

# 新春校務回顧與展望

陳文村 撰

民國九十八年二月三日

各位清華師生員工、校友、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。在此向各位拜個年，祝各位新春愉快、萬事如意！

文村於 2006 年二月一日接任清華校長職位，到現在已滿三年，由於各位的支持與協助，校務推動尚稱順利。本人想利用春節團拜機會跟各位回顧清華過去三年的校務發展，並展望清華未來五年校務推動方向。

過去三年教育部在「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」(俗稱「五年五百億計畫」)中，核定本校「邁向頂尖大學計畫」特別預算補助，加上自籌經費的挹注下，整個校園軟硬體建設，已逐漸活絡起來，教學研究環境也有明顯的改善，研究績效顯著成長。去年二月五日教育部公告第二梯次「五年五百億計畫」特別預算補助，由於清華師生員工以及各位校友的努力，在十一所受補助的大學中，僅有本校與台大二所大學被評為「95 及 96 年度考評結果均為優異，執行成效值得肯定」。清華因在 95、96 年度考評結果、學校計畫及未來發展潛力表現出色，97 年起三年每年可獲得十二億元特別預算補助，比第一梯次增加二億元，是補助增加最多、增加比率最高的大學。

回顧過去三年，清華在學術方面，教師學術成就優異，獲獎豐碩，包括陳力俊、黃一農教授榮膺中央研究院院士，五位教授獲聘為教育部國家講座，五位教授榮獲教育部學術獎。另值得一提的是由於實施激勵薪階制度、薪資彈性化、獎勵高能見度之期刊論文及進行拔尖研究計畫，本校教師學術論文無論質與量均大幅成長，成效顯著。本校 2008 年 SCI 及 SSCI 論文目前還在累計中，預期較 2005 年成長超過 35%，Impact Factor 前 5% 之論文由前一年 100 篇，成長到 150 篇；三年來，高引用率(HiCi)論文成長 87% 達 73 篇；Science、Nature、Cell、Journal of American Chemical Society、Annals of Mathematics 等頂尖期刊論文大增。

三年來，清華整體表現在世界大學排名大幅進步，如 2008 年上海交通大學世界大學學術排名，清華名列第 308 名，較 2006 年進步 38 名，其中

「教師平均表現」分數，本校排名為 177，較 2006 年進步 35 名，名列全台第一，兩岸第三，僅次於香港科大及中國科大。2008 年英國泰晤士報四百大全球大學排行榜，本校躍升到 281 名，較 2006 年進步 62 名，其中「每位教師論文被引用次數」，全球 162 名，全台第一，兩岸第二，僅次於香港科大，清華表現亮麗。淡江大學「我國大學學術聲譽排名」研究，就學術聲譽問卷及教育統計調查資料評比，清華連續兩年(2007、2008 年)勇奪第一。這些大學評比，再再顯示清華實力雄厚、潛力無窮，在充足的經費挹注下，本人預期五年內清華將成為亞洲一流大學，並持續朝向全球百大目標邁進，且對產業、社會、文化有所貢獻。

為了增強本校研發能量，三年來清華積極整合校內資源及加強校外研究單位之合作。在校內整合方面，合併奈微研究中心與材料研究中心為「奈微與材料科技中心」，並新成立「人文社會研究中心」、「生物醫學與科技研究中心」及「基礎科學研究中心」來整合相關領域研究，另積極籌劃全校性共同實驗室「清華實驗室」，去年 11 月教育部已通過工程構想書。在校外合作方面，加強與中央研究院之合作交流，除合設五研究所學程及國際學生學程外，與中研院簽訂協議，將於本校南校區建置 2,500 坪之應用科學研究中心實驗大樓，屆時雙方可望擴增合作面向；與工業技術研究院進行 Grand Challenge 計畫，作前瞻產業技術研究，期創造世界領先產業技術；與長庚醫院簽訂學術合作協議，利用長庚醫院全國最豐富的臨床資料庫，進行長清生醫研究計畫，兩年來成果豐碩，合著論文倍增；96 年 9 月人文社會研究中心成立以來，已次第展開國內、外學術交流，97 年更獲選為教育部兩大重點補助的「人文社會研究中心」之一，預期將為清華人文社會領域研究再創高峰；與國家衛生研究院共同規劃成立「醫學生物科技博士班」及「醫學科學」學程；與同步輻射研究中心共同規劃先進光源學程；與中山科學院擴大合作。

近年來清華與 60 多所國際大學/機構有實質研究合作成果，如與 Cold Spring Harbor Lab. 進行腦科學研究。三年來，清華國際化腳步加快，與 40 多所國際大學/機構簽訂學術合作協議，國際合作單位倍增。最近清華與多所日本大學/機構簽訂學術合作協議或加強學術交流，已有多項學術交流進行中，包括京都大學硼中子捕獲治療合作、筑波大學奈材領域合作、名古屋大學人文領域合作、東北大學資訊領域合作、及理化研究所(RIKEN)學術交流。

本校推動產學合作也不遺餘力，知名企業聯發科技(五年贊助 6 千萬元)及台達電子(十年一億元)先後在本校成立聯合研發中心。另值得一提的是本

人三年來積極向政府爭取參與規劃「新竹生醫園區」，近一年來透過台聯大系統，於今年一月終獲行政院決定由台聯大系統規劃，現正由本校彙整撰寫整體規劃書中。「新竹生物醫學園區」擬成立臨床醫學中心、生醫研究中心、醫材檢驗中心及創新育成中心，不僅對竹苗地區民眾提供優質的醫療服務，亦將結合產業界、國衛院、工研院及全國其他研究機構、醫學中心共同規劃、推動，共創我國國際級生醫產業。未來五年政府將投入約 200 億經費，本校主導「新竹生醫園區」之規劃及未來可能之運作，對本校生物、醫學領域的研發將有深遠的影響。此外，本校可望進行新一代核電大型研發計畫，行政院科技顧問組亦將提供充足經費補助本校原科中心進行原子能和平用途研發與應用。

以上校內資源整合、校外合作、國際合作、產學合作等計畫，將可進一步提升清華的學術水準。但國際頂尖大學不僅學術卓越，教學也一樣卓越。在提升教學品質方面，因特別預算的經費挹注，教學單位分配款大幅增加，有利於教學單位強化招生、課程改進、國際化、改善教學研究環境。三年來，本校推出創新、多元招生方案，96 學年提出「繁星計畫」，對縮小城鄉差距發揮極大作用，普獲社會肯定，教育部也立即呼籲其他優質學校仿效。兩年來以繁星計畫入學學生 261 位，其中有 37 位其畢業高中過去從未有畢業生得以進入本校，96 學年度入學學生 136 人中，有 8 人曾獲得書卷獎，67 人成績在班上前 30%，全校繁星入學生的學業成績平均在全校學生前 45% 以內，顯見本校以照顧弱勢、發掘人才為目標所推出的此一招生計畫，已獲得具體的成效。

本校又率先採取彈性「院系並行招生」。繼 95 學年度推出理學院及科管院學士班招生後，三年內已推行至全校七院。一類為「院學士學位學程」屬雙專長規劃；另一「院學士班」則為先入學再分流（即大一不分系）。提供學生真正適才適性、彈性發揮之教育環境。另為增進校園多元化，96 學年度起並經由教育部甄審甄試方式招收體育運動績優生、98 學年度起以甄選入學招生方式招收具樂器專長之學生。

為具科學潛能之優秀高中學生，提供清華優越教學環境及卓越師資，從事個別科學研究之能力和創造力，培養兼具人文素養與科學專業知能之科學傑出人才，96 年 10 月本校和國立新竹科學園區實驗高中合辦特殊科學教育學程，首倡開設「清華大學實驗高中科學班」，此一創舉再次獲得教育部重視，並列為 98 年新興政策之一，也立即召集其他優質大學加入，預計 98 學年度開始招生。

為了大幅改進大學部的教育內涵，以培育社會菁英，本人於 96 年 5 月率領教務長與學務長，參訪哈佛、MIT、耶魯三所頂尖大學之大學部教育，並於同年 7 月成立「大學部教育改進工作小組」(Task Force on Undergraduate Education)，下設三個小組：通識教育、基礎必修課程、清華學院。此工作小組的任務在重新釐定本校教育目標，全面檢討本校大學部教育。其中所規劃之「清華學院」，擷取世界頂尖大學住宿學院之精神，融合清華的特色，形成學院的三大主軸：「豐富的住宿生活、整體的特色課程以及多樣的社會參與機會」，由專任導師規劃宿舍內、外系列活動與課程，協助同學創發並實踐自己的夢想以及對社會的期望，希望培育出具備獨立思考、團隊合作能力，並且胸懷社會理想與全球視野的清華人。清華學院於 97 學年首度招收 150 位新生，未來將視辦學成效與學校資源，逐步擴大規模，清華學院之成功將成為我國大學教育之典範。

本校近十年來因經費緊縮，基礎建設停滯多年，新建設不足，舊建設亦無法得到良好維修。基礎建設是支援大學研究、教學、服務與輔導的關鍵，因此，需要優先做好學校基礎建設，提供一個優質教學研究環境，清華才有機會邁向國際一流大學。在校園基礎建設方面，三年來已完工者包括田徑場、排球場、體育館、網球場、游泳池整修，教育館旁、昆明湖畔、成功湖畔、小吃部、海報牆人行步道整建，行政大樓增建、整修，光電子實驗室、台積館新建工程，新建機車立體停車場，1,000 床學生宿舍學、儒齋；誠慧齋、人社院、綜三館、同位素館、水木餐廳屋頂防水工程。許多重要的基礎建設，包括全校共同管溝，學習資源中心(旺宏館)、教學大樓(台達館)等也陸續開工。南校區的開發，則已呈現新面貌，有萬坪草原，另正籌劃建設景觀餐廳及體育設施，以活絡南校區的生活機能，不久南校區將成為一個絕佳且完善的教學研究環境。

學校之基礎建設本應持續進行，將以改善與充實校舍與師生學習、生活空間，冀盼能夠在自然環境保護與土地利用相互平衡的原則下，規劃出更理想的校園空間為目標。未來三年將繼續進行籃球場與棒球場整修、房舍耐震補強、實驗室消安與建安改善、全校無障礙人行步道整建、南校區湖畔景觀工程、興建南北校區實驗室廢水處理廠、南校區景觀餐廳、南大門新建、自來水蓄水池、南校區露天球場、棒球場邊多功能體育館(擴增羽球場)、清齋改建(1,000 床)、學人宿舍及清華實驗室等相關設施，另將協調新竹市政府在北校區周遭規劃優質、具文化內涵的「大學城」。預期三年後，清華的教學研究環境，將會大幅改善。

更長遠來看，規劃南校區生物醫學研究實驗室與人文社會二館、老舊

宿舍拆除重建為嶄新學人宿舍；再加上配合國科會宜蘭科學園區，於宜蘭縣治中心附近設立「清華大學宜蘭園區」，98 年度開始開發；以及著手籌設竹中 35 公頃第二校區計畫，配合行政院「新竹生物醫學園區」的開發，拓展本校生物醫學領域。若能獲得足夠的經費加以推動，則清華大學的基礎建設將可以達到國際一流大學的水準。

在人力資源方面，三年來校聘及計畫約用人數，大幅成長，除人力資源漸趨彈性活絡，亦可提升行政支援。在國際化方面，國際學生、國際合作快速成長，97 年成立「國際事務處」，統整各單位國際相關事務，加強對國際學生、外籍教師之服務，已發行的英文 Newsletter，頗受校友與國際人士的好評。在產業服務與產學合作方面，本校創新育成中心，績效極為優異，五度獲頒「全國績優創新育成中心獎章」，獲頒「2007 年最佳創業輔導獎」；未來將擴增「創新育成中心」規模，同時積極輔導本校研發成果，孕育為公司，為清華基金創造收入。在校友服務方面，成立「校友服務中心」，持續加強校友聯繫，並舉辦各類活動，凝聚校友向心力。在財務方面，三年來，已從校友、企業界籌措近 5 億元經費；此外為慶祝創校百年、在台建校 55 年，設定募款目標，包括「百位 Endowed Chair」、清華高等研究院、清華實驗室、文物館等捐款。另正在籌劃「清華卓越基金」，利用募得款項，作財務管理，以挹注校務經費，幫助清華邁向國際一流大學。

三年前本人初上任時，曾提出清華願景：「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。」本人也提出短、中、長、遠程校務發展目標。為達成以上校務發展目標，過去三年來，已啟動各項校務工作項目，所擬訂之短、中程(四年內)校務發展目標，大多已完成，部分持續推動中。然而，清華無論在學術研究、教學、校務經營等方面，與國際頂尖大學仍有一段距離；學術領域待適度擴增，學術研究品質仍須提升，仍須積極延聘一流人才，最近系所評鑑結果待檢討，行政效率可再改善，校務經費亟待爭取與籌措。未來五年是本校邁向頂尖大學之關鍵時刻，亟待清華全體師生員工同心協力，期許追求卓越並持續努力。放眼未來，期待清華在既有的基礎與優勢上，在各位的努力與支持下，更快速推進，早日邁向國際頂尖大學。

感謝過去一年對清華的支持與貢獻。最後祝清華校運昌隆，各位身心健康愉快、新春萬事如意！