

110年度 財務規劃 報告書

時間
109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

110 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.....	17
肆、風險評估.....	24
伍、預期效益.....	28
陸、未來展望.....	28

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.....	18
圖 2 本校近 3 年度現金增減及期末現金餘額決算情形.....	19
圖 3 本校校務基金近 3 年度資產、負債及淨值決算情形.....	20

表目次

表 1 本校近 3 年度收支餘絀決算表.....	18
表 2 本校近 3 年度現金流量決算表.....	19
表 3 本校近 3 年度財務比率分析表.....	20
表 4 本校近 3 年度資產負債決算表.....	20
表 5 本校近 3 年度資本支出決算表.....	21
表 6 本校未來 3 年度財務收支情形.....	21
表 7 本校未來 3 年度可用資金變化情形.....	23
表 8 本校未來 3 年度財務風險評估及因應方式一覽表.....	24
表 9 本校未來 3 年度工程風險評估及因應方式一覽表.....	27

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，落實一流藝術大學的永續發展。

儘管北藝大在現階段仍具備良好的發展優勢，但學校經過近四十年的經營，伴隨著校務蒸蒸日上的同時，我們也逐漸面臨一些挑戰。例如，在經費方面，人事成本與校園管理經費日益龐大，教學資源與設備亦需逐年編列經費更新。由於少子女化的現象漸趨嚴重，使得學生來源日益減少。隨著歲月的流逝，教職員結構性的代謝期已顯現，人員的傳承可能面臨失衡、鈍化的情形。國際化不僅是目前全球發展的走向，也已成爲我國高等教育推動的重點，北藝大應思考如何在各大學高度競爭的環境下，善用已建立的全球姐妹校網絡，進一步深化多元的國際連結。

依據本校 108-112 年度校務發展計畫的五大策略「藝術教學的創新作為，建構國際標竿典範」、「藝科融合的跨域展藝，培育跨域整合人才」、「藝教平臺的永續經營，落實高教資源共享」、「在地文化的倡議共生，實踐藝術創生理念」、「校務行政的整體支持，引領政策前瞻視野」，以培養包括跨專業的實踐：展現美學價值的原創設計及國際水準的執行力；跨視界的思考：具備邏輯分析的哲學思辨及自我實現的創新力；跨文化的溝通：型塑全球意識的社群認同及文化理解的語言力；跨領域的整合：創造跨國鏈結的合作平臺及資源共享的網絡力；跨世代的循環：融合人文素養的環境關懷及永續自主的學習力，達到立足關渡，展望國際，落實國際一流藝術大學的永續發展的校務發展願景，培育具文化理解、國際視野及移動力的 21 世紀藝術領袖人才領袖級藝術人才。

貳、年度工作重點

配合校務中程發展計畫重點目標及策略，110 年度工作重點如下：

一、深化藝術教育的創新作為

（一）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。

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，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

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及期末呈現等增進 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。

4．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網，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。

（二）妥善利用校內外資源，推動課程多元整合

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

推動全校性課程統整與發展，邀請人文社會領域優良教師開設「通識核心」課程，促進跨學科知識領域的整合與對話。通過「以人為本」的人文通識教育，逐步引領人們進行人類心靈的探索和成長，進而由此培養出自我敏銳的心靈、認識自我與他人，並能與他人愉悅的相處，造就開展自己的生活能力。藉以之肯定自我、建立自我、發展自我，進入「自我實現」的成熟階段。

3．推動集中式實驗課程計畫，促進彈性多元課程設計

自 109 年起推動「集中式實驗課程」，鼓勵教學單位自主提出跨域特色課程，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。

（三）匯聚教學亮點的全球藝術網絡，帶動在地展演視野群聚與提升

北藝大每年定期舉行的藝術節，包含「關渡藝術節」（表演藝術）、「關渡雙年展」（美術）、「關渡電影節」、「關渡國際動畫節」及「關渡光藝術節」（科技藝術），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，希冀藉由國際藝術交流，提供觀摩專業演出視野、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。

（四）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。

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。

因各學院皆有小班制之個別指導或術科課程，其課程性質及上課方式皆有其獨特之處，依目前三種評量模式之五等量表的評量指標，實難以對個別指導課程做出有效且適當之評量。為因應上述差異，讓評量回饋促進教師改善自己的教學方法，調整並充實教材內容，以進一步提升課程品質與內涵，近年陸續以學院為單位，推動個別指導、實習課程及術科課程之多元教學評量，輔導各學院依教師專業態度、教學方法、教學內容、學習效果暨其他綜合項目，持續修正教學評量工具，提高教師教學評量結果的公正性及可信度，以得到學生正確的回饋，亦作為授課教師升等的教學參考，以助教師專業發展。

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供教學方法改進之輔導與協助。

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。因 106 年起教育部停辦系所評鑑，將系所辦學品質保證的責任交由學校，本校已於 109 年啟動系所自我評鑑準備工作，並訂於 110 年委託高教評鑑中心辦理系所品質保證認可計畫。

（五）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：提供教師發表研究成果平台

《藝術評論》延攬具國際聲望的學者及國外編輯顧問，提升學刊質量，躋身國際級期刊。現收錄於科技部人文及社會科學研究中心「臺灣人文及社會科學引文索引資料庫」。

2．藝術拓典：開發多元書寫成果出版的可能性

本校訂有「藝術教學出版大系補助作業要點」，將出版方向分為「藝術研究」、「藝術人文與創作」和「藝術多元寫作」等三類書系，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．國際發聲：建立華文藝文學術出版平台

北藝大與臺灣大學、政治大學、交通大學、中央大學等共七校出版社以聯展形式共同參展，建立大學出版品的品牌及聲譽。110 年將持續共同參與歐、美洲各地重要國際書展，透過共享資源的模式，突顯大學出版社學術多元出版的定位。另，亦積極藉由參與華文閱聽世界與國際書展，開拓國際出版品交流契機，並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。

（六）擴增與活化創意教學實驗空間

1．前瞻教學建設：科技藝術館新建進度與運營籌備

國際科技藝術發展趨勢，在以「科技藝術」激發強大創造能量，創作、研發或與相關領域間之互動，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，故規劃新建科技藝術發展專屬場館，以整合資源。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6,354平方公尺，預計110年竣工啟用。

2．優化教學設施：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，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。

二、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）雙向互動的國際標竿課程，深化專業跨域、創新與國際合作能力

1．延攬各領域優秀藝術家、學者、專家及校友駐校教學，促進雙方交流合作

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。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。

2．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。另亦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。

3・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 83 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，拓展個人的國際視野。

4・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

本校自 108 年連任亞洲藝術校院聯盟主席學校（Asian League of Institutes of the Arts, ALIA），與亞洲各校的藝術教育交流密切。同年，與瑞士蘇黎世藝術大學、英國倫敦藝術大學、日本京都精華大學、新加坡拉薩爾藝術學院、香港城市大學創意媒體學院、香港浸會大學視覺藝術與音樂學院、中國杭州美術學院創始國際藝術教育平台－「共享校園 Shared Campus」，跨國合作發展教學課程。

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，舞蹈學院與戲劇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「亞太戲劇校院戲劇節」；音樂學院與新媒體藝術學系近 2 年藉由聲音藝術實驗計畫與法國里昂國家音樂研創中心密切合作融合聲音、音樂等藝術領域和科技應用的不同框架與技術工具的跨域互動藝術創作教學。

（三）鼓勵跨學院合作發展跨領域或創新課程

1・鼓勵跨學院合作計畫，創新教學、學術聲望與前瞻發展與提升

本校高教深耕計畫自 107 至 111 年擘劃五年期計畫，其中鼓勵跨學院合作計畫，以北藝大創新教學、學術聲望與前瞻發展與提升的可能性為目標，促進學校中長期校務及教學升級發展，並符合高教深耕計畫「藝科融合的教學創新」及「展演驅動的社會實踐」二主軸方向下，不同學院、學系跨院合作，透過課程，讓不同系所的學生可以有共同學習、創作與演出的過程中，磨合出跨領域溝通與協作能力。

2・校級音樂與影像跨域學士學位學程招生，提升跨時代人才培育品質

為展現本校發展特色，符應國家重要文化、教育及科技產業發展政策及社會產業人力需求，提升人文藝術教學跨時代人才培育品質，本校於 109 年由校長召集音樂學院、電影與新媒體學院、美術學院、學士後跨域合創音樂學士學位學程等跨學院、系所主管與師長，攜手國內外學者及產業專家，共同構築校級「跨學院」的音樂與影像跨域學士學位學程，並於 110 學年度開始招生。

學程以宏觀國際前瞻視野，對應全球影音科技發展趨勢，以音樂為軸，學習面向涵蓋音樂編創、聲音設計、錄音製作、智慧感知與互動體驗，培育新時代具備國際競爭力的音樂與影像科技人才，支援數位經濟跨域人才職能養成、鏈結國際開放創新資源，透

過與國家級藝文設施及文化產業生態系與優質場域的合作，以期深耕人才培育、導入數位創新、支持產業轉型以數位科技發展各類跨裕創新應用，促進產業創新提升經濟價值的政策願景。

（四）推動北藝大博班實驗室作為知識孵化器

國立臺北藝術大學博班實驗室（TaipeiArts Doctoral Research Lab., TADLab）自 107 學年度設立，在高教深耕計畫經費挹注下，連結校內音樂、美術、戲劇、舞蹈、文化資源五學院博士班資源，作為博士生未來思想力的孵化器。因應時代的挑戰、以藝術實踐富足我們的精神力和能量，邀請國內外專家學者引介當代藝術實踐尖端課題，透過對談、文化論述等方式，提出創造性方法與技術，進而改變社會參與、藝術介入及文化創新等，作為跨領域藝術的感性生產，亦是高等教育知識傳遞與深化學術能量最佳的演繹方式。

（五）人文學院與人文藝術寫作中心帶動跨界敘事創新風潮

由於北藝大的特殊性，擁有不同藝術跨界再現的可能，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。另規劃文學獎，鼓勵學生創作，並希冀建立對外投稿的獎勵機制，培養學生對外溝通與對話的能力，展現北藝大的創作成果，或是以稿費補助獎勵的方式，鼓勵學生對外發表創作。

人文藝術寫作中心的特色在於跨界敘事的可能，希冀在長期的累積下，藉由課程、諮詢、駐站作家、文學獎等業務的推動，形成一個人文藝術社群，形塑北藝大的特色文風和再現形式，讓社會看見一種獨特的創作樣貌，帶動人文跨界的創作思潮。

三、鏈結專業學習經驗與藝術生產

（一）產業合作攜手創新實習課程

為提供學生更多元、貼近各學系領域產業的學習，各系所教師紛紛透過課程設計，引導學生走出校園，大膽提出創新策略；邀請專業經理人擔任業師共同授課，並經由業師輔導進入相關場館專案實習。或與民間藝術組織合作，帶領學生實作並深化藝術文化議題之討論與倡議，一方面培養學生的媒體溝通能力，一方面藉此實現公共知識份子關心社會之公共性。未來更將設計專屬新媒體平臺，作為藝文新聞之歷史資料庫與相關議題討論公共場域，並將逐年檢討擴增藝文傳播與資訊平臺之影響力，以成為臺灣最具影響力之藝文資訊新媒體平臺為目標努力。

（二）引導學生自主規劃學習實踐目標

1．辦理「學生跨域創意實驗室」，帶動學生自主團隊實驗創作風氣

本校自 106 年起透過教育部補助藝術校院推廣藝術教育計畫，規劃辦理「妖山混血盃—跨域創意實驗室」，打造專屬北藝大學生發揮所學，在學習生涯中累積藝術生產、並藉由藝術與彼此進行跨域對話的平台。希望以自由開放的藝穗精神，帶動校內自主實驗創作的風氣，鼓勵學生勇於嘗試各式實驗型的創作與表現形式，打破藝術的界線與藩籬，讓不同學院的學生在課程學習之餘，也能在校內外進行不一樣的藝術實踐。

「學生跨域創意實驗室」更進一步能作為學生參與校外藝術節慶、申請藝文補助的前導實習，於過程中培養作品提案、企畫書撰寫、經費規劃、場地應用等能力；更期許在不同學系學生的合作中，學習不同藝術語彙的溝通、面對困難與衝突排解，最終以藝術思索當前社會與自身命題，找到新的觀點亦或迸發新可能。

2．參與教育部國際體驗學習計畫，培養學生在國際視野下拓展自我空間的向度

由教務處教學與學習中心邀請教師規劃課程的開設、設計年度學習主題，引導學生依專案主題、所學專業，自主規劃赴國外壯遊體驗學習，將在城市間移動成為旅行的目的，透過不斷轉換自我、專業領域的能力，在文化歷史與此時此刻的交錯時空下，藉由仔細端倪、凝視與感受幽微細膩之處，嘗試探求藝術的本真；透過在地生活與文化差異的親身經驗，探索文化之間殊異性，奇觀與誤解的偶然，內爆衍發經驗無得反轉的必然，並將感觀經驗轉譯成藝術文本創作，生活感受、當下體驗，探索認識自我，面對異質文化衝擊與差異，理性知識與直覺觀察自我內在、鏡像映照。

3．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，音樂學院規劃有「青年音樂家培育計畫」，以及「璞玉培植—夢想實踐計畫」，每年提供 3 位入學時成績最優異、表現最傑出的學生，自大一開始即有計畫在未來 3 至 4 年後為參加國際級音樂比賽，配合主修老師的指導，接受長期系統性培訓準備。

舞蹈學系由大學畢業班學生組成焦點舞團，配合課程及教師的指導學生，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，藉關渡新聲（音樂學系）、美術創作卓越獎（美術學系）、新媒體藝術卓越獎（新媒體藝術學系）、關渡動畫獎（動畫學系）的獎勵發表，培育學生專業成長。

（三）扎根創新創業精神，輔導學生藝術創業

1．辦理「學生微型創業實驗競賽」，帶動學生合作創業風氣

鑑於全球創新求變的思潮，且創業與創客（Maker）風氣已成為全球青年打造未來生涯的重要選項，大學內的創新發想與實踐更是大學教育的公共性價值所在；透過「夢想自造所（Dear Dream Maker）」學生微型創業實驗競賽，發掘有志學生自組團隊，鼓勵開發在地文化特色產品或服務內容，將藝術創作精神轉化成創業精神，在校園內深化紮根。

2．開設創新創業教育課程，協助學生探索職涯銜接

透過教育部推動大學創新創業教育計畫補助開設核心課程，引導學生鏈結藝術專業的實踐力與創業點子，強化師生企業家精神和能力的培養，協助學生完整職涯銜接。

3．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

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，導入業界專家諮詢、鏈結創業校友參與輔導，創建以藝術專業為基底的新時代創新育成基地。

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」，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紀錄學生輔導情形，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，易於導師運用；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，辦理校級導師會議，透過外聘專家以演講方式，進行意見交流、經驗傳承與分享，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，提供授課教師提出期中預警、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，近年來輔導率雖消長互見，110 年期能達成平均輔導率 80%以上之目標。

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。

（三）完善學生就學多元協助機制

1．提供身心障礙學個別化支持生學習及生活支持服務

本校依個別化支持計畫(ISP)提供校內身心障礙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、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．提供多元入學管道，全面性協助經濟或文化不利學生就學機會

為保障弱勢學生受教權並促進社會階級流動，本校提供藝術領域擁有特殊天份之經濟或文化不利學生入學與輔導協助機制。由招生階段開始，提供多元招生管道，針對經濟或文化不利學生增加入學機會，除於本校單獨招生管道中擴增原住民外加招生名額外，個人申請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。

此外，辦理特殊選才招生管道，透過學系設定資格條件，使學生不因資源條件限制影響學業成績門檻，進而招收到具有特殊成就、才能、表現或潛能的藝術人才，提供經濟或文化不利，以及具不同教育資歷之優秀應試生就學機會。並逐年評估各學系招收經

濟或文化不利學生類別、招生管道及招生名額，以提供更全面性協助之入學機會。

3・提供多元扶助機制，協助經濟或文化不利學生安心就學

另，為精進招生專業化提升，自 107 年起建立招生審查評量尺規，配合多元入學管道及招生宣傳策略，達成適才選性與培育藝術專業人才、扶助弱勢入學的目標，落實提高弱勢學生入學人數及比例之招生及輔導措施，有效促進社會流動。

本校自 108 年起透過高等教育深耕計畫附錄「提升高教公共性：完善就學協助機制，有效促進社會流動」計畫規劃經濟與文化不利學生就學相關生活與學習輔導、獎助學金、募款基金等扶助機制等，讓學生更為安心就學、發展並實踐藝術夢想。

4・原住民學生資源中心作為原住民學生整合平台

為落實《原住民族教育法》精神，以原住民學生需求出發，本校整合校內外資源與措施，透過原住民族學生資源中心與相關單位橫向合作，提供原住民學生學習與生活輔導，強化原住民人才培育及輔導資源，提升原住民學生輔導成效，建構族群友善校園。

（二）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，亦與社區療資源如財團法人馬偕紀念醫院、社區藥局、關渡醫院合作，提供師生疾病照護、健康檢查、缺點追蹤、物理治療、創傷處理、緊急救護等基本健康照護服務。

為提升師生健康知能及健康生活技能，以「健康飲食」、「菸害防制」、「愛滋病防治」及「事故傷害防制」等重點倡議，結合鄰近衛生機關、醫療院所及校內跨處室合作，辦理各類健康促進活動，期能使師生養成健康生活習慣進而促進自己的健康。

此外，國際間各類傳染病發生及傳播速度隨全球人口移動而快速增加，加上學生生源國際化等因素，為防範校園傳染病傳播與群聚，亦擴大辦理各項防治工作，如密切關注國內外各類傳染病疫情發展、強化各類傳染病防治教育、建全校園防疫組織、落實罹病個案衛生通報、病患及接觸者健康管理追蹤、校園健康環境自主巡查等。

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會議、辦理校園各類安全系列講座與活動、推動「藝安志工團」培訓種子學員，並透過 24 小時電話輪值待命，協助學生安全事件處理，以增進校園危安因素預防措施處理，提升學生安全觀念。

另建置 E 化及多元安全通報平台，配合校外警政、消防、友校，校內結合駐衛警、系所助教、夜間生活導師建立安全網絡，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。

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，除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，辦理自學活動，藉由活動的規劃與參與，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，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。

（三）校園資訊系統全面提升

為達藝術學習無距離之目的，本校自 102 年度起規劃建立校園雲端平台，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、網路設備等面向，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，達成硬體資源共享及節能減碳效益。另，因應當前行動裝置功能日益普及多元，本校已於 107 年建置校園資訊推播系統，109 年將持續優化內容，提供師生便捷的藝術學習與校園生活資訊。

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．匯聚國外內藝術資源推動美感教育體驗學習活動，提升全民美感素養

作為國內頂尖專業藝術大學，北藝大承擔全民藝術教育的社會責任，落實教育部美感教育中長期第二期五年計畫，匯聚校內外藝術資源，成為專業、學校及社會藝術教育的平臺，戮力提升臺灣全民藝術人文素養。

108 年起，本校透過教育部補助藝術校院辦理推廣藝術教育計畫，啟動「藝大開門」——以本校特定展演節目為標的，規劃包括學習前導課程、節目彩排現場/劇場導覽、演出/作品欣賞、藝術家面對面等具備藝術教育推廣精神的課程與活動，讓包括各級學校師生、社區民眾、特殊關懷族群等不同的觀眾群，走進北藝大專業表演場館，親近並體驗藝術展演或作品從無到有的創製過程；打造「藝大平台」——突破藝術類別及空間疆界，支持北藝大孕育的藝術種子與作品推廣至臺灣各地，有機會在具國際製作經驗師長的傳承與輔導下，朝國際展演邁進。

因應十二年國教課綱「藝術涵養與美感素養」，本校接受教育部委託辦理「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；「藝起來尋美——推動國民中小學辦理美感體驗教育計畫」，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，打造符合館所特色、學生經驗並促發自主學習的新型態美感體驗課程教案。

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。

另一方面，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等，由北藝大的專業，帶動全民美育。

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。

3．數位知識典藏、公開與推廣，推動全民美感教育

開放式課程自 101 年度推動至今，目前累積各學院專業展演、通識教育中心關渡講座及博班實驗室講座系列等課程，提升開放式課程的品質、典藏數量、能見度和點閱率。

另，圖書館於 109 年逐步落實學校機構典藏機制，並與中央研究院合作開設「開放博物館」，翻轉藝術大學圖書館功能，為持續積累藝術知識涵量，公開數位教學、學習與研究資源的分享，提升高教公共性並善盡社會責任。

（三）深耕十二年國教藝術教育人才整合

本校藝術與人文教育研究所、師資培育中心亦導入師培系統專業資源，對應政府政策，積極推動跨領域整合的學用合一，期可為十二年國教所面對的瓶頸提出創意解決，以師資培育中心做為中學藝術教師跨領域培育的搖籃。面向涵蓋：

1. 藝術與學校，藝術活化教學

在師培中心課程設計與實習服務的規劃，學生有機會運用藝術的多元性，不僅跨藝術領域合作教學的能力，同時培養與人文、科學、數學與數位學習融和，發展更多的跨域與跨界教與學的可能。

2. 藝術與科技，整合向下深耕

本校電影與新媒體學院的新媒體藝術學系培育跨領域整合的經驗，經由轉化並向下紮根，協助解決目前中小學在程式設計創意、跨領域課程教學所遭遇的困境。以新媒體藝術課程為根基，將 108 課綱釋出的彈性學習課程中建立更多跨領域共同備課的連結，提供義務教育教師增能與技術諮詢，進而縱向連結高等教育與義務教育。

3. 新課綱藝術教育翻轉與創新推廣

因應 108 新課綱師資培育政策，本校師資培育中心接受教育部委託規劃師資生的培力課程與工作坊計畫，成立課綱宣導及諮詢團隊、分區課綱巡講及培力教授社群，協助全國師資生瞭解課綱的願景、目標、理念與實務。同時配合藝術教育相關研究的探討，辦理多場研討會或工作坊，邀請國際學者分享國外 STEAM 教育創新教學精神與案例，以推動藝術教育的實踐與創新。

（四）藝術社會實踐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 年起設置藝術社會實踐中心，配合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推動地方創生、倡議社會議題，善盡大學社會責任。

六、校務基金投資計畫

有鑑於本校 110 年在科技藝術館、布景工廠等興建工程相關經費之需求，預計經常性可供投資運用資金額度仍然有限，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，以及教育部 109 年 7 月 10 日臺高教（三）字第 1090091463 號函復備查意見，110 年度校務基金投資規劃擬定如下：

- （一）本校現有獎學金定存單共 10 筆，分散置於郵局及三家銀行。定期儲金利率相對 109 年他行辦理較優，且學校目前無附帶金融商品相關需求，故 110 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，各進能存放郵局；而郵局自 105 年 3 月起，超過 500 萬元定存利率將降為 0.11%至 0.23%，低於 500 萬元之機動利率 0.81%，故 109 年維持於原往來銀行定存辦理。
- （三）經本校評估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，109 年嘗試較積極的運用優先評估以短期定存辦理。故 110 年現金投資方式，將視本校資金需用情形，經校內滾動式評估規劃短期定存辦理金額，並以 2 億元為限。

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 107 年度起已由收支短絀轉為收支賸餘，且本校最近 3 年期末現金餘額（含改良及擴充準備金）皆維持在相同水平，顯見本校校務基金運作得宜，財務結構穩健。

（一）最近 3 年度收支餘絀決算情形

近年來為能改善短絀情形，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，除 106 年度逐年減少短絀外，107 年度起已有賸餘，顯示財務效能穩健提升，詳見表 1、圖 1。

表 1 本校近 3 年度收支餘絀決算表

單位：新臺幣千元

項目	106 年度	107 年度	108 年度	平均成長率(%)
經常門總收入	810,446	931,409	917,404	6.71
學雜費收入(淨額)	163,790	170,972	165,085	0.47
建教合作收入	46,620	71,528	57,860	17.16
推廣教育收入	15,384	12,848	11,539	-13.34
學校教學研究補助收入	430,236	495,022	496,365	7.66
其他補助收入	70,450	93,286	99,054	19.30
利息收入	2,917	3,170	3,055	2.52
資產使用及權利金收入	52,837	58,656	59,680	6.38
受贈收入	10,650	8,724	10,127	-1.00
其他(凡不屬以上之收入)	17,562	17,203	14,639	-8.47
經常門總支出	828,934	901,783	907,526	4.71
教學研究及訓輔成本	571,133	614,623	622,387	4.44
建教合作成本	42,397	67,844	55,716	21.07
推廣教育成本	13,167	10,512	10,360	-10.81
學生公費及獎勵金	10,592	10,778	11,445	3.97
管理費用及總務費用	164,552	170,171	176,562	3.59
其他(凡不屬以上之支出)	27,093	27,855	31,056	7.15
本期餘絀	-18,488	29,626	9,878	-163.45

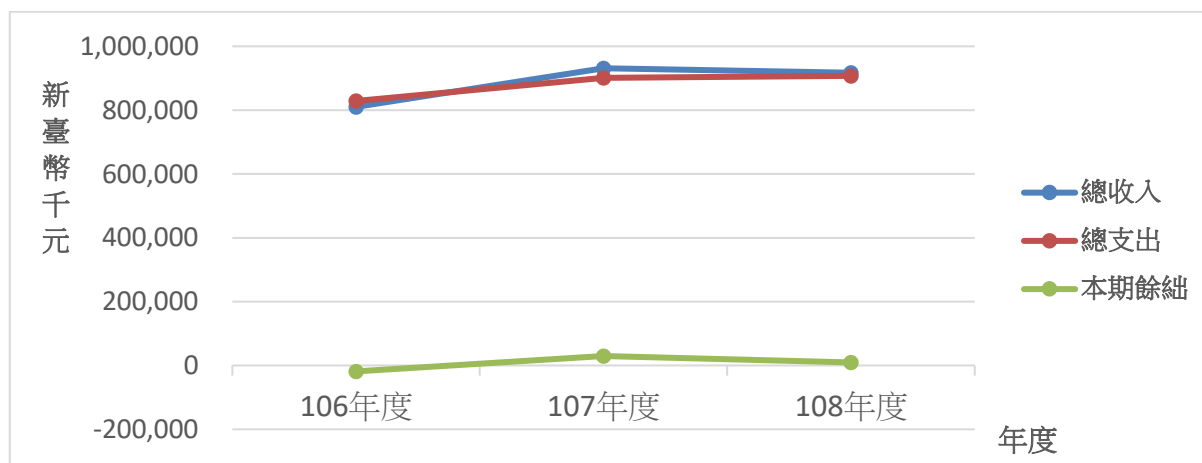


圖 1 本校近 3 年度經常門總收入、總支出及本期短絀決算情形

（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」皆維持在相同水平，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 2、圖 2。

表 2 本校近 3 年度現金流量決算表

單位：新臺幣千元

項目	106 年度	107 年度	108 年度
業務活動之現金流量	71,256	130,380	107,637
投資活動之現金流量	-219,997	-83,197	-151,413
融資活動之現金流量	159,447	45,928	37,183
現金及約當現金之淨增（淨減-）	10,706	93,111	-6,593
期初現金及約當現金	369,819	143,739	236,850
期末現金及約當現金	380,525	236,850	230,257

註：107 年度期初現金及約當現金較 106 年度期末現金及約當現金減少 236,786 千元，係依據作業基金採企業會計準則適用平衡表科目定義，銀行存款科目重分類至其他金融資產—流動科目 236,786 千元，係存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款。

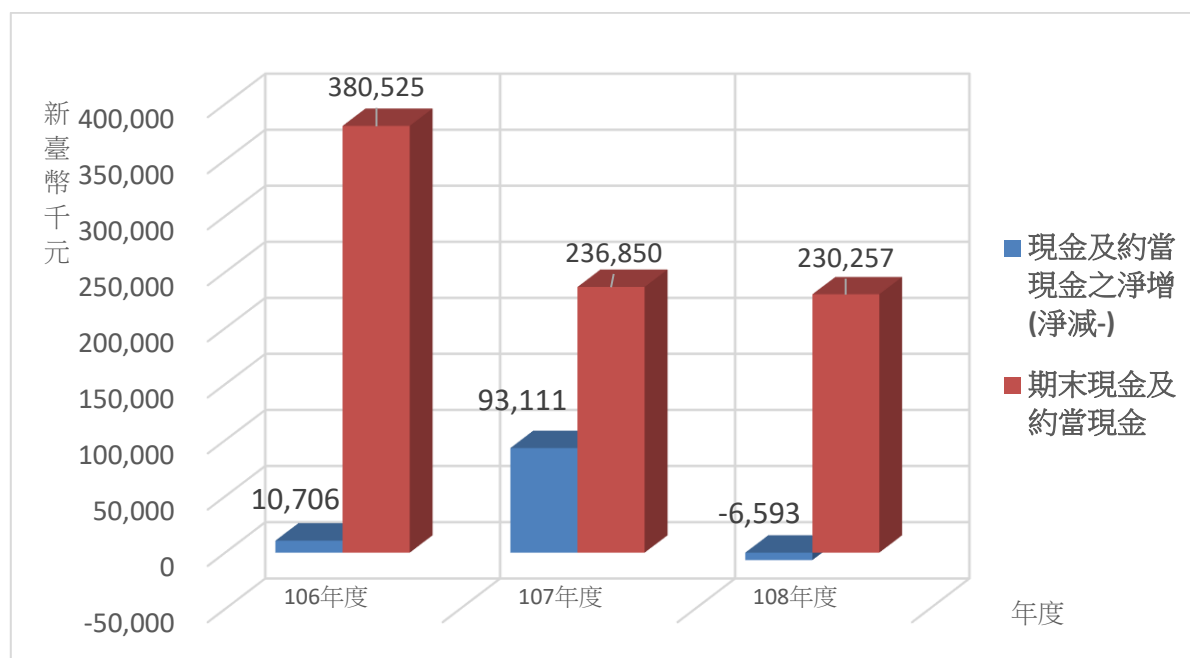


圖 2 本校近 3 年度現金增減及期末現金餘額決算情形

(三) 最近 3 年度財務比率分析及資產負債決算情形

表 3 本校近 3 年度財務比率分析表

項目	106 年度	107 年度	108 年度
學雜費收入淨額占總收入%	20.21	18.36	17.99
5項自籌收入占總收入%	15.84	16.63	15.51
國庫補助款占總收入%	53.09	53.15	54.11
流動比率(倍)	2.527	3.772	3.215
速動比率(倍)	2.253	3.555	3.055
淨值比率(%)	30.35	31.22	31.82
負債比率(%) (計入代管資產)	69.65	68.78	68.18

註 1：上列收入係指經常門。

註 2：5 項自籌收入指建教合作收入、推廣教育收入、利息收入、場地設備收入、受贈收入。

表 4 本校近 3 年度資產負債決算表

單位：新臺幣千元

項目	106 年度	107 年度	108 年度
資產	6,049,394	6,071,061	6,172,973
負債	4,213,171	4,175,710	4,208,500
淨值	1,836,223	1,895,351	1,964,473

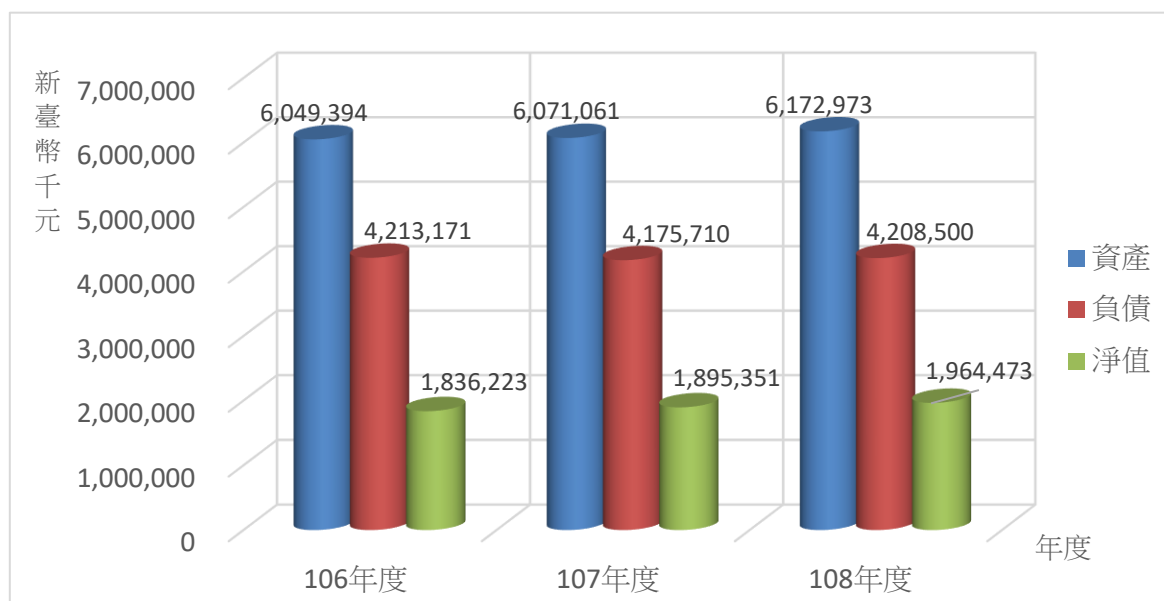


圖 3 本校校務基金近 3 年度資產、負債及淨值決算情形

(四) 最近 3 年度資本支出決算情形

表 5 本校近 3 年度資本支出決算表

單位：新臺幣千元

科目 \ 年度	106 年度	107 年度	108 年度
1. 不動產	168,393	22,921	93,029
土地改良物	0	3,229	643
房屋及建築	168,393	19,692	92,386
2. 動產	48,656	43,086	35,487
機械及設備	24,288	22,150	23,512
交通及運輸設備	2,443	2,244	2,308
什項設備	21,925	18,692	9,667
3. 無形資產及遞延借項	14,135	13,492	9,232
總計	231,184	79,499	137,748

註：本表金額僅包含本校購置部份，不含撥入及捐贈。

二、110 至 112 年度財務預測情形

本校未來各年度除經常性收支及一般建築及設備計畫外，專案性重大工程建設尚有科技藝術館新建工程，預計總經費 3.13 億元（預計至 110 年度完成），其中國庫撥款 1.8 億元，學校自籌收入支應 1.33 億元。

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 110-112 年度財務收支情形詳見表 6、可用資金變化情形詳見表 7。

表 6 本校未來 3 年度財務收支情形

單位：新臺幣千元

項目	110 年 預算數	111 年 預計數	112 年 預計數
(一) 收入來源	923,499	924,841	924,390
學雜費收入（淨額）	160,154	161,891	162,620
建教合作收入	72,779	73,000	70,000
推廣教育收入	14,633	12,800	12,900
學校教學研究補助收入	496,660	497,000	497,000
其他補助收入	94,761	95,800	96,900

項目	110 年 預算數	111 年 預計數	112 年 預計數
財務收入	2,754	2,750	2,750
資產使用及權利金收入	56,000	56,000	56,600
受贈收入	9,426	9,400	9,400
其他（凡不屬以上之收入）	16,332	16,200	16,220
（二）支出用途	932,549	933,873	933,390
教學研究及訓輔成本	628,320	631,780	633,077
建教合作成本	69,869	70,080	67,200
推廣教育成本	12,588	10,880	10,965
學生公費及獎勵金	12,600	12,770	12,800
管理費用及總務費用	178,130	179,370	179,600
財務費用	1,174	1,099	1,024
其他（凡不屬以上之支出）	29,868	27,894	28,724
（三）年度賸餘(短絀-)	-9,050	-9,032	-9,000
（四）折舊及攤銷費用	99,560	101,360	101,500
（五）減列折舊及攤銷前賸餘(短絀-)	90,510	92,328	92,500
（六）當期不產生現金流入之收入	3,904	3,910	3,910
（七）當期動產、不動產及其他資產現金收入	108,600	85,600	53,600
（八）當期動產、不動產及其他資產現金支出	153,850	101,600	73,600
（九）增加長期債務	0	0	0
（十）減少長期債務	6,250	6,250	6,250
（十一）匯率變動影響數	4	10	10
（十二）現金之淨增(淨減-)	35,110	66,178	62,350
（十三）期初現金及定存餘額	536,669	571,779	637,957
（十四）期末現金及定存餘額	571,779	637,957	700,307

註 1：以上預計數係以 110 年度預算數為預估基準。

註 2：110 至 112 年度各收支科目預計數係參照 108 至 109 年度各科目成長情形及 111 至 112 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、遞延借項及專案性重大工程建設。

表 7 本校未來 3 年度可用資金變化情形

單位：新臺幣千元

項目						110 年 預算數	111 年 預計數	112 年 預計數
期初現金及定存 (A)						536,669	571,779	637,957
加：當期經常門現金收入情形 (B)						919,595	920,931	920,480
減：當期經常門現金支出情形 (C)						832,977	832,501	831,878
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						108,600	85,600	53,600
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						153,850	101,600	73,600
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)						-8	-2	-2
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						571,779	637,957	700,307
加：期末短期可變現資產 (L)						77,867	78,500	78,500
減：期末短期須償還負債 (M)						172,484	172,800	173,200
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)						477,162	543,657	605,607
其他重要財務資訊								
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	餘額		
						110 年	111 年	112 年
研究生宿舍 新建工程	106	110 至 125 年	100%	1.195%	100,000	93,750	87,500	81,250

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 8。

表 8 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
(一) 收入方面		
學校教學研究補助收入	本項收入占總收入約 54%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。	除積極爭取及申請各類補助計畫，以挹注學校總收入外，另加強提高補助計畫之執行績效，以爭取申請計畫之延續，以獲得更多補助收入。
學雜費收入	本校近幾年尚未受到少子化影響，學生人數持平。另於 110 學年度獲教育部核准設立音樂與影像跨域學士學位程，擴增日間學制學士班招生名額 23 名。	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等，吸引高中職學生就讀本校，以提高學生註冊率。另配合政府新南向政策積極赴海外宣傳並招收東南亞僑生與外籍生，以解決未來國內生源不足問題。

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與廠商或機關之合作計畫，近年來企業對藝術合作委託經費相較於生醫及技術類普遍不高，又因政府委託案補助金額亦減少，致建教合作收入減少。	1.推動研究績效評估與獎勵制度，本校「教師及研究人員產學合作績優獎勵辦法」已於 108 年 6 月 12 日公告施行，109 年度獎勵 10 位教師，將有助於激勵教師積極投入學術研究及校外各項產學合作與展演活動，建置親產學環境，提高教師參與產學合作意願，提升本校產學合作成果。 2.未來推動辦理產學交流座談會，使企業及學校老師了解產學環境的改變與研究方向，以作為研究調整的參考。
推廣教育收入	收費課程參與人次未如預期，影響校務基金預期收支。	1.積極洽談新的校外合作開課地點，於市中心交通便利處開設新學堂。 2.持續開發推廣課程及職能/技檢課程及企業專班課程。
利息收入	全球金融市場現行資金利率甚低，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，將大額存單拆成小額存單。
資產使用及權利金收入	1.本校現有 4 棟宿舍，床位數共計 1,479 床，為提升住宿品質，分別於 103 年及 105 年暑假期間，針對 2 棟老舊宿舍實施封館之大型整修繕，另於 106 年 9 月啟用新建研究生宿舍，致 109 年整體住宿率達 95%；預判爾後如住宿率均亦能達到 90%以上，宿舍應暫無財務風險。 2.惟因近年少子化因素，預判未來宿舍住宿率會逐年遞減，將影響學生宿舍收入。	1.持續維持現有住宿之服務品質，逐年汰換宿舍設施、設備，期能提供更舒適的住宿環境，進而提高學生住宿意願。 2.推廣暑期校內、外營隊住宿服務，期能提高暑期營運收入。 3.持續配合政府政策加強資產活化收益相關作為。

項目	財務風險	因應方式
受贈收入	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。	積極爭取及開發具捐款意願者，以提高受贈收入。
其他收入 (凡不屬以上之收入)	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。	積極擴增本項收入。
(二) 支出方面		
教學研究及訓輔成本	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。 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。 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。	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。 2.本校各系所聘任客座教師逐年增加，及長期以來聘任之兼任教師人數眾多，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。
建教合作成本	1.國內物價及薪資之調漲，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。	進行建教合作計畫討論時，導入成本與風險評估概念，有效管控計畫成本金額。落實經費撙節使用及有節餘款為原則，以供後續相關研發計畫使用，並執行計畫成效控管，以最低成本發揮最大效益為優先考量。

項目	財務風險	因應方式
推廣教育成本	1.110 年起基本工資調漲，造成工讀金小幅增加。 2.因配合防疫措施，人力需求增加，致使工讀金提高。	滾動式調整工讀生工讀時數，以避免超支。
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 106 年度修訂「教育部專科以上學校獎助生權益保障指導原則」致勞僱型工讀生增加，因勞僱型兼任助理及臨時工皆適用勞基法規定，致雇主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 110 年度起，每小時基本工資調整為 160 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、校園工程風險評估

表 9 本校未來 3 年度工程風險評估及因應方式一覽表

項目	工程風險	因應方式
既有校舍維護	本校多棟校舍使用將近達 30 年，建築老化，構造滲漏、油漆斑駁及機電設備陳舊運轉效能低落，需要大幅度整修更新以維持正常使用，且近年委請專業技術廠商維修之人物料經費持續上漲，惟維護更新預算嚴重不足影響使用。	進行整合性效益評估，爭取專案預算或補助經費，辦理系統性更新以延長建物及設備使用年限。

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

民國 71 年政府以高規格設立本校以來，近 40 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。

