

「當老師是一種privilege（福氣），因為可以影響別人！」從醫學系學生詩人、婦產科住院醫師，轉換跑道至教育界發展，前後歷任成功大學生理所教授、醫學院副院長、教務長等職務，今年二月接任東海大學第八屆校長的湯銘哲如是說。

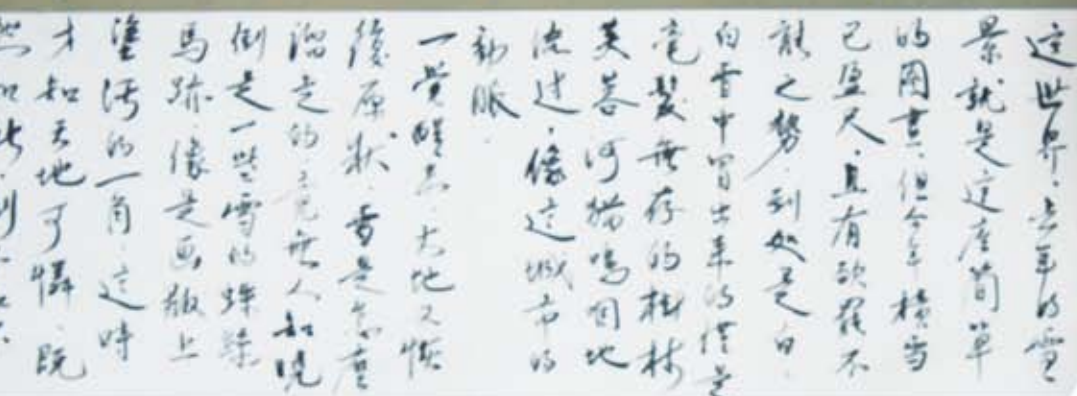
為父親選讀醫學系 記者夢碎只好當醫生

時光回溯到湯銘哲高三開學前夕，那天，他意外聽到父親對母親說：「這輩子最大的遺憾，就是家裡沒錢培養我成為一個醫生。」聽出父親話裡的深深惆悵，原本決定報考甲組（理工）的他，開學第一天就直奔教務處，告訴教務主任自己轉至丙組（生物醫農）的意

願，教務主任見有學生願意報考以醫學院為主的丙組，自然樂見其成，爽快答應了他的請求。

由於在臺南第一高級中學前兩年期間皆擔任班長，湯銘哲此舉也帶給同學極大的震撼。聯考放榜後，湯銘哲順利錄取了臺北醫學大學醫學系，由於當初是因為父母親的期望而進入醫學系就讀，對於未來，他在期待中亦有困惑。儘管醫學系的課業繁重，他卻不肯放過任何一個摸索興趣、充實學養的機會，「當時沒有輔系，但是我那時候輔修是文學、藝術、音樂和體育！」湯銘哲笑著說，自己不但選了許多外校的人文課程，更參加了許多社團，諸如北極星詩社、愛樂合唱團等，甚至辦了報紙《北醫人報》。

詩人、醫生到校長——



湯銘哲

■ 跨界完美演出 ■ 採訪、撰文／校友中心 陳宜彰



「辦報這件事影響我很深。」大學辦報的經驗，加上當時早他一年畢業的好友順利當上記者且勝任愉快，畢業後的湯銘哲，一開始就以成為報社記者為目標，然而接連投履歷於聯合報及中國時報兩間報社皆未獲錄取，「所以我只好回去當醫生。」順利進入臺北市立婦幼醫院擔任住院醫師後，他卻發現自己找不到能學習的典範，「如果我要當醫生，我就要當個好醫生；如果學不到東西，那我這輩子可能就完蛋了！」

赴美留學定志向

成大一待廿載

下定決心離開醫院後，湯銘哲申請上美國的密西根大學生理學研究所，「出國留學改變我的一生！」他強調，在美國留學時，遇見了許多好老師，這些老師們無論是在學問、做人處事、對於學生的態度等方面，都令人十分欽佩，對於學生的學習狀況更是相當關心。就這樣，他確認了自己未來進入學術界服務的志向。「因為我看到一位好老師對學生來說有多麼重要，而且做研究真的是一件很enjoyable的事！」談起留學時教授對他的啟發，湯銘哲仍然念茲在茲，感念於心。

取得密西根大學生理學博士後，湯銘哲在密西根及南加州大學做了三年博士後研究，決定回臺灣貢獻所長。當時與他接洽的長庚醫學院及成大醫學院，皆希望能爭取他至學校任教，長庚醫學院更提供了高達一千萬元臺幣的實驗室起動費，然而，因為欣賞當時成大醫學

院院長黃崑巖的人文風範，最後，湯銘哲仍是選擇了成大醫學院，從那天開始，他在成功大學一待就是二十幾年，先後歷任醫學院副院長及教務長等職。

談到擔任醫學院副院長及教務長等經歷，湯銘哲說，因為職務的關係，常常能接觸到世界各地科學家及教授，有的可能是諾貝爾獎得主，也有些是在教學或產學合作表現特別突出的教授，而他們共同的特性就是心胸開闊、有創意、懂得創新，且同樣都希望能將自己手上的事情做好，造福世界上更多的人。

「人文教務長」

學生擔心撐不過一季

二〇〇七年，湯銘哲受時任成功大學校長的賴明詔之邀，接任教務長一職。決定接下這個挑戰以後，他最常思考的兩個問題，一個是如何提升學術及人文環境、讓學生可以學到更多，另一個就是如何讓成大成為一間理想的大學。「成大培養出來的學生，專業素養很夠，但是在人文、創新、國際觀上還是有所不足」，湯銘哲說。

未料，賴明詔就職時發表的演說，竟和他的想法不謀而合。「他那時候說，成大的教育目標是希望學生專業與人文均衡發展，要創新、跨領域學習，擁有國際觀並為社會服務。」湯銘哲如數家珍，一一道來。

有著「冠狀病毒之父」美譽的賴明詔，雖然專長是病毒學與分子生物學，卻同時拉得一手好提琴；研究領域為細胞及分子生理學的湯

銘哲，也同時具有詩人的身分；同樣人文涵養豐厚的兩人，教育理念極為相近，自是一拍即合。

然而，對於湯銘哲接任教務長一事，他的學生卻不這麼樂觀，甚至在寫給他的卡片上形容他就像一隻「誤入叢林的兔子」，擔心他連三個月都撐不過去，後來湯銘哲任期滿三個月時，還特地告訴這名學生，自己已經做了三個月，請他不必再擔心了。

擔任教務長的第一年，文學院的某些教授甚至送給湯銘哲這樣的封號：「自稱人文的教務長」，對於他的人文素養仍有疑慮，「不過經過一年的觀察以後，第二年他們就改叫我『公認的人文教務長』了！」湯銘哲笑著說。

湯銘哲強調，文學院的存在，對於一所綜合性大學來說，自有其重要的地位，工學院起家的成功大學，常以拿多少國科會計畫、產學合作成果來評量教授，「這對文學院的教授們來說是一種侮辱。」他斬釘截鐵地說。

延攬龍應台、斯華齡 提倡人文及創新

他回憶，甫上任一個月，教育部就請成大高階主管們前往說明成大做了一年「五年五百億計畫」的評鑑結果。教育部批評，成大教師只注重研究卻忽略教學，在人文社會科學方面表現較弱，國際化程度也太慢，且學生的學習成效無法感覺到，學校對他們的關心不足，氣氛十分嚴肅低落，還有主管被數落得流下眼淚。當時湯銘哲告訴教育部評鑑委員說：「給我們一年時間，我們一定會做得更好！」

要如何讓成大變得更好？成大最需要的是延攬什麼樣的人？經過反覆思考，湯銘哲決定與成大外文系畢業的知名作家龍應台聯繫。「校友裡面以人文素養聞名的，龍應台應該是Number One吧！」親往拜訪的策略果然一舉奏效，「我只用了五分鐘，就讓她（龍應台）從不認識我到欣賞我，拍著我的肩叫我『老弟』！」湯銘哲的口氣不免帶著一絲絲的得意。



湯銘哲邀請龍應台做的第一件事，就是請她與學生分享之前到成大對校內一級主管演講。為什麼？「一級主管受到薰陶以後，這樣以後他們才會更注重人文精神，學生也會受益。」湯銘哲笑著回憶，龍應台相當欣賞校長賴明詔的氣度，當天更提了她對成大的許多期望。

另外，他也延攬曾任美國海軍海面戰爭中心資訊科學群主持人的傑出校友斯華齡教授，邀請他返校創立三創研發中心，教授學生如何培養三創：創意、創新、創業，促成學生做跨領域的合作與學習。「我一邀請他，他就告訴我『我等這個機會等很久了！』。」斯華齡對於母校的熱情，讓湯銘哲印象深刻。教務處成立三創中心，開設三創研發通識課程，不但教導學生如何運用創意研發新產品，更提供優秀創業團隊天使金成立公司，鼓勵參與國際競賽，每個學期選課人數都爆滿，很受學生歡迎。

重視國際觀 聆聽學生聲音

湯銘哲相當重視學生國際觀的培養，時常鼓勵學生多與校內的國際學生互動，了解各國的文化，把握機會「走出去」拓展眼界。他支持學生與龍應台基金會合作，共同成立了討論全球議題、培養全球公民意識的「成大思沙龍」，盼能提升學生的國際視野，且將這股國際化的風潮推廣至校園。

「要推廣國際觀，善用具有國際觀的人也很重要。」他舉例，時任副校長的馮達旋，擁有豐富的國際經驗，視野宏觀；另外，前荷蘭貿易暨投資辦事處駐臺代表胡浩德（Menno Goedhart），在他的邀請下退休後至成大擔任駐校專家，並籌設荷蘭文化遺產臺灣研究中心。「但是今年四月、五月間，他就離開成大了。」湯銘哲的口氣充滿惋惜及歉疚之意，他表示，由於成大未繼續提供研究計畫，使得原本打算定居臺南的胡浩德，最終還是決定收拾行囊返回荷蘭。



成大79週年校慶學士學位學程班進場團拍（2010.11）

他強調，事在人為，重要的是有沒有用心去做。自上任開始，他就時常聆聽學生的心聲，了解學生對於學校的期望，並且設法改善，他認為，大學最重要的就是學生，「如果你覺得他們重要，你就會去聽他們在想什麼。」教育部的一年之約言猶在耳，八個月後，教育部就通知要到成大訪視，當時賴校長團隊與三創中心主任斯華齡經常與學生腦力激盪，思考該如何呈現成大這八個月來的成果。教育部評鑑委員來訪的當天，由校長賴明詔報告三十分鐘，另外三十分鐘，則由學生發揮創意，呈現十個月以來他們眼中成大的改變，且全程以英文發表。對於如此打破慣例的報告方式，評鑑委員十分欣賞，對成大的批評及疑慮也雲消煙散。

不墨守成規 鼓勵教職員生自我突破

湯銘哲坦言，國內大學以系所為本位出發，專業知識強，但是束縛太大，對於培育「人才」的想像不足、諸如人文精神、美感品味、藝術涵養等，皆有待加強。如何做到「通識博雅」？「我很同意黃崑巖院長說過的『先做文化人，再做科技人』！」他強調。

「未來社會需要的一定是跨領域的人才！」湯銘哲說，大學中最棒的事，就是常有機會坐下來與不同領域的朋友討論問題，從不同角度和面向去辯論，也能從中學習獨立思考及判斷的能力。他指出，現在大學生一項很大的問題，就是「不會問問題」，「所以我支持陸生來臺就學，其中有一個理由，因為他們很敢問問題，臺灣學生需要被挑戰！」他說。

不願意墨守成規，只要是認定有創意、值得一做的事皆全力支持，無論對於職員、學生，湯銘哲的態度都是如此。他舉例，擔任教務長時，教務處有位約聘職員向他辭職，表示要到澳洲打工渡假一年，湯銘哲卻告訴這位同仁「不必辭職，這是你學習的機會，回來以後再繼續在成大貢獻所長！」，並為她保留職位。「她回來以後，就在招生組工作，現在英文很好，能力也很強！」

醞釀推動東海大學「文藝復興」

於湯銘哲任內創立的「學士學位學程菁英班」強調培育具人文素養、國際觀及創意的專業領導人才，在學期間並補助每名學生十萬元經費組團出國壯遊研習。他回憶，當時學士學位學程班有位學生張國益，向教務處表示不願意參與組團的出國研習，希望自己運用這筆經費，一個人到德國去自助旅行，卻未獲允許。湯銘哲知道這件事情後，覺得既然不是到非洲等較為危險的地方旅行，有何不可？於是決定同意學生的計畫。張國益回國後報告出國所見所聞，展現國際視野的廣度與深度，深受師生們讚許，後來他也到大陸南京大學當交換學生，並在交換期間騎單車壯遊西藏，記載下許多珍貴的人文紀錄。「現在學生都叫他『國益大神』，很崇拜他呢！」湯銘哲笑著說。

對於今年二月接任東海大學校長一事，湯銘哲自我期許能在具有豐富人文精神的東海大學中，推動「文藝復興」的浪潮。「我還在學習、準備，但我相信自己可以做到！」他堅定地說。