



107年度 財務規劃 報告書

時間

107年2月修正

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

國立臺北藝術大學

107 年度財務規劃報告書

目 次

壹、教育績效目標	1
貳、年度工作重點	2
參、開源節流計畫	16
肆、投資規劃	17
伍、財務預測	18
陸、預期效益及風險	20
柒、未來展望	30

圖表目次

圖 1 本校校務發展願景與目標體系圖.....	2
圖 2 本校 107 年度風險圖像.....	29
表 1 本校校務中長程發展計畫及策略.....	3
表 2 本校 107 至 109 年度可用資金變化情形	18
表 3 風險項目辨識表.....	20
表 4 影響之敘述分類表.....	26
表 5 機率之敘述分類表.....	26
表 6 風險項目彙總表.....	27

壹、教育績效目標

國立臺北藝術大學作為臺灣最重要的藝術人才孕育場域，立基於傳統文化，本人文精神，培育藝術創作、展演、研究與教育人才，追求創造藝術發展新契機的創校宗旨，並積極掌握國際潮流與臺灣社會脈動，追求卓越、創新與成長，成為本國典範的藝術標竿大學，亦進一步佈局國際、接軌世界，以成為國際一流藝術大學為願景之整體目標。

北藝大創校已邁入三十五年，承續創校優良傳統與基礎的北藝大，過去幾年來，在音樂、美術、戲劇、舞蹈、電影與新媒體，及文化資源等各領域，均積極主動、全力推展，辦學成效受到高度肯定，師生校友在國內外文化藝術領域表現優異。北藝大在藝術菁英人才培育方面持續居於藝術院校指標性地位。另外，為與國際高等藝術教育平臺接軌，快速與全球各知名藝術院校建立起綿密的國際連結網絡、密集引進國際大師蒞校教學、鼓勵師生出國展演創作與研究學習，成功地打開學校的國際能見度，擴展師生的國際視野與交流面向，種種成效均已具體呈現。

北藝大新任校長陳愷璜教授於 106 學年度就任，揭櫫其治校理念為強調藝術大學的「藝術性」、「哲學性」、與「知識性」，加上北藝大也充分體認的，國立大學受國家資源補助所應具備的「公共性」，這四個向度將會是北藝大未來五年發展最重要的方向。我們認為，做為臺灣的領導性藝術大學，北藝大的改變與再定位，不只關乎北藝大校務的繁榮興盛，也與臺灣的文化藝術，以及這塊土地的地貌人文發展密不可分。

107 年起，在教育部政策推動下，北藝大提出高等教育深耕計畫「改變，我與我們」，從思考「我」的自身再定位開始，也要探索身為地處臺北的一所大學、由臺灣國家資源所滋養的高等藝術教育學府，以及世界藝術村的一份子，在當今的全球化脈絡下，我與「我們」的群我關係應該是什麼，能為這個城市、這塊土地、這個世界做出什麼貢獻。

我們對這兩個問題的想像與嘗試，除了是高教深耕計畫的主要思想之外，亦是北藝大下一期校務發展計畫的重要目標，也是我們對未來臺灣高等藝術教育的承諾。我們認為，科技將快速翻轉一切既有領域的疆界，已是無可改變的事實，如何透過科技與藝術的融合與再創造，會是北藝大如何再定位與再創新的關鍵；面向未來的大學，也不可能自外於其所生、其所發生影響力的社會，如何善用藝術大學獨特的屬性與已有的資源，以展演驅動社會實踐與教學創新，將會是我們在未來數年努力的方向。

貳、年度工作重點

本校 107 年度工作重點，是建基於 103 至 107 學年度學校中程發展計畫，將會配合新任校長陳愷璜教授的治校理念，持續開展下一階段的學校中程發展計畫，並配合推動本校高等教育深耕計畫。

依 103 至 107 學年度學校中程發展計畫之規劃，本校將繼續深化既有的國際鏈結及已建立的國際師資與藝術機構網絡，以關渡藝術節、關渡雙年展、關渡光藝術節、電影節、動畫節等國際藝術活動，串連在地與全球；透過與在地社群和縣市政府的合作，深耕大學與在地文化及生態的共生，進而翻轉課程內涵與學習模式；透過國際藝術聯盟的籌組與參與，讓分享沒有邊界，在地宛如全球。

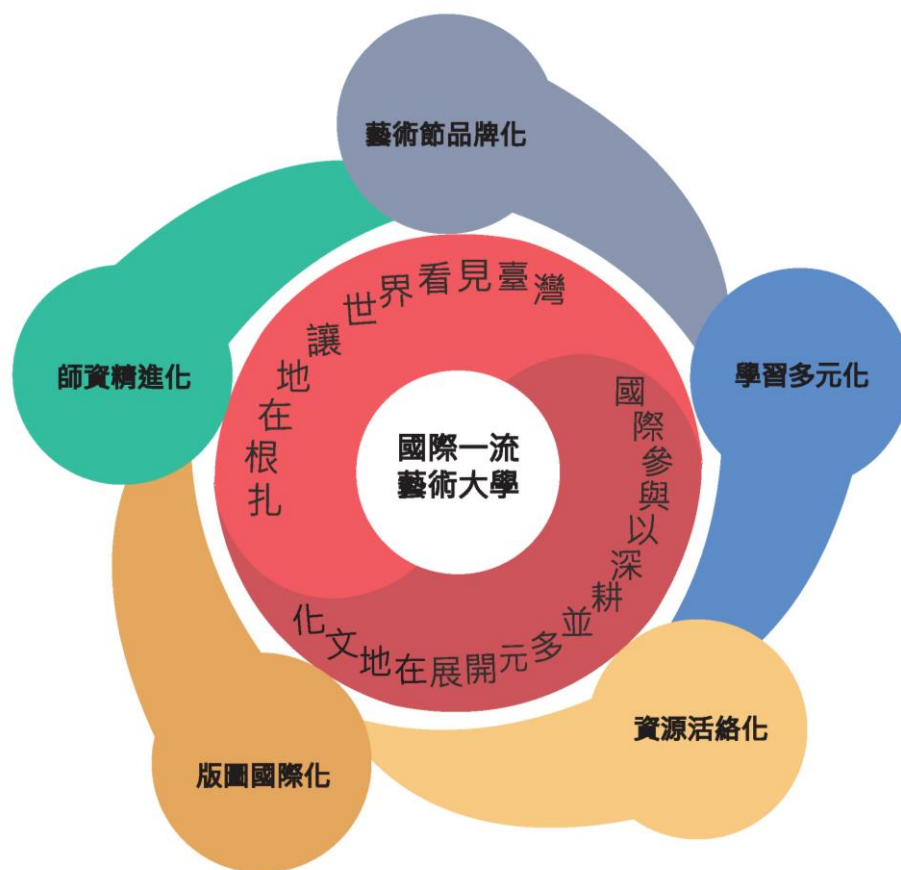


圖 1 本校校務發展願景與目標體系圖

依據本校校務中長程發展計畫目標及策略，107 年度工作重點如下表：

表 1 本校校務中長程發展計畫及策略

目標	策略
師資精進化 樹立一流藝術教學 的在地典範	<ul style="list-style-type: none"> • 以國際師資交流，帶動師資專業成長 • 鼓勵課程創新，建立臺灣藝術教育標竿課程 • 建構指標性課程發展平臺，充實教研圖書資源
藝術節品牌化 促成藝術群聚與在 地交流，以展演驅動 教學與學習	<ul style="list-style-type: none"> • 深化關渡藝術節在地參與，使北藝大校園成為北臺灣重要文化地景 • 以藝術節帶動教學國際化與實作化，融合展演創作與課堂學習 • 以國際參與帶動在地展演的視野與水平，以本土文化創新建立臺灣藝術在亞洲領導地位
學習多元化 培養熱愛鄉土、胸懷 世界的人才	<ul style="list-style-type: none"> • 廣締姊妹校，開拓學生國際交流學習機會 • 積極招收境外學生，增加校園學習的多元性與開放性 • 加強校園雙語學習環境，補強校園資訊系統雙語溝通能力
版圖國際化 參與國際藝術組 織，提升臺灣藝術國 際能見度與地位	<ul style="list-style-type: none"> • 建立亞洲藝術學校聯盟，提升臺灣藝術國際能見度 • 規劃跨國性展演與展覽活動，增進臺灣藝術創作國際地位 • 增進國際學術與藝術交流活動，深化師生創作與學術學習國際視野
資源活絡化 扮演臺灣藝術教育 的領導者 ，升級臺灣美學教育	<ul style="list-style-type: none"> • 推動美感教育，升級國民美學素養 • 與產業界互動合作，以軟實力協助臺灣產業創新轉型 • 校園軟硬體完備，提升教學品質與落實校園空間永續經營 • 促成國內藝術院校與機構的資源整合，共享共創臺灣藝術新境地 • 成為獨特臺灣文化認同的開拓者與形塑者，展現臺灣文化軟實力

依據校務中長程發展計畫目標及策略，107 年度工作重點及預期效益如下：

一、師資精進化

(一) 以國際師資交流，帶動師資專業成長

1-1 延攬各領域國際藝術家、講座學者、優秀校友、前瞻研發團隊、專業人才，進行短、長期的駐校教學，提供雙方共同對談與交流創作機制。

(1) 延攬不同的國際優秀研究人員蒞校或視訊方式進行學期或學年共同授課，並透過國際教師的網絡引介，洽商及發展各種合作計畫。

- (2) 邀請各領域國際藝術家辦理大師班，加強跨國、跨文化的學習，並增強駐校講座對於學校師生之影響力及各專業主題跨域連結的可能性。
- (3) 透過與跨系所、跨世代、師資團隊，合作開發創新藝術形式及跨域創作應用層面，連結國內外專業師資與趨勢動能，雙向刺激校內、國外之藝術領域專業教師成長，促進跨國跨校合作之資源連結，相互增能。

(二) 鼓勵課程創新，建立臺灣藝術教育標竿課程

1-2 以「建立學院間教師交流平台」、「教學創新發展機制」做為驅動策略，強化教學創新、教學實務交流、教材研發、跨領域教學合作，支持教師拓展跨領域或創新課程，提供學生彈性多元的學習機會。

- (1) 持續推動「藝術教學創新計畫」，透過社群間的交流與傳承、跨院系合作與對話、數位學習科技運用、教學助理知能培訓、特色成果出版、區域教學資源共享等策略，以及教師社群和課程研發補助、教師多元升等制度等激勵措施，持續帶動、拓展、累積本校藝術教學方法的多元創新樣態，鞏固教學品質與學生學習效能。
- (2) 推動跨校跨領域合作教學，以遠距課程教學方式，透過各校特色課程與他校師生互動交流，達成多元學習模式、課程互惠目標，實現資源共享理念。本校主要與國立政治大學、國立陽明大學合作通識課程的遠距教學，規劃 107 年開設 2 門藝術領域的主播課程，並收播政治大學社會科學領域課程。
- (3) 持續鼓勵開設多元類型課程，如磨課師 (MOOCs)、數位學習特色課程、遠距課程，以強化教學創新、教學實務交流、教材研發、跨領域教學合作等主題式學習，持續進行知識性基礎及優質課程的數位創新開發。
- (4) 透過三級課程委員會，針對各教學單位的課程規劃與設計，定期檢討課程結構與內容，藉由課程整合有效運用學校資源，並持續進行課程整體革新，繼續深耕打造本校特色課程，以提升教學品質。

1-3 發展各學院特色創新課程與教學，培養全方位 π 型人才。

藝科交融、專業與實務精進，是本校高教深耕計畫專業領域「教學創新」的重點。本校推動多年的跨領域學習成效之下，進一步以主題式學習方式，結合藝術與科技、智識與實務，推動專業或跨域藝術創作與展演學習，例如，音樂學院「電腦音樂創作課程計畫」、美術學院「
」、戲劇學院「劇場管理學分學成」、舞蹈學院「表演藝術的兩種 PaR 研究」、文化資源學院「SEE Future 永續性的文化資源教學」，以及電影與新

媒體學院將進行「智慧互動媒體組」相關程式設計課程的整合等方案，一方面促成音樂、電影、新媒體、舞蹈、戲劇等更多藝術跨域的創新合作，並配合教師社群的推動協助，達成創新教學成效。

1-4 推動教師多元升等制度重點學校計畫，配合彈性薪資，鼓勵教師投入教學研究。

設定每年學術研究、展演創作、教學實務升等比例目標值 4：4：2，藉由多元升等制度，落實教師專業分工，幫助教師完成不同階段之專業發展，徹底實踐藝術專業人才培育之職責，讓教師能保持熱忱與創新之動力，促進藝術學門教師學術產出多元與創新，推進本校成為藝術學門領域典範學校。

(三) 建構指標性課程發展平臺，充實教研圖書資源

1-5 藝術專業學術、研究與展演成果的實體和數位出版，厚植教學資源的專業性與多樣性。

- (1) 持續且定期透過「藝術研究與展演」、「藝術人文、生活與美學」、「藝術家專區」、「博論精粹」及「藝術領域教學教材」等書系，構築本校出版大系。107 年度預計完成音樂、舞蹈、戲劇類書 4 本，同時持續出版【世界遺產之旅】3 本，以及論文集與博論精粹 1 本。
- (2) 因應教師多元升等之教材出版需求，增闢「藝術領域教學教材」系列叢書，結合系所課程、教師教學及教學與學習支援中心資源，在教師專業成長端，透過完善的審查機制、多元的出版規劃成為累積教師教材資源，提升專業知能；在學習成效端，鼓勵各學院推薦傑出博士論文，經學術審查後出版；並持續出版特色課程教材與學習歷程，以展現本校學生學習成效。
- (3) 為增加本校出版品能見度，並降低出版成本，透過結合產界資源，依書系特色與不同屬性出版社公司合作出版的產學合作出版模式，彰顯本校在藝術專書出版的多元化；銷售通路方面亦涵括實體與數位，以拓展電子書閱覽介面，提升師生自主學習之便利，加強出版通路的多元化與便利性。

1-6 以文化藝術全方位領域資源擴充為方針，精實紙本及電子資源的效能。

「圖書館是大學的心臟」，豐沛的圖書資源是學術精進與展演創新不可或缺的核心後盾。在有限經費條件下，本校以針對學科領域特性採購其最適用之資料類型／別，以及調整電子與紙本形式資源比例符應數位化圖書館潮流等二個方向，配合持續更新的藝術教學及研究議題，以有效分配各圖書資源採購比例，充實各學科領域圖書、期刊、資

料庫等全方面資源，期達使用最佳化。

除了配合教學課程之教師指定參考書、課程教科書、最新圖書採購、增加新訂並淘汰不合用期刊，圖書館將衡酌電子圖書及紙本圖書之採購型態及比例，並以調高電子期刊比例為目標，提升使用效益。

1-7 藉由校史資料建置與推廣，開展各學院合作建構校史的可能性。

持續蒐藏校史文物與展演資料並成立校友聯絡中心，記錄北藝大事與各學院之師生、校友的展演資源，運用數位典藏平台系統進行數位化與登錄詮釋、典藏藝術資源，開展各學院合作建構校史的可能性。運用展示規劃延伸校史深度、以及臉書專頁的經營，進而成為校史推廣與資源交流的平台。

二、藝術節品牌化

北藝大「關渡藝術節」首開國內大學定期舉行的國際藝術節之風，由系列性大規模的展演活動，促使全校師生更主動積極規劃與參與，以提昇自我專業技能與團隊合作技巧。而跨界、跨領域的藝術整合與互通，也是積極與在地文化藝術特色相結合、和國外重要藝文團體合作交流之重要學習過程，以達到拓展師生視野，打響關渡藝術節的優質品牌形象，並預期達到以下三項校務發展計畫目標。

- (一) 以藝術節帶動教學國際化與實作化，融合展演創作與課堂學習
- (二) 深化關渡藝術節在地參與，使北藝大校園成為北臺灣重要文化地景
- (三) 以國際參與帶動在地展演的視野與水平，以本土文化創新建立臺灣藝術在亞洲領導地位。

2-1 辦理 2018 關渡藝術節、關渡電影節、關渡國際動畫節與關渡光藝術節。

以「學生專業藝術學習的總體實踐」作為藝術節的定位，多年來的經營，結合國內外藝術家或團體、校友與師生的演出、展覽、講座、工作坊、藝術市集，以及以社區參與及藝術教育在地推廣等多元活動，創造國際藝術學習的環境，提供學生表演、展覽的舞臺，亦透過藝術節資源挹注於教師課程教學與學生專業學習，希冀藉由不斷與國際藝術交流，提供觀摩國際級專業演出視野、協助藝術家演出或展覽實戰經驗、近距離與不同藝術家互動與對話，在豐厚己身專業素養，深化學習內涵與成效，真正的翻轉臺灣的藝術與文化教育。

107 年預計辦理包括「關渡藝術節」(表演藝術)、「關渡雙年展」、「關渡電影節」、「關渡國際動畫節」、「鬧熱關渡節」及「關渡光藝術節」(科技藝術)。

2-2 辦理 2018 鬧熱關渡節。

北藝大近 3 年來，以結合臺北市政府，以及凝聚在地力量策畫「鬧熱關渡節」，帶領師生走出校園投入社區，結合關渡地區各級學校、社區單位、里民、企業、在地商家、自然景觀與宗教民俗等文化資源，以善用整體社區發展的角度出發，透過「踩街、匯演與市集活動」、「踩街創藝工作坊」、「夥伴大會」，牽起關渡地區的社區情誼並建立區域聯繫的平臺，利用充滿藝術生命力的教育推廣活動，促進民眾自發性的生活文化參與，衍生出集體共生的概念，將爆發出熱情與積極的態度轉化為共創的行動力，形塑獨特的在地文化節慶人文風貌，讓「關渡藝術節」成為臺北地區 10 月份的文化地景。

106 年第三屆鬧熱關渡節以「流域」的概念，加入了對水資源的關懷，號召水上活動團體共襄盛舉，重新喚起並加深水與市民的緊密關係，創造出能傳遞關渡地區由母親河所孕育的深厚歷史之節慶活動。107 年還會加入什麼重要元素呢？敬請期待。

2-3 辦理 2018 關渡雙年展暨亞洲當代藝術論壇。

「關渡雙年展」自 97 年起，以 10+10 (十位藝術家與十位策展人聯手演繹) 的合作模式，邀請亞洲各國藝術家與策展人參展，建立起屬於關渡美術館自身特有的主體性以及藝術話語權。「亞洲當代藝術論壇」，提供亞洲藝術家、策展人、評論家、各地藝術社群及藝術愛好者，一個良好的對話交流平台。希冀能藉此匯聚亞洲當代藝術動能，促成國內外藝術家、策展人之交流，展現出屬於大學美術館的活動能量與學術代表性。

三、學習多元化

(一) 透過姊妹校合作，開拓學生國際交流學習機會

3-1 國際合作教學方案，建立跨校交流互惠永續機制。

北藝大目前有 77 個國際姊妹校與合作機構，提供本校學生赴外交換學習、實習與學術交流的機會，並藉由學習環境多元化，培養學生全球移動能力。另一方面，每個學院都各自依其專業領域的國際趨勢，發展與國際姊妹校的合作方案，107 年起，在各學院系所的規劃下，進行更多元的姊妹校合作教學方案，目前的規劃有：

- (1) 在高教深耕計畫中推動全校型旗艦計畫「日本利賀夏日學校」，利用跨國連線方

式，在利賀村設置北藝大「夏日學校」，在夏日利賀國際藝術節期間進行國際移地教學，豐富藝術創作與教學資源平台。

- (2) 由文化資源學院「RaD x T2 教學實驗計畫」，透過泰國朱拉隆功大學與本校跨國協同教學模式訪查暨協談合作模式的建立，提供學生更精進的學習課程與環境，提升文創產業高等國際人才的素質與能力。
- (3) 持續推動「亞洲音樂舞蹈跨文化交流合創」計畫，以亞洲音樂舞蹈的跨文化交流學習與合作創作為目標，持續深化亞洲音樂教學，預計以五年與五個亞洲國家音樂學習，持續培養亞洲統藝術人才，並增進臺灣傳統藝術的國際能見度。
- (4) 國際姊妹校參訪交流、合作展演或研究課程、排練指導、專題講座、座談會、大師班、指導授課、雙方聯合公演、示範演出講座、大師音樂會等課程與活動安排，將國際移地或交換學習的機制，內化到既有系所課程中相互銜接配套，並改變以往赴國際姊妹校單向演出交流的方式，以著重於「雙向」交流互惠為目標。不止於展演的雙向交流，更落實於課程教學的雙向交流，並為未來建立雙聯學制做前行鋪路預備。

(二) 積極招收境外學生，增加校園學習的多元性與開放性

3-2 積極招收與輔導境外學生，提升與台灣文化的交流與瞭解，增加校園學習的多元性與開放性。

- (1) 藉由參加教育部或是海外聯招會辦理海外招生展增加本校知名度，參與香港、澳門及馬來西亞地區「臺灣高等教育展」等機會，吸引更多具有潛力之僑生、港澳生、外國學生及陸生等優秀境外學生就讀本校。
- (2) 定期舉辦境外學生新生說明會、臺灣相關節慶或文化活動，讓境外學生可以更快熟悉校園且融入臺灣生活。
- (3) 由國際交流中心與留學生社團持續辦理「境外學生文化週」，讓來自不同國家的僑外陸生，激盪出更多火花。本校臺灣學生從活動中可體驗異國文化，以增加國際視野。

3-3 推動「中國夏日學校計畫」，增加兩岸學生交流機會。

以目前本校夏日學校課程規劃架構，結合外部單位合作開發中國藝術教育市場，以中國藝術相關高校學生為對象，利用暑期來台接受不同於該校的藝術教育。課程由藝術資源暨推廣教育中心與校友合作開發，並安排相關科系學生擔任助教，從旁協助課程進行，同時增加兩岸學生交流機會。

(三) 加強校園雙語學習環境，補強校園資訊系統雙語溝通能力

3-4 持續精進教務系統及雙語溝通能力，簡化行政流程，提高行政效能。

- (1) 畢業、休退學「校園離校系統」雙語化作業，自 106 年起推動，訂於 107 年完成，便利境外生申辦作業。
- (2) 校務系統一、二期整併升級，強化教務系統跨瀏覽器使用功能，解決現行瀏覽器操作限制。
- (3) 於本校中英文網站隨時提供最新招生資訊及連結，並持續改善網頁操作之便利性，以方便境外生瞭解入學資訊。

(四) 多元教學創新方案促進學生自主學習與發展

3-5 創造課程、生活、創作及社會實踐整合的學習體驗。

- (1) 透過高教深耕計畫執行各式藝術社會實踐課程，如「淡水河計畫」將透過移動工作坊、講堂、集體行動，進行踏查、創作與展演，讓藝術實踐成為改變環境狀態的觸媒，並在實踐的過程中，重新理出藝術行為、社區發展、生態永續、與總體社會之間的新關係。
- (2) 執行教育部大學社會責任實踐計畫補助「舞動新原鄉—溪洲阿美族生活文化園區藝術培力」、「Hi-Five 國際學習聯盟—藝術做為跨文化理解與溝通的媒介」(106 學年度計畫執行中、107 年度計畫申請中)：藉由課程的實施進入社區及學校，以藝術為媒介，緊密結合地區、學校、居民及企業團體在地文化，將北藝大豐富的國際藝術文化資源與國際師生帶進地方場域內，創造在地實踐場域內的師生、民眾直接接觸與參與國際資源活動的機會，並透過「藝術參與共創」的過程與經驗，與在地共生、共好、共榮，創造在地新文化生活的願景，讓藝術師生與在地人都能夠憑己之力用創意來改變世界。

3-6 推動媒體動力生態：數位藝術資料中心「藝術路由 Art-Router」之建置。

結合當代藝術趨勢發展與科技、網際網路之物質條件，集結產、官、學多方觀點、需求與創新能量，發展一具實驗性的藝術觀察認知系統，建構數位藝術資料中心「藝術路由 Art-Router」。透過獨立的數位藝術訊息流，對於師生與校友的多元創作、展覽從事即時的詳細與深入報導與分析，對於在各種雙年展、藝術村、藝博、美術館等場域正進行中的藝術實踐與行動，特別是對各種實驗創作的現場報導。

另外亦整理與展示校友與師生的歷年創作計畫與檔案，以雲端與虛擬技術之線上文

化實踐，活化藝術創作的知識體系與感性生態。

3-7 透過服務學習課程及活動，培養學生關懷弱勢、熱心服務的精神。

- (1) 服務學習課程：透過服務學習委員會宣導，鼓勵各系教師開設服務學習課程，引領學生於其自身所學專業中，發掘可以服務別人的方法，培養關懷弱勢的精神，並落實執行服務學習四階段「準備」、「服務」、「反思」、「慶賀（發表）」，以期能使學生服務完成後能真正有所收穫。
- (2) 服務學習活動：校園志工單位及各學系自行規劃服務學習活動，招募學生參與，為強調「服務」與「學習」並重，提醒各單位落實執行服務學習「準備」、「服務」、「反思」、「慶賀（發表）」等四個階段，避免淪為只有服務而非學習。
- (3) 以系所原訂開設之必修或服務學習課程作為前置推動架構，以本身專長藝術，培養學生進行社會服務，如傳統音樂學系碩士班以必修之「南管教學法」、「北管教學法」、「傳統音樂的理論與實際」，以及大學部北管樂「牌子、戲曲、幼曲」、南管樂「指譜、曲、和奏」辦理藝術新鮮人、傳統音樂夏日學校，或音樂學系「絃樂團合奏」、「音樂即興與跨域之隨想」課程師生用音符走入人群，參與社區親子藝術活動、醫療生命關懷音樂會，讓學生學習透過藝術傳播關懷與希望的能力。

3-8 結合業界與校友資源，帶領學生瞭解產業現況，增進個人多元優勢與專業特色。

- (1) 愛玉私塾計畫：邀請藝術相關領域之校友與專業職人擔任業師，以師徒制小團體的方式，進行面對面交流請益，提供學生創業與就業等實質面向經驗分享與討論，並透過參訪業師工作場域，引導學生創意發想、累積實務視野及校外經驗。
- (2) 校友就業/創業講座計畫：結合各系所校友資源及對專業領域發展之熟悉，辦理校友就業/創業講座，增加在學生對職業世界的瞭解，激發學習目標及動力。

四、版圖國際化

（一）建立亞洲藝術學校聯盟，提升臺灣藝術國際能見度

4-1 以國際藝術及藝術教育平台串連，發展海洋亞洲的網絡關係。

北藝大為與國際高等藝術教育平臺接軌，除了透過與全球各知名藝術院校建立起綿密的國際連結網絡、引進國際大師蒞校教學、鼓勵師生出國展演創作與研究學習，打開學校的國際能見度之外，自 103 年起擔任亞洲藝術院校聯盟 (Asian League of Institutes of the Arts, 簡稱 ALIA) 主席學校，持續為 ALIA 組織健全與擴張、提升各校交流成效，貢

獻心力於國際社會而努力，並實質串聯亞、歐、南美三洲高等藝術學府，分享交流北藝大對於跨領域創新的藝術教育理念外，於國際舞臺上提出臺灣藝術高教理念與特色成果，並為臺灣高等藝術教育開拓與全球藝術院校於等高平臺上對話之機制。

107 年度除持續協同亞洲地區姐妹校及藝術相關組織，進行實質課程合作與展演交流，經由藝術學校及展演機制共同的討論及都會經驗，在觀察與田野、激進藝術實踐、研討會、移地教學等形式，分享「差異化亞洲」的社會文化脈絡，並以「發展海洋亞洲的網絡關係」為目標，呼應政府南向政策，從以建立臺灣藝術主體性。另一方面，也將在國際雙年展、歐洲藝術院校聯盟(European League of Institutes of the Arts, 簡稱 ELIA)、國際教育組織等，更包含在網路平台如 Art and Education 及 E-Flux 等串連活動。

4-2 締結姐妹校及發展實質面向國際化。

包含的結合教學之文化交流、藝術交流展演、學術研討會，並且以「地方」的田野及進行文化生態的教學工作坊，藉由論壇、研討會分享研究現況、城市田野，產生實質的文化互動，提供學生多元化的國際體驗學習管道。並且，透過課程設計、團隊移地創作、工作坊辦理等教學型態的考察、研發、習練與操作，積極構思國際跨院校合作平台之可能樣式。

4-3 成立境外學生校友會，增加與校友間實質聯繫。

自 107 年度起，將陸續進行香港、新加坡、馬來西亞等地區建立北藝大的聯絡點，透過與畢業校友間實際的聯繫，以及口碑行銷方式，提升當地對學校的認識與了解，進一步達成招生宣傳推廣及國際合作。

(二) 規劃跨國性展演與展覽活動，增進臺灣藝術創作國際地位

4-4 連結國際學術出版社群，開拓高教學府的國際觀與能見度。

持續以「臺灣國立大學出版社聯展」形式，參加臺北、香港等國際書展，向全球華文讀者展現臺灣藝術學術出版能量；並將努力以透過國際出版社群交流模式，拓展版權交流的機會，開啟譯介外文圖書或發行本校出版品外文版權之契機。

4-5 藉由國際跨域科技藝術專題系列活動的辦理，延伸跨國合作創作研發計畫。

本校藝術與科技中心每年邀請國際知名專家學者、重要科技藝術創作單位主創藝術家、策展人、藝評人或機構專業技術人員蒞校辦理包含講座、工作坊、示範演出等多元活動，自 98 年起已累積有 16 個國家人員，辦理 46 場國際跨域專題系列活動，除帶動

校內師生對跨域創作的想像與實踐，並建立與國際機構合作對話的起點。近 2 年更已有進一步商洽未來 2 年雙邊合作的規劃在進行中。

（三）增進國際學術與藝術交流活動，深化師生創作與學術學習國際視野

4-6 姊妹校聯合展演、課程、培訓及雙向交流的國際移地學習。

本校各學系都有透過邀請姊妹校教授至台灣開設與展演交流相關之課程，以大師班、微型課程、工作坊、合作拍片或創作、影展等方式進行我方培訓，再由該教授帶領至該姊妹校進行展演交流，或者該教授帶領該校學生至本系進行學生的展演學習合作交流。本校教師在帶領展演學生進行國際展演教學的同時，亦於對方學校進行課程學，同步促進兩校間教師交流。

4-7 推動「璞玉培植：夢想實踐計畫」，從大一開始長期重點培育優秀學生競逐國際。

音樂學院為協助有天賦與潛力的學生及早開始且無後顧之憂地朝向藝術家之路邁進，提出具長期規劃的充分的支持。第一階段將以建置計畫實施辦法，確保計畫可能與相關環節的執行品質，也將開啟洽談企業獎學金的合作計畫。並從大一新生起，開始徵選師生共創的國際比賽參賽計畫。鼓勵獲選學生學習尋找企業贊助，自主洽談合作可能，音樂系教師從旁協助引導。每年將進行效果評估，不論最後是否獲得國際獎項，獲選為「璞玉培植」計畫者，應在計畫結束前對系上作出正式報告，並配合系上展演活動相關規劃進行成果發表會。

4-8 鼓勵「海外藝耕服務隊」，打破語言限制、藝術提升自我。

藝術的語言非口語能表達，而是運用感官、肢體與生命的共同經驗觸發的語言，是打破文化、國際的建立連結的溝通工具，用藝術作為媒介協助國際發展當地青少年、孩童的藝術美學及英文教育，發展社區營造計畫並以藝術建立國際間青年的交流，促進彼此思維的擴展，也從中發掘社區在地知識，並以藝術讓更多人看見臺灣。

五、資源活絡化

（一）校園軟硬體完備，提升教學品質與落實校園空間永續經營

5-1 推動校園雲端整合學習資源與服務，增進使用便利性與永續性。

推動「藝術展演智慧學習整合服務計畫」，著眼於發展藝術展演場域智慧學習整合服務中，導入具高度彈性的新物件導向軟體工程架構，並加強現有教務、學務系統的整

合，利用校園無線網路與行動裝置結合本校專屬 app 應用程式，打造「智慧行動校園環境」，提供校內教職員生展演與校園訊息行動查詢及推播服務，縮短距離，增進彼此溝通。另一方面，亦可配合大數據提供後續行為分析研究，如從學生學習歷程記錄中預測可能的學習問題，進一步規劃出適合的補救措施。

5-2 辦理「科技藝術館」新建工程及專業設施建置計畫。

近年來國際科技藝術發展，無論是創作、研發或與相關領域間之互動已然蓬勃發展，並激發強大創造能量，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，確保競爭優勢，爰規劃興建本案建物。本建物為地下 1 層、地上 5 層鋼筋混凝土及鋼骨結構之複合構造建築物，總樓地板面積為約 6,110 平方公尺。總計畫經費為 2 億 6,500 萬元，其中教育部補助 1 億 8,000 萬元，本校校務基金自籌 8,500 萬元。內部空間包括展覽及表演、研究創作、教育學習、行政營運等落實科技藝術創新之實體空間，對內提供實驗創新、技術研發及教學研討，對外辦理建教推廣及厚植產業軟實力。

本工程已委託建築師辦理都市設計審議完成，並取得建築執照，規劃於 107 年辦理工程發包，並由承攬廠商執行土木建築主體施工，預計於 108 年 9 月底完工後進行科技藝術專業設備建置與測試，於 109 年正式啟用，作為本校整合科技藝術研發與教育發展的重要場域。

5-3 辦理「佈景工廠」新建工程及專業設施建置計畫。

為提供電影與新媒體學院學生作品佈景製作及實習場域，爰規劃於本校圖書館後方基地興建一棟二層樓鋼構建築之實作教室，總樓地板面積約為 427 平方公尺。總計畫經費 1,300 萬元，預計於 108 年完工。未來，將透過工作坊形式的跨域課程，提供電影創作學系、美術學系、劇場設計學系或其他相關系所對於有道具布景製作興趣的學生，可以一起在校內學習如何使用適當的工具搭建出可拍性高的廠景空間。

（二）與產業界互動合作，以軟實力協助臺灣產業創新轉型

5-4 結合教學與實務，透過產學連結的發展平台的建立與發展，促進產業創新。

- (1) 文化資源學院藝術行政與管理研究所透過「文化生態與藝術環境」之新媒體平台之建立，票選年度十大藝文新聞，除召開記者會向社會大眾公布結果，同時舉辦論壇討論年度藝術文化生態重要議題並提出建言。

- (2) 電影與新媒體學院以媒體科技媒材的開發研究，及跨領域與藝術結合與應用，針對雲端影像平台、虛擬實境實驗室等前瞻科技如何融入藝術創作進行研究與建置，提升學學院內新媒體藝術、動畫、電影創作等三系影像設計的專業人才培育，鼓勵與培養更多藝術人才投入雲端創意應用，促進我國文化科技前瞻發展。
- (3) 以「光藝術節」的實務經驗為基礎，結合在地合作，推展產業轉型與附加價值，同時有系統地進行關渡地區跨領域人才培育，促進新媒體藝術與 LED 產業未來連結的機會，以新媒體藝術改變區域地景風貌，建立跨領域創新產業發展的特色。
- (4) 舞蹈學院將結合文化資源學院、電影與新媒體學院，針對樂齡族群對於身體覺知和覺察的學習，應用科技藝術的觸覺、聽覺、視覺互動回饋技術，設計簡易的學習活動與有趣的遊戲等適度刺激的知覺感官互動系統，溫和的增強、放大、藝術化或陌生化樂齡族群自我感知與身體覺知，創造長者與自己的身心靈深度相處的場域，以期在，促進銀髮健康照護的發展。

(三) 促成國內藝術院校與機構的資源整合，共享共創臺灣藝術新境地

5-5 創作專業空間升級：當代藝術聚落。

以生態學作為藝術介入社會為主軸，回應藝術的生成乃立基於整體性生態的必須和主體思維，從中衍生出聚落式的教學系統，包含實驗室、藝術工廠及實習制度等跨域性建置。透過專業工作室再規劃，場地設備升級與修繕，建立工坊運作模式及節能綠化示範等，符合當代藝術教育發展之需求，達成創建聚落教學系統之理想。

5-6 推動美學增值與新學伴關係計畫。

- (1) 美學增值計畫：預計將與 2 至 3 個政府機構洽談針對內部員工，或是其服務對象的藝術美學素養提升計畫，例如台北市青少年發展處的青少年藝文沙龍計畫等，進行美學增值，共享北藝大豐富的藝術資源。
- (2) 新學伴關係計畫：透過與新光慈善基金會合作辦理弱勢兒少「書信筆友計畫」，招募 10 至 20 名校內學生、教職員共同參與，增加對弱勢兒少的正向影響力。

(四) 推動美感教育，升級臺灣美學素養

5-7 開發多元藝術教育推廣課程，增加辦理美感經驗活動，促進國民對藝術的認識。

- (1) 推廣課程年度規劃：透過主題性，有系統的設計年度課程，以潛移默化方式，提升國民藝術文化素養。預計將除關渡校內學堂外，另在華山、大稻埕、國際藝術村與歷史博物館等地，開設系列課程。

- (2) 企業內訓：配合政府推動勞工工作與生活平衡計畫(EAP)，結合校友開發以藝術為基底，提升員工自覺能力、情緒管理，人際溝通以及紓壓、健康等訓練課程；協助企業辦理藝術家庭日、親子營等活動。

5-8 辦理藝術進入校園與社區的展演教育活動，增進與當地中小學生與民眾參與藝文活動的機會，藉由互動交流提升學生美學知識，並透過對藝術的感動開啟心靈，落實「美感教育中長程計畫」之政策目標。

- (1) 執行教育部補助 106 年藝文團體至中小學巡迴展演計畫：由本校師資培育中心總體規畫，邀請藝術團體在進行巡迴展演的過程中，以「藝術情感教育」的概念進到偏鄉學校，關懷教師、學童及家長。並於師資培育中心開設「藝術情感教育—服務學習」課程，增進師資生走出校園、進入教育現場的社會關懷力。
- (2) 執行教育部補助 106 年藝術下鄉趣—多元美學培育計畫：本校美術學院、焦點舞團（舞蹈學系畢業班）、動畫學系、學士後跨藝合創音樂學士學位學程、通識教育中心、傳統藝術研究中心及學務處，盤整過去推動藝術進入校園的經驗，以各系所學生獨特專長的發揮，設計創建深具美學素養及教育精神的藝術紮根課程。

5-9 辦理藝術教師在職增能課程，提升中小學藝術與人文領域教師跨領域教學知能。

- (1) 承辦教育部美感教育中長程計畫「美感教育活化教學—第三階段：推廣與研發高中/職微型音樂劇及新媒影像實驗課程計畫」在職增能計畫實施預設區域以藝術資源不易取得的偏鄉為重點選擇合作區域，以高中／職教師為主要對象，透過藝術跨域融合的方式，精進研習課程之規劃、互動教學、以及引發教師共同開發不同特色的教案設計，進校進班實際帶領教學，並透過研討會、創作與展演的呈現與交流，促進教師專業知能成長成效。
- (2) 籌畫並開辦「國中藝術與人文學習領域—表演藝術主修專長教師在職進修第二專長」學分班，透過現職教師第二專長的學習，提供教學現場實務加值能力。
- (3) 執行文化部「文化體驗教案輔導計畫」，為發展中小學文化藝術課程教案，透過試點學校進行試教、修正並建立模式後，提供中小學教師教學的選擇與參考。
- (4) 深耕十二年國教跨領域合作教學：因應 108 課綱增設科技藝術相關課程教育，本校將以轉化新媒體藝術學系培育學生藝術與科技跨域專業人才與課程教學整合的經驗，透過跨領域教師學術交流的機會，建立彈性課程教材教具資源，協助解決目前十二年國教在程式設計的創意、跨領域課程協同教學所遭遇的困境。

參、開源節流計畫

為利校務發展及降低財務風險，本校積極研謀開源節流，各項具體做法包括：

一、開源措施

- (一) 增加磨課師課程收入。
- (二) 增加僑生及港澳生招生審查費收入。
- (三) 爭取外部計畫經費補助：積極增加本校外部資源案能量，深化及擴大推動合作領域，以增加外部計畫之財源挹注
- (四) 資產活化：於不影響教學、行政與展演原則下，積極洽接校外單位場地租借案，多向協商各單位場地活化運用。
- (五) 增加推廣教育收入：開發市區新據點，將各項藝術課程帶進城市各處。
- (六) 推動募款計畫、提高捐贈收入：以校層級及教學單位層級積極推動募款，並加強推展各界藝術品、文物、辦公設備及教學設施等之捐贈。
- (七) 增加本校外部資源和能量，深化案件可整合之資源與合作領域，擴大推動範圍，增加實質影響力。
- (八) 提升藝大書店營運績效，以複合式的藝文空間為長期的營運方向，擴大文創商品的展售比例，積極開發自有商品。

二、節流措施

- (一) 節能減碳措施之推動：依據行政院 105 年 11 月核定「政府機關及學校節約能源行動計畫」之目標擬訂，建立本校用電查核機制，及加強各館舍用電超量資訊「過程警示」及「超標檢討」。
- (二) 話費節約推動：期望經費合理運用，避免浪費。
- (三) 人力成本控管：編制內人員出缺以校務基金工作人員聘僱，節省人事成本負擔。
- (四) 節約教學助理薪資自籌款。
- (五) 爭取校外機構共同主辦活動及分攤支出，洽談跨單位合辦計畫，由多方分攤支出費用。

肆、投資規劃

有鑑於本校 107 年至 109 年財務為支應未來 3 年科技藝術館新建工程相關經費，預計 107 至 108 年各年度期末銀行存款暨可運用資金額度有限，考量投資風險報酬，以及因應未來資金需求調度之靈活性，107 年度校務基金投資規劃以「存放公民營金融機構定存」辦理。

本校現有定存分散置於郵局及三家公營行庫，目前銀行固定利率為 1.095%，少部分存單為機動利率 1.23%，郵局為 1.04%。有鑑於銀行已不收大額定存單，而郵局自 105 年 3 月中起調降大額存單金額最高 500 萬元，超過 500 萬元定存利率降為 0.21%，且學校暫無附帶金融商品需求，存放金融機構擬維持原往來銀行為原則。

伍、財務預測

表 2 本校 107 至 109 年度可用資金變化情形

單位：千元

項目	107年預計數 (*1)	108年預計數	109年預計數					
期初現金及定存 (A)	435,971	395,117	454,077					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	858,216	886,850	888,350					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	801,332	809,390	814,690					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	33,300	199,000	35,500					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	131,038	217,500	54,000					
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)								
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)								
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	395,117	454,077	509,237					
加：期末短期可變現資產 (L)	22,689	9,680	10,000					
減：期末短期須償還負債 (M)	103,824	121,600	122,500					
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)	313,982	342,157	396,737					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	165,000							
政府補助	165,000							
由學校已提撥之準備金支應(*3)	-							
由學校可用資金支應	-							
外借資金	-							
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	107年餘額	108年餘額	109年餘額
債務項目(*4)	106	110-125	100%	1.195%	200,000	200,000	200,000	200,000

註 1：現金及定存包括現金（含活期存款及自存入起三個月內到期之定期存款等）、流動金融資產項下存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款與投資項下存款期間一年以上到期之定期存款。

2：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。

3：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。

4：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、無形資產及其他資產等。

5：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、無形資產及其他資產等。

6：流動金融資產係指預期於一年內變現之金融資產，但不含存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款。

- 7：投資係指採權益法之投資、非流動金融資產及其他長期投資等，但不含存款期間一年以上到期之定期存款。
- 8：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。
- 9：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、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。
- 10：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。
- 11：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，但應排除屬指定用途捐贈款已提撥準備金之部。
- 12：可用資金係指學校帳上現金及定存加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債與資本門補助計畫尚未執行數，係在衡量特定時點學校可運用之資金。
- 13：其他重要財務資訊至少應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。
- 14：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指可行性評估業經行政院或本部核定之營建工程，其截至當年底尚未編列完成之工程預算數，該等預算數預計於以後年度編列。
- 15：前項尚未編列之營建工程預算財源：政府補助係指由本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及定存內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；外借資金係指向銀行舉借長期債務支應。

陸、預期效益及風險

一、預期效益及風險辨識

表 3 風險項目辨識表

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
1-1 延攬各領域國際藝術家、講座學者、優秀校友、前瞻研發團隊、專業人才，進行短、長期的駐校教學，提供雙方共同對談與交流創作機制	各教學單位	連結國內外專業師資與趨勢動能，雙向刺激校內、國外之藝術領域專業教師成長，促進跨國跨校合作之資源連結，相互增能。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
1-2 以「建立學院間教師交流平台」、「教學創新發展機制」做為驅動策略，強化教學創新、教學實務交流、教材研發、跨領域教學合作，支持教師拓展跨領域或創新課程，提供學生彈性多元的學習機會	教務處	持續帶動、拓展、累積本校藝術教學方法的多元創新樣態，鞏固教學品質與學生學習效能，並透過課程整體革新，深耕打造本校特色課程，以提升教學品質。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 C 激勵措施及結果影響教師士氣。 D 未如期實施相關制度及開設課程，致使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。 E 業界無法配合或選課人數不足而未能如期開設課程，有礙提升學生競爭力。
1-3 發展各學院特色創新課程與教學，培養全方位π型人才	教務處、各教學單位	結合藝術與科技、智識與實務，推動專業或跨域藝術創作與展演學習，促成音樂、電影、新媒體、舞蹈、戲劇等更多藝術跨域的創新合作，並配合教師社群的推動協助，達成創新教學成效。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 D 未如期實施相關制度及開設課程，致使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。 F 專兼任教師鐘點時數增加導致校務基金財務負擔。
1-4 推動教師多元升等制度重點學校	教務處	保持師生熱忱與創新之動力，促進藝術學門教師學術	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
計畫，配合彈性薪資，鼓勵教師投入教學研究。		產出多元與創新，推進本校成為藝術學門領域典範學校。	推動與師生士氣。 C 激勵措施及結果影響教師士氣。
1-5 藝術專業學術、研究與展演成果的實體和數位出版，厚植教學資源的專業性與多樣性	教務處	在教師專業成長端，透過完善的審查機制、多元的出版規劃成為累積教師教材資源，提升專業知能；在學習成效端，鼓勵各學院推薦傑出博士論文，以展現本校學生學習成效。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 G 未如期完成審查作業致影響出版期程。 H 審查流程不妥適導致審查名單外流。
1-6 以文化藝術全方位領域資源擴充為方針，精實紙本及電子資源的效能。	圖書館、各教學單位	採購學科領域最適用之資料類型／別，藉調整電子與紙本形式資源比例符應數位化圖書館潮，並配合持續更新的藝術教學及研究議題，有效分配各圖書資源採購比例，充實各學科領域圖書、期刊、資料庫等全方面資源，期達使用最佳化	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
1-7 藉由校史資料建置與推廣，開展各學院合作建構校史的可能性。	圖書館、各教學單位	盤點屬於大學記憶的重要文化資產，支援教學與研究所需，以供行政、研究與教學服務及參考，並支援學校公共關係活動之延伸性服務。	B 經費不足影響辦理規模及成效。
2-1 辦理2018關渡藝術節、關渡電影節、關渡國際動畫節與關渡光藝術節	展演藝術中心、各學院	透過藝術節資源挹注於教師課程教學與學生專業學習，希冀藉由不斷與國際藝術交流，提供觀摩國際級專業演出視野、協助藝術家演出或展覽實戰經驗、近距離與不同藝術家互動與對話，促成校內跨界實驗性創作，深化學習內涵與成效，真正的翻轉臺灣的藝術與文化教育。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 I 受邀單位或展演團體履約管理影響活動成效。 J 活動參與人次或售票情形未如預期影響活動目標之達成。
2-2 辦理2018鬧熱關渡節	關渡平台辦公室	透過充滿藝術生命力的教育推廣活動，促進民眾自發性的生活文化參與，衍生出集體共生的概念，將爆發出熱	B 經費不足影響辦理規模及成效。 J 活動參與人次或售票情形未如預期影響活動目標之達成。

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
		情與積極的態度轉化為共創的行動力，形塑獨特的在地文化節慶人文風貌，讓「關渡藝術節」成為臺北地區10月份的文化地景。	
2-3 辦理2018關渡雙年展暨亞洲當代藝術論壇	關渡美術館	藉此匯聚亞洲當代藝術動能，促成國內外藝術家、策展人之交流，展現出屬於大學美術館的活動能量與學術代表性。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 J 活動參與人次或售票情形未如預期影響活動目標之達成。
3-1 國際合作教學方案，建立跨校交流互惠永續機制	各教學單位、國際交流中心	豐富藝術創作與教學資源平台，藉由學習環境多元化，培養學生全球移動能力，成為國際視野宏大的未來藝術人。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 K 未獲補助經費影響學生學習成效與國際移動力。
3-2 積極招收與輔導境外學生，提升與台灣文化的交流與瞭解，增加校園學習的多元性與開放性。	教務處、國際交流中心	吸引更多具有潛力之僑生、港澳生、外國學生及陸生等優秀境外學生就讀本校，促進學生生活多元化學習與跨文化交流。	L 招生情況不如預期。
3-3 推動「中國夏日學校計畫」。	藝術資源暨推廣教育中心、國際交流中心	增加兩岸學生互相學習與藝術學術交流機會。	E 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。 L 招生情況不如預期。
3-4 持續精進教務系統及雙語溝通能力，簡化行政流程，提高行政效能	教務處	提供外籍生、訪校國際藝術家與學人展演、創作、教學、研究與生活友善環境。	B 經費不足影響舉辦規模及成效。 M 資訊安全管理影響教學網路服務之持續性。
3-5 創造課程、生活、創作及社會實踐整合的學習體驗。	各教學單位、傳統藝術研究中心	讓藝術實踐成為改變環境狀態的觸媒，並在實踐的過程中，重新理出藝術行為、社區發展、生態永續、與總體社會之間的新關係。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。 D 未如期實施相關制度及開設課程，致使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
3-6 推動媒體動力生態：數位藝術資料中心「藝術路由 Art-Router」建置	美術學院、電子計算機中心及其他計畫參與單位	以雲端與虛擬技術之線上文化實踐，活化藝術創作的知識體系與感性生態。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。 M 資訊安全管理影響教學網路服務之持續性。
3-7 透過服務學習課程及活動，培養學生關懷弱勢、熱心服務的精神	學務處、各教學單位	讓學生學習透過藝術傳播關懷與希望的能力，發掘可以服務別人的方法，培養關懷弱勢的精神。	B 經費不足影響舉辦規模及成效。 D 未如期實施相關制度及開設課程，致使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。
3-8 結合業界與校友資源，帶領學生瞭解產業現況，增進個人多元優勢與專業特色	學務處	引導學生創意發想、累積實務視野及校外經驗，並增加在學生對職業世界的瞭解，激發學習目標及動力	B 經費不足影響舉辦規模及成效。 E 業界無法配合或選課人數不足而未能如期開設課程，有礙提升學生競爭力。
4-1 以國際藝術及藝術教育平台串連，發展海洋亞洲的網絡關係	國際交流中心	以臺灣藝術高教理念與特色成果與國際交流，並為臺灣高等藝術教育開拓與全球對話之機制。	B 經費不足影響辦理規模及成效。
4-2 締結姊妹校及發展實質面向國際化	國際交流中心、各教學單位	透過實質的文化互動，提供學生多元化的國際體驗學習管道	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
4-3 成立境外學生校友會，增加與校友間實質聯繫。	國際交流中心、各教學單位	建立本校境外聯絡點，增加與校友間實質聯繫，提升當地對學校的認識與了解，進一步達成招生宣傳推廣及國際合作。	B 經費不足影響辦理規模及成效。
4-4 連結國際學術出版社群，開拓高教學府的國際觀與能見度	教務處	透過國際出版社群交流模式，拓展版權交流的機會，開啟譯介外文圖書或發行本校出版品外文版權之契機。	B 經費不足影響辦理規模及成效。
4-5 持續辦理國際跨域科技藝術專題系列活動，並藉以延伸國際教學	藝術與科技中心	帶動校內師生對跨域創作的想像與實踐，增進與國際機構合作的機會。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
課程或跨國合作計畫。			
4-6 姊妹校聯合展演、課程、培訓及雙向交流的國際移地學習	各教學單位	透過長期而實質的學生、師資與課程交流合作，促進校際間藝術能量的流動，與跨國際的合作共同推動藝術研究與創作的發展。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
4-7 推動「璞玉培植：夢想實踐計畫」，從大一開始長期重點培育優秀學生競逐國際	音樂學院	透過出具長期規劃，充分支持有天賦與潛力的學生及早開始且無後顧之憂地朝向藝術家之路邁進。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。 E 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。
4-8 鼓勵「海外藝耕服務隊」，打破語言限制、藝術提升自我	學務處	用藝術作為媒介協助國際發展當地青少年、孩童的藝術美學及英文教育，發展社區營造計畫並以藝術建立國際間青年的交流，促進彼此思維的擴展，也從中發掘社區在地知識，並以藝術讓更多人看見臺灣。	B 經費不足影響辦理規模及成效。
5-1 推動校園雲端整合學習資源與服務	電子計算機中心	增進校園資訊使用的便利性與永續性。	M 資訊安全管理影響教學網路服務之持續性。
5-2 辦理「科技藝術館」新建工程及專業設施建置計畫	總務處、藝術與科技中心	以專屬場館作為藝術與科技發展平台，進行產官學研資源與人才整合。	N 工程品質不良影響使用效益。 O 工程採購履約管理不當。 P 工期延宕影響使用期程。
5-3 辦理「佈景工廠」新建工程及專業設施建置計畫	總務處、電影與新媒體學院	提供學習道具布景製作的學生在校即有適當的工具搭建出可拍性高的廠景空間，減少借用外部場地風險不確定性，並得以提升製作流程，促進教學成效。	N 工程品質不良影響使用效益。 O 工程採購履約管理不當。 P 工期延宕影響使用期程。

年度工作重點	相關單位	預期效益	風險評估
5-4 結合教學與實務，透過產學連結的發展平台的建立與發展，促進產業創新	文化資源學院、電影與新媒體學院	緊密結合展演與論述，透過課程與實務活動，探討文化生態重要議題、培養跨域人才、建立合作連結的管道與機制，促進跨域創新。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
5-5 創作專業空間升級：當代藝術聚落	美術學院	透過實驗室、藝術工廠及實習制度等跨域性運作模式建置，符合當代藝術教育發展之需求，達成創建聚落教學系統之理想。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。
5-6 美學增值與新學伴關係計畫	藝術資源暨推廣教育中心	透過機構間的合作，以北藝大藝術資源提供藝術與美學關懷，增加青少年與兒童的正向影響力。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 I 受邀單位或展演團體履約管理影響活動成效。
5-7 開發多元藝術教育推廣課程	藝術資源暨推廣教育中心	增加辦理美感經驗活動，促進國民對藝術的認識與喜好。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 L 招生情況不如預期。
5-8 辦理藝術進入校園與社區的展演教育活動	師資培育中心、美術學院、舞蹈學院、動畫學系、通識教育中心、學士後跨藝合創音樂學士學位學程、傳統藝術研究中心、學務處	增進與當地中小學生與民眾參與藝文活動的機會，藉由互動交流提升學生美學知識，並透過對藝術的感動開啟心靈，落實「美感教育中長程計畫」之政策目標。	B 經費不足影響辦理規模及成效。 I 受邀單位或展演團體履約管理影響活動成效。
5-9 辦理藝術教師在職增能課程	師資培育中心、文化資源學院	精進中小學藝術與人文領域教師教學知能，透過互動教學引發教師共同開發特色教案，並透過進校進班實際帶領教學、研討會、創作與展演的呈現與交流，促進教師專業成長。	A 未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。 B 經費不足影響辦理規模及成效。

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	<p>未獲補助經費影響規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。</p> <p>各教學單位 · 1-1, 1-3, 1-6, 3-5, 4-6 教務處 · 1-2, 1-3, 1-4 圖書館 · 1-6, 傳統藝術研究中心 · 3-5 電子計算機中心 · 3-6 國際交流中心 · 4-2 藝術與科技中心 · 4-5 音樂學院 · 4-7 美術學院 · 3-6, 5-5 電影與新媒體學院 · 5-4 文化資源學院 · 5-4, 5-9 師資培育中心 · 5-9</p>	1	3	3
B	<p>經費不足影響辦理規模及成效。</p> <p>各教學單位 · 1-1,1-7, 2-1, 3-1, 3-5, 3-7, 4-2, 4-3, 4-6 教務處 · 1-5, 3-4, 4-4 學務處 · 3-7, 3-8, 4-8, 5-8 圖書館 · 1-6, 1-7 展演藝術中心 · 2-1 關渡平台辦公室, 2-2 關渡美術館, 2-3 國際交流中心 · 3-1, 4-1, 4-2, 4-3 傳統藝術研究中心 · 3-5, 5-8 電子計算機中心 · 3-6 藝術與科技中心 · 4-5 藝術資源暨推廣教育中心 · 5-6, 5-7 音樂學院 · 4-7 美術學院 · 3-6, 5-5, 5-8 舞蹈學院 · 5-8 電影與新媒體學院 · 5-4 動畫學系 · 5-8 文化資源學院 · 5-4, 5-9 學士後跨藝合創音樂碩士學位學程 · 5-8 師資培育中心 · 5-8, 5-9 通識教育中心 · 5-8</p>	2	1	2
C	<p>激勵措施及結果影響教師士氣。</p> <p>教務處 · 1-2, 1-4</p>	1	2	2
D	<p>未如期實施相關制度及開設課程，致使學生未能完整培養通識及專業領域核心能力。</p> <p>各教學單位 · 1-3, 3-5, 3-7 教務處 · 1-2, 1-3 學務處 · 3-7 傳統藝術研究中心 · 3-5</p>	1	2	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
E	業界無法配合或選課人數不足而未能如期開設課程，有礙提升學生競爭力。 教務處·1-2 藝術資源暨推廣教育中心, 3-3 學務處·3-8 音樂學院·4-7	1	1	1
F	專兼任教師鐘點時數增加致校務基金財務負擔。 教務處·1-3 各教學單位·1-3	1	2	2
G	未如期完成審查作業致影響出版期程。 教務處·1-5	1	1	1
H	審查流程不妥適導致審查名單外流。 教務處·1-5	1	1	1
I	受邀單位或展演團體履約管理影響活動成效。 展演藝術中心·2-1 藝術資源暨推廣教育中心·5-6, 師資培育中心·5-8	1	2	2
J	活動參與人次或售票情形未如預期影響活動目標之達成。 展演藝術中心·2-1 關渡平台辦公室·2-2 關渡美術館·2-3	1	2	2
K	未獲補助經費影響學生學習成效與國際移動力。 各教學單位、國際交流中心·3-1	1	3	3
L	招生情況不如預期。 教務處、國際交流中心·3-2, 3-3 藝術資源暨推廣教育中心·5-7	1	3	3
M	資訊安全管理影響教學網路服務之持續性。 教務處·3-4 電子計算機中心·5-1 美術學院·3-6	1	3	3
N	工程品質不良影響使用效益。 總務處·5-2, 5-3 藝術與科技中心·5-2 電影與新媒體學院·5-3	2	1	2
O	工程採購履約管理不當。 總務處·5-2, 5-3 藝術與科技中心·5-2 電影與新媒體學院·5-3	1	2	2
P	工期延宕影響使用期程。 總務處·5-2, 5-3 藝術與科技中心·5-2 電影與新媒體學院·5-3	1	3	3

圖 2 本校 107 年度風險圖像

影響程度	風險值（風險分布）		
	非常嚴重(3)	A、K、L、M、P	
嚴重(2)	C、D、F、I、J、O		
輕微(1)	E、G、H	B、N	
	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。

柒、未來展望

在創校三十五年後，北藝大現在面對著外在世界環境的不斷變動，以及學校內部藝術專業分工與組織架構鈍化的挑戰，如何「再定位」才能再創新高峰，是北藝大此刻面對的課題。

民國 71 年政府以高規格設立本校以來，歷經三十五個寒暑，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」的教育理念，依循本校校務發展計畫，以「師資專業化（成長）」、「藝術節品牌化（開拓）」、「學習多元化（推動）」、「資源活絡化（擴展）」、「版圖國際化（布局）」等五項績效目標，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。

