

先把人顧好 走動式管理找出需求

很多人問我，從醫院院長到大學校長，最大的轉換是什麼？我延續在醫院學到最重要的一件事——進到現場，看見人，看見問題，找到解方。

我採走動式管理，走進各單位理解同仁與學生的真實需求。我對成大的定位，是一所能把知識轉化為社會力量的大學。疫情那幾年，更讓我確定大學與醫院高度協作的重要性。讓我深信，高等教育不只追求學術高度，也必須承擔公共服務，這是成大自創校以來就寫進DNA的使命。

治校的第一步：先把「人」顧好

我治校的第一步很清楚，就是先把「人」顧好。我常跟同仁說，學校最重要的3群人是學生、教師與職員。沒有學生，大學就失去存在的意義；教師是教學與研究的核心；職員則是整個系統能否順利運作的關鍵。因此我上任後，優先檢視學習資源是否充足、工作環境是否安全、校園是否讓學生願意投入與認同。

主幹要長好，才撐得起未來

我常用「樹苗」來形容學生，我會問自己：這片土壤能提供他什麼養分？他離開時，哪些能力一定要帶走？我的答案是硬實力與軟實力。

硬實力是專業與核心能力，必須透過教學扎根；跨域是未來趨勢，所以成大透過彈性的課程設計，讓學生學會連接不同領域的語言。軟實力則包含同理心、生命教育與美感。我常跟學生說，專業技能可創造財富，但美感涵養是拉開差距、創造高附加價值的關鍵。

我非常重視校園美感，因為環境會影響人的狀態。有光、有樹，人願意慢下來思考，也願意彼此尊重，這其實都是教育的一部分。

現在的孩子，更需要被接住

我也非常在意學生「怎麼表達」，很多學生上大學才第一次離開家，許多生活體驗都是新的，如果學校沒有好好接住，他很容易迷路。

我常直接跟學生說：有意見，來找我講，不要只是在網路上講；你出社會後在職場上，若有意見就到處講，代價更大。

企業都說成大學生很會實作，這點我完全認同，但是，我希望還能夠再進一步培養出學生的領導力。領導不是上課就會，而是要給機會、讓學生承擔。我希望學生能在學校裡嘗試跌倒，而我的角色，是打造一個安全的環境。

在成大兩萬多名學生之中，只要能培養出1、2位領導者，我就覺得很值得。

在教師發展上，我也鼓勵老師主動尋找夥伴，不要各自關起門來做研究。讓知識不只回答學術問題，也能回應社會問題，以拓展老師的視野與職能。

我期待的成大，不只是一所頂尖大學，更是在關鍵時刻，國家與社會可以信任的力量。

本文經同意轉載自《天下學習Cheers快樂工作人》www.cheers.com.tw

