



打造一所「以人為本」 的大學 百年大計

希望成爲學生朋友的校長

撰文\王美仁

沈孟儒校長專訪

2023年2月，成大迎來校史上的第一位具有臨床醫師背景的校長—沈孟儒校長，和沈校長第一次見面，緣起2003年，時在醫學教育推動會議上，沈校長提及以人為本的關懷教育和國外醫學系招生面談醫學生應具備的人格特質經驗，對於沈校長的發言猶言在耳，回想起來，20年來的這一路，沈校長的教育理念還持續進行著…



向下扎根的大學教育責任

新校長上任，對於未來成大的定位和校務推動，是大家很關注的議題，尤其面對後疫情時代，國際情勢瞬息萬變，如何在維繫穩定與追求創新中取得平衡，是一大挑戰，對於這個提問，沈校長短短幾句卻道盡理念「以人為本」、「Discovery到Delivery」（察覺到傳遞），「Science到Society」（科學到運用）落地紮根到推廣運用，是沈校長對於大學責任的詮釋，也是教育的中心思想。沈校長談到大學的組成，「人」是最重要的，沈校長先反問，「教育

可以翻轉階級嗎？」沈校長答案是肯定的，他舉出實例，和知名企業高階主管的會談中，從業界獲得成大學生的表現：「成大的學生比較腳踏實地，知道如何和人互動。」短短的幾句評語，卻是大學教育裡很重要的一環，沈校長以陪伴成大百年雲鬚飄揚、蒼翠蓋天的老榕樹來比喻，「都說樹大招風，其實仔細觀察，榕樹的氣根長出後，攝取空氣水分和養分後，形成新樹幹支撐老樹…大家可以在樹下乘涼，即使被掉下的果實砸到也不會痛…」這就是成大的校風，培育百年樹人的精神。

沈校長再舉例，教育的理念要讓學生學會自主和感恩，甫上任，接到學生第16屆單車節的邀請，這是一個自發性的學生活動，主動想要向高中生介紹成功大學，但舉辦過程中有一些細節引起大家討論，校方第一時間想要介入處理，但沈校長認為這是教育的一環，應該要保有彈性讓學生發揮能力，教育提供的應該是給予自主性，從這過程，學生應該從中學習處理各類情緒、情境並解決問題。最後，事實也證明，學生是有能力去應變，尤其更重要的是，學生學會感恩/感謝，包括學校的支持、同學間的相互合作和活動期間各界的支援等。當學會感恩/感動，學生對於生活中的每一天有感，未來在做人處事上，自然有度，這是理想大學應該要帶給學生的價值。

「大學的另一個責任是讓學生身心自在的發展」，沈校長如是說。這個年代的學生大都是上大學之後才離鄉背井，面對環境的改變和學習的挑戰，難免有很多的徬徨和無助，學校應該扮演鼓勵和啟發的角色，沈校長上任後首要之事，從提高校園心理諮商輔導量能做起，除了在各校區佈點諮商輔導空間，也外聘心理師，推行「夜間諮商」與「日間心理師宿舍駐點」。沈校長侃侃而談背後的幾個細節，例如地點的選擇，捨棄雲平大樓而就圖書館和宿舍，考量的就是要讓學生在一個明亮安心的地點抒發心事；增加外聘心理師，則是考量現有的心理師人力無法負荷接踵而來的夜間工作量，這些細節，皆是以人為出發點的關懷，在推動新政策的過程，除了安學生的心，也安了教師和員工的心。

參與走動式的大學治理

校務工作就是「親、民、勤」，這是沈校長對於校務的詮釋，也落實在幾個上任後的校務推動工作上，好比「現在每個月大約會和50位學生聊天」沈校長認為學生喜歡這個學校才會想要給予建議，首重暢通管道，讓學生可以暢所欲言，所以和學生聊天，除了讓學生了解學校目前正在推動的校務工作外，也讓學生可以提供建議，常告訴學生，建議並不是抱怨，而是要提出建設性的想法，大家共同擔任問題解決者，這也是教育中相當重要的學習；沈校長也希望學生能把自己當成朋友，放心地提出自己的想法，唯有在溝通的過程中，建立大家一致的目標才能攜手前行。

另外針對教師和員工的部分，沈校長也正在建立橫向連結的溝通管道，成功大學本身就是綜合性的大學，各系院都有其專業，專業度已然受到國際肯定，接下來的工作則著重於「跨域合作」，透過跨域合作，讓各專業能進行對話，戲說是三個臭皮匠的跨域合作，每年有超過210位教師投入跨域合作計畫，將能形成學術卓越的立基。

員工的部分也必須進行跨處室的行政合作，而這些橫向的溝通不易，首重系統的整合，同時必須有健全的財務平衡和治理透明，才能做好社會溝通，在這之前，則必須有數據和實證作為基礎，所以其核心就在於「數位治理」，唯有透過「數位化」、「數位優化」、「數位轉型」到最後達到「數位治理」的目標，才能讓校務工作運作更加順暢，進而落實理念的推動。

沈校長提及，在這些政策推動的過程，員工的健康相當重要，所以提供健康促進的關懷，加入醫療優惠措施等，目的就是讓員工能夠更加健康地投入職場。

沈校長說「學校的問題解決方法就在校園內」。沈校長對於學校一景一物的觀察相當細微，訪談中，對於校園當中哪些地點的柏油路損壞、有狗出沒都如數家珍，細問之下，才知校長時常微服出巡，走在校園裡，若遇見好奇之事，便向人攀談幾句，初時，多有防衛之心，但時間一久，自然就說出其中緣由，也讓沈校長更加了解校園種種，甚至也協助解決了一些校務工作的盲點；或許也和沈校長臨床醫師背景有關，醫者，時和病人對話，從對話中了解病人的生活型態、家族史、生病的過程等，這都有助於醫師開立最符合病人的醫療處置；沈校長的談話似乎有一種魔力，能引導大家融入對話和引起共鳴。下次如果在校園中看到沈校長，請上前打聲招呼，和他攀談幾句，相信必有所收穫。





從醫院管理到學校治理

沈校長笑說「醫院管理和學校治理最大的差別應該就是效率了」。過往在醫院，從早上六點半上班到晚上八點半下班，多年如一日，這是醫院的型態，面對生死關頭，必須果決判斷，效率關乎人命，開會時間多半利用門診或上刀前的片段，所以有七點或七點半的晨會，但學校不同，校務工作的運作有其規範，自己也入境隨俗，盡量配合學校的作息和開會時間。

另外對於自己臨床醫師的背景，沈校長也談及，或許因為自己是婦產科醫師，過去從接生到專責婦癌，處理的是人的生、老、病、死，而行政工作，就是處理人的喜、怒、哀、樂，所以也影響到自己對於政策的落實和有感相當重視，尤其在校務推動過程中，人是最重要的，更是沈校長相當重視的環節。所以注重人的感受和以人為本的治校理念就不謀而合了，先把師生、員工照顧好，再談追求卓越。



沈校長：「花若盛開，蝴蝶自來」。老師好比花和樹，若盛開，自會引來蝴蝶漫天飛舞，這些就是學生，而沈校長自稱自己就是園丁，負責除草施肥，讓整個花園有更好的生長環境。

沈校長說「自己是一個很虔誠的人，當有機會為學校服務時，應該就是全神貫注地用生命投入」這是一種使命，自己的角色可以幫助老師、學生，和學校一起成長是一種榮幸。而最想給大人的期許是能在成大肥沃的環境中「身心自在的發展」。

訪談接近尾聲，「以人為本」是貫穿整個訪談的中心思想，在處理校務、學校治理的種種過程中，可以感受到沈校長尊重「人」的一切細節。「花若盛開，蝴蝶自來」當孕育了土壤肥沃的環境，相信邁向卓越是必然的結果。

後記

已離開校園多年，但對於成大的感情卻從未消逝，這是一所同時培養人文、科學及美學等素養的綜合性學校，開放的校園風氣，給予學生獨立自主的思考訓練，背後都有來自每一任領導者的風骨氣節與卓越典範，踏入社會後才知，問題解決的能力、人格特質的培養，部分來自家庭，部分來自學生時代形塑，就如沈校長所說，大學教育的責任，就是encourage學生、inspire學生，回想起來，成大給了！

沈孟儒校長介紹

現職 |

國立成功大學校長

國立成功大學藥理學研究所暨婦產學科特聘教授

學歷 |

英國牛津大學生理所博士學位

高雄醫學大學醫學士

經歷 |

成大醫院院長

成大醫院副院長

成大醫學院副院長