

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校結合使命、願景、價值、策略與治理等經營理念，建構品質屋，簡潔有效地說明該校的使命、發展願景及核心價值，並提出達成的重要策略及學校治理方式，不僅做為全員參與及永續發展的藍圖，亦為該校長期發展奠定基石。
2. 該校自我定位為「培育具心靈卓越人才的優質綜合大學」，並據此設計專業、通識、課外活動之三環課程，擬定國際化、資訊化、未來化三化及德、智、體、群、美五育為教育方針。
3. 該校依據學校使命、核心價值、發展願景與自我定位，擬定校務發展計畫，涵蓋強調兼顧經營理念、校園管理、師生素質、研究產出及社會責任 5 個核心面向，並透過 SWOT 分析，規劃教學、研究、特色、學習、產學及行政 6 大發展主軸。
4. 該校為確保行政服務品質，自 99 年起推動內部控制制度，各項主要行政業務均能建立標準作業流程 (SOP)，且每學年度依年度稽核計畫，稽核重點業務，同時修訂標準作業流程，其做法不僅提升效率且利於業務傳承。
5. 該校訂有多項產官學合作管理及獎勵法規，激勵教師參與產學合作，積極爭取與產官學界之多元化合作機會；104 至 106 學年度產學收入均能維持 3.9 億以上，表現良好。
6. 該校在提供弱勢學生入學和學習機會方面，除能規劃招生選才弱勢優先外，亦能規劃弱勢學生在學習、生活、經濟和就業上的輔導機制。

(二) 待改善事項

1. 該校在校務經營管理方面，教學、行政與領導層級採同僚、官僚、政治及企業管理模式，惟未見 4 個管理模式之具體運作方式。

2. 該校推動三化（國際化、資訊化、未來化）教育理念業已十餘年，惟目前仍有部分教職員生對其內容不甚瞭解。
3. 該校 106 學年度第 2 學期專任教師總人數相較 104 學年度第 2 學期減少，由 807 人下降至 745 人，教師發表學術論文數與專書數亦有明顯減少趨勢。此現象與校務發展計畫 6 大主軸所提之「躍升學研質量，躍進學術排名」，顯有落差。

（三）建議事項

1. 宜再思考 4 個管理模式之妥適性，並提出更具體的行為準則與運作模式，落實於教學、行政及領導層面上，以利校務經營與發展。
2. 宜透過創新作為與多元宣導，強化教職員生對三化教育理念之瞭解，並更積極將三化教育理念與教學、研究及社會服務相互結合。
3. 宜適量補充專任教師或研究人力，並提升教師學術研究能量，以契合校務發展藍圖所規劃之研究主軸。

二、校務資源與支持系統

（一）現況描述與特色

1. 該校財務現況良好，年度決算均有盈餘，使長期規劃之教學特色得以落實。
2. 該校蘭陽校園實施全英語授課、全住宿書院及全大三出國，符合設立校園之「三全」特色，並設置多樣化的生活空間與實作空間，能彰顯書院教育之精神。
3. 該校成立專責的校友服務暨資源發展處，透過舉辦大型活動，遴選菁英校友、卓越校友及傑出系友等，積極爭取募款贊助校務發展，以提供該校所需之資源。
4. 該校提供教師多元教學研習，如學教翻轉、頂石課程、創新

教學、未來大學的課程與教學等，以及鼓勵教師成立跨領域社群，有效提升教師的教學效能，並能開拓教師在專業課程上的深度與廣度。

5. 該校針對身心障礙學生提供多項生活輔導措施，並協助視覺障礙之新生進行校園環境定位行動訓練，排除障礙環境，幫助其順利就學。
6. 該校各系所部分課程使用新式記分簿衡量各核心能力之學習成效，並自 105 學年度第 2 學期起使用 iClass 學習平台，結合 iSignal 先期預警機制，掌握學生學習成效。

(二) 待改善事項

1. 該校自我定位為「培育具心靈卓越人才的優質綜合大學」，惟 104 至 106 學年度絕大多數教師仍採學術研究型升等，教學研究型僅 1 人，技術應用型則尚無教師提出申請，無法與綜合大學之自我定位相互呼應。
2. 目前蘭陽校園之學生諮商輔導人員以英語與外籍生有溝通上之困難，恐無法顧及外籍生權益。
3. 該校設有「教學助理設置辦法」，將教學助理分為實習課程、實驗課程及一般課程 3 類，惟超過百人次之課程未能依修課人數配置合理的教學助理。

(三) 建議事項

1. 除鼓勵教師申請教育部教學實踐研究計畫外，宜檢討多元升等辦法之合宜性，以及探討教師不循教學研究型或技術應用型升等的原因，並宜加強宣導及辦理教師多元升等之經驗分享或研習，以提高多元升等之目標成效。
2. 蘭陽校園宜聘請具英語溝通能力之專業諮商輔導人員，或研擬其他替代方案，以保障外籍生權益。
3. 宜增加教學助理名額，尤以超過百人次之大班課程，需依修

課之學生比例配置適當教學助理人數，並結合獎學金制度，鼓勵優秀學生參與教學助理工作。

三、辦學成效

(一) 現況描述與特色

1. 該校以「培育具心靈卓越人才的優質綜合大學」為自我定位，推動「三環五育」為教育主軸，並以國際化、資訊化及未來化為教育理念，榮獲教育部評選為國際化典範學校，表現優異。
2. 該校擁有多元一體的淡水、臺北、蘭陽及網路 4 個校園，其中蘭陽校園致力推動「全大三出國」、「全英語授課」及「全住宿書院」之「三全教育」，培育學生成為具有國際視野與品德兼備人才，頗具特色。
3. 該校國際化頗具特色，每學年英語授課課程逾 800 門，對境外生提供課業、語文和生活輔導，並設有境外生導師制度。104 至 106 學年度境外生人數逐年增加，106 學年度境外學位生人數達 2,054 人。
4. 該校國內、外實習機制完善，103 年 7 月起與近 200 家企業簽訂產學聯盟協議；自 104 學年度起，提供近千名實習名額，有助於學生提早體驗職場及累積經驗。
5. 該校透過網頁、平面刊物出版及會議或座談會意見交流等方式，公布教務、財務、學務、校友及辦學品質等校務資訊，有助於互動關係人了解該校校務發展。

(二) 待改善事項

1. 該校部分就業學分學程歷年修習人數偏低，其中，有 20 個學分學程歷年修習人數低於 10 人、6 個介於 10 至 20 人、6 個高於 21 人，且有多個就業學分學程歷年修習人數為 0，學程

的整併與退場機制尚待強化。

2. 該校 104 至 106 學年度在科技部和非科技部研究計畫件數，以及期刊論文之發表數量，有逐年微幅減少之情形；雖每位教師執行之平均金額微幅上升，惟大型跨領域之研究計畫較少。在教師出席學術會議方面，每人每年平均分別為 0.811、0.694 及 0.60 次，亦有逐年遞減趨勢。
3. 該校蘭陽校園採書院制，教師教學及輔導負荷偏高，不利提升教學成效與留住人才。

(三) 建議事項

1. 宜加強輔導機制引導學生完成就業學分學程之修習，落實學用合一之目標，並建立定期評估檢討機制，針對過少學生修習之就業學分學程予以停開，並呼應就業市場需求設計新的就業學分學程。
2. 宜研擬更有效之輔導措施，鼓勵教師組成跨領域研究小組，積極爭取科技部或政府機關之整合型跨領域大型計畫，以提高研究計畫量和期刊論文發表數之績效。
3. 宜降低蘭陽校園各學系專任教師之負荷，以提升教師教學品質及降低離職率。

四、自我改善與永續發展

(一) 現況描述與特色

1. 該校自 81 年起推動全面品質管理機制，歷經導入期、紮根期、發展期、精進期及創新期 5 個階段，持續提升校務治理效能，100 年設置品質保證稽核處，統整相關管考單位，並改隸為直屬校長的一級單位；104 年再設置校務研究中心，104 至 106 學年度獲教育部計畫經費補助，共進行 28 項專案議題分析。此外，該校每學年度召開 2 至 3 次教育品質管理委員會，研

議並討論校務發展重要事項，自我改善機制運作情形良好。

2. 該校自 87 年起每學年度實施「校務自我評鑑」，透過 KPI 鏈結預算分配及大數據資料導向的校務決策，皆可見成效，且每學年度的校務自我評鑑報告書詳盡，可看出校方已建立自我評鑑的組織文化。
3. 該校針對前次校務評鑑結果後續運用、檢討與改善方面，皆有具體改善策略，並由教育品質管理委員會詳實檢核執行成效之達成情形。
4. 該校在前次系所評鑑結果後續運用、檢討與改善方面，皆提出改善計畫並設定檢核完成時間，相關單位亦具體說明其成效。
5. 該校透過各式管道宣導，以落實內部互動關係人之問卷調查，並將分析結果以專章呈現於每學年度的校務自我評鑑報告書中。針對外部互動關係人（校友、雇主）亦定期追蹤蒐集資料，並將分析結果納入每學年度之校務自我評鑑報告書中，且將分析後之報告書分送各系所，做為課程與就業輔導改善參考；106 年 2 月舉辦調查分析報告說明會，各院系所主管及行政人員均參加研討。

（二）待改善事項

1. 該校 106 年開始進入第五波校務發展階段，配合教育部高教深耕計畫，提出「共創大淡水，智慧大未來」為治理願景，惟自我評鑑報告未見詳細「共創大淡水」之主軸議題規劃及具體的推動機制。
2. 該校校務研究中心已針對學生學習輔導、課程設計發展、教師教學成長、校務資源規劃等 4 大面向擇取研究議題分析，惟分析結果除強調請相關單位據以改善外，至實地訪評期間並未見進一步之具體策略或改進方案。

3. 該校於 82 年間購買而未取得所有權之土地，雖已說明困難之處，然截至 107 年 12 月仍未完成產權登記。

(三) 建議事項

1. 宜於校務發展計畫書詳細規劃「共創大淡水」之主責單位，擬定主軸議題及推動機制，以呼應該校第五波發展之願景。
2. 宜更進一步將校務研究分析結果轉換為實證數據，做為具體策略或改進方案之參考，例如：改善校務決策品質、法規盤點與增修訂、校務資源盤點與配置，以及課程改革等。
3. 宜依法積極辦理相關程序，儘快完成產權登記，確保該校權益。

註：本報告書係經實地訪評小組及認可審議委員會審議修正後定稿。