

大學之道 老先覺講古

古道照顏色

風簷展書讀

馬哲儒 校長
民國77年～83年翁政義 校長
民國86年～89年高強 校長
民國90年～96年賴明詔 校長
民國96年～100年

單位：國立成功大學 教務處 教學發展中心



撫今憶往

談大學之道
成大五位校長聚首

成大教學發展中心／顏姮妃

子曰：「溫故而知新，可以為師矣！」為使大家能更了解成大以往的教學研究及建設等推動方針，教務處教學發展中心於2014年9月於崇華廳辦理「大學之道－老先覺講古」講座。一進會場，映入眼簾的正是氣勢浩大的舞台背板題字－「風簷展書讀，古道照顏色」，這二句文天祥的《正氣歌》著實地傳達了這場講座的精神，感覺陳年往事彷彿即將鮮活地出現在眼前。

教務處教學發展中心邀請四位成大歷任校長馬哲儒、翁政義、高強、賴明詔共同與談，分享治校理念及推展校務的歷程與心得，並請現任校長黃煌輝教授親自主持，藉由老前輩們的資深經驗、諄諄教誨，提領校內後輩教師，

以達薪火薪傳之效，希望教師們無論在教學或研究上皆莫忘初衷，本場講座可說是全國首創之舉！

引燃這活動的是由機械工程學系，也是前一任副教務長林大惠特聘教授，而概念是來自教務處教學發展中心主辦的教師社群計畫。原殷切期盼歷任校長能組成教師社群，定期為校內教師教學指導、校務行政提議、研究發展解惑……等，後考量歷任校長們較為忙碌，若邀請校長們組成社群定期聚會，該社群恐將泡沫化，最終決定一次性地邀請校長們共同分享跨近30年的任內決策思維、運作模式及具體作為，使師生們了解成大在工學領域基礎下，逐漸發展成為人文與科技並重的卓越綜合大學重要過程。

引言人兼主持人現任校長黃煌輝感性致詞

活動一開始，由現任校長黃煌輝開場致詞，他幽默風趣且畫龍點睛般地描繪出各位校長的任內特點，並打開各校長的話匣子，可見黃校長對於歷任校長們任內作為頗有一番琢磨。

黃煌輝校長表示，成大1931年成立時還只是工學院，後來經過改制從台南工學院，到台灣省立成功大學，最後在1971年定為國立成功大學，初期40年間都還是以教學為主，直到1971以後開始投入研究，申請科技部(當時稱國科會)計畫，透過教師輔導，研究能力逐漸崛起。

成大改制期間最重大的變化是1988年，也就是馬哲儒校長接任校長前後，是台灣大學教

育的大變革，當時全國所有大學都在談教授治校，校園紛擾多，每位教授對於治理校務皆有嶄露頭角的想法，所幸成大幸運有馬校長，他的個性溫文儒雅，做事彈性較高，對於校內出現的抗爭事件，都耐心以對，抗爭者通常最後都歸順於他，所以成功大學是當年大學教授治校轉型最成功的學校。

後期校長由官派轉變成遴選制度，而翁政義校長正是成大經過遴選的校長，翁校長雖畢業於工學院，亦擁名譽文學博士學位，在他任內恰巧為成大追求研究與人文藝術轉型的關鍵時刻，西元2000年時，在翁校長尚未被網羅至國科會擔任主委前，國家教育政策所推動的「追求學術卓越計畫」正逢構思時期，翁校長的貢獻很大。

黃煌輝校長也說，高強校長對於成大邁向頂尖而言，是一位很重要的推手。高校長任期，正是教育部全力推動邁向頂尖大學計畫的關鍵時期，傳言僅有三間學校可獲補助，但當時局勢卻是對成大不利，而高校長卻排除困難主動出擊，積極主動呈現成大卓越部分，也向外界尋求協助，並強調南北資源平衡的重要，最終順利獲得教育部「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」，使成大成為獲得裡兩所重點大學之一，迄今已逾八年，學校的發展因此受惠良多。

黃煌輝校長接著稱讚學者出身的賴明詔校長，賴校長接續高校長身負重任，一上任即費心推動頂尖大學計畫，在大家懵懵懂懂執行第二年時，賴校長花很多心力思考，將重心放在學術研究上，讓成大由外界印象中的工學院轉

型為重視人文的學校，建立起成大今天的學術地位。

黃煌輝校長表示，歷史是隨著時間累積由眾人一起寫下，而校史更能夠充實映出成大的成長，如今邀請四位前校長聚在一起撫今憶昔，並不吝給予更多建議，讓成大未來更好。



引言人兼主持人現任校長黃煌輝感性致詞。



由林清和教務長歡迎歷屆校長們出場。



馬校長深具長者風範、溫煦如和風且幽默逗趣，其任期為1988年到1994年，期間銳意推動行政革新，執行校務之規劃、建設與發展成就斐然。

馬哲儒校長(任期:1988-1994)

首先由馬哲儒校長帶領與會者回到當年時光，並呼應黃煌輝校長的引言。馬校長認為「教授治校」政策對他並不造成任何麻煩。心思細膩的馬校長，冷靜觀察校內教師們真正需求，在教授們尚未提出需求前，學校就搶先一步進行了，校園氣氛自然和諧，反之，若有教師提出無理的建議或需求，馬校長就會採冷處理態度，且可獲多數的教授支持。

馬哲儒校長愛護桃李有加，並給予足夠的表達自我想法空間。在他任職期間，適逢1989年的大陸六四天安門事件，當時學生野百合團體靜坐於台北中正紀念堂，馬校長特地北上前往探望學生安危。馬校長認為，就算在動盪不安的社會環境中，教授們也要堅持自己的本分，持續專心教學研究，穩定學生心情。

馬哲儒校長也分享擔任校長期間的時空背景，當時因大陸動盪不安，台灣持續一直蓬勃發展，據調查，成大的學術實力是大陸學校望塵莫及的。1992年，馬校長以校長身分領成大教授們組隊，至上海參加「海峽兩岸環境保護研討會」，順道參訪大陸有名的大學，成為第一位至大陸參訪的台灣國立大學校長。

馬哲儒校長表示，擔任校長期間也是教育部給國立大學資源最充裕的年代，當年憲法

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

藝文風采

發現成大

榕園記事

規定教育部、國科會(現科技部)、文建會，可得到全國中央政府總預算的15%，高瞻遠矚的他，善用預算一口氣購入75公頃的安南校區，主要作為大型研究實驗相關空間，造就今日南台灣水工、防災等研究重鎮，隨後又興建自強校區四大系館。雖然當時教育部給國立大學充裕的資源，但規範預算制度卻是不盡周延，凡是校內收入都須繳交國庫，而支出卻是佔用學校預算，為此，馬校長也想出解套對策一成立「財團法人成大研究發展基金會」，使經費能較有彈性地運用，至今成大研究發展基金會仍持續發揮功能。

成大雖曾計畫與國際亞蔬中心合作，但最終未果；不過，成立醫學院一案完全依規劃進行。值得一提的是，醫學院與工學院雖相隔一條小東路，但合作關係非常友好，醫學工程研究所的成立就是最好的代表。醫工所雖隸屬工學院，但系館卻設立在醫學院校區，而與其他學院合作無間更是不在話下。

馬校長時期，教育部始要求各校提出「校務發展計畫」，並依據該計畫決定經費補助額度。成大校園無論是行政單位或教學單位員工皆投入撰寫，各單位之間共同協調合作，非常用心地產出真實計畫，因而獲得教育部高度肯定，並順利獲得經費擴增硬體設施挹注教學資源。

同時，馬哲儒校長也不戀官職，連任一次後就有氣度地退位讓賢，他相當滿意在任內建立成大校長遴選制度，發掘更多人才，讓有能力的人都能上位引領成大。



翁校長是獲得本校第一張榮譽教授證書的校長，其任期為1997年到2000年，期間除極力革新教學內涵、厚實研究能量之外，並率各大學之先，倡導人文教育、闡揚全人教育的重要。

翁政義校長(任期:1997-2000)

翁政義校長則強調自己總是思考大學欠缺的特質為何？應該具備的特質又是什麼？接任成大校長之後，翁校長逐步地自我體會，發現大學特質就是提供學習成長最顯著的地方和自我報償最高的地方。

翁政義校長解釋說，如果師生在晚間、週末假日、寒暑假仍有留在學校從事各種活動，顯示大學具備了積極學習、成長的特質；學生在大學4-8年不等的求學期間，專心學習就能得到未來事業發展的基礎，老師則在專業領域付出鑽研，無論是教學或研究上皆有著傑出表現，都是大學成為自我報償最高的原因。

為使師生能有追求自我完善的推動力，翁校長認為大學治理絕非是管理者的性質，反之，大學應該是擔任協助者、提供者的角色，滿足師生自我成長的需求，校園的環境、圖儀設備、空間建築，只要能讓老師、學生願意多留，哪怕只是一分鐘都屬成功的治理。

翁政義校長也補充當年在馬哲儒校長治校期間，主導成大校務發展計畫的細節。他肯定校務發展計畫，認為它是一個檢討過去、改善現況、規劃未來的良好政策，可預見學校發展藍圖，所以務必用心規劃。憶當年，他與翁鴻山教授、黃得時教授及二位約聘人員組成

五人專案小組，發揮最大效益，從建立學校基本資料著手，包括各教學單位成立歷史、校舍空間的面積的大小、師生人數、圖儀情況、論文發表情形、研究計畫……等，此資訊成為計畫重要依據。第二步驟是建立校內共識，對全校主管及教師舉辦七次說明會，共同討論出八大項原則，其中有包括學校定位、系所甄試原則、未來學校的發展規模、教師成長、生師比、圖書規劃、硬體建築……等，接著院系所由八大原則衍伸，擬定合身的計畫，最後再由專案小組進行溝通協調及整合，如此提出合理性、可行性的藍圖，終獲教育部評為第一級第一名，成績遠優於台大；也因此，在當年計畫中所規畫的10棟建築獲核准6棟，即為現今化工系、機械系、都計系、大地工程館、綜合研究大樓以及耗資9億5千萬的總圖書館，6棟建築總值約25億元。至於其他未核定補助的建築，翁校長也在任內努力募款逐步建構，例如語言中心教學大樓、儀器設備中心等。

滿足了師生硬體上的需求，翁政義校長卻仍不滿足。翁校長認為形塑一個友善、親合、有生命的校園才是最終的目標，他希望塑造出有生命力的笑臉，從花草、樹木到廣場，延伸到整個校園都必須用心經營。然而，環境提升後素質也必須提升，翁校長發現校園缺乏公共藝術品，旋即廣邀國內有名雕塑大師共同舉辦「世紀黎明—成大校園雕塑大展」，讓藝術進駐校園，藉此也為成大留下了近30件雕塑作品，使理工印象的成大塑造出渾厚的藝術氛圍。



高校長是將成大推向臺灣前兩大頂尖大學之林的重要推手。其任期為2001年到2007年，期間帶領成大贏得五年五百億邁向頂尖大學計畫，成為臺灣發展國際一流大學的前兩大重點學校之一。

高強校長(任期:2001-2007)

管院出身的高強校長要領導工學院起家的成大，起初是不被看好的，但他仍不畏艱鉅，成功獲得好評，因為他以「完備的典章制度」做為基石出發。高校長表示，典章制度完備，治校等管理工作就容易推動了。他也依據公式，精算各系所空間、人力及產出，補強校內較缺乏資源的系所，以求成大能全面性發展。他也透露在任內發現部分教學單位不懂得節約，即嚴格執行「系所電費超支得自行負責」、「郵資支出由校控改為系控」等的規定，當時反彈聲浪之大可想而知，但執行一段時間後，電費、郵資等超支問題獲得明顯改善，所有問題告一段落，也使經費運用更有效率。

高強校長也指出，創立「特聘教授」榮譽職是他任內成大首創全國之先，當時是希望拉長資深教授的研究年限，所以動用成大一年1200萬元的研究發展基金，每年補助100位資深教授，此策略成效良好，日後他校紛紛效仿。

高強校長很驕傲的道出在他任內得意的二件成果：第一件就是「榮獲5年500億的頂尖計畫」，第二件就是「建構成大會館」，而事實也是如此，因為這是他與全校教職員艱辛奮鬥的豐碩果實。他回憶當年全校動員爭取邁向頂

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

校園記事

黃昭 校長
民國96年~100年

單位：國立成功大學 教務處 教學發展中心

尖大學計畫的過程，自己還曾拜訪學術界、政治界等長官及有力人士，例如李遠哲院長、曾志朗部長(當時教育部部長)等人，強調南北均衡的重要，並在「教學、研究、服務」上，各別指出成大優勢，以「成大培育企業最愛學生」、「產學績效最優」、「創新技轉所得的權利金是全國第一」等的成果與實力，來爭取成大應獲得「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」；看到全校上下一條心，果真不負所望終獲5年500億「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」，當時僅二所大學及8所研究中心獲得補助，也從此改變外界對台灣四大名校的排名順序，「台成清交」取代過去的台清交成。

高強校長進一步地分享「建構成大會館」過程，他指出從吳京校長時代就有共識：「一所優秀大學周遭必定有五星級餐廳及旅社，以迎合國內外頂尖學者造訪食宿需求」。但當時台南市區舒適的飯店不多，而成大僅有迎賓苑，所以激起他想蓋會館的動力，適逢成大學生校內的宿舍床位不足必須擴增，卻又礙於當時經濟一直不景氣，無法僅靠募款建造，最後決定將會館及宿舍一併與政府共同BOT，沒想到回饋金問題曾引起校內不同看法，所幸被高

校長一一解決了，成功蓋起成大會館和成大太子學舍。

高校長接著聊到與斗六醫院的邂逅。斗六醫院原本非成大計畫中的建築，起初，成大僅購買力行校區的804醫院用地(當時隸屬國防部)，但國防部要求成大出資加蓋斗六國軍醫院，提升醫療品質。此時，政府恰巧推行國防部精實專案，表明國軍不再經營二級醫院，高校長見時機恰當，立即買下，拓展成大版圖。

因緣際會的事件不僅一樁，成大知名的綠建築——綠色魔法學校，也是高強校長臨時決定爭取的。高強校長透露，有一次到台北參加綠建築相關座談會，其中一位與談者是成大校友殷允芃女士，她提議成大應該也要有綠建築，這番話激發高校長對綠建築的熱忱，認為成大有責任興建綠建築，亦可介紹國人認識綠建築，於是聯絡校友台達電子文教基金會董事長鄭崇華先生，希望獲得支持，而鄭崇華先生也立即爽快答應以個人名義出資一億元，促成現在成大擁有台灣第一座零碳綠建築。



賴校長將一生所學奉獻國家，造福人類健康，並有著「冠狀病毒之父」之稱，其任期為2007年到2011年，期間著重師生人文素養之培育，使成大躍身為人文與科技並重之大學。

賴明詔校長(任期:2007-2011)

賴明詔校長告訴大家，擔任成大校長一職是他生命中意外的插曲，自大學畢業後，即赴美投入研究生涯，直到中央研究院李遠哲院長邀請擔任副院長一職才回台。副院長職位期滿後，旋即被推荐參加成大校長遴選，一開始自認與成大無太多淵源，獲選機率微乎其微，才答應接受推荐，沒想到竟然當選。一開始想到自己三十多年研究的生涯就此被打斷，心情是十分沮喪、徬徨的。堅韌的賴校長，隔天隨即整理好心情，準備迎接校長一職。不過，他也說成大校長四年任期，是他人生最快樂、也是最有意義的時光。

其實促使賴明詔校長樂於接受校長使命的關鍵人物是美國南加州大學的校長Steven Sample，他在校長任內的19年中，帶領原本排名在全美50名的南加州大學衝刺進步到20名，這個驚人的進步尺度啟發了賴校長，他想用不同的觀點來看臺灣的大學未來，也決心把成功大學推到另一個境界。賴校長首重四件事情：

- 1.大學教育、2.跨領域研究、3.藝術人文教育
- 4.國際化。

賴明詔校長不諱言表示，成功大學無論是在教學研究或服務上皆有傑出表現，資源也很富饒，但成大的知名度僅限南部，許多北部的

年輕人並不知道成大在哪兒，也不會考慮到成大讀書。有鑑於此，賴校長認為提升國際知名度是重要的！

賴明詔校長接任後，宣示「成大秉持全台首府的传统，以國際性的全方位大學為目標，培育有人文與專業素養、有創意與國際觀及關懷社會的領袖人才，並發展跨領域的研究特色，回饋社會及造福人類，以落實全人教育。」當大家都認為成大是企業的最愛時，賴校長卻反問為什麼成大只培養為他人工作的優秀人才，而不是擔任企業領袖呢？於是賴校長下定決心要培養領袖人才，並放眼國際，提升成大與國際大學的競爭力。

為使成大達到教學研究均優，賴校長也做了許多努力。研究方面，他鼓勵教師們跨領域合作，組成跨領域團隊，獎勵傑出研究教師，以提升研究動力；教學方面，他逐步減少教師授課時數，將成大課程第一年減少5%，第二年再減少5%，讓教師們擁有更多心力做好研究與教學。同時，賴明詔校長任內將系所退休教師名額收回校方控管，將缺額放到更有需要的系所，以延攬優秀教師，培養學生的創意及自我學習的能力。

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

校園記事

賴明詔 校長
民國96年~100年

單位：國立成功大學 教務處 教學發展中心

賴明詔校長開心地表示，許多校友或社會人士告訴他成大變了，卻又無法具體說出來成大變在哪兒，因為成大不只是建築或硬體設備的改變，而是整個文化的改變，賴校長認為一個大學最重要的目標，是改變一個人的氣質，重視學生人文和專業並駕齊驅，這也是賴校長一路走來的堅持。

「人文教育」對於賴校長而言，並不是學術所強調的文、哲、史，而是更深層、更積極的生命觀。簡而言之，是品質、品德、品味的三品教育，創造校園文化、校園環境來改變學生的氣質，以追求真、善、美境界。

賴明詔校長欣慰的說，當年自己懷著痛苦、沮喪的心情來到成大，四年後卻是滿心

歡喜，帶著欣慰、快樂的心情、滿滿的收穫離去，回想成大校長任期是他生涯中最快樂的時光，賴校長肯定並感謝成大團隊共同努力，並期待成大在現有的基礎下在未來成為世界傑出的大學。

教務處教學發展中心精心辦理的「大學之道，老先覺講古」活動圓滿落幕，透過四位歷任校長的講述，成大往年景象彷彿栩栩如生地在眼前重現，雖然過程如同小孩成長般跌跌撞撞，但也從中學習許多寶貴經驗，這些都是成大的珍貴紀錄，也著實地讓與會者領略、看見成大。

- 1.歷屆校長發言精湛，令現場參與者仔細聆聽。
- 2.活動現場氣氛輕鬆愉悅，洋溢著溫馨。

