



111 年度校務基金  
財務規劃報告書

中華民國 110 年 12 月

# 國立體育大學 111 年度校務基金財務規劃報告書

## 目 錄

壹、前言.....	P. 1
貳、教育績效目標.....	P. 3
參、年度工作重點(含年度投資規劃).....	P. 32
肆、財務預測.....	P. 70
伍、風險評估.....	P. 75
陸、預期效益.....	P. 98
柒、結語.....	P. 119

## 壹、前言

行政院於民國 75 年 4 月 9 日以 75 教字第 7036 號函，核准教育部規劃中正運動公園為多目標體育園區，同時更名為「林口中正體育園區」，並在既有的規劃設施基礎上，增設體育學院及運動訓練中心，以發揮教育、訓練、競賽、遊憩等功能，並交由國立體育學院負責管理園區，不另設管理機關。

本校創立於 76 年 7 月 1 日，校名為「國立體育學院」，民國 98 年 8 月 1 日奉教育部核定改名為「國立體育大學」，期間歷經蔡敏忠教授、邱金松教授、葉憲清教授、周宏室教授及高俊雄教授等歷任校長的卓越領導下，為校務發展奠定良好基礎。現任校長邱炳坤教授於 107 年 8 月 1 日就任，承襲歷任校長建立之「精、誠、樸、毅」的精神與校風，致力於培育「為學以精、待人以誠、生活以樸、運動以毅」之專業人才，以科學、理性的領導效能，整合校內教學、研究與競技等工作，以研訂校務發展的方向與架構，充分發揮溝通與協商的角色，將人才與資源依其專業特質適才適性調配。

為能順應國際發展趨勢及配合國家體育政策，連結產業與社會發展脈動，拓展師生全球化視野，將本校定位為「以運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學」，以成為「國際揚威，體育磐石」之世界一流體育專業大學為本校校務發展願景。

為達成上述治校願景與目標，規劃以「智庫國體：成為體育思想領航者」、「創意國體：提升體育運動服務市場價值」、「競技國體：國家任務捨我其誰使命感」、「效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重」、「國體價值：建構運動專業職能基地」、「國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神」及「國際學園：建立奧林匹克氛圍環境」為校務發展目標策略，引領未來國家體育及學術的發展，帶領全體師生同仁順應全球化與當代社會脈動，朝向卓越與專業化目標發展，以培養具有國際水準的體育運動專業人才，發揮學校訓練、教育、研究及服務回饋之功能，成為亞洲乃至國際頂尖體育運動高等人才培育機構，做為我國體育運動發展的基石。

## 國立體育大學願景、定位、任務與使命及發展目標

願景

國際揚威、體育磐石

定位

以運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學

任務與使命

- (一)專業務實態度。
- (二)強調溝通協調。
- (三)重視人際倫理。
- (四)形塑國體價值。
- (五)傳承國體精神。

發展目標

目標一：智庫國體：成為體育思想領航者。

目標二：創意國體：提升體育運動服務市場價值。

目標三：競技國體：國家任務捨我其誰使命感。

目標四：效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重。

目標五：國體價值：建構運動專業職能基地。

目標六：國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神。

目標七：國際學園：建立奧林匹克氛圍環境。

## 貳、教育績效目標

為實現「國際揚威，體育磐石」學校願景與校務發展目標，依據本校中程校務發展計畫，規劃「智庫國體：成為體育思想領航者」、「創意國體：提升體育運動服務市場價值」、「競技國體：國家任務捨我其誰使命感」、「效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重」、「國體價值：建構運動專業職能基地」、「國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神」及「國際學園：建立奧林匹克氛圍環境」之策略，做為教育績效目標，執行面向簡述如下：

### 一、智庫國體：成為體育思想領航者

教師的專業化思維及國際視野是增加本校大競爭力的重要途徑，以教師的學術研究及創新質量，做為體育思想的領航者，成為體育界的智庫，創造各領域對話空間與融合共同成長的環境，孕育符合時代趨勢的教學創意與研發成果，以建置體育運動統計資料庫、體育人才媒合平台及體育政策與社會研究中心，為本校發展目標。

#### (一)建置體育運動統計資料庫

本校積極爭取與政府機關合作，期能彙整體育運動數據資料，建構國家級體育運動大型專業資料庫，包含：學校體育數據、優秀選手數據、體育運動民間組織數據、調查研究數據、體育運動數位博物資料等，各項統計結果將成為政府訂定國家政策重要的依據。

目前已建置國體賽會資料蒐集系統，蒐集本校各隊競技運動員近年各項公開賽事成績，藉由量化統計數據，加以分析瞭解供各隊參考，作為訂定訓練方向等政策之參據；另本校長期調查畢業生流向，逐年蒐集畢業生資料，建置畢業生流向資料庫，分析瞭解畢業生流向狀況與趨勢變化，作為校務發展、課程改革和國家產業調整之相關決策與改善的重要參考指標，目前已完成 107 學年度至 108 學年度畢業生流向分析，本校畢業生就業比例為 9 成，從事教育與訓練類相關行業為 4 成，相關數據提供校內各教學及需求單位作為政策參考使用，朝畢業即就業、學以致用目標前進。

本校在 Top25%期刊發文數指標上，大幅領先亞洲相關大學，近年來本校更援引各方資源以提升師生學術期刊出版量與刊登數，以維持各資料庫對本校學術質與量的卓越評價。

## (二)建構體育運動人才媒合平台

本校配合教育部政策，自許成為體育運動員人才資料交流、媒介之平台，建置體育運動人才資料庫，提升國內體育運動人力資訊與資源之公開化與流通性。逐步彙集國內體育運動人才資料，目前已建置優秀選手資料庫、教練資料庫、裁判資料庫、體育師資資料庫、健身教練資料庫、運動防護員資料庫、賽會籌辦人才資料庫等 7 個資料庫。建置初期以本校師生為主要填報對象，進而再開放國內大學體育校院相關科系及設有體育班之國高中職教師使用，逐步建構我國體育運動人力網路。

## (三)成為國家級的體育政策研究中心

作為體育運動高教機構，當責無旁貸地銜接國家人文及科學研究發展之政策，善盡與發揮大學之研究功能，投入高品質學術研究。從國家級研究中心的角度，以體育運動學術研究為主軸，跨領域結合校內外各項資源，配合國家政策發展，創造及應用科學知識，樹立本校之學術專業性及業務獨特性，達成建構國家級體育政策智庫之目標，於校內組織架構中整合專責單位，於 108 年 2 月成立體育運動與社會發展中心，延攬具有體育專業，長期專注於體育政策專案執行之優秀人才，辦理各項學術推展業務、辦理體育公共事務與非營利組織之研究發展。

本校為因應國家政策，於 108 年 2 月成立華語文中心，對外推廣華語及培育外籍人士、學生之華語能力。

本校為持續提升國際運動競爭力，以國際賽代表團模式，建構本校競賽代表隊行政團本部，除賽事事務與庶務之籌辦外，將相關軟硬體設備(行動防護室、行政團本部)，依舉辦地點設置於不同區域，於賽事期間確保選手身心狀況，並監控生理疲勞指標，定位為國家級賽事後勤中心。

此外，本校自 110 年 2 月 1 日起設置之運動科學中心，

強化本校於運動科學跨領域應用科學的發展重點，包含：教育、競技運動、全民健康、預防醫學、產業提升等重要項目，短中期主要以落實運動科學研究之應用與產業接軌作為主要目標，實施重點包含：強化各項運科專業服務，整合本校各項專業技術服務連結校內研究空間與儀器資源，執行國內外相關學術單位、產學合作計畫等委託案，以提升本校運動科學研究產出；推動競技運動朝精準化發展及推廣健康促進技術，藉由系統化和科學化方式評量與追蹤選手生理、心理、營養、力學、肌力體能狀況，作為選手訓練內容與選材的依據，進而提升選手訓練成效、培育運動科學專業人才；推廣健康促進技術，提供社區民眾體能、健康因子測量與諮商，以及運動處方設計，並與校外相關研究或醫學單位建立合作關係，使本校運動科學研究得以廣泛應用，善盡大學社會責任。

## 二、創意國體：提升體育運動服務市場價值

本校以專業的體育運動體系協助各中心、院系、老師、學生對學術界及社會展現體育的價值。為培育本校學生習得專業技能，創造無可取代的職場價值，透過將知識轉化商品、學生創業獎勵機制、發展在地課程、以創業角度設計課程及師生共組團隊競賽等。研擬客製化運動課程、幼兒體能模組-教師精進團、自行研發產品行銷、園區休閒規劃、擬訂創業與獎勵辦法及場館創新營運思維改變。由學校從創業系列課程規劃、創業營隊及研習、實作輔導，以及創業獎勵機制，鼓勵本校師生共組團隊，以活化本校體育運動休閒園區提升體育運動服務市場價值為目標，利用本校專業，集思廣益投入技術類及非技術類之體育運動商品化發想，並以競技運動科學、健身運動科學、運動管理及運動教育等領域作為研發應用的主軸，促進教師研發成果與技術應用移轉，展現研究發展績效將學理知識轉化成為具備市場價值之商品，創造無可取代的專業技能。

以本校既有資源：綜合體育館、網球館、運動賽會工作室、各運動科學研究室、體適能中心等設施，創意發想規劃配套課程與計畫，如：運動場館營運的計畫、健身教練課程、規劃不同年齡與族群之運動、保健與營養等課程、運科產品推廣應用、休閒

運動園區體驗與遊園之行程規劃等，以此達到鼓勵學生實習實踐。

#### (一)鼓勵本校教師積極參與產學合作

本校以運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學，配合國家政策，結合校內外資源，協助行政與教學單位，積極發展產學合作，以成為國際體育運動產業中心目標邁進：

1. 產學合作法規建置與引導，適時修訂本校產學合作實施要點、產學合作收支管理準則、產學合作獎勵要點，使參與產學合作之教師獲得適當資源投入，建構提供有利於發展產學合作發展的資源與環境，以鼓勵本校教師積極參與產學合作，促進各學院教師與產官學界的交流。
2. 提供行政資源協助教師爭取校外產學合作計畫，學校提供行政資源，例如：校外計畫或活動之各項訊息、辦理經驗分享和建立資料庫等與系所協助教師爭取校外產學合作機會，以利有意願之教師參與。
3. 辦理智慧財產權宣導，提升師生尊重智慧財產權相關知能。
4. 運用本校教師專長領域優勢，組織產學合作研發創新整合團隊，進行跨業合作，並提供本校教師產學合作與研發技轉獎勵誘因，發展校園創新創業友善環境，提高本校產學合作收入。

#### (二)輔導校內師生創業，活絡校園軟硬體設施

1. 研發處居間輔導校內四大學院師生創業團隊、扶植學生營造創業機會，連結校園形象創意商品以及產學合作、育成中心廠商，活絡校園軟硬體設施。
2. 透過行政支援，讓教學單位與各式創業團隊或公司合作，兼併教學與培育專業的運動職業達人。
3. 主動發掘在地需求、解決問題，透過在地優勢分工合作，協助區域整合，帶動中小企業及社區文化的創新發展。
4. 持續培育環境，持續維護園區環境景觀，增加植栽覆蓋率，規劃符合園區目標之景觀設計，另園區生態持續維護，針對有害外來種動植物持續控管防治，並對稀有保育類動物營造棲息地，結合本校相關系所透過園區休閒運動園區體



驗與遊園之行程規劃，打造成為桃園市大型特色運動園區與運動休憩場域。

(三)鼓勵教師在課程中加強與業界合作，借重具業界實務經驗之師資，以理論與實務經驗並重的教學方式，培養學生具備創新思維、傳承業界技術以及與產業接軌之實務能力，培養本校學生成為專業運動職業達人，提升學生至業界實習、考取專業證照及參與校外競賽之人數。

(四)協助系所推動產業實習課程，爭取產學合作機會，建立全校性實習輔導機制。本校設有校級及系所層級學生校外實習委員會，以檢視各系實習課程學習落實並保障學生校外實習權益，鼓勵系所爭取學生實習機會與增進系所與業界互動。

(五)學以致用的師資培育策略

1. 辦理師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫，鼓勵師資生實踐史懷哲關懷弱勢之精神，提升其專業知能，以發揮教育大愛。
2. 簽訂「師資培用聯盟合作協議」，啟動師資「培育」與「致用」的合作機制，落實師資職前教育、實習導入教育、教師專業發展等歷程，以培育優良的中學體育師資。
3. 開設運動術科認可課程，加強師資生技能教學，認知教學及情意教學，並進行多元評量。

(六)高教深耕計畫-發展學校特色

依「競技殿堂」、「運教典範」、「健康樂活」、「幸福經濟」等四大發展特色，以「領導創新、產業經營」、「運動媒體、文創發展」、「競技運動、專業人才」、「多元體育、師資培育」、「健康樂活、全齡關懷」為規劃各學院課程之主軸，得以發展本校成為「運動競技與健康休閒之體育專業大學」，培養各院特色人才，如戶外冒險、水域運動遊憩人才、運動新媒體行銷人才、體能檢測專業人才、樂齡運動健康促進人才等，更以上述人才專業，發展輔導優秀運動員進行適性分流發展及中高齡者之運動健康促進課程研發中心(40+逆齡俱樂部)等，確實落實奧林匹克重要精神「卓越」、「尊重」、「友誼」：

## 1. 領導創新、產業經營

### (1) 規劃及推廣野外新生訓練 (Rookies Outdoor Orientation Trip, 簡稱 ROOT) 及冒險教育課程

優化 ROOT 方案之策略首先是採用證據本位實務，建立長期之追蹤輔導機制與後續銜接課程方案。邀請新生參與 ROOT，規劃行前訓練教導戶外野地的保育觀念、推廣環境保護及永續發展，更期許學員能勇於接受挑戰克服困難以降低輟學率；同時協助指導員考取專業證照，增加帶領經驗勇敢跨出舒適圈。

### (2) 培育海洋遊憩運動指導人才

為培育海洋遊憩運動指導與服務相關產業人才，辦理跨領域證照研習課程，推動海洋遊憩運動與發展學校特色，培育學生第二專長。附近社區民眾與師生為對象，規劃辦理海洋遊憩運動體驗營，增加師生實務經驗並培養學生回饋社會。

### (3) 開設國際戶外冒險領導 (GOAL) 學程，統合選手身心強度

以體驗學習之精神，將戶外冒險理論實際運用，達到登山專業化、人才國際化、學習多元化與環境無痕化，並輔以到業界實習的方式，將所學實際運用在真實的工作場域上。透過辦理戶外探索相關證照課程及實務操作暨產學工作坊，增進學生戶外領域相關專業實務能力、培育未來種子師資。

## 2. 運動媒體、文創發展

### (1) 運動網路內容社群經營計畫

建立以新興傳播科技融入體育傳播教育及發展創新教學方式，培養學生社群經營基礎技能。透過校內跨領域專業整合，運動傳播產學合作以及業界師資輔助等，快速習得轉播賽事與攝影技能，培養運動新媒體內容製作、產製採訪報導內容之能力。

### (2) 輔導學生利用網路社群進行運動產品商業性試驗計畫

透過辦理動態影像工作坊，培養學生影音製作及視覺設計等相關能力，並結合產學合作，使之了解並學習商業行銷操作模式，分析市場及線上對顧客導購的技巧，最後以創業影音競賽及參與運動策展活動，檢核學生在教學網路社群經營課程之應用。

### 3. 競技運動、專業人才-建構體能檢測專業人才計畫

運動員科學化選才篩檢為目標，開設「肌力與體能訓練」、「體能分級檢測與施訓」等課程模組，厚實的學術基礎與實務經驗，逐步建立學術單位對於優秀運動員選才的重視，以系統性養成的概念，逐步落實人才培養。最後強化與國際間的聯結，透過訪問與實習的方式，了解當前世界各運動強國在運動員選才上的實際做法，將相關知識技能引入國內落實並接軌國際。

### 4. 多元體育、師資培育

#### (1)提升多元化體育師資專業課程設計與教學實踐素養

探討多元性的專業課程設計與教學實踐，透過模式本位課程設計之理論內涵，結合國內外相關課程文獻之研討，深入了解學生運動需求，發展體適能教育課程、責任本位課程、戰術理解課程、賽季本位運動教育模式課程，設計課程內容，執行教學活動。

#### (2)運動教案開發

本校體育研究所、師資培育中心及相關專業之師長評估，Eduball®教育球教材適合於體育推廣、幼兒體育、與適應體育系所使用，值得投入資源開發，除觀摩、體驗歐洲新式體育教材與教學，可提升教員之專業能力，開拓學生之就業領域。

### 5. 健康樂活、全齡關懷

#### (1)活躍老化學習增值計畫

因應高齡化社會，培育「活躍老化」理論架構下「健康、參與及安全」之全人健康促進運動指導人才。培養學生在學習活躍老化跨領域創新主題時，運用環

境教育(生態系統體驗)服務觀察設計,結合傳統體育學能,發展創新學習,應用多場域學用串聯之實務整合。在科技設備體驗老化歷程,培養年輕學子同理心感受,進而引導學生連結社會資源與高齡者老化需求所在,實踐高齡友善關懷的公益服務學習行動。

### (2)中高齡者之運動健康促進課程研發中心(40+逆齡俱樂部)

以配合政府長照政策,針對中高齡者個人化之差異與近年來職場實務面的挑戰,本校將運動處方、體適能檢測與評量等實務研究課程進行整合,提供多元培育與服務。為培訓適合人才,在課程中增加教學影片輔助教學、個案分析討論與實境教學等方法,橫向與縱向深化課程,建立學生具備協助中高齡運動健康促進之執行能力。

### (3)運動保健實踐創課

為使學生學以致用、用以致學,採用由學生主導課程執行方案規劃、內容準備與實際教學之互動式、討論式的教與學模式將教室翻轉。安排相關增能講座,補充所需知能,帶領學生由學習角色轉變為教學角色,讓學生能將所學分享至中等學校運動國中體育班學生、專項運動教練教師,獲得課堂外的學習意義與效益,增加學習保留率及學用連結機會之教學策略,達到深化與整合學習。並促進就業職能之發展,也傳遞運動防護新知予需要者,帶動更多知識的交流與應用。

### (七)競技殿堂-優秀運動員輔導與適性分流發展

本校競技學院運技三系以培養國家級運動選手國際奪牌為目標,進而協助國內優秀運動員成長為國際頂尖運動家,因此需針對選手進行個別化、特殊化的訓練,或輔導學生依據個別興趣協助其適性發展。

具體措施為辦理模組課程實務、業師協同教學、業界參訪或分享講座等方式,讓運動員更認識非競技運動就業市場,調整專長訓練課程學分彈性後,給予學生對未來學習和就業

產生更具體的認知與想法，建立良好的訓練機制與生涯輔導規劃，讓學生對就業環境更清楚的認識，作為適性分流，成為體育事業人才或國際頂尖運動家的構想。

### 三、競技國體：國家任務捨我其誰使命感

競技運動的發展除了需要國家層次支持外，也與我校發展願景目標一致，因此，為了國家榮譽，運動選手成就與發展，整合學校資源達成國家任務，創造競技運動成績巔峰是本校重要任務目標。

#### (一) 發展現代化的訓練模式

強化競技運動科研團隊，以搭建教練與研究人員合作橋梁、系統化建置競技科研資料庫、延攬國際學者與教練加強團隊合作，展現執行過程與結果、同時對於菁英運動員進行客製化的專業訓練與照顧。以科研成果做基礎，提供競技訓練所需之專業運動處方、體能檢測計畫的配套措施，客製化研擬學業及生活上的輔導機制，改善運動員學生在學業與專業發展失衡的困境，使其在優異運動表現的同時，經大學教育的引導啟發，於畢業後有多元能力立足社會。

1. 菁英運動員客製化訓練。
2. 建置科研資料庫。
3. 國際教練合作。

#### (二) 改善運動訓練基礎建設

1. 運動場館專業化，改善與增值本校運動場館設備，對於現有的訓練及生活空間進行改善與增值，包括增建室內田徑場、綜合球類館及國體運動中心、改善現有場館設施，含田徑場跑道改善、設置風雨球場工程、戶外網球場鋪面改善工程、室內外場館照明改善工程、羽球館天花板改善工程及室內外游泳池改善工程等訓練基礎設施，並完成環校訓練跑道，強化本校成為區域訓練基地與籌辦國際級賽會之基礎。

## 2. 強化學生膳宿條件

### (1) 規劃辦理學生一期整修

- A. 宿舍立面防水及鋁窗整修工程，整修後可解決因潮濕悶熱，而造成木作家具使用年限設備縮短之問題，另亦可避免因窗戶無法開啟，導致室內需長時間啟動風扇，以及空調大量用電的問題，提升學生宿舍區整體生活環境品質。
- B. 增加學生認同感，未來交誼廳公共空間規劃，期望由學生自行佈置，並整合資源回收及垃圾分類設施減少凌亂感，以及增設燈光指引，提升明確的空間方向。
- C. 衛浴設施改善，進行通管修繕工程及小便斗疏通工程，未來並將規劃廁所、浴室門(框)改善為防水材料。

(2) 定期檢視養護各期宿舍樓層壁面，進行內部除霉及牆面粉刷，進而改善住宿環境品質。

(3) 規劃於 112 年進行二期宿舍內部及浴廁整修。

(4) 膳食管理委員會定期考核餐飲店家衛生、督導管理機器設備，守護學生飲食清潔衛生，未來亦增設選擇餐食的多樣性。

### (三) 成立國家區域運動訓練中心

肩負起國家北區訓練基地責任，組成專門運動訓練行政團隊，擴大與北區訓練基地之各大專院校合作，達成校際與各專項之間分工合作，銜接與延攬大學前階段之潛力及菁英選手入學就讀。

1. 建構行政團隊。
2. 加強延攬選手。
3. 周邊大學策略聯盟。

### (四) 提供完善之運動訓練資源

聘請國外頂尖教練分享訓練經驗，提升教練知能及訓練

績效；繼續加強運動員晨間訓練、平時及寒暑假專長訓練，發揮實質之訓練績效；持續改善本校運動訓練環境，透過心理諮商與心理策略之運用，加強選手之心理素質，以發揮最佳之臨場表現。

#### (五)移地訓練與國際參賽提升潛力選手的實戰經驗

爭取優秀選手出國移地訓練或參賽之經費，並積極參加國內排名賽及選拔賽，爭取國際參賽機會與提升世界排名，以提升選手入選國手之機會並增加奪牌實力。

#### (六)積極爭取辦理國內外運動賽會

本校承辦 111 年全國大專運動會，藉此砥礪競技運動成績、訓練與儲備賽會經營管理人才、賽會行銷公關人才、運動防護人才以及賽會資訊人才，藉此建置本校為智慧園區提升服務品質。

另鑒於足球運動為國內目前重點發展項目，本校與中華民國足球協會合作建立「足球產業創新暨國家足球訓練中心基地」，整建天然草皮足球場以推動足球產業發展。並透過辦理國際賽事之後的賽會遺產加以整理典藏及呈現，以豐富體育博物館之館藏，創造體育運動文化之美的人文內涵。

籌辦國內外正式運動賽會積極辦理國際級賽事，來砥礪競技運動成績、訓練與儲備賽會經營管理人才、賽會行銷公關人才、運動防護人才以及賽會資訊人才，建置智慧園區提升服務品質。對於賽會遺產加以整理、典藏及呈現、創造體育運動的文化內涵。

1. 砥礪競技成績。
2. 培養賽會人才。
3. 賽會文化資產典藏。

### 四、效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重

學校要永續經營，除了要積極開源與穩健經營，引進外部資源挹注，藉由校外資源動能帶動成長潛能，行政團隊也要互信自主與充分授權，信賴專業分工，團隊合作，使組織成員各

方面專長得以有效發揮。另在增加募款能量方面，除規劃研擬募款策略與獎勵措施，積極投入募款工作外。開源的方式尚可包含，投資股票與基金、善用校友資源、拓展企業募款網絡、場館營運、政府專案計畫案、擴大在職教育、國際專班開辦、運動賽會與營隊的辦理等面向，增加收入來源。

#### (一)建立友善捐贈機制，提升受贈收入

設置專責單位研擬捐贈機制，規劃與學校發展方向契合之執行策略及推動方針，運用網站經營與刊物編製持續曝光校園活動、校際交流等發展重點，增加外界對本校認識，以及強化校友對母校認同；並建立能見度高、便捷的捐款管道，公開透明的財務徵信，以充實、擴大捐款利基，增益本校校務基金。

辦理教育部高教深耕計畫—提升高教公共性，推動超跑生養成計畫，引進外部資源挹注於經濟不利及文化不利學生各項輔導與扶助措施，促進高等教育機會平等，提升階級流動，使經濟不利學生累積專業知能以加強未來職場競爭力。

#### (二)建置完善投資機制，增益投資收益

本校在校務基金管理委員會下設置財務運作及投資管理小組，以穩健投資、靈活彈性運用為原則擬定年度投資規劃，提送財務運作及投資管理小組、校務基金管理委員會審議通過後進行投資，並持續觀察國內外經濟與社會動態，審慎評估投資時機、機動調整投資策略，定期將投資績效報告校務基金管理委員會，建置完善投資機制。

本校秉持穩健投資之原則，靈活彈性運用校務基金，年度投資規劃除運用閒置資金存放金融機構辦理定期存款外，另投資長期穩定發放現金股利或收益性較高之股票，以獲取較佳的投資報酬，增加校務基金投資收益。

#### (三)增加其他自籌收入來源

從場館營運(場館借用、開辦泳訓班、門票、園區遊覽、停車費等)、政府專案研究計畫案、擴大在職教育為服務對象、運動賽會與營隊的辦理、全額付費國際學生等面向，增



加自籌收入來源，充實校務發展經費之基礎，定期檢視場館營運績效。

#### (四)強化校外資源動能，帶動校內整體成長潛能

擴大本校影響力，連結校外資源動能，帶動校內整體成長潛能。適度整合本校各中心，以連結校外資源，匯流人才，銜接國際趨勢，帶動校內整體成長，發揮體育樞紐的影響力；推動務實對接機制，營造產官學界都願意停留投資校園。

#### (五)行政效能：互信自主與尊重專業

充分授權每一位教職員工，建立互信、獨立自主與尊重專業的組織文化，讓校務運作更具效能，提升專業服務品質。行政效能方面，利用各種會議或活動廣納教職員工專業的分析與中肯建言，互信自主與尊重專業。建立互信自主及尊重專業之組織文化，精進人事法規完備制度、辦理多元教育訓練提升職能激發效能、推動員工協助方案營造良好互信的工作環境，進而提升行政效能及整體競爭力。

本校依國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 及 26 條規定，以中長程發展計畫為基礎，彙整學校各單位提供資料作成年度財務規劃報告書及校務基金績效報告書，並依規定提報校務基金管理委員會、校務會議通過，及報教育部備查後，公告於學校網頁之校務基金公開專區。本校年度財務規劃報告書涵蓋各單位之教育績效目標、年度投資規劃、年度工作重點、財務預測、風險評估及預期效益等內容，於年度執行完畢後，由各單位提供教育績效目標達成情形、投資效益、財務變化情形、檢討與改進內容，作成本校校務基金績效報告書。

### 五、國體價值：建構運動專業職能基地

高等教育應順應國際體育發展趨勢及教育策略應與時俱進，以作適當的規劃調整。首重培養學生自我精進的意識，終身學習的素養，兼備國際思維的專業能力及態度面對各時空的挑戰；鼓勵學生積極參與國際學術活動與競賽，以培育實務與理論並重、術德兼修之人才；使學生抱有熱忱及專業，養成深度思辨，重視人際倫理，多元學習以及主動參與學習態度，型塑國體人的教育

方針，使其發揮最高價值。

### (一)型塑國體人價值教育方針

培養學生獨立自主，尤其著重以人為本的教育，訓練學生具備深度思考，並重視本校校訓精神：生活以樸、待人以誠之校訓精神，培養學生具備態度務實、重視人際倫理的生活態度。

#### 1. 提升學生學習成效

藉由通識課程、競賽活動、輔導、自組社群等多元方式，提升語文閱讀與培養表達能力及資訊應用與邏輯思維能力、獎勵自主與跨領域學習，建置學生輔導機制，例如教學助理、補救教學等，強化同儕課業輔導，使有需求之學生如因賽事、訓練或其他特殊需求者，得以適時地接受輔導，另也提供學生擔任教學助理，增進其專業知識。

#### 2. 強化教學支持系統

辦理創新教學模式及辦理創業提案競賽、組織跨域教師社群、鼓勵師生共同開發數位教材、邀請國內外知名學者專家引進國際新知、建立獎勵教師及教練成長機制、辦理實作工作坊、建構學生學習評估指標，以促使教師開設深碗課程、三創課程，落實主題式課程規劃，拓展課程應用性及操作性，進而產出各項多元作品、教材。另於鼓勵教師成長部分，特重教師、教練之專業技能、跨領域增能與考取證照，以因應體育運動發展之多角趨勢。

#### 3. 強化學生專業實務技術能力—課程翻轉、創新創業

開發跨領域多元學習管道(開設微型課程、深碗課程及業師協同教學等)、依系所專業發展特色成立課程模組並增強跨領域專題式課程模組，以鼓勵本校教學單位開授微型課程，促進學生跨領域學習，並將課程大綱外審查以精進教學品質，落實課程連結學生核心能力及基本素養。

#### 4. 強化學生專業實務技術能力—國際交流、開創視野

加強國際交流以開創視野、建立跨國校際合作關係，期待提升海外交流總人次；拓展海外實習國家的範圍，提升學生國際移動力及經驗；增加本校國際學生人數。

#### 5. 培養學生就業能力—儲值技能、職涯拓展

建立業界實習導師制度、辦理職涯輔導及校友座談會等活動、厚植本校輔導能量強化學生心理能量、推廣學生使用學習歷程檔案平台、建構創新創業友善環境，並輔以畢業生流向調查，提升學生在產業與職場知能，促進學用合一。

#### 6. 通識教育厚植學生基礎能力

本校通識教育除必修之語文與資訊課程外，尚規劃有分類選修課程及各類通識教育活動，培養學生跨領域全面多元思維能力，使學生具備博雅素養。

### (二) 體育運動在職進修：終身學習的基地

本校以國家的角度培養體育運動從業人員，整合專業職能課程的師資與資源，協助體育運動在職進修，專業職能的發展與提升，並順應國際體育發展趨勢，教育策略應與時俱進，首重培養自我精進意識，養成終身學習的素養，兼備國際思維的專業能力與態度。

配合教育部回流教育政策，提供體育從業人員、幼兒體育教師與一般高中職畢業社會人士終身學習、提升專業知能之機會，匯集產、官、學、研及社會菁英專業人士，策劃前瞻課程與證照培訓制度及規範，創設具有實用性及多樣化的職業證照專班，掌握未來頂尖人才動向，為專業體育、休閒運動、運動產業管理、運動健康科學等專業領域高階人才，提供多元進修的選擇，營造終身的學習環境，以成為國際奧會與國際組織在臺基地為目標邁進。

#### 1. 推廣教育

##### (1) 全國各級學校拔河比賽

養成學生終身運動習慣，以增進學生健康體適能。

## (2)教育部體育署逆光飛翔天使宣傳計畫

藉由校園座談會、拍攝獲得總統教育獎得獎同學影片，並藉由宣導以，增進學生品德教育、提升校園良善風氣、激勵體育運動選手堅持訓練並獲佳績。

## (3)校園體育性別平等防治座談會、編修小學、中學、教師指導手冊

從察覺-辨識-反應-求助套入情境之教學，讓學生、選手更容易學習並理解其中之意義，在生活上能學會分辨並懂得保護自己，並針對各教育階段提供不同的議題，以符合十二年新課綱之教育理念，形塑優質的體育活動學習環境。

## (4)110 年推動原住民族棒球輔導計畫

聘用具有專任運動證照及全國性體育團體棒球運動教練證照之棒球運動教練，辦理兩梯次增能研習課程及定期進行各校訪視，並照顧退役之原住民族棒球運動選手、提供就業機會，提升原住民族地區學校運動訓練資源，增加投入原住民族地區學校運動團隊之教練人力，協助學校帶動與發展棒球教育。

## 2. 樂齡大學

本校善用校園環境特色及優勢，申辦樂齡大學課程，提供高齡者再次進入校園與年輕學子互動與學習的機會；並經由本校精心規劃設計之運動課程，協助高齡者親身感受「運動即良藥」的效益，建立自主健康管理的觀念，以享受健康樂活的長壽人生。

## 3. 逆齡教育

創設 40+逆齡運動俱樂部，引進芬蘭 HUR 氣壓式阻力訓練器材，其特色為安全、智慧、精準、效率、挑戰、多元。持續辦理相關微學分課程、講座、工作坊，致力於培養學生運動指導能力，並搭配運動保健學系實習課程，提供學生實際操作之機會並從中發現問題、解決問題。

## (三)培育體育師資：輔助教師甄試考試

辦理教師甄試輔導班，邀請已上榜校友蒞校傳授考試經驗及實際演示甄試現場狀況，並提供學科及術科考試寶典，供師資生及任課教師參考。

#### (四)建設國體運動中心

藉由運動中心新建，配合校內既有各項室內外運動設施，期以建構本校成為桃園地區更全面性、更具特色的運動園區。達到「提升民眾健康福祉」、「打造活力、健康之城」、「配合公益政策，推展全民運動」，塑造桃園更全面性運動機能之園區與運動休憩場域。

#### (五)建設國際戶外探索體育園區

配合教育部體育署推廣「戶外探索」政策，將「鍛鍊品格、體育增值」精神融入各級學校體育課程與身體活動當中，本校擬以「探索體育試辦、推廣與交流」為主軸，持續進行探索體育的課程活動推廣，並落實專業戶外探索課程之開發與戶外指導員之培訓。

為達以上目的，本校將建置國際戶外探索體育園區，作為規劃專業培訓課程，並以現職體育教師為對象，推展探索體育指導員之基地，確保課程執行之品質與安全。

未來國際戶外探索體育園區將致力課程開發、辦理訓練課程、進行國際交流、輔導考取國際探索體育證照、建制本國探索體育證照、協助競技選手增能，並以戶外探索體育園區硬體設施為基礎提供相關體驗、訓練或代訓服務，期望發展為永續經營模式。

#### (六)專業運動防護團隊

整合本校運動防護中心、運動保健學系及優質運動競技團隊之各項運動防護軟硬體資源與專業職能實習，建置本校專業且優質之運動防護團隊，建構國家專業運動防護職能人才之培育基地。

1. 匯集產學專業師資優化課程架構，發展理論與實務兼具、學用並重之教學模式。

2. 建置運動防護課程模組「基礎-進階-專業-實習」之漸進累加專業學識職能，並獲得教育部體育署運動防護員檢定課程採認。
3. 定期辦理運動防護課程模組說明會，引導學生專業職能學習之修課規劃與進程。
4. 系統化建構大一、大二服務學習，銜接大三、大四專業實務實習，提早探索職涯發展、養成多元與自主學習態度、培養學用合一的專業素養。
5. 四學期專業實務實習課程，提供運動防護隨隊實習、賽會實習、行政管理等多元實作內涵，充分累積實務實作能力。
6. 整合本校優質專業競技訓練與運動防護資源，參與至少 2 個運動團隊之隨隊實習，完整學習隨隊運動防護工作內容與工作流程之實務執行能力。
7. 整合各項產學合作，提供比賽期間競賽場地之運動防護工作實務實作資源，參與多元運動項目，培養全項目專業職能，增加就業之廣度與深度。
8. 搭配本校健康諮詢義診醫師與區域醫療網資源，建構完整運動員運動防護與健康管理系統。
9. 持續擴充各項運動防護處理與預防設備資源，使教學、實習、運動員照護工作與時俱進。
10. 建置各運動代表隊之運動傷害危險因子檢測與管理系統，落實運動傷害早期預防工作。

#### (七)NTSUp er 新媒體傳播人才培育

為培育國體大學生成為具有傳播素養的體育人才，本校將致力實作場域之建置，讓學生充分利用學校資源，創作體育運動素材，藉此展現國體專業，擴大本校影響力。

本校具有專業攝影棚、多元充份的傳播教具，也開設專業之傳播課程。為讓學生實踐學習成果、展現個人風格，本校更以 NTSUp er(體育超人)為名，於臉書、Youtuber 等社群媒體開設粉專或頻道，作為各種運動賽事直播、運動短影音、運動採訪、運動專題報導或其他圖文創作露出的機會。

NTSuper 將成為校內師生運動傳播研究與學習的平台外，也可展現國體大致力運動新媒體傳播的成果。

NTSuper 之內容創作，也為競技選手創造適才適所之職業試探。運動創作內容，例如賽評解析、運動成長歷程分享等等，皆為運動競技選手所專項，若能透過教學引導、實作練習、同儕共創等過程，也可輔導本校運動競技學生成為運動傳播專業人才。

NTSuper 上的創作內容將以校園、基層與其他重要運動故事為主，致力於正向運動價值的傳達，作為社會大眾關注基層賽事、運動員的媒介；也希望藉此彰顯國體大善盡社會責任的努力。

#### (八)善盡社會責任(USR)

透過課程及相關活動，凝聚學校與在地認同，期許透過學校的社會影響力，逐步改善在地中高齡之健康情況。

1. 整合推動規劃在地特色課程，並結合 NTSuper 頻道等校內社群媒體，培養學生實務技能及跨領域競爭力，發揮本校特色協助在地重大議題。
2. 成立實踐團隊並進行教師群組織分工，重視人才扎根養成、在地場域永續發展及回饋在地，帶領在地居民探索不同領域之活動。
3. 運用「跨領域多元學習」與「多場域實務應用」之「運動健康促進整合」學習方案與服務模式，滿足在地中高齡民眾健康樂活需求。
4. 落實國際移動力人才培育，推動 USR 國際議題、場域實踐及成果擴散，學生透過集資募資，培育人文關懷與服務社會的精神，及跨領域思考與解決問題的能力。

### 六、國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神

從學生入學起，即開啟與國立體育大學永久存續關係，提供全方位校友服務，凝聚校友向心力，建立更緊密的國體人情誼網絡，適時將母校理想及發展藍圖與校友分享，設計增加影響力的

方案，串連各地校友會情誼，主動搭建互力的橋梁，加強學校與校友會之間的聯結與資源共享，提升校友對母校之向心力與情感。

凝聚校友力量協助校務各項發展，完善校友聯繫網絡及相互效力典範平台，並串聯系所班友會及校友會組織，給予適當的機會幫助校友生涯發展，也作為在校生的典範，促進學校與產業的對接。

### (一)傳遞精誠樸毅精神

養成學生為學以精、待人以誠、生活以樸、運動以毅的精神。精為精確地研究學問、發展精密的知識系統，以精良成果貢獻社會；誠為所言所行真實不虛偽，忠於客觀事實，忠於主體良心，以誠實待人，以忠心處事；以樸為生活態度，免除過多物質條件，不為物役，無慾則剛；毅為自我振奮最大的精神力量，以達到生命的極致，在運動上超越自我，在學術上創新發明。

### (二)協助學生創業與就業

辦理職涯講座，邀請專家學者至校分享求職技巧、履歷撰寫及分析等。邀請校友返校座談，透過校友與在校學生面對面座談，分享求職經驗及產業趨勢。提供諮商心理師進行職涯諮詢，讓學生增進其對自我職涯之認識。

### (三)強化校友會功能

1. 建立分區校友聯絡網。
2. 建立畢業班聯絡人體系。
3. 研議提供校友使用學校各項設施折扣之優惠（圖書證、游泳證、email 帳號）。
4. 建立校友聯絡電子郵件帳號資料庫，定期寄發校友會訊，維持聯繫。
5. 協助及支援校友會行政業務，使能運作順暢。
6. 師生參訪行程帶入校友公司，讓在校生與校友連結情誼。
7. 研議校友及校友子女就讀本校各式學分班等得享受優惠。
8. 為產學合作優先服務對象。



9. 延聘優秀校友為專技教師或業師。

#### (四) 學生品德教育計畫

1. 以「精、誠、樸、毅」校訓，落實為學以精、待人以誠、生活以樸、運動以毅的校風。
2. 重視校園倫理，以「有禮、關懷、尊重、自律、誠實」為核心價值。
3. 培養學生的民主素養；落實法治社會健全觀念。
4. 透過校園體育相關活動，塑造運動精神。
5. 辦理師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫，針對不同族群進行課業輔導及發展與學習活動（含生活輔導）。鼓勵師資生實踐品德教育、生活學習暨生涯規劃輔導及關懷弱勢之精神。

### 七、國際學園：建立奧林匹克氛圍環境

善盡大學在地關懷社會責任，針對重要議題凝聚在地資源，貢獻本校所長，並致力健全校園環境建設，營造奧林匹克氛圍、傳遞奧林匹克精神，對鄰近社區推廣奧林匹克文化，達成建立國際學園的目標。

(一) 整合周邊社區、科學園區企業、中小學校進行策略聯盟，擴大影響力，並能提供學生更有效的服務。

(二) 建立綠色永續 E 化校園環境

#### 1. 建立永續校園

汰換老舊設施，引進智慧節能系統，鋪設海綿道路、設置地下水箱解決缺水問題，打造健康樂活之校園形象；另建置場館場地租借系統，達到有效管理及資訊公開。

(1) 建立永續校園環境(綠色大學)

本校為「臺灣綠色大學聯盟」會員，積極維護校園環境與生態的價值，藉由教學研究與日常生活中推廣環境教育，以及運用行政管理的措施，期使全校教

職員工生力行節能減碳，主動推動校園環境保護工作，培育環境責任的公民，進而實現永續發展的校園文化。

本校更榮獲 2019 年國際奧會運動與永續發展發展建築獎(Sport and Sustainable Architecture)，嘉許本校秉持促進永續發展及乾淨能源建設各項運動建築，不僅以此理念經營中正體育園區為民眾休閒遊憩、菁英選手競技訓練，及奧林匹克教育、競賽、帕林匹克運動推廣及菁英身障選手培訓使用；園區也朝著綠建築與節能方向規劃，領先其他學校而在諸多場館設立之初連同綠建築標章申請，包含 100 年建置之田徑場，當時建築本體通過「綠建築指標綠化量、基地保水、日常節能、二氧化碳減量、室內環境、水資源及汙水垃圾改善」等 7 項指標認證，取得綠建築銀級標章，另體育博物館所在地圖書館落成於 102 年，當時亦通過「綠化量、基地保水、日常節能、二氧化碳、廢棄物減量、室內環境、水資源、汙水垃圾改善」等八項指標認證，取得綠建築黃金級標章，且與田徑場建築洽形成一動一靜，相互輝映。

#### (2)持續建置屋頂太陽光電發電設備

配合國家「太陽光電推動計畫」政策，持續辦理本校建築物屋頂租賃廠商設置太陽光電發電設備，除可活化空間，建築物頂樓降溫外，亦可增進節能減碳效益。

#### (3)落實環境保護

持續培育環境及維護園區環境景觀，增加植栽覆蓋率，規劃符合園區目標之景觀設計，在園區生態維護方面，除針對有害外來種動植物持續控管防治外，亦對稀有保育類動物營造棲息地。

#### (4)奧林匹克運動園區計畫

本校希望以市民運動公園為概念，透過園區整體環境規劃，藉由本身具有的運動設施與自然地形優勢，加入「運動精神」與「動作美學」之意象塑造，希望提

供師生與市民優良舒適之運動場域，展現體育活力、盡情運動的舞臺，以發揮教育、訓練、競賽、遊憩及推廣服務等功能，期望成為桃園大型特色運動園區與運動休憩場域。

- A. 短期目標：桃園市政府辦理後續計畫送審事宜。
- B. 中程目標：提報教育部體育署申請前瞻計畫補助。
- C. 長程目標：成為桃園市龜山區大型特色運動園區與運動休憩場域。主要以現況環境設施修繕、景觀亮點營造、自然永續經營、全民運動四大概念作為設計主軸，並透過悠活慢跑環狀廊道、奧林匹克山丘林間親子遊戲廊道、志清湖區水岸生態體驗景觀休憩帶、環境友善空間、公園入口意象塑造、原有戶外體驗場環境改造及運動用地新設多元體育運動場等七大特色規劃。持續透過教育部、體育署、桃園市政府及本校校務基金等單位爭取經費。

## 2. 推動節能減碳延續校園發展

### (1) 汰換老舊設施延續校園發展

為辦理節約能源，本校 109 年辦理燈具汰舊換新為高效能燈具 5000 餘盞及路燈改為 LED 燈，預計一年約可節省 660,000 度。另汰換耗能之老舊冷氣 295 台，一年可節省 44,000 度。並採責任分區管理，控制辦公室、會議室及教室等空間溫度，設定適溫（26~28℃），並視需要配合電風扇使用。

### (2) 建構智慧節能系統，降低能源之浪費

為使本校教室及研究室空間之用電最佳化，配合行政院打造綠能低碳環境、提升能源使用效率、積極推動智慧電網建設，故將建置一套有實際行動方案來降低和監督能源的使用、確認能源節約和計畫性的改善。

### (3) 持續推動節能減碳

本校近年來持續積極辦理燈具汰舊換新為高效能燈具餘盞、路燈改為LED燈及汰換耗能之老舊冷氣，亦努力規劃責任分區管理，控制辦公室、會議室及教室等空間溫度並向全校教職員工生宣導節電觀念，期能有效達到節能減碳效果。除此之外，為使本校教室及研究室空間之用電最佳化，打造綠能低碳環境、提升能源使用效率、積極推動智慧電網建設，將建置一套有實際行動方案來降低和監督能源的使用、確認能源節約和計畫性的改善。

### 3. 落實綠色採購

為了降低天然資源與毒性物質之使用，本校積極配合政府機關執行綠色採購，本校 109 年度綠色採購件數為 235 件，總金額為新臺幣 12,167,878 元，績效成績為 99.55 分；110 年至 112 年則將延續以優先考量環境面之綠色採購為原則，除需特殊規格產品而須採購非環保品項，餘皆以採購具有環保標章產品為主，以落實綠色採購目的。

### 4. 建設智慧校園

以「使用者導向」整合校內師生、職員與管理者角色，提供一個全方位智慧感知的環境與綜合信息服務平台；進行「資訊整合」，融合校園各子系統及服務領域，互聯整體校園資訊與數據服務；「智慧應用」透過智慧環境應用與資訊整合服務，提供校園網路與外部空間使用等網路管理互動。

#### (1) 教學空間智慧優化

發展校特色人才與多元學習，加強多元教學、訓練與多元評量，以因應國際數位學習發展趨勢變化。全校師生習於使用數位科技、結合運用自身專業，成為善於運用數位科技輔助專業能力之體育人才。

#### (2) 智慧互動教室

強化教室數位設備，以增進全校教室數位科技能力。

#### (3) 校園數位智慧服務

推動校園行動支付，學生證及教職員證採多卡合一功能，減少皮夾放現金負擔，證件也可以是便利的支付工具，並可結合宿舍、停車場門禁、圖書館借閱，校內規費繳納等，更可與校園內學生餐廳或商店整合，讓校園生活支付更便利。

#### (4)E 化校園環境

因應雲端及 E 化，改善校園整體網路建設，確保有線、無線網路頻寬順暢；更新教室資訊網路介接環境，支援老師進行資訊科技輔助教學，進而導入互動教學及創新之應用，主幹網路提升至 10Gbps 並打造無障礙且便利的網路環境，並逐步更新資訊系統硬體環境，加強資訊系統服務之效能，提供更快速便利的服務體驗，打造智慧行動化資訊校園。

辦理全校資訊行政系統整合，場地租借系統、總務處線上報修系統透明化。

#### (5)學生宿舍 E 化管理

本校學生出入學生宿舍，已實施電子刷卡進出，取代紙本登記，並逐步朝全 E 化管理前進，相關措施包含學生宿舍各房電費使用『電卡插卡實用實扣』計價，並於管理室後方設置自動收費裝置，進行電卡儲值服務；住宿費用均實施電子化收費；住宿流程規劃及床位編排、宿舍消耗性用品管理、宿舍維修等均規劃為網路申請，以滿足學生在住宿上的需求性；另建置學生宿舍報修 App。

### 5. 建置大樓門禁系統

為有效進行行政科技教學三棟大樓人員管制，故預計辦理本工程。包括行政大樓一樓(後方)出入口、科技大樓一樓(前後方)出入口、科技大樓國際會議廳(前)出入口、教學研究大樓地下一樓(前後方)出入口、教學研究大樓一樓(後)出入口、教學研究大樓一樓(側)出入口及科技大樓 B1(健康中心)出入口等九處之門扇改建、門禁管制及門禁管制終端系統建置等等工程項目。

## 6. 校園停車管理計畫

因外車停放本校校園日漸頻繁，為維護本校校園安全及師生停車權益，規劃辦理校園停車管理案，以利執行校園停車相關管制措施。本案業經行政會議、校發會議及校務會議審議通過。因本案涉及學校整體委外情事，並依業務委託民間辦理提報教育部核備，目前刻正持續辦理採購招標文件準備等事宜。

### (三)改善學生生活環境

學生宿舍改善計畫自 107 學年度起分階段實施，108 年完成一期學生宿舍內部整修工程、110 年將進行一期學生宿舍立面防水及鋁窗修繕工程，並規劃二期學生宿舍浴廁及室內裝修、評估第四期學生宿舍興建工程的可能性；另針對學苑餐廳每週督導考核衛生及食材登錄，規範 110 年學苑餐廳牛豬肉食材及其加工食品全面使用國產品。

### (四)著重人才的投資，強化教職員工生活機能與福利的改善，增設與修繕教職員工宿舍及員工休息區。

#### 1. 健全人才聘任制度、完善員工福利

本校對於各類人員進用已明訂相關辦法規範，另為延攬國際優秀教育人才，訂有「聘任國外學者短期教學實施要點」、「外籍教練聘請辦法」及「客座教師聘任辦法」等辦法。短期目標著重於因應校務發展需要，針對各類人員進用之相關規範適時評估修正，以廣納國內外優秀人才，中長期目標則期能建立彈性且完善之聘任制度。

另營造良好工作環境、提升員工福利。為留任人才、營造良好工作環境，短期目標以透過辦理職能發展訓練及各類文康聯誼活動、提供建議溝通管道傾聽同仁聲音並協助同仁解決工作、生活及身心上所遭遇之問題等，凝聚同仁共識及向心力，中長程目標期能營造互動良好之組織文化、激發人才潛能、進而提升本校服務效能及整體競爭力。

#### 2. 提升教職員工宿舍品質

本校職務宿舍已有 20 餘年歷史，建築物因外在因素如地震、及室外年久造成裝潢、管線、地板老舊與家具潮濕等損壞因素，擬於 109~112 年分年分批辦理內裝整修，以提高住宿之品質。單房間職務宿舍整修範圍為全間整修包含老舊天花板、廚櫃、浴室、地板、油漆等固定設施及配件，另提供移動式（新）衣櫃、書桌(椅)、床、矮櫃等基本設備，依職務宿舍修繕權責事項劃分表規定購置，全室油漆，廢棄物清運等；為讓內裝有一致性，預計先完成四年期間之設計監造，然後再辦理逐年之工程發包。

### 3. 校園生活機能改善

學校財產是學校重要資源，隨著經濟環境變遷及社會觀念轉變，教育部以永續經營理念活化運用，提升管理效益，創造資產價值，增裕學校財力資源，以達「發揮效能、永續財源」之目標。整合學校可借用之場地(館)設施，訂定相關租借法規及收費標準，採隨時辦理方式，開發 E 化網路管理系統，線上傳輸申請網路管理加強 E 化作業，積極撮合統籌調配，完備配套便利執行，控管收支併列爭取預算，並督導考核適時獎勵相關人員。另持續更新場地設施，並辦理場地定期維護，以提供使用者更完善環境及設備。

運用線上傳輸最新場館租借等資料，提高行政效能並提升效率，即時掌握學校場地設施管理資訊，另藉由場地設施設備更新，提高使用者再租(借)意願，以落實學校用地有效運用，活化資產空間，解決師生、民眾停車、運動、休閒等使用需求，增加國庫收入。

## (五)配合政府新南向政策，策略性延攬國際高教人才

### 1. 吸引國內、國外優秀學生前來本校就讀

研議國際化定位與發展策略，整合境外生課程成立國際學位學程，或提供國際短期課程；提供外國學生獎助學金，優化校園英語環境；並積極參加海外教育展及各國線上教育展、更新外國學生招生網站，提供親和性招生資訊介面，製作海外招生宣傳影片，針對高教相關網站、刊物

等進行招生資訊行銷及其他宣傳策略增加學校曝光度，至各姊妹校進行招生宣傳。

## 2. 促進國際學術交流

積極建立與姊妹校之間學術友好同盟合約、邀請國際學者蒞校進行學術交流、培養學生具國際移動能力。

## 3. 配合新南向政策

積極與相關國家之學校進行交流互動，並針對該地區進行招生宣傳活動；另本校通識教育除必修之國文、外語（日文、韓文與英語）與資訊課程外，尚配合政府新南向政策規劃基礎泰語、進階泰語等選修課程，培養學生語言專長，拓展學生國際視野。

### （六）以奧林匹克精神構建校園氛圍，創造出國體的國體學園

1. 本校體育博物館承載傳承與保存體育文化重要使命，展覽以跳脫傳統資料展示手法，採「說故事」的方式呈現奧林匹克精神的歷史脈絡，以實物、影片、多媒體、情境佈置、互動體驗等生動活潑手法轉化詮釋，帶領學生認識奧林匹克教育，感受耳目一新。

為落實奧林匹克境教，體育博物館亦將策展精神帶出館外，嘗試於師生通行量大之行政大樓公共區域進行佈展。以低調沉穩米色主牆面展示奧運藝術海報，呈現藝術與體育的精采交會，百年奧運賽事蘊含「把握時間，做好生涯的策略規劃與思考」意義，傳遞奧林匹克教育精髓。配合展示歷屆奪牌奧運英雄的輝煌與國際奧林匹克委員會提供之立體雕塑品，為整體空間注入泉湧生命力；運用俐落的奧林匹克「更快、更高、更強」格言串聯空間，學校校園化身奧林匹克教育最佳展演場，體現全人國際奧林匹克教育精神。

2. 透過舉辦學術研討會、奧運論壇、奧林匹克青年營、國體奧運日，鼓勵學生擔任國際賽會志工，將「卓越」、「尊重」、「友誼」奧林匹克重要精神，落實在校園每一處。



### (七)改善校園環境設備

行政大樓一二樓公共區域整修工程、綜合科技大樓外牆整修工程及一樓廁所改善工程、百階教室改善工程、智慧節能系統、國際會議廳(原住民表演舞台)改善工程；另本校自來水管線設置迄今已逾 30 年，早年管線採 PVC 材質，管線老化常有爆管之情事發生，造成全校水源供給之不穩定及水資源之浪費，本校 108 年及 109 年辦理水資源管線改善工程，工程完成後，提供全校師生較佳之水資源品質。

### (八)國際化

辦理學生國際移動力的計畫，媒合學生至海外學習，培養學生學以致用之就業能力，以及增進學校與國際企業之產學合作，並結合大型國際運動賽會之舉辦，實地進行實務操作累積國際就業經驗，另於實習回國後統一舉辦實習成果發表會，分享實習經驗。透過跨足國際的海外實習計畫，將原有的實習經驗升級，達成提升學生國際移動力及畢業後海外就業機會的目標；此外，本校藉由與國際機構的合作，將本校的專業特色及體育運動專業人才推向國際，提升本校能見度。

## 參、年度工作重點

### 一、智庫國體：成為體育思想領航者

#### (一)建置體育運動統計資料庫

##### 1. 校務研究分析

為強化本校特色及學生職涯發展就業實力，透過畢業生流向分析、運動員相關分析等加以瞭解學生並從中找出改善方法。在畢業生流向方面，利用學務處蒐集本校 109 至 110 年度畢業生流向調查資料(103 至 104 級畢業 5 年、105 至 106 級畢業 3 年、107 至 108 級畢業 1 年共約 2,000 筆資料)進行畢業生職業類型分析、薪資分布、就業情形、進修比例等面向瞭解本校學生畢業後發展，從中找出本校學生優劣勢，供各系所作為課程改善規劃及評鑑資料之參考。

在本校特色方面，針對本校競技運動員做相關分析，利用本校各隊教練透過國體賽會蒐集系統填報之國內外各項公開賽事之成績資料進行相關分析(每年約 800 筆資料)，如運動員獲獎分析(包括賽事種類、項目種類、名次、組別等)、原住民運動員分析及運動員專長課分析。希望藉由上述分析提升運動員在競技成績上的表現。

在招生方面，結合招生專業化分析，藉由招生數據(包括入學前在校成績與入學學生考試表現)分析不同入學管道、不同高中學生入學後的學習表現，再回饋到招生策略與審查指標的制定。於每學期定期更新資料庫，與資訊中心及各資料所屬單位合作，蒐集校內各系統資料庫中之資料，並進行資料庫校正及正規化，排除異常或無效用之資料，確保分析成果正確性。

##### 2. 提升師生學術的質與量

廣泛蒐集學術相關單位之資訊，建立教師與校外學術研究資訊聯絡管道，提供師生相關訊息，規劃並推動學術研究相關獎勵制度與法規，鼓勵教師、研究人員、專業技術人員及學生投入學術研究，並將其研究成果發表於國際

著名期刊，以增進本校師生研究量能，提高教學與研究水準。相關辦理事宜如下：

- (1) 規劃並推動本校學術研究相關獎勵制度：為鼓勵專任教師、研究人員、專業技術人員投入學術研究，並將其研究成果發表於國際著名期刊，以增進本校師生研究量能，訂有相關獎勵辦法、國光獎章競技奪牌及教學傑出等表現優秀之教師與教練相關獎勵。
- (2) 為鼓勵教師赴國外或大陸參與國際學術會議與專業研習活動，發表學術研究成果、提升教師專業知識與技能、擴大國際視野，訂有補助教師出席國際活動作業要點，另為提升學術風氣、鼓勵教師與研究員研究升等、爭取各政府機關補助之研究計畫，亦訂定補助研究計畫作業要點。
- (3) 為增進博士生對專業新知、技術發展及新研究方法之瞭解，以及鼓勵學生出國參加各項國際學術會議、運動競賽、技(藝)能競賽、訓練、講習與研習活動，提供相關補助經費，增進其國際競爭力，藉以提升本校之國際地位與促進國際交流。
- (4) 依據教育部報奉行政院同意之「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，本校將陸續送科技部申請補助研究獎勵計畫，並依教育部高教深耕計畫辦理本校彈性薪資獎勵。
- (5) 積極瞭解科技部、教育部計畫申請條件與限制，完整傳遞訊息並協助教師執行計畫之相關行政業務，以爭取經費補助。111 年度除積極申請科技部專題研究計畫外，擬廣續向經濟部爭取相關產學合作計畫，增加與廠商合作機會，以提升學術研究水準。
- (6) 為協助教師研究計畫之申請與執行，並符合相關規範，積極與其他單位合作人體研究計畫審查事宜，與已簽訂合作之單位，包括臺灣大學、輔仁大學、臺北市立大學、臺灣師範大學與聯新國際醫院等，建立互動良好之計畫研究倫理管理程序。另為協助與管理教師執行與動物相關之研究，本校設有實驗動物照護及使用

委員會，預估 111 年度將有 10 案申請相關動物實驗計畫案。

## (二)建構體育運動人才媒合平台

本校期許成為體育運動員人才資料交流、媒介之平台，透過建置體育運動人才資料庫，提升國內體育運動人力資訊與資源之公開化與流通性。目前已建置共 7 個子資料庫，包括優秀選手、教練、裁判、體育師資、健身教練、運動防護員及賽會籌辦人才資料庫。111 年度工作重點如下：

1. 蒐集校內具有運動教練專業、經歷之教師、教練、選手之各項學術成果、履歷經歷、專業研修、證照資格、訓練實績、參與賽事與獎項等相關資料。期建立歷程檔案，匯入資料庫，111 年目標為本校競技運動相關師生填寫比例達 25%。
2. 預計辦理相關討論會 1 場，邀請 20 位校內外專家提出專業建議，完善資料庫之類項與內容。

## (三)成為國家級的體育政策研究中心

### 1. 體育運動與社會發展中心

本校為配合國家體育政策，加強體育公共事務及非營利組織之研究發展，特設置「體育運動與社會發展中心」以促進體育運動對社會發展之正向功能，並提供體育運動各項專業服務。預計透過跨領域課程、工作坊及服務學習等課程面系統整合，落實做中學之踐行，培育學生的社會與公民責任。

### 2. 華語文中心

參與投標政府機關之合作服務案件，並規劃季節班、短期班課程，與本校各單位、師長合作進行招生宣傳及辦理國外招生聯繫事宜。

### 3. 運動科學研究中心

(1) 落實運動科學研究之應用，加強與地方政府體育相關單位之連結，持續提供運動選手運動科學檢測、諮詢

與訓練相關服務，以提升頂尖運動人才訓練成效。

- (2)持續媒合產業、校外相關研究或學術單位建立合作關係，使本校運動科學相關研究得以廣泛應用，並培育運動科學專業人才。

## 二、創意國體：提升體育運動服務市場價值

### (一)鼓勵本校教師積極參與產學合作

本校積極協助教師產學合作、研發成果產出、專利申請及技術移轉事宜，並建構產學合作平台，協助廠商研發及創新技術。另各系所亦積極爭取教育部及其他機關團體補助或委辦計畫，以應用研發能量貢獻於產業界，提升學術研究水準。

#### 1. 產學合作法規建置與引導

不定期檢視本校產學合作實施要點、產學合作收支管理準則、產學合作獎勵要點，使欲執行產學合作之教師有具體化的程序及規範可依循，並適時投入資源，建構有利於發展產學合作的環境，提升本校教師與產官學界交流之意願。

#### 2. 提供行政資源協助教師爭取校外產學合作計畫

提供校外計畫或活動之各項訊息、辦理經驗分享和建立資料庫等與系所協助教師爭取校外產學合作機會，以利有意願之教師參與。

#### 3. 建立行政管理費及產學合作結餘款分配機制，活絡校內教師與研究人員研發能量。

#### 4. 提供本校教師產學合作與研發技轉獎勵誘因

依據 110 年 6 月 8 日校務基金管理委員會會議修訂的產學合作獎勵要點，若計畫主持人在該年度同時有政府機關/公營事業機構以及民營事業機構/民間團體委辦計畫，則於合併金額後以在兩組中名次較高的一組申請，由學校依照排名分列給予獎金和獎狀鼓勵教師積極投入產學合作。

5. 辦理智慧財產權宣導，提升師生知能。

## (二) 輔導校內師生創業，活絡校園軟硬體設施

### 1. 推動校園師生創業與創新發展

- (1) 盤點現有創新育成進駐輔導與產學合作廠商相關研發與功能測試產品，進行投入商品化過程本校協助創價所產生之市場價值評估，積極擴大本校既有專業應用領域知識經濟價值。
- (2) 針對本校現有研發成果，協助媒合技轉商品化機會，導入合作廠商共同開發，創造合作創業契機。
- (3) 與國際創新創業發展協會 TiC 合作，導入創新創業資訊，協助提供相關創業評估。
- (4) 邀請專業創投經理人，協助分享並評估資源導入協助資源取得。

### 2. 活絡校園軟硬體設施

持續培育與維護園區環境景觀，增加植栽覆蓋率，規劃符合園區目標之景觀設計，另園區生態持續維護，針對有害外來種動植物持續控管防治，並對稀有保育類動物營造棲息地，結合本校相關系所園區休閒運動園區體驗與遊園之行程規劃，打造成為桃園市大型特色運動園區與運動休憩場域。

## (三) 教學與培育學生為專業職業達人

### 1. 業界實習導師輔導

邀請具備 3 年以上實務經驗之業界專家，安排本校學生依各系人才培育及課程需求，赴體育運動相關的專業實習場域實習，並追蹤學生接受實習導師輔導情形。

### 2. 企業參訪

以實地參訪或實習方式讓學生瞭解目前產業情形，培養學生就業機會、調整教學與業界相輔相成，整合學校與業界資源，培育學生職場專業能力。

### 3. 獎勵學生取得專業證照

鼓勵學生拓展專長、積極參與證照考試，以提升專業能力及就業競爭力。依教學單位專業、證照專業性及考取難度修訂「證照獎勵標準表」，獎勵學生考取專業證照。

#### (四)協助系所推動產業實習課程

建立全校性實習輔導機制，本校設有校級及系所層級學生校外實習委員會，以檢視各系實習課程學習落實並保障學生校外實習權益，另提供校外機構實習相關訊息，鼓勵系所爭取學生實習機會與增進系所與業界互動。依據教育部政策修訂校外實習相關作業流程讓學校實習制度更臻完善。

#### (五)學以致用的師資培育策略

1. 發展策略聯盟機制，結合其他師資培育之大學、各式學習機構、地方政府及社區等資源，提供聯盟實習學生實習輔導，協助其他師資培育之大學辦理師資培育，發揮師資培育典範精神。
2. 因應國教新課綱進行課程調整，培育未來卓越教師。
3. 發展雙語教學職前教師培育課程，增益英語體育教學能力。
4. 搭配「術科證照」指標，增進師培生的運動示範與指導知能。
5. 加強師培生之實習輔導，建置優質教育實習機構與輔導教師資料庫，並強化與實習學校之夥伴關係。
6. 聘任優質業師實務導學，形塑師資生學習典範。

#### (六)高教深耕計畫-發展學校特色

##### 1. 領導創新、產業經營

(1) 規劃及推廣野外新生訓練(Rookies Outdoor Orientation Trip, 簡稱 ROOT)及冒險教育課程，建立長期之追蹤輔導機制與後續銜接課程方案，教導戶外野地的保育觀念、推廣環境保護意識及永續發展，提升戶外技能，讓學員們期許自己的大學生活、勇於接受挑戰，降低輟學率，同時協助指導員考取專業證照，增加帶領經驗並跨出舒適圈。

- (2) 結合專業與實務，培育海洋遊憩運動指導人才，培育海洋遊憩運動指導與服務相關產業人才及提升國人對於海洋遊憩運動安全與環境保育知能。辦理跨領域證照研習課程，推動海洋遊憩運動與發展學校特色，培育學生第二專長，增加師生實務經驗並培養學生回饋社會，善盡社會責任之精神。
- (3) 國際戶外冒險領導(GOAL)學程，統合選手身心強度，以體驗學習之精神，將戶外冒險理論實際運用，達到登山專業化、人才國際化、學習多元化與環境無痕化，透過辦理戶外探索相關證照課程及實務操作暨產學工作坊，增進學生戶外領域相關專業實務能力、培育未來種子師資。

## 2. 運動媒體、文創發展

- (1) 運動網路內容社群經營計畫建立以新興傳播科技融入體育傳播教育及發展創新教學方式，培養學生社群經營基礎技能。透過校內跨領域專業整合，運動傳播產學合作以及業界師資輔助等，快速習得轉播賽事與攝影技能，培養運動新媒體內容製作、產製採訪報導內容之能力。
- (2) 輔導學生利用網路社群進行運動產品商業性試驗計畫，培養學生影音製作及視覺設計等相關能力，增加學生對創作意象、文案、影音內容的了解，並結合產學合作，使之了解並學習商業行銷操作模式，分析市場及線上對顧客導購的技巧，學習經營自媒體內容之應用。
- (3) 運動媒體文創產業創新計畫，讓學生熟悉電台媒體工作室與熱轉印的實作方式，提供學生多元發展體育推廣。藉由模仿電台節目每週製作影音內容發佈在電台 YouTube 頻道，達到學以致用的功效。透過辦理熱轉印文創相關工作坊，製作系所特色主題之 T-shirt、馬克杯等相關文創商品。

## 3. 競技運動、專業人才—建構體能檢測專業人才計畫



- (1) 優秀運動員輔導與適性分流發展，針對選手需求進行個別化、特殊化的訓練與輔導。對於具有專業能力而無法成為國際級選手的學生，則依據個別興趣協助其適性發展。以辦理模組課程實務、業師協同教學、業界參訪或分享講座等方式，給予學生對未來學習和就業產生更具體的認知與想法。
- (2) 建構體能檢測專業人才計畫，以厚實的學術基礎與實務經驗，開設「肌力與體能訓練」、「體能分級檢測與施訓」等課程模組，以系統性養成的概念，逐步落實人才培養。最後強化與國際間的聯結，了解當前世界各運動強國在運動員選才上的實際做法，將相關知識技能引入國內落實並接軌國際。
- (3) 建置運動教練人才資料庫，使體育運動員人才資料能有交流及媒介之平台，蒐集具有運動教練專業、經歷之教師、教練、選手之各項學術成果、履歷經歷、專業研修、證照資格、訓練實績、參與賽事與獲獎紀錄等相關資料，逐步建置體育運動人才資料庫，提升國內體育運動人力資訊與資源之公開化與流通性。

#### 4. 多元體育、師資培育

- (1) 奧林匹克精神探討與推廣，透過將「卓越」、「尊重」、「友誼」奧林匹克重要精神，確實落實在校園每一處，如學生同儕互相學習，共創美好校園。透過舉辦學術研討會、奧運論壇、奧林匹克青年營、國體奧運日，鼓勵學生擔任國際賽會志工。
- (2) 提升運動人文素養，邀請藝術家進駐於本校體育博物館，邀請藝術家以校園環境及學生培育氛圍為畫作主題，期望透過藝術之美的連結與延伸，進而統整並轉化學生對環境生態之永續發展意念，提升對學校之認同感與情感連結，為本校學生帶來人文素養潛移默化之成效。
- (3) 提升多元化體育師資專業課程設計與教學實踐素養，透過模式本位課程設計之理論內涵，結合國內外相關

課程文獻之研討，深入了解學生運動需求，發展體適能教育課程、責任本位課程、戰術理解課程、賽季本位運動教育模式課程，設計課程內容，執行教學活動。

- (4)運動教案開發於體育推廣、幼兒體育、與適應體育系所使用，值得投入資源開發，除觀摩、體驗歐洲新式體育教材與教學，可提升教員之專業能力，開拓學生之就業領域。

#### 5. 健康樂活、全齡關懷

- (1)活躍老化學習增值計畫，培育「活躍老化」理論架構下「健康、參與及安全」之全人健康促進運動指導人才，運用環境教育(生態系統體驗)服務觀察設計，結合傳統體育學能，發展創新學習，應用多場域學用串聯之實務整合，引導學生連結社會資源與高齡者老化需求所在，實踐高齡友善關懷的公益服務學習。
- (2)建立中高齡者之運動健康促進課程研發中心(40+逆齡俱樂部)，配合政府長照政策，將運動處方、體適能檢測與評量、步態評估及阻力訓練等實務研究課程進行整合，提供多元培育與服務。
- (3)運動保健實踐創課，採用由學生主導課程執行方案規劃、內容準備與實際教學之互動式、討論式的教與學模式將教室翻轉，並安排相關增能講座，補充所需知能，增加學習保留率及學用連結機會之教學策略，達到深化與整合學習。

#### (七)競技殿堂—優秀運動員輔導與適性分流發展

辦理模組課程實務、業師協同教學、業界參訪或分享講座等方式，讓運動員更認識非競技運動就業市場，調整專長訓練課程學分彈性後，給予學生對未來學習和就業產生更具體的認知與想法，建立良好的訓練機制與生涯輔導規劃，讓學生對就業環境更清楚的認識，作為適性分流，成為體育事業人才或國際頂尖運動家的構想。

### 三、 競技國體：國家任務捨我其誰使命感

## (一)發展現代化的訓練模式

強化競技運動科研團隊，以搭建教練與研究人員合作橋梁、系統化建置競技科研資料庫、延攬國際學者與教練加強團隊合作，展現執行過程與結果、同時對於菁英運動員進行客製化的專業訓練與照顧。

## (二)改善運動訓練基礎建設

### 1. 運動場館設備之改善與增值

運動場館專業化，改善與增值本校運動場館設備，對於現有的訓練及生活空間進行改善與增值，進行田徑場跑道改善、設置風雨球場工程、戶外網球場鋪面改善工程、室內外場館照明改善工程、羽球館天花板改善工程及室內外游泳池改善工程等訓練基礎設施，並完成環校訓練跑道，強化本校成為區域訓練基地與籌辦國際級賽會之基礎。

#### (1)改善現有運動場館設備與增值

近年來氣候變遷，夏季溫度不斷升高，為使選手有較舒適之訓練場地，本校將針對既有之室內場館增設空調系統，並針對老舊漏水之場館，進行防水改善工程，期待在訓練環境改善後，能與國際競賽及訓練場地接軌，以提升選手之成績。

#### (2)增建室內訓練及教學場館

為因應臺灣多雨之氣候，避免影響選手及學生訓練及教學，本校規劃於游泳池旁增建室內訓練及教學場館，另戶外籃球場也將設置遮雨設施轉型為風雨球場，以滿足選手及學生訓練及教學之需求。若 111 年新冠肺炎疫情趨緩，原物料價格回穩，及發包順利，則可開始施作工程。

### 2. 強化學生膳宿條件

(1)為提供住宿學生優質用餐品質，檢討供餐營業時間及用餐環境是否能配合膳宿學生需求。

(2)不定期查看學苑餐廳硬體設施環境是否損壞，並隨時輔導餐廳廠商維護或協助修補。

(3)增加並改善學苑餐廳用餐環境。

(三)成立國家區域運動訓練中心

擴大與各大專院校合作，達成校際與各專項之間分工合作簽署策略聯盟，銜接與延攬大學前階段之潛力及菁英選手入學就讀。另積極辦理與國內大學及周邊組織之合作與交流，簽訂策略聯盟合作協議，強化校際選課、圖書館館際合作，並辦理交換學生申請等事宜。

(四)提供完善之運動訓練資源

聘請國外頂尖教練分享訓練經驗，提升教練知能及訓練績效，並繼續加強運動員晨間訓練、平時及寒暑假專長訓練，發揮實質之訓練績效。持續改善本校運動訓練環境，以及透過心理諮商與心理策略之運用，加強選手之心理素質，以發揮最佳之臨場表現。

(五)移地訓練與國際參賽提升潛力選手的實戰經驗

持續爭取優秀選手出國移地訓練或參賽之經費，並積極參加國內排名賽及選拔賽，爭取國際參賽機會與提升世界排名，增加選手入選國手機會與奪牌實力。

(六)積極爭取辦理國內外運動賽會

1. 承辦 111 年全國大專運動會

辦理 111 年全國大專運動會，藉此砥礪競技運動成績、訓練與儲備賽會經營管理人才、賽會行銷公關人才、運動防護人才以及賽會資訊人才，藉此建置本校為智慧園區提升服務品質。109 年籌組委員會提送計畫書及各項經費，110 年全力同時進行校內運動場館整修、校外場地評估、競賽設備規劃及各中心(各組)工作進度籌備，全力準備 111 年全國大專運動會。

2. 與協會合作推動足球產業發展

鑒於足球運動為國內目前重點發展項目，有效運用公共資源，推展足球運動，提升足球專業技術水準與人才，厚植國家競技足球實力，本校業與中華民國足球協會簽訂合作備忘錄，與中華民國足球協會合作建立「足球產業創

新暨國家足球訓練中心基地」。

### 3. 賽會文化資產典藏

- (1)配合亞運會辦理相關特展。
- (2)製作運動人物影像紀錄片。
- (3)辦理「奧林匹克論壇暨青年營」。
- (4)辦理體大奧運日。

## 四、效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重

### (一)建立友善捐贈機制，提升受贈收入

#### 1. 建立友善捐贈機制

依據國立體育大學募集社會資源作業要點推動執行本校募款機制，彙集校內各受贈單位需求，運用網站經營與刊物編製持續曝光校園活動、校際交流等發展重點，增加外界對本校認識，以及強化校友對母校認同；並建立能見度高、便捷的捐款管道，公開透明的財務徵信，以充實、擴大捐款利基，增益本校校務基金。

#### 2. 提升高教公共性

##### (1)完善就學協助機制，有效促進社會流動

推動完善經濟不利或文化不利學生就學協助機制，使學生在求學階段不必為學費及生活費所擔心，透過辦理「以學習取代工讀」的輔導機制，使學生得以同時兼顧課業與生活所需，並且能將自身的努力用以提升其能力及發展專業才能。藉由服務機制、外部募款基金機制，以及輔導方式扶助經濟不利或文化不利學生可透過深耕就學協助機制，增加進入公立大學機會外，更可藉由學習助學金的輔導機制，不再因打工而耽誤學習，提供入學前至入學後之學習機會，藉由教育超越自我、跑出自己未來的路。

##### (2)提升經濟或文化不利學生入學機會

圓夢助學金協助提供經濟及文化不利學生為參加

單獨招生考試及原住民專班考試所需之交通及住宿等相關費用，其中交通補助依地區遠近給予相對應之圓夢助學金，使來自不同地區的學生擁有更完善、多元之入學機會；除此之外，第二階段申請入學之服務機制也同圓夢助學金之補助方式來提供入學協助管道；偏鄉地區宣傳以及高中生體驗營隊暨學校院系博覽會等舉辦目的皆在提升經濟或文化不利學生之入學機會及提供相關資訊。

### (3)經濟不利學生輔導機制及外部募款基金

經濟不利學生輔導機制包括超跑生學習輔導助學金及原住民族學生社會服務輔導助學金，而為鼓勵學生提升學業成績，另增加學業成績獎勵金作為鼓勵學生以學習取代打工，提升自我學習動機與成效。外部募款基金項目為結合本校特色，加以提供具運動潛力之學生，經系所評估後，發放運動訓練助學金及運動潛力超跑生輔導助學金機制。藉由此項目，鼓勵本校競技績優之經濟及文化不利學生在專業項目的努力及表現。

## (二)建置完善投資機制，增益投資收益

本校秉持穩健投資之原則，靈活彈性運用校務基金，111年投資規劃仍係運用短期閒置資金存放金融機構辦理小額定存為主，提高資金調度靈活性；投資股價波動小、長期穩定發放現金股利或具有波段價差之股票為輔，規劃以年度總額度約 5,000 萬元為上限進行其他收益性較高的投資，以獲取較佳的投資報酬。並持續觀察國內外經濟與社會動態，審慎評估投資時機、機動調整投資策略和定期檢視投資績效，以適時處分標的增加校務基金投資收益。

## (三)增加其他自籌收入來源

111 年度持續從場館營運管理、政府專案研究計畫案、擴大在職教育為服務對象、運動賽會與營隊的辦理、全額付費國際學生等面向，增加自籌收入來源，充實校務發展經費之基礎。

因新冠肺炎疫情影響，體育場館仍維持適度營運，辦理場館借用、開辦泳訓班、門票販售、會員召募等業務以增加營運收入。預計於111年全大運整修校內場館後，能提供更完善的運動設施環境，增加場館的優勢。

樸園教育訓練中心將持續結合本校運動場館提供教學、實習研究、學術交流及會議參訪人員優質住宿環境，積極開發校外客源至本校辦理規劃生活營、教育訓練及運動營。並汰換客房床墊及舊式電視、整修淋浴間設備、加強無線網路接收品質、增設木質地板，以提升住宿品質。

體適能中心重視在地經營，本著回饋附近地區的民眾及服務本校教職員工生及會員的心情，配合學期重要時節(如：開學季、畢業季、校慶、年末感恩)舉辦活動，同時每月局部器材設備修繕，並加強運動保健員的專業技能培訓與整合，以持續提升服務品質，在控管整體營運成本及提升資源使用效益之下，繼續加強會員召募及顧客管理，以提升營運淨利。

戶外體驗教育場因110年新冠肺炎疫情影響，導致參與人員減少，盼於疫情減緩後恢復過往的參與人數。疫情影響期間進行設施及設備之更新或升級，以提升戶外活動品質。預計於111年度建置高空繩索設施之多功能戶外探索園區，規劃專業教育人員培訓課程，並以現職教師為對象，推展探索體育指導員培訓，確保課程執行品質與安全。

#### (四)強化校外資源動能，帶動校內整體成長潛能

賡續推動發展產學暨創新育成合作，藉由學界與業界之合作研發與市場開發規劃，累積跨界合作經驗與資源導入，有效擴展產業資源累積。

#### (五)行政效能：互信自主與尊重專業

在既有組織體制下，引導主管聆聽部屬意見，鼓勵部屬提出建言，形塑良性溝通工作環境，於尊重互信基礎上發揮最佳行政效能。

##### 1. 凝聚共識建立互信基礎

###### (1)善用各種會議溝通管道

會議是一種溝通平台，不同的會議形態，可提供由上往下政策宣導、由下往上的部屬建言機會、或是平行同儕間意見交流，主管可運用此平台宣導政策執行，傾聽部屬意見提供參與決策的機會，或是協助解決工作上的問題，亦可讓同仁運用此機會進行業務交流。因此，應善用各種會議例如單位處室會議、勞資會議、主管行政會議及校務會議等，形塑良性溝通工作環境，建立尊重互信基礎。

#### (2) 運用各項活動促進互動交流

為營造良好工作環境，增進同仁身心健康，促進良好人際互信及和諧關係，提升工作士氣及服務效能，可運用校內資源推動各類文康聯誼活動、補助職員工社團活動經費，增進同仁互動及情感交流的機會，凝聚同仁共識及向心力。

#### (3) 團隊互信適當授權

團隊中以互信為基礎，建構互信的合作模式，並給予適當授權，藉由正式或非正式管道進行溝通及意見交流，為校務發展共同努力及一起成長。

#### (4) 適時獎賞褒揚肯定員工

對於資深教職員工、業務績優暨創新員工，建立獎勵制度並於適時場合予以表揚獎勵，以正面態度鼓勵及肯定同仁，以達成互信、創造雙贏局面，從主從競合關係，轉變成互信合作夥伴關係。

### 2. 提升職能激發效能

為提升同仁具備專業職能、核心職能與管理職能等多元能力，解決可能影響工作績效相關問題，訂定年度教育訓練計畫，辦理新進教師研習、職員工在職訓練課程、專書閱讀推廣活動計畫及推動行政人員英語能力實施計畫等，並鼓勵同仁進行數位學習並薦送人員參與相關專業研習，激發人才專業潛能、進而提升本校服務效能及整體競爭力。



本校 111 年度將依國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 條及 26 條規定，以中長程發展計畫為基礎，彙整學校各單位提供之資料，作成 111 年度校務基金績效報告書與 112 年度校務基金財務規劃報告書，提報校務基金管理委員會及校務會議審議通過，並報教育部同意備查後，公告於學校網頁之校務基金公開專區。

## 五、國體價值：建構運動專業職能基地

### (一)型塑國體人價值教育方針

本校以「以運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學」為定位，在型塑國體人價值教育方針上以「提升學生學習成效」、「強化教學支持系統」、「強化學生專業實務技術能力」、「培養學生就業能力」以作為落實教學創新及提升教學品質之執行策略。

#### 1. 提升學生學習成效—厚實基礎、自主學習

以增進學生語文、資訊等課程學習、鼓勵學生創立學習群組，建置教學助理、補救教學與同儕課業輔導等機制，以改善教學空間與打造專業技能教室，提供學生多元學習管道資源，鼓勵創建同儕共學關係，達互助互進之效果。

#### 2. 強化教學支持系統—教師增能、活化教學

透過教師社群、開發數位教材、引進國內外知名專家學者蒞校演講或工作坊，以及建立教師及教練獎勵與成長機制等以鼓勵教師透過接觸新知，並以跨領域之合作，刺激研究能量及投入開發創新教學課程，如結合本校教學專業之三創課程(包含幼兒體育教學創新及課程創作、運動產業創新與創業教育、利用 O2O 社群經營模式推動基層運動或新興運動計畫)，使學生透過課程之進行習得創意、創新與創業之三創精神，同時建構學生學習評估指標，鼓勵學生主動考取專業證照以增進自我專業技能。

#### 3. 強化學生專業實務技術能力

##### (1)課程翻轉、創新創業

除開創多主題之三創課程外，亦開設微型課程、深碗課程、跨領域專題式課程模組，以及業師協同教學等課程鼓勵學生跳脫既定課程規劃，以理論與實務帶動教學創新並觸發學生學習興趣。

## (2) 國際交流、開創視野

鼓勵學生自組團隊赴海外交流，推動海外專業實習及雙聯學制，以提升學生所見視野，增進知能並增加就業機會；且為進一步輔助學生習得多元就業技能。

## 4. 培養學生就業能力—儲值技能、職涯拓展

建立業界實習導師制度，辦理職涯輔導與校友座談會，營造友善創業育成團隊與創業環境等創新作法，並以學習歷程檔案平台與畢業生流向調查等作法以追蹤學生在校習得專業技能及應用於業界上之成效。

## 5. 通識教育厚植學生基礎能力

本校為體育專業大學，定位為「運動競技與健康休閒為導向之體育專業大學」，故通識教育以落實本校校訓「精、誠、樸、毅」之核心價值為主要目標，兼顧學校重點發展，配合校訂國文、英文及資訊三項核心能力與能力指標，期能提升學生人文素養，培養學生跨領域全面多元思維能力，使之具備博雅素養。111 年度工作重點如次：

### 1. 提升英語通識教育質量

配合本校國際化之發展方向，鼓勵本校通識教育課程教師以全英語教學方式開授通識課程，提升國際學生與本國學生修課意願，也有益於吸引交換學生、國際學生至本校就讀、研習或進修，提升本校國際能見度。

### 2. 深化學生語文溝通能力

積極開辦語文溝通與表述溝通系列課程，亦持續辦理語文競賽訓練學生閱讀、邏輯、批判性思維與統整能力，寫作能力是思考能力高層次的表現，期許學生於語文競賽中能應用所學，強化語文溝通表達輸出

能力。

### 3. 厚植資訊科技應用能力

開設資訊基礎、應用程式設計課程，讓非資訊背景學生具備運算思維，即能將問題邏輯性拆解後，找到最適合或有規則性的解決方式，並能將此運算思維的概念靈活融合應用各領域。

## (二)體育運動在職進修：終身學習的基地

### 1. 推廣教育

#### (1) 專案計畫

111 年度預計辦理教育部體育署培育優秀原住民族學校運動人才執行計畫、體育逆光飛翔天使宣傳計畫、青春活力・校園體育活動性平工作計畫、運動科學輔助基層選手試行計畫、全國各級學校拔河比賽等計畫。

#### (2) 補助計畫

111 年度預計辦理教育部學生寒暑假體育育樂營、全國特教學校適應體育運動會、全國中等以上學校學生趣味競賽等活動。

#### (3) 學分班、育樂營、安親班

111 年度預計辦理學士學分班、碩士學分班、運動傷害防護學分班、寒暑假體育育樂營、寒暑假體育安親班、青少年棒球俱樂部、M 創客程式設計營等課程，提供民眾更寬廣之進修學習管道。

### 2. 樂齡大學

本校善用校園環境特色及優勢，申辦樂齡大學課程，提供高齡者再次進入校園與年輕學子互動與學習的機會；並經由本校精心規劃設計之運動課程，協助高齡者親身感受「運動即良藥」的效益，建立自主健康管理的觀念，以享受健康樂活的長壽人生。110 學年度樂齡大學，已獲教育部同意，開設 1 班，招收人數 25 人。

### 3. 逆齡教育

#### (1) 辦理學生培訓

持續辦理與運動指導相關講座、工作坊等課程，其中主要以硬體操作為主要項目，次要為增加學生軟實力，透過硬體及軟實力的培育，學生對於成為指導員的信心也同步增加。

#### (2) 開立運動課程

透過培育學生進而增加指導員，持續招募學員增加學生可實際操作的機會，透過學生實作與課程討論，將其列整為不同主題的課程名稱。不同的課程主題會有不同的適用對象，110 年度執行經驗，多數的學員來自本校教職員及鄰近中高齡者，因此主題課程主要分成兩類。同類型的主題內容也會因為學員本身的運動習慣、身體素質、體能狀況而分成初階、中階、進階，不同的運動起始點，讓學員在一開始運動時可以有適應階段，採漸進式增加阻力，讓學員有持續的動力。

#### (3) 政策結合

110 年度申請衛生福利部國民健康署補助桃園市政府社會局「銀髮健身俱樂部」及衛生福利部國民健康署補助桃園市政府衛生局「長者健康促進站」，希望未來持續與政府政策結合，讓更多民眾認識本俱樂部，同時達到在地老化的目標。

#### (4) 產業合作

透過產業連結及洞察產業需求，培育符合產業需求的人才，讓學生在畢業後與產業接軌達到學用合一的目標，同時讓學生在就學期間至產業見習，了解產業現狀，減少學用落差；另一方面將相關數據統整成科學資料，讓 40+ 逆齡俱樂部成效讓更多民眾知曉，藉以提升本校曝光度及民眾來運動的意願。藉由上述策略，提高芬蘭 HUR 氣壓式阻力訓練課程在臺灣的知名度，使相關場館在臺灣的數量能提升，且讓民眾知道該器材對健康有益且安全，提升民眾使用意願，達

到本校培育學生且在學生畢業後與產業界接軌之目標。

### (三)培育體育師資：輔助教師甄試考試

1. 辦理教師甄試輔導班與工作坊(Workshop)。
2. 辦理教師甄選經驗分享與綜合交流。
3. 教師甄選歷屆試題蒐集與彙編，提高本校教師甄選率。

### (四)建設國體運動中心

新建運動中心，並配合校內既有各項室內外運動設施，塑造桃園更全面性運動機能之園區與運動休憩場域。為能順利完成本項工程，及滿足校內教學、訓練、實習、經營等多重目標，進行小規模調整，以利學校建設順利推展。

### (五)建設國際戶外探索體育園區

為實踐「戶外探索：國際探索、體育磐石」與「探索體育試辦、推廣與交流」兩大目標，並配合教育部體育署推廣「戶外探索」政策，由本校提出並經教育部體育署核定執行「國際戶外探索體育園區」建置計畫，期望園區以國家級規模建置，以做為未來國際交流與國內推廣之參照標竿，期使落實戶外探索計畫建設、培訓及推廣永續發展。

### (六)專業運動防護團隊

1. 連結學生生活輔導，持續建構完整運動員運動防護與管理系統。

運動傷害是運動訓練與表現的重大阻礙之一，對於長期從事高強度訓練的高競技水準運動員，透過適當的運動防護與調整，以防止傷害發生、甚至在與傷共存中突破自我的極限。

運動防護中心輔助本校競技學院之運動訓練與人才培育，專司本校學生運動員之運動防護與健康照護工作，配合本校運動代表隊訓練時間，提供訓練前傷害預防、訓練中急性傷害緊急處理、場邊強化訓練，及訓練後各項運動恢復與功能恢復輔助訓練，搭配於本校健康諮詢義診醫師與鄰近醫療院所，整合為區域醫療網，快速取得醫師建

議、及時轉介與安排就診，資訊流通及處置銜接，建構完整運動員運動防護與健康管理系統，並逐步建構國家區域運動訓練中心之行政團隊。

2. 整合優質專業競技訓練與運動防護資源，提供運動防護實務實習，連結課程與就業專業能力。

運動防護中心與運動保健學系合作以培育運動防護人才，於本校運動防護中心專業運動防護人員指導與督導之下，於優質運動訓練團隊實習，隨隊進行運動防護工作，獲得最大範圍的團隊傷害管理實務運作，從中熟悉運動防護整體工作流程、培養溝通能力、發現問題機會並給予實質參與解決問題過程的權限，培養其獨當一面的能力，此整合運作過程，達到三贏效益—學生運動員健康照護、競技運動人才培育、運動防護人才培育。

3. 打造專業特色，執行運動代表隊之運動傷害危險因子檢測

透過一系列功能動作與運動能力評估，收集運動代表隊選手可能之運動傷害風險因素。及早發現，及早進行調整與訓練，防止運動傷害發生或惡化。於受傷後作為復健計畫之功能恢復基準參考，同時作為傷後回場運動能力檢測。

4. 持續爭取資源，擴充運動防護處理與預防設備

運動防護中心現有設備老舊，須逐年更新，且設備功能不足以提供銜接回場訓練需求。111 年將持續爭取經費購置本體感覺與神經肌肉控制訓練、漸增速度下的作用肌與拮抗肌的協調控制訓練、輔助肌肉功能強化效益之運動功能訓練與運動傷害處理設備，搭配本校現有的專業運動醫學與運動防護團隊，以最佳的軟體與硬體為運動員提供最佳之傷害預防與功能恢復／強化之積極面向運動防護工作。

## (七)NTSUpper 新媒體傳播人才培育

1. 推動主題課程，符合體育署運動傳播人才發展方向

- (1)採訪、攝影。

- (2)圖文與影音製作。
- (3)直播、轉播。
- (4)社群經營與數據分析。

## 2. 實作演練與社會需求脈動結合

- (1)增進自媒體素養。
- (2)邀請業界專家手把手指導。
- (3)與協會及賽事行銷公司產學合作。
- (4)走入社區和部落中小學，參與社會實踐。

## 3. 投入賽事實務

- (1)延續 110 全運會特派員、媒體中心與場館駐點媒體服務執行經驗，在本校 111 全大運籌備與活動期間，培養學生企劃、協調、執行及動態修正等行銷傳播管理能力。
- (2)全中運賽會現場採訪、影像紀錄，世大運和亞運期間遠端協同作業，培養運動傳播即戰力。
- (3)安排具備進階能力的學生前往聯賽或媒體公司實習，直接跟業界人士共事，並持續傳承經驗予學弟妹，一起為就業銜接做最佳準備。

## 4. 跨系所且跨校合作

- (1)NTSUpur 為跨系所團隊，拉近管理學院與其他三系學生及競技學院之距離。
- (2)鼓勵運動員學生透過新媒體推廣其擅長之單項運動，其他系所學生應用其專項運動指導、防護與運動健康、照護指導等專業知能，跨系所腦力激盪，體驗多元媒體形式，培養第二專長。
- (3)邀請外校想參與運動傳播領域的學生擔任 NTSUpur 特派員，替學生累積社會資本的同時，擴大國體影響力。

## (八)善盡社會責任(USR)

### 1. 建置 USR 之制度與措施

(1)建構 USR 的網路平台，以提供各核心團隊具體且重要的資訊。

110 年起建置並完備 USR 推動中心網頁，內容包括相關政策宣導、各項活動訊息公告及本校 USR 相關成果之呈現等。

(2)激勵策略擬訂

以 USR 執行績效卓越之師生為對象，擬訂相關獎勵或激勵辦法。包括：教師評鑑、彈性薪資、課務發展(業師協同、微學分)、表揚活動等，以激勵本校師生參與 USR。

(3)建置各領域對話機制，以媒合跨領域師生參與本校社會責任計畫。

2. 建置 USR 整合與協調機制

(1)定期辦理本校 USR 各項計畫共識會議，以協助各計畫垂直與橫向整合。

(2)依本校專業能量與場域需求開拓校外實踐場域，並簽署合作備忘錄。

(3)協助 USR 計畫團隊取得外部資源連結。

3. 學生的社會責任意識及專業培養：定期辦理教育課程、參訪活動及專業培育課程。

4. 年度執行成果產出

統籌本校 USR 個案計畫 及 Hub 計畫之成果產出工作，包括：網路媒體傳播及成果發表會(實體或線上)。

## 六、國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神

(一)傳遞精誠樸毅精神

為建立學生職涯地圖，每年辦理學習歷程系統更新及維護，適時安裝發佈最新資安元件服務，提供學生建置個人學習資料、調整學習模式和觀察資料，經學生有系統蒐集與彙整成的一份檔案，蒐集者必需動腦筋思考，「學習」由此產



生能反映學生的學習結果，也能呈現學生歷年成長的過程。

## (二)協助學生創業與就業

1. 為記錄體大學生整體求學過程，繼續結合新生入學輔導及班會辦理系統推廣學生學習歷程系統(E-portfolio)，並且辦理學生 UCAN 暨學習歷程競賽、職涯講座及提供職涯諮詢服務，全面提升本校學生學習歷程系統使用率，協助學生規劃學習藍圖及職涯發展。
2. 針對六大新興產業及十大重點服務業，與不同產業校友聯繫合作，辦理校友實務講座、專題研討、返校座談、企業參訪等活動，傳遞本校精誠樸毅精神，協助學生熟悉產業動態，做好就業前技能與態度之準備，並從產學互動中建立學校、在校生、校友、企業多贏互惠的合作關係。
3. 請各系所畢業班遴選班上 5 位種子學生，建立畢業班聯絡人體系，協助畢業後聯繫同儕，以利進行畢業生流向追蹤調查，持續給予關懷與協助，期使學生及校友能適才適所。

## (三)強化校友服務

1. 為建立完整之校友資訊網絡，多方聯結學校與校友之媒介管道，以利意見交流及善盡服務角色，考量規劃建置校友資訊交流平台。
2. 建立學生學習歷程檔案。
3. 增加師生互動，凝聚學生向心力。
4. 強化校友聯繫，建立畢業校友 FB、LINE 網路之社群聯繫管道。
5. 持續連繫並傳達學校活動、招攬優秀校友回校分享或擔任業師等，讓在校生有學習榜樣。
6. 優先以校友為產學合作對象，透過校友之橋梁進行參訪活動，前往校友公司讓在校生與校友連結情誼，協助本校學生了解各行各業，並於適當機會幫助畢業生職涯發展。

## (四)學生品德教育計畫

1. 校園品德教育多元—學生生活體驗

- (1)開設品德教育相關課程(含通識課程)，以多元創新的課程、講座及宣教活動，來加強學生的法治、品德、人權、生命及性別教育的觀念，培養新世紀所需的「社會好國民、世界好公民」青年學子。
- (2)結合新生訓練、友善校園週、交通安全教育宣導、紫錐花反毒運動、校外賃居訪視、住宿生活輔導及健康促進活動等相關題材，辦理品德教育活動。

## 2. 史懷哲計畫

史懷哲計畫鼓勵師資生實踐史懷哲關懷弱勢之精神，提升其專業知能，以發揮教育大愛，目標如下：

- (1)師資生針對不同族群進行課業輔導及發展與學習活動(含生活輔導)。
- (2)針對身心障礙族群設計簡單有用活動內容，讓身心障礙學生容易運動、喜歡運動進而愛上運動。
- (3)針對失落的一群(弱勢族群，不含身心障礙者)，透過團體活動的參與，找尋自我，進而肯定自我。透過運動精神的發揮，學習自治、榮譽感、奮發向上。
- (4)計畫活動內容涵蓋品德教育、生活學習暨生涯規劃輔導。
- (5)為提升師資生國際視野及交流合作，鼓勵本校具有師資生資格之僑生、外籍生、海外學生等共同參與史懷哲計畫。

## 七、國際學園：建立奧林匹克氛圍環境

- (一)整合周邊社區、科學園區企業、中小學校進行策略聯盟，擴大影響力，並能提供學生更有效的服務。

整合產學合作與創新育成進駐廠商基礎資源，以寰宇菁品館為友善基地，校友校園創業優先支持為前提，提供學校師生、周邊社區居民訪客與產學合作廠商，共享國體大運動專業資源網絡，尋求於「弱連結」互動交換過程中，逐步推動營造友善氛圍。

## 1. 連結區域

- (1) 針對實踐場域(苗栗縣卓蘭鎮與桃園地區)，與在地組織及政府部門共同建構偏鄉照護及在地育才的生態體系。以運動指導及科學檢測專業循序漸進長期投入，解決區域各項課題，達到偏鄉中高齡者健康樂齡，在地青少年運動員卓越育才的成效。
- (2) 積極與相關官方組織以及鄰近社區單位增加互動，提升專業服務與研究能量。
- (3) 建立社區資源整合機制，並加強社區體育相關課程之質量與實務研究，善盡大學社會責任使命。

## 2. 連結企業

- (1) 持續與現有之產學合作單位共同推動專業實習與專案計畫。
- (2) 申請政府或民間組織之經費挹注，改善研究與學習環境之軟硬體設備。
- (3) 與企業建立跨領域聯盟與合作關係，提升師生教學質量。
- (4) 與企業合作，研發教材提升產學合作績效。
- (5) 運動隊伍與企業結盟，擴展資源整合與就業機會。

## 3. 連結學校

- (1) 與大學校院或中等學校，建立學術、賽事與教學實習合作關係，提升教學及實務質量。
- (2) 持續深化 NTSUper、運動創新與創業、戶外休閒與企業、政府機關、各級學校之合作互動關係。

## 4. 連結國際

- (1) 持續以優異的學術研究成果吸引國際合作與招生。
- (2) 積極申請國際性合作案與相關領域增加互動，擴展研究能量。
- (3) 爭取國際性廠商產學合作機會。

(4)持續拓展與深化國際姊妹校交流。

(5)持續參與中華奧會、單項協會或相關體育組織或機構之國際化相關活動或事務。

## (二)建立綠色永續E化校園環境

### 1. 建立永續校園

#### (1)建立永續校園環境(綠色大學)

本校為「臺灣綠色大學聯盟」會員，111年將廣續積極維護校園環境與生態的價值，藉由教學研究與日常生活中推廣環境教育，以及運用行政管理的措施，期使全校教職員工生力行節能減碳，主動推動校園環境保護工作，培育環境責任的公民，進而實現永續發展的校園文化。

#### (2)持續建置屋頂太陽光電發電設備

持續配合國家「太陽光電推動計畫」政策，持續辦理本校建築物屋頂租賃廠商設置太陽光電發電設備，除可活化空間增加學校收入及建築物頂樓降溫外，亦可增進節能減碳效益。

#### (3)落實環境保護

持續培育環境及維護園區環境景觀，增加植栽覆蓋率，規劃符合園區目標之景觀設計，在園區生態維護方面，除針對有害外來種動植物持續控管防治外，亦對稀有保育類動物營造棲息地。

#### (4)奧林匹克運動園區計畫

持續向教育部、體育署、桃園市政府及本校校務基金等單位爭取經費，打造成為桃園市龜山區大型特色運動園區與運動休憩場域。

### 2. 推動節能減碳延續校園發展

#### (1)汰換老舊設施延續校園發展

110至111年辦理損壞及老舊耗能之運動場館照明改善工程，持續換裝高效率節能之照明燈具、電器、

空調設備及相關設備之維護作業，以保障園區活動安全。

#### (2) 建構智慧節能系統，降低能源之浪費

110 至 111 年先針對本校教室及研究室進行設置，藉由能源管理系統之導入，在上課或研究室使用前後 15 分鐘，以遠端智慧控制方式供應或關閉電源，使校園內之教室、研究室等空間電源使用最佳化及避免浪費電能，進而達到節能效益。

#### (3) 持續推動節能減碳

持續進行相關節約能源措施，落實本校節能減碳管理策略，減少資源之浪費。

### 3. 落實綠色採購

機關綠色採購績效目標為 95%，指定採購項目配分佔 95 分，其餘分數由加分採購項目之綠色產品採購比率、工程及勞務採購實施綠色採購、機關綠色熟悉度測驗等 3 項取得分數。本校 111 年度綠色採購工作重點之績效目標為達成 95% 以上之綠色採購金額，指定採購部分則以達成 100% 之採購為目標。

### 4. 建設智慧校園

#### (1) 教學空間智慧優化

每學期皆會向各系所確認及協助檢視各區教室數位設備，系所提出需修繕項目申請後，經教務處彙整收件及審核，將持續辦理，以強化教室數位科技功能。

#### (2) 校園數位智慧服務

##### A. 校園行動支付

推動校園行動支付，可與校園內圖書館、學生餐廳或商店整合，使用於宿舍、停車場門禁、圖書館借閱及校內規費繳納等，減少師生需自備零錢之不便，讓校園生活支付更便利。

##### B. 提升資訊系統及設備

- a. 全校資訊系統整合及公文系統升級。
- b. 汰換老舊已過保之伺服器，並建置教學機房備援機制，提供穩定的資訊系統服務。
- c. 運用虛擬化技術，整合相關授權軟體伺服器設備，持續管理校園授權軟體。

### (3)E 化校園環境

- A. 對外網路頻寬提升，並提高網路品質。
- B. 調整骨幹網路架構、提升頻寬，並增加其安全性。
- C. 汰換無線網路基地台，擴大無線網路訊號涵蓋。
- D. 升級頻寬管理器並提高網路使用體驗感。

### (4)學生宿舍 E 化管理

#### A. 改善床位申請系統功能及穩定性

111 年學生宿舍系統以床位申請系統所提供的各項服務說明人性化作為後續改進之目標，並藉由行政 E 化能減少宿舍作業量，使行政人員、輔導員等人力能釋放投入其他的工作項目，提供住宿學生更優質的服務。

#### B. 床位資訊透明化

111 年以明確公告空床位資訊及補宿結果、床位正備取名單說明、可查詢床位選填結果室友資訊、提供更詳細的宿舍照片等為實施目標。

#### C. 強化宿舍網路

宿舍硬體與環境會直接影響學生對宿舍的感受，111 年希冀解決學生宿舍網速太慢或有死角等問題。

#### D. 引進人臉辨識器管制學生宿舍進出

為保障學生住宿安全，引進人臉辨識系統，以提高進出管制效率，並減低宿管人員作業量，並將釋放之人力轉為其他工作項目，以提供更學生更完備的服務。

#### E. 宿舍電表改建規劃

因三期學生宿舍電表故障仍頻，將於 111 年進行三期宿舍智慧電表規劃，架設新型電表將有助於建立中央電子管控系統(每一房間)、每間房用電改為電子儲值管控式(可針對單一房間實施斷電措施…)、學生宿舍各房電費使用「電卡插卡實用實扣」計價。

#### F. 推廣國體智慧校園 APP

為利學生申報宿舍整修及相關生活問題，宣導並教導同學善用國體智慧校園 APP，並簡化線上作業流程。

### 5. 建置大樓門禁系統

預計辦理行政大樓、科技大樓及教學研究大樓，計 9 處出入口之門扇改建、門禁管制及門禁管制終端系統建置等工程，另規劃教學大樓 B1 門口通關機設備採購裝設，以有效進行校園大樓人員管制。

### 6. 校園停車管理計畫

校園停車管理計畫總務處業已完成採購標租文件，惟因考量新冠肺炎疫情影響廠商投標意願，將俟疫情趨緩後辦理招標事宜。

## (三)改善學生生活環境

### 1. 提升學生宿舍環境

#### (1)一期學生宿舍立面防水及鋁門窗更新工程

一期學生宿舍於 108 年度進行內部整修，惟本校地處台地潮溼地帶，且宿舍年久失修，有牆面防水功能不佳及鋁門窗框變形之問題，將進行相關修繕作業，立面防水及鋁門窗更新工程業於 110 年完成細設，預計於 110 年度完成工程發包，110 至 111 年動工。

#### (2)規劃二、三期宿舍交誼廳、衛浴修繕工程及宿舍內部粉刷

為提供學生亮麗潔淨的住宿環境，預計於 111 上半年度將進行二、三期宿舍交誼廳、衛浴設施工程等設計規劃，並於 111 下半年度爭取教育部補助經費。

### (3) 學生餐廳用餐環境改善

為改善餐廳活動空間不足及欠缺共同交流場所等問題，擬於 111 年度進行學生餐廳閒置空間整修規劃，以增加學生活動空間，並提供學生交流及運動空間，兼具活動與居住功能，打造宿舍學習村的概念。

### (4) 四期宿舍先期規劃

為充分發揮校園土地使用效益，兼以提供學生更優質安全之學習環境、保障經濟弱勢及舊生住宿權益並滿足中南部新生住宿之需求，爰先期規劃四期宿舍之興建。

## 2. 改善學生飲食衛生與用餐環境

(1) 平時每週督導考核衛生及食材登錄並加強衛生輔導，強化衛生及健康品質。

(2) 規範 110 年學苑餐廳供餐牛豬肉食材及其加工食品採分流處理：即供應自助餐、餐盒及便當為主要樣態者，一律使用國產豬、牛肉，並於契約增列相關罰則；非為前述形式供應時，可不限使用國產，但仍須符合衛福部規定落實牛之生鮮及加工肉其可食部位之原料原產地(國)標示。

(3) 辦理健康促進活動時，如飲食衛教講座與學生餐廳廠商合作提供健康餐飲，以增進學生健康觀念及健康促進行為。

(4) 疫情期間，協助廠商設置用餐環境隔板，以加強防疫衛生措施。

(四) 著重人才的投資，強化教職員工生活機能與福利的改善，增設與修繕教職員工宿舍及員工休息區。

### 1. 健全人才聘任制度、完善員工福利



## (1)健全人才聘任制度、延攬優秀人才

本校對於各類人員進用已明訂相關辦法規範，另為延攬國際優秀教育人才，並訂有「聘任國外學者短期教學實施要點」、「外籍教練聘請辦法」及「客座教師聘任辦法」等辦法。短期將因應校務發展需要，針對各類人員進用之相關規範適時評估修正，以廣納國內外優秀人才。

## (2)營造良好工作環境、提升員工福利

### A. 工作面

- a. 規劃校內各類職能提升課程，強化同仁專業能力，並安排同仁參加人力發展中心，教育部或公務人員保障暨培訓委員會辦理之校外訓練課程。
- b. 舉辦多元生活講座，如保健(險)、在職及退休教職同仁生涯規劃、人文素養及體育相關課程，供同仁學習利用。
- c. 建立獎勵制度，表揚績優同仁，鼓勵創新，提升效能。

### B. 生活面

- a. 結合本校現有之各項福利措施，包括生育補助、結婚補助、子女教育補助、因病住院貸款、重大災害急難貸款、因病或意外殘廢公保理賠、輔購住宅貸款、健康檢查補助、全國公教員工消費性貸款、眷屬喪葬急難貸款與喪葬遺眷配偶生活津貼等，在同仁婚喪喜慶等各項人生重大變化時，主動提供津貼補助。
- b. 舉辦相關講座邀請專家學者到本校宣導，理財、保險規劃等諮詢服務，供同仁參與利用。
- c. 法律扶助服務
  - (a) 透過本校委聘法律顧問提供同仁法律諮詢服務。

- (b)因公涉訟輔助措施：員工依法執行職務涉訟時，依據公務人員或教師因公涉訟輔助辦法提供必要法律上之協助。
- (c)視需要就消費者保護、民刑事糾紛、訴訟程序或因公涉訟補助等相關議題規劃辦理專題講座。
- d. 因應員工子女托育需要，與鄰近托育機構簽定特約，且於規劃前先辦理本校員工子女托育需求調查，以達到顧客導向之服務。托育機構簽定特約提供優惠內容包含費用減免、折扣及贈品等。
- e. 為配合推升校務發展、重視人才向心，減輕造成師長同仁家庭托育壓力，建立職場托育關懷的工作環境，擬推動職場托育服務，循序漸進營造校園友善育兒職場環境，協助受僱者兼顧工作與家庭照顧責任，落實政府職場托育政策及性別工作平等法明定促進工作平等措施。

另強化校園女性同仁懷孕、育兒期間之請假等權益，實施育嬰留職停薪及彈性工作時間等措施。支持性的托育兒服務方案可發揮許多正面的福利效果，不僅能讓同仁安心工作、減輕育兒家庭的壓力；也有助於教學績效，對學校社會形象也會產生加分作用。

### C. 身心面

#### a. 心理健康

##### (a)預防性措施

除提供心理健康相關資訊並舉辦專題演講及訓練課程，推廣心理健康及諮商輔導觀念，使本校同仁增進問題解決及壓力因應能力，預防員工心理問題之發生，協助推行並促進單位內同仁心理健康。

##### (b)治療性措施

協助本校同仁與專業人員進行諮商輔導。諮商與輔導範圍包括心理健康、壓力調適、生活適應、家庭婚姻以及感情問題，並依本校員工心理諮商作業流程，視申請個案之個人需要協助其轉介至專業醫療機構。

(c)職能性措施

針對新進同仁辦理職能訓練課程，提升新進同仁所負業務之共通性行政知能。

b. 身體健康

(a)提供政府機關現行公務人員各項醫療保健措施及民間團體現有醫療保健資源相關資訊。

(b)教職員健康檢查補助

年滿 40 歲（含）以上之編制內教職員，每 2 年補助 3,500 元，並按年編列預算補助。

(c)多元醫療諮詢

配合學務處專業義診醫師駐校服務，提供專業諮詢及轉介服務，建立本校同仁身體保健及疾病之認知，並瞭解預防治療之道。

(d)提供員工社團活動

為培養本校教職員工正當休閒活動，維護身心健康，鼓勵同仁利用公餘時間成立社團並酌予補助。

(e)辦理教職員工聯誼活動(自強活動、節慶活動)，提升員工幸福感，且於活動規劃前辦理相關需求調查，以提升同仁參與度及滿意度，達到感動服務。

D. 其他協助

a. 建立員工校內資源專區(網頁)宣導本校可使用之人力設備資源，例如體適能中心、運動班、諮商

輔導等，使同仁在身、心、靈各方面均能保持最好狀態。

- b. 建置人事好康網：蒐集、篩選及整合與生活有關之各項社會資源，透過網際網路連結食、衣、住、行、育、樂、托育、托老等合格優良機構，建構優惠便捷的生活網絡，藉由優惠契約之訂定，結合民間資源，成為夥伴關係，協助教職員工滿足其生活需求。
- c. 公告各項關懷諮詢管道，連結心理諮商服務網頁專區提供相關資訊（如：1957 福利諮詢專線、全國性家庭支持服務諮詢專線、財團法人法律輔助基金會、財團法人張老師基金會等員工協助方案專區）供同仁利用。
- d. 提供各類生活資訊，例如：圖書館不定期生活展影欣賞、營運場館活動、桃捷 A7 公務車接駁、推廣中心安親班及育樂營等，協助同仁工作上舒壓管道。

## 2. 提升教職員宿舍品質

109 至 112 年分年分批辦理內裝整修，以提高住宿之品質。109 至 110 年度已進行單房間職務宿舍整修，整修範圍為全間整修包含老舊天花板、廚櫃、浴室、地板、油漆等固定設施及配件，另提供可移動式（新）衣櫃、書桌（椅）、床、矮櫃等基本設備；111 至 112 年度將編列預算繼續施作老舊房舍並依職務宿舍修繕權責事項劃分表規定購置、修繕等項目，於改善成果進行檢討後，再持續編列相關經費辦理後續修繕工程，預計以 4 年期間內陸續完成改善。

## 3. 校園生活機能改善

規劃整合學校可借用之場地(館)設施，訂定相關租借法規及收費標準，採隨時辦理方式，開發 E 化網路管理系統，線上傳輸申請網路管理加強 E 化作業，積極撮合統籌

調配，完備配套便利執行，控管收支併列爭取預算，並督導考核適時獎勵相關人員。

#### (五)配合政府新南向政策，策略性延攬國際高教人才

##### 1.吸引國內、國外優秀學生前來本校就讀

因應日趨嚴峻的招生競爭環境，吸引國內外優秀學生就讀措施有：積極辦理與高中學校意見溝通座談會、辦理招生專業化講座、強化網路招生宣傳、活潑招生資訊網頁、成立招生粉絲專頁、製作招生宣傳影片、鼓勵師長到高中端宣講學系特色、辦理體驗營等到校參訪活動等，加強宣導本校特色及優勢。

同時提升高教公共性，協助經濟及文化不利學生就學促進社會流動，並因應未來畢業生就業需求，規劃領域課程，提高學生競爭力，宣導本校各項獎學金及交換學生體制，增加考生報考誘因。辦理招生專業化，使各學系達到發揮學系特色，精準招生選才。

針對海外招生製作海外招生宣傳簡介，更新英文招生網站，參加線上博覽會及海外教育展，進行招生資訊行銷及其他宣傳策略增加學校曝光度，如國際疫情趨於緩和，得規劃拜會姊妹校進行學術交流與招生宣傳，吸引外國優秀學生前來本校就讀。

藉由華語文中心招收有興趣學習華語之學生，進而吸引進入本校就讀學位，並提升本校外籍生中文能力，增加學生學習及生存能力。

製作學校、教職員、校友、在校學生等行銷影片，透過網路媒體平台傳送。另優化學校全英文網站，以利國外學者深入瞭解校內狀況。

##### 2.促進國際學術交流

(1)除現有的國際交流及合作項目，亦會進一步開發與拓展更多元國際合作模式。

(2)不定期關懷 outgoing 及 incoming 學生學習及生活狀況並適時提供協助。

- (3)藉由本校各單位資源整合，建立國際學生學業學習及生活適應之輔導機制。
- (4)與鄰近社區及地方團體共同建立友善接待家庭計畫，提供國際學生更為完善之生活照顧機制。
- (5)有效整合活化學校現有國際體育事務資源，深耕國際體育組織，協助政府推動體育外交。
- (6)與校內系所合作，利用校外教學讓國際學者、學生感受臺灣之美。

### 3. 配合新南向政策

- (1)配合政府推動之新南向政策，擬定多元的獎學金機制，以提高新南向國家之優秀學生前來本校就讀之意願。
- (2)如國際疫情趨於緩和，得規劃拜會泰國、馬來西亞等地區之姊妹校進行學術交流與招生宣傳。
- (3)成立東南亞地區校友會，透過校友之推廣，協助增加本校於東南亞地區之能見度。

### (六)以奧林匹克精神構建校園氛圍，創造出國際的國體學園

1. 配合亞運會辦理相關特展。
2. 製作運動人物影像紀錄片。
3. 辦理「奧林匹克論壇暨青年營」。
4. 辦理體大奧運日。

### (七)改善校園環境設備

持續辦理 111 全大運場館整建工程、校內道路改善及各建築物室內外整建工程，以提供良好之校園環境，並陸續換裝高效率節能之照明燈具、電器及空調設備，達到節能減碳之目的，創造永續發展安全舒適的綠色校園。

### (八)國際化

1. 持續推動國際姊妹校交流及交換學生計畫，擴大招收國際學生，增加英語授課課程，開發海外實習據點，以提升學

生的多元視野及國際移動力。

2. 鼓勵本校教師赴國外或大陸參與國際學術會議或專業研習活動、參與運動產業研發，協助提升臺灣運動產業國際競爭力，增加國際學術交流質量，建立國際合作互動平台。
3. 活化本校國際學生交誼室空間使用效能，增加校內中英文敘述及國際易懂標示，建構國際友善校園，並舉辦本國生與國際生共同參加之活動，以促進本國生與國際生交流之機會。
4. 鼓勵校內老師開設全英文課程，以增加本國生與國際生學術交流，並增進本國生英語能力。
5. 受疫情影響，亦鼓勵學生參加各種線上活動，如 webinars/conferences/online lessons 等。

## 肆、財務預測

為因應高等教育發展趨勢，提升教育品質，增進教育績效，教育部自 85 年度起推動國立大學校院校務基金，以促進各國立大學財務有效運作，提升資源使用效率，達到開源節流之目的。

茲就本校近 3 年整體財務及 111 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。

### 一、近三年財務分析

本校近 3 年度收支營運結果，總收入自 107 年度 7.73 億元，至 109 年度 7.25 億元，減少 0.49 億元，佔 6.33%，主要係 107 年度受贈土地認列收入 0.77 億元，另 109 年度受嚴重特殊傳染性肺炎疫情影響，場館營運收入減少，致 109 年度較 107 年度反餘為絀，相差 8,399 萬 5 千元，如扣除該折舊、折耗及攤銷費用，則收支執行結果尚可達平衡（本校校務基金收支決算分析如表 1）。

表 1：國立體育大學校務基金收支決算分析表

單位：千元

項 目	107 年度	108 年度	109 年度	109 較 107 年度增減	
				金額	%
業務收入	582,358	606,876	655,832	73,474	12.62%
業務外收入	191,134	134,642	68,681	-122,453	64.07%
收入合計①	773,492	741,518	724,513	-48,979	6.33%
業務成本與費用	622,755	672,220	666,526	43,771	7.03%
業務外費用	88,103	90,651	79,348	-8,755	9.94%
費用合計	710,858	762,871	745,874	35,016	4.93%
本期餘(絀)	62,634	-21,353	-21,361	-83,995	134.10%
折舊、折耗及攤銷	132,478	140,374	135,086		
政府補助收入②	397,477	397,309	416,817		
比率(=②/①)	51.39%	53.58%	57.53%		



另就學校財務狀況觀之，107 年底本校資產總額為 54.61 億元，至 109 年底增至 56.35 億元，成長幅度 3.19%，顯示學校除累積自有資金以為未來重大計畫之財源外，亦已積極改善學校硬體建設，提升基礎設施，以厚植學校能量，持續追求專精領域教學與研究之卓越。未來財務運作將更積極爭取校外資源、推廣產學合作，並整合各界資源，以加強行政教學研究資源共享、管控人事成本，期使經費運用達到最大效益（本校校務基金總資產分析如表 2）。

表 2：國立體育大學校院校務基金總資產分析表

單位：千元

項目	107 年底 金額	109 年底 金額	比較增減	
			金額	%
總資產	5,460,722	5,634,695	173,973	3.19%
流動資產 (銀行存款一年以內定期存款)	1,210,904 (680,760)	1,351,429 (815,490)	140,525 (134,730)	11.60% (19.79%)
投資及準備金 (一年以上定期存款)	196,731 (180,900)	241,423 (195,870)	44,692 (14,970)	22.72% (8.28%)
固定資產及無形資產	1,354,526	1,295,508	-59,018	4.36%
其他資產	2,698,561	2,746,335	47,774	1.77%

## 二、111 年度預算概要

本校 111 年度經常性業務收支預算，預估教育部及其他機關補助 4.24 億元，自籌收入 2.82 億元，合計 7.06 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；另資本支出 1.10 億元，主要係購置相關教學研究設備及辦理本校場館設施整建工程等(本校 111 年度預算分析如表 3)。

表 3：國立體育大學校務基金 111 年度預算分析表

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
<b>經常性收入來源</b>	<b>705,881</b>	<b>經常性支出</b>	<b>734,782</b>
教育部及其他機關補助	423,989	教學研究及訓輔成本	428,965
年度基本需求及績效型補助-教學研究補助收入	357,405	建教合作成本	73,864
各部會補助計畫	66,584	推廣教育成本	9,061
自籌收入	281,892	管理及總務費用	131,792
學雜費收入	92,819	學生公費及獎助學金	18,351
建教合作收入	85,266	其他支出(註)	72,749
推廣教育部收入	14,142		
資產使用及權利金收入	65,341		
受贈收入	7,977		
財務收入	11,474		
其他收入(註)	4,873		
<b>資本支出來源</b>	<b>110,490</b>	<b>資本支出</b>	<b>110,490</b>
各部會補助計畫	61,131	固定資產建設改良擴充支出	78,901
本校自籌	49,359	無形資產及其他資產	31,589

註：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)償收入及雜項收入等；其他支出包括雜項業務費用、雜項費用。

### 三、預測未來三年可用資金變化情形

本校近年來除積極爭取專案補助計畫及產學合作機會外，亦加強推動推廣教育、活化資源有效運用，致收支規模逐年成長。另教育部為落實教學品質，維護學生平等受教權，自 107 年度起推動 5 年期之「高等教育深耕計畫」，除該計畫補助額度暫依 110 年度核定數估列外，其餘收支將參酌以前年度執行結果及未來業務推動情形，微幅增減估列。因此，未來 3 年之帳面現金(含定期存款)，預計自 111 年初 15.31 億元，至 113 年底增加為 17.37

億元；另可用資金則預計自 111 年底 14.08 億元，至 113 年底增加為 15.52 億元，未來 3 年可用資金變化如表 4。

表 4：國立體育大學可用資金變化情形

111 年度至 113 年度						單位：千元		
項目						111 年度 預計數	112 年度 預計數	113 年度 預計數
期初現金及定存 (A)						1,530,922	1,593,763	1,660,795
加：當期經常門現金收入情形 (B)						702,381	718,437	729,195
減：當期經常門現金支出情形 (C)						590,166	597,370	604,645
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						61,131	30,252	30,555
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						110,490	84,272	78,742
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)						-	-	-
減：當期長期債務償還 (I)						-	-	-
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)						- 15	- 15	- 15
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						1,593,763	1,660,795	1,737,143
加：期末短期可變現資產 (L)						38,398	38,398	38,398
減：期末短期須償還負債 (M)						224,156	224,156	224,156
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)						-	-	-
期末可用資金預測 (N=K+L-M-N)						1,408,005	1,475,037	1,551,385
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						-	-	-
政府補助						-	-	-
由學校已提撥之準備金支應						-	-	-
由學校可用資金支應						-	-	-
外借資金						-	-	-
長期債務	借款 年度	償還 期間	計畫自 償率	借款 利率	債務總 額	X1 年餘額	X2 年餘額	X3 年餘額
債務項目						-	-	-

#### 四、其他

近年來政府財政緊縮，補助經費逐年縮減，故本校致力於自籌收入之提升，增加學校財源，讓學校得以永續經營。另衡酌學校資源有限，為求最大校務發展效益，除配合學校未來發展方向外，並衡量整體財務狀況及中程計畫優先順序，以妥善合理分配有限資源，維持本校財務穩定。

## 伍、風險評估

### 一、智庫國體：成為體育思想領航者

#### (一)建置體育運動統計資料庫

##### 1. 校務研究分析

校內資料庫整合時，因資料散落於各單位系統且部分資料無電子化，故在資料彙整上無法完整呈現，目前採取人工方式將紙本資料電子化，再匯入校務研究資料庫。在分析上，因缺少教育專業分析人員，故無法準確地分析出原因，只能從數據上直覺地做較粗略分析，造成可能無法充分利用分析出之數據資料。

##### 2. 提升師生學術的質與量

(1)減低掠奪性期刊風險：加強宣導師生留意分辨掠奪性期刊等相關資訊，以避免學術成果流入掠奪性期刊造成本校損失。

(2)研究或發表涉有違反學術或研究倫理之風險：每年例行性教育訓練與宣導，以降低違反學術研究倫理相關情事。

#### (二)建構體育運動人才媒合平台

1. 目前尚屬初期填報階段，故在蒐集本校師生資料時，將依其回饋意見做為修正資料庫內容之參據。

2. 部分師生資料填寫正確率及完整性不足。

#### (三)成為國家級的體育政策研究中心

##### 1. 體育運動與社會發展中心

為促進體育運動對社會發展，本校除提供體育運動各項專業服務，亦透過投標政府機關之合作服務案，加強地方與社區之連結，並協助學校辦理社會責任相關計畫，工作內容相對繁瑣，需要投入較多人力與時間來推展業務。

##### 2. 華語文中心

與政府機關之合作服務計畫需遵守新冠肺炎防疫措施等相關要求，甚至停止實施，可能影響計畫案預期效益。

### 3. 運動科學研究中心

(1)執行體育相關單位之運動科學檢測、諮詢與訓練相關服務，建置工作團隊與相關單位、教練選手之間的連結與實務進行所需之團隊人力與專業器材取得不易。

(2)產學合作成效與運動科學專業人才培育成果，整合建置資訊於交流平台需規劃資訊相關人力與經費挹注。

## 二、創意國體：提升體育運動服務市場價值

### (一)鼓勵本校教師積極參與產學合作

1. 教師肩負教學、研究、輔導與服務的多重任務，學校現有的軟硬體設備與資源如何建立配合與輔導機制的校內支援網絡，以鼓勵老師積極參與產學合作並符合業界需求，將是推動產學合作需面臨的重要課題。

2. 面對新冠肺炎疫情所導致之民眾生活與商業活動受限，影響公私立機構投入產學合作之資源及委辦計畫。

### (二)輔導校內師生創業，活絡校園軟硬體設施

#### 1. 推動校園師生創業與創新發展

學用與市場期望，具一定落差，研發能量轉化為商品化過程，需一定期程之磨合與努力。

#### 2. 活絡校園軟硬體設施

(1)後續營運、防治及維護管理皆由本校負責。

(2)外來種動植物持續控管防治，因控管防治區域面積大，防制藥劑及人力費用成本高，且效果未臻明顯，無法根除，對園區仍有部分風險。

### (三)教學與培育學生為專業職業達人

#### 1. 業界實習導師輔導

學生赴實習場域之學習成效，由業界導師依實習場域給予專業指導，同時也取決於學生學習的自主性與積極性，

倘學生學習主動性不足恐影響成效。

## 2. 企業參訪

因應新冠肺炎疫情影響，學生赴校外參訪相關企業機構存在不確定性，影響學生親臨運動產業現場與實務學習的機會。

### (四)協助系所推動產業實習課程

面對新冠肺炎疫情所導致之民眾生活與商業活動受限，也影響校內學生參加企業實習之機會。

### (五)學以致用的師資培育策略

因少子化現象嚴重，各中等學校學生人數遽降而陸續減班，以教師缺額來因應超額問題，使師培生就業機會受影響。

### (六)高教深耕計畫—發展學校特色

#### 1. 領導創新、產業經營

本項目實踐內容主要在於實體活動之執行與相關證照課程，若受疫情影響恐在證照(實作)課程與營隊活動會有受阻之風險，調整方式除控管參與人員健康、接種疫苗情形外，亦可由執行教師多與相關單位協調以包班授課或線上授課之方式，並遵照中央及學校指示以盡量降低染疫風險。

#### 2. 運動媒體、文創發展

賽會轉播方面，恐受新冠肺炎疫情影響，學生無法親臨現場進行國際運動賽事轉播，須透過執行教師與產業協調，如以遠端協助合作之方式，使學生得於限制期間仍可習取知識，並透過業界提供之未整理採訪資料，以線上輔導學生進行賽事傳播媒體經營與數位剪輯等實務操作。

#### 3. 競技運動、專業人才—建構體能檢測專業人才計畫

在學生參與學習營隊活動或職涯輔導講座等非競技運動就業市場方面，恐因新冠肺炎疫情影響其活動進行或學生參與意願，須請執行單位考量遠距同步或非同步交流

備案以因應無法面對面授課或活動之情形；增加輔導學生考取高階教練、裁判資格證照之措施方面亦可能受疫情影響，以致停課或延後考證時間，須由執行教師多與相關單位協調其因應方式，以利學生於疫情期間仍可持續進行學習。

#### 4. 多元體育、師資培育

恐受國際疫情影響諸多國際志工參與機會，國內部分亦可能因疫情在實體活動上受群聚人數限制而無法正常進行，其因應方式須仰賴執行教師鼓勵學生透過書面、網路資源或線上分享會等方式以習得國際賽會志工或參與奧運賽事之相關知識，並藉由現今疫情發展，學習模擬緊急應變能力。

#### 5. 健康樂活、全齡關懷

在實踐高齡友善關懷的公益服務學習上，恐因疫情致國內外諸多單位採避免或控管群聚之方式辦理，以避免染疫風險，使學生缺乏實務學習之機會，在此期間須透過執行教師協助引導學生模擬思考之方式深化探討其課程設計、模擬想像教學上可能產生之問題與阻礙，並透過教師輔導以構思其解決方案作為學習重點。

#### (七) 競技殿堂—優秀運動員輔導與適性分流發展

業界實習輔導，須藉由教師、校友與產業界建立堅固連結，並透過校方積極輔導聯繫，方能有效發揮優秀運動員專長。

### 三、競技國體：國家任務捨我其誰使命感

#### (一) 發展現代化的訓練模式

運科專業人員若不足，則無法即時呈現訓練效果。

#### (二) 改善運動訓練基礎建設

##### 1. 運動場館設備之改善與加值



提升既有訓練場館設備及興建專業訓練場館，除所需經費龐大外，為使各場館、場地整建後永續使用，仍需評估長期、固定的維護管理成本，將增加學校財務負擔。

## 2. 強化學生膳宿條件

- (1) 學生修課時間不定，如收集相關學苑餐廳意見不易。
- (2) 學苑餐廳硬體設施環境學生使用常易壞損，維護不易，需加強宣導愛惜用物，且部分設備為廠商應維護，造成廠商經營成本之負擔。
- (3) 如疫情影響，學校施行遠距教學措施，而影響學苑餐廳營運或造成虧損，致廠商縮減營業項目及時間，將減少住宿學生用餐便利性及經濟性。

## (三) 成立國家區域運動訓練中心

若經費不足則無法完善建置，需積極爭取產官學相關資源挹注。與國內大學及周邊組織簽訂策略聯盟，在實務上合作效益若未如預期，可調整合作方向、範圍，或協議期滿不續約。

## (四) 提供完善之運動訓練資源

1. 高強度競技訓練可能增加選手的運動傷害及心理壓力，此狀況若發生，將造成選手長時間的低潮或無法訓練，導致競技成績下滑，此為競技運動最大風險。
2. 因疫情影響，桌球、籃球及排球三項代表隊一起於網球乙館訓練，室內訓練人數將會受限。

## (五) 移地訓練與國際參賽提升潛力選手的實戰經驗

1. 目前除了桌球、羽球、網球等球類運動項目有積分及世界排名的制度外，亦有多種運動項目開始朝積分制的方式運作（如田徑、跆拳道、競技體操等），運動員必須增加出國參賽的機會以累積積分，達國際參賽資格或在國際比賽上有較佳的種子位置，因此，尋求更多選手參賽經費，勢必成為學校需面對的問題。
2. 球類運動項目需多次出國參賽以累積積分，課業進度無法

按時完成。

3. 非奧運項目優秀選手，獲教育部體育署補助資源相對較少。
4. 因疫情影響，國外移地訓練及參賽次數減少，實戰經驗大幅降低。

#### (六)積極爭取辦理國內外運動賽會

1. 排擠效應：學校各場館兼顧學生訓練、課程及學生社團的使用，引進政府及業界資源或舉辦賽會，雖可藉此進行大型場館修繕，維持場館永續利用的狀態，提供學生基礎訓練的環境及實習實務經驗，但相對在原有課程、專長訓練及社團使用的時間上，不可避免產生排擠效應，需提前因應及協調，以降低影響程度。
2. 行政及賽務能力須精進：承辦 111 年全大運，不同單項有其競賽規則及場地要求，須整合資訊、行銷、採購、營繕、醫護等校內外人力及資源，有其相當的複雜度；行政人員及教練雖各有專長，但對於不同單項的場地標準、設備規格、系統整合及服務的能力，應提早訓練與規劃，並尋求各單項協會協助及汲取近年承辦學校的經驗。
3. 體育博物館典藏及展覽場所有限，未能符合博物館級水準，對文物保存有進一步提升之必要，應儘早因應未來數位化趨勢提出解決方案。

### 四、效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重

#### (一)建立友善捐贈機制，提升受贈收入

##### 1. 建立友善捐贈機制

受贈收入為校務基金自籌收入來源之一，受整體社會環境及經濟狀況影響，本校募款策略是否明確及符合校務發展方向、募款對象是否多元、校友關係之經營能否凝聚向心力，以及受贈財務運用成效等因素，決定學校年度受贈收入規模與校內各運用單位年度工作財務健全程度。

##### 2. 提升高教公共性

- (1)藉由學習輔導職涯講座機制，提供職涯諮詢及整合現有教學所需各項資源。提供多元活動以增進學生主動參與學習之動機，即時更新講座最新資訊使訊息能流通並透明化，鼓勵學生透過媒體社群增加學生的參與人數，惟仍需提升學生學習動機，提升學生參與成效。
- (2)以學習取代打工，以社會服務學習付出的精神，從中收穫並習得成就，提升自我競爭力及學習動力，仍需持續規劃完善助學機制引導學生跨出困境。
- (3)關於外部募款作業，恐受新冠肺炎疫情影響經濟環境，繼而影響潛在募款者之募款意願，可透過捐款目標(國際企業、國內企業或個人等)、宣傳方式及成效、與捐款方式等檢視，以研擬更多有益於外部募款之宣傳或執行策略。

## (二)建置完善投資機制，增益投資收益

在新冠肺炎疫情疫苗施打率提升的情況下，預估 111 年全球經濟表現會較 110 年度佳，臺灣經濟維持溫和成長，惟新冠肺炎疫情發展、通膨升溫、能源短缺威脅以及地緣政治紛擾等不利因素影響下，預估中央銀行將審慎評估貨幣政策，臺灣仍處於低利率環境，本校定存利息收入難有明顯成長。目前金融市場仍受多項不利因素干擾，進行其他收益性較高的投資項目，組合的分配需格外謹慎，避免影響本校財務穩健。

## (三)增加其他自籌收入來源

本校自 109 年度起受新冠肺炎疫情影響，致場地借用收入銳減，未來應將不可抗力因素納入評估考量，並根據實際狀況定期檢討，調整因應策略以利於未來營運。

綜合體育館自 2017 世大運後，營運收入可達 3,500 萬元至 4,500 萬元，惟北部地區新建場館增加(如北部流行音樂中心落成)，或流行音樂市場的式微，110 年更因新冠肺炎疫情，許多演唱會、大型聚會活動無法辦理，使年度收入銳減，雖然國內疫苗打打的普及率不斷提升，但國外疫情仍未見趨緩，及配合 111 年全大運修繕工程及比賽的辦理，使 111 年場地營收仍有許多不確定因素，恐影響收入。

樸園教育訓練中心附近住宿業者林立，競爭對手眾多，及住房率較容易受到賽事活動所連動之風險。目前受新冠肺炎影響及配合政府相關防疫政策致營運困難，客房住房率及總營業收入皆衰退，未來是否能恢復正常營運模式，仍視國內疫情是否趨緩而定。

戶外體驗教育場因新冠疫情影響，導致參與人員減少，已於疫情影響期間進行設施及設備之更新或升級，盼於疫情減緩後讓相關活動恢復過往的參與人數。

#### (四)強化校外資源動能，帶動校內整體成長潛能

1. 業界資源導入，須兼顧本校優勢與資源需求之平衡，並需考慮適度符合資源合作方之期望，爭取雙贏之效益最大化可能。
2. 校外資源動能之導入，存在可投入支援能量體規模與持續強度期程之變因。

#### (五)行政效能：互信自主與尊重專業

「凝聚共識建立互信基礎」及「提升職能激發效能」兩大規劃主軸風險評估及困難分述如下：

##### 1. 風險評估及困難

- (1) 會議雖然可以提供溝通平台，但主管與部屬之間為上下關係，因權力的不對等，部屬對於提出建言容易心生顧慮，如果主管的態度較為強勢，部屬可能不敢提出意見，無法善用此溝通管道。
- (2) 辦理各項文康活動雖有助於情感交流及提升向心力，但須考量經費及人力成本，如果預算經費拮据，勢必影響活動的內容豐富性及同仁的參與度。
- (3) 各單位雖已建立代理人制度，常為名義代理的情形，無法實際執行被代理人相關職務，影響業務順利推動。
- (4) 薦送同仁參與相關研習課程，同仁若遇有突發狀況則需臨時取消參與課程研習，錯失學習機會。
- (5) 推動行政人員英語能力之證照考取及專書閱讀推廣

活動之實施，為本職工作外需花費時間與精力的自我學習，如遇工作繁重勢必影響同仁參與意願。

## 2. 降低風險因應方案

- (1) 鼓勵各單位善用非正式會議形式，例如慶生、聚餐、研習心得分享等活動，提供軟性的溝通氛圍，有助於主管與部屬之間良性溝通。
- (2) 在有限的經費及人力範圍內，運用活動調查方式蒐集同仁文康活動需求意見，以多數意見推動文康活動，規劃之方案在學校政策預算及同仁期待間取得衡平。
- (3) 各單位主管落實代理人機制，確實執行代理人制度，督促同仁調訓時代理人能善盡代理職責，方使業務順利推動，亦能提高同仁參與研習的意願。
- (4) 加強宣導本校既有之英語能力培養相關學習資源管道，激勵同仁提升自我英語能力或計畫考照時得事半功半；鼓勵同仁休假日外出活動或於室內閱讀調劑身心，有助於專心閱讀心得寫作。

本校校務基金財務規劃報告書係以中長程發展計畫為基礎，並彙整學校各單位提供之資料所作成，未及納入財務規劃報告書之項目，將配合學校年度實務運作情形於績效報告書說明。

## 五、國體價值：建構運動專業職能基地

### (一) 型塑國體人價值教育方針

#### 1. 提升學生學習成效

學生在語文、資訊等學習上主要端賴於學生學習的積極性，其積極程度對於學習成效將有明顯影響，另一方面學習成效亦須視執行單位所構思學習獎勵方法(例如實質上競賽獎勵方法，或是教育上對學生宣導語言對於未來職涯發展之重要性等)，若在學習主動不足，且教育激勵方式吸引度不足之情形下，恐影響學生參與學習活動之積極主動性。

## 2. 強化教學支持系統

受疫情影響恐在教師專業社群、三創課程執行實體活動上有受阻之風險，調整方式除控管參與人員健康、接種疫苗情形外，亦多採用線上授課或非同步活動之方式進行交流，並遵照中央及學校指示以盡量降低染疫風險。

## 3. 強化學生專業實務技術能力

近年受新冠肺炎疫情影響實體課程、證照開班或業師帶領產業實務介紹等活動之執行，調整方式除控管參與人員健康、接種疫苗情形外，如在疫情不明之狀況下亦建議以減少接觸之線上授課或非同步活動之方式進行交流。

## 4. 培養學生就業能力

執行策略上主要藉由職涯諮詢輔導機制、聘請駐點諮詢心理師提供職涯諮詢與職場知能接軌，然實際成效上關鍵在於學生認知就業能力培養之自主性與積極性，此為成效風險之一；另一方面，在資訊傳遞上除校內網頁、校內信箱訊息公告外，亦須仰賴各班導師、教師持續關懷與輔導學生，方能使學校在就業資源上獲利用最大化，此為風險之二。

## 5. 通識教育厚植學生基礎能力

### (1) 全英語授課增教師負擔

全英語授課恐增加授課教師備課與心理負擔，學校須提出減授鐘點、給予獎勵金、辦理英語授課講習與觀摩、初期開班可收較少的學生或善用 TA 制度等獎勵措施來逐步形成共識與推行。

### (2) 多元化學生的修課需求

除共同必修科目大學國文與英文外，可鼓勵學生多修習「經典文學賞析」、「職場英語予聽講訓練」具充實聽說讀寫內涵等基礎能力之課程，並善用數位教學，不僅可讓課程教材更多元、內容更豐富外，亦可滿足學生多元化的修課需求。

### (3) 科技瞬變資訊課程因應

科技瞬息萬變，為了學生更清楚未來世界發展的趨勢，及早培養相應的知識與判斷能力，除持續開辦共同必修科目資訊基礎、應用程式設計課程外，短期內亦可延攬外校教師前來本校兼課，開辦現代科技發展的重要議題譬如人工智慧、基因工程等資訊課程，以補足開課能量。

## (二)體育運動在職進修：終身學習的基地

### 1. 推廣教育

#### (1) 專案計畫

- A. 培育優秀原住民族學校運動人才執行計畫代撥費用營養費及課業輔導費之核撥，自 109 年度起，係透過縣市政府核撥，部分學校不熟悉相關流程，將資料寄至本校，耽誤核撥及核結作業時效。
- B. 體育逆光飛翔天使宣傳計畫將視教育部體育署之年度經費狀況，決定是否持續辦理，以及受非人為因素影響(如:疫情)而延期或停止舉辦。
- C. 青春活力•校園體育活動性平工作計畫目前已出版中學篇、小學篇及教師篇，將修正教師篇，因教師篇先前為別校製作，故進行起來較為耗時。
- D. 運動科學輔助基層選手試行計畫係與其他 5 所大學聯合辦理，經費核撥耗時，核銷流程較為複雜不便。
- E. 全國各級學校拔河比賽將視教育部體育署業務評估狀況決定是否調整為補助計畫案，以及受非人為因素影響(如:疫情)而延期或停止舉辦。

#### (2) 補助計畫

學生寒暑假體育育樂營、全國特教學校適應體育運動會、全國中等以上學校學生趣味競賽等活動，辦理梯次數可能會因氣候、承辦學校、場地等因素，影響參與規模。

#### (3) 學分班、育樂營、安親班

##### A. 各類學分班

為服務一般社會大眾皆利用假日時間辦理開班授課，本校教師亦須使用假日授課，相對減少假日休閒之時間，另因少子化影響及進修管道容易，學員招生較為困難。

#### B. 寒暑假體育育樂營、寒暑假體育安親班

體育育樂營及安親班須照料孩童平時生活習慣，掌握孩童身心狀況，另因長時期的課程活動，針對各種需要特別照顧的孩童，應培養默契，並與家長溝通了解個別狀況。

#### C. 青少年棒球俱樂部、M 創客程式設計營

本校周遭交通環境近年已逐步改善，惟相較其他鬧區校園，仍顯交通不便，家長須親自接送，致報名人數不佳。

### 2. 樂齡大學

#### (1) 校內可授課教師缺乏

教育部樂齡大學計畫對於每週上課時數及課程內容皆有相關限制及規定，目前校內可配合樂齡大學上課時間及符合規定課程授課之教師不多，教師缺乏恐影響課程設計規劃及多元性，導致不易招收新生。

#### (2) 疫情影響授課

由於疫情，造成實體課程不易實施，計畫中斷、無法實施的情形無法避免。

### 3. 逆齡教育

(1) 疫情影響，本校 40+逆齡俱樂部主打器材智慧化，但因疫情無法營運，減少民眾使用及認識的機會。

(2) 交通不便，本校雖有廣大停車場，但民眾若需搭乘大眾運輸則較不便利，從捷運 A7 站走路至本校約 10 分鐘，若天氣炎熱或下雨則會降低民眾前往之意願。

(3) 40+逆齡俱樂部之營運須有穩定的人力與經費投入才能永續經營。



(4)創新教學模式與實務指導皆須要教師的長時間投入，對教師教學負擔較大。

(5)高齡者健康促進與運動指導相關教師人力不足，限縮專業發展能量。

### (三)培育體育師資：輔助教師甄試考試

雙語教育為國家重要政策，而雙語教育師資之培育則為重要關鍵之一，師資的需求將愈來愈高，因應此政策本校需強化此類課程，提升教師甄選率。

### (四)建設國體運動中心

國體運動中心建設所需原物料無法取代，在原物料價格提高情形下，工程招標不易，整體的規劃及評估需不斷因應及調整，造成工程期程無法預期。

### (五)建設國際戶外探索體育園區

戶外體驗教育場受新冠肺炎疫情影響，導致參與人員減少，已於影響期間進行設施及設備之更新或升級，並持續加強宣傳，盼於疫情減緩後讓相關活動恢復過往的參與人數。

### (六)專業運動防護團隊

#### 1. 現有人力本有不足

提供運動防護與健康照護，為本校吸引優秀運動員就讀的一大招生特色，本校有 2,000 餘名運動選手或運動愛好者，但僅有 1 名約用運動防護員，不足以滿足招生時之承諾。

#### 2. 同為校內學生，不能顧此失彼

照顧學生為學校權責，除競技學院之 16 個運動項目外，亦有其他學院學生代表本校參加各項學生運動聯賽，平時之運動傷害處理需求，遇有比賽各隊亦會循程序申請隨隊支援，更顯人力負荷之不足。

#### 3. 學生看重受教權、學習成效、多元學習與參與

(1)運動防護中心提供運動保健學系學生實習管道，雖可提供部分隨隊防護工作，卻不可用以取代應有之業務

專責人力。

- (2) 為能使實習學生達到輔助業務、同時獲得實務學習效益，約用運動防護員必須花費大量臨床指導心力，更增加運動防護人力負荷。
- (3) 生命與健康千金難買，學生面對急性、猝發傷害、功能恢復規劃，總有處置不妥善之疑慮，需由專業運動防護人員協助，故屢有反映在實習現場的臨床指導不足。
- (4) 寒暑假人力不足，僅能聘請運動防護生協助運動傷害處理以及衛教等工作，無法派員至訓練場館隨隊訓練與防護，每年 9 月下旬、10 月、3 月均有大量之運動防護處理需求，對於選手之長期健康維護有不利之影響。

#### 4. 實習規範愈加嚴謹

依據每一實習學分之上課時數以 3 小時標準換算，當學生滿足實習學分規定之實習時數後，沒有理由要求學生繼續隨隊實習以協助運動團隊之健康照護，學生交接或斷層之銜接工作，非現有 1 名約用運動防護員可承受。

### (七) NTSuper 新媒體傳播人才培育

#### 1. 倫理

社群媒體內容帶有詼諧、主觀性質，然而對外傳播速度與廣度不同於一般課程作業，微小疏失恐造成嚴重誤解，應注意避免不當用語，時刻提醒學生檢視內容是否不慎造成歧視或爭議。團隊運作流程必有每週檢討、定期反思，將危機化小，亦可鍛鍊學生觀點思辨與問題解決能力。

#### 2. 法務

- (1) 圖片和影片素材授權範圍之判斷。
- (2) 加強影音檔案與文件管理。
- (3) 轉發或分享務必寫明引用來源。
- (4) 圖片再製先取得運動員、經紀人或協會之同意。

## (八)善盡社會責任(USR)

### 1. 建置 USR 之制度與措施

獎勵或激勵辦法之擬訂與執行，需要共識及行政程序，以校園對話與行政溝通的方式解決。

### 2. 建置 USR 整合與協調機制

校外實踐場域擴增及外部資源連結受各專案計畫人力與資源影響。與各計畫精算人力與資源，並考量場域需求，逐年擴增場域。外部資源連結則以維持現有能量為主，適時增加連結單位。

### 3. 學生的社會責任意識及專業培養

受疫情影響，實務操作活動無法以線上方式授課。可掌握疫情緩和期，有層次辦理相關增能活動。

### 4. 年度執行成果產出

年度成果發表會舉辦與否受疫情影響，掌握疫情緩和期，改以線上方式辦理將影響經費執行，可將經費勻支至其他工作項目。

## 六、國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神

### (一)傳遞精誠樸毅精神

如果學生在學期間未完整操作個人學習歷程系統，資料即無法完整呈現。

### (二)協助學生創業與就業

學生學習歷程系統無法與校內其他系統互相連結，在推動的過程中不免遭受學生質疑平台的用處，建議能夠與校內的教務、學務資料庫及個人化資訊服務平台整合，成為整體性的學生資訊系統，讓學生可以很容易運用學校資料庫，記錄自己的學習成就、參與活動與工作經驗，成為主動積極的學習者。

### (三)強化校友服務

1. 規劃建置校友資訊交流平台，在整合各資料庫缺乏經費挹

- 注，資訊相關人力也不足，需要有專責單位進行統籌彙辦。
2. 須由各系所單位定期蒐集畢業生基本資料及聯絡方式，俾利與畢業校友保持良好互動。管理人員須有專業知能，進行資料維護以防止校友資料外洩，作業繁瑣，人力若不足服務將受限。
  3. 畢業時間越久、學生個人因素中斷聯繫，較不容易更新聯絡方式。

#### (四)學生品德教育計畫

1. 校園品德教育多元—學生生活體驗
  - (1)推動學生品德教育，參與的學生品德教育內化效果，及執行成效不易檢視，未能達成理想目標。
  - (2)學生比賽不易集中教學，且參與社團活動意願低，無法達成多元化教學。

#### 2. 史懷哲計畫

實踐史懷哲精神教育服務為落實師資生偏鄉教育服務，利用暑期期間為到偏遠中學進行課業輔導，提供參與計畫學校之師資生教材教具、交通、住宿、餐費等經費及服務弱勢學童午餐、文具等費用，需教育部相關計畫補助才得以順利執行。

### 七、國際學園：建立奧林匹克氛圍環境

- (一)整合周邊社區、科學園區企業、中小學校進行策略聯盟，擴大影響力，並能提供學生更有效的服務。
  1. 本校現有社區、企業與學校之策略聯盟，仍待進一步有效整合，以形成可供學生參與學習之知識發展服務平台，發展為具共同利益目標之形象識別創價圈。
  2. 招募大量有意願學生參與本活動需花費較多時間。以及，學生參與偏鄉中高齡者健康促進及防跌授課課程，須調整溝通方式，使中高齡者容易了解並有較多互動。
  3. 與產官學界之策略聯盟，旨在提升教學、研究及實務績效，彼此以契約或合作備忘錄建立關係，明確雙方之權利、義

務予契約或備忘錄上，藉以管控風險。

4. 研究教學環境與設備老舊，造成招生與推動專業研究服務之不利因素。
5. 教師負荷偏重且年齡層偏高，極需增加相關專業之人力資源。
6. 新冠肺炎疫情發展無法預測，多數學術交流活動皆受到波及，可能影響相關專案執行以及經費收入，故相關防疫計畫應為重要工作事項。
7. 爭取產官學界之大型計畫或活動，均先詳細評估執行過程的風險來源與類型，以掌控進度並如期完成。

## (二) 建立綠色永續 E 化校園環境

### 1. 建立永續校園

#### (1) 建立永續校園環境(綠色大學)

校園規劃建物開發，可能縮減綠地樹林，發展與綠帶環境維持兩者相互間須取得平衡，以達永續發展效益。

#### (2) 持續建置屋頂太陽光電發電設備

新能源發展，太陽光電可能淘汰，以及租賃建築物屋頂設置太陽光電發電設備，租期長達 20 年，承租廠商能否營運維管 20 年，存在風險。另建物屋頂於租賃期間，如遇建物整修或屋頂整修，須與廠商協調移遷太陽光電設備。

#### (3) 落實環境保護

園區外來入侵紅火蟻業陸續防治中，惟紅火蟻繁殖及蔓延為害區域大，防制費用人力成本高，且效果未臻明顯，無法根除，對園區仍有部分風險。

#### (4) 奧林匹克運動園區計畫

計畫屬於本校校區內休憩設施增置及景觀空間改善範圍，建置後的營運、管理及維護等相關費用，將增加本校財務負擔。

## 2. 推動節能減碳延續校園發展

汰換老舊設施及建置智慧節能系統，需要龐大經費，應視本校財務狀況，評估優先順序並分階段執行。

## 3. 落實綠色採購

日常辦公設備均屬指定採購項目，如電腦、筆記型電腦、影印紙、碳粉匣等，取得綠色標章產品平均價格高於未取得綠色標章產品，各單位在預算配置使用有增加之虞。

## 4. 建設智慧校園

### (1) 教學空間智慧優化

定期更新數位設備以外，仍需持續推廣設備使用教育訓練，以提升全校整體使用率。

### (2) 校園數位智慧服務

#### A. 校園行動支付

學苑餐廳因攤位多為小額經營型態，目前行動支付不多，仍以現金交易為主。

目前以學生證、教職員證作為圖書館出入管制及圖書借閱之憑證，惟學生常有未攜帶證件習慣，以致進入圖書館需以人工查核身分之情事，亦無法借閱圖書，增添人力成本。

#### B. 提升資訊系統及設備

a. 技術支援不足。

b. 人力不足，系統維運困難。

c. 經費不足無法支援相關建設。

### (3) E 化校園環境

A. 技術支援不足。

B. 人力不足，網路與系統維運困難。

C. 資訊安全專業技術能力不足，難以預防與辨識資安事故。

D. 經費不足無法支援相關建設。

#### (4) 學生宿舍 E 化管理

A. 校務系統設計更改有其難度，需加強與工程師溝通及討論。

B. 三期宿舍設置智慧電表，需審慎評估宿舍收入及可動用資金。

C. 工程期間，外部工人將進入改建設施，恐干擾學生住宿安寧及隱私，開工前需事前公告並通知住宿生。

#### 5. 建置大樓門禁系統

(1) 財務風險：通關機後續維護保養費皆由本校負責。

(2) 管理風險：建置後的設施(備)使用管理與維護，增加營運成本支出。

#### 6. 校園停車管理計畫

(1) 因受限於主管機關法規及函釋規定，本校僅能依國有財產法採標租方式辦理，計算方式採停車場租賃面積計算租金，因停車規劃涵蓋校園面積約 51,010 平方公尺(車位數:大型車 18 席、小型車 1,167 席、機車 2,436 席)，依法令規定計算含稅後廠商每年須繳納學校租金約為新臺幣 1,163 萬元，且本校非坐落於繁榮鬧區，校(園)區停車率較低，廠商成本效益評估低，恐影響投標意願。

(2) 110 年起，受新冠肺炎疫情影響，出遊及外出民眾減少，車輛使用停車位率較低，衝擊各產業(含停車經營業)，亦影響本校停車標租案廠商投標意願。

(3) 本校停車場標租後，停車管理使用權限落於廠商，學校倘須另有用地規劃，增減停車場，須與廠商協調，校方較無自主權。

### (三) 改善學生生活環境

#### 1. 提升學生宿舍環境

(1) 大額整修工程工期長，爰安排暑期施作，因不可抗力

因素（如疫情、物料成本提高、颱風，停電等）可能致招標及工期延長，對學生開學入住產生影響。

- (2) 整修期間有工程車及器具進駐及施作時產生之噪音，難免對住宿生造成影響，需要求廠商施作有噪音之部分應避開學生休息時間，避免影響住宿品質。
- (3) 工地施工有其危險性，宣導學生勿近，及相關同仁進入工地時需戴安全帽。
- (4) 工程如無法如期完成將影響學生住宿權益，本校定期召開工務會議，定期檢討及追蹤工程進度，在不影響工程品質下，督促工程如期完成。
- (5) 宿舍整建案過多，恐將造成資金短缺，應滾動式檢討資金流用及修正工程投標之可行性。

## 2. 改善學生飲食衛生與用餐環境

- (1) 雖平時不定期查核衛生檢查項目及食材登錄，但仍偶有學餐廠商未能落實。
- (2) 學餐用餐環境需要經營廠商及使用者共同維護，但仍偶有垃圾亂丟或毀壞用物或設備情形。
- (3) 辦理健康促進活動，如結合學餐廠商共同推動健康飲食，礙於各攤位供膳性質及時間不同，難以全面性補助提供。
- (4) 疫情期間，使用學餐膳食者減少，經營者基於成本考量，可能影響供膳項目或品質。

(四) 著重人才的投資，強化教職員工生活機能與福利的改善，增設與修繕教職員工宿舍及員工休息區。

## 1. 健全人才聘任制度、完善員工福利

### (1) 健全人才聘任法制、延攬優秀人才

A. 部分中央法規規範僵化，恐綁手綁腳，缺乏彈性。利用適當時機向主管機關提出修正或放寬不合時宜法規之建議，或於大學自主及中央法規容許之彈性範圍內，研議解決方案。



B. 制度變更及法規修正或有影響既得利益之情形，易衍生反彈及對立。法規之修正與檢討應避免因人設事或製造對立之情事，需妥善規劃並與相關單位進行溝通，傾聽意見、循序漸進。

## (2)營造良好工作環境、提升員工福利

學校資源有限，同仁需求多元，無法面面俱到。  
降低風險因應方案：

- A. 進行意見調查，了解同仁需求。
- B. 活動結束後可進行滿意度及意見回饋調查，做為日後改善方向之參考。
- C. 列出優先順序，配合校務發展政策，影響層面大及效益度高者優先執行。
- D. 規劃之方案在學校政策預算及同仁期待間取得衡平。

## 2. 提升教職員宿舍品質

主要風險在於工程是否有足夠經費，目前已提列2年期經費執行計畫，並逐年檢討執行成果再辦理後續改善，另因施工期間將影響住戶居住安寧，須限制施工時段，廠商無法按序一次完成，導致工程延宕、工期增加及其他不可抗力因素之風險，降低當年度宿管費收入，又其完成時效延長，恐影響本校職務宿舍營運收入及本校老師及職員住宿之權利。

## 3. 校園生活機能改善

主要風險在於各單位能否配合執行，並按照收入分配量入為出樽節使用，E化操作人員能力必需提升，並配合場地出借時間繳納費用，有時會有已出借但尚未繳費情形，需於事後再補追繳，校外人士在操作各項機器設備時常因不熟悉而有損壞，需加強訓練可配合之工作人員，以提升租借品質。

## (五)配合政府新南向政策，策略性延攬國際高教人才

### 1. 吸引國內、國外優秀學生前來本校就讀

(1)少子女化問題，學校競爭日趨嚴峻

本校部份系所的特色與相關競爭系所在網路平台之品牌形象及定位差異不大，無法有效吸引學生就讀動機，學系應該積極強化網路行銷，塑造品牌形象。為使考生易於瞭解學系書面審查、面試、術科考試評量之重點，宜加強網路建置相關資訊。另就業發展及起薪亦是吸引考生報考、影響就讀的重要因素。

## (2) 近年因疫情影響，傳統招生宣傳模式改變

由於疫情影響致蒞校參訪、校外招生宣傳、國內外博覽會等活動停辦，轉為網路及多媒體招生宣傳方式，提供高中學生之線上體驗課程也隨之興起，另本校將積極加入非營利型的招生宣傳平台，營利型的招生宣傳平台則需視經費補助情形再行評估是否值得投入。

## (3) 校務研究分析結果，為招生策略調整之依據

招生人力、物力投入與註冊率未必有直接之相關性，校務研究分析結果的信效度問題，影響參採學系意願及招生策略之調整。

## 2. 促進國際學術交流

受到新型冠狀病毒疫情影響，國際間學術交流呈現中斷狀態，應加強網路行銷傳遞招生資訊，以達到宣傳效果。

## 3. 配合新南向政策

本校學生之外國語文能力多有不足，恐無法於國外生活及有效吸收課程知識之虞，且時有遭姊妹校拒收之情事，除應加強學生之語文能力外，亦須提早進行宣傳及辦理各項語文能力加強之講座活動，使學生提早準備，以期符合交換學生之基本素養。

## (六) 以奧林匹克精神構建校園氛圍，創造出國際的國體學園

1. 體育博物館典藏及展覽場所未能符合博物館級水準，對文物保存有進一步提升之必要。
2. 體育博物館典藏場所有限，應儘早因應未來數位化趨勢提出解決方案。

#### (七)改善校園環境設備

本校部分老舊建築物及設施已年久老舊，規劃持續辦理園區基礎設施整建、既有訓練場館設備之提升及專業訓練場館之興建，建置智慧節能系統、汰換節約設備及綠化校園環境，皆需要龐大之經費，需視本校財務狀況，並排列優先順序，分年分階段執行。

#### (八)國際化

受新冠肺炎疫情影響，國際間學術交流、海外研習或研修計畫紛紛暫緩，致本校師生無法到國外實地體驗，改以線上座談會、課程、研討會、訪談或諮詢等方式，累計國際交流經驗。

## 陸、預期效益

### 一、智庫國體：成為體育思想領航者

#### (一)建置體育運動統計資料庫

##### 1. 校務研究分析

- (1)透過畢業生流向分析，縮短學生待業時間及提升雇主滿意度。
- (2)透過運動員相關分析，提升競技成績表現。
- (3)透過招生專業化分析，作為各系所招生策略與審查指標制定之依據。
- (4)定期更新資料庫，確保資料正確性與完整性。

##### 2. 提升師生學術的質與量

- (1)提升學術研究水準，建立教師與校外學術研究資訊聯絡管道，提供師生相關訊息。
- (2)鼓勵教師、研究人員、專業技術人員及學生投入學術研究，並將其研究成果發表於國際著名期刊，以增進本校師生研究量能，提高教學與研究水準，維持本校學術排名。

#### (二)建構體育運動人才媒合平台

期望藉由建置體育運動人才資料庫，增進本校學生就業機會及管道，進而提升國內體育運動人力資訊與資源之公開化與流通性。

#### (三)成為國家級的體育政策研究中心

##### 1. 體育運動與社會發展中心

本校為促進體育運動對社會發展之正向功能，持續辦理多項地區性計畫，加強學校、地方與社區之連結，期望將體育運動推廣給不同文化與社會的人，落實大學社會責任。

##### 2. 華語文中心

預期外籍人士、學生及民眾藉由相關課程與活動建立良好關係，雙方感受善意，彼此理解，形成友善的運動競技氛圍，產生良好的文化效益。

### 3. 運動科學研究中心

(1) 持續推動運動選手運動科學檢測、諮詢與訓練相關服務，建立地方政府體育頂尖運動人力資料庫，並向下扎根達到普篩體育運動人才之功能。

(2) 推動產學合作業務並落實資訊交流平台之管理，成立地方政府運動科學智庫，提升各項委託案服務效能。

## 二、創意國體：提升體育運動服務市場價值

### (一) 鼓勵本校教師積極參與產學合作

產學合作委託機構透過與本校產學合作，業界能夠加速人才培育、技術與知識的取得，本校也能促進本校教師教學研究的提升、增加校務基金來源。

### (二) 輔導校內師生創業，活絡校園軟硬體設施

#### 1. 推動校園師生創業與創新發展

(1) 提升本校研發能量與市場商品化之效率。

(2) 提供師生創業之市場需求資訊、資源與模式。

#### 2. 活絡校園軟硬體設施

(1) 善用本校相關系所透過休閒運動體驗之活動，擴展多元又有特色的運動休憩場域。

(2) 透過外部機關資源之投注，以增加園區綠化及植栽覆蓋率，另重新規劃及建置園區景觀，以符合桃園市大型特色運動園區目標(民眾運動休憩)及美化園區。持續針對外來入侵動物防治，並持續營造稀有保育類動物營造地以達維護園區生態平衡效益。

### (三) 教學與培育學生為專業職業達人

#### 1. 業界實習導師輔導

預期本校至少 3 系所赴業界實習，實習學生人數達

150 人次、聘請 30 人業界專家擔任實習導師。

## 2. 企業參訪

由各系所教師配合課程規劃，帶領學生至運動產業相關機構參訪，預期成效至少執行 5 次企業參訪。

## 3. 獎勵學生取得專業證照

預期補助學生考取專業證照獎勵達 500 人次。

### (四)協助系所推動產業實習課程

學生獲得校外實習機會，將有利於未來投入職場。

### (五)學以致用的師資培育策略

提升專業知識與技能，增加面試與試教技巧，提升師資生教甄選率達 80% 以上。

### (六)高教深耕計畫—發展學校特色

#### 1. 領導創新、產業經營

- (1) 培養海洋遊憩指導與海洋觀光服務管理專才。
- (2) 培養戶外遊憩專業人才，取得指導專業證照。
- (3) 戶外冒險活動之理論與實務運用於體育課程，達到課程多元化之目標。
- (4) 增加環境保護意識，善盡社會責任之服務精神。

#### 2. 運動媒體、文創發展

- (1) 深化體育傳播技能，積極與業界接軌養成數位體育傳播人才。
- (2) 透過教學與競賽等方式，輔導學生製作創意影音。透過網路自媒體、社群經營，及進入市場營運的實務操作，養成數位運動行銷人才。

#### 3. 競技運動、專業人才—建構體能檢測專業人才計畫

- (1) 建立良好的訓練機制與生涯輔導規劃，讓學生對就業環境更清楚的認識，作為適性分流，成為體育事業人才或國際頂尖運動家的構想。

(2)透過與各運動代表隊的合作，以講座、參訪等交流方式，建立與學術單位的合作關係，讓在學學生能進入各級運動代表隊實習，執行運動員選才之專業工作。

(3)建立運動教練人才完整歷程檔案，彙整成資料庫。

#### 4. 多元體育、師資培育

(1)辦理國體大奧運日、研討會及學生運動員分享會，推廣奧林匹克精神。

(2)提升對學校之認同感與情感連結，為本校學生帶來人文素養潛移默化之成效。

(3)實踐教學多元專業課程設計，運動教案開發應用於學生實習。

#### 5. 健康樂活、全齡關懷

提升學生對中高齡者運動健康促進多元活動方案的設計能力，拓展服務學用歷程與創新思維，並實踐本校社會責任之服務創新行動。

#### (七) 競技殿堂—優秀運動員輔導與適性分流發展

透過分流機制，增加學生學習機會，鼓勵學生取得相關國際證照運動專業人員之培育與分流（如：美國肌力與體能學會教練證照），提升未達國手資格學生之就業能力。

### 三、競技國體：國家任務捨我其誰使命感

#### (一) 發展現代化的訓練模式

透過運科人員平時訓練期間便常態性進行各種檢測，作為訓練監控之方式，透過檢測結果分析，提供教練、選手回饋，讓訓練過程朝獲勝方向前進。

#### (二) 改善運動訓練基礎建設

##### 1. 運動場館設備之改善與加值

藉由既有訓練場館設備之提升及專業訓練場館之興建，可使選手及學生有專業安全之訓練及教學環境，期待

在訓練環境改善後，能激勵選手及學生運動潛能，不斷提升成績。

## 2. 強化學生膳宿條件

- (1) 維持及強化供餐營業時間、用餐環境及供膳衛生品質，讓食品營養幫助學生達到個人訓練目標。
- (2) 藉與學苑餐廳廠商良好溝通及加強用膳者之宣導，共同打造良好衛生用餐環境。

### (三) 成立國家區域運動訓練中心

吸引優秀運動員至本校就讀並獎勵獲得國際賽會佳績之在校生，以使學生運動員生活及學習無後顧之憂，更能專心於訓練。與國內大學及周邊組織簽訂策略聯盟，可整合區域資源，提供國家、運動選手、區域居民、學生更有效的服務，進而擴大本校影響力，提升我國運動選手水準，增加我國國民運動風氣。

### (四) 提供完善之運動訓練資源

透過教育部、教育部體育署補助經費及本校校務基金挹注經費，逐步改善學校部分訓練環境，提供完善之運動訓練資源。

### (五) 移地訓練與國際參賽提升潛力選手的實戰經驗

透過本校運動傑出學生彈性修讀課程及國家運動訓練中心為調訓之選手辦理課業輔導，兼顧學生運動員之訓練與課業需求。依目前執行策略持續辦理，預期 111 年全國大專校院運動會、2021 成都世大運及 2022 杭州亞運將可維持優異的成績，再次締造佳績。

### (六) 積極爭取辦理國內外運動賽會

1. 砥礪競技成績：透過辦理及參加更多小型賽會，累積賽會經驗，以賽代訓，將選手推向國際舞台。
2. 凝聚校內向心力，精進行政能力、培養賽會人力：透過大型賽會舉辦，強化工作難度及精細度，透過團隊中不斷折衝與討論，團隊效益與能力自然提升。



3. 藉由賽會遺產加以整理及呈現，提升體育文化素養及風氣，增益體育運動文物典藏。

#### 四、效率國體：落實財務穩健、互信自主、專業尊重

##### (一)建立友善捐贈機制，提升受贈收入

###### 1. 建立友善捐贈機制

強化校務發展需求以作為募款訴求之目標，引進外部資源的挹注推升校務運作能量，擴充受贈收入對本校校務基金助益。

###### 2. 提升高教公共性

###### (1)提升學生競爭力

補助大學從課業輔導、職涯規劃協助及社會服務回饋等方向，落實對弱勢學生整體學習歷程的協助；惟經濟弱勢學生通常因打工或經濟因素，無法專心學習或參與學校安排的輔導活動，因此深耕計畫將以學生為主體，協助經濟及文化不利學生提升競爭力，使教育扮演促進社會階層流動的功能更為強化。

###### (2)保障弱勢學生學習成效

提供獎助學金並協助生活、課業及就業等相關輔導，使其安心就學完成學業。在教師面，致力降低師生比，延攬優秀教師至校任教，提升教學品質。在制度面，落實校務研究管理，校務資訊公開。

###### (3)完善經濟或文化不利學生之入學機制

本校為保障經濟或文化不利學生之入學機會，並有效促進社會流動，逐年增加提供身心障礙學生及原住民學生之入學管道，落實完善經濟扶助措施；另為保障、鼓勵教育機會不均之學生(本校稱為「超跑生」)，透過減免、補助等具體而實質方式，強化其就讀意願與機會。

##### (二)建置完善投資機制，增益投資收益

本校運用校務基金短期閒置資金存放金融機構定存，並擬定年度投資規劃進行其他收益性較高的投資，隨時掌握投資市場脈動，不定期調整投資組合項目，期望投資組合年化報酬率優於定存(郵局固定利率 0.78%)，長期平均年化報酬率可達 3%~5%，以增益校務基金自籌收入。

### (三)增加其他自籌收入來源

1. 善用學校既有空間及設施，擴展多元教育用途，提升學習領域。
2. 透過外部機關團體資源之投注，增加校園內閒置空間再利用之機會，提供社會大眾學習基地。
3. 活絡社區與學校互動關係，促進社區化教育功能。
4. 引導教育型態的更新進步，永續經營校園。

### (四)強化校外資源動能，帶動校內整體成長潛能

有效之業界資源與商業模式導入，可從市場化之角度，調整本校相關研發能量成長之方向，提高學校投入之支持資源運用效能，以帶動校內整體成長潛能。

### (五)行政效能：互信自主與尊重專業

1. 鼓勵各單位辦理處室會議或活動，形塑良性溝通工作環境，同仁彼此信賴程度愈高，對於未來工作的推動較為有利。
2. 善用有限資源，辦理文康活動意見調查，針對同仁的需求並在預算範圍內辦理活動，並於活動完成後進行滿意度調查，依同仁回饋意見調整活動設計。
3. 為落實各單位代理人機制，每年辦理代理人名冊調查，並宣導確實執行代理人制度，代理人善盡代理職責，使業務能順利推動。

本校以中長程發展計畫為基礎，配合校務發展方向，作成年度校務基金財務規劃報告書與校務基金績效報告書，並公告於學校網頁之校務基金公開專區，有助於外界檢視學校校務基金之教育績效目標與執行情形。

## 五、國體價值：建構運動專業職能基地

### (一)型塑國體人價值教育方針

#### 1. 提升學生學習成效

藉由通識課程、競賽活動、輔導、自組社群等多元方式，強化學生語文、程式應用的能力，以及跨領域之思辨與問題解決能力，達成厚實學生基礎能力與提升學習成效之目標。

#### 2. 強化教學支持系統

(1)促使教師開設深碗課程、三創課程，落實主題式課程規劃，拓展課程應用性及操作性。

(2)預期教師產出各項多元作品、教材。另於鼓勵教師成長部分，特重教師、教練之專業技能、跨領域增能與考取證照，以因應體育運動發展之多角趨勢。

#### 3. 強化學生專業實務技術能力

(1)鼓勵本校教學單位開授之微型課程促進學生跨領域學習。

(2)以課程大綱外審精進教學大綱之規劃品質，落實課程連結學生核心能力及基本素養。

(3)提升海外交流總人次，拓展海外實習國家的範圍，以提升學生國際移動力及經驗，並增加本校國際學生人數。

#### 4. 培養學生就業能力

(1)系所依其課程與人才培育需求提出實習輔導機構的申請，使本校學生可至體育運動相關機構與產業單位實習，以提升其專業能力。

(2)辦理職涯輔導、校友返校等活動至少 15 場次，協助學生探索與發現自我的興趣，啟發職涯潛力發展興趣，做好職涯規劃與就業準備。

(3)為本校產學合作創造更多商業活泉，爭取曝光宣傳機會，活化本校研發成果與創新能量。

## 5. 通識教育厚植學生基礎能力

藉由發展全英語教學通識教育課程，增能教師英語教學能力，開辦多元性語文溝通表述能力與資訊運算思維課程、競賽活動、輔導、自組社群等多元方式，提升學生邏輯思維、批判思考、自省能力，並促其具備基本資訊與科技應用能力，能將此運算思維的概念靈活融合應用各領域。通識教育涉及學生全人發展的各個層面，因此需要不斷思考「如何在通識教育培養『健全人格』的宗旨下進行課程規劃」，方符合通識教育課程「全人教育」之精神。

### (二)體育運動在職進修：終身學習的基地

#### 1. 推廣教育

##### (1) 專案計畫

- A. 培育優秀原住民族學校運動人才執行計畫補助選手營養費及課業輔導費等相關經費，預 111 年之計畫培訓選手數能達到 150 位，包含拳擊、舉重、柔道、角力、體操、射箭、射擊、田徑、跆拳道及空手道等 10 項運動種類之優秀基層運動員。
- B. 體育逆光飛翔天使宣傳計畫預計辦理 35 場次校園座談會，1 場次種子培訓班，拍攝 5 部總統教育獎得獎主影片以及 1 場次成果發表會。
- C. 青春活力・校園體育活動性平工作計畫  
動畫預計可受惠全國各級小學之學生，提升學生在面對教學課程中身體碰觸部分之認知，傳遞正確身體接觸觀念。另持續透過實施公共場所之宣導、校園宣導座談會及網路宣傳的方式，給予大眾保護自己、尊重他人的正確觀念，也提供各階段之防治手冊，提升大眾自我素養。
- D. 運動科學輔助基層選手試行計畫預計協助 1,000 位體育班學生。
- E. 室內拔河比賽預計 90 隊參賽隊伍及 1,100 人次參加；室外拔河比賽預計 70 隊參賽隊伍及 900 人次參加。

## (2) 補助計畫

學生寒暑假體育育樂營，預計參加人數 4,000 名，辦理 80 梯次左右，寒暑假約各辦理 40 梯次，分為山、水、綜合系列，共 12 種運動項目，提供多元運動活動。全國特教學校適應體育運動會預計 24 所學校，1,200 位參與。全國中等以上學校學生趣味競賽預計辦理 2 場全國場次，報名隊伍 100 隊，參加人數預計 2,000 人。

## (3) 學分班、育樂營、安親班

### A. 學士學分班、碩士學分班

111 學年度第 1-3 期推廣教育學分班及學士學分班、碩士學分班隨班附讀業務，預計約 150 名學員。

### B. 運動傷害防護學分班

111 學年度第 1-2 期推廣教育運動傷害防護學分班業務，預計約 100 名學員。

### C. 寒暑假體育育樂營、寒暑假體育安親班

辦理寒假、暑假體育育樂營，寒假辦理 1 梯次、暑假 2 梯次，預計每班人數為 30 人，提供多元運動活動。寒暑期體育安親班，寒假約 3 個班，暑假為 5 個班，預計每班人數為 30 人，提供多元運動活動。

### D. 青少年棒球俱樂部、M 創客程式設計營

青少年棒球俱樂部一年分 6 期招生，預計每期人數為 15 人，提供多元運動活動。M 創客程式設計營寒假 1 梯次，暑假 2 梯次，預計每期人數為 10 人，提供多元程式課程供學習。

## 2. 樂齡大學

(1) 落實高齡者快樂學習與終身學習的機會。

(2) 以多元創新的學習模式，建立高齡者自主健康管理的觀念與行動力。

(3)提供校園學子正視高齡社會，並建立友善社會環境的概念。

(4)實踐大專院校發展方向，推展全民運動，打造樂活園區。

### 3. 逆齡教育

(1)待疫情趨緩，預計開立運動課程數量為 8 期課程，場館使用人次達 500 人次。

(2)如能穩定投入教學人力，能持續培養中高齡運動指導人才。

#### (三)培育體育師資：輔助教師甄試考試

開設多元課程提升學生雙語能力，提升師資生畢業後多元就業的優質表現。

#### (四)建設國體運動中心

藉由運動中心新建，配合校內既有各項室內外運動設施，建構本校成為桃園地區更全面性、更具特色的運動園區。

#### (五)建設國際戶外探索體育園區

隨著「國際戶外探索體育園區」之開發，拓展戶外體驗教育場之活動與服務，滿足各團體活動的需求，預期參與人數增加可提升場地收入，提升本校戶外體驗教育場知名度，並增加辦理活動之延展性。

#### (六)專業運動防護團隊

1. 提供每週 4 個上午 10:00 至 12:00 預約時段、每週 4 個下午 1:00 至 6:30 開放時段，作為本校教職員工生之運動防護管理與諮詢使用。

2. 年度運動防護與管理處理人次達 30,000 人以上。

3. 每學期提供至少 18 個四年級實習生於運動防護中心服務之運動代表隊隨隊實習名額，實習時數總計達 8,000 小時以上。

4. 每學期提供至少 20 個三年級實習生於運動防護中心及服

務之運動代表隊隨隊見習(實習名額)，每學年提供見習(實習時數)7,000 小時以上。

5. 爭取汰換(新購)2 項運動防護處理設備。
6. 與本校 2 個運動團隊合作，進行運動傷害危險因子檢測，並進行長期追蹤，收集與該項目常見傷害較有關之危險因子。

#### (七)NTSUpur 新媒體傳播人才培育

1. 創新：掌握節奏、發揮創意、動態修正，養成運動傳播人才在社群時代需要的敘事力。
2. 跨域：不再滿足於專一職業的學習模式，讓學生有機會選擇多重職業及身份，NTSUpur 都是斜槓青年，不僅具有多種技能，也懂得跟不同背景的對象溝通、互助，進而找到認同。
3. 影響力：連結不同學校、系所、代表隊、組織、企業，扮演運動傳播人才培育的引導者與分享者，朝向共好發展。

#### (八)善盡社會責任(USR)

1. 完成 USR 中心的網路平台建構。
2. 擬訂激勵策略：教師端以教師評鑑及課務發展(業師協同、微學分)為主；學生端以表揚活動為主。
3. 辦理 3 場次以上之共識會議，協助各計畫垂直與橫向整合。
4. 依本校專業能量與場域需求開拓 1 所以上之校外實踐場域，並簽署合作備忘錄。
5. 辦理 3 場次以上之教育課程、參訪活動或專業培育課程。
6. 統籌本校 USR 個案計畫及 Hub 計畫之成果，辦理 1 場次之年度成果發表會。

### 六、國體精神：傳遞精、誠、樸、毅之創校精神

#### (一)傳遞精誠樸毅精神

能反映學生的學習結果，也能呈現學生成長的過程，幫

助學生了解自己對課程學習的程度，可協助學生加強尚未精熟的教材內容，激發學生學習動機。學生可收集各種形式的具體資料，使歷程系統檔案臻於完整，充分展現各種智力，並激發主動學習，達到全人教育的目的。

## (二)協助學生創業與就業

1. 為記錄本校學生整體求學過程，學生學習歷程系統日後可朝向結合學校單一入口網，使學生使用更便利，系統化保存相關紀錄，有助於未來生涯發展及促進就業。
2. 凝聚校友的力量，透過校友的回饋，藉由產業脈動、就業發展、職場心得等講座或活動厚植在校學生職場核心就業力，進一步獲得多元就業管道。

## (三)強化校友服務

1. 建置校友資訊交流平台與管理，提升校友行政服務效能。
2. 透過強化校友服務，以凝聚校友力量，創造更多資源支持本校永續發展。
3. 就學期間加強師生互動，凝聚學生向心力，邀請畢業校友做經驗分享，亦透過社群媒體強化畢業校友之聯繫，傳承並延續本校「精、誠、樸、毅」之創校精神。
4. 凝聚校友力量協助各教學單位發展，並與母校建立良好人脈關係與資源共享(如實習機會)。
5. 藉由校友工作經驗分享，增進學生對產業之認識，提供學生職涯選擇時更多的資訊。

## (四)學生品德教育計畫

1. 校園品德教育多元—學生生活體驗
  - (1)開設品德教育相關課程(含通識課程)，以多元創新的課程、講座及宣教活動，來加強學生的法治、品德、人權、生命及性別教育的觀念，培養新世紀所需的「社會好國民、世界好公民」青年學子。
  - (2)結合新生訓練、友善校園週、交通安全教育宣導、紫錐花反毒運動、校外賃居訪視、住宿生活輔導及健康



促進活動等相關題材，輔導學生具備高尚品德及符合社會共同價值觀。

## 2. 史懷哲計畫

提供師資生參與教育實務之機會，透過系統建構之環境，提供正向教育參與經驗，強化其教育承諾與信心，提升服務學習及品德教育之涵養。

## 七、國際學園：建立奧林匹克氛圍環境

(一)整合周邊社區、科學園區企業、中小學校進行策略聯盟，擴大影響力，並能提供學生更有效的服務。

1. 提供本校學生參與、觀摩、學習協同合作之互動網絡認知建構歷程，利於生涯發展規劃。
2. 打造卓蘭地區高齡者健康樂齡的人居環境、建構桃園地區中學運動代表隊以運動科學為架構的優質訓練系統、並創造菁英選手運動科學照護模式以與國際競技連結。
3. 預計與龜山地區兩至三個社區建立資源整合單位，提升賽事、活動、休閒課程指導，擴大影響力。
4. 提升社區體育課程之質量能提升研究論文 3 至 5 篇。
5. 111 年度預定與前瞻國際行銷公司、超鐵協會、聯合報系等產官學界，簽訂合作協議，提升教學實務績效。
6. 與中央大學、新北美國學校的建立賽事、實習等合作機制，提升教學績效。
7. 111 年度將有本校拔河、巧固球、排球、划船隊等，與企業、協會建立合作關係，提升訓練與競賽績效。
8. 111 年度本校將舉辦全國大專院校學術研討會、全國各級學校拔河、巧固球、划船等全國性賽事，將有效提升學生實務能力並擴大專業領域影響力。
9. 培育學生新媒體、創新與創業、戶外休閒操作應用於運動休閒賽事之能力。
10. 持續拓展與深化國際姊妹校交流。

11. 提供學生參與國際體育事務人才工作坊與參與單項協會國際賽事之籌畫與執行，強化學生國際體育事務素養。

## (二) 建立綠色永續 E 化校園環境

### 1. 建立永續校園

#### (1) 建立永續校園環境(綠色大學)

持續更新學校節能設備，落實節能減碳及綠色採購，建置再生能源設施，發展完善綠色、永續校園，另每年持續申請林務局或市政府植栽，以增加園區綠化及植栽覆蓋率，另重新規劃及建置園區景觀，以符合園區目標(民眾運動休憩)及美化園區。

#### (2) 持續建置屋頂太陽光電發電設備

本校第一期太陽光電公開標租租賃本校圖書館、教學研究及綜合科技等大樓頂樓建置太陽光電發電設備案，於 106 年 7 月 14 日決標，租賃期間：106 年 9 月 15 日至 126 年 9 月 15 日，共計 20 年，回饋金為售電收入\*10.01%，廠商於 107 年 9 月 28 日完成建置發電設備及併聯臺電饋線完成，總建置容量為 499.96 峰瓩。

本校第二期公開標租租賃本校學生一至三期宿舍及學苑餐廳等大樓頂樓建置太陽光電發電設備案，於 109 年 3 月 19 日決標，租賃期間：109 年 6 月 9 日至 129 年 6 月 8 日，共計 20 年，回饋金為售電收入\*12.5%，廠商於 110 年 3 月 19 日完成建置發電設備及併聯臺電饋線完成，總建置容量為 413.075 峰瓩，合計本校第一及二期建置太陽光電發電設備總容量為 913.035 峰瓩，推估 2 期建置案租賃 20 年學校總權利金可收取約新臺幣 1,120 萬元。

#### (3) 落實環境保護

持續針對外來入侵動物防治，並持續營造稀有保育類動物營造地以達維護園區生態平衡效益。

#### (4) 奧林匹克運動園區計畫

「奧林匹克運動園區」計畫希望透過整體規劃整合與修繕，期望達到生態永續的亮點市民運動公園。為達成本計畫之願景，透過園區環境之整合規劃，期許能為師生、選手、民眾或是參訪的旅客提供更加舒適的休閒運動甚至競賽環境，以奧林匹克精神構建校園氛圍，創造出國際的國體學園。

## 2. 推動節能減碳延續校園發展

持續推動節能減碳政策，逐步汰換老舊設施、建置智慧節能系統等措施，可減少能源之浪費，延續校園永續發展。

## 3. 落實綠色採購

落實綠色消費理念，減少對環境的衝擊，以建立永續校園環境。

## 4. 建設智慧校園

### (1) 教學空間智慧優化

A. 加強多元教學、訓練與多元評量，以因應國際數位學習發展趨勢變化。全校師生習於使用數位科技、結合運用自身專業，成為善於運用數位科技輔助專業能力之體育人才。

B. 達到「資訊整合」，融合校園各子系統及服務領域，互聯整體校園資訊與數據服務；「智慧應用」透過智慧環境應用與資訊整合服務，提供校園網路與外部空間使用等網路管理互動。

C. 本校設置 PBL 討論型教室、微觀及遠距教室、數位學習翻轉教室、語言教室等，定期更新教室數位設備以支援老師運用資訊科技輔助教學，進而導入互動教學及創新之應用。

### (2) 校園數位智慧服務

A. 校園行動支付

學苑餐廳配合學校全面設置 QR-Code E 化的點餐系統作業，提前預約餐食，並透過悠遊付或數位學生證悠遊卡付費，減少造成排隊取餐時間冗長。

以多卡合一之證件作為圖書館出入管制及圖書借閱之用，可提升圖書館自動化之效率，同時讀者取用圖書館資源更為方便，後續圖書館亦將引進影印機多元支付，提升師生進行研究及資料取得之效率。

#### B. 提升資訊系統及設備

提供多元線上環境體驗，讓校園軟體能夠不受限制提供師生研究使用。

### (3)E 化校園環境

A. 提高無線網路服務涵蓋率，增加師生數位學習的體驗感。

B. 增加機房電力穩定性，避免電力損壞系統。

### (4)學生宿舍 E 化管理

透過床位申請系統功能、人臉辨視系統設置及整合強化宿舍 E 網之功能，可簡化工作流程，提高住宿滿意度及加強宿舍安全管理。

## 5. 建置大樓門禁系統

提升校園室內公共安全或室內公共安全防疫措施等，保障校園安全。

## 6. 校園停車管理計畫

校園停車管理委外建置經營，除可將成本費用轉嫁委外廠商外，亦可引進專業停車場經營管理，且依據營運評估結果，以委外經營 7 年計算，成本轉嫁後委外廠商後，廠商仍有獲利，本校除可藉由委託經營獲取租金外，亦可引進專業停車管理，以達到校園進出管制及停車收費之效益。

## (三)改善學生生活環境

## 1. 提升學生宿舍環境

- (1)短期：針對學生宿舍內部環境、外部景觀設施(備)進行評估、檢視，汰舊換新，整修老舊硬體設施，以供住宿生舒適而優質的環境。
- (2)中程：對於整體性、高單價預算之整修案，以分年分批方式逐步修繕，延長宿舍使用年限。
- (3)長期：為提供學生充足且美觀之住宿空間，進行四期宿舍先期規劃評估；並將整體宿舍環境規劃為永續利用、綠化設計、提供具時尚之公共空間。

## 2. 改善學生飲食衛生與用餐環境

藉由不定期強化衛生查核及輔導，期望學苑餐廳不僅能提供衛生優良的用餐環境，且亦能提供健康飲食，以促進本校師生健康。

- (四)著重人才的投資，強化教職員工生活機能與福利的改善，增設與修繕教職員工宿舍及員工休息區。

### 1. 健全人才聘任制度、完善員工福利

#### (1)健全人才聘任法制、延攬優秀人才

人才是一個組織發展的根本及動力，期望能因應校務發展所需建立彈性且完善之聘任制度，使法規制度成為攬才助力而非阻力。延攬國內外優秀人才到校服務，提升本校教學及行政人力資源素質，使本校未來更能積極發展學術研究與運動競技結合之目標，並為國家培育優秀傑出之科研與體育人才。

#### (2)營造良好工作環境、提升員工福利

以有限之人力及財力推動教職員工福利方案，凝聚本校同仁向心力及激發潛能，增加同仁工作之幸福感及成就感，提升服務效能及品質，進而增進本校整體競爭力，並期能營建溫馨關懷的工作環境和互動良好之組織文化，成就國際學園—建立奧林匹克氛圍環境。

## 2. 提升教職員宿舍品質

現有單身職務宿舍合計有 38 間，本校將分期、分年及分階段(4 年期)辦理房舍裝修改善，將舊有管線予以更新、重新配置線路、在有限空間內重新配置空間動線，提升空間使用效能及整體質感，創造明亮諧和氛圍之舒適居住環境，提升同仁居住品質。

在照明、衛生用水設備方面，以採用節能、省水之衛生器具及環保設備，完成後除了可減少平時的維修次數及所費不貲的維護經費外，亦可為學校日後節省之維護支出經費，另可提高宿舍住房率，增加學校收入，有好的住宿生活品質亦可提高工作效益。

## 3. 校園生活機能改善

運用線上傳輸最新場館租借等資料，提高行政效能並提升效率，即時掌握學校場地設施管理資訊，落實學校用地有效運用，活化資產空間，解決師生、民眾停車、運動、休閒等使用需求，增加國庫收入。

### (五)配合政府新南向政策，策略性延攬國際高教人才

#### 1. 吸引國內、國外優秀學生前來本校就讀

##### (1)參加博覽會及展覽

透過現有國際生與校友招生、與姊妹校合作招生、參與海外招生博覽會、舉辦招生說明會，在有限的經費及人力審慎評估參加國內外博覽會、教育展效益或參與各國線上教育展。

##### (2)定期更新招生網站

針對有興趣就讀的未來學生提供系所介紹、課程特色、優秀校友、未來就業、最新考情資訊、新增考生有興趣單元，成立招生粉絲專頁，形塑學校品牌，以活潑生動的方式傳遞招生資訊。

##### (3)強化招生宣傳行銷

製作學長姐學系介紹影片、並藉由招生資訊平台

放入校系介紹資訊或影片、簡訊行銷、雜誌媒體行銷、網路數位行銷、招生宣導文宣品之印製及校內外發送等。

#### (4)擴大與高中端交流

積極辦理校內參訪活動、校外招生宣傳活動、參與高中觀課活動、受邀參與高中模擬面試、鼓勵學校師長至校外進行演講。

#### (5)提高學生就讀誘因

運動成績傑出新生入學獎勵措施、就貸減免、提供學校住宿、提供實習及工讀機會、協助經濟或文化不利學生就學。

#### (6)進行校務研究分析

透過調查招生訊息傳遞管道的有效性，從而瞭解學生、家長決定報考及就讀之動機以研議因應措施。

### 2. 促進國際學術交流

鼓勵師生參與國際性學術、學習及國際間體育與運動相關學校之學術活動，經由優秀教師打入國際體育與運動學術組織，積極辦理國際體育事務人才培訓計畫，彙集國際學術論文集結成刊，提高國際學術影響力，以提供吸引國際學生入學之機制。

### 3. 配合新南向政策

本校持續促進國際交流，與外國大學、機構或姊妹校訂定交換學生、交流(合作)協議及跨國雙聯學位等計畫，藉此與全球知名大學連結，提升本校的國際知名度。

#### (六)以奧林匹克精神構建校園氛圍，創造出國際的國體學園

1. 提升體育文化素養及風氣。
2. 增益體育運動文物典藏。

#### (七)改善校園環境設備

藉由持續辦理園區基礎設施整建、訓練場館設備之提升

及專業訓練場館之興建、安裝節能系統與節約設備，優化學生訓練及教學環境，推展節能減碳措施，期待在改善相關場域之虞，能建立永續校園環境。

#### (八)國際化

持續與國際學術機構建立合作關係，並爭取辦理體育與運動相關國際研討會或工作坊，透過海外專業實習強化學生在國際上之移動力，將自我的專業能力結合國際競爭力及就業力，冀以促進未來企業徵才之應聘優勢。



## 柒、結語

本校創校迄今為國家社會所培育的專業人才已開枝散葉，並依其專業職能持續在工作崗位上奉獻，未來將持續承擔國家賦予的責任與使命，遵照校務發展架構的步伐，秉持日新又新的精神及追求卓越的態度，發揮學校既有的特色與優勢，具體落實各項策略及行動方案，以達成「國際揚威，體育磐石」之世界一流體育專業大學之校務發展願景，邁向學校發展的另一個新的里程碑。