

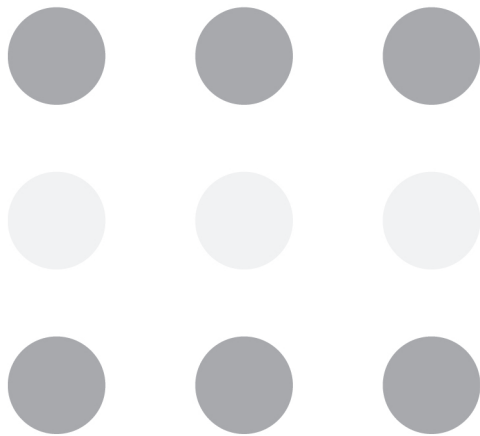
2023

線上線下補教市場發展

成人英語教育產業 白皮書

Adult English Education Industry in Taiwan





2023

線上線下補教市場發展

成人英語教育產業 白皮書

Adult English Education Industry in Taiwan



〔媒體窗口〕

陳幸吟小姐 (02)23887005 分機 266
cindy_chen@language-center.com.tw



菁英國際語言教育中心

十個必看這本白皮書的理由

原因一

後疫情時代第一本針對線上、線下成人英語教育的白皮書

即便疫情已經遠離，線上教學仍在教學現場佔有重要地位，該如何整合線上、線下資源，成為師生最關注的議題。這本白皮書淬鍊菁英自 1997 年以來 26 年線上、線下教材研發與教學經驗，若要了解最新線上、線下成人英語教育趨勢，不可不讀此本白皮書。

原因二

26 年老字號補習班的數位轉型自省與示範

菁英是傳統線下補習班起家，要如何改變過去唯線下補習班獨尊的思維，從事數位轉型，與時下熱門的 AI、大數據等科技結合成線上教學資源，菁英曾經有過陣痛，但如今已逐漸走出自己的路，值得各行各業想從事數位轉型的人一讀。

原因三

中英文文獻匯聚出最新成人英語教學趨勢

本白皮書蒐集 320 菁英學員、526 位外部人士問卷，加上 27 份與英語教學、數位轉型、遊戲化教學、線上教學相關中英文文獻，有扎實的量化數據、質化文獻支持，值得一讀。

原因四

深入了解教師、補習班在疫情中角色的轉變

本白皮書蒐集文獻、觀察教學現場，發現教師從疫情前單純的知識傳授者外，還成為數位工具協作者、學生學習促進者，而補習班也從過往充滿權威式的單向傳播知識，轉為因應學生需求而做好各環節敏捷管理的彈性組織，不可不讀。

原因五

洞悉全台首創全方位混合式線上、線下學習平台

菁英在 2020 年推出全台第一個全方位混合式線上、線下學習平台——雲課程，不只是教學與學習方法的轉變，更促使菁英成為兼具韌性、彈性的組織，還讓原本對數位轉型意興闌珊的同仁都具有數位強權的信心，過程值得一讀。

原因六

前進 AI 與英語教學共築的新世界

ChatGPT 熱潮，引起世人對 AI 技術關注。菁英結合 AI 技術與過往英語教學經驗，打造出猶如自駕車的 Atlas101 導航式英語平台，讓學生循序漸進學習，先以 AI 科技精進聽、讀，再由真人名師接手說、寫，全新教學法值得認識。

原因七

真正解決無法閱讀長難句學生困境的方法

菁英從過去 26 年經驗發現，很多學生閱讀測驗分數無法提高，是因為沒有分析長難句的能力。菁英推出英語文法魚骨拆解術線上課程，透過彩色圖解方式，讓學生真正了解長難句結構，遇到再長的句子都不怕，是你一定要認識的新方法。

原因八

結合大數據分析、聽覺與遊戲打造的背單字平台

瞄準學生單字看過就忘的痛點，菁英結合大數據分析精選高頻單字，加上聲音迴路打開學生另一層記憶點，搭配破關遊戲，推出「魔字世界」單字 App，幫助學生在遊戲中記憶單字，而且不容易忘記，你必須要認識。

原因九

英語檢定刷題系統，幫學生圓高分夢

菁英從去年開始投入素材研發、系統優化，預計在 2024 年推出「來，考試吧」自學+線上一對一課程系統，希望打通學生學習任督二脈，化做托福、雅思、多益成績單上的高分，不管是留學、升職都能心想事成，值得未來深入了解。

原因十

親自示範新時代標竿補習班的典範角色

菁英推出這本白皮書並非以營利為目的，而是希望自我砥礪，並把這種自我嚴格檢視的精神傳遞到整體英語補教界，大家一起努力，讓英語補教界整體形象與水準都能提升，是一場你必須要知道的補教界風氣革新運動。

Contents

目錄	4
圖表目錄	6
執行長的話	7
第一章 前言	9
第二章 英語學習概況分析	11
第一節 學生英語學習動機	12
(一) 學習英語目的	12
(二) 實體補習班上課情形	13
(三) 線上上課情形	15
第二節 學生英語學習痛點	18
第三節 學生英語學習迷思	19
第四節 小結	20
第三章 後疫情時代英語學習資源分析	22
第一節 線上、線下條件差異	22
(一) 硬體環境	22
(二) 思維與行為	23
第二節 線上學習型態	23
(一) 教師媒合平台型 (直播/即時)	23
(二) 觀看影片型 (錄播/非即時)	24
(三) 引導型平台 (適性學習)	24

	第三節	線下補習班轉變	25
		（一）經營策略的轉變	25
		（二）教師角色的轉變	26
		（三）組織文化的轉變	28
	第四節	小結	29
第四章		菁英英語線上學習資源分析	31
	第一節	菁英 Plus	31
		（一）使用功能	32
		（二）組織改造	32
		（三）專案成效	34
	第二節	Atlas 101 導航式英語平台	35
		（一）如自駕車的自主學習系統（客製化的英語學習平台）	35
		（二）先「輸入」再「輸出」的學習法	35
	第三節	英語文法魚骨拆解術（解決文法整理能力課程）	36
		（一）把複雜文法圖解、結構化	37
		（二）「累加式」學習	37
	第四節	魔字世界（單字 App）	38
		（一）眼睛和耳朵並用的背單字利器	38
		（二）遊戲中記憶精選高頻單字	38
	第五節	來，考試吧（英語檢定刷題系統）	39
	第六節	小結	40
第五章		結語	42
		（一）虛實整合的補習班	43
		（二）以學習者為中心的補習班	43
		（三）具有成長心態的補習班	44

圖表目錄

(圖表 1)	2-1 菁英學生回覆問卷學歷分布	11
(圖表 2)	2-2 外部學生回覆問卷學歷分布	11
(圖表 3)	2-3 菁英學生英語學習目的分布	12
(圖表 4)	2-4 外部學生英語學習目的分布	12
(圖表 5)	2-5 菁英學生實體補習班一週上課頻率	13
(圖表 6)	2-6 外部學生實體補習班一週上課頻率	13
(圖表 7)	2-7 菁英學生喜歡實體課程原因	14
(圖表 8)	2-8 外部學生喜歡實體課程原因	14
(圖表 9)	2-9 菁英學生線上課程一週上課頻率	15
(圖表 10)	2-10 外部學生線上課程一週上課頻率	15
(圖表 11)	2-11 菁英學生喜歡線上課程原因	16
(圖表 12)	2-12 外部學生喜歡線上課程原因	16
(圖表 13)	2-13 菁英學生喜歡線上課程方式	17
(圖表 14)	2-14 外部學生喜歡線上課程方式	17
(圖表 15)	2-15 菁英學生改善痛點方式	18
(圖表 16)	2-16 外部學生改善痛點方式	18
(圖表 17)	2-17 菁英學生英語學習迷思	19
(圖表 18)	2-18 外部學生英語學習迷思	19

執行長的話

這本《2023 年成人英語教育產業》白皮書，在我和菁英團隊心中，已經醞釀好久。隨著疫情撥雲見日，沉寂已久的留學熱潮重新啟動，補教業也再次恢復生機，我們在後疫情時代推出這本白皮書，主要有三大目的：

一、自我砥礪：

這本白皮書蒐集目前整體補教業線上、線下教學的現況，並做為鞭策自己的力量，檢視歷經數位轉型的菁英，發展是否吻合學生需求，並據以做為未來五到十年的長遠發展目標。

二、擴大影響力：

我們也希望，在菁英把這種自我嚴格檢視的精神傳遞到整體英語補教業後，大家一起努力，讓整體業界水準持續向上提升。

三、給學子的禮物：

當英語補教業整體生態系變得更健全，學生在選擇補習班時，自然更不容易踩雷。這對鎮日埋首書堆，有著留學夢想的莘莘學子而言，必然是一大福音。

事實上，菁英數位轉型的路，早在疫情來襲前就開始。大約五年前，我發現市面上出現很多錄播課程，原以為這樣的方式學生並不埋單，但深入了解後才發現，有同業早就投入錄播課程，雖然課程單價不低，學生依然絡繹不絕。

這件事讓我反思，做為春風化雨的補教業者，不管時代如何演變，一定要以學生的需求為依歸。因此，我們開始整合菁英累積逾 25 年的實體課程經驗和資源，並找來專精於英語教學法設計的名師尤菊芳博士，一起腦力激盪，思考如何才能把線上、線下資源效益極大化，開啟菁英的「新教務時期」。

在新教務時期來臨以前，菁英的重點就是找到適合的老師，並妥善照顧好他們，老師就能把知識傳授給學生。但我常捫心自問，消費者託付給菁英，最在乎的就是能帶著最佳學習成效離開，如果我們可以把實體課的效果帶到線上，或甚至讓實體課的效果，在線上更加乘，我們為何不做？

抱著這股信念，我們開始把老師在實體課的成效，透過研究分析、設計以及不斷翻新實驗，轉成線上學習的教學架構，並於上線後不時根據學生反饋滾動式優化。

但轉型中，我們遇到最大的問題，不是來自系統，也不是學生，而是企業本身，如何說服團隊和我們一起走這條數位轉型之路。過程中歷經風雨，所幸在菁英團隊捲起袖子，解決一個比一個更棘手的難題時，我們的數位轉型已見初步成果。

菁英團隊統計，2018 年進入新教務時期以前，來到菁英學習的學生都是熱愛實體課程，但到了現在，有 62% 的學生選擇線上課程，38% 學生選擇實體課程。

同時，數位轉型後，2020 年我們正式推出「菁英 Plus」概念，將原有線下為主的模式，補上了多元的線上學習資源，建立一個新概念的線上線下整合型的學習品牌，代表舊菁英時代結束，開啟了新菁英數位時代。菁英 Plus 轉型除了增加學習服務外，更帶動補教業重視企業社會責任，若以高峰時期估算，不只可以減少每年 1.5 萬張塑膠製學生證，上課合約也可減少 7.5 萬張紙耗費，讓菁英的發展也能貼近聯合國宣布的永續發展目標（SDGs），也善盡菁英的企業社會責任（ESG）。

歷經三年疫情，我們在今年恢復以往年年舉辦的內部員工大會。我給予同仁們今年的課題就是「轉型」，而對於菁英的未來，我提出 18 字箴言「實體往線上擴大發展／線上往實體擴大發展」。

前者是希望保留實體的品牌與專業優勢，將教學服務擴大至各縣市地區也包含國外有需求的學習者，這對於一間邁入 26 年實體教育機構是很大的挑戰，要增加的服務成本也會提高，就永續經營來看我們必須走這條路才能擴大市場，也才能帶領每個菁英人邁向後面 10 年的挑戰。

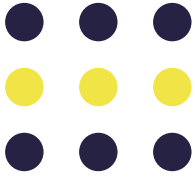
後者則是突破過往線上學習的框架與授課模式，將線上優勢帶入實體進行整合運用，先透過線上整體教學或測驗，再將學生進行分析及個別化，依照學生個別弱項進行線下或線上的一對一適性教學，透過小型空間經營有計劃性進入各學區，協助有英語檢定強烈學習需求的考生或學習者。

2014 年，我們曾經和奧美整合行銷集團合作調查，發現選擇菁英品牌的學生通常具有自主學習動機強、對人生有方向和目標且勇於面對挑戰的人格特質。如今，後疫情時代已然到來，在線上、線下英語學習平台百家爭鳴的現在，我要邀請英語學習者和菁英一起，透過各種持續精進的學習資源，為人生新頁提早佈局，和我們攜手開拓一段不一樣的未來。

菁英國際語言教育中心執行長



2023 年 3 月 23 日



第一章 前言

過去幾年，即便受供應鏈重組、地緣政治議題抬頭、通貨膨脹等因素影響，1980 年代以來日益被奉為圭臬的全球化逐漸式微，逆全球化的時代儼然來臨，但不管是全球化、逆全球化主導世界發展，不變的是，英語仍然是國際間通用的共同語言，只要擁有英語聽、說、讀、寫溝通能力，就能掌握「語言資本」，與不同國籍的人士往來，在激烈的全球人才競爭中佔得上風。

這也是為何不分年齡層的民眾，總會孜孜矻矻學習英語的主要原因。國中、高中生為了升學，大學畢業生為了出國留學，社會新鮮人為了求職時履歷能更具說服力，上班族則是為了更有升遷、加薪的籌碼。

然而，過去三年，受到疫情影響，英語教學現場出現翻天覆地的改變：教師和學生、學生與學生間必須維持社交距離，就算可以戴著口罩上課，也可能因為學生無法觀察教師發音的嘴型等因素，而產生學習困難。

特別是在疫情延長、影響擴大下，2021 年中以後，各國教育部門無不關注疫情引發的「學習失落」(learning loss) 現象和後續補救問題，不僅來自學習時數的耽擱，也因為缺乏同儕和實境刺激，導致學習動機降低¹。

例如，美國「國家教育進展評測」(NAEP) 2022 年 9 月公布全國測驗結果，是美國教育部在疫情後首度檢視學童的學習狀況。這份針對 9 歲學童的測驗顯示，孩子的數學與閱讀分數出現 30 年來最大幅度下滑，所有種族、各收入家庭都是，而原本處於學習困難、成績落後的學生，退步幅度更劇烈²。

就算教學場景從實體轉為線上，這種「學習失落」問題不只依然存在，甚至還更嚴重。不少學校老師不約而同表示，很難掌握學生學習狀況，師生互動也大打折扣，而學生很難全神貫注緊盯螢幕，也讓教師教學困難重重。

許多研究顯示，線上教學成功的關鍵，就是透過數位科技工具提升學生投入與專注程度。Famularsih (2020) 以印尼爪哇島上，人口 17.6 萬城市沙拉迪加 (Salatiga) 中的一所大學為背景，測試英語系 35 名學生的英語學習成效後發現，即便該地基礎建設不佳，導致網路連線較慢，但學生依然透過 WhatsApp 群組互動學習英語，而且普遍認為這樣的學習方式是有效的³。

1. 李森永 (2021)，〈因應疫情期間學習失落的策略分析〉，《國家教育研究院電子報》214 期，https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?grp_no=2&edm_no=214&content_no=3717。

2. 張詠晴 (2022)，〈疫情如何影響孩子學業表現？美國發現數學、閱讀成績大退步〉，《天下雜誌》2022 年 9 月 2 日，<https://www.cw.com.tw/article/5122651>

3. S Famularsih (2020). Students' Experiences in Using Online Learning Applications Due to COVID-19 in English Classroom. *Studies in Learning and Teaching*. (Vol. 1, No. 2, August 2020). SiLeT. pp.112-121.

Pratiwi 和 Waluyo 檢視印尼兩所高等教育機構學生，在上過 20 堂、40 小時線上托福（TOEFL）準備課程的成效。結果發現，導入遊戲、互動等數位科技工具後，學生較能達到自己在托福考試上所設定的目標，其中聽、讀的成績在遊戲式問答反覆練習後，取得大幅度進步⁴。

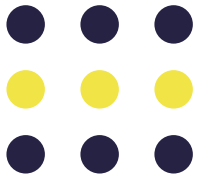
在台灣，互動效果也決定英語線上學習的成敗。廖信、梁軒榛（2022）透過比較分析法探討國內三家英語語言學習平台特性、服務後發現，這三家英語學習平台雖然能針對不同用戶因材施教、準確輔導教學，但功能多半都是教師教材與視訊功能，缺乏提供用戶自我體驗項目。若能增加，將能補足用戶體驗的不足⁵。

如今隨著疫情露出曙光，各國陸續解封，沉寂三年的留學熱也同步升溫，但線上學習並未隨著英語學習實體的互動而退場。反之，同時結合遠距、線上和實體學習，提升學生學習體驗，並確保學習連貫的「混合學習」（Hybrid Learning）成為主流，不管是短期或長期的未來皆然。

該如何在混合學習崛起的現在，把線上、實體、遠距學習的模式整合，讓學生能從中得到最大綜效，是目前各大教學機構關心的議題。本白皮書將逐一分析學生英語學習動機、痛點與迷思，並比較坊間英語學習資源差異，進而檢視菁英國際語言教育中心研發的線上學習資源，不僅做為鞭策自己的力量、持續進步，也希望能使國內英語學習環境更加健全，讓每一位學習者都能有收穫。

4. Pratiwi, D. I. & Waluyo, B. (2022). Integrating Task and Game-based Learning into an Online TOEFL Preparatory Course During the COVID-19 Outbreak at Two Indonesian Higher Education Institutions. *Malaysian Journal of Learning & Instruction*. (Vol. 19, No. 2) pp. 37-67.

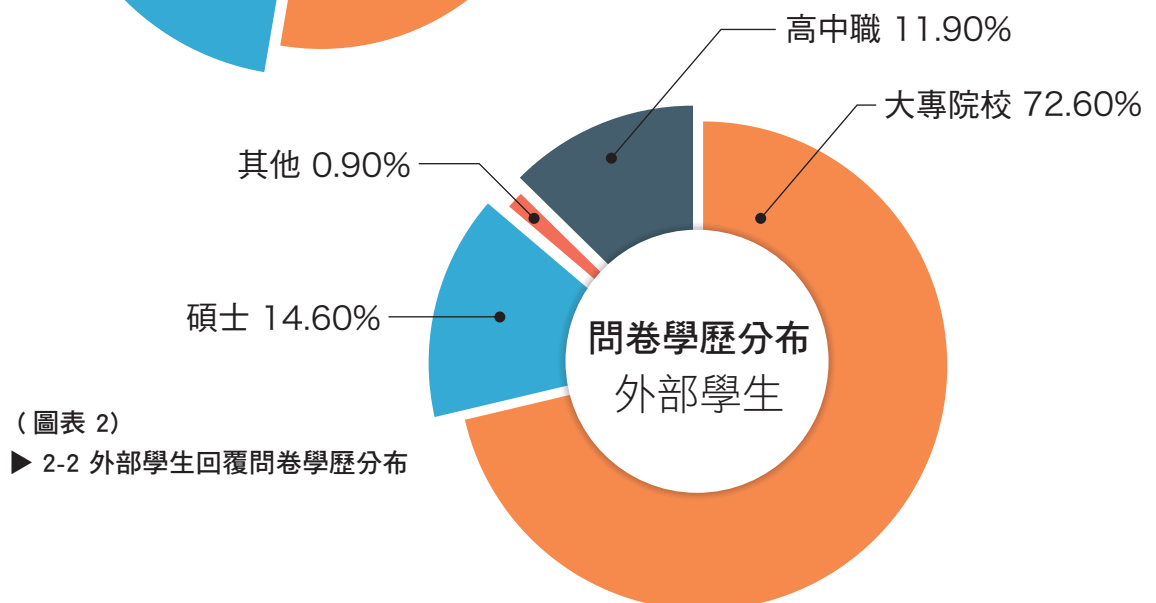
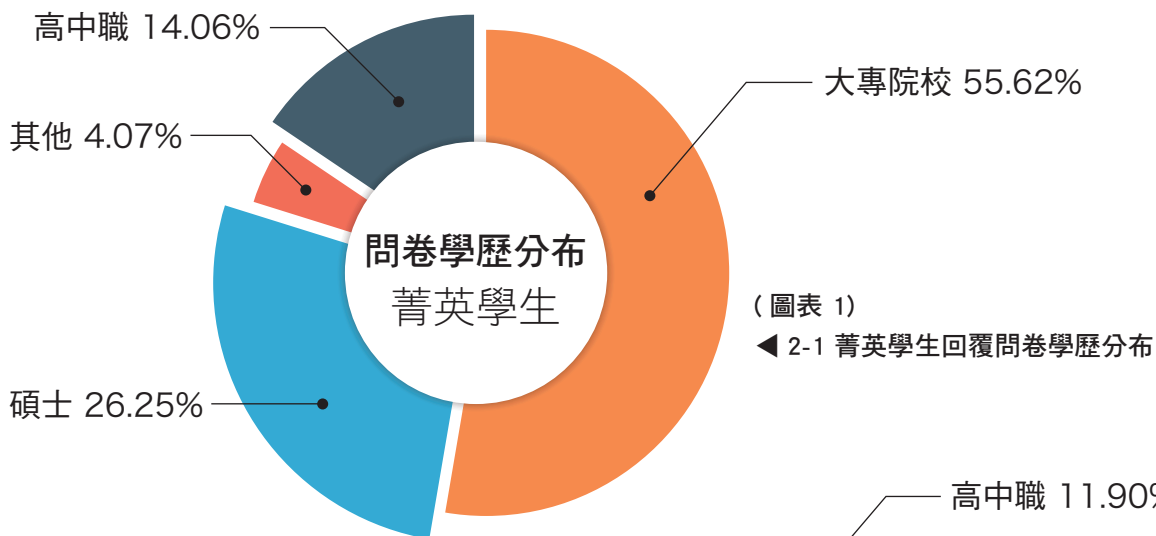
5. 廖信、梁軒榛（2022），〈Covid-19 疫情下國內語言學習平台服務內容之比較探究－以英語類為例〉，《中華印刷科技年報》2022 年，頁 195-203。

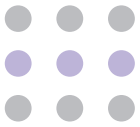


第二章 英語學習概況分析

為了解學生在學習的實際情形，本白皮書在 2023 年 2 月份，針對學生英語學習的動機、痛點和迷思，透過菁英國際語言教育中心內部平台、在相關的 Dcard、PTT、Facebook、Line 社團轉發投放網路問卷，希望能突破時空限制，針對不同背景學生同步進行調查，以便對調查結果進行定量研究。

短短三天內，本問卷調查即分別收到 320 份菁英學員、526 份外部人士有效回覆。在回覆問卷的菁英學員中，學歷以大專院校為最大宗，佔 55.62%，其次為碩士學歷，佔 26.25%（見圖 2-1）。而在外部人士問卷回覆者中，學歷同樣以大專院校為最大宗，達 72.6%，其次也一樣是碩士學歷，佔 14.6%（見圖 2-2）。以下將逐一分項，分析學生學習的實際樣貌。

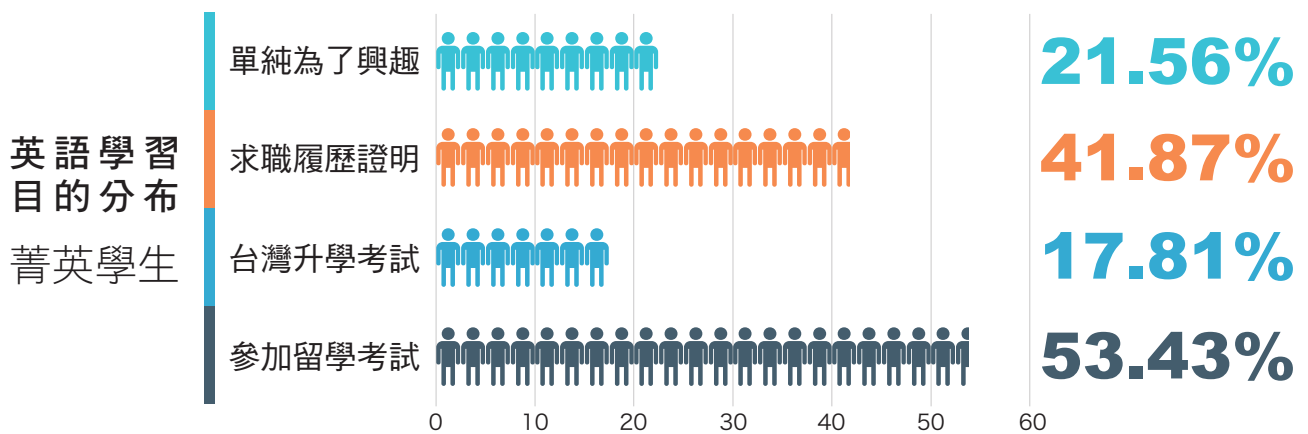




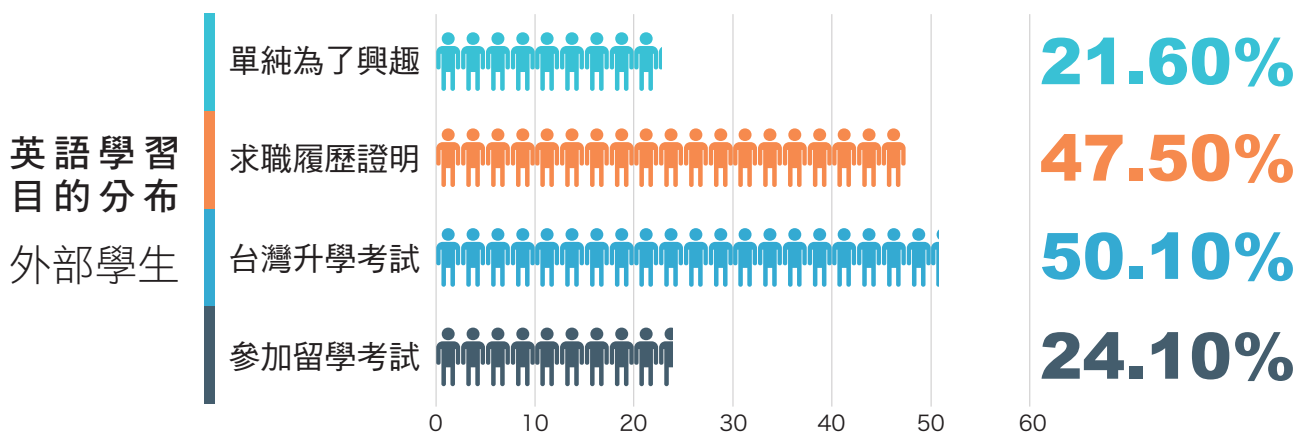
第一節 學生英語學習動機

(一) 學習英語目的

在菁英學員回覆中，學習英語的原因多半是為了參加托福（TOEFL）、雅思（IELTS）等留學考試，佔 53.43%，其次是為了求職履歷證明，佔 41.87%。（見圖 2-3）。外部人士填答中，情況則和菁英學員略有不同。準備升學考試佔比最高，達 50.1%，其次是求職履歷證明，佔 47.5%。（見圖 2-4）



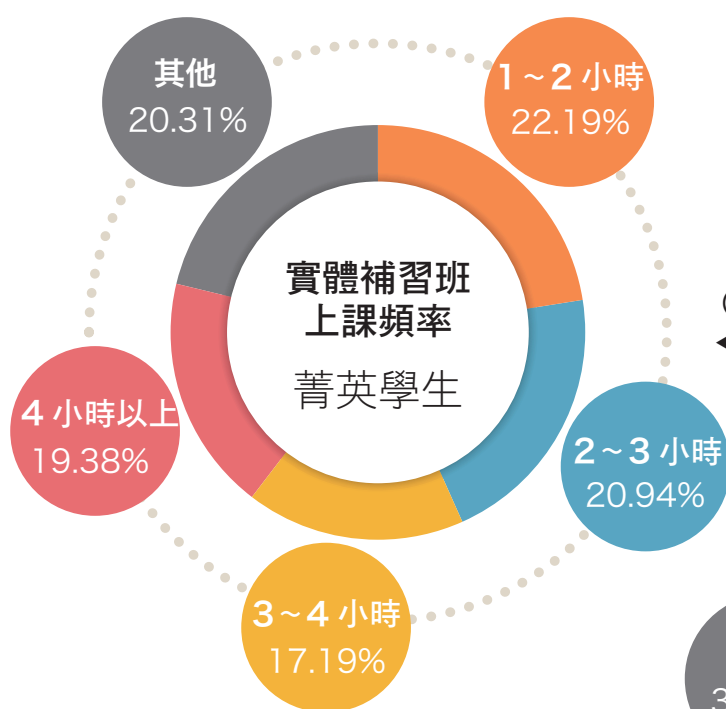
(圖表 3) ▲ 2-3 菁英學生英語學習目的分布



(圖表 4) ▲ 2-4 外部學生英語學習目的分布

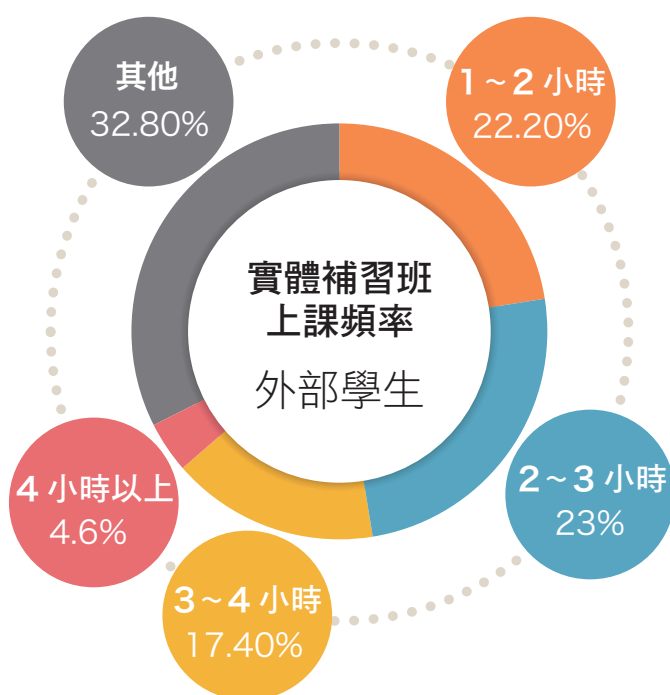
(二) 實體補習班上課情形

在實體補習班的上課頻率方面，菁英內部學員回覆中，比例最多的是一週花 1 到 2 小時，佔 22.19%，其次是一週花費 2 到 3 小時，佔 20.94%，再來是一週花費 4 小時以上，佔 19.38%。（見圖 2-5）而在外部人士回覆中，每週花費 2 到 3 小時上實體補習班的學生佔 23%，再者是每週花費 1 到 2 小時，佔 22.20%。（見圖 2-6）



(圖表 5)

◀ 2-5 菁英學生實體補習班一週上課頻率



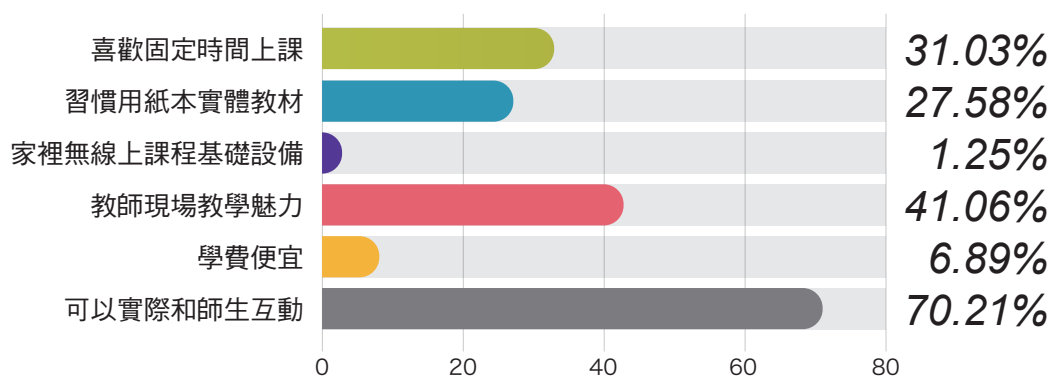
(圖表 6)

▶ 2-6 外部學生實體補習班一週上課頻率

而在吸引學生參加補習班實體英語課程的原因，在菁英內部學員的填答中，最主要的原因是可以和教師與其他學生互動，比例達 70.21%。其次是教師現場教學具魅力，比例達 41.06%。再者是喜歡固定時間上課，佔 31.03%。（見圖 2-7）至於外部人士填答，比例最高的也是可以和教師與其他學生互動，佔 39.5%，其次是從未參加過現場補習班，比例 30.7%，再者是教師現場教學具魅力，達 29.6%。（見圖 2-8）

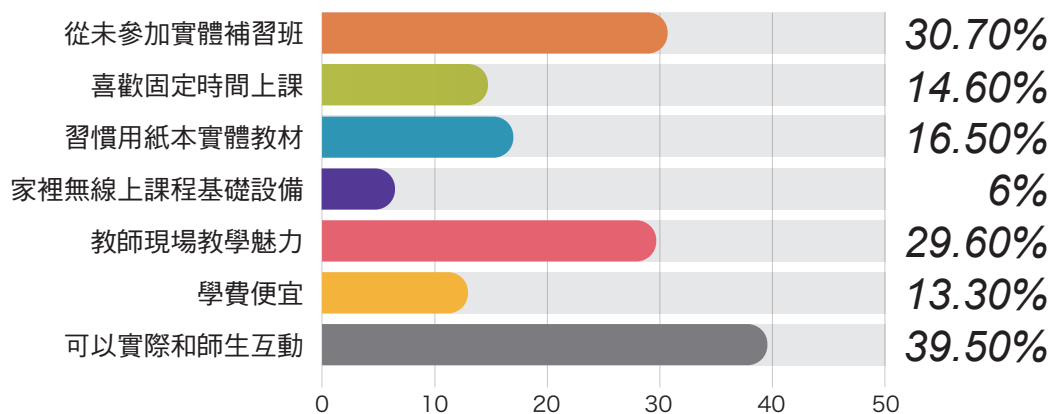
從菁英內部學員與外部人士的問卷回覆中，不難發現，學生喜歡參加補習班實體課程的共同原因均是可以和人互動，並第一線感受教師在教學時的魅力。

喜歡實體課程原因（菁英學生）



(圖表 7) ▲ 2-7 菁英學生喜歡實體課程原因

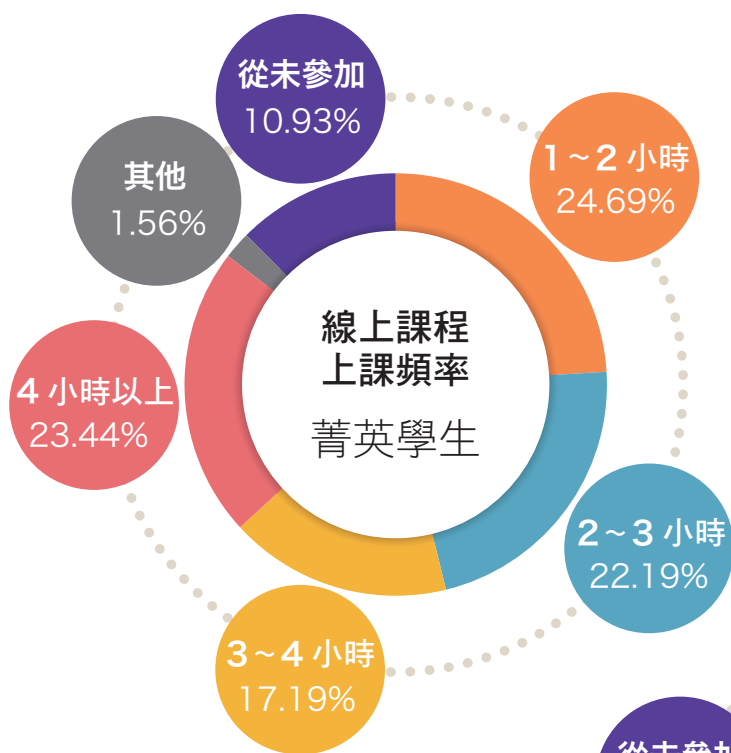
喜歡實體課程原因（外部學生）



(圖表 8) ▲ 2-8 外部學生喜歡實體課程原因

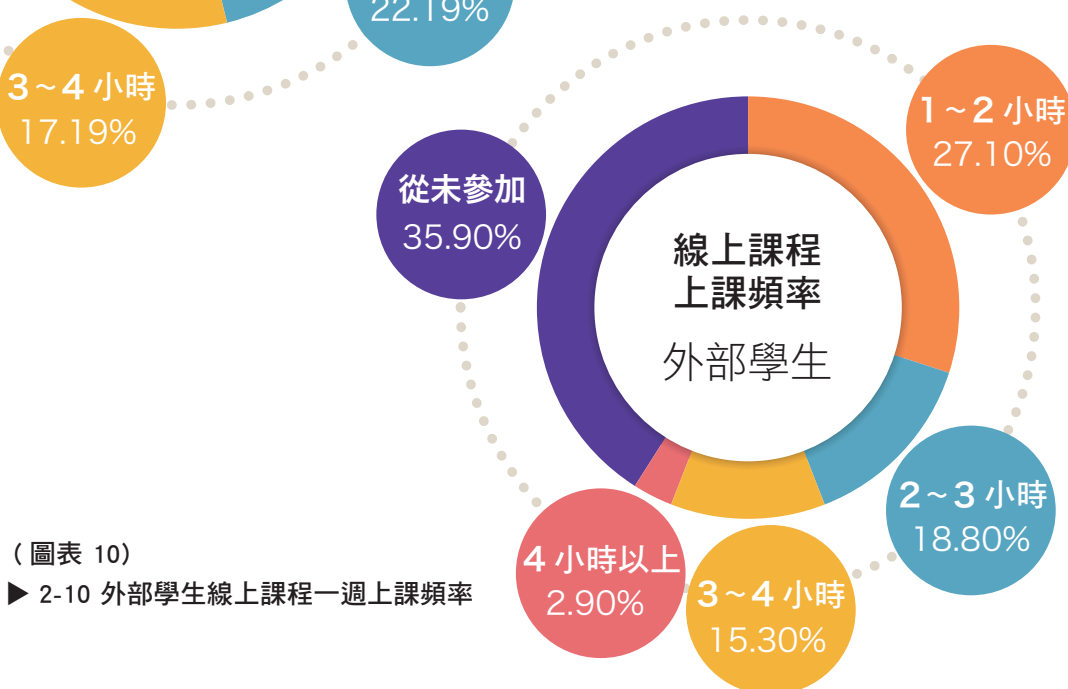
(三) 線上上課情形

至於參加線上英語課程的頻率，菁英學員填答顯示，以一週 1 到 2 小時最高，達 24.69%。其次是一週 4 小時以上，佔 23.44%。再者是一週 2 到 3 小時，達 22.19%。（見圖 2-9）而根據外部人士回覆問卷，從未參加線上課程的比例最高，達 35.9%。其次是一週花費 1 到 2 小時，比例 27.1%。再來是一週花費 2 到 3 小時，比例 18.8%。（見圖 2-10）



(圖表 9)

◀ 2-9 菁英學生線上課程一週上課頻率

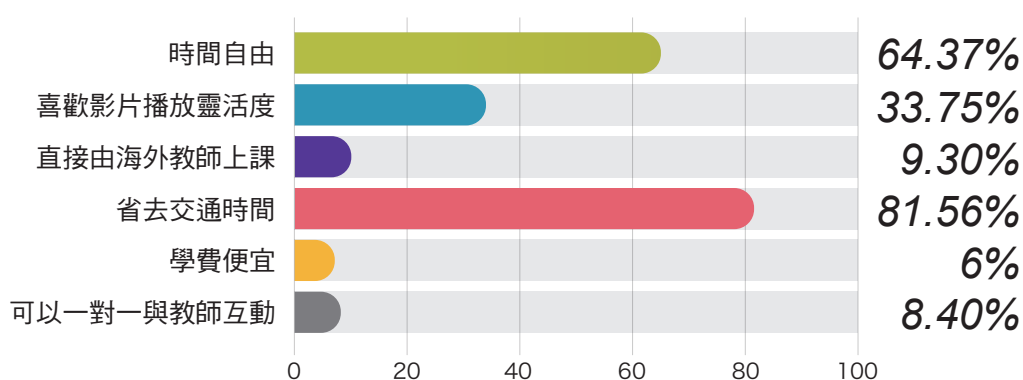


(圖表 10)

▶ 2-10 外部學生線上課程一週上課頻率

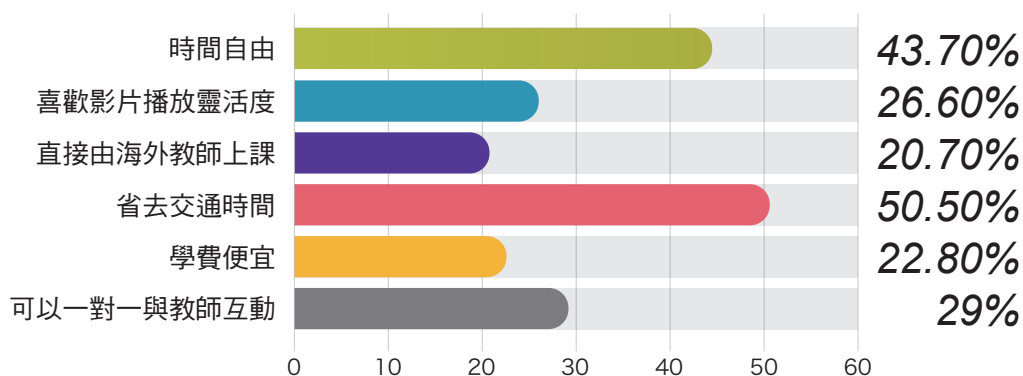
至於喜歡線上課程的原因，在菁英學員的問卷回覆中可發現，省去交通時間比例最高，達 81.56%，其次是時間自由，佔 64.37%，再者是喜歡影片播放的靈活度，佔比 33.75%。（見圖 2-11）而在外部人士填答方面，省去交通時間同樣是最大宗，佔 50.5%，排名第二的原因也是一樣是時間自由，佔 43.7%，再者是可以一對一和教師互動，比例達 29%。（見圖 2-12）

喜歡線上課程原因（菁英學生）



（圖表 11）▲ 2-11 菁英學生喜歡線上課程原因

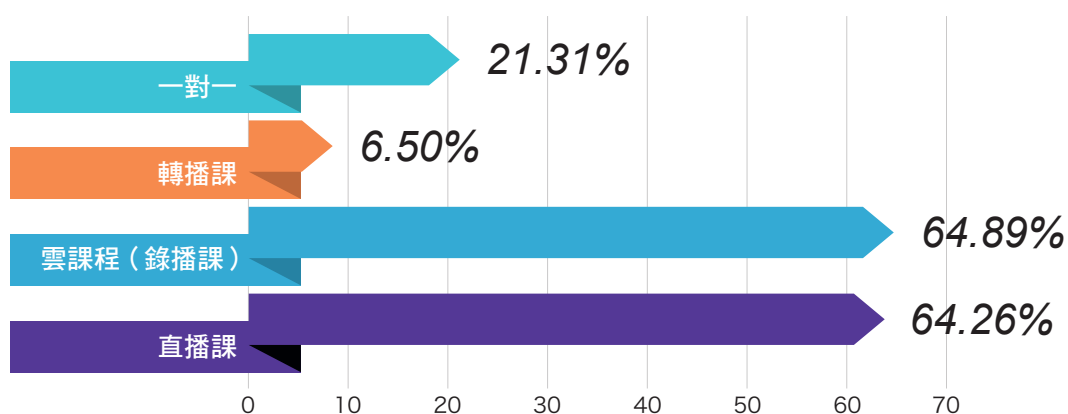
喜歡線上課程原因（外部學生）



（圖表 12）▲ 2-12 外部學生喜歡線上課程原因

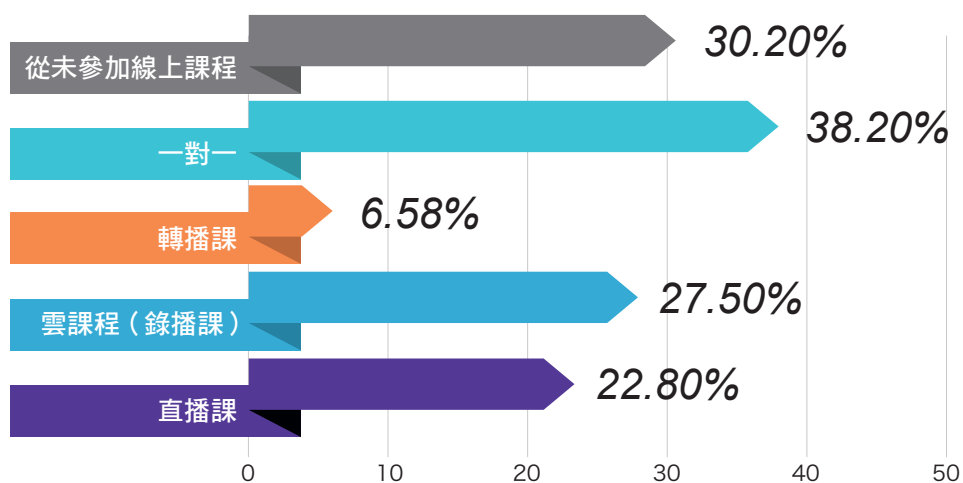
另外，在學員喜歡的線上上課方式方面，菁英學員填答顯示，雲課程（錄播課程）比例為最高，達 64.89%。其次是直播課，佔比 64.26%，兩者差異不大，喜愛度可說是旗鼓相當。再者是一對一，佔 21.31%。（見圖 2-13）而在外部人士問卷回覆中，一對一比例最高，佔 38.2%，其次是從未參加線上課程，佔 30.2%，再者是錄播課程，佔 27.5%。（見圖 2-14）

喜歡線上課程方式（菁英學生）

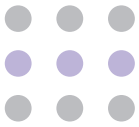


（圖表 13）▲ 2-13 菁英學生喜歡線上課程方式

喜歡線上課程方式（外部學生）



（圖表 14）▲ 2-14 外部學生喜歡線上課程方式

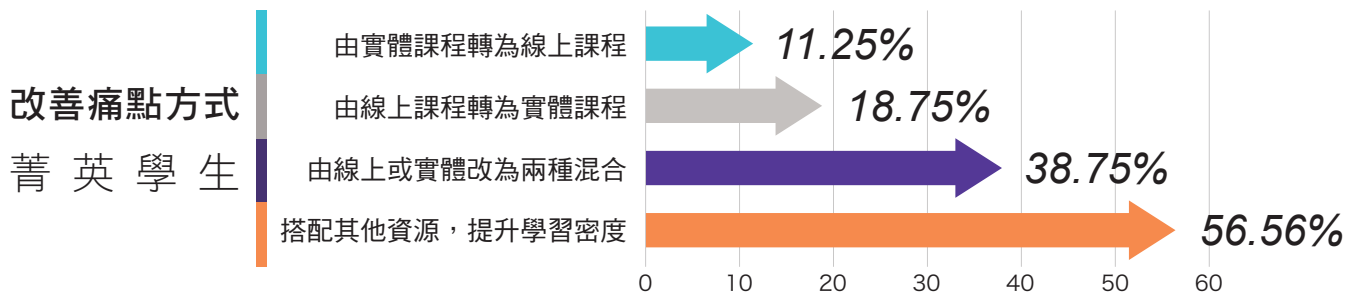


第二節 學生英語學習痛點

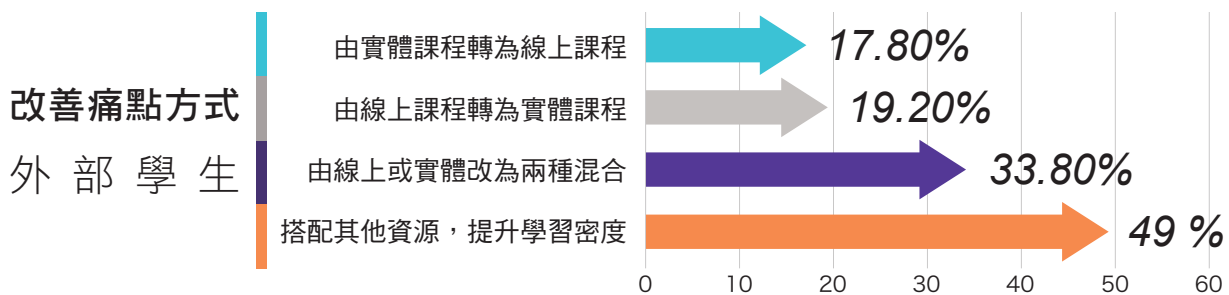
根據菁英教學團隊觀察，學生在入班前面臨的學習痛點通常包括：學習時間兜不攏，影響學習連貫性，或是師資品質不一、缺乏檢核機制，影響學習成效，還有線上教師無法針對個人痛點對症下藥，以及教法、教材不夠有趣，無法長時間投入學習，都是造成學員學習停滯不前的原因。

根據問卷回覆顯示，菁英學員為了改善這些痛點，比例最高會搭配其他學習資源、提升學習密度，佔比 56.56%。其次是會從線上或實體課程，改為兩種模式混合，達 38.75%，再者是會從線上課程轉為實體課程，佔 18.75%。（見圖 2-15）至於外部人士填答則顯示，比例最高同樣是搭配其他學習資源、提升學習密度，佔 49%。其次也一樣會從線上或實體課程，改為兩種模式混合，達 33.8%。再者是會由實體課程轉為線上課程，佔 19.2%。

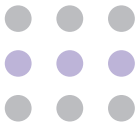
由問卷結果可看出，學生已從過往傳統課程的被動接受課程，轉而成為主動尋找資源的學習者。因而對英語學習機構而言，如何提供更多元的選擇，設計出以學習者為中心的學習模式，將成為新顯學。



(圖表 15) ▲ 2-15 菁英學生改善痛點方式



(圖表 16) ▲ 2-16 外部學生改善痛點方式

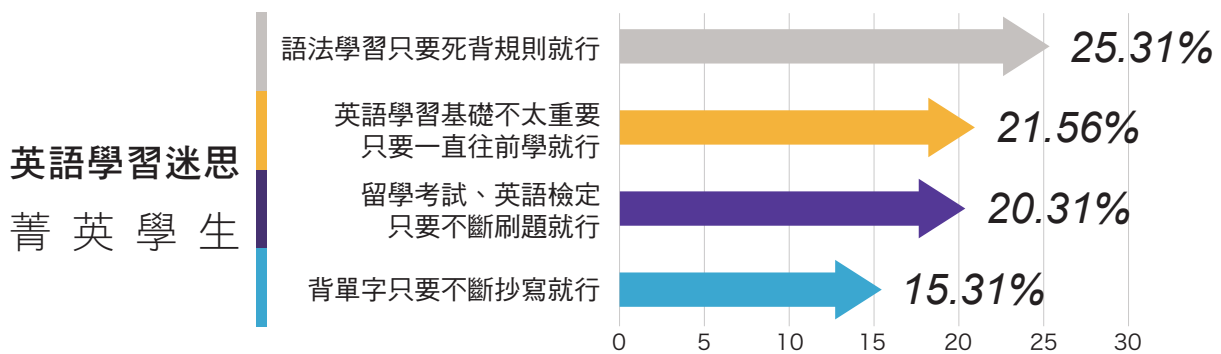


第三節 學生英語學習迷思

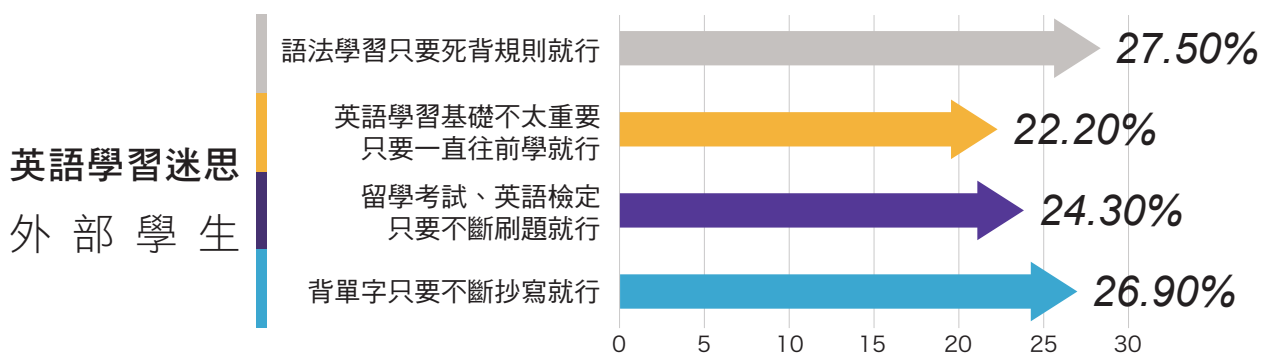
根據菁英教學團隊長期觀察，學習成效停滯不前的學員，往往在學習上具有若干迷思，例如：背單字時只用手不斷抄寫，卻沒有記住發音；只刷題準備留學考試，卻沒有提升英語整體能力；缺乏基礎觀念，卻一直往前學，薄弱的語法和句型觀念無法應對更加艱澀的內容；只死背語法書，卻沒有靈活運用觀念。

本次問卷針對學習英語習慣，由學員自行勾選。結果發現，雖然大多數學生已逐步建立正確觀念，但仍有學員學習英語的觀念仍待調整。比例最高的是只把文法書背熟，卻沒有活用，佔 25.31%。其次是不太重視基礎，認為只要一直往前學，過去沒弄清楚的觀念自然就會懂，達 21.56%。再者是只要不斷刷題，就可以在留學考試、英語檢定拿到高分，達 20.31%。（見圖 2-17）

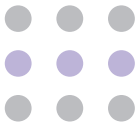
在外部人士填答中，比例最高的同樣是只把文法書背熟，卻沒有活用，佔比達 27.5%。其次是背單字時只用手不斷抄寫，卻沒有用上嘴巴、耳朵，比例達 26.9%。再者是留學考試、英語檢定準備時，只要不斷刷題就可以得高分，而忽視英語的基底能力，這樣的學習者，佔比 24.3%。（見圖 2-18）



(圖表 17) ▲ 2-17 菁英學生英語學習迷思



(圖表 18) ▲ 2-18 外部學生英語學習迷思



第四節 小結

從前述問卷分析可發現，無論是菁英內部學員，還是外部人士，喜歡上實體課程的前兩大原因均和教師現場教學魅力、與師生互動有關。即便場景轉到線上，也仍有約 8%至 29%比例學員，因為能和老師互動，或由海外教師上課而喜歡上線上英語課程，顯示如何透過互動，提升學生線上課專注和投入度十分重要。

面對後疫情時代，夾雜線上與實體的混合式課程已逐漸成為主流，該如何在線上與混合式課程中提升師生互動，創造出效果更甚傳統實體課程的效果，也是目前各英語教學機構不斷思考的問題。

美國學者 Palloff 和 Pratt (2015) 指出，線上教室是極具潛在影響力的教學場地，教師若能接受科技使用的訓練，或改變建構與傳達教材的方法，將可能使學習者對學習過程的掌握度更高，進而打造出「以學習者為中心」的方式。換言之，教師在帶線上教室的活動時，會賦予學生更多學習控制權，也會透過合作和人際互動，讓學習效果更好⁶。

而要打造「以學習者為中心」的模式，至少需要注意以下四大方向與步驟⁷

1. 研究與規劃：

- * 決定混合教育方針，如是否永久導入、是否針對特殊需求學生。
- * 評估學生需求與教師能力。
- * 評估當前遠距教學方案的有效與可行性。
- * 檢視既有教學空間如何搭配混合學習。

2. 決策與設計：

- * 決定將資源平均分配或集中在特定需求學生。
- * 決定是否有哪些受衝擊學生必須回到學校。
- * 根據現有教育模式，決定導入何種混合教學方法。

3. 賦能與執行：

- * 根據年齡與學科，決定哪些課程適合遠距，哪些適合實體教學。
- * 哪些能力可在遠距時培養，哪些需要實體。
- * 補足混合教學不足的資源和能力。

6. Palloff, R. M. & Pratt, K. (2013). *Lessons from the Virtual Classroom* (2nd Ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

7. 林佳誼 (2021)，〈疫後教育新常態〉線上+實體課怎麼整合？「混成教學」全攻略，〈天下雜誌〉735 期，<https://www.cw.com.tw/article/5118729>。

4. 監督與調整：

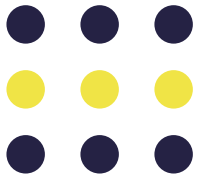
- * 監督混合學習過程與成果的關鍵指標。
- * 建立調整機制，持續讓混合學習策略可以順應新需求。

除了上述四項步驟，對補教業而言，還得在內容產出下極大工夫。除了要針對最新托福 (TOEFL)、雅思 (IELTS)、多益 (TOEIC) 購買教材版權，以讓學生不漏接最新考題方向。購買完版權後，還得針對不同程度內容細分教材難易度因材施教，讓程度較差的學生能建立自信心，程度較好的學生也不致因為教材過容易，導致學習興致索然。另外，由於留學英檢考題通常橫跨考古、太空等不同專業領域，補習班還得聘請各領域專家審閱教材，以免教材內容偏離事實。做完上述基本功後，補習班還得進行前測，確認教材難易度是否符合學生需求，才能讓學生學習有感、不斷進步。

由此可知，要打造「以學習者為中心」的學習模式，並不容易，也不能簡化為「以學生為中心」，而是教學機構、教師、學生的心態都要改變，才能造就成功的「以學習者為中心」的學習模式。例如，教師不再只是舞台上高不可攀的靈魂人物，只是把知識傾倒在空瓶裡，而必須扮演幫助學生學習的角色，而教學機構、教師也必須要給學生「無界線」的學習環境，幫助學生攫取新知⁸。

而從此次問卷填答者反映的英語學習迷思，可發現幾個長期困擾台灣學習者的迷思依然存在。對照填答者想要改善痛點的方式，無論是菁英內部學員，或是外部人士皆以「搭配其他資源，提升學習密度」為主，比例超過一半，顯示目前的學生在英語學習其實相當具有「能動性」(agency)，而要讓這些具有「能動性」的學習者在無界線的環境中學習，教學機構是否能協助提供更多資源，打造扎實的學習生態系，將是重中之重，攸關學員學習成效。

8. 史美瑤 (2012)，〈21 世紀的教學：以「學生學習為中心」的教師發展〉，《評鑑雙月刊》第 36 期，<https://teaching.ndhu.edu.tw/files/15-1095-41706,c8448-1.php>。



第三章

後疫情時代英語學習資源分析

2021年5月19日，台灣防疫進入三級警戒，因應感染源不明本土案例的大幅增加，政府對集會活動、營業場域、大眾運輸實施相關限制措施。其中，過去仰賴教師面授機宜的傳統補教業受創尤深。根據新北市補教策進會統計，自2021年5月19日疫情升級，到7月21日短短兩個月為止，光是六都就有105家補教業者申請註銷⁹。

變則通，通則久。眼見疫情短時間內難以降溫，不少傳統補教業者也積極發展線上課程，希望能在疫情困境中開創穩定、持久的新型上課模式。本章將從坊間補教業者線上、線下硬體環境、思維與行為開始談起，接著從教師媒合平台型、觀看影片型、引導類型三種不同平台，比較線上學習型態，再來將論述線下補習班在這波浪潮中的轉變與創新。



第一節 線上、線下條件差異

（一）硬體環境

硬體設備是補習班業者初期必須投入的最大成本。早在疫情以前，受到少子化、社會大眾對教育的重視與日俱增影響，各級政府投入預算改造學校教室，不少搭配VR（虛擬實境）、AR（擴增實境）等最新科技的「未來教室」應運而生。

然而，環顧補習班的教學設備，不少仍充斥傳統的板書教學方式，缺乏數位工具輔助。和猶如便利商店的學校相比，補習班彷彿是傳統雜貨店，在硬體品質的提升上，仍有相當大改進空間¹⁰，特別在疫情增溫、實體上課挑戰重重之際，過去在數位轉型沒有打下基本功的業者，就顯得捉襟見肘。

（二）思維與行為

傳統補習班在疫情以前，主要的賣點就是授課教師的魅力。教師長久以來習慣必須面對學生，才認為是上課，而整個補習班團隊也習慣這種「以教師為中心」的

9. 陳沂琳、詹宏舜（2021），〈疫情衝擊 補教業營運寒冬註銷逾百家〉，《台視新聞網》，<https://news.tv.com.tw/news/11007290004400W/amp>。

10. 白佩玉（2008），〈洞悉未來 開創現在——談補教業者營運的危機和轉機〉，《敦煌英語教學電子雜誌》，http://www.cavesbooks.com.tw/CET/ArtContent_tw.aspx?CDE=ART20130902150052OSN。

授課模式。當授課採用直播或轉播模式時，教師往往擔心自己多年累積的授課精華會被萃取走，也對如何搭配數位工具授課感到惴惴不安。

另外，傳統補習班在面對數位轉型百家爭鳴時，舊組織的僵化也會有些無所適從。早期傳統組織在推出數位工具時，因為沒有急迫性，往往都會習慣讓一切服務到位、完美以後才上線，但當實體收入受疫情影響驟降，數位轉而成為主要營收來源時，線上數位產品為了搶得先機，得更仰賴更完善的事先規劃能力，才能在被壓縮的溝通時間內，讓產品得以如期上線。

因此，傳統補習班此時更得拿出真才實學。過去，部份補習班為了討好學生，常買飲料請學生、辦旅遊活動、降低學習強度，雖然短時間內確實可能討好學生，卻使學生補習這件事因而失焦。受到疫情影響，補習班、學生、家長更有機會直搗學習核心、精進教學實力，並聚焦在學習成果上。



第二節 線上學習型態

（一）教師媒合平台型（直播／即時）

使用教師媒合平台型線上工具學習英語，通常得先在網路上了解老師學經歷背景、有幾年教學經驗，若符合學生需求，則會和老師聯繫，藉由老師的說明來判斷老師教學風格是否適合學生，再預約老師試教，看看彼此是否契合，雖然立意良善，收費價格公開、師資選擇多元，卻也浮現不少問題。

首先，在平台無法逐一把關師資品質的前提下，良莠不齊的師資往往影響學生學習成效。甚至有教師在和學生約好上課時間後，多次無故沒出現在鏡頭前上課，並要求學生不得向平台反映，以免影響自身在平台上的評價，會私下補課。然而，學生雖然照做，老師卻又藉故沒把課補完，忘了自己還有幾堂課沒上。這不只導致學生自身權益受損，更讓學生的學習無法持續¹¹。

此外，這些教師也未必累積夠多的經驗和教學資源，多數更沒有完善的教學系統支撐。有學生家長就指出，在教師媒合線上平台上課，因為沒有制式評量標準，

11. 〈Amazingtalker 跟老師糾紛〉，Dcard，2020年8月26日，<https://www.dcard.tw/f/mood/p/234296173>。

導致老師對學生英語聽、說、讀、寫能力的評估時常標準不一，不但無法確切發現學生的學習盲點，更無法提供符合他們程度和需求的課程，在課程安排上比較鬆散，成績評量也會比較模糊¹²。

（二）觀看影片型（錄播／非即時）

透過觀看影片型平台學習英語，意謂必須在平台上選擇學習者有需要、喜歡的課程觀看影片，和教師媒合型平台相比，觀看影片型平台多半都由名師錄製影片授課，較不容易有師資良莠不齊的問題，但有時仍會出現「宣傳影片看起來還不錯，由於學習是非即時關係，實際上課後可能找不到能解決問題的人，導致效果「不如預期」的狀況。

此外，觀看影片型平台是非即時學習的關係，最主要的問題就是缺乏互動。在上一章問卷調查中可發現，學生喜歡上實體課程的原因就是可以和師生互動、感受教師授課的魅力，但觀看影片型平台課程多半都是提前預錄，學生唯一能有互動的機會，就是做教師事先準備好的作業，或者是透過問題討論區向教師發問，但有時會出現教師回覆不夠及時，導致學生在下一次上課前無法得到解答。

再者，觀看影片型平台提供琳瑯滿目的課程，從如何背單字、英語發音、職場英語、留學考試準備，到如何建立孩子雙語學習興趣都有。但有時這些課程會比教師自行獨立授課的內容更淺，對進階學習者而言幫助不大¹³。

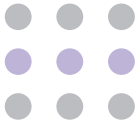
（三）引導型平台（適性學習）

引導型平台指的是透過互動式英語學習平台，讓英語學習者得以依據自身程度、興趣選擇影片觀看，而影片除了有中英文字幕，還能在指定段落重複播放、調整速度、即時查詢不懂的生字與例句，並存入單字庫，供學習者不斷檢閱、重複背誦，增加複習效率。

另外，引導型平台還有錄音、測驗功能，學習者可以錄下自己的發音對照是否標準，也可運用平台內測驗機制，確認自己的學習成效。甚至，引導型平台還可以搭配 AI 學習系統，自動調整課程難易度，使學習更加有效率。

12. 〈英文的線上機構 vs. 媒合平台的差別〉，Etalking Kids 兒童線上英語學習部落格，2021 年 10 月 20 日，<https://blog.etalking.com.tw/2021onlinelearning/>。

13. 〈【Hahow 評價】使用超過 3 年的真實心得〉，2023 年 2 月 17 日，<https://www.imjanehsieh.com/hahow-recommended/#ftoc-heading-1>。



第三節 線下補習班轉變

（一）經營策略的轉變

1. 數位思維

受疫情推波助瀾，原本就不斷成長的線上英語學習平台，如今更進入戰國時代。洞燭機先的傳統補教業者，也勢必會在這波浪潮下，發現不同型態的商業模式，在硬體上投資，包括穩定順暢的網路、耳機、麥克風等，並透過動畫、影片等形式，加深教材的豐富程度。

同時，傳統補習班也會加強培訓數位人才。一方面是讓習慣直接面對學生的老師，也能在視訊鏡頭面前活靈活現的上課；另一方面也要培養數位行銷人才。相較於不少傳統補教業者缺乏網路社群佈局，不知道怎麼在網路上招生，也不知道如何進行網路營運和行銷，懂得數位行銷的業者會透過各種方式增加曝光度、累積粉絲團人氣，並在市場上得到肯定與相應收穫¹⁴。

2. 空間改造

在疫情限制人與人的社交距離以前，補習班的最主要功能，就是把老師、學生同聚一堂。在疫情以後，科技設備成為補習班的標準配備，但因應後疫情時代混合式教學成為主流，除了引進科技進行線上教學以外，還得提供有溫度的關懷，讓補習班成為「科技」與「溫度」的載體，成為猶如商務中心的教育會館¹⁵。

換言之，為了吸引學生到補習班上課，補教業者也必須在空間設計上花心思，提供更加寬敞獨立的空間，搭配有設計感的燈光，融合簡約風的桌椅和櫥櫃，提供平常在線上的同學，有個線下聚會的舒適場所。

14. 楊戒真（2021），〈擴班或退場？補教業迎接數位化學習時代〉，《看雜誌》224期，<https://www.watchinese.com/article/2021/25560>。

15. 楊戒真（2021），〈擴班或退場？補教業迎接數位化學習時代〉，《看雜誌》224期，<https://www.watchinese.com/article/2021/25560>。

（二）教師角色的轉變

1. 數位工具的協作者

在傳統補習班中，學生多半坐在台下，接受講台上教師的單向傳播，而教師的教學技巧與魅力，往往成為學生是否喜歡該課程的關鍵因素。但在疫情升溫後，教師必須調整授課習慣，從原本在黑板或白板上寫板書，搭配實體課本、講義，到用繪板筆等其他數位工具和學生溝通，或是分享講義檔案。

也有些教師使用簡報的方式為學生上課，搭配各種影音、動畫、圖片等網路資源，不僅讓學生更能了解教材內容，也用更生動的方式，抓住學生注意力¹⁶，甚至還可以搭配數位平台，讓作業批改自動化、學習歷程紀錄雲端化，教師反而可以更專注在課程準備上。

受到過去傳統填鴨式教育影響，家長總會有刻板印象，認為只有在講台上講得聲嘶力竭、提供學生很多講義的教師，才是好老師。反之，如果老師在課堂中穿插影片等數位工具，則非好老師。這種錯誤觀念，導致很多老師還是希望以傳統講授方式，在短時間內灌輸學生大量知識¹⁷，但在線上課程中，這樣的教學方式，往往成效最低。

因此，教師絕非只是如傳統授課方式般講課，而更得學會使用數位工具，同時也必須懂得分享，不再擔心課程經過攝影後，會導致畢生教學精華外流。

2. 學生學習的促進者

當數位工具如雨後春筍般出現，第一線教師傳統深具權威感的角色也出現質變，不再只是單向傳播知識，而是根據學生需求靈活調整課程，並成為學生的學習教練、陪伴學生，呈現出和以往傳統課堂不同的教學現場¹⁸。

在這樣的教學現場，教會學生「怎麼學」遠比「教什麼」更加重要¹⁹，因為學生的「能動性」（agency）在數位浪潮下大幅提升，教師也成為課堂中學生學習專業知識的「促進者」（facilitator）。

16. 〈中小補習班的下一步怎麼走？轉型數位拚升級！〉，思無敵雲端教育，2021年10月1日，<https://www.stoody.com.tw/blog-detail/29>。

17. 簡志峰（2020），〈接受填鴨式教育長大的老師們，如何教育學生適應未來社會？〉，關鍵評論網，2020年1月21日，<https://www.thenewslens.com/article/125857>。

18. 林靖軒（2021），〈疫情加劇教育不平等 劉安婷：讓老師成為孩子的學習教練〉，《翻轉教育》，2021年9月7日，<https://flipedu.parenting.com.tw/article/006799>。

19. Jean Kuo（2021），〈疫後英語的教與學 What's Next?〉，CaveConnect，<https://cavesconnect.cavesbooks.com.tw/2021elt-survey-future/>。

換言之，教師的任務不再只是把資訊傳遞給學生，而是營造課堂中的互動、情感交流與互信，促進學生在學習時能降低焦慮感，並更加愉悅、開心、有熱情，願意在課堂上發表意見。教師必須確保在任何情況下都能維持課程順利進行，如果有學生無法參加實體課程、必須轉為線上學習，教師必須要快速靈活調整，讓學生學習不中斷²⁰。

因此，教師必須調整過去在教學、與學生互動、課堂經營的時間分配比重，不少國家也因應此趨勢，進行教育現場改革。如在愛沙尼亞，教師就被賦予可以自主調整課程、課程計劃及時間分配²¹，而箇中關鍵就是科技與數位工具的協作。透過導入科技，不只可增加師生互動，讓教師更能幫助學生提升學習成效，更可藉由科技的靈活運用，打造教學機構內的高效能教師團隊。

3. 專業知識的分享者

當數位工具進入英語學習課堂，在社群平台當道的現在，教師若要如過往一樣對自身的教學方法保持壁壘心態，挑戰越來越大。特別是在知識運用蒐集越來越快速的現代，必須擴大社群網絡功能，以 AI 模式解決問題，驅動組織創新²²。

特別是因應疫情升溫，線上課程一躍成為主流後，許多不太嫻熟數位工具的教師必須到臉書（Facebook）等社群中詢問線上課程相關問題，包括視訊軟體的使用、數位工具的搭配、班級氣氛的營造等，形成很多彼此教學相長，甚至抱團取暖的「共學互惠圈」。

這顯示，教師也得揚棄過往敝帚自珍的心態，並透過社群網路即時互動，促進跨領域教師間的腦力激盪與團隊共創，在網路學習社群中分享知識經驗，讓多元意見、觀點得以交流幾趟，產生集體智慧，驅動教學創新²³。

20. Handoyono, N.A. & Pambudi, A.R. (2021). The Role of Teachers in Online Learning during the Covid-19 Pandemic. In M. Irfan, N. A. Handoyono, K. H. Najib, T. Ardhan (Eds.), The 3rd International Conference on Technology, Education and Science. pp.166-171.

21. Barron M., Cobo C., Munoz-Najar A. & Ciarrusta I. S. (2021). The Changing Role of Teachers And Technologies amidst the COVID 19 Pandemic: Key Findings from a Cross-country Study. World Bank. <https://blogs.worldbank.org/education/changing-role-teachers-and-technologies-amidst-covid-19-pandemic-key-findings-cross>.

22. Iansiti M. & Lakhani K. R. (2020). Competing in the Age of AI: How Machine Intelligence Changes the Rules of Business. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai>.

23. 廖純英（2022），〈後疫情時代數位轉型在跨領域教學領導的實踐與反思〉，《臺灣教育評論月刊》2022年第11卷第四期，頁109。

（三）組織文化的轉變 — 敏捷管理的實踐者

疫情徹底改變人們過往的生活習慣，企業一貫的工作模式、時間安排、經營模式也發生巨變。源自軟體工程界快速開發軟體方法的「敏捷式管理」（Agile）逐漸成為熱門關鍵字，幫助企業因應市場、環境變化帶來的挑戰。敏捷式管理強調的是快速試錯、即時回應，再選定優先順序調配資源。

敏捷式管理至少有四大原則：

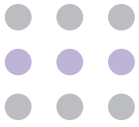
- (1) 上充：**領導人得把自己變得敏捷，才能領導敏捷團隊。換言之，必須從副總經理以上高階主管，先相信敏捷成效，授權跨部門協作，才有機會成功。
- (2) 下喜：**要讓基層員工喜歡、買單敏捷，才能在跨部門協作時，願意自主合作。因此，領導人必須在啟動敏捷時增加誘因，如績效考核、薪酬制度等，才能在改變的陣痛期中留住組織所需人才，並由他們來扭轉組織舊有文化。
- (3) 裡應：**敏捷要先從小組織開始做起。第一批負責推動的成員，就像是「海綿寶寶」一樣，願意吸收新事物、樂於分享，才能讓敏捷的效益逐步擴散。
- (4) 外合：**透過外部顧問或教練，協助團隊分析問題、快速找到盲點，釐清目標、方向²⁴。

若要落實敏捷文化、打造敏捷體質，傳統補教業者必須對抗的是僵化的舊組織。線上課程重要性逐漸提升以後，如果要吸引學生繼續參加線上課程，維繫學生對補習班的「訂閱經濟」（Subscription Economy），補習班就必須預先、主動針對學生需求提出解決方案，幫助學生達成目標，讓學生成功，才能取得學生的認同，進而提升續約率，達到補習班與學生的雙贏²⁵。

換言之，資訊部門在開發線上課程系統時，為了要達成「讓學生成功」的目標，必須充份與招生、教務部門、教師討論，設計出既能傳達專業知識，使用上也對學生相對友善的產品。如此一來，將可避免招生、教務、資訊等各部門各自為政的「穀倉效應」，讓補習班內部運作更加順暢，也更能因應疫情等不同挑戰靈活調整產品功能、內容。

24. 楊竣傑、黃奕霖（2022），〈主管必看！敏捷式管理 4 大原則，你真的搞懂了嗎？〉，《Cheers 快樂工作人雜誌》218 期，2022 年 4 月 29 日，<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5092231&page=2>。

25. 康育萍（2020），〈不發疫情災難財，一起活下來！看 6 大企業如何救客戶、也救自己？〉，《天下雜誌》第 593 期，2020 年 3 月 10 日，<https://www.cw.com.tw/article/5099302>。



第四節 小結

股神華倫·巴菲特（Warren Buffett）有句名言，「退潮時，才知道誰沒穿褲子游泳。」對於過去幾年的傳統補教業者也是。歷經疫情挑戰、線上教學平台崛起，使得傳統補教業者必須變則通，通則久。反之，不願意在數位基礎設備、人才上投資的補習班，以及不願意面對視訊鏡頭的教師，將可能就此消失在市場上。

除了疫情，傳統補教業者所要面臨的另一道關卡，是線上英語教學平台的戰國時代來臨。線上教學平台大致上可分為三種。第一種是教師媒合型平台，雖然收費價格公開、師資選擇多元，但平台把關不易、師資良莠不齊，加上並沒有系統化的教材支撐這些老師的教學，使學生在權益和教學品質上不容易控制。

第二種是觀看影片型平台，雖然上課多以名師為主，但也有實際上課品質不如預期的情況。有學生反映，名師在這類平台上提供的課程深度較淺，遠不及名師自行獨立開設課程。同時，觀看影片型平台的致命傷就是缺乏互動，學生只能透過作業、討論區發問和老師互動，卻未必能即時得到解答。

第三種是引導型平台，雖然提供比前兩種平台更彈性、更有系統的師資和教材，然而，開發工程較為龐大，需要投入更多領域的專家，去克服各個環節困難，因此人力及成本相對高上許多。

在疫情、線上學習浪潮下得以存活的傳統補習班，也開始精進自身。首先，在經營策略上出現轉變，不只擴大投資網路、視訊等數位基礎硬體設備及人才，也積極成立數位行銷團隊，並希望老師在視訊鏡頭前生動上課。另外，在空間上也積極進行改造，補習班不再只是冰冷的學習空間，而是具有設計感、空間講究，猶如商務中心的教育會館。

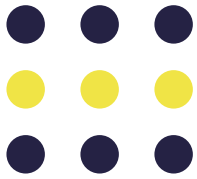
其次，教師角色也出現轉變。教師不只是單向講授課程，而是懂得利用數位工具讓課程更加豐富有趣的協作者。教師也不再是具權威的資訊傳遞者，而是「以學生為中心」的學習促進者，講課內容「怎麼學」會比「教什麼」更重要。而教師更得拋棄敝帚自珍心態，勇於把自身教法、遇到困境，透過社群平台等管道和其他教師分享，成為「共學互惠圈」的一員。

最後，補習班的組織文化也有變化。導入敏捷式管理後，補習班的招生、教務、資訊等部門，將能在「讓學生成功」的目標下共同協作，除了避免各自為政的穀倉效應，更能針對大環境變化靈活調整產品，滿足學生需求。

線上課程雖然不是疫情過後才出現的產物，卻在病毒助攻下成為教育圈關注焦點，家長、學生更加重視補習班提供的數位資源有哪些，也有老字號補教業者嗅到商機，拓展標榜夾雜線上、線下混合式教學的補習班²⁶。

對於累積多年經驗的傳統補習班而言，若能在這股浪潮下，積極投資數位軟體和人才，從補習班整體，到教師，以至於內部組織文化都能積極應對，將能充份利用過往長期累積下的豐富學習資源，在以「幫助學生成功」的目標導向下，逐步精進自身，練就因應學生需求靈活調整產品的能力，將能把過往經驗、資源數位化，成為數位時代的優勢，而這也是傳統補習班在後疫情時代的存活關鍵。

26. 陳盈瑩（2021），〈補習班大進擊（下） 混成當道，百人團班考卷客製化〉，《親子天下》2021年11月16日，<https://www.parenting.com.tw/article/5091307>。



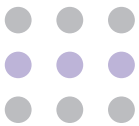
第四章

菁英英語線上學習資源分析

1997 年成立的菁英國際語言教育中心，分校擴張迅速，至今已有 10 個據點。2002 年，菁英即率同業之先成立資訊部，導入數位化管理，自行開發電腦排課系統，擁有獨立的課程模組、線上模考、內部管理等系統，堪稱全台擁有最強大 EIP（Enterprise Information Portal，企業電子門戶）管理系統的傳統補習班。

縱使菁英招生成績不斷寫下新頁，卻從未停止精進自身教學品質，也希望能同步提升學生學習成效，因此早在疫情升溫前就提前佈局、啟動數位轉型，使原先略顯僵化的傳統組織變得更有彈性與韌性，而內部各部門同仁也找到合適的管理方法，強化彼此間的溝通、凝聚轉型共識。

以下將從菁英 Plus、Atlas 101 導航式英語平台、英語魚骨文法拆解術、魔字世界、來，考試吧！等幾項菁英英語線上學習資源分析，探討菁英如何從傳統補習班，轉型成具有敏捷管理文化的線上、線下並進虛實融合補習班。



第一節 菁英 Plus

菁英是從線下起家的傳統補習班，經營思維卻很靈活，高峰時期每年逾 1.5 萬名學員能自由選擇不同分校，從符合自身能力的課堂中加入。要讓學生保有選課自由，同時確保教學和管理品質，菁英必須不斷擴充 EIP 系統，做到員工、教師和學生的三方串接管理，才能確保班務正常運作，學生權益也不致受損。

為了成為「線上、線下並進的虛實融合補習班」，菁英累積逾 20 年數位轉型能量，在 2020 年推出菁英 Plus 系統，突破傳統單向授課模式。而菁英 Plus 的後台也串接 EIP 系統，不只有利教學分析、教師評量和即時訊息互動，更能創造學生、教師與補習班行政端的三方共好。

（一）使用功能

1. 以學生需求為中心，提供彈性上課模式

因應後疫情時代到來，結合線上、實體課程的混合式教學成為主流。要如何保有疫情前菁英在不同分校的彈性排課，多元學習管道、檢視學習成效，並將這種特性帶到線上，滿足學生需求，是菁英開發菁英 Plus 排課系統的初衷。

2. 推出雲課程，全台首創全方位混合式線上線下學習

學生除了可以用個人電腦排課，透過菁英 Plus App，也可以用手機在任何地方排課，即時進行單字、課中影片或課前（測驗）預習、課後複習、和教師互動。此外，看準線上教學已成趨勢，加上後疫情時代推波助瀾，菁英 Plus 學習系統與 App 上面也有錄播、直播雲課程的學習途徑，讓學生得以在任何時間、地點，選擇適合的學習方式，有助提升學習成效。

3. 教師、行政端即時掌握學生學習成效，提升工作效率

教師可以透過菁英 Plus 教師系統與教師 APP 對學生進行課前、課中、課後測驗，並根據測驗結果即時調整教學內容。而學生所有答題成效、意見回饋，都串接到後台的 EIP 系統，行政端可以據以分析、調整教案。有了這些數據輔助決策，將能讓教務系統全方位掌握教師教學表現和學生學習成效。

（二）組織改造

1. 兼具韌性與彈性的組織

過去菁英資訊部的 EIP 管理系統，開發出 1000 個子系統，在員工、教師、學生間提供良好管理平台。然而，當菁英想要開發功能更複雜、更以學生為中心考量的菁英 Plus 學習系統與 App，一開始卻發現原組織做出的產品品質無法達標。

為了解決問題，菁英自原有資訊部拉出 8 人，成立數位課程研發部，下設系統研發組、企劃組、內容組，並和資訊部、教務部進行跨部門合作。

經過縝密市場評估後，數位課程研發部的企劃組會根據不同背景對象進行需求調查，再根據不同對象的需求調整設計，而後再進行使用者優使性（Usability）的測試，取得受試者反饋以後，進行企劃和 UX（使用者體驗）調整。

在執行開發與驗收測試階段，每週會召開跨部門會議，打破部門閉門造車的問題，並利用管理系統 Jira 不斷追蹤進度。

到了上線後，菁英 Plus 系統還開放學生、業務客服的「許願池」功能。各部門會針對各種學生、業務客服反映的需求排定專案解決，而數位課程研發部企劃組也會實際進行質化、量化調查，以利蒐集使用者痛點、優化菁英 Plus 學習系統與 App。

直到現在，各部門還是會每週固定召開工作會議，討論維護、優化、規則修改等學生、業務客服反映的配合事項進度與安排。

2. 建立數位強權的信心

初期菁英團隊在開發雲課程（錄播、直播）功能時，阻礙不是來自外部客戶（學生），而是內部團隊。

招生部門抱怨，客戶不是為了菁英的線上課程而來，客戶想要線上課程，會選擇其他的線上機構，不會選擇菁英，這樣的預設心態，讓推廣停滯不前。

教務部門抱怨，線上課程會有互動不良的問題，不知道讓老師如何接受線上教學模式。花了時間開發系統，學生可能也不會用。

教師抱怨，他們希望直接面對學生，才有教學的感覺；線上課程錄影使人不安，其原因可能是自己畢生的教學精華可能直接被萃取走。

為了讓團隊轉換成數位思維、用「數位腦」思考，菁英採取邊開發、邊修正的敏捷開發模式，從了解需求、構思解決方案、企劃設計、進行實驗、修正與優化等階段，逐一親自見證學生反應，進而產生信心。

針對團隊害怕耗費許多心力，菁英 Plus 學習系統仍走向失敗的可能，團隊成員逐步建立共識，認清開發這麼複雜的數位學習系統就是不斷滾動新增功能、修改、除錯，與其擔心專案最終走向失敗，不如花時間面對問題，捲起袖子，嘗試各種解決方案，並持續優化產品內容。

（三）專案成效

1. 兼學生滿意度提升

（1）高分獎學金達標申請率提高 112%

透過課前測驗、單字練習，還有課堂中的數位互動，都能讓學生了解自己吸收課程多寡，並即時補強弱點、收藏做錯題目的紀錄。在這些功能輔助下，學生確實提高學習成效，菁英內部設置的高分獎學金達標申請率（指龍虎榜申請數／學生總人數）從 2019 年的 0.93% 成長至 2022 年的 1.98%，比例成長 112%。

（2）學生到課率提升逾三成

雲課程上線後，學生上課選擇方便度提升。2019 年半年期課程，對比 2022 年半年期課程，到課率（上課總人數／學生總人數）增加 31%。

2. 教師滿意度提升

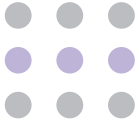
藉由菁英 Plus 教師系統與 App 的輔助，教師得以將上課素材數位化，上課講義也可以提早上傳，不用特別提早到班列印。而系統中的課前、課中、課後測驗，以及學生答題成效、意見回饋的數據分析，都能幫助教師更精準掌握學生學習成效。

3. 行政流程簡化

過往若有老師請假，教務部門同仁必須一個個打電話找老師代課，但導入教師系統與 App 以後，透過系統可直接找到可以代課的老師，估計可節省教務部門同仁 30% 的工作時間。此外，藉由菁英 Plus 系統搭配手機通訊軟體 Line 進行點名報到，不只可以節省工讀生進班點名人手，學生報到就位後，更容易辨識疫情期間掌握精準座位圖掌握，協助政府精準防疫。

4. 整體成本下降

透過菁英 Plus 系統搭配 Line 點名，更容易掌握到課的學生的座位及完成報到，而且還可以省下工讀生的人力成本 15%。同時，菁英 Plus App 的電子學生證功能，可以減少每年消耗 1.5 萬張的塑膠卡及墨水。另外，若以每年 1.5 萬名學生估算，每位學生的上課合約、收據需耗費 5 張紙，一年就得耗費 7 萬 5000 張紙。導入菁英 Plus 系統後，就可避免耗費這些紙張，為地球環保盡一份心力，也善盡菁英的企業社會責任。



第二節 Atlas101 導航式英語平台

相較於傳統補習班、線上直播課程，把教師當做知識的主要傳授者，菁英耗費兩年開發的 Atlas101 導航式英語平台（以下簡稱為 Atlas101）則用系統來解決學生英語學習中聽、讀（從外部輸入知識）痛點，而口說、寫作則由真人教師一對一引導。

舉例而言，目前坊間的線上學習平台，大多比較像是 Uber 叫車平台，媒合來的司機就像是教師，有時未必能符合自己的使用習慣，需要一段時間磨合才能有默契。相較之下，2022 年 3 月上線的 Atlas101 就像坐上自駕車，根據學生需求設定好學習目標後，透過有效有效的學習設計讓 Atlas101 帶著學生抵達目的地²⁷。

（一）如自駕車的自主學習系統（客製化的英語學習平台）

Atlas101 是由系統導航帶領的客製化學習方式，系統每天會分配課程，讓學生維持學習動能，採用發現式學習法，先測驗再學習，透過「從做中學」的方式，增加學習者的專注度，也讓學習者從過程中檢視自己是否釐清盲點。而所有的學習、測驗記錄都會保留在系統中，學生得以透過這些記錄鑑往知來。

菁英團隊在研發 Atlas101 時發現，學生使用線上平台時，常會出現疲態與惰性，難以維持長時間、不中斷的學習。因此，Atlas101 也加入隨身陪讀助教，不只掌握學生學習進度，更能適時給予協助，形同為科技系統注入關懷的溫度，讓學生在駕駛英語學習這輛自駕車時，能更加得心應手。

（二）先「輸入」再「輸出」的學習法

英語聽、說、讀、寫四大能力，若以接受方式來分，聽、讀是接受外界知識，屬於「輸入」端的能力，而說、寫是透過聽、讀累積一定基本功後，才能揮灑自如，屬於對外「輸出」的能力。如果用蓋房子來比喻，單字是磚塊，聽力是準繩，句型

27. 陳君毅（2022），〈老牌補習班參戰線上教育，菁英怎麼濃縮 25 年教學經驗推「英語學習導航」〉，《數位時代》，2022 年 4 月 27 日，<https://www.bnext.com.tw/article/68791/elite-language-center-atlas>。

和語法就是水泥。唯有掌握好這些基礎功夫，才能在口說、寫作上有好的運用，帶動整體學習效率。

Atlas101 透過發現式、螺旋式教學法和雲科技結合，加上菁英真人名師、助教從旁引導，幫助學生有效把單字、聽力、句型、語法基底打好，而且透過大量有效的聽力、閱讀練習打底，最後把比較需要面對面處理的口說、寫作由真人老師接手。學習預算不變，卻能打下更深厚的學習底蘊，達到事半功倍的效果。

這是一套非常有效的教學法，將英語教學設計與線上科技結合，讓我們明確看見學生在托福正式考真實分數上的成長。2022 年 3 月上線開始至今，團隊發現學習兩個月實戰班的學生，將他們入學測驗與最後正式考的成績相比，托福總成績平均進步 15 分，而口說、寫作進步率最大。「寫作」平均進步 9 分，個人最大進步率 15 分；「口說」平均進步 7 分，個人最大進步率 13 分。近一步發現能夠讓口說寫作短期高分成長條件，就是必須先讓學生閱讀與聽力成績提高至 22 分，這就是 Atlas101 所遵循的先透過「輸入」再「輸出」，循序漸進的教學方法。

希望可以進外商公司而積極鍛鍊英語口說能力的使用者奧莉萱表示，進入口說、寫作課程前，得先繳交課前作業，而且要等老師批改完才能約課，正式上課時，老師就能針對問題對症下藥。而老師在帶口說課程時，也會準備教材，引導學生問問題，鼓勵學生勇於用英語發表意見，讓學生不會有挫折感²⁸。



第三節 英語文法魚骨拆解術 (解決文法整理能力課程)

菁英團隊發現，多數台灣人雖然從小就學英文文法，但是多數卻苦於無法靈活應用。例如，學生看到文法書上寫「修飾動詞的副詞片語」時，卻無法判斷句子內的某一個片語是否為副詞片語。因此，找到有系統的好方法，重學一遍、打破文法盲點，不只必要，而且極具迫切性。

28. 奧莉萱 (2022)，〈量身打造托福學習新路徑—Atlas101 托福英文線上課程 (閱讀+聽力+口說+寫作)〉，Popdaily，2022 年 10 月 2 日，<https://www.popdaily.com.tw/forum/life/1335749>。

因此，菁英團隊與致力提升學習效率教學法，與英語專業的尤菊芳博士合作，整個研發時間耗費兩年溝通、企劃、開發和製作，終於在 2022 年 9 月推出 53 單元、全台首創的「英語文法魚骨拆解術」全線上文法課程，只要有國中程度就能上這門課，自覺遇到學習瓶頸的中、上學習者，如果想要再更上一層樓，也可以透過魚骨文法精進自身技藝。

（一）把複雜文法圖解、結構化

Sentence Diagramming（句型圖解）是來自美國語言學家阿隆佐 里德（Alonzo Reed）、布萊納德凱洛格（Brainerd Kellogg）的概念。他們藉由畫出文句組成的關係圖，判別學生是否懂得句中應用的文法，並透過該關係圖，讓學生得以看清楚句子的整體樣貌，了解每個片語、子句在文句裡面扮演的角色，在閱讀長句、複雜句時，也得以拆解句子，審視自己的理解狀況。

英語文法魚骨拆解術採用電腦操作、全彩化設計，學生只要動一下滑鼠，拉各種顏色的線條，就能精準分析句子裡各種組成元素。透過組合拼圖的過程，學生一方面不知不覺將關鍵文法知識內化、改變閱讀習慣，還能把過去不懂、較為艱澀的語法名詞觀念弄清楚。菁英將複雜且學術的句型圖解，改造為一個趣味、生動的「魚骨拆解術」課程。

（二）「累加式」學習

共有 53 單元的英語文法魚骨拆解術，徹底顛覆台灣傳統學習文法的順序，採「累加式」學習，每一個新單元都蘊含前一單元的精華，必須確保把前一單元觀念融會貫通、基礎打好後，才能往新單元前進。因此，英語文法魚骨拆解術可說是從學習者出發的教材，邊學習邊複習，進入後面課程的同時，也已經反覆多次複習前面所學過的內容。

該課程上線以前，菁英曾招募 12 位學生，進行為期六週的教學實驗。不少學生上完課後文法觀念變得更清晰，閱讀障礙也得以排除。有一位國中生參加該教學實驗後，多益閱讀項目成績立即從 295 分進步到 475 分，而更重要的是，他看到長句就會有剝洋蔥的感覺，逐層拆開後，一眼就能看到句子的重點，並能在最短時間內掌握閱讀文章的奧義。



第四節 魔字世界（單字 App）

菁英團隊發現，眾多台灣學生在背單字時只用「眼睛」背單字，不只效果不彰，而且在面對聽力、口說時，背誦的單字更對不上，又得回頭去練習口說和聽力，導致學習陷入混亂。

菁英自 2021 年開始研發，「魔字世界」免費線上自學平台，經歷了一年後，在 2022 年進行內部學生測試階段，透過眼睛看、耳朵聽的雙重力量，讓學習者一次練就雙層功力，搭配遊戲式介面，與研發無敵電子辭典的無敵科技股份有限公司合作，取得優質學習內容，讓學生充份沉浸在玩家身份，並在不斷破關中熟背更多在生活、考試中出現的高頻單字。

（一）眼睛和耳朵並用的背單字利器

人類的眼睛和耳朵都是訊息接受站，嘴巴則是輔助記憶的好幫手。背單字時，如果只用眼睛看，不僅吃力，還無法和「聽」、「說」結合。但如果能善用聲音迴路（phonological loop），由聽力入手、結合多元管道練習，反覆聆聽之下，就能讓記憶更有效率，把短期記憶變成長期記憶。

「魔字世界」裡面的單字採用真人發音，聽了以後會在學生的大腦停留，幫助學生用音節來記誦單字，加上遊戲畫面輔助，有系統刺激不同感官，讓使用者有效掌握字族，一次就能記憶一串單字，像提起一整串粽子一樣。因為記憶並非只是一個單點，如果把單字綁成一串一串，只要稍微拉一下其中一個，就可以把其他同串的單字都拉起來，學習變得一舉數得。

（二）遊戲中記憶精選高頻單字

菁英團隊累積 26 年教學經驗，利用大數據分析，整理出日常生活與各種考試中常出現的 9000 個高頻率單字，依照使用頻率和難易度分成 60 個等級。使用者可依照自身單字量選擇適合的頻率開始，若是字彙量還不夠的初學者，可以先專注在高頻單字，再循序漸進補充低頻單字。

此外，魔字世界還具備螺旋式學習設計，學生在使用前可以先做單字前測，精準分析目前單字程度，確立學習目標，並擬定學習計劃。而且還會透過間歇測驗、競賽等活動，達到間隔式複習效果，使長期記憶更加永遠銘記於心。

上述這些學習功能，都搭配菁英特別設計的遊戲介面，讓學生在現實世界也能如在魔字世界中對抗黑魔法般，成功攻克各大英語檢定、留學考試。

一位會計系畢業的菁英學員就表示，通常會利用休息時間，打開魔字世界 App 來背誦單字，一邊闖關，一邊背單字，同時達到學習與記憶的效果，讓他得以在紓壓的同時，卻無形中又增加成就感。

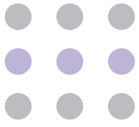
期待 2024 年正式上線的魔字世界版本，能幫助更多的英語學習者。



第五節 來，考試吧 (英語檢定刷題系統)

對於要取得英語認證成績的學習者而言，把基本功練好以後，還得模擬真實考試的臨場感，在考試時才不易慌亂。菁英成立 26 年來，陪伴無數學生構築留學夢想，或在職場升遷打下灘頭堡，深知唯有貼近真實考試的題目素材，才能夠滿足學生真正的需求，也才能幫助他們往目標前進。

菁英團隊自 2022 年開始投入素材開發、系統優化，預計在 2024 年推出「來，考試吧」自學+線上一對一課程系統，希望打算參加托福、雅思、多益的考生能透過線上模擬考試刷題，了解他們的程度，並在線上批改後，進行一對一線上教學，幫助他們把努力化為成績單上節節上升的分數。



第六節 小結

成立於 1997 年的菁英國際語言教學中心，最大資產就是老師的培訓、長期累積的自有教材和解題技巧，在傳統實體課堂中極具競爭力，但能否在線上發揮同樣效用，還有這樣的模式是否能吸引學生使用，是菁英努力的目標，也促使菁英推出一連串英語線上學習資源。

菁英雖然在 2002 年就率全台之先設置資訊部，並開發出 EIP 管理系統，卻從未以此自滿，在 2019 年重組團隊後，於 2020 年推出菁英 Plus 學習系統，突破傳統單向授課模式，並串接後台的 EIP 系統，不只能以學生需求為中心，提供彈性上課模式，還有錄播、直播雲課程的選項，學生得以在任何地方排課、上課、預習、複習、和教師互動，是全台第一個全方位結合線上、線下資源的英語學習平台。同時，教師、行政端還能透過菁英 Plus 學習系統即時掌握學生學習成效，提升工作效率。

然而，對傳統補習班而言，要轉型成能靈活提供線上、線下全方位服務的韌性組織並不容易。一開始原組織做出的產品無法達標，內部同仁對菁英數位轉型也缺乏信心和熱情，在組織調整、跨部門協作、聆聽使用者體驗、滾動式檢討下，看見產品使用率與滿意度逐漸提升，才逐步奠定團隊士氣與數位強權的信念。

學生、教師、補習班，也透過菁英 Plus 學習系統的催生，達成三方共好。學生高分獎學金達標申請率提高 112%，到課率提升逾三成。教師滿意度也有顯著提升，而行政流程更得以簡化，補習班除減少紙張、墨水、塑膠卡等耗材浪費，更能在永續浪潮中略盡企業社會責任。

至於 Atlas101 導航式英語平台，是由系統導航帶領的客製化學習，學生猶如坐在自駕車上，先經過測驗得知聽、讀學習盲點後，由系統協助解決，而說、寫則由真人教師一對一引導，並搭配隨身陪讀助教，讓學生不致因疲態或惰性而讓學習停擺。而這種先透過聽、讀「輸入」，再用說、寫「輸出」，循序漸進的教學法有助學生事半功倍。

另外，英語文法魚骨拆解術線上學習平台，透過拆解文句關係，得以了解句子的文法結構、每個片語、子句在句子裡面扮演的角色，讓學生不再懼怕閱讀長句、複雜句。而總共有 53 單元的英語文法魚骨拆解術，採取「累加式」學習，每一個新

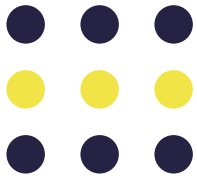
單元都蘊含前一單元精華，讓學生可以打好文法扎實基礎，不漏掉任何文法觀念。

還有結合遊戲與高頻單字的魔字世界，也是菁英耗費一整年心力推出的單字背誦學習輔助利器，並與無敵字典公司合作，取得單字及句子內容的授權。透過魔字世界，學生得以反覆聆聽單字，聽了以後會在大腦停留，而後還能掌握相關字族，一次可以記住一整串單字。而這些單字庫都是經過菁英團隊多年經驗積累，透過大數據系統所精挑細選的高頻單字，學生若能充份記憶，形同在各大檢定、留學考試拿到勝利的入場券。

最後是目前正如火如荼研發中的「來，考試吧」刷題平台，藉由打造自學+線上一對一課程系統，讓打算參加托福、雅思、多益的考生得以先參加線上模擬考試，試卷經過教師批改後，進行一對一線上教學，幫助學生徹底克服學習盲點。

經歷過上述產品的研發、優化、行銷，菁英不只從傳統補教業跨足線上教學市場，更因為企業內部敏捷心態的建立，足以打破傳統線上、線下界線，成為 O2O（Online to Offline）補教業不可小覷的新強權，在後疫情時代所帶來的破壞式創新，也極有可能改寫台灣補教界的面貌。

最後，菁英團隊要感謝一路陪伴我們克服困難的尤菊芳博士，謝謝她願意將畢生所學的專業，幫助學生在英語學習路上，更順暢、不走冤枉路。



第五章 結語

歷經百年大疫，做為成立 26 年的傳統英語補習班，菁英國際語言教育中心儼然已經脫胎換骨，成為菁英 2.0。背後原因，和菁英傳統的組織型態得以跳脫框架、鬆綁創意，在面對當前社會與產業急速變化的需求時，猶如笨重大象的傳統組織能夠掙脫地心引力、舞出曼妙舞姿，有很大關聯。

本白皮書首先探討學生的英語學習動機、迷思和痛點，而後比較各大線上學習平台的優劣勢、傳統補習班的因應轉變，最後再論及菁英如何透過數位轉型不斷精進自身，提供「以學生為中心」的課程和學習平台。

從菁英內部學生、外部人士填寫的問卷可發現，學生喜歡上實體課程的原因和喜歡老師本身的授課魅力，與師生互動有關，而在面對難以克服的學習痛點時，學生往往會搭配其他學習資源、提升學習密度，或是透過線上、線下的混合式資源加強自身英語學習體質。對想要發展線上課程的英語學習機構而言，如何把實體課程的優勢帶到線上，並在尊重學生自主的前提下，打造「以學習者為中心」的課程和平台，就成為重中之重。

而觀察坊間主要三大類線上學習平台各有優劣，如教師媒合平台型，雖然提供多元師資選擇、收費透明，但平台若管理不善，教師若無整體教材系統，學生很有可能收不到成效。觀看影片型平台雖以名師掛帥，但可能回覆不夠即時、名師功力不如預期。引導型平台則可能因為系統設計原因，使上課缺乏彈性。

傳統英語補習班若要在線上戰國時代站穩腳步，得從經營策略、教師角色、組織文化開始改革。除了要投資數位課程軟硬體，也得改造空間，教師也不再是單向授課，而身兼數位工具協作者、學生學習促進者、專業知識分享者角色。為了讓上述轉變得以發生，補習班的組織文化也必須要朝向敏捷管理才行。

在這樣的趨勢下，菁英除了陸續推出「菁英 Plus App」、「Atlas101 導航式英語平台」、「魚骨拆解術」、「魔字世界」、「來，考試吧」等線上學習資源，改造舊有上課實體空間，在組織文化上也歷經蛻變。如今整合線上、線下資源的菁英，至少具有以下三大特色：

（一）虛實整合的補習班

2002 年，菁英率先全台之先設置資訊部，開發 EIP 系統，使班務得以更順暢運作，但直到 2020 年菁英 Plus 學習系統與 App 的問世，菁英才算是蛻變成虛實整合的補習班。菁英 Plus 學習系統以學生需求為中心，提供彈性上課模式，同時也推出雲課程，讓學生在任何時間、地點都能上自己想上的課，而且教師、行政端也能即時掌握學生成效，提升工作效率。

藉由菁英 Plus App 的建置，菁英可說是把數位轉型的骨幹確立好，成為兼具韌性與彈性的組織，而且同仁們逐漸凝聚共識、建立信心。有了堅韌的骨架和靈活的心態，菁英陸續開發一系列線上學習資源，可說是把過去 25 年打下的基礎加上數位翅膀，幫助學生、教師、補習班均翱翔在數位轉型新世界。

（二）以學習者為中心的補習班

傳統補習班喜歡培養明星教師，學生也往往會因為教師的明星光環而報名，但如何把這種明星特質帶到線上，透過線上教學的互動特質更放大其明星特質，是各大英語教學機構在數位轉型時面臨的難題。

菁英在過去 25 年曾培育無數明星教師，其中有部份擔心若課程遭錄下，畢生教學心血可能外洩而角色不保。因此，菁英團隊不斷說服老師，必須因應數位轉型調整自身角色。例如，必須懂得操作數位工具，和數位工具共存；必須成為學生學習的促進者，而非只是單向聲嘶力竭講課；如果有成功經驗，也得不吝惜對外分享交流，才能不斷精進自身。而不管教師的角色如何轉變，目標仍然一樣，就是讓學生成功，這種觀念促使菁英更確信自身是以學習者為中心的補習班。

（三）具有成長心態的補習班

相較於傳統教材在付梓成冊時才算是成品，線上學習平台往往得邊研發、邊試錯、邊修正。甚至菁英研發團隊也會在發現競品有新功能時，把該功能加入菁英產品中，讓學生得以使用最新、功能最齊全的產品學習。和過去編印傳統教材時相比，菁英團隊如今自我鞭策前進的驅動力變得更強，使菁英成為具有成長心態（growth mindset）的補習班，每一天都要比昨天更好。

如今擁有成長心態，且以學生為中心思考、具備線上與線下資源整合能力的菁英國際語言教育中心，再度率同業之先推出《2023 年成人英語教育產業》白皮書。期望透過白皮書的破壞式創新，帶動台灣英語補教業大步往前行，讓更多莘莘學子能有更好的學習環境，並為我們台灣 2030 雙語國家政策發展藍圖貢獻一份心力。



菁英英日語