



114 - 118 學年度 中程校務發展計畫

研究發展處

113 年 11 月 28 日初擬

目 錄

第一章	導論	1
第二章	校務發展基礎	11
第三章	經營環境分析	19
第四章	校務發展策略規劃	44
第五章	財務規劃	86
第六章	管制考核作業	90
第七章	結論	93

表目次

表 1	本校校訓、基本素養、核心能力及能力指標.....	14
表 2	113 學年度學生人數.....	15
表 3	113 學年度教職員人數.....	15
表 4	109-113 學年度各入學管道招生人數統計.....	22
表 5	本校專任教師各職級人數統計表.....	24
表 6	109-112 學年度教學創新機制一覽表.....	24
表 7	109-113 年度本校承接產學合作計畫統計表.....	25
表 8	本校 107-113 年社會實踐之投入與影響.....	26
表 9	106 至 112 學年度各項海外交流統計.....	27
表 10	104-128 學年度大學一年級學生人數預測.....	31
表 11	105-113 學年度大學招生供需狀況.....	32
表 12	111-113 學年度高中端考生選考科目組合模式.....	34
表 13	111-114 學年度各大學端採計科目情形.....	34
表 14	110 年至 113 年宜蘭縣外中大課程合作高中.....	35
表 15	109-113 學年度本校生源區域統計表.....	36
表 16	本校招收多元生源之策略.....	37
表 17	105-112 學年人事費占學雜費收入比例.....	41
表 18	本校 SWOT 分析.....	42
表 19	因應 SWOT 分析結果研擬發展策略.....	43
表 20	校長治校目標與策略.....	44
表 21	S1 營造優質校園發展策略、行動方案及規劃措施一覽表.....	47

表 22	S2 提升教學品質發展策略、行動方案及規劃措施一覽表	50
表 23	S3 落實全面輔導發展策略、行動方案及規劃措施一覽表	53
表 24	S4 培育致用人才發展策略、行動方案及規劃措施一覽表	57
表 25	S5 面向人間社會發展策略、行動方案及規劃措施一覽表	61
表 26	S1 營造優質校園發展策略、行動方案及執行目標一覽表	64
表 27	S2 提升教學品質發展策略、行動方案及執行目標一覽表	71
表 28	S3 落實全面輔導發展策略、行動方案及執行目標一覽表	76
表 29	S4 培育致用人才發展策略、行動方案及執行目標一覽表	81
表 30	S5 面向人間社會發展策略、行動方案及執行目標一覽表	84
表 31	114-118 學年度推估財務收支概算表	88
表 32	114-118 學年度推估收支短絀占各該學年度總收入比率	89
表 33	107-112 學年度決算現金收支結果與各學年度預算收支短絀數比較...	89

圖目次

圖 1	本校校長之治校理念與發展策略	10
圖 2	本校組織系統表.....	17
圖 3	本校現況分析.....	21
圖 4	書院空間改造前（一般交誼廳）	28
圖 5	書院空間改造後（書院師生共食空間）	28
圖 6	學院空間改造前（一般教室）	28
圖 7	學院空間改造後（翻轉教學多功能教室）	28
圖 8	112 學年度本校經費收入規模各項占比.....	29
圖 9	大學一年級學生人數推估趨勢圖	30
圖 10	各項收入來源比率.....	39

第一章 導論

佛光大學自民國 89 年創校以來，遵循創辦人星雲大師提示的校訓「義正道慈」作為辦學內涵，以「人文精神」及「書院精神」作為辦學依歸，並以「具傳統書院精神的現代學府」為職志。本校雖為佛教團體興辦之大學，強調佛教義理中之普世價值，但並不以傳教為職志，而是一所社會性、綜合性的大學。自民國 100 年起，開始推動體驗生命關懷、提升生活素質與追求生涯發展之三生教育，以成就品德、品質、品味之三品教育理想，並將「全人教育、溫馨校園、終身學習」作為辦學理念。於此同時，本校亦循序漸進地推行導師制度，期望從傳統的班級導師、學術導師至書院教師輔導，實現「師者，所以傳道、授業，解惑也」之精神，進而為國家社會培育兼具三品之社會中堅人才，建構一所「以教育慈悲為理念之精緻教學型大學」。

隨著少子化重大的衝擊，以及承襲「把智慧留給自己、將大學留在人間」百萬人興學的發展風格，本校更聚焦於「傳統書院精神之現代實踐」的辦學，並以書院大學為長程校務發展目標，期能以書院教育特色，強化學生全方位養成教育，培育具社會關懷責任、德智合一，兼具人文修養與健全人格的社會中堅人才，以因應現代社會的需求。爰本校將「培育兼具『人文關懷、品德涵養、自學自覺、跨域實務』的現代公民」作為教育目標。

回顧既往，本校為確保校務發展願景與目標之達成，自 91 學年度開始，即以三年為期進行中程校務發展規劃與校務推動作業，並已逐步為長遠的校務發展奠定基礎。99 學年度，本校有感於臺灣少子化趨勢對高等教育之影響逐漸顯現，為使本校在此嚴峻的高教環境下，得以永續發展，認為有必要作更長遠的校務發展規劃，故決定於 100 學年度開始，改採以四年為期程的中程校務發展計畫，並為長程校務發展預為準備。本校於制訂及執行 100 至 103 學年度中程校務發展計畫過程中，即不斷思考兩個問題，其一為：如何於辦學中實踐創辦人所揭櫫的「書院精神」（人文精神已於院系所設置中實踐）；其二為：在少子化嚴峻挑戰下，如何為佛光大學創建永續發

展的契機。

為了實踐創辦人星雲大師所提示之「書院精神」，本校於規劃 100 至 103 學年度中程校務發展計畫時，已將「建立具現代意涵的書院精神」納為校務發展基礎項目之一，並透過各類行動方案之推動，期能逐步實踐此立校精神。此外，為了推動佛光大學的永續發展，本校則著手研議，臺灣高等教育界首創，為期 15 年的長程校務發展計畫，作為推動長程校務發展之準據，而此長程計畫之期程（自 104 學年度至 118 學年度），正好涵蓋渡過臺灣高等教育少子化危機最嚴重的 117 學年度，亦即長程計畫如能順利執行結束，本校應可邁入永續發展之坦途。

由於「書院精神的實踐」或「長期計畫的研議」，於臺灣高等教育界俱屬首創，對本校教職員而言，俱屬陌生，亦難免有所疑慮。經過本校利用共識營，各類會議或相關場合，不斷溝通、說明，終於在 103 學年下學期獲得全體教職員之共識，並依程序完成本校以「建構書院型大學」為總目標之 104 至 118 學年度長程校務發展計畫，連同第一階段 104 至 108 學年度五年中程校務發展計畫，提報董事會審議，並獲董事會再次支持，均予通過。

15 年長程校務發展計畫的制訂，旨在為佛光大學創建永續發展的契機。然僅制訂長程計畫，而缺乏獨特、可行且能為全體教職員生形成共識的核心發展內涵，需凝聚大家的力量共同為佛光創造美好的未來。我們環顧臺灣高等教育界現有 150 餘所大學之發展現況，再衡量本校現有規模、條件，認為依循創辦人提示「建立現代意涵的書院精神」，再沿習數年來全體教職員生推動「書院精神的現代實踐」之經驗，最終落實於「建構書院型大學」，將可為臺灣高等教育界注入一股清流，並為佛光大學的永續經營奠立獨特且優異的根基。

為了循序推動 15 年長程計畫，我們將之區分為三個階段，亦即分別制訂三個五年中程校務發展計畫，予以串接。第一階段 104 至 108 學年度中程校務發展計畫，係以「試辦書院教育」為核心；第二階段 109 至 113 學年度中程校務發展計畫，我們則以「全面落實書院型大學」為核心；第三階段

114 至 118 學年度中程校務發展計畫，我們將以「AI 科技全面融入書院與學院教育」，為 15 年長程校務發展計畫作一總結。

一、109-113 學年中程校務發展總目標與執行情形

第二階段 109 至 113 學年度中程校務發展計畫制訂時，有關校務發展基礎（包括立校精神、願景與定位、教育目標等），大部分均沿習 104 至 108 學年度中程校務發展計畫。冀望學校面對外在嚴苛環境，能更快速突破當前經營上之困境，因此我們以更為嚴格的標準，制訂了四項發展總目標。茲將該階段目標截至目前執行的概況，分項說明如下：

（一）全面落實書院型大學

近年來教育部推動多項政策改革與創新計畫，其目的不外乎輔助各校確認自我定位與發展辦學特色，本校則進一步以發展「書院型大學」為長程校務計畫目標。書院之推動採逐年建置的方式，107 年度起先行試辦雲水書院及林美書院，並陸續設置雲水書院、林美書院、雲來書院、海雲書院、蘭苑書院等五個書院，建構共融共學平台，型塑學習共同體環境氛圍。108 年度將書院納入組織規程，後續依本校中程校務發展計畫規劃，落實書院中師生共住及共治理念。109 年度則建置校內雲來及海雲兩棟書院，110 年度書院設山長，並於山長下設各書院主任，由本校專任教師兼任，協助山長規劃生活教育、書院活動等事務；此外，亦成立蘭苑書院籌備處，並運作規劃書院活動，111 年度五棟書院全面建置完成，落實書院型大學的目標。112 年度進一步強化導師在書院教育之功能，促進院系將書院精神融入專業課程，推動學院即書院，成立雲起書院、澄正書院、德香書院、雲慧書院、雲水書院、樂活書院，並修訂本校導師實施辦法，將書院教育納入導師職責；於通識教育增加「書院涵養」；且於院系專業課程中融入書院教育，朝全面落實書院型大學的目標邁進。

(二) 各年度全校學生總數維持 3,000 人以上

在臺灣地區高等教育少子化嚴重衝擊之下，本校學生總數自 108 學年度以來，已逐年呈現下滑趨勢，109 學年度為 3,458 人、110 學年度為 3,242 人、111 學年度為 3,068 人，惟各學年度均尚能維持在 3,000 人以上，尚符合前期中程校務計畫所設定之目標，然近年來少子化的浪潮如雪崩般的到來（112 學年度為 2,764 人；113 學年度為 2,525 人），由於政府對私立大學學費減免政策，並無對原本採公立收費的本校產生招生正面效益，因此本校生源具有下降趨勢，但我們仍對未來抱持信心，以維持 3,000 人以上之學生數為目標，並持續開拓境外生生源。

(三) 各年度全校新生註冊率在 80% 以上；學士班註冊率在 85% 以上。

新生註冊率，尤其是學士班新生註冊率，目前已成為社會各界關注的辦學重點之一。本校在全校新生註冊率方面，109 學年度為 84.87%、110 學年度為 78.85%、111 學年度為 71.21%、112 學年度為 64.88%、113 學年度為 65.45%；在學士班新生註冊率方面，109 學年度為 90.06%、110 學年度為 80.15%、111 學年度為 69.13%、112 學年度為 57.91 %、113 學年度為 56.65%，原訂目標在可追求的範圍，因外在因素急遽變化，致無法全數達到預設之目標，本項目標攸關學校永續發展，全體教職員已有共識，仍將持續努力以赴。

(四) 期程內教育部辦理之校務評鑑及本校委外辦理之通識教育暨系所評鑑 100% 通過。

1. 校務評鑑辦理情形：

本校第三週期校務評鑑於 112 年下半年接受評鑑，即於 111 年 1 月 11 日提案成立校務評鑑工作小組，依評鑑項目召開校務評鑑工作小組會議，因應校務評鑑各階段工作。111 年 12 月完成自我評鑑報告書初稿，經校內書面評鑑及校外外部評鑑，於 112 年 8 月 15 日前

提交並上傳自我評鑑報告，112 年 12 月 4-5 日接受校務評鑑實地訪評。高等教育評鑑中心基金於 112 年度下半年公布第三周期大學院校務評鑑結果，本校學辦學受肯定，在「校務治理與經營」、「教師教學與學術專業」、「學生學習與成效」及「社會責任與永續發展」等四大評鑑項目，獲得「通過-效期六年」最高肯定殊榮，顯見學校辦學成效相當卓越。

2.系所品保辦理情形：

本校規劃 110 學年自行委託外部評鑑機構辦理通識教育暨系所評鑑，委由臺灣評鑑協會辦理之「大專校院教學品保服務計畫」實地評鑑，於 111 年 6 月完成 16 個系所及通識教育委員會的實地評鑑作業，所有班制 100%通過，下一週期系所品保預計於 115 年度辦理。

二、校務發展特色與校務經營績效

本校 100 至 103 學年度四年中程校務發展計畫，時任楊朝祥校長將其內涵定義為「檢討整併學術單位架構」、「活化招生策略與作為」、「行政單位組織再造」、「凝聚教職員生共識」四大主軸，104 學年度之後中程校務發展計畫，除了持續精進教學品質外，更進一步建構落實書院精神之發展機制與方案，朝未來的目標邁進。有鑑於近年來，少子女化的浪潮，考試制度的變革，大學所提供不光是教學或研究，應有更深層的任務，因此，何卓飛前校長在 110 年 8 月上任後明確指出，以現行的中程校務發展計畫為本，擬訂校級目標，再結合申請教育部等單位計畫之指標，請各單位依此目標制定行動方案，由上而下，從學校至學院與學系制定發展方向，並結合教師個人的目標，串接出能突顯校、院、系發展特色，同時兼顧老師個人職涯發展之指標，並透過互相溝通，將書院事務的推動做師生更密切的結合、提出無疆界大學、蔬食產業中心等新方向，將學校定位「以教育慈悲為理念之精緻教學型大學」，也就是強調對學生無微不至的輔導關懷，藉以穩定學生生源與就學率，進而發展特色教學。趙涵捷博士於今(113)年 11 月份就任本校校長，

更是提出多項改革任務，包括強化學校特色與品牌、加強國際化、開設創新與跨領域學程、強化就業支持與職涯規劃、發展線上教育與終身學習、強化社會責任與形象推廣等策略，試圖帶領本校迅速轉型，型塑本校成為在地、國際、實驗型的大學。

本校在董事會鼎力支持之下，推動執行兩個階段（104 至 108 及 109 至 113 學年度）中程校務發展計畫，除前述學校自訂計畫目標皆能達成並循序推動校務發展外，反映於各辦學面向，其績效大致可歸納臚列如下：

（一）教學創新

- 1.跨域修習：跨域學程的修習人次，由 106 年度 589 人提升至 112 年度 4,598 人。
- 2.教學增能：「雲水雅會」校外參與人次，由 106 年度無人參與提升至 112 年度 561 人。
- 3.教學品質：全校課程教學滿意度，由 106 年度 4.60 提升至 112 年度 4.74。
- 4.教學實踐：透過雲水雅會的培力，教師積極申請教育部教學實踐研究計畫，獲補助件數 107 年度 2 件提升至 112 年度 13 件，整體獲補助率上升至 15%。
- 5.生源永續：學士班平均註冊率維持九成。
- 5.就學穩定：107-112 學年就學穩定維持八成五。
- 6.改造增值：畢業生就業率與薪資水準優於全國大專院校平均。

（二）學校特色

- 1.品德教育：年年獲教育部品德績優學校肯定。
- 2.藝術教育：全國唯一大學獲教育部藝術教育貢獻獎。

- 3.國際交流：109 年度學生出國進修人數比例全國第十三、110 年度學生出國進修人數比例全國第十、111 年度學生出國進修人數比例全國第十六。
- 4.書院教育：全國唯一全面推動書院教育之大學。
- 5.佛教大學：「2024 世界佛教大學排名」名列全球 30、全國第 5。

（三）照顧弱勢

- 1.弱勢扶助：107-113 年度每年投入至少 1,000 萬照顧經文不利學生。
- 2.辦學穩定：學校生師比等指標皆優於全國平均。

（四）在地實踐

- 1.縣政諮詢：各院系專業師資群，成為縣政發展最重要的諮詢與合作人才庫。
- 2.教育協助：雲水書車提供在地國小圖書借閱，每年達 1 萬冊以上。

儘管高等教育環境嚴峻，但在全校師生的共同努力下，本校近年的辦學績效，呈現穩定的趨勢。然而面對少子化的重大衝擊，本校永續經營的條件仍面臨威脅，因此進一步建立學校特色刻不容緩。

三、校務持續改革永續發展

本校設立至今已逾 24 年，佛光山系統大學楊朝祥總校長於擔任本校校長期間，曾提到本校是匯集私立學校、以人文社會類科為主、新設學校、偏遠且交通不便等不利因素於一身的大學，辦學壓力勢必較一般大學為重（楊朝祥，2016），惟本校當時藉由系所適時調整、特色學程設計以及品德教育深耕，讓本校連續 5 年大一新生註冊率皆達 95% 以上，全校學生人數最多則高達 4,000 餘人。近年來，少子化趨勢愈趨嚴峻，本校何卓飛前校長亦嘗試透過專業特色領域跨域整合、院系所再整併、學程與實習改革等措施，讓本校這幾年來仍能維持基本規模穩定運作。

然而，私立大專院校「高教大限」即將到來，117 學年度大一新生將下探至 15.7 萬人，為本校面臨永續發展的極大挑戰，而 114-116 年度即為最關鍵的三年。事實上，本校是全國第一所為防範社會風氣過度經濟功利化，而以「人文社會科學」做為教育核心的大學，本校立校精神所標舉之「人文精神」與「書院精神」亦呈顯出人間佛教興學的價值，此皆為本校相當鮮明的特色。

爰趙涵捷博士於今（113）年 11 月份就任本校校長時，即提到本校應透過迅速的改革及轉型，持續以「實踐人間佛教」做為教育理念，整合佛光山體系全球教育資源，透過社區服務架構在地互動網絡、深化佛教文化做為國際交流核心、藉由實驗教育強化與高中端鏈結，進而將本校打造「在地的佛光」、「國際的佛光」、「實驗的佛光」之特色，據以邁向永續發展。

值此，本校 15 年的長程校務發展計畫，即將進入第三階段 114-118 學年度校務發展計畫，因此以趙涵捷校長 113 年 11 月就職本校第八任校長之治校理念為基礎，並以營造優質環境、提升教學品質、落實全面輔導、培育致用人才與面向人間社會等五項作為策略主軸，藉以符應校務發展計畫的整體運作，作為未來校務工作執行的目標。

綜上，本校制定 114-118 年度改革及轉型的步驟如下：

- 步驟一、重新定位：重新勾勒本校未來的圖像（在地 X 國際 X 實驗）
- 步驟二、組織革新：落實因應未來發展圖像之組織結構調整
- 步驟三、法規鬆綁：適時調整法規，移除本校轉型障礙
- 步驟四、需求導向：課程與教學設計轉型為符合社會及產業需求的型態
- 步驟五、教師角色：教師角色應同步轉型為符應社會發展之教學創新者
- 步驟六、未來技能：教育功能必須導入 AI 等未來所需之關鍵技能
- 步驟七、資源媒合：善用佛光山全球系統以及產學合作資源推動改革

本校 114-118 學年度達成「在地的佛光」、「國際的佛光」、「實驗的佛光」

目標的具體做法說明如下（圖 1）：

（一）在地的佛光

1. **強化社會影響力**：開展人文社會科學本土化，型塑佛光大學成為「東部人社最高學府」的品牌形象，與地方政府合作，開展社區服務、老人照護等公益項目，擴大學校的社會影響力。
2. **設置在地實踐學程**：整個蘭陽平原都是天然的大教室，利用「宜蘭作為學習場域」，跟三十幾所在地博物館合作，培養在地專業實踐的人才，強化在地學習。
3. **推廣終身學習**：
 - （1）與在地產業合作，設立長期照護人力培養計畫，為地方提供專業人才支持。
 - （2）面向新住民配偶，開設越語、泰語等專業語言課程，培育跨文化交流的人才，並推動高齡教育，滿足當地社會需求。
 - （3）設計高齡人士及在職人士的適性教育方案，提供各種學制推動持續進修的社會風氣。

（二）、國際的佛光

1. 以「**人間佛教文化**」爭取國際領先地位：從深化佛學研究的角度，將人間佛教文化推廣至全球，提升學校在國際教育界的知名度與地位。
2. **促進跨國交流與合作**：促進師生學術交流，強化國際會議與論壇的參與，讓師生在國際舞台上展現學術成果，並提供學生跨國學習機會。
3. **善用佛光山系統資源**：整合佛光山全球分院的教育資源，建立國際性學術、實務合作平台，擴大學生的全球學習與實習管道。

(三)、實驗的佛光

1. **整合實驗教育**：型塑本校成為全台各級學校實驗教育的研發育成重鎮，簽署相關合作協議，辦理各類研習或活動，提供平台合作，強化實驗學校高中生學習的各種資源。
2. **垂直整合專案式學習計畫**(Vertically Integrated Projects, 簡稱 VIP)：以專題方式，引導學生以探索式、主題式、實作式的學習方式，提升跨域思考與實踐能力。
3. **推動數位教育**：落實學習沒有場域限制之理念，建構線上教育平台，設置磨課師，與國內或國外的相關平台合作，推廣同步、非同步、混合式教學，提供靈活的學習模式，強化學生自主學習能力。



圖 1 本校校長之治校理念與發展策略

檢視校務發展計畫需加強之處，並考慮少子化劇烈衝擊、以及高教經營面臨艱難的挑戰，本校研提穩健、可行且具特色的校務工作項目，並設定 114-118 學年度及未來年度之計畫目標與具體作法，希冀透過更為完善妥適環境之建構，以及不定期針對行動方案進行滾動式檢討與修正之機制，再配合本校行政團隊以及教師群策群力、高度凝聚力之特質，輔以董事會的全力支持協助，藉以成就本校永續經營之遠景。

第二章 校務發展基礎

十年樹木，百年樹人，教育乃國家百年大計，尤其高等教育的良窳，更是與國民生計息息相關。一所大學由創建、發展至茁壯，必須植基於崇高的教育理想，並持之以恆，方能永續發展，對國家社會發揮其良善正面的影響。本校創辦人於籌設本校時，即已揭示設校宗旨與立校精神，而參與籌設之諸位賢達、歷屆董事及歷任校長依據此宗旨與立校精神，逐步發展勾勒出本校未來願景、辦學理念、自我定位、教育目標、學校現況，以及本校 15 年長程校務發展計畫，乃至於本期 114 至 118 學年度中程校務發展計畫所設定之發展總目標，均屬本校研訂中程校務發展計畫之重要基礎，茲予綜合整理闡明如下：

一、設校宗旨、校訓與立校精神

本校創辦人星雲大師於籌設本校之時，即揭示創辦佛光大學之宗旨：秉承「義正道慈」校訓，發揚人文與書院精神，實踐大學社會責任。依據此項設校宗旨，本校創立時，即將「**義正道慈**」定為校訓；另將「**人文精神**」與「**書院精神**」，一併定為立校精神，以為本校永續辦學之依循。

二、願景

後疫情時代以及資訊科技浪潮的到來，徹底改變教學及學習的模式，將科技創新教學的方式運用於學校教學中，藉由視訊、直播、數位學習、遠距教學等多元的教學模式，讓學校成為「**永續發展的國際型大學**」為校務發展重點。因此創辦一所以「**人文精神**」及「**書院精神**」為依歸，以「**義正道慈**」為內涵之森林大學，將資訊科技、人文精神以及書院精神進行整合，開創另一條攸關未來發展創新模式，為本校未來的發展願景。

三、自我定位

一所大學之自我定位，對學校長中程校務發展，關係至鉅，必須審慎為

之。本校於民國 89 年創立之後，首開臺灣地區私立大學風氣之先，第一年先招收研究所研究生，第三年才開始招收學士班學生，當時辦學方向顯以「研究」為主軸。至 99 學年度，楊朝祥博士接任校長，考量當時臺灣高等教育概況及未來發展趨勢，並衡酌本校自身條件與發展潛能，達成「以教學為主，研究為輔之精緻教學型大學」為自我定位。此項自我定位，至 110 學年度何卓飛校長就任，依現況衡酌，將學校定位為「以教育慈悲為理念之精緻教學型大學」，也就是在教學型大學的架構下，以關懷輔導、照顧弱勢為前提，追求永續經營，趙涵捷校長於 113 年 11 月就任校長至今，仍持續推動本校的高教公共性定位，透過學雜費減免、弱勢關懷等措施，落實教育慈悲之治校理念。

四、辦學理念

「全人教育、溫馨校園、終身學習」為本校辦學理念，並依程序納入本校中程校務發展計畫，茲將其內涵及實施概況說明如下：

（一）全人教育

大學係為國家社會培育人才的場所，而社會上所需人才，並非僅論學歷之高低，或專業知識之良窳為考量標準，品德、工作態度等，應是更為重要的衡量準據。近年來，本校以學生學習為本位，推動三生教育，建構書院型大學，推動學院、書院雙主軸教育等，均是基此辦學理念，所採行的措施。而依據教育部推動辦理之大學畢業生流向調查的結果，本校博士班、碩士班、碩士在職專班、學士班畢業生，畢業一、三、五年後之就業率及平均薪資均優於全國各公私立大學之平均值，應是推動此項辦學理念之成果。

（二）溫馨校園

大學係由教師、行政同仁及學生等三大族群所構成，而「溫馨校園」係指學校與三大族群間之關係，以及三大族群彼此間之關係，能以溫和、良善、正面、積極的態度發展。近年來，本校推動雙導師（班

級、學術家族導師)乃至書院導師制度；推動晤談式教師評鑑制度；推動教師共識營、職員共識營，以及推動學生自治，學生參與校務治理等措施，即是基此辦學理念而採行的措施。本校在依法行政之前提下，已在臺灣高等教育界，發展出相當獨特的校園文化，其中包括：教職員生高度共識，親密的師生關係，積極的行政效率，優異的學生社團活動以及溫馨的校園氛圍等，均是推動本項辦學理念的展現。

(三) 終身學習

此項理念除了希望培育學生跨域及自主學習的能力，俾能肆應未來社會的快速發展之外，同時期待本校教職員亦能配合學校的校務發展，推動自身的終生學習。本校實施課程學程化，推動個人化發展計畫 (Individualized Development Plan, 簡稱 IDP) 及自主選課系統，推動雲水雅會教師專業研習，推動教師自學力教學，以及辦理行政同仁專業職能研習等，亦均基此理念所採行的措施。本校學生國際移動力增強，畢業生獲社會肯定，教師教學創新獲肯定，行政效能提升等績效，即是推動本項辦學理念所獲致的成果。

五、教育目標

教育目標是大學為教育學子，希望學生未來能藉此教育而獲致成果。本校根據以往兩期中程校務發展計畫 (104 至 108 及 109 至 113 學年度) 實施之經驗，並依上述設校宗旨、願景、定位及辦學理念，我們設定了本期 (114 至 118 學年度) 教育目標為「培育兼具『人文關懷、品德涵養、自學自覺、跨域實務』的現代公民」。

本校根據校訓、自我定位、願景及教育理念，訂定學生應具備之「人文關懷、品德涵養、自學自覺、跨域實務」四項基本素養，並依據四項基本素養，建立「四大教育目標」，分別為：

(一) 提升跨領域專業知能整合，善用科技創新，強化跨域實務。

- (二) 力行三好涵養品德，促進身心靈健康，精進品德涵養。
- (三) 增進自知自覺自主，深耕國際視野與持續學習，深化自學自覺。
- (四) 揚升利他精神與自律涵養，提高溝通協調與團隊協作，落實人文關懷。

六、基本素養、核心能力及能力指標

本校根據「四大教育目標」訂定學生應具備之「**跨域實務**、**專業創新**、**三好品德**、**自學自覺**、**社會關懷**、**溝通合作**」六大核心能力，並訂出能力指標。本校之校訓、基本素養、核心能力及能力指標三者間之對應關係，詳見表 1。

表 1 本校校訓、基本素養、核心能力及能力指標

校訓	基本素養	核心能力	能力指標 (檢核指標)
義	跨域實務	跨域實務 : 具備整合跨域專業知能, 以解決問題的能力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具備跨域思維與熱忱, 整合解決問題的跨域力 ➢ 具備理論與實務結合, 勝任職場專業的實務能力
		專業創新 : 具備展現專業知能, 善用科技持續創新的能力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具備專業知識與展現專業的工作能力 ➢ 具有善用科技及創新、創意或創業的能力
正	品德涵養	三好品德 : 具備力行三好涵養品德, 促進身心靈健康的能力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具有做好事說好話存好心的基本涵養 ➢ 具有情緒管理、抗壓及促進身心靈健康之能力
道	自學自覺	自學自覺 : 具備增進自知自覺自主、國際視野與持續學習的能力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具有自覺、自省、自信素養及自主學習的能力 ➢ 具有多元思維、國際視野及持續學習的能力
慈	人文關懷	社會關懷 : 具備奉獻社會、永續發展的利他精神, 責任感與專業倫理的自律涵養	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 富有感恩回饋、奉獻社會及永續發展的利他精神 ➢ 具備責任感、公民意識及專業倫理的自律涵養
		溝通合作 : 具備基本溝通知能、溝通協調與團隊協作的的能力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具有職場所需的中文、外語及資訊基本能力 ➢ 具有溝通協調及團隊協作的的能力

七、學校現況

本階段中程校務發展計畫之期程，係自 109 學年度至 113 學年度，故 113 學年度學校現況相關數據及組織概況，即可作為本階段校務發展之基礎。茲將本校 113 學年度相關數據及組織架構如表 2、表 3 及圖 2 所示：

(一) 113 學年度學生人數 (表 2)

項目	學生人數
學士班	1,886
碩士班	453
博士班	75
碩士在職專班	111
合計	2,525

(二) 113 學年度教職員人數 (表 3)

項目	教職員人數
專任教師 (含軍護教師)	137
兼任教師	77
專任職員、警衛、約聘人員、工友與技師	122
合計	336

(三) 行政單位組織：本校行政單位悉依組織規程第四章設置，包括教務處、學生事務處、總務處、招生事務處、研究發展處、國際暨兩岸事務處、圖書暨資訊處、人事室、會計室以及秘書室等 10 個一級行政單位，行政組織架構如圖 2 所示。

(四) 教學單位組織：本校教學單位悉依組織規程第三章設置，計有人文學院 (包括碩士班、中國文學與應用學系、歷史學系、外國語文學系、宗教學研究所)、社會科學學院 (包括社會學暨社會工作學系、心理

學系、公共事務學系)、管理學院(包括運動與健康促進管理學士學位學程、管理學系、應用經濟學系)、創意與科技學院(包括碩士班、資訊應用學系、傳播學系、文化資產與創意學系、建築環境設計學士學位學程、產品與媒體設計學系)、佛教學院(包括佛教學系)、樂活產業學院(包括碩士班、未來與樂活產業學系、健康與創意蔬食產業學系)等6個學院、14個學系、1個獨立研究所、2個學士學位學程，以及書院與通識教育委員會，教學組織架構如圖2所示。

- 113.04.24 112 學年度第 3 次校務會議通過
- 113.7.2 第八屆第五次董事會議通過
- 臺教高(一)字第 1130079858 號及臺教高(一)字第 1130092204 號函核定修正

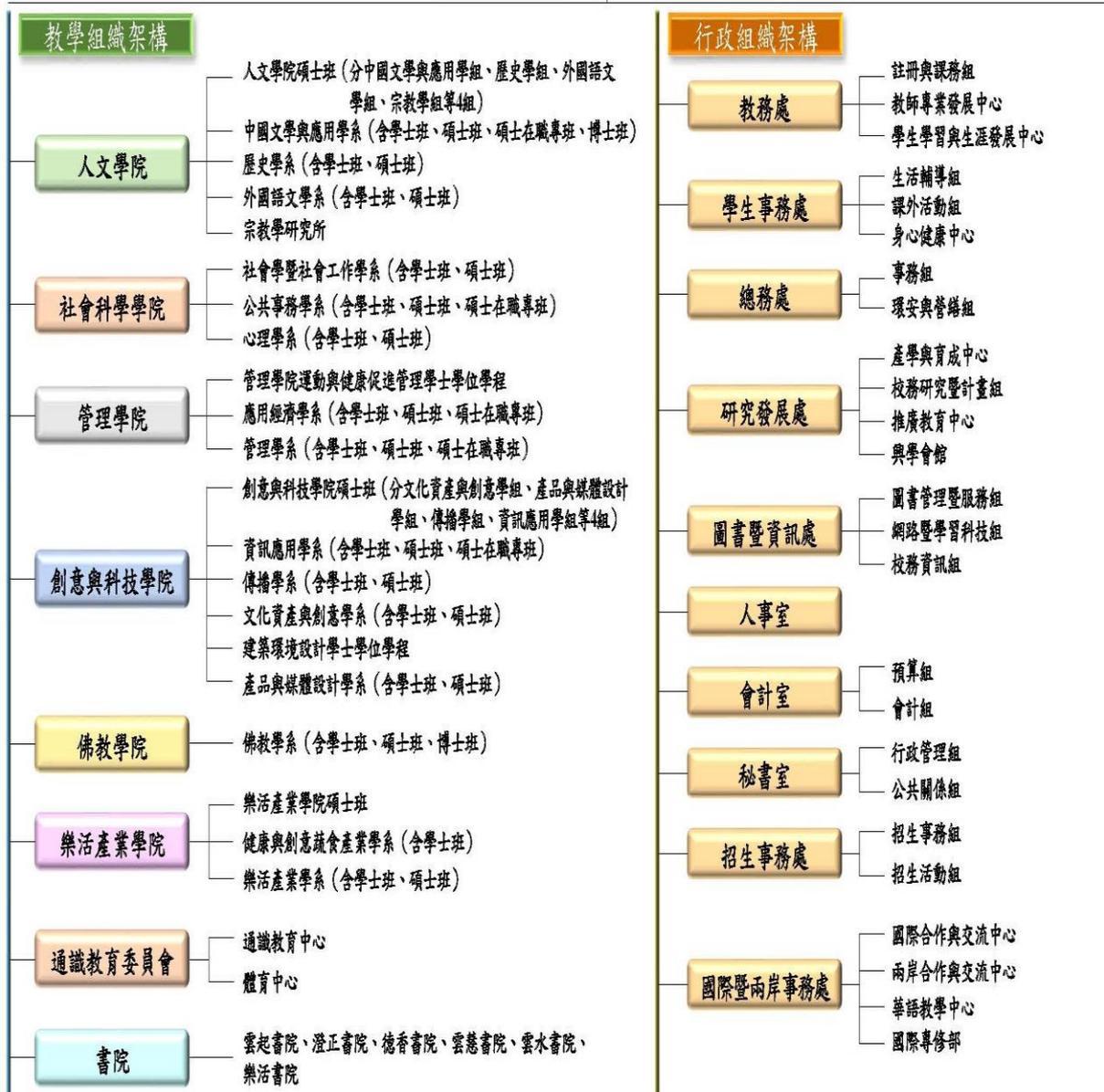
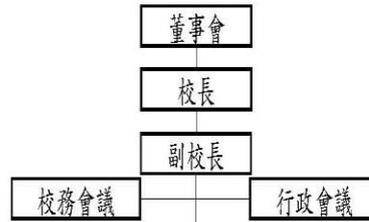


圖 2 本校組織系統表

七、114-118 學年中程校務發展計畫總目標

根據以往兩期中程校務發展計畫，總目標設定及執行之經驗，並依整體校務發展基礎所設定之方向，本階段中程校務發展計畫，我們設定了以下五項校務發展總目標：

- (一) 生源穩定：全校學生總數以 3,000 人為目標。
- (二) 科技跨域整合：以 AI 科技與智慧永續為核心，透過推動「垂直整合專題式」學習 (VIP)，強化跨領域的思考與實踐能力。
- (三) 營造國際化特色：結合佛光山道場全球資源，每年就讀國際學生至少 300 人；每年出國交換生與實習生至少 200 人；每年國際專修部 50-100 人；每年雙聯學制至少 8 人。
- (四) 書院教育革新：強調 AI 書院，利用 AI 科技打造無微不至的學習成長環境，並有 AI 心靈導師照顧，讓每一位學生擁有 AII (AI to Individual) 的服務。
- (五) 確保辦學品質：期程內教育部辦理之校務評鑑及本校辦理之系所品保全數通過。

第三章 經營環境分析

任何機構，為求永續營運，除了必須深刻瞭解自我條件的優勢、劣勢所在之外，對於機構營運相關環境變化所形成的機會或威脅，也必須能夠充分掌握，並藉此瞭解、掌握、分析的過程，配合所設定的階段性目標，次第開展出有利於機構營運的關鍵策略或行動方案，方能達成永續經營的長遠目標。

一、外部環境分析

本校從創立就是百萬人興學的成果，是向所有人開放的書院型大學，是故我們積極思考學校的核心價值，我們也深信唯有持續「發展學校特色」才是學校永續經營之道，因此經全校教師於二次共識營與二次校務經營策略工作坊熱烈討論後凝聚共識，本校以「全面落實書院型大學」作為學校發展特色，亦為全校教職員工生共同追求的目標，然本校經營目前仍面臨如下環境的挑戰。

- **少子化**：根據教育部統計資料，111 學年至 126 學年各教育階段人數均有大幅減少趨勢，高教階段雖有入學管道多元回流教育之助，但自 111 學年起大一學生數將超越高中生源，且 114 學年起，大一學生數將跌破 20 萬人；126 學年，大一新生預測為 17.7 萬人，未來 16 學年（111 至 126 學年），大一生平均年減 2,900 人，預計將嚴重影響招生。但是，危機也是轉機，這亦促進本校主動正視當前高等教育經營的挑戰，進行課程與教學的調整和轉化，擘劃學校整體發展方向，妥善調整校內系所的設置、整合，統籌有限資源或經費，藉以提高組織運作的效能。
- **全球化**：全球時代的來臨，使得教育面臨了重大的挑戰，如何教育學生發展全球公民的素養，以及面對多元文化、衝突管理、與溝通的能力，實為全球化下高等教育之重要任務。全球化教育的目標在於對他國文化的理解，及體驗多國依賴的關係，透過語言溝通，解決全球共

同的問題，因為教學品質攸關掌握知識、影響學生學習的主要來源，故如何落實具備全球觀的教師增能與課程改革方案，以培養具備全球觀的學生，亦為本校須正視的議題。

- **後疫情**：臺灣的高等教育在目前正處於受疫情影響的過程，疫情對高等教育教學品質的影響包括境外學生來源數量的驟減、學生實體學習經驗受限、校方教學成本提高、國際合作研究受阻、產學及公益服務因疫情而受到限制、教學品質下降以及學習成效檢核困難等面向，因此廣開多元入學管道、調整招生方式、提供豐富的學習體驗及個人化輔導、創立虛擬學術社群加速推動國際合作以及落實學習成效多元整合等工程，本校亦須積極規劃與進行。
- **數位化**：在無疆界的數位世界，教師們要成為舵手，引領學生找出面對知識洪流的前進方法，必須增進自己的科技知能，因此培養教師收集、消化、和瞭解如何「應用」數位科技的能力，促進改善教學品質，即能帶領學生掌握數位工具。是故，學校正面臨著如何教導師生嚴肅的思考科技帶來的生活衝擊與改變，以及如何以智慧，道德的方式使用科技技術，並進行學習成效的評估與實踐等課題，此外，科技化所衍生的資安問題亦必須加以重視。
- **高齡化**：身處於高齡社會，人口老化浪潮正襲捲而來，無論已開發或開發中國家均無法倖免，依據內政統計資料，宜蘭縣至 110 年 12 月止，老年人口比率為 17.99%，高於全國的 16.85%，正朝向超高齡化社會邁進。因此善用教育資源以推動高齡學習機會與服務，建構一個適於高齡學習的環境，以及奉獻專業服務高齡族群是本校的使命。
- **永續化**：永續化的重視，改變高等教育的經營思維，為達校務永續發展，不僅須以培養具有就業力的畢業生為重任；更重要的，高等教育的課程、教學和學生學習等方面亦必須有所因應，例如：環境倫理、環境教育、自然資源、文化理解、終身學習、公民責任、社會正義等

永續發展議題，都應該更加被重視。

二、本校經營現況分析

基此，茲就本校校務經營面、招生入學面、教師教學面、學生輔導面、產學量能面、在地實踐面、國際交流面、基礎建設面以及財務永續面等九個面向現況說明如下（如圖 3 所示）：

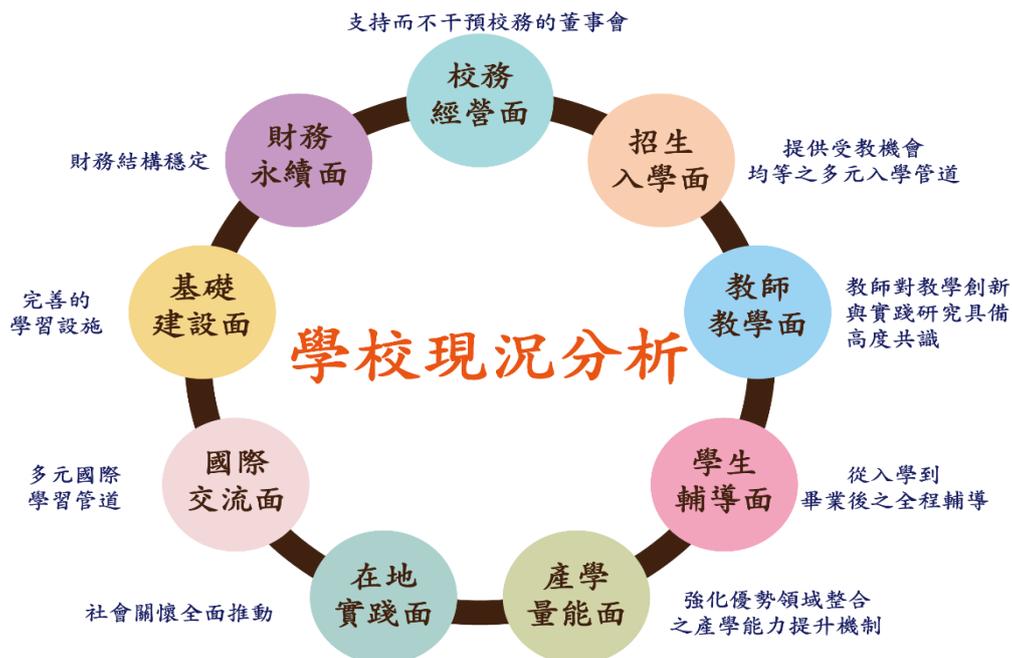


圖 3 本校現況分析

（一）校務經營面：支持而不干預校務的董事會

本校董事會主要負責籌措財源，透過佛光山教團及百萬人興學委員之護持，為本校財務提供強而有力之後盾，挹注辦學所需之經費，校務發展與校內行政業務充分授權校長處理，從未涉及校務發展之運作。無論是人事聘任或教學方向等，董事會均給予學校百分百的配合與尊重。董事會以輔助校務順利運作為原則，而學校在辦理校慶、畢業典禮、或教師共識營等重大活動時，也一定會邀請董事長及董事們回校參加，向師生勉勵。學校行政團隊定期參與董事會議，向董事們說明辦學績效及狀況，充分展現互信互助之良好互動。

(二) 招生入學面：提供受教機會均等之多元入學管道

秉承星雲大師「要辦一所不一樣的大學」之創校宏願，本校不讓因家庭經濟因素影響的學生無法入學；本校要讓曾經在入學前失敗跌倒的學生，入學後都能再站起來的機會，因此教育機會均等理想之實現一直是本校努力追求的目標，藉由多元入學管道，學生背景、潛力、特質與態度成為本校招生多元考量之依據，反而學業成績不是唯一考量因素。本校提供之多元入學管道包含大學繁星推薦入學、申請入學、分發入學、運動績優學生單獨招生、學系單獨招生、科技校院四年制及專科學校二年制甄選入學等，各招生管道學生人數、註冊人數以及註冊率等資料整理如表 4，顯見本校生源近幾年受子女化之浪潮影響甚鉅。

表 4 109-113 學年度各入學管道招生人數統計

學年	入學管道	教育部核定招生名額(C)	實際招生名額(D)	錄取人數(E)	統一分發人數(F)	招生達成率(G)	註冊人數(I)	註冊率(J=I/D)
113	特殊選才	4	4	4	-	100%	4	100%
	繁星推薦	87	87	16	-	18.39%	14	16.09%
	申請入學	470	470	正取 363 備取 62	232	49.36%	213	45.32%
	考試分發	23	56	-	31	55.36%	24	42.86%
	其他	106	151	138	-	91.39%	122	80.79%
112	繁星推薦	87	87	32	-	36.78%	26	29.89%
	申請入學	471	471	正取 451 備取 160	296	62.85%	267	56.69%
	考試分發	41	102	-	24	23.53%	20	19.61%
	其他	91	121	95	-	78.51%	79	65.29%
111	繁星推薦	87	87	57	-	65.52%	51	58.62%
	申請入學	540	540	正取 538 備取 311	433	80.19%	398	73.70%
	考試分發	53	90	-	13	14.44%	12	13.33%
	其他	95	111	80	-	72.07%	67	60.36%
110	繁星推薦	87	87	32	-	36.78%	28	32.18%

學年	入學管道	教育部核定招生名額(C)	實際招生名額(D)	錄取人數(E)	統一分發人數(F)	招生達成率(G)	註冊人數(I)	註冊率(J=I/D)
	個人申請	547	547	正取 548	505	92.32%	448	81.90%
				備取 489				
	考試分發	47	175	-	51	29.14%	50	28.57%
	其他	104	119	101	-	84.87%	98	82.35%
109	繁星推薦	87	87	23	-	26.44%	21	24.14%
	個人申請	549	549	正取 548	503	91.62%	446	81.24%
				備取 495				
	考試分發	45	186	-	186	100%	152	81.72%
其他	104	125	86	-	68.80%	85	68.00%	

然而，少子化以及後疫情已是各大專院校所需共同面對的議題，除了少子化可能造成本地生源不足外，後疫情時期所帶來的境外生跨國就學意願降低的影響，亦是高教體系應謹慎因應的課題，是故招收境外學生已成為臺灣高教體系的重點。本校國際事務處招生管道相當多元，包括外國學生申請入學、海外聯合招生委員會、大陸聯合招生委員會、僑生港澳生單招以及境外專班招生，透過各種入學管道來提升境外生的招收，近些年來也已具成效。107 至 111 學年度境外生申請入學計 89 人、單獨招生計 61 人、海外聯合招生委員會計 17 人、大陸聯合招生委員會計 6 人，共計 173 人。

(三) 教師教學面：教師對教學創新與實踐研究具備高度共識

本校既以精緻教學型大學作為自我定位，師資數量與品質之兼具是本校極為重視的一環，本校具有足夠數量且高品質的師資，足以支撐推動教學創新以及促進研究發展之所需，本校專任教師各職級人數統計表如表 5 所示。

表 5 本校專任教師各職級人數統計表

年度	教授人數 (比例)	副教授人數 (比例)	助理教授人 數(比例)	講師人數 (比例)	軍護教師 人數(比例)	總計 (人數)
109	35(21.21%)	63(38.18%)	55(33.33%)	11(6.67%)	1(0.61%)	165
110	37(22.84%)	62(38.27%)	56(34.57%)	6(3.7%)	1(0.62%)	162
111	35(22.88%)	60(39.22%)	51(33.33%)	7(4.58%)	0(0%)	153
112	31(21.53%)	57(39.58%)	51(35.42%)	5(3.47%)	0(0%)	144
113	32(23.36%)	55(40.15%)	46(33.58)	4(2.92%)	0(0%)	137

資料基準日：每年 10 月 15 日填報大學校院校務資料庫。

此外，本校教師對於教學創新亦相當積極投入，透過開設創新課程、參加校內外增能研習活動、籌組教師社群、申請校內外計畫補助等，增進教學知能，而本校為強調因材施教的書院精神教育理念，亦建構完善的教學支持系統，以達「教學型大學」的目標。本校 109-112 學年度教學創新機制如表 6 所示。

表 6 109-112 學年度教學創新機制一覽表

學年度		109 學年度			110 學年度			111 學年度			112 學年度		
		課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效
教學創新 機制	跨領域共授課程	10	4.56	4.55	18	4.71	4.71	14	4.66	4.62	13	4.57	4.55
	遠距教學課程	45	4.76	4.75	249	4.68	4.67	33	4.72	4.7	0	-	-
	英語教學融入課程	規劃至 110 學年度實施			10	4.73	4.73	39	4.69	4.7	40	4.73	4.73
教師增能	雲水雅會主題	場次	參與人次	滿意度	場次	參與人次	滿意度	場次	參與人次	滿意度	場次	參與人次	滿意度
	教學知能	10	312	4.76	12	878	4.78	13	768	4.78	18	561	4.8
	數位人文	7	95	4.72	4	196	4.71	5	4.7	4.77	2	148	4.83
	跨域學習	10	374	4.7	6	259	4.77	6	4.71	4.59	5	113	4.81
	校外研習(參與人次)	3 人			8 人			6 人			4 人		
獎勵補助	補助項目	課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效	課程數	教學滿意度	學生學習成效
	因材施教課程	22	4.55	4.54	34	4.69	4.69	21	4.78	4.77	16	4.74	4.72
	自學力培育課程	11	4.68	4.68	19	4.73	4.73	17	4.78	4.77	13	4.77	4.74
	數位化教學課程	21	4.67	4.68	16	4.64	4.67	11	4.57	4.56	10	4.77	4.75
	教學 TA 補助	251	4.52	4.44	245	4.52	4.54	225	4.52	4.52	210	4.57	4.57
	教師專業成長社群	5 件			17 件			4 件			5 件		

(四) 學生輔導面：從入學到畢業後之全程輔導

教師與學生的緊密互動亦是本校輔導的特色之一，本校每位學生皆配有導師，進行從入學到畢業後的全程輔導工作，藉以維持就學穩定率。在學生入學前，本校透過「高中大學銜接課程」的開設，讓高中生體驗大學的課程。學生入學後，在專業學習方面，學術導師藉由定向輔導、選課輔導、預警輔導、導師晤談輔導以及職涯輔導，關注每一位學生的課業學習狀況，在生活學習面，亦可由班級導師及書院教師帶領進行生活教育相關培力工程。學生畢業後，針對所學不足的部分，本校亦開設增能課程進行輔導，建立師生如朋友之緊密鏈結關係。107-112 年選課暨課業輔導比例持續維持 100%。

(五) 產學量能面：強化優勢領域整合之產學能力提升機制

依據本校決算書，112 學年度產學合作收入為約為 3,730 萬元，根據教育部大專校院分析報告（2023 年），本校 111 學年度承接各單位資助「產學合作」計畫經費正式突破 3,100 餘萬元，在「每師平均承接政府部門資助產學合作計畫經費」、「每師平均承接企業部門資助產學合作計畫經費」、「每師平均承接其他單位資助產學合作計畫經費」以及「專任教師之擔任產學合作計畫及委訓計畫主持人比率」等指標亦大幅成長，且優於私立大專院校的表現，109 至 113 年度本校承接產學合作計畫如表 7。未來，本校將持續整合健康與創意蔬食產業學系、未來與樂活產業學系、產品與媒體設計學系與管理學系專業，強化蔬食產業研發中心功能，打造佛光成為國際級蔬食產業頂尖研發機構之基地。另本校將持續與羅東博愛醫院及臺北榮民總醫院建構虛擬身心靈健康管理專業學院，是故整合學校優勢領域進行跨域合作，藉以提升本校產學合作能量，亦為本校校務經營特色之一。

表 7 109-113 年度本校承接產學合作計畫統計表

年度	產學合作計畫件數	政府部門計畫金額	企業、協會等計畫金額	總金額
109	33	5,245,000	9,377,723	14,622,723
110	29	6,160,000	13,056,317	19,216,317
111	52	10,522,000	21,004,718	31,526,718
112	41	13,163,000	14,992,466	28,155,466
113 (註 1)	31	8,348,000	5,631,692	13,979,692
合計	186	43,438,000	64,062,916	107,500,916

資料來源：教育部大專校院校務資料庫「研 9.學校、研究學院承接產學合作計畫經費」數據。

註 1：113 年度統計期間為 113/1/1-113/10/31。

(六) 在地實踐面：社會關懷全面推動

本校審視中長程校務發展計畫，持續落實「地方治理協助」、「社區部落服務」、「社區照顧關懷」、「在地教育延伸」以及「蘭陽企業輔導」等五大社會實踐面向工作目標，自 107 年起即利用高教深耕主冊「善盡社會責任」計畫方案致力推動，亦爭取許多相關資源的投入與推動。

在「地方政府協助」方面，107-113 年推動「設置宜蘭智庫」、「縣政發展論壇」、「宜蘭縣國家文化記憶庫加值推廣」、「縣政治理民意調查」、「協助宜蘭縣政府、礁溪鄉公所及在地業者參賽」以及「辦理 2022 年九合一選舉及社會議題調查」等多項議題，並持續孵化及整合校內實踐之團隊。在「社區部落服務」方面，107-113 年推動「樂齡大學」、「宜蘭縣社區育成發展中心營運」、「高齡生活大學」、「宜蘭地方創生及微商創業平台」以及「輔導企業與部落商品設計」等議題，並持續深化社區及部落需求調查以及輔導培力。在「社福機構支援（在地關懷）」方面，107-113 年推動「107 年度宜蘭縣老人生活狀況及福利需求調查研究案」、「社區關懷健康照護」、「日間照顧機構見習及深化服務」、「發展健康促進模組化課程及資料庫」以及「舉辦心理健康活動及課程」等議題。在「在地教育延伸」方面，107-113 年推動「雲水書車－行動圖書館」、「終身學習社會創新行動方案」、「大學領讀、小學創智」、「兒童健康促進與蘭陽心理營」以及「宜蘭縣學習型城市發展計畫」等議題。在「蘭陽企業輔導方面」，107-113 年推動「行銷頭城遊程與文創商品設計」、「民宿診斷及行銷」、「社會參與品牌建立青銀協作示範團隊」及「宜蘭地方創生微商創業平台」等議題。綜上，107-113 年由研究發展處或相關單位進行與外部資源媒合，並投入約 2,796 萬元經費進行社會實踐工作，服務已遍及宜蘭 12 個鄉鎮、148 個社區、5 個部落、62 家企業及民宿、74 間學校以及 30 家社福醫療機構，114-118 年將持續深化與提供服務（詳表 8）。

表 8 本校 107-113 年社會實踐之投入與影響

單位：元

社會實踐面向	社會實踐做法	107-113 年投入經費	影響面
地方政府協助	設置宜蘭智庫	79 萬	服務遍及宜蘭 12 個鄉鎮
	縣政發展論壇	31 萬	
	宜蘭縣國家文化記憶庫加值推廣	85 萬	
	縣政治理民意調查	18 萬	
	協助宜蘭縣政府、礁溪鄉公所及業者參賽	15 萬	
	辦理 2022 年九合一選舉及社會議題調查案	210 萬	

社會實踐面向	社會實踐做法	107-113 年投入經費	影響面
社區部落服務	樂齡大學	33 萬	服務遍及 148 個社區 5 個部落
	宜蘭縣社區育成發展中心營運	315 萬	
	高齡生活大學	93 萬	
	輔導部落商品設計	74 萬	
社福機構支援	宜蘭縣老人生活狀況及福利需求調查研究	80 萬	服務遍及 30 家社福 醫療機構
	社區關懷健康照護	53 萬	
	日間照顧機構見習及深化服務	82 萬	
	發展健康促進模組化課程及資料庫	330 萬	
	心理健康活動及課程	181 萬	
在地教育延伸	雲水書車-行動圖書館	26 萬	服務遍及 74 間學校
	終身學習社會創新行動方案	269 萬	
	大學領讀、小學創智	192 萬	
	兒童健康促進與蘭陽心理營	32 萬	
	宜蘭縣學習型城市發展計畫	191 萬	
蘭陽企業輔導	行銷頭城遊程與文創商品設計	258 萬	服務遍及 62 家企業 及民宿
	民宿診斷及行銷輔導	18 萬	
	社會參與品牌建立青銀協作示範團隊	50 萬	
	宜蘭地方創生微商創業平台	72 萬	
總 計		2,796 萬	

(七) 國際交流面：多元國際學習管道

佛光山創辦的五所大學，包括宜蘭佛光大學、嘉義南華大學、美國西來大學、澳洲南天大學與菲律賓光明大學，已經形成「佛光山系統大學」，五所大學資源共享，師生學術交流頻繁。另本校提供學生海外交流之管道相當多元，包含薦外交換、雙聯學位、海外實習、海外志工、海外遊學與參與學術研討會及競賽等海外交流管道，交流人次統計如表 9 所示。此外，國際暨兩岸事務處亦提供外國學生申請入學、海外聯合招生委員會、大陸聯合招生委員會、僑生港澳生單招以及境外專班等多項境外生服務與入學管道。

表 9 106 至 112 學年度各項海外交流統計

學年	薦外交換	雙聯學位	海外實習	海外交流	總計
106	102	19	24	87	232
107	111	37	44	195	387
108	72	42	26	48	188
109	13	33	—	—	46
110	29	11	5	1	46
111	43	4	71	45	163
112	66	2	121	67	256
合計	436	148	291	443	1,318

註：(1) 海外交流包含海外志工、海外遊學與營隊、參與海外競賽及海外受邀表演等。

(2) 「—」為受疫情影響衝擊，該學年並未辦理。

(八) 基礎建設面：完善的學習設施

本校自許為一所書院型大學，爰設置能滿足自學需求的學習基地以及優化教學場域為要務，本校為營造具境教功能的書院環境，107-111 年度起陸續完成林美書院、雲水書院、海雲書院、蘭苑書院及雲來書院共學、共食及共住空間建置，並提供師生一個舒適、溫馨、友善的生活及學習環境（詳圖 4、圖 5）。



圖 4 書院空間改造前（一般交誼廳） 圖 5 書院空間改造後（書院師生共食空間）

再者，本校為因應未來世代的教學，整備功能相符的特色教室，如：桌遊樂學、情境教室、無垠階梯講堂等 10 間特色教室之設置，並於這些空間開設學習者導向之實作、翻轉課程，促進師生間的討論與分享。另為滿足系所專業特色之發展，亦建置主題教室，改善教室功能，活化學院環境（詳圖 6、圖 7）。



圖 6 學院空間改造前（一般教室） 圖 7 學院空間改造後（翻轉教學多功能教室）

(九) 財務永續面：財務結構穩定

本校創校 24 年以來，一直堅持用心辦學，也不斷嘗試新的經營模式，在財務上有全球百萬人興學委員的護持、董事會長期資金投入及申請政府部門補助等，期能建立完備且妥善的財務永續經營。一般私立大學在收入方面，倚賴學雜費收入之比重均甚高，依教育部統計，私立大學學雜費收入占

總收入之比例多數在 60%至 80%之間，但本校 112 學年度，學雜費收入僅占總收入比例為 30.13%，仍能因應辦學之所需，顯示本校除學雜費收入之外，補助及其他收入等財源，挹注在經常性辦學經費，亦是本校財務穩定的穩定力量（如圖 8）。此外，本校財務完全透明、是零負債的私立大學，立基於良好、透明的財務基礎，本校得以有效發展在教學、研究、產學合作、推廣教育等面向之政策推動。

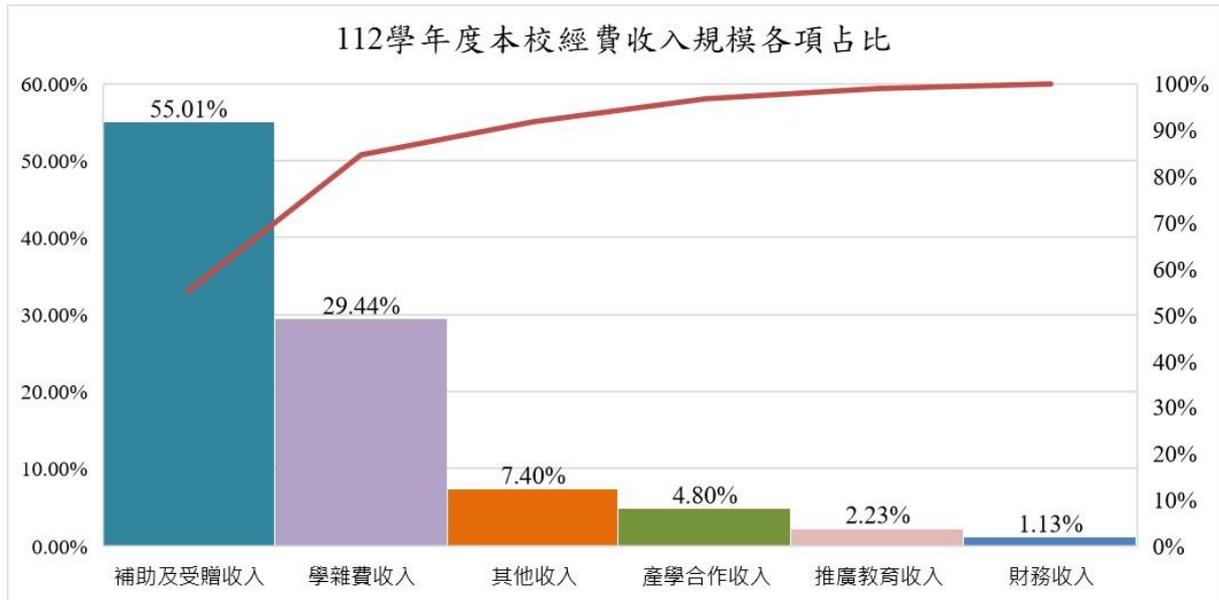


圖 8 112 學年度本校經費收入規模各項占比

三、招生現況與策略專節分析

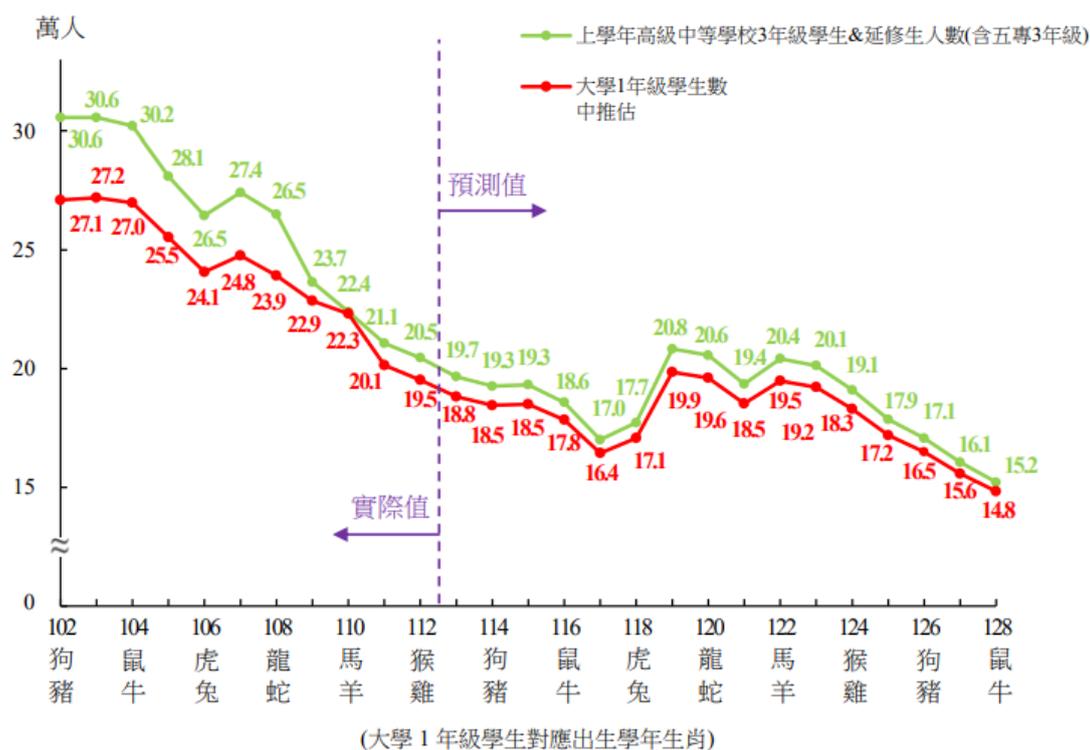
（一）少子女化浪潮加劇

少子女化，多年以來一直是臺灣地區大學營運所面臨最嚴峻的課題，對於招生中後段私立大學而言，更是屬於攸關永續經營的關鍵議題。根據教育部 113 年 6 月公布之「113 至 128 學年度各教育階段學生數預測報告」，受到少子化浪潮的影響，各個教育階段的學生人數皆呈現下滑趨勢。教育部分析大學階段學生數目，預計未來 16 學年間，大學一年級新生平均年減 3,700 人或 2.1%。

但綜觀長期狀況，105 學年以前大學新生所對應的學生出生時期尚未受到少子女化影響，107 學年雖逢「龍年效應」，但因為少子女化衝擊嚴重，人數僅增 7 千人，其後持續減少，預計自 113 學年起，大一新生數將跌破

19 萬，而 117 學年又逢虎年效應將降至 16.4 萬人低點。

雖然 119 學年有望因為龍年效應人數止跌回升，日後數年新生數多在 15 萬至 19 萬人間波動，但預計至 128 學年大一新生數仍只剩約 14.8 萬人，和 112 學年相比學生數減少 4.7 萬人或 24%，預計未來 16 學年大一新生數平均年減 2,900 人或 1.7%，大學一年級學生人數推估趨勢詳如圖 9。



資料來源：113 年教育部「113 至 128 學年度各教育階段學生數預測報告」。

圖 9 大學一年級學生人數推估趨勢圖

表 10 104-128 學年度大學一年級學生人數預測

學年度	高中畢業生	增減人數	大一一年級學生數			增減人數		
			小計	一般體系	技職體系	小計	一般體系	技職體系
104	272,662	-4,385	269,923	126,087	143,836	-2,104	-275	-1,829
105	250,172	-22,490	255,380	121,266	134,114	-14,543	-4,821	-9,722
106	233,642	-16,530	240,810	115,980	124,830	-14,570	-5,286	-9,284
107	241,288	7,646	247,725	116,489	131,236	6,915	509	6,406
108	231,022	-10,266	239,264	114,834	124,430	-8,461	-1,655	-6,806
109	202,221	-28,801	228,574	114,768	113,806	-10,690	-66	-10,624
110	191,909	-10,312	223,169	114,943	108,226	-5,405	175	-5,580
111	178,519	-13,390	201,470	102,597	98,873	-21,699	-12,346	-9,353
112	171,481	-7,038	195,240	102,219	93,021	-6,230	-378	-5,852
113	164,958	-6,523	188,238	99,899	88,339	-7,002	-2,320	-4,682
114	161,551	-3,407	184,607	97,972	86,635	-3,631	-1,927	-1,704
115	161,881	330	185,039	98,201	86,838	432	229	203
116	155,692	-6,189	178,446	94,702	83,744	-6,593	-3,499	-3,094
117	142,523	-13,169	164,423	87,260	77,163	-14,023	-7,442	-6,581
118	148,497	5,974	170,769	90,628	80,141	6,346	3,368	2,978
119	174,504	26,007	198,559	105,376	93,183	27,790	14,748	13,042
120	172,264	-2,240	196,112	104,078	92,034	-2,447	-1,298	-1,149
121	162,171	-10,093	185,330	98,356	86,974	-10,782	-5,722	-5,060
122	171,066	8,895	194,857	103,412	91,445	9,527	5,056	4,471
123	168,622	-2,444	192,211	102,008	90,203	-2,646	-1,404	-1,242
124	160,019	-8,603	183,032	97,136	85,896	-9,179	-4,872	-4,307
125	149,662	-10,357	172,001	91,282	80,719	-11,031	-5,854	-5,177
126	143,048	-6,614	164,931	87,530	77,401	-7,070	-3,752	-3,318
127	134,559	-8,489	155,880	82,726	73,154	-9,051	-4,804	-4,247
128	127,509	-7,050	148,371	78,741	69,630	-7,509	-3,985	-3,524

資料來源：113 年教育部「113 至 128 學年度各教育階段學生數預測報告」。

教育部大一新生人數預測分析報告如表 10 所示，已就整體大學未來生源狀況，及大學未來可能招收新生人數（包括高教及技職體系）概況，做了相當深入的預測分析，惟對於高教（一般）及技職兩大體系，分別的招生供需關係，並未做進一步的分析預測。

我國高教體系學校係以招收高中畢業生為主，並以「學測」成績為主要錄取依據，而技職體系學校則以招收高職畢業生為主，並以「統測」成績為主要錄取依據。我們如將各學年度參加「學測」及「統測」學生人數納入考量，則其分析結果，應即可反映兩大體系之招生供需狀況，茲就 105 至 113 學年度相關數據列表如下：

表 11 105-113 學年度大學招生供需狀況

學年度	教育部統計處表列大一新生人數					實際參與升學相關測驗人數				
	高教		技職		合計	學測		統測		合計
	人數	百分比	人數	百分比	人數	人數	百分比	人數	百分比	人數
105	121,266	47.48%	134,114	52.52%	255,380	135,583	52.37%	123,296	47.63%	258,879
106	115,980	48.16%	124,830	51.84%	240,810	128,760	53.16%	113,469	46.84%	242,229
107	116,489	47.02%	131,236	52.98%	247,725	136,465	54.02%	116,138	45.98%	252,603
108	114,834	47.99%	124,430	52.01%	239,264	138,387	55.56%	110,690	44.44%	249,077
109	114,768	50.21%	113,806	49.79%	228,574	133,446	58.38%	95,135	41.62%	228,581
110	114,943	51.50%	108,226	48.50%	223,169	128,600	59.29%	88,310	40.71%	216,910
111	113,504	53.33%	99,316	46.67%	212,820	116,465	59.49%	79,292	40.51%	195,757
112	111,254	53.33%	97,348	46.67%	208,602	118,559	61.58%	73,981	38.42%	192,540
113	108,216	53.33%	94,690	46.67%	202,906	120,195	63.41%	69,361	36.59%	189,556

資料來源：教育部統計處

就大學端而言，我們由表 11 可以觀察得到，高教體系學校招生近年來已漸趨穩定，而技職體系學校招生則有逐年益趨艱困之情形。何以有如此差異？應是在少子女化推動下，加上 12 年國教的實施，高職職業類科招生逐

年困難，甚至停招、停辦所致。

面對少子女化嚴峻的威脅，各大學，尤其是中後段私立大學，莫不兢兢業業想方設法，力求渡過難關，永續經營，惟所獲致之成果，顯有極大差異。目前已有多所大學已經退場（停招、停辦）或面臨退場之窘境，但亦有部分大學面對此威脅，仍能屹立，並奮力向前。

鑒於少子女化已是我國不可逆轉的情況，這些都關乎到未來國家人才培育政策，但如何能解決當今大學所面臨缺額風暴，極力發展自身原有的優勢，發展屬於自己的特色科系，更甚至與當今興盛產業接軌，例如半導體科技、大數據 AI 等，來增加高中端學生選讀之誘因，並將不合時宜的科系適時的淘汰或合併，避免內部資源內耗。提早面對少子女化議題，採取有效策略，且能獲得全體教職員生高度認同，並配合戮力推動等因素所致。面對未來更加嚴苛的少子女化威脅與挑戰，深信本校全體教職員仍能一本既往，在董事會支持與政策引導之下，持續努力，以竟全功。

（二）高教體系大學招生採計學科的變革

在 107 學年度以前，依有關學測的規定，應試者必須五科（國文、英文、數學、自然、社會）全考，體系內各大學招生校系亦須五科成績全部採計，但不同招生系組，可以就各科自行設立高標、均標或底標作為採計標準。惟高教體系大學招聯會在 105 年 12 月常委會作成一項決議：自 108 學年度開始，應試學測學生，可選擇五科全考，亦可選擇應試部分科目，而招生校系採計成績，則規定最多僅能採計四科。而 111 年度學測新制包括考科 5 科變 6 科，原本的國、英、數、社會、自然，數學變為數學 A、數學 B 兩種難度，111-113 學年度高中端考生選考科目組合模式及 111-114 學年度各大學招生系組採計科目情形如表 12 及表 13 所示。

表 12 111-113 學年度高中端考生選考科目組合模式

選考科目數	選考組合模式						113 學年度		112 學年度		111 學年度	
							人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
六科	國	英	數A	數B	社	自	48,964	40.74%	47,166	39.79%	38,657	33.20%
五科	國	英	數A	數B	社		16,094	13.39%	16,913	14.27%	15,031	12.91%
	國	英	數A	數B		自	7,835	6.52%	8,487	7.16%	7,596	6.52%
	國	英	數A		社	自	4,012	3.34%	3,036	2.56%	5,772	4.96%
	國	英		數B	社	自	4,126	3.43%	4,561	3.85%	6,101	5.24%
四科	國	英		數B	社		20,569	17.12%	22,613	19.07%	25,477	21.88%
	國	英	數A			自	12,871	10.71%	10,598	8.94%	13,721	11.78%
其他							5,701	4.74%	5,177	4.37%	4,090	3.51%
合計							120,172	100.00%	118,551	100.00%	116,445	100.00%

表 13 111-114 學年度各大學端採計科目情形

參採科目數	111 學年度		112 學年度		113 學年度		114 學年度		114-113
4 科	625	28%	582	26%	532	24%	497	22.9%	-1.1%
3 科	931	42%	885	42%	853	38.6%	789	36.4%	-2.2%
2 科	441	20%	542	24%	549	24.9%	584	26.9%	+2%
1 科	196	8.9%	217	9.7%	270	12%	294	13.6%	+1.6%
0 科	2	0.09%	3	0.13%	4	0.2%	4	0.2%	-
校系數	2,195		2,229		2,208		2,168		-

此外，由表 13 觀察各大學端招生系組採計科目之情形，採計 3 科者為最大宗，而採計 1 科或 2 科占比有逐年增加之趨勢。

(三) 108 課綱的實施

我國實施十二年國教之後，為銜接九年一貫課程與高中、職課程間的落差，教育部於 103 年 11 月制定完成發布「十二年國民基本教育課程綱要總綱」，並決定自 108 學年度起逐年實施。

108 課綱實施之後，對高中教務工作最大的影響，在於選修課程大幅提

高至占總學分三分之一。選修課程又分為「部定加深加廣選修」及「校定多元選修」，前者尚可由高中自行設計開發，而後者包括特色課程、大學銜接課程或跨領域課程，因高中缺乏開發新課程之經驗，有賴相關大學提供協助。

本校早於 107 學年上學期，即已推動中大銜接課程相關方案，並於 108 年 9 月 6 日通過制訂「佛光大學辦理高中職校與大學銜接課程實施要點」，成立「中大銜接課程推動小組」，統籌課程設計、開課等相關事宜。目前與本校合作的高中職除了包括在地的宜蘭高中、蘭陽女中、慧燈中學外，更囊括了宜蘭縣以外的高中，例如恆毅中學、金甄女中、及人高中、開南商工、雙溪高中及普門中學等高中職校，110 年至 113 年宜蘭縣外中大課程合作高中如表 14 所述。由於本項合作模式，以及本校教師直接至高中端授課，可以深化本校與高中職間實質合作關係，強化各合作高中職學校師生對本校的良好印象，有助於本校未來的招生工作，故仍將持續擴大辦理。

表 14 110 年至 113 年宜蘭縣外中大課程合作高中

110-113 年宜蘭縣外中大課程合作高中	
年度	高中名稱
110	海大附中、頭城家商、石碇高中、台中清水高中、慧燈高中、光仁高中、羅東高中、金陵女中
111	普門高中、新北高中、復興高中、海大附中、蘇澳海事、台中清水高中
112	台中清水高中、復興高中、淡水商工、玉里高中、蘇澳海事、新北高中、金陵女中、安康高中、石碇高中、新北清水高中、明德高中、協和祐德高中
113	丹鳳高中、石碇高中、台中清水高中、泰山高中、金陵女中、安康高中、秀峰高中

(四) 宜蘭地區高教發展與生源概況

表 15 為本校 109 至 113 學年度大一新生來源區域統計，北區（北、北、基、桃、竹、苗）為本校最主要生源所在，惟其占比已由 109 學年度以前 60% 以上，逐年遞降至 113 學年度 52.33%；中、南區各學年度占比合計約 20% 上下，近幾年占比逐漸上升，表示對於中南部地區深耕有成；而東區（宜、花、東）則由 109 學年度 21.98%，遞升至 113 學年度 23.49%。

表 15 109-113 學年度本校生源區域統計表

區域	縣市別	109 學年度		110 學年度		111 學年度		112 學年度		113 學年度	
		錄取數	百分比								
北區	台北市	101	12.47%	87	12.55%	74	12.52%	60	13.42%	61	14.19%
	新北市	210	25.93%	175	25.25%	200	33.84%	115	25.73%	94	21.86%
	基隆市	51	6.30%	50	7.22%	26	4.40%	23	5.15%	20	4.65%
	桃園市	99	12.22%	94	13.56%	59	9.98%	48	10.74%	31	7.21%
	新竹縣市	18	2.22%	7	1.01%	13	2.20%	4	0.89%	15	3.49%
	苗栗縣	13	1.60%	9	1.30%	10	1.69%	2	0.45%	4	0.93%
		492	60.74%	422	60.89%	382	64.64%	252	56.38%	225	52.33%
中區	台中市	15	1.85%	21	3.03%	14	2.37%	14	3.13%	25	5.81%
	彰化縣	18	2.22%	14	2.02%	12	2.03%	10	2.24%	6	1.40%
	南投縣	14	1.73%	13	1.88%	5	0.85%	6	1.34%	8	1.86%
	雲林縣	11	1.36%	6	0.87%	12	2.03%	5	1.12%	7	1.63%
		58	7.16%	54	7.79%	43	7.28%	35	7.83%	46	10.70%
南區	嘉義縣市	9	1.11%	6	0.87%	9	1.52%	6	1.34%	6	1.40%
	台南市	11	1.36%	14	2.02%	20	3.38%	20	4.47%	7	1.63%
	高雄市	27	3.33%	29	4.18%	18	3.05%	20	4.47%	26	6.05%
	屏東縣	8	0.99%	9	1.30%	7	1.18%	4	0.89%	4	0.93%
		55	6.79%	58	8.37%	54	9.14%	50	11.19%	43	10.00%
東區	宜蘭縣	139	17.16%	107	15.44%	81	13.71%	74	16.55%	77	17.91%
	花蓮縣	28	3.46%	32	4.62%	18	3.05%	19	4.25%	18	4.19%
	台東縣	11	1.36%	5	0.72%	5	0.85%	2	0.45%	6	1.40%
		178	21.98%	144	20.78%	104	17.60%	95	21.25%	101	23.49%
離島	澎湖縣	1	0.12%	1	0.14%	0	0.00%	1	0.22%	0	0.00%
	金門縣	1	0.12%	1	0.14%	0	0.00%	2	0.45%	0	0.00%
	馬祖縣		0.00%		0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	其他	25	0.00%	13	0.00%	8	0.00%	12	0.00%	15	0.00%
其他		27	3.33%	15	2.16%	8	1.35%	15	3.36%	15	3.49%
總計		810	100%	693	100%	591	100%	447	100%	430	100%

資料來源：本校招生事務處統計資料。

另一方面，宜蘭縣高等教育學府（不含專科學校）現有國立宜蘭大學、淡江大學蘭陽校區、蘭陽技術學院及本校共四所。其中蘭陽技術學院已決定自 108 學年度起，除餐飲管理系外，停招其餘各系，全校每年招生僅餘百人上下；另淡江大學已於 110 學年度起，將蘭陽校區四個學系併入淡水校本部，亦即蘭陽校區將不再招收大學部學生。因此，未來宜蘭地區高中職畢業

生如選擇就地升學，則宜大與本校將成為最主要可供選擇的學校，而宜大與本校辦學領域又有相當區隔，故持續深耕蘭陽，擴大加深本校與宜蘭縣地方各階層關係，將是值得本校未來持續努力的方向。

(五) 招生策略研擬

本校為穩定生源，將尋求一般高中畢業生、國際生以及高齡生源等多元生源，具體策略整理如表 16。

表 16 本校招收多元生源之策略

目標	113 學年度		114 學年度	
	大一新生註冊率：55% ↑ 全校新生註冊率：65% ↑		大一新生註冊率：60% ↑ 全校新生註冊率：65% ↑	
招生管道	短期策略(112-2)	中期策略(113-1)	長期策略(113-2)	
一般生 (80%) 2,400 人	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 強化分發入學招生(加強廣告及宣傳) ➢ 獨招管道需滿招 ➢ 擴大招收轉學生 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 調整學碩制招生總額(學士 518、碩士 229、碩專 71) ➢ 增加獨招名額 ➢ 10 月報部註冊率務必達成目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政單位精實化 ➢ 教學單位精實化 ➢ 資源重點式投入 	
國際生 (10%) 300 人	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以國際招生為主、國際交流為輔 ➢ 指定國際招生負責人 ➢ 完善華語教育培訓機制 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 擇定重點國家、精準招生 ➢ 國際生來台就讀人數達 80 人 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 擇定重點國家、精準招生 ➢ 國際生來台就讀人數達 100 人 	
全齡生 (10%) 300 人	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 指定全齡生招生負責人 ➢ 研議開設 40 及 80 學分班 ➢ 研擬學分班生源招收策略 ➢ 學分班課程上架招生 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 專班、推廣體驗班、證照班等 40 及 80 學分班(18 學分)成班 ➢ 學分班修習人數 50 人 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 專班、推廣體驗班、證照班等 ➢ 40 及 80 學分班(18 學分)持續成班 ➢ 學分班修習人數 80 人 ➢ 輔導學分班學員入學 	

四、財務永續的現況與策略專節分析

(一) 財務面臨的現況挑戰

高等教育正面臨諸多挑戰，例如學雜費無法調漲、少子化危機、經濟衰退浪潮、疫情下國際生來台數量變動、大陸研修生受政治因素致交流量減少等。在學生來源數量驟減、資金來源劇變的複雜背景下，各大學普遍面臨未來營運的不確定性；再者，政府對於私立大學的補助減少，也增加各私校營運的難度；另，政府對國立大學整體招生名額增加，相對私立大學却是招生寄存量增加，無疑對私校生存雪上加霜。因此，財務是否永續健全，已成為大學發展的重要課題之一。

(二) 財務的未來發展方向

為落實財務永續經營理念，以增益收入、擲節支出，開源節流提升財務績效。

1. 增加政府競爭型專案

大學主要收入來源主要有五大類：學雜費、推廣收入、產學合作收入、政府補助收入、受贈收入，其中一般私立大學收入平均將近 70% 來自於學雜費，而本校的各項收入，以 112 學年決算為例，學雜費收入則僅約占總收入 29%、推廣教育收入約 2%、政府補助收入約 17%、董事會受贈收入則約 38%（如圖 10）、財務收入約 1%、其他收入約 7%。故除了董事會受贈收入外，政府補助收入是本校重要財源之一，用來協助本校在教學及研究上的投入。

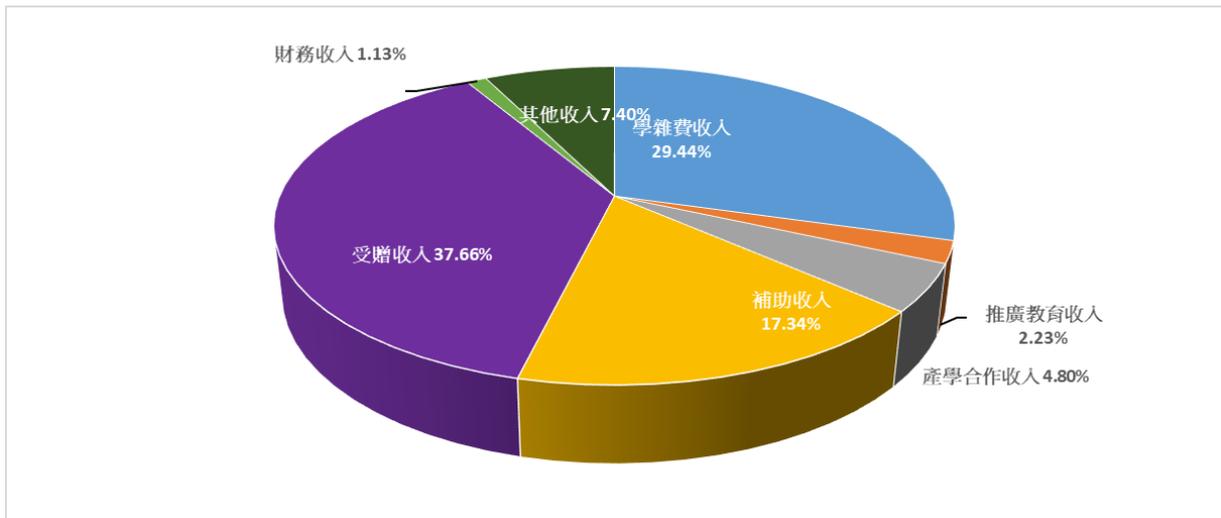


圖 10 各項收入來源比率

以往本校在爭取各種政府補助案，各系習慣自行向外申請，近兩年已調整模式，以研發處為主導，以跨系所、跨學院方式，結合跨域教師團隊，提出整合型計畫，不僅將校內資源統合及促進跨院系所學術交流，更有機會提高獲補助比例。

2.增加推廣教育收入

追求終身學習是臺灣推廣教育發展蓬勃的主因，然本校以往受限於宜蘭地區及人文社科因素，在不合陸生研修生時，推廣收入一年約 1,300~1,500 萬元不等，故有尋求創新與改變的成長空間，以期增加本校自主財源。

有鑑於後疫情時代，人心浮動不安，故本校推廣教育的方向，除了碩士學分班、專業職訓班外，更擬結合臺灣各行業身心靈業者、醫院等，與本校共同合作，打造身心靈健康的推廣課程為主軸，強化本校的人文社科之加值。在 112 學年的校務會議，亦通過將樂活學院及管理學院，整併為「健康樂活暨管理學院」，結合樂活學系、蔬食學系、管理學系及運動與健康促進管理學士學位學程，透過正式教學組織，來協助拓展身心靈的推廣課程。

3.增加產學合作收入

一所學校是否「與產業的連結佳，積極發展產學合作」，以引入校外資源，成為辦學助力、帶來營運資源，是辦學績效之一的觀察點。而傳統上，

「理工醫」類科系多的學校，產業應用強，在專利變現、產學合作、技轉收入，往往遠勝於「人文社科」科系多的大學。不可諱言，本校在產學合作亦受限於這種宿命，以往一年平均約 3,800 萬元收入，112 學年起，本校星雲大師人文數位研究中心對外已獲得每年 1,200 萬元的產學案，此產學案共計 5 年，可提升本校產學量能。

本校除了有獎勵教師爭取校外專案的例行獎勵金外，研發處更已規劃加成獎勵制度，凡是有提管理費之專案，再給予一定比例獎勵，希能強化產學合作案件數；再者，研發處亦針對大型產學合作案，組成跨系、跨院之整合團隊，以團體戰方式，攜手系所共育產業技術、產品開發等，期許收入能逐年提升。

4. 增加境外生源的學雜費收入

大學招生面臨國內高中生逐年銳減的威脅，故招收外國學生不僅可增加學雜費收入，更是推動國際化及提升大學競爭力的指標之一。本校國際處除鞏固現有交流學校情誼，維持良好互動外；更積極拓展馬來西亞、泰國、越南、緬甸、印尼等地區合作學校關係，並借用佛光山在全世界道場資源，協助本校參與各區域教育展，擴大招收外籍學生來源；並建立與國外重點學校發展暑期學分班之可能性；111 及 112 學年也向教育部申請數位學習專班，但未通過，113 學年將強化數位學習課程認證，114 學年再邀請更多學系繼續申請。

針對目前臺灣產業缺工，大量開放國際學生來台就讀及同時打工，本校也將配合政府政策，跟宜蘭相關企業合作，將提供東南亞學生可採自由入學進本校就讀機會，由學校及企業共同發展契合式課程，建置業界與學校緊密之教學實習合作平台，再加上合作企業工作崗位之工讀、實習津貼，發揚「做中學、學中做」之實務教育特色。

僑生及外籍生招生是一項需人力、時間跟經費的工作，需長期佈線投入，各大學已深耕多年，競爭相對激烈，本校海外招生雖起步較晚，也相對各私

校在經營外籍生之全英語授課上，本校的難度較高，但仍期盼在本校各單位同心協力下，先以拓展華裔學生、有心來台學習華語、產業缺工下之東南亞國際生等，為國際招生之主要目標。

5.增加董事會支持

為推動跨領域整合及在地實踐課程，培育實務應用型人才，各教學單位開設以 AI 為中心之創新與跨域學程，亦將 AI 科技導入行政單位，提升行政效率，校務創新 AI 改革計畫所需經費，董事會將會給予支持。

6.教職員員額合理管控

各私立大學的人事成本，是財務最大負擔，約佔學雜費收入 60%至 80%，本校受限於學生數規模過小，人事成本則約佔學雜費收入的 110%至 140%。表 17 列出本校 105 至 112 學年人事費佔學雜費收入比例之變化情形，故需長期仰賴董事會捐贈收入。

表 17 105-112 學年人事費占學雜費收入比例

單位：元

學年度	學雜費收入決算數 (私校收費)(A)	人事費(含保險及退撫,不 含校外專案)決算數(B)	人事費佔學雜費比例 (B/A)
105	295,053,689	330,744,855	112%
106	307,653,272	336,716,184	109%
107	295,873,954	336,755,146	114%
108	287,090,957	327,685,542	114%
109	276,738,760	328,379,524	119%
110	267,662,875	327,101,355	122%
111	251,338,124	319,121,269	127%
112	221,292,593	315,669,638	143%

在少子化危機下，導致校務經營收入減少，而人事成本卻因軍公教調薪及每年晉薪而一直高漲，以及大一免學雜費等獎學金政策以期吸引學生就學，故在降低成本最有效方法，則是人事成本的節流。為能屆時能度過 117

學年少子化海嘯低谷，本校的系所數、學院數、教師數、職員數，將配合學生數的減少，教學及行政組織整併，進行最適規模調降。

評估院系所營運績效，調整院系所結構，創造特色競爭力，保持招生優勢，並對於系所停招或調整、招生不足、不符社會需求之系所整併，能快速調整，讓現有師資數，透過院系數調整、停招、系所轉型為學位學程、教師離職或退休時，全校教師員額可快速整體統籌分配及彈性運用，以期許員額有靈活的管控機制。

五、本校 SWOT 分析與策略規劃

前述我們已觀察近年來臺灣高等教育面臨之環境或政策演變，針對其攸關本校營運可能形成的機會或威脅，所作的研判，根據研判結果，連同考量學校的優、劣勢條件，進行 SWOT（優勢、劣勢、機會、威脅）分析如表 18，因應 SWOT 分析結果研擬發展策略如表 19。

表 18 本校 SWOT 分析

S (strength)	W (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 董事會全力支持校務運作 ➤ 佛光山系統資源豐富，高教公共化形象鮮明 ➤ 教師具凝聚力、教學創新能量高 ➤ 擁有人文社會與人間佛教辦學特色 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 新設且位處偏遠的私立學校 ➤ 產學合作能量尚待全面提升 ➤ 與地方鏈結需持續強化 ➤ 跨領域整合稍有不足
O (opportunity)	T (threat)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 宜蘭在地高中與高齡人口為本校潛在生源 ➤ AI 與永續浪潮可促進人文社會科學加值創新 ➤ 宜蘭僅有兩間一般大學，存在許多在地專業服務機會 ➤ 學校規模小，具有迅速改革、彈性因應契機 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 少子化情況日趨嚴峻 ➤ 科技進展的腳步相當迅速 ➤ 教育部獎補助資源驟減 ➤ 政府對私立大學學費減免政策，並無對原本採公立收費的佛大產生招生正面效益

表 19 因應 SWOT 分析結果研擬發展策略

	S (strength)	W (weakness)
O (opportunity)	<p>(專注) 發展優勢、掌握機會</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 透過資源整合，推動 AI、永續與人文社會科學結合。 ➤ 善用人文社會與人間佛教特色，發展全人教育方案。 	<p>(改善) 爭取機會、改善劣勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 建構在地鏈結網絡，提升產學合作量能。 ➤ 利用組織便於彈性調整特性，推動跨領域整合及組織改革。
T (threat)	<p>(多角) 利用優勢、避開威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 整合佛光山系統資源，拓展在地與國際生源。 ➤ 利用教師教學創新動能，啟動數位及實驗教育革新計畫。 	<p>(預防) 減少劣勢、避免威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 聚焦辦學的特色，穩定校務的發展，降低少子化衝擊。 ➤ 透國產學合作及推廣教育，開展多元收入。

依循創辦人星雲大師所揭櫫的設校宗旨與立校精神，以及辦學理念、願景、自我定位、教育目標等校務發展基礎，再根據本章所探討的營運環境 SWOT 分析，開展本校本階段中程校務發展計畫策略規劃。

第四章 校務發展策略規劃

本階段中程校務發展計畫之策略架構，區分為「策略主軸」、「發展策略」與「行動方案」三個層級。由於中程校務發展計畫，係以本校 15 年長程校務發展計畫為基礎，因此，第一個層級「策略主軸」即沿用「營造優質環境」、「提升教學品質」、「落實全面輔導」、「培育致用人才」及「面向人間社會」五項策略為主軸。至於第二層級「發展策略」及第三層級「行動方案」，則由本校各一級單位，依其職掌業務範圍及本校 SWOT 分析結果，檢討訂定可行且有利本校未來發展之行動計畫及執行措施，再依其性質，分別納入相關「策略主軸」項下，且校務發展策略規劃亦確實納入校長治校理念與策略（如表 20）。

表 20 校長治校目標與策略

目標	在地的佛光 X 國際的佛光 X 實驗的佛光		
策略	架構在地教育與服務網絡	促進國際交流與資源整合	推動實驗教育與專案學習
行動方案	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 強化社會影響力：落實人文社會科學本土化與科技化，開展社區服務與公益形象。 ➢ 設置在地實踐課程：利用蘭陽平原做為「教與學場域」，培養在地專業實踐的人才。 ➢ 推廣終身學習：藉由在地長期照護人力培養、新住民語言及文化學習，推展地方終身學習教育方案。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以「人間佛教文化」爭取國際領先地位：將人間佛教文化推廣至全球，提升學校在國際教育界的知名度與地位。 ➢ 提升國際學術舞台參與能量：強化師生國際會議與論壇的參與，讓師生在國際舞台上展現學術成果。 ➢ 善用佛光山系統資源：整合佛光山全球分院的教育資源，建立國際性學術、實務合作平台。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 整合實驗教育：型塑本校成為全台各級學校實驗教育的研發育成重鎮，提供合作平台，強化實驗學校高中生學習資源。 ➢ 推動垂直整合專案式學習計畫（VIP）：引導學生以探索式、主題式、實作式的學習方式，提升跨域思考與實踐能力。 ➢ 推廣數位課程與遠距教學：落實學習沒有場域限制之理念，建構線上教育平台，提供彈性靈活學習模式，強化學生自主學習能力。

一、114-118 學年校務策略主軸、發展策略與行動方案

茲就本階段中程校務發展計畫，按五項策略主軸，依序說明其內涵及所涵蓋之各項發展策略及行動方案之重點：

策略主軸一：S1 營造優質校園

以倡導與自然環境相容，營造優美校園空間、提供豐富行政資源服務與型塑整體品牌形象，為本策略主軸之主要內涵，包括 3 項發展策略、7 項行動方案，其名稱及內容如下：

(一) 發展策略 S1-1 營造優美校園空間

(1) S1-1-1 發展永續校園

發揮森林大學特色，落實環保節能工作、營造綠化安全環境、發展友善共享校園，建置友善、綠化、安全及優質學習的校園環境。

(2) S1-1-2 建置書院境教

為達成書院型大學之目標，活化校園學習空間、完善書院共學機能，本校將逐年改善書院環境設施，建構共融共學平臺，型塑學習共同體環境氛圍。

(二) 發展策略 S1-2 提供豐富資源服務

(1) S1-2-1 充實教研資源

除了建築硬體建設之外，軟體的充實亦為本校投注心力之所在。舉凡充實研究資源支持、豐富圖書教學資源，配合汰換及充實相關教學與研究設備，維持教學及研究活動進行。

(2) S1-2-2 優化行政服務

為完成書院型大學，建置一個完整的支持系統，舉凡精進人力資源培訓、健全教職員工福利、落實管制考核作業、強化自我改善機制、

加強校務研究工作、充實行政設備效能等行政服務，都是校務推動不可或缺的環節，維持校務行政工作的品質。

(3) S1-2-3 維護資安措施

為精進各項資訊安全，推廣智慧產權宣導、落實個資保護措施，以及加強資訊安全作業等資訊安全服務，都是推動資訊安全不可或缺的保護措施。

(三) 發展策略 S1-3 型塑整體品牌形象

(1) S1-3-1 行銷優質形象

為應對激烈的高等教育競爭，本校將聚焦佛光大學辦學優勢，善用現有資源，發揮核心價值，並整合所有可宣傳之管道，展現優質師資與校園政策改革成效；保持與媒體良好關係，以多元行銷宣傳管道，進行專業議題的行銷與宣傳，全力塑造「佛光大學」優質教育品牌，打造特色鮮明、具國際影響力的世界級學府。

(2) S1-3-2 活絡招生活動

配合學校特色，透過 PDCA 模式機制，訂定招生政策、規劃篩選機制，選擇適才適性的學生，除了新生入學制度檢討與革新，提升教師甄選能力外，持續推動高中端輔導及招生宣傳活動，並與高中合作，辦理各類研習或活動，推動資源交流，提升新生入學註冊率。另亦將積極設計適合高齡和在職人士的教育方案，招收全齡及在職學生；精準招收來自佛教文化濃厚國家（如東南亞國家）的國際學生。

本策略主軸所涵蓋的面向，除了持續營建優質校園環境之外，也將環境內涵擴大為各項教學設施、人力支援及學校聲望等支持系統，建構完善的教學設施、充足的圖書資源、流暢的網路建置、優質的行政支援、管考及自我改善機制，提供教職員生一個可以悠遊、學習、成長的環境。本策略主軸之各項發展策略及行動方案、規劃措施與其主責單位如表 2 所示。

表 21 S1 營造優質校園發展策略、行動方案及規劃措施一覽表

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位	
S1-1 營造優美校園空間	S1-1-1 發展永續校園	1.落實環保節能工作	總務處	
		2.營造綠化安全環境	總務處	
		3.發展友善共享校園	總務處	
	S1-1-2 建構書院境教	1.活化校園學習空間	總務處/各教學單位 (含書院)	
		2.完善書院共學機能	各學院	
S1-2 提供豐富資源服務	S1-2-1 充實教研資源	1.豐富研究資源支持	圖資處/各教學單位	
		2.完善教學資源設備	圖資處/總務處/ 各教學單位	
	S1-2-2 優化行政服務	1.精進人力資源培訓	人事室	
		2.健全教職員工福利	人事室	
		3.落實管制考核作業	秘書室/研發處	
		4.強化自我改善機制	秘書室/研發處/ 教務處	
		5.加強校務研究工作	研發處	
		6.充實行政設備效能	圖資處/總務處/ 各行政單位	
	S1-2-3 維護資安措施	1.推廣智慧產權宣導	圖資處/總務處/ 學務處	
		2.落實個資保護措施	圖資處	
		3.加強資訊安全作業	圖資處	
	S1-3 型塑整體品牌形象	S1-3-1 行銷優質形象	強化整體形象行銷	秘書室/各教學單位
		S1-3-2 活絡招生活動	1.擘畫新生入學策略	招生處/國際處/研 發處
2.深耕招生宣導活動			招生處/各教學單位 /國際處/研發處	

策略主軸二：S2 提升教學品質

從充實優質師資陣容、貫通書院學院課程，以及強化教學品質保證機制，以提升教學品質，為本策略主軸之主要內涵，包括 3 項發展策略、8 項行動方案，其名稱及內容如下：

（一）發展策略 S2-1 充實優質師資陣容

（1）S2-1-1 獎勵優良師資

除了完善教師聘任作業、藉由彈性薪資機制獎勵優秀教師，提升教師整體教學、研究、服務、輔導能量，留任人才。

（2）S2-1-2 精進教師素質

依學校發展現況及環境變遷，鼓勵教師職涯發展朝向多元發展，配合本校教師專業發展中心與其他學校的教學、技術報告交流活動，落實多元升等制度。落實教師績效管理、促進教師適性發展，落實教師 100%達成教師評鑑之目標，以精進教師素質。

（3）S2-1-3 提升研究能量

藉由獎勵與補助方式鼓勵教師精進研究，持續獎勵教師研發成果、教師執行校外計畫，以及推動本校特色研究補助計畫，以凝聚教師研究能量；以「[人間佛教文化](#)」爭取國際領先地位，奠基佛教研究出版，定期出版學術刊物，辦理大型研究計畫、學術研討會，發展本校重點研究領域；持續教師專業成長社群運作，促進教師間互動交流及經驗分享，推展教師研究動力及創新。

（二）發展策略 S2-2 貫通書院學院課程

（1）S2-2-1 完善通識課程

除了持續精進學生專業基礎能力外，本校以「書院精神的現代實踐」為目標，開設語文能力課程、辦理三生教育課程，優化通識書院

課程，規劃多元體育課程。培養有教養的公民及學生的專業能力，讓通識素養與專業教育同時落實，以型塑本校書院特色。

(2) S2-2-2 建置數位課程

開設數位遠距課程、推動泛太平洋大學聯盟通識學程課程、鼓勵教師進行數位課程認證，申請院、系(學位學程)提出數位學習碩士在職專班，包含同步與非同步遠距教學課程，讓學生利用網路平台有學習的機會；推動認列跨域、跨校課程，鼓勵學生跨校際選課，選修認列後之遠距數位課程，使學生掌握經濟、社會發展趨勢；建立彈性學分課程，暑假辦理暑期先修營活動，全程參與學生於入學後可抵免通識課程。

(2) S2-2-3 拓展 AI 應用

推行一學院一 AI 暨永續學程，學程設計應將 AI 或 SDGs 融入教學；利用 AI 科技打造無微不至書院學習成長環境，讓 AI 心靈導師照顧同學達成 AII (AI to Individual) 的服務。

(三) 發展策略 S2-3 強化教學品保機制

(1) S2-3-1 精進教學知能

提升教師教學知能，培養教學創新能力，鼓勵教師進行跨域共授，助於學生建立綜合能力，應對未來多變的職場需求和社會挑戰；強化教學支援措施，提供數位化教學與教學助理資源。以理解學生背景及學習特質為起點，建構學生學習支持系統，強化學生的基礎力。

鼓勵教師 AI 融入教學，將辦理數位應用研習工作坊，包含「數位學習」、「數位教材製作」、「磨課師製作」、「AI 運用教學」等，以增進教師數位教學應用能力。

(2) S2-3-2 落實學習成效

推動教學評量機制，強化學生課業輔導，充分了解學生學習狀況。透過教學意見調查、總結性評量、大四學習經驗回顧問卷等方案追蹤學習成效，落實課程品保機制。

本校積極推動教學品質之提升，本項策略主軸對應深耕計畫：計畫一「跨域創新·全程品保」，完善「學院—通識教育—書院」作為書院大學的制度支柱，以四項子計畫，提升教師創新教學能量，並完善教學成效檢核制度，藉以確保教學與學習成效。本策略主軸之各項發展策略及行動方案、規劃措施與其主責單位如表 22 所示。

表 22 S2 提升教學品質發展策略、行動方案及規劃措施一覽表

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
S2-1 充實優質師資陣容	S2-1-1 獎勵優良師資	1.完善教師聘任作業	人事室
		2.優化彈性薪資機制	人事室
	S2-1-2 精進教師素質	1.鼓勵教師多元升等	教務處/人事室
		2.執行教師績效評鑑	教務處
	S2-1-3 提升研究能量	1.獎勵教師研發成果	研發處
		2.推動特色研究計畫	研發處
		3.奠基佛教研究出版	佛研中心
		4.促進教師學術成長	研發處/教務處
	S2-2 貫通書院學院課程	S2-2-1 完善通識課程	1.開設語文能力課程
2.辦理三生教育課程			通識中心
3.優化通識書院課程			通識教育委員會/各學院
4.規劃多元體育課程			體育中心
S2-2-2 建置數位課程		1.開設數位遠距課程	教務處/各教學單位
		2.認列跨域跨校課程	教務處/各教學單位
		3.建立彈性學分課程	教務處/各教學單位
S2-2-3 拓展 AI 應用		1.培育智慧科技人才	通委會/各教學單位
		2.建立 AI 心靈導師	各教學單位
S2-3 強化教學品保機制		S2-3-1 精進教學知能	1.提升教師教學知能
	2.培養教學創新能力		教務處

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
		3.強化教學支援措施	教務處
	S2-3-2 落實學習成效	1.推動教學評量機制	教務處
		2.強化課業輔導機制	教務處
		3.精進學習成效追蹤	教務處/各教學單位
		4.落實課程品保機制	教務處/各教學單位

策略主軸三：S3 落實全面輔導

藉由落實全人品德教育、完善輔導深化機制與建構活潑健康校園，以落實全面輔導之策略，為本策略主軸之主要內涵，包括 3 項發展策略、6 項行動方案，其名稱及內容如下：

（一）發展策略 S3-1 落實全人品德教育

（1）S3-1-1 深耕全人教育

建構說好話、做好事、存好心的三好友善校園，辦理品德教育、人權法治教育、校園安全、交通安全及春暉反毒教育等各項校園宣導活動，規劃三生教育特色講座，推展三生特色活動。

（2）S3-1-2 推行專業服務

強化多元專業服務方案，進行社會關懷與服務典範經驗傳承，著力於學生在社會關懷層面的培養與實踐；持續社會實踐深耕宜蘭，推動在地化服務學習及志願服務，運用社團專業能力從事服務工作；鼓勵各系所學生參加海外志工服務，依專業能力組成跨領域國際志工，讓學生可以做中學、學中做。

（二）發展策略 S3-2 完善輔導深化機制

（1）S3-2-1 健全導師制度

推行導師輔導制度，以學生學習為中心，深耕學生輔導。強化經師人師輔導知能，強化導師輔導機制及導師支持系統，規劃導師獎勵措施，甄選特優導師。

（2）S3-2-2 精進輔導措施

建立心理衛生普查機制，推動三級預防輔導，了解學生狀況以精進輔導措施；促進心理衛生推廣教育，擴增資源學生關愛方案與宣導校園性別平等教育，架構多元生命輔導網絡；建立完善安定就學措施，擴大就學及弱勢獎助計畫。

(三) 發展策略 S3-3 建構活潑健康校園

(1) S3-3-1 營造健促學校

規劃完善急救培訓方案，辦理心肺復甦術暨自動體外電擊器活動等急救訓練活動；推動健促學校計畫，辦理健康促進、健康講堂與疾病預防活動，強化餐飲衛生管理，檢查校內餐廳餐飲衛生、辦理飲食健康講座，督促餐飲衛生管理。

(2) S3-3-2 促進活力校園

規劃多元活潑體育活動，辦理系際盃排球、羽球、籃球比賽及運動競賽活動等，提升校園運動風氣，增加學生舉辦大型聯賽經驗與能力；提升體育競賽績效方案，鼓勵學生參與全國性及國際性各項運動競賽，激勵校代表隊在校外運動競賽，獲得優異成績。

本校以「三生教育」達成「三品」境界，落實生命教育，提升人格品德；實踐生活教育，培養生活品味；發展生涯教育，追求人生品質。推動「三好」運動以及「四給」實踐，發揚人間佛教的精神。培養學生主動關心關懷社會，進而關懷生命、尊重生命，並從品德教育著手，型塑彬彬君子外，輔以人文素養教育，進一步融入生活，而以能品味生活為目標。本策略主軸之各項發展策略及行動方案、規劃措施與其主責單位如表 23 所示。

表 23 S3 落實全面輔導發展策略、行動方案及規劃措施一覽表

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
S3-1 落實全人品德教育	S3-1-1 深耕全人教育	1.建構三好友善校園	學務處
		2.推展三生特色活動	學務處/各教學單位/ 各書院
	S3-1-2 推行專業服務	1.營造社區夥伴關係	學務處/圖資處
		2.促進國際志工服務	學務處/各教學單位
		3.推動志工養成計畫	學務處
S3-2 完善輔導深化機制	S3-2-1 健全導師制度	1.健全導師編配甄選	學務處
		2.強化導師輔導機制	學務處/各書院

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
	S3-2-2 精進輔導措施	1.推動三級預防輔導	學務處
		2.擴增資源學生服務	學務處
		3.宣導校園性平教育	學務處/總務處
		4.完善安定就學措施	學務處/會計室/ 教務處
S3-3 建構活潑健康校園	S3-3-1 營造健促學校	1.加強急救培訓活動	學務處
		2.推動健促學校計畫	學務處
	S3-3-2 促進活力校園	1.規劃多元體育活動	體育中心/各教學單位
		2.提升體育競賽績效	體育中心

策略主軸四：S4 培育致用人才

加強實務教學導向，並增進服務創新能力，暢通實習職場進路，以培育致用人才，為本策略主軸之主要內涵，包括 3 項發展策略、6 項行動方案，其名稱及內容如下：

（一）發展策略 S4-1 加強實務教學導向

（1）S4-1-1 提升實務教學

藉由擴大業界教師之實務專業知識，開設實作體驗課程，培養學生務實致用的能力，增加學生的統整力、跨界力及就業力；強化學生實務學習，鼓勵各學系辦理學生畢業成果展，呈現畢業展演成果；以專題方式，引導學生以探索式、主題式、實作式的學習方式，提升其跨領域的思考與實踐能力。

（2）S4-1-2 鼓勵自主學習

開設證照課程，輔導及協助同學取得專業證照，提升證照課程績效；辦理學生自主學習系列活動，鼓勵學生參與校內外競賽，擴大學生競賽成果，提升學生自動學習動機及執行力。推動數位學習，發展線上學習平台，提供靈活學習模式，並鼓勵學生至磨課師平台修習磨課師課程，進而強化學生自主學習能力。

推行 16+2 彈性教學週，改變過往教學型態及學習模式，並發展多元教學方式，期待課程精簡深化，提升學生學習效率、強化自主學習能力。

（二）發展策略 S4-2 增進服務創新能力

（1）S4-2-1 精進社團經營

藉由相關專業技能社團課程、教育訓練及研習活動，進而豐富多元社團活動，培育與強化學生參與社團的經營能力，活絡社團運作、增進學生的軟實力。

(2) S4-2-2 加強專業創新

加強學生專業創新能力，鼓勵學生各項研究的成果，持續學生研究計畫獎勵及補助；邀請各領域專家學者蒞校參與研討會及演講，活絡校內研究活動，增廣學生研究視野；**鼓勵師生參與國際會議與論壇，讓師生在國際舞台上展現學術成果。**

(三) 發展策略 S4-3 暢通實習職場進路

(1) S4-3-1 增進實務實習

推動實習就業學程，運用系所學能專長提供專業服務，以厚植產學交流，能在社會場域中學以致用，透過產業學院與企業共同規劃並開設實習就業學程課程，銜接學業到就業；辦理工作場域的參訪及觀摩活動，使學生了解將來的工作場域環境與所需之技能，同時進行就業媒合與創業輔導，提升學生就業能力，並提早妥善進行生涯規劃。

推動學程 3.0，讓學系重新審視課程架構，**一學系一銜接就業學程**，學程設計應提供學生實作、實習、實務學習或其他有利於就業或升學銜接之課程。

(2) S4-3-2 完善職涯輔導

針對全校學生實施 UCAN 施測，探索學生職涯發展性向，積極辦理職涯講座、職涯探索營隊，協助及輔導學生職涯發展與諮詢；持續辦理相關專業培力研習、職涯講座、輔導課程等相關活動，以增進本校學生就業能力；執行應屆畢業生流向調查、畢業後一年追蹤、畢業後三年追蹤、畢業後五年追蹤調查，並進行雇主滿意度調查，藉由校友管道暢通學生進路；辦理校友經驗傳承活動，推展系友及校友回娘家活動，運用校友關懷機制聯繫校友情感，增加校友對學校的認同感。

另外，針對身心障礙學生提供精緻化及完整的適性輔導與服務，力求提供滿足身心障礙學生多元需求，維持良好個別化服務，整合並系統化身心障礙學生之職涯輔導，自入學至畢業規畫四個不同年級職

涯輔導主軸，致力完成畢業即就業之目標，本校職涯輔導包括在校生職涯輔導需求探索、生涯規劃、升學輔導、畢業生就業流向調查等，透過整合校內、校外資源，協助身心障礙學生即早確認就業目標，加強其學習動機，增進硬技能及軟實力，使身心障礙學生能有效的銜接就業。

人才養成將為社會所用，藉著本校特色與地區發展現況，由自主學習的措施與專業證照課程的開設，透過在校社團經營能力的訓練，以及豐富多樣化活動的參與，進而各項學術活動的參與、實務實習及產業模擬，職涯輔導及探索，並利用校外實習之經驗，以提升學生就業能力。培育學生自學能力得以擁抱未來，跨域能力及軟實力的培訓，達致自立而更能有利他的實力。本策略主軸之各項發展策略及行動方案、規劃措施與其主責單位如表 24 所示。

表 24 S4 培育致用人才發展策略、行動方案及規劃措施一覽表

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
S4-1 加強實務教學導向	S4-1-1 提升實務教學	1.開設專題實作課程	教務處/各教學單位
		2.強化畢業成果展演	教務處/各教學單位
		3.垂直整合專案學習	教務處/各教學單位
	S4-1-2 鼓勵自主學習	1.提升證照課程績效	教務處/各教學單位
		2.擴大學生競賽成果	教務處/各教學單位
		3.推動數位線上學習	教務處/各教學單位
S4-2 增進服務創新能力	S4-2-1 精進社團經營	1.培育社團經營能力	學務處
		2.豐富社團多元活動	學務處
	S4-2-2 加強專業創新	1.鼓勵學生研究成果	研發處/各教學單位
		2.增廣學生研究視野	研發處/各教學單位
S4-3 暢通實習職場進路	S4-3-1 增進實務實習	1.推動實習就業學程	教務處/各教學單位
		2.活絡專業實習活動	教務處/各教學單位
		3.推動學程 3.0	教務處/各教學單位
	S4-3-2 完善職涯輔導	1.加強生涯職能輔導	教務處/各教學單位/ 學務處
		2.落實畢業流向調查	教務處/學務處

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
		3.改善校友互動機制	秘書室/各教學單位

策略主軸五：S5 面向人間社會

由深耕在地社會實踐與發展國際交流合作，達到面向人間社會之校務發展目標，為本策略主軸之主要內涵，包括 2 項發展策略、6 項行動方案，其名稱及內容如下：

（一）發展策略 S5-1 深耕在地社會實踐

（1）S5-1-1 發展產學合作

精實產學媒合機制，藉由院系所、研究中心與育成中心，拓展產學交流及合作，增進教師執行產學合作案、專題計畫研究案，建立產學管道媒合機制及服務窗口；策進育成輔導成果，包括育成輔導廠商、專利申請，引進業界輔導學生創業團隊運作，培植跨系院校的產學合作團隊。

（2）S5-1-2 拓展推廣教育

持續推動政府部門、民間團體之推廣教育活動如與在地產業合作，設立長期照護人力培養計畫；擴大正式學分課程，設計高齡人士及在職人士的適性教育方案，開設學士、碩士學分班課程，；推廣終身教育課程，開設非學分推廣課程，提供符合趨勢與需求之多元化課程如開設越語、泰語等專業語文課程。

（3）S5-1-3 厚實在地連結

以「社會關懷與實踐」為主題，與各系所協力籌組學生團隊，發揮專業所學，服務蘭陽在地弱勢族群；鼓勵教師籌組跨領域團隊，透過研究計畫、研習等模式，與地方連接互助合作，深耕蘭陽服務地方；參與「地方創生優先推動鄉鎮」的計畫，連結在地組織、機構，積極推動地方創生；利用宜蘭在地資源，發展在地實踐課程，促進學生專業發展。

（二）發展策略 S5-2 發展國際交流合作

(1) S5-2-1 推動海外結盟

立基於佛光山教團系統大學，臺、美、澳、菲等五所大學結成五校一體的優勢，透過佛光山體系此一高等教育網路，規劃學生國際化多元學習管道，豐富外語學習環境，增進全校學生外語能力與文化素養，加強學生跨校學習交流；除了交換學生赴日、韓、大陸及美國研習外，藉由與海外學府締結姐妹校，以提供師生一個更完善的交流網絡，深化國際校際的合作。

(2) S5-2-2 加強師生交流

促進境外及本校師生交流及互訪，不定期召開相關說明會及分享會，鼓勵並輔導更多學生參與相關海外學習計畫；積極拓展國際學生生源，讓校園走向國際化，建立本校華語中心上課及輔導機制，協助國際生銜接學士班或碩士班課程；建構本校推動國際交流導向的計畫，以及持續進行新南向計畫，拓展國際合作交流。

(2) S5-2-3 深化海外體驗

辦理短期遊學團與移地教學活動，鼓勵學生赴美國、大陸或韓國、日本等地區姐妹校，參與文化參訪及遊學團活動，拓展學生國際視野；提供學生多元外語學習管道，強化學生外語學習環境，參加各式移地教學活動，多增廣見聞，增進國際移動力。整合佛光山全球分院的教育資源，擴大學生的全球學習與實習管道。

學校為善盡社會責任，運用學術資源積極投入地方，拓展產學推廣深耕在地交流及合作。為推動國際化進程，本校結合佛光山體系在海內外創辦的大學，五校一體提供各校師生完善的交流網絡及平臺，並積極與海外學府簽訂姐妹校，在師生交換與互訪提供更好的機會與品質。藉由辦理短期遊學、移地教學等活動，提升學生外語能力及開拓國際視野，增進國際移動能力。本策略主軸及各項發展策略及行動方案、規劃措施與其主責單位如表 25 所示。

表 25 S5 面向人間社會發展策略、行動方案及規劃措施一覽表

發展策略	行動方案	規劃措施	承辦單位
S5-1 深耕在地社會實踐	S5-1-1 發展產學合作	1.精實產學媒合機制	研發處
		2.策進育成輔導成果	研發處
	S5-1-2 拓展推廣教育	1.擴大正式學分課程	研發處
		2.推廣終身教育課程	研發處
	S5-1-3 厚實在地連結	1.深耕蘭陽服務地方	研發處/各教學單位
		2.積極推動地方創生	研發處
S5-2 發展國際交流合作	S5-2-1 推動海外結盟	1.加強系統大學整合	國際處
		2.深化國際校際合作	國際處
	S5-2-2 加強師生交流	1.促進師生交換交流	國際處
		2.拓展境外學生入學	國際處
	S5-2-3 深化海外體驗	1.辦理短期遊學計畫	國際處
		2.擴增海外實習機會	國際處/各教學單位

二、114-118 學年中程校務發展計畫與高教深耕計畫之鏈結

教育部對大學之補助經費，除對私立大學年度例行性獎補助款，尚有競爭型高教深耕計畫，須由各大學依教育部規定之發展面向提報計畫並經評審後核給。本校於提報高教深耕計畫，即以本校設校宗旨與辦學目標、發展願景與自我定位，及依長中程校務發展計畫等為計畫作業之規劃理念與架構。

本校深耕計畫的目標，目的在於提升學生的學習成效、品德涵養與社會實踐力。希望藉此強調「教育」與「學習」，積極建構良好的學習環境，規劃優質的教育內容，以期能夠指引學生實現品德與專業之精進，獲得更多學習成功的經驗，從而具備終身學習所必要的問題解決能力與創新能力。本校在第一期（107-111 年度）為期 5 年的高教深耕計畫中，分兩階段執行，第一階段 107-108 年度以「建構書院型大學的使命：改造增值·奉獻社會」為主軸，以建立學習支持系統，以及灌輸社會實踐觀念做為目標；第二階段 109-111 年度，則以「書院型大學的使命：跨域自學·自立利他」做為主軸，以培養學生未來關鍵能力到社會實踐的落實，提供 5 年一週期的輔導與培力機制。

本校於第二期（112-116 年度）高教深耕計畫，以「書院精神的現代實踐：人文社會科學教育核心之創新增值計畫」為主軸，期望延續第一期高教深耕計畫之執行基礎，進一步強化人文社會科學教育核心在教學革新、跨域學習、產業串接，以及永續發展之創新，並讓學生具備學習增值效果。

在 109-113 學年度中程校務計畫執行的過程，112 至 116 年本校研提的高教深耕計畫，總標題為「書院精神的現代實踐：人文社會科學教育核心之創新增值計畫」，內含 4 項計畫，分別是落實教學創新精進的計畫一「跨域創新·全程品保」；強調善盡社會責任的計畫二「專業服務·全面參與」；加強產學合作連結的計畫三「產學能量·增值躍升」；提升高教公共性的計畫四「關懷輔導·校務永續」。

首先，為解決「人文社會科學」為教育核心之跨領域合作較為缺乏之情形，藉由「計畫一：跨域創新·全產品保」之推動，透過跨域整合、全面輔導、教學支持、成效追蹤等措施，落實教學創新之願景。其次，為改善「人文社會科學」為教育核心之教學方法重理論輕實務，以及與產業與社區需求脫節之現象，規劃「計畫二：專業服務·全面參與」，以社會實踐為媒介，透過師生共同為政府部門、社區部落、教育機關、社福機構及企業的服務，落實善盡社會責任的願景。再次，為脫離「人文社會科學」為教育核心之產學合作洽簽困難窘境，設計「計畫三：產學能量·加值躍升」進行改革，期望從法制面及支持機制的強化，落實產學合作連結的願景；最後，以「人文社會科學」為教育核心具有追求環境、經濟與社會永續發展的顯著優勢，研提「計畫四：關懷輔導·校務永續」，希望透過辦學優勢的強化，落實課程與 SDGs 對應等各項作為，打造學校成為韌性校園，並為地球永續發展盡份心力。

依據本校 15 年長程校務發展計畫「建構書院型大學」之總目標，延續 104-108 學年度中程校務發展計畫的策略及發展面向，並參酌高教深耕計畫相關內涵，據此完成 114-118 學年度中程校務發展計畫，規劃 5 項策略主軸、14 項發展策略及 30 項行動方案，其中有所修正或延續前期工作，均以完成書院型大學為終極目標。因此，本校中程校務發展計畫，與提報教育部之高教深耕計畫，不僅計畫目標契合，各項發展策略及行動方案，亦均能緊密鏈結。

三、114-118 學年發展策略與行動方案之執行目標

中程校務發展計畫策略規劃架構中，可以實質推動的單元為「行動方案」，因此各行動方案須由各作業單位預先提報各項質性或量化目標，俾作為未來管考或檢討之準據。

茲將各策略主軸、發展策略所涵蓋各項行動方案，及各主辦單位目前研訂之執行目標，依序整理如表 26 至表 30。

表 26 S1 營造優質校園發展策略、行動方案及執行目標一覽表

發展策略	行動方案	執行目標
<p>S1-1 營造優美校園空間</p>	<p>S1-1-1 發展永續校園</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.維持清潔舒適的校園環境，提倡環保並建置環境友善的相關措施。 2.持續落實ISO-50001能源管理系統，對於耗電能之設備逐年檢討並採因應對策，爭取政府相關補助計畫，期用電量每年能降低1%，達成節能減碳目標。 3.追求永續校園，落實聯合國 SDGs 相關指標政策，參與世界綠色大學排名，逐年提升以擠入百大行列。 4.落實 ISO-50001 能源管理系統教育訓練每年 1 場，依規定 113 年度及 116 年度辦理換證及外部稽核。 5.辦理 SDGs 節能減碳證照課程。
		<ol style="list-style-type: none"> 1.維護校園綠化環境，校園樹木及植栽每年50棵，落實校園綠植物養護及植被，成為森林大學。 2.完善校園之監視保全及緊急求救系統，連結校安中心之即時服務，建立校園優質安全的環境。 3.維護校園水土保持，落實邊坡安全穩定監測以及水資源檢測。邊坡安全穩定監測每年12次、放流水4次。 4.校內無障礙友善空間改善每年1-2處。 5.每年校園邊坡偵測防護及校舍建築安全監測100%。 6.建置ISO-45001職業安全衛生管理系統認證。
		<ol style="list-style-type: none"> 1.改善全校大樓及空間中英文標示。 2.持續爭取教育部「公車進入校園」的支持，增加台灣好行巴士班次。 3.開放本校校車供社區居民及民眾進入校園搭乘參訪，可共享學校資源。 4.提供校園場地與設備，供各界單位及民眾辦理活動。
<p>S1-1-2 建構書院境教</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.改善全校大樓及空間中英文標示。 	

發展策略	行動方案	執行目標
		2.持續爭取教育部「公車進入校園」的支持，增加台灣好行巴士班次。 3.開放本校校車供社區居民及民眾進入校園搭乘參訪，可共享學校資源。 4.提供校園場地與設備，供各界單位及民眾辦理活動。 1.每年辦理2場以上校內資源(含書院軟體設備)推廣相關活動。 2.完善共宿自治法規。 3.持續強化住宿學生自治能力。 4.持續推動住宿學生的品德教育，落實共宿共好的精神。
S1-2 提供豐富資源服務	S1-2-1 充實教研資源	1.持續充實與建立研究類型資料庫。 2.持續徵集中西文期刊，充實研究資源，預算執行率達到95%。 3.每學年辦理15場電子資源推廣課程與活動。 4.汰換教師研究室電腦，支持教師研究。 5.教師研究類系統更新維護。 6.系所實驗室設備汰換更新，支持教師研究。 1.配合汰換及充實教學相關設備，維持教學活動進行。 2.每年檢視電腦教室電腦及專業教室設施之妥善率，並進行充實與更新。每學期皆檢視電腦教室電腦及設施，妥善率達100% 3.改善數位學習平台功能與環境，增加課程多樣性吸引學生學習興趣。每學期數位學習平台之數位化教材上傳課程數達200門。 4.改善數位學習環境，提升學習成效。推動同學善用使用自主學習區設施與雲端電腦教室。 5.逐年改善教室講台及課桌椅設備，優化教學環境。 7.持續充實與建立教學類型資料庫。

發展策略	行動方案	執行目標
	S1-2-2 優化行政服務	<p>8.購置中西文圖書及視聽資料，充實圖書資源，預算執行率達到98%。</p> <p>9.每學年辦理4場展覽及推廣活動。</p> <p>1.辦理行政人員共識營，針對校務、招生、教育部政策等議題，讓全校行政人員得以明白校務運作之現況與目標，提升教職員共識，營造溫馨校園。</p> <p>2.結合學校現況及未來發展，盤點職務說明書、各單位設置細則，從組織面、工作職掌重新定位工作，透過輪調、升遷以提高整體行政人員之效能，協助校務發展。</p> <p>3.協助教職員申請外送訓練及在職進修，並給予公假參加課程，另提供申請證照補助費，以鼓勵同仁職涯永續與專業技能之提升。</p> <p>4.辦理行政人員研習3次。</p> <p>1.因應職業安全衛生法及保障教職員工健康與安全，每年定期辦理教職員工健康檢查及健康促進講座活動，並辦理員工團體保險福利。</p> <p>2.本校為增進教職員工福利，調劑身心，提高服務情緒，並安定其生活，訂定教職員工福利互助委員會設置辦法及教職員工福利互助金補助準則，每年協助辦理票選委員，組成教職員工福利互助委員會，據以辦理教職員工相關福利事項。</p> <p>3.按月發放壽星同仁生日禮金。</p> <p>4.依學校財務狀況，近期每年於年節時至少發送禮品1次、辦理教職員工健康檢查1次、歲末聯歡餐會1次。</p> <p>1.檢討年度工作目標執行成效，逐年修正校務發展方向。</p> <p>2.每學年進行內控檢討作業，檢討各單位作業方式及風險評估質。</p> <p>3.內稽作業： (1)依據內部稽核作業規定及配合校務</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>重點業務，規劃並執行年度計畫稽核及專案稽核，就內部稽核發現之缺失提出改善建議，追蹤後續改善情形。</p> <p>(2)舉辦內部稽核專業訓練，增進內部稽核人員之專業知識及技能。</p> <p>(3)每學年執行1次年度計畫稽核及專案稽核。</p> <p>(4)每學年至少辦理 1 場內部稽核工作坊。</p> <p>1.每學年修訂製作一份內部控制手冊，檢討內控作業方式及風險評估等級。</p> <p>2.召開主管會報、行政會議、校務會議，提升行政品質，持續自我改善。透過會議決議事項追蹤考核業務之推動，提升行政品質，持續自我改善。</p> <p>3.行政會議與主管會報每學年至少召開 8 次。</p> <p>4.校務會議每學年至少召開2次。</p> <p>5.校務發展會議每學年至少召開2次。</p> <p>6.依教育部決策，辦理校務發展計畫相關調查、評鑑及訪視業務。</p> <p>7.適時更新及維護校務及財務資訊公開專區。</p> <p>8.依據學校特色及發展目標，規劃系所教學品保機制，預計於 115 年辦理系所評鑑作業，將委由專業評鑑機構執行。</p> <p>1.撰寫校務議題研究報告。</p> <p>2.協助各單位進行校務議題研究分析。</p> <p>3.辦理校務研究增能工作坊及討論會。</p> <p>4.持續維護校務公開資訊內容。</p> <p>5.每學年完成20份校務議題研究報告。</p> <p>6.每學年彙整各行政單位校務議題研究報告，於當年度提出專案報告發表，並將報告內容於網頁公告周知。</p> <p>7.每學年適時更新或新增校務公開資訊。</p> <p>1.在非天然災害之下，本校重要行政資訊</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		設施每學年超過4小時之無預警中斷次數小於（含）3次。 2.每年檢視行政設備之妥善與效能，並進行汰換更新及充實相關設備。 3.開發與整合校務系統等資訊系統，委外或協助委外系統之成功上線與結案達90%。 4.系統整合與建置，提升行政效能。修改或新系統上線結案率達90%。 5.行政資訊設備維修滿意度達4分以上。（5分滿分） 6.提供同仁舒適辦公桌椅及環境。
	S1-2-3 維護資安措施	1.每學年辦理10次智慧財產權宣導推廣活動。 2.建立二手書交換資訊平台，促進二手書流通。 3.學校印表機及公用電腦皆標示保護智慧財產權相關標語之達成率為90%。 4.課程大綱加註「尊重智慧財產權觀念」及「不得非法影印」字語之達成率為100%。 5.每年持續於本處辦理之各項活動、講座等學務活動中，以書面、口頭或影片等方式宣導智慧產權的重要性。 6.影印機標示遵守智慧財產權標語。 1.本校每年無發生重大教職員工生敏感性資料外洩事件。 2.本校教職員工生敏感資料遭竄改之事件每年發生次數小於(含)2次。 3.對於個人資料外洩事件須有完整的通報及應變措施，以確保個人資料相關系統、業務的持續運作。 4.每年至少需辦理1次個人資料保護教育訓練。 5.每年至少需執行1次個人資料盤點與風險評估。 6.每年至少需執行1次個人資料保護持續

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>運作計畫之演練。</p> <p>7.每年至少需執行1次個人資料保護內部稽核作業。</p> <p>8.每年通過個人資料保護管理制度第三方稽核。</p> <p>1.本校每年無發生重大教職員工生敏感性資料外洩之資訊安全事件。</p> <p>2.本校教職員工生敏感資料遭竄改之資訊安全事件每年發生次數小於(含)2次。</p> <p>3.對於資訊安全事件須有完整的通報及應變措施，以確保資訊系統、業務的持續運作。</p> <p>4.每年至少需辦理1次資訊安全教育訓練。</p> <p>5.每年至少需執行1次資產盤點與風險評估。</p> <p>6.每年至少需執行1次資訊業務持續運作計畫之演練。</p> <p>7.每年至少需執行1次資訊安全內部稽核作業。</p>
S1-3 型塑整體品牌形象	S1-3-1 行銷優質形象	<p>1.透過學校文宣及公關品製作，以及廣告刊登、媒體行銷等方式，塑造整體形象提升知名度。每年購買 3-4 家廣告媒體進行學校招生及形象宣傳。</p> <p>2.每年發行電子報 4 期及佛光通訊 2 期。</p> <p>3.每年發行佛光通訊 2 期以上以及每雙周發行電子報，充分與民眾溝通並傳達學校重要新聞及訊息。</p> <p>4.運用 APP、FB、Line 社群通訊軟體，即時性溝通及傳達學校訊息。</p> <p>5.規劃辦理全校大型活動，提升學校與社會各界之互動與合作。每年辦理與校外機關團體合作之大型活動 2 場以上。</p> <p>6.善加利用媒體資源平台分享校內活動、學生故事和成就。</p> <p>7.型塑本校成為「東部人社最高學府」的品牌形象。</p> <p>8.網站優化：確保學校網站的內容豐富且</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>易於導航，提供清晰的招生資訊和課程介紹。</p> <p>9.積極參與 QS 以及其他世界大學排名。</p>
	S1-3-2 活絡招生活動	<p>1.依 PDCA 模式制定策略及執行，每年辦理至少 1 場招生檢討會，並依此推動各項招生計畫。</p> <p>2.針對各學系之甄試審查委員，辦理至少 1 場甄試研習。</p> <p>1.持續推動高中端輔導及參訪活動。</p> <p>2.與高中合作，簽署相關合作協議，辦理各類研習或活動，推動資源交流。</p> <p>3.設計適合高齡和在職人士的教育方案，招收全齡及在職學生。</p> <p>4.精準招收來自佛教文化濃厚國家（如東南亞國家）的國際學生。</p> <p>5.維持學生總人數 3,000 人之規模。（將視實際招生人數變動予以修正）</p>

表 27 S2 提升教學品質發展策略、行動方案及執行目標一覽表

發展策略	行動方案	執行目標
S2-1 充實優質師資陣容		1.配合以學院為核心計畫，符合教育部各院系所教師數配合招生總量規定下，視學生數適時調整全校教師質量分布，並維持各專任授課合理授課時數。 2.積極合聘國內外學者，除提供學生多樣學習外，亦可提升本校研究能量。
	S2-1-1 獎勵優良師資	1.依學校發展現況，優化彈薪機制，使本校彈性薪資方案在符合教育部高教深耕計畫下，持續獎勵優秀教師，配合國科會研究類彈薪補助案，提升教師整體教、研、服、輔能量，留任人才。 2.每學年平均投入 100 萬經費用於獎勵教師彈性薪資或行政支援。
	S2-1-2 精進教師素質	1.依學校現況發展及因應環境變遷，本校鼓勵教師職涯朝向多元發展，持續與其他學校教師在教學、技術報告等進行交流活動，落實多元升等制度。 2.每年協助 1-2 位老師提出教學、技術研發。 1.經由評鑑協助教師提升教學、研究、服務與輔導質量，落實教師 100% 達成教師評鑑之目標。 2.每年辦理教學優良教師遴選，至多 9 名。
	S2-1-3 提升研究能量	1.持續辦理各項教師獎勵及補助事項。 2.教師執行校外計畫案每年至少獎勵 70 件以上，預計獎勵案計畫總金額 3,750 萬。 3.每年度至少 15 件教師期刊發表獎勵案。 4.鼓勵國際學術合作，增加與國外學者發表期刊篇數。 1.持續推動本校特色研究補助、人間佛教創新應用計畫，以凝聚研究能量。 2.每年補助教師申請特色計畫 20 案以上。 1.每年定期出版學術刊物、出版《佛光學報》2 期，以成為其研究重心。

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>2. 每年辦理大型研究計畫、國際佛學學術研討會、工作坊，以及專家演講，並發展佛研中心的重點研究。</p> <p>3. 積極推動佛教文化的國際交流，讓學生有機會參與國際學習和交流項目，擴展國際視野。</p> <p>1. 每學年5個教師專業成長社群運作，促進教師間互動交流及經驗分享，以提升教學動力及創新。</p> <p>2. 每年研究中心執行產學計畫金額達1,500萬，以推動本校重點研究領域，鼓勵本校教師推展專案研究工作。</p>
<p>S2-2 貫通書院學院課程</p>	<p>S2-2-1 完善通識課程</p>	<p>1. 每學年辦理語文相關活動至少8場。</p> <p>2. 開辦英文檢定輔導班至少1班。</p> <p>3. 第二外語養成課程，日文、韓文等，培養學生第二外語能力。</p> <p>4. 提升學生寫作及閱讀能力，目標值為中文70%、英文51%。</p> <p>5. 更新或擴充語言學習相關設備。</p> <p>1. 在三生講會中，使學生具有品德、品質和品味的三品人生，讓學生呈現課程相關成果。</p> <p>2. 每學年至少開設三生講會課程1門，讓學生了解與體驗生命、生活和生涯教育課程，與其中的省思。</p> <p>3. 每學年開設1門自然環境倫理的體驗等相關課程，強化學生三生教育，予以落實與推動。</p> <p>4. 配合各相關課程，辦理通識涵養演講活動。</p> <p>1. 將三生教育以其他型態優化帶入課程。</p> <p>2. 每學年開設1門微學分課程，將書院課程加值於通識課程中，進而優化書院課程。</p> <p>3. 每學年以通識涵養方式，辦理書院三生教育品德教育講座至少6場。</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		4.每學期進行「現代書院實踐課程」期初前測與期末後測。 5.每年進行1次「現代書院實踐課程」檢討會議。 6.辦理書院實踐課程教師社群或工作坊。 1.結合課程提升學生運動相關證照之取得。 2.增加多元課程(如水域微學分課程、桌球、羽球、籃球等)提升教學品質。 3.辦理「奧運菁英」、「運動新視界」、「中華奧會運動菁英分享」、「籃球名人堂」、「運動傷害研習」講座，提升學生對運動產業之認知與運動習慣之養成。 4.改善體育課使用器材，提升學習效果。
	S2-2-2 建置數位課程	1.為招收境外學生，鼓勵各院系開設數位學習碩士在職專班，預計1-2個院系申請。 2.數位學習碩士在職專班之學分課程與學分規劃，包含同步與非同步遠距教學課程及混成教學。 3.開設特色磨課師課程。 4.鼓勵教師申請數位學習課程認證。 5.配合行動方案「S1-2-3維護資安措施」進行智慧財產權宣導與推廣。
		1.推動泛太平洋聯盟遠距數位課程認列。 2.推動系統大學合作，促進跨校學習與教學。 1.年度於暑假辦理暑期先修營活動，全程參與學生於入學後可抵免通識課程。 2.每年暑假辦理大一暑期先修營，至少125人參加。 3.學程IDP系統使用率達90%以上。
	S2-2-3 拓展 AI 應用	推行一學院一AI暨永續學程，鼓勵教師將AI或SDGs融入教學。 將AI導入書院教育，讓所有學生都能公平的獲得服務。
S2-3	S2-3-1 精進教學知能	1.補助教師因材施教實驗課程，每學年至少

發展策略	行動方案	執行目標
強化教學品保機制		<p>12門。</p> <p>2.鼓勵教師開設跨域共授課程。</p> <p>3.每年度辦理教師共識營及新進教師研習營，以提供教師聚會、促進交流之機會，藉此提升本校教師之向心力，活動出席率達90%（含）以上。</p> <p>1.舉辦教學專業成長講座及工作坊（含雲水雅會）、教學技能講座，以提高教師教學創新能力，每年度教師參與相關活動至少達250人次。</p> <p>2.鼓勵教師AI融入教學，辦理數位應用研習講座，以增進教師數位教學應用能力。</p> <p>3.每年度申請教育部「教學實踐研究計畫」至少25案(含)以上。</p> <p>1.每學年補助課程TA數占學士班總課程達15%-20%。</p> <p>2.為精進「教學獎助生」之學習成效，每學年選遴考核成績前10%，且修課學生滿意度問卷填卷率達30%且填卷人數達10人以上者為優良TA。</p> <p>3.每學年數位教材製作講座及工作坊，TA參與達100人次以上。</p>
	S2-3-2 落實學習成效	<p>1.教學評量3.5分以下教師接受輔導，並獲得改善之比例達100%。</p> <p>2.教學評量填答率達75%。</p> <p>3.教師教學評量平均分數達4.0。</p> <p>1.每學年針對預警生輔導比率為85%、預警輔導後續學比率為92%</p> <p>2.每學年導師針對弱勢生與預警生輔導500人次，提供輔導時數達1,000小時。</p> <p>3.每學年針對經濟或文化不利學生輔導措施，學伴支持暨輔導250人次，提供輔導時數達2,000小時。</p> <p>1.15個系運用UCAN職能設定教學目標，將職能融入總整課程，發展職能導向課程設</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>計。</p> <p>2.學生修習總整課程通過檢核人數占修習總整課程人數之比例達85%。</p> <p>3.每學年總結性評量資料建置15個系所：學士班畢業生學習回顧問卷填答率98%、大四學習經驗回顧問卷統整報告書。</p> <hr/> <p>1.落實UCAN三項診斷，協助學生了解個人興趣偏好、共通職能及專業職能具備程度，作為未來能力養成參考，並提供院系作為課程規劃參考。</p> <p>2.委託社團法人台灣評鑑協會規劃並辦理教學單位評鑑作業，並於114-115年辦理內部評鑑及外部評鑑作業。</p> <p>3.規劃114學年度課程架構外審。</p>

表 28 S3 落實全面輔導發展策略、行動方案及執行目標一覽表

發展策略	行動方案	執行目標
<p>S3-1 落實全人品德教育</p>	<p>S3-1-1 深耕全人教育</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.以宿舍為推動基地，辦理三好教育活動，深化說好話、做好事、存好心的共宿共好內涵。 2.每學年以通識涵養方式辦理三好教育至少6場。 3.推動三好校園理念、品德宣教活動；每學年於全校至少辦理10場次品德教育系列活動。 4.至少辦理20場人權法治教育、校園安全、交通安全及春暉反毒教育等各項校園宣導活動。
	<p>S3-1-2 推行專業服務</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.書院辦理三生特色活動2-5場。 2.將三生教育以其他型態優化帶入課程。 3.每學年辦理書院涵養講座活動至少5場。 4.每學年辦理書院師生諮商交流活動至少1場，並與生命教育中心合辦研討會或工作坊至少1場。
		<ol style="list-style-type: none"> 1.推動在地化服務學習及志願服務，並且提倡跨社團相互合作，運用社團專業能力從事服務工作，每年5案以上，社會實踐深耕宜蘭每年10案以上。 2.辦理社區服務、中小學服務，每年度持續至少6場。 3.辦理教育優先區中小學生寒暑假營隊活動，每年度持續至少2場。 4.辦理環境教育活動，每年度持續至少3場。 5.針對聯合國永續發展目標SDGs10：減少不平等，輔導社團透過自我專業舉辦小學一日營活動，提供偏鄉小學多元文化資源，消弭學習落差，拓展學生視野、推動城鄉交流，並培養學生關懷社會、服務奉獻、善盡社會責任。

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>6.持續徵集童書(館藏至少維持15,000冊)，巡迴17個國小，每學年大約服務160場次。</p> <p>1.鼓勵各系所學生參加海外志工服務，讓學生做中學、學中做。</p> <p>2.由系及單位依專業能力組成跨領域國際志工，培養青年志工對國際社會的使命感達2案。</p> <p>3.辦理國際志工行前訓練及1隊國際志工服務營隊。</p> <p>1.鼓勵學生參與社區服務、義煮、健康志工等活動，並提供相關培訓課程，讓學生學習專業知識與實用技能，回饋社會，透過社會實踐，提升自我價值。</p> <p>2.開設社區服務志工培訓課程2場，培訓志工人數達40人，社區服務案件達10件。</p> <p>3.辦理健康志工培訓至少10人，急救推廣活動2次。</p> <p>4.辦理輔導股長志工培訓至少5場，人數達20人。</p> <p>5.辦理宿舍服務志工培訓1場，人數達20人。</p>
S3-2 完善輔導深化機制	S3-2-1 健全導師制度	<p>1.由各系依照系所特性及學生興趣進行導師導生編配，落實導師制度。</p> <p>2.透過系院推舉特優導師候選人，經特優導師甄選委員會選出該年度特優導師後，於公開場合頒獎。</p> <p>3.每學年的第一學期召開1次特優導師甄選委員會，徵選前一年度特優導師。</p> <p>1.辦理導師生交流活動4-8場。</p> <p>2.辦理書院導師工作坊1-2場。</p> <p>3.辦理全校導師會議，提供行政單位及導師互相溝通交流平台，同時宣達重要學生事務與輔導事項。</p> <p>4.規劃多元化輔導議題之導師輔導知能研習，提升導師輔導知能。</p>

發展策略	行動方案	執行目標
	S3-2-2 精進輔導措施	<p>5.每學年辦理2場全校導師會議。</p> <p>6.每學年辦理6場導師輔導知能研習講座。</p> <p>1.一級預防：辦理班級輔導、全校性心理衛生講座，製作心理衛生文宣品，增加學生心理衛生概念。</p> <p>2.二級預防：強化輔導股長培訓，增加學生之間的敏感度與身心健康中心之間的互動，提高心理輔導機制的有效運用。</p> <p>3.三級預防：強化專業輔導人員的知能訓練，落實醫療聯繫網路。</p> <p>4.新生心理衛生普查受測率達85%以上。</p> <p>5.每學年辦理心理衛生推廣活動達8場次以上。</p> <p>6.每年度辦理至少2場專業輔導人員知能訓練。</p> <p>1.生活適應：每學期辦理ISP會議，特殊教育推行委員1次，每學年辦理相關人際及生活適應活動至少4場次。</p> <p>2.學業輔導：每學年辦理至少2場「選課一點通」等相關活動，並提供伴讀與課輔。</p> <p>3.生涯轉銜：</p> <p>(1)一對一個別化晤談服務：開放全年級學生預約晤談，至少服務30位同學。</p> <p>(2)職涯志工招募：招募職涯志工針對學生職涯發展與服務學習，推廣「職涯觀念」提升同學增進職涯的興趣探索及軟實力培養，預計招募2-3名自願志工培訓。</p> <p>(3)企業參訪：安排結合學校附近企業、社區或民間團體合作，強化社區連結，提升學生對於在地產業企業發展，促進合作夥伴關係，每學年辦理至少1場。</p> <p>(4)職涯錨定：針對全年級規劃職涯輔導課程，提升適切之職涯輔導活動、新生職涯說明會、畢業生轉銜會議，每學年辦理至少1場相關活動。</p>

發展策略	行動方案	執行目標
		<ol style="list-style-type: none"> 1.持續辦理校園性平活動，推廣學生性平觀念。 2.建置友善宿舍及空間。 3.逐步建構本校友善性平空間。 <ol style="list-style-type: none"> 1.持續辦理經文不利學生各項獎助學金申請。 2.每年申請高教深耕弱勢計畫，以協助本校逐年升高的經文不利學生，完善安定就學方案。 3.每年輔導弱勢生250人次。 4.投入全校各類獎助學金。 5.每年編列急難慰問金預算，如遇學生發生家庭變故或經濟狀況不佳、緊急事故需要濟助等需求，均得以最快速度給予學生急難補助。 6.每年編列預算持續辦理溫馨校園惜福餐券，照顧經濟弱勢學生在學期間能滿足生活溫飽。 7.提供多元輔導獎勵助學金及舉辦弱勢學生輔導活動、講座。
S3-3 建構活潑健康校園	S3-3-1 營造健促學校	<ol style="list-style-type: none"> 1.加入實務演練，辦理急救培訓活動。 2.每年辦理急救培訓活動1場。 3.每年辦理1場急救教育推廣活動。 <ol style="list-style-type: none"> 1.以健康飲食、促進健康生活型態，辦理健康促進活動。 2.健康講堂與疾病預防活動4場次以上。 3.督促餐飲衛生管理、營養師檢查校內餐廳餐飲衛生，辦理飲食健康講座至少2場次。
	S3-3-2 促進活力校園	<ol style="list-style-type: none"> 1.提升校內運動風氣，增進各院、系隊之間交流，增加學生舉辦大型聯賽經驗與能力。 2.辦理圍棋相關活動，突顯書院特色，成為國內圍棋發展主要據點。 3.每學年辦理體育競賽，包括籃球、排球、羽球、校慶運動會等全校賽事。 4.每學年辦理圍棋交流推廣活動及在地圍

發展策略	行動方案	執行目標
		<p>棋選手訓練。</p> <p>5.每學年辦理國內外賽事(籃球賽、圍棋賽等)。</p> <p>6.推動宜蘭地區運動參與之習慣，提升地方體育運動之發展如(圍棋列車、水域體驗、帶動學中小學體育運動團隊)</p> <p>7.改善全校體育設施，建構動友善環境。</p> <hr/> <p>1.活絡學生健康運動，鼓勵學生參與全國性及國際性各項運動競賽。</p> <p>2.激勵校代表隊在校外運動競賽中成績，各項競賽(籃球、水域、田徑、散打、泰拳、圍棋等)每年至少獲獎10項。</p>

表 29 S4 培育致用人才發展策略、行動方案及執行目標一覽表

展發策略	行動方案	執行目標
S4-1 加強實務教學導向	S4-1-1 提升實務教學	<p>1.鼓勵各院、系、所(學位學程)開設專題實作課程，以培養學生實務能力。每學年至少8個院、系、所(學位學程)開設專題實作課程。</p> <p>2.試行16+2彈性教學，2週彈性教學時間各學院分別規劃辦理1場AI暨永續相關研習或培訓，每場次參加人數達100以上。</p> <p>1.鼓勵各學系辦理學生畢業成果展、校外見習或參訪等活動。</p> <p>2.至少10個系所舉辦成果展；至少5個系所辦理校外見習或參訪活動。</p> <p>1.鼓勵各院、系、所(學位學程)開設垂直整合專案式學習課程。</p> <p>2.每學年至少開設3門。</p>
	S4-1-2 鼓勵自主學習	<p>1.每年開設2種證照課程，協助同學取得專業證照。</p> <p>2.證照課程參與人數150人次，課程時數60小時，通過考照學生比率五成。</p> <p>1.每學年學生自主參與校內外競賽至少達300人次。</p> <p>2.每年度獎勵學生參與競賽達70人次。</p> <p>3.鼓勵學生多參與校內外競賽。</p> <p>4.輔導學生自主學習社群，鼓勵自發性學習。</p> <p>鼓勵學生至磨課師平台修習磨課師課程，並採計畢業學分。</p>
S4-2 增進服務創新能力	S4-2-1 精進社團經營	<p>1.辦理培養社團人具備相關專業技能社團課程，每年度至少6場。</p> <p>2.辦理社團成果發表每年度至少3次。</p> <p>3.辦理社團招生博覽會等社團招生、社團評鑑作業，每年度各1場。</p> <p>4.辦理社團幹部及社團輔導老師會議，每年度至少2場。</p> <p>5.辦理社團幹部訓練，每年度至少2場。</p> <p>6.辦理推薦學生社團幹部參與校外研習活</p>

展發策略	行動方案	執行目標
		<p>動，每年度至少2場。</p> <p>1.辦理配合節慶系列活動等全校性活動，每年度至少2場。</p> <p>2.辦理多元主題活動，每年度至少2場。</p> <p>3.參與校際性社團交流活動，每年度至少4場。</p>
	S4-2-2 加強專業創新	<p>1.學生研究獎勵持續成長，每年 15 件以上獎勵及補助申請。</p> <p>2.鼓勵學生出席國內外學術活動、研討會，每年參與國內外學術活動、研討會 10 場以上。</p> <p>1.持續邀請各領域專家學者參與研討會，活絡校內研究活動，每年全校至少舉辦 15 場學術研討會。</p> <p>2.持續邀請各領域學者蒞校演講，每年全校至少邀請 100 位專家、學者。</p> <p>3.師生參加國際性學術研討會(含出國參加國際會議)85 人次。</p>
S4-3 暢通實習職場進路	S4-3-1 增進實務實習	<p>1.配合未來勞動市場需求之變化，由產業學院規劃並開設實習就業學程，銜接學業到就業。</p> <p>2.每年至少開設 1 個實習就業學程。</p> <p>1.配合學程 3.0，一學系一銜接就業學程，開設實作、實習、實務學習或其他有利於就業或升學銜接之課程。</p> <p>2.鼓勵系所辦理校外參訪活動。</p>
	S4-3-2 完善職涯輔導	<p>1.實施 UCAN 施測，協助輔導學生職涯發展。新生職業興趣探索及職場共通職能填答率達 90%、大二學生共通職能填答率達 75%、大三學生專業職能填答率達 70%、大四三項診斷後測填答率達 60%。</p> <p>2.開設職涯講座、職涯輔導課程。</p> <p>3.提供個人化輔導學生生涯探索及諮詢。</p> <p>4.每年辦理職涯講座、輔導課程、探索及諮詢輔導等相關活動至少 6 場次。</p> <p>5.定期舉辦校園招聘活動或企業說明會徵才活動。</p>

展發策略	行動方案	執行目標
		<ol style="list-style-type: none"> 1.執行應屆畢業生流向調查 98%、畢業後一年追蹤調查 70%、畢業後三年追蹤調查 65%、畢業後五年追蹤調查 60%。 2.進行雇主滿意度調查。 3.進行畢業生聯繫資料更新，提升調查率。 <ol style="list-style-type: none"> 1.健全學系系友會組織，加強系友會與校友總會的鏈結。(各教學單位/校友總會) 2.推展校友經驗傳承活動，舉辦系友及校友分享座談。 3.運用校友關懷機制，辦理校友日暨系友及校友回娘家活動，聯繫校友情感，增加校友對學校的認同感。 4.召開校友大會，遴選傑出校友、辦理傑出校友表揚大會等。(校友總會)

表 30 S5 面向人間社會發展策略、行動方案及執行目標一覽表

發展策略	行動方案	執行目標
S5-1 深耕在地社會實踐	S5-1-1 發展產學合作	1.藉由院系所、研究中心與育成中心，拓展產學交流及合作。 2.教師執行產學計畫案每年110案以上。 3.教師執行學術研究計畫案每年 20 件以上。
		1.每年育成輔導廠商家數 10 家。 2.每年輔導專利申請案 3 件。 3.輔導學生創業團隊與引進業界對其輔導資源，每年維持至少 1 個學生創業團隊運作。
	S5-1-2 拓展推廣教育	每學年開設學士、碩士學分班課程至少 60 班。
		每學年開設非學分班推廣課程至少 12 班。
	S5-1-3 厚實在地連結	1.與各系所協力籌組學生團隊，發揮專業所學，服務蘭陽在地弱勢族群。 2.鼓勵教師籌組跨領域團隊，透過研究計畫、研習等模式，與地方連接互助。 3.帶領學生團隊進行在地服務與跨域學習，每年辦理 2 次社會關懷營隊。 1.每年參與「地方創生」相關計畫，申請 1 件。 2.積極連結在地組織、機構，維持每年 MOU 至少 3 件。 3.每年與在地業者合作輔導產品開發，或可量產化之產品 5 件。
	S5-2 發展國際交流合作	S5-2-1 推動海外結盟
S5-2-2 加強師生交流		1.推動並鼓勵簽約學校師生交流及互訪。

發展策略	行動方案	執行目標
		2.爭取經費促成境外學者參加本校研討會、至本校交換教師，境外教師來校參訪等交流機會。 3.爭取經費促成學生赴國外及大陸地區姊妹校進行交換、交流。(相關計畫辦理，如校內計畫或學海飛颺計畫等) 4.每年召開相關說明會及分享會，鼓勵並輔導更多學生參與相關海外學習計畫，提升學生國際移動力。 5.執行新南向計畫，拓展國際合作交流。 6.每年出國交換生與實習生 200 人以上。 1.每年度就讀之國際學生至少 300 人。 2.持續開展華語教學 200 人次以上。 3.每年國際專修部 50-100 人。
	S5-2-3 深化海外體驗	1.每學年寒、暑假辦理 5 個赴海外遊學團，並爭取提供部分補助。 1.拓展同學國際觀，辦理學生海外實習(例如：學海築夢計畫等)，讓學生拓展海外職場體驗的經驗。 2.每年出國交換生與實習生 200 人以上。

第五章 財務規劃

本校中程校務發展計畫的財務規劃，係依本校辦學願景、理念、目標及所擬定各項策略暨行動方案，及參照本校以往年度實際收支之經驗，推估本階段中程計畫之各年度相關數值，核計可能發生之財務收支數額，編製未來五年度之推估財務收支概算表，並編算各年度可能之餘絀，藉以觀察有無財務風險之可能，俾預為防範。同時，在推估、規劃過程中，如發現有制度上缺失、績效不彰之情事者，亦可適時檢討修正，以提高辦學效率。

由於財務規劃，係對未來年度財務收支數額進行推估，故需建立若干原則或假設，以作為推估之基礎，茲臚列說明如下：

- 一、所有推估之財務數據，均採現金基礎估列，不考慮折舊、攤銷、報廢、財產交易短絀等問題。
- 二、採穩健原則估列，收入部分採穩健保守原則，支出部分採合理原則。
- 三、學雜費收入：受臺灣整體少子化影響，招生即相當艱困，故臺灣應屆高中畢業生學生數恐呈大幅下滑趨勢，但在全齡招生及國際生招生將採逆向操作方式，希望全齡生及國際生數量可部分彌補流失的臺灣學生，期許全校總學生數維持在 3 千人（含延畢生）。但在估算未來學雜費收入時，有鑑於招生因素不確定性條件多，基於會計穩健保守原則，收入評價從低之作法，以 113 學年度編制之預算數為基礎，學雜費收入僅估列繳交全額學雜費之學生（不含休退學及延畢生），每學年做微降保守估列。
- 四、推廣教育收入：以 113 學年度編制之預算數為基礎，暫按每學年成長率 2% 估列。
- 五、產學合作收入：以 113 學年度編制之預算數為基礎，暫按每學年成長率 1% 估列。
- 六、政府補助收入：主要為教育部私校獎補助款及高教深耕計畫補助款，暫

按 113 學年估列。

- 七、受贈收入：受贈收入中，其中屬於董事會捐贈部分，經常營運捐贈則依每學年度 2.5 億元估列；114 學年起新增董事會校務創新 AI 改革計畫 5,000 萬，其餘董事會專案捐贈部分及其他民間捐贈，則按 113 學年度編列預算數估列。
- 八、其他收入：包括利息收入、學生住宿費收入、興學會館住宿收入及管理費收入（來自推廣教育及產學合作收入之盈餘）等，基於在推廣教育、產學合作及會館經營，將奮力持續拓展，故均按 113 學年度預算數為基礎估列。
- 九、行政管理支出：包括利息收入、學生住宿費收入、興學會館住宿收入及管理費收入（來自推廣教育及產學合作收入之盈餘）等，基於在推廣教育、產學合作及會館經營，將奮力持續拓展，故均按 113 學年度預算數為基礎估列。
- 十、教學研究及訓輔支出：業務費則以 113 學年度預算數估列，加上校務創新 AI 改革計畫屬教學部份 2,000 萬。人事費部分，員額係按教育部規定最低教師員額及生師比標準，配合院系組織整併等管控機制而調降員額，但薪水配合每年晉薪及不定期軍公教調薪漲幅酌調。
- 十一、獎助學金支出：依各類獎助學金辦法規定之核給標準，並按預估學生數估列。學雜費政策調整為：大一免學雜費，增加佛光助學金；另配合政府學費補助政策，學校亦給予部分獎助學金；並增加外國學生獎助學金。
- 十二、推廣教育支出：各年度均按當年度推廣收入估列支出。
- 十三、產學合作支出：各年度均按當年度產學合作收入估列支出。
- 十四、資本支出：有關圖書、儀器設備及電腦軟體等，多以教育部私校獎補助款或深耕計畫經費支應，均暫按 113 學年度預算數估列，並加上校務創新 AI 改革計畫設備投入。

經按以上各項收支之推估原則及假設，逐項核計後，彙整本校 114 至 118 學年度推估財務收支概算表如表 31 所示。

表 31 114-118 學年度推估財務收支概算表

單位：元

預估預算	114學年	115學年	116學年	117學年	118學年
收入					
學雜費收入	190,000,000	187,150,000	184,342,750	181,577,609	178,853,945
推廣教育收入	15,703,920	16,017,998	16,338,358	16,665,126	16,998,428
產學合作收入	48,864,418	49,353,062	49,846,593	50,345,059	50,848,509
補助及受贈收入	477,640,000	477,640,000	477,640,000	477,640,000	477,640,000
補助收入	140,000,000	140,000,000	140,000,000	140,000,000	140,000,000
受贈收入	337,640,000	337,640,000	337,640,000	337,640,000	337,640,000
受贈收入-董事會經常營運	250,000,000	250,000,000	250,000,000	250,000,000	250,000,000
受贈收入-董事會佛研中心專案	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000
受贈收入-董事會特殊專案	11,600,000	11,600,000	11,600,000	11,600,000	11,600,000
受贈收入-董事會工程專案	6,400,000	6,400,000	6,400,000	6,400,000	6,400,000
受贈收入-董事會校務創新AI改革計畫	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
受贈收入-校外其他	6,240,000	6,240,000	6,240,000	6,240,000	6,240,000
財務收入	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
其他收入	55,000,000	55,000,000	55,000,000	55,000,000	55,000,000
總收入合計	793,208,338	791,161,061	789,167,701	787,227,793	785,340,882
經常門支出					
董事會支出	1,221,000	1,221,000	1,221,000	1,221,000	1,221,000
行政管理支出	164,543,186	164,543,186	164,543,186	164,543,186	164,543,186
教學研究及訓輔支出	448,057,362	448,057,362	448,057,362	448,057,362	448,057,362
獎助學金支出	90,000,000	91,000,000	92,000,000	93,000,000	94,000,000
推廣教育支出	15,703,920	16,017,998	16,338,358	16,665,126	16,998,428
產學合作支出	48,864,418	49,353,062	49,846,593	50,345,059	50,848,509
其他支出	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
經常門小計	770,789,886	772,592,609	774,406,499	776,231,732	778,068,485
經常門收支餘絀	22,418,452	18,568,452	14,761,202	10,996,061	7,272,397
資本門					
機械儀器	24,400,000	24,400,000	24,400,000	24,400,000	24,400,000
圖書博物	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000
其他設備					
電腦軟體	10,100,000	10,100,000	10,100,000	10,100,000	10,100,000
資本門小計	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
現金收支餘絀	(17,581,548)	(21,431,548)	(25,238,798)	(29,003,939)	(32,727,603)

由以上本校 114 至 118 學年度推估財務收支概算表，各學年度現金收支均呈短絀現象，數額約在 1,700 萬餘元至 3,200 萬餘元之間，短絀占各學年總收入約 2.22%至 4.17%之間（詳如表 32），此種現象主要係因依推估原則（收入採保守原則、支出採合理原則）所致。

表 32 114-118 學年度推估收支短絀占各該學年度總收入比率

預算	114 學年度	115 學年度	116 學年度	117 學年度	118 學年度
現金收支短絀	(17,581,548)	(21,431,548)	(25,238,798)	(29,003,939)	(32,727,603)
總收入	793,208,338	791,161,061	789,167,701	787,227,793	785,340,882
短絀占總收入比例	-2.22%	-2.71%	-3.20%	-3.68%	-4.17%

另，依本校以往編製各學年度預算之執行經驗，其收支預算編製結果亦多呈短絀，但執行後決算結果，短絀數多呈大幅縮減，甚至轉成賸餘（如表 33）。

表 33 107-112 學年度決算現金收支結果與各學年度預算收支短絀數比較

經資門	107 學年度	108 學年度	109 學年度	110 學年度	111 學年度	112 學年度
預算-現金收支短絀	(31,750,876)	(32,692,017)	(32,317,914)	(52,054,422)	(48,767,011)	(23,828,432)
決算-現金收支短絀	3,351,646	12,420,583	12,757,923	166,022,842	10,050,435	41,610,534
差異	35,102,522	45,112,600	45,075,837	218,077,264	58,817,446	65,438,966

註：表 5-3 係採現金基礎估列，不考慮折舊、攤銷、報廢、財產交易短絀等問題。

故前項概算表所列各學年度短絀情形，至實際收支學年度應可望改善，而不致影響各該學年度本校財務之安全。此外，前項概算表所列各項收支俱屬推估數，至實際學年度開始前，本校仍將依照規定逐年編製預算，送請董事會審議通過後，始據以執行。

第六章 管制考核作業

本校透過長程校務發展計畫，訂出 15 年的校務發展遠景，組成工作小組每 5 年提出架構規劃，依據高教變遷趨勢研提相應策略，再透過校內管考與外部機制的協助，全體教職員共同努力，配合組織架構的調整、資源有效規劃整合、教學與評鑑的調整等機制，期望打造一所有特色，且能永續經營的大學。

一、本校例行性管考機制：內控、內稽、會議列管

（一）內控

本校內部控制制度係依據教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」，每學年由教學與行政單位資深教職同仁組成小組，各行政一級單位依現況修正、內稽委員實地稽核之建議，以及每年監察人審閱意見三個部份，提出內控文件之修正，提送內控會議討論，而內稽委員實地稽核之建議，經受稽單位回覆後再送內控小組會議討論時，亦可有維持原內控文件之情況，透過定期檢視內控文件作法確保實際作業的一致性。

（二）內稽

依據內部稽核作業規定及配合校務重點業務，規劃年度計畫稽核及專案稽核，定期對校內各單位進行內部稽核，並就內部稽核發現之缺失提出改善建議，追蹤後續改善情形。

（三）會議列管

為提升本校行政作業之品質及效率，更將會議決議事項的追蹤考核作業，提升為資訊化作業，由秘書室及圖資處共同合作開發線上管考系統，於民國 105 年 3 月正式上線運作。各項列管案件，由各單位二級主管負責填報，填報結果在下次會議中提出報告，對於列管案件的後續追蹤，有落實監督的作用。

列管案件管考原則經校長指示為校級會議之決議，屬制度或法規之修正、政策變革方案、或需長期追蹤之校務議案等，等長期性事務且需追蹤處理者始得列入，非屬校務政策或現行作業修訂不予列入。

本校訂有校務績效評量辦法屬校級會議決議屬制度或法規之修正、除前述列入行政會議的「列管」報告案外，屬校級會議決議屬應限時改善、校長指示重要校級專案事務訂為「跟催」事項，每月追蹤辦理情況。而各項工作目標之執行，則藉由校務改革任務編制小組，及相關一級單位積極辦理落實，並於年末集結為年報為學校成效之展現。

二、中程校務發展計畫管考

本校 114 至 118 學年度中程校務發展計畫，分別說明各該目標之推動及管考作法如下：

(一) 生源穩定：全校學生總數以 3,000 人為目標。

影響本項目標之因素包括：各班制各學年度新生入學人數，當年度畢業生人數，以及當年度休、退學學生人數等，每學期均須依照規定前填報大學校院校務資料庫，本校將依每學期填報之數值定期檢討，如有人數降低之情事，將依其院系所及班制分別探討原因，如屬學校或相關單位應改進者，將即予檢討改善。

(二) 科技跨域整合：以 AI 科技與智慧永續為核心，透過推動「垂直整合專題式」學習 (VIP)，強化跨領域的思考與實踐能力。

本校將自 113 學年度由教務處推動 VIP，由不同專業領域的教師帶領學生團隊，執行社區服務、實驗或未來社會議題之方案，培養學生探究學理之精神，並發展實務研究及實踐應用的能力，教師教學以及課程品質之管考由教務處進行。

- (三) 營造國際化特色：結合佛光山道場全球資源，每年就讀國際學生至少 300 人；每年出國交換生與實習生至少 200 人；每年國際專修部 50-100 人；每年雙聯學制至少 8 人。

本校將善用佛光山全球分院的教育資源，建立國際性學術、實務合作平台，積極落實國際學生招收、對接出國交換生與實習機會、成立國際專修部以及辦理雙聯學制等國際交流事務，相關業務由國際處進行，目標之檢核由秘書室負責。

- (四) 書院教育革新：強調 AI 書院，利用 AI 科技打造無微不至的學習成長環境，並有 AI 心靈導師照顧，讓每一個同學擁有 AII (AI to Individual) 的服務。

本校已將書院教育融入學院教育，未來將強調 AI 導入書院，讓每位學生都能接受到 AI 的服務，落實書院教育的公平受教權原則，相關業務由各學院負責推動，目標之檢核由秘書室負責。

- (五) 確保辦學品質：期程內教育部辦理之校務評鑑及本校辦理之系所品保全數通過。

本校已規劃於 115 年度委託社團法人台灣評鑑協會辦理系所教學品保，預計於 118 年接受教育部委託財團法人高等教育評鑑中心辦理之「校務評鑑」。本校仍將一本既往，以樂觀、謹慎、周延、自我檢視的態度接受外部評鑑，並根據評鑑檢視結果，持續檢討改進。

以上五項中程校務發展目標，雖均可獨立檢討其辦理之成果或達標之程度，惟若深入探討各項校務目標之內涵，即可發現各目標間彼此均有關聯，且其工作內容，均涵蓋本校各級行政及教學單位之經常應辦事項，故本校例行性管考機制亦極其重要，故以跟催與列管的追蹤考核，以完成各項校務績效指標。

第七章 結論

佛光大學(以下簡稱本校)由佛光山開山宗長星雲大師號召百萬人信眾興學，經過長期的捐資與籌備過程所創設，因為肩負著社會上百萬功德主之期許，故本校以正派以及穩定辦學為宗旨，不以營利為目的、更不以財務績效作為辦學成效之衡量指標。我們重視的是，資源妥適投入於良好學習環境的建構、提供教師教學與學生學習足夠支持、以及學生經由教育之改造加值效果等，這樣的辦學理念，促使本校辦學特色日漸鮮明，在日趨嚴峻的高教環境下，本校近年來，仍能維持逆勢成長，在招生、教學、研究以及社會實踐等校務發展面向，持續保有亮眼的成績與表現。

再者，本校教職員工生對於「書院精神的現代實踐」之校務發展方向具有高度共識，配合中程校務發展計畫縝密擬定且確實落實、合宜的資源投入與配置、校務穩定治理與經營、教學與學習創新持續推動、社會實踐與永續發展之落實，輔以因應高教體系瞬息萬變之可能衝擊，彈性運作機制之強化，適時推動與時俱進之校務革新，皆為本校未來追求永續經營極為重要的基礎。

本校創校立案迄今，在創辦人星雲大師肇建的設校宗旨與立校精神引導之下，參與創校的諸位賢達、歷任董事長、董事及校長們，逐步發展勾勒出本校未來願景、辦學理念、教育目標等，已為本校奠立了良好的發展基礎。而本校以「建構書院型大學」為總目標，15年長程校務發展計畫之制訂，為本校拓築了永續發展的契機。本階段(114至118學年度)中程校務發展計畫，係15年長程校務發展計畫至關重要的關鍵計畫，而根據以往執行兩階段(104至108及109至113學年度)中程校務發展計畫的經驗，本校所有教職同仁兢兢業業為達成任務目標努力不懈，同時亦堅信在本期程(104至118學年度)長程校務發展計畫順利進行，亦即整體15年長程校務發展計畫執行完竣後，佛光大學將成為全臺灣最「不一樣的大學」。