

一、前言-生命的意義就是服務更多的人

還記得在高中念書的時候，有一位國文老師叫做張絃，相信各位沒有幾位知道這位老師的名字，他也不是補習界的名師，但是那幾年上了他的國文課，卻影響我非常深遠，在高三那一年，他說過一句話：「假如你不清楚生命的意義是什麼，那麼你就去服務更多的人，這就是生命的意義。」這句話一直迴盪於我心中，直到 2012 年 8 月 31 日這一天，我有這機會來到高雄大學服務，我才真正地為了這個理想跨出了一大步。作為一位從事教育工作人員，每一年能夠影響一批年輕人走出校門去追逐夢想，這是一件令我極為興奮的使命，可以來到這裡從事為教育年輕人而服務的工作。

身為第四任的高雄大學校長，個人願以求知若渴、虛心若愚的心境，在團結和諧氣氛中，帶領全校師生向前衝刺。並以先知灼見以及宏觀大度的胸懷，激發及凝聚全體師生的向心力，在現有基礎上，厚植實力，建立信心，打開高雄大學這個百寶箱，讓國內外知道我們的特色與成果，**並以在五年內擠身為國內知名一流大學為目標**。在這共識及目標之下，建置完整的機制，執行的效率和永保創新的理念是極重要的。在帶領學校大躍進的過程中，也希望全體行政團隊和教職員工生一起團結努力，共同打造一個永續發展、欣欣向榮的高雄大學，這個過程才是真正值得我們永遠回憶和引以為傲。

二、天時、地利、人和-有條件成為一流大學

我深信高雄大學一定能夠成為一所一流的大學，為什麼我會如此認為呢？

我首先依據天時、地利、人和以及校園環境來分別作說明。以「天時」來說，實際上只要我們準備好，任何時候都是一個很好的時機，自然也就具備了天時。

以「地利」來說，高雄大學當初是為了推動亞太營運中心而設立，它的地理位置靠近科學園區、工業園區及軟體園區，距離高鐵、台鐵、捷運站及小港機場都相當近，附近也有許多重要的產業聚落，正好提供本校與業界互相學習、成長與實習的機會，因此我們擁有很好的地利。

以「人和」來說，學校約有半數的學生在全國 170 所大專院校裡排行前 10 名，學校的教授平均年齡只有 44.1 歲，正值壯年，教學富有熱忱，對於學生各項活動積極參與投入。而且 94.8% 的專任老師具有博士學位，學術涵養豐厚，教授們產學及研究領域的能量在遠見雜誌 2012 年調查中全國排名第八，表現十分優秀，教授們在教學、研究上所付出的心力，其成果是各界有目共睹的！此外，高雄大學佔地 82.5 公頃，這個美麗的校園在 2009 年的時候曾獲教育部評定為綠色大學的示範學校，在 2011 年，內政部也將本校規劃為對外的重要濕地，所以各位漫步在校園之中，你就可以看到精心規劃的生態池、親水公園、露營區和烤肉區。不論是教學或者是學習，都感覺非常心曠神怡。據此，就「天時」、「地利」、「人和」以及「校園環境」等面向來說，本校都具備成為一流大學的條件。既然本校具有成為一流的大學的條件，究竟我們該如何一起努力提升成為一流大學呢？目前我們擁有五個學院，包括人文社會科學院、法學院、管理學院、理學院及工學院，首要之

務是全面提升五個學院的教學和研究的水準，此外，我們也要發展屬於高雄大學的自我特色。當我們提到「愛因斯坦」就直覺想到他的相對論，當我們看職業籃球時比賽時，就立刻聯想到美國，那麼當提到高雄大學時，會聯想到高雄大學的特色是什麼呢？是什麼事情會讓我們立刻聯想到高雄大學做的很好呢？這個「聯想」就是我們將要追求的學校特色。

在本校的五個學院中，理學院和工學院就佔了全校老師比例的 49%，本校理工學院的規模可說是相當完整。學校附近也有很好的產業，像是中鋼、日月光、楠梓加工區、高雄科學園區等產業。相信只要結合理工學院老師的領域專長，我們有信心可以爭取更多國科會、教育部、經濟部以及大型企業界的合作計畫，以協助理工學院發展出二至三個特色領域。在管理學院部份在我們黃前校長的推動及領導之下，EMBA、IEMBA 及 IMBA 已奠定了良好的基礎，在經濟、金融、資訊、管理等領域也取得相當好的成效。結合本校的東亞語文學系、亞太工商管理系及不久前成立的越南研究中心，在國內也極可能成為高雄大學的特色之一。人文社會學院目前已有運動健康與休閒學系，此外今年又成立了運動競技系，以後全國每年會有最優秀的運動選手來就讀本校，像是棒球、羽球、桌球、游泳，相信很快地可以建立起本校的另一個特色，此外如創意設計與建築學系的低碳中心等也可以持續強化發展成為本校的特色之一。本校法學院可說是中南部地區唯一的，也是最完整的一個法學院，這也是我們學校的優勢與特色。

三、培養五育均衡具國際視野的學生

隨著時代及社會的變遷，我們除了秉持固有的優良特色及專業能力之外，更需要培育出具有領袖魅力、有思考、創新及融合貫通的人格特質，有國際視野、具有解決問題能力、中外語能力及資訊技能能力都很傑出的學生，個人在大學時期曾為田徑校隊及雙週刊社(校刊)的編輯及社長，也深切體會到「多看書」和「多運動」是多麼重要，我一直相信「開卷有益」，也相信「教育即生活」，因此也更希望培養本校學生「終身閱讀」的習慣，和「終身自我學習及獨立思考的能力」，及「關懷社會、相互尊重的胸懷」，也因此“通識人文素養”和“品德教育”是本校教育極為重要的一環。此外學校要積極透過各種鼓勵的措施來引導學生養成「終身運動」的好習慣，我個人的體驗是「身」和「心」的健康是一致的，不論學生的課業及生活有多忙碌，運動都是最好的舒解壓力、洗淨雜慮、充電再出發的最佳良藥，如果沒有健康的身體，一切的知識和道德也就無用武之地了。

四、如大樹般的七個治校理念-向下紮根、向上結果

個人提出七個治校理念，並以「大樹」做為比喻：一棵大樹結出來的甜美果實，就像是學校需要培養優秀的學生。優秀的學生必須要有國際視野、國際競爭力及優秀的人文素養。為此，前三個治校理念包括：

理念一：全力追求教學再卓越 – 激發學習興趣與提升學習成效：

培育人才是學校責無旁貸的使命，因此全力爭取教育部的教學卓越計畫，以及追求教學再卓越，也是個人推動校務的極重要工作之一。「激發學習興趣與提升學習成效」是教育學生最重要的一件事情。教學包括了「教」與「學」，也就是說我們不只要引導學生“能學”，同時也要激勵學生“肯學”，至於要如何才能激發學生的潛能和學習興趣，並進一步提升教學成效，個人認為可依下面四個方向來進行：

教師方面 – 教師是本校最可貴且重要的資產，如何在政策上留住優良的教

師及延聘優異新進同仁是極重要的一件事，這些政策可以包括彈性薪資，同仁子弟教育環境之改良，住房改進及降低授課時數等方面；獎勵優良教師，並鼓勵教學優良教師作教學經驗傳承及觀摩；設置微縮教學演練室及舉辦教學研習活動；鼓勵教師至國內外學術機構或產業作短期進修研習；鼓勵系所資深同仁加強對於新進教師的個別協助與輔導。

課程方面 – 鼓勵系所整體規畫全面學制課程，製作完整的課程地圖和學

生能力雷達圖，訂定及納入學生基本能力指標；推動網路輔助教學計畫；加強開設提升學生創新及創意能力的課程及次專長學程；適時適量引入產業所需的實務知識及經驗；積極鼓勵跨系所、跨院等跨領域學程，並授予學程證書作為激勵，為達成具體成效，在作法上也將積極全盤檢討及降低學位學程、雙主

修、雙學位等之最低門檻學分，以鼓勵學生修習多元跨領域課程，加強就業及進一步作學術研究之國際競爭力。此外在課程上也要大幅加強「通識教育」及「培養公民素養」和鼓勵專業與校外志工相結合的「服務課程」，並進而將學務工作與學生社團相結合、以培養服務犧牲的精神及拓展學生視野和心胸。

學生方面 - 課程設計是培養與發展學生能力的重要方式，無論是教師的教學成效或資源的投入最終也還是需以「學生」的學習成效為思考的本位，激發學生的潛能與興趣是教育活動的最重要的目的，因此如何因材施教以使本校培育出的學生具有豐富的基本專業知識和自我學習的能力，以對社會作出最大貢獻，是我們面臨的重要挑戰和目標。在作法上個人認為可在新生入學之後即透過學習策略量表、性向測驗等方面的專業檢核施測，以使學生更了解個人的潛能及興趣，並緊密結合系所的導師、指導教授、助教，作一貫且有計畫的課業學習輔導，並且在生活、社團、生涯輔導等方面也均予以最大的關懷與協助，進而結合各學院中各系友會的資源，以使校內每一位學生能夠透過各種活動和已畢業的學長、姐有更多的對話及交流互動，並在未來的個人職涯規畫上帶來更大的刺激和啟發。

教學資源方面 - 我們全體校內同仁要一起努力，運用各種管道全力對外拓展資源及爭取經費，並將有限的資源作最有效率的運用。需持

續地更新及提升教學設備；協同學校的特色中心共同作有效運作，與廠商做全面之產學合作，提供學生不僅止於學術方面之知識，更進一步與台灣產業界建立密切關係。建立完整的學生電子學習歷程檔案，以有效且持續的對學生之學習成效予以追蹤了解、關愛及協助；成立藝術中心，結合美麗的綠色校園來拓展藝文設施及資源，舉辦本校創意競賽及各種運動、藝文、音樂等表演及展示競賽等活動，成立高雄大學論壇，邀請各領域大師對師生作演講，以提升學生自我學習能力，培育出德智體群美均衡發展的本校學生為目標；設置獎助學金及訂定輔助經濟上弱勢學生安心就學的相關辦法，以使每一位學生能在這段黃金學習歲月中專心求學而無後顧之憂。

台積電董事長張忠謀曾在不同的演說場合中，多次提到他終生獲益最大的一段經歷是在他十八歲進入哈佛大學宿舍有機會與來自各種不同文化背景的同學交流，這個影響甚至於比他日後在麻省理工學院所學的專業知識，對於他日後創業的影響還要深遠。本校有來自各個不同文化背景的優秀學生和老師，如何整合空間資源做最有效的利用並妥善規劃空間，及透過各種文藝、社團等活動和各種交流場合，鼓勵學生在團體中互相借鏡學習，在既合作又競爭的場合下，培養傑出領導人物的特質及建立正確的價值觀，是運用本校教學資源的極重要考量。

理念二：加強人文素養、培養運動的習慣及中英語文、和資訊的能力：

「先學做人，再學知識」是一個重要的教育理念。「激發學習興趣與提升學習成效」指的絕對不只是專業的課程及能力，很重要的是也必須包含人文素養、運動的習慣、中英語文和資訊能力，必須使學生明瞭發揮人生的價值並不止於追求科學的精確，工作的效率和物質的豐盛，務必使本校學子在就學期間就能奠定根基，使日後能終生享有充實的生活內涵，更要培養學生知道如何思考的腦袋、充滿感恩和關愛的心、和有遠見的眼。我們也要培養學生知道如何能夠彼此欣賞學習和互相尊重。透過定期舉辦「大師講座」，邀請國內外各領域優秀之人才蒞校與學生做座談，提供學生在愜意自由的場合和氣氛中，彼此作思想上的交流激盪。

理念三：提昇國際競爭力及拓展國際視野：

隨著時代的變遷，本校的畢業生必需具有國際思維、專業及語言能力才能夠面對全球化的挑戰，國際學術交流合作是本校更需要加強推動的重點之一，在課程配套上必須建置一個優異的雙語學習環境，加強推動國際學程，以政策鼓勵英語授課，擴大招收國際學生，對外爭取資源以支持更多的學生至國外作互訪及交流學習，鼓勵教師至國外作短期講學研究，同時也延攬國外優秀學者至本校作訪問研究，補助獎勵更多的研究生出國參加學術會議及發表論文，鼓勵各系所舉辦大型國際會議等。國際化可以分為「出去」和「引進」兩種途徑，以獎學金、雙學位等方式將本校的學生送到國外學習當然重要，但同時若能招

收修習學位的國際生或邀請著名學者至本校作短期停留，則可以直接帶動週遭師生和環境的國際化氣氛，也能將多元文化帶入校園，其影響更是重大。本校應在與各國大學簽署學術交流合作之基礎下，投入更多的資源**打造一個充滿多元文化氣息的學習環境**。此外對於目前正就讀於本校的國際生，也要協同本校相關單位共同針對他們可能面臨的課業、語文、文化上的困難，透過國際學生志工、愛心師母等方式，予以具體大幅的協助與關懷，並舉辦國際文化相關的節慶、聯歡活動等方式交流，以達到彼此欣賞、了解及尊重多元文化，和提升本校學生國際競爭力及拓展國際視野之目的。

然而一棵大樹的成長結果並非突然，樹的根部必須要施以灌溉，其根部才能扎的深，而這灌溉工程正如同我其餘的四個治校理念：

理念四：鼓勵跨領域的卓越特色研究團隊，整體建置一流的研究環境，推廣應用研究成果：

鼓勵跨領域的卓越特色研究團隊、建置一流的整體研究環境、推廣應用研究成果是再提昇本校學術研究的極重要目標，首先要作審慎評估，在現有的特色研究團隊中，評估出較具規模、特色及潛力之研究團隊，予以全力支援，並帶動領導一流且具特色之研究主題領域和研究團隊，結合本校現有各中心作更有效率之跨領域連結，依研究成果再投入資源及擴大國內外合作層面，在**數年之內建立本校之特色研究領域**。這個目標也與上述“培育人才”的教育使命密不可分，而要達到整體提升研究水準的目標，大幅擴充本校研究所招生名額是一

個重要的方向和目標。

我們要整體建置一流的研究環境，也要**鼓勵組成跨領域的研究團隊**，以回應社會及企業的多元化需求，必須全面提升各研究領域的學術水準，也促使教學內容更豐富而多元化，鼓勵出版高品質及具影響力的論文。透過跨領域的知識融合和學術合作，才能以創新的觀念及視野在國際學術領域上開疆闢土，我們不僅要打造一個絕佳的整體研究環境以培育本校大師級的學術領導人才，也要延聘國內外的學術精英加入本校研究團隊。本校在推動一流特色的研究主題領域時，也要留意研究主題與國際社會關注的節能減碳、環保生態等重要議題的關聯性，更要結合南台灣區域的研究和產學的發展，以對社會作出更具體有效的貢獻。除了建置跨領域的卓越特色研究團隊之外，本校要更積極的與附近區域的金屬工業發展中心、中國鋼鐵公司、近鄰友校等夥伴，在現有的策略聯盟下，更積極促進產學、學術界的交流及進行實質合作。

要做出好的研究成果，除了研究設備硬體設施之外，最主要的是「人」，我們一方面要大幅擴充擬訂政策，延攬優秀的老師及爭取經費聘用優秀的博士後人才，**擴增研究生的名額，調整研究生和大學部學生的比例，並以各種方式留住優秀的老師及學生**，也唯有如此，本校的研究水平才能更上層樓。為達此目標，在配套措施上我們也要能夠對外爭取更多的資源，以在待遇和研究設備上能鼓勵更多的卓越研究團隊脫穎而出，進而建立本校之特色國際一流研究領域。對於新進或研究優秀的教師我們也要酌予減少授課時數和增加補助研究的經費，同時邀請表現優異的資深教授協助輔導新進同仁，共同開創新的研究領

域。

理念五：積極推展空間的規畫、資源的整合、與環境的美化：

積極對外爭取政府及民間的資源，擴充研究和活動的空間是極重要的一件事。高雄大學有美麗的校園，如何在整體空間規畫上作一個最有效的利用，並使各系所的師生在時間及空間上，更有機會作更有效率的學術、生活和思想上的融合交流與腦力激盪，是一個極重要且值得深思的課題。在資源的整合上希望能夠整合課程、共用實驗室和研究設備以作更有效利用。個人也把各系館建築週遭內外的環境美化當作一件非常重要的事情，如果本校師生走在系館週遭內外環境時，常有自然景觀、藝術品、詩文創作等小驚喜出現，必然也能夠在學術氣息之外更多添加一份生活的喜悅及心靈的啟發，也可帶來心情的愉悅和更多創意的思維，至於在週遭內外環境美化所需求的經費，就要全校同仁一起來努力，如果同仁也和我一樣，在認知上將美化本校的生活環境放在很高的優先順序，距離達成此目標自然也就不遠了。

理念六：加強招生宣導，鼓勵本校優秀學生繼續留下本校攻讀碩、博士學位：

影響招生最重要的因素為「知名度」及「地理位置」，如何吸引優秀學生就讀本校是我們辦學教育及提昇學術的重要考量，大幅擴增研究所的招生名額是本校學術能否往前再邁進一大步的重要關鍵之一，我們要透過各種管道全力向教育部爭取擴大碩博士班名額。本校屬於國立大學且位於原高雄縣及高雄市之交界，地理位置極佳，因此少子化的趨勢對於未來招生方面之影響較不嚴重，

但是如何未雨綢繆，並讓外界的考生及家長更加了解本校優異的辦學績效和學習環境，進而選擇就讀本校，將是我們要積極去作的一件事情。我們平時就要注意加強與臨近地區各級小、中、大學的互動，可以透過本校各高中學校校友會及各區域高中學校作更具有規模、計畫性地對外向各地作招生宣傳，並配合以各種獎學金的辦法鼓勵優秀學生進入本校就讀。對於國家或世界級各類競賽及其它運動、才藝方面表現優異的學生，也要能暢通其多元入學管道，在這些學生入學之後也要持續地協同系所在課業及生活上加以輔導，以打造本校成為一個多元化，而且同學之間可以相互切磋、學習、交流、迸出火花的學習環境。另外有關開放大陸學生來臺是近年引起討論的熱門話題，我們除了注意政策的發展，也要審慎評估利弊得失、尋求校內共識。此外，也要凝聚共識及詳細評估如何以一貫學制學分折抵等方式鼓勵本校優秀畢業生繼續留下來攻讀碩、博士學位。當然在評估一貫學制學分的時候，也必須要同時衡量對於學生學習成效所帶來的影響，同時也要搭配獎助學金等的鼓勵措施，以提昇本校優秀學生留下繼續攻讀碩、博士學位的意願。

理念七：建立永續經營機制，竭力對外爭取資源，加強與本校畢業校友的聯繫：

以上所提到的各項追求教學再卓越、跨領域的卓越特色研究團隊、一流的研究環境、提升國際競爭力、招生宣導、環境的美化等措施都需要有充份的資源作後盾，在國家及學校有限的常態運作經費之下，如何對外爭取更多更大的資源，以在近年之內打造出一個永續發展而且令人耳目一新的高雄大學是個新

挑戰。學校在資源的取得上不應完全依賴教育部之補助，我們全體同仁要一起努力，運用各種管道全力對外拓展資源及爭取經費，並將有限的資源作最有效率的運用。我們可以政策鼓勵校內同仁老師更積極的向外爭取產學、國科會及政府各部門和民間的經費，也要透過產學合作等方式，結合本校的專業人才，配合業界對於技術和人才的需求，創造雙贏的局面。校友對於本校的向心力和支持必然可以使校務運作得更好，我們要透過本校的傑出校友選拔，系友回娘家等活動，與本校畢業校友建立起更緊密的關係，同時更要積極透過校友會，以配合款等策略鼓勵在事業上有成就也有財力的校友或傑出企業界人士，能夠透過捐贈軟硬體或基金等方式來回饋捐贈本校。個人也願意利用每一個機會，透過各種可能的管道與人脈，全力投入募款工作及爭取本校更多的資源。除了爭取更多的經費與資源外，**大學合併亦是另一種永續經營的選項之一**，在此之前需先徵詢校內全體師生的意見，透過問卷調查或是舉辦公聽會來說明及評估大學合併的利弊，在經過全體師生的溝通與建議後，再做進一步的審慎規劃與行動。

五、積極發展與週邊地區關係

在本校永續發展的重要工作之一是極力推動與週遭大學的跨校聯盟與實質合作，全力促進本校與南部一流大學在學術活動上結盟並展開實際且全面的合作與接觸。此外也期盼與學校附近的產業及地方政府建立緊密的互動，擴增本校學生到附近的地區進行專業服務學習的機會，讓老師們與附近的產業進行密

切的產學合作，尋求地方政府一起協助高雄大學的發展，同時也讓高雄大學對於地方的產業及社區有更大的貢獻及回饋。

六、全體教職員生，大家一起動起來！

高雄大學有一些目標，是需要我們一起努力去達成的：第一要務是極力地去外界爭取資源。我記得前教育部長吳京教授，在擔任成大校長時，當時我正好是擔任成大研發處建教組組長，吳前部長最常講的兩句話是：「我們大家一起動起來」和「我們必須要與時間賽跑」。「我們大家一起動起來」指的是帶領的行政團隊及全校教職員生大家一起動起來；「我們必須要與時間賽跑」指的是做事要非常的有效率。在這裡我也想要引用吳前部長的話，來勉勵我們全體同仁：「我們大家一起動起來」，光靠校長一個人的力量是無法創造奇蹟，但若是我們大家一起動起來，極力向外爭取資源，不管是國科會、教育部、政府機構或者是附近的產業，我們組成好的團隊，準備好的合作計畫，做各種嘗試努力，必然可以爭取到外界資源的挹注，同時也提升高雄大學在學術、產業及研究各方面的名聲。個人願意以生涯的後段，全力和大家一起努力面對挑戰，打造一個多元化又開放，學風鼎盛，承先啟後，很不一樣的高雄大學！