

國立清華大學
106 年度財務規劃報告書

中華民國 105 年 12 月

目次

壹、前言	1
貳、教育績效目標	
一、形塑高等教育的典範	1
二、更上層樓的學術研究	3
三、資源策動與社會溝通	4
四、全球化	5
五、落實合校計畫並實現合校效益	6
參、年度工作重點	
一、教學方面	8
二、研究方面	9
三、學生輔導	12
四、全球化與國際合作	14
五、基礎設施	15
六、環境資源	16
七、南大校區	18
八、落實合校計畫	24
肆、財務預測	26
伍、風險評估	29
陸、預期效益	
一、教學方面	32
二、研究方面	33
三、學生輔導	34
四、全球化與國際合作	34
五、基礎設施	35
六、環境資源	36
七、南大校區	36
八、落實合校計畫	42

壹、前言

近年來國家政府預算赤字攀升，財政日益困難，加上對於高等教育政策及經費分配的改變，嚴重造成高教資源的稀釋。雖然清華卓越的研發能量與成果，獲得教育部、科技部及經濟部等公部門部分補助；也透過產學聯盟或產學研合作，獲得非政府部門經費的挹注，但面對多元、急遽變化的國際環境及來自全球大學的強勢競爭，清華必須更兢兢業業，積極尋求持久、豐沛的經費支援，用以建構教學與研究優質的軟硬體環境，傳承輝煌傳統。

同時，面臨臺灣生育率下降，人口結構出現的少子化型態，加上全球開放式線上課程蓬勃發展，教育模式和觀念轉變，學校校務發展更應重視創新經營，以提升全球競爭力。此外，基於大學自治、自主理念，建立有彈性、高效能的管理機制，達到永續經營之目標，財務規劃及校務自籌經費更顯重要。本校爰依據「國立大學校院校務基金設置條例」第 11 條暨「國立大學校院校務基金管理與監督辦法」第 25 條規定，以中長程發展計畫為基礎，擬訂年度財務規劃報告書，並依程序提報校務基金管理委員會、校務發展委員會及校務會議通過後，陳報教育部備查。

此外，106 年度對於清華大學而言，是嶄新開創的一年；歷經十年的努力，本校與國立新竹教育大學的合併案，奉核自 105 年 11 月 1 日生效，並於 106 學年起合併招生，這是清華近年來規模最大的組織發展。預期將發揮跨領域創新提升學術及教育競爭力、提升十二年國教師資與成效、資源整合及強化、提升社會貢獻等效益。

合併後，二校區將在研究與教學等多方攜手合作，整合軟硬體資源，發揮精簡組織的合併效益，共同發展教學研究與跨領域合作，營造更多元的學術環境，發揮更強大的研究能量，為學子提供更完整的學習空間，這也是清華躍進的契機，勇迎新世代的挑戰與競爭。

貳、教育績效目標

一、形塑高等教育的典範

清華大學一向是國內創新高等教育與學術教育的領導者，首創研究發展委員會倡導學術研究、首創人文社會學院、生命科學院、科技管理學院、通識教育中心、共同教育委員會（104 學年度組織調整並更名為清華學院），創設繁星計畫、旭日計畫與拾穗計畫特殊選才等，莫不被各大學所景從。本校傑出校友崢嶸於學術/產業/教育/政治/軍事/文學/藝術各領域，本校秉持的辦學目標，就是「培育一流人才、領導人才」。努力方向包括：

(一) 招生選才：以宏觀、多元、精準及專業的做法強化選才的效度，採取以學習成效回饋檢討招生指標、英文能力指標等措施，以期招收資質優秀並具有潛力的學生來校就讀。同時增加大學部入學彈性和多元性，持續推動繁星招生、不分系招生、旭日及拾穗方案等多元招生管道，以兼顧不同族群和社會背景的學生。本校在 96 學年度首倡「繁星計畫」，具體實踐「縮短城鄉差距，發掘優秀人才」理念，賦予城鄉學生均等入學機會，發掘環境資源不足但深具潛力並符合清華教育理念的優秀學生，該計畫並已推行於各大學。同時，配合教育部政策性開放擴大學士班甄選入學名額比率，提高甄選入學招生名額，並加強弱勢學生及弱勢家庭配套，保留一定名額優先錄取弱勢家庭學生。每學年度學士班均有多名低收入戶學生及身心障礙生，通過第一階段篩選，獲優先錄取資格，分發就讀。此外，隨著臺灣社會型態的 M 型化，為協助社經地位相對弱勢、資源較為缺乏，但具有潛力的優秀學生能有機會藉由高等教育突破逆境，於 102 學年度在原有的不分系招生下增設旭日組。105 學年度為加強扶弱招生而推動：1.擴大旭日計畫，凡各大學部管道入學新生（非限旭日組招生），具低收、中低收或符合經濟弱勢條件之特殊境遇家庭子女，納入旭日獎學金適用對象；2.甄選入學個人申請弱勢生優先錄取不限名額，凡第一階段篩選通過者，且完成第二階段甄試者優先錄取，而前揭弱勢生含身心障礙生、低收、中低收，以及特殊境遇家庭之子女。104 學年度起，試辦特殊選才「拾穗計畫」，經由此管道入學者，可進入大一不分系，鼓勵學生從不同的課程與輔導中，探索符合個人志向之科系，並積極發掘自己的潛能，尋求適性發展。並於教務處設置「招生策略中心」，專責研擬各項招生策略、研發招生方式、精進各項考試項目效度，提升事務品質。

(二) 課程規劃：掌握自主、紮實、開放及跨領域的原則，激勵學生自主學習動機、紮實學習、建構網際課程及發展跨領域專長，改善學生只為考試讀書、學習意願與動機低落的情形；滿足學生學習需求，儘量減少在不同時地、系所、學制之間的學習限制。本校為因應全球化潮流與跟隨時代脈動，持續推動全影音式開放式課程計畫，配合辦理「基礎科目個別輔導」以提升學生學習效率。同時推動「大規模開放式線上課程」(Massive Open Online Courses, MOOCs)，提供本校學生新的學習管道。此外，多專長、雙主修及輔系制度以及跨院系的學分（位）學程，都在提供學生一個真正適才適性、彈性發揮之學習環境；另規劃開設自主計畫學程，鼓勵學生採取更自主的學習態度；增加跨領域整合，設置研究與實務合流課程；在課程中鼓勵學生以不同層次，從改善不良產品到打破典範、創新解決問題的企圖。

- (三) 全人教育：在培育一流人才及領導人才的核心過程中，通識、專業、社團及住宿四項教育，缺一不可。故強化通識課程、提高專業訓練與外文能力、提升服務學習、深化住宿教育、鍛鍊健朗體魄、閱讀經典，是努力的重點。104 年清華首創以校為名的學院-「清華學院」，整合通識、專業、社團、住宿，成為大學部全校性教育的平台，促成多元、彈性、跨域的學習環境及模式，不但有利同學適性發展，更可激發同學主動學習意願及創新思維，是清華大學面對國際與社會變遷，本於教育理想的再出發。合校後新增的藝術及心理與語言領域，更將增益通識課程、多元化住宿教育增闢一所書院、提高語文能力、提昇服務學習、豐富體育學習經驗，是清華全人教育的新躍升。
- (四) 發展校園創意創新創業：本校產學合作的主要目標，是將學術研究成果轉化成產業技術，帶領臺灣產業創新，提升產業的世界價值。為使創新創業在校內蔚然成風，必須要有豐沛的校園多元文化，故增加學生參與海外實習、擔任國際志工或交換學生及國內外訪察的經歷、結合課程舉辦創新競賽、舉辦清華創業日活動、組織校友擔任業師提供天使基金、幫助融入企業網絡、結合科技部創新創業與產學聯盟等計畫，鼓勵學生創新與創業，探索未知領域，創造新興商品和事業。近年更致力於提升智財管理與強化技術移轉，發明專利獲證數已連續四年榮登美國 NAI 全球學界 Top 100 的殊榮。面對未來人類社會和臺灣的重要議題和機會，結合學校、產業與校友，建構完整的創新創業生態系統，減少既有規定的障礙，在良好的輔導之下，鼓勵學生創新與創業。未來更將連結創新創業育成中心及清華實驗室的運作，支持相關課程活動並整合為跨院系學程。

二、更上層樓的學術研究

成為國際一流大學，必須「做一流研究」。一流的研究水準，重點包括：

- (一) 以「重」「大」「拙」為取向：「重」，是提出對科學/社會/產業有重要意義的問題；「大」，是開闊視野和組織團隊，擴充解決問題和創新的能量，同時增加獲取資源可能性；「拙」，以十年磨一劍的精神，長期堅持不懈，才能根深葉茂，產生重要貢獻。本校教授們不論在教學或研究領域上都相當卓越，獲得無數的獎項與肯定。清華教師群素以卓越的教學實力及研究能量聞名，老、中、青三代教師研究成果亮麗，教師的平均表現始終在兩岸四地大學中居首。
- (二) 銜接研發與產業：縮短研發與產品落差，採取主題導向聯盟、共同培育人才及開發智財的方式，將本校的強項科學與工程以及經濟社會科學和產業市場銜接得更密切。校內設

置「傑出產學研究獎」以及「產學合作績優獎」，鼓勵教授研發成果之推廣以及研究成果商品化。

- (三) 強化人才佈局：包括成熟人才/博士後/博士生不同層面，以多種方案滿足不同需求，加強爭取國際人才以及產業支持。在延攬國際人才方面，獲「東和鋼鐵」侯貞雄董事長捐贈 2 億元設立「侯金堆講座」，作為延攬及留任一流人才的經費。未來清華更將藉由頂尖研究中心的卓越發展，積極延攬國際級人才。

三、資源策動與社會溝通

由於當前國內政治、經濟環境未見寬裕，但全球教育及產業競爭卻愈漸激烈，所有高等教育機構也都將面臨一長段崎嶇而吃力的道路，不論老師或學生，勢必得從過去幾年的「舒適區」，暴露在大氣候的變遷之中。在此艱難之際，行動目標有二：其一是突顯清華的特色及明確理念，擴散清華辦學的成果。其二是讓清華所培養的知識份子，能夠以一流學術引領未來社會當中的重要議題。同時也要在引領議題的過程中，開拓更廣泛的社會參與，讓更多人才與社會力量能夠匯聚成流，最後匯聚成支持學校發展的力量。

為了策動資源並進行與社會的溝通，未來清華將朝幾個方面努力：

- (一) 公部門的策略：提出具有政策高度的創新方案，例如提升高等教育品質及國家競爭力，爭取公共資源。
- (二) 私部門（社會賢達/產學合作/校友網路）的策略：以具有教育、研究及社會理想的創新方案，爭取理念認同、發展主題聯盟、共同培養人才、並且深化校友聯絡分析、善用全球華人百年聲譽。以研發資源為例，101 年全國研發經費為 4,313 億元，其中政府投入約 1,000 億，五年來停滯不前；民間投入研發經費占 3,200 餘億，同期間增加約 700 億元，足見民間部門對於學校發展日益重要。不論爭取政府或民間資源，媒體溝通是重要基礎，需要更周延精緻的規劃。
- (三) 節流與運籌：面臨經費減少，師生需建立共識，艱難的日子將來臨，並且將持續多年。在學校預算業務勢必緊縮之際；這些公共議題透過網路平台凝聚共識，我們當以二次創業的精神，重新盤點、重新整隊出發。此外，認真的節能，勢在必行；這同時是學校樹立綠色校園價值、培育宏觀人才的機會，在 2020 年之前全校達到節能 20% 的目標。各項財務節流與運籌的工作應由專人專責專業來做。

四、全球化

本校當初即是在全球化中西文化交會的大場景下立校，全球化其實素為清華傳統，也應該秉持為清華特色。清華畢業生必須具備「全球公民及領導力」。全球化，應是學校師生的內化價值，全球化與在地化並不互相排斥。一流的研究能夠從在地的題材展現普世的價值；一流的教育，必然讓學生在兩方面浸潤飽滿。幫助學生做好全球化的準備。努力的面向包括：

- (一) 提升語文水準：在招生/在學/畢業各階段加強學生能力。全面檢視招生英文指標，並做適度的調整；將全校共同必修「英文領域」課程由 1 年改為 2 年，延長學生修習英語的時間，並加深（廣）選修課程內容、調降修課人限；而為加強學生英語能力，提高本校學士班學生英語能力檢定考試畢業門檻標準，未通過者須於畢業前修習進修英文課程 2 學分且成績及格，始得畢業。並開設英文寫作課程、一對一英文寫作諮商及辦理護照課程、講座及獎勵活動等，強化學生英文寫作能力。線上英語學習平台之建置亦達成大量並持續學習英文之目的。
- (二) 知識啟發：設置「戰國春秋」全球區域名家論壇及國際雙聯學位，推動天下書院的擴大發展，積極邀請各國駐臺代表及各大企業 CEO 與高階主管蒞校舉辦系列講座及工作坊，透過提供多元文化觀點與面對面互動對談、提問探討等機會，提升本校學生國際觀的廣度、深度與高度，並開拓校內師生之跨領域視野。
- (三) 開濶心胸見識，逐年增加學生的海外經驗（實習/志工/交換/訪察/展演競賽）：為培養一流人才所需的國際觀、人道關懷、服務與奉獻精神、體察國際脈動及培養互動溝通與群體合作之重要能力，本校積極推展「國際志工專案」，組織志工前往貝里斯、尼泊爾、印尼、非洲迦納、坦尚尼亞與中國大陸等，清華學子到當地國家指導人民醫療衛生知識、教導數位科技技能、更帶給偏遠國家的人民來自臺灣的溫暖關懷；持續辦理國內、境外交換生計畫。在校內積極推動「服務學習」課程，列為全校學士班校定必修科目，讓更多學生參與體驗「服務學習從做中學」，培養「帶得走」的「核心能力」。期望學生藉此課程之服務，開啟心靈的一扇窗，與社會及世界接軌，更鼓勵同學能在學習中發現樂趣，成為國際公民。
- (四) 建立校園豐沛國際人才社群：包括教師/學生/訪問學者/駐校藝術文學運動以及社會公益各領域大師。

五、落實合校計畫並實現合校效益

合校後，原國立新竹教育大學理學院停辦，中國語文學系、應用數學系及應用科學系停招，教學單位精簡為 10 學院（26 學系、8 院學士班、27 獨立研究所、7 碩博士學位學程）；行政單位由原 20 個一級行政單位，整併為 13 個。未來將依合校計畫書執行，致力於推動：

- （一）學術領域更多元：合校後，除保有原清華大學 7 個學院與清華學院，更將擴大發展出教育學院與藝術學院，使學術領域更形多元而完整，成為一所具有更多元的學術環境與學術研究面向的新綜合性大學。再加上現有人力相互支援互補，文理科整合勢必有利於新研究方向或領域之誕生，藉由人文、科技交會更寬廣學術平台之建立，創造 1+1>2 的新價值藍海與新領域。例如科技與藝術結合，推動數位創作和多媒材藝術等；科技與教育結合，發展科學教育、線上傳播互動和移動式虛擬實境等。
- （二）促進全人教育：教育所堅持的信念，就是培養具有核心價值及文化底蘊的君子。兩校整合後，將致力於使學生有更多元豐富的學習環境，既是初衷也是最堅持的理念，學生背景多元化，學習活動更多面向，學生學習之廣度、深度亦有效增加。整合各方面人才，形成最佳的博雅教育環境，使全人教育之理想得以實現。藉助南大校區「多元領域」、「教學卓越」、「輔導諮商」與「教育研究」之長，建立「全校性教學」之共識與制度—結合規劃完善之通識教育、共同必修教育與宿舍教育，與系所專業教育相輔相成，塑造博雅教育與專業教育完美之結合。
- （三）成為全國師資培育與未來前瞻教育研究之重鎮：設立師資培育中心（一級行政單位）整合全校師資培育工作，並設有中學、小學、幼兒教育及特殊教育四類學程，得以系統性培育優質師資，有效回應 K12 各級間課程銜接需求。在小學師資培育方面，秉承原新竹教育大學師培傳統優勢，配合包班制師資培育需求，結合清華大學理工優勢，以現有的教育與學習科技學系及未來之新設師資培育系所和公費培育制度，共同建理數理及語文專長師資的培育特色。另清華大學獨有雙專長的學習設計，更擴大未來師資跨領域專長培育的可能性。而完整的師資培育，除師資職前培育外，亦應包含師資導入輔導、教師在職專業發展與相關支持體系，同時運用清華學聯網平台，提供最完善且優質的專業進修管道，以培育高階教育領導人才為目標。是以一流大學與師資培育的結合，造就一流師資培育的契機。
- （四）結合人文藝術與科技，開創藝術教育、研究、產業的新局：整合後所籌設的藝術學院，不但可提供學生浸潤藝術的機會，透過對文化各面向的認識，以開闊學習的深度和廣

度，並使大學和國際一流綜合性大學更多元接軌。藝術學院除培育藝術教育人才外，亦將促發國內外藝術理論新思潮，提升藝術文化之跨領域研究，開創科技與藝術文化結合的新產業，展現兼顧傳統與創新、東方與西方文化之現代化的表演藝術與學術研究。

(五) 提供全面性推廣服務，厚植學校發展資源：兩校原本都致力於推廣教育及社會服務。整合之後，更可結合兩校之特質與資源，進一步調整大學與社會關係，推動實作課程的觀念與具體作為，擴展並提昇社會參與、跨領域學習、推廣教育、創新創業的活動與課程，提供更多樣性與更優質的推廣教育與社會服務，以促進知識創用，善盡大學服務社會的使命，開展本校貢獻社會之新局面。

(六) 重塑頂大的國家社會貢獻典範：以科學教育、未來教育、實驗教育、翻轉教育等領導全國 K-12 學校教育及師資發展，長期可望產生國民教育現場極高比例的教師與校長主任，對於國民素質整體提升有重大貢獻。同時以新藝術豐富社會內涵，提供學生更多元完整教育與生涯發展前景，使人文、科技交會出更寬廣學術平台，創造新價值產業的藍海。



參、年度工作重點

一、教學方面

(一) 招生

- 1.學校整體形象營造及行銷，加強招生宣傳。
- 2.加強學生來源多元化，增加招生面向。
- 3.檢討博士班招生策略、獎學金規劃。
- 4.已成立「招生策略中心」執行「招生卓越計畫」。
- 5.已成立跨領域科學教育中心，專責推展、整合與協調本校科學教育事宜及相關資源。
- 6.已成立認知與心智科學中心，透過跨領域知識之整合，開發與提昇人類心智功能，辦理失智症篩檢（失智症知能訓練師專班）與藝術治療系列課程等。
- 7.擴大辦理推廣教育：包括規劃與自強基金會於金門地區辦理培訓課程及推廣學分班課程，讓清華影響力擴及離島地區；建立華德福實驗教育師資培訓體系；運用本校教師進修優勢，深化市場區隔；辦理產業需求導向之人才培訓課程、友善社區精緻化推廣教育課程；爭取公私部門委辦訓練；結合本校專業課程資源推廣社會人士隨班附讀等。

(二) 系所設置與課程規劃、強調創意創業

- 1.依據教育部「國內大學與外國大學合作辦理學位專班或專業學（課）程計畫」，本校 104 學年設立「跨院國際博士班學位學程」（與英國利物浦大學及印度 IIT 馬德拉斯分校合作），105 學年度新設「全球營運管理碩士雙聯學位學程」（與紐約州立大學石溪分校合作）。開設境外專班（與深圳清華研究生院合設 EMBA 班）。從資源統整、擴大效益的角度，將原本跨院國際博士班學位學程延伸至碩士班，106 學年度設立「跨院國際碩士班學位學程」已獲教育部核定。
- 2.學習彈性化：包括線上學習，以及學士班基本科目免修測試。
- 3.建置跨領域、多元思考、創意、創業的學習環境，訂定「學士班跨領域學習要點」，導引學生自發性學習，提供學生更多的修課彈性與跨領域學習機會；另外亦成立創新創業相關學分學程。
- 4.廣化通識教育，通識核心課程上課時間固定化，以權重調整選課方式。

(三) 提升學生外語能力及國際觀

- 1.招生英文指標（能力）檢討。
- 2.提升教師英語教學意願。

- 3.英文課程改進。
- 4.強化英文寫作能力。
- 5.線上英語學習平台。
- 6.擴大招收外國學生，依院規模提供獎學金名額。
- 7.持續與境外大學合作辦理雙聯學位。
- 8.鼓勵學生海外研習。

(四) 教學品質與學習成效

- 1.教學空間設施改善：設置並優化足夠數量的不同容量全校性教室。
- 2.教室電子化。
- 3.持續加強教學優質化：持續辦理教師傑出教學獎及其他教學獎勵措施。持續推動「教師發展計畫」。鼓勵使用線上教學輔助系統，並致力於發展開放式線上課程（OCW）與磨課師課程（MOOCs）。設置教學意見信箱，明定期中反映週，並持續實施每學期教學意見調查。實施「教學助理培訓制度」。
- 4.提升學習成效並建立評估回饋機制，建立校務研究（Institutional Research）資料庫。
- 5.自辦教學單位外部評鑑。
- 6.教學意見調查問卷之改進：104～105 年間針對本校專任教師進行教師授課意見問卷調查，依據回收結果分析報告進行新版教學意見調查題項修正，並新增學生自評題項，且於 105 學年度正式實施新版問卷以及在制度上提供教師彈性自行選擇是否公布教學意見調查結果。
- 7.在校學習經驗問卷及畢業生問卷調查研究之改進：藉由每年常態性的大學生學習經驗問卷以及畢業生問卷的研發、檢討、線上施測、資料蒐集以及成果分析，持續瞭解學生相關學習資料，作為教務規劃之參考。

(五) 師資延聘與發展

- 1.持續延聘優良師資。
- 2.重視師資發展，落實教學評鑑。

二、研究方面

(一) 整合研發資源

- 1.106 年持續、執行與考評後邁頂計畫。
- 2.有效整合全校研發資源，增購貴重儀器，充實「清華實驗室」的設施。

3.透過各研究中心整合跨院系研究團隊，爭取大型研究計畫，如「自由型卓越學研試辦計畫」(102年通過2件)；科技部「卓越領航計畫」(102-103年通過3件)；科技部「學術攻頂計畫」(104年通過1件)；科技部前瞻技術產學合作計畫(本校103年度通過1件)；經濟部產學研價值創造計畫(104-105年通過3件)；另外，本校亦積極地爭取教育部「新型態產學研鏈結試辦方案」價創計畫。

4.追蹤考評各研究中心中長程發展計畫。

(二) 激勵研究產出

- 1.補助重點研究經費，推動頂尖研究中心、主軸增能研究計畫。
- 2.執行各項獎勵措施，包括激勵性薪資、補助教師出席國際會議發表論文、教師起始研究費等。
- 3.公開表揚學術研究績優、校外獎項、新進人員研究獎及傑出產學研究獎獲獎教師。
- 4.支援系所積極延攬具國際聲譽之大師級學者來校服務。
- 5.補助教師聘用博士後研究人員，協助教師研究。
- 6.依教育部創新創業扎根計畫開設相關創新創業相關課程，鼓勵學生修習及團隊學習成果發表。
- 7.透過「萌芽功能中心」，探勘校內符合產業前瞻應用與高值化特性的技術，藉由關鍵技術驗證、商業發展及專利佈局規劃，協助臺灣產業升級或開創一個新興自主性的產業。最新一期的科技部「萌芽創業推廣計劃」已於105年5月提出申請並於9月正式獲准執行，執行期程至106年12月。預計本期將順利輔導3-5家校內重大科研成果的技術團隊完成新創，持續帶動本校研發能量的正向循環。

(三) 推動產學合作、推廣研發成果

- 1.推動與績優高科技公司合設聯合研發中心。
- 2.增訂產學聯合研究中心設置要點，以鼓勵及規範企業與本校發展聯合研究中心。103年本校與國內外知名企業簽訂多年期合約，成立「聯發科技-國立清華大學創新研究中心」、「台積電-國立清華大學聯合研發中心」、「HIWIN-國立清華大學聯合研發中心」，104年成立「欣興-國立清華大學聯合研究中心」、「光寶科技-國立清華大學聯合研發中心」，105年成立「Joan and Irwin Jacobs Innovation Institute (TIX)」共同進行前瞻科技研發，並培育高級人才。前揭聯合研究中心除成立聯合研究團隊之外，同時亦會與挹注經費之企業進行聯合研發計畫，並進而提供獎助金、跨國訓練、暑期實習、研討

會等方案培育在校學生。

3.持續促成產學合作計畫，推展產學聯盟運作，並設置「傑出產學研究獎」、「產學合作績優獎」，鼓勵教師從事產學合作。

4.專利申請：

(1)量化目標：鼓勵具商業化潛力之技術申請專利，合理化專利申請及獲證數量。

(2)質化目標：

a.強化專利前案檢索機制，確保研發成果的可專利性。

b.建立事務所申請案與答辯案的隨案考核機制，提昇專利事務所的服務品質，與專利說明書的撰寫品質。

c.邀請美國資深專利律師與校內師生進行一對一的研發成果專利化輔導，以確保最適的專利申請權利範圍。

5.技術移轉：

(1)逐年提高技轉業績。

(2)逐年提高平均每案合作金額。

(3)加入中長期穩定技轉收入商業模式（衍生利益金與有價證券）。

(4)建立國內外合作夥伴合作，進行專利包裹授權、專利侵權資訊蒐集與申訴等，提高專利價值。

(5)持續強化商業諮詢顧問委員會（簡稱 CAB），邀請國內外傑出企業家與創投公司創辦人、校友，定期舉辦技術商業化會議，藉其豐厚產業經驗協助校內研發成果商業化與高值化目標。

6.充分發揮創新育成中心之績效，建立國際育成服務，陸續與 Technion-Israel Institute of Technology、IMEC Incubation Center、工研院等，建立國際育成合作，為企業導入跨國合作網絡。

(1)積極推動青年創業：執行教育部創新創業扎根計畫，推動各學院產業創新人才培育主題，建構創業社群及課程地圖，讓學生可以將創意轉變為創業構想，組成創業團隊，實質推動校園創業。

(2)創新育成中心聯手與工研院、新竹市政府共同推動「亞洲創客設計中心」，孕育活化的研發能量，轉譯商品化與聚創產業鏈結。

(3)建立企業導師與企業校友智庫，連接產業資源、市場網路與資金帶動新創、創業。

(四) 加強區域合作、推動國際合作研究

- 1.持續推動與榮總、長庚醫院、馬偕紀念醫院、臺大醫院新竹分院、國衛院進行生技醫療學術研究合作計畫，加強雙方團隊合作。
- 2.推動清華/工研院聯合研發中心共同執行合作計畫。
- 3.加強與國家實驗研究院、國家同步輻射中心、國家衛生研究院、中山科學院、核能研究所及其他研究機構之合作研究。
- 4.持續推動與國際著名大學、研究機構及民間企業之交流與合作，簽訂國際合作契約，以爭取經費支援、進行尖端科技之研發並獲得技術移轉及商品化的機會，以提升國際聲譽。
- 5.2014 年 4 月起應歐盟科研架構國家聯絡據點（EU National Contact Point, Taiwan，簡稱 NCP）邀請，成為機構聯絡據點 Institutional Contact Point（ICP），積極推動本校教師與研究人員投入歐盟科研架構計畫「展望 2020」，目前本校已有 2 位教師獲得科技部補助歐盟 H2020 先期規劃計畫。

三、學生輔導

- (一) 就業輔導業務：舉辦校園徵才說明會、企業聯展、研發替代役說明與博覽會、就輔講座、企業參訪等活動，研替及校徵廠商博覽會攤位數 105 年增加至 152 攤，研替及校徵廠商說明會為 85 個場次。結合起飛計畫，辦理各式職涯輔導活動，提升弱勢學生就業力。進行職能評測工具的推廣，配合評測結果解說，協助學生職涯發展的規劃。建置與維護工作、實習、工讀、家教、求職求才媒合平台，並與 1111 人力銀行合作開發「清華職涯發展專區」，提供多樣且實用的就輔相關資訊。

(二) 生活與健康教育輔導

- 1.協助大一新生及轉學生適應大學校園，建立生活與學習輔導系統。進行賃居訪視，協助成績優秀及經濟弱勢學生，爭取校內外多項獎助學金，建構完整學習環境，相關績效目標值如次：
 - (1)大一新生輔導方面：104 年度新生服務學長姐輔導記錄共計 850 人次，106 年度目標值為 900 人次。
 - (2)賃居安全訪視方面：104 年度共訪視 945 人次，106 年度目標值為 980 人次。
- 2.健康資訊系統及輔助師生自主健康管理，104 年新生健康檢查報告建置率 100%，106 年預定目標為 100%。校園建立完善 AED（心臟體外電擊去顫器）系統及維護，強化

校內教職員工生之緊急救護能力，急救教育訓練每年辦理十場心肺復甦術訓練，106 年受訓目標人數 1,900 人。每年辦理健康促進活動與課程，104 年共辦理 10 場次健康相關課程，學員滿意度達 8 成滿意，106 年目標維持滿意度 8 成以上滿意。

（三）社團與住宿輔導

- 1.聘請熱忱且具有相關專長的社團指導老師健全社團發展，每月定期舉辦社團工作會報增進社團交流（寒暑假除外）；為促進學生社團經驗傳承及觀摩學習訂有資料評鑑及平時評鑑之評鑑制度，獎勵績優社團及鼓舞服務熱忱，每年以評鑑平均分數作為學生課外活動表現、服務與輔導成效之指標，104 年度平均分數為 78.38 分，106 年度平均分數之目標為 80 分；每年舉辦社團幹部研習，提升社團負責人社團管理及領導知能；輔導社團舉辦寒暑期營隊，以團體合作的力量，提供社區服務；推動「服務學習」課程及「國際志工」服務專案實踐社會關懷。
- 2.執行華齋宿舍室內整修工程；更換鍋爐等老舊設備；辦理宿舍齋長研習等各項宿舍教育活動，強化並提升齋長及宿舍管理員職能。

（四）境外生輔導業務：提供境外生（僑生、外籍生及陸生）來臺就學食、衣、住、行與課業所需的各項協助；各項活動辦理如文化體驗、節慶活動、新生迎新、畢業生送舊；畢業前就業資訊提供。

（五）諮商輔導

- 1.發展性輔導：舉辦促進心理健康活動；生命教育電影、短片、閱讀、演講等宣導活動；正向思考與潛能開發等訓練；提升教師輔導知能，推動改革後導師制度之實踐；同儕之溝通技巧與情緒管理訓練。
- 2.介入性輔導：諮詢、個別諮商及小團體輔導；規劃合適之高關懷學生篩檢方法，早期發現早期協助，必要時進行危機處理；設置 24 小時網路心理健康檢測；提升教職員及同儕之憂鬱情緒辨識能力，協助觀察篩檢。
- 3.處遇性輔導：進行個案管理及輔導。協助設立自我傷害危機處理作業內容及流程。
- 4.協助身心障礙學生適應：進行個案管理及輔導。針對身心障礙學生個別特性所訂定之特殊教育及相關服務計畫，依學生能力現況、家庭狀況及需求評估，擬定學生所需特殊教育支持策略。定期辦理特殊教育推行委員會，審議特殊教育計畫。擬定本校身心障礙學生轉銜輔導及服務，以利本校身心障礙學生階段銜接。
- 5.特教知能宣導：宣導特教理念，加強本校教職員工生對各障礙類別之不同特性的瞭解，

增進身心障礙學生在校與師長同儕之相處與互動。

四、全球化與國際合作

(一) 以平等互惠原則落實已簽訂之學術合約：目前已簽訂學術合作協議的姊妹校及研究單位共有 276 所，這些學術合約提供了本校師生進行全球接軌的重要基石。將依據合約，持續推動交換學生、交換教師及學術互訪等交流活動。也將利用姊妹校外賓來訪、參加各種國際教育年會之機會和姊妹校代表會晤，討論各種交流活動之可行性，以強化與各姊妹校及研究單位之學術交流關係。

(二) 加強境外學生的招生、創建友善的全球化校園

面對境外生日益增多的校園，積極與校內行政單位與教學單位溝通，依據其所各自負責之業務範圍提出建議，以創建對境外生友善的全球化校園。

- 1.本校境外學生人數自 101 學年 530 人大幅增至 105 學年 1,140 人。招收境外學生，除了納天下英才而教，可以擴大優秀學生之來源外；更有益於校園多元化、以及校園全球化氛圍的建立。有相當比例之國際學生及國際化之校園，將可以進一步使得本國學生得以與境外學生相互學習成長，有助於國際觀之建立與全球競爭力之培養。
- 2.國際學生線上申請入學系統、及外國交換生線上申請系統已建置完成並使用中。將再加強蒐集申請人在系統操作方面意見，以作為未來系統在功能擴增與精進的重要指標。
- 3.除加強本校招生外，與國內其他大學（尤其是專長不同、未有明顯領域重疊之大學）如政治大學、陽明大學、臺北藝術大學等合作進行境外招生。

(三) 積極參加教育展與教育年會：參加教育展與教育年會是招收優秀學生及增進國際能見度之有效途徑。參加之教育展以招生目標清楚的海外臺灣教育展為主，而參加之教育者年會則以國際化程度高、大學參加眾多的著名國際教育者年會為主。

(四) 拓展印度臺灣華語教育中心觸角

- 1.除了目前已運作良好之五所華語教育中心外，第六座位於清奈之印度臺灣華語教育中心業已於 105 年 9 月開幕落成，並由賀陳校長親臨剪綵。106 年度將分別於芒加羅（Mangalore）及孟買分別成立第 7 及 8 座教育中心，未來則預計以每年成立 2~3 所印度臺灣華語教育中心為目標。除了與教育部保持密切溝通與互動，持續爭取經費外，也將利用印度臺灣華語教育中心作為前進印度之重要觸角。
- 2.持續推廣線上遠距華語課程、對外華語推廣班、商業華語班，以及競標印度軍方密集華語課。

五、基礎設施

（一）校地活化及取得

- 1.推動月涵堂興建營運移轉案：為校務需要，依促參法規定辦理月涵堂房地活化作業，以引進民間資源共同開發。本案自 103 年起進行招商說明會、政策公告、初審、再審核等程序，期間月涵堂前棟經臺北市政府登錄為歷史建築，並逢促參法於 104 年底修正實施；因應新法作業程序之變革，原申請人未能依學校需求修正規劃案，遂進行中程序終止，全案於財政部促參司依申訴程序處理完成後續辦活化作業。
- 2.南校區二期用地取得：為因應與新竹教育大學合校事宜，計畫取得南二期校區 6.43 公頃用地，預定於 106-109 年辦理用地範圍查估、測量及地上物徵收、土地撥用事宜。

（二）加強基礎建設及設施

- 1.新建館舍：清華實驗室新建工程，預計 105 年底竣工，106 年辦理室內裝修工程後啟用。
- 2.建置全校維生系統
 - (1)全校污水納管與機電管路工程：北校區教學行政核心區域之管路工程已於 104 年 3 月開工，預計 105 年底完工；另預定於 105 年底招標辦理南校區支管工程，107 年度完工。
 - (2)全校高壓電力系統改善工程：105 年度已完成電工房、小吃部、明平善齋、大禮堂、華齋、水木餐廳、風雲樓、碩齋、仁實齋、新齋、信齋等建物變電站設備更新改善工程，後續必須配合全校區污水納管與機電管路工程各區完工期程，辦理各區佈纜改壓作業，整體高壓電力系統改善計畫預計於 107 年完成。另外，目前已著手委託設計規劃機電中心，預計 106 年完成。
- 3.維護校園建物：辦理既有校舍補請使用執照，本校共計有 27 棟需補使用執照之建物，已完成的有明、平、善、華、靜等五齋與醫輔大樓，進行中的有東院、西院、新東院等 16 棟宿舍及舊體育館、同位素館、高能材料實驗室、小吃部、大禮堂等。

（三）提高校園生活機能

- 1.為服務學校教職員工生之多元化生活所需，提高校園餐飲多元化及品質，持續辦理招商工作。
- 2.營造舒適整潔的用餐環境，及維護教職員餐飲衛生，依照衛福部規定確實要求各攤商完成食材登錄，以及加強餐廳廠商教育訓練。
- 3.為強化食品安全，於校內各餐飲場所明顯處及事務組網頁公告張貼食品安全異常通報

及處理流程，以及每月抽檢餐廳高活水性低酸性食物。

4.校園公車擬規劃結合悠遊卡等行動支付，落實使用者付費。

5.學人宿舍 105 學年度開放入住，提供教師優質舒適的住宿空間選擇。

6.營造安全舒適與整潔的校園環境，及多樣化戶外休憩空間。

7.為提供校本部與南大校區學生及教職員上課、使用設施及洽公聯繫等交通接駁，設置區間車往返於二校區。

8.整合校本部與南大校區空間場地，讓空間資源更有效利用及運用。

六、環境資源

（一）維護校園安全

1.持續提升校園安全：105 年度將完成全校監視系統整合作業，屆時全校各公共區域及各路口之監視畫面將回傳至駐警隊監控；針對校園較僻靜區域，另設置有緊急求救按鈕並搭配監視畫面及通話功能，此項設置可有效提升該區域安全，若發生緊急狀況時能更快速處理。另目前全校各館舍消防警報系統一經發報，立即透過電話連線通報駐警隊前往處理。

2.消防管理：

(1)每年 1-3 月辦理年度消防檢修申報作業，各館舍依據檢修缺失確實儘快完成消防設備改善。

(2)持續進行館舍消防管理人講習與受訓，以及不定期配合單位館舍需求辦理消防演練。

(3)持續建置消防管理系統。

（二）實施校園垃圾不落地

1.校園垃圾不落地，103 年 8 月起全校垃圾量與前 10 年平均值相較已減少 20.4%。

2.訂定「國立清華大學垃圾分類暨資源回收管理辦法」。

3.逐年檢討垃圾產出量與資源回收量，105 年 1-9 月全校垃圾量與 102 年與 103 年同期平均值相較維持減少 9.80%之成效。

（三）節能改善

1.定期檢討系所單位用電分配度數。

2.定期檢討契約容量、功率因數。

3.建立館舍節電管理員。

4.擴建館舍電力E化管理平台與數位電表。

5.辦理老舊設備節能汰換補助。

6.推動全校館舍老舊燈具節能績效保證專案，汰換節能率 52.55%以上。

7.建置設備管理系統，依設備新舊用電量，逐步導入。

8.依自來水公司收費月分計算，105 年 1-9 月用水度數較 104 年同期下降 7.33%；依台電公司收費月份計算，105 年 1-9 月用電度數較 104 年同期下降 5.64%。

(四) 實驗室資訊管理系統：為有效管理本校列管場所之環保及安全衛生業務，建置「實驗室資訊管理系統」，將 500 多間列管實驗室及 3,000 多名工作實驗人員基本資料完成建檔，透過資訊系統直接線上傳輸、核可、查詢、連結，有效完成相關環安衛管理事務。

1.更新毒化物管理系統。

2.化學品管理系統資料庫擴建。

3.導入實驗室廢棄物管理資訊。

4.導入水處理管理資訊。

5.實驗室緊急應變 e 化系統資料更新。

6.整合實驗室資訊管理系統。

(五) 辦理安全衛生管理系統認證：為提升校園安全衛生品質，有效保障全體師生安全，進一步降低災害風險，推動校園實驗場所安全衛生認證，朝向校園零災害目標邁進。

1.建立安全衛生管理系統。

2.依管理系統訂定各項文件、表單。

3.列管實驗場所落實風險危害評估。

4.由管理、制度、教育及執行面全面落實安全衛生，並逐年推廣至各實驗室。

(六) 持續辦理各項環安衛業務

1.實驗場所有害事業廢棄物校內統一暫存與校外妥善清運處理。

2.有效經營廢水處理廠，符合法規標準，並逐年檢討處理效能。

3.落實自動檢查，含實驗室安全衛生、毒化物管理、用電安全、建築物公共安全、節能減碳等，並追蹤輔導單位改善。

4.辦理緊急應變演練，並檢討成效。

七、南大校區

(一) 精進學生學習

1. 樂善好美之通識全人培育計畫：

- (1) 鼓勵教師運用體驗與行動元素融入通識教學。
- (2) 規劃多類型校園空間提供師生交流園地。
- (3) 鼓勵參與非正式課程活動與「通識護照」時數認證。
- (4) 持續辦理「通識講座」強化學生課堂外學習。
- (5) 辦理藝文活動強化美感教育。
- (6) 鼓勵專任教師投入通識教學。
- (7) 通識課程國際化。

2. 宜居計畫：

- (1) 寧靜宿舍硬體改善及宿舍熱水供應改善工程、更新監視系統及冷氣機。
- (2) 宿舍自修室、交誼廳、休閒室、浴廁裝修，增加曬衣空間。
- (3) 建置宿舍電梯、身障套房空間。
- (4) 庭院美化，室內植栽綠化。

3. 推動學生運動計畫：

- (1) 企業認養/政府補助優秀運動團隊：為有效培養優秀運動員，透過訓練活動提升本校運動代表隊體能、技術、戰術及心理能力，以期參與國內暨國際競賽能創佳績。另並尋求媒合企業/政府資源挹注本校運動團隊，提升本校優秀運動員競技水準。
- (2) 體適能促進計畫：邀請有氧舞蹈、太極拳、瑜珈等專業教練指導，採學期制，各運動項目每學期各進行 10 次，每週安排 1 至 2 項活動於中午休息時間進行，凡本校教職員工生皆可參與並按次收費，所得歸入本校運動場館自籌收入，有效豐富教職員工生之生活、健康促進，並活化場館使用效能。
- (3) 體育場館使用活化：提供寒暑假育樂營、假日社區教學團體租用、平日與社區各團體合作辦理上班族、銀髮族體適能運動。
- (4) 體育設施整修：健身有氧中心鏡面汰換，體育館 pvc 地板補縫、劃線。

4. 學生就業計畫：

- (1) 舉辦校園徵才活動。
- (2) 舉辦一對一職業適性診斷測驗，增辦就業講座及企業參訪，並辦理雇主滿意度調查。

(3)辦理志工培訓課程，培養做中學的服務精神。

5.社團活動精進計畫：

(1)活動空間改進：課外活動指導組布告欄整新、社團辦公室空間修繕、器材整修。

(2)師生凝聚力提升：舉辦社團指導老師會議、研擬優良社團指導老師遴選辦法、提升社團指導老師大型社團活動參與率、制定社團指導老師輔導社員機制與辦法。

(3)促進社團合作交流：辦理同性質社團活動成果競賽暨展覽、校際間課外活動指導組及社團交流參訪、輔導跨類型社團協辦活動、名人系列講座、社團心得分享等活動。

(4)社團 CEO 養成計畫：辦理社團經營實務課程、由各社團與指導老師負責開課指導各項專長。

6.強化品格教育，強調自主實踐：

(1)自主研提品格實踐方案，奠定認識良善基礎：

a.藉由多元管道進行宣導，並提供範例供參。

b.徵求自主性的實踐方案，鼓勵師生共同參與。

(2)激發創意活力，效法實踐良善行動：

a.嚴謹的品質保證措施。

b.提供機會採取實際行動且反覆實踐。

(3)持續追求良善，形塑良善環境文化：

a.廣續拓展品格之延續性與影響力。

b.具體形塑品格校園文化。

7.優質與健全之學生輔導體系建構：

(1)健全系所心理師三級預防輔導服務：

a.推動心理師與系所和班級協同輔導服務之三級預防工作。

b.互動式班級輔導服務與直接到系到班服務之功能強化。

c.加強與生活輔導組教官、系所導師等三方連結和團隊能量建構。

(2)強化校園內外專業延伸服務：

a.學籍異動學生關懷與服務，包含休學、轉學、退學或因重大事件受提報之需關懷學生追蹤輔導。

b.強化資源教室協助身心障礙學生就業輔導與轉銜服務。

c.校友服務模式建立、流程宣傳與執行。

d.員工協助與諮商服務提供，包含相關方案與流程之提供、宣傳與執行。

(3)落實諮商輔導專業督導與強化諮商專業：

a.提供中心工作同仁專業督導與個案研討資源，並推進與評估其專業發展。

b.強化對多元文化諮商實務敏感度與個案處遇能力。

c.培養與提升中心同仁發展多元處遇方式與創意接案能力。

(4)校園志工同儕輔導與心情守門員專業能力提升：

a.有系統的落實志工同儕輔導朋輩之教育訓練課程。

b.發展同儕輔導員與心情守門員之專業學習護照。

c.規劃與宣傳相關同儕輔導活動和資源，促進次級預防篩檢之有效性。

(5)初級心理衛生預防推廣：

a.系統性舉辦適切學生需求的心理衛生推廣活動，含新生適應、學習策略、人際關係、情感教育、生涯規劃、職涯發展等。

b.以建構友善校園與個人正向復原力為理念，規劃相關品格自主學習、性別平權、資源網絡連結或社會關懷力等系列推廣教育。

(6)有愛無礙之校園正向支持力建構：落實對於身心障礙特質了解與尊重之相關倡導講座，並有系統的推廣資源教室訊息，使大多數同學能普及且適切的認識障礙生。

8.導師輔導職能促進與強化之專業輔導知能建構：

(1)強化導師輔導職能：

a.推動與辦理導師輔導知能研習。

b.提升導師對身心障礙與適應問題之辨識能力，並多角度的理解資源教室相關協助業務並適時轉介。

(2)研發導生輔導團體與課程教材：

a.研發適於導師時間使用之團體輔導課程教材，以及適於分小組進行之導生輔導團體方案。

b.邀請導師參與相關學習沙龍並能選取相關教材，於導師時間運用。

(3)雙師合作與協同諮詢模式建立：

a.舉辦系所導師餐會或學生輔導困境研討會，透過定期交流形成協同諮詢模式。

b.針對高關懷個案進行導師和心理師協同討論與協助之機制，健全學生學業、生活與心理適應發展。

c.強化障礙生導師與資源教室之連結，透過定期交流或個案研討形成協同諮詢模式。

9.心閱品達自主學習之空間建構與推廣：

(1)心閱療癒空間建構：

a.建構一適於學生家族聚會，共同閱讀心理領域經典圖書和討論之空間為「心閱療癒空間」。

b.充實相關圖書、影片與經典閱讀媒材。

(2)表達性治療室與沙遊諮商室建構：

a.秉持藝術表達與美學療癒理念，擬充實中心原有諮商室之多功能用途體現，將其中一間諮商室增添設備，建構為表達性藝術治療諮商空間。

b.亦於另一間諮商室增添相關設備，建置適於大專學生直覺導向之沙遊治療空間。

(3)桌遊品格教室建構：

a.桌上遊戲為時下大專生廣為喜愛之團體互動康樂活動，其中包含人我應對、人際溝通、品格紀律、問題解決、深度思考或團隊合作等基本能力；擬善用中心樂活學習教室，添購活動方桌和布置，建構適於全班參與之桌遊品格教室。

b.擬添購相關桌遊器材設備，以提供桌遊團體活動和延續輔導討論團體之實際進行。

10.深耕閱讀及建立優質學習環境：

(1)規劃經典閱讀，提升學生閱讀能力：推行南大校區大一國文經典閱讀認證至 105 學年第 2 學期。認證設計以對話、閱讀分享為目的，將閱讀由靜態自學轉化為互動共學，從對談中學習與包容彼此差異觀點。

(2)提供學生一個智慧照明及節能之舒適學習空間：

a.智慧節能照明：智慧型漸進式感應亮度之照明設計，針對不同區域屬性提供專屬燈具情境模式及亮度漸進調節等功能，減少照明電力之不必要浪費，又能達成節能減碳目的，讓學生在學習及閱覽時，能享受閱讀服務的舒適。本計畫擬繼續採用並延伸圖書館現刊區及參考區 LED 智慧型節能燈具之設計，擴大至圖書館一樓至五樓各區域照明，逐年逐區進行智慧照明節能自動控制。

(a)各項照明裝置安裝感應器，以感應器感測使用者動作，進而控制燈具切換開關，使圖書館全面達到節能減碳目的。

(b)中央遠端控制，具備遠端燈具開關控制、燈具情境模式、亮度調節、能源消耗統計與評估、用電監控等遠端控制與統計使用效能之功能，以期達到智慧型綠

建築功效。

- b.更新圖書館窗簾，創造節能閱讀環境：圖書館窗簾自建館迄今已使用二十餘年，部分窗簾葉片及拉鍊已故障，無法有效隔離陽光照射，導致冷氣耗能增加，故擬逐年逐區更新窗簾。

11.弱勢學生學習輔導計畫（起飛計畫）：

- (1)建立弱勢學生資料庫，追蹤與評估就學特殊性。
- (2)落實弱勢學生生活與學習輔導機制，改善學習好體質。
- (3)建立弱勢學生自我導向學習習慣，增進學習自信心。
- (4)辦理弱勢學生各項能力提升輔導，培育具備就業能力人才。
- (5)開設原住民族相關課程及服務實習活動，擴大學生對本土多元文化之瞭解。

12.中文閱讀精進與專業知能融入敘事力計畫：

- (1)結合「竹塹人文」與「生命關懷」為學習核心，搭配經典閱讀，訓練學生獨立思考、文字論述與表達能力。
- (2)多元敘事力創新群組課群以「土地關懷」與「美感素養」核心理念，藉由行動與實踐的過程，反思與回饋人與社區和土地環境的關聯。

（二）精進教師教學

1.推動教師多元升等：

- (1)鼓勵教師進行教學型教師升等、修正相關行政規則：配合教育部高等教育分流之發展政策，推動教師多元升等，以提升本校整體教學效能，預計藉由本計畫之推動，使教學型升等人數逐年增加。
- (2)整合升等、評鑑、獎勵、聘任相關規制，以健全教學型教師職涯發展規制。
- (3)擴充教學資源庫、發行大學教學實務與研究學刊：彙集教學型升等教師各類型檔案與歷程紀錄。
- (4)結合區域跨校推動多元升等：辦理大學教師優良創新課程及教學競賽，舉辦相關研討會、工作坊，促進大學教學專業對話與交流，厚植本校教學專業能量。

2.教學場域維護計畫：本校多年來以不斷改善教學與學習環境，充實教學設備，以提升師生教學與學習品質為目標。南大校區教務處協助規劃教學空間環境設計，並研究規劃一般教室及虛擬教室之教學場域互動模式，創新各項教學設備的使用。預計自 106 年至 108 年增強多功能互動學習教室設備應用及軟體更新，透過設計後的教學環境，

教師可利用科技輔助教與學，透過可移動桌椅達到分組教學之目的。同時亦強化實體教室投影及影音設備及更新課桌椅，營造優質教學空間，有效提升教學效能。

（三）創新師培典範：培育全能教師及創新師培典範計畫

- 1.遴選機制之完善，建立師資生適性篩選方式：透過學業成績或筆試成績進行初審，輔以生涯探索測驗及面試，建立師資生適性遴選機制，於最初協助學生確立職業取向。
- 2.課程教學之進化，規劃反映核心能力教育課程：定期檢視教育專業課程，調整修課邏輯、擋修機制、實務課程、新興議題等相關課程，確保教學內容符應新時代教學現場需求。
- 3.教學能力之提升，實務導向輔導措施：建立專屬導師制度、辦理偏鄉教育服務營隊、史懷哲計畫、補救教學、各領域教學能力檢定等，累積師資生現場經驗。
- 4.教育實習之精進，厚植教學實踐力：透過教學實習課程與教育實習階段輔導措施，辦理集中實習、入班見習、返校座談、教甄模擬等活動，厚植師資生教學能力。
- 5.教學專業之投入，強化與地方合作專業成長夥伴關係：辦理地方教育輔導、與鄰近學校合作辦理工作坊、成立教師學習社群等方式與在地學校密切互動。
- 6.創新教學實驗型態，培育適性教學專業力：藉由華德福教育師資培育系統的建立，培養師資生教育創新之相關知能，同時也提供職前實習之場域，提昇師培生適性教學專業力。

（四）推動國際教育：國際交流與合作，姊妹校師生短期研修互訪。

（五）優化校園環境

- 1.校園綠美化：持續進行校園植栽與綠美化工作，定期修剪維護與種植樹木花草，改善現有設施及規劃空中花(菜)園，創造整潔美觀之校園環境，營造優質舒適之學習環境。
- 2.強化節能減碳措施打造友善校園環境：推動各項工程，高效率節能變壓器汰換、校史館內部整修工程、電梯汰舊換新及新設無障礙電梯與建築能源管理系統建置等，強化節能減碳措施與管理，打造友善校園環境。
- 3.校外宿舍用地有效開發利用：宿舍旁空地未興建宿舍前，提供教學使用設置社區實習農場，活化空間利用。

（六）推動資源整合

- 1.跨界發展計畫—擴展中等教育服務：為增進本校社會服務功能，未來將持續由應用數學系主導提供新竹地區中等教育所需之各項教育服務，並密切關注教育部或其他單位

之補助計畫徵件，充分發揮本校教育能量、增加社會影響力。目前已確定執行之工作包含：

(1)規劃大學入門課程：持續為已通過大學推甄申請與繁星入學的學子們規劃並執行大學入門課程。

(2)培育國高中生科學基礎人才：執行教育部「北區高中學生數學與科學跨領域研究人才培育計畫」，為國高中生提供深入且優質的進階數學、物理、化學、生物與資訊課程。

2.跨界發展計畫—磨課師課程推動計畫：為提高學生學習自主性，配合教育部資訊及科技教育司磨課師推動計畫，磨課師（MOOCs）是指大規模免費線上開放式課程（Massive Open Online Courses）。新型態的數位學習模式，是以小單元的分段影片課程，在段落間配合即時線上討論與回饋、線上同儕合作學習與討論、虛擬線上實驗及線上練習與評量的課程，學生可以依自己學習的速度安排學習進度，將學習自主權以及學習的節奏交還給學生。對於教師而言，MOOCs 課程可觀摩國內外名校教師的教學教法，教學相長提升教師個人教學技巧，對學生而言，藉由 MOOCs 課程拓展全球化學習能力，無國界的學習環境更可提升國際視野，是未來數位學習的趨勢之一。

（七）提升行政效能—建置校史與校友多媒體形象館

1.建置同時兼具校史與校友服務雙功能線上平台：

(1)充實本校「大事記」、「名人堂」、「數位典藏」專區。

(2)網羅校園活動、師生榮譽事蹟、以及新聞專訪等內容上架至「專題報導」專區。

2.建立健全網頁互動機制，提供校友最新動態、校友回娘家、校友拍婚紗等活動線上預約，以及捐資興學等服務。

3.選拔傑出校友，以砥礪後進學子，樹立校友楷模。

八、落實合校計畫

（一）「藝術與人文社會大樓新建工程」工程構想書報部審查，以及規劃設計需求調查等。

（二）「教育大樓新建工程」工程構想書報部審查，以及規劃設計需求調查等。

（三）南大校區危舊建物修繕：考量合校後第一年至第四年，校本部新建築尚未完成，所有師生仍繼續於原校區學習、生活；短期為營造安全舒適學習環境，長期為延長建物使用年限，健全未來發展實驗教育、進修推廣、青創育成等作為之基礎，危舊建物修繕甚具重

要性及迫切性，包括：

- 1.危舊建物結構鑑定與評估修繕、老舊管線更換。
- 2.耗能照明汰換、機電空調設備及老舊消防汰換。
- 3.老舊電梯評估更新及增設。

(四) 校本部及南大校區搬遷相關：

- 1.南校區整理。
- 2.教學單位搬遷及調整系所教學設備與空間配置。

(五) 基本需求：

- 1.兩校區間交通車。
- 2.校務資訊系統整合（含教務、學務及研發系統等）。
- 3.其他整併所需雜項需求。

肆、財務預測

表 4.1 所示為原國立清華大學 106 年可用資金變化情形，4.2 所示為原國立新竹教育大學 106 年可用資金變化情形，4.3 所示為合併後本校 106 年至 108 年可用資金變化情形。本表係依照教育部統一規定編製。

經彙整相關單位提供財務預測，本校 106 年底可用資金預測為 9 億 9,683 萬 7 千元，其中原國立清華大學為 622 萬 8 千元，原國立新竹教育大學為 9 億 9,060 萬 9 千元。107 年底可用資金預測為 9 億 9,228 萬 7 千元，108 年底可用資金預測為 9 億 9,961 萬 5 千元。

表 4.1 原國立清華大學 106 年可用資金變化情形

單位：千元

項目						106 年	107 年	108 年
期初現金 (A)						1,436,957		
加：當期經常門現金收入情形 (B)						5,453,221		
減：當期經常門現金支出情形 (C)						5,067,721		
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						238,463		
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						765,064		
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)								
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)								
加：當期長期債務舉借 (H)						40,000		
減：當期長期債務償還 (I)								
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)								
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						1,335,856		
加：期末短期可變現資產 (L)						258,171		
減：期末短期須償還負債 (M)						1,587,799		
期末可用資金預測 (N=K+L-M)						6,228		
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						258,301		
政府補助								
由學校已提撥之準備金支應						0		
由學校可用資金支應						258,301		
外借資金						0		
長期債務	借款 年度	償還 期間	計畫 自償率	借款 利率	債務 總額	106 年餘額	107 年餘額	108 年餘額
學人宿舍新建工程	105	109-135		1.42%	165,965	165,965	165,965	165,965
創新育成中心新建工程	105	109-137		1.42%	225,766	225,766	225,766	225,766

表 4.2 原國立新竹教育大學 106 年可用資金變化情形

單位：千元

項目						106 年	107 年	108 年
期初現金 (A)						979,598		
加：當期經常門現金收入情形 (B)						766,791		
減：當期經常門現金支出情形 (C)						721,613		
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						18,000		
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						52,167		
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)								
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)								
加：當期長期債務舉借 (H)								
減：當期長期債務償還 (I)								
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)								
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						990,609		
加：期末短期可變現資產 (L)								
減：期末短期須償還負債 (M)								
期末可用資金預測 (N=K+L-M)						990,609		
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算								
政府補助								
由學校已提撥之準備金支應								
由學校可用資金支應								
外借資金								
長期債務	借款年度	償還期間	計畫自償率	借款利率	債務總額	X1 年餘額	X2 年餘額	X3 年餘額
債務項目								

表 4.3 合併後國立清華大學 106 年至 108 年可用資金變化情形

單位：千元

項目						106 年	107 年	108 年
期初現金 (A)						2,416,555	2,326,465	2,321,915
加：當期經常門現金收入情形 (B)						6,220,012	6,660,779	6,816,628
減：當期經常門現金支出情形 (C)						5,789,334	6,242,320	6,398,515
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						256,463	517,843	657,283
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						817,231	940,852	1,064,713
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)								
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)								
加：當期長期債務舉借 (H)						40,000		
減：當期長期債務償還 (I)								
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)								
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						2,326,465	2,321,915	2,332,598
加：期末短期可變現資產 (L)						258,171	258,171	258,171
減：期末短期須償還負債 (M)						1,587,799	1,587,799	1,591,154
期末可用資金預測 (N=K+L-M)						996,837	992,287	999,615
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						258,301	181,927	103,310
政府補助								
由學校已提撥之準備金支應						0	0	0
由學校可用資金支應						258,301	181,927	103,310
外借資金						0	0	0
長期債務	借款 年度	償還 期間	計畫 自償率	借款 利率	債務 總額	106 年餘額	107 年餘額	108 年餘額
學人宿舍新建工程	105	109-135		1.42%	165,965	165,965	165,965	165,965
創新育成中心新建工程	105	109-137		1.42%	225,766	225,766	225,766	225,766

備註：

- 一、合併後國立清華大學 106 年底預計可用資金為 9 億 9,683 萬 7 千元，其中原國立清華大學為 622 萬 8 千元，原國立新竹教育大學為 9 億 9,060 萬 9 千元。
- 二、原國立清華大學 106 年底部分工程未向銀行貸款，而以營運資金墊支工程款，截至 105 年 10 月底計 11 億 2,287 萬 1 千元。

伍、風險評估

教育是百年大業。高等教育多元發展，辦學環境必須有長遠且全面的軟硬體配套，這都需要充分的經費支持；而面臨鄰近國家持續加碼挹注高等教育經費，高薪聘用人才的競爭威脅，臺灣的高等教育環境，無異是雪上加霜。

本財務規劃報告書，是依據現目前所能掌握預算數，採「量入為出」原則編列，而非以校務運作合理需求數為立基。尤其在面臨未來特別預算補助，政策尚未明朗情況下，本校許多正積極推行中的教育理念、策略、執行方案及軟硬體建設等，勢必需緊急盤點、重整；甚至在取捨下，不得予以中止。

本校獲得邁向頂尖大學計畫補助，第一期自 95 年至 99 年共 56 億元，第二期自 100 年至 105 年共 60.6 億元，其中 102 年補助 12 億元，103 年補助 10.3 億元，104 年補助 9.2 億元，105 年補助 8.2 億元，補助金額逐年降低。目前 106 年補助正審議中，如 107 年度之後未繼續獲得補助，原先規劃進行之教學研究將後繼無力，無法繼續推動。

本校財務預測的最大風險為政府補助額度的不確定性，經濟景氣影響募款，以及不指定用途捐款是否能達到目標等，將密切注意高教政策的方向，積極配合提出方案，為學校爭取最高額的補助。

此外，本校自 105 年 11 月 1 日合校後，雖然預期在二校攜手合作、資源加乘之下，可發揮更強大研究能量及社會影響力，重塑頂大為國家社會貢獻典範。惟因二校各擁悠久歷史，設立目標亦不同，加上學校規模差異，因此所蘊育出的校園文化與典章制度，亦有所不同；本校將透過密集會議溝通、座談交流與資訊透明化，建立互信機制，以避免不必要疑慮與衝突。

表 5.1 所列为財務的 SWOT 分析結果。大致可以整合成以下風險：

- (一)高等教育資源短缺；邁向頂尖大學特別預算逐年遞減。
- (二)全球經濟不景氣，企業捐助意願降低。
- (三)少子女化衝擊，影響招生（尤其博士班）
- (四)政府技轉補助減少，核准行政程序冗長，影響技轉案推動及商機。
- (五)經費運用相關法令限制依舊僵化，如自籌經費及歷年累積結餘運用較無彈性；國有財產法等諸多法規限制，影響資產活化彈性及學校效能。
- (六)資金墊支部分工程款，恐威脅現金周轉。
- (七)學雜費凍漲，政府補助經費降低，經費自籌不易。

(八)建築維護、管線汰換更新費用高。

(九)合校後校務、文化及軟硬體差異整合。

為降低與控制財務風險，應強化校務基金之收入、管理及運用，提升校務基金執行績效，將持續強化計畫與專案管理之管理資訊系統，增強內控機制與功能，落實預算執行管制與考核，俾利檢討評量運作管理績效與資源配置之合理性，進而有效激勵校務基金開源節流，提升經營績效，擬定以下策略目標，分述如下：

(一)擬訂短、中、長期募款計畫，106 年度新設募款計畫包括：千人僑生獎學金、風雨球場、梅園活化等；延續性募款目標包含：旭日計畫（每年 2,000 萬元）、文物館建設基金等。

此外，並持續加強與校友及產業界互動，爭取企業家對清華辦學理念之認同與支持，邀請校友和企業家參與學校事務，強化對清華的認同感，獲得支持與經費挹注，共創雙贏局面。

(二)為善用企業及校友所贊助之資金，在穩健投資原則下，設立清華「永續基金」。財務規劃室依擬定之投資計畫方案，將資金投資於可長期性持有並且穩定成長之金融商品，增加投資收益，取得中長期之投資報酬，以強化校務基金之收入、管理及運用，有利於大學永續經營。

(三)鼓勵校內各獎學金指定捐款加入清華「永續基金」之種子基金的子帳戶，擴大永續基金規模，並採取「本金不動、僅取孳息、股利和資本利得」的方式，並視永續基金整體表現，將其投資收益分配至各捐助用途，分配之金額保證不低於市場當年度原定存之利息數額。因此，不僅能達到捐款目的，永續基金投資收益用於獎學金之提供、教師研究計畫之補助、教學研究設備之更新、國際研究人才之聘用等提昇研究及教學項目上，同時，更能協助學校永續經營、校務健全發展。本校於 103 年開始執行「清華永續基金」投資計畫，穩健取得中長期之投資報酬。105 年度投資資金規模為 2.1 億元，考量各界捐款時程，投資資金規模預計 106 年度為 2.4 億元，107 年為 2.6 億元，108 年為 2.8 億元；預期各年度投資收益至少為投資資金之 2%至 4%。

(四)支持科技管理學院積極擴大推動兼具學習深度、視野廣度與時間經濟性高的高階經營管理碩士在職專班（EMBA）、經營管理碩士在職專班（MBA）、公共政策與管理碩士在職專班（MPM）和財務金融碩士在職專班（MFB）。擴大課程的深度和廣度。當課程發展至一定規模，可增加收入，學校也可得到更多管理費挹注。

(五)整體規劃校園基礎建設及設施之經費運用方式，籌措規劃各新建館舍經費來源和健全還

款計畫。為提升各館舍場地使用品質、增進經營績效，致力落實各場地設備管理收入之收支，應以有賸餘或維持收支平衡為原則，促進場地設備有效管理與使用，提升財務運作能力及整體經營績效。

- (六)加強智慧財產權管理，協助教職同仁及學生專利申請與維護、智慧財產權及技術商品化諮詢與推廣、技術轉移，並為學界及產業界建立長期合作管道與互惠聯盟，促進產學合作交流與孕育新創團隊。藉由孕育的新創團隊共創事業，亦可藉由技術授權金與股權回饋挹注取得收益。未來將擴大規模，結合本校之研發成果與資源，協助新創企業發展新技術及新產品，藉以挹注校務基金。
- (七)積極爭取教育部及相關政府機關各項研究計畫、專案計畫之補助經費，以挹注本校教學、研究等經費需求；致力促成學界基礎研究成果與企業界的接軌，並積極協同產業界建立聯合研發中心，俾獲得產業界的支持與經費挹注，共創雙贏局面。
- (八)對學校有限資源作合理分配及運用，依循教育部、主計處之規定及業務需要，又能確實整合各業務單位之需求，進而完成妥適的預算編製。對於每年預決算收支進行整體性之縝密檢討，以持續研訂、調整次年之概預算籌編作業。
- (九)為使各項資源發揮彈性與最適效益，依學校提升教學研究計畫之規劃資源分配結果，按分配架構，依層級分別建置總計畫、子計畫加以控管、執行與考核，可快速統計各項目分配及執行情形，以利與權責單位核對已分配數，並確認其控管額度之正確性，並針對不同性質經費訂定各項經費結餘收回方式，定期督請各單位積極辦理，以期順利達成執行目標。
- (十)校園力行節約能源、省水、減紙等方案：由館舍節電管理員、一般行政管理、燈具節能汰換、冷氣節能管理等事項做起。如進行「全校高壓電力系統改善工程」，汰換老舊之高壓變電站，採用高效率變壓器、選用適當容量變壓器，達節能、節電及增進操作管理效益；推動「雲端虛擬主機服務」，除提升電腦資源應用效益、降低各單位建置及維運成本外，同時也落實節能減碳政策，達到綠色節能的目標；全面更換節水器材；推動「電子公文線上簽核」專案，兼具節能減紙及提升行政效率之成效；推動綠色採購，優先購買對環境衝擊少、可回收、低污染、省資源的產品。
- (十一)於落實合校計畫，塑造新校園文化與制定新典章制度時，秉持尊重彼此特色及傳統，異中求同，漸進融合。至於各院系所大樓的整合、新建與搬遷，亦將組成專案委員會處理相關議題。

表 5.1 財務 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
1. 清華聲望卓越，辦學理念口碑良好、校務運作績效成果顯著。 2. 校友在科技產業界成就亮麗，且對母校具向心力。 3. 各項會計制度建全，內部管理暨稽核作業規章完備。 4. 合校後，加乘二校資源及外部補助，將更擴展清華教育面向、學術發展及社會影響力。	1. 高等教育資源短缺；邁向頂尖大學特別預算逐年遞減。 2. 經費運用相關法令限制依舊僵化，如自籌經費及歷年累積結餘運用較無彈性。 3. 國有財產法等諸多法規限制，影響資產活化彈性及學校效能。 4. 學雜費凍漲，政府補助經費降低，經費自籌不易。 5. 建築維護、管線汰換更新費用高。
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
1. 校友及社會募款支持。 2. 產學合作資源。 3. 國際研究生與雙聯學制。 4. 南大校區發展運用。 5. 增加南二期新校地。 6. 國立大學自治理法制創新。 7. 永續發展基金運作及孳息。	1. 政府政策轉變，高等教育資源稀釋。 2. 全球經濟不景氣，企業捐助意願降低。 3. 合校後校務及制度之差異。

陸、預期效益

預期達到三大目標：其一，是健全校方財務發展，配合校方管理政策及法令規定，建立財務相關之內部控制機制，落實政令之執行，提升行政效率，強化財務報表之可靠性及完整性。其二，則是積極開源節流，加強募款和財務投資規劃與執行，期使校務基金發揮最大效益，增加資產衍生價值，以達資產效益最大化。第三，藉由長期建立的完整資料庫，不斷進行滾動式檢討與修正，將可大幅提升財務規劃的落實，有助於學校永續經營。

一、教學方面

(一)落實特色招生與跨領域學習：多元化的學生組成是清華招生重要理念，可激發學生多面向思考解決問題的能力。本校以寬口入學概念對外招收已具有跨領域特質之學生，順應社會多元發展潮流，結合學生本身多元特質、校內各學術領域之專業，以及跨領域學習環境，讓更多具多元能力之人才有嶄露頭角的機會，將使學生有最適性之發展與最完全的發揮。

(二)實施銜接輔導，擴大學習場域：利用網路普及通用無時差的特性，建置網路學習資源，

除提供學生入學後之學習資源，亦延伸至入學前之自主學習。此外，提供國內外實習及國際交流學習機會，培養學生核心就業力及與國際接軌，開拓學生國際視野。。

- (三)提升學生外語能力及國際觀：重視學生國際移動力養成，以能力加值為主軸，培育學生外語溝通與運用能力，透過推動提升外語能力、英語寫作能力等計畫，培養具國際力之人才。
- (四)提升學生學習成效：建立以數據為本的自我改進機制，具體作法包括建立校務研究資料庫、落實研究成果於改善校務研究等，對於學生學習成效分析結果與教學輔導措施和校務資源分配等緊密結合。數據分析結果供校務決策參用，據以提出改進策略與作法（含學生個別化學習經驗及主動輔導措施等），將提升學生學習動機、投入與學習成效。
- (五)提供全面性推廣服務，厚植學校發展資源：提供多樣化與優質的推廣教育和社會服務，以促進知識創用，善盡大學服務社會的使命。

二、研究方面

- (一)建立優質研究環境，發展重點領域，整合校內外研發能量及跨院系研究團隊，爭取大型研究計畫，創造更大之研究效益，使各領域之學術研究達到世界一流水準，成為相關科學研究之重鎮。
- (二)補助重點研究經費，執行獎勵措施，公開表揚學術研究績優，以激勵學術研究產出，擴大教師學術之國際影響力。
- (三)鼓勵學生扎根實踐的相關課程中產生的新創想法，建立產業創新社群。提升校園整體的創新創業氛圍、凝聚創業能量。
- (四)藉由執行萌芽計畫產出萌芽技術團隊成功新創，以募得首輪外部資金或技術商業化成功為目標，以啟動科研成果到技術商業化的正向循環。
- (五)擴大聯合研發中心的合作內容及鼓勵教師進行產學合作，除可獲得產業界的支持與經費挹注，亦可整合產學研資源，共同進行前瞻技術研究及為產業界培育人才。
- (六)通過 TIX 創新學社，加強創新創業國際化鏈結。並擴大產業學者，產業博士，海外創新實習...等計畫，提升國際視野與教學內容的創新。
- (七)邀請業界專家協助老師專利撰寫品質的提升。同時建立成功案例，鼓勵產學間的技術移轉，促進產業升級與產業創新。發揮社會影響力。
- (八)透過創新育成中心的服務，鏈結技術、財務、通路、國際渠道等各項資源，為學校建立

完整新創、創業的創新育成生態，培育新創團隊，建立豐富活潑的創新創業基地。

三、學生輔導

- (一)透過活動的參與，有效促進境外生文化交流及凝聚社團成員;擴展境外生課外活動，讓本地生與境外生可以認識彼此文化，學習相互尊重。
- (二)在學期間，藉由各式職涯輔導活動及職涯評測，協助學生建立自我規劃未來的能力。掌握產業趨勢與企業文化，幫助學生多元發展，並在求學中儘早瞭解所需，彌補不足之處，快速與產業接軌。
- (三)協助大一新生、轉學生及學習成就低落學生適應大學校園，建立學生生活、學習輔導系統。協助成績優秀及經濟弱勢學生，爭取校內外多項獎助學金，建構完整學習環境。
- (四)輔導社團舉辦多元創意活動，充實生活內涵，增進人際關係。藉由社團評鑑了解學生社團經營績效，獎勵績優社團，鼓舞服務熱誠，促進學生社團經驗傳承及觀摩學習。
- (五)透過服務學習及社會關懷服務，增進學生公民意識與責任感，涵泳品德倫理態度及服務精神。推動「清華大學國際志工專案」，使學生得以在服務中提升自我認識與自身價值，並可拓展國際視野及體察國際脈動，有助於提升本校國際影響力及知名度。
- (六)社團幹部研習營培養幹部領導、溝通、協調能力及社團經營軟實力，促進社團蓬勃發展。
- (七)提升校內健康資訊系統，促進學生自主健康管理，提高生活品質。校園建立完善 AED(心臟體外電擊去顫器)系統及維護，強化校內教職員工生之緊急救護能力，成為全校師生的可放心工作及學習之安心校園。
- (八)進行校園傳染病防治、處理緊急醫療狀況、辦理健康促進相關課程與活動，以預防疾病維護健康。
- (九)藉由宿舍更新，提供學生舒適住宿環境，以期安身後安心學習。
- (十)積極推展校園三級輔導工作，結合導師制度，建立校園支持網絡，並針對高關懷學生進行篩檢，早期發現早期協助，關懷身心障礙學生，建立有愛無礙友善環境。

四、全球化與國際合作

- (一)建立優質國際校園環境：透過校園雙語化、英語授課課程質量提昇、本國生外語能力提高、境外生之輔導照料、與多元創新國際合作計畫的拓展，以逐步建立優質國際校園環境。
- (二)擴大與國際著名大學及學術研究機構之交流與合作，增強國際影響力：本校教師論文平

均被引用數指標，2 年來持續排名全球第 15 名，全臺排名第一；將再擴大與國外著名學術機構之交流合作，以增加國際影響力。

(三)國際學生增加及來源多元化：持續加強招收海外僑生，積極參加國際教育展、辦理全球夏日書院、擴展華語市場，建立校園聯盟，以增加國際學生之來源與數量。

(四)培養具備國際移動力之優秀人才：擴大交換學生計畫、修讀雙聯學位、赴國外短期研究及暑期海外進修、企業實習計畫，培養具備國際移動力之優秀人才。

五、基礎設施

(一)以月涵堂作為國際合作交流之知識平台，同時與週邊社區密切互動，在面臨臺北市同性質場所的競爭下，提供辦公、教育訓練與生活服務，使其未來不僅成為清華大學之臺北辦事處，興建全球校友會館計畫以凝聚清華校友共識，更進一步成為臺灣地區新思潮學術會粹之地標集會場所。

(二)為因應與竹教大併校後，現有校區教學研究空間不足問題，目標為拓展開發新校地，供新建館舍及體育設施之用，提供全校師生更為優良的教學環境。

(三)新建「清華實驗室」以提供研究團隊所需之空間、共用設備以及行政支援人力，提升教學研究品質，並成為國內外學術單位及產業界合作的統一窗口。

(四)建置共同管道，提升本校用電、給水、網路品質，提升維修效率，節省各管線維護費用，增加路面使用年限及提升校園安全。

(五)改善高壓電力設備，確保電力系統服務水準，預期可提高用電效益，降低電費耗損與能源浪費，同時提升管理效能，穩定的環路系統有效減少停電及跳電發生頻率，且在分區維護或發生突發狀況時，更可縮減停電區域及時間。

(六)維護校園建物，加強建物結構強度，保障師生使用安全，並延長建物使用年限。

(七)提供更多元用餐選擇及增加用餐空間，滿足師生餐飲需求。

(八)學人宿舍開放入住，提供更多住宿空間選擇，一方面利於延攬優秀師資，一方面讓住校教師得以「安身立命」、「安居樂業」，以校為家。

(九)清潔勞務工作委外以因應本校工友離退人力不足問題，除可節省用人經費，且以廠商專業能力提升清潔業務品質。

(十)校區區間車行駛，提升師生往返校區便利性，並減少交通事故發生。

(十一)提供更多不同使用性質及容納人數之場地選擇，增加校園空間場地使用率，活絡校園

氛圍。

六、環境資源

- (一)校本部監視系統整合以監控公共區域之交通及周邊環境，可有效提升校園安全。
- (二)於校本部校園較僻靜區域設置有影像畫面與通話之緊急求救按鈕，有效提升該區域安全，若發生緊急狀況時能更快速處理。
- (三)為提高緊急救援速度並降低火警發生之財產損失，校本部各館舍消防警報系統均可透過電話連線通報駐警隊處理。
- (四)為配合國家垃圾不落地政策，改善校園圾子車髒亂現象，降低垃圾產生量與增加資源物質回收量。
- (五)配合「政府機關及學校全面節能減碳措施」政策，精進學校節約能源成效，在學校各項學術研究蓬勃發展的同時，也可有效維持學校基礎營運成本。
- (六)有效管理本校列管場所之環保及安全衛生業務，建置「實驗室資訊管理系統」，透過資訊系統直接線上傳輸、核可、查詢、連結，有效完成相關環安衛管理事務。
- (七)為提升校園安全衛生品質，有效保障全體師生安全，進一步降低災害風險，推動校園實驗場所安全衛生認證，朝向校園零災害目標邁進。
- (八)持續辦理各項環安衛業務，確保校園環境與人員的安全衛生。
- (九)落實推動學校各項環安衛之工作，維護校園環境及師生安全衛生，持續落實永續校園及綠色校園。
- (十)校園安全問題通報網提供校內人員另一管道通報校園內不安全事件，由環安中心列管、追蹤，權責單位處理、回覆，共同快速解決校園安全問題。

七、南大校區

(一)精進學生學習

1.樂善好美之通識全人培育計畫

- (1)體驗與行動元素融入通識教學之科目數達 20%。
- (2)推行大學部學生於畢業前累積「通識護照」認證時數至少達 20 小時。
- (3)每年辦理至少 4 場「通識講座」強化學生課堂外知能。
- (4)聯繫各單位每年辦理 3 場藝文活動強化美感教育。
- (5)鼓勵專任教師投入通識教學每學年達 40%。

(6)每年推展國際化通識課程 1 門。

2.宜居計畫：完成崇善樓及樹德樓電梯建置，使住宿更便利。

3.推動學生運動計畫

(1)提高運動代表隊（甲、乙組）獲獎比例達總參賽場次 15%。

(2)提升全校教職員生運動參與率達總人數 15%以上，籃排球運動人口增加 5%。

(3)汰換體操地板地毯，提升體操教學人身安全、個人衛生保健。

(4)活化場館使用，增加場館租借率 5%。

4.學生就業計畫

(1)藉由就業相關競賽活動培養學生就業知能，提早進行職涯規劃，參與系所達 2 系所以上。

(2)結合系所舉辦校園徵才活動，辦理至少 1 場次，協助學生了解就業市場供需，同時現場媒合學生就業。

(3)以一對一客製化方式針對學生進行診斷及諮詢服務，協助學生了解其職涯性向，參加人數達 50 人以上，滿意度達 90%以上。

(4)辦理就業相關講座達 25 場次，整體滿意度達 85%以上，培養學生就業知能同時協助學生了解職場及各行業特色，培養學生就業競爭力。

(5)辦理志工特殊培訓課程，參與人數達 25 人以上，滿意度達 90%以上。

5.社團活動精進計畫

(1)辦理社團基礎研習或社團評鑑資料整理系列研習課程 1 場，活動參與人數達 200 人次，活動滿意度達 3.5 分以上。

(2)辦理同性質社團活動成果競賽暨展覽，校內外參與達 200 人次，活動滿意度達 3.5 分以上。

(3)辦理校際間課外活動指導組及社團交流參訪活動，活動參與人數達 200 人次，活動滿意度達 3.5 分以上。

(4)辦理 1 場名人系列講座，全校參與師生達 200 人次。

(5)透過社團長會議邀請各社長輪流分享經營心得，激發學生活動創意並達到跨社團互助合作效果，擔任分享社團數達總數 20%以上。

6.強化品格教育，強調自主實踐

(1)師生能對於自主研提品格教育方案有更高認同，並能藉由參與方案過程中，獲得成

長改變與收獲。

(2)師生對於參與品格教育方案之滿意度達 7 成以上。

7.優質與健全之學生輔導體系建構

(1)持續推動系所心理師三級預防工作。

(2)拓展學籍異動學生會議，並修正與調整資料庫。

(3)建置身障畢業生產學合作及就業經驗分享平台。

(4)持續強化諮商專業能力及落實諮商專業督導。

(5)推廣應用同儕輔導之專業學習護照。

8.導師輔導職能促進與強化之專業輔導知能建構

(1)持續推動導師職能研習暨刊物宣導。

(2)舉辦學生輔導導師會議。

(3)持續應用團體輔導課程教材手冊。

(4)持續舉辦導師輔導知能研習。

(5)定期辦理高關懷暨身障生交流會議。

9.心閱品達自主學習之空間建構與推廣

(1)規劃相關經典閱讀圖書與影片媒材。

(2)規劃沙盤與沙遊物件等系列用品，建構沙遊治療室。

(3)規劃新設之桌遊器材。

10.深耕閱讀及建立優質學習環境

(1)經典閱讀：推行南大校區大一國文經典閱讀認證至 105 學年第 2 學期，每位大一生通過認證 2 冊。

(2)智慧照明及節能之舒適學習空間：逐年逐區執行圖書館全館智慧照明工程並完成。

其預期效益：相較於全館燈都沒控制情況下，智慧照明可每月節省 6 萬元、每年 72 萬元電費及燈管更換成本(2000 支*50 元=10 萬元)，則約 5 年至 6 年可回收智慧燈具的建置費用。若相較於目前圖書館每天透過人工關閉部分區域用電，智慧照明仍可每月節省 3 萬元電費。

11.弱勢學生學習輔導計畫（起飛計畫）

(1)南大校區教務處教與學中心：

a.班級導師關心之弱勢學生達 80 人次以上。

b.補救教學受理申請補助達 5 件以上。

(2)師資培育中心：

a.輔導弱勢師資生教學能力檢定：通過率達 70%。

b.落實教育服務學習：參與活動且完成成果發表者達 80%。

c.落實教育實習輔導機制：近 3 年教檢通過率達 6 成。

d.加強弱勢師資生資格與能力控管：弱勢公費生審核通過率達 70%以上。

(3)臺灣語言研究與教學研究所：開設原住民族相關及實習活動

a.104 學年度開設「臺灣原住民族文化概論」、「臺灣原住民族語-初級」、「臺灣原住民族藝術概論」、「臺灣原住民族語-中級」及「部落服務實習」5 門課，此為 104 學年度入學之 4 位原住民籍公費生必選修課程。

b.預計參與「部落服務實習」人數 10 人。

(4)學務處就業服務組：

a.職涯講座：講座達 25 場次、達 700 人次。

b.職涯適性診斷測驗與職涯諮商：達 6 場次、達 50 人次。

c.校園徵才：辦理 1 場次。

d.設置求職求才平台：求職求才平台登錄筆數達 50 筆。

e.新代教育基金會教育志工群星計畫：補助達 4 件。

f.本校服務學習活動：服務學習計畫達 120 件。

12.中文閱讀精進與專業知能融入敘事力計畫

(1)中文閱讀書寫計畫：

a.學生學習參與度、文本核心議題論述能力、學生個人化寫作歷程具體提升。

b.教師教學專業能力、完成教學升等教學檔案、教師與 TA 教學相長。

(2)敘事力計畫：

a.學生能理解學科專業知能；透過分組與實作，尊重他人之民主素養；走出校外的行動學習，習得對他人關心的胸懷。

b.學生深化美感素養，落實於生活；增進綜合多元敘事表達能力，培養帶得走並適應未來世代的能力。

c.將敘事力成果上傳至網站和社群，以達典範轉移之效。

d.延續本課群之教學團隊，組成教師專業社群模式，促進知識之跨領域對話，成為

其他教師之跨領域教學典範。

(二)精進教師教學

1.推動教師多元升等

- (1)接續修正專任教師多元升等相關行政規則。
- (2)發行大學教學實務與研究學刊。
- (3)維護多元升等網路專頁。
- (4)鼓勵教師辦理教學成果錄製。
- (5)獲補助之教師教學專業社群計畫成果均上傳至本校網頁，教學資源庫建立完成。
- (6)南大校區至少 5%（約 9 位）教師參與教學型升等。
- (7)持續辦理大學教師優良創新課程及教學競賽。
- (8)通過相關會議使教師多元升等法規適用校本部教師。

2.教學場域維護計畫

- (1)強化實體教室教學設備，營造優質教學環境。
- (2)結合教室空間規劃，規劃整合式教學系統，以滿足多媒體教學應用及教學互動討論。
- (3)持續爭取相關計劃經費支應。

(三)創新師培典範：培育全能教師及創新師培典範計畫

- 1.統合中、小教育學程甄選機制，辦理甄選說明會與生涯探索測驗，協助學生確立職業取向，篩選優秀學生成為師資生。
- 2.以 k-12 的概念重新檢核教育專業課程，調整學分數與檢核機制，以長程教育規劃培育各階段師資，確保師資生具備教育專業核心能力。
- 3.經由補救教學、教育服務、教育檢定等機制，以潛在課程方式進行實務導向輔導，從實作中提升實務能力。
- 4.從在校階段教學實習課程，進行教學現場集中實習與入班見習，銜接至大五教育實習階段逐步厚植師資生教學能力，成為符應新時代需求教師。
- 5.辦理地方教育輔導、工作坊、教師學習社群等方式，培養輔導種子教師，未來也能回饋於師資生實習之輔導，使大學教授與現場教師對於學科教學專業成長產生鏈結，達到創新學科教學知能之良性循環。

(四)推動國際教育—國際交流與合作：每年至少出訪 3 個姊妹校，累計師生 20 名。

- 1.每年至少出訪 3 個姊妹校，累計師生 20 名。

2.每年至少接待 3 個姊妹校，累計師生 20 名。

(五)優化校園環境

1.校園綠美化

(1)校園及各大樓周圍綠美化，更換植栽，擺放休憩桌椅，營造舒適之學習環境。

(2)南門溪旁櫻花道植栽綠美化，持續美觀校園環境。

(3)各大樓頂樓規劃為空中花（菜）園，除美化環境，並可降低室內溫度，達節能減碳效果，亦能增加學生學習場域。

2.強化節能減碳措施打造友善校園環境

(1)高效率節能變壓器汰換工程。

(2)老舊電梯汰換工程。

(3)校史館內部裝修工程。

(4)水電用量下降 3%。

3.校外宿舍用地有效開發利用：校外宿舍旁空地在未興建前，提供教學使用，設置社區實習農場等，活化空間利用。

(六)推動資源整合

1.跨界發展計畫－擴展中等教育服務

(1)規劃與執行大學入門課程。

(2)執行教育部「北區高中學生數學與科學跨領域研究人才培育計畫」。

(3)向各徵件單位提出補助計畫申請。

2.跨界發展計畫－磨課師課程推動計畫：規劃與執行拍攝本校磨課師課程，另並積極與各磨課師平台簽訂修習課程協議。

(七)提升行政效能：建置校史與校友多媒體形象館

1.舉辦校史回顧展暨第 22 屆傑出校友表揚大會。

2.建置「圖文竹跡」網站，網羅竹師「大事記」、「傑出校友」、「數位典藏」、「專題報導」、「捐資興學」、「校友服務」等內容。

3.持續蒐集並整理各階段校史、校園活動、新聞集錦、榮譽事蹟、交流紀念等專題，並更新於「圖文竹跡」網頁中。

4.持續經營本校 Facebook 粉絲專頁，不定時更新榮譽事蹟、校園活動等內容，營造友善校園環境、維繫校友感情。

5.協助校友回娘家同學會場地、導覽、停車等接待事宜。

八、落實合校計畫

(一)於合校計畫奉核一年內，完成組織規程修改；並自 106 學度起合併招生。

(二)合校後學術領域更多元：清華大學與國立新竹教育大學合校之後，新大學擴大發展出教育學院與藝術學院，使學術領域更形多元而完整，成為一所具有更多元的學術環境與學術研究面向的新綜合性大學。再加上現有人力相互支援互補，文理科整合將有利於新研究方向或領域之誕生，藉由人文、科技交會更寬廣學術平台之建立，創造 1+1>2 的新價值藍海與新領域。

(三)因應合校後，現有校區教學研究空間不足問題，拓展開發新校地，供新建館舍及體育設施之用，提供全校師生更為優良的教學環境。

(四)兩校區間交通車行駛，提升師生往返校區便利性，並減少交通事故發生。

(五)完成「藝術與人文社會大樓新建工程」工程構想書報部審查，以及規劃設計需求調查等。

(六)完成「教育大樓新建工程」工程構想書報部審查，以及規劃設計需求調查等。

(七)分階段完成南大校區危舊建物結構鑑定與評估修繕、老舊管線更換；耗能照明汰換、機電空調設備及老舊消防汰換；老舊電梯評估更新及增設。

(八)分階段進行行政、教學單位搬遷需求規劃與裝修。

(九)完成校務資訊系統整合（含教務、學務及研發系統等）。