

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