有委員提出要求時，關於公開投票時各委員之投票。
- 四、委員就審理議題對會議紀錄所遞交之聲明。
- 五、根據邦大學法第十五條第五項所進行之特別選舉。

會議紀錄由主席和非由成員所擔任之紀錄員共同簽名。

副本應立即呈報委員會成員。如基於重大事由，完整加以謄錄有疑慮，如於特殊情形須保密時，則主席得決定部分內容不予抄錄於副本中。於第一項第三句第四款、第五款之情形，須經成員之同意。惟委員會成員仍得要求審

關於副本中未抄錄之部分，對於會議紀錄若有異議，於收受副本後之下次委員會會議中提出並由委員會加以確定。

委員會成員可以於在職時看紀錄原本，其任職之前之紀錄，若對於合法執行其工作有必要，也可調閱。

#### **第廿五條 會期**

如會議時間超過五小時，若三分之一出席委員要求，應改期。議事規則中得另為較短之規定。

#### **第廿六條 準備委員會及專員 (Kommissionen und Beauftragte)**

每委員會為準備其決議或諮詢事項，得設立準備委員會或聘用專員。

主管中央單位、學術機構、管理行政單位、師資中心，得依其個別公布之規定設立準備委員會。

#### **第廿七條 決策專門委員會 (Beschliessende Kommissionen)**

僅校務會議及院務會議 (Fakultaetsraete)就其其決策有權設立決策專門委員會。

學院院務會議若經三分之二委員通過，得為履行專業特別任務之需要，依規定設立決策專門委員會。此依規定須載明此決策專門委員會為學院之分設機構、其專業上受委託之特殊任務、其組成人數及特別組成之相關團體。下列事務得委由其負責：

- 一、制定學習規則、考試規則、進修規則。
- 二、就學院職位及資源之分配，依照績效來制定分配原則。
- 三、選舉學生顧問 (Studienbeauftragte)，以協助院長履行邦大學法第二十六條第二項第三句及第四句之任務。
- 四、根據大學法第四十一條第三項，規定教授職務種類和範圍。
- 五、提供建議，以遴聘或任命大學講師和榮譽教授。
- 六、特聘教授頭銜頒發之申請。

院務會議自學院成員中選舉其決策專門委員會之成員，及自教授團體中選舉出決策委員會之主席及其代理人，其任期最長與院務會議一致。院長之代理人得兼為決策專門委員會之主席，就受委託之事項，決策專門委員會之決議視為院務會議之決議。院務會議不得於各案中，就已委由專門委員會之任務，再行收回自行執行之。

就涉及數學院間之事項，並需要其互為一致共同執行的決策，應由這些院務會議合組決策委員會。第二項第四、六、七款準用之。

校務會議所設立之決策專門委員會，須經由四分之三校務會議成員，以及各校務會議代表團體之多數決通過。校務會議可將已決策專門委員會之任務於一般之情形或於各案中收回自行執行，惟此須由四分之一校務會議成員或同屬一校務會議代表團體內半數成員提出聲請，由校務會議決定。

決策專門委員會之任期，與設置該決策專門委員會之委員會之任期，同時停止。

#### **第廿八條 決策專門委員會成員**

專門委員會成員不必是委員會之成員。

決策專門委員會之人數，及其參與任務之種類及範圍，依其任務、大學學院之分布以及大學成員資格、功能、責任及依邦大學法第十三條第四款大學成員之重要性而定。設立決策專門委員會之組合規則及其參與之任務範圍及種類，於符合由其任命委員會所適用之規則時，無須附理由。如專門委員會成員之席次按代表團體分配時，其成員由各該團體成員經多數同意提名，提名後進行表決，若提名無法通過，依第一、二句之規定重選一次。

#### **第廿九條 程序規則**

本章程所規定之書面文件之所有聯絡方式以郵寄、電傳、電子郵件為限。

委員會成員應該在任期開始前告知委員會主席其排除使用第一句中之一種或多種聯絡方式，而於此情形下之聯絡方式以剩餘者為限。惟依第二十二條第一項第一句之決議文件僅得以掛號郵件方式通知之。

如果邦大學法或組織章程未規定，每一委員會可自定議事規則。如果委員會未訂有章程，則準用董事會議程章程。

委員會會議議程，均在開會前五個工作天，以書面通知。

#### **第三十條 考試、博士論文、教授資格審查程序**

對於考試、博士論文、教授資格審查程序之審理及決定，另以章程訂之。

### **第四部分 個別規定**

#### **第卅一條 大學校長選舉準備**

校務委員會 (Universitätsrat) 主席負責讓大學成員，特別是校務會議成員，有機會和校務委員會所推薦校長人選溝通。

#### **第卅二條 副校長選舉和任期**

校長提名副校長人選一人，並負責讓大學成員，特別是校務會議成員，有機會和提名人選溝通。

提名人選在第一輪或第二輪選舉中，獲得董事會三分之二多數通過，或是第三次選舉獲得多數通過，即告當選。

如果選舉不成立，由校長提名另一人重新選舉，並適用第一、第二項之規定。

副校長任期兩年，並與校長同退，可連任。

如當選人選拒絕履職或副校長在任期到期前去職時，適用第一項到第三項之規定。

副校長在任期內不得擔任學校機關含各學院內其他應該以選舉方式產生的職位。第一句之應該以選舉方式產生的職位包括以選舉方式產生之委員會成員，在任期內其原來會員權暫停之。

#### **第卅三條 婦女專員代表 (Stellvertretende Frauenbeauftragte) 學院婦女專員 (Fakultätsfrauenbeauftragte)**

婦女專員代表由婦女問題諮詢委員會之專員所提名者中選出，由校長任

命，任期兩年，最多兩名婦女專員代表，婦女專員就代表事項自訂規則。若於第一項之提名中未有其他規定，婦女專員代表任期自任命第一天起生效。

學院婦女專員協助婦女專員代表，在學院內執行任務，學院婦女專員之工作屬於職務性工作。學院婦女專員由婦女專員代表推薦，婦女問題諮詢委員會聽證後，經校長任命。

學院婦女專員任期至少一年，最多三年，個別之任期由婦女問題諮詢委員會於聽證前公布。第二項準用之。

#### **第卅四條 於數學院之成員權**

教授及講師得申請，經由合作關係而成為其他的學院之成員，惟僅於原受任命或教席所在之學院享有選舉被選舉權。其得於院務會議之小組內被推選為具選舉權之成員。

在與其他大專學校有契約上合作關係時，其他學校專職相關教授及講師適用第一項第一點，依第一句之候補成員在院務會議中享有諮詢權。

相關規定由院務會議為必要之決定，第一項之決議須院務會議三分之二成員多數之同意。

#### **第卅五條 教授招聘**

教授招聘委員會的組成，由院務會議依邦大學法第四十四條第四項第一句到第三句之規定，並顧及受招聘教授所屬之學院分設機構之意見加以決定。如招聘者為學術機構，管理行政單位時，則招聘委員會成員半數以上須由此學術機構之教授中選出，如果該研究機構或管理行政單位之教授總數和要求的成員數一樣或少於此數，則其全部當選為委員。

大學法第四十四條第四項第四句規定之對教授招聘委員會特定成員之聽證，可以書面或口頭進行，如以口頭進行，其發言應依第二十四條第一項第三句第四款做成會議紀錄。

依邦大學法第四十四條第三條第四句規定，在教授招聘委員會對於經部分淘汰後之所有候選人之招聘建議做出決議前，應徵詢大學醫學院長之意見。

為加強大學與各研究機構的研究教學合作關係，可制定一個共同招聘委員會。共同招聘委員會規則中得規定，特定共同招聘委員會應對各研究機構進行聽證。並應確保各研究機構依其功能及性質，可推派代表參加，並且大學教授、講師與各研究機構代表於共同招聘委員會中具有超過三分之二以上席位。

#### **第卅六條 大學之章程規則**

大學之章程規則須由校長於薩爾蘭大學公報中公佈日。

如另無規定，本章程自公布日起次日生效。

如一章程之生效，須政府或校方之批准，其必須由發佈該章程之委員會經其成員之多數決議，且須於決議前十日將草稿送交委員會其成員。草稿審理時須經二讀。惟一讀時，獲得多數委員會成員及三分之二票數通過，無庸經二讀之程序。



對於如一學院之章程，將對於其他學院、機構課與義務之時，校務會議只能在相關學院 機構之明白表示同意該章程規定之情形下，對該章程加以批准。

#### **第卅七條 大學管理處 Praesidium**

校長、副校長、教務長共組成大學管理處，校長擔任主席。

大學管理處不屬本法所規定之委員會。

在無礙教務長之中央管領領導權下，校長辦公室由校長管轄。副校長、婦女專員、校務會議專員、各中央委員會主席，就其職務之完成，受校長管轄。

大學管理處之詳細任務由其辦事規則中訂之。

#### **第卅八條 諮詢委員會 consilium**

大學管理處、各院院長，依第二條第一項第二到四點規之非校務會議代表之大學之成員，及婦女專員共組諮詢委員會，諮詢委員會其成員之任務為以會議之形式就學校事物及計畫提供意見及指導，在其開會時由校長擔任主席。

諮詢委員會在學期間每月開會一次，於寒暑假依需要而定。

於諮詢委員會之會議不適用第二部份之特殊規則。

#### **第卅九條 校務委員會**

校務委員會負有義務履行於邦大學法第二十一條第一、二項之任務。其不屬本法所規定之委員會。若教務委員會並無其他規定，則適用本法關於委員會之特別規定。

關於校務會議派遣代表參與校務委員會事宜，依邦大學法第二十一條第三項第二句，適用第二十八條第三項之規定。

### **第五部分 附則**

#### **第四十條 實施**

本法在公佈於薩爾蘭大學公報後起生效。 一九九一年六月二十五日公布之組織章程失效。

在本法公佈前就職之副校長，其任期不受影響。

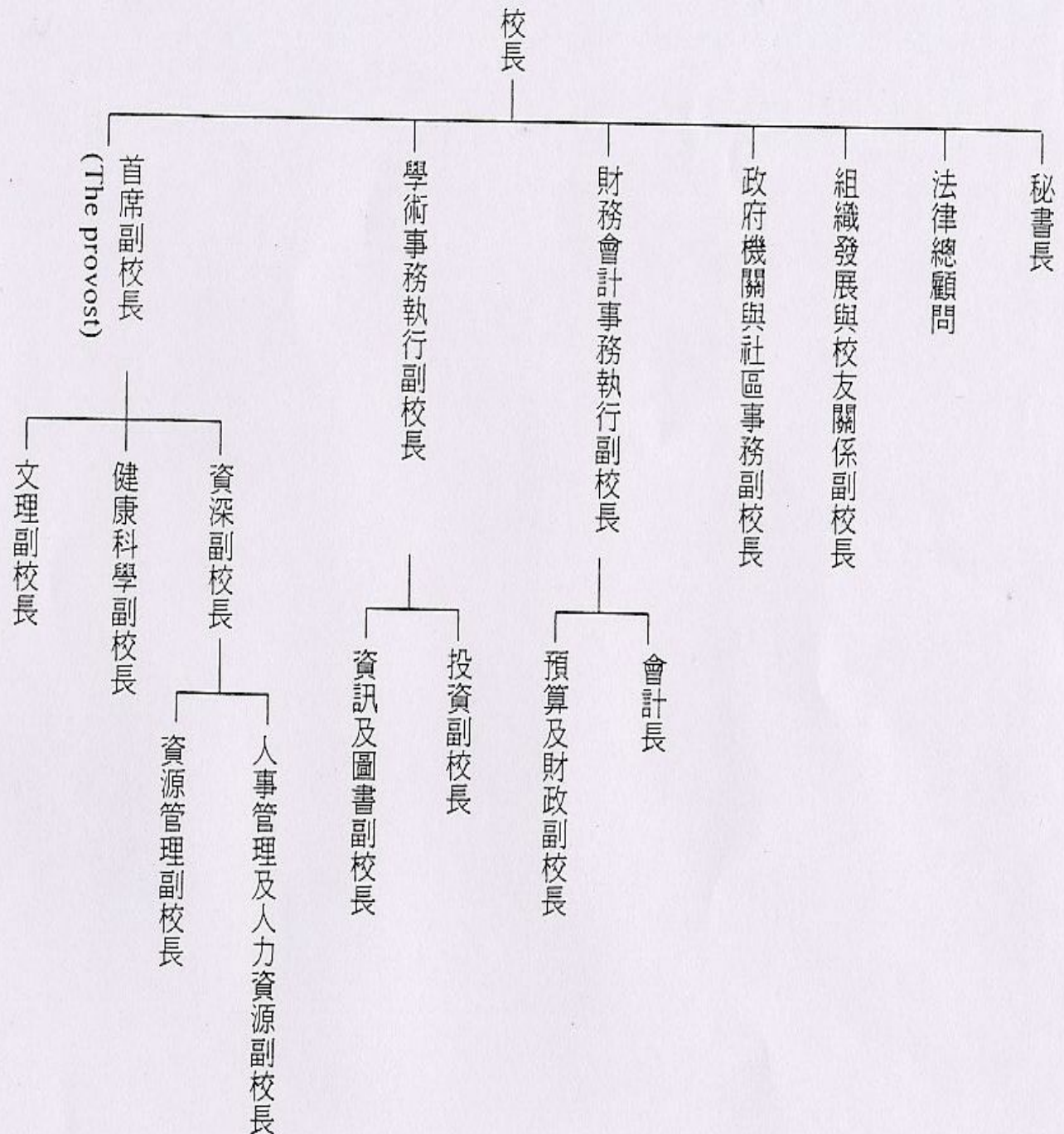
在不違背幫大學法第四十條第三項下，本法亦適用於醫學院。

2000年2月17日

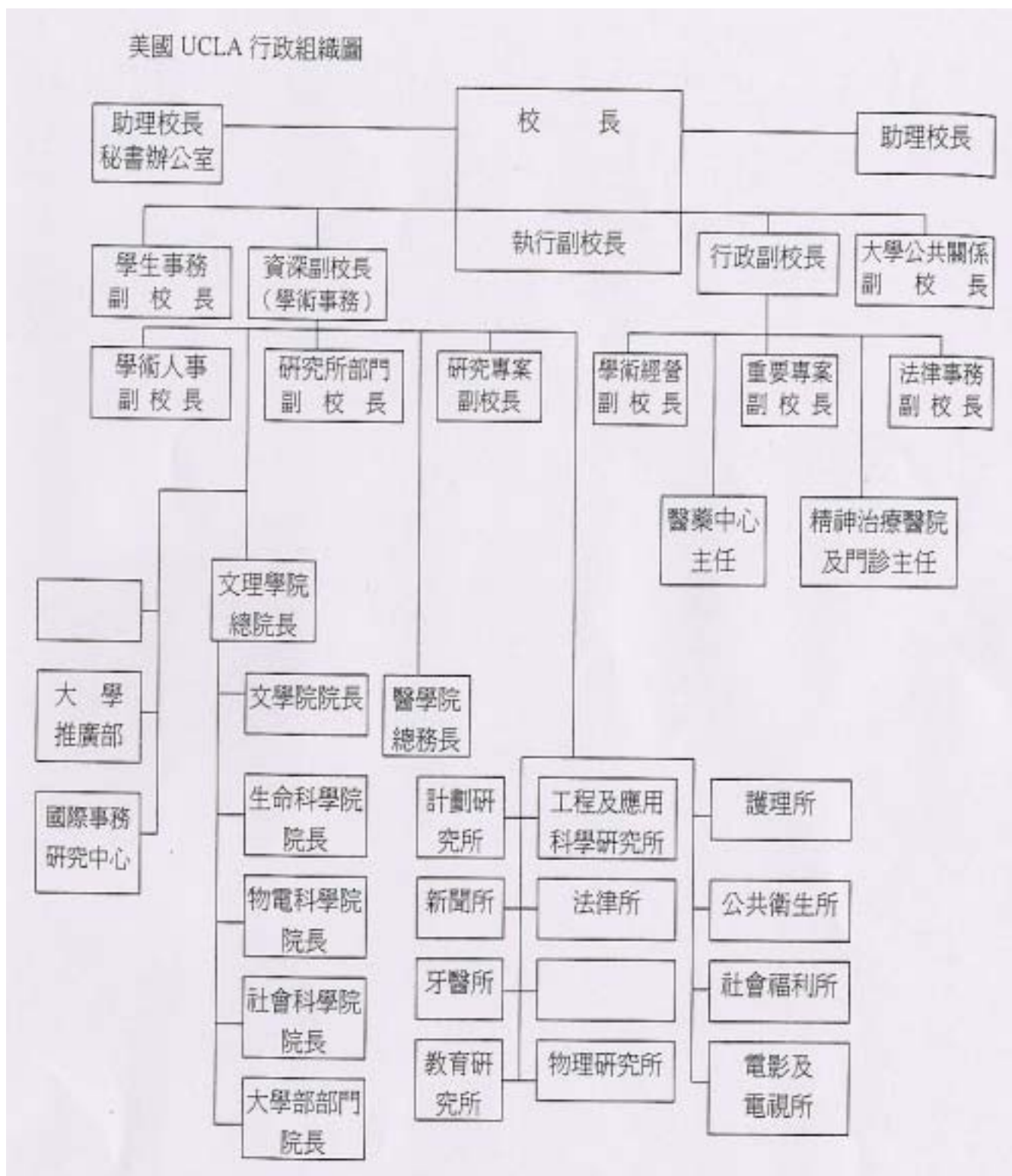
校長 Saarbruecken

## 6、美國哥倫比亞大學：

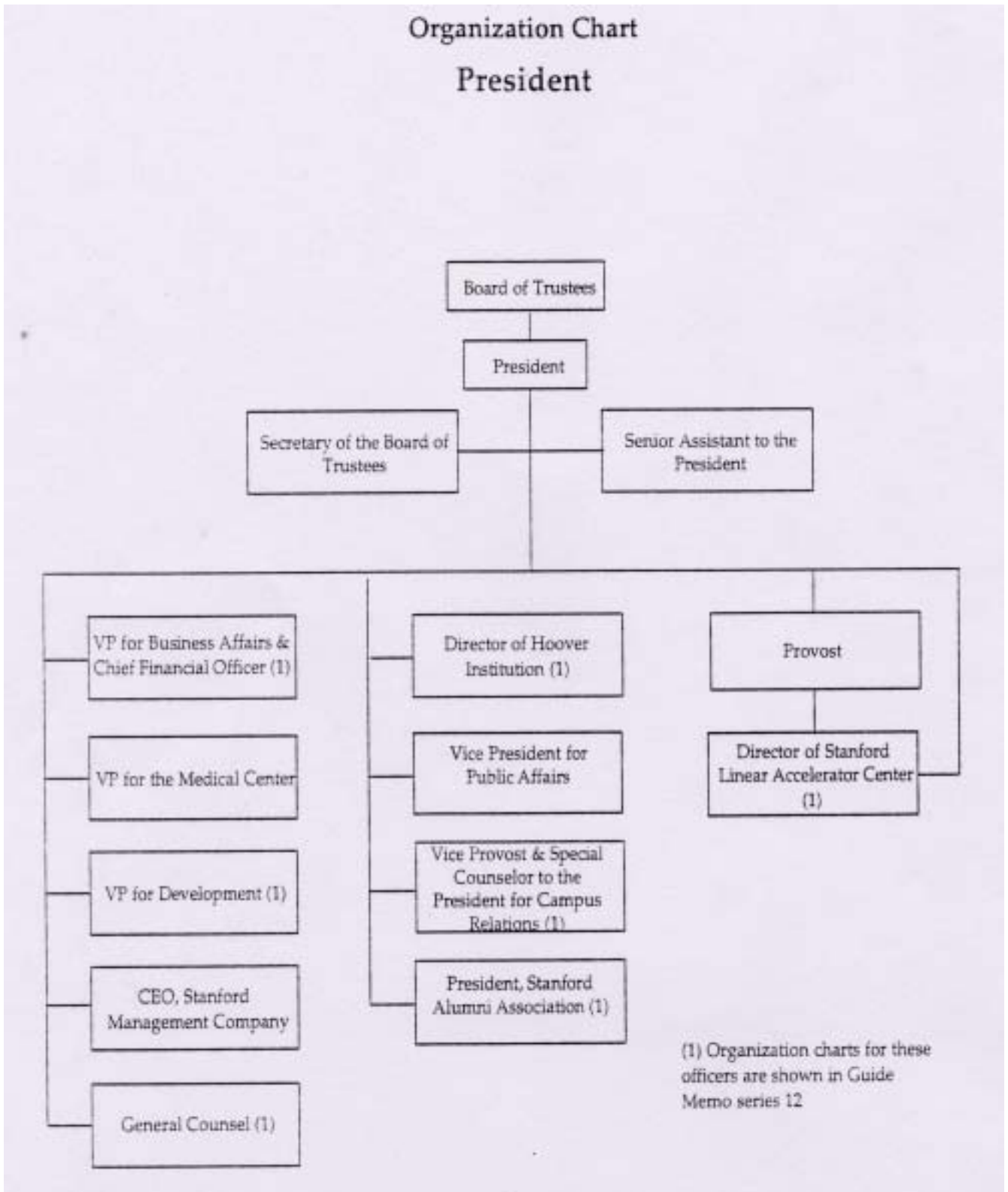
美國哥倫比亞大學行政組織圖



## 7、美國 UCLA :



## 8、美國史丹福大學



# 9、日本慶應義塾大學



# 10、日本京都大學

## 1. 組織図 (平成11年7月1日現在)



(注) A 全国共同利用研究所, B 学内共同教育研究施設, C 全国共同利用施設

## 二、本校各單位訪談意見：

本研究計畫草擬國立政治大學行政組織變革方案，並分別與本校各一級行政單位進行訪談，彙整各單位對本校行政組織變革意見如下：

### 訪談記錄—校長室

時間：92.03.11 1200-1340

地點：行政大樓六樓校長室

出席：鄭瑞城校長、董保城主任、施能傑秘書、王室富

#### 討論結論摘要：

##### 一、本案執行方式？

(一) 提出建議，徵詢各將產生重大影響單位意見(如人事、會計、三處)，提交校發會？

(二) 逕提出改革願景，由各單位細部修正？

##### 二、「學生事務處」是否定位於學術架構下可再斟酌。

##### 三、會議結構整合

(一) 會議組織精簡整併

1. 校務會議功能，著重「校務考核」及「經費稽核」。

2. 現有校務會議所屬「校園規劃委員會」、「程序法規委員會」、「校務發展委員會」可移置新制「學術規劃委員會」或其他位置。

3. 宜設置秘書處，下設各組，編制人員，執行會議相關決議。

(二) 會議成員簡化

如行政會議成員簡化至一級單位以上主管。

##### 四、其他調整：

(一) 校長室加入「考核」機制。

(二) 學術規劃委員會

1. 改變名稱，如校務(發展)委員會。

2. 宜加入校務會議代表

(三) 教務行政處宜更名，如學籍處，避免誤會。

##### 五、加入附屬單位，如實小、附中規劃

##### 六、成立「終身學習教育中心」，保留公企中心並整合本校現有在職專班、學分班及各推廣教育班次，終身學習教育中心主任兼任公企中心主任。

##### 七、改革時程：93 學年推行新制？

##### 八、預備工作：

現有方案為甲案，加入本日結論後為乙案，再徵詢各有關單位意見

## 訪談記錄—教務處

時間：92.02.25 1200-1400

地點：指南路

出席：鍾思嘉教務長、董保城主任、楊蓓琳秘書、王室富

討論結論摘要：

### 一、教務長建議：

(一) 成立「通識教育中心」：

並併入現有軍訓、體育教學部分（行政部分仍屬學務處）

(二) 成立「教學資源中心」：

1. 任務為「教師訓練（在職、職前）」、「教材設計（包含遠距教學等）」、「教學研討會（相當於人事室所舉辦之訓練課程）」
2. 參酌現今綜業組、人事室部分業務

(三) 成立「國際教育中心」：

1. 整合外籍教師及擴大國際交換生規模（以 400 人為目標）
2. 參酌現今語視中心、僑外室、研合會部分業務

二、語視中心劃歸外語學院，參酌張主任相關構想

三、教室場管事權統一

四、心理諮商中心劃歸學務處

五、本案初步構想

(一) 設置行政總管理室（行政副校長），下設教務（限課務、學籍等行政事務）、總務、會計、人事等單位。

(二) 設置學術副校長，領導各院及研究中心

(三) 設置研發處，功能類似台大現有設置

(四) 設置學務處、圖書館、電算中心等一級單位。



## 訪談記錄—學務處

時間：

地點：學務長室

出席：周伶臺學務長、董保城主任

討論結論摘要：

1、軍訓室、體育室、心理諮商中心納編學務處建議：

單位	主要業務	改制建議（一）	改制建議（二）
軍訓室	學生輔導 校園安全 專業教學	併入教務處或學務處	併入教務處 （共同教育中心）
體育室	體育活動 體育教學 場地器材管理	併入學務處	併入教務處 （共同教育中心）
心理諮商中心	教職員工生 心理諮商輔導	併入學務處	併入學務處

## 訪談記錄—總務處

時間：92.03.25 1600-1700

地點：行政大樓五樓總務長室

出席：楊英邦總務長、董保城主任、王玥凌秘書、王室富

### 討論結論摘要：

#### 一、行政服務處部分：

(四) 將高專業性業務合併成組，不宜過扁平化，如營繕組。

(五) 相關業務可合併一組處理：如

- 1、「財產」和「場管」合併。
- 2、「文書」和「檔案」合併。
- 3、「環保」和「衛保」合併。

(三) 宜成立事務組，負責

- (1) 勞務採購，如工友、警衛(安全)，環保、衛保亦可採此一外包模式
- (2) 一般採購。

(四) 其他：

- 1、場管部分含教室等所有場地管理，教務行政處僅負責排課。
- 2、學生事務處下生活服務組部分之生輔業務主要是宿舍管理，可併入行政服務處。

#### 二、校務發展規劃委員會部分：

(一) 宜加入「評鑑」業務

(二) 此委員會與純行政系統之連結不明確，亦可能產生規劃與執行無法配合，可考慮將其層級上拉至與行政會議相當，亦或是取消行政會議。

(六) 宜註明包含現有研合會功能。

#### 三、學生事務處部分：

(一) 本處應改列至行政系統。

(二) 外國學生事務不需獨立成組，可於教務行政處下設單一窗口辦理即可。

#### 四、教務行政處部份：

(一)「教材」部分宜明確區分，涉及硬體設備部分仍須由行政服務處辦理。

#### 五、附屬單位(附中、實小)部分：

註：師大附中為師大一級單位

(一) 列於行政系統下，為一級單位。

(二) 列於教育學院下。

#### 六、其他：

教職員工均歸人力資源管理組統一管制，同時配合勞務採購，亦即不再採行現今工友歸事務組管理方式。

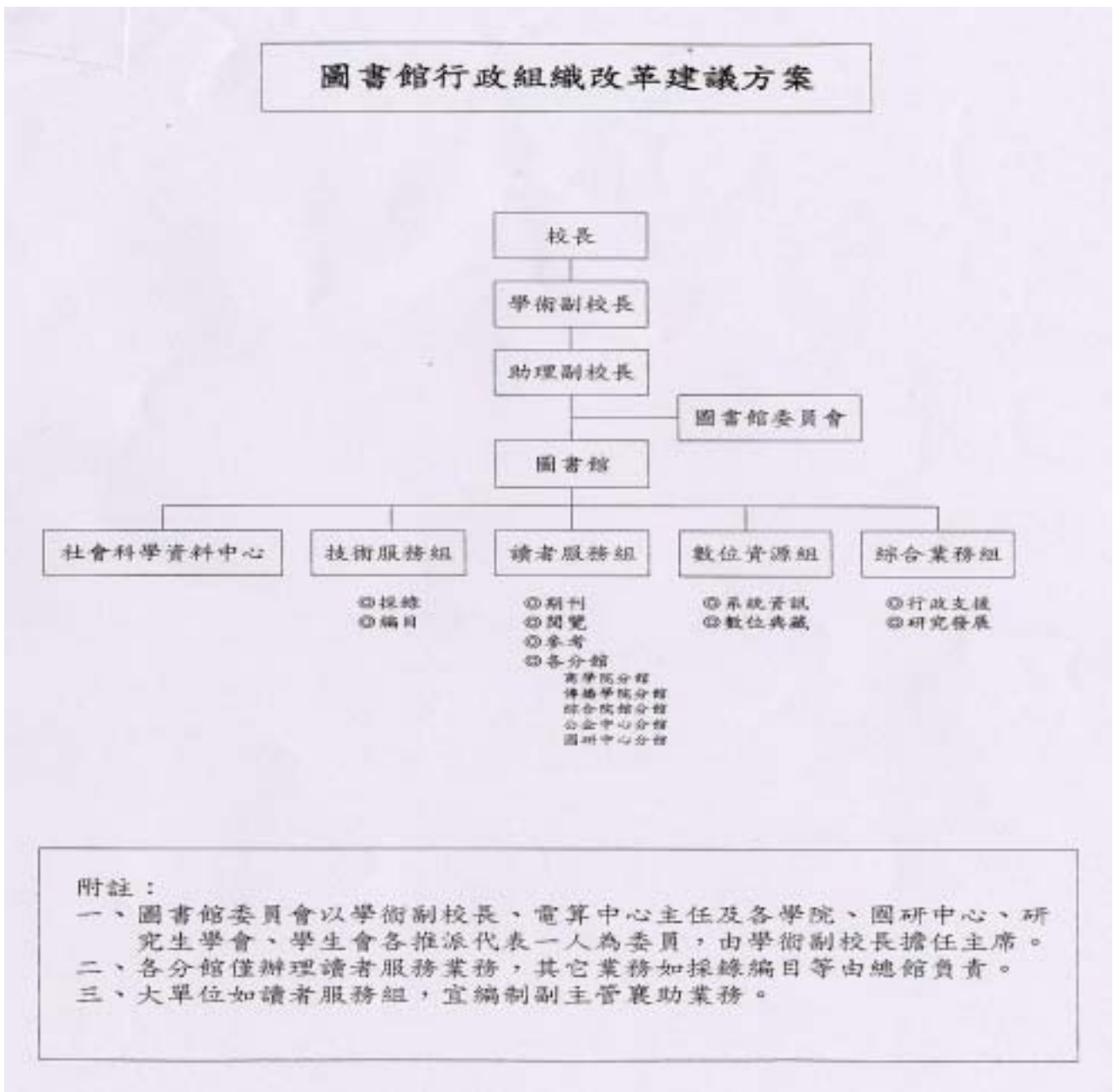
## 訪談記錄—圖書館

時間：92.03.18 1000-1200

地點：圖書館館長室

出席：林呈漢館長、董保城主任、陳淑芬秘書、王室富

### 討論結論摘要：



## 訪談記錄 — 電子計算機中心

時間：92.06.10 1200-1300

地點：第一餐廳

出席：李蔡彥主任、董保城主任、王室富。

### 討論結論摘要：

- 一、「資訊管理」、「人事管理」、「財務會計」三單位在業務與功能上並無必然關連，是否需統一整合於新設之「資源管理處」下，仍待商酌。
- 二、電算中心以服務全校為目的，不僅協助行政部門資訊化作業，亦具備教學支援功能（例如支援非同步教學），與圖書館互動亦十分密切（圖書資訊化）。
- 三、依政大資訊科技白皮書，資訊業務分工應朝專業化方向進行，因此校級資訊單位應設有集中管理的資訊專業人員
- 四、電算中心宜獨立為一級單位：
  - （一）隸屬於行政體系下；與教務行政處、行政服務處等並列。
  - （二）隸屬於學術體系下；與圖書館等單位並列
- 五、目前電算中心各組運作順暢，暫無調整必要。
- 六、於政策層面，宜於「校務規劃委員會」中加入「資訊政策規劃」功能，或於「校長室」下加入「資訊政策指導委員會」，負責資訊科技與大學教學研究之運用研究。

## 訪談記錄—語視中心

時間：92.04.01 1200-1330

地點：第一餐廳

出席：張郁慧主任、董保城主任、王室富

### 討論結論摘要：

#### 一、甲案：「語視中心」改隸外語學院下，並更名為「語言中心」。

##### 1. 「語言中心」業務

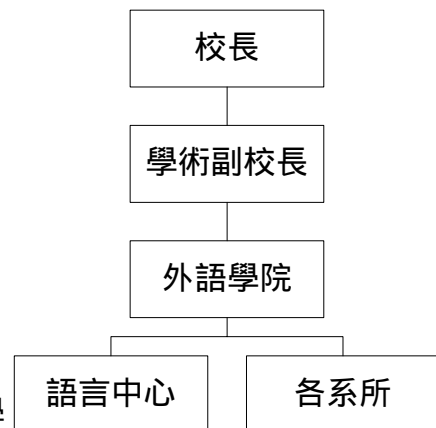
- (1) 華語班。
- (2) 外語學院各系所語言教學。
- (3) 支援全校第二外語教學。
- (4) 管理語言視聽教室。(亦即草案「行政服務處」之場地管理不包含各專科教室及實驗室。)

##### 2. 「語言中心」師資

- (1) 現有：維持，可續辦教師升等。
- (2) 新聘：純教學，不辦理教師升等，由外語學院辦理。

##### 3. 分析：性質上傾向外語學院與語視中心整合。

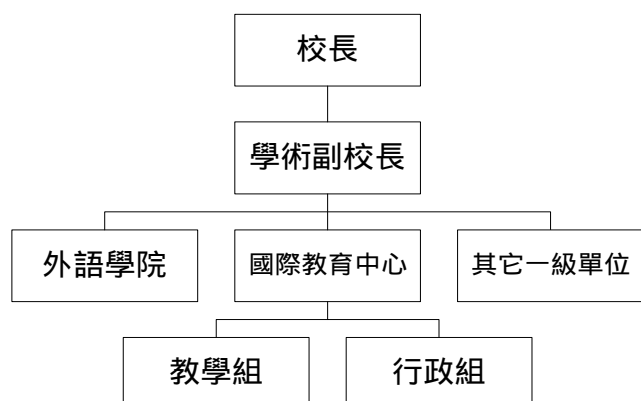
- (1) 外語學院與語言中心同質性高，併入可集中語言教學資源。
- (2) 需進一步釐清各系所與語言中心有關「語言教學」範圍。
- (3) 語言中心應建立支援全校第二外語教學機制。



#### 二、乙案：成立「國際教育中心」，下設「教學組」及「行政組」

##### 1. 「教學組」業務：

- (1) 華語班
- (2) 除外語學院各系所外之第二外國語如德、法、西文之語言教學。(授予學分或認證)
- (3) 利用國際師資交換取得並提升語言師資，教師純教學，不辦理教師升等。



2. 「行政組」業務：

- (1) 擔任國際生（含交換生、僑生）相關業務單一窗口，承接草案校長室下「國際交流」相關業務，刪除草案中「學生事務處」下之「外國學生事務組」。
- (2) 支援全校涉外業務。
- (3) 管理語言視聽教室。

3. 分析：成立國際生業務教育及語言訓練單一窗口

- (1) 規模仍不足以成立一級單位。
- (2) 需進一步釐清與外語學院有關全校語言教學業務及教學資源分配問題。

**三、丙案：乙案+「教學組」承接全校除外語學院學生外之「大學英文」課程**

分析：

- (1) 規模應可達一級單位。
- (2) 對英語系將產生重大衝擊。
- (3) 仍需進一步釐清與外語學院有關全校語言教學業務及教學資源分配問題。

3. 分析：性質上傾向外語學院與語視中心整合。

- (1) 外語學院與語言中心同質性高，併入可集中語言教學資源。
- (2) 需進一步釐清各系所與語言中心有關「語言教學」範圍。
- (3) 語言中心應建立支援全校第二外語教學機制。

## 訪談記錄—會計室

時間：92.04.01 1000-1130

地點：行政大樓五樓會計室

出席：張允康主任、董保城主任、吳文德專門委員、周明竹組長、李遠桂組長  
林瑞鐘組長、王室富

### 討論結論摘要：

#### 一、財務會計部分：

- (一) 配合業務執行需要，建議取消資源管理處，將財務會計組、人力資源組、資訊管理組提昇至學校一級單位。
- (二) 基於防弊之內部控制，出納應改隸行政服務處下。
- (三) 財務會計下設預算、會計、審核（執行）三單位。

#### 二、其他部分：

- (一) 設「校務基金管理委員會」隸屬校長下。
- (二) 校長室下之「考核」建議修正為「績效及預算考核」

## 訪談記錄—人事室

時間：92.04.08 1200-1330

地點：第一餐廳

出席：王傳達主任、董保城主任、施能傑教授、王室富

### 討論結論摘要：

人事室支持本行政組織變革研究案所提建議：

- (一) 組織應予簡化，組別不宜過多，人事應精簡。
- (二) 相關變革應於本校組織規程明文規範。
- (三) 實施本變革案應以大學行政法人化施行為前提。

註：研究意見：

就現行大學法第十一條及大法官釋字第四五〇號解釋，應無須以大學行政法人化施行作為本校行政組織改革之前提，大學法第十一條並未強制規範校內各行政單位之位階，可保留該法所規定之單位名稱，但位階可學校自主訂定。



## 訪談記錄--軍訓室

時間：92.06.06 1000-1100

地點：軍訓主任室

出席：李振杰主任、董保城主任、王室富。

### 討論結論摘要：

#### 一、軍訓室主要有下列三大業務：

- (一) 國防軍事教育教學。(註：預備軍官考試資格需修畢 8 學分軍訓課程)
- (二) 配合國防部體系之行政業務。
- (三) 學生生活輔導、校園安全維護。

目前雖以學生生活輔導為主要業務，未來希望朝向專業國防軍事教育教學發展。

#### 二、軍訓室改制可能：

- (一) 集中制：仍設獨立單位(或於學務處下設置副學務長)，依業務下分各組，辦理三大業務。
- (二) 分散制：於校長室下設「軍訓教育督導長(少將總教官)」，統合指揮相關業務。
  - 1、教學部分改隸「通識教育中心」。
  - 2、國防行政業務部分改隸「行政服務處」。
  - 3、學生生活輔導部分改隸「生活服務組」。

#### 三、軍訓室改制主要困難：

- (一) 軍訓室業務需配合教育部及國防部規定，有其特殊性。
- (二) 目前軍訓室編制 25 人，實任 23 人，每位軍訓教官均需兼辦教學、行政、生輔三項業務，如分組或分散各單位，無法勝任各業務需求。

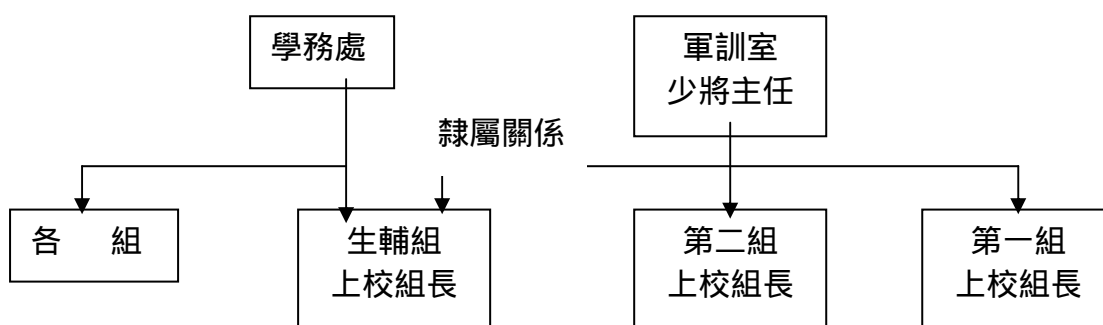
#### 四、附錄：「軍訓室納編學務處案」研析報告

- (一) 軍訓工作主要內涵為：國防通識教育、學生生活輔導、校園安全維護、預官考選及軍訓人事、教育、後勤等各項業務；其中學生生活輔導工作除遵照教育部重點要求如春暉反毒、學生交通安全、急病送醫、情緒疏導、生活照顧等，並依學校實際需求，奉校長、學務長指示，配合各系所辦理外，其他各項工作目前均由本室辦理。
- (二) 軍訓教學為教官之主要工作，本室同仁在國防通識教育六大領域：國家安全、國防科技、軍事戰史、軍事知能、兵學理論、軍訓護理等範圍內積極鑽研，每學期均辦理教學評鑑與觀摩，從近年預官考試錄取迭創佳績(九十一年為七四%)，贏得大學畢業第一勝仗，印證成效卓著，使軍訓課程普獲學生肯定。
- (三) 軍訓教官因具現役軍人身份，舉凡諸如晉升、遷調、考績、獎懲、退休、撫恤、軍保、健保等業務，適用之規定不同於公教人員，需依國防部相關法規由本室辦理；另本校軍訓室奉教育部任務編組，擔任第一督考分區八所學校之軍訓業務督考之責，依規定對軍訓工作及執行成效，需由督考分區組成「軍訓教官人評會」。

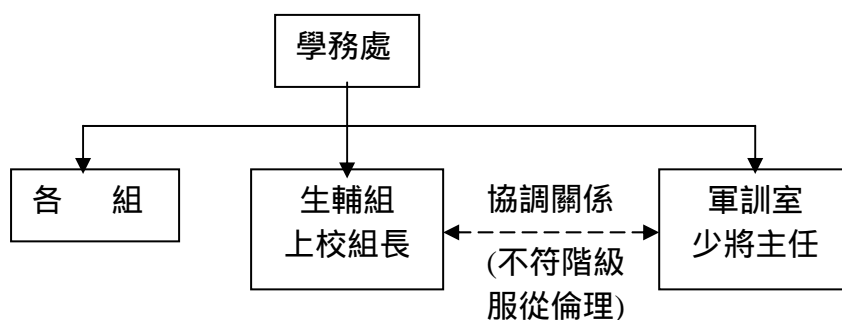
「軍訓主管會報」研商辦理。

- (四) 凡此軍訓教學、預官考選與軍訓專案業務等，非與學生生活輔導有直接關係之工作，納編學務處反礙事權專一，且徒增學務困擾。
- (五) 本室自民國八十四年成立一級單位以來，與同事相處和睦，在肩負學生生活輔導工作方面，目前派有八位教官兼辦生活輔導組及學生宿舍輔導業務，其他同仁亦身兼系所輔導教官，對學生宿舍管理、生活照顧等莫不戮力以赴；全體同仁除軍訓教學與日常業務外，每日並輪派三線廿四小時值勤，處理學生偶發事件，歷年來已建立既定模式，運作情形良好頗獲學生信賴。
- (六) 本校軍訓室一向具執軍訓牛耳地位，維持目前組織型態，實為本室激勵同仁工作成效的表徵，亦為優秀軍訓同仁嚮往之學府；建請於不增校務發展困擾，兼具扁平組織特徵下，准予解除變動考量，樹立全國之楷模。

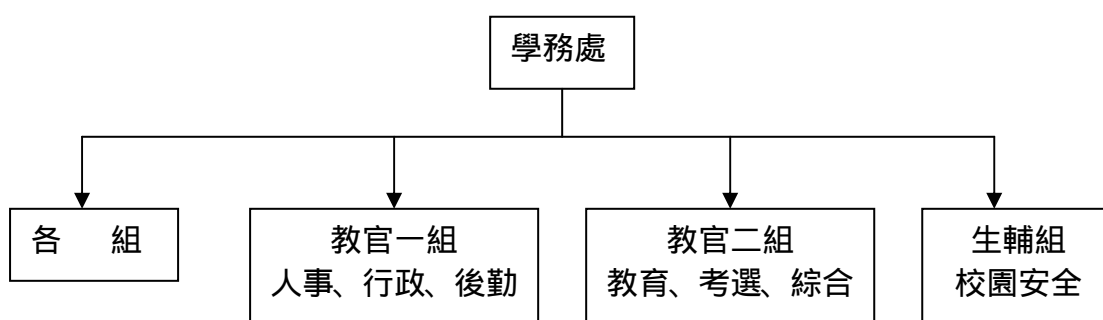
圖一：現行編制之指揮關係(軍訓室主任指導生輔組長)



圖二：調整進入學務系統後之指揮關係：(軍訓室主任與生輔組長同位階，形成協調關係)



圖三：建議案(以結合學務系統及服務學校、輔導學生功能考量)



## 訪談記錄—體育室

時間：92.05.13 1000-1100

地點：體育室辦公室

出席：吳高讚主任、董保城主任、王室富。

### 討論結論摘要：

#### 一、體育室意見：

- (一) 以「有助提升運動教育功能之發揮」為組織變革前提。
- (二) 爭取獨立設置一級單位，其名稱為「體育教研部」。
- (三) 現有體育室教學與研究比例為 80%：20%，未來希望提升研究比例至 40%或 60%。
- (四)「體育活動」與「場館管理」業務隸屬於「體育教研部」。

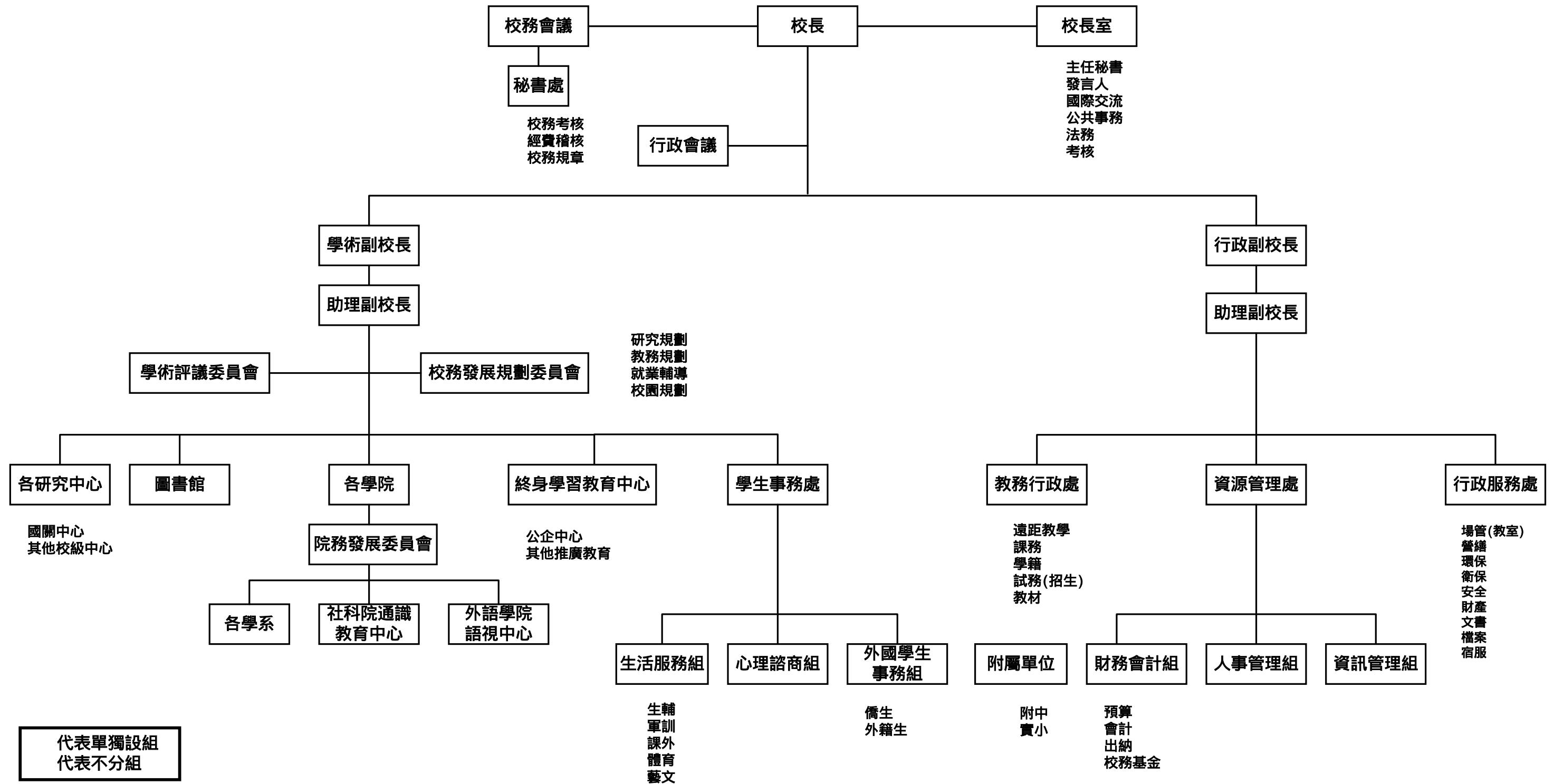
#### 二、研究建議：

- (一) 因學科特質不同，體育較傾向教學導向，建議體育室先發展體育科際整合概念課程（如與外語結合之「國際（體育）裁判」、與法律結合之「運動傷害損害賠償研究」、或與傳播、經濟、企管等專業結合之體育課程），「教學」層面發展成熟後，再進一步發展「研究」層面。
- (二) 教學部分可考慮成立系級「體育（運動）教學研究中心」，與「通識教育中心」並列或歸屬。

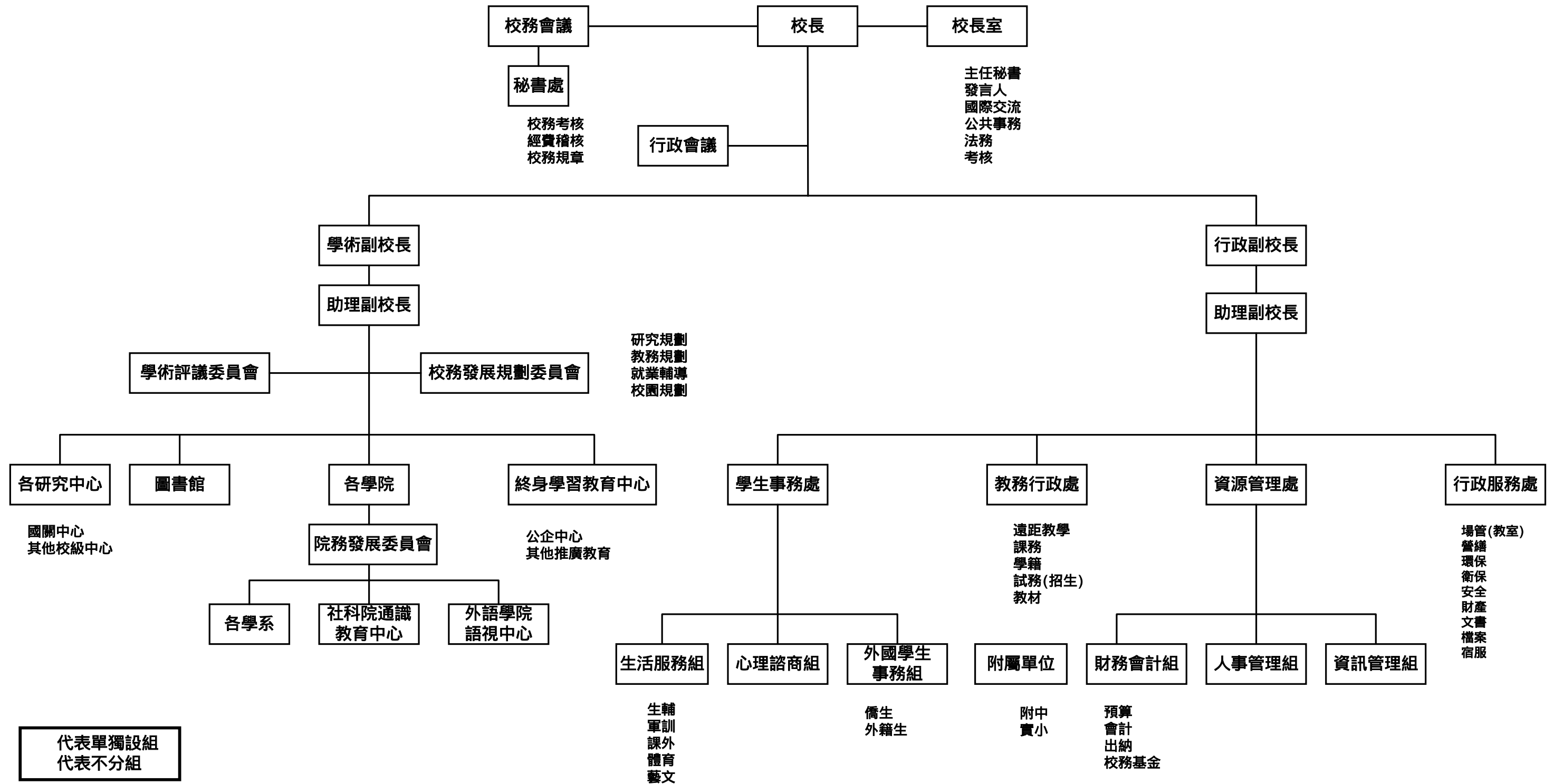
國立政治大學組織系統表



# 國立政治大學行政組織變革建議方案-甲案



# 國立政治大學行政組織變革建議方案-乙案



# 國立政治大學行政組織變革建議方案-丙案

