



國立臺灣藝術大學

National Taiwan University of Arts

112 年度財務規劃報告書

111 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.....	18
伍、風險評估.....	23
陸、預期效益.....	30
柒、結語.....	40

壹、前言

國立臺灣藝術大學（以下簡稱本校）為國內歷史最悠久的藝術大學，擁有穩固良好的根基，培育眾多藝術專業人才。依循著「美大臺藝 國際學府」之願景，本校持續擘劃校務發展前景與藍圖，力行空間環境及學習資源的擴充，追求教學創新並厚實學術能量，同時開展與外部單位的鏈結合作，深耕在地社會責任、推動國際交流合作，打造有助學生學習歷程的學用環境，提升學生學習成效。

在疫情漸趨穩定，相關防疫限制減縮，邊境管制措施逐步放寬之下，生活逐漸恢復常態，學校的各項教學及活動亦步入常軌，校務工作持續向前推展。為落實校務發展總體目標，本校努力提升校務基金自籌能力，並將校務基金資源做最佳的配置規劃，使能因應實際需求分配運用得宜，藉此有效提升教育品質，增進教育績效和競爭力，以迎接社會的期許和面對來自全球的挑戰。

為落實審酌財務規劃並建立有效管理機制之作為，在此乃依「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 112 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、110 學年度近中長程校務發展計畫執行項目總表

111.10.12 製表

分期 學年度 項目	近程計畫(111~113 學年) 執行項目	中程計畫(114~116 學年) 執行項目	長程計畫(117~120 學年) 執行項目
教務學制	-	-	-
系所增設	<p>◆「中國音樂學系及舞蹈學系二年制在職專班」裁撤案¹ (110 學年度第 1 次研發會議，表演藝術學院新增近程計畫。)</p> <p>◆「戲劇學系 112 學年度二年制在職專班」停招案² (110 學年度第 1 次研發</p>	-	-

¹ 預計 111 學年度刪除本計畫。

² 預計 111 學年度刪除本計畫。

分期 學年度 項目	近程計畫(111~113 學年) 執行項目	中程計畫(114~116 學年) 執行項目	長程計畫(117~120 學年) 執行項目
	會議，表演藝術學院新增 近程計畫。)		
課程	-	◆公共藝術學程(106 學 年度第一次研發會議，雕 塑學系調整至中程計畫。)	-
學術研究	-	-	◆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，</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「工藝設計學系教 學工場大樓」(108 學年度 第 1 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；但需等多 功能活動中心規劃完成再</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(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) (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 2 次研發會議調</p>

分期 學年度 項目	近程計畫(111~113 學年) 執行項目	中程計畫(114~116 學年) 執行項目	長程計畫(117~120 學年) 執行項目
	<p>有章藝術博物館新增。)</p> <p>◆南側校地規劃興建排球場 3 座³ (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『行政院國軍退除役官兵輔導委員會原臺北紙廠房地』」案 (110 學年度第 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>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>整)</p> <p>◆本校北側校地近中長期規劃案 (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，107 學年度第 1 次研發會議，總務處新增。)</p>
教學展演 及學生服 務	-	-	-
人力管理 與提升	-	-	-

³ 預計 111 學年度刪除本計畫。

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) 強化內部控制機制，加強危機管理。

(九) 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

(三) 開展肢體藝術實驗中心

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 112 年度工作重點項目如次：

112 年度工作重點項目、分析與策略

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
1	第二期高等教育深耕計畫	<p>第二階段(112-116 年)預定於 111 年年底提出申請，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。</p> <p>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。</p>	<p>(1) 第二期經費尚未核定，若補助金額減少，恐有經費項目排擠情形。</p> <p>(2) 學校資訊科技基礎環境尚須強化以因應數位時代的學習與教學。</p> <p>(3) 本校為藝術專業教學取向，較少具有資訊科技應用相關職能之教師。</p>	<p>(1) 定期進行項目檢討及滾動修正，對於實施成效不彰之項目予以停辦或減少支出規模。</p> <p>(2) 建置智慧教室與優化數位教學基礎設施。</p> <p>(3) 研議引進業界優秀人才協同教學等配套措施。</p>	待教育部核定	教務處
2	有章藝術博物館新建工程	<p>(1) 背景</p> <p>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。建築師廖偉立以「藝術、教育、智慧</p>	<p>(1) 教育部暨行政院審議時程可能影響上網招標期程。</p> <p>(2) 受國際情勢及</p>	<p>(1) 定期追蹤教育部及行政院審議進度，另於行政院審議期間，併行辦理招標事宜，以降低</p>	<p>總經費： 5 億 9,943 萬 4,000 元⁴</p> <p>112 年經費：</p>	總務處

⁴ 此處經費目前係依行政院 111 年 7 月 22 日核定計畫版本填列，有關 110 學年度第 2 次校務會議通過之預算金額 (6 億 9,940 萬元) 及續經 111 年 9 月 14 日校務基金管理委員會審議通過之預算金額 (7 億 3,940 萬元)，目前刻正提報教育部暨行政院辦理計畫修正事宜。

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		<p>之樹」彰顯建築意象。</p> <p>(2) 工程 本案範圍包括有章藝術博物館新建及基地周變環境改善。主體工程規模為地下 2 層，地上 5 層，構造形式於地下 2 樓至地上 2 樓為 RC 板牆系統，3 至 5 樓則為鋼構系統，目標取得銀級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 1,265 日曆天。預定工作項目如下： (一) 工程招標及決標作業。 (二) 假設及拆除工程。 (三) 擋土措施、連續壁施作。 (四) 基樁施作、開挖、支撐及接地工程。</p> <p>(3) 現階段工作重點 111 年 7 月 5 日設計單位提送依 6 月 23 日流標檢討會議決議事項採皮層工項減項發包外，另調增總計畫經費為 7 億 3,940 萬元；業經提報 111 年 9 月 14 日校務基金管理委員會審議通過，刻正提報教育部暨行政院辦理計畫修正事宜。</p>	<p>疫情等不確定因素影響，造成營建市場價格波動及缺工問題，導致招標不順。</p> <p>(3) 建築執照申請時程，可能因法規檢討造成延宕。</p>	<p>因計畫修正期程過長遭遇營建物價波動之風險。</p> <p>(2) 查 111 年 4 月起物價已呈現平穩趨勢，後續將定期檢討營建物價指數，及時修正預算內容因應調整。</p> <p>(3) 定期追蹤設計單位辦理建築執照申請情形，並主動與新北市政府工務局確認及釐清問題，提供必要協助。</p>	2,000 萬元	
3	收回南北側校地	<p>(1) 南側校地</p> <p>A. 為利被占用校地收回，依新北市政府查估金額給予救濟金俾利占用戶搬遷，並維人道。</p> <p>B. 整理球場周邊空屋及環境，提供優質教學環境。</p> <p>C. 委任建築師辦理新北市板橋區大觀路一段 29 巷 179 弄廢巷申請。</p>	<p>(1) 占用戶遷出後又復為占用。</p> <p>(2) 與不和解之住戶訴訟解決，法律程序曠日廢時。</p>	<p>(1) 校地收回後規劃拆除或提供校內單位運用，防止遭復為被占用情事發生。</p> <p>(2) 訴訟中行使調、和解程序，以互為退讓方式解決紛爭。</p>	2,075 萬 1,428 元	總務處

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		(2) 北側校地 A. 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。 B. 為配合臺灣高等法院具有爭點效 ⁵ 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 ⁶ 。	(3) 強制執行可能產生之人道風險。	(3) 協助占用戶向各有關機關尋求安置措施，除符合兩公約要求，並期減少進入強制執行程序之機率。		
4	有償撥用文創園區原臺北紙廠部分土地	為擴充本校教學與創作空間，本校自 108 年度起規劃向退輔會有償撥用原臺北紙廠部分國有土地，並預定以 8 年無息分期付款方式辦理。	(1) 教育部暨行政院審議時程可能影響相關撥用期程。 (2) 若奉准撥用，將由本校支付總價約 4 億 5,300 萬元予退輔會，增加校務基金財務壓力。	(1) 由相關處室合作準備撥用審議文件，同步辦理簽呈、土地分割等程序，節省作業時間。 (2) 擬採 8 年無息分期付款，緩解校務基金財源籌措壓力。	總經費：約 4 億 5,300 萬元 <u>112 年經費：</u> 5,662 萬 4,077 元	總務處
5	教育部第三期 USR 計畫	教育部第三期大學社會責任實踐計畫執行期程自 112 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日共計 2 年，以「在地連結」、「人才培育」、「永續發展」三大構面，連結聯合國永續發展目標(SDGs)，推廣以人為本，從在地需求出發，透過人文關懷與協助解決區域問	(1) 現第二期計畫執行至 111 年 12 月 31 日止，第三期尚俟教育部核定。在	(1) 邀集計畫團隊共同研商人力與經費預備事宜。 (2) 建立與整合線上及線下活動，減少疫	待教育部核定	研究發展處

⁵ 前案判決理由原則上不對後案有拘束力，此例外效力即為爭點效（判決之附隨效力）。

⁶ 係指承租人就租賃物施以增添或改良，因而增加該租賃物價值而支出之費用。

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		題，善盡社會責任。	核定公告前，112年初期恐有人力銜接問題。 (2) 疫情期間，場域實體活動難以如期舉辦。	情影響。		
6	特色學分班	(1) 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，提升轉職機會與終身學習契機。 (2) 開設有益於成人教育和職場專業發展之特色學分班，讓有志培養第二專長、精進藝術教育、關懷藝術與文化傳承者優質進修管道。 (3) 結合本校進修學士班、二年制在職專班，針對高中職畢業以上學生，開設先修學分課程，提供社會大眾進修管道。	(1) 疫情期間招生不易。 (2) 少子化因素逐漸顯現，藝術教育推廣招生面臨挑戰。	(1) 開辦線上課程以為因應。 (2) 客製化特色課程，善用本校藝術類第一學府招牌，廣為宣傳。	預估收入 300 萬元	推廣教育中心
7	多元經營多功能活動中心	(1) 提升多功能活動中心場域對外辨識度與租借率，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。	(1) 因疫情反覆波動，導致活動取消或延期之風險，影響參與人數及意願。 (2) 因鄰近社區、運動中心、私人健	(1) 活化運動場館，提升場館服務品質及使用率。 (2) 接辦國內指標性賽事，提升學校知名度。 (3) 建立多點策略結	預估收入 1,000 萬元	體育室

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
			身之運動場域相繼成立，市場競爭頗為激烈，不利於招生及促進場地利用。	盟，共同開發潛在運動族群。		
8	推動校園衍生企業	有效落實產學合作、建立辦學特色、提供師生教學實習機會，極力推展校園衍生企業，以學校所擁有的資源專長，鼓勵師生創業，提供技術、人才與設備等方式推動，讓研發成果產業化，增加學校收入，並強化產學鏈結，協助學生未來就業發展和產業接軌，提升產業競爭力。	(1) 資源有限，國立大學開辦衍生企業之營運深具挑戰。 (2) 校內系所師生參與意願有待推廣強化。	(1) 以本校具特色且有市場優勢或獨佔性的新興企業為開發重點。 (2) 鼓勵校內師生創業，結合外部資源共同參與，促成衍生企業，提供學生實習及就業機會，落實學用合一。	將以外部資金、教師投資及校務基金投入為主	文創處
9	2023 大臺北藝術節： (1) 大觀國際表演藝術節 (2) 當代藝術雙年展系列	「大臺北藝術節」為本校發起的國際級大型藝術節慶，活動內容涵蓋視覺藝術與表演藝術，兩者隔年輪換。透過當代視覺藝術與表演藝術的能量，連結周邊聚落，廣及區域，落實在地社會責任，創造城市中的藝術花園，實踐以文化造市。同時，帶入國際合作資源，提供師生接軌國際、專業交流，培育具國際視野專業藝術人才。 (1) 大觀國際表演藝術節	(1) 接洽國外藝術家及團體來臺過程繁複；檔期安排須配合團隊於不同國家巡迴展覽，致演出期程有所更動或取消。	(1) 藉由佈展團隊與國外藝術家以線上遠端協作方式，完成作品參展，或藝術家授權演出作品予本校在臺製作演出。 (2) 邀請本土企業共	(1) 大觀國際表演藝術節：1,750萬元 (2) 當代藝術雙年展：600萬元	藝文中心／有章藝術博物館

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		<p>每年規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，與地方共榮共享。112年規劃6檔節目，將邀請法國普雷祖卡芭蕾舞團《天鵝湖》、捷克洞穴農場工作室《避難所》、法國遺忘劇團《SHADOWS CAST》、韓國首爾藝術綜合大學傳統藝術院(節目待訂)、本校舞蹈學系現代舞年度展(節目待訂)以及校級全新製作(節目待訂)等重磅呈現。</p> <p>除了演出外，還以節目為軸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；邀請企業共同推廣表演藝術，讓弱勢族群同樣享有文化近用的權利；與在地商家的藝商合作，則讓藝術節跨出校園，自板橋地區的邊緣深入至新北市的政經中心，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>(2) 大臺北藝術節當代藝術雙年展</p> <p>21世紀教育著重全人化的栽培，有章藝術博物館以此為重要使命，近年來，辦理大臺北藝術節視覺藝術展、演活動，積極實踐新型態的藝術展覽，實踐各方面教育啟發，經過多次硬體升級且同步提升藝術展演品質，持續朝向為文化城市善盡社責任之目標前進，目標包括：</p> <p>A. 城市藝術文化營造：以藝術節慶引領城市文化，創造藝術城市基礎。</p>	<p>(2) 疫情影響參觀欣賞人數，影響成效。</p>	<p>同推廣藝術。</p> <p>(3) 提供弱勢族群享有文化近用權利。</p> <p>(4) 與在地商家合作，讓藝術節跨出校園。</p>		

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		<p>B. 實踐新趨勢藝術策劃專業：憑藉校內多元創作與學術人才，打破單位個體的侷限性，組成師生團隊，落實實務專業領域教育為新手培力，成為產學與藝術專業前驅平台。</p> <p>C. 匯聚人才與培育：對外鏈結國內外多項領域專業，跨域互助、共享資源，以展、演、映、論之核心創造新時代藝術趨勢。</p> <p>D. 單位結盟與效應：促進校內外藝術發展單位優質產能協力合作，產生更大的能量。</p> <p>E. 以國際視野創造藝術趨勢：以藝術專業且深度的發展為核心，濃縮精要搭配時事趨勢，規劃親民議題傳播於市民與教育端。</p>				
10	「新世代學生宿舍運動」環境提升計畫	<p>統整新舊宿舍及校園空間整體規劃設計，將新建宿舍公共空間與原有宿舍整合納入本計畫施行，並結合新建宿舍，以此爭取相關經費補助。</p> <p>(1) 計畫總期程：111年8月1日至116年7月31日</p> <p>(2) 年度期程規劃(含規劃設計)：</p> <p>A. 近程規劃：111年8月1日~9月30日提報教育部書審。</p> <p>B. 中程規劃：112年2月1日~114年1月31日更新電路冷氣管線，112年7月1日~8月31日先期進行女一、二舍的變頻分離式冷氣機裝修，規劃空間施工及內部修繕期程，113年7月1日~8月31日接續辦理男生舍裝修，亦同時規劃空間施工及內部修繕期程。</p>	受國際情勢及疫情等不確定因素影響，造成營建市場價格波動及缺工，可能導致變更設計或致招標不順，影響整體作業時程。	因應執行情形修正後細部設計資料。	待教育部核定	學生事務處

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
		<p>C. 長程規劃:115年2月1日~116年7月31日如新建宿舍工程順利，將與本計畫統整完工。</p> <p>(3) 計畫目標:提升整體宿舍生活區公共空間生活機能，並能營造優質的學生住宿空間</p> <p>(4) 計畫預期結果:提升住宿生空間使用率及舒適度，改善住宿環境品質。</p> <p>(5) 計畫範圍:將改善現有宿舍的學生活動空間，並打造綠能節電設施，更換老舊管線，將舊式的中央空調分期改為變頻分離式冷氣機，並設置雲端系統以推動使用者付費，期能有效改善宿舍濕度問題。</p> <p>(6) 資源需求 (經費/設備/人員):</p> <p>A. 教育部補助。</p> <p>B. 改善宿舍通風、潮溼、採光、儲藏等問題。</p> <p>C. 因應住宿人員、空間增加，希能成立獨立之宿服中心並增加宿舍管理人員，以滿足宿舍 24 小時輪值之人力需求。</p>				
11	提升全校性資訊安全與基礎建設效率	<p>(1) 落實 ISMS 資訊安全管理至全校各單位</p> <p>(2) 導入全校資訊系統弱掃機制</p>	學校網路如遭病毒或駭客入侵，將使學校營運癱瘓。	<p>(1) 投入預算，防堵資安漏洞與採取風險預防措施。</p> <p>(2) 不定期向全校宣導資安觀念，加強資安意識。</p>	<p>(1) 全校階段性導入資訊安全: 85 萬元</p> <p>(2) 提升基礎建設-網站系統進行弱點掃描:200 萬元</p>	電算中心

編號	計畫名稱	重點說明	風險與困難	因應策略	經費說明	單位
12	拓展與創新國際交流合作機制	<p>(1) 於彩虹國際藝術院校聯盟框架下，與姐妹校共同創新辦理實體或線上之「國際文化營」，拓展本校師生之國際藝術文化視野。</p> <p>(2) 為開拓學生學習與創作視野並鼓勵其走向國際，同時擴大國際學生與在地文化交流，持續鼓勵學生出國交換與國際學生來校交換或就讀。除執行教育部學海計畫相關獎學金，亦努力擴展國際產學合作與學生海外實習之機會。</p> <p>(3) 為優化本國籍學生之國際競爭力，舉辦外語諮詢、國際留學、實習、生活、文化、就業等提升國際觀之相關講座。</p> <p>(4) 為促進外籍生在校與在台之適應，舉辦入學說明、初階華語課程、文化參訪、生涯輔導與各式節慶活動。</p> <p>(5) 為鼓勵師生出國執行各類計畫，並鼓勵教學單位邀請國際學者專家來之機會，推動補助教職員生參加國際教學展演競賽、國際移地交流合作補助，與補助邀請國外學者專家短期講學。</p>	受疫情影響，國際交流活動受限。	<p>(1) 辦理混成教學 (Hybrid Learning) 之「國際文化營」，拓展本校師生之國際藝術文化視野。</p> <p>(2) 深化與姊妹校及海外優質團隊線上與線下之國際學術合作之可能性。</p> <p>(3) 修訂國外學者專家短期講學補助辦法，彈性鬆綁法規，鼓勵師生邀請國際學者專家透過遠距視訊方式增加交流機會。</p>	<p>(1) 待教育部核定高等教育深耕計畫經費、學海計畫獎學金</p> <p>(2) 僑輔計畫經費 (預計 11 萬 9,400 元)，其餘由處業務費支應 (預計約 11 萬 7,217 元)</p>	國際事務處

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 112 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 11 億餘元（如下表），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 106 至 110 年度財務收支分析

單位：千元

項目		106 年度	107 年度	108 年度	109 年度	110 年度
經費來源	合計	1,198,013	1,326,156	1,188,581	1,189,894	1,166,319
	教育部及其他機關補助收入	751,157	892,747	737,267	743,522	747,543
	學校自籌收入	446,856	433,409	451,304	446,372	418,776
	學雜費收入	269,751	263,120	265,681	259,507	259,530
	建教合作收入	64,672	58,110	76,500	96,668	63,101
	推廣教育收入	28,531	28,754	30,403	22,693	22,035
	其他收入	83,902	83,425	78,730	67,504	74,110
經費用途	合計	1,075,788	1,213,918	1,142,048	1,115,885	1,067,038
	經常支出(不含折舊及攤銷)	863,617	859,750	944,330	956,180	944,572
	資本支出(含無形資產及遞延資產)	212,171	354,168	197,718	159,705	122,466

二、112 年度預算概要

本校 112 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 8,467 萬 7 千元，自籌收入 4 億 4,472 萬元，合計 11 億 2,939 萬 7 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 1 億 1,971 萬 6 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(詳下表)。

表 2：國立臺灣藝術大學校務基金 112 年度預算分析表

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常門	1,129,397	經常門	1,156,612
政府補助收入	684,677	教學研究訓輔費用	809,384
學校教學研究補助收入	582,427	建教合作費用	80,297
其他政府補助收入	102,250	推廣教育費用	13,928
自籌收入	444,720	管理及總務費用	203,334
學雜費收入	264,744	學生公費及獎助學金	17,800
建教合作收入	85,250	其他支出	31,869
推廣教育收入	22,350		
其他收入	72,376		
資本門	119,716	資本門	119,716
國庫撥款	58,820	固定資產建設改良擴充	94,916
營運資金	40,896	無形資產及遞延項目	24,800
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 4,962 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。另目前辦理有章藝術博物館及校區學生宿舍等二項重大工程，未來3年可用資金變化情形如下表。

表3：112年至114年國立臺灣藝術大學可用資金變化情形

單位：千元

項目	112年預計數	113年預計數	114年預計數					
期初現金及定存(A)	2,364,121	2,423,435	1,933,916					
加：當期經常門現金收入情形(B)	1,127,197	1,137,030	1,145,486					
減：當期經常門現金支出情形(C)	1,006,787	1,037,893	1,048,097					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	58,820	59,408	60,002					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)	119,716	647,879	658,171					
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)	-	-	-					
加：當期長期債務舉借(H)	-	-	-					
減：當期長期債務償還(I)	-	-	22,222					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±)(J)	-200	-185	64,480					
期末現金及定存(K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,423,435	1,933,916	1,475,394					
加：期末短期可變現資產(L)	13,123	13,323	13,543					
減：期末短期須償還負債(M)	106,238	128,460	128,460					
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)	2,330,320	1,818,779	1,360,477					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	918,469	520,727	-					
政府補助	-	-	-					
由學校已提撥之準備金支應	64,670	64,670	-					
由學校可用資金支應	493,799	246,057	-					
外借資金	360,000	210,000	-					
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	112年餘額	113年餘額	114年餘額
債務項目	111	20年	100%	1.095%	400,000	400,000	400,000	377,778

(註) 本校校區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，緩辦工程

計畫1年(自110年10月1日至111年9月30日)，爰有關學生宿舍興建工程債務舉借屆時將配合實際時程予以調整。

四、其他重要財務資訊

本校有章藝術博物館及校區學生宿舍重大工程之相關說明如下：

(一) 有章藝術博物館

計畫期程為107年度至114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⁷，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，111年度2,000萬元，112年度2,000萬元，以後年度5億4,410萬4千元。

(二) 校區學生宿舍興建工程

計畫期程為108年度至114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，111年度2,000萬元，112年度2,000萬元，以後年度3億7,436萬5千元。

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，含美金及新臺幣定存，另購買「目標到期優質新興主權債券基金」及「海外公司債」，投資總額為新臺幣13億7,908萬元及美金帳戶孳息轉投

⁷ 同註2，此處樓地板面積及經費係依行政院111年7月22日核定計畫版本填列，有關110學年度第2次校務會議通過之預算金額(6億9,940萬元)及續經111年9月14日校務基金管理委員會審議通過之預算金額(7億3,940萬元)，目前刻正提報教育部暨行政院辦理計畫修正事宜。

資計 91 萬 8,000 美元；預計 112 年利息收入約 2,093 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，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

本校將風險管理範疇劃分為四類型：

(一) 財務風險

- 1、依據中央銀行經濟金融情勢分析，由於俄烏戰爭持續，推升國際原物料價格，加以中國大陸嚴格防疫封控措施，加劇全球供應鏈壓力，主要經濟體企業擴張速度多放緩，國際機構預估全球經濟成長力道放緩。經濟前景具不確定性，部分企業營運恐受衝擊，財務體質轉弱，影響企業捐助意願。
- 2、美國聯準會（Fed）為有效控制通貨膨脹，持續升息並暗示未來將進一步採取貨幣緊縮政策以抗通膨，在升息環境下，帶動債券殖利率上揚，造成債券價格下跌，本校持有債券部位將面臨評價利益減少。
- 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，恐衝擊本校生源，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 108 年度用電量為 7,114,720 度 (EUI⁸為 73.6)、109 年度用電量為 6,757,680 度 (EUI 為 69.9)、110 年度用電量為 7,376,263 度 (EUI 為 67.9)，節電成效良好。110 年度用電量較 109 年高，增加 618,583 度，主要因素為多功能活動中心於 110 年 1 月啟用，該建物總樓地板面積達 11,954.45 平方公尺，主要空間用途為：溫水游泳池、籃球場、羽球場等運動空間。111 年度疫情趨緩，學校各空間陸續恢復正常運作，且臺灣電力公司於 111 年 7 月起調漲電費(約 20%)，電費支出大增，故預期 112 年度用電將會增加，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：

【平時】

- 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。

⁸ EUI，用電指標 (Energy Use Index, EUI)，每平方公尺樓地板面積之年度用電度數。

- 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】

- 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時，立即由校安中心籌劃召開全校性防颱會議，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】

- 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，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：

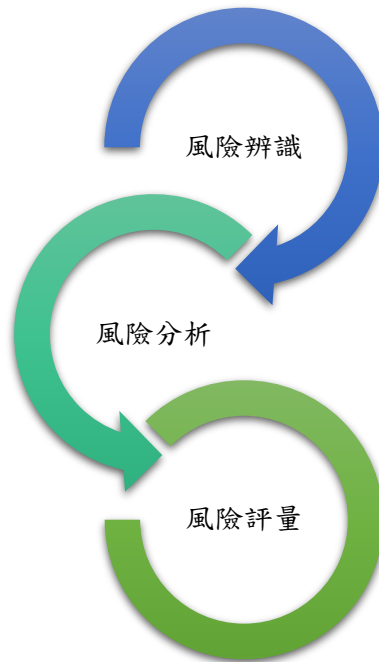


圖 4 風險評估步驟

(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」及「機率之敘述分類表」(如下表)，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 ⁹	生命(人身)安全 ¹⁰	財(資)產損失 ¹¹	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

⁹ 形象受損部份例如：資訊安全事件、招生不足等等。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

等值訂為 4，並將前述本校於 112 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」，評量本校風險容忍範疇。

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)	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

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，擴大運作科技藝術實驗中心，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。

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，並支持師生籌組專業群組、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、為促進學術研究質量，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質量。

(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。自 107 年度籌辦至今累積投件人數共計 125 人，有 64 人獲獎，總獎勵金達 276 萬，獲獎者在研討會或期刊發表、公開演出或放映、展覽以及各類獎項（含入圍）等層面，執行成果輝煌。112 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) 發展多元專業社群、研究群組

- 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，以爭取政府部會計畫為目標進行討論及產出，引進資源，厚實教師研究品質。
- 2、推動本校師生多元學習與跨域互動，鼓勵教師及在籍博士生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。

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) 促進產學合作培育及實習機制

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，本校規劃辦理多項職涯參訪及產業導師講座活動，以提升學生就業競爭力及教育多元職涯視野之就業契機，增進學用合一之成效。並為協助學生瞭解產業動態、強化就業所需專業能力與加深職場倫理認知，以提升學生未來就業競爭力，特與 1111 人力銀行合作拓展多元實習及輔導就業機會。另，本校致力於強化學生實習平台，統合實習資源，

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) 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廠商進駐、學生創業育成，並且設有共享辦公室，可提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，提供法律諮詢服務，並舉辦產學分享會提供協助。

(三) 建置多功能產學示範基地

本校文化創意產學園區作為各種教學研究場域與產學進駐的文化產業聚落，近年來更是高教深耕計畫、藝文產業創新育成計畫及大學社會責任實踐計畫等重點計畫的執行場域。為能延續多年累積之產學能量，預計興建地上8層、地下2層，總樓地板面積為21,000平方公尺的文創暨設計中心大樓。冀望透過空間環境的營造與提升，持續推動以創作實踐為導向的工作坊課程，落實課程、教學內容與實務、產業、社會具體連結。同時，以學創平台發展產學合作模式，整合行銷師生、校友、具潛力藝術及跨界工作者之產學合作成果。並且，規劃推動校園衍生企業，以學校所擁有的資源專長，鼓勵師生創業；以提供技術、人才與設備等推動方式，讓研發成果產業化。藉以增加學校校務基收入，挹注學校經辦營運，並強化產學鏈結，協助學生未來就業發展和產業接軌，提升產業競爭力。

(四) 力促產官學研合作加值

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，將軟硬體服務加值升級—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) 促進教育機會均等

本校為免經濟不利生或弱勢家庭環境生因經濟困頓而失去全能發展或受教育機會，特提供學雜費減免、弱勢助學計畫及發放各項獎助金方式協助學生順利就學。學生可透過參與校內外辦理之各項專業計畫或活動方式取得各項獎助金，除提升學生五育發展的專知素養，達到實踐自我價值、強化自我管理的能力，更能在經濟支持上給予重要的協助，成為強而有力的後盾，讓學生無後顧之憂的向前發展。

(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，以臺藝大的藝術專業與能量，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以大學美術館的身份，關注浮洲在地的發展，除了以大觀藝術教育園區為場域，推展創造力的藝術教育推廣課程，也致力於融合藝術教育成果及跨國、跨界的

藝術交流合作。同時，與本校藝文中心透過當代視覺藝術與表演藝術的能量，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，為提供貼近藝術的終身教育學習管道，本校推廣教育中心辦理多元領域藝術研習、樂齡藝術等課程，將藝術與美學融入大眾生活中；另有藝術與文化創意產業人才培訓課程、學分班或工作坊等，提供精進藝術專業的進修機會，以提升區域整體藝術文教水準，並促進區域藝術文化發展。

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) 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、國際部署連結國際聯盟平台、擴大招收境外學生。積極向教育部申請學海計畫112年度持續薦送學生出國交換短期研習、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。近幾年來因受Covid-19疫情影響，邊境管制，透過視訊線上參與國際性交流及教育招生展、積極與姊妹校共同創造建立交流平台之有利條件及建立雙聯學制，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。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、展呈與學術研究，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，積極擴展校地，並依校園規劃藍圖，建構優質的教學與學習環境，完善校園發展機能，提升現有空間及軟硬體設備之品質，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

針對本校南側大專用地兼供體育場使用範圍占用戶之收回、規劃以及北側學產地變更為大專用地撥用後地上物收回、清理等預算編列。

- 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，持續透過司法途徑方法，收回國有房地，以符撥用目的。
- 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 80% 被佔用土地。

(二) 辦理原臺北紙廠（本校文創園區）土地有償撥用

本案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，持續擴充整建良好寬敞的學習空間，建立學用合一平台，帶給學生優質的教學品質，提升學習成效，並以此為基礎，向外發展成為在地生活的藝文生態園區。

(三) 有章藝術博物館新建工程

本案業經行政院 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

函同意核定修正計畫經費為 5 億 9,943 萬 3,802 元；經 111 年 3、4 月工程招標皆無廠商投標而流標，預計調增經費至 7 億 3,940 萬元(111 年 9 月業報部審核中)，工程規模為地下 2 層、地上 5 層，總樓地板面積為 7,117.03 平方公尺，預計 112 年至 115 年工程施工。

(四) 校區學生宿舍興建工程

本案計畫奉核於 110 年 10 月 1 日至 111 年 9 月 30 日暫緩執行，訂於 111 年 10 月重啟工程招標作業，總計畫經費預計調增至 6 億 8,474 萬 7,000 元，預估 112 年上半年工程決標，工期 810 日曆天，112 年至 114 年工程施工。

(五) 多功能活動中心營運管理

多功能活動中心於 109 年落成啟用，場館設計賦人文、藝術與運動環境融合，多元素材提供多元化、精緻化的優質教學與運動環境，例如運動健身、推廣教育、藝術活動等，提升場館使用率與營運收入。本校根據場館特性，擴展多功能活動中心場域對外辨識度，以提高場地利用率，並積極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清新健康形象，以期達成收支損益平衡之目標，亦提升管理效能、安全維護與發揮教育功能。

七、 提升校務行政效能

優化本校行政資訊管理系統，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 規範預計完成下列核心業務：

- 1、 ISO27001:2013 證書(三年到期)辦理重新驗證。
- 2、 配合〈資通安全管理法〉採取相關因應措施，確保系統維運之機敏性、完整性、可用性。

(二) 落實校務期程系統化管理

將本校重大業務及計畫執行進度追蹤轉換為電子化，各單位定期上線填報專案執行狀況，以供管考全校專案進度。

(三) 建置數據資料庫與分析模組

營造本校以實證資料為依據的校園決策文化，同時強化校務研究流程、校務研究議題及淨化校務研究系統資料，建立整合性之教務資訊與學生學習成效分析資料庫。

(四) 推廣並建置 APP Portal 整合、強化行動服務環境

導入 APP 單一入口及單一身份驗證功能，整合校務資訊查詢、公告、影音平台、活動報名及行事曆等功能，成為本校行動資訊 APP。

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，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，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

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做有效運用，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。惟近 2 年，因新冠肺炎疫情等大環境的不穩定因素，自籌收入略受影響，但是整體而言，學校的財務規模仍穩定發展。

本校因教育部高等教育深耕計畫及大學社會責任實踐計畫等補助收入，在學校特色發展、課程與教學規劃、人力資源等眾多層面，收穫極大助益。112 年度，教育部高等教育競爭型經費計畫將開啟新紀元，雖補助額度尚未確定，本校仍將傾力規劃、戮力推動，在課程、教學、創作、展演、產學、研究等各個面向創新發展，以形塑學校專業特色並深化校務發展，以力求培育心懷在地、放眼國際的藝術專業人才。

本校亦將持續開拓多面向的自籌收入財源，以穩健的校務基金資源為基礎，作為推展校務發展的堅固基石，並且審慎衡酌投資規劃及訂定各項開源節流計畫，以維持基金收支平衡，延續辦學理念，讓本校經典雋永、豐饒多元且專精專業的藝術教育能量，穩健踏實地邁向永續發展的未來。