

終身學習機構內控機制研究

張欽銘*

摘要

終身學習政策的落實，需仰賴終身學習機構實踐，然而終身學習機構當前仍然面臨許多問題，本文以終身學習機構為研究目標，建構內控機制解決終身學習機構問題。

本文採用Gowin's Vee科學建構概念，透過社會學與教育學理論分析，建構終身學習機構內控機制框架；再以質性研究方法，選擇3所不同主管機關之終身學習機構進行實證研究。研究結果發現，內控機制是相互制約疊加共生的存在，同時在人均收入13,000美元以上、終身學習法令政策齊備、合格教師充足等3項條件下，較具適用性。最後提出終身學習機構5項內控機制內涵與特點，提供機構運行參考，有效解決機構問題。

關鍵詞：內控機制、終身學習機構、Gowin's Vee



DOI : 10.6869/THJER.202006_37(1).0003

投稿日期：2020年5月26日，2021年1月29日修改完畢，2021年2月4日通過採用

* 張欽銘，廈門大學教育研究院博士生，E-mail: video8885@gmail.com

壹、緒論

終身學習本質上象徵著一種進步理念，與當前世界各國教育思潮具有密切的關係（洪子鑫，2013），臺灣終身學習具有完善的政策與法令，以及多元的終身學習機構，終身學習人口比例已達35%（吳明烈、李藹慈、賴弘基，2017），終身學習發展至今仍然面臨一些困境與問題。

學者吳明烈、李藹慈與賴弘基（2010）嘗試從終身學習政策，梳理終身學習之困境與提出建議。陳盈帆（2019）也從政策推動的觀點，歸納終身學習之侷限與提出建議。

然而終身學習的推動，除了完善的法令與政策外，須仰賴終身學習機構的實踐才能落實，但前述研究較偏重在政策的分析與建議，並未對終身學習機構進行討論與建議。諸如終身學習機構如何運行才能可持續發展？如何運行才能堅持理念？如何運行才能確保機構品質？這些問題非常值得探討，因此本研究目的，在建構終身學習機構內控機制，提出終身學習機構內控機制內涵與特點，完善機構運行，解決前述問題。

審視終身學習機構研究發現，首先從終身學習機構重要性與需求開始，其次是機構發展的研究，其三是對於機構品質提升的研究，在終身學習機構創設階段，終身學習機構研究，積極論述終身學習機構的需求與重要性（孫春在，2000），並且以社區大學為主要終身學習機構之研究，論述社區與機構之關係（李柏諭，2010），或是以社會心理因素探討社區大學，論述社區大學的角色與民眾需求，確立終身學習機構的重要性（Fong et al., 2017）。

此外，機構發展的研究也開始被關注，簡吟芳（2003）從知識分享觀點，提出終身學習機構的發展方向，吳明烈（2007）以策略聯盟的角度，提出建設性的發展方向，以及蘇錦皆（2007）從學習者的觀點探討課程實施，促進機構發展，吳彥廷（2012）則提出採用方案規劃方式發展的方式，也為機構發展提出不同的方向，除此之外，以提高服務體驗及學習滿意度方向的研究也日趨增多，林志寅（2019）認為，機構導入新科技新服務，可以提供更優質的服務。

近年來機構開始重視服務品質提升的研究，嘗試建立機構績效指標，提升服務品質（鄭敏惠，2009；謝文祥，2016），而學者（王永林，2015；張春燕，2008；楊俊鋒、餘慧菊，2013）參考歐盟終身學習指標以及美國社區大學教育指標，建立適用的指標提供機構參考，對於服務品質的提升具有實質的幫助。

前述研究未發現終身學習機構運行相關的研究，從何宗翰（2012）和曾美芬（2014）等的研究發現，通過理論基礎，建構內部控制機制，確實可提高成效確保機構運行，周楷智、張碩毅與張麗敏（2017）從機構內部控制與稽核項目研究也發現，能確保相關機制的成效。

綜上所述，筆者認為終身學習機構堅持終身學習理念持續發展，應結合終身學習理論與教育規律，建構終身學習機構內控機制，可以促進機構的運行，指引終身學習機構實踐，同時可做為機構自我檢核的工具，期望對於終身學習發展作出貢獻。本研究最大的創新之處，在於結合理論建構終身學習機構內控機制，基於理論—實踐—理論的方式，提出具實踐性的管理工具。

貳、文獻探討

一、國際終身學習發展

終身學習的思潮，在聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）、經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）、歐洲聯盟（European Union, EU）等國際組織的推動之下已蔚為潮流。聯合國教科文組織於1996年出版《學習：內在的財富》（*Learning: The Treasure Within*），1997年提出的〈成人學習漢堡宣言〉（“Hamburg Declaration on Adult Learning”），2000年舉辦了國際成人學習週（International Adult Learner's）的活動，2009年以「走向美好未來的生活與學習：成人學習的力量」（*Living and Learning for a Viable Future: The Power*

of Adult Learning) ，發表了貝倫行動架構 (Belém Framework for Action) ，2015年發表《非正規及非正式學習的承認、認證及認可》報告書，分析問題及歸納出相關建議 (Yang, 2015) 。

經濟合作暨發展組織於1973年出版《回流教育：終身學習的一種策略》，1996年發表《全民終身學習》 (*Lifelong Learning for All*) 報告書，1998年出版《教育政策分析1998》，2000年提出《學習社會中的知識管理》，2001年出版《瞭解數字落差》，2010年出版《認證非正式與非正規學習：成果、政策與實務》，經濟合作發展組織認為一切有目的的學習活動，目的在於增進所有學習者的知識與能力 (Werquin, 2010) 。

歐洲聯盟則於1995年發表終身學習白皮書《教與學：邁向學習社會》，2000年歐盟提出《終身學習備忘錄》 (*Memorandum on Lifelong Learning*) ，2001年《實現終身學習的歐洲》 (*Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*) ，2002年發表了《歐洲終身學習品質指標報告書》 (*European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning*) ，2004年提出《終身學習計畫》 (*Grundtvig Programme*) ，接續實施《2007-2013終身學習整體行動計畫》以及《2014-2020歐盟教育、培訓、青年和體育計畫》，從3個專門領域的子計畫同步推動，拓展為全面性的終身學習計畫。綜上所述，終身學習理念獲得國際大力推動，並陸續提出各項具體策略推進終身學習的發展，已將這一理念深植人心。

二、終身學習的意涵

終身學習的概念源自於終身教育 (lifelong education) 、永續教育及回流教育 (recurrent education) ，上述名詞的概念及實務情況，如今雖已有些改變，但是其原則仍被沿用 (Tuijnman & Schuller, 1999) 。終身學習系指學習活動在一生中持續發生，也就是說學習活動要貫穿在一生中，不僅限於兒童、青少年的時期，也不僅限於教育機構，是涵蓋終身的、全面的學習概念，系指個體在一生中於各種生活環境，所進行一切有意義的學習活動，包括正規學習、非

正規學習與非正式學習，目的在於增進個人的知識、情意、技能與能力，進而提升個人生涯發展、生活適應以及創新應變的能力，並促進社會的進步與國家發展（胡夢鯨，1997）。就時間面向來看，終身學習由個體出生開始到死亡為止。就型態面向來看，終身學習在正規、非正規、非正式的教育情境中發生。就結果面向來看，終身學習可導致個人獲得或更新知識、技能與態度。就目標面向來看，終身學習最終目標是為促進個人自我實現（Cropley, 1980）。

二十一世紀的學習就是終身學習，迎合個體的發展與需求（楊國賜，2014）。代表著一種現代化的教育理念，是一種教育公平的公共政策、一套終身學習的實踐以及一個全民終身學習的願景（吳明烈，2015）。它的基本含義主要包括以下六點：（一）終身教育是面向所有人的教育；（二）終身教育是每個人一生持續不斷的教育和成長過程；（三）終身教育包括了人一生可能經歷的所有教育和學習形式，既包括家庭教育、學校教育、社會教育等各種教育類型，也包括讀書、看報、聽講座、體育運動等促進身心發展的各種學習形式；（四）終身教育是與社會生產、生活緊密聯繫的教育；（五）終身教育是學習者自主選擇、自主支配、自主學習的個人化教育；（六）終身教育是為了人的全面、自由、充分發展的教育（潘懋元、李國強，2017）。

綜上所述，培養終身學習的習慣是現今世界教育的潮流，個人應以時時學習來蛻變自己、改造自己、發現自己，尤其當生涯面臨調整或改變的時候，更需要學習新的知識、能力或技能以適應新的環境；它意味著學習活動與過程不僅是一個教育歷程的開始及結束，而是終身的歷程，所以也是混齡學習的教育。因此終身學習的實踐過程中，對於教育者、教育對象、教育過程，都具有特殊性。

三、臺灣終身學習政策與機構發展

1984年學者楊國賜提出「終身教育」一詞，開始逐漸受到重視，政府亦採取具體政策，將1998年訂為「終身學習年」，同年並公佈《邁向學習社會白皮書》，提出打造終身學習的14項具體途徑

及14項行動方案，2002年接續公佈《終身學習法》成為第六個制定終身學習法令的國家。為落實《邁向學習社會白皮書》各項行動方案，教育部分別於1998年訂定《推展終身教育、建立學習社會中程計畫》、2004年訂定《建立終身學習社會五年計畫》，將2010年訂為「終身學習行動年」，提出《終身學習行動331推廣計畫》，並於2011年《中華民國教育報告書》內，提出「完備終身學習體制」、「擴增高齡學習機會」、「強化家庭教育功能」等3項行動方案，以作為推動各項終身學習之發展藍圖。因應終身學習的多元發展，2018年更公佈《社區大學發展條例》賦予社區大學專法，對於社區大學具有時代性的意義（黃月麗，2019）。

終身學習機構早期由基督教青年會以及救國團等公益組織，提供青少年與成人學習；接著各種組織例如職業培訓、教育訓練、心靈成長、興趣培養、宗教教育等機構紛紛成立，發展之初仍由私人辦學、法人辦學、公益團體舉辦、企業捐助舉辦居多，少有政府興辦之終身學習課程或機構。

2002年《終身學習法》公佈施行後，開始由政府設立終身學習機構，吸引大量的民眾參與終身學習，另外財團法人終身學習機構也陸續成立，為終身學習注入了一股強大動力。以下就終身學習機構主管機關分類進行分析。

（一）教育部主管之終身學習機構

目前教育部主管之終身學習機構分為社區大學、空中教育、社會教育機構、樂齡學習教育、成人基本教育等部分，分別敘述如下：

1. 社區大學

據2017年統計，全臺灣共有87所社區大學，學生人數為42萬5千多人，只要是年滿18歲以上之民眾，皆可選課入學，2018年通過《社區大學發展條例》對於社區大學的發展具有非常大的意義。

2. 空中教育機構

空中教育以國立空中大學以及空中進修學院兩類管道來推動，成立目的是為成人的永續進修及繼續教育。目前空中教育課程呈現多

元多樣化，因應成人不同的需求，採用網路、廣播及電視之教學節目等遠距教學方式（國立空中大學，2021）。

3. 社會教育機構

臺灣目前有10所直屬教育部的社會教育機構，例如：國立自然科學博物館、國立傳統藝術中心、國立海洋科技博物館、海洋生物館等。

4. 樂齡學習教育機構

2008年教育部開始實施《設置各鄉鎮市區樂齡學習資源中心計畫》，截至2016年共設置339所樂齡學習中心，並扶植12個縣（市）成立1所具在地特色的「樂齡學習示範中心」，提供以老年人為對象之藝術教育、醫療保健、消費安全、休閒學習及資訊研習等多元學習課程。

5. 成人基本教育

中小學及高中職等補校，提供因故無法就學之失學民眾，在工作之餘得以繼續學習的管道；同時因應新住民人口日漸增多，在各地也開設新住民學習中心，提供新住民參與學習成長。

（二）衛生福利部主管之終身學習機構

衛生福利部（以下簡稱衛服部）主管之終身學習機構有長青學苑以及社區發展協會等社區組織，由地方縣市政府社會局負責設立以及監督，分別敘述如下（衛生福利部統計處，2021）：

1. 長青學苑

隨著社會變遷，長青學苑的課程規劃也越趨多元；除了提供老人休閒教育之外，對於老人的健康關懷與建立老人社會支持網路也相當重視，2018年設置之長青學苑共計1,090所，開設11,015班次，該年參加人數達35萬8千多人。

2. 社區發展協會

社區型非營利組織「社區發展協會」發展超過30年，每個里或每個社區均可依據《社區發展綱要》條例，依法成立一個社區發展協會，社區發展協會最大的特色是強調「由下而上」的自主社區意

識，根據衛福部統計資料顯示，全臺共有6,881個社區發展協會。

（三）內政部主管之終身學習機構

內政部主管財團法人、社團法人的設立及營運監督，組織本身對於機構運作、課程規劃、學習成就認證等方面，都有一定的章程及制度，是一股非常大的社會穩定力量，默默地為社會做出貢獻，補充政府之不足，對於社會的發展具有重要意義。

從終身學習機構的概況表（表1）來看，已達到「人人可學、處處可學、時時可學」之終身學習環境，開拓多元學習管道，為每個人的人生各階段提供其所需要的學習機會，藉以培養能夠達成自我實現之個人，促進個人的自我成長，並鼓勵其養成終身學習的習慣，讓學習成為日常生活的一部分。

綜上所述，終身學習體系目前已逐漸完善，同一地區已有多元機構完整覆蓋，不論任何年齡，只要想參與終身學習，就能找到學習機會。機構主要由政府主導設立，其次由財團法人或社團設立，因此終身學習機構具有相當強烈的公共性與公益性。

表1

終身學習機構概況表

機構名稱	主辦單位	經營單位	經費來源
社區大學	縣市政府	每年發包不同組織	學費及政府補助
樂齡學習資源中心	縣市政府	每年發包不同組織	政府補助
社區發展協會	縣市政府	社區社團	政府補助
長青學苑	縣市政府	縣市政府	政府補助
國立空中大學	教育主管部門	華視（公共廣電集團）	政府補助
公務人員終身學習	行政主管部門	各縣市政府	政府補助
推廣教育中心	各公私立大學	大學專責單位	學費收入
易經大學	財團法人	易經大學	講義費收入
福智中心	財團法人	福智基金會	學費收入
佛學、宗教、心靈	各宗教基金會	各教團專責單位	基金會
YMCA	非營利組織	基督教青年會	學費收入
救國團	非營利組織	救國團	學費收入
成人補習班	私人興辦	經營團隊	學費收入

參、終身學習機構內控機制分析

一、終身學習機構參與主體與相互關係

終身學習機構是提供終身學習服務的機構，因此必須考慮相關利益關係者需求，以學生為中心來思考。本研究依據Gowin's Vee理論，首先在理論方面，進行資料分析與文獻梳理，提出終身學習機構的參與主體應包括：主管機關、主辦者、營運者、教師、學員志工等5項參與主體，接續討論參與主體的功能與目的需求。

主管機關：負責制定終身學習政策，對於機構或組織提供一定程度的政策支援與協助，對於所屬機構營運者或營運組織進行輔導與考核，或是評鑑與建議，提供機構間之交流及專業人員訓練，對於終身學習機構具有影響力。

主辦者：終身學習主辦方即是該終身學習機構的出資者，制定機構的辦學理念以及辦學目標，主導機構的營運方向，終身學習機構主辦者具有關鍵性影響。

營運者：是指終身學習機構之營運團隊，政府主辦的機構，有公辦公營機構以及公辦民營機構的區分，在人口稠密地區多數採用外包專業團隊經營，在人口較少地區則由縣市政府自己組建營運團隊經營，負責招生宣傳，招募師資、設置課程、取得資源以及服務社區等。

教師：終身學習機構教師具有專業性與特殊性，終身學習學員自主學習沒有約束性，教師目標是讓學員學習愉快、學習滿意以及獲得學習成就感。

學員與志工：終身學習機構是為服務學員而存在，因此機構運行，應以滿足學員學習需求為主要核心，而學習需求獲得滿足之後，就會產生組織認同，進而參與志工為社會服務，而志工組織又是機構重要的人力資源，是機構不可缺少的重要組織（圖1）。

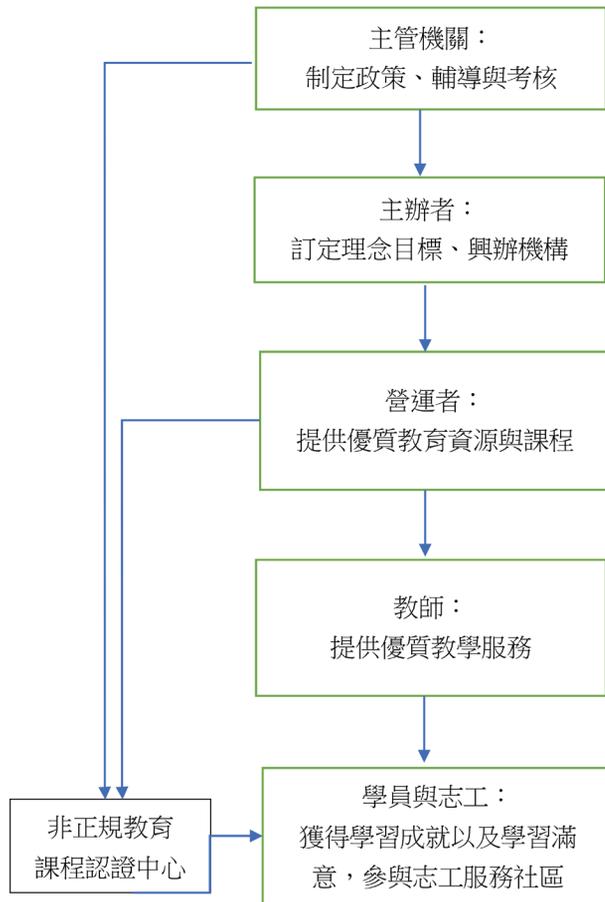


圖1 終身學習機構參與主體關係圖

二、終身學習機構內控機制

依據前述參與主體相互作用形成的結構特性和功能，運用教育外部關係規律提出：財務支持機制與學習成就認證機制；在教育內部關係規律提出：師資機制、課程管理機制、志工組織機制共5項機制，而這5項機制的運行，應圍繞著學員學習需求而存在。

研究顯示學習需求與學習滿意度有高度相關，學習需求對知覺有用性與知覺易用性皆有需求（郭彥谷、蔡茗涵，2015），也就是說，學員對於感覺學習有用的課程，或是學習較易用的課程較願意參與學習。另外學習滿意度最高為「教學教法」，學習滿意度最

低為「行政服務」（張晉昌、胡平夷、黃德發、黃學堂、林炎熒，2004），因此在建構內控機制階段，應以學員需求為主要思考，平衡各參與主體功能與需求逐步建構。

（一）財務支援機制

終身學習機構要永續發展，需要有穩健的財務支援機制，且因其理念與使命均具有公共性，除了主辦者提供之財務支援外，經費來源應尋求多元化，機構的營運發展更需要尋求各種社會資源（王啟祥，2007）。因此本研究認為，終身學習機構財務來源，除了政府提高終身教育支出的方式外，機構應透過服務創造聲譽，尋求社會資源，建立使用者付費觀念，建立多元經費來源，使機構永續發展。

（二）師資機制

終身學習具有自主學習的特性，在終身學習學員滿意度研究顯示，學員對「教師教學」的滿意度最高（許民盛，2006）。成人教育教師在知識管理核心能力研究上，以傳播知識的能力表現最佳，與教學績效有顯著的關係，對培訓有高度的需求（胡夢鯨、蕭佳純、林幸璿，2005）。終身學習沒有年齡限制，學員都是各行各業社會人士，大都是混齡學習，教師對於學員沒有約束性，對於班級經營是一個艱難的挑戰。終身學習專業教師必須在專業教學以外，特別關注不同需求學員，因此教師扮演的角色非常關鍵。本研究認為，終身學習教師，除了教學能力以外，應更重視為學習者帶來學習快樂與滿足，人人得以在愉悅的學習氣氛與環境中學習，同時保障教學品質，機構也應經常舉辦教師培訓課程，提升教師專業能力。

（三）課程管理機制

終身學習的內容，包括了知識、技能與各種能力層面，不論是與

職業相關的技能，或一切知識及能力的更新發展心靈智慧等等均包括在內。應是一個開放的、靈活的、發展的、個人化的、面向所有學習者的、適應終身教育的課程（楊俊中，2009）。課程的結構應從分析臺灣獨特的「公民社會」狀態規劃管理（沈宗瑞、葛皇濱，2008）。因此本研究認為，終身學習機構應堅守機構辦學理念與目標，重視創新並且發展機構特色，設置特色課程，結合在地資源發揚在地文化，課程設置應包含各種類型課程，要注意避免流於市場導向，開設同質性課程，造成課程品質下降，堅守機構發展核心課程，作為永續發展的基礎，提供學員依照自主意識、自我興趣與需求來選課。

（四）志工組織機制

志工組織是終身學習機構的一大特色，也是機構與學員緊密連結的一種方式，也是學員對機構的一種認可。志工組織可以透過成人合作學習，讓生活更豐富、學習待人處事的技巧、有機會參與不同的活動、與不同年齡的人一起工作（李聲吼、張麗玉、謝振裕、曾儀芬，2019）。從維果斯基的理論中，理解人是透過他人的行為，學習我們接觸的人，直接影響我們的心靈狀態，而更重要的是這當中所呈現的價值體系（何日生，2018）。本研究認為，透過志工組織的運作，賦予學員服務社會的使命感，更加強學員的學習成就感，也適當作為機構人力補充協助機構事務進行。使團體朝向成為一種學習社群，強調社會互動與團隊參與經驗的學習價值，共同推動社區服務，潛移默化提升公民素養，促進個人自我實現。

（五）學習成就認證機制

依據《終身學習法》第十六條規定：「中央主管機關為激勵國民參與終身學習意願，對非正規教育之學習活動，應建立學習成就認證制度，並作為入學採認或升遷考核之參據」。研究指出，終身學習成就認證，是肯定個人的學習成就、建立正規與非正規學習交流的橋樑，有助於終身學習目標的達成（黃富順，2005）。本研究

認為，終身學習成就認證，可以不同的方式展現，例如學習成果製作、學習證書、學分抵免、學習作品展示、透過莊嚴儀式舉行結業典禮或演出等等，都應視為學習成就認證方式；終身學習機構應提供學員，具有使命感與參與感的學習成就展現，提升學習成就鼓勵學員持續學習。

肆、研究設計

一、研究設計

依據Gowin's Vee科學建構概念，接續在方法端實證研究進行分析修正，本研究採用非參與觀察法與訪談法進行，首先設定研究對象條件，選擇符合條件設定的3家終身學習機構為研究對象，以不影響、不打擾、不提問等方式觀察紀錄，觀察範圍包括上課環境與上課情形以及學習氣氛，另外機構工作人員的服務也是觀察重點。

選擇3家終身學習機構主辦人、3家終身學習機構學員各2位以及中央或地方終身學習主管官員2位，進行一對一訪談避免受到干擾，並依受訪者的情緒及意願進行，基於研究結果分析進一步修正，提出終身學習機構內控機制內涵。

二、研究對象

本研究選擇具有代表性機構，設定研究對象須具備：（一）分屬不同主管機關之終身學習機構；（二）該機構必須全臺灣都有相同分機構，數量至少超過80所分機構；（三）該機構總學員數必須超過2萬人；（四）機構必須營運超過10年以上。依終身學習機構資料，選定研究對象如下：

（一）教育部主管終身學習機構，規模最大的就是社區大學目前有87所，每年超過40萬人參與學習，選擇經營超過十年具有地方特色的社區大學為對象，經選定以「臺中市大屯社區大學」為研究對象。

(二) 衛福部主管的終身學習機構，規模最大的組織就是「社區發展協會」目前臺灣有6,881個協會，政府非常重視社區組織的發展，鼓勵居民參與公共事務，選擇經營終身學習課程超過10年，具有在地特色經常舉辦活動以及興辦終身學習課程鼓勵居民參與的社區為對象，經選定「臺中市忠明社區發展協會」做為研究對象。

(三) 財團法人興辦終身學習機構非常多，財團法人「易經大學」終身學習機構，招生超過26年，全臺灣各鄉鎮均有開班，目前全臺灣開設500多個班，學員數將近2萬人，上過課的學員超過10萬人，因為課程具有中華文化特色，因此選定為研究對象。

這3家終身學習機構都符合前述設定條件，3所機構總學員數超過50萬人，應具有代表性。

三、研究工具

以前述終身學習機構5項內控機制為基礎，針對終身學習機構政府主管機關、終身學習機構主要負責人以及終身學習機構學員制定3份訪談大綱如下。

終身學習機構政府主管機關訪談大綱：

(一) 請談談貴機關主管下有幾個類型終身學習機構，年齡層有區別否？

(二) 師資聘任機制或規定，師資培訓機制，志工招募或培訓規定？

(三) 現行政策法令對於管理終身學習機構有什麼問題？

(四) 每年會投入多少預算給終身學習機構？是否監督機制如何使用？

終身學習機構主辦單位負責人訪談大綱：

(一) 請問貴機構成立時間以及辦學理念以及主管單位為何？

(二) 請問貴機構整體規模以及學生人數如何？

(三) 貴機構主要課程內涵？

(四) 學習活動型態有哪些？教學方式？

(五) 貴機構辦學特色為何？學生持續學習狀況如何？最久的學

生幾年？

(六) 請問貴機構師資如何引進以及是否有培訓機制？有學經歷限制否？

(七) 目前志工參與情形以及志工如何培訓以及招募方式？

(八) 目前課程認證制度如何，學分證書可以在那些地方使用？

(九) 請問貴機構財務來源、收費方式以及過去評鑒結果如何？

終身學習機構學員訪談大綱：

(一) 請問您年紀幾歲？教育程度為何？以前（或現在）職業？

(二) 在這裡上課多久了？

(三) 你覺得讓你想持續上課三個原因為：老師、同學、課程、心靈成長？

(四) 在機構裡你的學習感受如何？每隔多久上一次課？每次上多久？

(五) 你對授課教師感覺如何？

(六) 你對這個機構整體感覺如何？

(七) 學費多寡會影響你上課的意願嗎？

(八) 你覺得在這裡上課最大的期望是甚麼？目前有達到嗎？

(九) 對這個機構或教師或課程有甚麼改進的地方嗎？

四、訪談對象

本研究設定3家終身學習機構主辦人、機構學員以及終身學習主管官員進行，採用研究者自編研究工具「終身學習機構主管機關訪談大綱」、「終身學習機構主管訪談大綱」、「終身學習機構學員訪談大綱」，提供訪談大綱先行準備，於108年10月間進行，每位訪談30分鐘並全程錄音，訪談對象如表2：

表2

訪談對象表

訪談對象			
政府主管機關	教育機關主管G	教育機構機關主管F	
機構負責人	社區主管E	社區發展協會主管A	易經大學創辦人H
機構學員	社區大學學員D	社區發展協會學員B	易經大學學員C

伍、結果分析與討論

在訪談完成後，製作訪談逐字稿並進行編號後，接續對逐字稿進行開放性編碼，共制定52個有意義的編碼，例如經費申請、教師訓練等。接著選擇相近的概念進行範疇化（*categorizing*）歸類出11個範疇，最後將11個範疇圍繞本研究5項目標逐項分析。例如在財務支援機制中，以學分學費範疇與經費來源範疇來分析，包含弱勢優惠、免學費部分、課程酌收費用、企劃書、主動查詢申請、經費申請等編碼資料進行分析；例如師資機制中，以師資範疇來分析，包含教師專業、教師訓練、教師親和力與教師聘任等編碼資料進行分析（如附錄），最後以研究結果與相關文獻討論，分別就終身學習機構內控機制：財務支援機制、師資機制、課程管理機制、志工組織機制、學習成就認證機制，提出5項內控機制內涵。

一、財務支援機制分析

研究結果發現，終身學習機構經費來源，由主辦者提供營運經費，而相當多機構主辦者是縣市政府，對機構的營運提供經費支援，因此主管機關既是監督者也是主辦者。部分機構採用政府提供經費，由機構提出計畫申請，這樣的補助制度對於機構具有一定的激勵作用，並且確保經費的有效運用。而沒有政府財政支持的終身學習機構，經費來源則通過社會捐助以及使用者付費原則來支持機構營運，因此仍具有一定的公共性。

當然是愈能夠補助更多經費，因為他們給社大的方向已經非常明確了，我們要做什麼事情，或者……當然就可以做他們要求，或者他們期待的這些事情。（社區大學主管E；位置：184-185）

你要補助，你要做你要做……做申請書要申請書，要做企劃案再補助，還要成果報告。（社區發展協會主辦人訪談A；位置：82-85）

我們這個是社會局給我們補助的，有補助我們這麼收費是只收一點點，所以說像日文、英文、編織、二胡還有唱歌、陶笛這些都不用錢。（社區發展協會主辦人訪談A；位置：78-79）

學費再多花一點，五百、一千，應該還好，像現在社會的那種消費，其實出去一趟，……其實學費再怎麼多有沒有，也不會比外面的貴，可以接受一個月1,500元。（易經大學機構學員C；位置：68-72）

財務來源是跟收費方式，是財務來源部分是政府補助，主要還是學員學分學費收入。（社區大學主管E；位置：156-159）

劉範一（2005）研究美國加州社區學院之所以能獲得成功，經費保障是重要的原因之一。李丁讚（2004）認為社區大學經費應該自籌，而不必由政府介入，但有些仍主張把社區大學作為臺灣發展民脈，營造成社區的資源中心或培力場所，因此應由政府支持主導。這些理念陸續在社區大學的課程與建校理念中展現。沈宗瑞與葛皇濱（2008）則發現，終身學習機構在經費上已經逐漸由補助轉為獎勵的意涵。本研究也顯示目前終身學習機構，大部分由政府經費支應，也確保了終身學習機構的持續營運，與國外情形大致相同，仍以政府為主要推動力量。過去大都採用由上而下制度化發展，重視財務管理制度，較缺乏彈性，但近年來經費較多採用由下

而上的申請補助，是重視在地耕耘與公民社會理念的實踐（鄭敏惠，2009）。

綜上所述，穩健的經費來源，是機構持續發展的重要因素。機構財務支援機制不應只有單一經費來源，除了由上而下的預算來源，同時爭取由下而上的申請補助，並且積極納入社會動能，爭取多元經費，包括政府撥款或個人出資、項目競爭申請、社會捐助，學費收入等4種措施來構建。

二、師資機制分析

研究結果發現，終身學習機構師資採用非專職制，機構教師通過一定的審核，具有終身學習教學經驗才得以聘任。部分機構自行培訓教師，並且通過考核才能聘任為教師。這樣的制度，確保終身學習教師具備經驗與教學熱誠，當教學表現不佳選課人數不足，教師就需另申請其他課程或面臨被淘汰，確保教師隊伍的更新。

我們教師開課機制，新老師要進來，他必須要申請相關的數據。那我們要學校開課程審查會議，那通過之後再送市政府課程審查，那市府也通過……就可能等下學期或之後再招生。（社區大學主管E；位置：80 - 81）

我的理念就是養賢蓄才，在師資聘任方面，我們有師資培訓班培育師資，目前已培育法師講師共258位，師資培訓班還有800位學員繼續培育中，未來會陸續出來服務社會。（易經大學創辦人訪談H）

老師都是理事長去找的，去聘請出來的，也有老師提出要開課的，由協會理監事開會才決定能不能開課，當然都要找專業以及有經驗的老師。（社區發展協會主辦人訪談A；位置：156 - 159）

就是會透過不同的比如說工作坊或研習，或會議來跟他們做討論。（社區大學主管E；位置：81 - 81）

終身學習機構教師，既有一般教師的特點，又具備與一般教師不同的特點，這些特點決定了成人教育教師的特殊性（申麗輝，2009），與本研究終身學習機構教師具備專業與經驗、具備愛心與耐心的特殊性看法相同。胡夢鯨等人（2005）認為目前成人教育教師，以傳播知識的能力表現最佳；而教師的知識管理核心能力與教學績效有關係的顯著，並且對核心能力的培訓有高度的需求。本研究也認為終身學習機構教師，應持續參與教育訓練，建立學習型組織，實現機構利益與教師利益的一致，促進雙方共同的發展（張洪、漆國生，2010），因此終身學習專業化是成人教育教師隊伍建設的必然趨勢（王曉爛，2006）。

綜上所述，師資建設機制對於學員持續學習，具有關鍵作用。終身學習機構教學熱誠與教學績效具高度相關，教師對於培訓具有高度需求，因此師資建設機制應培訓教師，具備混齡教學經驗、終身教育專業、對機構具備向心力、對學員具備關懷與愛心等4種標準，才能永續經營。

三、課程管理機制分析

研究結果發現，課程管理機制，能形塑終身學習機構鮮明印象，獨具特色。研究結果發現，終身學習機構課程設置，是從機構辦學理念規劃設置課程，結合地方特色開設在地課程，由教師主動申請開課，通過機構核可後招生，較少人選修的課程也有淘汰機制，時常有新穎的課程開課。

我們其實大致上分成三大類，學術、生活藝能跟社團……就是剛剛一開始我講說唱歌、跳舞等等這一類的，就是寫書法等等這些，或者是學樂器等等這些課程。（社區大學主管E；位置：18 - 19）

這個都還要再開會的……還要理監事開會，開會同意才能夠……才能夠開那個班，像現在增班只是報備就好了。（社區發展協會主辦人訪談A；位置：193 - 198）

是的，是黏土藝術沒錯，它就是也算是一種手做課程，這種手做課程基本上除了發揮創意之外就是老師教你的主題……像那個英文、日文、泰文、韓文都有。目前我知道就這幾個。（社區大學機構學員D；位置：42 - 52）

陳瓊如（2000）認為社區大學的理念是「知識解放」與「公民社會」，而顧忠華（2005）認為社區大學規劃生活藝能、社團活動及學術課程，能達致重建世界觀、開拓公領域及豐富私領域的目標。張德永（2013）也提出，機構課程分類應以專業學程為依據，加強教師與行政人員的課程規劃專業素養，鼓勵社區大學依據機構特色，發展特色課程。本研究發現目前社區大學課程，仍依據藝能、社團及學術課程原則在開課，在全球化競爭或國內貧富差距急速惡化下，扮演一定知識啟蒙或者平衡資源差異的功能，也會特別針對地方特色與弱勢族群或貧富階級的需要來規劃，這樣的機制確保課程的多元多樣。然而終身學習機構，目前並未以專業學程來思考課程，也未見有機構對於課程整體規劃，仍以教師提出符合機構方向課程，提出審核開課，此種現象雖不會影響機構特色的建立，但會影響學習相關資源的整合，以及策略聯盟的運行。

綜上所述，要讓課程管理機制順利運行，筆者提出課程設置必須包括：依循辦學理念、發揚在地特色、重視創新精神等3種理念來構建才能永續經營。

四、志工組織機制分析

志工組織機制對於終身學習機構社會服務，具有重要的作用。研究結果發現，對於機構越認同的學員，越有意願參與志工組織，志工組織人數依據服務範圍與需求而定，志工主要以協助機構事務為

主要內容，其次為配合機構進行社區服務，透過學習—服務—學習不斷交替的學習過程，達到學習的目標。

培訓有週期性訓練課程，每年都有一些志工的訓練。社大這邊基本上也是有請那個老師過來特別幫我們做一些培訓。（社區大學主管E；位置：134 - 135）（社區大學機構學員D；位置：88 - 89）（社區大學機構學員D；位置：100 - 102）

那我們今年也除了這個部分，我們也發展文史導覽志工，我們這個文史課程其實推很久，那我們在今年就是，我們有一個文史導覽隊，那他們的任務其實是如果像一些國中小他們有想要來認識在地，我們可以請他們來協助導覽。（社區大學主管E；位置：37 - 37）

缺乏青年人，接著又規劃一個志工隊青年人就是才開始又組織這個志工隊，接下來我們就有人手了。（社區發展協會主辦人訪談A；位置：33 - 33）

各地區教室發起的社區活動也都是找志工在幫忙，新班開課也都是找志工來幫忙當班級幹部，不然老師一個人去到外地沒有辦法，志工確實我們易經大學有非常重要功能。（易經大學創辦人H）

這裡的志工就是看這邊就是有需要幫忙你就來……這樣才不用一堆的人都跑來。（社區大學機構學員D；位置：160 - 168）

機構的營運發展更需要尋求各種社會資源，其中志工的運用可以彌補正式人員的不足，也成為機構必要的人力資源。隨著終身學習的發展，民眾參與志願服務的風氣逐漸提升，志願服務人口比例逐年提高。然而理想與現實仍有落差，部分志工存在服務觀念偏差、不服指導與行為不當，志工年齡老化與管理技能不足，因此應建立

考核淘汰機制、可行的工作設計、加強基礎與在職訓練（王啟祥，2007）。雖然運用志工的動機，其一為節省人事費用支出，又能維持或擴增服務功能，不過志工不應被視為免費勞力，機構仍需投入相當經費、管理人力、空間資源、教育訓練等成本，志工的服務，也在於提升生命的價值強大心靈，找回自我生命的力量（何日生，2018）；同時讓生活更豐富、學習待人處事的技巧、有機會參與不同的活動、與不同年齡的人一起工作（李聲吼等人，2019），這與本研究觀念相同。志工組織既可凝聚學員向心提升學習成就感，更在服務的過程中學習成長，使學員更具使命感，實為非常適切的安排，既可補充機構人力不足，又可進行社會服務，是機構的重要人力資源。

綜上所述，要讓志工組織機制順利運行，志工組織機制必須包括：使命賦予、志工訓練、志工表揚等3項措施來構建才能凝聚志工向心。

五、學習成就認證機制分析

學習認證機制應與學員的學習感受、學習成就、學習滿意相結合，對於鼓勵持續學習較有成效。終身學習機構目前採用幾種不同的學習認證方式：（一）學習護照：學習憑條黏貼記錄方式，學員普遍沒有動力收集黏貼，這樣的形式並未獲得學員的重視；（二）選擇非正規教育課程，修課完畢頒發學分證書，部分學分可獲得正規教育的學分抵免，因此也不太受到學員重視；（三）由縣市政府對所有學員頒發學習認證證書，目前剛開始實施，成效還不明顯；（四）學習成果展演，也是最多終身學習機構實施的一種方式，因為學習成果展是開放社區居民參觀，學生參與感與成就感最高；（五）頒發學習位階證書，舉行莊嚴的結業典禮，以獲得學習成就感持續進階。

那個社大他有一本護照，就是它的名稱叫終身學習護照……你可以把那個學習條貼在上面，那一本護照是要付費的，當初我

也有買。（社區大學機構學員D；位置：118 - 120）

都在那個禮堂，大禮堂成果展，他有動態的、靜態的很壯觀的……動態的就上臺表演，我們有一個很壯觀的歌仔戲演出。（社區大學機構學員D；位置：176 - 179）（社區大學機構學員D；位置：180 - 190）

現在那個公所有什麼活動都會找我們老師，叫我們去表演。常常出去表演，公會有活動就會找陶笛。（社區發展協會機構學員B；位置：83 - 85）

就是初級班的結業，對，忠心。初級班結業。對，然後今年九月已經可以拿孝心了要孝心賢士證書。（易經大學機構學員C；位置：38 - 43）

因為非正規它的比較的問題是說並不是很多大學願意去抵免。所以它，變成說我們去做，事情也沒特別意義。（社區大學主管E；位置：152 - 155）

黃富順（2005）認為對於非正規及非正式學習的結果不作認證，與社會的學習現況不合，亦與評量的結果觀的看法有違，因此對非正規、非正式學習的進行認證，有其認證的基礎存在，亦有其社會現況的需求。楊蕙芬（2019）提出非正規課程認證不是必要，但有一定程度幫助，品質保證只是加乘作用。從學習成就認證研究中，應有具公信力認證單位，對校外學習成就認證，發展校外學習成就的各類評估方法，以及學習成就認證的應用範圍與限制（王文瑛，2005）。從OECD、EU與德國 育研究部的學習成就模式中，可以發現非正式成人 育的優點，並闡明瞭其對於能力領域的正面影響（Knoll, 2005）。這些研究結果與本研究理念非常接近，目前對於學習成就認證的方式非常多元，但認證的應用限制也較多。本研究結果發現，學員對於想學的課程，並不會在意有沒有學分認證，

目前該認證的應用也受到相當多限制。

綜上所述，學習成就認證機制的正確使用，能對於學員持續參與學習有著重要的動力與作用。要讓學習成就認證機制順利運行，筆者認為學習成就認證機制可採用頒發結業證書、非正規課程學分證書或職業技術認證、學期成果發表會、學習成果位階晉陞制度等與學習成就相關措施來構建，較有成效。

六、綜合討論

（一）內控機制相互關係

在前述內控機制中，從機構參與主體來看，雖有著共同理念與使命，但主辦者與營運者有著共同需求，而教師與學員志工的需求又不一樣，在終身學習理論基礎下，取得參與主體需求之平衡，尋求效益最佳化，建構終身學習內控機制。承前所述，教師機制與課程機制，因為牽涉到經費的因素，因此受到財務支持機制的制約，而學習成就機制也受到學員志工機制的制約，教師機制與課程機制也受到學員志工的制約，而學員志工的學習成效又制約著財務機制的經費來源，因此終身學習機構內控機制，是互相沒有從屬關係也無法獨立存在，是緊密的互相制約疊加共生的關係。

（二）內控機制適用性

西元2000年國民年所得（GNI）突破13,000美元，勞力密集的產業開始快速外移，造成大量的勞工面臨失業狀況，必須面對轉業以及知識的升級，在這樣的需求下終身教育快速發展。教育部從2008年開始每隔幾年進行一次成人教育調查結果，18~64歲成人教育參與率，2008年為30.98%、2011年為36.62%、2014年為32.30%、2016年為34.82%、2017年為35.83%，2018年則上升為36.27%，其中2011年參與率較高的原因，是職業成人教育需求比例較高，往後歷年調查以普通成人教育（非學歷、學分、證照）需求最高。在歷次成人教育調查中也發現，終身學習參與人口中，2008、2011年以年所得

80~100萬民眾終身學習參與率最高，2014年以後則是年所得100~150萬民眾參與終身學習的比例最高。觀察以上調查年度的國民年所得（GNI），2008年18,503美元、2011年21,410美元、2014年23,492美元、2016年23,648美元、2018年26,421美金（行政院主計總處，2018）也呈現逐年增加的趨勢。從歷年終身學習參與人口比率與國民年所得（GNI）來看（如表3），國民年所得增加，是提高終身學習參與意願的原因之一。

表3

國民年所得（GNI）與終身學習參與率

成人教育調查年度	國民年所得（GNI）	18~64歲終身學習參與率
2008年	18,503美元	30.98%
2011年	21,410美元	36.62%
2014年	23,492美元	32.30%
2016年	23,684美元	34.82%
2017年	25,704美元	35.83%
2018年	26,421美元	36.27%

而另一個原因是教師充足，我國教師培育制度從2000年起開始放寬，擁有合格教師資格的師資持續增加，但學生數卻逐年減少，2010年起已然供大於求。根據2018年統計擁有教師證資格，卻未能在學校任教的流浪教師超過8萬人，這些教師通過機構的專業培訓，足以供應終身學習體系需求，因此教師充足是終身學習發展的原因之一。

綜上所述，本研究內控機制是相互制約疊加共生的存在，同時在人均收入13,000美元以上、終身學習法令政策齊備、合格教師充足等3項條件下，較具適用性。

（三）研究問題分析

1. 機構如何運行才能可持續發展？

終身學習機構內控機制建構，是依據終身學習理論，考慮終身學習機構參與主體需求而建構，因此終身學習機構採用本研究結果，5項內控機制，可檢視機構本身，同時可加強不足，對於機構可持續發展有所助益，也對於機構運行，有所助益，具有檢視與理論的指導作用。

2. 如何運行才能堅持理念？

終身學習機構堅持辦學理念發展，已有初步的規模，但近年來遭遇前所未有的競爭，機構可在課程管理機制方面，依據理念與目標從課程方向，發展特色課程來區隔，建立相關領域學程，採用教師機制，進行特色課程培訓，以志工機制，結合相關資源發展特色志工組織，提出特色學程學習成就展示，提高參與意願，機構就能堅持理念持續運行，因此內控機制具有可操作性。

3. 如何運行才能確保機構品質？

終身學習機構多元多樣，在同一個區域存在各種不同特色的終身學習機構，民眾選擇性非常多，因此終身學習機構品質已成為民眾關心的議題。確保師資建設機制的運行以及學習成就認證機制的推動，可以提升機構品質獲得民眾信賴，對於財務機制也有所助益，有經費能啟動課程機制來吸引民眾參與，因此內控機制是一個可實踐的管理工具。

陸、結論與建議

一、研究結論

本研究首先梳理終身學習發展政策，瞭解終身學習機構的類型與營運模式，分析終身學習機構參與主體，建構終身學習機構內控機制，採用質性研究方法對3家終身學習機構進行實地研究，討論內控機制內涵與相互關係後，以達成本研究之目的。

（一）建構終身學習機構內控機制與內涵

1. 財務支援機制：財務支持機制對於機構永續經營是非常重要的，而要讓財務支持機制順利運行，必須通過多元化經費來源方式：政府撥款或個人出資、專案競爭申請、社會捐助，學費收入等4種措施來構建才能永續經營。

2. 師資建設機制：師資建設機制對於學員持續學習起到關鍵作用，而要讓師資建設機制順利運行，聘任教師標準必須包括：教師經驗、教師專業、教師向心、教師用心等4種標準來構建才能永續經營。

3. 課程管理機制：課程管理機制對於終身學習機構特色具有鮮明的印象，而要讓課程管理機制順利運行，課程設置必須包括：依循辦學理念、發揚在地特色、重視創新精神等3種理念來構建才能永續經營。

4. 志工組織機制：志工組織機制對於終身學習機構社會服務具有重要的作用，而要讓志工組織機制順利運行，必須包括：使命賦予、志工訓練、志工表揚等3項措施來構建才能凝聚志工向心。

5. 學習成就認證機制：學習成就認證機制對於學員持續參與學習有著重要的動力與作用，而要讓學習成就認證機制順利運行，必須通過頒發結業證書、非正規課程學分證書或職業技術認證、學期成果發表會、學習成果位階晉升制度等4種措施來構建才能完善。

（二）終身學習機構內控機制特點

終身學習內控機制是基於理論與參與主體需求而建構，可採用內控機制檢視現有機構之運行，從每個機制內涵中，檢視機構現有各機制運行現況，對於運行較佳的機制可持續發展，對於運行不足的機制可以補足，通過內控機制互相制約，疊加共生的效應，對於機構運行產生疊加效益，歸納終身學習機構內控機制特點：1. 具理論性的指導作用；2. 具操作性的發展方式；3. 具實踐性的管理工具。

二、研究限制與後續研究建議

臺灣終身教育範圍包含非常廣泛，包括基本學力補習教育、新住民學力教育、職業訓練教育、家庭教育、社區教育、通識教育、宗教及藝術教育、高齡教育等都包含在終身教育範疇型態非常多元，而本研究乃針對大多數終身學習參與人口之機構進行討論，因此本研究仍存在涵蓋面不足與機構分類細化不足之處。未來將朝終身學習機構評估研究發展，期望能更有效的幫助終身學習機構的實踐。

參考文獻

- 王文瑛（2005）。建構終身學習社會工作繼續教育制度：論校外學習成就認證的運用。**社會政策與社會工作學刊**，9(1)，1-23。
- 【Wang, W.-Y. (2005). Constructing an education system for lifelong learning in social work: Application of accreditation for off-campus learning achievements. *Social Policy & Social Work*, 9(1), 1-23.】
- 王永林（2015）。美國、歐盟職業教育評估的取向與特徵評析——以評估體制與指標為基礎。**高等教育研究**，36(3)，50-59。
- 【Wang, Y.-l. (2015). On the orientation and features of vocational education evaluation in America and the European Union- Based on the evaluation system and indicators. *Journal of Higher Education*, 36(3), 50-59.】
- 王啟祥（2007）。國內博物館志工運用的問題與對策。**博物館學季刊**，21(3)，39-55。
- 【Wang, C.-H. (2007). Museum volunteer management in Taiwan: Problems and solutions. *Museology Quarterly*, 21(3), 39-55.】
- 王曉爛（2006）。關於成人教育教師專業化建設的思考。**遼寧師範大學學報**，29(6)，64-66。
- 【Wang, X.-l. (2006). Consideration on the specialization of the adult education staff. *Journal of Liaoning Normal University Social Science Edition*, 29(6), 64-66.】

- 行政院主計總處（2018）。**國民所得統計年報**。臺北市：作者。
- 【Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics Executive Yuan.(2018). *National accounts yearbook*. Taipei, Taiwan: Author.】
- 申麗輝（2009）。成人教育教師的特點及管理對策研究。**繼續教育研究**，2009(2)，13-15。
- 【Shen, L.-H. (2009). Study of characteristics and management of teachers for adult education. *Continue Education Research*, 2009(2), 13-15.】
- 何日生（2018）。志工利他行與心靈療癒——以慈濟志工為例。**玄奘佛學研究**，30，31-60。
- 【Her, Rey-sheng. (2018). The altruistic volunteering works and psychological transcendence - Giving the example of Tzu Chi. *Hsuan Chuang Journal of Buddhism Studies*, 30, 31-60.】
- 何宗翰（2012）。**智慧化製造之內部控制機制建構與實證**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義市。
- 【Ho, C.-H. (2012). *Establishment and empirical study of the mechanism of intelligent manufacturing internal control* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Chayi, Taiwan.】
- 吳明烈（2007）。建立終身學習機構夥伴關係的策略聯盟作法研議。**師大學報：教育類**，52(3)，1-18。
- 【Wu, M.-L. (2007). Building partnerships and strategic alliance for lifelong learning institutions. *Journal of Taiwan Normal University: Education*, 52(3), 1-18.】
- 吳明烈（2015）。**終身學習——理念與實踐**。臺北市：五南。
- 【Wu, M.-L. (2015). *Lifelong learning: Ideas and practice*. Taipei, Taiwan: wu-nan.】
- 吳明烈，李藹慈，賴弘基（2010）。我國終身學習的發展困境與因應策略。**臺灣教育**，666，13-25。
- 【Wu, M.-L., Li, A.-T., & Lai, H.-J. (2010). Exploration on the problems and solutions of lifelong learning development in Taiwan. *Taiwan Education Review*, 666, 13-25.】

- 吳明烈、李藹慈、賴弘基（2017）。**臺閩地區成人教育調查報告**。教育部委託專案調查報告。臺北市：教育部。
- 【Wu, M.-L., Li, A.-T., & Lai, H.-J. (2017). *Investigation report on adult education in Taiwan*. Investigation report of the project commissioned by the Ministry of Education. Taipei, Taiwan: Ministry of Education.】
- 吳彥廷（2012）。**終身學習機構方案規劃之研究——以松山社區大學為例**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 【Wu, Y.-T. (2012). *The study on program planning of the lifelong learning institution: A case study of SongShang Community University* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.】
- 李丁讚（2004）。**公共領域在臺灣：困境與契機**。臺北市：桂冠。
- 【Lee, D.-T. (2004). *The public domain in Taiwan: Dilemmas and opportunities*. Taipei, Taiwan: Laureate.】
- 李柏諭（2010）。實效社區治理模式的重組與實踐：以社區大學為例。**東吳政治學報**，28(1)，33-87。
- 【Lee, P.-Y. (2010). The reconstruction and practice of model of effective community governance: A case study in community college. *Soochow Journal of Political Science*, 28(1), 33-87.】
- 李聲吼、張麗玉、謝振裕、曾儀芬（2019）。社區志工參與服務動機之探討：以南臺灣某縣市為例。**人文社會科學研究**，13(1)，1-12。
- 【Lee, S.-H., Chang, L.-Y., Hsieh, C.-Y., & Tseng, Y.-F. (2019). The discussion of motivation of volunteers attaining community service in southern Taiwan. *NPUST Humanities and Social Science Research*, 13(1), 1-12.】
- 沈宗瑞、葛皇濱（2008）。臺灣社區大學的發展與公民社會建構。**教育與社會研究**，16，33-61。
- 【Shen, T.-R., & Geh, H.-B. (2008). The development of Taiwan community universities and the formation of civil society. *Formosan*

Education and Society, 16, 33-61.】

周楷智、張碩毅、張麗敏（2017）。個人資料保護內部控制與稽核項目之探討。**電腦稽核**，**36**，27-40。

【Zhou, K., Zhang, S., & Zhang, L.-M. (2017). An investigation of internal control and audit items for personal information protection. *Journal of Information Communication and Technology Auditing*, 36, 27-40.】

林志寅（2019）。終身學習機構導入自助服務科技改善服務體驗的成效（未出版之碩士論文）。中國文化大學，臺北市。

【Lin, C.-Y. (2019). *Effects of introducing self service technologies for service experience improvement in a continuous education institute in Taiwan* (Unpublished master's thesis). Chinese Culture University, Taipei, Taiwan.】

洪子鑫（2013）。我國終身學習體系建構之研究（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

【Hung, T.-h. (2013). *A study of constructing the lifelong learning system in Taiwan* (Unpublished doctoral dissertation). National Chi Nan University, Nantou, Taiwan.】

胡夢鯨（1997）。終生教育典範的發展與實踐。臺北市：師大書苑。

【Hu, M.-C. (1997). *Development and practice of models of lifelong education*. Taipei, Taiwan: Shtabook.】

胡夢鯨、蕭佳純、林幸璿（2005）。成人教育教師知識管理核心能力、教學績效及培訓需求之研究。**高雄師大學報**，**18**，23-43。

【Hu, M.-C., Hsiao, C.-C., & Lin, H.-H. (2005). A study of core competence as an adult educator on the knowledge management and the relationship among competence, performance and training needs. *Kaohsiung Normal University Journal*, 18, 23-43.】

孫春在（2000）。社區大學的實踐意義。**師友月刊**，**395**，15-19。

【Sun, C. (2000). The practical significance of community colleges. *The Educator Monthly*, 395, 15-19.】

國立空中大學（2021）。國立空中大學簡介。取自<https://www106.nou.edu.tw/~president/introuction/>。

【National Open University.(2021). National Open University introduction. Retrieved from <https://www106.nou.edu.tw/~president/introuction/>】

張洪、漆國生（2010）。普通高校成人教育教師激勵機制探討。《湖北函授大學學報》，23(5)，12-13。

【Zhang, H., & Qi, G. (2010). Probe into the incentive mechanism of adult education teachers in general universities. *Journal of Hubei Open Vocational College*, 23(5), 12-13.】

張春燕（2008）。《歐洲終身學習品質指標報告——15項品質指標》研究（未出版之碩士論文）。首都師範大學，北京市。

【Zhang, C. (2008). *A study on EurPean rePort on quality indieators of lifelong leaming-Fifteen quality indieators* (Unpublished master's thesis). Capital Normal University, Beijing.】

張晉昌、胡平夷、黃德發、黃學堂、林炎熒（2004）。大專校院推廣教育非學分班學員學習滿意度之研究——以臺灣師大進修推廣部為例。《技術及職業教育學報》，8，95-112。

【Chang, J.-C., Hu P.-Y., Huang, D.-F., Huang, S.-T., & Lin, Y.-Y. (2004). A study of the learning satisfaction of those students who attended non-credit classes at extensional education division of universities/institutes: Example of National Taiwan Normal University. *Journal of Technlogical and Vocational Education*, 8, 95-112.】

張德永（2013）。社區大學課程規劃與實施的新觀點：以成人教育課程理論作為分析架構。《教育科學研究期刊》，58(2)，1-24。

【Chang, T.-Y. (2013). New perspectives on curriculum planning for the community colleges in Taiwan: Following an adult education theory approach. *Journal of research in education sciences*, 58(2), 1-24.】

許民盛（2006）。南投縣社區大學生活藝能課程學員學習需求與滿意度之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

【Hsu, M.-S. (2006). *A study on community college students' learning needs and satisfaction toward art and life courses in Nantou county* (Unpublished master's thesis). National Chi Nan University, Nantou, Taiwan.】

郭彥谷、蔡茗涵（2015）。終身學習課程之學習需求、知覺有用性、知覺易用性與學習轉移行為之關聯性研究——以臺北市高齡族群為例。*家庭教育雙月刊*，54，6-17。

【Guo, Y., & Cai, M. (2015). A study on the relationship between learning needs, perceived usefulness, perceived ease of use, and learning transfer behavior of lifelong learning courses: Taking the elderly in Taipei City as an example. *Family Education Bimonthly*, 54, 6-17.】

陳盈帆（2019）。推動終身學習之侷限及因應之道。*臺灣教育評論月刊*，8(8)，66-69。

【Chen, Y. (2019). Limitations of promoting lifelong learning and solutions. *Taiwan Educational Review Monthly*, 8(8), 66-69.】

陳瓊如（2000）。我國社區大學的發展及其定位之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

【Chen, Q. (2000). *Research on the development and positioning of community colleges in my country* (Unpublished master's thesis). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.】

黃月麗（2019）。終身教育政策的實踐與展望。*臺灣教育*，719，1-14。

【Huang, Y. (2019). Practice and prospect of lifelong education policy. *Taiwan Education Review*, 719, 1-14.】

黃富順（2005）。對我國實施非正規學習成就認證之省思與展望。臺北市：師大書苑。

【Huang, F.-S. (2005). *Reflections and prospects on the implementation of non-formal learning achievement certification in my country*. Taipei, Taiwan: Shtabook.】

曾美芬（2014）。中小企業ERP系統內部控制機制建構——以某機

械個案公司為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

【Tseng, M.-F. (2014). *The small and medium-sized enterprise ERP system internal control mechanism construction: Taking a mechanical case company as the example* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University: Chiayi, Taiwan.】

楊俊中（2009）。論成人教育課程體系構建。**安陽師範學院學報**，**2009**(4)，96-98。

【Yang, J.-Z. (2009). By adult education curriculum system construction. *Journal of Anyang Normal University*, 2009(4), 96-98.】

楊俊鋒、餘慧菊（2013）。歐洲終身學習評價指標體系述評。**廣東廣播電視大學學報**，**22**(5)，7-11。

【Yang, J.-F., & Yu, H.-J. (2013). A critical review on European lifelong learning index. *Journal of the Open University of Guangdong*, 22(5), 7-11.】

楊國賜（2014）。終身學習的新思維與新方向。**臺灣教育**，**689**，2-7。

【Yang, G. (2014). The updated rumination and new directions for lifelong learning. *Taiwan Education Review*, 689, 2-7.】

楊蕙芬（2019）。臺灣非正規教育課程教學策略與學習成效之研究。**當代教育研究季刊**，**27**(1)，79-112。

【Yang, H.-F. (2019). Instructional strategies and learning achievement of nonformal curricula in Taiwan. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 27(1), 79-112.】

劉範一（2005）。美國加州社區學院的經費政策及啟示。**大學教育科學**，**2005**(4)，80-82。

【Liu, F.-Y. (2005). Financial policy of California Community Colleges and some enlightenments to our higher vocational education. *University Education Science*, 2005(4), 80-82.】

潘懋元、李國強（2017）。**現代終身教育理論與中國教育發展**。北京市：高等教育。

- 【Pan, M., & Lee, G. (2017). *Modern lifelong education theory and China's education development*. Beijing: High Education Press.】
- 鄭敏惠（2009）。臺北市社區大學績效指標建立之探討：由下而上途徑的觀點。**《公共行政學報》**，32，105-142。
- 【Cheng, M.-H. (2009). The study of performance indicators for Taipei's community colleges: A bottom-up approach. *Journal of Public Administration*, 32, 105-142.】
- 衛生福利部統計處（2021）。**推行社區發展工作成果概況**。取自 <https://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-2988-13995-113.html>
- 【Ministry of Health and Welfare. (2021). *An overview of the results of the implementation of community development*. Retrieved from <https://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-2988-13995-113.html>】
- 謝文祥（2016）。**新北市終身學習機構績效評估指標之建構**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 【Hsieh, W.-H. (2016). *The construction of the accountability evaluation indicators of the lifelong learning institutions in New Taipei* (Unpublished doctoral dissertation). National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.】
- 簡吟芳（2003）。**終身學習機構的知識分享策略研究——以國立自然科學博物館為例**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 【Chien, Y.-F. (2003). *A research on knowledge sharing strategies in lifelong learning institutions: A case study of National Museum of Natural Science* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Chayi, Taiwan.】
- 蘇錦皆（2007）。藝術與終身學習——從學習者的觀點，探討終身學習機構的課程實施。**《花蓮教育大學學報》**，24，77-91。
- 【Su, J. (2007). Art and life long learning: From the learner's perspective-reflection of life long learning institutions courses. *Journal of National Hualien University of Education*, 24, 77-91.】
- 顧忠華（2005）。**解讀社會力：臺灣的學習社會與公民社會**。臺北

市：遠足。

- 【Ku, C.-H. (2005). *Interpreting social power: Taiwan's learning society and civil society*. Taipei, Taiwan: Walkers Cultural.】
- Cropley, A. J. (1980). Lifelong learning and systems of education an overview. *Towards a System of Lifelong Education*, 1-15.
- Fong, C. J., Davis, C. W., Kim, Y., Kim, Y. W., Marriott, L., & Kim, S. (2017). Psychosocial factors and community college student success: A meta-analytic investigation. *Review of Educational Research*, 87(2), 388-424.
- Knoll, J. H. (2005). Informal adult education: Between formal qualifications and competencies. *Chung Cheng Educational Studies*, 4(2), 1-35.
- Tuijnman, A., & Schuller, T. (1999). *Lifelong learning policy and research: Proceedings of an international symposium*. London, England: Portland Press.
- Werquin, P. (2010). *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and practices*. Paris, France: OECD.
- Yang, J. (2015). *Recognition, validation and accreditation of non-formal and informal learning in UNESCO member states*. Hamburg, Germany: UNESCO Institute for Lifelong Learning (UIL).

附錄

編碼表

1 機構規模	1.1 人力資源
	1.2 教師規模
	1.3 班級規模
	1.4 場地環境
	1.5 學員規模
2 師資範疇	2.1 教師專業
	2.2 教師訓練
	2.3 教師親和力
	2.4 教師聘任
3 學費規劃	3.1 學分學費
	3.2 弱勢優惠
	3.3 免學費
	3.4 部分課程酌收費用
4 課程規劃	4.1 戶外教學
	4.2 辦學特色
	4.3 社團活動
	4.4 上課時間
	4.5 課程
	4.6 講座活動
	4.7 課程設置
5 學習情形	5.1 學員資料
	5.1.1 學員學歷
	5.1.2 學員職業
	5.1.3 學員年齡
	5.1.4 無年齡限制
	5.1.5 入會資格

(續下頁)

	5.2 學習輔導機制
	5.3 學習方式
	5.3.1 數位學習
	5.4 參加因素
	5.5 持續學習
	5.6 學習成就
	5.7 學習意願
	5.8 不同機構之經驗
	5.9 學習期望
	5.10 學習感受
	5.11 旅遊
6 組織目標理念	6.1 營運初期狀況
	6.2 成立目標
	6.3 經營理念
	6.4 開課原因凝聚社區
	6.4.1 藝文會
	6.4.2 長春會
	6.4.3 關懷據點
7 志工隊	7.1 志工培訓機制
8 其他單位來參訪	
9 經費來源	9.1 企劃書
	9.2 主動查詢申請
	9.3 經費申請
10 評鑑	
11 學習成就認證	11.1 學分抵免
	11.2 沒有任何認證
	11.3 學習證書
	11.4 認證

Research on the Internal Control Mechanisms of Lifelong Learning Institutions

Ching-Ming Chang*

Abstract

The implementation of lifelong learning policies depends on the practice of lifelong learning institutions. However, these institutions still face many problems. This article takes lifelong learning institutions as the research objective and constructs an internal control mechanism to solve their related problems.

The Gowin's Vee scientific construction concept was used for this study, and through a sociology and pedagogy theoretical analysis, the framework of the internal control mechanisms of lifelong learning institutions were constructed. Using qualitative research methods, three lifelong learning institutions of different competent authorities were selected for empirical research. The results of the study showed that the internal control mechanism is represented by the existence of mutual restriction and symbiosis, and it is more applicable under three conditions: more than 13,000 US dollars of per capita income, complete lifelong learning laws and policies, and sufficiently qualified teachers. Finally, the connotation and characteristics of the five internal control mechanisms of lifelong learning institutions are put forward to provide reference for institution operation and effectively solve institutional problems.

Keywords: internal control mechanism, lifelong learning institution, Gowin's Vee



DOI : 10.6869/THJER.202006_37(1).0003

Received: May 26, 2020; Modified: January 29, 2021; Accepted: February 4, 2021

* Ching-Ming Chang, Ed. D. Student, Institute of Education, Xiamen University, E-mail: video8885@gmail.com