

一、校務治理與經營

(一) 現況描述與特色

1. 該校明確定位為「理工、人文及社科基礎並重之綜合型研究大學」，自 111 年起全面推動清華發展策略五大目標，包括「跨領域多元學習」、「師生連結」、「教師自我發展」、「建立人才發展基金」及「行動與落實」，實施內容具跨領域、跨單位合作特色，亦有具體行動方案，例如：培育跨領域綜整人才，創造清華人的獨特價值；重視創新研發，蓬勃產學合作；以人為核心，進行策略規劃；由策略目標引導，訂定每 5 年為一期之中長程校務發展計畫；整合全校之力，實踐清華發展策略及目標，以及新設教研單位，培育前瞻研發人才等。
2. 該校校長治校理念係以「人」為軸心，定期與各學院及系所主管座談，並邀集師生代表組成策略規劃小組，確保治校理念與領導策略能符合校務發展目標與方向。此外，該校亦能結合各種功能委員會與會議制度，實現校務發展目標。
3. 該校為回應當前高等教育變遷趨勢，於校務會議下設「校務發展委員會」，研議與推動中長程校務發展五年計畫，並滾動調整次一週期之五年計畫。此外，該校每年定期召開「校務發展諮詢委員會」，邀請校外具備校務行政經驗之學者或產業界知名人士，針對校務及中長程發展策略提供建言。
4. 該校積極整合產學合作與資源發展，近年推動多項創新變革及新成立教研單位，並設有 24 個校級研究中心，各中心可成立跨院系研究團隊，整合相關學術單位之資源，以提升學術研究水準，並推動研發成果至產業界。
5. 該校於 113 年 8 月成立永續學院，是國內大學第一個整合科技、管理及法規等跨域研究與教學的學院，並與政府單位合作，培育具跨域及實務能力之永續技術人才與領袖。此外，該

校自 113 年 11 月起與環境部合作，提供永續相關課程資源，供政府部門主管及永續長參加，透過「永續專業培訓課程」與各部會掌舵永續事務的主管，將永續概念傳遞到社會各層面。

(二) 待改善事項

1. 該校在擬訂中長程校務發展五年計畫前，未對所涵蓋未來年度之重大建設整體收支進行推估，並使兩者相互結合，無法確保是否有足夠之預算執行與達成預期績效。

(三) 建議事項

1. 宜於擬訂中長程校務發展計畫前，對所涵蓋未來年度之整體收支進行推估，並做為擬訂各項計畫或推動項目之重要依據；各項重大建設如高雄校區、附設桃園醫院等，宜明列分年預算，使計畫執行與預算（財務負擔能力）能相互扣合。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 該校近年在世界大學評比系統（如 QS 與 THE）之表現逐漸下滑，可仔細盤點並分析下滑之緣由，並研擬改進方案，以做為後續校務發展規劃之參考。
2. 可鎖定標竿學校或特定頂尖研究機構，推動更深層次、更具策略性的國際研究合作計畫，或共同指導學生的機制，並編列相對應之預算，以提升該校在全球學術網絡的核心地位。
3. 可進一步拓展清華科技園區與醫學教育園區之規劃，積極籌措財源，延攬國際一流師資，培育未來頂尖人才。
4. 依「國立清華大學校務基金稽核實施要點」規定，學校得聘請校內、外具稽核工作經驗及相關專業背景之人員或教師擔任協同稽核人員，協助執行相關稽核事項，可每 3 年聘請 1 次校內、外具稽核工作經驗與相關專業背景之人員或教師擔任協同稽核人員，俾更增進稽核效能。

二、教師教學與學術專業

(一) 現況描述與特色

1. 該校透過教學發展中心規劃多元支持方案，近 2 年教師創新教學補助計畫共七大類補助 144 組，跨域富學社群補助計畫補助 31 組，以及系列教學增能研習 110 至 113 學年度上學期累計參與逾 4,000 人次；另辦理教學研習工作坊、演講、研討會、大學教師優良創新課程及教學競賽等活動，積極營造跨域合作環境，提升教師教學知能。
2. 該校攬才與留才機制健全，並有多元且優渥的獎勵制度，包含「清華傑出人才發展基金」、「彈性薪資制度」（112 學年度獲得比例達 72.2%）及「教育部玉山（青年）學者計畫」（107 至 112 年總通過率 48%，優於全國平均）等多重獎勵措施；對新進教師亦提供特別的彈性薪資、新進人員研究獎、研究經費及相關設備資源補助。此外，該校對教師授課時數設有彈性措施，如大班授課、參與開放式課程、磨課師計畫得加權計算授課學分數、參與服務或輔導工作、指導研究生學位論文及主持研究計畫等有特殊需要者，可酌情減少其授課學分數，展現延攬國內外頂尖人才、厚植師資團隊的強烈企圖。
3. 該校設有「學術誠信暨研究倫理聯合辦公室」，綜理學術倫理、研究倫理及動物倫理 3 項事務，且提出研究安全與倫理行政架構，落實學術誠信教育、審查及規範，展現高標準之自律機制。
4. 該校重視優質研究環境的建立，聚焦重點發展領域的團隊養成，並支持教師進行國際合作研究與技術移轉，已有一定成果，充分展現該校擴展全球學術能量之企圖心。
5. 該校建立「獎助新聘外籍師資計畫」，支持鼓勵各學院聘任 1 名外籍教師，每月補助 2 萬 5,000 元至多 5 年，並提供聘任學

院 30 萬元的推動雙語行政費用，以強化英語教學資源。

6. 該校推動跨領域學習，整合跨領域師資與課程，並由學院直接遴聘教師，111 至 112 學年度開設「以學院為核心」課程共 504 門，分布於 9 個學院、台北政經學院及清華學院，在「課程的豐富度」、「大綱的符合度」及「教師準備度」滿意度皆高於一般課程評價。

(二) 待改善事項

1. 該校雖已推行數位學習、跨域富學社群及教師創新教學補助計畫等專業成長活動，然參與教師多集中在特定學院，在不同單位間的應用深度與成功經驗擴散機制仍待強化。
2. 教學意見以問卷調查方式為主，惟 110 至 113 學年度上學期每學期填卷率為 49.94% 至 55.21%。此外，在實作/實驗、專題導向及跨領域協作等多元教學模式之課程，尚未發展出符合課程目標之評量機制或質性回饋。

(三) 建議事項

1. 宜透過建立跨學院分享平台、社群及提供針對性、客製化增能工作坊（如數位教學與跨域設計），加強教師間的教學經驗交流（如分享教學研究實踐計畫成果），鼓勵系統性成效評估，並將推動成果納入未來評鑑之參考。
2. 宜了解學生教學意見調查填答率不高之原因，並研擬具體改善措施。另宜發展適用於實作/實驗、專題導向及跨領域協作等多元教學模式的評量工具（如焦點團體訪談、學生學習歷程反思等質性回饋），以確保評估結果能有效回饋至教師專業發展與教學獎勵制度，發揮實質的改進效益。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 可檢視目前已建立之教師發展歷程資料庫內容，並系統性分析教師之學術研究、教學發展及服務輔導成果，做為未來攬才

與留才策略之參考依據。

2. 可針對院學士班雙專長學制、學士班跨領域學習、跨院國際學位學程、跨院學分學程及微學程等，發展更具信效度與鑑別度之教學評鑑機制，以更有效回饋與提升教師教學成效。
3. 該校訂有新聘教師學術研究專案補助辦法，補助對象為到校任職半年內經系所推薦者，可思考研議放寬申請時限（如延長至到校 1 年內）或增加申請彈性（如允許分階段申請）等作法。
4. 可研擬更具國際競爭力的薪資福利方案，如考慮與企業合作設置講座，且優化外籍教師聘任流程與行政支援（如簽證、住宿、子女教育及配偶就業輔導等）；並積極協助外籍教師融入本地生活，建立連絡交流社群，以利其交換學校公務、教學及個人生活諮詢等資訊，以期提高外籍教師人數，並持續提升教學與研究環境。
5. 可多辦理國際師生與本地學生互動之活動，營造雙語友善環境，以利 EMI 課程之推動。

三、學生學習與成效

（一）現況描述與特色

1. 該校提供多元入學管道，尤以首創的「拾穗計畫」與「旭日計畫」最具指標性。對經濟及文化不利學生提供課業輔導、多項具彈性的獎補助金、學雜費減免及「二軌導師」等完善輔導機制，具體落實高教公共性；對原住民學生亦有原住民族學生資源中心提供生活課業及就業輔導、生涯發展、民族教育課程活動等各項協助。
2. 該校建置多層次的課業學習支持系統，提供基礎科目實體課輔、小班/一對一輔導、原資中心課輔、特殊需求學生個別化

支持服務計畫（ISP）等精緻化課業輔導，且教學助理培訓與評量制度成熟。

3. 該校諮詢輔導資源（含系心理師）充足，學生可申請「個別心理諮詢」服務，110 至 113 年平均每年諮詢高達 8,087 人次；該校亦積極增加專任心理師、資源教室輔導教師、諮詢中心晤談空間及資源教室服務空間等學生關懷輔導資源。此外，該校透過厚德書院、載物書院、天下書院及立德領導人才培育計畫之住宿書院教育，提供獨特的共學共住環境，促發學生自主學習動能，境外生輔導體系（含學伴計畫）亦完善。
4. 該校提供全方位的課外活動與生涯輔導資源，校園社團、國際志工及體育校隊蓬勃發展，職涯輔導體系完整，聘請職涯專家或企業中高階主管對學生進行 1 對 1 職涯諮詢，110 至 113 學年度上學期累計有 468 人次參與，另舉辦大型徵才、企業參訪、實習機會（含「清華 JOB 讚」職缺實習搜尋平台）及多元職涯課程，積極協助提升學生就業力。
5. 該校校務研究中心建立學生學習歷程的問卷系統、課責及回饋機制，由「入學端」、「在學端」、「畢業端」及「畢業後端」四大面向，長期追蹤並分析學生在學表現與畢業後發展情況。
6. 該校推動彈性與協作自主學習「X-Class」、「T 分數」成績計算、微學分課程、「學分磨課師」、數位自學獎勵及「共學圈圈計畫」等創新制度，並將 AI 融入教學指引與實踐，打破傳統框架，賦予學生高度學習自主權與彈性。

（二）待改善事項

1. 學生專業證照獲取與競賽參與等非課程學習成果，缺乏系統化分析，較不易全面掌握學生多元學習成效。
2. 該校積極拓展國際合作與交流機會，與全球多所大學建立姊妹校關係，並簽訂雙聯學位計畫，惟學生 110 至 113 學年度

上學期申請雙聯學位計畫人數偏低，且畢業人數亦少。

(三) 建議事項

1. 宜鼓勵學生善用 e-Portfolio 平台自主記錄學習歷程，包含證照、競賽、實習、社團參與及自主學習等多元學習成果，定期分析各項學習活動參與度與核心能力達成情形，以及畢業發展之關聯性，並回饋至課程設計與輔導策略。
2. 宜分析學生申請雙聯學位計畫人數偏低之原因，並研擬具體策略進行推動。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 受高科技產業磁吸效應與社會價值觀影響，博士生生源相對不足，可研議提高獎助學金、發展博士畢業生多元職涯路徑輔導、擴展國際雙聯博士學位或研究交換機會等，以開拓博士生源並提升就讀誘因，俾利該校長期之學術發展。
2. 該校「跨院國際碩博士班學位學程」之特色為「跨領域」與「國際化」，除針對畢業生就業進行追蹤外，可從學習回饋分析中，檢視是否達到設置目標。
3. 可加強對 T 分數、X-Class 及微學分等創新教學制度之宣導，並建立追蹤機制，評估學生學習成果、跨域能力及未來發展的實質影響。
4. 可考量設置境外生產業實習導師制度，協助其對職場環境之適應與減輕語言及文化隔閡。
5. 可拓展更多元化之國際移動機會，並及早向新生宣傳，以協助其規劃學習方向。

四、社會責任與永續發展

(一) 現況描述與特色

1. 該校致力於教育機會均等，自 102 學年度起開創「經濟弱勢

招生及輔導計畫—旭日計畫」，各學系提撥至少 1 個名額供旭日組招生，擴大經濟及文化不利學生入學機會，並於特殊選才清華學院學士班招生中，提供優先錄取措施，錄取比例占全校總招生名額 2%以上。

2. 該校為減輕經濟及文化不利學生之就學負擔，符合學雜費減免身分者每學期減免 40%至全額，如未具減免身分者申請經濟弱勢助學金，每學年度減免 5,000 元至 2 萬元學雜費，自 110 至 113 學年度上學期計有 5,736 人次受惠。全校各項獎助學金亦由 110 年度 9 億 7,690 萬元逐年成長至 113 年度 12 億 5,450 萬元。
3. 該校推動大學社會責任 (USR)，設有「永續辦公室」與「USR 推動小組」，透過 USR 計畫與 USR-Hub 計畫邀請在地互動關係人推動地方事務，提案並建置在地實踐知識平台，112 至 113 年共執行教育部第三期 USR 計畫 4 件、高等教育深耕計畫 USR-Hub 計畫 5 件，強化在地連結與社會參與。
4. 該校運用地緣關聯性，以專業協助周邊社區，例如：投入 AI 科技，活化馬武督咖啡產業；成立清華永續棧，運用環境科學及 AI 科技守護河川；以及結合社區資源，推動大新竹食農教育等。
5. 該校自 109 年設立「永續長」一職，由校級永續長及單位永續長定期召開「永續發展委員會」會議，凝聚內部共識，推動校園永續行動方案，實踐 USR 與聯合國永續發展目標 (SDGs)。111 年獲頒「STARS 大學永續金質標章」，為亞洲第一所榮獲此獎之大學，110 至 112 年連續 3 年榮獲「台灣永續典範大學獎」，綜合評比第一，展現具體成效與國際能見度。
6. 該校整合校內跨系所、跨學院師資專長與教育資源，設立先進能源、能源科技與永續社會等多個永續相關學分學程，亦提供

師生與研究人員 SDGs_SciVal 查詢系統，以支持並協助師生將教學內容和研究議題與 SDGs 連結。此外，該校亦鼓勵系所課程設計與永續接軌，112 年師生執行 1,089 件永續相關研究，開設 2,107 門永續相關課程，占所有課程約 36%，積極回應聯合國永續發展目標。

7. 該校成立投資管理小組，擬訂投資計畫、執行各項投資評量及決策，並於 101 年底成立清華永續基金，以「保守穩健」原則擬定投資計畫，110 至 113 年獲益共 8 億 9,770 萬元，每年收益率在 4.81% 至 10.30% 間，截至 114 年 1 月底投資資金已達 39.4 億元。此外，該校於 109 年成立經營管理組，專責場地活化與空間管理，111 與 112 年度活化場地收入分別為 2,700 萬元及 3,200 萬元；110 至 113 年度專利獲證共 732 件、技術移轉共 1,010 件，總金額 4 億 6,752 萬元；產學合作共 998 件，實收總金額為 11 億 6,393 萬元。至 113 年底止，定期存款 67.2 億元之平均收益 1.66%，美金存款 328 萬元之平均收益 4.51%，開源績效甚佳。
8. 該校透過募款、產學合作及場地招商營運等方式，增加校務基金收入來源，110 至 113 年度決算之實質賸餘為 2.98 億元至 3.79 億元，可用資金 16.85 億元至 23.59 億元，占最近年度平均每月經常性支出之倍數為 4.33 至 5.15；另因應學人宿舍、學生宿舍及創新育成中心等新建工程款項，以自償性貸款支應。

(二) 待改善事項

1. 該校對政府設定之淨零排放目標，雖已規劃淨零路徑及減量目標，然對其關鍵績效指標 (Key Performance Indicator, KPI) 與執行策略並不明確。

(三) 建議事項

1. 宜針對淨零路徑及減量目標，分年明確列出 KPI，設定更具體之執行策略，據以落實推動，讓執行的成果可衡量、可追蹤。

(四) 針對未來發展之參考建議

1. 可再強化弱勢學生支持與預警機制整合，建立跨單位（扶弱辦公室、原住民族學生資源中心、教學發展中心、諮詢中心及系所）個案管理平臺，推動個人化學習與輔導契約，運用學習數據建立早期預警系統，針對學習或生活適應困難學生，主動提供學業、經濟、心理及家庭連結整合性支持方案。
2. 可在正式課程中融入USR計畫與地方創生等社會實踐活動，建立學生參與社會議題解決的學習評量與反思機制，培養具備在地關懷與行動力的公民。
3. 該校校務基金 110 年度決算短绌 7,983 萬元，至 113 年度短绌數增為 2 億 192 萬元，又加回教育部等機關補助資本門設備所提列之折舊及攤銷數後，賸餘數有逐步減少之情形。可持續加強各項開源節流措施，俾符合國立大學校院校務基金設置條例第 11 條，校務基金應在維持收支平衡或有賸餘原則下編製之規定。

註：本報告係經實地訪評小組及認可審議委員會審議修正後定稿。