# 新北市各類學習型組織指標建構之研究

研究主持人：林振春 教授

協同主持人：方慶林校長、歐亞美校長、張壽松助理教授

研　究　員：賴金河助理教授、施杰翰校長、
陳玉芳校長、林錫恩校長、蔣承志校長、
石啟宏校長、王耀德校長、顏顯權校長、
謝添達校長、莊雯心主任、洪偉哲主任、
溫育賢主任、蔡妙妍主任

中華民國 111 年 12 月 8 日

# 目次

**表次 ..... iii**

**圖次 ..... v**

**第一章　緒　論 ..... 1**

第一節 研究背景與動機 ..... 1

第二節 研究目的與待答問題 ..... 6

第三節 名詞釋義與研究對象 ..... 7

第四節 研究流程與進度 ..... 9

**第二章 文獻探討 ..... 11**

第一節 學習型城市發展理論 ..... 11

第二節 國內外學習型城市發展現況 ..... 45

第三節 新北市學習型城市發展現況 ..... 74

第四節 新北市學習型群組之指標初步建構 ..... 90

第五節 新北市學習型家庭之指標初步建構 ..... 97

第六節 新北市學習型社區之指標初步建構 ..... 102

第七節 新北市學習型基金會之指標初步建構 ..... 109

第八節 新北市學習型企業之指標初步建構 ..... 115

**第三章 研究方法 ..... 125**

第一節 研究對象與目的 ..... 125

第二節 研究設計與流程 ..... 127

第三節 研究工具 ..... 129
第四節 資料蒐集與分析 ..... 129
**第四章 研究結果分析與討論 ..... 131**
第一節 各類學習型組織指標建構歷程 ..... 131
第二節 各類學習型組織指標建構內容 ..... 151
第三節 綜合討論 ..... 163
**第五章 結論與建議 ..... 169**
第一節 結論 ..... 169
第二節 建議 ..... 172
**參考文獻 ..... 175**
**附錄 ..... 181**
附錄一 2017 年-2022 年新北市各局處推動終身學習概況 ..... 181
附錄二 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析表-以臺灣學習型城市指標試行版(107)為架構 ..... 210
附錄三 新北市各類學習型組織指標建構之研究審查意見表 ..... 215

# 表次

表 1-1　本計畫預定研究進度表……10
表 2-1　終身學習的重要概念摘要……15
表 2-2　學習社會的重要概念摘要……19
表 2-3　新北市學習型城市組成團隊學習的類型表……25
表 2-4　社造團隊與社區的互動型態……35
表 2-5　本理論歸納出學習型組織評選指標構面……44
表 2-6　臺灣推動學習型城市之鄉鎮市區統計……60
表 2-7　臺灣推動學習型城市的 6 種模式對照表……63
表 2-8　新北市推動終身教育行動方案……80
表 2-9　臺灣學習型城市指標架構（107 年試行版）……88
表 2-10 學習型群組指標……95
表 2-11 學習型家庭指標……101
表 2-12 學習型社區指標……108
表 2-13 學習型基金會指標……114
表 2-14 學習型企業指標……122
表 4-1　學習型群組構面與指標修正前後對照表……133
表 4-2　學習型家庭構面與指標修正前後對照表……137
表 4-3　學習型家庭指標說明一覽表……140
表 4-4　學習型社區構面與指標修正前後對照表……144
表 4-5　學習型基金會構面與指標修正前後對照表……146
表 4-6　學習型企業構面與指標修正前後對照表……149
表 4-7　學習型群組修正後構面與指標說明……151
表 4-8　學習型家庭修正後構面與指標說明……153

表 4-9　學習型社區修正後構面與指標說明……....156
表 4-10　學習型基金會修正後構面與指標說明……..…158
表 4-11　學習型企業修正後構面與指標說明……..…160
表 4-12　學習型組織指標構面及指標彙整表……..…166

# 圖次

圖 1-1　新北市終身學習期刊……5
圖 1-2　2022-2024 新北市學習型城市藍圖與執行架構……6
圖 1-3　研究流程圖……9
圖 2-1　終身學習社會相關理論示意圖……12
圖 2-2　終身學習的指導原則概念圖……13
圖 2-3　學習社會白皮書架構圖……17
圖 2-4　終身學習社會與各類學習型組織的相關概念圖……18
圖 2-5　學習型組織的五項修練……20
圖 2-6　創造性張力的來源……21
圖 2-7　改善心智模式的循環……23
圖 2-8　願景、目標與行動策略的關係圖……24
圖 2-9　系統思考工具箱……27
圖 2-10 學習型社區戰術—戰略—理念示意圖……28
圖 2-11　學習型社區的意涵……29
圖 2-12　社區學習過程的關鍵要素……30
圖 2-13　營造學習型社區的戰略……31
圖 2-14　建構學習型社區的策略……34
圖 2-15　學習型社區三維理論體系……37
圖 2-16　理論對發展指標構面之萃取示意圖……38
圖 2-17　教育評鑑模式架構圖……43
圖 2-18　臺北市學習型城市計畫願景圖……65
圖 2-19　臺北市學習型城市計畫具體目標架構圖……66
圖 2-20　臺北市學習型城市推動體系架構圖……67
圖 2-21　學習型城市多層次政策整合模式……72

圖 2-22　北投社區學習服務中心的策略和方法……..73
圖 2-23　新北市推動終身教育行動方案…….……82
圖 2-24　2022-2024 年新北市學習型城市行動方向…….…..…..…84

# 第一章　緒　論

終身學習是人類現代社會中的一種生活方式，同時也成為國家競爭力的表徵，推動全民終身學習，進而建立學習社會，更是在 21 世紀受到全球社會的高度重視。由於超過一半的人類生活在城市地區，城市在提供學習機會方面可以發揮核心作用，透過學習也是城市進步的手段。新北市人口大約 400 萬人，是全國最大的城市，有目的有意義的學習，也是翻轉城市的新契機。本章共計分為四節，包括研究背景與動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究流程與進度。

## 第一節　研究背景與動機

### 壹、研究背景

本研究有三個主要背景，包括：一、國際學習型城市的發展；二、臺灣學習型城市的深耕；三、新北市長期經營終身學習成效卓著，茲分述如下：

#### 一、 國際學習型城市的發展

OECD 國際合作發展組織，在 1990 年代中期積極推動學習型城市與區域，在人類邁向 21 世紀之初，即強調城市學習會影響到城市的經濟發展，而且兩者具有正相關，城市應該積極推動終身學習與組織學習，進而轉型成為學習型城市。2001 年出版【新學習經濟中的城市與區域】。聯合國教科文組織於 2014 年出版《國際學習型城市大會報告書》（Conference Report: International Conference on Learning Cities），以「全民終身學習：促進城市融合、繁榮與永續」（lifelong learning for all: inclusion, prosperity and sustainability in cities）為主題，強調終身學習與學習型城市的發展，必須促進政府與所有利害關係者(stakeholders)的參與及協力合作。三個重要的行動方針【Important Actions for Learning Cities】

（一）建立跨部門的學習型城市協調機制，以整合政府、非政府組織以及私人部門的力量。

（二）建立跨組織雙邊或多邊的夥伴關係，以擴展資源分享及學習機會。促進所有利

害關係者提供優質的學習機會，並對學習型城市的發展有其獨特貢獻。

地方和社會資本與學習(PASCAL)國際組織為終身學習與學習型城市的重要組織，於 2010 年開始發展。其創立目的為協助社區與城市機構交流，並連結學習中心、圖書館、文化機構等學習資源，希望對終身學習作出貢獻，並建立創新的學習社群，促進所有公民的生活品質。目前其也藉由學習型城市網絡(Learning Cities Networks, LCN)的建立，使城市分享彼此的推動經驗，提出共同面臨之重大問題，並藉由討論發想出更適合的解決方式，以利學習型城市永續發展。（臺灣學習型城市網，2022）

## 二、 臺灣學習型城市的深耕

我國於 2010 年第八次全國教育會議中提出學習型城市的構想，並啟動學習城市之相關規畫措施。隨後，教育部於 2011 年至 2014 年推動「學習型城鄉—社區永續發展實驗站」計畫，據以透過社區學習強化學習型城鄉之發展。2015 年則是臺灣學習型城市發展的另一個嶄新里程碑，教育部於 2015 年委請國立暨南國際大學辦理「全國性學習型城市領航計畫」，邀請終身學習、社區教育、成人教育網路學習等各界學者專家擔任計畫推動委員，並協助輔導各地方政府計畫之推動，促進各縣市學習型城市之發展（臺灣學習型城市網，2022）。而 2015 年 8 月領航計畫團隊協助教育部終身教育司，遴選 2015 年度臺北市、基隆市、宜蘭縣、新竹縣、南投縣、嘉義縣、高雄市共七個縣市，試辦學習型城市計畫，2016 年新增臺中市、彰化縣及臺東縣，2017 年增加新北市、臺南市及屏東縣，2018 年以後新加入雲林縣、嘉義市和苗栗縣，計 16 個縣市共同推動，希冀透過城市學習創造城市新價值（臺灣學習型城市網，2022）

為符應世界教育新潮流和發展趨勢，教育部在 2021 年 3 月公布《學習社會白皮書》，白皮書的願景是要打造一個「全民愛學習的臺灣—學習型臺灣（Learning Taiwan）」，讓全民熱愛學習不僅成為一種動力，更將透過此一動力轉化臺灣成為一個學習型的臺灣。

## 三、 新北市長期經營終身學習成效卓著

### （一）連續七年社區大學全國評鑑特優

新北市教育局攜手 12 所社區大學長期深耕在地，關心公共議題，發展地方知識學及培育在地人才，推動終身學習城市，累計至 110 年第 7 度榮獲教育部審查地方政府辦理社區大學業務「特優」縣市，並獲頒百萬元獎勵金。

教育局長張明文表示，新北市 12 所社區大學各有辦學特色，是協助市府推動公共事務及培育公民素養之重要推手。新北推動社區大學成效深獲教育部肯定，也是各社大共同努力的成果，將持續與社大公私協力，提升終身學習城市之深度及廣度。(新北市教育局，110)

### （二）連續七年樂齡學習中心全國評鑑特優

新北市 111 年再度獲得教育部全國樂齡學習政策訪視特優等，並獲頒百萬獎勵金，成為教育部自 105 年辦理各縣市樂齡學習政策訪視以來，唯一連續七年獲特優等之縣市。

新北市迄今已於 29 區設立共 31 所樂齡學習中心，達成「區區有樂齡」。教育局每年輔導各樂齡學習中心共開設 600 餘門課程，鼓勵民眾活躍老化及關心在地，各中心皆能根據各區地方特色自然文化資源，發展特色課程，如樹林區樂齡學習中心結合在地資源「紅麴」，開設紅麴料理班，加深在地居民與紅麴文化的連結；平溪區樂齡學習中心結合平溪地區的人文與自然環境，發展天燈舞藝團，傳承發揚天燈與黑金文化精神，深受委員肯定。除此之外，新北市樂齡課程也特別重視「活躍老化」，各中心推動許多運動保健的「動健康」課程、休閒娛樂的手創課程以及縮短數位落差的 3C 產品課程等等，讓長者動動身體、動動腦，持續刺激學習，常保不老活力。

新北市各中心皆由學校承辦，行政穩定度高，各中心於每周一至週五皆開設課程，讓長者有更多機會走出家門，學校也成為長者的溫馨學習園地，甚至許多人因為加入樂齡改變了下半場人生。在職場上曾是老闆娘的林春櫻女士，在 11 年前事業遇到困難人生最低潮時，參加了豐年國小承辦的豐年樂齡學習中心，加入「一輩子劇坊」的課程，藉著演戲，把堆積心底的抑鬱全都釋放；在穿梭古今的角色中，品嚐人生的酸甜苦辣。林女士演而優則教，多年來向外參加樂齡學習相關研習，舉凡交通安全路老師、樂齡運動指導員、樂齡輔導團培訓及高齡自主學習團體帶領人等，讓她從學員蛻變為

講師，以自己的學習經驗鼓勵更多社區長者邁出家門共享學習之樂。

教育局長張明文表示，學習為高齡生活不可或缺的一環，鼓勵長者多參與本市樂齡中心多元的課程，甚至成為樂齡志工或講師，帶動更多長者享受學習、健康樂活。為了提供更多民眾學習機會，市府也設置「新北市數位樂學網」，運用網路科技整合新北市的終身學習資源，今年度秋季班將於 8 月初開放報名，歡迎 55 歲以上的民眾可上「新北市數位樂學網」了解相關資訊。(新北市教育局，110)

**（三）全國唯一的終身學習輔導團**

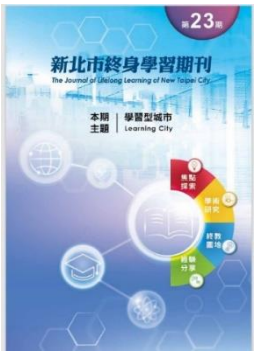
為配合民國 79 年「新民專案—發展與改進成人教育六年計畫」，臺北縣政府於民國 80 年於光華國小設置「臺北縣成人教育資源中心」，隔年隨即組織「臺北縣成人教育輔導團」，進行人員培訓，推展成人基本教育工作。本輔導團也是全國唯一的成人教育輔導團。鼓勵終身學習，推動終身教育，增進學習機會，教育部於民國 91 年頒布「終身學習法」，臺北縣成人教育輔導團於 92 年更名為「臺北縣終身教育輔導團」，陸續推展各項終身教育工作，提供民眾終身學習機會。民國 100 年因應臺北縣改制，更名為「新北市終身教育輔導團」，更積極發揮團員專業知能，致力提升本市終身教育之效能。

**（四）全國唯一的終身學習輔導刊物，並專題探討學習型城市。**

為記錄終身學習發展軌跡並邀請專家學者提供具有國際前瞻性的專文，新北市每年會向全國機構機關人員邀稿，出版二期的新北市終身學習期刊，目前出版 23 期正好是以學習型城市為主題，該主題帶動全國進行探討與撰寫，除了投稿踴躍，也同時邀請在本領域具有專長的學者、實務者惠賜焦點論壇的稿件。新北市有全國唯一的輔導刊物，顯示市政府長期在終身教育的承諾與使命，是值得肯定的。

圖 1-1

**新北市終身學習期刊**



## 貳、研究動機

基於上述研究背景，本研究案之研究動機有二：一、以各類學習型組織為基礎，有效建構新北市學習型城市、二、制定相關具體指標，確定推動方向。

### 一、 以各類學習型組織為基礎，有效建構新北市學習型城市

新北市 111 年度學習型城市計畫，已經確立五大重要支柱(圖 1-2)，透過推展學習型家庭、發展學習型學校、推動學習型社區、建構學習型職場及深耕學習型社群，邁向安居樂業永續學習城，並達到新北市民愛學習的願景。此重要學習支柱亦呼應教育部學習社會白皮書 2021 年提出學習型臺灣的重要目標：培養終身學習者、發展學習型家庭、推動學習型組織、建構學習型城市，從而觀之，學習型城市不僅需要完整的政策支持，更是促進整體城市從個人到組織的整體學習發展，也是提升城市競爭力的重要途徑（劉宜君，2004）。

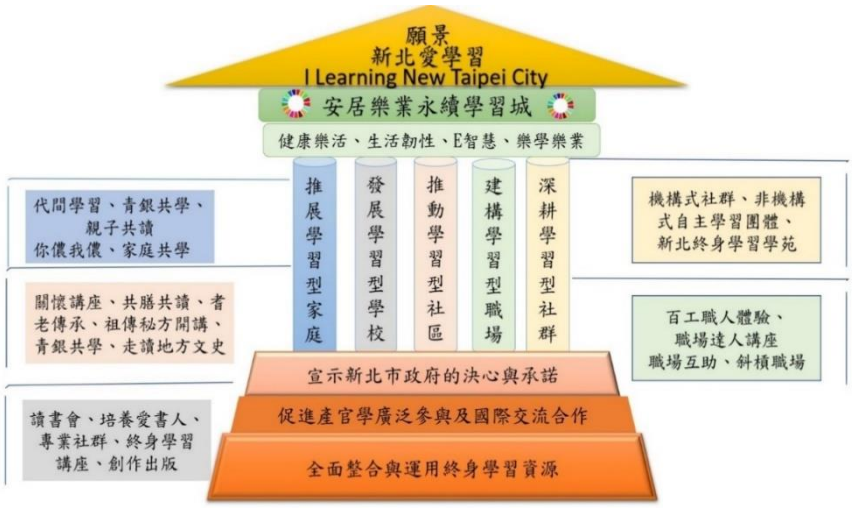
教育部學習型城市亦訂有明確的指標，包括共同指標和個別指標，共同指標有四大構面 25 項指標，四大構面為：（一）組織法制（二）資源投入（三）策略運作（四）效益產出，個別指標包括（一）在地連結、（二）創新作為、（三）亮點特色。其中（一）組織法制構面指標 4 提及，發展各類學習型組織機制：學習型組織係指組織能支持成員的學習活動，同時組織的功能、結構與文化亦能繼續的創新與成長。例如：學習型團體、學習型社區、學習型機構、學習型政府等。（三）策略運作構面指標 2 提及，發展各類學

習型組織及學習網絡，包括各類型學習型組織的推展情形以及學習網絡的建置。例如：各種學習資源與平台連結。

綜上所述，依據 2021 教育部學習社會白皮書及教育部推動學習型城市指標，學習型組織已確立是新北市學習型城市計畫的重要支柱。

圖 1-2

**2022-2024 新北市學習型城市藍圖與執行架構**




## 二、 制定相關具體指標，確定推動方向

新北市 111 年度學習型城市計畫，既然以各類學習型組織是重要學習支柱，必須制定相關具體的指標，獎勵市民參與，表揚學習楷模並整合公私資源，促進學習型組織能自主永續發展。

# 第二節　研究目的與待答問題

依據前述的研究背景與動機，本研究目的如下：

**壹、建構新北市學習型城市各類學習型組織之指標。**

一、建構學習型家庭之指標

二、建構學習型社區之指標

三、建構學習型企業之指標

四、建構學習型群組之指標

五、建構學習型基金會之指標

**貳、根據研究結果，提出未來各類學習型組織發展之建議。**

依據前述的研究目的，本待答問題如下：

一、新北市學習型城市各類學習型組織之指標為何？

（一）學習型家庭指標為何？

（二）建構學習型社區之指標為何？

（三）學習型企業指標為何？

（四）學習型群組指標為何？

（五）學習型基金會指標為何？

二、研究結果，提出未來各類學習型組織發展之建議為何？

## 第三節　名詞釋義與研究對象

茲將本研究之範圍與對象說明如下：

### 壹、名詞釋義

#### 一、學習型組織

Peter Senge 認為「學習型組織」為組織中的個人能持續的擴展能力、創造真正滿意的結果，並培育出新的而且具延展性的思考型態，使共同願景得以實現，而成員不斷學習如何一起學習。另引用學者林新發(1998)看法：學習型組織是組織在動態的環境中，能不斷學習，及運用系統思考，結合成員的自我超越，嘗試各種不同的問題解決方案，進而擴充個人知識和經驗，以改變組織行為，並透過建立共同願景，結合團隊學習的方法，以增進組織的適應、革新的能力。

#### 二、學習型家庭

教育部(2021) 指出，所謂學習型家庭的定義是指：在家庭中的每個成員，都能經常一同參與學習活動，共享學習的樂趣，運用豐富的學習資源，分享彼此學習經驗，讓學習成為家庭成員日常生活中重要的一部分。

**三、學習型社區**

以社區的民眾為學習的主體，以促進社區中個人成長及整體社區的發展、營造，並提升良好的生活品質與達成終身學習的目標。

**四、學習型基金會**

新北市學習型基金會定義在新北市教育局、文化局所屬文教基金會共 346 所，如財團法人朱銘文教基金會、臺灣文化藝術基金會、各類文化基金會、各類教育基金會等，如何促使這些基金會成為學習型的組織，從內部組織成員相互調適形成學習組織系統，且組織中的個人或團隊要能透過對話或合作學習，分享彼此的信念、經驗、知識，更要將所學遍佈於組織之中。

**五、學習型企業**

是指一個企業，透過不斷的組織學習、引進、消化、吸收外部先進技術與管理模式，並將其轉化為企業生產力，促進企業能保持競爭力與獲利而得以永續經營的過程。尤其是現代科技進步及企業競爭下，公司與員工都必須把學習當成工作的一部份，才能維持競爭力與公司的永續經營。

**六、學習型群組**

一群以「學習」為主體而有互動關係的人,且彼此之間能夠認同這個群體且遵守規範，且能在其中互動並分享彼此的資源。

**七、評量指標**

以可觀察或測量的現象，做為另一無法測量事物的情況或屬性的指示。

**貳、研究對象**

一、學習型企業以在工業區內的企業為目標對象。

二、學習型社區以有立案的社區發展協會為目標對象。

三、學習型基金會以新北市有立案的教育基金會或文化基金會為主。

四、學習型群組以自主學習團體、學習社群、讀書會等。

五、學習型家庭以家庭成員為目標對象。

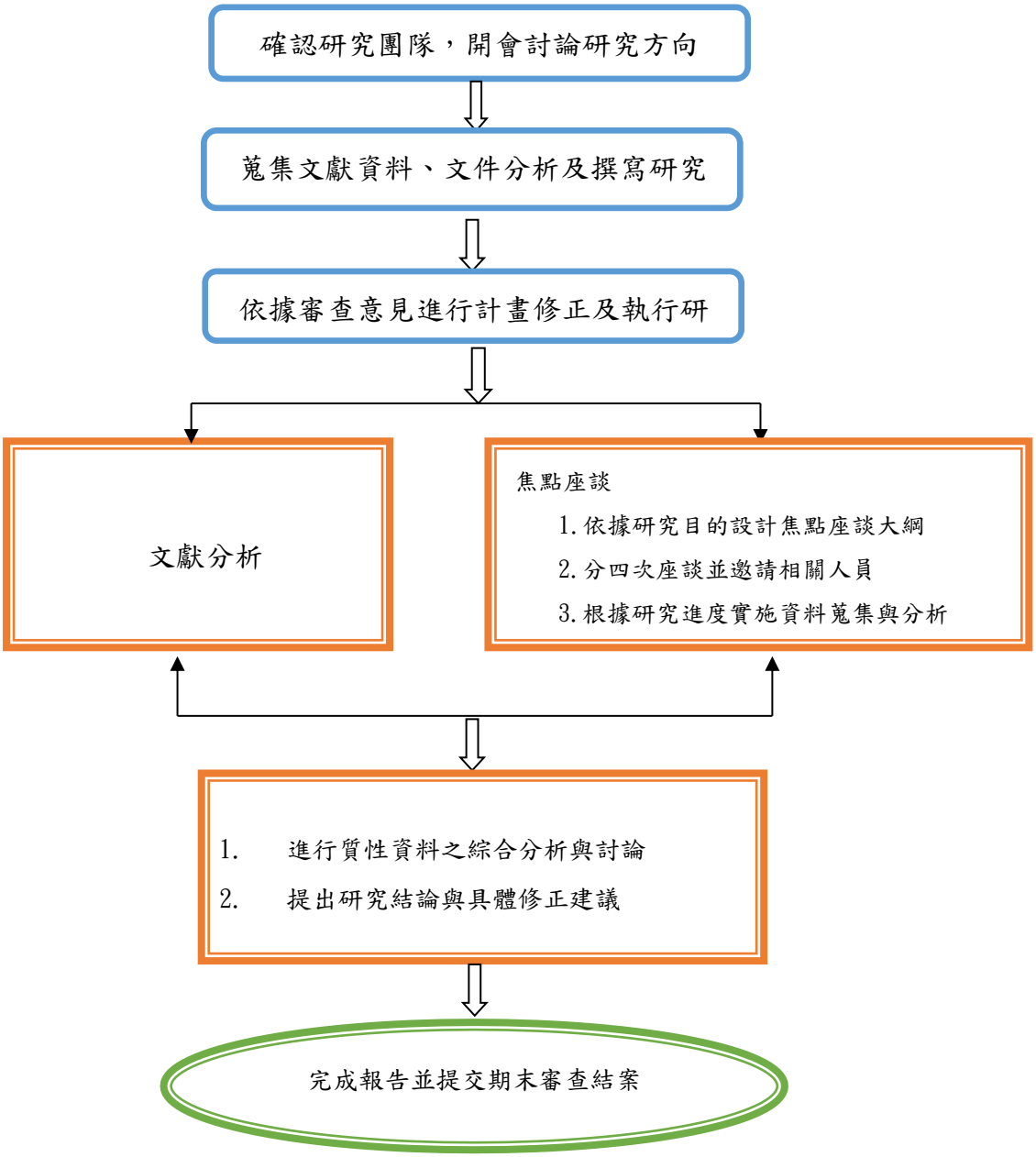
# 第四節　研究流程與進度

## 壹、研究流程

本研究之流程，如圖 1-3 所示。

圖 1-3

**研究流程圖**



根據上圖顯示，整個研究流程首先組織並確認研究團隊，決定研究方向、重點與方法。其次進行資料的蒐集，撰寫研究計畫，依據審查意見進行計畫修正並執行研究，包括焦點座談結果之分析。根據結果分析，進而提出研究結論與具體修正建議。

## 貳、研究進度

本研究自 111 年 7 月 1 日起至 111 年 12 月 31 日止。

表 1-1

**本計畫預定研究進度表**

| 月次 / 工作項目 | 第7月 | 第8月 | 第9月 | 第10月 | 第11月 | 第12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 召開小組諮詢會議擬定研究計畫、分工與確認研究細節 | | | | | | |
| 蒐集文獻及撰寫 | | | | | | |
| 分組焦點訪談大綱確認 | | | | | | |
| 進行訪談 | | | | | | |
| 第四章研究結果撰寫 | | | | | | |
| 第五章結論與建議 | | | | | | |
| 撰寫成果報告 | | | | | | |
| 預定累積進度 | 10% | 20% | 40% | 70% | 90% | 100% |

# 第二章 文獻探討

本章旨在對於新北市發展各類學習型組織之指標內容進行相關的文獻探討。共計分為八節，第一節探討「學習型城市發展理論」，第二節探討「國內外學習型城市發展現況」，第三節探討「新北市學習型城市發展現況」，第四至八節分別探討新北市「學習型群組」、「學習型家庭」、「學習型社區」、「學習型基金會」及「學習型企業」之指標初步建構，茲分述於後。

## 第一節 學習型城市發展理論

由於社會仍存在學習機會的不均，以及個體能力的不一，且由市場機制的作用，將不斷挫折個人學習的發展，並拉大社會階層間的差距，不利於社會平等理想的實現。因此，實有必要導引學習市場的現象，重視個人和組織無差別的終身學習機會，強調學習社會的內涵，為學習型城市帶來希望的曙光。學習型城市從本質面強化個人和組織的競爭力，終身學習社會、學習型組織及學習型社區卻是一種學習網絡的概念，同時強調學習的自主性、系統性與共學性。而終身學習社會需有自主性的動力，學習型組織需有系統性的思考，學習型社區更需有共學性的行動。因此，本節介紹「終身學習社會」、「學習型組織」及「學習型社區」等相關理論，並說明各該理論的意涵及後續理論萃取出各類學習型組織的可能指標。

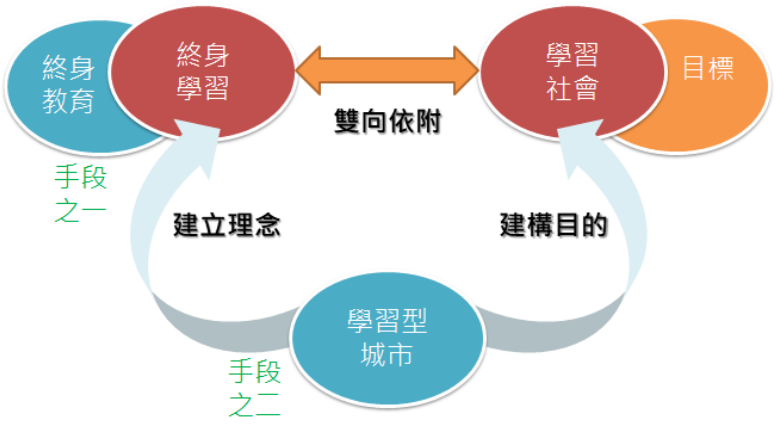
**壹、終身學習社會相關理論**

在終身學習社會相關理論中，「終身學習」與「學習社會」是至為核心的議題，此二議題皆導引著學習型城市的發展。林振春（2021）指出：臺灣推動學習型城市的目的在建構學習社會。要建立學習的社會，就得努力提倡終身學習（鍾紅柱、張鐸嚴、黃恆，2010）。何青蓉（1998）指出：學習社會係依附終身教育而來的一種理想，前者是目標，後者的推展是一種手段。加上研究團隊認為：發展學習型城市首要建立終身學習理念，建構學習文化。因此，「終身學習」、「學習社會」與「學習型城市」三者息息相關；「終

身學習」與「學習社會」可雙向依附，而「學習型城市」分別與「終身學習」、「學習社會」產生建立理念和建構目的的關聯，透過「終身教育」、「學習型城市」兩大手段，攜手邁向「學習社會」的目標。如圖 2-1 所示。

圖 2-1

**終身學習社會相關理論示意圖**




## 一、終身學習開創學習型城市的新未來

「前端終結的教育模式」已經無法有效回應現今科學與技術的精進、傳播網絡的發達、知識半衰期的縮短，以及社會的變遷與流動，「終身學習」乃成為全球趨勢。前端終結的教育年齡大約落在 18 至 22 歲之前，此為第一年齡，第二年齡約為 22 至 65 歲有在職教育需求，第三年齡約為 65 至 80 歲有高齡教育需求，甚至到第四年齡都有學習的需求。

2015 年，在聯合國教科文組織舉行的第 38 次教科文組織大會上，發布「教育 2030 行動框架」，教育的總體目標是：「為所有人確保包容、公平和全民終身學習，給每個人公平的機會」。「終身學習」可以說是當前可達最優質、最全面的共識。2022 年 5 月 16 日，以基金會形式成立的非營利組織《世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）》，提出了未來學校的八個特徵：全球公民技能、創新和創造力技能、技術技能 、人際交往

能、個性化和自定進度學習、無障礙和包容性學習、基於問題和協作的學習 、終身學習和學生驅動型學習。「終身學習」就是投資自己的未來。

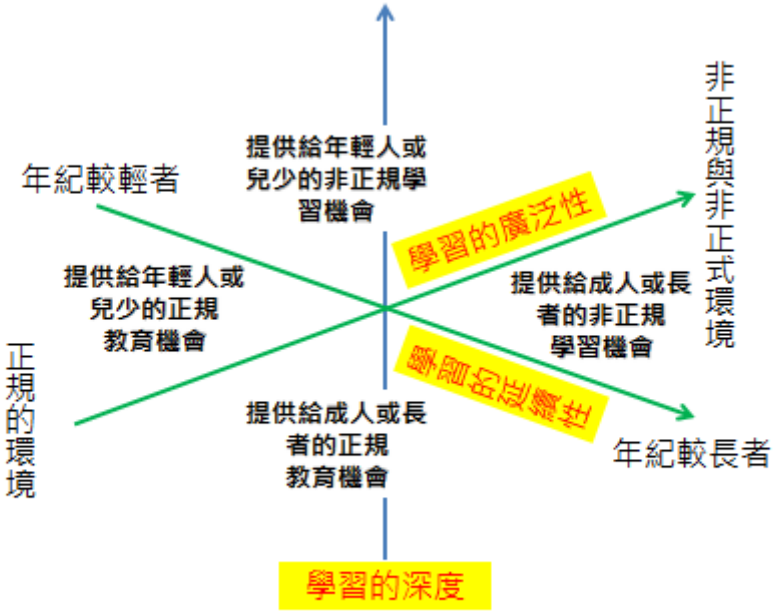
為配合社會變遷、國際趨勢等因素，2002 年，我國由立法院三讀通過總統公布了《終身學習法》，其目的為鼓勵終身學習，推動終身教育，強化社會教育，增進學習機會，以提升國民素質。2021 年 3 月，教育部訂定了《終身學習中程發展計畫》，即為配合終身學習法及其相關法規作為推動依據，而賡續的個別計畫辦理終身學習業務之推展。

（一）終身學習的指導原則

終身學習的指導原則，包括學習的延續性、廣泛性與深度（Longworth, 2003）。學習的延續性指年紀較輕者至年紀較長者的個體生命全程；學習的廣泛性指正規、非正規與非正式的學習活動；Longworth（2003）認為學習的深度指具有生命深度的學習，能將個體帶入更深度的學習參與，覺察並理解超出其立即環境之寬廣世界中特殊議題的學習活動。其概念如圖 2-2 所示。

圖 2-2

**終身學習的指導原則概念圖**




**資料來源**：修改自 Commission of the European Communities（2002）。

## （二）終身學習的內容

聯合國教科文組織（UNESCO）1996 年的《學習：內在的財富》以及 2003 年的《開發保藏：願景與策略 2002-2007》，一共提出終身學習的五大支柱：學會認知、學會做事、學會共同生活、學會存在以及學會改變。

其次，經濟發展暨合作組織（OECD）最早在 1997 年開始，就終身學習的觀點推動「素養定義與選定方案」（Definition and Selection of Competencies Project, DeSeCo），此方案界定學生核心素養為：1.運用互動工具包括互動地使用語言、符號和文本；互動地使用知識和信息；互動地使用新科技。2.與異質性團體互動包括與他人建立良好的關係；團隊合作；管理與解決衝突。3.自主行動包括在廣泛脈絡情境的行動能力；形成並執行個人計畫與生活規劃；保護與維護權利、利益、限制與需求。

再者，歐盟（EU）於 2005 年提出《終身學習關鍵能力：歐洲參考架構》報告，明確界定終身學習的八大關鍵能力，涵蓋母語溝通；外語溝通；數學及基本科技能力；數位能力；學習如何學習；人際、跨文化與社會能力以及公民能力；創業家精神；以及文化表達。

2015 年，「聯合國永續發展高峰會」揭示《翻轉我們的世界：2030 年永續發展方針》。這份方針提出了所有國家都面臨的問題，並基於積極實踐平等與人權，規劃出 17 項永續發展目標及 169 項子目標，作為未來 2030 年成員國跨國合作的指導原則。這 17 項永續發展目標包括：1.終結貧窮；2.消除飢餓；3.良好健康與福祉；4.優質教育；5.性別平等；6.潔淨水與衛生；7.可負擔的潔淨能源；8.尊嚴就業與經濟發展；9.產業創新與基礎設施；10.減少不平等；11.永續城市與社區；12.負責任的消費與生產；13.氣候行動；14.水下生命；15.陸域生命；16.和平正義與有力的制度；17.多元夥伴關係。據此上述 17 項目標可以進一步歸納出 5 個核心要素：人類社會追求平權（第 4、5、8、10、16 項）、安全健康（第 3、6、7、11 項）、多元創新（第 9、17 項）、責任（第 12 項）、均衡發展（第 1、2、13、14、15 項）之道，並將終身學習貫穿於其中。

2015 年，我國十二年國民基本教育也建構出國民核心素養的內涵為：1.自主行動包括身心素質與自我精進、系統思考與解決問題、規劃執行與創新應變；2.溝通互動包括

符號運用與溝通表達、科技資訊與媒體素養、藝術涵養與美感素養；3.社會參與包括道德實踐與公民意識、人際關係與團隊合作、多元文化與國際理解。學生能夠依所欲培養的素養，以解決生活情境中所面臨的問題，並能因應生活情境之快速變遷而與時俱進，成為一位終身學習者。

表 2-1

**終身學習的重要概念摘要**

| 項目 | 年代 | 內容 |
|---|---|---|
| UNESCO<br>五大支柱 | 1996 年<br>2003 年 | 學會認知、學會做事、學會共同生活、學會存在以及學會改變。 |
| OECD<br>素養定義與選定方案 | 1997 年 | 1. 運用互動工具包括互動地使用語言、符號和文本；互動地使用知識和信息；互動地使用新科技。<br>2. 與異質性團體互動包括與他人建立良好的關係；團隊合作；管理與解決衝突。<br>3. 自主行動包括在廣泛脈絡情境的行動能力；形成並執行個人計畫與生活規劃；保護與維護權利、利益、限制與需求。 |
| EU<br>八大關鍵能力 | 2005 年 | 母語溝通；外語溝通；數學及基本科技能力；數位能力；學習如何學習；人際、跨文化與社會能力以及公民能力；創業家精神；以及文化表達。 |
| SDGs<br>5 個核心要素 | 2015 年 | 人類社會追求平權、安全健康、多元創新、責任、均衡發展之道，並將終身學習貫穿於其中。 |
| ROC<br>國民核心素養 | 2015 年 | 1. 自主行動包括身心素質與自我精進、系統思考與解決問題、規劃執行與創新應變。<br>2. 溝通互動包括符號運用與溝通表達、科技資訊與媒體素養、藝術涵養與美感素養。<br>3. 社會參與包括道德實踐與公民意識、人際關係與團隊合作、多元文化與國際理解。 |

資料來源：李瑛、何青蓉、方顥璇、方雅慧、徐秀菊（2018）

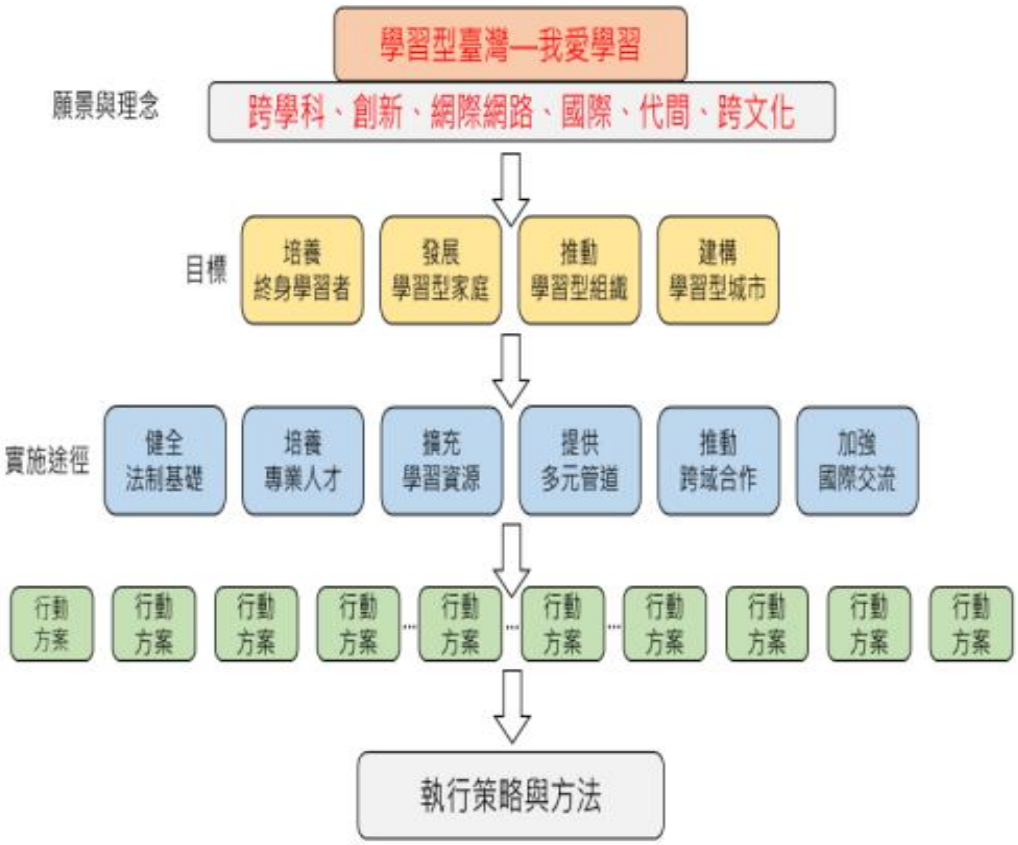
## 二、學習社會界定學習型城市的新定義

最早提出學習社會概念的是美國教育家赫欽斯（R. M. Hutchins）。他在 1968 年所發表的《學習社會》一書中，指出：「學習的社會，不但要為每個成年男女，按其每一生活階段的需要，開設成人教育課程供其業餘進修之用，而且已經順利地改變了社會的價值觀，使人人學習，人盡其才，恢宏人性，成為社會的目標，並使社會的一切典章制度，悉以此為鵠的（黃富順，2000）。」歐盟在 1995 年所推出的《教與學：邁向學習社會》白皮書之所以大力推動學習社會，是因為受到資訊社會、經濟國際化、科技知識等 3 大衝擊的影響（EC, 1995）。由於此三者快速的發展，社會變得亟需加以轉型。

1998 年，我國教育部頒布的《邁向學習社會》白皮書充分地揭示「建構學習社會的願景」，肯定建構「學習社會」為當前國家教育政策的重大願景，並將 1998 年訂為終身學習年。2021 年，教育部頒布的《學習社會》白皮書接續為 2.0 版，以顯示政府對終身學習的重視及積極態度。本白皮書更提出以建構「學習社會」的新願景，是要打造一個「全民愛學習的臺灣—學習型臺灣（Learning Taiwan）」。因此，在此願景之下，終身學習包含個人、家庭、組織及城市等四個層面，重要的目標有四項：培養終身學習者、發展學習型家庭、推動學習型組織、建構學習型城市。如圖 2-3 所示。

圖 2-3

**學習社會白皮書架構圖**



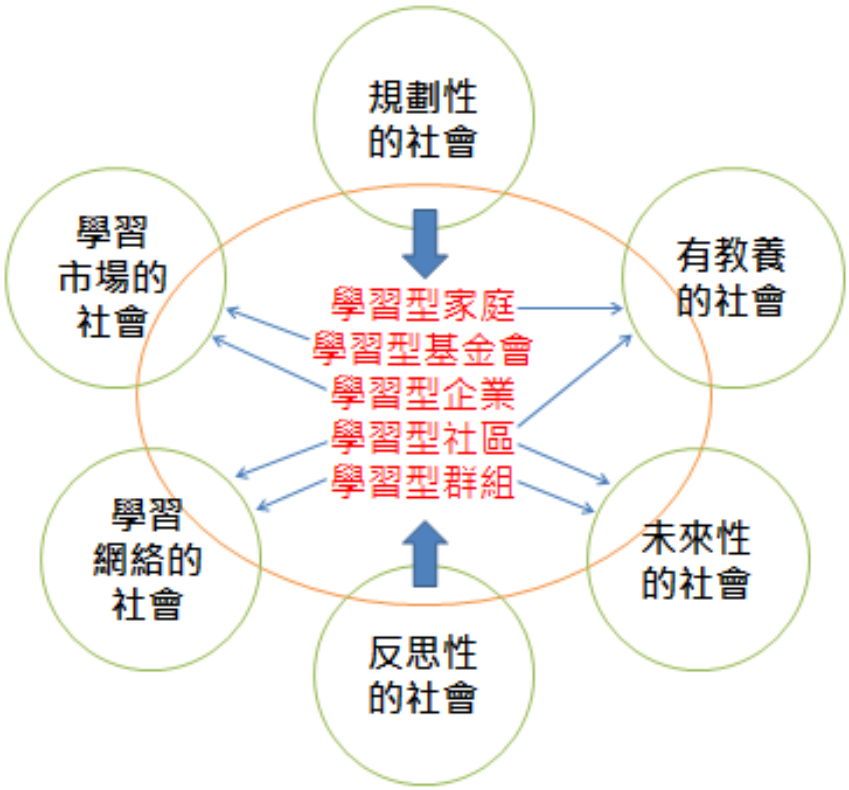

**資料來源**：教育部《學習社會》白皮書

**（一）學習社會的內涵**

依據 Edwards（1995）分析，學習社會的內涵有以下三種：有教養的社會、學習市場的社會、學習網絡的社會。接著，Holford 與 Jarvis（2000）將學習社會概括為以下四種：未來性的社會、反思性的社會、消費性（學習市場）的社會、規劃性的社會。由於社會是多元的，研究團隊將之合併為六種內涵，其概念如圖 2-4 所示。在規劃性的社會轄下可分為學習型家庭、學習型基金會、學習型企業、學習型社區和學習型群組等，分別受到有教養的社會、學習市場的社會、學習網絡的社會以及未來性的社會所影響，而在反思性的社會中學習與成長。

圖 2-4

**終身學習社會與各類學習型組織的相關概念圖**




**（二）學習社會的特徵**

在特徵上，黃富順（1998）和王政彥（1998）共同指出：學習社會的基礎為學習權的保障，兩大支柱則為終身學習和學習型組織。隨後 2010 年，臺灣開始以建構學習社會為目標，投入推動學習型城市的研究與發展。在實施途徑上，2021 年的《學習社會》白皮書中，基於上述之終身學習願景、目標作為價值觀念的指引，進而從六大實施途徑：健全法制基礎、培養專業人才、擴充學習資源、提供多元管道、推動跨域合作，以及加強國際交流等 6 大主軸方向進行思考。如表 2-2 所示。

表 2-2

**學習社會的重要概念摘要**

| 內容 | 重要概念摘要 |
| --- | --- |
| 願景 | 打造一個全民愛學習的臺灣—學習型臺灣。 |
| 目標 | 培養終身學習者、發展學習型家庭、推動學習型組織、建構學習型城市。 |
| 內涵 | 有教養的社會、學習市場的社會、學習網絡的社會；未來性的社會、反思性的社會、規劃性的社會。 |
| 特徵 | 主要基礎：學習權的保障。<br>兩大支柱：終身學習、學習型組織。 |
| 實施途徑 | 健全法制基礎、培養專業人才、擴充學習資源、提供多元管道、推動跨域合作，以及加強國際交流。 |

終身學習社會相關理論主要有「終身學習」、「學習社會」與「學習型城市」，三者息息相關。面向未來社會的急劇變遷及對於知識的渴求，創造了終身學習的新契機；經由學習型城市的規劃與設計，推動全民終身學習，進而建立學習社會。

學習社會係依附於終身學習的一種理想，是國家社會為確保其生存與發展，所構想出來的一種願景、理想與目標，以及可能採取不同的策略，包括實施途徑與行動方案。學習型城市的定義彰顯當前時代，係從教育和訓練移向更包容的終身學習時代，其特徵為以成就每一個人的潛能作為社會資本成長的資源，也為了解決城市的各項問題。因此，學習型城市與終身學習皆為落實學習社會的具體途徑，扮演解決城市問題及創造城市發展的關鍵。

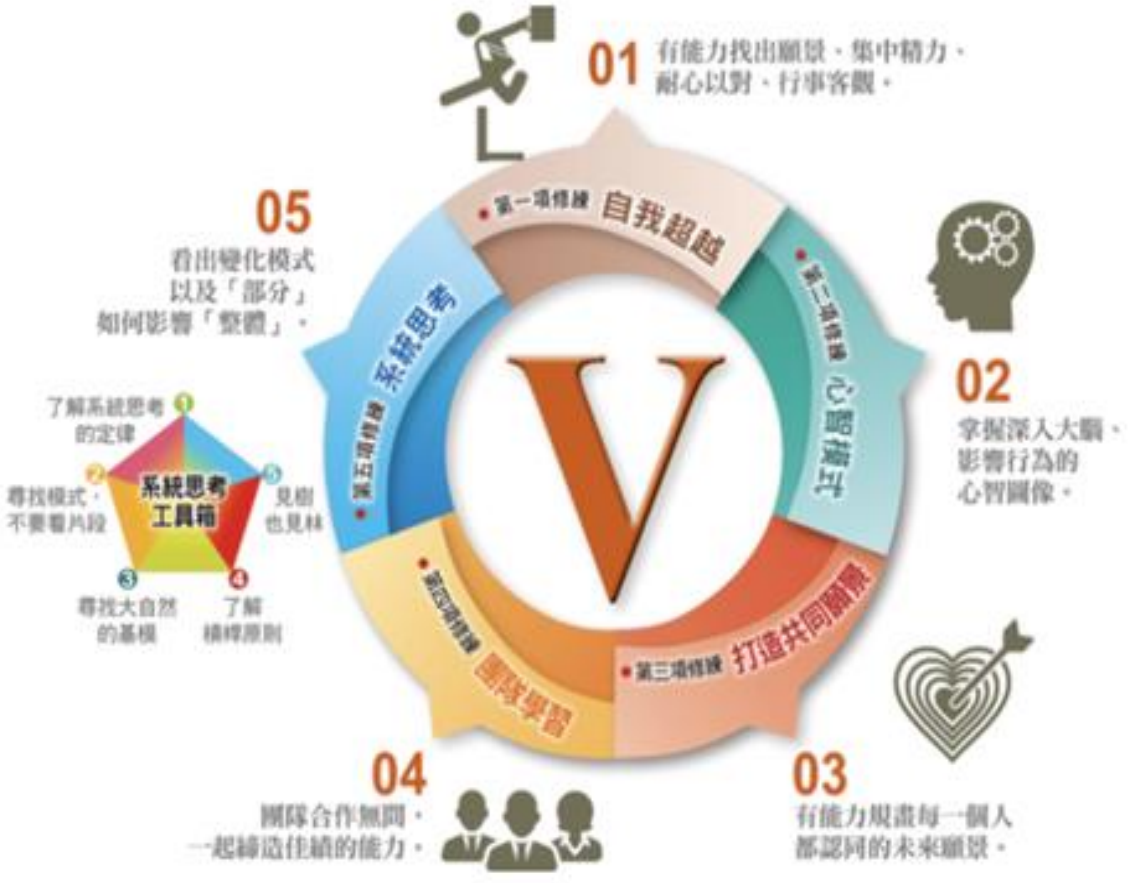
**貳、學習型組織理論**

聖吉（Peter M. Senge）認為一個組織要維持競爭力就是要形成學習型組織（Senge，2002）。學習型組織是建立學習型城市的必要條件，學習型城市則是擴展學習型組織的

充要條件。Peter M. Senge（2007）提出學習型組織的五項修練應包括下列要素：「自我超越」、「改善心智模式」、「打造共同願景」、「團隊學習」與「系統思考」。如圖 2-5 所示。一個學習型組織處在多變的環境中，為因應社會變遷的需要，個人和組織能不斷學習，激勵成員自我超越，改善心智模式，打造共同願景，結合團隊學習，運用系統思考，嘗試各種不同的問題解決方案，進而擴充個人的知識和經驗，改變或創造整個組織文化，以增進組織變革和創新作為，俾達成個人和組織兼顧的目標。

圖 2-5

**學習型組織的五項修練**



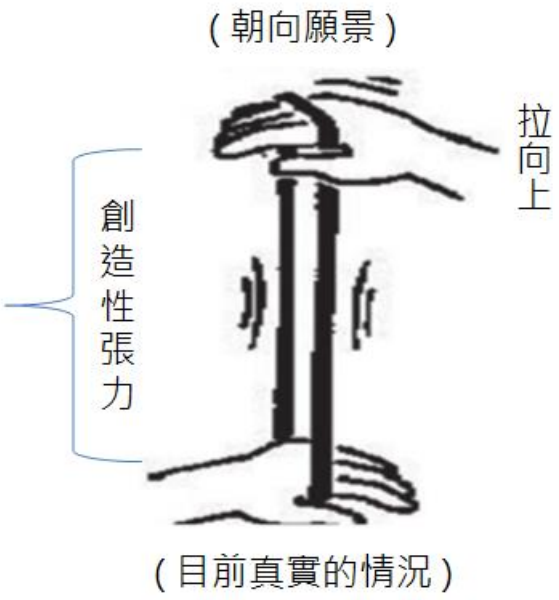

**資料來源**：https://www.master60.com.tw/index-bookmeta-catalog.php?v=613

**第一項修練：自我超越**

關於個人或組織的學習，一般常見的問題是：「不知道要學習什麼？」其次是「雖然知道要學習什麼，但是產生不了行動力」，或是「雖然開始行動了，但是難以持之以恆。」這些原因與「自我超越」有關，學習型組織在培力找出願景、集中精力、耐心以對、行事客觀，但個人目前真實的情況與願景之間存有一種「創造性張力」，正是自我超越的來源（Senge, 2007）。如圖 2-6 所示。

圖 2-6

**創造性張力的來源**




**資料來源**：郭進隆、齊若蘭譯，2010：223

所謂自我超越是指個人目前真實的情況朝向願景不斷突破的自我實現，或技巧精熟的自我實現之歷程。自我超越的意義在於「以創造」的觀點，而不是「以反應」的觀點來面對個人或組織的學習（魏惠娟，2015）；自我超越強調創造之特質，而不是反應之原因。根據聖吉等人的說法，自我超越的人有兩個特質：第一，會不斷釐清到底什麼是對我們最重要的學習；第二，不斷學習如何能夠更清楚地看清目前學習的情況是否足夠。

聖吉指出個人無法自我超越的原因：我們常花太多時間來應付沿路上的問題，而忘了我們為什麼要走學習這一條路（郭進隆、齊若蘭，2010）。真正能夠自我超越的人，永遠不停止學習；高度自我超越的人，敏銳於覺察自己學習的不足與限制。換言之，自我超越的行動力一方面知道自己的學習有限，另一方面知道在追求願景的同時必然會遇見阻礙與問題，他們能看清楚自己學習的真實情況，以創造性張力勤學不懈、持之以恆。由此得知，學習型城市了解了學習係扮演著促進城市繁榮、社會安定與個人自我實現的關鍵角色，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）。

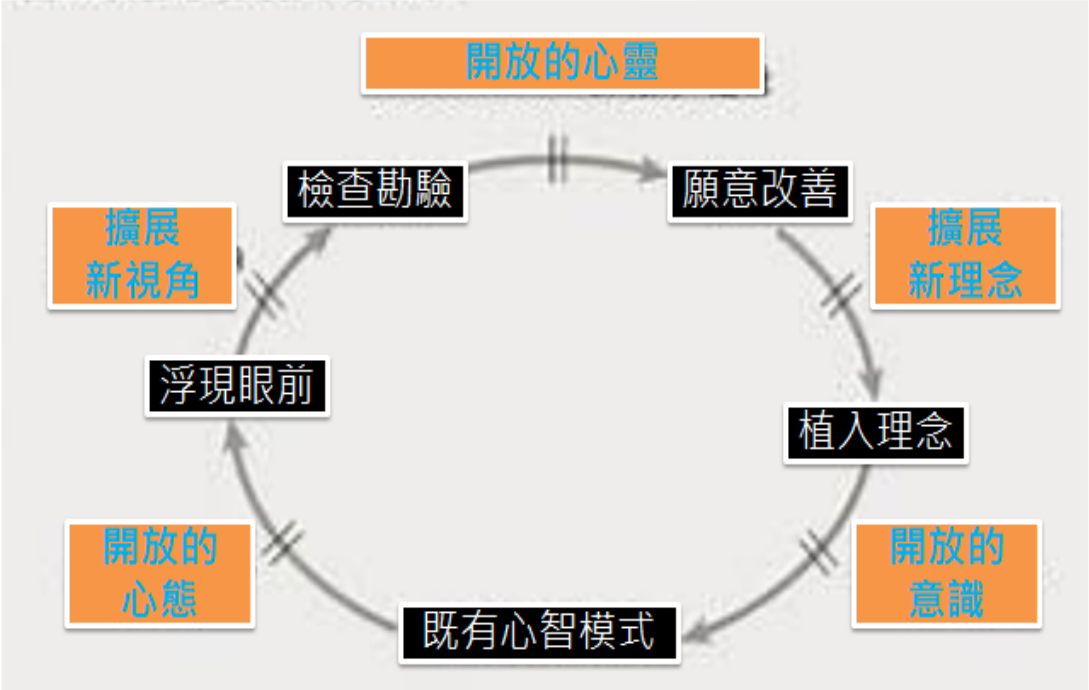
**第二項修練：改善心智模式**

心智模式是根深蒂固於思維之中，影響我們如何瞭解世界，以及如何採取行動的既有模式，方不致使固有的思考盲點阻礙學習。是故，改善心智模式就是掌握深入大腦、影響行為的心智圖像（Senge, 2007）。改善心智模式強調去除習慣性的反射思維，隨時檢視自己的內心世界，以開放心胸虛心接納別人之意見，探尋真知。亦即從學習行動中反思，尊重參與式開放思維。學習型組織鼓勵組織成員表達多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧、凝聚共識。

心智模式是人們深植心中對周遭世界運作的認知基模，並深深影響個體行為。唯有以開放的心態，才能使既有模式浮現眼前；唯有以開放的心靈，才能使既有模式願意改善；唯有以開放的意識，才能使既有模式植入理念。擴展新視角，讓既有模式浮現眼前接受檢驗；擴展新理念，讓既有模式願意改善植入理念。如此「三開二擴」審視自己內心世界，藉由對話與反思不斷澄清，改善個體對世界認知圖像。如圖 2-7 所示。

圖 2-7

**改善心智模式的循環**




**第三項修練：打造共同願景**

學習型組織在培力、規劃並打造每一個人都認同的未來願景（Senge, 2007）。魏惠娟（2015）指出，所謂願景包括了「信念」、「指導原則」、「為何而戰」、「考驗」的核心價值。如圖 2-8 所示。

（1）願景是最基本、最恆久的信念：就算換了領導人或人事更迭也不會改變的。

（2）願景是一套長久的指導原則：組織或個人對學習計畫的撰寫是從願景指導而來的。

（3）願景使大家知道為何而戰：願景使人更清楚知道我為什麼要努力。

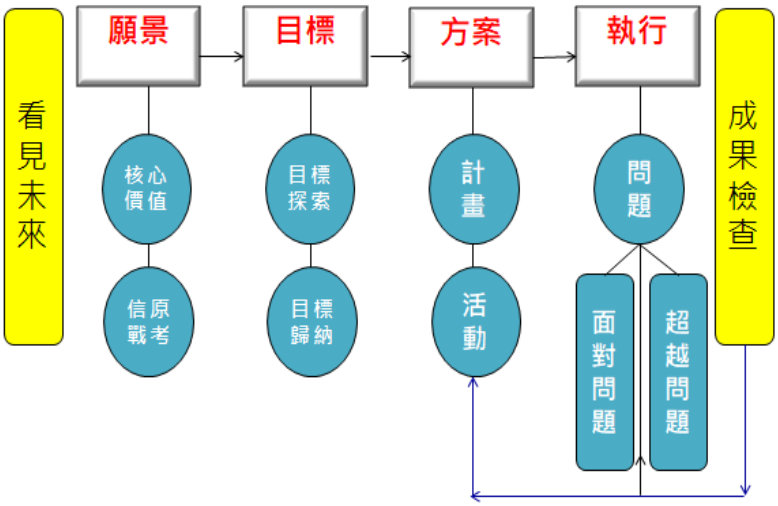
（4）願景必須通過時間的考驗：以組織而言，就算換了領導人，願景也不會有太大的改變；以個人而言，無論處於逆境與否都不會輕易改變願景。

願景是目標與行動方案的基礎，對於學習型組織的規劃能否創造巔峰？能不能達成個人或組織想要的學習品質？此與「有無願景」以及「願景是什麼」有密切關係。 個人

或組織有了願景後，接著一系列帶出設定目標、方案與執行，就會有行動的策略方向，從圖 2-8 可以看出：

圖 2-8

**願景、目標與行動策略的關係圖**




凡是能永續經營的學習型組織，一定都會有清晰的願景。與核心價值同行，願景可以說是一種夢想，不過這個夢想是植基於：必須能驅動個人或組織產生行動力，而不僅僅是一個想像而已。如果一想到這個夢想，接著就告訴自己：在這種情況下，願景就是能驅動個人產生行動的夢想。由於願景亦包含價值與信念，而價值與信念都是長期累積與思考的結果，若是從未有過這樣的思考，不容易一下子就想清楚願景目標到底是什麼？但是如果從個人或組織未來想要做什麼的角度來思考，可能會比較容易打造共同願景。

**第四項修練：團隊學習**

我國〔禮記．學記〕中就曾說過：「獨學而無友，則孤陋而寡聞」，現代組織的學習基本單位是團體。團隊學習乃匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話相互分享學習，其效益自是較個人智慧周延完善，就個人言之，學習與成長亦較其他學習方式為快，學習型組織特別強調以團隊方式共同學習與成長。

學習型組織團隊合作無間，一起締造佳績，團隊智慧會大於個人智慧的總和，透過集體思考和分析，找出個人優點予以分享，找出個人弱點予以補足，以強化團隊學習力。

本研究學習型城市由各類學習型組織所組成，包含學習型家庭、學習型基金會、學習型企業、學習型社區和學習型群組等。是故團隊學習是一個能有效動員各種資源，促進基本教育到高等教育體系的包容性、活化家庭與社區學習、促進工作場所與職場的學習、增加現代學習科技的使用、提升學習品質及培養終身學習文化（UNESCO, 2016）。如表 2-3 所示。

表 2-3

**新北市學習型城市組成團隊學習的類型表**

| **組織類型** | **參與對象** | **組織內容** |
|---|---|---|
| 學習型群組 | 自主學習團體、學習社群、讀書會等 | 是指具有強大凝聚力的團體，通過瀰漫於整個群組的學習氣氛，充分發揮群組的創造性思維而建立起來的一種有機的、扁平的、符合人性的以及全面進入學習狀態的組織。 |
| 學習型家庭 | 家庭成員 | 是指透過居家的生活環境營造，提供親子或代間的共處互學的機會，能對學習有探究的認知、積極的態度和參與的行動。 |
| 學習型社區 | 社區居民 | 是指針對社區居民的發展需求，跨越學校和家庭，藉由社區資源的整合與方案推動，進行有規劃、有意義的學習，以幫助社區發展。 |
| 學習型基金會 | 第三部門（文教基金會） | 是指各類機構透過組織學習與分享，實現員工知識更新和保持機構創新能力的規劃和實踐。 |
| 學習型企業 | 企業員工及領導階層（六大工業區） | 是指以工作職場做為學習的平台，主管和員工透過相同的學習目標，一起分享資源，並察覺潛在危機，以便能夠做出快速反應，從而保持企業的核心競爭力，使企業能夠基業長青。 |

上述團隊學習是一個不斷學習與轉化的組織，其學習點由組織內個人、家庭、基金

會、企業、社區，甚至是與組織互動的群組。團隊學習強調組織成員必須全面參與學習與進修，並透過深度對話與討論，協助成員成長與發展。此種對話強調以同中求異的原則來探索真理，讓成員正視自己思維的障蔽與盲點。同時團隊學習建立在自我超越、改善心智模式和共同願景的基礎上，經由時間、支持和練習，才能見效。團隊學習的修練將使成員及組織均能收到「成員彼此分享經驗，改正缺失提升效能」的效果。

**第五項修練：系統思考**

系統思考是將前述四項修練模式相互結合，也是前述四項修練的基石，並以系統思考作為主軸加以貫穿運用，發展成為一個有學習力的學習型組織。系統思考為解決組織之問題，摒除僵化、片段的思考方式，以整體性的視野，發揮應急的治標功能和長遠的治本功能。同時系統思考面對問題除能觀照全貌，並能綜合審慎考量其間各項因素之互動關係，而非斷章取義、偏狹思考，否則將落入「見樹不見林」或頭痛醫頭、治標不治本之窘境。

系統思考能看出變化模式以及部分如何影響整體，其工具箱之操作為（Senge, 2007）：了解系統思考的定律（週期）、尋找模式不要只看片斷（群體）、尋找大自然的基模（包含）、了解槓桿原則（改變現實）、見樹也見林（整體結構）。是故系統思考的精義在於心靈的轉換，從看流程轉為看週期，從看個體轉為看群體，從看部分轉為看整體，從看排他轉為看包含，從只對現況作反應，轉為主動積極改變現實。有關系統思考工具箱裝有基礎工具，可有效啟動學習型組織，從下圖 2-9 可以看出：

圖 2-9

**系統思考工具箱**

**資料來源**：Senge, 2007。

綜上所述，學習型城市以學習型組織為基礎，藉由學習型組織打造城市願景，倡導團隊學習，運用系統思考，激勵城市自我超越，以及改善心智模式，來進行城市治理與變革。一個城市處在多變的環境中，為因應時代與社會變遷的需要，促使整個城市及其市民完全進入學習狀態，嘗試各種不同的問題解決方案，進而改變或創造整個城市文化，以增進城市變革和創新的施政作為，俾達成城市目標並兼顧個人目標。由此可知，學習型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（Larsen, 2001）。透過政策支持與資源動員策略，促進市民學習、城市組織學習以及整體城市學習，以有效提升城市終身學習力，並能以新學習因應新改變，發展全體市民及城市的創新應變能力，持續促進市民的自我實現與城市的永續發展，進而成為現代化的知識與智慧城市（吳明烈，2010）。進一步而言，學習型城市由多樣化學習型組織透過不斷學習與交互作用而成的，其中包括個人、家庭、機構、企業、社區及群組等各類學習型組織與外在環境等不同層次的互動學習，強調運用系統思考發現問題、解決問題。城市變革與施政作為將與學習、生活、工作等的各層面充分結合，未來發展的成果是全民共享的。學習型組織不僅能夠提升城市的競爭力，

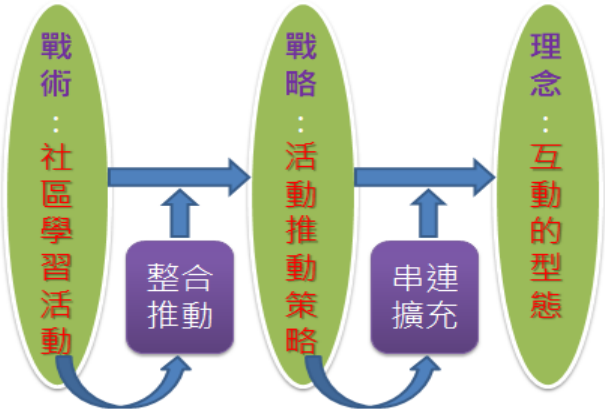
更能夠帶動城市的生命力。

**參、學習型社區三維理論體系**

各類學習型組織為學習型城市的基底，而學習型社區又為各類學習型組織的基石。學習型社區之核心在於建構一個人人可學、時時可學、處處可學的社區學習體系，「整合」社區各項資源，「推動」社區終身學習，「串連」各類學習機構，以「擴充」終身學習機會，進而提升市民學習力與城市競爭力。學習型城市的營造，須以學習型社區為基礎；學習型社區的扎根，則須以學習型城市來鞏固。為此，林振春（2017）提出「學習型社區三維理論體系」，以社區學習活動為戰術，以活動推動策略為戰略，進而以互動的型態為理念，經由「整合推動」將戰術提升至戰略層次，經由「串連擴充」再將戰略提升至理念層次，如圖 2-10 所示。

圖 2-10

**學習型社區戰術—戰略—理念示意圖**




**資料來源**：林振春，2017。

**一、第一維戰術：社區學習活動**

**（一）學習型社區的意涵**

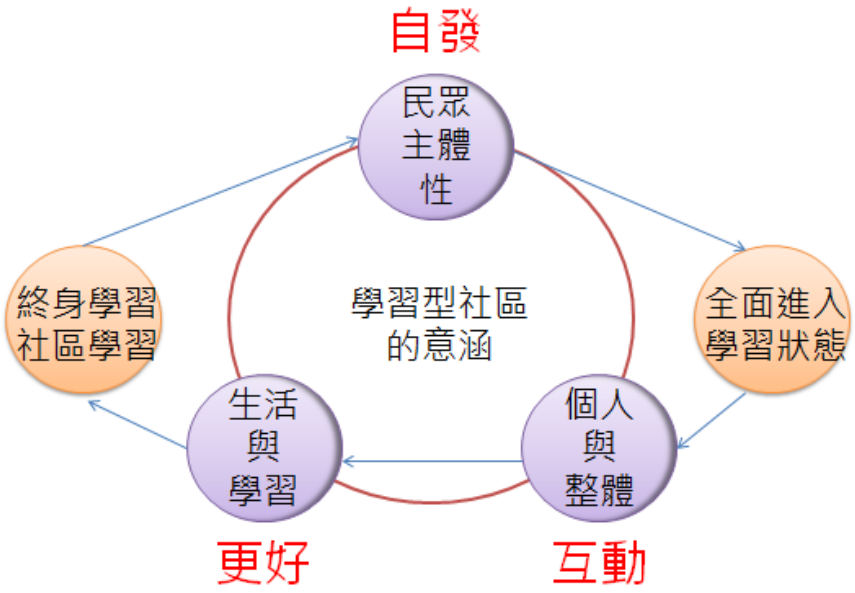
徐震（1996）由社區發展的觀點將社區定義為：「社區是居住在某一地理區域，具有共同利益關係、共同服務體系與共同發展能力或潛力的一群人」。由於這些共同的利益、

共同的需求、共同的問題，讓居民覺得社區應該產生一種共同的意義，才能保障利益、回應需求、解決問題。社區學習亦具有比照共同利益的關係，以服務體系回應共同需求以及解決問題共同發展。林振春（2008）由社區學習的觀點將之定義為：「社區學習是一種新的學習方法、一種新的學習視野、也是一種新的學習生活方式」。進一步指出社區學習主體包括了社區中的個人、社區中的團體、社區本身等三個主體，社區學習活動的目的隨著這些主體的不同會有不一樣的結果（林振春，2008）。

綜上所述，學習社區的意涵可歸納出「民眾主體性」、「個人與整體」、「生活與學習」等三個概念 。「民眾主體性」象徵著「自發」，以社區的民眾為學習的主體；「個人與整體」象徵著「互動」，兼顧個人成長及整體社區的發展；「生活與學習」象徵著「更好」，提升良好的生活品質與達成終身學習的目標。如圖 2-11 所示。總言之，學習型社區的重點在於社區學習，以社區的民眾為學習的主體，全面進入學習狀態，以促進社區中個人成長及整體社區的發展，並提升良好的生活品質與達成終身學習的目標。

圖 2-11

**學習型社區的意涵**



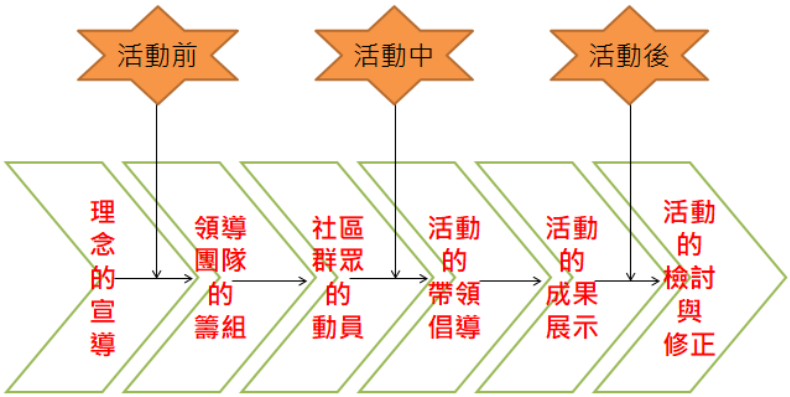
### （二）學習型社區的關鍵要素

所謂「戰術」係在社區學習活動中，運用執行力，創造有利狀況及學習需求，以支持戰略的方法，目的在爭取社區學習目標的達成以及獲致最大的成功率與最有利的效果。學習型城市之社區學習活動就在社區營造現場，社區營造之戰術以社區學習為核心。

社區學習的過程分成六種關鍵要素：理念的宣導、領導團隊的籌組、社區群眾的動員、活動的帶領倡導、活動的成果展示、活動的檢討與修正（林振春，2017）。如圖 2-12 所示。研究團隊依戰術指引，將理論落實於實務中，認為可將社區學習的過程分成活動前、中、後三個階段，活動前的階段包括理念的宣導和領導團隊的籌組，活動中的階段包括社區群眾的動員和活動的帶領倡導，活動後的階段包括成果展示以及檢討與修正。

圖 2-12

**社區學習過程的關鍵要素**




**資料來源**：林振春，2017。

### 二、第二維戰略：活動推動策略

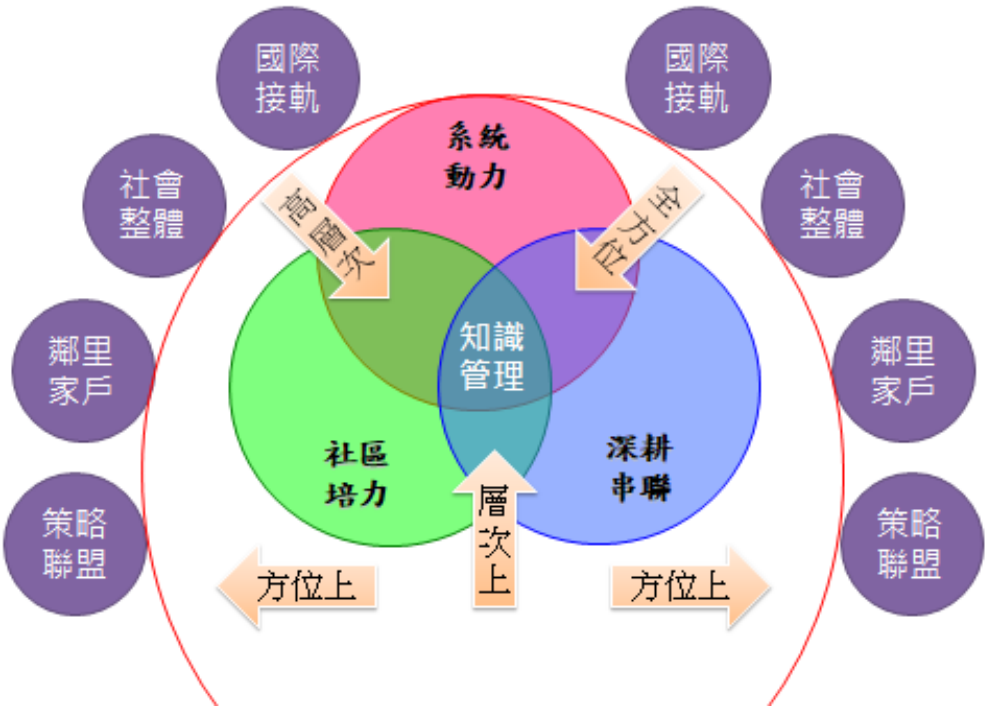
所謂「戰略」係指為實現社區學習目標而制定的高層次、全方位的長期行動計畫。營造學習型社區的戰略包括：系統動力、社區培力、策略聯盟、深耕串聯和知識管理（林振春，2017）。學習型城市之推動策略以指導全局的策略為核心，並以此五大戰略推動並

建構學習型城市。茲依戰略指引，將行動計畫落實於實務中，在層次上，社區培力驅動系統動力，在方位上，深耕串聯驅動策略聯盟，建構高層次、全方位的知識管理系統。

如圖 2-13 所示。以下分別闡述系統動力、社區培力、策略聯盟、深耕串聯和知識管理等戰略之道。

圖 2-13

**營造學習型社區的戰略**




**資料來源**：林振春，2017。

**（一）系統動力**

系統動力是學習型城市賡續推進的動力，此動力策略介於由上而下和由下而上的動態平衡，尋找最佳槓桿點，然後以最佳槓桿解，發揮水波震盪的連鎖效應(林振春，2017)。對於議題的設定，系統動力的策略可適用於各種不同發展情境的社區；對於地點的選擇，系統動力的策略可適用於不同的社區營造場域中；對於人員團隊的挑選，系統動力的策略可適用於不同層級的社區營造團隊，據以提出系統動力策略目標，進一步落實學習型城市之政策承諾。

### （二）社區培力

社區培力是學習型城市賡續扎根的動能，學習型社區培力的目標由經濟資本、人才資本、文化資本到社會資本的不斷增加，在選材、育才、用才到留才則形成了培力的嚴謹過程。選材、育才幾乎是所有社區活動的例行工作，而用才、留才乃成為社區培力的成敗關鍵。以留才而論若能圓滿達成任務，表示選材、育才、用才也是成功的；留才則要實施一系列的培力，以達致專業社群，也就是從實習帶領人、活動帶領人、活動執行輔導長，進而為講師，終而為專業社群的生涯發展圓滿機制（林振春，2017）。

### （三）策略聯盟

策略聯盟是學習型城市資源整合的進階策略，此策略是由兩家或兩家以上的公務部門或企業部門，基於共同的目標而形成，包括正式契約上與私底下非正式的情誼，從事互為謀利的聯盟行為，以長期合作為依歸，注重信任與互賴的關係。社區營造團隊要發展策略聯盟的合作夥伴關係，需要做到下列五點（林振春，2017）：

（1）平等互惠、互相幫助，主動分享資源。

（2）建立互動機制，指派專人負責協調聯繫，發展信任關係。

（3）澄清雙方對社區營造的願景，並且區別各自的角色與任務。

（4）逐步提出雙方可以合作的工作項目，找到最佳合作的方法。

（5）社區營造的績效評量需要雙方共同協商，以尋找雙方都可接受的標準與做法。

### （四）深耕串聯

深耕串聯是學習型城市向下向外的高階策略，此策略是扎根於每一個里鄰家戶和個人，以及結盟於社會整體與國際接軌。深耕是為了有利學習型城市發展，而作的里鄰家戶學習工作，可增加里鄰家戶的吸收營養及學習力。其做法有（林振春，2017）：（1）先培養社造活動帶領人，（2）再往下層社造點招募人才，（3）組成工作團隊，（4）直到每個家戶鄰里至少參加一個社造團隊，（5）鼓勵社造團隊成員多參與其他不同類型的社造團隊。串聯是為了共同學習為目的，家戶鄰里一個一個的聯繫起來，經驗的交流與分享，以發揮擴散的效果，使學習參與的人數越來越多。由此呼應了不同社群在同一個城市裡將共同學習視為改善生活條件的重要管道（OECD, 1993）。

### （五）知識管理

知識管理是學習型城市知識生產應用的總其成，具有本土知識生產及知識體系建構的雙重效果。知識管理策略是指學習型城市有效地結合科技、人力及資訊，藉由知識的選取、儲存、整理、分享、應用及創新，促進市民共享知識與創造新知，以增加知識資產和提升工作智慧之歷程。其推動的做法有下列五點（林振春，2017）：

（1）建構台灣社區通網站。

（2）開放所有社造計畫與成果資料檔案。

（3）舉辦實務工作經驗分享論壇。

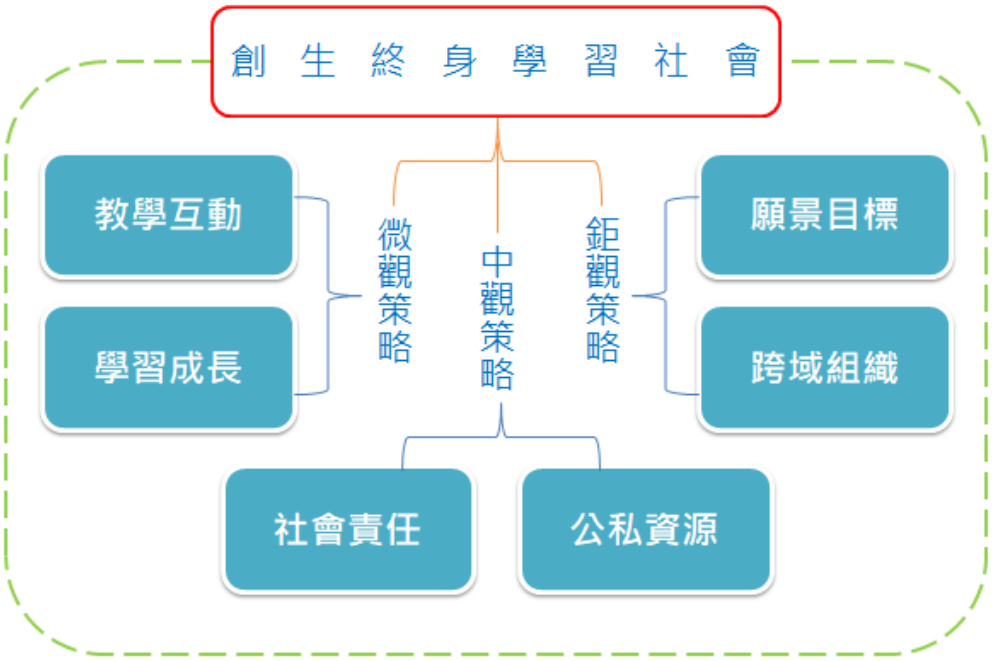
（4）辦理社造理論與實務對話研討會。

（5）發展社造維基百科資料庫等。

綜上理論所述，建構學習型社區的策略在實務上大致可相互對照：系統動力聚焦於願景目標與跨域組織屬於巨觀策略，社區培力聚焦於教學互動與學習成長屬於微觀策略；策略聯盟聚焦於公私資源，深耕串聯聚焦於社會責任二者屬於中觀策略，知識管理聚焦於創生終身學習社會而總其成。如圖 2-14 所示。總言之，建構學習型社區的策略可歸納為：形塑發展願景目標、建立跨域組織領導、整合公私資源效益、提升教學互動理念、完善學習成長體系、強化企業社會責任和創生終身學習社會。

圖 2-14

**建構學習型社區的策略**




**三、第三維理念：互動的型態**

所謂「理念」係指一種價值觀，一種意識形態，賦予意義給辦理的社造活動單位，也引導社造活動的操作技法和策略（林振春，2017）。由此，第三維理念在引導社造活動的操作技法和策略，有利於推進學習的願景與目標。理念引導行動者，行動者包括執行團隊與社區民眾，且行動者間發生相互影響的行為過程，如服務的互動、夥伴的互動、共同體的互動。社區營造理念依執行團隊與社區民眾的互動形態分成：服務的心態、夥伴的心態、共同體的心態三種（林振春，2017）。

互動的形態包括社造角色、居民角色、社造理念、居民權力、策略運用以及可能危機。而社造角色與居民角色、社造理念與居民權力、策略運用與可能危機皆是兩兩相對互動的。社造角色在服務心態上為專家／資源提供者，夥伴心態上為朋友／合作夥伴，共同體心態上為學習者／知識探索者；居民角色在服務心態上為觀眾／消費者，夥伴心態上為參與者／接棒者，共同體心態上亦為學習者／知識探索者；社造理念在服務心態上以活動為主體，夥伴心態上以育人為主體，共同體心態上以互利共好社會為主體；居

民權力在服務心態上為近用權，夥伴心態上為詮釋權，共同體心態上為決策權；策略應用在服務心態上為爭取資源，夥伴心態上為培育社造家族，共同體心態上為建構在地知識學；可能的危機在服務心態上是無法持續，夥伴心態上是無法共好，共同體心態上是無法落實的。 如表 2-4 所示。

表 2-4

**社造團隊與社區的互動型態**

| **互動型態** | **服務心態** | **夥伴心態** | **共同體心態** |
|---|---|---|---|
| 社造角色 | 專家／資源提供者 | 朋友／合作夥伴 | 學習者／知識探索者 |
| 居民角色 | 觀眾／消費者 | 參與者／接棒者 | 同上 |
| 社造理念 | 以活動為主體 | 以育人為主體 | 互利共好社會為主體 |
| 居民權力 | 近用權 | 詮釋權 | 決策權 |
| 策略運用 | 爭取資源 | 培育社造家族 | 建構在地知識學 |
| 可能危機 | 無法持續 | 無法共好 | 無法落實 |

資料來源：林振春（2017）

### （一）服務心態

學習型城市以同理的心態，讓居民透過親身體驗，才能真正地學會；由此在服務心態上，社造角色為專家／資源提供者，居民角色為觀眾／消費者，鼓勵兩兩角色能易位思考。所有的社造理念都是未來幫助居民權力的線索；由此在服務心態上，社造理念以活動為主體，居民權力為近用權，活動與近用能易位思考。越是可能有危機，其實越需要策略運用；由此在服務心態上，策略應用為爭取資源，可能的危機是無法持續，職是之故，透過爭取資源而使活動持續。職是之故，學習型城市的推動在服務心態上，不可辦完活動即結束，應使學習活動持續，進而轉化成夥伴心態。

### （二）夥伴心態

學習型城市的夥伴心態，當夥伴認同此一個價值觀，日積月累下即會內化成衡平的朋友情誼。由此在社造角色為朋友／合作夥伴，居民角色為參與者／接棒者，鼓勵兩兩角色易位思考，成為真正對等的夥伴關係；由此在社造理念以育人為主體，居民權力為詮釋權，因育人才有能力詮釋；由此在策略應用為培育社造家族，可能的危機是無法共好。然而夥伴學習可以互相鼓勵，共同討論，有助於解答疑問或疑難，對學習的效果極有幫助，同時提高學習的興趣。職是之故，學習型城市的推動在夥伴心態上，宜使社造角色和居民角色同為知識探索者，進而轉化成共學心態。

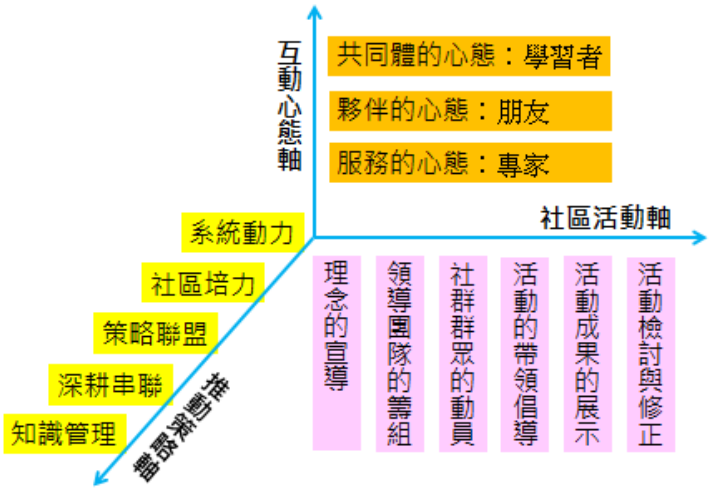
### （三）共同體心態

學習型城市宛如是一個共同體，社區學習的推展須仰賴共同體的理念，以激盪眾人之智慧為他人服務之行動付出。由此在社造角色為學習者／知識探索者，居民角色亦為知識探索者，可見為共同體心態；由此在社造理念以互利共好社會為主體，居民權力為決策權，可見與居民共同決策營造互利共好社會；由此在策略應用為建構在地知識學，可能的危機是無法落實，由此建構在地知識學可能消除或降低無法落實的危機。總而言之，學習型城市的推動，共學心態為最佳的互動理念。讓居民也有決策權，在決策中學習受益，為共同決策營造互利共好社會；同時建構在地知識學是一個共贏的局面，可消除或降低無法落實的危機。

本理論建構出三維結構的理論模型，第一維的戰術乃是社區學習活動，分別是理念的宣導、領導團隊的籌組、社區群眾的動員、活動的帶領倡導、活動的成果展示、活動的檢討與修正；第二維的戰略乃是活動推動策略，分別是系統動力、社區培力、策略聯盟、深耕串聯和知識管理；第三維的理念乃是互動的心態，分別是服務的心態、夥伴的心態、共同體的心態，茲以圖 2-15 呈現學習型社區三維理論體系。

圖 2-15

**學習型社區三維理論體系**




**資料來源**：林振春，2017。

學習型社區三維理論體系具未來性及議題性。未來的研究方向可以深入分析三維建構中各種組合的可能議題，以及採取不同心態的團隊，在不同的社區場域中，有何較有效的推動策略和活動舉辦類型（林振春，2017）。例如：採取共同體心態的團隊，在活動檢討與修正的場域中，有何較有效的推動策略和活動舉辦類型。事實上，本理論三維建構中各種組合的可能議題有 6*5*3 共計 90 個小結構的議題。倘若拉高到學習型城市的層級，三維理論體系的 90 個小結構議題可以市民及其所生活的社區空間為基礎，對於社區概念的了解與資源統合，以市民的參與學習為基調，在學習資源統合的網絡中發展城市的學習氛圍與文化，最後藉由所具備因應社會變遷的能力，能夠解決生活中的困難為目標。三維理論體系正與：學習型社區建設以人為本，以社區教育為手段，以終身學習為動力，以學習型家庭和學習型單位建設為重點，以滿足社區居民需求和不斷提高社區居民素質為目的（王燕文、何亦農、潘金洪，2004）不謀而合。

**肆、理論對發展指標構面之引導**

本研究透過文獻探討，將「終身學習社會相關理論」、「學習型組織理論」、「學習型社區三維理論體系」等三大理論進行萃取，初步建構出學習型組織之指標構面，提

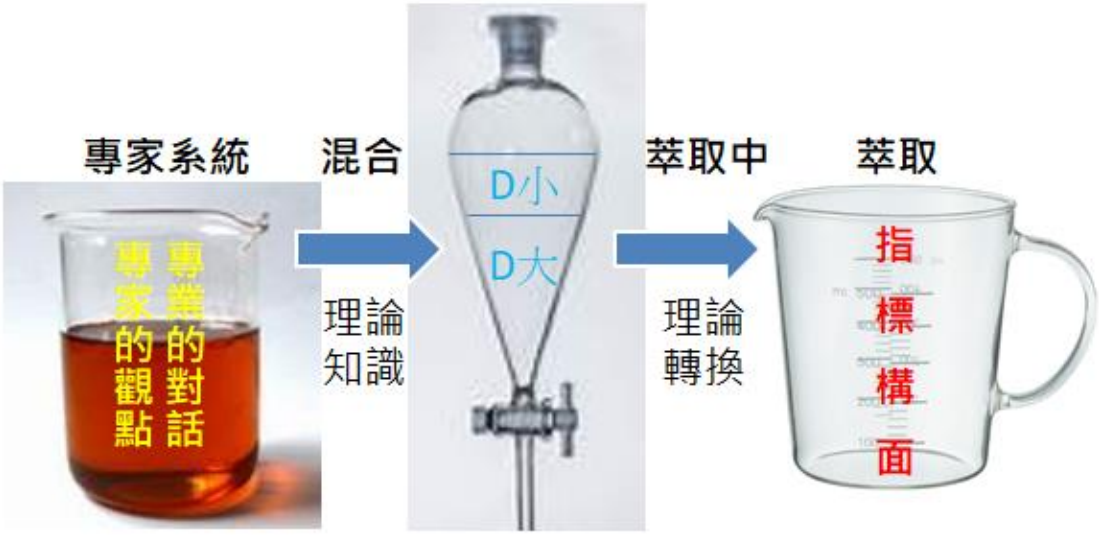
供各類學習型組織焦點座談受訪者之參考。

**一、理論萃取方面**

理論萃取係假設將「研究團隊歷程」視為一個專家系統，由專家系統的咀嚼或對話所形成的一種理論知識轉換的過程。專家系統的研究歷程是以專家的觀點進行專業的對話，首先挖掘專家的專業觀點，再者把專家的觀點溶入理論知識震盪，最終可導出適合的指標構面。實務上，在含有理論知識的溶液中加入專業觀點的溶劑，經過混合且震盪多次，在漏斗中形成密度不同的上下兩層，使雜質留下，而將評選之指標構面分離出來。如圖 2-16 所示。

圖 2-16

**理論對發展指標構面之萃取示意圖**




**（一）終身學習社會相關理論之萃取**

**1. 終身學習**（Lifelong Learning, LL）

LL-1. 全民終身學習給每個人公平的機會。

LL-2. 終身學習就是投資自己的未來。

LL-3. 終身學習包括學習的延續性、廣泛性與深度。

LL-4. 能依所欲培養的素養，以解決生活情境中所面臨的問題。

LL-5. 能因應生活情境之快速變遷而與時俱進。

**2. 學習社會**（Learning Society, LS）

LS-1. 終身學習包含個人、家庭、組織及城市等四個層面。

LS-2. 學習社會是一個具有教養的社會、學習市場的社會、學習網絡的社會；未來性的社會、反思性的社會、規劃性的社會。

LS-3. 學習社會的主要基礎為學習權的保障。

LS-4. 學習社會的兩大支柱為終身學習、學習型組織。

**（二）學習型組織理論之萃取**

**1. 自我超越**（Personal Mastery, PM）

PM-1. 目前真實的情況與願景之間存有一種差距。

PM-2. 不斷釐清到底什麼是對我們最重要的學習。

PM-3. 不斷學習如何能夠更清楚地看清目前學習的情況是否足夠。

PM-4. 真正能夠自我超越的人，永遠不停止學習。

PM-5. 高度自我超越的人，敏銳於覺察自己學習的不足與限制。

**2. 改善心智模式**（Improving Mental Models, IMM）

IMM-1. 改善心智模式強調去除習慣性的反射思維，隨時檢視自己的內心世界。

IMM-2. 以開放心胸虛心接納別人之意見，探尋真知。

IMM-3. 從學習行動中反思，尊重參與式開放的思維。

IMM-4. 學習型組織鼓勵組織成員表達多樣化的觀點和意見。

IMM-5. 唯有以開放的心靈，才能使既有模式願意改善。

IMM-6. 擴展新視角，讓既有模式浮現眼前接受檢驗。

IMM-7. 藉由對話與反思不斷澄清，改善個體對世界認知圖像。

**3. 打造共同願景**（Building Shared Vision, BSV）

BSV-1. 願景是最基本、最恆久的信念。

BSV-2. 願景是一套長久的指導原則。

BSV-3. 願景使大家知道為何而戰。

BSV-4. 願景必須通過時間的考驗。

BSV-5. 個人或組織有了願景後，接著設定目標，就會有行動的策略方向。

BSV-6. 夢想是植基於必須能驅動個人或組織產生行動力。

**4. 團隊學習**（Teaming Learning, TL）

TL-1. 團隊學習乃匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話相互分享學習。

TL-2. 學習型組織特別強調以團隊方式共同學習與成長。

TL-3. 團隊智慧會大於個人智慧的總和。

TL-4. 透過集體思考和分析，找出個人優點予以分享，找出個人弱點予以補足。

TL-5. 團隊學習強調組織成員必須全面參與學習與進修，並透過深度對話與討論，協助成員成長與發展。

TL-6. 對話強調以同中求異的原則來探索真理，讓成員正視自己思維的障蔽與盲點。

TL-7. 借助成員彼此學習，改正缺失並提升效能。

**5. 系統思考**（Systems Thinking, ST）

ST-1. 系統思考是將前述四項修練相互結合，也是前述四項修練的基石。

ST-2. 系統思考為解決組織之問題，摒除僵化、片段的思考方式，以整體性的視野，發揮應急的治標功能和長遠的治本功能。

ST-3. 從看流程轉為看週期。

ST-4. 從看個體轉為看群體。

ST-5. 從看排他轉為看包含。

ST-6. 從看部分轉為看整體。

ST-7. 從只對現況作反應，轉為主動積極改變現實。

### （三）學習型社區三維理論體系之萃取

**1. 戰術：社區學習活動**（Community Learning Activities, CLA）

CLA-1. 活動前理念的宣導。

CLA-2. 活動前領導團隊的籌組。

CLA-3. 活動中社區群眾的動員。

CLA-4. 活動中的帶領倡導。

CLA-5. 活動後的成果展示。

CLA-6. 活動後的檢討與修正。

**2. 戰略：活動推動策略**（Activity Promotion Strategy, APS）

APS-1. 系統動力策略介於由上而下和由下而上的動態平衡，尋找最佳槓桿點。

APS-2. 社區培力策略：

（1）在選材、育才、用才到留才則形成了培力的嚴謹過程。

（2）留才若能圓滿達成任務，表示選材、育才、用才也是成功的。

（3）留才則要實施一系列的培力，以達致專業社群，也就是從實習帶領人、活動帶領人、活動執行輔導長，進而為講師，終而為專業社群的生涯發展圓滿機制。

APS-3. 策略聯盟策略：

（1）平等互惠、互相幫助，主動分享資源。

（2）建立互動機制，指派專人負責協調聯繫，發展信任關係。

（3）澄清雙方對社區營造的願景，並且區別各自的角色與任務。

（4）逐步提出雙方可以合作的工作項目，找到最佳合作的方法。

（5）社區營造的績效評量需要雙方共同協商，以尋找雙方都可接受的標準與做法。

APS-4. 深耕串聯策略：

（1）先培養社造活動帶領人。

（2）再往下層社造點招募人才。

（3）組成工作團隊。

（4）直到每個家戶鄰里至少參加一個社造團隊。

（5）鼓勵社造團隊成員多參與其他不同類型的社造團隊。

APS-5. 知識管理策略：

（1）建構台灣社區通網站。

（2）開放所有社造計畫與成果資料檔案。

（3）舉辦實務工作經驗分享論壇。

（4）辦理社造理論與實務對話研討會。

（5）發展社造維基百科資料庫等。

**3. 理念：互動的型態**（Type of Interaction, TOI）

TOI-1. 理念在引導社造活動的操作技法和策略，更利於推進學習的願景與目標。

TOI-2. 鼓勵資源提供者和消費者兩兩角色易位思考，成為真正對等的夥伴關係。

TOI-3. 在服務心態上，透過爭取資源而使活動持續且轉化成夥伴心態。

TOI-4. 在夥伴心態上，社造角色和居民角色同為知識探索者且轉化成共學心態。

TOI-5. 居民也有決策權，在決策中學習受益，為共同決策營造互利共好社會。

TOI-6. 建構在地知識學是一個共贏的局面，可消除或降低無法落實的危機。

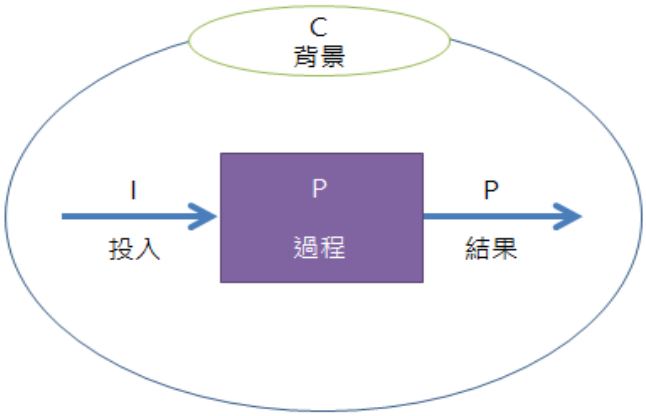
## 二、發展指標構面

### （一）參考 Stufflebeam 的教育評鑑模式

本研究草擬之指標構面係依據美國評鑑學者 Stufflebeam（1971）所提倡之教育評鑑模式，設定為「背景（context）」、「投入（input）」、「過程（process）」、「結果（output）」等四個部分，如圖 2-17 所示。「背景」在提供確定目標的依據，以促成計畫之決定。「投入」在確定如何運用資源以達成目標，包括課程資源的選擇、設計與發展。「過程」目的在於提供定期回饋予負責課程方案實施的工作者，以協助使用、追蹤、改進程序的決定。「結果」在了解教育系統所獲得的課程結果是什麼，以協助課程決策人員決定課程方案是否告一段落、修正或繼續運作。史特佛賓認為此模式的最大目的在於對學校行政人員、教育方案領導人，以及學校教師們提供訊息，以便修正教育方案（蔡清田，2000）。

圖 2-17

**教育評鑑模式架構圖**




**資料來源**：Stufflebeam, D. L. (1971)。

### （二）發展學習型組織評選指標構面

本研究首先建立學習型組織指標構面，繼而作為新北市規劃各類學習型組織指標之參考。由於各類學習型組織的定義與內涵仍在討論，本研究進行的方式主要是先透過相關文獻的分析，將「終身學習社會相關理論」、「學習型組織理論」、「學習型社區三維理論體系」等三大理論進行萃取，研擬出學習型組織指標構面（如表 2-5 所示），再藉由五項焦點團體法，廣泛蒐集專家學者以及各類學習型組織實務工作者的意見，期能發展出適合新北市的各類學習型組織指標。

表 2-5

**本理論歸納出學習型組織評選指標構面**

| | 背景 | 投入 | 過程 | 結果 |
|---|---|---|---|---|
| 終身學習社會相關理論 | LL-3,LS-1, LS-3 | LL-1 | LS-2,LS-4, | LL-2,LL-4, LL-5 |
| 學習型組織理論 | IMM-6,IMM-7, BSV-1,BSV-2, BSV-3,BSV-4, ST-1,ST-2 | PM-1,PM-2, IMM-1,IMM-5, ST-3,ST-4, ST-5,ST-6 | PM-3,IMM-2, IMM-4,BSV-5, BSV-6,TL-1, ST-7 | PM-4,PM-5, IMM-3,TL-2, TL-3,TL-4, TL-5,TL-6, TL-7 |
| 學習型社區三維理論體系 | APS-1,APS-2 | CLA-2,TOI-1, TOI-2,TOI-3 | CLA-1,CLA-3, APS-3,APS-4, TOI-4 | CLA-4,APS-5, APS-6,TOI-5, TOI-6 |
| | **組織法制** | **資源投入** | **策略運作** | **效益產出** |

由上表可知，本理論歸納出學習型組織評選指標的四大構面為：「背景（C）轉化成組織法制」、「投入（I）轉化成資源投入」、「過程（P）轉化成策略運作」、「結果（P）轉化成效益產出」，如圖 2-17 所示。「組織法制」指各類學習型組織範疇的情境，包括領導階層的承諾、制定發展計畫、建立願景與目標、回饋與修正等。「資源投入」指需求和支持雙向的兩種型態，需求乃指各類學習型組織所作的學習要求，支持則指對各類學習型組織所提供物質和心理的資助，包括充裕的經費、足夠的人力、社教機構的投入、學習科技的建置等。「策略運作」指各類學習型組織經由決策與執行過程，將輸入轉換成為輸出的過程，包括學習資訊的提供、學習網絡的建立、專業推動人力的培用、終身學習夥伴關係的建立、公私部門的合作等。「效益產出」指各類學習型組織執行之結果，包括生活環境品質的改善、兼顧個人及整體、經驗分享、全球鏈結、永續發展、資源與資料管理、解決地區需求與問題等。總而言之，本研究各類學習型組織評選指標的四大構面為：「組織法制（Organizational legal system）」、「資源投入（Resource input）」、「策略運作

（Strategic operation）」、「效益產出（Benefit output）」。

## 第二節 國內外學習型城市發展現況

為因應國內社會與學習型城市的發展需求，並順應國際學習型城市之發展趨勢，本研究期達到探討國內外學習型城市的發展趨勢，思考學習型城市的發展問題以及提升學習型城市的實踐策略。本節首先探討國外學習型城市發展現況，接者探討國內學習型城市發展現況，以作為新北市規劃與推動學習型城市之參據。

### 壹、國外學習型城市發展現況

為協助台灣學習型城市的推展，吸取主要國家的經驗，以提供學習型城市的政策與實務工作的參酌，有關各國學習型城市的介紹，包括美國、英國、德國、西班牙、澳洲、日本、韓國及中國大陸，橫跨歐、亞、美、澳洲等國的探討，這些成功的他山之石，值得成為台灣推動學習型城市的學習與借鑑，以下簡述各國學習型城市推動概況 。

#### 一、美國

美國是全球面積第 4 大國家，與中國大陸面積相若，人口約 33,145 萬人（2020 年），是全球人口第 3 多的國家。美國國民所得 76,027 美金，為臺灣的 2.11 倍。美國學制多元，義務教育年限 9 至 12 年（各州自訂）。以下簡介美國二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）匹茲堡

1970 年代，由 OECD 資助的「教育城市（Education Cities）計畫」，從會員國中邀請了七個城市加入，包括美國的匹茲堡（Pittsburgh）、英國的愛丁堡（Edinburgh）、澳洲的阿得雷德（Adelaide）、日本的掛川（Kakegawa）、加拿大的艾德蒙頓（Edmonton）、瑞典的戈登堡（Gothenburg）以及奧地利的維也納（Vienna）（Longworth, 2006）。匹茲堡位於美國賓夕法尼亞州西南部，被評為美國最適宜居住的城市，人口 302,407 人（2018 年）。這是一個高等教育實力雄厚的城市，匹茲堡市區座落世界兩大頂尖學府，一為匹茲堡大學，二為卡內基梅隆大學。另外，匹茲堡的「學習大教堂」是一個美麗優雅的空間，適合安靜地學習，可見境教結合城市所處的環境特點進行學習的效果很大。

（二）哈理斯堡

哈里斯堡（Harrisburg）也在賓州，是賓州首府，人口不多有 50,099 人（2020 年）。哈里斯堡有一個相當廣泛的成人學習網絡，那就是哈里斯堡社區學院（Harrisburg Community College, HCC）、產業機會中心組織（Industrial Opportunity Center Organization, IOCO）以及職業教育和企業發展中心（Vocational Education and Enterprise Development Center, VEEDC）三者所組成的網絡組織，彼此之間有緊密的聯繫，他們都特別加強提供成人基本教育和就業技能發展以增加就業機會（陳以寰，2012）。此外，哈里斯堡有許多「社區本位學習方案」，如非政府組織基於對民眾的興趣，會在博物館、圖書館、自然中心、宗教機構或社區中心，提供廣泛多樣的成人學習方案。

美國是當今世界的一等強國，各種建設與經濟發展均為國際社會所矚目，學習型城市的推動就是其中重要的一環。總之，美國在學習型城市推動經驗與專業上，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）學習型城市在美國受到的關注較少，主要原因為成人教育在美國採用「去中心化」的運作方式，就是每個人都是學習的中心而非城市。

（2）聯邦和州政府皆未提供基金及預算支持終身學習活動，然而在全美仍有許多終身學習和成人教育在自主持續的推展（陳以寰，2012）。如非政府組織及學習大教堂。

（3）1965 年的美國老人法、1966 年的成人教育法、1976 年的終身學習法等皆屬於全民終身學習體系的一環，這可以從立法的旨意及後來的影響看出美國學習型城市的學習熱。

**二、英國**

英國面積約為臺灣的 6.73 倍，人口約 6,695 萬人（2019 年）。英國國民所得 49,761 美金，為臺灣的 1.38 倍。英國學制 6-5-2-3，與澳洲學制相同，義務教育年限 11 年。以下簡介英國二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）愛丁堡

愛丁堡（Edinburgh）是英國蘇格蘭的首府，全市人口約為 487,500 人（2013 年），歷史悠久的愛丁堡大學依照皇家憲章成立於 1583 年，是蘇格蘭排名第一的大學，在 2019 年 QS 大學排名在第 18 位的頂尖名校，培育出許多優秀的人才。1970 年代，愛丁堡接受 OECD 資助建立「教育城市計畫」推動學習型城市；1995 年，英國建立學習城市網絡（Learning Cities Network, LCN），愛丁堡為草創初期的 8 個城市之一。

（二）利物浦

利物浦（Liverpool ）是英格蘭西北部著名港口城市，1880 年獲得城市地位，全市人口為 466,415 人（2011 年），利物浦共有三所大學。1996 年，英國的利物浦宣稱要成為學習的城市，且發展學習城市是英國教育及就業部推動終身學習的重要政策，根據「學習成功（learning to succeed）白皮書」為藍圖，建立及維護夥伴關係來發展學習城市的重要課題（蘇靜娟，2011）。

總之，英國學習型城市推動的經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）英國的學習城市被認為是區域先驅者，面對市民的學習需求，透過城市本身、鄉鎮與社區內部之相關協會與機構建立了夥伴關係（蘇靜娟，2011）。

（2）英國學習型城市的發展由下而上，有賴於民間力量的支持與推動，從而促進了學習型城市相關政策與法規的研訂。

（3）英國的教育系統內具有著尊重地方，讓地方自主決策與發展的傳統，導致英國學習型城市的實施也具有地方自主性。

**三、德國**

德國面積與日本面積相若，人口約 8,322 萬人（2021 年）。德國國民所得 51,103 美金，為臺灣的 1.42 倍。德國學制 4-9-4，義務教育年限 9 年（部分邦 10 年）。以下簡介德國二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）柏林

柏林（Berlin）是德國首都，也是德國最大的城市。柏林位於德國東北部，現有居民人口約 3,496,300 人（2015 年）。柏林都會區有知名大學、研究院、體育賽事、管弦樂隊和博物館。1987 年，柏林推動實施「敘述咖啡館」，是一種以學習者為本位的學習型態，

以參與者的生活事件、生活體驗及生活現況為探討的核心（Jansen & Schulte, 1994）。1985年，柏林工業大學致力於發展「柏林 BANA 模式」，BANA 意指退職後的工作領域教育，這是為了已經不再從事職業工作的民眾，所提供的繼續教育活動（黃富順，2007）。

（二）漢堡

漢堡市（Hamburg）位於德國北部的城市，是德國最大的港口城市。漢堡市擁有人口 1,813,587 人（2012 年），是僅次於柏林的第二大城市。2002 年，推動學習型區域網絡促進計畫（Learning Regions Network, LRN），其目的是為了整合各種不同教育部門的學習提供者，在區域內共同推動終身學習。2008 年，繼續支持一項名為在地學習（Learning on Place, LOP）的後續 LRN 計畫，這項計畫的重點在運用公部門及私部門之夥伴關係，合作推動優良的教育發展。德國的漢堡市是永續發展教育的先驅者，並在 2019 年入選聯合國教科文組織全球學習城市網絡（Global Network of Learning Cities, GNLC），與此同時，漢堡市也將終身學習列為城市發展的首要目標。2021 年 6 月，漢堡市的參議院核准了「漢堡市總體計畫：2030 教育的永續發展」，藉由倡議通過了數百項永續發展的教育措施，並與許多的協會、機構以及漢堡政府當局建立起夥伴關係（臺灣學習型城市網，2022）。

總之，德國 21 世紀以來學習型城市推動經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）德國柏林市以推動「敘述咖啡館」及「BANA 模式」，即發展多樣化且適宜的終身學習模式，有助於實現終身學習社會的理想。

（2）德國漢堡市以推動學習型區域的二計畫，有助於政府政策之推動，以解決重要政策問題因應重大挑戰。

（3）德國漢堡市實現每個人終身學習的永續發展，為他們提供了一個促進終身學習永續發展的最佳範例。

（4）德國學習型區域網路明顯地促進「地方教育」的發展，此種推動模式也擴展到其他的區域（Longworth & Osborne, 2010）。

**四、西班牙**

西班牙是南歐最大的國家，人口約 4,581 萬人（2019 年）。西班牙國民所得 30,156 美金，略少於臺灣。西班牙學制 6-4-2-4，義務教育年限 10 年。以下簡介西班牙二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）巴塞隆納

巴塞隆納（Barcelona）是西班牙加泰隆尼亞首府，位於伊比利半島的東北方，濱臨地中海，全市人口約 162 萬人（2009 年）。巴塞隆納是一座充滿文化藝術的學習型城市，有很多音樂廳和歌劇院，每年六月在巴塞隆納還有索納爾音樂節。2010 年，巴塞隆納提出城市發展策略，期望成為知識城市且為知識城市推動的模範，其中強化城市在文化產業與文化生產的領導地位，應用新科技與新媒體的內容亦成為數位城市（蘇靜娟，2011）。巴塞隆納針對城市的文化層次提出「三要素的文化城市」：簽訂契約、自主性與評估制度。簽訂契約提供不同目標的需求選擇，自主性確保適應變化環境的彈性，評估制度則運用科技優勢建立追蹤系統。另外，為使文化成為凝聚的關鍵要素，將創意運用由訓練中心轉換到生產中心，與企業合作創意生產，提高文化消費層次，讓觀眾有更多機會接觸優質的文化藝術，有均等機會接觸到文化的表演，增加城市中擔任劇場與音樂表演的人口，這就是所謂的「座無虛席計畫（no-empty-seat programme, NESP）」（楊惠玲，2014）。

（二）安達魯西亞

安達魯西亞（Andalusia）位於西班牙最南方，南有地中海，西有大西洋。安達魯西亞人口約 839 萬人（2016 年），為西班牙人口最多的自治區。西班牙安達魯西亞擁有溫和氣候、豐富農場與文化資產的優勢，使其具備多元發展的條件，其採取的學習型城市策略包括（楊惠玲，2014）：（1）加強投資科技、（2）研發通訊資訊技術、（3）參與大學建立夥伴關係，成為跨國企業投資的優先選擇，建立完整的城市網絡與區域的合作關係，則成為發展學習型城市的有利條件。

總之，西班牙學習型城市推動的經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）巴塞隆納在文化的促進與散布中，注意到「實體」與「虛擬」環境的創造，與其他城市合作於文化產品的研發，營造文化事件與節慶活動規劃，並與觀光旅行業者合作，吸引其他地區民眾前往旅遊學習（劉宜君，2004）。

（2）學習型城市的發展可以促進經濟、社會與文化的發展，並且他們市民可以有效因應快速的社會變遷（Longworth, 2006 ）。

（3）科技、通訊、文化三合一建立夥伴關係，知識、文化以數位方式流通，利用網際網路數位連結的特質，塑造成新知識、新文化的全球網絡 。

**五、澳洲**

澳洲是全球面積第 6 大國家，人口卻只有約 2,534 萬人（2019 年），比臺灣人口數稍多。澳洲國民所得 67,464 美金，為臺灣的 1.87 倍。澳洲學制 6-5-2-3，與英國學制相同，義務教育年限 10 年。以下簡介澳洲三個學習型城市代表及學習節慶，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）阿得雷德

阿得雷德（Adelaide）是澳大利亞南澳州的首府，人口約 135 萬人（2018 年），阿得雷德共設有三所公立大學和三所外國大學的澳洲校區。1970 年代，阿得雷德接受 OECD 資助建立「教育城市計畫」推動學習型城市及學習節慶活動，並成立國家訓練總局（Australian National Training Authority, ANTA）執行 10 個學習型城市的評量（楊惠玲，2014）。

（二）維多利亞州

維多利亞州（Victoria）是澳大利亞東岸南部的一個小州，人口約 668 萬人（2020 年），卻為澳洲第二多，人口密度因此為澳洲六州之首。維多利亞州首府墨爾本為澳洲第二大城市，該州共設有九所大學。2002 年，維多利亞州接受 OECD 資助辦理「學習城鎮計畫」及「城市研討會」，提供「社區資源指引」與「社區諮詢服務」，協助轄下城鎮將社區納入學習型城鎮發展，並協助社區營造在農村及不同地區推動，以促進社會經濟發展（楊惠玲，2014；陳以寰，2012）。

（三）休姆市

休姆市（City of Hume）位於墨爾本北部地區的一個城市，它包括郊區和農村地區，人口 224,394 人（2018 年）。休姆市設立全球學習村（Hume Global Learning Village, HGLV），推動學習型城市相當成功，其因素為提供在澳洲與其他國家的城市，在學習型城市的發

展上能得到一些經驗與教訓（陳以寰，2012）。

南澳終身教育學習發展中心首創學習節慶（Learning Festivals）作為學習型城市的方案，以節慶突破對學習有障礙的市民能參與學習，成功發展的學習城鎮有：馬里昂（Marion）、索爾茲伯里（Salisbury）、莫森湖（Mawson Laes）及阿得雷德（Adelaide）等（楊惠玲，2014）。總之，澳洲半個世紀以來學習型城市推動經驗與專業，Peter Kearns整理出以下幾點必須重視的課題（Kearns, 2011: 75）：

（1）藉由網絡連結倡議，良好的溝通、專案合作以及其他連結公民社會的方法，以持續支持城市的願景目標。

（2）應該要有一個伴隨長期願景與觀點的「策略性計畫」，並要有能力提出步驟來達成願景。

（3）將「在地化」成為核心議題，確保永續性的可能，社區參與及歸屬感對於永續經營是很重要的。

（4）文化對於永續性、包容性及一致性的學習型城市是很重要的基礎，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。

（5）在發展社區中全體人力資本與協調社區方面，強調「平等與社會正義」相當重要。

（6）現在「資訊科技及媒體」可以成為支持終身學習、社區營造以及解決重要問題的重要關鍵，同時科技的創新及創意的想法也是必備的。

（7）成功的學習型城市先天上是「有創意的城市」，以致於我們應主動推動不同環境下、不同形式的創意。

**六、日本**

日本面積與德國面積相若，人口約 12,622 萬人（2019 年）。日本國民所得 39,243 美金，為臺灣的 1.09 倍。日本學制 6-3-3-4，與我國學制相同，義務教育年限 9 年。國民終身教育是 21 世紀日本教育的新亮點，公民館、圖書館、博物館等公共教育文化體系已遍布日本全國各地。以下簡介日本二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）東京都

東京都是日本的首都，人口數約 1,399 萬（2022 年）。在東京都高等教育就設有 137 所大學，包含 13 間公立大學和超過 100 間私立大學。日本在 1990 年頒訂《終身學習振興法》，鼓勵民眾參與終身學習的活動；東京都根據《終身學習振興法》，擴充終身學習體系。日本文部科學省與地方政府合作，舉辦一年一度的全國「終身學習節」；東京都也配合辦理相關學習節活動，普及、啟發及提供資訊的終身學習博覽會，以激發學習活動的熱力。

（二）掛川市

掛川市（ Kakegawa）是日本東海地方中部、靜岡縣西部地區的城市。掛川是日本第一個學習型城市，人口有 115,401 人（2007 年）。1970 年代，掛川接受 OECD 資助建立「教育城市計畫」推動學習型城市。1979 年，也是設市 25 週年紀念日時，提出造人、造鄉、造市的「終身學習都市宣言」的施政理念，展開以終身學習為主軸的社區營造（楊碧雲，2011）。隨後 1980 年起，展開終身學習十年計畫第一階段，接著於 1990 年起展開第二階段，2000 年起展開第三階段，從硬體與軟體兩方面推動終身學習振興鄉里的具體行動（石沛宜，2016）。

2007 年，掛川市的學習型城市宣言中，市政府設置終身學習推動總部，並由市長擔任總部長。另外，組織市民推動委員會，於行政中落實推動以居民為主的終身學習振興社區的政策。掛川市社區營造過程主要可分為五點（楊碧雲，2011）：

（1）以爭取新幹線（東海旅客鐵道）停靠站為學習議題的終身學習運動。

（2）以公共事務為學習議題的終身學習運動推動市政（市民共同參與）。

（3）由終身學習提出的社區營造土地條例計畫（規劃家鄉建設的藍圖）。

（4）建立複式（自治、學區、中央三層）終身學習設施網及生涯學習中心。

（5）開辦掛川社區大學學舍（修習課業地方）。

總之，日本半個世紀以來學習型城市的推動經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）日本根據《終身學習振興法》擴充終身學習體系，提供多元議題學習機會，並且辦理學習成果的實際產出。

（2）日本學習型城市的相關措施以形成終身學習社會為目標，強調提升個人生命的意義與價值，培養獨立學習的能力，增進學習者之間的互動。

（3）1989 年起，日本文部科學省（教育部）與地方政府合作每年舉辦一次全國「終身學習節」，這是一種全國性的終身學習博覽會，以激發國民的學習活動 。

**七、韓國**

韓國面積約為臺灣的 2.78 倍，人口約 5,161 萬人（2021 年）。韓國國民所得 34,994 美金，與臺灣國民所得相若。韓國學制 6-3-3-4，與我國學制相同，義務教育年限 9 年。

1996 年，以建構終身教育體系為目的，並以建立終身學習城市為核心。

1999 年，韓國訂定《終身教育法》，明文規定推動終身學習城市。

2001 年，韓國啟動學習型城市計畫又稱終身學習城市計畫。

2001 年，通過光明市、大田市的煜晟區，以及全羅北道的濟南郡為韓國第一批的學習型城市；2002 年，通過富川市、濟州市和釜山市的海雲臺區為韓國的第二批學習型城市；2003 年，通過仁川市的延壽區、順天市、西歸浦市、廣尚南道的居昌郡和安東市為第三批學習型城市（石沛宜，2016）。

2018 年，韓國學習城市項目重點是老年人、失業的婦女、退休人員及掃盲，教育發展學習型社區，並建立更多的學習空間，以提高終身學習的可及性。由此韓國學習型城市的發展歷程，劃分為四個階段（林曉風、安寬洙，2006）：構想起步期、快速發展期、內涵調整期及全面深化期。韓國學習型城市建設的項目包括（李正連，2010）：學習型城市基礎建設、一城市一特色、學習型城市網絡化建設、諮詢指導及成果管理體制的建立等。以下簡介韓國二個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）光明市

光明市（Gwangmyeong）是大韓民國京畿道中西部的一個城市，全市人口約 295,750 人（2021 年）。2001 年，光明市為韓國的第一個學習型城市，光明市發起「讓我們的城市變成終身在一起學習的園地」，其目的不僅在於單純地獲得知識的訊息，更以發展社

區為重要方向，進而建立終身學習城市（奇永花，2010；黃富順，2010；楊碧雲，2011）。2002 年，成立終身學習院，持續推動終身學習城市的活動，其概況為（楊惠玲，2014）：建立終身學習政策與體系、研定終身學習 5 年計畫、成立終身學習機構、設立推動終身學習組織、整合終身學習資源及全面推動終身學習活動。

（二）延壽區

延壽區（Yeonsu）是大韓民國仁川廣域市的一個城市，人口約有 271,010 人（2007 年），與光明市相若。2003 年，通過認定成為韓國的學習型城市。2021 年 10 月，最近一次的第五屆學習型城市國際會議（International Conference on Learning City, ICLC）就在延壽舉行。有 64 個國家，2000 餘位各國代表參加，會議主題為「通過終身學習，建設健康而富有韌性的城市」，並發表延壽宣言及九個平行論壇專題。

總之，韓國這廿多年以來學習型城市密集的推動經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）建立學習型城市則必須共同遵守「以顧客為中心的教育」、「開放公共設施」及「建立資訊網絡系統」的三大原則，以擴展市民終身學習機會與學習路徑（奇永花，2010）。

（2）韓國推行終身學習城市建構計畫過程中，中央與地方政府均能體認地方社區為促進國家發展作出的貢獻性角色，認為學習型社區有助於增強國家競爭力（蘇靜娟，2011）。

（3）韓國政府認為實踐學習型城市計畫應包含：建立行政結構、提供學習機會、試圖營造氛圍（Han & Makino, 2013）。

（4）由於獲得終身學習城市之頭銜為一種殊榮，各城市首長無不竭力爭取，並有利於市民對市長施政之認同，在此良性循環下形成一種全國性運動（蘇靜娟，2011）。

## 八、中國大陸

中國大陸是全球面積第 3 大國家，與美國面積相若，人口約 141,178 萬人（2020 年），

是全球人口最多的國家。中國大陸國民所得 14,096 美金，僅為臺灣的 0.39 倍。中國大陸學制 6-3-3-4，偏鄉 5-4-3-4，義務教育年限 9 年。茲因中國大陸幅員遼闊，地區差異性大，以下僅簡介三個學習型城市代表，並提出學習型城市推動的建議課題。

（一）北京市

北京市（Peking）是中華人民共和國的首都及直轄市，是世界人口第三多的城市，全市人口約 2,189 萬人（2020 年）。北京擁有最多高等教育院校的城市，聚集了眾多著名大學。2013 年，第一屆學習型城市國際會議（International Conference on Learning City, ICLC）就在北京舉行。2007 年，北京政府發布「關於促進北京市學習型城市建設的決定」，明確了建設北京學習型城市的目標和任務：包含加快建立首都終身教育體系和終身學習服務體系、建立學習組織、加強領導、完善建設學習型城市的保障機制。2016 年，北京市教委等聯合發布「北京建設學習型城市行動五年計畫」，規劃由上而下的協調機制，連結各政府部門，並設置北京學習型城市建設指導小組統一領導，每個區和縣都有相應的機構來制定工作計畫並監督任務（林幸璇，2020）。

北京建立學習型城市是以推動「學習型組織」為基礎，逐步形成黨、政、工、團各類組織及社會團體充分發揮作用，運作策略如下（蔡寶田，2010）：制定和完善有關政策和措施、建立專門研究機構組建專家指導隊伍、制定各類學習型組織的評估指標、創建學習型城市的運作體系、創建各類學習型組織活動以及加強宣傳與培訓等六大策略。在整合各種資源層面，利用各種社會教育資源，包括博物館、圖書館、展覽館、公共運動場等，促進機構與機構間的合作，為公民提供不同的機會。在 Yuan（2012）建設可持續發展的學習型城市，北京提出三種方式推動的案例，包括社區學院學習、成人學校學習和小手大手計畫。

（二）上海市

上海市（Shanghai）是中華人民共和國的四大直轄市之一，是世界人口第二多的城市，全市人口約 2,489 萬人（2021 年），略高於臺灣人口數。上海的終身教育包括面授、函授、廣播、電視、網絡等多種形式，分為學歷教育和非學歷教育兩類。上海是中國最早推動學習型城市的都市，1999 年 9 月，上海市長（領導階級）在教育工作會議上率先

提出「努力把上海建成適應新時代的學習型城市」，開啟了中國新頁。上海市對學習型城市的創建可分為兩個階段實施（石沛宜，2016）：第一階段（2001 至 2005 年）：宣傳終身教育、終身學習、學習社會三個基本概念，確定建立學習型城市之總體目標；第二階段（2006 至 2010 年）：初步形成「人人皆學之城市」，終身學習將成為全體市民的「自覺」行動，廣泛而深入的開展創造學習型家庭、學習型企業、學習型社區等活動。

上海十年經驗始終把建構終身學習體系作為建設學習型城市的基礎工程，具體方案包括（楊惠玲，2014）：建立組織管理機制、制定終身教育發展「十一五規劃」、積極推進終身教育法制建設、建立終身教育辦學網絡、搭建終身學習信息化學習平臺、探索和試行「市民學習卡」和「學分銀行」以及發展各類學習型組織等。於此同時，社區教育基礎設施、工作人員隊伍、課程資源等也逐步完善，並且初步形成區、街道、居委會三級社區教育體系管理網絡。有關社區教育活動例如：家庭讀書、樓組讀書、班組讀書活動蓬勃開展；終身學習節、終身教育宣傳週、學習型企業和學習型家庭遍佈全市（蘇靜娟，2011）。

（三）南京市

南京市（Nanjing）是中華人民共和國江蘇省省會，華東第二大城市，僅次於上海，全市人口約 942 萬人（2020 年）。南京是中國重要的科研基地，2009 年被推選為「中國最具教育發展力城市」，2019 年開始，南京市政府在每年六月的最後一週舉行創新週活動。南京市學習型城市學者王燕文、何亦農與潘金洪（2004）指出「學習是發展的動力」。有了學習才有發展，有了學習加上動力才有創意；學習改變命運，學習也創造未來。以學習求得發展，以學習促進創新，是南京這座城市煥發勃勃生機、率先實現預期目標、始終走在時代前端的一把鑰匙。

學習型組織指標體系和認證研究的成果，是南京市新形勢下推進學習型城市建設的有益探索，其指標分為四個構面，分別為要素、結構、行為和效果構面（王燕文、何亦農、潘金洪，2004）。學習型團隊（群組）在培養互動、共勉、包容、協作和充滿創意的團隊，例如：南京電信局管理信息中心（電話運轉）創建學習型班組，為管理信息中心注入新的活力。學習型家庭在快樂學習中創造高質量的生活，使得知識改變個人和家庭

命運。學習型社區在資源整合中將社區打造成終身學習的課堂，例如：南京市鎖金村街道景色秀麗、人文薈萃、交通便捷，區位優勢十分明顯，促進鎖金村地區可持續發展。學習型機關在創新中提升服務質量和工作效能，例如：南京市地方稅務局創建學習型機關，實現稅務管理現代化共同願景。學習型企業在建設企業文化中培育核心競爭力，例如：南京紅星國際家具裝飾城（硬體水平達全國前三名）建設學習型企業，用學習型組織理論塑造企業學習文化。

總之，北京、上海和南京為代表的學習型城市推動的經驗與專業，整理出以下幾點必須重視的課題：

（1）為加快現代化進程，需要「領導階級」成為終身學習帶領的表率與典範（姚筱萍、蘇雅如，2012；蔡來興，2005）。

（2）透過「領導階級」表率與權力的號召，擬訂政策引導整體市民的學習方向，帶動連結各部資源整合，形成學習型城市的支持棟樑（石沛宜，2016）。

（3）學習型城市成為發動「學習」與「創新」的主要基地，因為持續的學習才不會使城市侷限於舊有格局，不僅有助於適應變遷，更能以創新的方法創造城市的未來（楊國德，1998）。

（4）北京政府滿足所有居民的「學習需求」，促進北京市民的全面發展，以建立學習社會為願景，為經濟繁榮和社會發展不斷學習（林幸璇，2020）。

（5）社區教育已經受到政府的重視和市民的青睞，豐富多彩的社區學習活動正深入每個家庭，學習正逐步轉變為市民的一種「自覺」行為，這是上海向學習型城市邁進的極為重要的一步（張德明，2007）。

（6）上海從學習型社區走向學習型城市，由政府官員主導，以終身學習社會為目標，辦理社區大學、建構學習網、選拔學習楷模、舉辦學習節慶和學習城市博覽會，並與大學系所合作，拓展國際交流（林振春，2016）。

## 貳、國內學習型城市發展現況

從國外學習型城市看來，每個城市都有屬於自己的故事，因應不同願景目標與在地需求，各個城市均建立屬於自我風格的終身學習城市。為協助新北市學習型城市的推展，吸取國外主要國家以及國內各縣市的經驗，以提供本市學習型城市的政策與實務工作的參酌，以下簡述臺灣學習型城市總體概況，並以緊鄰的臺北市學習型城市為例深入了解其全貌。

## 一、臺灣學習型城市的概況

學習型城市是城市現代化發展的新型模式和文化特徵，是以教育與學習主導城市規劃、城市建設、城市管理、城市經營和城市發展的現代化城市(臺灣學習型城市網，2022)。職是之故，臺灣學習型城市以四樂為願景，共同建造出樂學、樂業、樂活與樂居的臺灣城市新未來! 以下分別從緣起、遠見、目標、內涵、發展及模式簡介臺灣學習型城市的概況。

### （一）臺灣學習型城市的緣起

面對全球性學習型城市的建設浪潮，我國於 2010 年第八次全國教育會議中提出學習型城市的構想，並啟動學習城市之相關規畫措施。隨後，教育部於 2011 年至 2014 年推動「學習型城鄉—社區永續發展實驗站」計畫，據以透過社區學習強化學習型城鄉之發展。2015 年則是臺灣學習型城市發展的另一個嶄新里程碑，教育部於 2015 年委請國立暨南國際大學辦理「全國性學習型城市領航計畫」，邀請終身學習、社區教育、成人教育網路學習等各界學者專家擔任計畫推動委員，研議規劃試辦學習型城市計畫，並協助輔導各地方政府計畫之推動，促進各縣市學習型城市之發展（臺灣學習型城市網，2022）。

### （二）臺灣學習型城市的遠見

臺灣學習型城市政策的推動，主要受到國際組織發展與倡議的影響，自 2010 年第 8 次全國教育會議中正式提出學習型城市的政策，這個政策是一個高遠的見識，其遠見具有國家競爭力、學習社會、整個人生及城市價值的見地(臺灣學習型城市網，2022)。

1、終身學習是人類處於現代社會中的一種生活方式，同時亦成為「國家競爭力」的表徵。

2、推動全民終身學習，進而建立「學習社會」，更是在 21 世紀受到全球社會的高度重視。

3、教育不能僅限於學校教育階段的時期，個人在「整個人生」中均應有實質的學習機會。

4、學習型城市是一種「城市價值」的創造，讓我們一同共創美好新城市!

（三）臺灣學習型城市的目標

學習型城市的主要目標，即是支持終身學習的發展。臺灣學習型城市政策的推動，其目標具有協助縣市、訪視機制、推動人力、網站內容及辦理成果擬訂所要達到的標準（臺灣學習型城市網，2022）。

1、「協助縣市」學習型城市之推動，以落實臺灣學習型城市之願景理念。

2、建構推動縣市之輔導「訪視機制」，以精進學習型城市之操作實務。

3、培育學習型城市專業「推動人力」，以提升學習型城市之推動成效。

4、充實臺灣學習型城市「網站內容」，以促進學習型城市之資訊交流。

5、推廣學習型城市之「辦理成果」，以行銷臺灣學習型城市之亮點特色。

（四）臺灣學習型城市的內涵

學習型城市的推動已然成為全民終身學習之趨勢，並以促進學習社會的永續發展。臺灣學習型城市政策的推動，其內涵具有願景和承諾、合作協力機制、發展培力、解決途徑及社會融合所包含的內容（臺灣學習型城市網，2022）。

1、提出學習型城市的「願景和承諾」。

2、建立學習型城市的「合作協力機制」。

3、發展學習型城市資源的「培力」。

4、研析城市現況問題與增進就業力的「解決途徑」。

5、強調「社會融合」，加強特殊族群學習發展機會的創造。

（五）臺灣學習型城市的發展

而 2015 年 8 月領航計畫團隊協助教育部終身教育司，遴選 2015 年度臺北市、基隆市、宜蘭縣、新竹縣、南投縣、嘉義縣、高雄市共七個縣市，試辦學習型城市計畫，2016

年新增臺中市、彰化縣及臺東縣，2017 年增加新北市、臺南市及屏東縣，2018 年以後新加入雲林縣、嘉義市和苗栗縣，計 16 個縣市共同推動，希冀透過城市學習創造城市新價值（臺灣學習型城市網，2022）。如表 2-6 所示。

表 2-6

**臺灣推動學習型城市之鄉鎮市區統計**

| **縣市** | **鄉鎮市區** | **數量** | **備註** |
|---|---|---|---|
| 臺北市 | 中正區、萬華區、中山區、大同區、大安區、松山區、信義區、士林區、北投區、內湖區、南港區、文山區。 | 12 | 全縣市推動 |
| 新北市 | 蘆洲區、三重區、汐止區、土城區、淡水區。 | 5 | 逐年辦理 |
| 桃園市 | 無 | 無 | |
| 新竹縣 | 竹北市、竹東鎮、新埔鎮、關西鎮、北埔鄉、峨眉鄉、寶山鄉、橫山鄉、新豐鄉、尖石鄉、湖口鄉、五峰鄉、芎林鄉。 | 13 | 全縣市推動 |
| 新竹市 | 無 | 無 | |
| 苗栗縣 | 苗栗市、苑裡鎮、通霄鎮、西湖鄉、公館鄉、三義鄉、銅鑼鄉。 | 7 | 約四成鄉鎮推動 |
| 臺中市 | 中區、東區、南區、西區、北區、北屯區、西屯區、南屯區、豐原區、新社區、和平區、大安區、外埔區、大甲區、梧棲區、沙鹿區、清水區、龍井區、潭子區、大肚區、大雅區、大里區、神岡區、太平區、后里區、烏日區、石岡區、霧峰區、東勢區。 | 29 | 全縣市推動 |

表 2-6（續）

**臺灣推動學習型城市之鄉鎮市區統計**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 彰化縣 | 員林市、鹿港鎮、溪湖鎮、溪州鄉、埔心鄉、福興鄉、秀水鄉、埤頭鄉、埔鹽鄉。 | 9 | 約 1/3 鄉鎮推動 |
| 南投縣 | 埔里鎮、竹山鎮、草屯鎮、魚池鄉、中寮鄉。 | 5 | 約四成鄉鎮 |
| 雲林縣 | 無 | | 全縣無分區 |
| 嘉義縣 | 太保市、中埔鄉、布袋鄉、六腳鄉、東石鄉。 | 5 | 約三成鄉鎮 |
| 嘉義市 | 無 | | 全市無分區 |
| 臺南市 | 安平區、永康區、歸仁區、關廟區。 | 4 | 約 11%辦理 |
| 高雄市 | 大寮區、旗山區、梓官區。 | 3 | 約 8%辦理 |
| 屏東縣 | 潮州鎮、竹田鄉。 | 2 | 約 6%辦理 |
| 基隆市 | 仁愛區、中正區、信義區、中山區、安樂區、七堵區、暖暖區。 | 7 | 全縣市推動 |
| 宜蘭縣 | 宜蘭市、頭城鎮、蘇澳鎮、礁溪鄉、五結鄉、三星鄉、冬山鄉。 | 7 | 過半鄉鎮推動 |
| 花蓮縣 | 無 | 無 | |
| 臺東縣 | 金峰鄉、東河鄉。 | 2 | 約 13%辦理 |
| 澎湖縣 | 無 | 無 | |
| 金門縣 | 無 | 無 | |
| 連江縣 | 無 | 無 | |
| **16 縣市** | **110 鄉鎮市區** | | |

資料來源：整理自臺灣學習型城市網，2022。

由上表可知，目前臺灣有 16 個縣市（73%）、110 個鄉鎮市區（30%）推動學習型城市（鄉鎮），略顯不足。全縣市推動的僅有：臺北市、新竹縣、臺中市、基隆市等四個縣市；全縣市無分區推動的有：嘉義市、雲林縣；以部分鄉鎮推動的有十個縣市；目

前沒有推動的縣市人仍有：桃園市、新竹市、花蓮縣、澎湖縣、金門縣、連江縣等六個縣市。

（六）臺灣學習型城市的模式

臺灣學習型城市的推動係採中央政府倡導，地方政府領導，夥伴組織主導之方式開展（三導開展），中央政府、地方政府與各地機構組織形成熱絡之夥伴關係，透過群策群力，進而實現學習型城市的願景，據此各縣市學習型城市的發展可歸納出 6 種模式（臺灣學習型城市網，2022），包含：

**1、多元發展模式**

強調學習型城市的發展係以多元化取代單一化。如臺北市以人文品味、田園生態、水岸休閒、健康樂活、安全包容、福利友善等多元面向作為發展願景，進而創造學習型城市的多元價值。又如新北市以健康樂活、生活韌性、E 智慧、樂學樂業等多元面向作為發展願景，進而使新北市民都能愛學習，並促使城市達成安居樂業永續學習城（新北市學習型城市發展計畫書，2022）。

**2、產業創新模式**

透過終身學習以強化產業創新能量，且能因應產業發展所面臨的困境與挑戰，以促進產業全面升級。宜蘭縣推動礁溪終身學習，觀光產業升級的學習型城市計畫，積極為在地產業尋找新發展契機。

**3、社區發展模式**

凝聚社區學習與社區參與力，進而促進社區發展。著重學習型城市的建構能實質促進社區發展，高雄市推動的「終身學習、幸福高雄」計畫即在於強化終身學習、產業與社區的緊密連結，進而促進社區發展。臺東縣推動的「臺東幸福城，東河學習趣」計畫，亦蘊含以終身學習驅動社區幸福力，俾使社區發掘幸福的力量。

**4、文創發展模式**

終身學習與文化創意向來關係密切。透過學習型城市的發展，提升並運用文化創意內涵，塑造產業品牌形象。基隆市推動的「文創加值，產業應用」計畫，即是透過文創學習以發揮文創加值之效，促進終身學習與文創產業的融合。

**5、生活美學模式**

以美感為學習型城市的發展核心。臺中市好學好美的願景發展，著重營造充滿美學美感的學習型城市；彰化縣推動的「美力學習，藝轉彰化」計畫，讓美麗與藝術走進居民生活，均屬典型的生活美學模式。

**6、根經濟模式**

「根經濟」強調運用在地元素與在地特色，有效創造在地的經濟發展機會，促使整個城市充滿根的質感與活力（三在地根）。新竹縣的「在地心學習，產學新風貌」、南投縣的「打造綠活城鎮，從投開始」、嘉義縣的「田園教室抵嘉，親山近水生態樂活享學之旅」等 3 個學習型城市計畫之推展，均蘊有深厚的根經濟模式色彩與內涵。

以下將台灣各縣市學習型城市的 6 種模式整理成表 2-7 所示：

表 2-7

**臺灣推動學習型城市的 6 種模式對照表**

| 模式 | 城市 | 方案計畫 |
|---|---|---|
| 多元發展模式 | 臺北市 | 「以智慧城市為基礎，邁向 6D 城市」 |
| | 新北市 | 「【新北愛學習】（I Learning New Taipei City），打造安居樂業永續學習城」 |
| 產業創新模式 | 宜蘭縣 | 「礁溪終身學習，觀光產業升級」 |
| 社區發展模式 | 高雄市 | 「終身學習、幸福高雄」 |
| | 臺東縣 | 「臺東幸福城，東河學習趣」 |
| 文創發展模式 | 基隆市 | 「文創加值，產業應用」 |
| 生活美學模式 | 臺中市 | 「好學好美的願景臺中」 |
| | 彰化縣 | 「美力學習，藝轉彰化」 |

表 2-7（續）

**臺灣推動學習型城市的 6 種模式對照表**

| 模式 | 城市 | 方案計畫 |
|---|---|---|
| 根經濟模式 | 新竹縣 | 「在地心學習，產學新風貌」 |
| | 南投縣 | 「打造綠活城鎮，從投開始」 |
| | 嘉義縣 | 「田園教室抵嘉，親山近水生態樂活享學之旅」 |

資料來源：整理自臺灣學習型城市網，2022。

## 二、以臺北市學習型城市為例

臺北市政府為了充分回應市民的學習需求，提升城市的國際競爭力，自 2010 年起，推動「學習型城市計畫」，使臺北市成為臺灣第一個學習型城市。臺北市政府教育局配合教育部與市政府之整體政策規劃，致力於學習型城市的奠基工作，從願景建立、宣言主張、政策整合、平臺建構、網絡連結、科技融入、社區參與，到公私聯盟、國際交流等等，在推動學習型城市的點、線、面，均能掌握重點、發展特色，建構全城市的永續根基，值得作為其他縣市推動學習型城市之楷模。因此，本部分介紹臺北市學習型城市「願景建立與計畫目標」、「組織架構與推動策略」、「宣言主張與城市論壇」及「政策整合與主要作法」等發展之現況，並說明「臺北市經驗」整套的做法，可供本市發展各類學習型組織之參照。

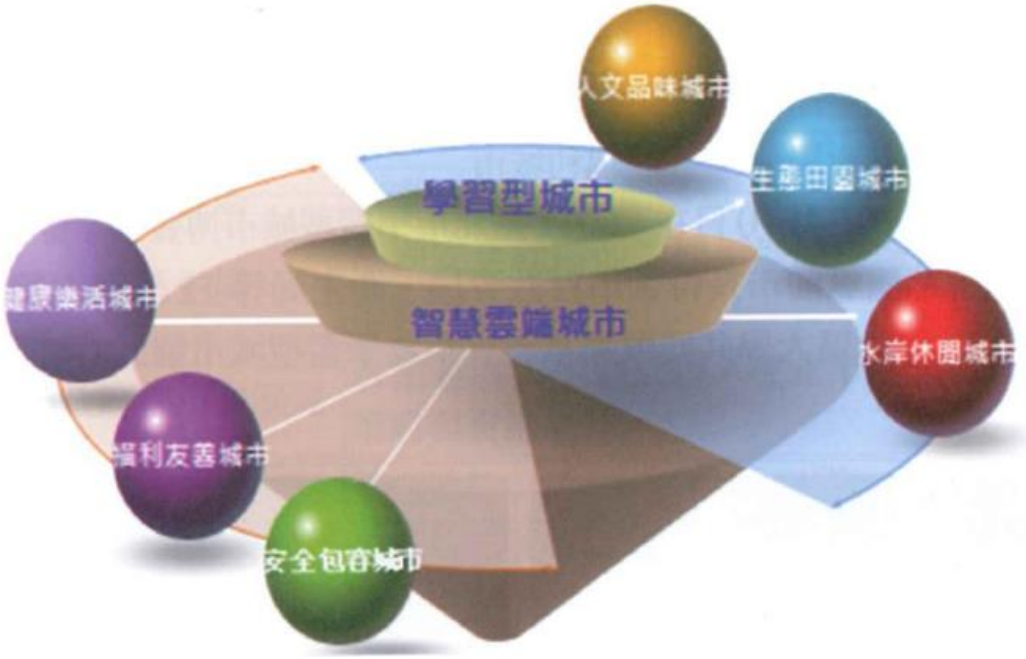
（一）願景建立與計畫目標

### 1、臺北市學習型城市之計畫願景

臺北市學習型城市計畫（2017）以智慧雲端為核心，願景主題為「智慧雲端學習、邁向 6D 城市」，乃是以推動社區終身學習，整合學習資源，善用 E 化平臺，發展知識系統，建構學習資料庫，並協助市民解決生活問題，提升市民生活品質，促進城市六大面向的均衡與永續發展為目標。由此計畫的六大願景為「建立人文品味城市、發展生態田園城市、形塑水岸休閒城市、營造健康樂活城市、建構福利友善城市、發展安全包容城市」。如圖 2-18 所示。

圖 2-18

**臺北市學習型城市計畫願景圖**



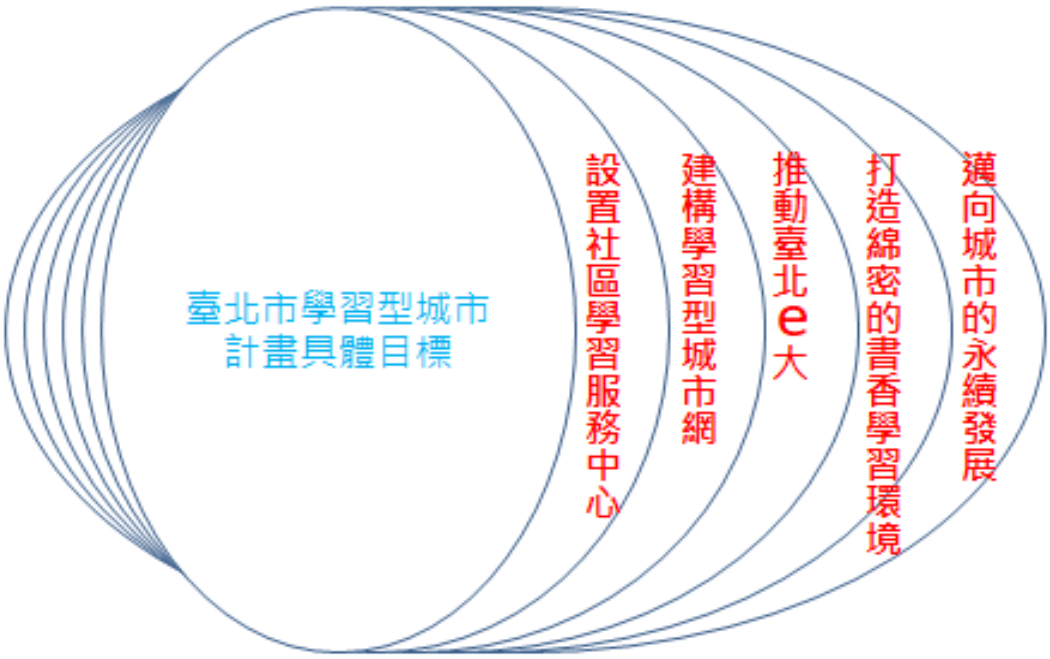

**資料來源**：臺北市政府教育局（2017: 23）。

**2、臺北市學習型城市之具體目標**

臺北市學習型城市計畫之具體目標有五項，項項明確環環相扣。茲萃取原五項計畫目標內文形成五種概念依序為：耕耘→雲端→智慧→綿密→邁向。計畫之一首推設置「社區學習服務中心」，次為建構學習型城市網，三為推動臺北 e 大，四為打造綿密的書香學習環境，計畫之五邁向城市的永續發展。 如圖 2-19 所示。

圖 2-19

**臺北市學習型城市計畫具體目標架構圖**




（二）組織架構與推動策略

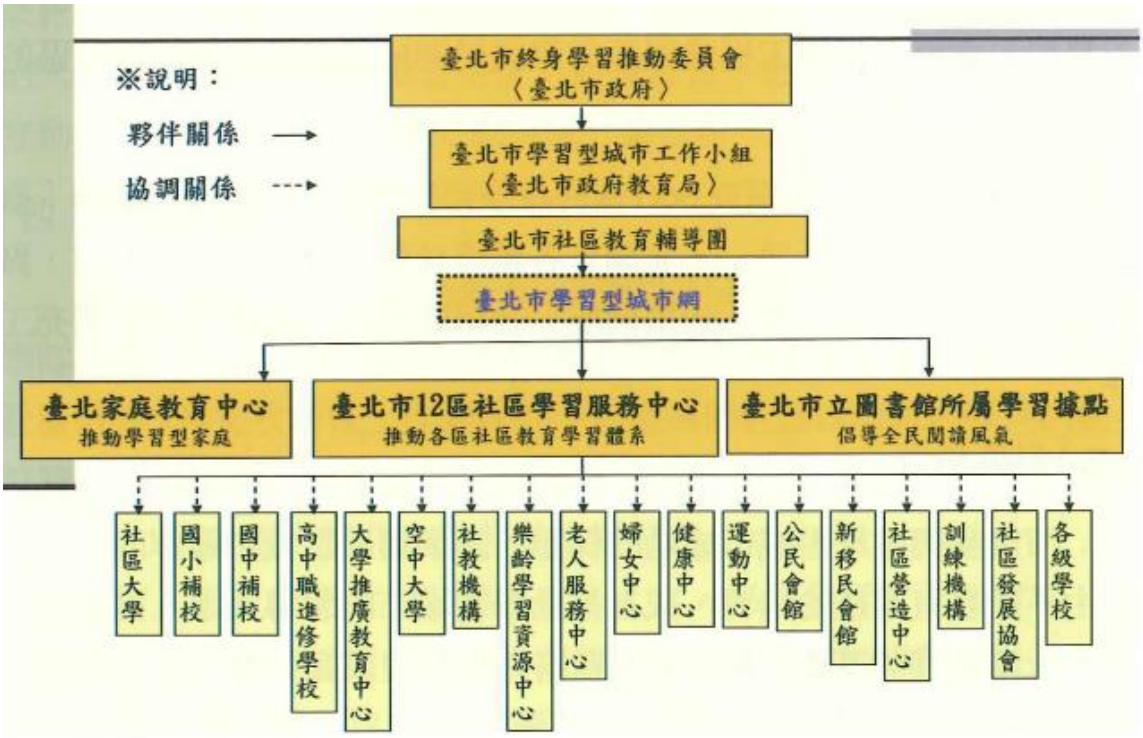
**1、臺北市學習型城市之推動組織**

臺北市學習型城市之推動體系，以跨局處的終身學習推動委員會為「最高指導單位」，以教育局工作小組為「主辦單位」，結合家庭教育中心推動學習型家庭，12 所社區大學及各行政區「社區學習服務中心」推動社區教育學習體系，以及各級圖書館倡導全民閱讀風氣為三大「推動單位」（夥伴關係），下轄 18 類「執行單位」（協調關係）。同時建立社區學習網絡，以「學習型城市網」綜整全市終身學習資源，最後以成立「社區教育輔導團」，輔導各終身學習機構，乃形成完整推動體系架構，如圖 2-20 所示 。

由此看來，臺北市學習型城市之推動組織及體系架構：由上而下為會、組、團、網，以及家、社、圖三大「推動單位」18 類「執行單位」，社區大學列為第一執行單位。

圖 2-20

**臺北市學習型城市推動體系架構圖**




**資料來源**：臺北市政府教育局（2017: 15）。

**2、臺北市學習型城市之推動策略**

聯合國教科文組織對學習型城市的推動，建議重要的六項推動策略為：完整教育體系、活化的社區及家庭學習、有效的職場學習、廣泛的應用學習科技、增進學習品質以及建立終身學習文化。楊碧雲（2017）指出臺北市學習型城市計畫擬具資源整合、社區培力、系統動力、知識管理、策略聯盟、國際交流等六項推動策略，逐步落實實施。林振春（2017）加上第七項推動策略為向下延伸與向上串聯，蔡秀美（2017）再加上第八項至第十項於後。

**（1）資源整合**

資源整合區分為「靜態整合」與「動態整合」。靜態整合方面，2010 年，臺北市編輯全市 660 個學習機構的終身學習資源手冊，做為「終身學習資源地圖」之用。2016 年，重新調查及編修臺北市終身學習資源手冊。

在動態整合方面，為一個「總主力」和 5 個「主力」推動。臺北市學習型城市之總主力是指以 12 所社區大學和 73 個圖書館據點做為推動的總主力。五個主力分別為家庭教育中心和所有國民小學做為推動學習型家庭的主力，社區營造中心與 12 個社區學習服務中心做為推動學習型社區的主力，12 所樂齡學習中心、37 個樂齡學堂、14 所老人服務中心、12 所健康服務中心做為推動高齡友善社區的主力，公務人員訓練處掌管的「臺北 e 大」做為推動市民的數位學習的主力，工務局公園路燈管理工程處與產業發展局則成為推動生態田園社區的主力。

**（2）社區培力**

社區培力是指「1 中心、4 人才、5 協會」的培力。臺北市學習型城市各行政區有專設的「社區學習服務中心」，必須承擔各項領導人才的培育工作，並負責籌組所培育人才的專業團體，成為學習型城市的育成中心。

領導人才的培育工作包括：學習型家庭指導人才、學習型社區指導人才、讀書會帶領人才和社區學習體系經理人才等四項人才培力。培育人才的專業團體包括：學習型家庭指導師協會、學習型社區指導師協會、讀書會講師協會、樂齡學習講師協會和田園生態綠美化講師協會等五項協會培力。

**（3）系統動力**

系統動力是指「四級標示」與「四類輔導」。「四級標示」顯示動力的程度，「四類輔導」顯示系統的程度。臺北市學習型城市各區各類依動力和能力的有無，採用有動力有能力的一級標示、有動力沒能力的二級標示、沒動力有能力的三級標示、沒動力沒能力的四級標示做區分；逐年邀請一級標示的單位參加學習型城市的合作夥伴，招募二級標示的單位人員參加人才培訓研習，透過成果博覽會的活動邀請三級標示以上的單位共襄盛舉。至於四級標示的單位，基本上給予學習送到家的積極關懷。

臺北市學習型城市的四類輔導包括：12 所社區學習服務中心每年必須輔導至少 2 個學習型社區，各區每年輔導 2 所國民小學辦理學習型家庭，每所學校輔導 15 到 20 個學習型家庭，每個據點每年輔導成立至少一個讀書會。

**（4）知識管理**

知識管理直白地說可以是個人知識，以及組織中工作流程或實踐，在此指「六網、六選、四發行」。「六網」是指臺北市學習型城市一個總網及五個專網，所構成無縫隙而廣包的網；這個總網是「臺北市學習型城市網」，做為終身學習資源整合平臺；五個專網分別是：臺北市學習楷模專網、臺北市學習型社區網、臺北市學習型家庭網、臺北市學習型城市多媒體影音學習平臺和 2016 臺北市學習型城市願景國際研討會專網。

「六選」是指選拔六項學習楷模，2012 年起，臺北市每年都辦理學習楷模選拔，選出成人學習楷模、成人教學楷模、學習型家庭楷模、學習型社區楷模、學習型組織楷模和讀書會楷模等。「四發行」是指編印發行學習楷模優良事蹟專輯、推動學習城市影音光碟、終身學習叢書 21、22 輯以及每月發行電子報 2 期。總之，臺北市推動學習型城市架設了「學習型城市網」，發行「電子報」記錄點點滴滴的工作經驗，發表學習型城市「推動實錄」，製作學習型城市「影音光碟」，進一步建構臺北市本土的學習城市知識體系。

**（5）策略聯盟**

策略聯盟是指「內聯外盟 8+3」之組織運作策略。為推動臺北市學習型城市計畫，臺北市在市府層級有教育局、資訊局、社會局、衛生局、都發局、文化局、工務局及公訓處等 8 個局處相互合作，在 12 個行政區的社區學習服務中心綜整執行市府各局處的計畫案，並整合轄區內的社區教育資源，負責與轄區內的民間團體、基金會與專業組織三者，共同參與學習型城市的推動。

**（6）國際交流**

國際交流包括「國際會議」與「城市交流」。「國際會議」方面，臺北市已舉辦三次學習型城市國際會議，分別於 2010 年邀請日本、新加坡及韓國等三國學者專家，2011 年邀請澳洲、美國、日本、韓國及大陸等五國學者專家，2016 年擴大舉辦學習型城市國際研討會邀請英國、愛爾蘭、義大利、澳洲、日本及大陸等六國學者專家參加。

「城市交流」方面，臺北市於 2014 年加入學習型城市國際網絡組織（PASCAL），按 PASCAL 為國際終身學習與學習型城市的重要組織，且於 2016 年組團至英國參加第十三屆 PASCAL 學習型城市國際論壇。

**（7）向下延伸與向上串聯（林振春，2017）**

本推動策略一言以蔽之為「五類協會和三層組織」；「五類協會」向下水平延伸，「三層組織」向上垂直串聯。臺北市「五類協會」為學習型成員協會、學習型家庭協會、學習型社團協會、讀書會帶領人協會和學習型社區協會，「三層組織」為區級、市級和全國級學習型城市的組織，各層級可能有五類協會的存在。

**（8）公私協力的夥伴關係（蔡秀美，2017）**

本推動策略一言以蔽之為「從資源整合到夥伴關係」。例如臺北市社區大學大都設在國中、高中校園內；多所一般大學兼辦樂齡大學；圖書館承辦樂齡學習中心等，是整合也是夥伴，從資源整合到夥伴關係能在學習型城市之推動扮演關鍵角色。

**（9）議題式的社區學習（蔡秀美，2017）**

本推動策略一言以蔽之為「六對六的對應」。臺北市各個社區學習服務中心多年來累積的社區議題行動包括：（1）古街區的保存與活化（2）環境的綠美化（3）溪流生態污染的整治（4）健康促進活動（5）社區安全組織和行動（6）弱勢族群的關懷等，對應著城市願景：人文、生態、水岸、健康、安全和福利等六對六的對應。

**（10）終身學習專業的強化（蔡秀美，2017）**

本推動策略一言以蔽之為「雙軌強化核心素養」。臺北市學習型城市的終身學習機構，第一軌透過社區大學和社區營造相關專業團體培養民眾成為社區人才，願意參與公共事務形成組織進行社區改造；第二軌透過圖書館和家庭教育中心培育讀書會人才，推廣社區自主學習團體。終身學習核心素養，雙軌強化相輔相成。

（三）宣言主張與城市論壇

**1、臺北市學習型城市之宣言主張**

「臺北市學習型城市宣言」由教育局終身教育科起草，核定後於 2012 年 11 月 1 日聯合市府相關局處舉行隆重簽署儀式，並將中文、英文、日文等 3 種語文版本的城市宣言，公布於臺北市學習型城市網站。「臺北市學習型城市宣言」內容共有 348 個字（不含標點符號共有 309 字），前段有 83 字，中間段有 192 個字，後段有 73 個字。「臺北市學習型城市宣言」有 6 個重點：

（1）「市民終身學習」是追求城市永續發展的關鍵力量。

（2）在生活中將學習視為終身的，持續透過學習，增進生活智能，促進自我實現。

（3）致力於人文城市、生態城市、水岸城市、健康城市、安全城市、福利城市 6 個面向願景的實現。

（4）中間段為 6 個面向的 6 言絕句。

（5）鼓勵大家一起學習與成長，建立知性快樂的學習型家庭，營造創意活力的學習型社區，共同建構友善宜居的學習型城市。

（6）「自我超越」，「城市躍升」，就從學習開始！

**2、臺北市學習型城市之城市論壇**

臺北市學習型城市之城市論壇計有六項（楊碧雲，2017）： 2008 年 9 月 22 日至 9 月 26 日，舉辦「臺北市社區大學 10 週年公共論壇」； 2011 年 6 月 10 日，舉辦「臺北市學習型城市博覽會」； 2011 年 10 月 31 日至 11 月 4 日，針對 6 個面向的城市願景舉辦 6 場「公共論壇」； 2011 年 12 月 15 日至 12 月 16 日，舉辦「臺北市學習型城市願景國際研討會」； 2012 年 11 月 1 日，舉辦「臺北市學習型城市博覽會」； 2016 年 11 月 21 日至 11 月 22 日，舉辦「臺北市學習型城市願景國際研討會」。

（四）政策整合與主要作法

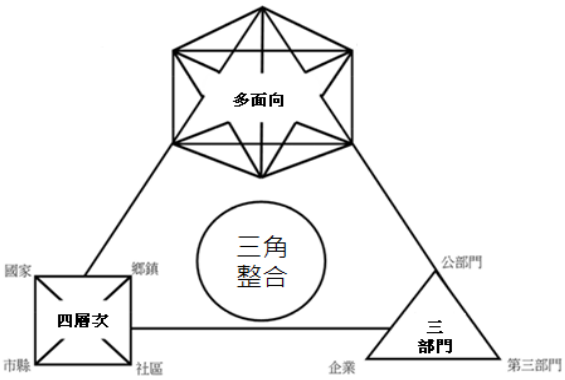
**1、臺北市學習型城市之政策整合**

**（1）政策整合的理論**

政策整合關注的焦點在於政策制訂過程中，涉及到跨領域、跨層級及跨部門的議題，基於多層次整合治理觀點，為了決策制定所做的安排和空間政策協調的密合問題，需要許多政策整合的協調。這種整合有三個角度的協調（如圖 2-21 所示）：多面向—功能整合是強調不同政策領域之間的「多面向協調」；四層次—空間整合意指從中央、縣市、鄉鎮至社區的「多層次協調」；三部門—部門整合則將公部門、私部門、第三部門及社區組織的資源進行「多部門協調」。

圖 2-21

**學習型城市多層次政策整合模式**




**資料來源**：修改自 Heidenreich & Rice（Eds.）（2016: 4）。

**（2）政策整合的實際**

首先，將學習型城市計畫納入市政白皮書之重要政策。2011 年，臺北市政府將「建立社區學習網、打造學習型城市」列為市政白皮書的重要教育政策，全力朝向學習型城市邁進（林振春，2017；楊碧雲，2017）。學習型城市計畫是市政白皮書政策體系在制定和執行過程中，實現兩者機能的政策整合。

其次，市民學習主題與市政發展結合，舉辦學習楷模選拔及表揚活動。臺北市為提高市民學習力和知識力，鼓勵市民「學習主題」與市政發展結合，特舉辦學習型城市學習楷模選拔及表揚活動，讓「終身學習」成為推動城市發展與建構公民社會之動力（林振春，2017）。可見學習型城市計畫，在終身學習、學習主題和市政發展過程中，實現三者機能的整合。

**2、臺北市學習型城市之主要作法**

**（1）以「城市願景」做為與市民共同推動的學習議題**

臺北市城市學習的議題為何？學習議題如何解決臺北市的城市問題？臺北市以人文城市、生態城市、水岸城市、健康城市、安全城市、福利城市等 6 個面向為發展願景，並作為政府部門與市民共同推動的學習議題，各社區學習服務中心亦定期舉辦公共論壇（林振春，2017）。此為解答第一個問題。公共論壇結合議題討論、敘事對話、專題演講的互動過程，使願景了解的愈多，凝聚個人與團隊的共識。此為解答第二個問題。

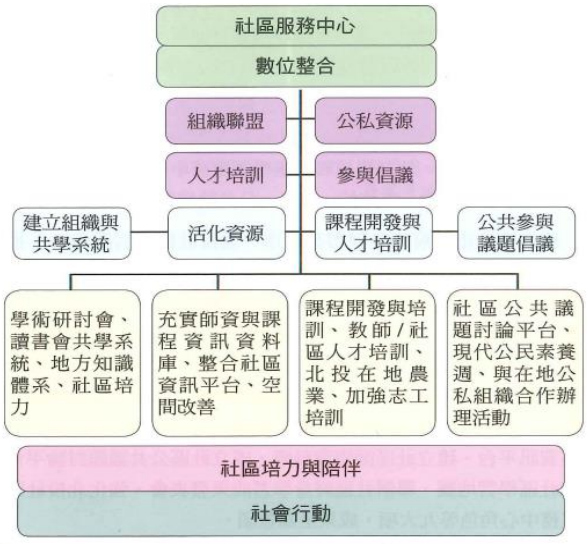
**（2）以「社區大學」為據點設立「社區學習服務中心」**

對臺北市民而言，提到「終身學習」一定先聯想到「社區大學」，社區大學已經成為臺北市各行政區推動社區學習體系的重要平臺（楊碧雲，2017）。臺北市推動學習型城市，以分布在 12 個行政區的 12 所社區大學，負責成立 12 個「社區學習服務中心」，建置社區學習資源整合平臺與學習體系協力圈（林振春，2017），故推動社區終身學習體系，串聯各類終身學習機構，且將設置「社區學習服務中心」列為臺北市學習型城市計畫目標之首。

「社區學習服務中心」設有中心主任與社區專員各一名，扮演培育社區人才、進行社區議題探討、協助社區組織行動以及執行社區教育橋梁的角色，但中心主任皆由校長兼任，社區專員大多由同仁兼任，僅萬華社大設有專職專責的社區專員。其工作項目、策略和方法，以北投社區學習服務中心為例，如圖 2-22 所示：

圖 2-22

**北投社區學習服務中心的策略和方法**




**資料來源**：洪德揚（2017: 226）。

**（3）透過社區學習服務中心培育學習型城市領導人才**

以社區資源作為學習點，藉課程及活動的舉辦，作為相互學習、交流資訊的重要接觸點，共同建構與擴充地方學，如北投學、士林學、文山學、松山學、南港學、萬華學

等，最後可串聯成「臺北學」的重要內涵（林振春，2017）。同理可推，臺北學等人才，最終可培育成臺北市學習型城市的領導人才，社區學習服務中心所辦之人才培訓含括社區經營人才、社團領導人才等。

**（4）創建臺北市學習型城市網站作為整合學習資源的平臺**

臺北市學習型城市網整合終身學習資源，也提供市民終身學習資源，主要功能包括：臺北市學習型城市計畫介紹、學習機構課程及活動資訊查詢、提供地圖搜尋、相關學習網站連結、學習資料如電子書與數位影音等五項（林振春，2017）。臺北市學習型城市網綜整各種線上學習平臺，以各部門學習資源整合，建構學習資源開放與加值之共享環境，達成整合學習資源「單一入口、多元學習、完整記錄、加值運用」之目標。

## 第三節 新北市學習型城市發展現況

終身學習政策是推動終身學習發展的舵手，指引國家人民終身學習的方向。終身學習的思潮在西方 1970 年代興起後至今方興未艾，甚至受到西方先進國家益愈重視。本研究第三節茲就新北市建構學習型城市發展所擬定相關計畫，闡述終身學習機構及資源概況、發展願景及目標、行動方案與具體策略，並分析新北市政府各局處推動終身學習之成果與學習型城市指標相符應之現況。

其次，第四至八節聚焦探究新北市不同學習型組織：群組、家庭、社區、基金會與企業指標之初步建構，建立新北市學習型城市之體系。

**壹、新北市建構學習型城市發展現況**

為推動終身學習，新北市於 2007 年成立「新北市終身學習推展會」，以教育局為窗口，整合社會局、勞工局、原民局、文化局等各局處與相關專家學者意見，擘劃新北市終身學習之藍圖與方向。為進一步整合新北市終身學習資源，建構完善終身教育體系，分別訂定 106-108 年和 109 年至 112 年度「新北市推動終身學習中程計畫」，深耕推動各項終身學習政策，以逐步建構學習型城市。以下就新北市推動終身學習中程計畫內容說明，遂能理解新北市推展學習型城市發展的現況（106-108 年新北市推動終身學習中

程計畫，2015；109-112 年新北市推動終身學習中程計畫，2018：4-12)。

一、終身學習機構及資源概況

新北市針對不同族群需求，設置不同類型之學習機構，各種學習機構遍布 29 行政區域，營造新北市成為人人可學習、處處是教室之學習型城市。再者，為了能夠俾利民眾能依其需求、多元選與就近學習，新北市成立終身學習相關機構如下：

（一）社區大學：13 所。

（二）婦女大學 66 分校。

（三）樂活大學 19 分校。

（四）原住民族部落大學 1 所。

（五）勞工大學 7 分校。

（六）企業 產經大學 2 班別。

（七）松年大學 125 分校 。

（八）樂齡學習中心 31 所。

（九）社區多功能學習中心 4 所。

（十）新住民學習中心 5 所。

（十一）文化場館資源：博物館、藝文場館與圖書館 128 處 。

二、終身學習的問題與挑戰

（一）終學機構分立運作，須定義並整合方向

新北市人口全國之冠，截至108年12月底，全市人口達401萬8,696人，為回應市民對終身學習的需求，因此各局處皆針對相關族群設計課程並設置學習機構，目前新北市計有社區大學、樂活大學、勞工大學等11類計400所終身學習機構，立意良好卻可能造成資源分配不均、服務族群重複等情形，爰此亟需要針對各項終身學習資源進行統合，定義各項學習機構之任務，並定期檢視推動方向及成效。

（二）專業服務人力不足，服務品質有待提升

終身學習政策的推動，需要仰賴各種專業人才。國內雖有許多大專院校成立成人教

育科系，然第一線於終身學習機構之實務工作者，多為民間團體工作人員、學校人員或志工，其缺乏終身教育相關專業，亟需接受相關課程訓練才能成為專業服務的人力，推展各項終身學習計畫，而且人員流動率甚高，服務品質亦因此有待提升。

（三）幅員廣闊城鄉差大，學習資源尚未廣布

新北市本市土地面積幅員廣大，18歲以上人口數約為342萬人，佔總人口85%，分布於29行政區，足見本市終身學習需求之高。終身學習資源多集中市區係為現況，偏鄉地區學習資源較不足，仍有城鄉發展不均、學習資源尚未廣布全市、課程開設量未能符應逐年增加的成年人口需求等情形。

（四）高齡人口逐年遞增，活躍老化亟待推動

截至108年12月底止，新北市高齡人口已近達58萬人，老年人口比例至108年底已高達14.39%，高齡人口逐年遞增，為因應大量高齡人口及其龐大的學習需求，如何提供高齡者需要的學習方案引發關注。

（五）人口組成族群多元，文化傳承應予重視

新北市組成族群多元，其中包括原住民族群、客家族群等；根據108年6月的統計，本市原住民族人口占本市總人口數比例的1.4%，以阿美族、泰雅族、排灣族最高；在客家族群部分，依據行政院客家事務委員會105年客家人口分析，占全市15.9%。而在新住民方面占本市總人口數比例的2.7%，其中以大陸港澳及越南來台最多。為鼓勵各族群進行終身學習，並強化各項文化傳承，應針對各項族群之需求進行各種學習資源之運用及設計，協助其進行終身學習。

（六）部分族群需求不同，需設友善學習資源

本市身心障礙者人數為全國最多，另本市外籍配偶（不含陸籍）亦為全國最高，原屬國籍以越南、泰國、印尼為主，上述兩族群，需要基本語言能力之學習資源及協助社會適應之友善資源。如何提供身心障礙者、失學民眾（仍有2萬多人）及外籍配偶等族群其需要的友善學習資源，協助其取得基本能力、適應社會、融入社會，進而找到自信及生存技能，乃是亟須重視的課題。

（七）退休年齡日漸提高，職業課程時勢所趨。

因應現今時代潮流，工作年齡日益延長，使得退休年齡日漸提高，在正規教育畢業後至退休間的數十年，市民必須不斷充實新知、精進專業，在職業工作上才能得以精進技能。新北市將近140萬勞工人口，對於職業相關知能之精進需求大，惟現在終身教育課程大多注重精神陶冶、藝術課程及運動休閒，針對實用課程和產經課程等職業知能學習管道仍較為薄弱，爰為培養新世紀所需生活及職業各項知能，應針對實用課程增加相關學習管道。

三、終身學習的願景

「推展終身教育，邁向學習型城市」是新北市戮力推廣終身學習之主要願景，透過整合各局處相關資源，依據終身學習推展會各委員建議方向，倡導終身學習行動，提供新北市成人終身學習多元管道，形塑學習型城市。新北市推展終身學習願景有以下七項重點：

（一）公私協力、學習城市

新北市終身教育要能結合政府部門及民間團體，共同合作，統整各項學習資源、營造市民終身學習習慣，逐步推動新北市成為學習型城市。

（二）專業人力、提升品質

新北市終身教育要能培訓終身學習專業行政、師資及服務志工，並且培育自主學習團體之帶領幹部，透過專業提升課程品質。

（三）資源普及、多元學習

新北市的終身教育要能普及各區，降低城鄉差距，並提供市民豐富多元的學習管道及內容，營造處處可學習、時時可學習的終身學習體系。

（四）在地樂活、活躍老化

新北市的終身教育要能提供長者就近學習資源，推動長者在地樂活，促進長者活躍老化，透過教育維護長者健康、延緩老化速度。

（五）文化傳承、族群共融

新北市的終身教育要能促進較少數族群文化傳承，發展族群特色產業，並透過多元文化交流、互動，促進族群之間理解及共融。

（六）友善學習、社會共榮

新北市的終身教育要能提供新住民、身心障礙者、失學民眾等族群友善學習資源，培養其自主及獨立精神，鼓勵其參與社會，培養自信及生活、生存知能。

（七）職能精進、優質人才

新北市的終身教育要能提供勞工持續職能課程，透過不斷精進，增加自我競爭力，因應工作年限之提高，並培育新北市優質人才。

四、終身學習的目標

根據以上七項願景重點，新北市在終身教育推展，依序定有以下七項發展目標，透過具體目標之擬定。

（一）統整公私學習資源，完善終身學習體系

強化終身學習推展會運作，跨局處統整各項終身學習機構，完善新北市終 身學習體系，建置終身學習資訊整合平台，提供民眾便利終身學習課程資訊。結合政府部門及民間團體資源，共同協力合作推動終身學習氛圍，營造新北市成為友善的學習型城市。運用終身學習輔導團，出版終身學習期刊，鼓勵終身學習議題研究，並檢視推動新北市終身教育。

（二）培訓終身教育人才，擴展推動人力能量

針對所轄終身學習機構，辦理行政人員增能研習，並舉辦績優單位觀摩。鼓勵機構進用終身學習專業師資，或鼓勵現有教師參與專業師資訓練，使其具備成教相關知能。辦理志工訓練，並鼓勵學員共同加入服務行列，擴展人力能量。另培訓自主學習團體帶領人，鼓勵 其將學習帶入偏鄉。建立人才資料庫，提供機構參考，以提升整體人力素質。

（三）廣設各區學習據點，開設豐富學習課程

於各個城鄉內設置學習據點，降低城鄉差距，並針對學習需求高之行政區增設社區大學，引進優質承辦單位，並強化評鑑機制及推動社大共學，提升社區大學辦學品質；另持續開辦婦女大學等多元學習課程，增辦新北市博物館、圖書館等文化場館 各類活動、講座、研習，並推動各項家庭教育課程，以提供市民豐富學習課程 。

（四）增加就近學習機會，推動長者活躍老化

已完成區區有樂齡學習中心目標，將持續辦理課程並逐年進行社區拓點。持續開設松年大學，推動長者休閒運動課程。補助成立高齡自主學習團體，提供長者社區就近學習課程。另結合衛生局推動長者健康促進課程，透過各種公私部門教導長者健康意識，透過以上課程共同促進長者活躍老化，延緩老化速度。

（五）注重文化傳承共榮，促進族群理解共融

辦理原住民族部落大學，落實部落文化技藝傳承並發展色，並加強部落文化產學交流與技術合作，輔助學員進入原民文化產業領域培力，並透過族群文化的認識及彼此交流增進理解共融。推動 Hakka 好學園，傳承及展現客家 文化，並落實客家文化園區寓教於樂的教育推廣功能，讓社會大眾深入瞭解客家內涵，認識客家之美。

（六）提供友善學習資源，達成社會共榮和諧

辦理樂活大學，以持續提供身心障礙者有更多社會參與機會並融入社區生活，結合公私部門與社區人力資源，加強身心障礙福利服務，辦理相關教育活動，使身心障礙者社會學習更多元化，生活更豐富，並舒緩家庭照顧者之照顧壓力。另持續辦理補習學校及成人基本教育班、新住民學習中心，協助新北市外籍配偶及失學民眾等族群學習基本語文能力並促進其生活適應。

（七）推動產業職工教育，提升業界人力素質

透過持續辦理勞工大學，提升勞動者經 濟 、社 會 、文化領域的知識 ，開設勞工所需多元專業課程，強化勞工職場競爭力。另開設企業產經大學，提升新北市企業主管創新及管理能力，讓企業主管工作之餘補充新知，增加競爭力，促進新北市優質人才優質化。

五、終身教育行動方案與具體策略

依據七大問題與挑戰、七大願景及七項目標，新北市集結各局處及公私資源，在推動終身教育方面擬具了以下十五項行動方案，茲整理問題與挑戰、願景、目標及行動方案對照如下：

表 2-8

**新北市推動終身教育行動方案**

| 問題與挑戰 | 願景 | 目標 | 行動方案 |
|---|---|---|---|
| 終學機構分立運作須整合並提升品質 | 公私協力學習城市 | 統整公私學習資源，完善終身學習體系。 | (一) 統整局處學習資源，建置終身學習平台。<br>(二) 透過公私協力資源，共同推動終身教育。<br>(三) 出版終身學習期刊，鼓勵終身學習研究。 |
| 專業服務人力不足服務品質有待提升 | 專業人力提升品質 | 培訓終身教育人才，擴展推動人力能量。 | (四) 辦理行政人員研習，鼓勵機構觀摩共學。<br>(五) 推動各類師資培訓，精進機構課程品質。<br>(六) 辦理機構志工培訓，鼓勵學員投入服務。<br>(七) 培訓自主學習幹部，帶動高齡自主學習。 |
| 幅員廣闊城鄉差大學習資源尚未廣布 | 資源普及多元學習 | 廣設各區學習據點，開設豐富學習課程。 | (八) 拓展社大學習據點，提升社大辦學品質。<br>(九) 辦理婦女大學課程，促進女性身心發展。<br>(十) 運用豐富場館資源，開設文化講座課程。<br>(十一) 推動多元家庭教育，提升家庭經營知能。 |

表 2-8（續）

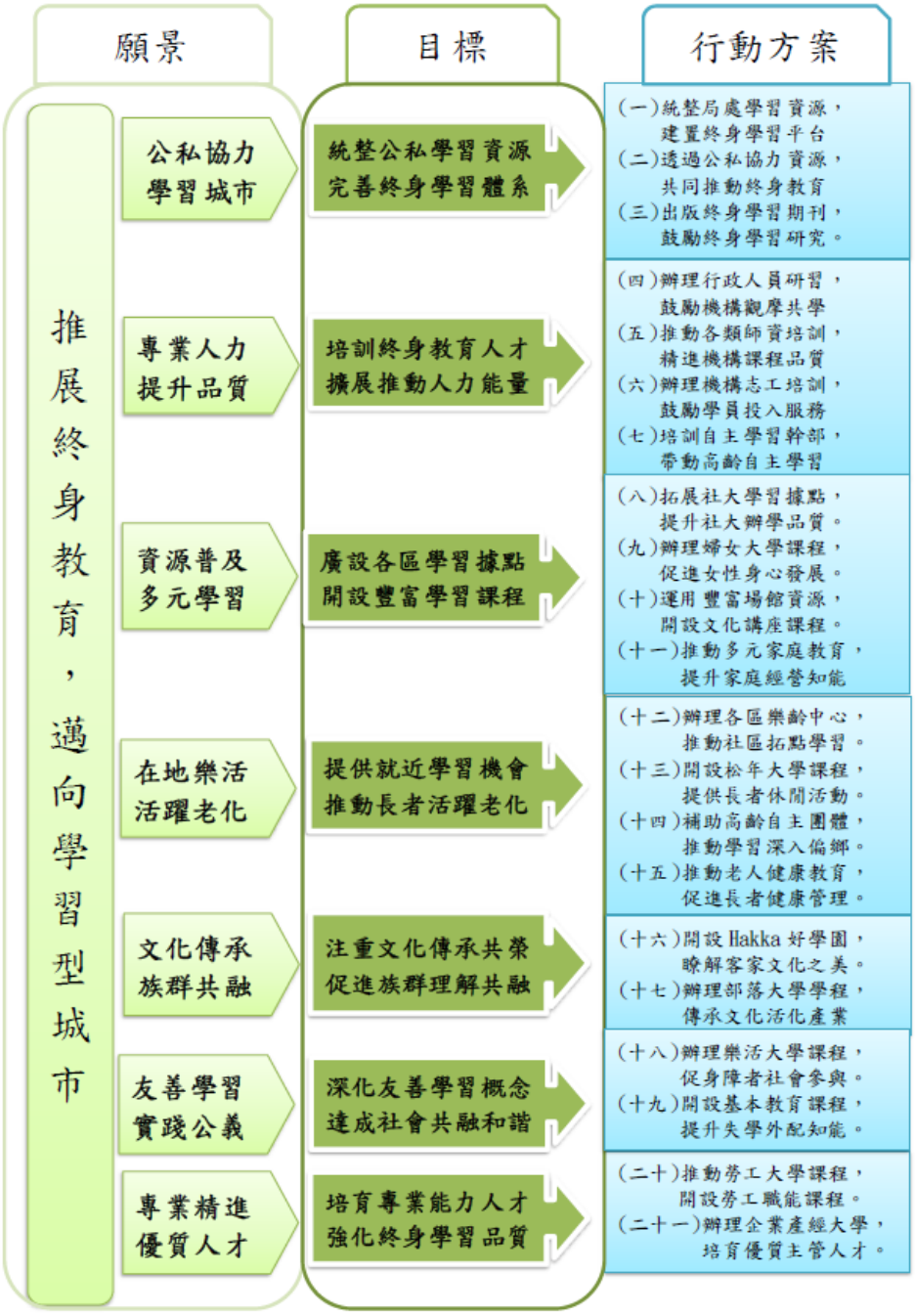
**新北市推動終身教育行動方案**

| 問題與挑戰 | 願景 | 目標 | 行動方案 |
|---|---|---|---|
| 高齡人口逐年遞增<br>活躍老化亟待推動 | 在地樂活<br>活躍老化 | 增加就近學習機會，推動長者活躍老化。 | (十二) 辦理各區樂齡中心，推動社區拓點學習。<br>(十三) 開設松年大學課程，提供長者休閒活動。<br>(十四) 補助高齡自主團體，推動學習深入偏鄉。<br>(十五) 推動老人健康教育，促進長者健康管理。 |
| 人口組成族群多元<br>文化傳承應予重視 | 文化傳承<br>族群共融 | 注重文化傳承共榮，促進族群理解共融。 | (十六) 開設 Hakka 好學園，瞭解客家文化之美。<br>(十七) 辦理部落大學學程，傳承文化活化產業。 |
| 部分族群需求不同<br>需設友善學習資源 | 友善學習<br>社會共榮 | 提供友善學習資源，達成社會共榮和諧。 | (十八) 辦理樂活大學課程，促身障者社會參與。<br>(十九) 開設基本教育課程，提升失學外配知能。 |
| 退休年齡日漸提高<br>職業課程時勢所趨 | 職能精進<br>優質人才 | 推動產業職工教育，提升業界人力素質。 | (二十) 推動勞工大學課程，開設勞工職能課程。<br>(二十一) 辦理企業產經大學，培育優質主管人才。 |

新北市推動終身教育行動方案其架構如圖 2-23 所示：

圖 2-23

**新北市推動終身教育行動方案**




取自 **109-112 年新北市推動終身學習中程計畫**（頁 12），新北市政府，2018。新北市：未出版。

六、2022-2024 年新北市學習型城市行動方向

新北市為因應城市所面臨之挑戰，於 2022-2024 年建構學習型城市之行動方向，正

以 4 大城市特色展露城市定位，解決城市問題，推展終身學習的理念，並邁向「安居樂業」2030 願景，計畫目標有五項，內涵說明如下（新北市學習型城市發展計畫書，2021：19-20），：

（一）打造健康城市

新北市以「健康促進、經濟安全、社會參與」三大面向推展健康樂活，以跨機關、跨專業整合及公私協力方式，藉由市府團隊、民間團體、企業、市民的共同參與，提供全人、全程、全方位之老人福利服務，建構在地就養、健康樂活、成功老化的高齡友善環境。因應城市需求，亟需打造健康城市（Healthy City），並發展「健康樂活」的學習行動方向。

（二）發展韌性城市

二十一世紀人類面臨之問題如極端天氣、壓力、能源危機、疫情等亏，其中極端天氣引起的災難如水災、地震常無法預測，此外新北市大樓林立密集，80%人口都居住在其中十大行政區，此外 covid-19 疫情下對市民經濟生活的影響……等，如何強化市民有關壓力忍受度及洪水、地震、火災……等防災調適能力則是本市學習型城市計畫四項主軸中其中一環，透過學習型計畫辦理市民教育與訓練，使市民具備因應壓力或環境氣候變遷引起之災難的應變或調適能力。基此， 因應城市需求，亟需發展韌性城市（Resilience City），並規劃「生活韌性」的學習行動方向。

（三）實踐智慧城市

新北市 111 年 3 月人口數共 3,989,880 人，其中 20 歲以下人口數 646,431 人僅佔 16.21%，55 歲以上人口數 1,273,247 人，佔 31.91%，透過學習型城市計畫執行，推動免費「資訊學習」的各項課程及活動，縮短數位學習落差，使銀髮族群能及早熟悉未來智慧政府、智慧生活、智慧環境、智慧移動、智慧醫療及智慧經濟等不同層面需求所需之知能。基本，因應城市需求，亟需發展智慧城市（Smart City），並規劃「E 智慧」的學習行動方向。

（四）建立宜居城市

新北市之宜居城市概念，以推動「在地就學、在地就業、在地就養、在地樂活」為

特色亮點，過去許多全國城市的優勢，包含：人口數最多、十大觀光景點新北最多、觀光客人數第一等，新北市將持續為打造在地樂學樂業而努力。因應城市需求，亟需發展宜居城市（Livable City），並規劃「樂學樂業」的學習行動方向。

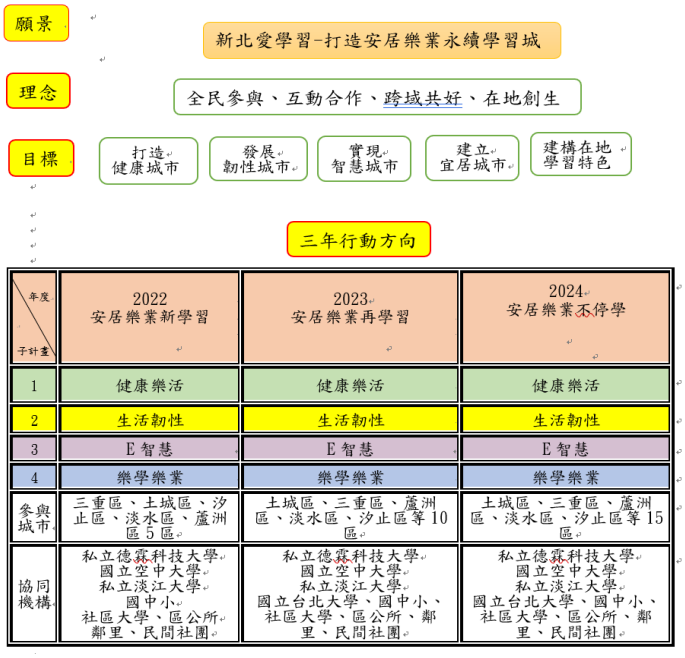
（五）建構在地學習特色

新北市 111 年學習型城市計畫以「安居樂業」為核心理念，透過健康樂活、生活韌性、E 智慧、樂學樂業 4 個子計畫緊密合 SDGS 及市政主軸 4 大城市（健康城市、韌性城市、智慧城市、宜居城市）的主題特色，於土城、淡水、三重、蘆洲、汐止等五區實現健康樂活、發展生活韌性、建構智能城市、落實宜居環境。計畫內容推動係在 5 大區推動，並依據地方特性差異，發展在地工作計畫，例如「生活韌性」：淡水區與土城區就不同，淡水區面臨的問題是商圈的重生，土城區大樓住宅林立，面對的是公安減災的重點。

新北市學習型城市行動方向架構圖如 2-24。

圖 2-24

**2022-2024 年新北市學習型城市行動方向**




| 年度 / 子計畫 | 2022 安居樂業新學習 | 2023 安居樂業再學習 | 2024 安居樂業不停學 |
|---|---|---|---|
| 1 | 健康樂活 | 健康樂活 | 健康樂活 |
| 2 | 生活韌性 | 生活韌性 | 生活韌性 |
| 3 | E 智慧 | E 智慧 | E 智慧 |
| 4 | 樂學樂業 | 樂學樂業 | 樂學樂業 |
| 參與城市 | 三重區、土城區、汐止區、淡水區、蘆洲區 5 區 | 土城區、三重區、蘆洲區、淡水區、汐止區等 10 區 | 土城區、三重區、蘆洲區、淡水區、汐止區等 15 區 |
| 協同機構 | 私立德霖科技大學<br>國立空中大學<br>私立淡江大學<br>國中小<br>社區大學、區公所<br>鄰里、民間社團 | 私立德霖科技大學<br>國立空中大學<br>私立淡江大學<br>國立台北大學、國中小、社區大學、區公所、鄰里、民間社團 | 私立德霖科技大學<br>國立空中大學<br>私立淡江大學<br>國立台北大學、國中小、社區大學、區公所、鄰里、民間社團 |

取自新北市學習型城市發展計畫書（頁 21），新北市政府，2021。新北市：未出版。

## 貳、新北市各單位局處推動終身學習成果與學習型城市指標比對分析

一、2017 年-2022 年新北市各單位局處推動學習型城市成果

新北市政府為辦理終身學習法第七條規定之終身學習推展會議，特設新北市終身學習推展會，其主要任務共有四項：1.審議終身學習之政策、計畫及活動；2.協調、指導終身學習機構推展終身學習活動；3.提供終身學習整體發展之方向；4.其他相關諮詢事項。終身學習推展會每年至少召開一次會議，轄下共 11 個局處，分別為：教育局、勞工局、經濟發展局(下稱經發局)、社會局、原住民族行政局(下稱原民局)、文化局、客家事務局、人室處、觀光旅遊局(下稱觀光局)、環境保護局(下稱環保局)與衛生局皆會與會報告有關推展有關終身教育的工作目標或規劃、該年度執行情形與成果，以及未來半年的工作重點。

本研究整理 2017 年至 2022 年終身學習推展會各處局的執行終身教育的情形與成果，並將各局處在推展終身教育的推展面向（機構）分析如下：

（一）教育局：

1.社區大學

2.樂齡學習中心

3.補習學校

4.新子職教育

5.代間教育

6.婚姻教育

7.其他

（二）勞工局：勞工大學

（三）經發局：企業產經大學

1.傳產學院

2.ICT 智慧學院

3.生技學院

4.財經公關學院

5.跨境電商學院

（四）社會局

1.松年大學

2.婦女大學

3.樂活大學（適於身心障礙者）

（五）原住民族行政局

1.部落大學

2.族語類課程

3.講座類課程

（六）文化局

1.週二樂齡日

2.行動博物館

3.共融藝術節

4.市立圖書館

5.淡水古蹟博物館

6.鶯歌陶瓷博物館

7.十三行博物館

8.黃金博物館

9.坪林茶業博物館

10.新北市美術館籌備處

（七）客家事務局

1.好客研習教室

2.客家人民社團

（八）人室處：自辦研習訓練

（九）觀光局：銀髮旅遊專區

（十）環保局：21 處低碳推廣中心

（十一）衛生局

1.預防衰弱課程

2.預防衰弱評估服務

研究團隊依據上述分類面向，整理歸納如附錄一。分析附錄一新北市政府在終身學習推展會中各局處推行終身教育的情形與成果可發現，除人事處因屬市府著重完整員工培育的計畫，同時為滿足員工的自我發展需求及強化專業知能，因此所舉辦的活動偏向提供內部員工學習，較無開放給一般民眾或社區人士共同參與。其餘各局辦理活動皆為滿足各區民眾終身學習需求，與落實長者的學習權益，積極推動相關學習機構，鼓勵開設各項終身學習課程。再者，各局處也持續透過廣設各區終身學習據點，以豐富學習課程為基礎，使民眾就近學習，同時在活動中也持續倡導終身學習的重要性，讓市府所轄之各機構開闢終身學習更多元的管道，逐步邁向終身學習城市的目標。

二、新北市推動終身學習成果與學習型城市指標比對分析

（一）臺灣學習型城市指標架構（107 年試行版）

學習型城市指標是引導及促進學習型城市發展之重要參考（教育部，2020），各地方政府所處地理位置與環境資源不同，爰此，必須以各地方發展特色為基礎，回應在地民眾多元學習需求，同時整合縣市內終身學習資源是關鍵，不論公部門內部的聯繫還是發展公私部門彼此的合作夥伴模式，皆是學習型城市的重點課題（張力亞，2019）。教育部於 107 年參考歐盟及聯合國教科文組織等國際指標，訂定「臺灣學習型城市指標【試行版】」，以作為地方政府推動計畫之參考，該指標的共同指標有四個構面，分別是：組織法制、資源投入、策略運作與效益產出；各構面之下又有四至十個不等的指標，為推展學習型城市建構一整全的初步架構與參考的藍圖，如表 2-9 所示。本研究以教育部 107 年版的臺灣學習型城市指標作為重要的參考依據，根據此構面與指標來分析新北市推動終身學習成果與學習型城市指標的相對應現況。

表 2-9

**臺灣學習型城市指標架構（107 年試行版）**

| 指標領域 | 構面 | 指標 |
|---|---|---|
| 共同指標 | 一、組織法制 | 1.各級領導階層的學習型城市承諾及重視度 |
| | | 2.制定學習型城市發展政策 |
| | | 3.建立學習型城市願景與目標 |
| | | 4.發展各類學習型組織機制 |
| | | 5.推動終身學習活動獎勵機制 |
| | | 6.建立學習型城市成效評估機制 |
| | 二、資源投入 | 1.推動學習型城市之投入經費情形 |
| | | 2.推動學習型城市之組織及人力投入情形 |
| | | 3.普及終身學習資源及管道 |
| | | 4.擴展學習科技運用設施 |
| | 三、策略運作 | 1.了解終身學習實施與需求之情形 |
| | | 2.發展各類學習型組織及學習網絡 |
| | | 3.促進民眾終身學習機會的提升 |
| | | 4.提供促進就業力的學習機會 |
| | | 5.提供多元族群的學習支持措施 |
| | | 6.培訓及運用學習型城市專業推動人力 |
| | | 7.提供終身學習諮詢服務機制 |
| | | 8.整合終身學習資源並建立終身學習夥伴關係 |
| | | 9.舉辦學習型城市博覽會或終身學習節 |
| | | 10.廣泛運用各種學習科技 |
| | 四、效益產出 | 1.提高終身學習參與率 |
| | | 2.促進個人能力與發展 |
| | | 3.促進社會融合 |
| | | 4.促進地方經濟發展與文化繁榮 |
| | | 5.促進城市永續發展 |

（二）新北市推動終身學習成果與學習型城市指標比對分析結果

研究團隊依據上述臺灣學習型城市指標架構（107 年試行版）為基礎，將新北市各單位局處推動學習型城市的成果是否符應各指標的內涵整理歸納如附錄二。研究團隊將附錄二新北市政府終推會各局處歷年推展終身教育成果探析如下：

構面一組織法制所轄 6 個指標，其中分析推展終教成果能符應指標 1「各級領導階層的學習型城市承諾及重視度」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 2「制定學習型城市發展政策」的局處有：教育局；能符應指標 3「建立學習型城市願景與目標」的局處有：教育局；能符應指標 4「發展各類學習型組織機制」的局處有：教育局、勞工局、經發局、原民局、文化局、客家事務局、環保局、衛生局；能符應指標 5「推動終身學習活動獎勵機制」的局處有：無；能符應指標 6「建立學習型城市成效評估機制」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局。

構面二資源投入所轄 4 個指標，其中分析推展終教成果能符應指標 1「推動學習型城市之投入經費情形」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 2「推動學習型城市之組織及人力投入情形」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 3「普及終身學習資源及管道」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 4「擴展學習科技運用設施」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局。

構面三策略運用所轄 10 個指標，其中分析推展終教成果能符應指標 1「了解終身學習實施與需求之情形」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 2「發展各類學習型組織及學習網絡」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、環保局；能符應指標 3「促進民眾終身學習機會的提升」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 4「提供促進就業力的學習機會」的局處有：教育局、勞工局、經發局、原民局；能符應指標 5「提供多元族群的學習支持措施」的局處有：教育局、勞工

局、經發局、社會局、文化局、客家事務局、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 6「培訓及運用學習型城市專業推動人力」的局處有：教育局、勞工局、社會局、原民局、文化局；能符應指標 7「提供終身學習諮詢服務機制」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 8「整合終身學習資源並建立終身學習夥伴關係」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 9「舉辦學習型城市博覽會或終身學習節」的局處有：教育局、勞工局、社會局、原民局、文化局；能符應指標 10「廣泛運用各種學習科技」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、環保局。

構面四效益產出所轄 5 個指標，其中分析推展終教成果能符應指標 1「提高終身學習參與率」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 2「促進個人能力與發展」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 3「促進社會融合」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 4「促進地方經濟發展與文化繁榮」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局；能符應指標 5「促進城市永續發展」的局處有：教育局、勞工局、經發局、社會局、原民局、文化局、客家事務局、人室處、觀光局、環保局、衛生局。

## 第四節　新北市學習型群組之指標初步建構

為初步建構新北市學習型群組指標，本節乃先進行相關文獻探討，擬定出初步的指標內涵，再邀請相關專家學者進行焦點座談，訂定出本市確切的學習型群組指標。

### 壹、學習型群組定義

根據「教育部重編國語辭典修訂本」群組是由多個或部分工作性質相同的人或機器組成的群體。在同一個群組中時，可以彼此的分享對方的資源。

根據「國家教育研究院雙語詞彙」群體（Group）：群體或稱團體通常是指一群有互動關係的人，彼此之間有一種屬於這個群體的認同感。因此臨時集在一起而沒有互動關係的人群，不能稱之為群體，只可稱之為群集（collectivity）。例如，火車上的一般乘客都屬於臨時集在一起的群集，彼此間沒有互動關係，也沒有群體的認同感。

根據劍橋辭典所言 group 的意思為 a number of people or things that are put together or considered as a unit。目前最常見的社群種類，包括網路學習社群、實踐社群其定義說明如下：「網路學習社群」是一種分享的集體文化，是一群人透過網路溝通，分享觀念、知識、經驗、資訊和策略，建立共同目的，創造集體的探究行動，擴展集體的知識與能力。在相互支持、關懷、開放和遵守規範的氣氛中，挑戰個人既有的信念、價值、知識和經驗，促進個人反思，進而獲得個人知識和能力的成長（王千倖，2003）。實踐社群（Communities of practice）可定義為，一群深入他們的知識與專業，分享有關一組問題或熱愛的主題，並能在這個領域持續進行互動（Etienne, Richard, & William，2002）綜合以上，本研究將學習型群組初步定位為:一群以「學習」為主體而有互動關係的人，且彼此之間能夠認同這個群體且遵守規範，且能在其中互動並分享彼此的資源。

又因前述所涉甚鉅，為求研究之聚焦，本研究進一步將學習型群組定調在民間自組之實體或線上學習成長群組，如讀書、運動、音樂愛好會……等，不包含政府機關在組織內運用本身預算或補助所成立之任何學習型群組。

**貳、學習型群組文獻探討**

由於中文翻譯的因素，相關文獻對於 Group 的中文用詞各不同，本研究就學習型團體、學習型社群及其對學習型組織的影響三方面進行指標擬定的說明。

一、學習型團隊指標分析

根據中共南京課委宣傳部課題組所出版的「**學習型組織建設與評估**」一書。其將學習型指標分為要素指標、結構指標、行為指標、效果指標四大構面，分述如下:

1.學習型團隊**要素**指標

（1)學習型個人指數

（2)團隊領導指數

(3)團隊共同願景

(4)團隊學習激勵機制

(5)團隊對學習的投入

(6)團隊學習計畫

2.學習型團隊**結構**指標

(1)團隊精神

(2)團隊學習氛圍

(3)團隊工作機制

(4)團隊寬容力

(5)團隊成員的優勢互補

3.學習型團隊**行為**指標

(1)團隊成員相互溝通

(2)團隊開展學習活動

(3)團隊互動基礎

(4)團隊成員互動模式

(5)成員對團隊的追隨程度

(6)特別加分

4.學習型團隊**效果**指標

(1)團隊工作效率和效果

(2)團隊創新能力

(3)團隊成員提合理化建議數

(4)利益相關者對團隊的滿意程度

(5)特別加減分

二、學習型社群指標分析

蘇平、田士杰、呂守玉(2016)在「打造有吸引力的學習型社群」一書中提出以下建議:

1.真正的學習型社群應該是能夠引導社群成員進行自運營、自傳播和自組織的。而這一切的基礎是內容。學習型社群不僅僅是分享內容，還需要進行知識整理和沉澱。(P.6)

2.創建學習型社群須注意: 社群定位、資源共享、骨幹成員確定、內容準備、內容營銷吸引、留住粉絲。

3.創建者需理解

(1)自己的初心 ?

(2)自己能做甚麼? 分析職場經歷、性格、溝通技巧、人生閱歷、資源(時間、社群核心人員、人脈、金錢、平台)

(3)誰是自己要找的人?

A 哪裡找: 線下、線上(關鍵詞搜索、朋友圈、各社群媒體)
B 一起做甚麼? 透過群員細化表分析

(4)精細社群

A 確定社群標籤
B 差異化定位
C 訂定群規
D 維持文化氛圍

4.智囊團組建三原則

(1)人人參與—理解創立宗旨、從小事參與、信任、營造平等對話氛圍

(2)各負其責—具體分工表

(3)溝通合作—信息公開透明、定期溝通機制、通信錄

5.社群如何玩出好內容

(1)社群分享周計畫表:(確定主題、投票確認先後順序、討論時間、製作表格)

A 分享時間:社群、分享嘉賓、群員
B 分享方式:社群定位、分享主題和目標、群員特點
C 紀錄整理

(2)五種玩法激活日日分享

A 每日固定分享
B 每日打卡活動

C 計畫中分享: 群員、群管、分享嘉賓、社群

D 讀書活動

E 臨時性活動: 轉播其他社群直播、分享學習所得、分享心得體會、社群話題蒐集、徵集分享書籍、群員生日祝福

三、學習社群特質對於建構學習型組織影響因素

學習型群組是屬於學習型組織的一部分，因此其形態也會影響整體組織的構建。藉由其影響因素，我們有也可以理解，理想的學習社群或群組，應該具備何種要素。

張湘瑜（2008)指出，學習社群特質及對於建構學習型組織影響因素如下:

1. 正式或非正式的社群管道
2. 良好的人際網絡
3. 持續互動、不斷地學習
4. 個別成員在組織中學習與組織同步發展、實現自我
5. 組織創新與成長
6. 人性化的組織特徵: 誠實、信任、分享、關心、志同道合、參與感、協同合作、連結感、社會需求、社會關係、自我認同、創造新知識、反思
7. 建立合作夥伴的學習社群
8. 學習起始於個人、團體、組織及組織互動的社群中
9. 運用個人及團隊的學習設計，使成員能分享與合作
10. 社群本質在於人員的互動，核心是信任
11. 社群的運作是組織捕捉員工內隱知識與創造組織價值最好的方式
12. 學習社群的分享機制可以將組織中的內隱知識進行傳承
13. 網路社群互動平台，個人化的使用介面，讓成員彼此針對共同的興趣或主題，無遠弗界地進行交流
14. 具有知識分享、遞移、轉化、創造的園地
15. 主動學習與分享知識
16. 社群的維持要建立於社會需求中的愛與隸屬
17. 領導者必須有良好的人際關係才能帶領融洽的工作團隊，而人際關係融

洽的條件就是信任

18.需求的滿足與持續互動會影響社群成員的忠誠度

19.領導者需找出並且滿足追隨者的基本需求

20.群體的規範和習慣是形成組織行為和生產力的決定因素

21.社會團體是決定組織運行的基本力量

**參、新北市學習型群組指標雛形**

綜合以上文獻所言，再依照新北市學習型城市計畫的四大構面，經過整理與分析，本研究將新北市學習型群組指標雛形擬定如下:

表2-10

**學習型群組指標**

| 指標構面 | 預設指標 |
|---|---|
| 組織法制 | 1.我很清楚群組設立宗旨及發展策略 |
| | 2.建立群組願景與目標 |
| | 3.群組領導人具備領導要素是很重要的 |
| | 4.明確規範群組參與人員之資格 |
| | 5.群組投入充足資源(金錢、設備、人力) |
| | 6.訂定群組內部獎勵機制 |
| | 7.適切規定組織分工執掌 |
| 資源投入 | 1.群組成員願意投入書籍費、活動費、研習等學習上的金錢 |
| | 2.組群成員願意調整自己的時間參與群組活動 |
| | 3.群組能引進公私部門資源挹注學習 |
| | 4.群組有固定聚會之學習場域 |
| | 5.訂定群組明確充實的學習內容、計畫 |
| | 6.群組能妥善結合在地民間團體、機構，建立跨域夥伴合作關係 |
| | 7.群組能結合其他線上相關資源 |
| 策略運作 | 1.營造群組良好互動型態（領導人、成員、來賓） |
| | 2.制定群組使用規範，促進成員有效溝通 |
| | 3.鼓勵成員進行內部分享，形塑相互學習文化 |
| | 4.鼓勵成員參與群組聚會，凝聚向心力 |
| | 5.創造與維持群組持續發展，成就永續經營 |

| | |
|---|---|
| | 6.群組成員能尊重彼此學習及知識建構的機會 |
| | 7.群組能視疫情或社會狀況，彈性調整運作方式 |

表2-10 （續）

**學習型群組指標**

| | |
|---|---|
| 效益產出 | 1. 群組運作短、中、長期目標達成比例（優良、尚可、待努力） |
| | 2. 群組成員定期辦理聚會，商討群組事務 |
| | 3. 群組成員投入程度（積極、尚可、待努力） |
| | 4. 形成群組知識分享、遞移、轉化、創造程度 |
| | 5. 群組學習活動安排得宜（常態、臨時） |
| | 6. 外部對群組評價（認知與感受） |
| | 7. 能創建、帶領及影響其他群組 |

**肆、指標修正**

本指標雛形完成後，為求符合實際需求及具備成為優質學習型群組評選的指引。本研究將邀請相關學者進行焦點座談，其邀請名單如下，座談結果將呈現於本研究第四章。

一、專家學者

| | |
|---|---|
| 德霖科技大學 | 羅清水校長 |
| 德霖科技大學 | 林憲陽教授 |
| 土城區體育會 | 郭正雄理事長 |
| 家庭教育讀書會規劃人 | 楊麗華退休校長 |

二、官方代表

| | |
|---|---|
| 新北市立圖書館推廣課 | 江彥寧 小姐 |
| 新北市立圖書館綜合規劃組 | 林淑芳 小姐 |

三、民間學習群組代表

| | |
|---|---|
| 學習成長團體帶領人 | 朱玉環退休校長 |
| 昱森地政成長帶領人 | 涂翠雯女士 |
| 有氧舞蹈委員會 | 張春鶯總幹事 |
| 新潮舞蹈委員會 | 曾金蓮總幹事 |
| 自行車委員會 | 吳清源總幹事 |

# 第五節 新北市學習型家庭之指標初步建構

我國教育部於 1998 年提出「邁向學習社會白皮書」，指出建立終身學習社會的十四項具體途徑，其中第 7 項為發展各類型的學習型組織，包括「學習型家庭」，具體作法包括：鼓勵家庭學習的風氣、推廣深入家庭的圖書服務、妥善訂定其他獎勵家庭共同學習與成長的辦法。

林振春（2017）提出學習型城市的推動步驟之一，要逐步滾動納入學習型城市有關的團隊，其要落實的核心工作包括納入家庭教育中心資源：開展家人共學團體或親友共學團體推動小組，將學習型家庭的成員納入推動學習型家庭新方向。教育部又於 2021 年公布「學習社會白皮書」，其中，「學習型家庭」列為白皮書的第 2 項目標。綜上所述，建構學習型家庭為推動學習型城市之重要策略，本節擬由學習型家庭之相關文獻，就學習型家庭的意涵、特徵、運作策略及指標初構，提出相關探討。

## 壹、學習型家庭的意涵

隨著現代社會變遷，學習場域不再僅限於學校，家庭也被視為學習的重要場域。家庭是社會組成的基本單位，也是人一出生後最先接觸到的環境，可說是人生學習的起點。憶如（2007）指出，學習型家庭強調的是學習的過程，透過學習可強化家庭成員的凝聚力，經由有效的溝通，還可增加孩子的自信心使其學習變得更積極。而聯合國教科文組織 UNESCO（2015）也在學習型家庭的報告中指出，每一個孩子都是家庭的成員，在學習型家庭中每一個成員都是終身學習者，特別是在弱勢家庭及社區中，家庭識字及學習方法，更可打破學歷及識字能力低落的代間循環，並培養學習的文化。而這個方法要成功，必須要培養學校、教師及家長之間的合作文化。

學習型家庭（Learning Family）的概念主要是從 Peter M. Senge 的「學習型組織」演變而來，一個家庭要如何做才能算是學習型家庭呢？對應學習型組織的特徵，不同的學者也各有其定義。

黃迺毓（1999）提出學習型家庭的理想是希望能透過家庭成員的相互學習，共同創

造新知識，並且透過知識的運用及轉化，進而能持續家庭整體的生命力與適應力，亦即家庭的成長與發展。

林振春（1999）則從家庭的功能來看，學習型家庭具有社會化及感情的功能，兼具生、養、教的功能，具有繼續不斷的學習，親密合作的關係，彼此聯繫的網路、集體共享的觀念、創新發展的精神、系統思考的方法以及建立知能的目的。

趙以橙（1999）指出學習型家庭理念是透過家人共同學習：提升彼此互動的品質增強個人能力，鼓勵全家共學積極參與並以個人自我學習、自我反省、自我改變與家人做雙向溝通，對話、分享，來增強家庭適應革新能力。

魏惠娟（2000）將學習型家庭界定為：經由家庭成員共同的學習，培養開闊的思考方式，達到真正的學習。

莊雅雯（2009)綜合學者的看法提出，學習型家庭除了要能夠提供家庭成員一個有效學習的環境(包括提供學習資源、支持的氛圍、正向的溝通、自由的對話)，並且能夠在共同、持續的學習下，運用及轉化知識，增強個人的知識與經驗，提升家庭成員的適應與問題解決能力，打造共同願景，促進成長與發展。

白慧（2012）認為學習型家庭強調在溫馨的氣氛下，每位家庭成員都參與學習、分享經驗、共同解決親子、親職問題，以不特定的學習方式，養成終身學習的習慣。

教育部（2021）指出，所謂學習型家庭的定義是指：「在家庭中的每個成員，都能經常一同參與學習活動，共享學習的樂趣，運用豐富的學習資源，分享彼此學習經驗，讓學習成為家庭成員日常生活中重要的一部分。」

家庭的功能除了生育養育外，尚包括情感、保護、社會及教育的功能，學習型家庭兼重如何營造一個有利學習的環境以及如何設計由家庭成員共同學習的活動。以下是營造學習型家庭的五項重要條件（廖永靜，2000；魏惠娟，2000）：一、發展家庭的共同願景；二、建立家庭的學習環境；三、強化家庭的學習氣氛；四、培養家庭的對話模式；五、安排家庭的學習時間。

本研究參酌各研究者對於學習型家庭定義及內涵之見解，茲將學習型家庭之定義綜整為：學習型家庭是指家庭中能提供學習資源、開放支持氣氛、有效正向溝通、自由開

放對話、積極學習態度和共同參與行動的一種家庭型態。並能透過家庭成員個人自我學習、反省與改變，及家人共同進行活動與持續不斷的相互學習之下，透過知識的運用及轉化，強化及擴充個人的知識與經驗，增進家庭的適應與問題解決能力，促進家庭的成長與發展，確實落實家庭共學、終身學習之理念，以實現家庭成員共同願景的學習樣貌。

**貳、學習型家庭的特徵**

隨著社會環境的變遷，家庭也發生了重大的改變，為使家庭更能符應人們的需求，家庭也必須不斷的吸收新知，並進一步轉型、茁壯，強化彈性適應的能力，而這些也有賴家庭成員共同學習(教育部，2002)。

林振春（1999）則依家庭發展階段的不同任務與學習需求，認為學習型家庭有七大特徵：一、繼續不斷的學習；二、親密合作的關係；三、彼此聯繫的網路；四、集體共享的觀念；五、創新發展的精神；六、系統思考的方法；七、建立知能的目的。

魏惠娟（2000）認為，學習型家庭應具有三項特徵：一、家庭成員對於學習有積極的態度，亦即主動參與學習，能隨時隨處學習的態度；二、家庭成員共同學習且相互學習，學習型家庭的建立首先從家庭共學習慣的養成開始，強調「共同」，而且「學習」超越傳統的層次；三、透過家庭共學的過程，家庭成員產生觀點的轉化及行為的改變。

莊雅雯（2009）指出，學習型家庭的重要特徵為：一、主動積極參與學習；二、相互分享與支持；三、共同及相互學習；四、自主愉快的學習經驗；五、家庭共學是持續不斷的。

在台北市教育局（2000）編製的「學習型家庭指導人員手冊」中提出學習型家庭具有以下六個的特徵：一、家庭成員對學習成長有期待，且對彼此的學習活動相互支持；二、家庭成員立於對等對話關係，進行有效溝通；三、親子有基本數量的共享時間，共同休閒或學習活動；四、著重非正式學習，學習經驗是自由、自主、愉快的；五、學習是一種持續的動態過程，任何家庭都可做到；六、家庭中的學習著重參與，而不是完成。

綜上所述，學習型家庭的特徵，除涵括學習型組織之自我超越、改善心智模式、共同願景、團隊學習及系統思考等 5 項特徵外，亦包含家庭中之活動規劃、溝通分享、共

同參與及成長改變等要項，共同構成學習型家庭之特徵。

## 參、運作學習型家庭的策略

林振春（2000）依學習分享的模式與學習型家庭的特徵，提出六種運作學習型家庭的策略：一、在家庭中建立生活學習團隊；二、培養家庭成員「學習如何學習」的能力；三、在家庭中進行「對話」訓練；四、鼓勵家庭成員實踐系統性思考：系統思考是學習型組織的核心，也是促成家庭學習的動力；五、鼓勵家庭成員改善學習的心智模式；六、協助家庭成員規劃個人的生涯發展。

方隆彰（2000）強調學習型家庭最大的特點為家庭本身就是一個豐富的學習場域，在其中的學習是一種「不拘形式的學習」，不論是個別成員或共同學習，在家庭內或全家外出參與社會服務大人或小孩，書桌旁或沙發椅上等等，只要有適當的環境設施，能刺激學習的媒材，以及想要學習的意願，人人隨手拈來，學習的樂趣就在其中。他並提出四個有助於塑造學習型家庭氣氛的具體方向：一、人人皆我師；二、處處皆教室；三、事事生智慧；四、時時可學習。

廖永靜、林淑玲（1999）建議可朝規劃「家庭學習中心」（Home Learning Center）方向努力，以建構學習型家庭，包括硬體（充分條件）與軟體（必要條件）兩方面：一、硬體學習環境：配合家庭經濟條件的許可，配置各項裝備；二、軟體學習環境：發展學習型家庭，要建立非威脅性的環境及培養對話的氣氛。

莊雅雯(2009)針對營造學習型家庭，提出七項建議：一、父母是關鍵人物，由父母帶領孩子進入學習型家庭；二、從分享日常的生活經驗，營造積極對話與傾聽的學習環境；三、規劃家庭學習的時間；四、召開家庭會議討論及解決家庭問題；五、進行家庭共學活動；六、善用社會資源來充實家庭之學習資源；七、學校課程配合辦理家庭共學活動，更能推動學習型家庭之建構。

本研究擬參考上述學者所提出之學習型家庭運作策略，結合學習型家庭特徵，以完成學習型家庭之指標初構。

## 肆、學習型家庭的指標初構

本研究依前述文獻探討之內容，初步建構學習型家庭指標，共計四大構面及 30 個指標，並據以提供後續研究進行時之討論。本研究參酌相關研究及文獻初步建構之學習型家庭指標如下：

表 2-11

**學習型家庭指標**

| 構面 | 初構指標 |
|---|---|
| 組織法制 (C) | 1.我很清楚自己的生涯發展藍圖 |
| | 2.家庭成員都認為學習是有趣的一件事 |
| | 3.家庭成員間具有共同願景 |
| | 4.家庭成員能共同討論年度學習計畫並配置學習時間 |
| | 5.家庭成員間會相互支持並協助解決問題 |
| | 6.家庭中能建立學習獎勵機制 |
| 資源投入 (I) | 1.家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動 |
| | 2.家長能鼓勵孩子閱讀或成立家庭讀書會等家庭共學時間 |
| | 3.家庭成員能規劃家事分配表，全家主動團結合作進行家事，提升效能 |
| | 4.家庭成員願意投入書籍費、活動費、研習費等學習上的金錢 |
| | 5.家中有書房、書櫃、書架或書桌，以及適宜閱讀的地方 |
| | 6.家中有百科全書、報紙雜誌、字典、圖書等提供閱讀資源 |
| | 7.家中有電視、電腦、平板或網路等獲取新知或數位學習設備 |
| | 8.家庭成員能主動提供讀書會、研討會或戶外活動等外部學習資源訊息 |
| 策略運作 (P) | 1.全家能共同參與藝文、演講、親子成長、共讀或研習活動 |
| | 2 家庭成員常個別參加進修、訓練等父母成長團體、讀書會或就學 |
| | 3.全家參與國內或國外休閒或旅遊活動 |
| | 4.家庭成員間能進行雙向與多項溝通，及彼此具備分享資訊的意願 |
| | 5.家人能尊重彼此學習及知識建構的機會 |

| | |
|---|---|
| | 6.家庭成員能相處在一起，運用情感性的肢體語言 |
| | 7.家庭成員運用腦力激盪針對有興趣的主題或共同面對的問題進行對談 |

表 2-11（續）

**學習型家庭指標**

| 構面 | 初構指標 |
|---|---|
| | 8.家庭成員運用深度對話，揭露內心情感與分享，談論個人生涯規劃、情感生活，或坦承處理衝突、對方建設性回饋等 |
| 效益產出(P) | 1.家長能以身作則鼓勵孩子喜歡閱讀，並透過分享達到知識與親情交流 |
| | 2.家長能主動與孩子對話，了解孩子的想法，適時澄清價值 |
| | 3.家中具有固定且經常性的家庭會議，共同討論議題，並決定家庭事務 |
| | 4.家庭成員能共同到電影院看電影、到餐廳用餐、到美術館看畫展，透過活動，體驗學習的新趨勢 |
| | 5.家庭成員能共同參與家事，嘗試能力所及的工作，孩子會更懂得感恩 |
| | 6.家庭成員能建立終身學習的理念，積極不斷學習，共同參加家庭教育中心、社區、學校主辦的各項學習活動 |
| | 7.家庭成員能將系統思考的能力應用在家庭事務的處理上，提升效率 |
| | 8.家庭成員能改變與轉化舊思維，勇於嘗試接受新的方法與觀念，自我突破，創造新知識，促進個人與家庭成長 |

## 第六節 新北市學習型社區之指標初步建構

教育部於 1998 年發布「邁向學習社會白皮書」，提及各項推展學習社會的具體方案，而方案十二即為「推展學習型社區」，目的即為提高民眾生活品質。再者，社區是居民的生命共同體，推動社區的學習風氣更可增進社區認同及團體的意識。教育部另於 2021 年所公布「學習社會白皮書」行動方案中，方案 3-3 指出「推動各類學習型組織」，而學習型社區毫無疑問地是納入推動的項目中，讓我們的社會逐步邁向終身學習的目標；綜上，

建構學習型社區為推動學習型城市之重要策略。

本節擬由學習型社區之相關文獻，就其意涵、策略及指標初構，提出相關探討。

**壹、學習型社區的意涵**

學習型社會的營造，須以學習型社區為基礎。而學習型社區是學習型城市的核心之一，是終身學習不可或缺的一環，因此，社區的學習能否充分發會，即是發展學習型社區的關鍵之一，而實踐終身學習的場域可以在城市、鄉鎮或地區。國內外諸多學者針對學習型社區及社區學習的內涵提出看法：

Leh, Kouba & Davis（2005）認為，社區學習是運用教的手段，創造及增進社區的學習契機，包含社區的所有民眾，年輕人及老年人、個人和群體、生手和專業者，讓社區的人都能得到充足的學習機會。

Zhu & Baylen（2005）提及社區學習是成人教育的途徑，利用社區營造之計畫、方法、服務，以發展社區人民的知識、技術、信心、能力，使他們能終身學習及持續地服務社區。此外，社區學習是以學習者為中心，讓學習者自己決定學習的方法和內容。林振春（2008）認為，社區學習是新的一種學習方法、新的學習視野、新的生活方式。社區學習包括社區中的個人、社區中的團體、社區本身三種主體，社區學習的目標隨著主體不一樣而有差異。

張德永（2008）從「社區」的角度出發，闡述社區學習的意涵：賦予學習者的學習內涵和目標乃是利用社區的場域和資源所進行的學習活動或策略，其目的在於培養具有基本生活和工作專業知能的社區居民，且激發具有社區意識的學習者，以達成社區營造的最終目標。

王政彥（2000）認為學習社區是將社區學習資源化，開發並連結社區內的各種學習場所、管道、資源與網路。學習社區與學習社會相同，旨在追求終身學習，充分地發揮各種學習資源的功能，確保人人終身學習。社區是社會的重要元素，因此學習社區可以說是學習社會的基礎。

蔡培村（2010）提到，社區學習乃是以社區居民為學習的主體，針對社區的公共議題、集體事務之學習內涵，透過由下而上的對話式學習歷程，在社區空間進行學習與實

踐的行動，並建構社區終身學習的目標

王文杏（2012）提出，隨著資訊科技的進步，一個人若離開學校，所學的知識可能就落伍，唯有不斷地學習，才能與時俱進，跟上時代的腳步，社區學習正是推展終身學習最佳的方式。

教育部於「邁向學習社會」白皮書中指出，社區是居民的生命共同體，推動社區的學習風氣可以增進社區認同及團體的意識，因此，需致力於社區學習團體的組成，增加學習機會，透過推展學習型社區，藉以提高民眾生活品質（教育部，1998)。

綜上所述，學習型社區的重點在於社區學習，以社區的民眾為學習的主體，以促進社區中個人成長及整體社區的發展、營造，並提升良好的生活品質與達成終身學習的目標。而學習型社區是邁向學習型社會關鍵的一環及重要的基礎，社區為全民終身學習的網絡，利用社區所提供的場域和資源，從社區中的個人進而發展到群體的學習，為社區帶來創新的發展與文明。

**貳、建構學習型社區的策略**

社區學習的推動有賴相關的人力、物力、財力、資訊等資源，加以有效地策略運用與整合，方能促進學習型社區的建構，換言之，策略推動的成功與否攸關學習型社區的建構。以下針對建構學習型社區及社區學習的推動策略，將相關學者的看法羅列如下：

林振春（2008）指出，社區學習的推動策略可分為六項：一、理念的宣導。二、社區民眾的動員。三、人才的培育。四、行動的帶領。五、辦理成果展示觀摩會。六、回饋與反思。

林振春（2008）另針對建構社區學習體系的推動策略提出下列九項看法：一、成立跨部會的「社區學習體系推動委員會」。二、成立「社區學習體系深耕輔導團」。三、調查分析終身學習需求與資源。四、舉辦社區學習資源網絡工作坊。五、示範社區的遴選與輔導。六、多元培育社區社區學習資源網絡中各方面的人才。七、建構多元的學習場所與設施。八、整合具有策略聯盟體系的學習機構或辦學組織。九、進行活動績效評鑑與回饋修正。

張德永（2000）則從以下三個面向作為思考基礎以訂定社區學習之策略，分別為一、

個人學習為主。二、團體式學習為主。三、整個社區學習為主。從個人主動建立學習計畫，到小團體式的互動學習，進而發展到這個社區，關注社區整體問題的解決和社區長遠發展的方向，使社區中的每個人對社區的發展產生密切的聯結。

張菀珍（1999）針對學習型社區的實作策略，提出以下七項建議：一、邀集社區領導人舉辦研討會以凝聚共識。二、 舉辦工作坊營造共同擬定建立學習型社區的理論與實務。三、進行需求問卷調查作為設計學習課程與活動之依據。四、發展出學習型社區計劃方案與居民進行溝通修正。五、設置社區學習資源中心與學習諮詢顧問。六、設立整合性的社區內、外部學習網路。七、行銷學習型社區的理念與計畫形成全民運動。

教育部（1998）的「邁向學習社會白皮書」中，提到推展學習型社區方案的方法包含下列五項：一、配合社區特性，推動及培養社區讀書會團體。二、發行社區學習通訊，方便社區民眾了解和參與。三、成立社區學習指導中心，擔負社區學習活動的樞紐。四、選拔社區學習楷模，提供優良的學習典範。五、結合社區機構組織學習促進會，全面提升學習的質與量。

綜上所述，建構學習型社區的策略大致可分為下列幾點：首先成立相關的組織、工作坊，進行理念宣導、凝聚成員共識。其次，培育社區人才以成為社區學習的領導者，帶動學習型社區的學習氛圍。再來，調查及了解社區民眾學習的需求以設計學習課程、辦理相關活動，並根據回饋隨時做修正。接著，整合相關資源並建構學習的網絡，俾利社區民眾進行學習。最後，選拔社區學習的楷模典範，並辦理成果發表，讓終身學習的理念深植人心。總言之，建構學習型社區的策略可歸納為：一、形塑發展願景目標。二、建立跨域組織領導。三、整合公私資源效益。四、提升教學互動理念。五、完善學習成長體系。六、強化企業社會責任。七、創生終身學習社會。

**參、學習型社區的指標初構**

學習型城市的發展，需要有一套關鍵指標，用來評估城市學習的現況與理想間的落差（吳明烈，2010）。然而，臺灣目前仍缺乏一套較完整、有效的評量學習型社區發展成效之指標，對於推動社區學習來說，很不易明確了解其本質意涵，就推動學習型社區來說是不利的（林振春，2008）。因此，欲發展學習型社區，指標建構乃是首要之務。

參考國內外有關學習型城市、學習型社區指標建構之相關文獻，其中，歐盟執委會所推動多年的「邁向歐洲學習社會」（Toward a European Learning Society）計畫，為檢視此計畫的推動情形，因而發展學習型城市檢核工具，包含十項指標與多項次級指標（Longworth, 2006），十項指標分別為：一、學習型城市的承諾。二、資訊傳播。三、夥伴關係與資源。四、領導發展。五、社會融洽。六、環境與公民權。七、科技與網路。八、創造財富、就業與就業力。九、市民的動員、參與以及個人發展。十、學習活動與家庭參與。

歐盟學習型城市指標系統完整且涵蓋面向廣泛，整體的指標內容涵蓋了資源輸入、運作過程、成效產出等概念，盼藉由指標的制定與政策承諾，進而引導學習型城市有效的建構，以實現學習型城市的願景（吳明烈，2010）。換言之，指標之建構對學習型城市的發展甚為重要，其所扮演的是一個客觀價值判斷的角色，透過指標來引導實務的發展，定期檢核、監控學習型城市在現況與理想間的落差。以提升學習型城市的整體發展效益。

學習型社區的推動，可參照學習型城市的理念，我國教育部於 2000 年提出學習型社區的終身教育指標，內容包含如下：一、學習型社區人力資源。二、學習型社區經費資源。三、學習型社區設備資源。四、學習型社區學習活動。五、學習型社區民眾參與。六、學習型社區資訊提供。七、學習型社區生活環境品質。八、學習型社區問題解決效率。

教育部另也參採歐盟及聯合國教科文組織的指標內涵，自 2015 年起開始規劃，於 2018 年所提出之臺灣學習型城市指標【試行版】，包含七大構面與二十八個指標，七大構面分別為：一、組織法制。二、資源投入。三、策略運作。四、效益產出。五、在地連結。六、創新作為。七、推動單位自行訂定。

學者 Longworth（1999）從研究歐洲推動「學習型社區的指標」，統整歸納出下列學習型社區的終身教育指標：一、組成推動學習型社區的領導團隊。二、提升居民的就業能力。三、激勵居民的學習抱負。四、促進社區各項資源整合。五、建立社區、社會、國家和世界的網絡。六、流通學習資訊。七、滿足社區居民的學習需求。八、擬定社區經濟的發展方案。九、培養因應社會變遷的能力。十、投資學習的策略。十一、設置網

路及媒體科技。十二、建立社區學習資料庫。十三、推動社區環保運動。十四、提供學習型家庭的策略。

林振春（2008）指出學習型社區是「邁向學習社會白皮書」中提及終身學習的重要行動方案，因此透過訪談及焦點團體，得到了關於學習型社區發展原則的共識，並建構出學習型社區總體性的指標，可分為下列八個層面：一、學習型社區人力資源。二、學習型社區經費資源。三、學習型社區設備資源。四、學習型社區學習活動。五、學習型社區民眾參與。六、學習型社區資訊提供。七、學習型社區生活環境品質。八、學習型社區問題解決效率。

張莞珍（1999）針對學習型社區環境之評估，學習型社區終身教育策略規劃的指標應包含下列十四項，分別為：一、推動社區團隊領導。二、提昇居民就業能力。三、提昇居民學習抱負。四、整合社區資源。五、建立社區與國際學習網絡。六、暢通學習資訊。七、滿足居民學習需求。八、擬定社區經濟成長方案。九、培養居民因應變遷的能力。十、鼓勵公私機構進行學習投資。十一、設置社區網路及媒體科技。十二、建立社區資料庫。十三、推動社區各項運動。十四、推動社區學習型家庭的建立。

王燕文、何亦農、潘金洪（2004）針對學習型社區的主要指標進行分析，其中包含了四大指標與 18 項指數，四大指標分別為：一、學習型社區要素指標。二、學習型社區結構指標。三、學習型社區行為指標。四、學習型社區效果指標。

各國在其多元的文化脈絡中，所發展之學習型城市指標固然可以供我國參考，但未必全然適用臺灣，需因地制宜，衡酌我國獨特之政經文化、風土民情，具以發展及建構出有臺灣文化內涵的學習型城市（吳明烈，2010）。亦即臺灣在學習型城市的發展上仍需顧及我國整體的文化脈絡，由中央邀集地方共同合作，政府與民間單位以草根式的發展及建構簡易可行、易觀察操作的指標

綜上所述，國內外相關文獻的學習型城市、學習型社區指標系統完整且詳細，而本研究之學習型社區指標參酌並彙整相關文獻的指標以訂定之，指標的四大構面包含：組織法制、資源投入、策略運作及效益產出。構面一組織法制，包括 6 條指標細目。構面二資源投入，包括 4 條指標細目。構面三策略運作，包括 9 條指標細目。構面四效益產

出，包括 7 條指標細目。四大構面總計 26 條指標，分述如下表 2-12。

表 2-12

**學習型社區指標**

| 指標構面 | 指標細目 |
|---|---|
| 一、組織法制 | 1.社區組織領導階層的承諾與重視 |
| | 2.制定學習型社區之政策及發展計畫 |
| | 3.建立學習型社區之願景與目標 |
| | 4.發展社區中之學習型組織機制 |
| | 5.建立學習型社區成效評估機制 |
| | 6.推動學習型社區的學習活動及獎勵機制 |
| 二、資源投入 | 1.推動學習型社區投入經費之情形 |
| | 2.推動學習型社區之組織及人力投入情形 |
| | 3.社區學習資源與管道普及化情形 |
| | 4.建構並擴展學習科技相關設備、資源 |
| 三、策略運作 | 1.了解社區內終身學習實施與需求情形 |
| | 2.發展及運用學習科技及建立學習網絡 |
| | 3.培訓及運用學習型社區專業推動人力 |
| | 4.提供社區內多元族群的學習支持措施 |
| | 5.提供促進就業力的學習機會 |
| | 6.強化社區制度、環境的軟硬體基礎 |
| | 7.暢通社區成員學習成長的資源與管道 |
| | 8.整合終身學習資源並建立夥伴關係，提供諮詢服務機制 |
| | 9.舉辦學習型社區成果展活相關活動 |
| 四、效益產出 | 1.促進個人能力發展 |
| | 2.提高社區內終身學習參與率 |

| 指標構面 | 指標細目 |
| --- | --- |
| | 3.建構社區間相互學習之氛圍與優質互動 |

表 2-12（續）

**學習型社區指標**

| 指標構面 | 指標細目 |
| --- | --- |
| 四、效益產出（續） | 4.精進社區學習以維持社區組織的革新與創新 |
| | 5.促進社區永續發展、有效整合相關資源 |
| | 6.能主動解決社區所處環境的需求與問題 |
| | 7.運用多元傳播媒體行銷推廣進而擴大民眾參與 |

## 第七節 新北市學習型基金會之指標初步建構

學習型城市是透過學習型組織(基金會、企業、群組、社區、家庭等)合作建立起共學體系，在這樣的架構中，要能透過政策支持與資源動員策略，發展全體市民及城市的創新應變能力，促進市民主動學習、自我實現與城市的永續發展，有效提升城市終身學習力，進而成為現代化的知識與智慧城市（吳明烈，2008；高雄市議會，2006)。我國於 2010 年第八次全國教育會議中提出學習型城市的構想，並啟動學習城市之相關規畫措施，2017 年新北市也開始加入學習型城市計畫共同推動，新北市學習型城市主要透過系列學習活動，以開懷、開闊心胸從事學習活動，強調共學、共享、共好的學習精神(台灣學習型城市網，2022)。學習型指標建構可有效檢核學習型城市的推動成效。本節針對新北市學習型基金會指標建構進行探討，首先，定義基金會、新北市學習基金會及其發展趨勢，接著依據台灣學習型城市的指標構面及學習型機構(含基金會)的原則特性與學習型相關理論，初步建構新北市學習型基金會的指標內涵。

### 壹、基金會的定義與現況

基金會是利用自然人、法人或者其他組織捐贈的財產，從事慈善、公益事業的非營利性財團法人或慈善信託基金，也可說是為興辦、發展某種事業或活動而組成的團體通

常透過撥款為其他慈善組織提供資金和支持,但可以直接參與慈善活動(都市人基金會,2022；維基百科，2022)，基金會的資金來源可經由社會募捐或工商業界出資等方式取得，人員通常由基金會自行招募，招募的方式有很多種，例如:透過營隊、網路、傳單、公益活動等，人員有的採固定編制，有些則是義務性協助。如：「防癌基金會」、「兒童燙傷基金會」等（都市人基金會，2022)。

基金會的成立,依「內政業務財團法人監督準則」，所稱財團法人係指民政、戶政、役政、社會、地政、性侵害防治、家庭暴力防治、營建、警政、消防業務及其他有關內政業務之財團法人，其中第三條則明定內政業務財團法人之主管機關在中央為內政部，在縣（市）為縣（市）政府，內政部（社會司）所主管係全國性財團法人社會福利慈善事業基金會業務。成立社會福利基金會最低設立基金其財產總額須達足以達成其設立目的為準，目前申請內政部許可設立之全國性財團法人社會福利慈善事業基金會，其設立基金為新臺幣三千萬元以上；直轄市、縣（市）政府對其主管之基金會另訂有最低數額目前設立基金大多為新臺幣一千萬元以上；成立全國性財團法人社會福利基金會須檢附申請書乙份、捐助章程四份捐助人名冊及捐助財產承諾書各四份、捐助財產清冊及其有關之證明文件四份、董事名冊及身分證影本四份、董事會會議紀錄四份、法人及董事印鑑四份、願任董事同意書四份、年度業務計畫書四份年度預算書四份，捐助人如係法人或團體者，應檢附該法人或團體捐助承諾之會議紀錄、該法人或團體主管機關同意函影本及其他有關證明文件（都市人基金會，2022）。

**貳、新北市學習基金會的定義與發展**

根據世界衛生組織統計，從 1950 年開始，預計到 2025 年時，全世界將有 61%的人口居住在城市（蘇靜娟，2011），且自 90 年代起，學習型城市即受到歐盟高度重視，歐洲各國如英國、德國、芬蘭、瑞典、西班牙等國之各大城市也紛紛響應，目前全球已有超過一千多座城市加入學習型城市之陣容（台灣學習型城市網，2022）。

基金會為機構的一種組成元素，種類繁多，因此，本節中探討的新北市學習型基金會定義在新北市教育局、文化局所屬文教基金會共 346 所,如財團法人朱銘文教基金會、臺灣文化藝術基金會、各類文化基金會、各類教育基金會等，如何促使這些基金會成為

學習型的組織，從內部組織成員相互調適形成學習組織系統，且組織中的個人或團隊要能透過對話或合作學習，分享彼此的信念、經驗、知識，更要將所學遍佈於組織之中。

在時代變遷，科技進步的趨勢中，人們除了物質生活豐厚了，但心靈層面也需要不斷提升，活到老學到老是終身學習的宗旨，學習範圍很寬廣，包含正規教育、非正規教育；基金會中的成員可以採非正規的教育方式，相互學習、共同成長，對於自身的工作內容能感到滿意，朝向以人為本、凝聚團體內部能量、捲動學習力量，形成有活力的團隊氛圍。同時，增加成員多元學習成長機會、促進成為熱絡的夥伴關係，透過群策群力，進而實現學習型基金會的目標。

一個有規畫的學習型基金會，應是充滿著學習機會與境教功能，成員無時無刻不在學習中，透過學習型組織試圖使成員獲得個人價值得以體現的滿足，並使組織績效得到提高；綜言之，就是一個不斷學習與轉化的組織（維基百科，2022）。因此真正的學習是存在於個體的日常生活，組織成員均應有實質的學習機會、彼此互助，形成學習共同體，透過基金會的學習環境營造展現出其組織的特色，唯有提供充分且永續的教育機會，激發組織硬體、軟體、潛在境教，提升人力素質，擴展終身教育學習的理念，促使逐步成長為學習型基金會（吳明烈，2007；蘇靜娟，2011）。建立學習型基金會，是完善學習型機構的步驟之一，更是邁向學習型城市的重要項目之一，要先凝聚成「學習社群」，來促進「知識螺旋」，發掘基金會現場豐富的「隱性知識」，並且催化「組織成員專業發展」，在促進知識的流通、創造上，「知識管理」就成為重要的工作；學習力是競爭力與發展力的綜合體，面對全球競爭的壓力與人類發展力的要求，要有競爭力和發展力，方能往外擴展衍生，增進基金會組織成員的學習習慣。（吳明烈，2004；台灣學習型城市網，2022）。

**參、新北市學習型基金會的指標建構與分析**

學習型基金會是學習型機構的重要組成部分之一，因此，建構一套客觀可用來評估學習型基金會發展程度及成效的指標顯得重要，透過資料蒐集的科學化程序，可以經由證據顯示學習型基金會在這些標準之下的發展情形，並藉以評估學習型基金會的發展程度 （蘇靜娟，2011）。

學習型城市由各系統學習型組織組成，包含學習型家庭、學習型企業、學習型社區、學習型政府等（姚筱萍、蘇雅如， 2012）。臺灣學習型城市的指標的建構上，教育部於 2018 年提出臺灣學習型城市指標【試行版】，分為共同指標及個別指標兩個領域，七大構面及 28 個指標（教育部，2019b）。共同指標四大構面分別為一、組織法制 二、資源投入 三、策略運作 四、效益產出。本研究的學習型基金會為學習型機構的一環，指標建構的構面採上述共同指標的四大構面，同其他章節研究的各系統學習型組織，以 CIPP 的評鑑規準界定。

建立學習型基金會指標可依循學習型機構的基本原則（王燕文、何亦農、潘金洪，2004；台灣學習型城市網，2022；蘇靜娟，2011）：

一、建構共同目標

立基於學習型城市的總目標之下，建構文教基金會的目標與共同願景。

二、掌握時勢脈動，與時俱進

掌握目前時勢驅動方向，在已形成的良好制度下，成員能創新思考，積極探索新的學習形式與方法，並不斷充實新的學習內容，以期獲得良好之效益。

三、合力協作參與

建設學習型基金會應是全體成員的共同任務，組織中各單位應營造良好學習氛圍與學習環境，以凝聚成員的學習與參與力，建立促進組織幹部良性推動運行的機制、促成部門中成員自我學習的積極性。

四、創新與多元面向

學習型基金會的發展應考量以多元化取代單一化，包含範圍如教育組織、非教育組織、休閒議題、福利友善等多元面向開展。且，透過終身學習以強化基金會創新能量，且能因應基金會發展所面臨的困境與挑戰，以促進基金會全面升級。

上述的基本原則是建構學習型基金會指標內的重要參考依據。

另外，Peter M. Senge（2007） 學習型組織的五項修練，一、建立共同願景；二、團隊學習；三、改變心智模式；四、自我超越；五、系統思考，以及 Longworth（1999）認為學習型城市的指標應該包含七個特徵，應具學習資訊、學習資源、學習領導種子人

才、學習科技、民眾參與、學習環境、就業能力等重要內涵(林振春,2002;Longworth,1999),也是學習型機構建構指標內涵的重要依循。參閱整合學習基金會發展相關理論、臺灣學習型城市指標,依四大構面的指標內涵建構說明如下。

一、組織法制

組織法制包括基金會的願景與目標,發展策略、效益,獎勵機制及相關的人才庫的建置等,基金會本身就是一種學習的環境,如何讓組織法制明確,激勵成員願意學習就是促進學習型基金會的關鍵因素。

二、資源投入

資源投入包括人力、物力、經費,學習管道、科技設施,在地民間團體的結盟與夥伴關係,如同 Longworth (1999) 所提的指標特徵,學習資訊、學習資源、學習領導種子人才學習科技都是資源投入的關鍵。

三、策略運作

策略運作包括掌握時勢脈動、與時俱進,合力協作參與,創新多元面向,自我超越,系統思考等。學習型基金會必須有彈性,暢通學習資訊交流與學習管道,與公私部門合作並整合在地資源,鼓勵個人與團隊創新,透過博覽會展現成果提高組織學習的意願與成效。

四、效益產出

效益產出包括成員的參與率、就業能力的提升、信息的共享暢通、新資訊的連結、持續改進追尋品質、改變心智模式、創新變革永續發展、回應解決機構問題等;學習型基金會效益產出的檢核,能有效協助基金會持續改善進步,擴大參與,達到品質的提升。

綜整上述指標內涵建構的說明,初步提出建構學習型基金會指標構面與細項指標如表 2-13。

表 2-13

**學習型基金會指標**

| 指標構面 | 指標 |
|---|---|
| 一、組織法制 | 1.清楚制定學習型基金會發展策略 |
| | 2.建立學習型基金會願景與目標 |
| | 3.計畫中突顯基金會各部門/單位發展效益 |
| | 4.推動基金會終身學習活動獎勵機制 |
| | 5.建置基金會相關人才資源庫 |
| 二、資源投入 | 1.推動學習型基金會投入的經費情形 |
| | 2.推動學習型基金會之組織及人力投入情形 |
| | 3.暢通基金會學習資訊交流、聯繫與管道的普及化情形 |
| | 4.建置擴展基金會學習科技相關設施，以利互動和聯繫 |
| | 5.基金會能運用在地民間團體、機構，結合夥伴關係 |
| 三、策略運作 | 1.發展並廣泛運用基金會各種學習科技及建立學習網絡 |
| | 2.強化基金會制度與軟硬體基礎，以及公私部門的合作 |
| | 3.建立及鼓勵基金會學習和創新的各種管道與資源 |
| | 4.培訓及運用專業推動人力 |
| | 5.有效整合在地學習資源，提供終身學習諮詢服務機制 |
| | 6.基金會舉辦博覽會、成果展等活動，暢通資訊 |
| 四、效益產出 | 1.兼顧個人學習能力及整體性發展，提高終身學習參與率 |
| | 2.基金會間能相互學習互動，資源、信息共享暢通且即時 |
| | 3.為基金會成員創造機會並鼓勵其人力資源的展現 |
| | 4.有效整合在地資源，激發成員追尋品質及持續改進 |
| | 5.不斷精進學習以維持組織的革新、創新與活力 |
| | 6.基金會能主動回應並解決所處地區之需求與問題 |

表 2-13 （續）

| 學習型基金會指標 | |
|---|---|
| 四、效益產出 | 7.能夠與全球最新資訊連結，避免產生封閉型體系 |
| （續） | |

註：表內容參閱臺灣學習型城市、學習型組織建設與評估、學習型城市指標建構之研究、學習型組織相關理論，研究者彙整。

## 第八節 新北市學習型企業之指標初步建構

人才是企業最重要的資產，企業是由不同部門、團體所組織而成，以企業經營理念、目標為方向，引導組織所有人共同前進，以達成企業目標。學習的人越多，企業活力越強大；企業內學習型組織越多，越能創新發展，成為學習型企業。本節分為四小段，包括知識轉換、學習型企業、企業學習相關理論與學習型企業之指標初步建構。

另新北市幅員廣大，面積 2,052 k ㎡，人口 400 萬人，公司登記家數 134,856 家（佔全國比例 19.08％），工廠登記家數 19,685 家（佔全國比例 21.18%，全國第一）（新北市政府經濟發展局，2019）。礙於時間與人力限制，本節學習型企業研究對象，將限於土城工業區、樹林工業區、五股工業區、林口工業區、瑞芳工業區及新店智慧園區為研究範圍。

### 壹、知識轉換

知識爆發時代，每天獲得訊息量非常多，資料如何成為工作上有用訊息，因人而異。資料是一個獨立的實體，發展成資訊，知識，智慧，每一階段的理解是連續的動作。在知識的階層性，資料、資訊、知識與智慧這四者有密切的關連性。知識指的是資訊透過使用者心智模式的詮釋、思考、歸納等處理過後，所產生能直接行動的一種能力（Bellinger et al., 2004；林東清，2010）。Olivier（2009）認為，組織學習是一個組織，透過實驗、觀察、分析，洞悉和了解，並願意研究成功和失敗經驗的能力。Watkins & Marsick（1993）認為：學習是與實際工作相結合的過程，組織中之個人知道如何從自己經驗中學習，如

何從群體中學習，如何促使自己學習的更有效率，唯有透過持續學習，才能帶動個人與組織不斷的進步（引自徐郁茹、余采芳）。

De Long & Fahey（2000）指出，組織中的知識分為三種類型：1.個人知識（Human Knowledge）：由個人所知道的事，以及知道如何完成某些事的知識，個人知識以技巧或專業知識等形式呈現，一般而言包含了內隱與外顯的知識。2.社會知識（Social Knowledge）：社會知識存在人際關係之間或團體中，社會知識大多為極度內隱，只有透過時間的累積才會產生。3.結構知識（Structured Knowledge）：結構知識為已植入組織的系統、程序工具或慣例中，這種形式的知識特性屬於外顯，同時是以規則為基礎。

Nonaka（1994）發表「知識螺旋理論」（Knowledge Spiral Theory），被視為提昇員工知識吸收能量、以及組織知識的累積與創新的最佳方法之一。Nonaka 認為組織知識的創造是一種螺旋的過程，透過內隱與外顯知識互動而得，知識螺旋的運作，讓知識得以有效的交互移轉、創造、與分享，透過組織學習可達到知識分享的效益（Nonaka, 1994）。美國勤業管理顧問公司(Arthur Andersen)，針對知識管理(KM：knowledge management)提出運作公式：KM=(P+I)S，P 人(People)，I=資訊(Information)，S=分享 (Share)。知識的創造是經由人吸取，並由組織知識的累積，經過人與技術充分結合，透過分享而達到加乘的效果。

綜上，知識經由儲存與轉化成為內在資料庫，然要發揮最大效益，必須透過分享機制，才能彰顯價值。學習型企業內部必須建立知識分享平台與運作機制，完備員工學習計畫與獎勵制度，進而帶給企業更大活力，成為企業創新活水源頭，產生企業價值與形象，更創造公司最大效益。

**貳、學習型企業**

學習型企業是指一個企業，學習、引進、消化、吸收外部先進技術與管理模式，並將其轉化為企業生產力，促進企業發展的一個過程（範範學，2019）。何永福、楊國安（1995）指出，員工訓練和發展的目的，在於增進員工的知識、技術和能力，改變員工的態度和信念，進而提高員工的績效水準。員工訓練和發展，短期以績效不足處著眼，長期則視員工個人觀念是否和企業文化的配合，唯有企業文化和員工信念一致，才能增

加組織優勢，發揮企業競爭力。科技日新月異、種種變化速度愈來愈快的時代，公司和員工都必須把學習當成工作的一部分。企業需要員工持續學習，以應付新挑戰，才能成功生存與競爭；員工需要持續學習，以在職場上保持適用性與勝任能力，成就在職場上的發展。王惠蘭和陳昭珍（2014）指出組織學習、知識分享與組織認同三者對於企業經營績效的影響。組織學習是促進組織成長的動力，知識分享能讓組織動力達到加乘的效果，而組織認同則是組織員工的內在感覺。組織認同的發生，是基於個體的自尊、愛或歸屬等需求。因此，員工所知覺的組織認定與形象，會使其對於組織有不同程度的認同，當組織認定越趨近於員工的自我概念時，對於組織的認同度會越高。近年來，國內外企業界管理變革為導入知識管理，以「學習型組織」為基礎的工作模式逐漸成為企業主流的運作模式。

陳怡鈞（2016）認為企業行動學習（M-learning in business），為企業管理者或員工在工作場域中，利用行動載具進行非固定時間、地點的學習活動。行動載具包含智慧型手機、平板電腦、PDA 等手持式工具，但不包含筆記型電腦。企業在考量是否導入行動學習時，會受到內部組織結構及第一線使用者的特性所影響。另行動載具的使用能符合員工的工作需求，進而增進工作成果的話，員工的使用意願也會提升。Graff（2012）提出行動學習有六大優點，包括：內容容易取用、適應不同員工的需求、節省時間與資源、鼓勵知識分享、可適應組織的需求、可協助建立最佳的典範，而這些優點進而提升員工的學習效果及工作績效(引自陳怡鈞 2016)。黃曉瑄、林佩蓉、黃能堂與朱益賢（2008）分析導入數位學習的關鍵成功因素，分為四個構面：1.組織構面：組織文化。 2.策略構面：明確的發展策略，擬定完整配套措施。 3.資訊構面：設備完善及充分技術支援。 4.課程構面：學習者導向之教學策略，多元化課程規劃。

2018 年，企業投資於訓練發展方案的費用，就高達兩千億美元。在無數調查中，求職者把「公司投資於員工的學習與發展」視為選擇條件之一。企業領導力委員會（Corporate Leadership Council）對 1500 名高階主管進行調查，當中有四分之三對於公司的人才訓練方案成效感到失望。員工認為公司安排的訓練課程，學不到他們想學或需要的能力。職場學習專家佩特里利（Gianpiero Petriglieri）在史隆管理評論（MIT Sloan

Management Review）中指出，儘管員工想學習，公司也需要員工學習，但實際上員工的學習空間很少（EMBA 雜誌，2021）。企業建立全新的知識價值觀並落實知識分享，不斷創新及持續學習成為組織決勝的關鍵。企業應將組織學習的觀念化為行動，透過培訓增進員工學習能力，在學習過程中，協助員工克服學習障礙及害怕改變的惰性，從失敗的經驗中學習，逐步調整組織學習的模式，進而建立具有學習能力及競爭力的組織(王惠蘭和陳昭珍，2014)。

在企業內之學習型組織，夥伴一起工作與學習，發揮協作精神實現共同願景；不斷尋求創新及時調整行動路線，隨時滿足企業發展的需要；培養全新開闊的思維，以順應瞬息萬變的環境變化。Peter M. Senge 認為，學習型組織就是一個具有持久創新能力的組織。就像生命的有機體一樣，在內部建立起完善的「自己學習型機制」，將成員目標與企業願景結合；使組織在個人、團體以及整個組織三個層次上共同發展，形成「學習-持續改進-企業競爭力」之良性循環（範範學，2019）。

因應疫情快速發展，企業經營型態迅速調整，許多企業將數位學習視為提升競爭力或轉為創新企業的良方，紛紛要求員工參與數位學習的訓練。如何對員工的訓練做適當的投資，成為重要議題。因此，設計出良好的激勵制度，使員工產生數位學習興趣，並藉由數位學習的課程提升員工的知識與工作技能、進而強化企業的競爭力，成為管理階層努力的方向（劉仲矩和覃玉如，2008）。企業為提升競爭力，從傳統企業體制朝學習型企業發展，其具體特徵包括：1.人力精簡。2.結構扁平化。3.應變彈性。4.自我創新。5.不斷學習。另外檢視一家企業是否符合學習型企業，其要素為：1.學習型員工數。2.學習型領導者數目。3.學行型社群數量。4. 員工參與決策機率以建立共同願景。5.企業對學習型組織經費投入比例（王燕文、何亦農和潘金洪，2004）。

綜上所述，隨疫情發展，數位科技運用與居家辦公或者行動辦公，維持企業正常運作與績效，成為企業管理重要任務。而數位技術不論軟體與硬體，更新速度快，透過行動學習才能縮短員工數位落差。企業除願意投資行動學習，更要取得員工認同，提供更多元學習管道，運用獎勵機制，符應企業目標與願景，才能帶給企業全新視野進而帶動公司營運績效。

## 參、企業學習相關理論

人力資源發展是 80 年代興起，目的在提升組織人力資源素質。具有以下的基本特性：1.有規劃性活動及需求評估、目標設定、行動規劃、執行、效果評定等。2.彰顯人類的價值。3.問題導向，應用學科的理論與方法解決人力及組織問題。4.系統思考，將組織的人力資源及其潛能與技術、結構、管理過程緊密連結。5.對象是人力資源及其整個組織。6.目的為改善人力資源的素質和組織效能。7.以學習為核心，包括個人學習與組織學習。8.一種持續不斷的過程（智庫百科，2020）。HR Software Solutions（2017）指出，人力資源發展是培訓，組織和職業發展的綜合，以提高個人，團體和組織的效率。組織中的個人可以透過計劃學習活動來執行當前和將來的工作。

Peter M. Senge 於 1990 年出版的《第五項修煉－學習型組織的藝術與實踐》一書中認為，建構學習型企業的五項基本修煉：1.培養自我超越的員工。2.改善心智模式。3.建立共同的願景。4.促進有效的團隊學習。5.形成系統思維（範範學，2019）。劉仲矩和覃玉如（2008）提出影響企業學習成效，分為外在與內在因素。外在因素包括：e 世代競爭、知識經濟產業興盛、高科技演進、企業全球化、社會快速變遷、學習趨勢改變、教育傳遞工具革命、產業競爭日漸激烈、人力資源需求增加；內在因素則包括：高階主管支持、公司遠景與期望、成本效益考量、專業人士考量、組織集權程度、員工學習特性與期待程度。

EMBA 雜誌（2021）提出企業增量學習（incremental learning）與轉化學習（transformative learning）。增量學習為在我們已經知道和已經在做的東西上，做出漸進的、增量的改進。擴展我們專長的增量學習當然寶貴，但這種學習不會改變我們看待他人、世界，以及我們自身的方式。促使我們改變觀點，為個人成長以及創新思考的為轉化學習。

範範學（2019）對於學習型組織理論，提出企業人力資源管理創新三化，包括:柔性化、電子化與流動化。1.柔性化：柔性化管理模式不依賴固定的組織結構、穩定的規章制度來進行管理，是一種反應迅捷、靈活多變的人力資源管理模式。柔性化特徵為和諧、融洽、靈活、敏捷等。在尊重人的人格獨立與個人尊嚴下，提高員工對企業的向心力、

凝聚力與歸屬感，並藉由分散式的管理，逐步形成整個企業員工的共同願景。2.電子化：在學習型組織中,電子化人力資源管理的核心，乃基於互聯網的人力資源管理流程化與自動化，實現現代科技與人的完美結合。電子化優點為加快訊息流程，減少成本同時保證更高的服務品質。提供各種報酬支付方案，以期產生長期激勵；透過高階學習培訓計劃，使員工能更好地面對未來的競爭。降低員工流動率，提高工作滿意度。3.流動化：人力資源流動成為人力資源管理的新趨勢。員工流動對企業產生積極的影響，促進企業組織結構的優質化，保持員工活力和創造力。企業管理人員將逐漸從過去行政管理角色，轉變成為學習型組織推動者、諮詢顧問、專家和企業創新、變革的倡導者。因應企業三化的學習型態，學習型企業之具體作為為:1.增加人力資本投資，加強對員工的培訓，形成整體的、系統的知識，實現知識共享。2.建構訊息回饋技術的電子化人力資源管理系統。3.展現學習型企業良好工作氛圍和環境，使得企業在激烈的競爭中立於不敗之地。4.人力資源管理者角色及其職能的重新定位。

Cavaleri、Seivert 和 Lee（2005）指出，組織中的每個層級均需要有知識領導者，創造知識來改善本身的專業知能及其所領導的組織效能，並透過知識管理系統的建立、支持性工作環境的營造，以及長期知識創造系統的建構，以改善組織未來的表現。天下雜誌（2012）指出，目前世界上有三大革命同步展開：1.知識經濟逐步取代工業經濟；2.全球經濟逐步取代國家經濟；3.資本主義逐步取代社會主義及準社會主義。為了及早了解現在與未來的變化，不論企業或國家，都需要增設「知識長」（CKO，Chief Knowledge Officer）的管理職務。這個角色如同現今的執行長，是獲得未來競爭優勢的關鍵，成為僅次於執行長的第二號重要人物。在 21 世紀新發展的知識經濟中，知識長的職責是發現優勢，以便取得優勢。他並非執行長，也不是領航員、策略大師或戰術專家，但擁有上述所有專長的部份特質來達成任務。知識長需要命令、引導，並規劃長期或短期策略與戰術，來管理新經濟體系中的知識。

企業營運管理包括三大部分，一為人力資源管理。二為組織結構運作。三為企業獲利績效。在人力資源管理方面，除人力運用，企業內部之員工幸福指數，包含快樂氛圍、獎勵制度、多樣化儀式活動與學習課程選擇，組織正式與非正式溝通管道之暢通，危機

預防措施等，都會影響員工對企業之向心力與幸福感。在組織結構的運作方面，包括：1.訊息回饋系統，如公司對訊息反映態度，對應的窗口等。2.工作回饋系統：員工制度性的反省習慣的建立。3.知識共享系統，包括顯性知識、隱性知識的共享平台建立。4.建構合理的組織結構管理層級。5.企業內外部連結系統，包含以顧客導向思考，對外部環境的調節能力與速度。6.建立薪級對應管理制度，以差異薪級制度造福員工。在企業獲利績效方面，包括：1.工作目標完成之比例。2.企業核心競爭力，如員工學歷、證照、產品更新速度。3.企業產值利潤。4.顧客滿意度，各類人員流動率。5.創新發明與專利數。6.企業獲得表揚與獲獎數（王燕文、何亦農和潘金洪，2004）。

Sinkula, Baker & Noordewiers（1997）提出組織學習量表，探討市場導向與組織學習對組織績效的關係，包括學習承諾（commitment to learning）、開放心智（open-mindedness）、分享願景（shared vision）。劉光隆（2002）提出一個影響電子化學習績效因素的理論架構，顯示：學習者的「學習風格」、「電腦自我效能」、「學習動機」、「先前經驗」、「對於網路教學媒體的態度」及「使用網路教學系統的經驗」，在電子化學習的環境中，對於學習者的學習績效有顯著的影響(引自徐郁茹、余采芳)。陳碩琳（2003）在「目標導向、學習滿意度與學習績效關係之研究-以國立空中大學高雄學習指導中心為例」研究中發現：目標導向、學習滿意度與學習績效間具有顯著正向關係。徐郁茹和余采芳（2005）指出，管理者在甄選新進員工時，除了注重員工的人格特質外，也應重視如何引發員工的學習動機，並使企業在追求競爭力，投注大量經費建構完善的線上學習系統時，能確實達到組織所預期的效果與目標，進而帶領員工一起成長與獲利。臺灣學習型城市指標試行版於 107 年公告，其共同指標下之指標構面，包含組織法制、資源投入、策略運作、效益產出四大構面。其中組織法制之指標內涵有 6 條；資源投入之指標內涵有 4 條；策略運作之指標內涵有 10 條；效益產出之指標內涵有 5 條，全部指標內涵共 25 條（臺灣學習型城市指標，2018）。

綜上所述，學習型企業應在組織內部，建立完善學習成長計畫，包括成員參與進修制度與管道、選擇的多元性、集合企業目標之獎勵制度等。在企業投資方面，願意正向鼓勵與實質獎勵，帶動員工學習動機，改善成員參與的限制，包括軟硬體設施等。在企

業管理策略上，願意建立正式及非正式管道，讓成員反映心聲，關注企業願景之建立，並實質參加會議決策，以最佳決策層級加速對外界之回應速度，建立知識分享平台，加速企業成長。在企業績效上，因為員工幸福感之提升，帶動企業獲利目標，成為具有企業社會責任的標竿企業。

**肆、學習型企業指標初步建構**

經由知識轉換特性、學習型企業之組織特色與企業學習相關理論之探究，本小段在學習型企業指標初步建構上，以四大構面：組織法制、資源投入、策略運作及效益產出為指標構面。構面一組織法制，包括 9 條細部指標。構面二資源投入，包括 8 條細部指標。構面三策略運作，包括 11 條細部指標。構面四效益產出，包括 12 條細部指標。四大構面總計 40 條指標，分述如下表。

表 2-14

**學習型企業指標**

| 指標構面 | 指標 |
|---|---|
| 組織法制 | 1. 建構明確扁平化組織階層 |
| | 2. 規劃可行之組織運作計畫 |
| | 3. 確立各項會議成員參與管道 |
| | 4. 設定員工學習成長進階獎勵制度 |
| | 5. 明訂員工對於顧客快速反應管道 |
| | 6. 明確訂定員工學習成長計劃 |
| | 7. 授權員工彈性處理之應變辦法 |
| | 8. 確立重視(承諾)及願景的配合度 |
| | 9. 明訂企業年度學習與創新計畫的完整度 |
| 資源投入 | 1. 針對員工學習成長給予實質獎賞 |
| | 2. 投入經費建立完備學習管道 |

表 2-14 （續）

**學習型企業指標**

| 指標構面 | 指標 |
|---|---|
| 資源投入（續） | 3. 建構舒適學習環境之軟硬體設備 |
| | 4. 建立差異化薪級制度 |
| | 5. 每年經費投入學習成長之比率 |
| | 6. 對於外部社區單位學習成長之經費投入 |
| | 7. 訂定企業組織及人力的投入數據 |
| | 8. 企業學習資源、管道與設施提供的程度 |
| 策略運作 | 1. 運用人力資源培養學習型帶領人 |
| | 2. 鼓勵員工參與公司決策 |
| | 3. 正式公告正式與非正式溝通管道 |
| | 4. 公開表揚學習成長人數比例與成員 |
| | 5. 針對員工創新發展給予公開表揚 |
| | 6. 定期辦理團隊活動提升員工幸福感 |
| | 7. 建構多樣性學習成長社團讓員工自由選擇 |
| | 8. 建立企業內部知識分享系統 |
| | 9. 運用制度性的訊息回應習慣 |
| | 10. 落實獎勵機制(物質與升遷及精神) |
| | 11. 營造良善的終身學習氛圍 |
| 效益產出 | 1. 學習型員工人數 |
| | 2. 學習型領導者人數 |
| | 3. 學習型社團運作數目 |
| | 4. 企業員工參與決策之比例 |
| | 5. 辦理鼓勵員工學習成長之場次 |

表 2-14 （續）

**學習型企業指標**

| 指標構面 | 指標 |
|---|---|
| 效益產出（續） | 6. 每年度企業獲利成長之比例 |
| | 7. 社區與環境對企業之評價 |
| | 8. 整合公私部門資源便利學習的次數 |
| | 9. 建立學習成效的展示(實體與虛擬) |
| | 10. 員工的學習成長滿意程度 |
| | 11. 同業學習的標竿企業 |
| | 12. 獲得政府(含國外)的獎項 |

# 第三章 研究方法

根據文獻探討結果，本研究彙整出各類學習型組織之構面與指標之雛形，由於研究指標建構考量學術與實務並重，故首要藉助相關學習型組織類型人員所擁有之專業，經由焦點座談來確認指標之適用性，發展各類學習型組織的品質衡量標準。

本章共計可分為四節，第一節為研究對象與目的，以界定本研究所適用之範圍與對象，並說明本研究各類學習型組織構面與指標之形成目的；第二節為研究設計與流程，旨在探討本研究採用之研究設計與研究程序；第三節為研究工具，說明研究實際執行所需工具；第四節為資料蒐集與分析，確定蒐集統整後的資料分析方法。

## 第一節 研究對象與目的

### 壹、研究對象

本研究對象為新北市學習型組織，包含學習型群組、學習型家庭、學習型社區、學習型基金會以及學習型企業等五大類型。邀請各類型專家學者參加本研究，對於學習型組織類型的構面與指標雛型提出專業建議，提供本研究參考。訪談人員數目考量研究目的與經濟效益為原則來邀請，為使指標能獲得廣泛性建議，邀請不重複之人員，邀請對象以具領域學習型組織推動實務經驗為優先考量，邀請名單如下：

**一、學習型群組**

1.專家學者

德霖科技大學 羅 00 校長

德霖科技大學 林 00 教授

土城區體育會 郭 00 理事長

家庭教育讀書會規劃人 楊 00 退休校長

2.官方代表

新北市立圖書館推廣課 江 00 小姐

新北市立圖書館綜合規劃組 林 00 小姐

3.學習群組代表

學習成長團體帶領人 朱 00 退休校長

昱森地政成長帶領人 涂 00 女士

有氧舞蹈委員會 張 00 總幹事

新潮舞蹈委員會 曾 00 總幹事

自行車委員會 吳 00 總幹事

**二、學習型家庭**

大學教授、教育行政機關代表、學校行政代表及家長團體代表各 1 位。

**三、學習型社區**

學習型社區相關專家學者、社區發展協會成員共 5 位。

**四、學習型基金會**

1.新北市教育局社教科 黃○○基金會承辦人

2.泰山基金會 李○○校長

3.技嘉基金會 周○○副執行長

4.許潮英基金會 王○○承辦人

**五、學習型企業**

1.聖瑪莉丹麥麵包觀光工廠 古○○總顧問

2.華裕精機工業股份有限公司 吳○○業務課長

3.土城區公所經建課 黃○○經建課長

## 貳、研究目的

本研究目的在發展新北市各類學習型組織的指標，詳述如下：

一、探討新北市學習型群組的構面與指標為何？

二、探討新北市學習型家庭的構面與指標為何？

三、探討新北市學習型社區的構面與指標為何？

四、探討新北市學習型基金會的構面與指標為何？

五、探討新北市學習型企業的構面與指標為何？

## 第二節 研究設計與流程

本研究根據研究動機與目的，藉由過去相關文獻，釐清整理發展出各類學習型組織之構面與指標雛形，共計包含四個層面、18 個指標。

據此，針對指標系統之發展，研究者首先探究國內外與學習型組織之相關文獻並藉以發展形成各類學習型組織之構面與指標之初始架構，整體架構包含**組織法制、資源投入、策略運作、效益產出**四個指標構面。再者，因考量指標的適切性及重要性，研究者透過焦點座談，匯集具備推動學習型組織實務經驗之專業人員意見，調整指標內容，完成指標的建構。

焦點座談法係透過同質、或異質性的焦點座談參與，在短時間內針對研究議題做大量的語言互動和對話（胡幼慧，1996）。本研究欲藉此取得和洞識資料，並做初步各類學習型組織之構面與指標之探索性的瞭解。

本研究採焦點訪談法，Greembaum(1998)提出當研究目的的所關心的議題是屬於新的或未開發的領域時，其主題就是適合採用焦點訪談法：本研究之新北市學習型組織之構面與指標未有相關研究先例，且須聚焦建構構面及指標，因此本研究採用焦點訪談法，將所收集之構面指標透過焦點座談方式進行修正，產出四大構面及其重要指標。

本研究依據焦點訪談法的特性，安排研究流程如下

**壹、確定研究的問題**：界定研究問題時須清楚地陳述想要什麼資料，即從何處獲取資料。

焦點座談主要用於探索性研究，探索較新的研究領域與方向，它可以根據與會成員的經驗洞察發展出具體的研究假設（近似歸納而演繹），再對不同人口群、不同階段的研究成果尋求參與者的解釋。此方法有利於研究者在過程中擴大探討範圍，對具爭議性的議題，也較容易激發與會成員的各種不同反應，和進一步討論。焦點座談討論以座談形式呈現，透過相關領域專家的對話，利用不同角度切入學習型組織主題，將概念與各專家的實務經驗結合，讓指標在具體操作及實用性上更趨於明確、

條理化。原則上，焦點座談所需的時間和經費並不多，透過焦點座談的探究歷程，可取得較具體可行的指標，在建立指標時，頗為適用。本研究希望了解新北市學習型組織之構面與指標，除了從文獻探討取得初步資料之外，也要藉由焦點座談進行資料的校正與精緻化。

**貳、確認主持者及設計訪談大綱**：確認主持者及設計訪談大綱中問題類型、形式，應配合被訪談團體。焦點座談討論時主持人是非常重要的角色，主持人需觀察和控制全局，事先也準備討論大綱及學習型組織各類型指標雛形提供給所有與會人員，藉此避免遺漏重要議題，讓討論進行更具意義。過程中將以非結構式、半結構式問題，引導討論，避免固定的訪談次序，保持非強制性與自然順暢為原則。討論過程經過大家同意後全程錄音，以利後續資料分析。本研究針對學習型群組、學習型家庭、學習型社區、學習型基金會以及學習型企業等五大類型進行焦點座談設計，包含主持人，訪談大綱以及受訪的人員。

**參、招募焦點座談參與者並進行訪談**：招募焦點座談參與者通常與主持者的確認及訪談大綱的設計是同時進行的。由於所有資料的收集，皆來自大家的對話，因此， 座談成員的組成相當重要。在人數上，應考量研究目的與經濟效益，以「取 得不同觀點」為目的（胡幼慧，1996）。故本研究在焦點座談的團體成員性質，以同質性為原則，可有較佳的對話效果，並以最能提供有意義資料的人為選擇標準招募，過程需要確認座談的時間與地點，場所必須對可能的參與者是地點適中之處，此外，參與者通常會被告知訪談的一般主題，因而會激發興趣，並增加參與的可能性。本研究邀請各類型之專家學者、官方代表以及學習群組代表等參與焦點座談，在溫馨舒適的與談環境及以充分溝通的對談氛圍下，針對各學習型組織類型之構面與指標進行討論。

**肆、資料分析、解釋與報告撰寫**：資料分析、解釋以及報告撰寫與其他類型研究相似，資料將以質化結語式直接分析，內容分析方式將直接引用受訪者之言辭。分析時亦會先詳細檢視轉錄資料成文字檔，並據此發展出假設和分類架構，再將轉錄資料依據所分類的架構一一分類後，選 取適合的引用句來表達內容。將於第四節詳述

。

本研究旨在建構「各類學習型組織之構面與指標」，含指標架構整體性、指標性質、重要排序、及指標實用性調查。為使研究更具完整性， 本研究更採用質量並重之研究方式，透過文獻探討先建構各類學習型組織之構面與指標雛形，以焦點座談作為修正指標雛形的方法。

## 第三節 研究工具

本研究運用焦點訪談法，在焦點座談中取得研究資料，主要研究工具如下：

**壹、各學習型類型初步構面與指標**：由文獻探討歸納出學習型群組、學習型家庭、學習型社區、學習型基金會以及學習型企業等 5 大類型初步構面與指標。經由文獻分析形成的指標雛形初稿為焦點座談討論研究工具之一。

**貳、焦點座談規劃**：焦點座談針對指標雛形的四大構面進行指標構面討論，座談專家們對整體指標內涵提出修正或增刪的意見，在整體指標運用上也可表達建議，透過對話討論聚焦的意見作為修正依據。焦點座談會議通知、安排座談地點、時間、主持人、訪談大綱以及與談者，都是主要規劃項目。

焦點座談討論題綱採取半結構方式進行，研究者先說明會議流程，接 著說明本研究目的、研究流程及方法，討論題綱為：

一、各指標層面架構分類及文字用語是否恰當？（逐一指標討論）

二、是否有任何不適當指標需刪除？

三、除既定指標外，是否需增加其他指標？

四、本指標在對學習型組織內容評估的實用性？

五、如何促使本指標的推廣與實施？

## 第四節 資料蒐集與分析

本研究透過焦點座談，收集修正各學習型類型初步構面與指標建議，加以整理後於第四章進行分析與討論。座談中除了對整體指標的內容在會議中告知外，也請與會人員

針對指標內容提出修正意見，及實務推動上的可能性提出相關看法。分析資料要注意的部分是：第一應注意所謂的「共識」，是否僅為一種在團體互動下產生的表面認同，其次，也要注意到理論的概括性遠勝於經驗的概括性（武文瑛，2006）。

針對座談內容進行分析，考量資料顧及是否為團體互動下產生的認同， 也根據座談之討論內容整理成文字檔，檢視是否有獲得初步共識。透過文字分析詳細歸納意見，以架構出各類型學習型組織的構面與指標。

在整理焦點座談結果時，研究者刪除紀錄原始內容中的贅詞以及完全與主題無關的片段，整理成替代文本。

# 第四章 研究結果分析與討論

透過「新北市學習型城市發展各類學習型組織之指標研究」，研究成員藉由研究會議探討匯聚共識，進行焦點訪談建構各類學習型組織指標內容，並根據本研究目的進一步統整分析，提出討論。本章第一節為學習型城市所包含的五大類學習型組織建構指標的歷程，主要包含歷次會議討論、發現問題、調整修正的過程；第二節說明各類學習型組織的指標建構內容；第三節綜合討論。

## 第一節 各類學習型組織指標建構歷程

學習型城市是透過學習型組織（群組、家庭、社區、基金會、企業等）合作建立起共學體系，在此架構中，透過政策支持與資源動員策略，發展全體市民及城市的創新應變能力，促進市民主動學習、自我實現與城市的永續發展，有效提升城市終身學習力，進而成為現代化的知識與智慧城市（吳明烈，2008；高雄市議會，2006）。

各學習型組織相關指標構面係根據新北市政府學習型城市之分類處理，透過文獻探討，再邀請相關學者及各學習型組織相關成員對於各構面指標選出最重要的五項，並進行焦點座談提出建議，最後形成四大構面及各分項指標，本節針對各類學習型組織指標建構歷程進行分析：

### 壹、學習型群組

學習型群組相關指標構面係根據新北市政府學習型城市之分類處理，透過文獻探討的方式，加以分析整理成四大構面的 28 項指標。再邀請相關學者及群組成員對於個構面指標投票選出最重要的五項，接著進行焦點座談，參與焦點座談的委員一致認為，為使將來參與優質評選的群組可以更踴躍，建議各構面指標以不超過四項為主，讓參與單位不致因要準備過多文書資料而卻步，最後形成四大構面、16 項指標，各構面相關修正歷程及結果說明如下：

#### 一、組織法制

為求簡化原則，委員決定將原七個指標加以整併。也就是第一項跟第二項合併成為「宗旨、願景與目標」，做為該學習型群組的最上位概念。

其次根據上位概念的指引，擬定可以達成群組設定目標的年度或中、長期之「工作計畫及工作重點」。

在工作計畫擬定完成之後，適當的組織分工及維持前進動力是成功的關鍵。一個良好的學習型群組，必須進行合宜的組內「工作分工、支持系統及獎勵機制」，以使計畫能夠順利推展，不致讓個別人員工作份量過重，而影響群組的工作推展及發展。

另一個最重要的核心就是人員，這包括主要所有參與人員資格的限定及領導人員的遴選或聘用。能夠清楚理解及掌握群組宗旨、願景、目標的領導者有助於帶領整個群組成員進行學習，享受成長的樂趣而不致偏離群組的設定標的。而適宜的規範參與成員資格，則有助於大家珍惜投入成長的機會及凝聚對群組的向心力。

**二、資源投入**

根據各委員的意見，一致認為學習型群組運作，「經費」應該擺在第一位。這是因為不管是爭取到政府補助、企業贊助，或是自己學員繳費，都是群組發展的關鍵，有經費就可以邀請到優秀的學習指導人員來引導大家，更能妥善運用，促進整個群組的積極發展。

另外，「群組成員願意投入的時間」、群組辦理相關學習活動的「場地規劃跟設備」及「其他實體或線上學習資源的運用」也都是參與座談委員認為會影響學習型群組，當下及未來運作、發展，有關於資源投入的重要因素。

**三、策略運作**

在策略運作構面部分，委員們認為基本上必須含括「內部維持」與「外部發展」兩個方面。也就是說，前提要有符應群組需求的多元學習成長方式，來推動內部學習的動力，並且運用分享及獎勵機制來強化群組維持的原動力。

若能將分享機制與外部群組連結，並進行策略合作，則更能增添群組的發展的廣度及深度。因此委員決議將這幾項重點綜合成以下各點:第一個就是就是多元的學習成長方式，第二個就是整個學習內容的共識應用與分享機制，第三部分是維持成員的參

與機制，也就是維持成員參與，第四個是與外部策略合作。

**四、效益產出**

這個構面，委員認為第一個重點就是必須呼應到前面的第一個構面，要回應年度目標的達成率，這是最重要的核心。其次就是根據這個群組的參與的人員的相關互動及表現，來感受參與人員是否有積極投入且有顯著的成長。再來就是藉由活動成果的整理與分享，讓群組成員更能知悉自我投入的成果及增強動力。最後則是可以運用多元的方式，積極地進行群組內外部質性及量化評鑑，進行整體資料的蒐集、整理與分析、檢討，並藉由相關回饋，擬定出未來對群組發展更有優勢的調整方案。

茲彙整焦點訪談與會專家學者提出建議如下表：

表 4-1

**學習型群組構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.我很清楚群組設立宗旨及發 展策略(2) | 1.明確的設立宗旨及願景目標<br>(整合原 1 和 2，重新依邏輯劃分) |
| | 2.建立群組願景與目標(1) | 2.完善的工作計畫及工作重點<br>(整合原 1 和 2，重新依邏輯劃分) |
| | 3.群組領導人具備領導要素是很重要的(3) | 3.確切的參與資格規範與領導人遴選機制<br>(整合原 3 和 4) |
| | 4.明確規範群組參與人員之資格 | |
| | 5.群組投入充足資源(金錢、設備、人力) | (此項因與資源投入重疊，併入第二個構面) |
| | 6.訂定群組內部獎勵機制(5) | 4.良好的組織分工與獎勵機制<br>(整合原 6 和 7) |
| | 7.適切規定組織分工執掌(4) | |
| 資源投入 | 1.群組成員願意投入書籍費、活動費、研習等學習上的金錢(1) | 1.適宜的經費的募集與分配<br>(文字調整) |
| | 2.組群成員願意調整自己的時間參與群組活動(2) | 2.充足的時間的投入與運用<br>(文字調整) |
| | 3.群組能引進公私部門資源挹注學習(4) | (整合到最後一項) |
| | 4.群組有固定聚會之學習場域(3) | 3.適切的場地規劃與充實設備<br>(文字調整並增加設備) |

表 4-1（續）

**學習型群組構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| | 5.訂定群組明確充實的學習內容、計畫 | (整合至策略運作構面) |
| | 6.群組能妥善結合在地民間團體、機構，建立跨域夥伴合作關係(5) | 4.其他外部及線上相關資源之獲取邀請與妥善運用(合併原 3、6、7) |
| | 7.群組能結合其他線上相關資源 | |
| 策略運作 | 1.營造群組良好互動型態(領導人、成員、來賓)(2) | 1.促進成員參與及互動<br>(整合原 1 和 2) |
| | 2.制定群組使用規範，促進成員有效溝通(1) | |
| | 3.鼓勵成員進行內部分享，形塑相互學習文化(3) | 2.形成內外部成員及組織合作機制<br>(整合原 3 和 4，加入外部組織和資源) |
| | 4.鼓勵成員參與群組聚會，凝聚向心力 | |
| | 5.創造與維持群組持續發展，成就永續經營 | 3.學習內容的共識凝聚、應用與分享<br>(整合原 5 和 6，重新調整文字) |
| | 6.群組成員能尊重彼此學習及知識建構的機會(4) | |
| | 7.群組能視疫情或社會狀況，彈性調整運作方式(5) | 4.多元的學習成長方式設計<br>(文字調整) |
| 效益產出 | 1.群組運作短、中、長期目標達成比例（優良、尚可、待努力）(1) | 1.工作計畫的達成程度高<br>(文字調整) |
| | 2.群組成員定期辦理聚會，商討群組事務 | 2.參與人員的成長效應顯著<br>(整合原 2、3、4，重新調整文字) |
| | 3.群組成員投入程度（積極、尚可、待努力）(3) | |
| | 4.形成群組知識分享、遞移、轉化、創造程度(2) | |
| | 5.群組學習活動安排得宜(常態、臨時)(4) | 3.活動成果的整理分享豐富<br>(文字調整) |
| | 6.外部對群組評價（認知與感受） | 4.積極進行內外部評鑑、回饋與具體改善(整合原 6 和 7，重新調整文字) |
| | 7.能創建、帶領及影響其他群組(5) | |

## 貳、學習型家庭

本研究之學習型家庭類別之研究結果，經文獻探討、理論性建構學習型家庭指標及焦點團體座談後，獲得初步的研究結果，並據以討論，茲將本研究之研究結果，採用焦點團體座談歷程說明、初構指標修正內容及指標內涵討論結果與說明等 3 大部分，詳述如下：

### 一、學習型家庭焦點團體座談討論歷程

本研究於 111 年 10 月 31 日上午於本市汐止區保長國小，邀請大學教授、教育行政機關代表、學校行政代表及家長團體代表各 1 位，共同組成本研究學習型家庭類別之焦點團體座談小組，以深入討論本研究參酌學習型家庭相關文獻，並初步建構之理論性指標後，對於初構之學習型家庭指標內容，進行充分討論，以確立本研究指標之適切性、可行性與專家共識。

本焦點團體座談依預擬之討論題綱，共分為初步建構的學習型家庭指標四大構面及 30 個指標之討論；學習型家庭指標之運用情形及學習型家庭整體指標的反思與建議等 3 大部分，進行討論，茲將座談會針對初步建構的學習型家庭指標四大構面及 30 個指標之討論歷程摘要如下：

1.在組織法制構面：經學者專家之討論，有關學習型家庭之第一個指標構面名稱，建議調整為：組織法制(目標)，其主要原因乃在於家庭與本研究之其他類別，如社區、基金會、企業等組織屬性稍有不同，且一般家庭皆未採用法制組織之構成以適用於家庭組成，故建議增列(目標)為構面名稱，既可符合本研究各類別構面名稱一致性，更可適用於家庭組織之特性。另，刪除原指標 2「家庭成員都認為學習是有趣的一件事」，本指標因較偏重個人知覺，故刪除；原指標 5「家庭成員間會相互支持並協助解決問題」，則調整至策略運作構面。

2.在資源投入構面：所有小組成員，皆認同在資源投入部分，應著重於時間、空間、設備、訊息及經費等因素，以為資源投入之重考量，是以，刪除原指標 2「家長能鼓勵孩子閱讀或成立家庭讀書會等家庭共學時間，並移至策略運作構面，及原指標 3「家

庭成員能規劃家事分配表，全家主動團結合作進行家事，提升效能」，移至效益產出構面。並將原指標 6「家中有百科全書、報紙雜誌、字典、圖書等提供閱讀資源」與原指標 7「家中有電視、電腦、平板或網路等獲取新知或數位學習設備」，合併為提供家庭學習設備之指標。

3.在策略運作構面：合併原指標 1「全家能共同參與藝文、演講、親子成長、共讀或研習活動」、原指標 3「全家參與國內或國外休閒或旅遊活動」及原指標 4「家庭成員間能進行雙向與多項溝通，及彼此具備分享資訊的意願」，並採功能性描述，全家共同參與學習活動為要項。原指標 2「家庭成員常個別參加進修、訓練等父母成長團體、讀書會或就學」與構面四之原指標 2「家長能主動與孩子對話，了解孩子的想法，適時澄清價值」合併，強調家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會。合併原指標 6「家庭成員能相處在一起，運用情感性的肢體語言」與原指標 8「家庭成員運用深度對話，揭露內心情感與分享，談論個人生涯規劃、情感生活，或坦承處理衝突、對方建設性回饋等」，而成為「家庭成員間能自我揭露並給予支持」之運作策略。另，為突顯學習型家庭中，各成員間皆能採取信任的心理機制，以共同投入家庭的成長，以及情感的依附與支持，故新增指標：「家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會」。

4.在效益產出構面：原指標 1「家長能以身作則鼓勵孩子喜歡閱讀，並透過分享達到知識與親情交流」與構面三之原指標 2「家庭成員常個別參加進修、訓練等父母成長團體、讀書會或就學」合併。原指標 4「家庭成員能共同到電影院看電影、到餐廳用餐、到美術館看畫展，透過活動，體驗學習的新趨勢」、原指標 6「家庭成員能建立終身學習的理念，積極不斷學習，共同參加家庭教育中心、社區、學校主辦的各項學習活動」與原指標 8「家庭成員能改變與轉化舊思維，勇於嘗試接受新的方法與觀念，自我突破，創造新知識，促進個人與家庭成長」合併，強調家庭成員學習新知後可促進家庭成長改變。另新增指標：「家長能示範學習新知的作法、家庭成員能尋找家庭內衝突的根源並建構衝突的處理模式」，以聚焦家庭成員共同面對衝突的復原機制。

**二、學習型家庭指標修正內容**

本研究經焦點團體座談之充分討論後，保留原有之四大構面，而將原有 30 個指標，

經修改、合併、調整、刪除及新增後，修正為 21 個指標，並更為精確的分布於四大構面中，以達符應精簡指標數量及確立指標效率之目標，據以提供評選優質學習型家庭之參考。

表 4-2

**學習型家庭構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| **組織法制(目標)** | 1.我很清楚自己的生涯發展藍圖(3)<br>2.家庭成員都認為學習是有趣的一件事(刪除)<br>3.家庭成員間具有共同願景(1)<br>4.家庭成員能共同討論年度學習計畫並配置學習時間(2)<br>5.家庭成員間會相互支持並協助解決問題(刪除，移至策略運作)<br>6.家庭中能建立學習獎勵機制(4) | 1. 家庭成員間具有共同的學習願景<br>2. 家庭成員能共同討論年度學習計畫<br>3. 家庭成員清楚彼此的生涯發展藍圖<br>4. 家庭中能建立學習獎勵機制 |
| **資源投入** | 1.家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動(1)<br>2.家長能鼓勵孩子閱讀或成立家庭讀書會等家庭共學時間(刪除，移至策略運作)<br>3.家庭成員能規劃家事分配表，全家主動團結合作進行家事，提升效能(刪除，移至效益產出)<br>4.家庭成員願意投入書籍費、活動費、研習費等學習上的金錢(5)<br>5.家中有書房、書櫃、書架或書桌，以及適宜閱讀的地方(2)<br>5.家中有百科全書、報紙雜誌、字典、圖書等提供閱讀資源(與 7 合併為 3) | 1. 家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動<br>2. 家中有提供家人學習的場地(如：書房、餐廳等)，以利學習<br>3.家中有提供充足的學習設備以利學習(如：報章雜誌、圖書、資訊設備等)<br>4. 家庭成員能主動學習訊息(如：讀書會、研討會或戶外活動等)<br>5. 家庭成員願意投入各項學習活動經費 |

表 4-2（續）

**學習型家庭構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| | 7.家中有電視、電腦、平板或網路等獲取新知或數位學習設備(與 6 合併為 3)<br>8.家庭成員能主動提供讀書會、研討會或戶外活動等外部學習資源訊息(4) | |
| 策略運作 | 1.全家能共同參與藝文、演講、親子成長、共讀或研習活動(與 3 合併為 4)<br>2.家庭成員常個別參加進修、訓練等父母成長團體、讀書會或就學(與 4 合併為 5)<br>3.全家參與國內或國外休閒或旅遊活動(與 1 合併為 4)<br>4.家庭成員間能進行雙向與多項溝通，及彼此具備分享資訊的意願(與 2 合併為 5)<br>5.家人能尊重彼此學習及知識建構的機會(1)<br>6.家庭成員能相處在一起，運用情感性的肢體語言(與 8 合併為 3)<br>7.家庭成員運用腦力激盪針對有興趣的主題或共同面對的問題進行對談(2)<br>8.家庭成員運用深度對話，揭露內心情感與分享，談論個人生涯規劃、情感生活，或坦承處理衝突、對方建設性回饋等(與 6 合併為 3) | 1. 家庭成員能尊重彼此、參與及接納<br>2. 家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會<br>3.家庭成員間能自我揭露並給予支持<br>4. 全家能共同參與學習活動(如：心理勵志、體育、旅遊等)<br>5.家庭成員參與個別學習成長後能彼此分享 |
| 效益產出 | 1.家長能以身作則鼓勵孩子喜歡閱讀，並透過分享達到知識與親情交流(與構面三之 2 合併)<br>2.家長能主動與孩子對話，了解孩子的想法，適時澄清價值(1)<br>3.家中具有固定且經常性的家庭會議，共同討論議題，並決定家庭事務(6) | 1.家庭成員能彼此了解想法及差異<br>2. 家庭成員能利用學習新趨勢促進家庭成長改變<br>3. 家庭成員能尋找家庭內衝突的根源，並建構衝突的處理模式(新增) |

表 4-2（續）

**學習型家庭構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| | 4.家庭成員能共同到電影院看電影、到餐廳用餐、到美術館看畫展，透過活動，體驗學習的新趨勢(2)　4.每位家庭成員共同參與家事，嘗試能力所及的工作(呈現年齡、頻率、家事項目) | |
| 效益產出（續） | 5.家庭成員能共同參與家事，嘗試能力所及的工作，孩子會更懂得感恩(4) | 5. 家庭成員能將所學的知應用，提升家庭運作效率 |
| | 6.家庭成員能建立終身學習的理念，積極不斷學習，共同參加家庭教育中心、社區、學校主辦的各項學習活動(與 4、8 合併為 2) | 6. 家中具有經常性的家庭互動機會，討論家庭事務 |
| | 7.家庭成員能將系統思考的能力應用在家庭事務的處理上，提升效率(5) | 7. 家長能示範學習新知的作法(新增) |
| | 8.家庭成員能改變與轉化舊思維，勇於嘗試接受新的方法與觀念，自我突破，創造新知識，促進個人與家庭成長(與 4、6 合併為 2) | |

## 三、學習型家庭指標內涵討論結果與說明

本研究經文獻梳理及焦點團體座談後，依四大構面及 21 個指標，提出本研究對於各指標內涵之說明，以更清晰顯現指標所涵括之內容及意義，提供更為充足的指標參考價值，茲將本研究對於學習型家庭指標之說明臚列如下：

表 4-3

**學習型家庭指標說明一覽表**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制）目標（ | 1. 家庭成員間具有共同的學習願景 | 家庭成員能留意並兼顧家人的需要，透過討論、對話，找到家庭成員發自內心對學習的願望，共同參與建立屬於大家的學習願景，並一起為家庭的學習願景而努力實現。 |
| | 2. 家庭成員能共同討論年度學習計畫 | 根據共同的學習願景，家庭成員能共同討論形成家庭的年度學習計畫，家庭成員並且依照計畫逐步去執行。 |
| | 3. 家庭成員清楚彼此的生涯發展藍圖 | 家庭成員能夠分享彼此的生涯發展藍圖，並且彼此互相給予支持、鼓勵，透過分享、討論及學習，每個成員都能在過程中不斷的修正調整，培養所需的能力素養，並朝自己的目標前進。 |
| | 4. 家庭中能建立學習獎勵機制 | 適當的獎勵可以增加學習的動力，家庭成員能根據彼此的需要、考慮個別差異，透過自由的討論，制定兼含物質及精神的獎勵制度，滿足生理與心理的需求，激勵成員能堅持學習目標，努力達成。 |
| 資源投入 | 1. 家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動 | 學習不僅是個人的事，家庭成員雖各有不同的作息時間，但願意配合家庭學習計畫，調整自己的時間與家人共享，找出家庭共同時間，一起參與家庭共同學習的活動，以達到全員學習、團隊學習的目標。 |
| | 2. 家中有提供家人學習的場地(如：書房、餐廳等)，以利學習 | 家庭中能規畫適當的學習場地，如書桌、餐桌、沙發、陽台小角落…等，讓家人能舒適自在的進行個別、共同的學習活動。 |
| | 3. 家中有提供充足的學習設備以利學習(如：報章雜誌、圖書、資訊設備等) | 配合家庭的經濟條件，配置下列有利學習的軟硬體：訂購報章雜誌、圖書、方便易用的網路環境、多元的學習載具(電腦、平板)、數位學習資源…等，讓全家人能透過適性多元的管道獲取知識，增進學習效率。 |
| | 4. 家庭成員能主動分享學習訊息(如：讀書會、研討會或戶外活動等) | 每個家庭成員都有不同接收學習訊息的管道，家庭中能建立分享學習訊息的平台，讓成員間願意主動分享學習訊息，鼓勵共同、個別選擇合適的學習活動參與，減少與社會新知脫節。 |

表 4-3（續）

**學習型家庭指標說明一覽表**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| | 5.家庭成員願意投入各項學習活動經費 | 家庭中能從每月的生活費中，提撥金錢設置學習基金，讓家庭成員在有需要時，能合理運用金錢參與學習活動。 |
| 策略運作 | 1.家庭成員能尊重彼此、參與及接納 | 家庭成員往往因角色、年齡…等具有不同的價值觀，為使團隊學習能順利進行，彼此之間最重要的就是要願意互相尊重、參與及接納，家人意見不同時，不會強迫對方接受自己的意見。 |
| | 2.家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會 | 家庭成員相處在一起，除了日常的聊天互動外，也能自由溝通、共同討論、解決問題、相互分享心得、傾聽對方的想法，公平、愉快的對話，營造和諧的家庭氣氛。 |
| | 3.家庭成員間能自我揭露並給予支持 | 家庭成員間能相互分享與支持，發揮家庭的情感支持功能，透過深度對話，會對家人表露自己的心事、觀點、生涯發展規畫…等，並給予陪伴及適當的回饋，成為互相支持的力量。 |
| | 4. 全家能共同參與學習活動(如：心理勵志、體育、旅遊等) | 全家人能人一同閱讀 、一起參加心靈成長、親職教養的研習或是一起從事體育運動、戶外休閒旅遊、參觀展覽、欣賞表演…等。 |
| | 5. 家庭成員參與個別學習成長後能彼此分享 | 家庭成員在參加個別學習成長後，能彼此分享學習的心得、想法或收穫，透過分享擴大學習的成效，促進家庭成員的成長與改變。 |
| 效益產出 | 1. 家庭成員能彼此了解想法及差異 | 家庭成員能了解彼此因角色不同，存在不同的想法及個別差異，並學習到尊重與體諒，遇到問題時，不會立即責怪家人，每一個成員都負有維繫家人間良好關係的責任。 |
| | 2. 家庭成員能利用學習新趨勢促進家庭成長改變 | 家庭成員具有積極創新的精神，能運用各種學習的新趨勢，如數位學習平台、社群媒體、資通訊科技…等，讓自己及家人喜歡學習、充實新知，成為終身學習者。 |

表 4-3 （續）

**學習型家庭指標說明一覽表**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 效益產出（續） | 3. 家庭成員能尋找家庭內衝突的根源，並建構衝突的處理模式 | 家人之間難免因價值觀、喜好等產生衝突，透過共同學習的歷程，讓每人個都願意敞開心胸、自我反省、改變，逐步找到家庭內衝突的根源並建立解決衝突的模式，讓家庭關係更緊密。 |
| | 4. 每位家庭成員共同參與家事，嘗試能力所及的工作(呈現年齡、頻率、家事項目) | 參與家務工作是家庭中每一位成員的責任，家事就是全家的事，透過學習型家庭的運作，讓家庭成員能體認到分擔家事是是對家人愛與關懷的表現，個人可依其年齡負責適當的家事項目或協助的頻率，家長也可以做家務分工的良好示範。 |
| | 5. 家庭成員能將所學的知能應用，提升家庭運作效率 | 學習型家庭帶給家庭成員成長後，家庭成員能夠運用其所學的知能，彰顯家庭的功能，改善家庭的運作模式，讓家庭更和諧、親子關係更融洽、家庭運作更有效率 |
| | 6. 家中具有經常性的家庭互動機會，討論家庭事務 | 透過學習型家庭的運作，家庭能建立正式的會議或非正式的聊天互動機會，彼此之間能經常性的互動，自由提出不同意見，或說出彼此想說的話 ，讓家庭事務可以獲得充份的討論。 |
| | 7. 家長能示範學習新知的作法 | 家長是孩子身教、言教的楷模，家長能願意運用其學習經驗，教導孩子學習新知、示範學習新知的做法。 |

## 參、學習型社區

本次研究之焦點訪談，邀約學習型社區相關專家學者、社區發展協會成員共 5 位，針對初步建構的學習型社區四大構面及 23 項指標進行適切性的討論，座談會討論內容摘述如下：

一、組織法制

許多社區發展的組織是無給職的，也就是說成員都是出於自願義務擔任社區組織中的幹部、成員，無上、下隸屬之領導關係，因此初步建構指標 1「社區組織領導階層的承諾與重視」，修正為「社區組織夥伴相互的承諾與重視」；此外，與會專家表示社區發展協會不是政府單位，政府單位才會有政策，因此將初步建構指標 2「制定學習型社區之政策及發展計畫」中的政策兩字刪除，較為適切。

二、資源投入

初步建構指標 4「建構與擴展學習科技相關設備、資源」，因與構面三的其中一項指標內容相似，因此以構面三的該項指標「社區環境軟硬體基礎之建構」取而代之，因為軟硬體基礎包含學習科技設備與與資源，是一個大概念，由大概念取代小概念。

三、策略運作

初步建構指標 2「發展及運用學習科技及建立學習網絡」與構面二中的初步建構指標 4「建構與擴展學習科技相關設備、資源」內容有相似處，因此將其刪除；再者，初步建構指標 3「培訓社區專業人力，促進就業力的機會」涉及兩個概念，主要以培訓社區專業人力為主，刪除促進就業力的機會。此外，初步建構指標 5「強化社區協力制度、環境的軟硬體基礎」亦涉及兩項概念，因此將其拆開成兩項指標，分別為「社區協力制度的強化」、「社區環境軟硬體基礎之建構」，而「社區環境軟硬體基礎之建構」因與構面二中的初步建構指標 4「建構與擴展學習科技相關設備、資源」內容相似，因此將其移至構面二中取代初步建構指標 4，避免指標內容重覆或相似度過高；而初步建構指標 6「舉辦相關活動，暢通學習資源與管道」與構面二中初步建構指標 3「社區學習資源與管道普及化情形」內容相似，因此刪除。

四、效益產出

初步建構指標 5「促進社區永續發展、有效整合資源」與構面二中初步建構指標 4「建構與擴展學習科技相關設備、資源」，兩者皆提及資源，概念已重複，因此，將此項指標刪除。

四大構面中主要需修正調整的指標分述如上，餘各項指標僅針對語句的陳述的順暢性，刪除贅字詞或調整描述的方述，內容大致上依初步建構指標為主，重要性排序如下表：

表 4-4

**學習型社區構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.社區組織領導階層的承諾與重視(2) | 1.學習型社區願景與目標(文字調整) |
| | 2.制定學習型社區之政策及發展計畫(3) | 2.社區組織夥伴相互的承諾與重視(組織領導階層改成組織夥伴相互) |
| | 3.建立學習型社區之願景與目標(1) | 3.社區發展計畫之制定(刪除政策兩字) |
| | 4.發展社區中之學習型組織活動辦理機制(4) | 4.學習型組織活動的發展(文字調整) |
| | 5.建立學習型社區成效評估及獎勵機制(5) | 5.社區成效評估與獎勵機制(文字調整) |
| 資源投入 | 1.推動學習型社區投入經費之情形(5) | 1.社區組織及人力投入(文字調整) |
| | 2.推動學習型社區之組織及人力投入情形(1) | 2.社區學習資源與管道普及化(文字調整) |
| | 3.社區學習資源與管道普及化情形(2) | 3.社區環境軟硬體基礎之建構(由原構面三中之指標 5 後半段移至本處) |
| | 4.建構與擴展學習科技相關設備、資源(3) | 4.學習資源整合及夥伴關係建立(文字調整) |
| | 5.整合資源建立夥伴關係，提供諮詢服務(4) | 5.學習型社區投入經費(文字調整) |
| 策略運作 | 1.整合社區內終身學習實施與需求情形(2) | 1.社區專業人力之培訓(刪除促進就業力的機會) |
| | 2.發展及運用學習科技及建立學習網絡(刪除) | 2.社區終身學習實施與需求評估(文字調整) |
| | 3.培訓社區專業人力，促進就業力的機會(1) | 3.學習資源與管道之暢通(與構面二中初步建構指標 3 相似，故刪除。) |

表 4-4（續）

**學習型社區構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| | 4.提供社區內多元族群的學習支持措施(4) | 4.多元族群學習支持措施的提供(文字調整) |
| | 5.強化社區協力制度、環境的軟硬體基礎(5) | 5.社區協力制度的強化(拆成兩項指標，保留「社區協力制度的強化」，將「社區環境軟硬體基礎之建構」移至構面二) |
| | 6.舉辦相關活動，暢通學習資源與管道(刪除) | |
| 效益產出 | 1.促進個人能力發展兼顧社區整體性發展(1) | 1.兼顧個人能力及社區整體性發展(文字調整) |
| | 2.提高社區成員終身學習參與率(4) | 2.擴展社區成員學習之氛圍與互動(文字調整) |
| | 3.建構社區間相互學習之氛圍與優質互動(2) | 3.解決社區的需求與問題(文字調整) |
| | 4.精進社區學習以維持組織的革新與創新(5) | 4.提高社區成員終身學習參與率(同原來) |
| | 5.促進社區永續發展、有效整合資源(刪除) | 5.維持社區組織的革新與創新(文字調整) |
| | 6.能主動解決社區所處環境的需求與問題(3) | 6.多元傳播媒體行銷推廣(文字調整) |
| | 7.運用多元媒體行銷推廣，擴大參與率(6) | |

**肆、學習型基金會**

本焦點訪談，邀約基金會相關專家學者依預擬之初步建構的學習型基金會四構面及23 項指標之討論；茲將座談會討論摘述如下：

一、組織法制

目前在領域都相當重視「永續概念」，因此有關策略與目標，建議可納入聯合國永續發展目標 SDGs。

在永續發展上建立共同圖像與行動目標、創造跨議題、跨專業領域、聯盟更多社群，造就夠多共好的可能性。

基金會實施前須了解「財團法人法」(107/08/01)施行細則，有 NGO 或 NPO 詳細規定；而基金會建立的組織章程，應以財團法人為基準，執行內容與理念內涵以章程為主；

有關人力資源上，可著重在人力培育與督導機制建立。

二、資源投入

除了經費預算、收入、結算之外，相關稽核作業也相當重要，應重視。

三、策略運作

建議可新增董事會運作相關事項、公部門部分聯繫與溝通、年度業務規劃內部稽核制度、風險評估等作業。

四、效益產出

為促進基金會健全經營，可評估組織控制架構是否恰當(包含人力資源循環、人員選任、相關單位指派權責方式是否合宜...)；另，在效益產出評估，經營管理是否依循營運策略、風險管理之指導原則，以及相關營運資源投入等作業政策與程序是否恰當。

茲彙整焦點訪談與會專家學者提出建議如下表：

表 4-5

**學習型基金會構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.清楚制定學習型基金會發展策略 (3) | 1.配合聯合國永續發展目標 SDGs 建立學習型基金會願景與目標 |
| | 2.建立學習型基金會願景與目標 (1) | 2.建置基金會相關人才資源庫 |
| | 3.計畫中突顯基金會各部門/單位發展效益 (4) | 3.清楚制定學習型基金會組織章程與發展策略 |
| | 4.推動基金會終身學習活動獎勵機制 (5) | 4.計畫中突顯基金會發展效益 |
| | 5.建置基金會相關人才資源庫 (2) | 5.推動基金會終身學習活動獎勵機制 |
| 資源投入 | 1.推動學習型基金會投入的經費情形 (1) | 1.(同原來) |
| | 2.推動學習型基金會之組織及人力投入情形 (2) | 2.(同原來) |
| | 3.暢通基金會學習資訊交流、聯繫與管道的普及化情形 (3) | 3.(同原來) |
| | 4.建置擴展基金會學習科技相關設施，以利互動和聯繫 (5) | 4.基金會能運用在地民間團體、機構，<br>5.結合夥伴關係 |
| | 5.基金會能運用在地民間團體、機構，結合夥伴關係 (4) | 6.建置擴展基金會學習科技相關設施，以利互動和聯繫 |

表 4-5 （續）

**學習型基金會構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 策略運作 | 1.發展並廣泛運用基金會各種學習科技及建立學習網絡 (5)<br>2.強化基金會制度與軟硬體基礎，以及公私部門的合作 (4)<br>3.建立及鼓勵基金會學習和創新的各種管道與資源 (2)<br>4.培訓及運用專業推動人力 (1)<br>5.有效整合在地學習資源，提供終身學習諮詢服務機制 (3)<br>6.基金會舉辦博覽會、成果展等活動，暢通資訊 (5) | 1.培訓及運用專業推動人力<br>2.提供範本建立及鼓勵基金會學習和創新的各種管道與資源<br>3.有效整合在地學習資源，提供終身學習諮詢服務機制<br>4.強化基金會制度與軟硬體基礎，以及內部稽核與外部評鑑之風險評估<br>5.發展並廣泛運用基金會各種學習科技及網絡，舉辦成果展、圓夢基金等活動 |
| 效益產出 | 1.兼顧個人學習能力及整體性發展，提高終身學習參與率 (3)<br>2.基金會間能相互學習互動，資源、信息共享暢通且即時 (4)<br>3.為基金會成員創造機會並鼓勵其人力資源的展現 (1)<br>4.有效整合在地資源，激發成員追尋品質及持續改進 (2)<br>5.不斷精進學習以維持組織的革新、創新與活力 (1)<br>6.基金會能主動回應並解決所處地區之需求與問題 (2)<br>7.能夠與全球最新資訊連結，避免產生封閉型體系 (5) | 1.組織成員能不斷精進學習以維持、創新與活力，並為成員創造展現之機會<br>2.有效整合在地資源，並解決所處地區之需求與問題<br>3.兼顧個人學習能力及整體性發展，提高終身學習參與率<br>4.基金會間能相互學習互動，資源、信息共享暢通且即時<br>5.與國際資訊連結，對外成果產出、對內回饋自省 |

## 伍、學習型企業

本次焦點訪談，邀請 3 位企業實務代表，針對 4 個構面 40 項指標，指標內涵之適切性、實用性與具體性提出具體建議修正，並在考量實務運用之可行性上，做適切之刪減與文字潤飾。茲將訪談過程摘述如下：

一、組織法制

學習型企業的 4 個構面符合目前的公司經營，且公司設立時依公司法就有企業的社會責任，尤其是上市、上櫃公司更是重視此方面。經過指標審視，大家覺得組織計畫，員工學習成長計劃、且一定要有獎勵計畫鼓勵員工，員工才能持續成長學習，而且這個學習要與公司的願景目標密切結合，才能帶動企業獲益成長與創新，有創意公司就會充滿活力，所以願景特別重要。討論後決定第一構面組織法制的五個指標為 2.4.6.8.9。

二、資源投入

公司要讓員工學習的持續，可長可久，除了計畫外，硬體跟軟體的提供也很重要。比如員工運動的場域，讀書會開會的場所，甚至聚會討論事情的小空間，塑造溫馨的感覺都很重要，員工就會有幸福感。另外像電腦或平板，如果公司可以提供，就讓員工更方便。其次，讓員工有不同的學習管道，公司都可以認證採納，大家也會覺得很方便。當然，最重要的是學習後如果有實質鼓勵，薪水加一點就更幸福，認真與不認真有不同的薪水，大家就會更認真。敦親睦鄰也很重要，鄰居打好關係，會為企業加分增加企業形象。經過三位討論後共識為指標 1.2.4.3.6 五個指標是本構面應該優先重視的指標。

三、策略運作

鼓勵員工學習很重要，就像公司進新的機器，讓員工利用下班後進行銜接的教育訓練，員工自由參加，願意的就加薪，員工學習的意願就很高。現在公司也多會辦活動來提升士氣，如自強活動、摸彩等。這些活動也都會參考員工意見，讓他們有表達機會。當然公司對好的員工都會公開讚賞，表揚、加薪。現在的公司越來越重視知識傳承，才不用教很多便，甚至寫成操作手冊方便學習，所以知識管理很重要。三位討論後，認為指標 10 已有重複，共識以 5.2.6.8.11 五個指標是本構面應該優先重視的指標。

四、效益產出

公司還是講求獲利，沒賺錢甚麼都不必說。當然企業社會責任也越來越重要，所以一定要重視學習。每年年底都要做一個比較報告，了解公司各方便的損益是否平衡，做檢討改進依據。現在 line 或臉書 face 都很方便，客人都會讚讚與評分，公司也要重視。當然不同公司或企業方向不同，都會有不同做法。

三位討論後，共識以 5.6.7.8.12 五個指標是本構面應該優先重視的指標

茲彙整焦點訪談與會專家學者提出建議如下表：

表 4-6

**學習型企業構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.建構明確扁平化組織階層 | 1.建議刪除 |
| | 2.規劃可行之組織運作計畫 | 2.規劃可行之組織運作計畫(保留) |
| | 3.確立各項會議成員參與管道 | 3.建議刪除 |
| | 4.設定員工學習成長進階獎勵制度 | 4.設定員工學習成長進階獎勵制度(保留) |
| | 5.明訂員工對於顧客快速反應管道 | 5.建議刪除 |
| | 6.明確訂定員工學習成長計劃 | 6.明確訂定員工學習成長計劃(保留) |
| | 7.授權員工彈性處理之應變辦法 | 7.建議刪除 |
| | 8.確立重視(承諾)及願景的配合度 | 8.確立重視(承諾)及願景的配合度(保留) |
| | 9.明訂企業年度學習與創新計畫的完整度 | 9.明訂企業年度學習與創新計畫的完整度(保留) |
| 資源投入 | 1.針對員工學習成長給予實質獎賞 | 1.針對員工學習成長給予實質獎賞(保留) |
| | 2.投入經費建立完備學習管道 | 2.投入經費建立完備學習管道(保留) |
| | 3.建構舒適學習環境之軟硬體設備 | 3.建構舒適學習環境之軟硬體設備(保留) |
| | 4.建立差異化薪級制度 | 4.建立差異化薪級制度(保留) |
| | 5.每年經費投入學習成長之比率 | 5.建議刪除 |
| | 6.對於外部社區單位學習成長之經費投入 | 6.參與敦親睦鄰經費支持程度（保留但做部分文字修正） |
| | 7.訂定企業組織及人力的投入數據 | 7.建議刪除 |
| | 8.企業學習資源、管道與設施提供的程度 | 8.建議刪除 |

表 4-6（續）

**學習型企業構面與指標修正前後對照表**

| 指標構面 | 初步建構指標 | 修正後指標 |
|---|---|---|
| 策略運作 | 1.運用人力資源培養學習型帶領人 | 1.建議刪除 |
| | 2.鼓勵員工參與公司決策 | 2.鼓勵員工參與公司決策(保留) |
| | 3.正式公告正式與非正式溝通管道 | 3.建議刪除 |
| | 4.公開表揚學習成長人數比例與成員 | 4.建議刪除 |
| | 5.針對員工創新發展給予公開表揚 | 5.針對員工創新發展給予公開表揚(保留) |
| | 6.定期辦理團隊活動提升員工幸福感 | 6.定期辦理團隊活動提升員工幸福感(保留) |
| | 7.建構多樣性學習成長社團讓員工自由選擇 | 7.建議刪除 |
| | 8.建立企業內部知識分享系統 | 8.建立企業內部知識分享系統(保留) |
| | 9.運用制度性的訊息回應習慣 | 9.建議刪除 |
| | 10.落實獎勵機制(物質與升遷及精神) | 10.與前面指標類似，建議刪除。 |
| | 11.營造良善的終身學習氛圍 | 11.營造良善的終身學習氛圍(保留) |
| 效益產出 | 1.學習型員工人數 | 1. 建議刪除 |
| | 2.學習型領導者人數 | 2. 建議刪除 |
| | 3.學習型社團運作數目 | 3. 建議刪除 |
| | 4.企業員工參與決策之比例 | 4. 建議刪除 |
| | 5.辦理鼓勵員工學習成長之場次 | 5. 辦理鼓勵員工學習成長之場次(保留) |
| | 6.每年度企業獲利成長之比例 | 6. 每年度企業獲利成長之比例 |
| | 7.社區與環境對企業之評價 | 7. 社區與環境對企業之評價(保留) |
| | 8.整合公私部門資源便利學習的次數 | 8. 整合公私部門資源便利學習的次數(保留) |
| | 9.建立學習成效的展示(實體與虛擬) | 9. 建議刪除 |
| | 10.員工的學習成長滿意程度 | 10. 建議刪除 |
| | 11.同業學習的標竿企業 | 11. 建議刪除 |
| | 12.獲得政府(含國外)的獎項 | 12. 獲得政府(含國外)的獎項(保留) |

# 第二節 各類學習型組織指標建構內容

本節內容彙整各類學習型組織焦點訪談後，各組織依據四大構面臚列出各指標細項，以作為學習型組織運作與發展參考之用。

## 壹、學習型群組

經文獻梳理及焦點座談後，更清晰顯現指標所涵括之內容及意義，依四大構面及 16 個指標，茲將學習型群組指標之說明臚列如下表：

表 4-7

**學習型群組修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.明確的設立宗旨及願景目標 | 群組能根據成員共識擬訂出成立宗旨，並訂定群組願景及短、中、長期目標，讓群組的發展方向及後續相關計畫擬定有所依據。 |
| | 2.完善的工作計畫及工作重點 | 群組能根據己身創立主旨、願景及目標，具體擬定出相關的工作重點及具體的工作時程計畫，規劃完善的群組學習活動。 |
| | 3.確切的參與資格規範與領導人遴選機制 | 群組的成員組成要根據設立宗旨及願景、目標明確規範，並擬定出領導人所必須具備的條件及具體的遴選方式。 |
| | 4.良好的組織分工與獎勵機制 | 一個好的群組必須要有適宜的分工及鼓勵成員參與學習活動的機制，讓各項工作能在共同合作下有效率地完成，並吸引成員永續參與，讓群組蓬勃發展。 |
| 資源投入 | 1.適宜的經費的募集與分配 | 群組可以透過適宜且合法的方式，如成員繳費、企業贊助、政府撥款、善心人贊助...等方式進行，讓群組有足夠的運作經費。並透過合法合理的經費分配及監督方式，讓各項學習活動順利進行。 |
| | 2.充足的時間的投入與運用 | 群組的成員願意投入時間參與群組內的學習活動，讓各項組內安排的學習內容，因為成員有充足時間的積極互動，而更顯成效。 |

表 4-7（續）

**學習型群組修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| | 3.適切的場地規劃與充實設備 | 搭配相關學習活動，群組內需要安排符合學習內容及方式的適宜場地，並購置或募集相關學習活動需求的設備，讓各項活動進行順利。 |
| | 4.其他外部及線上相關資源之獲取邀請與妥善運用 | 為利群組發展，最好能與其他群組進行互動，或引進外部相關資源如該學習活動專業特別來賓等，來促使內部學習有新思維、新動力。除了實體資源外，線上資源的合法引進及運用，也是促使群組正向發展不可或缺的要項。 |
| 策略運作 | 1.促進成員參與及互動 | 群組需規劃及運用相關策略(如當前重要且吸引成員的主題...等)，來促進成員參與意願。並於學習活動中規畫積極互動方式，讓成員能投入其中。 |
| | 2.形成內外部成員及組織合作機制 | 鼓勵成員間合作學習，能使學習成效事半功倍，若能跟群組外部人員進行合作，則更能提升群組的效率，讓所有活動規劃及執行都能有所提升。 |
| | 3.學習內容的共識凝聚、應用與分享 | 群組的學習內容須由大家共同擬定，才不致有所偏頗。學習過程及學習後應有成員分享機制，並鼓勵成員加以妥善運用所知所學。 |
| | 4.多元的學習成長方式設計 | 群組成員中各有所長、各有所需，規劃多元的學習方式能讓每個成員都受到尊重與從不同型態進行學習，不致枯燥或喪失學習興趣，更能積極投入。 |
| 效益產出 | 1.工作計畫的達成率高 | 群組的工作計畫是經過審慎擬定的，因此依計畫而行是必要的。若能盡力促使每個計畫中的學習活動都順利完成，表示群組具有積極的動力，能帶領所有成員發揮學習的最大成效。 |
| | 2.參與人員的成長效應顯著 | 群組參與成員的滿意度高，並樂意邀請親朋好友同好加入，讓群組規模擴大，透過學習影響更多箱成長的民眾，效益才會顯著。 |
| | 3.活動成果的整理分享豐富 | 任何學習活動都必須留下完善的文字、影音紀錄並加以妥善整理與在各種平台展示。這有助於成員看到自己的成長足跡，及幫助群組進行活動反思與宣傳，促使群組快速成長。 |
| | 4.積極進行內外部評鑑、回饋與具體改善 | 群組會針對各項工作計畫及辦理過的學習活動進行內外部評鑑，斜過多方回饋的觀點來了解群組內的優勢及問題。並針對相關問題研擬改善方式，並進行後續追蹤。 |

表格內容：學習型群組研究成員彙整

本指標預計運用於新北市優良學習型群組織評選與引領，因此用字精簡、正向表述，期許能成為本市民間發展學習型群組指引的明燈。

## 貳、學習型家庭

本研究經文獻梳理及焦點團體座談後，依四大構面及 21 個指標，提出本研究對於各指標內涵之說明，以更清晰顯現指標所涵括之內容及意義，提供更為充足的指標參考價值，茲將本研究對於學習型家庭指標之說明臚列如下：

表 4-8

**學習型家庭修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制）目標（ | 1.家庭成員間具有共同的學習願景 | 家庭成員能留意並兼顧家人的需要，透過討論、對話，找到家庭成員發自內心對學習的願望，共同參與建立屬於大家的學習願景，並一起為家庭的學習願景而努力實現。 |
| | 2.家庭成員能共同討論年度學習計畫 | 根據共同的學習願景，家庭成員能共同討論形成家庭的年度學習計畫，家庭成員並且依照計畫逐步去執行。 |
| | 3.家庭成員清楚彼此的生涯發展藍圖 | 家庭成員能夠分享彼此的生涯發展藍圖，並且彼此互相給予支持、鼓勵，透過分享、討論及學習，每個成員都能在過程中不斷的修正調整，培養所需的能力素養，並朝自己的目標前進。 |
| | 4.家庭中能建立學習獎勵機制 | 適當的獎勵可以增加學習的動力，家庭成員能根據彼此的需要、考慮個別差異，透過自由的討論，制定兼含物質及精神的獎勵制度，滿足生理與心理的需求，激勵成員能堅持學習目標，努力達成。 |
| 資源投入 | 1.家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動 | 學習不僅是個人的事，家庭成員雖各有不同的作息時間，但願意配合家庭學習計畫，調整自己的時間與家人共享，找出家庭共同時間，一起參與家庭共同學習的活動，以達到全員學習、團隊學習的目標。 |

表 4-8（續）

**學習型家庭修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| | 2.家中有提供家人學習的場地(如：書房、餐廳等)，以利學習 | 家庭中能規畫適當的學習場地，如書桌、餐桌、沙發、陽台小角落...等，讓家人能舒適自在的進行個別、共同的學習活動。 |
| | 3.家中有提供充足的學習設備以利學習(如：報章雜誌、圖書、資訊設備等) | 配合家庭的經濟條件，配置下列有利學習的軟硬體：訂購報章雜誌、圖書、方便易用的網路環境、多元的學習載具(電腦、平板)、數位學習資源...等，讓全家人能透過適性多元的管道獲取知識，增進學習效率。 |
| | 4.家庭成員能主動分享學習訊息(如：讀書會、研討會或戶外活動等) | 每個家庭成員都有不同接收學習訊息的管道，家庭中能建立分享學習訊息的平台，讓成員間願意主動分享學習訊息，鼓勵共同、個別選擇合適的學習活動參與，減少與社會新知脫節。 |
| | 5.家庭成員願意投入各項學習活動經費 | 家庭中能從每月的生活費中，提撥金錢設置學習基金，讓家庭成員在有需要時，能合理運用金錢參與學習活動。 |
| 策略運作 | 1.家庭成員能尊重彼此、參與及接納 | 家庭成員往往因角色、年齡...等具有不同的價值觀，為使團隊學習能順利進行，彼此之間最重要的就是要願意互相尊重、參與及接納，家人意見不同時，不會強迫對方接受自己的意見。 |
| | 2.家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會 | 家庭成員相處在一起，除了日常的聊天互動外，也能自由溝通、共同討論、解決問題、相互分享心得、傾聽對方的想法，公平、愉快的對話，營造和諧的家庭氣氛。 |
| | 3.家庭成員間能自我揭露並給予支持 | 家庭成員間能相互分享與支持，發揮家庭的情感支持功能，透過深度對話，會對家人表露自己的心事、觀點、生涯發展規畫...等，並給予陪伴及適當的回饋，成為互相支持的力量。 |
| | 4.全家能共同參與學習活動(如：心理勵志、體育、旅遊等) | 全家人能人一同閱讀 、一起參加心靈成長、親職教養的研習或是一起從事體育運動、戶外休閒旅遊、參觀展覽、欣賞表演...等。 |
| | 5.家庭成員參與個別學習成長後能彼此分享 | 家庭成員在參加個別學習成長後，能彼此分享學習的心得、想法或收穫，透過分享擴大學習的成效，促進家庭成員的成長與改變。 |

表 4-8（續）

**學習型家庭修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 效益產出 | 1.家庭成員能彼此了解想法及差異 | 家庭成員能了解彼此因角色不同，存在不同的想法及個別差異，並學習到尊重與體諒，遇到問題時，不會立即責怪家人，每一個成員都負有維繫家人間良好關係的責任。 |
| | 2.家庭成員能利用學習新趨勢促進家庭成長改變 | 家庭成員具有積極創新的精神，能運用各種學習的新趨勢，如數位學習平台、社群媒體、資通訊科技...等，讓自己及家人喜歡學習、充實新知，成為終身學習者。 |
| | 3.家庭成員能尋找家庭內衝突的根源，並建構衝突的處理模式 | 家人之間難免因價值觀、喜好等產生衝突，透過共同學習的歷程，讓每人個都願意敞開心胸、自我反省、改變，逐步找到家庭內衝突的根源並建立解決衝突的模式，讓家庭關係更緊密。 |
| | 4.每位家庭成員共同參與家事，嘗試能力所及的工作(呈現年齡、頻率、家事項目) | 參與家務工作是家庭中每一位成員的責任，家事就是全家的事，透過學習型家庭的運作，讓家庭成員能體認到分擔家事是是對家人愛與關懷的表現，個人可依其年齡負責適當的家事項目或協助的頻率，家長也可以做家務分工的良好示範。 |
| | 5.家庭成員能將所學的知能應用，提升家庭運作效率 | 學習型家庭帶給家庭成員成長後，家庭成員能夠運用其所學的知能，彰顯家庭的功能，改善家庭的運作模式，讓家庭更和諧、親子關係更融洽、家庭運作更有效率 |
| | 6.家中具有經常性的家庭互動機會，討論家庭事務 | 透過學習型家庭的運作，家庭能建立正式的會議或非正式的聊天互動機會，彼此之間能經常性的互動，自由提出不同意見，或說出彼此想說的話 ，讓家庭事務可以獲得充份的討論。 |
| | 7.家長能示範學習新知的作法 | 家長是孩子身教、言教的楷模，家長能願意運用其學習經驗，教導孩子學習新知、示範學習新知的做法。 |

## 參、學習型社區

經文獻探討及對照後進行焦點座談，座談後與會相關專家學者所修正之指標內容共包含四大構面及 20 個指標，茲將學習型社區指標之說明詳列如下表：

表 4-9

**學習型社區修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.學習型社區願景與目標 | 社區成員共同組成的組織，訂定明確的願景與目標，讓成員對於社區未來的發展有依循的方向與藍圖。 |
| | 2.社區組織夥伴相互的承諾與重視 | 社區是民間組織、幹部是無給職，大家非上對下隸屬關係，而是夥伴關係，因此對於彼此間相互的承諾與重視為重要關鍵。 |
| | 3.社區發展計畫之制定 | 社區成員依據所訂定之願景與目標，共同討論並擬定相關工作計畫及活動辦理時程，並依計畫執行。 |
| | 4.學習型組織活動的發展 | 依據工作計畫進行活動的規劃、辦理，讓社區成員共同參與，以在生活中保持學習的熱情，並形成一種機制。 |
| | 5.社區成效評估與獎勵機制 | 社區成效的評估，是針對社區發展的檢核方式，據以調整待修正的事項。藉由適度的獎勵，可讓社區成員對於社區的發展及計畫、活動的辦理更具向心力，並且能激勵成員的士氣。 |
| 資源投入 | 1.社區組織及人力投入 | 社區成員所形成的組織及願意投入參與組織相關的計畫、活動，及組織中人員的安排配置情形。 |
| | 2.社區學習資源與管道普及化 | 利用各種媒介進行學習資源及學習管道相關資訊的傳播宣達，讓成員能順利接收學習的訊息。 |
| | 3.社區環境軟硬體基礎之建構 | 社區中配置利於學習的軟硬體：訂購書籍、報章雜誌、電子書等。並建置友善且便利的學習環境、學習制度，並搭配相關學習資源使成員能透過多元的管道獲取知識，提昇學習效率。 |
| | 4.學習資源整合及夥伴關係建立 | 整合社區內、外部相關資源，提昇社區相關組織的夥伴關係，藉由不同組織成員的合作，強化彼此間情感，有助推動學習活動。 |

表 4-9（續）

**學習型社區修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| | 5.學習型社區投入經費 | 社區發展過程中，所辦理相關的學習活動、需添購之設備、器材或相關資源，能投入並加以運用的經費。 |
| 策略運作 | 1.社區專業人力之培訓 | 為使社區能永續經營，專業人力的培訓至為重要，是帶領社區邁向學習型社區的重要關鍵，將人才留在社區，才能帶動社區整體發展。 |
| | 2.社區終身學習實施與需求評估 | 針對社區內成員的學習需求進行了解與評估，據以成為辦理學習活動的依據，透過計畫、活動的參與，帶動成員邁向終身學習的目標。 |
| | 3.多元族群學習支持措施的提供 | 社區包含不同的族群，針對多元的族群給予適切的學習支持、措施，有助於學習型社區的發展，並對於有心學習的人，給予積極正向的協助。 |
| | 4.社區協力制度的強化 | 對於社區營造、發展有興趣、共同理念的人，需強化此種協力關係，透過協力制度能讓更多人參與並加強社區經營的意願。 |
| 效益產出 | 1.兼顧個人能力及社區整體性發展 | 顧及社區組織成員中彼此的差異性，尊重不同的能力，漸進式推動成員進行學習活動，促進社區的發展。 |
| | 2.擴展社區成員學習之氛圍與互動 | 擴展成員間之互動並強化成員間之情感，有助於整體社區學習氛圍的建立。 |
| | 3.解決社區的需求與問題 | 透過社區學習活動的辦理與參與，藉以協助解決社區所面臨的需求問題。 |
| | 4.提高社區成員終身學習參與率 | 終身學習的參與率是發展學習型社區的關鍵，藉由參與率的提升有助於整體社區的營造與發展。 |
| | 5.維持社區組織的革新與創新 | 社區組織的發展需與時俱進，針對時代趨勢及演進能做滾動式的修正，以保持組織具有革新及創新的精神。 |
| | 6.多元傳播媒體行銷推廣 | 藉由多元媒介、傳播媒體對社區發展與經營進行行銷與推廣，拓展社區的能見度，讓更多人知道社區的優勢與美好。 |

## 肆、學習型基金會

經文獻梳理及焦點座談後，更清晰顯現指標所涵括之內容及意義，依四大構面及

20 個指標，茲將學習型基金會指標之說明臚列如下表：

表 4-10

**學習型基金會修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.配合聯合國永續發展目標 SDGs 建立學習型基金會願景與目標 | 包含基金會創立宗旨、願景及目標，並且配合聯合國永續目標，具體擬定出相關的工作重點及具體的工作時程計畫，以利基金會在永續發展上建立共同圖像與行動目標、創造跨議題、跨專業領域、聯盟更多社群。 |
| | 2.建置基金會相關人才資源庫 | 根據設立宗旨及願景、目標明確規範，並擬定出領導人所必須具備的條件及具體的遴選方式。 |
| | 3.清楚制定學習型基金會組織章程與發展策略 | 建立學習型基金會未來明確發展方向及發展策略，依據成立宗旨擬定短、中、長期目標，促使基金會發展方向及後續相關計畫擬定有所依據。 |
| | 4.良好的組織分工與獎勵機制 | 一個好的基金會組織應有適宜的分工及獎勵機制，以激勵成員，讓各項工作能在共同合作下有效率地完成，且能永續發展。 |
| | 5.推動基金會終身學習活動獎勵機制 | 鼓勵基金會中成員的積極向上，在不斷且持續的各項活動中，重視基金會中終身學習的推動，做中學、學中覺，時常保持熱情活躍的學習態度。 |
| 資源投入 | 1.推動學習型基金會投入的經費情形 | 基金會中關經費概算、運用的適宜且合法性與否，檢視基金會之監督機制，促使各項活動順利推動。 |
| | 2.推動學習型基金會之組織及人力投入情形 | 基金會組織成員願意投入時間參與組織相關的學習活動，組織內各人力之建置與安排情形。 |
| | 3.暢通基金會學習資訊交流、聯繫與管道的普及化情形 | 連結鄰近基金會見夥伴關係，暢通聯繫管道與多元的學習資訊，顧及大部分基金會成員需求，除善用內部相關資訊的宣達，並引進外部資源。 |
| | 4.基金會能運用在地民間團體、機構，結合夥伴關係 | 重視且能建立在地資源的整合與建置，強化夥伴關係，除企業組織之基金會、慈善團體之基金會，醫療、學校等機構亦是建立合作關係，善加運用之對象。 |
| | 5.建置擴展基金會學習科技相關設施，以利互動和聯繫 | 除了實體資源之外，善用科技設施、各項網路資源的合法引進及運用，以利基金會擴展對外的連結與發展，不故步自封。 |

表 4-10（續）

**學習型基金會修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 策略運作 | 1.培訓及運用專業推動人力 | 基金會內部優秀人才之培訓，透過增能、工作坊、研討會、觀摩交流等方式，促進組織成員參與動機，並深化其規劃帶領的能力，以利基金會朝向有效開展。 |
| | 2.提供範本建立及鼓勵基金會學習和創新的各種管道與資源 | 政府單位宜多宣導，透過發文、告知管道暢通、提供參考的範本。 |
| | 3.有效整合在地學習資源，提供終身學習諮詢服務機制 | 建立在地資源庫、聯絡網，隨時更新相關學習資源，讓組織成員隨時隨地皆有學習機會，並有諮詢管道，提升效率，能更積極投入。 |
| | 4.強化基金會制度與軟硬體基礎，以及內部稽核與外部評鑑之風險評估 | 建立稽核制度，並定期檢視組織成員針對軟硬需求之評估，年度業務規劃內部稽核制度、風險評估等作業。 |
| | 5.發展並廣泛運用基金會各種學習科技及網絡，舉辦成果展、圓夢基金等活動 | 透過影音、線上、實體等不同平台展現方式，辦理成果展，為組織成員留下足跡也為基金會宣傳；並且讓組織成員有機會完成追求自己夢想的機會。 |
| 效益產出 | 1.組織成員能不斷精進學習以維持、創新與活力，並為成員創造展現之機會 | 促使組織中成員有積極動力不斷學習，並有優秀表現成員嶄露管道機會；另外，鼓勵成員間合作學習，能使學習成效事半功倍，更能提升組織的效率，而在學習過程及學習後應有成員分享機制，並鼓勵成員加以妥善運用所知所學。 |
| | 2.有效整合在地資源，並解決所處地區之需求與問題 | 重視在地文化、善用在地資源，能協助解決所在地區面臨的問題與需求，以彰顯基金會推動各項活動之效益。 |
| | 3.兼顧個人學習能力及整體性發展，提高終身學習參與率 | 顧及組織成員之差異性，尊重不同需求與能力，逐步推動成員的積極學習，提升終身學習參與率。 |
| | 4.基金會間能相互學習互動，資源、信息共享暢通且即時 | 創造跨議題、跨專業領域、聯盟的可能性，建置共享平台，互通有無。 |
| | 5.與國際資訊連結，對外成果產出、對內回饋自省 | 除不斷深化內部優勢、穩固發展外，要能與國際接軌，學習他國有利之發展策略，造就更多共好的可能性。 |

建構一套客觀可用來評估學習型基金會發展程度及成效的指標顯得重要，透過資料蒐集的科學化程序，可以經由證據顯示學習型基金會在這些標準之下的發展情形，並藉以評估學習型基金會的發展程度 (蘇靜娟，2011)。

## 伍、學習型企業

構面一組織法制，代表企業在推動學習型組織過程中，企業內部建置之規範與依循準則，甚至法規依據，達到一致最低要求標準，甚至訂定 KPI 量化評估指標並公告周知，讓員工了解內部企業文化及未來延續性。構面二資源投入，表示企業為了提升組織的學習量能，必須做軟硬體建置與改善，甚至相關經費的投入，以達到提升組織學習的成效，並讓企業員工感受到公司之重視。構面三策略運作（C），企業為提升內部員工之組織學習，提升企業文化，除將訊息公告，透過正式與非正式管道溝通凝聚共識、管道便利提升參與動能方法，都是企業需思考的可行模式。構面四效益產出（D），企業追求成功模式與效益，屬於產出型的量化型態，組織學習之 KPI 值或實際評價回饋，都是最實務之企業考量，也才能達到企業永續經營。

經文獻梳理及焦點座談後，更清晰顯現指標所涵括之內容及意義，依四大構面及 20 個指標，茲將學習型企業指標之說明臚列如下表：

表 4-11

**學習型企業修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 組織法制 | 1.規劃可行之組織運作計畫 | 企業必須明訂年度組織學習計畫，包括模式、獎勵基準等，透過會議合法化，頒布實施成為員工參與之依據。 |
| | 2.設定員工學習成長進階獎勵制度 | 企業依員工之學習模式與企業型態之差異，擬定具體之學習模式，並結合實質獎勵制度，激勵員工學習動機。 |
| | 3.明確訂定員工學習成長計劃 | 員工明確之進修成長計畫，包括福利、獎勵標準、晉級制度與學習標準，透明之訊息將助於員工投入學習。 |

表 4-11（續）

**學習型企業修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| | 4.確立重視(承諾)及願景的配合度 | 願景引導企業發展方向，可預見的未來目標。因此，組織學習必須結合企業願景，才能讓員工掌握公司發展目標與方向，同心努力事半功倍。 |
| | 5.明訂企業年度學習與創新計畫的完整度 | 計畫越完整包括人事時地物與經費資源，可達成率就越高。企業創新透過計畫想定，引導決策就越容易達成績效。 |
| 資源投入 | 1.針對員工學習成長給予實質獎賞 | 實質獎勵制度符合員工期待，激發員工努力目標，故獎勵標準必須明確有所依循。 |
| | 2.投入經費建立完備學習管道 | 學習管道必須多元性與便利性，並符合員工需求性與程度，否則只是紙上談兵，對實質沒有幫助。 |
| | 3.建構舒適學習環境之軟硬體設備 | 員工對企業之幸福感來自於感受與實質獎勵，環境空間影響員工知覺企業文化，所以友善空間之建置是企業必須投入之必要設備。 |
| | 4.建立差異化薪級制度 | 企業之競爭力來自員工投入之心力，並獲得實質獎勵制度。學習努力程度合併差異薪級獎勵，將提升員工投入學習目標。 |
| | 5.參與敦親睦鄰經費支持程度 | 企業講求社會責任，取之社會貢獻社會。透過敦親睦鄰將提升企業形象，有助於企業品牌之建立。 |
| 策略運作 | 1.鼓勵員工參與公司決策 | 企業透過公開方式讓員工表達意見，蒐集員工需求並參與各層級之決策，對提升認同感有正面效益。 |
| | 2.針對員工創新發展給予公開表揚 | 公開讚賞員工優良表現，達到楷模學習與激勵之成效，進而提升組織向上的文化。 |
| | 3.定期辦理團隊活動提升員工幸福感 | 企業定期辦理各項多元活動，凝聚團隊向心力與組織學習氛圍，形塑企業文化，對組織願景之達成有正向效果，並提升員工之幸福感。 |
| | 4.建立企業內部知識分享系統 | 知識管理平台之建置，有利於知識之儲存、轉化與運用，對學習型組織的運作有重大幫助，並加快組織願景之達成。 |
| | 5.營造良善的終身學習氛圍 | 企業追求不斷成長與創新，來自於員工終身學習的積極態度，建立員工持續學習的管道與機會，將有助於員工養成終身學習之習慣。 |

表 4-11（續）

**學習型企業修正後構面與指標說明**

| 指標構面 | 修正後指標排序與內容 | 指標說明 |
|---|---|---|
| 效益產出 | 1.辦理鼓勵員工學習成長之場次 | 訂定明確學習計畫，包括投入學習成長資源、進修之場次、人次。透過量化檢核，評估達成預期目標與效益。 |
| | 2.每年度企業獲利成長之比例 | 每年度綜合評估企業因投入組織學習，而產生之具體效益。採年度對照或效益比分析，實質掌握公司成長之獲利，做為下一年度策略調整之依據。 |
| | 3.社區與環境對企業之評價 | 新興媒體與企業行銷管道日趨多元，結合不同訊息回饋，包括員工問卷、line 或臉書 facebook 按讚數，網頁瀏覽量等，不同管道之評價收集，有利於企業做資訊導向決策。 |
| | 4.整合公私部門資源便利學習的次數 | 企業是一個有機體，與社區互動成為夥伴關係，有利於整體形象與社會評價。不同部門包括非營利組織、政府或私人單位的資源引入，都有利於推動學習型企業之達成。 |
| | 5.獲得政府(含國外)的獎項 | 企業講求創新與績效，來自政府公部門之肯定，更是提升企業形象之有利因素，對公司獲利也會產生實質效果。鼓勵員工經由學習達到創新、獲獎，更是相得益彰並凸顯對員工學習之重視。 |

## 第三節 綜合討論

本研究中各學習組織形成共同指標四大構面分別為「組織法制」、「資源投入」、「策略運作」、「效益產出」(表 4-12)；透過專家學者們的焦點訪談，形成各構面的分項指標，以作為未來新北市優良學習型組織之評選指引。

在訪談過程中，各類學習型組織焦點座談的與會者，為使指標更加周全且實際可用，提出以下之整體討論與建議：

**壹、學習型群組**

本指標最初進行文獻探討時，用字太偏向於學理化，且各自表述方式不一致。由於本形成之指標，預計運用於新北市優良學習型群組織評選與引領，經過座談委員積極研討，決議將指標文字內容調整為「用字精簡」、「正向表述」之內容，期許指標公布後，亦能成為本市民間發展學習型群組指引的明燈。

在指標研討過程中，本研究焦點座談之與會者另提出以下建議，提供未來運用及推廣之參考。首先，新北市有眾多五星級優質場域，如五星級公共廁所等，建議本市學習型群組亦可比照辦理公開掛牌，以突顯其榮耀，成為全市指標性學習型群組。其次在評選後，建議提供各學習型群組互動觀摩之機會，促進彼此相互學習、交流與成長。最後對於獲獎的學習型群組應有實質性的補助，如經費挹注或場地提供及支援.....等，以利本市學習型群組蓬勃發展。

**貳、學習型家庭**

在學習型家庭的指標運用方面，在未來執行時，其可能影響因素與適用考量，經討論綜整如下：(1)未來若有辦理學習型家庭評選的機會，可依據本次建構之指標，持續於評選過程中，發現問題並持續修正，以達指標與時俱進及更臻適切性修正之要義；(2)學習型家庭宜持續宣導並投入於學齡前兒童即開始導入，當孩子的年齡愈小，對於長久且習慣運作的家庭學習項目，諸如：家事分擔、自我揭露，或衝突復原.....等內容，愈易因長時間的接解觸，而感到習以為常，也愈容易達致真正學習型家庭的內涵；(3)學習型家庭建議納入婚前教育的課題，促使家庭成員在婚前即已具備營造學習型家庭的意識與

能力，對於往後共同組成家庭的成員間，能有更深刻的體認與學習實踐；(4)未來在新北市推動學習型家庭的政策，可透過學校方面協助推展，採用與家庭接觸較為頻繁的場域為基地，並逐步擴展至社區，進而達成以學習型家庭為核心的學習型城市；(5)若能在學習型家庭理念與實務之推動時，採用適合於學習型家庭推動之標語，促使社會大眾與全體市民皆能琅琅上口，並逐漸認可學習型家庭之重要性，將有助於學習型家庭方案之推動。

**參、學習型社區**

指標內容用字遣詞要精準，切勿重複字詞。有構面及指標，可讓有心成立社區學習的策畫、領導人，有可依循的方向。然而，要發展學習型社區，官方最好要能有輔導的機制，讓有心想要朝向此目標的成員或團體能對學習型社區的內涵及作法更加了解，而指標內容若有更具體說明會更好，讓人可以輕易理解如何運用。再者，要讓學習型社區能永續維持、經營，應設法讓年輕人加入，他們的想法、創意以及人力的投入對於社區的發展來說都相當重要，以地方創生來說，有想法的年輕人結合在地的文化、技藝，就產出了地方的特色，這樣才能有所發展，對於年輕人加入、參與，如有獎勵措施能增加誘因。另外年輕人對於社區的認同感也是學習型社區能發展的重要元素之一，有認同感才會投入，組織才會壯大，有更多人力才能實現願景目標。

此外，新北市範圍很大，可能每個學習型社區地區性人口組成不相同，不能全部單一用同樣的指標而要彈性的運用，指標內容建議能因地制宜、彈性使用，例如樂齡長者若要學習 3C 就是一個挑戰，。

**肆、學習型基金會**

目前在領域都相當重視「永續概念」，因此有關策略與目標，建議可納入聯合國永續發展目標 SDGs。在永續發展上建立共同圖像與行動目標、創造跨議題、跨專業領域、聯盟更多社群，造就夠多共好的可能性。

基金會實施前須了解「財團法人法」(107/08/01)施行細則，有 NGO 或 NPO 詳細規定；而基金會建立的組織章程，應以財團法人為基準，執行內容與理念內涵以章程為主；有關人力資源上，可著重在人力培育與督導機制建立。此外，除了經費預算、收入、結算之外，相關稽核作業也相當重要，應重視。

另外，建議可新增董事會運作相關事項、公部門部分聯繫與溝通、年度業務規劃內部稽核制度、風險評估等作業。

最後，為促進基金會健全經營，可評估組織控制架構是否恰當(包含人力資源循環、人員選任、相關單位指派權責方式是否合宜...)；另，在效益產出評估，經營管理是否依循營運策略、風險管理之指導原則，以及相關營運資源投入等作業政策與程序是否恰當。

**伍、學習型企業**

建構學習型企業整體指標，有助於提升企業學習力、競爭力與整體形象。然對於指標之實際運用於企業甄選與掛牌事宜時，必須有更詳盡之甄選計畫。包括企業如何分類問題，如製造、零售、服務業等類型，因為製造業與服務業的工作重點不同，時間與人員的配置不同，避免引起不公平競爭之疑慮。其次，甄選對象以工業區之廠家為初步對象，方便執行。另建議新北市政府要辦理學習型企業的評選前，應有公文公告為依據，計畫說明、宣導會且以鼓勵獎勵為主。針對企業之社會責任，公司行號可依據公司法，編列相關預算以利企業學習型組織之運作與推動。另針對社區與環境對企業之評價指標，可納入新興媒體如臉書 face、line 之按讚數等為參考之標準。

學習型企業指標建構，有助於企業形象與品質之提升，對員工之幸福感更是全面觀照，值得肯定與推動。並經由企業之服務品質提升，提升整個城市之幸福宜居指數，成為城市榮耀與市民之光榮感。

綜上所述，各類學習型組織經過焦點座談後，無論是在指標建構的過程上，或未來計畫執行層面上，與會專家學者及相關人士都給予諸多良善之建議。而建構各類組織指標，有助提升各類學習型組織學習力、競爭力，也是往學習型城市更加邁進一步的里程，要先凝聚成「學習社群」，來促進「知識螺旋」，發掘各學習型組織現場豐富的「隱性知識」，並且催化「組織成員專業發展」，在促進知識的流通、創造上，「知識管理」就成為重要的工作；學習力是競爭力與發展力的綜合體，面對全球競爭的壓力與人類發展力的要求，要有競爭力和發展力，方能往外擴展衍生，增進組織成員的學習習慣(吳明烈，2004；台灣學習型城市網，2022)。經由各學習型組織的活絡與發展，有助於提升整個城市之幸福宜居指數，成為城市榮耀與市民之光榮感。

表 4-12

**學習型組織指標構面及指標彙整表**

| 組織類別/指標構面 | 組織法制 | 資源投入 | 策略運作 | 效益產出 |
|---|---|---|---|---|
| 學習型群組 | 1.明確的設立宗旨及願景目標<br>2.完善的工作計畫及工作重點<br>3.確切的參與資格規範與領導人遴選機制<br>4.良好的組織分工與獎勵機制 | 1.適宜的經費的募集與分配<br>2 充足的時間的投入與運用<br>3.適切的場地規劃與充實設備<br>4.其他外部及線上相關資源之獲取邀請與妥善運用 | 1.促進成員參與及互動<br>2.形成內外部成員及組織合作機制<br>3.學習內容的共識凝聚、應用與分享<br>4.多元的學習成長方式設計 | 1.工作計畫的達成程度高<br>2.參與人員的成長效應顯著<br>3.活動成果的整理分享豐富<br>4.積極進行內外部評鑑、回饋與具體改善 |
| 學習型家庭 | 1.家庭成員間具有共同的學習願景<br>2.家庭成員能共同討論年度學習計畫<br>3.家庭成員清楚彼此的生涯發展藍圖<br>4.家庭中能建立學習獎勵機制 | 1.家庭成員願意調整自己的時間參與家庭學習活動<br>2.家中有提供家人學習的場地(如：書房、餐廳等)，以利學習<br>3.家中有提供充足的學習設備以利學習(如：報章雜誌、圖書、資訊設備等)<br>4.家庭成員能主動學習訊息(如：讀書會、研討會或戶外活動等)<br>5.家庭成員願意投入各項學習活動經經費 | 1.家庭成員能尊重彼此、參與及接納<br>2.家庭成員能相互傾聽，有共同對話的機會<br>3.家庭成員間能自我揭露並給予支<br>4.全家能共同參與學習活動(如：心理勵志、體育、遊遊等)<br>5.家庭成員參與個別學習成長後能彼此分享 | 1.家庭成員能彼此了解想法及差異<br>2.家庭成員能利用學習新趨勢促進家庭成長改變<br>3.家庭成員能尋找家庭內衝突的根源，並建構衝突的處理模式<br>4.每位家庭成員共同參與家事，嘗試能力所及的工作(呈現年齡、頻率、家事項目)<br>5.家庭成員能將所學的知應用，提升家庭運作效率 |

表 4-12（續）

**學習型組織指標構面及指標彙整表**

| 組織類別/指標構面 | 組織法制 | 資源投入 | 策略運作 | 效益產出 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 6.家中具有經常性的家庭互動機會，討論家庭事務<br>7.家長能示範學習新知的作法 |
| 學習型社區 | 1.學習型社區願景與目標<br>2.社區組織夥伴相互的承諾與重視<br>3.社區發展計畫之制定<br>4.學習型組織活動的發展<br>5.社區成效評估與獎勵機制 | 1.社區組織及人力投入<br>2.社區學習資源與管道普及化<br>3.社區環境軟硬體基礎之建構<br>4.學習資源整合及夥伴關係建立<br>5.學習型社區投入經費 | 1.社區專業人力之培訓<br>2.社區終身學習實施與需求評估<br>3.多元族群學習支持措施的提供<br>4.社區協力制度的強化 | 1.兼顧個人能力及社區整體性發展<br>2.擴展社區成員學習之氛圍與互動<br>3.解決社區的需求與問題<br>4.提高社區成員終身學習參與率<br>5.維持社區組織的革新與創新<br>6.多元傳播媒體行銷推廣 |
| 學習型基金會 | 1.配合聯合國永續發展目標 DGs 建立學習型基金會願景與目標<br>2.建置基金會相關人才資源庫<br>3.清楚制定學習型基金會組織章程與發展策略<br>4.計畫中突顯基 | 1.推動學習型基金會投入的經費情形<br>2.推動學習型基金會之組織及人力投入情形<br>3.暢通基金會學習資訊交流、聯繫與管道的普及化情形<br>4.基金會能運用在地民間團體、機構，結合夥伴 | 1.培訓及運用專業推動人力<br>2.提供範本建立及鼓勵基金會學習和創新的各種管道與資源<br>3.有效整合在地學習資源，提供終身學習諮詢服務機制<br>4.強化基金會制度與軟硬體基礎，以及內部稽 | 1.組織成員能不斷精進學習以維持、創新與活力，並為成員創造展現之機會<br>2.有效整合在地資源，並解決所處地區之需求與問題<br>3.兼顧個人學習能力及整體性發展，提高終身學習參與率 |

表 4-12（續）

**學習型組織指標構面及指標彙整表**

| 組織類別/指標構面 | 組織法制 | 資源投入 | 策略運作 | 效益產出 |
|---|---|---|---|---|
| | 金會發展效益<br>5.推動基金會終身學習活動獎勵機制 | 關係<br>5.建置擴展基金會學習科技相關設施，以利互動和聯繫 | 核與外部評鑑之風險評估<br>5.發展並廣泛運用基金會各種學習科技及網絡，舉辦成果展、圓夢基金等活動 | 4.基金會間能相互學習互動，資源、信息共享暢通且即時<br>5.與國際資訊連結，對外成果產出、對內回饋自省 |
| 學習型企業 | 1.規劃可行之組織運作計畫<br>2.設定員工學習成長進階獎勵制度<br>3.明確訂定員工學習成長計劃<br>4.確立重視(承諾)及願景的配合度<br>5.明訂企業年度學習與創新計畫的完整度 | 1.針對員工學習成長給予實質獎賞<br>2.投入經費建立完備學習管道<br>3.建構舒適學習環境之軟硬體設備<br>4.建立差異化薪級制度<br>5.參與敦親睦鄰經費支持程度 | 1.鼓勵員工參與公司決策<br>2.針對員工創新發展給予公開表揚<br>3.定期辦理團隊活動提升員工幸福感<br>4.建立企業內部知識分享系統<br>5.營造良善的終身學習氛圍 | 1.辦理鼓勵員工學習成長之場次<br>2.每年度企業獲利成長之比例<br>3.社區與環境對企業之評價<br>4.整合公私部門資源便利學習的次數<br>5.獲得政府(含國外)的獎項 |

# 第五章 結論與建議

本研究旨在對新北市發展各類學習型組織之指標進行建構，透過理論與實務訪談，並綜整目前市府各局處已經實施中的學習型態，進行分類與檢核，符應未來整個新北市學習型城市的發展願景。本研究屬於實用型研究，未來將透過指標，甄選新北市各類學習型組織：「學習型群組」、「學習型家庭」、「學習型社區」、「學習型基金會」及「學習型企業」，起帶頭與典範學習效果，讓城市競爭力更加蓬勃發展。本章將分成二個小節，第一節為結論。第二節為建議。

## 第一節 結論

本研究依據研究目的與實際訪談結果，整理出五大結論。

**壹、建構新北市五大學習型組織之指標，引領學習發展，邁向學習型城市。**

教育部學習社會白皮書 2021 年提出學習型臺灣。新北市 2022 年度學習型城市計畫中，確立五大重要支柱，包括：學習型家庭、發展學習型學校、推動學習型社區、建構學習型職場及學習型社群，並邁向安居樂業永續學習城，以達到新北市民愛學習的願景。然由於新北市學習型組織之指標建構屬於實務型研究，再加上新北市人口數超過四百萬，學習型組織型態多元且豐富，故第一年指標建構，明確定義五大學習型組織為「學習型群組」、「學習型家庭」、「學習型社區」、「學習型基金會」及「學習型企業」。每一學習類型指標構面區分四大面向，為「組織法制」、「資源投入」、「策略運作」及「效益產出」。每一面向有 4 至 7 項指標不等，故每一類學習型組織共計 16 至 20 項指標，五大類全部共計 97 項指標。指標之建構將作為新北市學習型城市計畫重要內容，甚至延伸政策 KPI 指標之訂定，並做為下一年度評選各類學習型楷模之依據，將有引導組織發展的關鍵作用，因此，指標之建構做為發展的第一步，接下來將有學習點領導人才培育之後續，進而評選學習楷模，達到讓整個新北市成為學習型城市。

**貳、開創新北市學習型城市新局，以終身學習願景帶動城市學習力與幸福感。**

人才的培育是未來社會發展之關鍵，而終身學習更是面對未來挑戰應具備之素養與態度。面向社會的急劇變遷及對於知識的渴求，終身學習管道經由學習型城市的規劃與設計，全民學習發展進而邁向學習社會，帶動城市光榮與幸福感。學習社會是城市治理的願景，更是一個城市領導人，所構想出來的一種理想與目標，是一個可預見的未來圖像。學習型城市以採取不同的策略，包括實施途徑與行動方案以成就每一個人的潛能，作為社會資本成長的資源，也為了解決城市的各項問題。因此，學習型城市市民終身學習態度與管道，扮演解決城市問題及創造城市發展的關鍵。

新北市建構五大學習型支柱：學習型群組，透過瀰漫於整個群組的學習氣氛，發揮群組的創造性思維，建立一種有機的、扁平的、符合人性的以及全面學習。學習型家庭，經由家庭成員透過居家的生活環境營造，提供親子或代間的共處互學、積極的態度和參與的行動。學習型社區，針對社區居民的發展需求，跨越學校和家庭，藉由社區資源的整合與方案推動，進行有規劃、有意義的學習，以幫助社區發展。學習型基金會，經由文教基金會所辦理組織學習與分享，實現員工知識更新和保持機構創新能力。學習型企業的建構，讓企業員工及領導階層透過學習的平台，主管和員工一起分享資源與學習願景，從而保持企業的核心競爭力。五大類學習組織，學習點由組織內個人、家庭、社區、基金會到企業。整個城市市民全面參與不同樣態，豐富與多元學習與進修管道，透過深度對話與討論、成長與發展，必將帶動整個城市的學習力發展成為一個宜居城市、韌性城市。

**參、整合跨局處資源系統思考，有效推動各類學習型組織，擴大市民終身學習廣度與深度。**

新北市於 2007 年成立「新北市終身學習推展會」，以教育局為窗口，整合社會局、勞工局、原民局、文化局等各局處，擘劃新北市終身學習之藍圖。106 年至 108 年、109 年至 112 年度制定「新北市推動終身學習中程計畫」，深耕推動各項終身學習政策，營造新北市成為人人可學習、處處是教室之學習型城市。

針對不同族群需求，設置不同類型之學習機構，各種學習機構遍布 29 行政區域，俾利民眾能依其需求、多元選擇與就近參與，相關學習機構與學習點如下：社區大學 13 所。婦女大學 66 分校。樂活大學 19 分校。原住民族部落大學 1 所。勞工大學 7 分校。企業產經大學 2 班別。松年大學 125 分校 。樂齡學習中心 31 所。社區多功能學習中心 4 所。新住民學習中心 5 所。文化場館資源：博物館、藝文場館與圖書館 128 處。再者，各局處也持續透過廣設各區終身學習據點，豐富學習課程，使民眾可就近學習。另因應新媒體之發達、疫情發展與市民學習即時需求性增加，各局處除了透過既有網站架設與平台，傳送各種學習資訊外，更積極建立各式 line 群組、APP、TG 等新媒體平台，增加市民知的權利與即時性、便利性，方便市民參與學習，藉由立體化的多元傳播，打造更便利的學習城市。

**肆、五大學習型支柱「學習型群組」、「學習型家庭」、「學習型社區」、「學習型基金會」及「學習型企業」，由個人學習到企業組織，涵蓋社會層面廣。**

學習型城市是透過學習型組織合作建立起共學體系，並透過政策支持與資源動員策略，發展全體市民及城市的創新應變能力，促進市民主動學習、自我實現與城市的永續發展，提升城市終身學習力。新北市學習型城市願景，透過五大學習型支柱「學習型群組」、「學習型家庭」、「學習型社區」、「學習型基金會」及「學習型企業」，透過跨局處合作，資源互享平台，打造宜居城市。其中「學習型群組」共四大面向 16 項指標，包括確切的參與資格規範與領導人遴選機制；其他外部及線上相關資源之獲取邀請與妥善運用等。「學習型家庭」共四大面向 21 項指標，包括家庭成員能尋找家庭內衝突的根源，並建構衝突的處理模式；每位家庭成員共同參與家事，嘗試能力所及的工作等。「學習型社區」共四大面向 20 項指標，包括社區學習資源與管道普及化；多元族群學習支持措施的提供；兼顧個人能力及社區整體性發展。「學習型基金會」共四大面向 20 項指標，包括配合聯合國永續發展目標 SDGs 建立學習型基金會願景與目標；強化基金會制度與軟硬體基礎，以及內部稽核與外部評鑑之風險評估；發展並廣泛運用基金會各種學習科技及網絡，舉辦成果展、圓夢基金等活動等。「學習型企業」共四大面向 20 項指標，包括

明訂企業年度學習與創新計畫的完整度；建立差異化薪級制度；社區與環境對企業之評價等。整體學習架構涵蓋個人、家庭、社區、基金會到企業學習，帶動全體市民有感的行動學習，豐富整個城市的文化內涵。

**伍、研究結論結合政策發展，深具實務運用可行性、未來性與價值性。**

本研究架構在整個新北市推動終身學習中程計畫項下，屬於政策研究之一環，然又具有實踐性，透過指標建構後，後續實施典範與楷模之甄選表揚計畫，具有運用之可能性，為增加於實務運用的可行性，研究過程加入焦點訪談，參酌實務工作者之經驗，讓未來計畫實施之阻力更小且貼近現場，為兼具理論與實務之研究，頗具價值性。

學習型城市指標是引導及促進學習型城市發展之重要參考。各地方政府所處地理位置與環境資源不同，發展特色回應在地民眾多元學習需求，同時整合縣市內終身學習資源，不論公部門內部的聯繫還是發展公私部門彼此的合作夥伴模式，皆是學習型城市的重點。新北市為了更貼近主軸趨勢，參考教育部於 107 年所訂定「臺灣學習型城市指標【試行版】」，作為推展學習型城市建構藍圖，並根據此構面與指標來分析新北市推動終身學習成果與學習型城市指標的相對應現況，作為滾動式修正以保持持續進步的城市。

## 第二節 建議

本研究針對研究結論，提出以下建議，以做為未來之參考。

**壹、新北市幅員廣大，人口數更是全台之冠，具有在地與新住民融合之特性，各類學習型組織定義應更清楚。**

新北市不論是土地面積或是人口總數，都是全台之冠，且企業工廠之家數也是全台最多。流動人口包括新移民，更有出外人新故鄉之稱。再加上知識的更迭速度之快、新興媒體之蓬勃發展，帶動對知識學習需求性之殷切等，均造成各類學習型組織與新興創新社群蓬勃發展，才能滿足市民學習需求。本研究因屬實務型之研究，因此，五大類型學習型組織的定義必須有清楚明確定義，才不會於甄選時產生窒礙難行與報名單位有疑

惑之處，造成對推動成效之損害。

**貳、五大類學習型組織之指標，訪談過程應更嚴謹，專家與實務工作者之訪談場次應擴大參與廣度。**

本研究屬於指標建構之初步研究，礙於時間及人力之限制，再加上第一年進行研究，因此，不論是五大類學習型組織之範圍界定，或者是焦點訪談專家與實務工作專家之人數，都只進行一場次的訪談，在人數上略顯單薄。未來在時間與經費許可之下，應進行更多場次之焦點團體訪談，蒐集更多實務經驗，以作為政策規劃之參考，更貼近現場實務狀況，才能真正經由學習點擴散到線，及全面性的整個新北市。

另在研究方法上，結合德懷術及 AHP 層級分析，了解每一個指標在各向度的相對重要性，應對指標之建構有更具體意義，進而引導各類學習型組織能夠聚焦，引導學習的發展。

**參、各局處辦理之終身學習活動，應與各指標向度更切合並朝城市願景邁進，避免重覆與分散能量。**

本研究於文獻探討過程中，透過教育部於 107 年所訂定「臺灣學習型城市指標【試行版】」，來分析新北市政府各局處，針對市民所規劃之學習點與活動進行分析，發現各局處所辦理活動類型、活動樣態與參與人數，有所重疊與類似，對於擴大民眾參與之層面，尚顯有努力空間。另新北市以合宜城市、韌性城市及學習型城市自居，應結合施政願景，建構屬於自己城市之學習指標，透過指標引導城市發展，再經由跨局處的行政規劃、資源整合與活動辦理，讓市民有更多樣態，更符合自己需求的學習活動，甚至經由新媒體打造專屬自己的個人化學習活動，如此一來，將讓整個城市活力源源不絕，成為真正學習型城市，達到處處可學習、時時可學習之終身學習目標。

**肆、五大類學習型組織所建構之指標，實際運用於楷模甄選時，應擬定更詳盡實施計畫，透過公告宣導，才能發揮效益。**

本研究於實地訪談過程中，蒐集諸多實務建議，尤其是將來作為政策規劃與執行細

節之問題。包括計畫依據、宣導公告及甄選標準、獎勵機制等，代表實務各界對此研究之重視，亦有興趣參加未來學習典範之甄選，代表一種肯定與尊榮感。因此特別關心甄選對象的界定，避免給人不公平之印象，這最直接的關係就是組織名詞的界定。因此，不論是學習型群組、家庭、社區、基金會或企業，因為牽涉對象非常廣泛，故必須謹慎處理，避免遺珠之憾與無法擴大參與之窘境。

# 參考文獻

一、中文部分


方隆彰（2000）。**學習型家庭氣氛塑造之道**。載於臺北市政市教育局（主編），學習型家庭指導人員手冊，臺北市。

王政彥（1998）。學習社會與成人教育。載於中華民國成人教育學會（主編），**學習社會**（頁 211-238）。臺北市：師大書苑。

王燕文、何亦農、潘金洪（2004）。**學習型組織建設與評估**。北京市：社會科學文獻。

白　慧（2012）。**臺灣學習型家庭建構的經驗與啟示**（未出版之碩士論文）。福建師範大學，中國福州。

石沛宜（2016）。**臺灣學習型城市政策發展之研究**（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

何青蓉（1998）。學習社會與資訊網路。載於中華民國成人教育學會（主編），**學習社會**（頁 339-366）。臺北市：師大書苑。

吳明烈（2010）。**我國終身學習社會的發展與精進策略**。臺北市：師大書苑。

李正連（2011）。**韓國終身教育振興政策的現況與課題—以首爾市生涯學習城市建設計畫為例**。發表於 2011 臺北市學習型城市國際研討會，臺北市政府，臺北市。

李瑛、何青蓉、方顥璇、方雅慧、徐秀菊（2018）。**成人學習與教學**。新北市：空大。

奇永花（2010）。韓國終身教育城市的發展。**成人及終身教育，26**，2-14。

林幸璇（2020）。**臺灣學習型城市政策分析之研究**（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

林振春（1999 年 3 月）。**學習型家庭的運作策略**。周燦德（主持人），學習型家庭。學習型家庭理論與實務研討會，國家圖書館國際會議廳。

林振春（2000）。**學習型家庭的實踐**。載於臺北市政市教育局（主編），學習型家庭指導人員手冊，臺北市。

林振春（2008）。**社區學習**。臺北市：師大書苑。

林振春（2016）。臺北市與上海市學習型城市推動策略之比較研究。**成人及終身教育學刊，26**，1-30。

林振春（2017）。臺北市學習型城市推進策略與模式研究。**開放學習研究，22**（6），50-56。

林振春（2017）。學習型城市與社區學習。載於國立臺灣師範大學社會教育學系、中華民國社區教育學會（主編），**學習型社區營造的實踐理論建構**（頁 1-21）。臺北市：師大書苑。

林振春（2021）。臺灣學習型城市的回顧與展望。**新北市終身學習期刊，23**，5-16。

林淑玲、廖永靜（2011）。**學習型家庭生活量表**。http://ww2.anjh.tn.edu.tw/3trans/school/tel104/臺南市親職教育中心/scwq2010211.htm。

林曉風、安寬洙（2016）。韓國學習型城市的發展與建設。**中國遠程教育，7**，59-66。

姚筱萍、蘇雅如（2012）。學習型城市發展策略之比較研究。載於中華民國成人教育學會（主編），**學習型城市**（頁 165-186）。臺北市：師大書苑。

洪德揚（2017）。學習型城市與社區學習。載於國立臺灣師範大學社會教育學系、中華民國社區教育學會（主編），**北投社區學習服務中心的策略和方法**（頁 225-242）。臺北市：師大書苑。

紀麗春（2011）。**國中學生學習型家庭狀況與其學習成效相關之研究：以新港國中為例**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

徐　震（1996）。**社區與社區發展**。臺北市：正中書局。

張力亞（2019）。臺灣學習型城市的實踐經驗與省思：以南投縣為例。**發展與前瞻學報，23**，47-72。

張德明（2022，6 月 20 日）。**學習型城市需要發展社區教育--**觀點--人民網。取自文匯報 http://opinion.people.com.cn/BIG5/6533101.html

教育部（1998）。**邁向學習社會白皮書**。臺北：教育部。

教育部（2002）。**高級中等以下學校家庭教育教師手冊**。

教育部（2020）。**教育部推動學習型城市計畫**。取自：https://www. learningcity. edu.tw/wp-content/uploads/2020/09/1639125909-179931640.pdf

教育部（2021）。**學習社會白皮書**。臺北：教育部。

莊雅雯（2009）。營造學習型家庭。**家庭教育雙月刊，19**，77-85。

郭進隆、齊若蘭（譯）（2010）。**第五項修練**（全新增訂版）/學習型組織的藝術與實務。臺北市：天下文化。（Senge, P. M., 2007）。

陳以寰（2012）。**臺北市推動學習型城市計畫中社區大學的角色與治理模式初探—以南港社區大學為例**（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。

黃迺毓（1999 年 3 月）。**學習型家庭的課題－家庭生活教育的啟示**。周燦德（主持人），學習型家庭理論與新課題。學習型家庭理論與實務研討會，國立臺灣師範大學。

黃富順（1998）。學習社會理念的發展、意義、特性與實施。載於中華民國成人教育學會（主編），**學習社會**（頁 1-32）。臺北市：師大書苑。

黃富順（2000）。**成人教育導論**。臺北市：五南。

黃富順（2007）。**各國高齡教育**。臺北市：五南。

黃富順（2010）。韓國終身學習城市的實務運作、成效與啟示。**成人及終身教育雙月刊，25**，5-14。

新北市政府（2015）。**106-108 年新北市推動終身學習中程計畫**。取自：https://lll.ntpc.edu.tw/Module/Files/Index.php

新北市政府（2017）。**新北市政府終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議會議手冊**。新北市，未出版。

新北市政府（2018a）。1**09-112 年新北市推動終身學習中程計畫**。取自：https://lll.ntpc.edu.tw/Module/Files/Index.php

新北市政府（2018b）。**新北市政府終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議會議手冊**。新北市，未出版。

新北市政府（2020）。**新北市政府終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議會議手冊**。新北市，未出版。

新北市政府(2021a)。**新北市政府終身學習推展會第 2 屆第 2 次會議會議手冊**。新北市，未出版。

新北市政府（2021b)。**新北市學習型城市發展計畫書**。新北市，未出版。

楊國德（1998)。發展學習型組織是我國教育革新的基礎。**成人教育，43**，7-14。

楊惠玲（2014)。**社區大學推動臺北市學習型城市之角色與策略研究**（未出版之碩士論文)。國立師範大學，臺北市。

楊碧雲（2011)。**臺北市建構學習型城市推動策略之探討**。發表於 2010 臺北市建構學習型城市國際學術研討會，3-30。臺北市政府教育局，臺北市。

楊碧雲(2017)。臺北市學習型城市推動策略與發展—以智慧城市為基礎邁向 6D 城市。**學習型城市與社區學習**（13-36)。臺北市：臺北市政府教育局。

楊碧雲（2022a，6 月 20 日)。日本第 1 號學習型城市－掛川市（Kakegawa City)。**學習型城市網電子報，7**。取自 http://www.lct.tp.edu.tw/files/13-1001-437.php#x3

楊碧雲（2022b，6 月 20 日)。韓國第 1 號學習型城市－光明市（Gwangmyeong City)。**學習型城市網電子報，10**。取自 http://www.lct.tp.edu.tw/files/13-1001-459.php#02

廖永靜、林淑玲（1999 年 3 月)。**學習型家庭理論與新課題**。周燦德（主持人)，學習型家庭理論與新課題。學習型家庭理論與實務研討會，國立臺灣師範大學。

臺北市政府教育局（2017)。**學習型城市與社區學習**。臺北市：教育局。

臺灣學習型城市網（2022，6 月 20 日)。取自 https://www.learningcity.ncnu.edu.tw/

劉宜君（2004)。提升城市競爭力治理途徑之研究。**政策研究學報，4**，47-80。

蔡秀美(2017)。學習型城市與社區學習。載於國立臺灣師範大學社會教育學系、中華民國社區教育學會(主編)，**臺北市學習型城市推動策略之探討與省思**(頁 107-116)。臺北市：師大書苑。

蔡來興（2005)。**上海：創建新的國際經濟中心城市**。上海市：上海人民。

蔡清田（2000)。**教育行動研究**。臺北市：五南。

蔡寶田(2010)。**學習型城市建設研究**－學習型社會建設的理論與實踐。北京市：高等教育出版社。

憶　如（2007）。5+2=0？談學習型家庭教育。**師友月刊，475**，27-29。

鍾紅柱、張鐸嚴、黃恆（2010）。**成人教育**。新北市：空大。

魏惠娟（2000）。**學習型家庭及其規劃方法**。載於臺北市政市教育局（主編），學習型家庭指導人員手冊，臺北市。

魏惠娟（2015）。**樂齡生涯學習**。新北市：空大。

蘇靜娟（2011）。**學習型城市指標建構之研究**（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

二、英文部分

Commission of the European Communities (2002). *European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning, Fifteen Quality Indicators, Brussels: author*. Retrieved October 12, 2009, Website: http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Report.pdf

Edwards, R. (1995). Behind the Banner: Whither the Learning Society? *Adults Learning, 6* (6), 187-189.

European Commission. (1995). *White paper on education and training – teaching and learning – towards the learning society*. Brussels: Archive of European Integration. Retrieved from http:/aei.pitt.edu/1132/

Han, S., & Makino, A. (2013). Learning cities in East Asia: Japan, the Republic of Korea and China. *International Review of Education, 59*(4), 443-468.

Hanemann, U., & UNESCO Institute for Lifelong Learning (UIL) (Germany). (2015). Learning Families: Intergenerational Approach to Literacy Teaching and Learning. *In UNESCO Institute for Lifelong Learning*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.

Heidenreich, M., & Rice, D. (Eds.)(2016). *Integrating social and employment policies in Europe: Active inclusion and challenges for local welfare governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Holford, J., & Jarvis, P. (2000). The learning society. In A. L. Wilson & E. R. Hayes (Eds.), *Handbook of Adult and Continuing Education* (pp. 643-658). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Kearns, P. (2011)。**澳洲學習型城市政策與發展**。2011 臺北市學習型城市願景國際研討會論文集。臺北市：臺北市政府教育局。

Larsen, K. (2001). Learning cities: The new recipein regional development. Organization for Economic Cooperation and Development: *The OECD Observer, Summer*, 217-218:73-76.

Longworth, N. (2003). *Lifelong learning in action: Transforming education in the 21st century*. London: Kogan Page.

Longworth, N. (2006). *Learning cities, learning regions, learning communities: Lifelong learning and local government.* Routledge.

Longworth, N., & Osborne, M. (2010). Six ages towards a learning region: A retrospective. *European Journal of Education, 45*(3), 368-401.

OECD. (1993). *Education at a glance: OECD indicators*. Paris: Author.

Senge, P. (2002). Dimension sofa learning city. *Reflections, 7*(1), 1-5.

Senge, P. M. (2007). *The fifth discipline : The art and practice of learning organization*. NY: Dubleday.

Stufflebeam, D. L. (1971). *The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability*. Paper presented at the annual meeting of the American Association of School Administrators, Atlantic City, NJ.

UNESCO Institute for Lifelong Learning (2016). *Building sustainable learning cities: Conference report*. 2nd.International Conference on Learning Cities. Mexico City, Mexico.

Yuan, D. (2012). *Beijing stimulus paper*. Website: http://pie.pascalobservatory.org/pascalnow/blogentry/beijing

# 附錄

## 附錄一　2017 年-2022 年新北市各局處推動終身學習概況

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日<br>2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日<br>2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日<br>2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日<br>2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日<br>2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.教育局** | **社區大學** | 1.完成社大學區劃分，並 完成汐止及土城社大公開徵求及評選作業。 | 1.辦理社大評鑑。<br>2.召開社區大學審議委員會：完成本市 12 所社區大學 107 109 年中程計畫<br>報告書審查，並於 107 年 1 月 31 日與原 12 所社大及新設汐止社大，總計 13 所社大完成簽約事宜。<br>3.推動學習型城市計畫：邀集本市各社大與公私立單位合作，於本市 17 區推動。 | 1.辦理社區大學修法事宜。<br>2.拓增教學點：1 08 年教學點達 1 39 個。<br>3.辦理社區大學 20 周年成果展<br>4.辦理社大評鑑 | 1.辦理社大評鑑。<br>2.開設春季班、暑期班及秋季班課程： 110 年度 12 所社區大學共開設 3,842 門課，選課人次達 46,349 人次。<br>3. 辦理「土生 12 種與地方的關係」新北社大地方學共學線上成果展覽：因應疫情發展， 12 所社大各自規劃 12 條地方見學小旅行路線，引領民眾進入地方知識學。 | 1.開設春季班課程<br>2. 協力推展本市學習型城市計畫：本市終身學習輔導團攜手三重、土城、汐止、淡水及蘆洲等 5 區社區大學，以健康城市、韌性城市、智慧城市及移居城市等 4 大城市主題，辦理相關課程及活動，共同推展學習型城市計畫。<br>3.辦理社大評鑑<br>4.完備社區大學相關法規法制程序：「新北市社區大學審議會設置要點」及「新北市社區大學校務評鑑作業要點」依據本市新北市社區大學設置及輔導辦法完成修正。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日<br>2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日<br>2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日<br>2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日<br>2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日<br>2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 4.發展線上課程，已規劃超過 400 堂線上課程。 | |
| | **樂齡學習中心** | 完成增設烏來區樂齡學習中心，使本市區區有樂齡達標， 106 年於 29 區設置 31 所中心。 | 1.樂齡中心轉導訪視。<br>2.持續與松年大學整合成立銀髮大學院報名系統，107 年春、秋季班共開設達 616 門課程，並辦理各項學習活動。<br>3.推動高齡自主學習團體： 107 年 6 月承辦教育部 高齡自主團體帶領人培訓，共計 59 人通過面試參與培訓，107 年 共計 21 個自主學習團體 申請通過。<br><br>107 年 11 月 6 日教育部召開研 商國民補習教 | 1. 持續與松年大學整合成立銀髮大學院報名系統，108 年春季班共計開設 317 門課程，約 8,715 人參與；秋季班開設 324 門課程，約 5,600 人參與。<br>2. 108 年度高齡自主學習團體辦理終身學習活動：輔導新北市、宜蘭縣、基隆市、臺北市、桃園市、金門縣及連江縣等 7 縣市之合格帶領人申請團體並實地運作，108 年輔導年輔導 3232 案成功申請，約案 | 1.樂齡中心轉導訪視。<br>2.持續與松年大學與婦女大學整合成立新北市數位樂學網報名系統，110 年春、秋班共開設達 689 門課程。<br>3.辦理志工特殊訓練。<br>4. 110 年度高齡自主學習團體辦理終身學習活動，共輔導 25 案成功申請，約 375 人受益。 | 1.開設春、秋季班課程：持續與松年大學與婦女大學整合成立新北市數位樂學網報名系統<br>2. 111 年度高齡自主學習團體辦理終身學習活動，，111 年輔導 20 案成功申請，約 300 人受益。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | 育納入國民教育法修正草<br>案部份條文會議。 | 成功申請，約 600600 人受益。 | | |
| | 補習學校(補校教育) | 1.編印補校教材。<br>2.辦理補校訪視。 | | 108 學年度核定 73 所國民中小學補校。 | 110 學年度核定 72 所國民中小學補校。 | 110 學年度核定 72 所國民中小學補校。 |
| | 親子職教育 | 1. 辦理 「幸福甜甜圈」親職團體 帶領人培訓及親職團體服務。<br>2. 辦理「愛家 幸福家庭 123 」講座。 | 1.辦理「幸福甜甜圈」親職團體。<br>2. 辦理「幸福甜甜圈」親職講座。<br>3. 辦理「 愛家·幸福家庭 123」講座。 | 1.辦理「幸福甜甜圈」親職團體。<br>2. 家庭閱讀擴展實施計畫<br>3. 辦理「 愛家·幸福家庭 123」講座。 | 1. 辦理「幸福甜甜圈」親職團體。<br>2. 辦理情緒教養共親職講座。<br>3. 辦理家庭閱讀擴展實施計畫。<br>4. 辦理「 愛家·幸福家庭 123」講座。 | 1. 辦理「幸福甜甜圈」親職團體<br>2. 辦理情緒教養共親職講座<br>3. 辦理家庭閱讀擴展實施計畫<br>4. 辦理「新北築家好-幸福家庭 123」講座 |
| | 代間教育 | 1. 辦理祖父母節活動。<br>2. 辦理祖孫夏令營活 | 1. 辦理祖父母節活動。<br>2. 辦理祖孫夏令營活動。 | 1.祖父母節活動：<br>2.祖孫一日營活動 | 1. 辦理祖父母節活動。<br>2.辦理長者課程：發掘整理長者的生命故事，讓 | 1.辦理「祖孫一日營活動」 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 動。 | | | 長者回憶自己的生命歷程，並<br>學習結合表演技巧讓故事更加生動、有趣，引發閱聽者的興趣。<br>3.跨世代交流活動 在指定的場域 學校、公園或廣場 進行活動，由專業師資帶領長者說故事給學生們聽，讓學生們體會老者的不同面貌。<br>4. 生命故事戲劇展演：『祖孫牽手，玩美新北-新好朋友』。<br>5.祖孫一日營活動。 | |
| | **婚姻教育** | 1.婚姻教育系列課程。<br>2.「 漂洋過海來愛你 」新住民家庭教育課程。<br>3. 「中老年心約定」 | 1.婚姻教育系列課程。<br>2. 「年輕世代 戀愛時光地圖 」國高中婚姻教育：強化年輕世代親密關係， | 1. 「年輕世代戀愛時光地圖」國高中婚姻教育<br>2. 「 漂洋過海來愛你 」新住民家庭教育 | 1.「 年 輕世代親密關係」國高中婚姻教育。<br>2.「中老年心約定」婚姻教育工作坊。 | 1. 辦理「年輕世代親密關係」實施計畫<br>2. 辦理「中老年心約定」婚姻教育工作坊 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 婚姻教育工作坊。 | 3.「 漂洋過海來愛你 」新住民家庭教育課程。<br>4.「中老年心約定」婚姻教育工作坊。 | 課程。<br>3.「中老年心約定」婚姻教育工作坊。 | | |
| | 新住民學習中心 | | | | | 7 所新住民學習中心結合 20 個策略聯盟學校共開設七大類課程，包含社區教育、語文教育、人文鄉土、家庭教育、法令常識、多元培力及其他消費者保護權益及性別平等、人權、生命教育等課程及活動 |
| | 其他 | 1. 表揚終身學習楷模、社教有功團體及個人、績優補校 人員、績優樂齡中心等。<br>2.藝術教育嘉年華：結合動態表演及靜態展攤， 展現 社大、樂齡中心等 終身教育推廣成果。 | 藝術教育嘉年華：辦理藝術教育嘉年華系列活動，展現終身學習機構之年度終身教育推廣及藝術學習成果。 | 1.辦理學習型城市計畫： 2 月向教育部 爭取辦理 學習型城市計畫， 獲教育部 補助 90 萬元， 於 3 12 月辦理 19 項學習計畫，並於 12 月 22 日辦理學習型城市成果嘉年華 。 | 1.辦理學習型城市計畫：2 月向教育部爭取辦理學習型城市計畫，獲教育部補助 90 萬元，辦理 19 項學習計畫，並於 12 月 22 日辦理學習型城市成果嘉年華。<br>2.辦理藝術&終身教育嘉年華。 | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| **2.勞工局** | **勞工大學** | 共 9 個校區<br>1.召開班代表座談。<br>2.修正勞工大學實施要點<br>3.非正規教育課程申請：有效認證課程數 14 門，累計共 72 門。<br>4.1 門勞動教育課程申請非正規認證中。 | 共 9 個校區<br>1.召開班代表座談<br>2.非正規教育課程申請：有效認證課程數 10 門，累計共 77 門。<br>3.1 門職能課程、1 門勞動教育課程將提出申請。 | 1.108 年度於 8 個校區共開設 264 門課程，選課人次達 5,820 人次 。<br>2.提出非正規教育認證課程申請：有效之認證課程數計有 12 門，累計通過之認證課程數共計 79 門。<br>三、 為推廣終身學習，在市府大廳兩側辦理，藉由影片播放、靜態成果作品展出、舉辦「學員之夜」活動與現場示範教學，達到師生間互相觀摩及交流，並提升勞工大學能見度與終身學習推廣成效。 | 1.於 6 個校區 五股、三重、板橋致理科大、中和華夏科大、土城新北高工、板橋社<br>大瑞芳校區 共開設 91 門課程，選課人次為 1870 人次。<br>2.提出非正規教育認證課程申請，有效之認證課程數計有 7 門，累計通過之認證課程數共計 83 門。 | 111 年度(110-2 學期)於五個校區(五股、三重、板橋致理科<br>大、土城新北高工、板橋社大瑞芳國小校區)共開設 57 門課程，選課人次，為 1078 人次。<br>二、提出非正規教育認證課程申請，截至 111 年 7 月底止，有效之認證課程數計有 5 門，累計通過之認證課程數共計 84 門。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| **3.經濟發展局** | **傳產學院**<br>**ICT 智慧學院**<br>**生技學院**<br>**財經公關學院**<br>**跨境電商學院** | 開辦第 7 屆企業產經大學，共有「傳產學院」、「 ICT 智慧學院」、「生技學院」等 ，並於今年 首度成立「財經公關學院」 ，下半年加開「跨境電商學院」。 | 1.雲端人才培育。<br>2.電商人才培育。<br>3.電競人才培育。 | 1. 產業人才培育<br>2. 電競人才培育<br>3. 電商人才培育 | 1.工策會及工業會計辦理 36 場企業講習訓練。<br>2. 新北市運動產業博覽會暨科技趨勢論壇辦理一場企業產經大學課程，邀請 3 家標竿業者，分享運動科技跨域交流經驗，透過物聯網、5G、VR 等技術，提升運動領域的附加價值。 | 1.產業人才培育：產經大學規劃「5G/AIoT 整合應用實戰」、「製造業數位轉型戰略」及「綠色永續經營管理」等 3 種不同領域專業課程；於 6 月份開始招生宣傳，於 7 月正式開課，參與學員達 98 人次，期能協助企業，以及厚植人工智慧、物聯網、大數據等技術資本。<br>2.結合民間團體(工業會、工策會)辦理講座及課程。 |
| **4.社會局** | **松年大學** | 1.經社會局及教育局協商，已完成「松年大學」及「樂齡學習中心」兩者學制整合，106 年起首度進行統一招生作業。<br>2. 106 年度起松年大學參與對象年齡從「 58 歲以上」下降至「 55 | 1.課程包含健康運動類 246 班、語言教育類 150 班、資訊類 138 班、文創藝能類 356 班以及旅遊休閒類 16 班等課程，並且開課地區遍及本市 29 區。<br>2. 本次共同課程內容包含：動健康宣導、衛教 | 1.108 年度新北市銀髮大學─松年大學春季班及秋季班共開辦 120 個單位、開辦 970 班課程、提供 4 萬 722 個參與名額。<br>2. 本次課程包含健康運動類、多元文化類、資訊工商類、文創藝能 | 1. 本次課程包含健康運動類、多元文化類、資訊工商類、文創藝能類、旅遊休閒類以及其他等課程，並且開課地區遍及本市 29 區。<br>2. 本次共同課程內容包含「社區安全意識與性別平等」、「健康保健與 | 1. 111 年度新北市銀髮大學-松年大學」春季班共開辦 466 班課程，提供 1 萬 4,900 個參與名額。<br>2. 本次課程包含健康運動類、多元文化類、資訊工商類、文創藝能類、旅遊休閒類以及其他等課程，並且開課地區遍及本市 29 區。<br>3.本次共同課程內容包含「社區安全意識與性別平等」、「健康保健與飲食 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 歲以上」，讓更多退休後的銀髮族有機會參加課程、豐富退休生活。<br>2. 106 年度松年大學課程於本市 29 區皆有開辦。<br>3.開辦課程內容，包含：健康運動類、多元文化類、資訊工商類、文創藝能類以及旅遊休閒類等五大類課程，並於共同課程中安排動類以及旅遊休閒類等五大類課程，並於共同課程中安排動健康活動、防詐騙、生活法律、養生保健、旅遊新知、交通安全、市政櫥窗、志願服務……等多元化課程。 | 宣導、老年信託、監護宣告、生活法律、性別平等、旅遊消費安全、生活美學、社福宣導、居家防火安全、交通安全、稅務介紹、有機飲食、用電安全以及志願服務等課程，豐富長者知識領域。 | 類、旅遊休閒類以及其他等課程，並且開課地區遍及本市 29 區。<br>3. 本次共同課程內容包含：動健康宣導、衛教宣導、老年信託、監護宣告、生活法律、性別平等、旅遊消費安全、生活美學、社福宣導、居家防火安全、交通安全、稅務介紹、有機飲食、用電安全以及志願服務等課程，豐富長者知識領域。 | 飲食營養」、「晚年人生系列課程」、「高齡政策與社會福利」、「市政櫥窗」及「綜合性課程」等 6 個課程面向，豐富長者知識領域。 | 營養」、「晚年人生系列課程」、「高齡政策與社會福利」、「市政櫥窗」及「綜合性課程」等 6 個課程面向，豐富長者知識領域。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | 婦女大學 | 106 年結合近 60 個民間單位開設 215 班，學員人數約 6550 人。 | 1.107 年結合 60 個民間單位開設 120 班，學員人數 4,301 人。<br>2.共同課程 「市政櫥窗」，為加強婦女性別意識及性別平權概念，並提升節電環保意識，進行「性別意識培力」及「節電課程」，共進行 19 場次，計 3,600 人參與。 | 1.108 年結合 65 個民間單位開設 134 班，學員人數 4,360 人。<br>2. 春季班共同課程：「電影課程 婦女權益議題」、「 女人的夢想，從零開始的勇氣再會馬德里記錄片巡迴放映」、「低碳節能 從女性角色發揮節能節電影響力」、「女性與勞動權益」、「性別意識培力」、「生活中的性別觀點與女性領導」。秋季班共同課程：「 社會福利與照顧服務 我們與惡的距離議題探討」、「 婦女權益與性別主流化 性別意識培力 」、「 婦女權益與性 | 1.110 年度新北市第 10 屆婦女大學」春季班結合 81 個民間單位，開設 158 個課程，提供 4,911 個參與名額。<br>2.本次課程包含身心健康類、家庭生活類、社會生活類、休閒娛樂類、自我發展類、婦女權益促進類、婦女領導人才培力類等多元的課程。<br>3.共同課程包含中高齡婦女健康講座 超熟女運動營養再進化、超熟女身心健康再進化 、「無毒有我前進社區」、性別意識培力等多元課程，促進女性健康及拓展知識領域。 | 1. 111 年度新北市第 11 屆婦女大學春季班於 3-6 月辦理，共結合 81 個民間單位，開設 160 個課程，提供 4,800 個學習名額予本市婦女。<br>2. 共同課程：推動性別意識課程如月經平權、新住民女性與多元文化議題，並與時俱進納入如數位性別暴力、跟蹤騷擾防治議題等新興性別議題，落實性<br>別生活化的目標。<br>3. 中高齡婦女健康講座：因中高齡婦女生理功能退化、賀爾蒙變化、人際關係及職場生涯的變動等因素，容易發生營養或運動不足、情緒困擾等問題，故辦理本課程讓婦女大學學員能了解並重視因不同生命階段，身心可能出現的改變，進而更加重視自身的健康。<br>4. 每年辦理婦女大學成果展展現學員豐富的學習成果，109-110 年因疫情關 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 別主流化女性與社會回饋 」、「 婦女權益議題女人的夢想從零開始的勇氣 再會馬德里紀錄片放映 」 | | 係停辦，111 年 3 月 5 日結合婦女節辦理「疫起走過 women can be」慶祝活動，於活動主舞台展現婦女大學學員近 2 年之學習成果。 |
| | **樂活大學(身心障礙者)** | 106 年度樂活大學春季及秋季班總共開設 56 班，約有 691 人數身心障礙者參與，提供身心障礙者多元化社會參與課程。 | 107 年度樂活大學秋季開設 38 班，提供身心障礙者多元化社會參與課程，秋季班共有 518 位身心障礙者參與，截至 11 月底，計有 7253 人次參與課程。 | 108 年度樂活大學 共 20 個分校 ，春季班及秋季班共 開設 78 班，提供身心障礙者多元化社會參與課程，共有 909 位身心障礙者參與，截至 11 月底， 約 計有 8549 人次參與課程。 | 110 年度樂活大學春季班共 22 個分校開設 47 班，提供身心障礙者多元化社會參與課程，共有 526 位身心障礙者參與，約計有 4,065 人次參與課程。 | 111 年度樂活大學春季班共 22 個分校開設 47 班，提供身心障礙者多元化社會參與課程，共有 526 位身心障礙者參與，約計有 4,065 人次參與課程。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| **5.原住民族行政局** | **部落大學** | 1. 106 年度部落大學計開設 65 班，班級分布於烏來、樹林、三峽及汐止等計 12 區，學員人數計 1,618 人。<br>2.特色課程有：(1)證照輔導課程，如服裝設計女裝丙證 1) 、美甲證照實務培訓班、(2)職業技能實務課程如美容美體微型創業培訓班、文化創意行銷班、(3)表演課程如表演藝術活動設計與實務、(4)傳統技藝課程如，原住民傳統弓箭文化傳承教學班、藤編藝術之美班、烏來泰雅織布運用傳承班。 | 1.107 年度開設 原住民族語言與文化 、 原住民族 產業經濟、 原住民族 資訊傳播、原住民族 社會 教育、原住民族健康 促進與運動休閒 等 五 大 類課程計 71 班，受益學員人次計 1,914 人次。<br>2. 為促進部大課程發展，頒佈「新北市原住民族部落大學課程開設暨審查要點」，期望落實政策目標，增進學員學習成效。<br>3.為提升部落大學課程品質，維持學員上課權益，特訂定「新北市原 | 1. 部落大學開班說明會。<br>2. 10 8 年度新北市原住民族部落大學課程審查委員會第 1 次會議，上下學期總計 70 班。<br>3.辦理班級訪視工作。<br>4. 辦理「 108 年度新北市原住民族部落大學校務暨班聯會議」。<br>5. 辦理 5 場次部落電影院，參與人次計 230。<br>6. 辦理部落大學講師增能研習，分享課程設計與帶領技巧、打造魅力講師：學習談話說話技巧、文化創意行銷好作品拍出好的宣傳 | 1. 本年度開設原住民族語言與文化類別課程 10 班、原住民族產業經濟類別課程 19 班、原住民族資訊傳播類別課程 1 班、原住民族社會教育類別課程 2 班、原住民族健康促進與運動休閒類別課程 4 班等五大類課程，共計 72 班(含上下學期)，參與人數 1,460 人次。<br>2.辦理各班級線上課程及實體課程訪視計 74 次。<br>3.辦理 4 場次線上部落電影院。<br>4.辦理「家庭與親職教育」、「青少年及青少女自主教育」、「性別 | 1. 受理社團提案申請部大開設計 60 班，並於 3 月 23 日及 24 日辦理 111 年<br>度新北市原住民族部落大學課程審查委員複審會議。<br>2. 4 月 9 日辦理新北市原住民族部落大學開學典禮，侯友宜校長親自頒發 46 班講師聘書，同時結合行動成果展課程體驗展覽，共計 175 人次參與。<br>3. 因應疫情影響，於 4 月 26 日起部大課程採實體與線上遠距教學併同辦理，4 月至 7 月辦理 32 班班級線上課程及實體課程訪視。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第4屆第1次會議：2017年12月25日 | 終身學習推展會第4屆第3次會議：2018年12月21日 | 終身學習推展會第5屆第1次會議：2020年3月13日 | 終身學習推展會第5屆第2次會議：2021年12月14日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第6屆第1次會議：2022年8月30日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2018年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2019年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2021年(1-10月)重要工作成果摘要 | 2022年(1-7月)重要工作成果摘要 |
| | | | 住民族部落大學課程訪視作業原則」，訪視人員由專案管理人員擔任，每門課程每學期至少訪視2次。<br>4. 辦理「107年度新北市原住民族部落大學開學典禮暨校友會成立」。<br>5. 辦理 5 場次部落講堂，並以電影院方式呈現關注原住民族議題。 | 照：以實務操作的方式，帶領講師群用手機進行實際作品拍攝，參與人數計45 人。<br>7. 日辦理原鄉區及都會區原住民族社會教育學習型系列活動，辦理「家庭與親職教育」、「青少年及青少女自主教育」、「性別教育」、「人權與教育」、「人權與法治教育」、「環境教育」、「新住民配偶生活適應輔導活法治教育」、「環境教育」、「新住民配偶生活適應輔導活動」等六面向之社會教育課程動」等六面向之社會教育課程。<br>8. 結合本市原住民族 | 教育」、「人權與法治教育」、「環境教育」、「新住民配偶生活適應輔導活動」等六面向之社會教育課程。<br>5. 為部落大學數位學習教材，本年度進行「泰雅獵人文化」及「老鷹文化藝術團阿美族歌謠、古調傳唱」等 2 項影音教材拍攝工作，放置於部落大學官網數位教材專區。<br>5.辦理從『頭』開始原來就飾美－原住民族頭飾特展，推動多元學習，並鼓勵市民參與終身學習及文化傳程的行列。 | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 聯合文化活動辦理文化推廣活動，讓族人能夠重新認識自身以及其他族群傳統頭飾的相關文化知識，亦提供非原民朋友瞭解原住民族極具特色 的物質文化及傳統技藝。<br>9. 辦理自我評鑑會議與班級評鑑會議。<br>10.辦理部落大學師生校友聯誼暨北桃部大交流活動。 | | |
| | **辦理族語類課程** | 學習族語之機會及管道， 106 年度辦理「原住民族語言振興補助計畫」，開設阿美語、排灣語、卑南語、魯凱語、及太魯閣語等族語學習班。 | | | | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | 辦理講座類課程 | 於市府及新北市立圖書館 三重、淡水、新莊分館 及總館辦理部落講堂，邀請家學者宣講不同議題。 | 辦理 6 場次 「新北市族群領導人族群事務及文化研習 」 課程， 以「認識自<br>我及族群事務」、「推動原住民族語言文化傳承」及「公共服務」三主題，<br>並以工作坊方式進行實務課程操作，讓學員累積文化涵養 。 | | | |
| 6.文化局 | 週二樂齡日 | 辦理各類活動，包含特色景點導覽旅遊、DIY 體驗、肢體健康活動及地方特色美食等體驗行程。 | 辦理各項活動，包含特色景點導覽旅遊、 DIY 體驗、肢體健康活動、數位課程學習、電影放映及地方特色美食等體驗行程，約 900 場，估計共 9 萬樂齡長者參與。 | 1. 108 年 1 月 12 月已辦理 1107 場次，參與人次 3 6 萬 3,019 人次。<br>2. 新北行動博物館 108 年已辦理 236 場，參與人次已達到 82,674 萬人次。 107 年並獲得中華民國公共 | 辦理各項活動，辦理 393 場次，參與人次 10 萬 5,325 人次。 | 鼓勵全齡學習：<br>1. 辦理週二樂齡日、閱讀推廣、主題書展及樂齡電影院等活動，1-7 月辦理 538 場次，21 萬 7,588 人次參加。<br>2. 多元藝文推廣<br>3. 專業藝文培訓及數位學習：辦理 31 場次社區營造、博物館藝文人才培訓及志工研習、辦理 10 場次數位學習課程、3 檔次展覽，線上瀏覽 8 萬 4,750 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 關係基金會政府傳播獎。<br>3. 偶戲推廣活動<br>4. 府中 15 「樂齡族電影院」 | | 人次。。 |
| | 行動博物館 | 自 106 年起，為行銷新北博物館，讓博物館走出去，使得更多市民方便地享用博物館資源與知識，運用數位資訊及多元化展示技術，將博物館縮小化、模組化，深入社區、校園、企業、社福機構及偏鄉等地區，將既有的展示效益最大化，並吸引民眾進入博物館參觀。 | 約展出 600 場，近有 30 萬人次參與體驗。 | | 1.因疫情影響辦理 35 場，參與人次已達到 7,373 人次。 | |
| | 共融藝術節 | | 以表演、展覽、電影、工作坊和講座等型態，邀請伊甸基金會、林靖 | | | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | 嵐舞團聽障工作坊、東南亞 Tifa 多元綜藝舞蹈團與印尼 Simpor 藝術團隊等聯合演出，以及英國布萊頓大學藝術學院院長 Alice Fox 偕同創作藝<br>術家 Jane Fox 來台，帶領長者和身心障礙者表演，鼓勵多元觀眾參與並提供弱勢展演機會。 | | | |
| | 市立圖書館 | 1.辦理樂齡日、樂齡電影院、樂齡分享會、送故事到安養中心、樂齡平板電腦教學、樂活講座、樂齡主題書展、樂齡研習班等計 652 場。<br>2.辦理各項閱讀及藝文推廣活動，包括新北閱讀節系列活動、新北講 | 1. 暑假閱讀活動成果。<br>2. 樂齡閱讀活動成果。<br>3. 招募志工。 | 1.文化系列講座<br>2. 寒、暑假閱讀推廣活動<br>3. 陪讀活動：暑期辦理在地創生陪讀活動及小文青夏令營活動<br>4. 樂齡閱讀活動成果鼓勵成人終身學習及早準備下半場人生的課 | 1.文化系列講座。<br>2.寒假閱讀推廣活動。<br>3.陪讀活動。<br>4 樂齡閱讀活動成果。<br>5.新住民閱讀推廣活動成果。<br>6.招募志工 | 1.鼓勵全齡學習：行動圖書館、樂齡閱讀活動成果：辦理 478 場次健康系列講座、樂齡研習活動、影片欣賞、主題書展及閱讀推廣活動<br>2.多元藝文推廣：文化系列講座、寒假閱讀推廣活動、「幸福閱讀·學習相伴」課後陪讀服務、新住民閱讀推廣活動成果、真人圖書館<br>3. 專業藝文培訓及數位學習：111 年 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 堂、寶寶愛看書活動、彩虹故事屋、青少年 3D 列印體驗活動、藝文研習、主題書展、新住民幸福帳本、新朋友閱讀日等活動計 12,521 場。 | | 題，辦理亞東醫院健康系列、洪鈞培公益系列等各類講座。<br>5. 新住民閱讀推廣活動成果<br>6. . 招募志工。 | | 全年度全市招募志工合計 107 人。<br>全年度辦理志工特殊訓練 6 場次。 |
| | **淡水古蹟博物館** | 1.樂齡活動：打造樂齡朋友學習與休憩之旅。<br>2.滬水一方藝文空間積木共和國：「積木共和國」常設展持續以親子家庭為推廣對象提供積木借用服務。<br>3.志工培訓<br>4. 烏啾埔輕旅行：帶領民眾一次走訪百年的國定古蹟「滬尾礮臺」、臺灣第一座高爾夫球場「淡水高爾夫球 | 1.樂齡活動。<br>2.志工培訓。<br>3.持續辦理滬水一方積木共和國 | 1. 樂齡活動 安排「樂齡一日遊體驗行程」，讓長輩們積極參與自然休閒。<br>2. 志工培訓<br>3. 滬水一方積木共和國常設展<br>4. 淡水民俗遊戲工作坊<br>5. 小小古蹟守衛兵<br>6. 世界遺產館校合作戶外踏查<br>7. 行動博物館：開發 | 1.週二樂齡日。<br>2.志工培訓。<br>3.滬水一方積木共和國常設展。<br>4.家族大戰－古蹟親子鐳戰賽。<br>5.世界遺產館校合作戶外踏查。<br>6. 行動博物館 ：完成 5 模組，包括「那一年的清法戰爭」、「看見淡水古蹟之美－海關碼頭」、「紅毛城歷險記」、「我 | 1.鼓勵全齡學習：規劃「開港設關拚貿易」新模組。<br>2. 多元藝文推廣：「滬水一方積木共和國常設展」於 110 年 12 月底完成展區更新，延續寓教於樂的親子互動空間、辦理 17 場次古蹟輕旅行、「海賊家族－淡水開港鐳戰賽」、「忙個不停的山河間-童閱淡水-交享閱親子活動」：規劃系列主題性繪本，讓小朋友認識淡水在地史蹟。<br>3. 專業藝文培訓及數位學習：辦理 2 場次志工研習課程。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 場」以及「臺灣高爾夫史蹟展」，體會烏啾埔之美。自 | | 第 5 模組「淡水百年遶境逗陣走」，共計展出 47 場次， 8,531 人參與。 | 是小小古蹟修復師」、「淡水百年遶境逗陣走」模組。 | |
| | **鶯歌陶瓷博物館** | 1.親子陶藝教學及全齡陶藝教學。<br>2. 陶瓷學院共有 21 門課程，全年度已培養 729 位專業學員。 | 1.親子陶藝教學及全齡陶藝教學。<br>2. 陶瓷學院共有 10 門課程，全年度已培養 366 位專業學員。<br>3.數位陶姿學院網站月點閱率達 82,000 人次。<br>4. 陶博館「 週二樂齡」活動配合特展進行深度導覽及體驗課程，並搭配蔬食料理 DIY 及營養講座。<br>5.志工培訓。 | 1. 親子陶藝教學及全齡陶藝教學<br>2. 陶瓷學院至 12 月止共辦理 10 門課程，已培養 160 位專業學員。<br>3. 於暑假或不定期推出「演聲說陶—青年說故事導覽工作坊」、「小小職人體驗營小小策展人」、「少年行茶—茶席美學」職業探索育樂營等活動<br>4. 數位陶瓷學院網站使用 Youtube 免費平臺上傳陶瓷學院錄製及 | 1.親子陶藝教學及全齡陶藝教學共推出約 1,105 場 5,210 人次參與。<br>2.陶瓷學院至 10 月止共辦理 8 門課程，已培養 340 位專業學員。<br>3.數位陶瓷學院網站使用 Youtube 免費平臺上傳陶瓷學院錄製及剪輯的實體課程，提供民眾多元學習管道。<br>4.志工培訓。 | 1.鼓勵全齡學習：辦理 9 檔陶瓷展覽，參觀人數共計 15 萬 7,667 人。<br>2. 多元藝文推廣：親子陶藝教學及全齡陶藝教學、陶瓷學院、「暑期職人瘋」、「教師研習」職業探索育樂營等活動。<br>3. 專業藝文培訓及數位學習：辦理 9 場志工研習及相關培訓課程，參與 129 人次。數位陶博館(含陶瓷學院網站)使用達 39 萬 173 人次。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第4屆第1次會議：2017年12月25日 | 終身學習推展會第4屆第3次會議：2018年12月21日 | 終身學習推展會第5屆第1次會議：2020年3月13日 | 終身學習推展會第5屆第2次會議：2021年12月14日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第6屆第1次會議：2022年8月30日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2018年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2019年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2021年(1-10月)重要工作成果摘要 | 2022年(1-7月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 剪輯的實體課程，提供民眾多元學習管道。<br>5. 陶博館「週二樂齡」手作活動及 陶藝研習，並融入三峽藍染地方特色，受到長者的歡迎。辦理樂齡文化輕旅行活動，帶領長者走訪鶯歌孫龍登山步道及鶯歌磁磚觀光工廠。<br>6.志工培訓。 | | |
| | 十三行博物館 | 1.假日體驗DIY活動。<br>2.學習體驗DIY活動。 | 1.假日體驗DIY活動。<br>2.學習體驗DIY活動。<br>3.週二樂齡十三行活動 | 1. 樂齡旅行：結合博物館及八里資源規劃「走春：八里好廟」、「夏遊：觀音山好食光」、「仲夏：舒療之旅」、「秋遊：逛菜市」等學習體驗活動，結合八里及新北各地自然景觀與人文資源 | 1.展覽推廣。<br>2.藝文推廣體驗活動。<br>3.行動博物館。<br>4.魔幻考古沙坑。<br>5.2021新北考古生活節。<br>6.數位博物館 | 1.鼓勵全齡學習：辦理「面面具到-部落面具文化特展」、「南島食代-古代南島飲食文化特展」和「考古與當代冶煉特展」。<br>2. 多元藝文推廣：結合當期特展及節慶規劃如「彩繪陶偶存錢筒」、「新年意象手機架」、「彩繪面具」等推廣活動、魔幻考古沙坑、新北考古生活節、新北南島文化節。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 2. 藝文推廣體驗活動<br>3.暑期營隊 | | 3.專業藝文培訓及數位學習：數位博物館瀏覽量為 10 萬 7,663 人次。 |
| | **黃金博物館** | 1. 「戀戀金瓜石，山城悠遊行」深度旅遊活動。<br>2.「遇見黃金山城」行動博物館活動，共辦理 32 場。<br>3. 開山 120 週年主題論壇：以「民俗文化與地方資產」、「街區振興與<br>老屋再生」、「居民參與與文化景觀」為主題，邀請國內外專家學者分享實務經驗與案例。 | 1. 辦理「新北市 2018 礦山樂活文化健走」<br>2.行動博物館：完成「上學趣」及「礦山很科學」共計 2 款新的行動博物館模組。<br>3.常設展示與主題展示：常設館展示更新；辦理「 2018 新北市國際金屬工藝大賽成果展」；辦理「礦·事· 紀 水金九礦山當代藝術展」。<br>4.辦理青年參與社區議題工作坊場以社群參與文資活化、產業與文化景觀、文資系統性保存為議題的系列論壇。<br>5.推廣教育活動：「上學 | 1.「黃金山脈的寶藏 水金九地質遺產巡禮」特展<br>2.教育推廣活動 ：「礦山樂活文化健走」，與「礦皂塑形趣」、「來去黃金山脈 1 日小旅行集礦篇」、「來去黃金山脈 1 日小旅行<br>3. 志工研習活動<br>4.行動博物館：規劃開發新的行動博物館模組。 | 1. 「水金九・大地的博物館」特展。<br>2. 「枝枒現象 臺灣當代金工與首飾創作譜記線上及實體」特展。<br>3. 教育推廣活動：「礦山文化行旅」、「枝枒現象」。<br>4.志工研習。<br>5.行動博物館。 | 1. 多元藝文推廣：「新北市礦山文化行旅」活動、礦山藝術季辦理深度文化行旅體驗、「青春山海線美學秘境—水金九礦山學活動廣」、「礦山講堂」<br>2. 專業藝文培訓及數位學習：志工研習活動或課程、提供數位學習資源：辦理 4 場次「礦山文化線上教育推廣活動」，線上參與計 5 萬 1,991 人次。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | 去 礦山百年教育展」展覽、「百百脈，水金九礦山當代藝術展」、「礦山有教室」系列活動、「臺韓金工國際交流」活動。 | | | |
| | 坪林茶業博物館 | 1.「陸羽着了謎 地層下的茶空間特展」、「任意門 坪林 茶 故事 特展」……等相關教育推廣活動，共計辦理 32 場。<br>2.各月份節慶活動、518 博物館日系列活動、茶農說茶、小小泡茶師、<br>阿兜仔說茶趣體驗活動等，共計 295 場。 | 1.辦理節慶相關活動。<br>2.茶文化相關主題展覽。<br>3.持續增設行動博物館展示模組，並透過行動的展示將茶文化知識推廣 | 1. 辦理「製茶工藝文化特展」、「共茗 世界茶文化之旅特展」、「茶遊記 茶的超時空壯遊特展」、「茶遊記 茶的超時空壯遊特展」、「茶多<br>酚實驗室 五感六識品茗特展」2 357 人次參觀。<br>2.配合節慶辦理走春活動、「兒童節 蒙古文化日親子體驗」、 518 博物館日、「端午節活動 | 1.辦理 6 場特展。<br>2.配合節慶辦理走春活動。<br>3.推出行動博物館。 | 1.鼓勵全齡學習：辦理 2 場托老中心行動博物館，高齡友善學習人才之相關培訓人數為 400 人。<br>2. 多元藝文推廣：辦理 27 場藝文推廣活動。<br>3.專業藝文培訓及數位學習：志工研習活動 1 場次 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 西藏酥油茶 DIY 」系列活動。<br>3.樂齡日活動，規劃茶與日常飲食結合的趣味體驗課程<br>(四) 推出行動博物館「打開鍊茶師的神秘多寶格」系列展示模組，已推出「茶葉集」、「賞液玉」、「品茶器」、「茶衫子」、「鍊茶術」等 5 個主題模組 | | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | | | |
| | 新北市美術館籌備處 | | | | 1.新北市美術館行動巴士藝術推廣計畫：108 年以本市退役公車改造第 | 新北市美術館籌備處 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | | 一輛行動巴士，以國小學童為對象，藉由「移動美術館」啟動藝術教育推廣，將藝術連結市民生活，並藉由體驗活動使孩童從中學習並創造生活中的美感經驗。今年度第 2 輛行動巴士亮相。 | |
| | 林本源園邸 | | | | | 1.多元藝文推廣：配合節慶辦理走春、線上元宵燈謎、端午節防疫香囊體驗活動、霞海月老來新北-愛情限時批活動、辦理 10 場次小小導覽員種子導覽活動。<br>2. 專業藝文培訓及數位學習：志工研習活動 1 場次。 |
| 7.客家事務局 | 好客研習教室 | 106 年好客研習教室共計辦理 12 大項課程。 | 10 7 年好客研習教室共計辦理 1 4 大項課程。 | 1. HAKKA 好學園開設 1 4 項適 合親子、樂齡長者及一般民眾學習同樂的課程，內容包含： | 1. 110 年 HAKKA 好學園開設 10 項適合親子、樂齡長者及一般民眾學習同樂的課程。 | 111 年新北市客家文化園區 Hakka 好學園自 111 年 2 月 24 日開課，技藝班部分共<br>開設 5 門課程、環境教育課程共計 4 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | | | 非洲鼓藝班、皮雕、藍染進階、創作班、醬缸藝術泡菜、脆筍、福菜、紅麴醬料理、快樂打竹板、烏客麗麗、客家纏花、客家戲曲夏令營、 DIY 手作體驗客家擂茶、粢粑、水粄及文創體驗等課程。<br>2.辦理相關研習及手作體驗課程活動，因經費有限，課程規劃主要以歷年好評及具延續性項目優先辦理。<br>3. 108 年度兩性平等搭配課程及系列活動，以推廣「性別平等，家事一起做」為口號，特別於本局園區親子系列 | 2. 110 年相關研習及客家文創（體驗活動約 233 場次，參與人數約 2,731 人。<br>3. 110 年度兩性平等搭配課程及系列活動。 | 場次。 |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日<br>2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日<br>2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日<br>2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日<br>2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日<br>2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 活動安排 讓爸爸陪孩子一起包客家粽、醃漬泡菜及欣賞親子兒童劇等。 | | |
| | 客家人民社團 | 106 年客家人民社團共開課 119 班，共計約 2,368 人參與客家文化學習課程。 | | | | |
| 8.人室處 | 自辦研習訓練 | 189 場 | 198 場 | 179 場 | 134 場 | |
| 9.觀光旅遊局 | 銀髮旅遊專區 | 每季推出一條銀髮族旅遊路線<br>1.106 年第 1 季於「新北市觀光旅遊網 銀髮旅遊專區」中新增「山佳鶯歌鐵道行」。<br>2.第 2 季新增「平溪小旅行－純樸懷舊之旅」。<br>3.第 3 季新增「九份茶 | 每季推出一條銀髮族旅遊路線，新增「都市花園板橋遊」、「永和藝術巷弄遊憩之旅 楊三郎美術館 」、「動動手樂齡趣味多 鶯歌三峽老街捏陶學藍染 」及「三鶯祈旺運 白雞山朝聖行 」。 | 每季推出一條銀髮族旅遊路線，新增「三鶯祈福文化藝術行旅」、「一趟讓你「福」到不行！圓通禪寺、烘爐地祈福健走樂」、「石門緩步賞景啖海鮮」、「雙和城市生活走讀」 | 每季推出一條銀髮族旅遊路線，新增「輕軌藍海線小鎮漫遊」、「淡海輕軌 大手牽小手樂悠遊」、「泰山原藝樂活趣」、「搭輕軌玩淡水 櫻花美景伴你行」、「遇見幾米 淡海櫻該這樣玩」、「土樹三鶯小旅行」等 6 條遊程。 | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
| | | 旅相遇美好」<br>五、第 4 季新增「放慢腳步、悠遊坪林」 | | | | |
| **10.環境保護局** | **21 處低碳推廣中心** | 1.補助 15 處地區低碳推廣中心辦理 400 場次與低碳環保相關課程及講習。<br>2. 各地區低碳推廣中心依據地方特色辦理「節電」、「建物綠化」、「氣候變遷」、「全球暖化的影響」、「在地特色低碳實務經驗分享」、「低碳生活」、「綠色交通 電動車或電動機車推廣」、「綠色能源 太陽能、風力發電或水力發電推廣」及「低碳飲食推廣」 等多面向動態及 | 1. 107 年共 13 處地區低碳推廣中心提送課程執行計畫書，107 年共開設 241 班次「營造低碳社區」課程(節電、省水、循環資源等課程)，計 6,520 人次參與；辦理 141 場次社區節能減碳講習，計 3,275 人次參與。<br>2.各地區低碳推廣中心依據地方特色辦理「節電」、「建物綠化」、「氣候變遷」、「全球暖化的影響」、「在地特色低碳實務經驗分享」、「低碳生活」、「綠色交通 電動 | 1.共有 21 處地區低碳推廣中心， 108 年共 13 處地區低碳推廣中心提送課程執行計畫書，共開設 198 班次「營造低碳社區」課程節電、省水、循環資源等課程 )，計 7,196 人次參與；辦理 131 場次社區節能減碳講習，計 3, 4 68 人次參與<br>2. 各地區低碳推廣中心依據地方特色辦理「節電」、「建物綠化」、「氣候變遷」、「全球暖化的影響」、「在地特色低碳實務經驗分享」、「低碳 | 1. 250 場次與低碳環保相關課程及講習，參與 6,650 人次參與。<br>2. 為提升本市社區減緩及調適能力，各推廣中心辦理「節電」、「建物綠化」、「氣候變遷」、「全球暖化的影響」、「在地特色低碳實務經驗分享」、「低碳生活」、「綠色交通<br>碳生活」、「綠色交通--電動車或電動機車推廣」、「色能源--太陽能、風太陽能、風力發電或水力發電推廣」及「低碳飲食推廣」等多面向動態 | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第4屆第1次會議：2017年12月25日 | 終身學習推展會第4屆第3次會議：2018年12月21日 | 終身學習推展會第5屆第1次會議：2020年3月13日 | 終身學習推展會第5屆第2次會議：2021年12月14日 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第6屆第1次會議：2022年8月30日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2018年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2019年(1-12月)重要工作成果摘要 | 2021年(1-10月)重要工作成果摘要 | 2022年(1-7月)重要工作成果摘要 |
| | | 靜態課程。 | 車或電動機車推廣」、「綠色能源 太陽能、風力發電或水力發電推廣」及「低碳飲食推廣」等多面向動態及靜態課程吸引學員。<br>3.各推廣中心辦理之課程，係開放一般民眾學習且無收費，上課地點大都在本市各區市民活動中心或校園之無障礙教室辦理，方便身心障礙等弱勢族群也可學習相關低碳措施。 | 生活」、「綠色交通 電動車或電動機車推廣」、「綠色能源 太陽能、風力發電或水力發電推廣」及「低碳飲食推廣」等多面向動態及靜態課程吸引學員參與。<br>3. 各地區推廣中心辦理之課程，係開放一般民眾學習且無收費，上課地點大都在本市各區市民活動中心或校園之無障礙教室辦理，針對身心障礙等弱勢族群學習相關低碳措施。 | 及靜態課程，力發電或水力發電推廣」及「低碳飲食推廣」等多面向動態及靜態課程。<br>3.各推廣中心辦理之課程，係開放一般民眾學習且無收費，上課地點大都在本市各區市民活動中心或校園之無障礙教室辦理，方便身心障礙等弱勢族群也可學習相關低碳措施。 | |
| **11.衛生局** | **預防衰弱議課程** | 預防衰弱前期課程已辦理90班、服務1,818人(經衰弱篩檢評估需參加相關課程之長者人 | 已有 5,381 位衰弱異常民眾參與肌力強化運動課程。 | 已有 3,980 位民眾參加預防延緩失能課程； | | |

| 各局處單位 | 推展面向(機構) | 終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議：2017 年 12 月 25 日<br>2017 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議：2018 年 12 月 21 日<br>2018 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議：2020 年 3 月 13 日<br>2019 年(1-12 月)重要工作成果摘要 | 終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議：2021 年 12 月 14 日<br>2021 年(1-10 月)重要工作成果摘要 | 終身學習暨學習型城市推展委員會第 6 屆第 1 次會議：2022 年 8 月 30 日<br>2022 年(1-7 月)重要工作成果摘要 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 數)。 | | | | |
| | **預防衰弱評估服務** | 衰弱評估人數已服務 3 萬 5,265 長者。 | | 1.衰弱評估 28,457 人， 已有 1,283 位衰弱異常民眾參與肌力強化運動課程<br>2.營養評估 28,980 人 ，營養異常 1,715 人， 營養門診已於 5 月開辦陸續排診。 | 長者功能評估(ICOPE)共計服務 8,283 人，開立運動處方 383 人、握力評估 6,788 人。 | |

資料來源：**新北市政府終身學習推展會第 4 屆第 1 次會議會議手冊(2017)、新北市政府終身學習推展會第 4 屆第 3 次會議會議手冊(2018)、新北市政府終身學習推展會第 5 屆第 1 次會議會議手冊(2020)、新北市政府終身學習推展會第 5 屆第 2 次會議會議手冊(2021)，研究者整理。**

# 附錄二　新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析表-以臺灣學習型城市指標試行版(107)為架構

| 指標領域 | 構面 | 指標 | 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.教育局 | 2.勞工局 | 3.經濟發展局 | 4.社會局 | 5.原住民族行政局 | 6.文化局 | 7.客家事務局 | 8.人室處 | 9.觀光旅遊局 | 10.環境保護局 | 11.衛生局 |
| | 一、組織法制 | 1.各級領導階層的學習型城市承諾及重視度 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 2.制定學習型城市發展政策 | ★符合 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 |
| | | 3.建立學習型城市願景與目標 | ★符合 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 | ☆未符合或以教育局統籌制定 |
| | | 4.發展各類學習型組織機制 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 |

| 指標領域 | 構面 | 指標 | 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.教育局 | 2.勞工局 | 3.經濟發展局 | 4.社會局 | 5.原住民族行政局 | 6.文化局 | 7.客家事務局 | 8.人室處 | 9.觀光旅遊局 | 10.環境保護局 | 11.衛生局 |
| 共同指標 | | 5.推動終身學習活動獎勵機制 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 |
| | | 6.建立學習型城市成效評估機制 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(註：侷限內部評估) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | 二、資源投入 | 1.推動學習型城市之投入經費情形 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(註：侷限內部人員知能提升) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 2.推動學習型城市之組織及人力投入情形 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(限內部人員) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 3.普及終身學習資源及管道 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(限內部人員) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 4.擴展學習科技運用設施 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |

| 指標領域 | 構面 | 指標 | 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.教育局 | 2.勞工局 | 3.經濟發展局 | 4.社會局 | 5.原住民族行政局 | 6.文化局 | 7.客家事務局 | 8.人室處 | 9.觀光旅遊局 | 10.環境保護局 | 11.衛生局 |
| | 三、策略運作 | 1.了解終身學習實施與需求之情形 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(限內部人員) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 2.發展各類學習型組織及學習網絡 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 |
| | | 3.促進民眾終身學習機會的提升 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合(限內部人員) | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 4.提供促進就業力的學習機會 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 |

| 指標領域 | 構面 | 指標內涵 | 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.教育局 | 2.勞工局 | 3.經濟發展局 | 4.社會局 | 5.原住民族行政局 | 6.文化局 | 7.客家事務局 | 8.人室處 | 9.觀光旅遊局 | 10.環境保護局 | 11.衛生局 |
| | | 5.提供多元族群的學習支持措施 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述(原住民為主) | ★符合 | ★符合 | ☆未符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 6.培訓及運用學習型城市專業推動人力 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 |
| | | 7.提供終身學習諮詢服務機制 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 8.整合終身學習資源並建立終身學習夥伴關係 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 9.舉辦學習型城市博覽會或終身學習節 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 |
| | | 10.廣泛運用各種學習科技 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ☆未符合或未詳述 | ★符合 | ☆未符合或未詳述 |

| 指標領域 | 構面 | 指標內涵 | 新北市政府各局處推動終身學習成果符應學習型城市指標初步分析 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.教育局 | 2.勞工局 | 3.經濟發展局 | 4.社會局 | 5.原住民族行政局 | 6.文化局 | 7.客家事務局 | 8.人室處 | 9.觀光旅遊局 | 10.環境保護局 | 11.衛生局 |
| | 四、效益產出 | 1.提高終身學習參與率 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 2.促進個人能力與發展 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 3.促進社會融合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 4.促進地方經濟發展與文化繁榮 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |
| | | 5.促進城市永續發展 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 | ★符合 |

註：★表示研究團隊分析新北市政府各局處推動終身學習成果能符應學習型城市指標構面；☆表示研究團隊分析新北市政府各局處推動終身學習成果未符合或研究資料呈現尚未詳述，無法符應學習型城市的指標

# 附錄三 新北市各類學習型組織指標建構之研究審查意見表

| 日期： 111 年 12 月 29 日 | 審查委員：吳明烈教授 |
|---|---|

改善與建議：

一、本研究以「新北市各類學習型組織指標建構之研究」為題，具有研究價值與實務應用價值。

二、新北市正在積極發展學習型城市，本研究之成果，可作為未來發展各類型學習型組織之參考，包括推廣、輔導與認證等等，均可發揮其作用。

三、本研究團隊陣容堅強且具豐富實務經驗，整體研究成果值得肯定。

四、整體研究架構與內容符合學術水準，各章節能環環相扣。

五、目次「第三節 新北市學習型城市發展現」，漏掉「況」字，請補上。表次「表 2-1 終身學習的的重要概念摘要」，多了「的」字，請刪除。第 7 頁待答問題之「學習型家庭指標」，漏了「為何」兩字，請補上。

六、本研究文獻之蒐集已能掌握國內之重要資料，國外資料較為缺少，如能再多加蒐集分析與運用，則為更佳。

七、本研究採用焦點團體訪談建構指標，已初步獲得良好成果。未來為促使指標之建構更為嚴謹與完善，建議可再透過德懷術以提高研究的信效度。或是至少再召開一場這領域專家學者諮詢會議，針對建構出之指標內容再給予回饋與修正意見。

八、本指標之建構是一項很好的開創，未來的價值發揮乃在於實際的運用。建議確認好各項指標之後，可透過各類研習及說明會等活動，讓各相關組織及人士有更全面之了解，並能實質推廣到各組織層面，落實各類學習型組織之推廣、輔導與認證。

九、新北市學習型城市第一年的推動已卓有成效，未來若能全面推動各類型學習型組織，並廣泛培養市民成為樂在學習的終身學習者，則將能樹立新標竿典範，並與國際社會交流分享成功經驗

十、本研究之精華版建議可寫成期刊論文，發表在新北市終身學習期刊或投稿國內相關教育學術刊物，以為推廣。