

# 113年度 財務規劃 報告書

時間  
112年12月

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

# 國立臺北藝術大學

## 113 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.....	4
參、財務預測.....	27
肆、風險評估.....	34
伍、預期效益.....	38
陸、未來展望.....	39

## 圖目次

圖 1 本校近 3 年度經常門總收入、總支出及本期短絀決算情形.....	28
圖 2 本校近 3 年度現金增減及期末現金餘額決算情形.....	29
圖 3 本校近 3 年度資產、負債及淨值決算情形.....	30

## 表目次

表 1 本校近 5 年校務基金投資效益及 113 年度預估投資效益表.....	26
表 2 本校近 3 年度收支餘絀決算表.....	27
表 3 本校近 3 年度現金流量決算表.....	29
表 4 本校近 3 年度財務比率分析表.....	29
表 5 本校近 3 年度資產負債決算表.....	30
表 6 本校近 3 年度資本支出決算表.....	31
表 7 本校未來 3 年度財務收支情形.....	31
表 8 本校未來 3 年度可用資金變化情形.....	33
表 9 本校未來 3 年度財務風險評估及因應方式一覽表.....	34
表 10 本校未來 3 年度工程風險評估及因應方式一覽表.....	37

## 壹、教育績效目標

國立臺北藝術大學作為臺灣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，藉完備體制，深化多元跨域教學與學習；資源整合及強化效能達到學術聲望；打造專業場域與特色校園以涵養學生素質，形塑校園文化；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。

承續創校優良傳統與基礎，北藝大多年來在音樂、美術、戲劇、舞蹈、電影與新媒體、文化資源及人文等各領域積極主動、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。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，立足關渡、展望國際。

為迎向二十一世紀的內外部挑戰，並綜觀全球高等院校發展趨勢，現任校長陳愷璜教授提出，北藝大作為頂尖的國立藝術大學，應肩負的藝術大學的四個向度-「藝術性」、「哲學性」、「知識性」、「公共性」，並作為治校理念。

藝術性看重的是獨特性，追求每位師生、學校到國家的能力得以充分發揮，差異性得以被尊重與認可；哲學性強調對人類生存處境與意義的本質性探索，期待能為藝術疆界的開拓、人類未來的發展做出貢獻。知識性則期待北藝大能與地方互動，深化與累積市民的文化認知與理解，讓觀念得以實踐，促進社會創新，改善生活品質與文化素養；公共性則是希望藝術可以為公眾分享，縮小階級、族群與性別差異，形塑國民的集體意識與國族榮光。

立基於藝術大學獨特屬性，北藝大思考全球脈絡下的群我關係，自我突破、關懷在地、對應國家發展政策，並鏈結國際。透過藝術教學的創新作為，建構國際標竿典範；以藝科融合的跨域展藝，培育跨域整合人才；以藝教平臺的永續經營，落實高教資源共享；以在地文化的倡議共生，實踐藝術創生理念；以校級行政的整體支持，引領政策前瞻視野。培育具文化理解、國際視野及移動力的領袖級藝術人才，致力於提升全球藝術高教資源平臺的公共性及影響力，落實國際一流藝術大學的永續發展目標。

## 貳、年度工作重點

配合校務中程發展計畫重點目標及策略，113 年度工作重點如下：

### 一、提升學生專業與跨域核心能力

#### (一) 展演呈現公開檢驗學習成效，厚實各學院專業藝術領域教學與學習

本校各學院系所專業術科課程均以「課堂教學」、「創作排練」、「展演呈現」作為教學設計之基礎，各課程學習成果除了學期評量、聯合評圖等方式外，更藉由課堂呈現、年度展演、學期製作、評鑑展等公開展演進行學習成效的檢驗；學生得以從一次一次的演出或展覽中，透過更多的教師、同儕甚至公眾的反饋，獲得新的經驗與體悟，如此才能算是一個完整的藝術學習歷程。

#### (二) 建構國際雙向互動的標竿課程，深化專業跨域、創新與國際合作能力

##### 1. 「跨文化」與「雙向」的國際合作教學

為提供學生學習不同國家文化藝術與社會生活新視野，各系所配合開設課程或年度展演學習目標，規劃跨文化內涵課程、引進國際藝術專業訓練體系，或安排大師班、專題講座、工作坊、移地教學、體驗學習、姊妹校雙向交流等形式；部分系所已將國際化教學與學習納入現行課程與學習架構之中。本校與瑞士蘇黎世藝術大學、英國倫敦藝術大學、日本東京藝術大學、香港城市大學創意媒體學院、香港浸會大學、新加坡拉薩藝術學院共同成立「Shared Campus 校園共享」平台。113 年預計於瑞士蘇黎世及其他國家辦理為期 2 個月之「2024 年跨文化合作課程」，另於 6-8 月期間辦理 Summer Schools 夏季學校，預計於本校辦理兩場夏季短期課程，每場次約 1-2 週，並分別以遠端資訊處理及流行文化為主題。期望透過跨文化合作課程及夏季學校短期課程，讓本校師生與世界各地藝術大學校院師生共同合作，達到藝術跨域間的正向交流。

##### 2. 推動 EMI 課程，開啟多邊國際交流

本校文化資源學院藝術創意研究國際碩士學位學程 (IMCCI) 全面 EMI 授課，營造全英語學習環境，開啟多邊國際交流互動，促進本校其他系所學生與 IMCCI 外籍學生共同選修課程。IMCCI 將於 113 學年度更名為「藝術創意研究國際碩士學位學程」，持續執行「Shared Campus 微學分學程」針對文化創意研究等相關主題，與國外其他六所藝術大學(City University of Hong Kong, Hong Kong Baptist University, Lasalle College of Arts, Tokyo University of the Arts, University of the Arts London, Zurich University of the Arts)合作辦理，預計邀請 3-5 位國內外講者蒞校，增進跨國、跨領域、跨學科之間文創交流。

### 3·音樂與影像跨域學士學位學程，建構國際雙聯學習機制

透過最新的前瞻音樂科技，與國際頂尖學府進行雙向互動的跨國專案、教授互訪、課程開設、創新制度、工作坊辦理等專案共研共創，期簽訂實質雙方合作協議，包含但不限於線上、實體、虛實混搭的合作與交流。同步與國際音樂專業機構或組織進行開設國際增能課程的討論，以集中式授課的方式進行音樂與影像跨域整合之旅。並完成融合臺灣元素與國際文化特色的專業影音作品規劃及共製。參加國際規模專業研討會及展節，發表作品、論文或學術交流互動。期透過專業師長的帶領，讓學生有跨國與頂尖音樂學府及專業人士互動及共創共製的機會，提升國際聯結與視野。並鼓勵更多融合臺灣特色的跨國作品共製，強化國際聯結力，期師生作品能前進國際專業競獎舞臺，提升國際競爭力。113 年預計開啟國際頂尖學府及國際展節相關的跨國跨域音樂跨域專案共構媒合國際音樂專業機構或組織，於寒暑假進行國際增能課程的開設。

### 4·長期且具計畫性培養並鼓勵學生參與國際性學術與展演活動

透過邀請校友回校帶領展演實務，跨國與國際機構進行教育合作，如舞蹈學院 113 年預計前往法國里昂高等音樂舞蹈學院進行文化交流與實務展演，強化在地文化歷史與當代文化連結性，將北藝大舞蹈系學生推向國際舞臺。邀請聲譽正隆的國際級舞團作品，2023~2024 邀請英國侯非胥·謝克特舞團（Hofesh Shechter Company）來校為學生重建經典舞作《In your Rooms》，2024 年邀請德國烏帕塔舞蹈劇場（Tanztheater Wuppertal Pina Bausch）來校重建當代舞蹈大師碧娜·鮑許(Pina Bausch)的經典舞作《春之祭》，計劃性的藉由國際級舞作培育學生專業展演能力；或校內長期培育機制，如美術學院開設國際系列課程「策展學/Curatography 文化生產」擇優將師生論文發表於雙語書寫平臺、戲劇學院串聯亞洲地區學者，擘劃「東亞大眾戲劇研究論壇暨學術研討會」以及由本校戲劇學院與日本大阪大學、韓國藝術綜合大學，以及上海戲劇學院輪流主辦「亞洲劇場研究國際學術研討會」等，皆鼓勵學生參加競賽、藝術節、影展等國際性活動，爭取展演／展覽、駐村創作機會，培養學生專業能力成長。

### 5·提升姊妹校聯合展演、課程、培訓及雙向交流的國際移地學習成效

本校藉邀請世界各地知名學者擔任客座教授或舉辦大師班講座，期盼提升學生與外籍學者在各專業領域上的學習互動與交流。另透過師生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。

### 6·透過教育部獎學金計畫補助支持學生國際移動學習力

本校已與 87 所海外藝術高等學府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。每年配合教育部學海系列獎學金計畫的推行，定期選送優秀學生出國研修，進行實質的學術教學，以拓展個人的國際視野。

## 7. 參與國際組織合作教學，促進雙方教學知識與教師資源共同發展

本校與韓國、日本共同發起成立亞洲藝術院校聯盟(Asian League of Institutes of the Arts, ALIA)，並於 2014 年至 2022 年出任理事主席，該聯盟目前有 12 國 14 個學校參與；同時北藝大也是亞洲唯一加入歐洲藝術院校聯盟（European League of Institutes of the Arts, ELIA）的學校，因此得以鏈結 ELIA 全球 287 個藝術院校網絡，開展跨國及跨文化藝術展演、學術交流互動，引進國際大師蒞校講學、鼓勵師生進行國際雙向展演創作與研究，以形塑具國際水準的藝術節慶品牌及藝術聚落。

另，各學院依其專業領域與國際組織合作交流，進一步共同教學，例如，舞蹈學院師生參與法國國家舞蹈中心（Centre Nationale de la Danse, CND）打造的國際性舞蹈平臺「Camping」；戲劇學院師生多年參與「東亞大眾戲劇研究社群」及「亞太地區戲劇院校戲劇博覽會」。

### （三）鼓勵跨學院合作發展跨領域或創新課程

#### 1. 未來概念學院整合建構本校跨院知識系統

為引導學生自主學習、跨域合作，培養問題解決的思考及行動能力，同時推動全校性跨領域、創新、實驗課程之研發與推展，於 112 年設置任務型編組之「未來概念學院」，從校級角度整合校內外資源，提供跨學院交流平台，培育並輔導學生面對未來社會、教育趨勢及產業需求。未來概念學院將整合現有碩博士跨域之實驗性學習平臺「博班實驗室」、「數位創新跨藝微學分學程」與「藝術創業微學分學程」，另持續辦理《北藝學：書寫進行式》，協助本校出版中心辦理北藝學出版計畫。聯合教務處及研究發展處之資源，共同推動學術氛圍養成、創新教學架構並鏈結校外資源支持學生成長，以期推動本校跨域、創新與實驗的教學與學習風氣，打造具備「跨域」、「創新」與「實驗」之特質的未來概念學院。

#### 2. 新媒體藝術跨域創新計畫，參與式藝術創生，創造全新形式美學可能

新媒體藝術學系每年十月舉辦「關渡光藝術節」，有別於傳統燈會，強調科技媒體的藝術性與場域性，已創造出多元創新展演形式，以驅動新媒體藝術與跨領域創作的創新教學，累積許多工作坊及各式成果，建立新媒體藝術學系與其他領域合作基礎。光藝術節延續往年概念，由新媒系開設跨域課程並結合專題，除了帶領學生了解關渡地方文化，並以社區經驗為主體，結合藝術教育與在地特色，計畫將融入「能源永續」的概念，結合淡水河的自然生態，轉化為「藝術能源」，透過水力、風力、太陽能等綠能科技，將學校實體教學聚焦於戶外作品之新媒體藝術創作。進行大學的社會責任的同時也帶動城市文化創意，持續拓展公共藝術在新媒體藝術的創新教學特色。

113 年河岸文化永續：預計新增不同區域的文化活動課程與工作坊，如淡水河岸產業訪談、文化走讀等，媒合連結學生與在地產業、地方社區、社群交流。科技能源永續：與臺電、風力發電廠、綠能科技合作，辦理風力能源永續發展相關工作坊、講座。新媒體藝術永續：辦理「2024 關渡光藝術節-冉冉」(暫定)，以風力能源環保概念的戶外光藝術跨域展演。

### 3· 影像音樂藝術實驗，以跨領域、創新、聲響實驗、共創為專業藝術教育核心

新媒體藝術學系與音樂學系持續合作，由兩系專業師資開設跨域展演課程，強化創作學生程式邏輯及聲場設計之平衡，持續導入多聲道沉浸式聲音系統 ambisonics system 等技術，並嫁接新媒體系之影像、光線、裝置及空間等創作元素。透過各種媒材間相互呼應，逐漸交織成一體的有機生態環境，期許藉此打造下一座人文與科技共榮相生的花園，開拓藝術教育推廣受眾群。

### 4· 跨國實務展演課程，將特色展演轉化為對外品牌

本校新媒體藝術學系與林茲藝術設計大學時基與互動媒體藝術系（Time-based and Interactive Media Arts）共同開設課程並指導學生，增加學生外語溝通能力與媒合產學合作機會，學生累積實戰經驗。課程將會以「機器生態」為主題，關注觀察社會周遭的二手或是廢棄的電器，將之改造為可移動的機器生物，並根據他們在社會文化中的特性，試圖建構生物習性，搭配感測器與人工智慧，創造獨特的機器生物，作品擇優於林茲電子藝術節(Linz Ars Electronica Festival)及校內空間展演。期 116 年實踐於網路區塊鏈，鼓勵師生將作品上架 NFT，打造北藝大新媒體藝創作元宇宙。

### 5· 跨域創新教學及音像產業媒合，促進動畫產學界互動互學

關渡國際動畫節長期耕耘國際交流，結合影展、實作及「關渡動畫獎」，已成為國際每年重要的動畫節與獎項之一。除了辦理講座與工作坊，並輔導學生創作動畫影音短片、執行動畫配樂，作品擇優於國際影展公開放映交流；為強化產學連結，邀請國內業界專家參與跨域創作媒合課程指導學生進行音樂製作，提升學生動畫作品跨領域創作層次，學習將音樂融入影像創作之未來發展性。期 113 年與關渡文化藝術基金會合作，開設關渡地方實驗動畫紮根活動，活化在地文化與永續議題。

### 6· 培養學生具備數位創新跨藝能力

本校積極推動教育部智慧創新跨域人才培育聯盟計畫，持續執行「數位創新跨藝微學分學程」，並以「文化創意與多媒體」、「智慧感知與互動體驗」為人才培育主軸。在本校既有新媒體藝術專業強大的基礎上，擴大對音樂、舞蹈、美術與戲劇各藝術領域的數位創作、應用人才之培育。



數位創新跨藝微學分學程從「藝術」專業出發，思考學生未來如何運用「數位」科技、發展創意進而「創新」創業的「跨領域」創作能力。為求學生在學程中學習獲得原創力、合作力、科技力等三種面向的未來基本素養，課程兼具互動性、實驗性與跨領域等三種特性。透過資訊科學與數位生活基礎課程、程式設計與應用進階課程、跨領域專題以及專題製作總整性課程，培養數位跨藝能力。

#### （四）人文學院人文藝術寫作中心帶動跨界敘事創新風潮

透過「藝術跨界工作坊」結合不同領域專長師資，開展學生跨界創作的可能，例如，文學與美術結合的繪本創作、影像與詩的敘事語言、舞蹈的文字再現和表達等，藉由文學的穿透，擴充並累積藝術表達的厚度。持續推動個別寫作諮詢服務及「妖言」學生投稿獎勵計畫，藉由課程、諮詢、駐校作家、文學獎等業務的推動，訓練同學跨界敘事並鍛鍊創作思維，另與聯合報、天下獨立評論等媒體合作定期供稿，提升學生創作量能。人文學院文學跨域創作研究所將持續推動「文學創作與出版計畫」，與出版業合作，培育碩士生具備企劃、撰寫、出版乃至於行銷的整體概念與實務能力，擴展本所師生之文學動能與社會影響力。

## 二、鏈結專業學習經驗與藝術生產

### （一）增進學生實務知能，提升實習實作能力

為提供學生更多元、貼近藝文產業領域的學習環境，推動以知識為基礎的實務訓練課程，透過教學、研討、對話與自主學習（排練、技法與創作練習）等創新教學與翻轉學習方式。為確保學生畢業後能將所學落實於產業，本校注重展演實務與業界經驗傳承，透過以下方式積極提供學生實務實習機會：

#### 1. 完備實習制度與職涯輔導

定期召開學生校外實習委員會，督促並完備實習制度確保學生學習權益；邀請與延聘業師、校友提供學生職涯輔導與經驗分享。

#### 2. 學生專業學習成果公開發表、呈現與交流

透過專業課程、跨域學習、社會實踐、國際移地教學或雙邊交流，提升學生參與的機會，激勵學生積極投入學習過程，並藉公眾回饋以檢視學習成果，學生得於在學期間累積產業實務經驗，提升學生接軌產業的能力。

### （二）提升校園自主學習風氣，鼓勵師生跨域提案實踐

#### 1. 辦理藝術創新實踐競賽，提供學生跨域創作及創業實踐平台

本校整合校內外資源與能量，扶植年輕藝術家進行跨域創新實踐與實驗，持續辦理

「犇藝獎 (BEN Awards) – 藝術創新實踐競賽」，以公開徵件競賽方式，提供學生進行跨領域創作及創業實踐的平台，鼓勵學生突破系所界線自主提案，遴選優秀團隊，頒發提案獎勵金。並透過辦理實務工作坊，提供師資顧問輔導，並自行進行公開展示，繳交成果。最後參與成果分享會，邀集校內師資及業界專家擔任評審，提供內容發展與優化建議，並介接相關藝術節及產業合作資源。著重於團隊合作，使藝術創作與產業創新實踐兼容並進，提升本校年輕優秀藝術家能見度，拓展其未來對於職涯發展的多元想像，強化藝術創新人才培育之目的。

## 2· 學院依專業職涯推動長期重點培育優秀學生競逐國際

對全球藝術趨勢，成就藝術夢想，培養學生展演國際競爭力，音樂學院規劃「種子室內樂菁英培育計畫」，結合系所課程資源培育學生團體合作之演奏經驗，徵選出有潛力、有傑出表現的學生自組室內樂團，由系上提供獎助學金，鼓勵學生專注在室內樂的演出上得以預先培養其未來進入職場之專業能力。另外，「琴弦築夢贊助計畫」活動亦提供最豐富且具特色的專業琴弦的學習資源，有效提升學子習琴及專業演奏能力。

舞蹈學系由大學畢業班學生組成焦點舞團，配合課程由教師指導學生學習職業舞團經營、舞蹈編創、專業表演、藝術行政、舞臺技術、舞蹈推廣等，並將與舞蹈學院邀聘之國際教師合作，亦能透過學院的安排進行國際演出，培養學生畢業後進入職業舞蹈生涯所需具備之專業能力。

另外，藉由關渡新聲（音樂學系）、北藝當代創作獎（美術學院、影新學院及關渡美術館合辦）、關渡動畫獎（動畫學系）的獎勵發表，培育學生專業成長。

## 3· 增加學習多元性與自由度，豐富跨域展創環境

舞蹈學院為鼓勵師生自主提案實踐，將延續辦理「北北風舞蹈創作計畫」與日本高円寺劇場合作，藉由雙邊移地工作坊進行舞蹈編創競賽，並遴選優秀作品赴日交流、演出，激發跨界合作量能。電影創作學系籌辦「關渡電影節」與外國影展、電影學校進行交流，給予學生跨文化、跨國視野的指導，豐富學生自身藝術與人文基礎、培養前瞻視野。

## 4· 學期 16+2 週彈性運用

基於藝術大學評量機制不僅限於紙本測驗，經常以展演、展程作為期中或期末發表，本校試行 18 週課程改為 16+2 週彈性運用，有效調配學期與寒暑假時間，以利接軌國際；學生因應期末展演所需的準備時間與靈感發覺，並隨著線上教材的多元化與普及化，汲取教材內容的場域更應該從教室內轉移到教室之外。戲劇學院將「+2」規劃為劇場週，以每年「學期製作」的展演機制，邀請表演或導演專家帶領學生搬演經典戲劇文本，結

合影像、音樂及舞蹈動作設計等領域專家帶領學生實踐多元創作思維與訓練體系，最終於劇場週呈現春季、秋季公演；舞蹈學院為鼓勵師生自主提案實踐，開辦「島風計畫」廣邀學院專兼任教師和校友投件，與各界舞者共創共演，發展各種舞蹈創作可能性，於學期第 17 週進行成果展演。

### （三）扎根創新創業精神，輔導學生藝術創業

#### 1．深化創新創業教育課程，建立育成創業體系，強化產學合作連結

本校 110 年建立「藝術創業微學分學程」，透過藝術創業課程模組，匯集本校資源，增加學生多元學習機會，整合提升藝術創業教育學習成效。每學期透過通識教育中心開設 3 門學分課程，並持續至少開放各系所 5 門課程認列。以創新角度，規劃整合課程、構想實作、創客實作、提案實務及企業見習，將藝術「創作精神」轉化成「創業動能」，透過正規課程與相關創業知能活動，培育衍生之創業團隊，得申請本校育成進駐輔導。本校育成進駐由跨領域教師創業社群，連結業界師長、校友業師，共同規劃創業輔導方針；透過產業專家輔導營運、安排學員與業師顧問個別諮詢互動，帶領並協助新創團隊面對市場、資金、技術的問題解決；於團隊進駐期間透過電話訪談、補助資源資訊轉達、活動邀請合作、辦理創業團隊聚會、策略媒合等方式，持續並定期追蹤團隊創業績效，並爭取政府補助資源，協助新創團隊完成構想驗證，構築新世代文化藝術事業的發展及媒合平臺。

#### 2．鏈結創業校友資源網絡，打造藝術專業為基底的創意育成基地

本校已於 108 年度籌組校級育成委員會，盤點校內相關資源以推動具備藝術大學特色的創新育成、創業增能輔導培訓機制。為協助學生完整職涯銜接、引導學生鏈結藝術專業的創業實踐力與創業點子，強化師生創業家精神和能力的培養，自 110 年起透過「藝術創業課程」、「創業輔導活動」、「創新育成輔導資源」三大策略，培養以藝術創新面對社會與市場的生涯實踐能力，啟發學生創新創業的視野與能力。

## 三、深化藝術教育的創新作為

### （一）校內外資源整合推動多元課程教學創新

#### 1．定期檢討課程結構，符合校、院及系所教學目標

每學期召開各級課程委員會，定期檢討課程結構與內容，系、院級課程委員會亦加入校外學者、專家、校友及業界等成員，使課程更符合社會需求，並開設與業界聯繫、實習之課程，提升學生的就業競爭力。另建立教師教學社群交流平台，推動教師同儕學習暨課程資訊之交流。

## 2·發展通識核心課程，促進跨學科知識領域的對話

思辨及論述能力是大學生應具備重要基礎能力，跨域整合之視野與思維是本校通識教育的重點目標。學生除了持續精進系所具跨領域內涵之專業科目，本校設有修讀輔系、雙主修、學分學程、教育學程、通識教育跨領域類課程等機制。由通識核心課程授課教師共組教師社群，定期研討課程發展、教學經驗分享、教材及教案研發，於每學期開設 8 門以上「通識核心課程」，建立不同領域間知識與經驗對話的橋樑。除了跨學院知識體系整合，本校 113 年將持續與陽明交通大學、政治大學及臺南藝術大學合作開設校際選課模式，集結三校各類群（藝術、醫學、人文社會科學）優勢特色，從藝術理論、腦科學理論到社會與臨床上之應用，強化師生間跨領域合作學習。

隨著 108 新課綱與素養導向的教育改革，通識教育中心每年邀請各領域專業學門學者開設「關渡講座」課程，透過專業大師級之講座課程，帶領深具藝術專才的同學們跨越專業學科領域的界線，期待培養兼容社會、人文、自然與科技涵養的藝術專業人才。

## 3·推動集中式實驗課程計畫，促進彈性多元課程設計

持續推動「集中式實驗課程」，鼓勵教學單位邀請國內外著名藝術家開設跨域創新特色課程，開創多元類型的課程設計。藉由彈性多元課程設計，提升學生視野及深度學習。透過支持機制，偕同檢討過量、課程的整併，針對既有的課程作專業調節，從而推出優質典範課程。

## 4·英雄之旅—藝術探索者計畫

本校同步積極爭取教育部素養導向高教學習創新計畫經費挹注。以 Joseph Campbell 提出的「英雄之旅」模式「啟程（Departure）→啟蒙（Initiation）→回歸（Return）」規劃課程結構，期帶領學生在真實場域中尋找和思考問題、對應自己的學習經驗，充分結合實務，訓練解決問題的素養與能力，促進課程創新並翻轉藝術學生跨領域學習態樣。

### （二）鼓勵支持教師跨域創新教學發展

#### 1·促進教師社群交流共學，精進教學品質

鼓勵跨領域教師社群成立，配合課群發展，結合系所辦理特色課程教學觀摩研習、教師跨域教學發展座談會、服務學習教師工作坊與研討會等，建立不同系所間教師之交流，支持教師建立各教學領域與學習社群間的連結，讓各學科專業不僅侷限於學院之內，共同聚焦學生專業核心能力之養成，設計並深化各專業藝術學門之教學方法，亦發展具前瞻性之實驗性教學方法，拓展跨領域教學實務經驗。鼓勵教師申請教育部「教學實踐研究計畫」，精進藝術教學、研究、教學模式創新發展，給予學生學習更多元的新氣象。

## 2. 落實教師多元升等制度，協援教學成長

落實推動教師多元升等制度，結合教學與學習中心教學資源支持體系，提供教師教學面、課程面相關支持及多元升等諮詢服務，配合新進教師傳習、優良教師經驗分享、教學發展研習與教學觀摩活動的辦理，提供教師教學經驗傳承，引領教師教學討論與跨領域教學對話。

## 3. 強化協同教學助理知能，促進教學效能

建置教學助理培訓制度，提升協同教學知能與職能，依據本校「教學助理實施作業要點」，明定協同教學助理（Teaching Assistant，簡稱 TA）責任義務與工作範疇，由教學與學習中心提供行政支援措施，以一系列協同教學知能培訓方案增進 TA 於課堂間教學協助之能力。

## 4. 完備教師教研獎勵機制，鼓勵教學創新

珍視藝術教學的多元價值，尊重藝術專業的諸多面向、從藝術資源到教學支援；從教師傳習到多元升等制度，回應專業藝術教師生涯階段的不同需求，提供完整、全面、個人化的支持系統，同時鼓勵典範傳承、跨域合作，打造特色學習場域，配合積極爭取教育部人文及教學輔助制度，鼓勵並促進教師再思考教學策略。支持教師拓展藝術教學與實踐研究專業，完備包括彈性薪資、多元升等、教學優良與傑出教師、學術研究獎勵、產學合作獎勵、鼓勵教學研究和創作展演成果出版等支持辦法。

## 5. 傳承優良教學研究經驗，蓄積教學能量

持續推動將本校教師優異豐碩的專業知識、教學歷程、教材、創作成果，回饋成為教學資源與知識典藏，實踐於專業藝術學習場域，傳承藝術教育，分享學術典範；配合「教學優良暨教學傑出教師遴選與獎勵辦法」，專訪優良教師，分享教學理念與經驗，訪談內容刊載於教學與學習中心電子報及官網、訪談影片置於北藝大影音知識庫，用以建構本校藝術專業教師教學檔案，規劃教學觀摩機制，傳承教師的教學理念與經驗；辦理新進教師、優良教師傳習工作坊，邀請資深教師進行教研經驗分享，促進跨域共學，協助新進教師及年輕學者開展教師與學術生涯，發展優質課程與創新教學，提升教研能量。

### （三）強化學生學習成效評估，促進教學品質保證

#### 1. 鼓勵系所發展適切教學多元評量，透過輔導與追蹤提升教學品質

本校定期實施全校課程網路教學評量，包括全校通用版本及舞蹈學院伴奏教師版，學院將視其教學特色陸續修訂適用版本。為確實達到評量的信度與效度，教務處廣加宣導，讓全學年平均回收率達 85% 以上。

另建立輔導及追蹤機制，每學期除列管教師教學意見平均數未達 3.5 分者，亦列管同一學期有 2 門以上課程或連續兩學期皆有教學意見平均數低於 3.5 分者，由教務處通知其相關主管進行訪談或由教學與學習中心提供教學方法改進之輔導與協助。針對教學評量未達 3.5 分且受測人數 3 人以下之課程，由系所主管瞭解原因後填送課務組，並於教學評量統計報表中標記，以利系所相關評鑑運用參考。

## 2. 辦理系所評鑑，落實學習本位，型塑品保文化

本校自 99 年訂定自我評鑑辦法，據以落實本校自我定位與展現辦學特色，辦理校務評鑑及系所評鑑，評估本校學生學習成效、辦學成效與社會責任展現成果。本校於 109 年啟動系所自我評鑑準備工作，110 年委託財團法人高等教育評鑑中心基金會完成系所品質保證認可作業，19 受評單位均獲通過，並自 111 年起進行自我改善。預計於 113 年下半年接受教育部委託高等教育評鑑中心辦理第三週期校務評鑑，自我評鑑作業已於 112 年啟動。

### (四) 拓展藝術出版範域，厚植教學資源之專業性與多樣性

1. 《藝術評論》為一提供國內外各類藝術相關研究人員及教師發表研究成果及評論之平台：延攬具學術聲望之專家學者為本刊編輯委員，並審慎規劃投稿論文之外審流程，為刊登之論文品質嚴格把關，以提升本刊之學術質量，躋身頂級學術刊物。本刊於 2021 年獲國家科學及技術委員會人文及社會科學研究中心期刊評比為藝術學門核心期刊。
2. 拓展出版品種類之多元與獨特性：依本校「出版品補助作業要點」規劃出版「藝術研究」、「藝術人文與創作」和「藝術多元寫作」等 3 類書系，其中「藝術多元寫作」開放校內研究生及校友實踐社會參與之寫作成果申請，拓展出版品之種類，加強本校出版品之多元性與獨特性，以藝術走進社會、創造本校藝術出版品的不同面向。
3. 完備出版品國際交流與數位閱覽網絡：積極參與華文閱聽世界與國際書展，開拓國際出版品交流契機；多方經營電子出版品閱覽平台，推廣本校出版品與讀者之間的知識交流。

### (五) 擴增與活化創意教學實驗空間

#### 1. 完備文化科技專業學習場域

建置科技專業學習場域所需軟硬體資源，配合科技藝術館完工，包含展演廳、實驗室所需之智慧科技與科技藝術專業設備；跨域多媒體劇場已達後期工程，以調整劇場實

驗設備最佳效能為目標，並提升前廳與觀眾席硬體設施，將此空間打造為專業教育劇場的實習空間；配合藝科融合的教學活動，衍伸學生更大的視野及不同能力的養成，創造出「我」與他者更多互動的可能性。本校專業場館同時開放各界申請，串聯藝術、科技、教育，形成絕佳的藝術創作與社會創新人才孕育場域，與時俱進逐步提升軟硬體設備，並扮演臺灣在藝術與科技領域的開發整合及國際間多項連結的重要角色。

## 2. 教學環境與設備的改善與優化

為提升學校建築物使用效能，配合環境保護政策，本校總務處在完成各棟建物體檢工作後，近年來積極進行建築物節能改善、防水修漏及教學場域新建，各單位亦配合學校學習與職業安全衛生政策目標，提升教學空間環境品質，完備場所所訂之工作守則，營造優質健康的工作環境。另一方面，各教學系所亦因應藝術創新發展、跨域合創實驗等課程教學與展演所需，透過教育部高等教育深耕計畫、購置教學研究圖書儀器及設備改善計畫等補助經費，每年評估專業展創教學軟硬體資源汰舊換新，增進教學與學習效能。113 年將推動三項重大工程，包含：「影新大樓教學空間整修工程」、「圖書館建物整修計畫」及「綜合宿舍整修工程」等，進行大規模的全棟空間改造及系統優化，有效改善教學環境及公共空間。

## 四、完善學生就學輔導與學習支持機制

### (一) 落實學生學習輔導

#### 1. 小班制、主修分組教學及導師制度，適時掌握學生學習情形

每學期約開設 400 餘門個別課，部分由教師採一對一方式教學，除音樂系入學考試即選定主修外，各系學生自大三起均須選定主修，由主修老師透過教學、排練、實作、實習與展演、製作、畢業製作等方式，輔導學生課程及作品創作。

依本校「導師制實施辦法」，由先修班至碩一各班級均設有導師，境外生及師培生除原班級導師外，另由國際事務處及師資培育中心，設置專責導師協同輔導。導師將依學生個別狀況予以輔導，並適時轉介學生至相關單位，善用「導師輔導」系統下之「導生訪談」、「學習輔導」、「生活輔導」、「職能輔導」、「學習預警」和「輔導紀錄」等功能強化學生輔導效能。

為使導師能長期且有系統記錄學生輔導情形，學務處協同電算中心依據使用現況與導師回饋，不斷檢視「導師輔導」系統各項流程與功能，使系統操作介面更臻友善，盼透過具有統整性之「導師輔導」關懷資訊系統，使導師能適時了解並掌握學生現況與需求，以提升導師輔導效能。另為提供導師輔導所需資源，學務處每學期綜整前學期導師輔導成效、導師需求或當下國內社會重大議題，辦理校級導師輔導知能研習會議，並透

過外聘專家以演講或工作坊方式，進行意見交流、經驗傳承與分享，除實體導師輔導知能研習外，亦將提供導師輔導知能電子報、導師輔導資源手冊，以增強導師輔導知能。

## 2·健全學生學習成效預警及輔導機制成效

依據本校學生學習成效預警實施辦法，每學期以期初預警、期中預警及曠課預警等方式，透過學習預警系統，提供授課教師進行期中預警、由導師和系所主管輔導學習成效不佳學生之學習狀況，輔以各相關單位轉介輔導機制與學務處之預警輔導追蹤，113 年期能達成平均輔導率 80%以上之目標。111 學年度起「學生線上請假系統」正式上線，112 學年度起陸續有「學生獎懲線上提報系統」及優化後之「導師輔導系統」及「學習預警輔導系統」上線；除可減少紙本流程等候時間，導師、系所及學務處亦可即時於系統了解學生請假原因及輔導進度，俾提升導師輔導效能並促進行政管理效率。

## 3·提供師生多元心理健康服務，促進學生自我探索與發展

為因應本校學生修習藝術專業科目對於「自我探索」與「自我覺察」需求強烈，除校內聘有「專任諮商心理師」外，另聘任不同領域（含藝術治療、沙遊治療、家族及伴侶治療、生理回饋儀等）兼任專業助人工作者（含諮商心理師、藝術治療師與身心科醫師），提供三級預防層面之輔導工作，提供全校教職員工生多元心理健康服務，包含：發展性輔導（實施生活適應輔導、學習輔導，舉辦教職員工講座、新生班級講座、特定主題之心理衛生推廣活動、性別平等教育推廣活動等）、介入性輔導（提供個別諮商、身心諮詢及團體輔導等措施，並進行個案管理和評估轉介）、處遇性輔導（結合心理治療、社會工作、家庭輔導、法律服務、精神醫療）等各類專業服務，而當身心需求滿足後，學生在藝術專業學習與創作上將更能盡情發揮。

## 4·畢業生升學、就業與在校生生涯諮詢輔導

為促使本校學生畢業後能順利與職場接軌或明確生涯方向，除針對應屆畢業生進行班級輔導座談外，開放全校同學參與業界參訪交流、藝術人/校友講座及愛玉私塾工作坊、生涯導師諮詢等多元型態之輔導活動，提供學生如職業興趣探索與諮詢、CPAS 職能測驗、求職準備、職場應對等，並於諮商中心網站刊登最新生涯活動與就業相關資訊。

## （二）完善學生就學多元協助機制

### 1·提供身心障礙學生個別化支持學習及生活支持服務

本校依個別化支持計畫(ISP)提供校內特殊教育學生學習暨生活面向相關支持服務，協助促進學生校園生活及學習適應，也希望達成學生獨立生活、社會適應與參與、升學或就業等轉銜目標。另外，透過網路平台及諮詢方式提供相關權益資訊；召開特殊教育推行委員會會議，持續關懷特殊教育相關議題及校內無障礙友善環境。



## 2. 完善弱勢就學協助機制，有效促進社會流動

提供多元入學管道，逐年增加招收經濟或文化不利學生之類別、招生管道及招生名額。各學系皆積極走入高中職校園進行招生宣導、示範講座或工作坊活動，提供經濟或文化不利、特殊成就或藝術潛能等不同身分別學生多種不同優先入學機會；於單獨招生管道中已擴增原住民學生外加名額，且申請入學管道亦提供低收入戶優先錄取及離島外加名額，以保障此類學生就學機會，落實多元選才精神。

提供多元扶助機制，以校內服務（各系所及單位行政或活動工讀）取代校外工讀，協助經濟或文化不利學生安心就學。執行原民培力措施及「夢想實踐創作展演補助實施計畫」，持續鼓勵學生參與各項創作展演與研究發表及期許原住民族學生積極參與多元原民活動及取得語言認證。支持經濟或文化不利學生探索生涯志向、累積人生資本，有效促進社會流動。為深化學校、學系對經濟或文化不利學生各項協助成效追蹤，推動跨單位整合外界資源及校友經驗傳承等多元活動，增加學生外部資源軟實力。設計類似活動護照概念，結合教學、行政、展演、職涯、個人成長等各項目，更全面地協助學生與追蹤學習成效。

### （三）推動校園健康與安全

#### 1. 推動教職員生健康照護及健康促進成效

學校健康照護團隊除校內有專任學校衛生護理師，兼任物理治療師、兼任營養師外，亦與社區醫療資源如財團法人馬偕紀念醫院、關渡醫院、社區醫療院所及藥局等七個單位簽訂勞務契約或醫療特約，提供師生疾病照護、健康檢查、缺點追蹤、物理治療、創傷處理、緊急救護等基本醫療服務。

為防範各類校園傳染病(如肺結核、流感、水痘、麻疹、登革熱、嚴重特殊傳染性肺炎等)傳播與群聚，平時即密切關注國內外各類傳染病疫情發展，依不同傳染性疾病性質，辦理各項校園防疫工作，如:滾動修正傳染疾病之校園防疫計畫及處理流程、建置校園各行政教學單位防疫窗口組織及增進其防疫工作知能、整備校園防疫物資、落實罹病師生衛生通報、管理追蹤罹病及接觸者之健康、校園疑似病媒蚊孳生源環境巡查等。

此外為維護校園食品衛生安全，營造健康飲食環境，由學校兼任營養師及專任行政同仁每週至各餐廳執行食品衛生輔導及餐具衛生檢驗工作，及時強化餐飲從業人員餐飲衛生觀念，並督導各餐飲業者切實綜整各項供餐食材來源資料，完成校園食材登錄網資料登錄工作；每學期亦另行抽驗餐廳廠商販售之餐盒食品，外送臺北市衛生局實驗室檢驗，以確保師生飲食安全。配合教育部及台北市衛生局等主管機關校園餐飲衛生政策，輔導餐飲業者完成台北市衛生局餐飲衛生管理分級評核及教育部大專校院餐飲衛生輔

導計畫。

於提升師生健康知能及健康生活技能方面，依師生健康需求辦理健康飲食、健康體能、菸害防制、愛滋病防治、事故傷害防制及傳染病防治等健康促進活動，辦理方式為結合校外衛生機關、醫療院所、NGO 組織及校內跨處室共同合作，期使師生從參與各項健促活動中獲得正確的健康知能，進而自發且持續執行健康行為，藉此提升自己正向健康狀態。

## 2·校園安全機制有效運作，協助學生安全事件處理與輔導

持續學校校園安全中心運作，包括定期召開校園安全執行委員會議、加強校園空間安全檢核、辦理校園各類安全系列講座與活動，以交通安全(含實作訓練)及防災(震)教育為宣導重點，強化師生安全意識。並透過校安人員 24 小時電話輪值待命，協助學生安全事件通報與處理，以增進校園危安因素預防措施處理，提升學生安全觀念。

持續推動「藝起平安志願服務社」培訓種子學員，強化各系所學生安全觀念，並於新生始業教育時，給予新生正確及全方位之安全防護觀念，於學期中，藉由辦理活動時志工的參與，更加了解學校對安全之重視，如招生考試期間、生輔組辦理宣導活動期間、導師輔導知能研習會議等，藝安志工均能出席協助宣導事宜，並在學生群體內能主動發掘潛在危險因素，利用學生情報網，迅速建立高效能之安全防護。

另建置 E 化及多元安全通報平台，自 112 學年度起「校安通報系統」及「校外活動登錄表系統」可改由線上通報，提升行政效能及處理時效。並配合校外警政、消防、友校，校內結合駐警隊、系所助教建立安全網絡，針對個案進行追蹤管理，並以案例延伸各項安全作為，透過校園安全事件數據分析，防範與協助學生安全事件處理，落實教育部建構友善校園目標。

有關學生校園防制霸凌申請及調查案件，組成校外調查委員會進行訪查及審理，並依據調查報告建議事項，完成後續相關措施及輔導事宜。持續辦理校園防制霸凌宣導活動，讓學生知悉相關權益及處置作為，以期減少校園霸凌事件發生，構建友善校園環境。

## 3·優化學校住宿環境設施、關懷校外賃居學生住宿安全，提升住宿品質

為提升住宿品質、給學生安全而舒適的就學生活環境，於 113 年將推動第三綜合宿舍全館整修改建及系統改善工程，並且定期舉辦消防安全講座，亦配合政府節電政策，逐步分年汰換老舊機型冷氣機，提升機器效能減低用電耗能，平時亦宣導學生節電、惜水觀念，共同愛惜與維護地球資源。另一方面，加強對賃居校外學生之生活輔導，關懷學生校外住宿安全及保障其權益；適時提供協助，確保學生居住安全，以降低學生賃居意外事件發生，達成家長放心、學生安心之目標。

另透過學生宿舍自治會運作，協助校方瞭解宿舍軟硬體現況及住宿生需求，進而提供即時改善及服務。協助宿舍自治會辦理自學活動，藉由活動的規劃與參與，讓幹部從行政支援工作中學習獨立處理問題之技巧，同時讓參與的學生學習團隊合作與自主學習的能力。

#### （四）完善行動影音平台，積極推動數位學習

##### 1. 積極推動師生使用「藝學園」數位學習平台

平台自 99 年建置至今已上線超過 10 年，目前每學期平均約有 300 門以上課程的授課教師，與學生進行線上教學活動以強化學習成效，並藉由平台的使用引導學生建立課程學習檔案。為進行系統改版建置新的數位學習平台，110 學年度正式上線「新藝學園」平台，除配合使用者意見改善平台功能外，將提供更緊密的校務系統整合，例：課程資訊匯入、成績評量介接及課程點名整合等，以及便利的跨平台支援、課程互動、影音支援功能。期望在「新藝學園」上線後，輔助師生打造更豐富的數位教學資源。

##### 2. 規劃專屬數位影音平台「TNUA 影音知識庫」

因應新時代來臨並提升數學平台服務，教學與學習中心整合「北藝大影音網」及「北藝大教材網」，於 110 年推出「TNUA 影音知識庫」，針對各教學單位及行政單位規劃專屬數位影音平台，提供師生友善的影音管理與傳播機制，各單位可存放教學教材、學習成果、宣傳公告及紀錄本校重要活動與展演，以達資源典藏及共享之目標。影音知識庫加強各式行動裝置的支援及影音效能，若與其他數位學習平台整合，將可成為無所不在的行動學習環境。

### 五、落實藝教平臺的永續經營與共享

#### （一）以藝術力將屬於「學校」的養分資源轉化為「公眾」的動能

結合北藝大音樂、舞蹈、戲劇、新媒體、文化資源、人文學院專業發展，將教育現場跨越校園之外，重新爬梳歷史、文化景觀、環境脈絡，共同探索人文新價值，同時，展延文化精神，進行踏查閒置空間與翻動空間面貌，打造共學創作與駐村基地，作為藝術社會實踐開端，進而開放公民參與，透過居民的溝通、連結，營造藝術生活圈。以淡水河流域為主，進行更全面、更細緻的思考，打造出一個具有濃厚淡水特色的文化地景，學生能透過實際參與經驗，直接與現今的產業、社會環境接軌，進入職業場域工作，期許能為臺灣培育整合力、溝通力、發現問題與解決問題的能力的複合式專才，並具有社會實踐力與專業設計能力。

## (二) 推動美感教育，升級臺灣美學素養

### 1. 匯聚國內外藝術資源推動美感教育體驗學習，提升全民美感素養

本校每年許多豐富、多元的公開展演、展覽，作為校內學生專業學習成效的檢驗之外，也能藉以提供大眾藝術美感分享經驗，回饋專業課程教學。將各領域的專業展演製作過程，設計為開放式的推廣藝術教育場域，帶領更多觀眾走進北藝大專業表演場館體驗藝術。

以本校獲教育部補助辦理「推廣藝術教育計畫」作為轉換平臺，透過藝大平臺、藝大開門、藝術實踐之執行策略，系統性規劃展演工作坊、藝術營隊、駐點教學等不同藝術跨域教學活動設計，將美感引入社區及中小學校園，讓校內多元型態的藝術與美感體驗活動推廣至臺灣各地，豐富民眾的美感體驗，培養對美善的人事物賞析、建構與分享的態度與能力。透過課程和工作坊配搭，訓練專業系所學生擔任課程輔導員，培養年輕藝術家面對不同背景的觀眾時，能具備多樣化的解說力、評論力及溝通表達力，雙向進行藝術及美感教育的推廣與融滲，師生共同擔任藝術教育領航員，升級臺灣全民美學教育。

教育部邀請本校行政協助推動「中小學在職教師暨行政人員美感素養提升計畫」，發展適合中小學在職教師、教育行政人員（含校長、主任等主管）美感素養提升課程模組，辦理各縣市教師研習工作坊，培育「專業種子教師」，並據以為核心擴散至各縣市內美感素養提升計畫的推廣與落實，以親身體驗與藝術浸淫，激發教師及教育行政人員美感素養提升，創造美感特色與未來；藉由教育部媒合藝文場館、種子學校及師培大學〈本校〉三方共創共學的「藝起來尋美－推動國民中小學辦理美感體驗教育計畫」。

### 2. 辦理藝術教師在職增能課程，提升中小學教師跨領域教學知能

本校做為藝術師資培育大學，透過國民中學藝術與人文領域之師資培育、教師實習及地方輔導等工作，推動全臺各地種子教師在職增能、精進教案設計與課程規劃，並進校進班實際帶領教學、並舉辦相關學術研討會、工作坊等；針對偏鄉與原鄉地區學校，本校也將持續透過藝術家教師駐校協助教學的模式，充實藝術教育專業師資與教學資源，並協助指導學生進行創作展演與成果發表活動，由北藝大的專業，支援地方學校藝術師資，並帶動學校藝術教育發展。

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，深耕十二年國教跨領域合作教學。

### 3. 藝術媒合服務學習，走進原鄉邁向國際

藝術媒合社會連結將透過四個面向「媒合跨領域課程創新合作」、「藝術力量社會支持」、「服務學習素養培育」及「國際環境型塑地球公民」以服務學習方法執行、社會連結、永續關懷族群、善盡社會責任。

「媒合跨領域課程創新合作」、「藝術力量社會支持」藉由藝術服務學習方法，透過藝術為媒介使學生與社區產生對話與連結，並以共同參與為導向，建立雙方共同激盪使藝術在彼此的生活空間產生擾動，以藝術作為在地知識文化產出的可能，藝術實踐是為了促進不同社群的對話，而計畫以建立媒合連結藝術與社群為主軸，串聯所有執行面向。招募不同系所進行團隊跨領域合作，運用各領域藝術專業長才針對媒合服務對象設計活動，希望藉由出隊，讓同學們學習藝術的寬廣並不限制在校園或劇場裡，藝術的邊界沒有限制。邀請校友及研究生帶領學弟妹，補足系上課程與專任教師時間及人力的不足，保障出隊品質與安全。並實際連結校友並傳承社會經歷，使藝術專業與個人生活和社會有所接軌。深耕服務對象，累積經驗傳承，讓北藝大的師生扮演著社會理解及支持的角色，進而藉由藝術教育推廣來達到友善平權的環境，以增進藝術專業人才與社會創新實踐之連結。

「服務學習素養培育」由課指組輔導、引導學生，嚴格執行團隊工作規範，服務學習觀念及同理心的建立；辦理系列講座為提升學生對於社會議題及各族群的認知，並深化藝術服務的概念。為加強協助各專案提升出隊品質及團隊行政效率，規劃培育學生的素養養成計畫。素養，是人在適應現在生活和面對未來挑戰時，所應具備的知識、能力和態度，與 STEAM 所倡導的學習精神符合，並補足藝術大學學生較缺乏的行政素養。訓練同學透過理解行政工作，培養適應生活，認識及解決問題的基本能力，培訓完成同學將媒合至各課程或專案中擔任 TA 協助老師及活動。

「國際環境型塑地球公民」因全球疫情影響國際志工服務已暫停了三年，有鑑於疫情趨緩，國際組織重新啟動相關活動，於 112 年觀望國際情勢並與國際組織重啟合作，規劃 113 年海外藝耕服務隊媒合出隊事宜。

### 4. 珍視典藏臺灣藝術，強化圖書館做為 Hub 的功能

近年因應數位時代圖書館的功能、重要性及發展趨勢，本校重新思考圖書館的角色及定位，將著重於跨學院、跨單位的藝術創作展演成果資料整合，詮釋資料建置、數位化與數位檔案之保存。並且協助系所、學院端處理資料授權問題，以使藝術創作成果不僅有良好保存，更能被妥善運用與推廣。北藝大圖書館除了原有的基礎功能：保存與提供研究資源、提供學術性服務、支援教學與研究、典藏研究成果之外，對於一個藝術大學而言，做為藝術資訊展演與推播的中心、產學計畫成果分享平台及微型展覽場所（開

放博物館平台)等,建置具指標性與示範性的藝術資料於機構典藏系統也是重要的功能。在未來的轉型發展上,將強化後幾項,突顯北藝大圖書館做為 Hub 的功能。

### (三) 原住民族學生資源中心深化並推廣各族群文化

為打造藝術文化聚落基地,藉由長期規劃與執行策略,除中心本身業務工作外,更須致力於爭取校內外資源。原資中心將開發多元民族文化的課程設計及導入相關民族文化師資,讓學生透過課程得以跨域學習,更可以深化對臺灣原住民族文化、歷史、語言、藝術、產業的薰陶。原資中心設置的進階目的,即在於推廣原住民族文化資產的維護與傳承,孕育原住民族菁英人才與領導者,培養學生對民族認同中進一步找回並建立使命感,成為學校原住民族領導群的基地。

賡續推動全民原教辦理原住民族文化活動,鼓勵教職員工生參加原住民文化講座、傳統樂舞研習、辦理部落文化巡禮,結合原住民社團(DALAN)辦理校際聯合豐年祭等活動,認識原住民文化、塑造多元文化氣氛、建立友善校園環境。將活化校園貨櫃屋,打造為微型原住民部落,以一年一族為展覽單位,作為學生常態性傳統文化藝術創作基地與發表歌謠的舞臺。並結合本校藝術服務隊至偏鄉原住民社區長期駐點,帶領社區夥伴營造原住民社區藝術美學,長期耕耘屏東霧臺、臺東都蘭、電光部落、嘉義達邦、宜蘭留茂安等部落,設計課程補足偏鄉藝術資源缺乏的活動。

### (四) 深耕十二年國教藝術教育人才整合,推動國教適性銜接

因應十二年國民教育新課綱的變革,中小學藝術領域課程與教學活動更重視各藝術領域間,以及各領域與藝術領域間的教師合作與協同教學,教師社群的建立及教學活動的多元性將是本校師資培育過程中必須著重的環節。

本校除加強校內中等學校師資生培育,輔導師資生通過教學能力檢測外,由師資培育中心、藝術與人文教育研究所透過多年來跨單位合作基礎,以「專家講座」、「美感教案」、「實作體驗」、「共學反思」等方式,承擔藝術師資培育大學深耕十二年國教藝術人才培育的責任,豐富國高中端藝術創作的可能性,建構藝術教育的完整脈絡。

近年持續推動計畫包括,教育部普通高級中學課程美術學科中心(大同高中)、教育部藝術生活學科中心(師大附中)、臺北市藝術生活學科平台與本校各學系合作,推動藝術領域加深加廣選修課程之教師增能工作坊。部定必修藝術生活科的相關科目,藉由本校各學系之延伸課程,進行藝術領域加深加廣選修科目的課程規劃,協助高中端教師進一步瞭解各藝術領域,例如:新媒體藝術的元素、生成與創作概念或音樂與影像藝術之跨域結合等相關內容,以強化高中端藝術領域教師之專業性,並豐富高中端藝術創作的可能性,建構藝術教育的完整脈絡。

本校動畫系舉辦動畫營，由學生擔任工作坊隊輔，邀請中小學參加動畫營課程，以動畫多元教育活潑有趣的教學內容，啟發台灣中小學學生的藝術潛能，學習以動畫方式表現創意、說故事能力與多元的跨領域能力，達到動畫藝術推廣的目標；戲劇學院已設立「戲劇顧問」主修，除媒合本校藝術服務隊之外，亦與校外單位青藝盟合作，培訓學生擔任花漾年華全國青少年戲劇節之比賽團隊顧問。北藝大各院皆積極推動國教適性銜接機制，落實藝術專業實踐服務。

### （五）藝術社會實踐暨推廣教育中心作為藝術創生理念的推手

本校自創校以來，各系所教師配合其專業領域課程設計，一直帶領著學生進行著從藝術生產到結合地方，以運用文化藝術的力量引領社會倡議，透過與民眾、與社區的合作、參與、聯結等關係的建立，從在地關懷出發，連結至其他重要議題，建構藝術在地創新的生態體系。自 109 年起成立校級藝術社會實踐中心，逐步實現校級 USR 整合與協調機制，並於 111 年與藝術資源暨推廣教育中心進行整併，自 112 年 2 月 1 日起正式更名為「藝術社會實踐暨推廣教育中心」。配合教育部高等教育深耕計畫及大學推動社會責任實踐計畫政策，以藝術大學的力量，逐年培育師生團隊以藝術為媒介向公眾分享，推動地方創生、倡議社會議題，從而落實藝術大學的「公共性」，達成善盡社會責任的目標。具體策略與作法如下：

#### 1. 持續激勵教師投入措施

提供計畫課程經費、教學助理補助；依本校「延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則」獎勵計畫主持人與個案教師彈性薪資；依本校「教師聘任及升等審查辦法」，將 USR 計畫開設課程、相關教學設計與創新精進成果納入升等資料亮點，並採用為教學傑出暨優良教師遴選標準等，亦可減抵免授課時數。

#### 2. 鼓勵學生參與機制

學生參與 USR 計畫專案活動得申請認列為服務學習課程、專案實習活動。

#### 3. 以學校資源協助外部鏈結

計畫推動藍圖遍及全臺各地，獲得合作過的地方政府、場館、社區夥伴熱烈迴響。以北藝大的專業藝術品牌為號召，整合教育資源，加深與公私部門、非營利組織、地方藝術家與民眾關係，不僅挖掘更多在地需求，也給予學生未來藝術職涯新的刺激與挑戰，共構產學合作基礎。

#### 4. 拓展全球夥伴關係

持續與蘇黎世藝術大學 Shared Campus 夥伴合作跨文化合作課程及夏日學校，以期能夠透過國際夥伴的資源共享，在計畫中引入國外經驗，精進本校於臺灣各場域之藝術

社會實踐。

## （六）多元管道落實校務資訊公開辦學成效

北藝大每年在課程教學、展演創作、藝術教育推廣、社區與產官學合作等計畫活動，執行成效卓越。第一階段已逐步完善各類網站與數位典藏硬體建置，第二階段將透過多元管道加深加廣資訊公開的內涵與範疇。

### 1· 完善官方中英文網站資訊

持續定期維護本校網站首頁發佈之各項展演、學術、校務等活動資訊，並同步更新至本校 APP「HOT TNUA」，讓師生與民眾能以最即時的方法掌握校園資訊。

### 2· 優化校友專區

校友專區版面已全面更替至新版學校網頁並重整內容，提供藝文就業管道、紀錄傑出校友表現、校友福利與校友會資訊等。

### 3· 藝術專業多元出版，典藏教學豐碩成果

因應後疫情時代電子閱讀風氣提升，將以優化本校出版品數位化為重要目標。除持續同步出版電子書，並將結合校級資源，將現有北藝大電子書閱覽平臺及《藝術評論》現過刊電子摘要及全文閱覽網頁逐年轉換至「典藏北藝：北藝大機構典藏系統」，以利師生免費閱覽，同時便於外界查找出版資訊。實體出版目標分二，建立「紀藝大師」書系，綜整北藝大立校 40 年來優秀退休或屆齡退休教師之專業藝術教學成果；鼓勵學生投入著作「劇透－北藝大學生劇本創作集」、籌畫第 2、3 輯「北藝學－北藝大碩博士生研究書寫計畫」。

### 4· 建立計畫專網，落實永續精神

為整合本校藝術社會實踐推廣成效，擬建立 USR Hub 專網、藝術永續計畫專網，透過網站評估計畫推廣效益。

### 5· 校務研究辦公室數據年報

促使校務資訊公開透明，本校校務研究專網定期更新資訊，含校內外校務研究活動、數據視覺化頁面、議題呈現、研討會與工作坊成果、校務研究年報等。為優化瀏覽網頁者的操作體驗，校務研究辦公室將著手更新校務研究專網，頁面以數據視覺化作為設計核心，使藝術中的數據更具力度的呈現。

北藝大校務研究辦公室秉持展現大學績效及校務資訊公開之精神，蒐集全校數據資料、盤整校內系統，在梳理數據的過程中，有鑑於大學永續治理與校內特色數據，深具持續蒐集與資訊公開之必要，遂於 2022 年首次推動校務研究年報彙整工作，面向包含



學生、教師、研究、國際、財務、校務行政、校園生活、永續等，已於 2023 年公開於北藝大校務研究辦公室網站，2024 年將持續推動辦理。

### （七）推動北藝大藝術永續計畫，創造藝術永續的人文價值

因應國際藝術永續發展趨勢、能源危機及氣候變遷所面臨的風險，本校陳愷璜校長於北藝大創校 40 年之際，宣告 2022 年為北藝大藝術永續元年，本校做為一所藝術專業大學，深切體認「藝術」是做為連結全球「永續」行動的重要組成，期許串連世界各地性質相近的高等藝術學府與藝文機構，深入合作、持續倡議並推動積極的行動。「藝術永續」推動，將關注於以下六個核心向度：永續主體的動態確認與定位、認知互動平臺建構、藝術生態系統改造、系統反饋的永續與擴張、邁向高機能循環的跨世代進化、世界網絡鏈結。有鑑於本校以藝術為主體的特色，為深化藝術永續與教職員生學習與工作核心能力的關聯，初步以「課程活動」、「校園實踐」、「創意計畫」、「人力培育」及「研究產學」等五個面向的具體行動，推動學校藝術永續行動實踐。

#### 1．藝術永續策略發展計畫

112 年設立永續辦公室，成為學校推動藝術永續的平臺；成立藝術永續推動委員會，定期檢討永續政策及實踐行動之落實；建置藝術永續網站，整理與分享本校各單位 SDGs 關聯課程、活動、展演或計畫亮點成果，展現北藝大之藝術永續特色。

#### 2．藝術永續校園實踐研究與推動計畫

本校將逐步建立節能減碳目標與推動措施。2023 年已導入專業顧問發展藝術產業溫室氣體排放盤查與鑑別機制，掌握本校溫室氣體排放、耗能情形，評估場館設備運轉效率，作為校園能源管理數位轉型之參考依據，進行老舊或耗能設備分年汰換及綠能轉型之規劃。同時，制定校園永續行為守則，引導校內教職員生踐行永續作為；配合藝術專業教育與永續劇場管理，形成藝術永續製作模式。

#### 3．藝術永續人才培育計畫

盤點永續相關課程活動，鼓勵教師為藝術永續核心素養培育研發學分課程，並將永續融入展演創作，啟發更多學生能結合 SDGs 核心價值與社會議題，參與社會創新解方與社會實踐行動，培養校內種子成員擴散永續觀念與推動永續行動。

#### 4．藝術永續國際論壇

第二屆藝術永續國際論壇甫辦理完畢，本校自 111 年起至 113 年將連續 3 年辦理，邀請臺灣與國際的永續行動倡議者、實踐者與領導者，每年以數個藝術相關主題匯聚全球最新訊息分享與交流，並轉化為積極的行動力，建立從個人到藝術產業全面的永續行動策略。透過推動「永續」精神落實於教育創新、藝術展演創作、社會參與面向之全面

典範轉移，回應全球的永續行動。以國內外藝術組織分享交流與知識轉譯，建立從個人到藝術產業全面的永續行動策略。並從與產官學研機構合作永續行動實踐成果分享、推廣與研究中，共議臺灣藝術永續政策建議。本校辦理「藝術永續國際論壇」，就是期許北藝大能從本身做起，打開國際對話，引起臺灣社會普遍重視永續議題，希冀在更多領域、激發更多元的積極實踐行動。

## 六、校務基金投資計畫

有鑑於本校 113 年將推動三項重大工程，包含：「影新大樓教學空間整修工程」、「圖書館建物整修計畫」及「綜合宿舍整修工程」等相關經費之需求，進行大規模的全棟空間改造及系統優化，預計經常性可供投資運用資金額度有限，考量投資報酬及學校可承擔資金安全風險、因應未來資金需求調度之靈活性，113 年度校務基金投資規劃及預估投資效益如下：

- (一) 本校現有獎學金定存單共 16 筆，分別置於郵局及二家銀行。定期儲金利率相對他行辦理較優，且學校目前無附帶金融商品相關需求，故 113 年維持於原往來銀行定存辦理。
- (二) 本校歷年校務基金定存單，因銀行不收大額定存單，僅能存放郵局；郵局自 112 年 3 月起，超過 500 萬元定存利率為 0.705%至 0.71%，低於 500 萬元之機動利率 1.56%，故 113 年維持於原往來銀行定存辦理。
- (三) 經本校評估將視收支狀況在保留每月流動資金需求額度及依規定保留資金安全存量之外，嘗試較積極的運用優先評估以短期定存辦理，故 113 年以存放公民營金融機構定存作規劃。
- (四) 本校近 5 年校務基金投資效益及 113 年度預估投資效益，詳見表 1。

表 1 本校近 5 年校務基金投資效益及 113 年度預估投資效益表

單位：新臺幣元

年度	12 月 31 日校務基金 定存金額	定存利息 (校務基金)	其他利息收入 (獎學金定存、活存)	總收益
107	236,795,480	2,478,058	692,431	3,170,489
108	236,805,727	2,478,169	576,471	3,054,640
109	486,815,709	2,824,180	425,186	3,249,366
110	479,469,070	4,178,358	329,062	4,507,420
111	519,499,025	5,634,660	485,017	6,119,677
112 年 10 月	533,278,257	2,714,592	478,597	3,193,189
113 預估	533,278,257	8,319,141	324,923	8,644,064

註 1：113 年度預估定存利息較 111 年度增加，係因預估定存金額增加及利率調升所致。

註 2：113 年度預估其他利息收入較 111 年度減少，係因預估活存金額減少所致。

## 參、財務預測

本校為配合教育部「國立大學校院校務基金」之實施，財務運作自 87 年度起，由普通公務預算制度，改為附屬單位預算非營業基金之預算制度，並依大學法規定落實財務自主，籌募部分財源，吸收社會資源投入教育，近年本校落實校務中長程發展計畫於各年度預算之編列與執行，實施內部控制以提升行政效能，定期召開校務基金管理委員會，有效促進校務基金管理及運作，定期編製財務報表以達財務監控及預警機制，落實開源節流計畫，增益學校收入，降低支出負擔，以確保財務永續發展的目標。

### 一、現有財務狀況

本校雖受疫情影響收支短絀，然最近 3 年期末現金餘額皆維持在相同水平，校務基金運作得宜，財務結構穩健。

#### (一) 最近 3 年度收支餘絀決算情形

近年來戮力進行各項開源節流措施及控管機制，並依財務估算及預算執行情形，適時提出建議事項，109-110 年度受疫情影響，使場地租金收入與受贈收入減少，及因應防疫支出增加，致年度收支短絀，然主要收入來源仍維持相同水準，顯示財務效能穩健，詳見表 2、圖 1。

表 2 本校近 3 年度收支餘絀決算表

單位：新臺幣千元

項 目	109 年度	110 年度	111 年度	平均成長率 (%)
經常門總收入	904,412	915,116	962,677	3.19
學雜費收入(淨額)	177,163	165,379	174,841	-0.47
建教合作收入	55,401	69,770	74,265	16.19
推廣教育收入	12,671	7,031	10,719	3.97
學校教學研究補助收入	496,708	496,660	508,194	1.16
其他補助收入	89,847	99,622	108,764	10.03
利息收入	3,249	4,507	6,120	37.25
資產使用及權利金收入	50,704	49,170	59,520	9.01
受贈收入	5,832	4,435	5,190	-3.47
其他(凡不屬以上之收入)	12,837	18,542	15,064	12.84
經常門總支出	913,269	942,847	970,608	3.09
教學研究及訓輔成本	624,756	646,128	659,239	2.73

項 目	109 年度	110 年度	111 年度	平均成長率 (%)
建教合作成本	54,454	65,814	67,803	11.94
推廣教育成本	10,153	5,350	9,490	15.04
學生公費及獎勵金	11,974	9,699	12,472	4.80
管理費用及總務費用	181,044	183,744	188,401	2.01
其他（凡不屬以上之支出）	30,888	32,112	33,203	3.68
本期餘絀	-8,857	-27,731	-7,931	70.85

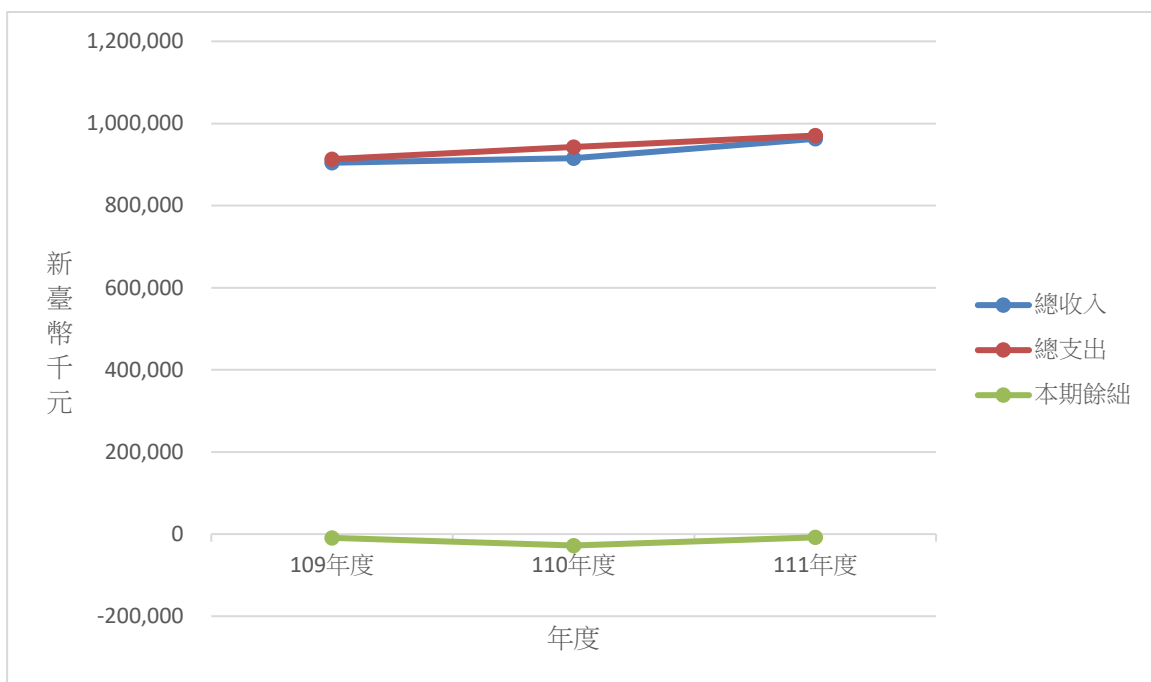


圖 1 本校近 3 年度經常門總收入、總支出及本期餘絀決算情形

## (二) 最近 3 年度現金流量及期末現金餘額決算情形

本校「期末現金及約當現金」仍維持在相當水平，顯見本校校務基金運作能配合校務中長程計畫發展及建設，規劃與配置所需之財源，詳見表 3、圖 2。

表 3 本校近 3 年度現金流量決算表

單位：新臺幣千元

項 目	109 年度	110 年度	111 年度
業務活動之現金流量	92,672	62,907	64,071
投資活動之現金流量	-428,532	-111,290	-224,900
融資活動之現金流量	216,220	95,761	103,841
現金及約當現金之淨增(淨減-)	-119,640	47,378	-56,988
期初現金及約當現金	230,257	110,617	157,995
期末現金及約當現金	110,617	157,995	101,007

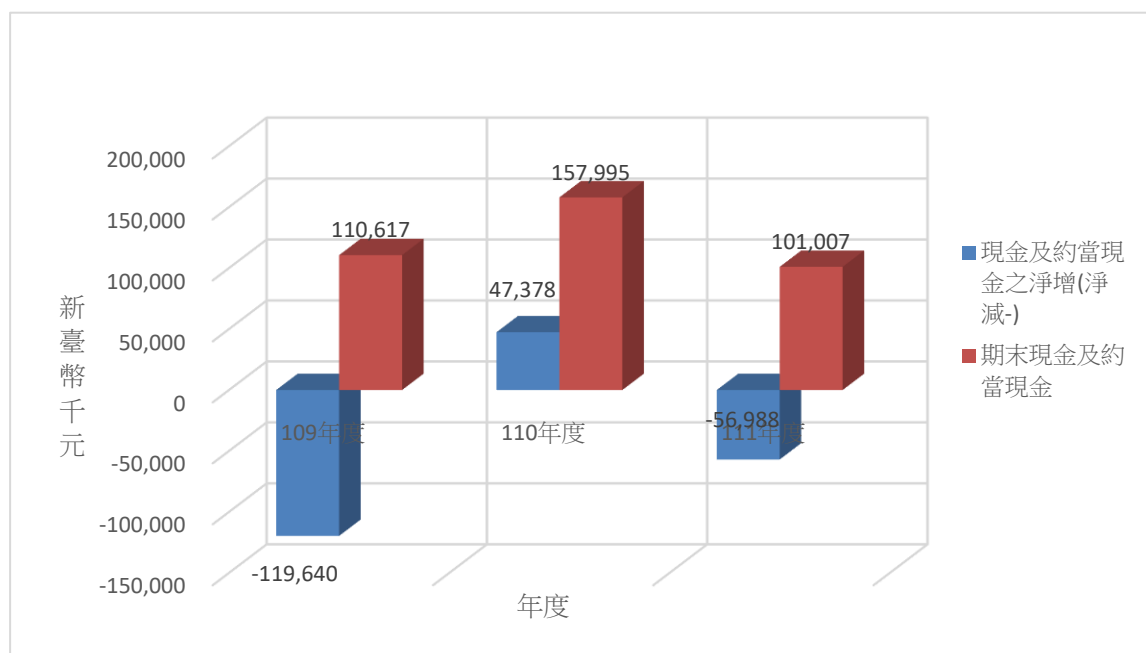


圖 2 本校近 3 年度現金增減及期末現金餘額決算情形

## (三) 最近 3 年度財務比率分析及資產負債決算情形，詳見表 4、5 及圖 3。

表 4 本校近 3 年度財務比率分析表

項 目	109 年度	110 年度	111 年度
學雜費收入淨額占總收入%	19.59	18.07	18.16
其他自籌收入占總收入%	15.56	16.77	17.75
國庫補助款占總收入%	54.92	54.27	52.79

項 目	109 年度	110 年度	111 年度
流動比率（倍）	3.109	3.346	3.346
速動比率（倍）	2.977	3.211	3.191
淨值比率（%）	33.93	34.78	35.98
負債比率（%）（計入代管資產）	66.07	65.22	64.02

註 1：上列收入係指經常門。

註 2：其他自籌收入：包含建教合作收入、推廣教育收入、場地設備管理收入、受贈收入等。

表 5 本校近 3 年度資產負債決算表

單位：新臺幣千元

項 目	109 年度	110 年度	111 年度
資產	6,410,023	6,491,069	6,539,103
負債	4,235,205	4,233,370	4,186,399
淨值	2,174,818	2,257,699	2,352,704

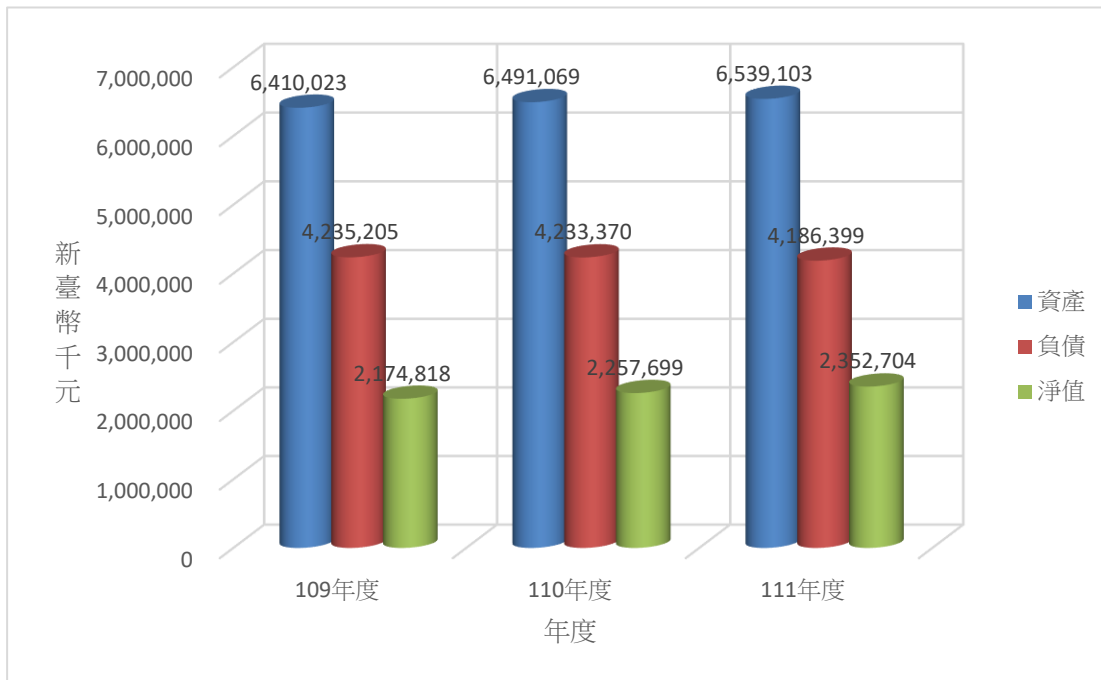


圖 3 本校近 3 年度資產、負債及淨值決算情形

## (四) 最近 3 年度資本支出決算情形，詳見表 6。

表 6 本校近 3 年度資本支出決算表

單位：新臺幣千元

科目 \ 年度	109 年度	110 年度	111 年度
<b>一、不動產</b>	<b>164,904</b>	<b>41,563</b>	<b>48,228</b>
土地改良物	0	0	0
房屋及建築	164,904	41,563	48,228
<b>二、動產</b>	<b>43,869</b>	<b>55,881</b>	<b>53,740</b>
機械及設備	27,775	22,694	27,339
交通及運輸設備	3,305	12,432	14,040
什項設備	12,789	20,755	12,361
<b>三、無形資產及遞延借項</b>	<b>7,735</b>	<b>18,559</b>	<b>90,847</b>
<b>總 計</b>	<b>216,508</b>	<b>116,003</b>	<b>192,815</b>

註：本表金額僅包含本校購置部份（不含撥入及實物捐贈）

## 二、113-115 年度財務預測情形

為配合本校各項中長程建設計畫及各年度經常性支出所需之財源，預估本校 113-115 年度財務收支情形詳見表 7、可用資金變化情形詳見表 8。

表 7 本校未來 3 年度財務收支情形

單位：新臺幣千元

項 目	113 年 預算數	114 年 預計數	115 年 預計數
<b>(一) 收入來源</b>	<b>993,218</b>	<b>1,004,122</b>	<b>1,007,017</b>
學雜費收入（淨額）	179,988	180,856	181,753
建教合作收入	74,060	77,763	77,700
推廣教育收入	13,112	12,063	12,000
學校教學研究補助收入	530,397	530,397	530,397
其他補助收入	102,907	112,393	112,305
財務收入	6,714	4,728	6,772
資產使用及權利金收入	63,919	62,534	62,000
受贈收入	7,370	7,628	7,700



項 目	113 年 預算數	114 年 預計數	115 年 預計數
其他（凡不屬以上之收入）	14,751	15,760	16,390
<b>(二) 支出用途</b>	<b>1,020,033</b>	<b>1,030,689</b>	<b>1,031,699</b>
教學研究及訓輔成本	701,375	702,500	703,000
建教合作成本	66,654	73,875	73,815
推廣教育成本	8,770	9,892	9,840
學生公費及獎勵金	13,200	13,700	13,700
管理費用及總務費用	198,275	199,000	199,500
財務費用	1,229	1,365	1,251
其他（凡不屬以上之支出）	30,530	30,357	30,593
<b>(三) 年度賸餘（短絀-）</b>	<b>-26,815</b>	<b>-26,567</b>	<b>-24,682</b>
<b>(四) 折舊及攤銷費用</b>	<b>106,828</b>	<b>107,896</b>	<b>108,975</b>
<b>(五) 減列折舊及攤銷前賸餘（短絀-）</b>	<b>80,013</b>	<b>81,329</b>	<b>84,293</b>
<b>(六) 當期不產生現金流入之收入</b>	<b>-3,408</b>	<b>-3,442</b>	<b>-3,476</b>
<b>(七) 當期動產、不動產及其他資產現金收入</b>	<b>58,590</b>	<b>58,590</b>	<b>58,590</b>
<b>(八) 當期動產、不動產及其他資產現金支出</b>	<b>200,926</b>	<b>74,000</b>	<b>72,000</b>
<b>(九) 增加長期債務</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(十) 減少長期債務</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>
<b>(十一) 匯率變動影響數</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(十二) 現金之淨增（淨減-）</b>	<b>-71,981</b>	<b>56,227</b>	<b>61,157</b>
<b>(十三) 期初現金及定存餘額</b>	<b>656,142</b>	<b>584,161</b>	<b>640,388</b>
<b>(十四) 期末現金及定存餘額</b>	<b>584,161</b>	<b>640,388</b>	<b>701,545</b>

註 1：以上預計數係以 113 年度預算數為預估基準。

註 2：113-115 年度各收支科目預計數係參照 111-112 年度各科目成長情形及 114-115 年度可能發生之情況預估。

註 3：折舊及攤銷費用：係參酌近年成長及報廢情形預估。

註 4：當期動產、不動產及其他資產現金收入：包含基本需求補助、績效型補助、教育部及其他政府機關專案計畫資本門補助。

註 5：當期動產、不動產及其他資產現金支出：包含各單位所需之一般建築及設備計畫、無形資產、遞延資產及專案性重大工程建設。

表 8 本校未來 3 年度可用資金變化情形

單位：新臺幣千元

項 目						113 年 預計數	114 年 預計數	115 年 預計數
期初現金及定存 (A)						656,142	584,161	640,388
加：當期經常門現金收入情形 (B)						989,810	1,000,680	1,003,541
減：當期經常門現金支出情形 (C)						912,937	922,643	922,574
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						58,590	58,590	58,590
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						200,926	74,000	72,000
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)						0	0	0
加：當期投資淨(增)減情形 (G)						0	0	0
加：當期長期債務舉借 (H)						0	0	0
減：當期長期債務償還 (I)						6,250	6,250	6,250
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)						-268	-150	-150
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						584,161	640,388	701,545
加：期末短期可變現資產 (L)						13,091	13,091	13,091
減：期末短期須償還負債 (M)						175,646	176,460	177,460
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)						0	0	0
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)						421,606	477,019	537,176
<b>其他重要財務資訊</b>								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						0	0	0
政府補助						0	0	0
由學校已提撥之準備金支應						0	0	0
由學校可用資金支應						0	0	0
外借資金						0	0	0
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	113 年餘額	114 年餘額	115 年餘額
研究生宿舍 新建工程	106	110 至 125 年	100%	1.32%	100,000	75,000	68,750	62,500

## 肆、風險評估

本校未來年度可能面臨之風險，包含未獲教育部等機關補助經費、薪資及鐘點費調漲、少子化造成未來國內生源不足及既有老舊校舍維護之資金需求等影響。

### 一、財務風險評估

本校財務收支未來年度可能發生之各項風險及其因應方式，評估如表 9。

表 9 本校未來 3 年度財務風險評估及因應方式一覽表

項目	財務風險	因應方式
<b>(一) 收入方面</b>		
學校教學研究補助收入	本項收入占總收入約 53%係本校主要收入來源，倘因國家財政困難或教育政策調整，致學校教學研究補助收入減少，恐將影響學校正常營運。	學校教學研究補助收入減少，將嚴重影響學校正常之營運，爰需積極推動建教合作計畫、開設推廣教育班、活化資產及增加利息收入等開源措施，並加強節流措施，以彌補收入短少之缺口。
其他補助收入	本項收入來源為教育部及其他政府機關補助，是否獲得補助及其補助金額，將影響本校規劃中教學精進機制之推動與師生士氣。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 積極爭取各類補助計畫，以挹注學校總收入，並加強提高獲補助計畫之執行績效，以爭取延續計畫及補助收入。</li> <li>2. 推動校級整合計畫，由資深教師帶領教研團隊共同申請執行，並透過經驗分享會，提升教師提案信心與經驗。</li> </ol>
學雜費收入	本校近幾年尚未受到少子化影響，學生人數與報名人數皆持平。自 110 學年度起已獲教育部核准設立音樂與影像跨域學士學位學程，擴增日間學制學士班招生名額 23 名。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為避免日後受少子化影響，持續戮力辦理各項招生宣傳活動，如與高中職校進行策略聯盟、至高中職校宣導及參與升學輔導講座、參與政大包種茶節等，吸引高中職學生就讀本校，以提高報名人數及學生註冊率。</li> <li>2. 配合政府新南向政策積極赴海外宣傳或參與線上教育展等方式招收東南亞僑生與外籍生，以解決未來國內生來源不足問題。</li> </ol>

項目	財務風險	因應方式
建教合作收入	本項主要收入來源係教師或單位接受廠商或機關之合作或委託計畫，有鑑於企業對藝術合作委託經費相較於理工或生醫技術領域來說意願普遍不高，又因政府委託案金額亦減少，致建教合作收入減少。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自 108 年 6 月起公告實施本校教師及研究人員產學合作績優獎勵辦法，分有「產學合作優良獎」、累計三次獲獎或合訂特殊貢獻者之「產學合作卓越獎」之獎勵金及榮譽表揚機制，將有助於激勵教師積極投入校外各項教研產學合作與展演活動，建置產學環境，提高教師參與產學合作計畫辦理意願，提升本校產學合作成效。</li> <li>2. 辦理產學交流座談會增進企業及學校教師了解產與學的環境與研究趨勢，建立雙方合作連結多方管道。</li> </ol>
推廣教育收入	通膨現象直接影響下，減低消費者願意投資自我及休閒生活中活動及課程之支出。	爭取企業委辦推廣活動或承攬公部門辦訓課程之機會。
利息收入	各金融機構對於大額存款設定門檻限制，將影響本校利息收入。	因應金融機構對於大額存款設定門檻限制，儘量將大額存單拆成小額存單，並視本校資金需求情形滾動式評估定存承作額度，以期提高本校存款之利息收入。
資產使用及權利金收入	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非本校主辦之大型活動場地使用申請，在疫情解封後已開放出借，但大型群聚活動的場租申請減少，租金收入較疫情前大幅減少。</li> <li>2. 校內各委外餐廳之營業額受整體經濟環境影響，連帶影響回饋予本校收入之持續與穩定性。</li> <li>3. 藝大會館於 111 年 9 月簽奉核准退場，已無收入；學人會館則於 112 年 7 月起清空進行建物防水及室內裝修工程，預計 112 年底完工，113 年初重新啟用開放使用，整體活化收入略有影響。</li> <li>4. 宿舍收入：本校現有 4 棟宿舍，床位數共計 1,487 床，近 3 年平均住宿率約達 96%，主要係因有效規劃（優化）住宿申請、遞補流程、主</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依據本校「公共空間及會議室場地租借管理要點」等相關規定，持續努力推動本校資產活化使用與對外場地租借使用申請業務，以增加校務基金收益。</li> <li>2. 修訂學人會館使用管理要點部分條文及調高收費標準表，以增加資產活化收入及反映實際成本。</li> <li>3. 為提升住宿之服務品質，汰換部份宿舍設施、設備，期能提供更舒適的住宿環境，進而提高學生住宿意願；另推廣暑期校內、外營隊住宿服務，期能提高暑期營運收入，並持續配合政府政策加強資產活化收益相關作為。</li> </ol>

項目	財務風險	因應方式
	<p>動聯繫遞補生等，致較以往住宿率大幅成長，除增加宿舍營運收入外，亦減少同學校外租屋之不便。惟綜合宿舍預自 113 年 7 月至 114 年 8 月止實施「封館整修」，致 113 年及 114 年度宿舍收入均減少約 370 萬元。預判 115 年度後若平均住宿率均未能達到 95% 以上，將影響宿舍收入。</p>	
受贈收入	<p>本校受贈收入大部分為指定用途之捐贈，非本校主要收入來源，該收入之減少尚不影響學校正常校務運作。</p>	<p>積極爭取及開發具捐款意願者，以提高受贈收入。</p>
其他收入 (凡不屬以上之收入)	<p>本項收入非本校主要收入，該收入減少尚不影響學校正常營運。</p>	<p>積極擴增本項收入。</p>
<p><b>(二) 支出方面</b></p>		
教學研究及訓輔成本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 係維持正常營運之必要成本（如教師薪資年資加薪或隨升等晉級而衍生增加人事相關成本），或提升教學品質及環境之成本，不易減省。</li> <li>2. 106 年 8 月 1 日起配合教育部「專科以上學校兼任教師聘任辦法」規定，學校需於約聘有效期間為兼任教師投保勞工保險、就業保險及全民健康保險，符合勞工退休金條例所定資格者，需按月為未具本職兼任教師提繳退休金，使得聘請兼任教師成本大幅增加，且兼任教師如依規定申請育嬰留職停薪或請假時所需之代課教師鐘點費均予考量。另因應本校增設研究所及學士學位學程，配合教學課程安排，亦有增聘兼任教師之需求。</li> <li>3. 各系所因應教學需要，增聘客座教師人數逐步攀升，亦增加校務基金用人費支出。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 積極擴增建教合作、推廣教育收入、活化資產、增加利息收入等開源節流措施，以支援及挹注教學所需財源。</li> <li>2. 因應各系教學需求所增聘兼任及客座教師將造成學校財務負擔，除控管客座教師人數，並儘量改以專任教師進用外，未來各系所於調配課程時，儘量以專任教師為開課教師，兼任教師之聘任應以具有本職工作者為優先，以減少人事成本。</li> </ol>

項目	財務風險	因應方式
建教合作成本	1. 國內物價及薪資調漲，致建教合作計畫成本增加。 2. 建教合作計畫案所提撥之管理費，主要用於本校水電費及研發成果管理等支出，為維持本校正常營運作業，本項成本減省不易。	因應物價通膨、薪資調漲及外部單位為節省成本而壓低委託合作金額，本校以考量教研單位與教師教研負荷、藝術文化應受有之尊重及為學術與產業發展為前提，著重落實在計畫經費額度內撙節使用及有節餘款為原則。
推廣教育成本	113 年起基本工資大幅調漲，將造成計時人員成本支出增加。	遞補正職人力減少計時人員工作時數。
學生公費及獎勵金	近年來因基本薪資不斷調漲及配合教育部自 106 年度起修訂「教育部專科以上學校獎助生權益保障指導原則」，致適用勞基法工讀生人數增加，本校負擔之勞健保費及勞退金等支出增加，除將排擠其他學生公費及獎勵金額度外，另將致本校學生公費及獎勵金整體需求額度增加。另 113 年度起，每小時基本工資調整為 183 元，相關支出亦隨之增加。	1. 協助學生申請校外各項之獎補助，以落實資源分享與擇優獎勵補助的原則。 2. 校方積極爭取並善用企業之捐贈款項，妥善規劃及配合企業獎助原則，除給予學生獎助外並同時達到撙節經費之效益。
管理費用及總務費用	係維持正常營運之必要成本，如支援教學之行政人員薪資隨晉級或調薪而衍生增加人事相關成本，不易減省。	積極擴增建教合作、推廣教育收入、活化資產、增加利息收入等開源節流措施，以支援及挹注學校所需財源。
其他費用(凡不屬以上之支出)	本項費用主要屬收支併列項目，如經費支用超出收入額度時，恐將增加短絀數。	經費支用應以收支平衡為原則，並積極以有賸餘為目標，以挹注收入短少之缺口。

## 二、校舍擴充及維護之可能風險及因應措施

本校校舍擴充及維護未來年度可能發生之各項風險及其因應方式，評估如表 10。

表 10 本校未來 3 年度工程風險評估及因應方式一覽表

項目	風險	因應方式
校舍擴充及維護	1. 本校多棟校舍使用將近達 30 年，已有建築老化容易發生滲漏之情事，且建物內部機電、給排水衛生設備陳舊而運轉效能低落，需要大	進行整合性效益評估，將修繕維護標的適當排序，爭取專案預算或補助經費。另修繕前審慎評估規劃，辦理系統性更新提升修繕效益，以延長建物及

項目	風險	因應方式
	<p>幅度整修更新以維持正常使用，然近年營造工程之工資物料價格明顯上漲，維護修繕預算卻有不足，影響修繕業務之執行。</p> <p>2. 近年科技藝術館完工啟用，學校營繕維修預算未能同步增加，每棟建物可運用之維修經費有所排擠，修繕維護之執行更為捉襟見肘。</p>	<p>設備使用年限。</p>

## 伍、預期效益

- 一、課程整合有效運用學校資源，深耕本校特色課程。
- 二、鼓勵教學創新，促進教師經驗分享，落實教師社群共學共創理想。
- 三、連結國內外專業師資與趨勢動能，增進雙邊藝術專業教師相成長，促進跨國跨校合作資源連結。
- 四、提供學生跨域多元學習機會，從實務經驗分享與自主研究激發學生探索全球藝術創作視野的熱忱，培養學生全球移動能力。
- 五、擴充本校藝術教學教材出版品類項及發聲管道，厚植教學能量。
- 六、藉由國際藝術交流活動，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。
- 七、促成校內跨界實驗性創作，相關系所開設與演出製作主題配合之專題課程，真正做到不同領域學生共同學習、協作與展演。
- 八、連結國際藝術社群，展現藝術大學活動能量與學術代表性，證明北藝大於藝術專業領域的國際視野與實力。
- 九、具生命力的藝術教育推廣活動，衍生在地民眾集體共生的概念，將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。
- 十、承擔全民藝術教育的社會責任，戮力提升臺灣全民藝術人文素養，帶動全民美育。

## 陸、未來展望

本校自 1982 年設立以來，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，在各項展演、創作、教學與研究上，已產生許多卓越與豐碩的成果，為國內藝術文化領域創立了諸多典範，更培育出眾多藝文界優秀的藝術表演及工作人才。近年來面對國際潮流與國內社會快速變遷，面對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，從校長至各教研人員無不兢兢業業，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，找出藝術大學應有的發展定位，實現本校成為國際一流藝術大學的願景。

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，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。



