

國立臺灣海洋大學 108 學年度校務諮詢委員會 會議紀錄

時間：109 年 3 月 12 日(星期四)下午 3 時 00 分

紀錄：莊立在

地點：Hi-Q 褐藻生活館(臺北市松山區八德路四段 123-1 號 1 樓)

主席：張校長 清風

出席人員：

諮詢委員：臺灣海洋大學校友總會 王總會長 光祥、臺灣海洋大學 江講座教授 善宗、中央研究院 吳客座講座 金洌、臺灣海洋大學 李講座教授 健全、臺灣海洋大學 李講座教授 鴻源、東駒股份有限公司 邱董事長 蒼民、臺灣海洋大學 邱講座教授 文彥、海瀧船務代理有限公司 林董事長 見松、臺灣海洋大學 林講座教授 彬、中央研究院 周院士 昌弘、臺灣海洋大學 邵講座教授 廣昭、臺灣海洋大學 胡講座教授 興華、臺灣海洋大學 柯講座教授 永澤、臺灣海洋大學 孫講座教授 志陸、臺灣海洋大學 孫講座教授 寶年、中央研究院 曾院士 志朗、臺灣海洋大學 曾講座教授 萬年、臺灣海洋大學校友總會 楊榮譽理事長 崑山、中央研究院 廖院士 一久、臺灣大學 郭名譽教授 光雄、臺灣海洋大學 小河講座教授 久朗、成功大學 歐名譽教授 善惠、淡江大學 劉講座教授 金源、清華大學 陳講座教授 文村、臺灣海洋大學 陳講座教授 陽春、臺灣海洋大學 蔡講座教授 宗亮、義守大學 蕭特聘講座教授 介夫、臺灣海洋大學 蕭講座教授 丁訓、臺灣海洋大學 蕭講座教授 錫延、臺灣海洋大學 鄭講座教授 森雄

(諮詢委員依姓名筆劃排序)

校內人員：莊副校長季高、校友服務中心吳主任瑩瑩、研發處企劃組張組長光遠、秘書室秘書組廖組長嘉慧、秘書室秘書組詹秘書鴻敏、秘書室秘書組張秘書慈芳、研發處張秘書凱音、研發處企劃組李專員善如

壹、主席致詞

今天非常榮幸有此機會邀請許多的諮詢委員蒞臨，因為武漢肺炎(COVID-19)疫情影響，本次會議辦理規模縮小，參與對象以諮詢委員為主，加上校內幾位工作同仁出席，也謝謝委員的體諒與理解。其次謝謝 Hi-Q 褐藻生活館提供包場服務，讓本次會議場地空間更單純、更寬廣。最後再次感謝各位委員過去為學校提供的建言與幫助，讓學校整體有不少的進步。

貳、校務現況暨發展理念與執行方針報告：報告人：張校長 清風

參、諮議討論(依發言序)

一、邱蒼民委員：

小艇碼頭是否有可能在未來納入海大園區？

張清風校長回覆：

- (一)小艇碼頭為港務用地，因基隆市政府不同意將港務用地變更為學校用地，所以學校因應策略為與基隆港務公司達成擴大租約協議，租用港務局陸面與海面共約 2 公頃土地，再加上本校既有土地，命名為「海洋夢想基地」。規劃第一層(租用港務局土地)為小艇碼頭及救生訓練，作為航輪教育訓練及學生海洋休閒活動，包含帆船、獨木舟等；第二層(租用港務局土地)創業育成空間，擺放 16 個貨櫃屋，作為學生新創、廠商進駐及產業合作之基地；第三層(本校土地)夢想咖啡館，為學生實習咖啡廳及觀光實習課程空間「魚菜共生」農場。
- (二)桃園市政府已正式無償撥用桃園科技工業園區內觀塘段 30 地號及 39 地號 2 筆土地共 6.08 公頃土地給本校使用，本校規劃蓋 1.8 億的海洋展示館，進行藻礁生態展示與藻類相關研究；此外向桃園市政府承租校區週邊 500 公尺一棟地上五層地下一層，總樓地板面積約 2,000 坪的建築物，引進合作廠商進駐來做研發或生產；目前已有嘉里大榮廠商進駐，另外本校周信佑老師的衍生公司也已報名準備進駐。未來將以本校桃園觀音校區真正落實海大科學園區。

二、歐善惠委員：

- (一)每次聽到張校長的報告，都覺得很有活力，建議校長可將本次會議簡報內容，於校內適當時機再向校內同仁說明，對學校會有正面的助益。
- (二)近幾年來新增的系所，辦學成效如何？宜有進一步的追蹤與檢討。
- (三)好的教師與學生永遠是學校辦學最重要的，綜觀張校長在 8 年任內，教師人數由 380 人增加到 410 人，但還是不夠，海洋大學要如何增聘好的教師，而且流的住？這是學校未來發展最重要的關鍵。另一方面，學生人數由 8200 人上升到 8800 人，在目前國內各大學學生人數皆在下降的同時，實數難得；未來應努力提升學生素質，好的學生才有好的校友，這是正向的循環。因此，學校宜制定更有效的延聘與招生策略。
- (四)以海洋為特色為學校最大優點，學校定位為卓越教學與特色研究兼具的海洋頂尖大學，這是非常好的定位，願景的部分似乎沒看到形諸於文字，建議願景須明確宏觀，讓在校師生有共同的目標與希望。
- (五)論文部分，產學合作計畫經費平均每位教師 250 萬元，2019 年論文篇數 490 篇，平均每位教師 1.2 篇，不算多；這部分學校要擬定有效且可以達到的策略，研究要持續加強並做出效果。

張清風校長回覆：

- (一)從本人 2012 年就任校長以來，每學期的校務會議都會花將近 1 小時的時間跟 150 多位校務會議代表作完整的校務報告。
- (二)如何吸引好的教師與學生？學校近年來一直在努力建構好的教學、研究與校園環境，包括每年約 1400 萬元的教師彈性薪資、教師論文發表補助、補助做研究但未申請到計畫的教師每年 15 萬種子基金等等；至於如何招收到更好的學生，在目前國內各大學研究所招生普遍不好情況下，學校將繼續努力。

三、李鴻源委員：

- (一)海洋大學應該要找到自己的定位，同時扮演海洋相關問題的智庫。舉例來說，國家推動的國土計畫法與海岸法，學校應該組成一批專家研究這些法規，協助地方政府具體的落實法規及執行。
- (二)近海漁業逐漸萎縮，致使多數漁港閒置，可以思考與農委會討論，進行漁港普查，分級分類，集中資源強化活躍的漁港，不活躍的漁港予以拆除或轉型，如此可以解決海岸沖刷的問題。
- (三)建議與海洋國家公園管理處進行策略聯盟，營造雙贏契機。

四、陳文村委員：

- (一)張校長在 2 任近八年任內，辦學績效優異，無論在學校願景與定位，海洋特色發展，校園環境改進，國際化、科研、產學計畫成長，都有顯著表現；尤其在高教經費停滯，少子化客觀環境的限制下，有此辦學成績，令人欽佩。
- (二)海洋大學已是我國海洋教育的龍頭，除了教育具海洋特色的人才外，在有限的經費下，建議今後集中在幾個海洋特色領域全面發展，尋求突破，達國際頂尖水準；評鑑指標為有大師級教師，有頂尖期刊論文，能主導臺灣海洋科技的發展等等。
- (三)臺灣為四面環海的國家，海洋科技教育非常重要，建議學校要極力爭取教育部、科技部、農委會、經濟部與內政部編列特別經費，協助海洋大學校務發展。
- (四)海洋大學已有很多傑出校友，應該要列入統計並常常聯繫。近年來校友對學校的捐助似乎還可再加強，捐款經費應還有成長空間。這方面的經費除了可做為學校的建設之外，小額捐款部分可以做為鼓勵教師研究(彈性薪資)及獎勵優秀學生。
- (五)非常恭喜張校長在這八年來對海洋大學所做的許多事情，非常敬佩。希望張校長卸任後可以拋出一些議題，讓海洋大學不只是臺灣海洋領域龍頭，在海洋科技與海洋教育方面能早日達到世界頂尖水準。

五、胡興華委員：

- (一)首先呼應李鴻源委員剛才漁港閒置的問題，針對利用很少的漁港，農委會可以考慮收購漁船，因為漁港相關的疏浚與維護等花費非常多；漁港不一定要漁用，臺灣海岸可以

有很多用途，例如：海中造林、休閒觀光與小艇訓練等。

- (二)臺灣海洋大學擁有完整的海洋科技研究理論與實務經驗人才，應該要整合起來，針對產業面需要的科學技術(如 AI 與生物科技)，有系統化的發展，如此才能厚植臺灣海洋實力。
- (三)氣候變遷所造成的災難，將來在全球都會變成新常態，學校應該提早因應著手防災預警、監控與風險管理等工作，特別是在海洋維護方面，因為海洋影響到整個大氣的氣候變遷。
- (四)海大過去在學術研究表現上已有不錯成果，未來要延伸到人才的培育與產業上，這方面可以再做整合。
- (五)海大是臺灣唯一綜合性的海洋大學，有關海洋人才培育、科技交流與產業互補等方面國際化責任，責無旁貸。

張清風校長補充說明：

海大最近獲教育部高等教育深耕計畫補助的兩個特色研究中心，都是以全球變遷下海洋的調適與因應為主軸，海洋中心以海洋科技、海洋生物生態與生物科技為推動重點；海洋工程科技中心則聚焦於「海洋能源」與「河海災防」之關鍵技術的研發與應用。

六、吳金洌委員：

- (一)如何網羅一流的師資，包含大師級及年經有潛力學者，必須從建立一個好的學術研究環境開始，以本人曾經參與其他大學彈性薪資辦法而言，海大彈性薪資還是太保守，彈性薪資的幅度應該要再好好檢討。此外，新聘教師的開辦費也相對不足，必要時建議從校務基金動用。
- (二)加入臺聯大系統對海大聲望是一個很大的提升，也是一個很好的契機，未來在研究、教學上，要能與系統學校找到海洋相關重點交流，並且現在就要開始規劃。希望藉由臺聯大能量，讓海大在國際上表現更上層樓。
- (三)建議以海洋中心及海洋工程科技中心為核心，組成團隊找出具體發展目標，提升學校整體研究能量。
- (四)學校校園目前整理的不錯，而且具備歷史傳承；但各大樓的整潔度都還有改善的空間，希望再加強並達到類飯店的水準。
- (五)東南亞國家漁業及養殖都要來臺灣學，海大在東南亞國家的校友也很多，因此可藉此宣傳海大的海洋特色、辦學成果與發展願景，並加強對新南向國家如越南與馬來西亞等地學生的吸引。

張清風校長補充說明：

- (一)學校目前彈性薪資確實太少、太保守，每月最高只有 8 萬元，這方面學校會再研議。

(二)本人上任後補助新進教師開辦費由 30 萬提升到 50 萬元，如果新進教師還有需求，須另外再寫簽呈，最高可補助至 80-100 萬。

七、周昌弘委員：

(一)張校長在八年任內，讓學校有跳躍式的進步，令人非常感動。

(二)一流大學必須要有一流的大學校長及一流的教師，有了一流校長及老師，很快就會有一流的學生加入海大。一流的校長要有宏觀遠見、教育熱忱、研究一流與道德操守一流。一流的教師玉山學者，建議來校服務能夠一年，才能充分貢獻並傳承所學。此外每年在申請玉山學者時，建議從學校重點發展學院考量，邀請英、美、法、日等具備海洋研究能量國家的世界級學者來校服務，讓學校年輕教師能學習玉山學者為學研究的典範，並帶動學校整體發展。

(三)建議今日各位委員所提出來的建議能提供全校師生，並交給下任校長。

張清風校長補充說明：

謝謝周院士的指導與建議，學校會繼續努力；另外今日的會議內容於會後會形成正式的會議紀錄。

八、曾志朗委員：

海洋大學即將加入臺灣聯合大學系統，系統學校在討論到海洋大學加入時，皆表示高興與歡迎之意，清華大學在生命科學研究上缺少海洋元素，中央大學有天文、地文，沒有海文；交通大學人工智慧研究資源缺少海洋專業和資源；陽明大學在醫學研究上缺少海洋醫學、海洋醫學防疫等。因此，海洋相關議題的研究潛在性太大了，臺灣目前最需要系統化的思維方式來整合，無論是在研究、應用與產業發展上。海洋大學加入臺聯大系統後，與系統學校將會有更多的互動、開發更多潛在的議題。

九、蕭介夫委員：

(一)恭喜張校長八年的傑出成就，讓海洋大學成為世界級的海洋頂尖大學，實在令人敬佩。

(二)優秀的教學研究人才，可以提升學校的競爭力，因此彈性薪資的建立需有一套客觀標準，這對於學校研究士氣的提升有很大的幫助。以中興大學為例，院士級每月最高 30 萬元，諾貝爾級每月最高 60 萬元，講座教授 6 萬-9 萬之間，拿到科技部傑出研究獎 1 次 3 萬元，2 次 4 萬元。

(三)學校要有一個特別亮眼、令人印象深刻的成就，可透過排名機構客觀的認證，來激勵並提升校內士氣。

(四)少子化影響，未來研究生的素質勢必會下降，學校要提早準備因應之道，各系所要做一些深入分析，針對比較沒有競爭力的系所，可以朝整併方式進行。此外，建議學校可以推動以學院為核心辦學，如此可以避免系所分際過於僵化，同時能達到跨領域學習與資源整合的目的。

十、邱文彥委員：

- (一)海大應該作為國家海洋相關事務的智庫。
- (二)臺灣是海洋國家，但是過去對於海域的規劃管理一直被忽略不受重視，建議海大應該統
合並強化海洋空間規劃(Marine Spatial Planning, MSP)領域，這也是國際最新發展方向；
這部分海大有機會發展成為海大的特色與強項。
- (三)17 世紀的基隆，在亞太地區航海史扮演非常重要的角色；而海大擁有全國唯一的海洋
文化研究所，建議校方對於海洋文化能夠多給資源與支持。
- (四)海洋委員會已經成立，建議海大聯合其他大學海洋相關系所，明確界定國家高普考、地
方特考職系，例如要有海洋行政與海洋技術方面的職系，如此對於海洋國家的發展才
會有正面助益。
- (五)建議學校與漁業署合作，通盤檢視全國各地漁港存廢問題，例如對於海岸變遷負面影響
的漁港，可以考慮拆除；對於有潛力漁港，例如小琉球大福漁港，則可作為「人工潟
湖」或種植海草床、復育魚類資源的「生態環境復育基地」。
- (六)桃園科技園區對於海大非常重要，建議可以連結至桃園航空城，海大可以在此建立行銷
據點，打通國際通路，讓國際看見海大的研發產品與辦學成果。

十一、蔡宗亮委員：

- (一)張校長上任以來，每一屆的校務諮詢委員會議我都有參與，我可以見證校長這幾年來對
學校的貢獻，實在令人敬佩。張校長的報告有宏觀的遠景，而且每年的報告越來越完
整，同時對於學術及校務工作更有微觀細膩的執行面。
- (二)目前學校正值新校長遴選階段，針對維持海大現有活力與未來傳承的部份，張校長對於
新校長有怎樣的期許？

張清風校長回覆：

謝謝蔡委員對學校的期許，我相信未來的校長在各位諮詢委員的指導下，都會盡心盡力，
一有責任，必定勇往直前；唯有這樣，海大才會更好，也期待各位委員繼續給予未來校長支
持與指導。

十二、楊崑山委員：

- (一)張校長不僅學術有專精，更是以企業家精神在治校，過去八年學校在學生人數、教師人
數、產學合作與治校經費等都有很大的進展與成長，校長功不可滅，希望校長能將治
校理念與經驗傳承給下一任校長。
- (二)海大是一所具海洋特色的學校，但學校教師的研究是否廣為人知？建議可以仿效麻省理
工學院(MIT)的 Media Lab，每年定期舉辦研究暨創新成果發表會，廣邀產業界及相關
單位參加，讓學校的研究成果與教學特色能夠曝光並與產業界接軌，有機會媒合產學
合作及組成創新公司，提升海大海洋特色的社會能見度。

張清風校長補充說明：

謝謝楊委員的建議，學校在吳金洌老師的幫忙下，每年推動以學校為主體，將學校的創新研發成果，與產業對接；鏈結學術到產業界，透過產學合作打造產業競爭力，增加學校社會影響力及能見度。

十三、邱蒼民委員：

學校有沒有可能成立校級的 AI 研究中心？

張清風校長回覆：

非常謝謝邱委員的建議，學校已開始推動成立校級 AI 研究中心，整合本校海洋專業領域與 AI，並預計送本學期的研發會議審議。

十四、林見松委員：

- (一)海洋大學最近跟東南亞地區的國家有很多合作的機會，建議或許可以跟「僑務委員會」及「台灣商會」進一步的合作，透過這兩個機構，可以更有效地吸引東南亞學生來海大念書。另一方面，東南亞國家養殖業的發展越來越受到歡迎，而海洋大學在養殖這方面表現一直是非常傑出，透過這兩個機構可以拉近與當地養殖業的距離，並擴大海大在國際上的影響力。例如可以與「僑務委員會」合作開設「台灣水產養殖暨創業研習班」，讓有意在東南亞國家經營水產養殖相關產業的台僑商，可以回台研習觀摩交流，並前往相關企業參訪和實務觀摩。
- (二)建議海運學院重新檢視所屬系所課程比重，加強與海運相關的學科，例如海運學、海上保險等。
- (三)海大校友散佈在全球各大航運公司，建議進一步強化與這些公司合作，爭取企業經費支持，給予傑出教授更好的待遇，挹注獎勵學金嘉惠優秀學生。

張清風校長補充說明：

近幾年來已有越來越多印尼及越南學生來本校就讀，但還是不夠，這部分學校會再更加強。

十五、鄭森雄委員：

首先跟各位委員致上最高的謝意，謝謝各位持續給海洋大學很多的建議與指導，沒有各位的支持，海洋大學不容易走到如今的地步；套句前人常講的一句話：「教育部都不重視海洋，社會都不重視海洋」。可是後來海大畢業的學生都有一項心願，就是：「不是外界要不要重視海洋，是我們自己要努力讓大家重視海洋」。現在看起來，這個方向已經逐漸成形。再一次謝謝各位的協助，謝謝大家！

十六、王光祥委員：

- (一)張校長是一位非常有熱情、有衝勁、有執行力的領導者，對於學校發展有一套中期、長期的發展藍圖，實在令人敬佩。希望校長卸任後，能繼續留在學校給予學校幫忙。
- (二)聽到在座各位委員對學校的建議，本人非常感動；我也會繼續為學校奉獻一份心力，謝謝各位。

肆、散會(18：30)

附件 委員書面建議事項

壹、本校校務整體發展之定位、方向、策略及作法建議事項

一、江善宗委員：

- (一)學校在張校長領導下，在校務及研發與產學合作、研究都做得很好，成績斐然。
- (二)從”活力創新” ”海大躍進”再到”海大精進”，逐步將校務及研究提升，對於將海大成為”國際級的海洋頂尖大學”，已是指日可待。
- (三)未來在”海大精進”部分，宜將精進的項目及範疇再清楚的列出供全校師生了解，共同再努力，一定能進一步增進。

二、吳金洌委員：

發展國立臺灣海洋大學晉升為國際級「海洋頂尖大學」的目標，已在教學、研究、產學合作、人才培育、校友貢獻、社會責任及地方政府合作等各面向的成果優秀，在張校長領導下，充滿理想及行動力，達成設定的海洋專業的國際一流大學的境界，值得肯定及讚許。

為達到高境界的海大精進目標，可積極推動：

- (一)多聘請一流資深及年輕學者任教海大，增加彈性薪資及開辦費。
- (二)加入臺聯大系統，發展海洋特色之跨校研究主題及學程。
- (三)整修研究、教學、行政及學生公用樓館之現代化及整潔化，具有明亮美感之感受，如同類旅館的整理和管理。
- (四)以海洋中心及海洋工程科技中心為核心，發展國際合作，吸引國際學者及學生來研究交流。
- (五)提升對國內及新南向國家的研究生及大學部學生之吸引力。

三、李鴻源委員：

學校應積極扮演海洋問題相關智庫：

- (一)協助地方政府(如:宜蘭、桃園、花蓮、雲林)落實國土計畫法、海岸法。
- (二)近海漁業逐漸萎縮，致使多數漁港閒置，可以思考與農委會討論，進行漁港盤查，並考慮部分予以拆除及轉型。
- (三)與海洋國家公園進行策略聯盟，營造雙贏契機。

四、李健全委員：

- (一)張校長用熱情與衝勁帶動海洋大學的各項建設與發展，八年來已產生脫胎換骨的蛻變，朝海洋頂尖大學的目標積極邁進。惟因任期關係，張校長即將於今年年中卸任。如何維持此一辦學的動能，成為未來海洋大學永續發展的關鍵。

- (二)張校長過去八年的辦學興革方向多元，涵蓋面甚廣，為利於今後發展，似可將重大的施規劃出未來發展的 Roadmap。這種路徑圖佐以時間軸，並可建構海洋大學的發展藍圖。
- (三)武漢肺炎病毒大流行的衝擊，突顯了全球海空運連結的脆弱性，未來國際間的孤立主義恐將興起。臺灣天生資源有限，海洋所能提供的資源，包括生物及非生物資源，再生能源，相對豐沛；應就海洋整體戰略布局重新思考。海洋大學在這方面，可在政策面、技術面提供研究支援，供政府部門參考。建議海洋大學海洋中心可以進行跨院所的能力整合，為海洋戰略布局規劃做出貢獻。

五、邱蒼民委員：

- (一)建議成立校級 AI 研究中心。
- (二)海洋(氣候變遷)相關開放平台建置，集眾人智慧隨機更新—非國家機密部份。
- (三)各院、系、所門面改善。
- (四)跨領域學程。

六、邱文彥委員：

- (一)贊成並支持本校成為國家海洋的「智庫」。
- (二)由國際最新趨勢及國內現況「海洋空間規劃(Marine Spatial Planning, MSP)」是重要事務，台灣四面環海，宜制定「國土計劃法」，但海洋的空間規劃卻遠遠落後，本校應統合此一領域，精進海域規劃的能力與技術。
- (三)海洋文化，尤其水下考古，應該列為本校發展重要特色之一。
- (四)海洋委員會已經成立，本校應與之有更佳夥伴關係，強化國際談判人才的培育，並參與高普特考「海洋管理」及「海洋技術」考選制度的規劃。
- (五)與農委會漁業署合作，通盤檢視漁港存廢問題，若干有潛力的地方漁港，研究作為「人工潟湖」或「生態環境復育基地」(如種植珊瑚或海草床，復育魚類資源等)
- (六)桃園科技園區，或可考慮爭取桃園市政府支持，在航空城爭取行銷空間，打開國際通路。

七、林見松委員

(一)新南向雙向交流與教育合作

海大近年來配合政府新南向政策，多與教育部青年發展署辦理國際體驗學習計畫到東南亞各國進行海外學習體驗，除了可以實踐學生們到國外交流學習的夢想，更是讓海大進行國際產學聯盟，鼓勵師生創新研究。

僑務委員會每年都跟國立屏東科技大學合作開設「台灣水產養殖暨創業研習班」，旨在提升海外僑營事業競爭力與專業力且有意經營水產養殖相關產業的台僑商回台研習觀摩交流，並前往相關企業參訪和實務觀摩。建議校方要善用政府產業、技術相關部會/單位的資源做良好合作與結合，讓類似的海外研習班能夠跟海大連結，一來可以擴大海大在全球各

地的影響力，二來也可以促進海大師生跟海外台僑商串聯，推動技術移轉、培育和鼓勵海外台僑商企業技術創新，促進產業升級發展的雙贏局面。

(二)與世界台灣商會聯合總會、亞洲台灣商會聯合總會合作

這幾年來海大也積極地和世界各大專院校簽署合作備忘錄，建立教學合作平台，世界台灣商會聯合總會擁有全球最大規模的海外台商網絡，會員遍佈全球六大洲 73 個國家、187 個地區商會，是中華民國台灣在海外最重要的民間商業團體。其中新南向政策大本營的亞洲台灣商會聯合總會近年來積極配合政府新南向政策，希望校方能夠積極地跟世界台灣商會聯合總會與亞洲台灣商會聯合總會密切聯繫合作，除了可以安排學校師生前往當地的廠商從事教學有關的參訪、實務研習/實習外，也請他們在海外替海大宣傳，吸引更多的海外台僑商第三代子弟甚至是海外/東南亞地區當地優秀人來海大就讀，成為海大未來邁向全球的生力軍。

(三)增進與本地航運公司(校友)之連結

除了海外實習是培養在校生具有國際觀和對不同文化的包容力與表達能力重要的一環，學生能透過學習帶來實踐知識的機會，這是我們能提供給下一代的學習資產。

海大海運暨管理學院以下設有商船、航管、運輸、輪機工程、海洋經營管理等學系，多年來也培育眾多人才在海內外航運界服務，繼而回饋母校，如福茂航運集團每年提供航管系學生「出國留學獎學金」5 萬美元外，更在去年以『趙朱木蘭基金會』名義捐贈一百萬美元給校方成立「木蘭海洋海事教育大樓」。

航運知識與時精進的今天，除了希望校方和系所能夠多和已經從業界退休的傑出學長洽詢讓他們能夠回校做經驗分享與學業輔導學弟妹們外，也能夠跟台灣當地的航運公司保持密切聯繫，一來可以讓學生們順利進入各家航運公司實習增加經驗提升海大在業界的影響力，讓企業能重視海大的人才培育進而挹注獎勵學金給校方，嘉惠更多的海大師生。

八、周昌弘委員：

(一)校長在八年內的努力、熱忱及幹勁使海大進步神速，這是值得肯定，可惜限於校的組織規程，無法再繼續實在可惜。

(二)學校要成為一流大學，必須要有一流的大學校長、一流的教師，有了一流校長及老師，很快就會有一流的學生加入海大。因為一流大學的校長是由學校老師的遴選及教育部的遴選才會成功。因此遴選一流的校長必須具備 1.教育理念，2.教育熱忱，3.研究一流及 4.品德操守一流的資歷。一流教師玉山學者來校務服至少半年，最好是一年，尤其在他(她)休假年時可以來幫忙，每年可以輪流最具特色的院所，以邀請這些學者。至於玉山青年學者也要謹慎篩選，如此一流學者來校將可帶動整個學校的學風，及提升學術水準。

(三)建議我們今天各位委員所提出來的建議能提供全校師生，並交給下屆遴選校長及校務會議，使全校師生有共識，以遴選最好的校長、教師。

九、邵廣昭委員：

海洋大學在過去這八年在張清風校長的領導下，海大的確在各方面都有很大的進步和變革。包括爭取經費、廣納賢士、積極進取、創新活力均為大家有目共睹。特別是將海大加入聯合大學的系統、將隔壁的基隆海事學校改制並納入海大附中、成立貢寮的海洋工作站，以及增加馬祖及觀音的校區及成立台灣的海洋教育中心等等重要的進展。

此外，張校長的熱情、認真和努力的精神，可謂無人能出其右，更是全校師生們有目共睹，個人十分敬佩。個人自從二十多年前到海大服務成立海洋生物研究所，迄今歷任了許多位校長，親眼看到海洋大學這些年來的成長和蛻變，已使海洋大學成為以海洋為專業，在國際上最頂尖和知名的一所學府，個人亦深感與有榮焉。

當然海大的發展也受到一些外在環境的問題所侷限，包括和其他各大學均共同面臨的經費不足，房舍老舊亟待更新或重建、少子化的問題，以及學生的素質日漸低落等。因此學校雖然有好的師資，老師們在研究和教學上也十分努力，但在研究上的產出及對於國家和社會的貢獻還是有可以繼續進步的空間。目前可以努力的方向除了要爭取更多的政府和民間經費來改建校區的一些老建築之外，應該是配合聯合國永續發展的海洋目標，和爭取政府目前組改完畢後所成立的海洋委員會，及其下的國家海洋研究院以及海洋保育署，在推動海洋永續發展的一些新的政策和科研或教育宣導的經費，來增加海大的資源及爭取建教合作的計畫，更具體的能夠彰顯海大能主導及協助國家海洋的永續發展。

十、胡興華委員：

- (一)國立臺灣海洋大學，擁有我國最完整之海洋研究及教育系統。數十年來以培育無數海洋人才與研究成果，在全球環境快速變遷，科技日新月異的今天，可加速深化科技運用於產業。如漁業、海洋工程、感測技術、衛星監控、人工智慧、生物科技、奈米材料、自動化、大數據，並與政府合作，整合建構系統化新系統，厚植臺灣海洋產業能量。
- (二)氣候變遷極端氣候導致全球災害頻傳，極端氣候變異將成為各地的新常態，海洋為影響地球氣候的重要因子，除了保護海洋維護環境外，強化海洋大環境研究、發展海洋監控、風險管理機制、預警防災系統，以因應未來的需求。
- (三)協助推動海洋產業多元化發展，在維護海洋環境之下，海洋相關產業，能源、礦業、觀光休閒、造船、規模養殖、生物科技、深加工、海洋文化、海岸創生…等，整合互相支撐之產業鏈，提升產業競爭力，朝向「海洋國家」努力。
- (四)人才培育、科技交流、產業互補、同步加深國際化，臺灣必須國際化才有未來；海洋是最佳途徑，海洋自然將地球各區塊連接起來，不論海洋研究、漁業、航運、環境、產業、文化…等，都是共同關心的議題，是臺灣國際化最佳的切入點。

十一、柯永澤委員：

- (一)張校長主政期間無論在學校軟、硬體的建立與發展，均有很多具體成效，令人非常肯定。尤其在海洋特色的發展，改善校園環境，結合各方校友資源投入學校發展等等，事蹟不勝枚舉。
- (二)唯一的建議是學校各大樓的外牆需要清洗，以使學校外觀能煥然一新。可找廠商用鹽酸清洗各棟建物外牆，依十年前的經驗，每棟約 8 萬元臺幣。

十二、孫志陸委員：

- (一)母校(我是 63 年漁業系畢業)這八年來在校長領導的團隊(包括研究及行政團隊)日以繼夜打拼下，學校各項建設(包括校本部、馬祖校區及桃園觀音校區)陸續完成及啟動。研究方面，主題式團隊的組成並開發重要海洋研究項目，成果輝煌，令人刮目相看。另推動提昇國際化，不遺餘力，值得肯定。
- (二)學校國際化部分，相較於 100 年姐妹校 68 所，108 年成長 1 倍，值得嘉許。但以洲別來看，大都集中亞洲(72 校)及大陸(41 校)，美洲僅 7 所可再加強增加。

十三、孫寶年委員：

- (一)績效超棒，可喜可賀。
- (二)海洋夢想基地，在路邊，建築物需有較有「夢想」的設計與質感，以傳達「夢想」的氛圍。
- (三)PPT 的版面可調整使更有美感，更在每張內容一目瞭然，突顯每張的重點。目前每張中資訊稍嫌太多，字體、圖案與圖片的設計可更有統一的調性，可以使報告更吸引人，更有行銷功效與魅力。
- (四)研究生的論文品質及選課，更有深度、嚴謹度；選課的寬廣度，仍建請可再加強，此與指導教授的觀念與研究的投入有關。
- (五)進修推廣組之教學目標與課程設計與教師教授方式較有調整的空間，使進修推廣組不至成為提供證書的單位。
- (六)沿北寧路校舍的清潔維護可再加強以利觀瞻。

十四、曾志朗委員：

聆聽張校長的校務發展簡報，海洋大學在教、研、學、產、育、樂的各個面向，都很有前瞻性的發展，而且最重要的是海洋相關的特色，已經在國際上有相當的能見度。我在歐盟的研究諮詢委員會上，也常常把臺灣的海洋大學這些年的成就，介紹給所有的委員，荷蘭阿姆斯特丹大學，法國科學研究中心的海洋研究科學家，都很認同我的讚語。

做為臺灣聯合大學系統的系統校長，我可以代表我們系統的四個大學，清華、交通、中央、陽明等大學，向海洋大學表示衷心的歡迎來到我們的系統，真的會增強系統在教、研、產、學的力量。感謝你們的加入！

十五、曾萬年委員：

- (一)古帆船—自由中國號，具有歷史意義，應妥為保存，不能讓它風吹雨打。
- (二)校園空間有限，不宜擴張太快、大廣，否則在人力經費有限的情況之下，不易發揮海大精進。要 identity 有競爭能力的科系，重點補助。
- (三)利用地利優勢，發展建教合作，例如與港務局(公司)，財政部關務署建立一些實務的課程，讓學生學以致用，讓學生畢業即就業。
- (四)不宜拓展太多分部，分散教學和研究人力。
- (五)充分利用新海研二號，除了個人研究計畫(科技部)之外，學校要寬列預算，讓海研二號有長期的、有系統的研究。
- (六)海洋委員會，剛成立兩年，發展方向還在摸索，海大應主動參與規劃發展方向，貢獻海大的特長，讓國家確立一個正確、永續的海事發展。鼓勵教授參與該會的計畫案申請。
- (七)海大校友，在業界很有成就，過去在張校長的努力之下，校友的貢獻有目共睹，要經驗傳承，和校長保持聯繫，繼續貢獻。
- (八)除了發展研究型的大學之外，技職體系的教育也不能偏廢，畢竟不是每個學生都會走研究路線。
- (九)教授的任務分三方面：1.研究 2.教學 3.社會服務。SCI 是研究戰力的指標，一個教授的時間、精力有限，為了衝 SCI，可適當減少有研究能力的教授，減少教學時數，和限制接委託調查的件數。
- (十)提供教授住宿的問題，租房子佔薪資比例很高，讓新進人員沒有房屋的困擾，安居樂業，好老師自然會留下來。
- (十一)系所整合，跨系所的合作研究，突破當前的鰻魚人工繁殖技術。海大有齊全的鰻魚人工繁殖的教授群和繁殖魚類基礎技術，應該勇於承擔和挑戰人工繁殖課題。
- (十二)國際海洋事務發展方向和推動，受限於我非聯合國會員國，有關 FAO, IOC/UNESCO, PICES 以及漁業管理組織等活動、決策和國際會議等都受限，如何突破會員國的限制，參與國際事務，大學應該要扮演積極的角色，從學術的實力突破這些障礙，積極參與國際學術會議。

十六、楊崑山委員：

- (一)逐年擴大育成中心及產學合作。學校在產學合作方面，與業界已有相當的成績，可以選擇更具有特色的海洋相關計劃及產品，鼓勵學校老師和業界合作，吸引創投投資，成立公司，推廣至產業界，及一般消費大眾。
- (二)在張校長治校的 8 年期間，張校長不僅是一位學有專精的學者，亦如同是一位創業家及企業家，帶領學校更 visible。海洋觀光學系更是一個新科系，欣聞臺北海洋大學校友會

曾理事長成立臺灣郵輪發展協會，學校可以考慮如何鏈結觀光學系和此一郵輪發展協會，在海洋觀光旅遊產業，凸顯教學相長的亮點。

(三)學校有許多老師不同的研究和創新專案，但不廣為人知，建議可以仿效麻省理工學院(MIT)的 Media Lab。每年舉辦研究創新成果發表會，邀請不同產業界參加，認識研究團隊，及彰顯學校的研究成果，更有機會媒合產學合作及組成創新公司，而且提升海大海洋特色的能見度。

十七、廖一久委員：

2020年3月12日下午3時在臺北市 Hi-Q 褐藻生活館，參加“國立臺灣海洋大學 108 學年度校務諮詢委員會議”。本人過去每次都榮幸被推舉為校務諮詢委員會議之召集人，此次會議則由張校長親自擔綱，也是張校長出任校長八年之「成果」會議，我得有機會不必忙於主持，好讓我輕鬆地參與委員會議。

張校長的簡報內容，非常充實精闢，在任內不但完成了或幾近完成不少硬體設備，卻也充實了諸多軟實力，促成臺灣海洋大學在全球相關海洋大學中為數一數二的領銜大學，可不簡單。海大雖已接近“令人感動的大學”，但已是臺灣“不可或缺的大學”。

在諸多設施中，近年開創的「宏廣書屋」，的確不錯，在彩色透明的壓克力小房間可品味咖啡。

有關出版品之出版，我誠懇地敬請 校長把石長泰老師的著作 Calanoid Copepods of the China Seas 正式由海大出版，我相信這篇巨作一定會為海大帶來非常崇高之評價，也確信此件可拋磚引玉，帶來更多更有價值的出版品。

以上，慶賀 張校長對海大巨大的貢獻！

十八、郭光雄委員：

(一)每次聽完張校長的報告後，心中都不由生出敬佩之情，在他的堅持與領導下，海大校務發展一日千里，進步明顯，朝著目標邁進。

(二)最近推動的重要工作中，軟硬體皆有，其中以因應少子化之衝擊，本人認為最為重要，希望校方能把此事設定為重中之重。

(三)培育具創新創意創業能力的人才，是目標，也可以是口號。但如推動 AI 課程全校化，通識教育的重整，以及全校性程式語言課程的推動等，若能確實做到，則培育未來適合全校化、數位化經濟時代的人才，自然而然就水到渠成。

(四)目前校務發展下的各種改革以及重點工作，都很重要，每項都得持續加強，無輕重之分，個人認為若有區分，則僅有緩急之別而已。

(五)整體校務發展規劃，本人認為幾近完美，沒有什麼缺失可言。若有應是海大的資源有限，不能再擴大系所中心等的設立。若能將現有的規劃在十年內徹底完成，就能成為一間以海洋為特色的一流大學。換言之，海大今後的工作，是求質不是求量。

十九、小河久朗委員：

臺灣海洋大學的發展在張校長及各位同仁的努力下，受到外界很好的評價。為了海大進一步發展和研究方面的強化，應考慮以下內容：

- (一)寫論文時要重視質量（而不是數量），重要的是如何將新的想法融入到研究，而不是使用一般常規思想和方法作研究。
- (二)如何打破研究領域的界限，並創造及結合不同研究領域的共同合作研究項目，是很重要的。例如：1.多功能人工魚礁，用於生物多樣性的保護和海洋資源的復育。2.未來的生物技術研究應考慮種原蒐集，成立種原中心。不要害怕失敗！要嘗試去冒險！

二十、歐善惠委員：

- (一)張清風校長任職校長以來，為學校發展打造堅實基礎。每次聽張校長校務簡報，總會覺得臺海大有幸能有張校長帶動。今天學校一級主管未參與，建議校務簡報內容可在校內相關會議中，再向校內同仁說明，凝聚更大力量。
- (二)主動爭取參與臺北聯合大學系統與臺灣聯合大學系統，提升學校整體辦學績效及能見度，對學校實質影響力的提升會有很大效果，可加強參與力道。
- (三)張校長任職以來成立不少好的教學單位，以目前辦學資源並不寬裕時期，這些單位辦學成效如何？是否達到預期成果？宜有進一步檢討。
- (四)延聘及留住好的教師，招收優秀學生永遠是學校發展的要務，目前彈性薪資的鼓勵效果可再加強，以培養更多優秀師資及增加教師穩定度。
- (五)以學校之學生規模，目前學校雙主修及輔系修畢學生人數似可再加強。跨領域學習的各項方案可再進一步落實，充實學生將來發展的潛力。
- (六)教師產學合作成效顯著提升，全校產學合作經費由2012年6.03億提升至2019年的9.53億。惟教師國際期刊論文發表量2012年494篇，2019年490篇，並未成長。宜有較有效策略提升學術研究成果。

二十一、劉金源委員：

- (一)海洋大學在張校長領導之下，過去八年有很大的進步，也成為我國海洋人才、科技、產業發展的重鎮。
- (二)海洋科學概論作為全校必修課程，使得學生具備海洋科學素養，成為海洋大學學生的特色。
- (三)張校長可整理任內未完成的工作項目，傳承給新任校長，以利持續性發展。

二十二、陳文村委員：

- (一)張校長在近八年任內，辦學績效優異，無論在學校願景與定位，海洋特色發展，校園環境改進，國際化、科研、產學計畫成長，都有顯著表現，可喜可賀，尤其在高教經費停滯，少子化客觀環境的限制下，有此辦學成績，令人欽佩。

(二)海大已是我國海洋教育的龍頭，除了教育具海洋特色的人才外，在有限的經費下，建議今後集中在幾個海洋特色領域求突破，達國際頂尖水準；評鑑指標為有大師級教師，有頂尖期刊論文，能主導臺灣海洋科技的發展等等。

(三)我國為四面環海的國家，海洋科技教育非常重要，建議政府主政單位，如教育部、科技部、農委會、經濟部、內政部，匡列特別經費，協助海洋大學校務發展。

(四)海洋大學已有很多傑出校友，近年來對學校有所捐助，似乎還可再加強，應還有成長空間，以鼓勵教師研究，獎勵優秀學生等等。

二十三、蔡宗亮委員：

(一)張校長這幾年來帶領學校走向宏觀海洋科學工程的 Vision，在執行方面有微觀的細節與完整性。海洋大學已具國際的聲譽，還有很多正在進行的項目仍待繼續，期望未來校長的繼任者，能夠持續張校長建立的基礎，繼續發揚光大。

(二)張校長對校務及學校的重點研發及產學合作瞭如指掌，其努力的持續堅持，值得敬佩。

(三)基隆海事學校改隸海洋大學，對學校來說也可能是一個負擔。是否有一個完整的規劃及未來對學校整體性發展的貢獻能夠有些想法。

二十四、蕭介夫委員：

(一)張校長領導海洋大學八年，使海洋大學成為頂尖的國際級海洋專業大學，令人敬佩。學校定位為「卓越教學與特色研究兼具的海洋頂尖大學」目標正確，相當具有特色。

(二)學校除了校總區外，尚有馬祖校區及桃園校區，對學校發展甚有助益；但學校資源有限，可多爭取國家重點支持及校外資源的協助，例如海洋科技園區能得到鄭文燦市長的協助非常好，可再積極與產業界合作支持。

(三)少子化影響很大，宜有 SWOT 分析，以有效策略因應；系所的競爭力也可分析，以作為整合或整併轉型的參考。

二十五、蕭錫延委員：

海大在張清風校長的積極帶領之下，這幾年來校務蓬勃發展，朝氣十足的活力表現，大家有目共睹，令人十分欽佩，也令校友們感到驕傲。

二十六、鄭森雄委員：

(一)建立「基隆校區」、「馬祖校區」、「桃園觀音校區」對學校整體空間之發展，甚有成效。除主校區外，將來對校外之「馬祖校區」、「桃園觀音校區」之永續經營，值得長期關懷。

(二)預計 2020 年，加入「臺灣聯合大學系統」，是張清風校長辦學之成效，使海洋大學成為「卓越教學」與「特色研究」兼具之海洋頂尖大學。因有海洋特色，又在海洋領域在世界領先，所以「臺灣聯合大學系統」才會邀請本校加入，學校之教學與研究，獲得外界之肯定。

(三)與校友之聯繫合作，進行的極為順利，並獲得校友之全力支持、捐款。值得繼續加強努力。

(四)校長關心教師、學生。與教師之溝通良好，與學生打成一片，是學校進步之主動力。