

國立臺灣師範大學 115 年度財務規劃報告書

目 次

	頁次
壹、本校校務基金概況	1
一、設立宗旨	1
二、本校概況	2
(一) 組織架構	2
(二) 學校規模	2
(三) 校區說明	4
貳、教育績效目標	5
校務發展重點計畫規劃及目標	5
參、年度工作重點	7
教務處	7
學生事務處	9
總務處	11
研究發展處	12
師資培育學院	14
國際事務處	16
圖書館	18
資訊中心	19
體育室	21
秘書室	22
環境安全衛生中心	22
美術館	23
人事室	25
進修推廣學院	26
僑生先修部	27
國語教學中心	28
肆、財務預測	30
一、115 年度預算概要	30
二、未來 3 年可用資金變化情形	31
三、其他重要財務資訊	34
四、投資規劃	35
伍、風險評估	36
教務處	36

學生事務處	37
總務處	37
研究發展處	37
師資培育學院	38
國際事務處	38
圖書館	39
資訊中心	39
體育室	39
秘書室	39
環境安全衛生中心	40
美術館	40
人事室	40
進修推廣學院	41
僑生先修部	41
國語教學中心	42
 陸、預期效益	43
教務處	43
學生事務處	43
總務處	44
研究發展處	44
師資培育學院	45
國際事務處	45
圖書館	46
資訊中心	47
體育室	47
秘書室	48
環境安全衛生中心	48
美術館	49
人事室	49
進修推廣學院	49
僑生先修部	50
國語教學中心	51
 柒、附錄	52
附錄 1：和平校區 I 配置圖	52
附錄 2：和平校區 II 配置圖	52
附錄 3：公館校區配置圖	53
附錄 4：林口校區配置圖	53
附錄 5：國立臺灣師範大學 115 年度投資計畫	54

國立臺灣師範大學 115 年度財務規劃報告書

壹、本校校務基金概況

一、設立宗旨

國立臺灣師範大學（以下簡稱本校）為全國師範校院中成立最早、規模最完整、學生人數最多者。多年以來，本校本著教育國之本的精神，培育杏壇良師為宗旨，以充沛的人力挹注在教育學術、教育政策、教學實務的研究與開發，在國內教育具有舉足輕重的影響力。為符合時代潮流的發展，本校經過不斷的自我精進茁壯，全面均衡發展各個學術領域，已成為一所教學與研究兼重的綜合型大學。

國立大學校院預算及財務運作，原係比照一般行政機關採行公務預算制度，教育部為落實「大學法」賦予國立大學校院適度自治權之規定，於民國 85 年度起擇定 5 所國立大學校院先行實施校務基金制度，期藉由大學財務自主，鼓勵學校自籌部分財源，除可吸收社會資源投入高等教育，減輕政府負擔，亦可提升資源使用效率，導引學校重視辦學績效。本校自民國 87 年度起配合教育部政策，開始實施校務基金制度，學校在法定範圍內享有財務自主權；為落實此精神，本校積極開源節流，除廣納社會資源挹注學校建設，同時增加資源使用率，以提升辦學績效，促進與社會之良性互動，並奠定厚實之學術研究基礎，為國家培育專業菁英人才，使本校臻於國際一流高等學府之列。

二、本校概況

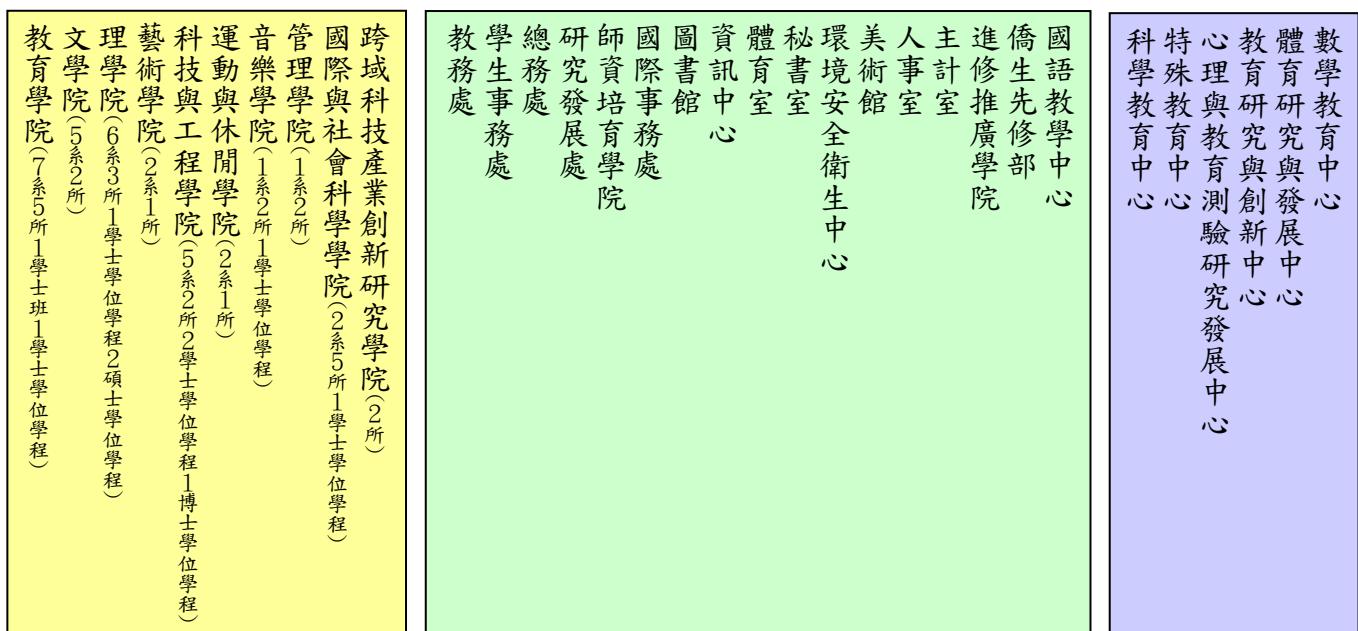
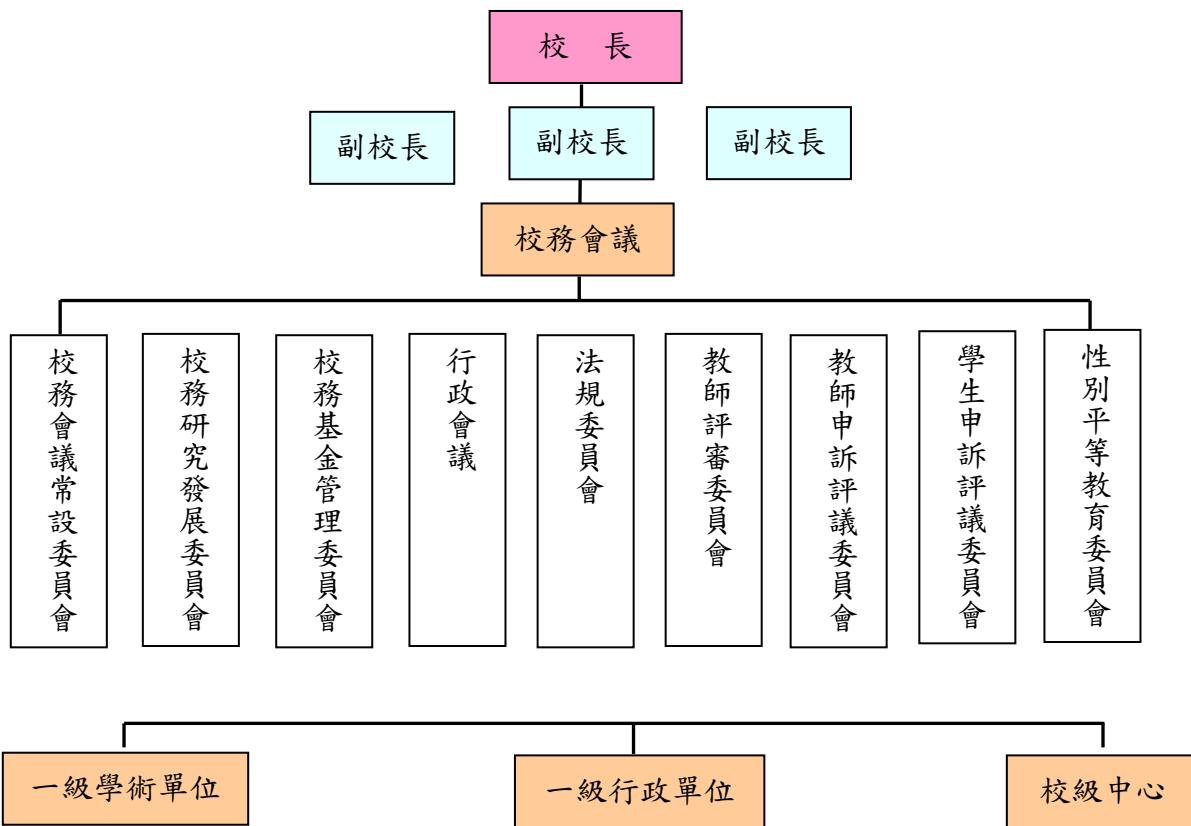
(一) 組織架構

本校自民國 11 年臺北高等學校創立至今已有 103 年，距民國 35 年創立的臺灣省立師範學院也已有 79 年。民國 95 年 3 月 22 日與國立僑生大學先修班整併，校名仍為國立臺灣師範大學。

依本校組織規程第 5~14 條規定，本校置校長 1 人，綜理校務；副校長 2~3 人，襄助校長推動校務；下設教育學院、文學院、理學院、藝術學院、科技與工程學院、運動與休閒學院、音樂學院、管理學院、國際與社會科學學院、跨域科技產業創新研究學院等 10 個學院、31 個學系、25 個研究所、9 個學位學程及 1 個學士班，另設有科學教育中心、特殊教育中心、心理與教育測驗研究發展中心、教育研究與創新中心、體育研究與發展中心、數學教育中心等 6 個中心及教務處、學生事務處、總務處、研究發展處、師資培育學院、國際事務處、圖書館、資訊中心、體育室、秘書室、環境安全衛生中心、美術館、人事室、主計室、進修推廣學院、僑生先修部、國語教學中心等 17 個一級行政單位，各司其職（如下圖）。

(二) 學校規模

教師員額方面，編制內/外專任教師 846 人（內含僑生先修部教師 31 人），其中具博士學位者佔 93%，兼任教師 729 人。學生人數方面，修習學位學生人數為 15,864 人，大學部 8,248 人，研究生 7,616 人，生師比為 17.83。國際生方面，113 學年度在校之境外生計有 1,662 人。修習學位的外籍生 668 人，修習學位的僑生 598 人，陸港澳學位生有 396 人，僑生先修部 1,206 人，姊妹校的來校交換生與訪問生共計 316 人次，修習華語學生約 9,155 人次，另本校姐妹校遍及陸港澳、亞洲、美洲、歐洲、非洲、大洋洲，共 437 所，其中有 42 所為世界百大。



組織架構圖(114年8月1日起)

(三) 校區說明

本校有和平、公館及林口三個校區；另於臺北市大安區及中正區、新北市林口區、泰山區及蘆洲區分別管有校外房地，各區經管房地面積統計如下表。

本校經管房地面積統計表

房地坐落	房地面積	土地面積 (單位：公頃)	建物樓地板面積 (單位：平方公尺)
和平校區		11.21	237,241.07
公館校區		9.97	153,907.83
林口校區		21.95	89,523.39
校區外	臺北市	1.19	13,911.09
	新北市蘆洲區	0.53	1,390.00
	新北市林口區(含泰山)	10.39	-
合計		55.24	495,973.38(註)

(註)：資料結算截至 114 年 8 月 1 日止。

和平校區：和平校區位於臺北市和平東路一段，包含各行政單位、教育學院、文學院、藝術學院、科技與工程學院、運動與休閒學院、國際與社會科學學院、音樂學院、管理學院、進修推廣學院、各中心、圖書館及學生宿舍（如附錄 1、2）。

公館校區：公館校區位於臺北市汀州路，包含公館校區各行政單位、理學院、運動競技學系及學生宿舍（如附錄 3）。

林口校區：林口校區位於新北市仁愛路，包含林口校區各行政單位、僑生先修部、創新育成中心、圖書館及學生宿舍（如附錄 4）。

貳、教育績效目標

校務發展重點計畫規劃及目標

近年來，本校因應社會變遷脈動，配合國家整體發展，定位為「跨域整合、為師為範之綜合型大學」，強調教學、研究、及創作等三方面均衡發展，並以培養具全人素養與跨領域領導人才為目標，以「探索新知，培育卓越人才；追求真理，增進人類福祉」為本校之使命。在各領域學術表現優異，教育領域執全球牛耳，人文、藝術、音樂、體育在國內獨領風騷，理工科技國際馳名，管理、社會科學領域也位居前茅。長久以來，本校培育各類人才，為國家社會發展貢獻出力，受到各方肯定。

在全校師生努力下，不僅在教學卓越及頂尖大學等國家指標性計畫，有非常優異的表現，根據英國高等教育調查機構(QS)最新世界大學排名，本校位居全球 435 名，名列國內第 7 名；QS 學科排名部分，教育、語言學、現代語言、圖資、石油工程與古典文學等 6 學科入榜全球百名，位居全臺第二，上榜學科數量亦從去年的 12 個增加至 18 個，展現學術影響力的持續提升。而英國泰晤士報高等教育特刊(THE)公布之 2025 年教育領域排名，本校則為全球第 41 名，持續名列全國之首，並在 U.S. News 教育及教育研究學科排名中名列全球第 10 名，顯示臺師大近年來投注的研究資源、推動學術國際化的努力，已被全球看見。另外，本校在國內的遠見雜誌「最佳大學排行榜」中，已連續八年奪得人文社科類大學第一；2025 年「天下 USR 大學公民」調查，在公立一般型大學排名第 3。

近年永續發展議題受全球所重視，美國高等教育永續促進協會(AASHE)設立之國際大學永續評比系統(STARS；The Sustainability Tracking, Assessment & Rating System)，為評估高教機構推動永續發展績效的工具之一，計有全球一千多所學術機構註冊參與評比；本校亦於 2022 年 5 月獲評 STARS 金牌等級，尤其在學術項目的表現最為亮眼，顯現本校對於推展永續相關課程與研

究的積極度，並展現全校師生通力合作、長期推動永續發展的卓越成果。

本校擬定 2026~2030 校務發展計畫，勾勒願景為「完備智慧創新、國際連結、跨域整合、產學永續，使本校成為亞洲頂尖、國際卓越之大學」，因應人工智慧世代的發展，致力於轉化並超越傳統學術內涵，以聚焦的方式強化國際連結、深化學術研發並強化推動產學合作與社會貢獻。計畫中確立四大目標：「彰顯學術特色，連結科技應用」、「厚植全球網絡，栽培國際菁英」、「創新跨域學習，培育多元人才」、「強化社會連結，創造永續校園」，並據此擬定十七項發展策略，作為本校永續發展經營的基礎。

2026~2030 校務發展計畫制定過程，採由上而下及由下而上雙向校準模式規劃，除了「全校發展規劃及策略」外，各學院及行政單位，均需基於其特色與使命，配合全校之願景及全校性關鍵發展指標，規劃各單位發展目標、策略、行動方案與關鍵發展指標。透過辦理專家諮詢會議、公聽會、多次會議交流回饋與座談討論等，廣蒐各界意見並凝聚共識，擬定各單位未來五年績效目標與工作重點。冀望在學術與行政單位持續努力創新下，展現本校追求卓越發展，立足世界的氣魄與格局，承先啟後，開創另一嶄新燦爛的里程碑。

參、年度工作重點

教務處

(一) 營造跨域環境，培養創新創業人才

1. 推動跨域通識課程，提升學生整合與專業應用能力

為培養學生跨域整合與實務應用能力，通識教育跨域探索課程將加強結合各學系專業知識與方法，奠定學生發展第二專長的跨學科學習基礎。另透過多語言與跨文化課程拓展國際視野，培養學生面對全球化挑戰之適應力，提升學生跨文化溝通與理解能力。

2. 構建跨域學習支持體系，培養學生跨領域整合與實踐能力

建立校學士、跨領域學習的規劃與多元輔導機制，透過深度對談、跨域專業諮詢、以及跨域學習講座等多元方式，引導學生深入探索個人興趣、拓展多元學習視野。滾動修正跨域修讀機制，提供學生更具彈性的學習環境，優化與臺灣大學系統學校合作模式，全面檢視教務相關章則，進行法規及制度面的鬆綁。

(二) 推動彈性學制，建立多元培育制度

1. 推動多元招生與專案機制，實現公平與跨域機會

推動特色與多元入學管道，提升高教公共性及保障經濟或文化不利學生入學機會，以學生學習軌跡為基礎，優化選才理念與評量尺規，建構兼顧適性與公平的招生策略，並透過與高中合作開設微課程及交流活動，使學生及早接觸大學資源，提升學習彈性與跨域發展契機。

2. 推動無縫學習，拓展學生多樣化學習發展

推動跨領域專題課程，鼓勵學生發展多元專業知識能力，配合「校學士學位」制度，推動學系設立「專業學分學程」，課程包含核心能力、新興發展方向及創新趨勢，提供學生發展多元跨域學習彈性。試辦放寬日間學制暑期授課相關措施，加強鼓勵學生善用暑期修讀課程。

(三) 厚植基礎能力，強化自主專業學習

1. 培養基本核心素養，促進學生語言表達與運動素養

為強化學生語文表達與批判思考能力，課程導入 AI 輔助思辨教學並精進標準化評量工具，以提升中文思辨與表達課程之教學成效。推動共同英文

(三)課程轉型為專業學術英文(ESAP)，並與各學院教師共授，提升學生在學術研究與專業領域中的英語溝通、簡報與寫作能力。

2. 建構自主學習支持體系，培養學生多元能力與終身學習素養

強化自主學習課程選課諮詢與跨域指導機制，並透過成果發表與經驗分享建立典範，提升學生學習動機及培養終身學習素養。訂定「課業輔導員獎勵方案」，優先提供前學期二分之一學分不及格學生，以同儕輔導協助學習困難者，並推動「課業輔導學習社群計畫」，由師生組成團隊共學，培養助教與課輔員輔導能力。

(四) 因應 AI 潮流，轉化課程與教學模式

1. 推動 AI 應用與跨域課程，培養學生人機協作能力

開設 AI 實務課程，深化人工智慧學程聯盟(TAICA)合作，以完善校內 AI 課程藍圖，提升學生 AI 專業基礎與跨學科協作能力。積極與各資訊學分學程合作，將邏輯運算課程納為學程基礎銜接課程，以協助學生結合自身專業進行跨域應用。

2. 建構 AI 輔助與教學環境，培養師生新時代數位素養

建置 PBL(Problem-based learning)智慧創新教室，導入多元教學設備與互動空間，促進小組討論與即時回饋，推動創新教學模式。鼓勵教師將生成式 AI 工具融入教學，辦理 AI 系列講座、提供教學單位申請生成式 AI 融入專業教學補助計畫、教師申請以生成式 AI 為主題的教學精進計畫等，期望教師靈活運用生成式 AI 工具提升學生學習成果。

(五) 精進雙語課程，培養具雙語跨域專業人才

1. 完善 EMI 師生支持體系，增強雙語教學效能與學術素養

辦理全英語課程(EMI；English Medium Instruction)教師培訓課程及工作坊，提升其英語授課的品質與知識應用。在既有的教學助理培訓中增加 EMI 教學助理培訓課程，強化其英語能力及相關技能，並提供 EMI 教學助理補助。推動學術英語寫作與口語一對一諮詢，結合 AI 工具協作，提升學生英語素養。提供團體諮詢服務，根據 EMI 課堂與教師規劃推介合作方案，深化輔導諮詢之支持。

2. 強化 EMI 與 GPE 課程，促進本地生與國際生互動學習機會

推動各院、系(所)、學程規劃滿足畢業學分的 GPE(Graduate Program in English)課程架構及全英語學位學程，強化學生修習全英語課程支持系統，招收本國生並吸引優秀外籍生，以培植學生國際競爭力。學士班每年檢視

申請入學選才理念、評量尺規及書審指引，並全面參採學測英文科成績；碩、博士班甄試則持續維持全面參採英文成績或外語能力證明列入審查資料。

3. 推動全球虛擬教室，創造世界即教室的學習機會

因應全球遠距學習趨勢，發展特色優勢領域數位學習專班，對內協助課程數位轉型，對外打造數位教學品牌。推動跨國跨校開設全球虛擬教室課程，鼓勵教師與海外夥伴學校合作進行遠距教學，分享彼此優質教學資源，讓學習與國際產生連結，提供學生跨文化交流的機會，拓展全球視野，促進國際教育的深入融合與發展。

學生事務處

(一) 營造身心健康及和諧友善校園，落實全方位輔導

1. 規劃新生校園適應活動，提供經濟與文化處境不利學生安心就學制度

以新生為主體，整合全校生活與學習資源為核心，規劃辦理新生營活動。透過系統化課程與多元活動，協助新生快速掌握學校的學習資源與生活資訊，順利適應大學環境。另為支持經濟與文化不利學生之成長與發展，除提供經濟協助減輕其生活壓力外，並規劃多元學習方案，引導學生減少兼職打工的時間，將重心轉移至課業與未來規劃，協助學生全面提升能力，逐步建立清晰的學習方向與職涯藍圖。

2. 落實學生全方位輔導，建立全員輔導制度與支持系統

建立全員輔導制度，透過團體活動與個別諮詢，提供多元支持，協助學生培養自我效能，促進其全方位發展與自我實現，落實以學生為本的友善校園。針對學生發展需求，以三級輔導為架構，建構多元輔導管道與支持網絡，同時透過多元途徑宣導心理健康議題，協助學生增進情緒調節與壓力因應能力。另積極推廣多元健康促進議題，結合校內、外資源，共同推動多元健康促進策略及活動，以營造健康校園，促進教職員工生之健康。

3. 優化宿舍公共空間，營造共享、共學住宿環境

透過宿舍空間設計與活動規劃，提升學生間的互動性與歸屬感，並結合宿舍文化，發展特色方案，凝聚住宿生向心力，營造溫馨住宿氛圍，並推廣性別友善宿舍理念，增強學生對性別平等與友善宿舍的認識。

（二）拓展學生多元文化及全球視野，培養社會韌性素養

1. 推動跨域學習，提升專業知能，投入社會實踐，厚植學生軟實力

辦理社團人專業領導培力學分學程，以兼具專業理論與社團經營實務的課程，提供學生跨領域學習，提升社團幹部職場軟實力。另招募具服務熱誠的學生，辦理同儕輔導培訓課程與活動，由學生協助推廣心理健康知識，並提升學生同儕輔導知能。此外，結合生命教育、品德教育、人權教育及社會情緒學習等核心議題，辦理並深化社區高齡服務人才培力學程，並推動線上陪伴與教學計畫，回應偏鄉教育與社會實際需求，實踐共好願景。

2. 豐富跨文化交流方案，強化學生國際力，促進文化共融

規劃全校性社團活動，強化學生社團特色展現與跨文化交流，以提升境外生參與度，營造共融友善的校園氛圍，並推動學生社團辦理海外交流與多元服務計畫，增進跨文化學習經驗，提升學生國際移動力。另針對住宿生規劃跨文化的交流活動，舉辦本土及外國節慶特色活動，增進不同國籍學生互動與認識的機會，建構多元共融之宿舍氛圍。

3. 促進族群共融與平權理念，培育學生文化力，聚焦社會關懷

落實原住民族學生輔導與一站式服務，積極推動民族教育課程與文化傳承活動，促進全體師生理解與尊重差異，營造族群友善之校園氛圍，並結合全民原教政策，推動跨族群共學與社會實踐。另為提升學生對校園內外公共議題之關注程度，輔導學生會與學生社團規劃辦理相關活動，鼓勵學生討論與表達意見，並結合校內外資源，擴展議題公共性，凝聚多元參與，促進校園公共事務之健全發展。

（三）運用數據分析，打造個別化服務，提升學務工作效能

1. 優化線上服務系統，簡化行政流程，提升學務服務品質

強化本校職涯資源網功能，優化中英文介面操作體驗，並整合職涯講座、實習機會、就業情報與企業徵才活動等資訊，提供完整的一站式服務，簡化行政流程，使學生快速掌握多元資源，強化學習與職涯發展的連結，提升學務服務效能。另於住宿申請系統增加統計分析功能，作為活動與資源規劃依據；持續完成申請流程線上化、換舍及候補作業系統化，並規劃寒、暑假各單位租用宿舍的線上訂房與自動分配功能及優化雙語系統介面。

2. 運用數據分析，精確規劃資源配置，提升學務工作效益

以獎學金管理系統為基礎，蒐集並分析學生受補助及接受輔導之情形，透過數據分析，識別學生需求，確保補助資源公平、公正分配。另定期辦理

畢業生流向追蹤調查，運用分析歷年所收集之資料，了解畢業學生畢業後1年、3年及5年的職涯發展情形。透過數據分析，了解教育與人才培育成效，以及學生需求與發展趨勢，作為系所與學務單位精確規劃資源配置的重要依據，進而提供實務導向建議，強化課程與服務品質。

(四) 鏈結社區及產業資源，促進學生發展，善盡社會責任

1. 發展學生特色服務方案，培養社會實踐助人價值

鼓勵社團之服務活動多元創新，並依照社團性質及角色特質規劃經營知能及反思覺察培訓活動，以輔導及強化社團幹部的領導及反思能力。設置「社會議題行動獎勵計畫」，引導學生將關注的社會議題轉化為具體行動方案，培養問題分析、資源整合與團隊合作的能力。設立「社會實踐獎」，引導學生積極投入社會關懷，培養利他精神與承擔社會責任。評選結果將透過報導呈現具體成果，以吸引更多學生投入社會實踐行列，擴大社會影響力。

2. 優化實習推動機制與職涯服務，促進學生多元職涯發展

持續優化產業實習推動機制並提供優質職涯服務，除協同院系所共同合作，推動產業實習課程以強化學生職場實務能力與就業競爭力，亦因應產業趨勢與市場需求，深化與政府及企業夥伴的合作，積極辦理多元職涯活動(如趨勢講座、職能培訓、履歷面試、職場參訪與就業博覽會)，提供多元的職涯增能服務，全面促進學生職涯發展。

3. 鞏固社區連結，深化在地服務，實踐大學社會責任

推動「銀齡樂活據點」，透過高齡學程推動創齡方案，以創新思維回應高齡社會需求，打造高齡者友善且具活力的學習場域。強化社區支持網絡，提升高齡者生活品質，並展現大學在推動「高齡長健、世代共好」的社會責任。另以社區諮詢中心作為社區服務據點，除了提供專業諮詢服務，亦致力於推廣心理健康知能、辦理多元的心理成長活動與專業培訓課程，除關注並促進社區民眾的心理健康，亦協助提升助人工作者的專業能力。

總務處

(一) 完備國際化校園

1. 規劃整體國際化校園

規劃設置普通大樓各樓單位雙語標示牌。建置公館校區公共藝術，改善公館校區歐洲公園，提供師生可親近休憩空間。建置和平校區美術系館、公館校區中正堂及林口校區禮堂性別友善、無障礙廁所，提昇校園環境友善。

2. 優化教學環境與學習空間

建置校舍空間管理系統，並定期實施空間盤點，以提升空間資源有效運用。

(二) 國際攬才育才留才

新建校舍及優化現有校舍

改善公館校區研究生宿舍室內空間，優化校舍空間。建置公館研究生宿舍為新進教師宿舍，配置節能設備及家具，增設行動不便者使用電梯，並將消防警報系統、監控設備系統更新，提供雙語標示指引，以提供友善安全之居住環境。持續「華語國際學舍」新建工程，已於 112 年開工，工程完成後預計可提供樓地板面積約 14,623.43 平方公尺，容納人數約 304 床、地下 3 層、地上 10 層建築物，吸引國際優秀人才以及拓展華語教學優勢。

(三) 厚植校園建設資源

規劃新建國際教學研究大樓

因應本校學生活動、教學、研究和未來發展需求，規劃於公館校區新建能結合教學、國際會議、藝術表演及學生活動空間等多功能建築，以滿足不斷增長的學術及校園活動需求，提供師生與校友多元活動空間及未來校園建築永續發展之基礎。

(四) 履踐大學社會責任

優化教學、場館智慧化節能設施

和平與公館校區主要教學與活動空間(如大型講堂、體育館、實驗室)進行能源使用盤點與設備調查，評估導入遠端控制與監測設備的技術可行性與成本效益；運用林口校區資訊與教學大樓遠端節電設施，優化空間綠能效益。

研究發展處

(一) 強化國際學術研究鏈結，拓展全球網絡

1. 培育優質跨國研究團隊

本校訂定「國立臺灣師範大學推動跨國合作研究計畫補助實施要點」，以支持教研人員研提跨國合作研究計畫，提升本校研究能量與整體競爭力，並深化與重點姊妹校之合作關係。此措施亦鼓勵領域卓越及青年優秀學者

組成跨國研究團隊，建立長期學術合作共識，進而提升本校學術聲望與國際地位，並爭取國科會國際合作計畫之經費挹注。

2. 深化國際研究連結，開拓國際能見度

推動教研人員研提教育部「國家重點領域國際合作聯盟(UAAT)整合型計畫」，結合相關資源，提供多元支持措施。透過補助舉辦論壇及國際學術研討會、補助教研人員出席國際會議，支持大四生、碩博士生與助理教授赴國外短期研究等，鼓勵積極參與國際學術社群，深化與重點姊妹校之交流合作。協助教研人員爭取國科會及其他國際合作研究計畫補助，強化國際移動力。

3. 協助學術單位延攬國際人才，提升國際視野

本校訂有「獎勵新聘特殊優秀人才辦法」，系所得推薦優秀新聘人員申請本獎勵，經審議委員會綜合審查後核予獎勵金，鼓勵學術單位積極延攬具國際競爭力之優秀人才。

另配合教育部攬才政策，本校於政府補助基礎上提供相關支持性措施，以吸引國際頂尖人才。希冀藉其專業經驗及全球影響力，促進學術研究及跨領域合作，優化學術環境並強化國際聲譽。

(二) 深化產學鏈結體系，提升創新創業量能

1. 鏈結產業與跨域研發能量，促進科技創新與永續發展

本校將持續修訂與精進產學合作相關規定及獎補助制度，鼓勵教師申請政府及企業計畫，導入外部資源促進技術成熟，積極媒合產業夥伴，與企業建立長期合作關係，並提供校內法律諮詢以降低風險、提升效能。同時鼓勵參與國際展會、舉辦說明會與交流活動，推廣研發成果、提升能見度，促進企業與研發團隊連結，擴大產學合作機會與影響力。

2. 持續加強重點智財佈局，提升技術轉移績效

鼓勵教師針對具創新性與優良應用潛力的技術進行專利布局，並定期檢視與推廣本校具有產業應用價值及市場潛力的專利。透過跨校聯盟合作，共同推廣專利技術，提升研發成果技術移轉的質與量。同時與專利及法律事務所合作，組成專業顧問團隊，針對智慧財產權申請、維護及授權過程中可能產生的疑慮或爭議提供協助與建議，強化本校研發成果的智財保護機制，促進技術移轉順利進行。

3. 整合創新育成資源，營造校園創業氛圍

本校整合校內外資源，開設跨領域創新創業課程並舉辦工作坊，培養學生實作與創意思維，並推動專題延伸至競賽及海外交流，提升國際視野。建立創業導師制度與校友顧問團，提供市場驗證、募資及商品化輔導，強化產學

連結，協助研發成果轉化為新創事業，逐步形塑完整創新創業生態系統。

(三) 深植專業領域特色發展，連結科技創新

1. 精進系所品質保證機制，引領學院系所特色發展

延續「真實檢視」、「自我提升」精神，優化本校學術單位自我評鑑與追蹤改善制度，並結合本校 2026~2030 年校務發展計畫，由各學術單位以邁向 2030 年之發展藍圖，構思 2026~2030 年發展重點、目標與特色，期在能彰顯各系所專業領域特色下持續優化與成長，促進整體校務運作發展。

2. 推動多元化評鑑，建立平等多元的學術環境

持續檢視現行教師評鑑相關法規，依據不同學門之專業特性，發展更具適切性的評鑑標準，確保評鑑制度能公平反映各領域教師之實際表現，並兼顧專業發展需求。同時強化教師評鑑之預警與輔導機制，以利教師明確規劃發展方向，提升整體評鑑通過率與專業成長成效。

3. 連結科技應用之跨域研究與創新

為鼓勵教研人員積極推動 AI 技術於研究計畫中的應用，將規劃研擬獎勵辦法，提供具體誘因與支持措施，期能提升本校與科技結合之計畫件數，進一步展現本校導入智慧科技於研究發展之特色與優勢。

師資培育學院

(一) 彰顯師培學術特色

1. 以出版品集結與呈現學院教師於師資培育的理論與實務經驗

結合師培學院教師專長，發表系列專書，展現學科教師培育之理論與實務成果；同時優化本學院「中等教育季刊」投稿與邀稿機制，提升期刊品質並擴大影響力。

2. 提出具篩選與診斷功能之師資培育校務研究

發展師資生修習歷程平台與協助師培系所設置師培導師，強化師培支持系統。鼓勵與補助校內教學實踐課程引入業師，幫助師資生對教學現場具有務實的理解與從事教育的信念。

(二) 國際化發展未來師資

1. 以國際文憑教師學程接軌國際教育

推動「國際教師學分學程」及「國際教師專業發展學分班」，深化與「國際教師文憑」(IB)學校的實務連結；並申請「國際教師文憑小學課程」(IBCPYP)(幼小教階段)以建構K-12完整師資培育體系，同時持續辦理論壇與增能工作坊，拓展國際教育影響力。

2. 推動全球教育認證與雙語師資發展

整併與推動師資生修習中等及國小師資職前「雙語教學師資培育課程」，系統化安排雙語教學實習課程進入北市雙語學校觀課與試教，並開發雙語學科教學材料。

3. 深化與國外幼兒園、中小學與大學的多元教育合作

透過持續申請經費支持師資生海外見習，並拓展海外教師證轉換及語言專業培訓管道，同時結合合作大學推動入校觀議課互訪模式，強化國際跨文化的實踐經驗及語言體驗。

(三) 策略性結合各項資源，永續發展教師教學專業

1. 深化「大學-政府-學校-專業組織策略聯盟」(UGSS)師資培育合作

整合公私機構多方資源專業力量，建構協作共育師資培育模式，透過政策對接、專業交流與實務參與，促進師資生與教師教育專業發展，實現教育資源共享，共育優質教育人才。

2. 結合地方教育計畫，建立師資培育社群平台以精進教育專業能力

透過「師資培育之大學社會責任實踐計畫」，策略性整合校內外資源並爭取中央經費，以回應地方政府需求，並透過大學教師專業諮詢輔導，支持新進、在職教師專業成長，藉由觀(議)課、專業對話與教學回饋機制，共構社群平台。

(四) 師培特色傳承與創新發展

1. 鼓勵並支持師資生投入教職或教育相關工作

合流培育「中-小-特-幼」四大師資類科，多元培育未來教師。增加具中小學教師證或教學經驗之師培教師比例。推動校內各系所與單位優化師資生修課與輔導機制，吸引學生投入師資生行列。

2. 配合國家教育政策，培育優質公費生

透過積極爭取教育部核定培育名額，整合校內各學術單位資源，強化師資生職涯發展支持系統，包含生涯諮詢服務與師培導師制，持續深化公費生培育與輔導機制，實踐多元前瞻教育目標。

3. 培育具跨域教學能力之新世代師資，深化教師專業素養

整合大學與中小學資源，辦理師資生教學實務能力檢測系列活動，包括教學設計(教案)與跨域課程實作(教學演示)，或提供教甄模擬實戰經驗，透過共學共備機制，引導師資生厚植實務能力，培育多元教育人才。

國際事務處

(一) 鏈結重點姐妹校

1. 深耕重點姐妹校交流，擴展國際高教盟友網絡

本校與 10 所重點姐妹校普渡大學、德州大學奧斯汀校區、英屬哥倫比亞大學、大阪大學、九州大學、漢陽大學、法蘭克福歌德大學、波爾多大學、格拉斯哥大學、昆士蘭大學，於學術合作、師生交流、學生交換等多個面向密切合作，藉由新續約簽署合作備忘錄、雙聯或交換協議等合約，跨國研究計畫、舉辦國際論壇，及提供制度性支持與補助，持續深耕雙向交流。

2. 提升重點姐妹校交流人次，強化多元交流面向

為促進與 10 所重點姐妹校之師生交流人次，將透過學生交換、雙聯學制、研究短訪、寒暑期交流等面向，結合校內外資源，包括教育部學海計畫、推動國際合作交流補助師生跨國交流、補助大四及碩士生赴國外短期研究計畫與鼓勵赴外獎補助等措施，逐年提升交流人次。前述師生交流合作多將由系所或學院主導，以提高雙向合作的多元成果與質量。

(二) 提升全球移動力

1. 積極推動與姐妹校之合作，提升本地生國際移動力

本校與 400 多所國際頂尖大學簽署學生交換協議，每年提供 1,000 多個交換名額，另有 46 項雙聯學位協議，涵蓋雙學士、雙碩士和雙博士學位，未來將致力強化學生的國際移動力，提供學生交換、雙聯學制、實習合作及短期學分認證課程等多元國際學習機會，並優化申請程序、提供經濟補助，降低國際移動阻礙，為學生的職涯與國際競爭力鋪路。

2. 優化來校交換生來校經驗，吸引其來校修讀，促進國際交流與文化融合

為吸引更多國際學生來校交流，本校積極參與三大教育者年會，致力於拓展姐妹校合作關係並增加學生交換名額。此外，透過提供優良的華語學習環境，吸引熱衷學習華語的學生來校深造。亦積極向校外單位申請獎學金以補助外籍生來校交流，例如外交部「臺歐連結獎學金」、教育部「優華語

計畫」等，全面提升臺師大在國際間的影響力與吸引力，並促進校園多元文化交流與融合。

(三) 落實在地國際化

1. 優化境外學生之華語溝通能力，穩定提升國際學生華語輔導人次

本校國際處的華語輔導方式除與教務處共教中心合作，建立分級華語輔導制度；另擴增華語學伴計畫，持續優化境外生的華語學習支持系統，透過開設基礎華語課程、一對一媒合教學平台及同儕輔導，讓境外生逐步融入校園。另將追蹤外籍生之華語學習滿意度及進步程度，每學期統計參與輔導人次，同時積極向教育部及外交部等爭取計畫，協助學生降低學習負擔，提升參與度。

2. 推動質量兼俱之多元文化活動，促進校園教職員與學生之多元共融

將透過舉辦多元文化活動，包括文化市集、跨國美食分享、民族舞蹈表演、國際議題論壇等，及辦理跨單位協作課程包括與各院系合作，在專業課程中加入「國際生與本地生混合分組報告」或「多文化案例討論」，以促進本地生與境外生雙向交流，達到在地國際化之目標。另將推動教職員多元文化參與，包括安排「跨文化職場溝通」研習等。此外建立評估機制，以追蹤其參與趨勢，確保活動能促進多元共融。

(四) 境外生攬才留才

1. 加強全球招生，積極攬才提升境外學位生佔比

將持續推動學士班及研究所的英語授課，以及中英雙軌課程設計，以全面強化國際招生競爭力。招生將聚焦亞洲與歐洲潛力市場，透過海外教育展、國際合作博覽會、線上招生說明會、海外師生蒞校「一日大學體驗」及全球社群媒體行銷，吸引境外生。同時，積極招收本校國語中心學員，建立穩定生源。也將持續優化境外招生獎助方案與支持服務，提供更多元與友善的學習環境，並透過擴大國際校友網絡，形成持續傳遞的招生推廣力量。

2. 強化國際生產業實習及就業輔導，提升國際生留臺就業率

將積極推動產業鏈結，規劃國際學生專屬的實習及就業平台，串連校內外產學合作資源。除導入跨國企業實習機會外，也將設置境外生專屬職涯輔導服務，提供就業法規、簽證及職場文化課程。同時，建立「境外生校友與就業社群」，媒合企業需求，擴大職缺資訊流通。透過就業博覽會、職涯講座與企業參訪，提升國際生的留臺就業率，讓畢業生能無縫銜接在地產業需求，並進一步強化學校的國際聲譽與吸引力。

圖書館

(一) 提供優質學術館藏，建構豐富數位資源

1. 發展質量俱優的館藏，滿足使用者多元知識需求

有效運用經費發展館藏，維持本校圖書館館藏質與量的穩定成長。規劃與擬定館藏發展政策，充分掌握師生需求，促進館藏均衡發展。

2. 導入智慧創新服務，加強連結科技應用

推動讀者自助式科技服務，關注並評估虛擬實境(VR)、擴增實境(AR)、物聯網(IoT)、生成式AI等新興科技，適時導入學習推廣、知識探索與使用者體驗設計，展現圖書資訊服務的前瞻性與創新價值。

(二) 打造雙語友善服務，提升國際全球網絡

推動圖書館空間與服務國際化，提升國際化校園氛圍

加強館舍標示、服務指引、申請表單、通知、推廣文宣、網站等雙語化，提供外籍讀者無縫式服務。透過館員英語培訓課程，規劃一系列英語導覽及櫃檯服務教育訓練，提升館員與外籍師生溝通能力。

(三) 深化閱讀跨域學習，培育素養多元人才

1. 提升學術研究資訊服務，支持學術傳播與研究拓展

執行「融入研究生命週期的圖書館學術服務」計畫，規劃及擴展數位化學術服務前導工作，推廣開放取用觀念，建構本校推動方案，培養學科館員服務知能，以為未來執行主力。

2. 強化資訊素養與全人閱讀，培育人文與科學融通之領導人才

舉辦學生閱讀社團，鼓勵跨系所同學參加。定期進閱讀導賞與分組討論及期末的成果發表，培育學生閱讀與思辨的能力。

(四) 營造空間永續校園，型塑經典文化場域

1. 建構彈性複合的空間，塑造圖書館成為讀者的多元場域

規劃圖書館空間轉型，分區打造多功能空間，全面提升讀者使用體驗；推動館藏空間重新配置，以支援圖書館長期發展需求。

2. 永續典藏校史風華，推展特藏瑰寶

完善典藏校史特藏資料，支援研究及應用；優化校史特藏展示空間與軟硬體設施；推展校史特藏多元面向，傳頌師大風華，鏈結社會記憶。

3. 增進優質文創及出版能量，彰顯本校多元創意

打造出版中心意象，宣傳出版理念，建立獨立品牌；制訂標準化編輯、出版、管理作業流程，提升出版成效；營造健全完善的出版平台，致力出版優秀學術專書和出版品；整合形象識別系統，開發獨具特色文創商品，形塑學校形象；依特定時令、學校節慶和校內單位活動需求規劃多元行銷活動，提升出版品與文創商品的能見度。

資訊中心

(一) 構建高效穩定與具安全智慧的校園資訊基礎架構

1. 優化基礎設施與網路環境，全面支援 AI 運算與智慧校園發展

因應校園數位化與 AI 應用需求，現有機房與網路環境逐漸面臨設備老化，以及核心交換器終止服務等挑戰。115 年度將推動機房基礎設施優化，導入智慧電力與空間管理，以支援高負載 AI 伺服器；並持續汰換校園核心交換器與無線基地台，建構高速穩定之校園網路。同時更新虛擬主機與郵件系統，全面提升效能與安全性。

2. 強化網路與資料存取的安全管理機制，深化各單位的資訊安全意識

本校雖已具備基礎防護，惟資安管理制度 (ISMS) 尚未全校落實，且部分資安設備已近可用年限，潛藏服務中斷風險。115 年度將以制度與技術雙軌推動：制度面全面完成 ISMS 導入，提升單位治理能力與風險應變；技術面完成防火牆更新，並導入新世代入侵偵測與 AI 資安監控，建構即時偵測與快速防護機制，確保校園資訊服務之安全與穩定。

(二) 強化數位教學環境

1. 提升人工智能能力與素養，建設智慧學習環境

本校將持續推動 AI 素養課程與入門學習活動，引導師生理解人工智能於生活與教育中的應用，並透過實作與案例培養批判思維與媒體判讀能力，提升數位社會的適應力與創新力。同時，各校區教室電腦更新將優先採用具 AI 軟硬體應用能力之設備，確保教學與專題實作順利進行。透過逐步汰換與升級，建構兼具 AI 運算、資料處理及多媒體應用的智慧學習環境，進一步推動校園數位轉型與教育品質提升。

2. 擴展自由軟體應用層面，提昇經濟效益與自主性

擴展自由軟體使用：提倡以自由軟體(如 LibreOffice、GIMP)取代部分付費軟體於課堂與行政，提升校園軟體自主性，同時降低授權成本與後續維護支出。透過推廣開源解決方案，不僅能培養師生熟悉跨平台與多元工具的使用能力，也有助於建立更開放與共享的校園數位環境，進而鼓勵自主學習與在地化的應用發展。

(三) 推動數位轉型，提升校務運作效率

1. 深化資訊應用、實現數位化校務管理

為延伸校務數位化發展，建置全民國防役期折抵數位服務系統，並透過標準化規則與自動化流程，結合跨單位行政流程與資料整合，提供即時證書列印功能，縮短作業時程、減輕人力負擔，全面展現校務數位治理的效率與價值。

2. 融合新科技、推動高安全之數位文件認證與行政管理系統

結合數位文件驗證平台，開發教師年資加薪與通知書數位化管理系統，導入線上簽核、行動化作業與數位憑證等技術，取代傳統紙本流程，確保文件真實性、完整性與安全性，並建立可追溯、可驗證的文件管理模式，強化行政透明度，同時提升行政效率與服務品質。

(四) 建構智慧化校園環境，優化校園服務效能

1. 運用前瞻性資訊科技，發展智慧校園核心技術與建構創新服務

建置校區門禁權限寫入設備，此設備將安裝於各校區主要出入口，具備即時更新與管理門禁權限的功能。該設施將作為支援未來跨校區智慧門禁應用的重要基礎設施，不僅可以提高校園安全管理效率，還能為師生提供更加便捷的跨校區通行體驗。

2. 建構智慧客服與整合平台，提升校園服務效率與使用者體驗

構建智慧客服系統基礎架構，此系統將作為未來發展的核心骨幹，能夠有效地整合各個專業領域的知識庫資源，並確保它們之間的順暢協同運作。

體育室

(一) 彰顯學術特色、連結科技應用

支援運動科研及產學合作發展

持續提升服務品質與精進業務，配合政府推動之體適能相關計畫，並支援校內產學研究及體育課程需求，提供完善的測驗與數據支援。對外也提供一般大眾付費檢測，進一步提升本校在運動健康領域的影響力與專業形象。

(二) 厚植全球網絡，栽培國際菁英

1. 促進運動代表隊國際交流

為配合政府新南向政策，積極爭取並申請各項相關計畫，拓展國際合作與運動交流。邀請新南向國家大學運動選手來校進行參訪與技術交流外，亦安排本校選手赴海外進行移地訓練，形成雙向互惠的交流模式。

2. 提昇國際競賽成績

因應 2026 年亞洲運動會，將相關理論與實務知識應用於運動代表隊訓練與策略規劃，結合科學化方法與專業資源，期望全面提升選手實力與競賽表現，展現本校培育成果。

(三) 創新跨域學習，培育多元人才

多元、創新、優質的運動環境與資源

持續開設多元運動課程及寒暑假運動育樂營隊以增進運動樂趣、培養師生運動習慣；對外亦增設各種多元課程，吸引校外人士參加運動班，提升本校運動班品牌形象。

(四) 強化社會連結，創造永續校園

創造永續校園：完善游泳館、公館校區、林口校區場地設施

游泳館將進行掀窗自動化功能，藉此改善通風，調節館內空氣品質。公館校區擬於操場建置壘球打擊場，將申請經費並進行初期評估。林口校區經評估改善通風設備可降低館內溫度，給予師生更好的運動體驗，預計將於 2026 年完成。

秘書室

(一) 校友鏈結與資源發展

1. 掌握校友流向，強化校友連結，凝聚對母校之向心力

- (1) 規劃並執行年度校友重聚活動，掌握校友流向與需求，強化校友凝聚力。
- (2) 擴大海外校友連結，建立完整校友網絡，提昇國際影響力。

2. 整合行銷募款，落實捐贈管理，促進學校永續發展

- (1) 訂定年度募款標的，整合行銷募款，積極開發潛在捐款。
- (2) 強化捐贈關係經營，建立長期合作模式，促進永續發展。

(二) 深化「以據為策」之精神

1. 建構校務資料庫，強化以據為本的決策模式

將建置綜合性視覺化平台，整合並分析各特色及重點學術領域之數據。透過先進數據處理與分析技術，產出多維度且直觀之儀表板，協助決策者掌握發展趨勢，強化以據為本之決策模式。

2. 運用議題分析，掌握校務推動成效

將針對學生國際移動或跨域學習進行專題分析，系統整合相關數據，以檢視政策推動成效。透過趨勢比較與成果評估，協助決策者掌握發展狀況，作為後續策略調整與優化之依據。

環境安全衛生中心

(一) 推動校園永續發展

1. 推動校園淨零碳排生活，透過減碳行動方案，達成碳中和目標

本校為環境部公告「事業應盤查登錄溫室氣體排放量之排放源」溫室氣體應盤查登錄對象，於 115 年 4 月 30 日前將 114 年度溫室氣體盤查排放量平台登錄完成。

2. 參與國際永續發展相關評量系統，評估推動永續發展成效

參與 2026 年國際永續相關評比系統，並出版本校 2026 年永續發展報告書，以評估本校永續發展的實施成效。

（二）提升環境安全衛生

1. 確保教職員工生遵循校園環境安全衛生規範

辦理實驗室環安衛教育訓練，藉此讓教職員熟悉環境安全衛生等相關法令，保障教職員之安全與健康，並加強落實安全衛生知能及應變能力，強化學校職安衛管理機制。

2. 完善環境安全衛生管理系統

建置本校「毒性及關注化學物質證件線上申請系統」，並整合至本校「毒性及關注化學物質請購線上審核系統」，E化申請流程除提高行政管理效率外，更利於保存和查詢紀錄。

3. 結合社區及鄰近學校，參與環境教育及國家防災活動

將本校資源轉化為社區賦權的具體行動，連結在地社區及資源，透過災防演練，共同培力災害防救能量，增強整體災防韌性。辦理環境教育活動，藉由實際參與，體認環境保護重要性及實踐的重要性。

（三）健全生物安全管理

1. 強化感染性生物材料管理

為確保本校師生人身安全，實驗環境符合生物安全相關規範，除定期召開生物安全相關會議，並加強宣導各項生物安全指引，落實對各實驗室之感染性生物材料之管理與稽查，降低實驗風險。

2. 精進實驗動物管理

配合實驗動物相關規範，確保符合動物福祉與倫理，並善用有限空間，定期召開會議，新生進行教育訓練，平時加強宣導各項法令，落實內控查核制度。

美術館

（一）聚焦學術策展，彰顯藝術教育特色

1. 整合校友資源，推動藝術傳承與創新

整合校友資源，透過策展合作、講座邀請與藝術捐贈等形式，串聯校友藝術能量，強化館校之間的學術連結與合作機制，打造世代對話的平台，推動藝術創作與知識生產的雙向互動，進而引領不同世代藝術家在傳承與創新之間持續對話與共創。

2. 推動藝術教育普及化，培育藝術學習社群

結合美術館展覽與本校課程，推動藝術教育普及化。透過課程導入展覽內容、舉辦教師協作教學與主題式導覽，促進學生跨領域學習與實踐。進一步培育藝術學習社群，深化教學與藝術現場的連結，打造融合知識探索與創作體驗的學習平台。

(二) 完善保存與數位技術，實現文物永續利用

1. 應用非破壞性 XRF 技術，強化文物材質辨識與科學保存

透過手持式 X 射線螢光光譜儀(XRF；X-ray fluorescence)，可非破壞性地精準分析文物表面元素組成，無需取樣即可辨識材質與製作工藝。此技術有助於建立文物的科學檔案，作為修復與保存的重要依據，同時支援歷史背景研究，提升文物保存工作的準確性與安全性，實現系統化與專業化管理。

2. 推動數位化檢測流程，提升文物管理與永續利用效能

結合 XRF 即時檢測數據與數位資料庫建置，可建立完整的文物成分分析檔案，提升資訊管理效率。透過數據整合與共享，促進跨領域研究與知識交流，支援文物保存、展示與教育等多元應用，達成科學保存與文化傳承兼具的永續發展目標。

(三) 優化營運管理，建構永續友善場域

1. 完善美術館運作機制，提升管理效能

強化館務資訊運作系統，推動線上參觀預約、導覽申請與展覽資料查詢等數位化服務，提升參觀便利性與使用體驗；同時完善志工與實習生制度，強化服務品質與團隊效能。並定期檢視營運流程與場館安全維護機制，確保營運穩定與觀眾安全。

2. 提升場域安全與舒適度，打造友善的公共空間

依循 SDGs(Sustainable Development Goals)精神，導入節能環保設施與展覽資源再利用原則，推動永續展覽實踐。持續強化場域安全管理，完善監控系統與緊急應變機制，優化空間設計與環境氛圍，提升通風、照明及座椅配置。透過展覽、講座與工作坊，積極鼓勵校內師生及社區民眾參與文化藝術，深化社會連結，提升文化參與率，打造友善且永續的公共藝術空間。

人事室

(一) 落實多元聘任，厚植本校教研實力

1. 提升整體聘任效能，俾利延攬優質師資

為鼓勵專案教學人員積極參與學術研究、提升教學品質，表現優良者經服務單位推薦並提出申請，得改以編制內專任教師聘任，且免經外審，加速行政程序以留任優質人才。

2. 積極延攬雙語師資，提高到校服務誘因

為協助各單位延攬外籍教師，提供面試階段機票及住宿補助，提升到校意願，到任後另給予生活安頓津貼、返鄉機票補助等福利措施作為誘因；另為提升整體教師雙語授課能力，各單位聘任新進教師，應要求到任後3年內每學年至少應開授2門EMI(English as a Medium of Instruction)課程。

(二) 士氣提升員工專業，強化團隊效能

1. 強化領導發展及標竿學習

辦理中高階人員研習活動及行政人員赴國外標竿學習，強化領導及管理知能交流，提供所需行政資源，並建立彼此共識，形成相互支持之網絡。

2. 多元管道培育人才，持續優化人事制度

為優化本校約用人員管理制度，增置3%執行長職位，以拔擢優秀人員，並鼓勵各單位如有行政專員出缺時，優先辦理校內徵才；另調高各職級約用人員薪資級距部分，以鼓勵約用人員久任。

(三) 善用資訊科技，建構友善職場

1. 加強資通安全防護，推動服務導向措施

配合資通安全管理法及本校資訊安全政策，持續強化各項人事資訊系統安全防護並落實個人資料保護；繼續與校內其他單位資訊系統介接及資源共享，並推動線上申辦作業，方便教職員加以利用。

2. 促進工作生活平衡，照護同仁身心健康

善用各項資源並舉辦多元文康活動，營造友善健康職場，並鼓勵同仁工作之餘，應多方培養興趣與專長，提升生活品質、促進人際互動，以穩定工作情緒、促進工作效能。

進修推廣學院

(一) 推動終身學習以培育多元人才

1. 傳承危機國家語言

積極辦理客語、原住民族語及臺灣台語等認證考試及人才培育課程，有效推動國家語言政策及促進多元文化之發展。

2. 辦理各類推廣教育課程

拓展更多元實用之主題課程，延伸課程深度及豐富性，辦理各類寒暑假學生營隊及企業委訓，提供客製化課程及師資，並強化與開發線上學習平台。

3. 展現本校學術成果並擴大社會影響力

落實大學社會責任，擴大邀約本校在職或退休教授、傑出校友等，開設各類強調實作及成果產出，且兼顧理論及實用性推廣課程，延伸師大教育品牌形象。

(二) 增進教師及專業人才職能以創新跨域學習

1. 配合當前施政重點，培育所需本土語言專業人才培訓及增能課程

積植培育本土語言所需專業師資，及鼓勵教師參加增能課程，厚實教師本土語言教學能力。

2. 因應社會脈動，協助教師持續精進進修

針對熱門專業課程，促使跨縣市合作辦理，活絡人才培育及提升教師跨域知能。

(三) 培育國際師資以厚植全球鏈結

1. 健全華語師資養成培訓

定期辦理華語師資培訓課程，鼓勵結訓師資，參與本校進修推廣學院開辦之華語營隊，累積教學經驗有助海外就業。

2. 鼓勵海外師資回國進修

積極爭取政府標案，規劃符合海外地區教學課程與師資培育，以擴大本校海外影響力。

3. 開設各類華語相關課程及營隊

提升現有課程之品質與滿意度，擴大學員與家長接觸面，爭取更多海外學子參訓，建立本校海外內口碑及影響力。

僑生先修部

(一) 發展課程地圖，深化教學專業，培養學生學習閱讀力

1. 建構僑生先修課程地圖，發展跨域選修特色課程

辦理學生基礎學科測驗，瞭解學生程度，據以調整課程內容。發展化學課程地圖，建構符合學生需求之學習進程。並持續開設選修及補救教學課程，提供跨域與多元學習管道。

2. 增進教師數位教學能力，提升教師研究

舉辦教學研討會、工作坊等活動，提升教師精進數位教學能力。鼓勵教師申請各類學術研究計畫與教學精進計畫。

3. 強化僑生華語能力，培養學科先備知識，銜接大學課程

提升學生學習動機暨呈現學生學習表現。持續開設多元選修課程，協助學生探索學涯發展方向。

(二) 推動跨域整合，培育國際人才，積極輔導學生具就業力

1. 推動多元產業徵才機制，提升學生就業競爭力

透過徵求企業至校園辦理徵才活動，提供學生與業界接軌機會，協助學生提早體驗職場，縮短職涯探索期。

2. 辦理各項活動，強化與社區及產業之連結，建構永續資源網絡

辦理星師盃歌唱比賽、社團靜態成果展、住宿生歲末聯歡暨學生社團動態成果展等，增進學生興趣專長之養成，並強化人際互動與團隊合作能力。

3. 善盡大學社會責任，實踐在地深耕服務

續辦國際文化日交流活動，加強與社區居民交流，促進不同國籍及文化背景的共融；舉辦衛教與校園心理健康宣導講座，維護學生身心健康。

(三) 深耕僑教工作，建置校友網路，增進學生國際移動力

1. 推動僑教與招生宣導工作，鼓勵優秀僑生回國深造

(1) 以多元方式推動僑教，包含參與海內外各地區教育展，利用參與教育展機會辦理入校宣導或實體拜會，以鞏固及增進與各地區保薦單位及師長情誼。

(2) 強化社群媒體應用包含 FB, IG 等軟體，於招生期間辦理各地區線上說明會；設立多語言版本官方網站，提供各項招生資訊使其符合使用者需求。

2. 辦理各項升學輔導活動，鼓勵同學適性發展

規劃多元升學輔導活動，包含各類講座、大學參訪及科系介紹等，提供同學認識自我並選擇合適大學及學系就讀，降低未來銜接大學科系認知落差。

3. 維繫海外校友及僑教社群網絡，擴大僑教服務力量

- (1) 利用社群平臺聯繫校友情感，並持續辦理「校友回娘家」聯誼活動，邀請亮點校友、退休教師、專兼任教師與結業校友們歡聚，促進校友對母校的認同與支持。
- (2) 持續辦理國際研討會及規劃僑教專書出版，致力提高僑生教育領域之學術研究。

國語教學中心

(一) 連結科技應用，精進教學品質

1. 教學與行政融入 AI 與科技應用，與時代脈絡接軌

辦理 AI 資訊與應用相關研習，以強化行政同仁及現職教師應用新興科技於教學與行政之能力，並引進優質線上教學軟體以提升教學成效。

2. 提升教師在職教學知能與技巧，教學結合 Here and Now 之學生學習原則

開設實體與線上教師教學工作坊，增進教學交流與精進，並強化與提升教師對臺灣文化、文學及歷史認識與體驗，以反饋至教學應用上。

3. 開發多元之專業教材，拓展特定領域國際學生之生源

針對特定專業領域之學習需求，如外交官培訓、商務人士及資訊工程師等領域研發教材，同時配合教材應用與推廣發展對應之教學資源。

(二) 開拓國際生源與國際鏈結

1. 以國語教學中心線上課程(MTC Online)為教學平台，尋求產學合作機會

透過網路行銷、海外教育展及其他管道，開發海內外組織或企業合作，推廣 MTC 線上與混成式課程，增加各班型之生源。

2. 積極開發國際合作夥伴，增加生源並推廣國語教學中心課程及教材

與海外機構建立合作關係，推展國語教學中心線上課程及教材至海外單位使用；或依據其需求提供客製化課程，行銷本校國語教學中心課程與教材，進而促進國際交流。

(三) 跨域合作與培育國際人才

與本校院系所跨域合作

邀請本校各系所師生與國語教學中心華語生進行跨域學習與交流，藉以提升雙方彼此的認識，亦可強化締結國際生對本校相關鏈結。

肆、財務預測

本校預算及財務運作自 87 年度起配合教育部政策採行「校務基金制度」，學校在法定範圍內享有財務自主權，因此各項教學、行政、人事費用等支出，教育部不再全額補助，須由學校自籌一定比率之財源挹注。面對高等教育高度競爭的環境，學校須在產學合作、推廣教育、募款，以及活化場館設施等方面極力充實校務基金，以奠定厚實的學術研究基礎，使本校臻於國際一流高等學府之列。

茲就本校大學部分 115 年度預算收支簡要分析，並預測未來 3 年可用資金變化情形，另擇要說明重要的財務資訊。

一、115 年度預算概要

本校 115 年度經常性業務收支預算，預估教育部及其他機關補助 29.26 億元，自籌收入 49.09 億元，合共 78.35 億元，用以支應學校教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費 79.23 億元後，預計短绌 0.88 億元；資本支出預算編列 6.12 億元，主要係興建華語國際學舍、公館校區學生宿舍大樓公共空間整體改善工程，以及購置相關教學研究設備等(如表 4-1)。

表 4-1 國立臺灣師範大學校務基金 115 年度預算分析表

單位：新臺幣千元

項目	預算數	項目	預算數
經常性收入來源	7,834,982	經常性支出	7,923,278
政府補助收入	2,926,348	教學研究及訓輔成本	3,681,746
學校教學研究補助收入	2,122,339	建教合作成本	2,745,904
其他補助收入	804,009	推廣教育成本	263,934
自籌收入	4,908,634	管理及總務費用	593,422
學雜費收入(淨額)	880,164	學生公費及獎勵金	304,215
建教合作收入	2,859,436	其他支出	334,057
推廣教育收入	491,576		
資產使用及權利金收入	456,247		
受贈收入	41,372		
財務收入	76,734		
其他收入	103,105		
資本支出來源	611,682	資本支出	611,682
國庫撥款	174,795	固定資產建設改良擴充	548,475
營運資金	236,887	無形資產及遞延資產	63,207
國內借款	200,000		

備註：1.經常支出包含未涉及現金支付之折舊攤銷費用編列 5 億 1,711 萬 7 千元。

2.其他收入包括權利金收入、雜項業務收入、違規罰款收入、賠(補)償收入及雜項收入；其他支出包括雜項業務費用、利息費用及雜項費用。

3.資本支出來源及資本支出包含無形資產及遞延資產。

二、未來 3 年可用資金變化情形

(一) 115 年度可用資金：115 年度預估期初現金及定存 44.03 億元，期末現金及定存 45.22 億元，增加 1.19 億元，期末可用資金為 28.32 億元。主要係預估本校建教合作及推廣教育收入維持成長趨勢，且「華語國際學舍新建工程」所需經費 2 億元全數以借款支應，未動支以前年度現金結餘，致現金結餘較上年度增加。

(二) 116 年度可用資金：116 年度預估期初現金及定存 45.22 億元，期末現金及定存 43.60 億元，減少 1.62 億元，期末可用資金為 26.70 億元。主要係預估本校建教合作及推廣教育收入雖維持成長趨勢，惟「華語國際學舍新建工程」所需經費 1.78 億元，其中 1.36 億元以借款支應，餘 0.42 億元以營運資金支應，以及「和平校區誠正勤樸大樓耐震補強及外牆整修暨博愛樓耐震補強工程」所需經費 2 億元，其中 0.20 億元由教育部補助款支應，餘 1.80 億元以營運資金支應，爰需動支以前年度現金結餘，致現金結餘較上年度減少。

(三) 117 年度可用資金：117 年度預估期初現金及定存 43.60 億元，期末現金及定存 43.40 億元，減少 0.20 億元，期末可用資金為 26.50 億元。主要係預估本校建教合作及推廣教育收入雖維持成長趨勢，惟「和平校區誠正勤樸大樓耐震補強及外牆整修暨博愛樓耐震補強工程」所需經費 0.59 億元全數以營運資金支應，爰需動支以前年度現金結餘，致現金結餘較上年度略為減少。

(四) 綜上，本校近年來積極開拓財源，增加自籌收入以挹注校務基金，為解決國際學生住宿問題，提高招收外籍學生之國際競爭力，已獲教育部同意辦理「華語國際學舍新建工程」，預估總工程經費 7.39 億元，其中 0.83 億元由學校自有資金支應，其餘 6.56 億元以借款方式辦理，有關未來 3 年可用資金變化情形如表 4-2。

表 4-2 國立臺灣師範大學 115 至 117 年度可用資金變化情形表

單位：新臺幣千元

項目	115 年度預計數	116 年度預計數	117 年度預計數					
期初現金及定存 (A)	4,402,846	4,522,351	4,360,428					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	7,827,523	7,861,707	7,895,815					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	7,406,161	7,479,869	7,552,052					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	174,795	220,428	154,795					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	611,682	835,361	450,682					
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)	-	-	-					
加：當期長期債務舉借 (H)	200,000	136,142	0					
減：當期長期債務償還 (I)	64,970	64,970	68,095					
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)	4,522,351	4,360,428	4,340,209					
加：期末短期可變現資產 (L)	174,007	174,007	174,007					
減：期末短期須償還負債 (M)	1,864,176	1,864,176	1,864,176					
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)	2,832,182	2,670,259	2,650,040					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	243,679	-	-					
政府補助	65,633	-	-					
由學校已提撥之準備金支應	-	-	-					
由學校可用資金支應	41,904	-	-					
外借資金	136,142	-	-					
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	115 年餘額	116 年餘額	117 年餘額
公館校區學生宿舍大樓新建工程	108-111	112-138	100%	2.34%	1,568,000	1,396,200	1,331,230	1,266,260
華語國際學舍新建工程	113-116	117-143	100%	2.20%	656,142	520,000	656,142	653,017

三、其他重要財務資訊

本校辦理重大新建工程為「華語國際學舍新建工程」，相關說明如下：

(一) 本校具有特殊的歷史傳承與人文、藝術、生態及國際觀特色，在 60 幾年前就設立了國語中心，成功地培育了許多國際知名校友；該中心每學季（三個月）約有 1,500 個學員，來自世界各地 70 幾個國家，是全臺最著名且學員數第一，以華語為第二語言的教學中心，已培育超過 10 萬名華語文學習校友。依據統計，本校外籍生人數已逐年增加，國際學生全數外宿，亟需積極進行國際學生宿舍之興建，改善國際學生住宿空間，進而讓更多學生意能夠分享校園安全便利之住宿環境與設施，吸引更多學生來臺，宣揚正統國語文，提高招收外籍學生之國際競爭力，開拓多元及自由良性競爭之學術發展空間，發展成為能引領創新教學風潮之大學典範。

(二) 本案興建規劃構想書業經教育部 106 年 1 月 5 日臺教高(三)字第 1050186585 號函同意，總工程經費 5 億 5,000 萬元；嗣考量營建物價調整、法規變革及提高居住品質變更房型等因素，經教育部 108 年 8 月 5 日臺教高(三)字第 1080097099 號函同意調增總工程經費為 6 億 6,711 萬 6,228 元；復考量新冠肺炎疫情影響造成缺工缺料問題、公共工程造價攀升及推量增加排擠效應等因素，經教育部 109 年 12 月 25 日臺教高(三)字第 1090171460 號函同意調增總工程經費為 7 億 3,889 萬 6,432 元，其中 6 億 5,614 萬 1 千元工程經費，業經 109 年 7 月 1 日財政部中央公共債務管理委員會第 15 次會議決議，原則同意以貸款方式辦理，並以學生宿舍之營運收入為還款財源。本工程自 108 年起分 9 年辦理，108 年度編列 97 萬 5 千元、109 年度編列 1,000 萬元、110 年度編列 3,000 萬元、111 年度未編列預算、112 年度調整容納 462 萬 5 千元、113 年度編列 1 億 7,525 萬 1 千元(含先行辦理 2,525 萬 1 千元)、114 年度編列 1 億 4,000 萬元、115 年度編列 2 億元、116 年度擬編列 1 億 7,804 萬 6 千元。

四、投資規劃

依據國立大學校院校務基金設置條例第 10 條規定，國立大學校院處理投資事宜，應組成投資管理小組，由該小組擬訂年度投資規劃及執行各項投資評量與決策。

本校響應聯合國永續發展目標(SDGs)，仍將持續選取永續穩健經營、保護環境及善盡社會責任之企業為投資標的，落實大學社會責任(USR)。115 年度投資計畫業經 114 年 9 月 25 日投資管理小組審議通過，並納入本校財務規劃報告書後，提送校務基金管理委員會審議。此外，投資管理小組隨時注意投資效益，必要時，將修正投資計劃內容，並經管理委員會審議通過後執行。

伍、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觀念、方法，每年辦理風險辨識及評估可能影響本校目標之內、外在風險因素，由各單位自行監督控管具風險業務項目。各單位具風險業務項目之殘餘風險值若超出本校所定可容忍風險值，皆納入本校內部控制事項設計控制作業，由本校內部控制小組負責督導內部控制管控機制有效運作。

另本校各單位依據所提 115 年度工作重點進行評估可能影響工作執行之相關風險因素如下：

教務處

1. 隨著少子化趨勢持續加劇，其影響已深刻波及全國大專校院，更突顯各校系須展現獨特發展定位，並因應社會脈動與產業需求推動轉型。為此，應積極強化跨域整合優勢，吸引多元人才；同時推動數位化招生宣傳，拓展國內外生源；並制定精準選才策略，招收具備未來關鍵能力之學生，以培育符合社會與就業市場需求的專業人才。
2. 隨著資訊科技與 AI 人工智慧的快速發展，未來產業需求趨於多元且瞬息萬變，學校除滾動調整課程結構與內容，教師需持續更新知識與技能，兼顧理論、實作與跨域應用，並強化與業界合作，確保學生掌握最新技能與職場經驗，同時深化 AI 倫理教育，以培養學生科技責任感與社會思辨力。
3. 配合國家語言發展暨教育部「大專校院學生雙語化學習計畫」推動，本校業以多項獎勵措施鼓勵教師開設各類課程。為同時兼顧專業知識學習成效，擬持續強化各級課程委員會議運作機制，期透過外部委員提供各學系(所)改善建議，確保教學目標、核心能力及學生未來就業知能之合理關聯。

學生事務處

1. 舉辦畢業典禮或新生營等大型活動，須進行風險評估與危機管理，評估重點包含場地安全、人流管制、安全人員配置、設備與通訊、交通疏散及演練、防疫健康監測、法律許可與保險，以及應變通報與責任分工。依風險發生機率與衝擊程度制定控制與應對方案，確保活動安全順利執行。
2. 推動學生社團辦理海外交流與國際志工服務時，常面臨文化適應、據點有限及治安不確定等挑戰。
3. 學生需求涵蓋心理、學業、經濟、家庭與生涯等多元面向，若支持系統缺乏嚴謹的隱私保護流程、資源不足或專業性單一，將削弱信任感或資訊外洩風險，同時師長與行政人員若欠缺原住民族教育與跨文化敏感度，亦恐引發刻板印象或文化誤用；本校將建構多層次支持網絡，制定並落實隱私保護守則與定期訓練，並推動族群教育與文化敏感度研習，以確保輔導專業與多元尊重並進。

總務處

1. 營造工程工作場所及作業內容潛在危害眾多，稍一不慎，極易釀致災害，各項工程需落實風險對策及安全管制機制，施工過程中方可達成零工安意外之成效。
2. 為確保校內教職員工生及商家用電用水安全，定期辦理電力及供水設備檢修，以降低事故發生之可能性。

研究發展處

1. 因應科技創新快速及產業界人才需求增加之趨勢，產學合作模式合作樣態多元，廠商需求不盡相同，因此產學合作計畫契約內容較以往複雜，教師執行計畫風險性亦隨之提高。
2. 本校編列經費以補助國際合作研究及師生赴國外短期研究，雖能提供支持與誘因，但國際合作計畫涉及多方協調，若本國或國外夥伴校因政策變動、經費限制或行政時程差異，可能影響計畫提案進度與申請意願，導致國際交流的推動力不足。

師資培育學院

1. 受大環境影響，近年技職類科、學前特教類科、科技領域、輔導領域等師資儲備比明顯不足，師資生流失及師培教師聘任不易，部分師培系所教材教法與教學實習師培教師有斷層情形。
2. 推動海外見習與教師證轉換，除需仰賴學生的意願、語言能力與修課進度，亦受限於各國教育法規與簽證制度；同時，跨國合作大學的互訪與觀課機制，涉及雙方制度差異與資源分配，如何確保合作能長期互惠並帶動學生跨文化實踐經驗，仍具高度挑戰。
3. 公費生名額受教育部控管，且師資培育政策缺乏中央政府系統性規劃，加劇教育現場師資流失，致使近年各縣市教師甄選名額屢創新高，而公費生因教職發展前景受限或個人生涯規劃，主動放棄公費人數增加。

國際事務處

1. 推動與重點姊妹校之學術合作交流，或因雙方學校之行政組織、國際化策略與人員遞嬗，或年度預算編列等不確定因素，造成原訂計畫內容或期程異動而影響計畫成效，甚而延續與該校國際化網絡維繫之困難。
2. 在推動學生赴外交換、雙聯學位與短期課程的過程中，外部環境的不確定為最大的風險。若當地突發疫情或發生政治變動，將直接影響學生的學習進度與生活安全，甚至導致課程中斷或返臺安排的困難。
3. 學習華語並非僅限於課堂中，若學生僅於課堂中學習，課後並沒有練習及應用於日常生活中，對學習華語並不積極，則達到華語熟練的機會相對會減少，降低華語輔導之成效。
4. 畢業生能否順利留臺工作，其結果具有高度不確定性。除了個人因素，如心理調適能力、身體健康狀況、語言及專業技能外，還涉及外在條件，包括就業市場的供需變化、產業結構調整、政策環境(如居留與工作簽證規範)、以及突發事件(例如疫情、經濟衰退或地緣政治風險)等。這些變數彼此之間可能交互作用，使畢業生的就業前景更難以預測。

圖書館

圖書館近年執行多項館舍空間整修工程，易受到物價工料上漲等不確定因素及建築法規變動等影響延宕工程採購發包或施作進度。工程規劃亦須考量降低對讀者服務之衝擊，採行分階段或分區域進行必要時得停工等候，施工時發現之隱蔽事項亦會影響工程進行，以致工期拉長或費用增加，難以掌握完工時程。

資訊中心

1. 技術與相容性挑戰：自由軟體在文件格式支援、功能完整度或與既有系統之相容性方面，可能存在限制，若缺乏額外培訓與轉換支援，將影響實際推廣與使用成效，構成潛在營運風險。
2. AI 資安與資料隱私：於 AI 教學與實作過程中涉及大量資料處理，若未建立完善規範，恐增加資訊外洩或濫用風險。須先行進行完整評估並制定明確規範，方能兼顧教學應用推廣與資安風險管控。

體育室

1. 因國內外學制、學期、考試、賽季時間略有不同，代表隊交流可能互相時程無法配合或學期中無場地可使用而受限。
2. 場地設備使用多年，折舊成本日益提高，維修費用年年增長；相關物價人力成本亦逐年上升；因通膨上升，場館整建亦可能申請經費時與實際採購時間間隔過長，造成預算不足招標困難等情況。
3. 因人力物價上漲，辦理活動競賽及課程成本上升；坊間各式運動課程多，市場競爭大。體適能檢測也因各單位自行購置器材而減少需求。

秘書室

1. 本校校友以任職於學校或行政單位居多，在資源拓展方面，較乏其他產業或企業主贊助，募款工作推動不易，未來除了積極開發相關合作企業，並致力聯絡海外校友、強化校友關係經營，以凝聚更多力量。

2. 偶有發生校園重大事件，引發輿論爭議，有損本校形象，影響各界與相關利害關係人對本校認同與支持。未來凡涉及類此案件，應該強化事實查核機制，確認資訊正確無誤後，使得對外發表聲明，以示本校負責態度，避免引來更多困擾。

環境安全衛生中心

1. 為因應環境保護、職業安全衛生等法規更迭，本校建置相關 E 化系統以便管理，然與外部雲端服務結合，資通系統應定期執行弱點掃描，以防資訊安全漏洞。
2. 若未能遵守生物安全及動物照護相關法規之法治觀念，致無法確保人身安全及符合動物福祉與倫理，故將持續加強及推動相關教育訓練。

美術館

1. 本館典藏空間與設備不足，使校友因時間、經費或意願不足，作品捐贈與策展合作規模受限，影響藝術傳承與創新推動力。
2. 應用 XRF 技術與數位化流程提升文物保存精準度與管理效能，但風險包括設備誤差、數據安全、技術操作不當及跨領域協調困難，需加強培訓與監控，確保資料完整與系統穩定。
3. 永續資源再利用及環保實踐因成本高昂與資源有限，導致實踐效果受阻，難以落實環保目標。

人事室

1. 除薪資待遇考量外，外籍教師到任後常因環境或文化適應不良而無法久任，造成人員流動率偏高，影響師資穩定度。
2. 赴國外標竿學習辦理成本較高，受訓人員如未長留久任，對校務發展、團隊共識建立及知識經驗傳承，難以發揮累進效果。
3. 資通安全規定異動頻繁且日趨嚴格，人事系統須配合檢視並優先修補系統漏洞，影響既定系統開發期程。

進修推廣學院

1. 在瞬息萬變的時代，終身學習的模式與需求也日趨多元。如推廣課程的內容無法緊跟產業趨勢，將難以吸引學員持續投入。此外，為確保課程品質與穩定性，對於師資延攬與培育機制，需隨時從校內外邀請或招募各領域的專業人才；另國家語言認證是項全國性的重要工作，如何傳承並培育相關試務人才，亦是當前必須優先解決的關鍵課題。
2. 本土語言教學在教學現場之授課時數有限，或認為相關課程與其教學領域關聯性低，導致參與培訓的意願不高；跨縣市合作各類教師進修課程，提供教師當前熱門領域專業知能與教學成效，惟需面臨各縣市不同之行政規範，耗費較多人力因應處理。
3. 國內外華語師資市場競爭激烈，培訓課程需理論與實務兼備外，亦需注意海內外市場之需求，方能吸引學員參加；辦理海外教師回國進修，除需爭取政府經費補助外，事先需對該區域教學現況有充份瞭解與分析，方能滿足教師，否則影響班級之滿意度與未來承做機會；海外營隊的內容與宣傳策略，需精準觸及目標客群，因受地緣因素影響在客源之開發較具挑戰。

僑生先修部

1. 部分華語能力有待加強學生的學習意願較低落；特輔班學生較難實施差異化個別教學，影響學習成效。
2. 推動僑生輔導及國際交流活動，受僑生華語文理解與表達能力影響，需採滾動式調整，可能衍生執行上不穩定因素。
3. 近年，緬甸因政治情勢不穩定暨天災不斷影響，導致學生人數增長，惟此現象非常態，因國內外大專校院積極拓展招生管道及當地中學學制改制 12 年級，未來恐有緬甸地區就學人數降低之情況。另馬來西亞因當地增設國外大學及他國提供獎學金，恐影響未來招生狀況。

國語教學中心

1. 本校場地使用與各項成本增加，直接影響專案團、短期團與夏令營成本，報價與學費須隨之調增，調整後之市場競爭力備受考驗。
2. 本校國語教學中心自行出版與販售華語教材，收益顯著，惟礙於現有人力，不易聘得專業行銷與盤點人才，及不可預期之海外寄送狀況，需另因應與處理。
3. 近幾年學生與兩性權益備受重視，加強宣導協助學生瞭解在臺學習與生活須知以及性別尊重等訊息，以避免華語生因國情及文化不同、語言溝通及認知上的落差，涉及性平爭議或不慎觸法等情事。

陸、預期效益

115 年度工作預期效益 摘要說明 (質性說明、量化指標)

工作重點
項目索引

教務處

1. 修畢雙主修、輔系的畢業生比例達 19%。 (一) 1
2. 修畢學分學程(不含教育學程)的畢業生比例達 21%。 (一) 2
3. 參與自主學習課程或專案之學生占所有學生比率達 31%。 (三) 2
4. 開設高齡課程數至少 5 門。 (二) 2
5. 開設 AI 等科技融入的課程之系所達 60%。 (四) 2
6. 全英語課程(EMI)開課數達 950 門。 (五) 1
7. 全球虛擬教室課程累計達 20 門。 (五) 3

學生事務處

1. 提供經濟支持，並輔導學生參與行政服務學習及課業、生活與職涯主題之學習方案，以促進經濟與文化不利學生成長。參與學生對課程滿意度 4 分以上(5 點量表制)。 (一) 1
2. 2026 年個別諮商服務滿意度(包括來談學生自評獲得協助之滿意度及對心理師提供專業服務之滿意度) 4.5 以上(6 點量表制)。 (一) 2
3. 宿舍同仁輔導學生宿舍委員會辦理各宿舍輕書院活動合計 10 場次及 1 場性別多元文化相關講座或活動。 (一) 3
4. 鼓勵社團辦理 2 場海外交流及志工服務活動，提升社團學生國際移動力，促進多元社團文化交流。 (二) 2
5. 辦理各種民族教育及文化傳承、原鄉部落巡禮踏查、返鄉服務等多元豐富之全民原教活動 15 場次。 (二) 3
6. 學生參與社會實踐方案素養相關知能提升自評達到 4 分以上(5 點量表制)。 (四) 1

7. 協同學院推動產業實習，增進學生與產業互動，2026 年學士及碩士班畢業生曾參與學習(含教學及產業實習)比例為 42%。 (四) 2
8. 2026 年對社區辦理工作坊或團體課程參與者活動滿意度達 4 分以上(5 點量表制)。 (四) 3

總務處

1. 公館校區公共藝術建置完工。 (一) 1
2. 和平校區美術系館建置性別友善無障礙廁所工程發包；公館校區中正堂友善廁所整修工程(建置 1 間無障礙廁所及 1 間性別友善廁所，並更新廁所設施美化環境)；完成林口校區禮堂 1 處廁所建置性別友善廁所。 (一) 1
3. 完成校舍空間盤點及空間管理系統之資訊更新。 (一) 2
4. 完成公館校區研究生宿舍室內空間改善工程驗收結案。 (二) 1
5. 完成公館校區新進教師宿舍之配借申請及宿舍點交作業。 (二) 1
6. 華語國際教學大樓新建工程完成地上結構體。 (二) 1
7. 公館校區國際教學研究大樓先期規劃報告提送教育部審查，完成財務評估報告書。 (三)
8. 規劃和平校區及公館區教室、場館遠端能源管理系統評估其可行性，林口校區資訊與教學大樓先行汰換 1 處國際會議廳冷氣等，進而後續配合導入遠端節電設施。 (四) 1

研究發展處

1. 補助或協助教研團隊研提國科會各類國際合作計畫 10 件以上，以促進本校教研人員進行國際學術交流及合作。 (一) 1
2. 補助校內學術單位舉辦論壇及國際學術研討會 10 件以上，鼓勵並支持本校學術單位從事國際學術交流相關活動。 (一) 2
3. 支持學術單位遴聘具國際經驗及發展潛力之新聘優秀人才至本校服務，115 年獎勵國際人才數占總獎勵人數達 27%。 (一) 3
4. 逐年提升執行產學合作計畫的教師比例，115 年目標值 14%。 (二) 1

- 5. 增加專利及技轉案件數，115 年目標值 222 件。 (二) 2
- 6. 提供至少 5 組團隊參與創業諮詢服務。 (二) 3
- 7. 落實評鑑預警制度及輔導改善機制，115 年度評鑑通過比率達 88%。 (三) 2

師資培育學院

- 1. 完成 2030 年前師資培育學院教師發表 2 本師培或學科教學專書，並提升期刊至臺灣人文及社會科學第二級期刊之第一年準備工作。 (一) 1
- 2. 教育實踐課程授課教師具 K-12 教師證或教學實務經驗者達 85%。 (一) 2
- 3. 完成 2030 年前通過 IBEC PYP 學程申請之第一年準備工作。 (二) 1
- 4. 開設雙語教學師資培育課程，累計修習人數達 500 人。 (二) 2
- 5. 完成 2030 年前新增至少 1 所海外相關的師培大學簽署備忘錄之第一年準備工作。 (二) 3
- 6. 與各地方政府教育局(處)或地方教育機構辦理至少 1 次交流會，共構 UGSS 師培合作平臺。 (三) 1
- 7. 至少辦理 3 場次增能活動；12 場次教師專業成長研習、工作坊或觀議課；辦理史懷哲偏鄉教育輔導營隊(國中及國小各 1 團)；義務課輔時數達 8,000 小時以上。 (三) 2
- 8. 師資生修畢師資職前教育課程者達 61.5%。 (四) 1
- 9. 甄選優質乙案公費生人數達 90%。 (四) 2
- 10. 辦理 2 場師資生教學實務能力檢測系列活動，培育師資生跨域教學能力；辦理 2 場次以上師資生教學能力增能工作坊。 (四) 3

國際事務處

- 1. 與重點姐妹校新簽協議案 2 件，師生交流案件數達 19 件。 (一) 1
- 2. 畢業生在學期間赴外學習人次達 25%。 (二) 1

- 3. 來校交流國際學生人次達 670 人次。 (二) 2
- 4. 境外學位生華語精進人次達 320 人次。 (三) 1
- 5. 文化交流活動參與人次為 3,750 人次。 (三) 2
- 6. 在校境外學位生佔比達 13.06%。 (四) 1
- 7. 每學年度就業國際生佔畢業國際生之人數及比率達 10%。 (四) 2

圖書館

- 1. 採購紙本館藏 5,000 冊以上、徵集贈書 1,000 冊以上，維持本校圖書館館藏質與量穩定成長；檢討更修館藏發展政策 1 次，充分掌握師生需求，促進館藏均衡發展。 (一) 1
- 2. 導入自助式服務科技或開發圖書資訊應用服務 2 項。 (一) 2
- 3. 辦理館員英語培訓課程，每年至少 10 小時。 (二)
- 4. 舉辦學生讀書會，鼓勵跨系所同學組隊參加，每年首次參與比例達 20%。 (三) 1
- 5. 林口分館成立閱讀社團 1 個，召募 30 位以上的學生參與，以閱讀導向與分組發表的方式培養學生閱讀與思辨的能力。 (三) 2
- 6. 總圖書館四樓長方形區進行空間改造，增加閱覽席次，並優化研究小間的隔音與設備，以強化圖書館成為師生學習的樞紐。 (四) 1
- 7. 數位化校史特藏資料至少 100 筆；辦理至少 1 場校史特藏相關特展，推廣及宣傳本校重要文化資產；規劃校史特藏展示空間與設備改造與優化。 (四) 2
- 8. 徵求優秀學術專書文稿、企劃著作及發展主題叢書 5 種、整合臺師大形象識別系統設計提升品牌文創商品 10 品、製作推廣臺師大出版中心品牌或商品影片 5 片、規劃禮品行銷活動 8 場。 (四) 3

資訊中心

1. 完成無線網路基地台 60 台及相關交換器更新，建立高品質之無線網路傳輸服務。 (一) 1
2. 完成全校資訊安全管理制度 (ISMS) 導入，更新校區防火牆並導入應用程式防火牆 (WAF) 各 1 台，加強校園系統與網站資安防護，降低資安事件風險。 (一) 2
3. 定期評估新科技產品，每年選擇 2 間電腦教室進行軟體設施的更新，並開設 2 門 AI 人工智慧媒體素養課程。 (二) 1
4. 開設 2 門開放原始碼軟體相關課程，提升校內教職員生資訊素養。 (二) 2
5. 完成全民國防役期折抵系統，役男可自行列印全民國防教育課程證明。 (三) 1
6. 完成教師年資加薪年功加俸應用系統，提供線上簽核與電子通知書下載驗證。 (三) 2
7. 完成校區智慧型門禁權限寫入設備之建置與系統整合，確保各校區間門禁管理系統的無縫連接與資料同步。 (四) 1
8. 建立智慧客服系統基礎架構 1 式，打造可擴充系統框架，為後續功能發展奠基。 (四) 2

體育室

1. 支援運動科研及產學合作發展，支援運動科研及產學合作計畫件數為 4 件。 (一) 1
2. 促進運動代表隊 5 隊國際交流。 (二) 1
3. 2026 亞洲運動會獎牌數達 5 面。 (二) 2
4. 全校運動會大隊接力新增「異程接力賽」；水上運動會辦理多元創新趣味競賽，鼓勵教職員工生參與；系際盃試辦匹克球競賽，推廣新興運動培養多元運動環境。 (三) 1
5. 寒暑假運動育樂營開設 2 至 3 項創新課程；運動免費體驗班開設 1 至 2 項多元創新課程；教職員運動班新增 1 至 2 項運動課程。 (三) 2
6. 完成和平校區游泳館掀窗自動化工程。 (四) 1

7. 公館校區壘球打擊場建置工程經費申請。 (四) 2
8. 林口校區體育館通風設備整建完成。 (四) 3

秘書室

1. 舉辦「畢業 30、40、50 重聚」校友活動，每場參與人數達 300 人以上。 (一) 1
2. 開發 1 個海外校友據點，擴大海外校友連結。 (一) 1
3. 訂定年度募款目標達新臺幣 1.1 億元以上。 (一) 2
4. 整合 1 個特色或重點學術領域或校務數據至校務資訊平台。 (二) 1
5. 完成 2 個特色或重點學術領域或校務數據儀表板。 (二) 1
6. 完成 2 項學生國際移動或跨域學習相關分析報告。 (二) 2

環境安全衛生中心

1. 完成本校 114 年度溫室氣體盤查作業，並於 115 年 4 月 30 日前完成溫室氣體盤查排放量資訊平台登錄作業。 (一) 1
2. 參加英國泰晤士高等教育(THE; Times Higher Education)世界大學影響力排名(2026 THE Impact Rankings)，並出版本校 2026 年永續發展報告書。 (一) 2
3. 辦理實驗室環安衛教育訓練 5 場次，每場次參與人數達 100 人次以上。 (二) 1
4. 建置「毒性及關注化學物質證件線上申請系統」，避免漏失申請案件，錯失率 0%。 (二) 2
5. 年度辦理 5 場災防演練活動並共邀鄰里及校內師生共同參與，活動人數達 200 人以上。 (二) 3
6. 規劃並辦理 1 場次環境教育活動，參與人數達 20 人以上。 (二) 3
7. 辦理宣導生物安全指引及規範師生教育訓練，人數約 20 人。 (三) 1
8. 辦理實驗動物照護(IACUC)師生教育訓練，人數約 30 人。 (三) 2

美術館

1. 每年籌辦至少一次校友回娘家藝術講堂，拓展校友與美術館合作，打造跨世代藝術共創平台。 (一) 1
2. 每年規劃並執行至少兩場跨領域藝術教育活動，以促進不同專業間的交流與學習。 (一) 2
3. 每年舉辦至少三場專家講座及藝術工作坊，藉此提升參與者對藝術領域的專業知識與實作能力。 (二) 1
4. 每年推動至少一次保存技術交流活動，促進專業知識分享與跨機構合作，共同提升文化資產保存能量。 (二) 2
5. 辦理導覽志工培訓至少 2 場；增進志工對導覽內容的熟悉度與專業知識。 (三) 1
6. 每學期完成至少一次全面營運流程檢視與優化報告。 (三) 2

人事室

1. 本校專案教學人員擇優納編者，達 90% 以上。 (一) 1
2. 聘任外籍教師人數(含講、客座)佔全校教師人數 6.5%。 (一) 2
3. 完成 100% 人事法規及表格英譯，便利外籍教師適應校園生活。 (一) 2
4. 辦理中高階人員培訓 1 場；辦理赴國外標竿學習 1 次。 (二) 1
5. 辦理 2 場政策性講座，增進工作專業。 (二) 1
6. 辦理序列一約用人員陞遷 3~5 名。 (二) 2
7. 優化或新增 1 項人事資訊創新服務。 (三) 1
8. 舉辦 1 場友善健康職場交流活動，增進工作與生活平衡。 (三) 2

進修推廣學院

1. 承接閩南語語言能力認證考試等相關工作，計 39,960 人次。辦理幼客闖通關、客語能力認證、題庫研發等試務工作，計 51,460 人次。辦理原住民族語言能力認證測驗試務工作，計 39,500 人次。 (一) 1

2. 辦理各系列推廣非學分課程計有藝術文創等系列課程，(一)2
計 1,323 班。開辦寒暑假多元營隊計 239 班。
3. 辦理原住民專業 12 學分班 1 班(三階段)、進階學分班 2 班及(二)1
族語學習等 70 班。
4. 辦理各類教師在職進修學分或增能課程計 18 班。(二)2
5. 華語師資證照班、華語小大師儲備師資班、華語教學實務(三)1
專班及工作坊等計 14 班。
6. 海外教師班次預計有全球各地區及華語線上課程計 6 班。(三)2
7. 辦理來臺華語遊學團及華語小大師營隊，計 8 個班隊；(三)3
辦理探索營、海外青年語文研習班計 3 班次。

僑生先修部

1. 舉行實體或線上能力測驗共 3 場；辦理發展化學課程地圖相關教學研討會或專家座談會 2 場以上；開設 6 門以上選修課程或補救教學課程。(一)1
2. 鼓勵教師參加 1 場以上教學研討會、工作坊等研習活動。(一)2
鼓勵教師 2 人以上參與研究計畫或教學精進計畫等。
3. 辦理華語文或學科相關競賽活動 2 場以上；配合辦理 1 場「圖書館巡禮」活動；開設 5 門以上選修課程，協助探索學涯。(一)3
4. 徵求企業至僑生先修部徵才，協辦產業徵才講座 2 場。(二)1
5. 協助學生社團依不同性質構思各式服務活動，辦理社團成果展或多元文化交流活動 2 場。(二)2
6. 增進師生心理健康及專業成長，辦理心理健康講座 2 場。(二)3
7. 透過多元方式進行招生工作，宣導觸及人次達 2 萬人次。(三)1
8. 辦理各項升學輔導業務參加人次 1,500 人次。(三)2
9. 辦理「校友回娘家活動」，參加人次達 250 人次。(三)3

國語教學中心

1. 每年辦理 2 場資訊能力強化研習或相關考核。 (一) 1
2. 每年開設計 10 場實體或線上教學工作坊與臺灣文化或臺灣文學相關座談或講座等研習。 (一) 2
3. 與國外學校或企業合作，增開多元線上課程(MTC Online)或混成課程 2 班。 (二) 1
4. 開設線上華語師資培訓課程，培訓華語教師累計 100 名。 (二) 1
5. 開發並提供海外合作校客製化語言、文化或既有專業華語課程 3 個。 (二) 2
6. 與本校院系所共同規劃專案 2 件，增進學生國際交流並擴展跨域學習機會。 (三) 1

柒、附錄

附錄 1：和平校區 I 配置圖



附錄 2：和平校區 II 配置圖



附錄 3：公館校區配置圖



附錄 4：林口校區配置圖



國立臺灣師範大學 115 年度投資計畫

壹、前言

為因應高等教育發展趨勢，提升教育品質，增進教育績效，國立大學院校務基金設置條例於 104 年 2 月 4 日修正通過，放寬過去學校財務運作限制，以促進財務運用之彈性。

國立大學院校務基金之來源包括兩大類，政府循預算程序之撥款及自籌收入，而自籌收入之細項涵蓋學雜費收入、推廣教育收入、產學合作收入、政府科研補助或委託辦理之收入、場地設備管理收入、受贈收入、投資取得之收益及其他收入。然而，近年隨著政府財政吃緊，教育經費補助款亦有逐漸緊縮之趨勢，所以各校無不積極提升自籌收入，亦有部分學校成立專責理財單位(如財務管理處)、設置永續基金，期望透過多元投資，增進投資取得之收益，提升校務基金效益。

基此，本校在符合相關法令下，期望透過本投資計畫，研擬最佳投資組合，以提升本校校務基金收益。

貳、相關法令

一、國立大學院校務基金設置條例

第 10 條

為確保校務基金永續經營，並提升其對校務發展之效益，國立大學院校於提出年度投資規劃並經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。

前項第三款及第四款之投資額度上限，由教育部定之。

學雜費收入及其他自籌收入具有特定用途者，不得作為第一項第三款投資資金來源。

國立大學院校為處理第一項投資事宜，應組成投資管理小組，擬訂年度投資規劃及執行各項投資評量與決策，並定期將投資效益報告管理委員會；投資管理小組成員之選出方式、應具備資格及其他應遵行事項等規定，由各校自行定之。

前項投資規劃及效益應納入各校財務規劃報告書、校務基金績效報告書並送教育部備查。

二、國立大學校院校務基金管理及監督辦法

第 13 條

學校依本條例第十條第四項規定組成之投資管理小組，應隨時注意投資效益，必要時，得修正投資規劃內容，並經管理委員會審議通過後執行。

第 14 條

學校投資本條例第十條第一項第三款及第四款之項目，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收益，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。

第 15 條

學校持有本條例第十條第一項第三款及第四款之公司及企業股權，不得超過該個別公司及企業股份百分之五十。

三、國立臺灣師範大學校務基金管理委員會投資管理小組設置要點

四、國立臺灣師範大學投資管理要點

參、投資額度

- 一、依據國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 14 條規定，學校投資本條例第十條第一項第三款及第四款之項目，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。
- 二、另依據本校投資管理要點第二點第二項及第五點之規定，投資額度係以本校上年度決算之現金及定期存款、應收款項扣減流動負債後淨額的百分之三十為限，且其金額最高不得超過 5 億元。決算編製完竣後，應重新計算投資限額，並得視實際資金調度狀況，經校務基金管理委員會決議通過後放寬至百分之四十，惟仍受最高不得超過 5 億元之限制。且投資第二點及第五點第一項之總額度，應符合國立大學校院校務基金管理及監督辦法第十四條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。

肆、市場評估與投資組合建議

今(114)年以來各國政經局勢快速轉變，全球經濟正面臨轉捩點。新上任美國總統川普放棄多邊貿易，啟動雙邊貿易談判並宣布多項產業調查與關稅政策，重塑國際貿易格局。同時，地緣政治風險在升高，持續已久的烏俄戰爭、以色列與加薩等衝突，都加劇世界失衡的疑慮，致使各國之間的經濟往來挫挫。

IMF 在今年 4 月與 7 月的《世界經濟展望》報告中指出，全球經濟因美國關稅政策反覆性及國際衝突陷入悲觀，經濟增長趨緩，就業陷入停滯。7 月的報告將 115 年全球經濟成長保守預測在 3.1%，而全球通膨則為 3.6%。面對經濟下行狀況，IMF 建議各國應支持多邊貿易，並與貿易夥伴盡快達成可持續性的貿易協定，以降低不確定性帶來的風險。同時各國央行應依據個別狀況校準利率，政府則應進行中長期財政整頓，控制財政赤字並確保通膨穩定。

臺灣今年上半年受惠於人工智慧(AI)產業需求帶來的電子產業出口熱潮以及關稅提前出貨效應，經濟成長率增至 6.75%。然而美國關稅談判下，臺灣面臨最惠國稅率(平均約 3.3%)加上 20%關稅並可能須追加對美投資，盡管談判仍在進行，經濟前景不慎樂觀。臺灣景氣對策信號自年初以來一路下滑，從原有的黃紅燈(35 分)下降至綠燈(29 分)，並有續跌跡象。臺灣主計總處報告指出，盡管食品、娛樂等消費支出增長，當前外部經濟狀況與股市波動抑制民間支出，第二季國人消費實質成長僅 0.49%，顯示內需疲乏。

工業生產方面，114 年 8 月臺灣製造業 PMI 為 47.9%，已連續 3 個月萎縮，且由於臺灣關稅談判進度慢，部分客戶為降低風險將訂單轉移至東南亞，PMI 中未來 6 個月展望指數連續第五個月緊縮至 37.6%。此外，新臺幣年初以來升值幅度擴大，加劇臺灣出口商匯兌損失並壓縮其獲利空間。盡管美國 9 月再度施行降息政策促使新臺幣回升，年初以來也有約 9%的貨幣匯兌損失。臺灣國家發展委員會判斷今年下半年出口提前拉貨效應趨緩，加上國際經貿不確定性使企業投資決策趨向保守謹慎，臺灣下半年整體經濟成長力道下滑。主計總處與央行將今年臺灣 GDP 受拉貨效應與關稅延後因素上修至 4.45%及 4.55%，但如同多數金融機構，預估 115 年 GDP 因關稅發酵回落到 3%以下。物價則受新臺幣升值與國際原物料價格走跌，有望漲幅收斂，預測 CPI 可持續低於 2%通膨目標。

投管小組 114 年維持穩定投資，績效增長。鑑於當前經濟狀況，建議本校投資組合可包含(一)臺幣定存、(二)外幣投資、(三)股票投資、(四)其它投資。本校 115 年投資項目除固定收益之銀行臺、外幣定存外，應持續密切關注國內外重要經濟數據及全球經濟與政策變化，適時投資重視永續穩健經營、保護環境及善盡社會責任之投資標的，且由於下半年開始臺灣經濟可能回落，將謹慎尋找穩健且具成長性之投資項目及規劃投資配置，以提高校務基金收益。

預期投資效益包括利息收入、股利收入及資本利得。股票投資預期報酬率，以高於中華郵政 2 年期定期儲金機動利率 +1.5% 為目標。

伍、投資短绌之填補

依據本校投資管理要點第八點之規定，若產生投資虧損，則以學雜費收入以外之自籌收入補足之。

陸、參考資料

- 一、 國際貨幣基金組織(IMF)114年4月、7月《世界經濟展望報告》
- 二、 臺灣國家發展委員會「當前經濟情勢」(114年9月2日)
- 三、 中華經濟研究院114年第3季「臺灣經濟預測」
- 四、 臺灣經濟研究院114年7月製造業景氣概況
- 五、 114年8月臺灣採購經理人指數新聞稿
- 六、 行政院主計總處「國民所得統計及國內經濟情勢展望」(114年8月15日)
- 七、 美國聯邦公開市場委員會(FOMC)9月利率決策聲明
- 八、 臺灣中央銀行理監事會後記者會參考資料(114年9月18日)