

# 校長蘇慧貞教授專訪

◎文 / 王家義

蘇慧貞校長為成功大學創校以來第一位女性校長，以她專業的知識背景和服務的熱誠，加上女性特有的纖細、敏銳的觀察力，蘇校長將帶領成大進入未來欣欣向榮的願景。

蘇校長與台南有著深厚的淵源。從永福國小、後甲國中一直到台南女中。在升學主義掛帥的年代，蘇校長並不因為課業壓力而放棄發展興趣，反而努力發展出多元的學習面向；例如學習鋼琴、學校管樂隊、游泳、打球、國語文競賽等。在多方薰陶下，蘇校長不僅維持課業表現，也感受到國際化接觸及多元文化經驗的重要性，因此進入大學後，在每一個寒暑假，她都會參與國際性社團服務。在大學時期接觸各式各樣的社群，體會不同人生的經驗，深深影響蘇校長的生涯規劃與發展。大學畢業後，蘇校長決定出國深造；雖然大學是念植物系，然而她卻是選擇申請哈佛大學的公共衛生學院；有如此巨大的轉折，其中一個很重要的因素是蘇校長看到了環境對於生物的影響，憑著對人群一向的熱情而得以發想：環境的變化又如何影

響“人”。雖然哈佛公衛學院從來沒有收過像蘇校長這樣背景的學生，但是哈佛的老師們認為她的履歷精彩有趣，並且在其中看到了一個故事、一個夢想。蘇校長鼓勵年輕學子說：申請研究所時，較之於當時有什麼過人的研究計畫，更重要的是你必須提出你人生的連結及願景，並且認定一個學習的方向及簡單、純實的夢想。

在哈佛求學的日子裡，有許多美好的經驗也深刻影響蘇校長。在美國時，透過與不同國家文化的人一起建立社群，認識世界各地的文化；蘇校長會和小組同學一起利用每週五下午時段，選定一個不同文化背景的地點，與同學間開放式的論述不同議題，也因此蘇校長得以在各種國際場合都能夠很快融入當地文化。此外，蘇校長也教導異地求學的成大人，如何讓自己融入新的環境；舉例來說：由於留學時期，同學幾乎全為男性，為了要讓自己能夠更快地融入實驗室團隊，她會去看 NBA 和 MLB，經由共通話題來建立友誼。蘇校長認為友誼的建立是我們要主動伸出手去邀請，而非等著別人來拉我們的手，所以

蘇校長建議學生們要努力去做好準備，問自己努力做了什麼，而不是去計較別人先為我做了什麼。秉持這個信念，蘇校長多年來有著許多不同的機會，從中獲得成長，也培養她面對並且解決多樣挑戰的能力。有許多人常常問說，為什麼機會不是給我而是給他？蘇校長認為這是跟自己反求諸己的態度有關。蘇校長在哈佛念書的第一個夏天，她就去每個實驗室敲門，問問他們有沒有需要免費的工讀生？她認為去幫忙洗瓶子時，總會洗出一個道理或看出一個現象；去幫忙準備玻片時，就會多學習到一個技術；在輸入資料時，經過歸納整理，就能夠開發出一個新的題目。蘇校長記得她的第一個工讀的工作，是幫一位趕著要畢業的學長輸入資料，在過程中她慢慢地發現自己所輸入數據所代表的研究意義。用心做一件事情，總會做出一個道理，那就是變成我們智慧的一部份。透過多元化的學習，在以後不同的場合中，都可以有實際應用的機會。以研究生而言，所應該思考的不應該是這個題目能不能讓我畢業，這樣的學生通常學得最少。現在大家常常講就業困難，但是成大人應該有一個正確的觀念是：撰寫論文的过程，是培養你的邏輯能力和思考能力的一個工具。舉例來說，在碩士畢業後，蘇校長透過自己做研究及寫計畫，慢慢理出了一

個邏輯，這時她面臨一個抉擇；A 題目可以讓牠很快地順利拿到博士學位，然而 B 題目卻充滿著不確定性，不僅是指導老師沒做過，而且大部分的口試委員（除了在哈佛總校區之外，還有其他跨州委員）亦然。經過思考，她明白很快畢業並非要務，B 題目能帶給她一個新的研究領域，提供一個獨一無二的學習環境，才是她真心嚮往，所以後來她選擇 B 題目，並且順利地在二年內拿到博士學位。蘇校長剛回台灣的時候，還沒有前輩直接從事這方面的研究，因此她得以在許多的場域中展現自我的理想，也不致於為研究計畫經費過於擔心。蘇校長建議學子們，認真做好眼前的事情，而這個認真的程度要達到自己覺得對得起自己，讓自己問心無愧。蘇校長回憶在寫博士論文的時候，通宵熬夜，窗外下著大雪，但是她心中是開心的；當她對著論文的章句不斷地享受自問自答的樂趣時，她從心理相信，她已經盡了全力，而且充滿信心。用誠心誠意替別人著想，與別人一起合作，從心裡尊敬每一個分工，不計較自己的利益，盡力做好每一件事，總是會有一個美好的結果。年輕學子應多思考如何讓自己成為獨一無二的自己。

蘇校長學成歸國後第一個投入的職場就是在成大醫學院。能夠在這麼一個美好

以及重要的環境下任教與研究，蘇校長特別感恩並且覺得自己很幸運。二十多年前回國的時候，當時成大醫學院已經創立了十多年，並已奠立了一些基礎。黃崑巖前院長率領一批開疆闢土的老師們，一起建立一個有別於其他學院的獨特氛圍；就環境而言，由於是新建的校區，所以當時的設計，採用基礎研究與臨床醫療的結合；另一方面，也開始建立 mentor 制度，讓資深老師能夠帶領並且輔導新進老師，使得彼此之間有著緊密的聯繫。除此以外，醫學院的四樓餐廳也像是一個 faculty club，每天放的音樂，閱讀的文章，都造就了醫學院獨特的文化性。因此，醫學院也建立了一種不同的學術文化：以人文為基底，臨床與基礎融合當作精神。此外，在醫學院的校區裡又有設立醫工所，使得臨床醫師有機會接觸工程師，改善並增加醫療研究的進步。醫學本來就是科學，也是藝術，把這個精神傳承到下一個世代的責任，影響著蘇校長對於成大工作的願景，其重要的精神在於：把人文扎實的厚度，帶入生活以及工作的元素中，並且在成大的每一個角落中都能建立出一個歸屬感與榮譽感，在這樣的一個大家庭中，建構一個大家共榮、共享的環境。

成大雖然是台灣的頂尖學府，然而在進步中仍會面對到一些困難。相較於北部

的大學而言，成大面臨的最大困境是地理環境，因為所有的資源與軸心都在台北。舉例來說，同樣是參加一場國際研討會，台北的師生只需要坐捷運就可以抵達，但對於成大的師生來說，要坐接駁車轉高鐵再轉捷運，在時間上就是很大的耗損。因此，資源軸心不變，成大的弱勢很難改變。但是蘇校長認為，成大要看見自己的優勢及特色，就不至於被淘汰，反而更能領導群倫。成大是一個整齊的綜合型大學，有著務實的環境；台南市是一個能跟國際接軌的城市，在文化的基礎上可以看見各式各樣結合的可能性，例如：醫學院與工學院的合作，可以有效的提升研究產能。另外，與地方結合上，發展關鍵的議題，成大絕對有能力改變大台南地區的發展，成大坐落在台南，就要發揮台南獨特的文化內涵以及沉靜樸實的思維空間；舉例來說，台南與台北的關係就好像波士頓與紐約的連結，波士頓的環境不像紐約一樣的喧鬧，但是由於波士頓的環境舒適沉靜且不受干擾，因此波士頓是適合生活以及學習的地方，而紐約則是人們可以去接受動力以及刺激事務的地方，難道說哈佛大學以及麻省理工學院因為設校在波士頓就缺乏積極、快速和效率嗎？斷乎不是！因此，蘇校長認為，成大也可以享受台南特有的舒適與沉靜，但隨時又具備企圖

心、競爭力，如此便可邁向欣欣向榮的光景。

若我們不覺得成大有困境那就沒有困境；如果成大對自己沒有期待，那麼成大人就沒有負擔。最近一段時間以來，蘇校長不斷地和同學們以及年輕的老師們討論，看看大家對於成大有什麼期待？有什麼事情是非成大不可的呢？什麼疾病是一定需要成大醫院來治療，什麼樣的研究是成大才特有的？有沒有企業堅持一定要用成大的畢業生？台南市有沒有因為成大的設立而引以為榮呢？如果我們沒有期待，那我們就沒有意識到需要進步的地方，相對的，我們就沒有危機感。求知與提問是很重要的！我們應該先提出問題，列出問題，分析問題，討論問題。我們的學生不敢向外挑戰，很大的原因是習慣了舒適圈的生活，而現在成大的學生開始慢慢地凝聚共識，有企圖心要向外探索，使得成大的影響力可以延伸到世界各國。對於發展中的國家而言，成大可以帶領他們，並且不卑不亢的連結歐美的世界一流大學，成為成熟對話的個體，並且建立同理心及領導力作為發展中國家以及歐美一流大學的連結。舉例來說，成大培育印尼來的護士，回國後成為護理系主任；培育中南美洲及非洲的學生，回去成為 NGO (Non-Governmental Organization，非政

府組織) 的領袖、政府官員或 CEO (Chief Executive Officer，執行長)。只要全世界各地都有著成大的畢業生，成大就不會消失。因為他們在成大有著成功的、友善的、啟發性的學習經驗。在 Cheers 雜誌調查中，成大一直以來，都是最受企業青睞學校的第一名，但是今年是第一次成大與台大在國際視野與國際能力的單項評比上並列第一。當我們持續開放視野，將許多操作標準以及態度習慣都放在國際的基準線，就會帶進更多元的文化刺激，這也是我們最寶貴的資源。每個不同文化背景的專業，思考的邏輯不同，解決問題的方式不同，彼此一起腦力激盪，才能提升成大的創新能力以及競爭水準。希望透過成大這一個平台，協助老師及同學們，特別是資源較為不足的同學們，去看到世界，讓世界認識我們。我們只要誠實的面對我們自己，經常捫心自問我是否有努力耕耘，並且欣賞敬重別人的選擇！每一位成夫人都應該使自己的優勢最大化，並且尊重其價值，使得專業的定位能夠凸顯出來。蘇校長有信心成大的未來一定會更好、更欣欣向榮。