

教育部人事處

107 年度業務績效考核自訂工作項目

# 比較教育人事制度工作圈 成果報告

107 年 9 月



# 107 年教育部人事處比較教育人事制度工作圈成果報告

## 壹、緣起

本工作圈之成立主要係因鑑於近年教育人事制度屢為外界關注，而於回應外界問題或要進行跨國制度比較時，各國資料闕如，是為期未來處理重要議題或於規劃教育人事制度或研修相關法令時，有跨國資料可資參考比較，爰透過工作圈以團隊、協力方式進行主題式資料蒐集及討論，一方面可藉分組議題討論，了解各校教學現場所面臨問題；一方面可藉由具不同現場經驗者意見交流，增加大家對議題的思考廣度；同時也讓同在教育部體系未辦理教育人員機關(構)人事單位對學校人事業務現場有初步了解。

## 貳、工作目標

本工作圈將教育部人事處所屬機關(構)及國立專科以上學校(含附設醫院)人事機構全部納入，並按人事機構編制規模分成 14 組；討論議題除本處提供現行較具爭議或應檢討制度面問題外，也可由就機關學校就實務現場所面臨重要議題自行設定。其主要工作目標為：

- 一、透過跨國資料蒐集，了解各國教育人員人事制度概況。
- 二、針對目前較具爭議性議題，進行跨國資料蒐集，從國外經驗尋求問題解決方法。
- 三、透過跨國制度比較，檢視我國現行教育人事制度並提出務實可行修正建議及相關論述，作為政策決定之參考。

## 參、執行情形

本工作圈於 107 年 1 月成立，為了讓工作圈研究成果務實可行，不流於交差了事，運作過程中透過不斷討論與引導，讓各組研究議題能聚焦於實務面、制度面所面臨問題，並且能對真正的問題提出建議；歷經近 8 個月努力，各組成果終於產出，並同年 9 月 3 日舉行成果發表。以下謹就相關執行情形說明如下：

一、依規劃時程辦理各項作業，並透過不斷的討論聚焦各小組討論議題：

(一)107.1.22 第一次會議：說明工作圈成立目標及各小組研究議題設定原則；並討論工作圈規劃表(含各階段工作項目及期程)妥適性。

(二)107.3.30 第一次會議，各組研究議題討論，協助釐清並聚焦研究議題。

(二)107.6~107.7 間 7 場次分區座談會：

為了解各機關(構)學校人事機構實務現場人事業務辦理情形，擴大原規劃表所訂之第三次會議，於 107.6~107.7 間分別在北、中、南、東辦理計 7 場次「比較教育人事制度」工作圈暨教育人事業務分區座談會，由工作圈各小組代表報告資料蒐集經過與初步分析比較結果，並邀請在地鄰近國立學校一同參與分享小組初步成果，進行知識及經驗分享，擴大知識及經驗效益。同時也請出席學校就「公教人員退休給與重審送達情形及接獲反映意見」說明並就相關問題進行意見交換，以提供各校現場運作情形，協助教育人事處有效掌握第一線訊息及需求，並預為準備。

(三)107.9.3(星期一)舉行成果簡報及分享會：於教育部 5 樓大禮堂進行「比較教育人事制度工作圈」成果報告暨分享會，由各組進行簡報，並邀請所有參與機關(構)學校人事機構一同參與分享擴散效果。

二、運用免費資訊軟體，進行專案管理

(一)運用免費專案管理工具，進行專案管理

由於本工作圈成員包含教育部所屬機關(構)及國立專科以上學校人事機構，分佈台灣北、中、南、東，甚至離島地區，為期有一共同資訊及意見交流平台，提供意見交流場域，以

共同協作完成本工作圈各項任務，本工作圈同時運用現有免費專案管理工具 Trello 進行專案管理，透過 Trello，讓各小組清楚知道本工作圈各階段任務、工作項目以及執行情形，甚可在此平台進行問題與討論。

(二)運用 Line 及 Zoom 軟體召開視訊會議

本工作圈除由負責人事機構依所訂規劃表召開會議，各小組亦應討論需要不定期召開小組會議，為節省溝通成本(交通往返及交通費)，部份小組運用現有安全免費軟體 Line、Zoom 召開視訊會議召開視訊會議。

三、本工作圈各小組議題經多次會議討論後設定如下：

- (一)美、英、新、日、德與我國大專校院教師聘任制度之比較
- (二)各國大專校院專兼任教師比例之研究-以美、英、日、中國大陸及中華民國為例
- (三)各國大學校長遴選制度之研析
- (四)各國公立大學教師兼職規範之探討
- (五)我國與各國大學教師解聘制度之比較研究—以美英日德香港為例
- (六)各國教師親職假制度之研究
- (七)各國教師工會會務假制度比較分析
- (八)各國大學教授留才機制之探討
- (九)國立大學教師屆齡退休年齡之探討-以我國與美、加、英、德、韓、日之比較
- (十)各國教學升等制度初探
- (十一)各國大學校長遴選-遴選委員會組成及候選人資格條件研析
- (十二)探討各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度之比較分析

(十三)各國大學薪資結構分析—以有利我國留才機制之探討

(十四)各國住院醫師工時現況與制度—初探醫師之「合理工時」

#### 肆、 研究建議

組別/議題	研究建議
<b>第 1 組</b> 美、英、新、日、德與我國大專校院教師聘任制度之比較	<p>一、以「試用期」篩選適任教師： 建議以「試用期」篩選適任教師。在保障教師之學術自由權及工作權益，以及充分學術自主，與過度保障以致專業成長停滯的天平兩端之間，適當取得平衡。透過一定的試用期間篩選出「適任教師」，再賦與制度化之工作保障，以二階段的聘任，有效篩選出「適任教師」，將促進大學長遠發展與人事的新陳代謝。</p> <p>二、聘期法制鬆綁 現行「教育人員任用條例」第 37 條第 1 項規定，專科以上學校教師之聘期，初聘為一年，續聘第一次為一年，以後續聘，每次均為二年。如以試用期角度觀之，1 年加 1 年的試用期似有過短，且 2 年一約是否仍有制度實益尚有待探討。另有關大學法第 21 條所敘及之長期聘任亦有齟齬。建議參酌新加坡、日本及德國等國家對於聘期之設計，採試用、續聘（或長聘）兩階段方式與以框架式規定，例如：定期契約總計不得超過 7 年等。</p> <p>三、在現有保障基礎上，增訂學校淘汰「量能不足」教師之法源為達落實前述試用期，我國各大學依據大學法建置教師評鑑制度與限期升等制度，已有各國以教師職能績效未達標準不續聘之雛型，雖然依法我國大學可將教師之權利義務及停聘或不續聘規定納入聘約，但國立大學與教師的聘約法律關係，被視為「行政契約」，是一種公法關係，但這聘約的終止(解聘、停聘或不續聘)卻是「行政處分」，且在司法實務案例上，更以教師法第 14 條做為不續聘教師之實體要件，這無異是將「不續聘」與「不適任」畫上等號，限制了學校學術發展彈性需求。</p>
<b>第 2 組</b> 各國大專校院專兼任教師比例之研究-以美、	<p>一、自籌財源降低兼任教師比例、提升高教公共性 大學自主，自籌財源廣為聘任兼任教師為計畫案專任教師。另依其屬性有兼任教師需求，建議利用自籌財源改善兼任教師勞動條件，提供學生優質的教學服務，進而提升學校整體的教學品質，使得大學能邁向真正的卓越。</p>

<p>英、日、中國 大陸及中華 民國為例</p>	<p>二、學校須重新定位，善盡大學社會責任</p> <p>我國高等教育可參考美國、英國、日本作法，在學校財務短少情況下，積極重新做學校定位，培養符合國家社會或產業需求之高等教育人才，將有限經費投注於「競爭型經費」，進行系所重組或整併，參考美國與企業結合，成立創業中心，甚至為企業客製化課程，行銷學校品牌促進招生，美國近幾年來學生數反而增加，值得我國參考，而不是少聘專任多聘兼任教師。</p> <p>三、改善兼任教師保障</p> <p>(一)改善兼任教師待遇及可比照專任教師申請研究計畫補助經費。</p> <p>(二)參考美國改善兼任教師工作環境（例如：享有教師證、電子信箱、研究室空間、辦公設備、停車和圖書蒐集）、工作量（教學學分、教學時數的安排和計算），續聘考量、薪酬規範、福利、課程被臨時取消的補償等，亦可比照國外訂定考核辦法獎優汰劣。</p> <p>(三)重新檢視並落實我國「專科以上兼任教師聘任辦法」保障兼任教師勞動條件權益部分，使其能確實保障兼任教師權益。</p>
<p>第3組 各國大學校 長遴選制度 之研析</p>	<p>一、法制面就現行運作困境通盤檢視修法必要</p> <p>(一)對現行相當教授資格之規定，明訂審查標準。</p> <p>(二)未來能修法放寬校長資格，不再侷限於教學或學術研究專才，使各大學得依其發展特質抉擇校長人選為學術專才或經營人才。</p> <p>(三)遴選委員應重行規劃配置，並明訂退場機制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建議以「真正代表學校」方向，修改遴選委員會組成，將五分之一教育部選派代表調整為學校代表；至教育部為確認遴選過程依法運作，可成立監選小組參與作業。</li> <li>2. 現行辦法中僅規範遴選委員會成立時點，並無退場時間，基於近年校長遴選爭議不斷，為使委員會於選出校長報部聘任後，能賡續處理後續可能發生爭議問題，建議明訂退場機制，於就任後方能解散。</li> </ol> <p>(四)明文禁止校內「普選機制」，避免發生票數公開爭議問題</p> <p>二、管理實務面應有明確規範原則</p> <p>(一)各校自訂校長遴選辦法，作業程序進行相關規範宜一年</p>

	<p>前由教育部審查，避免錯漏或爭議，在依法行政前提下維護大學自治。</p> <p>(二)遴選的過程應全程保密，尊重候選人也提昇優秀人才應聘意願。</p> <p>(三)校長人選的最終確定，於法制完備前提下，尊重遴選委員會建議人選，以符合大學自治精神。</p>
<p><b>第 4 組</b> 各國公立大學教師兼職規範之探討</p>	<p>一、參考英國等先進國家鼓勵大學和企業之間產學合作，鼓勵大學教師與企業界技術人員建立合作關係，並鼓勵大學教師進入企業工作。修正教育人員任用條例第 34 條，鬆綁兼任行政職務教師之兼職，不適用公務員服務法之規定。</p> <p>二、修正公立各級學校專任教師兼職處理原則第 6 點，明定專科以上學校教師兼職費之支給方式不受軍公教人員兼職費支給要點之限制。</p> <p>三、新增公立各級學校專任教師兼職處理原則第 8 點第 2 項，營利事業機構或團體聘請教師兼職並於學校核准函復日起 2 個月內簽訂產學合作契約者，得溯自約定之兼職期間生效，屆期未完成者，該兼職同意函往後失其效力。</p> <p>四、參考教育部 101 年 12 月 13 日臺人（一）字第 1010226852 號函，高級中等以下學校專任教師，於不影響教學之前提下，經服務學校之許可，應邀參與廠商依教育部所訂定之課程綱要編輯之教科用書及其教師用書或教師手冊之工作，尚非違反教育人員任用條例第 34 條規定。爰建議放寬教師得兼任國內（公司出版）學術期刊編輯。</p>
<p><b>第 5 組</b> 我國與各國大學教師解聘制度之比較研究—以美英日德香港為例</p>	<p>一、明訂教師聘任試用規定 建議於教師法增列教師聘任之試用規定，並明文將試用不合格列為教師解聘理由，試用期間則授權由學校自訂。且參照各國制度，或可將我國目前爭議「大學教師限期升等」，由各校依據校務發展考量列入試用期教師考核項目，若不合格，視為未通過試用予以解聘。</p> <p>二、明列學校因財政因素或營運緊縮得解聘教師 台灣面臨少子化衝擊，部分私立大專校院及公立學校在日益艱困的招生環境下，致力其財務健全以求永續經營，將成為重要之課題。爰建議參考日本及英國之作法，於未來修法時酌予增列學校基於財政因素、營運緊縮或組織變更、轉型而需精簡人員等作為解聘教師之理由，並明文規範其處理流程，以減少爭議。</p> <p>三、在解聘程序中，強化對當事人保障</p>

	<p>(一)在解聘教師之流程中明訂當事人陳述說明,以減少爭議。</p> <p>(二)解聘程序中有預警或協調的機制,能更彈性處理不適任教師的問題。</p> <p>(三)解聘程序中,教師除有權作出陳述且得有律師的代表陪同出席會議。</p> <p>(四)解聘程序中設有聽證會,組成人員教師可參與確認。</p> <p>(五)遭解聘教師得向法院請求裁定繼續僱用之假處分之設計。</p> <p>(六)建立客觀明確之懲戒衡量基準,以利審酌個案情況作綜合判斷。</p> <p>四、配合強化當事人保障前提下,建議簡化解聘程序,讓學校對解聘案有最終決定權。</p> <p>五、針對不同解聘理由,宜衡酌其性質分別規定不同之解聘程序,以彈性處理解聘案件。</p> <p>六、建議規劃彈性且完整大學教師懲處制度。</p>
<p><b>第 6 組</b> 各國教師親職假制度之研究</p>	<p>一、延長帶薪產假為 14 週,以符合國際母性保護公約標準。</p> <p>二、提高生育補助及育嬰留職停薪津貼,以增加生育誘因。</p> <p>三、生育胎數與產假及育嬰留職停薪津貼連動,推行「越生越有利」政策,以提高生育。</p> <p>四、設計具有彈性選擇的育嬰假制度,以符合實際需求。</p> <p>五、制定專屬父親育嬰假或額外補助津貼,以落實性別平等。</p>
<p><b>第 7 組</b> 各國教師工會會務假制度比較分析</p>	<p>一、法制面</p> <p>(一)《教師法》第八章「教師組織」章節進行修訂或增列,將主張「教師勞動條」之教師產業、職業工會的適用法源、性質及實質任務納入專條,俾與主張以「教育專業」之教師會作實質的區隔界定;或新訂教師團體組織專法(教師團體組織特別法)一統整教師團體組織相關事項。</p> <p>(二)建議教師請假規則另訂專條規範會務給假事項。</p> <p>二、實務面</p> <p>(一)確立教師工會會務給假對象、時數與協商範圍。</p> <p>(二)成立跨部專案小組整合現行教育法規與勞動法規釋例。</p>
<p><b>第 8 組</b> 各國大學教授留才機制之探討</p>	<p>一、任用制度再設計</p> <p>我國教授任用制度僵化,建議參照日本與越南未來之任用制度,教師不再具備公務員的身份,使學校聘任教師,享有更多自主權,並參照日本採行「任期制」與「招聘制」,使終身聘用和非終身聘用雙軌併行,以利延攬國際與企業優秀人才,達到師資多元化之目標。</p>

## 二、改善薪資結構

建議參照香港等國家，調高基本薪資以及提高最高薪和最低薪之差距，並參考美國，教授年薪數額之高低，視其學術排名、學科領域、就業市場需求狀況而不同，每年薪資調整幅度高於副教授(含)以下之教師，以及彈性薪資的發放，在薪資議定上，保留彈性的空間，授權由各大學在計劃爭取和校務基金自籌收入項下勻支，以留住優秀師資。

## 三、建立常態性調薪超過CPI指標之機制

建議參照美國，訂立基本薪俸常態性調薪需超過CPI指標之模式，以穩定提昇教師待遇水準。

## 四、績效薪資制度之建立

參照日本、中國及美國，納入功績薪的概念，漸漸轉型為市場型薪資制度，透過獎酬達到激勵之效果，以促使工作動機之提升，並可考慮頂大學校特色突出，容易依學校特色制定出績效標準，且校務基金經費充足，較有可能實施，先從頂大開始試辦。

## 五、建立學科間差距

參照中國和美國之作法，在較具競爭性科系人才，予以差異化薪資，以適度反應市場價值。另參照日本，針對較具產業競爭力的科系，集中投資相關資源，以強化人才培育。

## 六、建立科研環境

我國科研計畫現況大多依申請獲得，屬競爭型經費補助，建議參照日本之作法，直接以財政撥款形式，撥給重點大學使用。另參照美國，成立產業大學合作研究中心，由會員企業提供財務支援、指導研究議題和分享成果。又依人力資源發展觀點，參照越南和美國，透過學科領域師資培育、研究設備與實驗室等非貨幣性報酬或補償薪資計劃，鼓勵研究，提升教師科研能力，以培養頂尖教研人員，協助學校發展特色，使學校能永續經營。

## 七、福利制度再精進

參照日本、美國、香港及中國之房屋津貼、住房計畫或住房補貼制度，以優化我國福利制度。

## 八、兼職制度鬆綁

參考日本、香港及美國之作法，針對兼職範圍、類型及應遵守的要件，詳加規範，落實兼職制度之鬆綁，鼓勵教師與產業合作，透過研究成果，回饋社會。僅就高職務衝突風險之兼職類型，給予較嚴格之管制，以符合例外管理之精神。

<p>第 9 組 國立大學教師屆齡退休年齡之探討-以我國與美、加、英、德、韓、日之比較</p>	<p>一、屆齡退休年齡 基於面臨人口老化、大學教師的工作人口面臨晚進早出及嚴格的職前培養，為使現職大學教師充分運用教學及研究能量並考量人力新陳代謝，建議可參考對長遠政策規畫較穩定性且具延續性的德國，修正公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條第 1 項規定，將教師屆齡退休年齡延長至 67 歲。</p> <p>二、延長服務規範 OECD 六國似無延長服務規範。目前我國規範係以主動留才、因應需求作制度設計，延長服務上限係 70 歲，考量台灣人的平均壽命為 80 歲，為活絡人力運用並留任資深優秀人才，似可在學校有教學研究需要前提下，修正公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條第 3 項規定，並同時修正延長服務辦法，增訂各校在一定比例上限下，得延長服務至 72 歲。</p> <p>三、退休再任規範 (一)建議可參考日本退休再任規範，針對退休再任部分職務者設計減額停發，以適度兼顧再任及領受退休金權益。 (二)現行退休再任規範對於退休教師於國內及大陸地區授課對退休金影響情形不同，制度設計似未衡平，恐造成退休教師赴陸授課之潮流，建議再予檢討。</p>
<p>第 10 組 各國教學升等制度初探</p>	<p>一、教師資格審查應朝向「大學自主」及「彈性化」，以符合各校實務所需 美國大學，其校方價值及未來方向緊扣自己所訂定送審規範，透過升等制度，淘汰未能在期限內升等人員，並聘用符合學校發展需求的教師，達到「大學自主」的目的。建議教育部參酌各國讓資格審查朝向「彈性化」方向發展，建議鬆綁我國法令如：教育人員任用條例等法源規範，逐步達到各校自行辦理資格審查，人事、聘任及升等由各校自主，各校得發展各校特色，建立獨特定位，透過資格審查機制引導教師發展專業。</p> <p>二、我國外審方式應配合校務發展方面，全面檢視送審人各面向發展潛能 參酌英國、澳洲、加拿大等國，擴大審查面向，由各校依其校務發展、未來學校定位方向及學生培育等需求，規劃外審重點，建議建立能夠評鑑完整教學成長歷程之外審制度，外審委員須就評估送審人學術成果的質量和重要性、教學能力和活動，對教育領導力及其各種表現形式的貢獻，以及是否強化校內外的教學和學習方面的價值等等。如此外審委員除</p>

	<p>可以評量其過往表現外，更能就其他資料綜合判斷送審者未來潛能，及是否符合該校需求。</p> <p>三、參考國外升等制度中輔導機制，協助教師逐步完成升等成果 目前我國升等制度強調送審者獨立研究作業。建議參酌英國制度，建立一套輔導機制，送審者可諮詢該系主任或是其他資深教師、指導者，針對升等準備的建議，透過協助、指點資料準備、研究方向等等，可引導送審者教學及研究專業發展，並開發送審者潛能，且能確保研究品質未偏離校務發展方向。</p> <p>四、重新定義教學研究升等，強調教學研究 綜合比較發現，國外國家教學研究，縱其研究成果具有應用性，但仍未脫離研究本質。我國在實務運作上仍容易讓部分學校誤認以教學表現佳就能升等。建議參酌國外教學升等，強調教學成果內涵是針對教學現場的改變設計研究，例如如何提升學生學習成效、精進教學措施等。</p>
<p><b>第 11 組</b> <b>各國大學校長遴選-遴選委員會組成及候選人資格條件研析</b></p>	<p>一、研修大學法或相關法規，要求大學應依學校自己的特色、需要及發展方向，訂定新任校長的任務與資格條件，尤其應重視經營管理方面的能力</p> <p>二、校長遴選委員會組成應強化校外人士參與，以利遴選具國際競爭力的校長 依臺灣大學法規定，五分之二比例由校友或社會公正人士產生。然校友或社會公正人士應具備的條件，各占多少人數，或推薦產生的方式等，皆由各校自訂，容易被操控且可能發生利益衝突的問題。因此，建議參考先進國家作法，以提升我國高教國際競爭力為目標，擴大校外人士參與(如企業、金融界的優秀領袖、從事公益團體代表、曾任國內外頂尖大學校長，或具備國外頂尖大學豐富行政經驗人士等)，以建構具國際化角度思考大學的發展與走向，並以此遴選適格、有理念、賢能之士擔任校長。</p> <p>三、授予校長遴選委員會充分權限，建立人才推薦機制主動覓才並長期考察，遴選最適人選，以落實遴選的精神</p> <p>(一) 多數學校規定所有大學校長候選人須先經過全校教職員過半數或校務會議過半數的同意後，才具備被遴選資格，此一程序明顯弱化了遴選委員會的功能，應透過修法充分授予遴選委員會權限。</p> <p>(二) 建議臺灣應建立人才推薦機制，可由各校遴選委員會或者另行成立一個推薦委員會，主動徵詢學術或社會優</p>

	<p>秀人士，並對於候選人進行深入調查、訪問及討論，經過長期嚴謹審慎的程序，以候選人真實能力及理想作為選擇的依據。</p> <p>(三) 依現行法令，教育部可遴派代表參與並成為遴選委員會委員，此代表教育部在遴選過程中已有某些程度的介入與瞭解，是遴選過程如有任何問題或爭議，除非違反法律，否則應由遴選委員會決定，始符合大學法賦予遴選委員會獨立運作的精神。</p>
<p><b>第 12 組</b> 探討各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度之比較分析報告</p>	<p>一、考核委員會組成： 有鑑於我國相關教師團體、家長團體、校長團體及學校行政人員代表對教師成績考核委員會增列家長代表及外聘專業委員未有共識，建議由主管機關繼續蒐集各方意見，在取得共識前尚不宜增修教師成績考核委員會之組成。</p> <p>二、考核方式： 應讓教師充分瞭解教師平時考核之各項指標，並應包括教師自我評量，單位主管給予回饋建議，讓接受考核教師共同參與考核過程。</p> <p>三、考核程序： 依我國公立高級中等以下學校教師成績考核辦法規定，考核委員會執行初核時，應審查受考核教師平時考核紀錄及工作成績、勤惰資料、品德生活紀錄及獎懲紀錄等資料。教師之年終成績考核，應按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形本綜覈名實之旨確實辦理。爰各校應確實執行平時考核規定，給予教師適當回饋並有追蹤改進機制。另依教師年終成績考核結果，輔導教師建立工作績效改進計畫，以提昇教師教學效能。</p>
<p><b>第 13 組</b> 各國大學薪資結構分析——以有利我國留才機制之探討</p>	<p>一、薪資約定更加彈性多元： (一) 授權由各大學得以契約方式與教師約定薪資，且得提高基本薪資並有彈性空間提供各項福利，如低利率貸款、安家費、安家設備費、休閒娛樂費、交際活動費等。 (二) 依不同專業領域訂定不同薪資標準，如理工方面專業教師薪資普遍較其他專業高。</p> <p>二、達一定年限或等級職級能快速跳級： (一) 教師初始職級係由學校與當事人以契約約定，再考量或考評教師具有特殊榮譽者，教師等級得快速升遷，並給予 2 至 3 倍的薪資或獎金，透過優渥的給與吸引人才或留下人才。</p>

	<p>(二)參酌加拿大、美國或英國等平均薪資名列前茅國家之現行制度，其教師薪資多走向以契約約定方式。除基本薪資，尚能協商或約定部分福利與報酬，使各大學得有效延攬優秀人才，並有效運用經費以鼓勵現職傑出教師，透過此類制度發展特色。</p> <p>三、打破教師待遇表限制：</p> <p>(一)由政府訂定薪資架構後，授權由學校依契約並考量市場經費擬定薪資。</p> <p>(二)教師薪資應視國內外市場機制調整，應考量整體競爭市場變化，亦需了解不同產業或領域各自薪酬標準及發展潛力，更需以前瞻性觀點預測未來世界發展的脈動，予以各類領域不同的薪調標準。</p>
<p><b>第 14 組</b> <b>各國住院醫師工時現況與制度—初探醫師之「合理工時」</b></p>	<p>一、工時規定的法制化</p> <p>建議醫師應指定適用勞基法第 84-1 條「責任制」規範，可由醫療機構就工作時間、例假、休假及女性夜間工作等規範與醫師另行約定，並逐年漸進調降工時，以達保障住院醫師權益、病人就醫保障及醫療服務順利運作之三贏狀態。</p> <p>二、工時規定與管理實務</p> <p>ACGME 所提出的工時規定，雖然自 2011 年至今仍或多或少存在醫師低報工時等違規情形，但多年來的調查數字也證明，住院醫師工時的降低是趨勢、社會共識也是持續的進行式，達成指引要求亦是現階段的務實目標。我國目前所依循由衛福部提出的「住院醫師勞動權益保障及工作時間指引」其主要規定的內容仍來自 ACGME 的工時規定，配合我國勞動基準法的概念微做調整，在此就我國工時指引的規定做逐項討論與建議。</p> <p>(一)週總工時限制：</p> <p>現行規定：每四週總工作時間上限為 320 小時。 實務建議：建議維持現行工時上限規定。</p> <p>(二)連續工作時間限制：</p> <p>1. 現行規定：每日正常工作時間不得超過 10 小時，連同延長工作時間不得超過 28 小時，期間應有短暫休息。 實務建議：28 小時微調為 24+4 小時，後 4 小時為交班時間，不負照護責任。</p> <p>2. 現行規定：輪班制者，每日連同延長工作時間不得超過 13 小時，2 次值勤之間應間隔 10 小時。</p>

	<p>實務建議：取消輪班制的特殊區別與規定，一律以 28 小時為工時上限。</p> <p>3. 現行規定：輪班制住院醫師，符合下列情況者，工作時間得不受每日最長 13 小時之限制，但連續工作時間仍不得超過 16 小時：病人病情危急需持續照護、當時事件有重要學術價值、病人本人或家屬請求由原住院醫師持續照護，並經住院醫師同意。</p> <p>實務建議：例外原則應普遍適用所有住院醫師，不另立 16 小時上限。且在例外情形下超過 28 小時上限後，僅可繼續例外原則內的工作。</p> <p>(三) 休息日限制：</p> <p>現行規定：每 7 日中至少應有 1 日之休息，作為例假，但經由彈性約定，得於 2 週內安排 2 日之休息，做為例假，但不得連續工作超過 12 日。</p> <p>實務建議：此規定源於勞基法設計，建議維持此項規定。</p> <p>(四) 例外條款：</p> <p>現行規定：因天災、事變或突發事件，確有在正常工作時間以外工作之必要者，不受（一）（二）規定限制，惟事後應給予補休，如經住院醫師同意，得以其它方式補償。</p> <p>實務建議：此規定源於勞基法設計，建議維持此項規定。</p>
--	--



## 研究議題目錄

壹、美、英、新、日、德與我國大專校院教師聘任制度之比較·····	1
貳、各國大專校院專兼任教師比例之研究—以美、英、日、中國大陸及中華民國 為例 ·····	19
參、各國大學校長遴選制度之研析 ·····	47
肆、我國公立大學教師兼職規範適用法規及許可程序之探討 --比較各國公立大學 教師兼職規範制度 ·····	73
伍、我國與各國大學教師解聘制度之比較研究—以美英日德香港為例·····	101
陸、各國教師親職假制度之研究·····	119
柒、各國教師工會會務假制度比較分析·····	137
捌、各國公立大學教授留才機制之探討·····	163
玖、國立大學教師屆齡退休年齡及再任限制之探討-以我國與美、加、英、德、 韓、日之比較·····	193
拾、各國教學升等制度初探·····	209
拾壹、各國大學校長遴選遴選委員會組成及候選人資格條件研析·····	270
拾貳、探討各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度之比較分析·····	330
拾參、各國大學薪資結構分析—以有利我國留才機制之探討 ·····	377
拾肆、各國住院醫師工時現況與制度—初探醫師之「合理工時」·····	402



# 美、英、新、日、德與我國大專校院教師聘任制度之比較

組別：第 1 組

成員：國立臺灣海洋大學

國立臺灣大學

國立虎尾科技大學

國立澎湖科技大學



## 摘要

本小組藉由蒐集美國、英國、新加坡、日本、德國等國家之大學教師聘任制度，透過比較教師聘任制度的職稱、聘任資格、聘約性質、分軌聘任等面向比較分析各國異同，並臚列各國聘任制度特色與近期重大變動情形，對照我國現行大學教師制度，以試圖尋求精進之處。

透過制度的比較，本小組發現各國長聘(Tenured)職位的比例有降低的趨勢，以試用期篩選教師後，再賦予長聘職位有擴大的情形，我國現制有聘任後即「類長聘」的情形存在。爰建議：一、以「試用期」篩選適任教師；二、聘期法制鬆綁；三、在現有保障基礎上，增訂學校淘汰「量能不足」教師之法源，建立試用、續聘(或長聘)二階段的聘任制度，兼顧教師權益保障與學術自由發展需求。



## 目次

壹、前言.....	7
一、動機與分工.....	7
二、資料蒐集過程(困難度).....	7
貳、各國制度與規範.....	8
一、各國教師聘任制度簡述.....	8
二、各國教師聘任制度特色與近期重大變革.....	10
參、比較分析.....	11
一、聘任職稱.....	11
二、講師聘任資格.....	12
三、助理教授職級聘任資格.....	12
四、教師資格證書.....	12
五、聘約性質.....	12
六、教師分軌聘任.....	12
七、從 Tenure system 長聘制度比較.....	13
肆、建議.....	13
一、以「試用期」篩選適任教師：.....	14
二、聘期法制鬆綁.....	14
三、在現有保障基礎上，增訂學校淘汰「量能不足」教師之法源.....	14
伍、參考文獻.....	15
書目.....	16



# 壹、前言

## 一、動機與分工

隨著博士培養規模的擴大，各國學術勞動力市場供過於求的格局已然成形。就高等教育來說，教師的甄選、聘任與其學術生涯、學術自由的保障可以說是相當重要的層面。而具有職涯保障的教師聘任制度，更是吸引優秀學者投注於學術生命的重要關鍵，也是教育專業的一大指標。當然，對於教師職涯保障的聘任制度也有它的弱點，有鑑於此，各界試圖尋求解決之道，以便在追求教師專業成長時，兼顧質與量的平衡。

本組從聘任制度的屬性出發，透過比較各國大學教師聘任的方式，初步檢視我國現有大學教師聘任制度，試圖找尋現行制度的優良與待改進處，以為後續制度變革提供建議的發想。本組透過分工合作方式，由各小組學校成員分別蒐集所負責國家資料、撰擬初稿及簡報檔，再藉由會議凝聚共識，彙整最終書面報告及簡報檔。

表一：各小組學校成員分工情形一覽

校 學 分工 項目	臺灣海洋大學 (小組長學校)	臺灣大學	虎尾科技大學	澎湖科技大學
負責蒐集國家	美國、英國	新加坡	日本	德國
分工內容	1.有關規劃蒐集國家及理由，由各校依其負責國家所蒐集之相關資料各自撰寫完畢後，再送小組長學校彙整提交，並由小組長學校負責統籌期間之相關開會事宜。 2.虎尾科技大學彙整書面成果報告、澎湖科技大學編修並提交最終書面成果報告及簡報說明			

## 二、資料蒐集過程(困難度)

由於國內對於世界各國大學教師聘任制度與屬性研究甚少，僅能嘗試從網路、期刊論文或相關報告中，以抽絲剝繭的方式找出與本文相關之議題，因此，本文採取文獻研究法，透過蒐集與議題相關的統計資料、期刊、政府統計報告、報章新聞、博碩士論文等，經過整理及分析，作為論述之基礎。

但因資料蒐集困難及有限，且範圍零散，不易聚焦，外加相關國家資料皆係以該國語言撰寫，尤其相關規範事項內容用語不一，尚須轉譯為中文的統一用詞，實非各小組成員學校能力所及，故造成本文所觀面向恐僅是冰山一角，對於各議

題僅只能就所蒐集到予以評析比較。

## 貳、各國制度與規範

「聘任」即是延聘人才擔任某項職務，立基於平等對待關係，聘請之一方以尊重之態度敦聘受聘者，因此受聘者應聘從事工作後，往往擁有較多獨立自主空間。各國教師聘任制可能由學校校長、學術主管、董事會或評選委員會等遴選合格教師予以禮聘，至於教師聘任制度之主要功能則在於聘任優秀教師，淘汰不適任教師以維持教師品質來保障學生受教、持續學術創新。以下就本小組所蒐集之各國教師之契約性質、職稱、資格條件及聘期等方面，呈現本小組所蒐集各國大學教師聘任制度，並就各國制度特色與近期變革予以簡述。

### 一、各國教師聘任制度簡述

表二：各國教師聘任制度簡表

國別	契約性質	職稱	資格條件	聘期
美國	勞僱	教授、 副教授、 助理教授	1. 助理教授：博士生得於大學中取得該職位。 2. 副教授：由助理教授經三到七年的試用期，且具有大量學術成就記錄後升任之。 3. 教授：由副教授於符合學校學術要求取得卓越的學術成就後升任。	長聘：教授、副教授 非長聘：助理教授(3 至 7 年)
英國	勞僱	教授、 Reader、 永久性講師、 資深講師	1. 正職教師：需具有博士學歷。 2. 非正職教師：由無須博士文憑的研究生擔任。	長聘：永久性講師、資深講師、Reader、教授。 非長聘：暫時性講師。
新加坡	勞僱	教授、 副教授、 助理教授、 高級講師、 講師	1. 教學軌道：博士學位為基本門檻，並具備與專業相關之教學研究經驗，副教授以上之高層級職位，必須曾在頂尖國際期刊上發表論文或在相關學術領域內擁有卓越的研究成果。 2. 研究軌道：博士學位為基本	1. 正職教師：一般聘約(聘期 3 年)、終身聘約(至 65 歲)、1

			門檻，並具有團隊合作精神與研究熱誠，研究員必須具備豐富之研究經驗與成果。	年期聘。 2. 非正職教師：以不超過12個月為限。
日本	勞僱	教授、副教授、助理教授、講師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 講師：具有符合教授或副教授資格者；在其他特殊的專門領域被認為有教育能力者。</li> <li>2. 助理教授：具有符合教授或副教授資格者；具碩士學位或依學位規則取得專業學位者；在專門領域具有一定知識及經驗者。</li> <li>3. 副教授：具有符合教授資格者；曾任大學助理教授或相當職級之職員者；具碩士學位或依學位規則取得專業學位者；在研究所、實驗所、調查所等工作，且在研究著有成績者；在專門領域具有特別優秀知識及經驗者。</li> <li>4. 教授：具有博士學位，在研究上著有成績者；具有研究成果且與取得博士學位相當者；依學位規則取得專業學位，且在專業領域著有成績者；曾任大學教授、副教授或專任講師者；在藝術、體育等領域有特殊優秀技能者；在專門領域具有特別優秀知識及經驗者。</li> </ol>	終身制及任期制皆有，若為任期制，任期由各大學自訂，長短不一
德國	公務員	教授、副教授、	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 助理教授：擁有博士學位，通常有德國以外的博士後</li> </ol>	長聘：教授、副教授

		助理教授	<p>研究經驗，有同儕審查制之國際期刊發表，通常已有公部門計畫完成者。</p> <p>2. 副教授：擁有大量的研究，具備籌款的能力，具有的教學經驗，具備校務行政經驗。</p> <p>3. 教授：在學術領域具有國際領導地位，有傑出的教學紀錄積極參與大學之委員會及學術社群。</p>	6 年聘期： 副教授、助理教授
--	--	------	---	--------------------

## 二、各國教師聘任制度特色與近期重大變革

表三：各國教師聘任制度特色與近期重大變革

國別	教師聘任制度特色	近期重大變革
美國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採 Tenure system，輔以評鑑制度，以改善教學及研究品質。</li> <li>2. 美國屬於菁英主義，並以市場主義機制，為頂尖人才提供極為優渥的待遇並鼓勵久任。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2017 年密蘇里州及愛荷華州提案廢除長聘 (tenured) 教師。</li> <li>2. 2015 年中，威斯康辛州因預算問題，通過減少長聘 (tenured) 教授。</li> </ol>
英國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制度多元，無法以字面判斷職位高低，需分別從職位本身為永久性或暫時性聘用，以及大學本身的屬性(古老大學、一般大學)綜合去判斷。</li> <li>2. 大學具有充分的自由根據本身的特性各自招聘人才，以維護各校的優良傳統與歷史。</li> </ol>	尚無近期重大變革資料。
新加坡	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學經歷限制嚴格：博士學位為基本門檻，並具備與專業相關之教學研究經驗，副教授以上之高層級職位，必須曾在頂尖國際期刊上發表論文或在相關學術領域內擁有卓越的研究成果。</li> <li>2. 採績效取向：以工作表現決定任期長短。</li> <li>3. 無固定起薪：以應徵者之能力、資質、經驗為依據，實施彈性化起薪</li> </ol>	

	4. 新加坡聘任制度完全以能夠網羅來自全世界的頂尖人才為宗旨。	
日本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採任期有限制者，使教師為求續聘，極力追求教學與研究成果。</li> <li>2. 彈性用人，教師不具公務員身分，故人才流動頻繁、以活化體制並減少冗員。</li> <li>3. 日本重視人才的培育，設法保證教育工作始終維持頂尖水準，故以聘期制保證人才的流動性。</li> </ol>	2003年日本國會通過了「國立大學法人法」，法人化政策中一個很重要的議題即是大學教師任期制的改變，讓日本國立大學教師由原本公務員身分改為非公務員，聘約屬性成為勞僱契約。
德國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各邦的權責機關除了重大理由外，必須接受大學的建議名單順序予以任命教授，以貫徹教師專業社群之專業推薦權。</li> <li>2. 德國為各邦原是各自獨立的小國，各地大學平均發展，遂發展出禁止留校原則。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 德國本以「取得正教授資格 (Habilitation)」的過程以及「禁止留校原則」為其特色。2002年起設置「青年教授」(Juniorprofessur)職位(其後再改為助理教授)，建立定期性公務員制度，並逐漸轉向 Tenure system 制度。</li> <li>2. 現今傳統留校禁止原則仍有實質影響，惟經引入 Tenure system 制度精神而鬆綁。</li> </ol>

## 參、比較分析

從上一節大學教師各項聘任基礎屬性可以了解一個國家對於大學教師之規範，也可看出國家間對於「教師」一職所賦予之意義，因此，先由各國聘任制度的特色及優缺點，了解各個制度面我國與各國間之差異，從而檢視我國現行制度是否有應繼續維持的優點，或者是尋求可供改進參照之標竿。

### 一、聘任職稱

由所蒐集的資料可以看出，各國教師聘任制度大致仍呈現依據學術研究不同的階段與能量，就學術職涯區分為不同的層級，最高職級均為教授。最低職級除美國與德國外，其餘各國均仍有講師職級。至於屬於榮譽職之榮譽教授、表彰傑出之特聘教授等職稱，則排除在本次比較範圍。我國現制分別為教授、副教授、

助理教授以及講師等 4 個職級，與各國現況趨於一致，惟在高等教育培育出充沛人力資源之環境下，有關講師職級之資格條件，似有可提升空間。

## 二、講師聘任資格

以講師為最低職級者中，以新加坡以及英國的正式教師所要求之博士學位為最高。至於最低門檻，或以日本在專門領域具有特別優秀知識及經驗者限制較低，但亦可能因規範於專門領域法規，至資料蒐集無法呈現。此外，我國以大學或獨立學院畢業，輔以相關經歷及專門著作一節，在學歷門檻上，相對較低。

## 三、助理教授職級聘任資格

德國助理教授聘任資格，除博士學位以外，尚須有博士後研究的經歷以及獨立研究、完成計畫的經驗，相較之下門檻為 5 個國家中最高者；美國之博士生得於大學中取得該職位，則屬此一門檻中較寬鬆者。我國則得由講師升等、碩士學位與專門職業經歷或大學醫學系、中醫系、牙醫系畢業與臨床主治年資等 3 種情形補充。未來新進助理教授以上職級教師，似可考量以該領域最高學位為基本門檻。

## 四、教師資格證書

我國為本次蒐集國家中，唯一由中央政府發給教師資格證書之國家。本此所蒐集之各國對於教師聘任資格審查，或有不同形式對於學術成就之審議機制，但尚無其他國家由政府(包含各邦、州教育部等部門)發給教師資格證書，教師職級係以學校聘任職級為準。有關我國教師資格審查制度部分，目前已開放大學自行審查教師資格，分別授權予大學全部自審或部分自審，未來預計將由部分經認可之學校代審教師資格，期許未來能朝進一步免除由政府統一發給大學教師資格證書的制度。

## 五、聘約性質

美國、英國、日本以及新加坡等 4 國，大學教師聘約屬勞僱契約；德國屬於公務員，在青年教授階段，則屬於定期性公務員；我國公立大立專校院則屬於行政契約、私立大專校院則屬委任契約，尚非勞動契約。惟各國勞僱契約之規範，未在本次資料蒐集範圍內，因此實質內容之差異，尚難以呈現。日本則在 2012 年 8 月為保障修改了「勞動合同法」，規定連續工作 5 年以上的員工可以申請變更為沒有任期的正式員工，即進入終身雇用。但實務上，各大學紛紛將聘約期限訂在 3 至 5 年期間，且期滿後不可續聘，實質上亦無法保障教師權益。

## 六、教師分軌聘任

新加坡、英國大學教師聘任具有分軌的情形，新加坡明顯分為教學軌道與研究軌道，英國則因職稱難以辨識。其餘美國、日本與德國，大學教師並未在聘任

時分軌聘任。我國自 102 年推動教師多元升等制度以來，教師專業的分流已初見雛型，惟就教師聘任制度而言，現制尚無分流聘任情形。

## 七、從 Tenure system 長聘制度比較

職務的保障是高等教育吸引優秀學者投注於學術生命的重要關鍵，也是教育專業、學術自由的一大指標。美國高等教育學術終身教職制委員會（Commission on Academic Tenure in Higher Education, 簡稱 CATHE）認為，終身教職制度(即本文所稱長聘)所指的是對於受聘於高等教育機構的教師，除了因年齡、健康因素，或有正當充分理由（例如犯罪、不道德行為）得以解聘外，應予以繼續聘任。

歐洲研究型大學聯盟（League of European Research Universities, LERU）2014 年報告指出，比利時、芬蘭、德國、義大利、瑞士、瑞典等國家之成員學校，分別在 2000 至 2011 年期間引入 Tenure system 制度。顯見各國視美國所採取的 Tenure system 制度在高教競爭中，可能有相對較佳的誘因與資源配置效果，因此有不同形式的引入。

下表以美國 Tenure system 制度的三個不同階段：一、聘任先期採定期聘約；二、透過評核後，教師得以晉升並轉化為長聘；三、何職務可以轉化為長聘，比較所蒐集各國之制度。

表四：各國教師聘任制度與美國 Tenure system 比較表

國家別	聘任先期是否有定期聘約	定期聘約可否轉化為長聘	可轉化長聘職級
美國	有	可	教授/副教授
英國	無明確資料		
德國	有		教授/副教授
日本	有	可	依勞動合同法
新加坡	有	無明確資料	
我國	聘約均定期	無	無

我國大學教師聘任制度，專任教師均為初聘 1 年、第 1 次續聘 1 年，其後續聘每次 2 年，為此屬形式上之聘約內容。實質上，我國大學教師職務因教師法的保障，專任教師聘任後即具有「類長聘」的效果。

## 肆、建議

制度的建制需以文化環境為根基，參考學習適合我國國情之制度長處，爰依據以上分析資料，提出建議如下：

## 一、以「試用期」篩選適任教師：

比較我國與各國大學教師聘任制度，可發現美、德、日等大學即使是專任教師，仍有「長聘」(tenure)與「非長聘」(non-tenure)之別，且在取得長聘職位前，均有一段定期契約，經過考核(或評鑑)後，才正式取得長聘職位。

1997年美國大學中有33%的教師獲得長聘(tenured)職位，但到2007年只有27%。德國大學2014年約有24%為長聘職位，其中慕尼黑工業大學在招聘文件中宣稱學校政策為30%的長聘教師。日本東京大學2006年有任期之教師約為43%，到了2012年，比例已達60%。而美國大學改革教長聘制的聲音一直未停歇，非長聘制教師占比較高，形成主要趨勢。

對照目前國內大學「類長聘」的聘任制度，建議借鏡以「試用期」篩選適任教師。在保障教師之學術自由權及工作權益，以充分發學術自主，與過度保障以致專業成長停滯的天平兩端之間，適當取得平衡。透過一定的試用期間篩選出「適任教師」，再賦與制度化之工作保障，以二階段的聘任，有效篩選出「適任教師」，將促進大學長遠發展與人事的新陳代謝。

## 二、聘期法制鬆綁

現行「教育人員任用條例」第37條第1項規定，公立專科以上學校教師之聘期，初聘為一年，續聘第一次為一年，以後續聘，每次均為二年。如以試用期角度觀之，1年加1年的試用期似有過短，且2年一約是否仍有制度實益？尚有待探討。另有關大學法第21條所敘及之長期聘任亦有齟齬。建議參酌新加坡、日本及德國等國家對於聘期之設計，採試用、續聘（或長聘）兩階段方式與以框架式規定，例如：定期契約總計不得超過7年等。

## 三、在現有保障基礎上，增訂學校淘汰「量能不足」教師之法源

為達落實前述試用期，我國各大學依據大學法建置教師評鑑制度與限期升等制度，已有各國以教師職能績效未達標準不續聘之雛型，雖然依法我國大學可將教師之權利義務及停聘或不續聘規定納入聘約，但國立大學與教師的聘約法律關係，被視為「行政契約」，是一種公法關係，但這聘約的終止(解聘、停聘或不續聘)卻是「行政處分」，且在司法實務案例上，更以教師法第14條做為不續聘教師之實體要件，這無異是將「不續聘」與「不適任」畫上等號，限制了學校學術發展彈性需求。

最後，建議藉由兩階段聘任法制化，加上淘汰「量能不足」教師法源增訂，當可改善當前對於教師聘任規定（初聘、續聘）未能落實的缺憾，以延續學校與教師專業成長之生命週期。

## 伍、參考文獻

如附書目。

## 書目

- HerrmannA.Wolfgang. (2012年7月1日). TUM Faculty Recruitment and Career System. 2018年5月28日 擷取自 Technical University of Munich :  
[https://www.chancengleichheit.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Download/Publikationen/TUM/TUM\\_TenureTrack\\_Statute.pdf](https://www.chancengleichheit.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Download/Publikationen/TUM/TUM_TenureTrack_Statute.pdf)
- KultusStaatsminister für Unterricht undBayerischer. (無日期). Bayerischer Staatsminister für Unterricht und Kultus. 2018年5月28日 擷取自 Bayerischer Staatsministerium für Unterricht und Kultus: [https://www.km.bayern.de/index\\_km.html](https://www.km.bayern.de/index_km.html)
- ResearchMinistry of Education andFederal. (無日期). Junior professor. 2018年5月28日 擷取自 Federal Ministry of Education and Research:  
<https://www.research-in-germany.org/en/jobs-and-careers/info-for-postdocs-and-junior-researchers/career-paths/junior-professorship.html>
- UNIVERSITIESOF EUROPEAN RESEARCHLEAGUE. (2014). Tenure and tenure track at LERU universities: Models for att ractive research careers in Europe. 比利時魯汶: LEAGUE OF EUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES.
- 中國廣播網. (2014年4月1日). 88岁教授退休无门 盘点各国终身教授制度. 擷取自 中國廣播網: <http://goabroad.xdf.cn/201404/9948946.html>
- 王杰. (2015). 日本高校教師聘用的變化傾向與原因分析. 教師教育論壇(3), 頁 84-96.
- 台灣高等教育產業工會、國立政治大學法學院勞動法與社會法中心及勞工研究所. (2015年6月27日). 大專教師聘約變更之法律爭議論壇手冊. 台北市.
- 何希慧. (2015). 國外高等教育機構教師資格發展暨其升等制度規畫之研究. 臺北市: 教育部高等教育司結案報告.
- 吳光輝、趙葉珠. (2004). 試論日本大學教師任期制. 復旦教育論壇, 2(6), 頁 15-18.
- 吳瑞哲. (2014年6月). 公私立學校教師解聘、停聘或不續聘之法律性質與救濟程序. 教育實踐與研究, 頁 95-120.
- 国立大学協会. (2018). 国立大学法人基礎資料集. 東京: 国立大学協会.
- 岡本 摩耶、岡本 拓也. (2015). 大学教員の雇用状況に関する調査. 東京: 文部科学省 科学技術・学術政策研究所.
- 林政逸. (2017年1月). 世界各主要國家大學教授升等制度革新方向之研究. 高等教育研究紀要, 頁 51-57.
- 邱秀芳. (2010). 国外高等学校教师聘用制度探析. 黑龙江高教研覽(11), 頁 36-39.
- 胡建华. (2001). 日本大学教师任期制改革述评. 比较教育研究, 頁 28-31.
- 國家教育研究院. (無日期). 英國大學教授分級制度簡介. 擷取自 國際教育訊息電子報 --第 15 期--: [https://fepaper.naer.edu.tw/edm.php?edm\\_no=15&content\\_no=943](https://fepaper.naer.edu.tw/edm.php?edm_no=15&content_no=943)
- 張沛華、王慧茹. (97). 日本國立大學法人人事制度. 台北市: 教育部人事處.
- 張源泉. (2011). 奧地利自治型大學改革動向. 教育資料集刊, 頁 77-96.

- 張源泉. (2012 年 12 月). 德國高等教育治理之改革動向. 教育研究集刊, 頁 91-137.
- 張源泉. (2013 年 6 月). 現代康德能無憾否?—德國大學教師之人事改革評析. 教育研究集刊, 頁 49-87.
- 張源泉. (2014). 德國大學組織重構之邊界. 教育研究集刊, 頁 1-34.
- 張源泉/. (2013). 德國大學教授之薪資制度改革. 中華民國比較教育學會會訊, 4.
- 教務處師資培育中心. (93). 日本、澳洲、新加坡等七所大學實地訪視成果報告. 臺北市: 國立臺灣大學.
- 許仁碩. (2017 年 3 月 8 日). 日本學術寒冬: 難以走完的高教改革. 擷取自 聯合新聞網: [https://global.udn.com/global\\_vision/story/8663/2329959](https://global.udn.com/global_vision/story/8663/2329959)
- 黃后兵、駱旭林. (2001 年 10 月). 日本与美国高校教师终身制之比较. 建材高教理论与实践, 頁 121-123.
- 黃蔓玲. (2007). 日本国立大学人事制度改革及其对我国高校人事制度改革的启示. 高教探索(4), 頁 87-89.
- 傅鳳. (2009). 日本大学的教师任用制度探析. 黑龙江高教研究(5), 頁 50-52.
- 彭湃. (2015 年 8 月 28 日). 德国大学教师聘任制改革及其启示——以初级教授职位的引入为例. 2018 年 05 月 28 日 擷取自 中國社會科學網: [http://www.cssn.cn/jyx/jyx\\_gdjyx/201508/t20150828\\_2139390.shtml](http://www.cssn.cn/jyx/jyx_gdjyx/201508/t20150828_2139390.shtml)
- 彭錦鵬. (2014). 令人動心的薪資條件國際大學薪資比一比. 高教技職簡訊, 24-28.
- 斯幸峰. (無日期). 英美的教授體系. 擷取自 <http://sixf.org/cn/2014/02/academic-rank-professorship-uk-us/>
- 湯志民. (無日期). 新加坡的高等教育. 政治大學學報(63), 頁 101-143.
- 菜鳥教授. (2015 年 12 月 21 日). Publish or Perish!淺談美國大學教授的終身教職制度. 擷取自 菜鳥教授週記: <https://rookieprofessor.wordpress.com/2015/12/21/publish-or-perish> 淺談美國大學教授的終身教職制度/
- 菜鳥教授. (2017 年 10 月 28 日). 六年, 你聽過這麼長的試用期嗎? 五項菜鳥的生存心得. 擷取自 菜鳥教授週記: <https://rookieprofessor.wordpress.com/2017/10/28/%E5%85%AD%E5%B9%B4%EF%BC%8C%E4%BD%A0%E8%81%BD%E9%81%8E%E9%80%99%E9%BA%BC%E9%95%B7%E7%9A%84%E8%A9%A6%E7%94%A8%E6%9C%9F%E5%97%8E%EF%BC%9F/>
- 馮達旋等 6 人. (2008). 新加坡南洋理工大學參訪報告. 台南市: 國立成功大學.
- 楊東連. (2007 年 6 月). 大學院校教師聘任契約之研究. 僑光技術學院通觀洞識學報, 頁 127-135.
- 楊思偉. (2005 年 6 月). 日本國立大學法人化政策之研究. 教育研究集刊, 頁 1-30.
- 劉曉芬. (2001). 我國大學教師資格審查制度之研究. 臺北市: 政治大學教育學系博士學位論文.
- 蔡琮. (2009 年 4 月). 美、日高校教师人事制度比较与启示. 文教資料, 89-90.
- 駐日本代表處教育組. (2016 年 12 月 08 日). 補助減少 日本國立大學短期聘雇年輕老師

遽增. 擷取自 教育部電子報:

[https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=19284](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=19284)

駐洛杉磯辦事處教育組. (2017 年 1 月 12 日). 美國加州社區學院教師升等評鑑機制. 擷

取自 教育部電子報: [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=19408](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=19408)

薛美玲. (2008). 日本高校人力資源管理的啟示. 當代教育論壇(7), 頁 25-27.

羅蘭. (2014 年 9 月). 國內外大學教師選聘制度研究述評. 高等教育研究學報, 頁 51-56.

張文靜、楊詩嘉. (2017 年 1 月). 從“終身”走向“任期”-日本高校人事管理制度的思考. 國家教育行政學院學報, 頁 90-95.

# 各國大專校院專兼任教師比例之研究 —以美、英、日、中國大陸及中華民國為例

組別：第 2 組

組長：國立宜蘭大學藍主任輝榮

組員：國立高雄科技大學何主任主美

組員：國立臺南藝術大學廖主任雪霞

組員：國立臺中教育大學陳秘書芙萱



## 摘要

本研究問題意識為:面對少子女化、政府補助減少、全球競爭下，高等教育在專兼任教師聘任比例上應如何因應。以美、英、日、中國大陸及我國做為研究分析比較對象，利用渠等官方文獻、期刊論文，進行研究分析，輔以訪談各校留學教師作為資料佐證，研究發現:1.渠等國家高等教育非典型人力之兼任教師比例逐年上升，部分國家美國、日本、甚至部分英國大學已超過 50%；各國兼任教師衍然已形成高等學校第一線教學主力。2.兼任教師普遍低薪等結構性問題。3.我國訂立專法「專科以上兼任教師聘任辦法」管理規範及保障兼任教師是一大特色。目前各國對兼任教師尚未訂立專法管理及對其權益加以保障。本研究並對此議題進行分析並提出建議對策:1. 自籌財源降低兼任教師比例、提升高教公共性。2. 學校須重新定位，善盡大學社會責任。3.參考各國改善兼任教師福利保障提升教學品質。



## 目 次

壹、前言.....	25
一、分工 .....	25
二、選擇分析國別理由.....	25
三、資料蒐集過程 .....	26
四、研究方法與架構 .....	26
貳、各國兼任教師比例制度規範.....	28
一、美國 .....	28
二、英國 .....	30
三、日本 .....	31
四、中國大陸.....	33
五、我國 .....	36
參、比較分析 .....	39
一、各國兼任教師比例比較分析.....	39
二、各國兼任教師聘任、聘期及薪資比較.....	40
三、各國兼任教師保障比較分析.....	41
肆、研究發現建議對策與結論 .....	42
一、研究發現.....	42
二、建議對策.....	43
三、結論 .....	44
參考文獻.....	45
相關網站.....	46
附錄.....	46



# 壹、前言

## 一、分工

本研究第二組資料蒐集、撰寫、彙整及簡報分工如下：

- (一) 國立臺中教育大學人事室陳秘書芙萱－美國。
- (二) 國立宜蘭大學人事室藍主任輝榮－英國。
- (三) 國立臺南藝術大學廖主任雪霞－日本及中華民國（以下簡稱我國）進行比較分析。
- (四) 國立高雄科技大學何主任主美－原為香港地區、新加坡。因資料蒐集困難截至第二次會議尚未蒐集齊全，囿於時間限制經本組第二次會議討論同意改以蒐集研究中國大陸。
- (五) 107年7月3日向教育部人事處簡報－各小組成員分別撰擬簡報初稿，並請國立臺南藝術大學廖主任雪霞彙整並簡報。
- (六) 書面報告資料彙整－本小組成員負責撰寫分配主責國家資料，最後由國立臺南藝術大學廖主任雪霞彙整送印，並於截止日繳交教育部人事處。

## 二、選擇分析國別理由

為什麼選擇美國、英國、日本、中國大陸與我國做為研究標的，理由分述如下：

### (一)選擇美國理由

- 1、美國高等教育具有代表性。
- 2、美國為高等教育輸出國，留學生比例世界第一。
- 3、文化多元性及軟實力。

### (二)選擇英國理由

- 1、英國是現代高等教育的發源地，近年來英國亦進行教育改革，我國與英國的高等教育有類似改革背景，改革關注議題如就業能力融合；政府經費補助；對不同階層的照顧，尤其關注弱勢團體；並重視學生的國內外流動，提高大學卓越與邁向世界頂尖等有相似之處。
- 2、英國2018年高等教育教師因退休金改革而進行罷工引起關注。
- 3、英國在世界大學排名百大有多所學校入榜：如牛津、劍橋、倫敦大學…等大學。

### (三)選擇日本理由

- 1、同屬鄰近亞洲國家：日本2004年大學實施法人化後，對其高等教育多所關注，同屬鄰近亞洲國家他山之石可供借鏡。
- 2、兼任教師籌組工會保障其權益，與我國兼任教師爭取權益相類似。

### (四)選擇中國大陸理由

同屬華人地區，目前中國大陸多所學校如北京大學、清華大學已進入世界百大，進行該地區研究以達知己知彼。

### (五)選擇我國理由

我國高等教育面臨少子女化，學校經費短缺困局，106 年專兼任教師比例已接近 1:1，值得與各國進行研究比較分析。

### 三、資料蒐集過程

#### (一)美國

資料蒐集方式主要以美國聯邦教育部、國家教育統計中心及高等教育 HERI 統計資料為主，輔以所屬智庫報告並參考學者發表文章進行研究分析。

#### (二)英國

以英國高等教育局公開統計資料為主，並輔以相關期刊、論文、發表文章進行研究分析。

#### (三)日本

資料蒐集方式主要以日本文部科學省公開網站統計資料為主，並輔以相關期刊、論文、發表文章，進行研究分析。

#### (四)中國大陸

類似我國教育部網站統計資料分析：並輔以相關期刊、論文、發表文章，進行研究分析。

#### (五)我國

主要以教育部大專校院校務資訊公開網頁平台，另以教育部統計最近十年公開資訊進行下載統計分析，並輔以 106 年 8 月 1 日公布施行「專科以上兼任教師聘任辦法」進行實證探討。

### 四、研究方法與架構

#### (一)研究方法

本組在資料蒐集過程中，回顧美、英、日、中國大陸及我國專兼任教師相關文獻進行內容分析及比較分析，並以質性研究方法，輔以教育部統計資料庫及量化資料分析，並輔以訪談方式進行驗證，期能兼顧理論與實務。

對學校曾留學美國、英國、日本學者專家及目前在中國大陸擔任教職教師進行訪談交叉驗證，加上本組成員曾到美國、日本及中國大陸參加研討會，從觀察與經驗中回答所提出問題假設，並以三角檢驗方式印證資料。

(二)研究架構

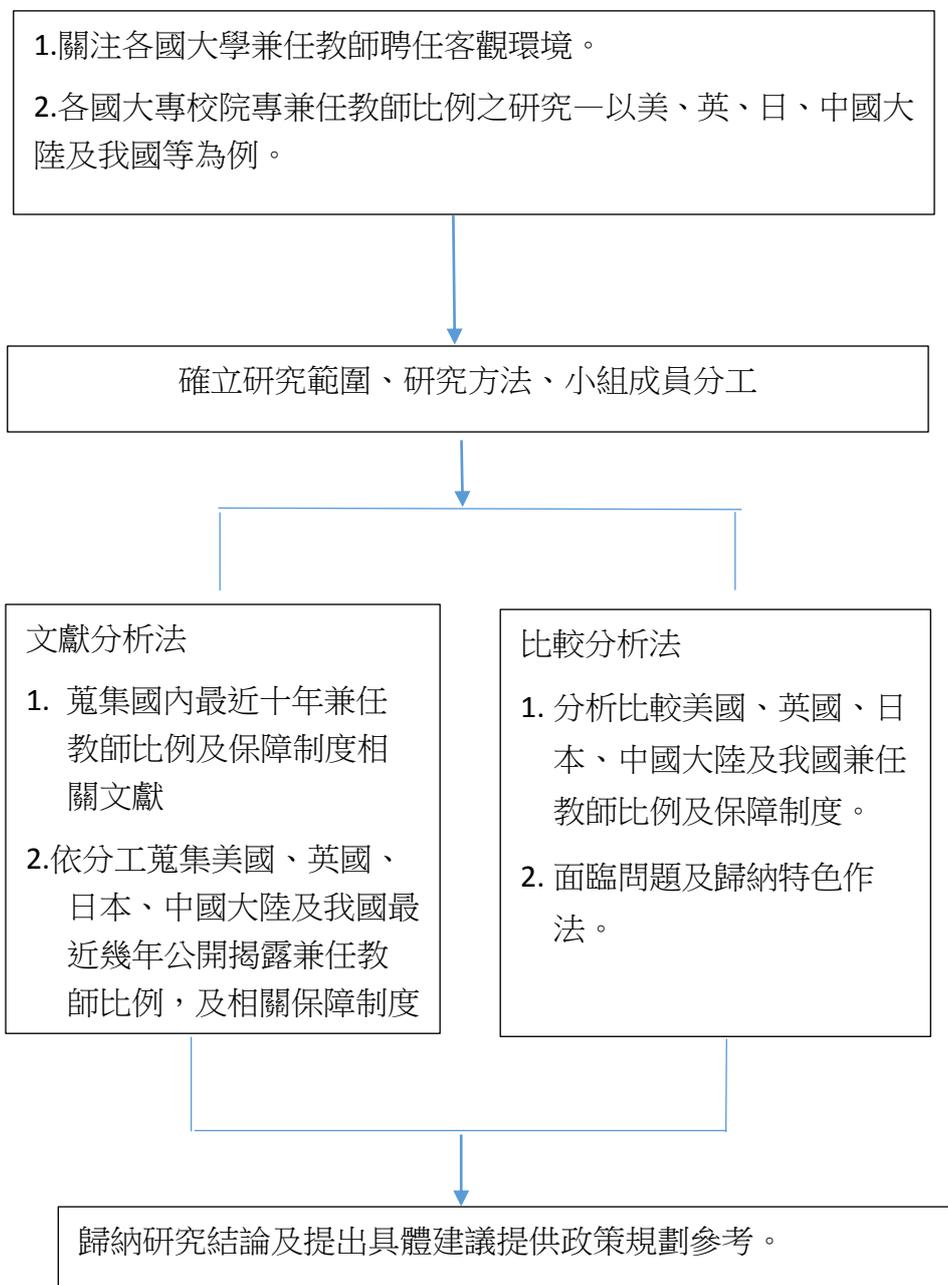


圖 1-1 研究架構

資料來源：本研究小組自行整理

## 貳、各國兼任教師比例制度規範

### 一、美國

#### (一)兼任教師意涵及比例

根據美國教育單位 American Association of University Professors 在 2015 年公佈美國學術勞動力的變動趨勢，全美國大學終身制教職與非終身制教職人員的比例，從 1975 年終身制大學教授占全體大學教職人員的百分之 55%，但是到了 1995 年，僅剩下 49% 的教授占有終身制的職缺。相較於終身制教職比例的大幅下降，從圖 2-2 ；圖 2-1 顯示，兼任教師的比例 2011 年 51.4%，至 2015 年達到 54%，大學聘用非終身制度的約聘教職及兼任教師早就已經成為慣例。兼任教師聘期從一個學期到三年不等，其中，以一年的任期最為常見。

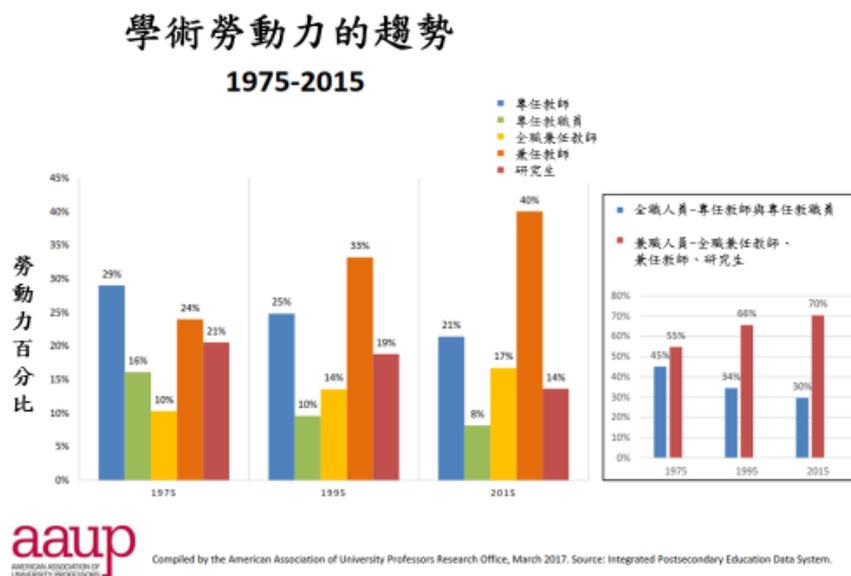


圖 2-1 美國大學學術勞動力專兼任教師比例變化（1975-2015 年）

資料來源： American Association of University Professors Research Office, March 2017. Source: Integrated Postsecondary Education Data System.

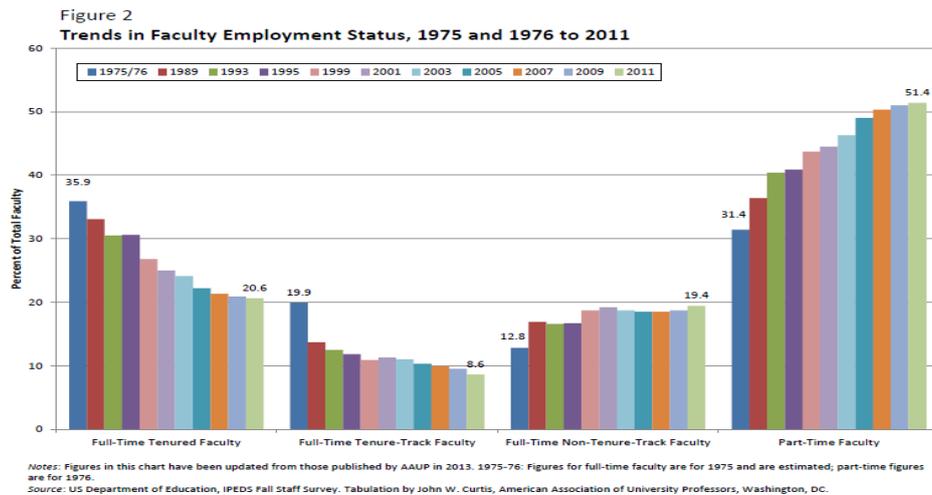


圖 2-2 美國專兼任教師比例 1975/1976 至 2011 趨勢

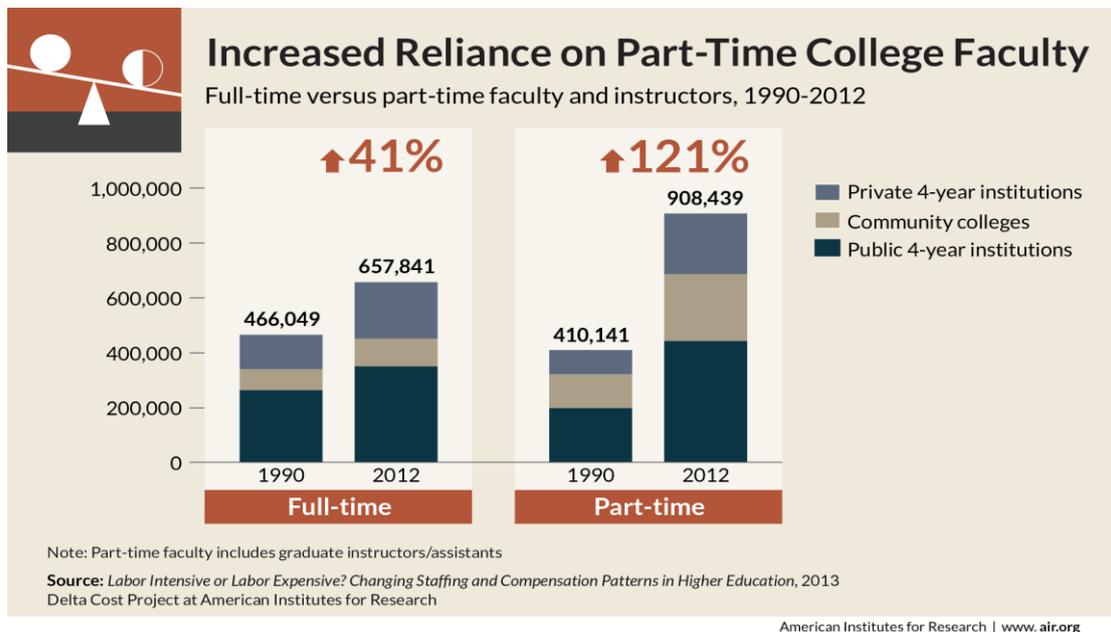


圖 2-3 美國專兼任教師比例 1990 與 2012 比較

事實上，美國聘用「非典型勞動者」的情況也非常普遍。根據美國大學教授協會 (American Association of University, AAUP) 的調查發現，終身教職（包括已經擁有終身教職和正在升職序列上）的比例已由 1975 年的 55.8% 下降至 2011 年的 29.2%，而非終身教職(no-tenure)比例，包括：訪問教授/講師(Visiting Assistant Professor/Lecture)、博士後研究人員(Post-Doc/Research Fellow)，已由 1975 年的 44.2% 成長至 2011 年的 70.8%。1990 與 2012 年比較，專任教師成長 41%，惟兼任教師成長 121%，如圖 2-3。

## 二、英國

(一)英國從事高等教育工作者分為三種類型：

- 1、終身職(fixed-term)合約。
- 2、固定時數的「兼職合約」(Part-Time Contract)：屬短期聘有固定時數兼任教師。
- 3、「零時合約」(Zero-Hour Contract)。零時合約更沒有保障。約有 3 分之 2 的大學，以「零時合約」(Zero-Hour Contract) 的方式雇用高教教師。

(二)英國兼任教師人數比例

英國高等教育局統計資料公開揭露統計資料英國專兼任教師比例說明如次：  
學術單位兼任教師占所有學術單位教師比例：33.09%；兼任教師占所有整體教師比例：32.32%。以 2016/2017 英國大學聘任專兼任教師比較分析如表 2- 1；表 2- 2；圖 2-4。

表 2-1 英國學術單位專兼任教師比例 2016/2017

Terms	Full-time	Part-time	Total
Open-ended/permanent	103,400	33,625	137,025
Fixed-term contract	35,010	34,840	69,850

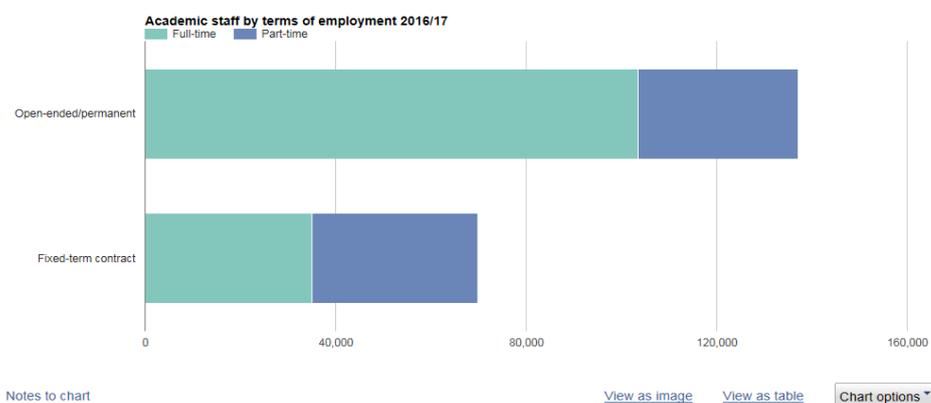


圖 2-4 英國學術單位專兼任教師比例 2016/2017

表 2-2 英國所有專兼任教師人數依類別統計表 2016/2017

All staff by activity group and mode of employment 2016/17

Activity	Full-time	Part-time	Total
Academic staff	138,405	68,465	206,870
Managerial, professional & technical staff (non-academic)	79,395	21,965	101,360
Clerical staff	45,750	23,565	69,315
Manual staff	20,500	21,655	42,160

Notes to chart [View as chart](#) Chart options ▾

### 三、日本

- (一)日本兼任教師定義：兼任教師（非常勤講師），是通稱在大學僅負責教授特定科目，以非典型方式受雇的教師。兼任教師與大學間的關係僅限於兼課。因此，從大學的角度來看，兼任教師的定位，就是一群專門為了教課而來的打工老師，聘期 1 年 1 聘。
- (二)日本兼任教師比例：日本文部科學省(類似我國教育部)『學校基本調查』(2011 年度版)統計調查報告，大學全體教師中兼任教師的比例 51.6%。平均比例超過 50% 以上，最高 91.7%；最低 0%。2015 年版統計調查報告，高等教育兼任教師比例：高達 52.65%（資料來源：日本文部科學省（MEXT 網站）統計資料）。

日本 2011 年 615 所大學兼任教師(非常勤) 以大學類別區分及所在地區統計分析，如圖 2-5；圖 2-6，資料來源：日本兼任教師(非常勤講師)統計資料分析網址（參考本文所附相關網站）。

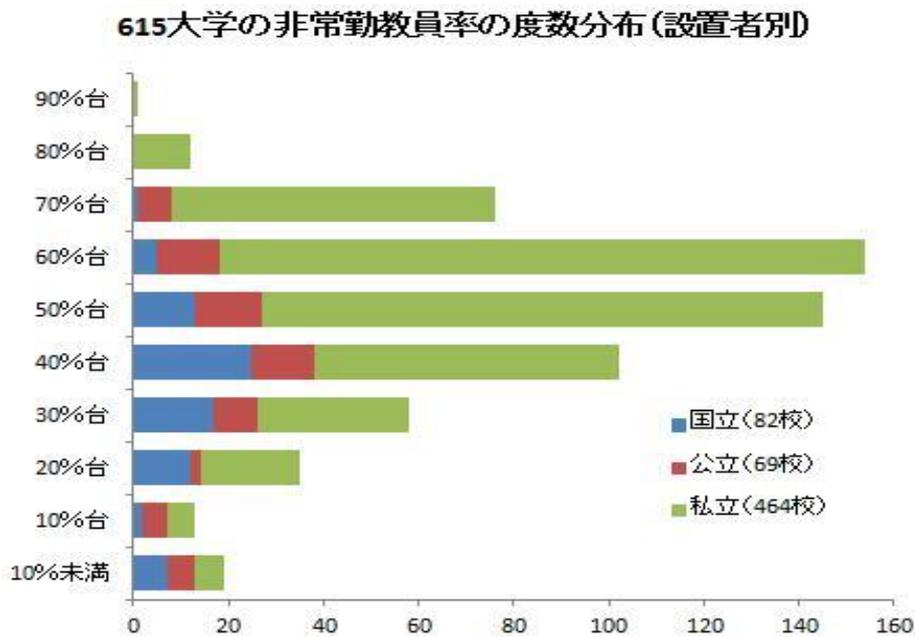


圖 2-5 2011 年日本 615 所大學兼任教師以國公私立區分統計

日本 2011 年 615 所大學兼任教師(非常勤) 以大學所在地區統計分析，如圖 2-6。

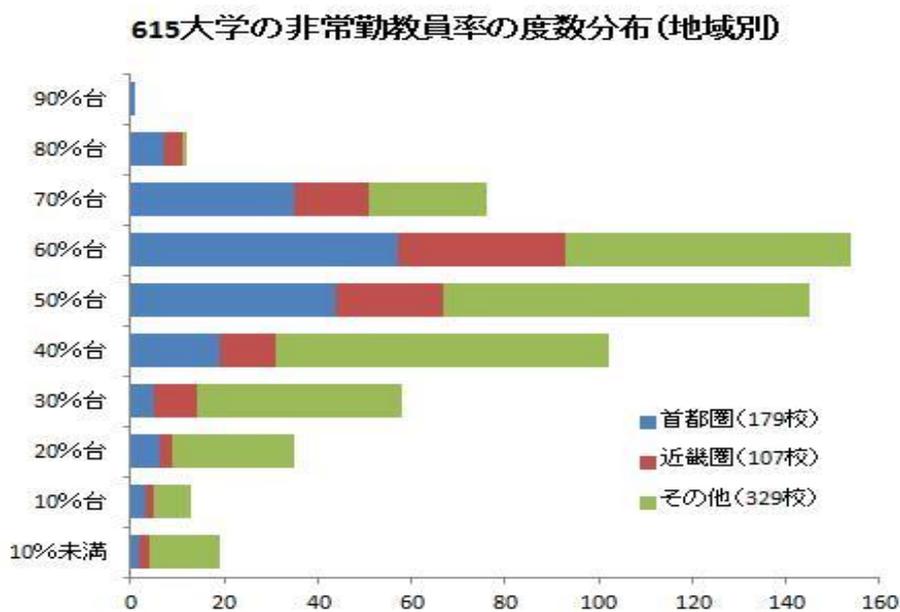


圖 2-6 2011 年日本 615 所大學兼任教師以地區統計分析

## 四、中國大陸

### (一)兼任教師的定義

依據 2004 年中國大陸頒佈的《高職高專人才培養工作水準評估方案(試行)》重新對高校兼職教師進行了界定，擴大了其內涵:兼職教師是指由學校正式聘任的、已獨立承擔某一門專業課教學或實踐教學任務的校外企業及社會中實踐經驗豐富的名師專家、高級技術人員或技師及能工巧匠。聘期 1 年 1 聘。

### (二) 兼職教師比例分析

中國大陸專任教師與兼任教師之比例，直接查詢中國大陸相當我國教育部網頁資料，經本研究小組整理計算後，獲得其專兼職教師所占總教師之比例，其近六年(2011-2016 年)來之比例如圖 2-7 至圖 2-10，資料來源：本組研究者自行從網站下載整理分析。

- 1、中國大陸高校整體專任教師及兼職教師占總教師人數比例：2011 到 2016 年兼任教師比例最低 22.4%至最高 23.50%比例算持平，如圖 2-7（不含民辦高校及其他機構）。

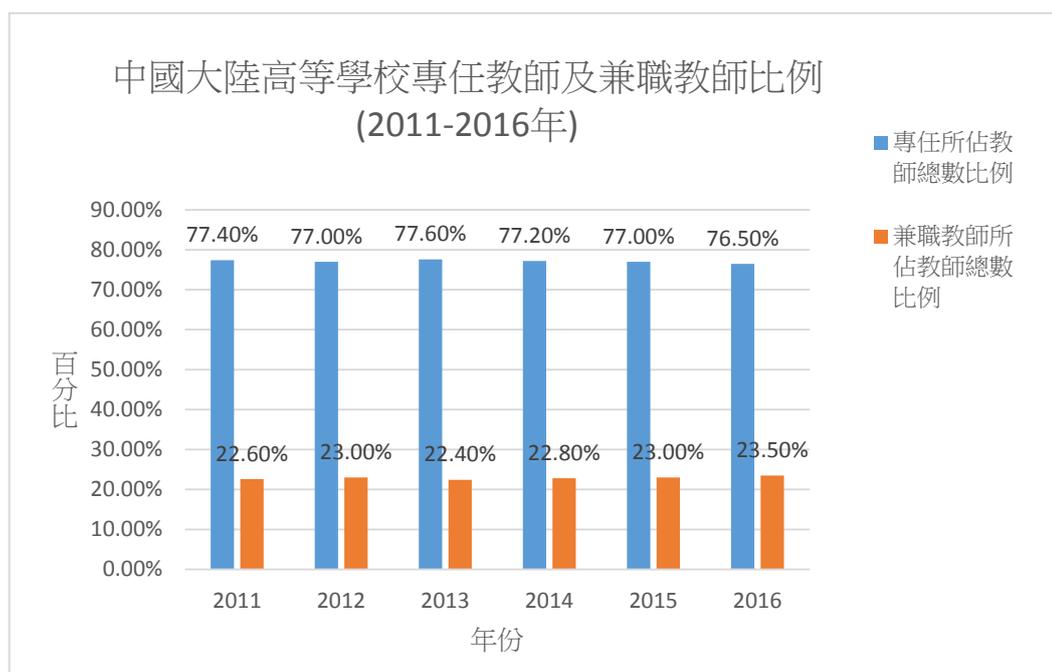


圖 2-7 中國大陸高等學校專任教師及兼職教師比例 (2011-2016)

- 2、中國大陸普通高校(即公立大專校院)專任教師及兼職教師占總教師人數比例：2011 到 2016 兼任教師比例 21.10%~22.50%，如圖 2-8。

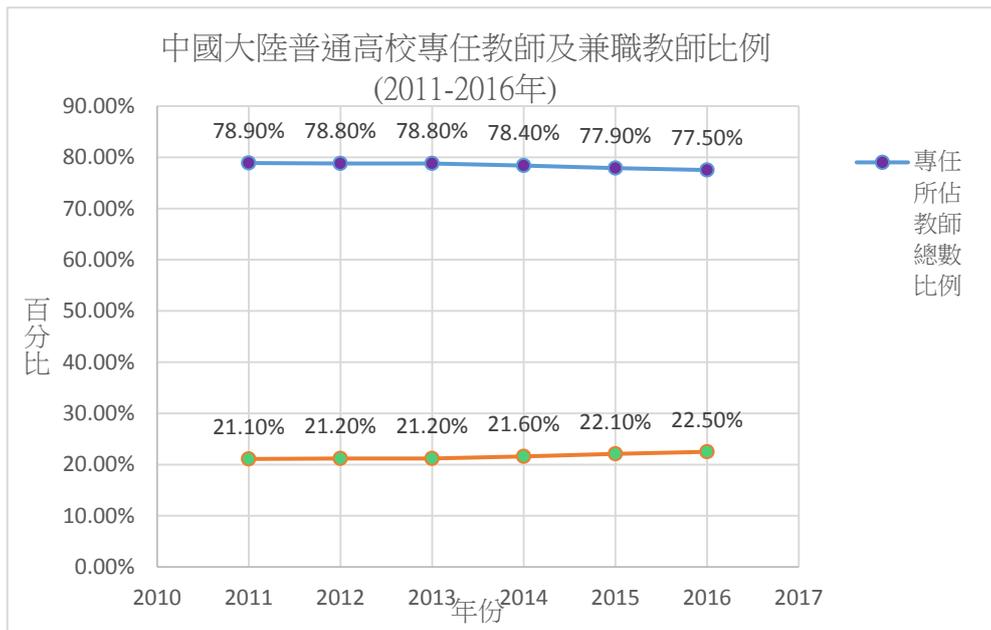


圖 2-8 中國大陸普通高校學校專任教師及兼職教師比例 (2011-2016)

3、中國大陸成人高校(即社區大學)專任教師及兼職教師占總教師人數比例：2011 到 2016 年兼任教師比例由 53.30% 上升至 57.00%，如圖 2-9。

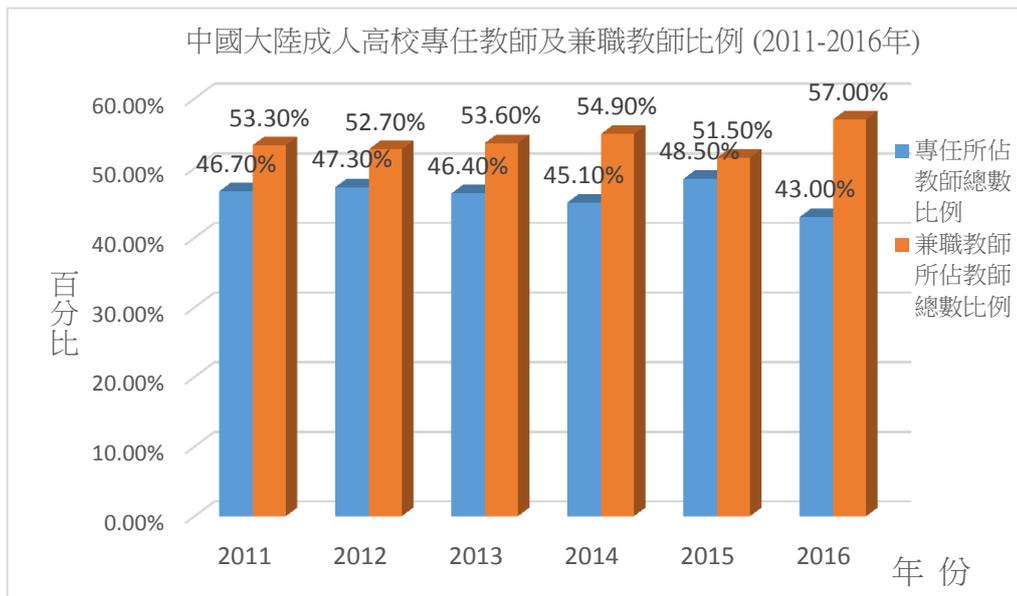


圖 2-9 中國大陸成人高校專任教師及兼職教師比例 (2011-2016)

4、中國大陸民辦高校(即私立大專校院)專任教師及兼職教師占總教師人數比例：  
2011 到 2016 年兼任教師比例由 51.40% 降至 49.10%，如圖 2-10。

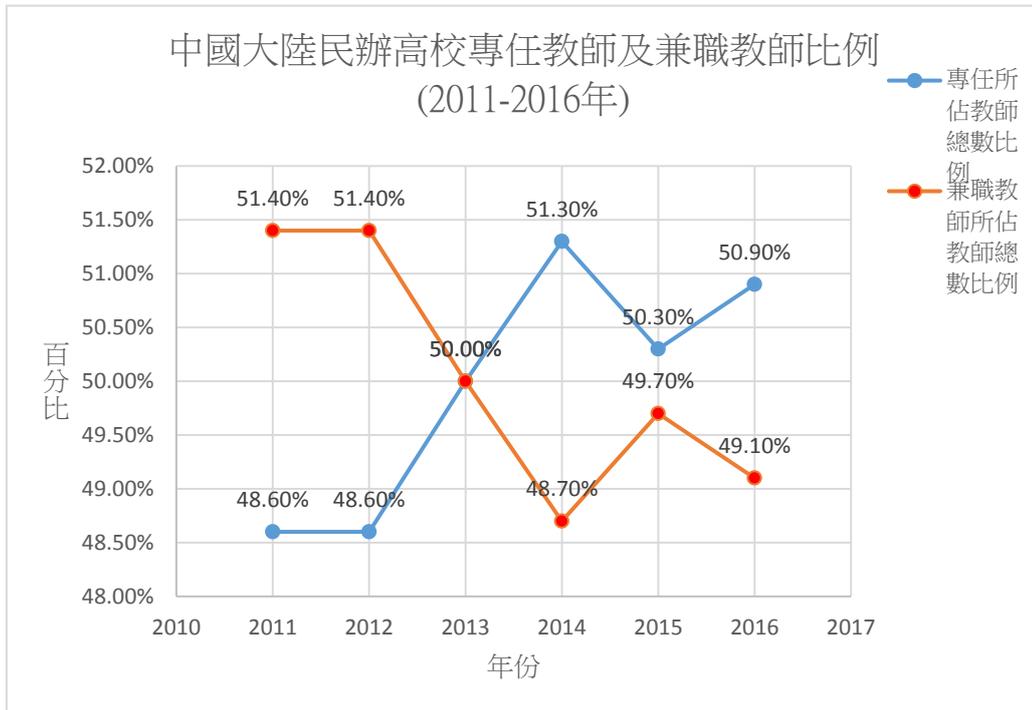


圖 2-10 中國大陸民辦高校專任教師及兼職教師比例(2011-2016)

## 五、我國

我國兼任教師係依教育部訂定：「專科以上兼任教師聘任辦法」聘任之教師謂之。聘期依課程需要採學期聘或學年聘，相關權利義務明定於該辦法，供我國大專校院遵照辦理。

依教育部大專校院校務資訊公開網頁平台，並以教育部公布最近十年統計資料的公開資訊，進行下載分析兼任教師比例。

(一) 我國近十年來自 93 學年度至 106 學年度大專兼任教師比例，由 45.46%，上升至 47.30%，如表 2-3。

表 2-3 我國 93 至 106 學年度大專兼任教師比例

我國大專校院專兼任教師聘任情形			
學年度	專任教師(人)	兼任教師(人)	兼任教師比例
93學年度	48,649	40,548	45.46%
95學年度	50,388	42,353	45.67%
98學年度	50,658	44,787	46.92%
100學年度	50,332	44,252	46.79%
101學年度	50,158	45,330	47.47%
102學年度	50,024	45,943	47.87%
103學年度	49,357	45,559	48.00%
104學年度	48,696	46,155	48.66%
105學年度	48,096	45,635	48.69%
106學年度	47,462	42,650	47.33%
合計	493,820	443,212	47.30%

資料來源：教育部統計處

(二) 我國 106 學年度大專校院公私立專兼任教師聘任人數及比例分析，如表 2-4、圖 2-11、圖 2-12 及圖 2-13。

表 2-4 我國 106 學年度公私立大專校院專兼任教師聘任人數及比例

學年度	專任教師(人)	兼任教師(人)	兼任教師比例	公立專任教師(人)	私立專任教師(人)	公立大專兼任教師	私立大專兼任教師	公立兼任教師比例	私立兼任教師比例
106	47,462	42,650	47.33%	19,523	27,939	15,585	27,065	44.39%	49.21%

資料來源：教育部大專校院校務資訊公開網頁 106 學年度專兼任教師：教 1-2；教 2-2

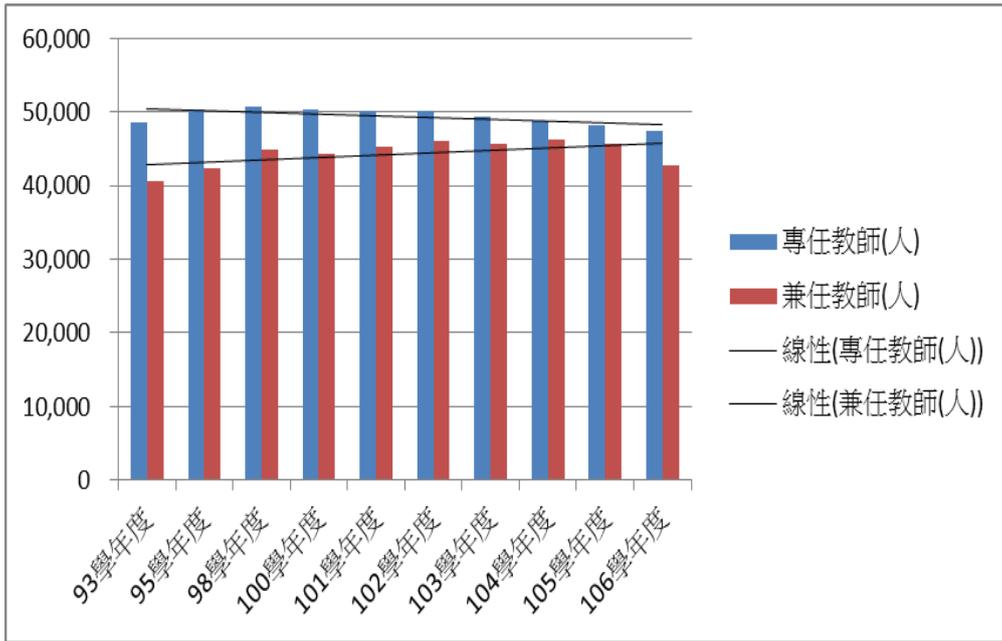


圖 2-11 我國 93-106 學年度專兼任教師人數統計圖

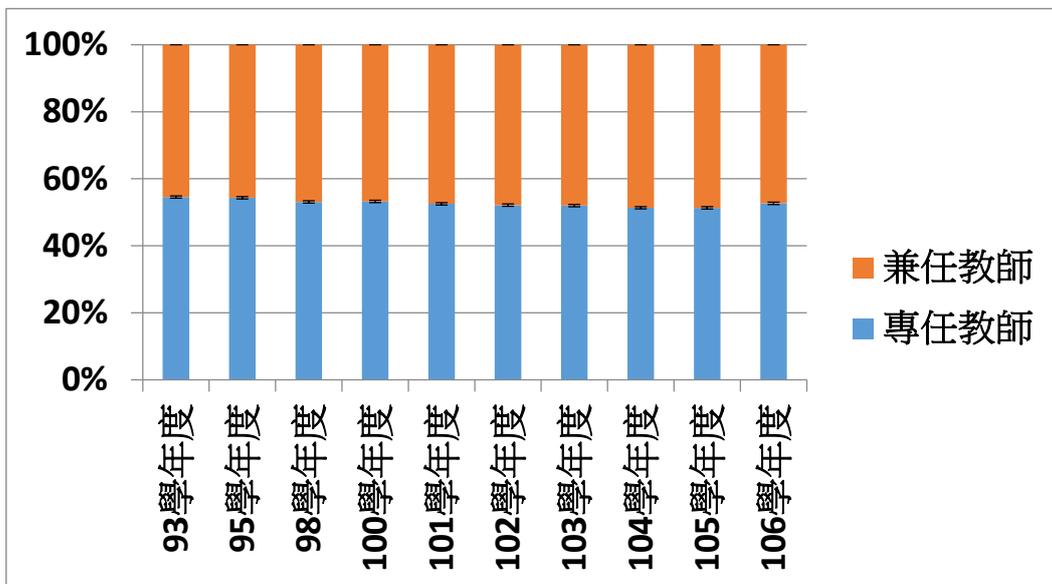


圖 2-12 我國 93-106 學年度專兼任教師比例統計圖

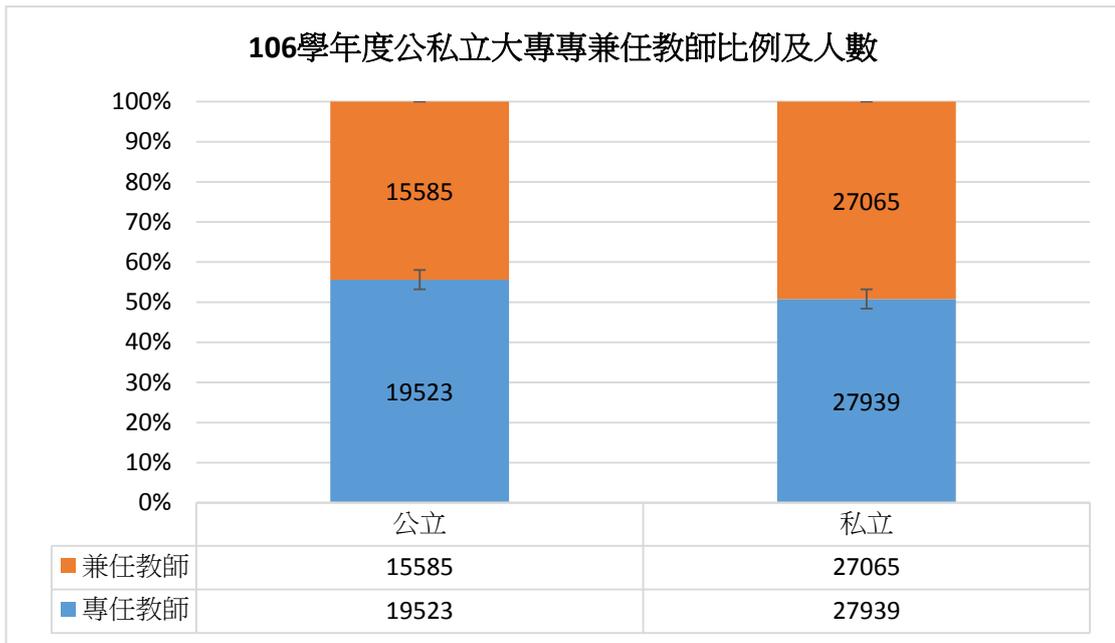


圖 2-13 106 學年度公私立大專專兼任教師比例及人數

(三) 我國 106 學年度大專校院專兼任教師比例統計分析如次：

106 年全國大專校院兼任教師比例總平均：47.33%；公立大專校院：44.39%；私立大專校院：49.21%，且專兼任教師比例接近：1:1。

國內三所藝術大學兼任教師比例均高於 50%，分析藝術教育，學生有個別指導特殊需求，兼任教師比例偏高。

## 參、比較分析

### 一、各國兼任教師比例比較分析

表 3-1 各國兼任教師比例比較表

國家或地區	各國兼任教師比例
美國	54.00% (2011 年 51.4% 上升至 2015 年 54.00%)
英國	32.32% (2016/2017 以在學術單位任職作分析)
日本	51.60% (2011 年) 上升至 52.65% (2015 年)
中國大陸	2016 年高等學校兼任教師比例：23.50% 普通高校 (一般大學)：22.50% 成人高校 (社區大學)：57.00% 民辦高校 (私立大學)：49.10%
我國 (中華民國)	106 年 47.33%； 公立大專：44.39%；私立大專：49.21%，專兼任教師比例接近：1:1 兼任教師比例最高：國立臺灣戲曲學院：81.22% 兼任教師比例最低：基督教台灣浸會神學院：9.09% 國內三所藝術大學因其藝術教育特殊性均高於 50% 國立臺灣藝術大學：79.72% 國立臺北藝術大學：68.13% 國立臺南藝術大學：54.55%

## 二、各國兼任教師聘任、聘期及薪資比較

表 3-2 各國兼任教師聘任、聘期及薪資比較表

國名 或 地區	兼任教師聘任制度、聘期	兼任教師薪資
美國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 兼任教師是所謂的「馬路學者(road scholar)」或「公路飛人(freeway flyer)」</li> <li>2. 兼任教師聘期從一個學期到三年不等，其中，以一年的任期最為常見。</li> </ol>	<p>每年平均 50 萬元新台幣，介於 30-80 萬元間，另外。約三分之一兼任教師的生活水平低於聯邦貧窮標準(federal poverty level)</p>
英國	<p>契約制：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、終身職(fixed-term)合約</li> <li>2、「兼職合約」(Part-Time Contract)；固定時數</li> <li>3、「零時合約」(Zero-Hour Contract)，即不保障工時合約。</li> </ol>	<p>兼任教師負擔大部份的教學工作；依授課鐘點給薪，鐘點費通常是最低薪資的 2 倍多，新聘外加 1.5-3 小時備課鐘點薪資，一年所賺的薪水，可能比學生一年所付的學費還少。</p>
日本	<p>兼任教師：非常勤(part-time)講師，聘期是一年一聘。</p>	<p>在平均年收入方面，不具本職的兼任教師(全職兼任教師)是 306 萬(約 82 萬台幣)，而具本職的兼任教師則是 872 萬(約 234 萬台幣)。</p>
中國大陸	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.聘期：1 年 1 聘。</li> <li>2.無統一聘任標準、計畫及程序。多數民辦高校沒有建立兼職教師的聘用制度，聘用兼職教師缺乏規範性和約束性。是以擬聘人員是否能夠承擔課程教學為重要條件，存在較大的自由選擇空間。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.兼職教師的薪酬待遇，完全符合計件制工資模式。</li> <li>2.兼職教師的月課時費計酬標準在 250—1000 元/節之間。月鐘點費總額少則幾百，多則幾萬元，但整體水準偏低。</li> <li>3.兼職教師除按月領取鐘點費外，民辦高校沒有其他的福利待遇。</li> <li>4.院士級兼任教師可申請額外福利，如交通費、住宿費…等。</li> </ol>
我國	<p>聘期應以學期制或學年制為之。但聘</p>	<p>授課鐘點費標準如下：</p>

	約所定聘期更有利於兼任教師者，從其約定。	日間部分教授 925 元、副教授 795 元、助理教授 735 元及講師 670 元；夜間部分教授 965 元、副教授 825 元、助理教授 775 元及講師 715 元。
--	----------------------	--

### 三、各國兼任教師保障比較分析

表 3-3 各國兼任教師保障比較表

國家或地區	保障制度
美國	1.勞動條件保障：因各州而有不同，以紐約州為例，兼任教師享有醫療保險、交通補助、請假及退休福利(提撥年金制)。 2.醫療保險：任職機構大學願意提供醫療保險者 4 名中不到 1 名。 3.退休金計畫：超過 40%的受訪兼職教師表示享有校方提供的退休金計畫，不過退休基金必須由任聘機構與教師共同分擔。 4.整體來說，兼職教師假如是在設有教師工會的高教機構服務，薪資、福利與工作環境都會比較理想。
英國	由於高教零時工的高度不確定性、低薪與無安全感，沒有什麼保障。零工時美其名是工作時數彈性；但實際情況是：等待，不一定有課教，失業機率高。
日本	無其他福利保障： 1.兼任教師無其他補助或空間。 2.保險：全職兼任教師有 96%的人並未加入職場的社會保險；國民健康保險：全職兼任教師僅 75%加入國民健康保險。 (1) 保險費：國民健康保險費平均一年為 26.4 萬(約 7 萬台幣)，再加上一年平均 16 萬 6320 日幣(約 4 萬 4 千台幣)的國民年金保險費，二者就占了全職兼任教師年收入的 13%，是相當大的負擔。 (2) 希望能在大學加保：大部分的全職兼任教師都希望能在大學加保減輕負擔。
中國大陸	1.有教師證書教師，可享有「三險一金」即養老保險、失業保險、醫療保險，住房公積金(購屋貸款時使用)，享有基本的社會福利保障。

	<p>2.外籍人士：契約有明定就有退休金，沒約定就沒有退休金。</p> <p>3.大部分兼任教師為退休教師、科研人員、企業人士具本職保障。</p>
我國	<p>依「專科以上兼任教師聘任辦法」規定給予保障：受聘期間，享有下列權利：</p> <p>1.對學校教學及行政事項提供意見。</p> <p>2.享有待遇、請假、保險及退休金等依法令規定之權益。</p> <p>3.準用教師法之申訴程序，請求救濟。</p> <p>4.教師之教學依法令享有教學自主。</p> <p>5.除法令另有規定者外，得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動。</p>

## 肆、研究發現建議對策與結論

### 一、研究發現

- (一)各國兼任教師比例近幾年來逐年提高，部分國家美國、日本、甚至部分英國大學、中國大陸成人高校已超過 50%，中國大陸一般大學重點學校兼任教師比例平約二成左右，經費足，沒有招生問題。
- (二)各國大學兼任教師普遍低薪：美國兼任教師貧窮的現象也很值得憂慮。英國兼任教師零工時合約及不平等的薪資結構，更讓許多學術勞動者，掙扎於英國貧窮線的邊緣；日本兼任教師是正職薪資的三分之一。
- (三)結構性問題：美國、英國、日本及我國兼任教師有很多是博士生，日本面臨了培養博士生結構性問題，我國是否亦面臨同樣問題，高等教育政策需進一步調整。
- (四)各國目前皆朝改善兼任教師權益前進：研究發現各國亦有努力改善兼任教師待遇及增進其勞動條件保障：
- 1、美國許多大學正努力改善非終身職教師的地位，其中以賓州州立大學居首。該工作不僅限於補償，修正職稱，而是認可其工作的專業性，以及對教育機構核心任務的重要性。(教育部電子報，764 期2017-04-20)
  - 2、英國發動「撲滅臨時合約」(Stamp Out Casual Contracts) 行動，呼籲穩定的工作才能帶給學生高品質的教學。
  - 3、日本兼任教師因而籌組工會要求大學納保減輕負擔，調高鐘點費、可比照正職教師申請政府(類似我國科技部)經費補助。
- (五)本研究發現，我國訂立專法「專科以上兼任教師聘任辦法」管理規範及保障兼任教師是一大特色。目前各國對兼任教師尚未訂立專法管理及對其權益加以保障。

#### (六) 聘任兼任教師優點：

- 1、降低教育成本，提高辦學效益。兼職教師占有這麼大的比例，當然有利於節約成本開支，提高辦學效益。
- 2、實現教育資源共享：充分發揮教師潛力，增強大學的活力。在日本，高等院校都允許教師至外校兼課，本校教師到外校兼課的越多，證明學校的師資力量強、教學水準高。
- 3、彌補專任教師數量不足對技職大學聘任兼任教師來說具有更為積極的意義，既可節約成本，提高辦學效益，又能優化師資結構，緩解高水準師資和實踐性師資不足，提高技職大學教育質量。
- 4、有利於加強院校與社會、市場的聯繫。技職大學兼任教師來自企業，有利於學生就業。
- 5、對兼任教師的資格要求：學歷高、實踐經驗豐富，甚至要懂教育科學，考核也嚴，如美國社區大學對兼任教師有一套嚴格的考核辦法。

#### (七) 問題

- 1、兼任教師比例增多，將影響到學生的受教權，如日本。另中國大陸民辦大學許多兼任教師如不是通過正規的程序招聘，教學品質難把關。
- 2、兼任教師定位缺乏歸屬感，兼任教師非學校正式員工，按課時計酬，無任何福利待遇，使得兼職教師缺乏歸屬感和認同感。

## 二、建議對策

如何解決兼任教師的勞動條件問題，保障兼任教師的權益，使其能夠提供學生優質的教學服務，進而提升學校整體的教學品質，本研究提出建議如次：

### (一) 自籌財源降低兼任教師比例、提升高教公共性

大學自主，自籌財源廣為聘任兼任教師為計畫案專任教師。另依其屬性有兼任教師需求，建議利用自籌財源改善兼任教師勞動條件，提供學生優質的教學服務，進而提升學校整體的教學品質，使得大學能邁向真正的卓越。

### (二) 學校須重新定位，善盡大學社會責任

我國高等教育可參考美國、英國、日本作法，在學校財務短少情況下，積極重新做學校定位，培養符合國家社會或產業需求之高等教育人才，將有限經費投注於「競爭型經費」，進行系所重組或整併，參考美國與企業結合，成立創業中心，甚至為企業客製化課程，行銷學校品牌促進招生，美國近幾年來學生數反而增加，值得我國參考，而不是少聘專任多聘兼任教師。

### (三) 改善兼任教師保障

參考各國改善兼任教師福利保障，改善教學品質建議：

- 1、改善兼任教師待遇及可比照專任教師申請研究計畫補助經費。
- 2、參考美國改善兼任教師工作環境(例如：享有教師證、電子信箱、研究室空間、辦公設備、停車和圖書蒐集)、工作量(教學學分、教學時數的安排和計算)，

續聘考量、薪酬規範、福利、課程被臨時取消的補償等，亦可比照國外訂定考核辦法獎優汰劣。

- 3、重新檢視並落實我國「專科以上兼任教師聘任辦法」保障兼任教師勞動條件權益部分，使其能確實保障兼任教師權益。

### 三、結論

高等教育大量聘任兼任教師已非我國特有，惟目前各國已進行改善兼任教師的勞動條件，保障兼任教師的權益，使其能夠提供學生優質的教學服務，進而提升學校整體的教學品質。另各國高等教育面臨少子女化、財務短缺及大學重新定位等議題，高等教育經營與治理單位的決策者及中央教育行政機關，必須正視，培育優質人才供國家社會產業所用，提升國家產業競爭力，進而創造兼任教師、學生、學校、國家社會產業、人民五贏局面。

## 參考文獻

1. 王杰 (民 104), 日本高校教師聘用的變化傾向及原因分析, 教師教育論叢。
2. 光本滋、許仁碩 (民 106), 日本兼任教師的處境、團結與工會運動: 日本大學兼任教師的概觀圖像, 北海道大學教育學部教授, 北海道大學法學研究科博士生。
3. 吳定, (民 102), 政策管理, 臺北: 聯經。
4. 李玉璽 (民 105), 中國大陸大學教師的薪資待遇與法規簡介。
5. 林斌 (民 97), 英國教育部門集體協商範圍與教育績效關係之研究: 公共人力資源管理之觀點。稻江學報, 3(2), 228-259。
6. 侯禎塘 (民 96), 英國教師會組織之探究, 屏東師院學報, 14, 257-296。
7. 封敏 (民 100), 從專任教師和兼職教師結對工作談兼職教師管理, 產業與科技論壇, 10(14), 117。
8. 馬莉 (民 104), 民辦高校兼職教師管理探析, 院校管理, 167-169。
9. 張宏、王洪玲 (民 95), 日本教師專業化制度體系對我國的啟示, 教育視野。
10. 張海玲 (民 99), 我國高校兼職教師的發展歷程分析, 中國電力教育, 24, 33-34。
11. 張勝利 (民 100), 英國開放大學兼職教師管理及對我國開放大學建設, 現代遠距教育管理研究, 4。
12. 陳永明 (民 95), 日本大學教師聘任制的特徵及其啟示, 集美大學學報, 7(2)。
13. 彭紅玉 (民 93), 發達國家高職院校聘任兼職教師的比較, 職教論叢。
14. 曾育勤 (民 106), 保障兼任教師權益之芻議, 財團法人國家政策研究基金會, 國政研究報告。
15. 曾育勤 (民 107), 博士臨時工: 英國大學「零時合約」的血汗剝削。
16. 曾慧青 (民 106), 保障兼任教師權益之芻議, 國政研究報告。
17. 賈小波 (民 94), 對高職院校兼職教師隊伍的若干思考。重慶技術學院學報, 14(4), 13-14。
18. 趙熔、霍寶柱、李櫻 (民 97), 高校兼職教師線索、問題與對策, 南京中醫藥大學學報, 9(4), 240-243。
19. 蔡欣瑾 (民 107), 教育部人事處教育人事政策法制與實務創新—公教分途研討會, 專科以上兼任教師聘任辦法執行情形與建議。
20. 鄭曉瑩 (民 100), 我國高校兼職教師現狀及管理, 改革與開放, 3, 182。
21. 駐芝加哥臺北經濟文化辦事處文化組 (民 101), 美大學兼任教師「薪」酸資源少 恐影響教學品質, 教育部電子報, 8。
22. AFT, AFL-CIO, & State Colleges (2011). Council of New Jersey State College Locals. Universities Adjunct Unit. Agreement state of New Jersey (July 1, 2011-June 30, 2015).
23. American Association of University Professors Research Office. (2017). Integrated Postsecondary Education Data System.

24. Louis (2016).Adjunct Faculty Collective Bargaining Agreement – Office the Provost Washington University in St.(April 28, 2016-June 30, 2020).
25. Nye Jr, J. S. (2004). Soft power. In Power in the Global Information Age (pp. 76-88). Routledge.
26. Nye Jr, J. S. (2004). Soft power. In Power in the Global Information Age (pp. 76-88). Routledge.
27. Paying for US uni.. UNI. in the USA and Beyond. (2012)
28. Unesco Institute for Statistics. (2012) Global Flow of Tertiary-Level Students.

## 相關網站

- 一、美國聯邦教育部 (U.S. Department of Education) 網址：  
<https://www.ed.gov/>
- 二、國家教育統計中心(National Center for Education Statistics) 網址：  
<https://nces.ed.gov/ipeds/?src=ft>
- 三、高等教育 HERI 統計(HERI Faculty Survey) 網址：  
<https://heri.ucla.edu/heri-faculty-survey/>
- 四、英國高等教育局 HESA 統計網址：  
<https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/staff>
- 五、日本文部科學省網址：  
<http://www.mext.go.jp/en/about/index.htm>
- 六、日本兼任教師(非常勤講師)統計資料分析網址：  
<http://tmaita77.blogspot.com/2011/12/615.html>
- 七、中國大陸類似我國教育部網站統計資料分析網址：  
[http://www.moe.edu.cn/s78/A03/moe\\_560/jytjsj\\_2016/2016\\_qq/index\\_1.html](http://www.moe.edu.cn/s78/A03/moe_560/jytjsj_2016/2016_qq/index_1.html)
- 八、我國教育部大專校院校務資訊公開網頁平台，  
<https://udb.moe.edu.tw/>
- 九、國家教育研究院，2012，雙語辭彙、學術名詞暨辭書資訊網：  
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1679273/>

## 附錄

- 附錄 1、第一次小組會議開會通知單及紀錄(略)
- 附錄 2、第二次小組會議開會通知單及紀錄(略)
- [附錄 3、會議相關相片\(略\)](#)
- [附錄 4、訪談紀錄\(略\)](#)

# 各國大學校長遴選制度之研析

組別：第3小組

成員：

國立成功大學人事室

國立臺北教育大學人事室

國立臺東大學人事室

國立屏東科技大學人事室

2018年9月17日



## 摘要

本組蒐集各國(地區)大學校長遴選制度概況並深入分析探討，就我國制度提出修法建議(一)大學校長資格須配合我國對校長的期待，明訂審查標準。(二)遴選委員應重行規劃配置，並明訂退場機制。(三)明文禁止校內「普選機制」，避免發生票數公開爭議；管理上應落實依法行政與全程保密，方能遴選出各校需要的校長，且校長人選的最終確定，於法制完備的前提下，尊重遴選委員會建議人選，以符合大學自治精神。



## 目次

壹、前言.....	53
一、研究背景與動機.....	53
二、研究目的與分工.....	53
三、資料蒐集過程.....	53
貳、各國制度與規範.....	53
一、國外校長遴選運作類型.....	53
二、我國大學校長遴選制度.....	55
參、分析與發現.....	55
一、政府部門於大學校長遴選過程中所扮演角色影響大學發展.....	55
二、遴選委員組成及作業程序是否保密作法分歧.....	55
三、以學術成就作為校長遴選標準或許限制學校發展.....	56
肆、建議.....	56
一、法制面就現行運作困境通盤檢視修法必要.....	56
二、管理實務面應有明確規範原則.....	57
三、後續資料蒐集意見.....	57
四、建議統整修法建議.....	58
伍、參考文獻.....	64
一、專書.....	64
二、期刊論文.....	64
三、研討會論文.....	65
四、學位論文.....	65
五、官方文件.....	65
六、報紙.....	65

七、網路等電子化資料.....	65
陸、附錄.....	67
一、比較教育人事制度工作圈分工.....	67
二、各國(地區)大學校長遴選制度比較表（本小組自行整理）.....	67

# 壹、前言

## 一、研究背景與動機

我國國立大學校長產生方式，經歷官派、二階段遴選，演變至現行一階段遴選制度。現行制度係基於大學自主精神，授權各校自組遴選委員會辦理，再報教育部聘任。部頒規定僅就委員會設置時間、代表人數、類別及比例、會議出席決議人數等予以原則性規範，故各校皆自訂校長遴選作業規範供遴選委員參考，作業方式並不相同；又我國普遍對校長地位相當尊崇，教授參與校長遴選意願偏高且競爭激烈，以現行國內大學選校長，偏向公開、普選作業模式，常使整個遴選過程像地方選舉，紛擾不休。

## 二、研究目的與分工

大學是高等教育的磐石，肩負研究、培養高階專才、服務社會等重要責任，其中掌舵者校長具重要關鍵地位；然近年大學面對國際排名、競爭力指標和少子化等壓力下，加諸以校長遴選紛爭，直接影響學校辦學與發展。故如何在杜絕爭議前提下，遴選出大學需要的校長，迫在眉睫。

本組為能透過跨國制度比較、分析，檢視我國大學校長遴選制度並提出務實可行修正建議，作為政策決定之參考，將蒐集各國資料，對公立校長遴選制度由何單位(機制)辦理遴選？其組成為何？遴選過程是否均對外公開？大學校長是否訂有法定資格等議題深入探討，小組分工如附錄一。

## 三、資料蒐集過程

依工作圈討論結果，選取日、德、法、中國大陸、韓、美、加拿大、香港、英、澳洲等 10 國(地區)作為比較分析對象，以法規、文獻、問卷與訪談等方式蒐集資料，力求資訊完整；雖有時間、語文、缺乏聯繫管道等限制，致資料蒐集難度偏高，但各圈員仍運用各種輔助措施，如寫信請教育部國際文教處協助、聘用教育學系學生蒐羅相關文獻、尋求校內國際處、校友中心或透過國外學歷教師等取得聯繫管道，但縱使取得聯絡窗口，仍有我方電子郵件未獲回復情形，過程備極艱辛，難以取得完整資訊，特別是遴選過程是否公開部分，除採普選制度或明確得知過程絕對保密外，目前所蒐集之資料，尚不足以判斷候選人名單與遴選過程公開程度，些微影響資料信度與結果效度。

# 貳、各國制度與規範

## 一、國外校長遴選運作類型

依學者所述，約略可以分為歐陸制、英國制、美國制(季誠鈞，2007)，資料彙整

如附錄二，並分就遴選辦理單位、委員組成、過程公開程度、校長資格與現況評述如下：

#### (一)歐陸制(日、德、法、中國大陸、韓)

- 1.辦理單位：除中國大陸由教育部與省教育廳統一選任外，其餘國家遴選與任命分開，校長遴選作業由學校辦理，由政府任命。
- 2.委員組成：除日本採行普選制，中國大陸大學校長遴選委員會由教職員工、學生組成外，餘由校內教授會議或理事會辦理，反映大學自治、教授治校特色。
- 3.過程公開程度：除日本採行普選制外，目前所蒐集之資料，尚不足以判斷候選人名單與遴選過程公開程度。
- 4.校長資格：校長選才偏向學術性導向，以教授為主。
- 5.現況評述：教授治校，可建立扎實穩固的學術基礎，但所選出校長因應社會變遷的能力較差。

#### (二)美國制(美、加拿大、香港)

- 1.辦理單位：遴選與任命合一，遴選由學校辦理，校長由董事會任命並向董事會負責。但近年香港政府透過教育資源委員會、校董會及財政控管影響學校，大學校長必須得到香港政府同意才能委任。
- 2.委員組成：由董事會成員擔任，除加拿大學校(維多利亞大學)董事會 15 人為該大學校長、教職員、學生與總督會同行政會議委派人員組成外，其他國家學校董事會成員多為社會知名人士、工商界領袖及社會菁英。
- 3.過程公開程度：人選經諮詢委員會從推薦名單中挑選並面談再送遴選委員會，最後由董事會核定，遴選過程長且重視保密。
- 4.校長資格：重視校長領導才能，不強調注重學術成就，無明確學術背景要求。
- 5.現況評述：深受企業經營導向影響，所選出校長因應社會變遷的能力可能優異但也有可能缺乏教育背景與經驗，以外行領導內行，使大學經營失去學術機構發展考量。

#### (三)英國制(英、澳洲)

英國大學校長多數為榮譽職務，任務為參與公共活動，校務由副校長負責經營。

- 1.辦理單位：遴選與任命合一，英國大學校長、副校長遴選作業由學校辦理，不需報准；澳洲大學校長遴選由委員會制的組織進行甄選程序，由校董事會決議任命。
- 2.委員組成：英國大學多數由理事會及評議會組成聯合委員會提名辦理校長、副校長遴選；至澳洲大學遴委會成員多為企業領導人、退休官員及資深學者等。
- 3.過程公開程度：由候選人中擇優面談，篩選 2、3 人後再考察，目前所蒐集之資料，尚不足以判斷候選人名單與遴選過程公開程度。
- 4.校長、副校長資格：未明定，惟牛津大學由榮譽校長提名經全體議會批准、劍橋大學由各學院院長輪流出任，與倫敦、新興英國大學相較略有不同。

5.現況評述：英國大學享有高度行政自主與學術自治；澳洲校長負責行政團隊的管理與日常行政事務，相當於企業的執行長角色，由校董會等組織監督。

## 二、我國大學校長遴選制度

- (一)辦理單位：各大學成立校長遴選委員會，遴選新任校長報教育部聘任；即遴選與任命分開，校長遴選作業由學校辦理，但由教育部任命。
- (二)委員組成：置委員十五人至二十一人，以單數組成，由學校聘請學校代表(校務會議推選，占全體委員總額五分之一)、校友代表及社會公正人士(依學校組織規程或其他相關規定產生，占全體委員總額五分之一)、及教育部遴派之代表(前二款以外之其餘委員)擔任之。
- (三)過程公開程度：校長遴選過程，在遴選結果未公布前，參與之委員及有關人員應嚴守秘密，但其他法律另有規定或遴委會依法決議者，不在此限，即依各校規定辦理。但部分學校候選人名單公開，且有類似「普選」性質的投票門檻要求，衍生遴選過程保密但候選人名單公開情況。
- (四)校長資格：依教育人員任用條例第 10 條，大學校長應具下列資格之一，即中央研究院院士、教授或曾任相當教授之教學、學術研究工作並曾任學校、政府機關或其他公民營事業機構之主管職務合計三年以上。另應符合各校自訂資格條件，如前瞻性教育理念、學術成就與聲望等。

## 參、分析與發現

### 一、政府部門於大學校長遴選過程中所扮演角色影響大學發展

大學校長遴選制度因各國國情及政治體制呈現不同樣態，政府對於教育領域掌有較大控制權的國家，具較大決策權；著重大學自治的國家，相對的政府控制角色較小。(季誠鈞，2007)。由政府直接控制遴選制度或者可收統一之效，但也妨礙了大學自治可發展創造性；反之，強調大學自治的遴選制度，能高度讓教授參與治校，展現多元性也較容易展現對於局勢及危機的因應，但需要花時間溝通凝聚共識，容易產生選舉流弊。

依我國大學法規定與精神，在於尊重大學自由，對於國立大學校長遴選，政府部門僅負責程序監督，不進行實質審查，但遴選制度因歷史沿革仍帶有官方色彩，且教育部對於大專校院經費補助及政策指導介入較深，我國大學自治在搖擺中前進，無法如美國大學那樣自主，也不像中國或法國那樣集權。在我國法制上對於大學、政府角色的期待，有待釐清。

### 二、遴選委員組成及作業程序是否保密作法分歧

歐陸制的大學校長遴選多採授權方式，選舉與任命分開，決定權取決於教職員工或教授的票數，類似「公開普選」，再由政府主管機構任命；美國高等教育受市場化機制影響，因此大學校長遴選作業由董事會主導，先確定人選搜尋與遴選機制(如由獵人頭

公司尋找合適人選)、成立搜尋委員會、確定人選標準、經由搜尋委員會從許多推薦名單中挑選並面談合適人選,最終選定人選送董事會決定即可,過程長且保密;至英國制的大學校長遴選樣態,多採用理事會與學術會模式,也有由各學院院長輪流出任者,因此遴選委員組成及作業程序分歧。

### 三、以學術成就作為校長遴選標準或許限制學校發展

校長或許為學校重要領導人,但在民主化浪潮下,需要更多的協議與溝通,學校組織區分專業體系(學術審議相關委員會)、課責系統(校務會議或董事會)、管理系統(負責執行),校長與治理組織間權力分配與制衡互動關係,將影響校務發展。但是我國校長遴選委員會組成產生方式,委員在組成時已被綁定,再加上全體教職員工信任投票門檻,使得校長選才已被綁定校內選才,無法對外招聘更適合的人才。

教育資源的分散,使我國大學更難在國際一爭短長,如將責任歸咎於校長領導力,未免嚴苛。「校長治學好壞與校長權限大小、任期長短、學校體質強弱、學校權力結構民主化與多元程度、外在政治社會對大學的期許、各種有形無形的干擾、財力厚薄、社會變遷的強度與速度都有相關。」(林孝信,1997)

## 肆、建議

近期大學校長遴選爭議不斷,除遴選過程遭疑黑箱,選出的校長資格被質疑外,政府監管與大學自治權限爭議,使教育部所扮演角色頗受質疑,不禁令人反思,現行大學校長遴選制度是否有再檢視必要;英國著名學者阿什比曾說:「任合類型的大學都是遺傳與環境的產物」,校長遴選制度也是。大學校長遴選制度不能脫離國家的政治經濟制度和文化傳統,然他山之石可以攻錯,透過國外資料蒐集分析,比較我國相關制度,建議如下:

### 一、法制面就現行運作困境通盤檢視修法必要

#### (一)對現行相當教授資格之規定,明訂審查標準

教育人員任用條例於民國 100 年修法放寬擔任校長的條件,主要是擴大延攬人才,符合大學多元、自主的精神,但之後教育部解釋函卻引起「違法擴張相當教授之範圍與資格條件」爭議,顯見大學校長資格認定若無明定標準,易滋爭議。

#### (二)未來能修法放寬校長資格,不再侷限於教學或學術研究專才,使各大學得依其發展特質抉擇校長人選為學術專才或經營人才

1. 「研究型大學」、「教學型大學」以學術研究、教學為主要辦學目的,校長如未具一定學術地位,難以對校內教授發揮領導功能;至於衍生自整合經濟與社會發展任務的「創業型大學」,如校長資格仍拘泥於學術成就忽略經營專

才，則無法因應瞬息萬變國際競爭環境，影響學校營運與學生培育。

- 2.建議將教育部有關「相當教授之範圍與資格條件」函釋結果，納入教育人員任用條例規範，放寬非研究型大學校長資格，符合大學多元、自主的精神；由學校依其特質、願景自訂校長資格與審查標準，讓學校可遴選出真正需要的掌舵者。

### (三)遴選委員應重行規劃配置，並明訂退場機制

- 1.現行制度遴選委員係由五分之二學校代表、五分之二校友代表(含社會公正人士)及五分之一教育部選派代表，雖兼顧瞭解學校需要、有大局觀、程序正當性考量，但僅五分之二的學校代表真能代表學校的聲音？顯有疑慮；建議以「真正代表學校」方向，修改遴選委員會組成，將五分之一教育部選派代表調整為學校代表；至教育部為確認遴選過程依法運作，可成立監選小組參與作業。
- 2.現行辦法中僅規範遴選委員會成立時點，並無退場時間，基於近年校長遴選爭議不斷，為使委員會於選出校長報部聘任後，能賡續處理後續可能發生爭議問題，建議明訂退場機制，於就任後方能解散。

### (四)明文禁止校內「普選機制」，避免發生票數公開爭議問題

雖教育部一再重申，為落實大學校長遴選之功能，不宜以普選方式辦理；遴選過程尊重各校民意調查機制，若有需要教職員行使同意權以為參考必要者，開票結果達法定門檻後，即不得再予統計票數。然各大學對於校長候選人最低門檻不一，時有候選人名單公開或形成普選情形，有違現行校長遴選制度理念，爰建議明文禁止，降低爭議發生可能性，也提高優秀人才成為候選人意願。

## 二、管理實務面應有明確規範原則

- (一)各校自訂校長遴選辦法，作業程序進行相關規範宜一年前由教育部審查，避免錯漏或爭議，在依法行政前提下維護大學自治。
- (二)遴選的過程應全程保密，尊重候選人也提昇優秀人才應聘意願  
由美國大學校長徵詢校長候選人過程瞭解，真正優秀人才是學校蒐尋得來；如果遴選程序陽光化公開，校長遴選成為選舉而非選拔，難以徵求優秀候選人。
- (三)校長人選的最終確定，於法制完備前提下，尊重遴選委員會建議人選，以符合大學自治精神  
遴選委員會依法應本獨立自主精神執行確認候選人、資格審核、遴選程序與選定校長人選等任務，且大學法規定大學在法律規定範圍內，享有自治權，故政府部門對於校長遴選如已有程序監督機制，則應尊重遴選委員會建議人選，以契合委員會獨立自主遴選精神與我國高等教育自治精神。

## 三、後續資料蒐集意見

人事單位在學校國際交流過程，大多配合提供資料，缺乏具體參與，建議嗣後

學校進行交流時，可適度建立人脈關係，俾利後續資料蒐集與請益。

「橘逾淮為枳」，國外大學校長遴選制度雖可為我國修法參考，但為避免直接套用衍生水土不服情況，制度調整必須與我國國情與文化一致，配合我國具體政治、經濟、文化制度與現有大學歷史發展、特質，在精進高等教育前提下尋求變革，方能完備我國大學校長遴選制度，適時選拔各校需要的校長，帶領大學培育我國能因應未來劇烈變動世界所需人才。

#### 四、建議統整修法建議

國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法建議修正意見

建議修正條文	現行條文	說明
<p>第二條</p> <p>各大學應於校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，組成校長遴選委員會（以下簡稱遴委會），遴選新任校長報教育部聘任，並於教育部聘任後解散。</p> <p>遴委會置委員十五人至二十一人，以單數組成，由學校就下列人員聘請擔任之：</p> <p>一、學校代表：由學校校務會議推選，占全體委員總額<u>五分之三</u>。</p> <p>二、校友代表及社會公正人士：依學校組織規程或其他相關規定產生，占全體委員總額<u>五分之一</u>。</p> <p>前項各款代表於推選（薦）或遴派時，應酌列候補委員。第一款學校代表應包含教師代表，其人數不得少於<u>三分之二</u>。</p> <p>遴委會任一性別委員應占委員總數<u>三分之一</u>以上。</p>	<p>第二條</p> <p>各大學應於校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，組成校長遴選委員會（以下簡稱遴委會），遴選新任校長報教育部聘任。</p> <p>遴委會置委員十五人至二十一人，以單數組成，由學校就下列人員聘請擔任之：</p> <p>一、學校代表：由學校校務會議推選，占全體委員總額<u>五分之二</u>。</p> <p>二、校友代表及社會公正人士：依學校組織規程或其他相關規定產生，占全體委員總額<u>五分之一</u>。</p> <p><u>三、教育部遴派之代表：前二款以外之其餘委員。</u></p> <p>前項各款代表於推選（薦）或遴派時，應酌列候補委員。第一款學校代表應包含教師代表，其人數不得少於<u>三分之二</u>。</p> <p>遴委會任一性別委員</p>	<p>一、新增第一項後段遴委會解散之規定。</p> <p>二、為求遴選過程中充份代表學校意見，符合大學自治之目的，爰提高學校代表之人數比例，故本條第2項第1款學校代表占全體委員總數由 2/5 提高為 3/5。</p> <p>三、同上述說明二刪除本條第2項第3款教育部遴派之代表，改增列第五項「方案一：教育部得成立監選小組置委員三至五人參與遴選作業。」讓教育部得依個案為確認遴選過程依法運作；或採以「方案二：遴委會成立後應於七日內將委員名冊函報教育部核備。」以核備委員名單方式進行行政監督。</p> <p>四、現行條文第五項之過渡規定，已無規範實益，爰予刪除。</p>

<p><u>方案一：教育部得成立監選小組置委員三至五人參與遴選作業。</u></p> <p><u>方案二：遴委會成立後應於七日內將委員名冊函報教育部核備。</u></p>	<p>應占委員總數三分之一以上。</p> <p><u>本辦法中華民國一百零一年十月二十六日修正施行前，大學已依修正前規定組成校長遴選委員會進行校長遴選作業者，得繼續辦理。</u></p>	
<p>第三條</p> <p>遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：</p> <p><u>一、訂定校長遴選規範。</u></p> <p><u>二、決定候選人產生方式。</u></p> <p><u>三、決定遴選程序。</u></p> <p><u>四、審核候選人資格。</u></p> <p><u>五、選定校長人選由學校報教育部聘任。</u></p> <p><u>六、校長遴選爭議之處理。</u></p> <p><u>七、其他有關校長遴選之相關事項。</u></p> <p>遴委會應就二人以上之合格候選人審議，始得選定校長人選。</p> <p><u>候選人資格及第七條所定應於報名文件上主動揭露之情形應先經學校指定專責單位初審，再由遴委會複審。</u></p> <p><u>遴委會訂定校長遴選規範及校長遴選爭議之處理結果應於七日內函報教育部備查。</u></p>	<p>第三條</p> <p>遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：</p> <p>一、決定候選人產生方式。</p> <p>二、決定遴選程序。</p> <p>三、審核候選人資格。</p> <p>四、選定校長人選由學校報教育部聘任。</p> <p>五、其他有關校長遴選之相關事項。</p> <p>遴委會應就二人以上之合格候選人審議，始得選定校長人選。</p>	<p>一、本條第一項修正案係採用教育部 107 年 4 月 3 日預告版本。</p> <p>二、配合本辦法第二條刪除教育部遴派之代表之規定，及為確保教育部之行政監督，擬增列本條第四項規定「遴委會訂定校長遴選規範及校長遴選爭議之處理結果應於七日內函報教育部備查。」</p> <p>三、有關校長遴選規範中應明定大學校長資格條件個案認定標準，以利各校不再侷限教學或學術研究專才，擴大覓才範圍。</p>

<p>第四條</p> <p>學校應於遴委會委員產生後<u>三十日</u>內召開第一次會議。</p> <p>遴委會置召集人一人，由委員互選產生，召集會議並擔任主席。召集人因故不能出席時，由委員互推一人代理之。</p> <p>遴委會開會時，委員應親自出席，不得委託他人代理；應有三分之二以上委員出席始得開議，出席委員過半數之同意始得決議。</p> <p><u>前項決議應先確認議決方式係採共識決或多數決，並將議決方式及決議列入會議紀錄。</u></p>	<p>第四條</p> <p>學校應於遴委會委員產生後二十日內召開第一次會議。</p> <p>遴委會置召集人一人，由委員互選產生，召集會議並擔任主席。召集人因故不能出席時，由委員互推一人代理之。</p> <p>遴委會開會時，委員應親自出席，不得委託他人代理；應有三分之二以上委員出席始得開議，出席委員過半數之同意始得決議。</p>	<p>教育部 107 年 4 月 3 日預告版本。</p>
<p>第五條</p> <p>遴委會開會時，得視需要邀請有關人員列席或提供資料。</p> <p><u>教育部成立監選小組時，遴委會開會時，應邀請之。</u></p>	<p>第五條</p> <p>遴委會開會時，得視需要邀請有關人員列席或提供資料。</p>	<p>增加遴委會開會邀請對象。</p>
<p>第六條</p> <p>遴委會委員為校長候選人者，當然喪失委員資格；有下列情形之一者，經遴委會確認後，解除其職務：</p> <p>一、因故無法參與遴選作業。</p> <p>二、與候選人有下列</p>	<p>第六條</p> <p>遴委會委員為校長候選人者，當然喪失委員資格；有下列情形之一者，經遴委會確認後，解除其職務：</p> <p>一、因故無法參與遴選作業。</p> <p>二、與候選人有配</p>	<p>一、教育部 107 年 4 月 3 日預告版本中本條第一項第三款後段原增列「或未出席會議之次數應達出席次數之二分之一者。」為解除條件之一，因實務作業上難以事前界定開會次數，故建議刪</p>

<p><u>關係之一者：</u></p> <p>(一)有配偶、<u>四親等</u>內之血親或<u>三親等</u>內姻親或曾有此關係。</p> <p>(二)學位論文指導之師生關係。</p> <p>(三)<u>具營利事業機構董監事關係。</u></p> <p><u>三、連續二次未出席會議者。或未出席會議之次數應達出席次數之三分之一者。</u></p> <p>遴委會委員有前項不得擔任委員之事由而繼續擔任，或有具體事實足認其執行職務有偏頗之虞者，候選人、<u>監選小組委員或遴委會委員</u>得向遴委會舉其原因及事實，經遴委會議決後，解除委員職務。</p> <p>前二項所遺委員職缺，按身分別依第二條第二項規定遞補之。</p> <p><u>教育部監選小組委員有第一項情形之一者，由教育部重新選派之。</u></p>	<p>偶、三親等內之血親或姻親或曾有此關係。</p> <p>三、有學位論文指導之師生關係。</p> <p>遴委會委員有前項不得擔任委員之事由而繼續擔任，或有具體事實足認其執行職務有偏頗之虞者，候選人得向遴委會舉其原因及事實，經遴委會議決後，解除委員職務。</p> <p>前二項所遺委員職缺，按身分別依第二條第二項規定遞補之。</p>	<p>除。</p> <p>二、配合本辦法第二條第五項規定，「教育部得成立監選小組參與遴選作業。」，亦賦予監選小組委員得向遴委會舉其原因及事實，經遴委會議決後，解除委員職務之權責。</p> <p>三、教育部監選小組委員有第一項情形之一者，基於利益衝突迴避原則，明定應由教育部重新選派之。</p>
<p><u>第七條</u></p> <p><u>候選人與遴委會委員如有前條第一項第二款及下列情形者，應於參加遴選之報名文件主動揭露：</u></p> <p><u>一、與遴委會委員有</u></p>		<p>教育部 107 年 4 月 3 日預告版本。</p>

<p>下情形：</p> <p><u>(一)任職機關（構）學校內同一單位。</u></p> <p><u>(二)二年內發表論文或研究成果之共同作者。</u></p> <p><u>(三)與候選人有共同執行中之研究計畫。</u></p> <p><u>(四)三年內曾有僱傭、委任或代理關係。</u></p> <p><u>二、兼任兼任營利事業、社團法人、財團法人董監事等重要職務。</u></p> <p><u>三、其他經遴委會決定應揭露之職務、關係或相關事項。</u></p> <p><u>候選人如有前項應揭露之資訊而未揭露，於遴委會選定校長人選前，列為遴委會選定校長人選之重要參考；於遴委會選定校長人選後，由學校報請教育部聘任前，如為校長當選人，遴委會應重新開會議決是否影響校長當選資格，並由學校將議決情形報教育部。</u></p>		
<p><u>第八條</u></p> <p><u>教育部監選小組得視案情需要調閱相關遴選過程中文件，遴委會或學校相關單位不得拒絕之。為釐清遴選爭議時，得通知遴委會委員、學校相關單位人員備詢。</u></p>		<p>為發揮教育部於遴選過程中之行政監督功能，賦予監選小組有文件調閱及徵詢人員之權限，擬增訂本條之規定。</p>
<p><u>第九條</u></p> <p><u>校長遴選過程，在遴</u></p>	<p><u>第七條</u></p> <p><u>校長遴選過程，在遴</u></p>	<p>為落實遴選過程全程保密，以尊重各候選人聲譽</p>

<p>選結果未公布前，參與之委員及有關人員應嚴守秘密。但其他法律另有規定或遴委會依法決議者，不在此限。</p> <p><u>校長遴選過程有徵詢校內意見時，不得採以普選方式辦理，徵詢結果僅供遴委會遴選之參考。</u></p>	<p>選結果未公布前，參與之委員及有關人員應嚴守秘密。但其他法律另有規定或遴委會依法決議者，不在此限。</p>	<p>及吸引優秀人才應聘意願，擬明文禁止學校以普選方式徵詢校內意見，故擬新增本條規定。</p>
<p><u>第十條</u></p> <p>遴委會委員為無給職。但校外委員得依相關規定支給出席費，並視需要酌支交通費。</p> <p><u>遴委會委員或學校相關單位人員應教育部監選小組徵詢時，得依相關規定支給交通住宿費。</u></p>	<p>第八條</p> <p>遴委會委員為無給職。但校外委員得依相關規定支給出席費，並視需要酌支交通費。</p>	<p>考量教育部監選小組運作所需，若需遴委會委員或學校相關單位人員徵詢意見時所需之交通住宿費之支給名目。</p>
<p><u>第十一條</u></p> <p>遴委會執行本辦法相關事項所需之經費，由學校相關經費支應。</p>	<p>第九條</p> <p>遴委會執行本辦法相關事項所需之經費，由學校相關經費支應。</p>	

## 伍、參考文獻

### 一、專書

- 周志宏著（2002）。學術自由與高等教育法制，台北：高等教育文化事業有限公司。
- 黃俊傑編著（1999）。大學理念與校長遴選。台北：樂學出版社。
- 林孝信、黃俊傑（1999）。美國現代大學的理念與實踐—以芝加哥大學為例。載於黃俊傑（編），大學理念與校長遴選（67-100頁）。
- 涂經詒（1999）。美國大學校長遴選經驗—兼談大學組織及功能。載於黃俊傑（編），大學理念與校長遴選（265-284頁）。
- 梁天培（1999）。香港的大學主管產生辦法及校務運作內涵。載於黃俊傑（編），大學理念與校長遴選（305-310頁）。
- 鄭洪（1999）。美國大學校長的遴選制度。載於黃俊傑（編），大學理念與校長遴選（285-304頁）。
- 林孟君等（2012）。各國教育行政組織與學制，台北：國家教育研究院。

### 二、期刊論文

- 王占軍(Zhan-jun,WANG)、翁晚平(Wan-ping,WENG)（2015）。政治模型下的美國大學校長遴選：以佛羅里達大學為案例。復旦教育論壇，13（1），100-105。
- 王占軍(WANG, Zhan-jun)、陳娜(CHEN, Na)（2014）誰在遴選大學校長？—以美國州立大學為例。復旦教育論壇，13（1），100-105。
- 朱劍(ZHU, Jian)（2014），英國大學校長任職資歷研究—基於五所大學校長招聘啟事的解讀。復旦教育論壇，12（3），18-23。
- 余曉雯(Yu, Hsiao-wen)、鍾宜興(Chung, Yi-hsing)（2014）。德國高等教育「未來構想」計畫之探究——政府角色與高等教育機構定位之省思。比較教育，77，1-35。
- 俞婷婕(YU Ting-jie)（2014）。澳大利亞大學校長角色定位與人格特徵—基於“八校聯盟”的分析。復旦教育論壇，12（3），24-30。
- 侯永琪、蔡小婷、洪維佳（2011）。澳洲大學品質保證局（AUQA）的轉型與新任務——高等教育品質與標準署（TEQSA）的新角色。評鑑雙月刊，第34期，52-56。
- 陳清秀（2018）。國立大學校長遴選爭議的法理分析。台灣法學雜誌，340，5-12。
- 陳宏彰(Chen,Hung-Chang)（2017）。英國學校領導的新政策趨勢：「系統領導」與「由學校所領導的系統」。教育研究月刊，274，116-133。
- 趙文華、高磊、馬玲（2004）。論現大大學制度與大學校長職業化。復旦教育論壇，2（3），35-39。
- 戴曉霞(Tai, Hsiou-Hsia)（2014）。法國大學治理改革之探究—國家與市場的辯證。高等教育，9（2），1-29。
- 蕭芳華（2005）。大學校長遴選模式和高教機構權力關係之分析：以中華民國2003年大學法修法草案為分析標的。教育政策論壇，8（1），99-120

Suat Teker, Pinar Sayan & Dilek Teker (2013). A COMPARATIVE STUDY FOR APPOINTMENT PROCEDURES OF UNIVERSITY PRESIDENTS. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.8, 123-131.

### 三、研討會論文

杜正勝（2005）。現行國立大學校長遴選制度及檢討。立法院教育及文化委員會第 6 屆第 1 期專案報告，台北。

### 四、學位論文

劉紀萱（2009）。大學校長遴選制度之研究—以臺師大第 11 任校長遴選為例。國立台灣師範大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，台北。

### 五、官方文件

韓國教育部，《國立大學校長遴選改善方案》，2017 年 8 月。

德國柏林邦大學法，2011 年 7 月 26 日版。

加拿大維多利亞大學委任校長的程序，2017 年 1 月。

### 六、報紙

郭英劍（2008 年 11 月 25 日）。哈佛大學的校長是怎樣產生的。中國科學報。

楊永年（2018 年 1 月 25 日）。大學校長遴選體制存在哪些問題。蘋果日報。

簡立欣（2018 年 1 月 5 日）。哈佛、港大菁英制，選人過程保密。中國時報。

佚名（2003 年 1 月 17 日）。How to become chancellor of Oxford University。UK news。

Kristen Lyons and Richard Hill16 (2018, February 16), VC salaries are a sign of what's wrong with universities, *University World News*, Issue No:493。

### 七、網路等電子化資料

王蓉、張必濤（2010）。美、法大學校長選拔與職權的比較研究，2010 年 4 月，取自：

[http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2010&filename=JIXE201004034&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWVhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=\\$9A4hF\\_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MjA1NDV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGckNVUkxLZlI1Wm9GeS9oVWJ2QUx5VFRhN0c0SDIITXE0OUdZSVI4ZVgxTHU=](http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2010&filename=JIXE201004034&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWVhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MjA1NDV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGckNVUkxLZlI1Wm9GeS9oVWJ2QUx5VFRhN0c0SDIITXE0OUdZSVI4ZVgxTHU=)

付連興（2007）。大學校長選拔與任用的國際比較研究，2007 年 4 月，取自：

<https://wenku.baidu.com/view/174f601114791711cc791761.html>

李巧針、季茂江（2007）。美國一流大學校長遴選工作及啟示，2007 年 2 月，取自：

[http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2007&filename=JSGJ200702008&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWVhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=\\$9A4hF\\_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!](http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2007&filename=JSGJ200702008&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWVhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!)

&v=MjA1MzhSOGVYMUx1eFITN0RoMVQzcVRyV00xRnJDVVJMS2ZZdVpvRnk3a1Vy  
N0JMejdNWkxHNEh0Yk1yWTIGYkk=

季誠鈞（2007）。國內外大學校長選拔制度的比較分析，2007年6月，取自：

[http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2007&filename=HDXK200702004&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWZhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=\\$9A4hF\\_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MDYzOTExVDNxVHJXTTFGckNVUkxLZlI1Wm9GeTdsVmJyT0xTbIRaYkc0SHRiT  
XJZOUZZSVI4ZVgxTHV4WVM3RGg=](http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2007&filename=HDXK200702004&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWZhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MDYzOTExVDNxVHJXTTFGckNVUkxLZlI1Wm9GeTdsVmJyT0xTbIRaYkc0SHRiT<br/>XJZOUZZSVI4ZVgxTHV4WVM3RGg=)

高瑞（2009）。淺談大學學術副校長遴選工作及啟示——以香港科技大学(HKUST)為例，2009年9月，取自：

[http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2009&filename=MBJY200909011&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWZhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=\\$9A4hF\\_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MDMyOTlMS0MvQmQ3RzRlRGpNcG85RVpZUjhlWDFMdXhZUzdEaDFUM3FUcl  
NMUZyQ1VSTEtmWXVab0Z5N21VYnY=](http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2009&filename=MBJY200909011&uid=WEEvREcwSIJHSlDRa1FhcEE0RVZyZWZhYzQyeUJ2QlRyV2tzTVpFNXZ2az0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!&v=MDMyOTlMS0MvQmQ3RzRlRGpNcG85RVpZUjhlWDFMdXhZUzdEaDFUM3FUcl<br/>NMUZyQ1VSTEtmWXVab0Z5N21VYnY=)

藍勁松（2004）。中美研究型大學校長學術背景之比較，2004年8月31日，取自：

<http://www.cuhk.edu.hk/ics/21c/media/online/0406038.pdf>

駐英國代表處教育組(2018)。英國公立大學校長、副校長遴選方式簡介。取自：教育部電子報 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=20897](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=20897)

## 陸、附錄

### 一、比較教育人事制度工作圈分工

- (一)國立成功大學人事室：中國大陸、香港文獻蒐集及分析、參與建議與討論、參考書目製作、報告總撰擬。
- (二)國立臺北教育大學人事室：韓國、德國、澳洲文獻蒐集及分析、參與建議與討論、資料完稿製作（含封面、目錄、圖表目錄）。
- (三)國立臺東大學人事室：日本、英國文獻蒐集及分析、參與建議與討論。
- (四)國立屏東科技大學人事室：法國、加拿大、美國文獻蒐集及分析、報告總撰擬。

### 二、各國(地區)大學校長遴選制度比較表（本小組自行整理）

歐陸制國家校長遴選制度比較表

國家 (地區)	日本	德國	法國
遴選 方式 說明	①由評議會或校級教授會提出候選人。 ②全體教職員工不記名投票。(普選) ③文部省任命。(季誠鈞,2007)	大學評議會由正教授群中選舉產生校長。 ①大學校長選舉的提案由學術參議院決定。學術參議院的選舉提案必須考慮到至少有三分之一成員支持的提案。 ②學術參議院將建議人選提交董事會在大學發表評論。 ③董事會可以向學術參議院反對這些提案。之後由學術參議院對這些提案進行最終投票。 ④大學校長由理事會以大多數成員的投票選出。 ⑤第二輪投票中得票最多的兩名候選人將進行第三輪投票，獲得簡單多數票者將被選為大學領導人。 ⑥大學校長由柏林參議院任命。	由理事會選舉直接產生。(季誠鈞,2007)
特色	教授及文部省權力較大，校長權力較小。(季誠鈞,2007)	教授治校特色，著重以學術成就為遴選標準。	①法國政府為大學提供足夠的資金，因此不太注重校長社交及獲取資源能

國家 (地區)	日本	德國	法國
			力，比較強調注重校長學術成就。 ②基層教授擁有較大權力，形成以學術權力為主的結構模式。
政府 角色	大學是政府舉辦，校長之任命及權責在政府。(戰後日本雖然積極實施民主政治及地方自治，但教育行政仍偏向中央集權)	①聯邦政府權力有限，各州在文化教育上自主權較大。 ②州、市、聯邦政府不得干涉參與高校管理。由校務委員會決策辯論。	中央集權制，政府對高教發展規劃、資源分配及學歷認定都發揮控制作用，大學所有成員都納入國家公務員體系。(王蓉、張必濤，2010)
其他 說明	評議會議長由校長擔任負責審議大學管理運作由校長負責執行。	①有時候並未能綜合考量校長職位之條件與要求。 ②校長任期 4-7 年更換頻繁，州政府派的常務秘書卻是終身制主管大學日常事務。	①如選出的校長不是教授須報請全國高等教育與科學研究理事會同意，教育部長批准。(王蓉、張必濤，2010) (付連興,2007) ②校長連選需經學校委員會和學術與經濟界代表委員會雙重選舉通過。 ③由於中央集權致使大學似無法因應多變的世局致排名於近年一直落後，近期推動教育改革鬆綁。
國家 (地區)	中國大陸	韓國	
遴選 方式 說明	①由教育部與省教育行政部統一考察、選拔與任命。 ②公選的主持部門為政府，遴選委員會組成教職員工、學生還有民主黨派參與。	由校內教授會議遴選後送請教育人力資源司任命之。其程序為：①大學推薦人選提送教育部。②教育部審查後提請總統任命。	
特色	大學行政屬性較	2016 年修法擴大校長推選過程	

	強,反而弱化高教的獨立性與特殊性。	之參與範圍,惟其教育部有最後審查權。 曾經推動校長普選制,到目前為止還是有些大學因教授的死諫,堅持普選制。	
政府角色	①政府加強機構管理領導以保證政府意志之貫徹與實行。 ②黨委領導下的校長負責制。	教育部人力資源司對於所送校長名單如有不同意意見,得不予聘任,或再與學校商量。	
其他說明	人才傾向於內部選拔。	有部分大學因候選人訴訟關係形成長時間的無校長狀態。	

美國制國家校長遴選制度比較表

國家(地區)	美國(哈佛大學)	加拿大	香港(科技大學)
遴選方式說明	①搜尋委員會廣泛徵求名單最後推舉 3-5 名提交校董事會。 ②由校董會決定人選。	大學評議會由正教授群中選舉產生校長	①校董會成立遴選委員會(主要由重要的校董會成員組成),委託獨立顧問公司「獵頭公司」於全球網羅合適人選,到香港面試或諮詢並會見學生代表。 ②面試後由遴委會向校董會推薦適合人選,由校董會通過遴委會決定以便與當選者商討聘用條件。(梁天培,1997)
特色	私立學校為主。 由學校董事會負責並任命,校長向董事會負責。 哈佛有兩個校董會(學監委員會負責各派各系諮詢,權力不大、哈佛公司董事會院士工商界領袖、校友、及外校知名教授,校長遴選由院士全權負責)	①加拿大維多利亞大學為例,董事會總共 15 人,該大學校長、兩位由其他職員推選的大學職員、一位由議會推選出的大學教職員、兩位由大學選出的大學生、八位成員由總督(副督)會同行政會議委派。 ②由遴選委員會成員提名,每三年舉辦一	大學設有校董會,控制學校發展。成員為社會知名人士,義務性港府委任,除少數為政府官員,大多是工商界負責人及社會菁英。 例:大學理事會根據“香港中文大學條例”設立一個委員會,辦理副校長、校長甄選事宜。成員的組成包括理事會主席,理事會提名的其中 3 名成員以及參議院提名的 3 名成員。

國家 (地區)	美國（哈佛大學）	加拿大	香港（科技大學）
		次，能續任一次。	校長物色委員會（遴選委員會）向大學校董會一致推薦校長候聘人選。大學安排候聘人選分別與大學教職員、學生及校友會面。大學校董會參考中大成員所表達的意見並對遴選委員會的推薦作出決定。
政府 角色	聯邦政府與州政府不干預大學內部事務。 典型分權制國家。		必須得到香港政府同意才能做成委任。 通過教育資源委員會、校董會及對財政控管，加上校長委任權，港府對於大學的控制可以說是有效且隱蔽的。（梁天培,1997）
其他 說明	①遴委會經常聘請專業顧問，具有民主性特色。對校長領導才能特別重視，不強調注重學術成就造詣。偏向外部選才。 ②佛羅里達州立大學、麻省理工學院均採雙層委員會（諮詢委員會→遴委會→校董會投票） ③哈佛及麻省理工的校長都沒有固定任期。（鄭洪，1997） 美國一年有 600 至 700 位校長產生。		近年來受美國系統之影響比英國還要大。 例：校董會成立遴選委員會，遴選工作將會是全球性地展開，並由委員會向校董會作出建議。遴選委員會召開會議，會上討論了整個招聘程序，並決定會向大學教職人員及學生會諮詢意見，以了解他們認為下任校長需具備甚麼條件。科大在本地及海外刊登廣告作公開招聘。遴選委員會主席亦會發函學術界知名人士及其他熟悉科大情況的人士提名適當的人選。另亦委託獨立顧問公司，於全球搜羅合適人選，經多輪甄選程序及內部討論，最終敲定推薦人選。

英國制國家校長遴選制度表

國家(地區)	英國	澳洲
遴選方式說明	<p>副校長選舉方式</p> <p>①理事會及評議會組成聯合委員會提名(付連興,2007)</p> <p>②理事會任命，不需報教育部核准</p>	<p>對外公開徵選條件，再由委員會制的組織進行甄選程序後，由校董事會決議任命。</p>
特色	<p>由相對獨立學院所組成，學院各自成為綜合型學院，並非以學科來劃分，大學是眾多學院的聯合體。(季誠鈞,2007)</p> <p>大學校長是象徵性、榮譽職位。真正學校執行者是副校長。</p>	<p>校長負責行政團隊的管裡與日常行政事務，相當於企業的執行長（CEO）角色，是學校的最高管理人，由校董會等組織監督。</p>
政府角色	<p>公立大學為主。</p> <p>經費主要來自政府，但學校享有高度行政自主與學術自治。</p> <p>副校長人選不需要政府核准</p>	<p>澳洲大學有聯邦法律立法保護，須經專家學者及政府針對相關學術、財務等方面之品質評估與認可，且由國會或各大學所在地之州議會立法通過，方准設立。此外，各校組織章程法源又依所在地的州政府規範而有異，各州立法不同，以致各州政府對當地大學的規範亦不同。</p> <p>私立大學發展甚少，由聯邦政府提供經費，聯邦政府控制力甚強。</p>
其他說明	<p>例：倫敦大學由大學董事會與大學議會（the Collegiate Council）組成聯合遴選委員會（the Joint Appointments Committee）。成員：董事會主席擔任召集人、董事會指派 2 名獨立董事、大學議會指派之 2 名代表(大學議會為倫敦大學各學院之院長組成)。</p> <p>聯合遴選委員會根據董事會訂定之條件，公開徵詢人選。</p> <p>聯合遴選委員會向董事會推薦適合之人選。聯合遴選委員會有權決定校長薪資與其他必要任職之條件。</p>	<p>澳洲大學校長的產生與其董事會成員組成有關，因其成員多為企業領導人、退休官員及資深學者等；又其校長的高薪近年頗有爭議，而薪資水準亦由董事會來設定。</p>



# 我國公立大學教師兼職規範適用法規及 許可程序之探討 --比較各國公立大學教 師兼職規範制度

組別：第4 組

成員：國立政治大學人事室

國立臺北大學人事室

國立臺灣科技大學人事室

國立臺北護理健康大學人事室

國立臺灣藝術教育館人事機構



鑒於我國公立學校聘任教師是否受「公務員服務法」之規範各方見解不一，行政院於 81 年函請司法院統一解釋，嗣經司法院大法官 81 年 11 月 13 日釋字第 308 號解釋以，公立學校聘任之教師，除有兼任學校行政職務，就其兼任之行政職務，仍有「公務員服務法」之適用外，不屬於「公務員服務法」第 24 條所稱之公務員，至此正式宣告未兼任學校行政職務教師之兼職與「公務員服務法」脫鉤。然而，近年全球新創產業蓬勃發展，教育部亦積極藉由跨部會合作，齊力打造學界、產業界與研究機構的新合作關係，推動「新型態產學研鏈結試辦方案」，並針對人才、技術、資金、市場等四大面向逐步展開法規鬆綁的作業，藉以促進公立大學教研人員將技術轉化為其社會責任，其中，教師兼職法規鬆綁亦為方案推動策略中的重要一環，因而，本工作圈小組蒐集美國喬治亞州立大學，新加坡南洋理工大學，中國北京大學，香港中文大學，德國柏林理工大學、慕尼黑大學、達姆施塔特工業大學，英國劍橋大學、伯明罕大學、牛津大學，日本東京大學、大阪大學、一橋大學，澳洲蒙納許大學及澳洲國立大學等 15 所公立大學教師兼職法規，與我國公立大學教師之兼職規範互為比較，期能提供相關主管機關擬議修正我國教師兼職制度之參考。



## 目次

壹、前言.....	79
一、問題與省思.....	79
二、分工.....	80
三、資料蒐集過程.....	82
貳、各國教師兼職規範.....	82
一、我國教師兼職之規範.....	82
二、國外教師兼職制度.....	86
參、比較分析.....	90
一、我國教師兼職規範之特色.....	90
二、各國兼職制度特色.....	91
三、我國與各國特色分析之探討.....	91
肆、結論與建議.....	93
一、結論.....	93
二、建議.....	93
三、對未來研究建議.....	94
參考文獻.....	99



## 壹、前言

全球化造成高教國際競爭，為鼓勵我國教師將學術研究及知識成果導入社會應用，增進教師與產業及學術機構接軌，教師兼職之校外專業活動，有助於理論與實務結合、研發具實用價值的創新帶動創業增進就業機會、達到產學合作協助產業升級、提升我國高教國際競爭力之目標。為避免教師的時間精力分配產生職務衝突，期能在不影響教師履行教學等校內本職義務之前提下，讓教師校外專業活動能夠為社會進步提供更多的貢獻。

近來國內各界對於公立大學教師兼職法令鬆綁、公教是否分離等議題迭有討論，公立大學亦面臨下列教師兼職問題值得省思。本小組希藉由比較各國公立大學教師兼職規範及探討，提出本國教師兼職制度法規之修正建議，以達到教師、大學、社會及國家多贏之局面。

### 一、問題與省思

(一) 104 年審計部專案調查「軍、公、教及國營事業人員具公司(商號)負責人、公司董監事身份者有無未合法兼職情形」：

1. 據該部調查結果，許多具行政職的公立大學教師兼職為反規定，迄至媒體 105 年 10 月採訪時已有高達 70 人被送公懲會處分。
2. 公立專科以上學校兼任行政職務教師，因司法院大法官第 308 號解釋，有「公務員服務法」第 14 條之 2 及第 14 條之 3「兼任非以營利為目的之事業或團體之職務」規定適用，故不得兼任營利事業之職務(含：非股東董事、非股東監察人及獨立董事)；另「公務員服務法」第 14 條「公務員除法令所規定外，不得兼任他項公職或業務」規定。
3. 學校人事單位就前開規定常有宣導，惟仍迭有聽聞教師違反規定遭學校移送公懲會，揆其原因，在於教師對其身分之認知及難以理解及接受，教育人員既非屬公務人員為何適用「公務員服務法」？
4. 教師服務義務為教學、研究、服務與輔導，故其兼職的目的與公務人員有別，茲以教師兼職有助於理論與實務結合，精進專業能力，豐富教學內容，為經濟發展貢獻更多創新研究成果，其責任與義務與公務員迥然有異，爰此，應有跳脫公務員規範限框架之空間，落實公教分離。

(二) 教師至營利事業機構或團體兼職「事前申請核准」採計時間點：

1. 據監察院 107 年 8 月 16 日新聞稿，糾正管中閔教授違法兼職案之背景事實說明以：「管中閔教授前獲邀自 106 年 6 月 14 日起，兼職擔任台哥大獨立董事及審計委員會、薪資報酬委員會委員等職務。其中獨立董事部分…符合規範所定程序；惟就審計委員會、薪資報酬委員會委員等二職務部分，則係 106 年 7 月 14 日始獲台哥大來函申請辦理，並遲至同年 9 月 22 日方獲學校核准兼職，然管中閔教授竟於臺大尚未核准其得兼任上開二職務之前，分別於同年 6 月 14 日及 8 月 1 日即出席台哥大審計委員會、8 月 2 日即出席台哥

大薪資報酬委員會，核已違反「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 8 點，及「國立臺灣大學非兼任行政主管職務之專任教師任職或兼職營利事業機構或團體準則」第 4 條第 3 項等規定，情節明確。」

2. 考量教師事前申請核准至營利事業機構或團體兼職並完成簽訂產學合作契約在實務上難以全面施行，爰現行多數均採追溯同意生效方式辦理。另部分大學教師擬申請至營利事業機構或團體兼職之教師除應通過績效評量、系(所、中心)提出教師書面評估報告外，尚需經系所務會議或其他有關會議通過，並循行政程序簽核後始得兼職，所需辦理時程較長。
3. 另學校回復核准兼職同意函，兼職機構或團體應與學校協商回饋金額度及撥付方式後，該兼職機構或團體仍須內部確認契約條文之妥適性與回饋金數額(經董事會通過等)並與學校完成簽約事宜；大學函復公司核准教師兼職之日起，教師可能開始參與公司董事會，為避免因未簽訂產學合作契約，而影響已參加會議出席人數決議之效力，基此，應有檢討之必要性，以回應大學及產業之實務需求。

### (三) 教師兼職費之支給方式行政簡化：

1. 專科以上學校教師兼職費之支給個數及支給上限目前依行政院 93 年 4 月 1 日院授人給字第 093000987 號函規定，自 93 年 4 月 1 日起，免受「軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定」支給個數及上限規定之限制。
2. 前項規定已於 107 年 1 月 23 日修正為「軍公教人員兼職費支給要點」，第五點明定兼職費一律由本職機關(構)學校轉發，不得由被兼任職務之機關(構)學校直接支給，或採電連存帳方式支付後函知兼職人員本職機關(構)學校者。
3. 衡諸大學教師兼職多為一年一聘，尤以擔任政府部門任務編組委員會委員居多，且兼職費金額固定，揭此，現行規範教師兼職費一律由本職學校轉發，似已流於形式，故應可簡化作業程序。

## 二、分工

本小組為「比較教育人事制度工作圈」第 4 小組，成員包括國立政治大學人事室、國立臺北大學人事室、國立臺灣科技大學人事室、國立臺北護理健康大學人事室、國立臺灣藝術教育館人事機構等學校機構人事單位。議題原設定為「各國公立學校教師至營利事業機構或團體兼職規範，含學校是否有向教師兼職機構收取學術回饋金以及額度」。

為聚焦議題，以具制度檢討優先性、前瞻性及制度建議之可行性為衡量標準，並以蒐集值得本國借鏡仿效之國外公立大學之標竿對象為前提，各小組成員先提供各該人事機構便於蒐集之大學，再依各成員能深入探究之對象酌予調整所負責國外大學，最後分工情形詳如表一，並經審視蒐集資料發現，國外各大學多無針對學術回饋金有所規範，故修正本小組議題。

表一、本小組負責蒐集資料國家(地區、學校)

負責學校	國別(學校)1	國別(學校)2	國別(學校)3
政治大學	美國 喬治亞大學 University of Georgia	新加坡 南洋理工大學 Nanyang Technological University	中國大陸* 北京大學* Peking University
臺北大學	香港 中文大學 The Chinese University of Hong Kong	德國 1. 柏林理工大學 Technical University of Berlin 2. 慕尼黑大學 University of Munich 3. 達姆施塔特工業大學 Technical University of Darmstadt	英國 劍橋大學 University of Cambridge
臺灣科技大學	日本 1. 東京大學 The University of Tokyo 2. 大阪大學 Osaka University 3. 一橋大學 Hitotsubashi University		
臺北護理健康大學	澳洲 1. 蒙納許大學 Monash University 2. 澳洲國立大學 Australian National University	英國 1. 伯明罕大學 University of Birmingham 2. 牛津大學 University of Oxford	

\*國立臺灣藝術教育館人事機構負責蒐集及分析中國大陸，後因故無法繼續協助，由本小組負責學校(政大人事室)接續其所負責之學校。

### 三、資料蒐集過程

#### (一) 資料搜集管道及過程

1. 考量工作圈成立之旨係希對國內實務運作提供解方，小組經過開會討論後，擬聚焦於：
  - (1) 兼職依據及適用對象
  - (2) 兼職範圍、時間及個數是否有限制
  - (3) 兼職回饋方式，兼職教師是否對學校有應盡之權利義務
  - (4) 其他可供借鏡之特殊規範等面向之探討
2. 針對擬蒐集之各國公立大學名單，則設定為各國排名頂尖或地方指標性的大學為主，利用各種可能管道多方蒐集，除利用網路蒐集資料外，也委請各小組成員學校相關領域師長協助蒐集資料，更以本次蒐集資料之國家洽請校內曾至該國留學之師長，以電話、電子郵件、面訪等方式商請師長協助蒐集資料及經驗分享。

#### (二) 搜集困難度及限制

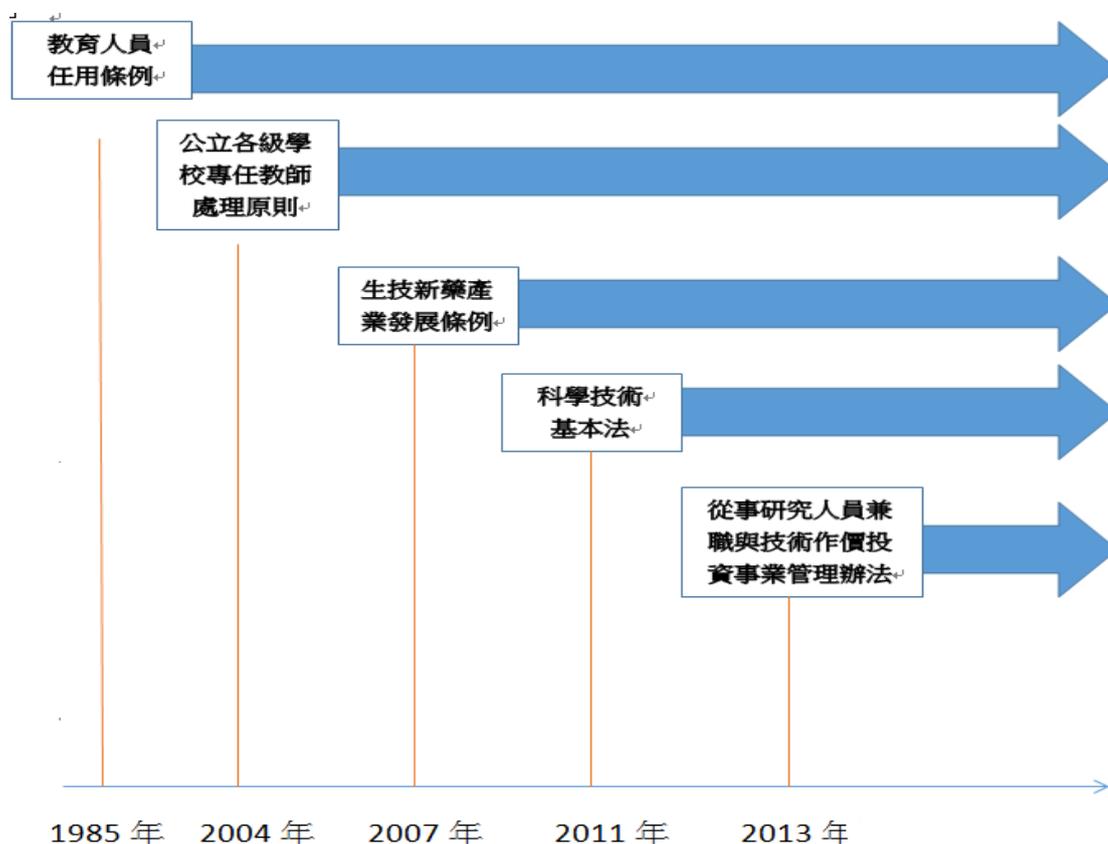
1. 當今雖然網路資訊查詢便捷，但並非全然皆可搜尋到，以中國大陸地區為例，透過網頁只蒐集到北京大學之兼職規範，許多大學對於教師兼職規範並未公諸於網頁，小組成員雖透過校內國際合作單位向中國大陸姐妹校詢問，可能當時適逢赴陸講學兼職議題係媒體火熱議題，經國際合作單位回應已詢問三次均未能取得資料。又如有關新加坡南洋理工大學資料，即為透過返臺教師向昔日同事請求協助取得。
2. 本小組成員雖商請各校返臺任教之教師協助翻譯或者請其再向原任教學校之同事請益了解兼職實際情形，或分享其在兼職之經驗，希望能更貼近了解各國大學實務之情況，但受限於時間緊湊、語言能力(德國及日本)、規章繁簡不一、條文未必即實務現況等因素，故研究時仍有諸多限制；再加以洽請協助之教師當時係在國外學校求學或任教時間不長，故對於該校教師兼職制度未能有充足之資料，及全貌之瞭解。

## 貳、各國教師兼職規範

### 一、我國教師兼職之規範

我國公立專科以上學校教師兼職制度參見圖一，其兼職規範主要係依教育人員任用條例及教育部訂定之「公立各級學校專任教師兼職處理原則」為遵循依據，後我國為健全科學技術人員之進用管道於 100 年 12 月 14 日修正「科學技術基本法」第 17 條，增列公立專科以上學校或公立研究機關(構)從事研究人員，因科學研究業務而需技術作價投資或兼職者，得不受「教育人員任用條例」第 34 條、「公務員服務法」第 13 條第 1 項股本總額百分之十、第 2 項及第 14 條兼任他項業務

限制，並依同條規定授權由行政院及考試院於 102 年 4 月 11 日發布「從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法」，將公立專科以上學校專任教師及擔任行政主管職務並從事科學研究工作人員，均納入該辦法適用對象，並明訂放寬渠等因科學研究業務需要，得於企業、機構或團體兼任相關職務。



圖一、我國公立專科以上學校教師兼職規定

本節就本國之規定，說明本小組聚焦之面向如下：

1. 兼職依據及適用對象
2. 兼職範圍
3. 得兼職時數或兼職個數
4. 兼職核准程序(按原擬聚焦於兼職回饋方式，兼職教師是否對學校有應盡之權利義務，後經檢視本小組成員蒐集之資料，幾乎無對於兼職回饋方式之規範，爰經小組成員修正為兼職核准程序。)

(一) 兼職依據及適用對象

專任教師在服務學校以外之機關(構)兼職，依公立各級學校專任教師兼職處理原則辦理。但兼任行政職務之教師，其經營商業或投資營利事業、兼職範圍及許可程序，依公務員服務法規定。

(二) 兼職範圍

專任教師之兼職除依「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 2 之 1 點規定，不得經營商業或投資利事外，並於第 3 點規定兼職範圍如下，另以「公立各級學校專任教師兼職處理原則」及「從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法」對我國教師得兼任職務有較具體之表列規定，爰就上開規定，彙整教師得兼職之範圍及職務如表一，又因我國教師兼任行政職務，業經司法大法官第 308 號解釋，為「公務員服務法」第 24 條之公務員，爰予分別表列，以茲明確。

表一、我國公立專科以上學校教師得兼職範圍及職務一覽表<sup>註一</sup>

法令依據	兼職範圍	教 師		備 註
		未兼 行政職	兼行 政職	
公立各級學校 專任教師兼職 處理原則	政府機關（構）、公立學校及已立案私立學校職務	V	V	兼任行政職務教師，得有條件兼職本項職務。
	行政法人職務(如:董、監事或顧問)	V	X	
	非以營利為目的之事業或團體職務	V	V	兼任行政職務教師，得有條件兼職本項職務。
	國外地區、香港及澳門當地主管機關設立或立案之學校職務(如:學校董事或顧問)	V	X	
	代表政府或學校股份兼任營利事業機構或團體之董事或監察人	V	V	本項兼職以與學校建立產學合作關係者或政府或學校持有其股份之營利事業機構或團體為限。
	由主管機關指派，或由董事會遴選，經主管機關核定之非股東董事或非股東監察人	V	X	
	國營事業、已上市（櫃）公司或經董事會、股東會決議規劃申請上市（櫃）之未上市（櫃）公開發行公司之獨立董事	V	X	
	金融控股公司百分之百持有之銀行、票券、保險及綜合證券商等子公司之獨立董事	V	X	

法令依據	兼職範圍	教 師		備 註
		未兼 行政職	兼行 政職	
	已於我國第一上市(櫃)之外國公司或經董事會、股東會決議規劃於我國申請第一上市(櫃)之外國公司之獨立董事	V	X	
	新創生技新藥公司董事	V	V <sup>註二</sup>	
從事研究人員 兼職與技術作 價投資事業管 理辦法	企業、機構、團體非執行經營業務之職務	V	V	
	新創公司董事	V	V	應為該新創公司主要研發技術提供者

註一：標註「V」為得兼任職務、標註「X」為不得兼任職務。

註二：依「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 2 點規定，兼行政職教師不適用於同原則第 4 點得兼新創生技董事之規定；惟「從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法」業放寬兼行政職教師得兼任新創公司董事，爰本項為「V」。

資料來源:法務部【全國法規資料庫】，並經本小組自行整理

### (三) 得兼職時數或兼職個數

專任教師之兼職時數及個數依「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 5 點第 1 項規定，教師兼任職務以執行經常性業務為主者，其兼職時數每週合計不得超過八小時。另第 7 點規定，教師兼職數目，除各主管教育行政機關另有規定外，由各級學校定之。

### (四) 兼職核准程序

專任教師兼職之報核程序，不得影響本職工作，且須符合校內基本授課時數及工作要求，並事先以書面報經學校核准，於期滿續兼或兼職職務異動時，應重行申請。另依教育部 104 年 6 月 1 日臺教人(二)字第 1040069402B 號令釋，為鼓勵教師之學術研究及知識成果導入社會應用，且對其本職工作、學術名譽及尊嚴無不良影響、無與其本職不相容之前提者，下列五種情形可免報經學校核准：

1. 教師非常態性(非固定、經常或持續)應邀演講或授課，且分享或發表內容未具營利目的或商業宣傳行為。
2. 教師兼任政府機關(構)、學校、行政法人之任務編組職務或諮詢性職務，或擔任政府機關(構)、學校、行政法人會議之專家代表。
3. 教師所兼職務依法令規定應予保密者。
4. 教師應政府機關(構)、學校、行政法人或非以營利為目的之事業或團體之邀請兼任職務，僅支領交通費或出席費，且無其他對價回饋(含金錢給付、

財物給付)。

5. 教師應政府機關(構)、學校、行政法人或非以營利為目的之事業或團體之邀請擔任非常態性之工作者。

#### (五) 兼行政職務教師兼職之規範

依大法官釋字第 308 號解釋，兼行政職教師之兼職範圍與報核程序係比照公務人員之兼職規範，為「公務員服務法」第 24 條之公務員，適用該法關於兼職之規範，不得經營商業或投機事業，除法令所規定外，不得兼任他項公職或業務；如係兼任非以營利為目的之事業或團體之職務，受有報酬者、或兼任教學或研究工作或非以營利為目的之事業或團體之職務，其報核程序亦應經服務機關之許可。

## 二、國外教師兼職制度

為瞭解各國公立大學對教師兼職之規範，茲就美國喬治亞州立大學，新加坡南洋理工大學，中國北京大學，香港中文大學，德國柏林理工大學、慕尼黑大學、達姆施塔特工業大學，英國劍橋大學、伯明罕大學、牛津大學，日本東京大學、大阪大學、一橋大學，澳洲蒙納許大學及澳洲國立大學等 15 校之兼職資料彙整如附表，茲就各國外大學教師兼職範圍、得兼職時數或兼職個數及兼職核准程序說明如下：

### (一) 兼職依據及適用對象

1. 美國喬治亞大學：有州政府規範，適用對象為所有全職教師。
2. 新加坡南洋理工大學：無中央法規，適用對象為所有全職講師以上教師。
3. 中國北京大學：無中央法規，適用對象該校本部教研系列教師，醫學部另行規定；其他系列人員參照規定執行。
4. 香港中文大學：無中央法規，適用對象為高校教學科研人員。
5. 英國：
  - (1) 劍橋大學：無中央法規，適用對象為大學教授。
  - (2) 牛津大學：無中央法規，適用對象為副教授以上教師。
  - (3) 伯明罕大學：無中央法規，全職及兼任教研人員。
6. 德國：
  - (1) 柏林理工大學：教師兼職屬各邦公務員法規，適用對象為適用柏林高等教育法之高等教育學校及適用公立高等教育學校學術和藝術工作人員。
  - (2) 慕尼黑大學：教師兼職屬各邦公務員法規，適用對象為巴伐利亞邦高等教育人事法所規範之公立高等教育學校學術和藝術工作人員。
  - (3) 達姆施塔特工業大學：教師兼職屬各邦公務員法規，適用對象為公務員、教職員等。
7. 日本：
  - (1) 兼職依據：兼職規定訂於國家公務員法第 103、104 條；教育公務員特例

法 21 條；文部科學省國立大學教員兼職制度。

(2) 適用對象

- a. 東京大學：教授、準教授、講師、助教及助手。
- b. 大阪大學：常時勤務教職員，含教師及研究員。
- c. 一橋大學：職員、教育職員、一般職員、年俸制教育職員。

8. 澳洲：

- (1) 澳洲國立大學：無中央法規，適用對象為所有教學人員。
- (2) 蒙納許大學：無中央法規，適用對象為全職及兼任教研人員。

(二) 兼職範圍

教師應以其本職之教學研究工作為主，學校基於讓教師得將所學用於奉獻社會或投入產業以助其創新知識等，故會有條件同意其校外兼職，對於其兼職範圍也會有所規範，以免本末倒置而失去同意兼職之本意。

有關兼職範圍部分，茲因各國學校可能訂有各自規範教師兼職之細部規定，惟基於各國國情文化，各國對於該國教師兼職開放程度仍趨於一致，爰本小組以國別為分別說明兼職範圍如下：

1. 美國：教師從事主要責任(教學、研究、服務)及次要責任(專業諮詢、期刊及專書編輯、參與研討會等)外之任何有報酬工作均視為校外兼職，須報經學校核准；加州大學教師兼任學術期刊編輯委員或審稿，無職務衝突問題，無須報經許可。
2. 新加坡：諮詢顧問；本大學、附設機構及政府部門法定委員會委員；與專業領域有關的學術工作(寫書評、文章)；符合學校所訂的公司非執行董事。
3. 中國：本職工作以外，受聘於校外主體或者作為校外主體從事教學、科研、技術開發、管理服務等活動，須報經學校核准。
4. 香港：一般不允許教師在外兼職，但符合產學相長及回饋社會情形，在與本職工作和學校利益沒有衝突的情況下，教師得申請兼職。
5. 英國：無針對兼職問題作出明確規定，視各個單位具體要求而定。另鼓勵學校和企業之間的合作，鼓勵大學教授進入企業工作。
6. 德國：視教師為公務員，對於不同的兼職職務類型採不同的審查密度，兼任學術期刊編輯、科技諮詢活動，屬於一般許可兼職；擔任辯護律師、醫療機構從事醫療工作、會計師或稅務諮詢顧問等屬於特殊許可類型的兼職活動。
7. 日本：
  - (1) 非營利事業：可至以國際交流、學術研究(一種優秀清寒學生的獎學金)、產學協力或以學校為範圍的團體，及以振興教育、學術、體育、文化及科學技術為目的的團體兼職。
  - (2) 營利事業：技術移轉事業者及活用研究成果企業經營階層、股份有限公司之監事及獨立董事、自營企業(僅限農業、畜牧業、自營停車場及不動產租賃)。

8. 澳洲：教師從事任何有報酬工作均視為校外兼職，但對無給職務未特別規定，若未列為不得兼任職務者均得兼任。學校在審核教師校外兼職案件時，必須確保教師校外兼任職務符合所有聘約義務，並注意利益衝突和承諾衝突。

### (三) 得兼職時數或兼職個數

教師支領所屬公立大學全額薪資，主要職責為校內之教學、研究、服務等工作，因此一般對於教師校外之兼職時數或個數，原則上均有所規範，另本小組蒐集資料之國家，原則上皆以兼職時數或天數為規範，未見有兼職個數之限制，簡要說明如下：

1. 美國喬治亞大學：每個月 4 天或每個月 32 小時；8 小時諮詢視同 1 天，未用畢之時數不得累計至次月。
2. 新加坡南洋理工大學：每週 10 小時(含上下班時間)。
3. 中國北京大學：長聘職位的教師，原則上不得占用工作時間兼職，因特殊狀況需占用，每週不得超過 8 小時。
4. 香港中文大學：無特別限制。
5. 英國：
  - (1) 劍橋大學：依據個人及單位協議之彈性工作表單(FLEXAF form)規定。
  - (2) 牛津大學：每學年(10 月至 9 月)總天數不得超過 30 天；個數未特別規定。
  - (3) 伯明罕大學：依據個人及單位協議之彈性工作表單(FLEXAF form)規定。
6. 德國：
  - (1) 柏林理工大學：占用辦公時間或在其他大學授課不得超過一週 4 小時或於其他教學機構一週不得超過 6 小時。
  - (2) 慕尼黑大學：每週不超過平均 1 個工作日 (不含工作時間外兼職)，沒有限制兼職個數，但不能影響職務利益。
  - (3) 達姆施塔特工業大學：不可超過每週工作時數的 1/5，一年不能超過 30 個工作日。
7. 日本東京大學、大阪大學及一橋大學：勤務時間外方能兼職，如於勤務時間內兼職須返還兼職酬勞，另無兼職個數限制。
8. 澳洲：
  - (1) 澳洲國立大學：兼職時間每年得有 52 天；兼職個數未特別規定。
  - (2) 蒙納許大學：以不妨礙教師履行與學校簽訂之聘約義務為原則，餘未特別規定(如教學時數、研究成果、師生互動時數等)。

### (四) 兼職核准程序

學校允許教師有條件校外兼職，但為對教師兼職情形有所了解，多會就兼職程序有所規範，茲就本小組的蒐集 15 所大學之相關規範摘述如下：

1. 美國喬治亞大學：須事先報經核准。
2. 新加坡南洋理工大學：一般性兼職須於兼職 1 個月前線上提出申請。
3. 中國北京大學：長聘職位的教師，原則上不得占用工作時間在校外兼職，

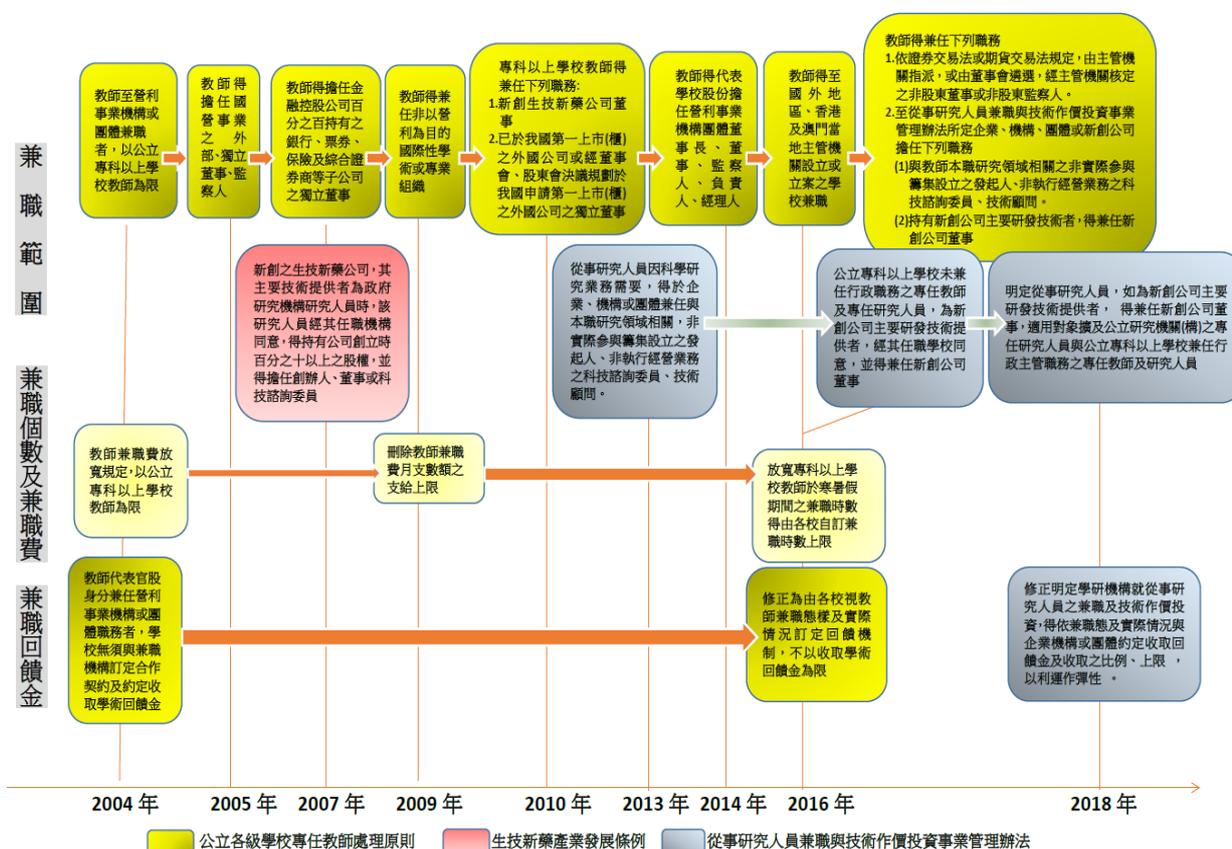
特殊情况須占用工作時間在校外兼職應報學校特別審批。

4. 香港中文大學：須事先報經核准。
5. 英國：
  - (1) 劍橋大學：教師在教學工作外的兼職，需報准。
  - (2) 牛津大學：遵循利益衝突政策，每年如實申報兼職。
  - (3) 伯明罕大學：教師在教學工作外的兼職，需報准。
6. 德國：
  - (1) 柏林理工大學：兼職案件須於兼職開始前 2 週提出申請，須事前核准，不允許事後追溯。
  - (2) 慕尼黑大學：與教學、研究任務相關的獨立審查工作，應事先獲得書面許可。
  - (3) 達姆施塔特工業大學：必須先提出申請，許可後才可兼職。
7. 日本：
  - (1) 東京大學：兼職超過 1 日以上需事先申請，部分職務需經審查委員會通過。
  - (2) 大阪大學：兼職超過 1 日以上，或 2-6 日合計不到 10 小時，不需事先申請，但需提報告書。
  - (3) 一橋大學：需事先申請並經審查委員會或校長同意，教育活動相關兼職超過 1 日以上，或 2-6 日合計不到 10 小時僅需提出申請書。
8. 澳洲：
  - (1) 澳洲國立大學：
    - a. 教師未事先獲得批准或至校外兼職時，學校得對教師進行紀律處分。
    - b. 教師必須於每個年度主動填寫校外兼職報告書，揭露兼任職務、所需兼職天數等資訊，並聲明該報告書已詳實及完整記載全年校外兼職資訊。
  - (2) 蒙納許大學：
    - a. 一律事前申請，並依兼職職務是否有利益衝突問題決定核准層級。
      - (a) 無利益衝突問題:以書面逐層向系主任及學院(或同層級)院長申請並取得書面同意。
      - (b) 有利益衝突問題:以書面逐層向系主任、學院(或同層級)院長及學校最高人資主管申請，並取得書面同意。
    - b. 兼職酬勞如為一日以內兼職之一次性收入，或於年度內兼職時數小於 40 小時，或酬勞不超過一萬澳幣(約相當新台幣 224,088 元)，該項兼職收入免向校方申報。

# 參、比較分析

## 一、我國教師兼職規範之特色

我國對於公立大學教師之兼職係以法律規範之，教育部並訂有公立各級學校教師兼職之處理原則，故規範層級高，管制密度強，現雖隨著科技日新月異，產學合作口號大起，並鼓吹教師應就其所具之專業回饋貢獻社會，有關教師兼職之中央法規法律規範除「教育人員任用條例」外，另有「公立各級學校專任教師兼職處理原則」、「公務員服務法」、「從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法」等規定規範，雖歷經數次修正(如圖二)，逐步朝向放寬教師得兼任職務範圍之腳步前進，但「教育人員任用條例」第 34 條規定：「專任教育人員，除法令另有規定外，不得在外兼課或兼職。」；「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 2 點規定：「教師在服務學校以外之機關(構)兼職，依本原則規定辦理。兼任行政職務之教師，其兼職範圍及許可程序，依公務員服務法規定辦理，並不適用第三點及第四點規定。」又第三點對於教師兼職機關(構)之範圍係以款次明訂之，實務上即會造成不便，老師經常詢問，除此之外都不能兼職？諸如國際企業公司；又對於教師在其專業領域之學會擔任職務是否亦應報准？均產生未能明確規範兼職範圍的困擾。



圖二、我國公立專科以上學校教師兼職規定之變革

## 二、各國兼職制度特色

本小組蒐集 15 所大學之教師兼職規定並整理分析，各國國立大學兼職制度之特色如下：

- (一) 美國：美國之聯邦法令未對公立大學教師兼職制定相關規定，依本小組所蒐集之資料，可見其對教師校外兼職大多採開放的態度，認為教師至校外兼職，係促進與產業互動，並可透過兼職即時瞭解產業界需求，將其專業應用於及發展創新科技，對大學及外部組織做出有意義的貢獻。
- (二) 德國：德國大學的教師屬於公務員，須遵循國家公務員法，該法對於公務員的兼職行為有專門章節之規定，但依本小組蒐集之資料，若非影響教師本身職務上的利益或是有違背法令，基本上都開放兼職，並無對兼職單位作特殊限制，甚至若是兼任邦立大學研究任務等獨立審查工作，或是報酬為一定數額以下的兼職活動，更可免經學校許可即得兼職。但對於不同的兼職職務類型則會有不同的審查密度。
- (三) 日本：日本公立大學自西元 2004 年實行法人化改革後，教師不再屬於公務員管理體制，但日本各校皆制訂有教師兼業規程，該兼職法規對於得兼、不得兼職務規定明確且詳盡，兼職申請表格簡明，教師及承辦人事人員一目瞭然，辦理兼職流程中不易產生誤解。
- (四) 英國及澳洲：英國及澳洲法律未對大學教師及研究人員兼職做出明確規定，而係傾向於由各校自訂兼職規定，且最大限度開放教師兼職，但要求不得妨礙本職並要求遵守利益衝突政策。另澳洲教師若未經校方書面同意自行兼職或經核准之兼職違反或逾越所申請之兼職計畫相關規定，可能遭受懲處處分。
- (五) 新加坡：教師兼職主要目的是促進與產業互動，讓教師可透過兼職即時瞭解產業界需求，並將其專業應用於及發展創新科技，以對外部組織做出有意義的貢獻。
- (六) 中國：學校允許教師在全面履行崗位職責、保質保量完成本職工作任務的前提下，從事可擴大本人和學校學術聲譽或社會影響力的非營利兼職。從事校外兼職必須遵守國家法律和學校規定，維護學校聲譽，不得侵害他人合法權益。

## 三、我國與各國特色分析之探討

揆諸我國教師兼職法令條文，教師從事服務學校以外之機關(構)之職務均視為校外兼職，惟實務上大學教師兼職態樣相當多元，依憲法第 11 條之講學自由係賦予大學教學、研究與學習之自由，並於直接關涉教學、研究之學術事項，享有自治權，此乃大法官釋字第 380 號、第 450 號及第 563 號解釋均有闡明，揭此，如教師校外兼職有助於教師專業實踐及精進其專業，且教師從事校外專業活動亦有助於大學研究教學和公共服務的使命，有其公益性及必要性，故或許可借鏡國外教師兼職制度，讓教師兼職之範圍更為彈性與多元化，教師之學術專長互動交流不再僅限於學術界之間，甚而鼓勵教師將學術研發能量逐步拓展至科技界、產業界，甚而是

社群或公民大眾。

綜上觀察，可借鏡國外做法，檢視及探討如下：

- (一) 短期規劃：多數國家未訂定公立大學教師兼職規範，係由各大學自行訂定，而即使像日本有訂定全國規範或德國視教師為公務員，其兼職規定均清楚明確讓教師與執行者能明確遵循。爰建議除法令上鬆綁兼職範圍及相關函釋釐清兼職態樣外，宜明確定義及釐清實務作業面臨之輿論議題，如：兼職範圍排外規定(例如：任務編組職務及諮詢性職務之界定、兩岸學術交流及短期教學更明確規範)、事前資訊揭露義務所應揭露範圍、產學合作契約得否適用民法第 115 條溯及承認生效(按政治大學實務做法，擬申請至營利事業機構或團體兼職之教師，其系所應提出教師書面評估報告外，尚需經系所務會議或其他有關會議通過，循行政程序簽准後始函復同意，並函請該營利事業機構或團體於收到同意函後 2 個月內與本校完成簽約及回饋金贈與事宜，則同意溯及承認生效)
- (二) 中長程規劃：俟資訊揭露義務機制完備後，考量教師職責為教學、研究、服務及輔導，與公務人員係依法令執行職務不同，建議最終公教分途有其必要。建議修正公務員服務法，明文排除公立學校兼任行政職務教師之適用。朝中央法規全面鬆綁方向修正，保留最低限度規範，由大學自主及自治。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

觀察我國近年教師兼職制度鬆綁及修正方向之脈絡，有逐步傾向認為教師從事校外兼職係有助於精進教師個人專業，亦有助於大學促進知識流通與公共服務的使命；另教師除以往傳統的教學、研究、服務與輔導的職責外，亦逐漸被賦予及期待貢獻專業於社會，促使教師呼應產業及社會需求調整及設定研究方向，甚而解決國家問題。我國法令上亦業於「生技新藥產業法展條例」、「科學技術基本法」、「從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法」等規定鬆綁。

參見本文各國外公立大學教師兼職制度特色，美國、德國、英國及澳洲對於教師校外兼職多採肯認的態度，最大限度的開放教師兼職，認為教師校外兼職能促進與產業界鏈結，並將其專業應用於及發展創新科技，以對外部組織做出有意義的貢獻，與我國近年教師兼職制度發展方向不謀而合。然各國因不同國情文化，發展出不同的制度，但仍可借鏡國外成功經驗，適度地與本國現行制度及發展方向修正與融合，鬆綁過時之限制，使我國制度更臻完備，創造學校、產業及教師三贏的局面。

### 二、建議

經由本文相關探討及分析，本小組提出下列幾點建議，並建議修正教育人員任用條例第 34 條、公立各級學校專任教師兼職處理原則第 6 點及第 8 點(詳修正草案條文對照表)：

- (一) 參考英國等先進國家鼓勵大學和企業之間產學合作，鼓勵大學教師與企業界技術人員建立合作關係，並鼓勵大學教師進入企業工作。教師兼職有助於學術理論與實務結合，精進專業能力與豐富教學內容，公教分途可協助經濟發展貢獻創新更多研究成果，建議修正教育人員任用條例第 34 條，鬆綁兼任行政職務教師之兼職，不適用公務員服務法之規定。
- (二) 自 93 年 4 月 1 日起，已放寬教師兼職費支給個數及上限，另教育部於 104 年 6 月 1 日臺教人(二)字第 1040069402B 號釋令核示「教育人員任用條例」第 34 條規定放寬教師部份校外兼職得免經學校核准。參見國外公立大學教師兼職政策，多有提及教師校外兼職部分亦屬校外之專業活動，有助於教師專業實踐及精進其專業，並得將其專業應用及發展於創新科技研發或產業界，以對外部組織做出有意義的貢獻。爰此，建議修正公立各級學校專任教師兼職處理原則第 6 點，明定專科以上學校教師兼職費之支給方式不受軍公教人員兼職費支給要點之限制。
- (三) 學校回復核准兼職同意函後，兼職機構或團體應與學校協商回饋金額度及撥付方式後，該兼職機構或團體仍須內部確認契約條文之妥適性與回饋金數額(經董事會通過等)並與學校完成簽約事宜；大學函復核准兼職後，教師可能開始參與公司董事會，為避免因未簽訂產學合作契約，而影響已參加會議出席

人數決議之效力，爰建議新增公立各級學校專任教師兼職處理原則第 8 點第 2 項，營利事業機構或團體聘請教師兼職並於學校核准函復日起 2 個月內簽訂產學合作契約者，得溯自約定之兼職期間生效，屆期未完成者，該兼職同意函往後失其效力。

- (四) 美國喬治亞大學、德國柏林理工大學、慕尼黑大學均許可教師兼任學術期刊編輯。我國「公立各級學校專任教師兼職處理原則」第 3 點第 1 項第 3 款第 4 目「國際性學術或專業組織」，但國內部分學術期刊係由公司出版發行，適用上產生扞格，考量教師兼任學術期刊編輯，係因其專業已居於該學術領域卓越地位之表徵，不因學術期刊係由公司發行或由非營利組織發行而有不同。另參考教育部 101 年 12 月 13 日臺人（一）字第 1010226852 號函，高級中等以下學校專任教師，於不影響教學之前提下，經服務學校之許可，應邀參與廠商依教育部所訂定之課程綱要編輯之教科用書及其教師用書或教師手冊之工作，尚非違反教育人員任用條例第 34 條規定。爰建議放寬教師得兼任國內（公司出版）學術期刊編輯。

### 三、對未來研究建議

#### (一) 資料蒐集：

受限於小組成立時間不長，加上資料取得難度、未具非英語之語言能力、各國各校兼職規範與實務辦理情形未必完全相符，因此本文所蒐集之資料有諸多侷限，或許日後若有機會可藉由與他國校際間的交流，使兼職教師、兼職業務承辦人員直接對談，可更貼切了解各國實務運作，係後續研究者可參考之方向。另，雖然同一國家內大學之同質性會較高，但本文以所收集的 15 所國外大學之兼職規範來說明六個國家對於公立大學教師之兼職，應仍未能窺其全貌之處，尚有很大空間可以補充完整。

#### (二) 大學與產業界公司合作規範：

##### 1. 我國現況：

教師兼獨立董事如需先與學校建立產學合作關係，公司若不願出面簽訂在實務上不利小股東提名，社會觀感不佳，會以為獨厚公司派，且產學合作契約有違獨立董事獨立客觀之虞。獨立董事不代表學校，是以個人專業行使其職權，加上目前的產學合作主要是收取回饋金並無實質的產學合作。

##### 2. 國外大學：

若為鼓勵教師將學術研究成果導入社會應用，提升高教競爭力並激發創新能量以帶動國家總體生產力，則對於教師於產業界之兼職，宜以促進產學合作及強化公司治理，應予以探討是否有空間再改善。對於合作規範部分，國外是否有要求大學須與公司訂有契約？(例如「學術回饋金契約」？或「產學合作契約」？)以及教師可否參與公司經營等議題，均可列為未來列為研究項目。

教育人員任用條例第 34 條修正草案條文對照表

修正條文	現行條文	說明
<p>(甲案) 第 34 條</p> <p>專任教育人員，除法令另有規定外，不得在外兼課或兼職。</p> <p><u>公立專科以上學校兼任行政職務之教師除辦理所兼任學校行政職務之業務外，不適用公務員服務法。</u></p>	<p>第 34 條</p> <p>專任教育人員，除法令另有規定外，不得在外兼課或兼職。</p>	<p>公立專科以上學校教師兼任行政職務者因有公務員服務法之適用，仍不得兼任非代表政府或學校股份之獨立董事，比未兼行政職務教師受到更嚴格之限制。參考英國等先進國家鼓勵大學和企業之間產學合作，鼓勵大學教師與企業界技術人員建立合作關係，並鼓勵大學教師進入企業工作。茲以教師兼職有助於理論與實務結合，精進專業能力，豐富教學內容，為經濟發展貢獻更多創新研究成果，爰明定教師除辦理所兼任學校行政職務之業務外，不適用公務員服務法。</p>
<p>(乙案) 第 34 條</p> <p>專任教育人員，除法令另有規定外，不得在外兼課或兼職。</p> <p><u>公立專科以上學校教師因產學合作或兼職者，不受公務員服務法第十三條第一項不得經營業、股本總額百分之十、第二項及第十四條兼任他項業務之限制。但應遵守公職人員利</u></p>		<p>一、公立專科以上學校教師兼任行政職務者因有公務員服務法之適用，仍不得兼任非代表政府或學校股份之獨立董事，比未兼行政職務教師受到更嚴格之限制。參考英國等先進國家鼓勵大學和企業之間產學合作，鼓勵大學教師與企業界技術人員建立合作關係，並鼓勵大學教師進入企業工作。茲以教師兼職有助於理論與實務結合，精進專業能力，豐富教學內容，為經濟發</p>

<p><u>益衝突迴避法相關規定。</u></p> <p><u>前項公立專科以上學校教師得兼任職務與數額、技術作價投資比例之限制、經營商業之資訊公開、利益迴避、監督管理、查核及其他應遵行事項之辦法，由行政院會同考試院定之。</u></p>		<p>展貢獻更多創新研究成果，強化研究發展成果之產業運用，爰增列第二項「不得經營商業」等文字，以排除適用公務員服務法第十三條第一項前段不得經營商業之規定，並增列「但應遵守公職人員利益衝突迴避相關規定。」</p> <p>二、增訂第三項公立專科以上學校教師兼任職務與數額、技術作價投資比例之限制、經營商業之資訊公開、利益迴避、監督管理等應遵行事項之辦法，由行政院會同考試院定之。</p>
---	--	---

公立各級學校專任教師兼職處理原則第六點、第八點修正草案對照表

修正規定	現行規定	說明
<p>六、教師兼職費之支給，依軍公教人員兼職費支給要點辦理。</p> <p>專科以上學校教師兼職費之支給個數、支給上限及支給方式不受前項支給規定之限制。</p>	<p>六、教師兼職費之支給，依軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定辦理。</p> <p>專科以上學校教師兼職費之支給個數及支給上限不受前項支給規定之限制。</p>	<p>一、專科以上學校教師兼職費之支給個數及支給上限目前依行政院 93 年 4 月 1 日院授人給字第 093000987 號函規定，自九十三年四月一日起，免受「軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定」支給個數及上限規定之限制。</p> <p>二、前項規定已於 107 年 1 月 23 日修正為「軍公教人員兼職費支給要點」，第五點明定兼職費一律由本職機關（構）學校轉發，不得由被兼任職務之機關（構）學校直接支給，或採電連存帳方式支付後函知兼職人員本職機關（構）學校者。多數人員兼職一年一聘，且兼職費金額固定，建議簡化作業程序。</p>
<p>八、教師兼職不得影響本職工作，且須符合校內基本授課時數及工作要求，並事先以書面報經學校核准，於期滿續兼或兼職職務異動時，應重行申請。</p> <p><u>營利事業機構或團體聘請教師兼職並於學校核准函復日起二個月內簽訂產學合作契約者，得溯自約定之兼職期間生效，屆期未完成者，該兼職同意函往後失其效力。</u></p>	<p>八、教師兼職不得影響本職工作，且須符合校內基本授課時數及工作要求，並事先以書面報經學校核准，於期滿續兼或兼職職務異動時，應重行申請。</p>	<p>一、本項為新增。</p> <p>二、依公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法規定，獨立董事選舉，應依公司法第一百九十二條之一規定採候選人提名制度，並載明於章程，股東應就獨立董事候選人名單中選任之，經選任後，應向主管機關申報。依上述規定，為避免獨立董事候選期間異動頻繁，公司多俟獨立董事確認當選後才函請學校同意該教師兼職案，爰若須事前以書面報經學校核准後始得進行獨立董事</p>

修正規定	現行規定	說明
		<p>選任作業，於實務上有困難之處。</p> <p>三、考量教師事前申請核准至營利事業機構或團體兼職並完成簽訂產學合作契約在實務上難以全面施行，爰現行多數均採追溯同意生效方式辦理。另部分大學教師擬申請至營利事業機構或團體兼職之教師除應通過績效評量、系(所、中心)提出教師書面評估報告外，尚需經系務會議或其他有關會議通過，並循行政程序簽核後始得兼職，所需辦理時程較長。</p> <p>四、另學校回復核准兼職同意函，兼職機構或團體應與學校協商回饋金額度及撥付方式後，該兼職機構或團體仍須內部確認契約條文之妥適性與回饋金數額(經董事會通過等)並與學校完成簽約事宜；大學函復公司核准教師兼職之日起，教師可能開始參與公司董事會，為避免因未簽訂產學合作契約，而影響已參加會議出席人數決議之效力，爰建議新增第二項，營利事業機構或團體聘請教師兼職並於學校核准函復日起二個月內簽訂產學合作契約者，得溯自約定之兼職期間生效，屆期未完成者，該兼職同意函往後失其效力。</p>

## 參考文獻

- 一、張荊(2014)。日本高校體制及薪酬制度的研究與思考。北京聯合大學學報，12(1)，104-114。
- 二、姜海珊(2012)。香港公立高校教師薪酬制度与激励机制及启示。高教探索，2012(3)，57-61。
- 三、即時新聞／綜合報導(2018年8月16日)。台大校長案 監院列出時序表 認定管中閔違規兼職。自由時報電子報，2018年8月1日，取自：<http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2521561>。
- 四、商道正能量(2017年6月4日)。在香港當大學教授年薪多少，聽說能是復旦大學的十倍。每日頭條電子報，2018年7月1日，取自：<https://kknews.cc/zh-tw/education/z35bnag.html>。
- 五、王怡惠(2017年3月9日)。美國大學專任教師兼職活動之利益衝突管理規範(下)：私立大學案例。科技政策觀點，2018年7月15日，取自<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10313>。
- 六、劉海英、姜靖、李宏策、顧鋼、陳超(2016年12月12日)。科研人員“兼職兼薪”，國外這麼干。科技日報電子報，2018年7月20日，取自[http://www.stdaily.com/ruidongyuan/rdy/2016-12/12/content\\_483393.shtml](http://www.stdaily.com/ruidongyuan/rdy/2016-12/12/content_483393.shtml)。
- 七、王怡惠(2016年11月21日)。美國大學專任教師兼職活動之利益衝突管理規範(上)：公立加州大學。科技政策觀點，2018年7月15日，取自<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10287>。
- 八、吳柏軒(2016年10月26日)。公校教師違法兼職 已有70人送公懲會。自由時報電子報，2018年8月1日，取自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1045622>。
- 九、法務部【全國法規資料庫】。2017年5月，取自：<http://law.moj.gov.tw/Index.aspx>
- 十、英國劍橋大學彈性工作協定規定，2018年8月，取自：<https://www.hr.admin.cam.ac.uk/policies-procedures/flexible-working>
- 十一、德國柏林理工大學兼職規定，2018年8月，取自：  
[https://www.abt2-t.tu-berlin.de/menue/themen\\_a\\_z/nebentaetigkeiten\\_von\\_professorinnen\\_und\\_professoren/](https://www.abt2-t.tu-berlin.de/menue/themen_a_z/nebentaetigkeiten_von_professorinnen_und_professoren/)。  
[http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/34u/page/bsbeprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=0&eventSubmit\\_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-HSchulNTVBERahmen&doc.part=R&toc.poskey=#focuspoint](http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/34u/page/bsbeprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=0&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-HSchulNTVBERahmen&doc.part=R&toc.poskey=#focuspoint)。
- 十二、德國慕尼黑大學兼職規定，2018年8月，取自：[https://portal.mytum.de/archiv/form\\_personal/form\\_personal\\_20030303\\_143837](https://portal.mytum.de/archiv/form_personal/form_personal_20030303_143837)；

<http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHSchLNV>

十三、德國達姆施塔特工業大學兼職規定，2018 年 8 月，取自：

[https://www.intern.tu-darmstadt.de/dez\\_vii/infosaz\\_1/nebentigkeiten.de.jsp](https://www.intern.tu-darmstadt.de/dez_vii/infosaz_1/nebentigkeiten.de.jsp)；

[http://www.landesbeamte.de/hessen\\_landesbeamtenengesetz\\_uebersicht](http://www.landesbeamte.de/hessen_landesbeamtenengesetz_uebersicht)；

[http://www.landesbeamte.de/hessen\\_landesbeamtenengesetz\\_uebersicht](http://www.landesbeamte.de/hessen_landesbeamtenengesetz_uebersicht)

十四、美國喬治亞州政府規範（General Policies for all Personnel）。2018 年 3 月取自：

<https://www.usg.edu/policymanual/section8/C224/>

十五、美國喬治亞州立大學兼職規定，2018 年 3 月取自：

<https://provost.uga.edu/policies/academic-affairs-policy-manual/1-07-compensation-and-work-load>

十六、英國牛津大學校外兼職規定（Guidance Notes for the holding of outside appointments）。

Personnel Services UAS，2018 年 3 月取自：

<http://www.admin.ox.ac.uk/personnel/staffinfo/academic/approvaltoholdoutsideappointments/>

十七、澳洲國立大學校外兼職規定（Policy：Paid outside work-the 52 day rule）。2018 年 3

月取自：[https://policies.anu.edu.au/ppl/document/ANUP\\_001221](https://policies.anu.edu.au/ppl/document/ANUP_001221)

# 我國與各國大學教師解聘制度之比較研究 —以美英日德香港為例

組別：第 5 組

成員：國立空中大學人事室

國立臺灣科學教育館人事室

國立臺中科技大學人事室

國立暨南國際大學人事室

國立雲林科技大學人事室



## 摘要

本成果報告研究方向聚焦於我國與各國大學教師解聘的理由、辦理程序、解聘效果等面向，列舉美國、英國、日本、德國、香港等國或地區的教師解聘制度比較分析。研究重點以我國現行大學教師解聘之相關法規為基準，比較並分析他國之法規制度，將值得借鏡之處列為本研究議題之建議事項，可作為我國擬修正教師法等規定之參考，以建構我國更多元彈性之大學教師解聘制度。

關鍵詞：大學教師、教師法、解聘理由、解聘程序、解聘效果



## 目次

壹、前言.....	107
一、分工.....	107
二、資料蒐集過程(包括方法與困難度).....	107
貳、各國制度與規範.....	108
一、解聘的理由.....	108
二、解聘的程序.....	109
三、解聘的效果.....	110
參、分析與發現.....	110
一、解聘理由.....	111
二、解聘程序.....	111
三、解聘效果.....	113
肆、建議.....	113
一、明訂教師聘任試用規定.....	113
二、明列學校因財政因素或營運緊縮得解聘教師.....	113
三、在解聘程序中，強化對當事人保障.....	114
四、配合強化當事人保障前提下，建議簡化解聘程序，讓學校對解聘案有最終決定權.....	114
五、針對不同解聘理由，宜衡酌其性質分別規定不同之解聘程序，以彈性處理解聘案件.....	114
六、建議規劃彈性且完整大學教師懲處制度：.....	114
伍、參考文獻.....	116



# 壹、前言

## 一、分工

本研究由各圈員依其資源先進行評估，在第一次圈員會議後協調分工確定由空中大學負責美國制度、臺灣科學教育館負責英國制度、臺中科技大學負責日本制度、暨南國際大學負責德國制度及雲林科技大學負責香港制度，因研究範圍須聚焦不宜過廣，故本研究對象為各國的大學教師解聘制度，不含中小學教師。

## 二、資料蒐集過程(包括方法與困難度)

由於各圈員較不精通比較研究國家之文字、語言，故除參考相關文獻、網路資料外，另循下列管道尋求協助，以利獲得相關資料，進行研析：

- (一)美國：參考美國大學教授協會(AAUP)、美國教育理事會(ECS)、美國大學教職員手冊相關規定，及訪談曾任教美國大學之我國學者口述相關經驗方式取得資料。
- (二)英國：商請曾就讀倫敦大學學院(縮寫：UCL 是倫敦市第一所公立研究型大學)校友協助蒐集該大學相關資料進行研究探討。
- (三)日本：尋求校內應用日語系教師協助，並以日本知名京都大學及姊妹校一橋大學、滋賀大學、福井大學 4 所國立大學為蒐集研究標的。
- (四)德國：尋求校內國際文教與比較教育學系擁有德國博士學位之教師協助取得該國相關參考資料。
- (五)香港：依據泰晤士高等教育(THE)公布 2018 亞洲大學排名榜，香港共有 6 所大學上榜，故以香港地區為研究對象。惟先以 e-mail 向香港教育專業人員協會聯繫未獲協助，隨後改以文獻探討及網路蒐集香港中文大學、香港大學相關資料方式進行。

## 貳、各國制度與規範

### 一、解聘的理由

<p>(一) 我國：依教師法第 14 條規定，受徒刑 1 年以上判決確定、褫奪公權、受監護或輔助宣告、有精神病、有性侵害行為、性騷擾或性霸凌行為情節重大、湮滅他人所犯校園性侵害或毒品事件有具體證據、體罰或霸凌學生造成嚴重傷害、行為違反相關法令，經有關機關查證屬實、教學不力或不能勝任工作有具體事實；或違反聘約情節重大者等。</p>
<p>(二) 美國：美國大學教師分為終身職(Tenured)、終身軌(Tenure track)及非終身職，終身軌無法通過試用期考核就不能成為終身職教師，另根據明訂事由才能解聘終身職(Tenured)的教師。例如：不道德的行為、專業能力不足、怠忽職守、嚴重違反校規、判刑確定、犯上、欺詐或虛假陳述等。有些州法規有規定學校可以解聘教師的情況，有關美國 50 州終身職教師解聘事由可參考美國教育委員會整理列表。 (<a href="http://ecs.force.com/mbdata/mbquestRTL?rep=TT05">http://ecs.force.com/mbdata/mbquestRTL?rep=TT05</a>)，各大學可自訂解聘標準。</p>
<p>(三) 英國：英國政府訂定解僱(dismissal)人員之合理理由有無法勝任工作、久病不癒、財政困難裁減冗員、品行不端、非法僱用、試聘期契約屆滿、入獄服刑等。</p>
<p>(四) 日本：日本對教師的解聘，大致區分普通解聘及懲戒解聘兩種。普通解聘係不得已之理由解雇，如身心障礙、職務能力不佳、經營上之理由裁員、久病不癒、試用不合格、曾遭他校解聘者等。而懲戒解聘係教師違反重大規律，學校以懲罰為目的解職。</p>
<p>(五) 德國：德國教師分為終身職教師(適用公務員基準法)及雇員關係教師，解職條件有：喪失國籍、拒絕勤務宣誓、被其他機關學校任用、持續性地無法執行勤務、受一年以上有期徒刑之宣告、因叛亂、危害國家安全，被判決六個月以上有期徒刑之宣告、依德國基本法被剝奪公職或被聯邦憲法法院裁決喪失基本權利等。雇員關係教師另有試用期，不合格者將予以解聘。</p>
<p>(六) 香港：犯任何刑事罪行、身體或心智方面實際上無行為能力、屬不道德醜聞或可恥性質的行為、抗命、有欺詐或不忠實行為、屬裁員對象、試用期(固定年期合約聘任)教師等、合約屆滿等。</p>

## 二、解聘的程序

<p>(一) 我國：依教師法第 14 條規定程序辦理，且依第 14-1 條規定，學校教師評審委員會依第 14 條規定作成教師解聘、停聘或不續聘之決議後，學校應自決議作成之日起 10 日內報請主管教育行政機關核准，並同時以書面附理由通知當事人。</p>
<p>(二) 美國：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1、各大學解聘程序或有不同，解聘過程大致依序分兩階段，一是常設解聘諮詢委員會的非正式程序，一是解聘聽證會的正式程序。</li><li>2、美國大學教授協會有關解聘程序標準之聲明可茲參考；另解聘程序須符合下列正當程序要件：書面通知解聘意圖及指控事由、聽證的機會與權利、充分的時間準備反駁、獲得證據和證人的姓名、在公正審裁處聆訊、律師的代表權、提供證據和證人的機會、交叉訊問反方證人的機會、根據聽證的證據和結果作出的決定、記錄或錄音、對不利決定提起上訴的機會。</li></ol>
<p>(三) 英國：解職理由不同，程序亦不同：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1、冗員：組織冗員委員會(Redundancy Committee)來挑裁員名單，並提到理事會 (Council)討論並決議，決議後需確切向當事人說明學校情況、審查考量與上訴管道。</li><li>2、紀律處分、撤職處分：情節嚴重者第一階段進行口頭警告、第二階段為書面警告，如果書面警告後沒有令人滿意的改善，則提請教務長視情況調查，教務長經過審核評估後有權力自行解僱教師或由法庭(Tribunal)進行審理。第三階段是上訴(Appeals)，被解僱人員對於決議有異議者，需在 28 天內以書面提出上訴的理由。</li><li>3、因疾病喪失工作能力：因為健康或身心上的問題，向教務長通知並且向醫院申請醫療報告後，可合理解僱相關學術人員。</li></ol>
<p>(四)日本：校長知悉教師有懲處的必要時，應向評議會說明並組調查委員會進行調查，校長向評議會提出調查結果及懲戒與否決定，評議會視需要組成審查委員會負責審查，若教師收到審查事由書後要求陳述時，評議會須給與教師辯解機會；評議會、審查委員會作成表決需要 3 分之 2 以上出席，並有出席委員的 3 分之 2 以上同意始能作成決定，此外日本教師解聘適用類似勞動基準法，於解聘前規定至少需要 30 天的預告期，或是支付 30 天平均薪資，但被懲戒解聘則無預告期。</p>
<p>(五)德國：終身職教師缺乏「以怠職、不能勝任工作或不再需要為由，對教授予以解聘」之相關程序。至雇員關係教師為須經預告之終止契約者，在民法典第 622、626 條對解聘是否予以預告或非預告作了詳細規定，經預告解聘者，應先經人事代表會參與，有下列情形之一，得提出異議，受僱者得請求法院裁定繼續僱用之假處分：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1、選擇解僱之對象未考量社會觀點。</li><li>2、解職抵觸職務協定所定之選擇對象標準。</li></ol>

<p>3、遭解職者得於同一機關之其他工作、或位於同一地點之同一職類之其他機關繼續僱用。</p> <p>4、接受相當之教育或在職訓練後得繼續僱用、變更勞動契約之條件即得繼續僱用。</p>
<p>(六) 香港：校長獲授權成立調查委員會進行調查。教師有權向委員會作出陳述，並由法律代表陪同出席委員會會議。校長接獲調查委員會的報告後，可把報告轉交教務委員會，以徵詢其對調查結果的意見。校務委員會接獲教務委員會對調查結果的意見後，有權決定是否終止聘任該名教師。</p>

### 三、解聘的效果

<p>(一) 我國：解聘、停聘、不續聘，並依教師法第 14 條訂有重返教職要件。</p>
<p>(二) 美國：美國大學終身職教師一經解聘，該教師即與學校終止聘約關係，學校將收回一切教學、研究資源。惟美國專業至上，教師若學術研究能力優異，仍有機會獲得其他大學聘任，也不必然從助理教授起聘。</p>
<p>(三) 英國：因為冗員(<b>redundant</b>)而被解雇之教師，雇主須協助安排不同工作選項有至他校授課之可能、因違反紀律被解僱經上訴重審或改判則可重返校園授課、因聘用被終止(<b>termination</b>)，包括：裁員、退休、違反合約、長期生病、監禁等，以及契約到期者，這類情形則無後續可重返校園之程序。</p>
<p>(四) 日本：教師解聘分為普通解聘(精神障礙等不得已理由)及懲處解聘(違反規定予以處罰)二種類型，此外教師懲處種類有申誡、減薪、停職、勸告解職(勸告自動離職，14 日不回應則懲戒解職)、懲戒解職(不預告)。另部份學校尚有教師須負擔賠償損失之規定。</p>
<p>(五) 德國：解雇，係雇主一方基於單方意思表示，通知雇員結束勞動關係的行為，其本質為繼續合同的終止。解聘分為預告解約和非預告解約。民法法典分別就預告解約和非預告約解約的條件、時效有詳細規定。</p>
<p>(六) 香港：若校務委員會決定終止聘任，當事人有權向校監上訴，另法院或勞資裁處可作出復職或再次聘用之命令。</p>

### 參、分析與發現

我國教師法於 103 年 6 月 18 日修正後，現教育部已於 107 年 5 月復提出修正草案報行政院，內容業針對教師解聘理由、程序、效果及再被聘為教師限制等，進行更加彈性、明確之規範，已見大幅修正原有教師解聘制度架構，其部分法條之修正方向與本研究對各國規範比較發現方向一致，惟草案尚須提經行政院及立法院審議通過方能定案，故本研究仍依我國 103 年 6 月 18 日修正公布之現行教師法與各國制度就解聘理由、程序、效果等，進行比較分析。

## 一、解聘理由

(一)各國均將試用期不合格明列為解聘理由或試用合格才能成為終身職教師，我國教師法則無相關規定，各國規範似較具彈性，且保障學生受教權益，簡述如下：

1. 美國各大學對於成為「終身職」教師規定不盡相同，一般要經過 5 至 8 年的「試用期」。該期間學術論文發表是年度評審中最重要的一項考核指標，通常全球一流名校會要求其助理教授每年在世界頂尖學術雜誌發表一篇論文。在試用期的最後一年，助理教授除須接受年度常規評審外，還要接受國際同行評議決定能否晉升「終身職」。
2. 日本大學明訂試用不合格為解聘理由之一，且試用時間已工作超過 14 天，但試用不合格遭解聘者，須給予預告期後始予解聘。
3. 英國大學教師聘任制，有長聘制度，主要係在試用期間(probation period)屆滿後，教師經過審查後可以獲得永久性或繼續性的長期聘任。而在長聘期間，教師非有正當理由或屆齡退休、財務危機之意外狀況外，不得任意終止。一般在長聘之前，都有一段試聘期。試聘期間長短不一，多在三至七年間，試聘期間教師之聘僱契約多為一年，或有兩年以上者，而長聘制通常只有教授與副教授或助理教授以上職級之教師，但少部分學校規定講師亦可(陳碧祥，2001：173)。
4. 德國雇員關係教師仍有試用期，如有試用不合格者予以解聘，依勞動合約規定，在試用期勞動者存在嚴重違反用人單位規章制度，或存在其他嚴重損害用人單位合同利益的情形下，用人單位有權單方隨時通知勞動者解除勞動合同。
5. 香港教學人員職位可以實任條款(終身聘任)或固定年期合約聘任。通常係以固定年期合約聘用新的教學人員，其聘任期被視為試用期。當試用期完畢後，符合資格的教學人員可以實任制獲得聘任。

(二)日本、英國等國將營運緊縮或因財政因素裁員列為解聘理由，相較我國教師法第 14、15 條規定更為明確，分述如下：

1. 日本在事業營上因不得已的理由或是天災等相當等級的理由，面臨事業營運的緊縮，又無法轉至其他職務者，為符合可予解聘之理由。
2. 英國政府訂定解僱之合理理由中包括因財政因素遭裁員之冗員。各大學承英國政府的規範之下，亦自訂各校解聘教師的條件，以英國倫敦大學為例，其導致解僱的重大不當行為包括教師對雇主造成重大經濟損失的行為，由雇主在知悉後二十四小時內通知該部門，並訂有較短時程的解聘程序處理是類案件。

## 二、解聘程序：

就教師解聘程序，提出三點比較分析：

(一)相較我國教師解聘案係由各校教評會負責調查審理，各國在解聘程序中對當事人保障似更多元完備，分述如下：

1.各國解聘教師之流程中明訂當事人陳述說明，以減少爭議：

- (1)美國聯邦最高法院規定必須給予具終身教職教師口頭或書面的解聘通知、說明對該教師的指控、校方如何取得證據的說明。

- (2)日本學校解聘教師校長必須根據評議會之審查，向該教師提交審查事由說明書。  
教師於收到審查事由說明書 14 天內，可以書面向評議會請求意見陳述。
- (3)香港學校進行解聘程序時教師有權向委員會作出陳述。
- 2.解聘程序中有預警或協調的機制，能更彈性處理不適任教師的問題：英國對於違反紀律教師會先行口頭、書面警告，日本設有勸告教師自動解職的規定，而美國則有法規納入非正式協商機制，與當事人先行溝通協商作法，有助提高學校在處理相關案件時更有正當性、透明化及彈性，避免社會大眾認為學校透過私下處理，有蓄意隱瞞或包庇之嫌。
- 3.解聘程序中，教師除有權作出陳述且得有律師的代表陪同出席會議：美國、香港教師於解聘程序中，教師除有權陳述意見為自己辯護外，其制度設計尚可有律師代表陪同出席會議，以避免因不熟悉法律條文或表達能力不佳而吃虧，充分確保其在法律上應有之權利。
- 4.解聘程序中設有聽證會，組成人員教師可參與確認：美國解聘程序中之聽證會組成員名單係經解聘教師當事人與學校依規定程序共同確認，讓當事人有受到公平及公正對待的機會。
- 5.遭解聘教師得向法院請求裁定繼續僱用之假處分之設計：德國教師解聘規範，明文規定校方解僱程序中如有其列舉之情形者，遭解聘教師尚得向法院請求裁定繼續僱用之假處分。上開列舉情形諸如選擇解僱之對象如有未考量社會觀點、未依契約協定行事、尚得安置繼續僱用者、職訓練後仍得繼續僱用者等。
- 6.建立客觀明確之懲戒衡量基準，以利審酌個案情況作綜合判斷：日本明定對有懲處必要之教師做出懲戒決定時需考量 5 大面向因素：
- (1)行為之動機、樣態、結果。
  - (2)故意或是過失的程度。
  - (3)對其他教職員，以及對社會的影響。
  - (4)過去有無非法行為。
  - (5)平常的服勤態度以及過失行為後的處理態度。
- (二)各國學校依正當程序處理教師解聘案後即可成為終局決定，相較本國教師法第 14-1 條規定，學校尚須於教評會決議作成之 10 日內報請主管教育行政機關核准，在程序上更為簡化，除授予學校更大權限與責任，也能及時保障學生的受教權。
- (三)各國依解聘理由性質，訂定不同的解聘程序，相較本國教師法除性侵害等案件另有停聘處理流程外，解聘案件大多適用同一種處理流程且均交由教評會審理。為求更彈性處理解聘案件，似可參採各國制度如下：
- 1.英國處理程序如下：
- (1)冗員：當理事會(Council)有減少學術人員的需求時，應指定一個冗員委員會(Redundancy Committee)來做選擇與推薦的裁員名單，並且向理事會(Council)報告，冗員委員會是由主席、2 位非校聘之理事會成員、學術委員會提名的 2 名學術人員組成，決議後，授權該學院的一名官員作為其代表來解僱，並且需確切說明學校情況、審查考量與上訴管道。
  - (2)紀律處分、撤職處分:小問題以非正式方式解決；情節嚴重者第一階段進行口頭

警告、第二階段為書面警告(內容須包含投訴的詳細訊息、需改進地方與時間表等)，如果書面警告後沒有令人滿意的改善，則提請教務長視情況調查，教務長經過審核評估後有權力自行解僱教師或由法庭(Tribunal)進行審理、第三階段是當事人得上訴(Appeals)。

(3)因疾病喪失工作能力:因為健康或身心上的問題，向教務長通知並且向醫院申請醫療報告後，可合理解僱相關學術人員。

2.日本對教師的解聘，大致區分普通解聘及懲處解聘兩種類型。普通解聘設 30 天預告期，懲處解聘設有限期勸告教師退離之機制，逾期不聽勸告者，即進行後續懲戒解聘處理程序且不予預告。

### 三、解聘效果：

我國現行教師法對於解聘教師有三種法律效果，即終身不得再聘任為教師、或僅不得在原服務學校再聘為教師及一年至四年不得聘任為教師。相較於美國因專業至上，教師若學術研究能力優異，仍有機會獲得其他大學聘任，重返教職規定過於寬鬆，而日本則將曾遭他校懲戒解聘者，一律不得再聘任為教師，又太嚴格，我國現行解聘效果及重返教職規定較能衡酌解聘理由並兼顧教師工作權，應屬適切。

## 肆、建議

### 一、明訂教師聘任試用規定

我國現行教師聘任制度並未明文訂定專任教師試用期，相對於下列各國制度在教師成為終身教職前訂有試用期，並有明文將試用不合格列入解聘之條件，或將教師先列入臨時性或定期合約教師聘任之，如考核不合格或合約到期，明確列為解聘理由，以達擇取良師及砥礪專業成長的目的。爰建議於教師法增列教師聘任之試用規定，並明文將試用不合格列為教師解聘理由，試用期間則授權由學校自訂。且參照各國制度，或可將我國目前爭議「大學教師限期升等」，由各校依據校務發展考量列入試用期教師考核項目，若不合格，視為未通過試用予以解聘。

### 二、明列學校因財政因素或營運緊縮得解聘教師

台灣面臨少子化衝擊，部分私立大專校院及公立學校在日益艱困的招生環境下，致力其財務健全以求永續經營，將成為重要之課題。由於現行教師法第十四、十五條條文仍較偏重追求教師權益保障，涉學校經營面須裁減冗員者，僅見「因系、所、科、組、課程調整或學校減班、停辦、解散時」對仍願繼續任教且有其他適當工作可以調任之合格教師，應優先輔導遷調或介聘，及對現職已無工作又無其他適當工作可以調任者予以資遣之規範，相對於各校未來之嚴峻挑戰，或仍有不足亦缺乏彈性。爰建議參考日本及英國之作法，於未來修法時酌予增列學校基於財政因素、營運緊縮或組織變更、轉型而需精簡人員等作為解聘教師之理由，並明文規範其處理流程，以減少爭議。

### 三、在解聘程序中，強化對當事人保障

目前我國教師解聘案件均統一由教評會負責調查審議，並非基於個案性質分別組成，程序較欠缺彈性，且現行教師法未明列應給予教師說明陳述意見之流程，對當事人保障或仍有不足。爰建議可酌予納入他國下列程序特色與優點，供未來修法之參考，俾健全教師解聘程序：

- 1.在解聘教師之流程中明訂當事人陳述說明，以減少爭議。
- 2.解聘程序中有預警或協調的機制，能更彈性處理不適任教師的問題。
- 3.解聘程序中，教師除有權作出陳述且得有律師的代表陪同出席會議。
- 4.解聘程序中設有聽證會，組成人員教師可參與確認。
- 5.遭解聘教師得向法院請求裁定繼續僱用之假處分之設計。
- 6.建立客觀明確之懲戒衡量基準，以利審酌個案情況作綜合判斷。

### 四、配合強化當事人保障前提下，建議簡化解聘程序，讓學校對解聘案有最終決定權

參考美國、日本、英國、德國、香港各國或地區解聘制度，對教師解聘尚無須報請主管教育行政機關核准後，始得予以解聘規定，前已建議參採各國制度在解聘案審理程序中，強化當事人保障，如能落實正當程序，則建議除性平、性侵相關案件除外，能逐步簡化我國教師解聘程序，最終可以讓學校對解聘案有終局決定權，也擴大對大學授權，學校更應對教師不服提出之申訴，負起完全處理責任。

### 五、針對不同解聘理由，宜衡酌其性質分別規定不同之解聘程序，以彈性處理解聘案件

我國現行制度除教師涉有性侵害、性騷擾或性霸凌行為者依其屬性尚另訂理流程外，其餘各款不適任教師之解聘事由則大多適用一致之解聘程序，對於解聘性質究屬懲戒為目的、抑或明確未具爭議性之解聘(例如經醫事鑑定身心狀態業因疾病喪失工作能力)等，並未再進一步區分，以致後者遭解聘教師均被外界冠以「不適任教師」名銜，學校亦常因無法快速處理棘手的不適任教師問題，令校園陷入其紛擾，進而影響教學，故建議將各國解聘教師之彈性程序作法，納入未來相關修法參考，以符合台灣日趨多元的高教環境所需。

### 六、建議規劃彈性且完整大學教師懲處制度：

目前我國大學教師違反規定，除解聘、停聘、不續聘外，依教師第 17 條明定教師應負義務，並於第 18 條規定，違反者各聘任學校應交教師評審委員會評議後，由學校依有關法令規定處理。目前各校大多在聘約訂定有關規定，惟較不明確，執行時不易落實，建議規劃大學教師一套完整從最輕微到最嚴重之懲處規定，除解聘、停聘、不續聘外，宜酌列類似英國口頭警告、書面警告或日本申誡、減薪、停職(一段時間停止出勤不給薪資)之設計，以適用行為較輕微之懲處。

教育部 107 年 5 月報行政院教師法修正草案版本，有關教師解聘理由、程序、效果等修正條文，與本研究各國規範部分方向相同，例如本研究建議不同解聘理由有不同解

聘程序，且給予學校對解聘有最終決定權，而 107 年教師法第 14 條修正草案已提修正，如教師有犯內亂、外患罪經有罪判決確定等 4 款解聘理由，免經教評會審議，並免報主管機關核准，予以解聘。第 18 條修正草案對違反學術倫理等案件，情節如未達停聘程度，教評會得議決不給薪停聘 6 個月至 3 年，以使教師有反省機會(類似日本停職處分)。另本研究提出「試用期不合格列入解聘理由」、「強化對當事人保障措施」等建議構想，則可供日後因應社會多元發展、面臨少子化衝擊、維護教師工作權，及致力教育品質提升等因素考量，作為教師法修法之參考。

## 伍、參考文獻

- 1.行政院人事行政局(編) (2009)。德國公務員人事法令彙編。臺北市：行政院人事行政局。
- 2.許南雄 (2008)。各國人事制度。新北市：商鼎文化出版社。
- 3.林明鏘 (2011)。德國公務員制度之最新變革。臺大法學論叢，40(4)，43-91。
- 4.周玉秀 (2012)。建立教學回饋的德國教師評鑑文化。臺灣教育評論月刊，1(7)，25-26。
- 5.陳碧祥(2001)。我國大學教師升等制度與教師專業成長及學校發展定位關係之探究。國立台北師範學院學報，14，173。
- 6.張源泉 (2008)。由《高等教育基準法》探討德國大學管理體制之演變。教育資料集刊，39，263-286。
- 7.張源泉 (2012)。德國高等教育治理之改革動向。教育研究集刊，58(4)，91-137。
- 8.張源泉 (2013)。現代康德能無憾否？—德國大學教師之人事改革評析。教育研究集刊，59 (2)，49-87。
- 9.張源泉 (2014)。德國大學組織重構之邊界。教育研究集刊，60(3)，1-34。
- 10.張源泉、曾大千、黃志堅 (2015) 德國大學的最後碉堡？當代教育研究季刊，23(1)，1-37。
- 11.張源泉 (2017)。德國初級教授制度之設立及其評析。教育政策論壇，20(3)，29-63。
- 12.張源泉 (2017)。走出象牙塔—以德國雙元制高等教育為例。教育實踐與研究，30(1)，169-210。
- 13.張源泉 (2017)。葬禮二重奏？—洪堡 (Humboldt) 理念在現代德國高等教育之浮沉。教育實踐與研究，30(2)，143-180。
- 14.程明修 (2005)。德國行政法學上「法律關係論」之發展—以公務員法律關係為例。行政法，27-40。
- 15.西雅圖大學教員手冊，2018年2月15日，取自：  
<https://www.seattleu.edu/media/academic-affairs/Faculty-Handbook-eff-070115-WEBSITE-MASTER.pdf>。
- 16.美國大學教授協會(the American Association of University Professors)，2018年2月15日，取自：<https://www.aaup.org/>。
- 17.美國大學教授協會/教師解聘程序標準之聲明，2018年2月15日，取自：  
<https://www.aaup.org/report/statement-procedural-standards-faculty-dismissal-proceedings>。
- 18.美國教育委員會(Education Commission of the States)，2018年2月15日，取自：  
<https://www.ecs.org/>。
- 19.美國教授終身制度對於我國教師聘任制度的啟示，2018年2月15日，取自：  
<http://www.xzbu.com/9/view-4778149.htm>。
- 20.香港教育專業人員協會，2018年8月1日，取自：<https://www.hkptu.org/>。
- 21.英國政府資訊網。冗餘，解僱和紀律，2018年3月21日，取自：  
<https://www.gov.uk/browse/working/redundancies-dismissals>。
- 22.夏建芬(2004)。美國大學教授終身聘任制及其啟示，2018年2月15日，取自：  
<http://gse.sjtu.edu.cn/kxyj/articles/LW2004001%C3%0%B9%FA%B4%F3%D1%A7%BD%CC%CA%DA%D6%D5%C9%ED%C6%B8%C8%CE%D6%C6%BC%B0%C6%E4%C6%F4%CA%BE.pdf>。
- 23.商江(2013)。美國大學解聘、開除教授事件若干例，2018年2月15日，取自：  
[http://www.360doc.com/content/13/1028/10/13147575\\_324722145.shtml](http://www.360doc.com/content/13/1028/10/13147575_324722145.shtml)。

- 24.密西根州立大學教員手冊有關終身職教師之懲處與解聘規定，2018年2月15日，取自：  
<https://www.hr.msu.edu/policies-procedures/faculty-academic-staff/faculty-handbook/tenure-discipline-dismissal.html>。
- 25.國立大學一橋大學職員就業規則，2018年8月1日，取自：  
[https://www.hit-u.ac.jp/d1w\\_reiki/41690210004200000000/41690210004200000000/frm\\_inyo\\_prag25.html](https://www.hit-u.ac.jp/d1w_reiki/41690210004200000000/41690210004200000000/frm_inyo_prag25.html)。
- 26.國立大學一橋大學教職員紀律程序規則，2018年8月1日，取自：  
[https://www.hit-u.ac.jp/d1w\\_reiki/41890210005800000000/41890210005800000000/41890210005800000000.html](https://www.hit-u.ac.jp/d1w_reiki/41890210005800000000/41890210005800000000/41890210005800000000.html)
- 27.國立大學京都大學教職員就業規則，2018年8月1日，取自：  
[http://www.kyoto-u.ac.jp/uni\\_int/kitei/reiki\\_honbun/w002RG00000901.html](http://www.kyoto-u.ac.jp/uni_int/kitei/reiki_honbun/w002RG00000901.html)。
- 28.國立大學京都大學教職員特別規則，2018年8月1日，取自：  
[http://www.kyoto-u.ac.jp/uni\\_int/kitei/reiki\\_honbun/w002RG00000902.html](http://www.kyoto-u.ac.jp/uni_int/kitei/reiki_honbun/w002RG00000902.html)。
- 29.國立大學京都大學人事資源審查委員會條例，2018年8月1日，取自：  
[http://www.kyoto-u.ac.jp/uni\\_int/kitei/reiki\\_honbun/w002RG00000918.html](http://www.kyoto-u.ac.jp/uni_int/kitei/reiki_honbun/w002RG00000918.html)。
- 30.國立大學滋賀大學就業規則，2018年8月1日，取自：  
<https://www2.kitei-kanri.jp/biw/siga/doc/gakugai/listall.html?rule=43#>。
- 31.國立大學滋賀大學官員紀律處分條例，2018年8月1日，取自：  
<https://www2.kitei-kanri.jp/biw/siga/doc/gakugai/listall.html?rule=60#>。
- 32.國立大學福井大學職員就業規則，2018年8月1日，取自：  
<http://kisoku.ad.u-fukui.ac.jp/kitei/doc/extramural/rule/49.html>。
- 33.國立大學福井大學工作人員的紀律處分規則，2018年8月1日，取自：  
<http://kisoku.ad.u-fukui.ac.jp/kitei/doc/extramural/rule/95.html>。
- 34.電字版香港法例，2018年8月1日，取自：<https://www.elegislation.gov.hk/>。
- 35.趙炬明（2011）。美國大學教師管理研究（上），2018年2月15日，取自：  
<http://english.buct.edu.cn/docs/2017-05/20170504101601167638.pdf>。
- 36.趙炬明（2011）。美國大學教師管理研究（下），2018年2月15日，取自：  
<http://english.buct.edu.cn/docs/2017-05/20170504101555345508.pdf>。
- 37.鄺曉斌（2018）。最新亞洲大學排名港大第4香港之首。泰晤士高等教育，2018年8月1日，取自：<https://www.hk01.com/>。
- 38.UCL。UCL Charter and Statutes，2018年3月6日，取自：  
<https://www.ucl.ac.uk/srs/governance-and-committees/governance/documents/charter-and-statutes>。
- 39.UCL。Academic Career Framework and Promotions Processes，2018年3月15日，取自：  
<https://www.ucl.ac.uk/human-resources/policies-advice/academic-career-framework-and-promotions-processes>。
- 40.UCL。Conditions of Service for Academic Staff，2018年3月20日，取自：  
<https://www.ucl.ac.uk/human-resources/conditions-service-academic-staff>。
- 41.UCL。UCL Induction and Probation Policy，2018年3月28日，取自：  
[https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/induction\\_and\\_probation\\_policy.pdf](https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/induction_and_probation_policy.pdf)。



# 各國教師親職假制度之研究

組別：第6組

成員：臺南大學 賴秋雲

臺灣師範大學 紀茂嬌

陽明大學 陳金錠

金門大學 錢忠直

臺灣圖書館 徐秀琴



《摘要》

親職假或家庭照顧休假（parental or family leave）及其相關保障的觀念，已經影響了全世界。各國立國機制不同，親職假制度規範亦不一致，要作比較並不容易，本文研究試著以三種類型，來加以比較分析，並提出值得我國參考的建議意見。

親職假類型		國家
一	育嬰假	瑞典、挪威、英國
二	產假及育嬰假	法國、德國、荷蘭、加拿大 韓國、日本、新加坡、台灣
三	產假	中國大陸、美國

為符合國際母性保護公約標準，多數國家給與帶薪產假14週以上。為提高生育率，有關親職假之規定，時有增修，以延長親職假給假期間及提高生育與育嬰津貼。生育胎數與產假及補助連動，推行「越生越有利」政策。設計具有彈性選擇的育嬰假制度；制定專屬父親育嬰假或額外補助津貼；並給與帶薪短期家庭照顧假及減薪或無薪長期照顧假。

---

<sup>1</sup>賴秋雲為國立臺南大學人事室主任 e-mail: laiapple@mail.nutn.edu.tw。  
紀茂嬌為國立臺灣師範大學人事室主任 e-mail: admccc@ntnu.edu.tw。  
陳金錠為國立陽明大學人事室主任 e-mail: ctchen2338@ym.edu.tw。  
錢忠直為國立金門大學人事室主任 e-mail: chien@email.nqu.edu.tw。  
徐秀琴為國立臺灣圖書館人事室主任 e-mail: [lucky@mail.ntl.edu.tw](mailto:lucky@mail.ntl.edu.tw)。



## 目次

壹、前言.....	125
一、分工.....	125
二、資料蒐集過程(包括方法及困難度等).....	125
貳、各國制度與規範.....	126
一、各國親職假類型.....	126
二、各國產假及育嬰假制度與規範.....	127
參、分析與發現.....	131
一、為符合國際母性保護公約標準，多數國家帶薪產假 14 週以上。.....	131
二、延長給假期間及提高相關津貼補助，為親職假制度發展趨勢。.....	131
三、生育胎數與產假及補助連動，推行「越生越有利」政策。.....	131
四、設計具有彈性選擇的育嬰假制度.....	132
五、制定專屬父親育嬰假或額外補助津貼。.....	133
六、多數國家有帶薪短期家庭照顧假與減薪或無薪長期照顧假。.....	133
肆、建議.....	135
一、我國現行親職假相關制度與規範，尚有改進空間。.....	135
二、具體建議及做法.....	135
參考文獻.....	136



# 壹、前言

## 一、分工

本小組圈員及分工，詳如表 1：

表1 本小組圈員及分工

序號	人事機構名稱	分工	主任及聯絡人
1	臺灣師範大學	蒐集德國、荷蘭、瑞典、法國、英國、及韓國相關資料。	紀茂嬌主任 陳恒寧組長
2	陽明大學	蒐集美國及加拿大相關資料。	陳金錠主任 許家維 組員
3	金門大學	蒐集日本及中國大陸相關資料。	錢忠直主任 蘇亞玟專員
4	臺灣圖書館	蒐集新加坡相關資料。	徐秀琴主任
5	臺南大學	1.蒐集挪威相關資料。 2.蒐集參考文獻及網址供參。 3.對各國資料不全部分加以補充。 4.研究重點、架構、項目及分工之研擬 5.彙整綜合比較分析 6.研擬建議意見。 7.報告研究成果。	賴秋雲主任 陳秀梅專員

## 二、資料蒐集過程(包括方法及困難度等)

### (一) 研究方法

本研究採用文獻探討法及比較分析法。

#### 1.文獻探討法：

- (1) 包括我國人口政策白皮書，親職假之相關研究報告、期刊、論文。經由閱讀上開蒐集資料，對本研究問題獲得基本瞭解，並作為上網蒐集相關資料的參考。
- (2) 本研究資料蒐集之主要來源，係根據世界銀行、OECD及國際勞工組織會員國之網址為搜尋基礎，試圖找出各國親職假相關法規、勞工法與社會保險法及相關網站，搜尋有關該國政府在實施親職假之各項制度與規範及研究報告。

2.比較分析法：透過瞭解各國親職假之設計，進行跨國制度比較，思考如何精進我國親職假制度，並提出建議意見以作為政策擬定之參考。

## (二) 研究限制與困難度

各國親職假規範通常散見於親職假法或勞動法及社會保險法，大多數國家的勞動法，都規定了最低的育嬰假福利。因此各國教師之親職假與一般受僱者一樣適用該國之親職假相關規定。

- 1.無法找到教師親職假的研究論著及網站資料。
- 2.由於各國親職假制度不同，沒有很多國家一起比較研究的論著，研究的資料時間太久，又如勞動部委託研究計畫，著重於延長親職假經費來源？研究的重點與時間及切入的角度不相同，參考的價值降低，增加文獻探討的困難度，需要另外找尋最新的規定及相關數據。
- 3.提高生育率為各國所重視，有關親職假之規定，時有增修，各國官方及網站資料，數據及規定多有不一致，需用心費時來加以釐清。
- 4.「高稅收、高福利」，提供高福利的國家需要繳納高額稅賦。
- 5.聯邦體系的國家，很難提供一個精確的標準以供比較。
- 6.每個國家的立國機制不同，要對各國親職假制度作比較並不容易。

## 貳、各國制度與規範

### 一、各國親職假類型

親職假或家庭照顧休假（parental or family leave）相關保障的觀念，已經影響了全世界。各國立國機制不同，親職假制度規範亦不一致，要作比較並不容易。本文研究試著以三種類型，詳如表2，來加以比較分析，並提出值得我國參考的建議意見。

表2 各國親職假類型

親職假類型		國家
(一)	育嬰假	瑞典、挪威、英國
(二)	產假及育嬰假	法國、德國、荷蘭、加拿大 韓國、日本、新加坡、台灣
(三)	產假	中國大陸、美國

## 二、各國產假及育嬰假制度與規範

(一) 瑞典、挪威、英國：育嬰假制度與規範，詳如表3。

表3 瑞典、挪威、英國育嬰假制度與規範

國家	制度與規範
瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：親職假法、勞工保護法及社會保險法</li> <li>●父母親各有專屬限定的育嬰假： 孩子滿8歲前，父母共計480天（16個月）育嬰假，母親和父親各自專屬60天，其餘360天由父母共有。</li> <li>●津貼標準： 減成給付制，育嬰假前390天採比例制，為薪資之80%；後90天，給與每日最低水平津貼為定額制。</li> <li>●產假平等獎金： 480天生育假，如果父母的休假時間越是「對半分」，則每日可獲得的補貼就越高。</li> <li>●津貼由社會保險提供。</li> </ul>
挪威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：就業環境法及國民保險法</li> <li>●父母親各有專屬限定的育嬰假。</li> <li>●具有彈性選擇的育嬰假。 孩子滿3歲前，父母可以選擇全薪的49週育兒假（母親為35週，父親為14週），也可以選擇只拿80%薪水的59週育兒假。</li> <li>●產假期間薪水全部由社會保險支出，無須用人單位支付。</li> </ul>
英國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：僱用關係法</li> <li>●孩子滿1歲前，父母雙方共有350天（50週）的育嬰假。</li> <li>●津貼標準： 350天的育嬰假，其中259天(37週)為帶薪假。帶薪假的薪水為原週薪的90%。</li> </ul>

(二) 法國、德國、荷蘭、加拿大、韓國、日本、新加坡、台灣：產假及育嬰假制度與規範，詳如表4：

表4.法國、德國、荷蘭、加拿大、韓國、日本、新加坡、台灣產假與育嬰假制度與規範

國家	制度與規範
法國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：勞動法</li> <li>●全薪產假：生的越多給的越多 第 1、2 胎，各給 16 週全薪產假；第 3 胎，給 26 週全薪產假；雙胞胎或多胞胎，增加至 34 週和 46 週全薪產假。</li> <li>●育嬰假：生的越多給的越多 1.孩子 3 歲前，第 1 胎，夫妻兩人可各休 6 個月育嬰假；第二胎，夫婦共同分享 3 年育嬰假。 2.津貼標準： 為薪資之 50%-80%之間。</li> <li>●生育及育嬰津貼由政府補助。</li> </ul>
德國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：生育保護法</li> <li>●必休產假 14 週（產前 6 週，產後 8 週）</li> <li>●產假津貼：由保險機構和用人單位共同保障。</li> <li>●育嬰津貼： 1.可向聯邦政府申請，休假前平均淨收入的 65%-67%， 2.如果父、母都休假，最多可領取 14 個月的補貼； 如果只有一方休假，最多只能領 12 個月的補貼。</li> </ul>
荷蘭	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：勞動與保障法</li> <li>●產假分為孕假和產假；孕假相當於產前假。</li> <li>●給假期間及津貼標準： 1.孕假4~6週帶薪。 2.產假 14~18 週帶薪。 3.2019 年起產假將調長 2-5 天。</li> <li>●育嬰假： 孩子滿8歲前，有26週無薪育嬰假。</li> </ul>

加拿大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：聯邦勞工法及就業保險法</li> <li>●產假：17 週，包含產前假，產前 12 週就可以請產假，不帶薪，就業保險給付每週工資的 55%，最多可領取 15 週。</li> <li>●具有彈性選擇的育嬰假： 可選擇標準父母福利12個月或延長父母福利18個月。 1.標準父母福利12個月，其中有35週的帶薪休假，就業保險給付每週工資的55%。 2.延長父母福利18個月，其中有61週的帶薪休假，就業保險給付每週工資的33%。</li> </ul>
韓國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：勞動基準法及雇傭保險法</li> <li>●產假：包含產前假，產前及產後合計 90 天，產後不得少於 45 天。雙胞胎以上 120 天，產後不得少於 60 天。</li> <li>●產假津貼：全薪，由雇主及社會保險按比例負擔。</li> <li>●育嬰假：孩子滿 8 歲前，父母皆可申請最長 1 年的育嬰假。</li> <li>●育兒津貼： 給假期間前3個月，每月給與工資80%的金額； 第4個月至育兒休職結束，每月給與工資40%的金額。</li> <li>●鼓勵父親申請育兒假，可多領取育兒期工資。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：育兒介護法、雇用保險法及健康保險法</li> <li>●產前假：產前假 42 天(6 週)，雙胞胎 98 天 (14 週)。</li> <li>●產假：56 天 (8 週)。</li> <li>●育兒假：孩子出生後1年的時間為育兒假，特殊情況，可延長至1年半。</li> <li>●津貼標準：給假期間不支付薪水，但可從健康保險及雇傭保險，獲得相當可觀的補助金，有以下三種： 1.出產育兒一時金：一次性領到39萬或42萬日元。 2.出產手當金：產前42天（雙子98天）加上產後56天乘以工資的2/3。 3.育兒休業給付金：育兒假期間：前6個月給與工資的67%，第7個月開始給與工資的50%。</li> </ul>
新加坡	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：兒童發展共同儲蓄法案</li> <li>●產假：16 週，分娩後應即請 8 週产假，剩餘 8 週产假，可於幼兒滿週歲前請畢。</li> <li>●產假期間全薪，由政府負擔。</li> <li>●父母共產假：16 週全薪產假，可將其中 4 週移為父親全薪育兒假( shared paternity leave)。</li> <li>●育嬰假：孩子 4 歲前，可申請無薪假，一次申請 2 年，期滿可再延長 1 次，最長 2 個孩子可申請 8 年。</li> <li>●請無薪育嬰假期間只保留職位，無其他育嬰津貼，也不計入工作服務年資。</li> </ul>

台灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：性別工作平等法、教師請假規則、教育人員留職停薪辦法、全國軍公教員工待遇支給要點及公教人員保險法</li> <li>●全薪產假：產前假8日及娩假42日。</li> <li>●育嬰留職停薪：             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 養育3足歲以下子女，以本人或配偶之一方申請為限。</li> <li>2. 配偶未就業者，除有正當理由外，不得申請。</li> <li>3. 期間最長至子女滿3足歲止。</li> </ol> </li> <li>●生育補助：自104年6月12日起轉為社會保險給付。本人生產依公教人員保險法規定按保險薪額計算，給與2個月生育給付（新台幣31,150元~113,860元）。雙生以上者，按比例增給。配偶生產，應優先適用所屬社會保險之規定申請生育給付，與原政府生活津貼所發之生育補助標準（本人2個月薪俸額）為低時，得請領二者間之差額。</li> <li>●育嬰留職停薪津貼：依保險薪額之平均數60%計算，按月發給，最長發給6個月。同時撫育子女2人以上者，以請領1人之津貼為限。</li> </ul>
----	--

(三) 中國大陸及美國產假制度與規範，詳如表5、表6。

表5. 中國大陸產假制度與規範

國家	制度與規範
中國大陸	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：女職工勞動保護特別規定及勞動法</li> <li>●中國大陸 1980 年起實施一胎化政策，2016 年實行二胎新政策。</li> <li>●產假：             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一般為98天(其中產前可休假15天)。難產增加30天。多胞胎，每多生1個，增加15天。</li> <li>2. 多數省份為128天，有省份達180天。</li> </ol> </li> <li>●產假期間薪水或津貼：             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 已參加生育保險，由生育保險基金支付;未參加，由用人單位支付。</li> <li>2. 產假工資和生育津貼，就高擇一領取。</li> </ol> </li> </ul>

表6.美國產假制度與規範

國家	制度與規範
美國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法規：家庭暨醫療假法</li> <li>●產假：不區分產假與育嬰假，稱 maternity leave               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.申請條件：受雇於50人以上單位、工作滿1年且年服務滿1,250小時之合格員工，為照顧新生兒。</li> <li>2.給假期間：12週（84天）。</li> </ol> </li> <li>●產假期間薪水或津貼：大部分無薪水給付。</li> <li>●有25個州延長產假假期，其中14個州採用更彈性的條件(例如受雇於10人以上單位即可申請)。</li> <li>●加利福尼亞州、新澤西州、羅德島州，紐約州，提供不同長度的帶薪休假。</li> <li>●產假只是具規模公司提供員工的福利，缺少相關政策。</li> </ul>

## 參、分析與發現

### 一、為符合國際母性保護公約標準，多數國家帶薪產假 14 週以上。

國際勞工組織（ILO，International Labor Organization）有關產假的規範：2000年第183號母性保護公約，婦女應享有不少於14週之產假。就全球來看，51%的國家提供婦女至少14週的產假保障，只有14%的國家提供不到12週的產假。各國帶薪產假（含育嬰假），除美國外，都超過14週。

### 二、延長給假期間及提高相關津貼補助，為親職假制度發展趨勢。

各國為提高生育率，有關親職假之規定，時有增修，以延長親職假給假期間及提高生育及育嬰相關津貼。

### 三、生育胎數與產假及補助連動，推行「越生越有利」政策。

為了鼓勵生育，越來越多國家採用生育胎數與產假及補助連動，生的越多，領的越多，推行「越生越有利」政策，詳如表7。

表 7.生育胎數與產假及補助連動之各國

國家	生育胎數與產假及補助連動
法國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法國以「多子多孫，多福利」的設計，刺激國民生育意願，推行一系列措施：</li> <li>●全薪產假，生的越多，給的越多：第1、2胎，各給16週全薪產假，第3胎，給26週全薪產假；雙胞胎或多胞胎，增加至34週和46週全薪產假。</li> <li>●育嬰假：第1胎，夫妻兩人可各休6個月育嬰假，第二胎，則是夫婦共同分享3年育嬰假。</li> <li>●全薪陪產假連續 11 天。若是雙胞胎或多胞胎，連續 18 天。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●產前假 42 天(6 週)，雙胞胎 98 天（14 週）。</li> </ul>
韓國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全薪產假 90 天，雙胞胎以上 120 天。</li> </ul>
中國大陸	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全薪產假 98 天，多胞胎，每多 1 個，增加 15 天。</li> </ul>

#### 四、設計具有彈性選擇的育嬰假制度

挪威及加拿大育嬰假制度充滿彈性，詳如表8。

表8 挪威及加拿大有彈性選擇的育嬰假

國家	有彈性選擇的育嬰假
挪威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●可選擇①或②</li> <li>①全薪49週育兒假。</li> <li>②80%薪水59週育兒假。</li> </ul>
加拿大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●可選擇①或②</li> <li>①標準父母福利：12個月，其中有35週的帶薪休假，給付每週工資的55%。</li> <li>②延長父母福利：18個月，其中有61週的帶薪休假，給付每週工資的33%。</li> </ul>

## 五、制定專屬父親育嬰假或額外補助津貼。

育嬰假由父母雙方「共同分享」，瑞典及挪威父母親各有專屬限定的育嬰假，限定父親育嬰假不得轉讓的規定，傳達父母應共同擔負育兒責任。德國及韓國致力於鼓勵男性分攤育兒責任，強調雙親皆休親職假，領親職津貼的重要性。新加坡及荷蘭也調整父親假日數，鼓勵父親申請育兒假，詳如表9。

表9 制定專屬父親育嬰假之各國

國家	父親假相關措施
瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>●父母親各有專屬限定的育嬰假： 孩子滿8歲以前，父母共計480天（16個月）育嬰假，母親和父親各自專屬60天，其餘360天由父母共有。</li> <li>●產假平等獎金： 480 天生育假，如果父母的休假時間越是「對半分」，則每日可獲得的補貼就越高。</li> </ul>
挪威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●父母親各有專屬限定的育嬰假： 全薪的49週育兒假（母親為35週，父親為14週），也可以選擇只拿80%薪水的59週育兒假。</li> </ul>
荷蘭	<ul style="list-style-type: none"> <li>●帶薪陪產假 2 天。 2019年起1週、2020年起5週的陪產假，陪產假的支薪不得低於70%。</li> </ul>
德國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育嬰津貼： 如果父、母都休育嬰假，最多可領取 14 個月的補貼（父親需孩子出生第一年休 2 個月育嬰假）；如果只有一方休假，則最多只能領 12 個月的補貼。</li> </ul>
法國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全薪陪產假連續11天。若是雙胞胎或多胞胎，連續18天。</li> </ul>
韓國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●陪產假：3~5 天，前 3 天為帶薪休假。</li> <li>●育嬰假：鼓勵父親申請育兒假，申請者，有 3 個月最多可領取 200 萬韓元的育兒期工資。</li> </ul>
新加坡	<ul style="list-style-type: none"> <li>●16 週全薪產假，可將其中 4 週移為全薪父親育兒假。</li> <li>●2 週全薪陪產假。</li> </ul>
臺灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●帶薪陪產假 5 日。</li> </ul>

## 六、多數國家有帶薪短期家庭照顧假與減薪或無薪長期照顧假。

除了產假或育嬰假外，多數國家另有家庭照顧，詳如表10。

表 10 各國之家庭照顧假

國家	家庭照顧假相關措施
瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>●給假期間：12歲以下孩子生病，每年最多得為每名子女各請領60日之親職假，用盡得再增加60日。</li> <li>●津貼標準：每年最多可領其薪水的80%。子女出生尚未滿240日者，不得請領臨時親職津貼。</li> </ul>
挪威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●需要在家中照顧12歲以下生病的孩子，每年各有10天全薪家庭照顧假。</li> </ul>
荷蘭	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一種是短期帶薪假，一種是長期無薪假。</li> <li>●申請條件：配偶、孩子、父母等親屬生病需要照顧。</li> <li>●給假期間及津貼標準： <ul style="list-style-type: none"> <li>◎短期帶薪家庭照顧假：每年最長天數為一週工作時數的2倍，如果每週工作40小時，每年有2週的帶薪家庭照顧假。</li> <li>◎長期無薪家庭照顧假：如果必須長期照顧家人，則每年的家庭照顧假天數，最多為1週工作時數的6倍，每週最長只能請半週的假，最長連續12週。</li> </ul> </li> </ul>
法國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生產後4個月內，可連續申請11天全薪家庭照顧假。</li> </ul>
德國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●照顧12歲以下子女，每一事件，最多給與7日；每年每一家庭至多25日，給與原薪80%社會保險補助。</li> <li>●因家人有照護需求，最高可請6個月留職停薪照護假，由長照保險及健康保險給與補助。</li> </ul>
英國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●孩子18歲以下需要照顧。每年可享有每個孩子18週無薪的照顧假。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●帶薪看護假，一個小孩每年5天。</li> </ul>
韓國	<ul style="list-style-type: none"> <li>●給假期間：一年最長90天，可以分開使用，一次使用的時間應超過30天。</li> <li>●照顧家人休職期間計入工齡，但不算入平均工資計算期間。</li> </ul>
新加坡	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有7歲以下孩子，每年有6日全薪育兒假；子女未滿2歲者，可再加請6天無薪育兒假。</li> <li>●有7歲以上至未滿12歲的子女，每年可請2天有薪照顧假。</li> </ul>
臺灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●家庭照顧假： <ol style="list-style-type: none"> <li>1.家人須親自照顧，得請家庭照顧假，每學年給7日，請假日數併入事假計算。</li> <li>2.事假及家庭照顧假合計超過7日者，應按日扣除薪給。</li> </ol> </li> <li>●因家庭照顧留職停薪： <ol style="list-style-type: none"> <li>1.配偶或子女重大傷病須照護。</li> <li>2.本人或配偶之直系血親尊親屬老邁或重大傷病須侍奉。</li> <li>3.最長以2年為限，必要時得延長1年。</li> </ol> </li> </ul>

## 肆、建議

### 一、我國現行親職假相關制度與規範，尚有改進空間。

- (一) 帶薪產前假8日及產假42日(6週)，低於國際公約標準14週。相較其他國家，稍嫌偏短，不利產前與產後母性的保護。
- (二) 生育補助及育嬰留職停薪津貼，發放額度過少，發放時間過短。按當事人保險薪額為基準，發給2個月生育補助及按月發給60%育嬰留職停薪津貼，最長發給6個月。致使教育人員於同一事實下，因薪級高低而補助金額有別。事實上，收入較低者更需要依賴政府經濟上的資助。
- (三) 生育胎數未與產假及育嬰留職停薪津貼連動。同時撫育子女2人以上者，限制只能請領1人之育嬰留職停薪津貼。有違「越生越有利」、「生的越多，領的越多」的世界潮流。
- (四) 育嬰假制度缺乏彈性設計，不具選擇性。如可選擇「補助高，期間短」或「補助少，期間長」。
- (五) 沒有設計父親專屬之育嬰假。女性教育人員申請育嬰留職停薪相對男性教育人員來得多。男性雖然有些微增加，相對於女性還是處於偏低的趨勢。依行政院人事行政總處統計資料，自98年8月1日迄106年12月31日教育人員請領育嬰留職停薪津貼總人數18,888人，女性17,883人占94.68%，男性1,005人占5.32%。

### 二、具體建議及做法

為解決低生育率人口問題，各國紛紛採取鼓勵生育政策以為因應，這些國家在親職假制度的設計與推展過程，有諸多值得我們學習與參考借鏡之處，彙整如下：

- (一) 延長帶薪產假為14週，以符合國際母性保護公約標準。
- (二) 提高生育補助及育嬰留職停薪津貼，以增加生育誘因。
- (三) 生育胎數與產假及育嬰留職停薪津貼連動，推行「越生越有利」政策，以提高生育。
- (四) 設計具有彈性選擇的育嬰假制度，以符合實際需求。
- (五) 制定專屬父親育嬰假或額外補助津貼，以落實性別平等。

親職假制度的發展攸關著國家整體的未來，唯有透過積極性社會與經濟扶助的創制，健全養育分擔制度，才是國家協助家庭共同養育下一代所必須承載的社會責任。希望本研究所獲得的成果，對於我國親職假制度政策之擬訂，有些許貢獻。

## 參考文獻

- 朱聖惠撰稿，是甜蜜，不是負荷－談法國友善育兒措施，兒童福利聯盟文教基金會。
- 吳孟蓉撰寫，瑞典、法國、英國親職假制度及其效應之比較研究，國立東華大學社會學系碩士論文，103年3月。
- 林淑慧、李政儒研究主持，受僱者申請育嬰留職停薪之性別差異影響因素研究，勞動部勞動及職業安全衛生研究所，103年度研究計畫。
- 林資芮撰寫，考察「新加坡政府兒童權利公約落實 情形與育兒措施及服務」出國報告，衛生福利部社會及家庭署，107年2月13日
- 易永嘉撰寫，OECD 國家對育兒父母推行友善家庭與職場政策、作法及借鏡，台灣勞工第14期。
- 陳桂春、陳珮婷撰寫，105年度新加坡文官體系人力資源管理制度考察報告，銓敘部，106年2月9日。
- 中華民國人口政策白皮書-少子女化、高齡化及移民，國家發展委員會，102年7月12日。
- 完善生養環境方案，國家發展委員會，106年7月27日。
- 產假與育嬰假，維基百科，<https://goo.gl/8MNeJF>.
- 台灣少子化對策建議，立法院，<https://goo.gl/16dQ1E>.
- 我國的少子女化對策-0-5歲幼兒教育及照顧篇，行政院，2018年5月16日。<https://goo.gl/JFs8Ke>.
- 世界銀行（World Bank），世界銀行，公開數據，總生育率（每位婦女生育子女數），<http://www.shihang.org/>.
- 挪威（性別平等法）和（工作環境法）<https://goo.gl/wWfkGN>.
- 法國、瑞典、挪威托育福利與措施，行政院性別平等政策對於生育率影響之跨國研究，<https://goo.gl/CUZE1x>.
- 荷蘭新政府的勞工政策方向，NIS News Bulletin，駐荷蘭代表處經濟組，2017/10/12，經濟部全球台商服務網 <https://goo.gl/XGjtbu>.
- 加拿大聯邦勞工法(Canada Labor Code)，<https://goo.gl/R8j7gj>.
- 加拿大產假延至18個月，<https://goo.gl/PynHME>.
- 亞洲地區產假比較，<https://goo.gl/CM6wSc>.
- 日本厚生勞動省，日本產假制度，<http://www.mhlw.go.jp/>
- 韓國經驗-私托免費也難救生育率，<https://goo.gl/VzKGki>.
- 新生兒出生率太低-韓國政府急推措施刺激生育，壹讀網 <https://goo.gl/4nBXrk>.

# 各國教師工會會務假制度比較分析

組別：第7組

成員：國立聯合大學 主任 王鳳蘭

國立中興大學 組長 黃佳琳

國立東華大學 組長 李志郎

國立臺南護理專科學校 專員 楊青宜

國家教育研究院 專員 鄭雅文



# 各國教師工會會務假制度比較分析研究

## 《摘要》

本研究進行蒐集英國、美國、加拿大、德國、法國、日本、韓國等 7 國相關教師工會會務給假<sup>2</sup>方式，及其協商爭議處理情形，將各國制度與處理方式與我國現行制度與處理方式進行交叉比較分析後，提出從「法制面」及「實務面」兩方面建議案。在法制面(一)建議 1.增修訂教師法另立專條，界定教師工會組織性質與任務；或 2.新訂法律等級的「教師團體組織特別法」對教師組織相關事項應統整以法定之(擇一方案)。(二)建議在教師請假規則另以專條明確規範工會會務假<sup>3</sup>事宜以資依循。在實務面(一)廢止不合時宜相關釋例，並對於教師工會會務給假對象、時數、額度、人數、課務、代課費與協商範圍等予以制度化，避免各縣市執行標準不一。(二)成立跨部專案小組，將教育法規與勞動法規做一盤點整合後，再通令適用。

[關鍵詞]：會務假、交叉比較分析、法制面、實務面、跨部專案小組

---

<sup>2</sup> 本報告所稱「會務給假」係指各國因辦理或參與工會會務之人員，特核予假別，其假別包含公假、事假、特別假、會務假等。

<sup>3</sup> 本報告所稱「會務假」係指各國因辦理或參與工會會務之人員，逕以會務假假別核給。



## 目次

<b>壹、前言</b> .....	143
一、分工與期程-甘特圖.....	143
二、資料蒐集過程(方法與困難度).....	143
三、現況分析.....	144
四、問題探討.....	145
五、研究流程.....	146
<b>貳、各國制度與規範</b> .....	146
一、英國.....	146
二、美國.....	147
三、加拿大.....	148
四、德國.....	148
五、法國.....	149
六、日本.....	150
七、韓國.....	150
<b>參、分析與發現</b> .....	151
一、各國教師工會會務給假比較彙整.....	151
二、各國教師工會會務給假交叉比較分析.....	154
三、討論與分項建議.....	156
<b>肆、結論與建議</b> .....	158
一、法制面.....	158
二、實務面.....	159
<b>參考文獻</b> .....	161



# 壹、前言

## 一、分工與期程-甘特圖

期程(107年)	負責成員	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月
(一) 訂定主題	聯合大學	■								
(二) 研訂分析架構	聯合大學	■								
(三) 本國制度與規範	聯合大學		■	■						
(四) 背景與環境、現況分析、問題探討	中興大學		■	■						
(五) 各國制度與規範文獻之蒐集	所有成員		■	■						
(六) 彙整轉寄各國制度與規範文獻至本小組所有成員	聯合大學			■						
(七) 各國制度與規範	1.中興大學(英國) 2.東華大學(美國/加拿大) 3.台南護專(日本/韓國) 4.國家教育研究院(德國/法國)					■				
(八) 各國制度與規範與我國制度規範之交叉比較分析	所有成員				■	■	■			
(九) 統整各國比較總表與交叉比較分析表	聯合大學					■				
(十) 分析、綜合討論與結果建議	所有成員					■	■			
1.綜合討論(撰寫)	國家教育研究院					■	■			
2.結果與建議(撰寫)	東華大學					■	■			
(十一)書面報告	聯合大學					■	■			
1.前言(撰寫)	台南護專					■	■			
2.摘要與結論(撰寫)	聯合大學					■	■			
3.引註與整理	聯合大學					■	■			
(十二)簡報	聯合大學 台南護專					■	■	■		
(十三)成果報告	所有成員					■	■	■	■	■

## 二、資料蒐集過程(方法與困難度)

### (一)方法

本組資料蒐集係先由各成員蒐集 2006 年之後國內外教師工會辦理會務給假文獻各 10 篇以上，再由小組長彙整轉交小組成員參考運用，資料內容包含各國教師工會相關法令、碩博士論文資料、期刊論文、新聞時事等。研究方法以比較分析法，次數交叉比較分析法，採質性研究分析。

## (二)資料蒐集過程之困難度

### 1.國外文獻資料蒐集必須要克服語言文字上的障礙：

國外資料雖能透過翻譯軟體了解內容，惟翻譯軟體功能有限，常須使用不同翻譯軟體，綜合比較翻譯結果及各項資料方能了解意涵。

### 2.必須確認「會務假」與「會務給假」在資料上的定義：

囿於教師組織和工會組織在會務給假的名日用語和實質給假的用語各國未盡有相同定義，且有關工會會務給假及會務假之規定或文獻常隱藏在一般工會組織文獻探討之中，教師工會組織的會務給假及會務假探討文獻相對有限，因此，增加不少資料蒐集困難度。

### 3.必須建立可比較性的指標：

所蒐集來的各國資料因個別研究立基點不盡相同，為了作各國制度上的比較，本小組彙整工作必須要嘗試建立比較指標，再從各國資料上作審閱和比對，以擷取符合指標的資訊。

## 三、現況分析

### (一)教師工會組織

100年6月23日工會法修正通過第4條「教師得依本法組織及加入工會」，100年7月11日全國教師工會總聯合會成立後，各直轄市、各縣市地方層級教師相關工會組織陸續成立。自此，教師工會為爭取會務假之相關爭議在勞動三權(團結權、團體協商權與爭議權)的大傘下，發展出現行教師請假規則與教師工會會務假制度面與實務面許多值得探討的問題。

### (二)會務給假方式

#### 1.會務範圍：

依工會法施行細則第32條略以「…，辦理該工會之事務，包括召開會議、辦理選舉或會員教育訓練活動、處理會員勞資爭議或辦理日常業務。從事或參與有關之活動或集會…其他經與雇主約定事項」。

#### 2.對象：

依工會法第36條「工會之理事、監事於工作時間內有辦理會務之必要者，工會得與雇主約定，由雇主給予一定時數之公假」。

#### 3.相關規定與函釋：

(1)教師請假規則第4條：教師給予公假「…其期間由學校視實際需要定之…應國內外機關團體或學校邀請，參加與其職務有關之各項會議或活動…」。

(2)函釋：教育部101年5月21日臺人(二)字第1010084782號函有關「教師擔任全國教師工會總聯合會及直轄市、縣市教師產(職)業工會之理監事、會務幹部辦理會務給假之處理原則」係為「建議」性質，各主管教育行政機關與教師產(職)業工會約定辦理會務給假，應回歸法制，並以學生權益及教育安定發展為依歸。另各主管教育行政機關與教師

產(職)業工會因辦理會務給假所衍生之「代課鐘點費」，涉及各直轄市與縣市政府財政，應由各直轄市與縣市教師產(職)業工會與各主管教育行政機關自行約定。

### (三)協商與爭議之處理

教師工會組織符合團體協約法第 2 條具備團體協約之協商及簽訂的權利。

#### 1. 協商之彈性：

團體協約法第 6 條規定：「工會會員受僱於雇主之人數，需逾其所僱用勞工人數二分之一，此工會方擁有協商資格。」因此，教師工會成員必須達一定人數方具有協商資格。會務專職人員雖然未被列入工會法第 36 條第 1 項之約定對象，但是依據勞資自治原則並非不得列為會務給假對象。原行政院勞工委員會(現為勞動部)亦函覆教育部和全國教師聯合會，約定辦理會務給假原則若將理、監事以外之會務幹部列入，並無抵觸工會法，原行政院勞工委員會 102 年 3 月 26 日勞資 1 字第 1020057258 號函釋復教育部與全國教師工會總聯合會所研議『依法組織之縣市層級之教師職業工會及產業工會辦理會務給假原則』，將工會幹部納入工會得與雇主約定會務公假之對象乙節，尚無抵觸工會法。

#### 2. 協商之限制：

團體協約法第 10 條規定：「團體協約簽訂後，勞方當事人應將團體協約送其主管機關備查；其變更或終止時…公立學校而有上級主管機關者，應經其上級主管機關核可。」因此教師工會的上級主管機關有核可團體協約之權限。

#### 3. 爭議之處理：

(1)勞資爭議得申請調解、仲裁或裁決程序，惟不服處置，得提起訴願，或經訴願程序，提起行政或民事訴訟，依據勞資爭議處理法第 3 條規定：「本法於雇主或有法人資格之雇主團體（以下簡稱雇主團體）與勞工或工會發生勞資爭議時，適用之。但教師之勞資爭議屬依法提起行政救濟之事項者，不適用之。」

(2)教師罷工權：勞資爭議處理法第 54 條第 2 項明訂教師不得罷工，因此教師爭議權的行使受到限制。

## 四、問題探討

承上開現況分析，現行教師工會會務給假之爭取在工會法、團體協約法與勞資爭議處理法等勞動三權(團結權、團體協商權與爭議權)的權利保障下，教師工會進行會務給假爭取與協商過程中產生諸如會務給假範圍、額度(日數或減授課程)、衍生的代課鐘點費、核給假對象、核給權責機關、協商「雇主」、協商與爭議之處理等問題，尚有待釐清。

是以，本研究進行蒐集各國相關教師工會會務給假方式，及其協商爭議處

理情形，對各國制度與處理方式進行交叉比較分析，探討各國面臨上開問題之處理方式，冀期藉鑑他國制度比較提出參考建議以幫助解決問題。

## 五、研究流程

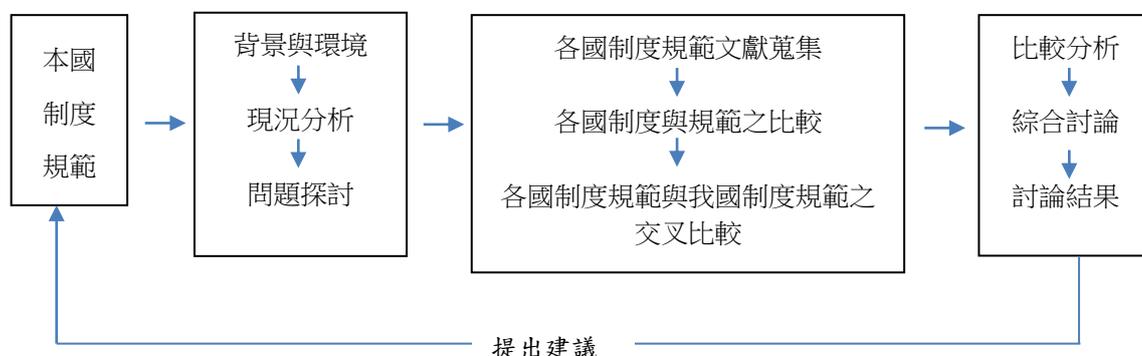


圖 1 研究流程圖

## 貳、各國制度與規範

### 一、英國

#### (一)教師團體組織

以「會務假」為核心議題進行集體協商，係由全國學校教師雇主組織(National Employers' Organization for school Teachers, NEOST)、地方教育當局協會及教師組織代表共同協議，達成之協議稱為「學校教師工作條件」(Conditions of Service for School Teachers in England and Wales，通稱為「勃甘第協約」)。協商過程中除依勃甘第協約之規範外，又其相關細節係以英國政府諮詢、協調與仲裁局(ACAS)發布之「工會職責及活動會務假」(Time off for Trade Union Duties and Activities)行政準則為重要依據。

#### (二)會務給假處理方式

1. 教師工會成員參與出席協商工作條件、裁員安排、職務編配、懲戒申訴程序、新進員工訓練等相關會議可請會務假，雇主不得拒絕支薪。
2. 雇主與教師工會得於協約中約定，教師組織代表陪同當事人出席懲戒、申訴聽證會議，可請支薪會務假。
3. 參照全國高等教育教師協會(National Association of Teachers in Further and Higher Education, NATFHE)載明有關(1)會務假之假別及規範方式，各校不同，由 NATFHE 駐校代表與校方協商，通常以公假處理。(2)可請會務假之人員及人數，各校不同，由 NATFHE 駐校代表與校方協商，通常不會太長，視 NATFHE 駐校代表態度是否強勢而定。(3)代課鐘點費來源，如校方同意會員請公假，代課費應由校方負擔。

#### (三)協商與爭議之處理

教師工會成員可請會務假參與工會活動(內部會議、投票等)，但雙方除另有協議外雇主得不予支薪。同時，不論教師組織與雇主團體間有無會務假協議存在，教師工會成員依法享有會務假之權利，如雇主(學校)未給予合理會務假，教師組織可向僱用關係法庭(Employment Tribunals)提出控訴，由法庭作出駁回或科以雇主罰金之裁決。

## 二、美國

### (一)教師團體組織

美國教師聯盟(The American Federation of Teachers, AFT)或譯美國教師聯合會，是由美國教師組成的工會團體，AFT 兼具工會及專業性質，美國工會層級及隸屬關係分為三級(中央、州、地方)，AFT 係屬於「全美勞工聯盟」(The American Federation of Labor and Congress of Industrial organizations, AFL-CIO)轄下六十四個全國性之勞工組織之一，AFT 亦包括 2,500 個地方組織，各地方組織規模不一，大者如紐約市分會有十萬會員，而地方組織多以學區、大學、醫院或都會區為組織中心。

AFT 其適用法規及主管機關屬勞工部輔導，在各州則依循該州勞工法令，由公務員關係委員會或州勞工局。地方組織中心如各學區及大學則依循該學區或該校之政策及規定。

### (二)會務給假處理方式

1. 美國在全國性高等教育上並無會務假規定，但地方性在以不影響上課為優先考量下，可以公假處理，許多學區給予參加 AFT 專業研習之教師「進修假」(professional days)，而教師投票表決合約時亦給予公假。其次，AFT 之政治性會議、年會及社交活動多於暑期或週末辦理，因此教師無需另行請假。再則，AFT 之職員於從事組織公務時則給予公假(release time)，其(代課)薪資及福利則由 AFT 付給地方學區。
2. 請會務假有無給薪：全國性未給薪，地方性則有給薪。
3. 會務假實施對象：無規範。
4. 會務假給予額度無規範。
5. 請假期間之課務：聯邦並無規定，但地方性由工會負擔。

### (三)協商與爭議之處理

對於協商事項一如民間機構，各類公務人員須遵守其領域之勞工法規，而各州針對其公務人員(含教師)之法規亦各有不同，大部分州之教師可經由「集體談判」(collective bargaining)協商合約，一般合約為三年。於解決爭議及協調(mediation)時亦有所謂「訴願程序」(grievance process)。美國超過一半州限制罷教，允許行使罷教權的州可以向法院請求核發禁制令，命令教師回校上課。於解決爭議及協調(mediation)時亦有「訴願程序」(grievance process)，仲裁是申訴程序中最後的步驟，仲裁則可能以罷教及抗議或示威方式行使。

### 三、加拿大

#### (一)教師團體組織

加拿大教師聯盟(Canadian Teachers' Federation)，其性質屬專業自主性團體。大學具工會性質，中小學具專業性質。工會層級及隸屬關係方面，大學屬全國性，中小學分中央、省級、地方三級，各級之間互有隸屬關係。

#### (二)會務給假處理方式

- 1.會務假可以請事假方式處理，但經調查僅 14%教師利用上班時間，且平均 2 小時。
- 2.請會務假未給薪。
- 3.會務假實施對象：大學無規範，中小學最多 3 人。
- 4.會務假給予額度：全國未明定，但教師都是以義務性質擔任委員職位，實際委員業務量不高，不至於影響教師平常工作，另地方性工會參加工會訓練給予 1-5 日連假，如擔任會務理事者每年最多可請 4 日公假。
- 5.請假期間之課務：大學由工會負擔，中小學部分則由學校負擔。

#### (三)協商與爭議之處理

大學部分，討論高等教育規劃、調查對學術自由有所不利的事件、做集體交涉及提供法律資助。視爭議項目與相關單位協商，每月有 4 到 5 次會議。在中小學部分；以安大略省為例，由教育廳負責協商，討論教育廳有關之教育政策、提名理事會名額、修訂協會的法規及有關教職人員權益事項。加拿大可以罷教及抗議或示威方式行使。

### 四、德國

#### (一)教師團體組織

德國教師組織體系及各層級分為中央地方二級制，且各層級有隸屬關係，教師組織名稱為德國教育及學術工會 GEW(Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft)，前身為 1848 年成立的德國教師總會(Allgemeiner Deutscher Lehrerverein)，1871 年改稱德國教師聯盟(DLV -Deutscher Lehrerverein)，1919 年又改成德國教師自由工會(Freie Lehrergewerkschaft Deutschlands)，1933 遭禁，1947 復會稱為英軍佔領區德國教師總會(Allgemeiner Deutscher Lehrer-undLehrerinnenverband für die Britische Besatzungzone)，1948 年改名迄今。教師組織性質係為工會性質，依循法令為勞動法系、工會法，主管監督機關為內政部，其會員來自於公私立教育機構教師、學生、失業教師等約 27 萬人，採自願入會方式，教師組織宗旨及任務為追求社會平等、安定、民主保障教育人員權益。

#### (二)會務給假處理方式

德國會務假採特別假方式辦理，可請會務假之人員及人數視各校代理人力而定。以柏林邦公立學校具有公務員任命與勤務關係的教師為例，教師利

用上班時間辦理會務僅限工會委員或工會指定參加人，且不得與公務衝突。額度為連續 2 年不得超過 24 天。核准假別為公假，給假期間學校有給薪，課務處理由政府負擔，並無給假人數之限制，惟工會成員不得因辦理會務要求降低授課節數，非工會成員不得參加工會辦理之活動。

### (三)協商與爭議之處理

德國教師工會可協商事項為工作權益，不可協商事項為新雇與否，協商對象為邦政府教育當局，協商結果之效力如涉及公立私立學校的不同規定，則有差別。且無罷教權及無調解仲裁之機關及機制。

## 五、法國

### (一)教師團體組織

法國重要的教師組織或聯盟包括：「全國小學教師工會聯盟」(FNSI：Fédération Nationale des Syndicats d'Instituteurs)、「國家教育聯盟」(FEN 或 National Education Federation)、「全國小學教師工會」(SNI：Syndicat National des Instituteurs)、「全國中學教師工會」(SNES：Syndicat National de l'Enseignement Secondaire)、「全國教育總工會」(SGEN：Syndicat Général de l'Education Nationale)，其中成員最多、最具代表性的是國家教育聯盟(FEN)結合 49 個全國性的教師組織，成員皆是受雇於法國教育部的教師，吸收高達九成的學校教師。

教師組織體系分為全國、學區(Academie 相當於省)、縣(Department)三級制，且各層級有隸屬關係，依循法令為 1946 年憲法序言、1983 年 7 月 13 日第 83-634 號公務人員權利義務法。教師工會亦具專業性質，入會方式為自願入會，繳交會費後即具會員資格。

### (二)會務給假處理方式

法國會務假依 1983 年 7 月 13 日第 83-634 號公務人員權利義務法第 97 款規定，工會代表因參與工會會務可有會務假，可請會務假之人員及人數和可減授課人員及人數為具工會代表身份，每年由教育部依據教職員人數而定。一般會員如係在上課期間進行參與工會會務，每個月只允許 1 次，且時間不能超過 1 個小時。工會委託人每年 10 天內利用上班時間辦理會務。工會專任代表：每年 20 日內利用上班時間辦理會務。

會務假核准假別為公假，給假期間學校有給薪，課務處理由教師與學校協調，惟工會成員不得因辦理會務要求降低授課節數，非工會成員得參加工會辦理之活動，核准給假假別為事假、公餘時間，另工會成員每年 12 天進修公假。

### (三)協商與爭議之處理

法國教師工會凡與教職員個人及團體之職務，權益有關等可協商事項，如資源方面(聘用名額、授課時數、經費來源等)、工作條件(每班學生人數、同仁工作條件、調整課表、考量個人情況因素等)、考績、監督、教育體系

等。

協商對象為依教師協商會議之層級與該協商會議之行政單位代表協商(協商會議由各佔半數之工會代表與行政單位代表而組成):初等教育之行政單位代表為校區督學、中等教育為教育部教職員司副司長。罷教權行使在法規規定範圍內可行使。

## 六、日本

### (一)教師團體組織

日本教師工會組織及法令：得依據國家公務員法(こっかこうむいんほう)第 108-2 條 108-7 條及地方公務員法(ちほうこうむいんほう)第 52 至 56 條組成職員團體，最早成立之教師職員團體為 1947 年成立之「日本教職員組合にほんきょうしよくいんくみあい(JTU)」後來另有 1991 年成立之「全日本教職員組合ぜんにほんきょうしよくいんくみあい、(All Japan Teachers and Staffs Union)」等團體。

### (二)會務給假處理方式

日本工會可以經由協商，簽訂在籍專從制度或是工會休假制度，於協定內容決定採用何種制度及決定會務假日數、人數等。在籍專從制度係指以類似留職停薪方式專責從事會務工作。工會休假制度則指可用工作時間請假從事工會相關事務或與雇主進行協商，雇主必須支付薪資。

查日本相關法令，日本教師工會成員從事會務工作均須請假，依據地方公務員法第 55 之 2 條，職員團體成員除法令有規定外，不得於上班時間從事工會工作，但經任命權者同意，得請假全職從事工會會務工作，惟不得領取薪資，期限最多為七年，此類似日本工會在籍專從制度。前所述「經任命權者同意」係指經校長以不妨礙校務及教學之原則審核，報請縣教育委員會同意。另，如於上班時間從事工會事務或活動，原則上均不給薪，需申請無薪休假，除非依規定獲任命權者同意執行協商權時，得申請帶薪休假。依日本「一般職員勤務時間條例」第 17 條規定，現行公務員職員團體工會休假日數一年不得超過 30 日(陳惠玟, 2014)。

### (三)協商與爭議之處理

加入職員團體的人員方享有協商權利，協商雇主明確定義為「對協商事項有事法管理與決定權限的地方公共團體當局」，但協商結果不能締結團體協約且無爭議權，故如協商破裂或協商對口單位拒絕協商不得申請勞資調解，僅能採取至法院提告程序做為救濟程序，而雙方協商結果僅得簽訂不具法律效力之協定，對協商雙方亦無拘束力，但針對待遇設有人事院勸告制度作為補償。

## 七、韓國

### (一)教師團體組織

韓國工會成立及運作相關事宜係依據「工會與勞資關係調整法(노동조합 및 노동관계조정법)」辦理，惟該法第 5 條規定公務員及教師之工會事項應另定法令辦理，故為規範教師工會相關事宜訂定「教師工會建立和運作法(교원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률)」，目前韓國依據該法成立有「全國教職員勞動組合 Korean Teachers and Education Workers Union (KTU)」、「首爾韓國工會聯合會 The Seoul Federation of Teachers' Associations (SFTA)」等教師工會。另有依據韓國教育基本法(교육기본법)第 15 條設立之教師組織「韓國教師協會聯合會 Korean Federation of Teachers' Associations(KFTA)」。

## (二)會務給假處理方式

教師工會會務處理根據「教師工會建立和運作法」第 5 條及「教育公務員法」第 45 條，建置有工會專職人員制度，參與工會之教師經雇主同意得專職從事工會工作，但任職期間不能領取雇主薪水，而雇主不得因其任職該專職人員而對其有不利措施或限制專職者之正當工會活動等行為。又擔任工會專職人員應請假，其期間為原職雇用期限。此種請假方式相似於我國留職停薪制度，換言之，工會專職人員得辦理留職停薪，處理工會會務。復查上述法令全文，尚無教師工會成員得請會務假之規定，故韓國教師工會應無會務假，如需上班時間處理會務相關事宜，需自行請假。

## (三)協商與爭議之處理

根據「教師工會建立和運作法」，教師工會得就工資、工作條件及福利待遇等事項作協商，但不得從事政治活動，且不得有罷工或任何妨礙業務正常運作的爭議行為。協商主體一方為工會代表及其工會成員，另一方為相關事務的管理者(學校、市道教育廳或教育人的資源部)，如有兩個以上的工會，工會應統一協商的單位採用集體協商，如協商破裂可申請勞資爭議仲裁，請求中央勞資關係委員會進行調解，中央勞資關係委員會設有「教師勞動關係調整委員會」，由其辦理調解，且調解必須提出申請之日起 30 日內完成。如對仲裁結果有異議，應提起訴訟，如未提起訴訟則仲裁結果具有拘束力，當事人應遵守。

# 參、分析與發現

## 一、各國教師工會會務給假比較彙整

如以下表一-1 至表一-3

各國教師工會會務給假比較彙整表一-1

各國 會務假	台灣	英國	美國	加拿大	德國	法國	日本	韓國
(一) 有無會務給假	無，與雇主約定得給予公假。	原則無法訂會務假，但經協商有會務假。	1.聯邦無 2.地方公假並以課餘辦理會務。 3.可留職停薪，薪資由工會支付。	有，事假(經調查僅14%教師利用上班時間，且平均2小時)。	經協商給予特別假。	有會務假，可給薪。	1.工會專職人員，以留職停薪休假方式(在籍專從制度)。 2.得帶薪休假處理會務工作。	原則上無會務假，設有工會專職人員制度，以留職停薪方式辦理。
(二) 給予對象	工會理事、監事	會員	會員	會務理事	工會會員	工會成員	工會成員	工會成員經雇主同意得擔任工會專職人員。
(三) 有無給假人數之限制	限工會理、監事	協商而定	無	大學無，中小學3人	工會委員或工會指定參加人。	每年由教育部依據教職員人數而訂。	專職3人	分級距，依會員人數而定。
(四) 會務假給予額度(日數/課程)	工會得與雇主演定理事、監事，於工作時間內有辦理會務之必要者，由雇主給予一定時數之公假。	決定權下放地方當局	無特定	1.大學未明定 2.中小學地方工會參加工會訓練1-5日連假 3.擔任會務理事者每年最多可請4日會務假	1.人員及人數視各校代課人力而定。 2.連續2年不得超過24天。	教師每月只允許1次，且時間不能超過1個小時。工會休假日數1年以30日為限。每年以30日為限。每年給予10日。工會專任代表：每年給予20日。	1.工會休假日數 1年以30日為限。 2.工會專職人員，其限最多為7年。	依據教育公務員法第45條，擔任工會專職協調人，其留職停薪期限為原職的雇用期限。並依會員人數決定會務假長短。
(五) 請會務假有無給薪	視各縣市政府協商情形而定	視協商而訂	無	無	有	有	無	無
(六) 給假期間課務之處理	自行調整課務或依約定處理。	公假，代課費之來源由學校預算。	工會負擔	無	政府負擔	教師與學校協調	政府負擔	教師與學校協調

各國教師工會會務給假比較彙整表一-2

各國 會務假	台灣	英國	美國	加拿大	德國	法國	日本	韓國
(七) 可否因辦理會務要求降低授課節數	由各縣市政府與工會協商決定。	限由各地方當局協商解決。	不可以	未明訂，教師無需補課。	不可以	不可以	不得要求減課時數。	不得要求減課時數。
(八) 代課費之來源	協商	協商，如學校同意由學校負擔	薪資(代課)及福利則由地方工會(AFT)付給地方學區	大學由公費 中小學由學校	政府	政府		明文禁止 雇主對於專職會務人員給付工資。
(九) 核假之權限(機關/學校)	各機關學校	核假的裁量權在學校。				其工作學校的校長並且將所申請文件轉交給教育局局長。	需經校長審核，報縣教育委員會同意。	公共管理當局決定。
(十) 工會協商對象	校長團體、縣市教育主管機關。	全國教師雇主組織(NEOST)	主管政府機關	省教育廳	邦政府教育當局	該協商會議之行政單位行政代表如校區督學、中等教育為育部教職員司副司長。	地方公共團體當局。	市道教育廳、事法管理局，相關事務的管理者(學校、市道教育廳或教育人員資源部)。
(十一) 協商機制	校長團體、縣市教育主管機關。	政府及學校先共同協議出原則— 「學校教師工作條件」通稱為勃甘第協約(Burgundy Book)。	大部分州之教師可經由「集體談判」協商合約。合約為三年，另教師投票表決合約時亦給予公假。	每月有四到五次會議，討論高等教育規劃、調查對學術自由有所不利的事件、做集體協商及提供法律資助。	可協商事項為工作權益，協商結果之效力如涉及公立私立學校的不同規定則有差別。教師具國家公務員身分無實質團體協約權。	可協商事項凡與教職員個人及團體之職務，權益有關之事項(協商會議由各佔半數之工會代表與行政單位代表而組成)。	協商雙方分別為「同一都道府縣已登錄教職員團體」及「對協商事項適法管理及決定權限的地方公共團體當局」。教師屬公務員，僅有交涉權，無締結協約權。	協商當事人分別為「工會代表及其工會成員」及「相關事務的管理者(學校、市道教育廳或教育人員的資源部)」。

各國教師工會會務給假比較彙整表一-3

各國 會務假	台灣	英國	美國	加拿大	德國	法國	日本	韓國
(十二) 有無罷教權	無罷教權。	罷教活動只能侷限於工作條件與薪資的範疇。	超過一半州限制罷教，允許行使罷教權的州可以向法院請求核發禁制令命令教師回校上課。	罷教權各州自定，以罷教及抗議或示威方式行使。	教師具國家公務員身分，並無罷教權。	可合法罷教。	國、公立學校教師具國家公務員身分，禁止罷教。	反對罷教。
(十三) 爭議調解與仲裁	勞資爭議調解委員會、勞資爭議仲裁委員會。 訴願；行政或民事訴訟。	中央政府諮詢協調仲裁局 (ACAS)。	於解決爭議及協調 (mediation) 時亦有「訴願程序 (grievance process)」，仲裁是申訴程序中最後的步驟。	視爭議項目與相關單位協商。地方則由省教育廳協商。	上級機關、特別委員會，無設置調解仲裁之機關。	行政單位。	協商不具法律效力，如協商破裂不得調解，全面禁止爭議權。補償措施為「人事院勸告制度」和「措施要求權」。	如協商破裂可申請勞資仲裁，請求中央教師勞動關係調整委員會調解。
(十四) 適用法規	工會法及其施行細則、勞資爭議處理法、團體協約法。	工會職責及活動會務假行政作業準則。	1.各州則依循該州勞工法令，由公務員關係委員會或州勞工局 2.各學區及大學依循該學區或該校之政策/規定。	勞動法系，工會法。	1983年7月13日第83-634號公務人員權利義務法第97款。	公務人員權利義務法第97款。	1.一般職員勤務時間條例第17條規定。 2.國家公務員法、地方公務員法教育公務員特例法、學校職員勤務時間條例。	1.依據教育公務員法第45條。 2.工會與勞資關係調整法。 3.教師工會建立和運作法。

表一-1 至表一-3 資料來源：本研究整理自黃俊容(2017)。公立學校教師之團體協商與協約締結之研究。碩士論文。高雄：國立高雄大學法律學系。

## 二、各國教師工會會務給假交叉比較分析

經討論分析發現如以下表二-1 至表二-3：

各國教師工會會務給假交叉比較分析表二-1

項 目		國 家	備 註
(一) 有無會務 給假	有	美國、加拿大、法國	1.美國:聯邦無,州地方公假並以課餘辦理會務 2.加拿大:事假
	無	韓國	韓國:設有工會專職人員制度,以留職停薪方式辦理。
	有條件給假	台灣、英國、德國、日本	1.台灣:與雇主約定得給予公假 2.英國:可協商支薪給假 3.德國:特別假 4.日本:以留職停薪(休假),經協商可帶職帶薪休假處理會務
(二) 給予對象	理、監事	台灣、加拿大	加拿大:會務理事
	會員	英國、美國、德國、法國、日本	
	工會專職	韓國	韓國:工會成員經雇主同意得擔任工會專職人員。
(三) 有無給假 人數之限制	有	台灣、加、德國、法國、日本、韓國	1.台灣:限工會理、監事 2.加拿大:大學無,中小學3人 3.德國:工會委員或工會指定參加人 4.法國:每年由教育部依據教職員人數而訂 5.日本:專職3人6.韓國:分級距,依會員人數而訂
	無	美國	
	協商	英國	
(四) 有無會務 給假給予額 度(日數/ 課程)限制	有	台灣、加、德國、法國、日本、韓國	1.台灣:由雇主給予一定時數公假 2.加拿大:大學未明定,中小學會務理事每年最多請4日會務假 3.德國: a.人數視各校代課人力而定 b.連續2年不得超過24天 4.法國:每月只允許1次,且時間不能超過1個小時 5.日本: a. 1年以30日為限。 b.最多為7年 6.韓國:依會員人數決定會務假長短,期限為原職的雇用期限
	無	英國、美國	
	無	英國、美國	

各國教師工會會務給假交叉比較分析表二-2

項 目		國 家	備 註
(五) 請會務 假有無 給薪	有	德國、法國	
	無	美國、加拿大、日本、韓國	美國(工會給薪)
	需協商	臺灣、英國	
(六) 給假期 間課務 之處理	政府	德國、日本	
	學校	英國、法國、韓國	1.法國:由教師與學校協調 2.韓國:由教師與學校協調
	教師	臺灣	
	工會	美國	
(七) 可否因 辦理會 務要求 降低授 課節數	可	查無資料	
	不可以	美國、德國、法國、日本、韓國	
	需協商	臺灣、英國	1.臺灣:各縣市政府與工會協商 2.英國:限各地方當局協商解決
	未明訂	加拿大、德國	
(八) 代課費 之來源	政府	德國、法國	
	學校	加拿大	加拿大:大學由公費,中小學由學校負擔
	工會	美國	美國:薪資(代課)及福利則由地方工會(AFT)付給地方

	需協商	臺灣、英國	學區
(九) 核假之權 (機關/學校)	學校	臺灣、英國	
	政府	韓國	
	學校與政府	法國、日本	1.法國：校長將所申請文件轉交給教育局局長。 2.日本：需經校長審核，報縣教育委員會同意

各國教師工會會務給假交叉比較分析表二-3

項 目	國 家	備 註	
(十) 工會協商對象	學校	無資料	
	政府	美國、加拿大、德國、法國、日本	1.美國：主管政府機關 2.加拿大：省教育廳 3.德國：邦政府教育當局 4.法國：行政代表如校區督學、中等教育為育部教職員司副司長 5.日本：地方公共團體當局
	學校與政府	台灣、韓國	1.台灣：校長團體、縣市教育主管機關 2.韓國：學校、市道教育廳、事法管理局、教育人員資源部
	教師雇主組織	英國	英國：全國教師雇主組織(NEOST)
(十一) 有無罷教權	有	美國、加拿大、法國	
	無	台灣、德國、日本、韓國	
	有條件罷教	英國	英國：罷教活動只能侷限於工作條件與薪資的範疇
(十二) 爭議調解與仲裁	有	台灣、英國、美國	1.台灣：勞資爭議調解委員會 2.英國：中央政府諮詢協調仲裁局(ACAS) 3.美國：於解決爭議及協調 (mediation) 時亦有所謂「訴願程序 (grievance process)」，
	無	德國、日本、韓國	1.德國：並無調解仲裁之機關及機制 2.日本：協商不具法律效力，如協商破裂不得調解 3.韓國：反對罷教

表二-1 至表二-3 資料來源：本研究自行整理

### 三、討論與分項建議

蒐集國內外文獻資料交叉比較分析結果，歸納整理如下：

#### (一)有無會務給假

除台灣與雇主約定得給予公假、韓國設有工會專職人員制度，以留職停薪方式辦理外，其餘英國經協商有會務假及美國、加拿大、德國、法國、日本皆有會務給假。由此可見，在會務假給予上，綜觀各國傾向有會務給假，未來台灣建議亦朝向有會務給假方式辦理。

#### (二)會務給假給予對象及人數限制

台灣依工會法第 36 條規定：「工會之理事、監事於工作時間內有辦理會務之必要者，工會得與雇主約定，由雇主給予一定時數之公假。…」會務假給予對象為工會理事、監事，加拿大則為會務理事。除此之外，英美德

法日韓等國皆以工會會員為給假對象。惟給假人數上，除美國無限制外，其餘國家均依各國實際情形酌作限制。爰建議未來可考慮於教師請假規則另立專條訂定教師工會會務給假或會務假範圍、給予對象及人數限制等。

### (三)會務假給予額度

給予額度各國規定不盡相同，如英國決定權下放地方當局、加拿大大學未明定，中小學地方工會參加工會訓練 1-5 日連假，擔任會務理事者每年最多可請 4 日會務假。德國人員及人數視各校代課人力而定，連續 2 年不得超過 24 天。法國教師每月只允許 1 次，且時間不能超過 1 個小時。日本工會休假日數 1 年以 30 日為限。韓國擔任工會專職協調人，其留職停薪期限為原職的雇用期限，並依會員人數決定會務假長短。台灣工會得與雇主約定理事、監事，於工作時間內有辦理會務之必要者，由雇主給予一定時數之公假。建議可參酌加拿大作法，教師工會會務給假可考慮區分大學與中小學之差異分別處理。

### (四)請會務給假有無給薪、課務處理、降低授課節數

請會務給假美加日韓無給薪，德法有給薪，英國視協商而訂，台灣則視各縣市政府協商情形而定；另外給假期間課務之處理，英國為公假，代課費之來源由學校預算，美國為工會負擔，德日為政府負擔，加拿大未明訂，教師無需補課外，美德法日韓均不得要求降低授課節數，台灣、英國則採協商方式辦理。爰建議台灣後續亦比照各國規定，不得要求降低授課節數，並明確界定教師團體組織如教師會與教師工會之法源依據、給假方式、範圍額度、協商主體等，就相關教師權利義務明確規範，訂立教師團體組織特別法，並將現有教育法規與勞動法規予以整合規範。

### (五)代課費來源、核假權限及工會協商對象、機制

代課費來源台灣、英國為協商機制，德法為政府負擔，韓國明文禁止，雇主對於專職會務人員給付工資。加拿大大學由公費、中小學由學校負擔，美國代課薪資及福利由地方工會(AFT)付給地方學區。另有關核假之權限，台灣、英國為學校，法國、日本除學校校長審核外，並將申請文件向上陳報，韓國則為公共管理當局決定。另工會協商對象及機制各國規定不盡相同。參酌各國不同做法，建議台灣後續代課費來源比照美國做法，由工會負擔。或建議教育部似可審酌《公務人員協會法》第 50 條辦理會務得請公假時數規定，於一定時數範圍內，請各級政府主管教育行政機關視財源狀況，與工會進行協商。亦或可參考美國對於會務處理多於暑假或假日辦理。

### (六)建構不同學校層級會務給假處理機制

現行我國教育制度，大致區分為專科以上、高中（職）及國中（小）學校，其中，專科以上教師，基於尊重及保留其教學研究彈性，並無強制規範其上下班時間，對於渠等教師擔任工會幹部，如請假亦較不易衍生代課爭議，但對於高中（職）以下教師所衍生的代課或減授時數問題，因需透過協商處理機制，造成各級政府困擾；建議建構大學與中小學不同學校層級會務

給假處理機制，專科以上與高中（職）以下學校在課務與學制上自有不同適用規定，分層分級處理可免去許多實質與程序上的爭議。

#### (七)有無罷教權、爭議調解與仲裁及適用法規

台德日韓無罷教權，美加各州不一，但美國超過一半州限制罷教，允許行使罷教權的州可以向法院請求核發禁制令命令教師回校上課，英國罷教活動只能侷限於工作條件與薪資的範疇，法國則可合法罷教，由各國情形來看，以無罷教權為多數。另爭議調解與仲裁及適用法規則依各國個別情形而定。建議台灣後續仍維持現狀採無罷教權方式辦理。

## 肆、結論與建議

綜上，本小組經由蒐集英國、美國、加拿大、德國、法國、日本、韓國等 7 國教師工會會務給假情形進行分析，並與我國作一綜整比較發現，除於前節「討論與分項建議」一節中已逐一闡述之外，本節再從「法制面」及「實務面」予以歸納結論並提出以下建議案。

### 一、法制面

#### (一)建議從下列兩種方案擇一進行法案新(增修)訂：

##### 1、增修訂教師法—另立專條以界定教師工會組織性質與任務

本組從各國的文獻中發現各國教師團體組織的發展，約可從教師「專業取向」與「工會取向」之組織特質來一窺其發展的脈絡與性質，藉以審視我國教師團體組織的發展取向，按依《教師法》第八章教師組織第 26 條規定分為學校、地方、全國教師會三級，在第 27 條揭示各級教師會之基本任務著重以「教師專業」為主要意涵(謝榕庭, 2013)。而教師工會組織係依《工會法》第 6 條規定則著重以「勞動條件」為主要。

故建議可嘗試增訂《教師法》第八章「教師組織」章節進行修訂或增列，將主張「教師勞動條」之教師產業、職業工會的適用法源、性質及實質任務納入專條，俾與主張以「教育專業」之教師會作實質的區隔界定。

##### 2、新訂教師團體組織專法(教師團體組織特別法)—統整教師團體組織相關事項

從現行制度而言，教師工會組織適用《工會法》、《團體協約法》及《勞資爭議處理法》，上開三法主管機關在中央為勞動部、在直轄市為直轄市政府、在縣（市）為縣（市）政府，亦均屬勞動部門主責。然而教師相關聘任及權利義務等，屬於教育部權責，上開勞動三法是否符合教育人員相關法規及各級學校實務運作需求，不無疑義；其次，《教師法》對於教師職務及身分事項，本應具有特別法之地位而應予以優先適用，倘任由勞動法主責機關(勞動部)逕用勞動相關規定導引教師權利義務事項，不無可能產生扞格之處，難以避免有本末倒置之虞，以致造成教師組織在

給假方式、範圍額度、協商主體等適用上涉及教師「聖職身分」與「勞動者身分」之自我與社會認知、校長、地方與中央教育主管機關、勞動主管機關、家長團體、學生受教權、代理教師授課品質、代課鐘點費之經費支出等相關等爭議問題層出不窮，故此，建議可從整合現行教育法規與勞動法規(勞動三法)，訂定符合教育人員適用的教師團體組織法(教師團體組織特別法)可同時將教師工會會務給假，明確界定給假方式、範圍額度、組織協商主體，乃至於爭議之處理機制等事項予以法制化，以供地方教育主管機關及各級學校有所依循。

## (二)建議教師請假規則另訂專條規範會務給假事項

本小組審視處理會務給假所涉之爭議及相關判例分析，不外乎為請假程序及請假內容爭議之仲裁，仲裁者一方面認為勞工以辦理職業工會會務為由請公假，仍須衡量其有無必要性及繁簡度，並提出相關證明文件，雇主亦有就個案事實加以認定、審酌之權，而非不問是否辦理會務之具體事實；另一方面法院也顧及我國現實勞資關係之發展，認為應考量勞資關係之微妙互動，若有經由協商甚或以衝撞現有規定之方式爭取，應客觀綜合評價其行為與目的間之正當性、關連性及必要性。因此，工會幹部提出處理會務給假應符合一定程序及實質要件，但依現行教師請假規則，似未有較為明確之給假規定，建議審視工會法第 32 條、第 36 條現行規定之現實修正或增列教師請假規則第 4 條，納入教師工會因處理會務核給會務假之規定，較為明確。

## 二、實務面

### (一)確立教師工會會務給假對象、時數與協商範圍

依現行工會法第 32 條、第 36 條第 1 項教師工會辦理會務給假對象僅限於工會理、監事。而協商範圍亦依團體協約法第 6 條第 2 項第 2 款規定有其列舉範圍。既已框定會務給假對象僅限於工會理、監事，會務專職人員雖然未被列入工會法第 36 條第 1 項之約定對象，惟勞動主管機關依據勞資自治原則認為「並非不得列為會務給假對象」。原行政院勞工委員會函釋「約定辦理會務給假原則若將理、監事以外之會務幹部列入並無抵觸工會法」，似有增加法無明定事項寬鬆解釋或類推適用之疑慮至其他會務幹部，檢視教育部 101 年 5 月 21 日人(二)字第 1010084782 函釋對於會務給假之處理原則雖屬「建議」性質，惟該函釋將理、監事以外之會務幹部納入，似應釐清或考慮審酌廢止以重新釐正。

### (二)成立跨部專案小組整合現行教育法規與勞動法規釋例

如前述教育法規與勞動法規暨相關釋例，因權責主管機關不同，而可能因考量業務目的不同，及對教師「聖職身分」與「勞動者身分」之認知不同，而在法令解釋與適用上形成各說各話情形，以致造成教師工會組織在給假方式、範圍額度、協商爭議問題層出不窮，因此，為尋求共識取得共通的價值基準，建議組成跨部專案小組，逐一檢視現行教育法規與勞動法規暨

相關釋例與實務運作上的扞格之處，將教育法規與勞動法規做一盤點整合後再通令適用，以利依循。

## 參考文獻

- 丁慧翔 (2011)。我國教師勞動權發展之研究。碩士論文。臺北：國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班。
- 王怡中 (2013)。「新工會法實施後教師工會團體協商之研究」。碩士論文。高雄：國立中山大學教育研究所。
- 王惠玲 (2016)。我國工會會務假制度問題之探討。碩士論文。臺北：國立政治大學勞工研究所。
- 林良榮 (2014)。工會會務假之規範、法律性質與雇主准駁權限：兼論我國法院判決實務之發展。思與言，第 52 卷第 1 期，49-88。
- 黃俊容 (2017)。公立學校教師之團體協商與協約締結之研究。碩士論文。高雄：國立高雄大學法律學系。
- 張義德 (2013)。初探 2010 年韓國工會與勞動關係調整法之修正。臺灣勞工季刊，35，74-87。
- 郭諭陵 (2007)。各國的教師組織概況及其政治性。新竹教育大學教育學報，24(1)，127-152。
- 曹常昱 (2017)。新北市國民中學教師對參與教師工會的認知之研究。碩士論文。臺北：國立臺灣師範大學教育學系。
- 謝榕庭 (2013)。從歷史制度主義觀點論析教師組織的變遷與發展-從教師會到教師工會。碩士論文。臺北：國立政治大學國家發展研究所。
- 陳惠玟 (2014)。日本教師組織之團體協商制度的形成與實踐-兼論我國教師工會之團體協商制度。碩士論文。臺北：國立政治大學日本研究學位學程。
- 鄭彩鳳、林漢庭(民 93)。中小學教師組織工會相關問題之研究。國立臺北師範學院學報，17( 1)，459~492。
- 鍾子晴、許碧禎。罷教行不行？— 我國教師應享有罷教權之探討。檢自 <http://www.shs.edu.tw/works/essay/2014/03/2014031223103511.pdf>(2018.4.29)。
- 中國教育新聞網(2016)。「美國如何保障教師權益？」。檢自 <https://read01.com/jgBRP0.html#.WubZ7HpuaCg> ( 2018.4.30 )
- 日本 e-GOV 網頁。國家公務員法。檢自 [http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=322AC000000120&openerCode=1#AH](http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=322AC000000120&openerCode=1#AH)(2018.4.14)
- 日本 e-GOV 網頁。地方公務員法。http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261\_20160401&openerCode=1#R(2018.4.14)

韓國 National Law Information Center 網頁。工會與勞資關係調整法(노동조합 및 노동관계조정법)。檢自 <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=98316#0000>(2018.4.21)

韓國 National Law Information Center 網頁。教師工會建立和運作法(교원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률)。檢自 <http://www.law.go.kr/lsEflInfoP.do?lsiSeq=137104#>(2018.4.7)。

韓國 National Law Information Center 網頁。教育公務員法(교육공무원법)。檢自 <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=180675#0000>(2018.4.7)

# 各國公立大學教授留才機制之探討

組別：第 8 組

成員：國立清華大學人事室

國立交通大學人事室

國立屏東大學人事室

國立戲曲學院人事室

國立臺東專科學校人事室



## 摘要

大學教授之留才機制與高等教育品質息息相關。本研究針對日本、中國、美國、香港及越南等5個國家蒐集相關文獻與我國進行制度比較。研究結果發現，我國教授之基本薪資及最高薪與最低薪之差距幅度皆相對偏低，仍有成長之空間。另我國在科研計畫申請、兼職、福利及彈性薪資等，皆訂有相關機制。除薪資水準外，相關留才機制尚屬完善。本研究根據以上發現，對未來高等教育人力資源政策之留才機制，就管理實務等方面提出相關建議。



## 目次

<b>壹、前言</b> .....	169
一、分工.....	170
二、資料蒐集過程.....	170
<b>貳、各國制度與規範</b> .....	170
一、日本.....	170
二、中國.....	171
三、美國.....	174
四、香港.....	176
五、越南.....	178
<b>參、分析與發現</b> .....	179
一、薪資水準比較.....	179
二、學科間差別.....	179
三、科研計畫申請.....	179
四、福利.....	179
五、創業或兼職.....	179
六、彈性薪資.....	179
<b>肆、建議</b> .....	186
一、任用制度再設計.....	187
二、改善薪資結構.....	187
三、建立常態性調薪超過 CPI 指標之機制.....	187
四、績效薪資制度之建立.....	187
五、建立學科間差距.....	187
六、建立科研環境.....	188
七、福利制度再精進.....	188

八、兼職制度鬆綁.....	188
九、前往相關國家進行實地訪查.....	188
十、不同研究面向之探討 .....	188
<b>參考文獻</b> .....	<b>190</b>

## 壹、前言

高等教育在每個國家中被視為培養國家未來人才之重要關鍵，攸關國內發展能量與國際競爭力。經研究指出，在全球化的影響之下，吸引高等教育學術人力留任，首要考慮因素為薪資，其餘的留才機制尚包含各項良好的工作條件。為因應國際間日趨激烈的學術人才競逐，探討各國留才制度，進而檢討改進，已刻不容緩。

為探討各國留才制度，本組在眾多國家中選擇日本、中國、美國、香港及越南進行資料蒐集、分析與比較，選該國家之原因列表說明如下：

負責學校	清華大學	臺東專科學校	交通大學	戲曲學院	屏東大學
國家別	日本	中國	美國	香港	越南
選擇該國家之理由	<p>1.亞洲人口為全球最多，在學術版圖上也逐漸發揮效力。</p> <p>2.日本是OECD國家之一，該組織成立宗旨為幫助各成員國家的政府實現可持續性經濟增長和就業，成員國生活水準上升，故其國內教育水準必然有可參考之處。</p> <p>3.另我國與日本關係，自16世紀以來即有往來，其教育制度亦有可相對應部份。</p>	<p>1.近年來，臺灣高等教育市場嚴重供需失衡，高等研究人才有西進中國的趨勢。</p> <p>2.中國各大專院校配合惠台政策措施，聘用臺灣籍教師人數亦有增加情形。</p> <p>3.基於上述理由，選擇中國作為研究對象，期能作為未來留才改革之參據。</p>	<p>1.美國是OECD主要國家，教育經費占GDP比率僅次於英國。宜為教育資源投入多寡與留才制度關連性的研討。</p> <p>2.名列世界前50強大學的數量最高。且諾貝爾獎得主人數最多，故其大學延攬師資之作法，可為借鏡。</p> <p>3.我國最高學術機構中央研究院院士百分之九十均為留美學人，曾提出相關研究報告，要求改革現行大學教師待遇結構。且美國國家教育統計中心資料庫豐富，利於比較教育人事制度研究改進參考。</p>	<p>1.在香港大學教師是被人尊敬的職業，其平均收入超過了工程師、會計師等行業，因此探究香港大學教師薪資結構如何在能控制國家整體教育預算下，能給教師優渥薪資留住人才卻又能兼具國家整體經濟發展，以做為我國參考的指標。</p> <p>2.香港大學教師的薪資亦比經濟發展強國美國及日本等國家要高，香港雖是小島，但為何可以給予大學教師優渥待遇以留才，這方面值得探討。</p> <p>3.香港給予教師之福利齊全而優渥，使得教師可以專心在教學方面並久任，此亦值得參考。</p>	<p>1.配合政府推動新南向政策，強調深化彼此夥伴關係，設法促進雙邊合作及人才資源互補。</p> <p>2.為推廣我國優質華語教學及臺灣文化，選送優秀華語教學人員赴國外學校任教，以提高我國在海外華語教學領域之影響力。</p> <p>3.基於上述理由，選擇越南做為研究的對象，期以了解越南公立大學留才之機制，俾利未來人才之交流。</p>

## 一、分工

有關此次工作報告，本組分工情形如下：

項目	重點工作內容	清華大學	交通大學	屏東大學	戲曲學院	臺東專科學校
1	第 1 次工作圈分組會議	協辦		主辦		
2	組內分工及工作重點報告(3 月)		主辦			
3	辦理情形及內容報告(6 月)				協辦	主辦
4	第 2 次工作圈分組會議				主辦	
5	書面報告彙整(8 月)			主辦		
6	簡報製作		主辦			
7	期末簡報(9 月)	主辦				

## 二、資料蒐集過程

有關資料蒐集過程，各國資料的取得大部分由網路上搜尋相關研究論文或以登打關鍵字方式或至各國研究機構、大學及統計中心等單位尋找。過程中窒礙難行之處，如中國資訊，有些比較詳盡資料須加入會員或以付費方式方能取得，抑或越南資訊，網路上甚難取得，須透過友人協助及請友校師長提供。而香港文章相關研究甚少，僅能針對相關報導、文章彙整等。惟本組仍盡最大心力，在有限資料中，做最完整之分析比較與建議，期能對我國大學教授留才制度有所助益。

## 貳、各國制度與規範

### 一、日本

#### (一) 薪資概況

日本大學教師職務分為教授、準教授、講師和助教四級，其薪資收入主要由基本待遇、補貼和獎金所組成。基本待遇是根據職稱和資歷來確定，21 世紀後大學法人化，教師之績效評鑑亦相對重要，正式雇用的教師在規定的任期屆滿時，學校需公正客觀評價其工作成果及任職表現，決定是否再度任用、晉升或留任。

(本文之日幣以 106 年 12 月 29 日臺灣銀行現金賣出匯率 0.266 換算新臺幣)。

日表一、日本公立大學教授相關年齡、薪資待遇(幣別:新台幣)

	平均年齡	工作時間	月薪	年間獎金	平均年收
教授	57.6	165 小時/月	174,788	746,370	2,843,832

資料來源：日本厚生勞動省(2016)

日表二、日本公立大學教授薪資比較一覽表

日本大學教授薪資比較一覽表(月薪)								幣別:新台幣	106年 平均個人 GDP
國家 別	教授		副教授		助理教授/準教授		講師		
	最低薪	最高薪	最低 薪	最高 薪	最低 薪	最高薪	最低薪	最高薪	
日本 (東京 大學)	193,980	414,295	無此職稱		142,930	252,589	134,551	223,728	42,659(國際元)

資料來源：<https://read01.com/mndD4R.html>

## (二) 任期制與招聘制併用

在 20 世紀，日本大學審議會開始研究並引進「任期制」，所謂任期制度，是指大學教師在任期屆滿後，必須到其他大學、研究機關或企業去謀職，而下一任職單位可依照前一任職單位中之教學表現及研究成果等成績，決定是否錄用，因此教師在目前的教職中，必須努力在教學或研究等表現，以便爭取下一任職單位上有好的出路，藉此目的，除了可以激勵教師於工作上的表現及增加教師於不同大學流動力。

除了「任期制」外，日本大學留用優秀教師尚有「招聘制」，在日本國立大學法人化後，因在人事及預算的自由度增加，各校得經由審視教師的教學或研究表現而決定分配較多資源，導入能力主義、績效主義為主的新式人事制度。藉由法人化下，其大學經營管理者除了校內行政主管外，更多延攬企業專業人才，使教師師資更趨多元化。

## (三) 多元化薪資體系

日本大學教師聘用制度也越益朝向市場導向，將資源放在較具產業競爭力的科系。例如日本文科省於 2016 年頒布的〈理工系人才育成戰略〉，計畫表明，要以國立大學研究所為中心，加強世界級理工人才的培養。為此，理工科系教師於其薪資預算也大幅增加，做為招攬人才手段之一。

## (四) 兼職鬆綁制度

日本大學在其兼職的申請上，只要不影響本職工作且與兼職單位無特殊利害關係，且兼職範圍為技術指導、研究開發成果應用，或至教育、學術等機構服務，除使教師與本職中教學研究成果連結外，亦可使教師與產業展開合作，教師可透過自己能力和研究成果，回饋社會。

# 二、中國

## (一) 薪資概況

在中國大學教師薪資結構分為 3 大部分，包含崗位工資、薪級工資、績效工

資和福利津貼。基本工資(崗位工資和薪級工資)由國家統一確定，績效工資和福利補貼由大學自主確定(事業單位招考資訊，2017)。其中福利津貼部分，各校補助沒有一定的標準。在不同地區、學校、院系及年資的差異，皆會影響薪資所得甚多。其中以校院型差異為例，學校等級如 985 工程大學及 211 工程大學(研究型大學)、普通大學及專科學校(教學應用型大學)，亦影響差異甚大(中表一)；以區域層面差異而言，中國高校教師薪資與區域經濟發展水準相對一致，薪資區域分布呈現明顯的「沿海發達地區高、內陸經濟落後地區、中部地區塌陷」的結構特徵。大學教師為改善薪資過低情況，提升薪資方法有下列幾種方式：1. 科研項目申請 2. 兼行政職 3. 擔任特殊職務 4. 學科間差別 5. 創業或兼職(李玉璽，2016)。

中表一、 學校等級影響大陸教授年薪

年度 學校等級	2006 年	2007 年	2013 年
985 工程大學	61027	48462	81215
211 工程大學	53828	42419	73050
普通大學	43943	38196	57495
專科學校	36690	34135	49698
單位:人民幣	資料來源:北京大學教育學院		製表:蘭立欣

## (二) 改革薪資單一工資制度，以績效工資及多樣化給與達到合理與激勵效果

依 2016 年 11 月中國報導指出，各國立大學已全面實行績效工資制度改革。惟在此中國大學教師薪資改革制度中，績效工資流於形式，績效標準未能客觀，造成分配平均化、資歷化問題。有鑑於此，中國刻正努力修正績效標準有效性，並根據市場因素、行業特點、人才個性化需求等方面制定個性化的協議薪酬體系，以期達到激勵效果吸引人才並使長期留任。另為改善基本工資過低情形，中國教師於努力創造其他收入以補不足，相關收入來源如中表二所示。

## (三) 兼職制度鬆綁

在固定工資偏低前提下，為在此物價飛漲時代生存，教師則以兼差賺外快的方式來彌補不足部分。因此兼差獲取收入，往往高於固定基本工資。

## (四) 以重金禮聘及承認我國科研成果等誘因積極招攬我國學者赴陸任教

近年來大陸高校積極招攬我國學者西進，甚至今(2018)年中國宣布惠台 31 項措施，祭出諸多誘因積極爭取我國高教人才。而吸引我國學者赴陸任教的原因為大手筆重金禮聘，其中包含免費宿舍、往返機票、安家費、科研啟動費等，數值高於我國薪資甚多，且承認教師在我國的研究成果，而我國教師亦可申請大陸的科研計畫、千人計畫等。

中表二、中國大學教師其他收入來源

國家	其他收入來源	說明
中國	1、科研項目 2、兼行政職 3、擔任特殊職務 4、學科間差別 5、創業或兼職	<p>1、科研項目申請： 所謂科研項目，類似我國科技部計畫，其審核標準較我國寬鬆，但須有門路、靠關係、要賄賂(李玉璽，2016)。</p> <p>2、兼行政職： 兼行政職教師之職務補貼相對較高，且中國具有「官本位」觀念(李玉璽，2016)。也因此官越大，學術資源越多，並可掌控資源分配的權利。</p> <p>3、擔任特殊職務 例如中國的特聘教授、講座教授，由中國教育部及香港富商李嘉誠共同出資，成立「長江學者獎勵計畫」支應，每年聘任特聘教授 150 名，聘期 5 年；講座教授 50 名，聘期 3 年。 特聘教授：獎金每年 20 萬人民幣（約 92 萬新台幣） 講座教授：獎金每月 3 萬人民幣（約 13 萬 8 千元新台幣）(李玉璽，2016)</p> <p>4、學科間差別 社會和市場直接需求較大的學科，辦班容易，招生數量多，相對創收額度也大。 這類辦學創收收入，則有部分劃歸為創收的系院所有。此系院創收部分，又依比例劃分為發展事業費、集體福利費和獎金。其中獎金部分，則由創收單位發給本單位教職員工。 另一方面，如中國大學理工科教授因有科研、專利等收入，甚至擔任工廠技術顧問等，經濟基礎比較穩定。而商科、外語類教授則無此類別收入。</p> <p>5、創業或兼職 因中國教育部對大學教師在外創業或兼職沒有法律規定，因此准許其創業或兼職。包括自己開公司、律師事務所、擔任公司董事、企業顧問、律師、導演、升研究所補習班教師、承包觀光景點接客、開地方特色土產店、承包學校的成人教育招生工作等等。</p>

### 三、美國

#### (一)薪資概況

美國各州公立大學教師年薪數額高低，視其學術排名、學科領域、就業市場需求、州政府財政狀況而不同，且差距甚大，其中以具有高知名度的教授人力資源競爭最為激烈。考量消費者物價指數變動影響教師實質所得，美國各州立大學每學年均常態性調薪(美表一，資料來源:整理自美國勞工部統計局及美國國家教育統計中心)，至於調整幅度取決於各州的通貨膨脹經濟指標。大學教授每年薪資調整幅度皆高於其他大學教師(美表二)，教授高、低薪資差距擴大現象比副教授顯著(美表三)，且教授年資越久薪資級距差異幅度愈大。(資料來源:整理自美國大學教授協會 <https://www.insidehighered.com/aaup-compensation-survey>)。

美表一、美國消費者物價指數與美國公立大學教師待遇關聯性分析表

美國消費者物價指數與美國公立大學教師待遇關聯性分析表					
年度	上半年增率	下半年增率	平均值	教師薪資	依通膨指數調薪
2007	2.5	3.1	2.8	68,981	
2008	4.2	3.4	3.8	71,237	71,603
2009	-0.6	-0.1	-0.35	72,183	71,352
2010	2.1	1.2	1.65		72,529
2011	2.8	3.5	3.15		74,814
2012	2.3	1.8	2.05		76,348
2013	1.5	1.4	1.45		77,455
2014	1.7	1.5	1.6	81,372	78,694
2015	-0.1	0.3	0.1		78,773
2016	1.1	1.5	1.3		79,797
2017	2.2	2.0	2.1		81,473
合計	19.7	19.6	19.7		

資料來源:整理自美國勞工部統計局及美國國家教育統計中心

美表二、2001~2015年美國公立大學教師待遇調整比較表

2001~2015年美國公立大學教師待遇調整比較表			
學年制	調整幅度%		差異 (A - B) %
	大學教師 (A)	教授 (B)	
90年度	7	8.6	1.6
91年度	2.4	3.3	0.9
92年度	1.3	2.2	0.9
93年度	2.7	3.3	0.6
94年度	2.9	3.5	0.6
95年度	3.7	4	0.3
96年度	3.4	3.9	0.5
97年度	3.3	3.9	0.6
98年度	3.3	3.9	0.6
101年度	2.8	3.3	0.5
102年度	2	1.7	-0.3
103年度	1.5	2.4	0.9
104年度	1.5	2.4	0.9

資料來源：美國整理自其國家教育統計中心資料庫

美表三、美國公立大學教師 2017 年每月薪酬調查表

美國公立大學教師 2017 年每月薪酬調查表					
幣別：新台幣 (1:30)					
教師等級	差距	平均薪資 (A)	含福利平均薪資 (B)	差異數(C)=(B) - (A)	百分比 (D) = (C)/(B)
教授 (E)	最高	311,213	400,500	89,288	22.3%
	最低	207,043	274,783	67,740	24.7%
	差距	33.5%	31.4%		
副教授 (F)	最高	226,548	298,488	71,940	24.1%
	最低	174,345	268,318	93,973	35.0%
	差距	23.0%	10.1%		
兩者差距百分比 (G)=(E)-(F)/(E)	最高	27.2%	25.5%		
	最低	15.8%	2.4%		

資料來源:美國大學教授協會 <https://www.insidehighered.com/aaup-compensation-survey>

## (二)福利完善

依教師學術等級核給不同的福利保障，如退休金，醫療保險，社會保障，失業保險等以及住房補貼。其福利薪資總金額通常超過基本年薪的百分之二十。

## (三)彈性薪資議價機制

針對學術等級提升至教授級教師的薪資合約，校方賦予彈性給薪機制，例如美國加州州立大學教授最高九級薪資，可外加 11%彈性議價空間。

## (四)補償薪資計劃，鼓勵教學後研究

為鼓勵教師從事額外或專案性的教學後研究工作，建立核給教研人員一定限額的補償性薪資的機制。例如美國加州州立大學洛杉磯分校（UCLA），現正發展談判薪酬試驗計劃(NSTP)，提供薪酬專用資金，增加教師投入科研計畫的誘因。

## (五)多元化的教師住房計畫

提供教師購房計畫，例如美國公立大學 UCLA，成立房地產服務部門，專門銷售別墅的社區，給符合資格的高級教師承購，待其退休或離校時，依校方規定的機制轉售，或由學校購回（住宅使用期間，土地所有權屬於 UCLA）。

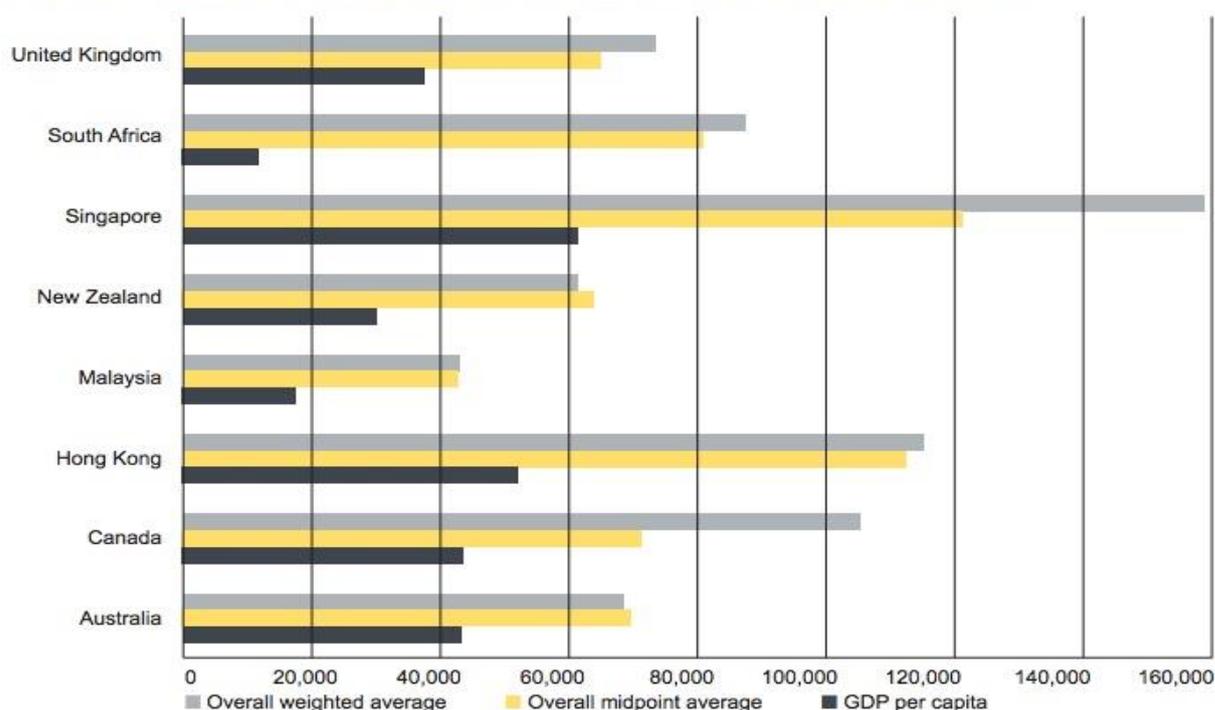
# 四、香港

## (一)薪資概況

香港人相信，只有具競爭力的薪資水平，才能請到符合他們要求的人。香港作為區域經濟中心，需要跟周圍甚至全世界爭奪人才。因此，香港必須開出足夠好的條件才能吸引到這些人，這也是市場競爭的結果。

以香港城市大學為例，教授最高及最低薪額分別為\$354,922 及\$272,968 (<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ed/papers/ed1210cb2-788-1-c.pdf>)。(本文之港幣以 106 年 12 月 29 日臺灣銀行現金賣出匯率 3.837 換算新臺幣)。經調查香港各公立大學教授職級教師薪資範圍上，差別並不大，上述金額尚未包含房屋補助、獎金、以及各項福利，所以年薪百萬港幣不難達到。香港高校能在國際範圍內吸引到優秀的人才，和薪資水平也有很大關係，下圖比較了各國/地區高校的教職薪酬，可以看到，香港的教職收入，僅次於新加坡，比英國、加拿大、澳大利亞、紐西蘭等主要發達學術國家更高，在國際上有很強的競爭力。(薪酬揭秘-香港的大學教授，能掙多少錢？，香港求職網，2016 年 3 月 21 日，取自：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/20358856>)

Figure 2: Overall average academic salaries and GDP per capita 2012-2013, using WB 2011 (PPP USD)



## (二)高薪資水準

根據香港立法會文件，公立大學正教授月薪約 8 萬港幣，房屋、醫療、簽約費、子女教育等另外支付，即以高薪資水準吸引市場優秀人才留任。

(<https://kknews.cc/zh-tw/education/z35bnag.html>)

## (三)福利待遇制度優渥

- 1.對於醫療福利，員工可以用於住院治療，每年繳費 200 港元就可以保障 40 萬以下 的醫療費用。( <https://kknews.cc/zh-tw/education/z35bnag.html> )
- 2.教師一般每年都享有一定時間的帶薪休假，香港中文大學規定工作 10 年 左右享有 22 天至 26 天不等公假。另還有「學術假期」的規定，該假期主 要用於學術研究，教研人員工作滿三年以後可以申請，每年可以申請最多 兩個月的學術假期，可以去國外也可以留在香港，假期中照常支薪。
- 3.另香港大學因房價太貴因而發放住房津貼，讓員工在外租房。2008 年香港 公開大學薪酬制度改革，將住房津貼和子女教育津貼合併為「綜合現金津 貼」，以現金的形式發放。
- 4.在退休保障方面，香港對於非固定期限合同人員採用公積金計劃，每個月 按照工資的一定比例（一般是 5%）進行扣除，學校再投入 15%，共同投 放到一個戶頭中進行投資經營，到退休時就可以全部取出。

## 五、越南

### (一)薪資概況

目前越南大學教師分級計有「教授」、「副教授」、「資深講師」、「正講師」和「講師」等五級。教師可分兩類：一類以教學為主，另一類教學和研究並重。主要差異在於升等時的要求不同，可自行決定以任一軌升等(陳怡如，2013)。學者阮春罕教授(Mrj Nguyen Xuan Han)表示，在各行各業中，教師薪資金額排行第14，薪資與補助平均約 300~350 萬越盾/月/人(約合新臺幣 4,320~5,040 元)(本文之越盾以 106 年 12 月 29 日臺灣銀行現金賣出匯率 0.00144 換算新臺幣)。

越表一、越南公立大學教授薪資

職稱	基本工資	薪資係數	按係數計薪	換算新臺幣
教授	1,900,000	6.20	11,780,000	16,963
	1,900,000	6.56	12,464,000	17,948
	1,900,000	6.92	13,148,000	18,933
	1,900,000	7.28	13,832,000	19,918
	1,900,000	7.64	14,516,000	20,903
	1,900,000	8.00	15,200,000	21,888

資料來源:相關大學教育單位教師的任命及職業職稱薪資實施指導

越表二、越南大學學術人員分類

	教學	教學兼研究
職級	講師	講師
	正講師(main lecturer)	副教授
	資深講師(senior lecturer)	教授

資料來源:Ministry of Education and Training(2011)

### (二)提高教師待遇

教師之所以對教育事業的信賴與熱心越來越降低是因教師之聘用、待遇(駐胡志明市臺北經濟文化辦事處派駐人員，2013)。在胡志明市國家大學教師工作滿意度調查研究，教師對於薪資的滿意度最低(楊明光，2014)為了提高教師品質與留住優秀教師，提高薪資是必要的政策。

### (三)建立健全的師資培養制度

《2009-2020 年教育發展戰略草案》提出加強教師管理結構改善的策略，包含為教師舉辦多樣化的課程培訓，提高教師的學歷層次；高等校院教師培訓計畫根據三個方案來執行：國內培訓、國外留學以及兩者相結合(歐以克，2011)。

#### (四)提高教育和研究機構的科研水平

為提高科技創新能力，加強研究型大學之建設，至 2020 年將有 30 所左右的大學基本建設成研究型大學；並為關鍵性的研究提供經費資助，至 2020 年在重點大學建設國家重點實驗室(歐以克，2011)。

### 參、分析與發現

#### 一、薪資水準比較

考量各國物價高低不同，以各國平均個人 GDP(國際元)進行比較，香港 61,016 元最高、美國 59,495 元次之、我國第 3。以教授平均薪資而言，香港 313,945 元居冠、美國 258,713 元第 2、日本 174,788 元排名第 3。由此可知，香港與美國因物價偏高，教授基本薪資也相對較高，我國平均個人 GDP 雖 6 國中排名第 3，然基本薪資部分，仍較日本為低。

#### 二、學科間差別

日本著重加強世界級理工人才的培養，將較多資源分配於理工科系教師作為教學研究用；中國及美國因市場需求而有不同，如理工科教、商業管理、生物科學等熱門學科，教師薪資較高，越南、香港及我國大學教師則未見有學科間差別。

#### 三、科研計畫申請

日本、中國、美國、越南及我國均有科研計畫申請制度，惟越南研究課題常過時，且研究項目難以滿足實際需求，因此很難獲得研究補助（越南網報，2017.10.19）。

#### 四、福利

日本有社會保險，中國、美國、香港均有醫療保險。日本、中國、美國、香港均有房屋津貼。日本、中國有交通津貼。美國、香港及我國有子女教育津貼及退休保障。美國更依學術等級不同，加計核給不同的福利保障，其福利薪資總金額通常超過基本年薪的百分之二十。

#### 五、創業或兼職

日本、中國、美國、香港及越南及我國，均有教師兼職申請制度。另中國在沒有創業限制規定下，教師積極創造其他收入來源，包括自己開公司、擔任公司董事、企業顧問等。

#### 六、彈性薪資

美國針對學術等級提升至教授級的教師，賦予校方彈性給薪機制，例如美國

加州州立大學教授有外加 11%彈性議價空間。我國則由教育部及科技部分別編列彈性薪資經費補助各校。

綜上，在薪資水準比較方面，我國教授基本薪資偏低，以最高薪和最低薪相較而言，美國最高薪和最低薪相距 1.5 倍、香港為 1.3 倍、越南為 1.29 倍、我國為 1.41 倍。顯示我國教授之最高薪與最低薪之差距仍有成長之空間。另外我國在科研計劃申請、兼職、福利及彈性薪資等，皆訂有相關管理機制，除了薪資水準與他國有明顯落差外，其餘留才機制尚屬完善。

各國表一、公立大學教授基本薪資比較一覽表

	日本	中國	美國	香港	越南	我國
薪資級數	各校自訂	4	9	各校自訂	6	12
最高薪(折合台幣)	各校自行議定	各校自行議定	10,373 (310,715)	92,500 (354,922)	15,200,000 (21,888)	(56,930)
最低薪(折合台幣)	各校自行議定	各校自行議定	6,901 (206,711)	71,140 (272,968)	11,780,000 (16,963)	(40,270)
平均薪(折合台幣)	(174,788)	7,608 (35,225)	(258,713)	(313,945)	(19,425)	(48,600)
106年平均個人GDP(國際元)	42,659	16,624	59,495	61,016	6,876	49,827

(以106年12月29日臺灣銀行現金賣出匯率換算新臺幣)

資料來源:

1.日本：日本厚生勞動省(2016)

2.中國：李玉璽(2016)

3.美國：美國大學教授協會<https://www.insidehighered.com/aaup-compensation-survey>

4.香港:立法會 CB(2)788/07-08(01)號文，取自:

<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ed/papers/ed1210cb2-788-1-c.pdf>

5.越南：相關大學教育單位教師的任命及職業職稱薪資實施指導

6.106年平均個人GDP：

[https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%90%84%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E5%9D%87%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%94%9F%E4%BA%A7%E6%80%BB%E5%80%BC%E5%88%97%E8%A1%A8\\_\(%E8%B4%AD%E4%B9%B0%E5%8A%9B%E5%B9%B3%E4%BB%B7](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%90%84%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E5%9D%87%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%94%9F%E4%BA%A7%E6%80%BB%E5%80%BC%E5%88%97%E8%A1%A8_(%E8%B4%AD%E4%B9%B0%E5%8A%9B%E5%B9%B3%E4%BB%B7)

各國表二、教授留才制度比較表

國家/ 項目	日本	中國	美國	香港	越南	臺灣
是否 具公 務員 身份	2004年大學法人化以前，日本大學教授仍具有公務員身分，嗣法人化後，不再具有公務員身分，而是大學法人所聘的職員	中國大學教授具公務員身分	適用公務員的法律也適用於教師，教師與公立學校係屬契約關係，教師須履行契約中規定的各種權利和義務	無相關資訊	越南大學教師目前具有公務員身分，惟根據越南教育培訓部的規畫，未來越南教師不再是公務員，將改以簽約進用，學校可依據教師的貢獻與能力進行評估，不合格的教師將被解雇，學校在教師聘任上更有自主權(越南網報，2017.6.19)	我國大學教授具公務員身分
薪資 制度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國家型薪資結構(2004年國立大學法人化前)</li> <li>2. 趨向採取市場型薪資結構(2004年國立大學法人化後)</li> <li>3. 介於國家型與市場型之間</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國家型薪資結構</li> <li>2. 趨向採取市場型薪資結構(近年逐漸進行改革)</li> <li>3. 介於國家型與市場型之間</li> </ol>	市場型薪資結構—功績薪制度	市場型薪資結構	國家型薪資結構	國家型薪資結構。

<p><b>教師等級</b></p>	<p>1.教授 2.準教授 3.講師 4.助教</p>	<p>1.教授：4級，分一級至四級，一級最高、四級最低 2.副教授：3級，五級至七級，五級最高、七級最低 3.講師：3級，八級至十級，八級最高、十級最低 4.助教：3級，十一級至十三級，十一級最高、十三級最低</p>	<p>1.教授：9級，每三年檢討晉級 2.副教授：5級，每二年檢討晉級 3.助理教授：5級，每二年檢討晉級 4.講師：5級，每一年檢討晉級 5.導師 (Instructor)，無上述教師資格者</p>	<p>1.教授 2.副教授 3.助理教授 4.講師、專任導師、導師</p>	<p>1.教授 2.副教授 3.資深講師 4.正講師 5.講師</p>	<p>1.教授 2.副教授 3.助理教授 4.講師</p>
<p><b>薪給種類</b></p>	<p>1.基本薪資：依據職稱與資歷決定 2.補貼 3.獎金 4.績效薪資：2004年國立大學法人化後，可依教師績效表現決定，惟仍須注意與國家公務員及市場上平均薪資結構之間的平衡</p>	<p>1.基本薪資(崗位工資和薪級工資)：由國家統一確定 2.福利津貼：由學校自主確定(如校崗津貼、工齡工資、糧貼、交通津貼、五險一金(養老、醫療、失業、工傷、生育等五種保險，住房公積金、其他) 3.績效薪資：由學校自主確定</p>	<p>1.基本薪資 2.福利 (1) 醫療保險 (2) 社會保障 (3) 失業保險 (4) 團體人壽保險 (5) 住房補貼 (6) 退休保障 3.彈性薪資</p>	<p>1.基本工資： 2.福利 (1) 醫療福利 (2) 帶薪休假 (3) 住房津貼 (4) 退休保障 (5) 薪資外收入非常少</p>	<p>1.基本工資： 2.補助 越南政府規定，教師一年必須進行270場講座，若超過會給予教師每場多50%的津貼</p>	<p>1.基本工資(本俸、年功俸、職務加給、地域加給) 2. 福利 (1) 公保 (2) 健保 (3) 退撫基金 (4) 休假研究 (5) 退休保障</p>

<p><b>績效工資</b></p>	<p>教師薪資是由其工作上的評價，教學研究成果等表現，再由各大學法人化後成立的委員會之內部成員包含校內教師互評及市場上專業人才評鑑後，進而產生的績效薪資額度</p>	<p>為改革教師低薪情況，中國曾就一流大學之績效工資進行改革，試圖以績效工資彈性作法提高教師薪資並達到激勵優秀教師的效果。惟此績效考核仍流於形式，績效標準難以準確全面，如何在建立「績效」又兼顧「公平」的績效標準，仍為現今努力之方向</p>	<p>美國高等教育教師薪資調整機制，採功績薪制度，由各學校自行決定，且校方與教師工會兩者有薪資談判機制</p>	<p>無相關資訊</p>	<p>無相關資訊</p>	<p>我國由各校視財務狀況而定。惟大部分大學並未實施</p>
<p><b>學科間差別</b></p>	<p>日本近年來針對較具產業競爭力的科系集中投資資源，例如日本著重國立大學研究所，加強世界級理工人才的培養，為此，政府重新分配各大學的資源，包含預算、人事、空間、設施等，將資源較多分配於理工科系教師作為教學研究用</p>	<p>學科間差別因市場需求差異而有不同，如理工科教、商業管理、生物科學等熱門學科，市場需求越大，教師薪資愈高</p>	<p>同中國</p>	<p>無相關資訊</p>	<p>無學科間差別</p>	<p>無學科間差別</p>
<p><b>科研計畫申請</b></p>	<p>日本政府提供大學經費資助，大致通過兩種管道來進行，分別是每年直接以財政</p>	<p>中國大學科研計畫申請並不嚴苛，其審核標準較我國寬鬆，惟須靠關</p>	<p>國家科學基金會 (National Science Foundation,</p>	<p>無相關資訊</p>	<p>在越南，研究的數量雖然提高，但品質很低 (越南網</p>	<p>我國大學係向科技部或教育部申請計畫，以提升學術及科</p>

<p>撥款的形式撥給大學申請科研計畫，以及提供競爭性研究基金，機構通過競爭申請獲得項目經費</p>	<p>係及賄賂(李玉璽，2016)</p>	<p>NSF) 進行產學合作的計畫相當多，其中產業大學合作研究中心計畫 (Industry University Cooperative Research Centers Program, IUCRC) 於 NSF 眾計畫中具重大影響力。IUCRC 是一個設立於大學的產業聯盟，由會員企業提供財務支援、指導研究議題和分享成果，其宗旨是建立產官學長期合作關係，不僅提供產學合作研發，也提供學生兼具理論與實務的一種教育方式(資料來源:<a href="http://www.gloria.org.tw/generalNews?t_pk=008">http://www.gloria.org.tw/generalNews?t_pk=008</a>)</p>		<p>報，2018.3.15) ，與世界各國相比，越南的研究課題常過時，且研究項目難以滿足實際需求，因此很難獲得研究補助 (越南網報，2017.10.19)</p>	<p>技發展</p>
---	-----------------------	---	--	--	------------

<p><b>福利</b></p>	<p>日本教授享有社會保險、通勤補助、房屋津貼及每年寒暑假時間外，教授可向學校申請自我進修之休假以完成相關學術課程或計畫</p>	<p>中國大學教師福利由學校自主確定，福利項目琳瑯滿目，如校崗津貼、工齡工資、糧貼、交通津貼、五險一金（養老、醫療、失業、工傷、生育等五種保險，住房公積金等不一而足</p>	<p>美國教師依學術等級不同，加計核給不同的福利保障，如退休金，醫療保險，傷殘收入保障，教師家屬的學費，社會保障，失業保險，團體人壽保險，工傷補償保險以及搬遷費用、住房補貼等。其福利薪資總金額通常超過基本年薪的百分之二十</p>	<p>香港大學教師享有醫療保險福利、帶薪休假、學術假期、住房津貼、子女教育津貼及退休保障等優渥的福利，使教師能在生活無虞下，安心教學</p>	<p>無相關資訊</p>	<p>我國大學教授享有福利津貼包含結婚津貼、生育津貼、喪葬津貼、子女教育補助費、帶職帶薪休假研究等</p>
<p><b>兼職</b></p>	<p>一般大學各自訂有明確規定，只要不影響本職工作且與兼職單位無特殊利害關係，兼職範圍為技術指導、研究開發成果應用，或至教育、學術、文化、體育等機構服務，除使教師與本職中教學研究成果外，亦可使教師與產業展開合作，教師可透過自己能力和研究成果，回饋社會。但須提出申請</p>	<p>無兼職限制。教師可至各種行業兼職營利，且在教師薪資待遇比例中，兼職收入占比大幅提高於基本工資</p>	<p>教師因兼職所導致的職務衝突，聯邦或地方法令並無規範，則是交由各大學內部規範加以約束。以加州大學為例：兼職類型分為三類。第一類型為構成衝突承諾風險最高、第二類型為風險中等到低等、第三類型為對所有學科領域不可或缺，通常</p>	<p>有兼職規範，須通過申請。因教師的基本工資能夠滿足其基本生活以及住房等需要，教師一般不需要到兼職，從事兼職的一般是知名的教授。另學校也鼓勵教師校外帶酬的專業服務，原因同日本</p>	<p>越南的《教育法》規定，若教師不完成所在單位的任務，才被阻止在校外兼任其他工作。越南給教師的薪資過低，無法滿足教師的基本需求，雖然教師薪資歷年均進行微幅調整，但仍趕不上物價漲幅，</p>	<p>我國大學教師兼職依據《公立各級學校專任教師兼職處理原則》辦理。一般有兼職需求之教師，需先通過申請，由系務會議(教評會)審議通過後，校長核定後始可兼職</p>

			不會有構成職務衝突的風險。各類型自有其應遵守的要件，包括：事前許可、時間限制、資訊揭露(美表四)		因此教師兼職是常態，教師額外工作所賺取的薪資遠高於官方薪水(越南網報，2017.9.20)
--	--	--	--	--	---

美表四、加州大學兼職行為類型與各自遵守之要件

	類型 I	類型 II	類型 III
	構成職務衝突風險高	職務衝突風險較低	通常無職務衝突之問題
要件	該活動與學校聘用教師的專業有關，需教師相關程度的投入。例如校外兼課、(共同)創辦公司、擔任公司管理職	通常是短期性質。例如公司董事、顧問或提供專業諮詢服務	屬於學術交流活動，通常無職務風險。例如服務於政府部門擔任審查委員、學術編輯委員或審稿、參加學術活動
1.事前取得許可	V	X	X
2.時數限制 學年度不得超過 39 天；會計年度不得超過 48 天	V	V	X
3.須於年度申報表善盡 資訊揭露義務	V	V	X

## 肆、建議

公平理論指出員工的激勵程度，來自於對自己和參照對象的報酬和投入比例的主觀比較感覺。馬斯洛的需求層次理論指出，生理需要層次激勵措施包含：增加工資、改善勞動條件、提高福利待遇等；安全需求層次激勵措施包含：強調規章制度、職業保障、提供醫療保險、失業保險和退休福利等。期望理論指出要激勵員工，就必須讓員工明確了解：(一)工作能提供給他們真正需要的東西；(二)他們欲求的東西是和績效聯繫在一起的；(三)只要努力工作就能提高他們的績效。因此，如果員工真正需要的東西是金錢，那不言而喻薪資是最重要的因素。反之，如果員工需要的不是金錢，那其他的留才機制將是要因之一。

少子化成為國內各大學經營管理上的重大挑戰，高教體系面臨招生不足的經營危機，大學需要發展自己學校的特色與師資，以確保永續發展。根據上述相關理論，教授留才機制之配套，在少子化趨勢下，扮演極重要的角色。為了落實策略性人力資源管理，本組就制度面、管理實務面及後續資料收集，提出下列建議：

## 一、任用制度再設計

我國教授任用制度僵化，建議參照日本與越南未來之任用制度，教師不再具備公務員的身份，使學校聘任教師，享有更多自主權，並參照日本採行「任期制」與「招聘制」，使終身聘用和非終身聘用雙軌併行，以利延攬國際與企業優秀人才，達到師資多元化之目標。

## 二、改善薪資結構

在比較國家之間學術職業吸引力時，薪資水準是首要考慮因素(Jongbloed, 2012)。我國目前教授薪資水準偏低，建議參照香港等國家，調高基本薪資以及提高最高薪和最低薪之差距，並參考美國，教授年薪數額之高低，視其學術排名、學科領域、就業市場需求狀況而不同，每年薪資調整幅度高於副教授(含)以下之教師，以及彈性薪資的發放，在薪資議定上，保留彈性的空間，授權由各大學在計劃爭取和校務基金自籌收入項下勻支，以留住優秀師資。

## 三、建立常態性調薪超過 CPI 指標之機制

我國大學教師基本薪俸調整時機，均由行政院依據政府財政狀況及消費者物價指數(CPI)而定，以近年為例，雖有每年檢討，惟調整次數及數額，皆未能超越 CPI 逐年增加的事實，造成實質所得停滯不前，建議參照美國，訂立基本薪俸常態性調薪需超過 CPI 指標之模式，以穩定提昇教師待遇水準。

## 四、績效薪資制度之建立

多數薪資制度之類型係以工作職責、員工工作績效與所具備之技能組合而成，我國目前薪資內涵尚未包括功績薪資，建議參照日本、中國及美國，納入功績薪的概念，漸漸轉型為市場型薪資制度，透過獎酬達到激勵之效果，以促使工作動機之提升，建議可以考慮先從頂大開始，頂大學校特色突出，容易依學校特色制定出績效標準，且校務基金經費充足，較有可能實施。惟需留意績效考核不能流於形式，應依設定之目標及其達成之程度，來評價教師績效的表現，進而與薪資制度相扣合。

## 五、建立學科間差距

我國教授薪資採齊頭式平等，不具激勵效果，且特定產業從業人員市場價格相對比教授更高，為提高留才誘因，建議參照中國和美國之作法，在較具競爭性

科系人才，予以差異化薪資，以適度反應市場價值。另參照日本，針對較具產業競爭力的科系，集中投資相關資源，以強化人才培育。

## 六、建立科研環境

我國科研計畫現況大多依申請獲得，屬競爭型經費補助，建議參照日本之作法，直接以財政撥款形式，撥給重點大學使用。另參照美國，成立產業大學合作研究中心，由會員企業提供財務支援、指導研究議題和分享成果。又依人力資源發展觀點，參照越南和美國，透過學科領域師資培育、研究設備與實驗室等非貨幣性報酬或補償薪資計劃，鼓勵研究，提升教師科研能力，以培養頂尖教研人員，協助學校發展特色，使學校能永續經營。

## 七、福利制度再精進

我國的福利制度包含定期健康檢查、教授休假研究、公教保險、退休制度及子女教育補助等生活津貼請領，制度多元，尚屬完善。惟我國房價居高不下，動輒千萬，建議參照日本、美國、香港及中國之房屋津貼、住房計畫或住房補貼制度，以優化我國福利制度。

## 八、兼職制度鬆綁

我國兼職制度目前已有相關規範，惟相較其他國家仍有改進之空間，建議參考日本、香港及美國之作法，針對兼職範圍、類型及應遵守的要件，詳加規範，落實兼職制度之鬆綁，鼓勵教師與產業合作，透過研究成果，回饋社會。僅就高職務衝突風險之兼職類型，給予較嚴格之管制，以符合例外管理之精神。

## 九、前往相關國家進行實地訪查

薪資所得等相關留才機制涉及人事待遇制度之專業性，相關資料不易取得，難窺他國高教人事制度之全貌，建議選定部分國家，進行實地訪查，期能提高對高教政策推動改革實際之參考價值。

## 十、不同研究面向之探討

激勵保健理論指出，產生激勵的因素有：挑戰性工作、成就、增加工作責任及賞識，不能產生激勵的因素有：工資、改善人際關係、良好的工作條件、地位及安全。與上述其他相關理論相互牴觸，因此，未來針對留才機制，建議進行不同研究面向(例如:挑戰性工作、成就、增加工作責任及賞識等方面)之探討，惟因為語言隔閡及文獻資料收集不易，此建議有相當程度之困難存在。

面對全球化及資訊化時代的來臨，各先進國家為了因應全球化的市場競爭，無不希望提升自己國家的競爭優勢，學校亦然，必需留住優秀的師資，來提升學校的競爭力。為了鼓勵教授留任，本研究根據激勵理論的內涵，討論各國的留才機制，將結果提供參考，除了上述幾點建議之外，特別針對績效薪資評估方面做

出建議，例如落實對考評者提供考核訓練，以得到正確的考評結果，在考評的機制裡，評量過程中資訊應公開，並應給予適當的回饋等，以有效的反映績效表現，進而達到留才之目的。

## 參考文獻

- 公研雙軌制度之研究(2011)。行政院研究發展考核委員會委託研究。教師教育研究，21(4)。
- 文郁(2012)。臺灣大學教師薪資待遇合理性探討。國立臺北大學會計系碩士論文。
- 日本大學教授年收入，取自 <http://careergarden.jp/daigakukyoyu/salary/>
- 王保平(2017)。“雙一流”建設背景下的高校教師薪酬體系改革。中國教育新聞網—中國高等教育雜誌(2017年3月6日)。
- 王處輝(2002)。高校教師收入知多少?一對一所綜合性重點大學的調查報告。取自:<http://www.xys.org/xys/ebooks/others/science/report/jiaoshishouru.txt>
- 余啟名、張源泉(2012)，臺灣之大學教師薪資制度評析，教育資料集刊，第56輯。
- 李玉璽(2016)。中華人民共和國(中國)大學教師的薪資待遇與法規簡介。取自:<https://huattsesu.tian.yam.com/posts/73862873>
- 周琬婷(2004)。臺灣大學教師待遇制度之探討—以中山大學為例。國立中山大學公共事務管理研究。
- 周瑞貞(2003)。臺灣公務人員待遇制度公平合理性之研究，國立政治大學行政管理學系碩士論文。
- 林文燦(2006)。「彈性導向待遇制度之研究」。人事月刊，42(4)，21-40。
- 東京都人事委員會公務員俸表。取自  
[http://www.saiyou.metro.tokyo.jp/saisin\\_kyuuryouhyou.html](http://www.saiyou.metro.tokyo.jp/saisin_kyuuryouhyou.html)
- 事業單位招考資訊(2017)。臺灣高校教師工資結構是否合理? 取自:<https://read01.com/zh-tw/jjxedxm.html#.Wz8VW9UzZhE>
- 林士清(2017)。台籍博士赴對岸任教充滿不確定性，宜停、看、聽。北美智權報，(196)。
- 張荊(2014)。日本高校體制及薪酬制度的研究與思考。北京聯合大學學報，(1) 104-113。
- 張慧潔(2009)。從價值取向看美、英、日三國高校教師工資制度改革。教師教育研究(京)，(4)，76-80。
- 張靜文(2016)。淺談臺灣大學教師待遇與採行彈性薪資之要件，玄奘大學教學實務研究論叢，3，21-56。
- 莊碩漢，林牧之(2007)。台、美、日三國公務人員俸給制度之比較分析。考銓季刊，51。
- 陳怡如(2013)。全球化下越南大學教師的工作內涵與專業角色認知之轉變。人文與社會科學簡訊，15(1)，46-52。臺北：科技部。
- 楊明光(2014)。越南胡志明市國家大學教師工作滿意度。國立暨南國際大學教育學院教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投。
- 趙葉珠(2003)。日本的大學教師任期制。復旦教育論壇，2(6)。

- 趙葉珠(2003)。日本的大學教師任期制。集美大學學報，3。
- 趙葉珠、吳光輝(2004)。試論日本大學教師任期制。復旦教育論壇，2(6)。
- 駐胡志明市臺北經濟文化辦事處派駐人員(2013年4月25日)。越南各界建議提高教師待遇。教育部電子報，(560)。
- 歐以克(2011)。越南21世紀教育發展的新戰略：理念、目標及策略。外國教育研究，38(11)，13-17。
- 蔡永紅、肖藝芳(2011)。日本教育公務員制度的特點及其對臺灣的啟示，教師教育研究，(6)。
- 蔡博方(2016)。前進中國高校—台籍年青博士的學術拓邊。2016年4月11日，取自：  
<https://pnnold.pts.org.tw/main/2016/04/11/%E5%89%8D%E9%80%B2%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E9%AB%98%E6%A0%A1-%E5%8F%B0%E7%B1%8D%E5%B9%B4%E8%BC%95%E5%8D%9A%E5%A3%AB%E7%9A%84%E5%AD%B8%E8%A1%93%E6%8B%93%E9%82%8A/>
- 清華大學網站(2008年3月7日)高校教師分級:待遇與級別掛鉤。取自  
[http://www.tsinghua.edu.cn/publish/thunews/9669/2011/20110225232024562641308/20110225232024562641308\\_.html](http://www.tsinghua.edu.cn/publish/thunews/9669/2011/20110225232024562641308/20110225232024562641308_.html)
- 楊朝祥(2015年08月19日)，待遇法制應思考相關配套措施，國語日報，取自  
<https://www.npf.org.tw/printfriendly/15345>
- 薪酬揭秘-香港的大學教授，能掙多少錢？，香港求職網，2016年3月21日，取自：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/20358856>
- 簡立欣(2016)。陸教授年薪，沿海內陸差35萬，旺報，2016年8月10日，取自：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160810000853-260301>
- Altbach, P. G., & Pacheco, I. F. (2012). Academic Salaries and Contracts: What Do We Know? *International Higher Education*, 68: 2
- Jongbloed, B. (2012). Academic Salaries in Western Europe. *International Higher Education*, 68: 5-6.



# 國立大學教師屆齡退休年齡及再任 限制之探討-以我國與美、加、英、德、 韓、日之比較

組別：第9組

成員：國立中央大學組長張家綺

國立體育大學主任賴怡瑩

國家圖書館主任張雅惠

國立公共資訊圖書館主任楊貴美

國立臺北商業大學組長吳忠熹



## 摘要

「公立學校教職員退休資遣撫卹條例」明定 65 歲為屆退年齡，大學(副)教授可延長服務至 70 歲，因大學教師肩負高教發展使命，為厚植我國高教發展資本，選定美國等 6 國為研究對象，針對大學教師屆退年齡及延長服務等議題進行研究。

經研究，為充分運用人力資源，囿於資深人員造成財務負擔且不易人力新陳代謝，建議參考德國大學教師屆退年齡為 67 歲；或放寬延長服務至 72 歲並限制比例上限；退休再任涉及甚廣，建議蒐集各國資料作為後續研究議題。



## 目次

壹、前言.....	199
一、分工.....	199
二、資料蒐集過程.....	199
貳、各國制度與規範.....	201
一、各國屆齡退休年齡.....	201
二、各國退休再任.....	202
參、分析與發現.....	203
一、屆齡退休年齡.....	203
二、延長服務規範.....	204
三、退休再任規範.....	204
肆、建議.....	205
一、法制面.....	205
二、後續資料蒐集.....	206
參考文獻.....	207



## 壹、前言

### 一、分工

表一 本小組分工表

項目	重點工作內容	國家圖書館	國立公共資訊圖書館	國立體育大學	國立臺北商業大學	國立中央大學
1	第 1 次工作圈分組會議					主辦
2	第 2 次工作圈分組會議-組內分工及工作重點報告					主辦
3	各國教師退休制度資料蒐集	加拿大	英國	德國 韓國	日本	美國
4	工作圈第 3 次會議-各小組報告辦理情形及內容(各組初步蒐集資料情形及內容,制度比較部分請以表呈現)	協辦	協辦	協辦	協辦	簡報製作
5	書面報告撰寫、彙整	摘要	協辦	分析 建議	協辦	彙整
6	簡報製作		主辦			
7	期末簡報(9 月)					主辦

資料來源：本研究整理

## 二、資料蒐集過程

### (一)研究背景與動機

甫於 106 年度通過之公教人員年金改革制度，已於 107 年 7 月 1 日全面施行。依行政院發布新聞稿，針對「公立學校教職員退休資遣撫卹條例」之制定，係因應「現行學校教職員的退休制度，存有月退休金起支年齡偏低、退休所得替代率過高及退休金準備不足等問題，又為因應社會人口結構高齡化及少子化的發展趨勢，在兼顧退休人員權益及社會整體資源公平分配的原則下訂定之」<sup>4</sup>。又該法規定之退休成就條件、年金計算與領取等相關條文，均與「公務人員退休資遣撫卹法」為一致性規定，適用於大學教師，明訂 65 歲為退休年齡，如學校有教學必要且教師同意則最長延長服務可至 70 歲，並限制退休教職員再任私立學校職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資，停止領受月退休金權利。

前開變革，係為設計一個更具社會公平正義之制度，爰將公務人員及各級教師為統一規範。惟以大學教授學術門檻較高，需投入較長之養成時期，較高中以下教師可大學畢業後即可投入就業市場之條件不同，是以，在設計渠等退休制度，似宜作較細緻之區別性考量。依本研究抽調部分大學資料顯示，初任大學教師年齡約在 34 歲至 38 歲之間

<sup>4</sup> 行政院會通過「公立學校教職員退休撫卹條例」草案。取自：<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/b190c69c-d0b3-4d0a-9588-97d11a431a38>

(未限教職等級)<sup>5</sup>，爰亦有研究文獻提及，大學教授需要在人生之黃金時代(25 歲到 35 歲)投入較高之教育成本與風險取得博士學位始能被聘用，然而其薪資待遇與同齡之中小學老師相去不遠，更因進修而延遲進入教師行列，所累積之資歷較短，其退休金甚至不如同年齡之中小學老師(吳清在、施念恕、朱靜玉，2014:22)，造成大學教師退休所得之不平等，進而影響我國高教人才之招募及留用。

又以大學教授職能及培育歷程觀之，教授肩負帶領國家高教發展使命，需投入長時間培養與歷練教育研究所需之專業知能與智慧。如以成功大學為例，成大初任教師平均年齡為 37.83 歲，又兼以各學院平均助理教授升等至副教授、教授所需年數約在 11 年至 15 年間(吳清在等人，2014:21)，取得正教授資格恐已逾 50 歲，屆強制退休年齡僅餘十數年，縱可延退至 70 歲，亦不過近二十年之譜。而此時教授之教學及研究量能仍屬豐沛，如受限年齡而須離開教研場域，勢將不利於社會知識之凝聚與發展，且亦為我國高教發展之損失。

另，大學退休教師倘至公私校再任職務每月支領薪酬超過法定基本工資而停止渠等領受退休金權利，轉而離開國內高教體系，將不利高教發展，影響甚鉅。

## (二)研究目的與問題

基於「人權法案」中禁止「年齡歧視」之原則，許多國家已陸續廢止公教人員強制退休年齡之限制，包括美國、澳洲、英國及加拿大等國。這項改革相對讓「社會知識」之大學教授可以自由選擇其退休年齡，如得引進該措施，也許可解決未來大學特定專業師資短缺之問題，而且也是改善台灣地區大學教授薪資待遇，培養未來國際性學術思想大師之途徑(吳清在等人，2014:22-24)。

為期能瞭解先進國家於規劃大學教授退休制度時，是否均朝以放寬強制退休年齡方向規劃，及其規劃有無相關配套措施或退場機制，與目前施行之優劣等情，以作為我國未來再予修正法制之參考，本組選定美國、英國、加拿大、韓國、德國及日本作為研究對象，並針對屆齡退休年齡、延長服務及退休再任等議題進行研究。

## (三)資料蒐集方法

本研究蒐集國內外相關學術期刊、碩博士論文、官方資料與研究報告等文獻蒐集各國資料並輔以電子郵件訪談加州大學教師及加拿大教師詢問該校退休制度；並上網取得加州大學教師職工退休手冊俾利查詢該校的退休制度及福利，另取得日本東京大學教職員工退休法令等方式，並據以進行分析與制度比較，同時檢視我國大學教授退休制度在屆退年齡及延長服務等面向，從中汲取適合我國國情之經驗，藉此研議可採取之相關作法。

## (四)研究限制：蒐集資料過程與困難

在蒐集比較國家的國立大學教師退休相關資料時發現，因如美國是授權各州自行訂定退休制度，倘各州規定各異，又涉及各州財務狀況實難取得各州制度以利比較；無法取得與該校人事單位聯繫管道僅能取得在職教師的個人意見，故蒐集的資料尚缺乏當時訂定的依據及理由，此部分實為本研究無法深入探討之遺憾。

蒐集英國教師退休相關資料時發現，英國教師退休制度與退休年金制度有許多版本，同一身分別的人員亦可能參加不同的退休制度，無法蒐集該國制度設計完整資訊，故資料分析結果僅能提供參考。

---

<sup>5</sup> 依 107 年 5 月之調查資料，各校進用之初任教師平均年齡如次：中興大學 38.78 歲、清華大學 33.44 歲、成功大學 37.83 歲、中央大學 38.2 歲。

## 貳、各國制度與規範

### 一、各國屆齡退休年齡

表二 各國屆齡退休年齡表

國家	本國	美國(以加州大學、加州大學洛杉磯分校為例)	加拿大(以曼尼托巴大學為例)	英國(以南安普敦大學為例)	德國	韓國	日本(以東京大學為例)
屆齡退休年齡	任職滿五年，且年滿 65 歲	未訂定強制退休年齡	未訂定強制退休年齡	未訂定強制退休年齡	法定屆齡退休 65 歲(自 2012 起，已延後退休，至 2029 所有退休年齡一律延長為 67 歲)	1995 年前無限制，1995 年後 60 歲，2010 年新進用者 65 歲。	法定屆齡退休年齡為 65 歲

資料來源：本研究整理

#### (一)美國公立大學教師退休年齡

美國(以加州大學及加州大學洛杉磯分校為例)：美國的退休金體系是世界上最複雜的體系之一。而美國學校之教師固然隸屬於州政府，且各州之退休規定又不盡相同，教師退休制度授權各州自訂。美國強制退休制度在 1994 年廢除，以加州大學為例，資深教師學識淵博及優質研究能力可提升教學研究水準，學校亦產生教師流動率低的壓力。在資深教師高薪與醫療保健支出下財務負擔更為嚴峻。加大洛杉磯分校 2008 年開始「退休之路」計畫，讓教職員規劃任教之最後階段；教職員與校方協商提出數種福利方案，如退休前減輕授課負擔、校方持續支持退休後之研究，以換來資深教職員承諾於未來兩年內退休。對校方而言，此種協議有助於長程人事規劃<sup>6</sup>。

#### (二)加拿大公立學校教師退休年齡

加拿大(以曼尼托巴大學(the University Of Manitoba)為例)：加拿大退休金制度曾經在 2001 年被世界銀行譽為全球典範，因為該制度正是涵蓋世界銀行所建議的「三大退休支柱」，應有其值得借鏡之處，加拿大自 2008 年起取消強制退休年齡，年金領受年齡：自 65 歲起可領全額年金。可提前至 55 歲領取減額年金。至多可提撥至 69 歲，並可延後至 71 歲起領取年金。退休津貼領受年齡<sup>7</sup>：55 歲且具有 15 年年資。其中基本津貼須為 61 歲至 70 歲間退休者方可請領。加拿大退休制度中最特別的為，退休後再任退休職務不影響領取年金權益，可提高優質教師續留校園之意願，且可確保渠經濟收入及生活品質。

#### (三)日本公立學校教師退休年齡

<sup>6</sup> 駐舊金山辦事處教育組，鼓勵退休 美國大學推出策略方案，教育部電子報，2017 年 1 月 5 日，取自 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=19375](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=19375)

<sup>7</sup> UMFA-Collective Agreement-2017-2021 ,Appendix F，取自 [http://umanitoba.ca/admin/human\\_resources/staff\\_relations/media/UMFA-Appendix-F-2017-2021.pdf](http://umanitoba.ca/admin/human_resources/staff_relations/media/UMFA-Appendix-F-2017-2021.pdf)

日本(以東京大學為例): 法定退休年齡為 65 歲, 倘工作年資滿 25 年亦可申請退休, 該國之養老保障制度由三個層次組成。第一層是國民年金制度, 屬強制保險; 第二層是共濟年金; 第三層為個人參加的社會養老保險<sup>8</sup>。

#### (四)英國公立學校教師退休年齡

英國(以南安普敦大學為例): 依據教師養老金計劃, 僅對教師退休金起支年齡進行限制, 並未訂定教師強制退休年齡, 正常退休年齡為 65 歲, 最低退休年齡為 55 歲, 最低退休年齡預計於 2028 年提高到 57 歲, 並維持在國家養老金年齡以下 10 年。申請分階段退休資格年齡可高達至 75 歲, 提供資優教師繼續服務的空間。

#### (五)德國公立學校教師退休年齡

德國公立學校教師屬於國家公務員保障的範圍, 其地位與待遇相較德國其他職業者而言, 具有較高水準, 另德國近年為因應人口結構老化, 其退休金改革以縮減退休制度福利、延長退休年齡及利用補貼鼓勵個人另外加保的自費保險等內容為方向。法定屆齡退休 65 歲(至 2029 所有退休年齡一律延長為 67 歲)。

#### (六)韓國公立學校教師退休年齡

韓國: 韓國公立學校與我國公立學校教師相同皆具有準公務員身分, 教師屬於公務員年金方案部分。韓國自 1960 年建立公務員退休年金制度, 退休金制度採基金制較我國提早 35 年實施, 並於 1982 年成立公務員年金管理公團, 接受行政部之委託及監督, 負責基金之營運及管理。法定屆齡: 1995 年前無限制, 1995 年以後 60 歲, 2010 年新進用者 65 歲。

## 二、各國退休再任

表三 各國退休再任規定與限制

國家(學校)	退休再任規定與限制
我國	<p>退休教職員經審定支領或兼領月退休金再任有給職務且有下列情形時, 停止領受月退休金權利, 至原因消滅時恢復之:</p> <p>一、再任由政府編列預算支給俸(薪)給、待遇或公費(以下簡稱薪酬)之機關(構)、學校或團體之職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資。</p> <p>二、再任下列職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資:</p> <p>(一)行政法人或公法人之職務。</p> <p>(二)由政府原始捐助(贈)或捐助(贈)經費, 累計達財產總額百分之二十以上之財團法人之職務。</p> <p>(三)由政府及其所屬營業基金、非營業基金轉投資, 且其轉投資金額累計占該事業資本額百分之二十以上事業之職務。</p> <p>(四)受政府直接或間接控制其人事、財務或業務之下列團體或機構之職務:</p> <p>1. 財團法人及其所屬團體或機構。</p> <p>2. 事業機構及其所屬團體或機構。</p> <p>三、再任私立學校職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資。</p>

<sup>8</sup> 日本高校教師養老金制度, 2013 年 12 月 23 日, 取自 [http://ciefr.pku.edu.cn/cbw/kyjb/2016/kyjb\\_8184.shtml](http://ciefr.pku.edu.cn/cbw/kyjb/2016/kyjb_8184.shtml)

<p>美國以加州大學為例</p>	<p>一、可再任職務：</p> <p>(一)私人企業。</p> <p>(二)其他公共退休制度就業，包括經加州教師退休制度(CalSTRS)所認可(教學)職位</p> <p>(三)再任 CalPERS 加州公務員退休基金雇主之年金職務(annuitant position):</p> <p>1.extra help:</p> <p>(1)限於緊急狀況任用，當任務結束聘期亦截止。</p> <p>(2)報酬：不得低於最低工資標準或超過雇主公開可用薪酬表最高限額。且無額外優惠、獎勵金</p> <p>(3)工時:不可超過 960 小時(以財務年度計算)</p> <p>2.空缺職位就業：</p> <p>須符合上列 extra help 條件，並符合下列條件</p> <p>(1)積極招聘。此職位在僱用退休人員之前，雇主須先積極招聘。</p> <p>(2)工時只能被聘為臨時或代理人任用。</p> <p>(3)單次任命。只能被任命一次。</p> <p>(4)報酬:時薪不得低於最低工資標準或超過雇主公開可用薪酬表中列出的空缺職位的最高限額。亦無法獲得任何優惠，獎勵、補償。</p> <p>二、不合法之退休再任：</p> <p>(一)停支養老金</p> <p>(二)繳回再任期間發放之養老金</p> <p>(三)仍須繳付再任期間提撥金額</p>
<p>加拿大以曼尼托巴大學(the University Of Manitoba)為例</p>	<p>該國退休教師申請再任退休職務不影響其領取退休年金權益。</p>
<p>日本</p>	<p>該國國立大學退休教師屬於厚生年金在職老齡年金制度滿 60-64 歲者，(再就業)薪資與年金收入合計額之 1/12 超過 28 萬，或者 65 歲以上，該合計額超過 47 萬者，則年金要減額。刪減金額為月薪(再就業之總報酬月額相當額、含年終獎金等)+年金月額-28 萬所得數額之 1/2；例如月薪 24 萬，年金 10 萬/月，則年金刪減額=(24+10-28)/2=3，因此他的年金必須減為 7 萬。</p> <p>雖大學僅開放再雇用至年滿 65 歲後第一個 3 月 31 日止，惟日本在各區設置銀髮中心，鼓勵高齡者再投入就業，承包政府短期性業務、投入家庭及幼兒照顧等業務，全面鼓勵中高齡者就業(蔡玉時，2009:113)。</p>

資料來源：本研究整理

## 參、分析與發現

### 一、屆齡退休年齡

OECD 六國中有高達三國(美國、加拿大、英國)並無強制退休年齡之限制，德國及

韓國朝廷長至 67 歲及 65 歲方向規劃，日本法定屆齡退休年齡為 65 歲。我國依公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條規定，公立大學教師係以 65 歲為屆齡退休年齡。經調查中興、清大、成大及中央大學教師 106 年迄今初任該校教師年齡為 38.78、33.44、37.83 及 38.2 歲，平均為 37 歲，國立大學教師大都係取得博士學位後方有機會謀得專任教職，初任教職時間較晚，如以日本人事制度 65 歲即強制退休，似無法充分運用大學教師人力資源，是以，除考量有年齡歧視之虞外，為充分運用人力資源，美國、加拿大、英國未明定退休年齡限制。另為確保維持優質人力，以美國而言，教師通過評鑑才可獲得學校續聘及可終身任職，透過評鑑制度，確保教師教學及學術研究品質。

美國無強制退休年齡的規定，近年來發現預算緊縮的情況在資深教職的高薪與醫療保健支出需求下更為嚴峻，反而需透過「退休之路」計畫，鼓勵資深教職員退休以降低學校人事成本始能釋出員額以招聘新進優秀教研人員、提升教職員多元性，爰此，終身教職職務設計亦有其未當之處。

加拿大亦未訂定強制退休年齡，資深教師薪資負擔重<sup>9</sup>，影響學校財務規劃，且造成新職缺減少導致年輕教師缺乏機會<sup>10</sup>，故加拿大現亦對無強制退休年齡之實施是否符合國家所需而有反思。

## 二、延長服務規範

經檢視文獻資料，OECD 六國中，美國、加拿大、英國無強制退休年齡限制，從文獻檢視亦無延長服務規範，以美國及加拿大而言，前述論及資深人員造成財務負擔嚴重及不易人力新陳代謝；至於德國及韓國查無相關規定；惟日本有「再雇用」制度，再雇用的年齡上限跟退休年齡一樣是 65 歲，契約期間的上限是不超過一年，且不得超過滿 65 歲之後的第一個 3 月 31 日。薪水基本上比照教職員給薪規則<sup>11</sup>。

我國依公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條第 3 項及公立專科以上學校校長教授副教授延長服務辦法相關規定，教授、副教授符合延長服務條件下可延長服務至屆滿 70 歲之當學期終了止。經調查我國及 OECD 七國平均壽命為 81.2 歲，以大學教師養成不易，就職時間較晚，延長服務年限較能彈性運用人力資源。另按我國延長服務辦法規定，教授、副教授無請求延長服務之權利，由學校基於教學需要，經教評會認定符合條件或所擔任課程接替人選經認定一時難以羅致，並徵得當事人同意後，得延長服務。對人力資源延長運用，仍採較為嚴謹規範，以校務需求為出發點，主動尋求優秀資深教師留任。惟實務上有延長服務意願之教師會主動尋求系所辦理延長服務，礙於壓力，無法達到完全留任資深優良教師之目的。

## 三、退休再任規範

經檢視文獻資料，OECD 六國中，美國(加州大學)明確規範可再任職務，私人企業不在限制範疇，至於公教人員再任加州教師退休制度(CalSTRS)所認可(教學)職位及加州公務員退休基金(CalPERS)雇主之年金職務，則需符合 extra help 條件外且該職缺已積極招聘、工時只能被聘為臨時或代理人任用、單次任命及相關報酬規範(時薪不得低於最低工資標準或超過雇主公開可用薪酬表中列出的空缺職位的最高限額。亦無法獲得任何優惠，獎勵、補償)等規定；如未符上開規定，停支養老金。可見退休人員已領有退

<sup>9</sup> Number of Ontario professors over 65 rises, under 45 falls, study finds. (2018, MARCH). The Globe And Mail. 取自：

<https://www.theglobeandmail.com/news/national/ontarios-professors-are-retiring-later-putting-pressure-on-schools-budgets-study/article38216035/>

<sup>10</sup> When's the right time to retire? (2014, October). University Affairs. 取自：

<https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/whens-right-time-retire/>

<sup>11</sup> 國家公務員的再就業等的規則，日本內閣府，取自：<http://www5.cao.go.jp/kanshi/pdf/kiseiaramashi.pdf>

退休金，對於公部門職務亦有相當限制。

另外，日本國立大學退休教師屬於厚生年金在職老齡年金制度滿 60-64 歲者，(再就業)薪資與年金收入合計額之 1/12 超過 28 萬，或者 65 歲以上，該合計額超過 47 萬者，則年金要減額。刪減金額為月薪(再就業之總報酬月額相當額、含年終獎金等)+年金月額-28 萬所得數額之 1/2；例如月薪 24 萬，年金 10 萬/月，則年金刪減額 $= (24+10-28)/2=3$ ，因此他的年金必須減為 7 萬<sup>12</sup>，本項退休再任係依比例酌減退休金，似較兼顧再任及領受退休金權益，惟似宜再進一步查證再任職務範疇。

以我國而言，依公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 77 條規定，退休教職員經審定支領或兼領月退休金者，再任由政府編列預算支給俸(薪)給、待遇或公費之機關(構)、學校或團體之職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資及再任行政法人或公法人、政府捐助財產總額 20%以上之財團法人、政府及其所屬營業基金、非營業基金轉投資，且其轉投資金額累計占該事業資本額 20%以上事業之職務、受政府直接或間接控制其人事財務或業務之下列團體或機構之職務及私立學校職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資，則停止領受月退休金。為保障年輕人就業權益及恪遵退休金核發意旨，上開退休再任制度似較為嚴格。另，現行僅就大學校師限制於國內公私立大學退休再任，惟倘渠至大陸再任教職，一年內未達 183 天則無需停發月退休金，恐造成退休教師赴陸授課之潮流。

## 肆、建議

### 一、法制面

本研究依據上述分析與發現分別研提建議如下：

#### (一)屆齡退休年齡

依上分析與發現，美國及加拿大無強制退休年齡規定，目前都在重新思考規劃如何鼓勵資深教師退休，以降低人事成本，並能釋出員額以招聘新血，是以上開制度實不足取法；至於德國、韓國、日本皆為因應人口老化問題而延長退休年齡；依據內政部依據行政院主計處 106 年 9 月 20 日公布「105 年簡易生命表」，台灣人的平均壽命為 80.0 歲，其中男性 76.8 歲、女性 83.4 歲，基於面臨人口老化、大學教師的工作人口面臨晚進早出及嚴格的職前培養，為使現職大學教師充分運用教學及研究能量並考量人力新陳代謝，建議可參考對長遠政策規畫較穩定性且具延續性的德國，修正公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條第 1 項規定，將教師屆齡退休年齡延長至 67 歲。

#### (二)延長服務規範

OECD 六國似無延長服務規範，美國、加拿大、英國係因無強制退休年齡之限制；德國及韓國查無相關規定；日本有「再雇用」制度，再雇用的年齡上限與退休年齡一樣是 65 歲，目前我國規範係以主動留才、因應需求作制度設計，延長服務上限係 70 歲，考量台灣人的平均壽命為 80 歲，為活絡人力運用並留任資深優秀人才，似可在學校有教學研究需要前提下，修正公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 20 條第 3 項規定，並同時修正延長服務辦法，增訂各校在一定比例上限下，得延長服務至 72 歲。

#### (三)退休再任規範

<sup>12</sup> 和田雅彥(2018)，「在職老齡年金，薪資相同年金受領額竟然有異」，2018 年 7 月 6 日，取自：<https://allabout.co.jp/gm/gc/13460/>。

我國依公立學校教職員退休資遣撫卹條例第 77 條規定，對於退休再任部分職務停發月退休金似較為嚴格，尤以限制私校兼課部分對退休大專教師衝擊甚鉅，建議可參考日本退休再任規範，退休再任部分職務停發退休金制度似可考量設計減額停發，以適度兼顧再任及領受退休金權益。

另，現行僅就大學校師限制於國內公私立大學退休再任，惟倘渠至大陸再任教職，依臺灣地區與大陸地區人民關係條例施行細則第二十六條規定，對赴大陸地區長期居住之定義指赴大陸地區居、停留，一年內合計逾一百八十三日，機關應於其居住大陸地區期間，暫停發給退休金、撫卹金或遺屬年金，俟其親自依規定申請改領一次退休金或回臺居住時，再依相關規定補發。故倘大陸大學以密集開課方式聘請退休教師赴陸授課。則可避免停發月退休金情事，致使退休教師於國內及大陸地區授課對退休金影響情形不同，制度設計似未衡平，恐造成退休教師赴陸授課之潮流。

## 二、後續資料蒐集

現行僅對大學教師於國內公私立大學退休再任訂定規範，惟渠至大陸再任教職，一年內合計未逾 183 天則無需停發月退休金，恐造成退休教師赴陸授課之潮流，建請蒐集退休教師赴陸授課情形，重新考量退休後再任教職範圍，俾利衡平現行退休再任制度設計。

本組未能完整蒐集美國、日本退休再任範疇規定，建議後續可委託專家學者代為蒐集資料予以研究，完善退休再任限制及範疇，以期兼顧人力新陳代謝及退休再任人員權益。

## 參考文獻

- 王儷玲(2009)。先進國家公務人員退撫制度之研究。銓敘部委託專案研究計畫期末報告。
- 行政院年金改革辦公室(2016)，國家年金改革委員會第 16 次會議討論案參考資料。臺北市。
- 日本高校教師養老金制度，2013 年 12 月 23 日，取自：  
[http://ciefr.pku.edu.cn/cbw/kyjb/2016/kyjb\\_8184.shtml](http://ciefr.pku.edu.cn/cbw/kyjb/2016/kyjb_8184.shtml)。
- 李建興(2017)。教育人員退休年金改革之商榷。臺灣教育，703，87-97。
- 吳清在、施念恕、朱靜玉(2014)。台灣地區大學教授薪資待遇之合理性初探：大、中、小學教師之比較研究。臺大管理論叢，24：2，21-24。
- 和田雅彥(2018)，在職老齡年金，薪資相同年金受領額竟然有異，2018 年 7 月 6 日，取自：<https://allabout.co.jp/gm/gc/13460/>。
- 洪俊村(2017)。我國公務人員退休養老給付優惠存款制度與退休所得替代率支研究。國立中正大學法律學系碩士論文，未出版，嘉義。
- 美國人退休後能拿到多少養老金？，2018 年 5 月 1 日，取自  
<https://357yoyo.weebly.com/32654222833686420241244603302125343210402281023569391783276937329.html>
- 凌新福(2010)。多元與選擇：各國退休制度改革動向之評析。教育研究，18，87-97。
- 陳榮貴(2013)。我國公立學校教師退休制度之研究。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 郭昱瑩(2014)。年金創新改革：OECD 與我國經驗。人事月刊，341，35-50。
- 國家公務員的再就業等的規則，日本內閣府，2018 年 7 月 9 日，取自：  
<http://www5.cao.go.jp/kanshi/pdf/kiseiaramashi.pdf>。
- 楊雅惠、陳榮坤(2017)。美國聯邦公務人員退休制度及啟示。人事行政，200，62-76。
- 趙俊人(2017)。社會保險年金性質簡析，2017 年 5 月 1 日，取自  
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=85523>。
- 張秋蘭(2014)。高齡少子女化社會的日本年金制度改革。台灣勞工季刊。
- 劉永慧(2015)。從各國退休制度之發展趨勢探討我國公務人員退休制度未來改革之方向。國立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文，未出版，臺北。
- 蔡玉時(2009)。日本因應高齡化國民年金制度改革對我國之啟示，經濟研究年刊，9，113。
- 駐洛杉磯辦事處教育組，美國加州大學系統教師評鑑規範。教育部電子報。2017 年 1 月 19 日，取自 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=19441](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=19441)
- 駐舊金山辦事處教育組，鼓勵退休 美國大學推出策略方案。教育部電子報，2017 年 1 月 5 日，取自 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=19375](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=19375)。
- 歐育誠等人(2011)。考試院 99 年度考銓業務國外-考察日本、韓國考察團考察報告。2011 年 1 月。取自 <http://www.exam.gov.tw/public/Data/14138571271.pdf>
- 賴俊男(2010)。公私立學校教育人員退休制度的現況與改革方向。師友月刊，513，43-49。
- 關中(2013)。年金制度改革的原則與策略。社會發展季刊，144，8-24。
- University of California (2018) A Complete Guide to Your UC Retirement Benefits Retrieved May 20, 2018, from  
<https://ucnet.universityofcalifornia.edu/forms/pdf/complete-retirement>

-benefits-guide-for-employees.pdf  
CalPers(2017)A Guide to CalPERS Employment After Retirement ,Retrieved May 20,  
2018, from  
<https://www.calpers.ca.gov/page/retirees/working-after-retirement>

# 各國教學升等制度初探

組別：第 10 組

成員：國立中正大學

國立臺灣藝術大學

國立臺北藝術大學

國立自然科學博物館

國立海洋科技博物館

中華民國 107 年 8 月



## 摘要

本研究主要係探討國外相關大學，是否有教學升等及實務運作方式，期借鏡我國教學升等參考，本研究係以英國、澳洲、美國、加拿大、中國等國家的大學教學升等條件、送審規範及教學實務成果內涵等面向切入分析。初步發現英國、澳洲、美國、加拿大等國，對於大學教師資格認定委由各校認定，並無向我國訂有統一規範，爰更具有彈性、更符合大學自治的精神。另如美國，該國部分大學聘任制度及升等制度息息相關，升等不僅僅影響其職級、薪資，甚至關乎老師續聘與否。另如英國、澳洲、美國及加拿大等國仍係以申請者整體性表現評論之，不若我國主要係審查申請者之著作、作品。且國外升等制度有類似師徒制制度，有專人指導送審人，藉以協助學術與教學人員績效管理與職涯發展、了解教研人員對學術進展期望需求並選擇適當明確之升等途徑等，均有我國得以借鏡之處。

本研究就英國、澳洲、美國、加拿大、中國等五個國家的教學升等申請條件及送審規範進行比較，依據上述國家經驗，對我國教學升等制度提出四項建議：一、教師資格審查應朝向「大學自主」及「彈性化」，以符合各校實務所需。二、我國外審方式應配合校務發展方面，全面檢視送審人各面向發展潛能。三、參考國外升等制度中輔導機制，協助教師逐步完成升等成果。四、重新定義教學研究升等，強調教學研究。



## 目次

<b>壹、前言</b> .....	216
<u>第一節 研究動機</u> .....	216
<u>第二節 資料蒐集過程(包括方法及困難度等)及分工</u> .....	216
<b>貳、各國制度與規範</b> .....	217
<u>第一節 我國大專院校教學升等制度法規及沿革及現狀分析</u> .....	217
<u>第二節 各國大學教學升等制度</u> .....	219
<b>參、分析與發現</b> .....	231
<u>一、外國教師升等資格由各校自行認定，具有彈性，且少數國家訂有跳級晉升制度</u> .....	231
<u>二、美國升等制度與聘任制度有連動關係，晉升至一定職級者始可獲永久性聘任</u> .....	231
<u>三、外國重視同儕評議制度，同儕評價偏向質化，且審查項目係綜合性評價</u> ....	232
<u>四、外國升等制度具類似師徒制之制度或形成性評鑑功能，在資深教師、指導者建     議下進行反饋改善</u> .....	232
<u>五、國外教學升等強調教學研究本質</u> .....	233
<b>肆、建議</b> .....	234
<u>一、教師資格審查應朝向「大學自主」及「彈性化」，以符合各校實務所需</u> ....	234
<u>二、我國外審方式應配合校務發展方面，全面檢視送審人各面向發展潛能</u> .....	234
<u>三、參考國外升等制度中輔導機制，協助教師逐步完成升等成果</u> .....	234
<u>四、重新定義教學研究升等，強調教學研究</u> .....	234
<u>五、對後續資料蒐集的建議</u> .....	235
<b>參考文獻</b> .....	236
<b>附錄</b> .....	239
<u>附錄一、國外教學升等制度比較表</u> .....	239

<a href="#">附錄二、國內教學升等制度比較表</a> .....	251
---------------------------------------	-----



# 壹、前言

## 第一節 研究動機

我國高等教育機構教師升等制度之濫觴源自民國 62 年修正公布之「大學及獨立學院教師資格審定規程」之規定，各校教評會審議通過後，報教育部學術審議委員會審查。自 80 學年度起，教育部逐漸將資格審查授權部分大專院校自行辦理，嗣後逐漸建立自審制度。

復因各校升等制度偏向學術化，教育部為期達到彈性用人及各校因應其特色發展，爰自 102 年訂定「教育部補助大專校院推動教師多元升等制度試辦學校計畫審查作業要點」，以補助方式吸引大專院校推動教師多元升等，包含試辦學校籌組多元升等制度工作圈、建立升等審查外審人才資料庫及辦理相關研討會等，鼓勵大專院校教師投入教學及技術應用實務領域，達到多元化發展之目的。惟教育部試辦計畫，於 107 年 3 月遭監察院糾正，教育部、部分大學辦理的「教師教學升等」顯有違失，並列舉四大違失，教學實務成果升等並未強調對「研究」事項仍須著重、「教學實務」升等案有低階高審等情事，且有專業技術人員出席教評會審查一般教師升等案的情況、未能掌握教學實務升等管道應注重研究等云云(監察院,2018))，均替初萌芽的教學升等制度蒙上一層陰影。

茲因我國甫於 102 年開始建立多元升等相關制度，爰期藉由瞭解、比較其他各國大學教學升等之規劃及作法，茲就有關教師教學升等，其教學成果應為何、外審委員或校內審查委員應具備什麼資格條件、升等通過標準、教學實務成果內涵等，蒐集英國、澳洲、美國、加拿大、中國等國家，與國內 102 年參與試辦計畫之大專院校法規來進行比較分析，冀提供我國大專院校教學升等修正方向。

## 第二節 資料蒐集過程(包括方法及困難度等)及分工

本研究採文件分析法，主要蒐集國內外高等教育機構之官方文件，主要以英國、澳洲、美國、加拿大、中國等 5 個國家大專院校官方文件進行資料蒐集，如該校法規及手冊，以此為基準進行文件編譯，並輔以其他相關佐證文件，以期粗略瞭解國外大學教師以教學實務升等制度之概況，另蒐集我國國內數所參與「多元升等制度試辦學校計畫」之大專院校相關法規，嗣後就蒐集資料，進行資料分析、比較後，歸納出建議與結論。

有關本研究上述 5 國所蒐集大專院校，主要係經本研究成員就該國知名的大專院校資料進行初步檢視，部分學校資料未齊全，經本研究成員篩選後進行蒐集。為期分工明確，爰表列國外大學分工一覽表及國內大學分工一覽表如表一、表二。

惟本研究採文件分析法，有幾項限制，主要包含國內相關文獻有限，主要係以圈員蒐集國外大專院校官方文件為主，惟囿於語言能力限制，主要蒐集國家係多以英語為母語之英國、澳洲、美國、加拿大，又英、澳體系相近，美、加均屬北美體系，難保制度相似。又因本研究主要係針對教學升等，惟升等與該國聘任制度息息相關，本研究僅就教學升等進行文件編譯蒐集，恐因未見全貌，可能有以管窺天之隱憂。

表一國外大學分工一覽表

國家	大學	負責蒐集學校
英國制度	劍橋大學	國立自然科學博物館
	布里斯托大學	
澳洲制度	雪梨大學	國立中正大學
	新南威爾斯大學	
美國制度	耶魯大學	國立臺灣藝術大學
	哈佛大學	
加拿大制度	加拿大英屬哥倫比亞大學	國立海洋科技博物館
	滑鐵盧大學	
中國制度	南京師範大學	國立臺北藝術大學

表二國內大學分工一覽表

學校	負責蒐集學校
國立臺北教育大學	國立臺北藝術大學
國立清華大學(含併校之國立新竹教育大學)	國立臺灣藝術大學
國立中興大學	國立臺北藝術大學
國立臺中科技大學	國立海洋科技博物館
玄奘大學	國立自然科學博物館
中華大學	國立自然科學博物館
逢甲大學	國立中正大學
國立虎尾科技大學	國立海洋科技博物館
國立臺灣藝術大學	國立臺灣藝術大學
國立宜蘭大學	國立中正大學

## 貳、各國制度與規範

### 第一節 我國大專院校教學升等制度法規及沿革及現狀分析

#### 一、現行法令規定：

##### (一) 有關資格審查

- 1、大學法：依據該法第 20 條規定：「大學教師之聘任、升等、停聘、解聘、不續聘及資遣原因之認定等事項，應經教師評審委員會審議。學校教師評審委員會之分級、組成方式及運作規定，經校務會議審議通過後實施。」
- 2、教師法：依據該法第 9 條規定：「專科以上學校教師資格之審定分初審及複審二階段，分別由學校及教育部行之。教師經初審合格，由學校報請教育部複審，

複審合格者發給教師證書。教育部於必要時，得授權學校辦理複審，複審合格後發給教師證書。」

- 3、「專科以上學校教師資格審定辦法」第 16 條規定略以，教師在課程、教材、教法、教具、科技媒體運用、評量工具，具有創新、改進或延伸應用之具體研發成果，並能有效提升學生學習成效或於校內外推廣具有重要具體貢獻者，得以技術報告送審。
- 4、「專科以上學校教師資格審定辦法」第 30 條第 2 及第 3 項規定略以，學校初審作業，應針對送審教師之教學、研究、服務及輔導，訂定明確評量、審查程序、決定、疑義處理、申訴救濟機制等訂定規範，納入校內章則並公告。學校對於送審專門著作、作品、成就證明或技術報告之評審，應兼顧質與量，建立符合專業評量之外審程序、外審學者專家人選之決定程序、迴避原則、審查方式及評審基準，據以遴聘該專業領域之校外學者專家評審。

(二) 有關大專院校教師送審之著作類型

86 年 3 月 19 日修正公布之教育人員任用條例第 14 條第 2 項及第 3 項略以：大學、獨立學院及專科學校教師應具有專門著作在國內外知名學術或專業刊物發表，或已為接受且出具證明將定期發表，或經出版公開發行，並經教育部審查其著作合格者。大學、獨立學院及專科學校體育、藝術、應用科技等以技能為主之教師聘任或升等，得以作品、成就證明或技術報告代替專門著作送審。

(三) 有關大專院校教師研究義務

- 1、大學法第 21 條第 1 項規定：「大學應建立教師評鑑制度，對於教師之教學、研究、輔導及服務成效進行評鑑，作為教師升等、續聘、長期聘任、停聘、不續聘及獎勵之重要參考。」
- 2、教師法第 17 條第 1 項第 5 款規定，教師除應遵守法令履行聘約外，並負有「從事與教學有關之研究、進修」義務。

## 二、我國教學升等制度之沿革及實務運作情形

教育部於 102 學年度提出「推動教師多元升等制度試辦學校計畫」，依據教育部推動教師多元升等制度試辦計畫，教學實務升等分成教學實務研究升等、教學實務成果升等二類，並採分期方式推動：

(一) 第 1 期（102 年 8 月-103 年 7 月）

選取自審、非自審學校作為第 1 期試辦學校，並於 103 年 6 月提出辦理情形及實施報告，以建立學習典範模式。

(二) 第 2 期（103 年 8 月-104 年 7 月）

以第 1 期試辦學校實施情形予以修正申請作業須知，並推動第 2 期試辦學校，於 104 年 6 月提出辦理情形及實施報告；另由第 1 期試辦學校辦理說明會，分享實務運作情形。

(三) 第 3 期（104 年 8 月-105 年 7 月）

以第 1 及第 2 期試辦學校實施情形予以修正申請作業須知，並推動第 3 期試辦學校，於 105 年 6 月提出辦理情形及實施報告；另由第 2 期部分試辦學校辦理說明

會，分享實務運作情形，將彙集成果報告供各校參考。

(四) 第 4 期 (105 年 8 月-106 年 7 月)

推動第 4 期試辦學校，於 106 年 6 月提出辦理情形及實施報告：另為深化多元升等制度，進一步建立大學內部多元升等的生態系統，將著重在二個面向，一係大學升等制度價值的形成，二係教師升等實質協助資源的建立，透過價值與資源的投入，形成教師多元升等支持系統，進而形塑大學內部正向且永續的機制。

依教育部統計資料，教學升等從 102 年起試辦，參與學校從 102 年 2 校參與，103 年的 12 校，104 年 45 所學校，105 年成長至 93 校。教師以「教學升等」的人數也同步快速增長中，截至 105 年止，共有 152 名教師以教學實務順利升等。

## 第二節 各國大學教學升等制度

### 一、 教學升等條件

國家	教學升等條件
英國	<p><u>布里斯托大學：</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>一、依學術人員生涯路徑圖之教學升等路徑，將教師資格分為 a、b、c、d、e 共 5 級，升等從教學助理研究員(a)、進階教學研究員(b)、教學研究員(c)、資深教學研究員(d1)、副教授(d2)、教授(e)。</li><li>二、教學研究人員從 a 等級移動到 b 等級，並無時間限制，人員具備相關技能與經驗或薪級已達最高點，提出符合 b 級資格條件並獲得學院院長同意即會推薦給人資部門。</li><li>三、教學研究人員由 b 等級晉升至 d 等級，個人年薪資所得達到晉升標準點，即可於週年間提出預約升等申請。</li><li>四、教師、研究人員之升等依其晉升職級訂定明確指標，並有管理人員指導制度，藉以協助學術與教學人員績效管理與職涯發展、了解教研人員對學術進展期望需求並選擇適當明確之升等途徑，過程中給予符合職級角色能力評估與發展輔助。</li></ol>
	<p><u>劍橋大學：</u></p> <p>由各學院自主決定教師升等申請條件，申請人達到升等標準即可提出，原則上審查條件包含三大標準：(一)研究/學術：需具獨創度、貢獻度及聲望度。(二)教學：對大學學生與研究生之教學貢獻度。(三)其他貢獻：包含行政、主持研究小組、主持跨國研究計畫、期刊編輯、臨床工作及推廣方案等。</p> <p>具備申請資格的人皆須先諮詢該系主任或是其他資深的同事，以決定是否應該提出申請或是該向哪個單位提出申請。如決定提出申請，系主任與其他資深同事應該給予包含申請進度與相關文件準備的建議。</p>

國家	教學升等條件
澳洲	<p><u>雪梨大學：</u></p> <p>基本條件：接受教師聘任、或前一職級升等至少滿 2 年。前一申請未獲通過者，除獲院長及首席副校長同意得提前申請者外，需於前次申請 2 年後始能再次申請。</p>
	<p><u>新南威爾斯大學：</u></p> <p>一、基本條件：(a)經校方續聘者 (b)或是合約業延長至提出升等申請之年底者。並符合以下條件：(c)在升等申請期限屆期前 15 個月前，已完成學術計畫及發展或成果管理及發展複審者。(d)在升等申請期限屆期前，現職級已經聘任達 12 個月。(e)申請者在 10 月 31 日前，於升等申請期限屆期前，已向校方相關人員表達升等之意願。(f)申請已按照程序中規定的方式提出升等申請。</p> <p>申請者每 2 年僅能提出 1 次升等申請。</p>
美國	<p><u>美國耶魯大學：</u></p> <p>美國教授以耶魯大學為例，助理教授需經升等為副教授後，才有終身職。依耶魯大學「文理學院終身職及任用政策 2016 新制(Faculty of Arts and Sciences Tenure and Appointments Policy 2016，簡稱 FASTAP 2016)」，副教授和教授均為終身職；依「文理學院終身職及任用政策 2007(Faculty of Arts and Sciences Tenure and Appointments Policy 2007，簡稱 FASTAP 2007)」制者，有任期的副教授非終身職，終身副教授和教授為終身職。</p>
	<p><u>哈佛大學：</u></p> <p>一、美國大學教授主要三個級別是助理教授、副教授和教授，並可分為終身教職與非終身教職兩類。</p> <p>二、哈佛大學與其它美國大學不同的是，只給教授終身職，副教授及助理教授不具有終身職保障，此在美國大學中獨樹一幟。</p>
加拿大	<p><u>加拿大英屬哥倫比亞大學：</u></p> <p>一、升等教授者：副教授須滿 5 年。</p> <p>二、升等副教授者：助理教授須滿 5 年。</p> <p>三、升等助理教授者：講師須滿 7 年。</p>
	<p><u>加拿大滑鐵盧大學：</u></p> <p>原則上，終身職教師可以在任何一年申請晉升。如果晉升申請不成功，候選人有資格在此後兩年重新申請。</p>

國家	教學升等條件
中國	<p>南京師範大學:</p> <p>一、升等教授者: 具備大學本科及以上學歷或學士以上學位, 45 歲以下須具備博士學位 (藝術、體育須具備碩士學位或研究生學歷); 擔任副教授職務並履行其職責 5 年以上。</p> <p>二、升等副教授者: 具備下列條件之一, (一) 獲得博士學位, 擔任講師職務並履行其職責 2 年以上。(二) 具有大學本科及以上學歷或學士以上學位, 40 歲以下須具備研究生學歷或碩士學位; 擔任講師職務並履行其職責 5 年以上。</p> <p>三、升等人員並須符合外語、計算機信息技術應用能力及繼續教育要求標準。</p> <p>四、訂有特殊條件升等方式: 大陸針對高校教師訂有破格申報條件及破格評審條件, 高校教師任現職期間業績特別突出, 在教學、科研工作中取得重大突破, 年度考核均在合格 (稱職) 以上, 並至少有 1 次為優秀, 且符合相關條件之一者, 可破格申報。</p>
我國	<p>一、外審內容: 我國各校辦理外審, 係將送審人教師所屬學術領域、相關學經歷背景、任教科目、代表作摘要及取得前一等級教師資格後至本次申請等級之參考作內容等送外審委員審查。如係以教學實務成果送審者, 繳交資料非書面研究資料, 部分學校係以下列兩種檔案, 送交外審委員審查。(1) 教學成果發表影像檔 (2) 教學歷程檔案。</p> <p>二、通過標準:</p> <p>(一) 多數學校會針對研究、教學、服務及輔導進行比重配分, 如研究 30、教學 40 及服務及輔導 30, 部分學校以總數達一定分數, 且不同職級有不同通過總分要求; 另有部分學校係以單項均須達一定分數, 作為通過之標準。</p> <p>(二) 針對外審分數, 部分學校採等地制, 如 A 級至 D 級, 須達一定比例的等地始為通過, 如: 4 件有 3 件 A 級或 B 級; 或是一定比例外審分數高於通過標準, 如: 2 件外審達 70 分。</p>

## 二、送審規範

國家	送審規範
英國	<p><u>布里斯托大學:</u></p> <p>教師、研究人員之升等依其晉升職級訂定明確指標, 並有管理人員 (院長, 學校負責人, 學科負責人/部門/小學單元以及其他相關同事) 指導制度, 藉以協助學術與教學人員績效管理與職涯發展、了解教研人員對</p>

國家	送審規範
	<p>學術進展期望需求並選擇適當明確之升等途徑，過程中給予符合職級角色能力評估與發展輔助。</p> <p>審查制度：學院成立教師升等委員會 (Faculty Promotions Committee ; FPC)，成員包括副校長、院長、6~10 學術成員，經院級教師升等委員會二次投票審查通過(FPC 每次開會會做部分人員調整)，再送交校級升等委員會(University Promotions Committee ; UPC)裁決是否通過。</p> <p><u>劍橋大學：</u></p> <p>具備申請資格的人皆須先諮詢該系主任或是其他資深的同事，以決定是否應該提出申請或是該向哪個單位提出申請。如決定提出申請，系主任與其他資深同事應該給予包含申請進度與相關文件準備的建議。</p> <p>審查制度：由校內組成教師升等委員會(Faculty Promotions Committees ; FPC)，委員成員 5~9 人，必須具教授資格或相當教授等級人員擔任，經教師升等委員會進行兩次審查會議後投票表決，再送交由董事會(General Board)授權人力資源委員會(The Human Resources Committee)審查並決定教師的聘用與升等，委員會表決結果送交董事會批准後公告。</p>
澳洲	<p><u>新南威爾斯大學：</u></p> <p>一級外審，外審委員的報告、連同校方負責人員報告及申請者提供升等相關文件一併，供職員升等委員會、大學升等委員會(副教授及教授級須另經此委員會審議)參考。</p> <p><u>雪梨大學：</u></p> <p>一級外審，外審委員的報告、連同校方負責人員報告，送交校內成立之升等委員會審查，如是升級 D、E 級，另須經過中央升等委員會審查。</p>
美國	<p><u>哈佛大學：</u></p> <p>內審、外審中並無評分量表。</p> <p>助理教授升副教授審查需有 3 至 5 位外審委員回覆；副教授升教授(終身職)審查，需有 12 至 15 位外審委員回應。晉升終身職教授需經由系委員會、系主任、院長、校委員會、教務長、校長等層層審核，才會決定是否可以升任，其次還要通過校內外的同行評議，每一步都需要應選者紮實的研究能力和學術水平作為支撐。</p> <p><u>耶魯大學：</u></p> <p>該校制度中是否能夠晉升終身教職的重中之重是要接受國際同行評議。</p>

國家	送審規範
	<p>挑選終身教授無人數量化標準，但標準非常高，一般都是在全世界該領域最頂尖者之間競爭產生。因此，耶魯大學 40-75%的教師來自美國以外。</p>
<p>加拿大</p>	<p><u>加拿大英屬哥倫比亞大學：</u></p> <p>一級外審。委員的條件不包括親戚、親密的個人朋友、客戶或與候選人共同教過的人。候選人將被要求提供一個至少有四名潛在裁判的名單，其中至少二名將由裁判司選出，作為四名裁判的最終名單。(至少二名應在學校外部遴聘，其餘的應該在申請者之單位之外)</p> <p>外審委員對以下每個問題提供簡潔的評論，包含任何有助於評估候選人學術（包括專業和/或創意）成果的質量和重要性的任何其他事宜：</p> <p>(一) 候選人的教學能力和活動，以及他或她是否提供了證據證明她或他在教學，學習和教育領導力方面達到了特定的標準。</p> <p>(二) 候選人對主題的掌握，熟悉該領域的近期發展，準備，演講，對學生的可及性以及在不同教學層次上教授各種主題的能力和意願。</p> <p>(三) 候選人對學生的智力和學術發展的影響。如果適用於可能是研究生學院和研究生學院成員的特殊教師，請就學生完成學位，出版物，研究獎勵等方面作為研究生導師評論[她或他的]表現。</p> <p>(四) 候選人對教育領導力及其各種表現形式的貢獻，以及它們在加強大學內外的教學和學習方面的價值。</p> <p>(五) 外審委員添加認為可能對評估候選人教學領導力和課程開發有用的進一步評論。</p> <p><u>加拿大滑鐵盧大學：</u></p> <p>一級外審。部門和推廣委員會(DTPC)考慮候選人的外審名單時，在與院長協商後，主席應通知候選人。候選人可以向 DTPC 以書面形式提出具偏見、利益衝突或不適合之迴避名單。如果 DTPC 和候選人對潛在的裁判隊伍不同意，至少有一半的裁判必須來自候選人批准的裁判。徵求裁判意見的信件應由院長發送，並副知候選人。任何利害關係人與潛在的外部裁判進行非正式接觸是不恰當的。在晉升案件中，尋求候選人學術貢獻的外部意見；至少應獲得三次外部評論推薦。</p>
<p>我國</p>	<p>一、外審內容：我國各校辦理外審，多數係將送審人教師所屬學術領域、相關學經歷背景、任教科目、代表作摘要及取得前一等級教師資格後至本次申請等級之參考作內容等送外審委員審查。如係以教學實務成果送審者，繳交資料非書面研究資料，部分學校係</p>

國家	送審規範
	<p>以下列兩種檔案，送交外審委員審查。</p> <p>(一)教學成果發表影像檔：學期間教師實際堂課授課教學影帶，或教學成果發表會之影像。以一堂課五十分鐘為原則，且不得剪接，燒錄成光碟。</p> <p>(二)教學歷程檔案：拍攝教學影帶課程科目之教學設計（含目標、教學方法與策略、評量方式等）、學生學習成果分析、或教學成果發表會之相關成果與回饋、教師教學之省思，冊裝或印刷裝訂成冊繳交。</p> <p>二、通過標準：</p> <p>(一)多數學校會針對研究、教學、服務及輔導進行比重配分，如研究 30、教學 40 及服務及輔導 30，部分學校以總數達一定分數，且不同職級有不同通過總分要求；另有部分學校係以單項均須達一定分數，作為通過之標準。</p> <p>(二)針對外審分數，部分學校採等地制，如 A 級至 D 級，須達一定比例的等地始為通過，如：4 件有 3 件 A 級或 B 級；或是一定比例外審分數高於通過標準，如：2 件外審達 70 分。</p>

### 三、教學實務成果內涵

國家	送審規範
英國	<p><u>布里斯托大學</u>：</p> <p>一、以教學為主的路徑升等必須提出教學卓越貢獻，升等教授其教學成果須獲得國家標準衡量或是獲得國際標準認可。升等助理/副教授：在教學表現必須要能提出卓越教學的證明，並獲得國際的認可，而研究品質也必須納為考量標準。並均能提出有效改善教學實務的證據及投入與專業學科相關的教育研究成果。</p> <p>二、卓越教學表現的佐證資料：</p> <p>(一)在校內外個人專業學科領域之相關的教育實務與理論具領導性，並獲得機構及國家層級之認可。</p> <p>(二)卓越教學表現獲得同儕及學生評估報告的認可。</p> <p>(三)個人學科領域中的教學實踐，有效並持續提升學生學習成效。</p> <p>(四)因應環境(如國家或國際)變化提供與專業學科相關的創新教學實務成果。</p> <p>(五)持續又廣泛的教學實務觀點，於基礎學科的學術活動和教學研究上具有高品質的貢獻。</p>

國家	送審規範
	<p>(六) 優秀教學實務被認可，具體關注專業學科領域內的教學期望。</p> <p>(七) 能夠有效地將專業學科的知識納入教學活動。 能夠協助與領導其他教師或學生持續進行重要專業發展。</p> <p><u>劍橋大學：</u></p> <p>一、劍橋大學對於每個職級的升等標準要求有所不同，學術研究部分：</p> <p>(一) 升等教授：學術專業領域須為國際領先地位，研究並具有獨創性、對提高知識具有貢獻度和聲譽。</p> <p>(二) 升等助理教授/副教授：學術研究水準必須得到國際認可，具原創性與知識參考貢獻和聲譽。</p> <p>(三) 升等資深講師：學術研究必須達到在學術圈積極活動的等級，而該研究成果至少在英國境內有達到卓越且具有影響性。</p> <p>二、教學領域：必須有持續的卓越教學表現，在一系列與教學和教學相關的活動中始終如一的出色表現，包含課程設計開發和創新並提供教學、舉辦研討會、指導研究生等，對大學生或研究生課程教學有實質的貢獻。</p> <p>三、其他貢獻：包含兼任校務行政工作、管理研究小組、跨校學科、跨校際和國際合作的管理、跨領域專業、設計和參與校外的課程或活動（例如期刊審查或臨床實驗等）等有實質貢獻。</p>
澳洲	<p><u>新南威爾斯大學：</u></p> <p>教學標準：(1)申請者教學廣度及授課量，例如：教授課程難度、課程設計、評量及科技運用，(2)申請者教學效能：學生評鑑、同儕評鑑、學生學習成效提升，(3)申請者採行之教學行動，例如：針對回饋採取改善教學。</p> <p><u>雪梨大學：</u></p> <p>採教學為主途徑者，宜貢獻心力跟時間精進教學、從事學科的研究或他們的學科教育學，對於其學科享有國內、國際間聲望，能擁用出版品及教學獎尤佳。</p>
美國	<p><u>耶魯大學：</u></p> <p>考核的項目主要是針對學術貢獻、教學、服務三大項。</p> <p>一、學術貢獻：以 250-500 字陳述申請者在研究及學術上的重大成果。</p> <p>二、教學：以 250-500 字說明申請者教學表現，包含學生回饋、非正式評鑑及招生註冊情形等，擔任導師也是一個重要的評量項目，學</p>

國家	送審規範
	<p>校特別感興趣的是在申請者的教學潛力，以及更廣泛地對整個耶魯大學大學部和研究所課程的影響性。系主任可參考過去 3 年的教學評量，但不得選擇性的引用學生評量中的言論。</p> <p>三、服務：以 150-250 字敘述服務上的表現，舉凡參與系所、大學以及校務，正式或非正式的服務，都可以算是對學校的服務。需要從中看出身為耶魯大學公民一份子所展現出的適當專業服務程度。</p> <p><u>哈佛大學：</u></p> <p>一、助理教授升副教授審查標準：是否展現充沛的承諾及成就，在未來 3 至 5 年能達到符合終身職的標準。</p> <p>二、副教授升正教授(終身職)審查標準：學術成就、專業影響力、領導能力、創意表演、潛在能力、對大學及研究所學生的指導能力、對哈佛及更廣闊學術領域的潛在貢獻。</p>
加拿大	<p><u>加拿大英屬哥倫比亞大學：</u></p> <p>在教學和教育領導方面取得傑出成就的證據，對課程開發的持續創新貢獻，課程設計和其他大學教學和學習任務更加優秀與突出之方式。候選人將向主管提供一份文件，示範並描述他們的教育領導力和教學記錄。該檔案還應記錄服務的貢獻，並提供在學科和教學領域的證據：</p> <p>一、教育領導的證據：在 UBC 和其他地方採取的促進教學和學習創新的活動。創新的影響必須超越教師的教室。晉升需要超越優秀教學而超越自己的教室的貢獻。亦即提供或推動創新越教學所發揮的領導作用。又如開展促進跨學科，跨專業和跨機構進行合作等教學活動。</p> <p>二、教學領域傑出創新成就的證據：支持反思性教學和學習實踐，提高認識，鼓勵大學和社區致力於教學和學習，開發新的創新教育方法，開展跨學科課程。指導學生獲得的獎項，包括監督榮譽論文，實習等。參加其他教師和研究生的教學培訓。與學生非正式溝通時間及其評估。</p> <p>三、服務：為學術界，部門，大學和社區提供服務。</p> <p><u>加拿大滑鐵盧大學：</u></p> <p>一、應該盡可能多來源廣泛收集資料，用來評估教學質量。提供關於教學的書面證據的責任在於候選人，並且在較低程度上由部門主席負責。候選人開發的教學檔案可能是匯集這些信息的最有效方式。</p> <p>二、課堂表現可以從準備，主題組織、課程材料、演講技巧，激發學</p>

國家	送審規範
	<p>生興趣和獎學金的能力，作業和考試的適宜性以及願意在課堂外提供個人反饋和幫助等方面來判斷。</p> <p>三、學生課程評估是重要的信息來源，但應輔以對教學技能，課程內容和課程材料的同行評估。</p> <p>四、大學教學不僅僅涉及課堂表現，因此，在候選人全面的教學活動中對能力和有效性進行公平評估非常重要。項目和論文監督，臨床督導和指導，研究生研討會，口頭和論文考試以及課程開發等方面的貢獻都對評估整體教學活動有重要意義。如果系統地徵求，現在和以前的學生的意見可能是有價值的。</p>
中國	<p><u>南京師範大學：</u></p> <p>一、專業能力要求</p> <p>具有本學科系統堅實的理論基礎、專業知識和較高的研究水準，具有穩定的研究方向和系統的研究成果，能及時掌握國內外本學科發展前沿動態，提出本專業新的研究方向和開拓新的研究領域，學術造詣較高，在國內外同行中有較高的知名度。</p> <p>二、<u>教學科研並重型教授</u>，教學科研要求</p> <p>(一) 教育教學要求</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具有良好的教育教學能力，系統擔任過 3 門以上專業基礎課或專業主幹課程教學工作，其中至少有 1 門為本科生基礎課或專業主幹課程。</li> <li>2. 完成學校規定的教學工作量，每年承擔本科生教學任務折合標準課時達到 150 課時以上，教學效果良好。</li> <li>3. 根據本學科和現代科學技術的發展，不斷改革、更新和充實教學內容，改進教學手段，注重學生能力培養，關心學生全面成長，在教學改革、課程建設等方面成績突出，且滿足下列條件之一： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 在省級以上期刊發表教學研究論文 1 篇（獨立或第一作者）。</li> <li>(2) 主持校級教改項目 1 項或參加省級以上教改項目 1 項（含教學團隊、課程建設、教材建設、人才培養創新實驗區、教學實驗中心等）（排名前五）。</li> <li>(3) 獲校級教學獲獎（獨立或排名第一）或省級以上教學獲獎（排名前五）。</li> <li>(4) 指導學生在校級以上學科競賽中獲獎。</li> </ol> </li> </ol>

國家	送審規範
	<p>(5) 教務處認可的其他教學改革或建設類專案。</p> <p>4. 教學綜合考核優秀。</p> <p>(二) 科研業績要求</p> <p>具備下列條件中第 1 條和第 2、3、4 條中的一條：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.獨立或以第一作者、通訊作者署名在國內外核心期刊發表本專業高水準、有創見的學術論文：文科 8 篇，其中至少有 5 篇在本學科權威期刊發表，且至少有 1 篇為一級權威期刊（或 SSCI 收錄）論文；理科 6 篇，其中至少有 5 篇被 SCI、SCIE 或 SSCI 收錄，且至少有 3 篇被 SCI 收錄；工科 6 篇，其中至少有 2 篇被 SCI 收錄；藝術、體育學科 6 篇，其中至少有 2 篇在本學科權威期刊發表。主編教育部高校規劃教材或撰寫正式出版的本專業高水準學術專著，可視同且僅限視同本學科核心期刊論文 2 篇或二級權威期刊論文 1 篇。作為第一發明人獲得 3 項授權發明專利，可視同且僅限視同本學科 1 篇 SCI 收錄論文；獲得超過 3 項授權發明專利的，每 3 項可視同 1 篇核心期刊論文、至多可視同 2 篇。</li> <li>2.文科主持國家級科研專案或省部級重點專案 1 項，理、工科主持國家級科研專案 1 項，藝術、體育學科主持省部級科研專案 1 項。</li> <li>3.獲省部級教學成果或科研成果二等獎以上獎勵 1 項（前二名），或省部級科研成果三等獎獎勵 1 項（排名第一）。</li> <li>4.發揮專業優勢，從事科學技術開發、科研成果推廣或藝術實踐，成績卓著，取得重大經濟效益或社會效益，或獲得過省級以上科研成果推廣表彰，或諮詢報告被省政府或國家部委制定政策時採納，或在全國美展中獲金、銀牌，或參加國家級專業性展覽，或美術作品被國家美術館、博物館收藏，或舉辦過高水準個人專場音樂會或藝術創作展演等。</li> </ol> <p>三、<u>教學為主型教授</u>，教學科研要求</p> <p>(一) 教育教學要求</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.具有良好的教育教學能力，系統擔任過 3 門以上專業基礎課、專業主幹課程或實驗課程教學工作，其中至少有 1 門為本科生基礎課或專業主幹課程。</li> <li>2.教學工作量飽滿，每年承擔本科生教學任務折合標準課時達到 480 課時以上，教學效果良好。</li> <li>3.根據本學科發展前沿和現代科學技術的發展，不斷改革、更新、充實教學內容，掌握現代化的教學手段，注重對學生能力的培</li> </ol>

國家	送審規範
	<p>養，在教學改革、課程建設、教學法研究等方面成績突出。</p> <p>4.教學綜合考核優秀。</p> <p>(二) 科研業績要求</p> <p>具備下列條件中第 1、2 條和第 3、4、5、6 條中一條：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.獨立或以第一作者、通訊作者署名在國內外核心期刊發表高水準、有創見的教學論文 2 篇以上。</li> <li>2.獨立或以第一作者、通訊作者署名在國內外核心期刊發表本專業高水準、有創見的學術論文：文科 7 篇，其中至少有 3 篇在本學科權威期刊發表；理科 5 篇，其中至少有 3 篇被 SCI、SCIE 或 SSCI 收錄；工科 5 篇，其中至少有 1 篇被 SCI、SCIE 或 SSCI 收錄；藝術、體育學科 3 篇，其中至少有 2 篇在本學科權威期刊發表。主編教育部高校規劃教材或撰寫正式出版的本專業高水準學術專著，可視同且僅限視同本學科核心期刊論文 2 篇或二級權威期刊論文 1 篇。</li> <li>3.主持省部級以上教改項目 1 項。</li> <li>4.獲國家級教學成果獎二等獎以上獎勵 1 項（前二名），或省部級教學成果一等獎以上獎勵 1 項（前二名），或省部級教學成果二等獎以上獎勵 1 項（排名第一）。</li> <li>5.獲國家精品視頻公開課、精品資源分享課（含國家級精品課程、優秀課程）（排名第一），或省級精品課程（含優秀課程）（排名第一），或獲國家級優秀教材（排名第一），或省級優秀教材（排名第一）。</li> <li>6.發揮專業優勢，取得突出實踐成果（如新產品或技術發明通過省級鑒定，撰寫過有較大影響的諮詢報告，美術作品被國家美術館、博物館收藏，舉辦過有影響的個人專場音樂會或藝術創作展演，編導或拍攝過有影響的影視作品等），或獲得 1 項省部級獎（如新產品、技術發明、演出、作品、指導學生或代表隊在國家各部委主辦的全國性競賽中獲一等獎以上獎勵等）。</li> </ol>
我國	<p>「教育部推動教師多元升等制度試辦計畫」附件 1「教育部補助建立教師多元升等制度工作圈成果報告摘要」中，將教學實務升等定義為：「教師以教學實務作為研究內涵，以各教育階段別的教學場域及受教者作為研究對象，進行學生學習成效之應用性研究。其主題內容可包括『撰寫教學專用書』，『創新課程設計』，『研發教材教具、教學策略與方法、班級經營策略、學習評量方式』，或『科技融入教學』等，經實施後能有效提升學生學習成效，對校內外推廣具有社會影響力。」並分為「教學實務研究升等」及「教學實務成果升等」兩類，說明前者以教學實</p>

國家	送審規範
	<p>務研究著作做為專門著作送審，後者以教學實務成果技術報告代替專門著作送審。另於同附件作以下名詞解釋：</p> <p>(一) 教學專用書：某一教育階段或年級所使用之教學專書。</p> <p>(二) 課程設計：包含目的（目標）、內容（知識）、活動、媒體、資源、教學策略、評量工具等項目。</p> <p>(三) 教材教具：應著重配合課程具有創新性的自製教具，能有效幫助學生學習，非模仿已有的教具成品製作，其編製應強調系統性、周全性、發展性。</p> <p>(四) 教學策略與方法：運用於課堂，能有效協助學生學習，並提升學習成效的教學策略或方法。</p> <p>(五) 班級經營策略：運用於課堂管理與學習環境經營，能有助於教師教學與學生學習的策略。</p> <p>(六) 學習評量：能持續性蒐集多方面的資料，用於評估學生學習成效的方法或工具，如紙筆測驗、實作評量或檔案評量等，能做為課程設計以及教學方法改善的依據。</p> <p>(七) 科技融入教學：將資訊科技融入課程、教材與教學中，能有助於提升教師教學與學生學習成效。</p>

## 參、分析與發現

本研究就美國、英國、加拿大、中國、澳洲等五個國家的教學升等申請條件及送審規範進行比較，主要歸納出幾個差異性。

### 一、外國教師升等資格由各校自行認定，具有彈性，且少數國家訂有跳級

#### 晉升制度

我國法規對於教師資格、升等訂有原則性規範，須符合資格送審人始得申請，如教育人員任用條例得任教授、副教授、助理教授等各款資格。我國教育部授權部分大專院校自行審查，各校得據此訂定相關校內章則，惟仍須符合教育人員任用條例及教師法等中央訂定之相關規定，升等制度相對僵化、制式化。但揆諸英國、澳洲、美國、加拿大等國，對於大學教師資格認定委由各校認定，並無統一規範。以英國為例，英國劍橋大學授權各院訂定教師升等條件，各院擁有絕對學術自主權，同為英國布里斯托大學，卻採迥然不同之申請條件，如：該校對於不同等級有不同升等標準，或以薪級已達最高點或年薪已達晉升標準點。澳洲雪梨大學及新南威爾斯大學就教師申請條件亦有所不同。足可見英國、澳洲等國並未有全國統一規範，而係各校自行訂定，以符該校實務需求。另如中國，該國訂有跳級升等制度，如高校教師任現職，可例外拔擢優秀人才。相較之下，國外教師資格認定之制度較具有彈性，且可符合各校特性。

### 二、美國升等制度與聘任制度有連動關係，晉升至一定職級者始可獲永久

#### 性聘任

美國教師升等制度，除評量送審人是否得晉升更上職級功能外，尚具有是否繼續聘任之功能。以耶魯大學為例，助理教授需經升等為副教授後，才有終身職。依該校規定，所有助理教授加上非終身制副教授期間最長不得超過 10 年。若是文理學院，最長期間不得超過 8 年或 9 年。學校會在第四年對新進助理教授進行第一次的外部續聘評鑑，接下來在第七年對是否給予終身教職做出決定。如果申請被否決，助理教授會被要求限期離開另謀出路。一般人在申請升為副教授的同時還會申請終身教職，如果順利升為副教授，等同獲得終身教職。另如哈佛大學僅有教授為終身職，兩種途徑可以獲得終身教職：其一為哈佛內部極其優秀的助理教授、副教授一路晉升至教授；另一是已經在別的院校展現出傑出的學術能力的資深學者。該校的「八年守則」，所有非終身職位(研究助理、講師、助理教授、副教授等)累計聘用期間不得超過八年，若於八年內無法升等終身職教授，即需離開。由此觀之，美國教師聘任制度中訂有限年升等，未於期限內升等者則須離校，透過升等制度之審查，送審人始得繼續留任或獲得聘任，學校亦可藉此淘汰不適任教師。

反之，我國教師相關規定訂有初聘、續聘，惟實務運作上，鮮有不續聘案例，多數教師經初聘後，縱使表現不佳，仍然續聘，導致我國教師續聘制度徒具形式，未具實質審查意義，缺乏汰劣不適任教師之制度(陳碧祥,2001,p163-208)。

### 三、外國重視同儕評議制度，同儕評價偏向質化，且審查項目係綜合性評價

我國教師升等制度傾向數量化，尤其在教學及服務面向，即使是多元升等中教學實務升等或教學研究升等，仍係由各校自訂各面相比重，如將教學、研究、服務等訂出比例，試圖量化各項數據，以求客觀。惟全面量化做法，於各國間甚為少見，多數國家多採質化，由外審委員綜合性評價送審者各項表現(陳碧祥,2001,p163-208)。以美國為例，哈佛大學內審、外審中並無評分量表。澳洲雪梨大學、新南威爾斯大學，雖有針對不同職級教師在不同面向有不同通過標準，但仍係請外審委員綜合性評價，又其外審僅係供內部委員會審議之參考。

次之，我國辦理外審時，偏重以代表作及參考作為外審標的，審查委員主要就申請者呈現的代表作，至於教學、服務及輔導表現留由各校判斷，甚少送外審。英國、澳洲、美國及加拿大等國仍係以申請者整體性表現評論之。如美國耶魯大學，在各個階段的審查中，學校會組成審查委員會，係由系上的資深教授和外系的教授一同檢視各項表現，給予建議和評價，而考核的項目主要是針對學術貢獻、教學、服務三大項。另如劍橋大學，會針對研究/學術、教學及其他貢獻等。而加拿大英屬哥倫比亞大學為例，該校外審委員須就以下問題回答，包含任何有助於評估候選人學術(包括專業和/或創意)成果的質量和重要性的任何其他事宜，如申請者的教學能力和活動，或申請者對主題的掌握，如是否熟悉該領域的近期發展、申請者對教育領導力及其各種表現形式的貢獻，以及是否強化大學內外的教學和學習方面的價值等等。由此觀之，外審委員可衡酌研究以外貢獻，相較於我國，主要仍是評量升等申請人之學術著作、作品及成果為主，縱令其學術聲望、服務成果等相關資料著有成效，仍難以藉由外審制度一併加以審查(陳碧祥,2001,p163-208)。

### 四、外國升等制度具類似師徒制之制度或形成性評鑑功能，在資深教師、

#### 指導者建議下進行反饋改善

依我國各校升等相關規定及現況，教師升等研究、著述及成果多為送審人獨立作業，如為合著可能讓外審委員質疑獨立從事研究能力。其代表作及參考作成果具有事後之「總結性評鑑」功能，但研究成果發展過程欠缺有效指導與評鑑(陳碧祥,2001,p163-208)。惟揆諸各國間，其中英國、美國、加拿大等國，送審人一旦提出申請，即有專人指導，如：布里斯托大學有管理人員指導制度，藉以協助學術與教學人員績效管理與職涯發展、了解教研人員對學術進展期望需求並選擇適當明確之升等途徑，過程中給予符合職級角色能力評估與發展輔助。又如英國劍橋大學，申請者皆須先諮詢該系主任或是其他資深教師，以決定是否應該提出申請或是該向哪個單位提出申請。如決定提出申請，系主任與其他資深教師應該給予包含申請進度與相關文件準備的建議。這種接受面談，類似師徒制之制度，可提供申請者反思及進步之空間，相當具有形成性評鑑概念，如此在其升等方案確定之前，得針對各項問題加以評鑑，使申請者修正並改善方案。申請者在這過程中，能知道自己缺點及爾後努力方向。

## 五、國外教學升等強調教學研究本質

依據「教育部推動教師多元升等制度試辦計畫」(本計畫自 102 學年度起至 106 年 7 月止)，教學實務升等定義為教師以教學實務作為研究內涵，以各教育階段別的教學場域及受教者作為研究對象，進行學生學習成效之應用性研究。其主題內容可包括「撰寫教學專用書」，「創新課程設計」，「研發教材教具、教學策略與方法、班級經營策略、學習評量方式」，或「科技融入教學」等，經實施後能有效提升學生學習成效，對校內外推廣具有社會影響力。分為「教學實務研究升等」及「教學實務成果升等」兩類，說明前者以教學實務研究著作做為專門著作送審，後者以教學實務成果技術報告代替專門著作送審(教育部，2012)。按教育部 105 年 5 月 25 日修正發布(自 106 年 2 月 1 日施行)之「專科以上學校教師資格審定辦法」新增第 16 條規定：「教師在課程、教材、教法、教具、科技媒體運用、評量工具，具有創新、改進或延伸應用之具體研發成果，並能有效提升學生學習成效或於校內外推廣具有重要具體貢獻者，得以技術報告送審；其審查範圍及基準如附表二」。惟據監察院 107 年 3 月 20 日 107 教正第 0003 號糾正案略以，教育部對於教學實務成果升等並未強調對「研究」事項仍須著重，導致各校各行其是，其中有大學未能掌握教學實務升等管道應注重研究之本旨，致有教師以不具研究性之教科書或教材做為代表作升等通過，且多篇升等通過之代表作無注釋或參考文獻，未踐行法定之教師研究義務，「教學實務」或「技術應用」升等之水準未足堪證明與專門著作升等一致(監察院,2018)。依上開監察院糾正案而言，教師縱令以應用性研究申請升等，其成果仍應有研究之性質，其研究方法、格式等應與專門著作無異。

國外教師升等之教學成效涵蓋多元資料，惟其依舊強調研究之本質。以英國布里斯托大學為例，卓越教學表現的佐證資料：提出與專業學科相關的教育領導與實務理論，並在校內及國內獲得認可、提出有效並持續提升學生學習成效的教學實務證明等。又如澳洲雪梨大學，採教學為主途徑者，宜貢獻心力跟時間從事學科的研究或他們的學科教育學，亦即研究該學科應如何教學之研究。又如英國布里斯托大學，該校教學實務成果內涵包含在專業學科相關的教學實務上具有高品質的貢獻、能夠有效地將專業學科的知識納入教學活動等。

英國、加拿大的教學升等係以學生為主體之教學，教學研究之良窳主要以學生的學習經驗及學生的成長為評斷標準，以英國布里斯托大學為例，卓越教學表現的佐證資料包含獲得同儕及學生對於教學表現的認可。劍橋大學而言，教學領域須有持續的卓越教學表現，包含課程設計開發和創新並提供教學、舉辦研討會、指導研究生等，對大學生或研究生課程教學有實質的貢獻。另加拿大英屬哥倫比亞大學教師須證實其在教學領域傑出創新成就的證據，如：支持反思性教學和學習實踐，提高認識，鼓勵大學和社區致力於教學和學習，開發新的創新教育方法，開展跨學科課程等。可以發現，英國、加拿大教學升等相關佐證資料，多係以學生為主體的教學成果，如反思性教學、獲得學生對於教學表現的認可等，反映國外大學著重在於學生是否從教學中獲得成長，及教學對於學生的實益。

## 肆、建議

本研究就美國、英國、加拿大、中國、澳洲等五個國家的教學升等申請條件及送審規範進行比較後，提出以下建議，作為我國教學升等制度爾後修正方案之參考。

### 一、教師資格審查應朝向「大學自主」及「彈性化」，以符合各校實務所需

教育部雖已授權部分大專校院自行審查教師資格，大專院校可針對教學升等自訂送審規範，但教育部授權部份主要是審查程序授權，實質升等規定及教師資格認定仍未脫離偏中央統一制度，如：各校送審規範仍須符合教育人員任用條例、教師法等規定。我國各校特色並未凸顯。惟參酌英國、美國、加拿大、澳洲等國，中央並無一致性規範，各校可視學校整體定位、未來發展發向訂定送審規範，透過教師送審規範形塑及引導教師專業發展，以符各校實務需求。如美國大學，其校方價值及未來方向緊扣自己所訂定送審規範，透過升等制度，淘汰未能在期限內升等人員，並聘用符合學校發展需求的教師，達到「大學自主」的目的。建議教育部參酌各國讓資格審查朝向「彈性化」方向發展，建議鬆綁我國法令如：教育人員任用條例等法源規範，逐步達到各校自行辦理資格審查，人事、聘任及升等由各校自主，各校得發展各校特色，建立獨特定位，透過資格審查機制引導教師發展專業。

### 二、我國外審方式應配合校務發展方面，全面檢視送審人各面向發展潛能

目前我國外審方式仍偏向審查送審人的代表作及參考作，對於送審人教學、服務及輔導仍是由各校委員會認定，外審者僅能就送審者的研究成果或作品評鑑，其他面向未能觀察到，僅能理解送審人部分能力及成果表現，未盡全面。建議參酌英國、澳洲、加拿大等國，擴大審查面向，由各校依其校務發展、未來學校定位方向及學生培育等需求，規劃外審重點，建議建立能夠評鑑完整教學成長歷程之外審制度，外審委員須就評估送審人學術成果的質量和重要性、教學能力和活動，對教育領導力及其各種表現形式的貢獻，以及是否強化校內外的教學和學習方面的價值等等。如此外審委員除可以評量其過往表現外，更能就其他資料綜合判斷送審者未來潛能，及是否符合該校需求。

### 三、參考國外升等制度中輔導機制，協助教師逐步完成升等成果

目前我國升等制度強調送審者獨立研究作業，惟送審人可能因缺乏交流及切磋機會，導致研究未盡周全，如此研究品質良莠不齊，成果好壞都掌握於送審人能力，且升等制度僅具總結性評量意涵。建議參酌英國制度，建立一套輔導機制，送審者可諮詢該系主任或是其他資深教師、指導者，針對升等準備的建議，透過協助、指點資料準備、研究方向等等，可引導送審者教學及研究專業發展，並開發送審者潛能，且能確保研究品質未偏離校務發展方向。

### 四、重新定義教學研究升等，強調教學研究

綜合比較發現，國外國家教學研究，縱其研究成果具有應用性，但仍未脫離研究本質，舉例而言，英國布里斯托大學教學研究係指提出與專業學科相關的教育領導與實務理論，意即教師針對該學科教育方法之研究。因我國「教育部推動教師多元升等制度試

辦計畫」將類此以該學科教學應用性升等命名為「教學實務升等」，另教育部於 105 年 5 月 25 日修正專科以上學校教師資格審定辦法之附表二「以教學實務為研究之教師以技術報告送審教師資格審查範圍及基準」規定：「教師以教學實務作為研究，其內涵得以各教育階段別之教學場域及受教者作為研究對象，在課程、教材、教法、教具、科技媒體運用、評量工具，具有創新、改進或延伸應用之具體研究（發）成果，並能有效提升學生學習成效或校內外推廣具有重要具體貢獻之成果，得以技術報告送審」，惟實務運作上仍容易讓部分學校誤認以教學表現佳就能升等。建議參酌國外教學升等，強調教學成果內涵是針對教學現場的改變設計研究，例如如何提升學生學習成效、精進教學措施等。

## 五、對後續資料蒐集的建議

本研究主要是選擇美國、英國、加拿大、澳洲、中國等具有世界知名大學的國家，研究分析教學升等制度，惟如前言所述，囿於語言限制，所篩選國家分屬北美體系、英澳體系，制度可能相近，建議後續相關研究如仍採取文件分析法，可蒐集其他國家，如德國、韓國等，更能全面性瞭解世界不同體系制度。其二，因本研究係採文件分析法，依理所蒐集資料本須經審慎評估及鑑定資料的真實性和精確性，本研究雖已力求資料正確、分析客觀，惟囿於本工作圈人力、時間及語言等等限制，未能逐一確認蒐集資料正確性、精確性，可以導致於研究原所收集文件或檔案資料就有先天上的缺點，如記載偏差、保存不全、缺乏代表性、內容不完整、取得不易以及整理困難等。建議如擬進行後續研究，可採取另一研究方法，如：訪問法、問卷分析法等，補強文件分析法的缺陷，並佐證蒐集資料之正確性。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1、大學法(2011年1月26日)
- 2、何希慧(2015)。國內外高等教育機構教師資格發展暨其升等制度規畫之研究結案報告。教育部高等教育司委託臺北市立大學教育行政與評鑑研究所結案報告。
- 3、監察院(2018)。106年度通案性案件調查研究報告「大專校院教師升等多元自主機制及申訴處理之探析」。台北：監察院。
- 4、英澳教授工資不如美加？大英國協體系大學教授薪酬  
原文網址：<https://read01.com/NGOmK3.html>
- 5、林政逸,世界各主要國家大學教授升等制度革新方向之研究(國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授)
- 6、逢甲大學教師資格審查作業施行準則(2017年10月16日),取自:  
<http://www.personnel.fcu.edu.tw/wSite/public/Attachment/f1524725612708.pdf>
- 7、逢甲大學教師升等實施辦法(2017年6月16日),取自:  
<http://www.personnel.fcu.edu.tw/wSite/public/Attachment/f1524725548052.pdf>
- 8、中華大學教師升等辦法(2016年5月18日)
- 9、中華大學教師升等辦法附表(2016)。2018年4月11日取自:  
[http://personnel.chu.edu.tw/ezfiles/97/1097/img/901/AJ0-2-207-1\(1050518\).pdf](http://personnel.chu.edu.tw/ezfiles/97/1097/img/901/AJ0-2-207-1(1050518).pdf)。
- 10、玄奘大學教師教學實務研究升等辦法(2017年1月4日)。
- 11、玄奘大學教師教學實務研究升等審查細則(2017年11月8日)。
- 12、玄奘大學教學實務研究升等取向輔導補助辦法(2015年3月18日)。2018年4月14日取自:  
<http://www.hcu.edu.tw/sec/Upload/att/2017-04/201704061606108175199986.pdf>。
- 13、國立臺灣藝術大學專任教師多元升等審查辦法,(107年4月11日)取自  
<http://hr.ntua.edu.tw/releaseRedirect.do?unitID=6&pageID=4988>
- 14、國立新竹教育大學教學型教師升等審查要點、國立新竹教育大學教學型教師升等送審資格審查原則,(107年4月13日)取自  
<http://ndper.web.nthu.edu.tw/files/11-2000-7.php?Lang=zh-tw#%E8%B3%87%E6%A0%BC>、<http://proj011.web.nthu.edu.tw/files/11-1988-2121.php?Lang=zh-tw>
- 15、國立臺中科技大學教師升等及資格審查辦法,107年4月10日,取自:  
<https://person.nutc.edu.tw/files/11-1010-332-1.php>。
- 16、國立虎尾科技大學教師聘任暨升等辦法,107年4月10日,取自:

<http://personnel.nfu.edu.tw/files/11-1008-1996.php>。

- 17、國立臺北教育大學專任教師聘任及升等辦法(107年5月15日)、國立臺北大學系所及院級「教學實務」升等及「技術應用」升等送審資格審查原則(105年9月20日)、國立臺北教育大學教師資格審查意見表(技術報告-教學實務成果)，取自國立臺北教育大學人事室網頁(<http://p11.ntue.edu.tw/personnel/page.asp?type=1>)
- 18、國立臺北教育大學教師多元升等手冊、國立臺北教育大學教師教學實務成果升等審查說明，取自國立臺北教育大學多元升等資源平台([http://promote.ntue.edu.tw/wp\\_po/](http://promote.ntue.edu.tw/wp_po/))
- 19、國立中興大學教師聘任暨升等辦法(106年12月08日)、國立中興大學教師升等評審標準暨聘任升等著作送審準則(106年12月08日)、國立中興大學教師以教學著作送審教師資格審查意見表(106年11月27日)，取自國立中興大學人事室網頁(<http://person.nchu.edu.tw/regulations.php>)
- 20、陳碧祥(2001)，我國大學教師升等制度與教師專業成長及學校發展定位關係之探討，國立台北師範學院學報，第14期，p163-208。
- 21、關於深化高校教師考核評價制度改革的指導意見(2016年)-中國大陸教育部，取自中華人民共和國教育部網頁([http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7151/201609/t20160920\\_281586.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7151/201609/t20160920_281586.html))
- 22、江蘇省本科院校教師評價標準，取自江蘇省教育廳主辦江蘇教育網頁([http://www.ec.js.edu.cn/art/2017/6/5/art\\_4267\\_211729.html](http://www.ec.js.edu.cn/art/2017/6/5/art_4267_211729.html))
- 23、南京師範大學教師高級職務資格條件、南京師範大學教授資格條件、南京師範大學副教授資格條件，取自南京師範大學網頁(<http://spa.njnu.edu.cn/rsxx/2629.html>)

## 二、 外文部分

### (一) 英國

- 1、University of Bristol(2018)，*Academic Promotion Procedure*. April 20, 2018, from <http://www.bristol.ac.uk/hr/policies/promotion/>
- 2、University of Bristol(2016)，*Academic Staff Career Pathways*，April 20, 2018,from <http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/hr/documents/academic-progression/diagram.pdf>
- 3、University of Cambridge(2018).*Senior Academic Promotions :Procedure and Guidance 1 October 2018*. Retrieved April 20, 2018, from [https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/sap\\_2018\\_procedures\\_and\\_guidance\\_manual\\_final.pdf](https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/sap_2018_procedures_and_guidance_manual_final.pdf)

### (二) 澳洲

- 1、The University of Sydney, the University of Sydney Academic Promotion Policy 2015，2018年1月修訂版，取自

<http://sydney.edu.au/policies/showdoc.aspx?recnum=PDOC2012/268&RendNum=0>

- 2、The University of Sydney, the University of Sydney Academic Promotion Policy 2015，取自

<http://sydney.edu.au/policies/showdoc.aspx?recnum=PDOC2014/342&RendNum=0>

- 3、UNSW, UNSW Australia Academic Promotions 2017 policy & procedures, 2017 年 3 月 1 日修訂版本, 取自

<https://www.gs.unsw.edu.au/policy/documents/academicpromotionspolicyandproc.pdf>

- 4、UNSW, UNSW Academic Promotions Procedure) 2017, 取自

<https://www.gs.unsw.edu.au/policy/documents/academicpromotionsprocedure.pdf>

### (三) 美國

- 1、Yale University, Yale Faculty Handbook, 2018 年 3 月 1 日修訂版本

[https://provost.yale.edu/sites/default/files/files/Faculty%20Handbook\\_3-1-18\(1\).pdf](https://provost.yale.edu/sites/default/files/files/Faculty%20Handbook_3-1-18(1).pdf)

- 2、哈佛大學文理學院終身教職手冊(Tenure-Track Handbook, Faculty of Arts and Sciences) 2017-2018 版本

[https://facultyresources.fas.harvard.edu/files/facultyresources/files/final\\_2017-2018\\_tenuretrackhbkg\\_for\\_website.pdf](https://facultyresources.fas.harvard.edu/files/facultyresources/files/final_2017-2018_tenuretrackhbkg_for_website.pdf)

- 3、哈佛大學文理學院任用及晉升手冊(FAS Appointment and Promotion Handbook) 2017-2018 版本 <https://academic-appointments.fas.harvard.edu/>

### (四) 加拿大

- 1、University of British Columbia Guide to Reappointment, Promotion and Tenure Procedures at UBC. Retrieved April 10, 2018, from

<http://www.hr.ubc.ca/faculty-relations/files/SAC-Guide.pdf>

- 2、University of Waterloo Policy 77 - Tenure and Promotion of Faculty Members. Retrieved April 10, 2018, from

<https://uwaterloo.ca/secretariat/policies-procedures-guidelines/policy-77>。

## 附錄

### 附錄一、國外教學升等制度比較表

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
布里斯托大學 University of Bristol	<p>一、依學術人員生涯路徑圖 (Academic Staff Career Pathway), 第三條教學升等路徑, 將教師資格分為 a、b、c、d、e 共 5 級, 從教學助理研究員 (3a)、進階教學研究員 (3b)、教學研究員 (3c)、資深教學研究員 (3d1)、副教授 (3d2)、教授 (3e)。</p> <p>二、學術進展程序：</p> <p>(一) 教學研究人員從 a 等級移動到 b 等級, 並無時間限制, 人員具備相關技能與經驗或薪級已達最高點, 提出符合 b 級資格條件並獲得學院院長同意即會推薦給人資部門。</p> <p>(二) 教學研究人員由 b 等級晉升至 d 等級, 個人年薪資所得達到晉升標準點, 即可於週年間提出預約升等申請, 人力資源部門每年定期於春季、夏季及秋季審查案件, 提交個人簡</p>	<p>教師升等委員會 (FPC) 成員包括副校長、院長、6-10 學術委員, 學術委員包括教授級別的工作人員和非教授級學術研究人員 1 名, 由院長與學校負責人協商提名適當學科領域的學院教授代表, 並應有適當的性別代表, FPC 每次開會會做部分人員調整。</p> <p>經由 FPC 兩次開會投票決定是否同意升等, 投票結果送交校內升等委員會 (UPC) 裁決是否通過。</p>	<p>一、以教學為主的路徑升等必須提出教學卓越貢獻, 升等教授其教學成果須獲得國家標準衡量或是獲得國際標準認可。升等助理/副教授: 在教學表現必須能提出卓越教學的證明, 並獲得國際的認可, 而研究品質也必須納為考量標準。並均能提出有效改善教學實務的證據及投入與專業學科相關的教育研究成果。</p> <p>二、卓越教學表現的佐證資料：</p> <p>(一) 提出與專業學科相關的教育領導與實務理論, 並在校內及國內獲得認可。</p> <p>(二) 獲得同儕及學生對於教學表現的認可。</p> <p>(三) 提出有效並持續提升學生學習成效的教學實務證明。</p> <p>(四) 提供與專業學科相關的創新教學實務成果。</p> <p>(五) 在專業學科相關的教學實務上具有高品質的貢獻。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>歷與申請職級別送審文件(應符合各級學術進展指標)。</p>		<p>(六)能夠有效地將專業學科的知識納入教學活動。</p> <p>(七)能夠協助其他教師或學生進行專業發展，包含同儕觀摩、同儕審查或同儕輔導。</p>
<p>劍橋大學 University of Cambridge</p>	<p>一、由各學院自主決定教師升等申請條件，申請人達到升等標準即可提出，原則上審查條件包含三大標準：(一)研究/學術：需具獨創度、貢獻度及聲望度。(二)教學：對大學學生與研究生之教學貢獻度。(三)其他貢獻：包含行政、主持研究小組、主持跨國研究計畫、期刊編輯、臨床工作及推廣方案等。</p> <p>二、具備申請資格的人皆須先諮詢該系主任或是其他資深的同事，以決定是否應該提出申請或是該向哪個單位提出申請。如決定提出申請，系主任與其他資深同事應該給予包含申請進度與相關文件準備的建議。</p>	<p>校內審查機制係先由教師升等委員會(Faculty Promotion Committee)進行兩次審查會議後投票表決，董事會(General Board)授權人力資源委員會(The Human Resources Committee)審查並決定教師的聘用與升等，表決結果送交董事會批准後公告。</p> <p>FPC 成員必須是教授或相當教授等級人員擔任。</p>	<p>一、劍橋大學對於每個職級的升等標準要求有所不同，學術研究部分：</p> <p>(一) 升等教授：學術專業領域須為國際領先地位，研究並具有獨創性、對提高知識具有貢獻度和聲譽。</p> <p>(二) 升等助理教授/副教授：學術研究水準必須得到國際認可，具原創性與知識參考貢獻和聲譽。</p> <p>(三) 升等資深講師：學術研究必須達到在學術圈積極活動的等級，而該研究成果至少在英國境內有達到卓越且具有影響性。</p> <p>二、教學領域：必須有持續的卓越教學表現，在一系列與教學和教學相關的活動中始終如一的出色表現，包含課程設計開發和創新並提供教學、舉辦研討會、指導研究生等，對大學生或研究生課程教學有實</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵																
			質的貢獻。 三、其他貢獻：包含兼任校務行政工作、管理研究小組、跨校學科、跨校際和國際合作的管理、跨領域專業、設計和參與校外的課程或活動（例如期刊審查或臨床實驗等）等有實質貢獻。																
新南威爾斯大學	一、基本條件：接受教師聘任、或前一職級升等至少滿 2 年。前一申請未獲通過者，除獲院長及首席副校長 (Deputy Vice Chancellor) 同意得提前申請者外，需於前次申請 2 年後始能再次申請。 二、升等分為研究升等 (Research track)、教學升等 (teaching track)、綜合型升等 (combined track)，主要審查項目為研究、學習及教學表現 (learning and teaching)、貢獻及領導 (engagement and leadership)。 三、申請者研究水準需與澳洲前三名大學同儕水準相當。 四、申請升等副教授、教授，出版於頂尖期刊或相當水準刊物，及獲可觀補助。	一、校方負責人員 (the Head of the School，依申請人層級可能為首席副校長或校長)，及院長，為直接參與評鑑人員，不得選為外審委員。 二、審查委員不得低階高審，需至少為相當層級。 三、申請申等副教授、教授級，外審委員均須為校外人員。 依據升等類型及升等職級，通過標準如下： <table border="1" data-bbox="758 1435 1094 2020"> <thead> <tr> <th data-bbox="758 1435 842 1518">類型</th> <th colspan="3" data-bbox="842 1435 1094 1518">教學升等 (teaching track)</th> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1518 842 1816"></td> <td data-bbox="842 1518 922 1816">研究</td> <td data-bbox="922 1518 1007 1816">學習及教學表現</td> <td data-bbox="1007 1518 1094 1816">貢獻及領導</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1816 842 1899">講師</td> <td data-bbox="842 1816 922 1899">佳</td> <td data-bbox="922 1816 1007 1899">優良</td> <td data-bbox="1007 1816 1094 1899">佳</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1899 842 2020">資深講</td> <td data-bbox="842 1899 922 2020">佳/尚可</td> <td data-bbox="922 1899 1007 2020">優良</td> <td data-bbox="1007 1899 1094 2020">佳/尚可</td> </tr> </thead> </table>	類型	教學升等 (teaching track)				研究	學習及教學表現	貢獻及領導	講師	佳	優良	佳	資深講	佳/尚可	優良	佳/尚可	一、申請者教學廣度及授課量，例如：教授課程難度、課程設計、評量及科技運用。 二、申請者教學效能，例如：學生評鑑、同儕評鑑、學生學習成效提升。 三、申請者採行之教學行動，例如：針對回饋採取改善教學。
類型	教學升等 (teaching track)																		
	研究	學習及教學表現	貢獻及領導																
講師	佳	優良	佳																
資深講	佳/尚可	優良	佳/尚可																

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件					教學實務成果內涵
	五、如係申請教學升等者，其研究需與教學及學習相關。	師					
		副教授	佳/尚可	優良	佳/尚可		
		教授	佳/尚可	優良	佳/尚可		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 極度優良(outstanding plus)：水平達到現行所任職務前四分之一值的標準(O+)。</li> <li>● 優良(outstanding)：水平達到現行所任職務介於中間值及最高四分位數值間的標準(O)。</li> <li>● 佳(superior)：水平達到現行所任職務中間值的標準(Sup)。</li> <li>● 尚可(sustained)：水平達到現行所任職務最低四分位數值之標準(S)。</li> <li>● 普(not sustained)：與現行所任職務水平無異(NS)。</li> </ul>					
雪梨大學	<p>一、A 級升 B 級、B 級升 C 級、C 級升 D 級基本條件，經校方續聘或是合約延長至提出升等申請之年底者，並符合以下條件：</p> <p>(一) 在升等申請期限屆期前 15 個月前，已完成學術計畫及發展或成果管理及發展複審者。</p> <p>(二) 在升等申請期限屆期前，現職級</p>	通過標準如下：					採教學為主途徑者，宜貢獻心力跟時間精進教學、從事學科的研究或他們的學科教育學，對於其學科享有國內、國際間聲望，能擁用出版品及教學獎尤佳。
		類型	教學標準	研究標準	管理、領導及貢獻	評	
		A 級升 B 級；	優良或是佳	優良或是佳	佳	教學或研究標	

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件					教學實務成果內涵
	<p>已經聘任達 12 個月。</p> <p>(三) 申請者在 10 月 31 日前，於升等申請期限屆期前，已向校方相關人員表達升等之意願。</p> <p>(四) 申請已按照程序中規定的方式提出升等申請。</p> <p>二、申請者每 2 年僅能提出 1 次升等申請。</p>	B 級 升 C 級 ； C 級 升 D 級				準，最少獲得一個優良	
		D 級 升 E 級	優 良	優 良	優 良	無	
		<p>定義如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 特殊傑出 (exceptional)：展現不凡的成就及貢獻，水準已遠超過擬申請職務最低標準。</li> <li>● 優良 (outstanding)：有相當成就及貢獻，水準已達到擬申請職務最低標準。</li> <li>● 佳 (superior)：有不凡的成就及貢獻，水平達到現行所任職務標準。</li> <li>● 可 (satisfactory)：有相當成就及貢獻，水平達到現行所任職務標準。</li> </ul>					
美國耶魯大學	依耶魯大學規定，所有助理教授加上非終身制副教授期間最長不得超過 10 年。若是文理學院 (Faculty of Arts and Sciences)，最長期間不得超過 8 年 (FASTAP 2016) 或 9 年	依規定，審查成員須為高於或至少是同等職級之教授為委員，以避免高階低審現象發生。申請人必須得到大多數出席並有資格投票的人之贊成票。					在各個階段的審查中，學校會組成審查委員會，由系上的資深教授和外系的教授一同檢視各項表現，給予建議和評價，而考核的項目主要是針對學術貢獻 (Scholarly

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>(FASTAP2007)。有特定情形如產假、育嬰假、公共服務假等，最長可展延 3 年。</p> <p>學校會在第四年對新進助理教授進行第一次的外部續聘評鑑，接下來在第七年對是否給予終身教職做出決定。如果申請被否決，助理教授會被要求限期離開另謀出路。一般人在申請升為副教授的同時還會申請終身教職，如果順利升為副教授，等同獲得終身教職。</p>		<p>contributions)、教學( Teaching)、服務(Service)三大項。</p> <p>一、學術貢獻：以 250-500 字陳述申請者在研究及學術上的重大成果。</p> <p>二、教學：以 250-500 字說明申請者教學表現，包含學生回饋、非正式評鑑及招生註冊情形等，擔任導師也是一個重要的評量項目，學校特別感興趣的是在申請者的教學潛力，以及更廣泛地對整個耶魯大學大學部和研究所課程的影響性。系主任可參考過去 3 年的教學評量，但不得選擇性的引用學生評量中的言論。</p> <p>三、服務：以 150-250 字敘述服務上的表現，舉凡參與系所、大學以及校務，正式或非正式的服務，都可以算是對學校的服務。需要從中看出身為耶魯大學公民一份子所展現出的適當專業服務程度。</p>
美國哈佛大學	<p>一、在哈佛大學，兩種途徑可以獲得終身教職：其一為哈佛內部極其優秀的助理教授、副教授一路晉升；另一是已經在別的院校展現</p>	<p>副教授升等終身職教授，其外審名單需為代表不同領域學術單位的終身職正教授，組成需多元，並包含女性、不同種族或少數族群。藝術及人文領域，某些外</p>	<p>一、助理教授升副教授審查標準：是否展現充沛的承諾及成就，在未來 3 至 5 年能達到符合終身職的標準。</p> <p>二、副教授升正教授(終</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>出傑出的學術能力的資深學者。</p> <p>二、哈佛大學設有該校專有的「八年守則」(Eight-Year Rule)，所有非終身職位(研究助理、講師、助理教授、副教授等)累計聘用期間不得超過八年，若於八年內無法升等終身職教授，即需離開。</p> <p>三、為尊重各學科之專業，美國大學教授升等多由學院依照自身特色發展，且非常獨立自主，校方只負責統合各學院</p>	<p>審委員可以是具有聲望的博物館館長或藝術家。</p> <p>申請人必須在每一階段審查均獲得正面回應。</p>	<p>身職)審查標準：學術成就、專業影響力、領導能力、創意表演、潛在能力、對大學及研究所學生的指導能力、對哈佛及更廣闊學術領域的潛在貢獻。</p>
加拿大英屬哥倫比亞大學	<p>一、升等教授者：副教授須滿5年。</p> <p>二、升等副教授者：助理教授須滿5年。</p> <p>三、升等助理教授者：講師須滿7年。</p>	<p>一、一級外審。</p> <p>二、不包括親戚、親密的個人朋友、客戶或與候選人共同教過的人。</p> <p>三、候選人將被要求提供一個至少有四名潛在裁判的名單，其中至少二名將由裁判司選出，作為四名裁判的最終名單。(至少二名應在學校外部遴聘，其餘的應該在申請者之單位之外)。</p> <p>四、請外審委員對以下每個問題提供簡潔的評論，包含任何有助於評估候選人學術(包括專業和/或創意)成果的質量和重要性的任何</p>	<p>在教學和教育領導方面取得傑出成就的證據，對課程開發的持續創新貢獻，課程設計和其他大學教學和學習任務更加優秀與突出之方式。候選人將向主管提供一份文件，示範並描述他們的教育領導力和教學記錄。該檔案還應記錄服務的貢獻，並提供在學科和教學領域的證據：</p> <p>一、教育領導的證據：在UBC和其他地方採取的促進教學和學習創新的活動。創新的影響必須超越教師的教室。晉升需要超越優秀教學而超越自己的教室的貢獻。亦即提</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
		<p>其他事宜：</p> <p>(一) 候選人的教學能力和活動，以及他或她是否提供了證據證明她或他在教學，學習和教育領導力方面達到了[根據問題等級選出的短語選項] 2 的標準。</p> <p>(二) 候選人對主題的掌握，熟悉該領域的近期發展，準備，演講，對學生的可及性以及在不同教學層次上教授各種主題的能力和意願。</p> <p>(三) 候選人對學生的智力和學術發展的影響。如果適用於可能是研究生學院和研究生學院成員的特殊教師，請就學生完成學位，出版物，研究獎勵等方面作為研究生導師評論[她或他的]表現。</p> <p>(四) 候選人對教育領導力及其各種表現形式的貢獻，以及它們在加強大學內外的教學和學習方面的價值。</p> <p>(五) 請添加您認為可能對評估候選人教學領導力和課</p>	<p>供或推動創新越教學所發揮的領導作用。又如開展促進跨學科，跨專業和跨機構進行合作等教學活動。</p> <p>二、教學領域傑出創新成就的證據：支持反思性教學和學習實踐，提高認識，鼓勵大學和社區致力於教學和學習，開發新的創新教育方法，開展跨學科課程。指導學生獲得的獎項，包括監督榮譽論文，實習等。參加其他教師和研究生的教學培訓。與學生非正式溝通時間及其評估。</p> <p>三、服務：為學術界，部門，大學和社區提供服務。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
		程開發有用的進一步評論。	
加拿大滑鐵盧大學	原則上，終身職教師可以在任何一年申請晉升；然而，這樣的晉升發生在五年全職服務之前是不尋常的。如果晉升申請不成功，候選人有資格在此後兩年重新申請。	一級外審。部門和推廣委員會(DTPC)考慮候選人的外審名單時，在與院長協商後，主席應通知候選人。候選人可以向 DTPC 以書面形式提出具偏見、利益衝突或不適合之迴避名單。如果 DTPC 和候選人對潛在的裁判隊伍不同意，至少有一半的裁判必須來自候選人批准的裁判。徵求裁判意見的信件應由院長發送，並副知候選人。任何利害關係人與潛在的外部裁判進行非正式接觸是不恰當的。在晉升案件中，尋求候選人學術貢獻的外部意見；至少應獲得三次外部評論推薦。	<p>一、應該盡可能多來源廣泛收集資料，用來評估教學質量。提供關於教學的書面證據的責任在於候選人，並且在較低程度上由部門主席負責。候選人開發的教學檔案可能是匯集這些信息的最有效方式。</p> <p>二、課堂表現可以從準備，主題組織、課程材料、演講技巧，激發學生興趣和獎學金的能力，作業和考試的適宜性以及願意在課堂外提供個人反饋和幫助等方面來判斷。</p> <p>三、學生課程評估是重要的信息來源，但應輔以對教學技能，課程內容和課程材料的同行評估。</p> <p>四、大學教學不僅僅涉及課堂表現，因此，在候選人全面的教學活動中對能力和有效性進行公平評估非常重要。項目和論文監督，臨床督導和指導，研究生研討會，口頭和論文考試以及課程開發等方面的貢獻都對評估整體</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			教學活動有重要意義。如果系統地徵求，現在和以前的學生的意見可能是有價值的。
南京師範大學	<p>一、中國大陸教師升等制度近年來進行革新，目前所查詢到資料尚無專以教學實務作為升等之制度。</p> <p>二、但依據中國大陸教育部 2016 年所發出《關於深化高校教師考核評價制度改革指導意見》，確立以師德、教學為中心，注重以教學能力、成績和貢獻評價，建立「代表性成果」評價機制為考核教師晉升的依據。該《指導意見》提出要突顯教育教學業績、完善科研評價導向，重視社會服務考核。要求所有高校教師都必須承擔教育教學工作；把教授為本專科生上課作為基本制度，明確教授、副教授等各類教師承擔本專科生課程、研究生公共基礎課程的教學課時要求。同時，提高高校教師教學業績在校內績效分配、職稱（職務）評聘、崗位晉級考核中的比重。</p>	<p>該校辦理教授升等評審條件，具有以下特色：</p> <p>一、對高校教師職業道德要求嚴格，訂有延遲申報機制：大陸對於高校教師教育使命感及人品道德相當重視，具體規範於各項法規中。如有謊報資歷、業績，剽竊他人文章等情事，訂有延遲申報之規定。</p> <p>二、在學歷要求方面：大陸對於高校教師升等之學歷，依照不同年齡教師，訂有不同要求。如升等教授需具備大學本科及以上學歷或學士以上學位，<b>45</b>歲以下須具備博士學位（藝術、體育須具備碩士學位或研究生學歷），擔任副教授職務並履行其職責<b>5</b>年以上。升等副教授具備博士學位，擔任講師職務並履行其職責<b>2</b>年以上；具有大學本科及以上學歷或學士以上學位，<b>40</b>歲以下須具備研究生學歷或碩士學位，則需擔任講師</p>	<p>一、所需申報條件：</p> <p>(一) 政治素質、職業道德要求</p> <p>(二) 學歷、資歷要求</p> <p>(三) 外語要求</p> <p>(四) 電腦資訊技術應用能力要求</p> <p>(五) 繼續教育要求</p> <p>二、教學科研要求</p> <p>(一) 教育教學要求</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具有良好的教育教學能力，系統擔任過 3 門以上專業基礎課、專業主幹課程或實驗課程教學工作，其中至少有 1 門為本科生基礎課或專業主幹課程。</li> <li>2. 教學工作量飽滿，每年承擔本科生教學任務折合標準課時達到 480 課時以上，教學效果良好。</li> <li>3. 根據本學科發展前沿和現代科學技術的發展，不斷改革、更新、充實教學內容，掌握現代化的教學手段，注重對學生能力的培養，在教學改革、課程建設、教學法研究等方面成績突出。</li> <li>4. 教學綜合考核優秀。</li> </ol>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>三、大陸對於教師因教學及科研績效比重不同，分為教學與科研並重、教學為主及科研為主類型，其升等則依其專業設定不同之條件，以教學為主教師，著重教學時數比重高，且教學考核成績優秀，教學成果、精品課程或教材評比獲獎，科研業績要求相對比重較低。</p>	<p>職務並履行其職責5年以上。</p> <p>三、依照不同專業，訂定不同基本要求及業務要求：大陸對於教師的教學與科研績效，針對不同類型教師（分為教學科研並重型、教學為主型、科研為主型），針對教師不同發展導向，訂有不同要求。</p> <p>四、重視高校教師外語能力、電腦能力及繼續教育：大陸高校教師升等申報條件中，有一點特殊情形值得注意，即大陸相當重視高校教師的外語能力及電腦能力，必須接受相關培訓，即參加考試及格。其次，重視高校教師繼續教育方面的要求。</p> <p>五、強調高校教師的研究生指導經驗與帶領青年教師/進修教師經驗：大陸強調碩士班或博士班教師，須有獨立指導研究生之經驗；另外也強調學科教師，須指導過青年教師或進修教師。</p> <p>六、訂有特殊條件升等方式：大陸針對高校教師訂有破格申報條件及破格評審條件，高校教師任</p>	<p>(二) 科研業績要求具備下列條件中第1、2條和第3、4、5、6條中一條：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獨立或以第一作者、通訊作者署名在國內外核心期刊發表高水準、有創見的教學論文2篇以上。</li> <li>2. 獨立或以第一作者、通訊作者署名在國內外核心期刊發表本專業高水準、有創見的學術論文：文科7篇，其中至少有3篇在本學科權威期刊發表；理科5篇，其中至少有3篇被SCI、SCIE或SSCI收錄；工科5篇，其中至少有1篇被SCI、SCIE或SSCI收錄；藝術、體育學科3篇，其中至少有2篇在本學科權威期刊發表。主編教育部高校規劃教材或撰寫正式出版的本專業高水準學術專著，可視同且僅限視同本學科核心期刊論文2篇或二級權威期刊論文1篇。</li> <li>3. 主持省部級以上教改項目1項。</li> <li>4. 獲國家級教學成果獎二等獎以上獎勵1項（前二名），或省部級教學成果一</li> </ol>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
		<p>現職期間業績特別突出，在教學、教研工作中取得重大突破，年度考核均在合格（稱職）以上，並至少有 1 次為優秀，且符合相關條件之一者，可破格申報。</p>	<p>等獎以上獎勵 1 項（前二名），或省部級教學成果二等獎以上獎勵 1 項（排名第一）。</p> <p>5. 獲國家精品視頻公開課、精品資源分享課（含國家級精品課程、優秀課程）（排名第一），或省級精品課程（含優秀課程）（排名第一），或獲國家級優秀教材（排名第一），或省級優秀教材（排名第一）。</p> <p>6. 發揮專業優勢，取得突出實踐成果（如新產品或技術發明通過省級鑒定，撰寫過有較大影響的諮詢報告，美術作品被國家美術館、博物館收藏，舉辦過有影響的個人專場音樂會或藝術創作展演，編導或拍攝過有影響的影視作品等），或獲得 1 項省部級獎（如新產品、技術發明、演出、作品、指導學生或代表隊在國家各部委主辦的全國性競賽中獲一等獎以上獎勵等）。</p>

附錄二、國內教學升等制度比較表

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
國立宜蘭大學	<p>一、消極要件：現職教師有下列情形之一者不予受理升等之申請：</p> <p>(一) 留職停薪或延長病假期間，無實際授課者。</p> <p>(二) 在國內外大學院所全時進修中者。</p> <p>(三) 未通過前次教師績效評鑑者。</p> <p>二、積極要件：專任教師任本校年資至少三年以上且同時符合下列規定者，得申請下列方式升等。</p> <p>(一) 符合教學實務指標：</p> <p>1. 基本指標類：須達基本指標各分項門檻。</p> <p>2. 教學策略類、教學設計類、學習評量類、學生學習成效類、教學創新類、教學支援或其他相關貢獻類等 6 類，升等門檻為前 5 類各分類至少通過 1 項，如有一類無法達成任一分項者，得由教學支援或其</p>	<p>外審委員之遴薦，依送審人教師資格審查履歷表填載之所屬學術領域、送審人相關學經歷背景、任教科目、代表作摘要及取得前一等級教師資格後至本次申請等級之參考作內容等，做一綜合性之評估，且不得低階高審，並具以下資格：</p> <p>外審委員除與擬升等人員專業領域相關外，其中 1 位須同時曾擔任教學相關計畫主持人、共同主持人、執行人、參與計畫授課或執行業務或曾任教務主管、教發主管。</p> <p>升等審查機制及成績計算方式，升等審查通過基準，區分為教學佔 15%、服務佔 15%、研究(含教學實務著作、技術應用報告)佔 70%，各分項通過成績須達 70 分以上，升等副教授以上者，研究分數須達 75 分以上。</p>	<p>一、基本指標(含教學大綱、授課時數、成績繳交、教學評量)</p> <p>二、教學策略(含義務授課、義務加課、經常給予學生作業、報告或評量、義務課業輔導)</p> <p>三、教學設計(邀請業界師資授課、辦理課程參訪、辦理或媒合校外實習、開設全英語課程、其他數位課程)</p> <p>四、學習評量(獲校外/校內教學相關獎項、指導校內外研究生論文或大學部專題)</p> <p>五、學生學習。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>他相關貢獻類至少一項補足。</p> <p>(二) 成果篇數(件)：升等教授者至少 7 篇(件)；升等副教授者至少 5 篇(件)；升等助理教授者至少 3 篇(件)。以上成果，代表作與參考作合計篇(件)數，須有一半以上與教學實務相關。其代表作與參考作之性質認定，由學術副校長、教務長、研發長及相關學者專家召開會議認定之，相關學者專家由學術副校長邀請，人數應佔會議成員總數三分之一以上。</p> <p>(三) 於取得前一等級教師資格至本次申請等級間，曾獲得本校教學優良教師(含 103 學年度前院級傑出教師)二次以上或教學傑出教師一次以上。</p>		
國立臺灣藝術大學	<p>一、送審年資及評鑑成績規定： 各級專任教師於本校服務滿一年，本級年資滿三年以上，於</p>	<p>依送審教師之專長，外審委員以教育部各類人才資料庫，及國立臺灣藝術大學自建之「藝術人才資料庫」為主。</p>	<p>一、先行條件： 送審人近三年各科目教學滿意度平均在 4.0 以上，或取得前一職級後曾獲得</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>提請升等審查之前二年內，且評鑑成績「通過」者，始得提請升等審查。</p> <p>二、「專業表現」內容界定：</p> <p>(一)代表成果：指送審人取得前一等級教師資格後及送審前五年內之主要專業成果。</p> <p>(二)參考成果：指送審人取得前一等級教師資格後及送審前七年內之專業表現成果。</p> <p>(三)相關成就或貢獻：指送審人自取得前一等級教師資格後，及本次申請升等前七年內，所有個人在專業或學術上除代表成果及參考成果外之相關成就或貢獻。</p>	<p>一、「專業表現」之外審：</p> <p>各類應一次送請三位(展演創作類為四位)校外專家、學者審查，其中二位(三位)以上委員評定符合第四條規定之合格成績為通過。</p> <p>二、總評成績：</p> <p>(一)採「教師績效評鑑成績(A)*60%+專業表現成績(B)*40%=總評成績(C)」方式評定。其中「教師績效評鑑」與「專業表現」成績均須達70分「合格」標準。</p> <p>(二)總評成績(C)在升等助理教授、副教授為70分，教授則應達75分以上，始得「通過」升等。</p>	<p>院級以上「教學優良教師」(或同等級)獎勵一次。</p> <p>二、備審內容：</p> <p>(一)代表成果：應為送審人取得前一等級教師資格後及送審前五年內個人從事教學之代表成果一案。各職級佔總分100分之50%，準備資料如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.教材教法計劃書—教學理念與計畫、授課大綱、教材教具編製、教學方法設計、教學評量規劃。</li> <li>2.教學演示效果(需呈現教師教學方法之熟悉度與應用、師生互動情形、學生學習回饋等效果之表現。其成果能凸顯領域內之教學成效，並符合等為教授、副教授或助理教授等級水準者，給予「及格」以上之分數。</li> </ol> <p>(二)參考成果：教學代表成果以外，另提送審人取得前一等級教師資格後及送審前七年內各類教學、輔導優良教師獎勵成果(證明)，或其他科目(場次)教學演示成果(錄影光碟)，或其他教學</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>研究著述一至三件，領域內重要成果如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.教師「教學傳業型」其他《OO 科目教學演示成果》例如：(錄影光碟或ppt 檔案資料)。</li> <li>2.藝術大學「優良教學教師」獎勵或獎勵優良生涯導師(成果證明)。</li> <li>3.教師「教學傳業型」《OO 教學用書》。</li> <li>4.應邀擔任教育部及其他政府機構舉辦全國或地區有關教學相關活動之講者。</li> </ol> <p>(三)相關成就或貢獻： 自取得前一等級教師資格後，至本次申請升等期間之教學代表成果、參考成果以外，七年內之具體專業表現、成就或其他貢獻(請自行論述教學成果並檢附佐證資料)，件(案)數不拘。</p> <p>三、補充說明：</p> <p>(一)代表成果:各職級佔總分 100 分之 50%。</p> <p>(二)參考成果:教授佔總分之 30%、副教授佔總分之 25%、助理教授佔總分之 20%；其成果能佐證該領域教學成效，並達到升等等</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>級程度者，給予「及格」以上之分數。</p> <p>(三)相關成就或貢獻:教授佔總分之 20%、副教授佔總分之 25%、助理教授佔總分之 30%；依其成就或貢獻程度，並考量升等等級綜合給分。</p>
國立新竹教育大學	<p>副教授以下教師均得申請教學升等，至少應在該校連續服務滿一學年以上，並分別符合教育人員任用條例第 16 條之 1、第 17 條第 18 條規定，成績優良，且具專門著作者。</p>	<p>由院級、校級教師評審委員會推舉不同系委員三位組成「專門著作外審小組」(其召集人由專門著作外審小組委員互選產生)，以敦聘校外相關專業領域具教授資格、有充分專業能力且教學成果卓著之委員擔任評審。</p> <p>綜合審查總成績為 100 分，其中專門著作外審成績佔 70%，教學研究服務成績佔 30%，4 位評審所評成績選擇較高之 3 位分別與教學研究服務成績依比例加權計算後，成績達 80 分以上者為通過。</p>	<p>一、教學升等送審資格之先行規定如下：</p> <p>(一)教學意見反映：其教學意見反映總平均高於該學期同系教師或全校教師之總平均。</p> <p>(二)教師專業成長：送審教師取得前一職級教師資格後，至少參加 6 次經認定之校內教師教學專業成長相關研習活動，並應檢具證明文件影本。</p> <p>(三)教學成果發表包括下列二部分：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教學成果發表影像檔：教師某一堂課之教學觀摩或階段性教學成果發表會之影像，以一堂課 50 分鐘為原則，且不得剪接，並燒錄成光碟。</li> </ol>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>2. 教學歷程檔案：課程科目之教學設計、學生學習成果證據、教學觀摩或教學成果發表會之相關成果與回饋、教師教學之省思，裝訂成冊繳交。</p> <p>(四)代表教學技術報告專業諮詢與公開發表。</p> <p>二、教學型教師升等之專門著作，係以教學場域及受教者為研究對象，並對學習具有正面效益之應用者，可分為代表教學實務成果技術報告(以下簡稱代表教學技術報告)、參考教學實務成果技術報告(以下簡稱參考教學技術報告)。其中代表教學技術報告應為送審人取得前一等級教師資格後之技術報告，需經專家諮詢與公開發表，書面資料留在本校圖書及資訊處典藏，電子檔在機構典藏資料庫典藏，並以在該校任教期間發表者為限；參</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>考教學技術報告應為送審人取得前一等級教師資格後之技術報告。</p> <p>三、代表教學技術報告應選擇以下 5 款中至少 2 款類型，其中教學創新、課程開發、專業輔導與教學等 3 款，必須擇其 1 款為之：</p> <p>(一)教學創新：教師在教學中進行教學創新，提升學生學習興趣與學習效能，促進與教育、社會、產業之連結與合作；提供大學教學有效與創新之具體成果，及提升大學整體教與學卓越發展之證據。</p> <p>(二)課程開發：教師就國內外當前與未來趨勢開發新課程，並提供專業課程或系統課程之課程開發成果，與所開發課程促進大學整體教與學卓越發展之證據。</p> <p>(三)專業與輔導教學：教師提供跨領域學門、學院或大學相關社群及社會學習團體之專業與創新</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>教學，需包含教學觀摩、教材設計、專業輔導等相關課程設計檔案與成果。</p> <p>(四)教學成果與績效：單一科目之教師教學歷程與行動檔案及成果推廣（含教學設計，學生學習成果證據，課室教學、教學觀摩或教學成果發表會之相關成果與回饋，以及教師教學之省思等績效）。</p> <p>(五)教學研究：教師教學行動研究，或教學研究之發表成果。</p>
國立臺中科技大學	<p>一、副教授升教授</p> <p>(一) 具有博士學位或其同等學歷證書，曾從事與所習學科有關之研究工作、專門職業或職務 8 年以上，並有專門著作者。</p> <p>(二) 曾任專任副教授 3 年以上，成績優良，並有重要專門著作者。</p> <p>二、助理教授升副教授</p> <p>(一) 具有博士學位或其同等學歷證書，曾從事與所習學科有關之研究工作、專門職業或職務 4 年以上，成</p>	<p>二級外審。</p> <p>(一)院外審：</p> <p>1. 升等助理教授、副教授：以教學實務技術報告審查者送四人，以三人評定達七十分以上為及格。</p> <p>2. 升等教授資格審查案件，在本校未獲教育部授權自行審查前，其院級教學實務技術報告外審送三人，以二人評定七十分以上為及格。</p> <p>(二)校外審：以教學實務技術報告審查者送三人，其中二人評定達七十分以上為</p>	<p>一、教師評鑑：近三年教師評鑑平均分數：1.升等助理教授：70 分。2.升等副教授：75 分。3.升等教授：80 分。</p> <p>二、申請標準：</p> <p>(一)申請升等當學期往前推算累計六學期，教學意見調查結果，無任一授課科目低於 3.5 分。(採五點量表)</p> <p>(二)升等當學期往前推算累計六學期，所有授課科目之教學意見調查結果，每學期之總平均高於該學期</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>績優良，並有專門著作者。</p> <p>(二) 曾任專任助理教授3年以上，成績優良，並有專門著作者。</p> <p>(三) 現職講師係於中華民國86年3月21日教育人員任用條例修正公布施行前，已取得助教或講師證書，且繼續任教而未中斷，並具有前條資格之一者。但以博士學位申請者，應將其論文及其他研究著作辦理實質審查。</p> <p>三、講師升助理教授</p> <p>(一) 具有博士學位或其同等學歷證書，成績優良，並經博士論文或其他專門著作審查合格者。</p> <p>(二) 曾任專任講師3年以上，或具碩士學位或其同等學歷證書曾從事與所習學科有關之研究工作、專門職業或職務4年以上，成績優良，並有專門著作者。</p>	<p>及格。</p> <p>審查人選名單之推薦，應以具備該項學術專長並經教育部審定合格之教授、副教授及中央研究院研究員、副研究員等資格為原則，並不得低階高審；如係以產學技術報告或教學實務技術報告送審者，審查委員應包含具有實務經驗之教師或實務界具教師資格之專家參與審查；審查人選名單之推薦，應兼顧專業、公正、保密及客觀之原則，不得僅由一人為代表選任，或由非送審所屬教評會代表選任；申請升等教師得提出二人以內認為不宜審查該著作之迴避名單及說明理由，教評會應審酌於推薦名單中排除。</p> <p>一、教學服務成績考核(佔30%)：應結合教師評鑑「教學類」、「服務與輔導類」績效指標及評分標準辦理本項教學服務成績考核，滿分為100分，70分以上為優良，其中教學佔70%，服務佔30%。教學服務成績考核優良，始得送外審。</p> <p>二、著作審查(佔70%)：詳外審通過標準。</p>	<p>全校教師之總平均。</p> <p>(三) 申請升等前3年內曾獲校級教學優良教師或等同榮譽者。</p> <p>(四) 至少三次不同科目之教學實務成果發表，每次繳交下列兩種檔案，送交外審委員審查。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教學成果發表影像檔：學期間教師實際堂課授課教學影帶，或教學成果發表會之影像。以一堂課五十分鐘為原則，且不得剪接，燒錄成光碟。</li> <li>2. 教學歷程檔案：拍攝教學影帶課程科目之教學設計(含目標、教學方法與策略、評量方式等)、學生學習成果分析、或教學成果發表會之相關成果與回饋、教師教學之省思，以A4紙張規格大小之資料冊或印刷裝訂成冊繳交。</li> </ol> <p>(五) 近年發表教學實務成果報告、作品、成就證明或技術報告等，累積至一定程度者。</p> <p>(六) 送審助理教授資格者須提出取得前一等級教師資格後之教學實務</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>成果應達 3 件。送審副教授資格者應達 4 件。送審教授資格者應達 5 件。</p> <p>(七) 上述教學實務成果至多提出 5 篇，並自行擇一為代表成果，其餘列為參考成果。</p>
國立虎尾科技大學	<p>本校各級教師升等資格依教育人員任用條例規定辦理。民國八十六年三月二十一日教育人員任用條例修正生效前已取得講師、助教證書，且繼續任教未中斷者，得逕依原升等辦法送審，但審查程序仍依相關規定辦理。</p>	<p>二級外審。</p> <p>一、院外審：學院辦理著作外審，應送請校外學者專家三人審查，至少需有二人評定分數達七十分(含)以上(教授職級達七十五分(含)以上)，且著作外審審查人評分總平均亦達七十分(含)以上(教授職級達七十五分(含)以上)，始得送院教評會審議。</p> <p>二、校外審：教務處送請校外學者專家三人審查，至少需有二人評定分數達七十分以上(教授職級達七十五分(含)以上)，且著作外審審查人評分總平均亦達七十分(含)以上(教授職級達七十五分(含)以上)者，始得推薦校教評會審查。</p> <p>本校教師升等著作外審審查人(以下簡稱審查人)參考名單得含系教評會推薦與送審人相同</p>	<p>一、以教學實務成果升等者，應在該專業教學領域內有持續性教學成果，且有重要具體之貢獻，應繳交教學成果技術報告書以替代專門著作送審。</p> <p>二、教學升等送審代表成果應附整體作品之書面報告，內容應包括：</p> <p>(一) 教學、課程或設計理念。</p> <p>(二) 學理基礎。</p> <p>(三) 主題內容及方法技巧。</p> <p>(四) 研發成果及學習成效。</p> <p>(五) 創新及貢獻。</p> <p>三、以教學成果升等審查範圍包含：</p> <p>(一) 課程、教材、教法、教具、科技媒體運用、評量工具，具有創新、改進或延伸應用之具體研究(發)成果者。</p> <p>(二) 教學態度認真並熱心輔導學生學業，成效卓著者。</p> <p>(三) 教師評鑑成績優</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
		<p>專業領域之學者專家及學院、教務處建立之審查人資料庫或利用教育部及學術機構建立之資料庫學者專家名單。</p> <p>一、研究、教學、服務及輔導</p> <p>(一) 研究：配分 30 分。(未達 21 分者不合格)</p> <p>(二) 教學：配分 40 分。(未達 28 分者不合格)</p> <p>(三) 服務及輔導：配分 30 分。(未達 21 分者不合格)</p> <p>二、著作審查：詳外審通過標準。</p>	<p>良，且有具體教學成效與貢獻者。</p> <p>四、擬以教學成果升等教師，應具有取得前一職級後發表(或已接受)於國內外學術刊物SCI、SSCI、TSSCI、EI 等具審查機制論文(文理學院得經院務會議審議通過，另訂相當SCI、SSCI、TSSCI、EI 等具審查機制論文類別之規範)，且應符合各職級升等條件之一，始得提出申請：</p> <p>(一)升等教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師評鑑教學項目分數3年內排名在學院前5%。</li> <li>2. 曾獲本校「教學特優教師」。</li> </ol> <p>(二)升等副教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師評鑑教學項目分數3年內排名在學院前10%。</li> <li>2. 曾獲本校「教學特優教師」或「教學優良教師」。</li> </ol> <p>(三)升等助理教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師評鑑教學項目分數3年內排名在學院前15%。</li> <li>2. 曾獲本校「教學特優教師」或「教學優良教師」。</li> </ol> <p>五、送審人所送代表或參考成果相加至多5件，並請擇一為代表成果，其餘列為參考成果。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
國立臺北教育大學	<p>教學實務成果升等之申請資格應符合下列條件：</p> <p>一、申請升等當學期往前推算累計 6 學期，教師教學意見調查結果，無任一授課科目低於 3.5 分(採五點量表，且須達有效人數之問卷，有效問卷填答人數為博士班至少 2 人以上，碩士班至少 4 人以上，且學士班及碩士班填答問卷人數達選課人數 70%比例者，方採計)。</p> <p>二、申請升等當學期往前推算累計 6 學期，其中至少 4 學期教學意見調查結果，所有授課科目總平均須等於或高於全校教師總平均，或至少 4 學期各學制平均等於或高於同學制同系(所)教師平均。</p>	<p>專門著作、作品、成就證明或技術報告升等外審採院審及校審二級制，但教學務升等則採三級外審制度，其辦理程序如下：</p> <p>一、<u>系(所)審</u>:各系(所)依相關規定召開系(所)教師評審委員會，參考該校建置之外審委員資料庫，依其專業領域推薦 5 至 7 名外審委員，由任教系(所)主管決定 3 外審委員評審，各科目 3 位外審委員中 2 位評定結果為推薦者，表示該科目教學成果外審通過。</p> <p>二、<u>院審</u>:院教評會須推薦校外學者專家審查名單 5 至 7 人，併同系(所)教評會推薦名單，由院長及院教評會委員 2 人組成院級外審委員審核小組審核推薦名單後(審核後如低於 10 人須補足至 10 人)，由院長以秘密方式自審核後名單中遴請 3 位校外學者專家進行審查。</p> <p>三、<u>校審</u>:校教評會須推薦校外學者專家審查名單 5 至 7 人，併同院教評會推薦名單，由校長及校教評會委員 2</p>	<p>送審教師取得前一職級教師資格後及送審前 5 年內，須有 3 個不同科目之教學成果審查通過，並繳交下列兩種檔案，送交外審委員審查。</p> <p>一、教學影音：學期間教師實際教學之影音，或教學成果之影音，燒錄成光碟後繳交。該影音以五十分鐘為原則，且不得剪接。</p> <p>二、教學歷程檔案：說明拍攝教學影音課程之教學設計(含目標、教學方法與策略、評量方式等)、學生學習成果分析或教學相關成果與回饋、教學省思等，以 A4 規格之資料冊或印刷裝訂成冊繳交。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
		<p><u>人組成校級外審委員審核小組審核推薦名單後(審核後如低於 10 人須補足至 10 人)，由校長以秘密方式自審核後名單中遴請 3 位校外學者專家進行審查以評定研究成績，惟校級審查人不得與院級重複。</u></p> <p>四、<u>教學實務成果技術報告成績(外審成績) 70%，教學與服務成績佔 30%。3 位外審委員所評成績分別與教學成績依比例加權計算後，其 2 位成績達 80 分者為通過。</u></p>	
國立中興大學	<p>一、講師升助理教授：以 5 年內教學實施內容送審，須近 3 年教學貢獻度排名在全院 1/5 以內及教學評量成績在該系的前 1/4 以內，或任職講師期間曾獲本校教學特優教師或全國性教學優良相關獎項。</p> <p>二、助理教授升副教授：以 5 年內教學實施內容送審，須近 3 年教學貢獻度排名在全院 1/4 以內及教學評量成績在該系的前 1/4 以內，或任職助理教授期間曾獲本校教學特優教師或全國</p>	<p>一、以教學著作為代表作提送升等時，<u>系、所(室、中心、學位學程)教評會會議主席彙整委員密送之建議外審專家、學者參考名單，每案至少 10 人</u>，另請教務處提供具有學科教育相關資歷與學術發表之專家學者至少 3 人，<u>一併秘密轉送院級教評會主席，院級教評會召集人、校長亦得增列外審專家、學者參考名單，並由校長及院級教評會召集人就名單中圈選 5 人(校長圈 2 人、</u></p>	<p>一、專任教師具有優秀之教學實務或創新成果、或在課程、教材、教法、教具、科技媒體運用、評量工具，具有創新、改進或延伸應用之具體研發成果，並能有效提升學生學習成效或於校內外推廣具有重要具體貢獻者，得以教學著作或技術報告為代表作提出升等。</p> <p>二、教學著作升等： (一)教學著作評分項目及標準 1. 教學主題內容(教授、副教授、助理教授均 15%)</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>性教學優良相關獎項。</p> <p>三、副教授升教授：以5年內教學實施內容送審，須近3年教學貢獻度排名在全院1/4以內及教學評量成績在該系的前1/4以內，或任職副教授期間曾獲本校教學特優教師或全國性教學優良相關獎項。</p>	<p>院級教評會召集人圈3人)，院級教評會召集人圈選之3名外審專家、學者，應有1人具有學科教育相關資歷與學術發表，相關外審事宜由各學院(室、中心、獨立學位學程)辦理。</p> <p>二、外審成績區分為四級：</p> <p>(一) A級為90分(含)以上，代表傑出(Excellent)</p> <p>(二) B級為89-80分，代表優良(Good)</p> <p>(三) C級為79-75分，代表普通(Average)</p> <p>(四) D級為74分(含)以下，代表欠佳(Below Average)</p> <p>●教授、副教授等級：總評至少須4位評定為B級(80分)以上。{4B}</p> <p>●助理教授及講師等級：總評須達4位以上評定為C級(75分)以上，且其中至少3位評定為B級(80分)以上。{4C3B}</p>	<p>2. 教學方法及參考資料(教授、副教授、助理教授均15%)</p> <p>3. 學生學習成效(教授、副教授、助理教授均10%)</p> <p>4. 教學貢獻(含應用於核心課程、著作流通性)(教授20%、副教授20%、助理教授15%)</p> <p>(二) 參考著作及前一等級至本次申請等級間之學術研究成績與教學整體成果(教授40%、副教授40%、助理教授45%)</p>
中華大學	<p>一、送審年資及評鑑成績規定：</p> <p>(一)升等教授、副教授：於本校任前一職級專任教師服務滿3年，且應在該專業領域內有持續性成果，並有重要具體之貢獻；最近1學年度考核</p>	<p>一、初審：系教評會對擬提升等之教師之資格、教學、研究、服務及輔導表現辦理審查，通過後由院級、校級辦理外審。</p> <p>二、採二級外審：由院級、校級教評會均遴選3位以上教授</p>	<p>一、送審成就：代表課程應為送審人取得前一等級教師資格後及送審前5年內之課程；參考課程及著作應為送審人取得前一等級教師資格後及</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>結果為晉級。</p> <p>(二)升等助理教授：專任講師滿 7 年以上，且應有相當於博士論文水準之著作，有獨立研究之能力；最近 1 學年度考核結果為晉級。</p> <p>二、專業表現：近 3 次教師評鑑之教學、研究、服務與輔導績效責任總項目在該學院之排名：</p> <p>(一) 教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在前 30%內：教學優良教師 1 次及傑出教學獎 1 次。</li> <li>2. 未在前 30%：教學優良教師 2 次及傑出教學獎 1 次。</li> </ol> <p>(二) 副教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在前 30%內：教學優良教師 2 次或傑出教學獎 1 次。</li> <li>2. 未在前 30%：教學優良教師 3 次或傑出教學獎 1 次。</li> </ol> <p>(三) 助理教授：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在前 30%內：教學優良教師一次。</li> <li>2. 未在前 30%：教學優良教師 2 次或傑出教學獎 1 次。</li> </ol>	<p>級委員組成外審作業小組，各推薦校外專家學者 5 人，均送請 3 位校外專家、學者審查並不得低階高審。</p> <p>三、外審及格成績：教授、副教授須達 75 分以上；助理教授須達 70 分以上。</p>	<p>送審前 7 年內之課程及著作</p> <p>二、審查內容：</p> <p>(一)專業背景與成長：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.教學理念及教學情境描述。</li> <li>2.專業背景(個人基本資料)。</li> <li>3.專業成長(專業成長計畫、參與學術活動或學會、工作坊、教學社群等)。</li> <li>4.教研成果(論文發表、研究計畫、教學經驗分享等)。</li> </ol> <p>(二)教學表現與特色：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.課程教學設計：課程計畫理念與架構、教學規劃、教學呈現、教學策略、學習評量。</li> <li>2.課程與教學評鑑(含教學省思、結果改善計畫及執行成果)。</li> <li>3.學生學習成果評量(含評量計畫與方法、評量結果運用與省思、學生學習證據、學生作品等)。</li> <li>4.教學特色(教學期間自行創新開發之教材或教學方法等說明)。</li> </ol> <p>(三)特殊事蹟與貢獻：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.教學獎項。</li> <li>2.教導學生之特殊表現。</li> </ol> <p>三、各職級審查基準：</p> <p>(一)教授：專業背景成長 20%、課程教學</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>設計 25%、課程教學評鑑 15%、學生學習成果評量 25%、教學特色 10%、特殊貢獻 5%。</p> <p>(二) 副教授：專業背景成長 15%、課程教學設計 25%、課程教學評鑑 15%、學生學習成果評量 25%、教學特色 15%、特殊貢獻 5%。</p> <p>(三) 助理教授：專業背景成長 10%、課程教學設計 25%、課程教學評鑑 15%、學生學習成果評量 25%、教學特色 20%、特殊貢獻 5%。</p>
玄奘大學	各職級教師須符合教育人員任用條例相關規定，擔任本校前一職級專任教師 3 年以上，成績優良，並有教學實務專門著作或教學實務成果者。	<p>一、採院、校二級外審；升等教授二級外審通過後，報請教育部複審。</p> <p>二、外審委員條件：  (一)由學校依教師送審學術專長領域分類，建立外審專家人才庫，以具教育部審定之教師及中央研究院研究員資格者為原則，人才庫之外審委員參考名單應經院、校教評會審議通過。  (二)外審前院級、校級教評會均遴選 3 位以上教授級委員組成</p>	<p>一、教學實務研究著作面向(著作外審)：以取得前一等級教師資格後出版或發表之代表作及個人教學實務、學術或專業等之整體成果與貢獻之參考作兩項目。</p> <p>二、教學、服務輔導等教師職責平時表現面向(非著作外審)：包含教學及服務與輔導二項目。</p> <p>三、送審人於升等申請時，應自訂前述二大面向及其下項目</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵																
		<p>外審作業小組，自人才庫選聘 7~9 名審查委員，送交教評會召集人排定順位，依順位密送 3 位外審委員。</p> <p>三、通過條件：</p> <p>(一)教學升等審查：分教學實務研究著作面向(著作外審成績)及教學、服務輔導等教師職責平時表現面向(非外審成績，各職級升等成績均須達 70 分以上)兩大面向。</p> <p>(二)教學實務研究外審通過成績及審查總分：</p> <p>1.教授： 教學實務研究著作成績達 70 分、審查總分達 75 分。</p> <p>2.副教授： 教學實務研究著作成績達 70 分、審查總分達 70 分。</p> <p>3.助理教授： 教學實務研究著作成績達 65 分、審查總分達 70 分。</p>	<p>之百分比，各面向及項目之百分比不得為零，總分不得超過 100 分。</p> <p>四、申請職級教學實務研究著作外審成績佔總成績之自選配比規定：教授 40%~80%、副教授 35%~80%、助理教授 30%~80%。</p> <p>五、送審著作依下列兩類提出申請為原則：</p> <p>(一)教學實務研究：將教學實務研究成果發表於具審查制度之期刊、學報、研討會或公開發行之專書、專章等。</p> <p>(二)審查細項與各職級審查基準：</p> <table border="1" data-bbox="1118 1328 1452 1921"> <thead> <tr> <th data-bbox="1118 1328 1209 1512">審查項目</th> <th data-bbox="1209 1328 1289 1512">研究主題</th> <th data-bbox="1289 1328 1369 1512">研究方法</th> <th data-bbox="1369 1328 1452 1512">發現或教學應用價值</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1118 1512 1209 1601">教授</td> <td data-bbox="1209 1512 1289 1601">10%</td> <td data-bbox="1289 1512 1369 1601">25%</td> <td data-bbox="1369 1512 1452 1601">65%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1118 1601 1209 1738">副教授</td> <td data-bbox="1209 1601 1289 1738">15%</td> <td data-bbox="1289 1601 1369 1738">30%</td> <td data-bbox="1369 1601 1452 1738">55%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1118 1738 1209 1921">助理教授</td> <td data-bbox="1209 1738 1289 1921">20%</td> <td data-bbox="1289 1738 1369 1921">30%</td> <td data-bbox="1369 1738 1452 1921">55%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(三)教學實務成果技術報告：以教師教授</p>	審查項目	研究主題	研究方法	發現或教學應用價值	教授	10%	25%	65%	副教授	15%	30%	55%	助理教授	20%	30%	55%
審查項目	研究主題	研究方法	發現或教學應用價值																
教授	10%	25%	65%																
副教授	15%	30%	55%																
助理教授	20%	30%	55%																

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
			<p>之代表課程或教學場域等之具體教學成果。審查細項與各職級審查基準：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教授：教學理念 10%、課程與教學規劃 25%、學生學習成效 35%、教學評鑑與省思 30%。</li> <li>2. 副教授：教學理念 15%、課程與教學規劃 30%、學生學習成效 30%、教學評鑑與省思 25%。</li> <li>3. 助理教授：教學理念 15%、課程與教學規劃 35%、學生學習成效 30%、教學評鑑與省思 20%。</li> </ol>
逢甲大學	<p>已在該校任教滿一年以上之專任教師申請升等須具備下列要件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、升等助理教授：曾任講師滿三年，教學與輔導、服務等兩項成績優良，以教學研究型升等者，應提出教學研究升等著作作為專門著作，證明有相當水準之教學並有教學發展能力。</li> <li>2、升等副教授：曾任助理教授滿三年，教學與輔導、服務等兩項成績優良，以教學研究型升等者，應提出教學研究升等著作作為專門著作，證明在</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>一、該校採二級外審，院級及校級外審。</li> <li>二、教學與輔導、服務等項評分均達七十分，且研究符合規定者，始得提請上一級教評會審議。</li> <li>三、院教評會召集人就系、院教評會委員推薦校外學者中，參考擇定三人為著作審查人。校教評會應就院、校教評會委員推薦之外審委員名單中另行擇定三人為著作審查人。</li> </ol>	<p>教學研究型之專門著作，係指已出版公開發行之專書或具教學專業之具體研究，或教學教材經教師教學使用後比較分析及實踐成果評估，已在國內外知名專業刊物發表(含具正式審查程序，並得公開及利用之電子期刊)，或經前開刊物出具證明將定期發表，或已在有正式審查程序且公開辦理之教學研討會上發表。</p>

學校名稱	教學升等申請條件	委員條件/通過條件	教學實務成果內涵
	<p>任教學科領域內有持續性教學實踐成果並有具體之貢獻。</p> <p>3、升等教授：曾任副教授滿三年，教學與輔導、服務等兩項成績優良，以教學研究型升等者，應提出教學研究升等著作作為專門著作，證明在任教學科領域內有持續性教學發展成果並有重要具體之貢獻。</p>	<p>四、院、校著作外審均應有兩人以上審查成績達下列標準：1.擬升等助理教授者，達 70 分以上；2.擬升等副教授者，達 75 分以上；3.擬升等教授者，達 80 分以上，始得排入教評會議程審議。</p>	

# 各國大學校長遴選遴選委員會組成及候選人資格條件研析

組別：第 11 組

成員：國立嘉義大學人事室

國立彰化師範大學人事室

國立高雄大學人事室

國立科學工藝博物館人事室

教育部體育署人事室

中 華 民 國 1 0 7 年 8 月



# 各國大學校長遴選遴選委員會組成及候選人資格條件研析

## 摘要

本研究係以美國、英國、加拿大、德國、日本等國家的大學校長候選人資格條件及校長遴選委員會組織進行探討。在校長候選人資格條件上，美國、加拿大體認到大學以走進社會為其貢獻，並迎合市場化趨勢，對於校長職權已由「學術領導」轉變為校園行政「經理人」的角色，強調校長更需具備營運管理能力，校外人士及非教授均可參加。至於校長遴選委員會組織，美國、英國、德國、日本等為引導學校具有企業效能，校長遴選委員會成員更加廣泛，適當增加校外人士的參與及諮詢，使遴選過程具有高度民主參與，獲得的訊息也更為全面與準確。

臺灣面對全球競爭激烈的發展趨勢，各大學校長係引領因應環境的重要人物，依據上開國家實務經驗，對我國現行制度提出三項建議：一、儘速修改大學法或相關法規，讓各大學依其特色、需要及發展，訂定新任校長的任務與資格條件，尤其應重視經營管理能力。二、校長遴選委員會組成，應強化校外人士參與，以利遴選具國際競爭力的校長。三、授予校長遴選委員會充分權限，建立人才推薦主動覓才及長期考察等機制。

**關鍵字：**校長遴選、候選人遴選標準、遴選委員會組織



## 目次

壹、前言.....	276
第一節 分工情形.....	276
第二節 資料蒐集過程(包括方法及困難度等).....	277
貳、各國制度與規範.....	278
第一節臺灣國立大學校長遴選制度.....	278
第二節 美國大學校長遴選制度.....	281
第三節 英國大學校長遴選制度.....	282
第四節 加拿大大學校長遴選制度.....	284
第五節 德國大學校長遴選制度.....	285
第六節 日本大學校長遴選制度.....	287
參、分析與發現.....	288
一、美國、英國、加拿大、德國、日本之校長候選人遴選標準較具靈活性，校外人士和非教授者皆有資格擔任大學校長，強調校長更需具備營運管理能力。臺灣將相當教授之教學、學術研究工作列為必要條件.....	289
二、美國、加拿大各大學廣泛徵詢外部人員相關意見，依學校特色、最急迫的需要及未來發展方向訂定遴選條件，臺灣是由學校遴選委員會訂定，傾向於內部自行認定候選人資格條件.....	290
三、美國、英國、加拿大校長遴選委員會主動廣徵人才與尋覓人才，與臺灣多由欲參選者自行報名的方式不同.....	291
四、美國、加拿大透過長期審慎程序篩選校長候選人名單，與臺灣傾向憑校長候選人資料做選擇不同.....	291
五、美國、英國、德國、日本大學校長遴選傾向於外部人員參與校長選拔模式，引導學校內部經營具有企業效能，臺灣則傾向於內部人員選拔模式.....	292
肆、建議.....	294
一、儘速規劃修改大學法或相關法規，要求大學應依學校自己的特色、需要及發展方向，訂定新任校長的任務與資格條件，尤其應重視經營管理方面的能力.....	294

二、校長遴選委員會組成應強化校外人士參與，以利遴選具國際競爭力的校長	295
三、應授予校長遴選委員會充分權限，建立人才推薦機制主動覓才並長期考察，遴選最適合學校的人選，以落實遴選的精神.....	295
四、對後續資料蒐集的建議.....	297
<b>參考文獻.....</b>	<b>298</b>
<b>附錄.....</b>	<b>307</b>
附錄一、美、英、加拿大、德國、日本大學校長遴選彙整表.....	307
附錄二、美、英、加拿大、德、日本知名大學校長遴選委員會組織及候選人資格條件一彙表.....	313
附錄三、國立臺灣大學等6校校長遴委會組織及校長候選人資格條件一覽表.....	323
附錄四、臺灣國立大學校長遴選遴委會運作及候選人資格相關函釋	327

# 壹、前言

## 第一節 分工情形

近期公私立大學校長遴選問題，引發外界對大學校長遴選制度高度關注，在各界關切大學校長遴選程序正當性之際，本工作圈期望透過探討先進國家的校長遴選制度，提供我國大學校長遴選制度修正一些思考方向。本組於 107 年 2 月 5 日於國立嘉義大學召開第 1 次會議，為如期完成工作任務，與會圈員就研議題目之選定、工作分配及執行期程等進行討論。初步以中國、美國、英國、加拿大、德國、日本、新加坡、韓國、中國、臺灣等 8 個國家大學校長遴選制度進行資料蒐集，工作分配如表 1。

惟因部分國家無資料可資蒐集或資料不充分，爰經考量資料的可掌控性及參酌 2017 年世界大學排名後，以美、英、加拿大、德、日等 5 國大學校長遴選制度為研究對象，進行分析、討論、歸納並作成建議與結論。另為如期完成本研究報告，分別於 107 年 5 月 18 日召開第 2 次會議，決定各成員學校書面報告分工如表 2，續於 107 年 7 月 30 日召開第 3 次會議進行書面報告最後定稿。

表 1：工作圈成員學校資料蒐集分工表

序號	蒐集國家資料	負責學校
1	中國、美國	教育部體育署
2	台灣、加拿大。	國立彰化師範大學
3	德國、日本	國立嘉義大學
4	新加坡、韓國	國立高雄大學
5	英國	國立科學工藝博物館

表 2：工作圈成員學校章節撰寫分工表

序號	撰寫項目	負責學校
1	摘要	國立高雄大學
2	參考文獻	國立科學工藝博物館
3	壹、前言	教育部體育署
4	貳、各國制度與規範	國立彰化師範大學
5	參、比較分析	國立嘉義大學
6	肆、建議	國立嘉義大學
7	摘要、目次、本文、參考文獻、附錄、頁碼、主要蒐集資料、撰寫工作重點（含規劃蒐集國家及理由）、潤稿	國立嘉義大學

## 第二節 資料蒐集過程(包括方法及困難度等)

本組以最純粹角度探討，關乎一大學校務發展政策的校長，究應具備什麼資格條件，以及究竟誰具有投票權，即以候選人資格條件及遴選委員會組成為研究範圍，透過探討美、英、加拿大、德、日等國家大學校長遴選制度，與國內大學校長所需資格條件及誰有權行使校長同意權兩部分來進行比較分析。惟在資料蒐集過程中，發現幾乎無此類研究的外文文獻，僅能參考各國的個別大學校長遴選資料，而中文文獻也遇到美國相較於英、加拿大、德、日等國資料為多，致使研究受到限制，難以深入研究的問題。

本研究採文獻研究法，也稱「文件分析法」或「次級資料分析法」。為求對討論議題全面地、正確地了解掌握，先就現有與議題有關的國內外期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品、報章報導等，進行廣泛資料蒐集，再聚焦就確定研究課題擷取需要的文獻資料，並對文獻資料意義和特點進行分析、討論、歸納並作成建議與結論。

## 貳、各國制度與規範

本研究針對美、英、加拿大、德、日和臺灣等國家的大學校長遴選制度之候選人遴選標準、遴選委員會組成及遴選程序等進行研究，除以文字說明另整理製作彙整表(如附錄一)。

### 第一節臺灣國立大學校長遴選制度

#### 一、概況

我國國立大學校長之遴選，是由教育部依據大學法第9條訂定「國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法」，作為各校據以自訂有關校長遴選之作業規定，並於遴委會議定候選人產生方式、決定遴選程序、審核候選人資格及選定校長等原則規範，將校長遴選相關作業規定報請教育部核備。

各校徵求校長遴選候選人後，或由教師行使同意權，或由校務會議代表行使同意權，以為校長遴選委員會遴選參考，此機制不得於遴委會決定校長人選後為之，且開票結果達設定門檻後不得再統計票數，最後由遴委會出席委員過半數同意，選定校長人選報請教育部核定。

#### 二、校長候選人聘任資格：

(一) 教育人員任用條例第 10 條：大學校長應具下列第一款各目資格之一及第二款

資格：

一、具下列資格之一：

(一) 中央研究院院士。

(二) 教授。

(三) 曾任相當教授之教學、學術研究工作。

二、曾任學校、政府機關（構）或其他公民營事業機構之主管職務合計三年以上。

獨立學院校長資格，除依前項各款規定辦理外，得以具有博士學位，並曾任與擬任學院性質相關之專門職業，或簡任第十二職等以上或與其相當之教育行政職務合計六年以上者充任之。

大學及獨立學院校長之資格除應符合前二項規定外，各校得因校務發展及特殊專業需求，另定前二項以外之資格條件，並於組織規程中明定。

(二) 教育人員任用條例施行細則第 13 條：本條例第八條及第十條所稱曾任學校、

政府機關（構）或其他公民營事業機構之主管職務，指符合下列條件之一者：

一、曾任專科以上學校組織法規所定一級單位主管以上之職務。

二、曾任中央研究院組織法規所定一級單位主管以上之職務。

三、曾任政府機關（構）或公營事業機構薦任第九職等或相當薦任第九職等以上之主管職務。

四、曾任下列民營事業機構主管職務之一：

(一) 在主管機關登記有案，其實收資本額在新臺幣八千萬元以上，並依

其組織架構所列一級單位主管以上之職務。

(二) 在主管機關登記有案，且符合衛生主管機關所定綜合醫院設置標準之醫院，並依其組織架構所列一級單位主管以上之職務。

### 三、校長遴選委員會組織及任務：

#### (一) 遴選委員會之組成

大學法第9條：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或因故出缺後二個月內，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。

前項委員會各類成員之比例與產生方式如下：

- 一、學校校務會議推選之學校代表占全體委員總額五分之二。
- 二、學校推薦校友代表及社會公正人士占全體委員總額五分之二。
- 三、其餘委員由教育部或各該所屬地方政府遴派之代表擔任之。

公立大學校長遴選委員會之組織、運作及其他應遵行事項之辦法，國立者，由教育部定之；直轄市立、縣（市）立者，由各該所屬地方政府定之。

私立大學校長由董事會組織校長遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。

前項校長遴選委員會之組成，任一性別委員應占委員總數三分之一以上。

#### (二) 遴選委員會之任務

國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第3條：遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：

- 一、決定候選人產生方式。

- 二、決定遴選程序。
- 三、審核候選人資格。
- 四、選定校長人選由學校報教育部聘任。
- 五、其他有關校長遴選之相關事項。

遴委會應就二人以上之合格候選人審議，始得選定校長人選。

## 第二節 美國大學校長遴選制度

### 一、概況

美國大學校長遴選藉由企業挑選 CEO 的經驗，進行公開招聘，並聘請獵人頭公司或學術遴選公司協助學校制定選任標準及推薦候選人，公開招聘已成為大學校長遴選機制的必然要求，而引入仲介機構也成為諸多大學的選擇。

### 二、候選人資格條件

董事會廣泛徵求各方意見，結合大學發展策略目標、自身特點和當地經濟發展需求等多方面的因素，確定遴選標準，作為招聘新任校長的依據。一般往往要求校長具有學術和高等教育理論方面的造詣、行政和學術管理能力、社交能力和經濟頭腦等。

近年來，由於美國公立大學面臨經濟壓力，越來越多的大學在校長選拔中強調校長的行政能力與籌資能力，而對校長的學術成就並不太苛刻。

### 三、遴選委員會組成方式

大學董事會考慮不同利益團體的需求，成立具有代表性的遴選委員會，由於學校規模大小不一，遴選委員會成員一般由 6 至 20 組成，成員包括董事會成員、教授、學生、職員、政府代表、社區代表及工商界人士等。

### 四、美國公立研究型大學校長遴選標準及程序

遴選委員會將遴選標準和任職資格，在著名的雜誌、報紙等媒體上發布廣告。同時，還會寫信給一些知名的校友以及其他學校的校長、校務長、科研機構的負責人等，請他們幫助推薦人選。學校也會向一些他們認為比較合適的人選發出邀請，或透過一些仲介機構協助大學尋找最理想的人物來擔任校長職務。

在確定候選人名單後，遴選委員會依照遴選標準，將不合格者剔除，擬訂一個範圍較大、人數較多的初始候選人名單。隨後，遴選委員會深入了解候選人的素質，面試候選人，並對應聘人員進行廣泛考察，面談，問題涉及辦學理念、公關能力及管理思想等方面。遴選委員會經充分討論後，投票選舉篩選出一個 1 至 2 人，也可能 3 至 5 人不定的小名單。最後，由董事會決定校長人選並予以任命。

## 五、遴選特點

(一)近年來,越來越多的大學在校長選拔中強調校長的行政能力與籌資能力。

(二)引入中介機構(學術遴選公司)成為諸多大學的選擇，中介機構的引入不僅擴大人選的遴選範圍，確保了校長遴選的公正性，更避免校長選拔的局限性。

(三)為了利益迴避，大學的副校長一定選不上所任職學校的校長，因為校內師生都是利益關係人，多數教授會先到其他學校擔任副校長，再回來選校長。

## 第三節 英國大學校長遴選制度

### 一、概況

英國公立大學的校長職務主要是代表學校參與公眾事務或會議，不介入學校的行政管理事務；副校長則是負責學術與校務管理的最高行政管理人員，為校務董事會(The Board of Governors)的當然主席，其職務功能等同於我國大學校長，副校長轄下的 4-6 名 Pro-Vice Chancellor 才相當於我國大學的副校長。

一般而言，英國大學的校長是聘請聲望崇隆的公眾人物或皇室擔任；副校長的遴選則會由學校先組成諮詢委員會（advisory committee），由該委員會擬定候選人推薦名單，並搭配開放自薦報名程序，確定副校長候選人後，經過面試、表決等程序，最後經過校內特定單位的認可並取得被聘任人的同意，才完成副校長的聘任。

## 二、 遴選規章

根據各校校務章程制定遴選程序，英國教育部未規定統一的遴選程序與作業辦法，校長與副校長的聘任也無需報請教育部核定。

## 三、 諮詢委員會組成

諮詢委員會由理事會(Council)和評議會(Senate)組成，並辦理校長遴選。其中，理事會或一般大學行政委員會(Council)之成員包括地方代表、市政官員、校友、教師和學生代表；另外，學術評議會(Senate)通常由大學的全體教授、系主任和某些成員，以及若干行政人員的代表組成。此外，許多大學還會組織一個教授徵詢會和學生徵詢委員會，以供諮詢委員會參考。

## 四、 副校長的遴選程序

通常由諮詢委員會向社會發布訊息接受報名，可由個人申請，亦可以由第三方推薦候選人。諮詢委員會先就候選人名單篩選，再邀請候選人進行面試，擇優選出 2 至 3 名候選人，最後對候選人選進一步考察，由校內和校外有關人士進行討論與協商。

通過上述程序，副校長人選由諮詢委員會確認並提名，並由理事會任命，再由新校長宣布就職。

## 五、 遴選特點

(一)英國大學的理事會絕大多數為校外人士，遴選委員會的成員來源相當廣泛，

使得遴選過程具有高度民主參與，且全校教職員工充分參與校長遴選，使遴選過程具有制衡作用。

(二) 遴選時不拘泥於候選人身分，打破門第觀念與論資排輩的思想框架，遴選標準更具靈活性。

(三) 英國大學深受「教授治校」傳統的影響，校長大多由德高望重，具有相當的學術專業成就的學者來擔任。

## 第四節 加拿大大學校長遴選制度

### 一、概況

加拿大大學決定遴選新校長後，董事會即成立校長遴選委員會(以下簡稱遴委會)，通常董事會主席親自擔任遴委會的主席，成員人數根據各校章程規定，人數介於 7 至 20 人之間。該委員會大多會僱用高級人才諮詢公司(以下簡稱諮詢公司)協助委員會制定遴選計劃和標準、開展對外宣傳、與候選人進行溝通以及開展背景調查等。

### 二、遴委會綜合意見確定遴選標準

在遴選初期，遴委會經過與大學董事會、大學學術委員會、校友會、教授協會、學生組織等組織和機構廣泛交流後，綜合各方意見並結合大學自身特點和大學發展目標確定遴選標準，對校長候選人的閱歷經歷、行政能力和學術水平，以及個人品行和性格都有較為具體的要求。

### 三、遴選程序

加拿大大學校長的整個遴選過程需要 12 至 18 個月。首先，設立校長遴委會及聘請諮詢公司，並與該公司簽訂合同。再確定校長之遴選標準、制定詳細招聘工作計劃和時間表，並發布校長招聘廣告。

遴委會廣泛徵集候選人，學校行政人員、教授、學生以及校友均可提出推薦。遴委會根據遴選標準從眾多候選人中選出 10 名左右候選人。

諮詢公司派工作人員赴各地逐一與主要候選人約談，透過與候選人本人及其周邊人員的約談了解其領導經歷、學術背景、管理理念和個人性格等情況，再由遴委會討論確定 3 至 5 名正式候選人。

遴委會主要成員親自與候選人逐一約談及提問互動，並透過非正式場合交流全面了解候選人情況，諮詢公司的人員則參與旁聽和記錄。

此時，遴委會開會決定最終人選，通常還確定一名後備人選，並與其協商工資、福利、家庭、待遇和就任的細節安排，並就工作權限、任職目標等主要事宜達成一致。

最終人選向學術委員會做一個演講，並回答提問，隨後學術委員會投票表決。接著，再向董事會做一個報告，並回答提問，隨後董事會投票表決。董事會表決通過後，學校即對外宣布，新任校長正式產生。

## 第五節 德國大學校長遴選制度

### 一、概況

傳統上，德國公立大學的校長是大學評議會選舉出來的，而評議會的成員都是學校的教授。1976 年頒布的《聯邦高等教育總法》和各州高教法，已改變了上述傳統，規定大學校長可由本校和外校以外教授擔任。然而，絕大多數大學仍推舉本校教授任校長。

在 1998 年以前，評議會是德國大學的決策機構，其決策涉及各個方面，包括需要聘用什麼類型的教授等等；1998 年以後，德國《高等學校總綱法》修訂實施後，出現的一個新機構—理事會，類似美國大學中的董事會。

2006年7月7日德國聯邦通過「聯邦制改革方案」，以《2020年大學協定》取代《大學總綱法》，對大學內部管理加以改革，包括：擴大校長權限、強化校長管理角色等。任期由2年變成4至8年，校長人選以具有領導和管理部門的經驗人才為主，且不一定要由教授擔任。

## 二、校長遴選委員會組成方式

校長遴選委員會係由校務諮詢監督委員會(Hochschulrat)與學術評議會(Senat)共同組成。

校務諮詢監督委員會屬校內單位，由對學術、經濟、文化或行政有豐富經驗的校外人士組成，成員產生方式多樣，由大學自訂選任標準，一半由校務會議選任，一半由教育部選任；而學術評議會成員原來單一由教授組成，後來改由教授、研究人員、學生和行政人員四個群體的代表組成。

## 三、校長遴選制度

德國各州對校長選任程序的規定雖然不盡相同，當前的基本模式是由學校校務諮詢監督委員會(Hochschulrat)物色推舉人選，學術評議會(Senat)確認，最後由州政府主管部門任命。教育部僅有形式任命權。

## 四、遴選特點

- (一)引進社會上學術、文化、企業、科技卓越人士，組成校務諮詢監督委員會，賦予對大學策略發展決策的參與權，以學術企業治理模式，導引大學對內部經營具有企業效能。
- (二)基本上德國大學法制仍維持教授治校的主體性，但校長不再僅僅是學者，而更要具備優秀的學術和行政管理能力，校長獲得了前所未有的權力，同時也

受到相應的監督。

## 第六節 日本大學校長遴選制度

### 一、概況

日本國立大學法人採取理事會制，理事會由校長領導，集體對於校務經營與發展負責，國立大學法人之經營成敗，則由校長以及理事會負全責，使權力與責任能夠相對。採取理事會制之主要目的有二：強化校外人士的參與，以及建立以校長為首的責任體系。

### 二、遴選資格條件

國立大學法人法第 12 條規定，國立大學校長在教學研究方面具有很高造詣，同時在學校的營運管理方面具有很強能力。

### 三、選考會議組成方式

國立大學法人法第 12 條規定，大學校長由校長選考會議遴選，任職期限為 2 至 6 年，具體任職年限、選拔程序及方式等由各大學自行決定

日本校長選考會議一般由 8 至 20 人組成，由有過教授經歷者、校外著名研究者組成，或由大學的經營協議會和教育研究評議會各選出一定數量的人員組成，其組成人員都是由學校權利機關直接任命，不受國家和政府的控制。

其中，經營協議會負責審議國立大學法人的經營事宜，成員為校長、校長指名的役員、職員、校長依據經營協議會意見任命的校外有識之士(校外人員人數須超過半數)；而教育研究評議會負責審議國立大學有關教育研究方面的重要事項，成員為校長、校長指名的役員、學部長、研究科長、附屬研究所所長、其他重要研究機構的負責人及由校長任命的職員。

#### 四、遴選程序

校長遴選制度的第一階段由會議委員每人推薦 1 名，並確定 2 人以上候選人，如有一定數量的教授、副教授、講師聯名推薦，也可列候選人。第二階段設立答辯場所，由校長選考會議委員提問，候選人答辯。候選人履歷、研究業績及答辯結果校內公示。第三階段為具有投票資格的教授、副教授、講師、助教、課長以上行政職務人員投票，過半數者當選。國立大學需將校長選考結果上報文部科學省，公立和私立大學需上報理事會，並在校內公佈。校長一般任期為 4 年，可連任 2 屆，校長任命副校長，副校長任期 2 年，可連任 2 屆。

#### 五、遴選特點

- (一)國立大學法人法制訂後，日本國立大學法人採取理事會制，強化校外人士的參與，理事會由校長領導，大學經營成敗由校長以及理事會負全責，建立以校長為首的責任體系。
- (二)法人化改革後法律規定校長候選人不限本校和本國人員，但實際上日本國立大學還是傾向於具有母校任職經驗的候選人。
- (三)日本的大學校長雖然也有擔任大學校長的經驗，但大多數只有在母校的大學擔任副校長、院長或所長任職經驗，沒有多個大學的任職經驗。

### 參、分析與發現

本研究主要針對美國、英國、加拿大、德國、日本等五個國家的大學校長候選人遴選標準、覓才選才方式及遴選委員會組成等進行比較，並經綜合整理後(詳如附錄一、二)，獲致以下的研究結論。

一、美國、英國、加拿大、德國、日本之校長候選人遴選標準較具靈活性，  
校外人士和非教授者皆有資格擔任大學校長，強調校長更需具備營運  
管理能力。臺灣將相當教授之教學、學術研究工作列為必要條件

美國近年來公立大學面臨經濟壓力及全球競爭激烈，越來越多大學在校長遴選條件中，強調校長的行政能力與籌資能力，而對校長的學術成就並不太苛刻。美國大學要求校長具有學術和高等教育理論方面的造詣、行政和學術管理能力、社交能力和經濟頭腦等，其中特別強調校長必須具備現代企業管理的理論知識和豐富的管理實踐。英國大學校長遴選時不拘泥於候選人身分，打破門第觀念與論資排輩的思想框架。加拿大大學多數雇用高級人才諮詢公司，協助委員會制定遴選標準。德國傳統上，只有大學本校教授有資格擔任大學校長。2006年7月7日德國聯邦通過「聯邦制改革方案」，以《2020年大學協定》取代《大學總綱法》，對大學內部管理的改革，包括擴大校長權限，強化校長管理角色，校長人選以具有領導和管理部門的經驗人才為主，不一定要由教授擔任，也可以任用“接受過高等教育，基於多年在學術、經濟、行政和司法領域從事領導工作的經歷能夠勝任校長職位者”，以引進大學以外和沒有教授學位的管理人才和管理資源，提升大學作為“學術企業”的管理效益。日本國立大學法人法第12條規定，國立大學校長在教學研究方面具有很高造詣，同時在學校的營運管理方面具有很強能力。我國教育部訂定的教育人員任用條例第10條「大學校長應具下列第一款各目資格之一及第二款資格：一、具下列資格之一：(一)中央研究院院士。(二)教授。(三)曾任相當教授之教學、學術研究工作。」，明訂大學校長候選人資格條件之一，必須具有教授資格或相當教授之教學、學術研究工作。

綜合而言，經分析比較後發現，先進國家對於大學校長的角色，強調除了學術地

位的必要條件，更期許校長具有一流企業家的管理能力，在國際國內高教和人才市場競爭激烈的環境下，能引領大學在學術競爭和經濟競爭中處於有利地位，吸引全球優異人才及提升學校實力，因此，非教授者也可擔任大學校長。反觀我國仍以具備教授資格或相當教授之教學、學術研究工作者，始有資格擔任校長，該項資格條件的限制規定，應效法先進國家做適度修正，以因應競爭激烈的國際發展趨勢。

## 二、美國、加拿大各大學廣泛徵詢外部人員相關意見，依學校特色、最急迫的需要及未來發展方向訂定遴選條件，臺灣是由學校遴選委員會訂定，傾向於內部自行認定候選人資格條件

美國各大學校董會廣泛徵詢教授、學生、校友會等相關團體意見，公立研究型大學還會徵詢社區人員意見，綜合各方意見並結合大學的發展目標和特點，討論確定新任校長的任職資格。以美國史丹佛大學為例，該校利用網站或城鎮會議等方式，邀請教師、校友、工作人員、學生和校園社區成員提出對於史丹佛大學下一任校長看法，向校長遴選委員會成員提供意見。加拿大遴選委員會經過與大學董事會、大學學術委員會、校友會、教授協會、學生組織等組織和機構廣泛交流後，綜合各方意見並結合大學自身特點和大學發展目標確定遴選標準。我國教育部訂定國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第 3 條「遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：一、決定候選人產生方式。二、決定遴選程序。三、審核候選人資格。四、選定校長人選由學校報教育部聘任。五、其他有關校長遴選之相關事項。」

綜合而言，美國、加拿大體認到大學開始走進社會為其貢獻，慢慢走向市場化的趨勢，對於校長職權已從過去的學術領導，轉變為校園行政及負責大學存亡類似經理人的角色，因此廣泛徵詢並充分與各方團體交換意見，具體地訂定校長遴選標準，以

挑選符合大學特色與定位的最適合人選。而我國大學法第 8 條第 1 項規定「大學置校長一人，綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學；並得置副校長，襄助校長推動校務，由校長聘任之，其人數、聘期及資格，由各大學組織規程定之。」，教育人員任用條例第 10 條明訂，大學校長之資格，各校得因校務發展及特殊專業需求，另定教育部法令規定以外之資格條件，並於組織規程中明定。臺灣各大學可依循前述規定根據學校特色、需求與發展定位，決定校長遴選條件，但臺灣目前多數大學校長遴選委員會，並未以集思廣益方式決定校長候選人資格，而是由遴選委員會自行討論訂定，且各校訂定的校長候選人資格標準趨同，缺乏學校特色。

### **三、美國、英國、加拿大校長遴選委員會主動廣徵人才與尋覓人才，與臺灣多由欲參選者自行報名的方式不同**

美國遴選校長的關鍵工作之一，即是挖掘優秀候選人並鼓勵他們應聘，因此，校長遴選委員會在全國著名的雜誌、報紙等媒體上發布廣告，請相關人員推薦人選或直接動員重量級人物進行秘密聯繫，勸說他們應聘校長。英國由諮詢委員會擬定候選人推薦名單，並搭配自薦報名程序，確定候選人名單。加拿大是聘請諮詢公司廣泛徵集候選人，學校行政人員、教授、學生以及校友均可提出推薦。臺灣由各大學發布校長遴選訊息，採公開徵選方式，可由個人申請或由第三方連署推薦人選。

綜合而言，經分析比較後發現，臺灣由於國情較趨於保守，校長遴選委員會雖採公開徵選方式，但一些具備優厚條件的人不會自己去應徵，而校長遴選委員會也較少主動尋覓人才，故我國大學校長產生方式，現況多為應徵者主動投件。

### **四、美國、加拿大透過長期審慎程序篩選校長候選人名單，與臺灣傾向憑校長候選人資料做選擇不同**

美國大學校長遴選委員會依照遴選標準，剔除不合格者後，擬訂一個範圍較大、

人數較多的初步候選人名單，透過多種管道深入了解候選人的素質，面談，問題涉及辦學理念、公關能力及管理思想等方面，遴選委員會對各種訊息進行充分討論後逐步縮小候選人的範圍，經過投票篩選出的名單可以是 1 至 2 人，也可能 3 至 5 人。加拿大聘請的諮詢公司派工作人員赴各地，逐一與候選人本人及其周邊人員約談，了解其領導經歷、學術背景、管理理念和個人性格等情況，遴選委員會根據諮詢公司了解的情況，限縮候選人到 3 至 5 人。臺灣各大學校長遴選委員會普遍做法，是由遴委會委員依據候選人書面資料以及短暫的面談後進行投票決定人選。

綜合而言，經分析比較後發現，全球化競爭下，美國對於大學校長的要求與日俱增，校長的好壞決定一所大學的發展與走向，因此，美國大學校長遴選委員會對應聘人員進行廣泛且深入的考察，經過反覆斟酌篩選出一份只有幾個人的名單。加拿大的大學校長聘請諮詢公司與候選人進行溝通及展開背景調查等，遴選過程需要 12 至 18 個月。臺灣各大學校長遴選委員會則是憑候選人資料以及短暫的面談，並未深入了解候選人的素質、真實能力及理想，這種情況容易根據候選人的學術背景、人脈關係等因素作為選擇的依據。

## **五、美國、英國、德國、日本大學校長遴選傾向於外部人員參與校長選拔模式，引導學校內部經營具有企業效能，臺灣則傾向於內部人員選拔模式**

美國大學校長是由董事會來選，董事會係由校外人員組成，董事會授權的校長遴選委員會，成員包括董事會成員、教授、學生、職員、政府代表、社區代表及工商界人士等。英國是由理事會(council)和學術評議會(senate)組成的諮詢委員會辦理校長遴選，最後由理事會進行任命人選，理事會絕大多數為校外人士，諮詢委員會是由學校的各

相關利益群體代表構成，具體包括各級議員、政府人員、學術專家、教授代表、知名校友、學生代表、董事代表、社會知名人士和相應社區的有關人員等。德國是由校務諮詢監督委員會(Hochschulrat)與學術評議會(Senat)共同組成校長遴選小組，成員包括校外人士、教授、研究人員、學生、行政人員等。校務諮詢監督委員會是由對學術，經濟、文化或行政有豐富經驗的校外人士組成，成員一半由校務會議選任，一半由教育部選任。日本大學校長由校長考選會議遴選，校長考選會議成員半數來自教育研究評議會，半數來自經營協議會的校外成員，經營協議會成員為校長、校長指名的役員、職員、校長依據經營協議會意見任命的校外有識之士(校外人員人數須超過半數)。臺灣國立大學校長遴選委員會組成，是依循大學法第9條規定略以，「校長遴選委員會各類成員之比例與產生方式為：一、學校校務會議推選之學校代表占全體委員總額五分之一。二、學校推薦校友代表及社會公正人士占全體委員總額五分之一。三、其餘委員由教育部或各該所屬地方政府遴派之代表擔任之。」，另外，多數大學校長候選人須先經過校務會議或全校教職員投票行使同意權，獲得過半數同意票者才能進入遴選委員會的遴選程序。

綜合而言，經分析比較後發現，各國為引導大學對內部經營具有企業效能，均引進校外人士參與校長遴選委員會，使校長遴選委員會成員更加廣泛，適當增加校外人士的參與與諮詢，使遴選過程具有高度民主參與，獲得的訊息也更為全面與準確，提高大學向社會與企業的開放性與連結。臺灣國立大學校長遴選委員會成員，法雖明定五分之一比例由校友或社會公正人士產生，然而校友或社會公正人士應具備的條件，各占多少人數，或推薦產生的方式等，皆由各校自訂，使得實務運作上，容易有操作的空間，讓自己的人馬當選遴選委員會委員，造成絕大部分學校都選校內教授擔任校

長，學校無法注入新思維而阻礙了朝向新的發展境界，再者，校長遴選委員會對於候選人的決定，須先由全校教職工投票通過，其權力並沒有被充分尊重。

## 肆、建議

本研究針對美國、英國、加拿大、德國、日本等五個國家的大學校長候選人資格條件及遴選委員會組織的比較分析後，提出下列建議，供臺灣未來建構更完善的大學校長遴選制度的參考。

### 一、儘速規劃修改大學法或相關法規，要求大學應依學校自己的特色、需要及發展方向，訂定新任校長的任務與資格條件，尤其應重視經營管理方面的能力

在美國、加拿大的大學校長遴選條件的比較研究後發現，美國、加拿大校董會均廣泛徵詢校外人士、教授、學生、校友會等相關團體意見，綜合各方意見並依學校特色、最急迫的需要及未來發展方向，討論確定新任校長的任職資格。在臺灣大學法第 8 條雖賦予各大學校長聘期及資格，可由各校自訂，教育人員任用條例第 10 條明訂，大學校長之資格，各校得因校務發展及特殊專業需求，另定教育部法令規定以外之資格條件，並於組織規程中明定。但其實施的情況，絕大部分國立大學並未依各校實際發展狀況，針對校長遴選資格廣泛收集意見及定位，以致各校訂定的校長候選人資格標準趨同，難以達到提升國際競爭力之目標。此外，美國、英國、德國、日本對於大學校長的角色要求，都可以明顯發現他們除了強調學術地位的必要條件，更期許校長具有一流企業家的管理能力，能引領大學在學術競爭和經濟競爭中處於有利地位，因

此，非教授者也可擔任大學校長。臺灣現行仍以具備教授資格或相當教授之教學、學術研究工作者，始有資格擔任校長，這項資格限制有悖世界各國對於校長職權已從過去的學術領導，轉變為類似經理人的角色要求。因此，建議臺灣應效法先進國家，透過適度修法將校長應具備經營管理能力列入考量，並要求各大學依學校特色、需求與發展定位，徵詢各方意見並討論後訂定具體的校長遴選標準，據以挑選符合各大學特色與定位的最適合人選，帶領學校因應競爭激烈的國際發展趨勢。

## 二、校長遴選委員會組成應強化校外人士參與，以利遴選具國際競爭力的校長

綜合分析比較後發現，各國為引導大學對內部經營具有企業效能，均引進校外人士參與校長遴選委員會，增加校外人士的參與與諮詢，使遴選過程獲得的訊息更為全面與準確，提高大學國際競爭力，及與社會、企業間的連結。由於校長遴選工作的成敗，常常決定於遴選委員會全體委員的素質、見識、胸襟，及對學校未來展望之共識。因此，由誰參與校長的遴選才能選出適合的人擔任校長，是遴選工作最為關鍵的一環，足見遴選委員會組成的重要性。目前臺灣大學法規定，五分之二比例由校友或社會公正人士產生，然校友或社會公正人士應具備的條件，各占多少人數，或推薦產生的方式等，皆由各校自訂，這種遴選委員組成的方式，容易被操控且可能發生利益衝突的問題。因此，建議參考先進國家作法，應以提升我國高教國際競爭力為目標，擴大校外人士參與(如企業、金融界的優秀領袖、從事公益團體代表、曾任國內外頂尖大學校長，或具備國外頂尖大學豐富行政經驗人士等)，以建構具國際化角度思考大學的發展與走向，並以此遴選適格、有理念、賢能之士擔任校長。

## 三、應授予校長遴選委員會充分權限，建立人才推薦機制主動覓才並長期

## 考察，遴選最適合學校的人選，以落實遴選的精神

在美國、加拿大的校長遴選委員會工作的比較結果發現，他們除了公開招聘接受各界推薦，也會由委員會自行尋覓，向一些他們認為比較合適的人進行秘密聯繫，勸說他們應聘校長，也會透過一些中介組織協助推薦人選。美國並針對人數較多的初始候選人名單，透過各種管道展開背景調查及進行深入考察與面談，最後，由遴選委員會對候選人各種訊息進行充分討論投票後，篩選出一個幾人的小名單。因此，這些國家遴選校長所重視的關鍵工作之一，即是挖掘優秀候選人並鼓勵他們應聘，這部分值得臺灣借鏡學習，畢竟我國國情趨於保守，一些具備優厚條件的人不會主動投件應徵，為能挑選具國際競爭力的校長，建議臺灣應建立人才推薦機制，可由各校遴選委員會或者另行成立一個推薦委員會，主動徵詢學術或社會優異人士，並對於候選人進行深入調查、訪問及討論，經過長期審慎的程序，以候選人真實能力及理想作為選擇的依據。

另外，我國大學校長產生的方式，多數學校規定所有候選人須先經過全校教職員過半數或校務會議過半數的同意後，才具備被遴選資格，再由遴選委員會投票產生校長候選人，此一民意程序明顯弱化了遴選委員會的功能，應透過修法充分授予遴選委員會權限。又現行法令教育部可遴派代表參與並成為遴選委員會委員，遴選的人員最後須經教育部核定。故此，教育部已從頭至尾參與遴選作業，代表教育部已有某些程度的介入與瞭解，遴選過程如有任何問題或爭議，除非違反法律，否則應由遴選委員會決定，始符合大學法賦予遴選委員會獨立運作的精神。同時對於候選人資格、候選人和遴選委員之間的利益迴避，應有更明確的規範，以使遴選委員會公正客觀地行使權力。

#### 四、對後續資料蒐集的建議

本研究主要是選擇美國、英國、加拿大、德國、日本等具有世界知名大學的國家，研究分析他們所實施的校長遴選制度中，關於候選人資格條件及遴選委員會組成的運作機制，並與臺灣進行比較研究，最後依據研究結論提出建議，供我國未來建構更完善的大學校長遴選制度的參考。

本研究雖然力求全面、真實和客觀，但因受限於人力、物力和時間的考量，無法進行實地研究調查，且各國家不同地區不同大學在實施上各有差異，難以作微觀比較，致使研究結果的推論和應用會受到部分限制，未來如果要延伸研究，建議可以進行實地訪查，進一步蒐集這些國家在外部機制的引進及強化校長的經營管理角色方面，在實際推動時所遇到的困難和問題，這些更細微的資訊可以作為臺灣未來推動大學校長遴選制度的重要參考資料。

## 參考文獻

### 一、 中文部分

#### (一) 美國

1. 李巧針 (2017)。美國大學校長遴選的特徵及面臨的挑戰。現代教育管理，4，64-68。
2. 葛長娜、袁勇 (2015)。美國大學校長遴選制度及其對中國的啟示。吉林省教育學院學報，7，17-19。
3. 翁晚平、王占軍 (2015)。美國大學校長任職資格探析-對六所大學校長遴選公告的解讀。重慶高教研究，1，94-100。
4. 熊萬曦 (2013)。大學校長遴選：美國頂尖大學的經驗-哈佛大學前校長德里克-柏克專訪。現代大學教育，5，18-22。
5. 周伯戡 (2017年12月4日)。找一位實踐共同願景的大學校長。聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/11321/2854240>
6. 青年日報社 (2018年3月8日)。教部擬修法 解決大學校長遴選紛擾。青年日報。取自 <https://tw.news.yahoo.com/%E6%95%99%E9%83%A8%E6%93%AC%E4%BF%AE%E6%B3%95-%E8%A7%A3%E6%B1%BA%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E9%95%B7%E9%81%B4%E9%81%B8%E7%B4%9B%E6%93%BE-160000992.html>
7. 周平 (2017年8月8日)。大學校長的道德水準今與昔。風傳媒。取自 <https://tw.news.yahoo.com/%E5%91%A8%E5%B9%B3%E8%A7%80%E9%BB%9E-%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E9%95%B7%E7%9A%84%E9%81%93%E5%BE%B7%E6%B0%B4%E6%BA%96-%E4%BB%8A%E8%88%87%E6%98%94-000115246.html>
8. 通識在線 (2018年3月6日)。大學校長應如何選出？校務會議該插手到什麼地步？。風傳媒。取自 [/https://tw.news.yahoo.com/%E9%80%9A%E8%AD%98%E5%9C%A8%E7%B7%9A-%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E9%95%B7%E6%87%89%E5%A6%82%E4%BD%95%E9%81%B8%E5%87%BA-%E6%A0%A1%E5%8B%99%E6%9C%83%E8%AD%B0%E8%A9%B2%E6%8F%92%E6%89%8B%E5%88%B0%E4%BB%80%E9%BA%BC%E5%9C%B0%E6%AD%A5-223001592.html](https://tw.news.yahoo.com/%E9%80%9A%E8%AD%98%E5%9C%A8%E7%B7%9A-%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E9%95%B7%E6%87%89%E5%A6%82%E4%BD%95%E9%81%B8%E5%87%BA-%E6%A0%A1%E5%8B%99%E6%9C%83%E8%AD%B0%E8%A9%B2%E6%8F%92%E6%89%8B%E5%88%B0%E4%BB%80%E9%BA%BC%E5%9C%B0%E6%AD%A5-223001592.html)

9. 校長遴選【法團校董會學校專區】(2018年3月5日)，香港特別行政區政府教育局官網。取自  
<http://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/sbm/corner-imc-sch/principal-selection.html>
10. 簡立欣 (2015年4月27日)。校長官派無人選，陸大學平換帥。中時電子報。取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20150427001590-260301>
11. 周祝瑛 (2018年3月7日)。誰來選大學校長？蘋果日報。取自  
<https://tw.appledaily.com/forum/daily/20180103/37892815>
12. 簡立欣 (2018年1月5日)。哈佛、港大菁英制 選人過程保密。中國時報。取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20180105000534-260102>

## (二) 英國

1. 邱馨儀 (2000)。英國校長資格檢定制(NPQH)及運作模式評析(博士論文)。取自 <http://www3.nccu.edu.tw/~mujiinc/teaching/9-101principal/NPQH.pdf>
2. 郭歆譯 (2003)。從歐洲的三個國家看大學與政府關係的變化。清華大學教育研究，5，1-8。
3. 明薪 (2007)。美英中三國大學校長遴選制度的比較研究。煤炭高等教育，1，68-71。
4. 金泉元 (2015)。大學校長遴選的國際化經驗及啟示。南京航空航天大學學報(社會科學版)，1，89-92。
5. 駐英國代表處教育組 (2018年2月6日)。英國公立大學校長、副校長遴選方式。教育部電子報。取自  
[https://epaper.edu.tw/print.aspx?print\\_type=windows&print\\_sn=20897&print\\_num=806](https://epaper.edu.tw/print.aspx?print_type=windows&print_sn=20897&print_num=806)
6. 季誠鈞 (2013年6月26日)。國內外大學校長選拔制度的比較分析【新聞群組】。取自 <http://learning.sohu.com/20130626/n379920414.shtml>
7. 駐英國代表處教育組 (2018年2月8日)。英國公立大學校長、副校長遴選方式簡介【新聞群組】。取自  
[https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=20897](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=20897)
8. MIBA 智庫百科(無日期)。牛津大學簡介【線上論壇】。取自  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%89%9B%E6%B4%A5%E5%A4%A7%E5%AD%A6>
9. 中文維基百科(無日期)。劍橋大學【線上論壇】。取自  
<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/%E5%89%91%E6%A1%A5%E5%A4%A7%E5%AD%A6>

### (三) 加拿大

1. 陈敏、方军 (2013 年 7 月 12 日)。自治理念：大学校长遴选的加式抉择【新聞群組】。取自 [http://www.jyb.cn/world/gjgc/201307/t20130712\\_545002.html](http://www.jyb.cn/world/gjgc/201307/t20130712_545002.html)

### (四) 德國

1. 黃宗貴 (2010)。淺述歐美大學內部共同治理—以美、英、德、法為例。網路社會學通訊，89，國際標準期刊號 ISSN：1609-2503。
2. 國家與國立大學間組織、權責分工模式之介紹—以美國、日本與德國為例【相關文章】(無日期)。政治大學法人化專題研究。取自 <http://pcl.nccu.edu.tw/doc3.html>
3. 節南山 (2013 年 6 月 25 日)。歐美大學校長如何選出【線上論壇】。取自 <http://toutiao.baike.com/article-1205225.html#8>
4. 楊佩昌 (2012 年 9 月 10 日)。德國大學校長怎樣當【線上論壇】。取自 <http://blog.163.com/yangpeichang@126/blog/static/137137041201281011520901>
5. 騰訊教育 (2015 年 4 月 3 日)。國內外大學校長的選拔方式差別到底有多大？【新聞群組】。取自 <http://edu.qq.com/a/20150403/020952.htm>

### (五) 日本

1. 李萍 (2011)。美日公立研究型大學校長遴選制度差異性分析。吉林大學碩士學位論文。未出版碩士論文。吉林省。中國。
2. 陳維昭 (2005)。日本國立大學法人化考察心得。臺大校友雙月刊，38，1-3。
3. 駐大阪辦事處派駐人員 (2014 年 3 月 16 日)。朝頂尖大學邁進 國立京都大學 向國際徵選校長。教育部電子報。取自 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=14817](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=14817)
4. 京夜聊 (2017 年 5 月 23 日)。東京大學京都大學 從校長選舉到總長致辭新生【新聞群組】。取自 <https://kknews.cc/zh-tw/education/4mpergv.html>
5. 國家與國立大學間組織、權責分工模式之介紹—以美國、日本與德國為例【相關文章】(無日期)。政治大學法人化專題研究。取自 <http://pcl.nccu.edu.tw/doc3.html>

### (六) 臺灣

1. 國立臺灣大學校長遴選委員會組織及運作要點。(2012 年 11 月 6 日)
2. 國立臺灣師範大學校長遴選組織及運作辦法。(2014 年 12 月 3 日)
3. 國立臺北科技大學校長遴選辦法。(2017 年 3 月 16 日)

4. 國立嘉義大學校長遴選辦法。(1999年6月16日)
5. 國立嘉義大學校長候選人資格審查要點。(2017年7月3日)
6. 國立陽明大學校長遴選辦法。(2016年6月15日)
7. 國立金門大學校長遴選辦法。(2017年6月14日)

## 二、網路訊息

### (一) 美國

1. Stanford University. (2015, AUGUST 12). Members of Presidential Search Committee announced; Isaac Stein will chair [ Web ] . Retrieved from <https://news.stanford.edu/2015/08/12/search-committee-names-081215/>
2. Stanford University. ( 2016, Jun 14). Searching for the Next President of Stanford: A Conversation with Kathy Chou [ Web ] . Retrieved from <http://capandgown.stanford.edu/searching-for-the-next-president-of-stanford-a-conversation-with-kathy-chou/>
3. Stanford University. ( 2016, Jun 14). Members of Presidential Search Committee announced; Isaac Stein will chair [ Web ] . Retrieved from <https://news.stanford.edu/2015/08/12/search-committee-names-081215/>
4. Stanford University. ( 2016, October 28). Stanford Presidential Search Committee Undergraduate Town Hall [ blog ] . Retrieved from <https://www.facebook.com/events/1046789405371329/>
5. Stanford University. ( 1992, March 18). NEWS RELEASE [ Web ] . Retrieved from <https://web.stanford.edu/dept/news/pr/92/920318Arc2354.html>
6. Stanford University. ( 2015, September 21). Feedback sought on next Stanford president [ Web ] . Retrieved from <https://news.stanford.edu/2015/09/21/prez-search-website-092115/>
7. Massachusetts Institute of Technology. (No information). The presidential search process [ Web ] . Retrieved from <http://web.mit.edu/president/search/process.html>
8. Massachusetts Institute of Technology. (No information). Presidential Search Committee [ Web ] . Retrieved from <http://web.mit.edu/president/search/committee.html>
9. Massachusetts Institute of Technology. (No information). Student advisory committee [ Web ] . Retrieved from <http://web.mit.edu/president/search/studentadvisorycommittee.html>
10. Massachusetts Institute of Technology. (2012, Mar 2). Pres. search committee to

- meet soon [ Web ] . Retrieved from  
<https://thetech.com/2012/03/02/searchcomm-v132-n8>
11. Massachusetts Institute of Technology. (No information). ABOUT PRESIDENT L. RAFAEL REIF [ Web ] . Retrieved from  
<http://president.mit.edu/biography>
  12. Massachusetts Institute of Technology. (No information). The presidential search process [ Web ] . Retrieved from  
<http://web.mit.edu/president/search/process.html>
  13. Princeton University. (2013, April 25). Christopher L. Eisgruber was named the 20th president of Princeton University on April 21, 2013. [ Web ] . Retrieved from  
<http://www.princeton.edu/presidentialsearch/>
  14. Princeton University. (2013, April 25). Announcement Tilghman to step down as president in June. [ Web ] . Retrieved from  
<http://www.princeton.edu/presidentialsearch/announcement/>
  15. Princeton University. (2013, April 25). Search Process. [ Web ] . Retrieved from <http://www.princeton.edu/presidentialsearch/search-process/>
  16. Princeton University. (2013, April 25). Search Process. [ Web ] . Retrieved from <http://www.princeton.edu/presidentialsearch/search-process/>

## (二) 英國

1. University of Oxford. ( 2004, January 26). Statute III: Convocation [ Web ] .Retrieved from <https://www.admin.ox.ac.uk/statutes/780-121.shtml>
2. University of Oxford. (No information).Governance [ Web ] . Retrieved from <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/governance?wssl=1>
3. The guardian.( No information). How to become chancellor of Oxford University [ Web ] . Retrieved from  
<https://www.theguardian.com/uk/2003/jan/17/administration.careers>
4. University of Oxford. (2002,June 26).Regulations for Convocation Elections [ Web ] .Retrieved from  
<https://www.admin.ox.ac.uk/statutes/regulations/1089-120.shtml>
5. Wikipedia. ( No information).University of Cambridge Chancellor election, 2011 [ Online forum comment ] . Retrieved from  
[https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Cambridge\\_Chancellor\\_election,\\_2011](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Cambridge_Chancellor_election,_2011)
6. University of Cambridge. (No information). NEW STATUTES AND SPECIAL ORDINANCES OF THE UNIVERSITY OF CAMBRIDGE[ Web ] .Retrieved from

<https://www.admin.cam.ac.uk/univ/so/newstatutes.pdf>

7. University of Cambridge. ( No information). About the University [ Web ] . Retrieved from <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/governance>
8. University of Cambridge. ( No information). Statutes and Ordinances of the University of Cambridge [ Web ] . Retrieved from [http://www.admin.cam.ac.uk/univ/so/2017/statute\\_a-section1.html#heading2-1](http://www.admin.cam.ac.uk/univ/so/2017/statute_a-section1.html#heading2-1)
9. University of Cambridge. ( No information). The Regent House and the Senate [ Web ] . Retrieved from <https://www.governance.cam.ac.uk/governance/key-bodies/RH-Senate/Pages/default.aspx>
10. chroniclevitae. ( No information). Appointment of Vice Chancellor University of Cambridge in United Kingdom [ Web ] .Retrieved from <https://chroniclevitae.com/jobs/0000309086-01>
11. University of Cambridge. ( No information). The role of the Vice-Chancellor [ Web ] . Retrieved from <https://www.v-c.admin.cam.ac.uk/role-vice-chancellor>

### (三) 加拿大

1. University of Toronto. (1999, February 04). Policy Respecting the Appointment of a President [ Web ] . Retrieved from <http://www.governingcouncil.utoronto.ca/Assets/Governing+Council+Digital+Assets/Policies/PDF/ppfeb041999.pdf>
2. University of Toronto. (2012, November 16). POSITION AND CANDIDATE SPECIFICATION [ Web ] . Retrieved from <http://www.governingcouncil.utoronto.ca/Assets/Governing+Council+Digital+Assets/Presidential+Search/x1115.pdf>
3. University of Ontario Institute of Technology. (2016, November ) , COMMITTEE TO RECOMMEND A PRESIDENT COMPOSITION, SELECTION, MANDATE, AND EXPECTATIONS [ Web ] . Retrieved from <https://usgc.uoit.ca/governance/board-of-governors/presidential-search-2017/committee-to-recommend-a-president.php>
4. The University of York. (2005, May). PRINCIPLES TO GOVERN PRESIDENTIAL SEARCH COMMITTEES [ Web ] . Retrieved from

<http://secretariat.info.yorku.ca/files/Principles-to-Govern-Presidential-Search-Committees.pdf>

5. Thompson Rivers University. ( No information). Presidential Search Procedures [ Web ] . Retrieved from <https://www.tru.ca/presidential-search/process.html>
6. Quest University. ( No information). QUEST UNIVERSITY CANADA Presidential Candidate Evaluation Timetable 2017 [ Web ] . Retrieved from [https://questu.ca/wp-content/uploads/2017/08/QUEST-PRESIDENTIAL-CANDIDATE-EVALUATION-TIMETABLE\\_for-web.pdf](https://questu.ca/wp-content/uploads/2017/08/QUEST-PRESIDENTIAL-CANDIDATE-EVALUATION-TIMETABLE_for-web.pdf)
7. McMaster University. (2009, October 15). McMaster announces next President [ Web ] . Retrieved from <https://dailynews.mcmaster.ca/article/mcmaster-announces-next-president/>
8. University of Victoria. (2013, July). PROCEDURES FOR THE SEARCH,
9. APPOINTMENT, OR REAPPOINTMENT OF THE PRESIDENT AND VICECHANCELLOR [ Web ] . Retrieved from [https://www.uvic.ca/universitysecretary/assets/docs/policies/GV0300\\_1010\\_.pdf](https://www.uvic.ca/universitysecretary/assets/docs/policies/GV0300_1010_.pdf)
10. University of Victoria. (2017, February 14). Position Description [ Web ] . Retrieved from <https://www.uvic.ca/universitysecretary/assets/docs/Search%20Committees/FINAL%20Position%20Description%20Feb%202024,%202017.pdf>

#### (四) 德國

1. University of Munich. (No information). Organization [ Web ] . Retrieved from [http://www.en.uni-muenchen.de/about\\_lmu/introducing-lmu/organization/index.html](http://www.en.uni-muenchen.de/about_lmu/introducing-lmu/organization/index.html)
2. University of Munich . (2010, June 2). Professor Bernd Huber re-elected President of LMU Munich [ Web ] . Retrieved from <http://www.en.uni-muenchen.de/news/newsarchiv/2010/2010-wahl.html>
3. University of Munich . (No information). Senat und Hochschulrat [ Web ] . Retrieved from <https://www.stuve.uni-muenchen.de/stuve/senat/index.html>
4. University of Munich . (No information). Der Hochschulrat der LMU München [ Web ] . Retrieved from [http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga\\_lmu/gremien/hochschulrat/index.html](http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga_lmu/gremien/hochschulrat/index.html)
5. University of Munich . ( 2010, May 19). LERU Rector's Assembly [ Web ] .

Retrieved from

<http://www.en.uni-muenchen.de/news/newsarchiv/2006/leru190506.html>

6. University of Munich . ( 2011 , May 24). LMU President Huber re-elected Chairman of LERU [ Web ] . Retrieved from <http://www.en.uni-muenchen.de/news/newsarchiv/2011/2011-leru.html>
7. RWTH Aachen University. (No information). Board of Governors [ Web ] . Retrieved from <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Einrichtungen/Organisation/~pwn/Hochschulrat/lidx/1/>
8. RWTH Aachen University. (No information). AMTLICHE BEKANNTMACHUNG [ Web ] . Retrieved from [http://www.rwth-aachen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaaoyzq](http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaoyzq)
9. RWTH Aachen University. (No information). Manfred Nettekoven [ Web ] . Retrieved from <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bvsj/lidx/1>

#### (五) 日本

1. The University of Tokyo. (2017, March 30). The University of Tokyo Rules on Basic Organizations [ Web ] . Retrieved from <https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400062349.pdf>
2. The University of Tokyo. (No information). The University of Tokyo Charter [ Web ] . Retrieved from <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/charter.html>
3. The University of Tokyo. (No information). Rules and Regulations [ Web ] . Retrieved from <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/rules.html>
4. The University of Tokyo. (2014, November 27). Dean of the Graduate School of Science and Faculty of Science Makoto Gonokami Elected Next President of the University of Tokyo (Public Relations Group) [ Web ] . Retrieved from [https://www.u-tokyo.ac.jp/en/news/topics/topics\\_3305.html](https://www.u-tokyo.ac.jp/en/news/topics/topics_3305.html)
5. The University of Tokyo. (No information). Tokyo University Charter Rules and Regulations [ Web ] . Retrieved from [https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki\\_int/reiki\\_honbun/u0740585001.html#top](https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/u0740585001.html#top)
6. The University of Tokyo.(No information). Rules and Regulations [ Web ] . Retrieved from <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/rules.html>
7. The University of Tokyo. (2014, November 27). Dean of the Graduate School of Science and Faculty of Science Makoto Gonokami Elected Next President of the University of Tokyo (Public Relations Group) [ Web ] . Retrieved from

[https://www.u-tokyo.ac.jp/en/news/topics/topics\\_3305.html](https://www.u-tokyo.ac.jp/en/news/topics/topics_3305.html)

8. Osaka University. ( No information). Introduction to Osaka University [ Web ] .

Retrieved from

<http://www.osaka-u.ac.jp/en/guide/information/committee/selection/selection>

## 附錄

附錄一、美、英、加拿大、德國、日本大學校長遴選彙整表

國家	遴選委員會組成方式	候選人資格條件/ 遴選程序	遴選特點
美國	<p>一、校董會組建遴選委員會：由校董會成員、教授、職工、學生、校友代表及社區代表組成(各校具體組成比例、結構有所不同)。董事一般佔遴選委員會人數的一半以上。校董事會最終決定校長候選人。</p> <p>二、由於學校規模大小各異，遴選委員會成員一般由 6 至 20 組成，成員包括校董事會成員、教授、學生、職員、政府代表、社區代表及工商界人士等。</p> <p>三、公立大學董事會主席由州政府任命(廣泛聽取大學和社區意見)，其他成員包括公眾代表、校長、校友代表、社會知名人士代表、非教學人員代表和學生代表等人組成。</p> <p>四、2010 年美國 6 所公立</p>	<p>一、遴選委員會職責是與現任校長、副校長、校長顧問等面談，藉此了解學校目前運作狀況、未來發展願景、存在的困難，依據情況確定選聘校長的標準及校長工作目標、內容等。</p> <p>二、候選人主要資格包括人品、學術背景、教育管理經驗和行政管理能力、籌資能力等。</p> <p>三、遴選程序： (一)成立校長遴選委員會 (二)決定校長的任職資格：校董會廣泛徵求各方意見，結合大學發展戰略目標、自身特點和當地經濟發展需求等多方面的因素，確定遴選標準。 (三)發布校長招聘廣告：遴選委員會將遴選標準和任職資格在全國著名的雜誌、報紙等媒體上發布廣告，同</p>	<p>一、董事會傾向於從外部選聘校長：美國認為由於以前的大學規模小，因此大學校長多是由德高望重的學者擔任，但隨著大學校長必須具備管理的才能才足以治理校務，若由教授來遴選校長，往往會形成僅重視候選人的學識，而忽略他的行政能力，對於校務的推動並非有利。因此，校長一般來自於高水平大學和其它學術機構。</p> <p>二、廣泛性：通過媒體等在較廣的範圍內進行應徵。這一選拔制度下往往對候選人的領導管理才能特別重視，而不一定非要學術大師，校長候選人範圍從以學</p>

	<p>研究型大學校董事會成員統計，6所大學共 298 名成員中，來自校外的人士為 276，占總數 92.6%。</p>	<p>時寫信給知名的校友以及其他學校的校長、校務長、科研機構的負責人等請他們幫助推薦人選，廣泛徵集候選人。</p> <p>(四)確定候選人：遴選委員會依照遴選標準，擬訂一個範圍較大、人數較多的初始候選人名單進行深入考察，再針對候選人各種訊息進行充分討論，並經過投票縮小篩選出一個幾人的小名單。</p> <p>(五)校董事會決定校長人選。</p>	<p>者為主擴大到其他領域。</p> <p>根據美國教育協會(ACE)的最新統計,2011 年全美非學術機構背景的大學校長佔 20%，而 5 年前這一比例為 13%。</p> <p>三、具專業性，由專門的"獵人公司"成員作為顧問參與工作：美國已建立比較成熟的為高等教育遴選高級管理者服務的專業諮詢公司，校長選拔是一項非常專業的行為,因此,遴選委員會往往會聘請專業顧問。56%的美國大學校長是通過專業諮詢公司選拔產生的。</p>
<p>英國</p>	<p>理事會(council)和學術評議會(senate)組成的諮詢委員會，辦理校長遴選。</p> <p>一、理事會或一般大學行政委員會(council)之成員包括地方代表、市政官員、校友、教師和學生代</p>	<p>遴選程序：</p> <p>一、諮詢委員會擬定候選人推薦名單，並搭配開放自薦報名程序。</p> <p>二、諮詢委員會向社會發布訊息接受報名，可以由個人申</p>	<p>一、英國大學的理事會絕大多數為校外人士，遴選委員會的成員來源相當廣泛，使得遴選過程具有高度民主參與，且全校教職員工充分參與校</p>

	<p>表。</p> <p>二、學術評議(senate)會通常由大學的全體教授、系主任和某些成員，以及若干行政人員的代表組成。</p>	<p>請，也可以由第三方推薦候選人。</p> <p>三、諮詢委員會通過一定程序，經過校內和校外人士反覆斟酌，從中篩選 2-3 人作為校長候選人，最後確定校長當選人並由理事會任命。</p> <p>四、根據各校校務章程制定遴選程序，英國教育部未規定統一的遴選程序與作業辦法，校長與副校長的聘任也無需報請教育部核定。</p>	<p>長遴選，使遴選過程具有制衡作用。</p> <p>二、遴選時不拘泥於候選人身分，打破門第觀念與論資排輩的思想框架，遴選標準更具靈活性。</p> <p>三、英國大學深受「教授治校」傳統的影響，校長大多由德高望重，具有相當的學術專業成就的學者來擔任。</p>
<p>加拿大</p>	<p>董事會成立校長遴選委員會，董事會主席親自擔任遴選會的主席，成員人數根據各校章程規定，人數介於 7 至 20 人之間。</p>	<p>一、遴選委員會與大學董事會、大學學術委員會、校友會、教授協會、學生組織等組織和機構進行廣泛交流，綜合各方意見並結合大學自身特點和大學發展目標確定遴選標準，對校長候選人的閱歷經歷、行政能力和學術水平，以及個人品行和性格都有較為具體的要求。</p> <p>二、遴選程序：</p> <p>(一)設立校長遴選委員會及聘請諮詢公司，制定遴選標準、詳細招聘工</p>	<p>多數大學會僱用高級人才諮詢公司協助委員會制定遴選計劃和標準、開展對外宣傳、與候選人進行溝通以及開展背景調查等。</p>

		<p>作計劃和時間表。</p> <p>(二)發布校長招聘廣告： 遴委會廣泛徵集候選人，學校行政人員、教授、學生以及校友均可提出推薦。</p> <p>(三)確定候選人：遴委會根據遴選標準選出10名左右候選人，由諮詢公司派工作人員深入訪查瞭解，再由遴委會討論確定3至5名正式候選人。遴委會委員親自與候選人逐一約談及提問互動，並透過非正式場合交流全面了解候選人情況，諮詢公司的人員則參與旁聽和記錄。</p> <p>(四) 決定最終人選：遴委會開會決定最終人選，最終人選向學術委員會做一個演講，並回答提問，隨後學術委員會投票表決，再向董事會做報告。</p> <p>(五)董事會決定校長人選。</p>	
德國	校長遴選委員會係由校務諮詢監督委員會(Hochschulrat)與學術評議會(Senat)共同組成。	一、2006年7月7日德國聯邦通過「聯邦制改革方案」，以《2020年大學協定》取代《大學總綱法》，	一、引進社會上學術、文化、企業、科技卓越人士，組成校務諮詢監督委員

	<p>一、校務諮詢監督委員會由對學術，經濟、文化或行政有豐富經驗的校外人士組成，屬校內單位，以提供諮詢意見為主</p> <p>二、學術評議會成員原來單一由教授組成的評議會改由教授、學術人員、大學生和行政人員四個群體的代表組成。</p>	<p>對大學內部管理加以改革，包括：擴大校長權限、強化校長管理角色等。任期由2年變成4至8年，校長人選以具有領導和管理部門的經驗人才為主，且不一定要由教授擔任。</p> <p>二、德國各州對校長選任程序的規定雖然不盡相同，當前的基本模式是由學校校務諮詢監督委員會（Hochschulrat）物色推舉人選，學術評議會（Senat）確認，最後由州政府主管部門任命。教育部僅有形式任命權。</p>	<p>會，賦予對大學策略發展決策的參與權，以學術企業治理模式，導引大學對內部經營具有企業效能。</p> <p>二、基本上德國大學法制仍維持教授治校的主體性，但校長不再僅僅是學者，而更要具備優秀的學術和行政管理能力，校長獲得了前所未有的權力，同時也受到相應的監督。</p>
日本	<p>校長選考會議：成員人數一般由8至20人組成，其成員組成半數來自教育研究評議會，半數來自經營協議會的校外委員。</p> <p>一、經營協議會：負責審議國立大學法人的經營事宜：成員為校長、校長指名的役員、職員、校長依據經營協議會意見任命的校外有識之士（校外人員人數須超過半數）。</p> <p>二、教育研究評議會：負責審議國立大學有關教育研究方面的</p>	<p>一、國立大學法人法第12條規定，國立大學校長在教學研究方面具有很高造詣，同時在學校的營運管理方面具有很強能力。</p> <p>二、遴選程序：</p> <p>(一)第一階段由會議委員每人推薦1名，並確定2人以上候選人。如有一定數量的教授、副教授、講師聯名推薦，也可列候選人。</p> <p>(二)第二階段設立答辯場所，由校長選考會議</p>	<p>一、國立大學法人法制訂後，日本國立大學法人採取理事會制，強化校外人士的參與，理事會由校長領導，大學經營成敗由校長以及理事會負全責，建立以校長為首的責任體系。</p> <p>二、法人化改革後法律規定校長候選人不限本校和本國人員，但實際上日本國立大學還是傾向於具有母校任職經驗的候選</p>

	<p>重要事項：成員為校長、校長指名的役員、學部長、研究科長、附屬研究所所長、教育評議會規定的其他重要研究機構的負責人及其他根據教育研究評議會規定由校長任命的職員。</p>	<p>委員質疑，候選人答辯。候選人履歷、研究業績及答辯結果校內公示。</p> <p>(三)第三階段為具有投票資格的教授、副教授、講師、助教、課長以上行政職務人員投票，過半數者當選。</p>	<p>人。</p> <p>三、日本的大學校長雖然也有擔任大學校長的經驗，但大多數只有在母校的大學擔任副校長、院長或所長任職經驗，沒有多個大學的任職經驗。</p>
--	--	--	--

附錄二、美、英、加拿大、德、日本知名大學校長遴選委員會組織及候選

人資格條件一彙表

壹、美國大學校長遴選		
校名	校長遴選委員會組成	校長候選人資格條件
史丹佛大學	<p>一、由史坦福大學董事會主席任命的 19 人組成的校長遴選委員會，該委員會包含整個大學社區的成員，包括董事會成員、教職員工，學生和校友。</p> <p>二、校長遴選委員會的成員必須是對史丹佛大學有深入的了解，他們的背景淵源有助於提供史丹佛大學不同的觀點。</p>	<p>一、人格特質</p> <p>(一)鼓舞人心的創新領導者</p> <p>(二)委員會希望找到一個具有“協作式領導風格，可以選拔和授權一個才華橫溢，高效團隊”的人。“他們必須”接受大學長期以來跨學科合作的傳統。</p> <p>(三)在各個層面具有建設社區的能力。</p> <p>(四)包容和尊重的人。“下一任校長必須”關注學生學習成長的各個方面“</p> <p>(五)在全球範圍內變得越來越具有廣泛全球視角。</p> <p>(六)“必須對變革感到滿意，表現出謙遜和幽默，自我意識，並願意不斷學習和發展的角色。他們必發揮過去的優勢，在大學開始新的工作時提供領導力，並推進我們在二十一世紀創造和傳播知識的使命。</p> <p>二、校長遴選的徵才過程將會非常廣泛(國內國外)，會向整個校園社區徵詢校長候選人資格和向可能的候選人徵求意見。</p> <p>三、收集建議和提名：</p> <p>(一)史丹佛大學提出問題，以收集各方的意見：</p> <p>1.對於史丹佛大學面臨的挑戰和機會有何理解及看法？</p> <p>2.史丹佛大學下一任校長需要具備什麼樣的特點？</p> <p>3.建議的校長人選？</p>

		<p>(二)邀請校園社區人員對於史坦佛大學下一任校長看法，向校長遴選委員會成員提供意見</p> <p>(三)設置網站讓校園社區的成員直接進入網站提供意見。</p> <p>1.學生可以通過兩種方式向遴選委員會提供建議：</p> <p>(1)可參加 ASSU 與校長遴選委員會成員主持的會場討論。</p> <p>(2)利用校長遴選委員會網站直接向委員會提交您的建議</p> <p>2.史丹佛大學的教師，校友，工作人員和學生，可以直接郵寄、大學出版物公開信，團體訪談和城鎮會議等方式提供建議。</p> <p>3.獵人頭公司提供建議及人選</p>
麻省理工大學	<p>一、校長遴選委員會成員包括教師 10 人)和企業公司代表 10 人。</p> <p>二、遴選委員會將收到教師，學生，工作人員，校友和麻省理工學院社區其他成員的意見。</p> <p>三、另外還成立了一個六人的<a href="#">學生委員會</a>，以諮詢身份提供建議。</p>	<p>一、人格特質</p> <p>(一)學術成就(諾貝爾學術獎)，管理經驗和執行能力。</p> <p>(二)符合麻省理工學院“將知識應用於世界重大挑戰”的使命。</p> <p>二、遴選方式</p> <p>(一)鼓勵教師、學生、工作人員、行政管理人員和校友提供他們關於麻省理工學院在這十年中面臨的問題和挑戰的想法，以及他們應該在新校長中尋找的經驗和個人素質。</p> <p>(二)首先列出一個約 100 人的校長候選人名單，並將其縮減為約 7 人名單，以便更密切地進行調查。</p>
普林斯頓大學	<p>董事會任命一個 17 人組成的校長遴選委員會，成員包括 9 名董事會成員、4 名教職員</p>	<p>一、人格特質</p> <p>(一)具有敏銳的智慧和卓越的判斷力。</p> <p>(二) 熱衷於最高品質的教學和研究;具堅持</p>

	<p>工、2 名大學生、1 名研究生和 1 名大學工作人員。</p>	<p>卓越，公平和正直的原則;能致力於提升普林斯頓大學。</p> <p>(三) 具有遠見卓識、想像力、勇氣和信念。</p> <p>二、遴選過程：期待所有普林斯頓主要選區的積極參與，包括教師、學生、校友和其他人。</p> <p>(一)鼓勵所有人提供評論與建議：校長遴選委員會藉由網站收到 320 多份評論和建議。</p> <p>(二)校長遴選委員會與大學生，研究生，教師，工作人員，校友領袖和普林斯頓當地社區舉行公開論壇。</p> <p>(三)校長遴選委員會與校園社區的成員以及全國各地的企業高階管理人和富有思想的高等教育觀察員進行超過 100 次的面對面的討論。</p> <p>(四)校長遴選委員會舉行了 8 次的內部會議和 3 次全體委員會電話會議，以便仔細考慮內部和外部校長候選人。</p>
--	------------------------------------	---

### 貳、英國大學校長遴選

校名	校長遴選委員會組成	校長候選人資格條件
<p>牛津大學</p>	<p>一、由所有的牛津大學畢業生組成的校友會 (Convocation)，負責選出每任校監。</p> <p>二、校友會係由畢業校友及其他學術人員、高級管理人員、行政人員共 50 名組成。</p>	<p>一、人格特質：</p> <p>(一)校長負責監察學校的行政，並由校友會定期選出。</p> <p>(二)校長應是一名傑出的公眾人物，擔任大學的名譽負責人，主持所有重大儀式。</p> <p>(三)提供卓越的教育，開展世界領先的研究，並為地方，國家和國際社會作出重大貢獻。</p> <p>二、遴選程序</p> <p>任何人都可以成為牛津大學校長，只要他們能獲得 50 名校友會成員的提名。有關提名校長候選人的規則：</p>

		<p>(一)候選人須獲得五十名校友會成員的書面提名。</p> <p>(二)應具提名日期和簽名並附有被提名同意提名人簽署的聲明。</p> <p>(三)如在提名候選人截止日期結束時，只有一名候選人獲得提名，或其他被提名的候選人撤回後只剩一名候選人，該被提名的候選人即為當選人，選舉結果應在《大學公報》上公佈。</p> <p>(四)如在提名候選人截止日期結束時，並無候選人獲提名，或已獲提名的候選人撤回，則由行政委員會提名候選人，並正式進行選舉，選舉程序如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.應在兩天內舉行投票，兩天內應在一周內，其中一天為當週的星期六。</li> <li>2.投票表格和投票方法由副校長規定。</li> <li>3.監察員應負責點票，但有疑義選票的有效性，應由副校長決定。</li> <li>4.在票數相等的情況下，副校長應在候選人之間做出決定。</li> <li>5.選舉結果應在《大學公報》上公佈。</li> </ol>
劍橋大學	<p>一、學術評議會 (The Senate) 負責選出大學的校監 (chancellor)、校長 (vice-chancellor) 等高級管理人員。</p> <p>二、學術評議會是由擁有碩士或以上學位 (例如博士學位或神學士學位) 的大學所有成員，校長和副校長以及最近列在麗晶大廈名冊上的人 (該名冊有超過 3800 名成員，包括大學官員和大學校長和研</p>	<p>一、人格特質 校長必須是一個鼓舞人心的，自願而堅定的高學術和知識的領導者，他們致力於大學的使命，原則和價值觀 (獎學金，教學和學習)。</p> <p>二、任務</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(一) 為全校提供領導，學術和行政服務。</li> <li>(二) 對外代表大學，包括英國和海外。</li> <li>(三) 確保足以實現大學使命，宗旨和目標的財務基礎。</li> <li>(四) 履行某些重要的儀式和公民義務。</li> </ol>

	<p>究員所組成。</p> <p>三、2011 年劍橋大學由大學理事會和學術評議會共 16 名成員組成校長遴選委員會。</p>	
參、加拿大校長遴選		
校名	校長遴選委員會組成	校長候選人資格條件
多倫多大學	<p>由教師、員工、學生及管理人員組成 15 人的招聘委員會</p> <p>一、1 名理事會主席或由主席任命的理事會非正式成員（委員會主席）</p> <p>二、2 名副總督會同理事會理事會</p> <p>三、3 名非本校職員或學生之校友</p> <p>四、5 名教師，其中兼行政教師不可超過 2 人。</p> <p>五、1 名行政人員。</p> <p>六、3 名學生（1 名大學生、1 名在職大學生和 1 名研究生）。</p>	<p>理事會(Governing Council)會提出符合校長特質</p> <p>一、根據大學發展和推進願景，有效地將資源分配決策與這一願景聯結起來。</p> <p>二、通過在公共領域有效代表大學，與內部及外部有校溝通並與政府和其他私人及公共機構建立夥伴關係，提高大學（地方，省級，國家和國際）的形象。</p> <p>三、能夠吸引、留住和激勵一支高績效及高合作的高級團隊，致力於日常領導和大學運營監督。</p> <p>四、明確了解大學如何有效開展工作、監督大量複雜的預算、財務資源及基礎設施和有策略地投資資源，同時鼓勵創新性解決方案應對資金挑戰、能力限制和外部壓力，包括國際競爭。</p> <p>五、平衡對學生的臨床和專業環境的教學和研究的投資。</p> <p>六、熱心參與籌款活動。</p> <p>七、在合作決策環境中有效地工作。</p> <p>八、與董事會有效合作。</p>
奎斯特大學	<p>組成候選人評審委員會（CEC），係由理事會加 2 名教師和 2 名學生或校友，並由董事會任命 CEC 主席。</p>	<p>遴選程序</p> <p>一、由學校教職員工，學生和校友在會議上或透過電子郵件發表有關校長所需領導和戰略重點的意見。</p> <p>二、由董事會確認關於領導力和戰略重點的意見。</p>

		<p>三、候選人評審委員會（CEC）審查候選人資料、面試候選人及做出建議。</p> <p>四、主席審查和總結調查結果和參考和刑事檢查，董事會做最後決定。</p>
麥克馬斯特大學	評選委員會包括學校教職員、學生和董事會代表。	<p>一、經歷上，需曾帶領大學或學術機構在學術、行政以及財務資源發展上取得突出成就，並成功創建和倡導大學發展理念和發展目標等。</p> <p>二、在能力上，要求具有很強的服務意識，懷著不斷位大學發展做貢獻的願望與熱情，掌握傾聽技巧，並熱忱地與政府官員、商界領袖、捐款人、校友等建立與發展良好的合作關係等。</p> <p>三、在性格上，要求平易近人，大學師生易於與其聯繫和交流，具有很強的人際溝通能力和公共演講能力等。</p>
維多利亞大學	<p>一、1 名譽校長 (Chancellor)</p> <p>二、1 名董事會主席。</p> <p>三、3 名董事會任命之董事會成員。</p> <p>四、1 名由學生會提名</p> <p>五、1 名由研究生會提名</p> <p>六、1 名學院院長或游院長及副校長選出之副校長代表。</p> <p>七、9 名由各學院推選出的代表(除了研究院之外)。</p> <p>八、2 名由理事會(Senate)選出之理事會成員。</p> <p>九、1 名校友會會長或會長所提明知代表。</p>	<p>一、領導、規劃和管理</p> <p>(一)校長應帶領學校實現其願景，使學校成為加拿大和世界各地的優秀學生及教職員工的首選大學。校長能清楚表達與教師、職員、學生及校友協商制定的願景，並在戰略計劃中表達意見，監督執行情形，並隨著外部環境的變化做適當調整。</p> <p>(二)校長需促進學校在教學、學習、研究、獎學金、藝術和創造活動以及服務方面的卓越和創新。</p> <p>(三)校長須建立並領導一個強大的高級管理團隊和有效的代表。並負責監督學校營運、財務、預算、資本規劃和管理及戰略計劃的實施情況，並負責確保大學在其理事機構制定的政策框架內運作。</p> <p>(四)校長每年向董事會提出個人績效目</p>

		<p>標，並報告與這些目標有關的進展情況。</p> <p>(五)校長的領導必須使得學校能夠利用其潛力創造相互充實的教育和研究環境，得到有效和高效的基礎設施和行政支持的支持。</p> <p>二、內部關係</p> <p>(一)校長應培養學生、教職員工、行政人員和校友之間的積極關係，促進尊重和有效的對話與溝通。</p> <p>(二)校長需與學生領導一起工作，使大學生和研究生能夠發揮最大的潛力。並建立針對公平和多元化的承諾，激勵和指導所有參與者為實現大學的使命和目標作出充分貢獻。</p> <p>三、資源增強和管理</p> <p>校長需制定和實施一項確保資源的策略，以維持和建設該大學的學術和研究優勢。並參與籌款，並監督大學資源的有效管理。</p> <p>四、對外關係</p> <p>校長為學校的倡導者和大使，傳達了該大學在全球、國家、省和地方舞台上的優勢和貢獻。校長與大學的主要利益相關者，包括聯邦和省政府和機構建立了穩固而富有成效的關係;地方市政當局;原住民社區;商業和其他部門;和其他大專和研究機構。校長與其他大學領導和合作夥伴合作，敘明了高等教育和研究對社會的價值，並倡導該部門的需求。在國際和國內，校長需促進聯繫和關係，加強學校的活動，為加拿大國內外學生和社會作出貢獻。</p>
--	--	--

肆、德國校長遴選		
校名	校長遴選委員會組成	校長候選人資格條件
慕尼黑大學	<p>一、校長遴選委員會是由學術評議會全體成員的一半和校務諮詢監督委員會全體成員的一半所組成。</p> <p>二、慕尼黑大學校長遴選委員會共 20 人組成，包含 10 名外部人員，和學術評議會的 6 位教授、及 2 名學生、1 名研究助理及 1 名員工。</p>	<p>一、充滿信心和關注地解決歐洲大學教育和研究的未來。</p> <p>二、歐洲研究型大學聯盟（LERU）由 21 個歐洲主要研究型大學組成，學校目標是能影響歐洲大學及其研究活動政策的形成，從而確保能提供學校研究和教學促進其卓越。</p>
亞琛工業大學	<p>校長遴選委員會是由學術評議會全體成員的一半和校務諮詢監督委員會全體成員的一半所組成。</p> <p>一、校務諮詢監督委員會，為該州提供諮詢並監督其對大學治理的管理。</p> <p>(一)該委員會至少有一半是外部成員，目前由 10 名外部成員組成，成員來自工業界，商界和學術界的領袖。</p> <p>二、學術評議委員會：有 26 名成員：包含 14 名大學教師，4 名科學工作人員，4 名技術和管理人員及 4 名學生。</p>	<p>亞琛工業大學的工作重點是服務導向和遵守最佳可能的科學領域的卓越，校長的職責重點在於：領導管理大學、預算資金管理、人員管理、法律事務、建築和物業管理及環境保護和安全。</p>
伍、日本大學校長遴選		
校名	校長遴選委員會組成	校長候選人資格條件
東京大	<p>一、日本國立大學法人由役</p>	<p>一、有強烈的公共責任感和開拓精神的全球</p>

學	<p>員會、經營協議會和教育研究評議會組成。</p> <p>(一) 役員會：成員共 9 名，理事長 1 人(由校長兼任)、理事 8 人(其中 1 人為校外人士，其他 7 位兼任副校長)</p> <p>(二) 經營協議會委員 15 名，半數以上為校外人士。</p> <p>(三) 教育研究評議會委員 30 名，由各學院院長等校內人士組成。</p> <p>二、校長選考會議負責校長選任，由經營協議會和教育研究評議會共同組成。</p>	<p>領導人，同時擁有深厚的專業知識和廣博的知識</p> <p>二、校長總體方向和責任下進行有效和積極的管理，同時適當考慮其組成成員之間在教育，研究和行政方面達成的共識。</p> <p>三、東京大學致力於管理上，應廣泛看到來自社會各界的各種意見，校長應落實在其管理中，並審查東京大學的教育和研究計劃，規劃未來的教育和研究的概念。</p> <p>四、依“東京大學憲章”，校長將推動為促進全社會和全人類的和平與福祉前邁進，同時兼顧了平穩和成員在教育，科研和企業雙方的整體共識，能以有效和靈活的方式管理。</p>
大阪大學	<p>校長選考會議由下列成員組成：</p> <p>一、由經營協議會選舉產生 6 人。</p> <p>二、董事會議選舉產生 3 人。</p>	<p>一、大阪大學旨在培養積極參與 21 世紀全球社會的人才，我們計劃加強國際競爭力，與普朗克大學合作，向全球開放大學，並加強我們的教育和研究技能為基礎，並致力於成為世界上最重要的研究型大學之一。校長要有堅定的意志力實現目標，並具有以下品德及能力：</p> <p>(一)個性善良，學術知識優秀，具有國際視野，獲得了校內外的信任，是善於溝通領導者，也具決定和執行的能力。</p> <p>(二)為了實現大阪大學的理念，明確展示未來的願景和政策，有能力解決問題。</p> <p>(三)校園管理領導力，針對世界上最好的研究型綜合性大學之一，展示大學改革和發展大學的能力。</p> <p>(四)大阪大學向全世界開放，適合全球時代和研究環境的教育基地。</p> <p>(五)建立大學基礎，國際合作，區域合作和產學合作，能夠深化和促進社會發展。</p>

		二、校長任期為 6 年，以便能致力於中期目標的實現。
--	--	----------------------------

附錄三、國立臺灣大學等 6 校校長遴選委員會組織及校長候選人資格條件一覽表

校名	校長遴選委員會組成方式	校長候選人資格	資料來源
國立臺灣大學	<b>置委員 21 人：</b> 1. 教研人員代表 7 人 2. 行政人員代表 1 人 3. 學生代表 1 人 4. 校友代表及社會公正人士代表 9 人 5. 教育部遴派代表 3 人	應符合國立大學校長任用相關規定，並具備下列條件： 1. 具高尚品德及學術成就。 2. 具教育理念及行政能力。 3. 處事公正並超越黨派利益。 4. 校長被推薦人必須承諾，擔任職務期間不得兼何政黨。	國立臺灣大學校長遴選委員會組織及運作要點
國立臺灣師範大學	<b>置委員 21 人：</b> 1. 教師代表 7 人 2. 行政人員代表 1 人 3. 學生代表 1 人 4. 校友代表 5 人 5. 社會公正人士代表 4 人 6. 教育部遴派代表 3 人	應曾擔任專任教授五年以上及具有四年以上之教育行政或學術行政經驗，並符合教育人員任用條例等有關法令之規定外，尚須具備下列條件： 1. 公認之學術成就與聲望。 2. 高尚之品德情操。 3. 卓越之行政領導能力。 4. 前瞻之大學教育理念。 5. 有爭取及妥善運用資源之能力。 6. 校長候選人應超越政治、宗教、黨派等利益，以書面承諾於擔任校長期間，不得兼任任何政黨職務。	國立臺灣師範大學校長遴選組織及運作辦法
國立臺北科技大學	<b>置委員 17 人：</b> 1. 教師代表 5 人 2. 職員及助教代表 1 人	校長候選人除應符合教育人員任用條例規定大學校長資格外，尚須具備下列條件： 1. 前瞻性之教育理念及科	國立臺北科技大學校長遴選辦法

校名	校長遴選委員會組成方式	校長候選人資格	資料來源
	3. 學生代表 1 人 4. 校友代表 4 人 5. 社會公正人士代表 3 人 6. 教育部遴派代表 3 人	技、人文兼容之素養。 2. 公認的學術成就與聲望。 3. 高尚的道德情操與民主風範。 4. 具卓越規劃、組織及領導能力。 5. 有爭取及妥善運用資源之能力。 6. 充分尊重學術自由。 7. 不得兼任政黨職務。	
國立嘉義大學	<b>置委員 19 人：</b> 1. 教師代表 6 人 2. 職員代表 1 人 3. 學生代表 1 人 4. 校友代表 4 人 5. 社會公正人士代表 4 人 6. 教育部遴派代表 3 人	校長候選人須符合教育人員任用條例第十條規定，具下列第一款各目資格之一及第二款資格： <ol style="list-style-type: none"> <li>1、具下列資格之一：               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 中央研究院院士。</li> <li>(2) 教授。</li> <li>(3) 曾任相當教授之教學、學術研究工作。</li> </ol> </li> <li>2、曾任學校、政府機關（構）或其他公民營事業機構之主管職務合計三年以上。</li> </ol> 除前款規定外，校長參選人並須具以下條件： <ol style="list-style-type: none"> <li>1、具高尚之品德與情操。</li> <li>2、傑出的學術成就與聲望。</li> <li>3、能充分尊重學術自由。</li> <li>4、前瞻性之教育理念及明確治校方針。</li> <li>5、具有卓越規劃組織及領導能力。</li> <li>6、處事公正且能超越政治宗教黨派及營利單位等益，如兼</li> </ol>	國立嘉義大學校長遴選辦法。 國立嘉義大學校長候選人資格審查要點。

校名	校長遴選委員會組成方式	校長候選人資格	資料來源
		<p>任上述相關、處事公正且能超越政治宗教黨派及營利單位等益，如兼任上述相關、處事公正且能超越政治宗教黨派及營利單位等益，如兼任上述相關、處事公正且能超越政治宗教黨派及營利單位等益，如兼任上述相關職務者，應於就任前辭去兼職。</p> <p>7、年齡未滿 65 歲。</p>	
國立陽明大學	<p><b>置委員 21 人：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師代表 7 人</li> <li>2. 職技代表 1 人</li> <li>3. 學生代表 1 人</li> <li>4. 校友代表及社會公正人士代表 9 人</li> <li>5. 教育部遴派代表 3 人</li> </ol>	<p>校長候選人除應符合有關法令之規定外，尚須具備下列條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公認之學術成就與聲望。</li> <li>2. 高尚之品德情操。</li> <li>3. 卓越之行政領導能力。</li> <li>4. 清晰的教育理念。</li> <li>5. 超越黨派利益。</li> <li>6. 現任校長於教育部進行續聘評鑑程序時表達無意願，或參加續聘未獲通過者，不得新任校長遴選。</li> </ol>	國立陽明大學校長遴選辦法
國立金門大學	<p><b>置委員 21 人：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師代表 7 人</li> <li>2. 行政代表 1 人</li> <li>3. 學生代表 1 人</li> <li>4. 校友代表及社會公正人士代表 9 人</li> <li>5. 教育部遴派代表 3 人</li> </ol>	<p>校長參選人除應符合大學法、教育人員任用條例及有關法律之規定外，並應具備下列條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具有前瞻性教育理念。</li> <li>2. 在學術上著有成就與名望，並對學術自由高度尊重。</li> <li>3. 具有卓越規劃、組織及領導能力。</li> <li>4. 身心健康並具有高尚之品</li> </ol>	國立金門大學校長遴選辦法

校名	校長遴選委員會組成方式	校長候選人資格	資料來源
		德情操，處事公正且能超越政治、黨派、宗教、營利單位等，已兼任政黨職務者，須書面承諾於應聘校長前放棄。	

#### 附錄四、臺灣國立大學校長遴選遴委會運作及候選人資格相關函釋

序號	教育部函釋	要旨
1	教育部 93 年 11 月 29 日台人(一)字第 0930155621 號函	教育人員任用條例第 10 條及教育人員任用條例施行細則第 13 條有關一級單位主管認定疑義
2	教育部 95 年 01 月 10 日台人(一)字第 0940184574 號函	國內外大學及獨立學院副校長、副院長、副系主任及 EMBA 主任職務，是否符合教育人員任用條例施行細則第 13 條第 3 項規定所稱「一級單位主管以上行政工作之職務」疑義
3	教育部 95 年 12 月 25 日台人(一)字第 0950190064 號函	各校辦理校長遴選時，對於校長候選人資格應善盡審核責任
4	教育部 96 年 04 月 30 日 台人(一)字第 0960060352 號函	校長遴選委員會可否自訂票決校長候選人通過標準
5	教育部 96 年 05 月 02 日 台人(一)字第 0960055145 號函	重申為落實大學校長遴選之功能，請各校於遴選校長人選時，由遴選委員會依其職能遴選產生，不宜以普選方式產生
6	教育部 96 年 06 月 13 日 台人(一)字第 0960088488C 號令	基於大學自主，並落實大學法第 1 條第 2 項規定：「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。」，爰各大學校長遴選委員會本獨立自主之精神，對校長候選人之申請資格，除依教育人員任用條例外，得另定更嚴格之資格條件
7	教育部 97 年 12 月 01 日 台人(一)字第 0970219665 號函	有關校長遴選委員會得否逕行修正經校務會議通過之校長遴選辦法有關決定候選人產生方式之條文內容等疑義
8	教育部 102 年 03 月 06 日臺教人(二)字第 1020032598 號函	教育人員任用條例第 10 條第 1 項第 1 款及第 2 款疑義
9	教育部 102 年 09 月 16 日 臺教人(二)字第 1020131974A 號函	有關教育人員任用條例（以下簡稱任用條例）第 8 條第 1 項及第 10 條第 1 項所定校長資格「相當教授、副教授之教學、學術研究工作」範圍疑義

序號	教育部函釋	要旨
10	教育部 104 年 01 月 26 日臺教人(二)字第 1030192621 號函	教育人員任用條例第 8 條第 1 款及第 10 條第 1 項第 1 款疑義



# 探討各國公立高級中等以下學校教師成 績考核制度之比較分析

組別：第 12 組

成員：

國立勤益科技大學

國立臺北科技大學

臺灣體育運動大學

國立教育廣播電臺

教育部國民及學前教育署

報告日期：中華民國 107 年 8 月 17 日



## 摘要

隨著社會政治經濟變遷，民主意識抬頭，近年相關家長團體透過與主管機關座談或立法委員預算審查提案機制等各種管道，提出學校教師成績考核委員會之組成亦應加入家長代表及外部學者專家代表之建議，以達到綜覈名實、信賞必罰之目的。

為因應上開系爭議題，本文透過蒐集及閱覽我國期刊和國內學位論文資料，以美國、日本、新加坡、澳大利亞及中國等考核制度為例與我國內現行考核制度進行比較。比較分析結果顯示，上開外國教師成績考核大多內含在教師專業評鑑制度內。

惟教師專業評鑑與教師成績考核是兩種不同之概念，各有其不同之目的，但本文獻分析仍具參考價值，尤以考核委員會組成、考核方式及考核程序等得為我國現行教師成績考核制度借鏡，爰提出相關建議，期能作為未來相關法規修正之參考，使教師成績考核制度更臻完善。

關鍵詞：教師成績考核、考核委員會、考核方式、考核程序



## 目次

壹、前言 .....	337
一、緣起及分工 .....	337
二、資料蒐集過程 .....	338
貳、各國制度與規範 .....	340
一、美國（以加州為例） .....	340
二、日本（以東京都為例） .....	341
三、新加坡 .....	342
四、中國 .....	343
五、澳大利亞（以新南威爾斯州為例） .....	344
六、我國 .....	346
參、分析與發現 .....	348
一、考核方式 .....	348
二、考核委員會組成方式 .....	348
三、考核程序 .....	349
肆、建議 .....	351
一、考核委員會組成 .....	351
二、考核方式 .....	351
三、考核程序 .....	351
附錄 .....	355
一、分工表 .....	355
二、作業時程甘特圖 .....	358
三、各國制度與規範比較分析表 .....	359

四、會議紀錄(略) .....	365
五、我國公立高級中等以下學校教師成績考核辦法 .....	365



# 壹、前言

## 一、緣起及分工

### (一)議題訂定緣起

我國公立高級中等以下學校教師成績考核制度係於民國 60 年 7 月 21 日由教育部訂頒公立學校教職員成績考核辦法，作為考核教師成績表現之依據。歷經多次修訂，並於民國 94 年 10 月 3 日修正名稱為公立高級中等以下學校教師成績考核辦法。

隨著社會政治經濟變遷，民主意識抬頭，近年家長參與教育政策之蓬勃發展，學校教育決策環境除了原以教師為主體外，於教師聘任制度設計上，教師評審委員會之當然委員更加入家長會代表。

近年相關家長團體透過與主管機關座談或立法委員預算審查提案機制等各種管道，反映學校教師成績考核委員會組成盡是校內教師，導致教師成績考核淪為形式，無法達到綜覈名實、信賞必罰之目的，更遑論有助教學品質之提升，爰提出學校教師成績考核委員會之組成亦應加入家長代表及外部學者專家代表之建議。除此之外，民眾亦透過主管機關民意信箱反映有關教師成績考核方式、考核結果比例限制等問題。

為因應上開系爭議題，期待經由蒐集各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度與規範，透過國內外制度之比較分析，針對教師成績考核方式、考核委員會組成及考核程序作深入探討，以提出具體可行之建議。

### (二)小組分工及工作重點

議題確認後，本組於民國 107 年 3 月 2 日召開第一次工作圈小組會議，就組

內分工及工作重點進行討論。分工重點大致為，由小組長學校國立勤益科技大學代表參加工作圈會議（同時為簡報及成果報告報告人）及召開工作圈小組會議。另考量本議題與教育部國民及學前教育署（以下簡稱國教署）業務相關，爰規劃由國教署范碧之專員及羅美玲組員負責書面報告第參部分有關分析與發現及第肆部分有關建議之撰寫。跨國資料蒐集則由國立臺北科技大學王慧鎔組長、國立臺灣體育運動大學邱德隆秘書及國立教育廣播電台黃雅欣組員三位小組成員負責。跨國資料蒐集完成後，於民國 107 年年 6 月 1 日召開第二次工作圈小組會議，就資料蒐集的結果與後續書面報告聚焦重點予以討論及適度調整。書面報告初稿完成後，於民國 107 年 8 月 7 日召開第三次工作圈小組會議，小組成員一同檢視書面報告內容，增刪修改後定稿。詳細分工資料及工作重點如附錄一分工表和附錄二作業時程甘特圖。

## 二、資料蒐集過程

蒐集方法採用文獻分析法，透過蒐集及閱覽我國期刊和國內學位論文，來整理本議題需要之分析資料。因美國各州教育制度均屬自行制定，並無美國教師成績考核制度之完整脈絡，爰選擇較有完整教師成績考核制度之加州進行比較，並藉由國內學者歸納之資料進行歸納及分析。

日本及新加坡的中小學教師評鑑制度已正式推動實施多年，而且和我國一樣屬東方文化，可減少文化上差異。日本中小學教師是教育公務員身分，在二次大戰後以績效主義為原理構思出勤務成績評定的制度，但因勤該制度未發揮實質功效，故而發展出新型態的教師評鑑制度。新加坡自 2000 年起進行師專業發展改革，於 2005 年實施的提升表現管理機制，獲得了重大的成果進而提高了新加坡整體教師的素質。

本文藉由國內學者歸納之資料進行歸納及分析。

對於集權國家之中國，雖為同文同種，但中國政府對網路資訊之封鎖，唯有透過其所發布之官方網站資料，以及透過搜尋引擎百度及微信，將所收集之資料，尋求曾任職中國教育人員之親友協助確認內容之正確性。另對聯邦制度的澳大利亞，透過蒐集及閱覽國內外學位論文，瞭解其教育制度雖源自美國，卻又發展出自己的考核模式，須先整體瞭解澳大利亞教師資格取得及正式教師的考核之區別，方能整理出符合本議題之探討內容與分析比較。

## 貳、各國制度與規範

### 一、美國（以加州為例）

美國中小學教師成績考核是包含在教師評鑑制度內，美國教育法規是各州自行制定，聯邦政府設置之教育部，負責全國性教育規劃，中小學教育權責由各州自主規範。以美國加州為例，新任教師每年都須接受考核評鑑，資深教師則是每 2 年需接受一次考核評鑑，達到高素質教師標準之教師 5 年接受一次考核評鑑。

（一）考核方式：以教學檔案與教室觀察作為考核方式。學期初舉行年度計畫確認會議，考核人員與教師必須共同與會。會議檢視考核評鑑程序及專業教學標準，完成年度計劃表格，確認年度計劃目標。

（二）考核委員會組成方式：考核成員由當地教育局局長和教師會會長共同擔任主席，成員包括教師、教師會代表、學校行政人員、教育行政人員、學區董事會成員等。

（三）考核程序：教師在接受教室觀察前須提供考核人員一份教學檔案，而教師會取得考核用之教室觀察表格，觀察後會議由教師與考核人員共同與會，完成教室觀察表格、觀察後表格及教學實作等綜合性報告。

（四）考核內容：依據加州的專業教學標準，考核指標包含支持學生學習、創造有效學習環境、幫助學生理解並組織學科內容、為學生構思學習計畫、評量學生學習、成為專業化教育者。

（五）考核結果及影響：考核結果合格者，報告歸入個人檔案；考核結果不合格，教師需每年接受考核評鑑，並參加教師同儕協助與審查方案（PAR），直到通過考核評鑑。教師考核評鑑結果會影響教師薪資與續聘與否。

## 二、日本（以東京都為例）

- （一）考核方式：東京都的教師考核方式可分為自我評鑑、絕對評鑑及相對評鑑等三階段。自我評鑑是教師透過與校方雙向溝通後設定未來職務內容欲把握的目標與抱負水準。絕對評鑑由校方就教師各項評鑑項目評分。相對評鑑是進行學校間的比較和評鑑，避免因學校間水準及資源等的差異，或學校評鑑者的標準差異等所造成的不公平。
- （二）考核委員會組成方式：絕對評鑑由副校長及校長分別進行評鑑。相對評鑑由各地方教育委員會的教育長，進行學校間之比較和評鑑。
- （三）考核程序：自我評鑑每年三次，教師設定和調整自己工作職務的目標和達成的方法，並完成自我申告書。絕對評鑑每年二次，由副校長及校長給予整體總評。相對評鑑由各地方教育委員會的教育長依據各校校長及副校長評定結果進行調整及相對性評定。
- （四）考核內容：評鑑層面主要分成學習指導、生活與升學輔導、學校經營、特別活動和其它等四大層面；評鑑內容區分為勤務時間內的職責任務及勤務時間外的職責任務；評鑑要素面向分為能力、態度、實際績效；評鑑成績等第為分項成績分為 A、B、C、D 等四種等第。
- （五）考核結果及影響：
- 1、在薪資和晉升方面的應用：等級愈佳者加薪幅度愈高，而且可以獲得職等晉升的機會。
  - 2、職務安排與人事遷調：依考核結果進行適當的職務安排，另教師的異動遷調也將成績考核結果納入審查參考。

- 3、專業成長與優良教師表揚：瞭解教師的專業能力和成長情形，強化不足的地方。表現優良教師，經文部科學省審查合格者，可獲頒文部科學省大臣的榮譽狀。
- 4、教師聘任與不適任教師的處理：成績考核結果不會直接做為不適任教師認定的標準，但會做為不適任教師認定的參考資料。

### 三、新加坡

- (一) 考核方式：依提升績效表現管理系統，將成績考核分為計畫、回饋與指導和評鑑等三個階段。(洪榮炎，2016)。
- (二) 考核委員會組成方式：學校評鑑委員會由校長、副校長、部門主任等共同組成。
- (三) 考核程序：年初的計畫階段決定年度工作目標。年中的回饋與指導階段，指導員會與教師進行正式的年中討論。年終的評鑑階段，指導員與教師討論和評估其實際表現與年初計畫目標之符合程度。也會參考教師個人的自我評鑑，以及較高職級教育人員為主的第三檢核者之檢視與評估，以多元的評鑑資料來源進行總結性評鑑和潛能評估。最後，由學校評鑑委員會召開會議，對全校教師的表現進行統一的排名。
- (四) 考核內容：平時工作表現包括教學工作、級任老師工作、課程輔導活動、學校委員會工作、特殊計劃工作等五項工作的表現和績效。個人發展潛能評估分為工作能力、長遠發展的可能性、潛能、主要職位的可能性、高級專業潛能、職業發展推薦等六項。
- (五) 考核結果及影響：教師績效分成 A、B、C、D、E 五個等級。而級別越高的教師要求標準較高越難被評為高級等，年輕教師較容易獲得高級等的評價，以鼓

勵年輕新進教師努力向上。(饒明元, 2013) 其考核影響如下：

- 1、聘任管理上：獲得 A、B、C 等級的教師可以直接得到聘任，如果為 D 及 E 級，會提出改進要求甚至面臨解聘。
- 2、在職務晉升與工作表現方面：工作表現必須是穩定且越來越好，且符合該等級之相對應能力，才有機會晉升。
- 3、在薪資方面：教師考評合格，薪資可以晉升一級；不合格則無法晉升。
- 4、績效獎金方面：評鑑為 A、B、C 等的教師，可依評鑑結果獲得不同的獎勵金，D、E 等級的教師則沒有獎金。

#### 四、中國

- (一) 考核方式：依據中華人民共和國教師法、中華人民共和國教育法及參照中國山東省教育廳 2015 年 3 月 24 日(魯教師發〔2015〕4 號) 公文規定，教師考核分為平時考核、年度考核和聘期考核。
- (二) 考核委員會組成方式：學校成立由學校領導、教務、人事和紀檢等有關部門人員，以及班主任、教師代表等參加的考核工作小組，負責考核工作的具體實施。其中，班主任、教師代表不少於考核工作小組組成人員的二分之一。班主任、教師代表產生，要履行相應的民主推選程序。
- (三) 考核程序：參照中國山東省教育廳 2015 年 3 月 24 日(魯教師發〔2015〕4 號) 公文規定，教師考核分為平時考核、年度考核和聘期考核。教師考核工作由縣級人力資源社會保障部門會同教育行政部門管理，學校具體實施，程序為成立組織、確定方案、實施考核、學校公示、結果回饋及總結歸檔等 6 個程序。
- (四) 考核內容：包括四個面向、十二個指標，各省城之國中小學校可於指標項下，

依學校的需求及規定，做詳細指標內容之要求，並做考核評分數之比例增減。

1、師德師風： 思想政治、職業道德。

2、業務素養：教育理論、學科素養、心理素養。

3、教育教學能力：教育能力、教學能力、教師培養、教學研究。

4、工作績效：教學效果、管理工作、育人實績。

(五) 考核結果及影響：年度考核結果分為優秀、合格、基本合格、不合格四個層次。

聘期考核結果分為合格、不合格。其中，年度考核優秀等次人數或比例，由學校主管教育行政部門根據規定之考核等次比例，在人力資源社會保障部門指導監督下，依據對學校的社會多元評價結果和年度工作考核結果確定。對學生規模小、教職工人數少的學校，以及安排教師支援教學、走動教學之學校，年度考核優秀等次人數或比例可統籌使用，並報人力資源社會保障部門備案。考核結果並作為教師資格定期註冊、崗位聘任、職務晉升、表彰獎勵、績效工資發放等工作的重要依據。

## 五、澳大利亞（以新南威爾斯州為例）

(一) 考核方式：高明輝指出澳大利亞各州政府皆以立法或與教師工會簽訂協議之方式，要求教師必須參與由學校校長負責之年度績效考核，以加強教師教學績效。

以新南威爾斯州為例，每位老師應接受來自校長（代理人）或教師召集人或主管之績效審查。（高明輝，2013）

(二) 考核委員會組成方式：教師考核大多由校內主管（二、三職級教師）或副校長擔任，並未組成特定考核委員會。

(三) 考核程序：從上一個學年的第四學期到次學年第四學期結束的四個階段循環週

期，流程包含擬定年度計績效計畫、績效計畫進度檢討、年度績效審查及績效結果處理 4 個程序。

(四) 考核內容：採用國家教師專業標準，包含 3 個專業項目，當中又包括了 7 個要素如下：

1、專業知識：

- (1) 教師瞭解自己教學科目與內容及如何將內容教授給學生。
- (2) 教師瞭解學生及學生如何學習。

2、專業實踐：

- (1) 教師對有效學習做出計畫、評估及報告。
- (2) 教師對學生有效的溝通。
- (3) 透過運用課堂管理技巧，教師創造並維護安全及有挑戰性的學習環境。

3、專業承諾：

- (1) 教師不斷提高自己的專業知識和作法。
- (2) 教師是他們的專業和更廣泛社區的積極參與成員。

(五) 考核結果及影響：每位老師在與校長議定績效發展計畫後，必須提供績效證據以證明自己的工作表現已達到績效發展計畫中的績效目標。而校長在評定教師績效後則會給予老師回饋和專業發展建議，若教師年度績效表現符合要求，就可以晉升職位或提敘或加薪。若被評為不符合績效標準要求，會被要求改善，其薪酬遞增資格也會受到影響。

## 六、我國

現行教師考核係依公立高級中等以下學校教師成績考核辦法規定辦理，主要內容說明如下：

### （一）考核方式：

- 1、平時考核：隨時根據教師之具體事實記錄，如有合於獎懲標準之事蹟，予以獎勵或懲處。
- 2、年終（另予）考核：教師任職屆滿 1 學年，應予年終考核；任職滿 6 個月未達 1 年，應為另予考核。教師考核係按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形綜合考評。

### （二）考核委員會組成方式：

學校成立考核會，由教務、學生事務、輔導、人事業務之單位主管及教師會代表 1 人為當然委員外，其餘由票選產生。其任務為教師年終、另予考核及平時考核獎懲之初核或核議事項。

### （三）考核程序區分如下（劉恬紋，2009）：

- 1、初核：考核會執行初核，審查受考核人數、平時考核紀錄及其他應行事項。
- 2、複核：考核會完成初核，報請校長覆核，校長對初核結果有不同意時，應敘明理由交回復議，對復議結果仍不同意時，得變更之。
- 3、核定：教師年終及另予成績考核結果，應於每年 9 月 30 日前分別列冊報主管機關核定。
- 4、通知：教師成績考核經核定後，由學校以書面通知受考核教師，並附記不服者提起救濟之方法、期間及受理機關。

5、執行：教師成績考核結果應自次學年度 8 月 1 日執行。

(四) 考核內容：

1、考列 4 條 1 款：按課表上課、訓輔工作得法、服務熱誠、事病假併計在十四日以下、品德生活良好、未違反兼課兼職規定、按時上下課、未受任何刑事、懲戒及行政懲處。

2、考列 4 條 2 款：教學認真、對訓輔工作尚盡職、對校務尚能配合、事病假併計超過 14 日，未逾 28 日、品德生活無不良紀錄。

3、考列 4 條 3 款：教學成績勉能符合要求、曠課（職）超過二節、事病假未依規定補課、擅自在外兼課兼職、品德生活較差、因病已達延長病假、事病假超過 28 日。

(五) 考核結果及影響（曾智祺，2016）：

1、考核結果係就教師之年終成績考核，按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形，考列第 4 條第 1 項第 1 款、第 2 款或第 3 款。

2、考核結果影響教師之晉級及考核獎金。

## 參、分析與發現

### 一、考核方式

美國教師考核以教師觀察為主，讓受考核教師共同參與考核程序，與考核者有一定互動，共同訂定考核目標；日本教師成績考核由教師與校方共同設定未來職務內容、目標與抱負水準。另校長肩負學校發展之責任，故由校長負責絕對評鑑之成績。然而，為避免各校之資源差異及校長之評量方式差異，會由各地方教育委員會之教育長再做最後之相對評鑑；而我國中小學教師成績考核方式則係以書面記錄方式進行審查，且受考教師未參與審查過程，而考核委員會之組成也削弱校長之權限；新加坡則由教師與指導員於年初共同討論年度工作目標，年中時，指導員會同教師進行年中討論，最後，參考教師個人的自我評鑑及第三檢核者之檢視與評估，進行總結性的績效表現評鑑和潛能評估；而我國係針對教師之教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形，由考核委員會進行初核，另經校長覆核之程序，惟未對個人潛能評估做考核；中國教師考核分為平時考核、年度考核和聘期考核，而教師個人須主動填寫年終反思的考核表，做為考核的參考，與我國目前分為平時考核及年終考核相似，惟未由教師填寫個人年終自我評鑑表；澳大利亞各州利用年度績效考核來檢核績效不佳之教師，給與支持與輔導，協助其改善績效，如教師績效未能於規定之時間內改善，各州則交由另設的獨立機制與流程來處理，不同於我國教師考核制度係以獎勵做為出發點。

### 二、考核委員會組成方式

美國教師考核委員會組成成員除教師、教師會代表、學校行政人員外，尚包含教育行政人員、學區董事會成員等，並由當地教育局局長和教師會會長共同擔任主席，由此可知，美國加州教師考核委員會的組成比較多元，且不限於接受考核教師之服務

學校人員；日本則由校長及副校長進行考核後，再由各地方教育委員會的教育長做最後調整；新加坡則由校長、副校長、部門主任等共同組成；然而，澳大利亞教師考核是由校長（代理人）或教師召集人或主管的績效審查，未另設考核委員會考評；反觀中國的考核委員會由學校領導、教務、人事和紀檢等有關部門人員，以及班主任、教師代表等所組成，與我國中小學教師成績考核委員會的組成為教師、教師會代表及學校行政人員等頗為相似。然而，中國另有規定班主任、教師代表不得少於考核工作小組成員二分之一，與我國考核辦法規定委員每滿三人應有一人為未兼行政職務教師規定有異。

### 三、考核程序

美國教師在接受教室觀察考核前會收到考核用之表格，瞭解考核項目的實際內涵，並於教室觀察考核後，由教師與考核人員共同完成綜合性報告。教師全程參與自己的考核過程，接收考核人員的建議與回饋，充分瞭解考核結果；日本教師每年要進行三次自我評鑑，校長及副校長各進行一次絕對評鑑，地方教育委員會的教育長進行一次相對評鑑；新加坡教師成績考核年初時由教師必須和指導員共同討論年度工作目標，年中由指導員會進行不定期的觀察和記錄及進行年中討論，協助教師在下半年度會有更好的表現。年終由指導員與教師進行正式討論和評估其實際表現與年初計畫目標之符合程度，並參考第三檢核者之檢視與評估，以多元的評鑑資料來源來進行總結性的績效表現評鑑和潛能評估；中國教師考核的程序包括成立組織、確定方案、實施考核、學校公示、結果回饋及總結歸檔等六項程序；澳大利亞各州教師的績效考核是一個包含制定年度績效計畫、實施計畫、專業發展與審查績效的績效發展循環週期，在最後考核績效時，會關係到教師職級升級，甚至薪資提升的結果，在循環週期的過程中，

也會確實促進教師專業發展及增進教學效能的目的；而我國中小學教師成績考核程序係於學年度結束時，將受考核教師之成績考核表，送各單位主管評擬，再召開教師成績考核委員會議進行初核，將考核結果送校長覆核後，並於每年 9 月 30 日前列冊報主管機關核定。

## 肆、建議

為因應近年來各界對公立高級中等以下學校教師成績考核委員會組成、考核方式及考核程序之建議，經蒐集各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度相關資料，教師成績考核大多內含在教師專業評鑑制度內。惟教師專業評鑑與教師成績考核是兩種不同之概念，各有其不同之目的，專業評鑑主要是要輔導教師改善教學，以落實提升教師專業成長及達成教學與輔導成效之目的；教師成績考核則強調工作之績效，以處理薪資晉級、獎金發放事宜以及執行行政上獎懲等相關措施（吳天方、廖德昭，2003）。

本小組透過國內外制度之比較分析，針對教師成績考核委員會組成、考核方式及考核程序於法制面及管理實務部分提出以下建議：

### 一、考核委員會組成

有鑑於我國相關教師團體、家長團體、校長團體及學校行政人員代表對教師成績考核委員會增列家長代表及外聘專業委員未有共識，建議由主管機關繼續蒐集各方意見，在取得共識前尚不宜增修教師成績考核委員會之組成。

### 二、考核方式

應讓教師充分瞭解教師平時考核之各項指標，並應包括教師自我評量，單位主管給予回饋建議，讓接受考核教師共同參與考核過程。

### 三、考核程序

依我國公立高級中等以下學校教師成績考核辦法規定，考核委員會執行初核時，應審查受考核教師平時考核紀錄及工作成績、勤惰資料、品德生活紀錄及獎懲紀錄等

資料。教師之年終成績考核，應按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形本綜覈名實之旨確實辦理。爰各校應確實執行平時考核規定，給予教師適當回饋並有追蹤改進機制。另依教師年終成績考核結果，輔導教師建立工作績效改進計畫，以提昇教師教學效能。

## 伍、參考文獻

- 劉恬妘（2009）。教師成績考核制度與教師專業發展評鑑制度整合之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 卯靜儒、陳冠蓉、蘇源恭（2007）。教學專業與教師發展－美國教師評鑑指標分析。高教發展與評估雜誌，23（5），頁 83-95。
- 吳天方、廖德昭（2003）。[國立高中職校教師成績考核現況與展望](#)。學校行政，24，頁 87-93。
- 孟衛青、袁清（2014.8 上期）中小學教師績效評價的制度設計特徵－基於 X 市中小學教師績效考核方案的多案例文本分析。中國社會科學院網站 [http://www.cssn.cn/jyx/jyx\\_jyglx/201502/t20150215\\_1517340.shtml](http://www.cssn.cn/jyx/jyx_jyglx/201502/t20150215_1517340.shtml)
- 姚招帆（2017）。公立高級中等以下學校教師成績考核辦法之法解釋論及法政策論之研究。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 洪榮炎（2016）日本、新加坡、中國與臺灣中小學教師評鑑制度比較研究。國立臺中教育大學教育學系博士學位論文，未出版，臺中。
- 高明輝（2013）。澳大利亞各中小學教師評鑑之比較分析。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位論文，未出版，臺北。
- 曾智祺（2016）。公立高級中等以下學校教師成績考核辦法執行之研究－以桃竹苗地區國民小學為例。國立新竹教育大學教育與學習科技學系教育行政碩士在職專班碩士論文，未出版，新竹。
- 程元鋒（2008）。連江縣國民中小教師評鑑規準建構之研究。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

饒明元(2013)。臺灣與新加坡中小學教師評鑑制度之比較研究。南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士論文，未出版，嘉義。

## 附錄

### 一、分工表

業務分工項目	負責小組成員	作業時程	備註(工作重點)
出席參加工作圈會議	主辦：國立勤益科技大學盧錦瑛專員 協辦：本小組其他成員	配合工作圈會議時間	
召開小組會議	主辦：國立勤益科技大學盧錦瑛專員 協辦：本小組其他成員	視需要適時召開	一、107年3月2日召開第一次小組會議討論分工及工作重點等。 二、107年6月1日召開第二次小組會議就資料蒐集的結果與後續書面報告聚焦重點予以討論及適度調整。 三、107年8月7日召開第三次小組會議共同檢視書面報告內容，增刪修改後定稿。
資料蒐集各國制度與規範	主辦：國立臺北科技大學王慧鎔組長(美國)、臺灣體育運動大學邱德隆秘書(日本及新加坡)、國立教育廣播電臺黃雅欣專員(中國及澳大利亞) 協辦：本小組其他成員	一、3月確認蒐集國家及理由。 二、5月中提供初步蒐集資料及內容，供教育部國民及學前教育署小組成員作國內	一、考量資料方便性(語言及地域性)，以蒐集美國、日本、新加坡、中國大陸及澳洲等5國為主。 二、各國公立高級中等以下學校教師成績考核制度資料蒐集重點為考核方式、考核程序、考核內容、考核結果及考

		<p>外制度比較分析(以表呈現)。</p> <p>三、6月中提供完整蒐集資料(含參考文獻及附錄等)。</p>	<p>核影響。</p> <p>三、負責蒐集國外資料小組成員得視情況更換蒐集其他國家資料。</p> <p>四、若蒐集資料非中文者，須翻譯成中文並檢附原文資料。</p>
書面報告	<p>主辦：本小組所有成員，說明如下：</p> <p>一、書面報告結構依序為封面、摘要(150-200字)、目次、本文、參考文獻、附錄，格式參考國立政治大學公共行政學系編輯出版之「公共行政學報」。</p> <p>二、封面及摘要(150-200字)由盧錦瑛專員負責，目次由王慧鎔組長製作並負責檢視及校對整體書面報告結構。</p> <p>三、本文部分：</p> <p>(一)壹、前言 一、分工：由盧錦瑛專員撰寫。二、資料蒐集過程(包括方法及困難度等)由負責蒐集各國資料小組成員撰寫。合計約 500-700 字。</p> <p>(二)貳、各國制度與規範：</p>	<p>一、5月底製作國內外制度比較分析(以表呈現)供小組長於工作圈第3次會議報告。</p> <p>二、7月完成書面報告供本小組提交工作圈，並由小組長據以進行成果報告(含簡報製作及報告)</p>	

	<p>由負責蒐集各國資料小組成員依國家別分別撰寫，合計約 3000 字，再由教育部國民及學前教育署小組成員作國內外制度比較分析(以表呈現)。</p> <p>(三)參、分析與發現(約 1000-1500 字)及肆、建議(約 500 字)由國教署小組成員負責撰寫。</p>		
<p>成果報告(簡報製作及報告)</p>	<p>主辦：國立勤益科技大學盧錦瑛專員</p> <p>協辦：本小組其他成員</p>	<p>8 月：完成成果報告(含簡報製作及報告)</p> <p>9 月：進行簡報</p>	

## 二、作業時程甘特圖

月份 工作項目	107年 2月	107年 3月	107年 4月	107年 5月	107年 6月	107年 7月	107年 8-9月
確定小組成員	■						
確認組內分工及工作重點	■	■					
進行資料蒐集及國內外制度比較分析 (以表呈現)		■	■	■	■	■	
提交書面報告						■	
完成成果報告(含簡報製作及報告)							■

### 三、各國制度與規範比較分析表

各國	美國-以加州為例	日本-以東京都為例	新加坡	中國	澳大利亞-以新南威爾斯州為例	我國
考核方式	以教學檔案與教室觀察作為考核方式。學期初舉行年度計畫確認會議，考核人員與教師必須共同與會。會議檢視考核評鑑程序及專業教學標準，完成年度計畫表格，確認年度計畫目標。	東京都的教師考核方式可分為自我評鑑、絕對評鑑及相對評鑑等三階段： 1.「自我評鑑」是教師透過與校方雙向溝通的晤談下所獲得的指導建議，設定未來職務內容欲把握的目標與抱負水準。 2.「絕對評鑑」是由校方就教師各項評鑑項目評分。 3.「相對評鑑」是進行學校間的比較和評鑑，避免因學校間水準及資源等的差異，或學校評鑑者的標準差異等所造成的不公平。	新加坡政府運用「提升績效表現管理系統(EPMS)」，將成績考核分為「計畫」、「回饋與指導」和「評鑑」等三個階段。	依據中華人民共和國教師法、中華人民共和國教育法及參照中國山東省教育廳 2015 年 3 月 24 日(魯教師發〔2015〕4 號)公文規定，教師的考核分為平時考核、年度考核和聘期考核。	澳大利亞各州政府皆以立法或與教師工會簽訂協議的方式，要求教師必須參與由學校校長負責的年度績效考核，以加強教師之教學績效。以新南威爾斯州為例，每位老師應接受來自校長(代理人)或教師召集人或主管的績效審查。	現行教師考核係依公立高級中等以下學校教師成績考核辦法規定辦理，主要內容說明如下： 1.平時考核 隨時根據具體事實，詳加記錄，如有合於獎懲標準之事蹟，並應予以獎勵或懲處。各校平時考核獎勵記功以下之案件，考核會已就相同案情核議有案或已有明確獎勵基準者，得先行發布獎勵令，並於獎勵令發布後 30 日內提交考核會確認。 2.年終(另予)考核 教師任職至學年度終了屆滿 1 學年者，應予年終成績考核；任職滿 6 個月未達 1 年，應為另予考核。教師之年終成績考核，應按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形。教師年終成績考核及另予成績考核結果，應於每年 9 月 30 日前分別列冊報主管機關核定。
考核成員	考核成員	1.絕對評鑑	學校評鑑委	1.學校成立	教師考核	1.考核會組成

核委員會組成方式	由當地教育局局長和教師會共同擔任主席，成員包括教師、教師會代表、學校行政人員、教育行政人員、學區董事會成員等。	是由副校長及校長來分別進行第一次和第二次評鑑。 2.相對評鑑是由各地方教育委員會的教育長，進行的比較和評鑑。	員會由校長、副校長、部門主任等共同組成。	由學校領導、教務、人事和紀檢等有關部門人員，以及班主任、教師代表等參加的考核工作小組，負責考核工作的具體實施。 2.另班主任、教師代表不少於考核工作小組組成人員的1/2。班主任、教師代表的產生，要履行相應的民主推選程序。	大多由校內主管（二、三職級教師）或副校長擔任，並未組成特定考核委員會。	由委員教務、學生事務、輔導、人事業務之單位主管及教師會代表1人為當然委員外，其餘由該校教師票選產生，並由委員互推1人為主席，任期1年。 2.任務 學校教師年終成績考核、另予成績考核及平時考核獎懲之初核或核議事項。
考核程序	教師在接受教室觀察前須提供一份教學檔案，而教師會取得之教室觀察表格，觀察後會由教師與考核人員共同與會，完成教室觀察表格及教學實作等綜合性報告。	1.自我評鑑 每年三次，教師設定和調整自己工作職務的目標和達成的方法，並完成自我申告書，最後再進行達成目標程度之自我評鑑。 2.絕對評鑑 每年二次，由副校長及校長對受評教	教師於一整年的評鑑中由一名部門主任或學科主任負責指導說明如下： 1.年初的「計畫」階段，教師必須和他的指導員共同討論年度工作目標。 2.年中的「回饋與指導」階段，指導員會進行不定期的	教師考核工作由縣級人力資源社會保障部門教育行政部門管理，學校具體實施之程序為成立組織、確定方案、實施考核、學校公示、結果回饋及總結歸檔等六項程序。	考核程序是從上一年第四學期到次學期第四學期結束的四個階段循環週期，流程包含4個程序： 1.擬定年度計績效計畫。 2.績效計畫進度檢討。 3.年度績效審查。 4.績效結果	考核程序可區分為初核、覆核、核定、通知、執行： 1.初核：考核會執行初核，審查受考核人數、平時考核紀錄及其他應行事項。 2.覆核：考核會完成初核，報請校長覆核。 3.核定：教師年終成績考核及另予成績考核結果，應於每年9月30日前分別列冊報主管機關核定。 4.通知：教師成績考核經核定後，應

		<p>師進行教學觀察，最後給予整體的總評。</p> <p>3.相對評鑑由各地方教育委員會的教育長、校長的及副校長的評定結果進行調整及相對性的評定，最後結果即受評教師本年度的考核結果。</p>	<p>觀察和記錄，也會與教師進行正式的「年中討論」，協助教師在下半年度會有更好的表現。</p> <p>3.年終的「評鑑」階段，指導員與教師進行正式的「年終評鑑會談」，與教師討論和評估其實際表現與年初計畫目標之符合程度。也會參考教師個人的自我評鑑，以及較高職級教育人員為主的第三檢核者之檢視與評估，以多元的評鑑資料來源來進行總結性的績效表現評鑑和潛能評估。</p> <p>4.最後，在評鑑工作完成之後，由學校評鑑委員會召開會議，根據資料，對全校教師的表現進行統一的排名。</p>		<p>處理。</p>	<p>由學校以書面通知受考核教師，並附記不服者提起救濟之方法、期間、受理機關。</p> <p>5.執行：教師成績考核結果應自次學年度8月1日執行。</p>
考核	依據加州的專業教	1 評鑑層面主要分成	考核內容分為教師「平	各省城之國中小學	採用國家教師專業	考核內容係依考核辦法第4條第1

<p>內容</p>	<p>學標準，考核指標包含(1)支持學生學習。(2)創造有效學習環境。(3)幫助學生理解並組織學科內容。(4)為學生構思學習計畫。(5)評量學生學習。(6)成為專業化教育者。</p>	<p>「學習指導」、「生活與升學輔導」、「學校經營」、「特別活動和其它」等四大層面。 2.評鑑內容區分為「勤務時間內的職責任務」及「勤務時間外的職責任務」。 3.評鑑要素面向分為「能力」、「態度」、「實際績效」；評鑑成績等第為分項成績分為A、B、C、D等四種不同等第。</p>	<p>時工作表現」及「個人發展潛能評估」二部份： 1.「平時工作表現」：是使受評鑑教師與「相同薪資制」的教師進行公平的考核。考核範圍包括：教學工作、級任老師工作、課程輔導活動、學校委員會工作、特殊計劃工作等，五項工作的表現和績效。 2.「個人發展潛能評估」：是對教師的工作表現和職業管理潛能進行評估，內容分為工作能力、長遠發展的可能性、潛能、主要職位的可能性、高級專業潛能、職業發展推薦等六項，對教師進行未來發展途徑的評估與預測。</p>	<p>校可於指標項下，依學校的需求及規定，做詳細指標內容之要求，並做考核評分數的比例增減，包括四個面向及十二個指標分述如下： 1.師德師風：思想政治、職業道德。 2.業務素養：教育理論、學科素養、心理素養。 3.教育教學能力：教育能力、教學能力、教師培養、教學研究。 4.工作績效：教學效果、管理工作、育人實績。</p>	<p>標準，包含三個專業項目及七個要素分述如下： 1.專業知識 (1)教師瞭解自己教學科目與內容及如何將內容教授給學生。 (2)教師瞭解學生及學生如何學習。 2.專業實踐 (1)教師對有效學習做出計畫、評估及報告。 (2)教師對學生有效的溝通。 (3)透過運用課堂管理技巧，教師創造並維護安全及有挑戰性的學習環境。 3.專業承諾 (1)教師不斷提高自己的專業知識和作法。 (2)教師是他們的專業和更廣泛社區的積極參與成員。</p>	<p>項規定，教師之教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形，分別須符合下列條件： 1.考列4條1款 (1)按課表上課，教法優良，進度適宜，成績卓著。(2)訓輔工作得法，效果良好。(3)服務熱誠，對校務能切實配合。(4)事病假併計在14日以下，並依照規定補課或請人代課。 (5)品德生活良好能為學生表率。(6)專心服務，未違反主管教育行政機關有關兼課兼職規定。 (7)按時上下課，無曠課、曠職紀錄。(8)未受任何刑事、懲戒處分及行政懲處。但受行政懲處而於同1學年度經獎懲相抵者，不在此限。 2.考列4條2款 (1)教學認真，進度適宜。(2)對訓輔工作能負責盡職。(3)對校務之配合尚能符合要求。(4)事病假併計超過14日，未逾28日，或因重病住院致病假連續超過28日而未達延長病假，並依照規定補課或請人代課。(5)品德生活考核無不良紀錄。</p>
-----------	---	--	---	--	---	--

						<p>3.考列 4 條 3 款</p> <p>(1) 教學成績平常，勉能符合要求。(2) 曠課超過 2 節或曠職累計超過 2 小時。(3) 事、病假期間，未依照規定補課或請人代課。(4) 未經校長同意，擅自在外兼課兼職。5.品德生活較差，情節尚非重大。(6) 因病已達延長病假。(7) 事病假超過 28 日。</p>
<p>考核結果及影響</p>	<p>1.考核結果合格者，報告歸入個人檔案；考核結果不合格，教師需每年接受考核評鑑，並參加教師同儕協助與審查方案 (PAR)，直到通過考核評鑑。</p> <p>2.教師考核評鑑結果會影響教師薪資與續聘與否。</p>	<p>1.在薪資和晉升方面的應用：等級愈佳者加薪幅度愈高，而且可以獲得職等晉升的機會。</p> <p>2.職務安排與人事遷調：依成績考核的結果，進行適當的人事職務安排。另教師的異動遷調也將成績考核結果納入審查參考。</p> <p>3.專業成長與優良教師表揚：了解個別教師的專業能力和成長情形，強化教師所</p>	<p>1.考核結果採取「強制排序法」，將把每一位教師的績效與其他教師進行比較後分成 A、B、C、D、E 五個等級。而級別越高的教師要求標準較高越難被評為高級等，年輕教師較容易獲得高級等的評價，以鼓勵年輕新進教師努力向上。</p> <p>2.考核結果的影響如下：</p> <p>(1) 聘任管理上：獲得 A、B、C 等級的教師可以直接得到聘任，如果</p>	<p>1.年度考核的結果分為優秀、合格、基本合格、不合格四個層次。</p> <p>2.聘期考核結果分為合格、不合格。其中，年度考核優秀等次人數或比例，由學校主管教育行政部門根據規定的考核等次比例，在人力資源社會保障部門指導監督下，依據對學校的社會多元評價結果和年度工作考核結果確定。</p> <p>3.對學生規</p>	<p>1.校長在評定教師績效後會給予老師回饋和專業發展的建議。</p> <p>2.若教師年度績效表現符合要求，就可以晉升職位、提敘或加薪。</p> <p>3.若被評為不符合績效標準的要求，會被要求改善，其薪酬遞增資格也會受到影響。</p>	<p>1.考核結果係就教師之年終成績考核，按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形，考列第 4 條第 1 項第 1 款、第 2 款或第 3 款。</p> <p>2.考核結果的影響依教師之年終成績考核及另予成績考核，茲分述如下：</p> <p>(1) 教師之年終成績考核結果影響晉級及考核獎金之發給：</p> <p>a.考列 4 條 1 款者：晉本薪或年功薪 1 級，並給與 1 個月薪給總額之 1 次獎金，已支年功薪最高級者，給與 2 個月薪給總額之 1 次獎金。</p> <p>b.考列 4 條 2 款者：晉本薪或年功薪 1 級，並給與半個月薪給總額之 1 次獎金，已支年功</p>

		<p>不足的地方。表現優良的教師，經文部科學省審查合格者，可獲頒文部科學省大臣的榮譽狀。</p> <p>4.教師聘任與不適任教師的處理：成績考核結果不會直接做為不適任教師認定的標準，但會做為不適任教師參考資料。</p>	<p>為 D 及 E 級，會提出改進要求甚至面臨解聘。</p> <p>(2) 在職務晉升與工作表現方面：教師的職務晉升主要是依據前三年的考核結果，工作表現必須是穩定且越來越好，且符合該等級之相對應能力，才有機會晉升。</p> <p>(3) 在薪資方面：教師考評合格，薪資可以晉升一級；不合格則無法晉升。</p> <p>(4) 績效獎金方面：評鑑為 A、B、C 等的教師，可依評鑑結果獲得不同的獎勵金，D、E 等級的教師則沒有獎金。</p>	<p>模小、教職工人數少的學校，以及安排教師資源及走動教學的學校，年度考核優秀等次人數或比例可統籌使用，並報人力資源社會保障部門備案。</p> <p>4.考核結果的影響可作為教師資格定期註冊、崗位聘任、職務晉升、表彰獎勵、績效工資發放等工作的重要依據。</p>		<p>薪最高級者，給與 1 個半月薪給總額之 1 次獎金。</p> <p>c.考列 4 條 3 款者：留支原薪。</p> <p>(2) 教師之另予成績考核結果影響獎金之發給：</p> <p>a.考列 4 條 1 款者：給與 1 個月薪給總額之 1 次獎金。</p> <p>b.考列 4 條 2 款者：給與半個月薪給總額之 1 次獎金。</p> <p>c.考列 4 條 3 款者：不予獎勵。</p>
--	--	---	---	--	--	--

#### 四、會議紀錄(略)

#### 五、我國公立高級中等以下學校教師成績考核辦法

##### 第 1 條

本辦法依高級中等教育法第三十三條及國民教育法第十八條第二項規定訂定之。

##### 第 2 條

公立高級中等以下學校編制內專任合格教師(以下簡稱教師)之成績考核，依本辦法辦理。

##### 第 3 條

教師任職至學年度終了屆滿一學年者，應予年終成績考核，不滿一學年而連續任職已達六個月者，另予成績考核。但教師於考核年度內有教師法第十四條第一項各款規定情事之一或教育人員任用條例第三十一條第一項各款規定情事之一，經依法定程序予以解聘或不續聘者，不再辦理年終成績考核或另予成績考核。

教師在考核年度內有下列各款情形之一者，得併計年資參加考核：

- 一、轉任其他學校年資未中斷。
- 二、服役期滿退伍，在規定期間返回原校復職。

教師依法服兵役，合於參加成績考核之規定者，應併同在職人員列冊辦理，並以服役情形作為成績考核之參考。但不發給考核獎金。

教師另予成績考核，應於學年度終了辦理之。但辭職、退休、資遣、死亡或留職停薪者得隨時辦理之。

同一考核年度內再任教師，除已辦理另予成績考核者外，其再任至學年度終了已達六個月者，得於學年度終了辦理另予成績考核。

##### 第 4 條

教師之年終成績考核，應按其教學、訓輔、服務、品德生活及處理行政等情形，依下列規定辦理：

- 一、在同一學年度內合於下列條件者，除晉本薪或年功薪一級外，並給與

一個月薪給總額之一次獎金，已支年功薪最高級者，給與二個月薪給總額之一次獎金：

- (一) 按課表上課，教法優良，進度適宜，成績卓著。
- (二) 訓輔工作得法，效果良好。
- (三) 服務熱誠，對校務能切實配合。
- (四) 事病假併計在十四日以下，並依照規定補課或請人代課。
- (五) 品德生活良好能為學生表率。
- (六) 專心服務，未違反主管教育行政機關有關兼課兼職規定。
- (七) 按時上下課，無曠課、曠職紀錄。
- (八) 未受任何刑事、懲戒處分及行政懲處。但受行政懲處而於同一學年度經獎懲相抵者，不在此限。

二、在同一學年度內合於下列條件者，除晉本薪或年功薪一級外，並給與半個月薪給總額之一次獎金，已支年功薪最高級者，給與一個半月薪給總額之一次獎金：

- (一) 教學認真，進度適宜。
- (二) 對訓輔工作能負責盡職。
- (三) 對校務之配合尚能符合要求。
- (四) 事病假併計超過十四日，未逾二十八日，或因重病住院致病假連續超過二十八日而未達延長病假，並依照規定補課或請人代課。
- (五) 品德生活考核無不良紀錄。

三、在同一學年度內有下列情形之一者，留支原薪：

- (一) 教學成績平常，勉能符合要求。
- (二) 曠課超過二節或曠職累計超過二小時。
- (三) 事、病假期間，未依照規定補課或請人代課。
- (四) 未經校長同意，擅自在外兼課兼職。
- (五) 品德生活較差，情節尚非重大。
- (六) 因病已達延長病假。
- (七) 事病假超過二十八日。

另予成績考核，列前項第一款者，給與一個月薪給總額之一次獎金；列前項第二款者，給與半個月薪給總額之一次獎金；列前項第三款者，不予獎勵。

第一項第一款第四目、第二款第四目及第三款第七目有關事、病假併計日數，應扣除請家庭照顧假、生理假，及經醫師診斷需安胎休養者，其治療、照護或休養期間請假之日數。

第一項第三款第六目因病已達延長病假之情形，不含經醫師診斷需安胎休養者，其治療照護或休養期間之請假。

各學校於辦理教師成績考核時，不得以下列事由，作為成績考核等次之考量因素：

- 一、依法令規定日數所核給之家庭照顧假、生理假、婚假、產前假、娩假、流產假或陪產假。
- 二、經醫師診斷需安胎休養者，其治療、照護或休養期間請假之日數。
- 三、法令規定核給之哺乳時間、因育嬰減少之工作時間或辦理育嬰留職停薪。

## 第 5 條

教師在考核年度內曾記大功、大過之考核列等，除本辦法另有規定外，應依下列規定辦理：

- 一、經獎懲抵銷後，尚有一次記一大功者，不得考列前條第一項第三款。
- 二、經獎懲抵銷後，尚有一次記一大過者，不得考列前條第一項第二款以上。

## 第 6 條

教師之平時考核，應隨時根據具體事實，詳加記錄，如有合於獎懲標準之事蹟，並應予以獎勵或懲處。獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。其規定如下：

- 一、有下列情形之一者，記大功：
  - (一) 對教育重大困難問題，能及時提出具體有效改進方案，圓滿解決。
  - (二) 辦理重要業務成績特優，或有特殊效益。
  - (三) 在惡劣環境下克盡職責，圓滿達成任務。
  - (四) 搶救重大災害，切合機宜，有具體效果。
  - (五) 執行重要法令克服困難，圓滿達成任務。
- 二、有下列情形之一者，記大過：

- (一) 違反法令，情節重大。
- (二) 言行不檢，致損害教育人員聲譽，情節重大。
- (三) 故意曲解法令，致學生權益遭受重大損害。
- (四) 因重大過失貽誤公務，導致不良後果。
- (五) 違法處罰學生，造成學生身心傷害，情節重大。
- (六) 執行職務知有校園性侵害事件，未依規定通報。

三、有下列情形之一者，記功：

- (一) 革新改進教育業務，且努力推行，著有成效。
- (二) 對學校校務、設施，有長期發展計畫，且能切實執行，績效卓著。
- (三) 研究改進教材教法，確能增進教學效果，提高學生程度。
- (四) 自願輔導學生課業，並能注意學生身心健康，而教學成績優良。
- (五) 推展訓輔工作，確能變化學生氣質，造成優良學風。
- (六) 輔導畢業學生就業，著有成績。
- (七) 對偶發事件之預防或處理適當，因而避免或減少可能發生之損害。
- (八) 教師本人或指導學生代表學校參加各級主管教育行政機關認定之全國校際比賽，成績卓著。
- (九) 其他優良事蹟，足資表率。

四、有下列情形之一者，記過：

- (一) 處理教育業務，工作不力，影響計畫進度。
- (二) 有不當行為，致損害教育人員聲譽。
- (三) 違法處罰學生或不當管教學生，造成學生身心傷害。
- (四) 對偶發事件之處理有明顯失職，致損害加重。
- (五) 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極。
- (六) 班級經營不佳，致影響學生受教權益。
- (七) 在外補習、違法兼職，或藉職務之便從事私人商業行為。
- (八) 代替他人不實簽到退，經查屬實。
- (九) 對公物未善盡保管義務或有浪費公帑情事，致造成損失。
- (十) 其他違反有關教育法令規定之事項。

五、有下列情形之一者，嘉獎：

- (一) 課業編排得當，課程調配妥善，經實施確具成效。
- (二) 進行課程研發，有具體績效，在校內進行分享。

- (三) 編撰教材、自製教具或教學媒體，成績優良。
- (四) 教學優良，評量認真，確能提高學生程度。
- (五) 對學生之輔導或管教，熱心負責，成績優良。
- (六) 辦理教學演示、分享或研習活動，表現優異。
- (七) 教師本人或指導學生參加各項活動、比賽，成績優良。
- (八) 擔任導師能有效進行品格教育、生活教育足堪表率。
- (九) 在課程研發、教學創新、多元評量等方面著有績效，促進團隊合作。
- (十) 其他辦理有關教育工作，成績優良。

六、有下列情形之一者，申誡：

- (一) 執行教育法規不力，有具體事實。
- (二) 處理業務失當，或督察不週，有具體事實。
- (三) 不按課程綱要或標準教學，或教學未能盡責，致貽誤學生課業。
- (四) 對學生之輔導或管教，未能盡責。
- (五) 有不實言論或不當行為致有損學校名譽。
- (六) 無正當理由不遵守上下課時間且經勸導仍未改善。
- (七) 教學、訓輔行為失當，有損學生學習權益。
- (八) 違法處罰學生情節輕微或不當管教學生經令其改善仍未改善。
- (九) 其他依法規或學校章則辦理有關教育工作不力，有具體事實。
- (十) 其他違反有關教育法令規定之事項，情節輕微。

前項第三款至第六款所列記功、記過、嘉獎、申誡之規定，得視其情節，核予一次或二次之獎懲。

## 第 7 條

教師獎懲累計方式如下：

- 一、嘉獎三次作為記功一次。
- 二、記功三次作為記一大功。
- 三、申誡三次作為記過一次。
- 四、記過三次作為記一大過。

前項獎懲同一學年度得相互抵銷。

## 第 8 條

辦理教師成績考核，高級中等學校應組成考核會；國民小學及國民中學應組成考核委員會（以下併稱考核會），其任務如下：

- 一、學校教師年終成績考核、另予成績考核及平時考核獎懲之初核或核議事項。
- 二、其他有關考核之核議事項及校長交議考核事項。

## 第 9 條

考核會由委員九人至十七人組成，除掌理教務、學生事務、輔導、人事業務之單位主管及教師會代表一人為當然委員外，其餘由本校教師票選產生，並由委員互推一人為主席，任期一年。但參加考核人數不滿二十人之學校，得降低委員人數，最低不得少於五人，其中當然委員至多二人，除教師會代表外，其餘由校長指定之。

委員每滿三人應有一人為未兼行政職務教師；未兼行政職務教師人數之計算，應排除教師會代表。

任一性別委員應占委員總數三分之一以上。但該校任一性別教師人數少於委員總數三分之一者，不在此限。

委員之任期自當年九月一日至次年八月三十一日止。

委員之總數，由校務會議議決。

## 第 10 條

考核會會議時，須有全體委員二分之一以上出席，出席委員過半數之同意，方得為決議。但審議教師年終成績考核、另予成績考核及記大功、大過之平時考核時，應有全體委員三分之二以上出席，出席委員過半數之同意，方得為決議。

## 第 11 條

人事人員辦理教師成績考核前，應將各項應用表件詳細填妥，並檢附有關資料送考核會初核。

## 第 12 條

考核會執行初核時，應審查下列事項：

- 一、受考核人數。
- 二、受考核教師平時考核紀錄及下列資料：
  - (一) 工作成績。
  - (二) 勤惰資料。
  - (三) 品德生活紀錄。
  - (四) 獎懲紀錄。
- 三、其他應行考核事項。

### 第 13 條

考核會初核時，應置備紀錄，記載下列事項：

- 一、考核委員名單。
- 二、出席委員姓名。
- 三、列席人員姓名。
- 四、受考核人數。
- 五、決議事項。

### 第 14 條

考核會完成初核，應報請校長覆核，校長對初核結果有不同意見時，應敘明理由交回復議，對復議結果仍不同意時，得變更之。

校長為前項變更時，應於考核案內註明事實及理由。

各校平時考核獎勵記功以下之案件，考核會已就相同案情核議有案或已有明確獎勵基準者，得先行發布獎勵令，並於獎勵令發布後三十日內提交考核會確認；考核會不同意時，應依第一項程序變更之。

### 第 15 條

教師平時考核獎懲結果之報核程序、期限，由各主管機關定之。

教師年終成績考核及另予成績考核結果，應於每年九月三十日前分別列冊報主管機關核定。

前二項考核結果，學校未依規定期限報核者，主管機關應通知學校限期辦理；屆期仍未報核者，主管機關得逕行核定。

第一項及第二項考核結果，主管機關認有疑義時，應敘明事實及理由通知學校限期重新報核；屆期未報核者，主管機關得逕行改核，並敘明改核之理由及追究學校相關人員之責任。

前項學校重新考核結果，主管機關認仍有疑義者，得逕行改核，並敘明改核之理由。

主管機關就學校所報考核結果，應依下列期限完成核定或改核；屆期未完成核定或改核者，視為依學校所報核定：

- 一、教師平時考核獎懲結果，於學校報核後二個月內。
- 二、教師年終成績考核及另予成績考核結果，於每年十一月三十日前，必要時得延長至十二月三十一日。

#### 第 16 條

教師成績考核經核定後，應由學校以書面通知受考核教師，並附記不服者提起救濟之方法、期間、受理機關。

平時考核之獎懲令應附記理由及不服者提起救濟之方法、期間、受理機關。

前二項考核，應以原辦理學校為考核機關。但主管機關依前條第三項及第四項規定逕行核定或改核者，以該機關為考核機關。

#### 第 17 條

教師成績考核結果應自次學年度八月一日執行。

第四條所定薪給總額，以次學年度八月一日之本薪（年功薪）及其他法定加給為基準計算之。但職務加給、地域加給，以考核年度七月三十一日所支者為基準計算之。

教師在考核年度內因職務異動致薪給總額減少者，其考核獎金之各種加給均以所任職務月數，按比例計算。

非於年終辦理之另予考核獎金，其薪給總額以最後在職日之本薪（年功薪）及其他法定加給為基準計算之。

#### 第 18 條

考核會委員於審查有關委員本人或其配偶、前配偶、四親等內之血親或三

親等內之姻親或曾有此關係者之事項時，應自行迴避。

委員有下列各款情形之一者，審查事項之當事人得向考核會申請迴避：

一、有前項所定之情形而不自行迴避。

二、有具體事實，足認其執行任務有偏頗之虞。

前項申請，應舉其原因及事實，並為適當之釋明；被申請迴避之委員，對於該申請得提出意見書，由考核會決議之。

委員有第一項所定情形不自行迴避，而未經審查事項當事人申請迴避者，應由考核會主席命其迴避。

## 第 19 條

考核會委員均為無給職。

教師執行考核會委員職務，以公假處理。

對於教師之成績考核，應根據確切資料慎重辦理，辦理考核人員對考核過程應嚴守秘密，並不得遺漏舛錯，違者按情節輕重予以懲處，其影響考核結果之正確性者，並得予以撤銷重核。

## 第 20 條

考核會於審查受考核教師擬考列第四條第一項第三款或懲處事項時，應以書面通知該教師陳述意見；通知書應記載陳述意見之目的、時間、地點、得否委託他人到場及不到場所生之效果。

考核會基於調查事實及證據之必要，得以書面通知審查事項之相關人員列席說明；通知書應記載列席說明之目的、時間、地點及得否委託他人到場。

## 第 21 條

教師留職停薪借調期滿歸建時，其借調期間及前後在校任教年資服務成績優良者，准予併計按學年度補辦成績考核。但不發給考核獎金。

因案停聘准予復聘人員在考核年度內任職達六個月以上者，准予辦理另予考核，其列冊事由並應於備考欄內註明。任職不滿六個月者，不予辦理。

## 第 22 條

教師成績考核所需表冊格式，由各主管機關定之。

### 第 23 條

教育部依法定資格派任之高級中等學校軍訓教官及護理教師，其成績考核準用本辦法之規定。但軍訓教官之晉級及軍訓教官與護理教師之救濟事項，應依其他相關法令規定辦理，不準用第四條第一項第一款至第三款及第十六條規定。

### 第 24 條

本辦法自中華民國一百零三年八月一日施行。

## The Comparative Analyses of Foreign Governing Teacher Performance Evaluation at the Public Senior Secondary School Level or Below

### Abstract

With the social, economic, and political change, and the awareness of democracy in recent years, some parent groups suggest that the members of teacher performance evaluation committee should include the representatives of parents, experts and scholars. They make the above claim through a variety of channels like forums held by the authorities or Legislative Council budget review to make sure teacher performance evaluation is in line with reality and reward and punishment actually follow the result of evaluation.

In order to respond to the disputes, we write this article by comparing our country's current teacher performance evaluation with the ones from the United States, Japan, Singapore, Australia and China from domestic Journal Paper and dissertation. The comparative analyses show that most foreign teacher performance evaluations are included in teacher evaluation for professional development.

Teacher evaluation for professional development and teacher performance evaluation are two different things and each with its own purposes. However, the analyses are still valuable to us, especially the composition of the teacher performance evaluation committee, teacher performance evaluation method and teacher performance evaluation procedure, etc. These can be applied to the revision of our country's relevant laws and regulations to make teacher performance evaluation system more perfect.

Keywords : Teacher Performance Evaluation, teacher performance evaluation committee,  
teacher performance evaluation method, teacher performance evaluation procedure

# 各國大學薪資結構分析—以有利我國留才 機制之探討

組別：第 13 組

成員：國立中山大學

國立高雄師範大學

國立高雄餐旅大學

國立海洋生物博物館

教育部青年發展署



## 摘要

為使我國高教系統有效吸引優秀人才，綜觀各國大學教師之薪資制度、薪給項目等以了解各國攬才趨勢，並經比較後發現大部分先進國家採市場型薪資結構且多數由各大學與教師自訂契約，薪資的約定具有高度彈性、能依教師專業領域、每年績效考評調整，爰建議走向教師薪資市場化，由各大學就市場機制、自我定位、核實年度考評等和教授約定薪資，並得訂定不同補貼、補助或獎勵制度，有效延攬優秀人才。

關鍵字：大學教師薪資、市場型薪資結構、教師流向分析、攬才



## 目次

<b>壹、前言</b> .....	384
一、分工.....	384
二、資料蒐集過程(包括方法及困難度等).....	384
<b>貳、各國制度與規範</b> .....	386
一、英國.....	386
二、美國.....	386
三、德國.....	387
四、日本.....	387
五、中國大陸.....	388
六、加拿大.....	389
七、澳洲.....	389
八、香港.....	390
九、南韓.....	390
十、各國制度比較.....	391
<b>參、分析與發現</b> .....	396
一、薪資結構比較.....	396
二、各國薪資及攬(留)才機制之特質綜述與歸納.....	396
<b>肆、建議</b> .....	398
一、薪資約定更加彈性多元.....	398
二、達一定年限或等級職級能快速跳級.....	398
三、打破教師待遇表限制.....	398
四、增進英語語言能力.....	398
<b>參考文獻</b> .....	399





# 壹、前言

## 一、分工

校名	工作內容
國立中山大學	1.英國、南韓、中國大陸資料蒐集分析、協助洽詢國際事務辦公室資料提供。 2.總彙整分析、撰稿修辭(字數調整、內容增刪)、圖表分析製作。 3.小組成員聯繫、召開會議及記錄。 4.校內會議紀錄、協助洽詢本校管理學院提供各國資料。
國立高雄師範大學	1.美國、香港資料蒐集彙整、初稿撰寫、分析及圖表製作。 2.參與會議與討論、美國與香港文本資料撰稿。
國立高雄餐旅大學	1.德國、加拿大資料蒐集彙整、初稿撰寫、分析及圖表製作。 2.參與會議與討論、德國與加拿大文本資料撰稿。
國立海洋生物博物館	1.澳洲、加拿大資料蒐集彙整、初稿撰寫、分析及圖表製作。 2.參與會議與討論、澳洲與加拿大文本資料撰稿。
教育部青年發展署	1.中國、日本資料蒐集彙整、初稿撰寫、分析及圖表製作。 2.參與會議與討論、中國與日本文本資料撰稿。

## 二、資料蒐集過程(包括方法及困難度等)

### (一)探討主題

- 1、**資料蒐集範圍項目**：原考量待遇包含各類固定、非固定性給與，爰先就薪資結構、加給、獎金、津貼、保險、給薪月數、給假類別等其他項目初步蒐集、分析；再按蒐集資料內容、完整性及重要性限縮搜尋範圍為薪資結構，以達攬才與留才機制面深入且精緻化的探討。
- 2、**簡化並歸納薪資項目，綜觀各國吸引人才共同趨勢或項目**：有鑒於薪資項目多元化、且難以依統一標準比較及分析，故經統整並歸納蒐集而來的文獻、報導等，提出我國得以借鑑的制度與建議。
- 3、**探討英、美、德等九國之理由**
  - (1)以全球教師薪給標準中較具公信力且待遇優渥之指標國家(如美國、加拿大、英國尤甚)為探討標的國。
  - (2)依據臺灣教師流向：臺灣教師多往美國、日本、香港、澳洲、加拿大、中國大陸等國發展較多。
  - (3)就各國文化背景、教師職級結構及經濟社會發展程度等項目為考量因素。
  - (4)參考「2018年QS世界大學綜合排名」的排行榜擇優選國探討。

### (二)各國資料蒐集過程及困難度，茲說明如下表：

語言障礙與限制	幾乎所有資料都是英文撰寫，必須詳加閱讀、花費心力解讀其意，以免曲解文句。
資料來源有限	某些國家(如韓國、香港)之教師薪資較難查獲經學術分析的文獻，故僅得就網頁新聞所提供的歸納資料作為來源，惟透過報導取得的資料部分僅是擷取片段文獻再加以潤飾，撰寫來源可能是二手資料，僅得作為參考，無法與具有公信力之文獻比擬，或部分國家(如中國大陸)的薪資資料屬加密文件，且連專家學者也無法取得，故僅就少數公立且可取得的學校作為分析標的，資料來源稍嫌不足。
部分資料無法取得最新文獻	為提高資料可信度，參酌許多專家學者的文獻資料，惟某些高價的原文參考書籍，經查尋我國並無圖書館或學校買進，爰僅得取得2010年的書籍資料參考。
如何不斷地深入探討、聚焦欲分析主題	自題目訂定、資料蒐集開始，均不斷修正及聚焦擬探討問題，但發現薪資項目具有多樣性且部分具有保密性，實屬難以量化或明確比較的範疇，因此改以歸納的方式就世界各國趨勢來分析與建議。
資料蒐集應注意事項	多數先進國家物價指數高、或匯率浮動因素，其教師薪資因此偏高，故資料之蒐集應考量各國物價指數與匯率、教師於該國薪資地位等級及經換算為相同標準之指標數(如購買力指標，Purchasing Power Parity，PPP)。

## 貳、各國制度與規範

大學教授之薪資結構，各國大致可分為國家型薪資結構(以歐陸國家為主，如法國、德國、中國大陸等)、市場型薪資結構(以英美國家為主，如英國、美國、加拿大等)(彭錦鵬，2014)。

### 一、英國

(一)英國大學教授則是分為四級：講師(Lecturer)、資深講師(Senior Lecturer)，副教授(Reader)和教授(Professor)。

(二)有關教師薪資待遇，按 Kitagawa(2012)研究顯示：

- 1、教員之薪資一般是透過**契約協議**而成，各大專院校保有彈性空間，除了以更好的薪資及契約約定吸引人才外，還提供許多非金錢性的獎勵，如對設備及實驗室的投資。
- 2、英國教師由終身職走向非終身職，使得財務流通性及個人表現成為訂定薪資的關鍵指標，現今大學市場中大多以非標準化契約為主，而多數大學薪資是根據「逐級薪給表」(incremental pay scale)為標準。講師平均薪資每年約 30,870 英鎊至 35,646 英鎊，薪資約定的方式被稱為「Competitive Professorial Package」，以用來吸引優秀學者。
- 3、英國教師基層教師及最高等級教授之薪資，較澳洲、加拿大及美國低(Rumbley, Pacheco & Altbach, 2008)。

(三)攬才薪資方面重點誘因：績效評估是英國近 30 年來重點，由以往逐年升遷機制，改為每年評估機制(Kitagawa, 2012)，允許教師兼職並以其作為誘因。

(四)教師人才流向與分析：英國近年來因退休制度改革、更嚴格移民政策，導致許多教師不滿甚至罷工(文婧，2018)或人才外流至美國、加拿大(Altbach, Reisberg & Pacheco, 2012)，但其相對優渥的薪酬及學術地位，仍是吸引世界人才的國家之一(Kitagawa, 2012)。

### 二、美國

(一)美國大學教授工作時間雖然彈性，但教學的準備工作和研究所需的時間加起來，其**薪資在學術單位以自由市場的競爭機制**，教授要拿高薪絕對不是一件容易的事，依據美國大學教授聯合學會(American Association of University Professor, AAUP)公布教師在 2016-2017 學年平均收入為 80,095 美元(汪洋，2017)，大學教師薪資依其工時及性質得分為：研究型、教學型、研究與教學型、全職與兼職。

(二)美國大學教授薪資大概可以歸納為：研究型大學薪資比教學型大學要高、規模大的學校比規模小的高、私立比公立多、理工和商管科系比社會科學要高。

(三)全職與兼職

教師終身制職位正逐年減少，根據教聯會的統計，在過去的四十幾年，高等教育中的兼職教授逐年增加近 66%。根據聯邦資料顯示，在調查院校中，當前兼職教授的數量已佔了學術勞動力總數的 40%。已超過終身制和已經進入終身制教授的總和。平均每一個院校支付給這些講師總的薪水為 20,508 美元。(汪洋，2017)

每個大學都有自己的定位，研究型 and 教學型大學分工十分明確。一般的州立大學不會一窩蜂的想要成立博士班、碩士班，因為其定位就是提供基礎的大學教育。各級政府也不會因為大學沒有博士班就特意的減少補助，相反的，政府還會針對每個學校的特長科系給予額外獎助。在這樣的分工之下，每個大學對教授的要求也各有不同。若在教學型大學，教授表現是基於其教學而非研究。

### 三、德國

- (一)德國教授薪資為國家型薪資結構，公立大學教授具公務員身分為其學術工作及報酬提供保障，但與其他受過高等教育的專業人員比較，教授的薪資水準相對是較低的。(彭錦鵬，2014)
- (二)教授分為初級教授與資深教授，初級教授以期限性公務員任用，其工作績效須經考核與評鑑通過後，始得延長合約期間至多不超過 6 年，如在下次考核中仍獲得正面評價，即可能被任命為正式教授。各邦仍保留傳統的留校任教禁止原則相關規定，如任命同校之初級教授為教授時，其須在博士畢業後更換過任教學校，或曾於校外從事兩年以上的學術活動，僅在有理由的例外情況下，才可留原校任命為教授。(張源泉，2013)
- (三)依張源泉(2013)研究顯示，德國大學教師薪資待遇：德國公立大學教授之醫療及養老保險由國家負擔，僅需繳納所得稅。教授薪資與工作績效掛勾，薪資結構包含本薪(固定薪資)與績效薪資(變動薪資)：
  - 1、德國大學教授薪資制度雖為績效導向，薪資水準近年雖明顯提高，有助提升學術領域國際競爭力，但仍以「成本中立」為原則，且以刪減人事預算為目標，政府並未挹注更多大學所需的經費，且透過對薪資結構的調整、財政預算的經濟手段，間接監督與管理大學。
  - 2、每個邦給付教師的薪資總額維持不變，且績效薪資結構是由大學自行決定，亦即大學只能就一個限定的薪資總額作運用，因此，工作績效佳的教授將能提高收入，但其他教授收入反而減少。
- (四)德國教授薪資水準與產業界相比仍偏低，在績效制度運作上，無法建立具體、客觀的績效評斷標準（指標），因此成效尚難以預估(張源泉，2013)。

### 四、日本

- (一)教師聘任制度：日本的教授等級由上至下分為 4 級：教授、準教授、講師和助教(新制)/助手(舊制)。(Shima, 2012)
- (二)依壹讀(2016d)報導，日本大學教授薪資待遇：
  - 1、2004 年以前國立大學的教授，甚至包括校內的其他員工都屬於公務員，薪酬也由政府發放，日本政府在 2004 年 4 月設立了一個名為「日本國立大學法人」(National University Corporation) 的組織，專門用來管理國立大學。此後，日本的國立大學教授和其他員工的僱傭關係和薪酬發放都從中央政府部門轉移到這個組織名下。
  - 2、日本的教授體系在 2004 年的改革之前是公務員體系，改革後的國立大學教授薪酬雖然由「日本國立大學法人」來發放，但薪酬體系沒有發生根本變化，薪資結構類

型屬於國家型。

(三)攬才薪資方面重點誘因：大學的薪酬體系大體分為四個部分，即基本工資、補貼、獎金及退休特別獎金。(張荊，2014)

- 1、基本工資：基本工資是指按月支付的工資，主要包括工作工資(要素為職稱、職務、貢獻)和屬人工資(要素為年齡、工齡)兩部分。
- 2、津貼(補貼)：不同大學會有比較大的差距產生，基本上，如撫養、助居、通勤當、特殊勤務津貼等。
- 3、獎金：不同於工資和補貼具有法定義務，但各校的獎金已成為一種習慣或傳統，惟發放金額視當年學校財力及實際情況由理事會討論後決定。
- 4、退休特別獎金：退休特別獎金也稱為「退休一時金」，是日本大學的另一種獎勵制度，目的是「功勞褒獎」教師以前的辛勤工作和貢獻。

(四)教師人才流向與分析(Shima, 2012)

- 1、大學教職需求數雖有增加，但博士畢業生增速更快，加上少子化影響，年輕學者找工作不易，退休國立大學學者轉往私大任職的情況也有下降。
- 2、受到少子化影響及政府補助減少，無法提供更具競爭力的薪資，加上語言因素，對頂尖學者較無吸引力。

## 五、中國大陸

(一)教師聘任制度：中國的大學教職職稱分教授、副教授、助理教授、助教。(李玉璽，2016)

(二)薪資待遇：教授的薪酬主要包括**國家工資**和**校內津貼與補貼**兩大部分，薪資結構類型屬於**國家型**。其中，國家工資由基本工資，崗位津貼以及國家規定的特殊崗位津貼等構成；校內津貼與補貼則由校內職務崗位津貼、各項改革性補貼、節日慰問金、超工作量補貼等項目構成。**國家工資一般由人力資源和社會保障部或省人社廳制定統一標準，校內津貼及補貼則由各大學根據自身發展情況及財力狀況進行自主分配。**教授的國家工資主要依據職務，任職年限，工齡和學歷確定；校內津貼及補貼則一般根據職務崗位、教師承擔的工作量及工作業績等來確定。(謝文新、張婧，2013)

(三)依 Ma 和 Wen(2012)、蔡博方(2016)研究及壹獨(2016a)報導，中國大陸攬才薪資方面重點誘因：

- 1、提供安家費、科研支持經費、帶薪休假、退休基金及各項福利等作為吸引人才項目。
- 2、提供低價「周轉房」或校外租房的定額補貼。
- 3、提供子女就讀大學所附屬的幼稚園、小學、中學之權利。
- 4、不限制兼職，包括對外演講或擔任技術顧問等
- 5、得以契約協商低利率貸款項目。
- 6、鼓勵教師投稿知名期刊給與優渥獎金。

(四)參考劉軍儀與楊春梅(2018)研究，中國大陸教師人才流向與分析

- 1、為吸引和挽留高層次人才，開始嘗試在現有薪酬制度外實施高薪聘用人才計劃。
- 2、薪酬管理差別待遇，造成優秀人才流失。

## 六、加拿大

### (一)教師聘任制度：

目前，加拿大的高等院校除了私人創辦的之外，都是省轄大學。各省都有自己的管理系統，負責制定全省的高等教育方針和計劃及向各校撥款等事務(壹讀，2016b)。

大學的人事制度兼顧終身制與聘用制，成就突出的教授與副教授實行終身教職制度，此舉乃為引進人才與研究貢獻而實行(吳濟安、彭錦鵬、劉坤億、李俊達、黃琪斐，2014)。

教授分為三個職級：助理教授、副教授、教授。自 1980 年代開始，各大學進行改革，不少大學也採取**績效薪**，但具體的實施方式因校而異，大部分的學校都以一定金額為分配總額 (a specific pool of money)，針對表現優異的學者給予一定比例的加薪。

### (二)薪資待遇：

根據 2011 年間完成的加拿大「大學與學院教研人員調查」報告(University and College Academic Staff Survey, UCASS)，大學教授薪資在各校之間存有不小差異 (Statistics Canada, 2012: 52)。例如，多倫多大學 (University of Toronto) 相較滑鐵盧大學 (University of Waterloo)，同樣為公立學校，但教職人員的薪資則高出許多(吳濟安等人，2014)。

### (三)結論

就薪資而言，**英語系國家的學術系統所提供的薪資通常比歐洲高**，以採用市場型結構的加拿大大學的教授收入來看，與其他國家相比較之下是略勝一籌。這類採取市場型薪資結構的國家，強調**薪資對教授人員學術職業的健全發展和對大學貢獻的重要性**，並提供合理的薪資、保障和清晰的職業發展路徑，若薪資水準、環境與、合理的契約和聘僱規範具吸引力，將可提升教職人員任教之意願。(吳濟安等人，2014)

## 七、澳洲

澳洲老師屬公務員，退休金高，每年享受工資 17% 的養老金，而其他職業僅為 9%。其工作時間短，上班時間為早上 9 點至下午 3 點，少有加班的情況，假期長、社會地位高，是很受人尊重的職業(移民留學，2015)。

### (一)教授分為五級，按張靜文(2016)研究報告：

- 1.教授：相當於講座教授，每月平均薪資約 11,546 澳幣(約新台幣 346,111 元)。
- 2.副教授：相當於教授，每月平均薪資約 9,446 澳幣(約新台幣 268,697 元)。
- 3.高級講師：相當於副教授，每月薪資約 8,611 澳幣(約新台幣 243,623 元)。
- 4.講師：相當於助理教授，每月薪資約 6,683 澳幣(約新台幣 202,664 元)。
- 5.副講師：每月薪資約 5,067 澳幣(約新台幣 149,381 元)。

### (二)福利，按 Welch(2012)研究顯示：

- 1.院長及副院長以上之福利是個別訂定的。
- 2.住屋補貼僅有副校長享有。
- 3.退休養老金每個人均享有，臨時人員除外。
- 4.大多數人提撥退休金 17%，亦有分個人負擔及政府負擔。
- 5.60 歲以上學者，同意提撥較多金額至退休基金，最多一年澳幣 5 萬。
- 6.臨時學者額外付 25% 代替正式職員的養老金及福利。

7.員工薪酬福利均夠負擔其交通費及住宿費。

## 八、香港

- (一)在亞洲國家中，香港大學教師社會地位較高，但非常要求教學準備工作和研究工作上的忠誠度，如需在校外兼職，要經過系所、大學的批准，審批的過程十分嚴格。大學教師須全職工作，其薪資在學術單位以**自由市場的競爭機制**決定薪資等級高低，其薪資結構包括頂尖大學、國際間排名、校際間、人員級別及其他福利和津貼。
- (二)教師職級包括助理教授、副教授、教授，及講座教授等，其工作特質包含(Sean, 2016)：
- 1、社會地位高。
  - 2、工作較自由，固定的課堂節數和部分行政工作，時間可自行安排開會及學術交流。
  - 3、屬終身職，生活較有保障。
  - 4、從事學術研究工作。
  - 5、薪資結構較一般職業高。
- (三)全職工作：不鼓勵教授在外接其他工作，必須全職為工作服務以吸引和留住更好的人才，只有競爭力的薪資且全職，才能請到符合他們要求的人。基本上要在學術領域，或在專業領域要有一些專業技能，專業特殊成就，或是在學術上也有特殊成就。
- (四)在香港每個大學都有自己的發展方向，在全球化教育競爭壓力下，在香港各級大學之間因採用市場薪資架構，強調薪資、校際間及教師級別之差異。
- (五)小結：在全球教育競爭下，其薪資係依市場薪資架構訂定並強調教師應為全職工作、不鼓勵兼職，注重教學與研究吸引人才達到全球化目標。

## 九、南韓

(一)薪資結構：

- 1、韓國的大學教師主要分為教授、副教授、助理教授及全職講師。而大學教授的薪資結構是由基本工資、獎金、津貼及其他福利所共同組成，每年會依據前一年度的綜合評估來調整當年度工資，薪資的調整主要參照韓國知名的中央大學年薪支付相關規定敘述如下：
  - (1)工資：每年工資主要是依據前一年度的績效評估出之等級、服務年資及教授等級來做調整。
  - (2)獎金：私立學校韓國教授除基本工資外尚給與獎金如下：
    - a.全勤獎金：分為 2 學期發放，在各學期前 2 個月(6 月 30 日以及 12 月 31 日)以前已開始連續工作的教師得發給全勤獎金。
    - b.績效獎金：每年依照綜合評估分為 S、A、B、C 四個等級來做績效考評，以此四個等級再與工資加乘計算，考評 C 的教授僅能得到基本工資。
  - (3)津貼及福利：除了基本工資及獎金之外，教授享有的津貼包含超時加班津貼、子女教育補助、育兒津貼等。
  - (4)其他：除了法定的工資福利之外，還有稿費、研究經費等其他收入。
- 2、平均薪資：教授薪資待遇在韓國各類職業中實屬佼佼者。教授比起學校一般職員薪資待遇較高，月平均薪資副教授有 500 萬韓元(約新台幣 138,889 元)，而教授至少是 500

至 800 萬韓元(約新台幣 138,889~222,222 元)(壹讀，2016c)。

(二)韓國為積極延攬人才，先後提出了「世界級大學計畫」(World Class University Project，簡稱 WCU 計畫)及「世界級研究中心計畫」(World Class Institute，簡稱 WCI 計畫)來提升大學教研之水準(黃意植，2016)。又 2010 年韓國通過大學法人化，尤其首爾大學是最被積極推動的學校之一，法人化後的大學得自行訂定教師薪資，使得薪資調整具有彈性。

## 十、各國制度比較

國家	薪資結構類型	平均薪資 (PPP 購買力，單位：美元)	職級階層 (由高而低排列)	各職級間薪資差距倍數 (最高職級/最低職級)	攬才薪資方面重點誘因	教師人才流向與分析
英國	市場型	5,934	教授、副教授、資深講師、講師	1.5 (表內 9 國中最低之一)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.因應金融變化及個人表現，1988 年由終身職走向非終身職，不再自動逐年升遷，而係經每年評估機制予以增加甚至給予額外獎勵。</li> <li>2.明文規定帶薪休假。</li> <li>3.諮詢活動(consulting activity)為重要薪資來源。</li> <li>4.除以更好的薪資作為誘因，尚提供設備或實驗室的資助。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.近年因政策因素導致部分人員外流至美國或加拿大。</li> <li>2.有鑑英國優渥薪酬水準且係學術界中的龍頭，仍是人才流入的重地。</li> </ol>
美國	市場型	6,054	教授、副教授、助理教授	2.1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.法定退休金、各項福利制度。</li> <li>2.得參與非學術工作(如企業活動、私人諮詢等)取得其他來源收入(如私人教學、出版、教學或擔任學者等)</li> <li>3.為增加與市場競爭性，不同學術領域教師薪資，會因應市場機制調整，如醫療、法律及經濟專業教師薪資是文學專業的 1.5 至 2 倍。</li> <li>4.薪資可透過教師團體協商。</li> <li>5.私立學校薪資高於公立學校。</li> <li>6.依學年制簽訂 9 或 10 個月契約，而非依年度簽訂 12 個月</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.對其他國家而言，美國的薪資具有吸引力。</li> <li>2.美國教師薪資按市場機制，依專業領域而有差異、且各大學有明確的定位(研究型或教學型大學)，能有效招攬優秀人才。</li> <li>3.因係以學年制簽訂契約期間為支薪期間，非簽約期間可以在外從事高收入之兼職。</li> </ol>

國家	薪資結構類型	平均薪資 (PPP 購買力，單位：美元)	職級階層 (由高而低排列)	各職級間薪資差距倍數 (最高職級/最低職級)	攬才薪資方面重點誘因	教師人才流向與分析
					契約，因此教師會在暑假期間爭取額外收入。	
加拿大	市場型	7,196	正教授、副教授、助理教授、其他(低於助理教授職級)	1.7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.法定帶薪休假規定。</li> <li>2.退休制度為吸引人才重點項目。</li> <li>3.低利率貸款及部分福利項目得以契約協商。</li> <li>4.諮詢活動(consulting activity)為重要薪資來源。</li> <li>5.人事制度兼顧終身制與聘用制，成就突出的教授與副教授實行終身教職制度。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.因加拿大為市場型薪資結構的國家，強調薪資對教授職級人員學術職業的健全發展和對大學的貢獻至關重要，故加拿大除了保障自家人才，對於各國人才的招攬也不遺餘力。</li> <li>2.加拿大高薪是各國嚮往的因素之一。</li> </ol>

國家	薪資結構類型	平均薪資 (PPP 購買力，單位：美元)	職級階層 (由高而低排列)	各職級間薪資差距倍數 (最高職級/最低職級)	攬才薪資方面重點誘因	教師人才流向與分析
德國	國家型	5,141	1.C4/W3：相當正教授、首席教授 2.C2/C3/W2：相當副教授 3.C1/W1：相當助理教授 4.研究員及講師 5.基層職員(僅教學)	1.5 (表內9國中最低之一)	1.法定薪資等各類制度。 2.薪資制度以績效為導向，但補助金額不變的情況下，部分教師薪資會因他人薪資成長而減少。 3.教師僅需負擔所得稅，醫療及養老保險由國家負擔。	1.因德國大學教師需在6年內取得終身職，否則就得被迫離職，此機制迫使很多年輕大學教師在6年後離職。 2.德國教授前景的不確定性造成對教授的吸引力欠佳。 3.當教授人員兼職的情況日趨普遍時，教授人員分散學術工作的注意力及人才流失的問題也顯嚴峻。
日本	國家型	3,473	教授、副教授、講師、助理教授、研究助理	1.6	1.除基本薪資外，另依據各大學各自生活條件提供補貼，包括：管理職補貼、撫養補貼、住宅補貼及交通補貼等。 2.每年6月和12月各發放1次獎金。 3.退休特別獎助金。	1.大學教職需求數雖有增加，但博士畢業生增速更快，加上少子化影響，年輕學者找工作不易，退休國立大學學者轉往私大任職的情況也有下降。 2.受到少子化影響及政府補助減少，無法提供更具競爭力的薪資，加上語言的原因，對頂尖學者沒什麼吸引力。
中國	國家型	720	教授、副教授、講師、助教	4.3 (表內9國中最高)	1.提供安家費、科研支持經費、帶薪休假、退休基金及各項福利等作為吸引人才項目。 2.提供低價「周轉房」或校外租房的定額補貼。 3.提供子女就讀大學所附屬的	1.為吸引和挽留高層次人才，開始嘗試在現有薪酬制度之外實施高薪聘用人才計劃。 2.薪酬管理差別待遇，造成優秀人才流失。

國家	薪資結構類型	平均薪資 (PPP 購買力，單位：美元)	職級階層 (由高而低排列)	各職級間薪資差距倍數 (最高職級/最低職級)	攬才薪資方面重點誘因	教師人才流向與分析
					<p>幼稚園、小學、中學之權利。</p> <p>4.不限制兼職，包括對外演講或擔任技術顧問等。</p> <p>5.得以契約協商低利率貸款項目。</p> <p>6.鼓勵教師投稿知名期刊給與優渥獎金。</p>	
香港	市場型	—	講座教授、教授、副教授、助理教授	—	<p>1.社會地位高。</p> <p>2.工作較自由，固定的課堂節數和部分行政工作，時間可自行安排開會及學術交流。</p> <p>3.獲得終身教職職業壓力小。</p> <p>4.薪資結構較一般職業高。</p> <p>5.不鼓勵教授在外接其他工作，教授必須全職為工作服務以吸引和留住更好的人才。</p> <p>6.香港各級大學之間因採用市場薪資架構，強調薪資差異、校際之間差異、教師級別差異。</p>	<p>1.具有國際化特色，不同大學得自訂薪給，為招攬或留住優秀人才，願意以高薪聘任。</p> <p>2.教師薪資、學術地位等，高度吸引台灣教師前往任職。</p>
澳洲	市場型	5,713	教授及副教授、副教授、資深講師、B 級講師、A 級講師、副講師	1.9	<p>1.屬公務員</p> <p>2.退休金高，每年享受工資 17% 的養老金，而其他職業僅為 9%。</p> <p>3.工作時間短，上班時間為早 9 點至下午 3 點，少有加班的情況。</p> <p>4.假期長、社會地位高。</p> <p>5.受人尊重的職業。</p> <p>6.員工薪酬福利均夠負擔其交通費及住宿費。</p>	<p>1.學術具有高度國際化特質，在高度變動的太平洋地區中，預計將會持續發展教授薪酬的多樣性。</p> <p>2.屬英語系國家之一，對人才有較高包容性。</p> <p>3.在 OECD 國家中估計有高度的人才流入率，但同時也因其高教系統品質及未來發展性而</p>

國家	薪資結構類型	平均薪資 (PPP 購買力，單位：美元)	職級階層 (由高而低排列)	各職級間薪資差距倍數 (最高職級/最低職級)	攬才薪資方面重點誘因	教師人才流向與分析
						有人才流失的困擾。
南韓	市場型	—	教授、副教授、助理教授、全職講師	—	<p>1.2010 年韓國通過大學法人化，部分大學轉為法人化，給與大學更大的自主性。薪資也可由法人化之學校自訂。</p> <p>2.提出「世界級大學計畫」(World Class University Project, 簡稱 WCU 計畫)、「世界級研究中心計畫」(World Class Institute, 簡稱 WCI 計畫)：投資大量資金，吸引並活用海外人才。</p>	近來面臨人才流失的困境，故放寬居留條件及提高對高教研發投資且著重整頓高教品質以為因應。

## 參、分析與發現

### 一、薪資結構比較

結構類型	特色項目
國家型	1.身份、工作環境及報酬上較有保障 2.多具法定、固定薪給且原則上逐年晉級 3.中央政府較有權限得規範大學 4.大學經費主要由政府支給或補助 5.多為終身職
市場型	1.多以契約約定薪資及福利項目 2.績效表現與薪資給與較具實質關聯性 3.薪資水準依市場機制調整 4.經過嚴格評審標準後，得給予終身職

### 二、各國薪資及攬(留)才機制之特質綜述與歸納

項目	內容
各國教師特質	各國教師薪資落在中上階層，且教師多擁有帶薪休假的權益，故得就自身專業及感興趣之研究領域深入研究。因此教師職業係屬較多空間及時間，並得發揮創意的中產階級職業。
各國攬(留)才著眼於起薪、升遷(薪資成長級距或速度)及各類福利、退休制度三項目	為具高度吸引人才的優勢，「高薪進用」、「薪資成長快速與優渥福利」及「有保障的法定退休制度」等三項目係各國得否能成功攬才及留才的重點，如加拿大及澳洲係以彈性的市場型薪資結構為主，前者高薪進用優秀人才、訂定績優教師得取得終身職之制度；後者則訂定優渥的退休金制度。
部分先進國家教師薪資為契約約定	各國為積極延攬人才，部分先進國家教師薪資趨向市場競爭結構、以契約方式約定薪資，學校有較大自由彈性空間，得就教師學經歷、專業領域協調薪資，並予以考核。如英國是由固定薪資走向契約約定薪資結構，並逐年考核教師績效，作為次年繼續簽約的基礎，此類市場型競爭結構的國家，薪資調整較具彈性特色。
大部分國家教師薪資因專業領域不同而有差異	許多國家的教師薪資中，會依據教師專業不同而有不同薪給標準，如具理工專業的教師薪資大多高於文管專業的教師，再加上薪資係以契約約定，許多國家，如美國、加拿大、英國，可以考量該領域目前在市場的發展或未來發展或潛力性決定是類專業的薪給標準。

<p>薪資報酬、福利待遇來源多元化</p>	<p>上述 9 個國家除基本薪資外，還有許多加給或補助，有些項目甚至可以透過薪資約定，如中國、加拿大的低利率貸款可以透過契約協商；澳洲及加拿大對於其他福利項目也有契約協商空間，用以作為吸引人才的工具。相較日本與德國屬於國家型結構者，則較無彈性協商空間。</p>
<p>英語能力為重要因素之一</p>	<p>目前國際強勢語言仍以英語為主，為避免語言的隔閡，因此英語系或具有流利英語能力的國家，較能吸引國際優秀人才，如同處太平洋地區之澳洲與日本，比較兩個所使用的官方語言，前者(英語)較後者(日語)具吸引人才的優勢。</p>
<p>各國薪酬標準不一，難以比較</p>	<p>因各國教師之報酬、薪級標準、加給、國情或規範等不盡相同且在資料來源有限情況下，較難以公平比較，但為使差異降低，故薪資多以層級或相同的量化標準進行比較。</p>

## 肆、建議

### 一、薪資約定更加彈性多元

- (一)授權由各大學得以契約方式與教師約定薪資，且得提高基本薪資並有彈性空間提供各項福利，如低利率貸款、安家費、安家設備費、休閒娛樂費、交際活動費等。
- (二)依不同專業領域訂定不同薪資標準，如理工方面專業教師薪資普遍較其他專業高。因民間企業會考量專業領域稀少性、專業性，而予以人才高薪，如資訊工程、電機工程等，為確實延攬人才，大學應提供相對或相當報酬，始得有效吸引專業人才。
- (三)研究與教育是作為帶動產業及培育人才的源頭，因此國家應了解自身人才流向，向人才流入的國家取經，薪酬(含基本薪資、補助、加給等)不只是維持生活的基本水平，還能展現對教師的重視，進而使人才願意進入校園提供研究資源及育才。

### 二、達一定年限或等級職級能快速跳級

- (一)教師初始職級係由學校與當事人以契約約定，再考量或考評教師具有特殊榮譽者，教師等級得快速升遷，並給予 2 至 3 倍的薪資或獎金，透過優渥的給與吸引人才或留下人才。
- (二)參酌加拿大、美國或英國等平均薪資名列前茅國家之現行制度，其教師薪資多走向以契約約定方式。除基本薪資，尚能協商或約定部分福利與報酬，使各大學得有效延攬優秀人才，並有效運用經費以鼓勵現職傑出教師，透過此類制度發展特色。

### 三、打破教師待遇表限制

- (一)由政府訂定薪資架構後，授權由學校依契約並考量市場經費擬定薪資。
- (二)教師薪資應視國內外市場機制調整，應考量整體競爭市場變化，亦需了解不同產業或領域各自薪酬標準及發展潛力，更需以前瞻性觀點預測未來世界發展的脈動，予以各類領域不同的薪調標準。

### 四、增進英語語言能力

提昇教學、行政人員的英語能力，有助良好、順暢的溝通，有利於吸引國際人才，避免因語言差異而導致對規定、契約等各方面解讀上的歧異，而損害雙方權益。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- Sean(2016年3月21日)。薪酬揭秘|香港的大学教授，能挣多少钱？。香港求職網，取自：  
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/20358856>
- 文婧(2018年3月3日)。英國4.5萬大學教師罷工四週。大紀元英倫生活網，取自：  
<http://www.epochtimes.com/b5/18/3/3/n10187749.htm>。
- 日本大學教授工資發多少？怎麼發？。壹讀，2016(d)年11月15日，取自  
<https://read01.com/G6EoMO.html#.W2ffrmcnZ9B>。
- 吳濟安、彭錦鵬、劉坤億、李俊達、黃琪斐(2014)。大專院校教研人員非年資取向之薪資結構規劃研究期末報告(案號及契約號：102-0066794)。
- 李玉璽(2016)。中華人民共和國(中國)大學教師的薪資待遇與法規簡介，2016年11月，取自：  
<https://huattsesu.tian.yam.com/posts/73862873>。
- 李隆盛、李懿芳、潘瑛如、黃佩雯、徐德琴(2013)。各國公立大學教師待遇結構調查。教育部委託研究報告。
- 汪洋(2017年4月21日)。【域外动态】美国大学教员收入现状。里瑟琦智库，取自：  
<http://wap.sciencenet.cn/blogview.aspx?id=1050297>
- 青年千人入選者，待遇到底有多牛？。壹讀，2016(a)年6月11日，取自  
<https://read01.com/zh-tw/BoLLog.html#.W2Sk0CgzbIU>。
- 張源泉(2013)。現代康德能無憾否？—德國大學教師之人事改革評析。教育研究集刊，59(2)，49-87。
- 張靜文(2016)。淺談我國大學教師待遇與採行彈性薪資之要件。教學實務研究論叢，3，21-56。
- 移民留學(2015年5月22日)。澳大利亞教師職業的優勢。澳洲生活網。取自：  
<https://www.auliving.com.au/zh-tw/201505/17588.html>
- 彭錦鵬(2014)。令人動心的薪資條件—國際大學薪資比一比。高教技職簡訊，91，24-28。
- 黃意植(2016)。韓國人才政策初探。科技政策觀點電子報，7。2016年4月11日，取自：  
<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10235>。
- 劉軍儀、楊春梅(2018)。人力資本視角下中美高校教師薪酬制度的比較研究，2018年5月25日，取自：  
[http://wemedia.ifeng.com/62157897/wemedia.shtml?\\_cpb\\_xinxiliu\\_xgtj](http://wemedia.ifeng.com/62157897/wemedia.shtml?_cpb_xinxiliu_xgtj)。
- 蔡博方(2016)。前進中國高校—台籍年輕博士的學術拓邊。巷子口社會學，2016年3月29日，取自：  
[https://twstreetcorner.org/2016/03/29/tsai-po-fang\\_2/](https://twstreetcorner.org/2016/03/29/tsai-po-fang_2/)。
- 學在加拿大—加拿大高等教育制度全解析。壹讀，2016(b)年7月12日，取自：  
<https://read01.com/zh-tw/BE8ddz.html#.W2sSIVUzbIV>。
- 謝文新、張婧(2013)。中、美、德三國高校教師薪酬制度比較與思考。高教探索，4，75-80。
- 韓國大學教授的社會地位及收入。壹讀，2016(c)年9月8日，取自：  
<https://read01.com/zh-tw/kkKg3a.html#.W2Azq9IzaUk>。
- 張荊(2014)。日本高校體制及薪酬制度的研究與思考。北京聯合大學學報(人文社會科學版)，

二、英文部分

Altbach, P. G., L. Reisberg, & I. F. Pacheco.(2012). Academic Remuneration and Contracts.

Altbach, P. G.(Ed.), *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*(pp.3-20). New York: Routledge.

Kitagawa, F. (2012). Academic Salary in the United Kingdom. Altbach, P. G.(Ed.), *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*(pp.308-317). New York: Routledge.

Ma, W. & Wen, J. (2012). A Study on Academic Salary and Remunerations in China. Altbach, P. G.(Ed.), *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*(pp.94-103). New York: Routledge.

Rumbley, L.E., I F. Pacheco & P. G. Altbach (2008). *International comparison of academic salaries*. Chestnut Hill, MA: Boston College, Center for International Higher Education. Abstracted retrieved from *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*.

Shima, K. (2012). Working Conditions and Salaries of the Academic Profession in Japan. Altbach, P. G.(Ed.), *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*(pp.185-195). New York: Routledge.

Welch, A. (2012). Academic Salaries, massification, and the rise of an underclass in Australia. Altbach, P. G.(Ed.), *Paying the Professoriate : A Global Comparison of Compensation and Contracts*(pp.61-71). New York: Routledge.



# 各國住院醫師工時現況與制度－初探醫師 之「合理工時」

組別：第 14 組

成員：國立臺灣大學醫學院附設醫院人事室  
國立成功大學醫學院附設醫院人事室  
國立陽明大學附設醫院人事室



## 摘要

美國 ACGME（美國畢業後醫學教育評鑑委員會）在 2011 年對住院醫師提出明文工時規範，相對於早在 2004 年即要求醫師適用勞動法令工時規定的歐盟國家，美國採行工時上限明顯高於歐盟，執行彈性上卻遠小於歐盟的制度設計。高時數、低彈性空間與低時數、高彈性空間兩種大相徑庭的做法，何者更適合身兼學習角色的住院醫師，在工時限制下完成工作同時又維持自己的學習成效？住院醫師的工時限制規定執行至今，各國均累積了許多相關的研究文獻。在我國，醫師即將納入勞動基準法的適用對象，入法的第一項挑戰就在於如何訂立一個兼顧病患安全、專業訓練及醫師健康的「合理工時」。本文比較分析世界五大國家的工時規定與改善措施，試圖經由他國的執行經驗與研究成果，審視我國目前工時指引的規範情形，探討我國醫師納入勞動基準法後，應訂立的「合理工時」上限。

關鍵字：住院醫師、醫師工時

---

## 目次

壹、前言.....	408
一、分工.....	408
二、資料蒐集過程（困難度）.....	408
貳、各國制度與規範.....	409
一、美國.....	409
二、歐盟.....	410
三、德國.....	411
四、日本.....	412
五、新加坡.....	413
參、比較分析.....	413
一、法源依據.....	413
二、規定比較.....	414
三、工時改善措施比較.....	416
肆、建議.....	417
一、工時規定的法制化.....	417
二、工時規定與管理實務.....	418
三、後續資料蒐集.....	421
參考文獻.....	423



# 壹、前言

## 一、分工

本文目的在經由比較世界各國受專科訓練期間的醫師工時規定、工作現況，並分析各國採行的工時改善制度設計，探討兼顧訓練成效、病人照護安全及個人勞動條件之「合理工時」規範。本小組擇定五個醫療先進國家為本次比較範圍，由國立成功大學醫學院附設醫院人事室負責歐盟及其中較特別的德國；國立陽明大學附設醫院人事室負責亞洲的日本、新加坡；國立我國大學醫學院附設醫院除蒐集最具代表性的美國資料外，同時進行各組員間資料彙整、召開小組會議、工作圈會議進度簡報、撰寫書面報告及製作成果簡報等工作。

## 二、資料蒐集過程（困難度）

### （一）制度與用語的差異性

本文主要資料為所擇定五個國家之訓練期醫師工時現況與制度設計，惟各國醫師訓練制度不盡相同，使用之語彙即便經過翻譯亦難以達到精確，例如日本「研修醫」工作性質上更接近intern至PGY階段，而非專科訓練期間的resident(Alan TEO、Akiko AoKI、Eiji GOTOH,2007)，資料分析的過程中，對制度的差異及用詞的定義需有較深入的查詢以免誤解。

### （二）缺乏普遍性數據

醫師工時調查數據在各國都是難以取得的資料，因工作、學術研究、自主學習等時間不易準確分割；等待刀房或病人時的長時間待命是否計入工時仍屬模糊認定的情形又屬常態，即使以打卡刷到退的方式紀錄，對醫師而言進出所在地點與工作時間的起始也並非可完全連結的關係。工時相關研究數量最多的美國，多數研究對於工時數據的蒐集方式均採由醫師主動回報，而醫師主動回報數據的準確性，以及和不同途徑取得數據（如自動紀錄技術等）的信效度比較，目前研究亦無明確結論(Todd et al., 2010)。本文僅以參考資料文獻所使用的數據為憑，缺乏嚴謹的普遍性調查數據。

### （三）各國著重的不同面向

工時研究的最大比例為以美國制度為研究對象的英文文獻。關於歐洲國家各國國內研究與數據，因官方語言不同，英文文獻量較少，文獻資料蒐集的難度較高；且歐盟對於勞動條件雖有一致性規範，但醫師工時具有很大彈性，各醫院均可與個別醫師進行協商議定，難以進行完整的普遍性研究。而日本與新加坡等亞洲國家，儘管已有此類工時規定，卻較缺乏執行下的實證性研究。

## 貳、各國制度與規範

### 一、美國

美國受雇於公、私部門的全職與兼職人員均適用「公平勞動基準法」(Fair labor standards act, 29 U.S. Code § 207)所規定一週 40 小時標準工時，但在聯邦行政規則彙編 (CFR) 中，明訂醫師 (含實習醫師、住院醫師) 屬於豁免這項規定的職業 (Practice of law or medicine, 29 C.F.R. 541.304)。

為保障訓練期醫師的勞動條件，美國畢業後醫學教育評鑑委員會 (Accreditation Council for Graduate Medical Education, 簡稱 ACGME) 參考美國國家科學研究院醫學研究所 (Institute of Medicine, 簡稱 IOM)，依 2008 年底出版「住院醫師工作時間：增加睡眠、監督與安全 (Resident Duty Hours: Enhancing Sleep, Supervision, and Safety)」之建議，要求 2011 年 7 月起實施以下工時規定。

#### (一) 工時規定

##### 1. 「工作時間」(Duty Hour) 定義：

- (1) 住院及門診病人照護工作
- (2) 行政作業
- (3) 交班作業
- (4) 待命時被 call 回醫院實際工作時間 (不含交通時間)
- (5) 醫療工作會議、(被要求參加的) 學術研討會
- (6) 為達評鑑標準的而必須的工作
- (7) 參與醫院委員會等行政工作 (不包含：閱讀、研究、學術準備、在家 on call 時間)

##### 2. 工作與休息時間限制：

- (1) 四週平均下，每週工作不超過 80 小時
- (2) 四週平均下，每週至少一天休息 (休息日不可安排 on call)
- (3) 在院最多連續工作 24 小時，連續工作 24 小時後，可有 4 小時交班時間，交班時間不可交付臨床責任
- (4) 兩次工作時間中「應有」10 小時，「須有」8 小時的休息時間。但連續工作 24 小時後，須有 14 小時休息時間
- (5) 不得連續上 6 晚夜班
- (6) 四週平均下，不可連續三天在院內值 On call 班
- (7) 在家 on call 不受三天限制，但仍須遵守每週至少一天休息

##### 3. 例外情形：

- (1) 根據訓練需求的理由，審查委員會可給予 10% 或最多 88 小時例外
- (2) 特殊情況下，住院醫師可主動繼續照顧單個病人，理由僅限：
  - a. 重症或不穩定需連續性照護
  - b. 事件具學術重要性

c.患者或家屬提出需求；此時住院醫師應將其他患者交班給其它醫師。

## (二) 工時改善措施

- 1.改善交班流程，建立團隊提高照護連續性並減少交班所需時間。
- 2.利用主治醫師、專科護理師、醫師助理多重人力配置分散工作。
- 3.改善溝通，配合 NNAPPS（夜間護士與醫師傳呼系統）(Young et al., 2012) 等技術設計減少值班時間不必要的呼叫醫師。
- 4.優化電子流程，減少文書作業與無效溝通。

## 二、歐盟

歐盟在 1993 年 11 月 23 日訂定歐洲工作時數指南(European Working Time Directive, EWTD) (93/104/EC) 確立勞工每週工作時數上限、夜班上限及休息時間等規定，並逐年調降工作時數。

EWTD 初頒布時並未適用於訓練期間的醫師 (doctor in training)，直至 2000 年 6 月 22 日的修訂，才將訓練中醫師納入 (Directive 2000/34/EC)，並於 2003 年 11 月 4 日規定歐盟各國應在 2004 年 8 月 1 日前實行訓練中醫師的工作時數規定 (Directive 2003/88/EC)，各國可依照情況彈性將每週工作時數上限之執行日期延後實施 (derogation)，但休息與休假規定需按時執行。

### (一) 工時規定

#### 1.工作時間定義：

在 EWTD 的規定中，工作時間定義為在法律與實務允許的範圍下，雇主指揮工人執行其活動與職責的時間。

關於醫師工作時間的認定，受到歐洲一系列勞動法判決的影響，除非是初級醫療服務（如家庭醫生）僅計算實際服務時間為工作時間外，需隨傳隨至醫療院所性質的 On Call 時間均被視為工作時間。

#### 2.工作時間規則：

- (1) 每週最高工作時數為 48 小時（第 6 條）
- (2) 每 24 小時必須連續休息 11 小時（第 3 條）
- (3) 連續上班 6 個小時必須有休息時間（第 4 條）
- (4) 每 7 天必須有 24 小時的連續休息（第 5 條）
- (5) 每年應享有至少 4 週的帶薪年假（第 7 條）
- (6) 24 小時內夜班或高強度 (stressful position) 工作不能超過 8 小時（第 8 條）

#### 3.例外情形（協議放棄適用）

有關訓練期間的醫師，EWTD 第 17 條第 2 款規定成員國可經由法律、規定或是行政命令甚至是集體協議等方式，對於 EWTD 中連續工作和休息時間的規定放棄適用。第 17 條第 5 款則規定醫師個別可經由與雇主間協議放棄適用每週 48 小時的最高工作時數規定。

有關工作時間的限制中，僅帶薪年假的日數無法被放棄適用。

### (二) 工時改善措施

- 1.採用 Night Float System 大夜輪班制度(Jasti, Hanusa, Switzer, Granieri, & Elnicki, 2009), 改善頻繁交班情形, 確保患者的連續性照護。
- 2.聘用其它醫療專業人員分擔初級醫師的工作, 藥師、創傷團隊和骨科執業護士從事提供 24 小時創傷服務等
- 3.增加技術人員、醫師助理、專科護理師等支援人力減少的照護服務工作。
- 4.保留 post-take ward round (英國的顧問制度) 由被稱為「顧問」的專科醫師為入院 24 小時內的病患進行檢查並給予病房值班的住院醫師初步醫囑。(Thompson, Jacob, Fulton, & McGavin, 2004)
- 5.在 22:00 到 08:00 之間的夜班時段, 開發「非工作時間」醫療團隊, 這些團隊可以在多種醫療專業之間工作, 交叉覆蓋不同的責任領域。

### 三、德國

德國工時規範主要是 1994 年訂定的工時法( *Arbeitszeitgesetz* ), 該法於 2013 年修訂, 其目的在於確保勞工的安全與健康, 並在各種特殊專業中確保工時的架構與改善彈性工時的條件。工時法依循歐盟工時指令規定, 同時承繼德國的基督教信仰傳統, 週日及國定假日不得工作。

德國醫師雖與勞工同享勞動三權(自由結社權、集體談判權、罷工權), 但因醫療服務之特殊性而受到限制, 醫師抗爭不得妨礙必要之醫療服務, 如罷工時應遵守所謂「緊急服務協議( *Notdienstvereinbarung* )」, (<https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/n/notdienstvereinbarung.html>) 書面規定勞動爭議期間應提供最低人力限度的緊急服務, 抗爭期間的排班表要與週末的相同, 且須優先派用不參加抗爭之醫療人力支援, 非緊急性的醫療服務則暫停。

德國除了工時法規定外, 可透過「團體協商」方式爭取到更佳勞動條件, 如已有超過 14,000 名會員的「德國約聘與公務員醫師聯盟(即 *Marburger Bund* 馬堡聯盟)」與 *Asklepios* 醫院集團達成協議, 醫師工時每週 40 小時, 每年至少 24 個週日不用出勤, 夜間時段則從工時法規定的 23 點提前至 21 點起算; (*Manteltarifvertrag, für Ärztinnen und Ärzte in Einrichtungen der Asklepios Verwaltungsgesellschaft mbH, 03. Juli 2016*) 另馬堡聯盟與大學附設醫院所簽署的團隊協議每週工時為多於工時法的 42 小時 (*Tarifvertrag, für Ärztinnen und Ärzte an Universitätskliniken, 12. April 2017*), 所以各醫院的工時規定會依團體協議而有所不同。

#### (一) 工時規定

##### 1. 工時定義:

- (1) 工作開始到工作結束之間的時數, 不含休息時間。
- (2) 工作準備時間和在工作時待命的時間完全計入工作時間計算
- (3) 在家 On call 的工作只計算到達後實際工作小時數

##### 2. 工時規定: (*Arbeitszeitgesetz (ArbZG), 1994*)

- (1) 每日工時不得超過 8 小時, 可延長至 10 小時。

- (2) 員工不得在星期日及國定假日從 0 至 24 點工作。
- (3) 部分行業工作者可於星期日及國定假日工作，但全年度至少有 15 個星期日須遵循週日放假，其餘可以二週內另行約定放假日（工時法第 10 條指定）
- (4) 工時在 6 至 9 小時應有至少 30 分鐘的休息時間，工時超過 9 小時應有 45 分鐘休息時間，休息時也可以採每次 15 分鐘分段休息，工作超過 6 小時，勞工不得在沒有休息狀況下繼續工作
- (5) 每日工作結束後必須至少有 11 小時休息時間，醫院則可減少 1 小時休息，但必須在一個月或 4 週內的其他休息時間延長至 12 小時予以平衡。
- (6) On call 時間可佔用休息時間，但不得超過休息時間的一半，確保至少 5 個半小時的休息時間不被中斷，且須在其他時間予以補償。

#### (二) 工時改善措施

1. 人力缺口：增加駐院型醫師（hospitalists）、增加住院醫師之人力；或是增加技術人員、醫師助理、專科護理師等支援人力等方式因應住院醫師減少的照護服務工作方式
2. 其他配套：如提升住院醫師訓練效率、排班系統等方式

## 四、日本

日本凡被事業或事務所雇用，給付工資者均屬勞工，包括醫院受雇醫師亦適用勞動標準法。訓練期間醫師（研修醫）工作雖兼具教育性質，亦適用勞動標準法，與一般勞工無異。

#### (一) 工時規定

1. 除休息時間外，雇主不得允許工人每週工作超過 40 小時，對於一週中的每一天，雇主不得允許工人每天工作超過 8 小時，但休息時間除外。（第 32 條）
2. 如果工作時間超過 6 小時，雇主應給予至少 45 分鐘，如果超過 8 小時，則在工作時間中至少休息 1 小時。（第 34 條）
3. 雇主應每週給工人至少一天假日，四週至少四天假日（第 35 條）
4. 雇主方須建立書面協議，有工會者經工會，無工會者經勞工代表，可經由協議延長工作時間。雇主延長工時或使勞工於假日工作者，需加給 25% 至 50% 之加班費。超過 60 小時之部分應加給 50% 以上，但勞工得選擇代替休假。

#### (二) 工時改善措施

2018 年 6 月 29 日日本通過勞動方式改革相關法案（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案），其中對於加班時數做出法律上的限制，原則為每月加班 45 小時，每年 360 小時。顧及到企業繁忙期，另外規定一年最高加班時間不得超過 720 小時，單月不得超過 100 小時。大企業預定於 2019 年 4 月開始適用，中小企業 2020 年 4 月起適用，但醫師預定在法律施行後五年開始適用，並且對於適用的詳細時數保留待確定的空間。  
(<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/soumu/houritu/dl/196-31.pdf>)

## 五、新加坡

新加坡就業服務法第四章工作時間規定每週工時不得超過 44 小時，惟排除月薪超過 4500 新元（約台幣 10 萬元）專業人士，醫師與訓練期醫師均屬被排除適用的人員。

### （一）工時規範

新加坡醫學生畢業後第一年須先成為 House Officer (PGY1) 接受臨床訓練，通常期間為一年。新加坡醫學委員會 (Singapore Medical Council, SMC) 對於 PGY1 有以下工時相關規定：

1. 每週工時不超過 80 小時，包含夜間值班時間。但 SMC 也規定 PGY1 一個月至少要有四次夜間值班以學習處理急症情形。
2. 不得連續超過 24 小時照護病人，已經超過 24 小時工作的人，在交班業務上不可以超過 6 小時。
3. 兩次工作中間至少休息 10 小時。
4. 一週需有一天休假。

### （二）工時改善措施

1. 透過專責機構擴大海外增才，減輕醫師工作量。新加坡近來積極從海外招募人才，承認多所各國大學學歷，其中包含國立我國大學及長庚大學醫學院。國內多位醫師放棄已受過的住院醫師訓練，前往新加坡擔任醫師，重新接受基礎住院醫師訓練。
2. 試行實施部分時段重疊的輪班制度，從而減少臨床工時。將 15 至 16 小時的值班時間分配為前 8 小時或後 8 小時的重點／非重點時間，搭配重疊一名輪班制 10 小時的夜班人力，能夠避免一人獨力支持長時間連續值班，此類制度設計配合 PGY1 人數的穩定增加，能有效減少醫師夜間值班時被呼叫的頻率和時間。
3. 落實分級醫療。新加坡近 60% 的醫學畢業生成為 General Practitioner (GP，類似家庭醫生)，僅約 40% 的人進入專科訓練。每一個住宅區都有醫療保健診所，民眾就醫通常先至診所由家庭醫師提供基層的醫療服務，再經轉介到專科醫院就醫，甚至連急診也有「輕急診」比照醫院急診 24 小時營運但採診所收費，收治發燒、嘔吐、車禍外傷等暫無致命危險急症患者，減緩醫院急診的負荷量，同時也降低醫院內 PGY1 的工作量。

## 參、比較分析

### 一、法源依據

綜觀以上五國的工時規範，其最根本差異在於住院醫師是否納入該國勞動法令的適用範圍（歐盟、德國、日本），抑或是針對住院醫師另立規章（美國、新加坡）。以本次比較範圍的五個國家而言，將醫師與勞工一體適用該國勞動法的國家，因為缺少罰則（日本）、具有排除適用的選擇（歐盟）、與雇主各自議定工時的彈性（德國），其工時規定的執行強度，反弱於美國、新加坡此類由負責醫師訓練計畫的機構所訂立之指引或規則。

明文入法卻無法有效規範的情形，究其源由仍在於工時規定內容上的差異。

表 1：各國醫師工時規定依據

	國別	醫師工時規定依據
另立 規章	美國	1. 醫師排除適用「公平勞動基準法」 2. 由「美國畢業後醫學教育評鑑委員會」另訂「住院醫師工時指引」規範。
	新加坡	1. 醫師排除適用「就業法」 2. 由「新加坡醫療委員會 (SMC)」規定 PGY1 工時規範。
一體 適用 勞動 法	日本	醫師與一般勞工共同適用「勞動標準法」。
	歐盟	1. 醫師與訓練期醫師均和一般勞工共同適用「歐洲工作時數指南 (EWTD)」。 2. 可經由個人協議排除適用 EWTD。
	德國	「工時法」提供各醫院工時之彈性框架，醫師與訓練期醫師工時則可經由團體協議與各醫院自行議定。

## 二、規定比較

### (一) 週工時

比較各國工時規定細節，即可發現勞動法令對於勞工工時的週上限規定，普遍訂在一週 40 至 48 小時工時間，而針對醫師所另立的規範，則多在週工時 80 小時的標準；兩倍工數之巨大落差，足見醫師與一般勞工工作態樣之不同，將醫師工時與勞工規定一致的國家，無可避免地必須給予實務上之解套空間，如歐盟國家醫師可經由個別協議放棄適用 48 小時規定，而該國醫師在這種「個別協議」之下，是否會受到壓力而放棄適用工時保障，一直是無法監管的問題 (Trainees asked to opt-out of EWTD, 2014 July, <https://www.mddus.com/resources/resource-library/news-digest/2014/july/trainees-asked-to-opt-out-of-ewtd>)；日本則是未訂立罰則，致工時規定形同具文，醫師週工時超過 100 小時的過勞新聞於近年仍時常出現，(「過勞が原因」女性研修医自殺、労災認定へ，毎日新聞 2017 年 6 月 1 日，<https://mainichi.jp/articles/20170601/k00/00m/040/187000c>) 不實際的工時規定，只是使醫師實際上更缺乏保障。

### (二) 連續工時

因法源依據而產生的差異除表現在週總工時外，單日連續工時亦有明顯的不

同。勞動法令對於一般勞工的單日連續工時規定多以 8 小時為基礎，可有條件延長。針對醫師所訂的規定則以 24 小時為連續工作上限。單日連續工時的長度在住院醫師的工作範圍中，影響交班頻率與病患照護的一致性，過長的工作時間或是過多的交班次數，都會降低病患安全。ACGME 在 2011 年發表住院醫師工時規定時，對於 PGY1 特別訂立連續工作不可超過 16 小時的特殊要求，PGY2 以上為 24 小時)，2017 年 ACGME 修改前項規則，PGY1 的連續工作時間上限提高至 24 小時。這樣的更動在工時改善的趨勢下自然備受輿論批評，但在長期的研究結果顯示，時間較長的班次在許多安全指標上表現反而更好。如何設計在各項安全性上達到最佳平衡的值班長度，仍是現在工時相關研究中被熱門討論與觀測的議題。(I. Philibert, 2016)

### (三) 休假

相對於工時上的巨大差異，對於休假的規定表列五國均以每 7 日需有 24 小時/1 日的休假做為休假的最低標準。亦可見醫療工作雖因其對於連續性的特殊需求在工時上難以達到勞動法令的標準，但在休假的日數與安排原則上與勞工有很高的一致性。

表 2：五國醫師工時規定比較

國別	週工時	單日工時	連續工作休息時間	休假
美國	四週平均下，每週工作不超過 80 小時。	連續工作最多 24 小時，連續工作 24 小時後，有 4 小時交班時間，交班時間不可交付臨床責任。(24+4)	兩次工作時間中須有 8 小時休息。連續工作 24 小時後，須休息 14 小時。	四週平均下，每週至少 1 日休假
歐盟	每週最高工作時數為 48 小時，可經協議排除適用。	24 小時內夜班或高強度工作不能超過 8 小時。	連續上班 6 個小時須有 20 分鐘休息。每 24 小時必須連續休息 11 小時。	每 7 日必須有 24 小時的連續休息
德國	每週 40 小時，醫師工時可經由團體協議約定。	每日工時不超過 8 小時，可延長至 10 小時。	每日工作結束後須有 11 小時休息時間。工時在 6 至 9 小時者應有至少 30 分鐘的休息時間。工時超過 9 小時者應有 45 分鐘休息時間。	每 7 日需連續 24 小時休息。

			工作超過 6 小時者，不得在沒有休息狀況下繼續工作。	
日本	現行規定每週 40 小時，無加班上限規定	每日工時 8 小時	連續工作時數達 6 小時及 8 小時者，應分別給予 45 分鐘以上及 1 小時以上的休息時間。	每 7 日至少 1 日休假或 4 週給予 4 日休假
新加坡	每週工作不得超過 80 小時，包括夜間值班。	最多連續工作 24 小時，延長之交班時間不可超過 6 小時。(24+6)	兩次工作之間需相隔 10 小時休息	每週至少有 1 日休假

### 三、工時改善措施比較

對於所列各國採用的工時改善措施，可區分為以下種類討論：

#### (一) 人力的增加與配置

1. 增加住院醫師人數，以海外徵才等方式增加培訓醫師名額。
2. 增加醫事技術人員或專科護理師，減少住院醫師較初階的照護服務工作。
3. 增加醫師助理、刀房助理等非醫療業務人員，以協助住院醫師非照護服務的工作。

#### (二) 值班方式的變化

##### 1. Night floating (夜間輪班制) 的使用：

Night floating 夜間輪班的制度，相對於傳統上班—值班—上班的值班制，因有較好的固定作息和較短的連續工作時間，是很常被使用來降低工時的排班方式，(DeFilippis et al., 2010)但在許多研究中也證實，連續二週以上的夜班，不僅因為醫院多數活動在白天而影響訓練成果，缺乏日光也對醫師健康有不好的影響，因此 Night Floating 的使用，仍需持續觀察醫師的學習與健康狀態做調整(Desai et al., 2013)。

##### 2. 重疊式排班：

利用部分的 Night Floating，配合前半夜或是後半夜的值班，使每個時段均有重疊人力，避免獨自長時間值班的情形，除可提高照護的連續性，也能降低個人的工作負荷。(Ragel et al., 2014)

##### 3. Hospitalist (駐院醫師)：

亦即整合醫學主治醫師，不分科別專責照護住院病患，能有效改善第一線值班住院醫師的工作量，並且提高病人的照護連續性與病人安全。

### (三) 工作技術改善

#### 1. 交班技巧：

落實 ISBAR 結構化交班技術（Introduction 自我介紹、Situation 病人情況、Background 背景、Assessment 評估、Recommendation 建議）

#### 2. 減少無效的溝通情形：

優化電子流程，配合呼叫系統技術，減少文書作業並且改善夜間醫師值班時的非必要呼叫次數。

### (四) 主管機關監管

除罰則的建立外還可經由評鑑、培訓計畫的資源調整等方式加強醫院對於住院醫師工作時數改善措施的執行程度。

表 3：五國採用之工時改善措施比較

國別	工時改善措施
美國	1. 改善交班方式，建立團隊提高照護連續性。 2. 利用主治醫師、專科護理師、醫師助理多重人力配置分散工作。 3. 改善溝通，配合夜間時間醫護呼叫系統（NNAPPS）等設計，減少非必要 呼叫。 4. 優化電子流程減少文書作業與無效溝通。
歐盟	1. 主要以增加駐院型醫師、住院醫師或技術人員、醫師助理、專科護理師等支援人力方式，減少住院醫師的照護服務工作。
德國	2. 其他配套：如提昇住院醫師訓練效率、排班系統等方式
日本	政府積極監督無償加班之現象，已修法明訂加班時數，平均每月加班不超過 45 小時、1 年不超過 360 小時、單一月份加班時數不得超過 100 小時，2019 年 4 月起適用大型企業，醫師預定於 2024 年適用。
新加坡	1. 擴大海外增才，減輕醫師工作量。 2. 實施輪班制度，減少 24 小時值班次數。縮短值班時間及重複值班時段，避免持續 24 小時單獨值班，以減少夜間值班頻率及工作時數。 3. 落實醫療分級制，減緩醫院負荷量。

## 肆、建議

### 一、工時規定的法制化

依據前述的比較分析，首先可看見的是在工時規定上，因醫療服務業工作內容具特殊性，又住院醫師處醫學教育培訓階段，除提供臨床醫療服務外，需兼顧教學訓練，逕行適用與勞工相同之工時規範，現階段以各國的經驗來看，實務上仍有困難。

考慮到休假規定、聘雇條件、職災認定等勞動法令的其餘部分，醫師與勞工無異必須被加以保障；因此，若與勞工一體適用國內勞動法令，應在工時的規定上給予實際並受到監管的例外空間，而非以與現實落差巨大的數字套用後再給予完全的例外，反而使醫師工時的規定形同具文，失去意義。

我國現行以衛福部公布之「住院醫師勞動權益保障及工作指引」規範住院醫師工時，並規劃於 108 年 9 月將受雇醫師（含住院醫師）納入勞動基準法，正式將醫師工時法制化。依前述說明，建議醫師應指定適用勞基法第 84-1 條「責任制」規範，可由醫療機構就工作時間、例假、休假及女性夜間工作等規範與醫師另行約定，並逐年漸進調降工時，以達保障住院醫師權益、病人就醫保障及醫療服務順利運作之三贏狀態。

## 二、工時規定與管理實務

ACGME 所提出的工時規定，雖然自 2011 年至今仍或多或少存在醫師低報工時等違規情形，但多年來的調查數字也證明，住院醫師工時的降低是趨勢、社會共識也是持續的進行式，達成指引要求亦是現階段的務實目標。我國目前所依循由衛福部提出的「住院醫師勞動權益保障及工作時間指引」其主要規定的內容仍來自 ACGME 的工時規定，配合我國勞動基準法的概念微做調整，在此就我國工時指引的規定做逐項討論與建議。

### （一）週總工時限制：

**現行規定：**每四週總工作時間上限為 320 小時。

**實務建議：**建議維持現行工時上限規定。

相對於多數國家每週 80 工時小時的限制，四週上限 320 小時的規定提供更高的排班彈性與休假自由，對住院醫師而言仍有相同程度的工時保障，對於排班較有餘裕的科部，仍依每週 80 小時為原則，而對於有開刀時程導致連續工時較難掌控的外科系，四週總工時的彈性仍有其必要。

在醫師納入勞基法規範後，即使是列入 84-1 條另行約定工作時間，四週 320 小時仍是遠超過目前勞基法適用所有行業的約定工作時數上限，持續降低工時上限是否可行？科學文獻支持減少夜間呼叫上的成果，醫師睡眠剝奪的情況降低，對於工作與訓練的優勢都是上升的(I. Philibert, 2016)。但對於工作時間的限制，不僅在護理工作的連續性和醫師專業訓練上造成醫師的擔憂，時間壓縮亦使醫療現場產生更高的工作強度和工作量(Ingrid Philibert, Nasca, Brigham, & Shapiro, 2013)。

週工時 80 小時是多國採用的標準，對於降低時數的影響研究仍在持續當中，2014 年 ACGME 對工時研究的改革文獻發表全面性的回顧，大量的研究都因為研究方式的侷限性與研究的異質性無法給予普遍性的解答，但在不同的研究中所產生好壞參半的結論，證明工時的「持續降低」是沒有強力的證據基礎可以支持的(Ahmed et al., 2014)。建議在醫療環境未有其它變因（如人力的大量增加）或有實證性研究結果對於更低的工時有正面影響之前，仍以週工時 80 小時（四週 320 小時）為現階段的工時上限。

## (二) 連續工作時間限制：

1.現行規定：每日正常工作時間不得超過 10 小時，連同延長工作時間不得超過 28 小時，期間應有短暫休息。

**實務建議：**28 小時微調為 24+4 小時，後 4 小時為交班時間，不負照護責任。

相對於多數國家將連續工作時間控制在 24 小時以內，我國雖已從 106 年 32 小時的規定調降，仍是屬偏高的 28 小時。2014 年至 2015 年期間，美國進行「外科學員工作時間彈性試驗計畫 (FIRST)」，證明具有彈性的工作時間安排對於患者的照護與住院醫師的滿意度均有正面成效(Bilimoria, Chung, Hedges, & et al., 2016)。因為這項試驗的結果，2017 年起 ACGME 將 PGY1 原先 16 小時的工時限制調整至 24 小時。連續工作 24 小時的上限是目前被視為對於病患安全與醫師訓練較為平衡的標準。建議我國在連續工時上的規定，可先朝 ACGME 目前的規定改善，將 28 小時微調為 24+4 小時，後 4 小時僅為交班業務，不負照護責任。

現行在病房實務上，28 小時多以 PM OFF 的方式執行，即上班 9 小時→值班 15 小時→上班 4 小時，值班過後的 4 小時班，已經有許多單位採用以交班業務為主，承擔較低照護責任的 ACGME 模式。

2.現行規定：輪班制者，每日連同延長工作時間不得超過 13 小時，2 次值勤之間應間隔 10 小時。

**實務建議：**取消輪班制的特殊區別與規定，一律以 28 小時為工時上限。

「輪班制」分開認定並且給予另外的工時限制，是我國獨有的特別規定。世界各國在排班技術上，為降低工時多有採用 Night Floating 者，Night Floating 本身有數種型態，以一名夜間固定人力分擔值班醫師的工作，或是以夜間工作團隊與白天工作團隊輪換，完全取消值班制度。後者就是我國認定的輪班制，急診或加護病房因為照護的強度或病人的特性，會採用輪班制的方式工作。我國雖對於輪班制人員另行規定不可連續工作超過 13 個小時。然而，是否為輪班制，並非總能清楚區別：

\* 固定白班 12 小時：

人員可被認定為正常工時 8 小時+延長工時 4 小時，(仍合於 28 小時規定)，也可被認定為是輪班制人員 (仍合於 13 小時規定)，在這個範例中，兩種班制都是合於規定的。

\* 固定上班 24 小時後休息 24 小時：

在這個範例中，人員工作型態若認定為值班制，合於工時規定 28 小時，但若認定為輪班制，則違反 13 小時上限。

由以上案例觀之，在工時的限制上採用輪值班不同的上限，實務上容易陷入班別認定的問題。住院醫師各科別工作性質差異極大，班次輪替與班次長度，各科習於依科內業務型態在工時指引的規定下設計適合的方式，但多樣化的班別安排，往往會造成認定的爭議。

「住院病人不是每個都躺在那邊觀察就好，外科系病人推出手術室就是一直在流血，要傷口照護，要換藥，每一床都雜事輪一輪，13 小時一班光交班就飽

了，反而造成混亂。24 小時一班是最適合所有雜事完整跑完輪替再加上交班時間的長度，那請問為什麼它是輪班不是值班？我們醫生也都說這是值班啊。」(外科住院醫師訪談紀錄)

輪班制的時數上限除造成認定的困擾，也無法真正改善輪班工作可能產生的問題。美國對於採用 Night Floating 排班方式的紀錄研究中，認為 NF 人員最容易發生的問題是長期夜班對身心健康產生的傷害，以及因為醫院主要的臨床和教學活動都在日間，**夜班**住院醫師會錯失訓練機會。因此 ACGME 對於住院醫師連續夜班數、每月最大夜班數、每年夜班總數均有上限的規定；同時也特別設計夜間教學，安排夜班主治醫師或是夜間團隊，對夜班臨床醫療工作加強訓練。我國工時指引對於輪班制醫師的夜班總數並無限制，對於長期夜班的住院醫師，不管在學習或生活的品質上，都可能產生尚未被量化的負面影響。

綜上所述，我國不同於世界各國而將輪班制另行規定的做法徒增困擾而無助益，建議採行統一標準，不做是否為輪班制的區分。但在值夜班的班數應設計上限，避免長期夜班的情形發生。

**現行規定：**輪班制住院醫師，符合下列情況者，工作時間得不受每日最長 13 小時之限制，但連續工作時間仍不得超過 16 小時：病人病情危急需持續照護、當時事件有重要學術價值、病人本人或家屬請求由原住院醫師持續照護，並經住院醫師同意。

**實務建議：**例外原則應普遍適用所有住院醫師，不另立 16 小時上限。且在例外情形下超過 28 小時上限後，僅可繼續例外原則內的工作。

因為 ACGME 並無輪班制的區分，本項規定在 ACGME 適用所有住院醫師。承前述對於取消輪班制區分的建議，此項規定建議適用所有住院醫師，且不另立 16 小時上限。於連續工作超過 28 小時上限後，如因本條原則需繼續延長工作時間，建議採用 ACGME 做法要求醫師將例外原則以外的業務交班完畢，僅留例外情形案例繼續工作，以避免濫用此例外原則任意延長工作時間的情形。

### (三) 休息日限制：

**現行規定：**每 7 日中至少應有 1 日之休息，作為例假，但經由彈性約定，得於 2 週內安排 2 日之休息，做為例假，但不得連續工作超過 12 日。

**實務建議：**此規定源於勞基法設計，建議維持此項規定。

我國對於休息日的規定，與各國 7 休 1 原則均一致，同時引入勞基法中醫療服務業為四週變形工時的設計，保留二週內二例假的彈性。由於醫院勞基法人員多適用四週變形工時，採同樣原則規定休息日，在醫師納入勞基法後也維持一致規定，可降低入法的衝擊。

### (四) 例外條款：

**現行規定：**因天災、事變或突發事件，確有在正常工作時間以外工作之必要者，不受(一)(二)規定限制，惟事後應給予補休，如經住院醫師同意，得以其它方式補償。

**實務建議：**此規定源於勞基法設計，建議維持此項規定。

本項規定源自於我國勞動基準法第 32 條，在醫師納入勞基法之後可即適用勞基法本身規定。

### 三、後續資料蒐集

#### (一) 工時紀錄途徑：

我國受雇醫師納入勞動基準法適用對象是既定國策，在 108 年 9 月的預定時程前，確認我國醫師的工時現況以及參考國內外研究已評估工時規定帶來的影響，都是政策執行前必須的資料蒐集。如本文第壹部分所述，普遍性的工時調查數字，在各國都是難以取得的數據。依據勞基法第 30 條，雇主應置備勞工出勤紀錄，如何確實紀錄醫師工時，在入法前入法後，都是對於工時調查的挑戰。國外對於工時紀錄技術有許多有趣的研究，例如對於電子監測醫師與病歷系統的互動時間紀錄工時(Shine, Pearlman, & Watkins, 2010)，或是以醫師進出停車場的時間紀錄工時。(Chadaga, Keniston, Casey, & Albert, 2012)但目前並沒有任何一項自動紀錄技術能精確區別醫師的工作時間與非工作時間，因此，醫師的主動紀錄與回報工時仍是現階段最主要的做法，對醫師而言，工時規定與數據的回報可能形成一種道德困境：為了完成臨床工作而違反規定或不實回報。如何降低偽造數字提高醫師回報的準確性，做法上仍有研究持續在進行(Drolet, Schwede, Bishop, & Fischer, 2013)，是日後可持續追蹤的重要主題。

#### (二) 排班技術：

在本文中提出多種排班技術上的變化型，使住院醫師減少值班時獨力一人承擔第一線責任的情況，同時也提高照護的連續性，減少交班時需交接的業務。不管是「與值班時段部分重疊的 Night Floating 人力」或是 post-take ward round 的「顧問醫師」作法，實務上仍在於住院醫師人力的增加，但以上制度的設計，其實均可採用多元角色（專科護理師、刀房助理、醫事技術人員）組成的團隊人力共同承擔。這種排班技術與人力配置上的變化，一直有實驗性做法和相關研究結果，也是應持續蒐集的資料，對於醫院人力的增補與安排均有很大幫助。

#### (三) 工時降低的影響

ACGME 在 2011 年施行工時規定之後，持續監測研究工時降低措施對於病患照護與住院醫師訓練所產生的影響，同時也有住院醫師滿意度、健康程度的變化監測數據。考慮到醫師工作本身具有的道德性質及對專業訓練的需求，工時的無止盡降低，並不是提升住院醫師身心健康的絕對等式。我國在住院醫師工時指引實施之後，對於工時的監測僅做到醫師實際工作時數的填報，相關的影響和醫師對於指引的回饋意見等資料均付之闕如，雖可參考 ACGME 的研究資料，但建立相關的本土資料仍有其重要性。建議對於做為學生的住院醫師及做為教師的主治醫師，站在工時指引的不同角度上，其滿意度、幸福感、對訓練內容的自評以及對工時規定的回饋均應列入監測資料，做為受雇醫師納入勞基法前後的政策參考。



## 參考文獻

1. Ahmed, N., Devitt, K. S., Keshet, I., Spicer, J., Imrie, K., Feldman, L., . . . Rutka, J. (2014). A Systematic Review of the Effects of Resident Duty Hour Restrictions in Surgery: Impact on Resident Wellness, Training, and Patient Outcomes. *Annals of Surgery, 259*(6), 1041-1053. doi:10.1097/SLA.0000000000000595
2. Alan TEO, Akiko AoKI, Eiji GOTOH (2007) What is the difference between a kenshui, a resident, and an intern? *醫學教育*, 2007. 39(1) 47-49
3. Bilimoria, K. Y., Chung, J. W., Hedges, L. V., & et al. (2016). Development of the flexibility in duty hour requirements for surgical trainees (first) trial protocol: A national cluster-randomized trial of resident duty hour policies. *JAMA Surgery, 151*(3), 273-281. doi:10.1001/jamasurg.2015.4990
4. Chadaga, S. R., Keniston, A., Casey, D., & Albert, R. K. (2012). Correlation Between Self-Reported Resident Duty Hours and Time-Stamped Parking Data. *Journal of Graduate Medical Education, 4*(2), 254-256. doi:10.4300/JGME-D-11-00142.1
5. DeFilippis, A. P., Tellez, I., Winawer, N., Di Francesco, L., Manning, K. D., & Kripalani, S. (2010). On-site Night Float by Attending Physicians: A Model to Improve Resident Education and Patient Care. *Journal of Graduate Medical Education, 2*(1), 57-61. doi:10.4300/JGME-D-09-00073.1
6. Desai, S. V., Feldman, L., Brown, L., Dezube, R., Yeh, H. C., Punjabi, N., . . . Cofrancesco, J., Jr. (2013). Effect of the 2011 vs 2003 duty hour regulation-compliant models on sleep duration, trainee education, and continuity of patient care among internal medicine house staff: a randomized trial. *JAMA Intern Med, 173*(8), 649-655. doi:10.1001/jamainternmed.2013.2973
7. Drolet, B. C., Schwede, M., Bishop, K. D., & Fischer, S. A. (2013). Compliance and falsification of duty hours: reports from residents and program directors. *J Grad Med Educ, 5*(3), 368-373. doi:10.4300/JGME-D-12-00375.1
8. Jasti, H., Hanusa, B. H., Switzer, G. E., Granieri, R., & Elnicki, M. (2009). Residents' perceptions of a night float system. *BMC Med Educ, 9*(1), 52. doi:10.1186/1472-6920-9-52
9. Philibert, I. (2016). What Is Known: Examining the Empirical Literature in Resident Work Hours Using 30 Influential Articles. *J Grad Med Educ, 8*(5), 795-805. doi:10.4300/jgme-d-16-00642.1
10. Philibert, I., Nasca, T., Brigham, T., & Shapiro, J. (2013). Duty-Hour Limits and Patient Care and Resident Outcomes: Can High-Quality Studies Offer Insight into Complex Relationships? *Annual Review of Medicine, 64*(1), 467-483. doi:10.1146/annurev-med-120711-135717
11. Ragel, B. T., Piedra, M., Klimo, P., Burchiel, K. J., Waldo, H., McCartney, S., & Selden, N. R.

- (2014). An ACGME Duty Hour Compliant 3-Person Night Float System for Neurological Surgery Residency Programs. *J Grad Med Educ*, 6(2), 315-319. doi:10.4300/JGME-D-13-00172.1
12. Shine, D., Pearlman, E., & Watkins, B. (2010). Measuring resident hours by tracking interactions with the computerized record. *Am J Med*, 123(3), 286-290. doi:10.1016/j.amjmed.2009.10.009
13. Thompson, A. G., Jacob, K., Fulton, J., & McGavin, C. R. (2004). Do post-take ward round proformas improve communication and influence quality of patient care? *Postgraduate Medical Journal*, 80(949), 675-676. doi:10.1136/pgmj.2003.016097
14. Todd, S. R., Fahy, B. N., Paukert, J. L., Mersinger, D., Johnson, M. L., & Bass, B. L. (2010). How accurate are self-reported resident duty hours? *J Surg Educ*, 67(2), 103-107. doi:10.1016/j.jsurg.2009.08.004
15. Young, J. B., Baker, A. C., Boehmer, J. K., Briede, K. M., Thomas, S. A., Patzer, C. L., . . . Galante, J. M. (2012). Using NNAPPS (Nighttime Nurse and Physician Paging System) to Maximize Resident Call Efficiency within 2011 Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME) work hour restrictions. *J Surg Educ*, 69(6), 819-825. doi:10.1016/j.jsurg.2012.08.010