



國立臺灣藝術大學
National Taiwan University of Arts

111 年度財務規劃報告書

110 年 12 月

目 次

壹、前言.....	1
貳、教育績效目標.....	2
參、年度工作重點項目.....	6
肆、財務預測.....	14
伍、風險評估.....	18
陸、預期效益.....	24
柒、結語.....	33

壹、前言

為延續國立臺灣藝術大學(以下簡稱本校)經典雋永之藝術教育，學校隨時因應外界的變動，如傳染性疾病—新型冠狀病毒(COVID-19)疫情，採取適當的預備和預防措施，在兼顧疫情警戒、滾動式調整防疫措施的狀態下，依循校務規劃及前瞻理念，整合運用各項資源，持續推動校務工作。

依著本校「美大臺藝 國際學府」之願景，擘劃校務發展前景與藍圖，注入高等教育深耕計畫、大學社會責任實踐計畫等各方資源，並將資源做最佳的整合、分配和運用，落實教學創新與品質、厚實學術能量，並且持續開展與政府及民間單位的合作交流，力行空間環境及學習資源的擴充，同時深耕在地社會責任、推動國際合作交流，打造有助學生學習歷程的專業優質與學用環境，提升學生學習成效。

本校落實評估經費收支及運用績效，審酌投資規劃及各項開源節流計畫，使校務資源能因應實際現況分配得宜，確保校務基金能配合校務整體發展規劃有效運用，以維持基金收支平衡。在此依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第二十五條，本校就近中長程發展計畫為基礎，擬訂 111 年度財務規劃報告書。

貳、教育績效目標

本校為國內最豐富多元的完全藝術大學，秉持著「傳承與創新」、「理論與實踐」、「創作與研究」等教育方針，追求提升教學、創作、展演、研究等各面向之品質，積極打造優質學習環境，深化在地社會關懷，並接軌融入國際藝文網絡，持續追求藝術頂尖及卓越，臻至「美大臺藝」之高等藝術教育國際學府。

一、願景

美大臺藝 國際學府

二、定位

奠基厚實的美學素養，以培育具社會關懷及國際宏觀的跨領域人才為目標之頂尖藝術教育、創作與研究學府。

三、教育目標

本校教育目標為培育學子具備下列能力：

- (一) 專業精深的智識：具備精良藝術創作專業能力
- (二) 創造實踐的行動力：具備獨立思考、創造力與實踐能量
- (三) 宏觀視野的胸襟：培育宏觀思考與國際參與能量
- (四) 社會關懷的責任感：致力關注與改善社會環境



圖一 本校教育目標

四、校務發展目標

(一) 藝術之創新兼備傳承

1. 傳承傳統文化藝術價值。
2. 開展多元暨厚實的當代藝術。

(二) 多元藝術之跨域整合

1. 推展藝術文化之新創產學鏈結。
2. 強化全面與高階藝術人才培育機制，成為藝術教育指標學校。

(三) 藝術教育之社區營造及關懷

1. 致力發揚藝術力量，實踐藝術扎根與關懷。
2. 善盡大學社會責任，扮演區域藝文發展樞紐。

(四) 擴展國際藝術視野

1. 打造具有國際視野之教研環境。
2. 營造國際參與的實踐大道與璀璨大舞台。

五、109 學年度近中長程校務發展計畫執行項目總表

110.11.10 製表

分期 學年度 項目	近程計畫(110~112 學年) 執行項目	中程計畫(113~115 學年) 執行項目	長程計畫(116~119 學年) 執行項目
教務學制	-	-	-
系所增設	◆美術學院 110 學年度 「當代視覺文化與實踐 碩士班」及「當代視覺文 化博士班」整合為獨立研 究所案（108 學年度第 1 次研發會議，美術學院新 增）。 ◆美術學院 111 學年度 「造形藝術碩士在職專 班」停招案（109 學年度 第 1 次研發會議，美術學 院新增）。 ◆本校 111 學年度「亞太	-	-

分期 學年度 項目	近程計畫(110~112 學年) 執行項目	中程計畫(113~115 學年) 執行項目	長程計畫(116~119 學年) 執行項目
	建築空間與文物修護學士學位學程」案(109 學年度臨時研發會議新增)。		
課程	-	◆公共藝術學程(106 學年第一次研發會, 雕塑學系調整。)	-
學術研究	◆106-110 年「擴充館藏圖書視廳資料及電子資源」5 年發展計畫(105 學年度第 1 次研發會議, 圖書館新增)。	-	◆成立「創意整合設計中心」(待北側大專用地之視覺藝術大樓興建計畫開始規劃之際, 創意整合設計中心即可同步進行規劃運作)(102 學年度第 1 次研發會議, 設計學院新增)。
校園 空間規劃	<p>◆南北側被占用校地收回開發案。(109 學年度第 1 次研發會議更名)。</p> <p>◆「北側校地興建學生宿舍 BOT 案」調整至「南側校地興建學生宿舍大樓, 採貸款方式」(基地為現宿舍機車停車場、熱音社、工作班及研究生宿舍)(104 學年度第 1 次研發會議, 學務處調整)。</p> <p>◆籌建「有章藝術博物館」地點調整案(基地由原學校大門口進門後右側範圍調整至現藝博館東側)(104 學年度第 2 次研發會議, 有章藝術博物館調整興建地點)。</p> <p>◆建置本校「校史室」。(101 學年度第 3 次研發會議, 有章藝術博物館新增)。</p>	<p>◆原校區校園景觀擴建工程(99 學年度第 1 次研發會議新增)。</p> <p>◆表演學院各系所空間由既有空間擴增—舞蹈學系: 現使用綜合大樓 3 至 5 樓, 擴增至 2 樓。(109 學年度第 1 次研發會議更名)。</p> <p>◆「舞蹈學系興建中型劇場案」(自「有章藝術博物館」大樓興建之規劃刪除)(102 學年度第 3 次研發會議調整)。</p> <p>◆擴建「工藝設計學系陶瓷工場大樓」(104 學年度第 3 次研發會議維持中程)。</p> <p>◆擴建中國音樂學系大樓(原地擴建, 並擴增週邊空地列入預定地;</p>	<p>◆「表演藝術學院各系所空間由既有空間擴增: 音樂學系及中國音樂學系擴增使用行政大樓 1-4 樓(俟原行政大樓遷至北側新行政大樓)」案(100 學年度第 2 次研發會議, 研究發展處調整; 109 學年度第 2 次研發會議更名)。</p> <p>◆書畫藝術大樓(原廣電大樓)拆除案。(待藝文創意大樓興建完成後則拆除書畫藝術大樓)(102 學年度第 1 次研發會議, 總務處新增; 107 學年度第 2 次研發會議, 據總務處刪除視覺藝術大樓後調整)。</p> <p>◆南側校地規劃興建「300 公尺田徑場(8 條跑道, 含排水設施, 鋪面, 照明等)」(103 學年度第</p>

項目 分期 學年度	近程計畫(110~112 學年) 執行項目	中程計畫(113~115 學年) 執行項目	長程計畫(116~119 學年) 執行項目
	<p>◆南側校地規劃興建排球場 3 座(108 學年第 1 次研發會議晉列至近程計畫)。</p> <p>◆「以校務基金有償撥用『行政院國軍退除役兵官輔導委員會原臺北紙廠房地』」案(108 學年第 1 次研發會議，研發處新增中程計畫；108 學年第 2 次研發會議專案晉列近程計畫；109 學年度第 1、2 次研發會議調整)。</p> <p>◆規劃「文創暨設計中心大樓興建」案(109 學年度第 2 次研發會議，文創處新增並專案晉列近程計畫)。</p>	<p>但需等多功能活動中心規劃完成再辦理)。(104 學年度第 3 次研發會議，國樂系由近程計畫調整至中程。)</p>	<p>2 次研發會議調整)。</p> <p>◆本校北側校地近中長程規劃案(107 學年度第 1 次研發會議，總務處新增，以大觀路一段 39 巷為分隔，左側為藝文創意大樓預定地，右側為藝術創意聚落。)</p>
教學展演 及學生服務	-	-	-
人力 管理與提升	-	-	-

參、年度工作重點項目

本校以「美大臺藝 國際學府」為願景，秉持校訓「真善美」，以學用化、優質化、平臺化、在地化及國際化等五大校務發展核心策略，推動十二大標的，致力厚實與壯大臺藝大之教學、研究與專業創作的全方位跨域能量，在地善盡大學社會責任，扮演人文關懷與區域發展的關鍵樞紐，繼而延伸佈署全球國際方略，以接軌國際頂尖藝術高等教育品質為階段性目標，其具體作法簡述如下：

一、培育臺藝大學子成為具有國際競爭力的優質人才。【學用化1/2】

- (一) 推動教學創新課程新架構。
- (二) 強化課程藝術創作能量與產業接軌。
- (三) 推動高等教育深耕計畫，打造本校成為培育專業人才之國際頂尖藝術大學。

二、建置視覺、傳播、表演的跨領域產學研創發展機制，建構前瞻性嵌造國際之學創平臺。【學用化2/2】

- (一) 建置各領域實踐屬性課程之質性空間。
- (二) 設置多功能產學基地，成就文化經濟體人才養成之重鎮。
- (三) 建置完善實習輔導機制，強化學生學以致用能力。
- (四) 持續辦理產學合作。

三、建構優質的教學及行政環境，以提升臺藝大體質。【優質化1/3】

- (一) 賡續爭取外部資源，追求教學卓越。
- (二) 辦理推廣教育藝術與文創研修班，收入挹注校務基金。
- (三) 強化終身教育特色，規劃滿足各年齡層之藝術教育推廣課程。
- (四) 興革人事業務。
- (五) 創新變革資訊管理系統。
- (六) 擴增圖書資源與專業教學設備。
- (七) 落實校務大期程系統化管理機制。

- (八) 建立全校品質管理機制。
- (九) 強化內部控制機制，加強危機管理。
- (十) 推動內部稽核，定期檢討校務推動情形。

四、興利肇劃收回的校地與加值藝術環境來規劃校園空間。【優質化2/3】

- (一) 建立校園整體規劃藍圖，積極擴展校地及使用空間。
- (二) 持續推動校園整體空間之景觀美化與質性效能化。

五、傳承文史命脈之知識體系及有形載體(創作)，登錄臺藝大相關藝術發展的文獻誌。【優質化3/3】

- (一) 擴大出版量能，累積學術研究能量。
- (二) 持續記錄校史相關文獻，建構藝術發展知識庫。

六、提升臺藝大成為藝術與人文學術(創作)之研究重鎮。【平臺化1/3】

- (一) 強化專業師資團隊，建構前瞻教學研究與創作環境。
- (二) 推動本校教師升等制度變革，建構更具彈性之升等管道。
- (三) 落實教師績效評鑑制度，促進教師升等與教學職能同步提升。
- (四) 訂定教師教學評量及激勵措施，提升教師教學品質。
- (五) 實質獎勵教師深耕學術研究與創作發表。
- (六) 鼓勵教師申請科技部研究計畫。

七、運用饒厚多元的藝術創造力與知識理論體系建架臺藝智庫。【平臺化2/3】

- (一) 發揮臺灣文化政策智庫中心能量，建構創新藝文知識體系，體現藝術文化學術實踐。
- (二) 擴大成立專業研究群組，進行跨藝、跨域相關研究。

八、整合臺藝大相關系所之影視、音像學門，建置前瞻性科技與藝術結合之新媒體實驗平臺。【平臺化3/3】

- (一) 開展科技藝術實驗中心

(二) 開展聲響藝術實驗中心

九、與在地社區連結深耕，展現社會責任與人文關懷。【在地化1/2】

(一) 深耕全國唯一從幼兒園到博士班的大觀藝術文教園區，進駐社區(學校)，培植美感教育向下扎根。

(二) 以「藝文中心化」方式，落實在地藝術教學及提升藝文水平，成就雙北都會區的藝文大庭園。

(三) 執行教育部偏鄉藝術美感育苗計畫。

(四) 與社福團體合作，進行藝術表演與公益服務活動。

十、越在地越國際，邀請國內外知名大師蒞臨講授，結合區域發展，回饋臺藝大藝術專業能量，承擔區域發展樞紐。【在地化2/2】

(一) 辦理大型展覽活動。

(二) 推展本校師生創作成果，於國際舞臺嶄露頭角。

十一、落實全方位、多層次與多元軸線的國際接軌及實質交流。【國際化1/2】

(一) 擴大與國際重要學府締結姊妹校，提升本校國際聲望。

(二) 開拓學習與創作視野，培育學子走向國際。

(三) 擴大國際學生與在地文化交流。

十二、經營具國際參與的實踐大道之璀璨大舞臺。【國際化2/2】

(一) 籌辦大臺北藝術節之「大臺北當代藝術雙年展」。

(二) 籌辦大臺北藝術節之「大觀國際表演藝術節」。

(三) 配合國家政策，推動藝術外交。

(四) 邀請國際姊妹校進行藝術文化交流。

(五) 赴歐洲、美洲、亞洲國家進行學術交流與合作。

本校師生及校友在各領域所展現的創作能量，都是我們的無形資產，展望未來，在大家同心攜手努力下，持續推動「美大臺藝 國際學府」工程，鍛造「國立臺灣藝術大學」的耀眼招牌。爰本此旨，訂本校 111 年度工作重點項目如次：

111 年度工作重點項目

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
1	高等教育深耕計畫暨教育部競爭型補助計畫提案	<p>計畫以5年為期進行發展規劃，執行期程自107年1月1日起至111年12月31日，每一年度補助額度需依學校計畫執行成效之評核，作為次一年度調整經費補助額度之依據。</p> <p>深耕計畫共有「落實教學創新及提升教學品質」、「發展學校特色」、「善盡社會責任」及「提升高教公共性」四大共同指標。</p> <p>本校於109年-111年發展科技教研中心，深耕在地文教、藝術、產業，以「美大臺藝·新北文教大庭園」之願景發展臺灣藝術大學城。預估配合教育部將於111年7月至8月公告新一期競爭型補助計畫申請方式及目標，將以拓展科技藝術中心聚落及其跨域課程為核心，規劃下一期申請補助計畫，並在校內召開計畫公聽會，以採納校內師長及學生意見，做為調整撰寫目標之依據。</p>	4,500 萬	教務處
2	有章藝術博物館新建工程	<p>主體工程規模為地下2層，地上5層，總樓地板面積約7769.64平方公尺，構造形式於地下二樓至地上二樓為RC板牆系統，三至五樓則為鋼構系統，預計取得銅級綠建築及合格級智慧建築標章。本採購案符合GPA採購協定，工期為1,265日曆天。</p>	<p>總經費： 5億9,943萬3,802元。</p> <p>111年經費：2,000萬元。</p>	總務處

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
		預定工作項目： 1. 假設及拆除工程。 2. 擋土措施、連續壁施作。 3. 基樁施作、開挖、支撐及接地工程。 4. 地下二層結構體工程、配管工程。		
3	收回南北側校地	<p>【南側校地】</p> <p>依行政院 76 年 7 月 21 日台(76)內地字地 511571 號函核定徵收南側占用校地地上物徵收。</p> <ol style="list-style-type: none"> 嗣依法由原臺北縣政府進行查估，並以查估清冊金額為補償金(目前為救濟金名義)發給占用戶。 目前尚有40餘戶未返還，其中有拒絕與本校和解住戶，已委任律師起訴請求返還校地在案。 另有部分之被占用土地，非查估清冊內占用，目前無救濟金作為和解條件。 <p>【北側校地】</p> <ol style="list-style-type: none"> 起訴請求返還房地有33戶。 尚未起訴尋求和解4戶。 如以和解方式收回校地，本校核定救濟金給付標準為以房屋實際樓地板面積，扣除僑中出資14坪面積，乘以每坪1萬7,731元的金額為和解條件。 	6,232 萬元	總務處

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
4	申請教育部第三期 USR 計畫	<p>大學社會責任實踐計畫(以下稱 USR 計畫)為 3 年期計畫(109-111 年)，為能永續推動地方發展，爰規劃申請第三期 USR 計畫，因第三期徵件須知尚未公告，按前例，學校至多可提大學特色類 4 案及國際連結類 1 案。總辦將於 111 年 1 月公開徵求校內提案，目的以「在地連結」與「人才培育」為核心延伸至「在地關懷」、「文化永續」等議題，並以強化場域永續發展為目標進行推動。</p>	屆時依教育部徵件須知辦理	研究發展處
5	特色學分班	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本中心推動推廣教育、在職進修和回流教育，辦理特色學分專班如美術專業領域學分班、兒童藝術師資 20 學分班等，提升轉職機會與終身學習契機。 2. 為提供社會大眾參與高等教育需求和因應藝術相關產業人才培育，110 學年開辦「時尚設計暨多媒體行銷 80 學分班」專班。 3. 111 年度研擬有益於成人教育和職場專業發展之特色學分班。提供有志培養第二專長、精進藝術教育和關懷藝術、文化傳承之學員進修機會。 	預計收入 300 萬元	推廣教育中心

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
6	多功能活動中心經營指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擴展多功能活動中心場域對外辨識度與租借，以提高場地利用率。 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健康形象。 	預計收入 1000 萬元	體育室
7	推動校園衍生企業	大學為建立辦學特色，提供師生教學實習機會，協助學校研發成果商品化與技術移轉，鼓勵師生創業及協助產業創新，得透過人員借調、資金投資、技術入股等方式推動衍生企業。期於學校端能落實學用合一、提高就業創業機會及增加校務基金收入；而於產業端能結合學術專業與研發能量、應用大學資源與人才、提升產業競爭力。	將以外部資金、教師投資及校務基金投入為主。	文創處
8	2022 大臺北藝術節 (1)大觀國際表演藝術節 (2)大臺北當代藝術雙年展	1. 大觀國際表演藝術節 2022 大觀國際表演藝術節，預計邀請參演藝術家及節目：捷克洞穴農場工作室《避難所》、阿迦汗音樂大師六重奏：美國琵琶名家吳蠻、美國手鼓大師 Abbos Kosimov、塔吉克都坦爾演奏家 Sirojiddin Jurave、小提琴及中提琴演奏家 Jasser Haj Youssef、薩克斯風演奏家 Basel Rajoub 和 Qanun 演奏家 Feras Charestan 《絲路音樂之旅》、楊景翔演劇團《單身租隊友 2》、栢優座《孫悟空大戰鐵扇公主》、本校舞蹈系《中國舞年度展》及音樂系《彼得	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大觀國際表演藝術節：1,233 萬元 2. 大臺北當代藝術雙年展：700 萬元 	秘書室

編號	計畫名稱	重點說明	經費說明	單位
		<p>與狼》等 6 檔節目，以多元節目內容持續打造文化大庭園，提升臺藝大及大臺北地區藝文水平。</p> <p>2. 大臺北當代藝術雙年展</p> <p>大臺北當代藝術雙年展及系列，以規劃視覺藝術相關展演活動，由多元、跨域的機構、團體及個人組成參展，交融多方視野，實踐跨學科結盟，藉由展覽實踐期間相互協作，提升創新實踐可能性。展覽除實踐藝術策展機制，也由學術講座、工作坊、導覽等，多元多層次活動引導參與者理解展覽各個面向。</p>		

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院校務基金制度，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，奠定高等教育為研究學術、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 111 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

本校收支規模自 105 年度新臺幣(以下同)10 億餘元，增至 109 年度約達 11 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，其中建教合作收入成長 72.08%，顯示計畫競爭性經費之投入，不僅提升學校教學研究能量，對於建教合作更有顯著之成效。

表 1：國立臺灣藝術大學校務基金 105 至 109 年度財務收支分析

單位：千元

項目		105 年度	106 年度	107 年度	108 年度	109 年度
經費來源	合計	1,035,527	1,198,013	1,326,156	1,188,581	1,189,894
	教育部及其他機關補助收入	582,846	751,157	892,747	737,277	743,522
	學校自籌收入	452,681	446,856	433,409	451,304	446,372
	學雜費收入	268,472	269,751	263,120	265,681	259,507
	建教合作收入	56,176	64,672	58,110	76,500	96,668
	推廣教育收入	32,278	28,531	28,754	30,403	22,693
	其他收入	95,755	83,902	83,425	78,720	67,504
經費用途	合計	941,517	1,075,788	1,213,918	1,142,048	1,115,885
	經常支出(不含折舊及攤銷)	812,040	863,617	859,750	944,330	956,180
	資本支出(含無形資產及遞延資產)	129,477	212,171	354,168	197,718	159,705

二、111 年度預算概要

本校 111 年度經常性業務收支預算，預估教育部及其他機關補助 6 億 7,031 萬 4 千元，自籌收入 4 億 5,029 萬 8 千元，合計 11 億 2,061 萬 2 千元，用以支應學校教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費；另資本支出預算編列 1 億 1,639 萬 8 千元，主要係辦理有章藝術博物館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 111 年度預算分析表

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常門	1,120,612	經常門	1,144,973
政府補助收入	670,314	教學研究訓輔費用	785,159
學校教學研究補助收入	568,160	建教合作費用	90,646
其他政府補助收入	102,154	推廣教育費用	14,662
自籌收入	450,298	管理及總務費用	199,166
學雜費收入	265,644	學生公費及獎助學金	17,800
建教合作收入	96,700	其他支出	37,540
推廣教育收入	22,650		
其他收入	65,304		
資本門	116,398	資本門	116,398
國庫撥款	70,497	固定資產建設改良擴充	91,598
營運資金	5,901	無形資產及遞延項目	24,800
其他	20,000		
外借資金	20,000		

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 4,932 萬 5 千元。

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。目前刻正辦理有章藝術博物館等重大工程之興建，未來3年可用資金變化情形如下表3。

表3：111年至113年國立臺灣藝術大學可用資金變化情形

單位：千元

項目	111年預計數	112年預計數	113年預計數					
期初現金及定存 (A)	2,131,553	2,228,026	2,050,351					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	1,118,022	1,127,410	1,135,958					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	995,565	1,005,424	1,015,108					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	70,497	71,202	71,914					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	116,398	366,528	443,190					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	-	-	-					
加：當期投資淨(增)減情形 (G)	-	13,301	-					
加：當期長期債務舉借 (H)	-	-	-					
減：當期長期債務償還 (I)	-	22,222	22,222					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	19,917	4,586	-85					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,228,026	2,050,351	1,777,618					
加：期末短期可變現資產 (L)	46,502	46,702	46,922					
減：期末短期須償還負債 (M)	121,705	121,705	121,705					
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)	2,152,823	1,975,348	1,702,835					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	838,469	548,855	183,100					
政府補助	-	-	-					
由學校已提撥之準備金支應	4,670	-	-					
由學校可用資金支應	499,434	296,490	92,735					
外借資金	334,365	252,365	90,365					
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	111年餘額	112年餘額	113年餘額
債務項目	110	20年	100%	1.095%	400,000	400,000	377,778	355,556

(註) 本校學生宿舍興建工程因疫情因素，考量營建市場缺工、缺料問題嚴重等因素，規劃緩辦工程計畫1年，爰有關學生宿舍債務舉借屆時將依緩辦時程配合調整。

四、其他重要財務資訊

本校辦理重大工程之說明如下：

(一) 有章藝術博物館

計畫期程為 107 年度至 113 年度，總樓地板面積為 7,206.54 平方公尺，總經費 5 億 9,943 萬 4 千元，其中 4 億 9,943 萬 4 千元由營運資金支應，1 億元由其他資金(捐款)支應。各年度分配額：107 年度 233 萬元，108 年度 700 萬元，109 年度 600 萬元，110 年度 6,000 萬元，111 年度 2,000 萬元，以後年度計 5 億 0,410 萬 4 千元。

(二) 校區學生宿舍

計畫期程為 108 年度至 112 年度，總樓地板面積為 10,844 平方公尺，總經費 4 億 2,200 萬元，其中 2,200 萬元由營運資金支應，4 億元由銀行借款支應。各年度分配額：108 年度 763 萬 5 千元，109 年度配合執行進度不編列預算，110 年度 6,000 萬元，111 年度 2,000 萬元，以後年度計 3 億 3,436 萬 5 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，含美元及新臺幣定存，另購買目標到期優質新興主權債券基金及海外優質債券，截至 110 年 6 月止，合計投資總額約新臺幣 9 億 5,000 餘萬元；惟因新冠肺炎疫情持續影響，市場利率依舊偏低，預計 111 年投資收入約 812 萬餘元，債券基金則將於 2023 年到期後一次獲取 4 年間之債券本息，將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. 新冠肺炎疫情席捲全球，中央流行疫情指揮中心因應疫情變化，持續調整防疫管制措施，雖提供擴大紓困方案以帶動消費、提振內需市場並減緩疫情衝擊，惟國內疫情及相關管制措施仍造成民間消費明顯降溫，導致經濟前景具不確定性，部分企業營運受衝擊，財務體質恐轉弱，影響企業捐助意願。
2. 中央流行疫情指揮中心因應全球疫情持續邊境管制，已影響外籍生來臺意願或機會，且面對國內少子女化困境，恐衝擊本校生源，在學雜費調漲困難下，致本校收入可能減少。
3. 近期新臺幣對美元升值，致本校美金存款承擔匯率風險，以及各國央行賡續寬鬆貨幣政策，致新臺幣與美元存款利率維持低檔，亦使本校利息收入減少。

（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。再者，受全球新冠疫情影響，在招收國際學生上亦面臨類似的困境與挑戰。即便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管道之因應策略，仍受到疫情衝擊，以及存在人口晚婚、晚育、少子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，並且因疫情警戒和相關防疫措施之施行，部分連結在地的活動需延期或調整辦理方式，更加影響家長和社區群體關注及參與程度。

(三) 營運風險

有關節能減碳執行情形，本校 108 年度用電量為 7,114,720 度、109 年度用電量為 6,757,680 度，減少 357,040 度，節電成效良好。多功能活動中心於 110 年 1 月啟用，其附屬設施游泳池於同年 3 月營運，用電量增加，惟因新冠肺炎疫情於 5 月升級，學校採用遠距教學，游泳池及展演活動場館停止使用，用電量減少，經統計，109 年度 1 月至 7 月用電量為 3,701,309 度，110 年度 1 月至 7 月用電量為 3,902,095 度，較 109 年度同期增加 200,786 度，如疫情趨緩並調降防疫等級，學校各空間恢復正常運作後，用電預期將會增加，將視用電情況研議調整相關節能措施。

(四) 災害風險

災害風險的管理，就是在災害發生前，有系統、有方法、有步驟地避免、減輕可能引發災害風險的機會，或降低損害的程度。本校較常發生之災害係颱風災害，相關風險管理措施例分為災害前及災害後兩個階段：

【災害前】中央氣象局發布陸上颱風警報，校內即由副校長率學務處軍訓與生活輔導組召開防颱會議，由各一級主管及教學單位代表出席，會中研議各單位颱前應完成事項，會後由副校長率相關單位主管巡視校園，指示安全準備措施，各單位於時限內完成後回報。

【災害後】由總務處全面巡視校園災損回報校安中心，依規定通報教育部天然災害財損等相關表報，並由各單位儘速完成災後重建工作。

本校管理災害風險，並非將風險去除，因為風險之不確定性，使得風險隨時存在，不可能完全去除，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：

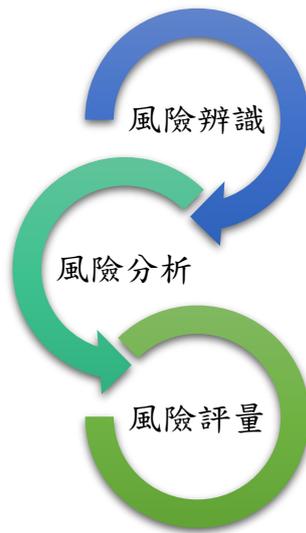


圖 4 風險評估步驟

(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」(如表 4)及「機率之敘述分類表」(如表 5)，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4 影響之敘述分類表

等級	影響程度	衝擊或後果	形象損害	生命(人身)安全	財(資)產損失	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5 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

(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 111 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 6「本校風險圖象」，尚均位於本校風險容忍範疇。

表 6 本校風險圖象

影響程度	風險分布		
	非常嚴重(3)	3 (中度)	6 (高度)
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。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、複合式防災演練等等，財產損失部分例如：自行收納收款作業、採購業務、財產管理、個人資料外洩等等，形象受損部份例如：資訊安全事件、招生不足等等。

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

依本校的定位及教育目標為基礎，戮力推展各工作項目及重大專案，透過環境軟硬體的再加值，開展培育藝術人才之道，推展多元與全面性的藝術教育。

一、 厚實學術研究品質與能量

強化學術獎勵及補助機制，籌組專業研究群組，營造學術研究和創作發表之風氣與環境，鼓勵本校師生投入執行學術研究計畫、展演映之創作表現，豐厚本校師、生學術研究與創作展現的質與量。

(一) 推動學術獎勵及補助機制

- 1、為提升學術研究質量，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。
- 2、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。

(二) 精進本校博、碩士生專業能量

- 1、為培育學術研究暨創作展演映之優秀人才，特訂定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。
- 2、藝術星火計畫自 107 年度籌辦至今累積投件人數共計 91 人，獲獎人數共計 52 人，總獎勵金達 216 萬；截至 109 年底獲獎者共計產出研究論文 16 冊、研討會發表 15 篇 / 場、期刊發表 1 篇、專書 1 冊、展覽 7 場、公開演出 18 場、影片 7 部、公開放映 36 場、講座 14 場、各類獎項（含入圍）64 項，執行成果輝煌。111 年度仍

持續推動執行本計畫，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) 建立多元專業成長社群

- 1、支持教師成立或參與跨領域整合與創新教學社群，透過社群的互動交流，增進教師整合、對接教學研究資源，在新的學期開設跨系的課程，增加學生跨域學習機會。同時，以投件政府部會計畫為目標進行討論及產出，藉以爭取資源挹注，厚實教師研究品質。
- 2、為推動本校師生多元學習與跨域互動，鼓勵教師申請建置專業領域研究群組，整合校內外資源，辦理工作坊、講座、論壇及學術研討會等多項活動，打造多元學習環境，加強學生縱向專業，以及增進橫向交流擴展，多元性通才培育，增進跨域學習機會，深化並厚實強化學術研究能量，建構學術扎根。

二、 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，精進數位化課程，以提升教與學的實質成效，促使學生學習成效加值倍增。

(一) 強化學分結構及開設跨域課程

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) 持續建置智慧型教室

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) 打造展演映論能量平臺

以多元藝術跨域科技實驗發展為主軸，訂定研究創新、教學培育、行銷推廣為策略目標，持續經營科技藝術實驗中心，打造科技藝術結合「教、研、展、演、映、論」之學創中心暨國際平臺。並拓展聲響藝術實驗中心，結合現今音樂科技與各藝術領域，運用專業錄音設備、軟體等，探索展演的新可能性，亦朝向跨域合作、產學合作、實作增能持續發揮能量。

三、 鏈結產官學研合作能量

提供學子踏入職場、創業環境的輔導資源，協助與社會、產業的具體連結，並對外爭取產官學研合作機會，提高產學媒合機率，擴展本校藝術專業能見度。

(一) 拓展多元實習、輔導就業機會

本校與 1111 人力銀行的合作，強化學生實習平台，統合本校實習資源，鼓勵業界與學生由線上系統媒合實習職缺，並落實職場實習成效回饋，提供學用合一的學習經驗與培育管道。

(二) 扶植創新創業育成產業

為協助本校有志創業的青年學子與近5年畢業生爭取創業補助資源，配合教育部青年發展署推動的 U-start 創新創業計畫，每年舉辦「U-start 創新創業計畫系列活動」，活動包含計畫宣傳、成功撰寫計畫書課程、財務規劃課程、創業營運計畫書諮詢講座以及 U-start 學長姐創新創業講座分享。並且藉此機會發覺具潛力的創業團隊，協助計畫申請及創業課程輔導，培育優質創業團隊，協助青年學生創業實踐。

(三) 爭取產官學研合作加值

發揮本校高等藝術教育的能量，爭取政府機關或民間企業之產官學合作案，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。

四、 展現社會責任行動力

結合本校高等教育與藝術專業涵養的影響力，以及兼具在地思維、國際視野的社會責任行動力，帶動地方區域的活動力。

(一) 滾動經營大觀藝術教育園區的合作連結

持續推動大觀藝術教育園區五校間的校際交流，落實聯盟之教育策略，以臺藝大的藝術專業與能量，至園區各校開辦大觀藝術教育場域的藝術教育推廣課程，以培植在地藝術幼苗，豐富在地藝術教育環境。在耕耘多年大觀藝術教育園區的良好基礎上，規劃於 111 年度首辦深化藝術教育課程，並依園區各校對於校內課程規劃與學校特色發展的評估，彈性調整藝術教育課程的辦理方向與內容。從原有的藝術教育推廣課程進階到深化課程，加入更多元的藝術專業人力和資源，期能透過深化原有社團課程的內涵，帶入更深度專業的指導，促進參與學校及其師生更為具體的交流和成果，創造互利雙贏的局面。

(二) 實踐大學社會責任精神

本校戮力推動大學社會責任受教育部肯定，111 年度仍續執行「以大觀創藝聚落開展社區美學實踐計畫」、「社會企業的藝術設計應援團」、「文化河流水資串流-淡水河區域歷史紋理與文化資產保存計畫」等 3 案大學社會責任實踐計畫(USR)，並辦理高等教育深耕大學社會責任實踐基地(USR-HUB)「浮洲在地美學聚落策展實驗計畫」、「雙北樂音悠揚美學實踐計畫」、「雙北跨域表演美學實踐計畫」、「番仔園、歡仔園、三抱竹文資記憶活化計畫」等 4 項子計畫。透過實際行動，開創藝術社群聚落，重現地方特色，架構

藝術體驗實作空間，擴大藝術互動場域，應用藝術角度解決社會問題，同時關懷在地弱勢族群，串聯場域夥伴，為在地藝術教育基底深入紮根，將臺藝大藝術量能注入永續藝文發展 DNA。

(三) 推展大臺北藝術節

領航策劃國際級藝術展演活動——大臺北藝術節，結合本校當代藝術雙年展與大觀國際表演藝術節的展演活動，融合本校藝術教育成果及跨國、跨界的藝術交流合作。透過當代視覺藝術與表演藝術的能量，提供優質的藝術教育與文化平權平臺，帶動在地社區居民與鄰近高國中小師生的文化參與及文化普及的養成，也開展藝術人才深耕。將藝文資源共享並連結周邊聚落，廣及區域並逐漸輻射拓展至鄰近城市、直至國際網絡，意味著大臺北藝術節不僅匯聚在地認同，有助文化造市，更啟動具國際視野的社會責任。透過建立藝術節的品牌，使其成為地方重要藝文節慶活動，以鏈結產、官、學、研之最大學用效益。

五、 推動國際交流並開啟遠距合作

透過聯合展演、學生交換、教師互訪觀摩、遠距線上教學等跨國校際交流，以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研環境，營造國際參與的實踐大道，藉以提供本校學生擴展國際藝術視野的管道，培育具備宏觀思考與國際參與能量的藝術人才。

(一) 持續跨國校際交流，落實合作計畫。

積極與國際一流藝術院校締結姊妹校，持續增加歐美亞地區姊妹校之質與量，透過交換學生、國際加值講座等計畫之執行，持續提升每年出國與來校交換生人數，落實校際合作關係，促進學術研究之國際化發展。

(二) 協助推動國際展演交流

為協助推動並落實多層次與多元軸線的國際實質交流，致

力推動與姊妹校合作之交流展演活動，協助本校辦理各項大型藝術展演活動，持續與海外各大藝術節、展演機構、文化創意產業機構，溝通聯繫合作計畫，增加國外演出與展覽之機會，亦引進海外優質展演團隊在臺展演，建立國際藝術互動串聯之交流平台。

(三) 開拓學生創作視野，增進國際學習經驗。

持續補助學生進行異地學習、參與交流展演活動、國際競賽等多元學習、創作、研究活動，期能開拓學生國際學習經驗、增進海外生活歷練，於異文化獲取藝術創作、學術研究之素材與靈感，以全球多方視角重新審視、反省人文與藝術之諸多議題。

(四) 禮聘國際知名大師、學者駐校客座授課。

鼓勵系所邀請國外知名學者來校客座、短期講學、辦理文創專題與工作坊，以提供學生豐富多元的藝術文創學習環境，運用相關經費，禮聘外籍客座教授來校授課，讓學生於國內即能親炙國際一流教授、藝術家，認識各國藝術創作流派與理論，並活用外語吸收新知、提升發表意見之能力，同時也提供臺灣文化、學術圈最佳觀摩切磋之跨國、跨文化交流機會。

六、再造校園整體環境

隨著被占用地逐漸收回，可開發使用的校地漸增擴展，以之作為學校發展校務的基石，並透過校園整體規劃提升使用效能，以貼近校務發展之需求及走向。

(一) 持續收回本校南、北側大專用地

對於本校南側大專用地兼供體育場使用範圍占用戶收回以及北側學產地變更為大專用地撥用後地上物收回、清理之規劃與預算編列。

1、本校南側大專用地兼供體育場使用

現收回部分區域已規劃開發為網球場及籃球場，另於

110年6月收回之排球場預定地，刻日進行球場興建，其餘場地暫時作為教職員生臨時停車場；另0.99公頃之大專用地全部收回，已開發為多功能活動中心使用中。迄110年8月底已再收回36戶，原查估清冊僅剩44戶，其中多數已分別與本校達成和解，另有未和解5戶，已起訴繫屬中。

2、本校北側大專用地

本校北側大專用地自103年9月奉准撥用土地及其上72戶建物以來，經逐次收回，目前仍有39戶待回收。為儘速收回校地，爰辦理委任律師收回校地案，逐次對占用戶以訴訟方式收回校地，目前訴訟繫屬中計有35戶、有3戶試行和解暫緩起訴，另科教館占用1戶，已同意返還。因第1批次起訴，本校業已獲得第一審勝訴判決，預估將有尚未起訴住戶尋求獲得適當救濟金方式，與本校和解返還房地。

(二) 興建學生宿舍工程

本案工程前於110年7月19日辦理第3次開標，因無廠商投標而流標。另本校於同年8月9日函請教育部同意本計畫案緩辦1年，經部函復原則予以尊重，故預計於111年年底工程決標，112年至114年工程施工。

(三) 新建有章藝術博物館

業經行政院110年7月22日院授主基作字第1100201069號暨教育部110年7月30日臺教高(三)字第1100099264號函同意修正計畫總經費為5億9,943萬3,802元，工程興建規模為地下2層、地上5層，總樓地板面積7,769,64平方公尺，預計111年至114年工程施工。

七、 落實防疫應變措施

本校於109年1月24日接獲教育部通函後，為因應「嚴重特殊性傳染性肺炎」疫情，即成立防疫小組和通報系統，由校長、

副校長分別擔任正副指揮官，學務長為執行秘書，校安中心擔任通報窗口。

(一)滾動式修正、擬定各項防疫措施和處理方法

因應中央疫情指揮中心發佈消息和教育部指示，本校針對境外生檢疫，境外生入境者居家隔離、延後開學、安心就學措施、開學防疫等事項，多次召開疫情因應會議，針對疫情通報、學生事務、教學事務、國際事務、校園環境、人流控管、教職員值勤等事項、擬定各項措施。過程中各行政單位依業務範圍和跨單位同仁進行討論與意見彙整。同時在疫情期間，於學校前後門設置防護檢查(全程戴口罩、體溫測量、黏貼量測標示、實聯制) 管控校園人員進出，以維護校園安全。

(二)訂定教職員工人力運用及辦公場所應變措施之規定

考量嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)擴散之特殊緊急狀態，在維持核心業務持續運作、降低公務同仁辦公場所內群聚感染及分散上下班人潮通勤相互感染風險下，訂有本校因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情升級教職員工人力運用及辦公場所應變措施之規定，相關辦公應變措施包含異地分區辦公、居家辦公及彈性上班時間，並配合中央疫情指揮中心宣布疫情發展或權責機關規定，滾動式檢討及調整實施。

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，以中長期發展計畫為基礎，審酌財務狀況妥為規劃，並將教育績效目標納入財務規劃報告書與績效報告書且依規定公告，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，定明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，俾利外界檢視校務基金績效情形及實務運作之檢討改進。

(二) 與時俱進，追求教學卓越

為因應少子女化趨勢，增進教學品質，強調本校特色優勢發展，以三年現金收支預測及可用資金變化情形，期充分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

新型冠狀病毒(COVID-19)疫情帶來的影響，不僅表現在經濟產業、生活交通層面，也改變了學校教育的教學和運作模式。本校配合中央指引、遵循教育部指示，並且依據本校防疫小組的因應會議決策，在人員流動、教學授課、環境及設備安全等各層面做滾動式的調整和預備，以妥適因應疫情帶來的各種變化，並降低可能的衝擊。

在經歷 COVID-19 疫情衝擊的後疫情時代，學校審慎以對未來可能面臨的不確定性。善用雲端視訊、線上平臺等相關軟硬體設備，以科技強化數位學習、遠距交流的管道，突破、超越疫情下的時空限制，試將可能的危機變成轉機。

同時，本校持續開拓校務自籌財源，提升投資效益，強化財務管理整合資源，針對校務基金年度概算擬編，評估經費收支及運用績效，確保校務基金能配合校務整體發展規劃有效運用，以穩健的校務基金資源為基礎，致力推動校務並形塑專業特色，在教學、創作、展演、研究等各個面向戮力發展，以培育藝術文化人才，推動全民藝文體驗，厚實臺灣藝術文化發展根基，穩健踏實地邁向永續發展之未來。