

師苑教育叢書 402

學習型城市

中華民國社區教育學會
國立臺灣師範大學社會教育學系

主編



師大書苑發行

學習型城市

中華民國社區教育學會 主編
國立臺灣師範大學社會教育學系

師大書苑發行

學習型城市 / 中華民國社區教育學會, 國立臺灣
師範大學社會教育學系主編. -- 初版. --
臺北市: 師大書苑, 2012. 4
面; 公分

ISBN 978-957-496-732-2 (平裝)

1. 社區教育 2. 終身學習 3. 文集

528.4307

101006751

學習型城市

主 編: 中華民國社區教育學會
國立臺灣師範大學社會教育學系

發 行 人: 白文正

出版・發行: 師大書苑有限公司
台北市和平東路一段 147 號 11 樓之 2
電話: (02)23973030・(02)23979969
(02)23979899・(02)23973389
傳真: (02)23975050
網址: <http://www.shtabook.com.tw>
電子郵件: shtabook@ms38.hinet.net
郵撥: 01386168

經 銷 處: 師大書苑 (門市部)
台北市和平東路一段 182-3 號 2 樓
電話: (02)83695556~8
傳真: (02)23690888

出版登記: 局版北市業字第 195 號

電腦排版: 淵明印刷有限公司

初 版: 2012 年 4 月

定 價: 新台幣參佰伍拾元整

序 言

臺灣自從 1998 年推動邁向學習社會以來，分別有學習型社區的三年推動經驗、建構社區教育學習體系的五年推動經驗，以及學習型城鄉的二年推動經驗，各地方政府並在教育部的引導之下，無不積極參與學習型城鄉的推動行列，並有著相當卓越的成效。

學習型社會的營造，須以學習型社區為基礎。而學習社會的兩大支柱是終身教育與學習組織，終身教育理念的實現及原則的運用，更進一步引領學習社會的產生，亦可見得兩者係一體之兩面。也因此，若社會大眾皆能從事終身學習活動，則學習社會的理想便可呼之欲出，此時，終身教育的推展可視為一種手段、一種方法、一種過程，而學習社會則是一種目的（標）、一種理想、一種結果，學習社會的建構過程及成效，更可視為一種社區及教育結合的動能過程、賦權成效之展現。

另外，相關政府單位與民間團體，近年來亦陸續加入學習型城鄉的推動團隊之中，更凸顯全面性的學習型城鄉推動策略的重要性。中華民國社區教育學會與國立臺灣師範大學社會教育學系，長期以來關注學習社會的營造與學習型城鄉的推動工作，亦有感於社區學習體系建構的重要性，基於學術為實務服務，以實務經驗建構學習社會理論的精神，並透過學習型城鄉的推動團隊所引領的經驗，結合學術性論文發表的方式，採以學術性研討會的模式，邀集社會教育與社區營造的專家學者與實務工作者，共同探討學習型城鄉的推動策略，並將研究成果分享所有關心學習型城鄉推動的同道。本書的文稿，係經由再三審查修改之後的結果，並感謝本會秘書長張德永（副）教授的籌劃、會務總監王致雅以及相關工作人員的協助。最後更感謝師大書苑的支持，本學會歷年來的出版書籍，皆有賴於白文正董事長的支持，不計盈虧，本學會亦甚感激與敬佩。

中華民國社區教育學會理事長

李建興 謹誌

2012 年 3 月 28 日

作者簡介

(依筆劃順序排列)

作 者	現 職
江姿萱	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
吳彥廷	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
汪秋一	新北市政府參事
林岱瑋	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
林振春	國立臺灣師範大學社會教育學系教授
姚曉萍	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
翁敏兒	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
張德永	國立臺灣師範大學社會教育學系副教授
許佳琪	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
許嫚真	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
陳奕嘉	國家通訊委員會科員
陳淑純	台北市五常國小教師
楊碧雲	臺北市教育局社教科專員
董欣玫	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生
蔡怡怡	中正紀念堂管理處推廣教育組組長
蘇雅如	國立臺灣師範大學社會教育學系碩士生

目次

學習型城鄉的雙核心引擎與共伴效應

- 為第三代學習城市綢繆／林振春……………1

圖書館在學習型城市中的角色

- 以臺北市立圖書館為例／翁敏兒・董欣玫……………21

博物館在學習型城市推動之實踐探究／蔡怡怡・林振春……………47

地方知識建構與學習型城鄉的營造／張德永……………77

營造學習型城市主要策略之探討／汪秋一……………99

推廣臺北市學習型城市網策略之研究／許嫚真・江姿萱……………123

大高雄學習型城市之發展與未來展望／林岱瑋・許佳琪……………141

學習型城市發展策略之比較研究

- 以上海市、臺北市為例／姚曉萍・蘇雅如……………165

國民教育學校於學習型城市之定位與實踐／陳淑純……………187

學習型城市領導人才之探討／吳彥廷……………203

學習型城鄉高齡者人力資源發展之探究

- 以臺北市學習城鄉規劃為例／陳奕嘉……………217

臺北市學習型城市建構策略與發展動向／楊碧雲……………245

學習型城鄉的雙核心引擎與共伴效應

——為第三代學習城市綢繆

林 振 春

壹、發 想

為何會提出這樣的一個題目來自我挑戰，必然是經過一番的思辯過程。思索學習型城市的議題已經有好多歲月，參與相關的學術研討會與實務座談會也不知好幾，將所思、所聽、所看、所做的資料加以整合，忽然發現這是一個值得探討的議題，就勇敢地提出來一搏吧。現在交代刺激我發想的諸多重要因素，以澄清我的動機和目的。

一、背 景

學習型城市的發展過程與未來發展趨勢，是激發該議題的重要背景因素，其中有兩篇文章的觀點特別引發研究者的思考，一篇是英國學者 Norman Longworth & Michael Osborne 的作品，另一篇是澳洲學者 Peter Kearns 在 2011 年來臺北市參加學習型城市願景國際研討會時發表的文章。

第一篇文章將學習型城市的發展分成六個時期（Longworth, N., & Osborne, M., 2010）：1.古典時期：可遠溯至西元前 1500 年的雅典，為第一個學習型城市，而西元元年的亞歷山大圖書館，是第一個負責蒐集世界知識的機構，可視為古代重要的學習城市。西元 8 世紀到 13 世紀間屬於伊斯蘭地區的學習型城市發展浪潮，主要大城如大馬士革、開羅、的里波里、



2 學習型城市

耶路撒冷等，也都建立圖書館來典藏在科學、醫學、數學和藝術方面的知識。2.萌芽時期：起於 1990 年代由經濟合作發展組織（Organisation for Economic and Co-operation Development, OECD）推動教育城市，希望各城市對終身教育工作的推動負起責任。3.實驗時期：始於歐盟執委會，為積極推展學習城市的理念與實務，於 1996 年起至 2000 年止資助歐洲終身學習創協（European Lifelong Learning Initiative, ELLI）主導「邁向歐洲學習社會」（Toward a European Learning Society, TELS）的學習城市推動計畫，提出學習城市的定義：學習城市了解學習係扮演著促進城市繁榮、社會安定與個人實現的關鍵角色，並且動員人力、物力與財力資源，以擴展市民的學習機會，提升市民的潛能以及能正向因應社會變遷（Longworth, 2006）。這項定義徹底改變歐洲傳統教育訓練的思維，改由終身學習的理念來促進城市社會資本的成長。4.擴張時期：就是將學習型城市在歐洲以外的全球其他地區推動執行，包括澳洲、日本、中國、韓國、美國、紐西蘭、加拿大等地（胡英芹，2010）。5.了解時期：乃是對學習城市抱持較寬廣的觀點，不再只是以經濟或成人教育的看法，更重要的是要刺激學習區域的發展。6.鞏固時期：乃是將學習城市作為回應各城市所面臨的各種挑戰，涵蓋社會、經濟、環境、社會、文化以及治理等六項層面的城市政策。

第二篇文章乃是將學習型城市的發展分成三個年代：1.第一代的學習型城市是從終身學習的觀點出發，希望每個城市在終身學習的社會中扮演推動市民終身學習的功能，因此幾乎都是由終身教育的學者極力倡導，如 Norman Longworth 就是 ELLI 的主席，利用各種國際組織如聯合國教科文組織（UNESCO）、歐盟執委會、經濟合作發展組織等機構，宣揚終身學習的理念，蔚為國際風潮，學習型城市乃是鼓動城市治理者建設學習設施、營造學習環境、形塑學習文化，讓民眾享有便捷有效的學習機會。2.第二代的學習型城市乃是從知識經濟的觀點出發，各城市普遍面臨經濟社會的困境，反過來讓學習扮演促進城市繁榮、社會安定與個人實現的關鍵角色，唯有建構學習型的城市，才能提升城市競爭力，並有效解決現代城市普遍遭遇的經濟社會轉型的難題。此時的學習型城市推動者，不再只是終身學習領域的學者專家，也加入其他學術領域的專業人士。譬如 2001 年，Larsen



在 OECD 的資助下針對歐洲的五個區域（法國的 Vienne、德國的 Jena、西班牙的 Andalusia、英國的 Thames Gateway、瑞典丹麥的 Oresund）進行學習城市計畫，提出學習城市的定義：「學習城市乃是將創新和學習置於城市發展的核心，經由結合終身學習、創新以及創意的使用資訊科技，以尋求經濟的永續發展。」（Longworth & Osborne, 2010: 380）強調發展學習城市對經濟發展的重要性，尤其是將工業經濟轉型成知識經濟。3. 第三代的學習型城市，Peter Kearns（2011）以他從事多年學習型城市推動執行、諮詢等經驗的反思，他認為第三代的學習型城市必然要涵括機會城市、友善城市、安全城市、健康城市、文化與創意城市、綠色生態城市、全球化與在地化特色城市。也就是超越經濟資本，進入永續發展與回歸人本精神的都市生活空間。

二、研究動機

Peter Kearns 於 2011 年 12 月在臺北市參加「2011 臺北市學習型城市願景國際研討會」，提出第三代學習城市的構想，會中對於臺北市學習城市的做法讚不絕口，直說這已經是他第三代學習城市的原型了。臺北市推動學習城市是以「智慧城市為基礎，營造人文、生態、水岸、安全、福利與健康等六個向度永續發展的學習型城市。」（楊碧雲，2011）。這六個向度與 Peter Kearns 的七個面向相去不遠，真有種英雄所見略同的惺惺相惜之感，難怪他如此心服。但是，如果僅是這樣，其實與第二代學習城市相差不多，頂多僅是從經濟面向擴展到城市治理的更多層面而已。我思考的是學習城市經營的核心團隊，第一代學習城市由終身學習領域的學者極力呼籲城市治理者重視民眾終身學習活動，普設終身學習設施與機構；第二代的學習城市是知識經濟與創意經濟的時代，唯有倡導終身學習才能提升城市的經濟競爭力，推動學習城市的核心團隊仍然是終身學習領域的專家學者；第三代的學習城市如果要與第二代學習城市有所區隔，必然要有其他領域的專家學者加入推動團隊。問題是：如何組成跨領域的學習城市推動團隊？這是第一個動機。

臺北市學習城市的主導團隊在教育局，以教育局所能掌控的資源投入



學習城市的營造過程中，社區大學與圖書館是兩大核心。圖書館有市中心區的總館和 12 個行政區的分館，以及遍佈在各社區中的小型圖書館和閱覽室，統一由總館的館長管轄，並隸屬於教育局指揮。社區大學對於學習城市的推動扮演關鍵角色（何青蓉、方雅慧，2011），尤其是臺北市的社區大學，乃是公辦民營的終身學習機構，12 個行政區各有一所，也是由教育局管轄。教育局的行政團隊由副局長主持，社教科長負責該項業務，承辦工作由楊碧雲專員統籌。楊專員從臺北市第一所社區大學試辦籌設，以至於 12 所社區大學的設立及所有法規、業務，幾乎無役不與，也跟所有社區大學的工作團隊建立管理體系與緊密的工作夥伴關係。社區大學積極參與社區事務，市民生活相關層面無不關心投入，更與臺北市政府各局處業務產生緊密的關聯，由社區大學在市民生活底層實務面回饋到市府各局處，相當有利於教育局出面統籌學習城市所涉及的各局處業務，順利的在臺北市政會議中獲得支持，成為臺北市政府的重要工作。問題是：社區大學與圖書館如何成為學習城市推動核心？這是第二個動機。

圖書館系統與社區大學系統，同樣隸屬於教育局的行政系統。如果市政府的其他局處，譬如社會局想要以教育手段來培力其所服務的弱勢族群、衛生局想要以教育手段來培養民眾衛生習慣與保健知能、環保局想要透過教育手段來培力環保志工與河川守護、警察局與文化局也有同樣的需求。問題是：他們難道會將「教育工作」全部委由教育局統籌辦理嗎？還是在市政府的架構下，學習城市的核心團隊可以不只一個教育領域的核心，也可以有其他領域的工作團隊核心？這是第三個動機。

三、研究目的

順著三個疑點所形成的研究動機，研究者亟思解決方法，一方面處理臺北市眼前社區大學與圖書館這兩個次系統間的合作問題。雖然由教育系統的上層領導者出面整合，不致出現各行其道的怪異現象，卻也可能出現缺乏核心的尷尬景況。順著第三代學習城市的理念，如果文化系統、社福系統、環保系統、安全系統、醫護系統、財經系統也要進入學習型城市的推動團隊，還可以提升到市府的高度來整合；然而若是加上企業部門、非



營利組織部門也要參與，就得有更好的理論來綜合這些現象，並提出較佳的操作方法。

本文想要探討的就是學習城市工作團隊的運作模式，聚焦在同一個終身學習學術領域下的多個不同次級系統，如圖書館、博物館、社區大學、正規學校等如何各具核心，而且能夠相生綜合效用。

其次更想進一步探討，如果是兩個不同的學術領域，如何在學習城市的共識下，各自運作工作團隊，又能相互良性影響，產生共伴效應。

四、研究問題

明確的說，就是想從第二代的學習城市單核心運作團隊的模式，經過進化轉型，邁向第三代的學習城市雙核心運作模式。因此，探討的問題是：

- 1.如何啟動學習城市的核心團隊？
- 2.核心團隊如何納入周遭相關的工作團隊，以擴大影響力？
- 3.在同屬終身教育領域，如何培植另一核心團隊而非吸納入本核心？
- 4.若非同屬終身教育領域，如何培植另一核心團隊而非納入一個核心？
- 5.不同核心工作團隊如何建立學習城市共識，以避免衝突或重複？
- 6.如何發揮學習城市多核心工作團隊的共伴效應？

五、研究方法

這並非實證研究，只是從深度的思考中探索可能的對策。研究者本身有多年學習型社區的實務工作經驗，從事社區教育理論方面的研究與教學也有一些心得，對於操作學習型城市的規劃與諮詢，也參與頗多。

在思索前述問題的日子裡，研究者會提出一些構想，然後找出相關文獻閱讀，以結構化與系統化研究者的構想。如果想不出較好的答案，就再找相關的文獻來閱讀，以不同的觀點進行自我批判，或是到公園走路進行觀點統整，逐步爬梳出一個頭緒，再回到研究室將得出的結果文字化，重新審視該結果的接受度。

在這樣的過程中，我以前提出來的理論模型，經常會成為重要的參考



依據，因此我也會刻意擺脫自己原先理論觀點的糾纏，試圖從他人的觀點中尋找新的靈感來源。當然，在公園散步的過程中，偶而會有靈光閃過，那該是我的直覺吧，因此我承認這並非科學實證的研究法，只是累積 30 年理論研究與實務工作經驗之後，對自己的直覺有一點偏愛而已。

貳、文獻探討與問題解構

解決問題的方法乃是思考跟這個問題有關的作法，從理論與實務文獻中尋找，都是可能的方法。因為是探討學習型城市的行政管理層面，在實務操作上有何案例或研究，乃是第一波搜尋的重點，因此推動學習型城市的關鍵因素分析，就成為首要探討的內容。

一、推動學習型城市的關鍵因素

(一) 主要學者的觀點

Longworth (2006) 分析歐盟創建學習城市六大關鍵：

1. 關鍵個人：擁有權利或權威者。
2. 關鍵機構：大學和地方當局最適合該角色。
3. 一個核心群體：激發有影響力人群的熱情。
4. 擴大影響：舉辦論壇和討論會。
5. 發起活動：正式辦理學習活動。
6. 關鍵雇主：雇主積極參與學習城市推動。

吳明烈 (2010) 在「歐盟學習型城市的發展及其對臺灣的啓示」中，提出兩項啓示值得參考：

1. 城市機構組織邁向學習型組織：歐盟強調政府、學校、企業、非營利組織或是其他各城市機構組織均擔負著學習型城市的發展責任。對於我國而言，學習型城市的發展亦非單靠特定組織之努力即可成就之，而是需要動員城市各類型組織，積極投入終身學習的推展，並且轉型邁向為學習型組織。當城市各類型組織能善用組織學習與



知識管理，促進組織成員成為終身學習者，則可促進學習型城市之永續發展。

2. 建構學習型城市夥伴關係網絡：歐盟學習型城市的發展，在於促進城市各組織的互動交流與協調整合，進而為城市學習而動員，在城市真實的生活情境中，發展永續性的學習夥伴網絡。我國發展學習型城市，若能透過城市內各組織以及各城市間之夥伴關係的發展，一方面可展現城市的獨特之處之外；另一方面則可經由城市交流合作以發揮城市成長之綜效。

Peter Kearns (2011) 綜合他多年參與學習型城市的推動經驗，提出推動學習型城市的重要結論為：

1. 社區參與以及歸屬感對於永續經營是很重要的。藉由網絡連結與倡議，並有好的溝通、聯合專案以及其他連結公民社會的方法，以持續支持城市的願景。
2. 文化與個體對於永續性、包容性以及一致性的學習型城市是很重要的基礎，以期許文化機構能成為通往終身學習以及社區營造的康莊大道。
3. 現代資訊科技以及媒體可以成為支持終身學習、社區營造以及解決重要問題（如全球暖化和氣候變遷）的重要關鍵。
4. 成功的學習型城市是有創意的城市，我們應主動推動不同環境下與不同形式的創意。

林振春、秦秀蘭 (2011) 歸納出國際上推動學習型城市的關鍵因素，主要有下列四項：

1. 官學產群的四方參與：歐盟的學習城市計畫由 Longworth 負責推動，Larsen 在 OECD 學習城市計畫中也扮演重要角色，而這些計畫的倡導者都是由上而下，逐步引入企業主和社區民眾，組成各種學習團體，才能有效推動。
2. 以終身學習和社會發展為導向：OECD 和歐盟推動教育城市幾乎都以終身學習的理念為出發點，然而成效不彰，後來將就業能力納入目標，關注城市的經濟發展，以迎合知識經濟的發展趨勢，到了 2000



年以後，Landry 提出創意城市需要以學習為基礎，才逐步體認到城市整體的發展都需要以學習為基礎，因而學習城市必須結合終身學習和社會發展兩種導向，不能只關注市民的終身學習，而忽略城市的整體發展。

3. 找出學習城市的重點工作項目：Longworth 曾經提出學習城市的 14 項特徵，按照英文學習和城市的字母分別列舉，雖然容易記憶，卻非推動學習城市的重點，因此，他又提出推動學習城市的七要項：學習資源、學習資訊、學習科技、學習領導人才、市民參與、學習環境、就業能力（Longworth, 2006）。推展學習城市必須掌握住這七大要項，才能彰顯學習城市與其他各種新型態城市的識別差異。
4. 發展學習城市的推展模式：如何營造學習城市，使居民樂在其中、並能享受有品質的生活，有學習動力的知識授與，在在都需要有步驟、有方法、有理念、有願景、有熱情的人們一起投入，方有可能。然而各地民情不同，社經條件有異，必須有各種不同的推動模式。歐盟與 OECD 分別找上 Longworth 和 Larsen 來推動，澳洲剛開始採用歐盟的模式，似乎有點水土不服，後來才有 Peter Kearns 的在地模式，韓國的狀況也在逐步調整修正（李正連，2011；黃富順，2011）中國大陸的上海同樣摸索符應自己城市特色的推動方式（黃健，2011）。因此，臺灣想要推動學習城市，最好也要採用不同的推動模式，將各城市的學習條件和社經狀況納入考量。

（二）關鍵因素的彙整

綜合分析前述四種資料，可以發現推動學習城市的關鍵因素，具有下列六項重點：

1. 先成立一個核心團隊來負責推動，其後逐步擴展到其他領域與人群。
2. 每個城市必須考量其現實條件，謹慎採取合適的推動模式。
3. 多方的參與是最重要的考量，務必要讓各種專業參與，也要讓市民有最大可能的參與。



4. 創意與包容是學習型城市的重要特色，推動團隊本身就該是創意與包容的典範。
5. 學習型組織是學習型城市的績效指標，讓所有組織都能成為學習型組織。
6. 建立合作伙伴關係，與城市內外的團體、組織、機構等，都能建立共同體的互動關係，才能發揮學習型城市的綜效。

如果依照系統動力模型（林振春，2008）的觀點，每個團隊可以找到推動學習型城市的切入點，自己的團隊就是自認的核心團隊，其後逐漸深入學習型城市的內部，自然會發現有其他工作團隊也在從事相同的工作，或是其他生活層面的事務。這些團隊可能不成氣候、也可能觀點與自己有異、或是正好站在自己的對立面，此時的學習型城市核心團隊如何處理？大概只有建立合作夥伴關係了，這便是接下來需要探討的議題。

二、建立合作夥伴的操作策略

（一）重要學者的觀點

Norman Longworth 在推動學習型城市的過程中，相當擅長於利用合作夥伴，共同推動工作。譬如 2003 年在英國愛丁堡的那皮爾大學（Napier University in Edinburgh）主持 LILLIPUT 計畫，他邀集曾共事的丹麥、法國、挪威、瑞典、愛爾蘭、蘇格蘭和捷克等七個伙伴，發展出學習城市培訓的 14 套教學材料。另一個計畫名稱為積極促進澳洲、中國、加拿大和歐洲的終身學習（Promoting active lifelong learning in Australia, China, Canada and Europe, PALLACE），包括全球七個學習區域：澳洲昆士蘭、紐西蘭的奧克蘭、法國的 CEFEL、芬蘭的艾斯博、加拿大的艾德蒙頓、中國的北京和蘇格蘭的愛丁堡。該計畫分別在歐洲、澳洲、加拿大和紐西蘭辦理研討會，要求每個學習區域發展出各自的特色，並且相互交流、互相幫助以建立全球學習城市網絡：芬蘭的 Espoo 利用圖書館、博物館等機構來推動學習城市；昆士蘭 Brisbane 設計學習型社區；澳洲的 Adelaide 連結學校以創建學習城市；中國北京整合學校、大學、企業和市政府公部門資源；加拿大的



Alberta 應用科技在學習城市；法國的 CEFEL 培訓民選的官員來推動學習城市；Papakura 則是聯結成人教育學校。

基於前述的實踐經驗，Norman Longworth（2003）指出成功的終身學習夥伴關係具有以下十項特徵：

1. 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，將導致動機的消失。
2. 夥伴關係應盡可能讓各自組織的成員多參與共同的活動。
3. 所有組織的成員應該被告知夥伴關係的目標與進展。
4. 組織內的成員能自由提出促進夥伴關係與活動的建議。
5. 每個合作夥伴需要有明確的目標，以及達成目標的進度與基準。
6. 每個組織至少要有一個高階人士，負責夥伴關係的進行。
7. 定期召開合作夥伴會議。
8. 夥伴關係的領導者應該獲得支持。
9. 夥伴關係的領導必須要能鼓舞人們貢獻與參與。
10. 夥伴關係的利益與承諾必須被適當維護。

吳明烈（2007）認為成功的終身學習機構策略聯盟應謹守以下「六分原則」：1. 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。2. 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。3. 分工合作：聯盟夥伴在互利合作的基礎上，積極努力完成所應負責之事項。4. 分寸謹守：聯盟機構雖然具有夥伴關係，但聯盟並不是合併或整併，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。5. 分擔風險：任何合作與嘗試性作為，都有可能為組織帶來發展的契機，但也有可能產生風險。然而，只要風險是在可承受度範圍之內，則應勇於面對，並共同分擔風險。6. 分層負責：聯盟夥伴能夠各有所司，依其所扮演的角色，善盡職責並且分層完成所應履行的工作任務。

基於對臺灣地區終身學習機構的科學調查研究，吳明烈（2007）提出終身學習機構策略聯盟的具體作法：

1. 慎選策略聯盟夥伴：良好的夥伴關係，需要彼此能夠共同工作、分



享人員、知識、流程以及文化。終身學習機構在發展策略聯盟之初期，允宜採用逐步擴展的方式，漸次擴大合作機構範圍，而不宜立即急於擴展聯盟機構的數量。唯有先慎選適宜適量之夥伴機構，進而發展出最佳的運作機制，方能充分發揮策略聯盟之效，並可做為未來持續擴展策略聯盟之參照。

- 2.樹立聯盟機構策略聯盟的正確認知與理念：終身學習機構在發展策略聯盟之際，有必要透過教育訓練或是理念宣導的方式，促使各參與聯盟之機構成員，充分了解到策略聯盟的理念及作法，並且讓組織成員確切知悉為何以及如何進行策略聯盟。
- 3.塑造策略聯盟的共同願景：終身學習機構必須透過平等對話，以塑造出聯盟機構的共同願景，並且願為願景的實現而努力。
- 4.確立策略聯盟的具體範疇與內容：彼此可透過簽訂備忘錄或合約書的方式，確切訂定出具體的範疇與內容。至於合作的項目可採循序漸進的方式為之，一切端視彼此現階段及未來的需要情況而定。在確立策略聯盟的範疇與內容的過程中，亦需明確訂定出聯盟合作的時程，以及規範何者可為與不可為。
- 5.建立策略聯盟的專責團隊：策略聯盟專責團隊的建立，必須考量到人員能力的運用以及與權力的配置，避免造成權利過度集中或偏於一方的情況。為建立高績效的策略聯盟團隊，除了必須以平等對待的精神，促使權力分配平衡得當之外，更允宜提供團隊學習的機會與途徑，以有效凝聚團隊意識，並且增進團隊合作的熱忱。
- 6.發展策略聯盟的最佳實務：為有效落實策略聯盟，聯盟夥伴必須找到最佳工作方法。最佳實務的建立，並非一夕可及，也非一成不變，要能因時因地制宜，進而達成創新發展功效。
- 7.落實策略聯盟的成效評鑑：評鑑的重點在於評估策略聯盟所造成的影響與回饋，進而了解需要改善的領域。為促使策略聯盟發揮實質效果，避免可能產生的流弊，成效評鑑具體內容應包括共同目標、相互信任、組織領導、組織溝通、行政支持、組織績效、資源投入產出，組織效能以及願景實現等層面。