

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校自我定位為「以教學為基礎，發展創新研究，營造以文化傳承、社會關懷為特色，運用兩岸學術教研優勢之精緻型綜合大學」，其發展願景為「傳承閩南文風、打造現代書院，發揮地理優勢、建構兩岸學術交流重鎮，強調創新、關懷社會，發展島嶼經營典範之精緻型特色大學」，並以「落實全人均衡發展、培養理論及實務兼具之專業人才」為教育目標。
2. 該校依據自我定位、教育目標及發展願景，擬定校務發展計畫總目標，包含「教研質量均衡發展」、「強化推動地方關懷」、「兩岸橋樑搭建延展」及「擴大世界接軌縱深」等四大構面，配置資源推動相關工作，行政與教學組織亦配合因應調整。另佐以 13 項校務策略，校務發展計畫具有實踐之可行性。
3. 該校強調金門獨特之地理區位與歷史文化，配合地區經濟發展及產業需求，推動金門產學合作；並運用地理形勢搭建兩岸學術交流橋樑，透過學生實習、企業參訪課程及交換學生等機制，推動兩岸專業人才交流與培育。此外，該校著重閩南文化傳承、僑鄉文化探源、新南向政策之結合，以及海洋領域開展與和平治理等相關議題，進行文化傳承及跨領域研究。
4. 該校積極推動各項教學與活動，具體實踐「承續金門既有文化、戰地史蹟、僑鄉故事等研究任務，推動跨域閩南文化與僑鄉文化研究，成就亞洲華人學術交流平台」之定位，具有特色，值得肯定。
5. 該校設有校務治理與經營績效之管考機制，定期進行校務及

系所自我評鑑。為確保學校中長期計畫可有效執行與落實，個別子計畫中皆設有量化指標並進行管考，於每年辦理執行成效追蹤，進行績效考核及相關改善作為。

6. 因應新冠肺炎疫情，該校執行防疫相關措施，統籌各項防疫物資募集與運用，研商學生生活照護事宜，並進行相關教學行政因應措施，如遠距教學、遠距招生考試及減少聚集活動與會議等，有效確保教職員生健康，兼顧教學品質與校務穩定運作。
7. 該校充分體認高等教育近年來面臨全球化競爭、疫情衝擊、少子化及高校林立等環境壓力，為反映高等教育變遷趨勢，校務經營以迅速、有效創造競爭優勢，期於激烈競爭與後疫情時代中，能永續發展並具特色化廣續成長。

（二）待改善事項

1. 該校定位之一為「運用兩岸學術教研優勢之精緻型綜合大學」，然「兩岸學術教研優勢」內容並不明確，且易受兩岸關係影響，不利其穩定與永續發展。如何達到深化兩岸專業人才交流與培育之特色目標，其做法略顯不足。且「精緻型綜合大學」亦缺乏明確指標與進程，推動成效不易檢視及形成共識。
2. 該校校務發展委員會配合專案需要組成「校務研究辦公室」，惟該辦公室目前非校級單位，僅以任務編組方式組成，較未能及時因應校務決策要求進行跨處室溝通協調，且相關人事安排與研究主題之系統性仍有改善空間。
3. 該校設有「校務基金管理委員會」，設置辦法包含組織型態、成員產生及委員會權責，惟未具體訂定議案提案單位與方式，且歷年教學單位提案較少，恐影響教學資源之配置。
4. 該校雖執行內控制度與內部稽核相關作業，惟相關內部稽核

計畫未有合宜之擬定機制。

(三) 建議事項

1. 宜盤點自身之優劣勢，尋求可對應或可互補之學校建立長久互動關係，可藉由辦理學術研討會，積極主動爭取與國外實質交流之機會，發展「擴大世界接軌縱深」之目標，而非僅依地理性或歷史性優勢，以降低政策性干擾，求該校永續發展。
2. 宜將校務研究（IR）辦公室列為校級單位，由具教育專業與統計分析能力之人才擔任主管，其權責宜逕向校長負責。另辦公室宜常設小組或委員會，擬定校務研究議題並做成成果報告，以做為改善教學及行政決策上之重要依據。
3. 宜具體訂定「校務基金管理委員會」議案提案單位與方式，尤其注重學術單位之教學相關需求，確保教學資源配置，以提升教學品質。
4. 宜進一步釐清內控與內部稽核工作權責之區分與其落實方式，以確保達成各項業務目標。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校校務策略與 SDGs 結合，校務推動以發展島嶼經營為特色，宜以校務資料管理為核心，蒐集校內行政、產學、研究及教學等各類資料，提供跨領域資料整合與大數據分析之多元利用，活化各類型資料之流動與加值應用，完善校務大數據數位治理決策環境。
2. 該校學術主管遴選改由組織內部自行訂定辦法辦理，雖符合學術自主與自治，惟如何避免組織內捲及固化之疑義，宜有適當之檢核或平衡機制。
3. 該校校務發展計畫擬定 4 項目標及 13 項策略，惟其 13 項策略與「兩岸橋樑搭建延展」及「擴大世界接軌縱深」2 項校

務發展目標之對應，宜有滾動修正補強之具體內容及作為。

二、教師教學與學術專業

(一) 現況描述與特色

1. 該校於每學年辦理「新進教師研習營」，分享學校教學與研究資源及權益，協助新進教師快速適應環境以進行教學研究。每年亦舉辦「飛鷹翱翔教學研究精進講座」，建立夥伴教師制度，由資深教師共同陪伴新進教師，分享教材編纂、課堂教法及專業研究等，提升新進教師之教學涵養與研究能力。
2. 該校運用各種教學增能相關計畫，建立提案制度及經費補助機制，鼓勵教師以教學實務經驗進行校務研究分析；108 至 111 年度該校教師共申請 46 件計畫，內容多與系所專業及課程規劃有所連結，對於提升教師教學有相當助益。
3. 該校訂有教學評量機制，連結各項評鑑或升等之教學計分，及教學優良及傑出獎教師選拔，做為教師提升教學品質之參考，確保學生學習成效。
4. 該校訂定「國立金門大學教師教學諮詢輔導辦法」提供教師專業輔導，教師於接受輔導後須提出「提昇教師教學成效計畫書」，由教學資源中心進行追蹤考核，進而引導學系檢視及改善教學成效。
5. 該校訂有多項教學與研究獎勵制度，如設置彈性薪資方案、教學優良及傑出教學獎辦法、計畫彈性支用作業要點及研究成果獎勵辦法等，協助教師爭取國科會及公、民營產學研究計畫。此外，亦訂定教師英語授課獎勵辦法、磨課師（MOOCs）課程實施要點及跨領域共授課程實施要點等機制，以激發教師教學及研究能量。

6. 該校為發揮地方特色及強化推動地方關懷，借鏡傳統文化，規劃「金門學」及「浯洲書院」，提供文化傳承、跨域研究及社會服務。「浯洲書院」現設有長期照護、護理學及社會工作等學系，藉由書院營造之學習環境及教師專業引導，讓學生為當地長者提供完善的身心照護，直接做好就業準備。
7. 該校承續金門戰地文化及僑鄉背景，推動閩南文化與僑鄉文化研究，擴大提供僑生受教機會；並配合島嶼大學之地理、文化及發展特色，推展特色課程及微學程，積極深化師生創新與研發分析之量能。

(二) 待改善事項

1. 該校「教師評鑑準則」包含教學、研究、服務與輔導等三項目，惟其評鑑內容之細項未設權重，且納入難以明確定義之用語如「其他」項；且部分細項較不完整且不適宜，如未納入教師教學時數，而考量其教學行政配合度。
2. 該校「教師升等審查辦法」中針對「教學實務型」及「技術應用型」之規定，仍以研究計畫或論文發表為主，惟目前尚無教師以教學實務升等，易引導朝向以研究為主、教學為輔之情形，教師多元升等機制之落實有待提升。
3. 該校教師「教學優良及傑出獎申請表」，僅有一欄為申請人填寫教學理念及特色說明，其他如課程大綱、教學進度、評量方式等，均列入相關證明資料。惟評審會議時間較短，多數委員無法逐一檢視，不易評選出教學典範。
4. 該校教師獲國科會計畫件數與經費逐年下降，108 年度 37 件，經費約 2,540 萬元，至 111 年度已降至 23 件，經費約為 1,588 萬元；且教學實踐研究計畫通過件數亦偏低，教學與研究表現有待提升。
5. 該校微學程僅由各學系就現有課程縮編，課程介於 8 至 12 學

分，針對其他系所學生次專長養成或基礎奠定之合宜性，未設追蹤機制。另 108 至 110 學年度上學期僅開設 4 門跨領域共授課程，修課人數亦偏低，未有對應之策略。

(三) 建議事項

1. 宜於教師評鑑準則明訂教學、研究、服務與輔導等評鑑內容之權重，並修正教學評鑑項目，以符合明確性與完整性原則。
2. 宜積極鼓勵教師教學實務升等。對於教學實務型升等，宜規定等同於學術專門著作之教學實踐研究著作；對於技術應用型升等，宜規定代替專門著作之技術移轉績效或專案計畫成果技術報告，以落實教師多元學術生涯發展機制。
3. 宜將量化與質化指標納入評核項目，並提供相關摘要資訊，以利審查。除教學理念及特色說明外，宜列入教學評鑑值、校內外相關教學獎勵、數位教學、創新教學、教學特色、學生回饋意見及配合教學政策推動等具體實績。
4. 宜深入分析計畫件數與經費下降之主因，提出因應策略，並訂定獎勵辦法或機制，規劃研究計畫寫作工作坊，強化教師專業成長社群，鼓勵教師跨校跨領域合作，積極提出國科會研究計畫或教學實踐研究計畫，以提升學術研究水準。
5. 宜審慎規劃微學程，鼓勵專、兼任教師開設適當之微學程；另宜分析跨領域共授課程推動困難之原因，以提供學生多元學習機會，促進教師專業成長。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 在人事成本考量下，該校僅能滿足基本教師員額，且具正式公務人員身分之職員人數亦不足。在此人力限制下，研究所仍設有 12 個碩士班（學位學程）、2 個碩士在職專班及 2 個博士學位學程。宜通盤檢討研究所開設數，以及如何統整並做

適當規劃。

2. 宜定期檢視行政人力運用成效，針對業務分責及人力進行計畫性檢討與調整，以增進行政人員因應環境變動之能力。

三、學生學習與成效

(一) 現況描述與特色

1. 該校設有多元入學管道，並分析各招生管道，鎖定主要學生來源。招生策略如辦理線上說明會、結合金門縣旅台同鄉會辦理招生，除設置入學獎勵外，亦增加原住民族學生入學機會，確保教育機會均等；針對扶助經濟弱勢學生升學，亦提供各項獎助學金機制。
2. 該校配合政府新南向政策，近年境外生就讀人數有逐年成長之趨勢，並利用僑鄉優勢，吸引大量金僑子弟返鄉就讀，僑生人數增加；僑外生則以印尼及馬來西亞 2 國之比例為多。
3. 該校為強化學生學習，建立學生預警輔導、補救教學、教學助理培訓及數位教學設備支援等機制，加強課後輔導，引導學生提升學習興趣。另設有資源教室輔導特殊需求學生，以改善其學習成效。
4. 該校設有境外生學前華語課程與「學伴計畫」，透過線上與實體華語課程及華語教師輔導，協助外籍生穩定學習，以適應在校生活。
5. 該校結合在地產業鏈，如協助金門酒廠實業股份有限公司培育產業研發人才、部分課程結合金門地方節慶活動與閩南文化特色，融入課程以提供學生多元之跨領域學習機會等，強化專業課程與實務連結。

(二) 待改善事項

1. 依據該校學生獎懲辦法，學生受大過之懲處仍可申請「行善

銷過」，得以公共勞務 72 小時註銷大過 1 次，有欠妥適。

2. 該校 108 至 111 學年度國科會大專學生研究計畫申請件數平均為 22.5 件，比例偏低。
3. 該校訂有修讀雙主修及輔系相關辦法，惟 108 至 111 學年度上學期，平均每學期修讀雙主修約 10 人，修讀輔系人數約 7 人，111 學年度上學期修讀輔系學生僅 3 人，修讀人數偏低。
4. 該校境外生中文程度普遍不足以修讀中文授課之課程，造成學習成效不佳，學業負擔較重，對未來推動吸引外籍生就讀之規劃較為不利。

(三) 建議事項

1. 宜重新審視學生獎懲辦法之行善銷過制度，並做適度修正。
2. 宜連結大專學生研究計畫與教師國科會專題研究計畫，以鼓勵學生儘早接受研究訓練，提升師生研究能量。
3. 宜分析修讀雙主修或輔系學生人數偏低之原因，並積極推展可行之改善策略，如降低跨域學習限制、適度調降雙主修或輔系修讀門檻、協調各系積極宣導，以鼓勵學生學習第二專長。
4. 宜強化境外生之中文能力，如通過中文能力檢定，或參加中文語言先修班，以提高境外生學習成效。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 宜利用島嶼及文化特性，建立具特色之教學基地，鼓勵境外生短期交流，增加學生來源管道。

四、社會責任與永續發展

(一) 現況描述與特色

1. 該校於每年新生入學時，進行「經濟及文化不利學生」調查，做為擬定招生策略及未來輔導學生之依據。該校提供經

- 濟及文化不利學生入學機會，拓展招生宣傳渠道，包括啟用優先錄取、外加名額及特殊選才等機制，持續調整各項招生員額，並提出「願景」招生項目，提供均等之教育機會。
2. 該校積極爭取各項資源，提供經濟及文化不利學生學業與生活支持，並定期召開會議商討輔導、自主學習計畫、獎補助及扶助措施，如獎助學金、各項諮詢及生涯規劃輔導等具體措施且具成效，對於學生穩定就學及保持學業表現有顯著之貢獻，值得肯定。
 3. 該校提供大學部學生多元管道入學與學習支持，除一般大學多元入學管道外，另有四技二專、單獨招生及外加名額等，並提供新生優良入學獎勵金，顯示該校具有差異因應策略，不僅持續思索善盡社會責任，亦呼應永續發展之需求。
 4. 該校展現校務治理融入社會責任之特色，其做法包括建構相關項目之關聯圖、將學生學習融入在地社會，以及資源共享提升地方福祉等。
 5. 該校肩負閩南文化、僑鄉文化、戰地史蹟及社區活化發展之大學社會責任；因應文化基本法之推動，結合各學術單位之專長，聚焦文化資產保存、修復與活化，提供專業性協助及技術支援，如成立地區傳統修復人才培訓基地、文資傳匠學習智庫及後續保存維護工作之專業指引，成為在地文化研究重點機構，並激發金門地方特色與價值昇華。
 6. 該校承接教育部「優秀外國青年來臺蹲點計畫」及外交部「連結新南向菁英培育專班計畫」，推動國民外交；同時，結合東南亞各地金門同鄉會及金門會館，推動金門籍華僑子女返鄉就讀，並安排華語及金門文化課程，讓僑鄉成為推動國際交流與合作之關鍵亮點。
 7. 該校配合地方需求，開辦各類型主題與語言訓練班及證照檢

定班，以協助地方人才專業之養成，滿足地區各項人力資源所需。針對金門地區高齡者比率持續增高現象，長照及養生需求提升，亦持續推動各式關懷、知識拓展及健康講座等活動。

（二）待改善事項

1. 「善盡社會責任」為該校執行高教深耕計畫主軸之一，內含資源共享提升在地福祉、健康樂齡長照資源大力培育、健全志工團隊共邁知識社會及社區活化傳統文化資產保存等工作項目，符合「教育部大學社會責任（USR）」主題，惟尚未參與全國各大學之徵件活動，較無法展現該校之量能。
2. 該校重視與 SDGs 議題之連結，惟尚未選擇適當之 SDGs 項目並規劃相關重點工作，亦未建構量化目標及成效追蹤分析，仍待研擬具體方案並持續推動。
3. 該校 108 至 111 年經常性收入（不包含建教、推廣、雜項及業外收支）及經常性支出，主要作業結餘逐年減少，惟未見短期規劃措施及中長期策略與因應。

（三）建議事項

1. 宜適時成立「社會責任（USR）推動辦公室」，積極爭取教育部 USR 計畫，專責連結國內各相關單位，參與各大學之共同培力活動，加強與全國各大學之互動與資源共享，進而發揮該校優勢，以彰顯地方連結及人才培育之能力。
2. 宜考量學校辦學宗旨與能量，如實評估校務發展定位與目標，選定可實踐之 SDGs 項目發展其特色，並有效配置有限資源，不宜偏離高等教育培育人才與知識創新之本質。
3. 宜發展辦學特色以增加招生誘因，規劃節流措施以減輕負擔。另結餘宜保持正數，以健全財務品質，達成永續經營。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校設有 4 個學院，各學院皆有相關系所對應教育部 USR 計畫之議題。宜鼓勵相關系所爭取 USR 計畫之執行，以強化在地連結及培育人才之目標。
2. 面對少子化困境與兩岸關係，院系擴充及教學維繫將日趨困難。該校依賴人事與開課節流，顯示不足以因應未來困境，宜及早進行 SWOT 分析，規劃可行方案，提升辦學競爭力。
3. 近年因整體高等教育大環境影響，經常性收入成長已呈趨緩；惟校務基本維持性支出不斷增加，造成收支結構日顯僵化。為以有限資源維持學校穩健運作，進而追求卓越，宜健全財務管理制度，力求穩健成長，進而引入多元財務資源，厚實校務基金收入。
4. 宜推動與地方政府常態性之溝通平台，針對地方永續發展議題、能量及人才持續對話，以尋覓共榮發展之契機與項目，將其納入校務重點推動項目，以促進資源有效支援與挹注，協助學校永續發展，克服未來經濟困境。
5. 該校地處兩岸前緣，兼具極特殊之歷史地位，相對容易受外部環境因素影響。宜將環境變因前瞻分析及風險管控納入校務研究，撰寫大學永續報告書，不僅可預擬因應方案，更可持續蓄積能量，以從容應對可能變局，確保永續經營。

註：本報告係經實地訪評小組及認可審議委員會審議修正後定稿。