

項目四：自我改善與永續發展

壹、現況描述

一、學校內外部評鑑結果(含上一週期校務評鑑與系所評鑑)之使用、檢討及改善作法

本校已通過教育部之重要評鑑結果如下：

- 100 年度大學院校校園環境安全管理現況調查暨績效評鑑獲「優等」獎。
- 103 年度第一週期校務評鑑全數通過。
- 103 年度上半年大學校院通識教育暨第二週期系所評鑑，本校護理學系及通識教育評鑑認可結果皆為「通過」。
- 104 年度交通安全教育評鑑評鑑結果為「甲等」。
- 104 年度大學校院學校衛生輔導訪視訪視結果為「良好」。
- 104 年度大學校院通識評鑑暨第二週期系所評鑑，本校聽力暨語言治療學系及生物醫學研究所評鑑認可結果皆為「通過」。
- 104 學年度本校醫學系始有第一屆畢業生，醫學教育評鑑委員會評鑑結果為「待觀察」。

茲將各評鑑結果之檢討及改善作法說明如下：

(一) 校務評鑑結果之使用、檢討與改善作法

本校於100年度下半年接受高等教育評鑑中心第一週期校務評鑑，100年12月12-13日評鑑委員蒞校進行實地訪評，評鑑結果項目一、二、四、五皆為「通過」，惟「項目三 教學與學習資源」為「有條件通過」，並於102年11月7日進行追蹤評鑑後通過。100年度下半年受評學校自我改善期間自101年7月1日至102年7月31日止，並在102年度對於委員「針對待改進事項之建議事項」撰寫並繳交本校「自我改善計畫與執行成果」，評鑑中心於該年10月回覆本校檢核結果，皆已依建議事項提出自我改善情形做法。100年度第一週期校務評鑑實地訪評報告書委員針對待改進事項之建議事項，已由主責單位定期召開會議持續進行追蹤改善，並於校務發展諮詢委員會議提案，請益校外委員，提出改善方針並加以落實，彙整如下表，詳細內容請參閱【佐證資料4-1-SE】。

評鑑項目	針對待改善事項之建議事項	改善情形
一、學校自我定位	1. 宜積極爭取設置符合學校特色發展、社會需求性高之新系所，增加學生總數，達辦學經濟規模，以永續學校之發展。	本校目前有三系兩所，所有規劃中欲新增之系所均考量市場之需求度及馬偕醫院實習場所是否齊備，經校內討論有共識後，列入中程計畫並提董事會審議。105學年度已向教育部提出擴增護理學系B班並已獲准，未來規劃設立厚生科技研究所、生醫所博士班、長照所在職專班、聽語學系聽力組及語言組（各擴增為40名）、護理學系碩士班、醫事檢驗暨生物科技學系、聽語學系碩士班、長照所博士班、醫學系大學部新增B班、醫學工程學系等符合學校特色，且為社會人才需求性較高之新系所，期望漸次達辦學經濟規模，以求學校永續之發展。
	2. 宜對中長程發展所需之資金，有妥善之規劃，除爭取董事會長期資金的贊助，亦宜擴大招生名額、產學合作及募款活動，以應學校發展之需求。	本校亦透過爭取政府單位與校外計畫資源、推動募款、增設系所、及力行開源節流等措施，確保學校健全發展。本校校外研究計畫103-106年度(截至7月31日止)共93位教師獲補助，補助金額共計139,258,418元，私校獎補助經費金額亦逐年上升。
二、校務治理與經營	1. 宜更積極推動國際交流計畫，例如選擇合適大學簽訂姐妹校或合作備忘錄（MOU）等，建構經常性的國際交流平台。	迄今共計與十多所國外專業相關之大學及學術機構簽訂MOU，進行交換學生、師資與學生互訪、學術研究交流等多項經常性合作，提供一交流平台亦提升本校教師及學生國際化視野及研究發展。
	2. 針對行政人員之流動，宜規劃更積極的激勵辦法，尤其是約聘僱人員的升	本校對於新進職員自100學年度起每學期均舉辦研習座談會，由各行政單位人員進行單位業務簡報，並透過內控制度，落實單位標準作業程序。為改善流動率高的問題，本校

	<p>遷管道，宜制訂更明確的制度，同時對於新進人員提供更完整密集的教育訓練，提升其工作知能，並落實標準作業程序的執行，期使校務行政運作更順暢。</p>	<p>人事室自103學年度起實施約聘雇人員納編制度，辦理轉任考試，當時共有11位約聘雇人員轉任專任職員，而105學年度又再次辦理，此次有8位約聘雇人員轉任專任職員，以藉此提高職員留任率。</p>
	<p>3. 宜依通過之內部控制制度，儘速落實運作，並將採購及保管人員之輪調年限規範於相關辦法中。</p>	<p>本校依教育部規定，自99年起即建立內部控制制度，每學年擬定稽核計畫，執行內部稽核作業，並成立「內部控制委員會」有效落實內控制度。採購及保管人員之輪調年限亦已明訂於本校「馬偕醫學院職員職務輪調辦法」中。</p>
<p>三、 教學與學習資源</p>	<p>1. 針對體適能不佳之學生，宜建立輔導機制，以提升學生體能狀況。</p>	<p>本校體育教師會針對體適能不佳的同學進行訪談，並依學生意願及能力，協助進行個人輔導和加強訓練，給予學生建議與鼓勵。規定每年所有大一新生需參與校園路跑及八角樓登高競賽，並定期舉辦各項運動競賽動，藉此提高學生參與運動之動機，以達促進健康體適能之目標。</p>
<p>2. 宜增聘專業領域之專任教師，強化師資陣容，以滿足學生學習需求。</p>	<p>隨學生人數漸多，目前專任(案)教師人數共計105人，與當時100年度12月評鑑時的38人相比，已增加67人，未來本校亦就學生學習需求，安排妥適師資數，以達學生學習之最大效益。</p>	
<p>3. 宜建立鼓勵學生就讀之配套措施，以提高護理學系學生報到率。</p>	<p>護理學系持續落實學生學習輔導及課程品質與改善機制、運用經驗反思教學法加強核心能力學習效果、提供Power CAM隨堂錄製教學影音檔，加強學生實習並定期舉辦護理成長營等，除規劃完整之護理專業課規以外，亦特別重視學生學習效果與教學評量，強力做好學生輔導與教學成效改進。每學期舉辦</p>	

		教學檢討會，持續改進教學品質。期望以好的辦學績效來爭取學生就學。
4. 宜早日確認臨床學科科主任人選及學科教師，以利課程的規劃與設計。		目前臨床學科科主任由李朝雄副教授擔任，教師亦有聘請專兼任臨床教師進行教學，以模擬訓練、實地體察、任務導向學習，及寓教學於評估等教學方式，教育學生成為一個具備基本核心能力的醫師。以現行六年制課程來說，五年級臨床醫學教育包含有臨床溝通技巧、醫學倫理學、醫事法律、婦產科學、兒科學、眼科學、耳鼻喉科學、急診醫學、麻醉學、臨床營養學、職前臨床技能訓練、內科基礎實習訓練、外科基礎實習訓練、婦科基礎實習訓練、兒科基礎實習訓練。六年級實習訓練則包含有內科5個月、外科5個月、婦產科2個月、兒科2個月、社區醫學1個月、精神科1個月、急診1個月、選修6個月（可選一至三個月至偏遠地區或國外知名醫學中心實習）及 ACLS 訓練。
5. 校課程委員會宜納入校外專家學者及業界代表，以廣徵各界經驗與建議，進行課程之檢視與修正。		本校校級課程委員會均有校外委員參與，針對本校課程進行檢視與建議，持續推動全校課程之精進。
6. 宜規劃充足的圖書館空間，以符應師生研究與學習需求。		已於101學年度完成圖書館重新裝修與擴增空間工程，目前以空間與師生人數比來看，每位師生所享用之圖書資源可稱相當高。
7. 宜瞭解教職員離職原因，並建議董事會適度增加教學及行政人員津貼或福利，以留住好人		本校現有教職員178人(專任師資105人；職員73人)其中一級行政主管9人、教學單位主管6人，教師兼二級主管12人，職員任二級主管2人，各級主管佔全部教職員比例約為16.29%，現階段主管人力尚稱足夠。

	才。另，二級行政主管人員宜予補實，以提高服務效能。	本校教職員薪資與福利制度在一般大學及就業市場平均值以上，亦不低於鄰近之大專校院；人數及福利預算比例佔學校整體預算比例，應屬合宜。
四、 績效與社會責任	1. 對於未通過教師評鑑之教師，宜訂定輔導辦法並落實執行，以協助未通過評鑑之教師改善其教學品質。	本校教師評鑑綜合教學、研究及服務與輔導三項目進行評鑑，對於未通過教師評鑑之教師，由各系、所主管協助及輔導進行改善，此已明訂於「馬偕醫學院教師評鑑辦法」中，同時教師發展中心也會定期舉辦教師研習會、教師教學與研究交流分享會，協助教師知能之提升與精進。對於教學評量不佳(5點量表低於3.5)的老師，系主任或教務長會介入了解協助改進。至於研究不佳之老師，校長與研發長亦會深入了解並訪談協助改進。
	2. 宜考慮成立推廣教育中心，並訂定相關實施辦法，以提供社會大眾進修醫學知識之管道。	102年已訂定「馬偕醫學院推廣教育實施辦法」，規劃開辦推廣教育，但礙於學校地理位置偏遠及能開設的課程較為侷限等因素，故至今尚未開辦，103年已訂定「馬偕醫學院隨班附讀作業要點」，以隨班附讀方式提供社會大眾另一進修醫學知識之管道。
五、 持續改善與品質保證機制	1. 宜於校內增設稽核室，以對整體校務工作之運作落實更能做具體的追蹤與掌握。	本校自101年起成立內部稽核小組，由教職員兼任稽核人員執行內部稽核作業，尚符合教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」之第十二條規定略以「…學校年度總收入未達新台幣二十億元或學生人數未達二萬人者，得準用前項規定，或置隸屬於校長之兼任稽核人員，或委任非辦理學校法人或學校該年度財務簽證之會計師，執行內部稽核業務。」每學年訂定內部稽核計畫，以確保內控制度得以持續有效實施，年度內稽結果都需向內部控制委員會報告，如有重大缺失(50萬元以上或影響校譽)則需向董事會報告

<p>2. 宜定期召開全校性的溝通宣導會議，並將具可行性的建議或意見列管追蹤。</p>	<p>仍持續定期辦理「月會」、「與校長有約」、「職員座談會」及各教學單位「教師座談會」等會議，使校長和行政主管能有效與本校教職員生進行面對面的溝通。</p>
---	--

本報告主題雖為校務評鑑，為因本校目前僅有三系二所一中心，學術單位數量較少，除長照所尚未歷經評鑑外，其他系所均已經過至少一次系所評鑑，故將各系所及全人教育中心之通識教育評鑑結果暨改進建議及改善作法彙整至【佐證資料 4-1-SE】。

其中醫學系 TMAC 評鑑 8 項不符合之項目如下：(1)臨床專任教師過少，(2)醫院各科部主管很少在醫學系擔任專兼任教師，(3)醫院臨床實習課程之安排醫學系未參與規劃，(4)課程委員會責任未落實，(5)太重 OSCE 評量，(6)醫學人文教師不足，(7)臨床教學老師回應學生回饋單應更即時，(8)臨床教師授課時數計算應具彈性，醫學系已針對這些項目著手改善，且大部分已陸續完成。醫學系針對 104 學年度總結及評鑑結果，已開始以下的改善工作：

1. 已積極招聘基礎與人文學科之教師，並且經由校院高層之聯席會議來達成共識，改善專任（案）臨床教師之聘任條件，使之更有吸引力。醫學人文專任教師聘任案，已通過系級教評會。專任臨床教師之聘任，將陸續增聘中。
2. 建置基礎臨床整個課程之共用平台，使之更有利於課程檢討改進、並減少課程重複。此外，將加強醫學人文課程與活動之橫向與縱向整合。例如：在醫院端，每一季會進行「全院臨床醫學人文討論會」（CMHC），落實醫學人文教育在臨床之應用。
3. 各個模組課程分別進行模組會議，就基礎與臨床相關課程，以及 PBL 課程與內容，定期開會進行檢討與改進。同時保留大模組會議，以便對整體基礎臨床整合課程有宏觀的檢討與改進。
4. 加強學校與馬偕紀念醫院雙方董事會之溝通與互相了解，並且對學校長期常態性財務支援之需求達成共識。

（二）其他專案性評鑑結果之使用、檢討與改善作法

1. 交通安全教育評鑑

(1) 本校 104 年 4 月 24 日接受交通安全教育評鑑，評鑑結果為

「甲等」。

(2) 訪視委員重點建議及本校改善措施如下：

- A. 增設交通號誌：本校學務處立即於該年 5 月 25 日與隔壁的馬偕醫護管理專科學校及當地里長三方召開「103 學年度第二學期交通安全教育評鑑結果改進會議」，共同討論 101 縣道與本校校門交界路口周界交通改善措施，該年 7 月 1 日新北市交通局楊股長蒞校現場勘查，考量學生上下學通行安全，交通局於 3 個月後完成路口紅綠燈號誌之設置，也與馬偕專校協調共同出資完成設置路面減速坡及減速號誌，使得行人、行車安全更有保障。
- B. 配合學生需求，爭取公車加開班次：已與淡水客運簽約，每天有 3 線 21 個班次，從學校到淡水車程約 40 分鐘。

2. 學校衛生輔導訪視

(1) 本校 104 年 5 月 8 日教育部訪視委員蒞校訪視，訪視結果為「良好」。

(2) 訪視委員重點建議及本校改善措施如下：

- A. 建議增強衛保組功能，保健室建議改成健康中心，空間規劃宜重新調整規劃：故依循『各級學校健康中心設施基準』法規，已於 104 學年度開學之初規劃建置適合本校學生之健康中心。健康中心方位坐落於第二教研大樓 E 區三樓，緊鄰學生出入頻繁之學務處及利於緊急傷病後送之地下室停車場，服務內容有健康諮詢(體重及血壓自我管理)、傷病處理、辦理健康檢查與管理、協助健康教學，並辦理健康促進活動。健康中心內另設置哺乳室，提供電源、洗手設備，且設置圍簾提供隱密獨立之空間，重視傷病生隱私，並減少傳染病生造成傳染之可能性。全校教職員生可依自身所需的服務至健康中心諮詢或使用各項器材。
- B. 餐廳門口宜加設完整紗窗、門或空氣簾：已於 105 學年度設置完成。

(三) 校內品質保證機制-教師評鑑與升等

1. 教師評鑑及升等

(1) 依據：本校教師評鑑辦法【附錄 4-1】、教師教學服務成績考

核辦法【附錄 4-2】與教師聘任暨升等審查辦法【附錄 4-3】，且各系依規定自訂教師評鑑辦法施行細則

(2) 方式：

- A. 評鑑：自民國 100 年進行首次評鑑，以後每三年評鑑一次。教師評鑑分為教學類、一般類及研究類，各類之教學、研究及服務與輔導項目之配分，總分為一百分。初評由各系、所教評會委員依受評教師各評鑑項目具體資料，以不記名方式評分，依各系、所專任教師評鑑總值排列順序，達總值排名順序前百分之九十六為通過，得送校級教評會複評，複評通過者，始為通過。
- B. 教學服務成績考核：由送審人自評、學生評量、教師同儕評量及行政單位等綜合評量，自評結果交由系級與校級教師評審委員會審議考評，各項評審項目量化標準由各系自訂。
- C. 升等：教師提出升等申請後由系級教評會依其教學服務成績(30%)及研究成績(70%)審議，且兩項成績皆須達 70 分，始得送人事室辦理著作審查，並提校級教評會審議，評鑑未通過者不得申請升等。

(3) 創校迄今之教師評鑑作業均按既定期程實際執行，結果尚無教師評鑑未獲通過者。

2. 教師升等情形

專任教師在校任教滿一年始得申請升等，創校至今，共 10 位專兼任教師升等副教授、2 位專任教師升等教授，4 位專任教師俟教育部審查教師資格。

3. 教學評鑑

- (1) 本校目前採用線上的教學評量問卷調查，於每學期的期中考與期末考前三週開始至考前一天進行施測，請學生登入本校 portal 平台填答問卷。
- (2) 受評量之課程須有修課學生總人數 60%以上填答始為有效性評量。並實施獎勵填答措施，務使全校學生皆能參與每次的教學評量活動填寫結束後，由教務處教師發展中心彙整教學評量結果，低於 3.5 分(5 點量表)，則由教務處教師發展中心統一彙整後，密送教師本人與開課單位主管，以作為教師改進教學之參考。創校迄今僅有極少數教師(兼任)未符合規定，經輔

導與溝通後，教師教學品質已獲得改善。

4. 研究獎勵

- (1) 研究發展處訂定「馬偕醫學院學術研究成果獎勵要點」【附錄 1-2】，說明各項學術研究成果之計分辦法，本校有關教師學術評鑑機制，在計算研究部分之積分時，多會採用此要點知歸類計分。目前本校亦已訂定「馬偕醫學院教師彈性薪資小組設置辦法」【附錄 4-4】及，「馬偕醫學院教師彈性薪資實施辦法」【附錄 4-5】，及成立馬偕醫學院教師彈性薪資小組，對於學術研究成果表現優異者，核予每月 1~30 萬之獎勵薪資。
- (2) 訂定校外計畫相對獎助款及校外產學計畫相對補助款(馬偕醫學院教師研究獎補助辦法)【附錄 1-1】，額外提供 50%校外計畫核定金額，提升學術研究能量。

(四) 校內品質保證機制-職員晉升與考核

1. 獎勵優質行政服務機制

依本校「馬偕醫學院職員工獎懲辦法」、「馬偕醫學院職員工成績考核辦法」及「馬偕醫學院服務優良及工作績優人員獎勵要點」辦理。

- (1) 獎懲辦法：職員工作表現優異有具體優良事蹟者，由單位主管簽報人事室提請職員工評審委員會審議，再陳校長核定公布表揚。【附錄 4-6】
- (2) 職員工成績考核辦法：依職員工作、品德、勤惰表現等由各主管進行平時考核，並於學年成績考核時併同出勤、獎懲紀錄經主管初評考核等第後，送職員工評審委員會初核、校長覆核後支給獎金。【附錄 1-31】
- (3) 服務優良及工作績優人員獎勵要點：於每年年底選拔 1 次，獎勵種類區分為最佳服務獎及工作績優獎 2 項，由各單位主管或校內教職員工五人以上連署推薦，當選本校服務優良及工作績優人員，由校長於每年校慶中公開頒發獎牌、禮券壹萬元。【附錄 4-7】

2. 行政人員考核機制

由本校職員工評審委員會負責審議新進職員工資格，職員工遷調、陞任、進修、考核、獎懲、停職、免職、資遣案件及年度服務優良及工作績優人員選拔之審議。【附錄 4-8】

(五) 校內品質保證機制-內控與內稽制度

1. 本校配合教育部政策推動，依據教育部「學校財團法人及私立學校內部控制制度實施辦法」，建立本校內部控制制度，訂定「馬偕醫學院內部控制制度實施辦法」【附錄 4-9】及成立內部控制委員會【附錄 4-10】，並依據「馬偕醫學院內部稽核實施細則」【附錄 4-11】每學年實施內部稽核作業。
2. 本校內部控制範圍，包括人事、財務及學校營運之作業程序、內部控制點及稽核作業規範，各單位每年定期審視、檢討及修正內部作業程序書，以符合現行流程，由秘書室彙整製作「馬偕醫學院內部控制制度」並提送內控委員會審議及董事會核備。
3. 本校內部控制委員會任務如下：
 - (1) 審議並推動本校內部控制制度。
 - (2) 核定年度內部稽核計畫
 - (3) 議訂本校內部控制作業事項。
 - (4) 檢討及強化內部控制作業。
 - (5) 督導內部控制及內部稽核作業之教育訓練。
 - (6) 提供內部控制制度發展策略之建議。
 - (7) 執行其他經本會會議決議辦理之事項。

在內部稽核方面，本校 101-102 學年度是委由會計師事務所執行內部稽核業務，102 學年度起內部稽核工作停止委外，改由校內組成之 5-9 人內部稽核小組進行內部稽核工作。每年訂定稽核計畫表，由委員至該單位進行實地稽核作業，目的在於檢查內控制度之缺失並衡量校務營運之績效及效率，適時提供改善建議，以確保內控制度得以持續有效實施及作為檢討修正內控制度之依據。

本校內部稽核小組之職權如下：

- (1) 學校之人事活動、財務活動、業務活動、教學事務活動、學生事務活動、總務活動、研究發展活動及資訊處理活動之事後查核。
 - (2) 現金出納處理之事後查核。
 - (3) 學校現金、銀行存款及有價證券之盤點。
 - (4) 財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議。
4. 本校內部稽核種類，依目的及範圍得分為計畫性稽核及專案性稽核，計畫性稽核屬年度例行工作，由秘書室擬定實施時間與範圍；

專案性稽核得視需要，依校長指示啟動，本校自 104 學年度起開始執行「私校獎補助經費專案稽核」。每學年度結束前製作內部稽核報告書送校長核閱；並將副本交付監察人查閱。

5. 內部稽核執行成果

(1) 計畫性稽核

時間 (學年度)	受稽項目數	稽核判定			覆核及追蹤改善	
		符合 (正常)	部分異常 (異常)	不符合 (缺失)	已完成 改善	持續 追蹤*
103	183	105	76	2	56	22
104	145	97	48	0	48	0
105	303	242	60	1	57	4

*持續追蹤項目，於次學年度持續稽核追蹤至改善為止。

(2) 專案性稽核

自 104 學年度起開始執行「獎勵補助經費」專案性稽核，稽核項目分為四大部分：經費支用規劃與執行、經常門經費執行情形、資本門經費執行情形及前一年度缺失及異常事項改善情形。104 及 105 學年度獎勵補助經費專案稽核，委員查核發現與建議均符合查核重點。本校內控與內稽相關資料參閱【佐證資料 4-2-SE】。

(六) 校內品質保證機制-建置 ISO 27001 資訊安全管理系統

1. 本校致力執行教育部推動之資訊安全管理系統(ISMS)要求，並導入更加嚴謹的 ISO27001。資訊中心經過長期努力於 102 年 2 月 12 日，由 BSI(英國標準協會)審查通過 ISO27001 國際標準並取得證書【佐證資料 4-3-IC】，其間制定系統性的各類規範供使用者遵循。其後在每一年覆核過程中均已順利通過追蹤評鑑。
2. 為讓資訊使用者可以更加了解並進而習慣資訊安全，資訊中心每年暑假舉辦資安月教育訓練【佐證資料 4-4-IC】，邀請校外專家蒞校指導，針對資訊安全與個人資料防護辦理相關課程並給予職員終生學習時數鼓勵教職員參與。
3. 資訊中心將持續以「建全資訊安全管理，提供安全信賴服務」為目

標，提供優良資訊服務。

二、學校創新作為與永續發展之規劃與作法

本校行政部門持續建置完善的自我評鑑機制，以監督行政業務是否制度化且確實執行，並在蒐集意見後對相關單位提出改善之建議，茲說明實施作法如下：

- 定期召開各項會議，並分工合作改善之機制，以達監督交辦事項之品質保證。
- 各項會議記錄雲端化：本校於 105 年 4 月起建立校內各單位之會議紀錄公告專區，依各單位權限分責管理，減輕同仁行政負擔。
- 訂定各項業務標準作業程序(SOP)：如註冊、選課、招生、採購及預算編列、等，做為未來規劃每學年自我評鑑的機制。
- 整併學校校務行政系統：本校行政管理系統、校園個人入口(portal)、電子公文、校園 E-mail 入口經與廠商、資訊中心等各單位協調規劃，目前皆已完成整併為使用單一帳號密碼嵌入，簡化行政作業。
- 網路資訊系統建置，如建置校內行政服務系統、問卷系統、預算會計系統，有效並隨時透過網路，蒐集教職員生對學校的意見，並持續提出解決方案並列管追蹤，以利未來成效之改善。
- 意見蒐集雙軌制：透過外部及內部雙軌，以充分掌握利害關係人有關本校校務經營改善之參考意見。
 - 蒐集外部意見：透過各項外部之評鑑、訪視、審查意見與政府政策及社會發展趨勢資訊，以廣泛瞭解外部訊息。
 - 蒐集內部意見：103-105 學年度定期辦理「月會」共計 30 次、學生「與校長有約」共計 4 次、「職員座談會」共計 6 次及各教學單位「教師座談會」、「新進職員座談會」等會議，廣納校務興革之意見，使校長和行政主管能有效與本校學生及教職員同仁進行面對面的溝通。

(一) 學校創新作為之規劃與作法-行政管理創新

1. 為落實書院教育精神，達成共學、共享、共食及共治之校園目標，自 104 學年度起本校成立「馬偕共學園規劃及推動委員會」主責馬偕共學園整體工作之推動。共學園制度規劃學生活動學習歷程認證制度，以記錄同學參與活動學習歷程，並給予學校佐證。本活

動由同學依個人興趣自願參與，在完成各類活動之規定要求後，由活動承辦人核發學習認證點數。各活動認證點數由主責單位自行依活動性質與參與程度，依委員會規定訂定並核發活動認證點數。

2. 本校定期透過學生問卷、與馬偕人握手、各系師生座談會、住宿生座談等多元方式，了解學生生活狀況與學習情形，並且與全校各單位行政主管和教師合作，針對學生的期待與建議作回應，列管追蹤，共同營造友善的校園氛圍，提升生活品質與學習效能，進而增強學生畢業後的職場競爭力。
3. 每月中旬編輯出版「馬偕電子報」，報導各行政及教學單位等校務動態資訊及最新消息，主動寄發給教職員生瞭解，並在學校首頁設置電子報專欄提供全校教職員和學生閱覽。並因應時代潮流設有 Facebook 社群網站，學生可隨時反映任何意見，同仁能以最快速度給予回覆，建立友善及有效之溝通橋樑。
4. 心理諮商中心與人事室也提供跨處室協調溝通平台與協商會議，各會議都有會議記錄、檢討及執行追蹤。心理諮商中心與人事室提供之協調溝通平台包括「諮商輔導委員會議」、「性別平等委員會諮商輔導組小組會議」等會議，邀請全校教職員和學生代表與會，廣徵意見，並傳達訊息，使校務運作更加順暢。

(二) 學校創新作為之規劃與作法-學生展能創新

1. 台美醫學院學生文化交流研習營

從 99 學年度起，每年均會辦理台美醫學院學生文化交流研習營 (MSCE) 活動，設計一系列相關專業課程與學習活動，並僅限英文交流的課堂環境營隊，由來自美國的師資隊伍，提供有關為達目標而不同主題的講座。教師和美國助教將帶領小組討論建立溝通和批判性思維能力。利用英文交談的機會，引入台灣與美國不同的話題，如醫療體系、食品安全或各種節慶等。營隊期間的活動包括以信仰為基礎的方案，如見證分享、社會時事、休閒運動等，並到校園外實地考察。更重要的是，營隊結束後，彼此的關懷與學習將持續增加，並在網路空間交流著而蓬勃發展，迄今已完成七屆，每屆平均約有 15-20 名美國醫學院預科生及醫學院學生助教(TA)及 50-60 名本校及他校醫學院學生參加，成效良好。

2. 三芝悠農

與在地共融的「三芝悠農」公益平台，是由本校聽語學系江慈芯及奚靖雅同學發起，以服務學習的精神，推動同時可增進小農經濟收入與同學無毒餐食需求的在地關懷活動，於 104 年曾榮獲勞動部勞動力發展署「社會企業家育成及創業輔導」計畫獎勵及表揚。

(三) 學校創新作為之規劃與作法-校園環境創新

為維護自然生態環境之美好及地球與人類永續生存之需求，本校秉持「敬天愛人、謙忍卓決」之校訓，依據總體辦學發展目標，建構親人、親社區、親自然之永續生態校園，並提供完善之教學與研究環境和設施。重點工作為硬體設施之建置與各項事務管理制度之建立，本校設定校園環境整體工作目標如下：

- 提供師生安全、便利、舒適之教學、研究、生活及休閒環境。
- 推動校園環境保護與實驗室安全衛生管理，提昇校園環境品質並維護環境資源，建立安全衛生、環保潔淨之校園。
- 建立生態永續校園環境，推動益康療癒森林研究與休閒活動。

有關本校校園環境創新之作為分述如下：

1. 綠建築

本校第二期校舍工程業已申請送審綠建築證書核定，經內政部審查共計有：「綠化量指標」、「基地保水指標」、「日常節能指標」及「水資源指標」等四項指標合乎規定，並經內政部核頒「綠建築銅級證書」在案。

2. 友善校園

每學期實地檢視本校校園空間、環境及軟硬體設施，已達安全與「無性別歧視」法規要求。本校設置孕婦及殘障專用停車位使用，設有無性別廁所，並提供廁所衛生紙。建置家庭式住宿環境，住宿率達 100%。

3. 節能減碳

教學大樓之燈光照明，係以中央二線式控制系統管制，可避免電力浪費。校園路燈採定時器及人工控制，並依季節調整啟閉時間。中央空調控制系統採機動式調整，依各單位使用時間排程設定。

4. 無障礙校園環境

本校屬於新設立學校，所設置之建築均依國內建築法規規劃及施工，並於 98 年 1 月 15 日、101 年 9 月 14 日及 102 年 2 月 5 日取得主管機關所核發之使用執照(相關無障礙設施，均經無障礙協會認可)。未來學校三期工程規劃，將請建築師依現行建築法規檢討，以達到無障礙校園規劃。

5. 交通管制容易，保全監控嚴密

校園因位處山坡地，非交通繁忙地帶，可以隨時監控人員出入校門狀況。在防災方面，有校內保全人員監控系統，與消防單位距離相近，可就近支援。

6. 環境生態持續監控，確保優質環境品質

本校重視開發與生態的平衡，為避免危害校園環境生態，校區內於每季進行環境監控作業，作業項目共分為水質、空氣品質、環境噪音監測等三大項，每季進行監控，歷年來情形均良好。105 學年度接受新北市環保局環境影響評估持續追蹤評鑑，成績表現優異，獲頒最高榮譽之金質獎獎勵。

7. 污水回收及雨水再利用

本校於創校同時即規劃建立污水處理廠，專門處理學校所產生之生活廢水，並取得水污染防治許可，能符合環保法規放流水排放標準，產生之污水經過污水處理廠處理後，中水回收再利用於校園植物澆灌及沖廁用水；103 學年度產生之污水總計 23,897 噸，回收水計 12,602 噸，回收率達 52.73%；104 學年度產生之污水總計 57,001 噸，回收水計 19,287 噸，回收率達 33.84%；105 學年度產生之污水總計 27,973 噸，回收水計 15,451 噸，回收率達 55.24%。本校各棟建築物均設有雨水回收系統，利用屋頂集水後儲存於建築物基礎之筏基空間，雨水用於沖廁、植物澆灌及生態池補水之用。

8. 綠色採購

本校響應新北市政府每年針對所管轄境內民間企業及團體進行之綠色採購計畫，提供具有環保、節能、省水及綠建材標章等綠色採購產品統計資訊，並於 102 年簽署「民間企業與團體綠色採購意願書」，同意為落實綠色消費，採購經認可之環境保護產品。於 103 年度及 104 年度連續 2 年榮獲新北市政府評為「民間綠色採購績

優團體」，並由市府舉辦表揚典禮公開表揚及授予獎牌乙面，未來亦將持續採購具各項環保標章之產品，為保護地球盡一份心力。

(四) 學校創新作為之規劃與作法-組織氣氛創新

1. 僕人營

為落實「僕人服事僕人，榮神益人」之理念，每年辦理「教職人員僕人營」活動，以開啟靈性與科學的對話，實踐團隊合作的精神，並藉此提升教職員對校院自我定位的認同與校務發展之瞭解，自98學年至今，每學年暑假期間於校內、外辦理，一日的研討與團隊活動讓全校的教職員獲益不少；並擴大舉辦兩天一夜的團契活動，在外聘講師的專業帶領之下，讓活動順利。【佐證資料 4-5-PE】

2. 月會

本校自102學年5月份開始，於每月第一週之週三上午8:20~9:30舉辦全校性「教職員月會」凝聚全校同仁，實踐學校「敬天愛人」辦學教育宗旨，透過詩歌分享、舉辦慶生並針對信仰、生活、工作倫理與人際關係等不同主題多元分享，提升教職員工對基督信仰及馬偕精神的認識與認同，引導教職員工生追尋生命的意義，將信仰帶入生活與工作中，落實校園靈性生活，提升教職員工之工作效率與服務熱忱。並於104年3月開始將月會場地變更至馬偕講堂，此講堂為介紹馬偕博士及本校立校精神，提供教職員更優質之信仰環境。【佐證資料 4-6-CP】

(五) 學校永續發展之規劃與作法

1. 系所申設與規劃

本校為配合與馬偕紀念醫院長遠發展，以及國家社會的需求，提高學校整體競爭力、有效運用教學研究人力及滿足教學需求，透過收集國內現有相關系所設置現況、師資、畢業生流向及社會需求等資料，研擬評估報告送交校務發展諮詢委員會諮詢後，撰寫新增系所籌設計畫書，並送交校務發展會議、校務會議討論及董事會審議通過後，向教育部申請增設系所。本校新設系所考量因素包括：馬偕醫學院永續發展重點；能與馬偕紀念醫院發展配合；國家社會需求與發展；具就業發展競爭優勢。依據董事會通過本校中程校務發展計畫中之增設系所計畫一覽表執行【附錄 3-13】。已於民國104年新設立長期照護研究所，該所主張跨領域團隊之健康照護理念，教

學、研究與實務並重，協調長期照護資源，期能培育具國際宏觀之實務人才，投入長期照護產業。未來規劃至少成立三個學院(包括醫學院、護理學院及健康與厚生科技學院)一中心，朝向馬偕醫學大學的方向發展遠景。

2. 持續醫院產學合作計畫並籌組研究團隊

本校之設立是馬偕紀念醫院擴大經營與永續發展的重要策略，本校歷年來已定期與馬偕紀念醫院簽定教學及研究相關之產學合作計畫，未來並將與同屬基督信仰之彰化基督教醫院及新樓醫院，以及其他基督教醫院洽談產學合作等相關事宜。在籌組研究團隊方面，本校已由醫學系吳懿哲主任帶領心血管疾病及老化為研究對象組成研究團隊，護理學系以邱艷芬主任帶領積極與醫院合作，生物醫學研究所過去幾年以魏耀揮前校長粒線體研究、發育生物學及幹細胞生物學為重點，聽力暨語治療學系目前楊順聰教授以中央廚房模式，建立輔聽器材創新服務為起點的發展為主力發展方向。

3. 出版永續報告，善盡社會責任

企業永續報告(Corporate Sustainability Report, CSR，或稱企業社會責任報告)，是當今世界各國企業與組織(含高等教育)積極推動的永續策略，藉由揭露組織於機構治理、環境保護及社會公益等面向之承諾與績效，回應不同利害相關者對組織的期待，建立自我管理與提升的內部機制。本校已於 105 年 3 月正式本校第一版的永續報告(可於學校首頁 <http://www.mmc.edu.tw> 下載)，為國內少數與國際先進大學潮流同步出版 CSR 的大學院校。

4. 其他永續發展之規劃

- (1) 由於聽語專業人才在港澳及東南亞地區仍相對短缺，近年來已有澳門及馬來西亞之大學與政府單位人員前來本校參訪，並表達期待與本校進行教學相關之合作，本校擬視情形與可行性較高之國家的醫學大學院校，開設短期訓練班，或招收東南亞專班。
- (2) 大陸地區近年來老年化議題亦已日趨嚴重，本校長照所師資陣容堅強，未來將積極尋覓大陸地區適合之高校，合作辦理長期照護人員訓練班等推廣教育。

三、學校維護教職員及學生權益之作法

(一) 維護教職員權益之作法

1. 教師權益及救濟：

(1) 教師評審委員會

本委員會任務為評審有關教師之聘任、聘期、升等、停聘、解聘、不續聘、資遣原因認定及其他依法令應審議之事項，並由系所(中心)另訂各系所(中心)教師評審委員會設置辦法經系所(中心)會議通過，陳請校長核定後實施。【附錄 1-16】
【佐證資料 1-25-PE】

(2) 教師申訴評議委員會

本委員會評議有關教師之停聘、解聘及其他有關教師權益之申訴案。【附錄 1-17】
【佐證資料 1-26-PE】

2. 職員權益及救濟：

(1) 職員工評審委員會

由本校職員工評審委員會負責審議新進職員工資格，職員工遷調、陞任、進修、考核、獎懲、停職、免職、資遣案件及年度服務優良及工作績優人員選拔之審議。【附錄 4-8】
【佐證資料 4-7-PE】

(2) 職員工申訴評議委員會

本委員會為保障職員工權益，負責受理職員工申訴案件。【附錄 1-18】

(3) 約聘雇人員勞資會議

為協調約聘雇人員(勞方)與本校(資方)關係，促進勞資合作，提高工作效率，人事室於每季舉辦勞資協商會議，由資方代表及勞方代表參加，共同討論勞資相關權益。【附錄 4-12】

(二) 維護學生權益之作法

1. 學生事務委員會

為有效推展學生事務，增進教育功能並落實輔導學生參與校內外公共事務，依大學法及本校組織規程相關規定，設置學生事務委員會。本校「馬偕醫學院學生事務委員會設置要點」見【附錄 1-11】。
【佐證資料 1-20-ST】

2. 學生獎懲委員會

為樹立優良校風，確收教育功效，依據大學法第三十二條規定訂定馬偕醫學院學生獎懲辦法，凡本校學生按其所表現之優劣事實，須予獎勵或懲罰者，悉依本校「馬偕醫學院學生獎懲委員會設置辦法」【附錄 4-13】及「馬偕醫學院學生獎懲辦法」【附錄 4-14】辦理【佐證資料 4-8-ST】。

3. 學生申訴評議委員會

為保障學生權益，評議有關學生、學生會及其他相關學生自治組織不服學校之懲處或其他措施及決議事件之申訴，設立馬偕醫學院學生獎懲委員會。依本校「馬偕醫學院學生申訴評議委員會設置辦法」【附錄 1-19】及「馬偕醫學院學生申訴處理辦法」【附錄 4-15】。

4. 輔導協助學生自治會運作

本校學生自治會已於 104 學年度正式成立，由學務處課外活動組協助輔導相關學生自治事宜，目前運作正常，並於 105 學年度協助協調學生住宿抽籤及校園停車方式等公共事務之改善方式，頗具成效。

5. 學生急難救助及助學貸款

本校 103-105 學年度各學年急難救助金編列預算分別為 9.1 萬元、7 萬元及 10 萬元，分別有 2 人、2 人及 3 人申請，經獎助學金委員會審查後均獲得補助。此外，並有各類獎助學金每年均按既有辦法鼓勵學生申請並依程序審查發放。另每年平均約有學生總數 13.5% 的同學經由學務處輔導與協助，順利辦理助學貸款。

四、學校確保財務永續之機制與作法

為確保學校財務永續發展必須有健全的財務管理機制及穩定的財務來源，本校生源量受限，無法以學雜費收入為經費主要來源，且無其他醫學院有附屬機構或事業之作業收益做為後盾，故積極爭取政府、產業之獎補助經費，建立良好的募款機制，與本校永續經營有密切的關係。

(一) 學校財務管理機制

1. 本校已建立完善之會計制度及本校內部控制制度中訂有各項財務事項之標準作業程序與各種管理辦法，透過會計預算系統，嚴控各項流程，即時控管經費支用情形，並配合內控稽核作業機制及作業

流程加以管控。

2. 本校經費支用皆依據「學校財團法人及所設私立學校會計制度之一致規定」處理會計作業，並依私立學校法第 53 條：「學校法人及所設私立學校應於會計年度終了後四個月內完成決算，連同其年度財務報表，自行委請符合法人主管機關規定之會計師查核簽證後，分別報法人或學校主管機關備查」規定辦理。
3. 學校財務報表每年經會計師查核簽證後，報教育部備查，並公告於學校網頁之財務及校務資訊公開專區，另置一份於圖書館，俾利相關人員公開查閱，另一致性規定之月報表，每月亦公告於本校會計室網頁，各項財務資訊公開透明化，以供外部利害關係人觀看相關資訊。
4. 健全之財務結構以維持低負債比為策略，本校之財務結構相當健全，近三年負債比率(負債/總資產)分別僅為 1.67%、1.70%及 1.87%，淨值比率(淨值/總資產)均高達 98%。
5. 會計制度運作良好，使本校在執行制度面或財務結構面均相當健全及穩健。教育部委派會計師專案查核、每年會計師查核及台灣基督長老教會北部大會檢帳、教育部補助計畫經費支用及科技部專案計畫結報，均無重大缺失，有助於內外部利害關係人對本校信任及支持，對積極爭取政府補助及募款工作之推動為重要助力。

(二) 學校財務規劃

學校財務規劃係以配合中程校務發展計畫為主軸，以利各項發展計畫之推動執行。每學年度各單位依年度工作計畫編製單位概算，會計室彙編整理編製學年度預算，經預算委員會及校務會議審議後，報請董事會審議通過，並經教育部准予備查後，作為學年度預算執行之依據。

(三) 學校經費來源

1. 本校董事會與學校行政團隊已共同合作研訂醫學院之創設宗旨、理念及教學目標，創校迄今均能順利爭取馬偕醫療法人董事會之經費捐贈(包括年度經常運作費用每年約 3 億元，以及第二期校舍工程興建費用約 9.6 億元)，有效達成推動本校校務發展目標。原馬偕醫療法人承諾教育部投注之資金 62 億元，且信守承諾，該款

項已於 104 學年度用罄。

2. 本校現階段發展未達經濟規模，校務運作經費尚難自給自足，為能永續經營，馬偕醫療法人董事會 104 年 6 月 4 日董事會議通過，承諾自 104 年至 113 學年度合計十年期間，捐助校方共新台幣 34 億元，並於 104 年 7 月 20 日簽署捐助承諾書，並經法定公證人認證，馬偕紀念醫院將編入年度預算，並逐年向衛福部申請同意捐贈，本校未來將依據捐助承諾書之規劃依程序申請核撥。
3. 馬偕醫療財團法人及馬偕紀念醫院捐資成立醫學院之目的，旨在為醫院培育具醫事及護理專業知能、傳承馬偕博士關懷弱勢精神之人才，俾能充實醫院永續人力資源，以達醫院、學校及社會互利、共生及共榮之三贏目標，故已與馬偕紀念醫院簽訂「馬偕紀念醫院與馬偕醫學院醫事人員交流產學合作合約書」及「馬偕紀念醫院與馬偕醫學院教學研究促進及營運活化產學合作合約書」。
4. 未來馬偕醫療財團法人及本校董事會，除將會持續不斷地支持馬偕醫學院的經營外，本校亦將透過爭取政府單位及其他校外產學合計計畫及資源，積極增設系所，推動募款，開源節流，以確保學校發展，以達永續發展目標，近三年爭取外部收經費項目及金額如下表。

近三年爭取外部收經費來源一覽表

項目	102 學年度	103 學年度	104 學年度	105 學年度 (截至 106.6.30 止)	合計
補助收入	30,299,343	36,683,279	44,165,800	40,668,314	151,816,736
受贈收入	440,038,013	498,271,319	11,800,521	179,599,071	1,129,708,924
產學合作收入	33,585,619	47,905,569	85,262,476	159,773,359	326,527,023
合計	503,922,975	582,860,167	141,228,797	380,040,744	1,608,052,683

(四) 經費募款機制

本校將持續積極爭取馬偕醫療財團法人及其他外界機關與團體之支持，並以戰戰兢兢的精神經營學校，以達本校之永續發展。本校自 99 年起，由董事會決議設置馬偕醫學院募款推動委員會，並委由學校組成募款推動小組，積極執行募款計畫，並召開數次募款推動小組會議【佐證資料 4-9-SE】，為妥善運用與管理各界捐贈之基金，以符合本校教育目標及捐贈，且於 105 年 11 月 10 日依據「馬

偕學校財團法人馬偕醫學院募款推動小組設置辦法」，訂定「馬偕學校財團法人馬偕醫學院募捐管理辦法」，落實籌募基金之管理。

貳、特色

一、建立完整校內行政管理品質保證機制

藉由法人(董事會)及學校整體內部控制制度及配合年度內稽計畫，每季經由稽核及覆核工作，使有缺失的作業能持續追蹤並加以改善，標準作業程序之觀念已內化於組織文化之中，並於教師評鑑、職員升等與考核、內稽制度及資訊安全等面向具體展現校內品質保證機制。建立校內內稽人員執行能量，且規定稽核人員迴避稽核所負責之業務工作、部門或業務直接相關工作，可確保內部稽核之獨立性。

二、積極規劃及推動創新作為，展現校務治理活力

善用學校新創與精緻等特性與資源，在行政管理(如建立馬偕共學園制度等)、學生展能、永續生態校園(如建置真愛森林等)、綠色大學(如綠建築、節能減碳、環評追蹤評鑑金質獎等)、組織氣氛(如僕人營與月會等)及其他面向，規劃與展現學校永續發展之作法與成果，凝聚全體教職員生辦學士氣及友善校園氛圍，歷年評鑑結果表現良好，入學招生與畢業生國考成績亮麗，獲得家長及社會各界肯定。與國內外潮流同步，出版企業永續報告(CSR)，將教學、學務、總務及研發等校務推動成果，積極與不同利害相關人溝通，並完整展現治校理念與永續發展策略及承諾，建立透明公開之校務品質提升資訊揭露管理機制，有利於董事會、教職員、學生、家長、捐贈者及其他社會人士對於學校發展情形之瞭解與溝通。

三、建立並落實維護教職員及學生權益之管理機制

已完整建立教師評審委員會與教師申訴評議委員會之教師權益及救濟、職員工評審委員會與職員工申訴評議委員會之職員權益及救濟，以及學生事務委員會、學生獎懲委員會與申訴評議委員會之學生權益及救濟等相關管理辦法，各處室均依所屬各委員會辦法定期召開所屬各委員會，並報告業務執行狀況，建立完整會議紀錄，教職員生直接參與特定各項委員會，無形中可以提高對本校行政運作的熟悉，進一步更能認同本校經營的目標和理念。依據所制訂之學生事務相關管理辦法與規範，與學生溝通協調之行政機制運作暢通。學生自治會平均由各學系同學擔任幹部，主動協調各社團招生及成果發表相關事宜，與學校與同學間關係密切合作，有效發揮學生自治與校務溝通平台之

功能。

四、因應社會與醫療需求，以馬偕醫學大學為發展願景規劃新增系所為配合馬偕醫學院與馬偕紀念醫院長遠發展，以及國家社會的需求，提高學校整體競爭力、有效運用教學研究人力及滿足教學需求，已透過收集國內現有相關系所設置現況、師資、畢業生流向及社會需求等資料，研擬評估報告送交校務諮詢委員會諮詢後，撰寫新增系所籌設計畫書，並送交校務發展會議、校務會議討論及董事會審議通過後，向教育部申請增設系所。為因應弱勢照顧及現今社會老年化之需求，本校已於 104 年設立「長期照護研究所」。長期照護研究所以老化醫學及老人照護研究為發展重心。提供學生專業的訓練與實習環境有馬偕紀念醫院附設大同老人日間照護中心與鄰近之三芝雙連安養中心。該所畢業生之角色及具備之社會功能為長照專業之領導者、機構經營者、機構管理者、照護專家、諮商者、協調者、個案管理者及政策參與者，畢業後可投入相關醫護照顧機構任職。本校已在中程校務發展計畫中，具體規劃以馬偕醫學大學為發展願景之新增系所藍圖。

五、學校確保財務永續之機制與作法

成立馬偕醫學院募款推動委員會為推動本校各項校務之發展，提升發展所需之經費。由董事會董事長擔任，以利擴大爭取捐款來源，積極建立產學合作關係。馬偕醫學院董事會秉持充分授權之治校理念委請校長依據董事會校務經營目標，全力以赴，董事會與學校經營團隊彼此尊重，相處融洽。

參、問題與困難

- 一、學校規模目前為三系二所，學生人數不多，雖已完成第一期及第二期校舍新建工程，後續第三期及第四期之規模量體仍須依增設系所之進程持續擴展，以配合未來教學研究需求，所需興建經費亦須及早規劃。
- 二、本校規模不大，於推動內控與內稽制度時，僅能設置兼任稽核人員，由校長從教職員當中遴選之，因為皆非專業稽核人員，稽核專業性及公正性，尚有待提升。
- 三、面對台灣目前少子化的衝擊，未來學校將面臨生源少、競爭學校多之壓力，未來新增系所與招生可能遭受更大困難；另外，校內專任教師與研究人員較少，籌組整合型研究計畫之能量與競爭力相對不足。

- 四、在學校維護教職員及學生權益方面，主管兼任許多委員會之委員，因公務繁重且具教學研究任務，開會時間較不易排定，部分特定委員會依規定安排學生代表出席，須配合學生上課時間；因學校位於郊區，聘請校外委員代表較為困難。學生自治會成立時間不久，相關運作經驗尚待累積。
- 五、馬偕共學園相關課外活動與課程之規劃，須與現行教務、課程規定相互配合，並須進行橫向溝通。推動初期為自發與試辦性質，學生參與態度為成敗之關鍵，需持續宣導與設計激勵機制。
- 六、教師對僕人營與月會之辦理時間，因教師出國或校外實習、外出開會或研究等因素，導致參與率不高。演講內容仍偏屬於以基督信仰傳道，教職員多反應能希望有更多元化課程，如職場倫理與生活應用等。另交通較偏遠因素，月會講員之邀請較為受限。
- 七、財務捐贈方面雖已獲馬偕醫療財團法人及馬偕紀念醫院之承諾與支持，惟學生人數尚少，學費收入有限，收支尚無法平衡，未來幾年增設系、所時期，資金穩定之挹注，為本校永續經營之關鍵所在。依修訂後之醫療法規定，未來馬偕紀念醫院對外捐贈時須備妥盈餘運用計畫書，逐年陳報衛福部審核，學校須取得馬偕紀念醫院共識並提早申請作業時程，以維持財務捐贈之時效性及穩定性。
- 八、本校仍處於創校初期，教師相對年輕，目前邀請多位副教授級兼任主管實有其必要，在奉獻行政能力之餘，尚須充分培養專業及厚植研究成就，以於未來專業領域佔有一席之地。
- 九、學校礙於地理位置，產學合作及推廣教育之推動有待加強。

肆、改善策略

- 一、藉由每年召開之校務諮詢委員會會議，就校務推動提供專業意見，並結合既有之校務規劃機制(如校務發展委員會議、校務會議等)，訂定短、中、長期發展策略與方案，以利學校長期發展。審視國內醫事人力需求，持續積極爭取申設系所或擴班，並取得馬偕醫療財團法人及馬偕紀念醫院之支持捐贈，配合對外募款，逐步規劃與興建第三期及第四期校舍新建工程，壯大學校規模與校舍量體，以達成創校時原開發計畫書規劃之「四期建設、二千位學生、馬偕醫學大學」願景。
- 二、持續檢討與精進內部控制與稽核計畫推動成果，增加校內稽核研習或

- 工作坊舉辦次數，邀請校外講員蒞校指導；積極參與校外政府或台評會等專業機構舉辦之稽核研習課程，以提升同仁內控與內稽專業知識。
- 三、完善校園基礎建設，規劃培育與馬偕紀念醫院長遠發展並具國家及社會需求之人才，提升招生的優勢。建置優質校園研究環境，擬定支持學術研究之相關辦法，延聘優秀研究人才，增強學校的教學資源和研究能量。整合校內教師之學術領域專長，匯集研發能量，合作推展整合型計畫，增加校外計畫的競爭性。
- 四、持續檢視校內學校維護教職員及學生權益各項法規制度及作業流程，如有不足，隨時修正補充，俾使制度良好運作。落實校務中程計畫，合理充實各教學單位教師人數，減輕教師及主管開會之行政負荷；妥善規劃開會時程，以利各委員會委員及學生代表出席會議。加強交通接駁及建置視訊會議設備，以利邀請外部專家參與本校各委員會組織。鼓勵學生自治會幹部參與教育部舉辦之相關研習會，觀摩與學習他校運作經驗。
- 五、營造教職員工友善工作環境，凝聚治校團隊共識，將僕人營辦理時間依教師與職員需要適當調整，邀請更多教師同仁參與，活動後召開檢討會議，依教職員回饋建議，作為未來課程之設計，如增加心靈成長課程、紓壓課程等，多元化課程設計，以回應同仁的專業成長與工作需求。
- 六、定期召開馬偕共學園工作會議，促進教學與行政單位間之有效溝通。落實管控各項活動施行品質，鼓勵師長或社團設計學生有興趣之課程或活動。提供積極參與的老師投入誘因或獎勵。參照他校書院制度，建立宿舍導師，協助推動。另一方面，可視實際執行成效，逐步往強制修習的方向推動。
- 七、為能維持財務收入之永續與穩定，本校除已與馬偕紀念醫院完成產學合作合約，包括臨床醫師師資之遴聘、研究、教學、貴重儀器共用、學生實習/見習等積極合作機制外，將以辦學與研究成果，提高學校競爭力及知名度，提升募款功能與成效，充實校務發展基金，並將積極推動與本宗長老基督教會總會所屬之醫院體系建教合作(如彰基、新樓醫院或長老教會以外之宗派教會醫院)，爭取更多外部資源。另評估與馬偕醫療體系合作，選取北市城中區開辦推廣教育之可行性，以利

開闢財源。另思考與同屬長老教會總會及系出馬偕同源的真理大學合作甚或推動併校，亦可為中長期校務發展可供評估的因應策略之一。

- 八、鼓勵學校兼任主管之副教授，擔任行政主管職務於教師升等、申請彈性薪資計畫等都有所助益，且分析擔任行政主管之教師歷年研發成果仍逐年成長，並未因擔任行政主管影響其學術專業。未來將於單位內培養具獨立作業之組長級職員，以減輕主管之行政負荷，並藉由校內教師教學與研究獎勵機制，研擬對一級主管之學術獎勵措施及適當輪調制度等，以協助該類主管升等。
- 九、有關本校推廣教育將依各系所特性差異研擬不同之推動方式，其中醫學系因課程多屬專業課程，若未來學校開辦推廣教育，該系會將課程調整成適合一般民眾可以選修的內容。聽語學系將協調配合台北及淡水院區，開設相關聽語學程。生物醫學研究所將依據「馬偕醫學院推廣教育實施辦法」訂定之「馬偕醫學院隨班附讀作業要點」第三點提出適於開放隨班附讀之課程，提供社會人士進修機會。長期照護研究所將重新檢視現有之長照課程，將服務模式及階段性職涯目標納入考量，結合學校與系所之核心能力，並依據健康照護、政策與福祉、環境與科技以及經營管理等四種專業職能初步規劃模組課程。並結合長照多元化，未來規劃課程模組依老師專長與學生學習需求增加，接洽淡水馬偕醫院固定講堂等相關事宜，以建立交通方便之學習環境；並洽談開設隨班附讀課程及行政人員之支援。

伍、項目四之總結

本校創校迄今已八年，已建立完整之校內行政運作管理制度及品質保證機制，校務管理與推動現況健全，內部控制制度及內稽計畫能依規定正常運作，教職員已建立標準作業程序之觀念與文化，具體展現於校務行政、教師評鑑、職員升等與考核、內稽制度，以及資訊與個資安全等校內品質保證機制中。未來將持續經由教育訓練精進校內稽核人員專業知能，進一步提升校務發展品質之管控。

本校積極規劃學校永續發展之作法，並具體展現於行政管理、學生展能、校園環境、組織氛圍及其他面向上，全體教職員生辦學士氣高昂及校園環境友善，師生相處融洽。除 TMAC 評鑑以外，歷年各類評鑑結果都通過、入學招生與畢業生國考等辦學成效表現優良，以在國內醫學相關之高等教育領域建立相當之聲譽，並獲各界肯定。未來今持續研訂具前瞻性之校務推動策略，將辦學成果與永續發展方向藉由永續報告之資訊揭露機制，積極與不同互動相關者溝通，擴大爭取各界對本校發展之支持。

本校持續落實維護教職員及學生權益之管理機制，作為校務發展成果之展現重點，治校團隊將依據所制訂之相關管理辦法與規範，持續維持教師、職員及學生各項法定保障之權益，定期召開各級委員會議，提高行政運作效能，建構教職員工友善工作環境，凝聚治校團隊共識，強化教職員及學生對本校辦學目標和教育理念之認同。

為使學校規模能漸次達成具經濟規模之目標，在有效運用既有教職員人力資源滿足教學與研究需求下，將繼續推動募款提升成效，擴大捐款來源，並爭取馬偕醫療財團法人與馬偕紀念醫院之捐贈與支持，維持財務收入之永續與穩定，完善校園基礎建設，規劃培育與馬偕紀念醫院長期發展並具國際觀及社會需求之人才，在中程校務發展計畫中規劃以馬偕醫學大學為發展願景之新增系所藍圖，提升大學聯合招生的優勢，俾利未來向教育部爭取新增系所，提高學校整體競爭力。