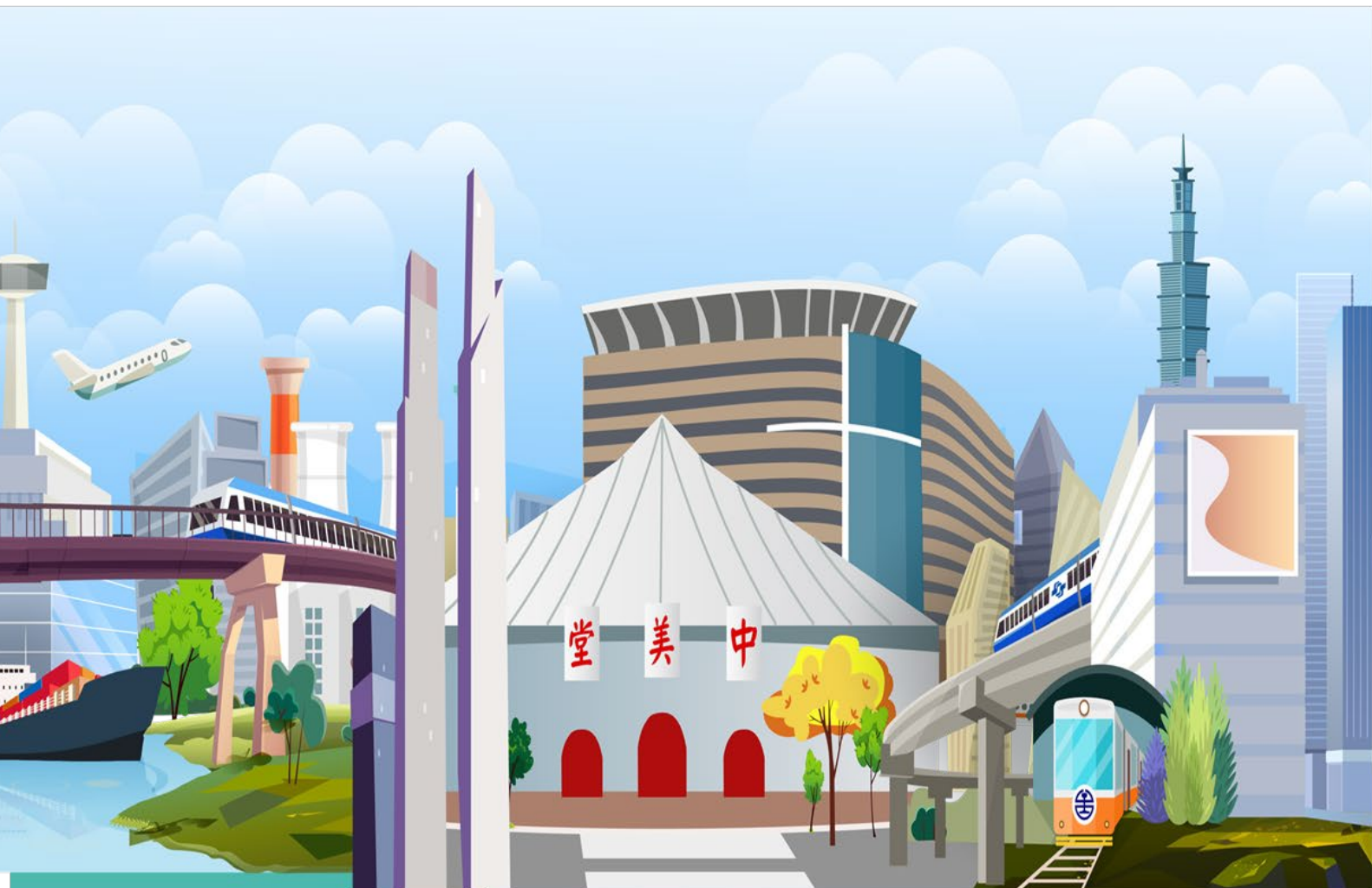




輔仁大學



111-114
學年度

中程校務發展計畫(公告版)

 天主教輔仁大學
FUJEN CATHOLIC UNIVERSITY

中程計畫目標

「專業發展與人文關懷並重的國際化
天主教大學」

落實輔仁永續
SDGs目標

永續育才



教職共好



環境共存



社會共榮



目錄

第一章 天主教輔仁大學辦學理念與特色	1
第一節 本校歷史沿革	1
壹、 輔仁歷史的軌跡	1
貳、 輔仁聖美善真的象徵	3
第二節 本校願景與宗旨	4
壹、 輔仁大學的本質	4
貳、 輔仁宗旨、教育目標與自我定位	4
參、 輔仁大學的核心價值	5
第三節 組織架構與永續發展	6
壹、 組織架構與運作	6
貳、 永續發展	7
第四節 辦學成效與特色	10
壹、 專業發展	10
貳、 人文關懷	14
參、 國際化	16
肆、 發揮社會影響力	17
第二章 中程校務發展形成社會影響力	19
第一節 校務發展計畫規劃	19
壹、 校務發展計畫規劃緣起	19
貳、 校務發展規劃流程與機制	20
第二節 校務發展目標與策略	22
壹、 111-114 中程校務發展總目標	22
貳、 111-114 中程校務發展目標資源分析	22
參、 111-114 中程校務發展策略與亮點目標	23
第三節 校務發展目標與策略推動模式	29
壹、 目標與策略推動模式	29
貳、 目標與策略權責分工	30
參、 目標與策略達成之績效指標	30
第三章 傳承創新與發展	32
第一節 計畫推動與管考	32
壹、 計畫推動執行之資源配置與執行	32
貳、 計畫執行、管考與滾動修正	34
第二節 傳承創新與展望	35
壹、 計畫成果創新展現	35
貳、 傳承與展望	35
附錄 1、111-114 中程校務發展計畫研擬歷程表	37
附錄二、111-114 各單位發展計畫	41

圖次

圖 1-1、輔仁光的軌跡	1
圖 1-2、輔仁大學宗旨與教育目標	5
圖 1-3、輔仁大學的核心價值	5
圖 1-4、輔仁大學組織架構圖	6
圖 1-5、輔仁永續發展	8
圖 1-6、輔仁永續治理架構	9
圖 1-7、本校通過國內外各項認可	10
圖 1-8、各項排名表現	12
圖 1-9、本校師生優異表現	13
圖 1-10、本校師生社會參與海內外足跡	14
圖 1-11、輔大一院一服務	15
圖 1-12、線上國際服務	15
圖 1-13、國際化校園營造	16
圖 1-14、國際交流活絡	16
圖 1-15、本校世界大學影響力排平成果優異	17
圖 1-16、智慧防疫病房，獲得 IF 產品設計獎	17
圖 1-17、輔仁守護世界健康	18
圖 1-18、本校參與聯合國教科文組織主席國際衛生與教育計畫	18
圖 2-1、再現輔仁一甲子風華 H.O.P.E	19
圖 2-2、111-114 中程校務發展計畫規劃流程圖	20
圖 2-3、中程校務發展目標	22
圖 2-4、中程校務發展 10 ⁺ 亮點策略	26
圖 2-5、目標與策略推動模式	29
圖 3-1、校務發展計畫推動、執行與管考之品質機制	32

表次

表 2-1、111-114 學年度中程校務發展計畫 SWOT 分析表	22
表 2-2、10 ⁺ 項亮點策略展開行動方案一覽表	26
表 2-3、目標要因與校務目標、國家政策及聯合國永續之關聯	28
表 2-4、10 ⁺ 亮點策略目標總召集人	30
表 2-5、目標與策略績效指標表	31
表 3-1、中程校務 10 ⁺ 策略發展需求所規劃之重大支出項目	33

第一章 天主教輔仁大學辦學理念與特色

本章節從本校創校歷史沿革、宗旨與目標、組織架構與永續發展等概述本校辦學理念。

第一節 本校歷史沿革

本校歷史沿革可從大陸創校、在台復校等過程，及輔仁真善美聖之意涵之詮釋等說明如次。

壹、輔仁歷史的軌跡

輔仁大學創校於民國十四年(1925 年)，在臺復校於民國五十年(1961 年)，自准復校迄 109 學年度，計有 12 個學院及進修部。在校學生近 2 萬 5 千人；校友人數：北平時期校友逾 1 萬 2 千人，在臺復校以來畢業校友逾 22 萬人¹。本校創校歷史沿革可以分為大陸時期(1925~1952)與臺灣時期(1956~迄今)，輔仁歷史光的軌跡如圖 1-1，說明如次。



圖 1-1、輔仁光的軌跡

一、大陸時期

1924 年 6 月 27 日教廷頒布敕令，設於北京的「公教大學」(Catholic University)，1925 年命奧圖爾博士為「北京公教大學」校長，同年以英斂之先生早先創辦之「輔仁社」為大學預科，定名為「北京公教大學附設輔仁社」。1927 年 6 月召開

¹ 詳細內容請參閱輔仁大學校史室網頁：<http://www.fuho.fju.edu.tw/sketch/01.htm>

首屆董事會，校名更為「私立北京輔仁大學」；1928 年 6 月北京改為北平，校名更為「私立北平輔仁大學」；1949 年 10 月校名再改為「私立北京輔仁大學」；1952 年 9 月與北京師範大學合併，組成新的北京師範大學。

二、臺灣時期

本校在教宗若望二十三世的支持與批准，及于斌總主教擘畫與中國教區神職(後更名中國聖職)、聖言會及耶穌會之共同參與下，民國 50 年在臺復校，校名為「私立輔仁大學」，同年招收第一屆哲學研究所學生；52 年在臺北新莊成立大學部。從設立文學院、理學院及法學院開始逐步成長，學生從 8 人成長到萬人，1978 年開始進入輔仁發展階段，由三單位(中國聖職單位、耶穌會及聖言會)分治帶領輔仁逐漸發展至綜合大學之規模。

1993 年開始，輔仁進入轉型期，從三單位分治逐漸變革至以院為經營，逐步發展輔仁邁向整全卓越的天主教大學之特色外，101 年 8 月基隆聖心中學及聖心小學法人與本校法人合併，民國 102 年更名為「輔仁大學學校財團法人輔仁大學」，又名「天主教輔仁大學」(Fu Jen Catholic University)。102 年輔大醫院開工建造，106 年輔仁醫院開始營運後，積極推動學校與附設醫院教學及學生實習合作外，更強化本校在醫療服務和健康照護上的能力和資源，特別在地社區和產業的聯結，落實天主教基督博愛服務使命，成為具社會影響力的天主教大學。

整體校務發展從整全卓越，朝邁向專業發展與人文關懷並重之國際化天主教大學的新未來，持續秉持天主教敬天愛人的使命和真善美聖的校訓，致力培育為社會所用的人才。



貳、輔仁聖美善真的象徵

一、 聖母主保

本校為羅馬教廷所設立的天主教大學，輔仁命名是取自《論語 顏淵篇》：「君子以文會友，以友輔仁」。仁者愛人，仁就是愛，在基督國度裡是以愛世人為出發點，所以「輔仁」二字能彰顯本校教育的精神。在台復校後，于校長將校訓改為「真、善、美、聖」，意在培植學生成為一個完人。在學問、道德、情操求進步時，同時以宗教來達到聖化境界即天人合一。復校後，于校長經教宗若望二十三世批准，將本校奉獻給聖母瑪利亞，以聖母作為輔仁的主保。由於聖母是無染原罪，意即聖母將被孕育成人形時，天主就已將恩寵灌注在聖母身上，免去一切的原罪。12月8日即是聖母始胎無染原罪日，於是以這天作為本校校慶日²。



二、 校徽與校旗

校旗及校歌的由來和意義簡略介紹。輔仁校徽稻穗嘉禾象徵和平，中間十二顆星星象徵聖母，徽腳下拉丁文代表校訓真善美聖。校旗黃白相間的顏色和教廷旗相同，與英文校名中間的 Catholic，代表本校直屬教廷；中間 12 顆星星則象徵本校主保一聖母。

輔仁一甲子，邁向百年輔仁，本校以「傳統和未來」為設計核心，十字架、橄欖枝和十二顆星勾勒在盾牌與「輔仁」之中，保留百年的歷史脈絡，結合宗教、歷史、現代與未來的元素，打造全新形象識別系統(CIS)。



校徽



校旗



形象識別

² 輔仁校史簡介(2014)。民國 110 年 3 月 3 日，取自
<http://www.fuho.fju.edu.tw/aboutus/book/fju2014.pdf>

第二節 本校願景與宗旨

本校身為天主教創辦學校，本校本質、宗旨、教育部標、自我定位及核心價值等分述如下。

壹、輔仁大學的本質

本校是一個研究及教學的服務場域，教師各自根據所屬領域慣用之適當方法探究真理，對人類知識寶庫作出貢獻外，本校也是一學術社群，享有適當的內部管理自主。擁有機構自治權，使能有效運作，以能保障成員的學術自由，並使個人及社群之權利，受到真理與至善的規範。基於對基本人權與自由意志的尊重，本校致力於分享基督信仰與天主教宣揚和平傳統的價值觀，並追求卓越、至善與相互了解及合作。在此原則下、本校與台灣及世界各地其他公私立機構合作，透過研究與教學服務人群³。「輔仁」二字彰顯本校教育精神——結合中西文化核心之意。



貳、輔仁宗旨、教育目標與自我定位

在臺復校後，于斌校長將校訓改為「真善美聖」，「真」乃追求真理、明辨是非；「善」為實踐道德，兼善天下；「美」是培育美感，真善的光輝；「聖」即是最高的真善美。真善美聖四個範疇為本校辦學宗旨——重視全人教育理念，培育學生之完美人格為目的。民國 82 年李振英校長為落實民主價值及全人教育理念，成立「輔大使命與發展特色委員會」，重新草擬宗旨與目標，歷經 1 年多討論及校務會議通過後確立。為學校永續發展，本校再次檢視宗旨與教育目標，並經 108 年 3 月第 19 屆第 12 次輔仁大學董事會通過。輔仁願景、宗旨與目標如圖 1-2。

在本校的宗旨與目標引領下，輔仁對社會兩項重要角色，一是做為天主教大

³ 資料來源：《天主教大學憲章》在天主教輔仁大學實行細則。民 109 年 11 月 23 日，取自：
<https://www.fju.edu.tw/aboutFju.jsp?labelID=2>

學有發揮教會大學應有濟世傳愛、追求真善美聖的使命任務；一是做為私立綜合大學，肩負對社會人才培育，及追求教學、研究、產業結合、地方創新、國際化等卓越的目標，期成為「以基督博愛精神，成為具社會影響力的大學」為校務發展之願景。

願景	以基督博愛精神，成為具社會影響力的大學	
宗旨	追求真、善、美、聖，全人教育之師生共同體	
教育目標	☐ 人性尊嚴	肯定人性尊嚴，尊重天賦人權
	☐ 人生意義	探討生命意義，建立完整價值體系
	☐ 教學研究	尊重學術自由與學術倫理，推動知識整合
	☐ 團結關懷	提昇群己關係，發展關懷文化
	☐ 文化交流	增進文化交流，培育人文精神
	☐ 宗教精神	鼓勵師生了解基督信仰，促進理性、信仰與宗教之交談及合作
	☐ 服務人群	發揮仁愛精神，秉持正義，邁向世界大同



圖 1-2、輔仁大學宗旨與教育目標

參、輔仁大學的核心價值

輔仁以基督信仰「仁愛」(Love)為核心，發展誠信(Integrity)、謙卑(Humility)、合作(Cooperation)、服務(Service)、勇氣(Courage)與卓越(Excellence)六大核心價值，如圖 1-3，以此做為全校教職員工生須學習並具備的內涵。我們提供高品質的環境與設備，有效率與熱忱的行政服務支援，從事專業、自主、創新及卓越的教學與研究，在濃郁的基督博愛氛圍中，培育出熱衷學習、勇於負責、願意服務、探尋生命意義的學生。

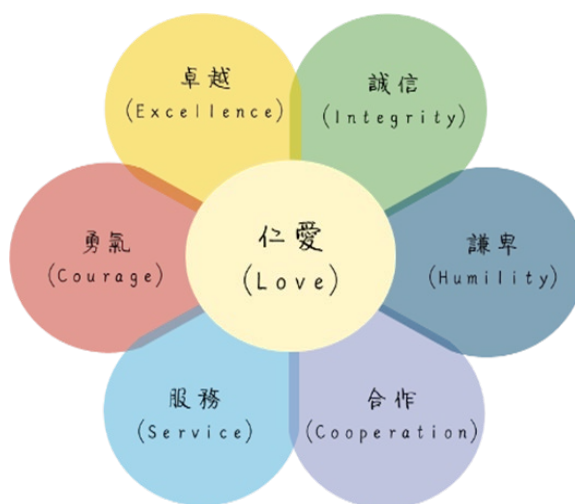


圖 1-3、輔仁大學的核心價值

第三節 組織架構與永續發展

校務組織架構與運作及永續發展等相關說明如下：

壹、組織架構與運作

一、本校現況

本校 110 學年度，計有 12 學院、47 學系、7 獨立所(含碩博)、25 學位學程(日學：4、進學：10、碩士：4 碩專：5 博士：2)。，生源穩定，學生人數達 25,600 人以上，日間學士班平均註冊率維持在 97%以上(含境外生)，是完整多元學科的綜合大學；師資資源方面，師資質量良好，助理教授以上教師佔 92.51% 以上；配置超過 610 名行政人力，落實教學、研究、行政及服務等各項工作之推動⁴。

二、組織架構與運作

(一) 組織架構

為使各項行政運作順利，本校設置教學、行政、使命、資源與事業發展、校級研究中心等教學與行政單位，並建立分層管理機制，配置適當人力負責各項業務之推動，透過分層管考方式，協助落實校務各類規劃。106 年附設醫院成立正式營運後，本校成為具醫院之綜合大學，輔仁大學組織架構如圖 1-4 所示。

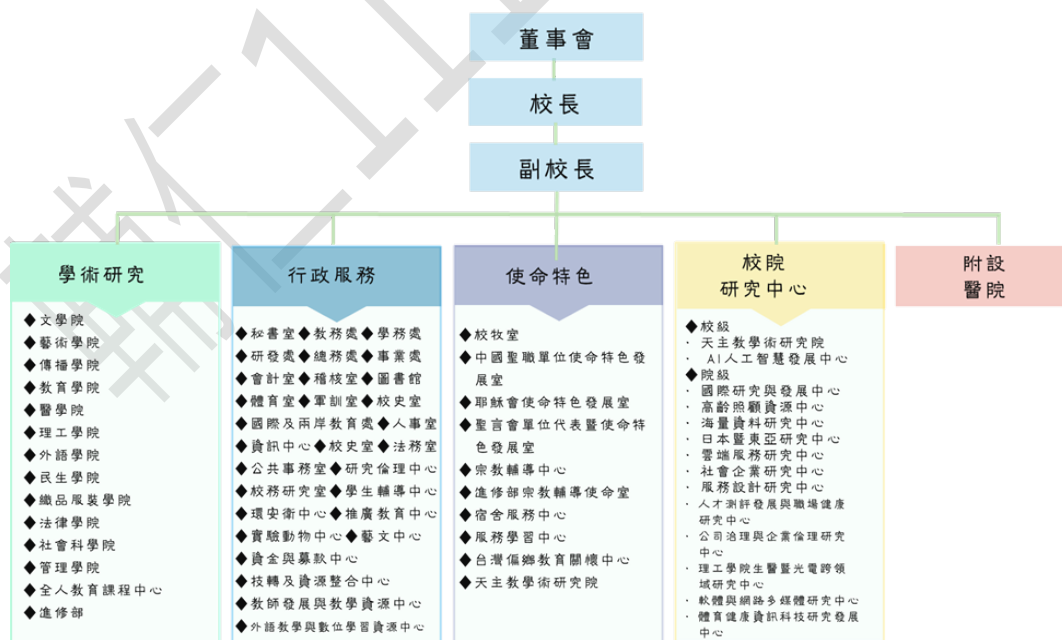


圖 1-4、輔仁大學組織架構圖

⁴ 資料來源：教育部大學校院校務資料庫學 1、教 1-1 及職 1(110.10)

(二) 校務治理與運作

為落實整體校務運作，依《輔仁大學學術主管聘任》及《輔仁大學教師兼行政工作辦法》等相關辦法任用教學與行政單位主管，設置各類會議與委員會，決策管理上，採權責分工、分層負責方式運作。

- 校務發展規劃方面：本校重要校務發展規劃需經過校務發展委員會、校務會議及董事會決議後通過執行，並定期追蹤成效，校務會議及董事會等均定期開會討論議案。
- 行政事務執行方面：本校設立相關行政單位辦理各項行政會議，並定期召開會議審議(校務、學務、總務相關事務均經過校務會議、學務會議及總務會議等)，針對全校重大行政事務均提行政會議審議後執行。

本校重視各項重大決策制定前的討論及跨單位協調，於組織章程外，設置策略會議、中程校務發展計畫規劃核心小組會議等，以利策略發想與共識凝聚。

貳、永續發展

一、校務發展呼應聯合國永續發展目標

2015 年，聯合國宣布了「2030 永續發展目標」共 17 項，期望引領國際社會共同努力，提供一個更公平、更和平的願景。輔仁身為世界的一份子，及在台社會身為華人世界直屬教廷的天主教大學，及學科領域完整的綜合大學等兩個角色，在中長程校務發展任務上，須符合社會需求、善盡社會責任。因此，本期的中程校務發展計畫將融合聯合國永續發展目標及我國「臺灣永續發展目標」，作為校務發展規劃與執行指導，戮力使命特色的教學、研究、服務和醫療等推動，為社會公平、和平等提供己力，發揮社會影響力。

二、本校永續發展之推動

本校於 108 年度開始著手把近年來所做各項使命特色的成果，以對國際和社會影響力(Impact)做分類，聯結到永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)的全球在地化(Glocalization)為願景⁵，以作為本校未來永續發展之目標。本校成立永續發展推動小組，於人才培育、友善校園與發揮社會影響力等各項落實永續發展精神，以回應利害關係人之需求，發展重大影響力事項，成為永續發展教育的領導者與實踐者。此外，為達到全面性發展，特設置「輔仁大學永續

⁵ 資料來源：輔仁大學(2019)永續報告書(P5)，取自：
https://www.fju2030.fju.edu.tw/report/2019_fju_sustainability_report.pdf

發展與社會責任委員會」，研議校園永續發展各項政策，並訂出「永續育才」、「教職共好」、「環境共存」，及「社會共榮」4大永續推展方向，及其所對應之 SDGs 目標，如圖 1-5。FJU 永續請參閱網站：<http://www.rdo.fju.edu.tw/node/20359>。



圖 1-5、輔仁永續發展

三、邁向下個百年輔仁永續與中程校務發展關聯

本校秉持天主教人本價值與尊重學生自主學習的理念，延續真善美聖宗旨的實踐及前期中程執行成效，透過永續方法學作為指引，制定具永續發展特色的策略性目標，並研擬出校務治理中長程執行方案，讓教學、研究、產學、服務、綠色校園得以實踐中長程校務發展計畫「專業發展與人文關懷並重的國際化天主教大學」辦學目標。輔仁永續治理架構如圖 1-6。

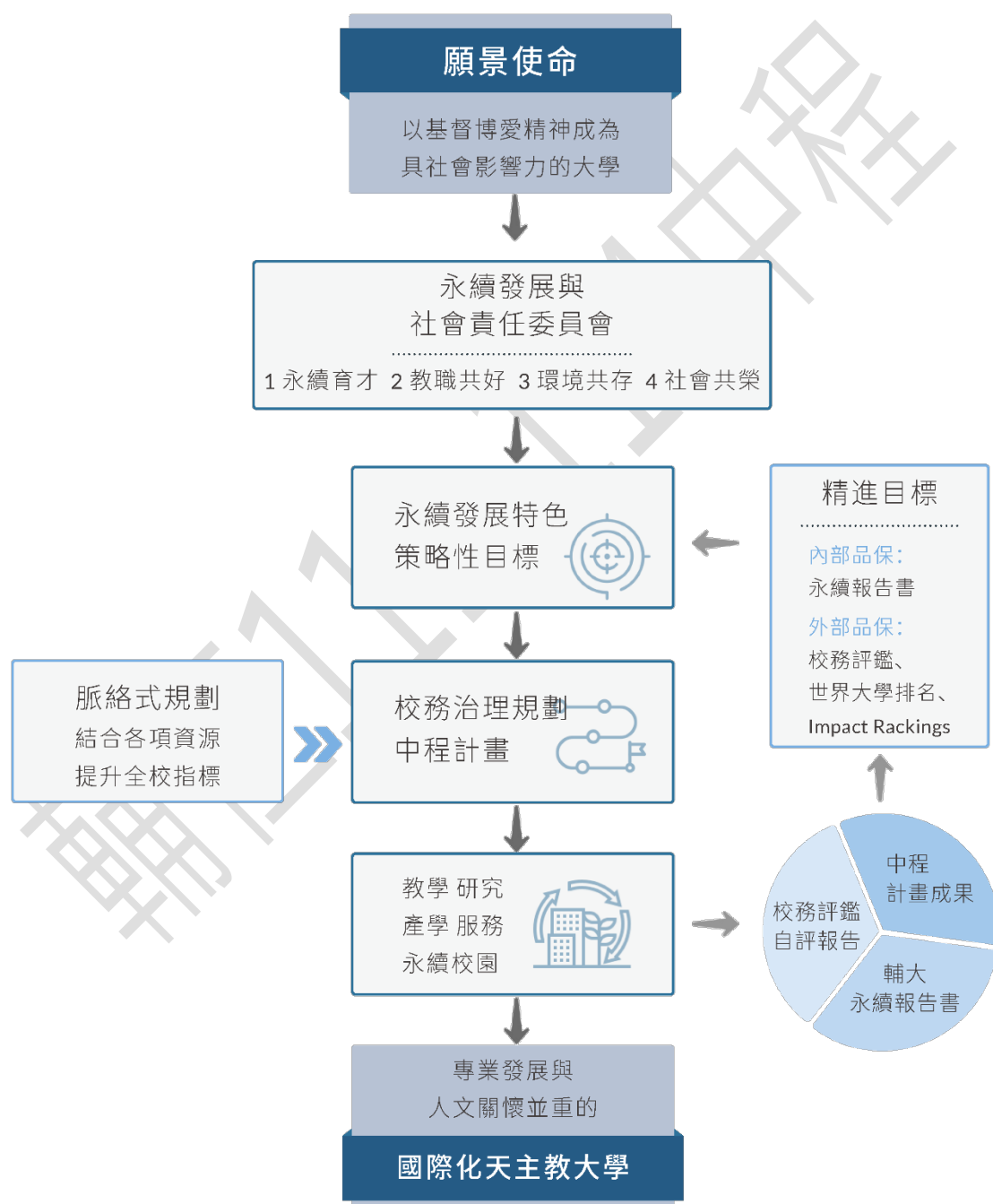


圖 1-6、輔仁永續治理架構

第四節 辦學成效與特色

107-110 中程校務發展計畫發展 4 大構面、12 大策略均圍繞在專業發展、人文關懷及國際化三大目標及發揮社會影響力，近年校務辦學成效與特色列舉如下：

壹、專業發展

一、校院系通過國內外評鑑，辦學品質獲得肯定

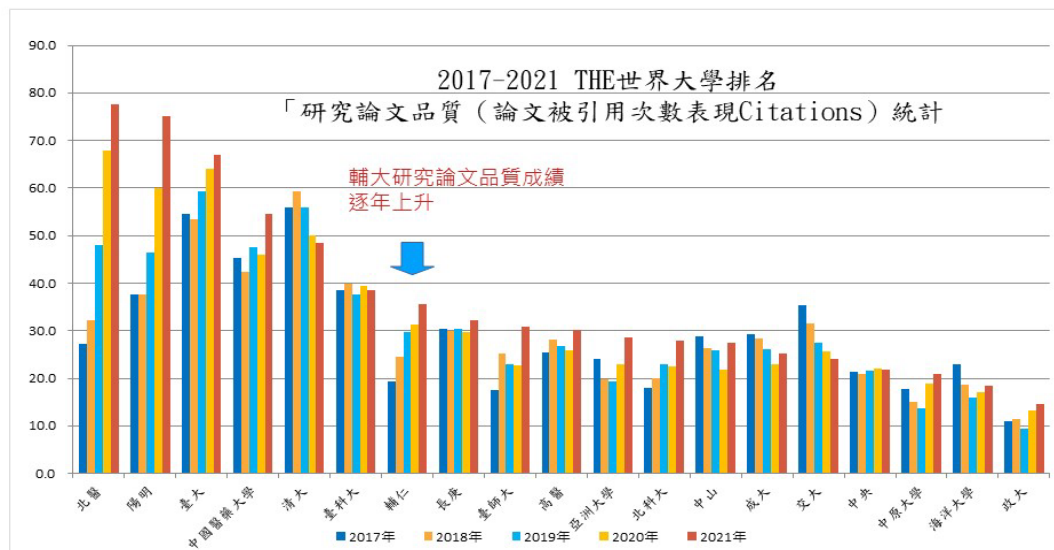
本校校務評鑑全數通過，亦有多各學院通過國內外評鑑機構品質認可，附設醫院成立以來已通過各項評鑑認可，辦學品質獲得肯定，如圖 1-7。



圖 1-7、本校通過國內外各項認可

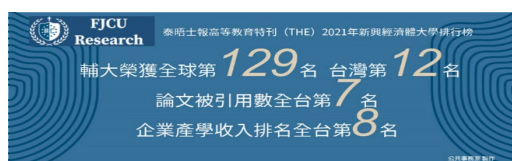
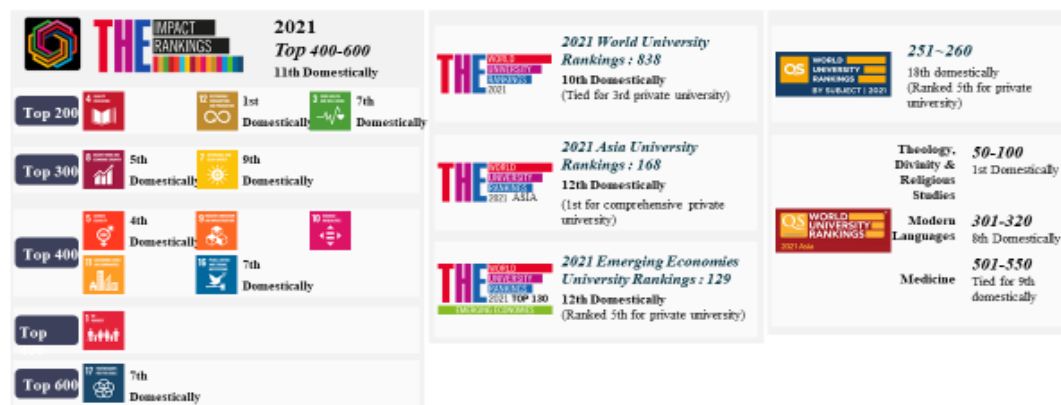
二、教師研究表現佳，跨域教學及研究能量逐年提升

本校持續推動教師發表國際學術期刊論文，展現高品質研究能量，近年來每年發表指標性期刊 SCI 與 SSCI 均達 500 篇以上，且論文引用率每年穩定的成長，各項排名表現圖 1-8。



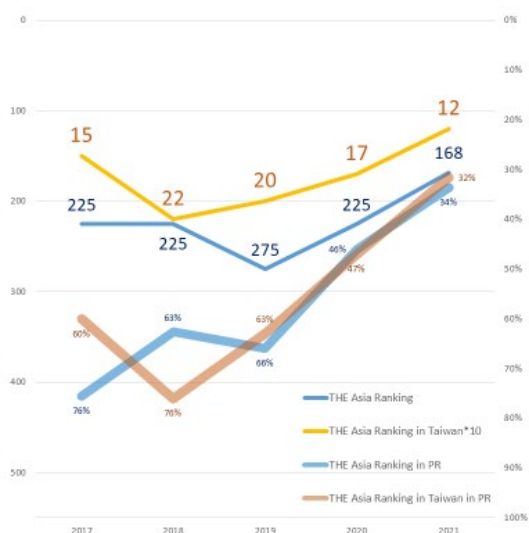
FJCU IMPACTS @ 2021

Fu Jen Catholic University @ 2021 World University Ranking



THE WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2021 ASIA	學校	排名	分數	國內排名
	國立臺灣大學	20	63.00	1
	台北醫學院	30	54.10	2
	國立清華大學	54	48.60	3
	中國醫藥大學	64	46.50	4
	國立陽明大學	78	44.90	5
	國立交通大學	90	43.20	6
	國立臺灣科技大學	91	43.00	7
	國立成功大學	97	42.00	8
	國立臺灣藝術大學	104	41.30	9
	亞洲大學	139	37.50	10
	長庚大學	160	35.50	11
	輔仁大學	168	34.80	12
	國立中山大學	172	34.20	13
	高雄醫學大學	201-250	29.7-32	14
	國立中央大學	201-250	29.7-32	14
	國立台北科技大學	201-250	29.7-32	14
	中原大學	251-300	26.9-29.6	17
	國立政治大學	251-300	26.9-29.6	17
	國立東華大學	251-300	26.9-29.6	17
	國立雲林科技大學	251-300	26.9-29.6	17
	國立中興大學	301-350	24.6-26.8	21
	國立海洋大學	301-350	24.6-26.8	21
	逢甲大學	351-400	21.7-24.4	23
	義守大學	351-400	21.7-24.4	23
	國立台北大學	351-400	21.7-24.4	23
	元智大學	351-400	21.7-24.4	23
	湖陽科技大學	400+	12.9-21.6	27
	銘傳大學	400+	12.9-21.6	27
	國立彰化藝術大學	400+	12.9-21.6	27
	國立嘉義大學	400+	12.9-21.6	27
	國立清華大學	400+	12.9-21.6	27
	國立勤益科技大學	400+	12.9-21.6	27
	國立中正大學	400+	12.9-21.6	27
	國立宜蘭大學	400+	12.9-21.6	27
	國立高雄大學	400+	12.9-21.6	27
	逢江大學	400+	12.9-21.6	27
	東海大學	400+	12.9-21.6	27
	銘濟大學	400+	12.9-21.6	27

資料來源：臺灣省《泰晤士報》
教育版刊載 (Times Higher Education)
* 公佈2021亞洲大學排行榜
University Rankings in Asia 2021

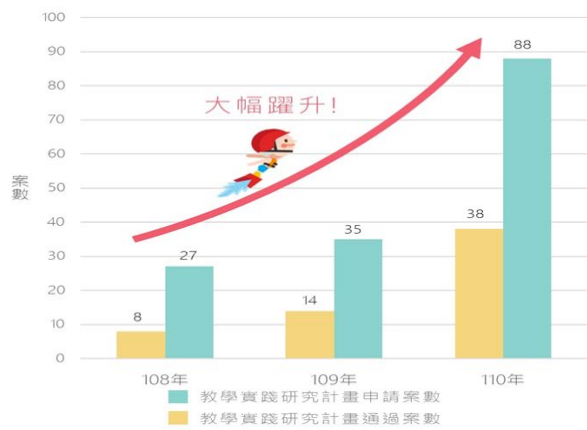


年	THE 國際排名			THE 台灣排名		
	輔大排名	國際能被排名大學	輔大位居前面百分比	輔大排名	台灣能被排名大學	輔大位居前面百分比
2021	838	1527	54%	13	38	34%
2020	924	1397	66%	16	36	44%
2019	927	1258	74%	18	32	56%
2018	864	1103	78%	23	31	74%
2017	883	981	90%	24	26	92%
2016	769	844	91%	23	25	92%

圖 1-8、各項排名表現

三、教師教學與學生學習成果亮眼，國內外競賽表現頻頻獲獎

本校鼓勵教師創新教學，開設跨領域、科技素養及學習成果導向等課程，透過課程讓學生提升學用合一及提升產學實務經驗，師生參與國內外競賽之學習成果優異。為持續推動創新教學、教學實踐與學生跨域學習，109 年訂定創新跨領域學院《輔仁大學創新跨領域學院實施辦法》持續推展培育跨領域即戰力人才，教師教學實踐再創新高 全國排名躍升五強；學生國內外競賽獲獎無數，如圖 1-9。



郭婞淳教師
2020東京奧運舉重女子
59公斤級**金牌**
刷新奧運新紀錄



碩士班黃筱雯
2020東京奧運拳擊
女子51公斤級**銅牌**



碩士班鄭怡靜/體育系林昀儒
2020年東京奧運桌球混合雙
打**銅牌**
體育系林昀儒
2020年東京奧運桌球男子單
打**第四名**

圖 1-9、本校師生優異表現

貳、人文關懷

校內重視對多元族群學生的照顧，資源教室、原資中心、學輔中及宗輔中心等提供多元學生族群照顧，對外，深耕偏鄉關懷教育、服務學習、社團志工隊及各學院合作，共同推展關懷在地，如圖 1-10，跨越邊際及推展一學院一服務之特色，如圖 1-11。疫情下，國際關懷服務線上化，在社會與世界的需要上，如圖 1-12，看見輔仁的責任。



圖 1-10、本校師生社會參與海內外足跡



圖 1-11、輔大一院一服務



圖 1-12、線上國際服務

參、國際化

積極拓展國際合作網絡，姊妹校遍佈各大洲，簽訂 20 件雙聯學制計畫，合作學校橫跨歐、美、亞、大洋洲。深化師生國際移動力，2019《遠見》台灣最佳大學排行榜，本校跨校學位合作校數，排名第 7、私校第 3。辦理各類國際文化交流活動，營造校園國際氛圍，如圖 1-13。與彰基及索馬利蘭簽署多邊合作備忘錄，推動醫療與學術交流、攜手非洲氣候變遷中心與品岱企業水即未來—氣候緊急行動、辦理南島民族論壇，人文關懷兼具文化外交，13 個國家 35 位學員及 22 位南島駐台使節參與，國際交流活動活動，如圖 1-14。



圖 1-13、國際化校園營造



圖 1-14、國際交流活絡

肆、發揮社會影響力

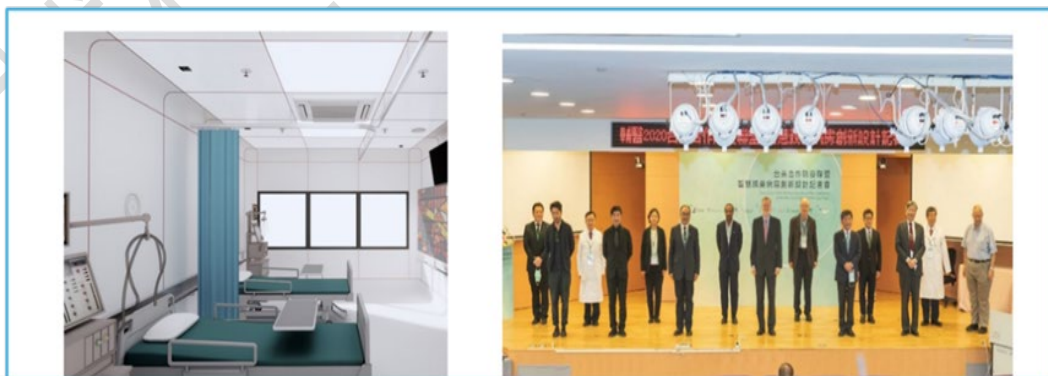
2021 英國泰晤士高等教育 Times Higher Education (THE) 世界大學影響力，整體表現排名為全球 401-600 名。「優質教育 (SDG4)」及「健康福祉 (SDG3)」，均在全球排名 101-200。其中 SDG4 與臺北醫學大學及高雄醫學大學並列全台第 1 名。新興經濟體大學排行榜，輔仁大學全球第 129 名，如圖 1-15。研發智慧防疫病房，研發成果與世界分享，讓世界看見台灣、看見輔大，如圖 1-16。與彰基及索馬利蘭簽署多邊合作備忘錄，推動醫療與學術交流，及與天主教照護聯盟共同攜手，建立醫護聯網平台。開啟天主教醫療資源整合之先河。守護世界健康輔仁不缺席，如圖 1-17。

本校與法國克萊蒙奧弗涅大學(University of Clermont Auvergne)聯合國教科文組織國際衛生與教育主席 Didier Jourdan 教授簽署合作協議，如圖 1-18，未來 4 年本校積極參與聯合國教科文組織主席國際衛生與教育計畫的研究及專業推廣的活動，與全球超過七十所大學共同為國際衛生與教育的提升及推廣，對人類、環境等的保護盡一份心力！



圖 1-15、本校世界大學影響力排平成果優異

防疫救急 快速 (48hr) 組裝，FU JEN CAN HELP



輔仁附醫台美合作防疫聯盟智慧親善病房創新設計
「智慧防疫病房」獲得2021年「iF產品設計獎」

圖 1-16、智慧防疫病房，獲得 IF 產品設計獎

第二章 中程校務發展形成社會影響力

本章節主要說明校務發展計畫規劃流程與機制、校務目標策略之產生、策略推動模式等分別論述之。

第一節 校務發展計畫規劃

全球化、少子化與資訊化時代，改變高等教育產業結構，各國推動教育改革，培育學生多元跨域能力，並積極對外招生，高等教育面臨高度競爭。教育部未落實大學創新與發展特色，積極推動高較多元與彈性發展，強化育才留才覽才措施，透過提升大學品質及高教多元研究能量，強化國際競爭力，以及藉由產學研合作及在地連結，擴散大學研發能量及落實社會責任⁶。

壹、校務發展計畫規劃緣起

民國 109 年因疫情導致全球產業鏈面臨巨大轉變，亦影響大學對外國際化事務，無論是教師教研國際交流，或是學生國際移動等，遠距交流、遠距實習、遠距實驗等，更是教研國際交流新型態。數位遠端教學的趨勢下，學生選擇學校除校園環境外，數位品質及遠端教學的互動及其學習成效也變得更加重要。

面對後疫情時代的關鍵 4 年，校長於 109 年 4 月策略會議，責請學術副校長啟動 111-114 學年度中程計畫擬定機制，期盼在現有基礎上持續努力，透由校務發展之推動，發揮基督博愛精神，展現卓越的社會的影響力，朝向「專業發展與人文關懷並重的國際化天主教大學」努力，成為全台最好的私立綜合大學及華人天主教特色大學再現輔仁一甲子風華 H.O.P.E，如圖 2-1。



圖 2-1、再現輔仁一甲子風華 H.O.P.E

⁶ 資料來源：行政院教育現況，110 年 5 月 3 日取自：

<https://www.ey.gov.tw/state/7F30E01184C37F0E/130f6b11-b1d8-445c-859f-470e79e4ac15>

貳、校務發展規劃流程與機制

自 111-114 學年度中程校務發展計畫規劃核心小組成立迄今，在輔仁願景、宗旨與目標下，使命、行政及教學單位透過會議的發想與討論，以跨單位、跨領域合作之模式，勾勒出對未來 5 年輔仁大學校務發展架構與特色亮點目標。中程校務發展計畫制訂機制，由研究發展處專責協調聯繫校內各教學單位、行政單位及研究中心，負責規劃、推動及落實執行中程校務發展計畫。中程校務發展計畫架構制訂機制如圖 2-2，說明如下：

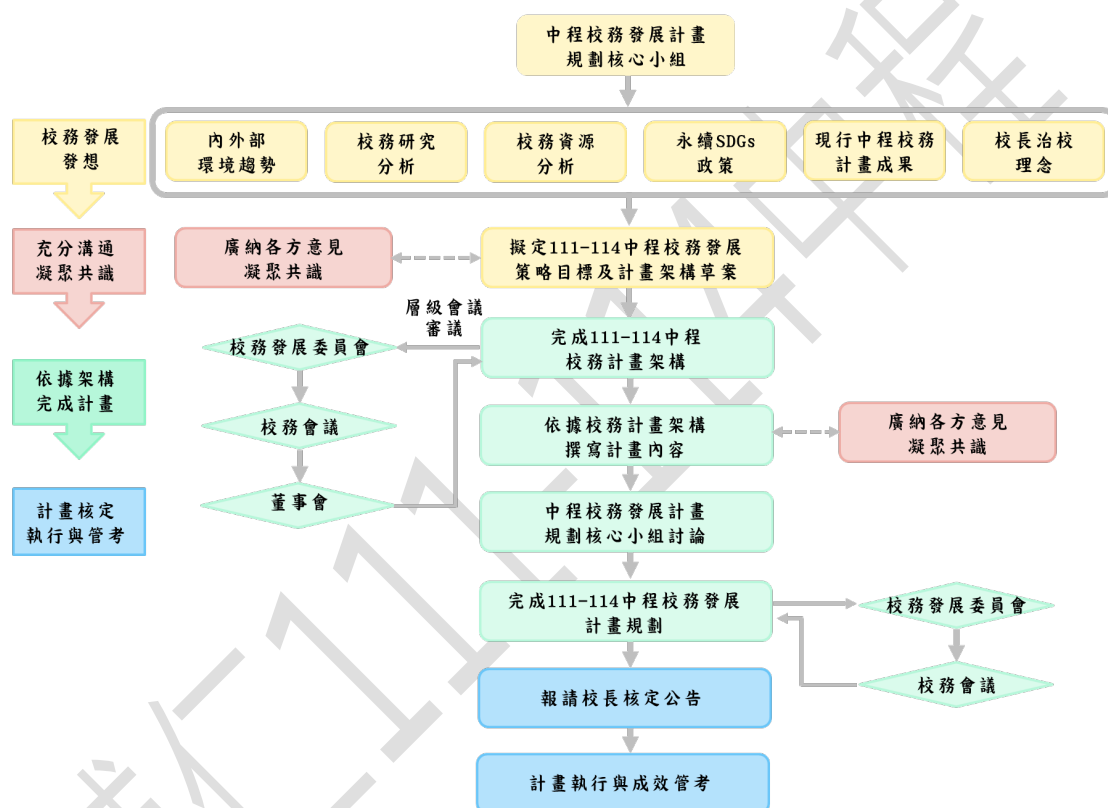


圖 2-2、111-114 中程校務發展計畫規劃流程圖

一、校務發展構想形成

輔仁面對混亂的年代沒有退怯，面對未來關鍵四年，整合資源，站穩腳步，培育更多為社會所用之人才，更上一層樓創造輔仁辦學特色。根據圖 2-2 的流程，本校召開多次中程校務發展計畫規劃核心小組(以下簡稱中程核心小組)會議，再次確認辦學目標、自我定位及中程校務發展願景與目標，並盤點中程校務發展計畫推動與執行現況、及蒐集各類國際趨勢、國家政策、高校產業發展政策等，進行資源分析，萌芽輔仁發展的策略與目標。

二、 充分溝通凝聚共識

為凝聚本校 111-114 校務發展方向之共識，召開各類型會議，如亮點特色目標討論會、主管營，邀請教學與行政單位成員，共同發想與討論，凝聚對未來 4 年校務發展策略目標之共識，並且發展各單位的特色亮點。

三、 依據架構完成校務計畫

依據充分溝通凝聚共識之結果，本校聚焦出未來 4 年發展之 10⁺ 亮點策略目標，及各單位專業共同參與情形，製作中程校務發展計畫架構綱要草案，提案層級會議審議，完成執行方案，研發處匯集各單位方案後，將 111-114 中程校務發展計畫草案，送交層級會議審議。

四、 計畫核定執行與管考

111-114 中程校務發展計畫草案經層級會議審議通過後，報請校長核定後公告實施，每年進行期中及期末管考，確保校務計畫進度之落實。

第二節 校務發展目標與策略

依據前一節所訂之校務發展計畫所流程，具焦出之中程校務發展計畫總目標、達成目標之資源分析，及依據分析結果提出策略及行動方案等說明如下。

壹、111-114 中程校務發展總目標

依據本校宗旨與目標，以及校長 H.O.P.E 治校理念基礎下，綜合本校資源現況與環境發展，訂定本校 111-114 中程校務發展總目標為：「**專業發展與人文關懷並重的國際化天主教大學**」，以提升輔大社會影響力，標誌如圖 2-3 所示。



圖 2-3、中程校務發展目標

貳、111-114 中程校務發展目標資源分析

依據 111-114 中程校務發展計畫欲達成之總目標，本校蒐集各類資料進行未來 4 年校務發展 SWOT 資源分析，內外部環境資源分析結果如表 2-1。

表 2-1、111-114 學年度中程校務發展計畫 SWOT 分析表

<優勢>	<劣勢>
S1 天主教大學，重視身心靈合一的全人發展教育 S2 綜合大學學科多元，各學院領域專業各具特色，具備跨領域整合優勢 S3 校友眾多，共創產官學界合作能量 S4 全台唯一天主教宗座大學，姊妹校眾多，與天主教聯盟互動密切，全球網絡密布 S5 國內外聲譽佳，百年招牌亮眼	W1 建校歷史悠久，建築與設備日趨老舊，校園軟硬體建設與維護成本高 W2 組織規模龐大，凝聚創新變革共識較耗時，經營策略趨於保守 W3 人事成本高，創新研發經費不足 W4 學校教研經營業務龐大，資訊庫系統整合難度較高

S6 畢業生獲企業肯定 S7.輔大附設醫院醫院取得台灣長照 A 據點、COVID-19 檢驗醫院認證 S8 多院(理工、管院、民生、醫學)落實國際認證，辦學與教學品保機制完善	W5 跨領域團隊之整合與合作不易
<機會> O1 疫情影響生活，身心靈健康渴望日增，臺灣防疫有成，屢獲國際肯定 O2 產業鏈變化，跨域人才需求增加 O3 國家推動前瞻基礎建設、綠能、食安及數位政策、健康醫療、深化人文及創新展業人才等政策 O4 聯合國推展永續，大學社會責任漸受重視 O7 新莊捷運線及機場捷運交接點之地利，地理位置佔北部優勢	<威脅> T1 少子女化衝擊，考生人數劇降。 T2 私校學雜費調整不易，各項民生支出逐年提升，影響校務運作經費。 T3 科技、疫情及全球產業鏈變化快速，挑戰學生學職轉換 T4 新世代學生學習方式與需求差異，傳統教學方式較難滿足學生需求 T5 後疫情時代，國際趨勢、國家政策、高教政策與產業結構轉變，影響大學校務長遠發展方向

參、111-114 中程校務發展策略與亮點目標

依據 SWOT 分析結果，進行策略分析及亮點目標開展，說明如下：

一、中程校務發展計畫策略分析

(一) SO 策略：

- 結合綜合大學多元學科、校友眾多產官學能量大，以及附設醫院已取得多項證照之優勢，抓住疫情人類身心靈健康渴望、國家食安及健康醫療等政策之機會，帶動本校健康醫療之特色及推展優質創新人才，提升本校產官學量能。故提出下列二策略計畫：
 - 智慧醫療靈性照護：整合校院及附設醫院專業，以人文關懷為初心，發展有溫度、具社會影響力之健康醫療特色，並服務人類健康與社會。
 - 關懷全人體現神聖：探討 AI 科技倫理議題及建構跨域神聖對話平台，推展身心靈健康、社會情緒教育及神聖體驗教育，涵養教師員工及社區民眾生命韌性，具備迎向後疫情「新常態」的勇氣。
- 善用全人教育、綜合大學多元學科、校友眾多產官學能量大及畢業生獲企業肯定之優勢，尋求產業鏈變化、跨域人才及創新展業人才需求增加之機會，帶動教學創新及學術研究質量，促進教師多元發展、培育具前瞻、創

新、包容與人文之創意設計人才，提升學生學職涯競爭力。故提出下列二項策略計畫：

- 實踐跨域創新教學：打破專業本位，引入產業新趨勢，促進教師專業發展，並培養與時俱進的斜槓能力之青年學子。
 - 培力特色就業專長：以「前瞻性學生職涯發展」為本，培育學生專業能力、跨域統整專案學習能力，及自主學習能力，厚植軟硬實力，藉由各類職涯輔導與探索，提升就業競爭力。
3. 善用天主教重視身心靈合一、綜合大學多元學科、姊妹校多、天主教聯盟互動密切全球網絡密布，及國內外聲譽佳之優勢，鏈結聯合國發展永續大學社會責任漸受重視之機會，發展本校大學社會責任，帶動本校人文關懷之特色。故提出下列二項策略計畫：
- 善盡大學社會責任：消除貧窮與零飢餓、原住民族地區地方創生、地區產業創與永續發展、地區健康促進與人才培育。
 - 建構永續校園生活：建構永續校園生活以「安全」、「綠能」、「減碳」為目標，建造校園邁向安全永續環境，推展永續環境教育，提升教職員生環境永續意識。

(二) ST 策略

運用天主教重視身心靈合一、國內外聲譽佳、畢業生獲企業肯定，且本校為全台唯一天主教宗座大學，姊妹校眾多，校友遍佈全球，加上輔大附設醫院醫院取得台灣長照 A 據點、COVID-19 檢驗醫院認證之優勢，改善私校學雜費調整不易及全球疫情造成的經濟衰退之威脅，提出下列二項策略：

- 研發超前防疫科技：整合各學院專業，運用據醫院之優勢，以超前的視角探討當前的防疫議題，進而促進與守護整體國民健康的福祉。
- 營造雙語國際校園：整合學校國際化量能，完善國際學習環境，培育跨域、跨語言與跨文化思維能力與創新思考能力之國際人才。

(三) WO 策略：

善用跨領域人才需求增加，及國家推展創新展業人才等策略機會，推動本校跨領域、跨單位合作之校務發展創新機制，並凝聚創新變革共識。故提出下列二項策略計畫：

- 發展優質新創育才：研究開發與人才培育，提升學產合作，達研發創新、價值創造、優質創業之目標。

- 精進教師卓越躍升：建構輔仁學術教研優質環境，培育優秀人才，發展關鍵技術、鏈結國際，發揮跨域整合特色領域，提升本校學術能量，開創永續輔仁學術力。

(四) WT 策略

透過強化校務前瞻基礎建設，改善校園建築與設備日趨老舊之劣勢，優化後校園更具新式教學與學習需求，提升本校少子女化生源日趨下滑之威脅下，提升本校招生競爭力。故提出下列四項基礎建設精進策略：

- 優化校園學習環境：優化教與學儀器設備、學習場域，及校園綠化美化，型塑優質氛圍，使師生教與學有感，輔仁校園景觀有FU。
- 充實學術圖書資源：以讀者需求為導向，打造多元及創新之圖書館服務，提供卓越的圖書資訊服務與優質的學習環境。
- 營造溫馨學生宿舍：建造溫馨宿舍，營造學習翻轉及團隊互動場域，拓展住民多元學習型態，促進人格教育養成。
- 精進資訊基礎建設：提升資訊建設，完善數位、資訊化及雲端服務，建構E世代科研、智慧學習及整合資料倉儲，提供安全及便利資訊校園環境。

二、中程校務發展計畫策略開展

綜合上述策略分析結果，本計畫整合使命、教學、行政單位，以跨單位、跨領域合作概念進行發想與討論，聚焦 14 項亮點策略，4 項為奠基輔仁百年前瞻校務基礎建設之策略，及 10 項創造輔仁百年風華再加之亮點策略。111-114 中程校務發展總目標下之 10⁺ 亮點策略與要因分析圖，如圖 2-4 所示，根據 10⁺ 亮點策略，據以展開行動方案，如表 2-2。此外，本計畫所提出的 14 項策略與本校邁向輔仁一甲子風華 H.O.P.E、國家政策及聯合國永續發展目標息息相關，如表 2-3。中程校務目標、各策略執行方向等資料，請參酌「校務發展成果網站」：<https://development.fju.edu.tw/>。



圖 2-4、中程校務發展 10⁺亮點策略

表 2-2、10⁺項亮點策略展開行動方案一覽表

百年輔仁基礎亮點策略	策略行動方案
H1 優化校園學習環境(Enhancing learning spaces and creating a dynamic place)	H101 優化學習環境，形塑優質氣氛 H102 優化師生教研軟硬體設備 H103 美化校園，Make Fu Jen more Beautiful
H2 充實學術圖書資源(Fostering a library innovative service project that meets the users' diverse needs)	H201 以讀者為中心，規劃符合使用者需求之優質環境 H202 發展質量俱優的館藏，滿足使用者多元知識需求 H203 打造便捷之數位學習環境 H204 結合創意影音製作趨勢，提供圖書館媒體製作服務 H205 運用科技與資訊設備，提供更迅速便利之圖書服務 H206 深化合作夥伴關係，善盡大學圖書館之社會責任 H207 提供英語自主學習服務，增進英語寫作與溝通能力
H3 建造溫馨學生宿舍(Build a warm and welcoming student dormitory)	H301 提供住民友善之生活與學習空間 H302 塑造住民人格養成，培養獨立自主能力 H303 建置床務線上系統，提昇行政管理效能
H4 精進資訊基礎建設(Enhancing information infrastructure)	H401 建造新型態電腦教室，打造校園多元數位資訊環境 H402 推展新一代校務資訊系統整合與資訊資動化 H403 建置資訊知識分享平台

百年輔仁基礎亮點策略	策略行動方案
	H404 整合雲端資料數據支援行政決策與研究數據資料庫
再現風華特色亮點策略	策略行動方案
O1 善盡大學社會責任(University Social Responsibility)	O101 新北地區永續發展扶平
	O102 地方創生人才培育
	O103 新五泰心肺復甦術
O2 智慧醫療靈性照護(Smart Medicine and Spiritual Care)	O201 智慧生醫
	O202 心靈補帖
	O203 幸福生活
O3 關懷全人體現神聖(Holistically embody the sacred and care for the whole person)	O301 AI 科技全人健康
	O302 AI 倫理跨域對話
	O303 打造神聖空間
P1 發展優質新創育才(Cultivation of science and technology talents for creativity, innovation and entrepreneurship)	P101 種子萌芽，盤點躍昇-創業師資團隊建立
	P102 學產並進，價創躍飛-輔仁 創，學院
	P103 需求創造，閃亮耀眼-創新創業平台與加速器
P2 精進教師卓越躍升(Development of faculty research innovation and academic achievement)	P201 格物致知的專業表述
	P202 精進躍升發揮社會影響力
	P203 建置輔大特色研究貴重儀器，推展科研產學合作
P3 實踐跨域創新教學(Interdisciplinary and innovative instruction)	P301 發展跨領域虛擬學院
	P302 教師跨域實踐與跨域種子教師認證
	P303 推動多元有趣跨域課程
P4 培力特色就業專長(Student Empowerment and Professionalization)	P301 專案能力統整跨域學習
	P302 跨域技能學習與展才
	P303 建構職涯培訓網絡
E1 研發超前防疫科技(The development and application of both novel epidemic-preventive and environmental-protective materials)	E101 安心防護-抗病毒機制探討
	E102 關心守護-後疫情創新智慧醫療照護
	E103 貼心照護-科技防護與推廣運用
E2 建構永續校園生活(Building a sustainable campus)	E201 永續校園環境建置
	E202 永續環境教育與宣傳
	E203 環境安全永續管理
E3 營造雙語國際校園(Building a bilingual campus)	E301 推昇輔仁 2030 雙語國際校園
	E302 發展雙語化教育、教學品保與師生精進
	E303 促進國際交流

表 2-3、目標要因與校務目標、國家政策及聯合國永續之關聯

10 ⁺ 策略			校務發展目標			國家政策	SDGs
			專業發展	人文關懷	國際化		
以基督博愛精神實踐校務發展總目標	百年輔仁校務前瞻基礎建設	H1 優化校園學習環境	◎	◎	○	綠能科技 永續校園	
		H2 充實學術圖書資源	◎	◎	◎	數位建設	
		H3 建造溫馨學生宿舍	○	◎	◎	引導大學興建學生宿舍	
		H4 精進資訊基礎建設	○	◎	○	數位建設	
	風華再現專業人文亮點特色	O1 善盡大學社會責任	◎	◎	◎	人文創新與社會實踐	
		O2 智慧醫療靈性照護	◎	◎	◎	精準健康	
		O3 關懷全人體現神聖	○	◎	○	人文創新與社會實踐	
		P1 發展優質新創育才	◎	○	○	創新產業人才	
		P2 精進教師卓越躍升	◎	◎	◎	跨域多元人才	
		P3 實踐跨域創新教學	◎	◎	◎	創新教學	
		P4 培力特色就業專長	◎	◎	○	學用合一、終身教育	
		E1 研發超前防疫科技	◎	◎	◎	精準健康	
		E2 建構永續校園生活	○	◎	◎	綠能科技	
		E3 營造雙語國際校園	◎	◎	◎	國際育才	

註：◎高度相關 ○相關

第三節 校務發展目標與策略推動模式

本節主要詮釋校務發展目標與策略之推動模式、權責分工、資源配置及預期達成之質量化績效指標等，依序說明如下。

壹、目標與策略推動模式

目標策略推動以 10⁺ 策略亮點目標為議題軸心，整合校內各項資源，如各院專業領域、行政單位支持等，在計畫推展模式上進行變革，首次推動校務整合型計畫，透由上而下推動跨單位整合型計畫，以及由下而上兼顧單位發展特色之個別型計畫推動各項亮點策略外，再搭配基礎建設計畫，及積極爭取校外相關產官學計畫等，多元計畫方式共同推動，目標與策略推動模式如圖 2-5。說明如下：

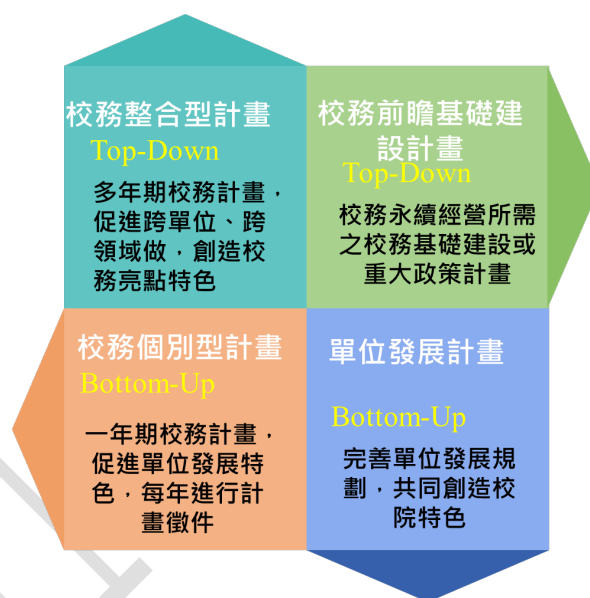


圖 2-5、目標與策略推動模式

一、校務整合型計畫

由上而下推動跨單位整合型計畫，係採跨單位、跨領域合作概念之校務整合行推動方案，採多年期，且對學校目標與策略之整體發展相關及具長期發展性，且成果有助於發揮輔仁社會影響力者。整合型計畫之產生透過會議邀其各單位共同討論及參與。

二、校務個別型計畫

由下而上兼顧單位發展特色之個別型計畫，係指各單位業務推動或各學院專業發展之獨特計畫，於每年進行聯合徵件，依計畫性質之特色及與校策略目標之契合度予以核定。

三、校務前瞻基礎建設計畫

依據校務永續經營需要之校務基礎建設或校務重大政策計畫，如優化環境、強化資訊建設等，為其它計畫提供良好的研究與教學環境。

四、單位發展計畫

為使校務校院及行政單位充分合作，擴大校務成效，相關一級教學與行政單位，整合單位各項經費來源，於校策略目標下，擬定單位 111-114 學年度發展目標與策略及預期達成之之量化指標，共同推展 10⁺亮點策略，擴大校務成果。

貳、目標與策略權責分工

為落實中程校務發展計畫推動，總目標召集人由校長擔任，10⁺亮點策略目標依據亮點目標屬性，分別有 4 位副校長及附設醫院院長共同擔任，10⁺亮點策略總召集人與分項目標召集人如表 2-4。

表 2-4、10⁺亮點策略目標總召集人

總目標：專業發展與人文關懷並重的國際化大學			
總目標召集人：江漢聲校長			
策略名稱			策略召集人
以 基 督 博 愛 精 神 實 踐 校 務 發 展 總 目 標	百 年 輔 仁 校 務 前 瞻 基 礎 建 設	H1 優化校園學習環境	行政副校長、使命副校長
		H2 充實學術圖書資源	行政副校長
		H3 建造溫馨學生宿舍	使命副校長
		H4 精進資訊基礎建設	行政副校長
	風 華 再 現 專 業 人 文 亮 點 特 色	O1 善盡大學社會責任	學術副校長、使命副校長
		O2 智慧醫療靈性照護	資源與事業發展副校長、附設醫院院長
		O3 關懷全人體現神聖	使命副校長
		P1 發展優質新創育才	資源與事業發展副校長
		P2 精進教師卓越躍升	學術副校長
		P3 實踐跨域創新教學	學術副校長
		P4 培力特色就業專長	使命副校長
		E1 研發超前防疫科技	資源與事業發展副校長、附設醫院院長
		E2 建構永續校園生活	行政副校長
		E3 營造雙語國際校園	學術副校長

參、目標與策略達成之績效指標

111-114 中程校務發展計畫之推動，結合各項預算來源(如：校自籌、校獎補助款及深耕款等)整合運用，發揮最大效能，相關經費運用請參酌第五章。中程計畫於總目標「專業發展與人文關懷並重的國際化大學」之引領下，盤點校內外各項指標後彙整，並請校務研究室共同合作協助分析完成校訂指標草案，再經 110 年 8 月 18 日召開校務推動指標討論會議討論、110 學年度主管共識營中凝聚共識後，提至中程核心小組討論會審議後，完成校訂績效指標。就總體、專業發展、人文關懷及國際化等面向，校訂質性與量化指標如表 2-5 所示。

表 2-5、目標與策略績效指標表

總目標：專業發展與人文關懷並重的國際化天主教大學，提升輔大社會影響力		
質化指標		量化指標
1. 社區創建 2. 在地醫療服務 3. 國內相關評比排名 4. 企業最愛大學 5. 校友成就 6. 全球排名		1. 募款金額 2. 展業金額 3. 學費依存度 4. 研究產學教學計畫金額
專業發展、人文關懷、國際化分項目標質量化指標		
分項	質化	量化
專業發展	1. 學生多元能力精進與展現 2. 持續精進教學品保機制 3. 持續精進新進教師教學及研究引導機制 4. 持續推展教師跨域教學及研究能力 5. 精進健康醫療、創意設計及學院特色亮點發展 6. 參與政府單位之政策建議、研究案評審及諮詢之活動 7. 原住民族教育	1. 學生競賽獲獎(含運動競賽) 2. 學生證照數 3. 學生學習成果發表 4. 跨域開課數與學生修課數 5. 公民營計畫件數 6. 跨域整合型計畫件數 7. 指標性論文期刊發表 8. 專利數 9. 募款金額 10. 就學穩定率 11. 教職員工獲獎
人文關懷	1. 精進學生學習與生活輔導，促進身心靈健康措施 2. 以課外活動提升學生知能 3. 以低環境衝擊方式進行校園硬體建設及維護 4. 為教職員工規劃在職知能情商活動，促進職員之知能情商均衡發展 5. 形塑教職員工生以仁愛為核心的利他模範 6. 形塑 AI 與倫理研究在台灣之典範	1. 學生照護(含宿舍住宿人數、獎助金額) 2. USR、SDG 計畫件數 3. 全校總碳排放量 4. 服務學習課程數及學生數 5. 服務活動數/受惠人數 6. 遠端學子伴學
國際化	1. 提升學生國際移動力 2. 提升教師國際化之教學、研究能力 3. 各學院參與聯合國教科文組織相關教育計畫研究及推廣 4. 行政事務雙語執行能力提升 5. 全英媒體新聞與行銷 6. 推動專業學院國際認證及持續認證 7. 與天主教各級學校聯盟共同落實教宗之通諭	1. 國際學生數 2. 學生全英語能力指標 3. 國際教師數 4. 全英語課程開課數 5. 全英語學程數 6. 國際合作計畫件數 7. 國際合著數 8. 輔仁雙語環境 9. 國際活動辦理與參與人數 10. 輔仁外語新聞則數 11. 國際服務學習計畫

第三章 傳承創新與發展

本章共分為兩節，第一節說明中程校務發展計畫推動與管考，第二節說明 111-114 中程校務計畫之傳承創新與展望。

第一節 計畫推動與管考

依據本校策略目標、資源與策略分析所發展出的 10⁺ 策略，及其方案推動方向，進行計畫徵件、執行與管考，如圖 3-1，相關說明如下：



圖 3-1、校務發展計畫推動、執行與管考之品質機制

壹、計畫推動執行之資源配置與執行

一、校務運作與發展之經費規劃

本校依據本校預算制度，每學年編列校務運作之年度預算，以能維持學校永續經營(每學年度校務運作經費情形，詳本校校務及財務資訊公開專區之財務資訊分析)外，於可用經費及永續校務運作之經費支持下，本校中程校務發展計畫經費之規劃，依據本校預算編列原則處理。預算下，除一般、例行業務，或一般行政庶務經費外，各單位依據發展需要編列特別計畫方式，發展中程策略目標。111-114 學年度中程校務發展計畫經費，參酌前三年中程校務發展計畫經費情形，及 110 學年度預算概況，整合校自籌、校獎補助款、校深耕款等各項

經費，共同落實 111-114 學年度各項校務發展策略之規劃，並期待藉由鼓勵機制，逐年提升對校務發展計畫之經費挹注。

二、中程校務 10⁺策略發展需求所規劃之重大支出項目

中程校務 10⁺策略發展需求所規劃之重大支出項目如表 3-1。

表 3-1、中程校務 10⁺策略發展需求所規劃之重大支出項目

111-114 中程計畫策略	經常門	資本門		
	教學研究及 訓輔	機械儀器及 設備	房屋及建物	圖書及博物
H1 優化校園學習環境		✓	✓	
H2 充實學術圖書資源				✓
H3 建造溫馨學生宿舍		✓	✓	
H4 精進資訊基礎建設		✓		
O1 善盡大學社會責任	✓	✓		
O2 智慧醫療靈性照護	✓	✓		
O3 關懷全人體現神聖	✓			
P1 發展優質新創育才	✓	✓		
P2 精進教師卓越躍升	✓	✓		
P3 實踐跨域創新教學	✓	✓		
P4 培力特色就業專長	✓			
E1 研發超前防疫科技	✓	✓		
E2 建構永續校園生活		✓	✓	
E3 營造雙語國際校園	✓	✓		

(一) 圖書館或資中其它單位的重大資本門支出

為精實教學與研究所需之圖書資源，與電腦、軟體等各項軟硬體設備，每學年均投入經費添購與汰換，相關重大資本支出之規畫與「H2 充實學術圖書資源」及「H4 精進資訊基礎建設」策略呼應。

(二) 規劃整建宿舍群

現有宿舍多數興建年代較早，為提供優質於學生住宿環境，逐年修繕原有宿舍，未來 4 學年度亦規畫興建新宿舍之可能，此重大資本支出之規畫，與「H3 建造溫馨學生宿舍」策略呼應。

(三) 重大儀器設備

為促進教師研究質量，已訂有重點儀器補助相關辦法，且行之多年成效良好。未來將成立貴儀中心，成立共用儀器管理平台，加強維護與管理，以落實資源整合與共享，促進跨單位、跨域合作之合作機會。此重大資本支出之規畫，與「P2

精進教師卓越躍升」策略呼應。

(四) 規劃興建理工實驗大樓

為提供師生更優質的學習與研究環境，本校於 101 年開始籌劃興建理工實驗大樓，102 年通過董事會同意，108 年開工動土，預定 111 年完工。嶄新的理工實驗大樓，提供優質教育及整合特色研究之優質環境，建立輔仁特色。此重大資本支出之規畫，與「P2 精進教師卓越躍升」及「E2 建構永續校園生活」等策略呼應。

貳、計畫執行、管考與滾動修正

計畫管考分為計畫品質管考與校務發展目標成效管考兩大類，說明如下：

一、計畫品質管考

各項計畫撰寫時均強化質量化影響力指標之撰寫外，規劃計畫期中管考會議及期末亮點成果會議等管考機制，已瞭解計畫推動進度與成果展現，做為持續優化計畫品質外，亦重視各計畫是否有其他配合經費挹注(如校預算、外部爭取其他資源挹注)等，前述計畫成果及各項經費挹注情形，均做為下一年度計畫挹注之參酌。110 年受到疫情影響，疫情中，首創校務期中管考會議線上會議，透過視訊網路分享成果。藉由管考會議創造各學院相互觀摩、相互瞭解，再藉由分享回饋，以創造未來更多單位共同跨域合作之機會。

二、校務發展目標成效管考

每一學年依據總目標所訂之總體績效指標，蒐集整體資料進行分析與評估、並就前述各計畫品質管考結果進行綜合分析，並提至中程校務發展計畫核心小組檢討與改善。針對有達成目標的計畫，提供更多資源的挹注，協助其突顯亮點特色，發揮社會影響力，而針對未達成目標的部分，進行檢討、改進或滾動修正，以改善計畫成效。若有計畫窒礙難行或執行成效不佳的情況，則進行執行團隊改組或計畫調整，以持續達成中程計畫的總目標。

第二節 傳承創新與展望

壹、計畫成果創新展現

本校為有效展現本校校務計畫執行成果，建置閃耀亮點串聯平台，整合校務計畫申請與核定到計畫成果、研究亮點成果展現，甚至串接到其他校務平台(如永續校務成果)，共同推展校務優異成果。

貳、傳承與展望

一、回顧傳承

回顧近 10 年來，本校歷經教育部 2 週期(100 校務評鑑、107 年校務評鑑)，檢視 94-107 學年度間之校務發展計畫成果，及 107-110 學年度未來之規劃，校務規劃與執行獲得肯定，2 週期評鑑結果均全數通過。面對後疫情及科技化時代的各種不確定性，本校從「鑒古知今展未來」及「衡外情，量己力」的角度自我檢視與盤點，規劃 14 項策略目標，47 項策略行動方案，結合輔仁大學各學院與行政單位，及附設醫院，推動跨域整合與合作。

94 學年度起迄今 110 學年度共 5 期之校務發展計畫，在校務目標方面：從以「卓越的天主教大學，邁向整全的輔仁大學」，跨越到朝「專業發展與人文關懷並重之國際化天主教大學」邁進；在跨域整合與合作方面：94 年度推動整合化，從專業社群、系所合作，到推動以院為單位的整合，111-114 學年度起更進化至跨院、跨單位跨領域合作之校務整合計畫；在資源運用方面：從建立各項行政作業標準化、法制化流程，到整合運用本校獎補助及深耕計畫款，藉由校務聯合徵件共同審查與管考，將資源配置更具最佳化，發揮最大效益。在發展校特色方面：94 學年度起中程校務發展計畫以「卓越的天主教大學，邁向整全的輔仁大學」，鼓勵各系所發展特色，98 學年度起推動院責任制，發展各學院自主經營與特色，自 103 學年度後校務發展計畫轉換成以專業發展與人文關懷並重的國際化天主教大學」，逐步深化專業發展與人文關懷之特色，107 年附設醫院成立後，隨著生力軍的加入，從各學院逐步開設與健康醫療、創新發展相關課程與活動開始，逐步到醫療與人文愛的火花，如精準國文、人文醫療博物館等，凝聚輔仁大學發展特色之氛圍，曾豐碩的成果中，聚焦輔仁三大辦學特色。

二、展望未來

本校 94 學年度至 110 學年度 5 期校務發展之規劃，從制度性的改革，透過各項制度建立，提昇校務基礎建設改善體質，轉換到教育本質性的變革，未來 111-114 學年度，將以制度性變革，提升校務基礎建設，作為教育本質性變革，

創造輔仁特色之後盾，期盼 111-114 中程校務發展計畫之推動，能對妥善運用現有資源與創造校務亮點引入更多資源有所助益，相關說明如下：

(一) 妥善運用現有資源

節流部分，推動過程上，積極鼓勵各單位整合運用校預算共同發展 10⁺亮點特色外，藉由基礎建設計畫統籌之概念，爭取共同採購，於比價議價過程節省經費支出 10⁺亮點策略下，亦有策略能落實節流，如：「H1 優化校園學習環境」策略，優化學生學習空間依據學生使用情形，進行環境設備優化，將有限的資源最佳化。「E2 建構永續校園生活」策略上，推動節能照明汰換更新省電節能，減少浪費，減少不必要的浪費。

(二) 創造校務亮點引入更多資源

111-114 中程校務發展計畫之規劃，採議題式聚焦輔仁特色，期盼透過 10⁺亮點策略，積極爭取政府補助收入及產官學合作收入來源，運用特色帶入新財源，藉由新財源再創造更亮之成效，形成善循環。

三、結語

111-114 學年度中程校務發展計畫，承襲既有三大特色的基礎上，藉由整合校資源、跨領域合作之推展，落實推展 10 大亮點策略成果，更進一步躍昇輔仁「專業發展」、「人文關懷」及「國際化」三大特色之優異成果，讓輔仁從新莊在地出發邁向國際，在世界看到輔仁，輔仁邁向百年，永續·H.O.P.E，持續為增進人類社會福祉為貢獻，以達到知人、知物、知天之合一理想。



傳承 創新、飛躍的百年輔仁風華

在台一甲子 活化蛻變 在地鏈結 部署全球



附錄 1、111-114 中程校務發展計畫研擬歷程表

111-114 中程校務發展計畫自 109 年 4 月起開始研擬，相關歷程如下

年	月日	會議名稱	備註說明
109	04.13	策略會議	啟動擬定 111-114 中程校務計畫機制
	04.15	核心小組第 1 次會前會討論	聯合國永續發展目標與未來中長程校務發展規劃結合討論
	04.24	核心小組第 2 次會前會討論	111-114 中長程校務發展規劃目標討論
	05.08	核心小組第 3 次會前會討論	
	05.28	核心小組第 4 次會前會討論	1. 辦學目標、自我定位、校務發展願景如何結合永續之發想 2. 校總體績效指標 KPI 發想 3. 盤點現行中程計畫管考機制，並發想未來管考結合校務資訊系統可能
	06.11	核心小組第 5 次會前會討論	校務計畫撰寫之發想
	06.30	核心小組第 6 次會前會討論	1. SWOTs 專家諮詢 2. 討論 SWOT(優勢、劣勢、危機、轉機)及運用 SWOT 產生校策略
	07.02	核心小組第 7 次會前會討論	SWOT(優勢、劣勢、危機、轉機)及運用 SWOT 產生校策略草案
	07.16	第 1 次核心小組會議	1. 研擬 111-114 學年度中程校務發展計畫 SWOTS 草案 2. 請行政相關單位研擬單位發展之 SWOTS
	07.29	第 2 次核心小組會議	1. 討論 111-114 學年度中程校務發展計畫 SWOTS 修正草案 2. 各單位分享單位 SWOT 3. 請各單位參考研發處示範檔案，並依單位個別性擬定行動方案(本案暫緩，俟擬具學院相關共識後再共同發想)
	08.03	核心小組第 8 次會前會討論	討論與各院凝聚 111-114 中程校務發展計畫之主軸與方向
	08.04	目標亮點特色-與各院討論第 1 次會議	本校 111-114 學年度中程校務發展計畫，各學院協助事項討論，請各學院就專業領域提出未來主要發展之亮點目標及策略分析後至 109 學年度主管共識營分享，並將各學院特色融入校務發展計畫中。
	08.26	109 學年度主管共識營各院特色亮點簡報	各項校務發展分享與 QA(如輔大現況與發展方向與願景、校務發展規劃、各院亮點目標發展分享等)

年	月日	會議名稱	備註說明
		 	
	09.02	目標亮點特色-與使命與行政單位討論	行政相關單位與使命單位提出未來亮點發展目標、資源與要因分析討論，藉由討論將行政與使命單位未來發展方向融入中程校務發展計畫中。
	09.24	111-114 中程校務發展計畫亮點目標規劃會議 註：透過行政單位與教學單位主管共同討論，發想與收斂新中程發展目標與亮點特色。   	彙整(1)中程核心小組會議之中程校務資源分析；(2)各學院亮點目標；(3)行政單位亮點目標等，聚焦出 9 大亮點目標，透過會議請教學、行政、使命單位共同發想，聚焦出 10 大亮點目標，及各單位參與 10 大亮點目標之意願。 [出席人員] 袁聶達安副校長、聖言會單位劉錦萍修女單位代表、王英洲教務長、蔡宗佑事業長、陳若琳學務長、楊小青研發長、陳慧玲總務長、唐維敏國際長、校務研究室蔡偉澎主任、人事室林彥廷主任、公共事務室鄭靜宜主任、資訊中心范姜永益中心主任、全人教育課程中心黃孟蘭中心主任、文學院陳方中院長、藝術學院馮冠超院長、傳播學院洪雅慧院長、教育學院曾慶裕院長、醫學院葉炳強院長、理工學院許見章院長、外語學院劉紀雯院長、民生學院鄧之卿院長、織品服裝學院蔡淑梨院長、法律學院郭土木院長、社會科學院彭正浩院長、管理學院許培基院長、進修部林麗娟部主任、校務發展暨評鑑中心顧宜錚主任、研究管理中心李啟華主任

年	月日	會議名稱	備註說明
	09.30	第 3 次核心小組會議	1.審議 111-114 中程校務發展計畫亮點目標與 SWOT 分析(亮點目標推動包含跨單位合作之整合型校務計畫及兼具各單位發展需求的個別型計畫) 2.研議 111-114 中程校務發展計畫執行模式(含整合經費推動之討論)
	10.19-10.29	政策性推動之亮點目標整合性計畫-亮點目標整合型計畫會議 註：採取跨域整合方式，共同推動 10 大亮點計畫，以研究校隊模式，跨單位推動亮點計畫。  	依據 109.9.23 各單位參與 10 大亮點目標之意願，召開 10 次亮點目標討論會，推舉出各亮點總計畫之總主持人，再由總主持人與參與單位討論提出整合校務亮點計畫總構想書。
	10.20-11.16	校務發展獎補助款與高教深耕計畫款規劃討論會(共 3 次會議) 註：結合校務發展獎補助款與高教深耕計畫款，共同推動中程發展計畫。	依據核心小組第 3 次會議決議，討論獎補助與深耕計畫經費整合進行聯合徵件聯合管考的合作(含流程、徵件表件及審查等各項規劃)，並於 109.11 月先試行 110 年度校務計畫聯合徵件-個別型計畫，將校務資源花在刀口上。
	11.19	試辦 110 年校務聯合徵件計畫 	藉由 110 年度試辦校務聯合徵件歷程，整合獎補助與深耕資源，讓資源更聚焦外，也將 111-114 中程校務策略目標和與會之校院系主管、教師與行政人員分享與凝聚共識。
	11.23	第 4 次核心小組會議	整合 <u>10 大亮點總計畫構想及聯合徵件相關資訊</u> ，及發展 10 大亮點目標所需之基礎建設後，提出「111-114 中程校務發展計畫綱要架構草案」，提案至校發會與校務會議審議。

年	月日	會議名稱	備註說明
	11.26	109 學年度第一學期校務發展委員會	審議「111-114 中程校務發展計畫綱要架構草案」，通過後提案校務會議
110	01.07	109 學年度第一學期校務會議	審議「111-114 中程校務發展計畫綱要架構草案」，提案董事會
	01.07	110 年校務聯合徵件計畫審查會議 註：110 年度試行，111 年度正式啟動。	1.依據 109.11 月試行之聯合徵件進行計畫聯合審查與核定。 2.檢討徵件過程相關問題，作為(1)聯合徵件流程改善；(2)規劃整合型跨單位合作之計畫流程；(3)建置整合校務資訊系統之參考。
	02.04	111-114 中程校務發展計畫 10 ⁺ 亮點整合計畫總主持人會議 	1.盤點 10 大亮點整合計畫構想書內容，提出精進總計畫書撰寫事項。 2.召集總主持人共同討論提升合計畫內容整合性、績效指標及計畫成果對社會影響性等相關議題。
	03.04	校務基礎或重大校務事務-前瞻基礎建設計畫撰寫討論會	討論 4 項基礎建設計畫撰寫及支援 10 大亮點目標之發想討論
	03.19	召開 10 大亮點整合計畫經費資源討論會	依據整合型計畫之完整性、整合度、可行性、創新性或應用性，及執行成果能對產業/社會發揮影響等，進行計畫經費初審，並提案中程核心小組會議審議。
110	03.25	董事會	審議「111-114 中程校務發展計畫綱要架構草案」
110	04.15	111-114 中程校務發展計畫核心小組第 5 次會議	1.修正中程校務發展計畫召集人 2.討論中程校務發展完整計畫撰寫架構 3.討論中程校務發展計畫經費規劃 4.討論建置本校校務發展計畫成果網
110	04.12-04.23	10 ⁺ 亮點策略目標座談會 	共辦理 4 場 10 ⁺ 亮點策略目標整合計畫與召集人座談會，讓策略目標召集人與整合型校務計畫團隊互動與共識的凝聚。
110	07.19	111-114 中程校務發展計畫核心小組第 5 次會議	審議 111-114 中程校務發展計畫草案
110	08.18	校務推動指標討論會議	校訂績效指標討論

年	月日	會議名稱	備註說明
110	09.06	110 學年度主管共識營	111-114 學年度中程校務發展計畫及績效指標管考凝聚共識
110	10.08	單位發展計畫撰寫討論會	單位發展計畫撰寫討論
110	11.10	中程校務發展計畫核心小組	審議 111-114 中程校務發展計畫修正草案
110	11.25	110 學年度上學期校務發展委員會	審議 111-114 中程校務發展計畫修正草案
111	01.06	110 學年度上學期校務會議	審議 111-114 中程校務發展計畫修正草案

附錄二、111-114 各單位發展計畫

111-114 單位發展計畫綱要	
使命單位發展計畫綱要	全人教育課程中心發展計畫綱要
教務處發展計畫綱要	文學院發展計畫綱要
學生事務處發展計畫綱要	藝術學院發展計畫綱要
研究發展處發展計畫綱要	傳播學院發展計畫綱要
總務處發展計畫綱要	教育學院發展計畫綱要
國際及兩岸教育處發展計畫綱要	醫學院發展計畫綱要
事業處發展計畫綱要	理工學院發展計畫綱要
人事室發展計畫綱要	外語學院發展計畫綱要
公共事務室發展計畫綱要	民生學院發展計畫綱要
圖書館發展計畫綱要	織品服裝學院發展計畫綱要
資訊中心發展計畫綱要	法律學院發展計畫綱要
宿舍服務中心發展計畫綱要	社會科學院發展計畫綱要
人工智慧發展中心發展計畫綱要	管理學院發展計畫綱要
原住民族學生資源中心發展計畫綱要	進修部發展計畫綱要



活化蛻變，在地鏈結， 部署全球，迎向燦耀百年春

出版者：天主教輔仁大學

地址：242062 新北市新莊區中正路510號

電話：02-2905-2000

網址：<https://www.fju.edu.tw/E->



天主教輔仁大學
FUJEN CATHOLIC UNIVERSITY