

1988-1994 馬哲儒校長



專長：分離程序、輸送現象、沸騰與冷凝、界面與成核現象、水之淡化、水資源與能源問題、科普教育



主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

夢想成大

發現成大

榕園記事

接續前人：幾位前輩的傳承

我是民國77年8月1日接任成功大學校長，在倪超、王唯農與夏漢民等幾位前任校長的努力下，為學校奠定良好的基礎，那段期間，成大獲得迅速的發展。

例如倪超校長任內（1971-1978）即積極爭取設立醫學院，購置未來校地。為了解決經費問題，還成立成功文化基金會，作為向外募款，籌備醫學院等事宜。

王唯農先生擔任成功大學校長雖然僅約兩年（1978-1980），且後期已在病中，但也因為他的盡力奔走與規劃，使其學校年度預算額度大幅度提高，能不斷擴充原先不足的校舍，例如當時位於成杏校區的測量系館和造船系館、光復校區內的唯農大樓和學生活動中心。遺憾的是，唯農大樓在完工後命名時，王校長已經辭世。建造學生活動中心之際，正值能源危機，為了節源，捨棄高層電梯，設計成4層樓，如此佔地面積較廣。後來我體會到校地面積的妥善利用也是極為重要的課題，尤其是學校位處臺南市區，得以使用的空間相當侷限，不過這也是日後才體認到的事。

後則由夏漢民先生擔任成大校長，在8年的任職期間（1980-1988）推動多項重大建設，其中又以建置醫學中心與航空太空研究所最為知名。另有一件鮮為人知的事——夏校長與當時的蘇南成市長及臺南市政府的首長們建立了良好的合作關係。舉例而言，在臺南市都市計畫的過程中，夏校長爭取將校區周邊的軍營劃作大學用地，奠定了日後取

得新校地的基礎。臺大醫院的擴建與成大醫學中心的籌建同為國家14項建設之一，成大醫學中心的工程如期完成，與臺大醫院擴建工程的一波三折，兩者相較，成大醫學中心的推動，是非常不容易的事。事後夏校長和有功的同仁均獲頒勳章肯定。

夏校長任內，正逢國家外交上的挫敗，國防與外交更需莊敬自強、在科學領域上亟需培養技術人才，例如航空工業。航空工程系是從機械系獨立出來的新系，幾次申請成立碩士班都不順利。為此劉孟鑫系主任從美國史丹福大學聘請客座教授趙繼昌先生來臺協助。在趙先生的努力奔走下，擔起培育航空工業人才的重任，成立了設有碩博士班的航太及太空研究所，加上國防基金的挹注，購買目前航太系校地（自強校區南側校區），建造設備充實的航太館，並由國外聘請多位優秀的年輕學者。隨後又在歸仁校區建置占地二十多公頃的航太實驗場。這也是成功大學發展史上的一件大事。在我擔任成大校長的6年期間，累積不少撰寫的講稿和文稿，在陳金雄與李金振兩位教授的建議下，編輯成書，取名為《樹人存稿》^{註1}，書中收錄了我對大學教育的見解、治校理念、對畢業生的期許與成功大學應有的發展方向等等，《樹人存稿》也可視為我在校長任內的一個見證。

註1 馬哲儒，《樹人存稿》，臺北：東大圖書股份有限公司，1995。

蓬勃發展的學運與學生生活

我在校長任內，正值臺灣高等教育界提倡教授治校的時候，也是政治解嚴社會轉型的時代。例如1989年在北京有天安門事件，1990年3月亦發生野百合學運，學生聚集於臺北的中正廣場（今自由廣場）靜坐，提出「解散國民大會」、「廢除臨時條款」、「召開國是會議」、以及「政經改革時間表」等四大訴求，成功大學有不少師生響應。在各大學校園內，充滿了改革與響應學運熱潮的行動。在此之際，我的想法是，如何在校園內維持一個能讓師生安心讀書、做研究的環境才是我首要的工作。



1990年成大學生於野百合學運現場（圖／成大新聞中心提供）

校務經費的爭取

在我校長任內是教育經費相當充足的時期，因為憲法明文規定，中央政府教育、科學、文化的預算要占總預算的15%，在此之前，卻從未編滿。立法委員朱高正為此還曾多次在立法院內抗議，要求中央政府應遵照憲第164條的規定執行預算編列。幾經抗爭後，教育部、國家科學委員會和文化建設委員會得到了相對充足的預算。再者，因為中等教育

和國民教育是分別由省級政府和縣、市政府分層負責，當時也無補助私立大學的制度，教育部所負責的就是幾所國立大學。因此，各國立大學編列預算也較現在充裕。成功大學當初為了籌建醫學中心和航空及太空研究所，編列相當高的預算。然而其後政策開始轉變，教育經費漸顯不足，所幸教育部在劉維琪先生擔任高教司司長時，透過評審中程校務發展計畫的方式分配預算。我們當時在教務長翁政義與負責研究發展的翁鴻山教授協助下，加上也是當時的教務處組長化學系黃得時教授，通宵達旦撰寫計畫書，詳列了各系的資源，例如房舍的坪數，調查統計清楚，花了相當長的時間完成計畫書。比起有的學校把各院所提出的需求與數據，未經消化便送呈教育部，這樣的預算當然會大而無當。反觀成大的計畫書則是由下而上，由上而下反覆經過多次的協調才完成的。

我們的用心獲得評審委員的重視，結果出爐時，我們的預算沒有被刪除任何一項，全數照給。

校地爭取與校園建物規劃

（一）自強校區用地

學校週邊的土地如果是軍營，取得就比較容易，因為軍方較服從上級命令與規劃，只要與軍方的主管機關談妥後，事情就可以定案。例如現在機械、電機、化工系館連同運動場那塊，一共十多公頃的土地，在當時屬於陸軍工兵署用地。某日工兵署長帶著幕僚前來成功大學開會，我與總務處同仁和軍方在一次的會議中，就把土地問題洽談清楚，解決了該處用地的問題。

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

夢想成大

發現成大

榕園記事

（二）門診大樓用地

現在附設醫院門診大樓的所在地，原為公路局的監理站和臺汽公司的保養廠。其後監理站遷至林森路的現址；但臺汽公司除了牽涉到車輛調配的空間外，用地上還有員工宿舍，搬遷問題等相當複雜。當時臺汽公司屬於臺灣省政府，為了徹底解決用地問題，曾在總務處同仁的陪同下到臺北去見省主席連戰先生，但卻沒有得到滿意的結果。幾經波折，爭取與折衝後，才把目前門診大樓現址列入學校用地。

（三）成大安南校區

某日，總務處同仁報告在安南區有3筆相連「大學用地」的資訊，這批大學用地總面積約75公頃，公告地價為每公頃75萬元。75公頃和市區校地的總面積差不多，加上只要編列6000萬元的預算就可以全部買下來，我認為這件事情對於成功大學未來在校園的發展與規劃都相當重要，於是積極進行採購。但因缺乏經驗，不知從何著手，如此購地計畫延宕多時，過程也相當曲折。雖然地主，當時臺鹽公司的余光華董事長對我們非常的支持，拿到最後的一塊地時，已是翁政義校長的任內，公告地價也漲到每公頃2100萬元了。安南校區和歸仁航太實驗場的土地是成功大學得以和許多高學術層次的單位合作的非常重要的籌碼。

（四）系所建物規劃

成功大學對於校舍興建的順序都是優先給最迫切需要的單位。夏校長任內已經興建了文學院館和理化、資訊大樓，在我就任之初，陸續在光復校區興建管理學院等館舍，如此一併解決文、理、管等各學院的空間問題。

興建圖書館大樓是我任內另一個大型校舍規劃。醫學院的部份，我在77年8月1日就任成

功大學校長，醫學院附設醫院是在同年的7月開放使用。在此之前，醫學系的學生都寄在臺灣大學上課。我們學校是4年制的學士後醫學系，第一屆的學生畢業於我的任內。

結語：風雨飄搖的掌舵者

回顧成功大學的發展，在成立醫學院之前，是一個由工學院起家，陸續擴展而成的學校。除了工學院以外的各單位，設立之初在人力、物力資源都顯得不足，需要給予充分的時間，才能慢慢蛻變成長為目前的規模。有一點我引以為自豪的是，那時除了當選中央研究院院士以外，學術上的最高榮譽就是獲得教育部的學術獎，在我擔任工學院院長（民國71-77年）和校長的期間（民國77-83年）教育部工科學術獎的得獎人中有一半是成功大學的同仁和校友，成績斐然。

在我擔任校長的那段時間，臺灣社會正處於轉型期。我認為別人都進步得很快，若我們不能加速前進，就會落後，我在任的前幾年成功大學的軟體建設遠不及硬體，如何建立一個有制度、有秩序的社會或校園，都是當務之急，而我最自豪的是能在這樣迅速變化的年代，維護一個讓全校師生安心教學研究的和諧環境，也讓成果優良的得到肯定與鼓勵。我自問不是一個幹練的人，但能夠讓一些能力比我強的同仁安心的投入校務與研究的發展中，在當時轉瞬變化的年代，或許正是需要像我這樣的人主持校務。等到環境漸步入新時代，就該由別人來接替。這也是我在《樹人存稿》提到的，在我完成6年的校長任期，鉅變中的成功大學，需要引進新觀念、新風格，使學術層次做到突破性的提升，而我則是盡力演出，卻也要適時接棒。