105學年度教學與行政革新研討會　時間：105年10月29日　地點：淡水校園覺生國際會議廳

■文字／蔡晉宇、陳昶育、廖吟萱；攝影／陳柏儒、閩家瑋、包語樺

校務轉型．教學創新 共創藍海新策略

校長張家宜開幕致詞

歡迎本次專題演講主講者、各位同仁在週末假期參加本校一年一度的教學與行政革新研討會，可以不受干擾一整天聚在一起腦力激盪，研議本次主題「校務轉型．教學創新．共創藍海新策略」。長期以來，張創辦人建邦博士倡導的「新S曲線」、「第二曲線」其重要意涵，其實就是轉型。創辦人鼓勵大家在機構還沒有到達最高峰的時候，便要開始思索第二條曲線。淡江很幸運避開2016年少子化衝擊，大學部的報到率將近97個百分比，包括蘭陽校區今年也都創新高，基於「第二曲線」模式思考，必須及早因應趨勢轉型和創新。自106學年度起，全校各系畢業學分規劃調降為128學分，藉以重新檢視和調整課程內容，翻新後的課程要更扎實；更重要的是，課程應結合未來發展，這些教學變革，使上課地點不再侷限教室內，可規劃企業實習等活潑的教學方案。因此，校務轉型、教學創新是本校發展的重點。

藍海策略一直是淡江品質屋的策略之一，例如2005年開辦蘭陽校園是淡江第四波的開始，12年來，招生人數和註冊率逐年成長，且大三出國、全英語授課、住宿書院均為全國唯一的特色，凸顯蘭陽校園和他校不同；另外，從境外生人數逐年增加，今年更突破2000人，這是長期重視國際化耕耘，並關懷境外生有方，而口碑相傳的結果；整體而言，也增進家長和學生對本校的滿意度、企業對畢業校友職場表現的滿意度等。期許未來持續以深化淡江特色，不斷創造屬於自己的「藍海新策略」為目標。

教學和研究仍是淡江的根本，除了課堂教授之外，未來應與社會相連、企業合作實習等，讓教學內容可以多些創新，以學術副校長葛煥昭指導的「臨床醫學資訊系統發展與應用研究中心」為例，儘管本校沒有醫學科系，但該中心與醫院以產學合作方式，發展出不一樣的跨領域合作。未來還有機器人、大數據、老人長照、健康照護等高齡化社會的重要議題；而行動化裝置增生，讓替代貨幣浪潮再起，是本校最大的商管學院應掌握的相關趨勢。未來朝向以跨院系所的合作方式，整合以上既有的學科和資源，發展出屬於淡江的特色。

今天「校務轉型．教學創新．共創藍海新策略」教學與行政革新研討會上，很榮幸邀請IDI朝代國際集團總裁柯耀宗、台灣教師專業發展學會理事長陳龍安進行轉型和創新的專題演講。而下午分組討論的討論題綱，有別過去方式，過去是以具體條列方式呈現，本次則是以寬廣和開放的題綱；各位可事先瀏覽題綱後，並應用專題演講中的建議內容，希望大家在下午的討論當中，集思廣益提出各項突發奇想的創新轉型方案和具體建議。祝今天會議圓滿成功、大家有個豐富收穫且美好愉快的一天。

IDI朝代國際集團總裁／柯耀宗

專題演講(一) 超級價值力－競爭優勢大升級

現今大環境已有重大改變，在這樣的改變趨勢下，如何創造出教學價值、校園價值，進而創造出強大的競爭優勢，是這次演講的重點。

以我在大陸之大慶油田公司的授課經驗分享，過去該家石油公司的石油蘊藏豐富，不需花費過多的成本即可進行開採作業，隨著石油資源逐漸耗竭導致開採成本上升，後來只好向國外採購石油來供應國內所需，從這裡看到「轉型」的重要，不能再用過時的開採技術，必須向國外取經，進行開採技術的升級等轉型作為。在大陸，不只是企業在轉型，高校也在轉型，大家都面臨轉型，也都在做轉型。轉型關鍵挑戰是「持續」和「科技」的顛覆。

科技是造成改變的原因之一，在我的工作中，經常要進行業務聯繫，過去是聘請員工回覆信件，提升的效能有限；現在可透過科技來回覆，使用通訊軟體、寫信機器人等科技方式，保持客戶關係，不但節省時間，還可讓我們在每一筆資料中爭取到最高價值。

團隊也是轉型的一環，過去我們都把團隊侷限在企業內部員工的組成，事實上，客戶也是團隊的一分子；當我們與客戶接觸之後，就可以透過資訊化方式與客戶更緊密連結，一起開拓未來的市場。現在的企業是以利潤中心制度來增加經營的靈活度與應變能力，逐漸發展為1人組成的利潤中心，轉型不限於企業，一個人的改變也可以是轉型的契機。

無論那個產業都會面臨到升級上的轉型，所以不應等到發展的最高點再來思考轉型，應在既有成功的基礎上再度突破，也就是進行價值再造；簡言之，升級轉型等於「創造更高價值」，要達到這個的關鍵字為「Takt Time」，就是客戶節拍時間，依顧客實際需求，重新界定生產方式，提供客製化的服務。因此，價值再造的關鍵字「TIME」，說明如下：

・T：Toss，不做

所有新的轉型應從「不做」開始，就是不做沒有效能的事情，過去可以的事情並不表示未來一定可行。管理大師彼得．杜拉克指出有效的決策中，在確認和定義問題後，並要標明解決的方案與處理的範圍，以便在該放棄決策時可及時煞車；而且任何計畫若無法證明其有效性及需要性，就該立即放棄，這在頂尖企業的秘訣就是停產或淘汰。

以手機為例，新款iPhone7已移除耳機孔，正式開啓了數位音訊的新領域，將另外發展出數位耳機的新產品，值得拭目以待。我分享客戶關係管理的案例，過去是使用交換名片的方式，再來將客戶資料建檔，但現在可以透過微信、LINE等通訊軟體，維持客戶關係。

・I：Integrate，整合

2014年9月23日公布科技公司市值比較表，第一名為蘋果（Apple）、第二名是谷歌（Google）、第三名是微軟（Microsoft）、第四名是阿里巴巴（Alibaba）。這是華人有史以來第一次站到這個位置，是阿里巴巴集團創辦人馬雲抓住電子商務趨勢的證明。

2015年6月開業的浙江網商銀行，其資本為40億元人民幣，是沒有實體的服務據點，以網路經營方式，結合大數據技術和雲端平臺進行風險管控後，針對微創企業、個人等進行放款。

在浙江網商銀行的300多位員工的共同特色，就是並非金融或商業所學，他們都是數學或統計科系，均利用整合技術串聯公司業務。

・M：Master，專精「客戶學」

就是專精於超級客戶學，因為無論是哪個產業的專業知識或產品，受到客戶青睞才是有價值。由於大環境的改變之下，客戶專注的時間更少、可選擇的商品更多，而且資訊更快，每天都有無數的資訊在我們身邊，更有許多競爭者將訊息發射到客戶接收端的腦海中，但決定權已從生產者轉到消費者手上，要能瞬間把競爭者隔開是很重要的事情。

在此提供潛意識（連結）的法則，影像傳播方式的傳播效果達55%、聲音傳播方式的傳播效果是38%、文字傳播方式的傳播效果為7%，在進行訊息傳遞時，一定要使用影像、字少、字大的方式，才能讓客戶印象深刻。

・E：Effective，高效能

高效能就是要達成目標：以觀光景點為例，我們常用狹隘的眼光來看待事物，如壯闊山林、悠久的建築等才能算是景點，但我們可有什麼突破的觀點？例如在芬蘭赫爾辛基的北緯66度之處，繪製了北極圈界線，讓許多觀光客到此地拍照留念；《海角七號》、《艋舺》電影播映後，讓海角七號、剝皮寮等地方變為知名景點，也讓「景點」有了全新的詮釋。

▲柯耀宗以簡報講解價值再造的四大架構。

「TIME」，除了希望幫助大家在轉型時用最少的時間，做出最高的價值外，還要創造出更大的附加價值，沿著第一、第二曲線不斷地往前邁進。感謝母校的培育，讓我累積了專業的學養知識，社團的經驗促進人際連結，將之靈活地運用在職場上。母校在教學、行政上有很好的基礎，三化教育理念可幫助學生發揮更大的整合力，透過科技應用來做更多頂尖的事情，加上25萬校友等資產，母校應該持續善用優勢並努力發展。

台灣教師專業發展學會理事長／陳龍安

專題演講(二) 不同凡"想"－創意與創新思維

▲陳龍安以簡報講解「一頁管理法」範例。

1967年進入教育職場至今，最希望讓學生能順應趨勢在社會上生存，尤其在現今翻轉時代中。創新思考的學習和推動是我一生的夢想，所以推出了「創意的12把金鑰匙」創意技法，並在我的班級上實驗後，證明可提升學生的創造力。我相信我的夢想，並不斷堅持追求，我認為，堅持是通往成功的一個捷徑，團隊合作才是致勝的關鍵。

在歷屆的諾貝爾獎得主成果中，他們都經歷創意和持久努力的考驗，在其研究領域不斷地發展。淡江大學運用藍海思維，而締造成功循環圈，在現今的環境下，要成為不同凡響的大學，首先就要先從不同凡「想」開始，而「改變」是最重要的。

我研究創造思考以來，創造思考是夢想，夢想從改變開始，改變是為了「不同」而更好，我常與學生分享：學歷是銅牌，能力是銀牌，人脈是金牌，思維是王牌，但是改變是免死金牌。思維的不同，會讓結果不同，而改變就是創意思考，是創新的核心力量，並運用知識和方法去實踐和應對。在變的同時是需要有以下4個指標：變「異」－變得不同；變「意」－變得更好；變「利」－變得更快和更簡單；變「藝」－變得更有藝術。

創新，是任何組織都不可缺少的核心競爭力；創造，就是新的思考和想法，並且需要有人引導，尤其作為教師應該是要成為學生的教練，幫助學生學會改變，延伸學習跨領域的知識，因為在沒有知識背景下談改變或創新是不可能的。人類的左腦主要控制知識、思考等功能，右腦主管創意與整體性；當右腦產生許多好點子時，若沒有經過左腦的邏輯思考和批判思考的考驗，這些好點子會站不住腳，因此在引導創造思考時，需要有以下的關鍵：一、流暢力，是指能夠思考和提出多元的構想和方案；二、變通力，是指觸類旁通，突破思考限制而隨機應變；三、獨創力，是指和別人不一樣的想法；四、精進力，是指注意細節以精益求精；五、敏覺力，是指對事物或問題的敏感度，洞察其知識與解決問題的速度與能力。

為了讓創造思考教學有更具體的方法，我提出「問」（Asking）、「想」（Thinking）、「做」（Doing）、「評」（Evaluation）的創造思考教學模式。是將創造力規劃至教學目標內，考量學生的知識背景幫助思考和執行，最後再來評量創造力。而創意思考的激發，可以使用「無有開合」之2x2表格模式：無－要先從「沒有」開始，了解自己沒有的項目；有－就是看我們所「擁有」的，盤點自己的優勢內涵；開－運用不同的思考策略，進行創造思考；合－整合以上項目，進行選擇和執行。因此，「無」加「開」就是要鼓勵創造和無中生有；「無」加「有」加「開」就是推陳出新；「合」就是整合；綜整「無有開合」時，延伸出「無中借有，有中生新。」

另外，九宮格創意思考技法即可運用在分組討論中，每人以A4紙折成九宮格後，先利用15分鐘讓大家將每個發想寫在一個格子內；接下來，安排20分鐘時間，發表自己點子內容後，會再激發出許多創意想法；接下來的時間，彙整大家的發想以發展出多元的創新方案。當然不限於這個技法，心智圖、問想做評等都可以運用。

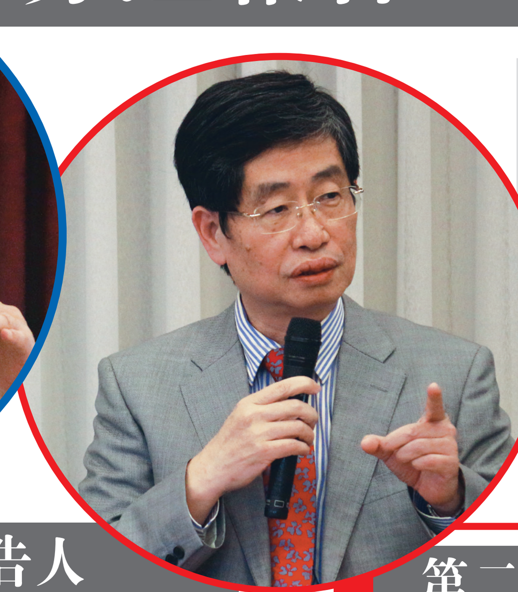
我在個人檔案管理上，運用PowerPoint應用軟體推陳出新，將全部的資料整理成「一頁」，研發個人檔案的「一頁管理」，應用於企業、教育、醫院等職場上，發展出「職場工作整理成功學：一頁管理」，以簡單的方式來說明我所研究的內容。在這一頁管理中，主要是將所有的教學材料分門別類地集中在同一頁，利用連結的方式連到所設定的資料夾中，建立起屬於個人的知識庫。這個方法就是「按右鍵、按右鍵、按右鍵」：一、按右鍵是化整為零，按右鍵新增一資料夾，命名加日期，把所有檔案放進去；二、按右鍵是分門別類，按右鍵新增一資料夾，依類別命名加編號，把所有檔案依不同類別放進去；三、按右鍵是一頁管理，每個資料夾建一頁PPT目錄，按右鍵超連結到各檔案。

在資訊時代中，資訊已結合到生活之中，還要有跨領域的知識和技能，創新和改變已是銳不可擋的趨勢。我認為，創新教學的核心概念是「愛」也是真正的答案，「NO LOVE NO EDUCATION」沒有愛就沒有教育；鼓勵教師，要愛你自己、愛學生、愛你的工作，樂在其中，才會成功；創意與創新思維是可以達成的夢想，讓自己成為改變的起點。

Q：教育學院院長張鈿富提問，在演講中的「無有開合」理論上收穫很多，也看到創意創新思考和運用方式。請問左右腦的開發是否也是與這有所關連？

A：陳龍安回覆，右腦主要功能是水平思考，強調開創。遇到問題時右腦會開始多元、創意的發想，左腦則協助推理、邏輯、判斷，左右腦會相輔相成來處理複雜的資訊。所以，使用這些創意技法可以幫助統整資訊和創意。

分組報告



	Existing Products 現行高教服務內容	New Products 創新高教服務內容
Existing Markets 現行高教市場	Market Penetration 市場滲透（一）如何改善現有教育服務內容，提升學校競爭力？	Product Development 產品開發（二）如何創新教育服務內容，提升學校競爭力？
New Markets 新的高教市場	Market Development 市場開發（三）如何運用現有的教育服務內容，轉型開拓新市場，提升學校競爭力？	Diversification 多角化（四）如何同時創新教育服務並轉型開拓市場，提升學校競爭力？

參考Ansoff's Product－Market Expansion Grid（產品／市場擴張矩陣），並將以應用於高等教育領域。分組討論由4組探討下方矩陣中四個面向問題。（資料來源／品保處提供）

第一組結論報告人

學術副校長葛煥昭

第一組計畫成員有校長室、學術副校長室、文學院、外國語文學院、研究發展處、教務處、財務處及國際暨兩岸事務處，共8個單位討論。本組結論整理如下：首先是落實在地化，結合大淡水社區的力量，形成一個互利的交流網絡。深耕在地之餘，也加強對外宣傳，例如行動化學車是相當成功的案例，藉由每回下鄉服務、教導化學基礎知識的機會，也扎下良好形象的基礎，對於本校聲譽、未來招生皆有正面效果，各系所可參考化學車模式，或是在寒暑假期間舉辦具指標性競賽、特色營隊，讓更多學生、家長對系所經營有更多認識。

本組認為各系所扮演高等教育的心臟角色，且學校競爭力是由系所累積而成，因此在現有基礎上，應多加強化系所在專業領域發展，進而推升本校學術聲譽。面對少子化衝擊，拓展國際學生來源仍要持續努力，並積極貫徹國際化發展。會中討論也提到教室改造成果，包括在驚聲大樓的翻轉教室（T307）、圖書館側棟的洞悉未來情境教室（I201）等，突破傳統講授形式，改造成適合多點討論的教學場域及更新硬體設備，例如新增無線麥克風、教室重新設計等，盼能為翻轉教學提供最適切的支援。

同時，本組談到系所合併或停招的議題，討論結果一致認為應將資源集中，做出最有效率的配置是提升競爭力的重要關鍵，因此整併性質過於相近的系所是可以思考的方向，且基於貼近產業發展需求，在課程上也必須做出調整，對於辦學績效不彰的系所，將來也會評估停招的可能性，期以在有限資源下發展最大效益的運用。課程調整方面，本組成員提出透過適性教材的推廣來執行教學，針對不同需求和教案設計，盼能提升學生的學習效率。針對校友部分，建議開設就業學程，一方面增進校友的職場競爭力，另一方面也落實矩陣中的第四區塊：多角化經營的概念。目前國內已有大學成立產業學院，讓學術領域和實務界結合，本校可參考此類經驗，從企業校友著手，與本校建立更緊密的合作關係。例如現行的企業參訪等課程是從大三開始，未來希望能推展到大一，即能參與產業學程，協助學生探索未來畢業出路，也增加更多學子就讀意願。

在創新高教服務內容，本組認為現行的院系架構必須做出調整，包括上述的創新學制、創新學程設計，都是未來推行重點。針對矩陣中的第三區塊：開拓新市場，除了新設學位專班、招收境外生源外，樂齡長青班也是可以開發的區塊，且在現有教學體制下即能執行，相當具有可行性，值得相關單位研究評估。課程創新部分，本組提出在大學學測放榜後，可提供先修課程、開設遠距課程，不只是現有的語言學習，專業領域也能先修，屆時透過評量設定抵免標準，如此不僅有益於學生不間斷地學習，也有助於提升註冊率。

針對矩陣中的第四區塊：如何同時創新教育服務並轉型開拓市場，提升學校競爭力？本組建議參考證照、升學補習班的構想，精緻在地化成人教育；將來當進學部規模縮小後，夜間的教學空間可以規劃做為運動中心使用，達到結合在地民眾的需求，也增加學校在開拓新市場的收入。

第二組結論報告人

行政副校長胡宜仁

第二組計畫成員有行政副校長室、秘書處、理學院、國際研究學院、成人教育部、體育事務處、軍訓室、學生事務處、覺生紀念圖書館、校友服務暨資源發展處及淡江時報社，共11個單位討論，運用上午陳龍安講者解說的九宮格思考法和便利貼創意發想，盼為本校尋求提升競爭力之方法。

首先，肯定教室改造的成效，傳統教室以老師為主體，但推行翻轉教室後，空間設計便於討論，讓學生感受到自己是學習主體的意識，未來會持續推動翻轉教室計畫，提升學生學習效率。針對改善現有教育服務內容，本組認為深入高中校園，包括社團參與、舉辦競賽皆是有效辦法，例如化學系舉辦鍾靈化學創意競賽即是成功案例。成教部建議可以運用資訊化優勢，目前財務、人事、學務已建置有資訊化系統，未來可繼續協助更多行政單位提升作業效率。學務處強調培養學生積極參與社團的重要性，盼學校持續投入資源、透過現有社團活動之優勢，訓練學生團隊合作、統御領導及解決問題能力。校服暨資發處提到讓校友持續學習、建立知識分享文化，有助於凝聚校友向心力，進而能對學校提供更多資源上的挹注。

▲第二組討論過程運用了便利貼創意發想。

針對創新教育服務內容，理學院建議強化和高中連結，發展特色頂石課程，有助提升競爭力。成教部再次針對資訊化提出建言，認為在數位課程中建置行動載具介面，方能符合年輕人熟悉的使用模式，也可大幅提升學習效率，且數位學習資源應以雲端共享，促進跨領域學習便利性。尖端材料科學學程代表提出統整淡水地區資源也是一種創新想法。校服暨資發處表示，創新必須符合去蕪存菁原則，思考校內的研究中心或實驗室，除了接受計畫案委託之外，應該尋找其他發展出路及可能性。

本校磨課師課程獲教育部肯定，本組討論出更完善的方案，包括比照華語中心模式，向教育部爭取經費，開發出屬於淡江特有的教學資源，內容結合淡水文創，使課程在現有基礎上更加創新。討論延伸到創業議題，因本校設有創育中心，將來會投入更多資源來鼓勵師生創客，也將邀請創業成功校友返校分享及傳承創新的經驗。針對轉型開拓新市場，秘書長提到自動機器人、創客數位化、多語種口譯、民航飛行訓練、證券交易模擬等本校優勢領域，可以積極拓展新市場。

國際研究學院表示，配合新南向政策及五大產業政策，院內可為政府分析國際情勢，扮演稱職的幕僚角色。學務處盼能跳脫傳統招生宣傳，建議成教部設立淡水分部、吸收在地成人教育生源。體育處說，進學班有減班趨勢，為有效運用校園空間，可開設運動中心。圖書館近來館內最大創新在於空間改造，更加貼近讀者需求，未來持續推動輔助教學，讓館藏資源成為教師補給站。

針對創新教育服務並轉型開拓市場，秘書處表示，建築系電腦教學、機電系微光電機械、風工程中心天災預測模擬等研究，皆具可發展性，是可創新亦可開拓新市場的首選。學務處強調境外生招生與落實雙北以外高中的深耕計畫。最後，機器人中心提出擴大現有規模與優勢，企盼機器人領域發展成為一個系所、學院。上述這些探討都是同仁對於提升本校競爭力所盤點的現況與未來展望。

第三組結論報告人

國際事務副校長戴萬欽

第三組計畫成員有國際事務副校長室、文錙藝術中心、工學院、教育學院、總務處及資訊處，共6個單位。針對矩陣中4個面向進行討論，並提出具體之因應對策。

首先，希望校內資源能做更有效率的整合應用，例如4個校園有更多資訊互通、師資共享。針對教學服務內容現況改善，本組認為在產學合作的推動仍有精進空間，建議由產學合作經驗教師帶領、協同參與，厚植本校產學合作實力。創新部分，境外生人數逐年上升，目前規劃成立專門提供華僑子弟就讀的海青班。明年守謙國際會議中心落成，盼能在邁入第五波之際，有更具創新的思維來迎接嶄新的建築。

本組認為，開辦語言學堂、舉辦長青活動等對策，雖有助於開闢新市場，但要有效推動，組織調整有其必要性，也才有足夠能力落實新業務。本組成員提到，校內應增加協助學生考取證照的課程，或是建議在通識課程中加入證照知識，尤其是未來學課程，應朝向創立證照的方向思考可行性，盼能藉此落實未來化發展。

借鏡國外姊妹校的良好學習制度也是改善途逕之一，例如日本早稻田大學設置有「學部」的制度，且部份姊妹校雖與本校締結友好關係，但卻無交換學生，未來也將更積極地爭取姊妹校的學生來校就讀。觀察大環境面臨嚴峻挑戰，很多校務發展遇上經費緊縮，但本組仍認為一所擁有許多優勢競爭的大學，應適時投入發展經費，如此才能爭取到更多學術聲譽及附加價值。

產學合作部分，本校應積極掌握業界需求與連結。本組也有成員提到教師必須駐校8個半天的規定，建議應針對不同的工作性質、貢獻程度，做出適度調整，讓教師擁有更多空間，在校外爭取更多有利學校的資源。在學生學習方面，前兩年的重點推動已收到成效，應持續關注。

關於創新創業，本組建議除了鼓勵創業成功的校友返校分享經驗，也可以提供更多誘因給教師，藉此吸引更多富有產學能量的教師投入。機器人發展的討論在本組認為，有可能獨立成為一個學系，現在很多大學將電機相關領域成立為一個學院，本校也可以考慮未來發展性。

同仁提出學分制度的改革，除了現有制度於106學年度起，規劃各系畢業學分數降低到128學分外，未來也鼓勵大學部學生提早一年畢業，盼藉此吸引更多優秀學生來校就讀。關於全球暖化議題，本組認為應盡到世界公民責任，建議在每棟大樓增設綠能設備。在拓展新的高教市場方面，成教部勢必會扮演相當重要的角色，協助本校在招收樂齡人口的經營，盼有更多新設課程及準備。

會中，許多單位反應境外生住宿問題，除了在學業上滿足課程需求，還需要在生活上提供完善照顧，以建立起良好口碑。另外，有同仁針對提升世界大學排名表示，本校在理工領域論文發表向來有不錯成績，將來可以思考協助發展社會科學，特別是人文領域的國際期刊發表，建議每個學院都應聘請該領域大師級人物來校授課，期以發揮示範作用，亦有助於提升世界排名和學術聲譽。

最後本組討論聚焦在未來化的訓練上，有新進同仁提到未來化的推廣較為不足，人事單位將來可考慮研擬給予更多關於未來化的在職訓練，期以落實所有教職員們對淡江文化的認知。

第四組結論報告人

蘭陽校園主任林志鴻

第四組計畫成員有蘭陽校園主任室、商管學院、全球發展學院、人力資源處及學習與教學中心，共5個單位。本次教學與行政革新研討會討論議題相當廣泛，但在高教市場中力拼轉型和創新的主軸是相當清晰的，在報告本組建議事項前，我先以未來學觀點，針對此次運用Ansoff's Procuct-market Expansion Grid（產品／市場擴張矩陣）來討論的過程進行剖析。

在未來學「第二曲線」理論中，對「第一曲線」的定義是指，一家公司經營多年的傳統核心業務，獲利良好，在市場上有相當規模的佔有率；「第二曲線」則是指在新科技及新消費型態下，一家公司調整或修正傳統核心業務，所進行經營的新型業務。

本次討論的矩陣第一區塊正是第一曲線的範疇，用既有的現況來探討。到了矩陣第二、第三區塊，便是第二曲線的範疇，例如蘭陽校園正是第二曲線的代表，這也是從第一曲線的延伸所致，且當兩條曲線交互激盪時，學校會產生不同思維，進而造就轉型的產生。

此時第二曲線分為兩部分，上半部強調的是高等教育服務內容的創新；下半部則是代表高教新市場加入後的新局面。當兩項元素進入組織內激發不同想法討論後，最後又會反饋回第一曲線，形成一個循環，所以我們才會持續地推動創新、改革，這就是未來學在實務上的應用最佳範例之一。

本組在分組討論中，對於機器人的看法、表達也相當踴躍，在此整理出重點結論：一、未來可預期機器人的使用領域相當廣泛，且人與機器人的關係是有效互補；二、未來部份人力工作被機器人取代，但也會有新形態的人力工作隨之產生，因此我們應在高等教育中培養學生靈活思考的能力，如此才能在未來趨勢中站穩腳步、保有高度競爭力。

首先，在既有體制下的改善，本組認為課業須加重，督促學生養成專業能力，教師評量方式也須隨之改變，否則勢必會影響學生對老師的評鑑結果。在產學合作部分，應採取更積極的策略、主動行銷，期以增加知名度。強化本校英文版網頁，應與中文網頁同步更新內容，如此不僅方便境外生取得學校資訊，也能更加落實國際化。而面對挑戰日益嚴峻的高教市場，本校應提升行銷活動的多元參與，且投入平面、媒體、博覽會的預算都應該增加。

其次是課程改革，建議廣邀校外委員、產業界人士參與課程規劃，做出最符合社會、市場需求的改革成果。爭取優質生源、加強師生互動，特別是在EMBA，希望提升專任教師參與活動的比例，相信有助於凝聚組織整體向心力。

再者是校內法規必須能與時俱進，在各領域不斷創新發展的同時，快速修正法規顯得格外重要，如此才能讓諸多革新如期實施。針對全英語授課部分，本組提出須更加落實的建議，具體事項包括鬆綁全英語授課老師授課時數、科目等限制。

第三部分是開拓新市場，建議可為開設多語種課程做準備，配合新南向政策，加上本校擁有8個學院的優勢，未來面對東南亞市場能有更多著力點。

最後，人口結構變遷對招生是挑戰，也是契機，銀髮族終身學習的市場是本校未來可思考的新市場方向之一。有效開拓新市場，並對既有體制加以改革，淡江的轉型刻不容緩，需要大家一同努力齊心迎向挑戰。

綜合座談 & 閉幕致詞

■校長 張家宜

整體來看兩場專題演講，從柯總裁分享和其創業的公司可見科技整合的重要性，尤其是機器人及自動化系統等趨勢，未來如何將科技整合到教學上、幫助學生學習，相信有提供我們啓發。陳理事長的一頁管理方式令人驚豔，可以整合管理屬於自己的相關資訊，這讓我們學習不少，便利教師在教學、演講上等的資訊管理，也可以九宮格法來腦力激盪，以提出突破性的建議方案。

下午分組報告感謝學術副校長葛煥昭、行政副校長胡宜仁、國際事務副校長戴萬欽、蘭陽校園主任林志鴻，彙整分組討論內容後，進行20分鐘簡報，以「產品／市場擴張矩陣」應用於高等教育領域之中，探討矩陣中的「現行高教市場」、「現行高教服務內容」、「新的高教市場」，以及「創新高教服務內容」4個面向及其問題，綜整來看，除了維持現有教育內容之外，應開拓新的教育市場、創新教育服務內容，進而多角化經營；以本校成人教育部為例，以銀髮樂齡族為對象開辦相關課程，從傳統以大學部招生對象擴增至退休族群，這就是多角化方式之一。

本校國際化、資訊化、未來化的教育理念受到各界肯定，日前受邀在世新大學主辦的「第七屆世界大學女校長論壇」專題演講中，即以未來化角度向12國、29所大學女校長及專家學者說明「從台灣的觀點看高等教育的未來」。演講中引用美國史丹福大學訪問學者Dr. Tracey Wilen－Daugenti的《Future Work Skills 2020》，說明未來工作的世界趨勢，包括人口高齡與長壽、資訊計算與處理能力、超級結構的組織、智慧機器與系統、新媒體生態、全球連結。為讓校內教職員了解本校未來化，已請未來學所製作《未來化秘笈》等相關冊子，同時也利於宣導未來化特色。

這些趨勢與本次討論內容息息相關，大家踴躍提出如成立健康照護學院、成立機器人學校等相關方案，未來將彙整各位意見後，根據本次討論的4項內容，由3位副校長、一級主管進行可行性評估，並會盡速執行，以利本校在高教市場上保持競爭力。

迴響

看轉型創新策略

教育學院／秘書朱蓓茵

經由兩場專題演講及4組討論報告的解說，詳盡地解構現今高等教育面臨轉型所須具備的生存能力，可運用的觀念和作法也因此變得更加清晰，相當有收穫。尤其在討論開拓新市場時，我認為人口結構變遷所衍生的終身教育，相當有發展潛力。我們可以試著思考進學部招生減少所挪出來的教學資源進行再利用，課程設計則是強調符合中高齡人口的需求，加上教育學院擁有多位研究教育領域的師資，相信在未來推行校務上，能提供專業的見解。