

回首來時路

為人師者的挑戰與茁壯

◎文 / 任卓穎



承楊主編邀稿，說是希望分享些身為人師的經驗。我這個過氣的老獅（叫獸），只好就著殘存的記憶，先從「白頭宮女的天寶往事」談起，再加上近幾年來與一些新聘教師聊聊的感想，憶古論今聽聽就好。

醫學院草創初期，黃崑巖執行秘書（創院院長）帶著十來位基礎醫學的新老師們以及數位行政人員，就在原科技大樓三、四樓（今醫技系系館）開始迎接後醫系的新生（後來最有名的學生，應屬第三屆的一位青年才俊，現為行政院長）。兩層樓的空間要容納院長室 / 院辦公室、會議室、五個學科、圖書室、學生專用的教室及實驗室。新老師們十之八九才取得國外博士學位，大都具備研究熱忱，但鮮有教學經驗。以敝人為例，雖在美國留學及從事研究工作近十年，返國擔任副教授前內心仍十分惶恐，不知如何才能勝任教學 / 研究 / 服務等三項任務。為了準備教學，首先就近向德州「休士頓醫學中心」各主

要醫學院的生理學科聯繫，蒙他們惠賜課程表、教科書、教學投影片、實驗手冊及若干考古題。研究方面的準備工作，則日夜思考如何找出有趣的研究方向及具體的執行方式，既要避免踩入前指導教授 / 老闆的題材，又要在台南的生醫研究環境中具可行性；當時所處的小環境幾乎一無所有（五缺：缺想法 / 空間 / 器材 / 資料 / 人手），也沒有同行先進可以請益。由於那時即使在國外一般研究室中，也僅有低功能的個人電腦（Apple 2e, PC286），亦無網路連線（更別說手機了）；只得先影印手邊盡量取得的相關文獻，連同上述教學材料，一併裝箱以海運寄回。服務方面，則一切從零學起，而且小才大用（實則趕鴨子上架），只靠寥寥數位毫無經驗的新手（解剖科沈清良教授例外），就要擔負起成立各個學科及完成醫學院規劃運作的重責大任。

所幸當年環境中也有些特殊有利條件，使得醫學院得以在短時間內逐漸成長茁壯；一）草創時期的團隊在黃院長領導下，士氣高昂、群策群力，成立了多個有權有責的委員會分工合作，每位老師至少參與兩、三個委員會，每週都開會討論 / 擬定規章 / 實際執行 / 檢討修正；二）在軟硬體規劃及經費執行方面，校方均充分授權並大力支援（其他學院老師對此多有微詞，稱之為「小東路情結」）；三）因為最先只招收後醫系一班，加上禮聘台大、陽明、國防的資深老師幫忙，使得院

內老師們的教學時數（解剖科例外）均遠低於部定時數；四）國內當年除少數單位外，一般大學院校及中研院的研究風氣尚不普及，國科會的研究計畫通過率甚高（經費額度則多在三十萬元上下，不足部份靠創院圖儀費支援）；五）老師們自動自發成立了 Journal Club 每週六下午輪流報告，相互詰問、彼此支援，研究團隊於焉形成（後來演變為全國首創的跨科基礎醫學研究所）。

時光荏苒，一晃就過了三十來年。醫學中心大樓竣工和附設醫院成立，大大改觀了我們的主客觀條件：相繼成立了許多臨床學科、基礎學科研究所、及醫技 / 護理 / 物治 / 職治等系所，而且學士後醫學系也轉為七年制醫學系；相對應的人員、空間、及組織架構等，都大幅成長及複雜化。但是迄今我們仍不時聽到五缺，只是內容有所不同（缺人手、缺空間、缺時間、缺經費、缺升遷管道）。以人力資源為例，照說每個單位的師資都比當年充足多了，師生比也都超標，新老師們更都是一時之選，怎麼卻還常常覺得壓力極大且忙不過來呢？由於敝人多年來曾參與各類評審工作，覺得似乎肇因於學術界 / 醫學界都以力求「公平」為共同目標，推行各式各樣的量化評比制度。評比雖只是手段，卻大幅影響了我們的學術環境；就像考試領導教學一樣，不考的部分就不教也不學。

在少子化嚴重與產經轉型不順的大環境下，教育部與國科會（科技部）令所屬各單位制定繁瑣的規章條文，全方位評比院校系所排名，當然也包括評比個別師生表現。為了杜絕悠悠之口，使用（甚至創造）許多參數去量化教學、研究、服務的績效，並以這些績效分數作為單位評鑑

與教師升等 / 研究補助的基本要件。由於部定教師名額有限，就修訂大專院校教師的層級；逐漸以有聘期制的（專案）助理教授取代了長聘制的助教及講師，並將正教授分級為教授、和不同等第的特聘教授及講座教授。事實上教學 / 研究 / 服務的品質，都含有主觀認定的部分，且每個單位及每位老師在這三方面的著重程度也不盡相同；以前這些歧異之處可藉著同儕討論，在三級三審的教評會外加申訴管道中得到共識。修訂後的量化做法大幅擠壓了同儕審評討論的功效，加上未獲通過的申請者往往聘請律師提出法律訴訟，使得體制內的申訴機制也形同具文。一個處處量化的評比制度，在實際執行上轉為以防弊為主，使老師們花費許多能量去應付各類文書表格（做虛功），也不免折損了因材施教、研究創新與主動服務的意願—「上有政策下有對策」的氛圍就此形成。也就是說，當今切身感受到的五缺，其實肇因在學術環境中缺目標、缺討論、缺配套、缺合作與缺熱忱。

創業維艱，守成不易。這些年來我們的主客觀條件大幅更迭，若仍要以早期的做法來解決眼前的困境，當然無異緣木求魚；更何況許多當年的同事已經（近）退休或離職，有些甚已凋零或英年早逝。但只要當今主其事的各級領導者不忘初衷（應徵 / 就任時所提的願景）、集思廣益（成員們發揮潛力、分層負責）、禮賢下士（傾聽 / 尊重 / 接納 / 照顧新進教師），就能弄清楚我們的優勢，誠實面對自身的限制，進而找出解決問題之道。敝人深信每個人都潛力無窮，只要用在對的地方。畢竟在長遠的時空座標下，古人今人如流水，相逢就是有緣人，不是嗎？