

爲治校不二心法 面對時代挑戰，「親、明、勤」

當前高等教育面臨的挑戰前所未有。少子化帶來的學生來源和財務的壓力，以及社會和產業需求的變化，使得大學必須推動產學鏈結和ESG（環境保護 Environmental、社會責任 Social 與治理 Governance）原則。此外，隨著生成式AI技術的迅速發展，大學教育更需要重新思考如何培育未來人才，以應對數位化時代的快速變遷。日前在《Cheers》雜誌舉辦的「大學辦學績效成長」頒獎典禮座談活動中，我分享了我的治校理念以及大學在AI浪潮中所面臨的挑戰。

回顧我的職涯發展，在成大醫院工作期間，因為醫院有清晰的分工制度和規範可依循，所以無論是擔任醫師還是院長，都可以確實地完成改善醫療品質，完善照顧病人這些目標。現在來到大學擔任校長，與醫院相比，大學如同一座浪漫的園地，充滿思想的火花和無限的可能。當醫生時有教科書可以參考、有同儕可以請教；擔任校長則沒有文獻可遵循，是另一項更艱難的挑戰。為此，自接任校長以來，我時刻提醒自己要做到「親、明、勤」。這是我的治校理念，也是我個人在工作上對人、對事的基本原則。

「親」是親近學生、老師與員工。就像醫生會親自到臨床與病人直接互動，才能真正了解問題所在。我喜歡在「與校長有約」餐會中與同學和老師們面對面交流，聆聽他們的意見，與大家吃飯話家常。在過去這一年半中，成功大學有近1500位學生和500位老師如家人般地與我分享他們的生活點滴、學習狀況和工作經驗，讓我能設身處地了解他們的需求。一位大四學生就曾在活動後反饋：「校長在餐會上耐心聆聽我的困惑，讓我感受到學校對我們的重視和關心。」為了讓學生們無後顧之憂安心學習，我們提供了許多心理和實質上的支持和幫助；也為教師們免費進行低劑量電腦斷層篩檢，維護他們的健康。我期盼以「親近」作為溝通的橋樑，連接彼此的關懷與信任，建立一個溫暖有愛的校園。

「明」是政策行事透明。作為校長，面對重大決策時，所有政策的起承轉合必須透明化，才能讓大家參與檢視，也更有助於溝通和推動校務。以將AI融入大學教學為例，我們非常清楚，必須和新科技齊頭並進，才能夠積極駕馭和成功發展。依據我過去推動經營智慧醫院的經驗，人工智慧只是數位化的一部分，要發展數位治理，學校需要先建立「數位基盤」，包括數據清整等，這需要二至四年的多方合作努力，進行大量的硬體運算才得以建立。其次是「數位創新」，作為頂尖大學，成大應以研究帶動教學。在「創新」方面，我們設定了五個面向，包括「人文價值」、「健康福祉」、「淨零碳排」、「智能環控」和「韌性防災」。特別是「人文價值」，它能夠凸顯大學作為知識匯集、創新研究和人才培育基地的重要性，我們全力投入數位科技發展，同時也提醒自己「所有科技發展都應以增進人類福祉和世界永續為宗旨」。此外，我們更要關注「數位包容」，因為新科技的誕生必然帶來數位落差。關注數位平權和包容是高等教育無可旁貸之責。舉例而言，在疫情期間，中央政府設計了線上登錄施打疫苗平臺，當時負責的團隊來訪時，我特地向他們表示：「我們台南的阿嬤不會用。」團隊們驚訝地說，他請自己住在台北的阿嬤試用過。這說明了台南阿嬤和台北阿嬤的數位能力是有差異性的，但生命是同等重要啊！所以「透明化」才能讓政策措施的執行不斷改進、更臻圓滿以收最大效益。

「勤」則為勤奮自省。認真工作是我始終秉持於心的自我要求。成功大學正值創校百年之際，如何在既有基礎上進行長期且目標明確的規劃，積極爭取資源和支持，為全校師生創造最有利的發展環境，是我一直以來的目標。自接任以來，我們積極募款推動跨院跨域合作和場域研究計畫、支援學生獎學金、招聘優秀教研人才、促進校園健康等重要政策；我們也召開校務國際諮詢會議，尋求國際級大師的建議，以期在校務發展上精益求精。我相信，只要我們保持開放的心態不斷學習，並與時俱進隨時調整步伐，我們必能穩定前行，共同打造一個充滿希望和幸福感的校園。無論面對多大的挑戰，都要帶著堅定的意志持續前進。我深信，未來的成大，必將在數位化浪潮中逐步綻放風華！