

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校以 3 年為單位制定中程校務發展計畫，112 至 114 學年度定位為「建構培育跨域、跨界多元人才之永續大學」，以「打造勇於創新、落實創意、引導創業之三創優質學習環境，培養放眼世界、回饋社會，能於數位科技新潮流與時俱進之適性人才」為願景，聚焦於「發展永續校園特色」、「啟動院系課程革新」、「開創教學研究特色」、「扎根多元國際教育」及「加深加廣服務社區」。校務發展計畫有清楚合理的願景，並能反映高等教育變遷趨勢。
2. 該校組織架構完整，且校務計畫、預算及重要行政事項均經過行政會議、校務會議及董事會的審議，確保決策的合理性與透明度，建立良好的校務治理環境。
3. 該校「校務發展規劃委員會」採用 SWOT 與 SOAR 分析，整體檢視內外部環境，透過全校各行政與學術單位辦理溝通座談會，擬訂各項具體行動方案，以「延伸優勢、落實期望；活用轉機、達成新目標」，並訂有「東吳大學校務發展計畫管考辦法」，透過辦理說明會，宣導關鍵成果指標意涵及校務發展重要議題，有利學校未來發展。
4. 該校實施內部控制和內部稽核，並定期進行內外部評鑑，公開校務辦理績效，並透過系統性的管控考核，將資源有效投入教學現場，促進資源的有效配置與風險管理，以達成校務治理與經營的目標。
5. 該校辦學成果展現在多個面向，例如：104 人力銀行 2024 大學品牌力調查，「財經學群」與「法政學群」皆獲私立大學第 1 名，全國第 3 名；遠見雜誌的起薪最佳大學「商管學群」私立大學第 1 名，全國第 9 名；QS「2023 亞洲最佳大學排行」，

整體表現位居 551 至 600 名；考選部公布大學畢業 3 年內報考 112 年高普考試，錄取總人數排行全國第 9 名，「行政類科」為私立大學第 1 名等。

6. 該校定期編撰各類成果報告，包括「東吳大學年度報告書」與「永續報告書」等，並設置「校務及財務資訊公開專區」網頁，公告校務發展現況，且滾動式更新校務發展的相關數據與成果。利用各種管道，向互動關係人公開經營績效，亦做為校務經營與自我改善之依據。

(二) 待改善事項

1. 該校訂有「東吳大學校園空間規劃及管理使用辦法」，並設有「東吳大學空間規劃委員會」，然對於校園空間配置與使用上，以及在支持教師擴大研究範疇以為學校爭取更多資源方面，空間使用彈性仍有可改善之處。

(三) 建議事項

1. 宜評估將全校空間使用情形公告於網頁之可行性，以利各單位申請使用；亦可訂定教師個人計畫辦公室之借用規則，以利教師個人執行大計畫時申請使用，並以此為基石，有助於未來爭取更大型之計畫。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 可評估加強推動數位化教學與管理系統的整合，以提升教學質量與行政效率；並透過促進數位工具的使用，強化教學互動性與學習成效。
2. 該校在問題與困難中提到「科技快速發展、……衝擊私校經營」、「臺灣半導體……」。本校以人文法商為特色之大學，未設有工學院，學生難以獲得系統性專業知識培訓，滿足企業對科技人才需求」等。臺灣半導體產業蓬勃發展，創造許多人才需求，可將「科技快速發展」視為教育契機，且科技產業需要

「能在科技產業上發揮的專業人才」，並非只是「科技專業人才」。每一學科之專業領域人才訓練與培育皆需配合知識發展而調整，並在學習內容與教學技術上予以規劃和因應，理工科系亦然。因此，在改善策略上，需瞭解各領域人才需求及與時俱進，不侷限於「使學生透過實作了解半導體製程」。學校可規劃共通之必修課程，從各領域專業性出發，而非侷限於學習電資或理工課程。如何在現代高科技社會中加以因應，以展現各領域之重要性，方為教育呼應科技發展之合理作法。

二、教師教學與學術專業

(一) 現況描述與特色

1. 該校有完整的教學與學術研究支持系統，包括訂定各項教學、學術專業發展及教師生涯發展之獎勵、成長與評核機制，並積極完善各項軟硬體設備，提供教師教學與學術專業表現等支持。
2. 該校對於教師之教學發展給予系統性支持，透過新進教師研習活動與夥伴教師制度，且邀請校內外教師共同參與研習/課程活動以激發教學熱忱與創意。此外，針對「教學傑出」與「教學優良」教師，製作觀摩影片紀錄其教學實況及訪談其教學經驗，建立績優教師典範；另輔以成立校級雙語推動資源中心、補助成立教學社群及提供預約專人服務等支持性作為，協助解決教師數位教材製作之問題，進而加速推動創新教學、EMI及跨域課程等。
3. 該校訂有「東吳大學教師教學社群實施辦法」，鼓勵教師自發組成教學社群，以落實同儕專業互動成長。並辦理教學專業增能研習，協助教師掌握創新教學發展趨勢和應用數位科技，強化其教學實務與研究知能。該校 109 至 112 學年度共成立 7

個中心召集社群，參與教師達 995 人次；教學實踐研究共備社群亦辦理諸多相關講座與工作坊，並透過一對一諮詢輔助活動，推動資深教師輔導新進教師機制，109 至 112 學年度共有 56 件教學實踐研究計畫通過審查。

4. 該校透過減授授課時數、留職停薪或留職帶薪方式，增加教師投入學術研究時間，且針對新聘之助理教授與專案教師合計 5 年（內）或 3 年（含）內均自動減授基本授課時數 2 小時，以減輕新進教師之授課負擔。
5. 該校推動教師多元升等，教師得以選擇專門著作、作品、成就證明或技術報告等方式升等，並將參與教學實踐、社會責任實踐及地方創生等計畫納入升等指標。
6. 在推動雙語教育發展方面，該校成立「校級雙語推動資源中心」統籌資源推動雙語教學創新，並逐步實施全英語授課（EMI）教學，全英語授課課程數從 109 學年度 216 門增至 112 學年度 241 門，且已有 81 位教師完成 EMI 培訓。
7. 該校各學院、系、學程及通識教育中心皆設置課程委員會，定期對課程進行追蹤檢討與改善。從 103 年起通過課程外審辦法，以學制為單位，每 4 年辦理 1 次課程外審；並提出審查意見回應及自我改善計畫，且經相關委員會審議。

（二）待改善事項

1. 該校推動教師多元升等，教師得選擇以專門著作（學術）、技術研發（技術報告）或藝術作品（作品及成就）等類型提出升等。惟 109 至 112 學年度以技術研發或藝術作品等非學術專門著作提出升等者，占所有申請者平均不足一成，多元升等方案推動成效有待提升。
2. 該校每年定期召開「教師教學獎勵遴選委員會」，遴選當年度教學表現優異之「教學傑出」及「教學優良」教師，惟依據「東

吳大學教師教學獎勵辦法」第 5 條第 2 項，「有任教事實之近 2 學期，且沒有任何任教科目之期末教學評量未達 3.5 分」即符合候選人資格。然全校教學評量總平均為 4.5 分，以 3.5 分做為門檻條件之標準過於寬鬆。

3. 該校有學術研究發展支持機制，惟 109 至 112 年度教師發表「具影響力期刊」之論文篇數仍持續下降；而執行國科會與產學合作計畫件數與金額雖有提升，然計畫經費占學校整體經費收入不到 1 成，尚有進步空間。

(三) 建議事項

1. 該校在「教師升等審查作業要點」中，明訂教學實踐研究有具體成果貢獻者，得以專門著作或技術報告送審。惟教學著作或成果與一般研究專門著作屬性不同，宜將教學著作或教學成果獨列，以與「專門著作」區隔，並積極鼓勵教師透過此管道升等，且可透過成功案例分享與教學職涯發展諮詢，提升教師對於多元升等之認知與信心，以彰顯推動多元升等之努力及持續提升成效。
2. 宜評估調整「教學傑出」與「教學優良」之門檻條件，以符合教學「傑出」與「優良」之獎勵目的。
3. 除持續落實學術研究發展支持與獎勵機制外，宜加強蒐集分析教師回饋意見，檢視教師教學與研究等整體負荷，並強化產學合作協作之平臺，增加產學合作等之誘因，如彈性薪資、授予特聘與講座等，且持續追蹤成效。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 有關教師教學社群，該校可考量核心專業主題之長期運作需求，並善用數位工具與強化社群互動，以累積經驗傳承與影響力。另可定期評估社群推動之效益及各項活動之影響力，且追蹤教師參與普及度，以進一步提升社群參與度與持續性。

2. 該校可強化教學評量結果之後續應用，建立學生學習成效監測與輔導機制，結合教學意見即時回饋平臺掌握學生學習需求並提供適當協助；另「東吳大學教學評鑑作業要點」中，可考量對於教學評鑑結果未通過之教師採取更積極之處理方式，如專任教師不可超鐘點或校外兼課，兼任教師則暫不續聘等。
3. 該校 109 至 112 學年度發明專利共 3 件，新型專利共 5 件，可多鼓勵或挹注經費給申請專利之教師，如透過相關計畫經費，聘請校內外學者專家舉辦相關研討會向教師說明，並支持教師申請經費，鼓勵其將研發成果貢獻業界，亦有助日後提升財務開源成果。

三、學生學習與成效

(一) 現況描述與特色

1. 該校連續兩週期之校務發展計畫願景將「培育兼具多元能力的π型人才」做為發展重點，以「招收、培育五育並重及跨領域人才」為招生目標，著重學生之多元化與包容性，並鏈結校務資料分析中心之分析結果，擬定招生策略與篩選機制。
2. 該校為強化學生數位學習與跨域能力養成，將「人工智慧跨域應用」與「數位自主學習」等項目納入校訂共同必修課程，並提供 e-learning 與線上學習資源，如 Tronclass、磨課師課程及天下雜誌創新學院線上自學課程等，以提升學生數位及跨域學習素養。
3. 該校圖靈人本智能科技研究中心於 112 年開發 LINE 聊天機器人「小圖同學」，做為「東吳雙輔跨域學習嚮導」；又結合學生入學 UCAN 職涯測驗結果，分析個人興趣、特質及職業，找出相符的興趣何倫（Holland）碼，幫助學生瞭解自身職業

性格傾向。

4. 該校與國立故宮博物院簽訂合作備忘錄，推動「故宮文物賞析與創新應用」第二專長課程，包含開設「圖書文獻巡禮」、「文物鑑識與科學研究」、「策展與多媒材運用」及「認識故宮文物」等通識教育課程，並搭配業師實務經驗分享，提升藝文教育與學術研究之廣度及深度。
5. 該校有超過 15 萬名校友，以此為基礎推動「永續傳承，東吳師友計畫」，促進在校生與校友職涯經驗傳承，參與學生及校友累計有 7,358 人次。
6. 該校設有獎勵機制鼓勵學生參與國科會大專生研究計畫，109 至 112 年獲「大專生研究計畫」補助共 268 名學生，獲「國科會大專學生研究計畫研究創作獎」肯定之學生共計 12 名。另該校補助學生考取專業證照、參與國內外競賽及專題研究競賽等；碩、博士研究生之研究成果能有效公開，並獲得學位論文開放獎及學位論文取用獎，五度蟬聯學位論文資源貢獻獎，有效提升外界對學校學術貢獻之認可。
7. 該校自 101 年發起原由北部學校共同組成的「優九聯盟」，現已擴充至 13 校之「優久大學聯盟」，結合各校特色專長進行校務經營經驗分享、產學合作案例交流及聯合採購，且建構跨校共學體系，提供學生跨校雙主修、輔系及交換等學習機會，並推動磨課師線上自學課程與館際圖書互借，促進高等教育資源交流與學生多元學習機會。

(二) 待改善事項

1. 在少子女化對於各級教育嚴重衝擊之際，該校境外生人數仍有成長空間。
2. 該校於 111 年 6 月取消學業成績不及格退學之規定，改以追蹤被重點關懷學生完成當學期學業比率，致退學率降低，惟延

修人數比率有上升趨勢，休學人數比率亦高。

(三) 建議事項

1. 除持續強化招收具備跨領域學習能力之外籍華語人才外，亦宜利用 EMI 計畫，針對具有招生吸引力的系所強化全英語課程之設計，以爭取非華語專長之境外生入學。
2. 宜長期檢視和分析延修生人數變化，設法改善關鍵成因，減少延修之比率；且需持續分析高休學率之原因，採行有效之具體改善策略，並以提升學生學習成效為依歸。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校未來可針對學生學術研究倫理進行校內共識討論，考量調整學生完成學術倫理課程之時程，並研擬推動改善機制，以協助學生進行研究時具備學術倫理素養。
2. 該校推動跨領域學習已頗有成效，且持續推動雙主修與輔系，除規劃學分數相對較少之「微學程」與「第二專長」外，仍可持續鼓勵學生修習特色「學分學程」。另於推動過程中，可評估控管教師授課之實質負荷，包括課程修課人數等，以確保教師教學品質，並避免全校超支鐘點費過高，期使課程結構合理化。

四、社會責任與永續發展

(一) 現況描述與特色

1. 該校自 109 學年度起辦理特殊選才招生計畫，並開放經濟及文化不利生申請；除了規定名額之招生管道外，亦開放招收特定身分學生之外加名額，建立多元入學管道。而在特殊學生支持機制上，對於經教育部大專校院鑑定及就學輔導會鑑定通過之特殊教育學生，設有資源教室並聘任專責輔導老師提供學習輔導與協助。

2. 該校注重學生「德育」養成，開設全國唯一以「德育」為主軸之「良善—曼德拉德育講座」通識課程，並邀請南非駐臺代表、前駐菲律賓大使及前駐德國大使等，分享「道德情操」、「正義典範」、「和解共生」及「對南非轉型正義的影響」之理念。
3. 該校定期舉辦與社會責任相關講座，並設立「教師社會責任實踐計畫補助辦法」，鼓勵教師提出跨領域合作計畫，帶領學生深入社區，促進師生對社會責任的認同。該校推動的大學社會責任實踐（USR）計畫亦擴展至新北、宜蘭及彰化等地，透過師生團隊的深耕，推動地方創生，將學校的實踐力與影響力帶入區域產業發展。
4. 該校成立「永續校園推動委員會」，整合行政與學術單位設立 9 個常設工作小組，專責推動永續校園各項措施。該校永續發展四大目標為「社會責任永續」、「生態環境永續」、「經濟發展永續」及「全球夥伴永續」，響應聯合國永續發展目標（SDGs）；並將 SDGs 融入課程規劃，109 至 112 學年度開設 10,372 科次相關課程，特別強調 SDG4（優質教育）、SDG3（健康與福祉）及 SDG9（產業創新與基礎設施）等目標之實現。
5. 該校依需求成立募款專案，例如：111 年 11 月推出「翻修吧！操場！」募得 3,497 萬元；112 年 6 月推出「拔萃樂學-許學子亮眼未來計畫」，截至 113 年 7 月 31 日已募得 438 萬元，且持續募款中。同時，該校增加校外財源以支應教學、研究、學習、補助及校園環境提升等，109 至 112 學年度募款總金額達 5 億 1,852 萬元。
6. 該校年度預算編列，係先概估年度可用資源，參考前年度執行成效，並權衡校務發展需求分配資源，並檢討可用資源及適當配置預算。另對預算之動支等，考量總體經濟環境，自 109 學

年度起，採保守預估收入，並擲節支出經費之原則；如有特殊重大事項發生，則修正年度預算。

(二) 待改善事項

1. 該校招收學生管道多元，自 109 學年度起辦理特殊選才招生，惟對於不同管道入學之經濟及文化不利學生的長期追蹤機制，仍可再強化。
2. 依據該校 109 至 112 學年度經濟及文化不利學生相關獎助辦理情形之資料顯示，部分項目因學生放棄申請或其他因素，導致補助人次或金額多有遞減情形。

(三) 建議事項

1. 宜針對各不同招生管道入學之經濟及文化不利學生學習狀況進行系統性分析與評估，以了解其在學期間之就學穩定度、學習表現、課程通過率及如期畢業率等關鍵指標，並建立長期追蹤機制，進而做為招生策略精進及輔導資源投入之依據。
2. 因外在經濟環境變化，宜持續關注經濟及文化不利學生相關獎補助，以有效支持學生學習。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校「原住民文化培力助學金」中，提到鼓勵學生積極參與「原住民職涯講座、族語及樂舞課程或進行部落服務學習」，而單獨指出鼓勵原住民參加「樂舞」，有落入刻板印象之虞。故須考量各種學生的不同背景，並避免強化刻板印象，且持續關注特殊身分學生在經費之外的其他支持。
2. 該校可持續強化國際合作與交流，積極尋求與國際高等教育機構之合作，尤其是社會責任與永續發展領域。透過參與國際會議與論壇，並建立國際合作網絡，提供學生參與海外社會服務或研究專案之機會，以獲得實踐與經驗。
3. 該校已將 SDGs 融入課程中，而在將理論與實際社會問題結

合方面，可考量增設實作型課程與工作坊，以提升學生實務能力，並與企業或非營利組織合作，讓學生參與實際的社會服務或永續發展專案。

4. 該校 111 至 112 學年度社會責任實踐課程修課人次下降，服務學習專業課程之課程數與修課人次亦有起落現象。可透過學生意見調查與課程創新來調整課程方向與修課規範，以深耕學生未來職場能力。
5. 該校 109 至 112 年學雜費收入持平，且學雜費收入占全校總收入 5 至 6 成，人事費（不含推廣教育與產學合作）占學費收入約 93%，在少子女化趨勢影響下，仍須未雨綢繆以為因應；另，該校依「私立學校賸餘款投資及流用辦法」規定，經董事會會議通過並報教育部核備之可投資金額約 5 億 5,000 萬元，仍需留意整體經濟環境之快速變化，確保財務穩健。

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。