

108學年度教學與行政革新研討會—從轉變到超越雙軌轉型

108學年度教學與行政革新研討會特刊

時間：108年10月26日

地點：守謙國際會議中心有蓮廳

●文字／丁孟暄、李欣倪、陳律萍；攝影／游晞彤、劉芷君、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」揭示第五波的波段名稱，正式命名為「超越」，今年將研討會的主標題定為「淡江第五波：從轉變到超越」，副標題「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？如何在雙軌轉型之後，達到超越，是本次會議研習主題。本人曾經在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？只有快速的改變自己，以面對快速的改變，這個「自己」適用於「你」、「我」、「你們」、「我們」、「學校」、「企業」、「公司」、「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，必能永續淡江品牌。創辦人在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『再造淡江第五波高峰』。」發揮馬太效應可以說是A軌轉型，謀求新的S型曲線代表符合B軌轉型，這已經包含淡江的雙軌轉型，就是超越的意涵。

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」；使命以八大素養跟核心能力，培育心靈卓越的人才；在校務發展計畫、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

設計學系。

由於資通訊科技快速變化，進而造成大加速時代快速變化，其他包括少子女化的衝擊、全球化的高等教育競爭使招生困難，高等教育經費嚴重不足等，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？本次會議依據學校第五波的定位、使命與願景，考量外部的威脅與挑戰，分6項主題，進行教學、研究、產學、行政、國際化、資訊化、蘭陽校園等之雙軌轉型專題報告。

雙軌轉型，用符號表示為 $A+B+C=\Delta$ ，希臘字母 Δ 是數學等式中，代表變數的變化，這個 Δ 就是超越，若S代表競爭力， ΔS 則是競爭力的變化，如果是正向，就是提升，提升到一個程度，就是超越。故將其「A軌轉型」稱之為升級轉型，升級轉型代表業務沒有改變，但是想法改變，做法改變，譬如，過去採人工作業，現在改成自動化作業，業務內容雖然還是一樣，但是已進行作業轉型。B軌轉型是原本沒有這項業務，現在增加，也就是開發出新的商機、新的市場。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，稱為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，把資金投在創新的B軌轉型上，開發新業務、創造新市場。因此，本人認為達到「超越」就必須提升競爭力，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，大家要盡力將雙軌轉型做對、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。

張家宜董事長開幕致詞

今天是一年一度的教學與行政革新研討會，是淡江非常重要的傳統活動，從1966年開始，張創辦人每年定期聚集行政團隊及教師代表，舉辦一起腦力激盪的會議，共同思考淡江的未來。加入新老師，深具傳承意義。

葛校長定今年研習主題為「雙軌轉型」，這陣子也一直思考淡江要如何轉型，因此，提出「轉型」、「品質」、「超越」三組具系統性的主題，每個主題內含五個要素，這五個要素事實上就是五個動作，希望各位同仁會後能認真執行這十五個動作。

第一組「轉型」，有五項要素：首先，想想現在（Think About），思考現在的狀況，如何進行轉型？尤其教學單位所有院系主管必須考量系所現況；其次，回想過去（Think Back），有系統的回想過去的整體情況；再者，想透現代社會的趨力影響（Think Through），譬如，少子女化是目前大環境中很重要的趨力，會帶給我們什麼樣的影響？接著，想像未來可能的情境（Think Of），是需要深入探索、閱讀相關書籍，才能知道未來發展；最後，才會有前瞻未來的啟示（Think Forward），如此

依序形成嶄新的轉型議題。從轉變、轉型達到新的超越過程中，五個重要動作。

第二組是「品質」。淡江從1992年起推行全面品質管理機制，將近30年，並在2009年獲得第19屆國家品質獎肯定，希望在2022年，淡江的品質能呈現具體成果，讓社會耳目一新。因此，轉型之後各位應該要確實執行以下五個動作，第一個動作，在策略規劃階段要設計績效指標，形成新的轉型議題後，一定要設量化、質化指標。第二個動作，全程管理PDCA，做滾動修正，以PDCA做為管理的工具，未來可以持續辦理品質相關的訓練營。第三個動作，要有事實依據，注重顧客滿意，新的轉型策略，一定要有量化結果，觀察師生滿意程度，做為事實的依據。第四個動作，組織活化、重視財務績效，面對少子女化衝擊，淡江未來五年，會有單位整併、裁撤；新的構想需要有經費支持，及評估預算是否可行，以朝向企業化管理。第五個動作，必須標竿學習、持續改進，觀摩競爭對手優勢做為借鏡，努力學習、深入了解，產生新構想。

第三組是今天最重要的核心主題「超越」，藉此機會正式宣布，進入淡江第五波「超越」時期。此時期的命名過程，歷經多次腦力激盪研議，但回想起95學年度的「教學與行政革新研討會」，張創辦人特別提到「超越卓越—重塑淡江核心價值的第五波」，其前瞻思維點出淡江第五波應具備的發展精髓。接下來再以淡江品質屋裡的元素，說明淡江事實上已不斷地超越，第一，是S型曲線，必須教研精進，少子女化後，避免學生素質下降，老師的教學一定要精進，同時規劃更多的跨領域課程，才能吸引學生就讀；第二，藍海策略中的特色差異，系所要仔細思考和其他學校的不同，凸顯特色，才能永續發展；第三，馬太效應，配合社會資源，愈強的系所，學校愈支持，也希望與產業界

的校友們能有更多連結；第四，是數位智慧、全球鏈結，這兩個部分是全校在規劃系所課程時須思考的方向，例如：AI、大數據，以及未來國際化的發展，都是目前重要的大環境趨勢；第五，「雙軌轉型」，各位都知道創辦人以前常常鼓勵大家「加四倍努力」，所以期許在第五波，要「加五倍努力」。希望各位同仁從今天起要戰戰兢兢形成壓力，每天加五倍努力，讓淡江團隊在葛校長的帶領下更加認真的超越。希望大家能為淡江一起努力，超越卓越的淡江第五波。

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，翻轉創新的兩難》一書有關，作者中Scott D. Anthony和Mark W. Johnson是顧問公司「創新洞察」合夥人，而Clark G. Gilbert是楊百翰大學愛達荷分校的校長。

轉型A的案例，Adobe從銷售軟體轉為提供訂閱服務、Netflix從租用到訂閱、從DVD到串流、楊百翰大學愛達荷分校（Brigham Young University - Idaho）避開了研究路線，成為以學生為重心的教學式大學，強調重視學生的就業輔導與職涯發展，發展出自

身特色。

轉型B將重點放在高等教育，書中提到三校，都利用線上模式發展教學。亞利桑那州立大學從校園式教育單位變成線上多元平台，「eAdvisor」幫助學生企業媒合，獨立的學程「EdPlus」線上教學開發新市場，與知名企業「Starbucks」合作協助帶訓；楊百翰大學愛達荷分校創新線上學習組織（Pathway）；南新罕布夏大學利用線上教學來做全新破壞性創新教育、線上課程。

是否重新思考未來市場？針對新市場的客群，利用淡江龐大校友資產，來發展想要建立的未來教育模式。我們要有選擇的勇氣，跨出第一步以產生改變；用以下四點建立關鍵的領導心態：做出選擇、清楚聚焦、探索的好奇心、和堅持不懈的信念。

專題報告一 大學邁向未來的創新 教育學院院長潘慧玲

工研院勾勒2030年臺灣未來形貌，2026年正式邁入高齡化的社會。科技數位發展將使臺灣GDP有60%來自數位轉型，IoT、AI也將遍及整個製造業與服務業；世界經濟論壇針對未來工作趨勢指出，4年間有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？OECD提出的學習羅盤，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；有調和困局的能力；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：「教育目的是為了準備還沒有發生的未來。」走進教育4.0，教師的角色不再只是知識傳授者，必須搭鷹架，促進學生深度學習，擁有高階的思考、互助共學。學習的型態改變，越來越適性化、尊重學生自主能力規劃，強調跟真實世界連結，學習空間從校園往外擴展，不再侷限於校園，隨時隨地進行學習。

在國際上，史丹佛「2025計畫」有4個特色：開放環型大學、彈性教育歷程、翻轉軸、有意義學習。麻省理工學院則針對未來教育全方位規劃，全面性深耕式進行創新工作。密涅瓦大學（Minerva）沒有校園，學生線上互動，校園就是城市，學生要走過7個不同城市，城市裡的專業人士就是指導老師。

在亞洲，日本千葉大學面對地方人口老化、外移，負起大學社會責任，將大學發展與在地創生連結，培育人才在地就業，拯救千葉縣。香港大學面向全球，建立HKU作為區域至全球門戶的節點，贏得泰晤士高等教育2019年「全球國際化大學」排名第一。在國內，成大希望學生成為有能力的知識實踐者，設計彈性學制，學習地圖自己畫。清大首辦大學實驗教育，課程、老師自由選，客制化自己的大學學習計畫。中央大學機械系「智慧機器人新工程教育方法規劃與實踐」，以機器人為主題重整課程，將所學活用於實踐場域。逢甲大學規劃跨領域設計學院、社會創新學院，又設立創能學院，希望與產業趨勢結合。

本校經營多年的「淡水共創共榮生活圈」也有驚豔之處，如何進行超越？有待大家來

集思廣益。

專題報告二 邁進優質教學產研 開創全球在地特色 學術副校長何啟東

學術副校長何啟東說，「沒有研究，教學的路很難長遠；沒有教學，研究成果無人欣賞。」教學與研究必須並駕齊驅，「教學為主，研究為重，產學為要」。教育目的是把本來「不會」變成「會」，本來「稍微會」變成「更會」，把原來「都會」變成「傑出」，有教無類，創造平台，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構面：整合校務發展規劃、打造永續及智慧校園、因應少子化對策及預警、發展特色領域與在地優勢。在地優勢不能只有口號，所以透過教學支持系統、研究增能系統及產學創新支援系統，引領教師同仁繼續往前行。

教學產研雙軌轉型有哪些亮點？亮點一，大學社會責任（USR）：如淡水老街再生計畫、淡水世界遺產潛力點田野學校計畫，以淡江為中心往外擴展；甚至延伸至柬埔寨，與當地NGO組織簽約MOU，進行移地服務。亮點二，教學實踐研究計畫：舉辦研習活動、工作坊，號召所有熱誠的教師加入群組；亮點三，科技部大專生研究計畫：由教務處提供榮譽學程學生、研發處提供指導大專生研究計畫老師名單，互相橋接，再進行院級、系級說明會，目前已突破50件，是歷年最高。亮點四，TPS-45A

Beamline：今年5月同步輻射中心進行台灣光子源次微米軟X光能譜光束線啟用典禮，TPS-45A是淡江的Endstation，一個私立學校可以在同步輻射中心設一條淡江線，是非常偉大的。

A軌代表現存制度的重塑，B軌則是創新。2025年淡江能做什麼？為了打造璀璨第五波，提出四個方向：培育心靈卓越人才、國際產研鏈結、大學社會責任和全球在地關懷。我們以招生為命脈，其次產學合作、研發創新，接著就業與創業、課程改革、系所改變、校際合作、國際結盟、校友聯繫，彼此互相配合。

針對少子化的挑戰與突破，期許本校學生人數維持在22,000人，境外生2000人佔了很大比例，如果境外生人數能持續上升，目標可期。

在大學社會責任計畫中，以淡江大學城向外擴展，結合地方進行創意城市、社區參與、終身學習。例如：利用VR重現聖薩爾瓦多城、紅毛城等歷史場景，虛實並進。

最後鼓勵大家：「親身實踐，典範帶動典範，生命感染生命」；希望淡江所有學生：「大一淡江人，大四淡水人；一生淡江人，一世淡水人。」

專題報告三 超越的第五波：行政體系的雙軌轉型 行政副校長莊希豐

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學年度的大一新生人數為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。

從預估數字來看，本校自109學年度起將開始低於2萬2千名學生入學，若要維持目前

學生人數必須要有積極的作為找到本校在高教環境下的立足點。本校是所擁有八個學院的教學型大學，其教學佔比42%、學生事務佔43%、研究佔15%，應先反思本校教學和研究的比重，再確立本校定位後，用IR（Institutional Research, 校務研究）的大數據去分析調整，以能在有限的資源下做最適當的分配。

行政體系以「行政就是服務」尋求超越，就是透過合宜法規制度及智慧服務來精進行政效能，以扮演好支持的角色；在這核心下將以本校教職員工生提出A軌「重塑今日」和B軌「創造未來」作為雙軌轉型。

A軌之「重塑今日」的6大轉型要點為，「教研發展：法規動態修」將以特聘教授以及延後退休制度，維持本校在教學研究上的能量；「人力培訓：發揮工作力」針對職員舉辦教育訓練課程並推廣學習護照；「招生為要：全員皆參與」則拍攝本校行銷短片銜接合作網路課程，增進高中生對本校了解；「從心出發：就業創新機」則針對在校學生提供線上進行同步課業諮詢，設計就業落點預測和就業媒合，幫助在校學生實習和就業諮詢；「開源節流：資源重分配」是盤點空間以大數據資料分析場地借用最有效、最有價值之組合等；「AI智慧：感動心服務」可發展本校行動支付整合平臺、以智慧行動載具翻轉教學等，帶給全校教職員工生更優質的服務。

B軌之「創造未來」藉「發展新市場」和「開發新模式」作為創新。成功推動雙軌轉型的關鍵是C「能力鏈」，堅持做對的事、突破新舊觀念衝突，和認同改變的思維，這些是精神層面魄力、智慧、決心的關鍵，已成功推動課程改革、資源重新配置等校務轉型，具體落實行政體系「超越」的願景和期待。

專題報告四 本校國際化之雙軌轉型策略 國際事務副校長王高成

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，除了不僅限於國際人士的互動，更可與國外政府機構、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，活化並強化與姊妹校的交流、推動國內外產學合作或實習等、增加與姊妹校學者的互動機會，同時各系所應提升與姊妹校合作的雙學位數量；讓姊妹校的交流也可往下扎根，從學生、教師、系所、院再到行政單位，都可以增強與姊妹校之間的關係。

希望資訊處協助將交換生作業資訊化，將各項國際化資料數位化，以提升國際交流與合作並節省人力成本。可舉辦客製化夏日課程、夏日華語課程、翻新本校設備等以吸

引姊妹校學生前來就讀，各系所可以設計課程、提升學生英外語能力、了解各國政經文化等，以出國交換、移地學習、境外實習、遠距課程、雙聯學位等，以增加學生國際移動經驗。

B軌轉型策略，主要是增加境外生生源以增加財務收益外，在其他的招生策略上，應建立本校的國際知名度、建立各系所的特色與優勢外，並強化英文網頁的宣傳、各學院和重點系所開設全英語學位專班、增加遠距教學課程予姊妹校選修，同時也與華語中心策略合作、積極參加重點地海外教育展、推動境外生產學合作等，以建立國際化的校園學習環境。

雙軌轉型上的能力鏈為「決心與共識」、「外語能力」、「資訊化」，2015年時淡江已完成「淡江國際化」第一部曲，未來更要朝著「國際化的淡江」和「國際知名的淡江」邁進，以使淡江成功轉型。

專題報告五 蘭陽校園2022雙軌轉型定位與策略 蘭陽副校長 林志鴻

這次以「蘭陽校園2022：雙軌轉型定位與策略」來闡述蘭陽校園發展。從2019年來看，全臺小學入學新生中僅有21萬7千多人，其中有10校無新生、39校只有1人入學等，109學年度中，大專校院將有107系組停招或裁撤。因此，蘭陽校園可以「以龜山島精神－面對風暴，啟動雙軌轉型」，應以「Glocal=Global+Local」，就是「根植在地，放眼國際」作為蘭陽校園轉型核心。

先談能力鏈，蘭陽校園在既有市場具有三全經驗和國際化能力的軟實力，也有世界頂級的景觀、國際接軌的校風、閑靜獨立的環境、完整的校園設施，以及豐沛的在地資源的硬實力，因此在新市場能力鏈中，我們可以在此軟硬實力下發揮特色，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蘭陽校園的重新定位，在既有的市場策略，可將淡水校園相關科系在蘭陽校園開設進學班。B軌新市場方面，提出「在地經營、渡假學習、創業輔導、設施活用、全球接軌、國際興學」

6個定位，在地經營上規劃的是社區發展策略情境，與推廣教育處合作推出學分班、語言班等特色課程；在產學合作上的學習與實務訓練，輔導學生考取乙級以上技術士執照：針對大三大四學生引進業師與職場體驗計畫，開設產學合作課程讓學生畢業即就業。渡假學習層面則是樂齡長青策略情境，讓長青族群前來蘭陽校園進行高年級設計工作坊和講堂，為高齡者圓夢；創業輔導方面使採用青年創客策略情境，邀請和輔導畢業校友創業；設施活用則可將宿舍改造為青年實習旅館讓學生可實際服務，校舍攀岩及露營場地等則可出租企業之用。全球接軌是以國際共學策略情境，讓外籍人士前來自助旅行提供宿舍和華語學習課程；國際興學採用國際中學策略情境，將蘭陽校園改造成為國際中學的狂想，讓本校在國際大幅打開知名度。

最後，要發展出蘭陽校園2.0，就是利用雙軌轉型模式迎接未來，並結合上述幾點打造出蘭陽校園2.0，並緬懷淡江發展上的開拓精神，再造蘭陽校園。

專題報告六 小畢的故事 IR資料於雙軌轉型應用 資訊長郭經華

這次以小畢的故事介紹「IR資料於雙軌轉型之應用」。從校務研究資料與數據分析架構圖來看，校務資訊服務系統整合了人事、課程、學生、學務、財務、設備、圖書等，以校務研究資料倉儲，將數據分析結果以視覺化呈現，其內容不僅將在校學生的學習輔導、教師的教學成長與校務資訊整合呈現於教職員生面前，亦可掌握住畢業生的流向，而這些資料的彙整，多半來自於教務、學務、教師或是學生歷程、圖書館所提供的資料和iClass資料庫，讓資訊處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，應分析同系不同校在各學年的招生狀況，也應比較學生通過第一階段卻未來第二階段面試，或者是第二階段面試通過卻未來校報到者，就有可能是選擇其他競爭科系，因此要發展系所無可被取代的特色，吸引學生選擇本校就讀；其次分析學生來源熱點地區，這樣可以指出全臺各縣市生源熱點和需要加強的招生地區。

教師以本校三環五育與學生八大基本素養來培育學生專業，可使用iClass系統的輔助以增進教學。學生可利用學長姐就業地圖、就業力準備圖、就業預測資訊系統和智慧媒合適合企業與推薦等功能，接著，教師以3i+3D的智慧系統，透過iSignal先期預警、iClass學習平臺、iCan智慧媒合、Dashboard資料視覺、Decision決策行動等，建立數據導向及證據本位的校務決策模式，確保學生學習成效。

綜上，資訊處提出2020之16亮點轉型AB計畫，推出舞動教學、唱響行政、躍升研究的創新項目，提出結合HI（Human Intelligence）與AI，讓本校成為運用智慧服務機器人的先驅大學、透過iCan精準媒合的學生、全面提升大學個人申請面試報到率、建置校園網站2.0有效提升網站搜尋排名、建立數位文宣機制、完成商管學院與教育學院教科系2門台北市酷課雲大學數位體驗課程等16點計畫，以提升資訊系統滿意服務，打造出智慧校園2.0。期許淡江可以以智慧（HI+AI）為核心，在教學、行政和研究上都能有所提升，使第五波更加璀璨。

分組結論報告(一) 如何透過雙軌轉型提升本校教學、研究、產學合作績效？

報告人何啟東

提綱一之校務發展計畫之教學的轉型A績效檢核上，將以「彈性學制」策略，「課程教學創新，卓越人才培育」是績效檢核中的量化指標，必須給予更多的彈性運作空間，「多元課程」也是在課程創新部分給予更多的彈性運作空間。在教學之雙軌轉型上，各院、系及教師能運用淡江智慧3i及3D協助學生從入學、在學、畢業到就業，打造快速轉變的超能力；在教學實踐研究計畫上，認為應建立校、院、系之行政支持體系

與機制，營造共創共享與共好的淡江教學研究典範。

題綱二之校務發展計畫之教學的轉型B創新上，建議啟動AI跨域學習，讓理、工、資訊專業或人文社會科學學生，都能認識AI、學習AI、運用AI，提升就業競爭力；也盼運用本校之「淡科技」(Tam-nology)進行線上輔導與會議。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、提升本校媒體曝光度，以發揮更積極的角色。建議可以達文西樂創基地為中心建立微課程，並鼓勵學生創新創業。

題綱三之2025年之教學、研究、產學之願景擘劃上，持續落實淡江三化教育理念及學生八大素養以形塑淡江DNA，校、院、系應擘劃2025年招生、教學、研究、產學願景並努力推動，形塑第五波「超越」意象；提高終身學習功能；協助企業、帶職員工提升自身能力。同時，以各校級研究中心為目標申請產學聯盟，以教師成立的產學群為目標申請如科普、產學小聯盟、特用化學品等產學小聯盟，期許達到產學成立100% (2倍成長) 及3家淡江新創公司。

分組結論報告(二) 如何透過雙軌轉型提升本校教學、研究、產學合作績效？

報告人莊希豐

本組將這3項題綱以「行政、服務、輔導的轉型A具體作法」、「行政、服務、輔導的轉型B具體作法」、「對行政體系未來5年內的願景與期待」進行說明。

行政、服務、輔導的轉型A具體作法上，行政體系設計建立明確業務外，各單位集中辦公以流程簡化與執行加速，縮短會議時間、提升會議效率；讓教師評鑑服務項目加分有彈性。服務部分，將推動會議數位化、無紙化；出勤方式可改e化；整合校友資訊系統；推出主管咖啡館強化各單位交流；有效利用校園藝術場域。輔導上定期舉辦體育活動帶動運動風氣，培養終身運動習慣；學生生涯輔導紀錄智慧化，進行資料分析，讓學生清楚自我能力，也方便教師知道該生學習狀況。

行政、服務、輔導的轉型B具體作法，在打開受限市場中，行政項目將採企業模式，甄選年度形象代言人行銷學校形象；服務內容則響應政府長照政策，輔導提供外籍學生的服務及輔導。發展新模式裡，行政項目則是積極招生，爭取應屆畢業生與預研究生、開拓中老年生源、與校友企業接觸，代為培訓前瞻人才，並宣傳雙聯學制等。對行政體系未來5年內的願景與期待，提出發展學校特色，如機器人送公文，強化單一窗口的行政效率，跳脫傳統模式，以行政管理為概念思考並建立開放溝通平台；發揮學校文化，強化與社區聯繫，以教學型大學願景為導向，讓教職員認知願景走向，一起共同追求。

分組結論報告(三) 如何透過雙軌轉型提升本校國際化績效？

報告人王高成

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位生？」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，將以教師交流推動為起點、合作教學與研究、推動學生互訪和建立雙聯學位；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學生國際移動學習內容、進行長短期交流與學習活動，如運用網路開設遠距教學課程與海外姊妹校交流，鼓勵各學院至少開一組夏日課程，期許內容更多元，以吸引更多海外學生參加，瞭解淡江特色。最後是國際交流業務資訊化，善用資訊科技，增進作業程序和效率。

推動國際化事務B軌轉型方面，希望各系所全力招收境外生，因此必須建立學校的國際知名度，建立各系所的特色與優勢，來吸引境外生的目光，強化各個英文網頁宣傳，可以讓境外生方便閱讀，各學院及重點系所開設全英語學位專班、增加遠距教學課程、承認國際優質MOOCs的學分、推動境外生產學合作、建立國際化的校園學習環境等，以提升境外生來校就讀的意願。

綜合以上所述，將提出姊妹校交流，如教師來訪人數、學生來訪人數、合開研討會、合開課程數目等作為鏈結指標，本校國際化將以「決心與共識、外語能力、資訊化」能力鏈，期許本校於2025國際化能達到：境外學位生人數4000人、國際移動學生人數佔比50%、英語教學科目數目佔比30%、各系所皆有雙聯學位的願景指標。

分組結論報告(四) 如何透過雙軌轉型提升蘭陽校園經營績效？

報告人林志鴻

本組將以「蘭陽校園經營績效定義」、「蘭陽校園定位」、「蘭陽校園策略」進行說明。

從經營績效定義看，大三出國帶領學生開拓國際視野，宣傳全英語教學成效，增加境外生人數，並管控水電成本。新市場方面，可承接民間團體在職訓練班隊，提升曝光度，透過與在地結合以加強產業聯結，希望達到收支平衡、盈虧自理。

在蘭陽校園定位上，校園具有頂級景觀、獨立環境，故在新市場上，可開多元證照課程，與在地社區連結，發展社區教育和培養社區意識，善盡大學社會責任；並從淡水校園延伸，開辦進學班，發展頂端樂齡學院、樂活中心等建教合作，歡迎新生迎新宿營。

蘭陽校園策略方面，以三全教育為特色吸引高中職學生就學，與在地社區、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，可開辦動態學習中心、樂齡長青課程、養生村，並結合地方產業輔導青年創業，設立國際或附屬或實驗中小學，以青年創客為目標族群，開發打工換宿，結合銀髮族發展樂齡長青課程；可開辦多元分齡探索營，提出地方創生計畫，鼓勵當地青年就業。將以發展蘭陽校園2.0，再造蘭陽校園。

綜合座談

校長葛煥昭：「我希望提出來的問題貼近我們今天研討的主題『雙軌轉型』。另外，剛在分組討論時，行政副校長那一組，有系主任對教師評鑑誤解，我先說明一下，108學年度新的教師評鑑辦法，今年是試辦，我們怕對老師影響太大，所以今年雙軌進行教師評鑑，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；我特別在這邊說明。好，有沒有什麼問題和建議，可以在這邊提出來，不管A軌B軌，只要是對學校有益的建議，歡迎提出。」

財務長陳叡智：「我提出兩個有關B軌的建議。第一個就是可以考慮合併他校，比如說真理大學，或者是直接投入高中，讓該高中的學生可以直接進入淡江大學。第二個就是蘭陽校園的三全特色：全大三出國、全英語授課、全住宿書院，是非常好的一個宣傳，我建議創一個新的學院，不管是叫做國際創新學院或者創意學院，三全一樣搬回淡水。」

國際事務副校長王高成：「國際化的推動要更深化，我呼籲要下決心克服困難，各系所都要來協助，分年逐步邁進，建立配套機制。決心跟共識非常重要，如果只靠學分減授或補助，經費有限很難再成長，故應建立共識持續推動。第二個參考蘭陽模式，提供學生國際移動的經驗；全校營造這種大三全出國的精神，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、甚至暑期的課程、或是海外的見習跟實習；希望學生國際移動的人數跟比例，也有具體的成長。以上持續推動，對全校國際化的質與量，都會有持續明顯的增長。」

葛煥昭校長閉幕致詞

今年8月1日108學年度布達及單位主管交接典禮，本人曾提出思考超越做法的暑假作業，以二級單位先腦力激盪，經由一級單位彙整，再依教學及行政屬性，分別由學術副校長及行政副校長統整。如果大家把雙軌轉型做對、做好、做到位， $A+B+C=\Delta$ ， Δ 的值愈大，正向的能量越大，我們的轉變就更成功，自然達到超越的目標！

本次研討會討論的範圍非常廣，包含教學、研究、產學、行政等，如果同仁提出了200項建議，只要其中有一項有用，便達到會議成效。會後，希望教學與行政二級單位，能不斷進行研議，思考雙軌轉型可以做什麼？討論的結果等後續工作，行政單位交由行政副校長，教學單位由學術副校長。蘭陽校園正在轉型不列此次追蹤管考之中。

比如，各系所透過召開系務會議，利用開會大家集思廣益，哪些是A軌轉型可以再升級？哪些是B軌轉型可以進行的新商機？先訂一個半月的作業時間，由品保處統籌

規劃，負責追蹤。當然，今天大家所提出來的建議、意見或問題，品保處也要做篩選。昨天（25日）才召開教育品質管制委員會，會中有關107學年度教學與行政革新研討會的內容，尚未結案有49項，仍在追蹤，今天會後，也請品保處綜整會議內容，做精準的篩選、正確的分類，進行追蹤管考。

張家宜董事長閉幕致詞

早上開幕時，提到教學與行政革新研討會的意義，是淡江幾十年來的傳統，利用一整天的時間腦力激盪，思考淡江未來的發展，研議後續前進的方向。

首先，感謝六位專題報告人，教育學院潘院長以宏觀的教育發展角度，完整說明由全世界回到台灣，帶給大家整體教學新趨勢觀點；接著四位副校長依據業務職掌分項進行報告具體詮釋；資訊長的報告讓大家了解校務研究(I R)數據需要各單位研究分析，相信六個報告有助於對雙軌轉型概念有所啟發。

但是如同剛才校長所言，因為雙軌轉型這個詞彙，大家還比較陌生，所以在討論轉型的過程中，可以看到報告A軌的部分比較沒有問題，因為是熟悉的議題，也是我們平常進行的改變、只是小的革新，可是B軌就比較困難，因為這部分要跳脫現在，嘗試新的市場。譬如，提出合併高中的建議，假設能與好的私立高中合作，會提升淡江的發展，由於沒有類似經驗，所以B軌創新商機，有其困難度。

上午開幕致詞，提出「轉型」、「品質」、「超越」系統性的主題。雖是三張投影片，但卻是花了長時間思考，因此，希望各位同仁將三組主題15項執行動作，經審慎討論後，提報會後作業。

第一張投影片，探討如何去轉型？要思前顧後、想過去想未來，才可以想清楚那些業務是可以執行A軌、那些創新為B軌新商機；緊接著第二張投影片「品質」，是訂明確的績效指標，測試是否達到顧客滿意、標竿學習等；最後才到第三張的「超越」，教學部份是超越內涵中最重要的核心，因為學生是學校主體，提升學生素質是最主要的重點。淡江有良好的制度，不管是自主學習、彈性學習、榮譽學程；但是否能因應未來五年到十年，課程必須依世界趨勢做大幅度的調整。

每個系都需要建立自己的特色。以中文系而言，淡江中文系與逢甲中文、東吳中文有什麼不一樣，這才是我們未來生存的利基，如果大家都一模一樣，就不容易吸引學生就讀，如同一間動物園裡若有很特別的動物，那個動物園才會因特色而出名。這就是創辦人設立熊貓獎座的意義，邀請熊貓大師蒞校講學，就是要讓各系變得不一樣，請各系所思考如何創造學系特色，本校願景訂在2025年，所以請各系利用本學期研議，下學期再彙整出具體可行的方法，只要有一、兩個方案確實執行，有助於淡江未來五年的發展。

透過熱烈討論，後續再多加思考，一定會有良好的成效。張創辦人要淡江人加4倍努

力的精神，現在適逢淡江第五波，要各位加5倍努力，相信共同努力之下，淡江的第五波不只是永續發展，而是在台灣的高等教育中，成為值得各個學校標竿學習的對象，這就達到淡江不斷前進的目的。

迴響

全發院英美語言文化學系約聘專任助理教授陳凱芸

「印象最深刻的是張董事長所提出的『超越』，這個概念非常呼應我們在做研究時的心態。我覺得現在的我以教學為主，面對學生，我可以盡力幫助學生超越自己，深化他們的學習，增進同學的專業能力。」

國際學院外交與國際關係學系助理教授李文基

「感謝學校給這麼好的機會：第一、了解學校發展的概況和未來的規劃；第二、樂於聽取我們的想法；第三、能與不同學院、資深的老師交流，聽取大家的經驗分享，讓我覺得一整天下來，收穫很多。」記者問及對董事長期勉全體要以五倍努力來超越現況，老師熱情的回應「面對未來高教環境嚴峻的考驗，不僅是少子化、加上國家教育政策偏重國立大學，面對大環境的困難，我願意加倍用10倍的努力，以個人過去就學就業的經歷，應用在學校，大家共同努力，從轉變到超越。」

文學院大眾傳播學系助理教授蔡蕙如

「連續兩年參與會議，可以感受到學校對於辦學品質與大學發展的企圖心，以及針對行政效率、教學品質、研究能量與招生永續等議題的關注。從上午的簡報中，可以更進一步理解淡江大學發展的軌跡，以及未來發展的策略；透過下午的分組討論，也讓不同位置的工作人員可以就各自的工作、不論研究或教學，提出更細微困難與分享解決方法。這樣的互動，某個程度將有效促進不同位置的夥伴對話與理解，並且集結團隊合作的動能。」

商管學院經濟系助理教授林士全

「這次的研討會對於身為新進教師的我來說獲益良多，透過董事長、校長以及上午的專題演講，讓我更了解學校目前的運作方針，也分析過去存在的問題、思考現在面臨的困境，進而討論解決辦法，同時也清楚地勾勒出學校未來五年的願景。下午的分組討論針對學校不同的行政議題，透過和同仁的腦力激盪，針對單一議題，提供不同角度的建議給學校；各組的分組結論報告也提供不少可以反思的部分，結論報告在雙軌轉型的架構下，提供各個主題的建議。我誠心希望學校透過雙軌數位轉型，實現第五波『超越』的目標。」

覺生紀念圖書館採編組組長蔡雅雯

「從研討會中感受與瞭解學校的願景與領導策略，進而反思與檢視既有業務，由小處著手，尋求精進與創新；並依循領導方針，齊心努力優化，整合系統與資源、聯盟合

作共建共享雲端服務系統，提供師生優質的服務、超值的資源。」







淡江時報社













