

# 105年度 財務規劃 報告書



國立臺北藝術大學  
Taipei National University of the Arts



# 國立臺北藝術大學

## 105 年度財務規劃報告書

### 目次

壹、教育績效目標.....	3
貳、年度工作重點.....	6
參、105 年度校務基金投資規劃 .....	18
肆、105 至 107 年財務預測 .....	18
伍、預期效益及風險.....	20
陸、未來展望 .....	26



## 壹、教育績效目標

國立臺北藝術大學（以下稱北藝大）擁有音樂、美術、戲劇、舞蹈、電影與新媒體、文化資源等六個學院，涵括完整的文化藝術專業領域，一向秉持創校宗旨，追求藝術頂尖與卓越創新。近年憑藉國際布局與世界接軌，以國際一流藝術大學為自我定位，持續推動專業領域教學創新，擴展師生國際藝術交流視野、培養學生跨領域藝術整合能力。

作為臺灣最重要的藝術人才孕育場域，北藝大一直以能成為世界重要藝術據點和學習重鎮的角色自許，對於追求卓越、不斷自我提升並邁向世界舞台，總是充滿著強烈的企圖心，且從積極的作為中來達成目標。

另一方面，本校亦不忘本藝術大學的社會責任，以「藝術」為核心，融入藝術專業之服務學習與應用科技推動藝術人文與美感教育，結合跨領域知識與技術，開創更多在藝術創作、展演形式、技術研發及他領域應用等層面的可能性，成為臺灣藝術高教品牌、國家軟實力人才培育的磐石。



圖 1 本校願景架構圖

北藝大站在臺灣藝術教育的第一線，不僅有其優勢培育專業藝術人才，來支持國家在文化創意產業、電影產業、流行音樂產業、設計產業等發展，而藝術所蘊含跨域的能量，更有機會跨足科技、數位內容、社區營造、高齡照護等領域，並回應近來國家意欲「文化興國」的理想。

本校於 94 至 103 年度連續 10 年獲得教育部獎勵大學教學卓越計畫補助，以「專業聚焦」、「數位推動」、「國際佈局」及「永續校園」作為發展之方向，有效提升學校競爭力、教師教學品質、學生學習成效，讓本校在國際上持續為臺灣藝術發聲，成為國內優質藝術學府典範，與世界一流藝術大專院校並駕齊驅，引領不同藝術領域相互兼容之藝術教育新趨勢。

## 一、專業聚焦

專業的藝術教育資源是一個國家文化發展的關鍵指標。因此，我們以「品牌經營」之發展內涵塑造屬於北藝大獨特人文風貌。

從「學校」角度切入，藉由建立、經營 T N U A 之品牌，使北藝大成為臺灣藝術教育的典範，從而躋身國際一流藝術高等教育學府之列，達到永續經營之目的。從「學生」的角度切入，透過在學教育的養成，加強學生培養應有的認知態度與處世智慧，積極發展全人教育價值，使北藝大學生不僅能擁有專業能力，更具有學養品德及成為全球公民的信念與實力。

環顧國際，透過表演藝術來彰顯國家發展與進步指標，象徵國民創新與創意能力，映照國家整體軟實力，已是各國爭相佈局與投資的趨勢。在全球化的影響下，參與國際展演、競賽活動、工作坊與講座，無疑是擴展國際知名度、提升全民藝文素養、培育專業人才最直接而有效的方法。

## 二、數位推動

因應資訊與通訊科技蓬勃發展，軟硬體服務及設備的強化，是北藝大追求成為國際一流藝術大學的過程中必須具備的條件之一。故而，本校以學生為主體，發展藝術行動學習，建立自主學習的校園文化。

數位學習平台，提供教師簡易且有效課程管理、學生學習及社群知識分享的平台環境。將藝術教育的珍貴資源與更多人分享，擴大資源的使用效能與影響層面，藉由豐富藝術教育資源的共享，善盡藝術大學的社會責任。另一方面，本校透過「OCW 開放式課程」，逐漸促發藝術專業教育的流通，而為發展具特色、多元之「MOOCs 磨課師課程」應用經營模式，建立華文課程品牌、接軌國際。

### 三、國際佈局

本校一直以來積極建立全球網絡，以「主辦、協辦國際重要藝術盛會」、「國際巡演」、「重要藝術節參與」、「學術機構參訪交流及交換學習」、「大師教學」，以及「加入國際社群或組織」等方式，將既有之學校教育資源透過國際交流的多元互動，交織出藝術專業教育之多樣性。除與世界組織建立長久交流關係，並與世界一流藝術大學締結為姊妹校，透過實質的交流與合作如「兩岸三地學校電影節」、「世界藝術院校高峰論壇」、「世界藝術大學校長論壇」、「跨藝計畫」等實現資源共享、校際共榮的目標；也藉由國際交流的足跡，擴展國際「教」「學」互動場域，讓全世界成為北藝大重要的資源腹地。

### 四、永續校園

學校是永續發展的教育基地，故須重視藝術教育資源的投入。北藝大考量教育資源的整合與共享並能獲致最大效益，因此，精進一個優質的藝術學習環境空間，強化專業藝術教育建設，營造硬體與軟實力的永續發展，是北藝大重要的責任。

北藝大擁有眾所週知的優美的校園環境，其建基於擁有俯瞰關渡平原的廣闊視野，以及依山的自然景觀，藝術的生態校園經營是本校的目標。另一方面，在藝術專業系所資源透過教育部獎勵教學卓越計畫的執行將藝術教學資源做有系統的提升整合、共享，在「三廳二館一院」充沛能量的

基礎上持續促進場館升級與平臺擴展、開放，累積豐富的展演、創作與研究成果，更能培育出優秀的藝術家，成為臺灣重要的藝術資產。

## 貳、年度工作重點

依前述四項發展方向，本年度各方向工作重點如下：

### 一、專業聚焦

#### (一) 教學面

##### 1. 創造專業藝術國際學習環境

北藝大的創校宗旨在培育藝術展演、創作、研究與教學人才，師生在展演創作上學習與表現一直為本校教學的核心。藝術教育的教學非止於課堂授課或教授技巧，更要開創藝術專業知能及創造力，因此近年各系所透過教師教學、學生學習、課程革新、輔導支持、資源整合、國際鏈結等基礎面向，從完備制度、深化教學、強化資源等方式，創造專業藝術國際接軌的學習環境。

##### 2. 協助教師教學專業成長

本校在推動人才培育總體目標的同時，也冀許教師能力加值，整合校內外教學與學習資源，透過辦理教師專業成長研習、共識營、新進教師座談、教學發展講座、教學觀摩等活動，創造教師跨越院系專業界線的溝通對話，一方面提升新進教師教學知能並融入校園環境，一方面促進教師經驗分享，落實教師社群共學理想。

##### 3. 鼓勵教學創新提升教學品質

面對多元智慧的時代，學習方法已有如數位學習、翻轉課程等變革，本校為提供課程與課群創新教學發展的動能，以教務處為主軸，整合校內外教學與學習支援，創造教師跨越院系專業界線的溝通對話平台，推動創新與特色課程教學，新進、優良與資深教師間的交流及傳習，訓練教學助理協同教學，善用數位科技支持教學與學習，推動出版特色成果，推動區



域教學資源共享等策略，藉由教師社群、課程研發補助、教師多元升等制度等激勵措施鼓勵教師教學創新。

#### 4· 多元演繹，翻轉學習場域極限

「跨界」、「多元」是藝術工作者永遠的功課。本校融攝西方當代與後現代思潮與表現技法外，亦嘗試自傳統中蛻變、突破，藉由教學實務的相互印證、激盪，蓄積師生展演時做能量，厚植臺灣文化底蘊，並促進跨界、跨域創意加乘效果，以帶動社會創新之動能。

#### 5· 大型展演教學：客家音樂歌舞劇

客家委員會為推廣客家語言文化，繼 96 年度與本校合作編創製作的第一部客家音樂歌舞劇《福春嫁女》廣受好評後，再次委託本校以 2,090 萬元新創製作大型音樂歌舞劇，以客家貢獻獎—傑出成就獎得主龔萬灶先生的散文〈油桐花〉為藍本的《香絲·相思》，於臺北、高雄、苗栗、桃園及雲林共演出 6 場。

透過大型展演製作進行跨學院的展演，帶動專業領域教、學、研橫向學習跨度，是北藝大展演教學上的重要規劃。今年的客家音樂歌舞劇由校內音樂、舞蹈、戲劇學院的菁英創作教師與校友擔任所有的編創與設計工作。除主要角色透過公開甄選外，也邀集北藝大舞蹈系、戲劇系、傳音系，以及音樂系張佳韻老師指揮之北藝大管絃樂團和百餘名學生參與。透過大型展演製作，得以讓校內外專業藝術家互相交流，學生亦能藉此機會從參與演出工作中學習業界大型展演製作經驗。



圖 2 客家音樂歌舞劇《香絲·相思》記者會（105 年 3 月 31 日臺北國際藝術村）。

## (二) 課程面

### 1. 協助學生選課及學習規劃引導學生自主學習

為能有效促進全校課程地圖發揮功能，透過各系所定期舉行的新生課程說明會、導師時間及專業導師的相關輔導機制，協助學生進行職涯規劃與提升學習成效，並藉由教師的引導、配合藝術人職涯定向輔導，建立學生自主學習的學習態度，自己找到自己所要打造未來藝術之路所需具備的知識與能力。

### 2. 改善校院系課程評估機制以提升課程教學品質

因應教育部「學用合一」教育政策，本校將持續透過檢討課程、教學內容與實務、社會發展具體連結措施，透過邀請校友與業師開設與產業同步講座課程等方式，藉以拉近學校與產業的距離。

本校以展演、工作坊、講座、論壇與實務操作輔助課程講授的多元學習模式，致力發展全校性課程整合，以提升本校競爭力。自 103 年度開始，針對學院課程規劃與設計，進行整體革新，分流既有課程架構，繼續深耕打造屬於北藝大特色的課程。

### 3. 開設多元類型課程

針對本校通識核心課程結構改革，自 103 學年度第 1 學習展開初步討論，預計以五大主題（身體、視覺、傳統、科技、文學）構思課程，取代過去以藝術領與區別的習慣，讓專業與通識的資源整合融貫，發揮課群交流、永續發展之目的。並邀請各學院思考專業如何提取最具代表性的核心，跨域與通識的主題對話，最終建立專屬於本校獨特的通識課程。

另一方面，藉由各項前瞻計畫如「人文及社會科學知識跨界應用能力培育計畫」、「智慧生活整合創新教學聯盟推動計畫」、「大學學習生態系統創新計畫」的研發，建構藝術文化融入社會議題的「創新課程」與「數位自造」，延續專業藝術應用的增能，一方面將城市社區資源引入校園促進社會學習，一方面將校園能量導入在地擴延藝術的力量，以藝術特有的創作思維，激發多方的想像創新，帶動學校、社會與城市的協力合作，打造新

一代的藝術大學專業學習模式。

#### 4· 推動專業課程分流

配合教育部推動專業實務為導向之課程內容教學型態變革，強化高教人才在校學習歷程與職場體驗的連結規劃，引導產業與學校合作深入課程等目標，本校戲劇學系、美術學院、電影創作學系及舞蹈學系檢討近年課程分流的執行成效，並積極爭取相關經費挹注，以利 105 年度持續強化整合及跨域多元的學習課程，藉由校內外實習模式增加實務經驗，有效幫助學生在校期間與職場接軌。

#### 5· 結合課程與展演，建構理論與實踐教學典範

本校課程執行注重從知識學習到實作產出的總體成效，故在「展演」活動與課程實施間的鏈結程度便相當高，並非僅是一般活動辦理。各學院進行相關課程規劃年度展演，由本校教師帶領學生共同製作、發表，結合課程與展演，經由重現經典作品，擴大多元視野並汲取寶貴經驗，各項計畫推動緊扣課程配套設計與學生學習發展，並透過巡演，更可促發外地觀眾深刻瞭解到臺灣的文化創意與呈現。

#### 6· 成立學士後跨藝合創音樂學士後學位學程

北藝大自創校以來即以藝術教育的領航為使命，在今時輿論仍反覆為傳統與創新、古典與流行辯證之時，本校深感傳統與創新、古典與現代，其實如同天平的兩端，需要在互相尊重、有效溝通、學理基礎和實作應用並重的平衡下，才能延續優勢並展望新局，「過去傑出的創新終會成為今日優秀的傳統；而今日的流行亦有機會成為明日的經典」，因此本學程之規劃延續本校立校以來，以優質藝術人才養成為目標的堅持，以音樂的現代展演編創及科技行管能力加值為軸，跨界縱向串聯本校其他相關專業領域，如音樂學院及電影與新媒體學中，能與現代數位音樂內容製程相關之課群，為新時代的學子提供現代數位音樂內容產業所需的人才能力加值場域，培育具備跨界整合創造力及數位音樂製作執行力的 21 世紀跨界領袖人才。為學程順利營運，105 年本校將爭取外部資源挹注課程教學，並建立數位音樂製作教室、錄音室各 1 間。

### （三）擴展藝術推廣教育

北藝大推廣教育以藝術社會教育為宗旨，期待透過藝術與生活課程活動，從帶動全民藝術參與的樂趣開始，逐漸達到美感教育之提升。從 103 年起以讓藝術走進城市生活，落實藝術學習無距離的理想，除於關渡校區、華山學堂、光點電影學堂及大稻埕學堂辦理藝術推廣教育課程外，104 年加入國際藝術村學堂，105 年增加市長官邸沙龍學堂，目前正與國立歷史博物館及松菸文創園區討論雙方合作模式，以期拓展北藝大學堂根據地，讓有興趣的民眾可以就近於市區內學習藝術，也可以來到關渡校本部內體驗最不一樣的藝術課程。

本校推廣課程目前邀請各系所教師及校友規劃美術、電影、肢體、戲劇、文化實踐、身心療癒、音樂及生活審美沙龍等不同類型的藝術課程，預計 105 年度新規劃電影與新媒體系列課程。另一方面，本校為實現全民藝術之理想，讓藝術教育從小扎根，於暑假期間安排夏日遊學營隊「Summer School」，以十天九夜專業藝術學校（含食宿）的模式，向國內外 14-20 歲學生招生，目前共計美術學校、動畫學校、戲劇學校、電影學校、科技藝術學校、舞蹈學校及傳音學校等 7 個專業藝術學校，於本校各專業系所場域學習，讓中學生在大學校園裡提前接受獨立思考、創意學習的藝術大學教育。105 年度預計收入 11,958,000 元。

## 二、數位推動

### （一）推動數位課程開發

自 101 年 9 月開始，北藝大秉持推廣優質藝術專業與通識課程，建立開放式課程平台 (<http://ocw.video.tnua.edu.tw>)，以達到學習資源共享之理念，整合跨域課群影音實況、授課大綱教學資源，提供教育訓練及影音拍攝諮詢，協助優質特色藝術課程建立開放式課程，創立北藝大品牌課程，期望成為全國藝術領域重要之課程資料庫，至今已建置 14 門課程，且每學期持續推出 1 至 2 門新課。

在當代以網路工具輔助教學的教育改革趨勢下，為承擔全民藝術教育的社會責任，啟動北藝大「MOOCs@TNUA.TW—藝術美感教育之跨躍」全民藝術教育計畫，戮力提升臺灣全民藝術人文素養。透過教師與學院教學經驗累積、結合藝文界各式場域及資源，取得華人世界當代藝術家作品授權編入教材，北藝大 MOOCs 磨課師以專業學院發展、產學合作、區域創新、展望國際為發展策略，打造北藝大藝術教育專業品牌，豐富充實的課程。

## （二）校園雲端系統、資訊安全暨頻寬設備發展與強化

為達藝術學習無距離之目的，我們規劃以雲端架構之基礎概念進行藝術校園智慧化，逐步優化雲端服務、資訊安全、程式開發等面向，建構校園雲端管理平台，預期達成標準化、自動化及虛擬化的管理優勢，運用前端科技開發創新的教與學資源，師生得以在安全網路環境中開發創新教與學資源。另一方面，因應當前行動裝置功能日益普及多元，拓展無線訊號涵蓋範圍勢在必行，藉以提供師生便捷的校園生活，創造優質工作與藝術學習場域，是本校近年推動智慧校園的核心目標。

鑑於本校重點推動師生藝術創作及教學研究資產之數位典藏。由於這項數位典藏工程亦需相應的數位資源儲存空間及資訊安全維護技術，本校電子計算機中心自 102 年開始規劃建置「雲端虛擬化平台」，配合異地備援機制，擴充並整合現有平台，採購儲存硬碟櫃、網路設備、相關電腦零組件及整合軟體，利用虛擬化技術集中管理以達成資源共享、系統備援備份及節能減碳等效益，亦通過此平台架構，和姊妹校合作進行異地備援備份規劃，以達成資訊安全管理效能。

本年度投入雲端校務系統漸進發展與深化、校園網路資訊安全、頻寬設備提昇與汰換、個資管理制度導入等約 10,197,000 元整。相關項目如下。

### 1. 雲端校務系統漸進發展與深化

- （1）**雲端資料中心建立**：在系統基礎建設上級尊重智慧財產權上，簽訂軟體與防毒授權，運用虛擬化技術建立校內私有雲端資料中心，除了提供校內系統管理及網路服務的共享資源，朝向節能減碳的目標邁向一大步；並且結合他校的雲端資源，規劃建置跨校的異地備援

機制，提供各系統備援備份的解決方案，讓資訊安全與保護需求更多一層保障。

- (2) **維護雲端校務相關資訊服務系統**：本年度發展重點在加強現有校務系統功能及流程，並完成「教務系統二期」、「導師輔導系統」、「北藝大課程地圖」、「兼任助理工讀生勞健保系統 e 化作業」等系統上線，以「教學」、「研究展演」、「服務」等多面向評鑑指標，建置及維護相關系統以降低行政成本，以提升行政作業效能。

## 2. 校園網路資訊安全暨頻寬設備提昇與汰換

- (1) **校園網路對外頻寬品質提升**：為活絡學習與教學，達到隨處教學隨時學習，與動畫、電影等系所相關教學、繼續簽訂 30TB 容量的 Cache 設備將瀏覽過的網頁庫存，同時節省重複網路對外頻寬。
- (2) **高密度無線網路設備**：為快速、安全布置大型會場大量無線網路上網，建置高密度無線網路設備；會場可以 450 人同時無線上網，大幅增加手持系統上網的便利性，對於大型研討會與教學有所助益。
- (3) **全校校園網路擴增與汰換**：汰換全校既有無線接取器 (AP)，並依據教學需求於戲舞大樓、藝大會館、女二宿新增無線網路，並更新女二宿有線網路。
- (4) **網路資訊安全部分**：IS027001 Review，並且強化數位、資訊安全運用，調整網路入侵偵測防護系統 (IDP)，加強資訊安全管理提升校園師職生資訊安全的網路環境。

## 3. 個人資料管理制度導入專案

維護本校個人資料之合理蒐集、處理及利用，保護人格權及公共利益，並建立學校相關人員對於個資管理與保護之意識，自 105 年 1 月起啟動全校流程鑑別及檔案清冊盤點工作，預計 15 個月完成制度建立。

### 三、國際佈局

#### (一) 落實合作關係，推動跨國合作

##### 1. 鼓勵學生交換學習拓展個人多元視野

本校已與 70 所國外藝術高等學府與學術機構相互簽訂姊妹校或合作備忘錄，期待能給予北藝大學生一個多元化及與世界接軌的教學平台。為擴展本校與國際互動接軌，強化與世界各藝術校院交流機會，透過姊妹校的合作—推動交換學習、邀請互訪、跨國教學（學位）合作等方式，建立實質對話的場域，進行跨國及跨域學術及展演合作，開拓學生視野並培養國際移動能力，進而推動交換師資，以達互惠交流的目的。

在資源上，學校藝配合教育部學海系列獎學金計畫的推行，選送優秀學生出國研修進行實質的學術教學，拓展個人國際視野。

##### 2. 招收國際學生

本年度將持續與財團法人國際合作發展基金會合作，開放友邦國家菁英來校就讀，擴大本校國際化與國際合作，亦能為臺灣及友邦國家培養文創藝術從業人才。另外，透過駐外館處與有關國家大學建立學術交流管道，或藉由主辦或協辦國際性活動及展演交流、參與海外教育展等機會，並透過完成國際生入學資訊獲取之管道調查，主動寄發入學資訊，提供對亞洲或中華藝術文化有興趣的外籍學生學習的機會與環境。

#### (二) 創造國際展演專業學習環境

##### 1. 積極參與國際組織

為促進學校與各國文化藝術機構之連結與互動，本校鼓勵教師持續參與國際組織活動，包括加入國際社群、爭取擔任組織領袖，例如本校自 103 年 10 月起擔任亞洲藝術院校聯盟(Asian League of Institutes of the Arts, ALIA) 主席學校，並持續搭建各會員學校間及 ALIA 與歐洲藝術院校聯盟(European League of Institutes of the Arts, ELIA) 的合作連結，共同為開拓未來全球高等藝術教育擘劃發展方向。同時，透過國際社群組織的場域，增加學校在世界藝術舞臺上建立更多對話與共學契機，增進校內

師生與國外藝術團體、藝術家間的交流，嫁接師生專業領域人脈、拓展藝術機構合作版圖和提升國際能見度。

## 2· 引進國際師資的無國界教與學

從專業藝術出發，每年由音樂、戲劇、舞蹈、美術、電影與新媒體及文化資源等學院引進國際師資進入校園開設工作坊及講座，帶入不同的創作思維與技巧，使師生能進一步掌握現今及未來的國際趨勢，整合理論與實踐，深化專業教學，藉由學生與外籍學者在各專業領域上的學習互動與交流，是北藝大拓展學生學習視野及場域的方法之一。

105 年本校持續獲得教育部補助臺灣人才躍昇計畫得以挹注本校引進國際師資，另外也結合藝術節、展演計畫辦理教學坊活動，在與國際級團隊及大師面對面，親炙大師風範，並提升藝術專業領域知識與技能，有助促進教學品質與學習成效。

## 3· 國際展演與學術交流計畫

推動師生於國際藝術交流與踏查，是為了從互動中找出差異，為了從體驗中展現特色，藉由交會與競秀，發采揚明國內優異的藝術展演實力，激發學生交會競秀的榮譽感，檢討與省思自我能力與價值，成就更佳典範。

在將藝術創作結晶透過國內民眾藝術教育推廣，舉辦國際展演活動，積極將作品及研究成果推向國際外，引領學生展演觀念與技能與國際接軌，成為其專業養成之利器。也藉由與其他國家專業與教育團體進行文化交流，增廣學生見聞和提升國際視野，達到文化外交的實質效益。另本校師生透過親赴海外藝術高等學府進行實地參訪相關系所與進行交流教學，以進一步了解各校之間在專業領域教學上的異同之處。

綜上，105 年度各教學單位重要的國際展演及教學規劃如下表。

表 1 各教學與研究單位規劃 105 年度國際展演教學計畫

單位	國際展演及教學計畫
音樂學院	國際大師班教學



單位	國際展演及教學計畫
美術學院	日本姊妹校交流工作坊及交流展
戲劇學院	國際大師教學工作坊
舞蹈學院	國際大師教學工作坊
電影與新媒體學院	1. 國際大師教學工作坊 2. 第五屆海峽兩岸科學傳播論壇 - 網路科普暨互動遊戲創新與發展論壇 3. 策畫辦理關渡電影節、關渡國際動畫節、關渡光藝術節
文化資源學院	國際學者講座、工作坊 博物館、物件與文化詮釋溝通系列工作坊 美感教育國際研討會暨靜態成果展
關渡美術館	2016 駐館創作／研究計畫 中、韓藝術家個展、亞洲當代錄像藝術展等 4 檔
藝術與科技中心	國際大師教學工作坊

#### 4. 校務發展參訪計畫

隨著時空的變遷，大學教育也必須因應求變。為能促進與不同國家藝術高教機構的了解，105 年度規劃赴馬來西亞、蒙古、土耳其及歐洲國家參與國際論壇、研討會，並拜訪國際重要藝術校院姊妹校，交換對於專業藝術高等教育未來發展想法與經驗。

#### (三) 關渡藝術節

本校於每年 10 月舉辦「關渡藝術節」，展演活動期間長達 1 個月，包含關渡藝術節、關渡電影節、關渡國際動畫節及關渡雙年展等，並自本年度起舉辦關渡光藝術節，二十多年來的經營已成為臺北的重要節慶活動之一。

關渡藝術節每年定期聚集來自全球各地不同國家的優秀藝術家或團隊，經營上百場包含表演、視覺、電影及動畫等多元領域節目、作品、教育推廣課程、戶外藝術活動等，預估總參與人次將逾 15,000 餘人。

此外，各學院舉辦的國際藝術家工作坊及大師講座、邀請主題展、學

生作品交流、國際講座工作坊等展演創作為主軸的國際教學活動，與師生進行深度交流、相互學習與啟發；自製演出節目、國際交流與姊妹校合作展演，更進一步透過各式異業結盟發展節目類型與活動策略。另外包括由本校電影與新媒體學院電影創作學系、動畫學系及新媒體藝術學系分別規劃辦理關渡電影節、關渡國際動畫節及關渡光藝術節，是以包含。

「關渡藝術節」致力經營國際化與多元化的特色，持續涵融來自各地的表演藝術能量，以期為觀眾帶來豐沛的感官體驗與震撼，並為國內藝術工作者與教學者提供更深更廣的藝術交流平台，拓展更寬廣的藝術視野。總預算約 1,500 萬元。

#### 四、永續校園

##### （一）新建科技藝術館

近年來國際科技藝術之發展，無論是創作、研發或與相關領域間之互動，已然形成蓬勃發展之趨勢，愈來愈多國家由政府集中資源以激發「科技藝術」強大創造能量，並將文化藝術融入生活，帶動相關產業發展。我國具備人才優勢，產業創意及技術具足，急需適當之科技藝術發展專屬場館，以整合資源，確保國際優勢。

本校規劃興建「科技藝術館」，以此建物作為啟動國家級藝術與科技中心計畫平台，進行產官學研資源與人才之整合，並以「世界亮點·臺灣第一」作為發展定位與目標。本建物總工程經費為 2 億 4000 萬元，其中教育部補助 1 億 8,000 萬元，本校校務基金自籌 6,000 萬元。本建物規劃為地下 1 層、地上 4 層之鋼骨構造，總樓地板面積為約 5,820 平方公尺。本工程刻正委託建築師辦理規劃設計及建造執照之請領，預計 106 年 11 月開工，108 年 9 月底完工，並於 108 學年第 2 學期正式啟用。

##### （二）興建與修繕學生住宿空間

###### 1. 研究生宿舍興建工程

本校現有宿舍三棟，可容納 1,140 位學生，惟因系所類別相較於一般

大學有所不同，研究生及女生比例偏高，外地學生比例亦高，故本校規劃興建「研究生宿舍」，提供學生安全的住宿環境。本建物總工程經費約為 2 億 3,000 萬元，全部經費規劃以貸款方式籌建，完成後由住宿費收入償貸。本建物為地下 1 層、地上 7 層之鋼筋混凝土構造，總樓地板面積為約 7,837.11 平方公尺，宿舍中規劃單人房和雙人房型提供研究生使用，並提供家庭房滿足已婚研究生及境外生需求，共計提供床位 330 床，機車停車 230 輛。本工程經委託建築師完成細部設計及建造執照請領，已於 105 年 1 月 27 日完成發包，預計 4 月起開工，106 年 6 月底完工，106 學年第 1 學期正式啟用。

## 2. 女生第二宿舍總體修繕

本校因校舍老舊，內仍有多處龜裂脫落景象，清晰可見。為提升學生住宿品質及住宿生活之需要，校舍改建規劃報告已於 104 年 12 月 28 日通過改建計畫核定，改建期程正積極辦理中，預計 105 年進行女生第二宿舍的修繕（含汰換寢室傢俱、網路及空間調整）。

藉由整修校舍主建物主體，全棟屋頂及寢室防水處理，寢室內傢俱、紗窗、門板更新，廚房、洗衣間、頂樓開放空間及韻律空間規劃、避雷針裝設、網路工程、全棟電源線路及水道維修檢查、全棟清潔等，已於 105 年獲核配修繕經費：建築主體修繕工作 1,500 萬元，網路工程 170 萬元（併入電算中心年度相關經費）。

### （三）改善邊坡地錨辦理補強

本校位處山坡地，自建校以來因應校園開發需要，陸續設置有 496 支地錨，分布於校區內五處（區）邊坡擋土設施。為加強維護周遭環境之邊坡及建物安全，本校自民國 91 年起持續委託專業廠商監測全校區邊坡穩定及建築物安全，並自 102 年起，進一步辦理全校區地錨檢測及擋土設施安全評估，再依評估結果視需要辦理地錨補強工程。依據地錨檢測評估結果，全校區地錨及擋土設施需要改善補強之工程經費約為新台幣 988 萬元，104 年承教育部補助 500 萬元，加計本校自籌款項（56 萬元），於 104 年優先辦理運動場上邊坡（第 1 區）擋土牆之地錨補強，並於 104 年 5 月辦理工程

發包，經承攬廠商自 104 年 6 月 30 日起至 104 年 10 月 23 日止完成施作，並於 104 年 11 月 18 日完成驗收。其後於 105 年度內將再編列 110 萬元，繼續辦理籃球場下方（第 2 區）格框護坡之第 1 期地錨改善工程，後續再視本校預算情形，逐年編列辦理校園入口南側、游泳池及田徑場下方等三處地錨補強工作。

### 參、105 年度校務基金投資規劃

有鑑於本校 105 年至 107 年財務為支應未來 3 年研究生宿舍和科技藝術館興建工程相關經費，105 至 106 年度銀行存款暨可運用資金將降低，預計經常性可供投資運用資金額度有限，考量投資風險報酬，以及因應未來資金需求調度之靈活性，105 年度校務基金投資以「存放公民營金融機構定存」為規劃。

本校現有定存共 20 筆，分散置於一銀、中信、郵局及台北富邦四處，目前定存固定利率 1.125%-1.15% 間，且學校目前無附帶金融商品相關需求，存放金融機構擬維持原往來銀行為原則。

另為配合資金市場趨勢，以及因應本校未來重大工程需求資金調度時降低解約風險，授權出納組長在本校經常性可供投資運用資金額度內，依本校校務基金定存配置條件規劃原則，在洽商相關金融機構評估對本校最有利條件之定存配置，簽送校長同意後辦理。定存配置條件如下：

#### 一、定存期限：

（一）校務基金定存以 1 年為期。

（二）獎學金定存以 1 年為基礎，最多不超過 3 年。

#### 二、定存利率：以固定利率規劃為原則。

#### 三、定存條件：以非大額定存為原則。

### 肆、105 至 107 年財務預測

表 2 北藝大 105 至 107 年度可用資金變化情形

單位：千元

項目	105年 預計數	106年 預計數	107年 預計數					
期初現金 (A)	362,640	328,440	344,653					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	761,876	781,308	777,504					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	718,175	736,490	722,770					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	30,000	38,800	122,000					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E) (*1)	117,901	257,405	148,500					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)								
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)								
加：當期長期債務舉借 (H)	10,000	190,000						
減：當期長期債務償還 (I)								
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)								
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	328,440	344,653	372,887					
加：期末短期可變現資產 (L)	10,293	12,758	12,800					
減：期末短期須償還負債 (M)	96,596	106,725	110,000					
期末可用資金預測 (N=K+L-M)	242,137	250,686	275,687					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	411,287	198,000	98,000					
政府補助	180,000	180,000	98,000					
由學校已提撥之準備金支應(註3)								
由學校可用資金支應	93,487	18,000						
外借資金	137,800							
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	106年餘額	107年餘額	108年餘額
債務項目(*4)	106	110-125	100%	1.735%	200,000	200,000	200,000	200,000

註1：經常門現金收入包括政府補助收入與學雜費收入、建教合作收入、推廣教育收入、資產使用及權利金收入與受贈收入等自籌收入，並扣除不產生現金流入之收入。

2：經常門現金支出係指支出效益及於當年之現金支出，如人事費、水電費、維護費及獎助學金等。

3：動產、不動產及其他資產現金收入係指各政府機關補助款屬指定用於增置動產、不動產、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。

4：動產、不動產及其他資產現金支出係指支出效益及於當年及以後年度之現金支出，包括增置動產、不動產、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。

5：流動金融資產係指預期於1年內變現之金融資產。

6：長期投資係指採權益法之長期股權投資、非流動金融資產及不動產投資等。

7：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。

8：其他影響當期現金調整增(減)數，係指經常門現金收支、動產、不動產及其他資產現金收支、流動金融資產淨增減、長期投資淨增減與長期債務舉借及償還以外，其他影響期末現金之合計數。

9：短期可變現資產係指得於短期內轉換成現金之財務或經濟資源，包括：流動金融資產、應收款項及短期貸墊款。

10：短期須償還負債係指應於短期內支付現金之給付義務，包括：流動負債、存入保證金、應付保管款、暫收及待結轉帳項，但應排除屬指定經常支出與動產、不動產及其他資產捐贈款已提撥準備金之部。

11：可用資金係指學校帳上現金經加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債之數，係在衡量特定期點學校可運用之現金。

12：其他重要財務資訊包括期末已核定尚未編列之營建工程預算及長期債務，係在衡量學校以後年度應(或很有可能)給付現金數額，其中由學校可用資金支應之營建工程預算與長期債務無法自償部分，將由學校期末可用資金、以後年度經常門現金收支結餘與動產、不動產及其他資產現金收支結餘等支應。

13：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指先期規劃構想書業經行政院或教育部核定，惟至當年底工程預算尚未編列完成之5,000萬元以上營建工程，該等工程預算預計於以後年度編列。

14：前項尚未編列之營建工程預算財源：政府補助係指由教育部或其他政府機關補助；由學校已提撥之準備金支應係指由不包含於現金內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；由可用資金支應係指由學校當年底(或以後年度)可用資金支應；外借資金係指將向銀行舉借長期債務支應。

## 伍、預期效益及風險

### 一、預期效益及風險辨識

為達成本校 105 年度教育績效目標，其工作重點及預期效益臚列如下表。另為管理及降低風險發生之可能性，以助各項目標之達成，提升預期效益，並參考「風險管理及危機處理作業手冊」中所列之風險來源，進行風險辨識。

表 3 風險項目辨識表

承辦單位	年度工作重點	規劃目標	預期效益	風險評估
教務處、各教學單位	教學面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創造專業藝術國際學習環境。</li> <li>2. 協助教師教學專業成長。</li> <li>3. 鼓勵教學創新提升教學品質。</li> <li>4. 多元演繹，翻轉學習場域極限。</li> <li>5. 大型展演教學：客家音樂歌舞劇。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完備教學體制、深化教學內涵、強化教學資源。</li> <li>2. 鼓勵教學創新，促進教師經驗分享，落實教師社群共學理想。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未獲教育部補助經費，影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。</li> <li>2. 激勵措施及結果影響教師士氣。</li> </ol>
教務處、研發處、各教學單位	課程面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 協助學生選課及學習規劃引導學生自主學習。</li> <li>2. 改善校院系課程評估機制以提升課程品質。</li> <li>3. 開設多元類型課程。</li> <li>4. 推動專業課程分流。</li> <li>5. 結合課程與展演，建構理論與實踐教學典範。</li> <li>6. 推動成立學士後跨藝合創音樂學士後學位學程。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發展全校性課程整合，進行體制革新。</li> <li>2. 深耕多元特色課程，帶動學校、社會與城市協力合作，打造新一代藝術大學專業學習模式。</li> <li>3. 培育具備國際宏觀視野、跨界整合力的新時代全方位藝術菁英領袖。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未如期實施相關制度及開設課程，使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。</li> <li>2. 專兼任教師鐘點時數增加致校務基金財務負擔。</li> <li>3. 學程招生未如預期、未獲政府相關經費補助致教學資源不足影響教學品質。</li> <li>4. 業界無法配合或選課人數不足，致未能如期開設課程，有礙提升學生競爭力。</li> </ol>
藝術資源暨推廣教育中心	擴展藝術推廣教育	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理 2016 夏日學校。</li> <li>2. 推動現有學堂及其他拓點學堂合作經營。</li> </ol>	增裕校務基金自籌收入，擴大社會影響力。	收費課程參與人次未如預期，影響校務基金預期收支。

承辦單位	年度工作重點	規劃目標	預期效益	風險評估
教務處、 電子計算 機中心	推動數位課 程開發	1. 完善行動影音平 台，積極推動數位 學習。 2. 整合全校數位教 學與學習資源，建 置開放式課程平台 。	提供校內外師生共 享本校教學資源， 亦作為藝術領域重 要課程資料庫。	1. 未獲教育部補助經 費致無法拓展本校 專業課程外顯效益。 2. 資訊安全管理影響 藝學園網路服務之 持續性。
電子計算 機中心	校園雲端系 統、資訊安 全暨頻寬設 備發展與強 化	1. 雲端校務系統漸 進發展與深化。 2. 校園網路資訊安 全暨頻寬設備提昇 與汰換。 3. 建立個人資料管 理制度。	利用虛擬化技術集 中管理以達成資源 共享、系統備援備 份及節能減碳及資 訊安全管理之需。	1. 雲端虛擬化平台遭 受攻擊，影響平台使 用效益。 2. 個資外洩影響學校 形象。
國際交流 中心、各 學院	落實合作關 係，推動跨 國合作	1. 鼓勵學生交換學 習拓展個人多元視 野。 2. 招生國際學生。	1. 選送優秀學生出 國研修，拓展國 際視野。 2. 促進學生生活多 元化學習與師生 間創作交流。	未獲教育部國內大專 校院選送學生出國研 修或國外專業實習經 費補助，影響國際交 流成效及學生國際移 動力。
國際交流 中心、各 學院	創造國際展 演專業學習 環境	1. 積極參與國際組 織。 2. 引進國際師資的 無國界教與學。 3. 國際展演與學術 交流計畫。 4. 校務國際參訪計 畫。	1. 提升學生與外籍 學者在各專業領 域的學習互動與 交流。 2. 拓展學生學習視 野與場域。 3. 與國際級團隊及 大師面對面，並 提升藝術專業領 域知識與技能。	補助經費不足影響舉 辦規模及成效。
展演藝術 中心、電 影與新媒 體學院、 關渡美術 館	關渡藝術節	1. Voyage - 2016 關 渡藝術節。 2. 2016 關渡國際動 畫節。 3. 8th 關渡電影節。 4. 關渡光藝術節。 5. 打怪-2016 關渡雙 年展。	提升師生展演、創作 、教學、研究能力， 接軌國際、擴大視野 。	1. 活動經費不足影響 舉辦規模及成效。 2. 受邀單位或表演團 體履約不當，影響活 動成效。 3. 活動參與人次或售 票情形未如預期，影 響活動目標之達成。
總務處、 藝術與科 技中心	科技藝術館 新建工程	規劃興建科技藝術 館。	以專屬場館做為藝 術與科技中心平台 ，進行產官學研資	1. 工程施工或設施維 護中相關勞安事故。 2. 工程品質不良影響

承辦單位	年度工作重點	規劃目標	預期效益	風險評估
			源與人才之整合。	使用效益。
總務處、學務處	學生住宿空間興建與修繕	1. 研究生宿舍興建。 2. 女生第二宿舍總體修繕。	1. 提升住宿品質。 2. 提供外縣市學生舒適、安全住宿環境與降低外宿風險。	3. 資金不足產生之財務缺口或排擠效應。 4. 履約管理不當影響校方及廠商權利義務造成履約爭議。
總務處	邊坡地錨辦理補強改善	維持校園邊坡安全，營造安全的校園環境。	加強維護校園周遭環境之邊坡及建物安全。	5. 工期延宕影響使用期程。

## 二、風險分析

風險辨識後，依表 4 及表 5，作為本校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=影響程度\*發生機率）。

表 4 影響之敘述分類表

等級	影響程度	機關形象	利害關係人	生命(人身)安全	財務損失
3	非常嚴重	學校形象受損	11 名以上抱怨或抗議	死亡	逾新台幣 100 萬
2	嚴重	跨單位形象受損	3 至 10 名抱怨	殘廢或重傷	新台幣 10-100 萬元
1	輕微	單位形象受損	2 名以下抱怨	輕傷	未達新台幣 10 萬元

表 5 機率之敘述分類表

等級	發生機率分類	詳細描述	量化資料
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生	每季發生 1 次以上者
2	可能	有些情況下會發生	每年發生 1 次以上，未達每季發生 1 次以上者
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生	未達每年發生 1 次者

## 三、風險評估

經過風險分析結果，考量人力、資源、組織環境等因素，將可接受之



殘餘風險值訂為 3。經風險分析發現，若風險值超出本校所訂可接受風險值時，列為高風險項目，將對存在風險之規劃項目定期監督、管考、追蹤辦理情形，加強管控機制，以期降低風險。可容忍之風險項目，仍會監督並定期檢討，以確定該風險仍維持可容忍程度。可接受風險值範圍說明如下：

1. 範圍 1：發生風險影響程度為「嚴重(2)」或「非常嚴重(3)」且發生機率為「幾乎不可能(1)」之範圍。
2. 範圍 2：發生風險影響程度為「輕微(1)」且發生機率為「幾乎不可能(1)」或「可能(2)」或「幾乎確定(3)」。

表 6 風險項目彙總表

風險代號	風險項目	發生機率 幾乎確定 3 可能 2 幾乎不可能 1	影響程度 非常嚴重 3 嚴重 2 輕微 1	殘餘風險
A	未獲教育部補助經費，影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。(教務處、各教學單位)	2	2	4
B	激勵措施及結果影響教師士氣。(教務處)	1	2	2
C	未如期實施相關制度及開設課程，使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。(教務處、各教學單位)	2	2	4
D	專兼任教師鐘點時數增加致校務基金財務負擔。(教務處、各教學單位)	1	2	2
E	學程招生未如預期、未獲政府相關經費補助致教學資源不足影響教學品質。(教務處、研發處、藝術資源暨推廣教育中心)	2	2	4
F	業界無法配合或選課人數不足，致未能如期開設課程，有礙提升學生競爭力。(教務處、研發處、藝術資源暨推廣教育中心)	2	1	2
G	收費課程參與人次未如預期，影響校務基金預期收支。(藝推中心)	2	3	6
H	未獲教育部補助經費致無法拓展本校專業課程外顯效益。(教務處)	2	1	2

風險代號	風險項目	發生機率 幾乎確定 3 可能 2 幾乎不可能 1	影響程度 非常嚴重 3 嚴重 2 輕微 1	殘餘風險
I	資訊安全管理影響藝學園網路服務之持續性。(教務處)	1	3	3
J	雲端虛擬化平台遭受攻擊，影響平台使用效益。(電子計算機中心)	1	3	3
K	個資外洩影響學校形象。(電子計算機中心)	1	3	3
L	未獲教育部國內大專校院選送學生出國研修或國外專業實習經費補助，影響國際交流成效及學生國際移動力。(國交中心)	1	3	3
M	國際交流活動活動經費不足影響舉辦規模及成效。(展演中心)	2	2	4
N	展演經費不足影響舉辦規模及成效。(國際交流中心、各學院)	2	2	4
O	受邀單位或表演團體履約管理，影響活動成效。(展演中心)	1	2	2
P	活動參與人次或售票情形未如預期，影響活動目標之達成。(展演中心)	2	2	4
Q	工程施作或設施維護中相關勞安事故。(總務處)	2	2	4
R	工程品質不良影響使用效益。(總務處)	1	1	1
S	資金不足產生之財務缺口或排擠效應。(學務處)	1	1	1
T	履約管理不當影響校方及廠商權利義務造成履約爭議。(總務處)	2	2	4
U	工期延宕影響使用期程。(總務處)	2	2	4

圖 2 本校 105 年度風險圖像

影響程度	風險值 (風險分布)		
非常嚴重 (3)	I、J、K、L	G	
嚴重 (2)	B、D、O	A、C、E、M、N、 P、Q、T、U	
輕微 (1)	R、S	F、H	
	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	發生機率		

- 註：1. 本圖為風險評估後之主要風險項目風險代號分布情形。  
 2. 灰色區域為本校風險容忍範圍 (風險值1-3)。  
 3. 白色區域為經風險評估後之高風險項目 (風險值4-9)。

#### 四、風險處理

依風險可容忍度決定是否採取處理對策；其可容忍之風險應監視並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度，不可容忍之風險應採取適當處理對策，以降低該風險等級，並分析處理後之殘餘風險，再依下方式處理：

- (一) 風險容忍範圍 (風險值 1-3)：由各單位自管，持續監控風險程度並定期檢討。
- (二) 高風險項目 (風險值 4-9)：納入本校主要風險項目管考，定期滾動納入現有處理對策一併檢討及評量殘餘風險等級，以決定是否需採其他新增對策，且應納入內部控制設計控制作業，加強控制機制。

## 陸、未來展望

民國 71 年政府以高規格設立本校以來，歷經 34 個寒暑，我們不遺餘力地健全北藝大「教」與「學」的體制，深化學生學習成效，為國內藝術文化領域創立諸多典範，更培育出眾多藝文界優秀的藝術表演及工作人才。特別是近十年，面對國際潮流與國內社會快速變遷，本校各系所教師與行政團隊深感高等教育與校園生態環境鉅變，教學與學習模式更替，以及資源與支援更加獲取不易等衝擊，從校長至各教師無不兢兢業業，夙夜匪懈，傾全校規劃與執行的能量，在堅持創校精神與順應現代潮流的平衡間，找出學校與各系所單位應有的發展定位，勾勒出本校成為國際一流藝術大學的企圖與願景。

藝術學習與景觀生態環境，是北藝大無可取代的資產，尊重與維護，是身為北藝大人共同的天職。

而今，我們穩定朝向全球頂尖藝術大學的願景邁進，全校師生將秉持「以兼顧傳統與現代、國際與本土並進」的創校宗旨，依循本校校務發展計畫，以「專業聚焦」、「數位推動」、「國際佈局」及「永續校園」四項績效策略，將透過建置校務研究機制進行學校校務發展決策，並進一步對於學校收入進行預測分析，持續發展質精且具特色課程增進教師教學品質，運用科技支持教學與學習提升學生學習成效，增加遠距教學的能量，翻轉學習、精進辦學，也為校務經營與治理進行妥善的管理，確保資源運用的有效性，持續營造精進、專業、安全、永續、優質的藝術學習環境，讓國立臺北藝術大學的品牌更獲社會認同與肯定，與國際一流藝術學府在等高對話平臺上，展現北藝大在專業藝術教育上的國際影響力。



