



國立暨南國際大學
National Chi Nan University

不斷改變下的校務永續思維

Greening with AI for A Sustainable University

報告人：武東星 校長

日期：115年9月4日

想與大家分享的

- 暨大的發展其實很有挑戰：從地理條件談起
- 面臨需要改變的挑戰是什麼？從大環境變動談起
- 雞首？還是牛後？從在地實踐 vs 國際行動談起
- 因應高教挑戰，從暨大有什麼改變談起

開講前，
先來欣賞一下暨大的校園





為什麼要談「改變」？

- 校務治理面臨的共同現實
 - 少子女化持續衝擊大學招生與經營模式
 - 高教競爭從「量的擴張」轉為「質的定位」
- 校長的角色，
不只是管理者，而是**方向選擇者**
- 永續，**不是維持現況**，
而是在不斷改變中，做出正確選擇。

為什麼永續需要不斷改變？



環境變遷與挑戰加劇

氣候變遷、塑膠污染、生物多樣性喪失等問題日益嚴峻，要求我們不斷尋求更有效的解決方案。



技術與市場的演進

科技進步（如AI）和市場需求（消費者對永續產品的偏好）都在變化，企業需要調整策略以維持競爭力。



法規與政策的調整

政府會制定新的法規和獎勵機制，企業必須隨之調整營運模式。



社會意識的提升

人們對環境與社會責任的意識提高，驅使企業（及個人）做出更符合普世價值與長遠利益的選擇。

指標	埔里鎮
人口數	約7萬7千人
家戶數	約2萬8千戶
行政面積	約162km ²
高中職	暨大附中 埔里高工 私立普台高中
城鎮定位	生活與區域服務結合、腹地型小鎮

從「小鎮」 看地理條件



暨大校園中的穿山甲

指標	南投縣
人口數	約 47 萬人
家戶數	約 17-18 萬戶 (分布較分散)
行政面積	約4,106 km ²
發展特色	以農業與文化觀光為基礎
高中職	合計15所 (公立10所、私立5 所) 學生數約 1.0 萬人
大學 (校本部)	國立暨南國際大學 南開科技大學

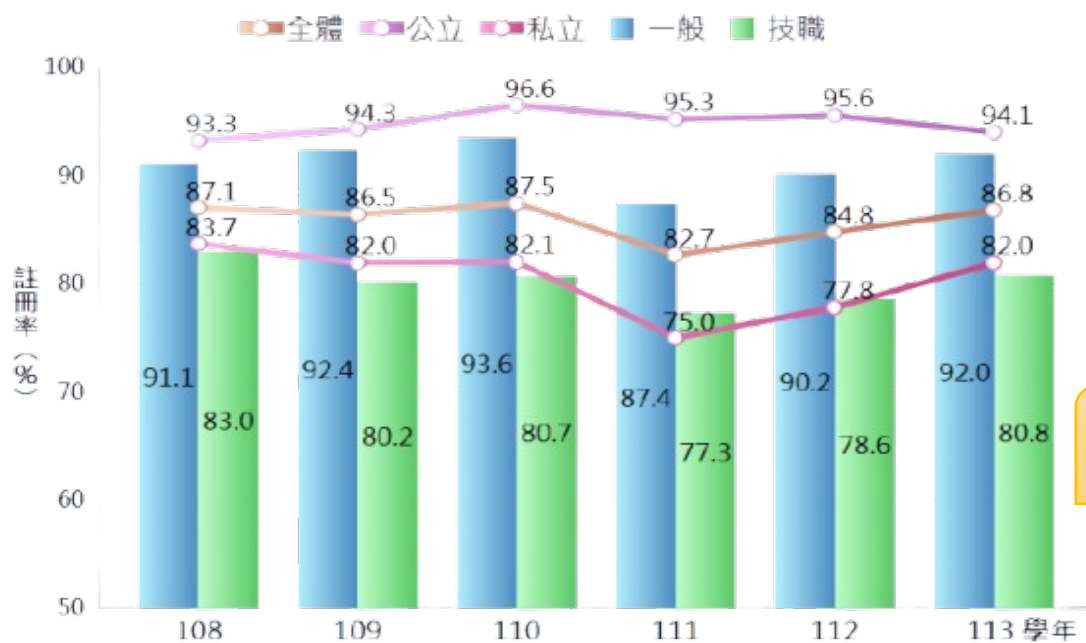
從「大縣思維」 看校務治理邏輯



學生來源減少，已是結構性趨勢
註冊率不只是招生問題，而是：

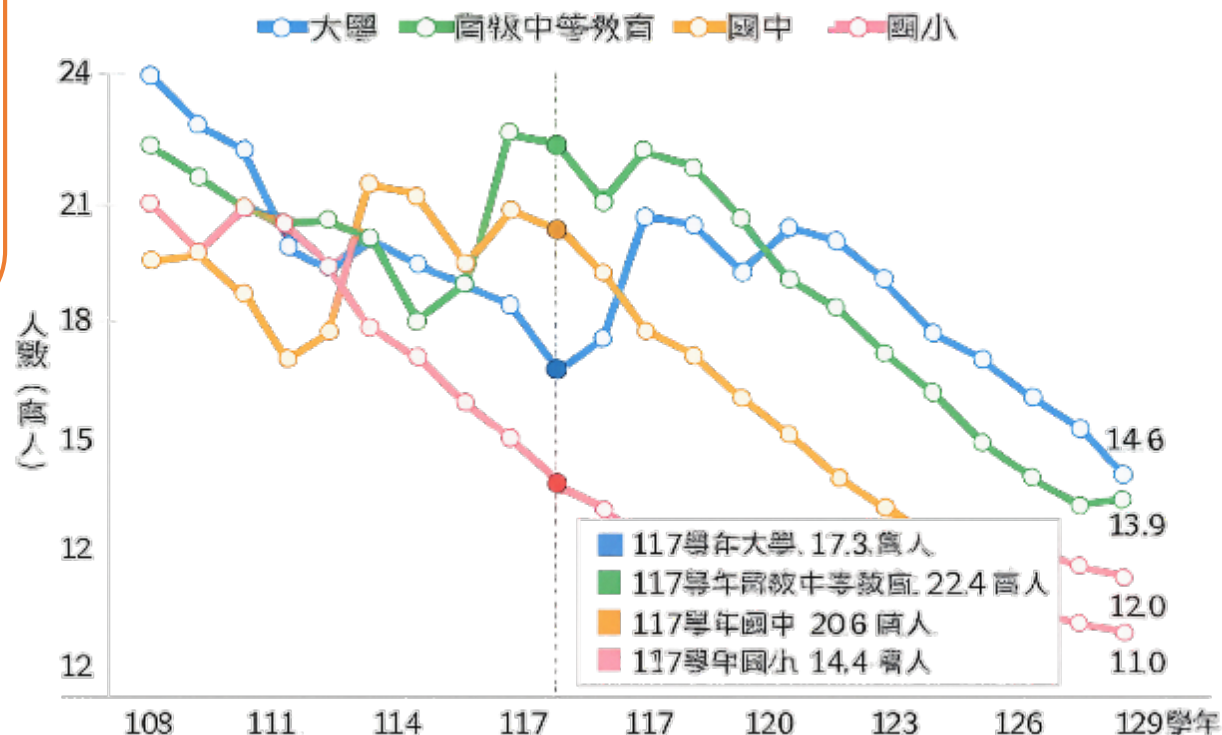
- 辦學定位是否清楚？
- 社會是否需要這所大學？

大專校院新生註冊率



說明：107學年度起新生實際註冊人數含境外生，另109學年起實際註冊人數含各類擴充名額

新生推估人數



114學年度全校新生(含境外生)註冊率：暨大為92.97%

資料來源：

教育部統計處（2026）。<https://stats.moe.gov.tw/chart/>

大專校院校務資訊公開平臺（2026）。<https://stats.moe.gov.tw/chart/>

大環境的快速變動



AI 與數位轉型：改變教學、研究與行政



半導體與科技產業：重塑人才需求



高齡化與長照：社會服務與跨域人才缺口



關稅、地緣政治、供應鏈重組：
影響學生未來就業



暨大的發展特色

外在變動



AI與數位轉型



半導體與科技產業



高齡化與長照



地緣政治、供應鏈重組

暨大回應



永續治理



數據、智慧、韌性

需求、學習、機會

不是複製別人，
而是認清自己

永續治理



AI與 數位轉型

改變教學、研究與行政

大環境變動

- AI改變知識生產、學習方式與行政效率
- 大學不再只是「教知識」，而是「引導學生與 AI 共學」

暨大的對應改變

- 教學面：
 - 導入AI輔助學習與自主學習制度，強化學生學習診斷與學習路徑設計
 - 通識與跨域課程中逐步納入AI 素養與數位應用
- 行政面：建立校務研究（IR）與數據治理，以資料支撐招生、學習與資源配置決策
- 治理意涵：從「經驗決策」轉向「數據與智慧治理」



半導體與科技產業

- 重塑人才需求
- 大環境變動
 - 半導體與科技產業主導台灣與全球產業結構
 - 人才需求從「單一專業」轉為「**跨域整合能力**」
- 暨大的對應改變
 - **課程與人才培育：**
 - 不以成為半導體重鎮為目標，而是培養**跨域支援型人才**
 - 結合資訊、管理、教育、社會科學，培養能進入科技產業的「非工程核心角色」
 - **定位策略：**
 - 避開資源競逐的「**牛後競爭**」，選擇「**特色型人才培育**」

不是每所大學都要做晶圓，但每所大學都要思考，**如何讓學生進入科技時代**。

社會服務與跨域人才缺口

大環境變動

- 高齡化已是不可逆趨勢
- 長照、健康促進、社會支持體系人才嚴重不足

暨大的對應改變

- 組織與學院調整
 - 成立護理暨健康福祉學院，回應國家與地方的迫切需求
- USR與地方實踐
 - 結合水沙連地區，將高齡照護、社會服務納入教學與實作



校務治理意義

- 大學不只是培養就業人才，更是補位社會缺口的關鍵節點





關稅、地緣政治、 供應鏈重組

- 影響學生未來就業
- 大環境變動
 - 國際政治、關稅壁壘、供應鏈重組，讓就業市場高度不確定
 - 學生未來可能多次轉換產業與國家
- 暨大的對應改變
 - 國際化策略
 - 長期培養國際學生、雙語環境與跨文化學習
 - 能力導向
 - 強調學生的適應力、跨文化溝通與全球視野，而非單一就業出口
 - 治理層次的思考
 - 校務永續 = 學生未來韌性

我們無法預測世界，但可以讓學生有能力
面對不確定的世界





暨大近年有什麼改變呢？ 數字呈現不出來的師生感受

會議變多了，但感覺**整個學校都動起來了！**

一直收到各處室的訊息，但感覺能夠申請的補助變多，還有**獎勵變更多了！**

研究室不會漏水了！報修後，**處理的速度變快了！**

老師直白的感受

學生直白的感受

樹變少了，但**環境變乾淨**，路也變平，好走多了。

學餐的菜變貴了，不過**比較好吃**。

放在公共區冰箱的食物再也不會不見了！

更常看到學校的新聞，好開心！





583坪真人外語學習空間

於本校圖書館2樓，打造學生沉浸式學習空間。



全英語教
學空間介
紹影片



英語文化沉浸：
感恩節、聖誕節活動

臺灣好行接駁台中高鐵優惠放送

113年首創臺中高鐵往返暨大的免費Free-Pass後，再推出校內電動滑板車運行，作為接駁臺灣好行免費到校後的創新優惠，學生使用超值的暨大學生證，同時可享有搭乘臺灣好行公車與接駁校區南投客運優惠。





暨大宿舍「迎新」！畢業學長姐暴動惹

暨大宿舍迎接「新室友」，全新購入**小冰箱「1間1台」**，總共採購500多台，這也是繼去年宿舍安裝冷氣後，又一貼心設備，不僅住宿生開心，更讓畢業的學長姐「暴動」，甚至在臉書留言「我要回去住」。



暨大怎麼做到這些改變呢？

不走削價競爭，強調品質。 從學生與老師的立場來關心。

從大學生到長者都淪陷！ 暨大圖書館「按摩椅」圈粉無數

暨大圖書館近年積極推動服務升級，這座被翠綠群山環抱的學術殿堂，已悄然轉型為師生心目中的「舒壓聖地」。設置於一樓的按摩椅專區，因能**有效緩解長時間伏案讀書的疲勞**，在學生社群上引起熱烈討論，更有同學直呼這是學校近年最有感的「優良政績」。



雞首？牛後？ That is a question

- 是要成為：
 - 大體系中的「牛後」？像是要不要拚**國際排名**？
 - 還是特色明確的「雞首」？像是找出**自己的特色**？
- 校務永續的關鍵
 - 不在規模大小，而在是否**不可取代**
 - **要跟在地相輔相成**
 - **從所在縣市思考需求**，對應到教學與研究



UI GreenMetric

2025年
世界綠色大學世界前30大



THE Impact Rankings

2024年
榮獲全球801-1000排名



WURI Ranking

2023年  2024年
全球創新大學排名127  118

在地實踐 vs 國際行動



國立暨南國際大學
National Chi Nan University

國際思維
在地實踐



最佳的國際化，往往來自最深的在地，
愈在地愈國際

在地實踐

- 解決真實問題，培養學生責任感與實作能力
- 發展**落地型USR**

國際行動

- 將地方經驗帶上國際舞台

暨大助柬埔寨改善水資源 啟用第2座淨水設備



本校透過大學社會責任計畫(USR)，持續協助柬埔寨改善水資源與環境衛生。繼2019年啟用第1座之後，於**2024年啟用第2座**淨水設施，每天可供**2,000人用水**，讓臺灣軟實力走向國際。



中央社報導/113.04.10
「暨大助柬埔寨改善水資源
啟用第2座淨水設備」



I ♥ NCNU



財務與永續

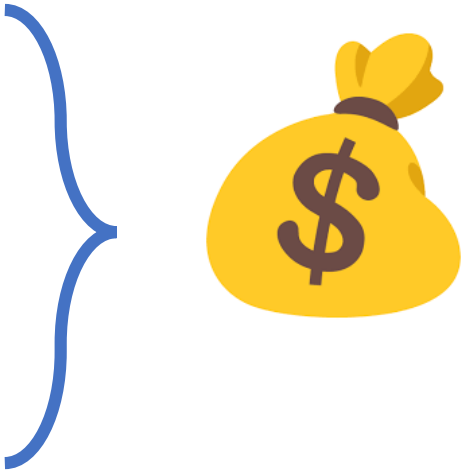
- 永續不是口號，而是：
 - 財務結構是否健康？
 - 資源是否用在對的地方？
- 校長的抉擇
 - 財務管理從補貼到收支對列的思維
 - 不討好短期，但要對未來負責
 - 離開後，能夠留下什麼？

◆ 如何增加被動收入？



大學社會責任之永續機制

- ◆由學校自身資源支持
- ◆由穩定外部財務支持
- ◆由培育學生人力支持
- ◆具有自償性質之USR



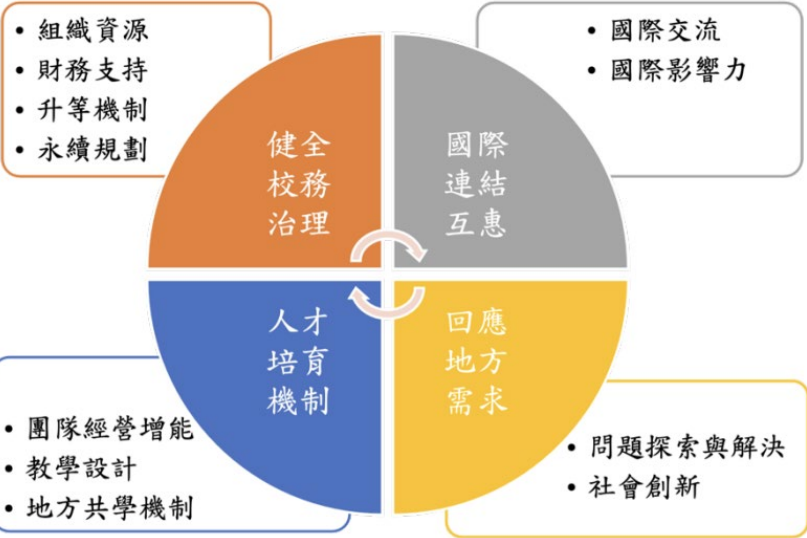
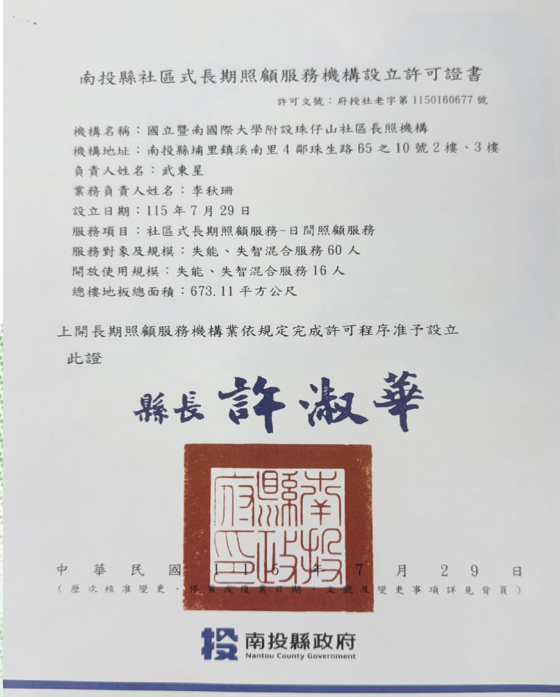
國立暨南國際大學 大學社會責任實踐中長程評估報告

製作單位：國立暨南國際大學水沙連人文創新與社會實踐研究中心

製作日期：2023 年 01 月 20

目錄

壹、前言.....	1
一、校務發展目標：養護體質、紮根在地、連結國際.....	2
二、以培養社會實踐人才為目標，規劃跨領域特色學程.....	4
三、設置特色研究中心，開展各項社會實踐行動研究方案.....	7
四、滾動式制度修正，建構大學社會責任的支持系統.....	8
五、USR 與校務發展目標關連性.....	9
（一）發展策略.....	10
（二）推動重點.....	11
（三）未來展望.....	11
貳、中長程效益評估資料蒐集方法與指標建構.....	13
一、資料蒐集方法.....	13
二、效益評估指標設計說明.....	13
三、OKR 的設計原則.....	15
四、USR 的四大關鍵任務.....	15
五、指標參考來源.....	16
六、國立暨南國際大學社會責任實踐中長程評估架構.....	19
（一）中長程效益評估的概念構面.....	19
（二）中長程效益評估的指標與操作化.....	19
參、執行成果.....	25
一、健全校務治理.....	25
二、人才培育機制.....	29



暨大社會實踐中長程評估報告架構

從綠能、櫻花季等增加八大自籌收入

- ◆ 與南投縣府合作連續三期太陽能板鋪設工程，**分潤挹注校務基金**。
- ◆ 暨大櫻花季列名觀光署台灣觀光雙年曆的推介，活動結合櫻花、茶道、音樂、咖啡等元素。



中央社/113.01.25日月潭櫻花季2/1
展開 必遊暨南大學、九族文化村



完善永續發展規劃

- 111年獲國家永續發展獎
- 2024年TCSA大學永續報告書金獎
- 精進財務、人力規劃、**共同契約與勞務外包**。



經濟日報/112.08.17 暨南大學永續發展報告書通過SGS驗證

響應2050淨零排放營造淨零碳排校園

- ◆ 全面推動設置太陽能發電設備，20年後的餘電價值預期可年發電1,000萬度，相當於本校整年度用電量，**在2043年提前達到淨零碳排目標**。



中央社/112.11.30 暨南國際大學設南投最大太陽能場 年可發電千萬度相當3000家庭用量



落實大學社會責任

- **增加原住民專班招生**
- 設立中部最大戶外探索教育中心
- 簽署中區原青創業生態圈
- 各學院積極參與特色USR計畫



國立暨南國際大學高等教育深耕計畫
中部最大戶外探索教育中心啟用 暨大成探索教育基地

已實施節能措施：

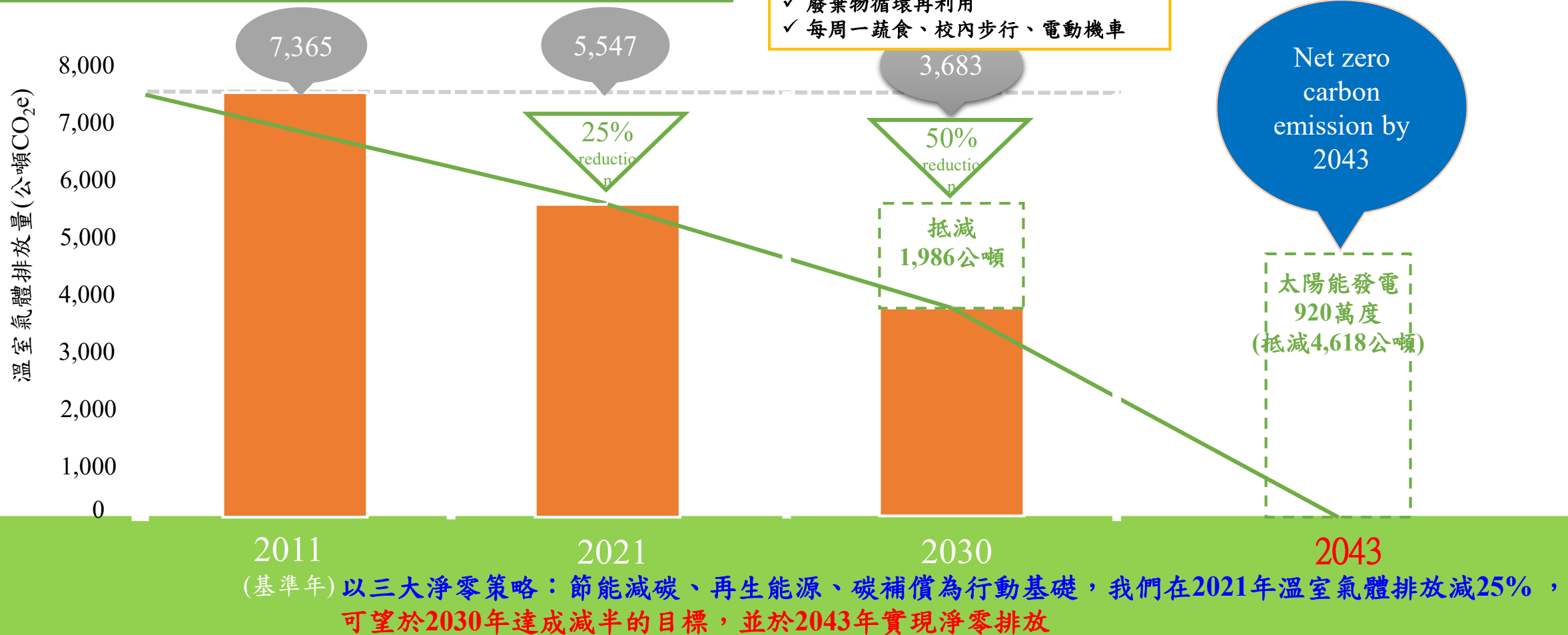
- ◆ 降低範疇一的溫室氣體排放
以熱泵系統為主，降低鍋爐使用率，直接排放源相較於基準年減少50%。
- ◆ 降低範疇二的溫室氣體排放
透過更新校內設備，運用智慧化管理措施，有效降低因外購電力之間接排放，總用電量逐年下降

- ✓ 公務車輛汰換成電動車(抵減34公噸)
- ✓ 實施森林碳匯100公頃(抵減1,000公噸)
- ✓ 持續汰換冷氣500台(抵減952公噸)
- ✓ 室內燈管更換為LED燈管
- ✓ 太陽光發電示範系統
- ✓ 智慧節能系統
- ✓ 廢棄物循環再利用
- ✓ 每周一蔬食、校內步行、電動機車



NET
X ZERO
2043

國立暨南國際大學
National Chi Nan University





「暨大櫻花季」納入臺灣觀光雙年曆 促進大埔里地區觀光旅遊。



臺灣觀光雙年曆 (交通部觀光署)

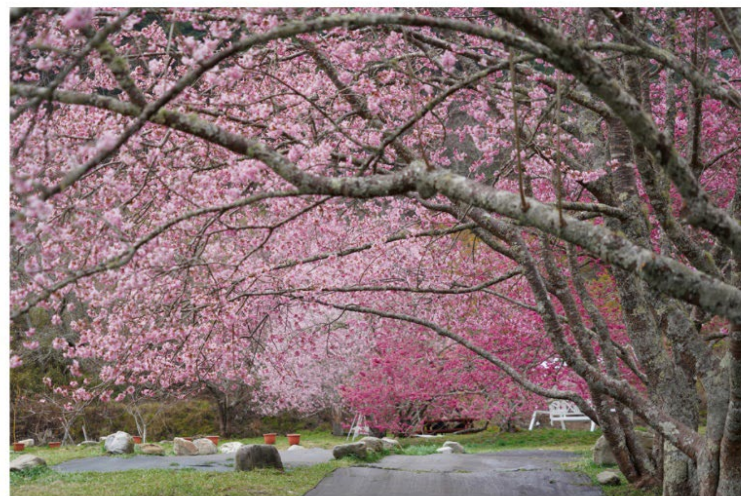


全國級

2024暨大櫻花季

2024-02-07~2024-03-03

暨大賞櫻活動已辦理12年，與日月潭觀光圈串聯，整合日月潭觀光圈櫻花手作活動、台灣之心爸媽放風主題日的親子遊程與台灣之心-埔里鎮吉祥物噗哩等主題活動...



暨大行旅 讓您的旅行更有溫度



暨大行旅

NCNU Campus Inn

Enrich Your Travel Experience

暨大行旅位於暨南大學校園內，目前由專業團隊指導學生客務、房務、餐飲、行銷等訓練，例如：接待禮儀、房務環境整潔、備品採購與成本控管、餐飲研發與實作、行銷推廣與網路訂房平台操作訓練。提升學生能力與工作機會，讓校園與產業無縫接軌。為南投縣登記合法旅宿業 (國民旅遊卡也可使用)

全校永續型高齡轉型 — 樂學健康福祉園區

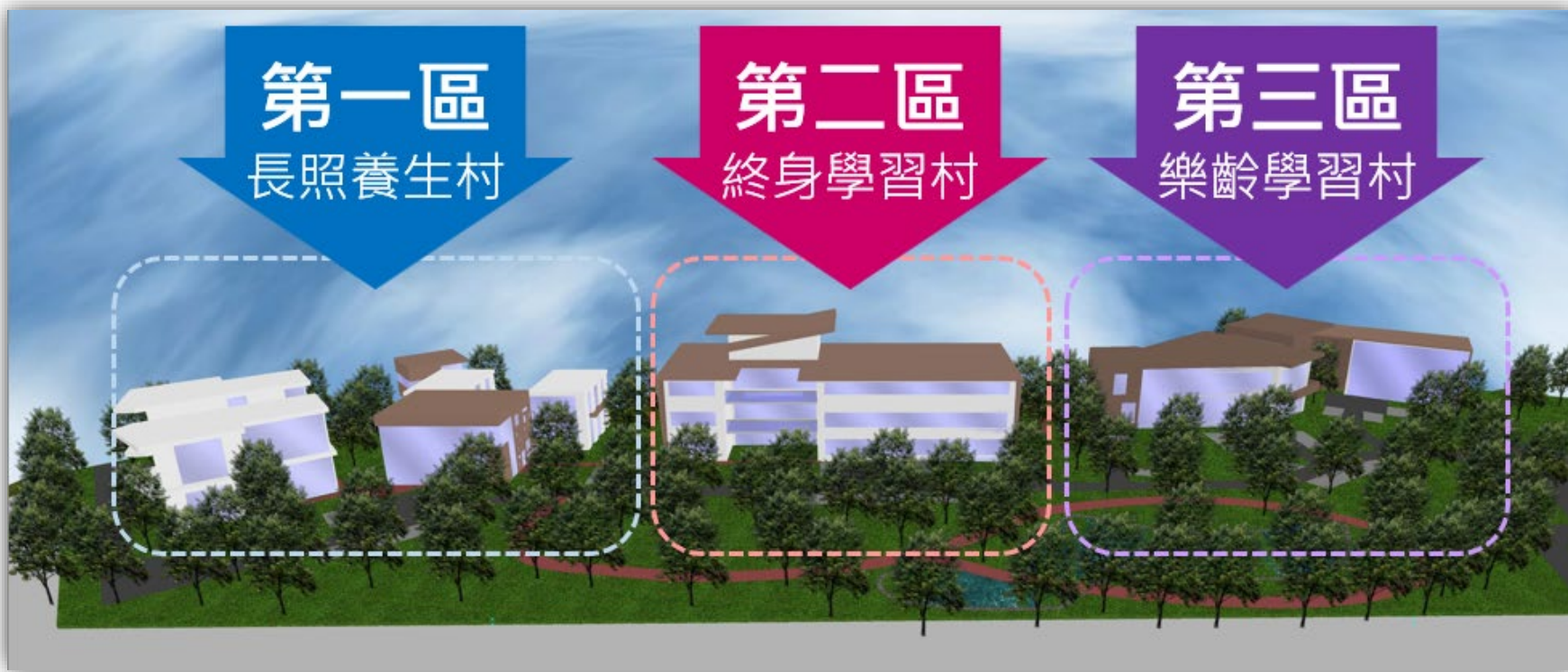
計畫

依據本校第 600 次行政會議、112第3次校務會議 通過、教育部113 年4 月17 日
臺教高(三)字第1130036456 號函同意授權本校辦理**BOT案**

目標

高齡實作/實習/實踐場域

- a. 支持性之附屬事業：住宿、餐飲零售、休閒、健康養
- b. 遠距照護、健康管理、長照教學
- c. 創造至少400個長期就業機會
- d. 培養人文關懷，全校參與產學應用



校門口約六公頃土地

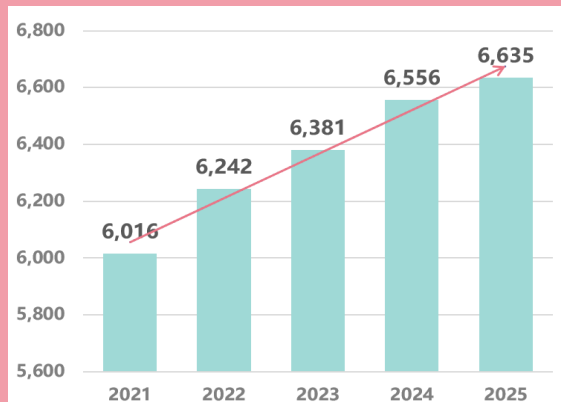


國立暨南國際大學
National Chi Nan University

創立於 1995 年
誠樸弘毅 務本致用

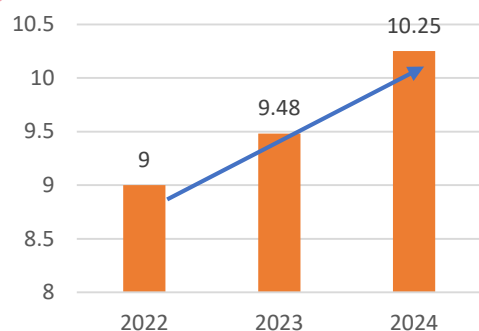


在學學生總數 6,635 位

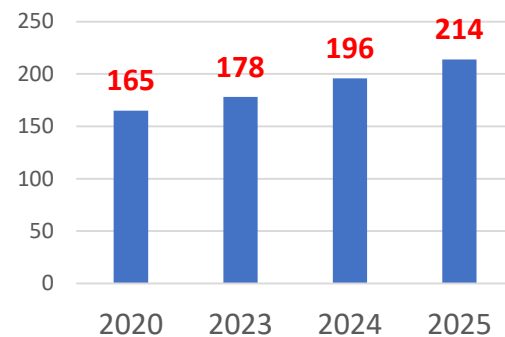


畢業生在地就業率 逐年提升

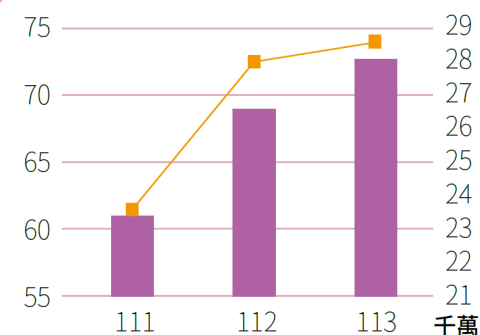
畢業滿一年在南投就業學生數佔
當年度有全職工作畢業生數



國際合作締約數 214 件



產學合作計畫數 74 件
產學合作案金額 2.8 億



辦學有成

國際認可

社會相挺

賀 學士後護理學系
智慧健康管理碩士在職學位學程
智慧半導體及綠色科技國際碩士學位學程

獲教育部審查通過115學年度新設三個科系

科院全英碩士課程
管院全英碩士課程

UiGreenMetric World University Rankings
World Ranking 排名 48 → 44

WURI Global Top 300 Innovative Universities
排名 118 → 99

THE WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2021 YOUNG
2024 年榮獲 世界最佳年輕大學排名 501+



原民文化電視台進駐暨大-媒體力上升 27

我們在水沙連大學城。

大學與地方互惠共生

校園

宿舍

社區

- 
- ◆ 150公頃校地開展無限ESG可能
◆ 大學也是自然教育園區
◆ 警衛室也是遊客服務中心



結語

改變，是高教的新常態永續，是治理者的責任。

永續在於建立一種能應對衝擊、持續學習並與環境共存的能力。

這是一場沒有終點的旅程，需要不斷反思、調整和革新，才能真正實現永續發展的目標。

A Sustainable University: Greening with AI



本校與修平科技大學整併計畫書，業經教育部以115年8月24日臺教高(三)字第1150056714號函復「原則同意」，自即日起進行整併過渡期工作，預計於119年8月1日完成整併。

