

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校從海洋特色教學與研究出發，定位為「以海洋為主體的教學卓越與研究頂尖之國際一流大學」，並能呼應高教變遷趨勢，且與時俱進。該校已成為國內水產、海洋與海運人才培育、科學研究及技術開發的重要學府，近年亦戮力於提升法律政策、文創設計、人文素養及人文關懷，朝向海洋頂尖大學邁進。
2. 該校持續深化海洋科技研究、產學特色化及培育新世代人才，設有離岸風電、漁電共生及海洋能源等關鍵人才培育之相關系所與研究中心，並結合大氣風場、海洋物理、海事工程、智慧儲能及監控系統、智慧船舶、光電應用、智慧養殖、食品加工、智慧冷鏈等研究，發展尖端特色研究並厚植產學能量，增加國際競爭力。
3. 該校以「十大願景打造頂尖海大建造工程」為核心治校理念，展現校長自 109 年上任以來所推動的宏觀發展藍圖。願景內容涵蓋國際化、學術卓越、師生支持、永續校園、募款機制及組織優化等多元面向，對應高等教育全球化、少子女化及永續轉型趨勢，顯示治理團隊具備政策敏感度與策略規劃能力，整體呈現良好的治理與執行能力。
4. 該校依據中長程發展計畫與校長辦學理念，設立校務發展委員會、校務會議、自我評鑑指導委員會及其他各項會議，進行多元且有效的溝通，落實校務經營、決策與組織調整及運作，各級會議運作完整，行政溝通順暢，能確保校務經營效能。
5. 該校透過校務研究 (IR) 分析結果，應用於校務決策，研究面向涵蓋學生學習成效、就學穩定度與畢業率分析、招生專業化分析、弱勢學生在校學習歷程及畢業率分析、教學平臺使用情形及學習成效等議題；若屬中長期性質研究，則納入該校校務

研究資訊平臺建立對應模組，以利持續追蹤與提供決策參考。

6. 該校為呼應永續發展目標，串連其他大學與中央研究院等學術與研究機構，橫向連結海洋委員會與農業部漁業署等，成立臺灣海洋聯盟，期整合海洋科技研究，為海洋永續提供具體實踐路徑。於 107 至 113 年獲得高等教育深耕計畫 2 個特色領域研究中心（海洋中心與海洋工程中心）與 2 個專章（國際專章與資安專章），並於 113 年獲得教育類國家永續發展獎。
7. 該校設置校內外資訊公開管道，以官方網頁、社群媒體、成立媒體暨公關中心及發行刊物等多元方式，由各單位專責人員定期與不定期之更新與維護，同時透過「與校長有約」、校長信箱、校務與發展委員會、教師與學生代表制度及校友聯絡會議等多樣化參與平臺，與互動關係人建立對話與交流，並做為校務經營與改善之參考。

（二）待改善事項

1. 該校於校務發展計畫中，明訂質性與量化關鍵績效指標（KPI），且部分發展策略導入目標與關鍵成果（OKR）管理方式，惟部分單位指標項目重複且數量過多，缺乏聚焦與階段性成果回饋機制，導致策略推動效能受限，難以有效形成成果驅動的組織文化。
2. 該校依校務發展計畫制定五大面向，並提出對應之五大策略目標，導入 OKR 與 KPI 機制，期能落實績效追蹤，惟在國際化面向，112 年度主要關鍵績效指標 272 項目中，有 180 項執行進度落後，符合執行百分比僅 33.8%，達成比例偏低。
3. 根據該校內部控制制度第 8.2 版，各單位 112 年之風險項目共計 138 項，選定 52 項納入內控制度業務項目。惟選擇列入管考之項目比例偏低，且其風險值部分為 1，部分則大於或等於 2，仍有許多風險值為 2 的項目並未納入，顯示尚有其他高風

險值之項目未列入控制作業。

4. 該校對內控制度所有的風險項目，尚未以週期循環方式，分年實施完成內部控制稽核。

(三) 建議事項

1. 宜進行策略總體盤點與指標精簡，聚焦 3 至 5 項可衡量的核心目標，並建構系統性的管考與回饋機制，加強部門與校級間之成果連動與數據管理，提升管理透明度與策略執行力。
2. 宜再檢討所制訂之國際化目標，整合校內外資源，並提出具體強化與改善作法，以提升國際化目標之達成情形與整體國際競爭力。
3. 宜增加內控制度業務項目數，並明確規範納入內控制度業務項目之最低風險值標準，以落實內控制度之監督作業。
4. 宜具體規範內部控制稽核之週期循環年數、每年最低的稽核項目數、高風險項目的稽核頻率，以及新增風險項目的立即稽核性，以周全內部控制稽核。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校「110-114 年度校務發展計畫」自 111 年 12 月 19 日第二次滾動修正後，因運作良好未有窒礙難行或不適用之項目，故未再進行滾動修正。然近年高教環境越發競爭與科技趨勢變化迅速，該校可定期檢視內、外在挑戰與機會，及時調整校務運作方向以為因應。
2. 該校目前設置 7 個學院，部分學院規模相對較小，易造成資源分散，可再考慮組織調整之可能性。
3. 可持續深化數位治理基礎建設，推動智慧校園整合系統(如 AI 決策支援系統與智慧財務預測工具等)，以利決策數據化與行政流程最佳化，提升治理效率與應變能力。
4. 該校設立「海洋珍珠基金」，並規劃聘請國際知名學者 40 人

進駐，且高等教育深耕計畫與其他國際合作計畫亦編列相關預算，惟受疫情影響，執行成效未如預期。可再持續強化此計畫之執行，並擴大參與之學院與系所。

5. 該校訂有「研究中心設置準則」、「研究中心諮詢委員會設置辦法」及「研究中心產學績優獎勵辦法」，做為管理各級研究中心設置、監督及激勵之依據，雖已於 114 年 4 月 18 日研究發展會議通過研究中心管理辦法之修訂，仍可再明定各級研究中心每年應達成的量化績效，以提升研發能量與跨域資源整合，更有助於各級研究中心依循與該校進行管理考核。

二、教師教學與學術專業

(一) 現況描述與特色

1. 為落實教師教學、學術與專業表現及生涯發展之支持系統，該校訂定多項措施，如辦理教師專業成長研習、成立教師社群、補助教師教學創新計畫、補助教師研究、補助教師進修及校外研習等，並提供多種教學補助方案與獎勵機制，藉以激勵教師發揮專業潛能。
2. 該校建置網路環境與雲端電腦教室，並規劃多功能創新型與數位化未來教室，讓教師教學不受限空間，學生亦可隨時隨地自主學習。另，鼓勵教師透過科技設備、智慧行動載具、App 及 IRS 即時反饋系統等，培育教師數位教學能力與創新教學模式，提升學習動機之互動式「智慧教學」，並強化雲端教材學習資源。
3. 該校透過教師課程觀摩、教師典範、智慧教學計畫、「師說」互動計畫及師培生同儕學習等機制，提供教師教學成長資源。
4. 該校在國際學術網站 Research.com 公布之 2024 年領域排名中，「動物科學」與「生態與演化」為全臺第 2、「環境科學」

為全臺第 4，「數學」與「地球科學」為全臺第 2，多項研究領域深具特色。

5. 該校為推動校級主題特色研究團隊，設立臺灣海洋教育中心、海洋中心、海洋工程科技中心及海事發展與訓練中心等校級一級單位，並重視發展智慧海洋領域，成立智慧航運研究中心與人工智慧研究中心。
6. 近年該校申請教育部「大專校院教學實踐研究計畫」的教師人數增加，通過率超過全國平均，且 111 年度共有 4 件獲選為績優計畫。
7. 該校結合國家重點領域與六大核心戰略產業，以達全人教育素養、專業實務技術、教學品質及學習自由度，培養學生自主學習、跨領域、數位力及深化雙語能力與國際移動等目標，培育未來國家重點產業關鍵人才。

(二) 待改善事項

1. 該校推動教師多元升等制度，將教學實務研究、產學合作及作品展演等成果納入升等機制，惟 110 至 113 年度共有 68 位教師皆以專門著作送審升等，未見多元升等之案例，雖符應該校研究導向之特色發展，但不利教師開展特定領域的職涯發展與貢獻。

(三) 建議事項

1. 宜加強宣導教師多元升等辦法，並建立輔導與諮詢機制，鼓勵技術研發、教學實踐、創作展演及體育競賽等領域教師，以其在該領域的貢獻為其升等的成果表現，協助教師朝多元面向發展，並持續追蹤教師多元升等機制之落實情形。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校 110 至 112 學年度各職級教師之平均每週授課鐘點數，稍顯偏高，可再強化跨系所、跨校資源整合開設共同課程或共

享師資，避免因系所過度分散導致教師授課量增加，並進一步檢視各系所教師實際負擔，做為調整授課鐘點政策的依據。

2. 該校在推動智慧教學和科技支持教學已有一定成效，可再加強導入新興技術（如 AI 分析與大數據應用），且可就新興 AI 技術對人才培育與教學內容，以及產業發展之影響，審慎評估並妥適應用，以期與時俱進，建立日後之競爭利基。

三、學生學習與成效

（一）現況描述與特色

1. 該校對於學生學習之支持與輔導機制，包含基礎課程輔導、專業課程輔導及自學社群輔導等，並營造教學創新環境，開發數位教材與建置數位學習平臺，鼓勵學生活用磨課師（MOOCs）與修習微學分，提升學習彈性與成效。
2. 該校針對學習落後的學生進行學習預警，提供「積極性補強教學機制」。110 至 113 學年度第 1 學期針對基礎課程提供補強教學有 582 班、專業課程有 297 班，針對外籍生與僑生需求，亦開設 28 個進度輔導專班，並規劃個別輔導機制，由高年級學生擔任兼任教學助理，以小班教學或家教之方式，個別提供學生諮詢與輔導。經資料蒐集與分析顯示，「積極性補強教學機制」確能發揮預期之成效。
3. 該校為協助弱勢學生安心就學，結合校內各單位資源，向各界校友、民間企業、公益團體或基金會等尋求永續性助學基金捐助，受贈款項用於各項獎助學金。
4. 該校 110 至 113 學年度 UCAN 就業職能診斷平臺之填答率，均在八成以上，有利學生學習規劃與職涯輔導。且 110 至 112 學年度大學部學生至國內外機構實習人數逐年遞增，有助提升學生就業競爭力。

5. 該校積極鼓勵優秀學生續讀碩士班，110 至 112 學年度參與學碩一貫培育並就讀碩士班者，約占續讀該校新生 71%。
6. 該校積極提升碩士班學生之研究能力，獎勵著作發表，110 至 112 學年度碩士生發表於 SCI、SSCI 及 TSSCI 之期刊論文，分別為 29 篇、46 篇及 30 篇。
7. 該校博雅課程之規劃，強調海洋素養與社會趨勢，除「海洋科學概論」與「人工智慧概論」各 2 學分之特色課程外，自 112 學年度起由八大領域調整為四大領域課程，包括「人文探索」、「社會脈動」、「科技創新」及「跨域永續」。該校共同教育課程的教學評鑑平均值達 4.3 分以上，顯見課程內容的安排能契合學生學習需求。

（二）待改善事項

1. 該校 109 至 113 學年度新生註冊率，已呈現明顯下降之現象，特別是進修學士班、學士後專班及碩士在職專班。
2. 110 至 112 學年度完成輔系人數分別為 19 人、29 人及 14 人，完成雙主修人數分別為 38 人、26 人及 39 人，尚有改善空間。且該校推動次專長之規劃，110 至 112 學年度取得證書人次分別為 5 人次、5 人次及 2 人次，學生修習成效不佳，不利學生開展跨領域的學習。

（三）建議事項

1. 宜將新生註冊率納入校務研究 (IR) 分析之重要議題，具體研擬各院、系所招生優勢與特色，並針對各學制招生率、各項入學管道註冊率及休退學率等變動詳加分析，同時提出各學制的差異化招生策略，以期減緩少子女化的衝擊。
2. 宜再研議跨領域學習相關支持系統，協助學生完成修讀輔系、雙主修，同時強化宣導與學習輔導，提升學生對次專長的認識與修讀意願。

（四）針對未來發展之參考建議

1. 該校 110 至 112 學年度學生透過臺北聯合大學系統（北聯大系統）申請跨校輔系共計 6 人次、跨校雙主修有 7 人次、跨校交換生有 1 人次，惟未有他校學生申請至該校修讀之情形。可全盤檢視北聯大系統於相互承認學分、跨校輔系、雙主修及交換生等合作之相關辦法，瞭解執行策略與改善調整之可行性，以期提升執行成效。
2. 可建立明確之「關鍵績效指標（KPI）」架構，涵蓋學生學習成效、就業成果及弱勢支持成效等具體數據，以利進行政策成效追蹤與外部溝通。

四、社會責任與永續發展

（一）現況描述與特色

1. 該校推動多元入學管道方案，提供平等機會給不同背景、能力及需求的學生，於 110 學年度新增願景計畫名額共 70 名，協助經濟及文化不利學生順利入學，並提供多元助學輔導機制，例如：語言及專業證照補助、學雜費減免、住宿費減免、工讀金及獎助學金等，落實與各系所、導師及諮商心理師之橫向通報機制，有助學生安心就學。
2. 該校為鼓勵經濟及文化不利學生以學習替代工讀，推動數位學習計畫，凡完成課程且取得成績通過證明後，上傳成果與推薦心得，可獲獎助學金。110 至 113 學年度共 1,375 案申請，學生修課領域廣泛，學習類型包括海洋、語言及醫學等，課程通過率 90%，總補助金額約 1,075 萬元。
3. 該校將大學社會責任（USR）列為校務發展重要項目，以地方文化與特色產業為核心，運用專業持續培育符合地方創生需求之人才，從海洋特色研究與社會關懷出發，113 年通過教育

部第三期大學社會責任（USR）實踐計畫 5 案，獲補助金額約 3,055 萬元。此外，112 與 113 年連續 2 年獲遠見雜誌 USR 獎項，成果亮眼。

4. 該校設立之「臺灣海洋教育中心」，係結合教育部之國家海洋教育政策與該校發展特色，整合各地海洋教育資源，協助政府制定與推動相關海洋教育政策，以強化海洋人才素質與提升全民海洋素養。
5. 該校校務發展策略積極融入聯合國永續發展目標（SDGs），且重視學生的永續教育，以往課程設計以海洋相關產業為主，近年來已逐步往綠色永續相關領域擴展，結合校內各學院師資專長、教學資源及既有課程內容，將 SDGs 融入課程，已有 20% 課程結合 SDGs，其中 SDG4「優質教育」、SDG9「產業創新與基礎設施」及 SDG14「水下生物」相關之課程具代表性。
6. 該校在臺灣海運產業國際上占有一席之地，更為臺灣各產業界培育出無數菁英，特別是在海運、水產及海洋相關產業，從基層員工到高階管理階層，校友均扮演相當重要的角色，且對母校擁有極大的向心力，踴躍回饋母校，協助校務發展與提攜後進。

（二）待改善事項

1. 該校 110 至 112 學年度推廣教育收入介於 170 至 304 萬元之間，僅占全校收入之 0.08% 至 0.1%，此金額仍有相當成長空間。
2. 該校雖校務收入整體維持穩定，然支出逐年成長，113 年實質短絀 8,222 萬 6,894 元，係因營運成本大幅增加，建教收支賸餘數、資產使用及權利金收入、受贈收入減少所致，顯示未能完全有效控制財務收支狀況，易影響校務永續發展。

3. 該校 110 至 113 年度的固定資本支出執行率，有 3 個年度僅達 60.07% 至 62.19%，實屬偏低。

（三）建議事項

1. 宜思考開發更多元之推廣教育課程內容，例如：非學分班課程，以增加該校收入，並能裨益大基隆地區民眾進行終身學習。
2. 宜積極滾動調整開源節流措施與有效管控成本，透過建立「財務風險預警系統」與「年度財務健康評估指標」，定期檢討人事與營運成本，亦宜有計畫與目標性爭取校外資源與資金籌措計畫，例如：擴大校友聯繫與募款、增加空間活化與技術移轉收入、持續降低用電強度（Energy Use Intensity, EUI）、開拓碩士班與碩士在職專班之招生等，有效擴增自籌財源與經費收入，以提升財務彈性與長期穩定性，持續校務精進與永續發展。
3. 宜加強各項設備與工程進度的有效管控，或透過招標方式改變妥為因應，亦可透過每月、每季的執行目標管控，提升固定資本支出之執行率。

（四）針對未來發展之參考建議

1. 可進一步發展社區參與型大學模式（Engaged University），深化與地方社區、非營利組織及政府單位之合作，建構具社會影響力的永續實踐平臺。同時，可思考結合 SDGs 架構，建立永續行動，強化政策透明度與國際接軌程度，提升該校於全球永續議題上的能見度與貢獻度。
2. 該校於海洋相關專業之辦學績效有目共睹，可再規劃凸顯該校海洋教育特色，以提升在企業界之形象與知名度。
3. 可加強落實溫室氣體盤查計畫之規劃內容與期程，確定排放源，計算溫室氣體排放量後，提出具體智慧節能管控計畫與措

施，並積極進行相關碳管理作為，確保節能成效呈現穩定逐年降低，實踐低碳永續校園的目標。

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。

