

讓永續成為一所大學的可信任能力： 以高教品保視角解析國立成功大學推動 SDGs的治理設計、社會創新與人才培育

■ 文／余睿羚·國立成功大學永續長暨行為醫學研究所臨床心理學組教授

在大學校園的不同角落，永續以各種形式被實踐著：總務單位盤點能源數據，教務單位討論跨域課程設計，研究團隊與產業夥伴協作減碳方案，USR團隊則在場域中與地方居民反覆對話。這些看似分散的行動，其實都指向同一個核心問題——大學如何把永續整合為一套能長期運作且可被檢核的制度能力？

隨著SDGs成為校務評鑑、永續報告與社會責任的重要語彙，高等教育面臨的已不只是「是否投入永續」，而是「如何治理永續」。換言之，永續不再只是一系列成果展示，而是涉及決策結構、責任分工、資料口徑及改進循環的治理議題。正是在這樣的背景下，越來越多單位關注大學如何透過品質保證機制推動SDGs，並檢視永續是否真正內化為人才培育與社會創新的結構。

國立成功大學（簡稱成大）近年的實踐顯示，永續推動若能以完善的品保機制為基礎，並透過場域深耕與人文關懷加以落實，便能同時兼顧制度穩定性與情感連結，使永續從計畫層次深化為可被信任、可長期運作的校務能力。本文因此嘗試以高教品保視角，說明成大如何在制度與實踐之間建立可追溯的證據鏈，使永續既能被檢核，也能被理解，進而成為一所大學的「可信任能力」。

校務治理與核心價值：把永續放進可被檢核的決策體系

在推動永續發展的歷程中，成大選擇以校務治理為起點，逐步建構一套可被檢核、可長期運作的永續決策體系。學校將永續視為校務發展的核心議題之一，明確納入校務運作的主流程，使其不再是附屬於個別單位或專案的倡議，而是影響資源配置與發展方向的重要治理要素。

此一治理思維，具體落實於永續策略發展處的設置與運作。永續策略發展處作為校級一級單位，肩負統籌全校永續政策規劃、推動協調、績效盤點與對外揭露之關鍵角色，並作為連結校長層級決策、各行政與學術單位，以及校內外互動關係人的樞紐。透過該單位的整合，成大得以將分散於教學、研究、校園營運及社會責任等面向的永續行動，納入一致的治理架構之中，形成清楚的責任分工與協作機制。

在制度設計上，成大以國際永續治理與揭露準則為依循，透過永續報告制度化永續資訊管理流程。永續報告依據GRI通用準則2021編製，並結合AA1000當責性原則進行互動關係人議合與重大議題鑑別，清楚界定揭露期間、報告邊界及資料計算口徑，使永續成果得以在不同年度之間被系統性比較與追蹤，並回應外部評鑑與社會審視。



▲成大ESG社會責任承諾—從災後重建到永續實踐。(成大提供)



▲成大澄清湖清淤跨域合作—結合永續發展與生態教育。(成大提供)

更重要的是，永續報告在本校並非僅具資訊揭露功能，而是校務品質保證機制的一環。透過第三方機構執行有限確信，以及跨單位參與的品質管理流程，永續治理被實質納入「規劃—執行—檢核—修正」（PDCA）的運作循環之中。永續策略發展處在此過程中，扮演整合資料口徑、協調單位回饋、促進改進措施回流的重要角色，確保永續不僅被記錄，更能持續優化。

在組織層級上，成大透過校級永續治理平台與相關委員會機制，將永續議題提升至決策層級，使其能與校務發展、資源配置及跨單位協作緊

密連動。這樣的治理架構，不僅強化永續政策的一致性與延續性，也使永續逐步轉化為一所大學可被信任、可長期承載的核心治理能力。成功的經驗顯示，唯有將永續明確置於決策體系之中，並賦予專責單位整合與推動的制度角色，永續發展目標方能真正落實於高等教育的日常治理之中。

重大議題管理：以共同問題為核心，串聯治理、教學與社會實踐

午後的課堂討論中，學生嘗試回應一個看似單一、實則高度複雜的問題：在國家淨零轉型政策與地方發展需求交會之際，產業如何在減碳責任、經濟發展及社會公平之間取得平衡？討論逐步展開後，工程技術、經濟結構、公共政策、社會影響及倫理判斷彼此交織，顯示永續發展並非單一學科或單一部門可以獨立回應的課題，而是一組需要整體治理與跨域協作的「共同問題」。

正是在此理解基礎上，成大將「重大議題管理」視為推動永續發展的核心方

法，而非僅是永續報告中的分析工具。學校透過系統化的重大議題鑑別流程，結合校務發展願景、國家政策方向、國際永續趨勢，以及校內外互動關係人之意見回饋，逐步勾勒出本校永續發展的整體圖像。此一過程，不僅有助於釐清「本校最關鍵的永續責任為何」，也使永續不再停留於抽象目標，而能對準具體且可行的行動方向。

成大在眾多永續議題中，進一步聚焦於校園內四大具高度策略意義的發展方向：人文價值、健康福祉、淨零碳排，以及韌性防災。這四大方向共同構成本校回應SDGs的核心治理架構，也反



▲成大新設「武志學生支持中心」推動生命教育與美感教育。（成大提供）

◀成大教職員工低劑量電腦斷層肺癌篩檢。（成大提供）

映高等教育在當代社會中所肩負的多重公共責任。

成大對永續發展的理解，首先根植於人文價值，而非單一技術或政策工具。學校長期將優質教育視為永續的起點，透過創新教學與跨域學習設計，引導學生理解社會議題的複雜性，並在USR計畫與地方場域實踐中，深化對社會共好、文化兼容及地方認同的理解。這樣的實踐，使永續不僅是抽象理念，而是具體回應多元社會需求的教育行動；同時，透過制度化的支持與教學設計，成大亦將多元平等內化為校務治理的重要內涵，使不同世代與族群的需求得以在永續框架中被看見與回應。

在此基礎上，健康福祉被視為大學應主動承擔的核心責任之一。成大以幸福校園為發展目標，從校園內部的教職員工與學生身心健康出發，延伸至高齡社會與公共衛生議題的研究與實踐。透過活力生活與健康促進措施，學校致力於營造支持性的學習與工作環境；同時，結合醫學、工程及資訊等專業，推動醫療創新與數位管理，回應

社會面臨的健康照護與人口結構轉變挑戰，使健康不僅是照護層面的議題，而是結合科技、治理及社會責任的永續實踐。

面對氣候變遷與極端災害風險日益升高的情境，成大亦逐步將永續視角延伸至韌性防災與國土安全的層次。學校從循環經濟與生物多樣性的維護出發，結合防災教育與跨域研究，提升校園與社區對氣候衝擊與環境風險的認知與應變能力。透過跨部門協作與減災合作機制，成大不僅回應國家在國土韌性與公共安全上的政策需求，也凸顯高等教育在面對全球風險時，所能發揮的知識整合、社會溝通與穩定支持角色。

在前述人文、健康及韌性治理的基礎之上，淨零碳排則被視為一項需要長期推動的整體轉型工程。成大將校園視為減碳與節能實踐的重要場域，透過綠色校園建設與具體可檢核的節能成果，逐步累積永續轉型的治理經驗。同時，學校結合研究能量與產學合作，回應產業在減碳轉型與技術創新上的實際需求，並在校務運作



▲成大校務國際諮議委員會—擊劃全球頂尖大學。(成大提供)

與行政流程中導入永續思維，促進管理制度與決策模式的創新，使淨零不僅體現在工程與設備層次，更內化為校園治理與產學共榮的長期方向。

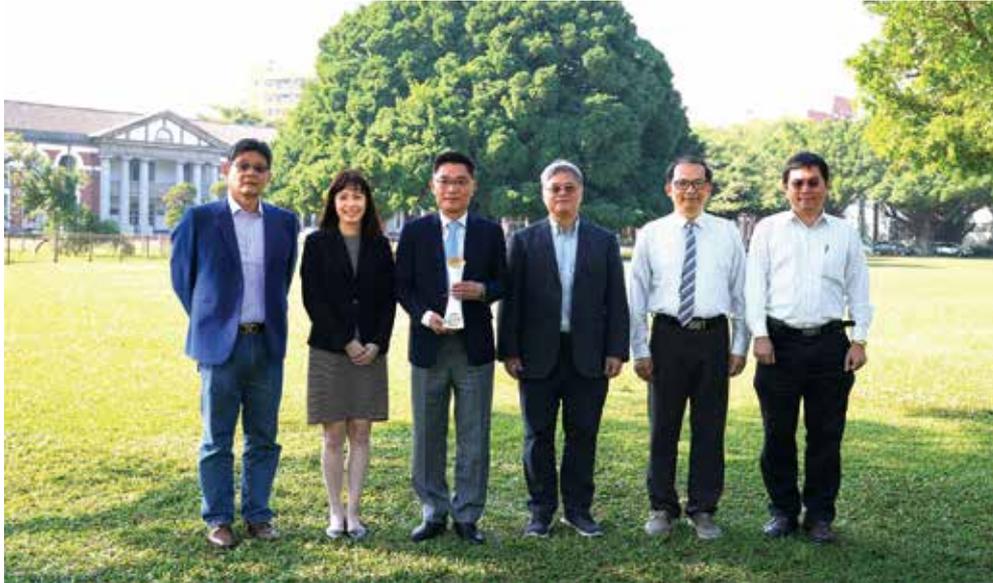
透過上述四大發展方向的整合，成大得以將原本分散於不同單位的永續行動，納入一致的議題架構之中，使校內行政、教學、研究及社會實踐能在共同語彙下對話。更重要的是，這套重大議題地圖也成為校務治理與品質保證的重要依據，讓後續的目標設定、資源配置、績效追蹤及成果揭露，皆能回扣至明確的永續責任與公共價值。綜合而言，成大以淨零碳排、人文價值、健康福祉及韌性防災為核心，將永續發展從單一政策目標，轉化為橫跨治理、教學、研究及社會實踐的整體校務能力。

人才培育機制： 把SDGs轉化為可遷移的能力路徑

場域實作結束後，學生帶回校園的，往往不是一個可以立即驗證的標準答案，而是一連串更具

深度、也更貼近現實的提問：居民真正關切的需求是什麼？政策或技術介入是否可能改變既有的社區關係與信任結構？不同互動關係人之間的期待、焦慮與抗拒，又該如何被理解與回應？這樣的學習經驗顯示，永續教育的核心並不在於提供現成解方，而在於引導學生學會如何在複雜、不確定且充滿價值張力的情境中，進行理解、評估及反思，並逐步形成可承擔公共責任的判斷能力。

永續發展目標所涵蓋的議題，本質上即是高度複雜且彼此交織的。淨零轉型不僅牽動能源技術的選擇，也涉及產業結構、就業型態與生活方式的轉變；健康福祉不只是醫療照護的問題，更與社會支持系統、心理安全感及結構性不平等密切相關；韌性防災則仰賴跨領域治理、風險溝通及長期信任的累積。這些問題往往無法透過單一學科或短期介入加以解決，而需要在多重脈絡中反覆權衡、協調及修正。大學在其中最重要的社會角色，正是培養能在不確定情境中保持專業判斷、理解他人處境，並對行動後果負起責任的人才。



◀成大榮獲行政院
國家永續發展獎
教育類—校園永
續推動治理團隊。
(成大提供)

在成大的人才培育架構中，永續發展因此被有意識地轉化為學生可感知、可參與，且能逐步累積學習證據的能力路徑。透過跨域課程設計、問題導向與場域導向學習，學生得以在真實世界的脈絡中培養系統性思考、跨界溝通、倫理判斷及公共責任感。這樣的學習安排，並不以快速產出為目標，而是鼓勵學生在行動之前進行必要的理解與評估，意識自身立場與知識限制，並學會在多元觀點中進行溝通與協作。這些能力具有高度可遷移性，使學生即使在不同產業、不同文化或不同公共議題中，仍能保有穩定的判斷基礎與行動準則。

在與地方連結的課程與USR場域實踐中，學生進一步在人文與社會脈絡中理解永續議題的深層意涵。透過與社區居民、產業夥伴及不同世代的長期互動，學生不再只是觀察者，而是必須在歷史、文化及社會關係交織的情境中思考問題，理解他人經驗，並回應真實需求。這樣的學習過程，有助於培養對地方、對他者的責任感及同理理解，使人文素養與美學教育不僅停留於知識或欣賞層次，而能內化為尊重差異、理解多元經

驗，並在公共議題中維持對話與合作的能力。

整體而言，成大的人才培育同時兼顧專業領域所需的硬實力，以及以人文素養與美學教育為基礎的軟實力養成，並特別重視同理心、心理韌性及團隊合作能力的培養。這樣的培育模式，使永續不再只是校務發展的宏觀目標，而是具體形塑學生在面對全球議題時所需的判斷力、跨域整合能力及倫理自覺，也進一步培養具備國際視野、能在複雜情境中承擔領導角色的人才。透過可被檢視與驗證的學習歷程與成果，永續人才培育得以回扣至高等教育品質保證體系之中，形成可長期累積且可持續精進的教育價值。

人工智慧時代的大學永續治理： 機會、挑戰與制度回應

在人工智慧迅速重塑全球治理模式與高等教育生態的當代情境中，大學推動永續發展目標，所面對的已不再只是是否導入新科技的選擇，而是如何在科技加速運作的同時，維持制度穩定、公共信任及教育本質的治理課題。人工智慧與數位科技確實為永續治理提供前所未有的工具，使能

源管理、碳足跡盤查、行政流程及資料分析能以更高的即時性與精準度運作，協助校務決策建立在更完整且可量化的證據基礎之上。然而，當治理愈來愈依賴資料與演算法，隨之而來的風險亦同步放大，包括資料口徑是否一致、模型假設是否透明、決策責任如何歸屬，以及倫理、隱私及學術誠信如何在數位化過程中被妥善守護，這些問題皆成為高等教育在AI時代無法迴避的結構性挑戰。

面對此一轉變，成大並未將人工智慧視為單一技術導入或效率提升工程，而是有意識地將其定位為支撐校務治理與人才培育的重要基礎建設，並納入整體校級策略架構中加以規劃。自2023年起，學校每年固定舉辦校級人工智慧論壇，邀集校內外學者、產業專家及實務工作者，針對人工智慧在教學、研究、社會服務及公共政策中的角色與影響進行深入對話。這類論壇不僅提供技術交流的平台，更重要的是形塑校園內對「科技如何被治理」的共同語言，使人工智慧不再只是專家領域的議題，而成為全校可被討論、被理解的公共議題。

在此基礎上，成大透過校級專案計畫，系統性地將人工智慧引入教學與校園日常運作。透過通識教育課程的設計，人工智慧不再僅是工程或資訊領域的專業知識，而被轉化為全體學生理解科技、社會及永續關係的重要媒介，使學生得以從更宏觀的角度思考科技對社會結構與公共價值的影響。同時，校園內持續推動的AI工作坊與實作課程，則依不同學院與使用者需求，協助教職員工生實際學習與運用AI工具，從教學與研究支援、行政流程優化到管理決策輔助，使人工智慧逐步融入大學的工作與學習生態，而非停留於展示性或實驗性應用。

值得注意的是，這些培力與導入過程並未流於

單純的技能訓練，而是同步將倫理責任與學術規範納入核心考量。成大透過課程設計、論壇討論及實務培力，引導師生理解演算法偏誤、資料隱私風險及自動化決策的限制，並持續強調人類專業判斷與公共討論不可被取代的重要性。這樣的安排，使人工智慧在校園中的角色始終被界定為「輔助決策的工具」，而非替代治理或專業責任的權威，從而在效率提升與價值守護之間建立必要的張力與平衡。

此外，我們亦積極將人工智慧的應用延伸至校外，透過與企業與產業的合作，協助不同領域探索AI在實務場域中的應用可能，使科技創新能實際回應百工百業在轉型過程中所面臨的問題與需求。這樣的產學合作，不僅強化師生對AI技術的實作理解，也讓校園成為連結科技發展與社會轉型的重要節點，使人工智慧不只是校內治理工具，更成為促進永續發展與產業升級的公共資源。

整體而言，成大在人工智慧時代推動永續發展的經驗，展現出一條清晰而審慎的治理路徑：透過制度化規劃引導科技應用方向，以倫理反思校準效率追求，並藉由教育與產學合作擴大科技的公共價值。這樣的作法，使人工智慧得以在提升校務治理效能的同時，維持高等教育所重視的社會信任與公共責任，並逐步轉化為支持永續發展目標的長期制度能力。

結語：讓永續更動人，是讓制度有溫度、讓實踐有證據

成大推動SDGs的經驗顯示，永續必須同時站在制度與人文兩端。制度提供可信度，使永續可被檢核、可被傳承；人文與場域提供溫度，使永續值得被相信、被投入。當這兩者相互支撐，永續不再只是報告中的美好敘事，而能成為高教品保視角下可供借鏡的治理路徑。🌱