

## 第二節 社區大學與區域性大專校院 策略聯盟之個案分析

在完成上述六所社區大學的訪談之後，選取台北市大同社區大學、新竹市青草湖社區大學、彰化縣員林社區大學，以作為進一步的個案訪談對象。茲將三所社區大學之個案訪談內容呈現如下：

### 一、台北市大同社區大學與大專校院的策略聯盟個案分析

大同社區大學與多所大專校院進行合作，諸如台大農推系、致理管理學院、台北大學、東吳大學與中正大學等。其中有正式與非正式的合作關係。茲將其合作緣起、方式、項目等詳細敘述如下：

#### (一) 合作緣起

大同社區大學與多所大專校院進行合作，合作的緣起可以歸納為三種情形，分別是：1.有感於社區大學的使命為發展地方特色，因此結合相關大專校院共同發展地方需求。2.由於地緣的關係，大同社區大學跟鄰近的大專校院進行合作。3.透過人脈的介紹，大同社區大學與多所社區大學進行合作。以下敘述之。

- 1.結合地方需求：大同社區大學有感於大同的綠地是台北市最少的行政區，因此與台大農推系進行綠地的規劃，期能為地方貢獻心力。

*最早我們是考慮到台大農推系是因為大同這個行政區是台北市綠地最少的地方，我們希望說，給他訓練一批志工來協助大同作全面性的綠化的工作 (A0117)。*

- 2.地緣關係：由於大同社區大學鄰近台北大學，因此藉由地緣關係與台北大學進行課程的合作。

*這應該也是地緣的關係跟台北大學合作 (A0209)。*

- 3.人脈關係：大同社區大學透過人脈的關係與多所大學進行合作，此為合作緣起之一。

*大同社大跟台大農推系這邊的一個緣起可能就是建立在當初就是也剛好就是有這樣子的人脈 (A0131)。*

致理也是人脈 (A0228)。

我們就問教育局的楊專員，社大承辦員，他推薦黃富順黃教授，在成教這個背景上大概沒有人能夠比黃教授在理論上那麼了解 (A0309)。

## (二) 合作方式

大同社區大學與大專校院的合作有兩種形式，一為雙方相互簽訂契約，另外就是口頭約定等兩種合作方式。在簽約方面，致理管理學院與有簽訂契約。台北大學、中正大學、實踐大學與東吳大學則是口頭約定的合作關係。以下敘述之：

1. 與致理管理學院簽訂合作計畫：大同社區大學與致理管理學院簽訂有網路學習計畫的合作。
2. 口頭約定合作：其他合作學校台北大學、中正大學、實踐大學與東吳大學則是口頭約定的合作關係。

致理他們是有簽約的，那其他四所學校可能是默契上甚至有口頭上的一些討論跟回覆 (A0111)。

## (三) 合作內容

大同社區大學與大專校院合作的內容相當多元，可分為社區規劃、課程、實習、建教合作與教師培訓等五部分。分述如下：

1. 社區規劃：大同社區大學以發展社區作為學校使命，因此發掘社區需求。特與台大農推系進行社區綠地規劃的合作，社區培力計畫，共同發展社區。

我們有請台大農推系他幫我們帶一個綠化的規劃 (A0105)。

目前還有在做社區培力的計畫 (A0126)。

2. 課程方面：為提升社區大學的教師、職員、志工與學員公共政策方面知能，與台北大學進行課程的合作開設公共行政政策的相關課程。另外，大同社區大學也積極培訓志工，以做為社區發展的動力，因此與東吳大學合作開設志工培訓的學程，增進志工的相關知識與能力。

台北大學主要就是做一個公共政策課程的合作 (A0210)。

3. 實習方面：大同社區大學與實踐大學有實習的約定，實踐大學的在學學

生可以至大同社區大學進行社會工作的實習。使在學學生提早接觸實務面，盡早為職業生涯作準備。

*他們（實踐大學）希望能夠到我們社大來實習，這也算是正式的，有委託我們成為他們（實踐大學）的實習單位（A0237）。*

4.建教合作：由於上述的實習施行情形成效十分良好，因此後來就發展成為建教合作的形式，也就是說學生在大同社大實習時，若表現良好，未來畢業後將可以進入大同社區大學就職，成為大同社區大學的正式職員：

*實踐的部分，後來就走到更深遠的問題（A0327）。*

*像建教合作（A0337）。*

5.師資培訓：透過主管機關的媒介，也就是台北市教育局的媒介。大同社區大學與中正大學黃富順教授進行師資培訓的合作。由中正大學成人及繼續教育學系定期開設師資培訓課程，以增進社區大學的教師專業知能。

*中正大學這邊，最主要就是做成人教學的課程，應該是說教師的培訓（A0438）。*

#### **（四）對合作雙方的影響**

合作對社區大學方面來說是相當有利的。因為與相對之下較為專業的大專校院進行各種合作，可以豐富成人教育的內涵，有助於社區大學的辦學理念實現。另外，透過專家學者的集思廣益與幫助，使得社區大學的課程、師資、教學等方面的推動更上軌道。

*社大的部分，豐富了成人教育的內涵，是最大的獲益（A0614）。*

*有一些學者專家的這個集思廣益，可以把這個社大建構更完整、更務實（A0617）。*

#### **（五）所遭遇到的問題與解決方式**

1.遭遇問題：目前的合作沒有遭遇到重大的問題。只有兩個困難分別是：（1）雙方合作初期必會出現的磨合期；（2）另外就是大同社區大學也面臨到與大學學分採認上的困難，也就是說沒有法源依據支持大專校院與社區大學進行學分互採。

*其實兩校合作都有一個磨合期（A0706）。*

像玄奘他就提到說我們學分他不可以認證，可是在教育法裡面，可能是一個問題 (A0431)。

## 2. 解決方式

- (1) 心態調整：主要還是心態的調整，社區大學與區域性大專校院合作發生問題時，若能認為合作基於回饋社會的心態進行將有助於問題的解決。

社區大學跟學校之間的合作方式，他們也是基於回饋社會的方向來做 (A0721)。

- (2) 合作關係：社區大學與區域性大學的合作關係必須建立在夥伴關係之上，若是將對方視為競爭關係，則無助於雙方的合作。雙方的主事者都必須有此認知合作才能繼續下去。

你一定要跟他建立很良好的關係，而不是競爭關係 (A0630)。

## 二、新竹市青草湖社區大學與大專校院的策略聯盟個案分析

青草湖社區大學由於地緣關係，與交通大學和清華大學等高等教育學府多互動頻繁，甚至與交通大學簽訂合作備忘錄。該合作模式亦值得吾人參考，特將其與區域性大專校院之合作相關事宜，呈現如下：

### (一) 合作緣起

青草湖社大交通大學簽訂合作備忘錄之緣起，主要跟當初的創校者—林孝信主任之理念有關；另外，該社大亦觀察到大專校院內之教師，有意願從事社區教育工作者亦為數不少。青草湖社大與交大合作之緣起，說明如下：

1. 創校者的理念：青草湖社區大學係全國第二所成立之社區大學，歷史頗為悠久，當初由於創校主任認為與大專校院進行合作是不可避免的趨勢，遂與鄰近之交通大學進一步接洽合作事宜，而簽訂了合作備忘錄。換言之，創校人理念在與大專校院進行策略聯盟之初，扮演著極為重要的關鍵角色。

我們的創校主任林孝信先生，當初就是由他與交大校方接洽合作事宜 (B0119)。

我們剛開始跟交通大學合作，事實上也是因為有林孝信老師，因為他也

算是一個指導老師。所以當他去跟交大談的時候就還蠻順的，因為對方可能會蠻信任他的，對他有一種相對的信任 (B0318)。

2. 大專校院教師的意願：青草湖社大之所以能夠與大專校院進行合作，主要是因為他們觀察到一些大專校院的教師，其實有相當高的意願從事社區教育的工作，但只是沒有這樣的一個教學平台。因此，社大此時剛好提供這樣的場域，可以讓大專校院教師進行教學與相關的研究工作，這亦促成了社大與大專校院合作的腳步。

有些老師做社區的工作，或者是說他們也蠻樂意去講他們的一個教學這樣，所以他可能會有一些比較計畫性的專案，綜合做專案，比較常態性來進行這樣子 (B0120)。

## (二) 合作方式

在論及與大專校院如何建立合作方式時，青草湖社大主任認為平時就應該與區域性大專校院多所互動，以建立良好人際關係。其次，可以簽訂合約，例如簽訂合作備忘錄以加強彼此間的合作默契。青草湖社區大學的作法主要如下：

1. 與交通大學簽訂合作備忘錄：青草湖社區大學與交通大學的合作方式，主要是簽訂合作備忘錄，彼此依照簽訂備忘錄的精神，一起為實現成人的高等教育理念而努力。

比如說像交大的話，最早我們就已經說給他簽訂合作備忘錄 (B0123)。

我們現在跟兩個地方簽訂備忘錄，大學方面就是交通大學 (B0208)。

2. 校際間建立人際關係：社大若要與大專校院進行合作時，適當地運用人際關係是相當有用的。該社大因為地處新竹地區，因此與當地大學建立起不錯的關係，與大專校院內的教師們也常有互動，因此，這亦促進了彼此的合作關係。

我們的理事長是交通大學的主任，他之前是那個資料所的所長，所以其實我們跟交大的關係蠻好的，很多資源可以運用 (B0211)。

那清大的話我們有一個理事，是我們社大的一個同仁，所以我們其實常常辦很多研討會，些合作計畫案都在那個計算中心進行 (B0213)。

在這個場合裡面，事實上大學跟社區大學可以有一些合作關係的銜接，

人脈關係就比較容易建立 (B0514)。

再者，當社大欲與大專校院進行策略聯盟前，社區大學應先充實自身內涵以及社大校際間亦應取得共識，其作法敘述如下：

### 1. 社大自身方面

(1) 社大需自立自強：社大本身需要能夠發展自身的特色，在社區教育上有所貢獻，讓大專校院知道與社大合作可以彌補其不足。

*要去經營與大專校院的合作，社區大學可能要 offer 一些成果，就是包括他做過什麼樣的一些給大專校院 (B0321)。*

(2) 先與個別的系所合作：另外一方面，社大亦可以與個別系所的教師們開始進行合作，先從實驗性質的方案做起，經修正後再加以擴大合作規模。

*合作對象我是比較建議，不用一定要剛開始就要跟整個學校來合作。而且要是覺得說可以先實驗一些，比如說跟某個系所啦，某個中心或是某些教授，先做一個初步性的合作 (B0401)。*

*那這個可能可以比較是各個系所，比如說跟老師或某個中心，來合作。一些跟社區的可以從教學一直到資源，或是甚至像環保工作 (B0429)。*

2. 社大之間需合作：社大間亦要彼此合作，可以透過全國性的社大組織，例如社區大學全國促進會等單位與大專校院洽談進行合作事宜，較能夠展現社大團結的一面，亦能發揮較大的力量。

*社區大學它本身也不能單打獨鬥，當然我們通常也會做一些區域性的整合，譬如說你應該知道社區大學與社區大學全國促進會 (B0308)。*

*然後各地區的社大，事實上也都會開始做一些有點像是你剛說的策略聯盟，大概是在做一些整合或是社區交流，那如果一起這樣子去跟一些大專校院談的時候，我是覺得比較順 (B0313)。*

### (三) 合作內容

青草湖社區大學與交通大學進行策略聯盟，其實內容項目大致上可以分成以下四種：

#### 1. 大專校院的資源方面

(1) 圖書資源：大專校院的圖書資源相對於社大而言，是有過之而無不

及。因此，這些資源的釋放是分享的主要方式。

我們可以去分享他的資源，譬如像圖書館，其實我們的學生都可以申請圖書館的借書證 (B0126)。

比較重要的反而是像譬如說圖書館、圖書資源 (B0420)。

(2) 系所資源：大專校院內的各系所設備相當豐富，社大常為無法獲得高級的教學設備而苦惱。因此，社大應可以善用這些系所資源。

有認識一些老師，譬如說像清大物理系好了，我們甚至開了一些課直接用他們的資源譬如說像天文台 (B0221)。

2. 通識教育的交流：由於社大所開設的課程，與大專校院的通識教育課程頗為類似，因此在通識教育方面的教學合作上，會顯得比較簡單容易許多，彼此可以密切結合，相互成長。

還有一個最重要的一個教學資源就是通識教育中心。通識教育中心現在上的課程內容跟社區大學是一樣的 (B0423)。

通識教育這邊可能就是教學方法一些知識的分享 (B0528)。

那他其實就可以跟這些通識老師合作，因為這些通識老師就是研究這些東西的 (B0535)。

3. 大學教師至社大授課以充實師資：在青草湖社大成立初期，大專校院教師到社大來授課的意願並不是相當高，而有了合作備忘錄為基礎，也提升了大學教師授課意願與有所依據。

後來漸漸跟一些校院講師合作來授課教學 (B0132)。

4. 使用大學專業教室：社大本身並沒有專業的教室與場地，可以提供給學員使用，因此，與大專校院合作時，就可以進一步使用他們的專業教室，以提升教學效能。

所以我們剛開始其實也就跟他們合作，譬如說共同開一些社區民眾的課程，它可以用那邊的電腦教室或是說相關的一些資源 (B0129)。

像是比較特殊的一些專科教室的使用 (B0421)。

#### (四) 對合作雙方的影響

青草湖社大與交通大學簽訂合作備忘錄並進行長期的合作下來，對於雙方都有益處。而這又可以分社大與大專校院兩部分來說：

- 1.大專校院可經由社大拉近與社區的距離：大專校院可以透過社大為中介平台，發展有關社區發展的教育方案與計劃，進一步拉近大專校院與社區民眾的距離。

*其社區大學他如果可以很積極扮演這一個角色的話。社區大學在這個整個地方的教育工作上，事實上有點協助大學這些機構來做社區化的工作 (0227)。*

*他們比較不熟悉這個 channel，但是反而我們其實也是可以幫忙大學推動社區活動方案，那就是說他們可能也可以跟我們一起合作這樣的一個 project (B0231)。*

*所以要讓他知道說其實社區大學像我剛講的幫他們開創另外一個不同的 channel，包括社區可以幫他建立一個親民的形象 (B0329)。*

*現在大學有時候也會參加一些地方上的一些活動，比如說他跟公部門去合作一些活動，那他也辦不來，因為民眾跟他有距離，所以現在還有一類是說也可以透過這樣的方式跟某些觸角進行雙方互動 (B0409)。*

- 2.社區大學可進一步分享大學長期累積的教學經驗：除了社大可以進一步使用大專校院的場地與其它教學資源外，亦能經由大專校院分享長期所累積的教學經驗，促進社大的發展。

*事實上扮演這個角色事實上是雙向的，因為它一方面可以把它的資源從大學或是從一些研究機構 share 出來 (B0233)。*

*幫大學就是把我們原來這個 NPO 啦，或者在地的一些地方的組織他們有一些 know how 分享給大學 (B0235)。*

#### (五) 所遭遇到的問題與解決方式

青草湖社區大學與區域性大專校院長期合作以來，雖說彼此皆有合作的默契存在，但在合作的過程中，難免會遭遇些許問題，其主要遭遇之問題與解決之道，分述如下：

- 1.管理不易：社大與大專校院合作時遭遇到的問題，大多會跟管理有關係。

*因為他們可能覺得說可能管理上麻煩哪，或者是說可能會那個合作過程當中可能會造成他們一些困擾 (B0218)。*

- 2.收費問題：管理也就牽涉到人的問題，也會牽涉到費用的問題，這都需要雙方進一步去溝通協調，也需要建立一套較為制度化的解決管道。



像我們學生如果到清大交大去，停車費是一個大問題，那這個研究會很困擾，比如說像學生就會想說我為什麼要多花錢去上課這樣子(B0405)。

### 三、彰化縣員林社區大學與大專校院策略聯盟個案分析

由於員林社區大學前任施能仁校長卸任後，轉至中州技術學院擔任校長一職，對於員林社大之校務有充分之認識與瞭解。是以，員林社區大學與中州技術學院間具備充分合作默契，為員林社大校務之推展上，增添許多助力。兩校間的合作相關事宜，分述如下：

#### (一) 合作緣起

根據中州技術學院施能仁校長表示，合作的緣起可以分為天時、地利、人和三方面來說明：

*我們說事情會成功，往往是天時地利人和 (C0406)。*

- 1.地利：中州技術學院為員林地區最高學府，鎮內也有四所國立高中，員林鎮也相當具備升格為「市」的條件。而員林社大在目前全國八十餘所社區大學當中，被教育部評選為特優辦學單位。因此員林地區的人文風氣是相當鼎盛，正是成人教育推廣的優良地方。

*地利來講，今天就是一個社區，這個社區裡面中州是代表著員林鎮最高的一個學府 (C0406)。*

*再加上政府配合我們的鎮長來配合支持的員林社大和我們這邊(中州技術學院) (C0413)。*

- 2.人和：中州技術學院施能仁校長為前員林社區大學校長，與目前員林社區大學戴勝豐校長具有相同理念。且又是前後任員林社區大學的校長，因此在合作方面造成便利性。兩位前後任校長相當有默契，行政人員亦溝通良好。在產官學方面，許多業界員工需要在職進修，縣政府亦編列預算。學術界文風鼎盛，在這樣各方面都搭配的很好時，也就營造了人和的條件。

*把它當作一個人和的條件，那目前來講恐怕全國找不出第二個像我們這樣的一個人和的條件 (C0426)。*

*講人和如果做最簡單的人的因素來講，兩個校長幾乎是相當有默契，這*

些工作同仁的工作能力跟我們久了以後那種薰陶出來的氣質，也就是說人和方面相當好協調相當好溝通 (C0415)。

- 3.天時：目前員林社大已經邁向第十期，中州技術學院也已經邁向第二十五年。鎮長有理念、社區與產業界也都有意願推動，現在可以說是最適當的時機。

第三個就是天時 (C0427)。

鎮長有那個理念，社會、地區、產業界、官方又有這樣子的一個推動，所以在這個天時來講我們在這個時候已經在慢慢的做 (C0431)。

## (二) 合作方式

員林社大與中州技術學院間的合作方式，主要奠基於兩校主事者間的合作默契與共識。因此，雖未有簽訂類似青草湖社大與交大之間的備忘錄，其間的合作關係亦相當穩定。茲將兩校間的合作方式，分述如下：

- 1.合作關係是基於私人關係：合作主要是建立在主事者的私人關係上。由於主事者有良好的共識與默契，因此目前還不認為需要合約來加強彼此的合作關係。

施校長他早就跟我講過很希望就是中州技術學院跟員林社區大學做所謂的策略聯盟 (C0112)。

- 2.雙方並無簽訂合約：員林社區大學與中州技術學院的合作方式並沒有簽訂正式的合作合約。

對社區大學的教學理念也好，要怎麼發展的構想，其實我們兩個都一致的 (C0108)。

## (三) 合作內容

員林社區大學與中州技術學院合作的方式可以分為五種，分別為教學、推廣、服務、場地設備與學分互採等五方面。以下分別探討此五層面：

- 1.教學方面：員林社大與中州技術學院在教學方面的合作，以師資間的合作為主。其強調雙向式的交流互動，充實彼此的師資陣容。

### (1) 師資交流。

我們是師資相互支援 (C0533)。

- (2)「雙向式」交流：社區大學從技術學院獲得較專業的師資。技術學院方面則是透過社區大學獲得某些具有特殊技能的教師，以充實雙方師資的陣容為主要目的，有助於教學品質的進一步提升。

*中州技術學院能給我們員林社區大學師資部分支援 (C0210)。*

*事實上反過來，在社會大學裡面有很多的師資，我稱之為奇人異士，這些它都在支援我們 (C0435)。*

- (3) 特殊技能教師的聘用是依照教育部教職人員相關規定加以任用。

*我們透過教育部管制的人員任用的條例部分，改用彈性一點的技術任用條例來做我們師資的互動 (C0519)。*

2. 推廣：在強調本土化的浪潮中，員林社大亦與中州技術學院積極合作，除了一起挖掘與推動地方文化產業外；另外，彼此亦有一個將地方產業帶向國際化之共識。

- (1) 共同推動地方產業：大專校院方面，許多科系的配合，例如景觀設計、視覺傳播、歷史等科系，將地方文化特色加以統整。

*帶動各鄉鎮甚至各鄰里這方面很多的研究專案，我們學校將來在推廣教育裡面也會做這樣的一個互動 (C0601)。*

- (2) 帶動地方產業走向國際化：著眼於國際，配合地方產業與大專校院的專業能力，由社區大學推動地方產業發展並走向國際化。

*我們已經推展到所謂國際的觀念，默默地做，推動國際外交 (C0612)。*

3. 服務：社區大學具有完備的社工團體可以支援大專校院進行社區推廣活動，大專校院同時也有許多服務性社團進入社區大學中學習服務。因此，雙方在推廣服務這部分，主要是志工方面展現，相互支援所辦理的活動，進而培養社區營造的種子。

*服務方面來講我們推廣的還算不錯 (C0704)。*

4. 場地設備：場地設備主要是由中州技術學院提供圖書館與體育館等相關設施給員林社區大學學員使用，或作為教學上的支援。

- (1) 圖書館設備

*我們圖書館的藏書，十幾萬冊，那這些都可以讓社大的社員來使用 (C0324)。*

## (2) 綜合體育館

我們的綜合體育館甚至於很多休閒或者很多空間的停車等，這些都可以讓社大的社員來使用 (C0325)。

- 5.學分互採：初階的課程可以在社區大學進行，社大若學員取得技術學院之二技、二專或是週末班之資格。則在社區大學修習過的相關之專業學分可獲技術學院的承認，辦理學分抵免。

修過這些進階班的在這邊我們抵一個攝影技術，這門課三個學分，我們就抵掉了 (C0907)。

所以兩年他就可以抵免學分 (C0527)。

員林社大跟中州有彼此認證的這個管道上，我們大概就是朝著固定的規範 (C0722)。

## (四) 對合作雙方的影響

透過員林社大與中州技術學院的合作，彼此皆認為這樣的夥伴關係可以促進利益的共享，更進一步地可以一齊將終身學習的理念推展到社區的各個角落。在合作之後對雙方之影響，分別如下：

- 1.利益共享：利益共享係指社區大學與大專校院形成姊妹學校的關係，共同享有資源，甚至是可以達到互補的功能。

我們誠意幫他們這樣子的一個經驗再傳承過去的時候，它們跟我們社區的關係，社區大學的關係，我們是一個姊妹的學校 (C0634)。

它一個資源共享的觀念 (C0322)。

彰化縣營造出來的一個觀念，大家都是一個互助和諧互補的一個觀念 (C0702)。

合作可以造成社區大學、大專校院與學生三方面皆贏的局面，是一種資源共享的理念。

- 2.共同推展終身學習：藉由社區大學深耕地方、大專校院提供專業、服務與資源，凝聚地方之向心力，推展終身學習的理念。

我們可以把所謂的終身學習從社區大學直接延伸到區域的大專校院 (C0217)。

社區大學可以補足一般性區域大學沒有辦法做到的，譬如說我們社區大學，這個我們很強調的就是自在學習 (C0227)。

### (五) 所遭遇到的問題與解決方式

兩位校長認為目前的合作關係良好，在合作上沒有太大的問題。但是為了永續的合作，目前正在研擬正式合作的方案，確保雙方合作不會因為人事的改變而消失。

## 第三節 社區大學與區域性大專校院策略聯盟

### 焦點團體座談資料之分析

為達成本研究之研究目的，在分析三所社區大學個案之後，根據整理訪談分析結果擬定專家焦點座談題綱如附錄三。綜合分析北、中、南三區專家焦點座談之逐字稿之內容呈現如下：

#### 一、社區大學與區域性大專校院的合作機制與模式

茲將社區大學與區域性大專校院合作的機制與模式分為合作的必要性、可行性與合作的模式，現分別討論於后：

##### (一) 社區大學與區域性大專校院合作的必要性與可行性

1. 社區大學與區域性大專校院具有合作的必要性：由於成人終身學習的資源必須整合運用，如此才能發揮資源的最大效益；此外，社區大學的資源不若區域性大專校院豐富，因此社區大學與區域性大專校院合作將有助於社區大學的資源取得，故合作是有其必要性的。以下分別討論之：

(1) 教育資源整合的發展是極為重要而且肯定的：社區大學與區域性大專校院合作是重要且必要的，這將有助於教育資源的整合與運用。

*資源這麼有限，合作似乎也是必要的 (C020628)。*

*策略聯盟我覺得非常重要 (C031317)。*

(2) 社大必須借重大學的學術與師資資源：社區大學如欲開設等同於大學以上的學分班，就必定要與大專校院進行合作，並借重其學術與師資的資源。