

108 學年度教學與行政革新研討會 時間：108 年 10 月 26 日 地點：守謙國際會議中心有連廳

●文字 / 丁孟暄、李欣倪、陳律萍；攝影 / 游鼎彤、劉廷君、麥麗雯

葛煥昭校長開幕致詞

張董事長、四位副校長、各位同仁、大家早安。

董事長在本次 108 學年度「教學與行政革新研討會」揭示第五波的波紋方向，正式命名為「超越」，今年研討會的主題題定為「淡江第五波：從轉變到超越」，副題是「重新定位與創新突破之雙軌轉型」。是接續第四波的「轉變」期，而超越和雙軌轉型兩者之間有何關聯性？如何從雙軌轉型之後，達到超越？是本次會議研習主題。

本人代表在 107 學年度畢業典禮與所有畢業生分享，未來世界將面臨最大的挑戰來自於「改變」。而且是「快速的改變」。因為改變太快，造成各行各業巨大變化，形成全新的競爭環境。現今世界改變快速，下一個十年的世界和社會，改變將會更大；各位在快速改變的社會，如何因應？只有快速的改变自己，以面對快速的改變，這個「自己」適用於「你」、「我們」、「公司」、「學校」、「企業」、「我們」、「組織」，因為改變讓學校得以成長，快速的改變，才可以與時俱進，適應這個改變。

而什麼是超越？超越不只表現在數字上。本校即便學生數降至 22,000 名，只要用心經營，辦學自

然會呈現小而美的特色，必能永續的淡江品牌。創辦人曾在 2017 年曾說：「超越就是與時俱進的優質創新，適時發揮馬太效應，謀求新的 S 形曲線」，必須「展現辦學特色，永續淡江品牌，才能「再造淡江永恆高峯」」。發揮馬太效應可以說是 A 軌轉型，謀求新的 S 形曲線代表符合 B 軌轉型，這已經包含淡江的雙軌轉型，就是超越的意義。

淡江若要 2020 年聲望更高，辦學更好，要有做法，最重要就是轉型。要達到超越就要與時俱進的改變，而且要快速的改變，我們的改變就是轉型，但轉型一定要清楚學校的定位、使命、願景，才可以朝正確的方向執行。在本校 164 次行政會議中，由當時的校長、現在的董事長，定位本校為：「重視研究的教學型大學」；使命為「以大素養跟社會能力，培育心靈卓越的人才」；在核對發展計畫、高教深耕計畫中，明白指出：「中程發展願景是融入在地化、國際化、資訊化及未來化之「共創大淡水、與智慧大未來」。

未來在 110 學年度成立 2 個新學系：一是人工智慧學系，另一個是教育與未來資訊科技快速變化，進而造成大加速時代快速變化，其他包



(攝影 / 劉廷君)

括少子化的衝擊、全球化的高等教育競爭使招生困難，高等教育經營成本不斷增加，淡江第五波面臨許多外部的挑戰及威脅迫使必須加速「轉型」。

雙軌轉型一書作者提到，「A 軌轉型」有一個重要的條件，重新定位現在的業務，讓它產生最大的彈性。淡江的「A 軌轉型」要怎麼轉型？

雙軌轉型，就是超越的意義。淡江若要 2020 年聲望更高，辦學更好，要有做法，最重要就是轉型。要達到超越就要與時俱進的改變，而且要快速的改變，我們的改變就是轉型，但轉型一定要清楚學校的定位、使命、願景，才可以朝正確的方向執行。在本校 164 次行政會議中，由當時的校長、現在的董事長，定位本校為：「重視研究的教學型大學」；使命為「以大素養跟社會能力，培育心靈卓越的人才」；在核對發展計畫、高教深耕計畫中，明白指出：「中程發展願景是融入在地化、國際化、資訊化及未來化之「共創大淡水、與智慧大未來」。

未來在 110 學年度成立 2 個新學系：一是人工智慧學系，另一個是教育與未來資訊科技快速變化，進而造成大加速時代快速變化，其他包

舉例而言，線上教學，有些人因為學費貴、距離遠，無法繼續進修，現在有機會透過線上學習成為本校的學生，取得學位；新增了市場，稱爲 B 軌轉型。雙軌轉型必須相輔相成，進行 A 軌轉型的時候，要降低成本，把資金投入到 B 軌轉型。因此，本人認為達到「超越」就必须提升競爭力，當競爭力做到足夠時，那就做到超越了，建立了超越對手的競爭優勢。所以，大家需要力將雙軌轉型做到、做好、做到位，就一定可以做到創辦人所期許的永續淡江品牌。

研討會主軸說明 稽核長 張德文

本會主軸與 2019 年出版的《雙軌轉型：既有業務再升級 + 發掘市場新缺口，翻轉傳統的兩難》一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三軌，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

楊百翰大學愛達荷分校 (Brigham Young University - Idaho) 避開了市場新缺口，翻轉傳統的兩難。一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三軌，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

一步生產；用以下四點建立關聯的領導心態：做出選擇、清楚聚焦、探索的好奇心、和堅持不懈的信念。

本校於 2015 年獲教育部「大專院校國際化品質視導特優獎」國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學學、境外實習、遠距離學習、智庫以及企業合作，應以「走出去、引進來、相互學習、共同提升」理念，運用雙軌轉型的概念檢視自我發展，才能更加提升本校的國內外聲譽，以及增加國際生來源，創造收入。

專題報告四 本校國際化之雙軌轉型策略

以「本校國際化雙軌轉型策略」為題，闡述本校在國際化下的轉型策略。國際化之內涵，除了出國交換、移地學學、境外實習、遠距離學習、智庫以及企業合作，應以「走出去、引進來、相互學習、共同提升」理念，運用雙軌轉型的概念檢視自我發展，才能更加提升本校的國內外聲譽，以及增加國際生來源，創造收入。

本校於 2015 年獲教育部「大專院校國際化品質視導特優獎」國際化典範大學，2019 年《遠見雜誌》「台灣最佳大學排行」中的「國際化程度」，評比為全國第五名，私立大學第一名，但面對境外招生競爭激烈等挑戰，因此在國際化雙軌轉型策略之 A 軌轉型，一是可運用目前分布於 37 個國家的 226 所姊妹校，國際化之內涵，除了出國交換、移地學學、境外實習、遠距離學習、智庫以及企業合作，應以「走出去、引進來、相互學習、共同提升」理念，運用雙軌轉型的概念檢視自我發展，才能更加提升本校的國內外聲譽，以及增加國際生來源，創造收入。

專題報告五 蘭陽校園 2022 雙軌轉型定位與策略

這次以「蘭陽校園 2022：雙軌轉型定位與策略」為題，闡述蘭陽校園的轉型策略。從 2019 年來看，全臺小學入學新生中有 21 萬 7 千多人，其中有 10 萬 4 千無生入學，39 校只有 1 人入學，109 學年中，大專校院將有 107 組停招或裁撤。因此，蘭陽校園可以以「龜山島精神」面對國際化，重新定位本校。在既有的市場策略，可讓蘭陽校園成為淡江在臺灣東部的前哨站，進而深耕大淡水。

回到 A 軌轉型，在既有市場定位上，應先招生為前提以在地化為目標，蘭陽校園的重新定位，在既有的市場策略，可讓蘭陽校園成為淡江在臺灣東部的前哨站，進而深耕大淡水。

回到 A 軌轉型，在既有市場定位上，應先招生為前提以在地化為目標，蘭陽校園的重新定位，在既有的市場策略，可讓蘭陽校園成為淡江在臺灣東部的前哨站，進而深耕大淡水。

專題報告一

工研院勾勒 2030 年臺灣未來形態，2026 年正式邁入高齡化的社會。科技數位發展將邁臺灣 GDP 有 60% 來自數位化經濟，IoT、AI 也將普及整個製造業與服務業；世界經濟論壇對未來工作趨勢指出，4 年內有 10% 的工作即將消失，逐漸被機器人所取代。

面對科技數位時代，如何培養學生面對未來？OEC 提出的「雙軌轉型」清楚看到學生需要轉型的素養及能力，包括：創造新的價值、知識、產品及服務；有調和因局的能力；有擔當扛起責任，為了人類社會幸福而努力。布朗大學 (Brown University) 校長 Howard Swearer 說：

專題報告二

學術副校長何啟東說，「沒有研究」教學的路很難長遠。沒有研究，研究成果無人欣賞。教學與研究必須並駕齊驅。「教學為主，研究為輔，齊齊為要」。教育目的把本來「會」變成「不會」，本來「稍會」變成「更會」，把原來「都會」變成「傑出」，有無類類，創造正向，造就學生擔任國家往前邁進的動力。

校務永續發展的規劃朝向四個面向：整合校務發展規劃、打造永續及智慧校園、因應少子化政策及預策、發展特色領域與在地優勢。在地優勢不能只有口說，必須透過教學支持系統、研究發展系統及教學創新支援系統，引領教師同仁繼續往前行。

專題報告三

超越的第五波：行政體系的雙軌轉型

這次以「超越的第五波：行政體系雙軌轉型」為題進行報告，臺灣新生兒出生人口持續下降造成國內生源減少，預估至 117 學年度大一新生人數為 15.6 萬人，這首先衝擊的是學雜費收入的減少，預估自 109 學年度將低於 20 億元。

從從國數數字來看，本校自 109 學年度起將開始低於萬 2 千名學生入學，若要維持目前學生人數必須要有積極的作為。本校在良好環境下的立足點。本校是所擁有八個學院的教學型大學，其教學佔比 42%、學生服務佔 43%、研究佔 15%，應先反思本校教學和研究

專題報告四

本會主軸與 2019 年出版的《雙軌轉型：既有業務再升級 + 發掘市場新缺口，翻轉傳統的兩難》一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三軌，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

專題報告五

本會主軸與 2019 年出版的《雙軌轉型：既有業務再升級 + 發掘市場新缺口，翻轉傳統的兩難》一書有關。作者 Scott D. Anthony 和 Mark W. Johnson 是美國「創新洞窟」合夥人，而 Clark G. Gilbert 是楊百翰大學達倫分校的校長。

轉型 B 將重新放在高等教育發展書中提到三軌，都利用線上模式發展。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多平台，「eAdvisor」幫助學生企業家化，獨

專題報告六

小畢的故事 IR 資料於雙軌轉型應用

這次以小畢的故事介紹「IR 資料於雙軌轉型的應用」。校務研究資料與數據分析整合架構來看，校務資料與數據分析整合了人事、課程、學生、學務、財務、設備、圖書館，以校務研究資料來看，將數據分析結果以視覺化呈現，其內容不僅將在校務的學習輔導、教師的教學成長及校務資訊整合呈現於教師職員工面前，亦可掌握住畢業生的流向，而這些資料的彙整，多半來自於圖書館、學務、教師或是學生專業、圖書館所提供的資料和 iClass 資料庫，讓資訊能夠統計並將完整的資料呈現出來。

招生上，應先了解在學測第一階段申請通過後卻未到校面試的學生，最後是選擇了哪些學校。應分析不同學校在各學年的招生狀況，也應比較學生通過第一階段面試後，第二階段面試，或者是第二階段面試通過卻未來報到者，就有可能選擇其他競爭科系，因此要發展系所未被選取的特色，吸引學生選擇本校就讀；其次分析學生來源熱點地區，這樣可以指出全省各縣市生源地熱點和需要加強的招生地區。

教師以本大三環育與學生八大基本素養培育學生專業，可使用 iClass 系統的輔助以推進教學。學生可利用學長姐進修地圖、就業力準備圖、就業預測資訊系統和智

專題報告七

綜合座談 葛煥昭校長主持

校長葛煥昭：「我希望提出來的問題點是我們今天研討的主題『雙軌轉型』。另外，剛在分組討論時，行政副校長那一段，有系主任對教育副校長說，我有說明一下，108 學年度新學期的教師評審辦法，今年是我試辦，我們怕對老師影響太大，所以今年雙軌進行教師評審，如果在進行的過程中發覺有缺失，還來得及修正。因為今年以舊制為準，淡江很多事情都是經過大家討論的，也許不能讓所有人都滿意，但是經過了溝通，讓大部分的人可以接受；我特別在這邊說。好，有沒有什麼問題和建議，可以在這邊提出來，不管 A 軌或 B 軌，只要是對學校有益的建議，歡迎提出。」

財務長陳啟賢：「我提出兩個有關 B 軌的建議。第一個就是可以考慮合併校史，比如說讀大學，或者是逐步改進，建立配套措施。決心跟共識非常重要，如果只靠靠少數人，經費有限很難再成長，故應建立共識持續推動。第二個學系開辦模式，提供學生國際移動的經驗，全校營造這種三全出國的經驗，至少在課程設計上鼓勵學生，也許是全學年的、半年的、或是短期的，甚至暑期課程，或是短期的見習跟實習；希望學生國際移動的人數比例，也有具體的成長。以上數據比例，對全校國際化的質量，都會有持續顯明的增長。」

專題報告八

分組結論報告 (一) 何啓東

享與共好的淡江教學研究典範。轉型 A 校務發展計畫，以「彈性學術」為核心，課程設計創新，卓越人才培育，課程、工、資訊專業或人文社會各學系，都能認識 AI、學習 AI、運用 AI，提升企業競爭力；也運用本校之「淡江科技」(Tamuno) 進行線上輔導與學習。研究中心可增加產學合作計畫案、連結學術研究及實務應用，提升專業服務能力；以發揮更積極的角色。建議可以達文商業創基地為中心建立行政支持體系與輔導、營造共同創

轉型 B 軌轉型，主要是增加境外生來源以增加財務收益外，在其他地的招生策略上，應建立本校與國際知名度、建立各系所的特色與優勢外，並強化英文網頁的宣傳、各學系院和重點系所開設全英語學位專班，增加遠距教學課程策略與合作，積極增加重點海外教育展，推動境外生生產產合作等，以建立國際化

專題報告九

分組結論報告 (二) 莊希豐

生的服務及輔導。發展新模式裡，整合校友資訊系統；推出主管咖啡館洽各單位交流；有效利用校園藝術場域。輔上定期舉辦活動帶動運動運動風氣，培養終身運動習慣；學生生涯輔導紀錄管理系統。行政、服務、輔導的轉型 B 具體作法上，行政體系的設計明確業務外，各單位中辦公流程簡化與執行加速，縮短會議時間，提升會議效率；讓教師評審服務項目增加有彈性、無紙化；推動數位化、無紙化；出訪方式可改 e 化。

如何透過雙軌轉型提升本校國際化績效？

本組以「如何推動國際化事務 A 軌轉型？」、「如何推動國際化事務 B 軌轉型？」、「各系所如何積極招收境外學生？」進行說明。

推動國際化事務 A 軌轉型方面，先活化及強化與姊妹校的關係，將以教師交流活動為起點，合作教學與研究，推動學生互助和建立雙聯學位；接著增進學生的國際經驗與能力，鼓勵各系所設計相關課程增加國際交流與學習活動，進行長期交流與學習活動，如運用網路開設遠距教學課程與海外姊妹校

專題報告十

分組結論報告 (三) 王高成

本組以「如何推動國際化事務 A 軌轉型？」、「如何推動國際化事務 B 軌轉型？」、「各系所如何積極招收境外學生？」進行說明。

推動國際化事務 A 軌轉型方面，先活化及強化與姊妹校的關係，將以教師交流活動為起點，合作教學與研究，推動學生互助和建立雙聯學位；接著增進學生的國際經驗與能力，鼓勵各系所設計相關課程增加國際交流與學習活動，進行長期交流與學習活動，如運用網路開設遠距教學課程與海外姊妹校

專題報告十一

分組結論報告 (四) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十二

分組結論報告 (五) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十三

分組結論報告 (六) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十四

分組結論報告 (七) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十五

分組結論報告 (八) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十六

分組結論報告 (九) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十七

分組結論報告 (十) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十八

分組結論報告 (十一) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告十九

分組結論報告 (十二) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十

分組結論報告 (十三) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十一

分組結論報告 (十四) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十二

分組結論報告 (十五) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十三

分組結論報告 (十六) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十四

分組結論報告 (十七) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十五

分組結論報告 (十八) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十六

分組結論報告 (十九) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十七

分組結論報告 (二十) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十八

分組結論報告 (二十一) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告二十九

分組結論報告 (二十二) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十

分組結論報告 (二十三) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十一

分組結論報告 (二十四) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十二

分組結論報告 (二十五) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十三

分組結論報告 (二十六) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十四

分組結論報告 (二十七) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十五

分組結論報告 (二十八) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十六

分組結論報告 (二十九) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十七

分組結論報告 (三十) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十八

分組結論報告 (三十一) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告三十九

分組結論報告 (三十二) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告四十

分組結論報告 (三十三) 林志鴻

地社區、高職合作開設證照及推廣教育，現有的蘭陽校園具有完整設施；在新市場上，可開辦國際學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導與青年創業，設立國際服務或實驗中心，以青年創客為目標群，開辦加工機噐，結合銀髮族發展樂齡長青課程，可開辦多門、鼓勵青年就業，提出地方創生計畫，鼓勵青年創業。將以發展蘭陽校園 2.0，再造蘭陽校園。

專題報告四十一

分組結論報告 (三十四) 林志鴻