國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

112 年度
財務規劃報告書

中華民國 111 年 11 月

目錄

壹、前言.....1
貳、教育績效目標.....1
一、四年內大學部同學在「跨領域多元學習」比例由 25%提升至 80%.....1
二、提升師生連結，增加每位學生與導師的互動.....2
三、四年內全校至少 90%教師，每年在教學、研究、輔導、服務四個向度上，能為自己擬定超越前一年的年度發展目標，並致力於目標之行動與實踐，以及自我之提升與檢核.....3
四、建立以人為本的研究環境，五年之內設立「清華傑出人才發展基金」.4
五、每年統籌與評估一至四目標進度.....4
六、確保清華永續基金成長及績效.....6
參、年度工作重點.....6
一、教學方面.....6
二、研究方面.....16
三、學生輔導.....21
四、資源跨域平臺與善盡社會責任.....26
五、全球化與國際合作.....39
六、落實合校計畫.....42
肆、財務預測.....46
伍、風險評估.....50
一、教學方面.....50
二、研究方面.....52
三、學生輔導.....52
四、資源跨域平臺與善盡社會責任.....54
五、全球化與國際合作.....59
六、落實合校計畫.....60
陸、預期效益.....62
一、教學方面.....62
二、研究方面.....64
三、學生輔導.....66
四、資源跨域平臺與善盡社會責任.....69
五、全球化與國際合作.....75
六、落實合校計畫.....77
柒、結語.....79

壹、 前言

我們做的每一件事，都是為創造每一個清華人的獨特價值。秉持包容、公平及多元的信念，以「人」為軸心，以民主治校、打造學術自由，讓每一個清華人得以自我實現並拓展影響力，貢獻社會的永續發展。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。

貳、 教育績效目標

一、四年內大學部同學在「跨領域多元學習」比例由 25%提升至 80%

（一）目標與願景及使命的關連：每一位清華人都是人才，每一位人才都可以在清華發揮所長，在多元包容的環境下，不僅實現自我，更能引領國家社會，開創新局勢。

（二）目標的重要性：跨領域學習一直是清華的核心元素，過去以修習跨領域課程的方式，開啟了同學依志趣與稟賦學習的新模式，也讓每一位清華人更有機會滿足自己對未來的想像與期待。展望未來，面對多元的新世界，大學也應擁有新視界，更積極回應跨領域學習的定義。成功不是只有一種樣子，跨領域學習也不用僅侷限於課程，參與任何可以啟發跨領域思維與實踐的活動均應該視為跨領域多元學習。在跨領域多元學習中，同學可以透過更多的自我探索機會與多樣性的跨領域學習模式，找到符合志趣與稟賦的學習路徑，而非隨波逐流的與他人走在同一條路上。在這條屬於自己的學習路徑上，同學能夠好好欣賞風景，盡情發揮所長與熱情，形塑個人獨特的價值。另一方面，跨領域學習更能啟發同學以不同面向看待事物、以多元角度解決問題並以同理包容的胸懷面對人群，培養領袖人才所需具備的特質。

（三）目標的實施方法：扣除校定必修學分，修習專題、實習或所屬學院以外的學分（包括海外交換）達 18 學分以上者即視為跨領域學習並於畢業證書上註記「跨領域學習」。可啟發跨領域思維與實踐的活動如清華書院、社會參與（志工）或國際競賽（DIT Robotics、賽車工廠或參賽者在三個國家以上競賽）均可採認為所屬學院以外的「跨領域學分」（累計時數轉換學分）。

（四）目標的推動方式：

1.開設多樣性自我探索課程。

2.導入創新制度（T 分數、自主學習）。

3.多元化（衝堂選課、微學分課程、MOOCs 課程學分化、採認國際學習平臺之學分）。

4.投入行政資源（獎學金、出國補助）。

5.鼓勵同學修習所屬學院以外的課程或參與相關活動，達成面向更寬廣之跨領域學習。

二、提升師生連結，增加每位學生與導師的互動

（一）目標的重要性：學生在大學階段時突然面臨未來的各種抉擇，卻未必有適當的諮詢資源，進而產生對未來方向迷惘的問題。我們認為學生都有接受學校老師輔導的權利。除此之外，我們認為教授與學生的關係不只是上對下的，而是可以建立起密切的連結。我們也盼望學生在離開學校後能維持與老師的交流關係，也能因此根據不同學生的出路而進一步地幫助老師輔導學弟妹。因此我們希望可以提升師生的連結，讓每位同學都能接收到老師的輔導，並達成更緊密的連結。

（二）目標的實施方法：

1.改善目前既有的導師制度：學生與導師進行會談並要求雙方將會談結果上傳至校務系統，以會談結果取代目前既有之導師密碼。會談格式沒有制式格式。鼓勵導生師間，會談之外更創意的互動活動模式，例如一日健行活動增進師生熟悉感。

2.本科系與非本科系導師制度：增設額外 University-wide mentoring schemes 輔導非本科系導生，並設置獎勵肯定熱心輔導非自身導生的老師。

3.紀錄學生在校內外的學習狀況：

(1)校務系統上允許課程助教與老師登錄學生學習狀況，供導師參考。

(2)讓導師了解畢業導生的動向，以便提供在學導生更多的資源。

(3)讓導師了解本校校友的領域和專長，以便媒合校友輔導在學學生的生涯規劃。

（三）目標的推動方式：

1.相關獎勵機制的措施（傑出導師評選之參考；申請彈薪之必要參考條件等）。

2.減少導師本科系教學時數。

3.相關資源之支持（學務處、系所學院對導生活動相關場地、設施、經費的支持；教師教學時數減授等）。

三、四年內全校至少 90%教師，每年在教學、研究、輔導、服務四個向度上，能為自己擬定超越前一年的年度發展目標，並致力於目標之行動與實踐，以及自我之提升與檢核

（一）目標與願景與使命的關聯：教師透過發展目標的思考與決定，對自我的角色有更深的理解，進而對自己的責任有更大的承擔；透過自我提升所投入的具體行動，形塑自身獨特價值，成為引導學生自我實現之典範。

（二）目標的重要性：

1.本計畫旨在創造可促進教師反思，並勾勒自我提升方向之機制，協助教師將自我提升的信念轉化為具體行動，為教師自我實現建立新典範。

2.面對當前高教環境在排名、市場、法令以及充滿外在動機的框架，此計畫期使每位教師發揮獨特潛能、自我實現，使清華能超越環境，為高教建立新典範。

3.定義教師圖像的「多樣性」，建立具備典範引導與移轉的多種「典型」，「教學＋研究」、「教學＋輔導」、「研究＋服務」，形塑不同頂峰的典型。

4.透過每位教師所形塑的個人圖像，具體呈現清華教師圖像的多樣性，此一多元接納的行動圖像，使清華園成為每位清華教師真正的歸屬。

（三）目標的實施方法：

1.實施期程：以一年為期，教師每年一月底，在目標平臺上確認自我提升之方向，並據此方向選定項目、設定行動目標；於下一年一月，進行目標達成之自我檢核。

2.範疇與規準：可在教學、研究、輔導、服務四個（包含教學、研究、服務、輔導相互搭配比重、並各層面影響力加乘）或任何能對齊學校使命與願景的創新項目中，選取至少兩個項目，並於所選項目之下，填具總共至少三個超越現狀的目標。

3.指標設定與評核：可以就選定項目，自行設定目標，並訂定質量化指標；或選擇平臺中範例的目標與指標，亦可選擇平臺中範例目標，但自訂質量化指標。於隔年進行質量化指標達成之自我檢核。

（四）目標的推動模式：

1.各項獎勵之參考條件：以教師投入的作為，做為各項獎勵（如激勵薪資、校內各類優良與傑出獎項之申請等）之必要參考條件。

2.提供獎勵：針對成果豐碩並在項目上創新之教師，辦理公開發表及表揚獎勵，鼓勵大家做實質的自我提升規畫和檢核，激發個人在團體中做為典範的榮譽感，學校規劃詳

盡的作業程序，使之成為公正透明而且受人矚目的榮譽。

四、建立以人為本的研究環境，五年之內設立「清華傑出人才發展基金」

（一）目標與願景及使命的關連：降低教職員工與業界間的薪資差異，以留住、延攬優秀人才。

（二）目標的重要性：「清華」之所以成為「清華」，關鍵在於當年成立時擁有庚子賠款在校務資源上的挹注，吸引頂尖優秀人才以加入清華為首選。近年由於優秀年輕博士人才劇減，新聘教師延攬困難，清華師生比指標逐年惡化，教育部、國科會、業界、學校、社會、家長各方賦予教師的任務與期待也嚴重超乎預期，業界待遇與教師薪資差異依年資不同更已逐年擴大到 2-10 倍，研究教學與服務壓力劇增的惡化環境下，願意在學術領域發展的年輕人才越來越少，這是清華的危機，更是國家的危機。藉由自籌經費成立校控基金，在政府資源之外，近一步提升薪資待遇，才能有效擺脫教員與職員低薪的宿命，讓清華注入更多有能力的新血，再次重返榮耀的舞臺。

（三）目標的實施方法：設立「清華傑出人才發展基金」，透過募款、產學合作、財務來源多元化等方法，招募頂尖年輕教師、提升教職員工薪資。

（四）目標的推動模式：

1.以自籌基金之滾存投資利潤作為校內自由運用之獎勵薪資。

2.設立三級教員薪資提升獎勵：

(1)清華傑出研究紫荊獎。

(2)清華傑出研究人才獎。

(3)清華傑出年輕學者獎。

3.設立二級職員薪資提升獎勵：

(1)清華傑出行政紫荊獎。

(2)清華傑出行政人才獎。

五、每年統籌與評估一至四目標進度

（一）目標與願景與使命的關聯：今年是新課綱第一屆學生就讀大學，這些學生在高中時對自己的學習性向已有初步的探索，進入大學後，學校有義務提供啟發性的輔導，以銜接他們在高中自我探索的訓練，因此落實教師對學生的輔導，有其實質的必要性；此

外，在課程的設計上，鼓勵教師提供問題導向課程。大家都了解，營造國際一流大學的學習環境，除可培養國內學生的國際移動力之外，也可藉由境外研究生彌補本校研究能量的不足，因此境外招生及提供足夠的英語課程為學校未來的重點工作之一，為了提升本校的國際知名度，學校鼓勵教師積極參加國際學術組織並擔任各委員會的工作。目前整個地球正承受前所未有氣候與環境的變遷，因此培養學生的永續觀及提供相關課程，以培養學生步入社會後能夠解決永續問題是清華應有的努力。

（二）目標的重要性：傳承是大學的主要責任，學生在學校中不僅要學習專業知識，更重要的是要養成邏輯思考及分辨事理對錯的能力，大學教師是知識創新的領航者及知識傳承的啟迪者；大學教師的工作包含教學、研究與服務；清華大學的行政支援，在諸公立大學中首屈一指，然行政事務與程序的優化與簡化，是沒有止境的，精準的校務研究與分析，以提供學校行政主管做正確的判斷。

（三）目標的實施方法：針對一至四目標的評估，可綜整為三個面向，分別為學生面、教師面及社會面：

1.學生面向：對學生的學習與輔導應提供彈性的學習制度以加強學生的軟實力，建置微課程平臺與多元跨域學習環境及制度，鼓勵學生適性學習，並加強生命教育與兩性教育，提升學生的資訊能力、探索能力與解決問題的能力，培養學生的人文關懷及加強學生的國際移動力。

2.教師面向：過去本校雖致力於教師各項表現及服務績效的登錄，但因為各領域在研究表現所呈現的方式不一，因此這個工作目前尚不完整，未來將以系統性的方式加強資料收集，使之能完整地呈現教師們的教研與服務的成果，以作為學校建立績優教學與研究獎勵制度的基礎，並作為學校規劃教育指標的參考。

3.社會面向：加強校友的聯繫，凝聚更多校友的向心力是學校應當加強的重點。另外，善盡大學社會責任，包含協助區域創新、原住民文化認識與尊重及原住民語言教育、輔導與關懷經濟弱勢與文化弱勢學生更是本校教學與行政單位要聯手積極加強的重點。

（四）目標的推動模式：以上各面向的重點工作，在行政單位提出時程規劃後，按時評估進度並做往復式修正。

六、確保清華永續基金成長及績效

本校於 101 年底成立永續基金，以「保守穩健」原則，擬定投資計畫方案，將資金投資於獲利穩定之股票或指數型基金（ETF）等金融商品。103 年 11 月 5 日正式啟動進入投資市場，合校後，南大校區（原新竹教育大學）校務基金加入清華永續基金運作，於 106 年 5 月 19 日開始投資布局。未來持續推動獎學金和自籌收入之累計賸餘經費活化，並鼓勵各教學單位推動永續基金募款計畫，於 110 年投資資金規模突破二十億元，資金約七成屬捐款收入，預估每年投資收益為核定資金 2-5%(近五年清華永續基金規模及年度投資收益請參見表 1)。

表 1：近五年清華永續基金規模及年度投資收益

單位：千元 （採無條件捨去法）	106 年	107 年	108 年	109 年	110 年
當年底核定資金（A）	451,456	679,285	809,165	1,007,625	2,128,668
當年平均投入資金（B）	238,781	437,705	565,133	643,791	1,271,312
當年實際收益（C）	32,531	38,683	44,433	63,373	204,445
核定資金報酬（D=C/A）	7.21%	5.69%	5.49%	6.29%	9.60%
投入資金報酬（E=C/B）	13.62%	8.84%	7.86%	9.84%	16.08%

參、 年度工作重點

一、教學方面

（一）招生選才與推廣教育：

1.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等措施，以期招收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。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。104 學年度起，辦理特殊選才「拾穗計畫」，透過此計畫，使具特殊成就、表現或才能、優良行為或逆境向上且具強烈學習

熱忱的學生，但無法經由現行招生管道入學或透過現行招生管道入學相對不利，且符合校系選才需求之學生有機會到清華就讀。105 學年度起為加強扶弱招生而推動以下方案：

(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，納入旭日獎學金申請適用對象。

(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。

2.學校整體形象營造及行銷，加強招生宣傳，兼重生源重點高中及偏鄉服務。

3.加強學生來源多元化：大學部透過不同的單獨招生方式，與國防部合作單獨招收國防菁英班（ROTC），培育國家未來的國防菁英人才；辦理運動績優招生，招收體育資質優秀並具有潛力的學生來校就讀，除可增加入學之多元性，亦可提升全校學生運動風氣；另本校特殊選才計畫逐年擴增名額，以不計學測成績的方式招收特殊專長的偏才學生或不同教育資歷者，以活絡大學校園多元組成。

4.檢討博士班招生策略、獎學金規劃。

5.持續加強利用大數據分析回饋，以研擬招生策略。

6.透過招生策略中心，持續推動「招生專業化計畫」。

7.由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。跨領域科教中心長期深耕科普教育與 DIY 教具開發，除原物理領域外，近年更整合並融入奈米科技、生活應用、能源議題與研發與設計以 Arduino 為數位控制平臺的創客 STEM 系列課程，歷年來頗受各級學校師生、教師輔導團、志工團體歡迎。同時設計可與大一普物實驗課程作為連結的 DIY 實驗與演示實驗，並將其穿插運用於本校普物實驗課程，讓學生於正規課程中，也能體驗科學即生活的趣味與奧妙，增加學子們對科學的喜愛與鑽研動機。

8.擴大辦理推廣教育：於 106 年正式成立金門教育中心，為清華在金門的據點，負責學分班、學位班執行及相關業務推展等，讓清華影響力擴及離島地區；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（樂齡大學、樂齡研究苑，提供高齡者更多元學習機會）；爭取公私部門委辦訓練（承辦勞動部產業新尖兵計畫，協助 15-29 歲待業青年掌握國家產業發展契機）；結合本校專業課程資源推廣社會人士隨班

附讀等。承接新竹市政府委辦之竹松社區大學，著力於公民教育與社會責任推展，進行在地扎根工作，主力發展「藝術美學」、「竹塹文史」、「環境永續」三大主軸結合十大學院發展各類課程。

9.原住民族科學發展中心持續執行教育部「發現天生科學家計畫」、運作原住民族科學教育實踐與發展的平臺，「12 年國教自然科學領域教學模組產生器」已陸續新增 697 個教學模組。另研發原住民族科學教育教材與數位學習內容之「原住民族科學遊戲繪本（16 族語版）」、「原住民族文化自然智慧資料庫」，並辦理「原住民族文化科學模組製作班」以及「原住民族傳統文化智慧講座」。

10.印度中心將以提供完整印度研究訓練為宗旨，整合校內外相關資源，協助國家「新南向」政策推廣，提供系統性的課程規劃，培養產官學界所需人才，已於跨院碩博士下增設印度研究組，招收外國籍學生，並以「印度臺灣華語教育中心」計畫協助全臺及本校進行招生說明會。

11.清華學院學士班延續前身特色計畫-大一不分系招生之理念初衷，不以學科成績、考試制度為唯一評選依據，並鼓勵學生以自身專才為基礎，探索其他領域的可能，進一步結合興趣、專長及學科知識，期能融會貫通、發揮綜效，也讓校園學習環境維持多元豐富的風氣。清華學院學士班除本班學生外，亦推動全校「跨領域學習」、「客製化學習」、「實驗教育」等方案，豐富學生多元化學習管道。

(1)清華學院學士班針對特殊才能學生，於 105 學年度新訂「學士班客製化學習要點」，就其特殊才能規劃客製化學程，提供學生適性發展機會，期能於其特殊才能領域發揮影響力，開創學生未來生涯發展更多的可能性。

(2)清華學院學士班於 107 學年度年提出實驗教育方案「清華跨域創新人才培育計畫」，申請對象以各學院大學部 1%新生及特殊選才管道入學新生為原則，突破現行專業院系之課程架構與修業規定，可進一步提升學生跨域自主的空間、激發創新進取的潛能。

（二）系所設置與課程規劃、強調創意創業：

1.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，滿足學生學習需求，儘量減少不同時地、系所、學制之間的學習限制，提供學生多元思考、創意、創業的學習環境，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。

2.與國外大學合辦學位學程及開設境外專班：本校分別於 104、106 學年設立「跨院國際博士班學位學程」及「跨院國際碩士學位學程」，與英國利物浦大學及印度 IIT 馬德拉斯分校合作，邀請國外知名大學教師來臺授課。跨院學位學程共聘任 4 位專任教師，皆具跨領域研究能量，將積極培養具領導性之跨領域人才；「華德福教育碩士在職學位學程」自 108 學年度起招生，與德國斯圖加特自由大學及德國漢堡華德福師訓學院合作；110 學年度設立「高階經營管理雙聯碩士在職學位學程」，與美國德州大學阿靈頓分校合作。另與深圳清華研究生院合設 EMBA 境外專班；「科技管理學院高階經營管理馬來西亞境外碩士在職專班」自 108 學年度起招生；「竹師教育學院心理與諮商碩士新加坡境外在職專班」申請通過，於 110 學年度第 2 學期（春季班）招生；持續加強與國外頂尖大學合作。

3.學習彈性化：透過線上教學輔助系統，持續發展數位課程（如：開放式課程、磨課師課程、先修課程及遠距教學），，鼓勵使用線上教學輔助或導入數位教育科技，提供學生多元化學習，亦積極與境外平臺合作（如：英國 Future Learn 平臺），分享本校優質課程外亦增加本校國際能見度。此外，配合教育部數位學習深耕政策，規劃推動數位課程學分化。取消學士班轉系標準改為實質審查，推動暑期、學期、學年校外實習（最長至一學年），續辦學士班基本科目免修測試。

4.建置跨領域、多元思考、創意、創業的學習環境，透過師生教學發展計畫，提升教學成效；另規劃自主計畫學程，鼓勵學生採取更自主的學習態度、增加跨領域整合及解決問題的能力。

5.加強通識教育，為促進本校通識教育多元發展、豐富核心通識課程，辦理「獎勵開設核心通識課程試辦方案」獎勵本校專任教師開設核心通識課程，提升學生創意、創新、創業三創之多元學習。

6.本校學士後醫學系業獲教育部同意於 111 學年度設立，核予公費生招生名額 23 名（醫學公費生），並得於學校招生名額總量外加方式辦理，首屆學生於 111 年 8 月 1 日入學，踏入公費醫療領域。

（三）提升學生外語能力及國際觀：

1.提升教師英語教學意願：持續辦理「英語授課獎勵方案」、「教學獎勵補助」及針對達到英語授課目標之系所提供補助。新進教師原則上應開設以英語授課之研究所課程。鼓勵教師短期出國進修，回國後開設尖端課程（以英語授課為主）。辦理 EMI 教師增能

精進全英語教學工作坊,協助教師改善英語教學技巧,並與倫敦三一學院 TCL 辦理 EMI 教師認證事宜。

2.英文課程改進：在招生、在學、畢業各階段加強學生能力，並適度地調整及調降修課人限。107 學年度起入學學生英文領域必修 8 學分，依入學管道之英文科考試成績進行修課身分認定與適性分級授課，透過適性化教學，提供不同級數的學生，不同學習需求的教材、課程內容及評量方式，並透過多樣化的課程內容，期符應本校各個不同專業領域系所，不同深度及廣度的課程需求。

3.強化學生英文寫作能力及改善線上英語學習平臺。

4.擴大招收外國學生，依院規模提供獎學金名額。鼓勵教師前往新南向、東歐及南歐國家，現場甄試招生，並直接核予入學許可及獎學金名額。

5.持續與境外大學合作辦理雙聯學位。

6.鼓勵學生海外實習與自主學習。

7.遴聘國外學者開設短期密集課程；本校訂有「邀請國外教師、學者或學人講授微學分課程實施要點」，課程以 0.5 學分（授課滿 9 小時）為單位，以拓展學生國際視野，提供多元學習及強化研究專業；進一步積極推動微學分系統建置，朝系統、多元方式推動規劃開設微學分課程。

8.配合南向政策開設泰語、越南語、馬來西亞語等課程。

9.印度中心辦理教育部「印度臺灣華語教育中心」計畫，設立印度據點並外派專業華語講師至印度大學教授華語，以推廣臺灣留學事宜。

10.執行「大專校院學生雙語化學習計畫」以提升本校英語文教育；工學院、電機資訊學院、科技管理學院計畫第二年於 111 年 8 月開始執行。

11.天下書院由於規模較小（共 30 位院生），除以形塑院內向心力為目標之專門活動外，其餘活動皆由天下書院院生共同主辦，並開放給全校或甚至合作學校的學生參加。天下書院院生透過做中學，提供給全校師生提升外語與國際觀的機會。

（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。另配合各教學單位之發展，持續與各教學單位檢討其所需教室之設置調整，更新教室投影及影音等設備，營造優質教學空間，有效提升教學效能。

2.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。推動師生教學

發展計畫，辦理主題式工作坊及交流會，鼓勵自組教師社群，增進教師交流互動，以激發教學靈感、促進跨領域合作、解決教學遭遇之困難。持續推廣並補助創新教材教法、實施教學助理培訓及評量制度，並精進教學意見調查及回饋制度。此外，鼓勵學生自組讀書會，運用同儕共讀機制，提升學習成效，並輔以課業輔導協助學習成就低落的學生。

3.持續辦理與推動教育部教學實踐研究計畫、大學教師優良創新課程及教學競賽、大學教師教學研討會、教師創新培力計畫等，協助教師精進教學。

4.持續推展數位課程創新運用，強化並開發清華雲平臺功能，透過學習數據分析及創新教學工具（如知識地圖等），分析線上學習成效與學習行為模式。

5.協辦影像敘事力計畫等活動，深化品格力及自主學習力，鼓勵學生效法典範，建立宏觀學習視野。

6.為提升本校外籍生華語能力，促進語言與文化之國際交流，109 學年度起實施「國立清華大學外國學生修讀華語課程實施要點」，將華語課程納入外籍生必修學分。

7.辦理教學單位評鑑、落實教學評鑑：以學院為本位是本校發展目標，107 年以學院為單位進行教學單位評鑑，評鑑結果皆為「通過」（科技管理學院接受 AACSB 認證取代校內學院評鑑，本週期於 110 年 8 月通過認證）。依本校「教學單位評鑑辦法」，各教學單位之評鑑以每隔三至五年一次為原則，112 年將再次執行全校學院評鑑。

（五）師資培育：本校為臺灣唯一擁有完整師資培育制度之頂尖大學，同時培育中等學校、國民小學、幼兒園、特殊教育四類科師資生，培育歷程秉持本校「自強不息、厚德載物」校訓，以培育具備卓越專業、科技創新、人文實踐、前瞻研究與典範領導之人師、良師與經師為教育目標。職前培育部分，致力推動雙語師資培育，針對教學基本學科課程採雙語授課重點培育，同步結合本校特色，於課程架構增加跨領域學科 STEAM 教育相關課程，另並定期檢視專門課程與教育專業課程，調整修課邏輯，新增軸承課程連結教育實踐課程，盼確保師資生具備教育專業核心能力；人文實踐面向設計有教育實踐課程、寒假及暑假課輔課程與偏鄉學校合作學習，持續執行史懷哲計畫輔導偏鄉學童，並參與教育部的海外教育實習與教育見習計畫等策略，前往印尼雅加達臺灣學校、新加坡與美國，對當地學童進行課業輔導及學習照顧，服務中學習教師專業；在職教師部分，則以議題統整為主要取向的教學模式，協助在職教師發展新教學專業力，接著再以行動研究為進路探究本課程在教學現場運作之具體模式後，即可以藉由基地

學校與種子教師的擴散機制，協助桃竹苗區之中小學教育現場開展具學校特色的STEAM 教育。

1.遴選機制之完善，建立師資生適性篩選方式：為再精進師資培育素質，致力招收有能力且有強烈企圖心的師資生，自 111 學年度起之甄選作業除立基原有基礎，復接軌教育現場資源，邀請教育現場校長、教師，縣市政府科長、課督，教育專業教授擔任甄選委員，並檢討調整甄選機制，延長開放式問答時間，且必要時採不足額錄取，力覓有能力且有企圖心師資生。

2.課程教學之進化，規劃反映核心能力教育課程：師資職前教育課程內含專門課程、教育基礎課程、教育方法課程、教育實踐課程四大類，並設有擋修制度，致力協助師資生在先具備基礎課程知能後再行修習進階課程。現課程架構已因應本校特色增列多門「STEAM 教育」與「實驗教育」課程，並自 110 學年度起新增軸承課程概念，雙語師培課程架構亦同步配合修正，續將於 111 學年度獨立設立課程委員會，並再次就課程架構進行滾動檢討，以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，提升師培生適性教學專業力。

7.特殊教育諮詢、推廣與輔導服務：提供特殊教育諮詢服務、辦理特殊教育相關研習課程、到校輔導服務，解決相關特殊教育疑難問題，以及出版特教刊物，增進特教教師特教專業知能與特殊教育學生問題行為之處遇能力。

（六）全人教育：清華學院為本校全人教育的重要指標，橫向串聯通識、語文、體育、藝術、住宿教育等執行全校性教育的單位，期能有效結合課堂學習、校園活動、服務學習、社會體驗，以擴大學習場域、豐富學習內容，促成多元、彈性、跨域的學習環境及創新教育模式。

1.通識教育：通識教育作為所有清華學子的共同教育，以形塑清華人的樣貌和發展全人教育為目標，通識教育主軸方向為整合校內單位、課程與師資群，希望以通識連結多元專業與實踐，作為清華學生共同學習與教師同仁教學之交流平臺。另持續規劃符合當代知識份子所需的基礎學識教育與全人教育的學習活動，亦廣邀各領域大師級人物蒞校教授指導，致力於營造一個有深度內涵且又豐富多元的學習環境，期培育清華學子成為有知識力、思想力、實踐力和創新力的社會菁英。

(1)持續進行拓展核心課程和深化通識課程：鼓勵校內專任教師開設核心通識課程，透過教務處辦理「獎勵開設核心通識課程試辦方案」，促進本校通識教育多元發展、豐富核心通識課程。

(2)擴充師資來源及通識課程能量：積極延攬徵聘專任師資及兼任師資，並擴大校內系所合作，力邀各系所優秀師資與通識中心合聘開課，同時亦廣納各學系適於通識性質的課程支援通識課程，並進行開發有關自然科學領域通識課程，以豐富通識課程的多樣性、拓展通識教學領域，期滿足學生適性發展及深造上的需求。

(3)開發跨領域課程與創新教學：中心持續致力於開發「跨領域之通識教育課程」，以期課程內容能更多元、促成更多不同學科之間的交流與激盪，於 111 學年度第 1 學期再次推出「旅讀課程」。本次旅讀課程以臺南與新竹作為學習的現場，「旅溯雙城：臺南與新竹的自然與人文」結合本校與成功大學的師資與資源，以兩校師生共學的模式，各招收 20 位學生，組成旅讀雙城課程。另與國光劇團合作開設「京劇新美學」系列通識選修課程，自 110 學年度起共計 6 學期，本課程由台積電文教基金會贊助，國光劇團統籌的戲曲校園傳承課程，由國光劇團的專業藝術家們帶領學生們探索京劇藝術之美，學習戲曲表演身段與唱腔。

(4)推動學生自主學習：持續規劃學生自主學習學分，建構以學生為本位之學習導向，創造多元、彈性與跨領域學習環境，讓學生有機會透過實作和自主課程提案，創新運用其知識與技能，提升獨立思考及解決問題的能力。110 學年度共計有 2 組學生自主學習課程完成，111 學年度第 1 學期計有 3 組學生自主學習計畫申請案。

(5)建立學生學習成果：表彰學生優秀通識作品，鼓勵教師與學生投入通識教育，108 學年度下學期獲獎 16 件、109 學年度上學期獲獎 44 件、109 學年度下學期獲獎 26 件、110 學年度上學期獲獎 30 件，以展現並累積優秀通識成果。

(6)辦理豐富多元活動：除每學期辦理全校性通識主題座談會，邀請專家學者配合當代

重大議題進行深入探討，並與全校師生溝通交流，增進師生對於通識教育的重視與理解。並引進典範學習的觀念，推出「清華通識人物系列講座」，期透過介紹博雅楷模人物之事蹟成就、邀請各領域傑出人士的分享與對談，激勵學生效法楷模跨域學習、探索真理與努力不懈的精神，進而了解「博」而「通」而「雅」之全人教育的重要性。

2.體育教育：清華一向重視體育，六個學期體育課為畢業門檻，而同學亦相當熱愛運動，為滿足學生龐大的運動及體能訓練需求，目前除專任教師開設各專項體育課外，尚聘任多位兼任教師開設舞蹈、瑜珈、各項球類、水上運動、適應體育等課程，讓體育課程更加多元，同時透過理論、技術教授、練習、測驗等進度安排，讓同學養成「終身運動」的習慣，亦達到通識全人教育的精神與目標。此外，更和通識中心合作開設體育通識課程，目前已開設自然科學領域之「運動科學概論」與「運動與健康」等課程，提升體育教學多元性。

(1)每年專任教師參加學術研討及研習會、專案研究計畫或論著發表數量均有一定數量之水準。而體育室對於相關之報名、膳食及差旅等費用均給予適當或全額之補助，為鼓勵教師參與學術研究，仍將持續透過經費補助方式，維持既有的學術研究品質，亦可提升體育教學的績效目標。

(2)目前體育室於通識自然科學領域已開設「運動科學概論」與「運動與健康」課程，未來將持續推廣開設體育通識課程。

(3)體育室專任師資擁有優異之運動術科背景，透過至運動科學系開設課程之合作方式，提升清華體育之整體發展。

3.住宿書院：

(1)厚德書院：厚德書院創立之初即以「先成為人，再成為公民，然後士農工商」為全人教育目標，引導學生在專業科系的系統性知識學習之外，透過社會創新與服務設計的培育核心，培養團隊的溝通、協調、規劃與執行能力，盼能在社會場域的實作歷程中落實人文關懷與公民素養，期盼學生跨出個人舒適圈，透過社會現實的連結重新思考自我並拓展跨領域生涯的未來潛力。

(2)載物書院：

a.在載物書院，當學生有一絲想像，想要實現創意的勇氣時，載物的「產業創新系列課程」則是夢想的孵化器。在「產業創新與生涯探索」的課程中，將從更深入

的角度和實際的參訪中，讓學生深刻地了解有興趣的產業。而所有創新的想法，可以在接續的「產業創新實作」中，嘗試親身實踐自己的想法，並連結書院與學校豐富的創新創業資源、能量，如「清華創業日」、「產業長期實習」、等等，結合系上所學，進行跨領域整合與創新，甚至成功創業，創造改變。

b.載物書院希望撞破科系藩籬、刺激各種學生跨領域研究小組、實驗室與讀書會自主成立，以學生個人的興趣與問題意識出發，藉由兩大主軸：「自我探索」與「產業創新」，找尋未來創新的可能。透過書院家族的分享、連結，服務學習的現場經歷，突破舒適圈的壯遊、和田野踏查，以及院生們自發性發起的小組，從與自身的對話，延伸至社會、人文議題的思考，進行一場豐富的自我探索之旅，進而成就高等教育跨域人才培養。

(3)天下書院：天下書院透過帶領院生舉辦「國際議題」與「國際交流」相關活動的過程中，藉由導師的帶領，讓院生從做中體驗外交與國際事務所需顧慮的細節，並累積對國際事務的敏感度、保持獨立思考的清晰立場，為成為世界公民做好準備。

a.「大使講座」與「大使圓桌」讓學生從邀請大使到參與座談的經驗中，學習外交事務並瞭解大使代表國家的立場。

b.「跨國合作」則是促使院生藉由聯繫國外各大學學生團體或非營利組織，在互動過程中體驗不同文化背景所產生價值之間的差異。

4.區域創新中心－城鄉創生學分學程：培育關懷在地、具國際移動力的跨域創新領導人才，以清華週邊新竹縣市地區作為實作場域，由歷史脈絡、文化底蘊、產業發展之探索出發，結合領域專業、經由跨領域整合的專案活動，讓學生一步步成為在地行動者，發掘在地社區與網絡的樣貌；同時，所發展的解決方案，能發揮其社會影響力，善盡大學社會責任；三個學習模組，共計 16 學分所構成。

(1)模組一為區域議題探索：規劃「在地探索與田野實作」課程，促進學生對新竹縣市地區場域的了解，進一步深入探索其中之歷史、文化、產業脈絡，培養建構問題意識之能力。

(2)模組二為專業知能提升：首創「專業學分認證機制」，引導學生將自身科系專業知識、個人所具備之先備能力應用於區域議題之解決，達到學用整合提升。

(3)模組三為在地實踐創新：以「在地實踐專題」規劃在地實踐專題課程，引導學生回顧課程學習歷程與場域探索經驗，反思以設計可操作的行動方案。透過深入地方社

群，以具體之行動方案連結城鄉區域中的社會資本，促進城鄉系統的有機發展，近一步創造潛在的青年創業、就業機會。

5.藝術文化總中心：

(1)規畫「藝文滋養與跨域」課群以支援清華「跨領域多元學習」：以藝文作為跨域核心支援清華「跨領域多元學習」博雅教育，研發藝文 X 科技、藝文 X 健康、藝文 X 經濟等跨領域課程，鼓勵學生領受清華藝文美學滋養，體會藝文對生理、心理、社會或靈性等全人健康促進的助益，並在活動中啟發藝文與其他學科跨領域整合的創新構想。

(2)扶植學生展演團體：

a.扶植「清華藝集」：招收跨系所學生進行校園藝術創作、年度移地創作、參訪見習；於教育館藝術創意空間舉辦藝集年度聯展、藝術工坊舉辦學生個展、規劃跨領域主題創作。

b.扶植「清華 AI 樂團」：以古典樂器及流行樂器演奏人工智慧音樂作品，並與人工智慧技術搭配演出：如自動跟譜、自動伴奏、虛擬樂手等「人機協同」音樂人工智慧技術。

(3)支援課指組藝文類服務學習課程：支援學務處課外活動指導組合作開辦的「服務學習」課程，開設藝文類服務學習包括視覺藝術展覽、藝術創意空間展覽、音樂會及影展相關服務培訓、實務經驗分享、現場實習。

二、研究方面

（一）整合研發資源、加強區域合作、推動國際合作研究：

1.鼓勵教師透過教育部、國科會、頂尖大學策略聯盟、研究機構之計畫申請，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，簽訂國際合作計畫，爭取經費支援、進行尖端科技之研發、推動大型計畫及校際跨領域合作運用前瞻學術成就促進產業升級與發展，並獲得技術移轉及商品化的機會，以提升國際聲譽。

2.2014 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，簡稱 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 位教師獲得國科會補助歐盟 H2020 先期規劃計畫。

（二）建立優質研究環境、發展重點領域：

1.延續過往邁向頂尖大學研究能量，本校繼續推動「高等教育深耕計畫」，藉由重點特色領域研究中心的卓越化發展，並輔以辦理競爭型研究團隊及跨領域研究計畫的補助，激勵本校資深教師帶領年輕教師或年輕教師自行共組團隊，專注於一特定聚焦的研究主題，期待在未來能有重大突破進展或培養團隊逐漸成熟有共同優良成果，以爭取校外各式大型整合計畫，推進跨領域與跨學院整合研究品質，積極整合相關資源進行跨界合作，使本校的研發能量進一步提升。108 年更擴及辦理人文與社會科學領域競爭型團隊計畫的補助，鼓勵人文、社會或科技管理與法律等人文與社會科學領域，提出規劃為基礎研究或在地連結等研究方向的研究計畫申請案，在未來能夠持續領導清華的研究方向、培育頂尖人才，及對學術、社會與產業能夠造成深遠的影響。

2.為整合校內零星共用實驗室，提供研究團隊所需之空間、共用設備以及專業管理人力支援，進而全面提升研究及教學品質，並提高產學合作計畫數。本校興建不分院、系、所之「清華實驗室」，於 107 年啟用。物理、化學、化工、醫工、材料、生科相關等研究團隊及奈材中心陸續入駐。每年度辦理重大公共設備維護與檢修，以維持環境安全與提升研究能量。

（三）提供研究經費支援、激勵研究產出：

1.補助重點研究經費：本校過去執行教育部邁向頂尖大學計畫，透過各重點領域中心，補助校內最具研究潛力、競爭力的教師及研究團隊，從事尖端科技的研究。邁向頂尖大學計畫於 106 年結束，本校高等教育深耕計畫仍將此列為重點，並在 107 年接續研擬訂定相關研究計畫申請與執行辦法，補助計畫類型包括了「競爭型研究團隊計畫」及「跨領域研究計畫」。108 年起將依 107 年的辦理情形檢討後繼續研擬辦理，並新增了「人文與社會科學領域競爭型團隊計畫」。

2.執行各項獎勵及補助措施，包括激勵性薪資、補助教研人員及研究生出席國際會議發表論文、教師起始研究費、跨國優秀論文及非跨國頂尖論文出刊補助、延續國際合作論文研發能量補助、高被引學者獎勵，及各跨領域研究中心、院系研究團隊媒合活動補助等。

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.補助教師及單位聘任博士後研究員，及聘用約聘研究人員，協助教師研究，以增進研發能量。

（四）推動研究倫理與學術倫理相關業務：

1.配合我國《人體研究法》之頒行，本校亦制定《國立清華大學研究倫理治理架構建置辦法》，據此在研發處下設有研究倫理辦公室，負責協助研究倫理審查委員會的政策制定與倫理審查業務之運作；並提供本校教師、學生與研究人員有關人類與人體研究倫理審查，以及相關諮詢與教育訓練服務，進而落實保障研究參與者（對象）的安全與福祉。

2.為落實本校學術倫理政策，本校除定期辦理學術倫理教育活動以協助教師、學生與研究人員建立正確的學術倫理觀念外，並依據教育部《專科以上學校學術倫理案件處理原則》，以及《科技部補助專題計畫作業要點》第二十六條之規定，制訂《國立清華大學違反學術倫理案件處理辦法》，遇有本校教師、研究人員與學生涉及違反學術倫理或疑似不當研究行為時，本校將循該辦法之規定，啟動相關處理程序進行審議，並由學術倫理專員協助各院系進行審議。

3.為督導本校實驗動物之科學應用，尊重動物生命及保護動物、增進動物福祉，由研究倫理辦公室協助本校實驗動物照護及使用委員會（IACUC）之業務運作，協助制訂實驗動物照護與使用相關政策、支援動物實驗科學應用之審查業務；並提供本校教師、學生與研究人員動物實驗之審查，以及相關諮詢與教育訓練服務，進而落實本校保護實驗動物之社會責任。

4.為配合進行研究倫理、學術倫理與實驗動物倫理的業務整合與資源擴編，本校將研發處轄下的研究倫理、學術倫理及實驗動物等倫理業務加以整合，在不變動行政組織架構的前提下，以任務編組的模式、配合研究倫理辦公室的既有人力與行政資源來經營上述業務。雖然，這樣的「學術誠信與研究倫理中心」的經營模式，在本校的行政組織架構為虛擬而非實體，但實務上，這樣的分工卻能有效率地運作原本屬於三個辦公室的業務（研究倫理辦公室、學術倫理專員辦公室、IACUC 行政辦公室），不僅減少新設辦公室的行政支出，更省去不同業務的溝通時間與成本，提供本校教職員生更完善的倫理事務服務。

5. 因應目前嚴重傳染性肺炎影響教職員生的教學以及生活型態之改變，研究倫理辦公室自 109 年起，已陸續規劃線上教育平臺及課程，其內容包括學術誠信與研究倫理，從基礎課程到專業課程的漸進式學習內容。相較於過去多為單一領域之講題，此次規劃特別納入跨領域及結合時事之課程，並廣納學界以及業界人才擔任課程講師，冀能突

破現有的課程限制，而落實教育訓練之目的。此部分規劃並將逐年更新平臺影片內容，除符合配合學術倫理、研究倫理之需求外，未來的課程內容更將用以支援本校實驗動物倫理的課程研習需求。長期而言，隨著課程專業內容與數量的逐步累積，未來規劃將導入更為強大之系統平臺，作為業務單位創收之資源。

6.本校已獲教育部核准設立學士後醫學系，因應醫療教育與研究所衍生的倫理問題，辦公室也將規劃加入醫學相關的研究倫理審查及規範，以提供本校教職員生有關醫學倫理應有之觀念。

（五）激勵研究產出：精進主要目標是將學術研究成果、師生專案研究與產業技術鏈結，轉譯商品化與市場規模，以能成為頂拔產業先鋒為目標。透過各種計畫與方案，藉由科技部科研產業化平臺（簡稱清華科產平臺）支持研發團隊中專職的工程轉譯研究員，協助探勘校內符合產業前瞻應用與高值化特性的技術商品化，藉由關鍵技術驗證、商業發展及專利布局規劃以及陪伴式業師機制，協助臺灣產業升級或開創一個新興自主性的產業，提升研發價值。

1.工程轉譯實作：清華科產平臺為擴大本校技術商品化的轉譯能量，提出「工程轉譯實作計畫」的構想。該構想藉由清華國際產學聯盟產業專家與清華校內深具潛力之研發團隊共組團隊合作，以團隊中之工程轉譯研究員作為節點，協力產業專家，媒合教師研發團隊與合作企業特定需求，執行技術確認、需求鏈結、需求確認、試作驗證、技術轉化、成果擴散等業務項目，且與合作企業轉譯成功，具體落實技術商品化輔導，提升研發價值，目前本校有 4 個技術團隊進行工程轉譯實作計畫。

2.發展校園創意創新創業：

(1)為協助清華教師創業，由國際產學營運總中心規劃 ATM（Accelerate to Market）計畫，探勘校內教研創業團隊，媒合業界專家輔導創業團隊，協助團隊做好創業前準備。在產品及服務規劃、市場規劃、財務規劃與籌組團隊等面向提供資源鏈結。同時輔導創業團隊進一步爭取 國科會 科研創業計畫、經濟部 科研成果價值創造計畫等政府經費補助。

(2)持續致力於提升校內師生研發成果之智財管理與強化技術移轉，不定期辦理專利相關訓練課程，如專利檢索及分析講座及配合校內外技術推廣活動，並協助提供校內師生新創團隊之智財與法務諮詢服務。

（六）推動產學合作、推廣研發成果：

1.為了落實發揮高等教育的社會影響力，主要藉由產學合作，對臺灣產業的升級與轉型作出貢獻。

2.本校為有效執行清華科產平臺計畫，將產學合作營運總中心調整組織為國際產學營運總中心，聚焦創新及優勢領域，擴大國際網絡，清華科產平臺成為本校產學合作單一窗口，持續促成產學合作計畫，推展產學聯盟運作，並設置「產學合作績優獎」，鼓勵教師從事產學合作。

3.推動與績優高科技公司合設聯合研發中心。

4.依據產學聯合研究中心設置要點，鼓勵及規範企業與本校發展聯合研究中心，共同進行前瞻科技研發，並培育高級人才。

5.推動國科會「產業高階人才培訓計畫」，並依據「國科會補助重點產業高階人才培訓與就業計畫作業要點」，工作項目包括：負責整體規劃、擬定實施策略、邀請本校各學院與夥伴學校、產學合作企業、連結校友與創新育成中心共同擬定行動方案、網羅優秀人才、並甄選、錄取、實務訓練媒合、媒合產業提供實習機會、輔導職涯發展實習、並橋接至重點產業就業及創業發展，以串連各產業上下游單位，積極培育具重點產業所需高階人才。國科會於 111 年核定本校為其中執行博士級產業訓儲菁英培訓與就業輔導計畫之培訓單位。核定本國籍名額 25 名（含後續增額 5 名）、外國籍 3 名，共 28 名，為學校單位核配名額最高者，本計畫將持續協助訓儲菁英於參與計畫期間能有足夠職場準備，培養職場軟實力，以因應產業環境、國際趨勢，期能形塑個人轉銜進入企業。

6.專利申請：

(1)量化目標：鼓勵具商業化潛力之研發成果申請專利，維持專利申請數量及提升獲證數量。

(2)質化目標：

a.強化專利前案檢索機制，與專業檢索機構合作，提高研發成果的可專利性。

b.落實專利事務所案件（申請案與答辯案）處理之隨案考核機制，提升專利事務所的服務品質以及專利說明書的撰寫品質。

c.不定期辦理專利相關訓練課程，如專利檢索及分析講座，分享利用頂尖專利資料庫進行快速且精準專利分析，透過實際操作檢索方式與技巧，教示校內師生進行專利檢索，以確保最適的專利申請權利範圍，協助研發團隊進行專利布局規劃討

論，以提高整體技術價值。

7.技術移轉：

(1)持續推廣校內研發成果，促成技轉業績維持穩定的高水準。

(2)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）。

(3)建立國內外夥伴合作方式，借重其對產業界需求的敏銳度，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。

8.創新育成：

(1)本校創新育成中心支持校園創業蔚為風氣，自 1998 年成立迄今，已成功培育超過 200 家公司，於 110 年度其中 58%來自師生使用校園研發技術創業。

(2)創新育成中心致力於輔導新創公司，藉由發揮清華大學充沛的研發能量與專業人力，為新創公司提供創造核心事業競爭力的知識來源。此外不僅提供培育空間，同時也提供技術服務、資訊交流、商務和資金媒合、以及法務和財務等行政支援，以促進新創事業蓬勃發展。在技術商品化的過程當中，創新育成中心協同策略夥伴共同進駐育成場域，迅速協助新創公司完成產品開發工作，包括：產品應用情境創新、硬體設計加速、產品雛型試作、人員教育訓練、專業顧問諮詢等，功能齊全，有效掌握市場商機，提升創業成功機會。

(3)除了新創公司之外，創新育成中心在支持校園創業團隊上也不遺餘力。除了推薦以學生成員為主的創業團隊參加「教育部青年署 U-start 創新創業計畫」，協助培育輔導入選團隊發展新創事業。

三、學生輔導

（一）分別於每年 3 月及 10 月舉辦校園徵才公司說明會及企業聯展，另舉辦職涯講座及企業參訪活動。邀請企業資深主管及職涯諮詢師進行小組討論或一對一諮詢、履歷健診等活動。並結合深耕扶弱計畫，辦理各式各樣職涯輔導相關活動，以利提升弱勢學生就業力，並瞭解自己的性向及特質訂定適切的生涯目標，達到自我實現的願景。

（二）舉辦「企業領航人才培育計畫」，為使學生在學科基礎下，學以致用，及早了解自身所長以規劃職涯方向，本計畫邀請職涯諮詢師、企業中高階主管及導師，運用翻轉式教學，有效培養學生就業準備力。透過專案主題、職場實務課程以及與企業導師定期餐聚晤談，讓學生了解業界對於學生的期待及實際需求，以期提升軟硬實力，作好完整

的就業準備。

（三）推廣教育部大專校院就業職能平臺（UCAN），結合校務資訊系統提供單一帳號整合服務，並彙集 UCAN、CPAS 評測資源於單一網頁，大一生結合新生報到系統進行 UCAN 評測；由職涯專家解測使學生了解自己職涯發展方向，透過進行一對一職涯諮詢，提供深入的個人職涯發展規劃。結合職涯輔導種子教師工作坊，邀請資深職涯發展師傳授職涯輔導技巧，促使教師能於平日輔導或課堂中隨時啟發同學自我探索及職涯規劃的思維。

（四）鼓勵學生參與校外實習累積經驗，提供校外無學分實習保險服務，讓參與校外實習學生多一份保障。

（五）建立清華 JOB 讚網頁平臺，協助各公司及機構刊登徵才、實習、工讀、活動等職涯動相關資訊，提供多樣且實用的就輔相關資訊。

（六）境外生輔導業務：提供境外生（僑生及陸生）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、畢業生送舊及畢業前就業資訊提供。每年於校慶活動週辦理美食嘉年華活動，由本校境外生自行烹煮各地區具特色食物，與本校師生、校友分享交流，這個極具特色的活動也讓本校境外生留下了深刻而美麗的回憶。

（七）清華學院扶弱計畫：

1.為鼓勵學生學以致用與自我探索，能連結參與校外實習累積實際經驗，「讀萬卷書不如行萬里路，坐而言不如起而行」透過了解自己的興趣及就業性向，本校鼓勵學生走出校園，透過校外實習增廣視野，並經由實作經驗儘早發崛的研究領域及生涯規劃，進而築夢踏實。

2.協助各科技業公司刊登徵才、校外實習、工讀生等職涯活動相關資訊，另有免費家教刊登平臺，提供多樣且實用的就輔相關資訊。

3.高教深耕計畫：為提升高教公共性，完善弱勢協助機制，有效促進社會流動；並強化弱勢學生學習及生活輔導機制，協助經濟不利學生提升競爭力、安心就學，強化永續性助學專款提撥及募款機制，以期能照顧到更多的經濟不利學生。

（八）生活輔導：

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。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。

2.校安人員區分日、夜二班制，維持本校及南大兩校區校安中心 24 小時輪值運作，持續協助學生緊急事故應變處理，適時協助學生生活問題服務與照顧。

3.適時關懷在校住宿及校外賃居同學，參與宿舍齋民大會、實施宿舍關懷訪視及校外賃居訪視，維護住宿及校外賃居同學品質及權益，提升生活學習環境。

（九）安身與安心輔導：

1.健康程度定位：透過健康促進與衛生教育工作，達到提升學生健康能力，從新生入學進行健康檢查，展開認識自我健康狀態的開始，凡健檢異常、傳染病與重大異常、特殊疾病學生，均進行複檢追蹤、健康諮詢與輔導，亦視需要轉介至生輔組、體育室、諮商中心等相關單位協助。

2.健康風險稽核：進行在職勞工與實驗室人員等特殊危害作業健檢及實驗室巡查，除針對異常複檢與追蹤輔導外，特委請職業醫學科醫師及護理人員至工作場所進行實地服務。

3.疾病防治加強：除配合衛生主管機關傳染病防治篩檢與宣導外，辦理流感疫苗、B 型肝炎疫苗等疫苗注射。提供一般傷病、緊急傷病處理、視力、血壓及身體組成分析儀檢測、傷病衛教諮詢、傷病資料分析與應用。所有健檢報告（含紙本及電子資料）皆依個資法規範，由專人進行保存、遞送及銷毀。

4.具感染風險民眾追蹤管理：利用校內各種管道宣導如出現發燒（腋溫≥37.5℃）、呼吸道症狀、嗅、味覺異常或不明原因腹瀉等症狀，請務必於「國立清華大學衛保組校園傳染病防治調查」進行症狀通報，並立即聯絡衛保組（上班時間）或生輔組（24 小時），以利校園傳染病防治，維護師生健康。

5.健康知識傳遞：每年規劃健康促進計畫並追蹤成果，辦理教職員生健康飲食、健康體能系列、菸害防制、性教育暨愛滋防治、呼吸道傳染疾病衛教、校園安全與急救教育訓練、國際志工出國前醫療注意事項宣導等。

6.提升宿舍居住環境、加強宿舍教育活動：110 學年汰換學、儒齋老舊冷氣及老舊熱水鍋爐系統，並規劃靜齋及慧齋大型整修；積極督促南校區新建宿舍開工，持續規劃北校區新建宿舍及財源籌措相關事宜，以提供學生安心的宿舍生活。

7.積極規劃興建學生宿舍：為滿足學生住宿需求，以全校 70%人數可住宿為目標，預期於校本部興建宿舍二棟「美齋」、「德齋」，南校區「美齋」已完成興建招標作業進入初期施工階段，另一棟「德齋」目前仍在設計規劃中，將依相關程序作業持續進行。

（十）社團輔導：

1.聘請具熱忱與相關專長的社團指導老師以健全社團發展。

2.每月定期舉辦社團工作會報（寒暑假除外），結合學生社團常識（Common Sense）講座，聘請校內外專業人士針對學生社團事務專業知能進行授課，不僅提升社團幹部知能，也增進社團間的交流。

3.每學年定期舉辦社團評鑑，考核學生社團績效、促進學生社團經驗傳承及觀摩學習，增加競爭氛圍，帶動社團活力；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，109 學年度平均分數為 79.17 分，110 學年度平均分數目標為 80 分。

4.每年舉辦清華營—社團幹部研習系列活動，提升社團負責人社團管理知能。此外，創立臉書社團「天兵送公文」，將與社團相關行政事務訊息透過網路平臺，讓社團幹部清楚了解課外組提供給社團的各項資源及運用方式，社團也可透過私訊或留言詢問社團當前問題，課外組團隊同仁會於線上回覆解答。

5.輔導社團舉辦寒暑期聯合營隊，除為中、小學生安排具寓教於樂性質之多元活動與課程，部分營隊亦與學校及社區合作提供社區服務。

6.推動「服務學習」課程及「國際志工」服務專案來實踐社會關懷。

7.辦理「行健獎」，肯定並鼓勵清華學子重視課業外之多元發展。

8.逐年淘汰耗能老舊之設備，場地管理員定期巡視場地以保障學生場地使用安全。為鼓勵學生多元學習及發展，提升學生活動專業技藝，積極建置社團共享廚房，拓展學生多元學習面相及成效。建置線上器材管理系統，系統化管理社團器材借用及維修，有效掌握器材借用狀況、使用頻率及損壞狀況，以隨時新購汰換器材，提升社團辦理活動成效。

（十一）諮商輔導：

1.發展性輔導：提供學生成長發展所需之資訊、知識、技能及經驗，以提供家長及教師輔導相關知能之諮詢服務，增強個體潛能。

(1)每學年度依據學生發展與需要訂定心理衛生主題輔導活動，並於每學期舉辦大型輔導系列活動，包含講座、電影欣賞、工作坊、成長團體及網路活動、線上互動展等形式，以促進發展正向思考與潛能開發等心理健康之活動。

(2)諮商中心製作「心靈成長線上課程」以強化本校同學對心理健康的基本了解、增進自我心理防護機制與開發協助同儕的技巧與同理心，而設計此類課程。以線上微課

程的形式（一集 15-20 分鐘）方便學生學習，未來預計總共 20-30 集影片上架，讓學生自行觀看。

(3)持續增進與各系所之連結，每學期由各系所申請舉辦心理衛生講座，主題包括人際關係與溝通、生涯發展與規劃、親密關係與溝通、自我價值與自我照顧、大學生常見議題與處遇、多元性別(含性平議題)、憂鬱情緒與壓力調適、運動員的生涯規劃、人際關係與相處、職場壓力管理及生命教育等，除既有之系所心理衛生活動推廣外，同時 108 學年度起藉由與系所課程結合，提供心理教育課程，以增進與學生及系所之連結。

(4)提升教師輔導知能，推動改革後導師制度之實踐。

(5)培養同儕輔導之相關輔導知能，辦理基礎以及志工進階增能培訓，基礎課程以擴展自身覺察、增進人際覺知、提升自助助人技巧、對於精神疾病認識與陪伴為主，同時提升志工助人輔導知能與技巧，增進對於校園常見精神疾患及高關懷學生辨識與介入；進階課程則包含自我照顧、情緒表達、情感議題以及生命思考等主題。

(6)提供心理教育衛生知能服務，除每學年編制當年度新生手冊及宣傳品，並透過網路宣導等方式推廣心理衛生概念與輔導活動，如發行心窩電子報，目前訂閱戶有 33,665 位；NTHU 解憂雜貨店、諮商中心 FB 粉絲專頁共發文 147 次；「心知心文 BLOG」網路文章，共有 245 篇，觸及人數為 34,461 人次。諮商中心 IG 粉絲專頁於 2019 年 4 月經營至今。

(7)每學年度召開「學生輔導暨學生自我傷害三級預防委員會」，推動及落實學生輔導與校園自我傷害三級預防工作，並在預防學生自我傷害工作上進行整合與協調，修訂「校園危機事件處理作業流程」，促進整體校園心理健康之規劃。

2.介入性輔導：設有系心理師，作為各系所關懷同學需要之轉介窗口及提供教師輔導諮詢等服務。

(1)規劃合適之高關懷學生篩檢方法，於新生入學時進行檢測，早期發現早期協助。同時設置 24 小時網路心理健康檢測，以利學生使用自我檢測了解身心適應情況。

(2)系所心理師制度，提供系心理師窗口服務，進行個案管理與整合相關單位等輔導資源，建立系統合作模式。

(3)辦理「珍愛生命守門人」培訓活動，提升教職員及同儕之憂鬱情緒辨識能力，協助觀察篩檢並提供轉介資源。

3.處遇性輔導：

(1)106 學年度起提供諮商輔導 e 化系統服務，同學可自行經由校務系統預約，進行個別諮商與心理治療。針對特殊與危機個案進行個案管理及輔導，必要時進行危機處遇。協助建置自我傷害危機處理作業內容及流程，增進各單位資源橫向連結。

(2)高關懷、特殊個案關懷會議：系所心理師評估高關懷事件或個管的學生及其需求，以維護學生權益與心理健康為考量，召開高關懷、特殊個案關懷會議，以系統整合之方式邀請系主任、導師、指導教授、生輔組、諮商中心、精神科醫生、住宿組等，強化學校與家長的夥伴關係。

4.協助身心障礙學生適應：

(1)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。

(2)每學期辦理特殊教育推行委員會,審議特殊教育計畫,討論校內特殊教育相關工作，提供身心障礙生全面性的資源服務。

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了解，增進身心障礙學生在校與師長同儕之相處與互動。

四、資源跨域平臺與善盡社會責任

（一）校地活化及取得：

1.南校區二期：

(1)用地規劃：主要以解決本校教學研究空間不足與學生住宿需求等問題，延續南校區一期之研教分區空間配置構想，另同時滿足師生之生活及運動休閒機能，保留中央開放式空間，群簇式建築規劃，中央區域劃設開闊的運動場空間，自研教一區至研教十四區，為符合大學與研究等文教設施所需建築使用，爰將規劃研究教學區（研教九區至研教十四區）、宿舍區、綜合服務區、運動場區及公共設施，區內道路串連各建築，周界劃設藍綠帶，規劃作植栽綠帶及滯洪使用。有關南校區二期維生管線汙水搭排與自來水量擴增案等均已完成階段性之報核作業。目前規劃作業中，研教九區規劃科技管理學院新館，滿足校務人才招募及拓展更廣之教育研究。另南二期辦理環境影響評估計畫及水保暨疊葬工程作業中。

(2)用地取得：面積總計 64,451.19 平方公尺，為清理地上物，自 108 年 4 月迄今陸續

進行地上墳墓遷葬作業、違建處理作業，於 111 年 2 月啟動地下疊葬及水土保持工程，並進行環評審查和基礎工程。

2.金門教育中心：

(1)用地規劃：為解決金門教育中心空間不足之需要，並滿足現有教學規模、研究推廣與辦公行政之空間需求，經協商財政部國有財產署金馬辦事處及金門縣政府結果，規劃以金門縣金城鎮莒光樓段 620、621 及 696 等地號作為清華大學金門教育中心預定地。

(2)用地取得：透過都市計畫變更途逕，取得金門教育中心之教學與研究中心校地約 1.83 公頃，都市計畫文大用地變更於 111 年 6 月 22 日公告發布實施，據以辦理土地撥用程序。

3.桃園醫院：

(1)用地規劃：本校與桃園市政府於 108 年 4 月 15 日簽訂合作意向書，在桃園航空城設立清大醫療暨教育園區，打造跨領域醫學中心及教育研發園區，所需土地業於 109 年 12 月 8 日內政部都市計畫委員會審議通過，將鄰近捷運 A16 站之 2 處機關用地調整為文大用地，共計 7.226 公頃。

(2)俟桃園市政府完成區段徵收作業程序，預定 112 年第一季無償撥用土地予本校，112 年 7 月交付土地予本校。

4.南大校區將逐步活化轉型為「清華創意園區」，未來依循相關計畫規劃修繕館舍，進駐各教務推廣中心、育成產學中心或樂活健護單位，增加跨界產學合作機會，舉辦多元類型講座及活動，落實「康健樂活」、「青創育成」、「產學結合」等核心目標，促進城市發展，提升全球競爭力。

（二）加強基礎建設及設施：近年在校務成長、學生人數增加與校園長期發展等多因素下，北校區校地建築已逐漸飽和，為讓有限校園空間能夠持續提供適切的機能而持續成長，本校配合建築法令暨有關規定，持續推動建築更新計畫與校園整體規劃，以期維護及延續校園歷史脈，透過整體規劃形塑優質舒適之校園環境，以滿足師生在校園生活中各種生活需求，改善校園、提升教育內涵，建立資源共享之教學氛圍。

1.新建館舍及規劃：

(1)教育大樓：於 109 年 9 月開工，111 年 8 月主要結構體工程已完成，後續室裝、機電及空調等工程持續進行中，預計 112 年 5 月竣工，完成後將成為新竹重要的教師

培育場域。

(2)藝術學院大樓：和南校區學生宿舍合併辦理招標及發包，於 111 年 2 月 14 日開工，111 年 4 月開始進行地下室開挖及擋土工程，預計 114 年 3 月竣工。

(3)南校區學生宿舍：和藝術大樓合併辦理招標及發包，工程於 111 年 2 月 14 日開工，111 年 4 月開始進行地下室開挖、基樁打設及擋土工程，預計 114 年 3 月竣工。

(4)文物館：111 年 8 月工程目前已完成 1 樓牆面組模作業，賡續辦理 1 樓頂板模板作業辦理施工前置作業，預計 112 年 4 月竣工。

(5)王默人周安儀文學館：111 年工程 8 月已完成 B1 層牆面鋼筋綁紮作業，賡續辦理 B1 層牆面封模作業，預計 112 年 4 月竣工。

(6)君山音樂廳改建：承攬廠商 111 年 8 月進行假設工程（洗車臺、沉沙池）施作、第二階段拆除計畫更正、辦理拆除執照解列及辦理建照開工，校內同步正辦理專案內部稽核，將要求施工廠商加速饋趕落後工程進度，承攬廠商 111 年 8 月進行分項計畫書及設備材料送審，預計 113 年 1 月竣工。

(7)宏亮美術館：111 年 7 月工程進度目前為 1 樓樑及樓底版模板組立，及牆身清水模板組立，及地下一樓水電配管等工作，預計 112 年 4 月竣工。

(8)北校區學生宿舍：依 111 年 7 月 11 日新建效益評估討論會議決議，考量美齋新建工程預算追加，以及既有宿舍改建、床位增減，學生宿舍基金營運發展等影響，故後續興建執行方案待學務處通知後辦理。

(9)原住民族科學發展中心：建築物主要結構已經於 111 年 7 月底完工，目前辦理變更設計及周邊廣場之整理等周邊作業，預計 111 年下半年度竣工。

(10)醫輔大樓增建工程：原規劃辦理行政大樓增建暨裝修工程，因受疫情影響，營建成本大幅增加，爰經 111 年校務會報及校務發展委員會議決議調整計畫位址並縮減增建面積，改設於醫輔大樓旁辦理增建工程。本案教育部已核定並同意期程由 111 年 12 月 31 日展延至 113 年 12 月 31 日。

(11)半導體研究學院新建工程：規劃於研教二區興建地上 9 層、地下 2 層，總樓地板面積約 10,000 坪之建築量體，目前辦理可行性評估委託技術服務案作業中。

(12)科技管理學院新館新建工程：規劃於研教九區興建地上 7 層、地下 2 層，總樓地板面積約 3,550 坪，目前辦理先期規劃作業中。

2.建置全校維生系統：

(1)全校污水納管與機電管路工程：全案劃分十二區進行規劃設計及招標。第 1 區、第 2+12 區及第 3+4 區已完工，第 5、7、8、9 區目前已完成宿舍區道路銑刨加鋪，待進行變更設計程序中，預計 111 年下半年度完工。

(2)全校高壓電力系統改善工程：目前已完成教育館、工程三館、工程四館、材料實驗館、合金鋼工廠、化工館、誠義清齋、資電館、物理館、蒙民偉樓、工科館、醫環館、生科一館、生科二館、人社館、原子爐館、加速器館、同位素館、綠能大樓、工程一館、科儀中心、游泳池、綜合二館、綜合三館、化學館、行政大樓、雅文慧齋、動機化學實驗館、醫輔大樓、台達館、高能光電實驗室、立體機車停車場、華齋、大禮堂、水木生活中心、風雲樓、電工房小吃部、明平善齋、鴻齋、禮齋、新齋、信齋、仁實齋、碩齋、研發大樓及材料實驗室等變電站設備更新，於 110 年 6 月完成機電中心電力系統改善設計監造技術服務案發包作業，以及小吃部變電站設備更新改善工程發包作業，持續配合全校區污水納管與機電管路工程各區規劃期程，續辦各區改壓作業，整體高壓電力系統改善計畫預計於 115 年完成。

3.維護校園建物：辦理校舍補請使用執照作業，目前進行材料實驗室、合金鋼、華齋、仁實齋、碩齋等變電站消防改善及補照。

4.校區建物修繕及設施更新：

(1) 111 年辦理校園橋樑修復，111 年下半年度辦理女宿前橋梁等 5 座橋樑工程；另外，校區建物修繕及設施更新之工程，111 年下半年度辦理國防部停車場案及東院補強案。

(2)為維護升降設備安全，每年進行老舊電梯汰換評估，並編列補助經費，針對超過耐用年限之電梯進行逐步更新，111 年辦理第三綜合大樓 B 區兩部電梯更新案。

(3)校園餐廳整修：為提供教職員生更安全舒適及優質用餐環境，110 年 6 月進行風雲樓室內裝修及消防改善工程，111 年 9 月辦理結算；110 年 7 月進行水木學習與生活中心改善工程，經辦理一樓室裝改善（含無障礙坡道改善）及消防更新，工程於 110 年 9 月 15 日已完工使用，經整修後已提供更舒適明亮安全無虞之用餐環境予全校師生使用；小吃部戶外用餐區於 111 年 8 月 10 日通過景觀設計委員會審查，111 年 8 月進行細部設計。

（三）提高校園生活機能：

1.便利的交通接駁：

(1)持續辦理區間車往返於二校區，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，並與新竹市政府合作，辦理公車入校園方案，方便師生往返市區及新竹轉運站。

(2)持續辦理校園公車因應校區幅員廣大的不便，提供北校區師生至南校區上課的便利交通，目前學期中每日行駛 130 班次，分紅線、綠線方便師生上下車。

2.優質餐飲環境：

(1)過去學餐主要以統包商方式經營，109 年 2 月成立經營管理組後，餐廳改由經營管理組自行營運與管理，為提供安全用餐環境，小吃部 110 年至 111 年間進行建物改善工程，除改善消防設備、新設無障礙坡道、改善廁所環境，更增設 30 噸水冷式冷氣等，期以更安全舒適的用餐環境來服務師生；另風雲樓 111 年也進行排油煙處理設備改善更新工程及消防改善工程，目前提供 2 至 4 樓約 20 櫃位的美食餐廳提供選擇，三大學餐目前尚有水木餐廳由統包商負責經營，111 年也完成 1 樓餐廳區消防改善，預計 112 年收回自營。

(2)學餐收回自營後，履約管理成為管理工作上的重點，除滾動式調整契約內容，減少履約管理上所產生之糾紛外，每一份契約另經公證作業程序，使契約內容更完備，學校除由專人負責食品衛生安全檢查外，更建立委員評鑑機制及膳食委員會，隨時把關餐點內容及食品安全。

(3)111 年編列預算興建小吃部戶外用餐區，提供師生更舒適與安全的用餐環境。

（四）維護校園安全：

1.持續辦理定期修剪低垂樹木及枯樹並進行病蟲害防治，降低樹木傾倒機率，雨季汛期前通知督促各單位定期清理各館舍落水孔及周邊之水溝與格柵、路面積水（泥）濕滑，降低人員受傷之風險和預防因颱風豪雨造成校園安全疑慮。

2.每月定期進行湖畔救生設備之巡檢更新及湖邊草木修剪，定期檢視湖水狀況及生態。

3.依季節變化需求定期清理水溝格柵落葉淤泥，以防汛期積水及淹水。

4.定期進行東西院宿舍登革熱及病媒蚊防治作業，以減少孳生源及強化防疫效果。

5.每月實施一次各館舍浴廁反偷拍抽檢作業，以提升環境安全。

6.持續辦理校本部監視系統整合作業，針對校區內各公共區域及各路口及校園僻靜處裝設監視器並增設緊急求救按鈕，有效提升該區域安全，若發生緊急狀況時能更快速處理，未來將視需求持續辦理。

7.電梯管理：

(1)持續每月例行性之保養、維護與緊急處理事件通報與排除，以及許可證效期檢查。

(2)訂定電梯應變處理流程及教育訓練。

8.電梯總體檢：

(1)老舊電梯汰換評估：每年重新評估電梯使用機齡、使用頻率、樓層高度、故障紀錄、逐一確認使用單位反映情形等因素列出優先評估順序。

(2)編列補助經費：依據年度評估之結果，並與相關使用單位確認年度所需更新電梯數量及經費需求，以編列下年度相關預算。

(3)執行電梯汰舊更新：依據年度所編列之經費及按照電梯汰舊更新之進度，逐步進行電梯汰舊更新作業。

9.消防管理：

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

(2)持續每月進行全校消防安全設備定期檢修、維護及設備改善。

(3)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。

(4)訂定消防應變處理流程及教育訓練。

（五）環境保護暨安全衛生業務：

1.111 年持續宣導及巡檢各單位進行孳生源清除及環境管理作業，另於巡檢時增加館舍周邊陰井水溝等積水處環境用藥投放作業，以減少孳生源及強化防疫效果。

2.節能改善：

(1)111 年持續辦理各單位空間空調設備保養維護巡查作業，並導入相關巡檢缺失扣罰機制，巡查重點為空調設備濾網清洗及保養維護紀錄狀況，提醒各單位落實管理，減少用電負荷及維持設備妥善運作，112 年預計將持續辦理，以期使各單位落實建立妥善管理機制，減少空調設備耗能。

(2)111 年持續推動校園老舊空調設備汰換補助作業，節能補助 9 年以上老舊冷氣設備汰換補助案，已計有 27 個單位 116 臺冷氣汰換提出申請，補助金額合計約 283 萬元，持續接受各單位補助申請作業中。

(3)持續辦理老舊設備節能汰換，本校圖書館人社分館空調改善工程案，取得經濟部能

源局 110 年「節能績效保證專案示範推廣補助計畫」核定補助新臺幣 414 餘萬元，該統包工程案已於 110 年 10 月 12 日完成並運作，經綠基會認證其節能率為 61.5%，每年節電約 51.7 萬度。

(4)持續提升校園綠色能源使用，至 110 年已陸續建置立體機車停車塔、新體育館、游泳池、行政大樓、旺宏館、水木及風雲樓等館舍太陽能光電發電系統合計 799kwp，110 年已推動西院 45-50 號、莊敬樓及校友體育館太陽能光電系統設置招租案，預計設置容量 300kWp 以上，已完成硬體建置作業，刻正辦理台電公司電力審查及報竣作業。

3.109-110 年辦理全校建築物低壓用電設備安全檢驗作業，109 年完成約 4,500 盤，110 年預計執行 2,300 盤，相關檢驗缺失提供各館舍改善，111 年進行改善複檢作業。

4.推動實驗場所安全衛生管理，持續辦理實驗場所人員各項環安衛教育訓練、年度實驗場所巡檢缺失改善作業、建立校內各類生物實驗室妥善管理等，109-110 年進行全校約 700 餘間實驗場所年度全面性巡檢作業，110 年導入建立職業安全衛生管理系統並取得第三方驗證，由管理、制度、教育及執行面全面落實實驗場所安全衛生。

5.持續辦理校本部與南大校區各項環安衛業務：

(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，以落實校園有害事業廢棄物妥善管理，維護校園環境安全。

(2)有效操作各校區廢水處理廠及設施運作管理，以符合法規標準。

(3)落實自動檢查，含實驗室安全衛生、毒化物管理、生物安全管理、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)定期辦理緊急應變演練，以提升各館舍實驗場所應變能量並檢討成效。

（六）圖書資源：本校圖書館典藏豐富、場域多元，並運用智慧型管理系統，支援研究教學及學習活動需求。近年來積極整合總圖書館與人社分館、南大分館資源，匯集校內外及系所單位能量，以數據分析為管理決策基礎，持續強化館藏累積、運用與推廣；深化跨單位合作，發展成為全校跨領域的交流平臺；建構與維護優質服務與設施，提高資訊設施及系統之妥善率；導入雲端服務平臺，優化館藏處理作業流程及資源使用介面；並因應新型冠狀病毒肺炎疫情影響，擴增線上展覽、線上利用教育課程與圖書館使用介紹影片。112 年度工作重點如下：

1.館藏資源：

(1)館藏徵集管道多元化，並透過資源推薦與資訊連結，以徵集讀者需求之館藏資源，強化館藏深度與廣度。

(2)提供新穎館藏，並縮短館藏徵集與編目之時間，以促進館藏利用與流通。

(3)運用文獻發表與引文之數據分析，作為評估期刊與資料庫之採購與經費運用依據。

(4)依據新設教學單位擴充館藏資源。

(5)持續徵集、典藏特色館藏資料，辦理特藏文物展覽、演講或座談會，多面向呈現校史及特藏文物。

(6)持續進行特藏文物數位化並訂定詮釋資料欄位架構，使數位典藏能永續發展。

(7)運用知識滙平臺持續徵集教師發表論文、更新教師簡歷、課程等資訊，以有效典藏教師之研發成果，並擴充平臺資料之豐富度。

2.服務品質：

(1)增進館藏與空間資源的利用與流通：

a.持續提供跨館借取及預約異地取書服務，並 擴大館際間的連結與合作，提高讀者利用資源的豐富性與便捷性。

b.持續進行讀者使用與需求分析，依讀者需求進行流通服務政策的檢討或改善，提供彈性友善的服務，增進資源的有效利用。

c.運用雲端平臺發展讀者導向功能，提供更便捷的資源流通服務。

d.持續規劃全館圖書資料盤點計畫，執行逐年盤點作業，維護圖書館藏書目資料正確與完整，提升讀者利用率，發揮圖書資料價值。

e.掌握與分析運用各式服務數據，加強資源推薦與連結，提高讀者利用意願及提升服務成效。

(2)舉辦多樣性主題展覽及推廣活動：

a.與各系所及單位密切合作，以主題策展呈現教學研發成果，促進跨領域交流，擴展學習的深度與廣度，成為多元知識展現的平臺。推動開放圖書館計畫，增進圖書館與師生的合作連結，豐富圖書館跨域資源與交流。

b.策劃多元領域之展覽及推廣活動，如圖書館月活動、主題書展、影展、講座等提升館藏利用與擴展多樣化的學習資源，並增進讀者文化氣息與藝術涵養。

c.增進展覽的技巧，擴大展示媒介，利用線上展覽與製作展覽簡介及訪談影片等管道，超越時間限制，提升展覽的曝光度。

(3)加強學科服務，開設實體與線上之資源利用與推廣課程、並將教學影片置於資源利用空中補給站頻道,提供讀者不限空間及時間之學習機會。辦理 Cambridge University Press 的 OA 期刊論文投稿補助，提升本校研究能見度。

(4)具體提供論文發表數據解析結果供各學院作為研擬提升學術競爭力策略之參考：

a.掌握各項大學排名有關論文發表相關指標占比情況。

b.運用 InCites、ESI（Essential Science Indicators）等引文分析及指標資料庫，掌握學校的論文發表、被引用、國際合作及產學合作等面向之概況。

c.解析各學院論文發表數據供各學院作為研擬提升學術競爭力策略之參考，以擴增學校能見度及學術聲望。

(5)圖書館網頁微調，推出親和力高更符合使用需求的網站。

(6)以網路社群、影音推播、電子報等管道推廣圖書館館藏與各式服務，提高圖書館能見度。

3.服務環境與設備：

(1)確保資訊設備與系統的穩定維運，提供優質的資訊服務環境：

a.提供充足且易用的資訊設備。

b.提供便捷穩定的網路服務。

c.建置完善的資訊管理基礎設施。

d.建立各類資訊設施及系統定期保養維護計畫。

e.持續更新資訊軟、硬體，優化系統功能及網站使用者介面。

f.配合辦理資安檢測並建立防護機制，以降低資訊安全風險。

(2)運用雲端服務平臺，優化作業流程及服務：

a.持續進行雲端服務平臺之升級，擴充平臺功能。

b.進行雲端服務平臺教育訓練，強化分析工具之使用，以有效發揮平臺功能，優化服務。

c.運用雲端服務平臺，深化台灣聯大各圖書館間之合作，開創加值服務。

(3)結合服務設計彈性調整服務空間：

a.增加館藏利用推廣與展示空間，吸引讀者入館閱讀。

b.以三館一線主軸，發展特色資源服務空間，增進服務的連結與豐富性。

c.依據使用數據與讀者行為分析結果，改善服務空間及服務措施。

d.以空間分區滿足不同使用需求，因應讀者需求的轉變重整各服務空間，賦予空間新的功能與服務模式。

(4)落實日常館舍環境清潔與基礎設備保養維護，並安排年度歲修日進行設備檢修與加強清潔，確保館舍正常營運。

(5)因應館舍廣大且長時開館服務，規劃運用電子設備蒐集館舍環境溫濕度等數據，掌握閱覽環境資訊，並作為空調服務調整參考。

(6)定期維護各項消防安全 SOP，安排消防教育訓練提升消安應變知能，並逐步更新安全監視系統，提升館舍安全。

(7)因應疫情變化，配合防疫政策，持續推動並滾動修正防疫相關措施，以維持人員與館舍環境安全。

(8)持續進行人社分館館舍更新修繕，以維持閱覽環境品質。

(9)持續維護南大分館館舍各項基礎設施及設備周全，包含消防設備、空調、監視系統、門禁、閱覽桌椅、飲水設備、電梯系統、水電基本設施等，確保設備運作與館舍安全，以達到正常營運之目標。

4.人力資源：

(1)依據館務發展之職能需求，規劃辦理館內訓練課程，或選派館外研習交流等，俾提升館員多元專業知能。

(2)運用人事異動時機，進用具備資訊分析、設計、機電管理等能力之專業人才，以因應館務長期發展需求。

(3)與外部單位合作舉辦展覽與活動，運用外部專業人力資源，精進館員多元能力與知能。

(4)持續推展圖書館志工招募，並加強志工服務培訓，俾有效協助館務，建立良好的社區與學校夥伴關係。

（七）資通訊服務：

1.校園主幹網路服務方面，規劃進行超高速校園網路單模光纖佈建、校園骨幹網路路由器效能提升、本校自購出國電路頻寬提升，以期提供全校師生優質之全球性網際網路連線服務。

2.校園無線網路服務方面，為提供優質穩定的無線上網環境，定期進行無線網路基地臺設備、線路之維護作業，且因應合校後無線網路需求，已完成校園公共區無線網路控

管閘道器系統升級及無線網路多控管閘道器管理平臺建置等，並將持續規劃無線網路基地臺新建及更新工程。

3.學生宿舍網路服務方面，為提供優質、穩定且便利的學生宿舍網路上網環境，定期進行學生宿舍網路設備、線路之維護作業，並將持續規劃學生宿網機房新建及更新工程。

4.虛擬主機服務方面，本校於 99 年提供雲端虛擬主機服務。因設備陸續保固到期將進行保固即將到期且效能不佳的設備汰換，尤其為因應合校後虛擬主機增長需求，擬逐年新增 1 至 2 臺伺服器或磁碟陣列，確保可提供充裕且穩定的虛擬主機服務。

5.南大校區校園網路與宿舍網路服務方面，於竹師教育學院與藝術學院搬遷至南校區前，仍由計中統籌管理維護，校園網路屬校園基礎建設，仍需持續汰換更新南大校區舊無線網路設備與老舊交換器設備，確保提供穩定校園網路服務，提供南大師生穩定網路連線。

6.南大校區電腦教室與電腦機房服務方面，仍需持續維持穩定運作，規劃更新一間電腦教室之老舊教學電腦，以維持電腦教學課程品質，汰換更新電腦機房環控系統之老舊伺服器，南大代管機房不斷電系統電池組亦已達使用年限，需汰換更新。

7.網際網路服務方面，每年的硬體設備經費仍有不足，除了持續維持原有服務品質外，近年更投入大量經費在資安防護設備上，但每年預算卻未額外增加，更是排擠原規劃之汰舊換新的進度，現近半數設備已過保固年限，加上每部伺服器均有數量不少的虛擬機器，用以提供各項服務，如果沒有足夠經費預算支撐設備的及時汰舊更新，難以維持穩定的服務品質，恐無法符合全校教職員工生及校友的需求。

8.資訊安全服務方面，持續配合辦理資通安全責任等級所要求之資安檢測與防護機制，擴大執行範圍；維運已建置之進階滲透攻擊偵測系統、入侵防禦系統（IPS）、行政大樓網路防火牆及網路流量管理設備等各項資安防護軟硬體；規劃更新網路頻寬管理系統，更新既有系統之軟硬體與汰換不堪使用之相關設備。

9.電話系統服務方面，本校舊有電話纜線及端子已使用數十年，老舊且損壞過多，導致可供申裝、維護線路有限。規劃配合本校共同管道分區進度、新建館舍及各單位需求，逐年佈建（汰換）各單位電信主纜線。111 年度已進行電信主纜線（西院 41-44 號架空段及南大校區行政大樓）汰換作業、電信主纜端子盤維護（教育館、研發大樓及台達館系統端）共 1000 對及第三綜合大樓主機房、工程一館分離機房 UPS 不斷電系統各 1 組汰換作業等；另 112 年度將依本校共同管道及各新建館舍建置完成之先後順序，依

序將已連通之各館舍進行通信主纜佈建（汰換）；另持續進行各分離機房電話系統用之充電機組及不斷電系統汰換，進而提升系統可用性及安全性。

10.校務資訊服務方面，因應 PHP 程式官方版本更新以及各單位提單需求日益增加，仍持續進行校務資訊系統中長期改建計畫。預計將資料庫由 Sybase 變更為 PostgreSQL，資料庫編碼由 Big5 轉為 UTF8，並持續盤點與檢視各系統程式，以進行翻新等升級作業，預計於 115 年完成。另校務資訊安全方面，因網站應用程式防火牆於 112 年保固到期且廠商終止服務，如果沒有足夠經費預算支撐設備的及時汰舊更新，難以維持資安防護品質，故這方面亟需經費預算挹注來更新網站應用程式防火牆，以維持資訊的安全。

11.視訊軟體服務方面，除了原有採購的 Office365 中的 Teams 之外，亦於 111 年 7 月將原先使用的 Google Education Fundamentals 版本提升至 Education Plus，其中的視訊軟體 Meet 的功能也有所提升，每場會議連線人數可達 500 人，並提供分組及錄影功能。另外臺灣思科於 109 年 6 月免費提供本校 Webex 視訊軟體使用一年，因使用授權數有限，僅提供給教師或短期會議使用。又因疫情延續，臺灣思科已協助本校多次延長使用期限，目前可使用至 111 年 10 月 30 日。計通中心已於 111 年 9 月底前完成 Webex 100 組帳號一年使用授權之採購，確定可提供教師使用至 112 年 10 月底。惟帳號數量有限，若申請使用人數超過授權數量，本單位將通知使用者更新後的使用規範。

（八）藝文總中心：

1.佈建大學藝文園區：「宏亮美術館」、「君山音樂廳」、「捷英文物館」等三座清華未來校園國際級館廳，為清華校友與企業捐建，將成為推動全民美感教育的大學藝文園區。112 年籌建期間將持續推動校園與社區藝文滋養、藝文跨領域、社會影響與國際鏈結等目標。

2.推展「清華藝術行動」：連結大學校園與新竹在地關懷，打造社會參與的平臺，以前瞻視野舉辦各式藝文展演活動，引領民眾生活美學與創新體驗，善盡大學社會責任。

3.營運重點：藝文總中心綜理全校藝文活動，並以活動能量帶動藝文創新研究與教學；除了校園美學滋養，並從社會影響力彰顯的自我檢視機制中，提升總中心的營運品質與整體效益。

4.發展清華藝文「特色品牌」：如視覺藝術展覽以「當代藝術」為主，不重複展出相同藝術家作品、三年內曾在新竹地區舉辦個展者不受理、若為全國巡迴則須為第一站。又如「清華 AI 樂團」為音樂廳扶植之特色表演團體、成立逾 15 年的校園主題影展「夜

貓子電影院」等經典特色;「清華藝術行動」及跨領域，亦將逐漸發展為延伸特色。

5.活化資源：製播「清華音樂人」、「清大有文物？」、「自由放映室」等線上 PODCAST 節目，將藝文知識內涵進行輕鬆活潑、深入淺出的主題對談，結合社會脈動轉譯藝文知識、提升聽眾知性感受。

6.既有場館與新建館廳：

(1)修繕「合勤演藝廳」：為改善合勤演廳排水與消防、改善潮濕發霉與白蟻問題、汰換舞臺地板與座椅。111 年進行規畫與招標作業，改善工程預計進行至 112 年。

(2)「宏亮美術館」內裝及營運規畫：112 年將全力規劃美術館空間機能與設備，包括藝術展覽廳、教學空間、多功能展演廳、戶外展演平臺、人文餐飲空間等，以美術館為核心，建構一處接合在地與國際之藝術交流平臺。

(3)「捷英文物館」內裝及營運規畫：112 年主要進行文物館內裝工程，並持續整飭文物典藏品，進行數位典藏作業與前置研究工作，籌畫開館特展，以營造一處在生態環境中存續與發揚歷史、知識與文化的人文場域。

(4)「君山音樂廳」內裝及營運規劃：為紀念沈君山前校長，特將大禮堂改建為音樂廳。為承繼沈前校長早年辦學的開創精神，以及對博雅教育的堅持，音樂廳將勠力打造專業級音樂性演奏廳，並於表演節目規畫中繼續實踐沈前校長之遺風。

7.視覺藝術展覽：

(1)當代藝術展覽：112 年籌建新館期間，持續善用原有展覽空間，於綜二館展覽廳、教育館藝術創意空間，展出當代藝術及跨領域新媒體藝術；藝術工坊作為培育青年藝術家的場域。

(2)藝術策展實作：與課程合作將美術館作為策展人才培育的場域，如通識策展課程帶領學生從藝術家邀請、展品與佈展、宣傳與開幕到卸展；清華藝集及藝術工坊帶領學生從創作概念及主題、創作過程及團隊交流、佈展與開幕導覽、觀眾體驗及藝術跨領域討論等實務。

8.音樂會演出、講座與播送平臺：

(1)專業音樂演出：邀請國內外名家演出，並與清華音樂人攜手合作，將音樂帶入校園生活、讓音樂廳觸角從校園向外延伸，從音樂出發，成為清華人了解自己、連結世界的契機。

(2)AI 音樂演出與研究推廣：在演出的基礎上長期栽培「清華 AI 樂團」運作與校內外

演出交流，策劃「音樂與 AI」講座，邀集國內外頂尖學者，探索音樂跨領域的可能性。

(3)「清華音樂人 PODCAST」：以「清華／音樂／人」為核心，延續「古典音樂與當代」與「當代音樂與社會」概念，打造與大眾交流的平臺，並形塑清華音樂專業形象與音樂廳品牌。

9.文物典藏、展示、研究與推廣：

(1)典藏：文物館的典藏品多元且深具歷史脈絡，乃由本校楊儒賓及方聖平教授伉儷所捐贈之數千餘件近世東亞儒學相關書畫與貴重書籍。藏品進行文物之冷凍、燻蒸除蟲、修復、編目入藏及建置數位典藏資料庫等工作。

(2)展示：以新兩岸三地的文化格局立足思考，規畫各式主題特展與專題講座，並與國內外博物機構建立友好合作，相互借展串連更加豐富的東亞文物圖景。

(3)研究與推廣：編輯出版展覽圖錄，作為研究與教學資源；與各級學校媒合教學參觀和研討，促成藏品研究與推廣之價值。

10.主題影展及影像創作：

(1)「夜貓子電影院」乃原屬藝術中心 2006 年成立之校園影展，將持續著力於專題影展規劃，以紮根電影藝術、具備研究內涵之策展宗旨，經常與校內外藝文及學術單位串連合作。

(2)舉辦「實驗電影」工作坊，鼓勵具有影像創作初心而缺乏創作經驗的學生，從電影底片媒材開始認識何謂電影，打破創作門檻，啟發創作樂趣。

11.藝文總中心三館廳網站建置：藝文總中心暨美術館、音樂廳與文物館，隨著組織架構正逐步調整，同時需架設符應專業級藝文場館的網站平臺，預計 112 年完成製作及使用，提升服務品質及社會互動。

五、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 300 餘所，這些學術合約提供了本校師生進行全球接軌的重要基石。依據合約，將持續推動交換學生、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）加強招收境外學位生：

1.積極參加國際教育展：因應全球疫情，積極參與馬來西亞、香港、韓國等地之線上教育展，並參與各國際招生委員會之線上直播活動，以強化本校於海外學校之能見度，並積極宣傳本校專長領域，以吸引不同類型學生來臺就學。全臺各大專校院華語中心的華語生亦是招收國際學生的重要來源，因應疫情期間無法赴國外進行宣傳，華語中心積極參加線上教育展，吸引未來計畫來臺之國際學生選擇提早來校就讀華語中心，有利於未來進而申請本校相關系所就讀。

2.強化國際學生宣傳：透過學生分享就學心得、求學經歷、學校特色及學伴制度等，有益於行銷本校，並激勵其他學生前來就讀與交換的動機。

3.編製國際招生文宣：每年依需求設計各式招生文宣及手冊，供各教育展、招生說明會、國際出訪、國際賓客來訪等使用，並刊登於本校、全球事務處等官方網站、粉絲專頁等，提高宣傳效益。

4.配合南向招生規劃「3+1+X 計畫」，於馬來西亞、越南、印度、泰國、印尼合計十餘所 QS500 名左右之大學研商辦理該計畫之可能性。擬邀請該校同學於前三年完成該校畢業要求，並於第四年赴本校研修大四、研究所課程，後續銜接本校研究所課程共同創造與提升研究量能，期望透過此專案的實施，能吸引東南亞優秀學子來臺攻讀碩士、博士，並促進雙方之交流。本校亦提供華語課程，提供新南向國家及其他外籍學生進修，並輔導他們能更迅速融入臺灣文化及生活。

5.因應新冠肺炎無法直接出國招生，改變招生模式，於潛在國家投放廣告，增加能見度。同時，參與線上教育展等數位化宣傳平臺，以更活潑的形式宣傳學校特色，利用科技發展的趨勢，讓招生資訊有更多管道觸及學生。

6.建置線上申請系統：為迎接 E 化時代並提高外國學生申請入學作業效率，分別建置外籍學生及交換生線上申請系統，並定期依需求擴增功能性。

（三）推動雙聯學位生與交換學生：

1.配合南向招生規劃「學碩計畫」，於馬來西亞、越南、印度、泰國、印尼等國家、世界排名 500 名左右之大學，研商辦理該計畫之可能性。擬邀請該校同學於前三年完成該校畢業要求，並於第四年赴本校研修大四、研究所課程，後續銜接本校研究所課程共同創造與提升研究量能，期望透過此專案的實施，能吸引東南亞優秀學子來臺攻讀碩士、博士，並促進雙方之交流。本校亦提供華語課程，提供新南向國家及其他外籍學

生進修，並輔導他們能更迅速融入臺灣文化及生活。

2.提供多樣化之短期交流機會，鼓勵外國學生來臺交流，增進本校之國際化，如校院系級交換計畫、台歐連結計畫、國際組織等交流計畫、夏日書院等。同時，每年不定期針對海外姊妹校進行宣傳，增加學生的興趣及動機。

（四）持續鼓勵學生出國學習：提供多種海外交流學習機會，鼓勵學生出國拓展眼界，如學期交換計畫、兩岸暑期學術交流、海外實（研）習、海外短期研究、姊妹校短期互訪、雙聯學位等，並提供多項獎學金與補助，促進出國學習。同時，每年在校內辦理交換計畫申請說明會，提供海外研修與獎學金最新資訊，透過講者的經驗交流與分享，提升清華學生出國交流的興趣與動機。另外，透過與國際一流大學建立交流雙聯夥伴關係，在學術交換合約中訂定雙聯生選送名額、雙方互免學雜費、相互移轉交換生在他校修習之學分等優惠條件，以促進雙方優秀學子、研究團隊之交流。

（五）深化教師國際化參與：積極爭取舉辦跨國雙邊學術論壇、媒合會，配合各校院系所特色客製化辦理學術媒合活動，有利於研究者互相認識，並以此為基礎各自發展深度合作。

（六）新成立雙聯委員會，將統整校內行政及教學單位相關資源，相互合作提升雙聯合作事務之深化，並推動校內教學研究之相應發展。提供經費與行政協助，促進各院系所發展符合其需求的雙聯計畫。

（七）語文水準提升：因應入學管道多元化，實施英語適性教學制度，強調兼具同質化與專業多樣化的教學設計，提升學生語文之聽說讀寫等基本素養，另除加強學生語文能力外，同時藉由強化語言能力與浸入國際文化認知，培育出具有豐富國際文化背景且具國際移動力、跨域創新領導之國際專業人才。

（八）開拓海外華語市場：

1.本校受教育部委託辦理「印度臺灣華語教育中心」計畫，自民國 100 年 11 月於金德爾全球大學設立第一所臺灣教育中心起，至民國 110 年已於印度新德里、孟買、清奈、昌迪加爾等成立了10所臺灣華語教育中心，目前派任6名華語講師赴金德爾全球大學、亞米堤大學、國立伊斯蘭大學、尼赫魯大學、印度理工學院馬德拉斯分校、印度理工學院孟買分校、蘭馬斯瓦米紀念大學、吉特卡拉大學、蘭馬斯瓦米紀念大學 AP 分部、印度理工學院查謨分校，累計超過 10,000 名印度學生透過印度臺灣華語教育中心學習華語文與中華文化，並以印度學生為對象製作華語文教材，已出版第一本印度學習者

專用華語文教材——《不可思議華語》(Incredible Mandarin)。

2.開設各級華語課程，包含初、中、中高、高級等多種級別課程，以服務本校外籍師生。另於 107 學年度訂定「國立清華大學外籍教職員工華語課程隨班附讀修課辦法」，鼓勵本校外籍教職員工、訪問學者、博士後研究員免費修讀華語課程。

3.開設不同級別華語正規推廣班，提供校外之外籍人士進行密集華語訓練；開設華語師資培訓班培育海內外專業優良之華語文師資，提供海內外華語教師進修機會。另外，接辦國外各短期進修的遊學團，並定期參加國際教育展，拓展華語文教育海外市場，以增進國際學生修讀華語課程人數。

4.發展專業華語「商用華語」與「科技華語」課程，106 學年度起編寫教材與開設課程，109 年正式出版商務華語教材，提供鄰近之科學園區高科技外籍人才與本校外籍學生對於專業華語學習所需。

（九）住宿書院：

1.天下書院國際化的養成教育以文化領航力（Cultural Leadership）為核心概念，幫助培養學生的人文與社會關懷以及創新思考，鼓勵院生積極接觸各族群與國家文化的相關知識，由此反思自身成長經驗，並與多元文化元素產生對話。最終天下書院期許院生能具備在全球移動，和不同脈絡背景的人皆能相互理解的文化溝通能力。

2.以「國際議題」和「國際交流」為經緯，天下書院舉辦藉由舉辦相關活動（如「大使講座」、「大使圓桌」、「跨國合作系列」、「推廣臺灣文化系列」)，透過目標導向的方式（PBL）培育院生成為世界公民。

六、落實合校計畫

（一）教務面：

1.招生名額整體規劃：持續透過招生名額分配支持重點領域發展並落實扶弱精神，配合學校整體教研發展方向，大學部部分，總名額數 1,962 名，每年定額提供 36 名旭日生名額以協助弱勢入學，並重點支持各學院院學士班進行跨領域發展；研究所部分，碩士班名額 1,934 名，博士班名額 111 學年度 271 名，基於支持教育領域及永續環境發展，112 學年度規劃提升至 280 名（尚待教育部核定)。

2.檢視大學部各系班招生方式，以達到學生多元及跨領域特質之目標。

3.數位線上課程與遠距課程：學習追蹤平臺納入南大校區學系數據，培養自學能力、加

強專業素養、提升跨域學習風氣，促使學生成為複合型人才，以適應國內外環境變遷。

4.評估結合校本部和南大校區藝術、教育領域專長的跨領域學習成效。

5.鼓勵教師跨域交流，期能透過不同領域專長教師互相激盪，形成合作網絡，並回饋於教學與研究中，達到教學與研究品質之提升。

6.訂定教師多元升等制度並鼓勵教育產業創新。

7.校本部與南大校區合作辦理各式推廣活動與研習，透過不同專長領域的師資共事，除結合兩校區教研力量外，更促進教師們跨領域合作的可能性；研習主題因兩校區合作而更豐富，相信能引導更多不同興趣的學生自主學習。對內可提升師生對科學之洞察及研究能力，對外亦帶動大眾參與科普議題討論之興趣，進而培育在地人才。

8.以學生觀點探討合校效益：透過蒐集在校生的問卷調查，以數據基石進行分析，作為持續調整及精進教學之重要參據。

（二）學務面：

1.宿舍設施：為提供學生優質的住宿環境，規劃大型整修期程，於 110 學年暑期，校本部進行靜齋、慧齋大型整修，包含內部寢具更新工程、網路線路施作、電力系統更新、浴廁及公共區域翻修整新；進行學齋、儒齋冷氣汰舊換新作業；清齋及新齋各新增設兩具瓦斯鍋爐，且針對老舊宿舍，進行外牆防水、頂樓防漏工程、宿舍監視系統整合更新工程，更換汰除十年以上冷氣等設施，逐步改進修繕，依實際需求，盡力改善宿舍軟硬體設施，以提供學生安心的宿舍生活，並持續籌畫新建宿舍-美齋、德齋，以滿足學生住宿需求。

2.學生活動空間：與原新竹教育大學合校後，增加南大校區第一活動中心與第二活動中心等場地，使得課外活動空間更加多元、豐富，場地與器材使用更加完備。南大校區現有學生活動場館進行藝術、音樂、體育、學術等社團活動。基於合校後，為能促進「校本部」與「南大校區」各學生活動場館及設備器材使用能達資源共享，整合兩校區線上社團系統，學生活動場館軟硬體設施修繕、設備更新及場地器材申請借用等資訊整合，期以提供更優質學生活動空間及延續場館使用價值，提升活動辦理成效。

3.體育場館各項軟、硬體建設：體育場館各項軟、硬體建設完成修繕及設施更新後，將提供更安全、便利、舒適之運動環境，除可滿足在教學及訓練使用上所需，使學生在使用兩校區體育設施上能更為親近，達到資源共享目的，營造健康校園環境，進而達到健康促進成效。未來對外租借單位團體使用，於管理上更為簡便，亦可增加場館收

入，減輕校務經費負擔。

4.住宿書院：南大校區的學生每年約有 80 位新生申請書院，2021 年 25 級共錄取 27 位。書院團隊於 108 學年上學期（2019 年 10 月）起有兼任藝術與設計學系李佳玫助理教授加入書院導師團隊，將色彩學帶入書院空間之中；109 學年下學期書院吳哲良導師與教育心理與諮商學系合作開設「社區心理學」課程，促進兩校區課程合作。

（三）研究合作：自合校後本校即積極構思有關跨學院合作的可能性，106 年 5 月研擬「跨領域研究計畫」徵求辦法，目地在促進校內各不同領域間的合作、對跨領域的主題進行探討。本計畫補助案係以鼓勵與「教育學院」及「藝術學院」合作的計畫優先，並考量其計畫創新性以及對學術、社會與產業的影響作為審查的重點。在校內申請情形十分踴躍，因而促進不同學院間教師的交流，構思共同合作的可能性，計畫申請的研究方向含括科技、藝術、教育、生科、體育、醫療輔助應用及政策影響等之合作，經審查後，自 106 年 8 月 1 日起開始執行。107 年 5 月更透過教育部深耕計畫經費挹助，擴大推動跨領域研究合作，並舉辦口頭發表以及評審會議，決定下一期的支持度與計畫新陳代謝。

（四）行政面：

1.活化校務資金，隨時檢視本校閒置資金情況，除滾動式修正定存額度外，另透過國庫支存帳戶間利率差異，靈活調配各帳戶資金額度，以創造較高之利息收入。

2.已於 110 年 2 月將原位於綜二館地下室的舊庫房，順利搬遷至綜四館 1 樓新庫房，將合校後二校區永久檔案全數存放至新的檔案庫房，並已於 111 年 8 月完成南大校區 45-105 年永久保存檔案立卷，本年度將續辦理南大校區定期保存檔案立卷，置入無酸檔案盒內，以達檔案妥善保存與維護完整的目的。

3.因應合校後二校區之經費分配一致，相關費用之負擔二校區亦應相同，基於使用者付費原則，112 年南大校區校園環境清潔費用比照校本部作業，由各使用單位提供需求、經費，統一辦理招標採購，於完成後辦理驗收核銷。

4.為使兩校區同仁公務往來更加便利，自 109 學年度起持單一校區停車證可通行及停放兩校區。111 學年度起試辦學生汽車可持單一校區停車證通行及停放兩校區。

（五）基本需求：

1.持續辦理二校區區間車：為提供清華大學校本部與南大校區學生及教職員上課、使用設施、洽公聯繫等交通接駁，辦理區間車往返二校區，以符合兩校區有關選課、學生

社團活動交流及公務行政交通需求，並與新竹市政府合作辦理 83 號市區公車入校園方案，提供往返市區及新竹轉運站便捷公車。

2.持續進行建物修繕及更新工程：111 年辦理綜三館左側屋頂防水整修工程、人社院漏水修繕工程、劉炯朗紀念館新建工程，為提供合校後全校師生良好之教學研究環境，持續辦理校園各項建物修繕更新作業。

3.因應合校後二校區之經費分配已一致，因此相關費用之負擔二校區亦應相同，基於使用者付費原則，111 年南大校區校園環境清潔費用比照校本部作業，由各使用單位提供需求、經費、驗收後核銷。

（六）圖書資源：

1.圖書館館藏涵蓋全校各學科領域，自 105 年合校以來積極進行兩校區館藏資源的整併與擴充，持續提升教育暨藝術主題資源及強化特色典藏；持續優化各館舍空間與設備功能，提供優質閱覽環境，並以一致化的服務促進兩校區館藏共享，延伸及連結各館舍資源使用效益。

2.整合兩校區之人力、資源與空間，提供學科服務與各式推廣活動，以共同策展及輪展的方式，擴大兩校區展覽活動之規模與成效、促進不同文化之融合與交流，增進跨領域之交流與成果展現。

3.配合教育學院及藝術學院未來遷回校本部之計畫，持續整合兩校區的圖書資源，進行館藏資源盤點、重整，並著手規劃南大分館典藏與服務移轉作業，以能即時滿足師生教學、研究與學習之資源利用需求。同時依合校計畫單一校區為目標，兼顧館務發展方向，進行組織重整思考與規劃。

（七）資通訊服務：

1.校園主幹網路服務方面，規劃持續兩校區間之校園主幹網路整合，透過租用兩校區間超高速光纖網路，維持兩校區間之穩定、高效能校園主幹網路，提供兩校區師生更優質之主幹網路連線服務。

2.校園無線網路服務方面，為因應合校後無線網路需求擴增，提升校園公共區無線網路的傳輸速率、可用率及管理績效，除了網路交換器、無線網路基地臺汰舊更新及無線網路控管閘道器管理平臺升級外，並持續新建無線網路基地臺，以提高校園公共區無線網路涵蓋率。

3.網際網路服務方面，已將合校後教職員工生人數納入，每年新增之用戶數須編列經費

預算增購伺服器、高階儲存裝置及相關設備，以解決現有磁碟空間及網路處理效能不足情況，並持續營運南大校區機房網際網路服務的資料備份系統，以解決本校機房發生不可回復之災變所造成服務終止及使用者資料損毀的問題，達成兩校合併後所有教職員工生均享有高品質及高可靠性的網際網路服務之目標。

4.本校藝術學院大樓及美齋學生宿舍於 110 年 11 月 15 日動土，原在南大校區上課及住宿學生可望在 113 年底遷往校本部學習生活，完成清華與新竹教大合校的最後一塊拼圖。計通中心將持續配合各建物整建工程，規劃學生宿舍網路環境，並進行學生宿舍網路設備汰舊更新作業，以提供優質、穩定且便利的學生宿舍網路上網環境。

肆、 財務預測

為因應高等教育發展趨勢，提升教育品質，增進教育績效，教育部自 85 年度起推動國立大學校院校務基金，以促進各國立大學財務有效運作，提升資源使用效率，達到開源節流之目的。

另隨著全球化時代來臨，國際間需有一套一致適用之會計準則來呈現企業之經營績效，以提升財務報表的可比較性；行政院主計總處為提升作業基金財務報表品質，加強與商業經營績效之可比較性，以妥適評估基金之營運效能，自 107 年度導入企業會計準則，茲就本校近 3 年整體財務及 112 年度預算收支簡要分析，並預測未來 3 年可用資金變化情形。

一、近 3 年財務分析

本校近 3 年度收支營運結果，總收入自 108 年度 74.77 億元，至 110 年度 76.38 億元，增加 1.61 億元，成長幅度達 2.16%，主要係獲教育部高等教育深耕計畫等補助經費挹注，以及學校自籌收入如學雜費收入及財務收入等明顯成長所致；另本校除積極開源外，亦透過多項節流措施本撙節原則辦理經費支用，致帳面短絀數逐年降低，如扣除折舊、折耗及攤銷費用，則收支執行結果尚可達平衡（本校校務基金收支決算分析如表 2）。

表2：國立清華大學校務基金收支決算分析表

單位：千元

項目	108年度	109年度	110年度	110年較108年度增減	
				金額	%
業務收入	6,767,494	6,780,908	6,919,948	152,454	2.25%
業務外收入	709,632	611,720	718,375	8,743	1.23%
收入合計	7,477,126	7,392,628	7,638,323	161,197	2.16%
業務成本與費用	6,971,179	6,944,318	7,242,085	270,906	3.89%
業務外費用	613,953	545,919	472,500	-141,453	-23.04%
成本費用合計	7,585,132	7,490,237	7,714,585	129,453	1.71%
本期餘(絀)	-108,006	-97,609	-76,262	31,744	29.39%
折舊、折耗及攤銷	893,717	932,683	973,339		

另就學校財務狀況觀之，108 年底本校資產總額為 293.66 億元，至 110 年底增至 333.78 億元，成長幅度 13.66%，其中流動資產與投資及準備金等成長幅度分別為 30.89%及 105.29%，顯示學校累積自有資金以為未來重大計畫之財源，並持續追求專精領域教學與研究之卓越。未來財務運作將更積極爭取社會資源投入、推廣產學合作、活化資產創造效益，並力行各項節流措施，期使經費運用達到最大效益（本校校務基金總資產分析如表 3）。

表3：國立清華大學校務基金總資產分析表

單位：千元

項目	108年底 金額	110年底 金額	比較增減	
			金額	%
總資產	29,366,142	33,378,063	4,011,921	13.66%
流動資產 （銀行存款一年以內定期存款）	5,441,144 (5,215,906)	7,122,097 (6,918,782)	1,680,953 (1,702,876)	30.89% (32.65%)
投資及準備金 （一年以上定期存款）	1,980,486 (0)	4,065,825 (0)	2,085,339 (0)	105.29%
不動產、廠房及設備、無形資產及其他資產	21,944,512	22,190,141	245,629	1.12%

二、112 年度預算概要

本校 112 年度經常性業務收支預算，預估教育部及其他機關補助 34.27 億元，自籌收入 43.36 億元，合計 77.63 億元，用以支應學校教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費；另

資本支出 12.73 億元，主要係辦理教育大樓及藝術學院大樓等工程，以及購置相關教學研究設備等（本校 112 年度預算分析如表 4）。

表4：國立清華大學校務基金112年度預算分析表

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常性收入來源	**7,763,071**	**經常性支出（註2）**	**7,966,724**
教育部及其他機關補助	3,426,634	教學研究訓輔費用	4,226,852
年度基本需求及績效型補助-教學研究補助收入	1,972,742	建教合作成本	2,544,347
各部會補助計畫	1,453,892	推廣教育成本	53,878
自籌收入	4,336,437	管理及總務費用	453,715
學雜費收入	891,969	學生公費及獎助學金	220,000
建教合作收入	2,556,360	其他支出（**註3**）	467,932
推廣教育部收入	55,290		
資產使用及權利金收入	300,000		
受贈收入	326,357		
財務收入	126,791		
其他收入（**註1**）	79,670		
資本支出來源	**1,272,792**	**資本支出**	**1,272,792**
各部會補助計畫	697,654	固定資產建設改良擴充支出	1,170,226
本校自籌	575,138	無形資產及其他資產	102,566

註：1.其他收入包括權利金收入、雜項業務收入、違規罰款收入、雜項收入等。
2. 經常性支出包含未涉及現金支出之折舊攤銷費用984,800千元。
3.其他支出包括雜項業務費用、利息費用、雜項費用。

三、預測未來 3 年可用資金變化情形

本校近年來除積極爭取專案補助計畫及產學合作機會外，亦加強推動推廣教育、活化資源有效運用，致收支規模逐年成長。另教育部為落實教學品質，維護學生平等受教權，自 107 年至 111 年推動「高等教育深耕計畫」第 1 期計畫，囿於第 2 期計畫尚未確定，故 112 至 114 年度暫以 111 年度規模 12 億元預估，其餘收支則參酌以前年度執行結果及未來業務推動情形，微幅增減估列。因此，未來 3 年之帳面現金（含定期存款），預計自 112 年初 72.99 億元，至

114 年底為 76.24 億元；另可用資金則預計自 112 年底 24.59 億元，至 114 年底為 24.52 億元，未來 3 年可用資金變化如表 5。

表 5：國立清華大學 112 年至 114 年可用資金變化情形

單位：千元

項目						112 年 預計數	113 年 預計數	114 年 預計數
期初現金及定存（A）						7,298,878	7,631,185	7,635,619
加：當期經常門現金收入情形（B）						7,722,071	7,819,042	7,771,400
減：當期經常門現金支出情形（C）						6,951,924	7,044,936	7,115,259
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形（D）						697,654	510,023	334,458
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形（E）						1,272,792	1,455,408	1,038,323
加：當期流動金融資產淨（增）減情形（F）								
加：當期投資淨（增）減情形（G）								
加：當期長期債務舉借（H）						100,000	220,000	80,565
減：當期長期債務償還（I）						12,702	14,287	14,100
加：其他影響當期現金調整增（減）數（±）（J）						50,000	-30,000	-30,000
期末現金及定存（K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J）						7,631,185	7,635,619	7,624,360
加：期末短期可變現資產（L）						28,939	29,039	29,089
減：期末短期須償還負債（M）						5,200,952	5,201,052	5,201,102
減：資本門補助計畫尚未執行數（N）						0	0	0
期末可用資金預測（O=K+L-M-N）						2,459,172	2,463,606	2,452,347
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						795,144	144,938	0
政府補助						284,435	54,435	0
由學校已提撥之準備金支應						0	0	0
由學校可用資金支應						210,144	9,938	0
外借資金						300,565	80,565	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	112 年 餘額	113 年 餘額	114 年 餘額
學人宿舍新建工程	105	110-134		1.55%	165,965	152,465	145,465	138,465
創新育成中心新建工程	105	109-137		1.55%	225,766	201,504	194,217	187,117
南校區學生宿舍新建工程	111- 114	116-131		1.37%	540,565	240,000	460,000	540,565

四、其他

近年來政府財政緊縮，本校積極爭取社會資源之投入，致力於自籌收入之提升。另衡酌學校資源有限，為求校務發展最大效益，除配合學校未來發展方向外，並衡量整體財務狀況及中程計畫優先順序，以妥善合理分配有限資源，並持續推動開源節流措施，期於發展校務目標前提下，達成財務收支平衡。

伍、 風險評估

一、教學方面

（一）因應「國立清華大學國際學生修讀華語課程實施要點」，本校自 109 學年度起入學之外籍生皆需滿足修習華語課程規定，學生修習華語課程需求大幅增加。為容納更多學生已陸續改善教室桌椅，讓教室空間得以充分使用，疫情平緩後將持續改善教學空間，以期能有更多學生修讀華語課程。

（二）因應新冠肺炎疫情蔓延，全球掀起一股「線上遠距教學居家學習」的需求，跨領域科學教育中心積極整合各項實驗課程，將原先實體的課程設計成為亦可讓學生可透過線上遠距教學的方式學習，期許學生不受疫情停課而中斷學習。

（三）本校師資培育中心現有中等學校、國民小學、幼兒園、特殊教育四大師資類科，在校師資生人數將近 1,000 名，依據新一週期師資培育評鑑指標，訂有師資培育教育專業課程由與任教學科專長相符之專任教師授課比例至少為 75%之規範，是故各師資類科職前教育課程除中心聘任之專兼任教師外，亟需仰賴師資培育學系與專業系所師資共同支持始得持續運作，然專長相關且可支援之教師仍有所屬系所授課需求，難以穩定支援開課，又近年陸續有師資培育相關專長師資退休，可實質授課教師更為有限，連帶影響整體課程規劃與發展，中心目前已持續爭取專業師資之聘任，以期整體提升師資質量。

（四）修習華語課程：國際學士班甲組學生於華語中心修習華語課程，提升華語聽、說、讀、寫綜合能力，以銜接進階課程。進階華語課程規劃為三大類：語言學習類、文化類、職場應用類，以校內華文文學研究所及教育學院師資為主，輔以華語教學領域兼任教師，開設專為國際學生設計的華語進階課程。

（五）因應疫情後教學型態：因應疫情影響，依循學校政策滾動式調整教學模式，通識課程採行遠距教學，授課教師重新調整教學型態，由實體授課調整為遠距課程，並依所屬課程性質，透過教發中心提供之遠距教學資源，選擇最適之遠距教學模式，使學習不中斷。目前通識課程亦有通過三級課委會之遠距教學課程，提供同學多元修習模式。

（六）住宿書院：

1.厚德書院強調以服務設計方式引導院生組成專題小組，進入社會場域進行探索、規劃與行動等問題解決導向的社會實踐。然而，社會場域裡存在的問題與需求可能涉及較為複雜廣泛的面向，需要較長的時間與在地民眾進行長期接觸與瞭解。因此，書院小組的服務設計與執行一般以社會問題意識的啟蒙、服務設計思維素養的培育為基本目標，並鼓勵院生在興趣與時間的考量下，持續進入地方與在地社群保持長期的協作關係。

2.載物書院作為創新創業推動平臺，輔導清華創業車庫開設創新課程，以新創團隊實際案例以及新創夾實地參與的方式進行，將真實世界中的創業團隊搬到講臺，並邀請業界知名企業家親自傳授獨門秘方，針對創業家與創業團隊的實際狀況，進行創業實作，有別於目前的創業課程，課程將邀請企業家來到現場親自針對創業團隊的現況進行實戰引導，畢生之經驗傳遞給新創團隊，但由於新創公司的領域多為新興研究，專業較為前端性，對大多數同學來說修課有其難度，不易以大班的方式經營課程，且每學期的課程因應新創團隊屬性，其上課內容差異性大，不易有延續性。

3.天下書院目前並無指定課程，而是透過院生共作與共辦活動的 PBL 方式學習「國際議題」與「國際交流」兩大主軸。目前的方式較容易讓院生不易清楚學習架構，因此逐漸加上知能類的短期工作坊，引導院生完成價值體系與知識技能的架構。

（七）藝文總中心：

1.「藝文滋養與跨域」微學分課程所需校內外師資與業師之人力資源整合。

2.「清華藝集」招募學生人數不穩定、無科系修課規範導致生源不穩定之情形。

3.「清華 AI 樂團」所需音樂人工智慧技術開發、人機協作展演型態創新之經營。

4.「藝文服務學習」不易掌握長期而穩定的選修學生人力資源，須隨時調整團隊人力。

二、研究方面

（一）研究經費：研究能量需要經費的支持，因此，除教育部、國科會等各項研究計畫、專案計畫之補助經費外，本校須致力促成學術研究之成果與企業界的接軌，俾獲得產業界的支持與經費挹注，共創雙贏局面。

（二）研究人力：研究成果需要優秀的人力，研究型大學之人才屬國際化市場，世界各國競相爭取人才，而臺灣的大學有十分優秀的研究人才，但相對薪資較低，為臺灣人才外流之重大威脅。因此，本校必須持續規劃吸引人才的措施，以延攬及留住優秀人才。

（三）研究領域：本校教師研發能力實力堅強，執行國家型計畫及大型計畫的經驗與能力亦強，為維持及提升本校研發成果，必須更有效整合各研究領域的力量，以發揮團隊的力量。

（四）全球疫情影響下，政治、經濟的不穩定，使得國內外投資意願日趨保守，且政府經費補助減少，專利核准行政程序冗長，專利申請逐年減少，連帶影響技轉案推動及商機，此為不得不重視的風險。未來將繼續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。未來將持續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。

（五）雖本校積極投入各項人才培育與就業計畫，如博士級高階人士培訓與就業計畫，但理工與相關前瞻技術的博士招生受限於名額以及少子化的衝擊，人才日趨減少，對於本校輔導就業，發揮影響力的一大風險。

三、學生輔導

（一）扶弱辦公室：旭日獎學金為校友、企業及社會大眾之捐款，有其不確定性，需要有更穩定之經費來源，才能永續。

（二）校安中心輪值採二班制，於上班同仁補休期間，無法及時提供所承辦業務，須持續建構更完善的代理人機制，讓學生獲得更有效率的服務。

（三）未收費的大型校內外活動、公益性營隊活動、國際及兩岸交流和各項創意競賽及特色

活動常有經費不足的問題，而近兩年又有 COVID-19 疫情，隨時可能面臨停辦之窘境，影響學生參與意願與社團永續經營。

（四）2020-2022 年連續三年因為 COVID-19 疫情的關係，使師生生活作息大亂，加上坐式靜態生活及多食少動習慣，使得 BMI、膽固醇、三酸甘油脂、尿酸異常比例偏高，成為校園師生健康常見問題，因此，協助師生生活作息調整、加強體位控制、飲食攝取與營養均衡之認知刻不容遲。

（五）親密關係連結：大專院校學生正值伴侶關係建立與交往之年齡層，須建立正確交往觀念與安全性行為之習慣，又因臺灣愛滋病低齡化，因此性教育與愛滋防治議題仍是本校需積極宣導的主題。

（六）學生因家庭結構及心理問題日益複雜，人際疏離造成關係建立、溝通能力與支持系統連結之困難，以及網路使用等成癮現象漸增，潛在邊緣學生難以接觸，不易及時提供協助。

（七）因應日漸複雜之學生心理問題，除心理專業人員持續增進輔導、諮商及精神醫學等專業知能外，也同時增進與社區及精神醫療等資源連結，但因社會結構性因素如家庭功能、學業壓力及人際疏離等，與個體性因素如情緒調適、憂鬱情緒、網路成癮及精神疾病等因素等交雜，儘管已提供各系心理師作為系上連結窗口，同時諮商中心提供自我身心狀態線上檢測並進行後續追蹤與輔導之外，但仍有潛在邊緣學生不易接觸，較難以提供即時輔導與諮商服務促其身心適應與心理健康發展。

（八）校園精神疾患學生輔導困境，除增進家長、系所及導師等對於疾病之認識與了解，提供適切之精神醫療資源訊息如協助就醫，但因學校為教育單位，所以仍需加強與社區、醫療機構等資源連結。

（九）外籍生、國際學生日漸增加，多元文化輔導與外語諮商專業人員與能力需求漸增，除現行專業人員持續專業進修外，仍有聘請相關專業人員不易之問題。

（十）透過導師分享交流，可啟發人生趣事，以提升學生自我學習能力，強調師生互動為學生學習的重要來源，本校著重於導師的角色功能，針對導師之輔導知能與關懷學生期待能與學生有更多的連結。

（十一）因應 COVID-19 疫情影響，諮商輔導工作也因疫情警戒而須採用遠距服務之方式，對於專業人員使用遠距軟硬體設備及相關專業知識能力，如評估、危機處遇能力及倫理守則等需求漸增，目前規劃現行專業人員持續專業進修。

（十二）宿舍財務狀況：因應南大學區學生未來授課將集中於校本部，為滿足學生住宿需求，積極規劃興建學生宿舍二棟-德齋、美齋，南校區美齋已完成興建招標作業，目前已進入初步施工作業，已向銀行貸款約 5.4 億元，以住宿組財務狀況勉強支應。然另一棟宿舍「德齋」未來興建之財源除仍需向銀行貸款外，若仍有不足部分及利息負擔，必要時需以校務基金協助。

（十三）住宿書院所安排的活動或課程，以體驗、思考、提問與實作為主，著重的是思考與學習的態度，而非著重直接促進本科專業訓練的成績表現，兼之以學生專業科系之訓練頗重，受限於時間有限，學生可用來參加書院活動的時間與精力受到壓縮。

四、資源跨域平臺與善盡社會責任

（一）校地活化及取得：

1.南二期校地：本案自 108 年 4 月迄今陸續進行違建處理作業，目前尚餘 2 戶無法與民眾達成協議，於 110 年底開始進行占用排除民事訴訟，民事訴訟若判決勝訴，即可順利進行全區水土保持、整地等雜項工程。須持續掌握校務中長程發展，新建工程、基礎建設與財務計畫等，皆須充分研擬並確定資金到位。

2.金門教育中心及桃園醫院校地無償撥用若順利完成，方可如期依興建期程辦理校地規劃及開發工程。

3.南大校區部分館舍已達使用年限之館舍，或有部分館舍空間利用率較低，可委請專業技師或專案評估規劃未來南大校區發展。

（二）加強基礎建設及設施：

1.強化校區建築及工程興建相關財務規劃及籌款事宜，確定規劃與興建中專案之預算來源、各年度額度及時程，工程均需於指定單位自籌款達一定比例以上，且確定各學院長期攤還方式，剩餘部分始由學校補助，且有關經費相關事宜，均需提經本校校務發展委員會及校務基金管理委員會審議通過始得開辦。

2.新建工程財務規劃營造成本變動會隨原物料上漲造成工程預算的攀升，以致工程承攬商無法長期承受營建材料飆漲衍生虧損，進而影響工程品質，是否可如質如期完成。因此於新建工程財務規劃時建議以穩健方案分析，評估多方面因素變動。

3.執行中工程因種種原因無法在既定預算及規劃期程內如期完工。

4.工程噪音及大型車輛進出影響教學、研究、生活及校內重要活動進行。

5.依建築法規，校內建物須有建築使用執照，且使用空間變更須辦理裝修執照，相關作業繁瑣耗時，亦影響學校使用彈性。

6.新建工程限期完成，考驗團隊人力是否能如期完成。

（三）提高校園生活機能：

1.便利的交通接駁，辦理二校區區間車交通服務，因一例一休及基本薪資、油料上漲等因素影響，將增加經費支出。校園公車未來將因校內重大工程（如：藝術學院大樓等)陸續進行，配合工進部分道路封閉，致公車路線調整或增開接駁車因應，將增加行政人力成本與經費支出；未來南大校區師生回歸校本部，因人數增多，來往南北校區的師生亦隨之增加頻繁，校園公車的預算將大幅增加。

2.優質餐飲環境：

(1)餐廳整修工程及學餐收回自營後，場地及各項軟、硬體設備修繕，衛生管理及各項經費收取分算等均需自行投入人力與成本。

(2)餐廳自行招商後，各櫃商間溝通、協調、各種介面處理，或有商家於契約中退櫃、進櫃,皆需投入大量人力及時間辦理招商租賃作業,大幅增加履約管理之人力成本。

（四）維護校園安全：

1.校園各種花草樹木種類眾多而繁盛，但常因氣候異常或颱風豪雨，讓樹木遭大雨或強風侵襲造成傾倒斷枝，另近來樹木感染褐根病情形日益嚴重，導致碩大樹木因病突然倒塌，造成人身及財產危機，致使維護管理人力及處理移除倒樹經費增加。

2.定期辦理東西院登革熱及病媒蚊防治作業，以減少孳生源及強化防疫效果。

3.監視系統可有效提升區域安全，但監視系統大多設於戶外，監視畫面品質容易因現場環境影響且需經常檢視及維護系統是否正常運作，方可於需要時呈現所需資料。

4.電梯管理：除軟硬體改善及管理外，另需各館舍管理人員落實電梯內緊急操作設備運作確認（對講機、警鈴等)、電梯例行保養維護及許可證效期檢查，以提升安全使用之最高效益。

5.電梯總體檢:依據所得稅法第五十一條及第一百二十一條建築物附屬設備耐用年規定，升降機設備耐用年限為 15 年。電梯使用若超過 25 年，其運轉已達耐用年限，只能靠保養、維修、及不定期更換零組件來維持運轉，該機種已停產，庫存零件陸續消耗中，而升降設備有其一定之壽命期限，潛在的老化現象是無法改變，爰此，自 107 年度起

陸續進行汰舊更新作業，以維護全校師生之使用安全。

6.因應消防法規修訂，從現行檢修申報後維修改為維修完畢後檢修申報，需提前規劃進行消防相關檢查維修作業，並請系所管理人員配合辦理，以及於當年度 3 月底前完成檢修申報。

（五）環境保護暨安全衛生業務：

1.因應極端氣候及全球氣候暖化，病媒蚊等相關影響範圍擴大，各單位需持續人力投入及加強環境整理。

2.校園節約能源、省水、減紙等方案為必然趨勢，需由各館舍各單位各空間建立節電管理機制，由管理人員、行政管理、節能汰換、空調設備妥善運作等各種事項持續落實推動；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。

3.校園各實驗場所人員流動及更替頻繁，需透過完整與全面的環保安全衛生管理機制，且持續運行，方可全面落實實驗場所環保安全衛生管理。

（六）圖書資源：

1.館藏資源：

(1)書刊經費來源穩定性不足。

(2)學術出版品計價策略多變且年漲幅高，書刊採購成本高，圖書館難以有效規劃採購策略與經費配置，不利館藏資源長期之規劃與發展。

(3)特藏資料的徵集與傳播應用易受法律議題影響。

(4)特藏資料數位化轉置及典藏成本高。

2.服務品質：

(1)新科技發展迅速，加上線上資源與工具多元化，圖書館的資源提供角色受到挑戰且面臨更多的競爭。

(2)讀者需求多元且變化迅速,圖書館服務須周延考量各類型讀者,不斷發展創新服務，及持續檢討服務規範與改善設備效能，以能即時因應及滿足多元需求。

(3)圖書館開館服務時間長，但夜間及假日值勤人力有限，影響安全緊急事件之應變處理，且勞動工資持續調漲，在人力排班及人事費用上均為極大挑戰。

(4)自動化系統轉換為雲端服務平臺，服務與作業流程均更新，須持續調整與適應以發揮效能。

(5)線上服務需求日益提高，圖書館實體館藏與服務面臨轉型挑戰，需即時轉換與因

應。

(6)影響論文發表及被引用之因素眾多，提供予各學院之研發成果分析，不見得能通盤適於各學院研擬提升競爭力之策略，亦不見得能迅速反應在學校整體排名的提升。

3.服務環境與設備：

(1)資訊軟、硬體設備皆有其生命週期，加上圖書館營運時間長、使用者眾，資訊設備易因長時高度使用而耗損嚴重,維護成本高漲,如未能有充裕人力及經費進行更新、維護，將嚴重影響服務之範圍及品質。

(2)資訊安全之威脅日益多樣化，雖已配合相關法規完成資安防護控制措施，然因館舍及網路對外開放，仍可能有潛在資訊安全風險。

(3)隨著資訊技術發展及使用者行為之改變，如未能適度更新及調整環境設計與設備，將無法滿足使用者之需求。

(4)館舍環境設備逐漸老舊，修繕汰換及維護保養需求日增，需有充足經費支援，避免影響服務環境品質。

(5)館舍空間廣大且長時間開館服務，空調需求甚鉅，另氣候、日曬、空間設計均影響空調環境，在讀者舒適度與校園節能政策間不易達成平衡，容易導致抱怨。

(6)圖書館開館時間長讀者流通量高,已委請專業廠商進駐清潔維護,以維持館舍清潔，同時因應防疫也加強清潔消毒工作，但在經費及人力有限情況，無法更增加清消頻率及範圍，以達到全面清毒的目的。

4.人力資源：

(1)因應數據分析、策展設計、學科服務等各項館務發展需求，現有人力業務量增加且須具備更多樣的專業能力，負荷量大且培訓不易，可能影響業務成效及服務品質。

(2)特藏及校史文物史料整理工作耗時，需投注大量時間於蒐集、查證、修訂等工作。

(3)志工培訓與運用需要時間互動磨合，並凝聚向心力，方能成為穩定有助益之合作人力。

(4)面對流行性傳染疾病疫情升溫，工作人員相對增高染疫風險並影響開館運作，同時也配合防疫措施，需調整人力配置及相關服務措施，以作即時應變。

（七）資通訊服務：

1.主幹網路服務方面，規劃定期進行老舊骨幹網路設備效能提升、超高速校園網路單模光纖佈建及本校自購出國電路頻寬提升，若無法提供所需經費，將無法持續提供優質

的校園主幹網路連線服務。

2.校園無線網路服務方面，若未能定期進行無線網路基地臺設備、網路交換器、網路線路之維護及汰舊更新工程，一旦故障將可能造成校園無線網路服務中斷，亦或者網路資源應用不對等時，易導致效能不彰等情況發生。

3.學生宿舍網路服務方面，若未能定期進行學生宿舍網路設備、線路維護作業及汰舊更新工程，一旦故障將可能造成學生宿舍網路服務中斷，亦或者網路資源應用不對等時，易導致效能不彰等情況發生。

4.虛擬主機服務方面，目前申請租用雲端虛擬主機的單位有健康管理系統、碩博招生系統、系所單位的郵件系統等，若無基本及穩定的設備則無法持續提供正常的營運。

5.網際網路服務方面，硬體設備常因經費不足，不僅導致汰舊換新的進度停滯，近年更因資安設備排擠到其他設備的更新進度，導致過半數的網際網路服務設備超過保固年限，加上每部伺服器均有數量不少的虛擬機器，用以提供各項服務，一旦硬體設備出現損壞現象，影響範圍將難以估計，另網路設備也已過保固年限，如未適時更新，效能恐不足以處理未來網路需求，且目前上級單位與各方對於資安要求日漸增加，但在經費卻無增加的情況下，將難以維持穩定的服務品質，勢必無法滿足全校教職員工生及校友的需求。尤其自從學生繳交「電腦及網路通訊使用費」後，對校方的要求，更是與日俱增，也難以經費不足作為理由，將對校方聲譽造成極大影響。

6.資訊安全服務方面，本校已配合法規要求完成多項資安防護控制措施，例如系統滲透測試、入侵防禦系統（IPS）、郵件防毒閘道、網路防火牆、網站應用程式防火牆及流量管理等。對於端點資訊設備（個人電腦、行動裝置）的資安措施（資訊資產管理、防毒軟體、個人防火牆等項目），會因為資訊設備數量龐大及校園網路採開放架構，且部分資訊設備係屬個人所有，尚未有合適的佈建管理方案，並礙於整體佈建經費較高，僅能擇定核心系統相關範圍導入，無法達成全校一致的防護基準，會有潛在的安全風險。

7.電話系統服務方面，為持續提升全校師生優良的服務品質，須配合共同管道佈建及各新建館舍建置進度，進行新增（汰換）已連通之各建物通信主纜，另依使用現況持續整理更新老舊且故障過多之電信接續端子板。倘無法提供所需經費，將無法維持穩定的服務品質與效能。

8.校務資訊系統服務方面，目前使用的開發語言因官方已不維護該版本，及資安考量上

僅支援較新版本，且資料庫文字編碼方式已不符合時代發展趨勢，因此須進行系統程式改寫及資料庫更換，以避免各系統間轉換時發生資料混亂情形及資安風險問題。另校務資訊安全方面，需定期進行資安防護軟體更新，提升軟體安全性，以避免遭受網路駭客或是惡意軟體攻擊，造成敏感資料外洩危機。

9.視訊軟體服務方面，111 年 7 月 Google Meet 升級是因為學校付費將 Google Education Fundamentals 版本提升至 Education Plus，這筆支出後續是否可以持續目前無法確定，但是使用者習慣使用的軟體功能一旦縮減，將導致抱怨及抗議。

（八）藝文總中心：「宏亮美術館」、「捷英文物館」、「君山音樂廳」等三座新建或改建之藝文館舍，來自於清華校友與企業捐建，將於 112 年後陸續落成。為利館廳啟用後穩定經營，需提前研議館廳定位、營運模式及募款因應，此為總中心風險、但也是未來發展的重要契機。

五、全球化與國際合作

（一）招收優秀國際學生：本校境外學生人數為全體學生人數之 9%，相較國外知名大學，還有不少可再進一步加強的空間。尤其近幾年本地博士班學生人數日益減少，招收境外優秀學生是勢必要發展的方向。

（二）推動各類學生出國學習活動：本校目前有 300 餘所姊妹校，分布於 50 個國家，但學生偏好至歐美國家交換學習，對前往印度、越南、泰國、印尼等南亞與東南亞之新南向國家興趣較低。近年因為疫情影響簽證、交流安全、各國政策之緣故，雙聯學生日程規劃有所波動，造成申請意願降低，本校因此特地數次辦理媒合會、說明會、分享會，並規劃專責諮詢窗口、優化網站，以利降低申請者之疑慮。

（三）推動國外學生蒞校交流：目前來本校交流之外國學生人數還有不少可成長的空間，需要持續加強各項配套措施，以吸引更多姊妹校的學生選擇來校交流，有助於落實雙方的雙向合作交流。

（四）世界人口排名第二的印度為國際生重要來源之一，未來將加強本校在印度教育界的能見度，並輔以完善的獎學金及產學合作就業制度來吸引印度優秀人才。另外派華語講師至印度教授華語，第一線接觸有意願至臺灣留學的印度學生，透過華語老師的推廣以吸引印度優秀人才，然因疫情影響，擴大舉辦線上說明會，替代以往實體方式，以

招收更多學生。

（五）天下書院：校內亦有不少類似主題或性質之社團或學習社群，天下書院的發展如何在其中扮演適切的關鍵角色，值得思考與探究。

六、落實合校計畫

（一）教務面：招生名額配合學校政策調控，支持跨領域教研活動、醫學發展及弱勢助學，於總量微調的前提下，確保生師比以兼顧教研品質及領域發展。

（二）體育教育與設施：合校後本校運動場館增加室內綜合場館兩座，可供羽球、排球、手球及籃球使用，另增加舞蹈教室兩間，可供校內各團體使用，同時還有重訓室，桌球室等設施，使本校學生有更多選擇，對於喜愛室外活動的同學，南大校區也提供室外田徑場，室外籃球場及室外網球場，讓同學們能盡情的揮灑汗水。

1.校本部：將持續爭取設置南二期體育館及風雨球場，增加教職員及學生運動場域，提升軟、硬體及服務品質。

2.南大校區：將持續與運動科學系合作，提供運動科學系同學服務實習之活動場域，達到實務教學的目標。

（三）產學研發：繼續研擬辦理跨領域研究計畫補助，推進跨領域與跨學院整合研究品質，積極整合相關資源進行跨界合作。

（四）行政面：

1.112 年度本校諸多重大新建工程，閒置資金恐較少，加上國內往來銀行能再提供優惠利率意願較低，進而影響本校利息收入。

2.檔案庫房已於 110 年 2 月份搬遷至綜四館 1 樓新庫房。大幅改善原先檔案資料安全保存環境上的缺失問題，亦將南大校區永久檔案併入。惟新庫房存放空間較之原先庫房儲存空間略小，僅能規劃到 5-10 年的儲存空間，未來對於檔案的儲存空間仍有不足疑慮。

3.單一校區停車證可通行及停放兩校區，除方便公務及上課往來外仍需時常留意南大校區是否因停車位數量較少而影響該校區人員停車權益。

（五）基本需求：

1.二校區區間車預算由教育部補助之合校經費支應，如未來該項經費停止補助，則本校

預算將大幅增加。又南大校區師生將回歸校本部，因人數增多，來往南北校區的師生亦隨之增加頻繁，校園公車的預算預期大幅增加。

2.執行中工程因疫情與工程材料物價調漲影響等種種原因無法在既定預算內如期完工。

3.工程噪音及大型車輛進出影響教學、研究、生活及校內重要活動進行。

4.依建築法規，校內建物須有建築使用執照，且使用空間變更須辦理裝修執照，相關作業繁瑣耗時，亦影響學校使用彈性。

5.配合一例一休勞動政策、技工人員退休、疫情影響、基本工資調升、物價大幅上漲，將造成人力、物力成本支出增加，112 年各項委外勞務費用將再攀升。

6.南大校區應用科學大樓因合校後再次調整空間用途，其相關單位所轄綜合型大樓之屋頂、樓梯、花圃、走廊等公共空間清潔，於新年度合約將重新界定並協調後續進駐相關單位負責，以維護乾淨整潔的校園生活環境。

（六）圖書資源：

1.面臨南大校區發展尚未確定，以及竹師教育學院與藝術學院即將遷回校本部，南大分館在未來發展方向及圖書館典藏空間不明的情況下，難以研擬南大分館相關領域館藏之搬遷規劃。

2.南大分館館藏部分，舊有館藏之中文圖書及視聽資料索書號編碼原則與總圖書館不同之問題，是造成未來實體館藏整併排架的問題。

（七）資通訊服務：

1.校園主幹網路服務方面，本校兩校區間之校園主幹網路已於 106 年進行整合，112 年度將繼續藉由兩校區間超高速光纖網路租用，維持兩校區間之穩定、高效能校園主幹網路服務，若無法提供所需經費，將無法維持穩定的服務品質。

2.校園無線網路服務方面，考量合校後無線網路需求擴增，若未能適時增建無線網路基地臺，將可能無法滿足用戶之使用需求，且無線網路管理及監控等系統維運，更是提供規模擴充後之管控能量的必要條件。

陸、 預期效益

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）透過彈性之修業機制與跨學院修課組合，跨院國際碩博班學位學程提供培育跨領域人才搖籃，所聘教師亦具跨領域長才，包括結合科技與藝術、創新創業及智慧製造與精準醫療等，將培養具前瞻性之人才。

（三）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。

（四）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，培養具國際移動力之人才。

（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。

（六）印太區域發展研究：藉由研討會舉辦，深入分析印太區域國家趨勢發展以及臺灣因應的對策，提升學術研究品質及拓展學生國際視野。

（七）深耕科普及教具開發：結合各物理領域、設計不同主題的教學與展演、演示、DIY 實驗系列教學課程，推動以 Arduino 作為數位控制平臺的創意設計課程、與校內外不同領域的團隊合作辦理 STEM 跨域科學活動。因應教育部推動 12 年國教，跨領域科教中心特別研發適合各級學校之不同科學領域的「實作與探究課程」內容，並將成果主動提供全國教師分享使用。同時，積極參與國內科學教育活動（例如：臺灣科普環島列車、臺灣科學節與國際女性科學日），期許以輕鬆愉快的方式讓全民參與，以達到全民瘋科普的理念。

（八）推廣原住民族文化與科學教育：探討原住民族傳統文化的自然科學知識體系，促進學

生認識與尊重原住民族歷史文化，以落實多元文化教育。

（九）全面提升本校國際人士及外籍學生之華語能力：訂定相關制度鼓勵本校外籍教職員工、外籍訪問學者、外籍博士後研究員免費修讀華語課程，期許培訓優秀國際人士根留臺灣，並提升國際人士於本校之行政效率。109 學年度起實施「國立清華大學國際學生修讀華語課程實施要點」，學士班及博士班外國學生修畢 8 學分後可達華語文能力測驗（TOCFL）之「基礎級」能力；碩士班外國學生修畢 4 學分後可達華語文能力測驗（TOCFL）之「基礎級」能力。

（十）師資培育：面對全球化與數位科技的新世代，臺灣的教師必須具備帶領孩子走向未來的知能與迎接挑戰的勇氣。本校師資培育中心以此為宗旨，期盼能夠藉由卓越專業、科技創新、人文實踐、前瞻研究、典範領導五大教育目標的努力與實踐，有效回應教師專業素養指引，達致培育人師、良師與經師之目標。

（十一）通識教育：持續進行拓展核心課程和深化通識課程，目前通識教育中心每學期平均開課近 240 門，並積極結合各學院、系所與校內單位的學術專業能量，例如體育室、語文中心、諮商中心等單位合作發展通識課程，擴大通識課程規模與類型，期滿足學生們知識性、教育性、文化性、社會性與實用性等各面向的學習需求。另透過持續增強核心通識課程師資，積極推展跨院系跨領域教師參與及投入通識教育課程規劃與開授，亦致力於通識教育課程革新與精進，規劃發展創新及跨領域課程、辦理多元豐富活動等，期透過提供創新且具彈性之學習機會與資源，以通識教育為橋接平臺，帶領同學一同發掘自我、連結專業、關懷社會、參與世界，培養敦厚的人文關懷和寬廣的知識能力來面對未來挑戰。

（十二）住宿教育：

1.厚德書院：厚德書院以「社會創新與適切科技」與「社會創新的專案規劃與實作」兩門課程，以「永續環境設計」、「城鄉社區設計」「創新教育設計」、「藝術療育設計」、「社群媒介設計」、「適切科技設計」等面向，引導學生培養服務設計的能力，並於實際的社會場域中針對社群面臨的問題與需求提出行動方案，一方面培養學生的需求探索、專題規劃與團隊協作等能力，另一方面盼以服務設計執行社會參與，達成大學社會責任的目標。

2.載物書院：「載物書院」致力於發展豐富的跨領域學習環境，培育具有產業視野的創新人才，以創新創業為導向。近年來發展出多面向的創新學習，其中最有代表性的是產

業創新課程與清華創業日，目前更近一步朝前瞻人才培育發展，獲得「教育部大專校院推動創新創業教育計畫」110 年通過之肯定。計畫發展產業前瞻產學研跨域團隊，並整合為跨產業跨科際共學共作社群。建置從大一到大四，四階段能力發展暨跨域問題意識發展的跨域產業前瞻人才培育模式。

3.天下書院：111 學年度天下書院邀請國內外之大使，舉辦「大使講座」、「大使圓桌」和「大使一日助理」等活動。透過與國內外使節的互動，讓院生得以貼近外交實務界「大師」等級的引領和指導，預期院生在此珍貴資源的學習下，更能瞭解所謂「國際觀」，成為更適切的世界公民。

（十三）藝文教育：

1.「藝文滋養與跨域」:

(1)創造藝文跨領域發展的環境機制、延伸十二年國教跨領域美感教育多元視野、促進清華學子親近與活用校園藝文資源、彰顯藝文對全人發展與社會創新的影響力。

(2)藉由課程研發與跨域的深刻思考，促進組織同仁專業成長，並擴大組織利害關係人網絡。

2.「清華藝集」與「清華 AI 樂團」:「清華藝集」彈性編制與培育方式，有助學生務實學習、獨立思考的態度;「清華 AI 樂團」陸續獲得藝術人文與企業機構關注與贊助，持續穩健成長。

3.藝文服務學習課程：藝文總中心所開設服務學習課程，除了發揮單位同仁藝文長才、教學相長外，更能提升本單位支援教學的效能，為學生未來進入藝術行政工作領域或進修，奠定基礎。

二、研究方面

（一）本校教師研發能力實力堅強，近年來通過國家型計畫及大型計畫前瞻研究成績斐然，顯示本校在爭取重要計畫、學術研究與產學合作上的極大研發能量。近幾年來，本校致力推動研發成果高值化及產業應用，校園內多元化的產學合作活動蓬勃發展，期許未來邁向學術與應用卓越之頂尖大學目標。

（二）透過持續不斷建立優質的研究環境，發展重點領域，致力整合校內外研發能量及組成跨院系研究團隊爭取大型研究計畫等方式，預期將創造更大之研究效益，使各領域之

學術研究達到世界一流的水準。

（三）透過延攬具領導能力或國際聲望之優秀人才或團隊，補助重點研究經費，公開表揚學術研究績優等措施，預期將達到激勵學術研究產出，及提升優勢領域之創新研發品質，強化本校國際學術影響力及能見度。

（四）研究倫理審查委員會 110 年新案件數計 155 件，審查服務費收入達 1,009,500 元。111 年至 7 月底已受理新案 88 件，預期 111 年度審查服務費收入亦應可達 1 百萬。未來持續透過整合本校學術倫理、人類（體）研究倫理及實驗動物倫理相關業務，將能協助學術社群理解研究治學所應遵循的倫理標準與規範，提升本校整體學術表現的品質與嚴謹度，並落實負責任的研究，以維護本校保障學術自由及學術自律的最高標準，營造高等教育的永續發展環境，進而落實本校在探索真理、傳播知識、培育人才、服務社會之使命。

（五）藉由執行國科會科研成果創業計畫產出學研衍生新創公司校園新創公司，輔導教授團隊完成營運計畫書，協助募得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。

（六）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。

（七）不定期辦理專利檢索與分析講座協助校內團隊能有效利用專利檢索工具檢索出目標專利，並能快速進行專利判讀、獲知核心資訊，藉此瞭解當前技術佈局概況，進行專利布局規畫以做為未來用於授權技轉、產學合作尋找適合廠商之輔助資訊。同時，透過建立成功案例，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，與企業家及校友建立技術鏈結、市場渠道與資金支援，為學校建立完整的創新育成生態，培育新創公司，建立豐富活潑的創新創業基地。

（九）藉由國際產學合作營運總中心的豐沛人才培育、產學合作連結及所屬的創新育成中心長期以來對新創企業的協助及支持，可提供科技部高階人才培育計畫的博士菁英更多的選擇及優良的實習環境，並可透過本計畫所規劃的培訓課程與在職實務訓練，橋接至產業就業或創業。110 年與逾 30 家上市、興櫃、與新創公司合作，共提供約 176 個實習職缺，共同推動本計畫之執行。未來將持續增加合作實習的公司與參加甄選的博士資料，以期培養更多的重點高階人才，並提升臺灣的產業實力與競爭力。

三、學生輔導

（一）清華學院扶弱計畫辦公室：

1.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。

2.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，並在求學中儘早了解所需，彌補不足之處，快速與產業接軌。

3.強化弱勢學生學習、生活輔導機制及職涯發展，強化弱勢生職場競爭力；並透過教育部深耕扶弱計畫擬定校內弱勢輔導機制，建立「以學習取代工讀」之獎助金辦法，直接提供經濟弱勢學生之最直接之援助，減少學生在外工讀之機會，有效提升學習效率。深耕扶弱輔導機制 111 年度參與人次如下：

(1)課業輔導機制 416 人次。

(2)職涯輔導 299 人次。

(3)校外實習 1 人次。

(4)扶弱業務 227 人次。

(5)社會回饋 302 人次。

（二）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，申請校內外多項獎助學金，建構完整學習環境；品格教育、自主實踐，強化與提升。相關績效目標值如下：

1.大一新生輔導方面：110 學年度新生服務學長姐輔導記錄共計 1,150 人次，111 學年度目標值為 1,200 人次。

2.賃居安全訪視方面：110 學年度共訪視 552 人次，111 學年度目標值為 600 人次。

3.110 學年校安中心輪值處理學生緊事故及校園安全維護處理件數計 2,363 件，111 學年目標值降低為 2,200 件。

（三）行健獎提升學生學習興趣，增加生活體驗，達到全人教育目標，持續培養學生領導、溝通協調能力及負責的態度，透過課外活動之學習交流，促使學生能更關心周遭，並鼓勵學生參與校內外各項活動與競賽及國內外志願服務，增廣視野與國際觀，為日後

發展與就業奠定良好基礎。

（四）逐年改善老舊學生社團活動空間，淘汰舊設備及添購新設備，維持良好的活動空間供學生社團活動使用。

（五）輔導社團舉辦多元創意活動，充實生活內涵，增進人際關係。每年辦理社團評鑑，以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。評鑑類別分為平時評鑑及資料評鑑，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，109 學年度共 112 個社團參與評鑑，平均分數為 79.17 分，110 學年度平均分數目標為 80 分。

（六）推動「服務學習」課程，鼓勵學生社團結合社區服務，與社區建立良好合作關係，並能整合服務資源，使社會資源得以有效率運用，獲得最大之社會公益。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。

（七）社團幹部訓練及社團交流活動培養幹部領導、溝通、協調能力及社團經營軟實力，促進社團蓬勃發展。

（八）持續申請教育部「大專校院社團帶動中小學社團發展計畫」及「教育優先區中小學生營隊計畫」，鼓勵學生社團提升服務廣度、擴大學習視野。

（九）全面推廣師生自主健康管理及自我健康監測的重要性，提升校內健康照護資訊系統使用率，促進師生對健康的重視，提高生活品質。

（十）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，成為全校師生可放心工作及學習之安心校園。

（十一）建立師生校園傳染病防治認知，如出現發燒（腋溫≥37.5℃）、呼吸道不適等類流感症狀，請立即通報衛保組（上班時間）或生輔組（24 小時），並落實生病不上班上課及遵守呼吸道衛生及咳嗽禮節，咳嗽或打噴嚏時，使用紙巾或衣袖遮住口鼻，只要仍存有呼吸道症狀就應持續戴口罩的觀念。

（十二）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。

（十三）藉由宿舍翻修整新及興建宿舍，提供學生舒適住宿環境，以期安身後安心學習。

（十四）積極推展學生輔導與校園自我傷害三級輔導工作，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，111 學年度持續增強輔導資源與系所之連結與使用，關懷身心障礙學生，建立有愛無礙友善環境。

（十五）持續增進學生使用諮商服務資源，目前個別諮商服務使用率已達九成，110 學年度服務人數為 1,163 人，總計服務人次為 7,772 人次，顯示學生願意使用諮商資源來增進生活適應及促進個人發展。110 學年度達成目標計 99 場次，共計服務 2,815 人次。110 學年度持續增進相關心理衛生教育，如網頁影片、部落格及心理健康文宣等之使用率。

（十六）因應 COVID-19 疫情，提供在校師生心理調適健康方案文宣及網路資源，以及進行隔離之同學身心適應調適、心理衛生教育中英文宣，同時提供同學諮詢服務。

（十七）住宿書院：

1.厚德書院：參考 110 學年度人次如下：聘請產業專家講師共 11 人；開設產業創新或社會創新講座及工作坊 11 場次，參與人數約 250 人次；社會創新發想設計共輔導 15 組 69 人次。

2.載物書院：回應載物創新創業主軸，輔導學生參與募資實戰與創業競賽，參考 110 學年度，延聘產業專家參與課程共 10 人次；校園衍生之新創企業參與創業實作課程共 3 家；培育具跨領域、跨系所創業專業知能學員共 75 人（含學士班 60 人、碩士班 12 人、博士班 3 人）；輔導學生組成創業團隊共 10 隊；協助創業團隊投入「大專校院創業實戰模擬學習平臺」共 6 隊；媒合課程衍生之創業團隊至企業見習共 10 位；辦理跨學院創新創業教師教學培訓課程共 2 場次；培育創新創業種子教師共 28 人次。

3.天下書院：參考 110 學年度人次如下：「國際議題」相關活動（瓜地馬拉大使講座 150 人、澳洲大使講座 50 人、大使圓桌 11 個場次約 60 人）參與人次共約 260 人次。「國際交流」相關活動（國際合作日本 30 人、法國 30 人、英國 UCL 7 人、英國線上交流 30 人、瑞典 5 人；IBP 合作活動 70 人）參與人次共約 172 人次。

（十八）清華學院學士班導師輔導制度：為廣納多元人才、激盪學生思考，清大首重學生的成長歷程與學習特質，積極發展特殊選才「拾穗計畫」，錄取多元化學生，這些學生可能為經濟弱勢、擁有單一學科能力天賦、具特殊優良行為、創新能力與思維或卓越的領導統御能力、藝能類的才藝專長等，涵蓋多元領域。為了讓學生適應大學生活環境，二軌導師是清華大學針對上述特殊選才學生所設的「客製化輔導」機制的統稱。除了系上的一般導師外，針對在經濟因素、文化不利及擁有特殊才華的學生，提供另一位導師參與輔導工作。二軌導師透過一對一的個別交流，充分瞭解學生的成長背景，透過長期追蹤及定期會面，及時幫助學生，為經濟及文化不利學生和擁

有特殊才能與學習特質的學生，開啟一扇更大的門，並且細心輔導他們的生活、課業和職涯規劃，幫助學生適應校園、生活及課業，成為學生最強而有力的後盾！

四、資源跨域平臺與善盡社會責任

（一）校地活化及取得：

1.南校區二期：各研校區域興建發展後，將成為新竹文大區與科技研究、教學創新等重點核心區。

2.金門教育中心：解決金門教育中心空間不足之需要，並滿足現有教學規模、研究推廣與辦公行政之空間需求，提供師生更完善之教育環境。

3.桃園醫院：在桃園航空城設立清大醫療暨教育研發園區，結合本校豐富學術資源及桃園航空城產業發展，透過各學術領域及各醫學中心之相互合作，發展符合地區需求兼具跨領域智慧特色之高科技醫療與研發基地，以及提供清華學士後醫學系教學研究實習場域。

4.南大校區：可依循相關計畫規劃修繕館舍，進駐各教務推廣中心、育成產學中心或樂活健護單位，增加跨界產學合作機會，舉辦多元類型講座及活動，落實「康健樂活」、「青創育成」、「產學結合」等核心目標，促進城市發展，提升全球競爭力。

（二）加強基礎建設及設施：

1.新建館舍及規劃：

(1)教育大樓、藝術學院大樓、南校區學生宿舍、北校區學生宿舍：因應合校後南大師生將納入校本部上課，考量校區均衡發展與南大校區之連結使用便利性，新建教育大樓、藝術學院大樓、南校區學生宿舍及北校區學生宿舍，啟用後可望解決校本部與南大校區師生之學習及滿足南校區住宿需求外，未來上課及住宿，跨院選課及交流將更便利，有助於校區均衡發展，提升學生教學研究之品質，師生們將擁有更廣闊的共享公共空間，有助清華邁向更全方位的大學。

(2)捷英文物館：為呈現大學理念的象徵性之場域，除了靜態地保存史料，也能成為教學及研究的資源，進一步透過公開展示與相關活動，更可積極進行新竹在地文史藝術的推廣，以及善盡教育功能的社會責任。

(3)王默人周安儀文學館：規劃成為推廣臺灣文學的重要基地，4 層樓的建築包括展覽

館、演講廳、圖書室、會議室等。為展現文學意象，建築師特別設計一處可容約 80 人的開放式劇場空間，除了典藏捐款者王默人夫婦手稿、作品及珍藏之外，另可做為舉辦研討會、策畫相關展覽之場域。

(4)君山音樂廳改建：以大禮堂原始建築樣貌為框架，保留原建物外觀，進行內部功能提升及改建，完工後將成為可容納 1,300 位觀眾的專業級音樂性演奏廳，提供教師與學生更多元的使用。

(5)宏亮美術館：規劃為藝術展覽空間，落實策展、藝評之當代藝術研究與教學，建構以美術館為核心的國際交流平臺。

(6)原住民族科學發展中心：作為原住民族科學發展中心研究教學及辦公空間、原住民族相關文物資料展示教學使用，以及原住民族文化市集交流使用。

(7)醫輔大樓增建工程：原規劃辦理行政大樓增建暨裝修工程，因受疫情影響，工程營建成本將大幅增加，恐影響現階段校務推動，爰經 111 年校務會報及校務發展委員會議決議調整計畫位址並縮減增建面積，改設於醫輔大樓旁辦理增建工程。

(8)半導體研究學院新建工程：教育部於 110 年 5 月通過《產學創新條例》核定四所大學成立半導體學院，可謂臺灣半導體產業的新里程碑。為表達國家對產學合作、培養下一代人才的重視，本校把握既有優勢，加速提升研發量能，培養高階人才，產官學應更緊密合作，強化臺灣半導體產業下一代的競爭力。

(9)科技管理學院新館新建工程：該院為培育頂尖管理人才，國際化更是持續努力的方向，多年來積極聘任國際優秀人才並招收外籍學生，除陸續設立國際專業管理碩士班、學士班國際學程，未來也規劃成立國際在職專班，建立完整體系之學習階段，對於營造多元友善的空間環境刻不容緩。在職專班培育企業高階經理及公部門管理人才，近年新成立 2-3 個在職專班、以及部分學分班，為貼近商管領域教師教學與學生學習模式，新館將規劃不同個案教室等級空間。

2.建置全校維生系統：

(1)全校污水納管與機電管路工程：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，減少路面挖掘頻率，減少噪音及空氣汙染，並增加路面使用年限及提升校園安全。

(2)全校高壓電力系統改善工程：改善高壓電力設備，建置安全、操作簡便的電力設備，提升供電線路可靠度，供應最佳用電品質。以收節能、節電及增進操作管理之效益。

3.維護校園建物：配合政策及法規辦理既有校舍補請使用執照，完成合法化之程序，以確保校園安全之效益。

4.校區建物修繕及設施更新：推動永續校園營造，致力於校園建物整建修繕，以及水電、瓦斯、電梯及消防相關設備保養及維護，為全校師生提供最完善的教學及學習環境。

（三）提高校園生活機能：

1.便利的交通接駁：目前每日 28 班次往返二校區區間車，提供師生往返二校區便利的交通服務，並減少交通事故發生，加上 83 號市區公車入校園提供往返市區及新竹轉運站，可大幅提高交通的安全性與便利性。

2.優質的餐飲環境：

(1)學生餐廳由總務處自行營運後，投入各項工程與軟硬體建設，創造更優質的用餐環境透，經由公開招商評選機制，引進具有特色的餐飲。在評選過程中，也邀請學生代表參與，期能更貼近學生餐飲上的需求，提高學生於校內之用餐率。招商過程中以互惠合作方式推廣學餐，促使廠商提供更經濟實惠的餐飲回饋教職員生，小吃部收回自營場收由年收入 85 萬元提高至約 1,000 萬元，水木餐廳預期收回自營後場收由 100 萬提高至 500 萬元，全校場收自 500 萬元提升至 2,300 萬元，除有效增加場地收入外，因專責管理與店家維持良好的互動與合作關係，創造互利的營運績效，提供全校生活機能所需及多元化的相關服務。

(2)契約公證程序可保障雙方權益，定期檢視、評鑑及師生滿意度調查機制，能有效維持食安品質。

（四）維護校園安全：

1.定期修剪低垂樹木及枯樹並進行病蟲害防治，依氣候變化安排定期清理全校水溝落葉淤泥，通知督促各單位勤清理各館舍屋頂、陽臺之落水孔、館舍周邊之水溝與格柵，可綠美化校園環境並降低樹木傾倒、路面積水（泥）濕滑造成人員受傷和預防因颱風豪雨造成校園安全疑慮。

2.校內重要路口及僻靜處設置監視系統可有效提升該區域安全，若發生各類案件或緊急狀況時更快速處理。

3.消防管理：確保全校教職員生遇電梯故障或關人等異常事故時有一標準化作業程序，同時全校各館舍消防警報系統均可透過電話連線通報駐警隊、系館防火管理員、教官、營繕組處理，短時間內抑制災情擴大，提高緊急救援速度並降低火警發生之傷亡及災

害損失。另外，二校區定期進行消防設備巡檢及缺失改善，提高災害預防能力及安全性，降低人員安全及財產之風險。

4.電梯管理：確保全校教職員生遇電梯故障或關人等異常事故時有一標準化作業程序，藉以降低事故影響及之傷害。

5.電梯總體檢：依總體檢評估資料進行電梯汰舊換新，經目前許可證更新改造為全新數位化微電腦變頻變壓電梯，其優點如下：

(1)降低污染：採用數位化微電腦系統，無污染性。

(2)性能：全新數位化微電腦控制系統，運轉舒適、穩定、安全。

(3)故障率：全部以電腦電路控制，灰塵、接點不良及氣候等故障因素減少。

(4)能源：微電腦變頻變壓控制，具有誤登錄取消功能、惡作劇取消功能、車廂照明與風扇自動停止功能節約能源。

(5)附加價值：電梯系統改造更新後，使用年限將是另一個新里程的開始，非但如此，大樓之附加價值也因此而提升。

(6)功能：數位化微電腦系統功能齊全，系統升級效率提高。

(7)安全保障：縮短停機時間，零組件充裕，保持高度待機率。

（五）環境保護暨安全衛生業務：

1.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。

2.持續推動校園各實驗場所等之環保及安全衛生業務，強化實驗室資訊管理系統功能及職業安全衛生管理系統建置，透過資訊系統及管理系統進行全面性管理，有效完成相關環安衛管理事務。

3.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。

（六）圖書資源：

1.館藏資源：

(1)善用合作徵集管道，以聯合採購、議價或合作發展館藏，降低採購成本，擴增館藏資源。

(2)運用文獻發表與引文之數據分析，作為評估期刊與資料庫之採購與經費運用依據，以提高館藏對教學與研究之支持度，並發揮書刊經費之最佳效益。

(3)持續建置特藏及校史數位典藏內容開放供公眾使用，使數位典藏能永續發展。

2.服務品質：

(1)透過流通服務的創新與政策的調整，回應讀者多樣且變動的需求，提供彈性友善的服務，促進資源的利用與流通。

(2)利用讀者使用館藏統計資料，分析師生對各類館藏需求度，作為館藏淘汰及增購之依據，有效活化館舍典藏空間，維持館藏資料品質及適用性。

(3)透過各主題館藏資源的推廣活動與學科服務，並以三館一線強化，增進師生使用圖書館資源效益及跨域學習成效，有效支援教學與學習。

(4)透過開放圖書館計畫，加強與師生的合作與連結，豐富圖書館的服務，使圖書館成為校內跨域學習的場域。

(5)提供各學院論文發表數據之解析，可供各學院作為研擬提升學術競爭力策略之參考，預期能有助於擴增學校學術能見度及影響力。

(6)逐年進行全館圖書資料盤點計畫，分區執行盤點作業，確切掌握館藏實際情形，增進圖書館藏資料正確與完整性，提升館藏流通與利用率。

3.服務環境與設備：

(1)透過資訊設施之完善建置及系統之穩定維運，將可提供優質的資訊服務環境，滿足師生教學、研究及學習的多元需求。

(2)運用雲端服務平臺開放之架構及功能之升級，將可精進圖書館內部作業流程，提供讀者更豐富的資源及更便利的服務。

(3)透過服務系統的維護與更新，提升服務運作的穩定度，降低故障導致的服務成本。

(4)透過空間的改造與服務的推廣，提高師生到館使用率。

(5)落實館舍環境與設備維護管理，維持服務設備妥善率及閱覽環境整潔，提供安全、舒適與節能兼具的學習環境，以達館舍空間穩定經營與永續發展。

4.人力資源：

(1)藉由教育訓練與學習交流，提升館員素養與職能並精益求精，不僅拓展館員能力，回應館務發展需求，並有助於推動創新業務。

(2)善用志工資源，不僅擴增圖書館服務能量，並可發揮社會參與人力效益，建立良好的社區與學校夥伴關係。

（七）資通訊服務：

1.網際網路服務為符合資安維運要求，111 年完成叢集式高階儲存裝置採購，藉此提升個人空間的運用便利性與多元性，以達到資源共享之目的；對校友仍維持相同之服務，且每年用戶數增加三至四千人，再則因 Google 公司緊縮原有服務內容的情況下，導致校友磁碟空間大幅減少，這方面亟須經費支持以新增設備因應，持續提供穩定的服務，建立良好的社會溝通管道。

2.校園主幹網路服務方面，112 年度規劃預計完成 2 棟館舍之超高速校園主幹網路光纖佈建、1 臺校園主幹網路路由器設備效能提升、本校自購出國電路頻寬提升至 3Gbps，本校整體連外頻寬提升至 34 Gbps，以期提供全校教學研究所需之網際網路連線服務。

3.校園無線網路服務方面，透過無線網路監控系統，評估無線網路設備承載能力，且定期維護線路及汰舊更新無線網路設備，以提供用戶穩定、優質的無線網路服務，並持續更新無線網路相關管理平臺，以提升無線網路服務之維運管理績效及品質。

4.學生宿舍網路服務方面，透過學生宿舍網路管理系統，監視宿網機房設備運作情形，且定期維護線路及汰舊更新學生宿舍網路設備，以提供用戶穩定、優質的學生宿舍網路服務。

5.虛擬主機服務方面，提升了本校電腦資源應用效益、降低各單位建置及維運成本，同時落實節能減碳政策，邁向綠色節能的目標。

6.資訊安全服務方面，持續發展多層次的資安防護檢測機制，汰換過時設備以提供更好的處理效能。於校園骨幹網路上監控可疑連線及電腦，藉由資安防禦設備與日誌分析系統的資料進行整合分析，及時發現潛伏的異常資訊設備與惡意軟體，透過自動發布異常狀態通知，以縮短資安事件反應處理時間，提供更完整的資安防護。

7.電話系統服務方面，配合共同管道佈建及新建館舍建置進度，並視進度及經費許可，逐步汰換各電信分離機房至各建物間之老舊電信主電纜，另優先針對高故障率之電信端子盤進行整理汰換，以期提升本校通訊品質，降低障礙發生機會。

8.校務資訊系統服務方面，校務資訊系統程式改寫及資料庫更換完成後，資料庫字碼將可以快速轉換 UTF8 並和各系統進行電子交換，也能減少開發工具的資安風險，提供學校教職員工生更穩定安全的系統服務。另校務資訊安全方面，藉由資安防禦設備的資料進行整合分析，及時發現潛伏的異常封包與惡意軟體，自動發布異常狀態通知，以縮短資安事件反應處理時間，提供更完整的資安防護。

9.視訊軟體服務方面，不同的視訊軟體有各自的優點。Teams 主要為內部協作軟體，除了

有視訊功能外，亦有團隊組織功能，對於老師要建立授課班級很有幫助。Meet 則是簡單易上手。Webex 的舞臺控制功能非常適合人數多的課程使用。故視訊軟體提供校內教職員工生另一種不同於傳統的教學、開會及聯絡方式，提升了人與人之間連結的效率。

（八）清華藝文活動的總體效益：

1.藝文總中心掌理整合、協調及規劃校內各項藝文活動，促進藝術文化跨領域展演、應用推廣與人力資源發展。透過藝文總中心網站與品牌識別系統，將作為藝文總中心與所屬美術館、音樂廳與文物館的視覺形象媒介，藉此傳遞營運理念，成為走進校園藝文園區的窗口。

2.美術館的視覺藝術展覽將隨著美術館嶄新的營運策略，帶來藝術融入校園的新氣象。當代藝術展覽、青年藝術家及策展人才培植、藝術跨領域探索，將豐富清華人的視覺藝術體驗。

3.音樂廳以主題展演促使大眾多元認識音樂，AI 展演貼合當代科技藝術視野與嶄新體驗，清華音樂人 PODCAST 節目推播音樂知識，深入淺出地引領民眾體會音樂的美好。

4.文物館立基清華、放眼東亞，多元且具脈絡的典藏品，是文物館最突出的基礎與特色。在典藏、展示、研究與推廣之下，期望引領關於台日、中日及海峽兩岸的歷史文化思考。

五、全球化與國際合作

（一）增加國際學生人數且來源多元化：持續加強招收海外學生，積極參加國際教育展、辦理全球夏日書院、擴展華語市場、推動暑期實習計畫及建立校園聯盟，以增加國際學生之來源與數量。

（二）培養具備國際移動力之優秀人才：積極推動雙聯學位計畫、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。

（三）拓展姊妹校、建立雙聯學位計畫及參加國際組織：積極接待各國訪賓、參加重要國際教育者年會（APAIE、NAFSA、EAIE）、參與國際教育組織（AEARU、SATU、UMAP、APRU、ISEP），規劃至國外學術研究機構參訪，以促進本校與國外知名學術機構交流，建立 300 餘所姊妹校。

（四）招收優秀國際學生攻讀學位：本校國際學位生人數（不含僑陸生）已由 95 學年之 155 人達到目前（110 學年度）之 869 人。整體而言，境外學位生人數為 1,651（含僑陸生），占全校學生總數約 9.83%。

（五）吸引國外非學位學生交流：本校外國姊妹校數目持續成長，來校交換學生人數於疫情趨緩後，申請人數有明顯之增長，來源遍及亞洲、歐洲、美洲、大洋洲及非洲等國家。交換生來校除修讀課程、學習華語之外，並參與在地文化體驗、節慶活動、下鄉服務等。此外，交換生也積極投入校園內的各項國際文化活動，例如透過國際週的文化交流活動，增進本地學生對於多元文化的認識與包容。

（六）推動雙聯學位計畫（Dual Degree Program）學程：已簽訂合作 60 案，積極辦理說明會，使本校學生得以實現取得國外一流大學雙邊學位的夢想。目前合作學校包括日本北海道大學、美國的凱斯西儲大學、加州大學洛杉磯分校、加利福尼亞大學柏克萊分校、加利福尼亞大學戴維斯分校、加利福尼亞大學聖地牙哥分校、加拿大麥克麥斯特大學、加拿大女王大學、瑞典林雪平大學、英國利物浦大學、法國薩克雷大學、巴黎第八大學、德國杜賓根大學、瑞士伯恩大學、比利時魯汶大學、比利時微電子中心、泰國朱拉隆功大學、印度理工學院馬德拉斯分校、孟買分校、坎普爾分校、海德拉巴分校、韓國浦項工科大學、馬來西亞理科大學、胡志明市國家大學-理科大學等。

（七）積極參與跨國雙邊學術論壇：包含英國利物浦大學、法國巴黎薩克雷大學、韓國浦項工科大學等，此類會議旨在深化姊妹校雙方教師研究合作交流，進而帶動雙邊學生移動力，期望在疫情影響之下，仍能保持彈性，創造交流機會以提高本校能見度，同時拓展生源，促進臺灣與各國共同推動國際化。

（八）推動各類學生出國學習活動：本校提供多種海外交流學習機會，鼓勵學生出國拓展眼界，如學期交換計畫、海外實（研）習、海外短期研究、姊妹校短期互訪、雙聯學位等，並提供多項獎學金與補助，例如交換生獎學金、祥茂光電獎學金、學海惜珠、國際學生訪問獎、領航計畫、學海築夢獎學金等，使出國交流學習人數逐年遞增。

（九）建構友善之國際化校園：2018 年啟動 Newbie Program 計畫，招募清大在學學生，提供外籍新生食衣住行上的各種幫助。2022 年也將持續推動中，讓外籍新生在抵臺初期迅速接軌臺灣生活圈，亦讓本地生了解異國文化，建立永續友好的關係且互相學習。

（十）天下書院：國際視野為當代人類生活的重要素養，天下書院擴展學生體驗，培養他們成為尊重多元文化與得以促發跨區域協作的世界公民。

六、落實合校計畫

（一）教務面：

1.滾動調整各學制招生名額，以利各院發展跨領域學習以及研究特色。

2.合校後在創新教學的學習策略中，發現亮點（學習典範）、找出難點（學習困難）、互相提點（補救與同儕支持系統），藉由差異能力的合作、互補，彼此成全，互相成就。

3.合校後新增的藝術與教育領域，提供學生更多元之彈性學習路徑：本校積極推動跨領域的學習環境，合校後新增的藝術與教育領域，提供學生更多元寬廣的客製化學習路徑，不再只是單一科系的入學及學習方式，跨領域的多專長學習方式可增強學生的競爭力，適應現今快速多變的全球環境。

（二）體育教育與設施更新後情形：合校後體育室所轄之體育場館增加，惟體育場館多屬老舊，且近年來基本工資逐年調高、新冠肺炎疫情影響場館收入，影響營運收支平衡，經費需予以增加，以維持兩校區場館順利營運。

1.合校後運動場館使用需求增加，體育場館整體空間不足無法滿足使用需求，修繕及管理維護成本逐年增加，恐影響場館服務品質。

2.多數場館均屬 20 年以上老舊建物，只能辦理各場館漏水、積水、蟲蟻災害及修繕等局部性改善措施，保養維護費用逐年增加，且危安風險與日俱增，無法獲得充足經費辦理全面性重建，滿足使用者需求及解決危險因子。

（三）行政面：

1.妥善規畫及運用本校閒置資金，提升資金運用效率，預計 112 年利息收入將持續成長。

2.學校檔案得以見證校務發展的軌跡，檔案管理已成學校業務推展及延續之工作。檔案庫房順利搬遷至綜合四館一樓空間，除建置完善的檔案管理保存環境，兼顧周邊環境設施，有助檔案妥善保管，此次搬遷將南大校區（原新竹教育大學）的永久檔案併入校本部檔案庫房，增益檔案管理的完整性，進而提升檔案管理的效能。

3.單一校區停車證可通行及停放兩校區，使兩校區教職員工生公務及上課往來更加便利。

（四）基本需求：

1.目前每日 28 班次二校區區間車往返行駛，提供師生有關選課、學生社團活動交流及公務行政等交通需求，提升校區間連繫之便利性，進而促進兩校區學生互動接觸機會，

以及空間資源利用及共享，同時維護往返師生之安全、減少交通事故發生。

2.與新竹市政府合作 83 號市區公車入校園方案，提供教職員工生往返二校區及市區、新竹轉運站之便捷交通服務。

3.持續改善南大校區老舊教學館舍建築物安全及硬體設施，以提供師生更安全、現代、優質之教學及研究空間。

4.南大校區 112 年校園環境清潔費用比照校本部作業，基於使用者付費原則，由相關單位提出委外規格需求，統一採購招標勞務委外清潔作業，將可節省委外費用支出。另因應一例一休勞動政策、疫情影響所額外增加之委外勞務費用，事前規劃整合透過採購招標程序將可議定合理費用，除可節省學校公帑，並可提升本校人力效能。

（五）圖書資源：

1.圖書館積極提升教育與藝術類館藏，在進行兩校區之館藏與服務整合作業之後，預計圖書館實體與電子館藏於 112 年 12 月底，將達 773 萬冊（件/種）。

2.發揮兩校區圖書館館藏特色資源，持續統合圖書館的服務，推廣各項資源及舉辦展覽活動，促進各領域交流，展現跨領域學習的深度及廣度，為全校師生提供更完善的服務。

3.透過盤點全館館藏與典藏配置，規劃南大分館藏書搬遷時程，以即時滿足教育與藝術學院師生使用需求。

（六）資通訊服務：

1.校園無線網路服務方面，為因應合校後無線網路需求擴增，提升校園公共區無線網路的傳輸速率、可用率及管理績效，除了網路交換器、無線網路基地臺汰舊更新及無線網路控管閘道器管理平臺升級外，並持續新建無線網路基地臺，以提高校園公共區無線網路涵蓋率。

2.學生宿舍網路服務方面，為因應合校後學生宿舍網路需求擴增，規劃學生宿網機房新建及更新工程，汰換老舊網路交換器，持續提供優質、穩定且便利的學生宿舍網路服務。

3.網際網路服務方面，硬體設備因經費不足，導致汰舊換新的規劃停滯，現況近半過保固年限，且新的服務項目也需要新的經費挹注，如 112 年度能有足夠經費預算支撐，或可稍稍提升各項硬體設備汰舊更新的進度，並推進新的服務項目，以達成維持穩定服務品質的目標，並有效滿足全校教職員工生及校友的需求。

柒、 結語

國立清華大學在臺建校逾一甲子，秉持「自強不息、厚德載物」的校訓，以宏觀的擘劃與縝密的執行，在系所建立、教師遴聘、教學改革、研究創新、行政提升等方面，均具前瞻與開創性。本校在自然科學、工程、生物醫學、人文社會、科技管理、政治經濟等學術領域均衡發展，都有傑出的學術表現。合校後，新增「竹師教育學院」及「藝術學院」；於 109 年成立「台北政經學院」，110 年成立「半導體研究學院」，將使學術領域更多元，學習路徑更寬廣，促進全人教育，激發更多跨域創意與合作，擴大社會影響力與貢獻。

近年來，本校不但在學術研究更上層樓，並期許與社會、產業緊密互動、鼓勵教師及研究人員投入產學合作，積極與產業界共同開發前瞻產業技術。更延續關懷社會的傳統，持續鼓勵教師社會服務，照顧弱勢；推動學生服務學習，建立服務社會的視野與能力。未來清華將持續創造更彈性多元的教育，致力於培養跨領域人才，發揚人文價值，為師生、為臺灣創造更美好的遠景。