

海大歲月 鄭森雄校長訪談記錄

(本文摘自「國立台灣海洋大學 海大歲月 口述歷史 首卷23-27頁」)

回到海洋學院展開九年的校長生涯

民國七十年我回到海洋學院擔任院長的時候，是相當有使命感的，有理想的，是很想替這個學校做一些事。我真的有種很強烈的企圖心、責任感。只是想把自己所在的地方做的更好，這是最大的動力。意即這個地方值得我們為它努力，我真的是全力以赴。沒有人要我這樣做，是我自己心甘情願要做，而且無怨無悔。我自己的感覺當行政工作九年裡，真的跟去留學一樣，一分鐘都沒有浪費掉，我把所有的時間都用在這裡，我幾乎沒有請過假，很少出國。也從來不認為當校長有多了不起。理想、使命感，再加上義氣。或者說我已經生在這家裡了，沒有什麼好埋怨的，把這地方弄好比較要緊。我就生在這裡，不嫌這家窮。怎樣讓這地方變好，這比較重要，所以我真的是全力以赴。

人盡其才、增強師資

到了海洋學院之後，我最先做的是使人盡其才，並增強師資。我詳細的瞭解學校已有老師的專長，然後分別請許多教授擔任行政工作。職員也做了許多的調動。如同上述，我請同仁擔任某個職務，主要是考慮他可能把這項工作做的很好。某位副教授，研究做的很好，是不是先協助他，讓他專心做研究，等升了教授，再請他擔任行政工作。某位講師，因時代背景，不熟悉研究工作，但是與人相處極佳，做事認真，應該請他負責某種行政工作，某位老師研究普通，教學認真，對學生極為熱心，那可拜托他做學生輔導的工作。我很努力就學校已有的老師當中，找適當的人，做適當的工作。

除了已有的老師之外，我也努力的去找專業的老師，在我剛到海洋學院時，學校共同科目的老師名額已滿，連升等都沒有缺。但是專業科目的教師卻很缺乏。我請朋友推薦，校友推薦，看看別的學校有無好的老師願意到我們的學校。那時在找新人，真的很辛苦，晚上回家都打電話，最多的是國際電話，告訴他們海洋學院多有希望，多有前途。事實上，在我九年校長任內，我們一共新聘了60多位新的副教授。我希望這些新的老師能帶給學校新的思維，新的想法，提昇我們的境界。

在民國七十年代那時候，學校有很多位以講師資格來學校服務的老師。我非常鼓勵他們出國進修(那時台灣研究所，有博士班的甚少)，我幫忙他們寫推薦信、找獎學金、去國科會、基金會要錢等等，盡量幫助同仁，人事室提出一個系出國率不可超過10%，我則表示條文上言明以10%為原則。他們說如果超過10%要校長批示，我就批示。所以好幾個系，有時候同時有數個老師出國進修。人事室說規定出國進修只能一至三年(第一年留職留薪，第二、三年留職停薪)。但是有些老師需念五年，我說學校有需要呀！他們說，那請校長“指示”。我就簽字“指示”了。結果報教育部也核可了。這些在職的老師，千辛萬苦的，又再出國進修數年。可是在他們學成歸國之後，眼界變寬了，想法不一樣了，學問提昇了，變成學校很重要的生力軍。既有能力，對學校向心力又超強，在我校長任內，這樣出國進修，拿到博士回來的老師，一共有27位。

整體規畫，逐步實行

我到海洋學院第一件事情是把學校各式各樣的資料建立起來，再進行規畫。

學校的基本資料包括教師資料，人事資料，經費，學生來源，分佈，學校的土地狀況、平面圖、校地房舍配置圖、學校財產，甚至交通車有多少人搭乘、學校電費是多少等等大大小小的都重新建立，在半年到一年間做好。就好像做實驗一樣，要先搜集資料。

好比校地狀況和學校配置圖，不清楚明確就無法規劃和建設，剛到任時沒有準確的地圖和資料，8月1日上任就開始請總務處招商測繪、地形測量，甚至地質鑽探，把學校地圖完整畫出來，然後依據我們已有的校地，分為現在已經在使用的(如海事大樓等)，已劃撥但被占據的(上面有違章建築)，後來可以發展的土地。加起來，“可能”發展的土地，共有40-50公頃，我就以“可發展”的土地做為規畫的基礎，計畫將學校大門由祥豐街移到面對大海。行政中心，會議中心，學生活動中心，放在學校大門入口附近，做為學校樞紐；原來的海事大樓做為共同教學中心，祥豐大門一帶，做為水產部門；另外在濱海地區建造海運部門，靠海的地方做為理工部門。依這樣的規畫，然後由祥豐大門，海事大樓這邊一點一點整修換新，再同時處理濱海校區及後山的違章建築。經過與同仁的多次討論，協商，最後擬出的“建國大綱”，一共有十七項，我並不知道什麼時候可以完成這些計畫，也不知道要不要得到經費，只是照著先後順序，一件一件做，實驗不就是這樣嗎？新的研究，新的想法，能不能完成，雖然不知道，但總是按步就班，充滿信心，一步一步進行。在全校同仁共同努力之下，我們所擬的十七項計畫，竟然在六、七年內全部完成了。

自助人助，經費自然到位

海洋大學由於長期是省立學校(民國四十二年至民國六十八年，共二十六年)，國家給的經費極少，民國七十年我到海洋學院時，曾經計算過，在近三十年給省立海專、海洋學院的全部經費竟然只有幾億。而那時在台復校的國立大學，新設的大學，第一年經費常是一、二十億。天下那有這麼不公平的事，可是教育部常說的理由是你們不夠好，所以經費少些。我們經費這麼少，要如何好呢？解決之道，恐怕是我們自己先做好，以成績取得信任，再逐步增加吧！

首先我是把學校已有的經費，做整體最佳的計畫，再去申請新的經費。有了前面所述的規畫，然後請建築師把我們的想法具體實現。我拿著建築師畫好的圖去教育部請他們協助，先找會計室講，講完再找高教司科長，司長。再去找次長講。要說服他們，前面我們準備的資料非常有用。

就這樣，在大家的努力下，我們一點一點的建設，經費一點一點的增加。人家看到你用很少的經費，做很多的事，就願意用更多的錢來幫忙你。所謂「自助人助」，應該就是這樣吧！

除了教育部的經費以外，交通部，農委會也給過我們許多協助。許多教授也以他們的本事，替學校爭取了很多的經費。

有土斯有財 — 收購民房、填海造地

我們的學校，在民國四十二年戴行悌校長創辦時(省立海事專科學校)只有三百多坪。後來經過李昌來校長，謝君韜院長近三十年的努力，逐漸的增加到了二十幾公頃。但是校區僅限於現在祥豐校區一帶。濱海校區以前是海濱，像野柳地區一樣的岩石海灘。海事大樓外面，原有一條輕便鐵路。在民國五十-六十年代，鐵路拆除後，有許多民房進駐，多數是違章建築，在北寧路上有76戶，在男一舍半山腰上有32戶，一共有108戶。違章建築與學校共存，形成一個非常奇特的景像。為了要擴大校園，我們一定要向海邊發展，收購民房對我們是非常重要的事。

學校花了近五年的時間，處理這些違章建築。也用了很多的精力，把這些土地撥用，成為學校用地，我們稱他為海洋大學「第一次填海造地」。我在海洋大學成立紀念特刊上這樣記錄：「本校朝北之校地。在民國四十年代為岩石海灘。在民國五十年左右以垃圾填海，經八年而得之海埔新生地，計有四公頃。此為本校第一次填海造地。但此地經十一年之協商，到民國六十六年，學校方取得校地。民國七十年開始整理，民國七十二年濱海校區正式啟用，民國七十九年完成全部建設」。我也曾把這段經過，投稿在行政院研考會出版的「研考月刊」(10卷9期，民國七十五年4月)「違建及民房民地之收購—國立台灣海洋學院之經驗」。因為學校在「處理這些校區內三十餘年違建民房108戶，民地1,923坪之拆除及收購地工作，未發生任何糾紛事端，順利完成任務」，教育部李煥部長曾把我們投稿的文章發文給全國各國立大專院校參考。

現在海洋大學濱海運動場及工學院校地，事實是我們「第二次填海造地」。民國七十三年至七十八年，我們繼續在海邊填海、整地、建造護坡，共新增校地約十公頃，此為本校之第二次濱海造地。此新生地已做為濱海運動場及工學院區。這段經過也投稿在「研考雙月刊」(14卷5期，民國七十九年十月)－「填海造地－海洋大學之經驗」。

經過(1953-1989)四十餘年的努力，海洋大學的土地才一點一點，靠自己的努力，成為四十餘公頃。有土斯有財，這是我們能由海洋學院改制為海洋大學，很重要的一個關鍵。

從「省立海事專科學校」到「國立台灣海洋大學」

由於校地擴充到四十餘公頃，由於每個系都有自己的系館，每個老師都有自己的研究室，學校有博士學位的老師已近百人，每年研究計畫120個以上，已經有博士班了，在民國七十七年3月，就在我任期的第8年，在我的筆記本我記下：我們可以準備改成大學了。在8月1日的行政會議上我提出：「新的學年開始對本校有特別意義，我覺得學校內部已準備好了！我們要正式申請改為大學了」。改為大學一直是海洋學院師生最大的願望。謝君韜院長一直希望我接棒，完成這項使命。自助仍須他助，外面有許多人幫忙我們，其中尤以校友張堅華立法委員出力最多，海洋大學的師生，都應該感念他的用心及努力。在民國七十八年8月1日我們終於正式改為國立大學。當年的省立海事專科學校已經蛻變成綜合的國立台灣海洋大學了！

以海洋為主，不以海洋為限

民國五十二年(1963)我從省立海事專科學校畢業，到民七十年(1981)，我回學校擔任校長，此間有18年，讓我在外面世界裡有不同的磨練和經驗。我在日本九州大學的求學，在國內的最高研究構中央研究院服務，在台灣大學海洋研究所(民國七十年一七十六年與中研院合聘教授)教學，讓我見識到許多頂尖大學及研究機構的優勢及長處。我希望新成立的海洋大學也是一個有遠見，有理想，有深度，有世界觀的大學，我希望我們的老師，在專業的領域有頂尖的表現，但是能教導學生心胸開闊，學識廣而專，把學生調教成「鋼」，到那裡都可以用。在改成大學的同時，我們應該同時做到「精神的提昇」。所以我提出「以海洋為主，不以海洋為限」做為我們的目標。

海洋大學的精神 — 豐富的生命力與創造力

自民國四十八年(1959)到本校求學，至今民國九十七年(2008)，我體認到海洋大學精神應該在於：

1. 靠自己，一點一滴

校地由 300坪逐漸擴大至41公頃。現在海洋大學的許多人才都是靠自己培養出來的。校友們也都能在各行各業，出人頭地。

2. 克服環境困難

初創校時，學校「依山面海，發展甚受限制」，但是到了海洋大學時，「校地可以無限寬廣，因為我們有海可以填」。基隆多雨，天氣潮濕，但是我們建設的連通走廊，使我們可以不再擔心風雨。

3. 往前看

有人說「濱海校區的房子，為何不後退一些，風雨可以小些」。但是海洋大學的房舍就是要迎向海、面向海，就是要往前站，後面才有空間。

4. 生命力、創造力

從海大發展的歷史中可以發現這個學校的師生有無比的生命力與創造力。雖然學校資源不多，但是畢業校友卻能在各行各業出人頭地。在校內我們靠自己的努力，「自助人助」，展現出堅強的生命力與創造力。

一脈相承，一以貫之

省立海事專科學校的戴行悌校長是我們的創校校長，華路藍縷，創辦了我們的學校。他在校的時候（民國四十二年至四十五年），我還沒有到學校。後來他到中國海事專科學校擔任校長，我在中央研究院沒有工作，好幾次有機會看到他，他對海專之關心極深，要我們這些校友努力為海專奮鬥，對我們有很高的期待。第二任的李昌來校長，是我念書時候的校長。在當學生的時候，我們對學校設備與師資不足，有許多埋怨。可是等我自己的時候，我們對以前學校設備與師資不足，許多的不能怪他。他也很認真的為學校努力，只是大環境惡劣。例如我們的海事大樓。竟然前後歷時16年才完成。他真的非常辛苦。也給學校填下基礎。第三任的謝君韜院長，有遠大的理想，時時勉勵我們要在艱苦中成長，是在他任內，我們改成國立。他是我的老師，教導、愛護我不餘餘力。我有許多的想法，都是他教導來的。我們可以說海大的基礎就是由這些以前的校長及老師們一點一滴的努力，而達成的。我卸任校長後，後來的校長也都是以發展學校為自任。我們真的該一脈相承，繼續努力。

有人說過：「每個人是他自己的主宰，一個誠實的人，能支配一切的智慧、權勢與命運。在他身上沒有任何事來得太早，或者太遲。」從1963年學校畢業到現在，我深深地體會到，不管做範圍的研究，還是做「環境科學」研究，或者是擔任「學校行政」，我身上，好像沒有它的緣分，是做事，來得太早，或者太遲。每一件事，似乎都有它的緣分，也有它的緣分。最重要的，應該是有「一以貫之」的精神。