

新春談清華願景

陳文村

民國九十五年二月六日

各位清華師生員工、各位校友、各位清華社區的成員、各位女士、各位先生：

清華按照傳統，選在春節假期過後的第一個上班日，舉行春節團拜。文村甫於二月一日接任清華校長職位，在此向各位拜個年，祝各位新春愉快、萬事如意！

清華在新竹建校近五十年，我們也將在今天的校慶，慶祝建校五十周年。本人願利用春節團拜機會跟各位回顧清華的過去，並談談清華的願景。

清華大學是一有輝煌歷史與優良傳統的大學，曾培育出許多傑出校友。在新竹建校，已培育出一位諾貝爾獎得主，九位中央研究院院士。在歷任校長主持校務下，清華樹立了學術自主及教育風範，也建立了優良校園文化及傳統：尊重學術自由、追求學術卓越、重視教學、關心學生、關懷社會。

清華有很多優勢，早期由於庚子賠款，並善於利用充裕的高等教育經費，在國內大學中，創造相對優勢的研究教學環境，提供師生宿舍，吸引了極優秀的教師與學生，全體師生住校，成為一緊密互動的學術社群。清華教授也積極參與校務發展，較之國內其他大學，清華聘任、升等、行政制度較為嚴謹完備，對教師學術水準有較高的要求，清華學術表現優異，甚受肯定，難得的是：有超過 20% 教授得過國科會傑出研究獎以上的榮譽，比率冠於全國。

歷年來，清華非常有開創力，例如，清華早在民國七十年，在國內大學中，首先成立「研究發展委員會」（現為「研究發展處」），專責推動學術研究與產學合作，專案補助具潛力之研究。於民國七十一年，開我國風氣之先，規劃中程校務發展計畫，該項計畫已被教育部沿用為補助大學院校的依據。根據中程校務發展計畫，清華創立國內

第一個「人文社會學院」及「生命科學院」，最近則首創「科技管理學院」。清華是我國最早重視通識教育的大學之一，首創「通識教育中心」，並成立「共同教育委員會」，是國內第一個提供共通性課程的學院級組織。

清華校園座落佳，與交通大學、國家衛生院、工業技術研究院、新竹科學園區、新竹生物醫學園區及國家實驗研究院之國家同步輻射研究中心、國家奈米元件實驗室、國家晶片系統設計中心、國家高速網路與計算中心、國家太空中心等為鄰。清華可就近與其他學術研究單位、我國主要產業研發機構及主要產業園區，做緊密的產學研合作。

清華校園景觀優美，自然生態豐富，校地寬闊完整，佔地 105 公頃，有可供未來發展空間。去年七月已由教育部核准成立宜蘭園區，佔地約 28 公頃，現已正式掛牌運作，最近將增加竹東校區 30 至 50 公頃；竹東校區極接近新竹校區，更擴大清華之未來發展空間，宜蘭園區則配合宜蘭地區發展，規劃進行產學研發、創新育成及推廣教育，以延伸清華的觸角。

清華不僅已成為我國最優秀的研究型大學之一，亦有潛力成為具國際水準的研究型一流大學。現代研究型大學既不是只傳授知識的「學堂」，亦不是僅追求學問的「象牙塔」，現代研究型大學是多元化的大學(Multiversity)。具國際水準一流大學是肩負發現知識、傳授知識，培育人才，與社會、產業緊密互動等多元任務的現代研究型大學。本人勾畫「清華願景」如下：

**發展清華大學為：學術卓越、提供高品質教學、
有優質研究教學環境、學術領域完整且均衡發展、
具特色校園文化、經營績效卓越、
與社區及科學園區共榮、與社會及產業緊密互動之
具國際水準之國際化一流大學。**

在學術方面，讓清華在知識發現與技術創新，佔前瞻領先的卓越地位。在教學方面，因應未來社會及科技發展，充實教學內涵，並培育具優秀人格與人品、有獨立思考與終身學習能力、能創新整合、兼具國際觀之專業與菁英領袖人才。另建造優質的研究教學環境：完善

的研究教學設施，豐富的圖書館藏，景觀優美、舒適怡人、安全無障礙的校園。在此環境中，師生員工融洽和諧，其福利受照顧，能尊重他人、寬容異見，能激發創新、發揮創意，無論教學研究、學習、工作，均有成就感。

承繼原清華「自強不息，厚德載物」校訓，「儉樸好學」校風與傳統，塑造具特色之校園文化。在學術方面，可更勇於創新，更重視學術倫理。在教學方面，教師應將教學當作最重要的職責之一。對學生，在課業與生活上給予更多輔導，付出更多愛心。對社會，有責任感，有道德勇氣，勇於建言，甚至做為表率，引導社會善良風氣。做為我國高等教育之頂尖大學，清華更應關心整體教育，善盡教育責任，特別引導中、小學教育正常發展。另清華應將兩性平等、關懷弱勢、珍惜生命、注重環保、永續發展等價值觀，融入校園文化中。

清華欲成為具國際水準一流大學，應大幅提升經營績效，妥善規劃校務發展藍圖，建立卓越的校務制度與高品質的行政支援。透過產學合作、推廣教育、社區服務，與產業、社會緊密結合，與社區共榮，以促進產業、社會發展，回饋社會，服務社會。另將清華發展為國際化大學，吸引傑出國際學者訪問，國際學生就讀，進行國際合作，以達國際學術水準，並為全人類知識做出重要貢獻。

欲實現「清華願景」，清華面臨許多困境與挑戰。回顧近十幾年來，高教經費緊縮，暴露了清華十分倚賴政府經費的弱點。十年來，由於師生規模不斷擴大，研究教學空間不足，師生住宿率降至五成，清華相對優勢大幅滑落，也不似往年提供完善的行政支援，解決各研究教學單位面臨之問題。較之國內其他大學，學術水準之提昇亦顯遲緩。最近教育部「邁向頂尖大學計畫」，紓解了清華經費不足的困境，以及「大學法」修正案公佈，賦予大學營運較大的彈性，帶給清華新的契機。但既使教育部每年提供十億元經費補助，清華每位教師與學生能獲得的資源，較之國際一流大學，仍相差甚遠。未來高等教育採「競爭性經費」補助，校務經費來源不確定性仍很高。欲邁向頂尖大學，清華亟待建立籌措充足經費機制，亟待提昇校務經營體質。

本人治校的基本構想為：清華應掌握「邁向頂尖大學計畫」，以及「大學法」修正案，帶來的契機，在經費較充裕時，重建優勢研

究教學環境，同時進行組織再造，強化經營體質，建立籌措充足財源機制，善用社會資源，以奠定邁向國際一流大學基礎；期於政府經費補助不足時，亦能確保校務的穩定運作，並持續追求學術卓越。

推動治校構想，預期可達成以下短、中、長、遠程校務發展目標，短程（二年內，規劃發展遠景）：規劃完成中、長程校務發展計畫，建立校務卓越化制度；中程（四年內，強化經營體質）：調整組織架構，強化校務經營、財務規劃與管理能力，加強校友聯繫，健全經常募款機制，完成通識及專業課程檢討與再規劃，持續改善研究教學環境，推動跨領域學術研究，並逐步開拓新學術領域，進行國際合作計畫，大幅提昇國際學生比率，加強產學合作與推廣教育，協助成立多家創新育成公司；長程（八年內，追求學術卓越）：大幅改善研究教學環境，大幅充實校務發展基金，在三至五個重點研究領域，學術受國際肯定，並完成二十年永續校務發展規劃，以奠定邁向國際一流大學基礎；遠程（二十年內，邁向一流大學）：各學術領域逐步達到國際水準，超過十個領域國際知名，發展為具國際水準之國際化一流大學，結合鄰近研究單位、產業界及地方政府資源，建造具學術、文化氣息的「大學城」。

本人深信，以清華優越條件，在行政與學術主管更有遠見、更開創性地推動校務之下，凝聚清華共識，長遠規劃校務發展，並塑造具特色校園文化，建立卓越化制度，提昇校務經營能力，及籌措充足的校務發展財源；還有清華全體師生員工對追求卓越的期許與持續努力，以及對外積極爭取政府、社會對我國高等教育卓越化的承諾與長期支持，定能早日實現「清華願景」！

本人十八歲離開家鄉，來到清華大學，就讀於核工系(現在的工科系)。到現在將近四十年，除了服兵役及出國留學，都沒有離開過清華。

民國六十五年三月十日，我在美國柏克萊加州大學繳出博士論文後，當天晚上就搭機回國。下了飛機，帶著行李，我沒有回家，直接來清華報到。近三十年來，我在清華教學、研究，我在清華成家，子女在清華長大。本人非常感謝清華，給我這麼優越的環境，讓我在此成長、茁壯。

本人任職清華近三十年來，目睹清華從三個學院擴展為七個學院，從七個學系增為十七個學系；從教師一百多位，學生一千多人的規模，發展為教師五百多位，學生超過一萬人的績優研究型大學。但我也看到清華面臨許多困境與瓶頸，多年來，急思解決之道。本人非常感謝校長遴選委員會，各位清華師生員工、各位校友、清華社區的每位成員的支持，讓我有機會在此向各位報告「清華願景」。

清華需要各位持續的支持與無私的奉獻，沒有各位的支持與奉獻，清華不可能卓越。因為各位的支持與協助，我將奉獻未來的歲月，專注、長期規劃與推動校務，為清華邁向國際一流大學貢獻所有心力。謝謝各位！

最後祝清華校運昌隆，各位身心健康愉快、新年萬事如意！