文藻60躍進新程
Wenzao 60 Embracing a New Era

112-115學年度
中程校務發展計畫書

Medium Term Development Plan for Academic Years 2023-2026

永續文藻・語文加值

智慧文藻・AI賦能

115學年度適用版

壹、前言

文藻外語大學自民國 55 年奉准創校以來，始終秉持天主教聖吳甦樂教育理念，致力培育兼具專業知能與人文關懷之人才，以服務社會、造福人群為教育宗旨。自民國 88 年改制為學院後，學校積極健全組織制度，奠定完整之大學體制，並依校務發展藍圖擘劃各階段目標與策略，訂定「中程校務發展計畫」，以凝聚全校共識，穩健推進辦學願景之實現。

在「103 至 107 學年度中程校務發展計畫」期間，本校正式導入**關鍵績效指標（KPI）管理模式**，自上而下建立系統化管理架構。各子計畫及行動方案之 KPI 經校內跨單位反覆研議，並依法定程序提報相關會議審議通過後執行，形成制度化之目標導向管理流程，確保計畫推動具可衡量與持續精進之效益。

隨後於「108 至 111 學年度中程校務發展計畫」中，學校重新檢視**吳甦樂教育精神的扎根與發展**，並引進新加坡知名顧問團隊 **Consulus** 之專業建議，深度思考國際化大學的定位與發展方向。透過全校教職員工生的共同參與與理念凝聚，逐步形塑具國際視野與永續發展導向的校務推動架構，為文藻開啟邁向全球化的新契機。

民國 112 年 2 月，**莊慧玲教授**接任本校第十四任校長，為學校發展開啟嶄新里程碑。面對全球社會變遷、人口結構轉變、科技創新與環境永續等高教挑戰，莊校長延續文藻「敬天愛人」校訓與吳甦樂教育理念所奠立的深厚基礎，並透過校內深度對話與多次核心會議，凝聚全體師生共識，確立本校定位為**「優質國際化天主教外語大學」，以「彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界」為校務發展願景，並設定「奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通及永續發展能力之優質博雅人才」**為主要目標。

基於此發展藍圖，本校於 112 學年度正式啟動「**112–115 學年度中程校務發展計畫**」，以「**願景導向、策略精進、成效導出**」為推動原則，持續深化辦學核心價值，因應台灣高等教育環境的嚴峻挑戰，邁向永續經營與卓越發展之新里程。

本校「中程校務發展計畫」因應時代發展與社會變遷，採滾動式修正與調整。有關前期計畫（108~111 學年度）與本期計畫（112~115 學年度）差異如下表：

願景、定位、目標、辦學特色及策略前後期差異

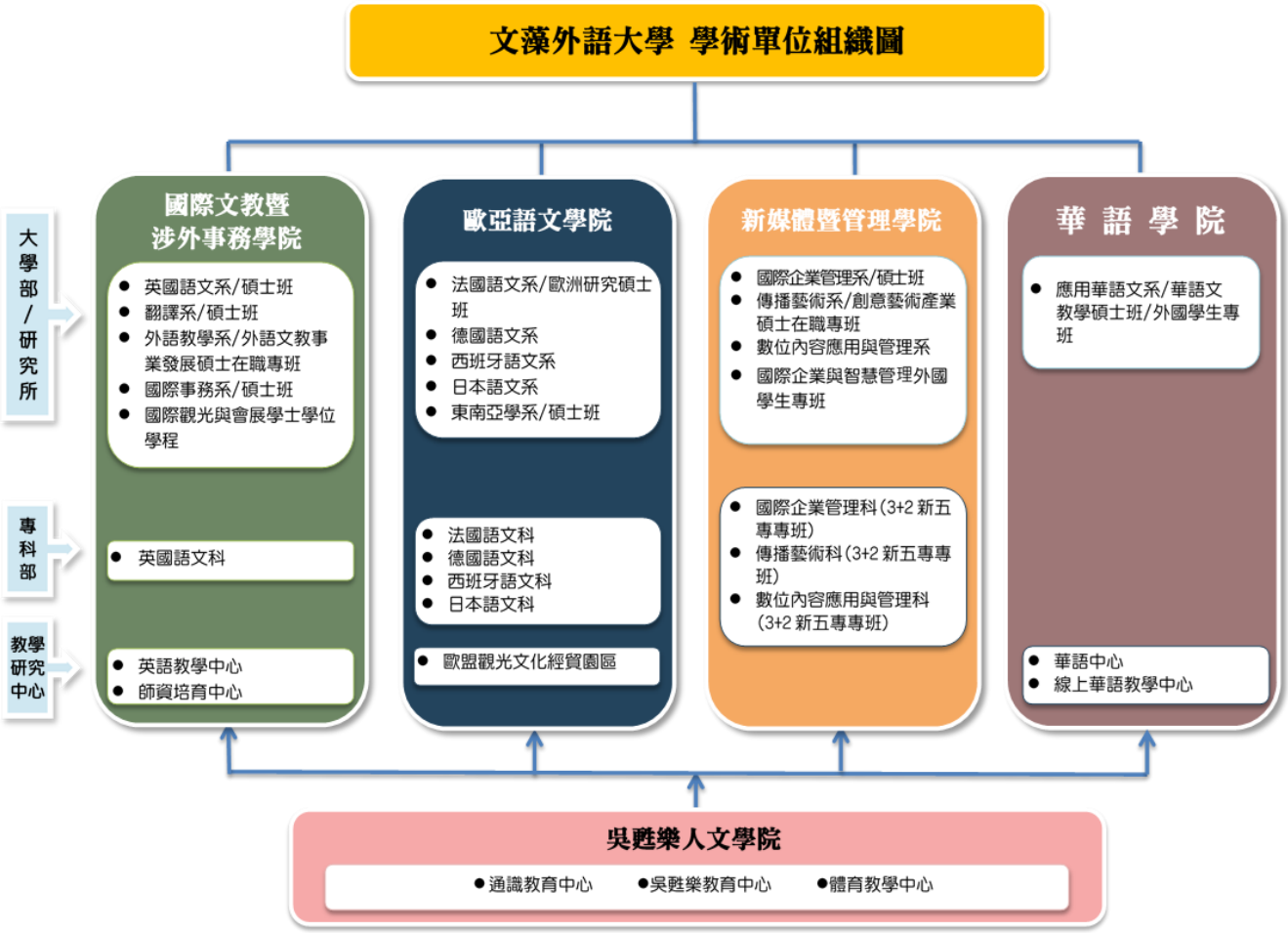
項目	108-111 學年度	112-115 學年度
願景	以文藻吳甦樂教育理念形塑世界	**彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界**
定位	國際化天主教外語大學	**優質國際化天主教外語大學**

項目	108-111 學年度	112-115 學年度
目標	奠基於文藻吳甦樂教育方法，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通、國際責任之博雅人才	**奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通、落實永續發展之優質博雅人才**
辦學特色	1. 堅持語文卓越，兼具全人涵養 2. 累積華、外語能量，建立領導品牌 3. 提升國際視野、注重跨域學習 4. 協力產官學界，扮演最佳夥伴 5. 追求永續經營，善盡社會責任	**1.堅持語文卓越，兼具全人涵養** **2.累積華、外語能量，建立領導品牌** **3.提升國際視野、注重跨域學習** **4.協力產官學界，扮演最佳夥伴** **5.追求永續經營，善盡社會責任**
策略	1. 彰顯吳甦樂教育的核心價值 2. 發展跨域加值人才創新學府 3. 打造華外語師資的領導品牌 4. 創造全球移動力的國際平台 5. 形塑智慧與創新的永續大學 6. 創造社會影響力的外語大學	**1. 彰顯天主教吳甦樂教育價值** **2. 發展跨域加值人才創新學府** **3. 融合人文與科技的永續大學** **4. 創造全球移動力的國際平台** **5. 打造華外語師資的領導品牌** **6. 發揮社會影響力的外語大學**

貳、校務發展藍圖

文藻外語大學由天主教聖吳甦樂修會於民國 53 年創辦，民國 55 年奉核設校，校名「文藻」是為了紀念首位華人主教羅文藻，希冀師生能以羅文藻為典範，本於「敬天愛人」的校訓，實踐「尊重個人尊嚴，接受個別差異，激發個人潛能，為生命服務」的教育理想，鼓勵學生探究真理、溝通文化、服務人群。

因應時代更替與社會變遷，本校民國 88 年由專科學校改制為學院，並於 102 年改名為外語大學。全校設有國際文教暨涉外事務、歐亞語文、新媒體暨管理、吳甦樂人文及華語學院五個學院，共包括 13 個系（5 個外語系另附設專科部）、7 個碩士班、2 個碩專班及 5 個教學中心。115 學年度增設「國際企業管理科」、「傳播藝術科」及「數位內容應用與管理科」3+2 新五專專班，並設有「應用華語文系外國學生專班」及「國際企業與智慧管理外國學生專班」，持續拓展多元學制與國際人才培育管道。目前全校學生人數（含進修部）約 6,500 人。學術單位組織圖如下。



一、辦學理念

文藻外語大學之教育宗旨，以天主教聖吳甦樂會創辦人聖安琪（St. Angela Merici）之教育精神與天主教大學的時代使命為根基，致力實踐敬天愛人、全人發展與服務社會的教育理想。聖安琪教育精神的核心在於肯定每一個生命皆具天主所賦予的獨特價值與使命，教育者應以尊重天主旨意的態度，引導並激發學生潛能，以溫和而堅定的關懷與鼓勵，營造互信、自由與開放的學習環境，促進學生身心靈全面成長。

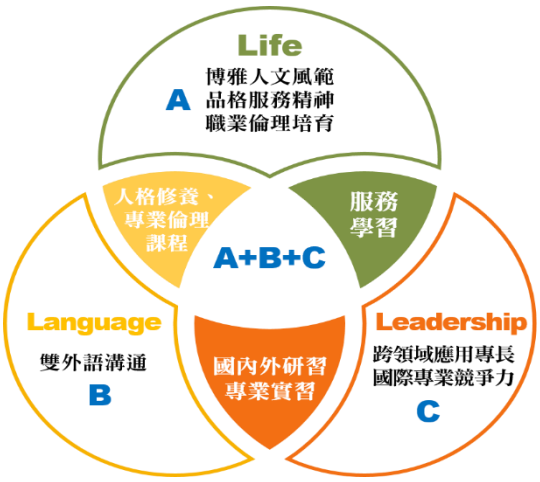
天主教大學的時代使命則強調敬天愛人的全人教育、價值觀與人格教育的建構、國際視野與全球關懷的培育、教育品質與學術卓越的追求，以及教育機會平等與多元尊重的實踐。文藻秉持此教育理念，將天主教信仰的人文精神與現代教育的發展趨勢相結合，落實於教學、研究與服務之中，體現宗教教育與人才培育相輔並行的特色。

自創校以來，文藻以推動外語教育為辦學核心使命，並以中華文化為根基推展多語教育，協助學生理解多元文化、拓展國際視野，培養兼具學術素養、專業技能與語言能力之優質人才。同時，本校依循聖吳甦樂會的教育精神，重視人格陶塑與學生輔導，致力培養具同理心、服務精神與社會責任感的世界公民。是以，「尊重個人尊嚴，接納個別差異，激發個人潛能，為生命服務；以中華文化為主幹，透過語文教育及專業訓練，培養對多元文化之認識與尊重，實踐服務人群之理想」，已成為本校一以貫之的核心理念與辦學依歸。

文藻更以技職校院中的博雅大學自期，以培育具有 3L（Life, Language, Leadership）校核心素養的複合型外語實用人才為辦學目標。期望培育學生成為「兼具全人教育涵養、多元文化素養、卓越外語能力及國際視野，並符合職場需求之國際專業人才及現代世界公民」。



文藻外語大學教育目標─培育 3L 校核心素養的文藻人



複合型外語實用人才培育機制

二、學校願景、定位與目標

(一)願景：彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界

文藻外語大學秉持聖吳甦樂修會創校初衷，肩負傳承吳甦樂教育理念之使命。身為聖吳甦樂修會教育體系的一員，文藻不僅深耕語言專業教育，更致力於人格培育與吳甦樂精神的弘揚。學校以堅定而溫和的態度推動品德教育，期使學生在信仰、人文與專業中均衡成長，為世界注入更多向上的力量。

以「**彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界**」為願景，文藻期盼以將近六十餘年累積的教育經驗與精神實踐，成為教育與社會的典範，啟發更多學校與企業共同推動社會進步與良善循環。

(二)定位：優質國際化天主教外語大學

文藻自我定位為「優質國際化天主教外語大學」，明確展現本校以天主教教育精神為根基，並以國際化與語言教育為發展主軸。

本校秉持聖吳甦樂修會之教育信念，深信教育乃人與天主合作的事業，教育者應以尊重為本，從每位學生身上發現天主的肖像，引導其發揮潛能，成就最美好的自我。藉由在智識、意志與情感三方面的均衡發展，培養具健全人格、開放心胸與社會關懷的世界公民，實踐「服務人群、關懷世界」的精神。

「**優質國際化的大學**」更象徵文藻積極與國際接軌，促進跨文化理解與包容。學校以語言教育為基礎，強化跨文化溝通與實質交流，深化學生的全球視野與文化敏感度，落實天主教教育「博愛、尊重與共融」的核心價值。

(三)目標：奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通、落實永續發展之優質博雅人才

本校以「**奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通與落實永續發展之優質博雅人才**」為發展目標，明確揭示教育方向與核心價值。秉持創校以來的信念，以堅定、陪伴與奉獻的精神推動教育革新，結合人文、專業與科技，建構跨領域的學習環境。

透過課程與實踐並重的學習歷程，培育具國際視野、跨文化溝通力與永續思維的專業人才，使學生以開放心懷關懷社會、服務人群，發揮影響世界的力量。

如教宗方濟各所言：「感受到天主愛我們的美好，也覺悟到我們要去愛的美好。」文藻期盼學生成為愛與和平的使者，讓人與人之間更能理解、包容，使世界更為祥和美善。



文藻外語大學秉持天主教精神，實踐「**彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界**」之願景，以「**優質國際化天主教外語大學**」為自我定位。校務發展首重「**彰顯天主教吳甦樂教育價值**」，推崇「Serviam（我願服務）」的服務精神，並著重人文博雅與品德教育之涵養，實踐文藻 3L 精神，推動吳甦樂教育思維，以「為世界點上一盞光」為信念，持續發揮教育影響力。

在外語教學與專業培育上，文藻以「**發展跨域加值人才的創新學府**」為目標，除穩健推動語言教育核心外，更積極拓展跨域學習，以彈性制度回應時代趨勢與學習模式轉變，強化學生職涯輔導與規劃，使教育、實習與就業緊密銜接。

在國際化推動上，學校致力於建構「**創造全球移動力的國際平台**」，以無疆界理念深化跨文化交流，增進理解與合作，促進全球公民的共學與共榮。

此外，文藻持續深化天主教精神之實踐，以良善透明的校務治理為基本責任，導入智慧管理，致力推動「**融合人文與科技的永續大學**」。同時，立基於技職教育特色與社會責任，明確規劃「**發揮社會影響力的外語大學**」發展方向，積極實踐社區關懷與社會責任。

更重要的是，文藻致力於智慧資本的積累與轉化，將多年教學經驗轉換為新型教育資源，以呼應時代需求，積極「**打造華外語師資的領導品牌**」，持續成為培育具國際視野與人文關懷之人才的搖籃。

本校依此願景、定位與目標，規劃校務發展六大策略，並與教育部高等教育深耕計畫之「**教學創新精進**」、「**提升高教公共性**」、「**善盡社會責任**」、「**產學合作連結**」四個主軸密切扣連，其相互關聯如下圖所示。



綜上所言，文藻校務發展以六大策略：

「策略一：彰顯天主教吳甦樂教育價值」，標誌文藻的教育理念。

「策略二：發展跨域加值人才創新學府」，定位文藻的人才方向。

「策略三：融合人文與科技的永續大學」，彰顯文藻的永續發展。

「策略四：創造全球移動力的國際平台」，追求文藻的能量高度。

「策略五：打造華外語師資的領導品牌」，標舉文藻的業界地位。

「策略六：發揮社會影響力的外語大學」，承諾文藻的社會責任。

參、115 學年度中程校務發展計畫

本校「115 學年度中程校務發展計畫」規劃邏輯始於本校的願景、定位與目標的定錨，透過自身 SWOT 分析發展出六大策略，成為中程校務發展計畫的基石，並延伸出分項計畫以貫徹策略。各策略項下訂立關鍵績效指標（KPI），作為明確的檢核依據，並規劃行動方案明定執行做法，以確保績效指標的達成。

一、策略規劃

為實現「**彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界**」之願景，本校以「**奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通能力並能落實永續發展之優質博雅人才**」為發展目標。此目標著重於立校精神的堅守與傳承、教育理念的貫徹與創新、教育內容的深化與精進，以及大學永續經營與社會責任的實踐。

基於上述核心理念，本計畫擬定六大策略方向，分別為：「**彰顯天主教吳甦樂教育價值**」、「**發展跨域加值人才創新學府**」、「**融合人文與科技的永續大學**」、「**創造全球移動力的國際平台**」、「**打造華外語師資的領導品牌**」，以及「**發揮社會影響力的外語大學**」，架構圖如下：



綜上所言，文藻校務發展的六大策略重點如下：

「**策略一：彰顯天主教吳甦樂教育價值**」發展學校特色，提出務實的教育模型並實踐，標誌文藻的教育理念。

「**策略二：發展跨域加值人才創新學府**」落實教學創新及提升教學品質，重視學生的學習與職涯發展，定位文藻的人才方向。

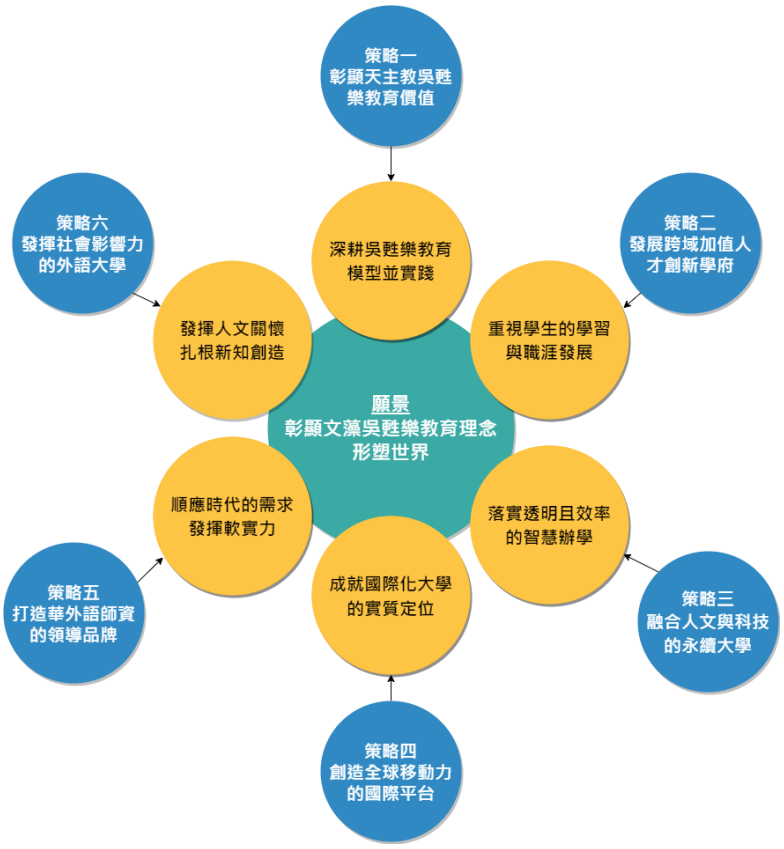
「**策略三：融合人文與科技的永續大學**」提升高教公共性，力求永續經營與發展，完備組織及制度，落實透明且效率的智慧辦學，彰顯文藻的永續發展。

「**策略四：創造全球移動力的國際平台**」深耕國際交流，活化師生國際接軌，成就國際化天主教大學的實質定位，追求文藻的能量高度。

「**策略五：打造華外語師資的領導品牌**」推廣華、外語教學能量，順應時代的需求發揮軟實力，標舉文藻的業界地位。

「**策略六：發揮社會影響力的外語大學**」推動學術研究發展並分享產出，發揮人文關懷扎根新知創造，承諾並善盡文藻的社會責任。

二、預期效益



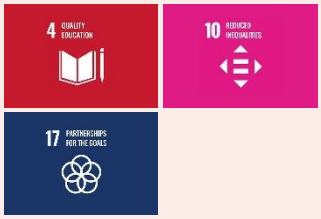
文藻的教育理念奠基於天主教吳甦樂教育精神，以六十餘年優良的教育實踐經驗作為起點，嘗試建構並推廣吳甦樂教育方法，在教師教學與學生學習上建構務實的模型。透過**策略一「彰顯天主教吳甦樂教育價值」**的執行，預期能更明確地給予本校教師在教學觀點上的運用廣度，深化學生品德教育與生命教育的實踐，並為全球吳甦樂教育體系提供典範。透過**策略二「發展跨域加值人才創新學府」**的執行，則展現本校不墨守成規、不故步自封，與時俱進之教育創新精神，以學生妥善學習為中心的思維模式，用心於教育，也期待能在策略一的品德教育成果之外，促進學生專業發展與職涯競爭力。

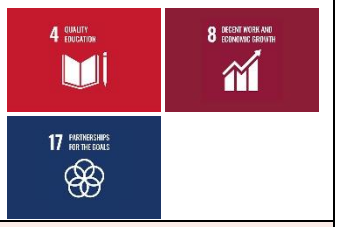
在吳甦樂修會無私奉獻的創辦理念下，文藻歷年來重視透明辦學與永續經營，董事會非以獲利為目標，而是以辦好教育為職志。透過**策略三「融合人文與科技的永續大學」**的實踐，本校將導入智慧數據治理，累積永續經營能量，從容應對教育環境劇變。文藻了解自我定位，實踐特色發展，透過**策略四「創造全球移動力的國際平台」**的推動，發揮外語大學的特色，並落實國際接軌，創造更多的國際交流合作，拓展學生與教師之全球行動力，同時主動（學生負笈遠颺）或被動地（外國學生來臺）營造國際學習環境，營造本校成為一所獨特的國際化大學。

除教育工作外，文藻也期望能透過教學創新與智慧商品化的做法，妥善發揮教育專業能量，透過**策略五「打造華外語師資的領導品牌」**的執行，展現本校在多語教育領域的深厚基礎與市場潛力，培育符合全球化需求的語言專業師資。同時，因應「全球化—世界是平的」、臺灣教育英語化、學生第二外語養成的趨勢，積極推動各語種師資培訓與認證，展現符應時代轉變的市場性，達到教育產品多元化與學生就業輔導的效益。文藻勇於承擔與善盡大學責任，透過**策略六「發揮社會影響力的外語大學」**的履行，進一步強化文藻的社會實踐力與文化貢獻，鼓勵全校師生以行動實踐「敬天愛人」校訓，推動社會良善與永續發展。一方面能達到天主教大學創造新知的使命，並能引領教職員工生共同投入社會關懷，實踐「敬天愛人」校訓的目標。

整體而言，本計畫各項策略的發展皆是以**「彰顯文藻吳甦樂教育理念形塑世界」**為最終目標，下表呈現本計畫各項策略預期發揮的效益。

策略	分項計畫	預期效益	對應 SDGs 目標
策略一、彰顯天主教吳甦樂教育價值	深耕文藻吳甦樂教育系統	以相關培育和福傳牧靈等活動，深耕吳甦樂教育模型並實踐。	
	建構文藻吳甦樂教學典範	讓教師與學生透過實際演練 3L（熱愛生命、樂於溝通、具基督服務領導精神）校核心素養，在過程中融入社會人文關懷的元素，發揮教學與學習效能。	
	厚植文藻 3L 校核心素養	加強並持續本校 3L（熱愛生命、樂於溝通、具基督服務領導精神）的教育目標，從學生學習和教職員成長機制面延續品德教育與人文關懷。	

策略	分項計畫	預期效益	對應 SDGs 目標
策略二、發展跨域加值人才創新學府	精進職涯導向的創新教學	強化教師對職涯教育的認知與參與，進行教學活動的創新。	
	提升跨域創新教學	提升老師的跨域教學能力、課程精進、跨國、跨系、跨校的創新教學學習，以及配合政府推動雙語政策規劃 EMI 課程。	
	強化跨域創新學習	推動跨域學習的精神與教育系統，強化學生與教師之產業職能，發揮技職教育的功能。	
策略三、融合人文與科技的永續大學	落實透明效能的校務治理	奠基於宗教無私奉獻精神，力求透明開放，用心辦學。	
	建構綠色大學深化永續發展	關注環境節能和節水，推動環境教育、永續校園建設和鏈結校友力量深化學校永續發展。	
	提升數據化即時分析能力	推動校務研究，進行智慧化管理，以效率觀點經營，發揮服務的精神。	
策略四、創造全球移動力的國際平台	推廣多元國際鏈結與實質交流	重視國際互動交流，逐步成為國際化的大學。	
	提升教師跨國學術量能與強化國際化課程質量	以學術發展為基底，厚植國際合作與知名度。	
	優化友善的國際化校園	迎接各國學生匯集，落實教學互動相互學習，營造無國界的世界學府。	
策略五、打造華外語師資的領導品牌	強化師資培訓與認證系統	發揮本校教育經驗與底蘊，強化華外語師資培訓系統和認證系統的建構。	
	開發或深化優質教材	教學內容再擴充，落實教學成果實體產出。	

策略	分項計畫	預期效益	對應 SDGs 目標
	佈局全球與華外語國際市場開發	發展本校語言教育專長，與國內外單位合作以及學生實習就業，將文藻的國際化和華語師資引入國際市場，呼應世界需求。	
策略六、發揮社會影響力的外語大學	開展特色研究與知識創新	基於大學基本職責，創造新知，提升教學能量。	
	強化產業鏈結與務實致用	落實技職教育理念，發展產學，彌補產學落差。	
	實踐社會責任與在地關懷	延伸敬天愛人校訓，關懷社會，共同成長。	

肆、校務發展計畫管理與機制

為促使全校師生重視中程校務發展總體目標與階段性績效指標，並確保各項發展目標能夠積極達成，本校透過組織分工機制進行計畫推動與執行績效管理。

一、 組織分工與執行

本校中程校務發展計畫由全校各單位共同參與與執行，採整合式治理架構運作。每一項策略皆設有一位**權責主管**，負責整體督導、統籌與推動；而各策略項下之分項計畫則由**統籌主管**負責規劃與執行。

此外，所有關鍵績效指標（KPI）均明確標示執行單位及檢核人，透過「分層負責、逐級檢核」的管理機制，確保本校中程校務發展計畫之執行品質與管考成效得以落實。

本計畫之**權責主管**包含三位副校長、主任秘書、教務長、國際長、研發長、華語學院院長及吳甦樂院院長，負責綜理並協調各策略之執行目標、內容與方法，並依據功能屬性指派適任之統籌主管。統籌主管負責確認計畫推動進度與成果，並於階段性檢核時進行成效回饋與修正建議。

在任務配置上，計畫推動同時考量任務之廣度與深度，依據業務性質規劃並指定具專業能力之執行單位，以確保各項工作具備可行性與落實性。整體而言，本校中程校務發展計畫係依**權責明確、分工協作、分層負責**之原則推動，透過逐級監督與橫向協調機制，強化計畫執行效率與成果效益，進而提升計畫推動之整體成功率，如下表所示。

文藻外語大學 112-115 學年度校務發展計畫分層負責明細表(115 適用版)					
策略	**權責主管**	**分項計畫**	**統籌主管**	**指標項目(KPI)**	**指標項目(KPI)檢核人**
策略一、彰顯天主教吳甦樂教育價值	林耀堂副校長、吳甦樂人文學院院長	分項計畫 1：深耕文藻吳甦樂教育系統	吳甦樂人文學院院長	K1-1-1 辦理吳甦樂教育傳承相關培育活動	吳甦樂教育中心主任、各學院院長、各行政單位主管
				K1-1-2 辦理天主教會禮儀慶典與福傳牧靈相關活動	吳甦樂教育中心主任
		分項計畫 2：建構文藻吳甦樂教學典範	吳甦樂人文學院院長	K1-2-1 設計 3L 校核心素養問卷	吳甦樂教育中心主任、吳甦樂人文學院院長、各專業學院院長

文藻外語大學 112-115 學年度校務發展計畫分層負責明細表(115 適用版)					
策略	**權責主管**	**分項計畫**	**統籌主管**	**指標項目(KPI)**	**指標項目(KPI)檢核人**
				K1-2-2 執行 3L 校核心素養問卷課程施測	吳甦樂教育中心主任、吳甦樂人文學院院長、各專業學院院長
		分項計畫 3：厚植文藻 3L 校核心素養	學務長	K1-3-1 融入 3L 校核心素養的學生學習機制	學務長
				K1-3-2 融入 3L 校核心素養的教職員成長機制	人事室主任
策略二、發展跨域加值人才創新學府	蔡維哲副校長、教務長	分項計畫 1：精進職涯導向的創新教學	教務長	K2-1-1 Future Work Lab 使用人次	學務長
				K2-1-2 開設創新創業或產業實務化課程數	各學院院長
				K2-1-3 教學實作設備或學習場域建置數	總務長、各學院院長
		分項計畫 2：提升跨域創新教學	教務長	K2-2-1 跨域創新課程數佔全校開課數比率	各學院院長、教務處、進修推廣部
				K2-2-2 辦理跨國、跨校、跨域創新教學增能研習活動數	教學發展中心主任、各學院院長、國際長
				K2-2-3 開設 EMI 跨域創新課程數	各學院院長
		分項計畫 3：強化跨域創新學習	教務長	K2-3-1 修習輔系、雙主修、跨域學分學程、教育學程及微學分課程之學生人次	教務長
				K2-3-2 學生職涯增能相關專業證照數（外語與技術證照）	生涯發展中心主任、雙語計畫辦公室執行長、各學院院長、英語教學中心主任
				K2-3-3 學生參與跨域創新學習計畫或活動案件數	各學院院長、生涯發展中心主任、國際長

文藻外語大學 112-115 學年度校務發展計畫分層負責明細表(115 適用版)					
策略	**權責主管**	**分項計畫**	**統籌主管**	**指標項目(KPI)**	**指標項目(KPI)檢核人**
				K2-3-4 學生就業率	生涯發展中心主任
				K2-3-5 學生大二起英文能力達 B2 以上比率	教務長
策略三、融合人文與科技的永續大學	主任秘書	分項計畫 1：落實透明效能的校務治理	主任秘書	K3-1-1 資訊公開項目累積數（公開資訊之準確率）	主任秘書
				K3-1-2 不動產前之現金餘絀	會計主任
				K3-1-3 整體行政服務滿意度	主任秘書
		分項計畫 2：建構綠色大學深化永續發展	總務長	K3-2-1 校園平均年節電率	總務長
				K3-2-2 打造永續校園與推動環境教育經費投入比率	總務長、各學院院長
				K3-2-3 校園平均年節水率	總務長
				K3-2-4 校友業界講師辦理場次	主任秘書
		分項計畫 3：提升數據化即時分析能力	研發長	K3-3-1 學術單位進行數據分析之議題數	各學院院長
				K3-3-2 辦理資訊分析或資訊安全相關研習場次	人事室主任
				K3-3-3 參與資訊分析或資訊安全相關研習人次	人事室主任
策略四、創造全球移動力的國際平台	國際長	分項計畫 1：推廣多元國際鏈結與實質交流	國際長	K4-1-1 本校學生參加國際交流活動人次	國合處國際交流組組長、各學院院長
				K4-1-2 來訪國際交流人數	國合處境外組組長、國合處國際交流組組長
				K4-1-3 有實質互動交流之境外姐妹校數（含線上互動交流）	國合處國際交流組組長
				K4-1-4 本校學生取得國外雙聯學位學生數	國合處境外組組長、國合處國際交流組組長

文藻外語大學 112-115 學年度校務發展計畫分層負責明細表(115 適用版)					
策略	**權責主管**	**分項計畫**	**統籌主管**	**指標項目(KPI)**	**指標項目(KPI)檢核人**
		分項計畫 2：提升教師跨國學術量能與強化國際化課程質量	國際長	K4-2-1 教師參加國際交流活動人次	各學院院長、生涯發展中心主任
				K4-2-2 教師參加國際學術會議論文、期刊著作/專書之篇數	各學院院長
				K4-2-3 開設以全英語授課課程數	教務長、各學院院長
				K4-2-4 跨國合作（研究）件數	各學院院長
		分項計畫 3：優化友善的國際化校園	國際長	K4-3-1 境外學生（以學位生採計）參與學生社團人數佔境外學生數之比例	學務長、國際長
				K4-3-2 國際學生投入在地服務人次	各學院院長、國合處境外組組長
				K4-3-3 外籍師資佔全校教師比例	各學院院長、人事室主任
策略五、打造華外語師資的領導品牌	林淑丹副校長、華語學院院長	分項計畫 1：強化師資培訓與認證系統	應華系主任、華語中心主任	K5-1-1 線上華語教師培訓結業人數	華語學院院長
				K5-1-2 境外生華語輔導課程學生人次	應華系主任、華語中心主任
				K5-1-3 學生修習華語模組課程人次	華語學院院長
				K5-1-4 國小加註英語文及雙語次專長師資認證人數	師培中心
		分項計畫 2：開發或深化優質教材	應華系主任、華語中心主任	K5-2-1 完成或修訂華語教材數	華語學院院長、教學發展中心主任
				K5-2-2 完成或修訂外語教材數	國際學院院長、教學發展中心主任
		分項計畫 3：佈局全球與華外語國際市場開發	華語學院院長	K5-3-1 華、外語國內外合作及新增佈點數	華語學院院長、國際學院院長、歐亞院院長、新管院院長
				K5-3-2 學生從事華語實習人次	華語學院院長（線上華語）、應華系主任

文藻外語大學 112-115 學年度校務發展計畫分層負責明細表(115 適用版)					
策略	**權責主管**	**分項計畫**	**統籌主管**	**指標項目(KPI)**	**指標項目(KPI)檢核人**
				K5-3-3 對外線上華語課程開班數	華語學院院長（線上華語）
策略六、發揮社會影響力的外語大學	研發長	分項計畫 1：開展特色研究與知識創新	研發長	K6-1-1 辦理具學院特色研究之研討會、工作坊場次	研發長、各學院院長
				K6-1-2 教師申請國科會各類型補助案通過率	研發長
				K6-1-3 教師發表學術著作篇數	研發長、各學院院長
				K6-1-4 提出多元升等教師數	人事室主任
		分項計畫 2：強化產業鏈結與務實致用	研發長	K6-2-1 院系教師承接各類產官學合作計畫金額	研發長
				K6-2-2 院系執行產業培育或就業學程相關計畫件數	教務長、各學院院長
				K6-2-3 推廣教育收入成長率	進修推廣部主任
		分項計畫 3：實踐社會責任與在地關懷	研發長	K6-3-1 院系鏈結在地與 SDGs 永續經營計畫件數	研發長、各學院院長、主任秘書
				K6-3-2 大學社會責任 USR 計畫執行件數	研發長
				K6-3-3 學生執行大學社會責任實踐人次	學務長、研發長、國際長

二、 管考機制

為能有效達成計畫目標，本校依計畫內容與屬性，規劃完善之管考機制。由相關業務主管擔任關鍵績效指標(KPI)之檢核人，負責責任督導與成效追蹤，以確保各項目標之落實與執行成效。本計畫管考機制分為二層面運作：

（一）執行單位自主管考機制

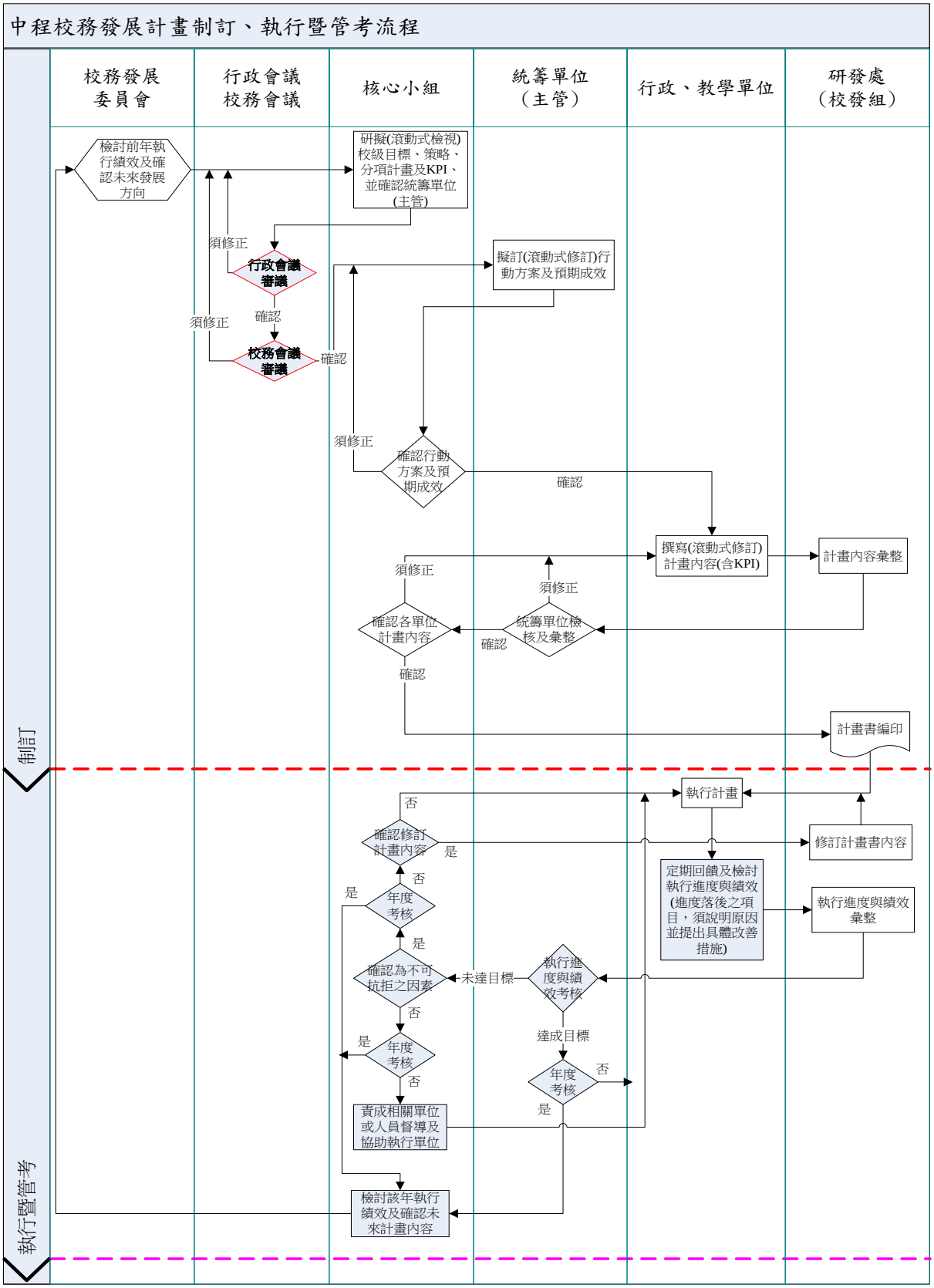
各執行單位依中程校務發展計畫之規劃內容，落實校務運作及關鍵績效指標（KPI）之執行。執行單位須定期於各級會議（如核心小組會議、校務發展會議、行政會議、校務會議等）中，進行執行進度回報與成果檢討，確保各項計畫推動與校務發展方向一致。

藉由階段性檢核與會議回饋，達成橫向溝通與縱向監督之雙重效益，提升校務推動之整體效率與透明度。

（二）研發處校級管考機制

研發處為全校中程校務發展計畫之專責管考單位，負責每季（每年二月、五月、八月及十一月）彙整及考核校級關鍵績效指標（KPI）之執行成果。對於執行進度落後或成效未達預期之項目，研發處將責請相關執行單位檢討原因，並提出具體改善措施。經彙整後提報「中程校務發展計畫核心小組會議」討論與決議。

若經確認延宕原因屬不可抗拒因素，則進行計畫內容之滾動修訂；若非屬上述情形，則責成相關單位或人員加強督導與協助，確保執行單位依計畫原訂內容與時程持續推動，確保校務發展之連貫性與穩定性（如下圖）。



中程校務發展計畫制訂、執行暨管考流程圖

三、 滾動修正 PDCA

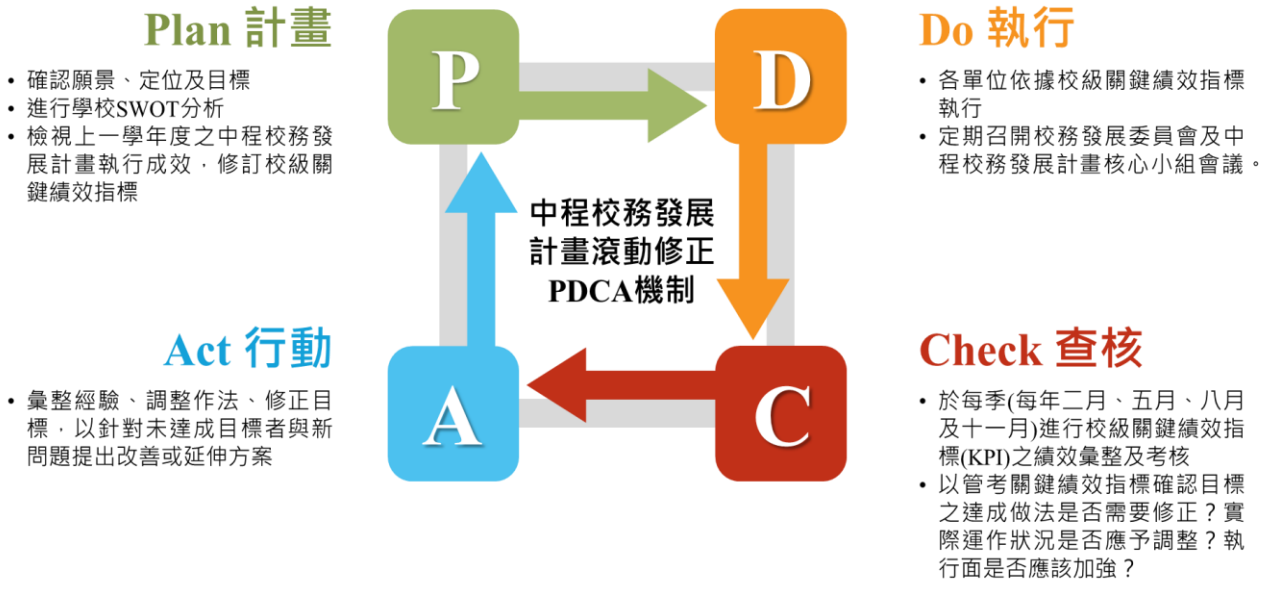
本校秉持「**滾動式管理（Rolling Review）**」之精神，中程校務發展計畫核心小組採行 **PDCA（Plan–Do–Check–Act）循環管理模式**，持續檢視與修訂學年度中程校務發展計畫之執行內容與策略方向。

每一學年度，核心小組均依據本校之願景、目標與定位，全面檢討前一學年度計畫之執行情形，透過數據分析與成效回饋，逐一檢核以下重點：

（一）**達成目標之策略與作法** 是否須依據外部環境或內部條件進行修正；
（二）**實際執行之運作狀況** 是否需調整程序、資源配置或執行機制，以提升效能；
（三）**執行面之推動力道與支持系統** 是否有加強或補強之必要。

核心小組經整體審視與討論後，彙整各單位之執行經驗與意見，採取「**經驗回饋—策略調整—目標修正**」之循環模式，針對未達成目標項目與新興議題提出改善或延伸方案，納入下一學年度行動計畫。

修正後之中程校務發展計畫，將作為新學年度校務推動之依據，並依既定流程持續追蹤、滾動修訂與動態精進，確保本校發展方向與教育政策、社會需求及校務永續經營目標保持一致。



中程校務發展計畫滾動修正 PDCA

伍、結語

本校以「優質國際化天主教外語大學」為定位，並以「奠基於文藻吳甦樂教育理念，致力創新跨域教育，培育具跨文化溝通、落實永續發展之優質博雅人才」為發展目標。自 1966 年創校以來，在董事會的無私支持與全體教職員工的共同努力下，歷經一甲子的耕耘，辦學績效屢獲肯定。近年成果尤為顯著：114 學年度技專校院校務類及專業類評鑑均順利通過；111 至 115 年間，**「學海飛颺計畫」**共獲得 2,049 萬元，**連續五年榮登全國私立科大之冠**；107 至 115 年度獲**「高等教育深耕計畫」**補助金額逾 5 億 749 萬元；103 至 115 年度更取得**「教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費」**總計 7 億 2,787 萬元，**115 年度補助金額更名列全國私立技專校院第十名、南部地區第四名**。此外，在**《遠見雜誌》2026 年「最佳大學排行榜」中，本校於全國語文領域私立大學排名第一、全國第四，僅次於台大、政大與台師大**，足見**本校辦學績效深獲媒體與學界肯定**。

依循國家經濟發展政策，結合學校地理位置、區域資源與社會需求，本校 115 學年度校務發展計畫，除了延續既有六大策略、18 項分項計畫及 57 項關鍵績效指標之外，更配合「高等教育深耕計畫」，持續推動教學創新、產學共育、社會實踐與永續治理。本期計畫執行重點如下：

一、教學創新精進方面，以吳甦樂教育價值為核心，深化 3L（Life、Language、Leadership）校核心素養，推動素養導向課程設計與教師專業成長，落實以學生為本的全人教育。課程發展上，持續強化跨域整合與 EMI 雙語教學，鼓勵學生跨域修課與雙主修，提升英文能力與全球移動力，培養兼具語言專業與多元能力的國際人才。教師教學層面積極導入 AI 與數位工具於教學，推動教學實踐研究與專業研討，建立教學社群以提升創新能量。並持續研發華語及外語教材，形成具特色之教學品牌。透過系統化的教師增能與課程精進機制，全面提升教學品質與教育影響力，實踐文藻以語言為本、融合人文關懷與全球視野的教育使命。

二、產學合作與職涯發展方面，積極深化產學鏈結，與台積電、日月光、友達光電等知名企業長期合作，共同開設專業課程與實習制度，並結合實作場域、專業證照輔導、職涯諮詢與就業媒合機制，全面強化學生職涯競爭力。設置「AI 創新發展中心」及「未來工作實艦基地」增設「AI 創新實驗室」，培育師生面對新興產業之實務應用與創新能力；同時推動華語實習與海外教學，拓展學生專業經驗與國際實踐力。教師端則積極承接教育部及產官學合作計畫，推動跨域研究與人才培育學程，形成校園與產業協同育才之生態體系，展現技職大學服務社會、引領產業發展的實質影響力。

三、善盡大學社會責任方面，本校以天主教教育精神為根基，秉持「服務人群、共好社會」之理念，積極推動 USR 與 SDGs 行動，將社會責任納入校務發展核心。透過各類大學社會責任計畫，實踐在地陪伴、教育輔導與文化傳承，深化地方連結與社區共榮。並運用校友網絡與國際合作資源，推動師生跨國互動與合作研究，與菲律賓、泰國及美國等夥伴大學共同推展跨國志工服務與研究交流。同步發展華語及雙語師資培育與線上課程，串聯在地行動與全球永續議題，促進多元文化交流、社會服務與永續實踐。整體展現文藻以語言專業為橋樑，融合教育、人文與永續理念之社會影響力。

四、高教公共性方面，秉持透明、永續與共善原則，持續強化校務資訊公開與財務永續管理，推動數據化決策與資安培訓機制，以提升治理效能與行政服務品質，增進師生滿意度。於環境永續面向，導入 ISO 50001 能源管理系統與 GHG 溫室氣體盤查，積極推動節能減碳、綠建築及環境教育，建構低碳永續校園。此外，亦積極拓展推廣教育與社區終身學習課程，促進知識共享與社會參與，擴展高等教育公共服務之深度與廣度。透過制度化的永續治理與資源共享機制，展現文藻在公共性、透明度與社會責任上的整體承諾，落實技職大學促進社會福祉與永續發展的使命。

綜上所述，本校將持續以**「全人教育、國際視野、社會實踐、永續發展」**為核心主軸，展現教學創新深化、產學合作強化、USR 推展落實與高教公共性精進等具體成果，確立本校作為培育兼具人文底蘊與全球競爭力的國際化人才與「優質國際化天主教外語大學」之定位。

展望未來，本校將在既有良好基礎上，持續堅守創校理念，深化教育內涵與社會責任，致力於培育具備跨文化視野、專業實踐力與人文關懷的優秀人才。期許每一位**文藻畢業生**皆能**以語言為橋樑、以行動為力量，成為推動社會進步與世界永續發展的重要推手，為全球帶來正向而深遠的影響**。



文藻外語大學
WENZAO URSULINE
UNIVERSITY OF LANGUAGES

高雄市三民區民族一路900號
TEL：+886-7-342-6031 FAX：+886-7-342-7942
900 Mintsu 1st Road Kaohsiung 807, Taiwan R.O.C.