

114 年度財務規劃報告書

民國 113 年 11 月

目錄

壹、前言	1
貳、校務發展目標	1
一、行政革新	2
二、教學卓越	4
三、產研深耕	5
四、永續發展	7
五、國際鏈結	8
參、年度工作重點項目	10
肆、財務預測	16
一、近 5 年財務分析	16
二、114 年度預算概要	17
三、未來 3 年可用資金變化	18
四、其他重要財務資訊	19
五、投資規劃及效益	19
伍、風險評估	20
一、風險管理目標	20
二、風險管理範疇	21
三、風險評估	25
陸、預期效益	28
一、落實教學創新與品質	28
二、厚實學術研究專業能量	29
三、鏈結產官學實踐學用合一	31
四、展現社會責任行動力	33
五、接軌國際交流與合作	35
六、構築永續校園環境	36
七、提升校務行政效能	39
八、促進財務永續性	40
柒、結語	42

壹、前言

國立臺灣藝術大學，作為臺灣藝術教育的先驅，長期以來致力於培育跨領域的藝術人才，引領臺灣藝術發展。面對全球化與少子化等時代挑戰，本校更積極尋求創新，以因應瞬息萬變的環境。

本校秉持創校宗旨，持續推動「行政革新」、「教學卓越」、「產研深耕」、「永續發展」及「國際鏈結」五大校務發展目標，以期在競爭激烈的藝術教育領域中，保持領先地位。為達成此一目標，本校積極提升校務基金的自籌能力，並透過精準的財務規劃，將有限資源發揮最大效益。

為因應校務發展需求，本校依據「國立大學校院校務基金管理與監督辦法」，編製 114 年度財務規劃報告書。本報告書將詳細說明校務基金的現況、規劃運用方向及未來發展策略。透過嚴謹的管理機制，我們期許能有效提升教學品質，達成永續發展的教育目標，並將本校塑造成為臺灣藝術教育的典範。

貳、校務發展目標

本校以「行政革新」、「教學卓越」、「產研深耕」、「永續發展」及「國際鏈結」五大校務發展目標為指引，持續透過各項執行策略全面推動校務發展。



圖 1 本校校務發展目標

為此，本校在行政組織與制度上導入系統化思維，進行創新與精進，優化教學制度，並強化文創產業的鏈結，提升研發量能，積極推動國際化進程，同時融入永續發展理念，以回應地方藝術需求，開創校務發展的嶄新局面，追求卓越的辦學績效。在「行政革新」方面，本校致力於校內行政組織的革新與優化，提升行政效率和服務品質。在「教學卓越」方面，持續進行教學制度的創新與精進，提升教學質量，培養學生多元能力。另外，本校積極強化與文創產業的鏈結，提升產學合作和研發能力，實現「產研深耕」的目標。面對全球環境挑戰，同步推動「永續發展」，除了倡導環境保護和資源永續利用，本校亦以教育與藝術文化為核心，於板橋浮洲地區，推動在地藝術教育的深耕實踐，不論是在師資課程與研究發展的基礎上，積極整合在地資源，致力於促進社區與學校的共同進步與發展。最後，在「國際鏈結」方面，積極推動國際化進程，拓展國際合作與交流機會，提升本校的國際知名度和競爭力。

一、行政革新

本校行政團隊致力於突破制度與文化的侷限，鼓勵同仁勇於創新，通過漸進式的調整與改善，建立團隊合作的系統性經驗，增強組織信心，持續轉動創新的 DNA，以提升整體行政效能。

(一)資源盤點：推動全面系統性的資源盤點，以精準描述問題與關鍵的限制。

(二)資訊公開：落實「最大揭露原則」及「關鍵資訊」的資訊公開透明，

開放參與監督與治理，符應教授治校之精神。精簡行政流程，特別

是人事、總務與會計程序，以提升行政效能。

(三)現代化公文處理：優化公文線上簽核系統，提升公文處理效率，為

未來全面公文電子交換，預先作好準備。

(四)績效考核：建立管考機制與公平客觀的績效考核制度，對各單位行

政、計畫及重點工作進行 KPI 管控與檢討，並納入年度績效考核。

(五)人事管理：強化行政人員的訓練、輪調、晉升、獎勵與升遷制度，

以提振工作士氣。

(六)委員會組成：各委員會的組成以專業及五院均衡為原則，落實教授

治校的精神。

(七)評鑑制度：實施目標與任務導向之校務與系所評鑑制度，並建立循

環式品質管理（PDCA）之自我改善機制。

(八)校務研究：落實校務研究（Institutional Research/IR），進行各項大

數據分析，以改善行政運作機制。

(九)危機處理：組成學校危機處理小組，由主秘主導，各行政單位參與，

以控制危機風險。

透過以上措施以提升本校行政效能，實現高效、透明及現代化的行政管理，為本校奠定堅實基礎。

二、教學卓越

大學的責任是研究與教學，過往教育獎補助政策引導學校發展共通性教學措施，導致大學校院有趨同化發展之虞，不利本校彰顯藝術教育特色。因此，透過制度面的創新，鬆綁課程開設限制與修課規定、推動課程改革與創新教學，期能提升教師教學、強化學生學習，達到高等藝術教育精進、培育多元人才目的。

- (一)修繕教學研究創作展演空間：穩定投入資源，增購及更新教學設備，改善教學環境。
- (二)檢討專案教師與客座教授規定：落實嚴謹而合理的教師聘任制度，確保優秀人才的招募與留任。
- (三)多元升等制度：落實教師在教學、研究、產創、展演等方面的多元升等制度，確保本校藝術多元領域的精進發展不受傳統教師升等制度所限。
- (四)設置捐助講座：制定引進外部資源的辦法，設置捐助講座，以禮聘各學術或事業有成者擔任授課教師。
- (五)校際及產學合作課程：與其他大學及產業合作開設課程，結合外部資源，擴大學生學習管道。
- (六)學分規定鬆綁：授權學院根據專業特色鬆綁必修、選修學分規定，滿足學生專業學習與跨域選修的需求。

(七)師資彈性授課：由教學單位提出簽核備案，鬆綁學期上課制式時數規定，以利國際師資與業師彈性授課。

(八)開設特色課程：鼓勵系所開設特色課程，特色課程可免系所學年開課總時數規範。

這些措施將有效提升本校教師的教學質量，強化學生的學習效果，促進高等藝術教育的精進發展，培育更多元化的人才。

三、產研深耕

文創產業為政府扶植之新興產業，也是時代趨勢，本校積極推動文創產業的產學研發與人才培育，整合跨領域資源，強化產學合作機制，創造亮點研發成果，奠定本校成為國內文創產學研發及人才培育領航的定位。

(一)強化計畫申請諮詢服務：加強文創處「計畫服務中心」的功能，提供計畫資訊及申請撰寫（範例）諮詢服務，協助師生提高計畫申請成功率。

(二)主動聯繫產官研資源：主動向外機構爭取更多產學研發資源，積極推廣學校研發成果，並與產官研相關組織合作，提升學校在產業界的影響力和合作機會。

(三)建置產學研發基地：結合文創處及育成中心的資源，提供師生創新研發的場所和設備，促進跨領域合作與創新。

- (四)推動教師自組研發合作團隊：**鼓勵教師們以特定主題自組研發合作團隊，共享彼此的研發資源。並給予團隊經費使用自主彈性，以利共同承接大型產學合作案。
- (五)鼓勵教師申請產學計畫：**鼓勵教師申請各類研究及產學計畫，並根據獲得的計畫經費級距來減免授課鐘點，以減輕教師們的教學負擔，專注於研發與計畫執行。
- (六)鼓勵師生致力文創開發：**鼓勵師生設計文創商品，提供微型創業空間並籌辦假日文創市集，藉此凸顯臺藝大校園特色。
- (七)加強校友與業界連結：**定期邀請數位發展、科技、經濟、教育及文化等部會的專家來校演講，並廣邀校友及師生參與。
- (八)與校友會合作建立臺藝品牌：**與校友會緊密合作，透過產學研發與實習機會，建立「臺藝」的品牌和口碑，提升學校在文創產業中的地位及影響力。

上述措施可有效提升本校在文創產業中的研發能力與影響力，強化產學合作機制，促進跨領域資源整合，並推動創新研發與人才培育，進而奠定本校在文創產業中的藝術品牌領航地位。

四、永續發展

本校以藝術為方法實踐大學社會責任，並以「Arts Can Help」為核心理念，深信「藝術是社會的良善力量」，並結合永續發展目標（SDGs），致力於促進經濟發展、社會平等與環境保護之間的平衡，體現包容性與可持續性的責任。這一目標與行政院推動「社會創新行動方案」中所提倡的「暖實力」理念不謀而合。在本校的藝術教育中，暖實力理念與「Arts Can Help」相互呼應，讓藝術成為促進鄰里和諧的橋樑，推動師生和居民共同參與社區美學實踐。在此過程中，藝術如同暖實力一般，成為支撐社會良善發展的力量，使學校與社區共同實現共榮共生的目標。

(一)校地收回與規劃：持續收回校地並規劃整體校園空間，朝綠色大學邁進，營造環保友善的學習環境。

(二)興建太陽能風雨球場：利用校園南側運動場域，興建太陽能風雨球場，利用可再生能源，提升師生運動風氣。

(三)推行運動服日：試行星期五下午為運動服日，除必要業務需有同仁留守，其它同仁們皆能於校園場域運動健身，推廣健康生活。

(四)推動數位化減紙措施：善用數位科技與工具，推動公文、檔案、會議的少紙化，營造數位友善校園，提升工作效率與環保意識。

(五)節能減碳措施：推動校園能源節約及減量一次性用品的環保措施。

(六)修繕學生宿舍：配合教育部新宿舍運動，積極推動學生宿舍的改善

及興建，滿足學生申請宿舍居住的需求。

(七)弱勢學生協助：推動弱勢學生協助計畫，確保從入學到畢業教育機

會均等，實現公平正義，支持每位學生的學習與成長。

(八)支持社區永續發展：推動本校「地方創生·藝術共榮計畫」，結合教

師課程與社區永續發展，帶領學生實踐藝術教育，推動地方創生與

社區活化，實現校園與社區的共榮發展。

(九)藝術體驗與創作營：藉由「大觀藝術教育園區」以及進修推廣中心

所開設的相關課程，推動高、國中小及樂活藝術體驗或創作營，運

用本校的藝術專業與資源，提升各年齡層的藝術鑑賞和創作能力。

透過上述各項作法，本校將永續發展目標（SDGs）融入校園運營，從校地規劃、節能減碳、弱勢學生協助到推動社區共榮發展，致力於創造環保友善、包容公平的學習環境，並強化校園與社區的緊密連結。

五、國際鏈結

本校國際鏈結的主要目標在於培養學生具備包容、多元文化、彈性思維、獨立而合群，以及快速適應環境變遷的能力。為達成此目標，本校透過漸進式的調整與改善，建立國際交流、拓展師生來源、提升語言能力、構建共學網路以及打造國際校園等策略，以提升本校整體的國際化效能。

(一)國際姐妹校交流合作：精選與本校師生有實質交流的國際姐妹校

深化交流合作。

- (二) **招募國際師資**：招募來自不同國家的教師來校擔任客座教授，放寬學期上課時數規定並提供彈性薪資，藉由外籍師資的授課，開拓學生視野。
- (三) **推廣國際職場實習經驗**：複製本校多媒系國際職場實習成功經驗，並推廣至各系所。
- (四) **招收國際學生**：鼓勵系所招收國際學生，推動「一系所一國際學生」，未來目標「一班級一國際學生」。
- (五) **開設全英語授課課程**：鼓勵系所開設全英語授課課程，教師得以授課鐘點數加成，或配置教學助理擇一獲得獎勵。
- (六) **建置國際化校園**：改善校內數位軟硬體設施，推動全校網頁雙語化，並落實課程編碼國際化。
- (七) **建立境外生專導制度**：建立境外學生第一學期有專屬輔導教師制度，提供境外生學習、生活諮詢與輔導。
- (八) **規劃國際學人宿舍**：優先以本校南北側回收民宅之校地，規劃為國際學人宿舍。即將興建的宿舍保留國際學生住宿權益。

上述策略涵蓋國際姐妹校合作、招募國際師資及招收國際學生等措施，積極提升國際化效能。藉由打造全英語授課、建置友善國際學人宿舍及提供境外生專導制度，培養學生具備多元文化視野與全球競爭力。

參、年度工作重點項目

本校各單位依循「行政革新」、「教學卓越」、「產研深耕」、「永續發展」及「國際鏈結」五大校務發展目標，致力推動校務工作，落實預算執行並提升校務基金運作的效益，同時開拓自籌財源管道並充實基金，以確保校務推展之品質與成效，務使經典雋永的藝術教育能量永續發展。爰訂定本校 114 年度工作重點項目如次：

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
1	第二期高等教育深耕計畫(112-116年)	<ol style="list-style-type: none"> 第二期高教深耕計畫(112-116年)已向教育部提出申請，本校計畫主軸將持續發展學校優勢並呼應聯合國永續發展目標(SDGs)精神，以「教學創新精進」、「產學連結」、「善盡大學社會責任」及「提升高教公共性」四大共同指標及未來關鍵能力(自主學習、資訊科技與人文關懷、跨領域、國際移動、社會參與與問題解決等6項)，規劃培育符應未來需求及國家發展之人才。 本校將結合上述指標與方向，以藝術、科技、在地為核心，培育藝術科技π型人才、展演論特色化、縮短數位藝術落差，進而提高國家文化軟實力。 	教育部 113 年 6 月 4 日函知本校高教深耕計畫 113 年獲補助 6,041 萬 4,797 元。114 年經費尚待教育部核定。	教務處
2	校區學生宿舍興建工程	<ol style="list-style-type: none"> 背景：本校自民國 44 年創校至今，由藝術學校、藝術專科而至藝術大學，學生人數不斷增加，且國際學生人數亦隨國際交流發展之蓬勃而攀升，學生宿舍床位僅占學生人數 15.2%，嚴重供不應求。且既有之宿舍屋齡已逾 30 年，多有壁癌、滲水等現象，影響住宿品質。是故新宿舍之建置實屬當務之急。 工程：主體工程規模為地下 2 層，地上 10 層之鋼筋混凝土結構物，目標取得銀級 	總經費： 8 億 2,758 萬 9,752 元 114 年經費： 1 億 5,000 萬元	學務處、 總務處

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
		<p>綠建築及銅級智慧建築標章。本採購案符合 GPA 採購協定，工期為 850日曆天。</p> <p>114年預定工作項目如下：</p> <p>(1) 假設及拆除工程。</p> <p>(2) 擋土措施、連續壁施作。</p> <p>(3) 基樁施作、開挖、支撐及接地工程。</p>		
3	收回南北側校地	<p>1. 南側校地</p> <p>(1) 為利收回被占用校地，依原新北市政府查估清冊未發金額給予救濟金俾利占用戶搬遷，並維人道。有住戶敗訴定讞者聲請強制執行。</p> <p>(2) 拆除南側屋況較差建物並一併規劃周邊環境，提供優質教學環境。</p> <p>(3) 刻正委任建築師辦理新北市板橋區大觀路一段29巷179弄廢巷程序。</p> <p>(4) 臨編門牌及未登載於查估清冊，比照北側僑中眷戶法院和解筆錄之救濟金標準為調解條件，俾利盡速被收回校地。</p> <p>2. 北側校地</p> <p>(1) 因應住戶因本校起訴請求返還被占用國有房地敗訴後，上訴二審，委任律師代理二審訴訟。</p> <p>(2) 為配合臺灣高等法院具有爭點效之判決理由，以合理救濟金補償住戶使用時投入之有益費用。</p>	預估 1,240 萬元	總務處
4	有章藝術博物館新建工程	<p>1. 背景：作為收藏傑出校友優秀作品的藝術殿堂，因原有建物老舊，結構安全堪慮且館內典藏空間不足，爰於校園核心位置募集「廖有章慈善基金會」等民間捐助籌設新建。</p> <p>2. 原新建計畫經112年12月26日召開112學年度第1次校務會議決議終止計畫。113年1月22日函報教育部辦理終止計畫及與設計單位辦理終止契約事宜，3月28日業奉行政院同意終止計畫。</p> <p>3. 113年5月28日112學年第2次校務會議審議通過重啟「新建有章藝術博物館」並列入近程計畫，調整新建地點及經費規模。</p>	總經費：4 億 0,480 萬元	總務處、有章藝術博物館

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
5	配合國土上位計畫，停辦有償撥用文創園區部分土地	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為配合社會住宅興建、捷運設施與新北市政府辦公廳舍需求等國土上位計畫，爰停辦有償撥用文化创意產學園區（原紙廠）部分國有土地，改將發展重心調移至位於交通樞紐之北側大專用地範圍，以利整合校本部資源及學校發展之需求，進行整體空間規劃。 2. 112學年度第1次校務會議決議：配合學校之整體空間規劃，「文創暨設計中心大樓」興建地點將移回本校北側，並撤銷本案國有土地的有償撥用。另於113學年度第1次校園整體規劃委員會決議，「文創暨設計中心大樓」名稱將再討論修正。 	總預算由 4 億 6747 萬 5505 元整調整為 0 元。	總務處、 文創處
6	教育部大學社會責任實踐計畫(USR)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由 USR 計畫的執行，深化在地夥伴關係，帶動區域藝術文化發展，支持教師課程結合在地社區永續發展，帶領學生進入社區實踐藝術教育，融合藝術、教育、跨界的交流合作，豐富在地藝術教育環境，構築培育藝術人才的優質環境。 2. 本校執行教育部第二期（109-111年）、第三期(112-113年)USR 計畫，現正配合教育部辦理第四期(114-116年)計畫申請相關事宜。 	待教育部核定	研發處
7	厚植國際脈絡、創新國際交流合作	為拓展本校師生國際視野，除鼓勵其等進行各類實體、線上之交換與交流，努力宣傳藝術與教育之能量與成果以提高本校之國際聲望，並積極與國際重要學府締結姊妹校，致力展開相關國際合作，以深化、厚植本校與國際高等藝術院校之交流。	<p>A. 教育部高等教育深耕計畫經費，114年經費尚待教育部核定。</p> <p>B. 教育部學海計畫獎學金，114年經費尚待教育部學海獎學金核定。</p> <p>C. 僑輔計畫經費</p> <p>D. 國際事務處業務費</p>	國際處

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
8	圖書館出版中心114年度「創新學術培力著作出版」計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本計畫負責執行本校學術著作出版，對象為校內專任教師及研究人員。 2. 殷盼透過出版促進知識傳承，提升本校教師學術研究能量。 3. 預計出版專書3-4冊。 4. 依著作性質與國內知名出版社合作出版，並利用通路推廣行銷，增加學術研究能見度。 	叢書出版所需經費約 90 萬元，含 A. 出版印製費 B. 藝術專家審查費 C. 台北國際書展(大學出版社聯展展位設計、門票等費用)及海峽兩岸書展展位租用 D. 新書發表會講座鐘點費 E. 工讀金 F. 文宣海報及網頁更新維護	圖書館
9	穩健經營多功能活動中心	<ol style="list-style-type: none"> 1. 持續穩定經營多功能活動中心場域對外租借，促進場地利用率。 2. 接辦國內重要指標性賽事及活動，提高學校知名度與建立正面品牌形象。 	預估收入 1,000 萬元	體育室
10	全校導入 ISMS	<ol style="list-style-type: none"> 1. 盤點全校資通系統、物聯網設備，並進行資通系統分級作業。 2. 全校一般使用者、物聯網設備管理者、系統管理者及機房管理者資安自評。 3. 全校資安稽核及委外廠商稽核。 	29 萬 7,000 元	電算中心
11	卓越臺藝藝術展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為發揮大學博物館有別於他類博物館的特色，有章藝術博物館積極密切與臺藝大的學院、系所合作，運用展覽推展臺藝大研究教學卓越量能。 2. 規劃臺藝大【大師系列：優秀教師】、【臺藝新浪潮：新生代校友】和【臺藝大校友經典展】，由經典推新浪，展露臺藝大師生教學相長特色，建構社會大眾認識臺藝大，關照臺藝大校史與臺灣美術史發展之呼應關係與價值。 3. 藉由展覽光譜探究爬梳臺藝師生發展脈絡、創作風格表現，展現系所世代傳承與藝術教育的社會責任，親炙臺藝大風華，見證臺灣美術史。 	300 萬元	有章藝術博物館

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
		4. 規劃每年輪辦國際交流展與系所校友經典系列展，新浪新生代校友系列展則常態辦理。		
12	2025 大觀國際表演藝術節	<p>大觀國際表演藝術節每年策劃國內外優秀的表演團隊至臺藝表演廳演出，引進當代表演藝術流行趨勢，並以此鏈結地區里民、商業活動、在地產業、文教機構，與地方共享。2025大觀國際表演藝術節預計辦理5檔節目，規劃內容如下：</p> <p>1. 國際節目 邀請國際知名國樂團來臺，與本校師生進行深度交流與演出。國際團隊優異的演奏技巧和藝術水準，可讓本校師生理解音樂的多元性，學習更高層次的演奏技術及音樂詮釋能力。</p> <p>2. 跨系所協作</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 《大兵的故事》 結合音樂系、戲劇系、舞蹈系師生跨系所合作，重現20世紀現代音樂傳奇人物史特拉汶斯基經典作品《大兵的故事》。 ● 親子兒童劇 由本校跨領域跨系所合作之親子兒童劇，由現行從事演出的業界校友帶領學生共同執行，讓學生走出教室實踐專業。藉由自製節目展現本校師生藝術創作能量，為學生的學習有一實現履行的平台。 <p>除了演出外，以節目為核心延伸辦理各式工作坊、講座、大師班與師生實質交流；以藝術節行政規劃管理工作，提供學生多樣實習機會；邀請企業為文化平權盡心力，共同推廣表演藝術，以表演藝術提升城市藝文質感，共同構築新北市文化生活新場域。</p>	<p>總經費 450 萬元，資金來源包括票款收入、補助經費或企業贊助預計 350 萬元，另 100 萬元為校務基金。</p>	藝文中心

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
13	教育部美感教育第三期五年計劃 「臺藝大表演藝術小教室－小龍冒險記·玩轉傳統技藝」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本計畫運用表演藝術實踐大學社會責任，執行美感教育計畫而製作本演出，強調文化傳承與美感素養的推廣。透過這樣的活動，學生不僅在體驗中學習，也在實踐中認識到美感教育對文化永續發展的重要性，進而增強美感覺察的能力。 2. 本計畫是專為國小學生打造的創新表演，結合傳統舞龍技藝與當代劇場理念，讓孩子們在演出中認識民俗文化。說書人以生動的故事串聯舞龍的歷史與發展，從古代的祈雨儀式說起，一直到現代舞龍在春節等傳統節慶中如何演變成一種象徵吉祥的表演形式。 3. 節目中，演員們展現舞龍的動態表演，並與學生互動，讓孩子們嘗試簡單動作，體驗其中的樂趣。並安排了實地操演舞龍的環節，讓學生親身參與，進一步理解這項傳統技藝，並培養團隊合作與協調能力。 	教育部計畫補助款 180 萬元	藝文中心
14	館廳永續維運	<p>藝文中心管理臺藝表演廳、國際會議廳及演講廳，為提升能源效率節省能源使用，將辦理以下設備更換：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 臺藝表演廳燈具更換 臺藝表演廳的觀眾席區及舞臺側燈（ETC Source 4）目前使用耗電量高的傳統鎢絲燈具，擬改用 LED 燈具。LED 燈具具備高能效、低耗電的優勢，能顯著減少能源消耗，符合聯合國永續發展目標（SDGs）的能源效率和環境保護理念。LED 燈壽命長，減少更換頻率及電子廢物，降低環境污染。此外，LED 燈產生的熱量較少，有助於降低空調需求和碳排放，可節省成本，朝向綠色劇場邁進。 2. 學術演講廳暨國際會議廳環控設備汰換 演講廳及國際會議廳是學校舉辦各項會議、國際學術論壇、交流講座的重要場所。環控設備自民國91年裝設至今已使用22年，早已出現老化無法支持設備正常運行，並維修不敷成本效益。又演講廳和國際會議廳時有活動連動使用，故擬更換兩廳之環控設備，推動場館可持續發展。 	<p>A. 臺藝表演廳觀眾席燈更換 LED 燈(含電源中繼器新增)：130 萬元。</p> <p>B. 臺藝表演廳舞臺側燈（ETC Source 4）更換 LED 模組：480 萬元。</p> <p>C. 學術演講廳暨國際會議廳環控設備汰換：145 萬元。</p>	藝文中心

肆、財務預測

為因應高等教育發展趨勢，提升教育品質，增進教育績效，教育部自 85 年度起推動國立大學校務基金制度，以促進各國立大學財務有效運作，提升資源使用效率，達到開源節流之目的；另透過社會資源之投入，除可減輕政府負擔，亦可加強與企業良性互動，奠定高等教育學術研究、養成專門人才及培養創造能力等更穩固之發展基礎。茲就本校近 5 年整體財務及 114 年度預算收支簡要分析，並預測未來 3 年可用資金變化情形。

一、近 5 年財務分析

本校收支規模約 12 億餘元（詳表 1），除政府補助款經費之挹注外，亦積極拓展自籌財源，110 年因受新冠肺炎疫情肆虐，自籌收入略有影響外，學校財務規模穩定發展，持續提升學校教學研究能量。

表 1 國立臺灣藝術大學校務基金 108 至 112 年度財務收支分析

單位：千元

項目		108	109	110	111	112	
經費來源	合計	1,188,581	1,189,979	1,166,319	1,280,347	1,228,992	
	資本門(教育部補助)	99,399	100,912	99,718	84,819	63,107	
	經常門	教育部及其他機關補助收入	637,868	642,610	647,825	676,177	677,819
		學雜費收入	265,681	259,507	259,530	261,392	257,689
		建教合作收入	76,500	96,668	63,101	81,715	86,660
		推廣教育收入	30,403	22,693	22,035	16,955	22,765
		雜項業務收入	10,021	10,248	9,111	8,720	7,795
		業務外收入	68,709	57,341	64,999	150,569	113,157
		小計	1,089,182	1,089,067	1,066,601	1,195,528	1,165,885
經費用途	合計	1,142,048	1,115,885	1,067,038	1,075,403	1,086,881	
	經常支出 (不含折舊及攤銷)	944,330	956,180	944,572	988,223	977,222	
	資本支出(含無形資產及遞延資產)	197,718	159,705	122,466	87,180	109,659	

二、114 年度預算概要

本校 114 年度經常性業務收支預算，預估教育部及其他機關補助 7 億 1,364 萬 6 千元，自籌收入 4 億 8,927 萬 2 千元，合計 12 億 291 萬 8 千元，用以支應學校教學研究訓輔、建教合作及推廣教育等所需經費；另資本支出預算編列 3 億 2,586 萬 5 千元，主要係辦理校區學生宿舍等重大工程之興建及購置相關教學研究設備等(詳表 2)。

表2 國立臺灣藝術大學校務基金114年度預算分析表

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常門	1,202,918	經常門	1,237,586
政府補助收入	713,646	教學研究訓輔費用	861,621
學校教學研究補助收入	613,896	建教合作費用	81,279
其他政府補助收入	99,750	推廣教育費用	19,994
自籌收入	489,272	管理及總務費用	220,875
學雜費收入	264,934	學生公費及獎助學金	17,800
建教合作收入	87,750	其他支出	36,017
推廣教育收入	23,750		
其他收入	112,838		
資本門	325,865	資本門	325,865
國庫撥款	93,227	固定資產建設改良擴充	258,902
營運資金	82,638	無形資產及遞延項目	66,963
外借資金	150,000		

註：1.經常支出包含未涉及現金支付之折舊攤銷費用編列1億4,585萬元。

2.其他支出包括雜項業務費用及業務外費用。

3.其他收入包括雜項業務收入及業務外收入。

三、未來3年可用資金變化

本校近5年透過政府補助款之挹注，以及積極爭取建教合作機會增加自籌收入，致收支規模略為成長。另目前辦理校區學生宿舍項重大工程，未來3年可用資金變化情形如下表(詳表3)。

表3 114年至116年國立臺灣藝術大學可用資金變化情形

單位：千元

項目	114年預計數	115年預計數	116年預計數					
期初現金及定存(A)	2,305,331	2,331,895	2,115,136					
加：當期經常門現金收入情形(B)	1,200,938	1,203,456	1,208,015					
減：當期經常門現金支出情形(C)	1,091,486	1,170,043	1,193,665					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	93,227	94,159	95,101					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)	325,865	587,601	632,687					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形(F)	-	-15,419	15,419					
加：當期投資淨(增)減情形(G)	-	15,419	-					
加：當期長期債務舉借(H)	150,000	258,000	272,000					
減：當期長期債務償還(I)	-	14,500	35,026					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±)(J)	-250	-230	-225					
期末現金及定存(K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,331,895	2,115,136	1,844,068					
加：期末短期可變現資產(L)	9,210	25,599	10,400					
減：期末短期須償還負債(M)	85,692	179,251	179,251					
減：資本門補助計畫尚未執行數(N)	-	-	-					
期末可用資金預測(O=K+L-M-N)	2,255,413	1,961,484	1,675,217					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	659,862	401,862	-					
政府補助	-	-	-					
由學校已提撥之準備金支應	-	-	-					
由學校可用資金支應	129,862	129,862	-					
外借資金	530,000	272,000	-					
長期債務	借款年度	償還期間	計畫自償率	借款利率	債務總額	114年餘額	115年餘額	116年餘額
債務項目	114	20年	100%	2.000%	680,000	150,000	393,500	630,474

四、其他重要財務資訊

本校校區學生宿舍重大工程計畫期程為 108 年度至 116 年度，總樓地板面積為 10,502.87 平方公尺，總經費 8 億 2,759 萬元，其中 1 億 4,759 萬元由營運資金支應，6 億 8,000 萬元由銀行借款支應。各年度分配額：以前年度 1,772 萬 8 千元，114 年度 1 億 5,000 萬元，以後年度 6 億 5,986 萬 2 千元。

五、投資規劃及效益

為活絡校務基金，增進教育績效，本校訂有「投資取得收益收支管理要點」，由投資管理小組專責評估投資規劃策略、目標及績效指標之訂定，同時負責各項投資案之評量與決策、投資經費之管控及其他相關投資事項。本校考量投資風險報酬，以及因應未來資金需求調度之靈活性，目前採較穩健之投資方式，以「存放公民營金融機構定存」為主，含美金及新臺幣定存，另購買「海外公司債」，合計投資總額為新臺幣 19 億 7,908 萬元及美金帳戶孳息轉投資計 224 萬美元；預計 114 年利息收入約 3,742 萬餘元，持續為本校開拓自籌財源。

伍、風險評估

各單位依其所屬業務重要性，考量受內外部因素干擾之可能性，針對可能的風險作成評估，預估產生的影響程度和發生機率，潛在的危險性及學校所能承受風險的等級，並依此擬訂相對因應之對策，以有效降低衝擊。

一、風險管理目標

本校將風險管理目標設定為：建立內部風險管理共識、提供策略管理決策建議及提升學校形象。



圖 2 風險管理目標

二、 風險管理範疇

本校將風險管理範疇劃分為四類型：



圖 3 風險管理範疇

(一)財務風險

1. 依據中央銀行央行理監事會後記者會參考資料，目前歐美國家與日本貨幣政策走向分歧，恐影響國際資金流向，加劇全球股匯市場震盪，不利於全球經濟成長，又中國大陸內需動能不足，可能透過供應鏈等間接管道對台灣等亞洲及其他經濟體產生負面影響，部分企業營運恐受衝擊，影響企業捐助意願。
2. 因應通膨壓力緩解及勞動市場疲軟，美國聯準會選擇提前實施降息 2 碼，各國央行亦逐步採取寬鬆政策，存款利率亦隨之調降，致本校存款利息收入預期減少。
3. 面對國內少子女化，本校雖積極開拓海外教育市場，辦理海外招生，

惟面臨各國高等教育學府相繼以高額獎學金吸引人才的壓力下，招生難度增加，恐衝擊本校生員，加以學雜費調漲困難，致本校收入可能減少。

(二)策略風險

1. 國家發展委員會的人口推估報告指出，由於出生人數持續減少，除少數年度因生肖效應而有所波動外，長期而言，各級入學年齡人口均呈持續下降趨勢。為因應少子化的衝擊，本校持續因應擬定高等藝術教育之招生目標與策略，提升學校整體形象與專業特色，建立多元適性的入學或審查機制，適時調整各招生入學策略，惟仍存在人口晚婚、晚育、少子的和讀研究所不再是大學生畢業後的優先選項等風險影響。
2. 為促進藝術教育與地方文化緊密結合，與在地社區連結，本校致力打造溝通、互動的藝文創生聚落，由雙北市民的需求角度出發，以本校的藝術專業做為改造催化劑，協助構思與重塑公共空間，打造雙北地區藝文花園。惟國家整體政策傾向科技、輕人文，且國中、高中師生仍舊有升學的壓力，影響家長與社會關注藝術教育的程度。再者，即便疫情在得到控制後，生活逐步恢復常態，部分的干擾與改變仍可能延續，包括對於群體社交活動安全距離的不確定性，也可能影響或削弱家長和社區群眾對於藝文活動的關注及參與程度。

(三)營運風險

有關節能減碳執行情形，本校 110 年度用電量為 7,376,263 度(EUI 為 67.9)、111 年度用電量為 8,363,940 度(EUI 為 77)、112 年度用電量為 8,775,802 度(EUI 為 80.8)，用電雖逐年增加，但相較於基期年(107 年，EUI 基準值為 88.5)，仍已達成行政院「政府機關及學校用電效率提升計畫」目標，而用電增高主要因素為多功能活動中心於 110 年啟用，建物總樓地板面積達 11,954.45 平方公尺，空間主要用途為：溫水游泳池、籃球場、羽球場等運動空間，於晚間仍有活動及營業，另因新冠肺炎疫情結束，臺藝表演廳及各展演場館之活動檔期增加，致用電量增加，後續將推動下列計畫，持續落實節能減碳工作：

1. 於 114 年底前將螢光照明燈具汰換為 LED 燈具，改善後每年約可減少耗電量 50 萬度。
2. 逐步汰換小型空調系統，增設變頻調控設備，發揮變流量節能功效。

(四)災害風險

災害風險管理是一系統化程序，串連行政指示、單位組織、操作技能，透過執行防範策略、應變能力及檢討改善，以達到降低或減緩災害帶來的不利影響及損害，使風險後果可為學校所能承擔或能掌控。本校常發生之災害多以颱風災害為主，其風險管理措施分為平時、災害前及災害後等階段（表 4）。

表 4 本校因應災害風險之各階段策略

階段	因應策略
【平時】	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各單位人員需隨時巡檢、補充及準備防颱相關物資，以利災害突然發生時得以用最短的時間中整備應用。 2. 各單位人員需隨時注意及通報維修校園中易發生致災可能性之事地物。 3. 組織「臺藝大防颱防震公布欄」LINE 群組，成員為各單位一級主管及助教同仁，以隨時掌握各單位防災動向。
【災害前】	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由校安中心人員隨時注意中央氣象局發布之颱風信息，並轉知各單位以準備相關防災作業。 2. 當發布陸上颱風警報前，由校安中心研議各項防颱準備及物資確認事宜，各單位系所人員須依時限完成後回報。 3. 由首長或副校長率領相關單位巡視校園，指示安全準備措施。
【災害後】	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由總務處全面巡檢校園災損，並將相關數據回報校安中心。 2. 校安中心依規定通報教育部天然災害財損等相關表報。 3. 各單位儘速完成災後重建工作。

本校管理災害風險，因應風險之不確定性以及風險隨時存在，風險管理朝向針對地利之問題特性，持續降低風險發生可能衍生之後果，此作為學校可能承擔與掌握，而是盡可能地利用對策與手段降低風險，使風險的後果可為學校所能承擔或能掌控。

三、 風險評估

本校風險評估步驟如下：

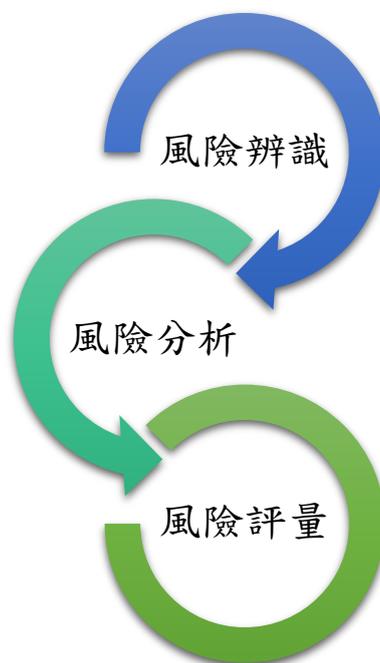


圖 4 風險評估步驟

(一)風險辨識

依本校近中長程發展計畫、整體層級目標及作業層級目標，參考國家發展委員會「風險管理及危機處理作業手冊」中所列之風險來源、監察院糾正(舉)、彈劾案、審計部、教育部或其他權責機關之查核意見建議改善事項等風險來源，進行辨識風險項目。

(二)風險分析

本校參採「風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，考量各單位業務特性、財物安全、人身安全、個人權益及形象受損之發生風險，訂定適用本校之「影響之敘述分類表」(表 5)及「機率之敘述分類表」(表 6)，作為各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標

準並據以計算風險值。風險值之計算方式為影響程度及發生機率之乘積(風險值=影響程度*發生機率)。若業務單位有特殊之評估準則，則由該單位另訂之。

表5 影響之敘述分類表

等級	影響程度	衝擊或後果	形象損害 ¹	生命(人身)安全 ²	財(資)產損失 ³	影響學校運作
3	非常嚴重	高度危機	學校整體形象受損	死亡	大於 100 萬元(含)	全校師生同仁權益受影響
2	嚴重	中度危機	2個單位以上形象受損	殘廢或重傷	100 萬元以下，10 萬元(含)以上	造成相關單位作業窒礙難行
1	輕微	低度危機	單位形象受損	輕傷	10 萬元以下	行政效率不彰

表 6 機率之敘述分類表

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細描述
3	極有可能	61-100%	每季發生1次以上者
2	可能	31-60%	每年發生1次以上，未達每季發生1次以上者
1	不太可能	0-30%	未達每年發生1次者

¹ 形象受損部份例如：資訊安全事件、招生不足等。

² 生命安全部分例如：自我傷害危機處理、學生重大事故身亡處理、緊急傷病處理流程、校園傳染病處理、複合式防災演練等。

³ 財產損失部分例如：自行收納收款作業、採購業務、財產管理、個人資料洩等。

(三)風險評量

經過風險分析結果，考量人力、資源、組織環境等內外因素，由本校內部控制專案小組召開會議研商後，將本校可容忍之風險等值訂為 4，並將前述本校於 114 年度可能面臨之財務風險、策略風險、營運風險及災害風險之評量結果，對應於下表 7 「本校風險圖像」，評量本校風險容忍範疇。

表 7 本校風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	3 (中度)	6 (高度)	9 (極度)
嚴重(2)	2 (低度)	4 (中度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (低度) 營運風險 災害風險 策略風險	3 (中度) 財務風險
	不太可能(1)	可能(2)	極有可能(3)
	發生機率		

註：灰色區域為本校風險容忍範圍。

(四)業務項目風險分類

各單位就業務項目依上述風險分析，檢視其風險係數，屬極度、高度、中度應列入內部控制作業，檢視作業流程控制點，降低風險係數至容許範圍，防患未然。各單位依自我檢視評估風險係數，每年應檢視一次，修正控制作業流程及控制重點，做好風險管理。

陸、預期效益

依據本校定位及教育目標為方向，開展校務發展計畫及策略，推展各工作項目及重大專案，不斷提升專業教學及學術品質能量，深耕在地接軌國際，開展培育藝術人才之道，推展多元與全面性的藝術教育，以確保學生的學習成效及學校的永續發展。

一、落實教學創新與品質

建構跨域課程，連橫各藝術領域，彈性調整課程學分架構，並建置智慧教室，提供多元互動教學模式，以提升教與學的實質成效，促使學生學習成效加值倍增。

(一)精進學分結構及跨域課程

持續修訂畢業學分結構及開設跨域課程，日間學士班於維持原畢業學分數下，彈性調整課程架構，放寬專業選修採認學生至他系修課學分數，開放本系專業選修課程供外系學生選課，另持續增設系所開設跨域課程，預計每學系設置 1~2 門跨域課程，提供外系學生選修，以提升學生學習成效。

(二)優化智慧型教室

重新規劃設計並整合新舊設備，透過教室設備優化升級及新增雙向學習工具，以翻轉教育、問題導向、遠距教學及自帶設備之學習模式，建立多元教學場域，讓教師與學生在課堂上能有更多互動，以增加學生學習興趣。

(三)發揮藝術專業優勢跨界合作

本校為整合校內各項場域與教學研究資源，推展藝術實驗教學，陸續成立「文物維護研究中心」、「科技藝術實驗中心」、「聲響藝術實驗中心」、「肢體藝術實驗中心」及「無形文化資產研究中心」等兼具教學研究、實作、對外接受委託服務與產學合作等各面向能量的單位，連結產官學研，實踐科技藝術的創新教學及研究，落實文化資產維護的藝術永續。持續以實務工作、業界資源的專業相互支援成長，導向深化本校為培育具國際競爭力之優質人才的教育基地及學創平臺。

二、 厚實學術研究專業能量

強化學術獎勵及補助機制，鼓勵本校師生投入創作發表，並支持籌組專業群組、社群，營造學術研究和創作發表之風氣與環境，豐厚學校專業研究與創作展演的能量。

(一)完善學術獎助誘因及機制

1. 為提升本校學術地位，增進本校與國內外學術界之交流，訂定「辦理學術性活動補助要點」，以鼓勵教學單位辦理具前瞻性之學術活動，並訂定「補助博士班辦理學術講座實施要點」，鼓勵邀請校外專家學者辦理專題講座，分享經驗與知能，以拓展學生多元視野。
2. 為促進學術研究品質，本校訂定「獎勵教師傑出研究暨展演實施要點」，以鼓勵教師從事學術研究、論文發表、創作展演及參與國際型

競賽或發表，並且訂有「學術專題研究補助實施要點」，提倡教師投入跨藝、跨域且具創新與前瞻性之研究領域，以強化本校教師學研品質。

(二)激發博、碩士生學術及創作能量

1. 為落實培育博、碩生之學研能量及深化其學術思辨能力，訂有優秀學位論文與創作遴選辦法，獎勵博、碩士生優質研究及創作，並肯定學生於學研、創作領域精進不懈之態度，期冀激勵本校博、碩生研創能量更進一層，厚實學術成果。
2. 為培育學術研究暨創作展演映之優秀人才，提升碩、博士生提案能力，特訂本校高等教育深耕計畫藝術星火計畫徵選要點，以鼓勵博、碩士生有效運用校內外資源，執行專案研究計畫並對外發表。本計畫提供本校博碩士生提升研究及實作之經驗與能量的支援和後盾，以促使其厚實學術專業能力。

(三)發展跨域專業社群及研究群組

支持教師組織提升數位教學能力、促進跨域整合與創新教學社群，透過社群舉辦各項深入淺出、富含專業素養的互動交流，增進教師整合、對接教學研究資源，設計新教案、提出教學創新可行方案，並擘劃跨域展演、開設跨系的課程及工作坊等多元學習環境，增加學生跨域學習機會。並鼓勵教師爭取政府部會計畫為目標進行討論，增加論文發表產量、強化學術研究能量，建構學術扎根；此外，推廣全英(外)

語授課教師社群，期透過社群教師交流及討論，規劃全英語授課的準備、教材的準備，並利用多媒體語言教室輔助教學，進行實地教學演練等。

三、鏈結產官學實踐學用合一

為輔導學生創作、創業、就業和產業接軌，本校透過實習輔導、產學合作培育、搭建創業育成環境，建置多功能的產學示範基地，希以學習、實習、生產、行銷的貫串模式，整合人才培育的上、中、下游，並同時擴展本校藝術專業能見度。

(一) 建立完善的實習機制

為強化學生生涯規劃及職場實務經驗，並協助學生進行職涯探索及落實課程規劃，本校訂有「國立臺灣藝術大學專業實習實施要點」，各系則依據母法制定各系之學生專業實習輔導規則。實施對象為大學部二、三年級的學生，依各公司規定參與校外實習，同時簽訂學生職場實習合約書。實習單位合作廠商之選擇由各系務會議依照學生實習需要與企業機構簽立合作合約，並公佈實習單位供學生選擇，後續開始實習之實施由各系所單位自行規劃包括提供校外實習之機構負責學生實習工作之分派、訓練、指導及部份成績考核等事宜，並由學務處學生生涯發展中心協助之。

(二) 搭建創業育成環境

為協助本校有志創業的青年學子及培育創新中小企業，本校產學暨育成中心規劃固定空間供中小企業廠商實體進駐、創客空間提供學生創業輔導、辦理講座、工作坊等交流活動，並且設有專案計畫共享空間，可提供計畫主持人於執行產學專案期間辦公使用，亦可作為資源共享、產學合作交流的空間。此外，針對產學合作常有的合約、專利、著作權及智財等法律問題，本中心提供免費法律諮詢服務，並舉辦產學分享會提供協助。

(三) 打造多功能的教育產學基地

本校「文化創意產學園區」為強化產業鏈結，透過系所創作工坊、教學研究中心及開放產學合作廠商進駐，提供師生教學實習場域，引進產官學界資源，將其打造為多功能型的教育產學基地，結合本校豐厚的教學能量與藝術產出，整合教師、學生、校友以及藝術工作者進行跨界合作。藉由多元的產學合作計畫，以學習、實習、生產、行銷的貫串模式，輔導學生創作、創業、就業，培養學生具備產業接軌能力，為本校學生營造豐富且專業實務的學習環境。透過專業課程與產學合作，促進師生創研能量，以多元跨域創新教學及創新教學場域，培育藝術跨界人才，緊密連結就業市場，激勵學生創新創業的發展。

(四)力促產官學研合作增值

促進本校高等藝術教育能量的發揮，爭取產官學研共同合作，鏈結並促進產業資源的培植創新與交流，強化人才的專業技術與實務能力，並得以回饋挹注本校校務基金。同時，為提升產官學研成果，將軟硬體服務增值升級，建構友善的產學發展環境。

四、 展現社會責任行動力

展現高等教育的影響力及社會責任行動力，對內實施教育機會均等的各項措施，提供學子充分的教育機會，對外帶動地方區域藝文活動力，提供民眾交流和多元學習管道，提升文化軟實力。

(一)提供經濟不利弱勢學生獎助學金

為了避免經濟不利學生或來自弱勢家庭的學生因經濟困境而失去全面發展的機會，本校有以下措施，提供學生在各種補助與計畫活動中獲得經濟支援，例如「學雜費減免」提供具特殊身份學生學費減免，「弱勢助學計畫」能減輕經濟困難學生的負擔，「各項獎助學金申請」能激勵學生在課業上精進，並透過參與校內外的專業計畫和活動，獲得獎助學金。本校利用上述措施幫助學生們克服經濟障礙，實現個人學習與成長目標，讓學生們能夠在教育場域獲得公平的教育機會，發揮學生們的潛力。

(二)深化在地夥伴關係

本校長期致力耕耘在地藝術教育，攜手鄰近學校共創大觀藝術教育園區，增進校際交流，以本校藝術專業能量，協助園區各校開設大觀藝術教育課程，培植在地藝術幼苗的同時，亦搭建支持本校學生專業發展的空間場域，並豐富在地藝術教育環境。同時，藉合教育部大學社會責任實踐計畫的執行推動，透過課程規劃與多元活動，引導學生實際參與，串連在地夥伴，以多元途徑擴散大學社會責任精神與行動，促進地方的共好與共榮。

(三)帶動區域藝術文教發展

本校有章藝術博物館長期運用藝術大學教育資源特色，關注浮洲在地發展，致力於融合藝術教育及跨領域的藝術交流合作，推動臺藝大教學卓越永續發展，豐富在地藝術教育環境，藝術人才深耕，加強與地區的聚落化生態連結，落實藝文學習社群關係。同時，本校藝文中心積極推展藝文展演、表演藝術活動，帶動周邊聚落並廣及區域，以藝術提升城市藝文質感，落實文化造市，構築新北藝文新場域。此外，為發揮本校藝術教育能量，提供社會大眾終身教育平台，本校推廣教育中心辦理多元藝術與樂齡研習課程，包括學分班、推廣班、工作坊、海外來臺藝術研習與兒少藝術課程等，將藝術與美學融入大眾生活中，提供精進藝術專業的進修機會，以提升區域藝術文教水準，並促進藝術文化發展。

五、 接軌國際交流與合作

促進國際藝術教育之互動與實質合作，打造具有國際視野的教學研究環境，營造國際參與的實踐大道，以培育具備宏觀思考與國際參與能量的藝術人才。

(一)積極推動國際交流，提升本校國際知名度

積極落實國際學術及展演映論交流合作及擴大招收境外學生。積極向教育部申請學海計畫，持續薦送學生出國交換短期研習，參與國際性交流及教育招生展，規劃國際化環境之願景以招收優秀外國學生來校就讀，舉辦與姊妹校之交流與展演活動，並與姊妹校共同創造建立交流平台之有利條件，嘉惠學生國外升學機會，落實校園國際化，提升國際師資陣容、補助學生及老師出國短期研修、展演交流、異地教學、競賽受獎等活動與國際接軌。

(二)增進師生之國際視野，提升本校國際交流之質量

積極鼓勵教職員生出國參加展演、競賽與學術活動，亦鼓勵校內學術單位邀請國外學者專家來臺講學，以及推廣師生進行國際移地交流合作，並努力協助校內學術單位深化與國際院校、傑出學者專家、藝術機構及藝術家之合作與交流。推動國際化行政支持之目標策略，營造國際化學習環境，培育學生自主學習及國際交流軟實力。同時亦舉辦國際論壇，掌握國際藝術教育趨勢與政策，以期本校之教學、創作、展演與學術研究，皆能與國際頂尖大學並駕齊驅。

六、 構築永續校園環境

依循校務發展規劃，進行校地回收作業，並依校園規劃藍圖，完善校園發展機能，提升現有教學與學習環境，建構一流學府標竿及充裕學群發展的適足空間。

(一)持續收回本校南、北側大專用地及進一步開發利用規劃

針對本校南側大專用地兼供體育場使用範圍及北側大專用地撥用後之地上物收回、清理、預算編列等。並進一步針對占用戶房屋收回後進行規劃及運用。

1. 為排除北側眷舍占用情形，編列經費委任律師專業服務採購，除了透過司法途徑收回國有房地，以符撥用目的。大部分住戶已與本校達成訴訟和解條件，仍不定期與住戶進行協商，以利縮短返還期程。
2. 賡續為排除南側遭占用之大專用地兼供體育場使用之國有公用不動產，經編列預算循政府採購程序，委任律師進行民事訴訟程序之調解及訴訟，自預算執行迄今，已收回 85%以上之被佔用土地。
3. 南北側收回校地中現已有大面積範圍可供進行後續開發規劃，除就堪用建物先做妥適運用，為維護社會治安及校園安全，積極規劃拆除不堪用之老舊建物，以利將校地供師生做校園使用。
4. 經管校地內既成巷道各門牌占用戶已全數收回者，將積極辦理廢巷作業，以利縫合本校經管校地，使外來汽機車不再穿梭於師生生活空間中。

(二)調整原臺北紙廠（本校文創園區）土地有償撥用計畫

原預定向行政院國軍退除役官兵輔導委員會有償撥用 8,000 平方公尺原臺北紙廠廠址，於其上規劃興建文創暨設計中心一案，為配合社會住宅興建、捷運設施與新北市政府辦公廳舍需求等國土上位計畫，並考量師生生活習慣之地域性、資源可及性、財源投入之性價比等因素，經盤點現有之北側校地已有大面積收回可供開發及利用，文創暨設計中心改遷移至北側校地興建，除了鄰近校本部核心易於整合各項資源相互輝映，有助於學習空間、教學品質的提升外，更因坐落於交通樞紐，對面即為國立華僑高中及大觀國中、國小，可積極結合既有藝術能量向外發展，落實學用合一，與原有之藝術聚落結合為藝文生態園區。

(三)有章藝術博物館新建工程

本校有章藝術博物館作為收藏傑出校友優秀作品的藝術殿堂，因原有建物老舊，結構安全堪慮且館內典藏空間不足，爰於校園籌設新建。本案原新建計畫經 112 年 12 月 26 日召開 112 學年度第 1 次校務會議決議終止計畫，113 年 3 月 28 日業奉行政院同意終止。另於 113 年 5 月 28 日 112 學年度第 2 次校務會議審議通過重啟「新建有章藝術博物館」並列入近程計畫，調整新建地點及經費規模。114 年度預定辦理先期規劃構想作業。博物館落成後能更有系統展示當代作品，組織既有典藏資源，開拓多元藝術人才，作為師生及社區終身學習之藝術場所。

(四)校區學生宿舍興建工程

本案總計畫經費為 8 億 2,758 萬 9,752 元，主體工程規模為地下 2 層，地上 10 層之鋼筋混凝土結構物，總樓地板面積為 10,502 平方公尺，完工後可增加 630 床位數。工程已於 113 年 9 月 13 日上網招標，10 月 4 日截止投標，10 月 7 日開標。工期 850 日曆天，預計於 114 年至 116 年期間施工。

(五)穩健經營多功能活動中心

多功能活動中心自啟用以來成為學校在運動競技、教學及服務多方面的重要場域。今年將以穩定經營為主軸，聚焦於穩定經營與提升場地效益。持續推廣場館對外租借方案，以促進場地使用率並創造穩定的收入來源，包括與「臺北富邦勇士籃球隊」的長期租借合作，確保場館的穩定運營。同時，羽球場、桌球室及其他設施也將持續對外開放，吸引更多社區與外部單位的使用。為了提升學校的知名度與正面形象，將積極爭取並承辦具指標性的國內大型賽事及活動，藉由這些活動，不僅能展示場館的優質設施，還能強化學校在運動及活動領域的專業形象，進一步擴大校方的外部影響力。未來持續提升管理效能與安全維護，以確保場館穩定營運，並逐步實現資源與社區共享的理念，最終朝向場館收支平衡的營運目標前進。

七、提升校務行政效能

本校行政資訊管理系統資料庫升級，確保資訊安全性，提升跨單位校務資源與行政流程之整合度，作為規劃、推展校務研究的基礎。

(一)強化資通安全管理

依 ISMS 規範預計完成下列業務：

1. 盤點全校資通系統、物聯網設備，並進行資通系統分級作業及資安自評。
2. 全校導入 ISMS，達成高教深耕計畫資安專章關鍵績效指標(KPI)。
3. 配合資通安全管理法執行應辦事項，採取相關防護措施，確保系統維運之機敏性、完整性、可用性。

(二)完備私有雲進行集中化管理，及介接公有雲資源

運用 IDC (Internet Data Center 網際網路數據中心) 將各單位資訊系統集中管理，提供各項資訊基礎服務，包括異地備援、HTTPS 憑證導入、WAF 網頁防護、入侵防禦防護等，打造本校私有雲環境，並介接公有雲環境，加強系統運算、資料儲存的能力，面對未來各項的資訊挑戰。

(三)數據資料庫與分析模組功能

校務研究(IR)分析系統依需求規劃分析，開發系統模組功能，提供有效且彈性的數據、圖形化決策管理機制，透過互動式即時快速擷取決策資訊，形成滾動式校務資源管理與決策制定，協助分析各管道招

生篩選錄取機制、落實學生個別化輔導追蹤機制及本校展演活動成果統計分析，以增強各院所系校務運作及推展藝文活動等校務管理之整體效能。

(四)建置遠端高效能 AI 繪圖

運用私有雲技術導入 Stable Diffusion AI 繪圖主機環境，可依據文字和影像提示產生獨特、逼真的影像，除了影像之外，還可以使用該模型來建立影片和動畫，提供師生高效能 GUP 運算且方便又有效率的研究與學習環境。

八、 促進財務永續性

為健全本校財務會計秩序、提高校務基金使用之彈性及重視績效責任，並促進預算編製之計畫性、合理性及前瞻性，本校以中長程發展計畫為基礎，審酌財務狀況妥為規劃，同時將教育績效目標納入財務規劃報告書與績效報告書並依規定公告，俾外界檢視基金運作之教育績效。

(一)維持基金收支平衡，配合校務發展

依國立大學校院校務基金設置條例第 11 條規定，校務基金預算之編製，應以國立大學校院中長程發展計畫為基礎，審酌基金之財務及預估收支情形，在維持基金收支平衡或有賸餘之原則下，明定預估之教育績效目標，並納入年度財務規劃報告書。校務基金應配合年度財務規劃報告書執行，國立大學校院並應於次年度公告校務基金績效報

告書。因此本校財務規劃報告書係屬事前預測，並於事後作成校務基金績效報告書，俾利外界針對校務基金績效情形及實務運作進行檢討與回饋。

(二)與時俱進，追求教學卓越

為因應少子女化趨勢，並增進本校教學品質，發展特色優勢，以三年現金收支預測可用資金變化情形，期揭露學校校務基金執行狀況並達預警效果，戮力開源節流及採取多元財務調控，維持校務基金財務穩健，務使校務規劃更加周全，貼近社會脈動，順應時勢潮流，以維持校務基金之永續發展。

柒、結語

為落實校務發展總體目標，本校積極推動全面系統性的資源盤點，迅速掌握可用資源，並致力提升校務基金自籌能力，開拓多面向的自籌收入財源。本校近5年透過政府補助款之挹注，以及積極爭取建教合作機會增加自籌收入，收支規模略為成長。並且，各項收支配合校務運作和發展需求有效運用，力圖校務願景平穩且永續發展，以維持學校招生優勢，穩定學雜費和推廣教育等收入。整體而言，學校的財務規模仍穩定發展。

本校將持續精進財務管理，並以穩健的校務基金為基礎，積極開拓多元收入來源，以因應未來更為複雜多變的教育環境。並因應實際需求將校務基金資源做最佳的配置規劃，使能在延續辦學理念以及增進教育績效和品質的同時，維持校務基金收支平衡，以穩健踏實地邁向永續發展的未來。同時，我們將加強與社會各界的合作，共同為臺灣藝術教育的發展貢獻心力。秉持永續發展的理念，本校將持續優化校務基金的運用，確保學校財務的穩定健全，並積極推動綠色校園的建構，為社會培育更多優秀的藝術人才，並積極參與各項文化藝術活動，為社會帶來更多的藝術饗宴。