



校務諮議委員會 之肯定與建議

■劉景寬 校長

為期兩天(3/25-26)的校務諮議委員會圓滿落幕，本次與會的諮議委員包括會議主席吳成文院士(前國衛院院長、前北醫董事長)、臺大楊泮池校長(院士)、曾志朗院士(臺聯大系統總校長、前中研院副院長、前教育部部長)、吳妍華院士(前交大校長、前陽明大學校長)、中山大學楊弘敦校長(前國科會副主委)、本校余幸司前校長(現任國衛院副院長)、江安世院士(清大生科院院長)、魏福全院士(長庚大學醫學院院長)、周燦德教授(正修科大講座、前教育部常務次長)等，未能出席但有提供書面意見之委員為：本校王國照前校長、成大醫學院林其和前院長(TMAC執行長)等，均是國內大學教育與尖端研究領域之專家巨擘。本次校務諮議委員會是本校首次辦理，觀諸國內各頂尖大學為校務發展皆漸次辦理校務諮議委員會，針對學校現況及未來目標提出具體建言；本校積極朝向頂尖大學目標邁進，故十分重視校務諮議委員會的創設與運作。此次校務諮議委員會同時是對於本校近三年來的發展提出全面性的、全球高等教育視野的評估。

校務諮議委員會肯定本校這兩年來校務長足進步、校務規畫架構完整，且校方對於未來要發展的方向具有獨特的思維與想法，具備前瞻視野。最重要的是，各委員針對目前學校推動的各項事務提出針砭，就策略方針提出具體方向，也指出全球及台灣社會結構的走向與趨勢。以台灣高等教育整體性而言，除了須強化學校因應外部(全球)環境變遷的能力外，亦警示可能面臨組織內部經營的困境，例如教育或管理的專業模糊、教學或研究的目標兩難、甚至是營利或非營利的經營模式等議題。據此本校透過籌組校務諮議委員會是一及時且豐碩的助益；提供了長期發展的策略性目標與規劃之教正，發掘出潛在的特性與優勢，在校內凝聚共識並發展基礎能量，並逐步列入校務發展計畫，搭配適切的財務規劃與支持，最後成為本校的重要特色領域，進一步提出校務經營與管理的參考方向和策略。

透過委員觀察，發現本校校務行政推動具有與一般學校不同的思考。過去一般學校推動計畫時，多半由上而下(top-down)推動。本次會議委員肯定本校不

論是整體校務發展或個別政策推動，大多是先採取由下而上(bottom-up)的方式，如透過共識營活動等模式廣泛收集意見後，整理與凝聚意見與方向，再透過高階主管整合彙集後，採取向下的規劃進行策略與方針的傳達，再透過雙向的運作方式，全體主管共同檢視、責任擔負並形成共識。然後由各單位對執行細節進行規劃並訂定明確目標，最後再由以目標管理的觀點來檢討考核各目標的達成，持續檢討改善。委員認為近年來整體校務有顯著的進步，也有結構完整的校務發展計畫，全體委員一致肯定學校舉辦本次校務發展諮詢委員會，委員也提供割切建議，企望幫助本校更上層樓。學校的發展必須要有策略化的思考，以發揮自己的特色與優勢，不必過度追求世界大學排名。學校可以檢視過去的歷史與未來的社會需求，就自身的規模與優勢來發展校務，同時以優秀的領導，確定發展方向，由「自上而下」之帶領，結合「自下而上」學校團隊的意見來形成共識，以訂定目標導向的校務發展。

本校研究發展部分，也是鼓勵同仁自主成立校級學術研究中心，在去年八個研究中心成立後除了積極對外爭取政府補助，並獲得高額學校專案補助，協助各中心競爭教育部頂尖研究中心的活動。諮議委員於考核各中心運作成果後，列出具備發展潛力之中心，也建議進一步整合全校研究能量，聚焦形成全國具競爭力與特色之研究團隊。透過這種先由下往上聚集再由上而下的運作模式，將有限資源放在有潛力及能量的團隊，加強整合的力量及強調特色，發展出重點領域。委員也指出：研發推動重點是找出特色並選定專長強項後集中資源賦予發揮能量；南部有地域性特殊問題尚待解決，尋求如成大及中山大學等臨近學術機構共同合作，聚焦兩、三個能立足國際、具有特色之頂尖研究中心，並強化原有研究特色的項目，且積極與國際一流機構合作。委員也肯定本校與國立中山大學合作的攻頂聯盟不僅符合高雄市的在地需要，更可藉此合作爭取更多教育部的資源。

高醫在長期照護領域具有堅實的基礎，配合

校長開講

02

校長開講

03

四家不同層級定位的醫院共同發展，除可提升研究水準外，更可促進銀髮產業潛力，對社會國家實質貢獻。進一步與國際一流機構合作，產生價值與影響力。在產學面向，國內大學如交大、成大等，將學校的研究成果運用到社會產業都有優異成績，值得學習。若能與校務基金結合，由產業界在學校專利中尋找適合的開發機會，可以形成先進優秀的創業團隊。

教學與培育人才是學校重要的任務，具體策略包括系所的定位、招生策略、職場所需能力的培育等。因此委員建議，在招生策略上應回頭檢視目前產業所需人才，將研究所與產業結合，有利畢業生到產業服務；非證照學系就業問題應從職場著手，了解市場人才能力需求，反思並設計課程，掌握社會脈動，進而提供所需能力的養成。

委員同時建議學校應招收優秀的博士班學生並加以重點培育，留下優異的學生可以在校內做前瞻性的研究發展。就全國層面而言，研究所招生問題若無適當處理，將影響大學研發能量，對國家社會未來發展影響甚鉅。委員肯定本校博士班招生現況，建議鼓勵國內博士生出國從事博士後研究，或與產業界共同培養博士班學生，或至東南亞招生等。

在學生學習與培育人才方面，可推動翻轉教學、強化服務學習，且需要儘早規劃延攬人才與培育年輕學者。委員肯定高醫在制度上已推動教師多元升等，但仍需進一步健全學校的新聘/升等制度。例如，臨床醫療創新與學術的創新研究可作為升等的評估，而非以年資或是論文分數做為唯一的準則；更建議學校持續推動教師分流機制，讓教師依興趣發展，未來可考慮推動「研發議題」的教師社群聚焦教研能量。

趨勢的脈動包括全球化與社會變遷的掌握，在此時期更顯重要，除延攬優秀學生來本校就讀，更應積極參與產業發展，把趨勢變成市場。如高齡化趨勢有其發展空間而且應有立即的產值，透過趨勢與市場的掌握，進而連結學生的職涯進路，期盼進一步影響社會，進而改變全國發展。因此本校需要奠定特色教育，發展優勢學術或專業領域，在少子化與國際化的趨勢下，更應積極突破以臺灣為範疇的想法，採取跨地理區域甚至全球視野的觀點，擘劃長期校務發展。

高齡化是台灣與全球已開發國家社會迫在眉睫的重要問題，老人(長期)照護已成為國際研究重點趨勢，本校持續關注這方面的發展，參與國家相關計畫並投資資源發展特色，期盼對台灣社會有關鍵的幫助。本校也確實透過整合機制，整體規劃附屬機構構築成完整的醫療體系，進一步調整資源，整合各項制度與行政流程，提高效率與效能，落實高齡化社會照護體系。委員也建議配合社會趨勢，發展長期照護、高齡照護系統將有助於將來的發展。而藉由學校領導與協調各醫療機構來進行跨單位跨領域的整合，可結合資訊工程建立雲端醫療系統、發展老人醫學等次專科醫療、並強化認知神經科學等相關研究，俾有效整合資源，促進體系發展。

為有效整合體系及校外資源，朝研創型大學邁進，高醫各醫療機構應依其有競爭力的研發特色，共享人力、物力及醫療資源，有計畫、有系統地發展並建立運作架構，達成本校的目標。委員特別指出，醫院為醫學大學的一部份，高醫必須整合所有附屬醫院的教學、研究、臨床與將來創新事業的優勢以發展校務。此外應與政策配合，藉由爭取高屏的公私單位之資源，培植特色醫療與實力。高醫醫療體系之發展宜考慮社會需求及體系成員之分工及整合，以發揮醫學中心、社區醫療及長期照護之教研綜合成效。

承蒙各專家委員在百忙之中撥冗詳讀本校報告、參與本次會議並提出寶貴意見，本校也謙誠逐項檢視及思考改善之道，我們充分感受到委員們的熱忱指導，感謝委員們的睿智建議及經驗分享，我們將改善缺弱並提昇優勢。教育為百年樹人之大業，未來我們將繼續努力提昇教學研究與服務以貢獻國家社會。誠摯感謝教育界與學術研究領域之先進領導者的傾力指導與對本校之關切愛護！感謝高醫大同仁同心協力，迅速全面檢視統整資料，讓校務諮議委員瞭解本校全貌，得以完成此次獲得具體建議成果的重要校務發展會議。感謝伙伴學校中山大學近年來全面支持兩校教研合作，未來將有更多面向整合的合作契機。在鼓勵肯定與建議策勵之下，高醫大將更加奮發努力，期待明年展現卓越亮眼的的進展。