傳承、創新、超越、奉獻 ～

今年6 月22日，洋池就任臺灣大學校長職務，肩負所有臺大人託付的使命，未來將以傳承、創新、超越、奉獻為信念與全體師生同仁一起努力，期使臺大達成華人頂尖、世界一流的目標，成為臺灣永續發展的重要力量，並且對全人類做出貢獻。

茲依據本校組織規程第9 條規定，向校務會議提出未來4 年工作重點，敬請各位校務會議代表指教。

前言

壹、 本校現況及表現

本校現有教師1,993人，學生32,674人（大學部16,925人、研究所15,749人），在所有同仁的努力下，教學、研究及社會貢獻各方面均表現優異（2013 年QS: 82名，上海交大125名，Times51-60名，ESI論文排名51名，本校有19個領域進入ESI排名），為國內歷史悠久、最具規模、學風自由、思想多元、領域均衡、具國際學術代表性之大學。

貳、臺大最重要的使命

一、教育與知識創新

二、培育國家優秀人才

三、領導社會轉型、促進人類與環境永續發展

參、未來發展的目標

面對全球化及隨之而來的高度競爭時代，臺大必須承擔責任，為國家社會培育卓越的領導人才，使他們不僅具備紮實的核心能力與人文素養，更富有國際競爭力，能與全球一流大學的學生並駕齊驅。為此，我們須將未來發展目標設定為：一、短、中程目標：追求教學精進、學術卓越、放眼國際，建構優質的校園環境。二、長程目標：成為華人頂尖、世界一流大學。

校務工作重點

為達成上列目標，我們將未來4年的工作重點分列如下：

壹、教學精進

以人文素養為底蘊，培育符應社會需求與國家發展的優秀人才

一、鼓勵多元且深化之學習

（一）增加彈性學分認證，導入高中先修與認證，於開放式課程（OCW；OpenCourseWare）建置微積分、普通化學、普通生物學、普通物理學與大一英文等高中AP（先修）課程（Advanced Placement Program），供高中生上網自我學習，經通過本校舉辦之認證考試後取得學分。另將逐步增加基礎課

新世紀邁向頂尖的自我定位

楊泮池

程免修之種類，讓大一新生能修習更專業及更多元的課程。

（二）為深化學習效果，避免學生選修過多學分，造成學習品質淺化，將由高年級學生根據其過去的學習經驗，協助設計課程。另針對現有課程，由學生協助設計教案改造課程，從中建立系所課程再造機制。藉由前述方式， 確立系所課程地圖的奠基石（cornerstone）、核心石（keystone）、合頂石（capstone）的一貫課程主軸。

（三）運用翻轉教室（flipped classroom）概念，建置友善多元之網路學習平臺，因應數位學習趨勢，適切調整學習與評估模式。以數位學習基礎建設，營造無所不在的學習環境，並將課堂講授預錄為影片，做為學生預習的作業，如此可將有限的課堂時間充分運用於練習、解惑及討論等教學互動，學習成效可大為提升。

二、培育跨領域之核心能力

本校眾多傑出校友都是在大學時期培養出厚實的多元核心能力，故能在社會職場不同領域發光發熱。有鑑於核心能力是橫跨各個專業所須具備的能力，故未來將強化學生語文、溝通、領導、創造、自信、積極與團隊合作等核心能力。

（一）推廣整合式創意創業學程及總整課程（capstone course），讓學生提早具備團隊合作和解決問題的能力。

（二）適切調整選修及通識課程，培養學生各領域平衡的核心能力，畢業後能成為對社會有貢獻的世界公民；以更具彈性的方式導入增強學生基本能力之課程，並加強暑期學習，以提供多元學習，成就全人教育。

（三）規劃中繼課程，協助學生於畢業後銜接至社會時，能思考選擇其適才適性的生涯發展。中繼課程將以專案課程計畫模式，並規劃課程地圖，鼓勵大二到大四學生積極參加，內容包括個人成長、領導人才培育等，以協助學生尋求自我認同，建立信心，進而找到人生的目標和方向。同時也會擴大生活禮儀課程，讓學生能及早了解、適應禮儀和溝通技巧，不僅在職場上有幫助，在生活上也受用，並真正成為臺大畢業的社會公民。

三、充實教學與活動之人文內涵

面對社會快速變遷、價值多元化與高科技化對人性與倫理提出的挑戰，必須更重視人文教育、提升人文素養，以培養學生診斷社會問題並予解決的能力、促進社會和諧發展。

（一）課程設計融入大學應有之社會責任精神，以人文體驗學習增進學生學習興趣，陶冶人文素養，進而激發利他與社會關懷的胸懷。同時建立人文精神標竿，打破大學與社會藩籬，讓學生共同參與人文議題的討論與反思。

（二）設置利他獎，深化品德教育，以表揚有利他行為與關懷精神的學生；引導學生不再獨尊課業成績，而能以服務他人、關懷社會為己任。

（三）持續鼓勵學生投入社會服務，並推動多元化的服務學習課程包括推動宿舍服務學習課程、志願服務方案等。以提供學習機會，啟發學生關懷社會及助人熱忱，培養解決問題的能力，並在服務中獲得成長與快樂，進而增進其參與公共事務之能力與意願。

四、跨業界無縫合作，結合社會能量，培育符合社會需求研發人才

為解決目前高等教育與社會人才需求失調的現況，必須有效導入業界及政府資源，在制度上建立雙贏環境，打破學界與業界的藩籬，讓業界學有專精的優秀人才成為學術界的師資；彈性運用產學聯盟計畫及專案教師，讓學界的研究單位及場所可以延伸到業界的研發中心；讓業界有實務經驗的專案教師可以指導研究生及博士後研究員，並合作研究，研發成果可共享互利；多管齊下，培育出真正符合社會及業界需求的研發人才。

貳、學術卓越

以社會責任、人類福祉為前提，開創以在地價值為願景、具特色、創新的卓越研究

一、強化制度彈性，廣攬國際優秀人才

（一）優秀人才是本校邁向世界一流學府最重要的資產，為了廣為延攬國際優秀人才，在制度面應更具彈性。推動多元且績效化的彈性薪資制度，讓新進教師之聘任、薪資及津貼更具誘因及彈性，縮小本校教師與周邊國家教師待遇之差距，以利爭取國內外頂尖人才及學術成就卓著之學者來校服務。

（二）已聘之各級教研人員，特別是中生代研究人才為本校研發主力，為激勵優秀教研人員，有相符表現者，將規劃獎勵措施以鼓勵其致力於研究與教學。

（三）加強與頂尖學術單位合作，延攬國際級名師來訪講學，以合聘方式，共同授課及指導學生，並進行合作研究。

二、強化研發成果的運用

（一）建立完善的專利申請與技術授權制度、提升行政作業效能，積極協助研發團隊產出更有價值的專利或專利組合。

（二）強化育成中心功能，對校內外師生、校友及業界，提供完整的育成導入與服務機制，藉以提升校園創業風氣，建構創新生態系統，激發師生創業家精神，促進參與創新創業的誘因。

（三）創造學界、業界合作機會，成立產學聯盟，開設業界先進指導講座，建立機制鼓勵產學合作及教師擔任業界顧問－藉由種種專業回饋機制，促進學術理論與實務運用相互接軌。同時，建置智慧財產資料庫，讓外界接觸臺大豐富的研發成果，促進學校與產業界合作。

三、建立教師多元化評核

（一）近年大學評鑑過度倚賴量化指標（SCI/SSCI/TSCI），導致大學教師過度追求科學研究表現指標，從而忽略人文社會教育。而人文社會學者在思想傳承、詮釋、創造，以及在深化學生人文教育及公民素養等面向上，實扮演極為重要的角色。臺大應突破舊有框架之思維，重視並整合人文社會教育與專業素養。

（二）教師之評估、升等及績效獎勵，應避免偏重研究、輕教學、限制教師發展潛力，以及影響各領域之自主性。爰此，未來規劃將教學、產學合作之服務績效納入教師評

估指標，並已著手規劃教師多元升等制度。

（三）尊重人文科學及自然科學的差異，重視且鼓勵人文社會領域具研究創新、貼近社會脈動、與自成一家之言的專書發表。

（四）修正優良教師遴選制度，將「教學傑出」教師之遴選改為三級三審制度，增設校級遴選委員會以辦理跨學院「教學傑出」之選拔，並就審查方式與過程予以調整，以擴大激勵效果。

（五）設置教學講座教授，肯定卓越教學成就之教師。

（六）設置服務特聘教授，肯定對校務發展有卓越貢獻之教師。

四、發展跨領域特色及創新研究

過去數年，本校各學院在基礎與應用科學、人文社會科學等各領域，均有傑出表現，並引領臺大進入世界百大之列。如何繼續發展前瞻創新，特別是跨領域的地域特色研究，是未來臺大必須努力的方向。

（一）臺大為最具指標意義的綜合性大學，學門領域規模完整，今後應更加強發展跨領域的整合性研究，促進學術與發展應用之綜效（synergy）。未來將成立臺大創新推動平臺，定期檢視推動執行成效，盤點各學院之優勢，發展新興具潛力領域，主動輔導成立跨領域中心，並給予重點鼓勵。以跨領域的轉譯研究為例，可善用各學院及附設醫院目標導向專案及臨床師資，推動相關跨領域研究，如健康產業相關之生醫資訊、新醫材診斷試劑、基因體、新藥研發、生醫倫理法律等；也應多鼓勵跨人文及社會領域之研究，期能有助於改善人類生活、提升社會福祉、增進臺灣在經濟及文化層面的競爭力。

（二）本校有38 個校級研究中心，是跨領域卓越研究之最佳平臺。未來將以每季分享方式，舉行技術交流會，創造跨領域對話機會。本校年輕中堅教師為引領未來研究之主力，將研擬整合機制，建立不同領域之年輕教師對話平臺，由Bio-Medical-Engineer 先為試行。另設計新機制，邀請教學研究傑出教師與會，孕育對話的創新氛圍（innovative milieu）。

（三）推動各領域之創意課程，促進具社會效益的前瞻創意研發，推動成立創新聚落、創業車庫，並研究如何利用coursera 機制推廣創意課程。為培育創新研發人才，可導入業界資源建立類似Stanford SPARK program的創意育成實現計畫，鼓勵師生形成跨領域團隊，以競賽方式提出創意計畫，靈活給予起始經費及空間，並緊密聯結創意學程與臺大創聯會、創投天使等活動，實現從創意到創業的發展路徑。也可以開放創意（open innovation）方式建立開放式創新平臺，由業界提供急待解決的問題，以競賽方式由臺大師生提供解決方案、鼓勵師生創意發想，創造產學合作契機。

（四）加強與中研院、國衛院、國研院等研究單位及其他大學的合作，營造加乘雙贏環境，並積極發展華人及地域特色之跨領域研究，深化東亞及華人文化特色研究，鼓勵人文相關創新產業，期使臺大成為華人社會人文學術領域之教研重鎮。

參、放眼國際

以華人文化為基礎，打造兼具在地特色與全球視野的一流學府「搭建華人及東亞文化平臺，從臺灣出發」，即使望向國際，走向國際，但我們的基礎必須深植在臺灣。國際化不是完全走向西方化、英文化，而是以東亞與臺灣本土的特

色、優勢來定位自身、回應本地需求。我們應在在地化與國際化的動態平衡間，尋找自身的優勢利基（niche），開展具臺大、東亞與臺灣特色的高等教育全球化路徑。

一、課程國際化

（一）透過網路連結，世界已無地域距離。臺大應加強全外語課程，積極推廣開放式課程（OCW），並與國外大學合作，適當授權學生可以彈性選擇時段與地點修習世界級大師的網路課程，經學分認證，以達成國際化多元自主的學習目標。

（二）積極推動華人文化特色的開放式課程，設立華語文化暑期計畫（Summer Program）獎學金，吸引華人、海外校友的子女及海外高階國際生來臺就讀，以瞭解中華文化。同時也藉由他們的語文長才，協助線上課程製作成雙語版本，以建構人文領域中具有華人文化特色的網路開放課程，讓臺大成為對世界各地最具有可及性的華人文化知識平臺。

二、師生視野全球化，國際合作實質化

大學國際化不僅僅是目的，更進一步期待師生帶回國際化視野，進而改善教學品質、提升研究質量。

（一）全面推動「禮賓學生計畫」（Student Ambassador Program），逐步在各學院深耕，加強學生外語及英文讀、說、聽、寫之溝通應對能力。提供學生積極參與國際活動、與國際學者溝通的機會。培育學生擔任本校禮賓橋樑，使學生在國際化的校園生活中，學習以專業、自信、友善的態度與國際人士交流。

（二）提升國際生質量、開拓新興生源，簡化國際學生申請作業流程，並積極鼓勵來校交換訪問學生申請國際學位，以有效提升國際學生質與量。臺大和全世界許多知名大學已建立合作聯盟，目前出國交換學生執行成果良好，應繼續推動且擴大名額。另一方面應提供更優厚的獎學金吸引優秀國外學生，尤其應更有計畫地選定重點大學或研究單位，建立實質交流，包括學生教師的互訪、雙聯學位及教研合作等。

（三）積極建立更多的跨國合作機制，如目前與Intel 合作的臺大創新研究中心、與MD Anderson Cancer Center 合作的跨國頂尖癌症研究中心、與法國國家科學研究中心（CNRS）合作的智慧機器人及自動化國際研究中心等。未來將持續推展，帶動國際研究的實質合作。

三、發展臺大成為華人文化重鎮

（一）為增進資源整合及執行效能，規劃設置功能性國際學院，發展適合各類國際學生之相關課程及學程，包括總體規劃華語課程、國際暑期課程、生源重點區域；並設定本校重點系所、以獎學金方案等配合調整。未來也將提供國際生華語學分課程、東亞文化課程、為姐妹校量身訂作之專班課程及具特色的國際學位學程，如東亞學程－人文、社會、政治、經濟、管理、歷史等。

（二）幾千年來，華人文化在世界舞臺上扮演舉足輕重的角色。在鼓勵各領域發展的同時，教學與研究更須聚焦於不同西方文化的領域，例如：以儒家思想為核心的思維價值觀、專業素養、問題解決模式等。如此，不僅彰顯華人文化與西方文化的差異，更讓臺大的教學與研究成果對國家社會產生實質貢獻。臺大不僅要變成世界一流學府，更應以成為華人文化最重要的教學與研究中心自許。

肆、行政優化

行政支持是研究、教學重要的後盾，為配合上述整體校務的發展目標，未來當建構更優質的行政團隊，秉持以老師、學生、學校為本的服務精神，提供更彈性、有效及人性化的服務。

一、建立良善溝通平臺

（一）每週召開校長室會議及行政團隊會議，針對校園重要議案與未來方向定期與副校長及各單位首長進行溝通討論並追蹤重要校務推動情形。

（二）規劃成立校務諮議委員會（International Advisory Board），以更寬闊之國際視野，提供教學、研究各方面之校務諮詢，以期早日達成華人頂尖、世界一流大學之目標。

（三）定期舉辦校務座談，與師生及行政同仁進行雙向交流，並設立校務建言網頁，建立溝通平臺，加強溝通管道，以主動傾聽、廣納建議，務期讓行政團隊與全體師生共同經營臺大。

二、提升行政人員工作士氣與效率

致力創造行政人員更多繼續教育的機會，建立彈性之升遷與激勵機制，透過合理評核，提升行政人員工作士氣與效率。增設對校務發展有卓越貢獻的獎項。建立勞資良好溝通協商管道及機制。規劃推動適宜之輪調機制，對少數在現職不適應之人員，給予專長培訓後調整之機會。

三、組織重整，行政、教學及研究單位設定進退場機制

多年來因校務發展需要，在行政、教學及研究增設相當多的單位，因階段性任務可能完成及時空的關係，必須設定進退場檢討機制，進行組織重整，提升效率。以教務為例，多媒體中心、北二區中心、OCW 製作平臺、寫作教學中心、統計教學中心、創意創業學程與領導學程等單位，部份工作可能重疊需要整合調整，明確區隔行政與教學屬性，以利行政效能及教學品質之提升。此外亦將檢討眾多功能性的校級與院級中心，從有效推動學校研究教學的角度與降低重覆人力與物力的投資來定位各級中心，並訂定退場機制。

四、規劃成立法務單位

規劃成立法務單位，設有專責人員負責提供法律服務諮詢，並協助各單位制定法規、訂定合約內容及相關法律問題等。同時也開放提供校內師生法律意見諮詢，以協助解決師生的法律困擾。

伍、友善校園

形塑具臺大特色且優質的校園環境

校園是臺大人共享的生活空間，將透過經濟協助與心理諮詢，打造支持型的學習環境，並維護具有臺大特色的校園空間，樹立臺大意象，發展共同參與規劃的校園文化，以強化臺大人的認同。

一、打造經濟與健康無慮的學習環境

（一）規劃設置單一輔導窗口（Financial Aid Office），積極實現扶助經濟弱勢同學之教育理念。擴大辦理希望助學金，申請對象從原本的大學部一年級新生，擴及至全大學部在學學生，並取消低收入戶（已另獲學雜費全額補助）不得申請之限制，名額更從100 名增加至400 名。經審核通過者，除學雜費及住宿費可獲得減免外，另有每學年2 至3 萬元之助學金補助，藉此鼓勵清寒學生努力向學，爭取優異成績。

（二）獎、助學金制度分流，助學金申請對象為有經濟負擔的學生，獎學金對象則是學業表現優秀的學生，並建議助學金補助單位修改辦法，讓真正弱勢的學生可以無後顧之憂的就學。

（三）加強保健中心功能，與附設醫院密切合作，提供師生同仁健康管理及健康諮詢服務；強化心輔中心心理諮商專業效能，並請精神科醫師進駐保健中心，以提供專業心理諮商與治療，進而維護全校師生身心健康。

二、保有臺大特色的校園整體規劃

臺大意象（NTU Signature），開闊而不失內斂、樸實而不失精緻、幽雅而不失親和、傳統而不失現代，是臺大校園的特色。有效利用現有空間與適量開發未來所需空間，是臺大追求持續發展必須解決的問題。隨著潮流的演進，校園規劃必須回應文化、歷史、審美、生態、以及公共參與等課題。未來在校園整體規劃上，除了兼顧各院特色，也必須尊重全體師生共識，共同維護與創造跨越廿一世紀的臺大校園。

三、提升臺大師生的認同感

透過多層次的活動設計讓所有在臺大生活的社群都能夠以臺大為榮，並共同協助臺大成長。將從以下幾個面向積極推動：

（一）校訊轉型：結合臺大新聞所師生參與校訊製作，期能透過新聞專業的企劃性報導，呈現臺大細膩的人文、知性、學生動態與社會關懷，以凝聚臺大人的向心力。

（二）學生認同：擴大學生參與校務，主動與學生社團及代表暢通聯繫管道，經常交流意見，增加其參與課程、教務、學務、校務各種會議與活動規劃機會，並邀請參與校園景觀與美化之規劃等，凝聚營造更美好校園之共識。並提供更多協助給學生會，發揚臺大學生會優良的傳統，鼓勵學生舉辦校際間的藝文和運動競賽，以增強其臺大認同。

（三）同仁認同：協助教師與行政同仁生涯發展與規劃，務期讓新進教師無慮於研究與居住環境，中壯年教師在穩定中快速成長與獨立，資深教師能有國際影響，並形成思維典範。

（四）社會認同：強化校友組織，讓社會了解臺大對社會、經濟等各方面的貢獻。加強與學校附近居民的互動，讓民眾認同臺大與社區為一生活共同體。

（五）國際認同：以臺大特殊、卓越的研究定位，將臺大師生推向國際，讓臺大不只是臺灣的臺大，更是全球的臺大。學校目前正積極推動華人與亞洲頂尖學校聯盟，希望能在近期形成與美國的長春藤聯盟（Ivy League），英國的羅素聯盟（Russell group）並駕齊驅的亞洲頂尖學校聯盟。未來，我們不僅止於與其他頂尖大學在學術上互有競合的關係，更應透過運動競賽、藝文活動與師生交流，在友誼中創造國際認同。

結語

臺灣大學是臺灣社會的資產，在社會轉型中更扮演關鍵角色。我們唯有在教學上培育更多兼備人文與科學素養且符合社會需求的人才，在學術研究上更卓越精進，在視野上更宏觀、前瞻及全球化，才能承擔國家社會賦予的責任與使命，才能發揚貢獻這個大學于宇宙的精神，才能讓新世紀的臺灣在世界舞臺上更發光發熱。（國立臺灣大學校務會議報告書。中華民國102年10月19日）