

治校理念

錢宗良

全球局勢瞬息萬變，國際高等教育體系競爭型態亦受到影響，而臺灣的高等教育正面對少子化與人才流失的雙重衝擊下，臺灣大學脫胎換骨的改變已是刻不容緩。在此關鍵時刻，臺灣大學應借取各國大學經驗尋求改變，以面對下一百年之發展，為國家培育具國際競爭力的下世代人才。為改變臺灣大學的未來，僅憑校長個人的力量是不足的，需要廣大的校友、全校教職員工生共同的努力，更需要社會大眾的全力支持，才有機會為臺灣高教體系建立標竿，為國家發展開拓未來。

以下是宗良之治校理念與規劃做法：

一、推動大學法人化與國際接軌，迎接全球化競爭的挑戰

1. 以沙盒模式推動大學法人化：

借鏡日本國立大學法人化之經驗（「一個國立大學一個法人」2004），由本校先行試辦，以國立新加坡大學為法人化標竿學校（National University of Singapore Corporatizations ACT 2005），以沙盒實驗循證方式，調整法人化過程之策略與步驟，尋找最適合臺灣社經環境之法人化條件，以供全國公立大學未來法人化參考。

2. 大學法人化的策略目標：

- (1) 擴大大學校治理：堅持大學為「教育機構」之理念，籌組校務諮議委員會，廣邀社會賢達、產業先進、熱心校友參與，為校務提出建言，並與未來法人化之學校董事會運作無縫接軌。
- (2) 人事鬆綁：參考各國大學法人化經驗，原屬公教體系將採「信賴保護原則」，保障其年資及相關退撫權益。非公教體系將採企業化管理模式，彈性晉用人才，獎勵提升行政與研發效能。
- (3) 經費鬆綁：逐年提升學校經費自籌款比例，降低政府補助款項之依賴。強化募款策略、鼓勵研發成果專利佈局與技術移轉，以籌設控股公司、創投基金為手段，協助輔導創業團隊衍生之新創公司。
- (4) 企業化永續經營：籌組校級專責募款單位，逐步推展至各學院系所、研究中心。以聚沙成塔模式，採小額募款鼓勵畢業生、校友、家長、社會熱心人士長期捐助，以帶動回饋感恩、

投資高教就是投資未來的風氣。

(5) 國際接軌策略：經由法人化之架構提供誘因，尋求國際知名大學合辦分校(院)，共同培養國際需求人才。參考分析亞洲各國合辦分校之成功與失敗的因素，規劃適合由臺灣大學與國際名校合辦分校之項目，調整臺灣大學之國際招生策略，進而提升大學之國際鏈結與競爭力。

二、改善行政架構與學術均衡發展，建構國際頂尖學研環境：

1. 大學組織架構扁平化，完善職務代理人制度，提升行政效能：
除重大人事及經費決策外，授權校一級單位及各學院依權責分工，簡化行政流程。充分授權各行政單位及院系所單位主管，以績效導向發展特色教學與研究。
2. 改革校務會議權責與組成：
比照行政、監督分權概念，校務會議將以教師、職員工與學生代表組成為主，適度調整校行政團隊同時擔任校務會議代表比例，以落實大學自治之精神。
3. 協助各學術領域均衡發展：
各院系所之教學研究均具有歷史傳承意義，惟有些領域無法與時俱進全面革新。學校應提供必要資源，協助各學院特色領域之永續傳承。規劃以系所與跨域學程共存矩陣模式，藉由跨域整合學程 (Integrated Program) 或博雅學程 (Liberal Arts Program)，促成原有系所師生跨域合作、教學、研究與學習。鼓勵教師跨校、院、系所合聘，促成跨領域之合作，提升教學與研究綜效。
4. 採取美國公立大學榮譽學院 (Honors Programs) 模式培育人才：
獎勵輔導同學選擇並組合跨領域學習。以博雅教育培育同學思辨是非能力，如何面對問題解決問題，期許成為未來國家、社會、產業的菁英決策者。

三、強化研究型大學角色、拓展招生與儲備研發量能：

1. 設置研究生與博士後研究員專屬輔導單位：
加強協助研究生就學、就業或博士後研究員就業之輔導。院系所各級單位將規劃配合設置輔導委員會(Advisory Committee)，落實輔導研究生與協助博士後研究員，優化研究型大學研究主力。
2. 強化研究生論文指導委員會功能：
研究生各階段研究進度報告、資格考試，在後疫情時代鼓勵以視訊舉辦，由校方資助邀請國外學者專家擔任委員參與指導，

以協助研究生厚植研究潛能，並建立未來跨國就學或就業人脈。

3. 學校籌募資源挹注嚴重人才斷層之學術領域系所：

以重點菁英式栽培博士生、博士後研究員，做好學術傳承與拓展國際合作鏈結，期能彌補學術斷層與人才流失，發揮具有學校特色之國際學術影響力。

4. 強化招募與輔導外籍生策略，達到留才攬才目標：

學校規劃重點招生國家並與僑委會、駐外單位密切合作，主動出擊舉辦跨國招生說明會，擴大招收具有潛力之僑生與外籍生。由學校規劃整體國際招生策略，提供完善之生活輔導與獎助學金，為臺灣產業與社會未來發展積極做好留才攬才。

四、鼓勵跨域跨國合作，培育具國際視野的新世代人才：

1. 跨領域合作研究：

鼓勵年輕學者、助理教授藉由資深教授之牽成，參與跨領域合作。除協助跨領域團隊爭取校外研究經費補助外，將由校方籌募資金專款提供軟硬體配套措施。

2. 跨單位合作：

大學將充分與中研院、國研院、工研院、國衛院、政府所屬研究機構與法人密切合作，鼓勵各學院系所積極規劃合聘機制引進外部師資，充分運用合作對象之資源，共同培育各領域人才。

3. 跨國學術合作：

鼓勵學校師生積極參與科技部、教育部現有國際合作平台外，將由校方主動規劃跨國合作計畫，廣邀校內與校外研究團隊共同參與，擴大臺灣大學之學術影響力。

4. 跨國產學合作：

以跨國企業為主要合作對象，規劃國外產業見習與實習機會，共同培訓具國際移動力與競爭力人才。

五、實踐校園永續發展、力行利他精神：

1. 落實以人為本之軟硬體建設，關照師生身心健康：

以符合學生、教師、職員工同仁安全舒適生活需求為首要工作，配合軟硬體數位建設，營造智慧大學城為目標。在校園中規劃合宜之休閒活動空間舒解同仁工作壓力，開闢開心農場、花圃，鼓勵同仁與校友認養校園樹木。

2. 善盡人文關懷社會責任與教育紮根：

連結百年歷史資產，積極提升大學博物館群功能。藉由學校典

藏文物與社區大學、教育文化團體合作，共同推廣人文與科學普及教育活動。協助培訓校園大使 (Campus Ambassador)，協助導覽外賓訪客，並鼓勵校友與學生社團規劃提供中小學學生臺大校園導覽，共同協助教育向下紮根。

3. 強化校園防災體系，落實節能減碳目標：

因應全球氣候變遷，未雨綢繆，強化校園防災體系，力行節能減碳。提升臺灣大學校屬用地機能，包括竹北與雲林等校區、所屬醫院、林場農場等。充分與地方政府合作，擬定雙贏策略，期以營造學校與地方產業及社區共榮。

4. 學校各院系所建物維運改建策略與永續經營：

協助具有獨立建物各院系所單位藉由募款籌措經常性維運經費。老舊樓舍之改建或新建大樓規劃以智慧綠建築優先，而募款原則將採公私協力模式(Public Private Partnership)，籌募策略非僅一次性捐款，而是尋求可永續維運細水長流之穩定經費，各建物將可由長期捐贈維運者來彈性調整建物名稱。

5. 推動並貫徹利他精神，成為校園文化風氣：

設置大學利他獎激勵同學與團隊，並將優化獎勵與升等制度，鼓勵教師同仁貢獻己力良善社會。而大學在臺灣高教體系中更需力行利他精神，分享教學與研究資源，攜手其他大學共同面對人才競逐的國際環境。利他利己，由學校帶頭做起形成風氣，期能達到立竿見影之效。

結語

臺灣大學即將邁向百年，百年茁壯成長與國際聲望來自全體教職員工生的辛勞付出與共同努力，與眾多校友們在國家社會與環境福祉的貢獻累積所成。順應世界潮流採法人化的革新，期許展現大學的開放創新與彈性韌性，為臺灣高教體系注入強心針，同時激發下一世代善盡社會責任與面對國際挑戰的潛力。

宗良必恪守並力行校訓「敦品勵學、愛國愛人」，延續自由之校風、追隨歷任校長為校建立的典範，與老師同學們共勉。宗良亦將自我期許當一位預見未來問題，即時解決問題的校長，為國家作育英才，為社會永續發展奉獻心力。