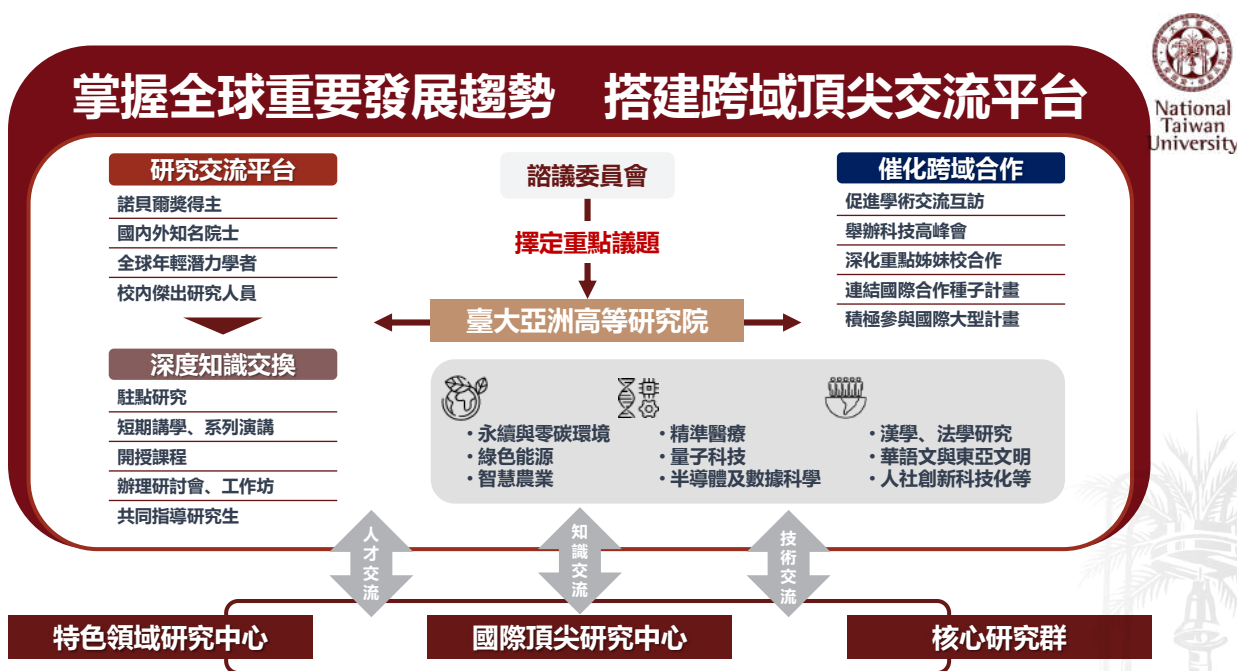


邁向下個臺大百年榮耀

臺灣大學是一個有著光榮傳統與歷史使命的大學，從創校以來即以培育領袖人才，促進世界文明及貢獻國家社會為使命。隨著時代遞嬗，文明發展日新月異，當代社會出現了許多新挑戰，如少子化，數位化、智慧化、永續化和資源競爭等；面對這些新的變化，臺大不能僅止於與時俱進，更需要創新求變，持續引領前沿。

臺大的使命及新世界挑戰

不變的是，校訓「敦品勵學，愛國愛人」和傅斯年前校長對我們的勉勵：貢獻這所大學于宇宙的精神。臺大可以站在更高的制高點來迎接新世界的挑戰，以下是個人具體的闡述：第一、堅持學術自由，並追求真理，具有令國際社會傳揚的尊敬的精神。第二、培育各領域具有創造力、領導力、執行力，與利他精神的領袖人才。第三、針對全球的變化勇於挑戰與競爭，致力於對人類重要議題的貢獻，並引領世界發展的方向。第四、臺大之所以為臺大，就是要扮演政府的後盾，應積極參與政府的政策制定及導引社會議題論述，成為國家社會發展的重要的智庫機構。



以亞洲高等研究院為中心，搭建跨領域交流平台，掌握全球重要發展趨勢。

八大校務發展策略

簡而言之，培育學生成為社會領導人，對世界文明及社會進步有所貢獻是臺大最主要的責任。據此，對於未來四年校務發展，我提出八項策略：1.優化校務發展與建構智慧永續校園，2.推動國際重點領域發展，3.提升國際合作能量，4.教師增能及激勵教職員工，5.精進學生自主學習及研究動能，6.強化招生策略及連結國際教育，7.完成創校百年規劃與增強校友連結，以及8.充實財務規劃及募款。

優化校務發展與建構智慧永續校園

為提升校務經營成效，本校設有校務研究辦公室，有鑑於其重要性，我上任後，首先調整組織，未來將逐步擴大規模和充實人力，強化資料的統整，如學生學習成效、就業分析、研究／計畫分析、資源分析配置等，建立全球人才資料庫，以提供經營團隊在法規及學制、國際合作、企業合作及政府資源等決策制定時參考。

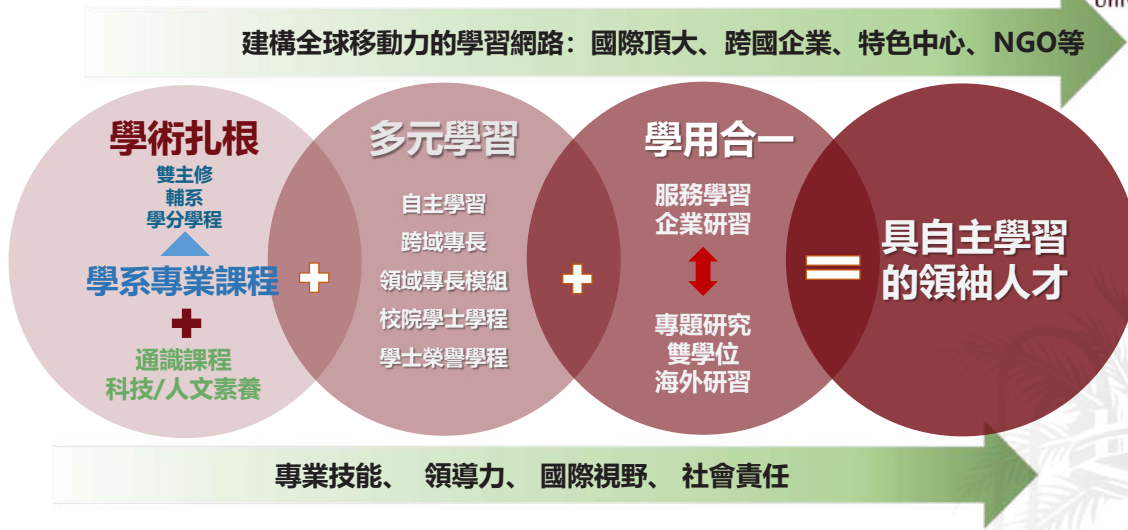
使師生擁有優質的學習及生活空間是校園建設必要的前提條件。這20多年來臺大在優化及新建校院館舍著力甚多，目前，人文大樓順利興建中，生技大樓與東森捐贈案持續進行，教研實習大樓已送部審，藝文大樓亦有新進展，而教師會館與學生宿舍可望決標並動工，未來將持續推動管理學院三號館及新設學院館舍之興建，以滿足師生的需求。

在擴建館舍同時，建立智慧校園才是永續之道，包括綠能的設置、無人駕駛運輸、數位教

培育領袖人才



National
Taiwan
University



培育有自主學習能力的人才，成為社會領導人，是臺大最主要的責任。

校長開講

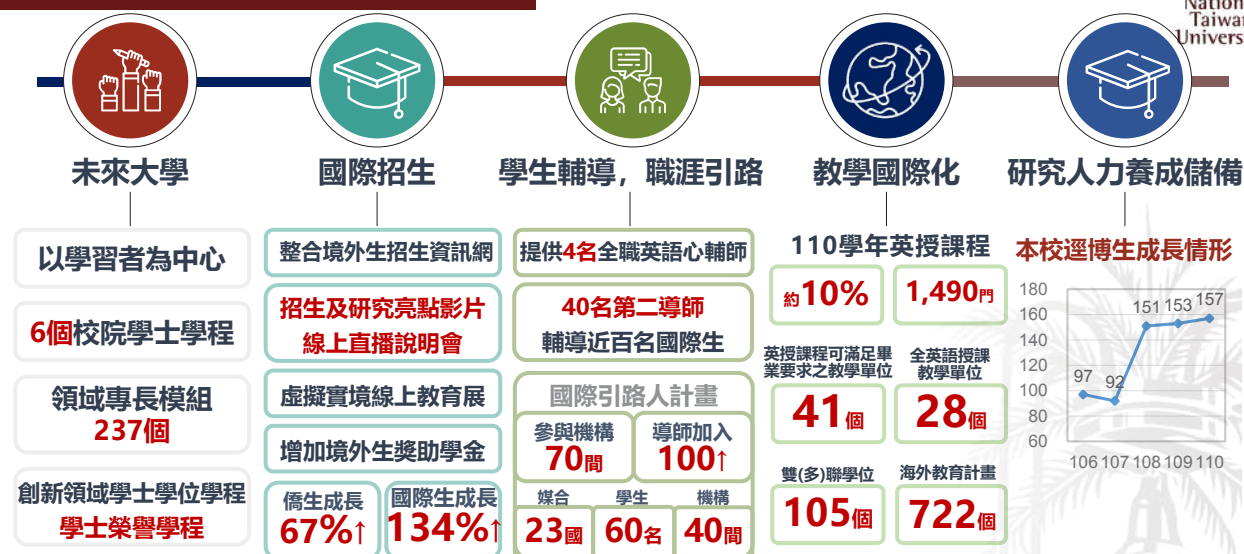
學平台和智慧科技的應用等。日前拜訪多家企業，邀請他們參與協助臺大在2028年之前完成校園綠能化及智慧永續化工程。而其他校區也因地制宜推出新的規劃，包括水源電動公共載具示範基地，徐州路終身學習校區，竹北碳中和及生醫園區，以及雲林永續科技及高齡長照園區等；期在百歲臺大的校地上，賦予智慧永續新面貌。

推動國際重點領域發展

臺大的口碑除了教學，就是研究。扛著這百年榮耀，我們如何持續厚植研發能量？我認為可以從三個方向著手：一是重點研究突破，包括深耕重點和引領關鍵議題，致力於原創及前瞻跨域研究。二是拓展國際合作，從點對點擴大至群體合作，包括加強和重點姊妹校合作，發展區域式／議題式夥伴hub/聯盟，合設研究中心／實驗室，透過共同發表論文以提高能見度，設立亞洲高等研究院和全球永續發展智庫，並經由如上諸多方面加強和國際學者交流與研究的相互支持。三是持續營造優質研究環境，包括重點技術平台、研究專家制度、攬才留才育才以及多元融合空間等。發展特色研究箇中關鍵在核心研究群必須加入國際的元素，才能廣為發揮研究成果的影響力，進而提升學術與國際聲望。

環顧美法德瑞日韓各國近年新設之國際知名研究中心，都是為因應新發展而成立的跨域研究團隊，進而帶動研究風向。可見與人類發展息息相關之議題和跨域研究乃勢之所趨，今年本校業已經由教育部高教深耕計畫，提出創新物質領域、永續科學、數位人文、分子生醫和智慧科技等五大領域共18個特色研究中心，就是要將過去點對點的合作，擴大至群對群的合作模式，在關鍵

人才培育



以未來大學的概念，近年在人才培育措施上多有建置和成效。

永續及社會責任

成果及貢獻



發表USR報告書 與碳中和目標

2020年發布國立大學首本**中英文USR報告書**，宣示未來減碳目標，並承諾校務基金**不再投資高污染高碳排產業**



強化校級永續治理

2022年成立**永續發展推動委員會**，由校長擔任主任委員；並成立**永續辦公室**，統整全校永續發展事務



落實減碳行動

積極盤點環境治理缺口，以**節能手段、去碳能源、負碳技術、電力化與抵換憑證**等五大策略，規劃碳中和路徑



團結抗疫 守護健康

以**實際行動協助抗疫**。多名師長協助政府擬定具有**科學基礎之防疫政策**，或積極投入社區防疫、抗體檢測與試劑開發等工作



國際社會責任

打造**低耗能再生水系統**，提供友邦吐瓦魯「**水-糧食-能源鏈結**」**解決方案**，並於聯合國氣候大會COP26展示成果

QS 世界大學永續排名第69名

近年致力於永續及社會責任，卓有成果，臺大在QS世界大學永續排名第69。

領域尋求優勢突破，發展成為國際頂尖。

提升國際合作能量

至於如何提升國際合作能量，可以從四個方向進行：一積極參與國際重要學術組織及校際聯盟，強化聯盟成員之重點領域及校務策略合作，並延伸國科會龍門計畫廣度，提升本校之國際能見度。近來疫情趨緩，許多國際組織或學校紛紛來校拜訪，我們要把握機會做更密切的連結。同時，我會積極爭取2028年大學校長會議或高教論壇在臺大舉辦。二是加強與重點標竿大學合作，包括建立雙方教師合聘及交換制度、合作計畫、雙聯學位、互訪研究、課程共授及校際學生活動等。三是引導特色中心或核心研究群對關鍵主題之研究深度，主導建立與相關研究中心之國際研發聯盟，以建立臺大成為全球研發重鎮為目標。臺灣的許多領域以cluster的形式發展，這是我們的優勢，透過上述合作模式，必能提升我國際競爭力。四是持續進行國際化友善校園建設，以及為國際師生來校之行政服務等配套措施，凸顯臺大尊重多元文化、民主平等及創意學習的氛圍，以吸引更多優秀的研究人才和外國學生來校任教及就學。

對於建立亞洲高等研究院的期望是：臺大扮演橋樑的角色，邀請相關重點領域的諾貝爾獎得主、國內外知名院士，或具全球影響力的學者駐點研究或短期訪問，也能在與臺大師生互動中，激發創意研究。至於全球永續發展智庫的發想，係基於臺大深耕SDGs相關領域多年，且是第一個提出USR中英文報告的國立大學，去年已與其他9校共同成立臺灣永續治理大學聯盟，我們要善用SDGs成果，增加臺大在永續發展的話語權。

教師增能及激勵教職員工

大學的教師肩負研究、教學和服務的多重角色，被賦予培育人才和學術發展等重責大任，然而對於高教人才的延攬和留任，卻一直是臺灣高教亟待改善之處，必須建立更具吸引力的制度，故臺大在這方面應多所努力。在攬才方面，除了教育部、國科會相關措施，本校給予新進教師創始經費、專題計畫與設備補助、以及博士後補助。臺大還有拔萃講座，未來在募款基金挹注下，可望從目前每年二到三個名額，增加到每年12位，將平均分配給各學院。留才方面，對50歲以下中生代老師有學術勵進青年講座，並給予學術研究績效獎勵、彈性加給，及增加以教學為主之績優加給比例；資深教授則有特聘教授加給和臺大講座教授制度。

對於研究增能，年輕及中生代教師有學術研究生涯發展計畫，搭配國科會2030新世代學者計畫，希望資深教師發揮母雞帶小雞的精神，帶領跨領域團隊進行核心研究群計畫、國合計畫，並世代傳承。另外，也要加強深化與臺灣大學系統和中研院的夥伴關係，促成更多合作創新研究。

最後，基於行政系統是學校運作主力，影響學校的經營成效至鉅，我將協助各院募款獎勵行政人員之永續基金及建立其彈性獎勵制度，激勵行政同仁協助提升臺大的經營管理，一同邁向百年榮耀。

精進學生自主學習與研究動能

以學生為中心的自主學習已是未來大學教育必然走向，在原來的雙主修、輔系、學分學程等專業課程，以及通識與人文素養課程之外，本校已開發237個領域專長模組、6個校院學士學程、20個的學士榮譽學程，提供學生多元選擇。為培養專業技能、領導力、國際視野和社會責任兼備的領袖人才，我們鼓勵學生踴躍參與校內外競賽、爭取企業實習及國外研習機會，充分結合自主學習與生涯規劃，達到學用合一。因此未來我每年會選1-2所世界知名大學進行雙方學生對談及交流。

本校設置學士班學生論文獎已行之有年，意在鼓勵有研究潛力之學士班學生從事學術研究工作。惟對於研究生尚未有鼓勵措施，所以現已規畫增設「研究生校長獎」，以獎勵其研究成果方式，達到激發研究動力和提升國際競爭力的目的，未來每年將有1%、約50至60位研究生可得到這獎項。

真正的領導，是以生命影響生命，臺大之所以成為領頭羊，不只在研究卓越、人才優秀，更在於對社會所發揮的影響力。本校設置利他獎、學生社會奉獻特別獎多年，就是在表彰並鼓勵學生服務弱勢，促進社會進步，而利他服務不分國內外，國際處正研擬如何加強與海外NGO合作，讓學生也能到國外奉獻所學，能多方發揚臺大利他服務精神。

強化招生策略及連結國際教育

作為國內第一學府，臺大不虞招收優秀學生，惟本著照顧弱勢及提升系所選才彈性，本校爭取逐年增加申請入學／繁星推薦／希望入學比例，以多元而平衡的管道，給予學生更公平競爭的機會，並將進一步運用堉璘獎學金等制度，提供每年至少100位學生獎學金與世界排名前50名大學

進行雙聯學士學位學程或交換研習，連結國際教育，提高優秀學生入學動機。研究生部分，則擬增加與世界頂尖大學之雙聯學位或重點企業共同指導學位學程，以及如前述設立研究生校長獎，獎勵碩博士優秀畢業論文及進入優質企業實習、就業。

至於國際生的招生，除持續推動雙語教育中心計畫，增加全英語院系學士學程及完整AP英語課程外，將全力促成建立優質的中學聯盟、大學聯盟來推動國際生系統聯招。今年僑委會提供僑生獎學金，我們會充分運用該筆獎學金和20所以上優質中學合作，鼓勵各校成績前5~10%的學生來臺大就讀。

另外，臺大校友會遍佈國內外，可以成為母校在招生上的得力平台，未來會積極加強與校友會的連結，合力建構一個不論是本地生或境外生，從入學、就學、實習到就業都有完整支持的配套措施。

總之，臺大不只要吸引優秀學生就讀，也要積極育才，使國際一流企業或研發機構主動來臺大延攬畢業生，因此要研擬畢業生至國際企業任職或實習之具體方案，並能與現有系所領域結合。

建構溫暖友善的學習環境

環境的優劣關係著學習成效，學校致力於建構完善的硬體設施和課程軟體，設計改善院所之學習空間，增加其舒適度及友善度，意在建構溫暖友善的學習環境。除了這些外在的環境形塑，友好的人際互動和榜樣典範，能更激勵學生主動而正向的態度。是故，需要強化學習規劃辦公室、心輔中心與各系所之連結及雙導師制（系所導師及業師），完備學習輔導所需人力及空間資源，給予學生在學業和校園生活上的支持。

社團活動是校園生活不可或缺的一環，臺大的社團林立，其豐富度居各校之冠。基於學生從社團活動中能學習建立人際關係、團隊合作和培養興趣，服務他人等多項優點，將持續擴充學生社團活動及休閒空間，並鼓勵各項校際聯誼活動。對於全校性學生社團活動，我一定會盡量參加支持，例如近期研協會舉辦3對3籃球對抗賽時，我去觀賽。未來校方擬舉辦壘球賽、羽球賽等，期待屆時各學院都能組師生聯隊參賽，在運動中培養合作默契，而且有益身心健康。

完成創校百年規劃與增強校友連結

文章任上正值迎接創校百年，立足當前，回顧歷史，展望未來。首先，為紀念百年歲月籌建之百歲紀念館已有進展，也希望從今年起，盤點臺大百年歲月當中100件對社會有貢獻的事件，每年評審20件，在校慶前公佈，最後集結出版臺大百年史，記錄這百年發展的里程碑及重要人事物的故事。

當然也要盤點本校百年來具世界影響力的研究成果，並邀請世界頂尖大學共同誌慶，目前正積極爭取2028年大學校長論壇主辦權，通過百歲高教論壇，前瞻遠景。

另外，為建構智慧永續校園及各校區發展，為下個百年軟硬體建設奠定基礎，我設定了至少30億元目標的創校百年基金。自上任以來汲汲營營，努力稍有成果，未來四年無論是拔萃講座、青年講座或國內外學生獎學金，所需經費可不虞匱乏。

百年臺大最重要的資產是臺大校友，在各個領域奉獻才能，擦亮臺大百年老店的招牌，更是母校最堅實的後盾。為要集合這股龐大的力量，本校辦理校友重聚活動多年，對於促進校友和母校之間的交流和認識已發揮一定功效，惟要讓三十幾萬名校友能隨時知悉取得母校發展現況仍需更多努力，首要是擴張校友中心規模，加強與各系所校友會的連繫，次為協助院系所史室的建立及強化系友會組織，三是擬邀請校友們共同參與學生生涯規劃及國內外研習，也是充分發揮校友所學專業貢獻母校。

充實財務規劃及募款

迄2022年4月統計，臺大2021校務基金達到195億元，同時期，京都大學有443億元，UCLA為1390億元。相較之下，我們還有很大的努力空間。經費運用首重開源節流，除了檢視本校經費運用優先順序及其執行率，使經費能作最有效運用外，在開源方面，將以提高大型產學合作及技術移轉比例，以及設定每年10%募款成長率為目標。為了提高校友和企業捐助意願，在建置校友及企業募款資料庫同時，我主張要充分闡述募款理念和資源運用，如學校想做什麼事情？意義何在？有何影響力？讓校友們充分了解彈性經費對培育人才和校務發展之重要性，不久前敲定之創校百年專案，目前已獲得部分捐款挹注。此外，募款方案若能鏈結企業需求、社會公益，創造多贏局面，將更能博得認同和支持。

募款專案的執行有賴各院系所合力為之，基於此，將建立更合理的系所分潤制度，也會協助培訓各院系所募款公共關係專案人員，使其能擬定並執行募款方案，協助學校達成財務規劃目標。

中長程發展目標

臺大的優勢是領域多元、國際鏈結和研究卓越。2022年在全體師生努力下，學校各項數據有顯著提升，已比肩京都大學，接下來我們要朝向東京大學的水平邁進，而以UCLA為長期標竿。

誠如我在第二期高教深耕計畫報告時指出，本著永續研究、重點突破，建構國際化人才基地，提升頂尖研究質量，以及打造韌性校園的四大願景，勾勒出如下努力的指標：1.選定重點研究領域，發展特色研究；2.整合國際化資源，提升國際影響力；3.加強產學合作，帶動產業發展；4.培育引領臺灣、鏈結全球的未來人才；5.協助國家達成 2050 淨零碳排轉型，奠定國家社會永續發展基礎，同時對國際輸出高全球競爭力及高國際影響力。

站在現有基礎之上，加強與全球連結，躍升為國際頂尖。這是我希望藉由上述措施提升臺大的全球競爭力，從而對國際發揮高度影響力。除了我個人，我相信行政團隊與優秀的師生們也會盡力協助學校達成目標。期待我們一同共創下一個光榮的百年臺大，成為引領世界的偉大學府。

（2023/3/18校務會議報告）

陳文章