

# 國立宜蘭大學 財務規劃報告書

111年1月1日至111年12月31日

中華民國110年12月

# 目錄

前言 .....	1
第一章 教育績效目標 .....	2
第二章 年度工作重點 .....	16
第三章 財務預測 .....	34
第四章 風險評估 .....	43
第五章 預期效益 .....	48
第六章 結論 .....	63

## 前言

國立宜蘭大學自民國 15 年創校至今已有近百年的歷史，創校之初是一所以農林著稱的學校，其後歷經農業職業學校、農工專校、技術學院等階段之蛻變，於民國 92 年再次由技職體系改隸高教體系，成為宜蘭縣唯一的國立綜合大學。

本校自我定位為「卓越教學、務實研究」之優質綜合型大學，並訂定七大重點發展目標：「優化行政系統，提升行政效能」、「打造優質、營造樂活永續環境的校園」、「建立學生核心能力，強化公民力與就業力」、「推動創新教學，提升學生學習效能與影響力」、「聚焦五大亮點，發展智慧、健康、綠生活」、「連結在地，服務分享，實踐大學社會責任」、「走向國際，提升國際移動力與跨文化體驗」。

本報告書因應國內社會、經濟及產業變遷，少子化及政府財政緊縮，對於高等教育資源挹注逐年減少等因素，將透過財務規劃，健全財務運作及管理，提升資源使用效能，同時提升教育品質，增進教育績效，提高辦學效能；汲取社會資源投入教育，減輕政府負擔，推動學校與社區間之互動關係，達到資源共享及培育人才之目的。本校茲就教育績效目標、年度工作重點、財務預測、風險評估及預期效益分述。

## 第一章 教育績效目標

國立宜蘭大學秉持「篤學力行，敬業樂群」校訓之精神，依循「卓越宜大、深耕宜蘭，讓世界看見宜大」之願景，明確自我定位為「卓越教學、務實研究」之優質綜合型大學。

本校致力於培育具有三大核心能力 (Core Competence, 3C) 與五項特質 (I Units, 5IU) 的優質人才，其中「3C」為具備善盡社會責任的「公民力」、具有專業核心能力的「專業力」與打造師生身心健康的「健康力」。並培育學生「創新 (Innovative)」(教師：創新教研，學生：創新育成，同仁：創新作為)、「界接 (Interfacing)」(人與人、人與機器的溝通力)、「跨域 (Interdisciplinary)」(跨領域學習環境)、「國際 (Internationalized)」(國際移動、跨文化尊重與認同) 的特質，培養學生之公民力、專業力、健康力，發揮對社會正面的「影響力 (Impactful)」，本校將以此建構宜大未來教育系統特色，即以 3C 5IU (具有 3 項核心能力，5 項特質) 型塑宜大人才培育典範。

本校以發展「學校特色」、落實「教學創新」、致力「產學研究」與善盡「社會責任」規劃校務發展藍圖，推動以院級單位為架構之教研整合特色，各院級單位依其屬性分別訂定各自的願景與目標。本校除了推動前述架構之研發特色外，亦整合各院級單位特色研究與行動方案，發展跨院級單位、跨領域及兼顧地方特色與資源的「智慧、健康、綠生活」亮點特色計畫，此外行政單位與教學單位也相互奧援，一起為提升教育績效目標齊心努力，期盼依據「教學」、「輔導」、「研發」、「國際」和「行政」這五個面向來達成教育績效目標。

### 一、教學面

教學行政及教學發展是學校組織中重要的元素，彼此相輔相成，凝聚學校組織的向心力，共同為學校發展及提升學生學習目標而努力；透過行政支援有效落實資源共享，精進教學效能進而提升學生的學習成效。

#### (一) 教學行政

面對少子化的衝擊，如何妥善運用各種有效而科學的方法，提升整體競爭力，從而達成學校的教育目標儼然已成為當務之急。經由啟動系所資源整合、教學特色強化、教師知能提升及引發學生自主學習動機等相關策略，培育學生成為各具特色及終

身學習素養的優質人才，學校在深耕高等教育的同時，亦善盡大學社會責任。

1. 「彈性調整系所資源，提升整體競爭優勢」  
配合市場機制與多元招生宣傳管道，整合院系資源並完善系所師資陣容，109 學年度增設「休閒產業與健康促進學系運動及健康管理碩士班」，及「外國語文學系國際商務溝通碩士班」更名；110 學年度第 1 學期新設「無人機應用暨智慧農業碩士學位學程」，及第 2 學期新設內部招生之「大數據管理與應用學士學位學程」；111 學年度新設「人工智慧碩士學位學程」，以提升學校整體競爭力及能見度。
2. 「結合考招新制，推動招生專業化」  
為培育新時代人才，並配合高中課程綱要修訂及大學考招新制度之變革，本校積極連結高中與大學，推動招生專業化，以期適性揚才。
3. 「強化教師教學品質，建立教師教學典範制度」  
辦理教學相關補助計畫，鼓勵教學創新；推動教學助理制度，增進教師教學效能；每學年遴選教學傑出教師，表揚教師優良教學成效，作為教學楷模。
4. 「激發學生學習動機，強化自主學習能力」  
推動學生社群制度，激發學生學習動機，強化自主學習能力。同時推動預警輔導制度及課業輔導制度，以及早發現學生學習問題並協助解決困難，提升學習成效。
5. 「完善教務行政系統，持續深化預警與輔導機制」  
透過校務資料庫整合教務行政系統，配合校務研究並推展應用；持續深化預警與輔導機制，提升學生學習成效。
6. 「扎根進修學制教育，提供學習及人才養成」  
以終生學習為目標，運用在地人才優勢及大學教育資源，深耕進修教育學制，協助基礎學士及進階碩士在職專班人才養成，提升學生理論及實作能力，增進職場競爭力與培育在地優勢人力資源。
7. 「開設多元在地化課程，探索潛能及扶植專才」  
盤點大學教育資源及在地優勢，並配合國家政策，依照不同年齡層，開設符合社會需求之正規與專業化課程，營造正向且優質的學習場域，讓大學教育深耕在地，培養與扶植專業人才，

促進人才經驗交流，並讓社會大眾能持續在宜蘭大學學習。

## (二) 教學發展

在課程規劃及教學創新方面，融入本校亮點特色，積極投入教學資源，推動學院實體化，整合跨領域課程，深耕在地，接軌國際，連結產業發展，使學習研究取向貼近業界實務需求，培育跨域跨界多元趨勢人才。

### 1. 生物資源學院

- (1) 著重專業知識與實作課程，配合產業實習，培育理論與實務並重的生物資源專業人才。
- (2) 以跨領域及學系核心學程為基礎，引導學生學習，培養學生跨領域系統整合專長專業知識與技能。
- (3) 建立跨校教學合作，提供學生多樣化學習資源。
- (4) 積極與產業合作，促進學生業界實習機會與成效。
- (5) 推動國際合作，規劃海外移地教學、海外見習、雙聯學制等跨國學習，增進學生國際觀。
- (6) 妥善規劃及運用五結及城南校區中的教學實習場域，提升環境與設備，精進創思實作。
- (7) 強化將智慧科技導入多元農業應用及精準健康產業跨領域人才之養成。
- (8) 原住民專班以輔導參加國家考試如原民住特考為主，並積極輔導農林漁牧相關專業證照取得。此外鼓勵原民學生積極爭取計畫並進行青年創業。

### 2. 工學院

承續本校「智慧、健康、綠生活」，兼顧前瞻性與未來性，因應跨領域的進階需要及學院實體化，加以本院三大特色發展主軸（一）能源主軸：節能馬達、風能、太陽能、生質能、地熱及節能技術等（二）材料主軸：綠建材、綠色包裝材料、廢棄物資源化、環保材料等（三）智慧生活主軸：智能製造、自動化設計、機電整合控制及電腦輔助設計等為主；未來逐年執行相關之跨域工程整合，同步務實調整教學與研究方向，以培育學生關鍵基礎能力及就業力為目標。

- (1) 創新教學技巧與方式：精進卓越教學、深根教學，運用宜蘭的環境條件，積極結合內外部資源，以創新教學及體驗操作

方式，擴大學生專業視野及功能，並透過適當、精緻之師生比，以師徒傳承方式，悉心栽培學生，發展建構能促進地方環境、生活與建築專業之教學與合作分享平台。

- (2) 加強跨域專業溝通與融合：積極與校內外跨院系所之專業師資以及地方優秀專業者合作，以強化跨域整合及執行能力，培養學生整合知識的技能，藉由跨域學習整合各種不同的專業，發展出未來世代跨領域的人才。
- (3) 加強社會及社區服務深耕在地：加強與在地及社區之聯繫，以教學結合地方環境需求，除培養學生實際執行之專業能力外，同時強化地方服務，讓學校教學與地方共同分享資源及成長發展。
- (4) 精實國際交流與行動：給予學生重點輔導及協助克服語言困境，提升學生外語溝通及表達能力，鼓勵師生參與各類國際交流活動，拓展國際視野，以行動加強學生之國際觀。
- (5) 教學品質持續改善：經由教學評量、校友及雇主滿意度調查，檢討課程與核心能力對應之適切性；並調整教學內容以精進教學品質。重視實務訓練課程，符合國際工程教育注重設計實作課程之潮流，並可以驗證理論原理與工程實務是否相符。

### 3. 電機資訊學院

- (1) 藉由彈性鬆綁制度，開發學院基礎核心課程，以專業學分學程或課程分群方式，提供學生自主適性選擇，增加學生學習自主空間，滿足學生選課之需求，達到跨域學習進而培養第二專長。
- (2) 以學生為本並朝學術國際化、課程學程化、教學多樣化，並特別導入嶄新、前瞻之 VIP（Vertically Integrated Projects）計畫，培育理論實務兼備之優秀人才。
- (3) 教學設計上配合學院實體化之課程整合，主要採學程規劃制，以融入多元學習的基本理念，突破傳統僅能獲得單領域專業知識侷限，推動跨領域修習課程，以培育出跨領域人才。
- (4) 推動各系開設校外實習課程，安排學生至合作機構接受實習與訓練，透過實務操作印證所學，增加職場之應變能力與競爭力。
- (5) 深耕在地、結合宜蘭科學園區，透過產學合作，協助在地產

業發展、升級，並落實「務實致用」之目標，培育高科技社會人才。

- (6) 持續與國際知名大學合作，在互惠的基礎上，建立認可雙邊課程機制，並共同頒授學位，增進國際學術合作交流與雙聯學制，以拓展學生視野。
- (7) 在教學編排上與時俱進，開設橫跨校內三個學院之院級「無人機應用學分學程」，預計成立人工智慧與物聯網研究社群、智慧物聯網中心，引導學生系統化學習相關軟硬體技術，以培育更多跨領域的軟體開發人才，並提升產業水平。
- (8) 配合研究中心、展示中心、特色實驗室之設立，擴建電資學院大樓，預計 111 年動工，期 112 年完成，以改善本院師生長期教學與研究空間不足之困境。
- (9) 本院積極推動共構實驗室、整併院內各系同性質的「教學實驗室」與「電腦教室」，妥善使用院內可用空間，同時改善軟硬體設施，期以提升該空間使用率及提升教學品質，紓解本院空間不足的問題，並達成互相支援與資源共用共享的目的。
- (10) 配合整體國家發展政策與人才需求，並整合本院系所特色、相關課程及設備，且結合本院亮點主軸，111 年本院增設「人工智慧碩士學位學程」，期創新技術帶動各產業發展，邁向 AI 跨專業領域產業趨勢。

#### 4. 人文及管理學院

承本校「創新」、「跨域」、「國際」、「界接」與「影響力」之培育人才方向，學院以「培育具國際視野、創新思維之跨域實用型管理人才」為願景，提出下列四大教育績效目標：

- (1) 「整合特色課程與重新分流學生，以培養跨域整合人才」  
以學院為核心的師資及資源規劃與調整方向，透過學院共同核心課程、院內轉系鬆綁制度、跨域學分學程以及跨域跨界深碗課程等作法，培養業界所需跨域整合人才，以降低學用落差。
- (2) 「改善教研環境，加強教研實力，提升教學品質與學術水準」  
積極與國內外學術單位合作，推動雙聯學制、移地教學、共教共學及境外學分專班等特色作法，並鼓勵院內教師發表國際期刊與進行研究計畫，強化師生國際觀與教研品質。



- (3) 「提供多元學習環境，運用業界資源輔助人文與商管教育」  
提供學生多元學習環境，並運用業界資源以輔助人文及商管教育的發展，如邀請業界師資授課、推動企業導師制等作法，以強化學生學習的延續性。
- (4) 「薈萃地方資源，精緻地方特色產業，促使與在地產業鏈結」  
大學應深入在地人文，與地方產業結合，透過四合一創新教學模式的產學合作、四年解一題計畫的執行等，協助發掘與保存地方資源，並輔導形塑精緻特色產業、行銷發展，與在地產業緊密鏈結。

## 5. 博雅學部

- (1) 「規劃並開設跨域跨界課程，建構學生知識統整能力」  
以既有通識課程為基礎進行改造，或鼓勵增開新的跨域跨界通識課程，使學生能破除學科知識的藩籬與界限，厚植統整不同知識與技能的能力。
- (2) 「整合多元通識教育管道與創新教學法，打造職場所需各種軟/巧實力」  
以多元化概念發展運動教育、通識教育、外國語言教育的課程內容與教學型式，使學生透過各種教育渠道，逐步積累未來就業所需之各種軟/巧實力。
- (3) 「調整既有課程架構，擴大「蘭陽采風」宜蘭在地通識課程版圖」  
在紮根宜蘭在地通識課程多年後，博雅學部著手整合不同通識課程中的宜蘭元素，同時融合新的課程要素，於 108 學年度開始實施「蘭陽采風」及「歌仔戲嬉遊記」在地通識課程。  
「蘭陽采風」課程內容涵蓋宜蘭在地文學，宜蘭人文、產業、自然資源、景觀等面向。「歌仔戲嬉遊記」除介紹歌仔戲相關知識外，亦讓學生實際體驗並參與歌仔戲演出。

## 二、輔導面

輔導工作是以學生為核心，透過落實推廣學生事務與輔導工作，營造出以學生為本的友善校園環境。為學生提供全週期與多面向的輔助及引導，成為學生的人生好夥伴。

- (一) 「提升師生心理健康知能」  
健全諮商輔導專業，建立學生諮商股長制度及提供老師輔導知

能培訓，提升師生特教輔導知能與心理健康，促進身心障礙學生學習與生活適應。

(二) 「落實關懷支持的制度規章，建置照顧文化或經濟不利學生的機制」

定期調查文化或經濟不利學生族群以輔助弱勢，掌握文化或經濟不利學生名單，主動提供資源，進而讓學生能安定就學及快樂學習。

(三) 「關心社會議題，實踐服務學習」

推動服務學習方案，提供學生多元學習管道，實際運用所學服務社會，展現公民力。

(四) 「培養職場能力與就業市場接軌」

辦理職涯就業能力培訓相關活動，強化職場競爭力，協助學生從認識自我、激發潛能並適性發展。

(五) 「提供完善住宿品質，營造友善住宿環境」

1. 持續更新宿舍設備及修繕，即時改善生活住宿問題，提供完善之宿舍品質，辦理多元成長學習活動，營造友善住宿環境。
2. 興建「第三學生宿舍」，床位數為 1,000 床（雙人套房 100 床，四人套房 900 床），除可提高住宿率外，同時也可規劃現代化完善的公共空間，以提供住宿生學習及團隊互動的場域，完善學生之生活場所為目標，進而提升本校競爭力。

### 三、研發面

整合本校四大學院的師資設備與博雅學部的人文創意特色，結合在地產業與資源，統整校內學術資源，聚焦五大特色領域為「智慧生活」、「節能永續」、「健康安全」、「創新育成」、「創新教學」，發展本校「智慧、健康、綠生活」的亮點研發特色。期盼依據精進「科研加值」、緊密「產業鏈結」、優化「社會責任」和創新「育成產學」的研發力，達成下列的發展目標：

(一) 「健全產學合作資訊站，提供各領域研究人才資料及整合研究計畫資料庫，提升優勢領域的研究呈現與永續深耕」

藉由研究人才與研究計畫資料庫的管理與統計，分析各學院（部）的優勢領域與潛在的研發能量，協調整合學術資源的運用，賡續於優勢領域之深耕。

(二) 「盤點地方議題，策劃在地產業與資源軸線，落實產學接軌」

盤點與輔導地方事業議題，以在地產業需求作為研發方向，凝聚校內研發能量，培育相關領域之實作人才，促進研究應用加值，落實產學合作推行。

- (三) 「建立跨領域研究團隊，關注地方創生事業議題」  
籌組「科技導入」、「創意加值」、「農漁業生產研發」、「行銷通路」、「觀光旅遊」、「事業經營管理」六大領域輔導團，蒐集重要潛力議題，分析政府計畫特色，掌握研發先機，推動議題導向跨領域整合研究，有效回應社會需求。
- (四) 「對接政府部門與企業單位資源，加值科研能量，追求附加價值」  
培育跨域研究團隊，爭取政府相關研發資源，加值衍生產學合作效益。
- (五) 「創新育成中心與區域產學緊密鏈結」  
群聚在地特色產業，協助企業升級轉型，導入關鍵企業提出產業活化。
- (六) 「三創圓夢中心創意創新創業培育」  
活絡校園三創氛圍，引導學生跨領域合作與自主學習能力，並激勵師生創意、深化創客精神，進而培育具創意思考、創新實踐與創業精神，建構跨領域教學環境，打造共事、共作、共學的理想實踐場域。
- (七) 「無人機飛航人才培育與應用研究」  
無人機應用範圍相當廣泛，包括：農林漁牧作業、環境監測、資源探勘、森林管理、防災／勘災／救災、災損評估、調查或檢查、測繪、規劃、指揮調度、巡邏查緝、運輸與物流、表演、報導、軍事等用途。因此，無人機並不只針對特定的領域或產業，它可以跨產業結合，創造更多元化產業優勢。目標將設定於無人機研發人才培育及專業飛手訓練，以及無人機應用於精準農業與智慧農業之發展。

#### 四、國際面

在 21 世紀全球化的時代，大學校園朝向國際化的發展已經是必然與必要的。本校培養國際力將聚焦於以下四個面向：

- (一) 「多元與彈性的境外生招生策略」  
本校境外生招生透過參加海外教育展，例如參加台灣高等教育

線上博覽會、航向藍海線上教育展，與重點招生地區之香港、馬來西亞、印尼及其他東南亞、南亞等在校僑外生透過網路直播方式，介紹招生亮點系所、透過影音專欄、線上即時諮詢、IOH 等網路連結，並配合製作香港（含印刷版）、澳門及馬來西亞升學指南電子書，把本校特色介紹給海外學生。

(二) 「培育本校生國際接觸力與移動力」

鼓勵師生參加國際性活動，本校訂定「兩階段開發本校生國際化能力」具體方案，第一步為「培養接觸實力」：增加本校生在「國內」就能接觸到國際化環境的機會，第二步為「開發移動潛力」：鼓勵學生親身移動到「國外」體驗真正的國際環境。本校提供校內外多元的活動訊息以及多項的補助辦法，例如：目前已在施行中的外國學生學伴計畫，除輔導外籍學生融入台灣也讓本國學生有更多的機會與外籍生互動，了解多元文化，在校內營造國際化氛圍，提升學生參加國際事務之興趣以增加本校學生國際移動力。

(三) 「跨國學術合作及共教共學以提升國際能見度」

本校開發多樣性國際課程以提升國際能見度，具體作法分為學術合作及教學合作兩部分。修正本校既有之經費補助辦法，更積極鼓勵師生參與國際研討會、與境外學術機構進行共同研究。合作教學課程方面，透過虛實整合的技術，鼓勵教師與海外大學共同開授課程，以教師共教、學生共學的模式，提升本校國際能見度，本年度已有舉辦多個共教共學活動如：台紐文化創新對話、與越南胡志明工業大學共同開創國際數位課程、南京農業大學線上交流會議、110 年度本校與日本秋田縣立大學線上視訊交流會，將鼓勵教師們持續與國外大學共同開設課程。

(四) 「營造友善校園國際化環境，成立國際學舍」

校園環境不僅是師生共用，也包含來訪的國內外貴賓友人。因此，自 109 學年起評比各院國際化指標，積極推動本校國際友善環境，包含各院系全面增加中英文對照標誌說明，並於 109 年度起規劃建置「國際學舍」，提供境外生專屬的生活輔導空間，結合語言教育中心「英文聊天角落」活動，落實跨國文化交流；軟體服務方面，敦促各院系完善英文網站的內容更新，鼓勵各院系開設全英課程，並提供 110 學年度入學之外國學生及僑生新生免費的華語課程和學伴制度，幫助他們適應中文學

習環境，讓本地生與境外生在學業上互助與生活上互動，111學年度為非華語背景的境外生提供華語課程，雙向營造雙語化環境，提升境外生語言能力，促進本地生及境外生交流，提升境外生的認同感，達到口碑行銷效果。

## 五、行政面

以「落實溝通協調，提高行政效能」、「提升校園整體形象，優化行政服務品質」為目標，藉由各項校級會議之辦理，建立溝通機制；透過嚴謹的管制與考核機制，確保各單位工作計畫執行成果符合學校發展願景及預期效益、持續追蹤，以期提升行政效率及服務品質。

### (一) 行政支援

除各項例行性業務賡續進行外，為提升服務品質、工作效率，強化意見交流機制、健全研考制度、提升校知名度及落實文書檔案管理等，以提供學校全體教職員工生更精進的服務品質。

1. 「提升『單一窗口意見信箱』服務效能」  
強化單一窗口意見信箱，有效反映真實意見，提升服務品質。
2. 「落實內部控制機制」  
適時增(修)訂內部控制制度，並持續辦理內部控制稽核作業。
3. 「提升校知名度，加強新聞曝光率」  
加強校園活動記者會辦理，創造學校新聞亮點，尋求新聞合作之媒體平台，以增加校園新聞曝光率。
4. 「推動e化行銷，讓世界看見宜大」  
多方經營學校FB粉絲平台，並加強平台之宣傳。
5. 落實公文e化，校內副本以電子公佈欄傳送，便利檔案檢索應用，落實資訊公開。
6. 落實檔案管理，積極進行檔案編目建檔與清查作業。
7. 建置網路e化，提供付款紀錄及受款查詢之便利性，提升服務品質。
8. 加強場地借用及汽機車停車場車位租用系統之e化與設備管理無人化，改善借(租)用流程及時間，提升行政效能與便利性。
9. 推廣校內演講、藝文活動與學研資源，並提供校友服務，以增進校友連繫與情誼，提升校友對母校之認同感及支持。

## (二) 校園規劃與活化

在校園空間環境部分，透過校園整體規劃，將本校神農校總區、五結校區、城南校區三個校區各自定位與發展；其中神農校總區以行政、基礎教學、精密試驗及學生住宿為主；五結校區為農牧等生資研究及實習場域；城南校區為產業研發實驗、創新育成為主的研發場域，並支援神農校總區部分設施需求。各教學單位使用空間於進行空間盤點後，已啟動協商與搬遷機制，除可有效活化可用空間外，透過城南校區之開發作業，亦可滿足教學單位師生所需之空間需求，落實「打造優質校園，營造健康樂活環境」，以完成本校校務發展目標。

1. 神農校總區持續進行電資學院擴建、第三學生宿舍新建及老樹區空間營造等工程，打造大學城的環境。
2. 城南校區持續進行園藝、生機及無人機館舍新建工程、食品創客新建工程、創新育成中心工程，以提供學生優良實習場域，同時提升園區周邊觀光產業及地方形象。
3. 檢討校內可用空間並予以活化，以提升場租空間活化執行績效，並增加自籌收入。
4. 活化校園畸零空間，透過e化與無人化之管理機制，增設小型機車停車場，將學生隨意停放於校外之機車納於校內停車場內，以減少周邊社區景觀雜亂感，善盡大學社會責任。

## (三) 圖書資訊服務

圖書資訊館長期以來扮演著整合圖書及資訊資源，成為服務師生的e化中堅角色。持續以圖資服務、維運網路及校園資訊系統服務為主軸，優化本校師生教與學所需的各項資訊基礎設備與網路資訊應用服務，建構終身學習數位環境。

1. 以現有館藏為基礎，持續增購充實院系所各類領域圖書資源，含中西文圖書、期刊、多媒體教材及電子資源等，運用豐富多元館藏，強化學術研究能量。
2. 加入共購共享模式之各類電子書、電子資源聯盟，持續學術專書、期刊、電子資源之訂購，充實及維護學術型電子資源，以支援系所教研需求。
3. 「全國圖書書目資訊網」為國家型圖書聯合目錄資料庫，圖資館109年起成為合作館，共同發展圖書資料合作編目，共建書

目網路系統資料庫，並與國內外圖書館或資料中心進行合作與交流。

4. 為因應新時代讀者的學習需求並擴大學生自主的學習知能，推動「空間活化·翻轉圖書館」第一期改造計畫，結合博物館（Museum）、圖書館（Library）、檔案館（Archives）三者合一，建構 MLA 系統機能，提升展示、教育推廣及公共服務的專業性。
5. 異業結盟，持續策劃各類主題閱讀推廣行銷策略，藉由各式閱讀教育、轉角書展、在地藝文特展等，擴展多元化的知識閱讀領域。
6. 培植圖書志工，全面提升圖書資源利用與檢索技能，透過服務的經驗分享終身學習與閱讀的種子，擴展其自主學習的深度與廣度。
7. 彈性的服務管理，打造一個滿足閱讀的需求以及學習型的組織與汲取文化的場所，營造優質閱讀環境。
8. 持續維運校務行政資料庫備份備援及異地備份機制，整合各系統運作，提供師生單一入口平台及優質校務行政資訊系統服務。
9. 持續開發校務行政電腦化系統，申設網頁安全憑證，統整採購全校性授權軟體，以提供各單位優質安全之校務資訊系統服務為主要目標。
10. 持續維護 WIFI 無線網路環境，供全校師生在校園內自由使用網路及無線網路跨校漫遊服務；負責宜蘭地區區網業務，輔導宜蘭區網中心連線學校。
11. 持續維運虛擬化系統及超融合平台系統，提供穩定且快速的校務行政及教學資訊系統。
12. 持續維運校園網路骨幹防火牆設備，以強化資訊安全。
13. 有效的整合數位學習環境系統，包括：
  - (1) 優化製作數位教材軟硬設備，打造符合使用者需求環境。
  - (2) 將數位教材製作過程標準化，降低教師投入數位教學門檻。
  - (3) 建置完善法規，以計畫補助製作數位課程費用。
  - (4) 辦理多元化教育訓練課程，培養教師與學生數位內容製作能力。
14. 為提升數位課程教材影音之品質，持續優化本館數位攝影棚設

備，提供更優質的數位課程影音教材錄製環境，以錄製優質的數位課程。未來將朝向校際化以及國際化，推廣具有宜大特色之數位課程，建立本校數位學習品牌。

#### (四) 環境保護暨職業安全衛生

環境保護暨職業安全衛生中心致力建立校園環保、安全及健康舒適之永續教育環境，協同各單位，合力達成下述目標：

1. 恪遵法規：遵守勞動部職業安全衛生署相關法令及相關規範之要求，定期審查本校法規合宜性。
2. 預防危害：訂定鑑別作業危害風險，強化安全意識，落實自主管理與自動檢查，提供全校教職員生優質的作業環境。
3. 持續精進：訂定職業安全衛生計畫，透過稽查、稽核、巡視等，督促持續改善，提昇職場安全衛生管理，進而降低職災風險，保障人員安全。
4. 教育訓練：落實教育訓練，提供職業安全衛生相關教育訓練及資源，以提高教職員生對職場安全衛生之知能。
5. 健康管理：實施健康檢查、管理與促進，防止職業傷害或疾病的發生。
6. 環保承諾：以防治污染、預防危害及持續改善之精神，推動校園環保、垃圾減量、養成資源分類及回收廚餘等良好習慣以落實環境保護教育之目的。
7. 節能減碳：落實校園節能政策，推動校園能源管理，賡續辦理各大樓空調設備及老舊耗能設施改善，汰換 10 年以上冷氣，建置 ISO50001 能源管理系統，以釐清校內各區域的能源使用情形，藉由盤點及蒐集各項設備的能源耗用數據，以明瞭各區域的能源使用現況，進而針對較耗能的系統、設備訂定改善的優先順序，以落實本校的節能改善。
8. 全員參與：推動全體教職員生積極參與環境保護及職業安全衛生管理活動。

#### (五) 人力資源

推動人力資源之精進及健全組織功能，提升大學發展之優良師資及研究人力，配合有效率之行政體系，依校務規劃發展方向，適時調整學校組織架構及檢視人力配置，以靈活運用現有人力，提高行政效率，規劃本校人力資源發展目標。



1. 因應校務發展之需，視校務推動情形，增減內部單位，對於非必要或業務相近、重疊之行政單位予以簡併，以期合理管制員額。
2. 建立多元升等制度，期能促進本校發展需求聘任適任教師，激勵教師專業成長及發展，達到落實校內教師專業能力分工，以達自主彈性用人。
3. 建立教師績效評鑑制度，以評優輔弱方式，達成提升專任教師教學、研究、輔導及服務之績效目標。
4. 辦理職員之職務輪調，以強化人才培育及靈活運用人力，增進行政人員歷練及組織效能，並激勵業務創新與突破。
5. 因應校務發展需要，對現有人力教育程度、專長、年齡、性別、服務年資、工作項目等進行人力分析，以配合校務發展需要作適當調配。

#### **(六) 財務規劃**

本校預算及財務運作，係配合學校經營目標和校務發展計畫，妥善規劃財務資源，使校務發展計畫與財務資源能充分配合，維持學校穩健運作，並達成財務自主與自足的目標。為配合校務總體發展及年度校務目標，充裕本校校務基金教育經費，將採穩健投資及積極爭取社會資源投入教育，以增加預算編製及執行之自主與彈性，提升財務資源配置效能，充分運用執行彈性，落實校務發展特色及實現學校願景，並推動學校與社區間之互動關係，達到資源共享及培育人才之目標。健全財務資源運用目標：

1. 擴展校務基金各項收入來源，提高基金收益。
2. 確保校務基金收支之安全與效能，穩健校務經營。
3. 落實校務基金財務運作彈性，善用財務資源。

## 第二章 年度工作重點

本校整合四大學院的師資設備與博雅學部的人文創意特色，發展跨院級單位、跨領域兼顧地方特色，鏈結本校「智慧、健康、綠生活」亮點研發，善用本校創新研發能力的加值，運用各部會資源補助與推動，聚焦「智慧生活」、「健康安全」、「節能永續」、「創新育成」、「創新教學」五大亮點主軸，做為在地深耕服務與發展本校亮點特色的經營方案，期盼依據精進「教學」、強化「輔導」、創新「研發」、交流「國際」和優化「行政」五個面向來達成年度工作重點，以宜蘭地區唯一國立大學的力量深耕在地，致力培育核心產業所需之優秀人才。

### 一、教學面

為精進教學、培育人才，本校就教學行政及教學發展之各面向擬定年度工作重點，以期完善教學行政系統、結合各院系專業增進教學能量，以提升學生學習成效。

#### (一) 教學行政

在高教經費日益減縮、人口出生率遞減壓力下，系所招生愈顯不易。為因應招生海嘯之衝擊，本校須在既有基礎上擴大招生面向，配合市場脈動進行系所成長規劃，同時須擴展招生宣傳廣度，以廣納優秀人才，提升本校知名度。

1. 持續滾動式修訂調整系所、招生名額及進退場機制，以達招生名額有效利用；同時掌握市場脈動，反映學生選讀系所之需求，以利學院系所規劃與時俱進。
2. 完善系所師資陣容，強化系所教學特色，並鼓勵系際或院際間整合運用校內共享之教學資源，發展跨領域學分學程等主題彈性學習機制，改善教學品質，提升整體競爭力，吸引學生就讀，以達永續經營。
3. 「強化招生宣傳，提升學生就讀本校意願」  
除平面媒體外，強化網路平台之招生宣傳管道，依入學管道時程分檔次於電視、網路、車體、車廂及廣播等各式媒體加強宣導本校之亮眼成績，同時參加大學博覽會、各高中升學講座及規劃高中蒞校參訪行程，期透過多元化宣傳方式，提升本校之能見度。
4. 「推動招生專業化，深化重點高中職連結」

配合考招新制，推動招生專業化工作，並整合招生資源，將現有招生宣傳相關資源結合高中生體驗大學計畫，發揮經費最大綜效。未來將藉由高中生大學體驗計畫平台，整合系所資源並提供資源，以優勢項目進行服務。

5. 教學活動依屬性安排於普通或特色教室，各類教室皆提供智慧講桌、投影及一級能效冷氣設備打造創新學習環境；增設即教即錄系統、簡化數位教材製作，提供補救及翻轉教學使用，另增置影像電視供百人以上大班級教學輔助使用。
6. 頒發教學傑出教師獎項，肯定教師卓越教學成效，規劃教師知能研習活動，提供獎助計畫支援教師持續精進教學，持續推動教學助理制度，改善教師評量制度，以彰顯教學督導成效。
7. 成立學生學習社群，引導學生自主學習並強化學習能力。推動預警輔導制度及課業輔導制度，以改善學生學習成效。
8. 強調「學用合一」，課程面由系所規劃實務課程，配合教育部推動之相關評鑑，健全本校校外實習制度。修習面則推動學生主題式雙主修、輔系及就業學分學程。
9. 持續推動微積分、普通物理、普通化學及英文等基礎課程免修、預修與增能方案，並透過學習預警機制輔導入學新生加強各類基礎學科及入學後學習情況不佳者。
10. 盤點大學教育資源及在地優勢，持續辦理學士、碩士學分班及非學分班課程，提供優質且多樣的專業進修課程，進而創造青少年與銀髮族共學平台。
11. 善盡照顧文化或經濟不利學生之社會責任，在各入學管道鼓勵學系提撥名額招收文化或經濟不利學生，並持續推動相關機制如下：

(1) 「推動願景計畫，招收經濟不利或在地學生」

本校於 110 學年度特殊選才及個人申請招生管道共招收 60 名願景計畫學生，招收低收入戶、中低收入戶、特殊境遇家庭子女及孫子女、設籍於宜蘭滿三年且全程就讀宜蘭縣內高中職之學生，提供升讀國立大學之機會。

(2) 「文化或經濟不利學生優先錄取」

全校 15 個招生學系均優先錄取文化或經濟不利學生（低收入戶、中低收入戶、特殊境遇家庭子女及孫子女、新住民及其子女），落實國立大學社會責任。

- (3) 補助低收入戶及中低收入戶學生、原住民學生、特殊境遇家庭子女及孫子女參加本校各招生面試之交通費及住宿費，協助經濟不利學生順利就學。
- (4) 「辦理土木工程學系及生物資源學院原住民專班」  
培育原住民生物及工程人才，入學後除安排專業課程外，並設計原住民文化相關課程，使原住民學生習得一技之長，並不忘傳統文化。
- (5) 「獎優扶弱，校長親自擔任導師」  
針對入學成績優秀且同時具備文化或經濟不利身分的同學，由校長親自擔任導師，定期晤談，形成三導師（班導師、系主任、校長）的金三角，協助及引導學生進行生活輔導、學習輔導與生涯輔導，期使同學在宜大能獲得最好的照顧。
- (6) 建議授課教師可優先聘任文化或經濟不利學生擔任教學助理（TA），同時透過對文化或經濟不利學生強化學業輔導，增進學生學習成效。
- (7) 鼓勵學生自組學習社群，藉由同儕間知識經驗之分享，共同完成學習目標以提升學習成效。相關申請辦法及訊息，公告於學校網頁及校園公告欄中，提供全校學生（包含原住民學生、其他文化或經濟不利學生）提出申請，激發其學習動機以培養自主學習精神。

## （二）教學發展

以特色及創新教學、跨域學習、產學合作、教學參訪及業師授課活動等教學策略活化及精進教學品質及學習成效。推動學院實體化，規劃院級核心課程突顯各院特色價值，建立完備共享教學場域，強化國內外學術交流合作，提升研究能量，以優質教學成果培育學生專業智能並激發學習動機及自主學習能量，為未來人才培育養成奠基。

### 1. 生物資源學院

以精緻生產、優質生活、永續生態之三生產學發展及智慧科技與健康農業為研究發展主軸，結合特色教學及產學合作強化學術發展，預計年度重點工作包括：

- (1) 實施院共同必修與共同選修課程、全英語學分學程，加強特色跨域學分學程，提供學生跨域學習與彈性修讀機制，機動

因應職場需求的快速變化。

- (2) 辦理教學與實習課程、實習參訪及產業參訪等，以提升新農業中畜禽養殖問題解決能力、跨領域之整合能力及強化動物飼養專業與智能管理技術。
- (3) 發展智慧農業與機電相關教學特色，籌備建立智慧農業跨域整合人才培育教學實驗室，開設智慧農業與機電相關應用課程，期能培育出合乎產業界需求之「智農跨域整合」人才。
- (4) 設計四年解一題運作模式，以機器人為對象，發展教研並進、學用合一特色。重視學生的實務學習與動手解決問題的能力，透過參加相關專業領域的校外競賽，更有多面向的成長效益。
- (5) 以「農產增值打樣中心」為基礎，投入相關教學資源實踐以食品科技知能為本、地方產業為體、發展理論與實務並進為用的自我定位。透過師生合作服務地方農民，提供初加工技術，提升農產品附加價值，俾利農產加工產品開發及市場流通，結合高教深耕計畫，提升學生對在地農產業的深入認識，並提高學生校外實習及參與專題製作及研究的意願。
- (6) 持續投入資源籌設「食品創客實習工廠」，包括整合「農產增值打樣中心」、「米食亮點實驗室」等資源，集結產教學研能量，提供軟硬體設備及資源，深耕地方產業，加強產學合作，提升學生知能，達到輔導地方產業「食品微產業亮起來」之目標。
- (7) 持續執行高教深耕計畫-四年解一題，發展友善環境之林業收穫作業技術與建立以森林資源與循環經濟為基礎之創新研發團隊，培養學生創造及思考決策能力，提升學生創業與就業能力。
- (8) 應用無人機與影像處理技術，建立森林生長收穫與碳吸存分析系統；以及建立濕地生態系監測與復育經營模式，成為森林資源與濕地生態系永續經營及教學研究中心。
- (9) 發展全方位的設施栽培模式，提供學生及青農最佳的農業實習及驗證場地；發展園藝跨領域合作模式，利用無人載具及其他科學儀器結合園藝療癒及智慧農業，吸引更多年輕學子投入，讓此學門的成果由質化進階為量化，使其更具有科學再現性。

- (10)積極輔導原專班學生參加原住民特考取得公務人員任用資格，並鼓勵學生爭取教育部及原民會獎勵金進行青年創業並鮭魚洄游返鄉服務。
- (11)協助在職專班學生啟發對農業經營之多元發展，提升學生對於政府推動農業轉型升級的關注及理解，透過課程及學校實習場域，從生產、銷售、品牌、營運和創新發展各個角度去做全盤性的規劃思考，鼓勵畢業學生爭取更高階職等或是自行創業。
- (12)應用人工智慧、資通訊技術與物聯網技術，跨領域整合無人載具系統與智慧科技工具應用於農業領域，充實發展農業智慧化之學養，給予學生農業創新基本素質，具備解決產業關鍵技術難題能力，訓練洞察產業發展趨勢，培養具備國際觀與全球競爭力高階農業人才。

## 2. 工學院

- (1) 建構兼具創新教學及因材施教之學習環境，維持教學品質、教學成效持續之提升、維持系所各學制招生成效之穩定性。
- (2) 持續通過工程認證：通過 IEET 工程認證及持續加強教學品質，強化工學院知名度，以降低生源驟減的衝擊。
- (3) 促進及落實跨域整合及統整教學，以專業課程為基礎，推動跨領域學程，培養具宏觀、整合技能與工程倫理之專業工程人才。
- (4) 爭取科技部計畫、產學合作計畫及相關產業廠商合作計畫。
- (5) 輔導學生參加展覽或研討會，提升系、校知名度，並鼓勵師生參加研討會議或活動。
- (6) 深耕地區持續服務，運用宜蘭的環境條件，積極結合內外部資源，擴大專業視野及功能，促進地方環境、生活與建築專業之合作分享平台。
- (7) 透過適當、精緻之師生比，以師徒承傳方式，悉心栽培學生，並創造獨特的教學特色。
- (8) 積極與地方優秀專業者加強合作，以學習與實務操作並重之方式，培養學生關心環境永續發展、關懷他人、心手合一、敬業樂群之專業氣質，同時強化創意與環境倫理之教育，養成兼具創新設計能力以及能尊重地方智慧與傳統之專業者。

- (9) 培養兼具國際視野及在地關懷之優良專業者，並給予學生重點輔導及協助克服語言困境，提升學生外語溝通及表達能力，鼓勵師生參與各類國際交流活動，拓展國際視野，加強學生之國際觀等。
- (10) 落實學生通過專業證照、參加校外實習及就業媒合之成效。

### 3. 電機資訊學院

- (1) 推展就業學程，使學生能及早接受產業職能訓練，適應未來之工作環境。
- (2) 強化產學聯盟機制，積極落實簽訂「合作備忘錄」及「實習合約書」，以期深化就業導向之實務型課程，達成產學無縫接軌之目標。
- (3) 舉辦系所參觀、學分學程、學院實體化課程說明會及導師期初課程輔導機會，藉此幫助學生瞭解自己的興趣並選擇合適的學（課）程及領域。
- (4) 舉辦 VIP 特色專題製作成果競賽，透過不同專長教師帶領學生從事特色專題開發，另針對大學部學生施以全方位的整合式培養訓練，發揮創意學習並強化實作訓練。
- (5) 透過「四年解一題」系列課程安排，在教學編排上與時俱進，藉由邀請校外業師及國內外著名師資，協同研擬授課綱要、教材內容及講授短期專題課程，引導學生系統化學習相關軟硬體技術，培育更多跨領域的軟體開發人才，以資訊技術提升產業水平。
- (6) 開授證照相關課程，鼓勵教師將考取證照所需之技能融入教學範疇，除提供學生專業考照資訊，另在課程設計中納入培訓考照所需之專業知識與技術，透過證照課程推廣，帶動校園考照風氣。
- (7) 以「整合學院」為主題推動學院實體化計畫，期使主軸課程之創新實務教學，輔以多元（含跨領域）教學活動及相關資源配套，能逐年完成特色主題，培養優秀的產業研發人員，進入人工智慧相關產業發展。
- (8) 配合研究中心、展示中心、特色實驗室之設立，擴建電資學院大樓，除改善教師研究空間、增加教學實驗室外，並完成展示室之規劃與建置，以滿足「智慧科技」發展之需求，提高全國高中生就讀意願外，並改善本院師生長期間教學與研究

空間不足之困境。

- (9) 本院積極推動共構實驗室，整併與改善同性質核心課程實驗室軟硬體設施，109年已完成設立學院「人工智慧教學實驗室」供院內三系共享實驗空間，110年亦設立「智慧物聯網教學實驗室」，111年預計設立「智慧感測系統教學實驗室」，提升各系的教研能量外，並創造各系新的特色研究空間。
- (10) 111年本院增設「人工智慧碩士學位學程」，透過整合校、院、系之師資、課程、與所需設備，增進學生在人工智慧領域相關知識與技術，並為產學界訓練與提供更多的專業 AI 人才，同時提升在地與全國的人工智慧產業動能，達成本學程設立的主要目標。

#### 4. 人文及管理學院

在本院教育績效目標下，學院以數據分析、解讀、應用與推測貫穿所屬學系，整合院系資源並搭配學院實體化，發展大數據相關研究，同時結合特色教學並強化產學合作，預計本年度工作重點有：

- (1) 因應就業市場變化，學院緊扣大數據發展主軸，並以「領域適性」與「應用實踐」為特色，於 110-2 設立對內招生之大數據管理與應用學士學位學程，提供院內學子修習跨域輔系或雙主修之管道與機會。
- (2) 配合校務研究，學院結合院內教師亮點計畫之執行，推動本院運動健康數據資料庫之建置與分析，並將成果以數據視覺化效果彙集於學院共同實驗室（即數據實驗室）展示，發展本院數據科學教育展示據點。
- (3) 開辦跨域教師專業社群，鼓勵教師自發性組成跨域教師專業社群以切磋教學、研究經驗，增進教師之教學知能、研究能量，並補助教師社群購置研究設備以改善教師教學研究環境。
- (4) 推動院內轉系鬆綁制度，提供大一入學新生招生名額 10%，供院內學生適性申請轉系（無設立門檻），以重新分流學生。
- (5) 推展學院共同核心課程及跨領域學分學程，輔導學生輔修第二以上專長，培養具專業、多元及寬廣視野的人才。
- (6) 結合微學分課程推動「企業導師制」，藉由媒合企業導師與學生，給予學生體驗職場、培訓就業力以及人才媒合之機會，



提升年輕學子就業競爭力。

- (7) 推動「三習一就之 31 計畫（學習、見習、實習、就業）」，以充實學生基礎與專業課程理論知識、輔導學生考取專業證照、邀請業界師資授課、舉辦產學合作研討會、安排課程參訪、安排學生職場實務參訪見習、媒合學生至業界實習。
- (8) 補助系級單位設置教學與研究相關軟硬體設備，充實專業教室、研究生研究室之設備內容。
- (9) 鼓勵教師至國內外大學或企業交流，提高師資實務能力；聘請國內外著名學者及業界專家蒞校授課，增進學生就業與創業知能以及國際觀。
- (10) 積極與國內外學術單位進行學術交流合作或競賽活動，推動與國外學校姐妹學院間師生的專業學科領域學習與知識分享研習活動，落實與增進實質交流。
- (11) 深入在地人文，協助地方發掘與保存資源，輔導形塑精緻特色產業與行銷推廣，協助在地產業國際化。

## 5. 博雅學部

- (1) 學生在教師的學習者中心教學法引導下，深入蘭陽平原山林體驗踏查，應用課堂所學知識，採取行動關懷在地的真實議題，在解決問題的過程中，提升其人文素養和社會關懷能力，儲備跨領域知能，打造進入職場的軟/巧實力。
- (2) 通識講座等推廣活動主題能夠涵蓋更寬廣的知識領域範疇，兼顧廣度和深度，提升學生的參加意願。
- (3) 實施分級分流能力導向英語教學計畫，提供不同程度學生的學習內容及目標，厚植學生的英語基礎力，全能發展學生聽說讀寫能力，以國際溝通能力為首要目標，儲備未來的就業能量。
- (4) 推廣各項語言學習講座活動以及線上語言學習資源，提升參與活動人數，建立學生自主學習習慣。培養多元語言學習力推動學生發展第二外語專長，如：日語、韓語、法語等，增強學生多元文化觀與國際移動力。
- (5) 開設跨域跨界課程，豐富通識選修課程；成立通識創新教學研究社群，建立教學特色。建構博雅數位講堂，豐富通識學習資源，作為教師課程的延伸教材。導入各學院優秀教師(如教學傑出獎得獎教師)，依其學術專長，開設多元豐富通識

選修課程，平衡三大領域的課程數。

- (6) 「行銷通識活動，增加參與通識活動的人口」  
如製作生動文宣影片、積極邀請名家來校，增加通識講座和藝文活動的場次、辦理通識教育週系列活動。
- (7) 開設多元化體育課程，並提升體育教學品質。體育課程開設桌球、網球、羽球、籃球、排球、撞球、重量訓練、攀岩、慢跑、有氧瑜珈、游泳、保齡球、TRX 懸吊訓練與戶外體驗教育等 14 項，110 學年度起增開皮拉提斯與有氧健走課程。
- (8) 強化學生體適能能力以落實增進學生身體活動。大一新生第一學期體育課程著重體適能能力加強，課程內容融入體適能知識應用與體適能能力訓練。大一下與大二上學期開始分組選項，增進學生學習動機與運動能力之養成。大二下學期則依據「國立宜蘭大學提升學生體適能能力實施辦法」，辦理 1,600 公尺跑走畢業門檻檢測，檢測及格標準為男生需在 9 分鐘內完成，女生需在 11 分 30 秒內完成，透過 1,600 公尺跑走檢測畢業門檻，增加學生體適能並促進學生養成運動習慣，以強化學生體適能能力。
- (9) 「提升校園運動風氣與實踐社會責任」

A. 辦理校內競賽活動以提升校園運動風氣

新生盃	系際盃	全校運動會	體適能達人護照	體育館會員活動
籃球賽	籃球賽	田賽	1分鐘仰臥起坐 學生男50/女39 教職員男40/女31	皮拉提斯
排球賽	排球賽	徑賽	1,600公尺跑走 學生男7分10秒 女8分30秒 教職員男8分30秒 女10分30秒	階梯有氧
桌球賽	桌球賽	校慶運動會 與教職員工 體能競賽		
羽球賽	羽球賽			

B. 辦理校外活動以實踐社會責任

- (A) 辦理暑期運動夏令營。
- (B) 協助辦理國內外各項運動賽事及志工招募。
- (C) 協助國內外各項運動教練或裁判支援。

(10)辦理健康運動知能講習以提升全校師生運動知能。

## 二、輔導面

提供學生學習輔導及生活協助，加強師生互動並強化導師制度，推展社團活動，促進學生身心健康，辦理優質就業準備及職涯發展活動等，提供全週期的輔導持續於學涯、職涯、生涯之中，成為學生的好夥伴。

- (一) 於相關集會、學校網頁及群組信箱宣導申請規定、協助學生如期完成申請學雜費減免；如家庭遭受重大變故，致使生活困頓之學生，給予經濟援助，使其安心就學。
- (二) 持續更新宿舍設備及修繕，即時改善生活住宿問題，提供完善之宿舍品質，辦理多元成長學習活動，營造友善住宿環境。111年宿舍規劃重要改善工程項目：
  1. 女生宿舍頂樓防漏、隔熱工程與熱泵熱水供應系統增建工程。
  2. 持續辦理男、女生宿舍老舊冷氣汰換。
  3. 配合總務處辦理「第三學生宿舍興建工程」，增加 1,000 個床位，藉以提升住宿率與改善本校宿舍住宿環境品質。
- (三) 建構完善的導師制度，強化師生互動平台；利於進行差異化教學指導。
- (四) 推展學生社團活動，提升社團多元軟能力及融入式服務學習課程支持系統。
- (五) 推動校園健康促進，強化健康體位管理，實施急救教育訓練，提升個人健康管理能力，建立健康生活型態，營造健康樂活校園。
- (六) 提供教職員工生個別心理諮商與測驗服務，並建立回饋制度，完善諮商專業制度；並針對學生老師辦理符合需求的心衛課程，強化師生參與心理健康知能活動與講座之獲益；提供身心障礙學生個別學習與生活各項需求，以利其學習適應與獨立自主能力。
- (七) 111年結合青年發展署、勞動部北分署等相關資源，並協同企業夥伴，連結外部資源引進校內，深入各系所提供服務，辦理就業準備及職涯發展輔導活動，推廣相關課程。

## 三、研發面

推動以學院為主體之研發特色，並發展跨院級單位、跨領域兼顧地方特色的「智慧、健康、綠生活」亮點特色計畫，以規劃整體研究發展、統整校內學術資源、提升學術研究能量、推動產學合作發展，讓「智慧、健康、綠生活」亮點研發能量倍增，培育政府核心產業所需之優秀人才。

- (一) 強化產學合作資訊站能量，定期公告本校可技術移轉及專利授權、讓與之研究能量及可量產之商品化技術，另增列教師人才及研究計畫資料庫，設計單一關鍵字搜尋介面，媒合產業需求，定期發布研發通訊，提供政府部門與企業單位計畫徵件公告，輔以完善行政協助，協助教師能如期如質地完成計畫研提，對接政府部門與企業單位資源，加值科研能量，追求附加價值。
- (二) 成立社會責任辦公室協助盤點地方產業議題，策劃在地產業與資源軸線，籌組跨領域團隊，協助整合校內資源與在地產業接軌，落實務實研究精神。
- (三) 申請農委會研發成果管理制度評鑑及科技部研發成果管理機制通案授權追蹤評核。
- (四) 協助新進教師從事學術研究及提升研究能量，並帶動本校研究型計畫及研究論文刊登篇數大幅成長。
- (五) 提升育成中心服務效能與計畫執行績效。
- (六) 「提升學生創新創業動能」  
建構輔導學生（含畢業生）創業紀錄與育成模式，發展本校學生創業特色產品。
- (七) 整合學術研究資源，推動本校亮點計畫及跨領域團隊研究合作。
- (八) 三創圓夢中心培育具創意思考、創新實踐與創業精神，建構跨領域教學環境，打造共事、共作、共學的梦想實踐場域。預計111年舉辦校內工作坊及創客營隊。
- (九) 無人機飛航的目標是設定於無人機研發人才培育及飛手訓練，以及未來的應用研究。111年持續進行定翼機及旋翼機考照及培訓工作，並發展無人機應用於精準農業與智慧農業，配合農委會 RTK 植保機政策，利用無人機精準監測農作物生長、噴藥及施肥。

#### 四、國際面

為達到本校國際力教育績效目標，111 年度除日常庶務工作外，更將以「創新做法」與「深化品質」為主軸推展業務，期在資源有限下達到最佳效益。

#### (一) 創新作法

1. 境外招生宣傳工作重點，除了製作英文外國學生招生影片，並持續參加重點招生地區香港、馬來西亞及印尼之「2022 臺灣高等教育線上博覽會」(Taiwan Higher Education Online Expo)，110 年度亦拓展參加其他歐洲及亞洲高潛力國家之招生活動如：「航向藍海—2021 年臺灣高教暨華語線上教育展」、「2021 年越南北部臺灣線上高等教育展」等。並透過社群媒體如：Facebook 專頁等數位行銷傳遞活動訊息，藉由在校境外生分享學習心得，加深海外學子對本校的印象。
2. 「跨國共教共學提升國際能見度」  
由教師主導的跨國共教共學，與非華語地區學術機構透過線上數位工具，以英語進行專業課程教學。課程當中兩國學生將共同完成專題討論，預期對實際提升本校學生國際力還有國際能見度，都有非常實質且深遠的效果。
3. 鼓勵更多教師規劃海外實習、開設海外體驗或移地教學課程，申請教育部「優秀外國青年來臺蹲點計畫 (TEEP)」，將國際經驗融入課程。

#### (二) 深化品質

1. 本校現有姊妹校多來自亞洲地區，惟學生普遍仍偏好至歐美地區交流研習，因此本校除持續開拓歐洲、大洋洲等地區的姊妹校之外，已締約有往來的非亞洲區姊妹校，將開拓更多學生交流方式，例如寒、暑期營隊、交換學生、自費研修、雙聯學制等，以吸引更多學生願意出國交流。此外，也將邀請姐妹校師生於學期當中來校參訪，與本校學生實際互動，把國際學習的氛圍直接帶入校園。
2. 本校外國學生來自馬來西亞、日本、印度、法國、巴拉圭、史瓦帝尼、聖克里斯多福及尼維斯和聖文森及格瑞那丁等國家。為營造友善校園國際化環境，未來本校擬整合國際事務處辦公室、境外生輔導補給站及語言教育中心，成立「國際學舍」，透過「英文聊天角落」活動，建立本地生與境外生跨國情誼，促進文化交流，並逐步增加校園各項硬體設施標誌中英文對照

說明。軟體方面的國際化，包含整合中英文網頁資訊、招募學生籌組校園英文導覽志工團，境外姊妹校師生來訪交流時即可協助接待並進行校園導覽。此外，針對來自非華語系國家之境外學位生、交換生、訪問學生及自費研修生，提供免費華語課程及學伴制度，幫助境外生融入本校以中文為主的教學環境。

## 五、行政面

持續以永續校園為目標，建構豐富多元的基礎建設，提供全校師生便利及安全的學習與研究環境，建立便捷 e 化的校園網路，強化行政效能、充實圖書學術研究資源，健全財務機制，以打造友善便捷之校園環境。

### (一) 行政支援

為達服務目標，行政部門戮力達成效能與提升效率，以期使有限資源發揮最妥適的效果，年度工作重點如下：

1. 持續推動「單一窗口意見信箱」，即時受理各方意見反應，提升校內作業與管理機制之效能。
2. 賡續辦理內部控制制度，由各單位定期檢視，依風險評估結果，據以調整現行業務執行情形，適時增（修）訂內部控制制度；持續辦理自行評估及內部稽核，及早發現相關缺失，以利本校自我檢討並進行改善，以強化各項經費之合規機制。
3. 每兩個月蒐集各單位大事紀，掌握校內各項活動、行政措施、教學及研究成果，挑選重大或有新聞價值之活動，發送活動相關新聞稿予記者，以爭取校園新聞之曝光機會。
4. 為求集思廣益、提升學校發展績效，定期舉辦校務顧問座談會，彙整校務顧問之建議，讓學校更順利的發展，以利本校滾動式校務發展修正之依據。
5. 蒐集各媒體對校務之建議，並定期、適時舉辦記者請益餐會，有效蒐集媒體對學校校務之相關意見。
6. 持續落實公文 e 化，精進檔案檢索應用。
7. 落實檔案管理，進行檔案回溯編目建檔、清查清理與整卷整脊。
8. 完成錄製公文管理資訊系統之軟體操作與教育訓練線上教材，供新到職之教職員及主管隨時查閱。
9. 提供付款紀錄及受款查詢之機制。

- 10.建置場地借用及汽機車停車場車位租用系統之 e 化與更新無人化停車管理設備。
- 11.持續發行校友通訊 (NIU Alumni Newsletter)、推動校友 e 化業務 (含校友電子報 epaper、中心官網與臉書 FB 社群、節慶賀卡等)、推廣校友證、協助校友各項申請業務、辦理傑出校友遴選及榮譽校友遴聘作業，並定期維護校友通訊錄及校友資料庫；同時，也致力於整合各系所 (專班) 之系所班友會組織，強化校友聯絡與服務，並穩健校友會組織結構，深厚情感連結，凝聚校友力量。
- 12.賡續辦理校務基金捐贈例行業務，研擬募款計畫與執行策略，並統籌校內各單位量能，推動募款業務開展，充實本校財源。
- 13.校友服務中心辦公場所位於擁有 85 年歷史的和洋建築—農林修養室內，該空間規劃兼具：校友服務中心行政辦公區、校友接待區及校史導覽區等多功能用途；為成為校友返校交流的樞紐，將開放與活化空間功能，提升能見度及校友服務品質。

## (二) 校園規劃與活化

為提供全校師生完整的教學研究與生活機能等，依據本校校務發展計畫及校園整體規劃，進行後續實質開發作業。

1. 「電資學院擴建工程」已完成工程設計，俟建築基地考古遺址搶救發掘工作成果經主管機關審查通過，即行辦理工程發包施工；「第三學生宿舍興建計畫」業奉行政院核定，續行工程規劃、設計作業，預計 114 年 12 月份完工；「噶瑪蘭大道建置」續依先期規劃成果進行實質建設工程；將已拆除之資源回收屋區域，連同語言中心周遭景觀，進行老樹區空間營造工程。
2. 城南校區依據籌設計畫書採二階段分期分區進行開發，第一階段已完成建設「機電中心建築工程」、棒球場興建、無人機(定、旋翼)實驗飛行場地建置及全區維生主要機(水)電管線佈設等，111 年將持續進行「園藝、生機及無人機研發產業館舍整建工程」，同時辦理「食品創客及實習場域興建工程」、「創新育成中心興建工程」發包及施工作業，同步進行校門景觀塑造及公共設施、道路、滯洪池周遭景觀等有關工程。
3. 除了將 110 年完工之招商區順利完成招商外，並將檢討校內可用空間，包括運動場周邊及教學大樓畸零地等區域，招攬可提

供師生更優質服務之廠商。

### (三) 圖書資訊服務

圖資館是大學的心臟，以支援師生教學研究為目的。運用人力及經費等資源，持續提供卓越圖資服務、優質閱讀環境、打造多元館藏，且致力於推動校園 e 化服務、網路基礎建設全面升級、數位學習全面提昇。

1. 運用「圖書館充實各類型館藏計畫」經費，依教學單位專業圖書推薦、一般讀者線上推薦兩種管道，蒐集教研所需之圖書視聽資料書單，定期採購入館，增加實體館藏。
2. 運用「圖書館學術性電子資源購置計畫」經費，加入「臺灣學術電子書暨資料庫聯盟 TAEBDC」、「台灣電子書供給合作社 TEBSCo」、「全國學術電子資訊資源共享聯盟 CONCERT」、「數位化論文典藏聯盟 DDC」，以共建共享模式，聯合採購國內外優質電子資料庫、電子圖書與電子論文著作，降低採購成本。
3. 圖資館館藏書目每月匯出 1 萬筆，上傳至「全國圖書書目資訊網」的書目品質管控系統，進行檢測及勘誤，嚴謹編目品質，預計 2 年內完成所有館藏書目資料上傳，增加館藏曝光率。
4. 從「校園歷史博物館」的定位出發，盤點校史文物及農校遺址文物相關資源調查結果，針對初步規劃構想、展示主題與內容進行專家諮詢、修正及經費估算等步驟，作為下一階段規劃設計二樓空間之依據。
5. 融入主題式閱讀推廣及結合推廣實體與線上活動推播手法，誘發師生電子資源利用與檢索技巧。
6. 結合工讀人力與志願學習服務，經營閱讀推廣服務，並提供人性化的微笑服務與空間管理。
7. 因應新時代讀者的學習需求，推動「空間活化·翻轉圖書館」樓層活化，進行第一期改善，增設學習共享空間，期待在整體空間考量下，讓館藏有更佳的呈現方式，並適時釋出閱覽空間，營造舒適閱讀氛圍。
8. 維運校務行政系統及資料庫正常運作，提供師生單一入口平台服務。
9. 111 年度持續維運 WAF (Web Application Firewall) 暨負載平衡器、超融合平台管理系統、虛擬化系統、校園無線網路系統、



骨幹防火牆等，以確保重要系統及設備的可用性。

10. 維護網頁安全憑證，維運全校性教學電腦教室並逐年更新硬體設施，以支援資訊教學需求，持續採購微軟、SAS 及 MATLAB 等全校授權軟體。
11. 持續運作資訊安全管理系統-ISMS 及個資保護管理系統 PIMS，將資訊風險降低到可接受的程度內，實施權限管控，落實資料保護作業。
12. 持續辦理數位課程教材徵件計畫，繳交成果包含教學影片及授課教材，皆須遵守智慧財產權等相關規範，藉此計畫鼓勵逐年提高課程數位化比例，確保教學品質，樹立教師教學典範。
13. 參與教育部大學深化數位學習推動與創新應用計畫，發揮本校數位課程製作能量，結合各學院推出系列課程，製作更多數位課程供校內外師生利用。此外亦參與台灣開放式課程暨教育聯盟（TOCEC）及中華開放教育聯盟（COEC），提供更多元的學習管道，推廣具有宜大特色之數位課程，建立本校數位學習品牌。

#### （四）環境保護暨職業安全衛生

本中心為創造零污染、零災害及安全的校園環境，並貫徹學校環保與職業安全衛生政策，訂定年度工作重點如下：

1. 依據勞動部「職業安全衛生法」及「勞工健康保護規則」等相關法規，落實職業安全衛生及實驗室安全管理等相關工作，推動實驗室分級管理，依照各實驗室分級，定期實施輔導檢查，以控制並減少實驗室危害事故的發生。
2. 依法訂定「母性健康保護管理措施」、「人因性危害預防管理措施」、「異常工作負荷促發疾病預防管理措施」、「執行職務遭受不法侵害預防管理措施」等業務，並據以執行。
3. 依據行政院環保署「事業廢棄物貯存清除處理方法及設施標準」相關規定，辦理實驗室產出物、一般事業廢棄物、有毒廢液及囤積藥品之清運。
4. 落實室內空氣品質，辦理室內空氣品質巡檢及定期檢測事宜，保障室內空氣品質及維持良好學習環境。
5. 落實定期消防安全檢查與建築物公共安全，確保全校建築物、消防設備及設施功能，符合建築法及消防法等相關規定。

6. 依據勞動部「職業安全衛生組織管理及自動檢查辦法」，實施本校作業場所及實驗場所安全衛生檢核稽查工作。
7. 中心為強化毒化物危害評估及預防措施，依規定紀錄申報毒化物釋放量及提報減量計畫；對於使用、貯放毒性化學物質者，定期向宜蘭縣環境保護機關登記許可。
8. 每3個月召開1次「環境保護暨職業安全衛生委員會議」，透過校園安全衛生管理系統，貫徹持續品質管理機制，使校園安全衛生管理制度化，降低作業場所及實驗室等災害風險。
9. 依據行政院環保署辦理毒性化學物質管理，定期召開「毒性化學物質委員會」，針對毒性化學物質之運作，包含禁用、限用、許可、核可、登記方式進行管制，提昇管理效益。
10. 依據勞動部「學校職業安全衛生管理要點」規定，每年9月份針對本校新生（碩士生、博士生），開設3小時「實驗場所安全衛生教育訓練課程」，推動校園安全衛生觀念、降低校園災害風險。
11. 依據「職業安全衛生法」、「職業安全衛生教育訓練規則」，每年辦理3小時以上「教職員工安全衛生教育訓練」，以提昇教職員工對職業安全衛生知能，進而降低職業災害發生。
12. 依據勞動部「勞工健康保護規則」規定，設置職業安全衛生護理師，並安排兼任職業醫學專科醫生，每2個月實施1次到本校健康服務與諮詢。
13. 依據勞動部「職業安全衛生法」等相關規定，定期辦理在職教職員工、生，一般健康檢查及從事特別危害健康者之特殊體格健康檢查，並依法上網填報及分級管理，以確認檢查結果與該作業之因果關係，以期即時治療，保障工作者健康。
14. 維護本校飲用水安全，定期抽檢飲水機水質，確保大腸桿菌零檢出，每年執行1次各大樓水塔清洗工作。
15. 落實分類回收機制：(1)擬定、規劃及推動資源回收計畫；(2)改善各大樓的資源回收環境、輔導資源回收程序；(3)汰換校內老舊功能不彰之資源回收桶；(4)各類資源回收品定期變賣，將所得繳入校務基金，以充裕校務基金。

#### (五) 人力資源

為因應高教經費日益減縮，少子化帶來之衝擊及學校未來發展，

規劃本校人力資源發展目標。

1. 因應本校校務發展所需，即時調整修正本校組織規程相關規定。
2. 賡續推動教師績效評鑑制度，提升專任教師教學、研究、輔導及服務之績效，以提升本校教學品質及競爭力。
3. 因應自 110 年至 120 年止，本校教師屆齡退休人數逐年增加，依據本校教師員額調整方案，作為教師員額核給基準，並採滾動式調整，以提升研發能量，優化教師年齡結構。
4. 落實行政人員在職訓練進修，辦理各項研習與專題講座，以提升專業知能。
5. 即時增修各項教師及職員相關人事規章，建構健全合理人事制度。
6. 進行行政人力分析與統計，透過建置視覺儀表化，使資料清楚呈現，據以提供人力合理配置建議方案，以優化人力資源管理，提高行政效率。

#### (六) 財務規劃

強化預算管理，提升營運效能，積極配合學校經營目標和近、中、長程校務發展計畫，妥善規劃財務資源，各項健全財務發展工作重點如下：

1. 配合校務發展計畫之年度計畫及現金收支估計情形，核實籌編預算，經費需求以量入為出為原則，務實檢討不具效益、已過時或績效不彰之成本及費用。
2. 落實預算執行之內部審核功能，本「當用則用、當省則省」之態度，厲行節流政策。
3. 定期公告各項財務報表及財務分析資料，提供最新管理資訊，以協助各項決策之擬訂。
4. 會計資訊之及時更新與提供，適時反映校務基金之營運情形供決策參考。
5. 依據年度「校務基金運用計畫」辦理各項投資業務，並隨時檢視投資收益情形及依規定作適當之處置。

### 第三章 財務預測

本校自 88 年 7 月起配合教育部「國立大學校院校務基金設置條例」之實施，設置「國立宜蘭大學校務基金」，透過財務自主，促使本校自籌部分財源，不僅能汲取社會資源投入教育，減輕政府負擔，同時亦能增進資源使用效能，提高辦學績效，及推動學校與社區間之互動關係，達到資源共享及培育人才之目標。

為穩健推動校務發展，讓預算資源配置及財務運作足以因應未來教育環境變化，本校依據中長程校務發展計畫，並配合學校願景及經營目標，妥善規劃資金調度，以提升財務資源配置效能，並致力提升自籌收入的比重，積極開源以增加自籌財源，健全財務使學校得以永續經營。

茲簡要說明本校未來 3 年資金來源、用途及可用資金變化情形之預計，並擇要說明重要的財務資訊。

#### 一、資金來源預測（如表 3-1）：

- （一）111 年度資金來源合計 12 億 9,207 萬 7 千元，含當期業務總收入 12 億 5,320 萬 4 千元、減當期不產生現金流入之收入 2,645 萬元、加當期動產、不動產及其他資產現金收入 6,532 萬 3 千元；較 110 年度資金來源 12 億 5,949 萬 7 千元，增加 3,258 萬元，約增加 2.59%；主要係因預計學校教學研究補助收入、建教合作收入及資產使用及權利金收入較 110 年度增加所致。
- （二）112 年度資金來源合計 12 億 5,714 萬 1 千元，含當期業務總收入 12 億 1,798 萬 7 千元、減當期不產生現金流入之收入 2,645 萬元、加當期動產、不動產及其他資產現金收入 6,560 萬 4 千元；較 111 年度資金來源合計 12 億 9,207 萬 7 千元，減少 3,493 萬 6 千元，約減少 2.70%；主要係因預計其他補助收入及財務收入較 111 年度減少所致。
- （三）113 年度資金來源合計 12 億 6,167 萬 5 千元，含當期業務總收入 12 億 2,198 萬元、減當期不產生現金流入之收入 2,645 萬元、加當期動產、不動產及其他資產現金收入 6,614 萬 5 千元；較 112 年度資金來源 12 億 5,714 萬 1 千元，增加 453 萬 4 千元，約增加 0.36%。

表 3-1：資金來源表

國立宜蘭大學資金來源表  
111 年度至 113 年度

單位：新臺幣千元

項目	111 年預計數	112 年預計數	113 年預計數
當期經常門現金收入情形	1,226,754	1,191,537	1,195,530
當期業務總收入	1,253,204	1,217,987	1,221,980
業務收入	1,153,090	1,127,887	1,130,860
學雜費收入	279,145	278,904	278,904
學雜費減免(-)	-31,483	-30,500	-30,500
建教合作收入	197,185	197,280	197,780
推廣教育收入	9,633	9,633	9,633
學校教學研究補助收入	582,865	582,865	582,865
其他補助收入	111,220	85,181	87,732
其他（凡不屬以上之業務收入）	4,525	4,524	4,446
業務外收入	100,114	90,100	91,120
財務收入	26,500	17,000	18,000
資產使用及權利金收入	59,713	60,063	60,083
受贈收入	10,700	10,625	10,625
其他（凡不屬以上之業務外收入）	3,201	2,412	2,412
當期不產生現金流入之收入(-)（註 1）	-26,450	-26,450	-26,450
當期應收預收項目調整增（減）數	-	-	-
應收款項淨減（淨增-）	-	-	-
預收款項淨增（淨減-）	-	-	-
加：當期動產、不動產及其他資產 現金收入情形	65,323	65,604	66,145
教育部補助	64,738	65,004	65,500
其他政府機關補助	585	600	645
資金來源預測合計	1,292,077	1,257,141	1,261,675

註 1：「遞延收入」科目隨折舊及攤銷費用之提列，同額轉列「其他補助收入」或「受贈收入」科目。

## 二、資金用途預測（如表 3-2）：

- （一）111 年度資金用途合計 13 億 7,741 萬 8 千元，含當期業務總支出 13 億 3,053 萬元、減當期不產生現金流出之支出 2 億 3,525 萬 3 千元、加當期動產、不動產及其他資產現金支出 2 億 8,214 萬 1 千元；較 110 年度資金用途合計 13 億 9,545 萬 8 千元，減少 1,804 萬元，約減少 1.29%；主要係因預計神農校總區及城南校區各項工程建設已陸續完工，減少現金支出所致。
- （二）112 年度資金用途合計 12 億 8,054 萬 7 千元，含當期業務總支出 13 億 1,926 萬 2 千元、減當期不產生現金流出之支出 2 億 3,525 萬 3 千元、加當期動產、不動產及其他資產現金支出 1 億 9,653 萬 8 千元；較 111 年度資金用途 13 億 7,741 萬 8 千元，減少 9,687 萬 1 千元，約減少 7.03%；主要係預期神農校總區及城南校區各項分年性工程大部分已於 111 年度完工，112 年度預計進行民權眷舍歷史建物修復工程、圖資館翻轉計畫及部分零星工程，及第三學生宿舍新建工程第 1 年發包施工，故資金需求較 111 年度減少。
- （三）113 年度資金用途合計 14 億 2,968 萬 6 千元，含當期業務總支出 13 億 3,565 萬 3 千元、減當期不產生現金流出之支出 2 億 3,525 萬 3 千元、加當期動產、不動產及其他資產現金支出 3 億 2,928 萬 6 千元；較 112 年度資金用途 12 億 8,054 萬 7 千元，增加 1 億 4,913 萬 9 千元，約增加 11.65%；主要係因預期第三學生宿舍新建工程已發包施工，配合施工進度，故資金需求較 112 年度增加。

表 3-2：資金用途表

**國立宜蘭大學資金用途表**  
111 年度至 113 年度

單位：新臺幣千元

項目	111 年預計數	112 年預計數	113 年預計數
當期經常門現金支出情形	1,095,277	1,084,009	1,100,400
當期業務總支出	1,330,530	1,319,262	1,335,653
業務成本與費用	1,290,614	1,285,335	1,301,617
教學研究及訓輔成本	855,148	849,586	860,452
建教合作成本	166,221	164,204	164,454
推廣教育成本	8,122	8,242	8,242
學生公費及獎勵金	21,719	21,930	22,213
管理費用及總務費用	237,646	239,651	244,586
其他（凡不屬以上之業務成本與費用）	1,758	1,722	1,670
業務外費用	39,916	33,927	34,036
財務費用	0	0	0
其他業務外費用	39,916	33,927	34,036
當期不產生現金流出之支出(-) (註 1)	-235,253	-235,253	-235,253
當期應付預付項目調整增(減)數			
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支出情形	282,141	196,538	329,286
動產	106,142	105,798	112,791
不動產	142,138	61,443	201,000
無形資產	15,361	10,797	6,995
遞延借項	18,500	18,500	8,500
資金用途預測合計	1,377,418	1,280,547	1,429,686

註 1：折舊及攤銷費用及應付退休離職金。

三、未來3年可用資金變化情形（如表3-3）：

- （一）111年度期初現金及定存21億3,977萬4千元。
1. 加：當期經常門現金收入12億2,675萬4千元，當期動產、不動產及其他資產現金收入6,532萬3千元。
  2. 減：當期經常門現金支出10億9,527萬7千元，當期動產、不動產及其他資產現金支出2億8,214萬1千元。
  3. 當期投資淨增加100萬元。
  4. 期末現金及定存20億5,343萬3千元。
  5. 加：期末短期可變現資產4,285萬7千元。
  6. 減：期末短期須償還負債2億7,545萬9千元。
  7. 期末可用資金預計18億2,083萬1千元。
- （二）112年期初現金及定存20億5,343萬3千元。
1. 加：當期經常門現金收入11億9,153萬7千元，當期動產、不動產及其他資產現金收入6,560萬4千元。
  2. 減：當期經常門現金支出10億8,400萬9千元，當期動產、不動產及其他資產現金支出1億9,653萬8千元。
  3. 當期投資淨增加100萬元。
  4. 期末現金及定存20億2,902萬7千元。
  5. 加：期末短期可變現資產4,285萬7千元。
  6. 減：期末短期須償還負債2億7,545萬9千元。
  7. 期末可用資金預計17億9,642萬5千元。
- （三）113年度期初現金及定存20億2,902萬7千元。
1. 加：當期經常門現金收入11億9,553萬元，當期動產、不動產及其他資產現金收入6,614萬5千元。
  2. 減：當期經常門現金支出11億40萬元，當期動產、不動產及其他資產現金支出3億2,928萬6千元。
  3. 當期投資淨增加100萬元。
  4. 期末現金及定存18億6,001萬6千元。
  5. 加：期末短期可變現資產4,285萬7千元。
  6. 減：期末短期須償還負債2億7,545萬9千元。
  7. 期末可用資金預計16億2,741萬4千元。



表 3-3：可用資金變化情形表

**國立宜蘭大學可用資金變化情形**  
111 年度至 113 年度

單位：新臺幣千元

項目	111 年預計數	112 年預計數	113 年預計數					
期初現金及定存(A)	2,139,774	2,053,433	2,029,027					
加：當期經常門現金收入情形(B)	1,226,754	1,191,537	1,195,530					
減：當期經常門現金支出情形(C)	1,095,277	1,084,009	1,100,400					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	65,323	65,604	66,145					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)	282,141	196,538	329,286					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形(F)	-	-	-					
加：當期投資淨(增)減情形(G)	-1,000	-1,000	-1,000					
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)	-	-	-					
期末現金及定存(K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,053,433	2,029,027	1,860,016					
加：期末短期可變現資產(L)	42,857	42,857	42,857					
減：期末短期須償還負債(M)	275,459	275,459	275,459					
減：資本門補助計畫尚未執行數(N)	-	-	-					
期末可用資金預測(O=K+L-M-N)	1,820,831	1,796,425	1,627,414					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	584,583	545,000	345,000					
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	584,583	545,000	345,000					
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	111 年度餘額	112 年度餘額	113 年度餘額
債務項目								

註：1.111 年度可用資金減少主要係預計投資於神農校總區及城南校區各項分年工程。

2.112 年度可用資金減少主要係預計投資於民權日式眷舍歷史建物修復工程及電資學院擴建工程等工程。

3.113 年度可用資金減少主要係預計投資於第三學生宿舍新建工程。

#### 四、其他重要財務資訊—重大營建工程（如表 3-4：各項工程分年明細表）

本校自 106 年度取得城南校區用地之後，即積極進行各校區之整體規劃，並依規劃內容列入中、長程計畫，逐年進行神農校總區及城南校區各項重大新建工程，相關說明如下：

##### （一）校園整體規劃--神農校總區

依據本校校園整體規劃，神農校總區為教學、服務、居住與運動休閒等活動機能屬性，主要工程如下：

1. 圖書館前廣場及資源回收廠環境整備並調整主校門入口軸線，以創造更優質校園環境，經費計 2,354 萬元。
2. 教稽大樓空間整理及經德大樓空間改善等工程，共計約需 2,132 萬元。
3. 為改善格致大樓空間不足的問題，預計興建電資學院大樓，以提供較優質的教學空間，經費計 8,656 萬 7 千元。
4. 為提供體育教學及社團活動等運動場域，並讓學生在上課之餘，有完善的活動空間，同時養成運動習慣，除維持現有運動設施外，新建半戶外多功能運動風雨廣場，經費約 4,834 萬 7 千元，以提升教學、運動及訓練環境的品質。
5. 為解決學生住宿數量及品質需求，俟園藝舊館、堆棚及溫室遷設至城南校區，規劃該區域興建第三學生宿舍，以滿足學生住宿的需求，經費約 5 億 5,300 萬元。

##### （二）城南校區近期開發計畫

城南校區於 106 年底完成校園整體規劃，107 年完成籌設計畫書變更、環評變更及開發許可變更，依開發計畫先行辦理第一階段工程，工程項目包括「公共設施及道路景觀工程（含無人機實驗飛行場地）」、「園藝、生機及無人機研發產業館舍整建工程」、「食品創客及實習場域興建工程」、「創新育成中心興建工程」，預估開發期程從 108 年起至 111 年止，所需開發經費約為 2 億 8,663 萬元，由校務基金分年編列支應。

表 3-4：各項工程分年明細表

## 國立宜蘭大學各項工程分年明細表

單位：新臺幣千元

項次	工程名稱	工程 總經費	110 及以 前年度	111 年度	112 年度	113 年度	114 及以 後年度
1	圖資館廣場及主 校門入口軸線環 境整建計畫	23,540	23,540				
2	教稽大樓校舍空 間整備計畫	10,420	10,420				
3	經德大樓空間改 善計畫	10,900	10,900				
4	電資學院擴建計 畫	86,567	41,984	10,000	34,583		
5	半戶外多功能運 動廣場新建工程	48,347	48,347				
6	第三學生宿舍新 建工程	553,000	0	3,000	5,000	200,000	345,000
神農校總區小計		732,774	135,191	13,000	39,583	200,000	345,000
7	城南校區公共設 施及道路景觀整 備計畫	59,000	43,673	15,327			
8	園藝舊館生機教 習大樓遷建計畫	65,650	32,386	33,264			
9	園藝系溫室遷建 計畫	35,000	14,106	20,894			
10	食品創客暨實習 場域興建工程	81,980	46,211	35,769			
11	創新育成中心興 建工程	45,000	21,116	23,884			
城南校區小計		286,630	157,492	129,138			
12	活動中心新建工 程	295,100	295,100				
合計		1,314,504	587,783	142,138	39,583	200,000	345,000

## 五、投資規劃

- (一) 審酌各項投資方式後，目前採較穩健之投資方式，以新臺幣「定期儲蓄存款、定期定單、活期存款」等方式為主，存放於公營金融機構；另為因應金融機構定存利率降低現象，另辦理外幣定存，存放於公營金融機構及購買海外公司債，以增加收益。
- (二) 除以定存為主要投資策略外，在財經專家的協助下，由投資管理小組衡酌現金流量，採取多元化投資策略，辦理 2 億元資金自主投資。
- (三) 考量近年股匯市受疫情影響，波動劇烈，且目前有多項重大工程正在進行中，須投入較多之資金支出，故財務收入部分預估略減，111 年度、112 年度及 113 年度預計各年之財務收入分別為 2,650 萬元、1,700 萬元及 1,800 萬元。

## 第四章 風險評估

本校參考「行政院所屬各機關風險管理與危機處理作業基準及作業手冊」之風險評估機制，由各單位就風險來源辨識風險項目，說明其風險情境，並分析風險等級，以期達成降低風險發生可能性，有效因應危機。

經風險評估結果，計有「少子化導致招生及註冊率下滑，學生辦理休學或保留入學人數增加」等 14 項風險，詳如「國立宜蘭大學風險評估表」：

### 一、行政風險評估

**國立宜蘭大學風險評估表**

單位	風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等級 (R) = (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R) = (L)x(I)
		可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
教務處	少子化趨勢導致招生及註冊率下滑，學生辦理休學或保留入學人數增加	2	1	2	1. 落實特色招生，進行不同入學管道學生學業表現及在學穩定性之相關分析，調整入學管道招生比例及輔導策略。 2. 強化系所教學特色，加強高中連結與招生宣傳，提高學校整體形象與曝光度，擴展學生來源。 3. 顧及學生就學權益，目前採接受學生辦理休學或保留入學風險，並善盡提供復學相關資訊，期能如期復學就讀。	1	1	1
教務處	各項入學招生報名人數若下降，報名費不足支應開銷，影響財務平衡	2	2	4	1. 依招生收入核實編列相關支出費用，經審核後執行招生業務。 2. 調整收支成本及加強招生，穩定學生來源。	1	2	2
教學發展中心	教育部專案補助計畫經費未如預期	2	2	4	1. 依補助年限提出相關計畫並積極爭取。 2. 歷年由部分計畫經費持續推動校務發展相關費用，如計畫補助經費刪減應回復原有經費編列，以維持校務運作。	1	2	2

單位	風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等級 (R) = (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R) = (L)x(I)
		可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
研究發展處	技轉合約生效後，廠商未依約定日期繳納技轉金	2	1	2	1. 距繳交技轉金日截止日前一星期，以電話提醒對方。 2. 每逾一日應另按總額之 0.1%計支付遲延之懲罰性違約金予本校。如逾一個月仍未付清，本校得終止本合約。	1	1	1
國際事務處	他校利用獎學金或學雜費減免機制影響本校境外生入學人數	2	2	4	1. 強化系所教學特色，宣傳本校優勢，吸引學生就讀。 2. 審慎評估學費收入與獎學金、學雜費減免之比例，在招生競爭力與學校收入間取得平衡。	1	2	2
總務處	新建工程執行進度未如預期	2	2	4	1. 定期辦理新建工程工務會議、施工協調會，督導監造單位及承包商工程進度。 2. 藉由例行會議提前了解施工作業需求及可能面對或必須解決的困難及事項，預為因應解決、前置排除可能造成施工停滯之因素，確保現場施工能按計畫進度執行。 3. 要求各項工程加速辦理，並與監造單位及承包商共同研商因應對策。	1	1	1
總務處	自籌收入來源未如預期	2	2	4	1. 即時檢討可能之原因並提出因應改善對策。 2. 採多元投資配置方式，分散風險，以穩健獲利、落袋為安的方式操作。 3. 實施責任檢討與獎勵制度。	1	2	2
圖書資訊館	無法順利維護更新資訊網路設備及系統，以及無法訂購足夠的圖書、電子資源等影響行政教學品質	2	2	4	1. 加強維護更新資訊網路設備及系統，藉以提高妥善率並延長使用年限，以維持一定的行政教學品質。 2. 公開取用之電子書及電子期刊匯入館藏目錄。 3. 利用館際合作方式協助取得。 4. 積極爭取外部資源挹注經費。	2	1	2

單位	風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等級 (R) = (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R) = (L)x(I)
		可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
人事室	各學系退休教師教研經驗無法順利接軌，影響教學研究發展	3	2	6	依據本校教師員額調整方案，作為教師員額核給基準，並採滾動式調整，以提升研發能量，優化教師年齡結構。	2	1	2
人事室	敘薪作業未依教職員身分及薪資等級標準投保公、勞、健保費及提繳退撫基金	1	1	1	1.教職員薪級確依「教師薪級表」、「公務人員俸給表」及「約用人員報酬標準表」敘薪。 2.確實複核「員工薪資清冊」是否依人事動態通知單之資料辦理。	1	1	1
主計室	學校若發生財務短絀情形	1	2	2	1.透過撙節各項支出以減少學校財務短絀情形。 2.積極辦理開源各項方案：積極招收學生增加學雜費收入；結合地方特色產業，有效提升產學合作機會；建立優質推廣教育課程提高收入；清查閒置空間，提高各項場地使用率、活化閒置空間增加租金收入；持續推動募款工作；穩健多元投資創造財務收入。	1	1	1
主計室	整體預算執行率無法如期執行完成，影響業務推動	2	2	4	1.定期追蹤執行進度。 2.要求預算執行落後單位提出因應改善對策。 3.責任檢討。	2	1	2
環安衛中心	實驗室因人員操作不慎或天災造成火警或爆炸以及人員受傷	2	2	4	1.依據「職業安全衛生法」、「毒性化學物質管理辦法」等相關規定辦理。 2.檢討可能發生職業災害之原因。 3.提出因應改善對策，俾利降低消弭災害之發生源。	1	2	2
環安衛中心	飲水機台異常或水質檢驗不合法令標準，以致無法使用	3	1	3	1.飲水機台故障時由管理人立即通知環安中心洽商維修。 2.依據「飲用水管理條例」及「飲用水供水固定設備使用及維護管理辦法」，每年公開招標與得標廠商簽約，定期保養飲水機台及檢驗飲用水設備水質。	2	1	2

**填表說明：**

1. 風險項目或風險發生情境：請具體描述該風險發生之可能後果，即該風險對本校之衝擊及影響。

2. 風險本質評估

(1)可能性 (L)：請依「風險發生機率之敘述分類表」填列該風險項目發生機率等級。

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細描述
3	幾乎確定	61-100%	在大部分的情況下會發生
2	可能	31-60%	有些情況下會發生
1	幾乎不可能	0-30%	只會在特殊的情況下發生

(2)衝擊或後果 (I)：請依「對學校營運之影響強度敘述分類表」填列該風險項目影響程度等級。

等級	衝擊	損害程度
高(3)	非常嚴重	學校整體形象受損或全校師生同仁權益受影響
中(2)	嚴重	跨單位形象受損或造成相關單位作業窒礙難行
低(1)	輕微	單位形象受損或致行政效率不彰

3. 現有控制機制：請具體摘要描述本校針對該風險已採取之預防控制或處理措施，亦得運用現有行動方案、辦法及要點等具體作法或規定（如人員教育訓練計畫及緊急應變措施等）。

4. 殘餘風險

(1)可能性 (L)：經現有控制機制減低風險後，請依「風險發生機率之敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險發生機率等級。

(2)衝擊或後果 (I)：經現有控制機制減低風險後，請依「對學校營運之影響強度敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險影響程度等級。



## 二、財務風險評估

單位：千元

財務風險評估項目	111 年度	112 年度	113 年度	備註
可用資金與安全存量倍率應大於 1	1.59	1.53	1.34	
可用資金額度	1,820,831	1,796,425	1,627,414	
可用資金安全存量 (以平均每月現金經常支出*15 個月計)	1,142,790	1,177,080	1,212,390	111 年度平均每月支出：76,186 千元 112 年度平均每月支出：78,472 千元 113 年度平均每月支出：80,826 千元

財務風險管理是風險管理的另一部分，為維持校務基金正常永續運作，防範和控制財務風險是財務管理的重要任務，鑑於本校近年各項校區建設計畫方興未艾，有必要掌控可用資金的額度是否足夠，以維持校務正常運作。本校以可用資金安全存量作為承受財務風險之指標，並以平均每月現金經常支出乘以 15 個月後之總額為基數（1），111、112 及 113 年度可用資金安全存量分別為 11 億 4,279 萬元、11 億 7,708 萬元及 12 億 1,239 萬元，111、112 及 113 年度期末可用資金分別為 18 億 2,083 萬 1 千元、17 億 9,642 萬 5 千元及 16 億 2,741 萬 4 千元；111、112 及 113 年可用資金安全存量倍率分別為 1.59、1.53 及 1.34，顯示各年度之可用資金額度均高於可用資金安全存量，故本校尚無財務風險之虞。

## 第五章 預期效益

本校依據自我定位及教育目標，擬定出校務發展七大重點目標：「優化行政系統，提升行政效能」、「打造優質、營造樂活永續環境的校園」、「建立學生核心能力，強化公民力與就業力」、「推動創新教學，提升學生學習效能與影響力」、「聚焦五大亮點，發展智慧、健康、綠生活」、「連結在地，服務分享，實踐大學社會責任」、「走向國際，提升國際移動力與跨文化體驗」，內容涵蓋課程革新、人才培育、學術研究、產學合作、善盡責任與國際交流等，在扣緊「跨域」、「國際」、「界接」之面向主題，以「創新」貫穿教與學的教育系統，由下而上地培養宜大學生之公民力、專業力與健康力，發揮對社會正面的「影響力」。在行政支援、基礎設施及教研系統齊心協力的建置與支援下，尤其重視在財務規劃的計畫性、合理性、前瞻性及校務基金運作的有效性，本校將以校務發展計畫為基礎，透過財務輔助及配合，均衡發展各項校務建設，以確保校務治理品質。

### 一、教學面

在教學行政面向，主要以優化課程設計及增進教師教學品質、學生自主學習能力養成與提升教學空間環境為主；教學發展部分，以本校學術單位作為基礎，分成 4 大學院與 1 個學部進行說明。透過整合及跨領域團隊合作及行政單位協同支援，期以達成預期目標。

#### (一) 教學行政

教學行政之預期效益主要以優化課程設計及增進教師教學品質、學生自主學習能力養成與提升教學空間環境。經由持續及漸進式滾動修正執行，達到預期效益，相關成果如下列所示。

1. 整合教學資源及改善教學品質，有利本校招生穩健發展，透過加強本校招生宣傳、強化系所教學特色及發展彈性學程等機制，吸引學生就讀，藉以提升整體競爭力，使本校財務穩定成長，以達永續經營。
2. 每學年維持 800 門課程配置教學助理，提升教師教學效能及學生學習成效；每學年遴選出 8 位教學傑出教師並公開表揚；辦理教學相關補助計畫供申請，預計 1 年補助 35 件，激發全校教師教學活力與動力。

3. 111 年度預計補助 45 群學生組成自主學習社群，以培育學生未來進入職場所需的知能，有效提升學生自主學習能力。
4. 預警輔導比例預計達 90%，透過此機制讓學習表現不佳學生即時獲得輔導從而改善學習成效。
5. 教稽及綜合教學大樓一般及特色教室全面 e 化、100%配置資訊講桌，並藉由更新教學輔助系統強化教學品質並支援特色教學。
6. 藉由建構主題式修習環境，達成日間學制學士班每學年近千位畢業生修習學分學程之取證數達 800 件以上。
7. 期由免修、預修、增能及預警暨輔導機制將每學年學退率維持在 1%以下。
8. 111 年度起每學期至少 3 次以上對外宣傳多元推廣教育課程資訊及增加開課數 2 門，提高修課人數 10%，以達成營造社會學習風氣，增進專業人才交流，創造青少年與銀髮族共學平台。

## (二) 教學發展

四學院持續推動各院特色課程全面提升教學質與量，並積極推動學生實作訓練與校外實習，使理論與實務相互結合，提升學生之專業實務能力，學用合一，活化就業能力。配合博雅學部教學，培養學生專業知能以外的豐厚人文素養及主動關懷社會的態度、宏觀的國際視野並具備全人品格。各院推動學院實體化，營造多元領域知識學習環境及視野，提升學生解決問題、創思實作、團隊合作能力，培養「解決問題的創思實作人才」。

### 1. 生物資源學院

- (1) 藉由改善教學設施，提升學習成效，增進學生對專業實務之瞭解及實務操作能力。
- (2) 推動學生校外實習與產業互動機會，使理論與實務相互結合，減少學用落差。
- (3) 提供學生跨域學習與彈性修讀-特色跨域學分學程，機動因應職場需求的快速變化。
- (4) 推動學生考取專業證照，以增進學生就業的競爭力。
- (5) 落實以競賽激勵學習為導向的實作課程，學生參與校內外競賽提升競爭力。
- (6) 提供跨域人才工程技術在智慧農業之應用教學場域。

- (7) 推動產學合作、加強校際間學術合作與產業實務交流。透過企業參訪交流，提高產學合作機會及產業實務交流。預計 111 學年度爭取產學合作計畫 77 件以上，師生發表研究成果 120 篇以上。
- (8) 持續發揮現有生物資源產品檢測功能，加強提供在地產業檢測服務，協助產業升級。建構、延續 TAF 認證檢驗項目至少 3 項。
- (9) 提升森林自然資源、生態永續教學研究能量，推動成為台灣林木資源永續經營、濕地生態教學、稀有植群研究、蛇類生態及資源利用研究、木竹材料與製品開發研究、林木資源保育及種原庫的主要研究基地及國內外學術交流平台。
- (10) 藉由開設境外移地教學課程、海外實習、辦理視訊研討會交流座談等，增進學生國際視野。
- (11) 提供農園藝、畜產、森林、濕地、食品加工、農場經營、農機實習之整合型實習研究及多功能產學合作場域。
- (12) 提升學生對長期生態系統監測及蛇類資源經營管理與生產之專業能力。
- (13) 可提供學生原木收穫、製材加工實習場域，以及校外人士參與及推廣國產材加工利用之用，以達到大學社會服務責任(USR)。
- (14) 增進學生了解林產品循環經濟之製造流程，提供業界所需人才，提高學生就業競爭力。
- (15) 增進學生了解將智慧科技導入多元農業應用及精準健康產業跨領域之發展趨勢。

## 2. 工學院

- (1) 藉由各實驗室教學研究設備增購，對於教學頗有助益並邀請業界專家，以業師方式協同教學以強化學用合一。
- (2) 建構跨域整合之專業學習環境與分享平台，並發展出相關創新教學之課程，增加學生實務體驗操作之機會，打造做中學、學中做，鼓勵創思的學習課程與環境，提升學生之實務操作能力。
- (3) 以繁星計畫、申請入學、指考入學、四技甄選與聯合登記分發等各種招生管道，招收多元性質的學生。此外，擬以獎學金、策略聯盟、科學營等方式吸收宜花東地區優秀學生，形

成地區優勢。

- (4) 增強與地方社區之接觸與服務，建構出跨領域整合之學習環境，以培養具多元能力之優良專業者，同時並形成地方重要之開放分享交流專業平台。
- (5) 強化學術能量：
  - A. 建立地區產官學密切之合作關係，進行各類專業交流及分享合作活動，爭取各類專案及研究計畫，提供學生參與學習之機會，並強化學術能量。
  - B. 通過中華工程教育認證，以提升整體品質，並強化學術能量。
  - C. 強化課程修讀彈性及指導教授功能，發展因材施教之研究生學習內涵，形塑能符合研究生個人特質之學習環境。
- (6) 增加國際觀：
  - A. 鼓勵教師與學生進行國際學術交流。
  - B. 鼓勵師生參與國際研討會並發表論文。
  - C. 爭取外國（含大陸）交換學生或學者來訪，並積極提供各項研究所需之協助。
- (7) 確保學生註冊率：經由各種招生入學管道，鞏固招生之註冊率，以因應生源驟減之衝擊。
- (8) 藉由 IEET 工程認證讓教學走向標準化、國際化。
- (9) 在產學密切合作下提升研究能量與促進學生就業競爭力。

### 3. 電機資訊學院

- (1) 藉由各系之跨領域特色學程，從 106 學年起逐年整合學院基礎核心課程，以強化課程多元化，並增加學生學習自主空間。110 學年度全數開設 4 門之基礎核心共同課程。
- (2) 積極輔導學生修習電資領域學分學程並取得學程證書，拓展未來研發視野，增加學生升學與就業之競爭力。111 學年度維持開設 8 個學分學程以及新設全英語學程供修讀，學生取得學分學程證書高達 330 張。
- (3) 建立校外實習機制、加強產學合作與在地產業連結，增強學生實務操作能力，深化就業導向之實務型課程，達成產學無縫接軌之目標。111 年預計再推動 2 件以上產學合作案，約 20 位學生至企業進行實習，以提升學生之專業實務能力，學用合一，活化就業能力。

- (4) 強化學生專題研究與實作學習能力，促進師生研究量能提升。111 年預計參與 VIP 專題研究計畫達 35 件，競賽獲獎 30 人。
- (5) 提升學生研發與英文能力，增加就業競爭力。111 年預計持續開設全英語授課 5 門，以及科技英文課程；另鼓勵學生參與 PVQC 專業英文詞彙認證，預計 111 年共有 120 位學生取得專業證照。
- (6) 將證照所需的專業知識與技能融入課程教學，除輔導學生報考專業證照外，另透過相關課程的推廣，帶動校園考照風氣。111 年預計輔導學生取得 79 張相關專業證照。
- (7) 選定國際重點學府，持續進行教研互訪、學生交換與實習合作等強調實質交流，鼓勵學生接受國際交流知能培訓以及積極參與國際交流事務。111 年度預計安排校外學者（專家）蒞校發表相關演講 10 人次，境外學者蒞本院研究講學與訪問 2 人次以上，鼓勵學生赴境外研習 5 人次以上，師生參加國際學術研討會 20 篇等。
- (8) 規劃四年解一題，含前導課 6 門、深化課 7 門、總整課 6 門之系列課程安排，學生學習「智能決策」、「物聯網應用」、「綠能技術」等基礎領域，以「翻轉教育、創客精神」培養學生自主學習及探索實務的熱情，創意開發並解決實務問題。
- (9) 電資學院大樓擴建後增加樓地板面積 2705.86 平方公尺（地上四層），預計將增加特色展示室、教師與學生研究室、實驗室等數間，以滿足學院未來發展之需求。
- (10) 本院已設立需求量大的程式設計用途的「人工智慧教學實驗室」及「智慧物聯網教學實驗室」，111 年再新增「智慧感測系統教學實驗室」，作為共同基礎核心課程之授課場地，以達成三系各自互相支援與資源共用共享的目的，創造各系新的特色研究空間。

#### 4. 人文及管理學院

- (1) 因應職場需求，本院調整研究及課程方向，設立對內招生之大數據管理與應用學士學位學程，除增加本院學生修習輔系、雙主修之管道外，期能輔以學生第二專長，強化學生就業自信與職場競爭力。
- (2) 建置本院運動健康數據資料庫並運用分析結果奠立本院對

自身與所轄系所、學制之掌握度與連結度，進一步發展本院數據科學教育與研發成果展示據點。

- (3) 藉由跨域教師專業社群之組成，落實教師同儕之互動成長、提升研究能力，並反饋資輔教學內容，預計 111 年度至少有 1 組跨域教師專業社群成立。
- (4) 運用院內轉系鬆綁制度、學院共同核心課程及跨領域學分學程，提供學生適性選擇進路、跨域學習與彈性修讀之機制，培養優秀的跨域實用型管理人才。預計 111 年度本院大四生修習通過任一跨領域學分學程、雙主修或輔系之比例應可達 80%。
- (5) 結合課程推動企業導師制以提升學生就業競爭力，111 年度預計有 12 位以上學生參與企業導師制。
- (6) 規劃考取專業證照課程，輔導學生考取證照，提升學生專業能力及就業競爭力，111 年預計輔導學生通過專業證照 138 張。
- (7) 加強產學合作並安排課程參訪、職場實務參訪見習，以及英語教學、休閒健康產業、休閒產業等校外實習課程等，111 年預計推動產學合作計畫 5 件以上、安排學生參與產業實習達 97 人以上；透過校外實習，加強課程與業界之連結，提升學生之專業實務能力，學用合一，活化就業能力。
- (8) 促進國內外學術交流，積極與國內外學術單位進行學術交流或競賽活動，推動相關專業學科領域學習與知識分享研習活動，落實與增進實質之交流。
- (9) 結合地區發展特性，參與地方、提供建言，協助地方發掘資源，保存文化資產，並輔導形塑精緻特色產業與行銷發展，促進在地產業國際化，提升地方自主經濟能力。
- (10) 人文化、多元化與國際化之「全人教育」訓練，培育學生具備人文關懷、專業知能、國際視野、創新思考、邏輯分析、管理能力、研究能力、問題解決與團隊合作之能力，培養優秀之跨領域整合人才，使院內學子成為具履行公民責任能力之現代公民。

## 5. 博雅學部

- (1) 「學生學習成效提升」

學生在教師的學習者中心教學法引導下，深入蘭陽平原山林

體驗踏查，應用課堂所學知識，採取行動關懷在地的真實議題，在解決問題的過程中，提升其人文素養和社會關懷能力，儲備跨領域知能，打造進入職場的軟/巧實力活化教學導入多元。

(2) 「教師專業發展」

通識課程教師能夠精進學習者中心教學法(例如問題本位學習法、專題式學習法、體驗學習法)，融入新世代熟悉的網路科技(例如翻轉教室、磨課師、Zuvio)，並且能夠帶領學生到社區產業體驗踏查關懷在地的實議題。此外，教師也能夠將其精進教學的實踐經驗轉化成教學應用論文，推廣教學成果。

(3) 「厚植學生語文基礎能力提升自主學習度」

在以穩固英文基礎方針下，豐富學生的英語學習內容，提高學生在學習的投入度及課程的參與度，經修習過大一英文課程後，通過外語畢業門檻人數的大一學生將佔全體大一學生的15%。

(4) 培養「多元化語言學習觀念」，鼓勵學生參與多樣第二外語課程，豐富學生的第二外語學習內容，提升學生學習動能與課程參與持續性，使學生更具多元語言力及國際移動力。

(5) 在既有基礎上，進一步增加學生選修通識課程的空間，提升學生學習通識課的動機。此外，開設多門跨領域課程，以培育學生成為跨領域人才。

(6) 通識講座等推廣活動主題能夠涵蓋更寬廣的知識領域範疇，兼顧廣度和深度，提升學生的參加意願。

(7) 落實多元化體育課程，滿足不同運動族群之需求，提升多元化運動技能，奠定運動能力與運動興趣，促進身心健康力。

(8) 提升學生體適能能力，藉由體適能能力測驗提升學生體適能能力，過去在體適能能力畢業門檻檢測平均通過率均達80%以上，111年度將持續提升通過率。

(9) 校園運動追求健康，菁英運動為校爭光。藉由辦理新生盃、系際盃球類競賽及全校運動會來檢視學生平時與運動間的連結，促進養成運動習慣，並提供運動代表隊競技舞台，展現訓練成效。對外開設暑期運動營隊及社區民眾參與1234跳舞趣課程；指導社區民眾正確的體適能觀念及認知；協助



辦理國內外各項運動賽事及志工招募；各項運動賽事教練及裁判支援，實踐大學所應盡的社會責任。

- (10)提升師生運動知能與精進教師專業能力，上半年正逢大專排球聯賽及籃球聯賽比賽，也是本校新生盃球類競賽展開之時，辦理運動傷害及肌力訓練等相關講習可幫助師生瞭解運動傷害的預防與處理方式。下半年暑假期間學生參與水域活動頻率漸增，辦理水域安全相關議題之講習，宣導救溺五步、防溺十招等水域安全，避免溺水事件發生。

## 二、輔導面

透過適當補助協助學生就學安心，營造優質友善住宿環境，提供學習與課程規劃、生涯發展、職涯輔導及生活適應等全方位的照顧，使學生安定就學、快樂學習。

- (一) 主動協助具就學優待資格之學生，均能順利完成學業。
- (二) 打造優質住宿環境，培養規律作息，養成良好生活習慣，111年度預計辦理住宿生多元成長學習活動計4場次，營造友善住宿氛圍。規劃、設計中的「第三學生宿舍興建工程」，可增加1,000個床位，除提升住宿率達46%外，同時也規劃現代化完善的公共空間，可提供住宿學生研習、討論、交誼、休閒及運動之多功能公共空間，讓學生宿舍能夠融入教學學習、同儕交流及創意機能，使學習場域不再侷限於教室，學生宿舍不只是宿舍，而是學生另一個學習翻轉、團隊互動的場域，以營造學生宿舍成為年輕世代學生學習空間，目前已經決標由陳彥儒建築師事務所更續規畫後續工程進度。具體效益包括：1.落實高教公共性；2.提升本校競爭力；3.解決學生宿舍空間嚴重不足之問題；4.提供安全舒適便利的學生居住生活品質；5.保障弱勢學生之住宿權益；6.增設生活附屬設施，完整食衣住行的基本生活需要；7.配合校園整體開發成為永續生態校園建築之一環。
- (三) 導師藉由導生平台輔導學生，掌握並了解學生在生活適應、課程學習與職涯規劃上所遇問題，以便給予學生全方位的建議與照顧。
- (四) 促進學生社團及學生自治團體健全發展，舉辦社團專業訓練講習，來強化社團專業力累積。增進社團社會服務理念，輔導學

生辦理教育優先區或帶動中小學營隊活動，111 年度預計辦理 12 個營隊，以及學生社團服務活動 15 場次。藉此學習行政、協調、規劃、組織之能力，有效達到積極運作以及課外學習之目的。

- (五) 培養健康生活型態，推動健康促進學校，111 年度預計辦理 6 場次以上健康促進活動，成員參與活動後滿意度預計達 80% 以上，營造健康樂活大學城。
- (六) 鼓勵教職員工、學生參與個別心理諮商或測驗、心理健康推廣活動（含生命教育、性別平等教育、職涯輔導），111 年度預計推動 6 場次以上之活動，職涯教材融入專業課程 6 班，同時成員參與後自覺獲益者預計達 80%。111 年度身心障礙學生參與課業加強輔導後對課業學習助益的滿意度預計達 85%。
- (七) 111 年度預計辦理一對一職涯諮詢，協助學生釐清自我的職涯目標、討論具體求職所需準備之履歷與面試技巧，為自我的職涯之路作準備，參與成員對職涯諮詢的滿意度預計達 80%。
- (八) 111 年度預計積極爭取各項計畫經費配合校內經費，辦理企業夥伴參訪、職涯輔導入班、單一廠商企業說明會、勞動權益、就業準備及職能培訓等相關活動，以強化學生就業信心與職場競爭力，讓學校教育與就業市場無縫接軌。

### 三、研發面

整合不同專長教師推動「跨領域」研究案、盤點與統整校內智財資源、擴大師生參與等，在學術研發能量方面大幅成長；透過強化產官學合作、專業網絡運作、及擴大區域學校與外部顧問資源等，強化產學通路平台與產學合作，有效提升產業創新能力與產學校園文化。

- (一) 透過跨領域研究團隊輔導團籌組，管理與分析本校研究優勢領域與潛在研發能量，對接政府部門與企業單位資源，結合教研人員學經背景，擴大計畫深度與完整性，提升計畫競爭力，並在穩固本校計畫通過率的基礎下，持續增強本校研究優勢的能見度。預期研究計畫經費收入，持續穩定成長之趨勢，俾永續發展。
- (二) 盤點地方產業議題，建立區域聯盟合作，整合與共謀資源，以促進區域產業提升，落實本校務實研究之精神，並達到培育相

關技術專業實作人才之延伸效益。

- (三) 透過定期農委會研發成果管理制度評鑑及科技部研發成果管理機制通案授權追蹤，健全本校研發成果運用規範。
- (四) 透過新進教師推升研究獎勵，提升研究能量，進而培養本校新進教師未來成為各研究領域頂尖學者。
- (五) 落實媒合進駐廠商與培育教師進行產學合作 20 家，並規劃以經費實質回饋校方。
- (六) 透過推動一系一特色活動，培育學生創業團隊，每學年推薦至少 1 種學生具特色及市場性的研發成果/產品。
- (七) 透過亮點計畫，整合學術研究資源，推動跨領域團隊研究合作，發展學校研究特色，提升本校研發能量。
- (八) 三創圓夢中心辦理校內工作坊至少 10 場次，辦理創客營隊至少 1 場次。
- (九) 111 年預計培育無人機操作人員至少 50 人、取得專業操作證照 10 張及農藥代噴證照 5 張。

#### 四、國際面

國際化乃是一個持續進行的策略，許多面相需要長期累積成果，無法立竿見影。國內各大學多以量化指標來呈現國際力的預期效益。惟國際力應包括質化部分，例如學生對多元文化的包容、思考國際事務的廣度等軟實力養成。因此本校預計 111 年度完成「國際學舍」規劃，增加本地生與境外生互動交誼的空間。

- (一) 透過參加重點招生地區香港、馬來西亞線上教育展，111 年度本校境外生招生預期將穩定成長至本地生人數之 3%。
- (二) 本校非大陸地區姊妹校預期將新增 5 所以上，並藉由新開創的跨國共教共學、海外體驗學習服務、雙聯學制等合作課程，111 年度若國際疫情趨緩，預期本校學生參與國際性短期活動（研習、交流）人數至少將達 100 人以上。
- (三) 持續擴大姊妹校交流，預期透過專業營隊、華語夏令營、優秀外國青年來臺蹲點計畫（TEEP）等方式，111 年度若國際疫情趨緩，預期有 50 位海外姊妹校師生於學期當中來校參訪，與本校學生實際交流，把國際學習的氛圍直接帶入校園。

#### 五、行政面

提高整體行政效率與效能，增進同仁專業知能，加強學校軟硬體設施、建立具系統化之行政管理體系，更積極強化行政團隊服務能量，並合宜分配人力、經費、空間及資源配置等，以期能全面提升服務品質，凝聚全校服務共識。

### (一) 行政支援

建立溝通機制、健全校務行政，檢視並改善各項措施與系統，提升行政效率與效能，確保服務品質。

1. 「單一窗口意見信箱」乃透過系統主動發信通知或以人工方式再次提醒意見處理單位，確保各單位回覆時效，降低信件回覆天數至 2 個工作日以內。
2. 推動內部控制作業，藉由風險管理與內控作業之落實，提升行政效能及服務品質。
3. 充分掌握校園新聞時效性與品質，藉由對校內外發佈新聞或廣告，讓本校相關新聞獲得快速流通，讓校內外人士方便了解本校重要活動及最新研究成果，提升本校良好形象。
4. 藉由網路媒體平台提升本校公共形象行銷，推廣本校優質形象。
5. 強化本校與媒體之經營與聯繫，建立校內外公關網絡促進正面新聞議題的發布與宣傳。
6. 實施線上簽核功能，打破時空限制，提升行政效率，營造永續校園。
7. 數位化的流程控管，有效掌控公文處理時效，並朝向公文 e 化、電子檔案數位簽章化等目標。
8. 各項作業逐步 e 化，提升行政效率及效能。
9. 進行回溯檔案編目建檔，完成民國 38 年度各案件的編目建檔。
10. 進行清查，完成部分永久檔案之清查及整卷整脊。
11. 將汽機車承租系統申請及繳費 e 化，減少臨櫃辦理排隊等候時間，有效提升行政效能與降低經手財務之風險。
12. 活絡各系、所、班學會與畢業校友的縱向聯繫，並強化與校友總會間的橫向連結，完善連繫網絡，凝聚校友力量，協助校務發展。
13. 透過本校與校友資源的齊力推動，捐贈收入將趨向穩定之勢，

俾促進使校務永續發展、穩健茁壯。

14. 校友服務中心能見度與服務品質提升，成為校友返校交流的樞紐區，並凝聚校友對母校的認同，且化為實際，挹注資源，共榮共好。

## (二) 校園規劃與活化

將各校區明確定位，功能相輔相成，神農校總區與在地社區結合為具有人文、生活與科技創新的大學城形象。未來將有效活化閒置空間，透過五結校區、城南校區之開發作業，滿足教學單位師生所需之空間需求，以完成本校長期發展目標。

1. 校總區在活動中心工程完成後，配合校園整體景觀再規劃，將重新塑造校園成為一充滿舒適、溫馨的服務環境，各項設施完善之美麗校園。
2. 城南校區緊鄰竹科宜蘭園區，校區開發完成將可發揮產學互動合作綜效，運用本校學術資源與在地優勢，為宜蘭科技及產業創新注入新的動能，以活絡宜蘭產業經濟，扶持地方產業發展，同時營造開放分享、傳遞綠色及永續理念，並可供各界一同學習、遊憩與生活的共享平台，進而達成多方共贏的目標。
3. 美化校園環境及活化校內空間，提供優良學習與生活空間。建立空間活化多元管理機制，清理完竣全校教學、研究、公用空間之績效管制，藉由增蓋招商區、改善本校外租場地設施，以促進空間活化運用，提高場地租（借）用率，創造廠商承租意願，並瞭解消費端及銷售端需求，建立良好資訊平台，以活化校園空間，增加校務基金自籌收入。
4. 透過加強停車場設施建置，更新停車管理系統，以健全管理機制，維護車主及車輛安全保障；檢討畸零空間增設機車停車場，促進空間活化運用，同時減少周邊社區景觀雜亂感，善盡大學社會責任。

## (三) 圖書資訊服務

除了均衡發展各類科專業館藏之外，本館還依培養青年思考、照顧弱勢及保存在地文學等目標建立特色館藏；藉由 FB 粉絲專頁與師生互動、辦理圖書館週活動、線上電子資源有獎徵答等各類型活動；本館妥善維護數位學習平臺之運作，透過建立更完善、跨處室單位作業流程整合的校務資訊自動化作業，以

更積極的個人化資訊網路服務支援校內行政資源與團隊，提升電子化行政作業效率，充分提供學校各項教學與行政 e 化資源與應用。

1. 充實圖書設備，強化閱讀環境；提升電腦教室硬體高度妥善率，並提供行政教學單位充足的雲端資源。
2. 積極徵集各類型館藏，並參與學術資源共購共享聯盟，111 年度預計增加 1.5 萬冊圖書視聽資料（含電子書），續訂 1 萬 9 千種電子現刊、400 種紙本現刊以及 110 種學術資料庫。提供多元的館藏資料，支援教師教學研究及豐富學生學習資源。
3. 成為「全國圖書書目資訊網」合作館，讓本校圖書館藏可提供學術研究、參考查詢、館際合作與互借利用，大大增加圖資館館藏與國內外書目資料庫之交流運用。
4. 「空間活化·翻轉圖書館」第二期規劃—建置「校園歷史博物館」，融合宜蘭農校遺址與校史館文物，活化文物價值，給予使用者創新體驗，落實「校園就是一座博物館」的校園規劃。
5. 打造新型態的學習共享空間：提供一個資訊蒐集整理與知識討論交流的共享空間，打破傳統圖書館安靜閱讀的迷思，轉變成以空間和讀者交流，並強調整合且開放、隨和、共享。
6. 融入新思維，開創新動能，賡續推動各式閱讀紮根活動，111 年度預計達 10 場次。
7. 持續透過加入區域性館際合作組織，以合作館際互借、擴增資源共享等方式，補強館藏不足之處，增加研究資源取得途徑。
8. 完善校園無線網路服務（含跨校漫遊）可用性，並協助宜蘭地區各級學校資訊網路服務，提供社會大眾優質的數位服務。
9. 持續進行各項行政資訊系統整合及更新，並提升系統主機效能及備份備援建置，採購全校性授權軟體，以提供各單位優質之校務資訊系統服務為主要目標。
10. 持續維運現有網路設備及系統，以強化安全性及可用率，並優化網路教學環境品質。
11. 每年汰換更新一間電腦教室電腦設備，維持優質的資訊教學環境。
12. 持續運作資訊安全 ISMS 及個資保護 PIMS，確保資訊安全與個人隱私。
13. 透過數位教材的製作與數位課程的經營，持續協助教師參與及

發展數位課程，如：開放式課程、大小型磨課師及經典通識等課程，以提供學生自主學習、課後輔導及補救教學用，教師亦可利用數位教材，進行翻轉教學，指定延伸閱讀。111 年度預計完成製作磨課師數位課程 8 門，數位課程徵件 10 門與外校合作製作數位課程 2 門。

#### (四) 環境保護暨職業安全衛生

中心建立溝通機制，檢視並改善各項措施與系統，提升行政效率與效能，確保校園環境保護、職業安全及安全衛生之服務品質。

##### 1. 落實環境保護

透過校園內飲水機大腸桿菌零檢出，城南校區開發符合環保署環境監測標準，消防檢查符合法令規章。

##### 2. 確保職業安全

落實實驗室分級管理，定期實施輔導檢查，預防實驗室危害事故的發生，達成零勞安檢查罰鍰處分案件。定期實施教職員工職業安全衛生教育訓練，提高 3 年至少 3 小時受訓達成率。

##### 3. 強化職業健康

教職員工健康檢查達成率提升至 85%。並與鄰近醫療院所合作，提供便利、快速且彈性體檢時間機制，來增加教職員工體檢之意願。

#### (五) 人力資源

人力資源規劃之目標係為配合組織發展所需，對於未來攬才、育才及留才等各項策略作前瞻性規劃。期使人力資源規劃能因應校務發展實際需要，並協助校內各類人員之職涯發展，以達人力資源之合理運用。

##### 1. 「組織規程」

透過定期檢視組織規程及編制內容並修正，以適時調整符合現況需求。

##### 2. 「教師升等及優良師資」

(1) 藉由辦理教學實務型升等及技術應用型升等，以促進教師升等多元性。

(2) 藉由評優輔弱機制實行教師績效評鑑，以提升專任教師教學、研究、輔導及服務之績效。

- (3) 透過本校教師員額調整方案之推動，及早延攬優良師資，提升教學品質。
3. 「人事制度及服務專業」
  - (1) 透過辦理各項研習與專題講座，提升專業智能。
  - (2) 建立行政人力職務輪調機制，強化橫向連繫機制，提升人員素質。
4. 「行政人力」
  - (1) 透過教師參與各項行政事務，挹注學術專業量能，提升行政效能。
  - (2) 建置行政人力視覺儀表，進行人力現況分析與統計，提出適切可行方案，達成人力合理配置，以優化行政人力管理。

## (六) 財務規劃

財務規劃首重穩健營運，將財務資源與校務發展計畫緊密結合，以達成資源合理化分配與提升資源使用效能，並達成健全財務資源運用之目標。

1. 「預算資源配置符合校務發展需要」

運用年度預算編列過程，強化校務發展與教學單位需求結合度，增進預算資源配置效益。確保基金收支之安全與效能，穩健校務經營。
2. 「增進經費支用效能」

簡化經費支用流程、改善內部審核效能，加速付款效率。
3. 「增加現金支配效能」

務實考量本校現金運用之流動性，合理增加可運用資金之額度，並積極促進投資效能，以利充裕校庫。
4. 「增加基金投資效益」

維持校務基金既能具備資金靈活度且能秉持穩健投資原則，採取短、中、長期資金配置。慎選具有投資價值的股票、ETF 標的，採長期持有賺取穩定現金配息，短期資金存放民營金融機構定存，以提升資金運用效益。



## 第六章 結論

面對當前全球高等教育市場化及國際化之趨勢，以及國內少子女化與產業結構轉變之衝擊，本校教學與行政各單位全面檢視各自教育績效目標及年度重點工作，藉由重新檢視工作，讓教學與行政各單位可以檢視於校務發展計畫書中所規劃的短、中、長程的目標；從財務預測及風險評估這兩個面向來檢視並提出因應的改善策略，達到PDCA循環式品質管理的目的，以期達到校務發展的七大重點目標：「優化行政系統，提升行政效能」、「打造優質、營造樂活永續環境的校園」、「建立學生核心能力，強化公民力與就業力」、「推動創新教學，提升學生學習效能與影響力」、「聚焦五大亮點，發展智慧、健康、綠生活」、「連結在地，服務分享，實踐大學社會責任」、「走向國際，提升國際移動力與跨文化體驗」，精進本校之卓越發展與校務治理。

展望未來期望透過校務發展計畫之引導，輔以校務基金健全規劃，兼顧產業鏈結與社會關懷，除持續強化教學、研究、國際化與社會服務等策略外，建置完善之預算、資源分配機制，強化開源節流措施，及引進多元財務資源，厚實校務基金，永續校務經營，與時俱進，擘劃宜蘭大學嶄新之未來。