

# 國立臺灣大學

中程校務發展計畫書

113-117 學年度

中華民國 113 年 7 月 31 日

## 壹、願景與使命

臺灣大學具有「領域多元」、「研究卓越」以及「國際鏈結」的優勢，是臺灣歷史最悠久、最具代表性之高等教育學府，在歷年不懈的努力下，已成為亞洲頂尖世界一流的大學。

展望未來，本校需有新的面貌來因應數位化、智慧化、永續化和資源化的新科技時代，因此臺灣大學提出的新願景是「打造世界級學府，展現百年的榮耀」。院系所則須以成為亞洲／世界的頂尖學術單位為目標，以解決人類所面臨重大問題為使命，並以培育學生具備專業技能、社會責任意識、國際視野與領導能力等綜合素養為職志。

在此願景之下，本校肩負的重要使命包括：

- 一、堅持學術自由、追求真理，形塑令國際社會尊敬的精神。
- 二、在各專業領域培育具有創造力、領導力、執行力及利他精神的領袖人才。
- 三、激勵師生勇於面對挑戰，致力於解決人類永續重要議題，並引領世界發展方向，促進世界文明。
- 四、積極協助國家發展，引領社會思潮，成為國家、社會發展的重要智庫，並貢獻國家社會。

## 貳、現況盤點

臺灣大學的研究領域涵蓋人文藝術、數理自然、工程應用、生命醫農及社會科學等五大領域，學術領域完整且均有卓越表現。在 2024 年 4 月公布的 QS 世界大學領域排名，五大主領域皆進入世界百大，是國內唯一進入世界百大的研究型大學。所評比 55 個子領域中，有 44 個領域上榜，其中 6 個領域排名前 50，32 個領域排名前 100。

臺灣大學具備高度國際鏈結，全球有超過 600 所姊妹校，並有 700 餘項海外教育計畫，每年參加計畫的學生超過 1,000 人。歷年來畢業校友在各領域的成績及貢獻享譽全球，有 5 名學者獲得諾貝爾獎、圖靈獎、沃爾夫獎、唐獎等國際重要學術獎項，並有 10 位校友擔任正副元首，以及約 80 位大型企業董事長。

為進一步提升本校在國際高教的競爭力，本校選定學習標竿以突破自我，並以日本東京大學（下稱東大）為短中程標竿學校、美國加州大學洛杉磯分校（下稱 UCLA）為長程標竿學校。

兩所標竿校的發展策略重點儘管不同，然而在學術研究、人才培育及延攬、產學科技創新、國際化發展方面，仍可發現兩者有著共同的作法。以下謹歸納其中值得本校師法的五個共通措施，作為本校迎頭趕上的方向參考。

- (一)選定特定重點領域進行國際尖端教學和研究：選擇最能提升國際聲望的主題領域，降低跨領域教學與研究的障礙，以成為該領域知識與教育的先鋒。
- (二)加強國際策略夥伴關係：將教學、研究與產學合作的運作模式，逐步從以往教師單點式的合作關係，轉變成以團隊或機構為主的交流。
- (三)整合國際事務平台：致力完善校園的國際化環境、推動學研交流合作、強化海外校友與學生連繫等，系統性地提供教職員生在教學、研究及合作的相關支援。
- (四)強化募款多元管道及財務自籌能力：例如以擴大技轉以增加商業化收入來源；辦理遠距教學、夏季學院等具自籌能力的學位課程；加強校友的連結參與，提升校友與大眾對學校辦學的了解與支持。
- (五)全方位組織再造與制度調整：因應新型態的教學、研究、國際合作模式，提供更彈性的制度與支援體系，以增進執行效能與效率。

### 參、優劣勢分析

成為世界一流大學有三項要素：匯集優秀的人才、充裕的財務及資源，以及彈性自主的校務治理。經與東大和 UCLA 的學校資源、領域競爭優勢、學術表現、國際化發展以及產業連結相比較後，以下將依據本校人力與財務資源投入和產出的表現，以及環境制度的現況，再加上未來五年所面臨的發展契機與挑戰，將本校本身的優勢、劣勢，以及外部的機會、威脅，作一分析（如表），以幫助本校制定有效策略，充份發揮優勢、克服劣勢，並能成功抓住機會、應對威脅。

## SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 為臺灣在國際上最具能見度及代表性的大學</li> <li>• 領域多元完整，五大學術領域已具一定國際水準，有利國內外跨領域的學習與合作</li> <li>• 數位學習資源豐富，已形成全球華人文化的慕課（MOOCs）品牌</li> <li>• 具備亞洲華人文化特色的國際學研重鎮</li> <li>• 優秀校友眾多，並於世界各領域發光發熱</li> <li>• 具備培育國際移動力及知識創新研究人才利基</li> <li>• 教學軟硬體資源豐富且服務遍及全臺</li> <li>• 創新創業培育機制完整</li> <li>• 課程制度及開課方式彈性多元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 雖已強化教學助理的專業與教學技能，減輕部分教師負擔，但由於教學助理人數不足，教師的行政與教學負荷仍然沉重</li> <li>• 領域特色與國際影響力有限</li> <li>• 國際化校園環境尚未臻完善</li> <li>• 世界級學術研究表現仍不夠亮眼</li> <li>• 財務自主經營受限於法規規範，各項經費支用亦受政府法令限制，彈性不足</li> <li>• 已訂定彈性薪資辦法，並配合教育部玉山學者計畫積極留任及延攬人才，但相較國際研究環境，薪資待遇仍有明顯落差</li> <li>• 國際師資聘用仍偏低</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 臺灣為華語地區學術最自由、最民主的學術環境</li> <li>• 政府推動新南向政策之機會，具吸引東南亞人才來臺留學之利基，但需有更強的獎學金誘因</li> <li>• 數位科技改變學習模式，人才培育方向與型態將有所轉變</li> <li>• 提供優秀博士生高額且長期獎學金</li> <li>• 獎助本校優秀學生逕修博士班</li> <li>• 鼓勵辦理產學合作，學以致用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政府高等教育投資不足，經費投入低於亞洲主要大學</li> <li>• 高教人才短缺與流失。各國高教攬才積極，待遇相對優於本校</li> <li>• 各國高教機構積極形成超強聯盟，提前佈局研究與人才培育合作</li> <li>• 出生率下滑，高教培育的研究人才不足</li> </ul>

## 肆、 推展方向

本校刻正朝向「百年臺大」邁進，以本校在過往所累積之動能以及實力，未來五年將以達成「臺灣基石、全球連結、國際頂尖」作為總體目標，致力培養社會菁英與知識創新研究人才，協助解決永續發展重大問題，成為一所國際頂尖大學。

在願景及總目標的引領下，臺大在未來五年（113 學年度至 117 學年度）的推展方向分述如下：

### 一、選定具國際競爭力或解決社會永續發展重大問題之領域，發展特色研究

本校多項研究領域已具備國際競爭優勢。為使各領域提升研究能量，深耕國際，本校將聚焦五大優勢領域：**數位人文、智慧科技、永續科學、創新物質、分子生醫**，緊扣政府推動的核心戰略產業推動方案。為求關鍵議題優勢突破，於全校型計畫外，再提出十大研究中心，聚焦資訊及數位、資安卓越、精準健康、綠電及再生能源、國防及戰略、民生及戰備等。此十大研究中心與本校各學院及校級研究中心環環相扣，構成一個完整的體系，共同實現五大優勢領域之目標。學院系所也將分別作為各個研究中心之基礎，在整體計畫之發展下，將可帶動全校學術全面快速發展，期能引領臺灣結合國內外策略夥伴共創經濟榮景與頂尖研究。

### 二、培育引領臺灣，鏈結全球的未來人才

本校向以「創新知識」、「培育人才」、「貢獻社會」與「創新創業」為使命，並秉持校訓「敦品勵學、愛國愛人」的核心價值，以教學精進、學術卓越、放眼國際及社會關懷為未來發展方向。本校期成為世界頂尖大學，擔負社會領導菁英與知識創新研究人才之培養，並以協助國家及世界經濟發展，解決人類永續發展重大問題為己任，期能服務他人、關懷社會，成為推動社會前進的力量，為世界作出更多貢獻。為培育具備人文素養、專業知能及國際移動力之國際領導人才，將致力推動校園國際教育創新，提升學生國際視野，卓越養成。

### 三、整合國際化資源，提升國際影響力

本校將以聯盟合作為核心機制。透過聯盟方式吸引海外高中推薦優秀學生來臺大就讀，同時也透過聯盟方式，以重點資源投注在合作發展對象，從點對點的研究合作，擴散成面的跨國跨校跨領域合作，並積極取得聯盟主導地位，增加本校在全球各領域的學術連結。此外，將透過宣傳及智庫設置等方式，加強散播研究發展的成果，並主動爭取議題話語權，吸引更多海外機構加入國際合作網絡。

### 四、加強產學合作能量，帶動產業發展

身為學術領域完整且具深厚基礎之綜合型大學，臺灣大學將持續運用此優勢建立完整之產學合作體系。以研發處產學合作總中心及產學服務組為核心，結合研發資源整合窗口之國際產學聯盟辦公室、創業輔導及企業加速之創意創業中心等校內產學與新創相關單位，橫向連結校內產學合作資源，積極結合政府、產、學、研界力量，強化專業團隊組織，建構優質產學合作環境。以一流的人才及頂尖的研發能量，發展創新產業，並針對產業新興領域，主動整合並加強設立產學研聯合研發中心，共同爭取政府及產業資源，並透過各種模式行銷研發成果，協助產業發展，提升國家產業競爭力，促進經濟發展，建構永續安康的社會環境。

### 五、發揮知識影響力，協助國家達成 2050 淨零碳排轉型

國家發展委員會已於 111 年公布臺灣 2050 淨零排放路徑，言明「科技研發」為實現淨零未來之重要基礎，高等教育機構在其中勢必扮演著關鍵角色。身為我國規模最大、領域最廣、國際能見度最高的大學，本校以「內建校園永續力，外擴社會影響力」為核心精神，針對校園環境治理缺口，借重校內教師專業，執行環境、防災或節能議題等相關計畫，並結合先進網路基礎建設以及綠能、近零能建築、節水減廢等軟硬體設施，規劃示範場域，建構智慧永續校園，實現臺大與國家的低碳轉型目標。為積極回應聯合國永續發展目標（SDGs），本校將由上而下驅動在校務治理、教學研究以及對外服務鏈結永續發展的動能，解決在地問題，善盡大學社會責任。

## 伍、校務發展策略及推動目標

為達成「臺灣基石、全球連結、國際頂尖」的總體目標，以實現成為國際頂尖大學之願景，依循前述五大方向，茲提具下列十項校務發展策略：

- 一、優化校院發展、建構永續智慧校園與社會。
- 二、推動國際重點領域發展。
- 三、提升國際合作能量及學術社群影響力。
- 四、激勵教師研究及攬才留才。
- 五、加強產學合作能量，帶動產業發展。
- 六、促進深化與跨域學習。
- 七、精進學生自主學習及研究動能。
- 八、強化招生策略及連結國際教育。
- 九、充實財務規劃及募款。
- 十、完成創校百年規劃與增強校友連結。

藉由前述校務發展策略的運用，所欲達成的目標臚列如下：

### 一、優化校院發展、建構永續智慧校園與社會

- (一) 建造永續智慧校園：117 年完成雲林校區太陽能發電佈建，增進綠能生產；更新校總區全校照明為 LED 燈具、校園路燈提升為智慧路燈系統，發揮節能效果。
- (二) 優化校園建設—新建大樓：117 年校總區完成現代化學生新宿舍、三棟教職員宿舍、教研實習大樓和敏盛健康大樓。分校區則完成科技創研大樓、農業機械教育訓練暨考驗中心。
- (三) 優化校園建設—整修工程：117 年完成敬賢樓、思源樓、校

史館、樂學館、2 號館、徐州路校區國際政經學院校舍整修工程，並將綠能永續設施導入整建工程。

- (四) 建置 AI 大學的數位基地：以不斷進化升級的 AI 與資通訊技術，打造次世代校務系統，透過生成式 AI 發展多模態校園服務，117 年完成初步 AINTU。

## 二、推動國際重點領域發展

- (一) 提升本校研究影響力：建構五大研究核心，推動執行 20 個多國國際型合作計畫。
- (二) 強化本校研究環境及能量：117 年達成 5 個國際聯合研發中心及 10 個國際聯合實驗室。
- (三) 擴大本校研究國際知名度：117 年達成本校於 QS 學科排名中新增一個主領域進入前 50 名，至少 44 個學科進入前 100 名。

## 三、提升國際合作能量及學術社群影響力

- (一) 強化與重點大學合作：推動重點學校國際合作計畫，每年補助 10 個國際合作團隊。
- (二) 推動跨國合作研究：每年增加 5 個多國合作研究計畫，117 年達到國際合作發表研究論文增加 10% 的目標。
- (三) 與國際高教接軌：積極參與國際重要學術及高教組織，每年舉行國際高教論壇與工作坊。

## 四、激勵教師研究及攬才留才

- (一) 攬才：設置各類校級講座/學者，每年至少提供 15 個獎助名額，以利延攬新進傑出人才。
- (二) 留才—講座設置：優化各類校級講座，提升傑出人才待遇，每年至少可獎助 60 位傑出教師。
- (三) 留才—彈性薪資：優化彈性薪資方案，提升教師薪資，整體獲彈性薪資教師達 45%。

## 五、加強產學合作能量，帶動產業發展

- (一) 協助創新產業發展：推動每年至少 5 個企業合設中心／聯盟、至少 2 個衍生新創公司、育成培育中小企業 25 家以上。
- (二) 落實創新技術產業化：技術移轉金額 117 年達 2.2 億元以上。
- (三) 促成產學合作：法人及企業收入之產學合作計畫 117 年達 13.5 億元以上。

## 六、促進深化與跨域學習

- (一) 提供優質跨域學習環境：推動建置未來大學計畫，117 年完成設置 288 個領域專長，全校跨院系之院校學士計畫總數達 8 個。
- (二) 精進創新教學：推動沉浸式創新教學等做法，並提升全校學生的數位素養與學習成效。
- (三) 鼓勵深化學習：推動深化學習的學士榮譽學程，117 年完成建置 30 個學系榮譽學程計畫。
- (四) 培養跨領域領導人才：提供不限科系跨領域實習機會，由企業主管擔任導師，117 年達 125 家企業參與，700 人次學生申請。

## 七、精進學生自主學習及研究動能

- (一) 推動自主探索學習機制：小田野自主學習計畫每年 30 案、自主學習 NTU Challengers 計畫課程參與人數於 117 年達 40%。
- (二) 鼓勵學士班學生從事學術研究：學士班學生論文獎 113 至 117 年達到每年申請人數 70 人。

## 八、強化招生策略及連結國際教育

- (一) 提高全英語授課比率：117 年完成全英語授課系所學程達

42 個，全校共 2,300 門英語授課課程。

- (二) 延攬國際優秀研究生：實施多元彈性招生及課程改革措施，並加強與世界排名前 30 名大學進行雙聯學位合作，113 至 117 年每年新增 1~2 個合作計畫。
- (三) 啟動 NTU Beyond Borders 計畫，拓展學生國際視野：每年至少提供 100 名學士班學生獎學金赴世界排名前 50 名大學進行雙聯學位或交換計畫。
- (四) 鼓勵學生海外探索學習：推動學生參與國際競賽、論壇、交流和服務等多元形式的課外探索學習。每年至少輔導 10 個社團參與國際探索計畫。

#### 九、充實財務規劃及募款

- (一) 積極募款：大額捐款(達 100 萬元)平均每年超過 10 億元；小額捐款每年金額至少 2.5 億元。
- (二) 穩健投資：投資年報酬率平均每年超過 4%。

#### 十、完成創校百年規劃與增強校友連結

- (一) 深化校友連結：完成建置群組新聯絡方式，修建新月台校友新據點。
- (二) 打造建校百歲紀念地標：117 年完成百歲紀念館，佈展百大貢獻、藝文作品與收藏。
- (三) 出版創校百歲卓越事蹟：114 年至 117 年出版《百大貢獻事蹟記錄》、《校史稿》、《百歲校慶特刊》等三冊。
- (四) 展現建校百歲重要成果：慶祝百歲校慶，辦理高教論壇及百歲周年學術論壇 10 場，接軌全球。