慈濟學校財團法人
慈濟大學與慈濟科技大學合併工作委員會
第十三次會議會議紀錄

壹、時間：中華民國 111 年 12 月 28 日（星期二）下午 2 時 00 分

貳、地點：慈濟大學　第三教學研討室

參、與會人員：(如會議簽到單)

主席：王本榮執行長

出席：慈濟大學委員：劉怡均校長(視訊)、顏瑞鴻副校長、

何昆益主秘(視訊)

慈濟科技大學委員：羅文瑞校長、何玉菁主秘、陳清漂教務長

請假：劉哲文教務長

列席：教育執行長辦公室簡東源主任、萬昌鑫秘書

董事會廖怡敏秘書(視訊)

法脈宗門中心黃麗馨秘書長(視訊)

記錄：王思文專員

肆、主席致詞：

感恩！審查意見上週已討論回覆方向，有幾個重要項目於今日會議提出確認，校長遴選部分再請董事會協助，期待學校能持續結合四大志業發展，齊步邁進。本次會議應出席委員 7 位，出席委員 6 位，請假 1 位；會議議程有 3 項提案。

伍、上次會議決議執行情形報告：

一、 學校合併案教育部審查意見回覆。

執行情形：教育部審查各項意見回覆已初步彙整完成，部分內容列入今日

會議討論與確認。

陸、報告事項：無

柒、提案討論：

案由一：臨時(第一次)校務會議組成原則，如下說明，提請討論。

提案單位：行政事務組

說明：1.在合併基準日後,第一次校務會議代表之組成總人數以 100 人為上限，兩校以各自佔總人數之二分之一為原則。會議由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國際事務長、人文處主任、主任秘書、教師發展暨教學資源中心主任、校務研究中心主任、人事室主任、會計主任、各學院院長、教師代表、職員代表 4 人及學生代表組成。

2.教師代表由專任教師投票推選之，人數不得少於全體會議成員之二分之一，其中具教授、副教授資格者不得少於教師代表三分之二。職員代表由專任職員工投票推選之。學生代表由學生會或學生自治組織選舉產生，其人數不得少於全體會議人數十分之一（小數位採進位法）。

決議：照案通過，以上述文字進行回覆。

案由二：教師升等、教師評鑑與學生權益等相關事項，如下說明，提請討論。

提案單位：教學研究組、行政事務組

說明：1.【教師】兩校現有的教師評鑑制度確實存有差異，為維護教師現有權益，規劃兩校正式合併基準日起三年內教師升等及最近一周期之教師評鑑，教師得自行選擇適用原規定或依照合併後新規定辦理。故正式合併三年內，教師之升等與評鑑皆可按教師原屬之規定辦理；合併後，將研議新的教師升等與評鑑辦法。

2.【學生】合併作業期間，慈濟大學與慈濟科大均透過合校專區與校內公

告等多元管道，說明合併辦理進度，並提供意見反映管道，維護學生既有權益。

決議：照案通過，以上述文字進行回覆。

案由三：教育部審查意見回覆，提請討論。

提案單位：執行長辦公室

決議：修正後通過，如附件 1。

捌、臨時動議：無

玖、主席結語：

會議後由執行長辦公室確認文件內容，明日簽陳送董事會，預計下周函復教育部。感謝大家的努力。

拾、散會：下午 3 時 35 分。※

大學合併工作委員會第十三次會議　簽到表

時　　間：中華民國 111 年 12 月 28 日（星期三）下午 2:00

地　　點：慈濟大學第三教學研討室

出席人員：

委員			列席		
職稱	姓名	請簽名	職稱	姓名	請簽名
執行長	王本榮		法脈宗門中心秘書長	黃麗馨	視訊
慈濟大學校長	劉怡均	視訊	執行長辦公室主任	簡東源	
慈濟大學副校長	顏瑞鴻		董事會秘書	廖怡敏	視訊
慈濟大學主秘	何昆益	視訊	執行長辦公室秘書	萬昌鑫	
慈濟大學教務長	劉哲文	請假	執行長辦公室專員	王思文	
慈濟科大校長	羅文瑞		慈濟大學人事主任		
慈濟科大主秘	何玉菁		慈濟科大人事主任		
慈濟科大教務長	陳清漂				

附件 1

「慈濟大學與慈濟科技大學合併計畫書」審查意見回覆

項目	審查意見	意見回覆
一、學校現況與問題分析	(委員一) 1. 兩校學生人數相當，但慈濟大學教師人數幾乎為慈濟科大的 2 倍，固然因為其不同特性所需，但對於未來整體教師規模是否因合併而需因應調整？宜有深度研析。 2. 合併後不同學制數目極多，學生如何在單一行政體系下自然融合，極為不易。 3. 科大內目前僅有 2 學院，內涵與慈大內目前的學院屬性並無顯著重疊之處，此特性既是優勢、也是挑戰。因為，若成為一所綜合大學，各學術專業領域在學生培育及教師評量的主軸方向上應為一致，但由科大移入之 2 學院，如何按部就班地調整其教育內涵？又或者維持科技大學的教育屬性？宜予深入探討。 4. 對於「必須合併」的主客觀因素與思考，論述與說明不足。 5. 所謂「全球慈善指標性大學」就教育、研究、社會參與等面向與原獨立之二校有何具體差異？	感恩委員指導。有關合併緣由、現況面臨問題分析，請參閱【意見回覆】第 27 頁。
	(委員二) 1. 英國泰晤士高等教育（THE）以聯合國永續發展目標為依據，公布 2021 世界大學影響力總排名，慈濟大學在 SDG3 促進健康照護及人類福祉的表現亮眼，名列全球第 32；在消除各地一切形式的貧窮（SDG1）獲得全臺第 1、全球排名第 82；在確保永續消費及生產模式（SDG12）獲得全臺第 2、全球排名第 55（資料來源：慈濟大學的網站）。根據 2022 年遠見雜誌「臺灣最佳私立大學排名」，其中慈濟大學排名第 15 名，醫科排名第 4 名，財務體	感恩委員指導。有關合併緣由、現況面臨問題分析，請參閱【意見回覆】第 27 頁。教師升等、教師評鑑原則，請參閱【意見

項目	審查意見	意見回覆
	質排名第 4 名，辦學具有特色且績效良好。 2. 兩校位處臺灣的東部地區，如何強化「誘因機制」吸引更多年輕人往臺灣東部就學，並留在當地服務偏遠地區居民,是併校後會面對的挑戰之一,請該校具體地提出解決之道。又請該校說明如何強化「慈濟治校」的特色，如何有效地吸引更多的國際學生到臺灣東部就讀並服務當地居民之具體作法。 3. 慈濟大學與慈濟科大兩校整併後,會有三個校區,未來如何達到教學、行政及研究之綜效及整合,實為整併後之重點議題。吾人不認為靠「新大學校長及校務會議即可解決問題（如第 14 頁之解決策略之 3.的說明）,該校一定要有更具體且可行的「整合規劃方向」及「行動方案」,才易達成，請該校明確地說明之。 4. 如合併後計畫書（第 14 頁）所述，合併後「人員協調整合不易」因而該校提出二大解決策略（第 15 頁)此二點僅說明教職員工均依現行規定予以保障，以及教師升等及教師評鑑採「從優從新原則」辦理,此二點都未具體明確地提出解決「人員協調整合不易」之課題，請該校具體說明之。 5. 根據兩校的財務資料顯示，近期的餘絀皆為正，負債佔總資產比例在合理範圍內，財務狀況屬良好，惟慈濟科大 110 學年度的教學研究及訓輔支出、獎助學金支出分別較預算數下降$22,577,348 與$27,269,029，下降比例約 5%與 20%，另外，慈濟科大的累積餘絀較上一學年度下降$126,342,237，請該校詳細說明其原因如何?	回覆】第 40 頁。慈濟科大財務疑問，請參閱【意見回覆】第 38-39 頁。
	(委員三) 1. 慈濟志業在考量兩校合併時為了配合國家高等教育國際競爭力政策，加強與慈濟四大志業(慈善、醫療、教育、人文)鏈結，匯聚全球慈濟的能量，提升教學、研究、	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	社會服務、學習環境與國際競爭力，自許能填補城鄉教育資源與機會的不平。綜上，兩校合併核心目標為「資源整合、永續發展、攜手志業、共創希望」，並期待能達成的發展重點為：培育國家社會與慈濟志業優質人才、醫護人才，提升醫療研究。偏鄉、原住民與新住民人才；整合兩校資源人才，提升教研能量、國際化與多元人才等。合併之理由俱足。 2. 就兩校之現況、特色、經營挑戰與突破策略，合併後可能遇到的問題分析與解決策略等，慈濟已做了充分的整理。在原有資源可能更動下思考透過垂直整合幼兒園、中小學至大學等教育資源 ， 並橫向連結慈濟志業網絡，開展出全球性的慈濟教育亮點，吸引海外學生前來就讀。	
	(委員四) 1. 兩校同屬佛教慈濟基金會所轄之教育機構，具有類似之核心價值理念，文化融合相對容易。 2. 兩校學生規模類似(約 3,000 多人)，合併有助資源整合，提升學校競爭力。	感恩委員指導
	(委員五) 1. 慈濟大學以慈濟醫學院創校迄今 28 年。經營狀況良好，也通過校務評鑑，亦獲 THE 影響力評鑑全球 67.其模擬醫學中心之模擬手術深獲國際肯定。 2. 慈濟科技大學則以慈濟護專創設開始。目前有護理學院、健康科技管理學院，以護理專業與人文並重之實務型大學為定位，營運狀況良好。 3. 鑑於少子化趨勢，跨領域教學與創新研究之需求，因應未來大學經營的效率提升，提出合併計畫。	感恩委員指導
	(委員六) 1. 本案兩校同屬慈濟學校財團法人，設立時就已做好明確分工與定位，為因應少子化衝擊，發揮資源共享綜效，	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	進行兩校合併,基本上因為重疊系所甚少,加上董事會全力支持，預期整合工作推動並無困難。 2. 未來整併後的重點在於校區需要重新總體規劃,整合兩校資訊與行政管理系統與制度,並進行前瞻學系發展的設置規劃,才能真正發揮整併效益,成為一所具有實踐力與影響力之全球典範大學。	
	(委員七) 1. 慈濟大學與慈濟科大目前學生人數各約 3,000 人，規模不大,財務狀況良好,教學與研究品質尚可,在大學社會責任方面表現良好。 2. 兩校董事會之運作健全，各項評鑑全數通過。 3. 在師資人數、圖儀設備方面，兩校有相當大的差距。 4. 兩校分據三個校區，相距不遠。	感恩委員指導
	(委員八) 1. 慈濟大學、慈濟科大之創設均起緣於創辦人證嚴法師之慈悲喜捨為念,為提供臺灣東部民眾更好的醫療在地人才培育,整合醫療資源,填補城鄉落差,增進花東地區生活照護。目前慈濟大學有 4 個學院師資 338 人、學生 3,241 人；慈濟科大有 2 個學院，師資 165 人、學生 3,014 人；兩校共計有 6 個學院，包括醫學、護理、人文社會、教育傳播、國際暨跨領域、健康科技管理等。兩所大學(含附中)原本相距均在 3.5 公里,合併後更足以發展成為具特色城市學園型態大學,無論學校規模組織、空間、資源整合效益,均無違和感,應可創造更大之高教人才培育,科研能量之增進,加上慈濟長期對偏鄉、弱勢、國際資源救助及人溺己溺、利他之醫療人文精神的表現，在國際已為典範，合併後的慈濟大學之能量，應有更大的期待與想像。兩校合併之推動,應可視為慈濟事業團隊專業自省後具體回應臺灣高教創新治理政策的展現,也是一種專業慈悲的表徵，應予肯定。	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	2. 合併可能的挑戰：兩校性質雖有不同，一為普通大學，一為科技大學，學生招生來源、校區範圍增大，行政、交通、教學、學生活動等都可能增加一些挑戰，但不必然為問題，相較於歐美之知名大學前述的問題之所以會產生，在於臺灣過去侷限於小國、小區域治理思維，只要兩校學術、行政團隊心念一致，創新合作，初期雖必然有磨合期，但應能很快享受到歐美名校之更自由、活潑之學術氛圍與發展。	
二、學校合併規劃過程	(委員一) 1. 兩校法治流程應已齊備。 2. 目前工作委員會之實際進度為何？目前所述相關共識項目與決策是基於那些已完成的分析規劃？面向為何？	感恩委員指導。有關合併推動情形，請參閱【意見回覆】第 28 頁。
	(委員二) 1. 慈濟大學與慈濟科大兩校合併之商議可以追溯至 2000 年，為了推動合併工作，兩校皆有「工作小組」進行協調與整合，從 2021 年至今已召開 9 次協調會議及 10 次大學合併工作委員會，並分別經過兩校校務會議通過，皆有完整且具體的規劃。 2. 兩校皆有建立合校專區，並提供意見反映的管道，可惜只用 email 方式處理之，且無公開意見反映的回覆內容，無法真正了解教職員尤其是學生的意見反映情況，以及學校的因應措施。	感恩委員指導。有關合併推動情形，請參閱【意見回覆】第 28 頁。
	(委員三) 合併法源依據、歷次會議統計等合理。	感恩委員指導
	(委員四) 1. 兩校董事會曾於 2003 年 12 月 25 日通過合併案，但 2021 年 5 月份才正式啟動合併工作，組成「合校工作委員會」及各類規劃小組，進行實際合校工作的推動。	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	2. 兩校分別再於 110 年 12 月 29 日及 111 年 1 月 11 日校務會議通過合併案,並經 111 年 7 月 14 日董事會通過。	
	(委員五) 為了資源整合與共享及永續發展,兩校合併的商議在 2003 年已經董事會提案通過二校合併為「慈濟大學」,惟因時間與人事更迭,2021 年再次啟動合併作業。並分別經校務會議通過在案。組成合校工作委員會,設置教學研究與行政事務規劃小組。兩校分別於 2021 年 12 月,2022 年 1 月之校務會議決議通過合併計畫書、2022 年 7 月董事會通過合併案。預計於 112 學年度正式合併。	感恩委員指導
	(委員六) 兩校合併規劃過程皆已合乎相關法源依據並有詳實會議紀錄。	感恩委員指導
	(委員七) 1. 兩校之合併,溯自 2000 年動念,2003 年底於董事會通過二校合併為慈濟大學,但因為種種因素延至 2021 年中,方由兩校分別於校務會議通過合併相關辦法,正式啟動合併作業,組成合校工作委員會及教學研究與行政事務兩個規劃小組。 2. 自 2021 年 6 月至 2022 年 9 月共召開 11 次工作委員會,於 2021 年 11 月第十次工作委員會中,訂定了併校後的暫行組織規程,通過了合併計畫書,並於 2021 年底及 2022 年初,兩校分別於校務會議中通過合併計畫書,董事會隨後於 2022 年 7 月通過兩校合併案。 3. 由兩校合併規劃過程,可看出董事會及兩校教職員對於併校之規劃相當重視,併校後之組織重組與新學院/學系之規劃尚稱周延、合理。	感恩委員指導
	(委員八) 兩校已分別依相關法規規定完成各校校務會議通過合併程序(慈濟大學 2021.6.9 第 110 次校務會議、慈濟科	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	大 2021.5.18 109 學年度第二學期期中校務會議)，並組成合校工作委員會 7–11 人,召集人由學校法人執行長擔任,兩校各 3–5 人，校長為當然委員，設立教學研究及行政事務兩規劃小組,負責各項合併事宜之推動,包含教學、研究、行政規劃及各項座談會之辦理，並分別於 2021.12.29 第 112 次(慈濟大學)校務會議審議及 2022.1.11(慈濟科大)110 學年度第一學期期末校務會議決議通過合併計畫書、後送 2022.7.14 第 10 屆第 2 次董事會通過兩校合併案(詳參第 16 至 17 頁)。	
三、合併期程及應辦理事項	(委員一) 1. 依第 19 頁所述，合併基準日後第二至四年所預期之進展大致均以行政法規之完備為主,具體之檢視參數或項目宜擴及內涵與核心價值的探討。 2. 基礎設施、數位系統之連結與更新亦為茲事體大優先處理項目。	感恩委員指導。有關合併應辦理事項，請參閱【意見回覆】第 28-30 頁。
	(委員二) 兩校在 2021 年 12 月 23 日與 12 月 27 日分別舉辦教職員與學生的座談會，值得肯定，教職員的座談會參與者非常踴躍，但學生的座談會參與者相當少，建議學校應再針對不同學生：包括「一般大學」及「科技大學」學生，加強說明併校後對學生權益會有哪些具體的影響。	感恩委員指導。有關合併應辦理事項，請參閱【意見回覆】第 28-30 頁。
	(委員三) 啟動、整合、完成的規劃期程，應辦理事項詳細合理。	感恩委員指導
	(委員四) 1. 兩校預計於 112 學年正式合併，分三期(啓動期、整合期、完成期)約四年時間完成。 2. 已臚列應辦理事項，尚屬合理。	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	(委員五) 1. 規劃於合併計畫書經教育部核定之後,即啟動校長遴選作業,新任校長報教育部核定之到任日期訂為兩校合併基準日。整合期以基準日起算一年為原則,第四年完成併校。 2. 應辦理事項亦有明確註記。對合併計畫書之內容的任何修正亦訂有實施規範與程序。	感恩委員指導
	(委員六) 1. 兩校預計於 112 學年正式合併，兩校校務會議已通過「慈濟大學暫行組織規程」草案，並經董事會通過報部審核,行政部門與學院系所,悉依合併計畫書規劃進行調整。 2. 校務會議組成之教師代表雖已明定應經選舉產生,且人數不得少於全體會議人員之二分之一,校務會議設置辦法另定之。惟未說明第一次召開臨時校務會議討論校務會議設置辦法時，如何產生臨時校務會議的教師代表。	感恩委員指導。有關臨時校務會議設置原則，請參閱【意見回覆】第 29-30 頁。
	(委員七) 1. 兩校預定於 112 學年正式合併，尚稱合理。 2. 應辦理事項共有八項，尚屬妥適。	感恩委員指導
	(委員八) 預計於 112 學年度正式合併。合併規劃期程，分啟動期、整合期、完成期三階段，預計為期 2–4 年。	感恩委員指導
四、規劃內容	(委員一) 1. 規劃新設之「管理學院」方向為何？在綜合性大學中的管理學院具有擔任跨越創新平台的優勢地位,但本合併案中強調其仍完全定位為「技職內涵」似有未妥。 2. 依第 35 頁所述，合校後招生人數不因合併而增加，目前又同時申請設立數個新學位學程。則,合校的最大加值意義為何？應予補充。	感恩委員指導。有關學術組織規劃原則、管理學院規劃方向、財務規劃，請參閱【意見回覆】

項目	審查意見	意見回覆
	3. 合校後,對於財務消長,似乎亦無正面發展的助益？在目前的討論中無法看出「1+1…》2 的企劃。	第 31-37 頁。
	(委員二) 1. 慈濟大學與慈濟科大皆位於臺灣東部，相對於臺灣西部較豐富的教學與研究資源，在臺灣東部的慈濟大學與慈濟科大對於人才培育，尤其對原住民與新住民的人才培育具有重大貢獻。惟請該校說明整合後之大學資源如何被有效率及聚焦的運用，俾解決地處醫療資源較為匱乏地區之困境。 2. 慈濟大學目前學生共有 3,241 人，慈濟科大目前學生共有 3,014 人，皆屬中小型大學，因應少子化的衝擊下，若兩校能合併，學生人數將超過 6,000 人。惟請該校說明未來如何整合資源,減少浪費,發揮一加一大於二的綜效，俾達到大學的「永續經營」。 3. 慈濟大學與慈濟科大兩校皆以”慈悲喜捨”為校訓，具有共同使命、願景與價值觀，且同屬於基金會捐助設立，合併過程的行政工作應較其他學校更為順暢。 4. 如前所述，兩校皆有慈濟基金會的支持，辦學理念明確，充分支持學校，根據慈濟基金會 2021 年報顯示，其資產已高達新臺幣 1,285 億，有穩定龐大的資源作為辦學基礎,財務體質健全,但由於兩校對於基金會捐贈的資金來源均達總收入的 30%，比例相當高，未來如何自給自足，減少對基金會的依賴將是大學永續經營之重點，請該校說明此方面之解決之道。 5. 慈濟大學與慈濟科大合併後,將可在慈濟四大志業(慈善、醫療、教育、人文)的基礎上,辦學理念相當清楚，惟請該校說明未來要如何對臺灣學術發展與關懷人文實踐發揮更大的影響力呢？ 6. 慈濟大學有醫學院、人文社會學院、教育傳播學院、國際暨跨領域學院，慈濟科大則有護理學院及健康科技管	感恩委員指導。有關學術組織規劃原則、管理學院規劃方向、招生策略、財務規劃，請參閱【意見回覆】第 31-37 頁。行政組織規劃原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。

項目	審查意見	意見回覆
	理學院。請該校說明合併後七大學院如何達到整合資源及綜效目標，俾創造合併後之大學經營之效益。 7. 兩校合併後之「行政組織」大部分以慈濟大學原來的組織為核心,而慈濟科大的特色組織,應該也有其存在的價值，請該校說明「行政組織」的規劃原則。 8. 新成立的「管理學院」主要以「技職體系」為主,請該校說明為何「管理學院」係以「技職為主」呢？又未來管理學院如何與醫學院等其他學院加以合作及整合，俾創造管理學院之最大價值呢？ 9. 臺灣目前正面臨人口迅速老化的危機，政府在老人醫療與長照 2.0 計畫政策的推動實有賴於醫療與照護教育人才的培育,尤其花東地區人口老化的比例高於全國,更需要具有醫療與長照教學與研究資源的大學支持。慈濟大學與慈濟科大的合併後,如何兼具「一般大學」之「學術研究特色」及「科技大學」之「實務運用特色」請該校具體說明之。 10. 有關合併後之「學術組織架構」有點複雜且多樣化。對兼具「一般大學」及「科技大學」之合併,首先需要有合併後之「差異化」及「特色策略」之形成,才易形成「學術組織架構」請該校說明合併後之「學術組織架構」形成之原則及其背後的邏輯理由為何？	
	(委員三) 1. 校名、理念發展願景,校區規劃與校舍空間,行政組織架構與人員配置,學院發展規劃,學術組織架構等皆合理。 2. 博雅天空學院,名稱頗具創意,但是是否能反映出內容特色？--數位學習、國際服務學習、做中學、終身學習等,請再斟酌或是予以補充說明,與通識核心課程及其他學院的關係為何？以及體育教學中心放在此學院的理由為何？	感恩委員指導。有關博雅天空學院規劃方向，請參閱【意見回覆】第 32 頁。

項目	審查意見	意見回覆
	(委員四) 1. 校名定為「慈濟大學」辦學理念與發展願景能夠承續兩校創校精神。 2. 校區規劃與組織整併尚屬合理，學院規劃可發揮兩校互補的特色。	感恩委員指導
	(委員五) 1. 規劃內容涵蓋併校後之校務發展目標，校區規劃與校舍空間配置與調整、行政組織與員額配置，學術組織與系所配置（含學院規劃、教學單位組成與配置）財務規劃等。相當完備。 2. 第 25 頁總務處下之環境保護暨安全衛生中心之二級單位併校後並無編制，是否遺漏？（慈濟大學已有設置） 3. 博雅天空學院同時在中央校區和建國校區。請確認（建國校區為原慈濟科大校區，只有護理與管理學院，是否增設博雅學院？）	感恩委員指導。合併後，原慈濟科大總務處的環境保護暨安全衛生中心（二級），將併入慈濟大學環境保護暨安全衛生中心（一級）的環境保護暨安全衛生組（二級），原合併計畫書確實為遺漏，修改後如【計畫書】第 25 頁。有關博雅天空學院規劃方向，請參閱【意見回覆】第 32 頁。
	(委員六) 兩校合併後之理念、願景與發展目標明確，合併初期仍以原有校區模式先行運作，行政組織與原有單位大致相同，	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	人員採「全員安置」原則進行，學術單位以變動性最小及互補性為原則並以搬動最小為原則在原有校區先行運作 整體規劃內容在合併初期並無整合困難。惟相對而言，可能僅有校長及行政主管員額減少，尚未見到學術單位整併的長期規劃方案，較難以發揮整併的預期效益。	
	(委員七) 1. 校名、理念與發展願景、校區規劃及校舍空間配置與調整，均屬合理妥適。 2. 行政組織與員額配置，採全員安置之原則，實屬允當。不過應適時考慮學校未來發展及行政組織調整之員額配置,以發揮資源整合、資源共享及永續發展之併校目標。 3. 學術組織與科系所之配置,尚稱妥適。不過目前兩校之教師員額差距甚大,建議提出改善計畫,訂定改善期程, 縮小併校後各學系/科教師員額之差距。 4. 新設之博雅天空學院，名稱與實質內涵似乎不甚相符。	感恩委員指導。有關行政組織規劃與員額配置原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。有關學術組織規劃原則、博雅天空學院規劃方向，請參閱【意見回覆】第 31-32 頁。
	(委員八) 合校後由兩校 6 個學院調整為 7 個學院，包含醫學、生物醫學暨科技創新、護理、人文社會暨教育、管理、國際暨傳播、博雅天空等。基本上都能在兩校既有學院特色為基礎，以生態系統思考持續建構更完整之學校發展。	感恩委員指導
	(本部相關單位一) 1. 本案合併似以目前慈濟大學與慈濟科大 2 校現有狀態及學制進行合併，鑑於體系別、學制及招生入學方式迥異，慈濟大學與慈濟科大皆具護理學系學士班與碩士班學制，應就併校後之專科部與大學部之系科整合方式提出詳細規劃，並優先考量現有學生之受教權益，具體提出維護方案。	感恩委員指導。有關博雅天空學院規劃方向，請參閱【意見回覆】第 32 頁。護理學系及教育研

項目	審查意見	意見回覆
	2. 整併年度擬自 112 學年度起，惟目前 112 學年度招生名額總量及增設調整系所業已核定，各項招生作業刻正辦理中，本案涉及學校整併及學院、系所調整，倘經核定合併期程，請務必於現行招生簡章及校系分則中說明，兩校合併後系所整併相關配套，以保障考生權益；另如合併後擬新增系所，仍請依「專科以上學校總量發展規模與資源條件標準」程序辦理。 3. 依合併計畫書第 36 頁說明學術單位以整合和納編兩校原有之系/所/學位學程/中心為原則，本部原則尊重，惟仍有以下幾點建議修正： (1) 查慈濟大學目前校內設有國際暨跨領域學院、醫學院、人文社會學院、教育傳播學院等 4 學院，倘既有系所調整所屬學院及新增未涉及對外招生學院，仍請依本部 101 年 3 月 16 日臺高(一)字第 1010039210B 號函規定申請增設調整未涉及對外招生之學院案提報辦理。如醫學資訊學系調整至生醫暨創新科技學院、成立護理學院並將護理學系由醫學院調整至護理學院、將宗教與人文研究所自人文社會學院改隸至教育學院等。 (2) 合校後暫訂學術組織架構部分系所學制未列，如護理學系及教育研究所未列碩士在職專班學制，請查明後詳列。 (3) 博雅天空學院下未有系所及院級招生或教學單位，考量學院係屬學術單位，其必要性宜請再酌。 (4) 第 40 頁查慈濟大學目前尚未設有永續暨防災碩士在職學位學程，建請釐明修正。	究所皆有碩士在職專班學制，請參閱【計畫書】第 39-42 頁。永續暨防災碩士在職學位學程獲准於 112 學年設立，請參閱【計畫書】第 40 頁。
	(本部相關單位二) 1. 慈濟科大耕耘臺灣東部，推展技職教育多年，本次與慈濟大學合併案，2 校均有護理系學士班及碩士班，慈濟科大並設有東部重要的護理系專科部，計畫書僅就硬	感恩委員指導。有關招生策略與技職學生招生管道，

<table>
<tr><th>項目</th><th>審查意見</th><th>意見回覆</th></tr>
<tr><td></td><td>
體、人員整合摘述，無法確保東部技職教育特色之持續發展，建議學校應詳述維持技職教育特色與技職學生照顧評估與規劃。
慈濟科大 112 學年度系科招生名額一覽表
<table>
<tr><th>學制別</th><th>招生名額數</th></tr>
<tr><td>五專部</td><td>250</td></tr>
<tr><td>二技日間部</td><td>141</td></tr>
<tr><td>二技進修部</td><td>92</td></tr>
<tr><td>四技日間部-高職生</td><td>208</td></tr>
<tr><td>四技日間部-高中生</td><td>112</td></tr>
<tr><td>日間碩士班</td><td>34</td></tr>
<tr><td>合計</td><td>837</td></tr>
</table>
2. (第 43 頁)112 學年度技專校院四技二專日間部招生在即，為利學校妥為規劃照顧技職學生，俾利安心求學發展，建議 113 學年度逐步完成合併作業，112 及 113 學年度依現行大學校院及技專校院等普通教育及技職教育兩軌教育制度招生辦理，學校合併後，技職教育招生管道保留四技二專甄選入學、四技二專聯合登記分發入學管道，餘併入一般大學各項招生管道如下：
(1)現行慈濟大學參與大學申請入學管道，慈濟科大參與四技個人申請入學管道，前述兩管道均招收高中生，爾後則將四技申請入學併入大學申請入學，相關招生名額核配依高教司規範辦理。
(2)現行慈濟大學及慈濟科大均有參加四技二專甄選入學招生，爾後則合併於新校名一起招生，招生名額採以技職司總量核配之技高生名額及該招生管道核配規範辦理。
(3)慈濟科大辦理四技二專聯合登記分發招生，招生名額採以技職司總量核配之技高生名額及該招生
</td><td>
請參閱【意見回覆】第 33-35 頁。有關行政組織規劃與員額配置原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。

除了護理專科部對臺灣東部學生助益甚大，應與維持之外，目前慈濟科大辦理的新南向專班也希望能持續辦理。請參閱【意見回覆】第 33 頁。
</td></tr>
</table>

項目	審查意見	意見回覆
	管道核配規範辦理。 3. 第 43 頁)五專招生名額核定作業等，建議比照康寧大學合併案，辦理。 4. 有關慈濟科大與慈濟大學合併之後，改歸屬為一般大學。鑒於本部所辦理新南向產學合作國際專班(下稱新南向專班)僅受理技專校院辦理，爰併校之後將不得再向本部申辦新南向專班。另原核定慈濟科大辦理之新南向產專班得賡續辦理至該班別結束，專班開班期間如符合本部補助條件者則可向本部申請補助。 5. (第 24 至 27 頁、第 49 頁)兩校行政單位合併後，恐將面臨人力過甚問題，行政人員可能將面臨裁員，第(二)點提及將採全員安置並未有具體計畫，人力資源如何安排是重要問題。	
	(本部相關單位三) 經查慈濟大學及慈濟科技大學近 2 學年現金及銀行存款平均約 24.35 億元，現金賸餘平均約 0.93 億元，併校後未來預計爭取設立藥學系、牙醫學系並建置長照實習基地等共需約 7.1 億元(第 48 頁)，其中 4.9 億由學校自籌，2.2 億擬申請教育部補助一節，請參酌其財務狀況及併校發展之必要性審慎評估。另如自 112 學年同意兩校合併，該校 112 學年預算書請以合併後數額估列（含本案補助款）並依限報部備查。	感恩委員指導。學校將依委員意見視財務狀況再行評估，評估結果列入 112 學年度合併預算書。有關招生策略與未來財務規劃，請參閱【意見回覆】第 35-37 頁。
	(本部相關單位四) 案內有關規劃推動「智慧創新跨域人才培育計畫」申請補助經費一節，意見如下：	感恩委員指導。雖本計畫與資科司推動

項目	審查意見	意見回覆
	1. 本部資訊及科技教育司推動之「智慧創新跨域人才培育計畫」，總期程自 108 年至 111 年，人才培育類型聚焦於各產業轉型升級所需之電商金融科技、文化創意與多媒體、大數據分析、智慧感知與互動體驗等數位軟體人才。計畫經費來源係每年循行政院科技計畫預算審議程序通過後，始編入本部預算，並以公開徵件方式補助大專校院辦理。 2. 案內兩校預計於 112 學年正式合併，擬規劃推動「智慧創新跨域人才培育計畫」之補助期程、推動重點及申請金額均與本部徵件內容不符，是否僅為計畫名稱雷同？建請查明。	之計畫僅名稱雷同，但所規劃內容本質上與教育部所規劃方向目標一致，觸及範圍更加深加廣，還請教育部能給予補助經費，加速東部地區資訊人才培育的速度。請參閱【意見回覆】第 39 頁。
五、合併學校教職員工及學生權益處理	(委員一) 1. 有關行政人力採「全員安置」看似符合照顧職工權益的考量，但是否亦欠缺在本質上真正合而為一、檢討冗置人力、或是規劃職涯再造的積極性？ 2. 目前僅以量化數據說明對不同利害關係人的安排。是否亦應考量當差異甚大之各學制學生、在接受來自同一群教師社群所提供之教育材料與模式時，是否獲得最適合他們的教學內容？學習成效為何？ 3. 合校後，源自不同體系的兩群教師，評量標準仍維持獨立？	感恩委員指導。有關行政組織規劃與員額配置原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。有關教師升等、教師評鑑原則，請參閱【意見回覆】第 40 頁。
	(委員二) 1. 由於兩所大學的入學管道不同，合併後仍有不同背景（一般高中、高職、專科）多元入學管道的學生，如何整	感恩委員指導。有關教學與課程調整規

項目	審查意見	意見回覆
	合師資因應不同生源的學習需求，請該校加強說明此方面之內容。 2. 針對併校的學生座談會，有關學生代表參與的人數很少，建議該校應公開加強併校後對學生權益影響的具體說明。 3. 一般高等教育與技職體系的研究、教學與績效評估機制有很大的不同，包括規章制度、教師升等辦法等，如何保留各自的特色，融合兩種不同體制的差異，順利整合為同一所大學，是合併後最大的挑戰之一。請該校說明合併過程中的教職員之溝通方向及作法，以及教師升等制度的整合方向為何？ 4. 在員額配置的部分，行政人力合計有 477 人，將採全員安置之原則進行，應可以減少職員工作不確定的憂慮，然而若維持原來的人力需求，尤其人事費占總經費支出的 41%，如何透過合併後讓人力資源更有效地運用，實為未來合併後之重點議題，請該校未來能加強人力成本管理之課題。 5. 兩校現有校務系統不同，併校後如何強化兩校行政及教學相關資訊系統（IT）之整合，俾提升行政效率。請學校加強說明如何減少教職員與學生操作各種 IT 系統的困難度。	劃，請參閱【意見回覆】第 32 頁。有關行政組織規劃與員額配置原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。有關學校合併規劃過程與應辦理事項、教師升等、教師評鑑原則與學生權益，請參閱【意見回覆】第 28-30、40 頁。
	(委員三) 合併後的學制班表格，未見博雅天空學院的定位。	感恩委員指導。有關博雅天空學院規劃方向，請參閱【意見回覆】第 32 頁。

項目	審查意見	意見回覆
	(委員四) 合併後教職員工生之權益保障規劃尚屬合理。	感恩委員指導
	(委員五) 合併計畫書內之說明，對併校之教職員工與學生的權益均依照「大學校院合併處理原則」等相關規定執行。並有權益保障救濟管道等。	感恩委員指導
	(委員六) 合併後教職員工生之權益已做相當的原則規範，能確保教職員工生的權益受到保障，並有相關的救濟與申訴管道，應能符合規範。	感恩委員指導
	(委員七) 1. 學校教職員工之權益保障，所擬定之員額移撥安置、俸/薪給待遇均屬允當，在教師升等、評鑑及福利等事項，均訂有過渡期間適用原規定之原則，尚稱允妥。 2. 在學生權益保障方面，包括學生宿舍之分配、學籍、學位、學程等權益及畢業門檻、學生之校務參與、自治會之整併及性別平等之保障等，均已有妥善規劃。	感恩委員指導
	(委員八) 行政單位撤除軍訓室;477 名行政人力採「全員安置」之原則進行，對合併之學校教職員工、學生處理均能依規定予以保障，規劃合理可行。	感恩委員指導。
	(本部相關單位五) 有關學生權益救濟一節，學生申訴評議委員會相關規定須依規定報部核定。	感恩委員指導
	(本部相關單位六) 查「專科以上學校進用編制外專任教學人員實施原則」第 5 點規定：「編制外專任教學人員遴聘之規定如下：……（七）薪酬：1.本薪（年功薪）及加給比照學校編制內專任教師待遇項目。2.初聘比照學校編制內各該職級教師之本薪最低一級及學術研究加給合計數。但有特殊情形，經	感恩委員指導。擬先以契約約定即可符合規定。有關行政組織規劃與員額配置原

項目	審查意見	意見回覆
	以契約約定，超過上開合計數者，從其約定。……。」是以，有關編制外教學人員俸（薪）給待遇，在新大學相關規章未訂定前，仍依原薪給待遇支薪部分（第 49 頁）是否符合前開實施原則規定，建請釐明。	則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。
六、校長遴選事項及其他重要章則之擬訂	(委員一) 1. 原 2 校之教師人數規模懸殊，如何妥適安排重要的委員代表、既兼顧代表性、並反應實際功勞？ 2. 有關遴選新任校長適用的法規，宜於合併日生效前先予確認，以免因人設事、徒增爭議。	感恩委員指導。有關行政組織規劃與員額配置原則，請參閱【意見回覆】第 29 頁。有關學術組織規劃原則，請參閱【意見回覆】第 31 頁。有關校長遴選事項，請參閱【意見回覆】第 41 頁。
	(委員二) 1. 兩校皆依照大學法相關規定進行校長遴選與相關章則之擬定。 2. 請說明兩校合併後，哪些重要的法規或章則會跟著修改，又其背後的理由為何？	感恩委員指導。有關校長遴選事項及其他重要章則之擬訂，請參閱【意見回覆】第 41 頁。
	(委員三) 規劃合理。	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	(委員四) 將依據「大學法」及「慈濟學校財團法人校長選聘及解聘辦法」產生新校長,並據以擬訂學校各項組織規程及辦法。	感恩委員指導
	(委員五) 並無校長遴選事項的說明。僅有組織規程草案第十三條：本校校長遴聘,由董事會組織「校長遴選委員會」遴選二至三人，經董事會圈選適當人選一任，報請教育部核准後聘任之。	感恩委員指導。有關校長遴選事項，請參閱【意見回覆】第 41 頁。
	(委員六) 1. 校長遴選應能在教育部核定合併計畫書後,由董事會依法遴選校長，報經教育部核定後於合併基準日就任。 2. 合併後學校之組織規程及相關章則，依規定將於核定合併後一年內完成修訂。	感恩委員指導
	(委員七) 符合規定。	感恩委員指導
	(委員八) 能依校長遴選相關規範，規劃修訂期程(第 51 頁)。	感恩委員指導。有關校長遴選事項，請參閱【意見回覆】第 41 頁。
七、預期效益	(委員一) 1. 透過合併在短、中、長期所可以達成的具體效益指標可再積極檢視。究竟是減少行政負擔？建立基本量能？還是可望開展更顯著的跨域誘因以改善招生狀況？需儘可能逐一研判。 2. 若能輕量化行政、深入整合領域重疊的專業單位、並且以積極的時程檢討各學制存在之必要性，應有可為。	感恩委員指導。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。

項目	審查意見	意見回覆
	(委員二) 1. 政府補助佔兩校經費收入總額的 15%，合併後預期教育部補助與競賽型獎助經費減少，校方要如何尋求更多元的資金來源，且追求自給自足之方式來經營，實為未來之重要課題。請該校未來強化此方面之解決之道。 2. 該校在「預期效益」中提出六點說明，然而每一點之說明都較不具體且明確，例如：一、豐富教學資源，優化學術質量之內容，該校並未說明會豐富哪些領域之教學資源或會優化哪些領域之學術質量。又該項說明並未與合併後之大學「亮點」及「特色」加以整合一體說明之，請該校強化「預期效益」之六點具體內容。 3. 合併後兩校學生人數為約 6,000 人，仍未達該校提到可以穩健經營的 7,000 人規模，如何因應未來少子化的嚴峻挑戰，請該校提出更具體的因應措施之說明。	感恩委員指導。有關招生策略與未來財務規劃，請參閱【意見回覆】第 33-37 頁。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。
	(委員三) 所列之預期效益充分。尤以提供在地民眾更優質的終身學習環境令人期待。	感恩委員指導
	(委員四) 整合兩校系所，可豐富學校教學資源，優化學術質量，增加學生學習多樣性與廣度，讓大學朝多元共好的道路邁進。	感恩委員指導
	(委員五) 合併計畫書並未對預期效益有所著墨。	感恩委員指導。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。
	(委員六) 目前雖有提出新增學系與學程申請，但並無學系整併裁減之規劃，以未來學生人數持續下降的趨勢而言，整併後學	感恩委員指導。有關學術單位規劃、招

項目	審查意見	意見回覆
	術單位未減反增，恐與要藉由整併發揮資源共享效益之目標相左，建議仍要有積極整合的長遠規劃藍圖。	生策略與未來財務規劃，請參閱【意見回覆】第 33-37 頁。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。
	(委員七) 1. 併校後學生人數為 6,000 人以上，較具競爭規模。 2. 併校後資源共享,教學資源更豐富多元,師生共蒙其利。 3. 併校後學生學習更多元，社團活動更熱絡，有利於學生知識之成長及個性之塑造。 4. 併校後社區服務及國際交流更多元，人力更充沛，更能善盡大學社會責任。	感恩委員指導
	(委員八) 1. 完備系所專業多樣性，有利教育資源的爭取與分配。 2. 教學資源、優化學術質量。 3. 增加學生廣度、擴大就業選擇機會。 4. 校院資源精實、創造多元共好。 5. 提供在地民眾更優質的終生學習環境。 6. 學校競爭力提升，社會影響力擴大。	感恩委員指導
八、綜合意見	(委員一) 1. 基於兩校師出同門、且核心信念相差無幾，應予鼓勵。 2. 對相關關鍵因素之思考尚待加強。	感恩委員指導。有關學術單位規劃、招生策略與未來財務規劃，請參閱【意見回

項目	審查意見	意見回覆
		覆】第 33-37 頁。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。
	(委員二) 綜上所述，基於下面理由，本人同意慈濟大學與慈濟科技大學合併之規劃： 1. 兩校近年來辦學績效良好,例如:2020 年泰晤士高等教育（THE)世界大學排名,慈濟大學在台灣排名約 20–40 名，慈濟大學與慈濟科技大學在 2020 年泰晤士高等教育世界大學影響力排名為世界排名 201–300，臺灣排名 5–12 名。 2. 兩校財務健全，且每年皆有多元的經費收入，並有適當餘絀，總之，兩校整併後的財務應該還是穩健的。 3. 因應少子化，併校後實有助於提升經濟規模，提升大學的競爭力。 4. 兩校以醫療與照護為主，又新設「管理學院」是非常合理的規劃，併校後具有互補之綜效。 5. 兩校皆位於臺灣東部，對於培育臺灣東部人才，尤其是原住民與新住民人才的培育具有重要貢獻,對於地處醫療資源較為匱乏地區也有重大助益。 6. 合併後的慈濟大學可以發揮在全球慈善援助與醫療、照護的專長，善盡大學社會責任，符合 SDGs 之目標。 茲有下列幾項建議事項： 1. 建議合併後，應該快速地召開「策略會議」盤點出兩校具有「特色及差異化」之領域，以及「整合」與「聚焦」之方向，進而建構出有「亮點」及「競爭力」之大學。	感恩委員指導。有關行政組織規劃、員額配置原則與應辦理事項，請參閱【意見回覆】29-30 頁。有關學術單位規劃、招生策略與未來財務規劃，請參閱【意見回覆】第 33-37 頁。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。

項目	審查意見	意見回覆
	2. 建議合併後，能強化「自給自足」之能力，減少對慈濟基金會的依賴。其實大學只要有「特色」及「亮點」，對產業有貢獻，就容易與外界從事「產學合作」，進而增進自給自足之財務能力。 3. 建議合併後，強化七大學院之整合力及綜效力，例如：教學之創新整合，俾培育學生成為具「跨領域」之學習者，進而增進畢業後之就業力。 4. 建議合併後，加強「學術組織架構」之整合及聚焦，且以整體大學之「策略」為導向，留住具有「特色」及「差異化」且有「價值」之科系或學程為主，而非如現有規劃的有點多樣且複雜。 5. 建議合併後，快速的整合兩校之「規章制度」、「教師升等辦法」、行政與教學相關之「資訊系統」（IT）等，俾達到真正融合成一體之大學。	
	(委員三) 1. 兩校期待合併後得以發揮創造「1+1>2」之效益，期待以慈濟大學生醫/傳播/人文教育特色，結合慈濟科大護理/管理/務實致用等特色，再與慈濟四大志業體合作，攜手共創生醫產業、高齡照護、智慧生活、人文教育傳播之前瞻未來。整體合乎學校原有特色進一步資源整合之綜效，具有系統性思維。 2. 慈濟大學為花蓮地區重要的私立大學，地方創生的大學社會責任方面期待未來能更加以著墨及發揮。	感恩委員指導
	(委員四) 兩校同屬佛教慈濟基金會所轄之教育機構，合併有助資源整合，提升學校競爭力。	感恩委員指導
	(委員五) 兩校合併的構想與規劃符合未來國家發展趨勢，因應少子化與跨領域等需求，資源整合與共享是必要的作為。由於	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	兩校既有的定位與功能不同，但是皆與醫學、護理、健康科技管理等相關。併校初期可能會有磨合的陣痛期，長遠來看對社會發展，尤其是花東地區，應是正面、有益的。	
	(委員六) 本案整併並無執行困難，各項運作亦符合相關法令規範，整併初期一切以變動最小為原則，固然有利於整併工作之推動，惟未見長期整合之企圖心，恐難以發揮最大的整併綜合效益。	感恩委員指導。有關學校合併推動的預期效益，請參閱【意見回覆】第 42 頁。
	(委員七) 1. 兩校辦學績效良好，合併計畫符合教育部各項法規，合併規劃周延，教職員工生之權益有妥善規劃。 2. 規劃內容適切合理，不過仍須加強下列事項： (1)適時考慮學校未來發展及行政組織調整之員額配置，以發揮資源整合、資源共享及永續發展之併校目標。 (2)目前兩校之教師員額差距甚大，建議提出改善計畫，訂定改善期程，縮小併校後各學系/科教師員額之差距。 (3)請考慮博雅天空學院之名稱，以期與實質內涵相符。	感恩委員指導
	(委員八) 兩所大學(含附中)原本相距均在 3.5 公里，合併後更足以發展成為具特色城市學園型態大學，無論學校規模組織、空間、資源整合效益，均無違和感，應可創造更大之高教人才培育，科研能量之增進，加上慈濟長期對偏鄉、弱勢、國際資源救助及人溺己溺、利他之醫療人文精神的表現，在國際已為典範，合併後的慈濟大學之能量，應有更大的期待與想像。 建議：極力推薦兩校合併。	感恩委員指導

項目	審查意見	意見回覆
	(本部相關單位七) 1. 慈濟大學為師資培育之大學，培育中等類科師資。請該校於併校計畫書中，增加敘明該校與慈濟科技大學合併後，對於師資培育之辦理要項，包括師資培育之定位，師資生甄選方式、修習課程與輔導等，是否有相關調整。 2. 依「師資培育法」第 5 條略以，師資培育之大學變更及停辦，應提師資培育議會審議。爰請該校修正併校計畫書，並經私校諮詢會審議通過後，另案提本部師資培育審議會審議。	感恩委員指導。兩校合併後，若有新增培育學系，依其屬性、專業內涵及國家發展重點，經相關會議討論培育中等教師之需求性，並依新增培育科別作業程序報部核定後招生，並依照教育部法規另案提師資培育會審議。請參閱【意見回覆】第 37 頁。

學校現況與問題分析

慈濟大學與慈濟科大合併案，係因應全球化趨勢，面臨瞬息萬變之競爭環境，在大學品質保證要求下，以「資源整合、永續發展、攜手志業、共創希望」為目標，進行兩校合併。縱使外部經濟條件日益困難，這反而成為一個重要的突破驅動力，透過匯聚全球慈濟的能量，優化學生的國際移動力，填補城鄉教育資源與機會的不平。

未來，慈濟大學將持續以慈悲喜捨之精神，發展成為一所「慈濟人文與學術專業薈萃的典範大學」。合併後的學制多元，從專科、大學部、碩士班，到博士班等，雖然目前所屬不同的教育部主管單位，但教育內涵會隨著學生的學習需求而調整，相信在兩校現有的運作基礎下，不論是課堂授課或網路教學，皆能顧及不同學子的學習狀況調整教學方法，維持高質量的教育品質。

除此之外，兩校現有的學術研究交流互動頻繁，且學術專業重疊性不高，融合了醫學護理、人文社會、教育傳播、健康科技管理等領域，現在也同時積極爭取設立藥學系與牙醫系，期待透過跨領域合作，建構整體性的醫學教育環境，擴大跨志業研究團隊，加速提升研究量能，成為「東部醫療及醫學研究重鎮」。

慈濟志業發展至今已 56 年，環視全球，除了臺灣，慈濟在海外共設立超過六百個聯絡據點，遍及五大洲 67 個國家，慈善援助足跡累計達 128 個國家地區，包括在莫三比克援建完成 23 所學校，與尼泊爾藍毗尼大學合作交流，這些足跡都是慈濟教育發展的延伸，更是慈濟大學邁向「全球慈善指標性大學」的重要基石。

兩所大學的校區相距不遠，行政運作在慈濟組織文化底蘊下可無縫銜接，合併後更足以發展成為具特色城市學園型態大學，加上慈濟長期對偏鄉、弱勢、國際救助及利他之醫療人文精神的表現，充分展現慈濟教育志業完全化的立體琉璃同心圓。

學校合併規劃過程

慈濟大學與慈濟科大合併案，自 2000 至 2020 年間，雖因種種因素而未進一步商議，但兩校師生交流仍持續推動，包括：師資合聘、課程支援、共組研究團隊、乃至於學生社團互動等，無不期待能相互學習，以達到人才共流、資源共享、教學共榮及永續發展，雖未進行名義上的合併，但兩校已有實質上的合作與交流。

本案於 2021 年 5 月，由兩校校務會議分別通過《慈濟學校財團法人慈濟大學與慈濟科大合併工作委員會設置辦法》，及《慈濟學校財團法人慈濟大學與慈濟科大合併工作委員會及相關小組成員作業要點》，正式啟動合併，合併作業復又展開。

合併工作委員會由學校法人執行長擔任召集人，兩校校長、副校長、主秘與教務長為當然委員，分別擔任教學研究組及行政事務組的小組召集人或委員，負責教學、研究、行政等事務規劃。合併作業討論期間，亦於 2021 年間由兩校分別召開說明會，對象包括全體教職員工生及校友，採公開透明之方式進行交流，並於學校網頁建置「合校作業專區」，除揭露合併作業進度情形及相關資料外，亦開放教職員工生及校友提供意見。

截至 2022 年 12 月底止，本案已召開 13 次工作會議討論；分別於 2021 年 12 月 29 日慈濟大學第 112 次校務會議、2022 年 1 月 11 日慈濟科大 110 學年第一學期期末校務會議決議通過合併案，送 2022 年 7 月 14 日第 10 屆第 2 次董事會提案通過，預計於 112 學年度正式合併。

（詳細資料請參酌計畫書第 16-17 頁、附件第 40-93 頁）

合併期程應辦理事項

◎行政組織規劃與員額配置原則

一、行政組織規劃

1. 兩校既有的共同單位均予保留。
2. 保留兩校原有特色組織，如：原住民族資源中心、秘書室稽核組。
3. 三個校區皆設置必要的服務人力，維持行政運作。

二、員額配置原則

1. 慈濟大學現有師資 338 人，因醫學系教學需求，聘有 6 個基礎學科 31 名師資、臨床醫學 21 學科與慈濟醫學合聘醫師 108 人，在扣除醫學系特殊教學需求師資後，實則與慈濟科大現有師資人數接近。除醫學系、護理學系外，兩校現有師資規模皆維持符合專科以上學校總量發展規模所列的院系所師資質量基本標準。
2. 考量合併初期有許多事務待溝通，除增設單位外，也讓原有單位保留充裕人力；合併過程中採取遇缺不補及單位輪調方式，調整至合適的員額配置。
3. 依「專科以上學校進用編制外專任教學人員實施原則」第 5 點規定：……（七）薪酬：.....但有特殊情形，經以契約約定，超過上開合計數者，從其約定。……。」因此，擬先以契約約定即可符合規定。

◎臨時（第一次）校務會議組成原則

1. 在合併基準日後，第一次校務會議代表之組成總人數以 100 人為上限，兩校以各自佔總人數之二分之一為原則。會議由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國際事務長、人文處主任、主任秘書、教師發展暨教學資源中心主任、校務研究中心主任、人事室主任、會計主任、各學院院長、教師代表、職員代表 4 人及學生代表組成。

2. 教師代表由專任教師投票推選之，人數不得少於全體會議成員之二分之一，其中具教授、副教授資格者不得少於教師代表三分之二。職員代表由專任職員工投票推選之。學生代表由學生會或學生自治組織選舉產生，其人數不得少於全體會議人數十分之一（小數位採進位法）。

◎資訊系統建置

1. 慈濟大學與慈濟科大已著手行政資訊系統與相關基礎設施的規劃與討論，整合期應可完成行政資訊系統串接，完成期逐步更新，期能完善數位系統。

2. 為減少教職員與學生操作新資訊系統的困難度，規劃提供系統操作手冊、操作影片或加強辦理操作工作坊，來協助教職員生更快、更好地上手。

3. 為使合併後能夠快速整合相關行政與教學資訊系統，初始會以符合基本業務運作、資料正確為主，後以改善系統操作介面的便利性、視覺效果以及系統優化為輔，來加速系統的整合效率。

規劃內容

◎教學組織規劃原則

1. 院系所調整是一項滾動式修正的歷程，根據主客觀環境條件持續進行修正，以符合社會期待與學生需求。

2. 目前提出之學院配置，為通過兩校校務會議之版本，相信兩校合併後，大學之組織會依據社會環境的變遷與需求，隨著時間修訂。

◎管理學院

1. 管理學院擬結合醫護為特色主軸，整合醫學護理、人文社會、教育傳播、管理領域之師資專長與研發能量，聚焦於「AI 大數據」之創新整合與應用，創造出「智慧醫療」、「智慧照護」、「智慧管理」、「高齡互動科技」、「智慧辨識」等跨領域整合之跨越創新平臺的特色。創新領域人才之培育，同時符應目前之國家政策、在地創生、學校系所之發展脈絡與方向，為東臺灣學子升學就業之開創與民眾健康福祉之促進，善盡大學之社會責任。

2. 兩校合併後，管理學院除了保留慈濟科大現有技職學生的升學管道與名額，未來則視招生情況滾動式調整，包括：高職生的四技甄選入學、聯合登記分發，高中生的個人申請。

3. 管理學院已有資訊科技與管理系及醫務暨健康管理系設有碩士班，未來規劃申請經營管理系碩士班，因此，在學術研究發展方面，相信將能與其他學院師資共同合作，提升管理學院研發能量，並創造跨界跨域之特色領域。

4. 此外，管理學院未來擬與國際學院與華語文中心及醫學院其他科系（例如：醫學資訊系、公共衛生學系、人類發展學系、社工學系等）整合，主要招收國際學生，或規劃為學院大一不分系的課程主力，二年級後才分流至全校各系，如此方能扮演跨越整合的優勢地位。

◎博雅天空學院

1. 博雅天空學院，實質上為廣義的「共同教育中心」，不涉及招生，屬於對全校學生開課的單位，但聘有專任教師，主要工作為通識課程以及部分專業教學，以達到博雅教育的目的。未來教學方法與課程規劃將依不同學制學生提供適性教學。

2. 博雅天空學院的另一項重要任務是「提供數位學習平臺」，開授線上課程。此外，數位學習之推動與課程開設製作，雲端平臺建置與維運亦是本學院重點，課程除了與博雅教育相輔相成，並且透過與慈濟四大志業合作，讓不同國家地區人士有公平的學習機會，創造翻轉貧窮的契機。

3. 兩校合併後規劃有三個校區，博雅天空學院之教學與運作會於各校區進行。

◎教學與課程規劃調整

1. 兩校教師對於不同背景以及學術程度學生之教學極富經驗，且成效卓著。大學教師的學術專業本來就多元，相信對於各學制學生，教師會本於其教學專業給予適當之教材與教學模式。

2. 課程規劃調整方面，因應未來合併後的四技、二技、進修部及五專等學制，課程架構必須符合各學制的相關規定外，仍保有各學制現行課程學分架構，隨合併發展進程逐步調整課程內涵，確保學生受教權。對於已經入學的學生則以入學當年學分課程架構或取較佳調整方案解決。

3. 然而，兩校學生來源各學制差異甚大，對學生的教學方式和教材選擇都要有不同的考量，尤其是五專部學生會以原來慈濟科大的模式為主，學士班教學可協調統一安排，但技職高中學生之基礎學科相對於落後普通高中學生，因此課業輔導教學必須提前安排。

◎技職學生招生管道

1. 兩校合併後對技職學生的招生名額將不會縮減，設置專科部，技專與大學部皆會繼續運作。

2. 專科部是慈濟科大創校以來就存在的學制，合併後將會保留五專學制，並提供課業輔導機制，弭平學識落差。目前專科部學生數超過 1,250 人（25 班），除了師資與護理系一同配課外，其他皆維持五專部運作。護理二技含進修部，屬於技職體系才有的學制，也有獨立的運作模式。特別是花東偏遠地區仍有許多國中學生以慈濟護理科五專為第一志願，因為家庭經濟因素而無法繼續升學，必須借助慈濟獎助生制度，在國中畢業後趕緊學習一技之長，幫助家庭經濟自主。

3. 慈濟大學護理學系與慈濟科大護理系四技屬於相同學制，課程安排相當，唯一差異應該是入學管道有些差異，慈濟大學主要是以招收高中生為主，而慈濟科大有 60%招收高中生，40%招收技職學生。合併之後的招生管道與名額維持不變，而四年制學士班可併在一起規劃課程。合併初期（四年內）兩校的護理系學生可依入學時之畢業規範完成學位；合併後招收之新生可依新規範修習學位。

4. 目前慈濟科大辦理的新南向專班也希望能持續辦理，理由如下：

   (1)慈濟科大新南向專班是以招收經濟不利之優秀學生為主，不但可以留在臺灣就業，補足人才缺口，若回母國服務亦可將慈善的理念傳播至國際。目前還有其他國際產學專班正在洽談中，這是招收國際生的重要管道，也是教育部推動的重點施政計畫之一。

   (2)兩校合併後雖歸屬高教司管轄，但因國際產學專班除了為社會培育人才外，也可藉此爭取企業挹注獎助學金，逐年提升國際生的比重，朝向國際化的綜合型大學發展，因此希望能繼續辦理。

◎招生策略

1. 慈濟辦學初衷之一是協助東部學生升學和就業，因應花東護理和長照人才之

需求，兩校皆設有獎助生制度，鼓勵畢業生留在東部地區服務，目前有與衛福部玉里醫院合辦花東五專護理專班，外籍專班正在洽談中；長照人才培育則有菲律賓長照二專專班，正規劃二技專班申請；另一計畫是申設附屬機構日照中心，以解決花東醫護人力的不足。

2. 少子化已是必然之趨勢，部分科系面臨招生困境，必要時得進行整併或停招，其招生名額可調整至新設單位之外，招收國際生亦是可行的途徑之一。現今慈善志業已擴及全球，目前兩校國際招生之情況穩健，未來合併後將進一步整合資源，加強國際教育合作與國際招生的力道，招收境外經濟不利的優秀學生，以教育脫貧的理念協助學生就學就業，並可呼應聯合國 SDGs 1 終結貧窮指標，及 SDGs 4 優質教育指標。推動方案包括：

(1) 發展實質多元國際合作交流。參加各項海外教育展，拓展知名度，並搭配線上社群媒體，強化海外學生對本校的認識。

(2) 擴大多元境外招生，落實境外生專責輔導管理。慈濟在海外有分支會，會透過當地分會協助舉辦教育講座、海外服務學習機會，增加本校在海外多元招生的管道。

(3) 發展全英語授課專業課程。海外學生多數無法一開始使用中文上課，因此推動雙語課程，循序漸進養成雙語能力，降低排斥選擇本校之因素。

(4) 推動華語文教育。因為華人市場廣大，透過學習華語提高來臺就讀意願，特別著重在品格教育，除了華語學習還提升對中華美善文化之瞭解。

3. 對於即將入學及已經入學的學生，提升就學獎助機制，包括：

(1) 濟貧扶弱方案充足：慈濟學校以協助東部學生就學就業為辦學宗旨之一，慈濟基金會提供「新芽獎學金（獎學金）」、「揚帆啟航計畫（助學金）」、「原住民與新住民子女獎助生（公費生）」等獎助學金方案，扶助清寒優秀學生就讀慈濟學校。

(2) 慈濟人文為辦學特色：慈濟辦學強調專業與人文並重之特色，學校重視人文及品德教育，為目前教育注入一股清流。

(3) 積極鼓勵創新教學：教師積極以創新創意方法激發學生學習興趣，或是融入臨床實務、實作應用之教學，提升學生之學習興趣與成效。

(4) 學生輔導機制完善：透過導師制度、慈誠懿德會制度、一般教師及訓輔人員與專業輔導老師等並行輔導學生生活與學習，並且對於學習落後學生開設課後輔導課程，能發揮學習輔導之效果。

(5) 慈濟志業為堅實之後盾：結合慈濟四大志業與榮董實業家，提供產學合作、實習就業之機會，使學生能順利銜接職場，為國家社會善盡人才培育之責任。

(6) 積極對外辦理招生：至策略聯盟學校及各地國高中學校拜訪、舉辦招生宣導說明會、升學博覽會及辦理國高中職師生蒞校參訪體驗活動，介紹學校辦學績效及各系特色，吸引優秀之青年學子選擇至本校就讀。

4. 最後，兩校合併後的招生人數為六千多人，已較為接近穩健經營的七千人規模，相較原本兩校各三千餘人的規模大幅改善，學生以及教師規模增加大，較能接近群聚效應規模，除了降低重複投資情形，節省之經費更能轉使用於支持前瞻的教學與研究工作，且技職與高教、學術與應用等跨領域融合效能增加，對新時代的教育與社會提供更大貢獻。

◎財務規劃 － 學校永續經營策略

開源

1. 穩固生源，增加學雜費收入

擬定並執行各項國內外招生策略，持續推動校園導覽、積極參加升學博覽會等，穩固生源，擴大各招生管道報名人數，提升註冊人數。

2. 開設推廣教育與線上課程

(1) 提升線上學習課程學分費收入。運用印證文教基金會經費支持建置天空學院（數位教學平臺），開設線上課程，提供全球及慈濟人修習課程以增

加學校收入。

(2) 推動各縣市之推廣教育課程。本校與志玄文教基金會產學合作，在各縣市設置中心，開立各類推廣教育課程，增加產學合作收入。

(3) 開設證照班或承辦各類訓練課程。結合本校護理及長照專業，穩定開設照服員等證照班,持續辦理學分班與非學分班課程或承辦各類訓練課程。

3. 積極爭取政府專案計畫補助經費

(1) 積極爭取各級政府單位專案性補助計畫，挹注本校教學、研究等需求。

(2) 鼓勵教師積極爭取公部門計畫及承接企業委託合作案，提供各類客製化服務等方案。

4. 創造產學合作機會，提升專利技轉

(1) 鼓勵與協助老師之各項專利，尋求與產業媒合達成專利商品化，輔導研發成果進行技轉，增加技轉收入。

(2) 透過與慈濟四大志業產學合作與獎助生培育制度，創造人才共流、資源共享及教學共榮。如：醫學護理與慈濟醫院進行教研合作、教育傳播與慈濟人文志業中心進行線上數位課程製作。

5. 活化校園資產

(1) 進行校產盤點並制定各項收費標準，將其屋頂、一般教室、專業教室、會議室、演藝廳、體育館及停車場等，開放使用，除增加收入外同時與社區更緊密的連結。

(2) 設置國家考場，承辦國家考試、四技二專統測考試、各類檢定考試等場地借用以及育成中心，增加收入。

6. 活化學校場域，設立附屬機構

因應在少子化與高齡化的情況，兩校合併後，規劃以樂齡大學的樣態來經營日照中心，若日照中心能達一定的規模還可以開源。

7. 提升學校知名度、連結校友會，鼓勵各單位積極對校友、企業及社會人士募款。

節流

1. 資源整合原則

   (1) 配合學校發展，適度調整組織架構，評估各行政單位業務功能，進行組織整併；學術單位以系所合一為原則。

   (2) 兩校系所及課程整合，將可節省相關費用支出。

2. 基礎節流，加強審核機制

   (1) 資源共享，合併後可減少重複購置設備及維護費用。

   (2) 設備汰換申請，進行效益評估並增加使用率審查；購置節能設施，創造各單位節能績效。

   (3) 校區廣設太陽能板，增強建物防水功能，減少電能使用；完善汙水排放水回收，用於校內澆灌花草使用，節省井水及地下水使用。

◎師培中心

1. 兩校合併後，師資培育中心隸屬於人文社會暨教育學院，屬於二級教學單位。合併計畫書經私校諮詢會審議通過後，將另案提師資培育會審議。

2. 師培中心係依「師資培育法」甄選大學二年級以上，以及碩、博士班在校生修習師資職前教育課程，並依「中華民國教師專業素養指引-師資職前教育階段暨師資職前教育課程基準」盤點培育科別。合併後若有新增培育學系，依其屬性、專業內涵及國家發展重點，經相關會議討論培育中等教師之需求性，並依新增培育科別作業程序報部核定後招生。

◎其他

慈濟科大財務意見

1. 教學研究及訓輔支出較預算減少 2,257 萬 7,348 元，主要差異為：

(1) 教學單位教職員缺額聘任不足，人事費較預算減少 251 萬 932 元。

(2) 課程多採遠距教學、減少教學參訪，整體發展及高教深耕等專案計畫經費的教學活動延緩辦理，業務費較預算減少 1,276 萬 9,230 元。

(3) 承辦臺灣觀光學院學生安置計畫，承租美崙校區為授課場域，包括教學設施與網路佈線等，維護費較預算增加 29 萬 3,747 元。

(4) 多位約聘教師轉任，退休撫卹費較預算增加 57 萬 7,910 元。

(5) 教學單位設備提列折舊年限到期及設備報廢，折舊提列較預算減少 816 萬 8,843 元。

2. 獎助學金支出較預算數下降 2,726 萬 9,029 元，主要差異為：

(1) 獎學金支出較預算減少 377 萬 2,146 元。係因學生成績績優及證照獎勵均依審查會議後核給，較預算減少 185 萬 7,146 元；疫情因素減少國際交流活動，較預算減少 191 萬 5,000 元

(2) 助學金較預算減少 2,349 萬 6,883 元。

① 原民會等政府補助助學金，較預算增加 89 萬 8,913 元。

② 校內急難清寒及工讀金等各類助學措施，均依審查會議後核給較預算減少 696 萬 4,817 元

③ 民間機構共 6 類獎助生預算人數 771 人，依學生意願簽約人數較預算減少，及成績未達合約標準而暫停發放獎助金，上下學期實際人數分別為 695 人、659 人，較預算減少 94 人。本學年度民間機構助學金支出較預算金額減少 1,743 萬 979 元。

3. 慈濟科大累積餘絀較上一學年度下降 1 億 2,634 萬 2,237 元。因上一學年度決算書經主管機關備查後，進行以下調整

   (1) 上學年度捐贈特種基金 5,007 萬 9,982 元從累積餘絀轉列至指定用途權益基金。

   (2) 現金餘絀 1 億 5,591 萬 5,049 元扣除本學年類不動產淨額 3,153 萬 5,738 元後，轉列至未指定用途權益基金 1 億 2,423 萬 7,311 元，再將本學年本期餘絀 4,811 萬 7,056 元轉入累積餘絀。

智慧創新跨域人才培育計畫

1. 合併計畫書所提的智慧創新跨域人才培育計畫，擬向教育部申請補助經費的計畫，內容包括：

   (1)醫療照護管理 AI 大數據跨域技能之新世代人才計畫：本計畫共有三項方案，智慧跨領域管理及醫療照護應用、智慧護理教育、智慧晶片與醫療學程。

   (2)樂齡及智慧長照跨域人才培育計畫：本計畫擬設立長照實習基地，提供師生教學、研究、實習與實作場域，並推廣社區回流教育長照知能課程。

2. 雖本計畫與資科司推動之計畫僅名稱雷同，但所規劃內容本質上與教育部所規劃方向目標一致，觸及範圍更加深加廣，還請教育部能給予經費補助，加速東部地區資訊人才培育速度。

合併學校教職員工及學生權益處理

◎教師權益

1. 兩校現有的教師評鑑制度確實存有差異，為維護教師現有權益，規劃兩校正式合併基準日起三年內教師升等及最近一周期之教師評鑑，教師得自行選擇適用原規定或依照合併後新規定辦理。
2. 故正式合併三年內，教師之升等與評鑑皆可按教師原屬之規定辦理；合併後，共同研議新的教師升等與評鑑辦法。

◎學生權益

合併作業期間，慈濟大學與慈濟科大均透過合校專區與校內公告等多元管道，說明合併辦理進度，並提供意見反映管道，維護學生既有權益。

校長遴選事項及其他重要章則之擬訂

◎校長遴選事項

1. 兩校合併後之新聘校長遴選作業：

   (1) 將設校長遴選委員會，置委員 7-9 人由董事會聘請之。委員會之組成，任一性別委員應占委員總數三分之一以上。

   (2) 校長由本法人校長遴選委員會公告候選人資格條件後，以公開方式經各界推薦或自我推薦或董事推薦之資料中徵求人選。

   (3) 遴選委員會彙整候選人相關資料，並徵詢其本人意願後，提會評議。必要時，遴選委員會得對候選人進行訪談，並要求其提供各項必要文件資料，提交校長遴選委員會審議。

   (4) 遴選委員會決定推薦校長候選人選時，開會時須有全體委員人數三分之二（含）以上出席，以出席委員二分之一以上之同意推薦之。

   (5) 遴選委員會應推薦新任校長候選人選二至三人，依姓氏筆劃順序，詳附總結評語，陳報董事會圈選，經董事會決定一人，報請教育部核准後聘任之。

2. 其他詳細事項，請參閱本法人校長選聘及解聘辦法。（如附件第 110 頁）

◎重要法規與章則

1. 重大校務決策組織的設置辦法，包括校務會議、行政會議、校務發展委員會、校務諮詢委員會等。

2. 依據核定後的組織規程，由各行政單位與教學單位檢視相關業務之運作機制辦法，與其所轄業務之各委員會的設置辦法。

預期效益

兩校近年來辦學績效良好，在全球與國內幾項重要排名皆榮獲佳績，例如 2020 年泰晤士高等教育（THE）世界大學排名，慈濟大學在臺灣排名約 20-40 名，慈濟大學與慈濟科大在 2020 年泰晤士高等教育世界大學影響力排名為世界排名 201-300，臺灣排名 5-12 名。為了擴大學校經營規模，提升大學競爭力，因此提出兩校合併案。

學校雖然位處臺灣東部地區，自創校以來對於臺灣東部人才培育不遺餘力，尤其是原住民與新住民人才的培育具有重要貢獻，對於地處醫療資源較為匱乏地區也有重大助益。合併後更可以發揮在全球慈善援助與醫療、照護的專長，善盡大學社會責任，符合 SDGs 之目標。

兩校在財務上皆有多元的經費收入，顯示財務體質健全，並有適當餘絀，兩校合併後，短期內教育部部分獎補助經費雖然會減少，但希望在既有的醫學護理與人文關懷為主的學術架構下，擴大專業範疇，達到互補之綜效，同時更進一步鏈結慈濟四大志業，擴大建教合作與產學量能，不僅為社會培育優秀人才，也增進大學落實社會責任，並且藉此開拓財源，提升學校自給自足能力，達到永續發展的目標。

因此，透過兩大學合併的推動，根據現有辦學基礎與未來發展方向，紮根臺灣東部地區，放眼全球視野，加深、加廣與慈濟四大志業體合作，攜手共創生醫產業、高齡照護、智慧生活、人文教育傳播之前瞻未來，發揮創造「1+1>2」之效益。

一、完備系所專業多樣性，有利教育資源的爭取與分配。

二、豐富教學資源、優化學術質量。

三、增加學生學習廣度、擴大就業選擇機會。

四、校院資源精實、創造多元共好。

五、提供在地民眾更優質的終身學習環境。

六、學校競爭力提升、社會影響力擴大。