

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校為佛教界集資設立之大學，源於 76 年成立之玄奘文化教育基金會，旨在興辦大學及社會教育、文化、慈善等公益事業，獎勵佛教教義學術之研究。自 86 年奉准設立，並於同年開始招生，於 93 年改制為高等教育綜合大學。近 5 年迭經數度學院更名、裁撤，學系歸屬調整，系所更名、分組整併、停招、裁撤或新增碩士班，目前自我定位為教學型大學，設有社會科學院、傳播學院、設計學院及國際餐旅暨管理學院，共 14 個學系。
2. 該校校級決策會議包括校務會議、行政會議及校級委員會，並設有 14 個行政單位辦理校務行政事項。為確保校務治理品質，依「內部控制制度實施辦法」進行稽核作業及內部控制程序，並依據各項會議決議，做成會議紀錄交由秘書室列管及定期追蹤，檢核管考機制尚稱完整。
3. 該校訂有「預算編製暨執行辦法」、「經費預算委員會設置辦法」及「教育部獎補助經費規劃專責小組設置要點」，由各學術及行政單位根據中長程校務發展計畫，提年度執行計畫內容及資源需求，交由經費預算委員會依輕重緩急排定優先順序，於預算財源範圍內進行配置規劃，再經由教育部獎補助經費規劃小組會議、院系主管會議及系務會議，依「計畫預算」及「協商合議」2 項基本原則，進行資源分配。
4. 該校以暑期、學期及學年實習等選修課程，建立輔導面之產官學合作關係，可讓學生驗證所學並提升就業競爭力，亦與產業界建立實質互惠之機制。
5. 經濟弱勢學生約占全校學生 17%，學生須自理經濟負擔比例達 40%。該校對於弱勢生就學之補助，除每年提撥學雜費一

定比例做為獎助學金外，並加強推動補強弱勢就學扶助措施，降低弱勢學生經濟壓力。

6. 該校為因應國內高齡化趨勢，除辦理樂齡大學外，並於雲來會館內設立雲來銀髮書院，以推動未來發展方向中所強調之高齡服務事業、代間教育與推廣教育；此外，該校成立志工服務團隊至鄰近地區進行高齡關懷巡迴服務，展現在地關懷。

(二) 待改善事項

1. 近年來該校院系所調整傾向技職體系，似已偏離原始創校之宗旨；且近年來學生報到人數銳減，每年休、退學學生比例偏高，而該校規劃以高齡推廣教育及招收外籍生為因應對策，難以滿足其預期成效。
2. 該校自我定位為教學型大學，但教學面向之產官學合作關係不盡合宜，且目前尚無明顯具體成效。

(三) 建議事項

1. 宜回歸原始創校宗旨，強化其宗教人文特色，發展相關學系；若因學生素質必須發展技職體系之科系，則宜全盤檢討自我定位及設校宗旨，調整學校屬性。面對國內日益嚴重之少子女化現象，加上亞洲各國的人才競爭，宜務實進行 SWOT 分析，審慎評估未來發展方向，及早規劃因應。
2. 宜依教師目前專長協助加強跨域合作，以拓展產官學關係，並建立回饋至教學面之機制，以符合自我定位。

二、校務資源與支持系統

(一) 現況描述與特色

1. 該校提供各學院所需的專業教室及教學所需空間資源尚稱充足，尤其雲來會館內設立各項餐飲旅館實務訓練場所，能做

為國際餐旅暨管理學院之教學及實習場地，進而提升教學品質及就業優勢。

2. 該校具適當的教師教學支持系統，如辦理各種教師研習、提供教學助理制度、鼓勵教師教學創新等機制，並透過教師評鑑與輔導辦法，確保教師教學品質。
3. 該校已成立「教師多元升等辦公室」專責單位，除建置多元升等制度外，亦辦理多元升等機制說明會、教學實務座談會及相關研討會等，以協助教師採取適性升等，目前已有 7 位教師以教學實務研究完成升等。
4. 該校訂有「延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資實施辦法」，分別就「教學型」、「研究型」及「行政服務型」3 類給予彈性薪資。103 至 105 學年度因符合「教學型」給予彈性薪資而留任之教師已有 38 人，此一措施與該校之自我定位切合。
5. 該校實施主任導師、班級導師及專責導師等多元輔導管道，並提供導師活動補助費與特殊事件輔導費，以協助導師推動輔導活動；此外，導師可透過「導師輔導反應評量」瞭解學生之意見回饋，師生普遍肯定導師制度之規劃。
6. 該校的職涯輔導系統完備，除大一、大二的「職涯知能與發展」課程及大三、大四的「總結學習」外，亦能藉由導師與業師協同授課及諮商師專業諮詢引導，發展學涯轉換之能力。此外，該校建置「e化考照學習平臺」與「全校整合性實習互動平臺」，均有助於提升學生的就業競爭力。

(二) 待改善事項

1. 該校編制外之專案教師人數，105 學年度上、下學期分別為 44 及 46 位，106 學年度上學期亦有 34 位，約占專任教師人數的四分之一。目前尚未有專案教師轉任管道及轉聘標準，難以留住優秀人才。

2. 該校自 104 學年度起傳播學院及設計學院獲核定「大學校院以學院為核心教學單位試辦計畫」，師資質量雖以學院為檢核單位，惟該校仍以學系進行招生，而部分學系（如：影劇藝術學系、時尚設計學系及藝術與創意設計學系）專任師資人數低於 7 人，不利教學品質之維護。
3. 該校學生退學率達 13% 至 14%，且 103 至 106 學年度上學期休學人數，均超過總人數 10%，加以少子女化情形日趨嚴重，該校永續發展將面臨相當程度的挑戰。

(三) 建議事項

1. 宜適度減少編制外專案教師人數，或訂定專案教師優先轉聘為編制內專任教師之相關辦法，以留住優秀人才。
2. 宜改善部分學系專任師資不足之情形，以維教師教學及學生學習品質。
3. 宜深入分析瞭解學生退學原因，以及先期瞭解休學學生之困難，研擬適當對策，並強化學生生活與學習輔導及協助，以降低學生休、退學率。

三、辦學成效

(一) 現況描述與特色

1. 該校近 3 年積極參與高等教育創新作為，分別獲得教育部「多元升等試辦學校計畫」補助，及「建立教師多元升等制度工作圈」、「編製教師多元升等說明書」等委辦計畫。
2. 該校訂有「提升教師教學核心能力獎勵」及「推動教學創新暨獎補助」等辦法，鼓勵教師以學生學習為核心，進行教學創新與改善，104 至 106 學年度上學期共補助 334 件。學生對相關創新多表示肯定，認為能提供較多元的學習，且有助於對實務的瞭解。

3. 該校鼓勵教師改善學生成績評量規定及分組作業方式，提升學生參與學習活動，102 至 104 學年度學生在課堂上及課前、課後的討論與提問等學習行為從 2.5 分提高為 3.4 分。
4. 該校學生在學期間之學習成效，經 102 及 104 學年度 2 次測驗，以「專業知能」及「發展能力」之成長，最為顯著；而 UCAN 職場能力測驗結果顯示，學生成長幅度最大者，為「問題解決」、「創新」、「溝通表達」、「資訊科技應用」及「工作責任及紀律」等方面。
5. 該校針對學生畢業後之就業情形及雇主滿意度進行調查，並透過校務研究中心統計分析親子兩代職業聲望趨勢、畢業生薪資成長趨勢及畢業生學用相符程度等，除多方蒐集辦學相關資料，充實校務研究資料庫，亦做為校務發展決策之參考。
6. 該校能運用多元之校務資訊公布與宣導方式，在平面與影音管道方面，有海報、手冊等文宣品，並出版校園刊物「玄鋒報」，另「玄奘電視台」在全校 26 處裝設電視機，定時播放相關訊息；而在網路及電子媒體方面，建置有官方網站及 Facebook 專頁，提供各項校務與教學資訊。

(二) 待改善事項

1. 該校專任教師共計 139 人，依據大學校院校務資料庫之「研 16 專任教師發表專業學術期刊或學報論文明細表」，103 至 105 年度第一作者的論文數分別為 52 篇、39 篇及 34 篇，103 至 105 學年度教師參加國際學術研討會之發表論文人次，為 65 人次、28 人次及 37 人次，教師研究能量有待提升。
2. 該校 104 學年度至 106 學年度上學期，申請修習與完成跨院系學分學程人數極少，在學生跨域學習上尚待加強。
3. 該校部分學系之專業領域對從事公職頗有優勢，惟學生（包括在學生及當學年度畢業生）通過公職考試者，比例極低。

(三) 建議事項

1. 該校雖定位為教學型大學，仍宜適度鼓勵並協助專任教師進行學術研究，並發表成果。
2. 宜分析檢討學生未申請修習跨院系學程之原因，並檢視學程課程之規劃是否符合學生未來就業需求。另可檢討改善相關措施，以提高學生完成修習跨領域學程之意願。
3. 宜加強輔導學生參加公職考試，以提升學生就業競爭力。

四、自我改善與永續發展

(一) 現況描述與特色

1. 該校第一週期校務評鑑五大項目均獲評通過，針對評鑑報告所提 12 項建議事項，持續進行改善。且該校接受通識教育暨第二週期系所評鑑，經自我改善期後，須辦理追蹤評鑑與再評鑑之單位均獲通過認可，評鑑委員所提各項建議事項，各受評單位均已提出自我改善報告，逐步進行檢討改善。
2. 該校近年來積極推動「樂齡大學」計畫，103 至 105 學年度樂齡大學計畫及雲來銀髮書院計畫，皆獲得教育部補助。104 學年度啟用自籌資金興建之雲來會館，提供樂齡服務。
3. 因應少子女化造成之生源短缺，該校規劃新南向政策，招收東南亞和印度學生，以期提升其永續競爭力。
4. 該校尊重教師專業開、排課，並有 多元升等制度等保障辦法，且設有教師評審委員會，審議教師聘任、升等、停聘及解聘、不續聘、資遣等事項，教師權益之救濟則依「教師申訴評議委員會組織及評議要點」辦理。
5. 該校提供學生法定學習及勞動權益之保障，學生權益救濟制度亦有「學生申訴辦法」足以依循。

(二) 待改善事項

1. 依教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第 17 條規定，「應依風險評估結果，分別擬訂稽核計畫」。該校有關風險評估之作法，係由稽核人員於當年度執行稽核作業時，針對該稽核項目填寫「風險評估意見表」，以做為次一年度擬訂稽核計畫之依據，惟該校「風險評估意見表」係以建議該項目之稽核頻率做為風險評估之內涵；然所謂風險評估應以該項目發生風險之機率及發生風險後影響之嚴重程度，兩者交叉評估之結果，稽核頻率之設定無法代表風險評估作業，有待檢討改進。
2. 依教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第 2 條規定，「相關法令之遵循」乃實施內部控制的三大目標之一，亦為執行內部稽核的首要重點。該校現行內部稽核報告，有關稽核結果報告事項，係採單欄式設計，並未對稽核重要事項加以揭示，而由稽核人員自行發揮，致各項稽核報告之內涵及寬嚴程度有不一之現象，且部分稽核報告未觸及該稽核項目之法規遵循程度，顯示該校執行內部稽核工作，仍有待強化。
3. 該校 105 學年度有 3 位教師因被停聘、不續聘而提出申訴，經該校申訴評議委員會駁回後，向教育部提出行政救濟，其中 2 位被教育部認定其申訴為有理由，顯示該校對教師工作權益之保障及評鑑制度，以及對停聘、不續聘事由之認定，有待強化。
4. 教職員工作獎金發放攸關教職員工之權益，惟該校「教職員工作獎金發放實施要點」之訂定，未經校級相關會議討論，即經校長核定後逕送董事會備查，程序未盡妥適。
5. 該校雲來會館興建成本及設備費逾 4 億元，該會館之興建雖符應樂齡特色發展之需，惟該重大財務支出僅於 102 至 104

年度中長程校務發展計畫書中述及「規劃於 102 學年增建會館暨宿舍大樓 1 棟」，未見於經費預算委員會議中記錄事前預算審議或事後執行進度與績效審查，財務管理有待改善。

6. 依該校經費預算委員會設置辦法第 2 條規定，委員會之任務有二：審議年度預算案與審查預算執行進度及績效，惟檢視 104 至 106 學年度該委員會會議及各單位預算檢視會議之紀錄，以預算分配或量入為出之預算調減為主，未依現有法規辦理預算執行進度及績效審查，而由無法源依據之主管會議進行管考。

(三) 建議事項

1. 宜通盤檢討現行風險評估之作法，將各控制項目之風險產生機率及影響嚴重程度納入，俾符內部控制與內部稽核之精神。
2. 宜重新檢討內部稽核相關表單，將相關應稽核之重要事項納入，並加強校內稽核人員之教育訓練。
3. 宜重新檢討教師評鑑制度，強化教師聘任程序之嚴謹度，以保障教師之工作權益。
4. 「教職員工作獎金發放實施要點」經校級相關會議討論後，再行發布實施。
5. 該校中長程校務發展計畫對於重大財務支出，宜更審慎進行財務管理，並配合計畫變更滾動式調整，追蹤其執行成效。
6. 宜落實經費預算委員會財務管理機制或修訂相關辦法，並研擬積極策進的管理方法，以落實預算執行績效。

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。