

## 第二章 社區性成人教育機構策略聯盟的概念與實務

9-8

### 第一節 策略聯盟的概念、型態與實踐

隨著 WTO 時代的來臨，近來在各產業界益加興起了一股策略聯盟的合作風氣，而教育界的策略聯盟則正處於方興未艾階段。教育機構的策略聯盟乃是在一個緊密的合作體系中，參與聯盟之機構共享教學、研究與行政資源，並運用結盟夥伴的優勢，進而彼此互補與相輔相成，以提升組織發展的競爭力，共同塑造教育發展的榮景。因此，教育機構的策略聯盟乃是一種彼此受益的全贏策略（吳明烈，2003）。在全球化的趨勢中，策略聯盟不應僅侷限於社區大學間的合作，各社區大學亦應視實際需要，積極尋找合適的大專校院。而成功的策略聯盟，乃是各參與聯盟機構均能從中獲益與永續發展。以下首先論述策略聯盟的意義與型態；其次分析策略聯盟的功能；再則論述終身學習機構策略聯盟的夥伴關係；最後則探討終身學習機構的策略聯盟作法。

#### 一、策略聯盟的意義與型態

策略聯盟（strategic alliances）並不是一項全新的理念與實務，而且這項概念與作法係源自於企業界，而如今亦受到教育界的重視與關注。在企業領域中，將策略聯盟定義：「一個企業組織為獲得額外的資源，並取得二個或二個以上的其他企業組織的能力（competencies），藉以提升各聯盟企業的競爭優勢所採取之策略選擇（Astley & Brahm, 1989；引自洪榮昭、張吉成，1999）。策略聯盟與夥伴關係（partnership）有時亦被人視為同義詞（吳清山、林天佑，2001）。然而，就概念上的分析，策略聯盟與夥伴關係的概念與作法，雖然有許多類似之處，但是，兩者之間仍然存有不同之處，而不應被視為同義詞。上述概念均源自於企業組織，強調合作關係的建立，促使合作的對象均能彼此受益，進而提升發展優勢。然而，策略聯盟係存在於機構與機構之間的一種關係；而夥伴關係的存在型態，則可能是個人與個人、個人與機構、機構與機構之間的合作關係。這兩項概念均已各領域中被引用，然而，教育領域中使用夥伴關係一詞較多於策略

聯盟；而在企業組織中，則使用策略聯盟一詞較多於夥伴關係。具體言之，策略聯盟係指兩個以上的機構或組織，基於資源共享與互助合作的理念，經過彼此協調與約定所達成的共識，據而展開實際的行動策略，以創造共同的利益及提升彼此的發展優勢，以維持一種持續互利合作的關係。

策略聯盟原是企業界提升競爭力的重要策略，所採取的策略聯盟型態視其本身條件及市場狀況的不同而異，一般來說，多數採取垂直式、水平式、或混合式的策略聯盟模式。垂直式策略聯盟是指與具有互補功能的不同企業或單位建立夥伴關係，以提昇企業的研發功能與產銷功能，如建教合作、產銷合作、擴大服務項目等；水平式策略聯盟係指結合功能類似的企業，有效運用既有資源，以擴大服務的點與面，如連鎖店；混合式策略聯盟則指垂直式與水平式的策略聯盟，以全面提升企業間的競爭力（吳清山、林天佑，2001）。而策略聯盟的主要方式，Wilstrom（1994）從鉅觀的角度指出包括（引自洪榮昭、張吉成，1999）：1.市場聯盟：目標在改進企業市場的位階，使企業在市場上更有效的分配。2.產品聯盟：目標在改進產品的經濟性和產品的技術性等。3.發展聯盟：增加發展潛力，獲得較佳的發展資源等。

然而，企業界的策略聯盟概念，則需經過適度的選擇與轉化，方能為教育機構所適用。畢竟教育機構不等同於企業組織，在企業組織適用的概念，並未能全盤適用於教育組織。就教育機構的策略聯盟而言，市場聯盟應著重於如何擴大教育的市場，吸引更多的人從事學習活動，並促使教育機會的提供，能獲得適當而合理的分配；產品聯盟則應力促教學的方法的改善，以提升學習者的學習品質與學習成效，並促使學習者在受過完整的教育後，能產生適度的改變；發展聯盟則應持續開拓教育組織的發展潛力，積極擴展與善用教育資源，並建立起教育發展的最佳實務。

## 二、策略聯盟的功能

策略聯盟的建立，必須尊重到彼此的角色、目標與自主性，同時聯盟夥伴必須能以開放的態度與行動，彼此相互學習，進而擴散知識，以提升彼此的競爭優

勢。成功的夥伴關係，係建立在夥伴的彼此信任、鼓勵與支持的基礎上。若從分享與合作的觀點論之，策略聯盟之發展，基於平等互惠的原則，具有以下各功能：

- (一) 資源共享；
- (二) 理念共享；
- (三) 組織文化共享；
- (四) 問題應變方法共享；
- (五) 學習共享；
- (六) 經驗與知識共享；
- (七) 成果共享。

質而言之，教育機構的策略聯盟甚為強調聯盟夥伴彼此向對方學習，並擴散知識與資源，以提升彼此的競爭優勢。

### **三、終身學習機構夥伴關係**

終身學習機構是推動全民終身學習的核心組織。學習社會的理想能否實現，終身學習機構扮演著關鍵角色。龍沃斯 (Longworth, 2003) 將夥伴關係視為組織變革的引擎，進而指出成功的終身學習夥伴關係具有以下特徵：

- (一) 夥伴關係應為所有的夥伴提供利益。單向的資訊流動或服務，將導致動機消失。
- (二) 夥伴關係應盡可能讓各自組織的成員多涉入共同的活動。
- (三) 所有組織的成員應該被告知夥伴關係的目標與進步情形。
- (四) 組織內的成員可以自由地提出促進夥伴關係及其活動的建議。
- (五) 每個夥伴應該具有明確的目標，以及達成目標的進度與基準。
- (六) 每個組織至少要有一個高階人士，負責成功夥伴關係的進行。
- (七) 定期召開夥伴關係會議。
- (八) 夥伴關係的管理人應該獲得支持。

(九) 夥伴關係的管理必須要能鼓舞人們去貢獻與參與。

(十) 夥伴關係的利益與承諾必須經常適當地被維護。

在建立學習型社區的過程中，各類型的組織扮演著重要角色且均有其貢獻。

圖 1-1 顯示各部門如何一起運作以發展彼此受益的夥伴關係，以及終身學習理念如何在知識、經驗與技能交流中著根。有效能的夥伴關係能為所有夥伴組織創造出雙贏局面。這是一種擴展理念與經驗、提供並獲得技能與知識給特定組織資源分享的適切方式 (Longworth, 2003:98-99)。在終身學習社會中，夥伴關係的行動，打破了人們及各組織之間缺乏互動的局面，並且融入真實與動機到學習過程中。夥伴關係的本質乃是一種多項溝通的過程，在此過程中所有夥伴討論各自的角色，並且貢獻彼此的想法，進而進行真誠而無脅迫的合作 (Longworth, 2003:100)。

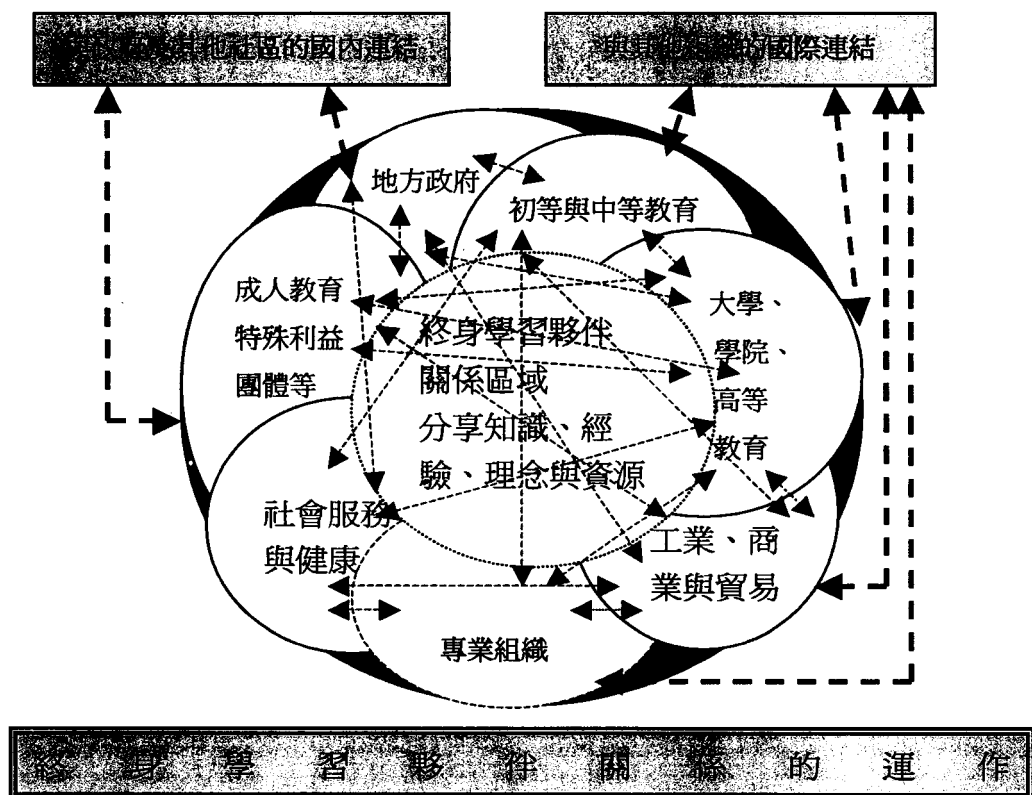


圖 1-1 終身學習夥伴關係

資料來源：Longworth, 2003:98

#### **四、終身學習機構的策略聯盟作法**

當前的教育環境，正處於一種資源有限但發展無限的情況中。為了能有效發揮終身學習機構的發展力並提升組織效能，策略聯盟無疑是當前的一條康莊大道。成功的策略聯盟應謹守以下「四分原則」：

- (一) 分享資源：雙方站在平等互惠的立場上，分享彼此可用的資源。
- (二) 分庭抗禮：聯盟夥伴彼此處於權利均等的起跑點上，以平等的禮貌互相對待。
- (三) 分工合作：聯盟機構在互利合作的基礎上各有所司，積極努力達成所應負責完成的事項。
- (四) 謹守分寸：聯盟機構雖然具有夥伴關係，但聯盟並不是合併或整併，因此，彼此在平等參與的原則上，仍各自擁有獨立自主權，且不應互相干涉聯盟夥伴的發展。

倘若終身學習機構，在進行策略聯盟時，能謹守以上的原則，則將能促使策略聯盟產生  $1+1>2$  的綜效，並產生高槓桿效應。成功的策略聯盟必須兼顧理念、機制與行動，以下分別論述終身學習機構的策略聯盟作法：

##### **一、樹立聯盟機構策略聯盟的正確理念與認知**

聯盟機構必須對於策略聯盟的理念具有完整且正確的認知，並願意進一步將之落實於策略聯盟實務中。

##### **二、塑造參與聯盟機構的共同願景**

聯盟機構必須透過平等對話，以塑造出聯盟機構的共同願景，並且彼此真心願意為願景的實現而努力。

##### **三、商談策略聯盟的具體範疇與內容**

策略聯盟必須有明確的方向可供遵循。因此，雙方可透過簽訂備忘錄或合約

書的方式，明確共同訂定出具體的範疇與內容。至於合作的項目可多可少，一切端視彼此的現階段及未來的需要與情況而定。

#### **四、建立策略聯盟的專責團隊**

成功的策略聯盟應成為持續性的合作機制，因此聯盟機構均應有負責策略聯盟的專責人員或部門，並且聯盟機構應共同組成專責團隊，俾使策略聯盟能有效進行。

#### **五、進行策略聯盟的績效評估與評鑑**

策略聯盟不僅是一種理念，更是一種行動。為促使策略聯盟能發揮實質的效果，並盡量避免可能產生的流弊，實有必要建立起策略聯盟的績效評估與評鑑機制，其具體內容至少應包括資源的投入與產出，組織效能的提升與願景的實現等等。

### **第二節 美國社區學院的策略聯盟**

本節主要介紹美國社區學院與大專校院策略聯盟的情形，首先說明以美國社區學院為探討對象；其次，探討美國社區學院必須與大專校院進行策略聯盟的理由；其三，介紹美國社區學院策略聯盟的實際作法。

#### **一、以美國社區學院為對象的理由**

綜觀國外社區學院的作法，大致可分為兩種型態。一種是如歐洲地區的民眾高等學校，另一種是美加地區的社區學院。歐洲地區的民眾高等學校，主要源自於丹麥的葛隆維於 1844 年創立的民眾高等學校，它是一種人民化的學校、本土化的學校、及家庭化的學校（黃甯，1999），與正規教育制度下的學校頗不相同。學生可以自由選擇課程的類型，每個學校也有不同的創校精神和理念。學員們透過討論、講演、參觀、讀書會、工場實習等學習方式，以及所提供廣泛而多樣的學習科目，開展自我的潛能。其最大特色就是幾乎全都為寄宿學校。尤其根據丹麥教育當局所頒佈的法令，民眾高等學校必須提供通識教育，不提供職業訓練，

不頒授學分學歷證書（許麗嬋，1998），由於此種型態的學校頗符合當時丹麥社會發展的脈動，因此影響頗為深遠，不僅為斯堪地那維亞國家所仿效，而且也影響到歐洲其他國家。

美國的社區學院則屬於正規教育體制內，為美國最重要的成人高等教育機構。第一所社區學院為 1902 在伊利諾州成立的傑利特初級學院（Joliet Junior College）（黃富順，1994）。其成立的最主要目的為轉學教育，做為高中與四年制大學的橋樑，亦即學生修畢社區學院的課程，可獲頒副學士的學位，並轉入大學三年級就讀。近百餘年來的發展，為因應時代的變遷，除了傳統的轉學課程之外，亦提供補救教育的課程及提升工作力的課程，並漸漸朝向社區本位及地區中心的多元終身學習機構發展（趙家光，2004）。

因此，基於上述特性，歐州地區的民眾高等學校，鮮少與其他機構進行策略聯盟，反而是美國社區學校有實際上需求。本節因此主要以美國的社區學院為主。

## 二、美國社區學院進行策略聯盟的理由

美國社區學院既然是進入大學的跳板，為何需要與大學策略聯盟？理由主要有二：第一、經濟快速的發展，社會的變遷，使得美國的高等教育面臨發展上的危機。二十世紀末期，高等教育門戶大開，急速擴張的結果，使得許多地區性的大學躍升為國立的，社區學院如同長春藤般的快速蔓延，但品質上卻未同步成長（Finn & Manno, 1996; 引自 Baker, 2002）。社區學院的組織成員或領導，並未如傳統大學組織般的健全。而大部份的大學也漸漸失去其原來高等教育的目的，不再重視教學與學習，反而成為經濟成長的引擎，科學與技術發展的溫床。社區學院與大學本身的目的原就不同，但在雙方發展上皆面臨危機時，Baker(2002)即建議高高在上、具優勢的大學應與社區學院合作，提供支持與協助，不僅僅是在轉學的問題，尚包括提升社區學院的工作人員的素質、共同建立有競爭力的工作職場、以及推動終身學習及社區的發展。

第二、社區學院轉學的功能本就面臨了大學要如何承認以及承認哪些社區學院課程的問題。基本上，大部份的博雅課程都可被大學承認，但是貿易及科技類

的課程則不一定。Cohen & Brawer(2003) 指出加州大學 (the university of California) 只接受 27%由當地社區學院提供的非博雅課程，加州州立大學則承認 73%；伊利諾大學與伊利諾州立大學的差異也很懸殊，前者只承認 16%的非博雅課程，而後者承諾 80%的非博雅課程，這個現象主要與各大學內所開設的學科類型有關，例如加州大學與伊利諾大學的大學部並沒有行銷系、貿易系或是機械科技等科系。除此之外，一般四年制的學院或大學常質疑社區學院的品質，並視社區學院為低成本的競爭者，與其互相競爭學生來源。這些負面的評價使得轉學的功能不彰 (Handy, 2001)。因此，社區學院與四年制大學進行策略聯盟，使社區學院修習的學分能獲得聯盟大學的採認，學生能申請進入該大學就讀，並獲得部分學分之抵免。

### 三、美國社區學院與大專校院策略聯盟的實際作法

社區學院與四年制大學的策略聯盟，除了讓學分採認得以落實，尚包括組織發展與營運管理上的需求，合作的內容則包括行政流程的簡化以及資源的分享，以下分別從兩者的合作契機、合作模式、合作步驟、合作益處及合作項目，加以敘述。

#### (一) 合作契機

根據文獻，社區學院與四年制大學建立合作夥伴關係主要源自於雙方營運上面臨困境，為了提昇彼此的競爭力，強化對成人學生的服務，並進而提高課程與師資的品質，聯盟的契機因而產生。

以北愛荷華社區學院 (Northern Iowa Community College, NICC) 與布維納威斯特大學 (Buena Vista University, BVU) 為例，二者合作的契機在於解決雙方所面臨的困境。社區學院本身的發展面臨兩個困境，第一個困境是社區學院的學生無法順利轉進四年制大學就讀。社區學院的學生目標是希望能夠獲得四年制大學的學士文憑 (Cohen & Brawer, 1996)，研究發現 70%的社區學院的學生計畫轉進四年大學，但畢業率卻只有 20% (Landsberger, 2004)。社區學院的成人學生若想轉進大學，會碰到當初他們想去念四年制



大學時相同的障礙，例如方案可用性、時間與可近性、教職員的品質與特質、機構的位置等障礙（吳明烈，2004）；而第二個困境是私立大學通常會認為社區學院的課程品質不佳，因而拒絕相似課程的學分轉移。因此，百分之七十的社區學院轉學生必須重修課程，而將近一半的社區學院學生認為不能承認某些學分，對於轉學而言形成一種障礙。另一方面，私立大學也面臨競爭激烈的高等教育環境，因此正經歷著財務上的危機。私立大學大部分是學費導向，除了貴族私立大學有豐富的資產，吸引有錢的學生，一些私立大學目前都已關閉（McGinn,2000;引自 Fincher, 2002）。或者就與其他大學合併（McGuthrie & Jacobson,2001;引自 Fincher, 2002）。所以跟社區學院合作是可以解決其失去競爭優勢的困境。因此形成合作的契機。

另外一個例子是格林郡社區學院（the Collin County Community College District, CCCCD）與德州農工大學（Texas A & M University）的合作情形。二個學校簽訂同意書使得學生能夠同時獲得兩校的入學許可，亦即學生在完成社區學院的二年課程後，可自動的獲得大學的入學許可，此同意書為想繼續念至大學的學生開闢了一條途徑（Dallas Business Journal, 2004）。另外一個合作的層面是共同培育師資。K-12 師資的短缺是美國目前很重要的一個問題，但卻是格林郡社區學院與德州農工大學（Texas A & M University）建立合作夥伴關係的催化劑（Chambers, Weeks, & Chaloupka, 2003）。

傳統上，只有四年制的高等教育機構可以成為 k-12 教師養成的機構，但由於國家目前需求殷切，為了要提供多元的教師培養管道，德州高等教育協調委員會（Texas Higher Education Coordinating Board）2001 年時，提出一個「2002 教師徵募、留用、及養成目標」的架構，使得社區學院成為培養新 K-12 教師的機構。於是位於格林郡社區學院（CCCCD）的「教學、學習與專業發展中心」成為第一個德州及國家認可的教師專業培訓機構。而德州農工大學（Texas A & M University）有很長的教師培育歷史，藉著教師養成規則的改變，進一步與格林郡社區學院（CCCCD）教師證照方案合作，提供碩士學位課程。因此，此種教師證照方案建立了大學和社區學院的合作

關係，並對教師養成有正面的幫助。二者的合作樹立了一個成功的模式，並成為其他機構仿效的對象。

## (二) 合作模式

明確說來，策略聯盟中，所共享的資源包括資本、勞力、聲譽、設備、知識及消費者。而以北愛荷華社區學院與布維納威斯特大學的合作模式為例，他們的合作模式為回應競爭聯盟 (competition response alliance) (Fincher, 2002)。此種模式指的是兩家公司的產品，做天衣無縫的連結。這樣可使得消費者從一家大公司獲得兩種產品，而事實上那是來自兩個不同公司的二個不同產品，只是它的便利性和功能性，使人覺得二樣產品是來自同一家大公司。因此，這樣的合作模式，能夠彌補二類學校在提供非傳統學生的不足。私立大學有足夠的自由和知識為非傳統學生提供專業的課程，而州立的社區學院可以為大多數的學生提供價格低廉的教育服務。這二類型機構的合作對雙方都有好處，社區學院的價值也可提升。

合作的模式除了上述一對一的模式，尚包括一所社區學院與多所大學的合作，或是多所社區學院與一所大學合作。前者例如北愛荷華社區學院與三所鄰近的大學合作開設副學士的課程，包括愛荷華州立大學 (Iowa State University)、北愛荷華大學 (University of Northern Iowa)、以及德瑞克大學 (Drake University)。後者例如愛荷華州立大學分別與愛荷華社區學院合作，及克爾克伍德社區學院 (Kirkwood Community College)，克爾克伍德社區學院並成為愛荷華州立大學的推廣教育服務區。

另外一種模式則是二所學校幾乎是一個生命共同體，除了學分轉移之外，採取聯合入學、財務支援、聯合行銷等合作，例如里歐古蘭德大學 (University of Rio Grande) 和里歐古蘭德社區學院 (Rio Grande Community College) 的做法即是一例。

## (三) 合作步驟

根據 Fincher (2002) 指出，策略聯盟有三個原則：

1. 產品或服務的轉移必須是可行的，消費者購買對方的產品時，不須負擔額外的費用，感覺上像是來自一家公司的產品。
2. 合作的機構必須揚棄彼此是競爭者的想法。
3. 合作的夥伴必須以大致相同的時程提供產品和服務。

若運用這三個原則於高等教育，社區學院與大學聯盟的具體步驟如下：

1. 透過簽訂協議書的方式，以利於社區學院的學分轉移到私立大學。雖然許多大學宣稱他們承認社區學院的學分，但事實上他們僅將其列入自由選修的學分，這對轉學生而言並無多大的吸引力。
2. 社區學院和私立大學避免將對方視為競爭者。
3. 四年制大學必須要提供與社區學院相類似的課程時間表，使得成人學生不用犧牲原有的家庭和工作。

#### (四) 合作之益處

策略聯盟的目的是在雙方仍各自保有組織獨立特色的情況下，達到雙贏的局面。因此，雙方獲得的益處是仍俱有原來的使命與特色，並且更增進雙方的價值與競爭力。社區學院與私立大學合作具體的益處如下(Fincher, 2002; Weddington, 1974)：

##### 1. 社區學院方面

- (1) 成人學生能在兼顧家庭與工作的情況下，獲得完整的高等教育，此可改善社區的勞動市場。
- (2) 社區學院的學生能夠繼續完成學業，在取得副學士的學位之後，進一步取得學士學位。
- (3) 社區學院藉由與大學的合作能夠提升課程品質。
- (4) 社區學院的職員或師資大部份未經過正式的教學訓練，因此透過跨機構的合作方式，四年制的大學可以提供教師的在職訓練或工作坊，提升教職員的素質。

## 2.私立大學方面

- (1) 私立大學能吸引成人學生就讀，因為成人學生具備較好的經濟能力，能夠負擔私立大學的高昂學費。
- (2) 由於成人學生的加入，促使學習環境多元化，有助於提升傳統學生學習經驗的品質。
- (3) 一般大學的學生可以獲得社區學習實務的經驗，以彌補傳統課堂上的不足。

### (五) 合作項目

社區學院與四年制大學之合作項目包括：課程、師資、行政系統、設備，以下針對各層面進一步敘述其內涵：

1. 課程與學分的轉移：課程上的合作，主要是為了便於社區學院的學生轉入一般大學。以北愛荷華社區學院 (NICC) 與布維納威斯特大學 (BVU)。透過雙方課程的合作，布維納威斯特大學 (BVU) 直接承認北愛荷華社區學院 (NIACC) 十個副學士學位課程。因此，這十個領域的畢業生能夠直接進入布維納威斯特大學 (BVU) 的學士課程，亦即學分的轉移。

而格林郡社區學院 (CCCCD) 與德州農工大學 (Texas A & M University) 在課程上的合作，則是承認格林郡社區學院 (CCCCD) 的教師證照方案。傳統的研究所學分是不能授予社區學院的學生，為了滿足國家教育需求，德州農工大學 (Texas A & M University) 改變了大學程序而承認在格林郡社區學院社區學院 (CCCCD) 修得的經驗學分。而授予經驗學分，必須獲得系上教授、學院院長、校務委員 (provost) 及校長的同意，除此之外，經驗學分必須通過學院與學校南方協會 (Southern Association of Colleges and Schools) 的認證標準。

授予經驗學分有幾項標準：(1) 所授予的經驗學分，必須是有記錄的學習經驗；(2) 只對入學有學籍的學生授予學分，並在成績單上註明是經驗學習的學分，同時附有相關資料紀錄該項學習的評量方式，及在何種基礎下被承認，以備相關機構查詢時用；(3) 確定經驗學習的學分不是過去授予過的學分；(4) 校方可在相關機構刊物或政策等記載並描述經驗學分的授予情形；(5) 校方需建立評量過程的效度及授予經驗學分的標準。

- 2.聯合的行政系統：里歐格藍第大學（The University of Rio Grande）與里歐格藍第社區學院（Rio Grande Community College）有聯合的入學政策、財務支援、聯合行銷、合作的行政措施，以及學分轉移。但是他們不提供相同的課程，因此不需要互相競爭(Fincher, 2002)。
- 3.場地與設備：社區學院與大學在場地與設備上的合作，包括共享圖書館、電腦中心、教室等。

### 第三節 我國社區大學的發展現況分析

我國社區大學的興起與發展有其脈絡可尋，為能更加瞭解社區大學在今日台灣終身學習環境中的特殊地位，本節針對（一）社區大學的發展背景；（二）社區大學的理念與目標；（三）社區大學的現況分析；以及（四）社區大學的發展困境等四大部分，分別探討說明如下：

#### 一、社區大學的發展背景

台灣在戒嚴時期，教育上受到由上而下的威權與政治因素的規範，導致民間力量完全無法發揮，在解嚴之後民間力量逐漸萌芽發展，形成一股推動社會改造及教育改革的強大力量。我國成人高等教育的發展受到傳統大學的教育發展型態所限制，在內容及方式上皆難以跳脫傳統大學教育的色彩，實難滿足目前民眾多元化的學習需求（黃富順，1999）。

儘管近年來我國在高等教育政策的改變之下，入學名額大量增加，高等教育入學管道也日趨多元化，但對於教育的弱勢族群而言，離學習社會中強調的社會正義，保障民眾個人的受教權，仍然有段漫長的距離。雖然表面上高等教育逐漸鬆綁，改採以多元入學的新方案，但仍以考試分發為主，即使是推薦甄試或申請入學也是關卡重重，因此對於成人學習者而言，進入一般的高等教育機構就讀，仍舊受到極大的限制，並且面臨許多的障礙有待克服（黃玉湘，2002）。

設立社區大學的構想，一開始源自於民國八十三年台大數學系黃武雄教授

的倡議，在民國八十七年初，一群民間關心教育改革的人士組成了「社區大學籌備委員會」，準備在全國各地積極推動設立社區大學，該理念獲得來自民間的熱烈迴響與各地方政府的大力支持，民國八十七年九月二十八日就在台北市的木柵國中成立了全國第一所社區大學—文山社區大學，是台灣社區大學的發端。

截至民國九十三年十一月為止，全國已經開始招生上課的社區大學之總數已經增加到八十餘所之多，每年參與選課的學員將近七萬人次之多，並且持續增加中，社區大學可說是全面性的蓬勃發展，儼然成為台灣終身學習的主流之一。

## 二、社區大學的理念與目標

社區大學的倡議者黃武雄教授（1999）在「我們要辦什麼樣的大學—地方政府設置社區大學計畫通案」提到設置社區大學計劃的特點為：1.打開公共領域，發展民脈（civil connections）；2.進行社會內在反省，培養批判思考能力；3.以學員為主體，協同經營社區大學；4.緊抓成人學習的特點、著重由問題出發的討論；5.藉生活藝能課程充實生活內容、重建私領域的價值觀。可說是社會大學的基本理念，而林麒棟（2002）、陳瓊如（2000）、黃玉湘（2002）及蔡傳暉（1999）等人之研究，也相繼提出成立社區大學的理念與目標。綜合上述可歸納出以下五點：

### （一）展開公共領域，發展民脈

社區大學重視社團活動課程，以發展人的公領域，藉由公共事務的參與，引發人的社會關懷，並且深化自己對周遭世界的認識；另一方面藉由社團活動的學習，為台灣的公共事務注入豐沛的人力資源，形成一股民間力量。

### （二）重塑生活形態，引領社會價值

經由生活藝能課程的薰陶，開闊人生新境界；而引進社會中各專業領域的實務工作者擔任師資，使理論與實務充分結合，提供民間專業與社會大眾交流的場域。

### （三）進行社會內在反省，培養批判思考能力

不同於一般大學以專業教育或職業教育為其主要目標，社區大學著重於

現代公民的養成，因此學術課程的陶冶，重點在於「屬於自己」的世界觀的重建，塑造一個人與人、人與自然、人與社會密集互動的環境。強調唯有透過自我意識的批判、反省、溝通，人的理性才有被重建的可能。

#### **(四) 解放知識，重構經驗知識**

傳統學校教育中的套裝知識，把知識抽離出真實生活，與學習者的生活經驗無法產生共鳴；是以，教育改革的內在核心解決之道在於解構套裝知識，使它與經驗知識相互融合。社區大學士以重構的知識為基礎，從事經驗交流的開放學校，透過共讀—思辨—討論—實踐的密集互動中，不同條件、背景、思維方式的人，在此相互啟蒙、相互學習與相互教育。

#### **(五) 結合教育改革與社會改革提升台灣整體文化**

教育改革重視教育品質、教育制度、教學與課程的革新；而社會改革強調個人價值觀與社會道德秩序的重建，兩者之焦點都在於人與世界的互動過程。社區大學的理念，主張從互動過程著眼，透過社團性、學術性、生活性課程的規劃設計方式，破除知識的菁英化與套裝化，讓台灣人民親近高等教育，培養具有批判思考能力的公民，催化台灣社會的內在反思，引領社會價值與提升整體文化。

### **三、社區大學的現況分析**

依照目前社區大學設立的數量而言，可說是已經達到普及化的目的，但是要如何深化則是目前社區大學應該要面對的重要課題。以下試從（一）社區大學的組織規劃（二）社區大學的師資規劃（三）社區大學的課程規劃以及（四）學員入學相關規定等四方面予以探討。

#### **(一) 社區大學的組織規劃**

根據監察院（2003）針對社區大學所作的調查報告詳細指出：各地方政府辦理社區大學方式不一，其模式大約可區分為二大類型：

1. 「公辦民營」型：以台北市、台北縣、高雄市、高雄縣、屏東縣、嘉義市、台中縣、台南市、花蓮縣、苗栗縣、彰化縣員林鎮公所、新竹市、

台東市公所等為代表。此類型係由地方政府透過招標審核計劃的方式，委託依法登記之財團法人或公益社團法人辦理，由地方政府補助部份經費，其餘經費由承辦單位自行籌措。此類型之優點在於可充份結合地方社團、學校資源，可深入社區推動課程、理想性較高且效率較好等；然有待克服之處包括經費的籌募、行政人力的不足、提供場地的學校協調不易，以及政府政策可能改變等問題。

2. 「政府自辦」型：以南投縣、雲林縣、新竹縣、台東縣為代表，由地方政府負擔全部之預算，並調派內部單位及所屬學校人力辦理。其優點為擁有公部門的優勢，可充份運用縣市內國民中小學的空間資源及宣傳管道；但其缺點則在於因屬公辦，地方社團的參與度較不足，欠缺專業人力規劃、並受政府科層體制限制凡事必需請示、反應社會學需求效率不佳等問題。

而社區大學內的工作大致上可以分成：(1) 招生宣傳、報名作業、加退選作業、成績登錄；(2) 課程安排、師資選聘；(3) 課程規劃、教學研討、教材開發；(4) 圖書館服務，電腦與網路；(5) 協助學員自組社團、義工經營與訓練；(6) 活動推展，經營社區；(7) 落實教師及學員校務參與。

各社區大學的行政系統大致上類似，不過仍有些許不同。各社大有自己獨立的行政組織：設置董事會、置主任（校長）一人、副主任（副校長）一人或數人，另設校務行政人員數名。

## （二）社區大學的師資規劃

社區大學只設置講師一職等，皆屬於兼任性質，原則上一年一聘，必要時得兩年一聘或三年一聘，視其約聘對象之條件及課程需求而定。師資來源通常以一般大學師資、優異研究生、大學畢業生、社區專業人士、社工人員及具備特殊技能者擔任。各社區大學對於師資的聘用，大致上由教師聘委員會或教學研究會等相關單位負責。

## （三）社區大學的課程規劃

社區大學之課程主要分為三類，學員畢業前需修滿 128 個學分。其中學



術課程 48 學分，社團課程 40 學分，生活課程 40 學分。若修滿各類課程皆滿其一半學分數時，核發二年制結業證書。社區大學採純學分制，不規定修業年限，也不設置入學限制，每學期上課 18 週，每學分上課 18 小時。以下將社區大學的三類課程做一簡要說明（監察院，2003）：

- 1.學術性課程：學術課程可以擴展人的知識廣度，培養思考分析、理性判斷的能力；著眼於知識與理性的啟蒙（含人文、社會與自然），偏向於「腦」。
- 2.生活性課程：生活藝能課程可以學習實用技能，精緻的休閒生活，提升人的工作能力與生活品質；課程設計傾向於發展個人「雙手萬能」DIY 的能力，使生活增加創造力及獨立性意義，鬆綁人對商業文明的過渡依賴，較偏向於「手」。
- 3.社團性課程：社團活動課程可以培育公民參與社會公共事務的能力，從社團活動中培養公共事務參與的態度、習慣與能力，凝聚社區意識，邁向公民社會。課程著眼於人與人之間情感與心的連結，激發公民關心社區與公共事務的熱誠，偏向於「心」。

#### （四）學員入學相關規定

社區大學採純學分制，不規定修業年限，從 18 歲修到 80 歲以上皆可，學員只需修滿現有大學規定之 128 個學分，便由縣市政府與該社區大學核發四年制大學畢業證書，且修完兩年即核發兩年制社區大學結業證書。為擴大入學面，間接提升全民文化，不宜設入學之學歷資格限制，只要年滿 18 歲之社區公民皆可入學，由學員自身能力是否能通過修課要求之條件，來維持文憑之水準。今年不通過，明年再來，重複多少次皆可，若短期內程度不夠者，可安排其修預備階段之簡易課程，預備階段之課程亦給予學分，但此項安排只屬建議性質，不做強制規定（黃武雄、阮小芳，1998）。

#### 四、社區大學的發展困境

自文山社區大學於民國 87 年設立以來，我國各地方的社區大學如雨後春筍

般地蓬勃發展。但根據許多針對社區大學所做的相關研究發現，目前我國社區大學在經營發展上，遭遇到以下之困境與衝突（林孝信，1999；施玉娟，2002；陳定銘，2002；陳瓊如，2000；黃伯威，2001；蕭佳純，2000）：

### （一）創校理想與現實環境間的落差

社區大學目前的定位模糊，與早期社區大學發起人黃武雄等人所提出之基本理念，以另類的高等教育口號出現分歧，因許多相關研究皆以社區成人教育觀點來檢視社區大學，對於社區大學的名實是否相符表示存疑。

其次，參與社區大學的成人之動機以自我成長居多，對於社區大學所強調之社區議題與公民意識，未必具有興趣。因此，理念的堅持與實踐是社區大學未來發展的存續關鍵。

### （二）課程規劃與實施比例走樣

社區大學目前多數面臨的共同危機，就是特色課程與學術性課程的萎縮、社團活動課程開課比例偏低。為了滿足民眾實用性的需求，大量開設生活藝能課程，使得學者和成人教育實務工作者，不禁質疑社區大學所提供的課程，與一般社會教育機構、成人教育機構甚至坊間補習班有何不同？若無太大差異存在，是否有必要在縣市政府經費拮据情況下，再設立社區大學便值得深入探討了。

### （三）師資來源的問題

社大由多種管道將教師羅致而來，難免水準不一，導致各門課程間的教學結果參差不一，因此將會阻斷了社區大學與一般高等教育學府間的交流與採認，使得未來在相互採認上產生困難（黃富順，2002）。而許育典（2003）指出，社區大學的教師未必具有教育人員任用條例所規定，且未經教育部審查通過具有大學教師資格，其教學品質保障，容易受到形式的質疑，其講授的課程及學分，將很難被現行大學相關體制所承認。另外，監察院（2003）的報告也指出，社區大學師資問題有三：1.學生入學資格未經篩選，素質程度不齊，如何配合課程遴聘適當師資。2.偏遠地區師資難尋。3.師資在職教育不足。

社區大學的師資問題，對於提昇社區大學整體素質、學生學習品質及學分認證上等相關問題，具有相當程度的影響。政府主管機關在師資這個議題上，似乎只將師資遴選決定權下放給地方政府，而地方政府也大都由各社大自行決定，卻無統一之規範。如期待未來社大的永續發展，政府在社大師資問題上宜有全面而綜合的考量。

#### **(四) 各校發展理念異質化的危機**

社區大學之課程規劃與發展方向，實則取決於負責人（主任）之治學理念而有差異。各校經營所揭示的教育宗旨、經營組織、課程規劃等，呈現多元化，不僅顯現地區性、草根性、多元性等特色，也回應社會期望的多元性與市場經濟的需求性。而各校的設置承辦單位之個殊性，是造成發展方向差異的主因，異質化的結果是否能夠展現出社區大學的在地文化，發揮其優點，或者逐漸背離社區大學創始者之原始理念，而失去社大的教育價值與意義，實在值得長期觀察。

#### **(五) 學位認證的迷思**

各地社區大學與其聯盟團體均希望未來能夠將學位授予法制化，且在學分授予上獲得公部門的認可，其主要原因有二：(1) 主張開放大學文憑的授予限制，藉此打破文憑的迷思；(2) 社區大學推動初期，若能授予學分則可吸引學員學習動機。然必須考慮是否就讀社區大學的成人多數皆需要學分與學位的授予？因此，目前社區大學學位認證可作為發展過程中的策略，而不能以廣發文憑來打破文憑主義作為訴求重點，否則將陷入另外一種迷思的困境。

#### **(六) 經營遠景的不確定性**

由於我國社區大學多採公辦民營方式，常面臨經費補助不充裕與不穩定的窘境，地方政府首長與議會是否支持，以及是否對於經費預算造成排擠效應，對於長期持續經營勢必產生衝擊。雖然終身學習法中，以明定社區大學的主管機關及學分認證方式，但仍有許多不確定的模糊地帶，在在成為影響社大未來發展與長期經營的隱憂。

社區大學目前的運作經營，遭遇到上述的諸多困境，若未能對於這些問題予以通盤且全面的考量與解決，對於社區大學未來的發展，勢必會造成莫大的阻礙。本研究即欲探討如何在社區大學與區域性大專校院間建立一個健全的策略聯盟機制，以穩固雙方的互助合作關係，促使社區大學與區域性大專校院間彼此相輔相成，為紮根成人終身學習而努力。