

國立政治大學

111 年財務規劃
報告書

中華民國 110 年 12 月 16 日

目 錄

壹、 學校整體組織運作現況.....	1~3
貳、 教育績效目標	3~10
參、 年度工作重點	10~22
肆、 財務預測	22~27
伍、 投資規劃書	27~29
陸、 風險評估	29~38
柒、 預期效益	38~49

國立政治大學 111 年財務規劃報告書

民國 110 年 11 月 22 日第 216 次校務會議審議通過
民國 110 年 12 月 29 日臺教高(三)字第 1100176228 號函同意備查

壹、學校整體組織運作現況

一、辦學理念與願景

本校是國內人文社會科學教學與研究重鎮之一，傳承人文社會科學經世濟民優良傳統，致力於培育具人文科學素養及國際視野之國家治理人才。積極推動與國內外大學、政府、企業合作，提供優質學術、師資、學習及工作環境；強化校友服務、廣開財源健全財務，培育兼具本土扎根與國際視野及跨領域多元能力人才為宗旨，實踐服務社會、協助國家發展、增進人類福祉的目標，成為台灣、世界之頂尖一流大學。

二、發展策略

遵循前述辦學理念與願景，建構下列十二項發展策略，循序漸進推動達成各項教育目標：

- (一) 培育兼具在地特色與國際視野的人才：從學術輸出到輸入，本土扎根或強化國際視野，鼓勵師生共同參與大學社會責任，強化在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)，進一步推動本校之國際連結。
- (二) 培育跨領域多元能力的人才：為促進多元、跨領域專長，鼓勵各院系所積極規劃、推動具競爭力的跨領域學程 (ABCDE 計畫)，廣開雙主修及輔系、跨領域學程大門，並積極協助中低收入家庭學生，參與交換學生、海外實習及跨國合作計畫。
- (三) 推動與國外大學之合作：透過於泰國、印尼及越南成立海外辦公室，加強國際招生、海外實習、校友服務及學術合作結盟，推動跨國跨校聯合授課。
- (四) 推動與國內大學、中研院之合作：加入台灣聯合大學系統後，強化與各大學於教學、選課、研究上合作及共享數位資源；加強與中研院合作，辦理羅家倫國際漢學及開設國際漢學專班課程，善用締約學校資源，培訓全球華語文教學人才；設立南島研究、歐洲聯盟、全球傳播等新學程，整合教學與研究能量。
- (五) 推動與政府及企業之合作：除承接政府部會與私人機構委託研究外，辦理海外科研計畫及南島論壇計畫，提供教師參與實務研發及學生學習機會；並推動與實務界合作人才培訓，包括公企中心可提供人員培育及在職進修，積極規劃文創與資訊產業產學合作，藉以增加大學研發能量。
- (六) 數位學習與教育：推動深化數位學習與創新應用計畫，數位學習與教學

是跨越實體課堂的學習方式，結合地方創生、校友、宗教、企業、校內課程等各領域課程全面數位化，並重視學習與教育模式改變對學生學習效果的影響。

- (七)教師聘任應多元攬才並尊重系所專業：教師聘任尊重系所專業，推動兼任特聘教師，並聘任傑出社會人士教授實務課程，以擴增教學能量。
- (八)強化教研人員優質學術發展環境：建立學術研究品質與實質貢獻合理指標，兼顧新進、中生代及資深教師；獎勵推動教學與研究團隊並鼓勵副教授及助理教授積極參與。
- (九)改善行政人員工作條件：依勞動基準法落實工時與休假制度，推動良善勞動條件。人事系統資訊化再升級，提升行政效率與效能。
- (十)建構優質學習與工作環境：推動行政人員教育訓練線上學習，強化學習成效以助校務推動。改善教職員生休憩活動空間，提供運動優惠設施，促進全體教職員生之身心健康。
- (十一)強化校友服務：鼓勵院系所及海內外各地區組成校友組織，擴大辦理各項校友服務及聯誼活動，並結合校友及社會企業能量，推動地方創生專案。
- (十二)廣開財源健全財務：引進政府、企業及校友等外部資源辦理產學合作，設立小額募款及海外募款基金，健全本校財務管理。

三、校務基本資料

本校擁有文學、社會科學、商學、傳播、外語、法學、理學、國際事務、教育、創新國際及資訊等 11 個學院、34 個學系、5 個學士學位學程、1 個院大一大二不分系、1 個院設學士班、43 個碩士班、12 個碩士學位學程、1 個碩士原住民專班、34 個博士班、4 個博士學位學程、1 個院設博士班、12 個碩士在職專班(其中含 7 個全英語學位學程)，計有約 16,000 多名學生。境外生來自五大洲約 60 國計約 1,600 多名；696 名教研人員；設有 9 個校級研究中心，發展出以社會政策、國際關係、法律、商管經濟、資訊傳播、數位人文與科技等跨領域創新研究為重點之研究領域，帶動校內教學、研究、國際化成長，屢獲科技部傑出研究獎及教育部學術獎，是國內重要且具規模之人文社會科學人才培育基地。

校地面積共計約 109.3 公頃，包含金華街公企中心、校本部山上及山下校區、三角地、國際關係研究中心、化南校區、附設小學、附設中學及 104 年完成撥用的指南山莊校區，校舍面積總計有 424,938 平方公尺。配合指南山莊校地取得，本校已著手打造符合國際水準之教學、研究、生活空間之整體規劃，未來將以大學作為「社區知識樞紐」，藉由日漸蓬勃的國際化教育帶動社區發展地球村內涵，將文山社區營造成為國際大學城，同時吸引更多國際學人及交換學生從事教研交流活動，激發視野更寬闊的學術能量與

成果。

因應全球化及高教環境快速變遷，學校適時調整並建置符合校務發展所需之行政組織，如：設立「海外辦公室」推動海外招生、實習、新創教育及學術交流等業務，藉以深化國際合作交流事務。另校務資訊設備與系統升級，優化校園資訊基礎建設環境，擴充圖書資源及知識交流，籌募永續基金有制度投資運作強化資源分配及經費管理，連結國際趨勢解決台灣社會問題，成為世界人文社會科學重鎮、國際一流大學。

貳、教育績效目標

一、教學業務

(一) 持續推動本校課程精實方案

1. 配合課程精實方案規定及校課程委員會議決議事項，本校各學系學士班平均專業必修學分數將於 111 學年度修訂至畢業學分數之 40% 以下，符合課程精實方案實施原則，將更利於學生進行跨領域學習探索。
2. 深化學生學習，持續健全院系所教學大綱審視機制，強化課程目標、學習成效、學習投入時間，並設計學習評量尺規，引導學生有效學習，具體化評分標準。
3. 鼓勵多元學習，推動彈性授課。
4. 編製課程手冊及課程地圖，提供學生相關課程資訊。
5. 培養學生雙語能力，精進蒐集資料與溝通，成為全球化國際人才。

(二) 賡續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 因應教育部修正發布之總量標準規定，為課予學校自我調控責任，各學制班別之招生名額總量保留部分比率，授權由學校依國家政策及校務發展方向自行分配至相關系所，保留名額之比率由教育部每年公告。
2. 自 110 學年度起，學、碩(不含在職專班)、博士班招生名額依本校新訂之調整機制辦理招生名額調整作業；依教育部公告之保留名額比率調整，並採二階段作業分別依量化及質性指標核算審查；逐年檢視滾動式修正量化及質性指標項目，並由校發會議決各學年度之審查指標。112 學年度招生名額將賡續辦理調整作業。

(三) 建構優質教學環境

1. 教室為作育英才的主要場域，提供完善的教室環境與適切的教學設備，協助教師順利教學，以提升學生學習成效。
2. 持續更新教室基礎設備與視聽資訊設備，支援教學需要，並加強設備維護保養，避免因設備故障影響教學期程。

3. 推廣微學分課程。
4. 推廣數位教學課程(同步、非同步遠距課程)，錄製與推廣數位學習課程(磨課師課程、開放式課程、大師講座)及數位教學平台。
5. 支持教師發展教學創新、增進教學知能及傳承教學經驗。
6. 發展教學助理學習追蹤機制，提升教學助理培訓與教學品質。
7. 持續弱勢學生課業輔導。
8. 建立高中端合作機制，媒合高中夥伴學校先修課程需求。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索

1. 強化學院整合功能，鼓勵跨領域學分學程之設置，以達跨域整合及資源有效配置目的。
2. 鼓勵增開雙主修、輔系與跨領域課程，創造學生多元、基礎與紮實的學習環境，並擴增各學系雙主修及輔系招收名額。

(五) 提高弱勢學生入學機會

1. 提高經濟弱勢學生(政星組)報到率。
2. 增加新住民及其子女入學機會。
3. 提升原住民學生錄取人數。

(六) 推動招生審查專業化

銜接 108 高中課綱之學習歷程檔案，以精進大學個人申請入學審查作業，藉此消彌外界對大學招生審查之疑慮。

(七) 提升新生註冊率

精進獎學金措施並積極爭取外部獎學金補助。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分機制。
2. 精進中外文通識課程，提升語文寫作與溝通能力，發展具人文特色程式語言課程，建構跨域學習橋樑。
3. 開發地方創生及智慧財產權等新興議題之通識課程。
4. 推動「自主學習」課程：配合新生訓練、各系所等活動宣傳，培養學生自主學習、溝通互動、社會參與及跨領域等多元學習能力。
5. 鼓勵教學創新與多元議題宣導，持續一般通識課程補助機制。
6. 研議通識課程精進獎勵辦法，建立優良通識課程評選。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

1. 盤點全校程式設計相關課程、配合各院不同需求，開發具人文特色之程式設計課程。
2. 學士班學生邏輯思考運算思維程式設計課程，修讀人數達成預期效益。

二、學務業務

(一)持續推動高教深耕希望種子培育計畫，提供助學資源、實現教育公平正義、關懷輔導弱勢學生族群教育

1. 推動高教深耕希望種子培育計畫，提供弱勢學生職涯發展、服務學習、海內外實習、就業能力等協助機制。
2. 鼓勵經濟弱勢或家庭遭逢急難變故之學生，參與課外多元學習活動並獲得生活助學金補助，以減輕就學之經濟壓力，厚植畢業後之就業或就學能力。

(二)精簡大型活動，提升成效

1. 精實畢業典禮活動內容，提升典禮品質。
2. 整合各單位資訊辦理新生訓練，協助新生有效運用學校資源，適應大學生活。

(三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力

1. 新生書院培養新生學習實踐力與持續學習之能量。
2. 推動學生宿舍學生自治，參與宿舍公共議題之討論。

(四)推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制

1. 精緻特殊教育學生個別化支持計畫。
2. 建構高關懷學生通報輔導機制與網絡。
3. 推動初談線上預約制度。
4. 校務研究辦公室正進行導師制改革計畫研究，冀透過充分溝通討論，建構良善之學生輔導機制。

(五)提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣

1. 規劃駐校藝術計畫，引領大學藝文展演特色呈現。
2. 聯結校內外藝文資源，與社區共享。
3. 規劃藝文沃客培育模式，安排藝文沃客專業服務學習講習。
4. 建構藝文數位化模式，俾利推展藝文無國界概念。

(六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生

1. 持續爭取海內外實習機會，強化國內實習宣傳管道，並於疫情期間爭取海外企業推動線上遠距實習，使本校海內外實習學生達 210 人次。
2. 強化「職涯發展與實習/志工平台」使用率，結果各項職輔資源以提升學生利用職涯資源之誘因，與企業利用平台招商之誘因，使校內使用平台人次達 35,000 人次。
3. 擴大舉辦校園徵才系列活動，並致力邀集多元徵才產業，配合校內專業領域領域之多樣性化，參與徵才系列活動之企業皆達 100 間以上。

4. 規劃多元職輔課程，引進產業師資，配合學生需求辦理系列型態活動，落實每年度參與職輔活動學生達 3,000 人次。

三、研究發展

- (一) 厚實研究基磐，整合本校資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境。
- (二) 持續優化評鑑指標，落實自我改進及品質保證，以達強化教學品質、提升研究能量、承擔大學社會責任等校務發展願景。
- (三) 持續推動各項研究獎勵，全力建構健全學術研究環境。
- (四) 強化在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)，鼓勵師生共同參與大學社會責任，進一步推動本校之國際連結。
- (五) 創新教學策略，活用研究資源；立足台灣經驗，闡揚華人文化；拓展南島研究，串接國際社群；擴充數位資源，實踐永續責任。
- (六) 推動本校研究倫理之制度成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿，並培育專業研究倫理人才。

四、國際合作

(一) 營造多語及跨域國際學習，培育學生國際視野與國際移動能力

1. 強化校內現有雙語授課專業課程的質量。
2. 積極推動多元文化融合之在地國際校園與交換機制，鼓勵學生赴境外學習。
3. 建構虛擬交換機制，鼓勵教師開設線上課程，降低因疫情或突發事件影響，維繫本、外籍學生國際研修交流。

(二) 加強國際校際合作/校際聯盟，提升本校國際聲譽

1. 與本校各院系所協力加強與國際知名大學的學術鏈結。
2. 積極拓展與全球知名大學簽署雙邊與多邊交流。
3. 協助各院進行跨國聯合授課/研究。

(三) 積極爭取優秀國際學生來校學習

1. 規劃辦理國際夏日課程，營造多元的國際學習環境。
2. 強化海外各項教育招生活動。
3. 設置多項國際獎助學金以吸引優秀國際人才來校就讀。

(四) 提高國際能見度，彰顯本校優異的學研特色

1. 匯集教學研究資料，廣宣學校資源與特色。
2. 規劃多語文宣及各式宣傳網絡，進行國際招生與宣傳。

(五) 透過新南向海外辦公室，加強國際招生、海外實習、校友服務及學術合作結盟

1. 推動新南向主要國家重點學校教、學、研之合作，提高雙向深度交流。
2. 參與當地招生展或教育展並辦理招生說明會，增加國際生源。
3. 強化與海外本國企業的連結，增加學生實習機會，培養跨國人才。

五、推廣教育

- (一) 政大公企中心以「知識轉運站」為概念鏈結產學，以「知識產業化」輔助「產業知識化」，建立與業界間教學、研究、知識增值應用與產業經驗技術回饋的正向循環，形成新創創業的區域協力中心，提供研發、培訓、諮詢、實習、交流、交換等整合一站式服務，加速育成企業人才及企業成長，預計 111 年產學進駐單位達 3 家。
- (二) 配合國家雙語政策，開設外語培訓並結合國際商務能力培訓課程，充實高階管理人才之培訓內容，預計 111 年度參與 3 件機關委訓案。
- (三) 因應公企中心新建大樓啟用，現有法律碩士學分班、戰略與國家安全學分班、各項語言課程等常態課程將逐步增加開班時數，預計 111 年第三季每週開課時段可由重建期間之 46 個時段，提升到 58 個時段。
- (四) 推動公共藝術設置計畫，透過公共藝術的設置，傳承知識交流的核心價值，更可藉由公共藝術作品增加與社會、社區的連結。
- (五) 完成會展服務營運模組之建置，已建置同步視訊系統之場館功能，推動國際、跨界之學術與實務交流，促進多元領域之學術及產學知識互動。
- (六) 規劃多元型態之推廣教育課程，如：專業證照班(採購、房地產等)、電競多媒體類等課程，充份運用教學會展棟之教室，增加中心課程之多樣性，預計 111 年目標每季增開一類之專業證照班。

六、校園重大工程

- (一) 公共行政及企業管理教育中心新建工程：
提供優質且國際化的教學、研究及產學合作活動空間。
- (二) 法學院新建工程：
滿足法學院教學及研究需求之院館空間。
- (三) 生活服務設施新建工程：
營造校園休憩空間，提供全校師生多元且便利的生活服務。
- (四) 指南山莊校區學生宿舍新建工程：
 1. 配合三角地捷運建設計畫拆除莊敬外舍，興建替代宿舍，提供安全優質住宿環境，滿足未來整體床位需求。
 2. 設置導師家庭房、宿舍輔導員室，及交誼、教育、活動及研討空間，

以充實住宿生活教育及宿舍輔導機能。

(五)社資大樓及化南新村臨時學生宿舍整修工程：

配合捷運施工拆除既有莊敬外舍後，為提供學生安全的居住環境，規劃將社資大樓及化南新村未分配之 41 個空戶整修為臨時學生宿舍，社資大樓預估可以提供 518 個床位、化南新村可提供 270 個床位。

(六)慎固樓、蓄養樓整修活化：

整修蓄養樓及慎固樓等老舊建築，整合活化各項資源，以因應社會變遷之多元化及校務教研發展需求，創造優良的培育教學及研究環境。

(七)都市更新計畫：

1. 以共榮及合作方式，兼顧學術人文、景觀生態及地區發展，持續推動國際人文大學城計畫。
2. 配合捷運建設計畫，進行校門口三角地及東西兩側公共設施保留地都市更新計畫，與私有地主之協商合作開發，改善地區環境，提升公共設施品質。

七、圖書設備：

(一)支援教師教學研究，強化學生自主學習，充實各類型館藏資源

持續建置優質教學與研究資源，充實線上影音或課程平台，預計 111 年至少購入 16,000 種資源。

(二)提供便捷之資訊服務，強化使用成效，優化圖書館資訊資源利用率

發展大數據匯聚分析平台，進行各項業務大數據分析，以推動個人化推薦等資訊增值服務並加強與台聯大合作之資訊服務。

(三)校內資源整理，增加政大學術能量與能見度：

1. 本館特藏資料整理、修護、數位增值與推廣利用，俾支援相關領域之教學研究，活化史料運用，創造史料新價值：
 - (1)執行教育部補助「史明史料典藏專案計畫」，完成史料整編及影像掃描 120,000 影幅。
 - (2)舉辦「政治大學數位史料與研究論壇 2022」，出版論文成果專書乙本/印製 300 冊
2. 託管檔案實體入藏並提供應用。
3. 檔案史料整理與數位化
4. 政大校史文物整理與數位化，並將 ContentDM、茶言觀政等校史網站內容轉移至新建置之政大記憶網。
5. 開發本校學術集成平台功能，以徵集、保存與傳播應用本校教師之學術著作，提升本校學術研究能量影響力與傳播擴散力。

(四)推廣資源利用及學術倫理觀念

1. 建置及維護圖書館數位學習課程，增進資訊素養，強化研究與終身學習能力，111 年度預計完成 23 個單元之內容更新。
2. 開設各種圖書資訊利用指導課程，提升本校學生資訊素養，強化研究資源搜尋能力，111 年度預計開設 70 堂課。
3. 配合研究生學位考試申請流程之要求，訂購與推廣 Turnitin 比對系統，協助系所執行比對流程，加強學術倫理觀念。
4. 全心學科服務 2.0「以學科領域知識圖譜支援教系所師研究」

(五) 圖書館空間整理與營運

1. 中正圖書館：屋頂防水工程、架設太陽光電發電設備及改善空調系統。
2. 達賢圖書館：改善環境品質。
3. 校史館展品庫房、展示空間之設計與規劃。

八、資訊設備

- (一) 汰換更新大勇樓、資訊大樓、逸仙樓與學思樓大樓網路交換器。
- (二) 校園無線網路改善，約可增加 1950 個使用者同時使用的容量。
- (三) 建置校園對外網路分流器，提供分流降載與容錯旁路功能。
- (四) 升級電算中心地下室演講廳設備為多元直錄播視訊演講廳。
- (五) 配合校務政策精準落實，支援各單位導入新興科技創新服務，賡續完善八成以上相關校務資訊系統應用。

九、人力資源

- (一) 落實菁英舉薦及校園民主精神，如期遴選新任校長，確保校務運作無縫接軌。
- (二) 強化教研人員優質發展環境。
- (三) 推動行政人員教育訓練線上學習，強化學習成效以助校務推動。
- (四) 創造優質校園行政及職場環境。
- (五) 人事系統資訊化再升級，提升行政效率與效能。

十、募款計畫

- (一) 積極整合各界捐贈資源，優質化本校教學環境及培育優秀人才，提升本校教學、研究及服務效率。
- (二) 規劃校友永續服務計畫，健全校友資料庫，與全球各校友會、各院系所校友會等聯合推動小額募款或軟硬體設施實物捐贈。
- (三) 舉行不同形式及不同年齡層之校友活動，期以優質校友服務口碑傳播，促使校友主動反饋，有效活絡並募集外部資源。

- (四) 除個人以外，亦促進本校與企業、基金會合作，勸募捐贈本校各項募款專案。
- (五) 建置資訊交流平台，媒合校友與本校之創業育成及產學合作。

十一、校務研究

- (一) 輔助學校推動各項政策
- (二) 持續推動問卷調查
- (三) 支援行政單位之校務資料分析需求
- (四) 協助學校推動校務資料之運用及管理
- (五) 促進校務資訊公開、透明

十二、稽核作業

- (一) 檢查內部控制制度之設計是否有效。
- (二) 檢查內部控制作業之執行情形。
- (三) 針對未來有關管理及績效重大挑戰事項提出建議或預警性意見。
- (四) 強化校內各單位有關內部控制之知識與觀念。
- (五) 內部稽核人員定期參與教育訓練確保稽核品質。

參、年度工作重點

一、教學業務

(一) 持續推動本校課程精實方案

1. 各院系所仍依課程精實方案修正條文與各學院 110 學年度課程精實計畫書進行開排課作業，並依方案所列管考指標，檢視執行績效。
2. 審議各學院 111 學年度課程精實計畫書。
3. 各學系專業必修科目之修訂持續依循課程精實方案原則進行，且考量 108 學年度為大修年度及 109 學年度配合課程精實方案修正案，多數系所必修科目表甫經大幅度修訂程序，異動性不高，爰自 110 學年度必修科目表修訂作業後，為齊一全校各系所必修科目表大修年度作業時程，下次大修年度為 113 學年度，期間如有特殊必要須臨時修訂科目時，以一至二科為原則。
4. 持續推動院系所強化教學大綱審視機制，並依 110 年 6 月 25 日第 214 次校務會議修訂通過第三條第二項規定，自 109 學年度第 1 學期起，各院系所審視結果為不通過之課程不得開課。
5. 鼓勵師生進行多元教學活動，各學院應提供前一學年度實施彈性授課課程之執行成效說明。

6. 檢視各系所課程手冊及課程地圖相關內容是否確實維護更新，以提供正確資訊供學生在校學習規劃之參考。

(二) 廣續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 彙整校內單位提供之量化指標（如：學、碩、博士班之新生註冊率，學士班之就學穩定率、開放外系修讀輔系雙主修情形、學生國際交流情形等，碩、博士班之錄取率、報考熱門度及畢業效率等）相關數據，進行檢核及試算，並檢視各指標項目核算基準予以調修。
2. 滾動式修正質性指標，包括：配合學校教研政策、辦學特色、配合國家政策及其他優勢或成效(具體說明)等。
3. 依本校調整機制及教育部公告之 112 學年度各學制班別保留名額調整比率，核算保留及取用結果，連同各項招生名額規定來函，提校發會確認後，調查各院、系、所、學位學程 112 學年度之招生名額分配，上傳總量作業系統並報部審核。

(三) 建構優質教學環境

1. 配合高教深耕計畫，檢視全校教室，逐年進行部分教室修繕工程，以建置更為優質的教學環境，並為提升大班課程教學成效，優先整修百人大型教室。本校 223 間教室已全面 E 化，將配合課程需要與設備使用狀況，更新教室 E 化設備，以符合多媒體 E 化教學之潮流。
2. 提供新進教師支持教學及增進教學知能相關訊息；實施教師傳習制度，傳承教學經驗。
3. 鼓勵教師參與本校教學精進實驗計畫及教育部補助大專校院教學實踐研究計畫，以研究精進教學知能。
4. 設置博、碩士學位論文獎，獎勵教師指導教學成果及激勵研究生學術研究風氣，提升本校學術研究水準。
5. 研擬教學意見調查之興革建議，與時俱進評估修訂內容。
6. 培訓及提供不同類型教學助理，支持教師進行教學活動；鼓勵各院成立教學助理教學社群，建立教學助理教學增能與教學評量機制。
7. 落實教學助理管理考核，遴選特優暨優良教學助理以為鼓勵示範。
8. 提供課業諮詢及相關學習獎勵以支持、改善弱勢學生之學習。
9. 落實推動本校「微學分課程實施辦法」。
10. 評選優良數位教學課程(同步、非同步院遠距課程)，並辦理數位教學工作坊。
11. 持續錄製數位學習課程（磨課師、開放式課程、大師講座、微學分）課程。
12. 推廣數位課程整合平台、Moodle 數位教學平台，及「合作式問題導

向學習 (PBL) 平台」。

13. 推廣大學先修 AP 課程。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索

1. 鼓勵學院及學系開設多元學分學程，並進行評鑑作業。
2. 鼓勵各院系增開學士班雙主修、輔系與跨領域課程，並降低申請門檻或辦理擴大輔系。
3. 學士班學生跨轉專業之可行性以及相關法規修訂作業。
4. 設計各院系所自主學分學程程式功能。
5. 研議辦理校內碩博士班學生修讀雙主修輔系之可行性。

(五) 提高弱勢學生入學機會

1. 降低政星組入學門檻，增列經濟弱勢及新住民子女優先錄取對象及備取機制。
2. 大學個人申請入學降低原住民錄取標準。
3. 推動特殊選才招生管道，以增加原住民及新住民入學機會。
4. 經濟弱勢學生參加考試，報名費給予減免或優惠，必要時提供住宿及交通補助。並提供身心障礙生應考服務措施。

(六) 推動招生審查專業化

1. 舉辦審查尺規諮詢會議及說明會，協助學系訂定大學個人申請入學審查尺規。
2. 高中在校成績建檔，並統計各高中學校學生在本校就讀之學習成效及學測成績。

(七) 提升新生註冊率

1. 研議修正卓政博士班獎助學金辦法。
2. 爭取科技部補助優秀博士生獎助學金。
3. 訂定僑生及港澳學生新生獎助學金實施要點。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分機制，並鼓勵教學創新。
 - (1) 持續落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分作法，並盤點通識課程能量。
 - (2) 實施通識課程相關補助辦法以鼓勵教學創新。
2. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與開課合作。
 - (1) 持續與陽明交通、北藝大三校之間穩定合作開設通識課程。
 - (2) 與台聯大系統國內外大學進行通識業務交流、教學經驗交流與分享。
 - (3) 開拓其他學校合作開課計畫。

3. 主動邀請教師開設數位通識課程，預計每學年增加 1~3 門課。
4. 邀請具地方創生及智慧財產權領域專長師資，結合業界資源，規劃通識課程，預計每學期增加 1~3 門課。
5. 鼓勵教學創新與多元議題宣導，推動通識課程補助機制。
6. 研議通識課程精進獎勵辦法，建立優良通識課程及優良通識教師之遴選機制。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

1. 檢核全校程式設計相關課程開課量，滿足學生修課需求。
2. 推動資訊通識課程規劃、發展與課程審查機制，擴大開設程式設計通識課程。
3. 配合各院不同需求，開發具人文特色之程式設計課程。

二、學務業務

(一) 持續推動高教深耕希望種子培育計畫，提供助學資源、實現教育公平正義、關懷輔導弱勢學生族群教育

1. 提高實習機會與就業能力：鼓勵弱勢生培養專業能力，針對考取證照及校外實習提供補助、媒合弱勢學生實習與就業機會。
2. 強化特殊教育輔導支持：設置生涯軌道學習輔導助學獎勵金。
3. 由服務學習到社會貢獻回饋：提供藝文沃客服務學習補助。
4. 提供原住民學生補助：設置族語認證與競賽及原鄉服務學習補助。
5. 保障弱勢學生學習權益，並擴大學生參與課外多元學習活動，提供經濟弱勢學生或家庭遭逢急難變故之學生申請生活助學金。

(二) 精簡大型活動，提升成效

1. 以實體及線上同步規劃畢業典禮，因應現況快速調整舉辦模式，精實典禮程序，提升活動品質。
2. 新生訓練以實體及線上並行進行規劃，有效整合各單位重點資訊，設計多元學習課程，協助新生效率汲取資訊。

(三) 培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力

1. 學年初舉辦焦點工作坊，讓新生在學期中延伸學習計畫。
2. 透過書院導師、生涯導師以及學長姐力量，協助大一新生適應大學生活並培養自主學習能力。
3. 行政單位與學生合作共同推動宿舍自治，如住宿生學生會參與宿舍公共議題與法規修訂以及政策建議等，落實學生自治精神。

(四) 推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制

1. 辦理特殊教育學生相關主題講座、活動、工作坊及相關輔導工作，促進自我探索，發掘優點及交流，提升人際支持網絡及校園生活適

應。

2. 透過初次晤談評估、身心健康調查、諮商晤談歷程及校安通報等，主動篩選高心理風險學生，適時給予輔導與轉介。
3. 推動初談線上預約制度，縮減學生等候諮商派案時程。

(五) 提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣

1. 藝術家進駐校園以本校獨立策劃及共享藝文等目標，規劃多元類型之藝文活動，藉以深耕藝術，傳播美感教育及創作概念。
2. 提供師生校內外藝文資源及中心各類藝文活動空間，維護藝文場館設施使用，將美感教育與生活環境結合，開展同學視野。
3. 規劃藝文沃客人力運作模式，協助各類藝文展演活動、文宣設計宣傳、場館視聽設備操作，兼收業務推動與藝文沃客服務學習之雙贏互惠效益。
4. 透過建構藝文數位化模式分享藝術，積極與在地社區互動連結及推展藝文無國界概念。

(六) 建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生

1. 積極開發實習機會，並持續關注疫情發展，滾動式調整海外實習作法。主動掌握有意願參與海外實習同學名單，並爭取已合作之企業由國外轉為在台先辦理實習訓練，確保疫情趨緩時，即時提供海外實習職缺。
2. 推廣學生運用「職涯發展與實習/志工平台」，結合徵才月活動、業師諮詢月報名、畢業生流向調查等，打造媒合企業與學生實習之橋樑。
3. 規劃校園徵才月系列活動，持續開拓多元產業與社會企業蒞校招募優秀學生，俾利學生求職管道暢通。
4. 針對產業需求與學生職涯能力表現，規劃產業實務精華課程、軟體操作課程與多元職涯系列講座，強化學用合一精神。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，整合本校資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境

1. 整合本校資源，持續執行各類學術補助及獎勵措施。
2. 針對年輕教師申請研究計畫、教研人員跨領域研究團隊，投注資源。藉由研發論壇進行資深與新進教師之經驗交流。

(二) 持續優化評鑑指標，落實自我改進及品質保證，以達強化本校教學品質、提升研究能量、承擔大學社會責任等校務發展願景

持續修正共同指標之定義，並完成本校年度基礎檢核報告。

(三) 持續推動各項研究獎勵，全力建構健全學術研究環境

精進學術獎勵資訊平臺開發管理：包括教師論著目錄資料庫、學術研究獎勵及科技部研究獎勵申請審查系統等。

(四) 鼓勵師生共同參與大學社會責任，強化本校之在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)，進一步推動本校之國際連結

1. 落實執行本校教育部USR計畫：興隆安康、偏鄉K-12。
2. 持續推動高教深耕計畫學校USR Hub整體規劃與種子計畫，並賡續執行既有計畫。
3. 辦理跨校USR促進活動，提升師生參與及認同。
4. 完成本校USR中長程效益評估報告及本校USR年度報告。
5. 研究發展下一階段USR種子計畫，並培育萌芽型與深耕型計畫。
6. 與其他大學合作，共同研議、推動跨校性社會責任計畫。

(五) 創新教學策略，活用研究資源；立足台灣經驗，闡揚華人文化；拓展南島研究，串接國際社群；擴充數位資源，實踐永續責任

1. 落實教學創新，提升教學品質：持續推動跨領域教學研究與國際課程計畫及數位互動課程補助計畫(ABCDE計畫)。
2. 發展學校特色：配合台聯大系統等網絡，鼓勵學生跨域學習；提供產學合作機制；以新南向辦公室拓展東南亞海外據點，建立南島區域研究網絡；增開語言課程，營造原民文化、雙語學習的校園環境。
3. 國際重點領域：延攬國際知名學者，賡續辦理羅家倫國際漢學講座活動，開設國際漢學專班課程；善用締約學校資源，培訓全球華語文教學人才；設立南島研究、歐洲聯盟、全球傳播等新學程，整合教學與研究能量，擴展學生豐富與國際化的視野。

(六) 推動本校研究倫理之制度成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿，並培育專業研究倫理人才

1. 建立研究倫理審查機制，推廣研究倫理教育，提升人文社會科學領域對研究倫理審查之重視程度以及計畫之研究倫理送審率。
2. 培育專業研究倫理人才，鼓勵研究倫理行政辦公室職員在職訓練。
3. 辦理研究倫理年度工作坊4場以上，提升校內教研人員研究倫理知識基礎。
4. 確保研究倫理線上管理及審查系統維運順暢，提高案件審查及管理效率。

四、國際合作

(一) 營造多語及跨域的國際學習，培育學生國際視野與國際移動能力

1. 鼓勵學生第二、三外語學習，為推動跨國聯合教學奠定基礎。
2. 鼓勵學生出國短期學習、實習或擔任志工，並輔導本籍生及外籍生之志工與社團，加強本籍生與外籍生之融合。
3. 規劃學生出國研修獎學金，鼓勵學生拓展國際視野，提升未來國際移動競爭力。
4. 推動虛擬交換機制，持續強化本校學生國際學習交流能量，也吸引更多國際學生（線上）修讀。

(二) 加強國際校際合作/校際聯盟，提升本校國際聲譽

1. 持續規劃重點領域跨國跨校工作坊，藉由實體／線上之雙邊與多邊合作交流，提升本校在重點領域國際社群的影響力。
2. 持續推動國際業務校際聯盟如歐盟 Erasmus+計畫，爭取教職員生境外訪問交流學習機會，做為未來與國際知名大學密切交流之基礎。
3. 強化國際合作，鼓勵各院與各國知名大學進行跨國聯合授課及研究。

(三) 積極爭取優秀國際學生來校學習

1. 規劃辦理國際夏日課程，擴大招生規模。
2. 豐富國際交流專案，積極辦理客製化短期課程。
3. 配合海外各項教育招生活動，加強國際招生。
4. 設置多項國際獎助學金以吸引優秀國際人才來校就讀。
5. 提供國際學生更優質多元的華語學習環境。

(四) 提高本校國際能見度，彰顯本校優異的學研特色

1. 提供雙語教研資訊，展現本校推動國際合作研究成果。
2. 透過平面、視訊、網路等媒體，結合多語、關鍵字等宣傳措施，進行國際宣傳與招生。

(五) 透過新南向海外辦公室，加強國際招生、海外實習、校友服務及學術合作結盟

1. 籌劃學校及校友資源於重要國家設置海外辦事處。
2. 招聘海外辦事處人員，發揮在地服務功能。
3. 舉辦招生說明會，參與當地招生展，開發新的國際生源。
4. 拜訪姊妹校、當地企業與我國海外企業，協助促成學生交換、實習、教研交流與多方共同授課或雙聯學位的合作，提高產學合作機會。

五、推廣教育

- (一) 公企中心新建大樓營運管理之推動，配合線上管理平台、智慧門禁等

措施，提供更完善之服務品質。

- (二) 配合國家雙語政策，規劃外語培訓並結合國際商務能力培訓之課程(法律、談判、智財、跨境電商)內容及適當師資庫之建立。
- (三) 建置產學合作的模組化服務，結合公企中心委訓課程、共營營隊、產業培力及會展策劃之實力，並強化校友網絡以蒐集企業需求及剖析產業趨勢，全方面建構產學合作及育成之網絡。
- (四) 蒐集及訪視會展經營實例，逐步建構營運模組。並盤點原有顧客資訊，藉以篩選未來合作伙伴及潛在客戶。

六、校園重大工程

- (一) 公共行政及企業管理教育中心新建工程：

完成工程全部驗收結算等程序。

- (二) 法學院新建工程：

完成工程發包作業並辦理工程開工。

- (三) 生活服務設施新建工程：

1. 完成既有蓄水池遷移工程。
2. 完成都市設計及土地使用開發許可審議及取得建照。
3. 辦理巨額工程發包作業程序及建管開工。

- (四) 指南山莊校區學生宿舍新建工程：

1. 辦理巨額工程發包作業程序。
2. 完成建管開工前置作業及工程期程規劃。

- (五) 社資大樓臨時學生宿舍整修工程：

1. 完成基本設計、細部設計及工程發包書圖。
2. 辦理工程發包作業及工程施工。

- (六) 化南新村臨時學生宿舍整修工程

1. 完成設計監造委任、基本設計及細部設計。
2. 辦理工程發包作業並辦理工程開工。

- (七) 慎固樓、蓄養樓整修活化：

1. 取得蓄養樓及慎固樓使用執照。
2. 辦理室內裝修工程及電梯增建工程。

- (八) 都市更新計畫：

1. 審理校門口三角地公辦都市更新招商前置作業，包括委辦財團法人都市更新中心、探詢潛在投資者、擬訂招商文件等事宜。
2. 持續與臺北市都市更新推動中心討論將來合作契約內容，以期盡速推動都市更新。

3. 已獲內政部營建署補助經費 700 萬元，將依據都市更新各階段工作及經費需求提送校內相關會議報告。

七、圖書設備

(一) 於年度經費預算額度內完成各類型資源之徵集，以利各系所教學研究所需。

1. 配合學校多元學習政策納入雙主修學生人數進行經費分配，據此辦理後續各類型資源採購之行政程序。
2. 辦理 112 年度各系所訂購期刊、資料庫、報紙等連續性資源之續訂確認。
3. 統計與分析電子資源年度使用情形。
4. 持續減少紙本資源，以電子資源型式優先採購。
5. 透過參與國內圖書館界所籌組的各項聯盟進行合作採購，與各大學共購共享資源。
6. 以捐贈款購置至少 10 筆買斷式經典 VOD 至 iVideo 4.0 升級平台，引進天下學習 MasterCheers 大師課程平台(租用一年)，充實線上影音資源。

(二) 資訊系統服務：

1. 因應本校加入台聯大 (UST) 系統規劃導入 NZ 環境，併同台聯大圖書館際合作更臻完善，以達成與其他三校各館之間互借代還整合服務之目的。
2. 導入 PasS 雲端平台架構，發展大數據匯聚分析平台，進行匯集圖書館各項業務及服務之大數據分析實驗，做為提供圖書館決策或如讀者個人化推薦等資訊加值服務之前導計畫。

(三) 校內資源整理，增加政大學術能量與能見度：

1. 執行「史明史料典藏專案計畫」第二期，進行史料整件、編頁、基礎編目建檔、資料掃描、儲存、備份媒體製作等工作。
2. 配合史明史料典藏計畫，規劃籌備「2022 年數位史料與研究論壇」，擬定論壇主題、講者，發文徵稿，擬定議程、確認會議細流；會議結束後，彙編並出版論文成果專書。
3. 確認特展主題、展出方向、展場空間/活動經費/軟硬體設備需求規劃、展覽內容審核、設計暨美編提案確認、專案請購、場佈開展。
4. 託管檔案實體正式入藏本校並提供服務，本批檔案數量長度約 20 萬公分，持續營造專業檔案典藏機構。
5. 託託管檔案中大量未數位化部分持續建置檔案目錄與數位影像匯入。

6. 政大校史文物影像檔及詮釋資料整理與建檔，包含校史文物及校園活動影像。

7. 基於 DSpace-CRIS 開放原始碼進行學術集成平台功能開發，以典藏學術著作等研究資料為目的。

(四) 推廣資源利用及學術倫理觀念重點工作

1. 依據研究歷程結合圖書館資源之應用建構課程內涵，分析教材小單元化，完成選擇研究主題、文獻蒐集分析、文章撰寫等單元課程之內容更新與維護。

2. 依據本校師生研究與教學需求，結合資料庫特性與圖書館各項資源之應用，開設相關課程，指導學生利用本館各項資源。

3. 舉辦 Turnitin 教師版教育訓練課程，並製作與隨時更新線上操作影音教學說明。

4. 至院務會議宣傳各系所「以學科領域知識圖譜支援教師研究」。

5. 分別為教師提供客製化之「以學科領域知識圖譜支援教師研究」。

(五) 圖書館空間整理與營運之重點工作

1. 中正圖書館：重新施作防水、更換空調及現有管線整理。

2. 優先規劃改善空間及主機噪音兩個項目。

3. 校史館展示內容整理及庫房、空間規劃與設計。

八、資訊設備

(一) 校園各大樓網路交換器汰換更新。

1. 將位於大勇樓、資訊大樓、逸仙樓與學思樓使用超過 10 年之老舊交換器更新。

2. 支援 1G 與對外 10G 網路頻寬速度。

(二) 校園無線網路改善，約可增加 1950 個使用者同時使用的容量。

1. 以新式 WiFi-6 雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式 AP。

2. 預計更換 120 顆 AP，每顆大約可多增加 15 個使用者。

3. 更換補強區域：大智樓、身心健康中心、校友服務中心、風雩樓、游泳館與社資中心，共 130 顆 AP。

(三) 建置校園對外網路分流器。

1. 在校網路對外線路上建置高速分流器設備，可以分流降低串接的對外防火牆與頻寬管理器的負載，並提供故障等旁路功能。

2. 支援對外 4*10G 網路頻寬處理速度。

(四) 升級電算中心地下室演講廳設備為多元直錄播視訊演講廳

1. 地下室演講廳視聽設備對應教務處教室分級為 E 級規格，規劃強化

- 其使用效益，符合數位遠距教學之需求，以達成 A 級規格。
2. 增設 H. 323 規格視訊會議主機、導播台、自動追焦攝影機、以及直錄播主機，以滿足點對點主收播課程與雲端服務直播支援。
 3. 調整多元訊號混合器，提供與會人員無線投影分享服務，強化虛實混合教學功能。
- (五) 配合校務政策精準落實，支援各單位導入新興科技創新服務，賡續完善八成以上相關校務資訊系統應用。
1. 數位化認證平台試辦導入，省去繁雜驗證流程。
 2. iNCCU 與行動政大 APP 整合更多元服務，優化環境支援能力。
 3. 核心系統異地備援規劃建置，提升穩定性及資源妥善運用。
 4. 系統開發與使用環境安全性提升，加強防護及檢測等級。
 5. 系統程式碼、資料庫、文件等重要資產備份策略制定。
 6. 因應資訊技術變遷，不合時宜之平台程式與資料庫移轉及改寫。
 7. 配合各單位業務維運與開發相關系統擴充功能。

九、人力資源

- (一) 落實菁英舉薦及校園民主精神，規劃校長遴選期程及程序，如期遴選產生新任校長，確保校務運作無縫接軌。
- (二) 強化教研人員優質發展環境
1. 賡續研修本校教師多元升等、續聘及長聘等法制。
 2. 調整本校特聘教授遴聘制度，增訂「特聘副教授」並修訂相關規範，提供優秀中新生代教研人員更多激勵機制。
 3. 賡續執行彈性薪資措施，並檢視相關規範以臻完備。
- (三) 推動行政人員教育訓練線上學習，強化學習成效以助校務推動
1. 因應後疫情時代所需，強化行政人員教育訓練線上學習課程並提升訓練成效。
 2. 檢視新進行政人員線上教育訓練成果。
- (四) 創造優質校園行政及職場環境
1. 落實員工休假制度，檢視彈性休假方案執行情形。
 2. 促進教職員工工作生活平衡，賡續辦理全校性戶外休閒活動。
 3. 持續推動教職員工健康管理，研議暑期團體健檢多元方案，讓同仁有更多健檢選擇機會。
 4. 研修約用人員相關法制，秉持彈性管理、賦權主管及權責相稱的大方向，期能為校積極攬才及激勵現職同仁勇於承擔更重職責，讓校務運作更加順暢。

(五)人事系統資訊化再升級，提升行政效率與效能

1. 優化110年9月上線之臨時人力投保系統。
2. 精進現有兼任人員進用系統，簡化計畫研究獎助生與勞動型兼任助理之參與學習與進用流程。
3. 建置教職員工補扣薪作業線上化系統。

十、募款計畫

- (一) 推動創新校友永續服務計畫，配合本校校務發展持續推動全校性募款或軟硬體設施實物捐贈。
- (二) 持續健全14萬校友及政大之友資料庫，並善用各式社群網路，科技化服務全球校友，強化本校與校友的連結，進而產生捐款意願。
- (三) 善用校友服務中心、校長之家、道南新村等不同據點，每季規劃不同形式及年齡層之校友活動以凝聚向心力，促使校友主動反饋以促進捐款成效。
- (四) 透過網路、電子資訊或文宣等宣傳方式，建立資訊交流平台，媒合校友與本校創業育成之產學合作。

十一、校務研究

- (一) 輔助學校推動各項政策
 1. 執行本校專任教師員額分配辦法
 2. 支援本校雙語教學政策
 3. 規劃與執行兼任教師員額分配制度
- (二) 持續推動問卷調查
 1. 核心能力、學習投入問卷調查
 2. 新生入學前英語檢定資料問卷調查
- (三) 支援校內單位之校務資料分析需求
 1. 教學單位之學生學習概況分析
 2. 行政單位之教學或計劃績效評量分析
- (四) 協助學校推動校務資料之運用及管理
 1. 執行本校校務資料運用及管理要點
 2. 執行本校校務發展相關研究計畫執行辦法
- (五) 促進校務資訊公開、透明
 1. 教育部大專院校校務資料庫填報及年度公開檢核作業
 2. 年度校務數據資訊更新與視覺化軟體續約

十二、稽核作業

- (一) 實施年度內部稽核作業：依風險評估擬定稽核計畫，向財務監督委員會報告並聽取建議後，於前一年度終了前經校長同意後實施。
- (二) 內部控制教育訓練：辦理校內講座或參與校外單位之訓練課程。
- (三) 年度內部稽核報告：每年二月底前完成前一年度稽核報告，向財務監督委員會報告並聽取建議後，再向校務會議進行報告。
- (四) 簽署內部控制聲明書：評估當年度整體內部控制有效程度，由校長與督導內部控制及內部稽核業務之召集人，於年度校務基金績效報告書提送校務會議通過前簽署內部控制聲明書。

肆、財務預測

一、預估基礎

依教育部規定，財務預測係指學校預測未來 3 年資金來源、用途及可用資金變化情形。本校各年度經常收入係以政府補助及招生情形維持穩定之基礎預估，經常支出則量入為出，並以維持校務正常運作之必要支出為考量；資本支出係衡酌學校財務流量與重大建設資金需求情形，提經校務基金管理委員會審議通過後編列。依此原則，預測本校未來 3 年(111 至 113 年度)資金來源、用途及可用資金變化情形。

二、本校未來 3 年資金來源及用途(詳如表 1)

- (一) 111 年度：預估經常收入 44 億 7,685 萬 4,000 元，經常支出 44 億 7,769 萬 1,000 元，以上收支相抵短絀 83 萬 7,000 元；資本支出 4 億 8,395 萬 4,000 元。
- (二) 112 年度：預估經常收入 45 億 1,296 萬 4,000 元，經常支出 45 億 4,846 萬 9,000 元，以上收支相抵短絀 3,550 萬 5,000 元；資本支出 10 億 8,160 萬 7,000 元。
- (三) 113 年度：預估經常收入 45 億 5,145 萬 8,000 元，經常支出 45 億 9,520 萬 9,000 元，以上收支相抵短絀 4,375 萬 1,000 元；資本支出 10 億 6,063 萬 9,000 元。

表 1 國立政治大學未來 3 年資金來源、用途及餘絀預測(大學)
111 年度至 113 年度

單位：千元

項目	111 年度 預計數	112 年度 預計數	113 年度 預計數
經常收入	4,476,854	4,512,964	4,551,458
資金來源	4,476,854	4,512,964	4,551,458

學雜費收入(淨額)	1,037,727	1,039,284	1,040,843
建教合作收入	689,134	702,779	716,694
推廣教育收入	68,619	70,758	76,267
學校教學研究補助收入	1,649,133	1,636,259	1,636,673
其他補助收入	442,789	445,269	447,763
雜項業務收入	22,441	22,441	22,441
財務收入	40,221	40,221	40,221
資產使用及權利金收入	314,094	331,666	341,827
受贈收入	173,594	184,720	188,691
其他(凡不屬以上之收入)	39,102	39,567	40,038
經常支出	4,477,691	4,548,469	4,595,209
資金用途	3,977,384	4,046,426	4,091,423
用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)	2,535,226	2,594,374	2,629,402
服務費用(不含約用人員及計畫助理薪金)	669,252	669,921	670,591
材料及用品費	157,412	157,569	157,727
租金與利息	93,294	101,844	110,467
稅捐與規費	4,614	4,614	4,614
會費、捐助、補助、分攤與交流活動費	517,586	518,104	518,622
折舊、折耗及攤銷	500,307	502,043	503,786
賸餘(短絀-)	(837)	(35,505)	(43,751)
資本支出	483,954	1,081,607	1,060,639

註：1. 學雜費及教學研究補助收入占經常收入比率，維持在 58%-60% 之間。

2. 用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)占經常支出比率，維持在 56%-58% 之間。

三、未來 3 年 5,000 萬元以上營建工程及其資金來源(詳如表 2、3)

(一) 111 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費 6,043 萬 1,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「法學院館興建工程」預估經費 1 億元，由政府補助款支應。
3. 「山下校區生活服務中心」預估經費 700 萬元，由學校可用資金支應。
4. 上述「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「指南山莊校區學生宿舍」，如均按預定進度順利進行，預估 111 年帳列長期債務餘額為 9 億 4,574 萬 4,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 8,212 萬 7,000 元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」7 億 5,361 萬 7,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」1 億 1,000 萬元。

(二) 112 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 4 億 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「法學院館興建工程」預估經費 2 億 3,000 萬元，其中 1,100 萬元

由政府補助款支應，1 億 906 萬 4,000 元由已募得之捐款支應，餘 1 億 993 萬 6,000 元由學校可用資金支應。

3. 「校區水土保持總體檢設施改善工程」預估經費 1,704 萬元及「山下校區生活服務中心」預估經費 1 億元，由學校可用資金支應。
4. 上述「指南山莊校區學生宿舍」，如按預定進度順利進行，預估 112 年帳列長期債務餘額為 13 億 9,236 萬 9,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 7,875 萬 2,000 元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」7 億 5,361 萬 7,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」5 億 6,000 萬元。

(三) 113 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 5 億 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「法學院館興建工程」預估經費 1 億 5,000 萬元，其中 3,093 萬 6,000 元由未來募得之捐款支應，餘 1 億 1,906 萬 4,000 元由學校可用資金支應。
3. 「山下校區生活服務中心」預估經費 1 億 4,167 萬 4,000 元，由學校可用資金支應。
4. 上述「指南山莊校區學生宿舍」如按預定進度順利進行，預估 113 年帳列長期債務餘額為 19 億 3,888 萬 4,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 7,526 萬 7,000 元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」7 億 5,361 萬 7,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」11 億 1,000 萬元。

表 2 國立政治大學 5,000 萬元以上營建工程分年分期執行項目

單位：千元

項目(各工程合計數)	工程總經費	以前年度已編列預算數	111 年度預計數	112 年度預計數	113 年度預計數	以後年度預計數
政府補助	150,000	39,000	100,000	11,000	0	0
由捐款之準備金支應 (截至編表日 110.08.31 已募得之捐款)	729,064	620,000	0	109,064	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	30,936	0	0	0	30,936	0
學校可用資金支應	656,864	162,150	7,000	226,976	260,738	0
外借資金	2,291,863	753,186	110,431	450,000	550,000	428,246
合計	3,858,727	1,574,336	217,431	797,040	841,674	428,246
計畫	公共行政及企業管理教育中心新建工程					
項目						
由捐款之準備金支應 (截至編表日 110.08.31 已募得之捐款)	600,000	600,000	0	0	0	0
外借資金	753,617	693,186	60,431	0	0	0

小計	1,353,617	1,293,186	60,431	0	0	0
項目	計畫 指南山莊校區學生宿舍					
外借資金	1,538,246	60,000	50,000	450,000	550,000	428,246
項目	計畫 校區水土保持總體檢設施改善工程					
學校可用資金支應	168,190	151,150	0	17,040	0	0
項目	計畫 法學院館興建工程					
政府補助	150,000	39,000	100,000	11,000	0	0
由捐款之準備金支應 (截至編表日 110.08.31 已募得之 捐款)	129,064	20,000	0	109,064	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	30,936	0	0	0	30,936	0
學校可用資金支應	240,000	11,000	0	109,936	119,064	0
小計	550,000	70,000	100,000	230,000	150,000	0
項目	計畫 山下校區生活服務中心					
學校可用資金支應	248,674	0	7,000	100,000	141,674	0

註：法學院館興建工程總工程經費 5 億 9,782 萬 6 千元，其中 4,782 萬 6 千元以實體捐贈方式辦理(屬受贈固定資產)，爰不列入本表計算。

四、未來 3 年可用資金變化情形(詳如表 3)

- (一) 111 年可用資金：預估期初現金及定存 44 億 6,993 萬 9,000 元，期末現金及定存 47 億 5,180 萬 5,000 元，期末可用資金為 34 億 6,739 萬 6,000 元。
- (二) 112 年可用資金：預估期初現金及定存 47 億 5,180 萬 5,000 元，期末現金及定存 47 億 5,094 萬 4,000 元，期末可用資金為 34 億 6,653 萬 5,000 元。
- (三) 113 年可用資金：預估期初現金及定存 47 億 5,094 萬 4,000 元，期末現金及定存 47 億 4,437 萬 4,000 元，期末可用資金為 34 億 5,996 萬 5,000 元。
- (四) 綜上，本校未來除持續開拓各項財源外，仍將秉持量入為出及撙節之原則，以增加節餘充裕校務基金，故預估未來 3 年可用資金仍維持穩定，期能逐年累積自有資金，以為學校未來重大計畫之財源，促進學校永續發展。

表 3 國立政治大學未來 3 年可用資金變化情形(大學)
111 年至 113 年

單位：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)	4,469,939	4,751,805	4,750,944					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	4,416,770	4,452,880	4,491,374					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	3,977,384	4,046,426	4,091,423					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	217,336	116,603	105,603					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	483,954	1,081,607	1,060,639					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	0	0	0					
加：當期投資淨(增)減情形 (G)	0	0	0					
加：當期長期債務舉借 (H)	110,431	450,000	550,000					
減：當期長期債務償還 (I)	3,333	3,375	3,485					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	2,000	111,064	2,000					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	4,751,805	4,750,944	4,744,374					
加：期末短期可變現資產 (L)	115,238	115,238	115,238					
減：期末短期須償還負債 (M)	1,399,647	1,399,647	1,399,647					
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)	0	0	0					
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)	3,467,396	3,466,535	3,459,965					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	2,066,960	1,269,920	428,246					
政府補助	11,000	0	0					
由捐款之準備金支應 (截至編表日 110.8.31 已募得之捐款)	109,064	0	0					
未募得資金(含承諾未匯入)	30,936	30,936	0					
由學校可用資金支應	487,714	260,738	0					
外借資金	1,428,246	978,246	428,246					
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 年餘額	112 年餘額	113 年餘額
第二國際學生宿舍工程	102	106-132	1.0000	1.255%	100,000	82,127	78,752	75,267
公共行政及企業管理教育中心新建工程	109-111	114-138	1.0796	0.970%	753,617	753,617	753,617	753,617
指南山莊校區學生宿舍	110-114	115-139	1.0400	1.600%	1,538,246	110,000	560,000	1,110,000

五、結語

依教育部 104 年 10 月 6 日臺教高(通)字第 1040131656 號函示，不

影響學校正常運作之判斷基準為每年底可用資金餘額占現金經常支出月數應至少達 4 個月以上。依此標準，本校每月現金經常支出約 2.63 億元，爰不影響學校正常運作之年底可用資金餘額至少應為 10.52 億元。經預測本校 111 至 113 年每年底可用資金餘額分別為 34.67 億元、34.67 億元、34.60 億元，均在標準以上，財務尚稱穩健；惟在學雜費收入調漲困難、生員固定及存款利率持續調降等不利因素下，尚有教學研究補助收入調降之憂慮，故僅能消極的量入為出，致業務推動仍面臨極大的挑戰。

伍、投資規劃

一、前言

本校依「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條及「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條，辦理校務基金投資相關事宜，並由投資小組每年擬定年度投資規劃書，送經校務基金管理委員會審議通過。

依據「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條第 1 項，國立大學校院於提出年度投資規劃並經校務基金管理委員會審議通過後，得投資下列項目：

- (一) 存放公民營金融機構。
- (二) 購買公債、國庫券或其他短期票券。
- (三) 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。
- (四) 其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資。

依據「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條規定：「學校投資本條例第 10 條第 1 項第 3 款及第 4 款之項目，經費來源除留本性質之受贈收入外，其合計投資額度不得超過學校可用資金及長期投資合計數之百分之五十。前項所稱留本性質之受贈收入，指學校與捐贈者間以契約或協議約定，學校將受贈收入透過投資方式產生效益，並僅以該收益支用於契約規範之用途，不動支原受贈收入款項」。

本校投資小組係由校長指定召集人，聘請校內外學者、專家擔任委員及諮詢顧問，並訂有投資小組作業要點作為執行依據。投資小組以每月開會一次為原則，必要時得召開臨時會，召開會議時得邀請相關業務人員列席參加，會中參與成員針對校務基金及永續基金投資組合配置、標的選擇、市場評估及損益檢討充分意見交流，作為投資交易決策參考。

二、投資額度

本校依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條規定，設定校務基金投資額度為新台幣 3 億元。另本校設有留本性質的永續基金，投

資額度為各界捐贈該基金之款項。

三、投資目標

本校投資之操作以獲得長期穩定平均報酬率 4 至 5% 以上為目標。

四、投資配置

校務基金投資運用以共同基金(下稱“基金”)為主，所投資之基金為經金融監督管理委員會證券期貨局核准(備)之投信基金。校務基金投資運用以穩健為原則，追求兼顧資本利得與固定收益為獲利目標，並採全球市場與多元資產分散配置。

校務基金所投資之基金標的應符合下列各項原則：

(一)各類型基金佔校務基金投資組合淨值比重限制

基金標的分為被動式與主動式管理基金，被動式管理基金(ETF、Index Fund)之配置總額不超過校務基金投資組合淨值之 20%。主動式管理基金分為股票型、多重資產型及平衡型、以及債券型三大類；股票型基金之配置總額不超過 50%，多重資產及平衡型基金之配置總額不超過 70%，債券型基金之配置總額不設限。

(二)個別基金佔校務基金投資組合淨值比重限制

任一基金之配置總額，佔校務基金投資組合淨值之比重不得高於 10%。

(三)投資個別基金佔該基金已發行受益權單位總數比重限制

任一基金之配置總額，佔所投資基金已發行受益權單位總數之比重不得高於 10%。

五、投資方式及風險控管

(一)被動式管理基金標的由校務基金投資小組就投資環境和金融市場變化做成投資決議。

(二)主動式管理基金標的以報酬率、夏普值、正報酬機率、波動度等四項績效評比原則作為篩選標準，績效排名可參考投信投顧公會、晨星(Morningstar)、理柏(Lipper)或美世(Mercer)等基金評鑑機構所公布資料，每六個月篩選一次為原則。所遴選基金如符合金融監督管理委員會於民國 110 年 7 月 2 日頒訂之「有關證券投資信託事業發行環境、社會與治理(ESG)相關主題證券投資信託基金之資訊揭露事項審查監理原則」，列為優先投資基金。

(三)主動式管理基金再平衡(Rebalance)資產配置調整

投資小組每月檢視投資組合之資產配置及個別基金之風險與報酬狀況，並依合理停利與停損機制，配合觀察投資環境與金融市場變化，進行基金配置調整或更換，避免因市場波動過度偏離預定之配置目標，並藉以調整整體投資組合之風險報酬。然每檔新配置基金應以至少持

有三個月為原則，因再平衡而新投資基金應取自一年內被列為「基金觀察名單」中之標的。

陸、風險評估

一、教學業務

(一) 持續推動本校課程精實方案

1. 需請於 110 學年度專業必修學分數未修訂至畢業學分數百分之四十以下之學士班學系配合調整，以健全學士班課程結構。
2. 本校為提升多元學習成效，鼓勵各學系推動輔系及雙主修機制，降低申請門檻並增進錄取率，若必修學分數比例過高，恐不利於輔系、雙主修規劃目標之達成。
3. 因課程精實方案之推動，教師授課時數降低，雖同步調降超支鐘點費核發基準，恐仍會影響通識課程、外語授課、數位學習課程之開課意願。
4. 教師授課時數雖減少，但難評估教學、研究及服務品質是否能同步提升。

(二) 賡續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 110、111 學年度碩、博士班招生名額依量化指標調減幅度超過 10%，及調減後碩、博士班名額分別未達 5、2 名之系所，均得以回補名額之措施，112 學年度建請各院訂定質性指標審核項目及統籌分配院之保留總名額時一併考量；惟各院係首次辦理保留名額統籌分配，各院依質性指標調整結果將彙提校發會核備，以瞭解辦理情形。
2. 每年進行調整作業，不免有系所無意願持續擴增招生名額，爰 111 學年度已新增權宜措施，即：依第一階段量化指標試算後，名額較前一學年度增加之系所但無取用需求者，得放棄取用增加之名額，該名額並由其所屬學院優先取用。112 學年度亦將賡續辦理，惟仍須視歷年調整結果評估修正。

(三) 建構優質教學環境

1. 因教室 E 化設備使用頻繁，無法準確評估故障狀況，且經費有限，恐無法及時更新設備。
2. 因教室分散山上山下，目前人力仍顯不足，亟需固定專業人力挹入。E 化教室之設備維護人力資源不足，雖有高教深耕計畫人力得予支援，惟此經費未來如無法持續，人力穩定度仍將不足。
3. 學期間教室使用頻繁，無法進行大規模施作，需利用暑假教室使用離峰期間，完成 E 化教室設備建置相關作業。

4. 教室修繕工程常囿於年度核銷期程與招標作業，有時無法於開學前順利完成。
5. 微學分課程實施辦法已施行，開課時仍須配合各類課程原審查機制，將再檢討簡化微學分課程審查流程之可行作為。
6. 因應全校課程於 Moodle 數位學習平台使用量開課，需與電算中心合作協調平台之「負載及效能」及「教師使用經驗」。
7. 高中夥伴學校需求程度不一，大學先修 AP 課程資源待整合與媒合。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索

1. 因基礎課量增開，造成專業課程少開，可能導致開課多樣性不足。
2. 增收雙主修及輔系學生，恐致學系負擔增加或影響授課品質。
3. 各院系間跨域整合及行政作業協調工作增加，影響行政效率。
4. 學士班開放彈性跨轉專業，對學系維持的影響，較難評估利弊。

(五) 提高弱勢學生入學機會

弱勢學生擔心被貼標籤，主動尋求協助意願低，影響報考意願；受其他學校提供獎學金影響，影響錄取生就讀意願。

(六) 推動招生審查專業化

1. 將增加學系負擔，學系抗拒改變現行審查方式。
2. 111 學年度招生政策較多不確定性，以致實行上困難度大增。

(七) 提升新生註冊率：獎助學金籌措不易，補助經費有限。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 通識教育中心教師聘任需商請相關學系協助提聘，且面臨課程精實，教師授課鐘點數降低，院系的員額限制，恐無法配合開課。
2. 部分專任約聘教師及兼任教師薪資必須仰賴競爭性經費，倘無法持續獲得支持，則有經費短絀之虞，恐將影響正常開課。
3. 校際通識合作、教師開課、學生修課等意願，影響成效。
4. 自主學習課程，學生必須主動規劃學習主題、內容、進度與預期成果。打破學習慣性，付出較一般課程投入更多時間，影響學生申請之意願。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

規劃與開發具人文特色程式課程，需要資訊科技與人文領域的教師參與討論與規劃課程，面臨課程精實，教師授課鐘點數降低，及本校電腦網路資訊設備不足以因應大班教學的需求，加上院系師資員額人數的限制，恐無法開設足夠課程，修課人數成長有限。

二、學務業務

(一) 持續推動高教深耕希望種子培育計畫，提供助學資源、實現教育公平

正義、關懷輔導弱勢學生族群教育

1. 經費來自於競爭性經費及自籌收入自行募款，經費額度較不穩定，致助學金之補助人數受限。
2. 本計畫規定之弱勢生學雜費減免資格須經教育部核定後入資料庫，故每年9至11月為資格認定的空窗期，若屆時學生申請計畫後卻喪失資格會有補助追繳的問題。

(二)精簡大型活動，提升成效

1. 疫情若未趨緩將影響實體畢業典禮之舉辦。
2. 新生訓練由競爭性經費所支應，易因政策調整影響預算規模並受限於相關規範。

(三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力

新生書院如遇政策調整經費，將影響活動規模及課程計劃之執行。

(四)推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制

1. 特殊教育學生參與活動收穫及滿意度，易受本身狀況及個別需求契合之影響。
2. 輔導通報涉及個人隱私，影響學生通報意願與涉及法規規範。
3. 線上預約系統涉及全校師生個資資料庫連結，有個資使用風險。

(五)提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣

1. 舉辦大型藝文活動之經費及場地空間設施維護更新方面，受限於經濟大環境影響，將精簡運用藝文活動經費，並爭取其他財源之挹助。
2. 因新冠疫情，籌辦之藝文活動需機動調整，以因應節目異動(或取消)、調整場地、進行防疫措施，或縮小觀眾人數等，增加人力及物力負擔。
3. 在藝文沃客招募方面，受限於行政單位不能開設藝文沃客服務學習課程，將加強招募校內外同學及本校希望種子同學參加藝文沃客培訓服務。

(六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生

1. 海外實習職需於事前親至實習現地瞭解工作環境，並應派員瞭解學生實習現況，另須向各院系推廣配合海外實習活動；另因疫情因素，將影響企業提供海外實習意願。
2. 實習職缺之媒合，恐受各院系目前開設實習課程數有限，以及因疫情降低企業提供實習機會之意願等因素影響。
3. 學生實習平台系統使用率可能需持續宣傳培養學生使用習慣，另部分院系因實習風氣不普及而降低使用意願。

4. 因目前校園課程安排致壓縮學生參與職涯活動時間，另尚有部分學生學習動機與參與意願仍待提升。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，整合本校資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境

為提升學術能量，提供教研人員優質學術環境，長期需有相關經費挹注，目前部分研究補助款項來自教育部高教深耕計畫，需另籌多元的資金來源。

(二) 持續優化評鑑指標，落實自我改進及品質保證，以達強化本校教學品質、提升研究能量、承擔大學社會責任等校務發展願景

應依據何種原則、方式進行指標整併、修正或篩選，需滙聚行政單位及教學單位之共識，並集結電算中心與校務研究專業知能，以擷節作業成本及提升成效。

(三) 持續推動各項研究獎勵，全力建構健全學術研究環境

本校學術研究獎勵經費來源已調整由政府補助款或本校自籌收入支應；科技部研究獎勵經費來源為科技部，未來仍需有穩定的經費來源並進行妥善分配，以保有健全的學術研究獎勵機制。

(四) 鼓勵師生共同參與大學社會責任，強化本校之在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)，進一步推動本校之國際連結

大學社會責任 (USR) 接軌聯合國永續發展目標 (SDGs) 已為世界知名大學的辦學重點，亦列為大學世界影響力之重要評估項目。本校經費來源為教育部及高教深耕計畫，若未積極強化永續發展指標相關事務之執行與操作，恐影響本校聲譽與國際排名。

(五) 創新教學策略，活用研究資源；立足台灣經驗，闡揚華人文化；拓展南島研究，串接國際社群；擴充數位資源，實踐永續責任

國際化是貫穿教學創新、學校特色以及國際重點領域的核心因素；在全球疫情趨勢依然嚴峻且不明朗的條件下，多數國際交流仍僅能仰賴線上溝通，無法採行移地教學等實地交流活動，對於多項重要計畫之落實，仍構成最主要的風險。

(六) 推動本校研究倫理之制度成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿，並培育專業研究倫理人才

倫理審查機制在為研究參與者的權益與福祉把關，其審查如何顧及研究方法的多元差異，切合人文社會科學領域特殊需求與實際情況，需

不斷研究與檢討。

為促進符合倫理的學術研究及提昇研究倫理意識，仍需持續致力提升人文社會科學領域對研究倫理審查之重視以及計畫之研究倫理送審率，以達致本校研究倫理辦公室永續經營運作的目標。

四、國際合作

- (一) 學生國際移動的意願易受國際政經局勢與疫情影響。
- (二) 經費來源不確定性，易影響政策推動的成效。
- (三) 各院系雙語授課課程整體規劃、調幅尚未整合，學生參與度及學習成效尚待觀察。
- (四) 海外辦公室人員需同時熟悉本校國際生入學作業與當地國文化，且各國疫情尚未有效控制，人才招聘及培訓不易。
- (五) 海外辦事處設立受當地法規、經費來源及政經情況影響，長期營運情形較難掌控。

五、推廣教育

- (一) 公企中心新建大樓啟用後，需進行部分視聽及網路設備之提升，後續尚需投資之成本，將排擠年度收益。
- (二) 會展策劃之運作，已透過網路視訊設備之提升，戮力降低 covid-19 疫情發展對實體會議及講座舉行之衝擊，然各單位受因可能無法以實體方式辦理課程/講座，致相關預算減少或取消該等活動之辦理，亦會影響收益之規模。
- (三) 兼具理論與實務經驗之專業教師不易覓得，且目標市場辨識度不易，課程設定較難精確。另個人及企業投資職能訓練經費比例偏低，且少子化及碩士學歷普遍，致學分班就讀人數逐年下滑。

六、校園重大工程

- (一) 公共行政及企業管理教育中心新建工程：
 - 1. 使用單位需求若改變，將使工程辦理變更設計。
 - 2. 天候因素導致施工期程延遲。
 - 3. 周邊鄰里居民提出其他需求，恐影響驗收期程。
- (二) 法學院新建工程：
 - 1. 基地既有蓄水池遷移困難度高，恐使本工程進度延遲。
 - 2. 工程開挖施作基礎期間風險較高，須進行安全監測。
- (三) 生活服務設施新建工程：
 - 基地既有變電站及蓄水池遷移困難度高，恐使工程進度延遲。
- (四) 指南山莊校區學生宿舍新建工程：

1. 需克服基地周邊私有土地問題。
 2. 受三級坡地形限制，需注意調配基地位置與建築空間配置以兼顧床位數及住宿需求；依據調整結果，配合辦理指南山莊環評差異分析、水保計畫、都審報告送審，恐影響工程發包時程。
 3. 部分執行困難處，需持續與臺北市政府溝通協商。
- (五)社資大樓臨時學生宿舍整修工程：
1. 建物較為老舊，需重新檢討電力負載及相關設備配置。
 2. 因建物用途變更，需重新檢討結構及消防等項目，以符建築法令相關規定。
- (六)化南新村臨時學生宿舍整修工程
- 建物較為老舊，需重新檢討電力負載及相關設備配置。
- (七)慎固樓、蓄養樓整修活化：
- 蓄養樓及慎固樓均屬無使用執照之建築物，需依相關法令檢討無障礙設施等項目，以符建築法令相關規定。
- (八)都市更新計畫：
1. 都市更新推動涉及事項龐雜，包括私有地之地主、都市更新實施者及相關單位之溝通協調(包括臺北市政府、內政部營建署、捷運局、財政部國產署等)，具有高度的不確定性。
 2. 本校都市更新尚在規劃設計階段，未進入實質審議，都市更新政策改變及審議結果均會影響本案之推動成果。

七、圖書設備

(一)經費預算：

1. 西文期刊及電子資源，每年均有漲幅，且尚存有匯差之問題，對資源採購及經費預算影響極大。
2. 建置影音資源平台並進行推廣：
 - (1) 須投入較多人力維護。
 - (2) 需有足夠的捐贈款並取得捐贈者同意。

(二)新資訊化服務之風險：

1. 讀者資料交換的前提需獲得讀者簽署授權 UST 聯盟資料交換的同意，讀者的個人資料才可以由介接程式自動建立於各校聯盟館的 ALMA 系統與門禁系統中，以確保個資傳輸交換的正當性、安全性，並大幅減少館員臨櫃建檔的等候時間與確保資料正確性。
2. 硬體架構複雜，需要專門領域知識，學習門檻高且訓練時間較長，需花費時間來熟悉其架構的實際運用以及因應未來可能實體伺服器遷移之準備。各系統資料規格差異大，且管理權限分散各單位，資料整

理需要各單位共同協調，以評估數據整合的可能性與有效性。

(三) 校內資源整理工作之風險：

1. 史料數位化之前置作業，需要逐筆逐篇盤點、清潔、冷凍除蟲、資料整編，而整編作業之難易端賴史料原件之狀態而定，充滿不確定因素，因而較難掌握完成時效。同時需擔負實體典藏保管責任，並預為因應政治檔案相關事件。
2. 數位化物件典藏於 110 年度建置之檔案檢索系統，需加強資安風險管控。
3. 資料數量龐大需要大量時間人力整理，此外，內容轉移將受系統開發進度影響。
4. 技術開發人力不足

(四) 推廣資源利用及學術倫理觀念之風險評估

1. 各單元課程係結合應用圖書館資源，需隨時掌握資源內容變動的情況，定期更新課程內涵。
2. Turnitin 需開課與設定作業，操作流程複雜。
3. 比對之結果，研究生應與指導教授討論及確認。
4. 推出「以學科領域知識圖譜支援教師研究」有獲得教師之迴響，為個別教師客製化知識圖譜，但事否能真正對教師的研究有所助益，尚待時間檢驗。

(五) 圖書館空間整理與營運之之風險評估

1. 中正圖書館：
 - (1) 工程期間施工音量恐影響讀者之閱覽。
 - (2) 工程期間施工音量恐影響之閱覽。
 - (3) 更換空調主機需要大筆經費，且施工期間可能影響圖書館營運。
2. 噪聲環境改善工程涉及室內裝修變更及龐大經費，採購發包流程繁複，需掌控時程及編列預算。
3. 校史館之空間選址及預算目前尚未完成審議程序，致工程招標時程與進度難以掌控，將直接影響後續進度。

八、資訊設備

(一) 校園各大樓網路交換器汰換更新。

更新已使用超過 10 年以上大樓交換器，廠商已經停止維護支援，維護零件已出現取得問題，若無法及時更新恐影響未來高網路頻寬使用。

(二) 校園無線網路改善，約可增加 1950 個使用者同時使用的容量。

無線網路 2.4GHz 通道有其先天頻寬的限制，無法支援使用者集中的問題。建置新一代的 WiFi-6 雙頻雙模 AP 以期解決多使用者集中使用

的現象。

(三) 建置校園對外網路分流器。

目前校園對外網路線路上串接有防火牆與頻寬管理器，若其中單一設備故障，則有對外網路斷線的問題。

(四) 升級電算中心地下室演講廳設備為多元直錄播視訊演講廳

因應疫情影響，遠距與線上會議需求大增，大型課程與活動，仍需要具有專業資通訊設備完善的硬體環境，對於非資通訊專長的單位而言為一巨大門檻。

(五) 配合校務政策精準落實，支援各單位導入新興科技創新服務，賡續完善八成以上相關校務資訊系統應用。

1. 資訊科技日新月異，相關法令與校務亦變革快速，資訊系統因應需求調整所費成本不貲。
2. 資訊單位面臨部分資源分散、預算不足、人力短缺與委外經濟規模不易形成等情勢，致無法發揮服務綜效。
3. 多樣化資訊系統跨平臺介接服務，涉及眾多工具、框架與交換格式議題，需大量溝通協調及技術支援。

九、人力資源

(一) 落實菁英舉薦及校園民主精神，如期遴選新任校長，確保校務運作無縫接軌：發生非預期性爭議事件或通過同意權門檻候選人僅一人，可能影響遴委會原定遴選期程，致無法如期遴選新任校長，影響校務運作。

(二) 強化教研人員優質發展環境

1. 涉及多個法規修訂且主責單位不同，各法規相互牽動，稍有未留意之處，恐會造成法規間之競合，須特別注意如何讓新舊制度平和轉換。
2. 特聘教授遴聘法規修訂有其審議程序，未必能依規劃期程如期通過。目前經費來源倚賴教育部高教深耕計畫補助經費挹注，經費來源非永久性。
3. 賡續執行彈性薪資措施，應兼顧新進、中生代及資深教師教研發展需求，以及對本校教學、研究及服務之提升。

(三) 推動行政人員教育訓練線上學習，強化學習成效以助校務推動

1. 缺乏教學現場之實體互動，恐降低學習成效。
2. 參訓人員之數位設備以及網路狀況品質不一，又是否實際全程參與等均可能影響教學品質。

(四) 創造優質校園行政及職場環境

1. 落實員工休假制度，檢視彈性休假方案執行情形。
部分單位恐因人力配置或業務調度等因素，致未能使約用人員休畢特別休假而無法使用彈性休假。
 2. 促進教職員工工作生活平衡，賡續辦理全校性戶外休閒活動。
補助額度有限，致參與活動人員尚須負擔部分活動費用，影響參加意願。
 3. 持續推動教職員工健康管理，研議暑期團體健檢多元方案，讓同仁有更多健檢選擇機會。
 - (1) 同仁普遍未有定期健檢之觀念及習慣，一時之間難改變其健康管理之行為。
 - (2) 各健檢機構團體健檢作業方式迥異、同仁對健檢方案有不同需求等，皆可能影響辦理成效。
 4. 研修約用人員相關法制，秉持彈性管理、賦權主管及權責相稱的大方向，期能為校積極攬才及激勵現職同仁勇於承擔更重職責，讓校務運作更加順暢。
 - (1) 法規研修涉及執行現況，須特別注意如何讓新舊制度順暢轉換。
 - (2) 須顧及學校年度預算經費與人事經費成本（薪資與社會保險）之控制，改革未必可一步到位。
- (五) 人事系統資訊化再升級，提升行政效率與效能
1. 優化 110 年 9 月上線之臨時人力投保系統。
新系統初建置完成，仍須持續改進與除錯，方可完善系統。
 2. 精進現有兼任人員進用系統，簡化計畫研究獎助生與勞動型兼任助理之參與學習與進用流程。
 - (1) 資料處理完全以系統作業，須不定時請計中協助資料備份。
 - (2) 勞動型兼任助理涉及投保與保費計算、分攤事宜，現有系統需再精進提升功能。
 3. 建置教職員工補扣薪作業線上化系統。
 - (1) 本校人員類別繁多且有多個薪給及預扣項目，皆有各自規定，故部分資料仍須由承辦人繕打及確認。
 - (2) 有賴跨單位(總務處出納組及電算中心)溝通協調合作，方能竟全功。

十、募款計畫

募款績效受經濟景氣及不可抗力天災事件後續救災勸募等時機所影響，不易掌握達成率。

十一、校務研究

(一) 輔助學校推動各項政策

行政及教學單位共同合作執行制度時，各項政策推展皆須綜合考量，因單位眾多、學科領域與課程結構大不相同，應有明確主責單位，俾利凝聚各方意見以達成共識，以及後續政策的落實與執行。

(二) 持續推動問卷調查

為蒐集持續性數據資料，鼓勵學生踴躍填答，使學生填答率維持一定基準，資料具備整體性相當重要。

(三) 支援校內單位之校務資料分析需求

定期協助各單位之業務項目，權責分工應明確，辦公室應負責協助資料分析與計算，惟資料定義尚需資料業管單位之專業釐清，以免產出之數據存在偏差。而配合各單位臨時性需求之資料，因資料欄位需明確定義與溝通，如遇急迫案件，可處理資料之時間相對短縮。

(四) 協助學校推動校務資料之運用及管理

校務資料運用須兼顧各資料業管單位之意見、個人資料保護之需求，去識別化及資料外露風險。

(五) 促進校務資訊公開、透明

教育部大學校院資料庫，因應政策需求，每年度不定期新增或異動填報表冊與欄位，校內各業管單位協商分配及校內資料庫尚未建置完整資料，僅能經由系所向師生進行蒐集，需花費較多時間。而在進行校務資訊公開時，如何適當拿捏資料能見度與安全性之平衡，亦須妥善考量。

十二、稽核作業

是否能依風險評估擬定稽核計畫，有效提出建議或預警性意見，且內部控制有其先天限制，不論控制機制如何強化，有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認。

柒、預期效益

一、教學業務

(一) 持續推動本校課程精實方案

1. 活化校園教學氛圍，建立學生多元學習基礎及獨立學習的能力。
2. 配合教師專長調整教學、研究及服務比例，提升教研能量，增進教學品質。
3. 鼓勵學系所跨域整合，推動成立學分學程，增進學生多元學習機會與能力培養。

4. 厚植學生自主學習力與國際移動力。
5. 提升授課品質，促進本校教學與國際接軌，形塑本校雙語授課環境。

(二) 廣續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 量化指標數據能即時反映招生現況，質性指標項目審查則能凸顯系所其他優勢或辦學特色、配合國家或學校政策之執行成效，故招生名額調整作業趨近較全面性之檢視與考核。
2. 符應部訂政策，持續強化名額自我調控之機制，亦能為依國家政策及校務發展方向增設之系所，在招生名額總量不變下，留控所需之招生名額數。
3. 111 學年度招生名額調整之部分量化指標已同步納入本校系所評鑑之共同指標，系所可參照兩者並適時檢討與回應。

(三) 建構優質教學環境

1. 持續更新維護教室 E 化設備，符合教師課程教學需求，降低設備維修頻率，提升學習成效。
2. 汰換老舊教室設備如課桌椅、空調設備等，並依經費額度，朝多功能教學教室建置相關設備。
3. 藉由教學精進實驗計畫、教師傳習團隊、教育部教學實踐研究計畫，協助推動建立以「學習者為中心」新的教學典範；透過傳習制度形成老中青三代教師教學社群，形塑同儕討論與觀課文化。
4. 獎勵本校具學術貢獻及研究發展潛力博碩士學位論文作者及其論文指導教授，呈現教師不同面向之教學成效。
5. 透過教學意見調查研修諮詢，協助教師修正適時適切調整教材教法，改善師生互動。
6. 結合跨單位對於弱勢學生經濟扶助與輔導及媒合資源，使其能安心就學。
7. 透過運用多元媒體載具，提供系列課程及不受時空限制的高品質、科技化學習環境，深化跨域、多元、自主學習的數位學習功效。
8. 開放數位課程，並推廣分享至高中學校、校友或社會大眾，不僅達到招生宣傳的效果，並可善盡大學之社會責任，提升學校形象。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索：學生多元探索，適性發展，提升學習興趣與日後就業競爭力，充實跨領域的專業能力及多面向思考能力。

(五) 提高弱勢學生入學機會：善盡大學社會責任，提升學校形象。

(六) 推動招生審查專業化：除配合教育部政策外，可簡化審查工作，協助學系訂定入學審查尺規。

(七) 提升新生註冊率：增加學校研究能量與協助教學工作及提升學校海外能見度。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 進行通識課程總盤點、厚實通識課程，每年進行 15-20% 課程盤點。規劃主題式通識課程，逐步調整通識課程結構，精進通識課程能量。
2. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與開課合作。與陽明交通、北藝大兩校每學年穩定開設校開通識課程，建立課程合作平台。刻正規劃「腦科學」、「哲學」、「藝術」、「科技與社會」等四個領域之「三校共融特色通識課程」，以開發更多課程之亮點。
3. 推動「自主學習」課程，培養學生自主學習、問題解決及跨領域實作等綜合能力。
 - (1) 在原本課程架構下，鼓勵學生多元學習，靈活運用所學充實個人學習技能，讓學習型態多元化。
 - (2) 以自主行動、溝通互動、社會參與三大主軸，培養學生終身學習的能力。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

1. 持續運作資訊通識領域小組，規劃具人文特色之程式語言課程。
2. 開設更多元的程式設計課程。
3. 學士班學生修習邏輯思考運算思維程式設計課程之修讀人數達 70%。

二、學務業務

(一) 持續推動高教深耕希望種子培育計畫，提供助學資源、實現教育公平正義、關懷輔導弱勢學生族群教育

培養學生獨立自主及服務校園之精神，進而達到促進弱勢學生向上社會流動的機會。

(二) 精簡大型活動，提升成效

1. 精實畢業典禮程序，有效降低時間及人力成本，提供師生、家長同步觀禮之管道，擴大師生參與。
2. 新生訓練之「院系時間」讓新生認識同學、師長並熟悉學習環境；豐富多元的「焦點工作坊」協助新生進一步瞭解學校資源，及早探索志趣與未來之方向；「政式啟航」引領新生有效運用各單位學習資源；社團博覽提供新生課堂外之學習管道，協助新生認識社團。

(三) 培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力

提升新生自主學習能力；培養學生獨立自主、勇於任事、負責及與人互動溝通之能力。

(四) 推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制，落實校安

通報管理工作

1. 促進特殊教育學生身心健康與自我調適，提升學生學習及就業競爭力，強化學習、生活與職涯規劃等輔導任務。
2. 加強對高關懷學生輔導諮商，積極篩選高風險學生，創造良性心理健康友善校園。
3. 建立專業穩定的諮商關係，提升諮商輔導的效能。

(五) 提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣

提昇審美及人文素養，增進師生與社區民眾交流互動。

(六) 建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生

1. 海內外實習活動的推廣，可增進學生在學期間閱歷，結合理論與實務，瞭解職場工作內容。
2. 推動實習媒合的平台、徵才月系列活動，可有效提高同學與企業之媒合意願與機會，縮短學用落差，提升職缺媒合成效。
3. 多元職涯輔導活動推廣，可增進學生就業發展職能，銜接自學涯邁入職涯之跨域應用能力，提升政大學子就業競爭力。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，整合本校資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境

持續建置優質學術研究環境，厚實研究基磐，透過健全學術研究補助及獎勵機制，提升教研人員投入學術研發之動力。

(二) 持續優化評鑑指標，落實自我改進及品質保證，以達強化本校教學品質、提升研究能量、承擔大學社會責任等校務發展願景

逐步提高共同指標之效力，作為校方常態性檢核學院、系所辦學現況之有效評估工具。

(三) 持續推動各項研究獎勵，全力建構健全學術研究環境

利於教研人員申請各項獎勵，進一步爭取國內外學術榮譽，展現本校學術研究成果。

(四) 鼓勵師生共同參與大學社會責任，強化本校之在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)，進一步推動本校之國際連結

1. 支持USR與USR Hub計畫人員、經費與空間，落實計畫執行。
2. 建立本校相關計畫團隊社群感，促進整合與合作。並共同落實對於在地社區、小農的支持，擴大大學社會責任措施之成果。

3. 辦理 USR 促進活動，並強化 USR 關課程之整合或新開，以促進師生對 USR 之價值認同與社會連結。
4. 透過落實計畫執行，提升本校與地方的連結。
5. 透過中長程效益評估報告，瞭解 USR 推動之成效並作為政策制訂參考。

(五) 創新教學策略，活用研究資源；立足台灣經驗，闡揚華人文化；拓展南島研究，串接國際社群；擴充數位資源，實踐永續責任

1. 鼓勵教師開設國際課程、國際學分學程，提供學生雙語、三語的語言訓練，以及接軌國際學術前沿的專業訓練。
2. 學生可及早培養獨立自主的學習能動性，充分兼收結合人文社會科學與資訊、理工學科的長處，並冶煉認識本地與國際多元文化的涵養。
3. 教師與學生皆可親炙國際一流學者之風範，拓展參與國際學術網絡的機會，推升本校在國際學術與社會責任方面的關鍵影響力。

(六) 推動本校研究倫理之制度成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿，並培育專業研究倫理人才

1. 推升政大研究倫理審查專業度，成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿。
2. 配合研究倫理線上管理及審查系統上線，提高案件審查及管理效率。
3. 研究倫理審查，新增案件達 100 件。

四、國際合作

- (一) 提升本校學生跨域學習力與拓展國際視野，成為國際人才養成重鎮。
- (二) 藉由優質的教研能量、專業完善的雙語專業課程及多元華語課程，吸引全球人才來校就讀。
- (三) 統合本校教學、研究、實習及職涯發展業務與資源，協助國際教研相關事務之推展。
- (四) 增加學生至新南向國家實習的機會，培養跨國人才，有助職涯發展。
- (五) 促進本校與南向國家國際合作交流，提高國際聲譽。
- (六) 協助促成當地友好人士、校友與本校的連結。

五、推廣教育

- (一) 發展政大學術研發成果鏈結產官學研交流平台，藉由產學合作讓政府企業及本校師生可以共同研發，達到推廣教育之實質成效。
- (二) 以本校學術研究能量為核心，整合國內外資源，透過培育人才與鏈結產

官學研，搭建本校向外推展學術研究成果之平台，以深化社會經濟影響力、引領國家政策及產業發展方向。

(三) 結合本校學術資源及校友產業之經驗，建構打造一個符合今日需求與未來趨勢之教育基地，成為人文社會科學之產學合作平台及人才培訓中心。

六、校園重大工程

(一) 公共行政及企業管理教育中心新建工程：

1. 以國際化、高品質、精緻化的會議中心提供亞洲/華人管理特色研討課程，引領未來教育與創新產業，因應多樣化的教育與研討需求。
2. 形塑環境友善黃金級綠建築地標，符合環保、永續及兼顧生態平衡共存之目標。
3. 設置餐廳、學人住宿空間，產學合作與生活服務機能並陳，配合地理環境之優勢，成為最特殊及前瞻性之地標建築。

(二) 法學院新建工程：

1. 以特殊綠建築景觀形塑國際化大學風貌，提供多元教育需求之使用空間，培養具備科技整合能力之法律人才。
2. 設置E化基礎設備，促進教學、研究便利性，提升學術品質。

(三) 生活服務設施先期規劃及新建工程：

1. 改善東側校園整體交通動線及環境景觀，塑造吸引全校師生駐留新據點。
2. 整合全校生活服務設施，包含餐飲、書店、購物等，提供全校師生更舒適便利的生活環境。

(四) 指南山莊校區學生宿舍新建工程：

1. 提供學生舒適的住宿環境，同時透過多元化空間設計營造學習空間，使宿舍成為高等教育與生活教育共同延伸之區域，提升住宿及教學整體效益。
2. 藉由配置各類交誼及活動空間，營造有溫度的跨域學習場域，深化生活輔導機能，在日常生活中落實全人教育之各項理念。

(五) 社資大樓臨時學生宿舍整修工程：

1. 解決指南山莊校區學生宿舍啟用前學生住宿問題，滿足學生住宿需求。
2. 善用本校既有空間資源，提升設施使用效率，創造優質住宿空間。

(六) 化南新村臨時學生宿舍整修工程

1. 解決指南山莊校區學生宿舍啟用前的學生住宿問題，滿足學生住宿需求。
2. 活化本校既有空間資源，改善老舊建物環境品質，擴充舒適住宿空間。

(七)慎固樓、蓄養樓整修活化：

1. 善用本校空間資源，創造多元化服務之教學及研究空間。
2. 整合相關產學與教育資源，提升教學及研究之環境場域，激發國際競爭力。

(八)都市更新計畫：

1. 規劃大學城產業、企業管理營運中心、產學合作空間等，串聯指南校區至山下(上)校區，完善學習、教學、研究及產學合作機能。
2. 藉由地區整體規劃，改善現有道路系統、公車系統及人行空間，解決長年周邊地區交通壅塞問題，翻轉地區發展機能，促成地方與大學共榮之國際人文大學城。
3. 透過捷運建設及都市更新，整建窳陋建築，強化居住安全性，提升地區商業等級，帶動地區產業發展，創造臺北市南區新亮點。

七、圖書設備：

(一) 持續提供全校師生更具深度及廣度的各類型學術資源：

1. 以輔助教學研究需求，並提升學術能量。
2. 提供優質線上影音與課程資源，降低疫情等閉館衝擊。

(二) 引進新資訊服務預期效益：

1. 經同意簽署後，可憑學生證/職員證進入聯盟學校圖書館進行跨校借書預約申請，達成四校間圖書資源之共享。
2. 雲端平台架構具擴展彈性及自動化動態調整等特性，得以提升系統數據運算效率、維運效能及系統安全性，滿足本館提供資訊服務加值之數據分析需求。

(三) 校內資源整理，增加政大學術能量與能見度之預期效益：

1. 透過史料典藏專案之執行，豐富本館數位史料研究資源，活化史料應用，支援相關領域之教學研究，創造史料新價值。
2. 推廣本館數位典藏成果，舉辦論壇以提供一交流平台，讓研究者利用數位史料進行研究之心得分享，以及讓各界看到本校典藏獨特之特藏與數位資源。
3. 特藏中心展出相關主題文物與史料，推廣本館特藏史料文物，展示本校特色研究領域及豐富之特殊研究資源。
4. 強化政大近代史研究資源，提升學術重要性，朝近代史研究重鎮目標邁進。
5. 提升檔案數位化及目錄建檔比率，提供檢索點與影像檔，滿足使用者多種需求。

6. 政大影像記憶網提供讀者由線上檢索本校文物、歷史照片、影片，提升便利性；就管理端而言，系統更為穩定，且更新內容簡便快速。
 7. 完成學術資料創建、典藏、檢索、統計等功能，協助典藏本校教研人員學術著作，以提高本校學術成果的能見度與影響力。
- (四) 推廣資源利用及學術倫理觀念預期效益：
1. 培養學生自主學習，及增進對於資訊辨識、範圍、建構策略、收集、評估、組織及呈現等資訊素養與能力。
 2. 比對研究生論文原創性，減少抄襲。
 3. 強化學術倫理觀念，提升論文品質，維護教師與學校聲譽。
 4. 希能對於教師研究歷程有所幫助，包括文獻蒐集、期刊選擇、論文發表、研究同儕的合作及研究領域的關聯性與擴展等。
 - (1) 110 年 1-8 月完成 7 個學院務會議及 1 個學系系務會議宣傳。
 - (2) 110 年 1-8 月完成 21 份系所學科知識圖譜的製作，並上傳至學科網頁。
 - (3) 110 年 1-8 月共 40 位教師個別申請客製化知識圖譜，已完成 27 份。
- (五) 圖書館空間整理與營運預期效益
1. 中正圖書館：根治漏水問題、空調主機更新及綠電，提供更安全舒適環境。
 2. 降低噪音、回音問題，改善環境品質。
 3. 新建校史館以數位、多媒體、互動式設計，除增進參訪觀展者體驗並提升對於本校歷史脈絡知識。

八、資訊設備

- (一) 校園各大樓網路交換器汰換更新。
更新老舊大樓交換器，將原有對內 100M 速度提升至 1G 速度，並將大樓對外 1G 速度提升至 10G 網路頻寬速度。
- (二) 校園無線網路改善，約可增加 1950 個使用者同時使用的容量。
以新式 WiFi-6 雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式 AP，新式 AP 每顆大約可多增加 15 個使用者，使校園無線網路使用更為順暢。
- (三) 建置校園對外網路分流器。
在校網路對外線路上建置高速分流器設備，可以分流降低串接的對外防火牆與頻寬管理器的負載，並提供故障等旁路功能。
- (四) 升級電算中心地下室演講廳設備為多元直錄播視訊演講廳
各類教學與演講活動能以高效能數位設備進行直錄播，與線上線下參

- 與者直接互動，擴大參與能量，滿足後疫情時代多元參與的需求。
- (五)配合校務政策精準落實，支援各單位導入新興科技創新服務，賡續完善八成以上相關校務資訊系統應用。
- 1.精進校務資訊系統服務能量，減少人工作業負荷，確保校務穩定發展與管理效率提升。
 - 2.導入新興與智能資訊應用，深化資源整合及優化決策品質。
 - 3.資訊系統關鍵基礎設施備援與資安政策強化，力求資訊人員專注致力於服務規劃工作。

九、人力資源

- (一)落實菁英舉薦及校園民主精神，如期遴選新任校長，確保校務運作無縫接軌。
- (二)強化教研人員優質發展環境
- 1.教師多元升等之建制可以體現高教深耕計畫強調教學與大學實踐社會責任之執行成效宜與教師個人升等職涯發展結合之目標，並肯定教師多元研究之貢獻，有利教師多元發展，同時亦得充沛並躍升本校教研能量及學術聲譽。另長聘制度對優秀教師有激勵效果。
 - 2.合理調整特聘教授制度落實激勵留任績優中生代教研人員之目的，並強化本校研究團隊的建立及學術產出的能量。
 - 3.完備的彈性薪資措施可提供教研人員安心發展學術生涯之環境，讓有限資源有效運用，激勵更多優秀教研人員。
- (三)推動行政人員教育訓練線上學習，強化學習成效以助校務推動
- 1.線上學習課程不受時空限制，營造便利學習環境；並提升同仁運用資訊科技培養主動終身學習，積極汲取工作相關知能素養。
 - 2.透過線上檢核機制，提供新進人員即時訓練並檢視學習成果，有助促進對其工作環境及校務之認識。
- (四)創造優質校園行政及職場環境
- 1.落實員工休假制度，檢視彈性休假方案執行情形。
 - (1)鼓勵約用人員充分運用休假，落實休假制度，適時紓緩工作壓力。
 - (2)優於勞基法特別休假年資規定，增進約用人員工作福利，提升士氣。
 - 2.促進教職員工工作生活平衡，賡續辦理全校性戶外休閒活動。
 - (1)鼓勵同仁參與戶外休閒活動，以促進身心健康並增進單位間同仁之交流，凝聚團隊向心力。
 - (2)整合各單位，使人數較少無舉辦戶外休閒活動效益之單位人員有

機會參與。

(3)以公開採購議價方式，運用有限經費發揮最大效益。

3. 持續推動教職員工健康管理，研議暑期團體健檢多元方案，讓同仁有更多健檢選擇機會。

(1)提供多元健檢方案，適時提醒同仁注重健康，養成定期健檢習慣並進行健康管理，創造個人、家庭及學校共贏。

(2)有助提升同仁健檢意願及申請健檢補助率。

4. 研修約用人員相關法制，秉持彈性管理、賦權主管及權責相稱的大方向，期能為校積極攬才及激勵現職同仁勇於承擔更重職責，讓校務運作更加順暢。

(1)賦予主管用人彈性，於一定額度內，主管得提高新進人員及升遷同仁的敘薪，將更具攬才及留才競爭力。

(2)調整新進約用人員提敘幅度，維持薪資內部公平。

(3)人員離退時，鼓勵單位積極進行內部工作盤點及檢討，例如精實員額得提升現職人員職責、職等與調薪。

(五)人事系統資訊化再升級，提升行政效率與效能

1. 優化110年9月上線之臨時人力投保系統。

(1)系統化作業，將臨時人力資料完整建檔，申請流程電子化可達全面無紙化。

(2)保險狀態以系統審核，具防呆機制可減少缺漏，保費以系統核對省時省力，每日加退保批次檔案與勞動部勞保局格式相同，提升作業效率。

(3)用人單位申請端、人事後台管理端雙贏。

2. 精進現有兼任人員進用系統，簡化計畫研究獎助生與勞動型兼任助理之參與學習與進用流程。

(1)簡化研究獎助生參與學習程序與表單，使同學參與計畫學習更便捷。

(2)目前疫情未歇，進用表單線上化可減少群聚風險，且線上辦理快速方便，減少紙本資料交換而遺失之風險。

3. 建置教職員工補扣薪作業線上化系統。

以資訊系統代替人工計算，除能大幅提高準確性外，更可有效節省人工核算及紙本作業之負擔。

十、募款計畫

積極整合各界捐贈資源，將有助本校鼓勵教學創新及培育優秀人才；

升級軟硬體設施，可優化學習場域，提升本校教學、研究及服務效率。全球校友亦有感於學校動能，對外樂於協助拉抬本校聲譽，促進募款效益；藉由師生與校友雙重努力，期能成為財務健全之永續校園。持續健全校友資料庫，並透過網路、電子資訊或文宣等方式，使校友能充分獲得本校資訊，期能以能力範圍內協助母校之發展。加強規劃新形態校友活動，促進校友主動反饋母校。

十一、校務研究

(一) 輔助學校推動各項政策

1. 執行本校專任教師員額分配辦法

將於 111 年下半年啟動專任教師員額分配，透過公式化、鼓勵自主學習的員額分配辦法分配員額，在不影響專業學習的前提下，鼓勵及支持教學單位多開設跨域學習的課程，滿足學生自主學習的需求。

2. 支援本校雙語教學政策

為協助學校推動英語授課，促進整體英語教學品質，將配合相關單位檢視指標，並協助落實本校雙語政策與教育部雙語計畫。

3. 規劃與執行兼任教師員額分配制度

為使本校教師員額分配制度趨於完備，續就現行兼任教師預算分配方式，依各單位執行現況予以檢視探討，研擬可行方案，以期建立兼任教師分配制度。

(二) 持續推動問卷調查

1. 核心能力、學習投入問卷調查

持續進行「核心能力問卷調查」及「學習投入問卷調查」，並完成相關的統計報告。同時透過與教學端合作，探討問卷調查的結果與其他校務資訊結合分析的可能性，將研究成果轉化為後續教學改善或政策擬定參考依據。

2. 新生入學前英語檢定資料問卷調查

持續於校內推動英語教學課程之改善與評估，並進行英語能力分析，評估學生語言能力之現況與學習成效，新生入學時進行新生入學前英語檢定資料問卷調查。

(三) 支援校內單位之校務資料分析需求

1. 教學單位之學生學習概況分析

學生進行跨領域多元學習，順利完成學業，並接軌未來就業。給予教學單位學生學習歷程規劃之建議，而相關分析結果回饋後，除可應用於提供學生就讀歷程規劃，並可檢視系所教學策略。

2. 行政單位之教學或績效評量分析

支援招生專業化分析回饋有助教學單位意識到過去各不同入學管道學生樣態與在校學習情形，並協助校級計畫或政策績效指標之檢核，以供追蹤管考。

(四) 協助學校推動校務資料之運用及管理

1. 執行本校校務資料運用及管理要點

確保校務資料安全使用，進行相關研究與分析。

2. 執行本校校務發展相關研究計畫執行辦法

持續進行校務發展研究計畫之分配，並針對行政單位提出之議題需求進行研究案徵件，使校發計畫之效益具體回饋至本校整體發展，並鼓勵教師可將學術知識轉化至實務應用層面，有助於校園內待解決之議題。

(五) 促進校務資訊公開、透明

1. 教育部大專院校校務資料庫填報及年度公開檢核作業

每年參與大專院校校務資料庫之填報作業，以期透過系統化數據資訊，提供學校以及教育部作為未來政策決策之參考。

2. 年度校務數據資訊更新與視覺化軟體續約

配合年度資料更新，將持續更新年度校務資訊數據，透過科學化數據圖表，概要說明政大多樣化的表現，同時持續協助學校進行新年度 QS 與 THE 國際大學排名之資料提報，以提升本校在各學術領域之國際能見度。

十二、稽核作業

(一) 確保內部控制制度有效運作：實施年度內部稽核作業，檢視內部控制之設計與落實。

(二) 提升校務基金運用效能：依年度決算書之結果，對於校務基金之運用提出預警性意見。