

台大醫學院院務發展之我見

文／陳定信（醫學院院長）

前言

自1897年創設以來，台大醫學院一直執台灣醫學教育的牛耳，培育出許多人才，貢獻實在很大。過去百餘年中，也時時面臨著嚴峻的挑戰，雖然每個時期皆有不同。1950年代左右所面臨的是統治轉移和時局動盪等大的外在問題，當時由於政府財政的窮困，使得硬體設備和人才培育都有嚴重的問題。1980年代之後漸入佳境，可惜近年來隨著政府財政的惡化以及大專院校不合理的擴充，使得國內高等教育受到嚴重的殘害，而直接影響到台灣大學以及台大醫學院的發展。同時，加上多所新設醫學院的興起，競爭激烈。

在二十一世紀初，面對此一挑戰，台大醫學院應如何秉承優良傳統，掌握時代脈動，開創新局，自強不息，繼續領導台灣醫界，乃至於在某些領域能領先世界，實在是我們無可迴避的責任。而醫學院院長對這些任務的達成，肩負有領導及協調的重要角色，這當然是定信責無旁貸需要挑起重擔。

個人在台大服務已達三十年，對於台灣大學，尤其是台大醫學院、台大醫院有著無比的熱愛，由於平時就積極的參與各種業務，因而對於台大醫學院的各項優缺點發生的背景及緣由，可以說非常瞭解，而且也有很強的意願來和全醫學院的同仁一起打拼，使我院及我校能更上層樓。以下是我對醫學院院務發展的看法，在此提出，就教大家。

理念和目標

台大醫學院之所以需要存在，「教育」應是最為重要的一環，因此所有同仁都需要有清楚的教育理念。我們的教育對象，主要包括兩大類，其一是各學系大學部學生（undergraduate），其二是研究生（postgraduate），兩者都很重要，但大學部學生的教育，由於和專業的養成以及將來進一步從事研究的基礎訓練直接相關，在醫學院而言，目前可能需要花較多的時間和精神。

對各系學生，希望能養成具領導氣質，富有人文素養，關心社會而且優秀的各類醫事人才，使於將來能成為舉足輕重的醫界菁英。



陳定信院長甫於8月接任醫學院院長。（醫學院／提供）

對各研究所的學生，希望能使成為具獨立研究及有創新思考能力的生物醫學科學研究者，並期望他們能與指導老師一起創造出夠水準的研究成果，而能造福更多人。

要達成這些理想，使台大醫學院成為第一流的醫學院，需要有相關的策略及目標來加以配合。雖然醫學院院長確實有著舉足輕重的角色，但這絕不是院長一個人的事情，因此一定要集思廣益，由同仁大家一起來形成共識，共同努力，才有可能成功。

我個人對台大醫學院的使命看法如下：

秉承優良傳統，教育出具領導能力且關懷社會的優秀醫事人才，從事創新研究，貢獻於社會及全人類，成為世界一流的醫學院。

教學

毫無疑問，台大醫學院在教學由於過去的投入，其表現在國內穩居龍頭地位，也一直帶領著國內的醫學教育改革，令人覺得欣慰。然而，無可諱言的，仍有有待改善的地方。這些問題有的是源於先天不足的條件，例如師資員額和資源的限制、空間的侷限、政府法令的僵化、中小學教育的缺失、社會風氣的沈淪……等，雖然短期內不易解決，但仍然要盡力而為；而有些則是我們只要努力就可能獲得改善的，以下略舉數例。

過去歷任院長及很多老師在醫學教育的改革已作了不少事情，不論在小班教學或是 problem-based learning (PBL) 以及課程的整合方面已有初步的成效。今後應該持續此一方向，啟發學生，使其盡其所能，充分發展。但需要檢討實施數年來的成效及優劣點，以便進一步調整，俾使更臻完善。還有在課程的整合方面，雖然已作了十年左右，有些課程仍然需要共同授課的老師們大家一起再行討論，作更進一步的整合，讓同學的學習效果更好。在臨床醫學方面，應盡量將五六年級的「臨床見習」改為「臨床實習」，以強化床邊教學的效果。現代臨床醫學的泰斗 Sir William Osler 的名言「Learn by doing」，迄今仍是臨床醫學教育的金科玉律，而事實上目前本院已在試辦中的二階段學程，正是這個精神的貫徹，應該要繼續下去，但相對的配套措施也得要完善才能達到理想，否則說不定會畫虎不成反類犬。如果有可能，這種經由實務來從事教學的精神也可以考慮推廣到醫學系以外的科系，不過一定要考慮到這些學系老師的人力能否負荷得了，同時也要得到這些學系老師的同意才是。教學的品質一定要不斷的提昇，尤其在大專聯考取消之後，主要是申請入學，加上我們加入 WTO 之後的開放政策，如果教學品質不好，甚至會影響到學生入學的意願，可見其重要。

在醫學系及牙醫學系，由於大學部修業年限較長，有前兩年預科的存在，對這段時間的課程過去許多年已經改得比以前好多了，但仍應深入了解，並思考有無必要再加以改善或是調整教法，例如在一年級時，就讓剛由高中來（最有理想色彩的時候）的年青學生和醫學院或是大學裡大師級的老師在人文的課程中互動，使我們的學生能早一點在人文的關懷及通識的素養奠下深厚的基礎，這樣或許比較容易達到我們所期望的培育出「具領導氣質，富有人文素養且關心社會的優秀醫事人才……」的目的。過去幾年，人文教育從點到面，目前已漸屏棄以前大講堂式「醫學倫理」的教學，代之以各種實例的課程，且以小班討論方式實施，成效頗佳。未來在量和質上，應繼續加強；除了在前兩年預科時期以外，進入臨床教育時也應在床邊教學的時候時時強調，更為重要的是主治醫師及老師們本身應作為楷模，在日常診療時就應兼有身教，使同學能耳濡目染，潛移默化，所謂身教重於言教是人文和倫理方面最有效影響同學的方式。還有，住院醫師是同學學習過程中關係最密切的小老師，對同學的直接影響比其他任何老師都大，絕對有必要在我們台大的住院醫師訓練中，把教學當作很重要的一環。大學部的教學一定不要太專科化，要注意一般科及富啓

發性的教學。除醫牙兩系之外，其他科系的課程，也應分別加以審視，由各科系老師，參考學生的看法，共同來加以改進。由於現代社會脈動的快速及專業的複雜有增無減，管理學方面的知識也有其需要，應讓學生有機會進修這些新知。

還有在臨床教育中，病歷的撰寫也很重要，在學生時代就養成優良品質的病歷記載是將來成為良醫的必要條件之一，醫師以外的醫事人員亦然，在現有師資人力之下，如何落實這一點，也是迫切需要檢討的。台大由於學風一向自由，畢業生常被評為缺乏團隊精神，容易淪為單打獨鬥。這種習性在目前亟需團隊合作的醫療是負面的，為改善此點，應鼓勵同學多了解其他醫事人員工作的內容及內涵，另外也可請同學多參加可以培養團隊精神的各種活動，例如加強鼓勵各種球隊的組成，積極參賽，使同學們能夠同心協力，能贏能輸，除了可以鍛鍊身體，對培養團隊精神也必有正面的影響。

在研究生方面，目前較需改善的是指導老師和學生的互動，有的老師，對研究生的指導及進度的掌握顯然不足，或許因為這樣才會發生前年在本院實驗室製造 MDMA 的不法事件，不僅影響到學生本身，連老師也一起受害，我們也因而折損了一位年青人和一位好老師，令人痛惜。還有，將來研究生的研究題目及內容都一定要更加強「創新性」(innovation)，儘量減少“me-too”的研究，在日常討論時就要強調此點，建議也可以在畢業論文的指導及評審中加重「創新」這一項的比重，這在博士生尤其重要。另外，由於國際化是擋不住的趨勢，也是持續提昇科學水準所必備的條件之一，有若干比例的研究所課程應該以英文來授課和討論，除了可以訓練外語溝通能力，對外國學生前來本院交流學習也有莫大的助益。

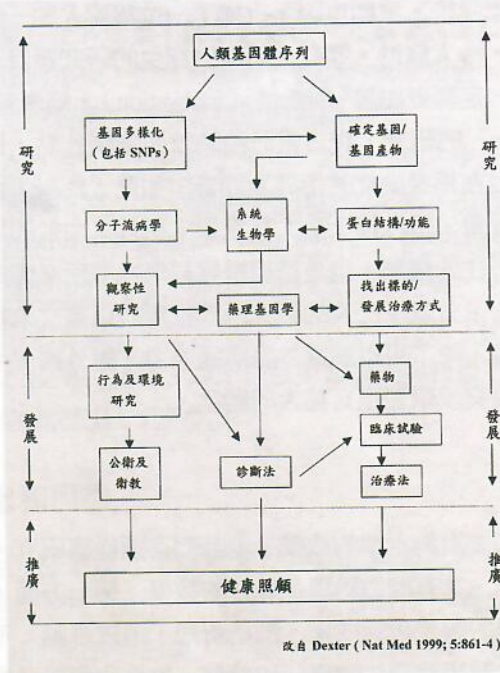
研究

為了要有夠水準的教學，老師們必須從事研究，日新又新，才有能力給學生最好的教學。另一方面，產出優異的醫學研究成果，創造新知，追求卓越，不僅是台大醫學院同仁的責任和義務，也是我們對社會和人類作出貢獻的一種方式。

老師們在學生和助理的協助之下，應從事有深度的研究。研究的題目如果能和社會上的問題習習相關，例如各種癌症的防治、心臟血管疾病的防治、傳染病的防治、以及糖尿病、檳榔、自殺等等問題，使社會更能感覺到台大醫學院不但在為大家養成優質的醫事人員，還充分關懷國家社會及民眾的問題，這樣的話，不僅可以進一步增加本院的影響力，還可以使本

校及本院獲得更多來自政府或民間的支持，間接也會解決一部份我們目前所面臨的許多問題。雖如此，有些基礎研究所探討的課題，雖然看來與社會問題或疾病沒有直接相關，但卻也非常重要，有可能解決非常根本的問題，對於這樣的研究，也應該全力加以支持。

台灣的醫學研究目前已有相當的水準，今後的研究一定要講求創新及整合，才會出類拔萃。尤其是現在已經進入了所謂「後基因體」時代，不少研究都需要由這方面切入，因此有必要請醫學院及醫院的同仁在這方面多加參與，否則對將來的研究和發展會有不利的影響。其實「基因體」相關的研究，也必須借重目前各位同仁已有的研究專長，才能證實基因的功能和其變化的意義，因此只要有適當的 exposure，許多同仁很快就會進入狀況。為達到此一目標，有必要在醫學院找出適合的單位來負責，給予名額以便聘請具有基因體醫學研究專長的教師，責成組成一個核心團隊 (core group) 來和院內各單位作良好的互動，以推展全院基因體醫學相關的研究。換言之，就是可以利用「基因體醫學」的整合性，把同仁的各種專長串聯在一起，而同時也自然促進了醫學在此一新時代的進展。這個建議可以借用下圖來加以闡明：



由於和基因相關的研究，動輒牽涉到各種不同學門，需要數學、物理、化學、工程、資訊、光電……等專門人才的參與，因此我們一定要和台大校本部的老師們共同努力，才能在基因體學、蛋白體學、結構生物學、生物資訊學方面作出貢獻。今年三月初台大本部成立了「生命科技教學研究推動小組」，由陳校長親任召集人，這將會是個契機。此外，台大醫院也將和中央研究院密切合作，一起進行基因體醫學相關

的研究和教學。這些事之所以能促成，很不簡單，但也只邁出了一小步，仍應繼續努力，以竟全功。

另外還有一個問題要在這裡提出，不少同仁和我最近都感覺到本院同仁研究的士氣有待提昇，一定要儘快改善，否則後果堪慮。首先應該深入去了解其原因，如果是研究經費的問題，就應設法加以改善，例如可請研究成果較為傑出的同仁組成研究團隊，多與專長相關的其他同仁互動，使大家都能提出優異的研究計畫，提高獲得經費補助的可能。另外也可多鼓勵基礎和臨床研究整合，和附設醫院的同仁大家一起來，使基礎和臨床的老師都能共同為本院及本校來努力。同時，各科系所也應自省，儘量去除內在的不利因素，由下而上來自我提振研究風氣。此外，各科系所間的互動，也應請研究發展室設法促成大家多溝通及合作，增加彼此的了解，進而促成研究的合作，定信也將竭盡所能協助。

服務

在醫學院，服務這項任務常被列在教學和研究之後，但是近年來由於產業界及大學在發展上的需要，這方面也變得很重要。醫學院在服務的任務方面，主要應該致力於協助政府形成政策。這方面台大醫學院一定要積極參與，因為政策的良窳影響的層面實在太廣、太重要了，因此優質的台大人一定要竭盡所能的參與。另一方面的服務，則是在協助產業界方面。現在是知識經濟的時代，生物技術的進步神速，而國內的相關產業也亟需升級才能生存，因此產官學研的結合益發重要，醫學院的同仁如果有機會還是要踏出去，和產業界一起努力創造雙贏，不能天天關在象牙塔裡，不問世事。所幸現在很多法規都已逐漸鬆綁，只要向校報備核准，就可以放心去作。不過有一點要特別強調的是，技術的研發，其實是依附在優異的科學研究上的，有好的研究才有可能產出有競爭力的技術或產品，因此我們雖然應該積極從事於開發 (development) 方面的事務，但切不可過份沈迷，以致本末倒置，歸根究底，大學到底還是從事教育和研究高深學問以及創造新知的地方。

同仁的研究結果要請其隨時注意有沒有可以開發成新技術或是新產品的可能性，若發現有可能，則應由專門處理智慧財產權的人來和同仁討論及指點，在初步確定有申請專利的可能性時，就代為辦理必要手續，這其實是另外的一項專業，應儘量避免同仁自己把時間耗費在這些我們毫不熟悉的細節上面，台大本部日前已成立了「智財權辦公室」，應可協助解決這些問題。

其他

1. 落實現有政策及其執行

本院在歷任院長及所有同仁的努力之下，事實上，在各方面都已有不錯的政策及制度，應該加以延續，而更要緊的是要落實其執行。由於目前內在及外在的環境和條件變動很快，對於有些政策及其執行確實需要定期的加以檢討並作合理的調適，絕不能一成不變，這樣才能落實醫學院既定的目標及教育理念，繼續向上提昇。另一方面，也要盡量授權，分層負責，以免會議太多，以免耗費同仁寶貴的時間和精力。

2. 改進各科系所現有的問題

醫學院各科系所成立的時空背景各有不同，因而所面臨的問題也大不相同。由於本院在前幾任院長的任期內就已有院級的科系所評估，近來更由台大本部接手進行更為嚴謹而且更為客觀的評鑑。事實上，目前許多單位已經累積了不少相關的資料和評鑑結果，未來可以參考這些建議來改進各科系所的問題，使更臻於完善。這些評鑑也一定會指出若干共同的缺點，定信會參考這些資料與各科系所的同仁作充分的溝通，並且一起來努力，而在分配資源時也將參考這些評鑑的結果來作調整。

對特定科系所提出的問題，例如教師以研究或是服務的比重來分類，升等論文計分的比重等，可交給相關的委員會，請其針對所提的問題研擬周全可行的方案來加以改善。不過任何解決方案都不能犧牲學術水準，否則就失去其意義了。

過去本院的升等、考核方面，一般而言作得不錯。在人事方面，定信覺得各科系所新聘教員時的過程較有有待改善的地方，各單位所新聘到的是不是最好而且最適當的人呢？有必要加以檢討，才能因應最近進步神速的科技發展。

3. 爭取經費及資源

本院是國立大學的醫學院，經費和資源主要來自政府，說實話，政府也確實有照顧本院的義務，可惜在目前及可預見的將來，要增加經費和資源，不太樂觀，但是我們絕對不能以此作為藉口，而不認真地去從事教學和研究。由於這個問題實在太重要了，我們也絕不能放棄爭取，應該持續而堅定的提出合理的要求，才有機會解決問題。為了解決大學經費的拮据，行政院科技顧問們，包括我在內，已經向行政院建議將國科會研究計畫的管理費逐步提高到15%，目前行政院已決定自明年起先提高為8%，這對於像本校這樣的研究型大學在經費上的挹注，雖然杯水車薪，但多少還是有些幫助。另外，經由產學合作或建教合作

所取得的經費，也可以用專案教師的方案來增加員額，如果專利增加而且費用入帳順利，對疏解本院經費的壓力也將會有所助益。民間的資源，絕不可忽視，也一定要透過各種管道努力去爭取，因此平時和社會各界，尤其是企業界的積極互動就更形重要了。

4. 協調成立醫學校區

由於歷史的淵源，使台大醫學院除了醫學系以外還包括了牙醫學系、藥學系、護理學系、醫事技術學系、物理治療學系及職能治療學系等等，目前有些系亟思成立學院以利發展，也確有其道理。然而如果沒有配套措施，冒然成院，勢必分散力量，反而不利於各系原來的發展。如果能在醫學校區之下，和美國的制度一樣，由醫學院院長來兼任校區負責人，下設公共衛生、牙醫、藥學、護理等各學院，這樣就可獨立成院而又不失整合，大家都可以在台大醫學校區內共同打拼，充分發揮，願景可期。這個作法在上上學期事實上已獲得醫學院及公共衛生學院兩院同仁的認同，但仍需所有同仁大家一起來繼續努力，說服其他的台大同仁和相關人士，才能達成目的。

5. 加強校友聯繫

台大醫學院已有百餘年歷史，校友遍佈各地，人才濟濟，是醫學院一項極為可貴的資產，景福基金會過去一直在從事校友的聯繫，做得不錯。今後希望能和景福基金會繼續有更密切的合作，使校友的向心力更強，尤其是在國外的校友。目前可能可以考慮先加強在學術上的互動，或許可以先請景福會收集在學界服務的畢業校友的學術專長，將來也可借重有專長的校友來協助提昇本院各方面的水準。如果平時常有互動，推展各種業務時自然會得到更多支持。還有，景福基金會近來已將醫學系以外各系系友也納入服務對象，使他系也能利用該會既有的體系來推動和系友之間的聯繫，事半功倍，有利於母系的發展，這實在是非常正確的決定，不過這個作法似乎是還沒有獲得共鳴，也許應該大力宣傳，讓各系的畢業系友知曉，善加利用。

結論

定信在千禧年後接任母校第十三任醫學院院長，將與大家一起和這個已有百餘年歷史、優秀且重要的醫學院昂首繼續邁入二十一世紀，責任重大。希望大家不吝指教，時時提供針砭，個人一定會全心投入，希望能承先啓後，繼續培育出優質的醫事人才貢獻於國家社會，並且與同仁一起創造新知，追求卓越，使台大醫學院成為世界第一流的醫學院。