

國立高雄師範大學



105 年度財務規劃報告書

105 年 4 月

【目錄】

壹、前言	01
一、現況概述	01
二、優劣勢分析	02
三、總體發展目標	03
四、未來發展六大重點特色	04
貳、教育績效目標與具體策略	08
一、教育績效目標	08
二、具體策略	11
參、年度工作重點	18
一、教學事務	18
二、學生事務輔導	19
三、實習與就業輔導	19
四、發展多元進修班隊	21
五、研究創新與國際交流	22
六、完善整體校園環境	23
七、組織及人力調整	24
肆、財務預測與投資規劃	25
一、105 年度校務基金預算編列說明	25
二、105 至 107 年可用資金來源、用途及變化預測	27
三、投資規劃	38
伍、風險評估	40
一、教學事務	40
二、學生事務輔導	45
三、發展多元進修班隊	47
四、研究創新與國際交流	48
五、完善整體校園環境	50
六、組織及人力調整	51
陸、預期效益	53
一、教學事務	53
二、學生事務輔導	53
三、實習與就業輔導	54
四、發展多元進修班隊	55
五、研究創新與國際交流	55
六、完善整體校園環境	56
七、組織及人力調整	57
柒、結語	59

圖表目錄

圖目錄

圖 1：總體發展目標圖-----	04
圖 2：五 E 精緻型大學圖-----	06
圖 3：本校學生核心能力規劃圖-----	09
圖 4：90-118 學年各教育階段 1 年級新生人數變化趨勢-----	42
圖 5：本校用電分析圖-----	52
圖 6：師培與非師培並重的雙核心菁英養成圖-----	60

表目錄

表 1：105 至 107 年可用資金變化情形-----	31
表 2：105 年至 107 年可用資金變化情形工作底稿-----	33
表 3：大專招生總量調控(至 112 年目標)-----	40
表 4：大專校院招生名額總量調控-----	43
表 5：100-104 學年度碩士班報名人數、新生註冊率及缺額流計表-----	43
表 6：100-104 學年度本校博士班報名人數、新生註冊率及缺額流計表-----	44
表 7：102~104 學年度學術研究計畫案統計表-----	48
表 8：102-104 學年度產學合作案統計表-----	49

壹、前言

一、現況概述

本校自民國 56 年成立迄今已有 49 年的歷史，為南台灣培育優秀師資人才的重鎮。近年來，隨著教育政策的轉變以及社會環境的需求積極轉型，陸續成立非師資培育系所，奠定培育多元專業人才的基礎，並持續朝向以教學典範與跨學門學術研究為特色之優質大學邁進。

本校目前共設大學部 19 系、碩士班 30 所、博士班 11 所，學生人數八千多人（含進修學院及非學位生），校地 64.65 公頃（含和平與與燕巢兩校區）。近年來，本校已由原本以師資培育為主的教育型大學，調整定位為以全人發展為基石，培育優質教師與社會多元專業人才的精緻型大學。連續多年獲得教育部轉型發展計畫（94-100 年）、教學卓越計畫（95-103 年）、教學增能計畫（104-105 年）的經費補助，除展現學校旺盛企圖心追求精緻卓越之外，也締造了豐碩的校務發展成果，主要包括：

1. 全體畢業生擔任教職相關工作約有五成，總就業率八成以上。
2. 100-104 年度教師資格檢定通過率達九成，連續四年超出全國及格率約 30%，每年 300 多人考取教職。
3. 校園節能減碳績優榮獲內政部 6 千萬補助。
4. 95-104 各項競爭型計畫獲補助累積 10 億元。
5. 校務評鑑及所有十項評鑑均獲績優。
6. 獲國發會檔案管理局 102 年度第 11 屆機關檔案管理-金檔獎。
7. 獲教育部 104 年大專校院組藝術教育貢獻獎。

本校配合師資培育量減少百分之五十之教育部既定政策，自 94 學年度起，包括物理、化學、工業科技教育、數學、音樂、美術、教育、特教、體育、國文、英文、地理等系妥善規劃師資培育與非師資培育雙軌制分流課程，在積極邁向轉型過程中亦同步進行課程改革。至 104 學年度止，本校師資培育系共 13 系，其中教育系、特殊教育系、數學系數學組等 3 系組為

全師培系組，其餘 10 系為並行學系。近年來本校學士班入學人數穩定維持在 850 人左右，其中名額內之師資生為 352 人，加上外加名額師資生及教育學程師資生，本校每年培訓之師資生均超過 500 人。

在學生人數部分，進修學院研究生有減少趨勢，將針對學生來源擬定轉型計畫以期提升至每年 1,200 人，而推廣教育人數持續成長，將就社會趨勢與學習需求開設更多樣化班別，故預估未來十年將可持續微幅成長。另外，境外生（包括交換研修生、短期研習生、學位外籍生、陸生及僑生）從 94 學年 149 人年年攀升至 104 學年 548 人，估計十年內將可突破千人，而學校總人數（含日間部、進修學院、推廣教育）則可維持在 10,000 人以上。

二、優劣勢分析

優勢部分：本校長期以師資培育為主，且有良好的聲望，教授同仁在教學、研究品質上潛力無窮，且高等教育重視課程結構、教學品質與學生核心能力，本校已具有厚實基礎。而優秀畢業校友形成強大支柱與力量，有助本校未來的發展。同時燕巢校區校地廣大，擁有多元自然環境教學資源，有利學生學習；和平校區交通便捷，有利於南部地區教師及社會人士進修。

劣勢及威脅：本校原為師資培育大學，國際學術交流以及與產業界合作較缺乏，自籌基金來源低於一般綜合大學；同時兩校區人文與科技領域分立，燕巢校區生活機能待充實，而和平校區系所空間不足，教學資源待更新。此外，少子女化衝擊，大學生來源減少，加上國內高等教育市場競爭激烈，教育政策法規及環境變化擴大，學校應變能力需大幅增進，而外國及對岸大學的強大招生吸引力更造成嚴峻的競爭威脅。

三、總體發展目標

(一)五大學院願景

本校目前共設大學部 19 系、碩士班 30 所、博士班 11 所，學生人數八千多人（含進修學院及非學位生），設有理學院、教育學院、科技學院、藝術學院與文學院等五大學院，各學院之願景如下：

1. **理學院願景**：整合院內教師專長，共同提出跨領域大型整合計畫。透過資源整合運用，推動設備儀器現代化、高效化，擴增教學產學與研究能量。
2. **教育學院願景**：全人教育、終身學習、文教事業、高齡者服務業，展現多元人力培育優勢，創造學習社會的發展契機。擴大各級學校人力培育範疇，延伸至各類公私及第三部門所需各種高階人力養成與在職繼續教育，擴大教育學門與教育市場優勢地位。
3. **科技學院願景**：整合光通、電子、軟體工程與管理學系師資陣容，增設工程產業博士學位學程。科技始終來自人性，加強產學合作，招收在職博士生，培育具備科技整合潛力的高科技人才。
4. **藝術學院願景**：南臺灣唯一的藝術學院，將增設數位文創博士學位學程或應用藝術博士班。配合藝術設計大樓興建，設立南臺灣藝術發展中心，建設成為南臺灣文化創意園區及文創產業人才培育搖籃。
5. **文學院願景**：結合國文、英語、華語、經學系所師資，設立華英多語教學中心，擴展海外教學，提昇國際化，設立泰、越、馬海外文化中心，擴大招收境外生；擴增地理 GIS 客家、臺灣歷史文化語言研究能量，增設臺灣文化博士學位學程。

(二)總體發展目標

依循本校師培與非師培並重的定位、發展跨系所與跨學院的教學與研究、以及強化國際交流的願景目標，在五大學院豐沛的教學研究資源基礎之上，致力於結合產業、學術、研究、教學網絡資源，朝向文教事業經營管理、高齡者服務事業、光

電科技與管理、華英多語教學、綠能與生化科技、社區健康諮復美學、數位文創設計等多元發展趨勢，培育全方位未來產業界人才，循序漸進地轉型為師培與非師培並重的雙核心精緻大學。如下圖 1



圖 1：總體發展目標圖

四、未來發展六大重點特色

(一) 培育最具影響力的 IMPACT 青年：堅持「以學生為主，以教師為先」、「一樹蓓聚莫道是他人子弟，滿園桃李當看若自己兒孫」之教育理念，建構高師大成為師生關係融洽，重視學習成效，提升教學品質，包括師資培育與非師培社會人才培育均有良好產出成果的精緻優質大學。除重視教師學術期刊發表成果的 Impact Factor 以外，更要讓每位學生兼具創新力與國際觀的 IMPACT 有影響力的現代青年。這五大要素是創新力 (Innovation)、現代化 (Modernization) 知識、健康體魄 (Physically Sound)、堅韌的抗壓力 (Antistress)、良好溝

通 (Communication) 能力及深思熟慮、審問、慎思、明辨、關愛社會 (Thoughtfulness)。同時兼具硬實力與軟實力，讓每一位學生具備優秀的表達能力、說服能力、企劃能力與高度競爭力。

(二) **高雄都會區的核心大學**：高師大是大高雄地區歷史最悠久的大學，地理區位佳，可以積極建構成為高雄都會區的核心大學。結合文化中心與燕巢、岡山等地區各種社區資源，發揮強大的學術心臟功能與空間價值，全面釋放和平與燕巢兩校區的學術研究、產學合作與推廣服務能量，擴大增進兩校區與社區的綿密互動，創造更大的大學創收與營運產能。引領教學、知識、科學、科技、藝術、產業與文化等各層面的創新，善盡大學社會責任。

(三) **五E的精緻型大學**：建構高師大成為五E的優質大學，追求資源經濟化、高效能、有效率、重平等，進而邁向更卓越的未來。

1. 爭取更豐沛的資源而且合乎經濟 (Economy) 原則，規劃並興建兩校區必要的硬體建設，以滿足各系所教學研究之需求，其經費將以雙校區校園空間整體規劃爭取教育部巨額補助或大型企業贊助與合作開發，以免巨額折舊攤提費用影響校務基金運作。
2. 發揮雙校區經營優勢與資源使用效能 (Effectiveness)，各大樓部分樓層將對社區或業界開放，採BOT方案外租以創增利潤。
3. 建立品保認證與校務評鑑及各系所評鑑的自我評鑑機制，並以全數通過為目標，有效提升經營效率 (Efficiency)。組織「校務發展監督與自評委員會」定期管考檢核績效，提供短、中、長程發展意見，作為現況改善與未來發展重要參考。
4. 讓全校師生處在機會均等 (Equality) 的氛圍與環境下，透過各種座談與聯誼活動，加強全校教職員工間的團隊精神，凝聚向心力，讓全校每位同仁都願意戮力以赴貢獻智慧，共創高師大美好願景。
5. 追求教學與學術研究卓越 (Excellence)，以連續九年教卓計畫為利基，繼續精進，追求學術與教學卓越、推廣服務績

優，培育優質化師資與社會人才。如下圖2



圖 2：五 E 精緻型大學圖

(四)教研產服兼顧的優質化大學：爭取優秀學生就讀，繼續爭取教卓計畫，建立更完善教學品保與品管機制，培育社會所需優質人才。全面落實課程改革、能力指標、課程地圖與生涯發展四位一體的推動機制，以及結合生活、學習、生涯三合一輔導體制、PDS(專業發展學校)制度及角色範型(role-model)一生五導之生涯輔導模式。繼續衝高教檢與教甄通過率，以繼續保有中等學校師資培育競爭優勢；建立跨界合作整合的文創平台，為非師培學系學生拓展出路，培育堅強的就業市場競爭力，建構高師大成為教學、研究、產學與服務兼籌並顧，多重價值都能確保的優質化特色大學。

(五)閃閃 Go Stars，提高就業率 5%：建構高師大成為教學、研究、產學與服務兼籌並顧，多重價值都能確保的優質化特色大學。教學與研究在制度平衡安排下，二者表現績優者同獲尊重，盡情揮灑，彼此相輔相成。好的研究成果累積使教學更具成效更具創新意義與價值，更有創造性成果的發揮；透過精彩出色的教學也可以使教學更令人感動、也使研究更具生命力，更獲得心靈上深層的衝擊力。產學合作與服務績效則有助學校形象的

提升，縮短學用落差，擴大對社會的貢獻。以過去 15 年轉型以來，各項校務發展成果廣獲肯定，以及學生產出成果佳，再加上曾長期獲教學卓及各種競爭型計畫投入，已使本校脫胎換骨，煥然一新，高師大願景就是閃閃 Go Stars，希望他們都成為職場達人，再提高畢業生就業率 5%

(六)引領南台灣學術思潮的典範大學：擦亮高雄師範大學的金字招牌，建構高師大成為引領南台灣教育學術思潮的典範大學。47 年的校務發展，已培育六萬餘名教育界菁英以及各類社會人才，包括教育學院教育、特教、體育、事業經營、成教、性別、人知管理、諮商心理與復健諮商等；理學院包括數學、物理、化學、生科及科學與環境教育人才；科技學院包括工教、電子、光電通訊、工設與軟體工程與管理等類科技與工程人才；藝術學院美術、音樂、視設、表演藝術與跨領域藝術人才，以及文學院國文、英文、地理及歷史、文化、經學、華語、台灣語言與歷史文化、客家文化等領域教育人才。同時多數校友堅守教職（育）崗位，在教育界影響力強大，堪稱是南台灣最完整的教育學術重鎮，未來仍將扮演引航教育新思潮的重要角色。

貳、教育績效目標與具體策略

隨著少子女化浪潮襲擊，已連帶影響師資市場的發展，師範大學畢業生，也不再把教職視為唯一出路。本校在現任校長吳連賞博士帶領下，致力於高等教育的創新與轉型，設定師資生與產業(非師資生)人才的「雙核心」菁英養成，為本校的教育目標，並透過與產官學的緊密合作，積極創造「學生就業、產業培力與學校專業提升」的「三贏」典範，落實達成「雙核心」菁英養成的教學目標，提升產業與師培新競爭力。

一、教育績效目標

(一)在教學事務方面

～培育優質教師與多元專業人才

本校以培養現代化國家所需之優質師資與社會人才為目標，並以通識教育中心建構之學生通識教育能力指標為基石，強化學生核心能力(如圖 3)。全校核心能力包括基本能力(中文、英文和資訊)以及通識教育能力(批判思考與民主力、終身學習與創新力、人文關懷與道德力、宏觀全球溝通能力)，再依各系所培育人才特色而產出系所核心能力及其指標，包括教育專業能力(教育學理運用、教學與評量、學生輔導和班級經營)、職涯融合能力(職涯倫理、逆境克服、人際關係和團隊合作)，以及符合系所目標之系所專門能力。此外，研究生之共通能力則統稱為「融合發展能力」，包括：創新思考能力、國際化能力、終身學習能力等三項能力。

國立高雄師範大學核心能力規劃圖

校訓

誠敬宏遠

教育目標

以全人教育為基石，創新與卓越教學為動力
培育優質教師與多元專業人才之精緻優質大學

全校核心能力

基本能力

中文、英文、資訊能力

通識教育能力

批判思考與民主力 人文關懷與道德力
終身學習與創新力 宏觀全球溝通能力

學院能力

院核心能力

教育學院 教育專業能力、專業證照能力、科際整合能力、社會服務能力、國際參與能力
文學院 國際競爭能力、在地關懷與服務能力、語文專業與發表能力、文創產業與跨領域能力、資訊與溝通能力
理學院 數理運用能力、科學推廣能力、跨域整合能力、人文關懷能力
科技學院 科技專業與創新能力、跨領域整合能力、國際競爭能力、自主學習能力
藝術學院 藝術鑑賞能力、藝術推廣能力、藝術創作能力、藝術專業知識
進修學院 專業研究能力、人文與社會關懷能力、職業生涯能力、終身學習能力

人才特色

師培生

培養具教師專業素養、熱忱奉獻之師資

非師培生

培養具學術研究、職場專業知能之社會人才

系所核心能力

教育

專業能力

1. 教育學理知識
2. 教學、評量能力
3. 學生輔導能力
4. 班級經營能力

系所專門能力

1. 系所目標
2. 人才特色
3. 專門能力
4. 學習成效

課程規劃

定向 分化 專精 統整

職涯

融合能力

1. 職業倫理能力
2. 逆境克服能力
3. 人際關係能力
4. 團隊合作能力

融合

發展能力

1. 創新思考能力
2. 國際化能力
3. 終身學習能力

學士班

碩、博士班

學習成效檢核

圖 3：本校學生核心能力規劃圖

(二)在學生事務輔導方面

1. 建立校園核心價值並塑造及傳承具有特色的校園文化
2. 營造友善校園，施予適性教育與輔導，並促進學生自我實現
3. 尊重多元文化及族群融合，培養具良好品德的社會公民
4. 提升學務與輔導工作之品質與績效

(三)在實習與就業輔導方面

～落實職涯輔導，推動「學用合一、職涯接軌」目標

1. 落實學生職涯探索，提供多元職涯輔導，提升學生就業競爭力。
2. 實施三周集中實習，協助師資生多元接觸教育現場，提升專業素養。
3. 鼓勵學生參與史懷哲計畫、縣市政府之攜手計畫、民間教育基金會之課後輔導，提升學生關懷與服務信念。
4. 辦理教師資格檢定考試加強班、教師甄試之口試與試教模擬考試，精進教育專業，提升師資生教檢、教甄通過率。
5. 推動產業實習，協助同學參與職場見習，並完成全校性實習自評與產業實習辦法，建置產業實習合作機構網絡。
6. 落實校友服務，建立校友網絡，以豐本校產官學網絡，開發職涯輔導資源，建立職涯傳承典範。
7. 辦理全校性畢業生就業流向調查，以確實掌握本校畢業生動向，分析本校畢業生之就業趨勢，為本校校務規劃以及系所課程發展之重要參考。

(四)在發展多元進修班隊方面

1. 擴大招生範疇，開創境外碩專班、推廣班隊之招生。
2. 強化碩士專班招生，促進碩士專班之行銷與轉型。
3. 充分應用本校資源，拓展非學位班之市場與班隊，增加本校創收。

(五)在研究創新與國際發展方面

1. 強化獎勵學術研究與創新成果，建立教師多元升等制度，提升研究績效及學術研究風氣。
2. 延攬國內外人才，提升國際視野、加強與姊妹校重點合作領域，共享學術資源與研究成果、訴求「及時、確實、統一服務」之外籍生及國際生之招生、獎助與輔導制度，朝向國際特色大學的目標邁進。

(六)在完善整體校園環境方面

1. 強化校園原有建築設備整建及修繕工程，健全學校設施，建構安全舒適的學習空間。
2. 活化閒置空間及老舊宿舍，結合產官學資源，提高經營績效。
3. 推動節能減碳專案，加強校園環境的藝術化與綠美化。

二、具體策略

以前瞻化、產學化、跨域化、企業化、國際化的大學經營模式，從「行政革新、教學創新、研究卓越、校園規劃與建設、開拓財源與募款機制、全方位校友服務、國際化」等七個構面創新蛻變、全力衝刺，創造學校新願景。其中，具體策略與目標如下：

(一)行政革新

1. 傾聽多元意見，落實決策透明化：建構和諧、負責、溫馨氣氛，組成效率、專業、奉獻團隊，傾聽尊重多元意見，決策全面透明化。
2. 重視績效，激勵成員發揮所長展現亮點：建立重大校務績效考核機制，設定量化、質化及 KPI(Key Performance Indicators)管控指標。行政系統全力支援教學、研究、產學和服務，四類教師分訂貢獻指標，展現特色化亮麗成果。
3. 積極行銷學校系所特色與成果，建立良好口碑：完善化自我評鑑機制，務期 106-107 年的校務、師培及系所及其他評鑑全數通過。定期行銷各系所創新成果與亮點，讓全校遍地開花，提高知名度。全面安裝兩校區安全監視器，成功爭取近 600 萬冷氣設備，補助各學院汰舊換新。
4. 尋求策略聯盟、合作創造多贏、提升競爭力：少子化及國際競爭情勢嚴峻，因應大學整併壓力，積極固本強化體質、展現特色，積極與異質性大學建立策略聯盟、共同爭取合作案，尋求整併可能性，以擴大規模，共創加值。
5. 設立博士班（學位學程），完整各學院之學術體系：藝術學院增設應用藝術博士班或跨領域藝術博士學位學程，科技學院籌設工程產業博士學位學程，各招收在職博士生 5 人。

6. 創造誘因鼓勵系所廣開進修班隊與推廣教育：導入系所與院級利潤中心制度，為鼓勵全校各系所廣開進修班隊及推廣教育，營收回饋系所比例持續提高。
7. 建立良善即時溝通平台，燕巢行政一條鞭，簡化報帳核銷流程，漸進式恢復主管不休假加班費：建立兩校區校長主管與師生民主化溝通平台，訂定校長、主管與師生會心溝通經常性機制，讓師生問題即時反應，即案解決。落實燕巢行政一條鞭，全面授權，在燕巢校區即可完成所有行政流程，簡化主計報帳核銷流程，提供完善行政協助。
8. 明確化考核機制，重視輪調與積極獎優鼓勵同仁：設立優良服務獎，每年選拔績優服務人員並頒獎，建立職員輪調制度，嚴格考核，全面提升服務水準。
9. 提升宿舍維修效率、改善燕巢生活機能：已於 104 年 12 月底，全面安裝學生宿舍冷氣，即時處理宿舍維修與生活需求。燕巢校區用餐不便，擬與樹科大、高應大聯合招商或由已具口碑之企業集團共同經營餐廳，寒暑假建立整合式訂餐系統，邀請特色美食店在致理大樓設餐飲中心，帶進夜市營運，提高餐飲方便性，使師生安心教學研究。
10. 建構巨量資料環境，提升資訊分享效率：加強兩校視訊功能，建構全校性 Big Data 環境，延伸既有圖資及學習輔導平台，加速資訊分享、整合與利用，以 Open Data 為窗口，主動支援教學、實習與研究，提升師生閱讀力、寫作力、研究力。
11. 藉由工作分析，進行人力重整與合理化薪資結構：全面檢討行政助理聘任總量，先就工作負荷與聘僱必要性進行工作分析，調整聘僱數量與薪資，建構效率化臨時人力聘任制度。

(二)教學創新

1. 繼續擴大教學助理(Teaching Assistant/TA)、課程助理(Course Assistant/CA)、研究助理(Research Assistant/RA)補助，減輕教學負擔，擴增優秀教材補助。
2. 落實學術與實務型課程分流，達成學用合一：設計學術型與實務型課程模組分流，培養學生在系統整合、創意研發、業界實務與國際競爭四方面均能全面加值。
3. 推動 OCW 及 MOOCs 課程資訊網：推動全人教育，深化通識博

雅課程，充實設備，推動 OCW(開放式課程)及建置 MOOCs(巨型開放線上磨課師課程)資訊網。

4. 落實一生五導輔導模式，強化競爭力：落實各系所角色範型 (role model) 生涯輔導模式，各系所再細分升學、國考、出國、師培生通過教甄、非師培生業界實習與就業等五個輔導小組，落實一生五導輔導模式，提升就業力與競爭力。
5. 建立完善職能輔導機制，有效提升畢業生就業競爭力，亦即：
學生能力方程式= (知識理論+實務技能)^{態度}。
6. 獎勵證照考取，提升就業力：讓學習與職涯無縫接軌，藉由產學攜手、企業參訪與業界實習，獎勵各項 TQC(Total Quality Control)企業人才技能認證及國際級、國家級證照的考取，有效提升學生軟實力與就業力。
7. 強化教學-實習-就業三明治培育模式：強化非師培學系「教學-實習-就業」之連結，建立課程、實習與就業連結機制，訂定實務型課程獎勵要點，強化實習課程；系所端依目標及對應產業訂定實習辦法；結合學習與生涯歷程檔案，廣納校友、業界、專家及雇主意見，做為課程改革依據。
8. 精緻化師資培育，提升教甄通過率 5%：擦亮師資培育金字招牌，透過三週臨床實習、PDS(專業發展學校 professional development school)、教甄模擬考，繼續提高教檢通過率，提升教甄通過率 5%。擴大全國教師在職進修網功能，強化進修學院績效，建立全方位教師與社會人士進修管道，深化十二年國教精進措施。
9. 建立能力指標與 EP(e-Portfolio/Electronic Portfolio/數位化學習歷程檔案)及 CP(C-Portfolio/Career-Portfolio/生涯學習歷程檔案)整合之平台系統，確保產出效益：建立全校能力指標、通識、各系所專業能力指標與學習、生涯歷程檔案全面整合之平台系統，發揮最大輔導價值，創造更好產出。
10. 培育六全統整的有用人才：全力推動品德教育、服務學習與體適能，讓高師大人都成為兼具國際人、專業人、科技人、創意人、健康人及文化人六全統整特質的有用人才。
11. 發展高齡者服務產業：因應高齡化社會需求，發展高齡者服務產業，建立完善課程規劃與師資培訓及人才培育認證制度。

(三)鼓勵卓越研究

1. 建立學術、發表、升等三合一的完整機制：設立「學術與產學卓越專款」，由資深教授引領新進教師組織團隊，提升研究成果，全校研究計畫與學術發表成果每年成長 10%，建立完整學術研究、成果發表與完成升等的三合一機制。
2. 專項設備支持特色主軸研究，提高能見度：提升各系所同領域在全國排名，提撥專項經費補助，組成研發團隊，每一學院至少發展一項重點特色，組成研究群，長期經營成為亞洲或全國獨有、具特色的研究主軸，擴大能見度。
3. 精進多元升等方案，擴編「研教產服」四對等獎勵機制：修訂研究、教學優良獎勵制度，精進多元升等方案，訂定績優產學、育成產學優良、創意微型產學與教學優良彈薪機制，擴編研究、教學、產學、服務四項優良彈薪對等的預算額度。
4. 訂定參與競爭型計畫撰稿人減授鐘點獎勵：訂定教授投入各項競爭型計畫（如教卓、師培精緻特色、進修學院精進、節能省碳及學習輔導等計畫），撰寫同仁之減授時數與獎勵辦法，提高參與誘因，提供英文論文投稿潤稿費。
5. 完成技轉專利盤點，成立產學媒合平台與產學諮委會：強化育成中心功能，讓非師培系所教學研究與產學發展一體化，成立本校與業界及工業園區產學媒合平台，組成產學合作諮詢委員會，廣徵各界專家、學者、企業界、校友意見，擴大爭取產學案，每年成長目標值 10%-15%。
6. 爭取業界提供獎學金，撰寫應用面之論文：將專利、建教合作、科技技轉成果納入升等評量，深耕務實研究，引導業界以彈性捐贈支援實驗設備，爭取業界提供獎學金給研究生，以業界需求之研究主題撰寫論文。編列產學相對應補助專款，例如爭取 100 萬產學案，相對補助 10 萬元。

(四)落實校園長期規劃與建設

1. 將和平校區打造成藝術化、精緻化健康校園：沿街空間進行活化規劃，開放 OT 營運(政府投資興建完成後，委由民間營運，期滿營運權歸政府)，創造高額產值。
2. 將燕巢校區打造成生態化、綠能化、養生校園：將燕巢校區

- 建設成為科學與環境教育深度生態旅遊與教學中心，積極募款，邀集國內外知名藝術家及雕塑家 20 位蒞校創作，作品以捐贈或回饋方式在燕巢設立藝術雕塑園區，形塑獨特化的生態藝術校區，吸引觀光。
3. 建立運動、音樂、美術、營養、體適能中心，對外營運：和平校區設立運動中心對外開放採收費方式營運。促進與社區更綿密互動，設立社區音樂、藝術學院，與各大醫院合作，設立健身 club、體適能檢測與運動處方，成立家醫、諮商、營養諮詢中心，讓高師大成為社區身心靈健康育樂服務中心。
 4. 和平校區西南角宿舍區與藝術大樓，未來朝向改建成藝術設計新館，面向和平、四維、凱旋、同慶路段，可採 BOT(政府提供土地由民間投資興建並營運，營運期滿該建設所有權移轉給政府)或 OT 合作開發營運，採企業家捐贈再回饋其樓層使用來興建，打造成文創園區，可奠定未來長遠發展的厚實根基。
 5. 和平校區研究大樓改建，紓解空間不足：爭取老舊的研究大樓改建，因基地限制，改建成地下一層、地上七層之綠建築，總樓地板面積為 7,000m²，可疏緩和平校區空間不足。

(五)開拓財源與募款機制

1. 擴大開班，增加創收：管理學群（事經系所、組發班、軟工與管理系所、人知所、成教所）廣開 MBA 班，擴大營收規模，擴增語教中心班隊，廣開各種班隊，增加校務基金收入。
2. 爭取補助或尋求 BOT 開發合作興建：提出完整綱要計畫爭取教育部補助，研究大樓經費 1.8 億已獲補助；持續爭取申請科技二館、燕巢體育館、綜合大樓及藝術設計大樓之興建。
3. 成立競爭型計畫辦公室，繼續爭取公部門大型計畫，近十年來，每年約爭取一億元，對校務營運貢獻很大。
4. 成立募款委員會，擴大募款規模：成立募款委員會，擬定募款策略，向各大知名企業募款，強化校友聯繫與服務，擴大校友與非校友募款規模，近半年積極參與各大企業組織、校友會與港都扶輪社、高雄扶輪社、國際獅子會及各企業協會募款活動，希望對校務基金挹注有更大裨益。
5. 和平一路高強度商業利用，文萃樓塑造成個性化旅店：執行

與業界合作的 BOT、OT 開發案。沿和平一路，可將語教中心、車棚、郵局、116 藝術中心與美學角落串連，開放 OT 設立商店街。

6. 均衡各學院開班，擴大營收：進修學院每年開設教碩、暑碩、在職碩專，回流碩士班及其他班隊逾 70 班，對校務基金貢獻大，擴增藝術與科技學院開班數。面對國際競爭及少子化內外交迫，擴充推廣教育之規模、種類及班數。

(六)全方位校友服務

1. 各畢業班設聯絡人，建立綿密校友聯絡網：全面強化校友聯繫服務，各系所各班均設畢業班聯絡人，由聯絡人會同校友組建立完整資料庫並定期更新各屆校友聯絡方式，建立綿密校友聯絡網。
2. 制訂校友服務白皮書，提升校友認同感：制訂校友服務白皮書，做好校友聯繫，提升服務品質，定期以 e-mail 寄發每位校友校訊，將學校發展動態傳達給校友，提高校友認同與光榮感、凝聚向心力。
3. 以「校友一家親」理念，全方位服務所有校友：各系所定期舉辦校友回娘家及系慶等重要活動，邀請教授及各主管參加校友重要會議。
4. 成立全台各縣市校友會與海外校友會：六萬名校友是最珍貴資產，協助六都、16 縣市及海外（包含美、加、日及東南亞等）校友會成立，設專責單位，建立完整校友聯絡網，找回所有失聯校友。
5. 發行校友認同卡，免費提供校友圖書證、e-mail 帳號，校友與教師享有游泳證相同折扣，校友就讀進修學院班隊，給予優惠。
6. 建構完善校友交流平台：建構校友會成為校友人脈互動、提攜學弟妹互動、樂活養身知性學習，結伴揪團旅遊資訊分享，及產業資訊交流的重要平台。
7. 全力籌辦本校 50 週年校慶（民國 106 年）之擴大慶祝活動，凝聚校友向心力，擴大尊榮感：
 - (1) 籌編本校 50 週年校慶專輯，紀錄過往璀璨的光輝歷史
 - (2) 細述彙整 50 年大事記及六萬校友對國家社會的重要貢獻

- (3)籌辦創校 50 週年藝術與音樂展演會，提高本校知名度
- (4)籌辦創立高師大大學博物館，為文物典藏盡最大心力
- (5)籌辦建校 50 週年全體校友及工商界大型募款餐會
- (6)與各駐外單位聯繫，海外校友會設立優秀學生獎學金，嘉惠學子（在學生）
- (7)精心籌劃本校 50 週年校慶 50 名傑出校友選拔活動

(七)擴大國際化交流與國際移動力

1. 擴大國際化交流成果，推動各系所國際合作計畫，目標值為一系所至少一件國際合作案，拓展國際視野。
2. 成立國際處，擴大境外招生：調撥人力，成立國際事務處。提供優惠獎學金、系所國際交流活動補助、國際生學雜費收入回饋至各系所、國際及境外開班補助、全英授課鐘點費提高等措施，提高境外與國際生的入學誘因。近兩年先後赴日、馬、越及印度招國際生，擬開設在職與教育專班，增加創收。
3. 強化 67 所國際姊妹校交流，互修雙聯學位：加強本校 67 所國際姊妹校大學進行實質交流，師生互訪，相互講學，邀請參加國際研討會與工作坊，促成更多學生赴國外大學交換並修得雙聯學位，也吸引大陸及國際生前來修讀雙聯學位。
4. 設置專案經費，有計畫禮聘國際級大師蒞校講學，獎勵國外教師與本校教師共同進行研究或講學。
5. 國際生逐年成長，擴增至千人以上：本校外籍生修讀學位成長至 135 名、僑生 100 名、交換之大陸生與國際生達 140 人，本校出國交換生達 70 名，累計每年語言中心外籍華語生 450 人，外籍生及境外生已近 700 人，均為外加，繼續擴招境外及外籍生。
6. 提升各系所學生外語能力，擴大申請教育部學海飛颺、惜珠與築夢系列，提供更優惠獎學金選送學生出國交換，進修與實習，強化學生國際移動力。
7. 配合政府政策，擬於泰、越、馬設立海外據點，在境外開設華語班、教育學分班等。同時配合馬來西亞獨立中學教師及企業界進修需求，開設教師進修碩士班及產學在職碩專班，以及藝術產業碩專班及高階行政人力培訓學分班等，全力拓展海外招生績效。

參、年度工作重點

本校以師資生與產業(非師資生)人才的「雙核心」菁英養成發展定位，在五大學院豐沛的教學研究資源基礎之上，致力於培育全方位未來產業界人才。本(105)年度工作重點臚列如下：

一、教學事務

(一)擴大招生策略

1. **與南部高中結盟**：與南部在地的高中結盟，並加強招生宣導，就近掌握住在地的學生，增加就讀的意願。
2. **鼓勵辦理高中暑期營隊**：透過鼓勵各系在暑期辦理具備特色之營隊，吸引高中學生參加，讓未來的學生早一點了解高師大的環境及學系特色，讓在學學生間接鼓勵學弟妹來就讀本校。
3. **加強實體宣傳**：辦理偏鄉國中小教學研習、相關系所畢業專題發表會或競賽，提昇知名度。舉辦系所招生說明會、考情說明會，讓學生了解未來發展及考試準備方向，鼓勵學生報考。
4. **擴大境外招生**：
 - (1)在少子女化的衝擊下，大專院校至海外招生已成為不可逆的趨勢，且本校的競爭對手將不再僅止於國內其他大專院校，亦包含了海外院校，故需積極辦理國外招生教育展。
 - (2)為拓展境外招生，積極建立國際性的教學環境以及提供符合國際學生需求的教育資源。

(二)課程地圖檢核機制建立與規劃

檢核課程訂定之相關獎勵要點，並依時程落實完備。訂定本校「全校課程地圖建置及獎勵要點」，協助建置以「核心能力」為基礎的全校課程引導系統，目前各學院、系所皆已初步完成核心能力及其指標之訂定。課程系統軟體部分通過相關程序審議：以「核心能力」為基礎的課程地圖內容之訂定及修正，均依程序審議及決議後實施，達到提升師生對「核心能力」的基本認識，進而推廣及運用至全校課程地圖系統。計畫透過執行，

建構開放互聯式之課程地圖，利於行政作業之大數據抓取，並且地圖能呈現多元跨域學習之專業關聯性，提供學生基礎素養之精進提升自身專業之參考。

二、學生事務輔導

(一)強化新生定向輔導與特色傳承

1. 舉辦吾愛吾校薪火相傳幹訓營
2. 舉辦新生入學定向輔導共識營
3. 舉辦吾愛吾師敬師慶典活動

(二)輔導原民學生學習與生涯發展

1. 申請設置原住民族學生資源中心
2. 辦理原住民學生生活、課業與生涯輔導
3. 辦理原住民學生民族教育課程與活動
4. 輔導原住民學生就業

(三)創新導師輔導知能與標竿學習

1. 建立導師輔導預警及共學社群網絡
2. 辦理導師輔導知能研討會及工作坊
3. 辦理典範學校標竿學習與觀摩

三、實習與就業輔導

本校為強化學生創新創業職能與開拓產業實習機會，建立產學夥伴關係，創造學生校外實習機會，並同步積極推動產業實習，與相關產業合作，推動「校內實習與職場見習」的輪替學習，並已完成「產業實習辦法、產業實習時數認證辦法與產業實習自評辦法」，及早讓學生體驗職場工作，減少未來進入職場摸索時間，以落實學用合一、職涯接軌。

目前計有「高雄市補教事業協會」、「高雄市廣告創意協會」、「台南市美術設計協會」、「高雄市青年創業協會」、「大高雄補教協會」、「高雄市兒童課後照顧服務協會」等 6 個單位已與本校簽訂產學合作策略聯盟，刻正與「上海長頸鹿投資有限公司」、「台灣區家具同業公會越南分會」、「吳敏男文理短期補習班」、「財團法人印刷工業技術研究中心高雄分部：高雄 R7 印藝無限設計打樣中心」等 4 個單位進行產學合作中，未來將與「光陽工業股份有限公司」等單位簽訂產學合作策略聯盟。

(一)教育實習

1. 落實師資生教育實習輔導工作計畫。
2. 辦理專題講座，強化實習學生教育專業。
3. 辦理師資生三週集中實地實習。
4. 辦理教師資格檢定、教師甄試之模擬考試、增能講座與輔導。

(二)教育輔導

1. 推動師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫。
2. 推動數位學伴計畫(網路課輔)。
3. 落實地方教育輔導，辦理「南臺灣教育學術研討會」與初任教師導入知能研習。

(三)就業輔導

1. 與高雄市勞工局訓練就業中心和青年職涯發展中心合作辦理職涯發展諮詢與就業服務，協助學生建構職涯發展計畫。
2. 針對新生進行就業職能診斷，幫助學生了解性向、優勢和弱點，給予學生適當的職涯指引。
3. 辦理職涯輔導活動。
4. 推動產業實習，簽訂產學策略聯盟協議，建置產業實習網絡；同時，建立全校性實習課程績效自評機制。

(四)校友服務

1. 落實校友服務，積極成立全台各縣市校友會與海外校友會。
2. 推展各系系友會建置，建置高師大校友網絡。
3. 辦理全校性畢業生就業流向調查，以確實掌握本校畢業生就業趨勢。

四、發展多元進修班隊

(一)開創境外碩專班招生

1. 赴馬來西亞辦理教育、藝術行政與數學等領域之碩士在職專班，以及教育行政等領域之非學位班課程，以跨大本校招生範疇。
2. 計畫赴泰國等國家辦理教育、藝術行政與數學等領域之碩士在職專班與非學位班隊，輸出本校教育服務產能。

(二)強化碩士在職專班招生

1. 因應台灣碩士在職專班教育市場飽和與招生愈趨不易，辦理該類班隊轉型或行銷之強化。
2. 調整校級與系所級內部運作流程，使教育服務內涵更符合社會之需求與市場之趨勢。

(三)非學位班之市場拓展

1. 強化本校非學位班隊，包括政府部門委託教育訓練案、本校專辦之推廣班隊等。
2. 增設本校第二推廣教育教室與上課據點，拓展非學位班之市場範疇。

五、研究創新與國際交流

(一)擴大科研計畫收入與產學合作效益

1. 建立完整的學術研究、成果發表與完成升等的三合一機制。
2. 積極協助各學院配合國家政策及世界潮流，建立跨領域系統整合應用模式。
3. 強化獎勵學術研究與創新成果的相關機制。
4. 持續加強產、官、學、研界之互動，建立良好合作關係。
5. 推動整合現有研究資源如經費、空間、儀器、設備與人力等，使資源共用。
6. 將產學合作專案納入升等獎勵機制，持續修訂多元升等方案。
7. 持續修訂完善的獎勵措施與制。
8. 加強與南部各縣市政府合作關係外，並建立與各產業公會合作策略聯盟，爭取經濟部法人科專等整合型計畫。
9. 推動學校課程、技術與人才與區域或地方產業結合。
10. 持續與其他大專校院發展校際策略聯盟與創造合作環境。
11. 推動產業進駐學校及成立特色研發中心或實驗室。
12. 完成專利技轉盤點，建構產學媒合平台。

(二)推動國際事務

1. 簽署校級國際學術交流合約，雙聯學制。
2. 接待校級國外來訪貴賓，安排校級出訪行程。
3. 推動國際交流相關專案計畫（教授互訪、學術合作），補助教師出國參加學術研討會。
4. 辦理國外姐妹校短期交流活動及學生海外實習。
5. 規劃境外國際學程及台灣教育中心。
6. 推動本校全英語國際學程、課程。
7. 辦理國外教育展參展招生。
8. 推動國際友善校園。

六、完善整體校園環境

(一)改善既有建築物

將既有建築物使用性不佳之建築物，如研究大樓，予以改建，藉由改建後將區位空間做有效之利用，並且導入相關節能、管理設施，以達到活化區塊，最大化有效使用之多重目標。並提升校園兩性平等、友善校園，逐年改善友善校園工程，運應通用設計觀念，改善無障礙設施(無障礙廁所、電梯、斜坡、停車位、路面指引地磚)、建置友善校園地圖及宣導。

(二)活化閒置空間，健全學校設施

整體規劃校園閒置空間的用途，提供兼具展覽、教學、聯誼休憩、實習商店等多功能空間。依規定辦理公開標租，委外出租創造盈收，引進民間資源，改善校園老舊宿舍與閒置空間的環境，透過委託民間經營提供專業服務，降低人事成本與管銷費用，以符合人事精簡，兼顧經營效率與服務品質，爭取企業投入引進優質特展以吸引民眾參觀，帶動其他場地之收入，以增加閒置空間活化機會與收益。

(三)推動節能減碳專案

1. 優化「電力監控與節能管理」：本校近年來為推動節能減碳工作已增設多項節能環保設施，包含電熱水器改為熱泵、改用 T5 節能燈具、馬達加裝變頻器、設置分離式冷氣建置管理系統及 BEMS(Building Energy Management System)系統等，未來本校將再持續推動節能減碳工作，包括全面汰換 LED 路燈、課務系統控管用電、分離式冷氣加裝溫度控制、發展綠能設施及採用用電儲值 IC 晶片卡設備以實現使用者付費精神等工作。
2. 建立「水資源節能管理系統」：本校未來校內將持續規劃推動中水回收系統配合澆灌系統使用，另新建或整修之建物亦將考量中水系統與沖廁系統之連結。如此可以增加自來水之替代量，進而使水再生循環利用。

七、組織及人力調整

(一)精簡行政單位，調整組織架構

規劃將圖書館與電算中心整併為圖書資訊處，提升資訊功能平台，研發處國際合作組修編為國際事務處，拓展國際學生事務領域及整併師資培育中心與實習就業輔導處，整合師培與實習就業功能。

(二)執行員額評鑑，建置本校各類行政人力配置比例

為配合各單位業務消長，評鑑各單位員額配置，依本校各單位組織架構圖，就本校編制內教師、助教、職員、職工、駐衛警及編制外人員(行政助理)等人員類別，盤點並建置本校人力員額配置架構，核算各單位員額配置比例，落實員額評鑑，有效控管人力運用。

(三)積極規劃教師多元升等制度，提昇多元師資人力

為使本校教師專長具有特色，並積極行銷辦學特色及發展目標，爰推動教師多元升等制度，協助教師適性發展升等，依其需求聘任或引導教師適性及多元專業發展。

一、105 年度校務基金預算編列說明

(一)基金設立宗旨：

為因應 90 年 12 月 21 日修正之「國立大學校院校務基金設置條例」(以下簡稱設置條例)第 10 條但書規定，有關推廣教育等 5 項自籌收入不受預算法、會計法等限制，爰經教育部報奉行政院核定自 93 年度起，國立大學校院校務基金年度預算書區分為「適用預算法編送版(A 版，政府補助及學雜費等收入，不含 5 項自籌收入)」、「不適用預算法編送版(B 版，即 5 項自籌收入)」及「全部版(C 版)」等 3 版。惟實際執行結果，雖可達到設置條例第 10 條但書規定之經費執行彈性，但卻使預算編製及執行更形複雜；且屢遭立法院與審計部質疑未能完整表達校務基金預算及財務報表。經教育部詳加檢討結果，報奉行政院 98 年 7 月 6 日院授主孝三字第 0980004182 號函同意，自 99 年度起予以合併為一個版本，以完整表達學校預(決)算及財務狀況之全貌，並適度簡化預(決)算編製作業之負荷。另因應設置條例於 104 年 2 月 4 日修正通過，明定校務基金來源分為政府循預算程序之撥款及自籌收入二類，爰經教育部函報行政院主計總處 104 年 5 月 12 日主基作字第 1040200370 號函同意將各預算書表有關「政府補助及學雜費等收入」與「5 項自籌收入」，修正為「政府補助收入」及「自籌收入」表達，以符設置條例修正意旨。

(二)預算編列概要：

1. 業務收支及餘絀之預計：

- (1)業務收入 12 億 0,125 萬 9 千元，主要係教學收入、租金及權利金收入、其他業務收入，較上年度預算數 12 億 2,589 萬 6 千元，計減少 2,463 萬 7 千元，約 2.01%，主要係預計學雜費收入及其他補助收入減少所致。
- (2)業務成本與費用 13 億 0,447 萬 5 千元，主要係教學成本、其他業務成本、管理及總務費用、研究發展及訓練費用、其他業務費用，較上年度預算數 13 億 2,944 萬 3 千元，計減

少 2,496 萬 8 千元，約 1.88%，主要係預計持續辦理開源節流措施以減少支出。

- (3) 業務外收入 7,210 萬 8 千元，主要係利息收入、資產使用及權利金收入、受贈收入、賠(補)償收入、違規罰款收入、雜項收入，較上年度預算數 7,250 萬 6 千元，計減少 39 萬 8 千元，約 0.55%，主要係預計利息收入減少所致。
- (4) 業務外費用 6,826 萬 3 千元，主要係雜項費用，較上年度預算數 6,767 萬 7 千元增加 58 萬 6 千元，約 0.87%，主要係預計學生宿舍全面裝置冷氣致電費增加所致。
- (5) 業務總收支相抵後，計獲短絀 9,937 萬 1 千元，較上年度預算數短絀 9,871 萬 8 千元，計增加短絀數 65 萬 3 千元，約 0.66%，主要係預計學雜費收入及其他補助收入減少所致。

2. 餘絀撥補之預計：

- (1) 本年度預計短絀 9,937 萬 1 千元，無以前年度待填補短絀。
- (2) 撥用公積 9,937 萬 1 千元填補短絀。
- (3) 經以上填補後，本年度無待填補短絀。

3. 現金流量之預計：

- (1) 預計業務活動之現金流入 7,103 萬 1 千元，包括：本期短絀 9,937 萬 1 千元、調整非現金項目 1 億 7,040 萬 2 千元，含折舊及折耗 1 億 5,466 萬 3 千元；攤銷 1,613 萬 9 千元；減列其他（遞延收入轉列補助收入及受贈收入）40 萬元。
- (2) 預計投資活動之現金流出 1 億 1,045 萬 7 千元，包括增加固定資產 9,210 萬元，增加無形資產 1,225 萬 7 千元，增加遞延借項 610 萬元。
- (3) 預計融資活動之現金流入 4,082 萬 9 千元，係增加基金 4,082 萬 9 千元。
- (4) 預計本期現金及約當現金淨增 140 萬 3 千元。
- (5) 期初現金及約當現金 14 億 4,720 萬 2 千元。
- (6) 預計期末現金及約當現金 14 億 4,860 萬 5 千元。

4. 固定資產之建設、改良、擴充與其資金來源及其投資計畫之成本與效益分析：

一般建築及設備計畫：本年度預算編列 9,210 萬元，均係一次性項目，其中由營運資金支應 5,127 萬 1 千元，由國庫撥款支應 4,082 萬 9 千元，編列項目如次：

- (1)土地改良物 734 萬 2 千元，預計辦理各棟建築物周邊無障礙設施整修工程。
- (2)房屋及建築 640 萬元，預計辦理燕巢校區寰宇、高斯及科技大樓等整修工程，以提昇校園設施效能、維持教學研究運作及學習品質。
- (3)機械及設備 5,054 萬 4 千元，主要係辦理校園網路基礎建設升級計畫等，以提升校務運作，提高行政效率及提昇教學研究及學習品質。
- (4)交通及運輸設備 705 萬元，主要係辦理二校區道路空間及緊急按鈕監控錄影雲端系統等行政、教學及研究所需設施，以維持校務正常運作，提高行政效率及提昇教學研究及學習品質。
- (5)什項設備 2,076 萬 4 千元，主要係購置圖書等行政、教學及研究所需設施，以維持校務正常運作，提高行政效率及提昇教學研究及學習品質。

二、未來 3 年(105-107 年)可用資金來源、用途及變化預測

自 88 年下半年起，教育部為提昇國立大學校院財務自主能力及財務經營彈性，並加強募集社會資源投入教育，以減輕政府負擔，改以全面實施校務基金預算制度，使資源運用更能發揮具體績效。本校預算經費之編列，以校務發展計畫為綱領，以教育部所訂「不發生財務短絀」為前提，透過校務實施計畫模式，依本校年度預算分配原則分配經費，使資源有效合理分配，並重視「成本效益」，對於年度執行成效，以透過校務行政目標管理系統定期績效考核，提高經營效率。

(一)財務規劃原則

1. 落實零基預算精神

- (1)依據本校近中長程校務發展計畫，採零基預算精神籌編年度預算。其中，各項新興工程計畫及教學專項計畫，由研究發展處依校務發展委員會會議決議核列之計畫優先順序彙編；電腦及資訊設備之設置經費依由圖書資訊館需求調查後彙編；圖書期刊及電子資源設備依圖書館委員會會議決

議由圖書資訊館彙編；其他各項計畫及教學行政基本需求之經費，依各教學行政單位擬訂之校務實施計畫需求，並依行政院頒共同性費用標準編列，由主計室彙整，併各工程及專項計畫之需求經費彙編為年度概算，經提送校務基金管理委員會審議決議後簽陳校長核定，陳報教育部審查經層轉行政院核定後之預算案送請立法院審議。

- (2)本校預算額度核定後之整編，如屬通案刪減者，為配合時效授權由主計室依規定核減編列；如屬授權編列者，依簽奉核准後之優先順序調整核列；至立法院刪減特定項目者，依立法院決議辦理。

2. 推動總體發展目標

以因應近中長程校務發展計畫需求為基礎，並配合年度教育工作之重點，循本校年度預算經費分配原則合理分配資源，提昇資源運用效能，展現本校教學特色、學術研究與服務社會之目標。

(二)財務規劃重點

1. 資金來源

包含來自政府之年度教學研究補助收入及其他補助收入、依學雜費收費標準收取之學雜費收入、來自政府科研補助及各界委辦計畫之建教合作收入、推動多元而優質社會終身學習政策之推廣教育收入、穩健資金管理之財務收入、依資產活化計畫收取之資產使用及權利金收入、募集各界教育資源之受贈收入及其他雜項收入等。

2. 資金用途

- (1)依本校校務行政目標管理實施計畫（MBO）分配經費：

規劃以年度教學研究補助收入、學雜費收入、財務收入、資產使用及權利金收入等資金來源支應，循本校年度預算經費分配原則之分配項目，依序分為：用人費等之優先分配經費、全校專項經費（含學校統籌經費分攤之圖書經費）、各單位基本維持經費、校統籌款及指定教學用途之單位專項經費等。

- (2)辦理補助、委辦、產學合作及推廣教育等計畫執行經費：依核定計畫之預算經費支應，並依本校自籌收入收支管理

規定提撥管理費，支應全校水電費之分攤，及提供相關執行單位彈性運用。

(3) 挹注校務基金統籌運用經費：

規劃以其他收入、各項經費用途及各類計畫結餘款挹注，支應於推動校務行政革新計畫、協助爭取外部計畫所需配合款之相關經費，及加強參與國際學術交流、海外招生及提升國際化等計畫所需之相關經費。

(三) 105 至 107 年財務收支預測

1. **學雜費收入(含學雜費減免，教學研究及訓輔成本、管理及總務費用、學生公費及獎勵金)：**依 105 學年度預計總量管制學生人數為計算基礎，並參據本校過去 5 年(100 年至 104 年)因少子女化因素而產生報到人數有自然微減之趨勢，及循本校學雜費收費標準，學雜費收入按 1.5%-2.5%之負成長率估列，並保守估算教學研究及訓輔成本、管理及總務費用，惟學生公費及獎勵金係參據以前年度協助弱勢學生就學輔助之需求，尚以 2%-6%之成長率估列。
2. **建教合作收入(建教合作成本)：**積極爭取提供外界提供訓練、研究及設計等產學合作服務，提昇研究風氣並拓展與產業界服務推廣層面之策略，以逐年成長估算並預期計畫經費平均結餘 2%-4%。惟截至 104 年度止，本校辦理委辦及產學合作計畫績效並不顯著，爰此，106 年度係參據 104 年度決算數，以微幅成長預估。
3. **推廣教育收入(推廣教育成本)：**積極辦理推廣教育及研習、訓練等班次並結合社區服務，以維持現有規模並努力追求成長為原則估算，並預期維持穩定現狀及計畫經費尚可結餘 10%-25%以充裕校務基金。
4. **學校教學研究補助收入(教學研究及訓輔成本、管理及總務費用、學生公費及獎勵金)：**為教育部年度基本需求補助經費，基於政府財政困難，及教育資源經費有限及配置問題，以不增加估列為原則。
5. **其他補助收入(教學研究及訓輔成本)：**主要係教育部、科技部及經濟部等政府機關專案補助款，由於近幾年我國經濟成長趨緩，公共建設、社會福利等支出大幅增加，而稅收並未

相對成長，惟本校以具有培育師資之專業與優勢，並積極爭取協助中央政策之執行，預估未來幾年仍得以平均成長3%-7%之水準估列，預期計畫經費可結餘2%-5%以增裕校務基金。

6. **其他業務收入(其他業務費用)**：包含權利金收入、招生考試簡章及報名費等收入，辦理研究及設計計畫之研發成果技術移轉授權所需支出，及招生業務之相關支出，預計本項經費可結餘10%-20%以充裕校務基金。
7. **財務收入(雜項費用)**：本校財務收入主要來自定期存款之利息收入，因應未來幾年重大工程經費之現金支出，及中央銀行因國內經濟景氣低迷之低利政策，預計定期存款之利息收入將逐年減列。
8. **資產使用及權利金收入(雜項費用)**：主要係學生宿舍費收入、停車場及活動中心等場地出借收入，收費標準以參考物價水準之漲幅、設備之更新成本為估算之依據，其中活動中心禮堂改建為演藝廳後，預計自106年起，得以大幅增加場地租金收入。
9. **受贈收入(雜項費用)**：因學雜費收入及教育部補助日趨減少，注重開源節流、善用現有資源、廣籌財源吸收社會資源、加強校友與母校之互動、積極開發募款工作，經參據過去年度之實際收入數，預估未來募款收入得以呈現10%-20%之穩定成長。
10. **其他業務外收入(其他業務外費用)**：主要係影印工本費、圖書館影印檢所費收入及資源回收等收入，參據過去年度之實際收入情形，預計增加資源回收等收入，故以微幅成長估列。

(四) 105 至107 年可用資金變化情形

表1：105至107年可用資金變化情形

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)	1,447,202	1,448,605	1,434,216
加：當期經常門現金收入情形 (B)	1,273,367	1,276,904	1,277,199
減：當期經常門現金支出情形 (C)	1,201,936	1,224,746	1,223,093
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	40,829	57,662	56,777
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E) (*1)	110,457	124,209	190,314
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)	-	-	-
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)	-400	-	-
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	1,448,605	1,434,216	1,354,785
加：期末短期可變現資產 (L)	10,472	16,835	16,775
減：期末短期須償還負債 (M)	192,305	214,113	172,974
期末可用資金預測 (N=K+L-M)	1,266,772	1,236,938	1,198,986
其他重要財務資訊			
和平校區研究大樓改建工程			
期末已核定尚未編列之營建工程預算	175,000	163,000	30,000
政府補助	90,000	78,000	0
由學校已提撥之準備金支應(註3)	0	0	0

由學校可用資金支應	85,000			85,000			30,000		
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	X1 年餘 額	X2 年餘 額	X3 年餘 額	
債務項目(*4)									
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。									
註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。									
註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。									
註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。									
註5：流動金融資產係指預期於1年內變現之金融資產。									
註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。									
註7：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。									
註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。									
註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。									
註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。									
註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，係在衡量特定時點學校可運用之現金。									
註12：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。									
註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本部核定，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。									
註14：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。									
★填表說明									

1：本表第 1 年預計數原則應與預算相符，另 105 年度期初現金倘以 104 年決算填列，以前年度固定資產保留數，應於當期動產、不動產及其他資產現金支出情形欄位(E)表達。
2：其他影響當期現金調整增(減)數，包括：減少短期代墊款、減少長期應收款、貸墊款及準備金、減少固定資產及遞耗資產、減少無形資產、遞延借項及其他資產、增加短期貸墊款、增加長期應收款、貸墊款及準備金、增加短期債務、流動金融負債及其他負債、減少短期債務、流動金融負債及其他負債與匯率變動影響數等。
3：營建工程倘財源預計由受贈款等支應，其中屬尚未募得資金部分，仍應於可用資金支應部分表達。
4：請查填債務名稱，倘有 2 項目以上，請自行增列。
5：有「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 10 條，以自籌收入規劃辦理第 8 條第 1 項第 6 款新興工程之情事者，請自行斟酌增加可用資金變化情形之期間。

表 2：105 年至 107 年可用資金變化情形-工作底稿

項目	單位：千元		
	105 年 預計數	106 年 預計數	107 年 預計數
期初現金 (A)	1, 447, 202	1, 448, 605	1, 434, 216
加：當期經常門現金收入情形 (B)	1, 273, 367	1, 276, 904	1, 277, 199
當期業務總收入	1, 273, 367	1, 276, 904	1, 277, 199
業務收入	1, 201, 259	1, 198, 283	1, 198, 891
學雜費收入	335, 448	327, 574	322, 445
學雜費減免(-)	-14, 845	-15, 160	-14, 270
建教合作收入	169, 905	170, 303	173, 489
推廣教育收入	31, 449	31, 469	32, 959
學校教學研究補助收入	618, 159	618, 159	617, 586
其他補助收入	54, 135	59, 920	60, 937
其他(凡不屬以上之業務收入)	7, 008	6, 018	5, 745
業務外收入	72, 108	78, 621	78, 308
財務收入	12, 789	12, 100	9, 450
資產使用及權利金收入	52, 091	58, 283	59, 508
受贈收入	4, 392	5, 148	5, 414
其他(凡不屬以上之業務外收入)	2, 836	3, 090	3, 936

當期不產生現金流入之收入(-)	0	0	0
當期應收預收項目調整增(減)數	0	0	0
應收款項淨減(淨增-)	0	0	0
預收款項淨增(淨減-)	0	0	0
減：當期經常門現金支出情形(C)	1,201,936	1,224,746	1,223,093
當期業務總支出	1,372,738	1,383,188	1,381,532
業務成本與費用	1,304,475	1,314,807	1,311,885
教學研究及訓輔成本	907,081	906,611	905,871
建教合作成本	162,570	167,857	167,730
推廣教育成本	27,586	28,856	29,444
學生公費及獎勵金	28,199	31,278	31,241
管理費用及總務費用	173,415	175,463	173,117
其他(凡不屬以上之業務成本與費用)	5,624	4,742	4,482
業務外費用	68,263	68,381	69,647
財務費用	0	0	0
其他業務外費用	68,263	68,381	69,647
當期不產生現金流出之支出(-)	-170,802	-158,442	-158,439
當期應付預付項目調整增(減)數	0	0	0
應付款項淨減(淨增-)	0	0	0
預付款項淨增(淨減-)	0	0	0
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	40,829	57,662	56,777
教育部補助	40,829	57,662	56,777
其他政府機關補助	0	0	0
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)(*1)	110,457	124,209	190,314
動產	78,358	83,705	65,614
機械及設備	50,544	44,666	38,865
交通及運輸設備	7,050	9,805	5,820

雜項設備	20,764	29,234	20,929
租賃資產	0	0	0
購建中固定資產	0	0	0
不動產	13,742	26,420	100,035
土地	0	0	0
土地改良物	7,342	2,000	2,435
房屋及建築	6,400	12,420	97,600
購建中固定資產	0	12,000	0
遞耗資產	0	0	0
無形資產	12,257	14,084	14,665
遞延借項	6,100	0	10,000
其他資產	0	0	0
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	0	0	0
減少流動金融資產	0	0	0
增加流動金融資產	0	0	0
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)	0	0	0
減少長期投資	0	0	0
增加長期投資	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)	0	0	0
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)	0	0	0
減少短期貸墊款	0	0	0
減少長期應收款、貸墊款及準備金	0	0	0
減少固定資產及遞耗資產	0	0	0
減少無形資產、遞延借項及其他資產	0	0	0
增加短期貸墊款	0	0	0
增加長期應收款、貸墊款及準備金	0	0	0

增加其他資產		0	0	0		
增加短期債務、流動金融負債及其他負債		0	0	0		
減少短期債務、流動金融負債及其他負債		0	0	0		
匯率變動影響數		0	0	0		
其他(凡不屬以上項目)		-400	0	0		
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)		1,448,605	1,434,216	1,354,785		
加：期末短期可變現資產 (L)		10,472	16,835	16,775		
期末流動金融資產		0	0	0		
期末應收款項		10,472	16,835	16,775		
期末短期代墊款		0	0	0		
減：期末短期須償還負債 (M)		192,305	214,113	172,974		
期末流動負債		179,413	207,431	167,133		
減：期末預收收入屬指定經常門支出捐贈款已提撥準備金之部		11,387	12,544	10,608		
期末存入保證金		17,822	18,849	16,373		
期末應付保管款		58	274	53		
期末暫收及待結轉帳項		6,399	103	23		
減：期末暫收及待結轉帳項屬指定動產、不動產及其他資產之捐贈款已提撥準備金之部		0	0	0		
期末可用資金預測 (N=K+L-M)		1,266,772	1,236,938	1,198,586		
其他重要財務資訊	和平校區研究大樓改建工程					
期末已核定尚未編列之營建工程預算		175,000	163,000	30,000		
政府補助		90,000	78,000	0		
由學校已提撥之準備金支應(註3)		0	0	0		
由學校可用資金支應		85,000	85,000	30,000		
外借資金		0	0	0		
項目(各工程合計數)	工程總經費	以前年度已編列預算數	105年度預算數	106年度預計數	107年度預計數	以後年度預計數

政府補助	90,000			12,000	78,000			
學校已提撥之準備金支應								
學校可用資金支應	90,000		5,000		55,000	30,000		
外借資金								
小計	180,000	0	5,000	12,000	133,000	30,000		
和平校區研究大樓改建工程								
政府補助	90,000			12,000	78,000			
學校已提撥之準備金支應								
學校可用資金支應	90,000		5,000		55,000	30,000		
外借資金								
小計	180,000	0	5,000	12,000	133,000	30,000		
XXXX 工程〈以下空白〉								
政府補助								
學校已提撥之準備金支應								
學校可用資金支應								
外借資金								
小計	0	0	0	0	0	0	0	0
XXXX 工程(如有多項工程，請自行增列)								
政府補助								
學校已提撥之準備金支應								
學校可用資金支應								
外借資金								
小計	0	0	0	0	0	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	X1 年餘額	X2 年餘額	X3 年餘額
債務項目(*4)								
★填表說明								

1：本表第 1 年預計數原則應與預算相符，另 105 年度期初現金倘以 104 年決算填列，以前年度固定資產保留數，應於當期動產、不動產及其他資產現金支出情形欄位(E)表達。
2：其他影響當期現金調整增(減)數，包括：減少短期代墊款、減少長期應收款、貸墊款及準備金、減少固定資產及遞耗資產、減少無形資產、遞延借項及其他資產、增加短期貸墊款、增加長期應收款、貸墊款及準備金、增加短期債務、流動金融負債及其他負債、減少短期債務、流動金融負債及其他負債與匯率變動影響數等。
3：營建工程倘財源預計由受贈款等支應，其中屬尚未募得資金部分，仍應於可用資金支應部分表達。
4：請查填債務名稱，倘有 2 項目以上，請自行增列。
5：有「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 10 條，以自籌收入規劃辦理第 8 條第 1 項第 6 款新興工程之情事者，請自行斟酌增加可用資金變化情形之期間。
6：學校規劃新興工程等重大計畫時，除可用資金外，應將其他重要財務資訊納入評估。

三、投資規劃

(一)投資之法源依據：

國立大學校院校務基金設置條例第十條規定

投資項目	投資限制
1. 存放公民營金融機構	無
2. 購買公債、國庫券或其他短期票券	無
3. 投資於與校務發展或研究相關之公司及企業，除以研究成果或技術作價無償取得股權者外，得以自籌收入作為投資資金來源	1. 不得以學雜費收入及其他自籌收入具有特定用途者為投資資金來源。 2. 投資額度上限，由教育部定之。
4. 其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資	投資額度上限，由教育部定之。

(二)現金存款情形

1. 最近幾年國內經濟走緩，國際經濟疲軟，導致存款利率不斷調降，各銀行均採大額存款利率，利率極低，僅郵局尚可接受一般存款利率，故本校投資計劃皆採存放於高師大郵局。
2. 基於資金安全性、穩健性，及大額存款利率過低，本校無現金存放於民營銀行之財務規劃。
3. 本校 105 年度預估的定期存款額度約 11 億元-12 億元之間。105 年度到期約 6 億元，106 年度到期約 0.4 億元，107 年度到期約 2 億元，108 年度到期約 4 億元。

(三)105 年成立投資管理小組

1. 為確保校務基金永續經營，提升對校務發展之效益，國立大學校院校務基金設置條例定明國立大學校院應組成投資管理小組，辦理年度投資規劃。
2. 本校於 105 年 4 月 11 日經校務基金管理委員會 104 學年第 2 學期第 1 次會議通過「國立高雄師範大學投資管理小組設置要點」，並成立「投資管理小組」。
3. 投資管理小組 105 年度第 1 次會議已於 4 月 26 日舉行，會議重點如下：
 - (1) 依照資金流動，規劃長短不一的定期存款投資計畫，循本校行政程序簽請校長核示後辦理。
 - (2) 擬於定期存款金額中提撥 1 億元資金，作為可用投資資金額度，提送校務基金管理委員會審議。
 - (3) 針對資金管理，將透過多元投資配置分散風險，並進行預期效益風險評估的財務投資運作，以期提高學校資金運用效益。

伍、風險評估

綜合以上所陳述之教育目標、年度工作重點與財務預測等內容，推估整體校務運作之風險如下：

一、教學事務

自民國 85 年教育政策大幅鬆綁，大學進入擴張階段，至今全國已有 158 所大學。教育部長吳思華多次在公開場合表示，台灣大專的「合理數量」應為 100 所。104 學年度有 35 校因註冊率偏低，被列入預警。

民國 87 年虎年出生人數首度跌破 30 萬人，較 86 年下降 5 萬人，89 年龍年雖略有回升，但民國 90 年後，台灣少子女化趨勢漸趨明顯，出生人數逐年下降。因此，教育部預估自民國 109 學年後(91 年出生)，大專校院新生人數也會隨之不斷下降。依據教育部公告的「大專招生總量調控」，102 學年度大專招生學士名額為 30 萬 1820 人，112 學年度大專招生學士名額為 18 萬 2000 人，下滑幅度近 4 成。參見下表 3

表 3：大專招生總量調控(至 112 年目標)

大專招生總量調控 (至112年目標)

學年度	102		112	
	招生名額	百分比	招生名額	百分比
學士	301,820	83.07%	182,000	78%
碩士	53,834	14.82%	46,000	20%
博士	7,670	2.11%	4,800	2%
合計	363,324	100%	232,800	100%

資料來源：教育部 中央社陳至中製圖

睽諸上述兩大因素，自 105 學年起生源減少趨勢銳不可檔，各大學必須高度關注此一局勢，提出相關對策，已是刻不容緩。

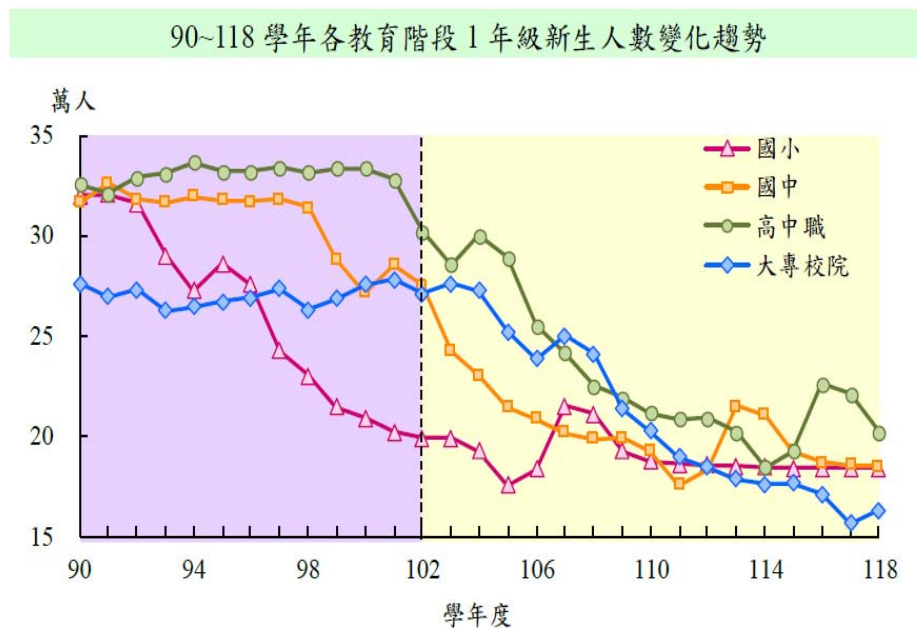
影響學校財務是否穩健的因素固然多端，但其一切根源則在學生入學人數。因此，健全學校財務最重要而有效的策略，莫過於強化招生工作與提升新生註冊率。

此外，對於大一新生的問卷調查研究，大略得知：學生視「未來就業競爭力」為就讀之首要考量，其次依序則是「學校聲望」、「學校周邊環境」、「學校師資」、「學校設備」、「考試分數落點」。因此，學校必須了解學生選讀學校與各學系的原因，在擬定招生策略時，不得不重視學生對學校教學資源軟硬體的滿意度及其未來就業的競爭力問題。

檢視本校近五年大學部新生註冊率，均在 94.05 至 95.84% 之間，顯示本校過去辦學之績效卓越，深得家長、學生之認同。但面對民國 99 年人口出生數僅 16 萬 6886 人，升大學人口數恐不及 15 萬人的嚴峻情勢，本校仍應往增強學生就業競爭力、吸引優質學生、強化師資、更新設備等方面，奮力邁進，不斷提升。

(一) 少子女化對高等教育的衝擊

近年高等教育機構已出現了招生的危機，令人憂心的是此危機並非短期的現象，將會逐年加劇。據教育部統計處103~118學年度各教育階段學生人數變化趨勢推估結果(如圖4)，受出生率降低影響大專校院1年級學生數於105學年(虎年出生)將驟減至25.2萬人，較102學年減少1.9萬人(-7.0%)；少子女化效應之影響在105至111學年期間最為明顯，自111學年起大專校院1年級新生開始降至20.0萬人以下。推計118學年大專校院1年級學生數為16.3萬人，較102學年減少10.8萬人或39.9%。少子女化時代已是勢之所趨，嚴重衝擊台灣原已飽和的高等教育。目前大學招生不僅面臨國內就讀人口逐年銳減的威脅，亦得面對國外學校來台招生與台灣學生選擇出國或前往中國大陸就讀的衝擊。因此，如何在這種內外夾擊的招生困境，建立一套有效可行的招生策略，吸引更多及優質的學生就讀，已成為高等教育機構不可迴避的重要課題。



說明：虛線右側(103年起)為推估數；大專校院採中推估。

(資料來源：教育部統計處)

圖 4：90-118 學年各教育階段 1 年級新生人數變化趨勢

(二)研究所招生困境

1. 教育部總量管控

近年來國內出生人口持續下降，對高教生源之影響預期將自 105 學年起明顯出現，為因應學齡人口減少，教育部針對大專校院招生名額總量已逐年管控縮減，依教育部招生總量調控目標，以 112 年(2023 年)為規劃點，參考國家發展委員會推估 110 至 114 年之 18 歲入學人口之 8 成 5 計算，112 學年度大專校院學士招生數推估為 18 萬 2,000 人。為維持我國中高階人力需求，碩士招生目標為 4 萬 6,000 人，博士招生目標為 4,800 人，三級學生招生數合計約為 23 萬 2,800 人(如下表 4)。未來勢必會衝擊到本校研究生招生人數，本校博士班招生人數 105 學年核定減少 8%，104 學年原核定招生 89 人，105 學年核定招生 81 人。

表 4：大專校院招生名額總量調控

學年度	102		112	
	招生名額	百分比	招生名額	百分比
學士	301,820	83.07%	182,000	78%
碩士	53,834	14.82%	46,000	20%
博士	7,670	2.11%	4,800	2%
合計	363,324	100%	232,800	100%

備註：學士班包含日間及進修學制學士班別(不含在職專班)、碩士班不含在職專班。

2. 本校近三年報名人數、新生註冊率及缺額統計

(1) 碩士班統計資料：

本校碩士班 100-104 學年度相關統計資料如下表 5

表 5：100-104 學年度本校碩士班報名人數、新生註冊率及缺額流計表

學年度	核定名額	甄試入學			考試入學			註冊人數	註冊率 (註冊/核定)	缺額
		報考人數	錄取人數	錄取率 (錄取/報考)	報考人數	錄取人數	錄取率 (錄取/報考)			

100	532	532	127	23.87%	2082	408	19.59%	499	93.80%	33
101	523	580	130	22.41%	1564	387	24.74%	486	92.92%	37
102	521	461	134	29.07%	1230	383	31.14%	446	85.60%	75
103	521	492	176	35.77%	1022	353	34.54%	456	87.52%	65
104	521	592	199	33.61%	1158	323	27.89%	471	90.40%	50

依教育部統計處數據，103 學年度一般大學之碩士班平均新生註冊率為 82.85%，其中公立大學平均 88.13%，私立大學平均 72.8%。本校 103 學年碩士班新生註冊率雖高於全國大學平均，惟仍較全國公立大學平均略低。碩士班甄試報名人數近年逐步增加，惟因招生名額亦每年增加不少，甄試錄取率仍約在 30%。入學考試雖報名人數有小幅波動，但近年亦維持在 30% 左右，且有下降趨勢。相較其他國立大學整體錄取率約 20% 左右，可見本校仍有招生的進步空間。

(2) 博士班統計資料：

本校博士班 100-104 學年度相關統計資料如下表 6

表 6：100-104 學年度本校博士班報名人數、新生註冊率及缺額流計表

學年度	核定名額	甄試入學			考試入學			註冊人數	註冊率 (註冊/核定)	缺額
		報考人數	錄取人數	錄取率 (錄取/報考)	報考人數	錄取人數	錄取率 (錄取/報考)			
100	90	無			211	81	38.38%	79	87.78%	11
101	89	無			230	84	36.52%	83	93.26%	6
102	89	無			224	85	37.50%	85	95.50%	5
103	89	無			324	84	25.93%	81	91.01%	8
104	89	1	1	100%	248	80	32.26%	79	88.76%	10

依教育部統計處數據，103 學年度一般大學之博士班平均新生註冊率為 68.06%，其中公立大學平均 65.47%，私立大學平均 78.37%，與全國大學博士班新生註冊率相比，本校博士班招生情形稍佳，但就校內自我評比，有逐年下降趨勢。博士班入學考試近年來錄取率約在 25%~37%之間波動，為增加取才管道，自 104 學年度起，新增甄試入學管道。

3. 研究所招生困境後續效應：

報名人數下降，後續連帶影響新生素質及新生註冊率，並直接影響本校學雜費收入。統計 104 年度較 101 年度學雜費減幅近一成，105 年度預計減少 600 萬元。在學校經費收入日益縮減下，如何永續經營成為嚴峻的挑戰！

二、學生事務輔導

(一) 宿舍場地設備管理收支

1. 風險分析

- (1) 宿舍費屬於自給自足收支項目。
- (2) 102 年度起，宿舍費調漲 5%。
- (3) 102 年度-104 年度，每年宿舍費收入新台幣約 4,300 萬，其中 1,050 萬繳回校務基金(歸還燕窩宿舍興建款)，實際年收入約 3,250 萬元，用來支付本校 9 棟宿舍年維護所需，收支相抵，勉可支應，無結餘。
- (4) 105 年由於宿舍多已老舊，維護費增加、物價上揚、舍務員及清潔工薪資上漲、向校務基金借款全面安裝冷氣等因素，宿舍費支用方面，估計概約不足新台幣 500 萬元。

2. 因應措施

- (1) 105 年起，宿舍全面安裝冷氣，宿舍費年可增加新台幣約 250 萬元。
- (2) 預計自 105 年 9 月 1 日起，全面調漲宿舍住宿費，調幅為 10%，完成調漲作業後，未來三年(105-107 年)宿舍費每年可增加新台幣約 400 萬元，扣除其中仍應歸還之燕窩宿舍興建款新台幣約 100 萬，實際增加新台幣約 300 萬元。

- (3)綜上，每年應可增加新台幣約 550 萬元，用來支付 9 棟宿舍年維護所需，收支相抵，尚可結餘新台幣約 50 萬元。

(二)活動中心場地設備管理收支

1. 風險分析

- (1)活動中心的收入為場地出借收入，活動中心經營為自籌收入收支管理。
- (2)活動中心內設有「影印資訊部」(頂好)及「簡餐冷熱飲部」(Subway)為本校公開招標委外經營，租金收入直接歸繳校庫，非屬活動中心自籌管理的部份。
- (3)活動中心場地設備管理收入：分為場地費、空調燈光費、代收工作費等三部份。
- (4)活動中心場地設備管理支出：
- (4)-1 場地費收入支應：需扣除 15%行政管理費提撥校務基金，剩餘部份才可用於與活動中心經營相關的業務支出及維護修繕費用。
- (4)-2 空調燈光費支應：全數繳交學校支付水電費。
- (4)-3 代收工作費支應：需先扣除 15%提撥校務基金，餘用於支付人事費(如：假日借用場地值班工作費及平日協助活動中心場地清潔維護及晚間值班的工讀生費用)。收支相抵，勉可支應，無結餘。
- (5)活動中心場地設備管理近 3 年收入：

	104 年	103 年	102 年
場地費	30 萬 9,320 元	27 萬 9,430 元	35 萬 2,772 元
空調燈光費	21 萬 3,450 元	22 萬 2,730 元	23 萬 3,310 元
代收工作費	21 萬 1,500 元	19 萬 5,200 元	23 萬 6,700 元
合 計	73 萬 4,270 元	69 萬 7,360 元	82 萬 2,782 元

- (6)活動中心場地設備管理近 3 年支出：

	104 年	103 年	102 年
業務費	3 萬 5,973 元	2 萬 1,600 元	8,650 元
服務費用- 修繕維護保養	22 萬 2,911 元	18 萬 5,586 元	21 萬 0,233 元
設備費	-	3 萬 0,004 元	4 萬 9,291 元

人事費	4 萬 3,860 元	6 萬 7,964 元	4 萬 3,410 元
工讀費	13 萬 4,440 元	10 萬 5,568 元	7 萬 6,045 元
水電費	21 萬 3,450 元	22 萬 2,730 元	23 萬 3,310 元
提撥校務基金	8 萬 3,636 元	6 萬 3,909 元	20 萬 1,843 元
總計	73 萬 4,270 元	69 萬 7,360 元	82 萬 2,782 元

- (7)活動中心建物多處雨天漏水也經過多次修繕花費不貲，加上管線老舊及冷氣空調設備的維護費均逐年增加，每年修繕維護費約 50 萬元，除了由場地費收入支應外，多是由校舍維修專款支應。
- (8)活動中心五樓空中花園坍塌，學校刻向教育部爭取經費，又因五樓地坪多處皸裂，造成下方演藝廳及其他辦公空間漏水，都在本次專案規劃中，如能完整修繕，對活動中心整體建物改善有莫大助益。惟，倘實際進行整修，期間地坪翻修的吵雜巨響，勢必場地無法外借，又將有一段收入空窗期。

2. 因應措施

活動中心於今年（105 年）禮堂整修改建為演藝廳，花費約 4 千萬。整修後場地設備新穎，詢問度頗高，預估場地出借收入增加，年收入將以 100 萬元為目標，期能自己支應平日場地修護。

三、發展多元進修班隊

(一)開創境外碩專班招生的實質利益猶未可知

本校赴境外招生起步較慢，然現今國際教育市場競爭者眾，光論台灣其他大專校院，已有將近廿家友校已先至前述國家辦理招生。此外，境外開班之被服務者(顧客)行為與台灣國內有異，包含學制、文化、語言等皆具本質上之差異。目前本校辦理境外教育事業是否具有實質利益，其風險尚有待進一步沙盤推演與釐清。

(二)碩士專班轉型成功與否

遭逢經濟不景氣與我國較鬆綁已逾十年，國內碩士專班不論在校際與系所等級而言皆競爭者眾。光光與本校相鄰之南、高、屏地區，競爭學校即超過十家。因此本校碩專班之行銷強化與轉型實屬必要。然正基於競爭激烈與大環境惡化，前述強化與轉型是否奏效，尚有待觀察。尤其轉型，需要校內與系所端法規之鬆綁與內部作業之配合。本校與系所內部欲作有效之相對應調整，亦需投入額外精力與資源。

(三)非學位班之市場拓展

本校非學位班相當比例來自政府委辦，近年來比例益有漸增之趨勢。然受限於財政困難，政府委辦班隊經費亦逐年趨緊，本校辦班之營收與邊際效益遂逐年降低。因此本校需更加開源與節流，並提升非政府委託班隊之比例。

四、研究創新與國際交流

(一)擴大科研計畫收入與擴大產學合作效益

1. 少子化及研究所招生問題

學校的學術研究計畫或產學合作計畫案，多由教授擔任其計畫主持人，而主要的研究人力為大學生、碩士生、博士生或博士後研究人員等研究助理共同研發，而近年來高等教育機構共同面臨少子女化問題造成低註冊率的衝擊及教育部總量管控使得研究所面臨招生困境，上述兩大因素，使得當教師從事學術研究計畫或產學合作計畫案，將會面臨從事研究人力不足與高素質人才不足等困境，進而影響教師參與學術研究或產學合作計畫之意願，而降低整體研究績效。

2. 本校近三年學術研究計畫及產學合作案統計

(1)近三年學術研究計畫案的總件數及總金額沒有顯著的變化

本校近三年學術研究計畫案統計表如下表 7，補助的機構主要來自於科技部其次為教育部，102 學年度獲補助的件數為 121 件，總金額約為 1 億 6,362 萬 3,000 元；103 學年度獲補助的件數為 100 件，總金額約為 1 億 4,832 萬 9,035 元；104 學年度獲補助的件數為 105 件，總金額約為 1 億 5,116 萬 8,984 元。整體而言，近三年學術研究計畫案的總件數及

總金額沒有顯著的變化，但是因應 105 學年起少子化及研究所招生等問題，如何持續提升研究績效及學術研究風氣，將是重要的挑戰。

表 7：102-104 學年度學術研究計畫案統計表

單位：千元

年度	學術研究計畫案										總計	
	教育部		科技部		勞委會		農委會		(政府)其他			
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
102	19	68,092	82	85,271	1	600	2	1,690	17	7,970	121	163,623
103	23	68,227	66	71,049	1	235	0	0	10	8,818	100	148,329
104	30	83,859	68	56,512	2	8,517	0	0	5	2,281	105	151,169

(2) 近三年產學合作案的總件數及總金額有逐年下降趨勢

本校近三年產學合作案統計表如下表 8，合作的機構主要來自於私人企業其次為政府單位，102 學年度合作案的件數為 58 件，總金額約為 3,537 萬 4,000 元；103 學年度合作案的件數為 61 件，總金額約為 4,799 萬 6,173 元；104 學年度合作案的件數為 53 件，總金額約為 2,801 萬 7,152 元。整體而言，近三年產學合作案的總件數及總金額只有 104 年稍有下降趨勢，面臨 105 學年起少子化及研究所招生等問題時，將會衝擊本校產學合作案的收入，因此，如何提升教師從事產學合作之意願，將學術研究成果商品化或事業化，並創造學術研發實質效益，是當務之急。

表 8：102-104 學年度產學合作案統計表

單位：千元

年度	產學合作案												總計	
	政府單位								私人企業		其他單位 (大專校院、非營利機構等)			
	科技部		經濟部		農委會		其他政府單位							
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
102	0	0	5	1,034	13	7,254	7	11,905	26	11,379	7	3,802	58	35,374
103	0	0	8	2,117	6	8,088	16	11,598	27	9,792	4	16,401	61	47,996

104	1	557	1	72	9	5,977	12	7,940	26	9,411	4	4,060	53	28,017
-----	---	-----	---	----	---	-------	----	-------	----	-------	---	-------	----	--------

(二)推動國際事務

本校交換生以大陸生為大宗。104 學年度上學期交換生為 84 人，其中自費生 39 人，總收入 947,710 元。104 學年度下學期交換生為 86 人，自費生 47 人，總收入 1,418,800 元。104 學年度上學期自費生人數占總人數的 46%，下學期為 50%，較上學期略有成長。

105 學年度交換生自費生調整收費標準，原按交換生所修學分數多寡，核實以學分費計算，每位自費交換生學分費從數千元到數萬元不等，105 學年度開始，將比照外籍學位生最低收費標準收費，現行標準是每學期 4 萬 5,700 元，招收人數是否因此受到影響，有待觀察。

五、完善整體校園環境

～兩校區經營成本負擔逐年攀升

本校和平校區及燕巢校區共計佔地 64.1543 公頃，校地幅緣遼闊，近十幾年來為了燕巢校區教學與行政空間之完備，投注大量資金以興建燕巢校區的基礎建設，96 年完成燕巢校區宿舍興建，98 年完成燕巢校區生科館興建，99 年完成生物教學大樓之興建，101 年完成圖資大樓興建，截至目前為止，燕巢校區建設已大致底定，校務運作順暢，惟和平校區與燕巢校區兩校區同時運作下，校務營運成本增加，在收入無法同幅增加的情況下，財務經營備受考驗。

為使兩校區教學連結及行政運作順暢，所衍生之成本逐年增加，如每年交通車費用均編列 500 多萬之預算因應，各處室行政人力配置及相關教學設備如：圖書、體育設施等兩校區均須配置以完整服務師生，雖各單位積極藉由管理制度之設計，如以人員輪班或兩校區設備借調之方式克服，惟所投注之沉默成本仍間接影響整體財務體質。

和平校區建校至今 49 年，校區內建築多為 20-30 年之老建築，老舊建築其無障礙設備，消防及公共安全設備均須配合政府相關法令逐年改善，維修成本逐年增加，惟受限於年度收入無法提升，校舍維修費近幾年均維持 1,200~1,300 萬間，因應老舊建築整修及新建築使用維護費等支出，漸有預算不足支應情況產生。

配合政府節能省碳之政策規定 105 年全年用電須較 104 年度節省 1%。本校位處高雄，氣候炎熱且校區廣大，101 年興建圖資大樓，建築使用空間增加，用電量自然攀升，為此本校於 101 年底投資 6,000 萬元(含 1,500 萬元能源局補助款)改善各教學及行政空間省電相關設備，初步評估，近三年用電量逐年降低(如下圖 5)。惟為建置良好學習空間，學生宿舍於 104 年底全面安裝冷氣，預估 105 年用電量增加，研究大樓改建後新增樓地板面積亦將帶動用電量上升，未來應繼續落實省電政策，及持續推動節能減碳工作，以面臨電價可能調漲所帶來的成本支出。

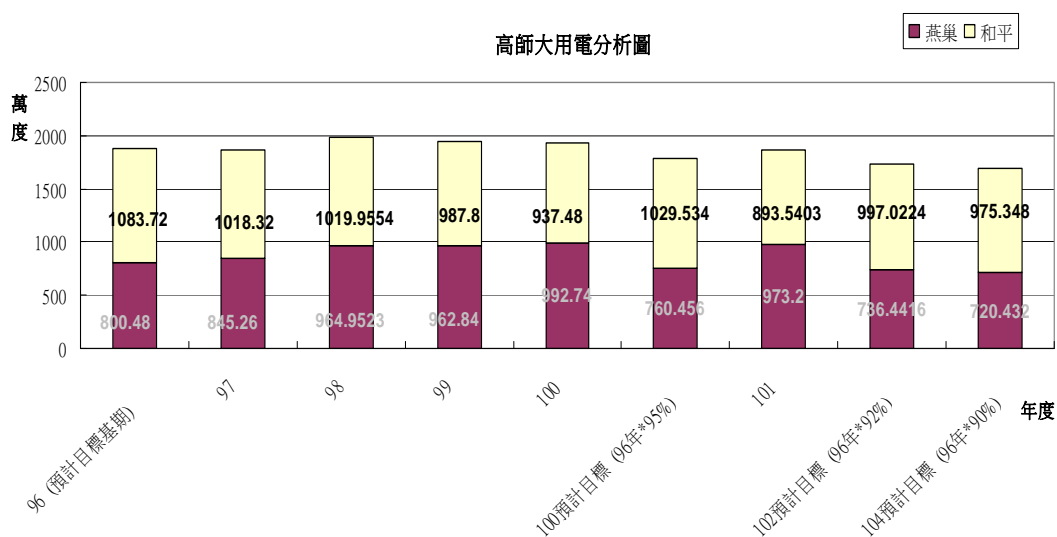


圖 5：本校用電分析圖

六、組織及人力調整

(一)行政組織再造精簡行政單位調整組織架構

1. **組織面**：組織整併之單位是否能排除本位主義，重塑新單位團隊凝聚之氛圍。
2. **人力面**：組織整併之單位人員配置是否合理，各職務是否適才適所適任。
3. **空間面**：組織整併之單位空間運用是否合理規劃，提供校務發展及員工更為便捷之服務。

(二)執行員額評鑑建置本校各類行政人力配置比例

1. **用才**：本校各類行政人力之選才是否公正、公開、公平甄選優秀適當人選，提昇人力素質，活化組織人力資源管理。
2. **留才**：本校是否訂定激勵員工相關措施，避免人員異動頻繁，影響組織穩定。
3. **育才**：本校是否訂定各項增進員工知能相關配套，提昇員工行政效能，增進組織競爭力。
4. **考核**：本校是否訂定考核評鑑員工相關機制，獎優汰劣，落實績效管理。

(三)積極規劃教師多元升等制度，提昇多元師資人力

1. 建構規劃教師多元升等途徑指標乃為首要課題

傳統以學術研究型升等者，須具有獨立研究之能力，提出相當論文水準之專門著作。如何將升等制度配合課程分流思維進行改革，區分教師專長，不僅為建構規劃教師多元升等指標面臨之首要課題，且影響聘任本校教師專業領域人力素質。

2. 推動多元升等具體目標之擬訂，將影響學校發展成效

結合本校發展定位，是否能落實校務多元發展目標，藉由推動多元升等制度與現行教師升等制度相互運用，提供教師依其專長發展有多元升等管道，以精進本校教師人力素質、確保教師教學品質及學生學習成效。

3. 建置完善多元升等途徑審查機制之挑戰

各類型升等途徑申請資格，均須符合教育人員任用條例及本校教師聘任暨升等審查辦法相關規定，因此是否能依不同教師職能訂定審查標準，研訂各新制多元升等審查項目，配分比重，各項成績評分計算起迄時間等相關法規配套措施，使多元升等機制公平合理並穩定教師適性職涯發展。

陸、預期效益

一、教學事務

(一)維持穩健招生中再成長

目前本校研究所招生報名人數雖有小幅下滑，惟整體新生註冊率仍可維持八、九成。未來就校內研究所招生缺額的流用及寄存訂定相關的辦法及機制，並依教育部師資及員額總量管制四項指標進行管控，務必求將全校招生總量員額做最有效的運用。再配合各系既定招生策略之實施將有利於系所之發展優勢與努力成果展現於外，確實提升招生效果。

(二)開拓境外生學生來源

面臨國內少子女化危機，本校持續推動招收外籍生、僑生、港澳生、大陸地區學生等政策，事實上這也是臺灣在面對國際化時轉變的契機。從相關數據顯示，目前國內各大學招收國際學生的現況，主要以亞洲學生人數最多，其中東南亞國家的學生占60%以上，且來臺的學生人數仍逐年增加中（教育部，2010）。可見國內大學在各方面的條件下，對於國際學

生仍具有一定程度的吸引力，未來積極參與國內外臺灣教育展，宣傳本校招生資訊並提供外國學生入學優惠措施，加強國際宣傳及行銷以開拓境外生學生來源。

二、學生事務輔導

- (一)強化學生幹部領導才能與經營社團的知能，凝聚學生對學校的向心力與認同感。
- (二)促進原住民學生生活適應，課業及生涯發展，提升原住民學生就學比率並降低休退學率。
- (三)建立全方位的輔導預警、聯絡及共學社群網絡，有效整合各項資源，提升導師輔導知與能成效。
- (四)落實三級預防的輔導機制，透過標竿學習，檢視及改善輔導工作之現狀，建立友善安全的校園環境。

三、實習與就業輔導

(一)教育實習

1. 培育本校師資生教育專業素養，透過教育實習歷程以提高師資生教育熱誠與實力。
2. 輔導本校師資生順利取得合格教師資格，進而獲取正式教師一職，以達開創優質教育環境的效益。

(二)教育輔導

1. 建立學生實踐關懷弱勢的決心與毅力，以全面提升師資生素質，以涵養師資生的社會關懷及人文精神，發揮教育大愛。
2. 強化師資培育機構與地方教育聯繫，建構教育社群。

(三)就業輔導

1. 透過職涯探索、職涯發展輔導、職場實習與就業輔導活動的辦理，引導畢業生在踏入職場前思考未來方向，提升對職場的認知，增強求職競爭力，以期順利與職場銜接。
2. 完成本校產業實習辦法、產業實習時數認證辦法與產業實習自評辦法，落實學用合一、職涯接軌的推動。
3. 與各相關產業公會與企業，簽訂產業合作策略聯盟，建立產業實習網絡，暢通產學雙向交流管道。

(四)校友服務

1. 推動全台各區校友會與海外校友會成立，與各系學會學生幹部協助，完成高師大各系系友會建置。
2. 建構校友會網站，連結各區校友會，同時建構校友會臉書專頁，連結各校友會社團，及時更新分享資訊，以便多元與頻繁交流。
3. 提供全校性畢業生就業流向調查與分析資訊，以維校務與系所課程發展之參考。

四、發展多元進修班隊

- (一)辦理境外招生有助於充分運用本校既有之校內師資資源與產能，可促進本校之規模經濟性、提升營收，並可因應台灣教育市場少子化、飽和化所造成之壓力。
- (二)有效之碩士專班轉型與行銷有助於活絡院、系、所之創新動能，使其符合社會對教育服務之市場需求，亦有助於實質提升招生成效，擴大本校之招生市場範圍。
- (三)非學位班之市場拓展可增加本校財務收益，加強本校內部師資與外界之交流互動，並使教育資源之社會效益提升，提升教育資源之流動與充分運用，可獲得財務性與非財務性之多重收穫。

五、研究創新與國際交流

(一)擴大科研計畫收入與擴大產學合作效益

1. 使年輕教師無後顧之憂可更積極申請研究計畫案。
2. 提升學術研究風氣及論文發表的質與量。
3. 提升計畫案申請通過率。
4. 提升研究能量的深度與廣度。
5. 提升儀器設備使用效率，節省經費及空間資源的浪費。
6. 提升教師從事產學合作之意願。
7. 提升產學合作計畫案數量。
8. 縮短學用落差，協助並提升產業界技術及人才培訓。
9. 提升學術研究成果的應用面與價值性，創造學術研發實質效益。

(二)推動國際事務

1. 培育國際接軌競爭力及全球移動力之未來世代。
2. 增廣師生國際見識、建構國際學園，促進國際交流活動，藉以提升學生國際競爭力。
3. 推動各項鼓勵本國學生出國研修及國際生、陸生、交換生來台就讀之措施。
4. 提昇學生移動力、建構友善國際校園、深化國際化程度、吸引優秀之境外學生來校就讀或研修。
5. 更精緻化、實質化與簽約學校落實聯盟精神，加強重點合作領域，支援共享學術資源與研究成果。
6. 積極辦理境外生之招生、獎助與輔導，落實國際化，以發揮涉外「及時、確實、統一服務」之特色。

六、完善整體校園環境

- (一)透過空間改建及調整，提升校區空間使用率，並結合產官學資源，適時開放 BOT、OT 營運，有策略的開拓財源，提高營運績效，滙注校務基金。

- (二)校園空間全面活化，成立商店一條街、出租場地、展演廳、停車場等，活絡與社區民眾互動，定期舉辦藝術展演活動，美化校園與社區環境，吸引民眾參觀帶動人潮，創造盈收。
- (三)推動節能減碳四省專案:比照教育部規定各校 104 年水電使用量，每年用電減少 1%，目前本校每年支出電費約 5,200 萬元整，如可再達到用電量減少 1%，每年可再節省電費 52 萬元。每年用水減少 2%，以目前本校每年支出水費約 377 萬元整，如可再達到用電量減少 2%，每年可再節省水費約 7 萬元，未來如污水處理費開徵時，更可達到倍數節省效果。

七、組織及人力調整

(一)行政組織再造精簡行政單位調整組織架構

1. 圖書館與電算中心將單位整併為「圖書資訊處」

- (1)組織整併後組別由原來的 9 組減為 5 組，分為採購編目組、知識服務組、推廣創新組、資訊系統組、網路及資訊安全組等 5 組，並以現有國立高雄師範大學職員員額編制表做內部調整，不增加員額人事成本，進而提昇工作效能。
- (2)為提供更好的服務品質，在學校經費日漸學溶之情形下，將圖書館與電算中心兩個服務性質相似單位進行整併為「圖書資訊處」，將可發揮最大經濟效益，全面提升教育品質與競爭力。

2. 新增「國際事務處」暨配合調整修訂研究發展處組織章程

- (1)為推動本校與國外大學及學術研究機構學術交流，吸引外國優秀學生、帶入多元的文化刺激，並鼓勵教師、學生跨國交流、研修，培養國際觀，增加國際競爭力，規劃成立「國際事務處」。
- (2)「國際事務處」分設國際合作組、學生交流組及國際開發

組，其中「國際事務處」之國際合作組由研究發展處國際合作組移撥，配合「國際事務處」成立，研究發展處組織章程一併納入修訂，不增加員額人事成本，進而提昇工作效能。

(二)執行員額評鑑建置本校各類行政人力配置比例

1. **檢討業務與員額**：不定期檢討各單位業務與員額合理配置，減列業務萎縮之節餘人力，並於員額總量額度內依實際業務需要彈性調度，使學校用人更契合組織與業務需求。
2. **控管缺額**：現有行政助理保留續聘維護其權益，惟擲節人力、遇缺不補，另落實共同人力資源之彈性運用，遇各大單位（處或學院）辦理專案或大型活動（如評鑑等）時，彼此人力能相互支援調派，且必要時以僱用時薪之工讀生取代月薪制之行政助理工作，俾利樽節成本。

(三)積極規劃教師多元升等制度，提昇多元師資人力

1. **組織面**：協助教師結合學校特色、學生特質及人才培育方向，適性發展其職涯取向。
2. **管理面**：建立教師專業分流、成長及永續教學品保機制，提升學生學習成效。
3. **資源面**：培養教學典範種子教師，以正向循環之形成，營造學校整體競爭力之基礎。
4. **績效面**：鏈結校內、外部資源建構多元升等、持續推動教師專業發展。

柒、結語

展望未來，本校仍將以培育最優質的師資與社會多元人才的双核心菁英養成為主軸，繼續朝向精緻型大學邁進。(如圖 6)

在強化並精進師範專業課程方面，將努力執行以下六大工作重點，包括(1)擦亮師培金字招牌，提昇教甄通過率、(2)落實三週臨床實習與半年實習、(3)落實執行 54 小時實地實習、(4)做為專業發展學校(PDS)好夥伴、(5)彰顯師培典範大學之特色、(6)繼續提高各系所教檢通過率。(詳見圖 6)

至於非師培人才培育重點，則著重在六個面向：(1)落實課程分流，達成產學學用合一、(2)教學創新，推動 OCW(開放式課程)、MOOCs(巨型開放線上磨課師課程)資訊網、(3)實踐學生能力方程式，理論與實務並重、(4)獎勵 TQC 國家與國際級各式證照之考取、(5)貫徹一生五導 role model 輔導模式、(6)深化教學-實習-就業三明治教學模式。同時以產學研服四位一體之理念，訂定完善化的研究與產學合作機制，創造更好的辦學成果。(參見圖 6)



圖 6：師培與非師培並重的雙核心菁英養成

課程規劃包含視覺設計、事業經營、光電通訊、軟體工程等專業系所，可開設相關跨域學程，連結產業需求培育所需人才；和平校區及燕巢校區分別位於高雄市都會中心及豐富生態的自然景觀區，不論是人文藝術的美化、觀光休閒的規劃、環境教育的扎根、防災防疫的宣導，均具有專業知能與跨域整合的優勢。

本校依循本校師培與非師培並重的定位、發展跨系所與跨學院的教學與研究、以及強化國際交流的願景目標，發揮其領導能力與個人優勢，帶領本校在五大學院豐沛的教學研究資源基礎之上，致力於結合產業、學術、研究、教學網絡資源，朝向與「文教事業經營管理、高齡者服務事業、光電科技與管理、華英多語教學、綠能與生化科技、社區健康諮復美學、數位文創設計」等七大主軸產業結合的多元發展趨勢，培育全方位未來產業界人才，致力達成師培與非師培並重的雙核心菁英養成之總體發展目標。

面對全球化與產業經濟快速變遷的衝擊，本校具有潛在的發展機會，包括：

1. 具有多元人才培育之師資及環境，可滿足台南及高雄科技園區、亞太運籌中心、高雄軟體園區等對科技、文創、藝術、教育及非師資培育之跨領域人才的需求。
2. 師資素養與專業成長的需求增加，南台灣業界及社會人士進修市場加大，潛力看好。
3. 區域教學資源中心資源共享，以及燕巢大學城策略聯盟的合作機制，提供更多學習與合作機會。
4. 高雄大學學園整合有益資源共享，並為本校非師培系所提供更多學習與合作機會。
5. 政府推動 12 年國民教育，創造師資培育新議題。本校可以在未來 12 年國教推動過程中，提供充足的師資供應與各領域、各科目師資培訓工作。

再者，本校具備優良師資培訓之傳統，與南台灣中小學已建立緊

密之師資培育夥伴網路，誠為教育錨點大學(educational anchor university)。

經過全校師生的共同努力，本校業已營造出國際化、數位化、具創意、有效能、重分享、有品保的教學與學習環境；教師充滿熱情活力及教學專業知能；學生擁有健康體魄、博雅的人文涵養與專業能力；行政人員因服務教師與學生有所成就而愉悅滿足；學校、各界產業與校友系統緊密連結，互助互惠良性循環。未來仍將以全新的教育思維，因應新的競爭形態。在數位科技的國際學園裡，強調人文價值的重塑與學習效能的創新，激發全校師生終身學習的精神，適才適地提供多樣化專業整合學程，以創新具典範的教學方法，結合校園、各界產業及校友等團隊力量，讓本校培育的畢業生都能充分掌握世界思潮與全球脈動，開創個人生涯與職涯的藍海。

預期未來三年(105-107年)的財務狀況，因少子女化之影響，學雜費收入106年會減少約784萬元(第33頁)，107年約減少512萬元(第33頁)，本校擬定的因應風險的策略包括：

1. 全力穩住各學制的招生，尤其是日間碩士班及進修學院各班制碩士班，目前大致維持穩定，但微幅下滑。
2. 繼續結合全校各行政及學術單位，全力爭取各種競爭型計畫之補助，例如104-105年順利爭取到的研究大樓改建案(1.8億元，教育部補助9千萬元)、校務專業發展案(教育部補助450萬元)、教學增能案(教育部補助2千萬元)、自造者創新計畫案(教育部補助600萬元)、自造者輔導中心案(教育部補助800萬元)等，合計104-105年已爭取近1億3千萬元，凡此皆對經費擴增與校務基金挹注大有助益。

綜言之，目前預測本校105-107年的財務收支情形(詳如第29-30頁)，收入約38億2,747萬元、支出約41億3,885萬元，3年期間約3億多元的帳面短絀，除了將持續爭取更多競爭型計畫以外，亦將積極辦理(1)擴大境外生、外籍生及大陸交換生的招募、(2)募款、及(3)投資規劃，以維持財務之穩定。