

國立陽明大學校務發展委員會第 48 次會議紀錄

時間：107 年 4 月 25 日(星期三)上午 9 時整

地點：本校活動中心第二會議室

主席：郭校長旭崧

紀錄：劉芹君

出席：張德明、楊慕華、鄭凱元、羅世薰（徐迺維代）、李士元、林姝君、王信二、林峻立、蔚順華、陳金錠、蔡維婭、陳維熊、鄧宗業、王署君、黃嵩立、雷文政、吳肖琪、李玉春、周穎政、許明倫、季麟揚、陳鴻震、林照雄、姜安娜、陳紀如、翁芬華、吳俊忠（楊雅如代）、蔡有光、王子娟、孫光蕙、張正、楊雅如、高甫仁、劉影梅、陳怡如、王文基、郭文華、康熙洲（林滿玉代）、許銘能、白勝方、陳弘育、曲敏潔（陳品銓代）、林英嘉

列席：曾志朗、吳妍華、洪辰昊

請假人員：林明薇、廖淑惠、李泉、江惠華

壹、主席報告出席人數並宣布開會。

貳、主席致詞：

本委員會為商討校務發展之大計。本校適於兩週前收到教育部高教深耕計畫回覆之審查意見，其中提到學校規模較小等問題，故希望能重新討論有關本校之校務發展。關於陽明的未來，是否以合校合作或合併等作為發展方式，對於本校來說並不陌生；兩年前校務會議以 43 票對 38 票否決當時之合校備忘錄案一事，個人上任後也逐作了解，並向學生會、教師會、校友會談及此事。個人的第一個感覺為或許當時不是真正反對，而是對於程序覺得不夠公開透明，另外當時很多人對於「為何而合校？」等之說明，也不很清楚。

基於上述理由，加上高教深耕計畫發展變數，此時或許為重啟討論的適當時機，因此決定依程序提出交議。業經 4 月 19 日由陳怡如主任秘書主持程序小組委員會議，包括劉影梅院長、林姝君學務長及姜安娜教授等委員，就是否適合於本次委員會中討論來進行商談。據個人所知，委員們認為可試著開放討論，先不需投票，而是由校發會決定是否值得正式提送 5 月 23 日校務會議討論。本次會議不是對合校事宜作出任何重大之決策，

而是一個開始；將由陳怡如主任秘書簡報說明，另於本週一已先提供過去大事記及當時合校備忘錄(現已廢除)等資料，以作回顧參考。

也謝謝本委員會顧問曾志朗校長、吳妍華校長以及北榮張德明院長特別抽空參加。本次之重新討論，將一切歸零，循公開透明之方式來進行。

參、確認前次會議紀錄。

肆、報告事項：

一、前次會議決議執行情形報告：

本委員會第 47 次會議計有 4 項提案討論案(無臨時動議案)，其決議及執行情形如下：

提案討論部分：

第一案為人事室所提擬修正本校「學術誠信委員會設置及學術倫理案件審議辦法」部分條文以及本校「違反學術倫理案件標準作業流程」案，經決議照案通過。本案經提 107 年 1 月 3 日第 50 次校務會議討論決議照案通過。

本案人事室已據以實施。

第二案為人事室所提擬修正本校「教師評審委員會設置辦法」部分條文案，經決議參考與會人員意見修正第 8 條、第 9 條文字，其餘條文照案通過。另就第 8 條所指「本校相關規定」，建議人事室於提送校務會議時，酌加說明及明列，俾作為日後參詢之依據。本案經提 107 年 1 月 3 日第 50 次校務會議討論決議照案通過。

本案人事室已據以實施。

第三案為人事室所提擬修正本校「院級教師評審委員會設置辦法」部分條文案，經決議照案通過。本案經提 107 年 1 月 3 日第 50 次校務會議討論決議照案通過。

本案人事室已據以施行。

第四案為人事室所提擬修正本校「專任教師聘約」部分條文案，經決議照案通過。本案經提 107 年 1 月 3 日第 50 次校務會議討論

決議照案通過。

本案人事室已據以辦理。

伍、專案報告：

秘書室陳怡如主任秘書報告本校中、長程校務發展規劃案。

與會人員意見及主席回應：

主席：為方便討論，本次討論之進行，希望能彙整並呈現出包括：一、對於過去集體認知之共識；關於前面提到過去兩年之歷史回顧，若有錯誤，歡迎提出澄清；二、未來發展之程序事宜；三、個人、學校或其他任何不確定問題之彙整等三部分。歡迎提出意見，或請程序小組委員補充。

護理學院劉影梅院長：謝謝行政單位準備相關資料。並對於預先備妥資料，不代表預設立場，表示認同。

生命科學院姜安娜委員：本日巧遇唐高駿老師，其亦為本校校友，並具有醫院管理等相關經驗；轉述唐老師意見如述：以本校之量體，若有機會能與交大合校是很好的事；且校友關心學校的發展，陽明在發展上的確很需要資源。另對於當時校友立場似不支持，唐老師表示可能是出於關心，擔心校方未思考清楚。因此加上今日之簡報說明，清楚可知未來校方將強化溝通，讓程序更透明公開，個人相信可解決相關問題。

校友總會白勝方會長：校友總會就當時立場更正補充：依校友總會徐迺維前會長所述，校友總會當時並非贊成或反對合校，而是希望有更多的時間進行溝通。總會也協助學校辦理北、中、南之校友溝通，計3場；以及與學生會合作進行調查，在校友方面，最初反對達8成多，歷經3次座談之後，反對者約降為5成5。此外，校友反對的原因是未讓校友參與，當時之工作團隊未納入校友；現若將重啟討論，校友總會樂於參與；前屆與本屆校友總會對於合校皆沒有一定反對或贊成之立場，而是希望參與，畢竟此為本校之百年大計。

主席：有些時候，我們的認知未必是正確的。因此這段期間不斷地去了解過去之情形，便是希望能夠釐清誤解；歷史的回顧有其重要性。

藥物科學院許銘能委員：由於該合校案當時未獲校務會議通過，建議宜

再檢視當時傾向未通過之發言意見是否有新的討論空間，俾使校務會議重啟討論之理由充分。

人文與社會科學院王文基代理院長：接續許委員之發言；不單是交大有意願，先前也提到政大、清大等校，建議可衡量發展狀況且從較可能之合作對象來重啟討論；交大只是其中可能對象之一。

人文與社會科學院郭文華委員：個人來看高教深耕計畫之徵求，對於本校而言，本就處於不利的情形，因其要求是國際化之綜合型大學。未獲選之學校，各校原由或不盡相同；建議或可由此點來量身打造合校基礎，也更為具體；並將來經公開後，成為重啟之新案，重新檢討，無需擔心過去與交大討論之情形。

主席：兩年前之校務會議決議，不僅影響本校，也影響交大，然而交大之後仍不斷求進步、發展，尋求各種可能性。又，當時本校校務會議已慎重作出決議，假使今日若重啟討論，應歸零回到原點。如大事記所述，梁校長當初係參加大學校長活動而有後續討論，個人情形也類似，就任後不久參加大學校長會議時，有多位校長表示有意進一步接觸。而個人對於當年花了許多時間但未能成功，也深感到程序公開透明是很重要的一點，因此相關訊息均於行政主管會報報告；此外，純以法律角度來看，何種情形下可以重啟原本已決之決議，前面討論均有提供幫助。

醫學院陳維熊院長：以下非代表醫學院，而是針對合校之個人想法；關於深耕計畫或各方面計畫之改變，可能只是原因之一，應考慮的是陽明數十年後之發展、想立足之地位。而為了陽明長遠的發展，合校是必須並慎重考慮的一條路，其一，本校地理環境位處順向坡，校舍建築需從現實考量；其二，外在環境競爭下，是否仍以醫學大學自居，或者跳脫既有範圍向上發展；若為前者，本校仍有優勢，但可能將越來越少，因為國家提供的資源漸少，且本校不若他校有其他的金援資助等；其三，是否有一更開放的空間，與北榮如何能有更加密切的、可能性之管道等。至於以何種形式合校，要看得更深遠；陽明不止是醫學院，而是醫學院區，形成開放之醫學院區，甚而包含榮總，如同哈佛大學 Longwood 校區等；要做就要把自己做大，非僅於小處著眼。

主席：同意事關學校之長期發展，眼界要夠高、夠遠，所關注的不是眼前之利弊，而是為未來學生、下一代著想。

附設醫院徐迺維主任代羅世薰院長出席：本人當時擔任校友總會會長，當時學校有些倉促，因此校友反對的聲浪很高；曾做過調查，反對之校友超過 50%，後經過宣導，贊成比例自 10% 上升至超過 30%，但仍未逾 50%。另本次係代附設醫院羅院長出席，經討論認為陽明大學及附設醫院要成長，必須有更多的資源；其中，與他校合作之資源非常重要。關於合作之程度，甚而併校，是可經討論的，例如：附醫與交大也有討論能否在資訊系統上合作；未來無論在醫療或是其他產業，資訊產業是十分重要的。以個人立場來說，支持與交大討論，但順序等細節需再斟酌；若以合併為重點來作討論，個人認為應予開放並贊成。

主席：前述討論內容包含過去歷史之認知、將來程序以及未來可能之問題。另回應過去談到合校，似乎總和錢相關，這點也造成當時校友、師生很大的反彈，因學校之品牌價值非僅止於金錢。然而據後來了解，當時合校備忘錄之內容是由本校提出，交大為被動回應，故補作說明澄清。

醫學院王署君委員：印象中，當時該案係由於教育部有提出合校計畫並擬提供相關補助；因此，本校其實主要是為了向教育部爭取經費而提出，並非是向交大爭取經費。另本次會議進行至目前為止，似乎已有共識；建議或可改以「商討合校備忘錄」一詞，與前案區別，俾往前進行。

主席：以上歷史回顧告一段落，請就將來之程序以及未來可能之問題來討論。又，附醫與交大已有合作，本校與交大現也有好幾項合作；然而合作與合校之不同點為何，也請思考。

國際事務處蔚順華國際長：提出三點建議供參：一、北醫曾營運不佳，後經幾項重大決策，如：承接萬芳醫院等 BOT 案，校務得以日漸茁壯。二、臺灣一定會朝國際化發展，未來流動性將越來越強，因此挑戰性也會越來越強。三、關於交大，當時彼此或許各有考量，呼籲交大可以再誠意地持續努力。

生物醫學暨工程學院孫光蕙委員：新校長之任務不是只有重啟合校討論；身為教師，希望看到新校長對於校務之想法以及持續之發展；且有些事情需要時間，是否先繼續和各校合作，找到適當對象時，自能水到渠成。希望校長能在校務會議談一談現階段想推動的事務，包含上任後有無新的政策或作法；呈現上，能給大家一些希望。合校討論並不是不重要，然回想當時反彈情形，是沒有好的合作方向；又，若重啟合校討論，應呈現整

體情形，如：與交大目前合作情形等。整體來說，盼新校長第一個任務是：帶給學校新的氣象；如：新校長有何想法？我們有何幫助等等。並對於老師來說，除了校務基金、研究計畫等，更擔心的是優良學生來源之減少；合校對於招生、人才延攬上或有重要幫助，個人不反對，但現階段如：校園網路、教務、研發等各方面也需要進步。希望能從整體來看，如：學校是否走出去？可否找到更好的資源？北榮可否作為本校最重要的資源等。

醫學院鄧宗業委員：同意孫光蕙委員。又，合校討論不僅是是否合併、跟誰合併等議題，並要了解是為達到何種目的、解決什麼樣的問題等；需先有內部共識或基本之認識，因為會影響發展過程中需要做的重要決定。因此，需以本身現況，再加上對於未來的想像；例如：陽明未來 50 年、100 年後成為什麼樣的大學之共同願景，對於學生、老師、研究等校務發展要素之想像等；在談合校前，需要先行整理，也希望聽到校長之想法；並除陽明之外，或許還需要更大的連結(如：榮總，甚至國內外)。我們要有一個共同的想像藍圖，若能釐清、呈現，對於下一步之如何談、跟誰談、為什麼決定等議題來說是很重要的事。

生物醫學暨工程學院高甫仁委員：本校若與交大合併，本校與北榮整合之機會是否增加？

主席：本校確實面臨幾項大的問題，包括：一、國際排名滑落；雖然特定領域之表現不錯。二、國際化不足，外籍生比例偏低；先前遠見雜誌亦提到：本校整體表現為第 5 名，學術表現為第 2 名，但國際化遠落在 20 名之外。三、基礎建設老舊；特別是資訊建設落後，已大力著手改善並投入資源；另對於基礎建設之整修，排定優先順序進行中。四、行政效率，包含資訊化改善與行政流程再造；其中例如：交通大學設有單一窗口服務，已交由鄭凱元副校長了解規劃。而中正大學推廣「無現金校園」，本校也規劃類似措施，將提供更便利的作法等。五、長期發展之隱憂；個人認為短期發展無立即問題，然由外觀察看到臺灣之整體競爭力滑落，同樣的，若有機會從外來看陽明，也能感受其中的反差。故認為是時候來討論合校議題，但不希望因此綁住了很多推動校務的時間。個人設想希望是在 6 個月至 1 年內作決定；而於內、於外，在時間上也不允許不斷延長。如果決定不以合校為長期發展方向，甚至建議回歸醫學院之格局都可以，因為本校最初設校條件及資源確實不足以發展成為全科學府；但希望運用大

家之集體智慧來協助決定發展方向。此外，對於校內之行政問題，尚有行政主管會報、行政會議可討論解決，而長期發展議題與短期面臨問題有重疊交集時，當然將一併考慮。

榮陽關係凌越與其他學校之關係；然而榮陽之間的未來走向，操之於行政院。合校議題對於榮陽關係，個人認為應是利大於弊，並對於校友來說，榮陽一體是非常重要的事情。

臺北榮民總醫院張德明院長兼本校副校長：前次合校案從熱心討論到反對聲浪很大，可能在於陽明校友、學生之意願強烈與否；因此，陽明之意願非常重要，需要大家的整合。而現在是一個「融合」的時代，很多學校皆有合作意願；目前北榮與交大有簽署合作備忘錄，北榮作為國家級醫院，希望邁入 AI 時代，交大提供了很多的幫助；如果這類合作也是陽明大學所需要的，自然就增加互相需求之可能；學校需要知道本身的需求來尋找合作對象。關於榮陽之間的合作，與郭校長一直保有很好的連繫，並有工作小組，然而其中之複雜性遠超過想像；另以個人看法，認為若陽明與交大合作應有正面效益。

生物醫學暨工程學院張正委員：近年來少子化加上資源有限等問題，臺灣若仍以小我生存，恐喪失國際競爭力，應採整合策略，以全球前百大為目標，並建議若能以本校及交大、政大、北榮來組合，將會是臺灣第一，且未來機會無限；但若要達成該目標，定要尋求政策的支持。例如：過去政府曾採由上而下(Top-down)之方式來推動政策；又或者國外若公司擬合併，會找外部專業之諮詢顧問公司以分析整合。簡言之，政府若願意投入高教整合之大型旗艦計畫，相信一、兩年之內能有很大的突破。

主席：同意政策之支持很重要，並若能以 Top-down 方式來促成更好。另對於借助外部之專業諮詢，雖然合校與公司合併不同，但基本概念相似，可列入考慮。

大學部學生會陳弘育會長：當時之學生會主要是對於程序太過倉促而有所疑慮；且校務發展委員會、校務會議有許多師長來共同討論陽明之前途，但學生方面僅有學生會會長等等少數學生參與，學生在團體上未能真正參與。本次聽到各委員之想法，了解皆是為陽明長遠發展來計畫，對於陽明未來的發展非常重要，並迫切需要討論。然而關於討論方式，認為不應像前次已有特定方向或對象。學生支持公開徵求合校計畫，選項不應偏

限於交大；並應有如先前教師會主辦之共識會議，廣邀師生、校友共同討論，以凝聚共識、決定方向，也希望公開徵求之選項，能在共識會議中討論；而不只在校務發展委員會、校務會議場合短暫討論後便決定方向或基調。又如張正委員前所建議可與外部顧問公司討論，個人也認為可幫助本校爭取最佳條件、釐清籌碼等，就陽明長遠發展是較有利的作法。此外，如同校長所說，和其他學校關係比起來，陽明與榮總關係是最重要的，學生未來發展和榮總非常相關，希望共識會議中能將榮總因素納入考量。

主席：彙整本日之討論內容，應無人反對往前一步，提送校務會議討論；若有異議，歡迎提出。後續將交由校務會議決定；讓一切歸零，重新討論，並以公開透明之方式來進行，也避免過去不好之印象。並關於本日所提之重要意見，未來仍有時間繼續討論，俾作出最後決定。

結束前，如有其他意見，請提出；或請顧問惠賜意見。

吳妍華顧問：今天許多老師都講出對於陽明未來發展的想法，也點出了陽明面臨的問題。如今時空背景改變，從外界來看，個人也覺得陽明的確面臨必須決定自己未來的路，是想像北醫、中國醫藥大學、高醫等校，朝向醫科大學發展，而不是綜合型大學或者是如何發展。個人以北醫為例，供各位參考；北醫以十年期間整個崛起，其原因不僅是幾間醫院經營的很好(附設醫院、萬芳醫院、雙和醫院)，該校現在有 3 個醫學體系，甚至走向國際，在大陸南京並與英國、美國等醫院合作；近期又投入生醫園區，欲媲美南港生醫園區；甚至與臺大合作，並積極延攬許多退休之優秀生醫產業人才加入，如：劉昉、王寬等院士，皆帶著重要研究轉往北醫發展。陽明之生醫研究團隊實力非常好，培育之師資也非常好，然而在私校不斷挖角及發展之競爭下，公立大學發展不易，個人認為惟有以聯盟結合，如與交大、清大之理工領域，與政大之金融管理領域等，合作組成團隊來申請計畫；而包括 UCSD、陽明與交大前有合作申請到 i-RiCE 五年計畫，交大、陽明與榮總合作申請到自由型計畫，或是交大想發展智慧型醫院，便想到北榮及陽明等，許多的合作都是以三方共同來進行。個人覺得公開徵求當然很好，但是時間是不等人的；如：清大先前一直對陽明有興趣，在交大之後轉向了北醫；北醫則想找交大等等諸如此類情形，機會是要用自己的智慧來選擇，陽明應該主動思考並尋找合適的對象，而不是問別人提供了什麼。

曾志朗顧問：個人覺得每一單位，包括學生，對於學校、對自己的將來應該要去思考，包括：現在的威脅在哪裡、學校的威脅在哪裡。學生們應去聽、去了解其他學校的情形，非僅侷於表面。要思考學校的內部結構、研究能量，再來要思考全世界發展之各類重要領域；舉例來說：如果 AI 領域是將來的重要發展，而其發展與生醫、醫學領域有很大的相關，是陽明的將來，那就要自問陽明有此能力嗎？如果沒有，哪裡有缺陷？再來要問的是要找廠商、企業或學術研究單位等？然後主動提出需要，而不是別人來問我要不要。要把威脅看出來，去解決、超越威脅，然後才知道合作、合併或是更進一步，希望是為了陽明的壯大而作的決定。許多事在發生，如果不能盡快重新整合，就很難爭取到教育部經費，陽明必須要站起來，並尋找出最好的夥伴。

主席：本日討論有圓滿結論，決定往前向校務會議正式提案，讓更多校務會議代表了解該案情形並作出決定。

陸、提案討論：(無)。

本次會議共計收到 2 案，經 107 年 4 月 19 日校務發展委員會第 48 次會議程序小組委員會議討論，決議人事室所提「教授休假研究辦法」及「教師聘任及升等審查辦法」等修正案共 2 案，均逕提校務會議討論。

柒、臨時動議：(無)。

捌、散會。