

附 錄

附錄一

訪談聯絡信函

主任 鈞鑑：

您好！本人是政大公共行政學系碩士班江明修教授指導之學生，論文題目為「非營利組織行政團隊之研究－以臺北市文山社區大學為例」。

素仰 您對文山社大的貢獻良多，享譽各界。敬祈 鈞座能接受訪談，此訪談僅作為學術論文寫作用，不作為其他用途。於此，先檢送一份面訪時的大綱作為參考，並懇請 鈞座撥冗，惠予協助指導。

本人將主動打電話與您聯絡，謝謝您！

敬祝

平安順心

萬事如意

國立政治大學公共行政學系

指導教授：江明修 博士

研究生：陳香如 敬上

民國九十五年四月二十五日

手機：0963351308

E-mail：g9256002@nccu.edu.tw

附錄二

訪談題綱

論文題目：非營利組織行政團隊之研究 — 以臺北市文山社區大學為例

訪 談 題 綱

- 一、 請問貴校的經營理念為何？您認為文山社大經營的特色是什麼？
- 二、 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？
- 三、 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？
- 四、 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？
- 五、 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？
- 六、 文山社大行政團隊成員招募的來源？對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？平時成員的訓練課程（含團隊會議）情形如何？
- 七、 您可否嘗試描述貴校的團隊文化及成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？另外，您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化？
- 八、 您理想中的團隊是什麼？您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？團隊人數應該要有多少？如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？
- 九、 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？應如何型塑才能成為高績效團隊（例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等），以增進團隊績效？

非常感謝您的協助！

附錄三 訪談紀錄

訪談紀錄（一）

編號代碼：A

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：理事長

訪談時間：95.5.8 下午一時半

訪談地點：住宅

1. 請問貴校的經營理念為何？

我覺得我們的經營理念就是讓大家在再繼續學習高等知識的機會，所以我們可從全台灣第一所社區大學談起，我們知道在台灣成立社區大學，有幾個很重要的目標，第一個是，其實，早年的人沒有很多機會唸大學，我們知道大學是所謂高深的學問，學術的東西我們才有機會學得更好，這個樣子！那這是第一個，讓大家在繼續學習高等知識這樣的機會，第二個是，我們的社會是一個不太怎麼重視公共議題，而且討論公共議題這樣的社會風氣，我們是很欠缺的，所以就成立這個學校，我記得我們提出解放知識跟公民參與，所以我們經營理念是蠻希望透過我們經營這一所學校，大家可以對公共事物的關心，可以提昇，所以大概可以這樣解釋我們的經營理念！

2. 您認為文山社大經營的特色是什麼？

我因為在環境公共議題參與這部分，參與的比較多，所以就我理解的部分，我們文山社區大學從開始創辦之後，其實我們就一直非常關心社會參與的那個部分，那我們經營的特色，就是提到剛才那個，為了更好的社會參與，所以我們在經營上，就比較注意怎麼樣落實那個理念，所以，以這個來講，我大概可以用幾個案例來補充啦！像我們在那個過程裡面，我們是 1998 年 9 月 28 成立的，但是我們試辦一年以後，我們其實感覺到我們在社區參與的那個部分是比較弱的，然後我們自己請了很多的老師，設計了很多社區的課程，但是社區的課程都好像沒有人要來學習，這個樣子！所以我們就想到說怎麼辦，面對這個問題，其實社區裡面，我們很多的事情可能發生在社區，可是社區的人，大家都不知道怎麼關心、還是不願意關心等等，這其實我們都不是很了解，所以我們就想我們怎麼來走入社區。

好！經過了試辦一年，所以，後來我們就想社區的課沒有人要上，我們是不是可以改變一個策略，如何吸引社區的人來，那這個時候的來，我們一般開課都是人家來學校選課嗎！所以我們在創辦學校一年之後，我們就想把課去社區開！這個樣子！那個時候我們找了幾個老師，就找了我們地方幾個當時正發生的一些事情，比方第一個就是木柵公學校，木柵公學校就是現在的木柵國小，他們那時候有一個當年 1927 年的時候蓋的木柵公學校校長宿舍，要拆掉！公學校就是日本人統治台灣時候，台灣人子弟唸得小學，木柵公學校就是 1927 年蓋的校長宿舍，我們有跟我們地方叫做社區規劃師，所謂社區規劃師是台北市政府一個制度，在都發局裡面在各行政區都有一群像建築師背景、空間設計那種專業者，把這些人做一個組織，然後在各地成立一個服務中心，那叫做社區規劃服務中心，有這樣的一個制度，那我們文山就有一群社區規劃師，我們就請他們跟我們一起關心木柵國小校長宿舍要拆掉的事情，那後來就發覺說，在日本人統治台灣的年代，我們台北市的公學校校長宿舍，大概都全部拆掉了！就只剩木柵這一棟，所以它的歷史意義就很重要！

那我們就把這個公學校留下來，把它保存下來，列為我們進入社區一個工作坊的目標，保留這個校長宿舍，那所以以這個部分特色，第一個我們走到社區，我們去請區公所，跟我們一起合作、

招生，各社區各里的意見領袖，所以那一次的名字、課程的名字叫做地方領袖工作坊，那這個地方領袖工作坊，就很多人來選課，我記得好像有 62 個人吧！就變得很熱鬧！那工作坊我們就分組啊！就去了解地方的特色啊！把我們所了解地方人文、自然，都透過這個工作坊有一些扼要性的介紹！結果大家就發現我們木柵其實也有不錯的東西！應該這麼講，其實透過這個工作坊，大家比較了解自己的家鄉，這些參加領袖工作坊的成員，多半我們地方、社區、里裡面的意見領袖，這個樣子！大家比較了解我們自己木柵一帶的那種狀況是如何，所以等於說透過這個工作坊比較認識家園！而且大家也清楚說，我們好像有一個目標要來把它完成，那個目標就是把木柵國小校長宿舍，把它保留下來！有一個很具體明確的目標，是這個樣子！

那這個校長宿舍要留下來，其實會牽涉到一些空間設計啊！空間運用啊！這樣一個議題嘛！所以我們有一些人，就覺得這部分的學習，也變得很重要，所以，這一些後續的學習，其實就在這個工作坊裡頭，會持續進行！所以這是一個案例！

另外，有一個案例是說，我們在木柵一段 238 巷那邊，有一個綠色的巷道，90 公尺長，有 19 棵大樹，然後台北市政府那邊，根據民國 40 幾年的一個都市計畫，那邊有一個 8 米的巷道，那他們在公元兩千年的那個時候，想把原本小小的、有一點屈折的小巷道，要把它擴大為 8 米巷道，那我剛講，這個都市計畫是 40 幾年前有的都市計畫，也就是你當年那個計畫其實是符合現在的需要，因為已經那麼久的時間了，然後那 19 棵大樹要被砍掉，所以那邊的居民對這個很有意見，可是他們就一直不曉得怎麼反應啊！那後來他就來我們文山社大說這個事情，請我們是不是可以一起來關心，所以那時候我們也有一群朋友，我們就一起去那邊現場看，看了以後，我們覺得說保留那樣一個綠色的巷道、大樹以及因為拓寬幾十年公尺長的巷子，要花一億兩千萬，我們覺得在現在政府財務都很拮据的情況下，這樣一個公共政策是沒有妥善運用人民的納稅錢，所以第一個基於自然生態思考、善加運用國家資源，這樣一個角度，我們就參與保護綠色巷道的行動，那後來我們就把它保留住了！然後一億兩千萬退回市政府，這個樣子！怎麼做了呢！我們在那個現場就辦了有演唱會、有小朋友那個戲劇表演等，這個樣子！就把它完成！

然後，我們福德坑垃圾掩埋場這邊，市政府在那邊規劃一個建築廢棄物棄土，找一塊區域，做為廢棄土的處置場，那一天會 150 車次進入去，那是不是有 150 車次出來，我們覺得這樣的事情對於地方的環境衝擊，帶來的粉塵、車輛的噪音、空氣污染，這一些我們覺得是不好的！所以那時候我就去看了一下那個環境影響評估說明書，結果我發覺說，他們在弄那個廢棄場的週邊有像白鼻心、穿山甲，還有幾種保育類的樹呀！這些都是列為保護的物種，在那邊都有，我們很擔心，如果廢棄土處置場設置在那邊，會不會對這個自然生態有無影響，所以我們就趕快辦公聽會這個樣子，吸引當地的人，希望當地的人一起來關心這樣的事情，所以我們辦公聽會就在木柵路四段的博嘉國小，那裡面很多做布條、做文宣，都是博嘉里那邊的居民跟我們一起合作，所以從我剛剛講到現在的案例歸納下來，我們經營的特色，就是我們在人文風貌把它尋找出來，還有自然生態的關心，乃至於到政府決策過程的關心，怎麼樣帶領我們的學員去關心、去監督，以及有專業對話的能力，這一些的話是我們經營上的特色啦！

那講到對政策監督的話，其實，木柵有一個很重要的議題，因為有一個垃圾焚化場就在我們木柵，在動物園對面，在公元 2003 年以前，木柵垃圾焚化場煙囪排放的戴奧辛，一直都是不合格，因為它那個戴奧辛濃度都太高，所以我們就在我們的學校開一個課程，叫做社區垃圾管理課程，因為我們認為垃圾，其實每一個人都要學習垃圾的一個管理，垃圾不是丟掉就好了、就沒事了，所以就開了社區垃圾管理課程，我們這個課程，一次是在區公所那邊上課，有一次是在木柵浸信會上課，木柵浸信會是在景美女中旁邊，所以我們等於是說，在關心這樣一個垃圾管理的議題裡，一方面我們跟公部門借場地，另外一個就是跟宗教體系，到那邊去上課，就是想擴展我們學員來

的網絡，這個樣子！那社區垃圾管理課程，其實就是學習我們怎麼樣把垃圾大幅的減少，以及廚餘要怎麼處理，所以我那時候是請主婦聯盟這邊來廚餘做堆肥啊！還有各種資源回收，所以我們這樣做了之後，垃圾就減少了非常得多！我們也促成台北市政府環保局，其實他們也覺得是說，我們真得要把廚餘好好的回收，回收回來，不管是養豬或堆肥，其實都是非常地重要的！因為這樣可以把垃圾量減少，同時廚餘沒有跑到垃圾焚化場，對垃圾焚化場是一個很大的幫助，因為廚餘湯湯水水、水份又多，其實去燒得時候是很容易產生問題的，我們整個焚化設備都會很容易壞掉，那溫度不夠的時候，就會很容易產生戴奧辛，所以這一些等於說都是實際行動，因為我們在唸那些垃圾焚化場，都是一些理論啊！爐子要多高，垃圾經過那個滾筒要多少時間等等，可是你怎麼在你的生活裡面就把這些東西要做好，其實這是需要有能力，所以我覺得我們就是要把這一些，很多我們聽到宣導的東西，落實到生活上的一些環保的措施、環保的行為，就把它設計在我們那個社區垃圾管理課程裡面，這個樣子！那經過這樣做了以後，我回到剛才，環保局也認為說廚餘做堆肥是很重要的，所以環保局曾經有幾年在推社區自主性廚餘做堆肥的專案，他們編了幾百萬，然後就請台北市的社區提案，他們補助，那在這個過程裡面，我看到了文山區，很多社區發展協會或里，去申請那個補助，得到補助最多的，其實就是我們文山區，原因是什麼了呢？因為他們都上過社區垃圾管理課程，所以他們寫出來的計畫都是具體可行的！所以又從這個案例回到說我們的經營特色，我覺得我們就把很多本來都在講得，你就是落實在生活上，我覺得這是我們很重要的特色！

而且當那個馬英九市長選舉第二任市長的時候，他的對手是李應元先生，那在他們在選舉期間，我們其實跟幾個環保團體，就一起做了一個叫做，就是選舉一個環境保護方面的說帖，說帖總共有 10 題，其中有 1 題，問他們兩位說你承諾在公元 2003 年年底前，廚餘全面回收嗎？那就是可以或不可以嗎！他們兩個都勾可以，所以我們到 2003 年大概 9 月開始，就傳真回去，因為他們都勾可以啦！就是提醒他說，你承諾過這個東西，那你要履行你的承諾，所以我們看到公元 2003 年，台北市政府環保局就排除萬難，他們也要回收！到現在，其實，大家也已經很清楚，而且也變成全台灣很多縣市都這樣做！所以我從關心環境的角度，就是去把它落實啦！落實我們在講得很多的理想啊！

3. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？

那承如你看到的這個圖嗎！主任、主任秘書，我們第一任的主任，因為他白天在華梵大學教書嗎！所以實際上他在我們學校的時間就相對就沒有那麼多了，我們第二任唐光華主任，感覺就比較多了，那所以我們第一任主任時候，我看我們主任秘書就是要非常得忙碌，很多實質要去面對東西，可能都是主任秘書，當然我們主任其實也是要常常去負責很多業務啦！像比方說，常常教育部、教育局有一些會議、有一些什麼事情要討論，我們主任都是一定要去啊！那從這裡，可能我們也看出我們學校的一個決策過程，其實我們從早年分課務組、學務組、社區組啊！之後學程經理人好像是兩千零幾年才有的的一個制度，我對學程經理人，我記得我們那時候，因為招生一直是我們學校很大的挑戰，那整個主任、行政團隊就討論說，可能我們整個招生作業，我們這個工作團隊裡面，像原本以前都是執行秘書們，大家是不是要對整個你所負責學程，怎麼樣來經營老師、同學，經營這一些可能對未來像學習過程的服務，還有招生的時候，應該會有幫助，因為你班級經營的很好，整個學程經營的很好，老師也很好、學生也很好的話，其實他們再繼續選課，比例就會比較高，而且大家學習有得到滿足的話，他對這個學校才有歸屬感！所以其實，整個學程經營，是蠻重要的！然後就期待這些人可以透過擔任學程經理人，你看你是一個經理，所以這件事情從頭到尾，一長串的流程、一整個邏輯思考都必須建立起來！所以，我記得是基於這些思考，成立一個學程經理人制度！那然後是專案經理人，因為我們會接很多的專案，所以，我們就有各個專案經理人，這個樣子！然後，總務專員、會計專員、行政專員等！其實，我個人是比較注意

到學程經理人啦！這個樣子！

4. 您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

我們是從第一年的試辦期間，然後到了第二年，開始正式在台北市推動社區大學，那個時候我們從第一年進入到第二年的時候，其實整個行政團隊的成員是有比較大的改變的，因為第一年是人本教育基金會在負責，然後大部分他們就離開了，第二年我們就是新的行政團隊，這個形成的話，主要的話還是我們的主任，他就來選擇他的團隊成員，所以這裡面的話，大致這個形成應該是這個樣子的。那比方說我們主任，他第一個最重要的，他的協助者就是主任秘書，所以我們主任秘書都是我們主任自己去面試、談，然後再跟理監事會來報告一下，通過他聘用那些人，這個樣子，所以整個工作團隊的形成，以程序上，大概就是這個樣子。

那演變的過程的話，像在我們學校成立的第二年，我們行政團隊的主要成員是鄭秀娟，一個小姐嘛！像其實從他開始，我覺得就開始會比較去進入那個社區，去開始關心到社區的公共議題，因為大概有前面一年有其他的人所做的一些基礎，也有一點點經驗，然後在這時候就開始，整個這種團隊的經營上，我們會比較注意到社區了，那它整個的演變過程，所以我剛有提到鄭秀娟，那秀娟在擔任我們主任秘書的期間，我覺得有一個很大的那個，應該說很關鍵的一個人，大概就是張尤娟，因為那個時候我們開始這個叫社區專員，是不是開始我不知道，因為第一年我是文山社大的老師之一，所以我其實那個時候並沒有去很了解學校的東西，因為我是在那邊擔任一個課程的老師，這樣子，那我們是第二年台北市政府教育局的規定上，要我們一個法人團體去跟教育局爭取承辦學校的機會，那我們那時候就成立了叫做社區大學民間促進會，那我是在這個促進會的第一任，我是擔任副理事長，所以從那時候其實才會比較注意到經營團隊的事情，這樣子，那秀娟來應該是已經 88 年以後的事情，我們是 87 年 9 月 28 成立的嘛！所以我認為秀娟應該是 88 年才到任的，因為前面第一年應該是阮小芳嘛！再來回到說我們有一個叫尤娟，來他就是社區專員，所以我剛提的那個叫做地方領袖工作坊啊，地方領袖工作坊的時候，尤娟就是可能剛來或還沒到，可是我們社區的管理課程就是尤娟負責的，那她就跟我常常跑社區，所以我們從這個時候開始，整個工作團隊進入社區的實質行動那部分，其實是在提高，就在這一個階段，這樣子，那後來，就是楊志彬先生擔任我們的那個叫做主任秘書，我們還有一個叫做廖偉程，那志彬那個時候，他對那個志工的經營，還有就是非營利的組織的這一部分的那種社區型非營利組織這個東西，志彬就等於說就更加深了，其實秀娟已經算是很關心，像志彬的時候我記得我們就開了一個課叫社區型非營利組織讀書會，那種工作坊，那個工作坊很有意思喔，我們就用有一個傳播媒體工作者叫做何其慧老師的房子，他的房子是在指南路二段 54 號，就在政大旁邊，那何老師就借他的房子，給我們上那個”非營利組織讀書會”這樣的一個課程，那個時候請的很多老師，其實都是江明修老師的弟子們，就是來幫我們擔任課程，所以說讓更多人對叫做非營利組織、社區型的非營利組織有更進一步的認識、了解，透過這個學習去了解，那像那個課程，等於說也會去別的地方，去看看別的社區是怎麼在經營管理，這個樣子，所以志彬在這部分，我覺得貢獻也不少這樣子，所以我們的這個叫做演變嘛！

5. 請問在這個演變的過程當中，有沒有碰到什麼危機？

我覺得在前幾年的話，好像就是那個人員的變動太大，那個時候就覺得說人員的變動，會變成是比較困擾，然後一直好像都是人力比較不足，都會有這樣的一個現象的，那還有就是那個，我想招生不好的話，我們就會有那個叫做財務壓力嘛！所以我想這些對工作團隊，其實都會有一些有形、無形的壓力，應該都會有，這樣子！

6. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

這個的話，其實我不太清楚耶！因為我非常少跟他們一起開這個會議。

7. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

運作的績效喔！你如果用評鑑成績的話，我們除了 2005 年以外，我們每年的評鑑都第一名啊，所以，那個績效的話，評鑑都已經是第一名了，那個優缺點你就去那邊看了！

8. 請問社區經營這部分，是否有面臨到一些困境？

會啊！社區經營當然會有困境啊！其實我們整個社會現象就是說，大家對於那個叫做社區經營，我這樣講，社區大學其實就是期待大家要不斷的學習，然後要來關心自己的社區，尤其是叫做公共的議題、弱勢的關心，這樣子，但是我們也觀察到一點就是說，我們在社區的經營理念，像我剛才前面有一題有提到，我們曾經有一個工作坊，叫做地方領袖工作坊，那地方領袖工作坊之後，我們成立一個叫做文山新願景促進會嘛！那文山新願景促進會的組織成員，很多都是社區的一些領袖嘛！那我們其實觀察到一個現象就是說，這些社區意見領袖，大家對於所謂的公共議題的關心，其實他所表現出來的那種狀況，其實是會有一些問題，有的時候其實是會有些問題，什麼問題呢？比方說，我們講一下好了，我們在景美有一個社區，我們可能有某個弱勢團體來到這個社區，社會福利部門的人可能有一些比較弱勢的人、行動比較遲緩或是怎樣的團體，要在這個社區成立一個庇護中心啊，或者是說比方有的可能是做麵包啊！弄怎樣啊！有一些這樣的安排，有這種需求的時候，我們在那邊的那些意見領袖，可能會覺得說我們的社區，我們不要這種東西，我們的社區，我們希望全部都是些正常人啊，或者怎樣，其實每一個人都在說我們要關心什麼的，比方說就是公共議題，要關心啊！可是有時候碰到一些主流價值裡面，認為那個可能是有一點問題的，比方說我們講到說可能是行動比較遲緩，或他在智力發展不是在平均值之上的，所以其實我們會發覺說，會碰到這樣的狀況，我們這樣講，是不是有的社區可能會說，我們的公車站可能要設在這裡，那就會非常的反對，就是說我們不要有這種鄰避設施，這樣子，所以我的意思也就是說，其實我們在講這個社區經營的時候，社區的人是不是有足夠的學習、足夠的認知到，我們社會一個多元的現象，我們一些弱勢的人，其實是需要我們來支持他，是需要來協助，有一個叫做支持的系統的建立等等，這樣子，在這部分，所以歸納起來，就是很多社區弱勢族群的一個支持系統的建立，其實在整個社區營造裡面，可能是最大的挑戰，因為可能反對的聲音會很強，這樣子，所以當這時候，我們其實是會很無力感的！你可以了解我的意思嗎？

9. 那老師除了無力感之外，是不是會想要突破？

對！我現在想起來了，比方說，你問到我們這個評鑑成績嘛！其實我記得有一年，我們在評鑑的時候，那個評鑑委員就問我們一個問題嘛，就是離我們學校很近，就有一個安康社區，安康社區是一個低收入戶社區，然後很多單親家庭，那甚至我們地方學校，包括那個萬芳中學，還有像明道國小，這個週邊的這些學校，他們都常常要為這個社區的孩子，做一些實質的關懷行動，這樣子，那評鑑委員就覺得說，我們文山社大在這部分，到底我們做了什麼事情，所以其實那個就是被提出來，對我們有一些質疑的，這樣子，所以我記得也是那一年以後，可能是 2001 年的評鑑，因為評鑑通常在年底，所以在 2002 年的時候，我們就針對這個覺得我們真的好像應該多加強，這樣子，那我們就以這個安康社區這邊來講，所以我看到我們的行政團隊，比方我們就會請那個，像我們就有英文老師嘛，周亮君老師，還有那個錦坤老師，他是那個美術方面的課程，怎麼結合帶進這個社區，那在這之前，其實我們也有心理學的課程，是在那邊上的，那然後我們也有好像是輔導方面的課程，一個雅卿老師辦的課程，我們會變成到安康社區去開課，意思就是說，我們讓一般的人進入到這個社區的空間裡，去那邊的教室上課，而不是說，只是幫忙安康社區的人出來上課，這樣子，那就是說，你要促成外界人跟這個社區之間有一個連結，這樣子，我們有這個

事情，那另外對於說，安康社區裡面朋友的一個互動方面，我記得我們在可能是 2002 年的 4 月底，我們曾經有辦過一個，因為我們學校裡有一個叫做社區本位教學資源中心，那因為我一開始我是擔任召集人，我一直在想我們到底怎麼樣，就是說所謂的社區本位教學資源中心，怎麼去經營？那他到底要讓大家怎樣比較具體？因為我們學校其實是沒有什麼空間，我們有一個資源中心的概念的話，裡面有一個空間，我累積了很多的資料或怎樣，那後來我就做了一個有點類似權宜措施，因為我在文山區我有一個課叫文山采風，所以我也認識了地方的人文變遷、自然風貌，這樣子，那我意識到這個安康社區，剛才提到的這種弱勢的社區，其實是很需要文化的刺激的，這樣子，那安康社區的旁邊有一個木柵公園，木柵公園它的南邊那邊有一個湖，叫萃湖，然後在它的北邊，靠近木柵路一段 341 號，是在再興中學的旁邊，這邊其實在二次世界大戰的時候，那邊有一個戰俘營，所以這些人文資源、自然資源，把它整理出來之後，我覺得那個當地，其實是很有意思的，安康社區本身它其實就是一個社會福利政策，所謂的福利社區化，政策之下的一個產物，等於是一個示範型的社區，這樣子，所以我就跟我們學校，那個時候是秀娟擔任主任秘書，我們大家來想想，我們是不是可以來設計一個活動，就是我們把那個叫做木柵公園，就是安康社區旁邊那個木柵公園，從萃湖到公園，整個就變成我們社區本位資源的教室，就像是我們學校的教室，然後我們很多的課程可以去那邊上，因為那個時候我們有一門課叫做親子數學，正好要把萃湖這一帶，做成親子數學步道，然後像自然科學的課程、一些物理學的課程，也可以在那邊來設計一些教案，這樣子，所以我們應該是 2002 年的 4 月下旬，我們就辦了一個叫“萃湖的一天”這樣的學習活動，我們在那個下午，同時有 16 門課在這裡進行，就是在木柵公園萃湖這一帶進行，這樣子，我們爲了這個課程的進行，我們有做了一個摺頁，那些東西其實就是提供給安康社區這邊的人，來認識安康社區的週邊有這些人文歷史、自然變遷，那些小朋友要寫作業，寫有關一點鄉土的東西的話，可能都有一點點的參考資料，這個是一個，那另外一個，那當我們到了這個社區以後，包括像亮君老師，周錦坤老師他們來這邊上課以後，其實你會意識到，這邊社區不管是大人、小孩，其實他們的需求慢慢會被顯現出來，我記得我們那時候也有實踐大學社會系的學生來這邊實習，來我們學校實習，然後就會對這個社區的居民家庭做一些拜訪，然後就把拜訪的結果報告累積出來放在我們的學校，這樣子，那再來回到說，我們對這個社區的關心，像我個人，我們學校有一門課上的很棒叫做“天文觀測”，那天文觀測之後，他們就成立一個社團，那有一年就是火星最接近地球的那一年，我就請天文觀測這個社團的學員，我就跟他們講說，其實我們安康社區的小孩是很需要這些，比方說像對天文的了解，所以天文觀測社的同學，就在那一年，就是火星最接近地球的那一年，火星最接近地球就是 2004 年，03 還 04，我現在忘記了，就是那兩年，那比較可能是 03 年，那就到明道國小，那時候天文觀測的老師是洪景川老師，他就帶了天文望遠鏡，就到明道國小的操場上，把它架設起來，我們做這個事情的時候，就先拜訪明道國小的校方、教務主任、輔導主任、那些教師，大家一起討論說，我們來做這個事情，引進我們學校的天文社團來，讓那些小朋友，起碼知道火星是什麼，火星最接近地球是什麼意思，那他們就到明道國小來幫忙，所以其實後來像明道國小的校長、老師也都跟我們表示說，其實有那樣的學習機會，是很不錯的！所以回到這裡就是說，針對我們經營的這個目標理念，其實我們是一個不斷能行的團體，所以好像評鑑提出有這樣的一個問題，就是說對弱勢的關懷，正好旁邊弱勢的社區，就離我們那麼近，所以我們就是有做這樣的一個努力，所以安康社區的社會工作站，那個工作站負責的人叫督導，跟我們學校的互動都非常的好，我這兩天才聽到我們唐主任跟我反應說，我們學校其實對於那個弱勢的學生，像學費我們是全免，其實我們的負擔是很重的，我們以前我也沒有去了解這個部分，所以有些地方可能會只是減半，可我們幾乎都是全免，所以我們最近也面臨到更大的一個財務壓力，然後就在想說這個事情，所以在最後做一個統整，就是說，你剛問我說績效如何？那當我們提出說，我們應該來爲這些弱勢的社區多做一些事情的時候，其實我覺得跨學程，大家都會來關心這個事情的！

10. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

我覺得激勵那一部分，雖然我其實不列於行政團隊裡的固定成員，可是因為我是這裡的理事長，我其實是當理事長之後，才發現我們的主任他都沒有領薪水的，然後我講到我們前年的蔡傳暉主任，因為他白天很忙，可是我們實際上必須跟社區有很多的互動，所以我是撥很多我的時間去跟社區做互動，那因為我有在做這個事情，所以我應該跟我們整個團隊應該算互動也很多，尤其是社區專員，就是那個叫尤娟，比方我們有出版一本叫“木柵人”，本來原文書，後來把他翻譯成中文，這是一本影像集，民國 46 年、47 年政大新聞系，請一個美國籍的新聞學者，他就拍了我們木柵的影像，出版的一本書，那我們在很偶然的機會看到這本書，我們看到這本書裡面有很多年輕人，我們就嘗試找人，那這個找人的過程，其實我們的社區專員都付出了很多的心血，那這個對我們的團隊就有很大的激勵作用。

11. 請問老師是否知道蔡主任的領導風格？

我覺得蔡主任他其實是一個非常尊重每一個個體的人，所以他的領導，我想他對於我們的每一個工作人員都充分的尊重，他也很相信大家都會有很好的能力，他只要用心做事，就會有不錯的成績！所以你講到這個領導，我好像沒辦法做更那個的敘述。

12. 文山社大行政團隊成員招募的來源？對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

其實我們主任大概都到最後了，像主任秘書以上的層級的話，我們主任會告訴我說他準備要找誰，他談哪些事情，我會知道！可是對社大理念的瞭解及認同程度的話，我覺得需要加強，然後成員之間的橫向聯繫的話要加強。

13. 請問平時成員的訓練課程情形如何？

我的了解是每年暑假的時候、固定的，就是說比較多時間的一個訓練課程的話，每年暑假的時候大概都會辦，但是那種不定時的，好像就隨時吧！我沒有非常清楚去了解！

14. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化及成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

我覺得我們團隊對於那個社會公義是非常在意的，很放在心上的，我們整個團隊文化，然後對於那種主動學習的建議，就比方說，促成我們學校的學員可以有一個比較自主學習的能力，或者說那種風氣，我們學校的團隊在這部分，大家的共識其實是蠻高的！那他們彼此之間的信任，我覺得像正直、無欺這個，是沒有問題的，共享的意願，我曾經有跟他們有一兩次一起，像一整天的工作坊，就是進修的工作坊，我覺得這個是很不錯的，然後對於不同觀點、想法的接納能力，我想他們會有這個接納能力吧！我想他們都還不錯！以尊嚴及公平對待對方，我看到的他們都很很不錯，所以我想這個可能都不會有很大的問題，那我分別跟他們大家相處的話，我覺得大家其實對於整個文山區，要讓文山區變成一個很有藝文氣息、學習的風氣，所以我們曾經有叫做“文山文藝節”的這樣的一個促成，那個是春天，那夏天的時候，我們對人文風氣的增強，我覺得我們團隊一個很重要的目標。不是藝文而已，還有人文，藝文只是人文裡面的一小部分而已，所以我會覺得這部分，我們這個團隊是不錯的！而且其實我們團隊裡面之前有幾位都是比較有社會運動的背景，所以我覺得他們都還蠻不錯的！他們對整個社會的脈動，那個敏感度，還算高！所以我覺得這一部分很不錯！

15. 您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化？

我覺得成員之間彼此要有更多的那個分享、討論的機會，因為一定要有時間分享彼此的想法嘛！才能夠說，就是說澄清很多那種面對面的溝通，這個是很重要的，因為只有面對面的溝通，才能夠澄清我們每一個人心中的想法，所以我覺得要加強溝通，加強有那種直接溝通的機會，然後還

要向外面多學習，還要學習，不斷的學習，因為我們其實外界有很多合作很好的團體，我們要去跟人家取經，然後本身也要不斷的學習！

16. 您理想中的團隊是什麼？

我覺得理想中的團隊是領導者他有一個很清楚的發展藍圖，然後這個執行者，他要很清楚我們這個發展的藍圖，然後行政團隊的話，它的那個視野是要夠廣的，然後本身也有那種服務的熱忱，我覺得這種有心啦，有心啦！是整個團隊中是很重要的！然後當然就是說支持系統，比方說，我們就是在那個經費部分、我們工作環境，這些全部都可以列為支持系統，這些也都蠻重要的！

17. 請問團隊成員對團隊目標是否清楚？

我認為像我們的主任、主任秘書、資深的工作人員，我覺得他們應該是很清楚的，我覺得他們是清楚的啦！團隊目標我想是清楚，可是是不是完全清楚，我就不清楚了！就是說他有沒有了解到整個團隊的完整目標，我是有一點疑問的。

18. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

我覺得因為這樣一兩分鐘就讓我看這個的話喔！我很難回答，就是說根據你這邊好像有一點，我很難回答，但是我自己想到的話，我想因為我們其實人力是很吃緊的，經費也不是很充足，所以我們適合發展成什麼樣的團隊呢？當然第一個它那個問題意識，問題解決的能力就是很重要的，還有就是他們對於我們這個組織目標，因為我們社區大學在台灣是一個很新的成人學習的園地嘛！所以他們對於組織目標是要很了解的，而且要有那種奉獻的心嘛！所以這樣的團隊的話是不是就是說，有沒有符合你這裡面哪一項的話，我不清楚！就是說他必須對他的組織目標有認識而且認同，然後他對這個組織有歸屬感嘛，如果是有這樣子的團隊精神，我想我們就會容易成功，這個團隊就會發揮一個很好的績效！所以換句話說，因為你看學員很多，工作人員很少，所以他其實工作量可能是很大的，所以他們彼此之間，他在做什麼、他在做什麼？他們之間那種互補能力，了解彼此在做什麼，甚至產生互補的這種能力，我覺得要是這樣的團隊！

19. 團隊人數應該要有多少？

團隊喔！現在我們這個學校裡，至少要有 10 個人吧！我覺得因為一個人服務 120 個人，還要再加老師，因為我是根據我們以往的經驗，我們學校大概都一直是八個人，其實我覺得是太少，那我就想到，我是用這樣子去推測的，所以這個答覆恐怕是有點不太負責任的！

20. 請問目前團隊人數應該是要再增加還是減少？

這裡是 10 個，我覺得如果這裡面都沒有重複的話，這樣子的話應該是要再增加，我覺得行政工作人員可以再增加一個，學程經理人應該也可以再增加一個人，所以大概兩個以上！

21. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

支持啊！我覺得本來就應該建立一個有合作能力、有績效的團隊，可以發揮達到目標的團隊，所以是支持的！

22. 在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？

現實因素！比如說人力的問題、我們經費很少的問題，這個都要加以考量啊！人力、經費、空間，這些都要考量，至於空間，像我們學校在那裡，地點啊！我們學校設立在木柵國中，其實比方說，那裡交通很不方便啊！我們招生其實是很困難，所以這個對行政團隊來講，它就覺得是很大的工作壓力，你在那個時候，你要形成一個團隊，你要怎麼去克服它這種可能是心理陰影，都說不定啊！所以這就是實際的那種因素嘛！還有就是說每一個工作人員他的背景，就是說每一個人的能

力，都要加以考量！

23. 請問文山社大不是有想在景美設立分校嗎？

對！一直有，我們那個校務會議或什麼都一直有在想，我們是不是應該有一個分校，就是想說到那邊去，交通會比較方便，其實是真的是，第一個就是擴大服務的層面啦！因為景美人來我們這邊上課的人，好像不是那麼的多，而且景美區跟大安區跟中正區交界到師大分部那一帶，那一邊其實我們相對起來，學員是比較少了！

24. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

我希望我們這個團隊就是說，對於那個叫做社區的這種公共議題的關心，要訂出一些比較明確的目標，那我希望就是說他們可以來做到這一部份，其實，像現在很多公共議題，包括治理水患、軍購、兩性的各種什麼很多，性別的問題啊！這些是很多可以關照的東西，那這一些很大的公共議題，包括政府在賤賣國家資產，那種河川污染、環境污染的問題，那團隊的成員，其實對這些公共議題應該要有相當程度的了解，而且就是要有改善這些問題的一個企圖心！

25. 成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

是啊！當然是！

26. 應如何型塑才能成為高績效團隊(例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等)，以增進團隊績效？

目標與價值具有共識這部分，我覺得就是其實你問的這個問題，我正好昨天晚上才跟我們主任通電話，我用我自己經驗說好了，因為實際上我的背景，我一直是環境保護團體的義工，我現在也是中華民國自然步道協會的理事長，所以我一直在環保、保育方面，幾乎是我的生活裡面很重要的那一部份，所以我會把這些，我在外面的這些團體的這一些，那種就是民間團體的一些目標，嘗試在我的學校裡面，像我的班級，像我的那邊的班級，那些學生都很清楚，我在從事這些工作的那個目標是什麼，所以以前像我們學校在那個叫象神颱風，就是公元 2000 年的 10 月底以後，其實我們把守護景美溪，當成是我們學校很重要的一個課題，我們去年 11 月 13 號也幫景美溪過生日，過生日的這個儀式之前，就是有四對人馬，在景美溪那個萬壽橋下，上下一公里左右二岸，總共四對，我們就把垃圾撿的很乾淨，所以在做這些事情的話，就是對一個地方環境的關心，我在 2003 年也促成了一個叫淡水河守護聯盟，我們就發起，就是我跟尤娟啊！我們就發起台北縣市，台北縣市加基隆，就是淡水河二岸，基隆市，基隆河、新店市以及大漢溪二岸的十七所社區大學，大家組成的一個叫做淡水河守護聯盟，那可能因為我的一些經驗，從那個守護景美溪一直到淡水河守護聯盟，所以我其實常常有機會到很多社區大學甚至很多的團體，乃至於我們全促會在培訓公共衛生種子老師啊，還有影像教學，客家影像教學的種子老師，這時候我都會有機會去幫他們上課，幫那些種子老師上課，然後都談我們這些的經驗，可是反而我自己學校的那個行政團隊，也許現在新來的人，他們大概都不知道我們有這些歷史，你知道嗎！所以我昨天才跟我們主任在談起來，其實我們最近可能就會想到說，我們要幫我們學校的班代、工作團隊、義工、老師，就要來報告我們所剛才不是提過好幾個公共議題的關心嗎！這些東西都要講一講，讓他們聽一聽。因為其實也都有書面的東西，可是好像很多人也不習慣閱讀，還是怎樣，還是太忙，所以就想到說其實這些東西為什麼要讓他們了解，就是說落實公共議題的關心，就是從簡單的目標到困難的，應該說是簡單的任務到困難的任務都有，可是我們是要怎麼做的，那當我們達到一個目標的時候，其實我們都會給自己一個很大的肯定嘛！那如何達到目標，就是要有這個能力，那這些能力其實是需要學習的，不管是工作人員還是學員，那當我們有這些關心，從裡面得到一些成就感，我們的人生價值觀，等於說剛才所講的這些東西，才會在每一個人的心裡佔有一席之地，也就是說我們的人生價值觀，可能會對一個叫做公義的東西，會比較有點一個概念，然後也會有

更重要的地位！那很重要的一點是，當我們在做這個東西的時候，其實對於社會的穩定是有幫助的，我們學校其實在我們蔡傳暉主任的時候，我們很多的出版品，封面都有一句話叫做紛亂社會裡面的一股澄靜力量，就是說我們的社會能夠很安定，大家的心裡可以很誠明，就是說心裡好像不會被我們現在社會的所謂進步，還有一些光怪陸離、很追求浮華的這種東西，來影響我們的生活態度、我們的人生價值，所以我覺得你剛才說型塑高績效團隊的話，我覺得談的好散，所以意思就是說我們學校原先有做過的一些任務，我們所達成的目標，這一些目標所形成的一個價值，都應該讓我們的團隊有更深入的了解，我想這樣的話，成爲一個叫做高績效的團隊，以及就是那個團隊的歸屬感，我想高績效團隊那個團隊成員之間的合作是很重要，至於了解方式，我們現在的話就是透過一個叫做進修，我們的工作人員他們的培訓進修的時候，我們要把我們這些東西，說給他們聽，透過一個培訓的過程，要讓他們了解！

授能這部分，我們這裡應該一直都很授權吧！像蔡老師，他就是幾乎都讓學程經理人自己處理很多，我跟我們工作團隊大家有機會溝通的時候，大家都覺得他們是被充分授權的，我得到的訊息啦！

良好的工作關係及溝通這部分，就是一些工作營，其實也是可以透過那個培訓，就是透過在職訓練！

行事彈性這部分，對啊！那當然要很有彈性啊！這裡面有充分的授權的話，就會有比較大的彈性！彈性可透過授權來落實！

熟悉解決問題的方法這部分，可能有的人他本身就很有能力，他就會去思考說他要怎麼去解決這個問題，那沒有能力的人，他可能會透過以前的案例，所以他要去閱讀以前我們有執行過的東西，因爲我們一個組織，它必須把我們以前所做的事情，有一個很完整的紀錄，所以這些人就需要透過閱讀組織以前很多的歷史資料，各個專案的歷史資料去了解，乃至於他跟有經驗的人請益，那他碰到什麼，他可不可以找以前的人，稍微來請教一下，也是一個辦法。

在肯定跟獎賞這部分，這個獎賞的話，可能在那個條件許可的狀況下，我想不管是加薪，還是說我們在公開的場合，給他們一個肯定，都是很重要的一個儀式啦！或者比方說調整薪水啊！這些也應該都是一個很重要的一部份，或者說什麼可不可能有獎金這些。

激發責任感這部分，如果他對這個組織目標很清楚也認同，那麼他一定就是會比較會覺得說，我要來達到那個目標嘛，因爲他對那個組織的那種，他覺得說他融入與共，那個狀況下，他其實會比較有責任感，那另外一個就是說，我們也要有一個好的評估機制，他到底有沒有達到他應該負的責任，所以說這個追蹤、評估，還是蠻重要的。

提昇人員士氣這部分，就是一定要跟他加油打氣，還有充電的機會，也就是說他進修的機會，然後以在社大的這個領域裡面，我覺得各社大之間的，像一些研討會、一些公共議題的參與，我覺得這一些都會對於工作人員，其實有很好的啓發作用，而且也有很大的鼓舞作用，因爲大家互相了解各個學校大家在努力的東西，其實會互相有幫助。

27. 老師您認爲如何在社大留住人才，這部分是否可以經驗分享？

我覺得大家對於社區營造，全台灣各社區大學，在社區營造裡面的一個成功案例，以及那種爭取到比較有那個，應該這樣說，提高一些待遇，然後就是說我們所有的社區大學，大家把那個整個學校的經營，重視到課程的品質，建立好一個社會形象，所以就是成人學習園地，它整個社會形象很好，他的收入合理，然後就是我剛說的我們全台灣各地的社區營造的案例其實是很多的，因爲各區的社大真的是走入社區，相較於我們這種主流的傳統的大學，那簡直是不能相提並論嘛，

所以就是說非常的 LOCAL 的，所以我們今年，我們第八屆的社區大學研討會，叫做地方學，所以就是說像這些成功的案例，或者甚至是失敗的案例，都提出來讓我們這個工作人員來了解，那有這些了解的話，我想對於整個發展趨勢，才會比較有那種具體的了解，所以這樣對於留住工作人員大概是有幫助的！

28. 請問如何凝聚團隊向心力？

對於這個組織的歷史，我們對社區曾經有過什麼樣的貢獻，我們的那個組織的目標是什麼，透過一個比較不是硬梆梆，不是非常嚴肅的那個場合，就是說我們大概是透過不是很嚴肅的場合來傳達這些，像我們學校已經有八年的歷史，我們做過的一些事情，過去的一些豐功偉績，或者什麼失敗的東西，就透過一個比較輕鬆的場合，透過一個時間比較夠，不是那麼很緊的這種聚會，然後所有工作人員大家相聚，就是說剛有提過的，一個可能是在職進修，那一個比較開放的環境裡面的分享，剛剛講的那些內容，那這樣大概對於營造大家的向心力是會比較有幫助的。

本訪談結束！

訪談紀錄（二）

編號代碼：B

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：前任主任

訪談時間：95.5.3 晚上六時半、95.5.9 晚上 7 時

訪談地點：文山公民會館、文山社區大學辦公室

1. 請問貴校的經營理念為何？您認為文山社大經營的特色是什麼？

文山社大是全國第一所社大，所以它有歷史的使命感，在這個團隊上，當然，社大它是一個非營利組織，它不是以營利為目的地，它也不是單純提供終身學習的課程，所以它其實是要提供一些，以課程來講，為這個社會提供一些有知識深度，有一些反省批判的一些學習課程這樣，透過這樣的課程讓他們去，從個人的成長，一直到對社會的關懷，也就是不是只有獨善其身，還能夠兼善天下，也就是從個人成長到公領域的關懷，進而有實踐行動的能力，其實是社大這根本的思考，那以我們整個經營來講，觀察到這個社會最需要的東西是什麼？最需要的學習課程是什麼？而不是說，那一個課程是最熱門的，最容易招生的，這整個觀點不一樣，也就說，我們很前瞻到整個社會的發展需求這樣，這些需求是別人沒有辦法做，或是別人沒有意願作的，那社區大學應該要來承擔這些事情，所以我覺得文山社大的風格是這樣，那它也比較強調學術性，總結來說，它是非營利性的，它具有一個公共性格，同時它具有學術性的，大概這三方面，非營利、公共性、學術性的，所謂公共性，就是說我們要開什麼課程，就是要看這個社會的前瞻需要，而不是追逐市場熱門，那對於社區的事物，公共的事物能夠去關懷，也會去注意這個社大扮演的社會責任、社會角色，這是所謂的公共性格。那學術性的性格，指的是社大的課程，必須具有某種深度，不能夠只是休閒娛樂性的東西，所以這是理念與特色的部份。

2. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？

我們的工作團隊，主任是組織的領導人，那我在的時候，我不是一個專任的主任，所以算是一個兼任的主任，所以整個行政領導部份，行政的運作部分是由主任秘書來負責領導，這個團隊的形成是一個比較扁平化的組織，那它有執行秘書，這個執行秘書，通常是一個比較資深的行政人員後來升任的，並沒有執行秘書底下帶幾個人這樣，組織比較扁平化，執行秘書是獨立執行他的業務。那我們早期的話，有比較明確的分組，課務組、學務組、課務組是負責排課，聯繫老師與課務支援，那學務組這部份是學員的學籍，也就是類似一般大學註冊組的概念，學籍的管理這些，那另外有一個社區組，負責社區經營與社區課程，社區事務的參與，再來是資訊組、總務組，最大是課務組可能會有 2 個人或 3 個人，學務組是 1 個人，社區組也是 1 個人，資訊組只有半個人或不到半個人，資訊組很能成為 1 個組，我們沒有這麼多的電腦資訊，不可能聘用這者資訊人員，所以資訊組有一陣子是 0.5 的模式，也就是是一個兼職的人，而且他還是一個學生，總務組會有一個人，那主秘 1 個人，大概早期是這樣的人力配置。那執行秘書可能沒有專任，而是由課務組比較資深的人員兼任，或是後來升為執行秘書，執行秘書我們過去有一個，最多時有二個，這是早期的。所謂團隊，不是所有工作人員加在一起就叫團隊，在我看來它有一些基本特質，那社大行政組織的特點，比如它每個禮拜都有一個工作會議，大家一起去談我們社大的工作重點，以及發展的方向，是由這些成員大家去討論出來的，這個時候才會形成一個團隊，也就是每個人不只是關心自己組的業務，其實每個人都要為整個社大發展提出他的看法及方案，那這樣大家才是一個團隊。要不然他只是個做個的，所以，其實整個這種工作會議是很重要的，那除了工作會議之外，還有很多不定期的，因為某些專案，大家就會一定要一起開會討論，其實常常去開會討論說，我們這個活動要怎麼樣去舉辦，或要辦什麼樣的活動，我們要開什麼樣的課程，這種東西的討論，

其實是一個很經常性的事物。

3. 請問當初為何想用工作團隊這個概念？

其實我想很多比較想要有組織內部比較有凝聚力，大家一起為某一種理想，一起去打拼，通常都會用團隊來自稱，那這時候團隊的成員，他們都會有一種共同的願景，願意一起為這個願景去努力，我想覺得這是一個團隊很基本的要素，如果說這個團隊的內部成員，反正這只我一個工作，主管叫我做什麼我就做什麼，我也不會主動去想說，我們這個組織要怎樣去發展會更好，這樣我就會覺得他缺少成為團隊的一個很重要的要素。

4. 請問您們文山社大行政團隊的願景是什麼？

就是社大成立的宗旨那些東西，會來文山社大，其實多半是因為他有認同那個理念，所以，他們才會願意來到社大工作。

5. 請問這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

大概在我們前四年是用早期模式，後來我們就發展成學程經理人這個制度，我們除了總務之外，後來我們資訊組就不再聘了，就交給委託給一個公司去做，其它社區、學務、課務就不再做這樣的分組了，而是把這些人力通通整合起來，讓他們分別去負責學程，那時我們有八個學程，還有生活藝能課程，生活藝能課程是沒有劃到學程裡面，所以有這些學程和生活藝能課程，分別由這些學程經理人來負責，學程經理人的意思就是說，這個人要去負責發展這個學程，包括怎麼為這個學程去做課程規劃，課程規劃出來後，怎麼為這些課程去做行銷、做廣告、做招生的宣傳，學員召進來以後，怎麼去經營這些學員，這個學程裡面的學員人怎麼去好好經營他，以及這個學程裡面的老師，怎麼去好好經營他，所以他不再純粹只是負責單一的課務、或者學務或者是社區，換言之，其實我們就是以課程為類別去做經營，那這個經營就是從規劃、招生，到正式來上課之後，你提供的行政服務，以及對這個學程裡面的老師、學員，提供服務，以及怎麼去經營他們，所以，改成這個樣子，我們會覺得改成這個樣子，比較容易發展出每一個學程他們的經營專業，而不是被切開的，其實，我們每一個課程都有可能去做社區參與，每一種課程都有可能發展出社區參與的模式，有這樣一個轉型，轉型的目的是說，讓學程經理人能累積出這個學程的專業，這樣的東西也做了二三年了。

6. 請問這個行政團隊的形成與演變過程中，是否有遇到危機？

我想應該是說社大瑣碎的行政工作很多，那對於我們這個團隊大部分的成員，他們都有些社運的想法，當這個時候我們花很多時間處理學員瑣碎的事務上，可能我們的同仁就會覺得他要花很多的力氣，可能不是很有意義的事情上，比如學員跟你抱怨，一下子要請假、一下子課程不能適應，很多這種細瑣的事情會佔據我們同仁很多的時間，他們這時候就會產生懷疑，他們本來會有一些理想性，這個理想性就直接去做社會運動就好了，他可以直接投入，社大本來也是社會運動，他要耗費很多精力在很多很瑣碎的事務上，而不能夠直接投入到社會運動的領域，這是第一個，他會產生自己是不是要在這裡工作的一個懷疑。第二個是說，社大假設是社會運動，這個社會運動可能會對很多同仁來講太間接了，他必須透過在課程的過程中培養一些民眾，讓這些民眾有好的世界觀，對於社會的議題有關懷之心，有好的認識，他們能夠變成一個好的具有行動力的公民，改造這個社會，所以其實就會產生一種焦慮，而且透過這樣的學習和課程，到底有沒有辦法達到剛剛談到的理想，其實也都是很大的懷疑，所以就造成比較具有社會運動想法的這些工作人員，他們就會產生遲疑，是不是要繼續投入到這個領域，這是比較大的危機，我們沒有辦法讓這些人，長期的投入這樣力量，在這個領域，然後去達到他的理想，這個對團隊來講是不好的，沒有辦法透過很長時間去培養這樣的人才，成為社大很重要的人才，這部份是我覺得感覺到危機的話，從大的方向來看，是這個樣子，當然有一部的人是這個樣子，另外有一部分的人像鄭秀娟、

楊志彬都還是在社大這個領域，那個部份就跟我剛才我講的個案不太一樣，那不是我剛才所講的危機，因為他離開文山社大，他一樣在社大這個領域，而且有更獨當一面的機會，那為社區大學這個領域去培養人才，是好現象。

7. 請問當初黃武雄教授有一篇我們要辦什麼樣的社區大學，他有提出一個理念，他想要以學員為主體，來協同經營社區大學，我想問為什麼行政庶務會讓你們的行政人員感到很累，那你們的學員又在哪裡呢？

我是覺得我們行政團隊在這部分比較弱，我們對於人的經營，其實人的經營是很重要的一件事情，但是我們行政團隊在對人的經營方面，其實，沒有那麼的擅長，譬如說志工，志工也是人，經營志工，他其實是需要有耐性的，譬如說過去我們在做招生業務的時候，招生可能是很盛重的事情，因為他要報名、繳費，繳費後可能會電腦輸入，那時候我們擔心說志工沒有能力負擔這個部份，那這個部份就由我們工作人員來做，那只能在門口招呼民眾，那這個意思是說，其實我們沒有這個耐心，去把志工這方面的能力培養起來，把工作重點交給他們，其實我們缺乏經營人的耐心與特質，所以我們的志工團隊到後來沒有發展很好，我們其實有一段時間志工是非常的活躍，他們也獨立承擔了很多校務，大概在中期楊志彬在的時候，但到後來又發展的不太好。像永和社大他們曾經承辦全國社大的行政研習會，他們就動員他們所有的志工，花很多時間去培訓這些志工，帶領這些志工怎麼去辦研討會，這表示他們有耐心去經營這群志工，那要不然一般人會覺得我要花這麼多時間，來教志工怎麼樣來辦研討會，幹麼這麼累，我們自己下來辦就好了，那我們文山社大比較會有這個毛病，有很多事情覺得說不如我自己來做，所以包括我們辦很多活動，不管研討會或什麼活動，其實我們對志工人力的動員是不足的，常常會變成我們自己的行政同仁在做，那志工參與的很少，那表示我們一直沒有這種去好好花力氣在經營志工這個部份，因為你好好去經營的時候，他會變成你很多活動的主力，主要負責的工作人員，這就是在人的經營方面，我的觀察是比較大的弱點。

8. 請問你們社大志工的年齡層？

志工的年齡層一般各校都一樣，大概都偏高，年紀比較大，通常志工比較是退休的，或是家庭主婦沒有工作負擔，那大概是以這個比較多，也就是中年以上。

9. 除了人的經營這部分之外，你覺得還有那些是文山社大比較弱的地方？

志工是比較容易舉例，其他地方，其實我們這個行政團隊在知識管理方面一直沒有做得非常有系統，也就是經驗的累積，經驗比較有系統的去累積，這部份其實是比較維繫在個人身上，這點我想是也都是各社大比較大的弱點。

10. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

我們除了平時的工作會議，每個禮拜一次工作會議，其實工作會議我反而比較少參加，凡是比較重要的事務，除了工作會議外就是主秘在主持，專案會議就要看狀況，有重要的活動，這些都有專案會議針對活動做討論，所以基本上決策的制定其實是大家是討論出來，不過在有些時候，如果有時候大家討論出來的作法，我覺得有問題或需要修正的話，那我通常會直接把我的意見說出來，可能做一些調整，其實也常透過 E-Mail 在連絡，有的時候我會把比較重要的意見 E-Mail 給大家，表示我對某些問題的看法，所以也不是完全就是這些行政人員他們討論好，決定什麼東西就完全不會去改變它，我畢竟還是有時候會覺得有時候需要調整，我會把我的意見講出來。

11. 請問團隊在領導權這部分是共享的嗎？

其實，我們畢竟還是有主任秘書這個角色，所以看這個會議看這個事情是誰在負責，他就來主持

這個會議，如果整個團隊的話，它不是那麼極端的領導權共享模式，那當然有些社大的情況不一樣，有些社大類似永和社大，他們可能就是比較你講的領導權共享，那我們的話，它的決策其實是有某種民主機制在，但也不是絕對的票票等值，主任秘書、主任跟我們所謂的專員，大家都是同樣的一票，其實基本上來講，畢竟主任的意見還是有相當的主導性，那主秘他當然也是一個行政的主管，所以他的意見也是很重，所以不是純粹到一個完全在權力是一樣的狀況，我想任何組織也不可能這樣，那責任比較大，扮演比較重要角色的這個人，自然他的意見是比較需要受到重視，那只是說我們這個團隊運作，它其實有相當程度讓每個人都能夠去對團隊的決策有影響，有參與的空間，我覺得這點還做的不錯！

12. 請問決策制定是透過共識嗎？

基本上是透過共識！

13. 請問團隊目標與組織目標是否相同？

團隊目標與組織目標是大致相同，但是細部的作法、策略，其實不見是完全相同，也就說其實我們團隊花了很多時間，在討論比如說，我們未來的一年，工作重點是什麼？發展的重點是什麼？這些部份，其實大家常常會有不同的意見，所以我們常常要花時間去做這種，辦這種 2 天 1 夜的討論，或者至少一個整天到外面作討論，討論下一個年度要發展的重點是那些？那些部分，其實就會顯現有歧異，但對整個大的社大理念的部份，是沒有不同的。

14. 請問成員對團隊目標都瞭解或接受嗎？

因為社大的理念，我們開始談的理念，公共參與、公民社會、知識解放，這些東西我想沒有太大爭議，可是那個東西是比較空的，它需要你具體實踐去落實，那在具體實踐部分來講，大家可能會有不同的見解，比如我們在安康社區要投入多少人力，這大家就會有不同意見，或是我們在社區參與方面，要投入多少力氣？我們對於很多社會運動的議題，要不要去投入？比如說核四的問題，要不要去投入？這些東西，當你碰到很具體的事情，大家看法不見得會一樣。

15. 請問成員互相依賴的程度？譬如說他的行動跟決定會影響到其他成員嗎？

會，因為所有事情不太可能是一個成員他自己就能獨立完成的，所以相互支援是很有需要，所以為什麼說，我們這一學期要做那些事情、那些工作重點，他一定要經過內部很多的討論，才有可能形成，因為你不經過討論就自己去做，那別人不一定認同會支援你。

16. 那就是說你們團隊要透過合作來完成？

對！

17. 請問意見溝通與表達的這部份，譬如個人感覺是否經常刻意掩飾？

我想這個是看人，牽涉到不同個性，有些人比較不在會議的場合去表達自己的看法，有些人就會比較主動去表達，所以我覺得這些現象，當然一定還是會有！

18. 請問責任歸屬的情形？

當然責任歸屬一定是整個團隊，但是每個成員是不是有這樣充分的認知，充分認知到就是說，其實一件事情的成功失敗，其實不是只有這個專案的主其事者，其他人其實也都要去協助某一個專案或某一個活動的完成，雖然他不是主要的主導者，所以其實至少在我的界定裡面，這個責任其實是一個團隊的責任，但是內部工作的同仁，是不是有辦法充分的融入這樣的價值，其實因人而異，其實未必。所以其實某種程度就會造成是說，彼此之間的相互支援，比如說某個活動，那這個活動可能是由某個工作人員他主負責，其他人可能是扮演支援的角色，那這些其他的支援者，是不是有把這件事當成是一件很重要的事情，來全力配合支援，這部分其實一定不可能完全盡如

人意，這個當然是牽涉到，比如說這個專案或這個活動，它是怎麼去籌備、怎麼去運作的，如果它的籌備過程，大家的集體參與是比較少的話，那它很自然就會造成說，這個活動或專案的責任，只落在某一個人的身上，其他人就比較沒有這麼強烈的責任感跟參與感。所以以文山來講就是說，文山其實一直嘗試要去走，任何事情、任何活動，其實它之前是所有辦公室的人事都有充分參與跟討論，那這樣才會形成一個團隊，大家才會有一個責任感說，這件事情我們大家都要共同來支持、共同來協助，而不是只讓主要的負責的人去扛那個責任，其實我們是有充分這個認知，但是實際上執行起來，是不是有辦法充分做到，它有現實的困難，因為那往往意味著你必須不斷的開很多的會，你每天都一直在開會，因為你可能這個社大同時有 5、6 個重要的事情或者活動在進行，那每個人都要同時全面參與這 5、6 個活動的時候，你會發現你每天在開會，這個開會可能不見得很有效率，或是開會時間很冗長，一開會下來就是 2、3 個鐘頭，甚至 3、4 個鐘頭，那現實上的困難就會變成有這個落差，也就是說，我們文山社大的工作人員，其實都有這個共同的想法，就是說，什麼樣才是一個好的組織，這個好的組織，一定是要大家集體參與、集體決策、集體去討論，那形成一些共識，然後去推，這其實是我們團隊每個成員的共同價值，那你要落實這個東西，那種相互的溝通跟討論，是要非常頻繁的，那現實上其實很難做到，或者說花了很多時間在做這樣的討論跟溝通，可是最後落實到實際的執行，在執行層面上的執行力，可能是有問題的。

19. 請問授權情形？

其實在權限方面，其實是很大，就是說我們不太會有一般的組織，所有大小事情的決定，一定要層層上報，或是層層要透過簽呈的方式，其實很基層的專員，他其實很多事情他自己就可以去做決定，那之後可能就是讓主秘知道，或是讓主任知道，這部分其實是在權限上面，我是覺得每個工作人員的權限是蠻大的。

但是這裡面有出現一個問題，就是說當這個工作同仁他就自己專案，他決定了某個做法的時候，他是不是有跟其他同仁充分溝通，這時候大家就會對於這個工作同仁所做的決定是不是能夠充分支持，那就未必。也就是說當你權限很大的時候，我們其實沒有很清楚的所謂制度性的權限的設計，比如說這個工作人員，可不可以隨便跟外面一個團體談定某一個合作方案？比如說這樣子，我們其實沒有很嚴格去做這種規範。我是說對我們工作同仁，我們工作人員他在外面可能跟某人談到某個合作方案，他可能就可以直接答應人家了，我們沒有說什麼事情你不能在外面答應人家，一定要回來經過主任同意，我們沒有這樣一種很嚴謹的設計。

20. 請問整體氣氛的這部分，團隊成員是以「我」為中心，或是以「我們」為中心？

其實你談的這些部分往往很大的程度是因因而異，因每個人的個性不同而異。以我們，我覺得這裡面，它其實同時存在著兩種可能，我很難跟你回答說，我們這個團隊大概都是以我們為中心，或是說每個人都是很個人化，通通是以我為中心，其實大概很難這樣絕對的區分開來，大概因著不同狀況及不同活動，它會有不同的狀況，有些是協調性可能沒有那麼高，有些基本上，尤其是比較是這個組織或社大這邊比較有傳統性的一些、或者是長久以來有慣例的一些，不管定期辦的年度活動諸如此類，這部分來講，當然就是比較以「我們」為中心。

那至於新推的事務來講的話，某種程度會有一種以我為中心的想法，那這種以我為中心的想法，其實是否能夠得到其他人的認同，比如我覺得社大應該推這樣的課程，或社大應該到社區做某一種弱勢的關懷或某一種經營，那他所能推的東西往往會是以他個人的價值判斷或個人的喜好，或個人覺得比較有意思、個人比較想推的東西，那這部分的話，往往會比較以我為中心，這個以我為中心其實不是不好，而是說你有沒有透過一個溝通的過程，去說服團隊其他的人也接受你的看法，認同你現在想要做的事情，這個過程做的好不好，或者有沒有能力做到這一點，其實是比較

大的關鍵，比如說他有沒有辦法從以我為中心，轉變成以我們為中心，這點就是看每個工作人員，他在這點上溝通的能力或是說服別人的能力，觀念是在這部分。

整體來講，你要問我說到底氣氛來講的話，我覺得，不會是一個所謂每個人都以我為中心的狀況，這個倒沒有到那樣的程度。因為我們團隊的成員，你也可以說是他的毛病，一直很要求這個團隊的共識，那對這個東西過份在意的時候，不見得是一個好現象，換言之，大家是一直期望以我們的為中心，就會很強調團隊的這種溝通，以及對這個社大不管是近期、中期要做的事情，大家都很在意這是不是有經過整個團隊充分討論出來的，對那個東西，我真的覺得大家真的是過度的在乎，有時候大家一直期望是以我們為中心，對於以我為中心的這種做法的話，其實往往在文山社大是不被接受的，或是不被認同的。所以以我們為中心是期待的方向，甚至是那個價值高到非常高，所以有時候其實我把那個過度強調是有問題的，因為其實很難，那時候大家耗費很多力氣在尋找我們的共同願景。

21. 請問文山社大在績效衡量這部分，衡量的是個別的成效還是集體的成效？

說實在，我們真的沒有這種績效管理的觀念。所以我們也沒有打卡機，也沒有說根據他的所謂績效來給薪水，這是完全沒有，在社大是完全沒有這個制度，並沒有績效獎金這個東西，也沒有考績，我們就是每年都發一個半月，沒有考績。就是說我們訂的行政管理手冊，它其實是一個比較標準化的作業流程，辦公室行政運作的標準化的作業流程，那裡面並沒有針對那個標準化作業流程來做績效管理，也就是說我們沒有說，給你這本手冊，每個人你們這一年，有沒有根據這本手冊，你們的每個業務是不是都有根據這個手冊的流程在做，如果沒有做到的話，你的績效就不好，或者怎麼樣，我們沒有那樣。那本手冊的話其實是對文山社大來講，其實是一種進步，因為以前完全沒有這種，完全比較真的是，沒有固定的，比較人治這樣，那本手冊出來以後，大約上來講，都慢慢有照那個東西去做，但是也並不徹底。文山社大這樣的團隊，其實它沒有很強的這種，你這邊講的激勵管理、衝突管理，這些東西其實在文山社大或許這部分，你也可以說是沒有這樣的一種管理文化，沒有這樣的管理文化是好是壞，其實基本上我不否定這種管理的必要性，我們當初會訂那本手冊，它就是某一種程度的管理，但是那個東西，能不能被很徹底的落實，或者這樣講，其實是沒有被徹底落實，光講個開會不要遲到這件事情，我們曾經想過各種可能性，但是最後都沒有去做，所以我們開會還是會遲到，比如說你開會遲到 10 分鐘，那你就罰 50 元或罰 100 元，諸如此類的這些東西，有這樣談過，但最後也都是不了了之。所以我們不是一個，在管理的執行力上，其實是很弱的，我們一直沒有辦法去貫徹很多管理的制度。那這個東西，其實我們都在拿捏，就是對這樣的一個組織文化，我們要走這條路嗎？我們也擔心說，我就是這樣很強制的管理下去，那是不是會招致，可能還沒有看到好處，就一大堆反效果出來了。所以所謂管理，一般的企業管理這部分，在文山社大，是一個曾經有想要朝那個角度去做，但是基本上並沒有真正走出所謂成功的有效管理模式。

22. 我有聽志彬講，老師好像有寫過一本管理手冊？

對！就是你講的那一本，那本書主要是我寫的。大致上你看到自評書後面，可能有些表格沒有放進去，那這個東西，其實我們並沒有很強力的去訂出一種整個辦公室的管理的這個規則，那這個東西，其實我一直覺得說，文山社大沒有有效發展出自己的管理文化，或者說對我來講是一個很大的遺憾，因為其實有效的管理文化，其實對辦公室的每個成員來講是好的，其實辦公室的人，其實他們不會說害怕有個管理文化，因為當你沒有管理文化的時候，其實對每個人來講，他反而是一種焦慮，他會去擔心，你光講一個就是說，是不是每個工作人員都這麼認真努力的在工作，因為你沒有一個好的管理制度在的時候，換言之，每個工作人員是沒有辦法去信賴你這個組織有辦法讓每個人都這麼各司其職的認真的工作，那他就不認真的工作，你沒有一套管理的機制的時

候，不認真工作的人，也沒有接受到任何懲罰，其實對認真工作的人來講，他一定心理會不平。所以其實每個成員來講，他其實會期望這整個組織是有一個好的一種管理的制度，只是這樣的制度，很顯然大家不會期望的是企業界管理的那一套，但是屬於社大的那一套是什麼，我是覺得其實並沒有真正的發展出來。

23. 請問老師我可不可以這麼說，你們那個管理手冊可以說沒有落實？

嚴格講，應該只是說，那不是全面的管理，那個只是一個，比如公文怎麼處理、對外發文怎麼處理，或者說整個要籌辦一個活動的程序是怎樣，它算是一個作業程序。人員管理這部分，後來我們還是沒有訂出人員管理的制度，那本手冊比較是做事情的一個制度，而不是說去管理對人的做績效考核，或者是他的所謂出勤或者說工作認真不認真的這種管理，我們其實一直都沒有去訂到那個部分。我們那個管理手冊，頂多有的只是說請假程序是怎麼樣，如果是事假或者病假，請假程序是怎麼樣，幾天之內要經過誰同意，那部分當然是有落實，因為那比較簡單，純粹只是請假的事情。

24. 那可不可以說文山社大在管理這部分應該算是比較不足？可以這麼說嗎？

應該這樣講就是說，對！就是它沒有發展出讓這個組織非常有效能的一種管理制度，我必須強調說，我們要的管理，有這套管理制度可以讓這個組織發揮出它的效能，但是其實沒有，我們沒有發展出這樣的！

25. 請問在工作方式這部分，是個人獨自完成或是大家需要一起工作？

大概其實社大的事情，多半是需要大家一起工作，即便任何一個活動，其實大概都會橫跨，跟每個人都有關係。

26. 請問會議情形這部分，會議討論結果是否有效率？

這部分的效率是比較差，因為其實通常事情都會討論很久這樣，那這點上反而是過度缺乏效率。這個缺乏效率，其實倒不見得說是因為這個會議討論很久，而是我們對於會議討論出來之後，大家某些有的共識的執行力是有問題的。這裡面存在的一個問題就是說，大家太在乎我們要討論出好的結果，大家太在乎我們要討論出一個大家都有共識的一個方向，我們這個團隊忽略了一件事情就是說，其實我不一定要討論出，其實你很難討論出真的每個人心目中理想的方案，其實只要大家願意很快的去訂出一個方案出來，而這個方案本來就不是完美的，那就算我覺得這個方案是有問題，我還是接受它。也就是說這個方案是不是那麼好不重要，在我看來，是不是那麼好不重要，重要的是你們大家都要支持這個方案這個才重要。如果一個方案很棒，結果大家對這個支持度不夠，或是說有懷疑、信賴度不夠的時候，那其實反而做不出什麼東西。我剛剛說，我們這個團隊就是說可能太在意要找出最好的方案，所以這個東西其實反而是達不到的。

27. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

評鑑若指的是教育局對我們的評鑑，這個當然我們幾乎每年都是第一名，這點大概是外界對我們的評鑑，我想這是非常肯定的。那不管課程、老師的教學、我們的課程規劃、課程的質、水準，我想這些是毫無疑問。社區的話，我想在台北市這些社大裡面，大概是我們社區的經營用力最深的。那因為至少我在的時候，我本人還有林淑英，林淑英老師是我們理事長，然後內部的同仁，我們其實投入在社區公共事務的參與上面，我們其實是帶頭在做的，這方面其實就是從領導人開始就是很主力在這部分，這方面我們算是長期以來一直都做的還蠻有口碑。

我覺得在文山的特色是兩個，我覺得社區經營固然是一個，但是其實全國的各社大裡面，還是有不少社大，在社區經營相當有特色，全國各地，所以我們文山不敢說社區經營是做的全國第一，

但是我想也算是前幾名還蠻有特色的。但是其實我覺得更大的特色恐怕是我們課程的學術性，課程的學術性我想大概在全國之內，我們算是跟永和社大，永和社大跟文山社大概恐怕是全國這方面做得比較好，課程學術性方面。

評鑑這些就是說即便是，因為它評鑑有很多項，即便是包括像財務管理，我們的會計，我們的這些財務，其實我們也都很受肯定，就是說可能我們比別的社大更好，做的更上軌道、財務更透明。

那至於管理的話，我們可能跟其他社大很不一樣就是說，其他社大它的這個，我們講台北市，其他社大它的這個管理的階層是很明顯的，就主任、主秘，然後以下的這個層級是非常清楚的，所以他的領導者從主任到主秘，他的權威性很高。那文山恐怕是在這點特質上是完全不一樣，就是說文山社大的主任跟主秘，他在領導上的這種，他不是靠這種權威去做領導，所以在別的社大很多事情，大概直接就主秘就規定好了，哪有什麼討論空間，所以某種程度主秘比較好做；那文山社大的主秘很難做，很難做就是說，他沒有辦法就是我說了就算，你們通通照我的方式去做，你們就是接受我的指揮，在文山社大是沒有這一套文化的，所以其實主秘做起來是很辛苦，比如說他怎麼去統籌、去凝聚大家的一些想法，去做溝通，而不是我命令你。

28. 請問文山社大在社區經營這部分，是否有面臨到困境？

我們這個社區經營，我剛談的主要是所謂傳統的社區總體營造，或是社大的師生、社大本身去關心社區的那個一些公共的議題，我指的是這部分，這部分的困難瓶頸的話，其實是應該這樣講說，這個社區的經營，其實比我們想像的更不容易，就是說不是你那麼容易看得到成果的。我們文山社大扮演的角色，我們整個行政團隊扮演的角色就是陪伴，當社區的陪伴者，而不是說我們就開些課程，這些課程是跟社區有關，或是就辦幾個工作坊，不是的，而是說你就是要跟社區的人，一起共同去推一些事情，推一些社區的公共事務，而且這是要長期，那我們這樣做下來也是 7 年、8 年，這樣才會對社區有正面的影響。

所以我現在為什麼會擔任這個新願景促進會理事長，其實也是持續在扮演陪伴的角色，那這個新願景是我們社大催生出來的組織，那在前陣子這個組織後來發展的不是很好，發展不是很好的時候，我就只好跳下來，再帶一段路，讓它能夠發展的更好，所以社大跟社區的關係等於是說，其實你就是要這樣子去投入，要長期的去關心去參與，而不是說一個短期就可以對社區產生影響。

29. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

就是說如果以這幾個的話，或者績效管理是沒有的，因為我們並沒有辦法去量化我們每個工作人員的績效。比如說我們是有學程經理人的制度，可是我們沒有辦法，你負責哪個學程，那你今年的招生招的好不好，這個當然或許可以是做為一種績效，那這 5 個人分別負責 5 個學程，那你去比較這 5 個學程的績效，可是因為每個學程它的經營的難易度不同，事實上我們也不可能從這個角度去來衡量他的績效，所以我們其實並沒有去做所謂的績效管理。那你說了不起，或許做個激勵管理，可是激勵管理恐怕也只是停留在我這個領導人，精神上的激勵，只能是精神上的激勵，我們並沒有說有一個制度，這個制度是你可能哪個事情有突破，我給你多少獎金，或者給你加薪或是怎麼樣，我們其實完全沒有這樣，我們甚至連年度加薪都是齊頭式平等的，就是假設今年有加薪，看是 1%、2%還是怎麼樣，就通通都是 1%、2%。那當然說實在的就是說，其實我們的內部成員沒有很明顯說，誰的績效特別差或誰的績效特別好，所以幾年下來，我們感覺上大家的加薪這些東西都是一樣的，沒有造成太大困擾，因為組織成員的素質都差不多。

那激勵部分，我那只停留在我主任個人的，比如說 email 給他說，你這個事情真的做得很好，給你肯定一下，我是一直都是比較從鼓勵同仁的角度，給予他們這種肯定，我是覺得其實這個他們其實也蠻重視，如果主任給他肯定的時候，對他來講其實就是一個很大努力的動力。

那至於衝突管理的話，我想團隊衝突這個東西，其實一定都會有，那因為我個人除了我會盡量利用各種機會，比如開會的機會去傳達、溝通，比如說溝通，因為衝突管理其實某種程度是雙方是不是有好的這種溝通互動的能力，我大概只能是說在公開會議上去強調這個東西，但我做的更多的其實是透過-mail 的方式，去針對一些衝突的事情，把我的看法寫出來。那看事情，有的是給所有人，給辦公室每個人的，比如我對某個事情處理的看法是怎樣，因為這顯然一定是內部有些衝突的時候，比如某個人跟某個人對某件事的處理方式不同或看法不同的時候，這一定會有，我的處理方式會比較是用 e-mail，因為 e-mail 是我可以很有條理的把它寫清楚，把我的看法寫出來，通常我是覺得我在這方面能力還不錯，就是說我寫出的一些看法，基本上對他們來講，還是有某種程度說服力，他們還是很能夠接受。所以我比較常用的模式是這樣，有些時候可能是只針對個人，發 e-mail 給他，表示我對這件事的看法，覺得他應該怎麼處理，大概比較是這樣的狀況。

至於為什麼這麼喜歡用 e-mail 的方式，是因為我覺得 e-mail 比較容易冷靜的去看的人，他會比較冷靜的去看，而且是比較能夠講清楚事情，其實因為我純粹只是傳達一些所謂組織內部的比較好的一種文化應該是什麼樣子。

30. 請問主任用 e-mail 的方式，成員接受度如何？

當然我們 e-mail 給人家，人家一定不會說你幹嘛 e-mail 給我，因為你用 e-mail 處理事情，它其實是一個蠻方便的一種工具。那個別的人的話，我不會針對單一事件去找他談，我會跟他談整個我對他的看法，或是說我對他在社大內部應該怎麼樣去調整自己的看法，那那個談就會談的比較深，那通常不是針對單一事情。尤其是內部同仁有些比較不適應的，有些比較不適應的這個人，我不是說那個新人，因為其實就算老人、資深的人，他一樣還是有很多，在這個組織裡面一直沒有辦法處理的很好，或跟人互動很好的狀況，這一定都還會是有，那這部分就不可能用 e-mail，你就必須跟他長談。

31. 請問激勵管理這部分，你覺得怎麼樣可以激勵他們？因為主任也不是用加薪的方式，也沒有什麼績效獎金，那你覺得什麼是可以激勵同仁？

我覺得其實同仁很希望看到說主任是很欣賞他的，其實就是精神這部分，就是說因為我們這種非營利組織，你說再怎麼樣的獎金都不可能多高，就算說你有辦法高到說，你有個案子做的很好，給你 1 萬元的獎金，這 1 萬元其實都不足以，怎麼講，它相對都還不是高的金額，也不可能說你今天表現很好，我明天給你加薪 10%，那外面業界可能就可以有這樣的一種做法。所以其實對非營利組織來講的話，其實它很難透過這種金錢上或物質上的激勵措施，通常他們真的很期待的是被肯定。

32. 請問主任團隊會檢討整個團隊的工作表現嗎？

這個其實會，大概每學期都會，每學期可能就會有個 2 天的一個類似工作營或是怎麼樣，會去檢討到過去以及去談社大下一階段的願景是什麼、策略是什麼，這部分其實在文山社大這邊是經常在討論的。

33. 請主任他們適合什麼樣的管理方式？

我覺得是這樣，以文山來講的話，我必須說，這樣的組織，如果內部的成員，沒有成熟到，我覺得這其實是看成員的成熟度，就是說因為有的組織他的成員成熟度到說，他可以集體的當組織有發展不順的時候，他們可以集體的或者自發的，能夠有很好的一個內部的協調，然後去解決這些問題。那我覺得以我在的那幾年的期間，我們這個組織沒有成熟到這個程度，所以其實我會覺得它需要卓越的領導人，然後這個領導人要比較有時間，這個時候他就可以，因為卓越的領導人他必須去，因為他不是一種威權式的領導，威權式的領導很簡單，就是領導人很英明就好了，領導

人下的決斷都是對的，下面大家就照規矩去把事情做起來，這是比較威權式的領導。那文山社大不是這樣，領導人需要有很好的領導能力，讓每個人都能發揮他的所長，讓每個人都覺得他做的事情是有意義的，又能夠在彼此內部同仁之間的這種協調各方面，領導人有辦法去照顧到，那如果領導人有這個能力的時候，這個組織可以發揮很好的戰力，有這個能力，而且有這個時間。

那其他幾個社大，比如類似像永和社大，他們有一個很核心的班底，那這個班底可能 4 個人、5 個人，除了其他的工作同仁之外，可能有 4、5 個工作同仁是比較核心的，那這幾個人其實就撐起那整個社大的發展，也就是說他們每個人都有當領導人的視野，那文山社大的成員還比較沒有走到這一步。就是說我雖然只是個專員，或是我只是個執行秘書，可是我的視野已經會把自己想像成我是這個社大領導人，因為當你把自己當成社大領導人的時候，你對很多事情的處理方式跟看法是不一樣的，他的格局就會比較大，那文山社大的成員其實還沒有到那樣的階段，所以這時候那個領導人是蠻重要的，那當然我會期待文山社大應該跨越過那個層次，也就是領導人不管是什麼樣子，不管好或壞，他們一樣可以發展的很好。

34. 文山社大行政團隊成員招募的來源？

招募來源，其實我們有一些是，我們有幾個同仁是學員，本來是學員，那後來，這些學員都是表現很好的學員，那後來當社大有缺、有人離職的時候，我們可能就會覺得某某人不錯，我們就會邀請他來擔任我們的行政同仁，這有一個。那另外一個管道，其實是我們同仁之間的推薦，因為其實我們的同仁絕大部分是從非營利組織出身的，或者說從社運，某種程度有參與過一些社會改革運動出身的，所以他們會認識、會推薦的，恐怕也多半都是在非營利組織工作過，或是曾經有過一些社運經驗，大概是這樣。那另外當然，我們其實也都會像 104 人力銀行，也都會有把這些消息發佈出去，這部分也會有來源，但是我發現我們過去來的幾個，有從那種管道進來的，但是好像現在都不在的，比較沒做那麼久。那我們內部工作同仁推薦的話，基本上來講，就是說他會跟整個內部組織的人的特質會比較接近，那這個當然，它也是個優點，就是大家同質性比較高、某種程度的理想比較接近，但是缺點就是他同質性太高了，缺少其他種原來是企業界或是哪裡的人，缺少這種元素，那這個東西，其實文山社大在這方面，其實沒有，或者說沒有走的，怎麼講，就是說沒有好好的去看待說，其實我們整個組織，某方面的弱點，是需要比如說企業界經驗的人進來，那其實我們後來沒有真正有企業界的人進來，除了現在的主秘。那我們會很願意請他來，雖然他有豐富的企業經驗，可是因為他又是我們長期的學員，所以我們對他了解，所以我們會放心的請他來當主秘，我們不會怕說因為他是企業界的人進來，跟我們會有衝突。過去曾經有個人來應徵，那個人就是標準企業界的人，他的氣魄很大，我們跟他面談之後，我們真的很怕他把我們整個社大翻掉，所以就不敢用他。可是雪玉就不一樣，因為他是學員，我們認識，他又有企業管理及行銷方面的長才，這也算是蠻好的機會，我們又可以放心的把不同長才的人納入到社大來。

35. 請問文山社大選才的標準？

其實這個標準，如果說，第一個標準就是說他是很願意、有心在非營利組織工作，因為這兩種人其實你在談的時候很容易分別出來，因為畢竟社大這個組織，它的整個決策，它的方向，完全不是說從社大可以賺多少錢這個角度來衡量，它的價值完全不在那邊，那這種東西對另外一種人，他不是有這種在非營利組織工作的這種熱情的人，他覺得是不可思議的，那這大概是一個很重要的標準，他適不適合在非營利組織，那這是最重要的標準。那再來就是基本的能力，尤其是跟人家互動溝通的能力，因為畢竟我們面對很多學員跟老師，所以這方面的能力要比較強。那至於學歷這方面是還好，沒有說非要碩士不可，或者說沒有大學就一定不行，倒沒有這麼強調這個。

36. 請問主任對於社大留住人才這方面，有沒有什麼看法？

其實文山社大的這個流動率並不算高，相對其他社大來講，其實我們到後來，到我走的時候，大

概其實那些成員都已經算是蠻資深，那這裡面有幾個成員，他們很早期就來社大，中間有離開一陣子，後來又回社大。所以其實對我來講的話，我不是那麼在意說，他們留得住留不住，而是我會比較在意是說，他們將來是不是有可能再回到社大這個圈子，比如說他們可能換了跑道去別的團體、別的單位了，歷練了幾年之後，他可能又回到社大這個領域，不見得要回到文山社大，他可能去辦別的社大，當別的社大的主任，或者怎樣怎樣，那這個對我來講，我覺得都是很好的事情。就是說他都是一種力量的擴散，或是說其實，一來是說，人員有流動，他也是一件好事，他會有新的思維，會有新的想法的人會進來，不然一個組織充斥著老人，其實我走的時候，那時候其實這個組織算是幾乎都是老人，那反而不是一個好現象，就是說，他沒有辦法有新的人員進來，有時候你新的人進來，他想全部都是老人，他也不太好講話或是幹嘛，所以我倒覺得那部分，在文山社大過去的經驗來看，他的人員流動是在一個可接受的範圍，所以我不會這麼焦慮這個事情。

37. 成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

我想以我們過去進來的，過去這些同仁，大概幾乎都是因為對社大有了解、有認同才進來的，所以這方面其實我們就比較不存在這個問題，這個人進來之後，我們還要怎樣讓他認同組織的理念跟想法，這方面倒比較不太需要費力氣。

38. 共同願景與個人願景是否相結合？

其實長遠的願景，或是說比較大的，因為願景還是有分層次，比如說大概希望帶著一種比較社會改革的想法，我想這是每個成員都共同的想法。因為我們這些成員，大概幾乎就算他將來換工作，都不可能換到企業界，因為他們一直就是要找這種適合他理想的非營利組織，包括他們離職之後，我們離職的人通通都是到那樣的機構，通通不是到營利組織。所以其實整個大的理想、或者願景，或是社大的願景，什麼知識解放、公民社會，其實那個是一致的，那會有落差的是，怎麼去落實，落實的策略，那這是個人、我們的成員，不見得是每個人想法都一樣，就是落實的策略，不是每個人想法都一樣。

其實我們成員的特點，就是說他們需要不斷反覆去討論、辯論整個團隊的方向，那這個方向我指的是所謂比較中間層次的，我剛剛講說最高層次，什麼知識解放、公民社會，這個大概沒有人去爭論。所謂中間層次，比如講很簡單，什麼叫中間層次，比如說以前有憲政改造的議題、要不要修憲的議題，或是說核四要不要蓋這種議題，到底社大要不要去碰這種議題，要不要把這種議題拿來當成是學校的課程，或者說去辦這個辯論，它就比較落實到一個實際執行，那這個可能大家看法就會不一樣，有些人覺得我們要去做，有些人覺得不應該去做，這種層次上的，會有不同的見解。那你說怎麼辦呢？其實也還是大家要經常在開會的過程當中提出來談、交換意見。

39. 平時成員的訓練課程情形如何？

其實我們的訓練課程，大概，我們其實也不叫訓練課程，我們有的或許就是，你說 open space 算不算是一個訓練課程，我們沒有很像一般的，我就安排課程，比如這一堂教如何做溝通協調，然後下一堂講什麼，我們倒是從來沒有安排這種制式課程，我們比較多的是這種，你可以說是一個溝通的會議或是說工作營，那勉強算有訓練課程，或者是參加全國性社區大學所辦的工作坊或研討會這樣。當然有時候我們會請老師來跟我們的同仁講一些，比如我們有一些老師，那可能會，我們的工作人員會在某個下午，請某個老師來帶我們這個團隊，釐清我們的問題在哪裡？或是釐清我們這個組織的溝通問題，到底是哪個地方出了問題，可能由老師來帶我們來做討論，大概是這類學習。

40. 請問成員是否有進行與團體活動相關的訓練課程，例如像體驗式教學？

沒有，我們沒有那種東西，我們的團隊，基本上是排斥那類東西的，我不是說那些東西是不好，

而是說我們團隊基本上他的性格上是不太會認同那種做法。另外，我們是沒有這種正式所謂員工旅遊這樣的東西，有的話，可能是有些活動，那可能是我們的辦公室可能有一半的人一起去參加，那可能是也是社大的活動。比如說，有時候我們寒假會辦那個到南部的參訪的旅遊，那可能就是有學員跟老師，那辦公室可能有一半的人也一起去，大概有的是那樣，那再來就剩下可能就是一般的聚餐，有時候會聚餐一下，那尾牙當然一定會聚餐，頻率其實沒有很多、沒有很高。所以一年尾牙一定會有一次，那是不是一年中間會有一次因著什麼事情聚餐，可能會有一次，但是他們自己內部，有幾個人可能平常比較好的，可能就會經常下班去吃宵夜或幹嘛，那可能就不是整個辦公室一起的。

41. 請問團隊會議情形？

我們比較沒有像一般人家開會的時候，有一個很詳細的議程，我指的是內部工作會議，內部工作會議通常可能就一張 A4 而已，可能每個人會把他上禮拜的工作重點條列一下，或是把他未來一個禮拜或未來一陣子比較重要的事情，他規劃一下，可能有的時候每個人就需要一張 A4，那個格式也不是那麼的嚴謹統一，但是會議記錄是都會有。至於執行程度這部分，執行程度就是我們整個組織比較弱的地方，所謂整個開完會之後，或花很多時間去凝聚共識、辯論，但是最後往往那個執行力是有問題的，比如說後續的追蹤，是不是大家都按照決議做，搞不好根本決議歸決議，到最後大家也都沒有照那個做，這種現象也是常有。

我是覺得跟績效管理比較沒有關係，而是說那是一種做事的文化跟一種價值吧！就是說我們比較沒有辦法去強烈認同那種價值，就是說我們的決議一定要徹底去執行，徹底的去執行的時候，整個組織才會產生出效率，你才不會每天都做一些沒有累積性的事情，永遠東做一點、西做一點，那我覺得是組織缺少這樣的體會，這些成員缺少這樣的體會，其實我們只要嚴格貫徹我們的決議，不要再想出一大堆新花樣出來，我就先把上次的決議，把它好好的做好，這是一個最高價值，那我們同仁比較沒有辦法去體會到這種價值，能夠為這個組織帶來的好處。

42. 請問會議中的討論情形，例如氣氛、發言等？

我覺得是 OK 的，我們大概一般來講，討論比較不會去爭吵或幹嘛，但是大家意見的辯論還蠻多的！

43. 請問領導者與成員在會議中各自扮演的角色？

在主席這部分，其實看狀況，有時候是我，有時候是主秘，通常是看這樣，如果說它是某個小專案，這個小專案是某某人在負責的時候，那就由他主持，一般的工作會議當然就是主秘，那記錄都是用輪的！

44. 請問團隊有沒有團隊公約？

沒有！

45. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化及成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

我覺得基本上對團隊的認同度是蠻高的，這個是沒有什麼問題。那至於成員彼此之間，所謂信任的氣氛，我覺得正直無欺、願意共享，這些大概都沒有什麼問題的。會比較有問題的，應該是說對於彼此的理解這部分的能力，就是說我怎麼去，比如說我們今天開會共同討論一個案子，那你也發言、他也發言，我怎麼去判斷，我從你的發言當中，我怎麼去判斷你的態度到底是怎樣？有沒有辦法去正確理解別人的訊息，理解別人對某些事情，或是這樣講，我現在推一件事情，別人到底對我這件事情的看法是怎樣？我有沒有辦法正確去理解，那別人不是那麼贊成我的想法的時候，我怎麼樣去跟他溝通，或者怎麼樣去調整我自己，然後接納他的想法，然後一起成爲一個，

找出一個他也可以來參與我這件事情的這個，那這方面的能力當然因人而異，那整個來講的話，我們在這方面的能力，是需要再加強的。因為你這邊講的所謂信任氣氛，應該怎麼講呢？比如說我現在負責規劃一個案子或辦一個活動，我把我活動的構想都寫出來，這時候大家都會做討論，結果你的發言，你的發言是說這個東西可能做不到、不可行，應該怎樣怎樣，那這個時候，我有沒有辦法正確理解，你提出這樣的意見其實不是否定我，因為有時候我們的成員沒有辦法正確理解別人的善意，其實人家還是很支持你做這件事情，他只是提出一些修正意見，那如果你把他誤解成爲說他不支持我，結果他也不支持我、他也不支持我，那這種你對別人有沒有辦法正確理解他對一些事情的態度，這部分其實某種程度牽涉到所謂信任，因為如果我一直很信任你的話，其實你講的任何話，我都會覺得你是支持我。所以這個信任氣氛其實是我覺得對團隊是很重要的，有這個充分信任的時候，你大可以講任何意見出來，他都會很願意接受，他也不會產生誤解這樣的，這個是，我覺得這部分的話，其實是還需要再加強的！

46. 請問主任您認爲應該如何創造文山社大團隊合作文化，譬如營造互信的合作氣氛？

這個其實，你講這個東西，也就是我一直很在乎，我覺得很重要的事情，所以我其實很強調一個觀念就是說，其實最重要的就是說，我們永遠都要用正面的態度去肯定別人在做的事情，用正面的態度去肯定別人目前正在做的事情。同樣的，我們也要永遠用正面的態度去理解別人對我的建議，別人對我目前在執行這個案子的一些建議，都要用正面的態度去看待，永遠相信別人對我是善意的。這是一種很重要的習慣跟文化，有這樣的習慣跟文化的時候，其實組織的成員可以暢所欲言，我跟你提意見，我跟你問一些事情的時候，我永遠不用擔心我會得罪你，因為我們永遠都是用善意來看待對方，我覺得這是很重要的，其實大家要有一個習慣，就算你不相信，你就硬逼著自己相信說，其實大家都是對我好，我覺得這是一個很重要的文化！

47. 請問主任您有將上述那段話告訴您的同仁嗎？

有，包括工作會議的時候，當然字眼不一定是用我剛剛那樣的字眼，但是這個訊息是我一直在強調的，有時候我會特別針對一些同仁，個別的去跟他們強調這個狀況。

48. 請問您理想中的團隊是什麼？

其實我常常跟我們辦公室的人舉個例子，因為我之前一直對於我們社大的佈告欄不是很滿意，因為有時候會看到怎麼有個海報貼這麼久了還貼在那邊，然後怎麼樣怎麼樣，爲什麼有些新的東西沒有放上去。我就曾經用這個例子來跟大家講就是說，我說如果我們辦公室每一個人，每天來上班的時候，經過那個樓梯，看到那個佈告，如果會覺得說奇怪，我們這個佈告欄怎麼這個樣子，醜醜的或者怎麼樣，然後願意主動去改變它，這個主動改變可能是自己就動手去弄了，或是在開會的時候特別提出來，那個某某佈告欄怎麼樣，我們怎麼樣把它弄一弄，如果每個成員都有這種想法的話，那我們就是一個團隊。因為我們的佈告欄之前是把它分割開來的，這個佈告欄的右邊是某某人負責貼他的資訊的，另外左邊的佈告欄是誰誰誰這樣，那這個時候，那你負責你可能就只看到你的佈告欄，你也不會去管說你旁邊的佈告欄是不是醜醜的，還是說有東西過時，應該要趕快拿掉了，或是貼了不該貼的東西，你就不會想去管別人的東西。那你也不會從整體的美感的角度說，雖然你那一塊做的很好，隔壁那塊也做的很好，可是整個湊起來就是風格不對，沒有一個整體感。那這些東西到底有沒有人 care，我們是不是每個人都會 care 這些事情，我不會只 care 我負責的這一塊，我會去看看到整體這個佈告欄有什麼問題，如果大家都有這個，都有覺得實在很看不慣我們佈告欄怎麼這樣子，會想要把它弄好，不是只負責自己那一塊，那就是一個團隊。其實就是看的角度不同，所以我們文山社大還是有段距離！

所以我舉佈告欄的例子，跟他們講我們還不是一個團隊，從這點來看，我們就不是一個團隊，其實我們是一個組織而已，然後這個組織裡面的人，可能理想性是都還蠻接近，但是不是一個團隊。

49. 主任認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

我覺得是這樣，我們文山社大的成員，我覺得每個人真的都很優秀，其實讓我非常敬佩，就是我的這些工作同仁，一來他們都是，其實你去看，每個同仁的背後，他們的過去，他們從求學到來社大工作，以及他們為什麼要投入這樣的領域的工作，其實你會對他們產生一種尊敬，大概每個團隊都有這樣的特質。那也有他們在工作上比較擅長的部分，那我覺得我們這個團隊，應該是怎麼讓這些有理想、素質相當不錯的每個人，都能夠有完全的發揮，然後彼此非常肯定對方。假設我團隊有7個人，這7個人相互是非常肯定的，因為人家肯定不肯定你，其實你感覺得出來，那如果說每個團隊的成員都是相互非常肯定，因為我相信他們都有被肯定的條件，因為我就很尊敬他們，我打心裡就很尊敬他們，他們都有被肯定的條件，只是說怎麼樣這個相互肯定的這種氣氛出來，而且每個人都感受得到，如果這個相互肯定的氣氛出來，而且每個人都感受得到的話，他一定會把他自己的長才去發揮出來，而且就算辛苦，他也覺得很愉快。這個大概是這樣吧！只是不曉得這是什麼類型、怎麼歸類？

對，比較像所謂工作團隊，就是被組成來達成組織主要的核心工作，就是說這個組織發展，是由我們這個團體在決定的，它不是由我們這些老師在決定，因為畢竟還是工作團隊扮演主導的力量，會比這些老師要來得更大，所以還是認為發展工作團隊這部分。那它的上一級是我們的這個促進會，社區大學民間促進會，但是這個促進會它基本上並沒有那麼強力的去主導這個社大的發展，所以就真的是工作團隊在主導。

50. 團隊人數應該要有多少？

一個以現階段的文山社大來講的話，我想大概差不多7個、8個，如果講個明確的數字的話，或許差不多8個人。組成工作團隊達成組織核心的工作，所有人，包括會計！我的觀念就是全部，辦公室所有人，我們以前一直都是這樣子，這樣才是一個 team，就是包括做會計的，他對組織的願景，組織準備達到什麼願景，他都要了解，他不能不了解，所以我們以前什麼工作營，會計都要去，全部都要去，所以全部都要納到我的團隊裡面。

51. 如果研究發現文山社大的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

當然是支持呀，至少以我的標準來看，其實我剛剛一直講，我們離真正的團隊還有一段距離，那個距離本來就是要去追，只是說你們的標準來看的落差，可能跟我看的落差，看到的是不同的東西。其實我們自己內部成員一直對於所謂我們，當然我們會覺得我們是一個團隊，但是我們這個團隊有沒有運作的很好，大家還是覺得有很大的進步空間，也一直會覺得我們組織還是很多地方出了問題。

52. 請問在建立的過程中，在社大的領域，有那些因素是應加以考量？

以文山社大來講，文山社大就是一直持續要把自己訓練成一個團隊，所以你可以說大家一直想要變成一個團隊，所以已經是在這個過程當中了，我對這個所謂因素的理解，就是說其實做為領導人，他要努力的去把一個團隊怎麼樣才是一個團隊這樣的訊息，正確傳達，我以前其實一直有努力在做這件事情。至於傳達方式，就是剛剛說的溝通這些觀念，就是溝通一些觀念。比如我曾經跟他們提過，你們誰跟誰之間，都不能夠有因為我覺得你的工作表現不好，然後我去指責你，我說你們之間絕對不能有這樣的狀況，我是說其實你覺得誰的工作不努力或幹嘛，你可以直接來跟主任或主秘講，由主任或主秘去了解這件事情，去處理這件事情，大概包括類似到這個東西，我都去糾正他們，或是說把一些我覺得應該是比較好的觀念傳達給他，如果大家太過放任自由，好像覺得說你工作表現不好，我也可以指責你，那你也可以指責我的話，這樣不可能形成一個團隊的，因為它會破壞彼此之間成員之間的合作的可能性，那種問題就必須主管去處理，而不是相

互之間去指責。所以大概類似很多這種，甚至也慢慢讓他知道建立管理制度是很重要的，爲什麼？因爲你們彼此之間才會有信賴感，因爲有組織在做後盾，誰都不能偷懶，有組織的管理做後盾，誰都不能偷懶，這時候你們才有可能真正放下心來，相信對方也是很認真在工作的，那種就是所謂信任，而不是流於大家彼此猜忌就是說，那個人今天下午不在，他到底是跑到哪裡去玩，還是真的去社區幹嘛幹嘛，就是說你如果沒有一個很好的信任，但是這種信任，某種程度，如果你組織有很好的管理，大家相信這個管理系統，所以大家就會認爲某某人下午跑出去，他是在做正事，他不需要在那邊猜忌，所以大概其實管理，或者這樣講，如果回到你這邊談的，我剛剛講其實傳達什麼才是一個團隊，而不是一個團體，領導人必須不斷去講這個觀念，另外一個無可避免的，某種可以讓組織信賴的管理是很重要的，我指的管理是對人的管理，還是要發展出來的，因爲它可以強化，可以避免掉不必要的不信任或疑慮。

53. 主任認爲現在是建立團隊的時機嗎？

因爲現在指的是當下，我比較沒有辦法判斷，因爲我現在已經不在文山社大了，所以可能，加上新來的一些人其實我都不太認識，所以這方面就沒辦法回答！

54. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

我其實是這樣，就是說，我希望我們這個團隊能夠讓社區大學的經營，建立一種專業化的社區大學的經營，就是它的經營已經專業化，而不是說像現在這樣。就是說它不管對於學員的經營、老師的經營、課程的經營這些方面，它應該都要發展出一套成熟的做法，而這些成熟的做法是有辦法有條理有系統的把它整理出來，然後成爲別的社大的參考，所以社大經營的專業化，我是覺得我們團隊可以努力朝這個方向前進！

55. 成爲高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

當然績效的提高，這個絕對會是一個大家都認同、要去努力達到的，不斷的讓團隊的績效能夠提高，那這個績效能夠提高，其實跟專業化有關，我們怎麼樣把，也就是透過專業化，或者這樣講，專業化其實是最高目標，專業化之後，你的績效一定會提高，專業化才是一個最高的價值，因爲專業化之後，你很多事情的做法，就會有固定的一個比較有效果的做法。譬如你怎麼樣去維持好的一個教學品質，中間必要的一些管理或是督導的機制，或是說去提升老師教學效能，提升老師教學能力的這種活動這些東西。你就會有一個很成熟的做法，而且每年都可以按照這個方式去做，然後逐步去改善，而不是很多事情都沒有累積性，什麼叫做沒有累積性，就是說可能過了2年發現，怎麼社大在這方面做的比2年前差，或是做的跟2年前看不出那個發展的脈絡，這個整個就在經營社大的專業上就缺乏累積性。

56. 主任可否談談文山社大在經驗傳承這部分？

你沒有專業化的話就沒有經驗傳承，所謂的專業化就是你已經摸索出一個正確的方法，譬如怎麼去帶領學員做社區參與，或是怎樣成功的讓師生去辦一個有知識性的一個園遊會？這種東西，其實我們可能過去都有一些成功的經驗，這個成功的經驗要怎麼傳承，傳承一定不是靠嘴巴講，一定是你有那些檔案、那些資料，而且能夠去把它做一些分析，分析我們這個活動爲什麼成功，因爲有哪些核心的因素，這就是一種專業，這種東西有的話，即使就算你今天辦公室通通換了一群人，他就可以根據那些記錄、那些資料，去照那個方式去做，也可以做的很成功，這是文山社大沒做到！

這個在全國各社大幾乎都做的不好，其實就是走專業化。大家都有很多經驗，經驗就是累積在個人身上，除非這個經驗傳承，以前古時候叫做師徒相傳，那就是我過去曾經做這個很成功，你要來接我的位子，我就不斷每天跟你講我那個事情怎麼做，這個當然也可以，但這就不是我們要的

經驗傳承。所以經驗傳承一定要靠專業化，那專業化之後，這個經驗就會被有系統的傳承下去。檔案資料不是只有檔案資料，而是說檔案資料一定要有些分析性，有些檔案資料是比如說我辦一個園遊會，他檔案資料收集的很齊全，他可能是前面開了 2、3 次籌備會議，籌備會議紀錄都寫的很清楚，活動當天照片也都拍得很清楚，然後有很多人參加，有哪些社區有一些合作，這樣是不夠的，它只是一個死的 data，重要的是你一定要針對這整個園遊從為什麼要辦，到最後整個成果，你要做一些分析，哪一類的社團他們很能夠參與進來，跟社區是應該怎麼樣合作，這次合作為什麼成功，原因在哪裡，還有哪些人沒有來參加活動，原因在哪裡，都要做分析。

57. 請問應如何型塑才能成為高績效團隊（例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等），以增進團隊績效？

我覺得目標與價值有一個部分共識就好，因為所有的團隊都會卡在這裡，每天去辯論那個目標與價值，結果什麼事情都沒做，什麼事情都猶豫。我覺得文山社大有些階段也有這樣的問題，大家太在意那個所謂共同願景，比如我們下學期重點發展的工作是什麼，可能有些人就會質疑說，這個能達到我們的目標嗎？那這樣其實很多事情就做不下去，所以我覺得目標跟價值只要大家歧異不要太大，其實這樣大家就會全力去做，這樣才會有績效。

授權的部分，這部分其實是不置可否，大概我們成員不太會有他做任何事情會覺得綁手綁腳，好像是說一定要經過誰同意，或誰會反對，這部分倒還好。但是授能，譬如我授權給，其實我們都會期望我們每個工作同仁都能夠很主動去推展一些事情，所以觀念不在授權的問題，觀念是因為你被充分授權了，我們都希望同仁努力主動去做事，那這時候挑戰是什麼，那就是你要有很好的溝通能力，內部這些成員，你在內部成員之間，你跟他們有沒有良好的溝通能力，不然你很熱情的想去做一些事情的時候，你也真的去接了那件事情，或是主動去推了這件事情，可是別人不認同的話，那個資源跟配合就很有問題。所以授權其實不是說我授權給你，我們都充分授權，績效就會高，不是這樣子，授權只是說讓每個人可以有這樣的空間可以去發揮，但不表示你會因此得到別人的支持。

良好的工作關係及溝通，這部分其實文山社大在過去，大概也都會有一些這種深入對話、傾聽或討論的或開誠布公的溝通。open space 的問題就是我剛剛講的，就是執行力太差，open space 大家都提出一大堆要做的東西，大家也小組討論出來，也記錄記下來，2 個月之後哪個小組要進行有後續的，2 個月之後就沒有了，所以我覺得純粹是組織對於會議決議，open space 我們也有把它算到廣義的會議，或是經過那樣一個討論之後形成一些共識跟決定，大家對於去落實、貫徹的能力是有問題的。

這裡面當然跟我也有關係，因為我不是專職的主任，所以我沒有很多時間來督導這些事情，再加上我們歷任主任秘書都不是那種管理性格很強的人，也就是他們都比較不會太願意說我一直每天逼著你趕快交那個、趕快交這個東西，這種管理的權威性一直不足。比如我們都說好這個東西下星期一交，通常下星期一是沒有人會交的，也就是說他對於這種 dateline，就是我們定的時間，大家一定要交，這個權威性是不夠的，那就會照成這種，其實不是大家偷懶，而是大家一定都會有很多事情在忙，忙的時候，那個事情反而就變成是被可以擺在最後處理的。

58. 請問主任覺得良好的工作關係及溝通上這部分，要如何型塑？

我覺得這不是什麼努力的問題，而是一種，就是其實每個成員要意識到，他要去做這種改變，改變變成是很容易去接納別人，他不是透過一種制度或機制去處理的，而是說人的改變，那這個人的改變，我覺得或許可能需要透過一些工作坊的帶領，那這個可能需要稍微長期一點，但也不需要很密集，比如說一個星期有 2 個鐘頭，請擅長這樣的人來帶工作坊，因為你要改善你的溝通

技巧、溝通能力的話，其實往往不是技巧問題，而是整個人的改變，因為我開始突然可以完全敞開心胸，去肯定人家所講的一切，那不是技巧問題，就是說人的內在的問題，比如你講一句話，我聽起來覺得很舒服，聽起來很受用，可是另外一個人一聽起來，怎麼你好像在諷刺我，這不是技巧問題。那部分可能就透過一些工作坊，這些工作坊可以去改變人，一些工作坊的帶領，可能需要有一個比較好的帶領人，主任沒有這種能力去帶這種東西，或許需要有這樣外部的專家來帶領，做這種培訓。

59. 請問彈性這部分呢？

其實一樣，跟我剛剛講的一樣，所以我們可能是需要那個東西。open space 基本上比較不是，open space 只是說讓大家有比較民主參與的機會，讓各種意見都有可能形成這個團隊的決策，那個不是在改變人，而是改變開會的方式，讓那個方式可以是更由下而上。

60. 請問追求最適生產力這部分？

我覺得這個當然一來是說透過主管的要求，我想主管的要求是很重要的，就是他其實是要跟每個人去談，你可以說是去督導吧，就是這個事情後來怎麼樣，結果怎麼樣，透過這個檢討的過程，把主管的品質要求把他帶進去，也就是說他現在已經做成這樣，你當然要先肯定他，你做的很好，做得非常認真，但是明年在做的時候，我們可以看在哪個地方可以怎樣來突破，讓他品質更好，我想就是透過這種模式。也就是你必須讓主管看到，讓他們看到主管對這個東西其實有更高的期待，這是一個。那第二步才是說，你跟每個人都這樣談，都這樣去期待的時候，那這個團隊就有可能產生對團隊自己的期待，所以團隊應該就有高標準、高品質的期待。

61. 請問肯定與獎賞這部分？

也就是我剛剛談的就是說，團隊中每個人都是互相去肯定其他的成員，那這樣的文化要去形成，那你說怎樣去形成這個文化，當然就是說，我相信畢竟主管跟領導人，不斷的強力去傳遞這樣的訊息，希望我們團隊成員互相肯定，我覺得這是絕對有他的效果，這個效果必須搭配一個我剛剛說的人的改變，所以其實我是不曉得到底有沒有這樣的一種帶領團隊組織，做這種組織成員的改變，因為已經牽涉到人生觀的問題，我其實不知道這個在管理這領域，他有沒有辦法去碰觸到，因為有些人天生就是一個很會溝通，很有這樣溝通能力的人，有些人就是很差，那這個東西，目前的管理面，可以做到這種人的根本改變嗎？

62. 請問士氣這部分？

我覺得團隊士氣是這樣，就是這個團隊必須有一個對他每個階段的工作有個很明確的目標去做，所以我覺得這個是比較關鍵，這個目標當然也不是主管去訂出來，那你們大家去做，而是怎麼帶領大家討論出每個階段，每個階段也不能太長，譬如說半年或這一學期，我們的工作目標是什麼，有明確的出來，這個團隊才會比較有士氣，要不然就會變成我們這個團隊在做一些例行的事情，反正就是開學、上課這樣子。

63. 請問主任在的時候，同仁士氣如何？

我覺得同仁的士氣真的是有階段性，有的階段很好，有的階段又落到低潮，應該怎麼講，就是說一陣一陣，有點週期性，就是說當你沒有再有新的目標，這目標是大家很振奮的，這個時候，他很容易就會比較低潮，我感覺到是一個比較週期性的。這裡面週期性是一個，當然也牽涉到人，這個部分我就不曉得你的論文有沒有辦法處到，比如說，畢竟整個在帶領團隊日常所有事務是主任秘書，所以跟主任秘書的能力很有關係，如果主任秘書能力不夠的話，它就會低潮。

64. 請問主任如何使團隊有凝聚力？

我覺得領導人還是很重要！這樣看好了，譬如現在唐老師他投入的時間比較多，這時候，簡單來

講就是主任跟主秘兩個人，假設以我過去那個狀況的話，因為我不一定，有時候可以有辦法投入比較多，有時候就沒有辦法投入太多，這個時候主秘就變成很關鍵，主秘如果有很好的領導能力的話，凝聚力就會很強。那唐主任現在投入社大的時間比較多，所以他們其實只要主任或主秘有一個有辦法有很好的領導的話，其實也就夠了。可是這樣講好像又太，怎麼講，好像對你又沒什麼幫助，因為本來就是這樣子，領導人本來就很重要，因為領導人他會有什麼作為，那些作為才會有凝聚力。我覺得其實這樣，好的決策很重要，就是說這個組織，不管是主任的決策或是團隊大家討論出來的決策，那這些決策其實都有某種，這樣講不太…。

我覺得應該是，我覺得還是明確的工作目標，每個階段有個明確的工作目標，它才有辦法凝聚共識。那明確的工作目標，又有賴於團隊成員的怎麼去形成，所以變成是說，如果這個領導人能夠有能力帶領這個團隊，大家去討論出好的階段性的工作目標，那大家團隊成員都願意為這個工作目標，拋棄個人的一些不同看法去做。

65. 請問主任你認為你每一個階段的目標都很明確嗎？成員都了解嗎？

不一定，應該這樣子講，我們大概每一階段都會有一些目標會去提出來，做為不管是做為課程發展方向的重點或是辦活動方向的重點，不見得每學期都有，但是幾乎差不多是有這個概念，會有階段性的工作重點，這東西會有，組織也某種程度會朝那個方向走。但是不是每個人都完全接受？不一定，我並沒有百分之百的認為說，當初我們後來討論出來的這些目標，那些目標其實某種程度我的主導性是比較大，那這是為什麼呢？這也是跟因為我在社大很久了，所以我提出的東西，對大家來講，會有某種程度的信任感，主任提出來這個東西，他自然就不太會去排斥，對我提的東西有一些信任感。但是是不是大家都完全認同說，這是我們應該要走的方向，跟他心目中想的那方向可能是不一樣的，但是我想我提出那個方向對他們來講，不是一百分最好的，但是也還是七、八十分，可能跟他心目中想走的東西不一樣，可是他心目中想做的事情，他又沒辦法去說服別人，所以是這樣！

66. 請問主任覺得在社大這塊領域，如何讓成員有更多的承諾與投入？

我覺得是怎麼樣，怎麼樣讓他說，社大，或許這樣講，恐怕是賦予他更高層次的一個責任，透過責任的賦予，表示對他的重視，以及他必須體認到他自己必須去做一個規劃者、做一個開創者。

本訪談結束！

訪談紀錄（三）

編號代碼：C

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：現任主任

訪談時間：95.5.17 晚上 8 點 45 分

訪談地點：文山社區大學辦公室

1. 請問貴校的經營理念為何？

文山社大是台灣第一所社區大學，它創校時候是在八年前，認同黃武雄老師最早提出文山社大理念：解放知識跟建立公民社會，那在這個理念的背景其實是，有一群知識份子，他們對台灣社會政治部分，其實是有一點失望，覺得把希望應該寄託在建立在社區大學、建立公民社會，這個想法裡面，還隱含著希望能夠讓過去幾十年沒有機會受高等教育的學員、一些公民能夠接受高等教育，而這個高等教育又跟學院裡的高等教育傳授方式不一樣，是強調經驗知識，因為在社區大學這樣的成人教育機構裡，學員的生命的經驗很豐富，他在課堂上跟老師的互動跟一般的大學不太一樣，所以他會創造出很豐富的經驗知識，這是我們社大理念當中的一部分，對象很不一樣的學員，他們是有生命經驗的學員，跟老師一起來共同追求、甚至創造出經驗知識，另一部分是我們在經營社大的時候，文山社大也是秉持這樣的理念，就是我們很強調我們的公共性，希望我們的公民除了關心個人跟家庭以外，還能關心社區、國家社會，甚至全人類、地球，就是它有一種公共性，所以，我們很多課程的設計，還有很多社團的組成，甚至學校辦得活動，都朝著這樣的方向，多年來包括景美溪的守護、文山公民會館的促成，另外永安藝文館等都是文山社大師生跟社區人士一起來促成的活動，這裡看出來我們對公共性的重視，那另外一部分，我們也注意到傳統的教育很重視書寫、記憶、計算，那傳統教育是理性導向、效能導向，它疏忽兩部分，人的感受能力、美感能力、藝術欣賞、創造的能力，這一部分，傳統教育都是阻礙或是沒有重視，另一方面就是動手的能力，DIY，工藝能力都弱，所以我們在經營社區大學這一部分，也是希望能夠重視，通過開設很多藝術、藝能課程，還有技能課程，讓我們的公民，他的藝術素養，感受能力能夠增強，比較完整一點，除了理性能力以外，還有感性能力也要發展出來，另外就是我們學員動手的能力，工藝能力也能增強，這樣做為一個人比較完整，所以這一些都是我們在經營社大的重要理念，特別是文山社大它做為一個理念型的社大，也變成我們的特色，那可以看得出來，即使是同樣是藝能課程、社團課程，我們都會跟著我們的理念扣住，強調公共性、強調一個人發展的完整，另外我們因為是強調知識解放，所以我們學術課程會很重視，這是我們的傳統，從蔡主任開始到我都一樣，很重視不管是社會科學、人文科學，還有自然學程，很多這個課在別的社大不一定能開成，在我們能開成，因為有很多優秀熱忱的老師，也有很多好學的學員支撐，所以從這個可以看得出來，我們根據我們的理念很清楚，一方面要做一個終身學習的場域，我們要來我們這邊的學員，他能夠學習的很完整，學術性課程、藝術技能課程、還有社團課程，他的知識技能能夠提高，他的人生境界能夠提高，除了關心自己個人以外、家庭還能夠關社區，還有國家社會人類，境界提高，這就是我們經營理念！

2. 您認為文山社大經營的特色是什麼？

可以看得出來根據理念，大家印象裡面，我們最大的特色是學術課程蠻強的，人文學術可能蠻豐富的，另外我們就是整個學校的校風，對於老師、學員相互之間尊重蠻夠的，另外是我非營利的色彩也蠻強的，我們不是為了賺錢，所以財務上能夠維持平衡就可以了，我們是非營利色彩！另外就是剛剛講過公共性很強，公共性也包含社區、對社區的關心，另外就是多元性，強調多元文化，很寬，很多課程希望不只是介紹西方文化、傳統文化，第三世界文化，我們也都介紹，所以

多元性也是我們的特色，另外就是民主性，所以我們從校務會議，還有我們的促進會，還有課程委員會，很多的設計，我們經常做學員意見調查，我們班代會的組成，還有我們心聲報的設置，都非常強調擴大參與，學員、老師各種意見能夠進來、參與決策，這是我們幾個特色！

3. 請問主任如何從支持黃武雄教授的理念，從一個理念、想法，然後化為真正的行動成立社區大學？

因為當時他最早 1997 年底在中國時報寫的一篇文章，如何深化台灣民主，那篇文章提到社區大學，我當時覺得印象很深，相當得不錯，就打個電話給他，說黃老師你的想法很好，為什麼不做，結果他就受到了鼓舞，我就打電話給顧忠華老師，我跟他也很熟，就請他是不是也一起來鼓勵黃老師，黃老師的身體很不好，結果顧老師也很熱忱，結果分別約了好多老師，包括夏鑄九、洪萬生、彭明輝、李丁讚等好多十幾個知識份子，在 1997 年底 12 月到 1 月之間，我們幾個知識份子就一直在連繫，差不多在一月左右，第一次會議政治大學行政大樓七樓，18 左右的知識份子聚在一起，大家一起來開會，蘊釀要推動社區大學，來評估台灣社區需不需要社區大學，結果大家都覺得需要，開始木柵國中校長，很熱忱提供機會讓我們實驗，然後大家一起拜會陳水扁陳市長，陳市長動用第一預備金，我們就開始來籌設。我們覺得他這個想法、這個理念是非常有價值，我們也覺得好的民主政治、成熟的民主政治需要成熟公民社會、成熟的市民社會，這個認識我有，因為我自己也是學政治，知道這個狀況，所以也認同、願意來投入這個行列，所以我也參加了當時的創校，第一年也開課當老師，後來因為忙，第二年沒開課，但是我一直是台北市社區大學促進會副理事長，後來也是常務監事，所以定期學校會議，我還是參加的，那我在全促會也是常務理事，頭幾年還一直跟著顧老師以及很多老師，在全省各地催生社區大學，參加社區大學催生，一直到去年八月，他們知道我退休，找我回來主持文山社大，所以社大的事情，其實我一直關心、一直覺得它有意義，我認為是過去七、八年來，台灣社會極少數出現社會改革運動裡面，非常有價值、非常成功！

4. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？

我是去年 8 月接文山社大，工作團隊在今年 2 月間有一些改組，剛接的時候，那個工作團隊其實很多很資深，特別是我們的主任秘書張瓊齡，他很熟悉，那陳怡文他都當過新莊社大的主秘，都很熟，張尤娟他們都很熟，那因為剛來的時候，學校到了第七年，因為過去我們堅持一些理想，所以很多財務上是虧損的，虧損的事情我們都做，所以其實我接得時候開始有財務的壓力，我開始要注意的事情，想辦法財務要慢慢平衡，然後過去幾年，因為文山社大地理位置、交通比較不方便，社大又陸續成立，大台北地區有 22 所，所以招生的學生數在減少，招生的壓力也蠻大的，所以我剛接的時候，其實就面臨了招生壓力，我是去年 8 月間接的，我們的團隊就有很重要的責任，想辦法要擴大招生，想辦法要開源節流，讓財務上平衡，想辦法讓我們的師生知道，這個學校一方面要堅持理想，一方面還有生存發展的能力，所以團隊在第一學期我來的時候，其實大家都蠻努力，包括辦了很多的活動，包括班代聯誼會的活動，招生都很多志工，開始要把士氣鼓舞出來，一定程度達到效果，而且我們在冬季也開始招生，團隊也辛苦，冬季課程開設，那因為社大工作團隊其實他們很辛苦，人很多，像一個大學校，但是人員很有限，所以通常會出現一個狀況，工作一段時間他們通常就會累，就會想要休息一陣子，今年 2、3 月的時候，我們主任秘書、執行秘書、學程經理人，媛琳其實在去年 8 月的時候就告訴我，今年 3 月就要離職，因為他工作頭尾加起來也 6 年了，他們就要休息一陣子，所以 3 月間就陸續，那有一位來的時間不長，叫周志豪，他因為要考日本留學，所以工作一陣子，因為這邊必須全力以赴，而他的情況又不可能全力以赴，所以他就離職了，所以從 3、4 月開始，我們就招募新人，一方面我們新任主秘林雪玉，他是資深學員，很多人都推薦他，因為他財務管理能力很強，又有人文素養、自然科學又很熟，就加入我們的團隊接張瓊齡，另外我們公開招募兩位年輕同仁加入，另外又要擴大我們的課程範

圍，有兩位專案工作人員，一個是淑華，一個是培玲，一個花木學院的招生，一個是白天的肢體課程，加上接志豪網站的管理，培玲是兼網站的管理，所以我們等於是從3月開始，陸續有些新血進來，因為雪玉他其實也是資深學員，他的能力也很強，所以很快就上手，加上我們新舊之間也銜接不錯，他有什麼的問題還可以請教我們原來的主任張瓊齡，他也會很熱忱隨時幫忙，所以新的兩位學習能力也很強，很快就接上了，一方面就是有新的朝氣，一方面就是承接過去的經驗，張尤娟他很熟，工作時間很長，再加上我在半年多，大概也整個進入狀況，所以穩定跟發展大體還好！在交接過程中，大體還不錯，招生情況相當不錯，我們成長的非常的多，這學期成長快200人，財務上收入就增了100多萬。

5. 您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

剛開始就是那些創辦的教授為主，來創設這個學校，始終是團隊裡面兩個核心人物，一個是主任、一個是主任秘書，但主任是負責決策，主任秘書是負責執行，還有帶辦公室的團隊，那過去來講，蔡主任一直是穩定的力量，主秘當然換的是人數比較多一點，大體來講，方向掌握穩定性一直不錯，但是因為主秘換了，還有一些工作人員也換，它當然也有一點缺點，沒有辦法像永和社大，特別是板橋社大那樣，它的主要幹部都沒有動，從創校6、7年以來都沒有動，這部分應該是稍微有一點弱點，優點應該是人換，常常會有一些新的氣象。

6. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

平常是這個樣子，我從去年8月來的，我很重視團隊合作，所以除了過去有的每個禮拜三的工作會議以外，我甚至還好幾個月都要求每天都要開一點會，5點左右，都要碰個頭開個會，因為過去瞭解是個別單打獨鬥能力很強，但合作性比較弱一點，但我希望我能改善這個狀況，所以我從去年我接的時候，就期待而且要求每天5點鐘開會，甚至我用共用吃飯這個方式，晚餐會報這樣的方式，來增加大家橫向的聯繫，這是我要求的，但這新團隊來的時候，因為大家默契更多了，所以新團隊接的時候，剛開始也是每週的開會頻率也是蠻高的，現在大家熟了以後，變成有事、相關的人碰頭，不是全員到齊，因為全員到齊也會浪費時間，每天如果有事的，就機動性的碰頭，針對相關專案或議題，相關的同仁碰頭，那目前發展到的情況是，禮拜三有一個工作會議，禮拜五也有一個，我們叫做火柴盒會議，這是張尤娟取得名字，它可能不太像是工作會議，就是制度的建立，未來的規劃，它比較是一種腦力激盪，或是長遠制度的建立的腦力激盪會，跟適度的規劃的會議，那禮拜三那個比較像工作會報，所以現有兩個這樣的制度。

那像我們工作會議進行方式，我們的工作同仁輪流當主席，所以平等的精神蠻夠的，那最後做決定要負責的人，當然是主任，但有些事情，如果是工作同仁能夠決定的話，就個別做決策，像張尤娟他負責的領域，他很熟、資深，有時候他就自己做決定，我們也授權，但事後如我們注意有些決定不一定是正確，我們會彌補或再提醒一下。

至於合作情形，目前情形還不錯！

團隊目標，有的！我想我們就根據學校的理念，這個理念其實是我們整個努力方向，文山社大來講，堅持它的理想性，第二個同時還要重視生存發展，所以有關財務管理、規劃、收支平衡這一部分，都要特別注意！因為過去這方面，比較弱一點，要加強，所以是兩部分，一個是理想性，一個是很實際部分，兩邊都要重視！那就更具體的來講，有好幾個部分要當做我們工作團隊的目標，譬如說，想辦法讓師生對學校的認同，還有對學校的參與能夠很強，能夠越來越強，這裡包括志工的組織，要特別的重視，另外班級經營要特別的留意，另外就是學員的服務要加強，另外不斷擴大社區的連結跟服務，這個也很重視，最後也希望漸漸努力都能夠反應到每學期的招生，

招生的成績能夠越來越好，以現階段來講，過去 2 個月，我們很重視財務的管理、開源節流，因為財務管理，讓我們財務健全是能夠永續經營非常重要的條件，早年因為財務狀況好，這方面比較寬啦！現在我們也非常重視這一點。

團體成員對目標了解及接受情形這部分，因為我們開會互動還蠻多的，以我來講，剛接的時候，可能很多人不太知道我的想法及理念是什麼，但因為溝通很密集，所以就越來越清楚，共識也就容易建立，現在當然是已經很清楚，目標很清楚！

成員的互賴程度這部分，我覺得現在合作的默契，相當不錯！

成員意見的表達這部分，也是蠻流暢的，特別現在來的年輕同仁，他們年輕嘛！有意見當然就會說，很單純、很直接，非常好，現在我覺得辦公室的氣氛還不錯。

成員願意凝聽他人的意見這部分，現在不錯！

責任這部份，當然有分工的，就自己每個人負責的工作，他要負責，但是整個共同做的事情、比較大的事情，當然是由我主任來負責。

授權這部份，每個工作人員的個性不太一樣，原則上我是喜歡授權的，但是因為現在有很多新同仁，他們可能還不太熟悉業務，所以相當程度內，我們當主任或主秘，就要多負一點協助他們的責任，等他們越來越熟之後，就會越來越多的授權，那有些資深同仁，他很熟，我們當然有充分的授權。所以以我的性格來講，我是非常鼓勵，非常強調要授權的，但是每一個同仁的狀況不太一樣，有些同仁也勇於負責，能力也不錯，當然授權的幅度就大很多，有些同仁性格，他喜歡要多請示，希望主管多一點決定，目前這些同仁還沒辦法獨立承擔事情的時候，我當然會多負一點責任，我當然會朝向鼓勵他們，慢慢多負責，能夠獨立作決定。

整體氣氛這部份，我覺得現在整體來講，以我們為中心的氛圍，越來越強。

成員對於團隊承諾及投入度這部份，整體來講，我算很滿意，也許有個別的一位或二位，跟我的期望有一點距離，但是也還好，可以透過溝通，可以改善。

會議這部份，我來了之後，很重視開會的準時、時間的控制，我們的新團隊包括新的主任秘書，還有新的年輕同仁，都蠻有效率的，就是開會很有效率，節奏很快，然後也能夠盡量表達，我是鼓勵充分表達，我覺得我們在這邊，好像還不存在說有話不想說或不敢講的狀況，目前開會的情況還不錯。

工作方式這部份，如果跟別人相關的話就要一起來，甚至有些大案子，可能就需要一起來，但如果是屬於個別的，跟別人沒什麼關係的，當就個別做，不過，我們大部分的事情都會相關，因為我們事情多、節奏很快，所以，大部分事情可能都要按照進度表，可能要一起做，相關的東西蠻多的。臨時有什麼事情像專案，的確我們根據需要，隨時機動性的開會，就相關的碰頭，剛才我們有四位同仁，就談網站怎麼充實，那主任秘書他在忙別的事情，他就沒來，那沒關係，我們相關的人開就行了。像剛剛在面試新老師，也是相關的學程經理人到。然後我們這次選課手冊，我們主秘有很好的想法，就是公開徵求美術學程學員提作品，那剛才我們美術學程召集人林滄滄在，我們主秘跟他談就可以了，我不必在場就能夠談定了，這就是授權！

成員的角色界定這部分，我們現在這個團隊，我覺得算清楚！

7. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營

的特色等)？

以現在來講，我是很滿意，實際上也是，很不簡單，我們經過半年的努力，我們招生狀況改善很多，我們外面氣氛、硬體也不一樣了，財務狀況也非常顯著的改善，非常的不容易，短短幾個月的時間，我是很滿意！

社區經營的特色這部份，我們在社區經營，過去多年一直很重視，也有底子，我們幾個重要負責的老師，像林淑英老師、張台山老師，另外就是羅秀華老師，我們原來的主任蔡傳暉，他是現在新願景的理事長，我們學程經理人張尤娟，是社區這一塊，整個在社區經營來看，一直有很好的基礎，現在我們跟新願景的合作也很密切，有很多社區方面的活動，也都一直在進行，除了我們原有的底子以外，我們新的團隊，主任秘書也很重視新社區的開發，所以跟各里的里長連繫、接觸，甚至我們新的教課地點花木學院是在接近景美，我們想透過那邊開發，能夠跟景美那一帶，興隆路跟羅斯福路口那一帶的社區各方面，也能夠有更多的連結，所以我們很重視社區！

8. 請問你們在經營社區這部分是否有面臨困境？

最需要努力是新社區，因為文山區每年新成長的人口很可觀，所以我們除了貓空那一帶、木柵這一帶，我們經營技術不錯以外，我覺得往景美、往羅斯福路那一帶，有一大片的土地，我覺得我們還需要努力，努力的空間很大，我們現在也在想，如果要跟各里連繫、合作的話，我們一直在研究，我們能提供什麼東西給他們，能夠號召他們，能夠參與我們的共同活動。

9. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

我們這個管理是很強調尊重，因為我們是一個 NGO 組織嘛，主要是靠熱情而不是用那個獎懲，所以主要是感召跟熱忱，那如果是團隊成員有些做法，大家跟期待有距離的話，通常都是用懇談、用好好的談，一般來講，大部分情形下，透過懇談，大家也能夠修正，當然有些人可能需要一點時間啦！大體來講，大部分都還可以，我們主要是從激勵管理，比較接近激勵管理，那我們過去的傳統像年終獎金，都給的相同嘛！沒有特別做區分，這部分我將來可能要做某種考慮，還是會考慮一下，根據整個表現，還是要有一點區分，過去都給相同的年終獎金，我覺得還是要有一點區分，我還沒有跟同仁正式講，但是我在考慮這件事情！

績效管理我們當然很重視，因為節奏很快、事情很多，如果不強調效率的話，事情會做不好的，平常我們不管是主秘還是我，都很重視。

至於績效評估工具或指標這部分，通常我們是從工作事情，有沒有如期完成，通常工作完成後，有時候開會會檢討，一檢討的話，大概就會知道，這件事做得好還是不好，並沒有像一般公司機關一樣，幾個項目、幾個指標，並沒有這麼明確！

10. 那在激勵管理這部分，主任認為什麼是可以激勵成員？

最重要的大概就是熱情跟理想！另外當然是文山社大工作同仁的待遇在 NGO 組織裡面還算不錯！這個東西我覺得就維持一個團隊精神來講，是還不錯！但最要的大概是用共同的理念跟熱忱！

在口頭上我會常常鼓勵，我覺得我很重視這個事情，只要有一個同仁，如果這件事情表現好的話，我常常就很快速的讚美，透過口頭、那有時是工作會議的時候，公開的表揚，這個我都很重視這件事情！

11. 請問在衝突管理這部分，文山社大如何對行政團隊進行管理？

我覺得我自己的調和能力非常強，所以我會聽兩邊的意見，然後來化解衝突，或必要的話，把兩邊的人約在一起來談，通常這一部分，我自己覺得做得相當的不錯！

12. 請問在主任任期間，成員有發生一些衝突嗎？

沒有公開的衝突，但是會有一些意見上的不一致，有若干議題、或是決策方向有些不一致，不一致的話，我會來化解，找出合理的解決辦法，那去年有一位新同仁，他比較年輕嘛！反應意見比較強烈一點，因為非常的年輕，對我來講，年輕人強烈表現意見也是好事，所以我就很有耐心的，傾聽、讓他多表達，最後他也就了解我們組織目標跟理想跟我的領導理念，後來也合作很好！

13. 請問主任文山社大的團隊成員適合何種管理方式？

激勵管理！我覺得他們適合激勵管理！在領導這部分比較適合尊重！就是激勵管理、就是尊重！

14. 文山社大行政團隊成員招募的來源？

我們是公開招募，主要成員公開招募，但我們這次這兩位專案人員，是我們主秘他熟悉嘛！因為這兩個領域蠻專業的！一個是肢體動能課程，一個是花木學院，所以他推薦兩位做專案人員，其他另外兩位，我們都是公開招募！

15. 請問在選才標準這部分？

我們很重視一方面需要專業，一方面他們對社大理念的認同，那因為這是一個終身學習的機構，所以我是很重視我們成員本身自己很熱愛學習，另外因為是 NGO 組織，要跟很多人相處，所以他必須也熱愛人群，喜歡跟關心人，跟人相處要有熱情，對知識、對學習有熱忱，這樣兩個氣質，再加上對社大理念的認同，再加上要有一些專業。

16. 成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

對！我都很強調一定要有相當程度的了解，或是經過我們在面試的時候，聽了以後，我也感覺他們能理解跟認同，這是進我們工作團隊很重要的條件！對於新進成員，我都會鼓勵他們看一些過去社大的相關資料！

17. 請問文山社大成員的共同願景與個人願景是否相結合？

對！我們在找新人的時候，就特別注意這一點，至少在一個階段裡面是結合的！

18. 平時成員的訓練課程情形如何？

我們是每學期學期結束的時候，都會有一個工作營，平常我們也很重視成員他的學習，我們也鼓勵成員參加很多研習、研討會，然後有機會的話，就是我們社大的課，也鼓勵學員去選，他能夠保持進步，至於在團隊學習這部分，有時候我們有一些共同聯誼啦！剛才講過工作營，過去也試著，有一陣子有開放空間會議，未來也會考慮做！

19. 請問團隊會議情形？

會前有書面資料，會中討論現在都非常的熱烈，會後決議都有一些書面文件，我們會議記錄當場就做了，大家都能在網站上看得到，至於執行程度，根據決議，每一個人都要照著做，我們主任跟主秘都會留意執行程度，另外，開會時，主席跟記錄都是輪流當！

在會議中，主任、主秘扮演著相輔相成的角色，主秘對執行部分比較熟嘛！主任是對決策部分比較熟！主任也對校外部分、整個社大運動，也比較熟一點，其實文山社大的情形，他不同的主秘，有不同專長跟特質，所以他跟主任的分工、合作也保持彈性！

20. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化？

我們現在的團隊文化，我是覺得大體還不錯！合作很流暢，大家處得也都還不錯，那因為有不同的年齡嘛！不同世代、不同背景，那這樣出現，有時候有些觀點不一樣，因為我們一直有一個充分表達、很流暢的表達不同觀點的組織氣氛，所以就形成決策，我覺得還蠻好的！

21. 成員對於團隊的看法，那主任有無試著了解？

我覺得大家整個來講，現在氣氛是不錯的！從績效、從大家合作的感覺，蠻不錯的！像上禮拜六我們做了 2 件大事，在很短時間內，校務會議，另外就是試教，第一次很密集的做十幾個新老師的試教，它是一個新的流程，大家合作得不錯，像上禮拜校務會議，整個氣氛都很熱烈，可以看出來我們團隊合作的默契比以前好很多！

22. 請問成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

現在很好，現在不錯！例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方，我覺得我們都朝著這目標在做，大體也符合這個條件！我們沒有什麼威權性！我們 NGO 組織，我不是一個威權領導者，我們主秘也不是！

23. 主任您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化，以利營造互信的合作氣氛？

雖然我們現在整個氣氛還不錯，但畢竟有些是新人、有些資深的，他們之間合作的歷史，還是不算很長，所以我想我們如果還是能保持現在流暢的合作模式，包括會議、溝通，我想未來我們文山團隊合作文化會更紮實、更堅強！

24. 您理想中的團隊是什麼？

我覺得理想團隊，他應該是非常認同社大的理念，社大運動的理念以及文山社大的理念，用很大的熱情，來朝這個理念去實現，學校大家有很大的熱情及認同這個理念的話，我相信大家合作起來會很愉快，也會有效率，然後大家都要，團隊成員都要保持相互鼓勵、導促，不斷在進步中，團隊成員在我們學校裡面，他在這邊工作，半年、一年要有不斷進步的感覺，他不是在這邊耗掉他的能量跟生命，他在這邊為理想貢獻，但他自己本身也會越來越充實。

25. 請問主任在社大這一塊，適合何種特質的人來做？

我剛是有講過，這樣的人，我希望有兩個特質，第一個本身很熱愛學習，學習知識、技能，第二個他要很關心別人，他的利他的精神要很夠，他不能是一個很自私的人，或對人沒有興趣，不關心別人，這樣非常不適合，他自己本身不愛學習，也非常不適合！

26. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

我覺得文山社大這個團隊它應該是本身要有高度的熱情、不斷地進步，合作性夠，更重要的是，他本身還應該有這樣的能力，不斷的去邀約跟鼓勵老師、學員跟志工，參與我們文山社大的經營，參與我們文山社大的工作，這樣的話，我們工作成員，在整個經營的責任跟擔子比重要慢慢降低，讓志工、老師、學員，在未來學校經營裡面，能夠參與、扮演的份量也越來越重！

27. 團隊人數應該要有多少？

看學校經營的規模，還有它承擔的任務，以我們來講，專職人員（全職）6、7 個差不多，當然我們現在有幾個半職人員，行政團隊人數這部分，跟志工發展有關，志工發展如果健全跟多的時候，行政團隊的人數就可以少一點，志工發展的少的時候，依賴行政團隊，行政團隊的人數就會多一點點，它是有彈性，理想上來看，應該是志工發展愈多，行政團隊愈來愈少，這也考慮長期來看，政府補助會愈來愈少，所以我們如果是依賴太多行政團隊專職人員的話，愈影響財務！

28. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

因為理論上的團隊見人見智，因為理論也很多種理論，那研究結果如果有價值參考部分，當然從我學校經營的角度來看，有價值的，我們當然很願意接受，這部分沒有問題，有價值的意見一定

會接受，讓我們團隊更健全的參考！

29. 在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？

我想在團隊建立裡面，最重要是團隊成員的合作性，它開誠布公的合作性，這是很重要，對我來講是很重要的因素，另外當然是團隊成員在招募的過程中，他所需要具備的一些條件，剛才都講過了！

30. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

因為學校它有永續發展的建校理念，從理念當中，團隊成員都要堅守、全力以赴，另外，學校經營來講，還有階段性的目標，譬如眼前來講，我們學校階段性的目標，就是要財務上的健全，另外招生要擴大一個規模，另外很難開設的學術性課程，想辦法要有能力支持，支持一些理念很強的課程，另外當然希望我們團隊成員，他的能力能不斷地增強，不管新舊成員，特別是我們注意到資訊化的重要，所以，我們整個團隊在處理電腦、資訊、網路這部分的能力，要快速的培養，這個對整個團隊績效應該很有幫助！包括資料整理，什麼類似這些東西，e化啦，很重要！

31. 成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

因為 NGO 組織資源很少，我們專職人員很少，每個人當然都希望他能夠是三頭六臂，能夠發揮很大的工作效果，但是 NGO 組織特質，它非常希望整個組織裡面成員的熱情都能出來，所以我這個高績效並不是指工作成員本身的高績效，而是他能帶動志工、學員、老師，大家一起能夠發揮很大的創造力，對團體有貢獻，所以高績效並不是指看我們工作成員本身表現，而是看他帶動志工跟老師，一起來成就這個學校的能力，我的高績效是這樣的一個標準！高績效這個方向，從現在開始就已經要努力了！

32. 應如何型塑才能成為高績效團隊(例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等)，以增進團隊績效？

目標與價值具有共識這部分，這是很重要！反覆的溝通，特別是我們做主管的領導人一定要很清楚，特別是我自己參加社大的創造，所以我對理念其實很清楚，一定要反覆的溝通讓團隊、廣義的團隊，不只是行政團隊，所以的老師、志工大家都能夠理解理念，而且理解理念，而且覺得應該全力以赴、追求這個理念！這部分我覺得是非常的重要的！

授能這部分，因為 NGO 組織不太可能用威權領導，以我來講做主管能盡量往下授權，然後辦公室同仁能盡量信任志工，同心圓的概念，盡量往外授！這是我的目標！我想愈能授權，它的團隊效率會更好！

良好的工作關係及溝通這部分，我想開誠佈公很重要，他能坦誠相處，然後相互鼓勵、相互幫助，因為大家工作壓力大，有時候會情緒，彼此能夠體諒，都相互幫助，大家都抱著與人為善，不要看別人缺點，與人為善！

行事彈性這部分，我們本來就是很有彈性的組織，對我們來講很多事情都是新的事情，而且隨時都保持創新，一方面有些舊的傳統要因襲，但是隨時提醒我們要保持創新，而且也需要創新，創新不夠就沒辦法生存。

最適生產力，追求高品質、高標準的決心這部分，因為我們考慮到學校硬體的限制，我們不以追求利潤為目標，我們若追求利潤目標，我們招生越多越好，我們不是這個目標，加上硬體的限制，所以我們都討論過，文山社大要好好經營，它的最適規模學生數差不多是多少？我們算過大概是 2000 人左右，我們也不必追求太多，追求太多，也許我們就會太市場導向，但是有這樣的數目的話，就一定的熱度跟人氣，然後這樣的話，對經營來講，算是最理想。

培養成員熟悉解決問題的能力這部分，就是 case by case，我們比較資深的，像我或雪玉，他的行動能力很強，尤娟也很有經驗，case by case 相互提醒，這樣的話，成員就會更快的進步！

肯定與獎賞這部分，我們是責備的比較少，肯定的真的是比較多，我們很習慣用激勵，因為我們實際上物質獎勵也很有限，所以通常都用精神上的肯定！

士氣這部分，我想做一個領導者來講，一定要有成績，學校幾個關鍵的部分，大家有效果，譬如辦活動，辦很熱烈，然後志工開始很熱心的來參加服務，老師、學員對辦公室的邀約，各種活動，參與的越來越熱烈，然後招生的情況越來越好，財務狀況改善，像這些都讓工作成員覺得我的耕耘沒有白耕耘，耕耘都有很好的收穫，他自然士氣就提昇了，所以他是有績效、有效果，效果好的話，做很多事情，回饋好、效果好，那麼對同仁就是最大的鼓勵！

33. 請問如何使團隊有凝聚力？

其實很容易，就是大家目標很清楚，目標是共同的目標，很清楚！然後大家一起合作的經驗，每次的合作的經驗，都很正面，然後也都彼此更熟悉，默契更強，我想凝聚力就會更大啦！

34. 請問主任您認為如何在社大留住人才？

第一就是社大的工作是辦學跟招生，還有一些活動，所以它是年復一年，有點重複，所以對有些年輕朋友來講，他工作一段時間以後，他自然會換到另外一個場域，這是很自然，但是從社大角度來看，當然優秀人才要能夠盡量留住，那關鍵是讓來這邊服務的同仁、朋友，來這邊覺得做事情很有價值、很有意義，然後他自己也能成長，對社會他覺得有貢獻，他是做有價值的事情，另外他自己也能成長，我覺得若能做到這兩點，加上我們的待遇，大概還可以啦！人才應該可以留住！

35. 請問社大的經驗傳承這部分？

經驗傳承這部分，我想過去我們積累了很多資料，然後我們過去的一些老師，我們資深老師蠻多的，然後資深學員比例也蠻多的，這些他們都在傳遞經驗，然後我們過去的主任，他現在仍然是我們校務顧問，都是新願景，我們經常合作，我們理事會林淑英老師也是很資深，所以我們資深的老師、學員，一直在學校裡面也扮演重要角色，所以傳承這部分，一直都做得還不錯！

36. 我在文山社大曾當一個月的志工，在這段時間中，都看到主任每天到校，就我所知，主任您是未領薪水，那我想了解是什麼樣的動力，支撐您每天到文山社大來？

我是參加社大的創造，第一次會議我是參加，社大的誕生跟我也有點關係，主要當然黃武雄老師是理念的開創者，但是我也是在裡面的重要催生者，但文山社大的創立我也有參加，文山社大多年來走的路、堅持的理念，我是很認同的，我對這個學校有感情啦，我也是到我去年來的時候，其實學校經營上開始有點壓力，蔡主任很辛苦也很有貢獻，他因為另有要職，也準備交棒，所以當他們師生還有促進會，邀約我來接的時候，我就義不容辭，剛好我退休以後，也有時間，我對這個學校也有感情，我對社大運動，對台灣社會的意義，我也很理解，我也知道學校這時候有點困難，所以我就義不容辭，就覺得應該下來，那我因為想的非常清楚，就是很有意義的事情，我有責任不負所託，因為事實上有點走下坡、有點艱困，所以我當必須全力以赴，所以我雖然是志工，但是我必須當作是專職的概念，全力的來做，那還好我覺的工作同仁，兩批的工作同仁，一個是瓊齡那一批人，我在的時候，因為瓊齡是我當年的學生，文山社大第1年我的學生，我跟他的先生，過世先生也很熟，以前他的先生也在全促會，他對我也很支持，所以在過去一學期，他也很全力以赴，讓我很快的進入狀況，然後也知道我的目標，也全力以赴，但因為他人生有自己的規劃，他對國際志工有興趣，那雪玉他非常優秀，他也知道我是很認真在辦這個學校，所以他也很難得，知道學校很艱困，也下來幫忙，所以我背負很多師生的期望，所以我當然是全力以

赴，我知道這是一個很有意義的事情，很有價值的事情，那對我來講因為我退休，多少有退休金，所以我經濟上大體還沒有問題，所以在三年內，我用志工的身分來做，沒有問題！

本訪談結束！

訪談紀錄（四）

編號代碼：D

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：前主任秘書甲

訪談時間：95.5.5 下午一時半

訪談地點：台大校友會館

1. 請問文山社大的經營理念為何？您認為文山社大經營的特色是什麼？

基本上，文山社大因為是第一所社區大學，所以它其實就是整個創辦社區大學的理念：打造公民社會、解放知識，那在這個之下，其實我們所想到的是說要去辦通識課程，然後會做一些公民參與式的東西，這個東西其實是一直不斷各個社大會面臨的定義的問題：到底叫做是公民社會以及社區大學如何來協助公民社會？有的就會是去辦公民週的活動、有的會直接去參與社區、有的就會是說協助社區做一些事情、有的就直接幫社區作文宣，做什麼之類，做出版品，大概就是這些部份，這是經營理念的部份。

經營特色就是文山社大其實在當年來說它有幾個特色：第一個就是它確實花了許多心力辦了不少的通識課程，包括人文科學、社會科學、自然科學，然後在這幾個通識課程裡面，除了在人文課程裡有一般性的成果外，那像自然科學，因為自然科學的課程就是不知道為什麼，在其他社大都很難開起來，那我們反而是有不錯的老師，加上不錯的學員，才形成了一個自然科學的學程，在這個部分，解放知識的這個部份，我想文山社大到目前來講，一直都做得還蠻不錯的。另一個特色就是文山社大在當年有直接走入社區，去做社區的一些領導人或是社區幹部培訓，跟他們一起經營社區的議題去爭取包括做的文山會館、景美溪的守護的計畫，也跟地方的劇場合作辦一些社區活動，形成的像文山優劇場的一個穀雨迎春茶，這樣的一個很不錯的社區活動的一個 sample，這些是我覺得也是後來其他社區大學大家會仿效，或者是說這是一個肯定的路線，只是做法各自不同這樣子。

2. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？

當年的文山工作團隊，我上面有一個主任，主任是兼職的而且是義務職的，我是一個全職的主任秘書，在我下面大概有從 6-8 位，甚至高達到 9 位的工作人員，就是專職兼職不同，後來我們有成立了一個臺北市社區大學民間促進會，他的功能就是它來繼續承辦社區大學，同時集結一些社區人士或是說德高望重的人的資源，主要其實對我而言，真的跟我比較密切在合作的是，第一個是民間促進會裡面有幾個幹部、幾個領導者，大概不多，其他大部分都只是顧問的形式，第二個就是說，跟我最緊密合作的是主任，第三個才是就是說，我可能有一些工作人員，她們或多或少在不同工作任務上跟我有緊密合作的。然後我到社大的時候，這個團隊已經存在了，只是說過去的形式在我來以後，我在想是說，不管怎麼樣，後來在我在位的那時候，那個行政團隊，確實是我覺得還不錯，也算是說，其實跟過去應該是有一些不同，至於不同處，因為過去他們的工作分工，跟我要的工作分工，是已經不一樣了，而且就是說，我們其實在這個團隊裡面，我們是開了很多會大家來討論一些社區大學的事情到底該怎麼做，大概是這樣，我跟每一個工作同仁，我還蠻花心思去跟他們談他們個人的一些看法、對工作的看法，然後給他們一些建議，或從他們那邊得到一些回饋。

3. 那主任你是什麼因緣進入文山社大行政團隊？

最主要是說，我本來在南部的環保團體來參與反濱南的工作，反濱南的工作，它大概是從大家認為沒希望到有希望，而且我工作了 3 年，大概有一定的疲憊，所以希望換一個環境，因此聽到黃

武雄老師他想要辦台北縣的社區大學，需要許多年輕人來參與時，我就毛遂自薦，透過朋友的介紹，我會想要到台北來參與社區大學，雖然也還不清楚到底可能會是做成什麼樣子的社區大學，但是，剛好文山社大整個經營團隊，人本要撤出文山社大，所以我們蔡傳暉主任他就缺主任秘書來協助他，他就是趕快找我來幫忙，然後我們面談過後，就決定很快我就來接任，這樣子！

4. 請問您可否將這個行政團隊的形成與演變過程，就您所知的部分加以敘述？

形成與演變，我想就是說，當我到這社區大學時，其實工作人員剩下沒幾個，而且每個人的工作定位，其實不是很清楚，因為人力很少，所以大家想到可以有什麼方法，就大家儘量去做，那我來了以後，一方面就是說有增加人手，另一方面我跟主任形成一個共識，就是我們每天其實都會 meeting，我們每天都會互相討論，我們是很緊密的在討論、在做決策，這個樣子，然後在這過程當中，我跟主任的一個默契就是，整個行政團隊是由我來帶，主任是直接來跟我來進行討論，主任不會越過我，去指揮我下面的行政團隊，但是主任大概每個禮拜或每兩個禮拜會跟所有的人開一次會，讓大家了解。

這段期間，團隊成員的特徵，有幾位是社大的本來的學員跟志工，後來增加了一些附近大學的畢業生，大概是這個樣子，所以，其實大部分大家都是出社會的經歷不多，或是說大家都還蠻年輕的，就是說大家也跟我一樣，對社區大學到底是什麼？應該怎麼做？其實大家都還必須要摸索！

至於當時團隊目標，就是希望說，所有的工作人員都認同說，社區大學應該是要提供成人學習的一個空間，這是大家的共識，然後我們應該把好的課程辦起來，鼓勵好的老師在這邊開課，讓學員可以來參與，讓質不錯的學員，想要學習的空間留給他們，至於社區參與的部份，是我們邊做邊摸索出來的，我們的行政團隊其實大家也都在看說，那對於這方面的做法，會有很多不同的意見，包括去做社區工作的人，當然就會說他投入很多，他希望做到什麼程度，可是其他人就會覺得說，我們可能花太多資源在那裡，包括一個人力去做這樣的一個事情，我們又花錢，然後這個社區的人士，其實對社大會有許多想法或是很多意見，或希望我們再做什麼，這是大家所不熟悉或覺得有困擾，或者是花比較多時間去摸索的部份。

至於當時領導者的任務，我在想是說，以我個人做為一個主任秘書，那時候我的任務就是，我其實到文山社大我的第一個想法，就是我意識到我們主任是一個很好的學者，但是他並沒有 NGO 組織的經驗，撇開學校的參與之外，他就是說可能在組織管理上，在這個行政團隊的組織管理經驗，他也比較缺乏，所以很清楚我給自己的定位，就是我要幫主任把這些事情做好，就是 NGO 組織經營管理的經驗，是在過去已經有累積出來的經驗，而且我有一些想法，那是在文山社大我可以 try 的一個部份。第二個部份是說，我其實認為一個組織，對這個組織的人才負有一定的責任，我很重視組織裡的所有行政人員，這個部分我覺得不會是說用薪水，或者是說我覺得你做得不好，我就叫你走路，我會去看待他們每一個個體在這個組織的發展，而且有一個很好的檢測目標，就是這個人他離開了這個組織，他還會不會再回來，我認為一個人他離開時候，第一個他離開是很不愉快的離開，第二個這個人是一般的離開，但不會選擇再回來，基本上，這是一個錯誤的 NPO 組織，如果我們 NPO 組織是服務人的話，連我們行政團隊都不能接受我們自己，那就是失敗的，所以會希望是說，我帶的行政團隊能將社區大學底定下來，因為那時候整個社區大學找我來是一個兵荒馬亂的狀況。

5. 請問當時蔡主任的領導風格？

他其實是蠻信任我的，然後他非常習慣傾聽別人，他是一個非常好的傾聽者，他會去做歸納和分析，大概是這個樣子，他相當程度的信任我，我會跟他做狀況說明、問題說明，還有給他建議，跟他討論說，這些建議有哪些困難或是哪些問題，然後跟他討論，最後做一個決策，我覺得他是

我遇過，對我來講，是最好的 BOSS。

6. 那當時行政團隊是否有遇到危機？

我想我去的時候，他們是遇到危機的狀況找我去的。當時遇到的危機，就是整個人本撤出，經營團隊撤出，所以整個行政人力馬上減少，只剩下主任，好像還有一兩個專職和一兩個兼職，這個樣子，其他就是志工，而且那些專職和兼職都是很匆忙找出來的！至於當時的因應方針，我也已經不太記得了，我想說有做一些重新分工吧！然後我的方針就是說我有確立我們要做工作會議，每個人要報告他手上的事情，因為當時社區大學的事情實在太多了，每個人在做什麼，可能彼此都不清楚，大家在這個工作會議裡面，每個人要做報告，大家來共同討論一些問題，每個人把他自己問題放在工作會議裡面談，包括他認為應該要給其他工作人員知道的事情，也可以在這個機會提出來，這是我唯一確立就是大家是一個工作團隊最重要的一個機制，每個禮拜一定要開一次這個會議。

7. 那當時工作團隊的成員大概有多少人呢？

我印象中我已經不太記得了，但是當時差不多四個吧！後來增加到六七個。至於他們的背景，他們四五個，一兩個專職其他都是兼職。只有一兩個是學員，其他都是剛大學畢業，或者是還在大學唸書的兼職人員，有幾位是在學校有在參與女性研究，大概比較清楚社運的狀況。

8. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

我想其他工作人員，在過去，在文山社大的時候，他們有不斷傳出一個意見給我，就是說到其實到後來，大家在參與工作會議之後，一段時間以後，大家發現，第一個，工作會議沒有辦法解決他們的問題，第二個，工作會議的決策不是他們要的決策，也就是說我的工作人有跟我反應說，雖然我們說是工作會議決定的，可是事實上是蔡主任跟我，我們兩個是領導者共同決定的，或者是說有時候是蔡主任決定的，大家會覺得是說，有那個過程會覺得不舒服，以及他們覺得說工作會議裡面，平常大家合作的問題沒有辦法解決，希望在工作會議裡面可以被解決，可是其實到工作會議沒有辦法解決，而且主管也不裁決，或者是說主管的裁決是他們不能接受，大家對這個會有一些 complain，我跟蔡老師的反應是說，我們覺得沒有更好的方式，只好就這樣，所以我現在的看法就是我們那時候都太年輕了！

9. 那你們的領導權是比較傾向於什麼部份？

應該是說，其實你來看整個文山社大的很多需要決策的事情，其實那個領導的有百分之八十是這個工作團隊共同決定的，但有百分之二十都是屬於開發性或開創性業務的時候是主管在決定，一方面是工作人員不一定有那個能力，或是有那個興致可以介入這個決策，另一方面是我跟蔡老師有時候覺得是說，有很多問題是我們覺得要保守一點，或是怎麼樣，就是一步一步來比較好，那個決策也不一定是大家可能會覺得很好，但是至少是我們兩個願意扛下那個責任，所以就變成是領導者來決策。

至於決策共識部分，基本上都是透過共識，或者說是透過無可奈何的共識，我個人是覺得說，基本上是共識來制定決策，只是說這時候我們對共識的品質和決策品質，會有不滿意的狀況的，這個樣子！

10. 請問團隊目標的訂定？

應該是團隊來制定，在團隊會議中訂定。

11. 請問團隊成員互賴的程度呢？

大家會很希望互賴，或者是說因為我們的人數有一定，所以大概會有幾個因為任務的關係，比較緊密合作，實際上我認為我們團員行動上都蠻獨立的。

12. 那合作的情形呢？

我覺得合作的情形比較像是團隊，主要是合作，雖然後來有發展出有很多時候，是大家會寧可一個人去把所有事情做好，可是事實上在在的那個時候，大部分的時候，我們都還蠻會借重別人的幫忙，或者是說，都還蠻渴望別人的幫忙，別人通常也都會回應。

13. 請問意見的表達這部份？

意見的表達大家都蠻好的，沒事的時候大家都很踴躍，有問題的時候就不一定。有問題的時候是指，我對你有 complain，我當然就不會講。

14. 那同仁的相處情形呢？是很愉快嗎？還是有一些衝突？

我覺得衝突有，還是有一些衝突，但是不能算很多。多半都是發生在，工作同仁彼此的分工，他們覺得勞逸不均，他們會覺得說為什麼這件事情，都我在做，而你也是同時負責的人，你沒有花那麼多時間來做，大概是這樣子！我覺得最多的問題是這個部分！

15. 那責任歸屬的部分呢？

這個在社區大學裡面會分的很清楚，今天這件事情有沒有做好，你是這件事情的負責人，你要負責，但是我們會共同檢討就是說，那我們到底是出了什麼狀況，為什麼會這樣子，例如招生這個事情，他可能是某個人要負責，但是我們不可能把責任都丟給他，而是說他只負責 handle，那我們只會檢討他 handle 的責任，但是我們就會檢討全面招生的問題出在哪裡？所以說，共同與個人的責任都有！

16. 請問當時你們授權的情形呢？

其實我覺得，應該授權都做得還不錯。我覺得在一定的界限中，都能充分授權，基本上我還蠻能夠放手讓他們去做，但是我也常常會去盯著，因為那時大家都沒有經驗。至於團隊成員的能力這部份，我覺得大家能力都很不錯，但是不一定適任。我覺得是這樣講，有時候我們過度期待一個人可以做好那個位子，可是事實上他雖然很肯學，也蠻認真，或者他這些基礎能力也都有，但是他其實是還不夠成熟到可以去負擔這個責任，這是我對於我那時候在社區大學那兩三年裡面，我現在的檢討。因為成員太年輕、資歷不足！

17. 請問整體的氣氛呢？

以我們為中心，這是很清楚的！

18. 請問大家都有身為文山社大團隊的一員為榮嗎？

對外基本上是為榮的，但是對內可能會有一些抱怨。所以做事不要做得太累！

19. 那成員之間都有清楚的角色界定嗎？譬如誰做什麼？扮演什麼樣的角色？

我覺得算還蠻清楚的！只是說在發展的過程當中，本來就會出現很多事情，是搞不清楚該誰做的事情，這時候就會有很多爭議，都是在這邊出現，因為大家在承擔那些挫折，如果一個好的主管就是可以帶領這些比較新鮮人，他們就說這個挫折應該是我們共同承擔的，他不用個人覺得很有罪惡感，或者是受不了！

20. 請問當時團隊的目標，有無特定的目標，還是說當時團隊的目標就等於是文山社大組織的目標？

沒錯！至於團隊的目標應該是大部分大家都了解、接受。但是有少部分的人，他有堅持說他要保

留對一些共識的接受度，例如：我剛提到的社區經營，曾經有一兩個還不錯的工作人員，他們雖然配合度也都很好，但是他們有明白講出說，他們對於社區大學到底要不要參與社區這件事情，他是持質疑的，他不認為說一定要做到那個程度，但是他不會否定別人做得事情，這個樣子！

21. 那團隊會議呢？是強調有效率的討論，還是鼓勵同仁公開的討論及主動召開解決問題的會議？

原則上前提是，會議要有效率。會議要有效率，但是我們其實蠻重視說，你到底要不要把話講清楚，在會議裡面談。至於成員的發言情形，在工作會議的時候，也常常是發言沒那麼踴躍，這個樣子！

22. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

運作績效我覺得如果現在來看的話，縱然內部我知道有很多問題或很多挫折，人與人之間爭議的問題，其實以績效來看，我覺得算是非常地高！所以大家都很累！至於評鑑優點，我忘記了！至於社區經營的特色，就是說我們甚至比一般 NPO 組織更深入的，就是我們協助這些社區的幹部成爲社區的領導人，或是說直接去促成一個社區議題的推動，例如說文山會館的成立。基本上社區的人是這樣的看待，如果沒有社區大學，文山會館沒有、不會成立。在經營社區的時，是否有面臨到困境這部分，是有！我們後來，在我離開前就有遇到一個問題成形了，就是說我們去協助這些社區幹部成爲社區領導人，可是他們開始彼此之間有一些，各自身爲社區領導人各自的不同想法，這些想法很容易被詮釋說，基於個人的利益或者是怎麼樣，他們彼此之間也開始會有一些小小的矛盾，這些人都是社區大學培育出來的，那社區大學要站哪一邊，或者說怎麼去繼續參與，後來就有很多演變。至於突破，那就是後來的事情！

23. 請問文山社大當時如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

原則上是每個禮拜一次透過會議，私底下大家自己有任務型的討論，大概是這樣子吧！

至於在績效管理這個部分，那時候還沒有做任何績效管理。

至於激勵管理這部分，激勵部分我覺得蠻多都是在，第一個是在工作會議裡面做得表揚，喔！誰做得不錯，這樣子，其次就是主管的鼓勵。至於薪資這部分，薪資都 OK，文山社大給的薪資，在當時相較於一般新鮮人來講算不錯。所以，在薪資福利這部分，是不錯的！

至於我對成員激勵這部份，我想是蠻高的！第一個就是我都個別私底下跟他們去談，跟他們一起分享就是說他們對自我的評價，還有我對他們的評價，然後看就是會討論這個人未來成長的方面在哪裡、或成長目標。至於他們都有受到激勵的程度，我覺得大部分還蠻肯定的，至少是我花錢去請他們吃飯！

至於衝突管理或如何處理這部分，以我個人來講，我做爲一個主任秘書、主管，其實我會很重視衝突，但是我不會害怕衝突，可是我的行政團隊人員，他們其實很害怕衝突，而且通常衝突以後就很難和好，然後在這個部分，我們其實會比較談說就事不就人，然後大家還是繼續做事，可是到後來有一些觀察，就是那個影響，都是負面的，所以我覺得在衝突管理這方面，應該沒有算做得很好！

24. 文山社大行政團隊成員招募的來源？選才的標準？

我們那時候的選才標準，第一個是他對 NPO 組織、對社區大學是有熱情。第二個是說，他能夠配合晚上也要上班，下午、晚上上班，配合我們上班時間，這是蠻特殊的，第三個是他要能夠配合社區大學活動的彈性工作時間，大概都是這樣。至於成員來源這部分，我們有試圖的要去公開

招募，但後來發現，公開招募的效果還不如透過認識人的推薦，但也不全然啦！只是說後來發現比較多是透過推薦的，就是說這個人大概都還是有一點認識的關係，可以彼此打聽一下這個人的狀況如何。

25. 對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

我在想是說，對社大使命的了解狀況都還不錯！那只是說每個人認識的可能不同，像有些人他會認為是說，社區大學應該是專心開好的課，這樣子就好了！那有些人認為社區大學還是要做社區的工作，這是我們很大的特色跟資源，就是在這裡面會有一些落差，但是基本上，它的整體大的共識是沒有問題的。

26. 那對團隊目標與價值都有共識？

應該 OK。至於共同願景與個人遠景是否相結合這部分，我覺得某種程度都還好，但我覺得沒有辦法到很 match，我想大部分還是會這樣子吧！

27. 平時成員的訓練課程情形？成員是否有進行團體活動相關的訓練課程？

我們那時候沒有什麼訓練課程！至於團體的活動這部分有，我們會出國去玩，或者是說，會一起去泡溫泉！另外，因為工作很累，所以常常我會請大家去吃飯，或者大家一請去泡溫泉，算是蠻常的！

28. 請問平時開會的情形呢？

會前的準備一定要有，就是大家都要準備會議報告。每個人都要報告說，我上週做什麼，這週做什麼，未來打算做什麼。

至於會中發言情形，我覺得發言的狀況還 ok！但是到後來，可能大家都蠻疲憊了，或者是說，大家會覺得那個工作會議有一些形式化，所以，發言情形就沒有那麼踴躍了，但是，我想都還是有發言就是了！至於氣氛，衝突不致於，吵架很少，但是可能會起一些爭執。至於解決情形，最後就是主管裁決！

會後的決議，都有會議記錄。至於會議記錄執行的程度，管控沒有算很好，但是大致上都還 ok！雖然不算優良，但是至少有及格。我覺得在執行程度這部份，事情如果要做得很多，就永遠做不好，應該抓重點做，但是，這是馬後炮！是我離開以後，我的心得！

29. 請問團隊會議的時候，主任或主秘扮演什麼樣的角色？

主任或主秘是當然主席。另外，有一些非工作會議的時候，基本上，任務型會議的時候，成員可以當主席，負責人就是當主席。就是專案工作會議的時候，專案負責人當主席。至於記錄，大家輪流當，或者自願的！

至於主任導引會議情形，他就說，你應該有意見吧！然後，就這樣子！

30. 請問當時團隊會議有團隊公約嗎？

就是一些會議規則而已吧！

31. 請問團隊學習的情形？

我覺得我們這個團隊的學習狀況，密度還蠻高的！但是那個學習不是去上課，而是可能就是說，我們會跟其他的團體接觸，然後我們自己有很多的討論、問題的討論，或者是說我們會看一些書。

32. 請問貴校當時的團隊文化及成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

我覺得信任的程度還不錯，至少也許大家對彼此的作法，雖然可能會有意見，但是至少會信任對方，都是在為社大著想！然後團隊文化，我覺得我不知道如何描述，應該是說這個團隊工作氣勢還蠻熱的！至於對資訊、不同觀點及想法有接納能力這部分，我覺得都是 ok 的！我們基本上就是接納太多了！

33. 您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化？

我覺得就是說，分工其實是要清楚啦！然後檢討的時候，應該比較 honest 一點！就去檢討說，有些問題是個人的問題，有些問題是環境的問題，然後有些狀況是整個情勢，或者是外在的問題。

34. 那當時你覺得妳們是一個什麼樣的團隊？

我覺得我們是一個自我管理的團隊，我所謂的自我管理是說，其實我們是蠻強調是說，自己的責任，自己的狀況要表達，很多事情可以自己負責。

35. 您理想中的團隊是什麼？

我理想中的團隊是在這個團隊裡面，每個人都是不斷的在成長當中，但是這個團隊是同時在把事情做好。

36. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

我覺得自我管理團隊會比較適當！其實社大的團隊是彼此有一個學習的關係。大家在這個團體裡面是想要成長的！

37. 那你認為團隊人數應該要有多少？

很難說！不過以文山社大那時的規模，我覺得差不多 6-7 個是 ok 的！我理想中的工作團隊差不多也是 6-7 個，最主要是文山社大要開課，然後要做一些社區的事情，是這樣子來評估的，然後它開課課程分工狀態的需求。

38. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

會！

39. 那你覺得在建立團隊的過程中，有那些因素是應加以考量？

我覺得時間準備蠻重要的，然後成員個人的一些狀態需要被考慮和他的特質。譬如說有的人是比較沒有安全感的，有的人是，應該是說要照顧到團隊成員個人特質吧！但是，其實在個人特質之外，我個人認為團體動力的部分是很重要的。所謂團體動力，也就是說其實是要去建立一個機制，讓不同的人可以在這個團體動力過程之中，去型塑出一個團隊出來，然後當然是高層人員的支持很重要，這個部分你要花一些時間和一點點經費去做它，去協助這個團隊成立，例如說你可能願意提供在職進修的經費，或是者你願意提供大家一起出去參訪的經費，這樣子！

40. 那你覺得你們當時可以建立團隊嗎？

我們當時確實建立起來了！

41. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

把社大搞好啊！我覺得第一個，要依社區大學的理念去辦學，因為如果今天不是依社區大學的理念去辦學，這些人很可能都不要來工作了，第二個就是說，不能虧錢，過去文山社大是依據這兩個原則在做事，所以你可以看到不能虧錢是第二個 priority，所以他常常就被侵犯了。

42. 成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

不知道！那個時候我們並沒有要成爲高績效團隊！那時候沒有那個 idea！

43. 應如何型塑才能成爲高績效團隊(例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等)，以增進團隊績效？

價值具有共識這部分，這個要有！我覺得這個部分真的是要看時機了，也要看這個團隊狀況，如果說它當然可以透過一個團體動力的方式，去型塑大家共同的價值，可是在這裡面，如果比較少人他是對社區大學的理念有認識的話，他所形成出來的共識，可能不是這個組織的領導人或成立人想要的，所以它那個東西也是沒辦法運作的！

至於授權，基本上就按照授權的機制嗎！能夠分工合作的授權方式！也會想要給成員更多的授權，不然主管也做不完！

良好的工作關係及溝通這部分，我覺得合作的機制比較重要，比那工作關係更重要，因爲好的合作機制，才不會讓彼此把工作上的挫折或失敗，歸責於工作關係上面！

彈性這部分，我覺得社區大學的行政團隊工作彈性是蠻好的！已經蠻有彈性！

最適生產力，追求高品質、高標準這部分，我覺得在社區大學這個部分比較困難，因爲大家的工作是多目標的，所以他很難這樣去定義。

肯定與獎賞這部分，肯定與獎賞應該是隨時要給。至於方式，第一個，要口頭獎勵很重要，第二個，實際上也可以在薪水上可以表現出來。第三個，那個獎勵有可能是說，我讓你去進修你專長部份，或者是你表現出來你的潛能的部份。進修可以是一天啊！至於薪水，那麼就是整個薪資結構要檢討吧！

士氣這部分，我想如果前面都做好，應該沒有問題！當時同仁士氣，其實都蠻好的，可是到我要走的時候，又開始低落，因爲真得大家都很累！

44. 聽說主任你對人的經營這部份還不錯，我想要了解你是怎麼經營人這部份？

我覺得或者是說，我後來觀察我過去工作經驗的特質是說，凡是跟我一起工作的晚輩，他們都樂於在繼續跟我聯繫，也就是說，我其實是很清楚看到就是說，你不能只是把它當作一個工作者來看，他是一個個體，然後，他一定有他自己參與這工作的想法，以及他如果他有想過，他未來離開的話，他能做什麼，那做爲一個主管，其實是要能提供讓他知道說，你在這個場合，他可以做好哪些表現、你可以學到哪些東西，那你在學這些東西，它對你未來有什麼幫助，那你如果有不同的想法，我也可以協助你。那社區大學有很多資源、很多人脈，一定會對你有幫助的！

45. 主任你認爲應如何凝聚團隊？

我覺得大家應不斷回過頭來想說，我們共同的遠景是什麼，那我們現在做得事情有沒有做對！

46. 你覺得文山社大要怎麼吸引優秀人才加入呢？

現在我不知道！過去我們都跟大家說，社區大學是一個很好的新的領域，你如果想要挑戰的話，就來吧！就這樣！

本訪談結束！

訪談紀錄（五）

編號代碼：E

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：前主任秘書乙

訪談時間：95.5.6 上午十時半

訪談地點：丹堤咖啡

1. 請問文山社大的經營理念為何？

其實事隔多年，我已經很難再回想，我們那時候的經營理念是什麼，不過文山就我的整體印象，文山一直是強調高品質的成人高等教育，所以它的課程對學術性及社區參與是非常非常的注重，那這個特色在臺北市 12 所社區大學裡頭，不管在課程結構上面，或者在整個人員以及經費的分配比例上，是很明顯的。

2. 您認為文山社大經營的特色是什麼？

經營的特色要看問哪一個層次，不過在文山運作上面，我覺得他跟老師，透過學程委員會的橋樑，意思是做得很不錯，很多社大他很難與社大老師有一個制度性以及一種密切的合作關係，當時有個學程委員會，文山的學程是很有名的，它的科學學程、社會人文學程、非營利組織學程，像江明修老師就曾經是非營利組織學程的召集人，不過後來他那個倒掉了，他應該是在第 2 個還是在第 3 個倒掉的，第 1 個倒掉的是婦女方面的學程，但是社區學程就發展的很好，所以就運作上面，我是覺得說，第 1 個，它的學程經營的方面非常好，透過學程的委員會，讓課程老師有參與，那第 2 個就是說，它是社區方面的互動，透過社區學程以及新願景促進會，與社區之間的聯繫，保持一種自由並沒有太多的權力、緊張的一種關係，這也就是以往的社運團體進入社區，或者是社大要考慮要怎麼樣跟社區建立某種模式，是一個很值得參考的地方，那相形之下，我們的行政團隊的特色，這個可能是整個你的論文要進行的重點，我們社大的行政團隊經歷多次定位、方式的摸索，這恐怕是相較其他兩個，那就沒有長久、穩定的一個經營的組織文化。

3. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

文山剛開始的工作團隊是從人本來的，那時人本與社大有些不愉快，後來，人本團隊退出，剛開始的行政團隊比較像是戰鬥團隊，因為大家也不曉得社區大學應該是什麼、也不清楚，一般非 NPO 團體，他的人員也沒有那樣的經驗，同時面對 1000 多人、2000 多人，那樣的經營經驗，一個學校他有他的學籍資料，他每半年要報名、要招生，有課程資料要整理，還要同時要做社區營造、做學員經營，這其實千頭萬緒，是高度複雜的事情，文山又是第一所，它又創造那樣的經驗，所以我覺得一初期的行政團隊是非常的辛苦！一方面他們沒有經驗，二方面他們又要創造經驗，它也沒有可以參考的，那一直到我進來，我進來應該是到第 3 年，或 3 年半，那時候我還沒進來就跟文山就有一些接觸，我在臺北市政府公務人力訓練中心當過公務人員，那時候我想把公務人力訓練中心大門打開，所以跟文山有些接觸是說，兩者可以合作什麼？我還記得那時候，下來參與穀雨迎春茶，那一期的文宣應該是我做的，我跟我太太做的，那時候是工作人員，是我的工作夥伴，是哪一年可能要查一下，等一下我們再算是哪一年，那時候就是在穀雨迎春茶，我們跟優劇場合作穀雨迎春茶，應該是第一次，那麼還會有第二次，優劇場本來是要建立一套地方的文化節慶，一個新的文化節慶，然後他透過他的力量跟社區產生關係，那時候找社大做一個連繫的舞台，那時候我覺得公家機構，尤其是公務人力訓練中心應該要開放，所以我們有一些合作，但是在那樣的合作關係裡頭，蔡老師覺得我是適合加入這個團隊的人，所以在我轉換工作過程當中，

蔡老師來找我，問我說願不願意進來，來接主秘，所以，我在一開始進來的時候，等於是執行祕書開始，見習半年，半年之後就接主秘，那時候是秀娟她準備出國，她慢慢將工作移轉。我剛始的時候，其實我在的時候應該是文山工作團隊陣容最強的時候，因為那時候秀娟也還在，還有我、還有瓊齡，等於說我們有三個非常有經驗的人，分別處理三大塊業務，秀娟處理社區，瓊齡負責學員、還有比較弱勢的，譬如說安康平宅，基本上我是整個招生、整個行政業務的負責人，此外，後來淑英老師的社區本位教學資源中心，也歸入我這邊，在我離開的前半年，大概整個分工狀態就比較是這個樣子。

基本上那樣的團隊，它有資深制來擔任執秘，我們之下還有一個尤娟，尤娟那時也非常的資深，而且尤娟在催生新願景進促會與社區互動方面也做得不錯！所以她也是等於半資深，她與秀娟合作在推動社區方面也做得非常得好。在執秘下面大概有一些專員，大概是如此。

那時候還有一個很有利的力量，那就是文山社大的志工，文山社大的志工向心力非常地強，在那個階段。像我們辦活動，辦穀雨迎春茶這樣的活動，還有文化局有委託文山社大來承接一個三百多萬的案子，那樣的活動有很多是志工在幫忙，在勞務上面，那在我接主秘的那一年裡頭，從勞務的參與到一個規劃活動的參與，到獨立完成，志工在那時候是高度的參與，除了志工之外，那個時候的社團，也非常的興旺！現在的主秘雪玉，就是那時候自然科學研習社第一任的社長，我們那時候有自然科學研習社、有非營利組織學程成立的社團，瓊齡是第一屆的社長，還有生態社團。文山社大社團是自主性的社團，與永和的公共性社團不一樣，我們並沒有特別去照顧這些社團，但這些社團就自然長出來，那心理學方面的課程，有心理學方面的社團，說故事方面的課程，有說故事方面的故事媽媽社團，這些都非常的多元、很熱鬧，那時候社團與志工合作，產生學校很強的自主學習、結社的力量出來。那是除了行政團隊之外，支撐我們非常重要的學員的力量。

文山社大嘗試去發展但沒有發展出來，是資深學員，文山是第一所社大，我們有全國首批學程結業的學員，所以，在我那時候辦第一屆資深學程學員的結業，在頒學程結業證書統計的結果，社區學程、非營利組織學程、環境學程等等，這幾個比較困難，一般來講比較難招生的學程，都已經有結業的學員，我們鼓勵他們成立資深學員老骨頭社，希望他們能將力量集結起來，不管是社區參與、社團指導或是助教方面，都能扮演一定的角色。後來這個力量，我們很可惜的是說，在零星的案例方面，我們有接受他們的力量，但整體上，他們並沒有成爲一個制度。

4. 請問行政團隊在發展的過程中，其團隊特徵、目標、領導者（任務）、危機及因應方針？

我覺得至少我在的時候，社大工作人員的能力都強，人多且每個人在某一方面都有長處，所以整個團隊，我會是覺得說，那時的陣容很好，每個人都有每個人的個性，是這個樣子！但是你說要有一個整體的團隊目標，恐怕那時候也是最不清楚的一個！一方面是這樣子，那時候三年多，文山的工作團隊，所謂社區大學是什麼，慢慢地成習，從一個戰鬥團隊轉化成要有組織文化、要有制度性運作的機構，工作人員恐怕會不適應或迷惘，像秀慧她提出很多的問題，她從工會來，她可能覺得社大是一個運動基地，她一直覺得這樣的組織它如何兼顧運動性，又如何可以處理這麼多的行政業務，像我記得有一學期，所有的招生，大家都不是那麼的願意花這些很庶務的方面，那這個，就是我們那個時候在摸索的！所以我剛才所講的那些人，例如玲慧，她也很有能力，但她基本上她覺得社大的工作性質與她所期待的不同，她一年不到就走了，大概是這樣！詩玫也是，後來也走了！大概是如此！就是說我們那個時候在摸索中，在社大開始要穩定化，但是它的成員也開始面臨到拉扯，這到底是不是他們要的工作？一方面我看到一個新的組織誕生以及它的可能性，但是一方面，它也承襲它自己獨特的組織文化，這是不是我們要的？他們的背景是從四面八方來的！它這個領域剛在興起，所以它能容納四面八方的人，四面八方來的人，對它有很多不同的期待，這是一個磨合期，就整體的發展來講，這是一個磨合期，我想後來進來的成員，對

於社大就會比較有一個清楚的想像，那之前的人，基本上是在創造那一個階段的團體文化，他自己本身就是一個創造者，這就是我對我那個階段一個暫時性的詮釋。

至於領導者任務，我那個時候剛好就是文山要開始建立它的流程管理，它有文書制度的時候，那個時候是蔡老師覺得啦！基本上我們那個時候，包括之後，我想瓊齡在的那一段時間，蔡老師始終都是文山最穩定的領導中心，他在決策的方向上面，或是一些大制度的建立上面，蔡老師的意見是絕對有一個的主導性的。在我那個時候，蔡老師寫了一本厚厚的管理手冊，那個管理手冊都是蔡老師寫的！非常的厲害，就好像早期社大的招標手冊，後來，各校新的社大在辦社大的時候，都會參考文山的招標書，那全部都是蔡老師寫得！至於現在由於版本很多比較不會了！但是在早期的時候，大概都會參考那一大本！後來，在三年之後，他又寫了一本管理手冊，北投那時候也有去參考，也是厚厚的一大本，都是蔡老師就他一個學校的管理經驗，就訂下那個流程，也就是從那個時候，我們才開始有說零用金管理制度怎麼樣、一般請示系統大概要怎麼樣、公文要怎麼樣處理，以前都沒有，從那個時候開始有，要有簽呈、要有紀錄，公文收發要怎麼樣處理等等，一些制度上的安排，譬如說主任、主秘、執秘等等這個樣子！這些在我早期在的時候！在我之前沒有！在我早期前半年，有二件重要的事情，一件事情是建立這個制度，就是在一個組織裡頭建立寫簽呈的制度，它有零用金管理的制度，類似像這樣的事情，那這大概就是很重要的事情。我記得那時候大家有一些衝突啦！因為還在摸索中，到底該怎麼樣！譬如說零用金管理，到底多少錢以上要到主任層次，多少錢以下是主秘層次，像這種東西都是需要適應的！另外，我在前半段面臨的一個挑戰，就是財務問題！那個時候文山赤字是兩百多萬！但是因為我們之前的帳比較複雜，因為我們那時候又接了文化局三百多萬的案子，所以我記得我在文山前半年都在抓帳，跟以前會計，還有後來的會計，我們都在整理那些帳目，花了很多的時間，所以那個時候我也是痛下決心，就是說會計的軟體跟資訊管理的軟體，必須要做一番的整頓，所以，在我後半期，基本上我把文山用了三年的無為系統停掉了，引進一個新的資訊管理軟體出來，然後，在會計帳上方面，我要求用一個簡單的軟體，要建立切傳票的制度，我也引入一個外面的會計師，一個月付他三千塊或四千塊，我忘了，每個月要他去理帳，這些都是管理制度，大概都是我那個時候開始建立的，前半年花了很多在這方面，那後半年基本上在建立跟志工、社團的關係，基本是這個樣子，我建立社團聯誼會，重新把這些自主性的社團，邀集起來，建立每個月的聯誼，但是辦公室除了我之外，雖然那時是由我負責，但是我也沒有那麼多的時間，去做這種聯絡的工作，所以在聯誼會裡頭，我邀請志工社來擔任總召的角色，一方面是說我需要有一個機制讓社團經驗交流，在聯繫的過程，我發現有些社團我們以為它死掉了，事實上，它在校外有自己運作非常好的一片天，讓我印象最深刻的是一個說故事的社團，它跟金石堂合作，在跟金石堂說故事，等於說金石堂給它一個舞台，給它一個對外活動很好的合作夥伴關係，藉這個機會去跟書商募書，向公部門要些微薄的資源，來支應經營，然後到學校召募老師來擔任志工，其實它有三十多的人，弄得非常得好！這個社團經驗，後來我們就把它帶回來，在聯誼會裡頭，請他做分享。然後，那時候生態性社團，你必須修二年，才可以加入社團，那社團幹部就要回來在這些初階或進階課堂擔任助教，所以，課程與社團維持一種共生關係，其他學校都不容易開成，但是我們文山在這方面課，就開得很好，其實就是有種課程與社團共生關係發展出來。那科學性社團就是雪玉那時候當社長，也做得非常得好，她把科學性學程的學員跟一般的科教結合在一起，暑假辦活動，跟學校老師做結合，甚至跟高中學生做結合，每個禮拜天就跟學校借活動，來辦講座，這種模式都非常得精彩，我們就是有聯誼會這樣的機制，由志工來做總召，在後期，我們又開始推文山報，需要一個經驗累積的洞悉，所以去請社團去認養，去請志工社來當總編輯，基本上，在組織面上，希望志工擔任更大的一個角色，在媒體上讓大家一個共同對話的平台，有那樣的一個機制在運作，那大概是下半年我投入的一個重點。在操作上面，後來我們開學和期末成果，在早期的社大是這個樣子，開學的招生很重要，期末的課程成果展示，那也很重要，說穿了這都跟招生有關係啦！那每半年就要一次，

非常的累人，有時候辦久了，就會有一點累，其實像文山這樣一個老學校，其實那時候，在這方面是有一點疲態，可是後來我們有一個短暫低峰之後，在我那個時候，招生後來又往上了，基本上是志工承擔了所有招生業務跟活動，在後來我離開的那一年，期末的所有成果活動，是由所有的社團跟志工來負責，在對外社區的招生，我們那時候有一個社區聯絡人制度，有四十多個社大的學員，擔任各定點的聯絡人，如果你有任何問題，在文宣上你都可以打電話給這些人，去尋問有關社大的課程，然後志工組織的機動小組到早上、各個公園裡頭去招生，到百貨公司去定點招生、設攤，那個都是志工在做的！在那個時候志工有高度參與學校的活動，這就是活動面、操作面上的事情！那就是下半年，我那個時候做得事情！

5. 為什麼你們在那個時候，會將志工這部份經營得這麼好？

是不是好我不知道，因為到底這個根基是不是深、是不是穩固，我是後來自己在想，在我走之後，這部份有委縮，所以，我覺得好與不好是需要更多的指標來評量，但是，我覺得那個時候，我跟社大學生、志工或社團互動得一個想法吧！你必須要了解他們，必須要了解他們在做什麼，而不是在放牛吃草，我們早期叫自主性社團，那其實就是無為而治啦！是這個樣子！但是我覺得這樣是很好，是開放性，但你必須了解他們在做什麼，必須促使這些成年人，他們的社團經驗互相交流，我們工作團隊都是年輕人，有時候在做事經驗上都比他們還淺，那他們有結社的經驗之後，他們應該要懂得互相學習，他們瓶頸在互相學習的能力比較弱，每個人都有做事的方法，都是從他們的職業訓練來的，但在學習的開放度比較弱，我們怎麼樣去創造那樣環境，讓他們互相看到對方、互相學習，這大概是我那個時候創立聯誼會、希望有文山報，大概的一個用意！那個機制，我在的時候有看到，活力有出來，但是為什麼我的角色，個人的色彩會那麼的重，這我不知道！我覺得這是一個失敗的地方！若長遠來看！因為人走了！那個機制就緩下來，這是我後來在思考而且是避免的地方，我就是有前車之鑑，所以，我後來在北投兩年，我就在北投組織、成立了二十幾個社區發展協會，主持一個社區發展協會理事長聯誼會，現在我離開到了南部之後，我還仍保持了跟他們的聯繫，就是想避免前車之鑑！人一走！關係斷掉之後，他們少了陪伴，然後就慢慢得活動力就會下降，所以說保持一個基本的關係、觀察，那是值得再做一個實驗的！我在比較前後期的經驗，是這個樣子！那也間接的回應說，假設我做一個行政團隊的最高負責的人，學校最高負責的人是蔡老師（主任），但是主秘是行政團隊的負責人，可能我那個時候看重的是那個東西，我必須講我對於內部工作人員間，我是失敗的！那個時候有很多的不愉快在，是這個樣子！我在蔡老師這邊我又得不到一些支援，我希望蔡老師可以出來啦！可以出來處理一些事情，但是一直都沒有內部談論的機會。

6. 請問蔡老師當時的領導風格？

第一個，是學校的決策很清楚是蔡老師，蔡老師的風格不是一個人決策，但是他是很堅定的領導中心，包括在轉型期要建立一個管理系統，大概就是蔡老師決定的，是這個樣子！一些重要的決策是由蔡老師決定，包括學程、跟學程老師的談話，蔡老師一定參與！蔡老師那時候很清楚的定位，對老師、對外，主任是學校的代表，那主秘是一個辦公室主任的角色，那其實我也是後來體認到說，一個辦公室主任的角色，我並不適任，我也不願意，就是只擔任辦公室主任的角色，所以我後來就離開了，那後來我覺得文山的導向，就是有學程經理人，然後，大家在課程的規劃有更多的參與，反而是我覺得更好的一種方式，大概是如此。

7. 請問當時行政團隊的危機？

第1個是財務危機，社大是這個樣子，寅吃卯啦！這我們那個時候，包括永和某些社大，你學費收進來了，老師的鐘點費，這個學費是下學期的學費，左手收下學期的錢，右手付上學期的錢，維持這種運作，可是當你赤字累積到一定的時候，你收進來的錢都不足以應付前的時候，就要跳

票了，就會有危機出來了，我接的時候危機最高啦，因為那時候赤字 200 多萬，可能就薪資發不出來。至於虧錢的理由，第一個是會計的管理系統沒有做好，以至於沒有預警制度，大家以為很多錢，就一直花一直花，沒有一個好的管理，沒有預警啦！第二個是說，大家在摸索經驗，就總得的很多事情就應該支持做，譬如我們去接文化局 300 多萬，到底有沒有結餘，甚至可能是不是虧，那個時候都搞不太清楚，會計帳沒有做好，那後來在下半年，剛好教育部對社大有補助，第 1 年文山得到 300 多萬，就完全去貼那筆錢，我走了那時候的第 2 年，就再進來 300 多萬，文山開始有結餘了，所以文山後來就結餘 300 多萬。在我接的前半年，因為我在整理那個財務，你可以去看課表，我在接的時候，文山的課砍了 30 幾門，課一少其實財務負擔就少，那個漏洞就少了，沒有開源啦！有節流啦！後來是學員有增加，那就是有開源，那這樣的開源能力比例不是很高，我們是教育部的補助為大宗，然後是對其他公部門的申請，文山的企劃能力跟其他學校比起來是不錯！我們跟中央，跟地方政府的企劃能力，其實都還不錯，我那時候的學員人數是有增加，大家看人數看的出來，大概是這樣，所以早期的時候是有財務危機。另外是組織文化再造（重塑）的危機，我剛剛有提到，它從一個戰鬥團體成一個制度性的團體，不管是老人或新人，從四面八方來的人，其實對它的想像，開始要跟一個組織的慣性產生拉扯，其實組織的慣性沒那麼強，那在這裡就有一定的磨合，若處理得不好，就很難過啦！特別是我剛才講到，流程管理系統、財務管理系統要建立的時候，他其實就是反應在流程建立的過程當中，我們那時也沒有工作人員深度談話的那樣的機制，我之後其實有一個主秘，大概待了半年吧！他有引進開放空間（open space）的系統，大家一起來談，其實蠻好的！可是我們那時候還沒有那樣的經驗，是廖偉程他一進來就引進 open space 那樣的方式，大家開放空間，大家來談，其實我覺得非常得好！但在我們那個時候沒有那個資訊、技術、經驗，以這樣來談、來解決危機，所以這是組織文化的危機。第三個大概就是管理危機吧！那時候是我面臨到的管理危機，可能跟我那時候的能力也有關係，我們有很強的執事，有負責社區的人、有負責學員經營的人，像尤娟也是，個情很強，然後也是負責對外，怎樣讓這能力很強的人，共同來找出大家一致的方向，可是我那時候的處理方式並不好，我並沒有建立一個非常好的溝通機制、互相合作的機制，我們每一個人都有能力單獨處理完各自的業務，這些東西在其它社大是做不出來、或是一整個團隊來做得！像瓊齡有辦法一個人就將所有資深學員、或是中輟學員的資料整理完，然後就把調查信件就寄出去！這其實是一個龐大的事情！但她就是有辦法跟早期有一個學員資源中心等，有一個女老師，瓊齡是跟她搭配，也是文山首創，一個學員諮詢服務中心，她獨立做完這件事情，她很了不起！秀娟她跟優劇場就辦這樣的活動，跟尤娟合作把社區經營的有聲有色！然後我們那時候跟文山區一直到羅斯福路公館，跟十幾天家咖啡店合作，將學員的作品放在咖啡店裡頭，她一天就處理掉了，那能力很強。我就是跟志工、社團動員把開學、結業整個都做出來，這都是我們都有那個辦法去處理，但各自做了之後沒有回歸，整個團隊沒有把那個成果放在一起，做完了的喜悅、成就感或滿足感，並沒有擴散出來，反而造成隔閡，這大概是我那時候的管理危機。

其實就每一個專案完成後都有他的成就感，你看嗎！瓊齡把資深學員的調查做了一遍，這本來就是一個蠻好的成就，樣永和去年才做這樣的事情，做了之後把它轉化成學校下一個階段的方針，檢討那個方針，非常重要的依據，這個東西本來就非常可貴，它應該作為基地去思考，課程結構應該怎樣去做調整，跟老師及學員的互動，一個重要的參考依據，這個部分沒有做到，那像社區，我們社區能量一下子佈點到各個地方去，進入到每個咖啡館，這是非常細密的合作，除了跟社區投緣，跟社區發展協會的合作外，我們開始跟產業，開始跟社區小團體的合作，這些東西都應該把它盤整起來，然後我負責社團、社團的志工也應該，把這些力量導引到真正課程的經營，真正整個學校的大方向，整個集體的力量，也都沒有！這很可惜呀！這大概就是我的管理危機。資訊分享都有，我或許是說機制上，就是說在團隊裡面有一個互相討論、互相分享喜悅、跟工作經驗的機制，那時候並沒有建立的很好，大概是這樣子。大概是三個危機：財務、組織文化與管理。

8. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

我們那時候每個禮拜都有工作會議，不過大的方向或跟學程老師的互動，說要聘誰，聘哪個老師，基本上都是蔡老師跟老師決定，行政團隊在這方面的發言權比較弱，在那個時候，選聘老師的權力以及要設什麼新的組織架構，譬如要設社區本位教學資源中心，或者是說要發展社區的一些方向，基本上是蔡老師跟老師、社區他們決定，那在工作會議上，團隊比較是行政上面，譬如說開學要怎樣去經營，開學文宣活動要怎樣派報，辦公室一些管理流程，比較細的管理流程，大概是這樣。

至於領導權這部份，我那個階段團體在領導權的分享，比較沒那麼強，大方向是蔡老師那方面在給，那也些討論，他不是那麼的權威，可是實質上就是說，那是一種比較溫和，方向也是堅定的一種溝通。

至於決策制定這部份，也可以說是共識啦！就是蔡老師講了之後，也是會跟我們談，我們也願意那樣去做，所以應該說是有共識。

至於目標訂定、績效目標這部份，我們那時候沒有什麼績效目標，也沒有什麼績效管理，。

至於成員互賴的程度，我們一般可以說互賴性高，因為各管一塊，拼湊起來就是整個學校的成果，但是你也可以說是低，因為我們各個專案或是各個面向，都可以獨立完成他的業務。若說成員的行動或決定會影響到其他成員的這個情況，那應該是低，我們那時候是這樣子！我財務重整後建立預算制度，在每一學期末，然後大家就各自部門提預算，他要做什麼專案，然後他預計要花多少錢，就開始有一個財務管理的預算表出來，是照預算做事，是這個樣子！那基本上各部門，社區啊、學員啊，或者是課程啊，他們可以提自己的想法，那在提的時候，我並沒有下去跟他們做討論，可是蔡老師可能會丟一些大的東西，那提了之後就彙整，彙整之後就變成年度預算，就這樣子啊！

至於合作的情形，團隊的合作，我覺得小團隊的合作就 OK！譬如說那時候，瓊齡應該是跟紹芳的合作比較多，因為紹芳在管理學籍資料，那瓊齡又跟他們上面的那個老師合作，那秀娟是跟社區、跟尤娟、也是跟社區發展學程的羅秀華老師，然後我就是整個團隊，那時候跟會計互動比較密切、然後跟蔡老師等等，我們有各自小團隊的運作，但是大團隊的運作、整體的合作，在我那時候的運作是有問題的。

至於意見的表達這部份，我們在工作會議上並沒有有一些權威感，我覺得並沒有！但那不曉得大家是怎麼覺得？但是，我覺得溝通上面有困難啦，那可能就沒有聽到真正的聲音，或者是說表面的衝突或表面不愉快，後面真正的理由，並沒有機會去了解，是這個樣子！但是在工作會議上，我想文山一直都沒有那種權威性很強的管理系統下來，一直都沒有！

至於責任這部份，責任倒是 OK 啊！但在責任歸屬這部份，我認為文山在這方面的課責跟績效管理，一直都不明確！包括我接手的時候，會計很亂啦！那我們也是盡量把之前的會計找回來，請他做完（補正），也沒有說一定怎麼樣啊！完全沒有！沒做完或沒做好，就是再做好就是了！我們沒有這方面的課責跟績效管理指標！

至於權限這部份，授權這部份應該是有啦！我剛才提到，一個是對蔡老師那時候的授權來講，對外就是蔡老師，對內辦公室主任就是主秘，這就是授權！他在經費上面的管理，或是公文流程上面的簽核，他會具體化，辦公室裡有三位執秘，我是三位執秘之一兼主秘，執秘在他們的權責範圍之內也是有一定權力，他也不用知會我，他直接跟蔡老師講，我們基本上那個流程就是橡皮

圖章、蓋過就好！

至於整體氣氛這部份，我覺得我那時候，整個團隊的「我們」並沒有很成功的出來啦！但是以「我」也不對啦！應該說團隊裡面的小團體，他以社區、以學員，但他也不是以我啦！也不是！

至於績效衡量這部份，我們那時候沒有啦！

至於清楚角色界定這部份，我們的角色界定是清楚的！也可以看文山的選課手冊，很清楚！

至於工作方式這部份，獨立完成！大團隊裡面有小團隊（工作圈）！也可說小團體無法凝聚成一個大團體（團隊）！

至於會議進行方式這部份，我們那時候是工作會議，文山是這樣子！一開始有課程會議、有學程會議、有工作會議，然後後來我又有社團聯誼會，所以有各式各樣的會在運作、在操作，那麼，如果要談這些會的話，學程會是有效的！因為這個會促成學校跟老師之間的情感，以及第一線的溝通跟某些規劃，跟社團聯誼會來講，他是有效的！因為它促成了社團發展的另外一個動力，但是如果是工作會議的話，早期我覺得是好的！因為工作會議在早期面對制度建立的時候，大家共同來面對那個問題，那在我接的後半年，我覺得工作會議上的溝通效果變弱，他變成、更多是一個不愉快的氣氛啦！不過，現在已經記憶比較淡忘了！我會覺得工作會議在後半段，它並不能說是非常有效地去處理情緒問題！

至於團隊目標這部份，不清楚呀！它同時面臨一個組織文化的危機。

至於高度投入與承諾感這部份，都是高度投入，但是是否有承諾就不見得！因為他不清楚他的目標，他怎麼承諾一些事情！所以也有一年就走了，也有半年就走了啦！

9. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

我覺得不錯！都是第一啊！特優啊！文山評鑑的優點在於它辦學的品質，我們第一年，在開始有評鑑的時候，第一年文山是跟士林，那時候是二所，結果不曉得為什麼，結果士林運作品質，居然略勝文山，兩校特優，但是士林略高！可是在第二次要評鑑的時候，我們就是特優，那時候有四所，我們就是特優！我們就是最好的！那後面這幾年我們一直都是特優，這個特優對文山的肯定是說，早幾年，第一個是它的課程品質，它的學術性課程非常地整齊、師資非常地優良，這是其他學校很難比較的！當然也覺得文山是第一所，有很多大學老師來幫忙，所以它可以開科學性課程、自然科學的課程，可以開很多學術性的課程，非營利組織的課程、環境之類的課程。第二個是說它的社區參與，它催生了新願景，它從領袖工作坊開始，然後就開始催生了一大堆的社區發展協會，促成了文山新願景促進會，像這樣子的社區經營是其它還做不出來的！後來一直在這些方面有很好的發展，大概就是這個樣子！然後，那時候我們不是還有學員的調查，那也是文山的特色啊！後來又先創立了社區本位教學資源中心，也是啊！這些都是文山在制度上面創新的地方！

至於社區經營的困境，在我那個階段社區的經營，我不覺得有什麼困境啦！因為那時候都還在發展中，而且發展都還蠻順的！我接的前半年，還在我接主秘前，開始成立了文山新願景促進會，從鼓勵個別的社區到跨社區成立文山新願景促進會，這是一個了不起的事情，而且也大概突顯社大在地經營跟以前社運團體的不同，有個新願景促進會、有個社區學程，配搭來推動社區的事情，這是非常地好！那後來呢，跟歌劇場這樣非常重要的文化團體合作，創立文化的節慶，注力在地文化新力，穀雨迎春茶，這都是那時候在啟動的，這是一個！然後跟在地的麥當勞、咖啡館，產

生點對點的合作，那時候也都在發展中，都還蠻順利的！就是那個新經驗一直不斷地在觸發啦！後來當然我們跟社區產生某些合作上面的緊張關係，譬如說尤娟會一直覺得，她一開始，等於說是社區總幹事，幫他們寫企劃、幫他們打字等等，那麼她現在照顧的社區多了，社區組織也建立起來了，社大是否依然還要扮演這種總幹事的角色，還是說社區應該自己成長，像這樣角色上面的分工跟我們定位上的摸索，其實在後來開始有出來，那後來社區本身有些衝突啦！所以造成了有一度社大與社區有些緊張關係、有一些疏離，那後來蔡老師又下去擔任文山新願景促進會的理事長，也是藉由個人的威望、個人的聲譽、信譽，來搭起社大與社區的橋樑，這是後來發展的，不是在我任內發生的事情！在我任內，基本上我看到的，是社區經驗是不斷生化、不斷的發展中，在我擔任時候，我們有做社區成果發表，那是羅秀華老師在推的，那就是說很不錯啊！

10. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

我們沒有績效管理啦！那時候曾經想要做，但是後來沒有共識、默契，所以就沒有做！也沒有激勵管理，沒有績效管理哪來得激勵管理！衝突管理大概也是很少，所以溝通才會不好！如果有衝突發生，我們畢竟還有一個工作會議，大家一起做！我覺得我蠻幸運的，在那個時候文山的工作人員都有一定的資歷、工作經驗，每個人的能力都強！所以，只要切割的清楚，他就有辦法完成他的工作的內容，是這個樣子，那管理上我覺得是有管理，工作會議就是一種管理，然後要建立那個制度，本身就是一種管理，但是並不是非常的強勢！但是，也沒有什麼特殊的方法，就是造著那個一路的摸索啦！所以管理是在摸索當中，是這個樣子！對啊！也沒有發生太大、嚴重妨礙校務進展的事情，每個部門的經驗，也都在發展中，大概就是這個樣子！

我們或許是有一些，只要牽涉到整合性的東西，就有一些障礙，譬如說我引進了一套資訊管理系統，但是舊資料要轉移到新的管理系統去，那牽涉到很多很細的事情，譬如說學籍資料的重整、流程的重建，那個東西就一直很不順啦！那是需要整個辦公室密集討論、動員，然後整理出架構，然後再放上去，那像網頁這種事情，那時候很簡單的事情，但是也牽涉到什麼要放、什麼不放，那資料庫要怎麼設計，這種整合性事情，在我們那個時候，因為那樣的狀態，始終都一直沒有辦法做得很好！我覺得那是我離開的時候的一個遺憾！沒有辦法接了前半年的流程管理，然後很快地把後面的東西做好！那是我那時候的一個遺憾！不過，也辦法！

11. 文山社大行政團隊成員招募的來源？選才的標準？

我們都 post 到網頁上，像崔媽媽那種！或者是口耳相傳！至於選才標準，那時候基本上是蔡老師啦！我在旁邊，面談之後來決定，我們比較著重是個人對於那個工作的熱忱，然後也有意的希望說，他過去工作項目裡頭，曾經參加過工會啦！參加過誠品啦！那種工作性質會感覺跟社大比較相近、NPO 啦！企業方面，我們會覺得比較遠一點。

12. 成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

應該每個人都不太一樣吧！大家都會覺得社大應該是一個新興、進步的場域，但是那個東西到底是什麼，我覺得每個人都模模糊糊的，我們都會請他們看黃武雄的文章、還有蔡老師的文章！但是到底是瞭解怎麼樣，不知道！

13. 請問成員共同願景與個人願景是否相結合？

也不知道！

14. 請問平時成員的訓練課程？

沒有！

15. 那團隊會議情形如何？

工作會議，我忘了是否有書面，會中討論，早期應該還好吧！每個人都會做報告啊！會後決議，書面文件這應該有，成員執行程度都還不錯！

16. 請問當時有團隊公約？

沒有！

17. 請問主任或主秘在開會的時候所扮演的角色？主席或是記錄由何人擔任？

這部分我忘了！

18. 請問是否有團隊學習？

可能沒有！主要是做中學！

19. 請問您可否嘗試描述當時文山社大的團隊文化？

我們一來是自主性高啦！對於彼此工作，都有他的熱忱，都想對新的組織貢獻些什麼、創造些什麼東西，這部分的熱忱都無庸置疑，但是彼此都是有稜有角的人啦！能力強、各自背景不同，這個樣子！所以，都在摸索中啦！那我覺得是分階段的，早期，我自己覺得都不錯！各自努力！譬如說尤娟啦！她跑社區，她常常不在辦公室，她有時候是早上來，這個樣子！她就不需要負擔比較煩索的這些管理、開學招生這些事情，那時候尤娟的問題，在團隊裡頭是一個困擾！類似的東西，在詩玫的身上也是有，詩玫是專案，輪值到底要怎麼輪呀，這些都是有一些問題在啦！

20. 請問成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

我覺得還好吧！彼此之間都還好！

21. 您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化？

其實後來那個 open space 的方式很不錯！就是除了很忙碌工作會議之外，還有另外的一些時間，就是離開社大的那個情境，然後大家深入的討論一些事情，這是一個，要有那樣的情境創造，要做深入討論、溝通，第二個是說授權，雖然我們那個時候不是強硬、權威式的決策，但是，基本上那個分工是清楚！就是決策是主任，然後辦公室的團隊是行政，那後來我到覺得已經是有改善，就是行政人員負擔學程經理人，他也慢慢參與課程規劃，有更多的權力可以分享、可以去影響他做的一些事情，這個東西授權會讓大家的成就感更好啦！是這個樣子！這後來我覺得是一個好的轉化、發展！

22. 您理想中的團隊是什麼？

我個人覺得理想的團隊是每個人都有一定的能力，都可獨立完成一些事情，但是獨立完成事情之餘，又可以有很好的團隊氣氛，可以在聚集的時候，把經驗分享出來，那透過這樣的分享，讓每個人都可以比較深入的了解，或者是透過別人的觀點來看自己的不足！團隊是互補不足以及交流經驗的一個機會，是這個樣子！但是回到各個人的身上，是可以有能力把工作獨立完成！這是我想像中理想的團隊！

23. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

自我管理跟跨功能啦！因為我剛才才講，每個人都有能力獨立完成工作，就是自我管理團隊，但是他也希望是可以跨功能的，畢竟是這個樣子！在面對那個理想的時候，有一個很麻煩的事情，社區大學要面臨很龐大的行政負荷，它就是有那麼多的學籍資料要管理、課程要管理、老師鐘點費要發放，每半年要招生，這些對我們，總要有人來做，那到底是誰來做這些事情，那誰又可以去研發、專案式的東西，截然兩分，顯然不是好的模式，那是不是用跨功能的方式，就是小組裡面，這個小組可以同時負責某些專案，但又負責承接某些行政的事，那小組跟小組又可輪替，

這些東西大概是這個樣子！

24. 團隊人數應該要有多少？

目前在社大，大概如果說財務狀況還允許的話，10 個人大概是 OK 啦！團隊裡面又可以有小團隊（小工作圈）！小工作圈大概是 2 至 3 人！

25. 如果研究發現文山社大的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

就看看囉！因為我也不曉得你們要建立出什麼的團隊！當然支持，因為凝聚力很強！因為感覺團隊好像是正面價值的東西！

26. 在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？

決策階層要支持啦！決策階層要能了解而且要有承諾，要有一定的準備時間，這準備時間不是虛耗、不是閒置，是真正地在做一些準備、溝通，需要有溝通的階段，讓成員覺得他是被重視，而且覺得團隊的轉化是讓他們更有參與、更有空間！大概是這邊的安全感吧！

27. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

我不知道，你要問現在的工作人員。我覺得我們那個時候的工作人員，對於績效這兩個字比較敏感，我們那時候有想要建立引進士林的一些東西，譬如績效獎金等之類，大家拒絕，我們那時候比較不談績效啦！但是我們比較在乎團隊價值啦！譬如願景是什麼，要做什麼的事情，社大應該是社運的發動機、還是準備基地、還是更多元的東西，我們那時候在摸索那個定位的問題！我們那個時候對績效這件事情是比較敏感的！雖然我們那時候想要發績效獎金，但發不出去，大家覺得不願意呀！

28. 成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

當時不是！

29. 請問應如何型塑才能成為高績效團隊（例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等），以增進團隊績效？

目標與價值具有共識這部分，深度的溝通、談啊！然後找資深的人，譬如說像主任從第一年就在，談啊！對於原先創始者、催生者的理念有深度認識，然後可能要有一些讀書會，讀一些文獻，幫助我們更深切地認識，這些先行者的想法跟經驗，然後透過當下工作人員很深的溝通，讓這個價值更清楚！

至於授權這部分是需要的！要讓他們意識到他們不只是行政機器！像後來的學程經理人我覺得就是蠻好的！它不見得是唯一的方法，但是 OK！我剛才提到跨功能的工作坊也會是一個好的方式！那板橋後來做社區種籽教師，我覺得那也是一個好的方式！就是工作人員可以是一個老師，像永和的工作人員有些是社團的老師，那是一種非常好的方式！

良好的工作關係及溝通部分，我覺得是重要！類似 open space 良好溝通的方式，它是一個好方式，但不是唯一的方式！文山後來曾經採用過，我覺得那是一個好方式！搞不好一學期都應該用一次那樣的方法來談！

彈性這部分，譬如說輪調！譬如說社區的調回來，行政的調出去！甚至會計都可以輪調！然後建立跨功能的工作坊、小團隊，在跨功能工作坊裡頭共同負責一些事情，一個工作不是很明確交在一個人身上，是一些工作放在一小群人的身上，這或許是一種彈性的方式！

最適生產力這部分，我那時候提出來是說一個社大最適規模啦！一個社大到底要成長到多大的規模，是照顧 2000 人還是 1600，對它來講才是最好的！它可維持它的自主經營，它又可以很好照顧到它的課程跟學員，都可以跟社區產生很多的接觸，我那時候提出一個這樣的想法，社大最適規模。但是，如果是問工作小組最適生產力，我覺得進這個問題太早了，因為我們連最適工作、團隊模式都還不知道，也就是在這個未定之下，我到是覺得生產力是無窮的，它說不定方式稍微調整一下、溝通更好一點，它的生產力更高啊！。

至於型塑成員熟悉解決問題的方法，我覺得經驗傳承很重要！經驗交流很重要！第一個是說你上手接一個工作的時候，你之前的經驗有否累積，第二個是說一個問題它是多面向的，一個學員的問題同時牽涉到課程的問題、社團的問題、人際關係問題、社區的問題，你在思考一個問題的時候，當這個問題愈難的時候，有沒有辦法從各個不同的角度來思考，但你有一個工作在你任務的時候，你的視野必然會有侷限，你如何透過跨功能或是工作會議，去知道別人對於這個問題的角度跟觀點，那在這裡就是了啦！

至於肯定與獎賞這部分，我們那時候，有形獎賞沒有！然後，想發績效獎金沒有成功，大家不要！但是肯定與獎賞這部分，也可以是無形的！譬如在一個良好的溝通氛圍之下，大家集體對那個工作有很好的肯定，也是讓那個人的工作成果被大家都看到，那經驗有擴散出去！這大概是我一開始強調的！

至於士氣這部分，大概前面都做好了，士氣就有了！至於當時同仁的士氣，我那時候不高！因為上半段是在重整階段，都是管理、建立制度啦、流程、簽呈等等，那時候就是開始在適應，不過，在適應階段，每一個的意見會進來、會討論，還好！那時候對外還算熱絡，可是，到下半段時候，說實在的，各自分散開來，我是覺得士氣不好！

至於清晰的使命，那時候沒有清晰的使命！至於勝利的觀點，我們各自專案做完之後，其實那些都是了不起的成果，但是那個成就感並沒有擴散出來，變成是一個集體的成就感，從這裡得到團體合作的成就，變成滋潤團體發展一個新的力量，比較沒有。至於在這方面的解決，如果未來溝通機制是好的話，因此，還是溝通！

30. 承上述，請問成員對績效獎金這部分，為什麼很敏感呢？

因為講績效，比較是企業管理，在我們以前，對於績效管理比較是等同於企業那一塊，而不是 NPO 那一塊，我們剛才才說過，文山一開始比較是接近一個社運團體、戰鬥團隊，它強調尋找價值，它非常強調草根，但是它講績效，它比較不習慣！

31. 請問如何在社大留住人才？

你要讓他覺得有價值，讓他覺得會有成長，不然社大薪水不高啊！

32. 請問如何凝聚團隊向心力？

如果我要從文山經驗來談喔！如果我重新走一趟！如果我重新再當文山的主秘，再次面對那樣的問題，我大概重新調整我跟每一個工作小組的互動模式，更開放、更信任，建立一個更好的情境來做討論，我大概會用更積極的方式，催促蔡老師出面來建立那個情境，那時候我大概有發出那個呼籲，但是基本上蔡老師很忙啦！我也說就沒有一定要馬上來解決這個問題，我覺得有些溝通問題是不能等待的，它必須要馬上解決，第三個，不能放任，雖然每個人的能力都強，但是不放任，各個各人，各做各的，這久了之後，還是不行！

33. 請問社大需要何種人格特質來做較佳？

要有一定的耐心，不能太孤癖，因為他面對好多的學員跟老師，心想面要有很大的開放度，然後

願意學習啦！不能認為自己能力很強，然後就以完成工作為唯一的成就導向！這大概不行！

34. 可否分享您目前團隊的經驗？

我現在負責的團隊與以前在文山有很大的不同，以前在文山的工作時效性很強，因為你每天面臨了很多的課程跟老師，有時候是行政上的問題，譬如教室不乾淨、鑰匙要開門、安全問題、跟木柵國中的協調，還有每半年的招生，它都有時效的問題，不能等，但現在全促會，它基本上是專案性質，支持各社大，它的時效問題不嚴重，這是一個，第二個是，以前在文山很多的工作人員都很資深、能力很強，但是我現在很多的工作人員，很多都是我進來的時候一起聘進來，比較沒有那時候很資深的資歷，第二個在成員的比例上，很多都是剛畢業的碩士、還在讀研究所，工作的資歷也不能跟那時候的文山相比，我的角色更明顯的是一個代理者的角色，可是在文山那時候有秀娟、瓊齡可以代理，那這是客觀上條件不太一樣，在面對團體的態度上，我不盡量不讓各專案分散，我不斷地提醒說，第一個你不能只做專案，你不能只看到事，還要看到人，所以我會要求各專案要回到社大，要回到它的專案執行現場去觀察，所以我要求要寫觀察心得、觀察筆記，這個觀察筆記，裡面要放出來，要讓其他都看得到，所以首先就要看到人，不能只有注重成果，第二個，他們也必須讓其他的人知道，就是讓觀察筆記要讓其他都看得到！我們在工作會議很強調說，其他的人對你那個專案的了解，第三個，我要求在年尾時，以自己為主，做一個成果發表會，然後，請社大的人來當評論人，我正在籌備這樣的事情，這個事情就是要把我這個東西具體化，第一個，你不是一個行政機器，你要對你做得東西有感覺，第二個你要建立人的關係，你如果跟社大沒有連繫，那麼你將來做評論的時候，就會很難看！這就是我現在注意的事情，這是操作面，另外還有一些基本的原則，盡量信賴、盡量溝通！

本訪談結束！

訪談紀錄（六）

編號代碼：F

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：前主任秘書丙

訪談時間：95.5.4 下午三時

訪談地點：自宅

1. 請問文山社大的經營理念為何？您認為文山社大經營的特色是什麼？

我必須講一下文山社大成立的背景，其實關於社區大學的這個理念，它被提出的時間比較早，大概差不多在 1992 年或 93 年那個時候，就是黃武雄老師他就已經提出了，可是我們真的有機會去搞一個真的社區大學來試試看，那就是到 1998 年，這中間其實有好幾年的落差，我覺得做為這個理念的倡導者，其實我在想說黃武雄老師他自己有沒有認為社區大學一定要成立，還是他只是覺得說可以做這件事情，我必須要從這裡開始講起。這中間當然會讓社區大學真的只是從一個想法到真正去落實，這中間有很多人的加入，我覺得其中有一個關鍵的人物，當然是我們現在的主任唐光華，因為他那時候在中國時報，他自己那時候的角色，他就是會去邀請很多學者專家去談一些問題，然後他可能在這個過程當中，他注意到黃武雄老師提到社區大學這個想法非常好，他覺得說，那為什麼不來做做看，所以我覺得讓社區大學從一個理念，然後成爲一個真正的想法，我想唐光華老師應該有扮演一個角色，只是我不確定他到底在哪個時間點，把這樣的東西，真的比較用力的推出來，因爲我知道黃武雄老師提出這個觀念其實好多年了，因爲他自己身體一直不好，所以他大概也不會想說，就是他自己一定要來做這件事情，那當然後來社區大學推動的初期，一些學校會把黃武雄老師當作是一個精神導師，比如像台北縣的永和社大，它真的就很實質的把他當作是一個精神導師，而且就是遵從他的領導，不管他有沒有真的擔任主任，像他們現在都還是會不斷去想黃武雄老師當初的想法是什麼，他們應該怎麼具體去落實。嚴格來講，文山社大也許在某一種精神上，感覺上好像是有承襲黃武雄老師的理念，可是我覺得，走到現在爲止，文山社大其實有慢慢走出自己的一些風格出來，這個風格我不敢講說它一定就是說，它應該不是說我們想好說，文山社大應該要做成什麼樣子，然後我們就朝這個目標，我覺得不是這個樣子，而是說我們可能有一個很模糊的方向，比如說我們認同黃武雄老師講的所謂知識解放、公民社會，但是這個東西很空洞，沒有人知道那個東西是什麼，那麼，一起要去走這條路的人就很重要。我有一段時間在文山社大的時候很困惑，就是那時候常常都會有工作人員，只要有新的工作人員加進來，就會有人覺得說我們一定要來個共識凝聚，那時候我很納悶，文山社大都成立已經好幾年了，都在這邊豁這麼久了，爲什麼還要不斷的去凝聚共識，大概是在民國 90 年到 92 年這段期間，那段時間因爲我自己比較明確在文山社大有個職務，而不只是學員或老師的身份，我感覺那個時期的工作人員，特別會要求說，我們一定要不斷的去凝聚共識，我那時候其實有點不以爲然，可是我現在會去回想那個過程，我認爲它是有必要的，因爲其實一個組織它會隨著組成成員的改變，它的想法其實會不一樣，每個人都會有他自己對社大的一套想法，不管他是老師、同學或工作同仁，他都有一套他自己認爲的想法，那這個想法如果他沒有講出來，沒有跟他一起合作的人取得一個共識的話，其實大家都會以爲自己在做的是同一件事，但事實上大家都各做各的，然後等到問題出來的時候，才發現說原來我們根本就不是基於同樣的想法跟理念，我覺得必須要先把這樣的背景交代清楚，才能夠來談社大的理念，因爲相對於像企業或是公務機關好了，社區大學這樣的非營利組織，它的體質是很不穩固的，因爲它的工作人員經常換，我覺得目前比如說像 C 小姐，她應該是社大的奇蹟之一吧！很少有人可以做到六年以上的，別的學校當然也有這樣的人，可是他們不是只有一個人可以做到六年，他們可能是整個團隊都可以做到那麼久，或者團隊中有

好幾個人可以一起走過來，我們文山社大相對來講，曾經最高峰期，大概一個人做到三年以上，那就已經算很久了，可是大部分的人都是一兩年內就陣亡了，有人甚至更短，那在這樣不是很穩定的一個團隊裡面工作的時候，你所謂的經營理念，大家的共識其實就是要常常不斷的去 review，甚至是 reform, restructure，有時候對知道的人來講，他要去複習，不知道的人來講，你要讓他知道，而且是從理念上的知道，到他真正的實踐上的知道，其實這樣的過程，我覺得本身也蠻符合社大精神的，因為我覺得社區大學的很重要的理念之一，就是說你不能只是停留在知識上的理解，你一定還要去付出一個實踐的行動，那我覺得這一點，黃武雄老師他其實是很強調的！我覺得會來做社區大學的人也很認同這一點，因為大家覺得說你光有知識份子，在那邊提出些想法是不夠的，你一定要能夠來參與這個社會改造的過程，那社區大學其實是這個樣子。

我覺得學校的經營理念，我如果是從領導者的變遷來看，就分兩區塊，第一大塊就是蔡主任領導的七年，跟唐主任領導的不到一年的時間。坦白說，我覺得唐主任他的經營理念是什麼，目前還不是很清楚，當然你如果問他，他一定會告訴你說，他有多少點，六點、七點或八點的想法，其中當然也有一些說他要延續過去的傳統或什麼的，可是，到底文山社大，它最值得傳承的東西是什麼，那個部分，其實它不是擺在那邊很清楚，不用去重新整理它就會很明顯的，其實並不是。那我說看不出來，不是很清楚唐主任他的經營理念是什麼，是因為他一進來，我覺得他就被學校一些蠻沈重的財務負擔給限制住了吧！我覺得啦，那所以他會把所有的精神、重點都會放在這一塊，然後我相信他在跟後來的主秘，在合作上面，所達到共識的也是這一點，我覺得這一點是無可厚非，其實所有社大，不只文山社大，除了少數那種招生人數可以達到三千人、四千人的學校之外，我覺得即使到那種學生人數已經都兩千多、兩千三、兩千五的這種學校，他們還是都會有招生的壓力，都還是會覺得自己的學生不夠多，可是文山社大大概在 Y 先生當主秘的那個時候，我們大家就開始在思考一件事情，就是說社區大學它是沒有辦法無限擴張的，不是像企業說，我今天這家公司賺錢了，我就來開分公司，然後我甚至還開放讓人家加盟，然後我不只在台灣開，還開到全世界去，基本上我覺得社區大學沒有這樣的體質，就算說全台灣有一百多家社區大學好了，我們每一家也都是獨立的，我們不是聯盟，也不是加盟店，我們每一家都是自己獨一無二的直營店，那所以那個時候，我們就會去討論說，其實文山社大有它的限制，第一個就是說它在區位上，它在交通上的不便利，還有就是說隨著現在那種所謂終身學習機構越來越多的時候，其實跟文山社大當年，它就是全國唯一的一所，我覺得那個光環非常不一樣，就是說你整個條件已經沒有辦法去支撐一個無限擴大的學校，其實文山社大人數最多的時候，我看好像也沒有達到兩千人，我指的是人數，人次的話是你怎麼樣一定都可以超過兩千人，因為那是有一些統計上的技巧，但是就是說在人數上，我知道即使招到最好的時候，其實也差不多就是快要兩千，在那個狀態裡面而已，我們那時候就是在想，那是不是即使花再多的力氣，我們能夠招到的學生，其實也就是這樣而已！像我們以前曾經有一些假設，是不是社區大學從一所變成六所的時候，跟變成十二所的時候，我們的人是不是就會受到很大的影響，可是我後來發現說，事情不是這樣子的！如果你去看人數成長的狀況的話，跟那種六所社大、跟十二所社大成立的時間來對照的話，你會發現文山社大的人數開始大量下降，跟十二所社大的出現不是立即有關，反而是，我後來發現說，是我們自己陷入某種疲軟狀態，沒有辦法去滿足舊生的需求了！而舊生又在文山社大的結構中佔了六到七成的比例，舊生一旦流失，要讓他們回來，說不定比吸引新生要耗費更多的力氣與成本。就是說我們自己變弱，有一些內在的原因跟一些外在的原因，並不是完全就是外在的威脅大，我們就一定變弱！我覺得這幾個學期來，文山社大在變弱，是因為我們自己的體質變壞了，我覺得那是一個問題，然後再加上我們前面，沒有在那個黃金時刻把人給經營起來，這也是一個考驗，這個東西後面應該還有機會再講，我要再跳回來經營理念的這個部分，我剛才講說，因為唐主任那一塊，我覺得我目前來觀察，我是看不清楚的，我甚至覺得他的經營理念，最化約地來講的話，就是以人數為導向，可是我覺得社區大學絕對不是只有這個樣子，那他當然還是會跟你說我們有

學術的傳統或是什麼的，可是我以一個曾經是工作人員的角色來看，我覺得招生人數其實是幾乎變成是唯一一個最重要的價值，其他的價值好像都沒有這個東西那麼重要！但是我覺得至少在蔡主任領導的那七年裡面，你會比較清楚的看到說，他的經營理念，是從一個比較空泛的那個黃武雄的一個想法，然後慢慢落實到一個比較具體可行的，比如說後來，蔡主任他就比較不直接去講公民社會改造、知識解放，他比較不講這個東西，不講並不表示沒有做，他不去對一般民眾講，因為這種話其實是講給知識分子聽的，是講給所謂老師級的人在聽的，那個東西，是老師要去想的事情，我要怎麼樣能夠讓知識得到解放，讓公民社會達成，這是老師要做的功課，可是你不能把這個話拿來一直跟學生講，所以後來蔡主任，大概他在領導的後面兩年左右，他就會去轉一個方向講，他會去強調，社大其實就像一個家一樣，還有就是他覺得說，我們就是要去關懷社會，那關懷社會有很多的做法，關懷社會你一定要有一些行動，並不是坐在這邊上課就可以關懷社會，我發現他認為，我們要用民眾可以接受的方式、可以理解的行為，讓他們來達到社區大學想做的事情，這是在領導者的部分。

那我覺得對工作人員來講，文山社大它一開始的時候，它第一年是一個實驗計畫，雖然是 87 年就開始創校，可是我們真正確定可以真的繼續辦下去，其實是民國 88 年之後，那時候剛好有一個政治的關卡，就是陳水扁沒有選上台北市長，馬英九當台北市長，其實當時文山社大就是搶在陳水扁當台北市長，想要競選連任的時候，趕快去他那邊搶了一千萬的資源下來，然後趕快把這個學校辦起來，那時候搶這個資源下來的團隊，不是蔡主任領導的團隊，其實是人本基金會的那個團隊，但問題是搶下來之後，因為內部的幾個比較重要的推動者沒有辦法達到共識，所以人本整個團隊撤出，所以才會有蔡主任領銜的這個團隊，後來慢慢加到這個過程，蔡老師的那個團隊，我的印象中，應該是差不多 87 年十月以後比較明顯，因為那時候我本身是學員，我只是覺得說，學校怎麼好像工作人員換了，那他們並沒有很清楚的讓大家知道，原來中間有這麼大的變革，那是我後來跟工作團隊越來越了解之後我才知道的，可是一般學生他不會知道這麼細。

像在之前的話，人本他們的做法就是說，他本來就是一個團隊，他整個進來做社區大學這件事情，那他們走的時候，也是整個團隊帶走，沒有留下一兵一卒！所以蔡主任他在那個情況之下，他要從無到有，去建立一個所謂的團隊，我覺得那個時候，其實談不上是團隊，他只能夠說是，一個蘿蔔一個坑，我需要最基本的哪些人，可以讓這個學校營運下去，那就把這些人找進來，我覺得那時候，他也沒有太多的空間可以去找所謂很適當或很適任的人，不過我覺得他那時候還蠻幸運的就是說，他找到 S 小姐當他的主秘，S 小姐那時候從台南想要到台北來發展，因為她過去有一些學生運動的背景，她也搞過環保運動，所以我覺得基本上蔡主任找到這個主秘，其實是很不錯的，在那時候他能夠找到一個很理想的可以搭配的伙伴就對了！

可是我覺得以蔡主任的想法，當然主任他是一個在掌舵的人，他是在做大方向的人，可是我覺得他一直都會有一個想法就是說，其實這個工作團隊他應該最後是要能夠自己運作的，他也覺得應該要授權給這個主秘，那我覺得在早期的時候，因為沒有人知道社區大學真正可以怎麼做，所以那時候主任跟主秘，他們其實只是在角色上好像有這樣分，事實上有很多事情，大家都需要一起來做！那當然做到一個階段之後，可能差不多做到三、四年，四、五年之後，其實蔡主任對於社大，至少對文山社大的整個運作，他已經非常的清楚了！那時候他自己就會知道說，那些東西事情，他不必再插手、不必再進來管，那些東西大概就是主秘這樣就可以處理的，但是在原則上，當這個主秘他的情況很不錯，而且很穩的時候，他會讓這個主秘去處理很多事情的，也會盡可能讓他去發揮，那不只是主秘，包括工作團隊裡面的人，或者是說有一些我們想要一起去合作的老師，只要他表達出很強烈的意願，很想去某些東西，這個東西跟社大的理念，基本上，並不違背的時候，其實蔡主任他都會讓大家來試，所以我覺得原則上，蔡主任並不是說他是頭，其他人

都是那個副手……，但是有一個情況之下，蔡主任他自己就會再跳下來，再去做一些比較實際的工作，比如說這個主秘懸缺的時候，或者是說這個工作團隊呈現不穩定狀況的時候，那他所涉入的部分就會比較多，但是如果不是這樣情況的時候，原則上他其實都還蠻能讓這個團隊去做一些互動上的發展，所以我覺得這應該也算是文山社大的特色，至少在前面那七年的特色是這樣子！

後來我會去對照一些其他社區大學發展的模式，我就會覺得，其實文山社大嚴格來講，我們並沒有做到所謂一個團隊，我自己會這樣去看它，那我會這樣子說，是我發現有些社大他真的一開始就是一群人，這群人可能原來就認識，或是說他們原來不見得完全認識，可是他們有某一些共同的背景，他們知道要去搞一個組織，要去經營一個團隊要怎麼弄，那這群人在一起來做社大的時候，其實他們已經有個團隊的雛形在那裡了，那中間當然還需要謀合期，可是我覺得基本上，他們對於團隊是怎麼一回事，他們是知道的！可是我覺得文山社大，其實我進來工作之後，一直到我離開，我都覺得我們後來大概有培養出我們應該要有朝著團隊這個想法去走，可是我覺得其實都還沒有很成功的做到！你要說完全沒有，應該也還不至於那麼慘，但是就是說，我覺得應該沒有人對這樣的結果是滿意的！那現在因為很多舊的人都走掉了，就算它曾經有過類似像團隊那樣的東西，現在也瓦解了，現在重新來過，我覺得過去有一段時間，可能是民國 89 年到 92 年、93 年這段時間，起碼在裡面的工作人員裡面，有比較多的人，至少有超過一半的人，大家都會認為團隊是一個值得去追求的目標，那我們有沒有達到是一回事，可是我們自己不管在開會，或是在凝聚共識的時候，自己會把這個東西提出來，當作是一件可以努力的方向。我還記得我剛當主秘的時候，還有同仁他去蒐集了一些資料給我，他就試圖要去釐清說，團體跟團隊是不一樣的，團體就是一群人兜在一起，然後看起來好像大家一起在做一件事，他認為這樣只是團體而已，團隊要比這個更多，不是只是這些人的聚合而已，我覺得從他們的這個動作來看，我也可以感受到其實他們很渴望是要用團隊的方式，可是我必須說，至少在我合作過的工作人員裡面，在文山社大的這個階段，我不認為真正有人知道團隊是怎麼回事，甚至很成功的去運作一個團隊，沒有！那當我們工作人員、工作團隊自己沒有這樣的經驗，也沒有這樣的能力的時候，我們其實沒有辦法讓學生去組織起來，成爲一個擴張出去的更大的團隊，像你如果訪問唐主任，他一定會跟你講他一個同心圓的概念，最核心的就是工作團隊，再來就是可能是核心老師、核心學員，再往後可能又是什麼，他一定會跟你講這個東西，他剛進來的時候他常講，不過後來比較少講，我不知道他現在會不會再講，這個東西其實要有一個基礎，就是說你最核心的這群人，他自己本身就已經是一個團隊，而且他很清楚知道團隊該怎麼運作，然後他才有辦法再去擴張那個同心圓，第二圈怎麼樣弄進來，那麼第二圈可能就會牽涉到學生跟老師的部分，第三圈也許會再廣泛的再影響到一些外圍的人，可是我想我們目前可能就是要重新來過吧！在中間這一圈！目前來講，其實以前會很努力講團隊的，我覺得反而不是主任這個角色，反而是我們裡面工作成員的角色，蔡主任他會贊同說很好，你們有這個想法很好，然後去發展，可是蔡主任他不會嘗試說告訴你團隊是什麼，或者是好啊，那我們來建立一個團隊，那個發起人不是他，其實是我們這個成員裡面的人，所以我覺得這個是比較可貴的部分。那我不知道現在的文山社大，有沒有人還要發展團隊這種東西，也許他們認為這樣就算有了，可是我會覺得，我自己對很多事情的定義是比較嚴格的，我目前來看，其實我覺得是沒有，而且也不知道有沒有朝這樣的路在走，可是你問現在的成員，他們應該認為會有！這是我的判斷。

文山社大的經營特色，以這個學校呈現的風格來看，我先講別人怎麼看我們，第一個他們會覺得說我們是個很學術的，很有理想性，非營利性質很高，然後也有人形容說你們每個人都很有光環，因爲第一個就是說主任都不領薪水，然後主秘又很喜歡去從事義工工作，所以他們就會用這樣的方式來形容，那你從正面角度來看，好像是覺得說這個很好，可是你從另一個角度解讀，就是說另一個聲音其實就是說這樣的社大，他們做不到，我指的是台北市其他幾所社大，他們會覺得這

樣的社大，其實是他們做不到，但是也有可能他們根本也不打算這麼做，從正面的說法當然會是這樣子。

那我們自己怎麼來看這個特色，我覺得文山社大它如果有些特色的話，它跟這個參與運作的人是很有關係的，我常常會講說，文山社大很明顯因人設事，我剛剛也有講說，比如說蔡主任他如果發現說，像 W 小姐她本來是學教育的，她會對弱勢者的教育這一塊特別有興趣，所以他就會去鼓勵她，把這一塊也融到社大裡面來，那這一點可能 W 小姐這個人還沒有到社大工作之前，我們這個部分的特色沒有這麼明顯，雖然我們覺得這個不錯，可是沒有人去做，那我自己本人可能也會對弱勢者這部分，也會有比較多興趣跟有意願去做，所以這一塊，可能也會在我在的時候，這部分會加強，會有這個東西。比如說像 L 老師，他是我們促進會的理事長，他自己本身對於環保生態的東西很熱衷，所以當他在文山社大很活躍的時候，你又可以去了解到說，我們一定會有一些工作、會有一些業務，會跟這個很積極投入的人會相關的，那個東西，也就會成為社大特色的一部分，所以我覺得文山社大的特色，他在不同的階段，其實是不一樣的！他一致的特色就是，他學術的東西一定都會有，非營利的東西也一定都會有，可是他內涵的豐富、還有讓他具體化，就是要看說真正參與的老師跟工作人員，坦白講，如果今天社大做的比較成功的話，應該還要再加入學員的角色，學員到底在社大經營做了些什麼，我坦白講說，他們還是比較站在一個幫忙的角色，而不是一個主要的推動角色。

那社區這部分，其實每個社大都在做，你如果只是籠統的講社區的話，不足以代表文山社大，因為我如果講說學術、非營利的話，這大概可以代表文山社大，因為其他社大相對做得不多，可是你講到社區的話，每個社大都在做社區，所以文山社大的社區到底跟別人有什麼不同，這個東西就要去談才會清楚。有些社大對社區的定義很淺、很簡單，只要社區有辦一些康樂活動，我有去參加，他們認為這就是社區參與，還是說我就結合地方團體去辦一些捐血活動、或是送愛心給老人，他也認為這就是社區工作，那這個對我來講這都是比較淺的定義，有些社大他也認為他做到這樣就好了。

那我覺得文山社大它其實是有把社區營造這塊加進來的，那是因為我們社區學程的召集人 H 老師，他自己本身就是社造相關研究所畢業的，那他那時候剛好要寫他的博士論文，所以他有花比較多的力氣在社區去做一些培力，然後後來他自己已經拿到學位了，可是她跟這些社區的關係也都在。原先做社區其實有兩個人，一個就是 H 老師，還有一個就是 L 老師，但是 L 老師很快就從這條脈絡退出了，因為顯然就是在他們去做社區的過程當中，他們兩個人的路線是不一樣的，然後 H 老師的路線，比較能夠被當時跟她互動的那些社區的人所接受，所以 H 老師她的影響力，就還繼續在，那 L 老師，我不能說她就不管社區了，只是說她就另起爐灶，她用她的方式來做社區，可是她做的方式一定會跟環保、跟生態相關，會比較偏那方面，那 H 老師就會跟社區營造比較相關，那你如果說，這樣的東西算是文山社大的特色嗎？那北投社大的社區營造經驗又更多了，他們本來沒有做社大之前，它本來就是在做社區營造的，所以我只能說，文山社大有做社區這一塊，那它也是我們有在做的業務，可是我不敢說它有做得比別人好，或比別人進步，但是文山社大它有特別設專門做社區的工作人員，其實像 C 小姐就是那個時候，因為我們要做社區，才進到社大來的，以前沒有這樣的職位，我不知道別的社大有沒有專門設工作人員是做社區的，至少文山社大一直都有這樣的人，那即使到後來，我們變成說，不是用一個人專門做社區，是因為我們發現說，如果這個人只做社區，他不跟學校其他業務搭配的話，他很容易會跟學校脫節，就變成說他做的那個事情是跟文山社大沒關係的，雖然他是文山社大花錢請的人，然後去做社區的事，但是他在社區所累積的成果，沒辦法回到學校來，然後學校師生也沒有辦法參與到社區去，我們那時候就是發現這是一個很大的危機，就開始覺得說，至少要多一點的人，去了解社區這

一塊，而不是說只有某一個特定的工作人員去做這一塊。

我們社區工作大概是文山社大成立的第二年就設了，大概 88 年底的時候，C 小姐是那時候進文山社大的，大概是那個時候 S 小姐他從主秘轉為執行秘書，那就由她帶著 C 小姐去做這些工作，那時候文山社大可以這樣做，是因為我們覺得自己比較穩定了，很確定文山社大可以繼續辦下去，我們才去做社區，你如果說在辦的第一年，你就去做社區，那是很奇怪的事情，因為大家根本就腳步沒有站穩，你也不知道你可不可以，但是，第二年我們就去發現，你如果不去做社區的話，這個社區大學大概也做不久，因為坦白說，文山社大其實是空降部隊，我們當時沒有一個人其實是在地人，後來我們的工作人員有一段時間，在地人的比率還蠻高的，就是說大家可能原來不是在地人，可是像 C 小姐是嫁到文山區，所以他是在地人，比如有些人像是政大畢業，那他也很有喜歡木柵這個環境，所以他們後來也住在這個地方，那你就會發現說，在地人會高到一個比例，但是早期，我覺得大家其實都是空降部隊，沒有一個人跟這個地方有特別的關係，我們進來就只是去辦一個學校而已，後來我們發現說，你再不去做社區的話，這個學校其實它會沒辦法拓展開來，那當然就是說，我們也會想到說，既然是社區大學，社區這塊很重要。

只是說在談到對社區的定義上，這就有很不同的定義了。傳統的定義，會覺得就是在行政區上去區隔，可是對我們來講，我們一定也會有這個地理上的社區概念，可是我們在某些議題的結合上，他一定就是要超越社區，特別是你牽涉到一些環保議題的時候，比如說你以景美溪為例，它流過的流域就有石碇、深坑、木柵、新店，所以你更大的社區，是應該這條流域都是你要去串連的對象，那你就會發現說，這個就不太一樣。另外還有一種，像 community 這個字的翻譯，他有社區的意思，可是他有另外一個含意是社群的意思，社群指的就是人的意思，所以就是說你一群人有着共同的理想、共同的想法，他其實就是一個 community，所以我覺得對社區大學這個 community、university，這個 community，它講的不只是這個地理上的空間，不管是狹義的地理上空間或廣義的地理上空間，它還包括人的元素，所以經營人，其實是社區大學經營裡面一個很重要的點，那我必須承認說，我們在理念上都知道要這樣做，文山社大都知道，可是我們沒有做得很好。那我再回到我前面講的，就是因為我覺得我們工作團隊其實沒有人真正很有經驗，怎麼樣去經營人。我們是不會經營，我們知道應該要這麼做，可是我們不會。我以前都會希望說，如果團隊裡面可以有人，他是真的懂得經營的人，那他進到我們這裡頭來，我們大家就可以一起互相學習，可是我發現我好像都沒有碰到這樣的人。

2. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？為什麼會想要用工作團隊這個名稱，而不用其他名稱？以及你當初是如何進入到這個團隊的？

我不曉得，沒有特別去講說我們要用什麼講法，就很自然我們自己就會把它叫做工作團隊，那這中間可能還是有些脈絡可循，只是說我們沒有那麼清楚是說，因為主任說我們要怎麼樣，還是因為我們在某一次討論決定，就自然而然的把它叫出來。

這個工作團隊，如果只是就功能上來講，當然就是我們辦公室的這幾個人，可是在我們比較穩定的那段時間，所謂比較穩定應該是說我在當主秘的那段期間，因為那段期間離職的人比較少，而且大家平均年資也比較高，平均都會有到 3 年以上的人，還蠻多個，大概是 92 年到 94 年這段期間，我們那時候會很明顯的感受到說，我們這個工作團隊其實就是辦公室的這群人，因為那個時候我們的志工已經疏離了很久一段期間，也一直還沒有辦法再把他們重新找回來，所以我覺得那時候就會以我們工作人員為主，有一段時間，我們其實曾經想要把這個團隊擴大的，就是說包括我們覺得一些比較有理念的老師，然後他也願意在某種程度跟學校互動比較多的老師，我們其實也想要把他納為是我們團隊的一員，甚至說，到時候也可以給他一些薪水，或是某一些車馬的補助，比如說像杜文仁老師，我們就曾經做過這樣的努力，還有像王雅萍老師、李鴻瓊老師、周亮

君老師，這些其實都是比較年輕，就是說年紀大概在 30 幾歲到 40 歲，這樣子的年齡層，然後我們覺得他們參與社大也非常多年，像我剛講的這幾位老師，參與社大都在 4 年到 8 年都有，這群老師我們覺得他是比較中生代，比較可以跟我們溝通的，我們那時候沒有明白的跟他講說，老師你是我們團隊的一員，可是我們自己工作人員大家其實都有一種默契，我們如果要開比較重要的一些會議時，我們其實也會想把這些老師邀進來談，所以我覺得曾經有一段期間，我們自己認為這個團隊範圍是比較大的，可是相對的，比如說有的老師他要寫博士論文，有些老師有他自己的外務，相對他能夠投入的時間又變少的時候，或者是說他感覺到自己好像沒有再被受到重視，他也會漸漸淡出的時候，像 L 老師，我們也覺得她也算是我們比較廣義的團隊成員之一，所以當這些人，因為他們太忙分身乏術，沒有辦法又再進來的時候，我覺得我們的團隊又會再縮回工作人員這一塊。

有段時間我們也曾經在想說，有沒有可能也讓一些比較資深的對社大比較了解的學員進來，可是我發現這塊還蠻難的，我發現我們以前常做的事，當我們發現有某些學員不錯的時候，我們就把他拉進來當工作人員，像我自己本身就是這樣，我大概蠻早的時候，就被文山社大物色到了，因為我第一年進來是修江明修老師的課「非營利組織與公共政策」，我是當班代，又當校務代表，可能他們平常在看到我們跟學校接觸的時候，就會感受到說，我們好像是有某一些 sense 的人，所以當他們要找一些工作人員包括是 part time 的人的時候，他也都會很容易就會想到說，我們有沒有可能跟他們合作。所以那時候，文山社大曾經嘗試說，把這個人找進來當 part time 的工作人員，然後作為一個團隊的擴張，有一段時間我們用這樣的人力，用得還蠻多的，兼職或者是專案人員，其實大概我當主秘之後，這樣的人都還有，不只是在我當主秘的這段期間，像我 1998 年進社大，然後 1999 年，他們就找我做 part time，之前像 Y 小姐，他還沒有當正式工作人員之前，他也是用 part time 的方式，就是說文山社大也會用一些這樣子非全職的人力，然後當作他工作團隊的一份子，所以這個工作團隊，他的成員其實是由兼職與全職的人共同組成的，有一段時間，差不多 93 年下半年到 94 年，有一年半的時間吧，我們幾乎沒有兼職的人，大概都是專職的，因為專職的行政團隊成員有時會覺得兼職或專案人力無助於分擔辦公室的業務，再加上我們後來也比較少作專案計畫了，所以也就沒有用兼職人力的需要。可是這個模式不脫我前面講的，就是說當我們發現一個還不錯的學員的時候，我們其實是把他們找進來當工作人員，有一段時間，蔡主任有發現到這個問題，他會覺得說，我們應該要想辦法還是讓學員留在學員的角色，讓他怎麼樣來跟辦公室合作，而不是你覺得他很好，就讓他來當工作人員，這是兩種的思考，然後我們那時候也有發現到這個問題，如果我們真的要將人經營起來的話，你一定要讓某些學員或老師，他們真的感受到說他們是真的可以為學校做一些事情，要不然的話，工作團隊他永遠就是還是要承擔行政的部分，不管是角色或實質上的工作，那這種共識我們很早都有，可是我覺得一直都做不出來，很想做但就是不會做嘛！

過去工作人員離職的原因，我覺得表面上，當然都會有很多的原因，我覺得有實質的，也有那種比較理念型的，比如說像 Y 小姐跟 X 小姐，他們都是進來工作兩次又都離職，像 X 小姐這次離職的時候，就跟我講說她希望找一個正常上下班的，那她第一次離職的時候，不是因為這樣原因，他說他第一次離職是根本就是做到自己都覺得快撐不住了，工作太多，工作量太大，那他又沒辦法突破一些瓶頸，然後她對自己又超級沒信心，這是真正的原因，可是你會發現說，同樣一個人，他在不同的年齡層，考慮的問題不一樣，因為 Y 小姐現在已經 30 幾歲了，那時他才 20 幾歲，20 幾歲的人，他不會想說我要去找一個上下班要很正常的工作，這種東西不會從他嘴巴裡講出來，可是他現在這樣子講，我會相信喔！這不是藉口，因為他會覺得，你沒有辦法作息正常，你會讓這個人的生活，還有身心狀況也連帶著不正常，可是我們早期在做非營利組織，我們不會去想這種問題，這是什麼考慮，根本不在我們考慮之內。所以你會發現很有趣，這種問題很具體，他也

知道說，他其實去外面工作，拿到的薪水不會比社大多，他有可能還是在非營利組織的話，他不轉行，他拿到的薪水其實是比社大少的，可是即使是這樣，他都還是覺得要離開！

我今天脫離主秘的角色，我發現，如果這個人不是單身的話，或是他的小孩子已經大到某種程度的話，他其實不太容易來做這個工作，我自己脫開了四個月之後，才發現真的差非常多，以前別的社大主秘在唉唉叫的時候，我也沒什麼特別的感覺，可是我現在發現是說，社大那個主秘，真的不是很容易找到適任的人，以前有些社大也有公務人員退休之後來當主秘，做的真是非常痛苦，他覺得這種作息很亂，會讓他整個人陷入一個不是很健康或正常的情況，我覺得人在這一種情況作久了之後，除非他自己有很強的覺察能力，或是他自己有在自我的調整，否則我覺得那種反應也都會回到工作上，那整個工作的衝突也都是會有的，但是我們自己陷在裡頭會看不見！

我覺得，每個離職的人講的原因都不完全是真正的原因，大家都會挑一個覺得可以過得去的原因來講，其實包括我自己也是一樣，我一定會講一些大家聽起來可以過得去的，但是我真正的原因是不可能告訴別人的！

3. 您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

原來那種設想，因為蔡主任本身在大學教書，我印象中他之前應該沒有很多的行政經驗，他後來接了社大之後，他也有在他的學校相對有做一些行政工作，可是我在想在這之前，他其實沒有很多行政工作，所以他會去參考大學裡面應該要有的配置是什麼，包括像我們當時員工福利和一些休假的訂定，他其實也會去參考大學的作法，不是完全比照勞基法，我覺得那時候大概就是覺得應該要有課務、學務、資訊、總務，那社區是後來成立的第二年加進來的，大概是覺得應該要有這樣的模式，可是後來發現，社區大學沒有辦法，因為你表面上好像設好幾個組，四個組到五個組，其實每個組都只有一個人，或是一個半個人，那另外半個人他要去支持另外一組的工作，可能兩組但是三個人在做，這樣的人力還是太有限，然後會去造成業務上的切割，後來我們才會慢慢去發展出學程經理人的制度。

其實我現在去回想，學程經理人的制度為什麼會被提出來，那剛好跟我們有一群工作同仁想要去形成團隊那個時間點是不謀而合的。所以我覺得學程經理人的出現，跟那個想要形成團隊的心是結合在一起的，這個東西跟整個工業社會的演變也很像，工業社會不是把每個人畫為一個螺絲釘嗎？你就是負責一個角色，你把你的工作做好就好了，可是問題是你把這個東西組起來，他不是一個有機體，那團隊其實是一個有機體，那我覺得學程經理人，其實是試圖讓你在負責自己的工作之外，你又可以從上到下，從縱貫跟橫貫，你都可以去成為一個團隊，所以我認為會想要做學程經理人這樣的制度，他其實背後有這樣的企圖心在裡頭，可是我們當時都沒有人講的這麼清楚，我是現在事後去解讀他，學程經理人會出現，跟那時工作人員想要成為團隊這是有不謀而合之處的，它不是突然跑出來的！

那時候，我記得剛開始討論經理人的時候，有一個點是大家僵持不下的，我記得那時候是 C 小姐有提，他就說那我們是不是 manager 嘛，那是不是跟外面商業公司一樣，你也要負責業績，你要負責招到多少學生，你的課可不可以虧錢，可是當時提出學程經理人這個概念的人是 Z 小姐，他就不同意這一點，因為他認為說，如果是這樣子的話，那有些學程經理人他就是肯定會虧錢，那難道說要他引咎辭職嗎？這些東西又會再牽扯到文山社大它的本質其實是非營利的，也許你可以引用 manager 這個商業運作的概念，可是你要拿他來做非營利的作法，你是要取他的優點，而不是說他那個利潤的東西要進來，所以這個東西，在那時候我記得，那時候我剛剛離職，可是他們在開一些共識會議的時候，我有回來參加，我很清楚的知道，後來大概就是共同決議說要做學程經理人的制度，可是你不需要背業績，你不會因為你的學生不能平衡課程，然後你就要引咎辭

職，沒有那樣的東西，可是那時大家會想要用學程經理人的方式，來把你所負責的相關課程的老師、學生跟工作人員整個串連起來，我覺得那個其實是有個形成團隊的企圖心。

我覺得很好玩的事，從 91 年到現在都已經 95 年了，你如果去問曾經在這段時間待過文山社大的人，到底學程經理人是什麼，沒有一個人可以告訴你一個明確的答案，像我們今年也有討論要不要把學程經理人廢除，可是後來討論的結果是要保留，但是學程經理人到底要幹什麼？還是沒有人可以很明確的告訴你，這是個很奇怪的地方。

我覺得學程經理人如果沒有跟形成團隊這個東西緊緊扣在一起的話，其實他到最後會變得更加可怕，就是你做的事情，就只有你一個人知道，其他的人完全不知道！這個東西我之前跟 W 小姐在討論的時候，他其實有思考過這個問題，表面上看起來學程經理人的權限很大，可是其實他如果很多東西中間沒有做的話，造成疏漏，其實也不是其他人可以去彌補的，比如說我今天純粹只做跟課務有關的話，所謂的課務就是說，我要開班，比如說我今年要開 100 個班，所以我就要去跟這些老師聯繫，這個東西就是我課務要做的事，如果我只是純粹做課務的話，我把這個東西做好就好了，該聯絡的老師、該怎麼樣的東西，我通通都會做到，接下來的事就不甘我的事了，你也不用擔心說我哪一門課程沒做到，我一定都會做到，可是我今天如果是學程經理人，你負責 20 門課，我負責 20 門課，我也許把我的 20 門做好了，可是你的 20 門課你可能都沒有做，比如說那時候 K 先生來接 W 小姐的工作的時候，因為 K 先生他會覺得，他不太喜歡去 follow 別人的想法，所以他那時候的做法，W 小姐在旁邊看，就會覺得他什麼事都沒做，完全沒有去做，她就會覺得這是非常可怕的事情，我覺得也是因為這樣子，她才意識到，原來學程經理人也可能會造成這種狀況，可是這樣的課還是可以運作下去，可是問題是，後面就會開始跑出很多問題來，甚至包括說可能老師跟同學都會抱怨說，你們現在到底是怎麼回事，為什麼這門課都沒有人管，但是那個東西，如果說是，我們全由一組人只做課務的話，這種事情不會發生，我一定都是會每個老師都會聯絡到，我怎麼有可能會說，我只聯絡這 20 門，另外 20 門不聯絡呢！可是你分給學程經理人的時候有可能會這樣！

但是學程經理人，他當然也有權限和選擇，比如說我有 20 門課，可是我認為有 10 門課是沒有辦法經營的，就是你怎麼經營都經營不起來，我真的可以經營的可能只有 10 門課，可是這 10 門課裡面也有我的優先順序，我可能只想花力氣在某 5 門課上，所以你會發現這 20 門課裡面，真正得到完整照顧的就只有 5 門課，那其他的大概就是，大概讓他過就好了，這個東西其實也是我們後來經營社大的策略，就是說你可能沒辦法面面俱到每一門課，但是有些課他達到一個基本的東西就可以了，那你真正想經營的課，你可能就會花時間去做，那這個部分是學程經理人有他權限可以做的事情，可是如果你都不做的話，其實也沒人可以把你怎麼樣！

我還是必須講，就是比較大的分界點，當然就是學程經理人的提出，你可以把他分成兩塊，這中間當然有不同的人加進來，他會帶著不同的經驗，比如說，我覺得文山社大的工作人員的特色，就是個別能力都蠻強的，他們大概都有能力，自己可以把一件事從無到有做出來，可是大家比較沒有一起合作的這種習慣跟特質，我必須這麼講，所以這也會是影響到說，為什麼我們的團隊會很難形成。

也有人從旁邊在觀察我們，像周亮君老師，他就說你們每個人個別來看都是很棒的工作人員，可是把你們這些人放在一起，沒有辦法成爲一個團隊，這是他們在側面去看的東西，那我的理解也是這樣。因爲我覺得找工作人員，如果你的目標是要成爲團隊的話，其實選特質是很重要的，有時候個人風格太明顯的人，他其實不見得很適合成爲你團隊的工作人員，可是如果你要求的是，你反正只要把你的東西做好的話，你不在意是不是要用團隊方式來做，你真的可以請每個，都是

個人特色很強的人。我不知道這是不是我們文化上的問題，就是說我們真的不是很會跟人家合作，除了合作而且能夠享受合作過程，我覺得好像不是很容易！

4. 你覺得蔡主任跟唐主任在領導風格這部分有什麼不一樣？

他們兩個看起來都是很溫和的人，可是蔡主任我覺得他很有趣，就是說大概差不多到了他領導期的第五年之後，我覺得他有一點溫柔的獨裁就是了，我這裡說的獨裁不是壞的意思，就是說因為他前面的經驗跟他的各方面的累積，他已經很快可以去判斷，有些事情是可行或不可行的，那個時候他可能為了一些效率的問題，他可能就不見得會讓我們再做那麼冗長的討論，然後才去形成一個共識，他會比較快下指令，甚至包括說我們工作團隊自己去做出一一些決定來，然後去跟他談，他發現不妥，我們都有可能因為蔡主任的不同意去翻案，這中間因為有缺乏一些集體討論的過程，當然會讓我們甚至覺得，這跟社大的理念會不會違背，好像這都不是共同去決策的，可是我可以去理解說，當蔡主任他自己身為一個領導人，他的經驗跟他的相關領導的知識跟能力，已經累積到一個程度之後，他會選擇做一個比較有效率的決定，那個時候，我說的那個獨裁跟強勢的部分就會出來，問題是他還是一個很溫和的人，他不會讓你覺得不舒服，那他更厲害的是說，你甚至都看不出來他對誰不以為然。

唐主任，他也是很溫和，可是我發現，他對於認同的人，會表現得很明顯，那相對來說，沒有特別被他認同的人，雖然他也沒有去否定他，但那種反差已經很大了，當事人其實是知道的。

蔡主任跟我稍微聊過，蔡主任的想法就是用資源在經營人，比如說，今天如果香如妳告訴我說，妳非常想要辦一個社大的報紙，妳非常想做，而且妳有很大的熱情跟意願，如果我是蔡主任的話，我就會說「好，支持妳，妳辦這個報紙需要多少錢，好，一學期3萬元是不是，好，我就支持妳。」蔡主任當他說他支持你的時候，就會是很具體的，不但給你資源，若有需要他的幫忙，他也會真的幫忙，不是嘴巴說說。那這個東西，我也曾經從別的老師，像杜文仁老師的口中聽到，他就說蔡主任答應你的事情，一定會做到，比如他跟蔡主任說你可不可以幫我打電話，邀請某些老師，我覺得他們很好，他可能可以來加入核心過程，那蔡主任他就會去打那個電話。

蔡老師他其實對一些人的想法他也不是會全然地認同，但是他還是會給資源，但是他給的資源會不夠，所以你做一陣子之後，你就自然玩不下去，但是你絕對不會怨恨他，因為你覺得說，他已經讓我試過了。

可是蔡主任那種作法，就是當文山社大錢還比較多的時候，我們這樣子做是沒有問題的，而且站在蔡主任的角度會想，沒有讓大家去試，也不知道可不可以成，因為有可能他就真的成功了，所以他其實也是在給彼此機會。

唐主任因為剛來，對於實務上的運作就會比較倚賴工作人員，雖然他也有很多想法會提出來，但是只要資深的工作人員認為不可行，並且舉出具體的例子，唐主任並不會堅持立刻非作不可。

唐主任有一個特質，就是說他還蠻有耐心的，他會慢慢的去等，他真心想要做到的事情，他也一定會做到，比如說他想從裡面的小辦公室坐到外面的大辦公室來，雖然花了一學期多的時間，但他還是做到了！還有他認為網頁很重要，他會花比較多的注意力在上頭，雖然我們後來能夠做到的跟他的理想還有距離，但起碼跨出腳步了。

溫和的人都不喜歡火爆的場面，會見不得火爆的場面，一旦有火爆的氣氛，就急著要來解圍，把衝突避開。但是這樣子會讓有意見的人很壓抑，一旦情緒到了臨界點，就會爆發出來了。

有些社大就會很得意地說，他們不怕衝突，也不認為衝突過後就一定會達到妥協的狀態，他們認

為重要的是讓彼此得到理解，但不一定會互相認同。他們甚至為自己能夠做到容許衝突但不一定要妥協感到驕傲。這在文山社大在兩任主任的任內，都是不可能發生的狀況。

5. 那演變過程中，團隊的目標有沒有不一樣？

我現在來舉個例子，比如說文山社大大概在最近 2、3 個學期，我們陷入比較明顯的，學生人數一直掉，從學生這邊的收入一直縮減的情況，那蔡主任跟唐主任的作法就很不一樣，因為這點他們剛好也交接到，蔡主任認為說，文山社大如果還是要開類似這樣的課程的話，我們招到的學生是有限的，所以他也不會覺得說我為了要讓我的學生達到 2 千人或 3 千人，我就去開一些我以前都不開的課，蔡主任不這麼想，他會想說我在我維持我既有規模的情況下，有哪些錢是可以省、不該花的，比如他覺得說我們是不是可以少聘一些工作人員，並且對工作人員的要求也不堅持要做到學程經理人的理想層次，只要能夠負責把例行工作做到就可以，坦白說，過去大家也沒做到過就是，不是現在要把標準降低，或是老師的薪水先減，因為他會去算，我們一年假設虧一百萬的話，我可以從哪些地方可以把這 100 萬的虧損補上來，我大概就差不多是這樣子，那學生再稍微提升一點，我還是可以運作下去，這是蔡老師的做法。那唐主任的作法就不是這樣，他會比較朝向說我要不斷去開發新的課程、新的學員，那這中間就冒著一個危險，你確不確定你這樣開發，人會不會進來？這是一個問題，還有坦白說，開生活藝能，要開得很符合社大理念，是很不容易的，那大量的去引進一些生活藝能的課程，其實對社大來講是多了一些課而已，並不等於增加社大的特色。這個東西，如果是蔡主任仍然還在的話，我覺得他其實是不會這樣做的，可是唐主任他會傾向這樣子做，而且他會認為說，文山社大就是因為過去沒有這樣子做，所以這個學校某種程度失衡了。可是我覺得文山社大的失衡，不是在於說我們沒有開這樣的課，而是我們其實沒有遇到這樣的老師。

其實社區大學，不只文山社大，所有社大共同的危機，就是說我們沒有老師養成的系統，所以我們要開比較有質感的，類似像生活藝能課的時候，這樣的老師是嚴重不足的，所以你大概都只能覺得說只要這個老師 OK、過得去，他不是來這裡賣東西、做直銷，然後可能還比一般同樣的老師，稍微有一點想法，願意參加一點公益活動，你就可以認為他是還不錯的老師了。可是你真的要做到說，讓連上生活藝能的人，都可以很有公民意識，都很有行動力的，那種老師其實全國找不到幾個，即使有，他們其實應該也都非常忙，他也沒有太多力氣可以去很多地方兼課。其實我之前跟 W 小姐有在討論一個危險，你去開了這樣的課進來之後，可能學生會增加一些，可是這樣的東西其實也會耗掉你不少人力，因為你相對學生多了，這樣的老師多了之後，你要跟他互動的力氣也多了，你反而沒有時間去照顧你原來已經一些陷入危機的一些課程，比如說我們一些學術課程，有些課都已經陷入某些瓶頸了，很難突破了，但你已經沒有力氣去管他了，那這個問題，其實在這個階段，可能還看不出來會有多嚴重。

那還有一點就是說，唐主任很有趣，他會認為說是，因為可能包括學術課程，我們都沒有找到夠好的老師，好的老師不夠多、好的課不夠多，所以他才會覺得說學生會留不住，或者是覺得沒課好上，或跟不上，這是其中一個原因，但是我覺得其實也不盡然是這樣，因為唐老師他也曾經試著想引介一些他認為是好的老師，可是那些課也都開不成，那在社大很現實的一個問題，當你的課開不成的時候，你就沒有什麼好說的了，你課開成了以後，你就會有機會去影響學生、會累積學生，然後這些學生會再帶新人來，以前文山社大經費充裕的時候，我們理想性很高的時候，那個時候會即使人很少都還是開課，然後讓這個課的基本群眾養成，那現在的文山社大是沒有這樣養成過程，你只要發現課開不下，你可能就停，不然就會去跟老師談說，只有 6 個人，我給你 6 個人的鐘點費你願不願意教，你願意教你就來，可是我後來觀察，當那個班級的人數少到一個程度的時候，通常那個課也不會開得再好，老師的士氣會很低落，然後那門課大概也不會再上來了，

這跟以前不一樣，現在是你那種人少的課，將來也不會有太大的機會。

6. 在演變過程中，團隊成員的特徵？

我發現，我現在仔細去回想，在文山社大工作過的工作人員，好像沒有在那種比較正規的組織工作過，像現任主秘 U 小姐他自己是經商的，他是比較特殊，我們過去的人，有的就是剛出社會，來這邊的第一份或第二份工作，有的是在學生時代就來這邊打工，後來變成工作人員的，像 S 小姐一直在一些學運或是社運團體，我自己都是在非營利組織，我們這些人幾乎其實都沒有在一個正規環境工作過，還有我們的特質，就是說我們也蠻討厭那個很制式工作的約束，雖然我們也覺得說要自我規範或是什麼的，但是只要你有那種一般公司會有的基本要求，比如上下班要準時或打卡之類的，那種東西一出來的話，馬上就會有人反彈或不舒服，可是對一些在職場上的人，這都是很基本的，本來就要的，可是你會發現我們成員對這種東西容忍度都會特別受不了，我覺得這是一個特徵。

還有一個東西，之前跟有蔡主任談論到，蔡主任會覺得，我們這樣的環境對一個年輕人來講，到底是不是一個好的環境，因為他在這裡沒有辦法養成他比較嚴謹的一些工作態度，因為你做這種工作的人，如果你自我要求很高的話，那你一定會比一般公司要求更嚴謹，你的自我要求會更高；可是相對的來講，如果你混水摸魚的話，這個地方其實也非常的好混，而且沒有人可以把你怎麼樣，大家頂多就是不爽而已，然後在工作上鬧情緒，或者是不喜歡幫你的忙，可是也沒有人可以把你怎麼樣。

這個其實我們就覺得說，我記得我之前有跟你談過，曾經有個工作人員，他因為那天他值班，他應該要準時九點來，結果他九點半才來，這造成學校退費有一些損失，那個時候蔡老師其實已經差不多要離開主任這個的位子了，可是那個時候他就覺得說，我們是不是要處理這個案子，那以前我們都沒有處理，也都沒有覺得誰該受罰，但是我會發現說蔡主任他從這幾年的感覺是覺得說，這麼寬容的一個環境，對這些年輕人來講，說不定其實不是一個正向的養成過程，因為他們今天除非一直待的團體都是類似這種，他今天如果要去一個比較有制度、規模的公司，甚至他進入公部門，或者是要進入營利部門的話，他這樣的工作的一些東西其實是不合格的，反而會讓他受挫，可是過去他在這邊，他可能會認為自己做得很好，只是同事不配合、主管沒理念或什麼之類，他可能會這樣想，但是他沒有去想到說，他其實並不符合一個基本工作倫理的東西，這個是我們在做主管或者是領導者曾經去談到的面向，我覺得是這樣！

那其實會來社區大學工作的人，他通常，至少在文山社大，我覺得他的年齡層都比較低，當然這幾年就是有偏高的情況，因為待的人，越待越久，年紀就會變大了，像現在 C 小姐、M 小姐、P 小姐也都超過 40 歲了，可是在那之前，文山社大大部分都是由一群 20 幾歲的人在做的，像 S 小姐剛來文山社大當主秘的時候，也是只有 20 幾歲，那蔡主任也很年輕，那時候也 30 幾歲而已，所以你會發現文山社大其實都是由一群 20、30 幾歲的人在做事情，可是這中間只有蔡主任他從頭到尾都一直待著，待了 7 年，所以他自己個人在社大這部分的資歷、還有學習，他有累積，可是我們其他人，則多是片段的。

我們這群人就是比較年輕，相對來講，比較年輕，然後對於一些比較制式的東西，會比較有反抗性，也不喜歡被約束，可是我們應該也不會太去做怎樣的約束，大家大概就知道要怎麼做。其實這群人還蠻熱情的，我覺得有一些共同特徵是這樣。那個別的東西就不講了，共同性應該是這樣！

7. 在形成與演變過程中所面臨的危機？

我覺得形成過程中的危機是這樣，我之前好像有跟你講過，在非營利組織這種地方工作，其實不是完全只有薪水跟福利，如果你對一個工作要不要滿意，你有很多評估的點，薪水、福利、休假

這個只是其中幾個項目，但是還有更重要的就是說，這個組織他是不是覺得很認同，他在這裡頭他是不是覺得有他可以發揮的空間，甚至他在這裡有沒有一些學習的管道，因為社區大學的好處就是說，他本身就是一個再學習的機構，所以你也很有可能在工作的過程當中，你也同時做一些學習，比如說你去跟課程，你就可以去聽到一些課，或者是說我們也都會去用自己沒上班的時間去選課來上，我覺得當時會吸引人進來，這應該也是某一種誘因，會覺得你同時可以在這裡得到成長跟需求，我覺得這是蠻棒的！

可是我必須再回到最前面，我說到我最近幾個月的反省，就是說這個工作的型態跟形式，他基本上其實是有點違反人身心健康的一種運作模式，可是我們都比較不會從這個角度去看這件事，所以當你開始覺得有些事情做不順，你就會開始去找一些情緒出口，那有一些人，他可能自己本身修養比較好，或者是說他懂得怎麼樣去釋放他的情緒，他不會讓他這個東西一直累積，所以就還 OK，可是有些人他可能這方面比較不行的時候，他比較大的危機就是會鬧情緒，這種東西有些人就會出來，這不是每個人都會的，可是你知道像社大這種小團體，他了不起人最多不會超過 11、12 個，包括兼職的人，那最常維持差不多就是在 8 個左右，這裡頭只要有 2 個人、3 個人同時在鬧脾氣的時候，那個效應太大了，你幾乎大家都很容易去掃到颱風尾，那最大的危機就是這個東西。這不只跟工作時間有關係，還有可能是薪水、福利、休假上所產生的，就是當我在這個價值跟意義上不滿足的時候，我就會開始回過頭來看我薪水滿不滿意，如果我今天薪水很高的話，算了，那我其他不滿意我可以忍，可是我今天薪水又不夠高，其他東西又不滿意，當然要爆發，那些這些東西都會有。

還有一點就是，我覺得我們工作人員普遍都有自信心不足的問題，這一點除了少數的人之外，像 W 小姐我覺得她沒有這種問題，包括我自己都會有某種程度的自信心不足，包括說我自己會一直認為我不適合當主管這個角色，我一直都會這麼覺得，我也會很排斥當主管這個角色，可是我必須要去做；比如像 I 小姐好了，我認為她很不錯，把他提升上來做學程經理人，他其實對自己非常沒有信心，但是他又非常努力的做，那壓力非常大；像 C 小姐好了，其實我覺得他在某些程度上也有自信心不足的狀況，所以他非常需要有人去肯定他，而且是要很明顯、很正向的去肯定他；像以前的 S 小姐我發現他也會，他現在這幾年比較好了，早年他在剛當文山社大的主秘的時候，包括她要離職之前，有段時間，你只要在講一些東西，不是先正面肯定的時候，她立刻那個防護的東西就會出來了；Y 先生我覺得他不會，可能至少學歷到研究所以上的人，比如像 W 小姐跟 Y 先生就不會，然後 K 先生很可愛，他有研究所畢業，可是他有某一種自信心不足，我不曉得是跟他成長的經驗，還是其他方面經驗有關我不曉得，你就會發現說很有趣，個人特質也有關，像 X 小姐、Y 小姐他們也都會自信心不足。那以前有過一個 F 小姐，他還好，他其實學歷並不高，但是他就沒有自信心不足的狀況，所以我覺得有些人很有趣，他很清楚知道自己的人生要什麼，他也知道自己在社大扮演什麼角色，像這樣子的人，他就比較不會在這個工作過程出問題，這種人不管年紀幾歲，比如說你就算已經超過 40 歲了，可是如果你對自己的人生定位不清楚的時候，你同樣你會在社大這個地方發生危機，那很有趣，比如說你到 40 歲了，你可能就有中年危機了，那這個時候你的工作又不順，你可能就是會一直在工作上頻出狀況，但是你會不會去跟你個人的這個東西做連結，所以我覺得在社大工作的危機裡頭，還要看他這個人的年齡層，就像我剛剛講的，當他 20 幾歲在這裡工作的時候，他絕對不會說我不做了是因為這裡的工作時間不正常，可是他在 30 幾歲的時候他會這樣想，因為他那時候渴望去過一個更正常的生活，他可以擁有一個除了休閒之外，他也會有社交，假設他想要去結交異性朋友或是找對象的話，他也有機會，甚至講白一點，他想要去兼一份外快，他也都比較有固定的時間可以去兼呀，他就會開始去考量這種東西，所以我覺得社大工作人員的危機，會跟著他這個人的個人生涯也有關，可是我不知道說，有多少人他們是怎樣去看這件事情的，我會這樣去看它！

然後我覺得人是環環相扣的，如果你自己的工作很不順的時候，而且你又把大部分精神放在工作上，那麼你在工作上的挫折，你會帶回你的家庭，讓你的家庭變成不安，就是說如果你的家庭夠穩健，它可以去支撐你，讓你回到職場上就好好再發揮，可是如果你的家庭剛好也是一個在建立期的時候，那就比較辛苦了，你兩邊都會有衝撞；那另外一種就是說你工作就平平，沒有特別好、沒有特別壞，可是你的家庭給你很大困擾的時候，那你這個困擾其實也會帶到工作上，我覺得這種東西會互為因果！

那你到底要怎麼樣去取得平衡，我覺得說我們人的角色是非常多元的，你不是一個工作的動物，可是你也不是完全是一個家庭的動物，但是你要在這個空間怎麼樣去做一個平衡，我覺得過去像我或 W 小姐這樣子的人，我們其實把自己的時間，放在工作上的時間是超過個人生活的，但我們兩個都不會覺得犧牲，是因為我們從出社會到現在，我們都沒有把個人生活跟工作做很大的區分，我常常都把我的興趣跟工作是結合的，比如說我以前的工作會常常需要去旅行，那就會跟我的興趣、跟私生活有些東西會很像，然後有時候工作上的朋友，他也會變成是我個人的朋友，會去延續這個關係，但是有些人會把工作跟生活切割得很清楚，那這種人，他在社大工作就會很累，因為社大的工作很難說，我今天下班以後就下班了，我就可以不管了，很難！那如果你要當一個公務員型的社大工作人員的話，除非你做人很成功，你都跟人家配合的很好，人家不會挑你毛病，像我剛剛講的 F 小姐，他有一段時間其實蠻像公務員的，可是大家不會覺得他不好，或者是覺得他做事不認真，是因為他該做的事，還有他跟別人的配合都不錯，跟人的相處也 OK，個性也夠成熟，可是像有些人就不行了，如果他只選擇說，我家裡有小孩，我就是每天都要上早班的話，人家就會開始說，你那個工作又做的不好，哪裡怎樣怎樣，人家就會開始挑，他的危機是會這樣呈現的。

還有一種，就是說我們最近這 2、3 個學期，因為常常都會給工作人員一個壓力就是說，我們學校好像快要倒了，財務不穩定，所以可能有些人也會有一些危機感吧！因為有一些人，比如說 M 小姐好了，他本身是一個經濟比較緊的人，今天如果文山社大倒了的話，對他來講影響很大，因為他可能沒那麼容易再找到一份正式工作了，而且感覺上好像還算體面的一份工作，可是對有些人來講他可能不擔心，他覺得反正他還可以再去找別的工作，薪水少一點沒有關係，他不會完全找不到，所以其實當學校財務不穩的時候，有些人其實會受到影響。

我們以前曾經負債過兩百萬，就是在 Y 先生當主秘的時候，因為那個時候教育部還沒有開始補助社大，我們那時候就是做社區，跟社區剛剛開始建立一些關係的時候，然後就很多社區的團體，包括像優劇團、或是說一些公部門，我們都會跟他們很密切的合作，然後我們就會以為說，我們做那麼多案子應該都有一些盈餘，後來發現其實我們財務控管並沒有很好，所以事實上我們在做的時候，其實是有虧錢，自己不知道，弄到後來就發現說，怎麼不但沒有賺錢，而且還虧了兩百萬。剛好那個時候，教育部要開始補助社大，第一次補助的錢就不少，第一年就補助了四百多萬，所以我們就等於有了盈餘，至少沒有了負債的問題，然後我們從那時候又開始過來。可是我去年就在想這件事，其實如果那時候教育部不補助我們的話，我們的危機其實會提早幾年出現，而不會到現在才出現，我們那時候其實就開始得去想我們轉型的事情，可是因為那時候我們很高興化險為夷，所以又過一關，你又開始沒有去注意到說，其實我們在幾年後還是會碰到一些這樣的問題，如果我們在那時候就開始去面對，其實到現在也許我們也發展出一些應變之道了。我們那時候就想說，好棒喔！缺這個錢，然後來補剛好就好了。但是我在想如果是一個經營比較好的企業，他應該不會這樣子，他會覺得說我們現在只是度過難關，但是我們應該要怎麼樣。可是我們那時候其實都蠻可愛的，就會覺得好好喔！就度過了，就沒事了！

我們那時候人力最不穩的就是會計，換了好幾個，然後你就會常常覺得說，都不確定是說你這個

月可不可以如期領到薪水，其實我們每次都有領到，都沒有延發，可是你那時候會有那種危機感，包括說那個時候我來上班，我是執行秘書，主秘就跟我講：丙小姐你可不可以先領個幾萬塊出來，就是辦公室要招生要周轉的錢，我就說好，我就會去領了自己的錢給辦公室先用，你就會發現說也有這種狀況。

我覺得文山社大是這樣，我們沒有人會污錢，但是就是沒有人真的對錢很有概念，包括說你去經營一個社大，到底那個錢應該要怎麼分配、怎麼去花，那個東西到底是怎樣，因為其實以蔡主任的作法，他大概會覺得說，人事費我大概就是控制在多少比例，然後我多少比例是怎樣是怎樣，然後我每次就是在這個範圍之內去花錢，可是如果是一個比較有財務管理概念的人的話，他應該會去找到一個比較合理的比例，那我們不是，我們是前一年的比例是這樣，我們大概就是按照這個比例去花錢，可是我們那時候也沒有很嚴格控管就對了，所以如果有一些部分你花超過了，其實你就會擠壓到其他部分的資源。

所以我覺得財務控管會是我們的問題，我覺得有這種財務 sense 的人，不太會進來這麼不穩定的地方工作，其實像 U 小姐願意進來當主秘，我都覺得是社大的福氣，因為他本身有開公司的經驗，他會比較知道那個東西合理的比例是什麼，那當然他要不要用那套東西來管理社大是另外一回事，可是我覺得至少他在這部分應該是有概念的，不然他沒有辦法生意作得成功，他生意作得還蠻成功的！

我覺得這其實也不只是社大，我覺得一般非營利組織也都會有這種問題，就是你對財務的掌控，還有非營利組織跟一般營利組織的不一樣，營利組織他可以去跟銀行貸款，像王永慶他就跟銀行貸很多錢，所以他資產很多，可是他負債也很多，可是我們非營利組織是不能負債的，我今天如果負債的話，那我馬上信譽就會有問題，我也不可以去貸款，我只能募款，所以基本上我們不太能夠用企業的那一套東西去運作！

我們募款這部分其實不多，我覺得過去大概就是 L 老師著力比較多，他自己也會常常捐錢，或是說找一些人來捐錢，可是他的這種募款其實都不是很大筆，都是小筆的，我們每一年的募款大概都是從 20 萬到 40 萬，最多也不會超過 40 萬，蠻多也都是自己人捐，像有一陣子我自己就捐了好幾萬，像蔡主任也會捐，像有些老師他們也都會捐錢給學校！

可是我會想是說，以非營利組織來講，社區大學它不太具有募款條件，因為我們的主業還是辦成人學習，那人家覺得成人學習，你又不是弱勢團體，你們當然要自己付錢，除非你有在做一些弱勢的案子，那種東西你還可以跟人家募點款，可是你如果不做那個的話，你大概也沒有什麼募款的理由吧！

8. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

我覺得這個東西就是看情形，比如說有一些案子，已經是我們 routine 要做的事，像每學期的第 9 週、第 18 週要做的事情，那這種東西的爭議性會比較小，大家就會去做一些事前的分工，然後由這次負責的那個人，他會來做基礎的規劃，然後大家看看什麼意見提供一下，那種東西的爭議性會比較小。可是如果要做一個新的案子，還是說那個案子已經做了，但是會有不同的聲音進來的時候，那個時候你會去看到那個決策，最後的決策權我覺得還是會落在主任身上。

假設這件事情已經是比較 routine 的事情的話，通常蔡主任比較不會去翻案，因為大家都比較知道說那個東西大概是怎樣。那當然如果你要提出一個比較有創意的做法，大家都覺得可以去試試看，通常主任也都會同意。可是我覺得後來蔡主任的有些作法讓我覺得比較保守，就是說他會

有一個基本想法，他說當你覺得一個舊的東西不夠理想的時候，除非你可以提出更好的作法，要不然的話他寧可維持舊的方式去做，他覺得不要說完全都沒有，也不是他比較守舊，就是說他比較傾向是這樣子做。他覺得那個東西起碼它已經形成一種傳統，可是對我們來講，傳統的東西如果它只是在重複的話，那它就變成是一個包袱跟負擔，但是蔡主任他會講說，如果你沒有提出新的做法的話，那那個東西他就會不同意說我們就不要做，所以就都還是會去做它。可是那就會隨著說工作人員的熱情沒有的時候，他就會表面上的做一做，那種感覺就會很消耗，你就會覺得說你還是得花那麼多力氣去做事，可是你還沒去做的時候，你就會知道它其實會做的不夠理想，那種東西就會比較不好。

我覺得我們過去 2、3 年裡面，會比較有集體大家有共識要去做的事，大概就是說覺得要去經營人的這件事情，幾乎大家都覺得很有共識，那也會去看到說，我們那時候工作人員，其實能力還有穩定度都到一個程度了，可是問題是說，如果你沒有把學員跟老師經營進來，我們覺得你沒有真正做到社區大學應該做的事情，社大的理念沒有真的被實現，我們覺察到這件事情，然後也有意思要這樣子做，那個共識是大家一起都有的，那主任當然也會有，可是我覺得那個從工作人員來的聲音，就是蠻清楚的！那像這樣子的東西，一定都是會集體決策的過程。我現在忘了有什麼具體的實例就是主任把我們的案子給否決，我目前一時想不起來，所以領導權、決策制定就是看情形。

9. 那績效目標的訂定？

我覺得我們沒有嚴格績效。我後來發現說雖然沒有具體去講一個績效出來，但是那個活動辦的有沒有成功，大家其實會知道。比如說我們上個學期末的成果發表會，是由 I 小姐主導，跟那個里合作辦那個發表，就是在景文中學對面的那塊空地辦，那個活動其實辦得相當成功，它的成功有幾個點，我們當場看到，然後事後討論也都有。第一個就是說，它真的有達到說「走出校園」這個訴求，因為我們過去辦成果展都在學校辦，然後人都非常少，然後你會發現說，那次來的人，除了我們自己的人之外，你也看到一些里民他們來參加，而且整個會場從頭到尾人都蠻多的，再來是因為我們很久沒辦這種活動了，所以你會發現到說，其實老師跟同學他們都有某一種期待在裡頭，他們也都會很努力的去投入，所以你會看到說，它其實也有一個很好的動員的點。

再來就是說，你會看到說，這些東西事後我們去想他，覺得它都算是一個成功的活動，而且花的錢也很少，只花了幾萬元，然後就辦到效果不錯，那我們也募到一些款，因為那時候是想要為弱勢團體募些款，也有達到這個小的目標，然後我們那個時候，也有想要讓一些志工，我們沒有很明顯的說把他們找回來，但是就是說因為要做這一件事情，有些人就來當志工，所以志工這個東西有再被碰到了一下，所以你從很多面來看的話，你會看到說，這是他成功的面，可是這個東西不是我們事前定好說我們要達到這些，所以我們要這樣做，是事後他成功了之後，我們去看到說喔原來它有這些面在裡頭！

那這個算是比較正向，他這個活動是一個好的活動，就是說，他是一個新的活動，他不是一個舊的活動，然後你在那邊想說要怎麼給他新的意義，他是一個比較新的活動，然後把一些好的東西發揚出來，可是像這樣的東西他會不會成爲一個傳統，對文山社大來講，就是說看有沒有後續的人，比如說今天 I 小姐他不再是專職人員，他變成兼職人員，他如果不來做這件事情的時候，那學校其他人來主導，那會不會變成這個樣子，我不清楚！

10. 團隊有沒有共同目標？

我覺得是有點模糊的，就是說目標有時候是清楚的，但是你要達成目標的那個方法跟策略是不清楚的，甚至是無效的！就像我講的，我們會知道我們應該要做經營人的工作，然後我們也知道那

個很重要，我們也會常常提出來講，可是我們沒有做，或者是不會做，或是做的方式達不到，這其實你也可以牽涉到那是我們組織的危機，我們沒有辦法做到我們想做的東西！

11. 團隊的目標與組織的目標是否相同？

我後來都覺得說，我們一開始那個組織的目標，真正的明文寫出來的沒有那麼多，然後都常常是事後去做整理，比如說蔡主任發現我們有做到什麼，他就會把這個東西寫出來，然後這個東西就變成是我們的理念跟目標，可是這裡面的東西有時候會消長，所以團隊的績效，到最後都會成為組織的目標，有時候可以這麼講，因為你發現你有做到那些事情，然後你就把他提出來說，這是我的目標，然後我有做到！就像我剛剛講說我們辦一個活動，我們都是事後去看到他成功的點，可是我們不是一開始就設定要去做那些，對於那種成功的經驗，大家都覺得是 OK、是好的，但是下次會不會主動提出來說，我們就是爲了要達到這個目標才去做這個活動，我不知道會不會這樣！

12. 請問成員的互賴程度？

這個情況是這樣，因為我們有時候需要合作案子規模不一樣，有些案子是需要全體總動員的，那全體總動員這部分，大家就是說，無論怎麼樣，大家都會進來參與，當然我們也會去看說那個地方比較不足，會去做補位的動作，原則是還可以；還有些案子它比較小，他其實只需要其中 2、3 個成員去合作，這時候你會發現說，他們自己其實會去找跟他默契比較好的人去做合作，所以我覺得會有這樣的區別，既然是他自己找的人，當然那種互賴程度就會比較好，那是有選擇性的。可是也就是要看那個組織當時的狀況，如果大家沒有在很嚴重不合的情況下，原則上都還是可以合作，但是如果組織本身就已經有一些危機的話，你會發現其中有一兩個人還是會比較失能一點，但是大家還是會去把他 cover 起來，可是其中就難免會有怨言了，差別是在這裡！

13. 請問成員的合作情形？

我們不是每件事都需要合作，因為有一些工作是你自己分內的，你自己做；有時候他們也會私底下，也會找同事幫忙一下，那個東西不是說一定要合作，那我們需要獨立做的事情也還蠻多的，所以一件工作不一定是大家一起做。我覺得有蠻多事情其實我們都需要獨力去完成，那這個東西，其實是我們的屬性之一。所以工作的性質，就是有些工作是需要 team 大家一起做，有些是獨自完成就可以了。那需要 team 一起做的那種東西，通常牽涉範圍會比較大，他可能就是全校性的，但是如果他不是全校性的活動，其實你獨自或是找 1、2 個人幫忙你，其實就可以完成了，原則上這兩種都會有，要看規模！

14. 那意見表達這方面？

我還是會覺得他們會有自己檯面下的管道，那檯面上的表達，可能譬如說大家一起討論，有些人也許會不想表達，我覺得那應該算是我們到後來，整個大家關係比較不好的時候，就是有些人他就不講話，比如說像 K 先生，他就會都不表達，像 C 小姐，有時他在表達時，有些人就會放空，就會這邊聽、那邊出去。你會發現有些人他會常常陷入自己的狀況發言，沒有真的融在團隊裡，我覺得那是比較不好的狀況。

譬如說有段時間，唐主任希望大家每天都開會，在那種會上面，真正你會比較熱烈引起討論的，反而是一些小事，因為那種事情無關緊要，你就會盡量表達意見，把他講的很清楚，可是真正會影響到團體、很重要的問題，他常常是沒有辦法被談的，因為小事情不會牽涉到個人，但是真正決定性的大事，其實大家不會在檯面上談，甚至是沒有辦法去談，因為你一談，你就覺得可能場面會很火爆，所以有些東西你其實是要用私底下的方式去處理解決，檯面上可以充分處理的是小事。

15. 請問責任歸屬？

我覺得在責任的歸屬上，我覺得團隊有，個人也有責任。

16. 請問權限？

我覺得沒有辦法達到完全充分的授權，我剛剛有講過說我們的人比較有沒信心的傾向，一個人沒信心的時候，他一定不敢做決定，不敢做決定，他甚至連表達意見都盡量避免，所以我覺得他其實是在一定的界限內運作，還是比較像團體。

就是大的事情不敢負責，小事情一定會在這個界限內去負責，是沒問題的！

17. 請問團隊的整體氣氛？

我覺得這真的是要看狀況，要視情況而定，他沒辦法每次都是以某人為中心，或是每次都以全體為中心，真的也是要看狀況！

18. 那績效衡量這部分？

那績效的部分，我們會希望說就事論事，比較不是做人身的批評，所以都會比較刻意去看集體工作的成果，因為我們過去其實個人表現好，我們也很少說特別針對他有一些激勵的動作，有啦！之前像 I 小姐，他做一些工作做得不錯，我們有給他休假，但那個也是針對很少的狀況，因為大部分的人，我們都覺得他只是做到自己該做的事而已，並沒有做得特別好，少數有人做得特別好的，那時候我會去幫他爭取，我們不可能加薪，但至少可以給假。

19. 關於明確的角色與工作任務這部分，請問成員都有清楚的角色界定？

我覺得要看個性，就是說有一些人他會很容易撈過界，那他那種撈過界，有時候他是不忍心拒絕別人，他就會撈過界；那有一些人他會以自己想不想做，比如說這件事情我不想做，我就會說這個不是我工作的範圍，比如說像社區這一塊，因為以前如果你只有一個人負責的話，那無論怎麼樣就硬是他負責，可是當他不是一個人負責，比如很多人都會做到社區的時候，這時候就會開始說，這個工作我不太想碰，我就會說這不是我這一塊的範圍，是你該做，那時候就會有爭議性！

20. 請問遇有爭議性的工作時，團隊如何解決？

原則上還是可以開會溝通想法，但是不一定都能讓大家滿意。

我認為主任的態度很重要，如果取得主任的支持，那麼大家最後還是會接受，工作還是能推動，如果主任不支持，大概就會不作了。只有很少數的同仁，Y 先生 還有 W 小姐，他們會嘗試去說服或努力爭取他們想作的事，這是比較大的事情上頭。

有些比較小的事情，像是關於就某一工作，在一些觀點上的澄清，我想幾個常在會議上發言的人，都還可以在會議上提出意見。也通常能夠取得一些共識。

21. 請問會議的討論情形？

我是覺得我們開會超沒效率的，至少我們那個時候，現在我不曉得。我們會有正式的工作會議，然後以前我就是說有一群人比較想要去弄團隊的時候，大家自己也會經常聚在一起討論，自然的，可是後來這種時間就變少了，因為大家要做的事情很多，大家沒有時間一直去討論，就會趕快去做事，那我們一般開會不夠有效率，至少我在那段時間，我覺得開會是不夠有效率的，就是常常會有人拉開話題，那拉開話題的人，每個人都有可能，不一定是誰，就是每個人都有可能去拉開話題，然後要去把它再拉回來。

像我們以前有個階段，比較想要有團隊的時候，那時候工作人員會要求說，我們要有兩種會議，一種會議就是說讓你專門自由抒發見解的，另外一種就是很明確就是討論工作，那以前有在這樣運作的時候，大家至少都會自我約束，就是前一個階段，我大鳴大放，我隨便亂講，我什麼都沒有關係，後面這一段大家就會節制，可是後來我們這兩種會就沒有這麼清楚去區分，因為以前堅持要這樣開會的人就漸漸離開了，那大家就會把這兩種會又融在一起，所以你會發現到說這兩個東西會搞在一起，結果會比較沒有效率。

22. 請問成員在投入與承諾這方面？

我覺得時間的投入，大概都沒問題，我覺得我們這些人最願意給的大概就是時間，不過後來也有些人會明確告訴你，他不希望在非上班時間把大家找來開會或是做什麼，有些人他會開始去提出這樣的請求，因為像以前我們可能會把工作訓練、工作營的時間放在假日或非上班時間，那有些人他就會開始不希望，因為他覺得這樣會佔用到他私人的時間，但是如果沒有人提出這樣的東西的話，我們其實會做這樣的安排，這是時間的部分。

那投入的部分，我們這邊的人是這樣，沒有人會那麼大牌的跟你講說，對不起這件事情我不幹，他一定會表面上的配合，但事實上就是大概做一做，所以我覺得那個部分是沒有辦法掌控的因素。

23. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

你如果是要用評鑑的東西來看的話，那我們每年績效都很好呀！因為都是優等不然就是第一名，沒有第一名大概也會有第二名，這是官方的績效。但是如果說我們自己來內部評估的話，會覺得說其實都還是有一些有待改善的空間，比如我剛剛講到的，我們想要做的事情，我們常常沒有辦法做到，這就是一個很需要改善的部分。可是我們都還是會想辦法去超越我們過去做的事情，比如我舉個例子，我們以前如果要做安康這個低收入戶的話，我們最早年可能就只是鼓勵老師、鼓勵社團，大家下去做，可是後來我們就會覺得說，你光這樣子做是不行的，你可能要先有一些基礎調查，了解之後，後來我們發展出來的模式是說，可能要有某些專業訓練的老師進去，帶著人進去，他才可以做，而不是說你有意願進去就去做，同樣是在做這個案子，可是我覺得事實上我們已經有提昇，甚至我們也投入比較多的資源進去做，但是我們後來還不是覺得做得非常好，但是至少你有發現你有越來越深入，那你會發現你早期那些想像，就變成說是變得不切實際，你就要去修正它了，大概是這樣子！你如果要用這個來做績效的話，那我必須講說，我們後來在做安康這件東西，是比之前有績效的，可是我們給官方的東西，我們大概不會去做這麼細緻的內在檢討。可是我在想這個案子將來可能也不會再做了，因為現在沒有錢了，然後沒有人，對這件事有使命感的人也走了！

比較大的問題，就是我說我們社大很多是因入設事，這些人不在之後，那個事就不會再做了！像給官方的資料，我會我說開幾班，有多少班次，可是我們會去看到說，我們因為進去做了這些，這些人得到了很多行為的改變，然後你也可以更深入了解他的家庭狀況，對我們來講這就是一個好的績效，可是我們給官方的東西，不會這樣去呈現它，因為官方比較喜歡看數字。

至於評鑑優點大概都差不多，就是說我們學術課程之類，我覺得那些評審他的東西，大概都是我們給他的印象，就是說我告訴你說我優點是什麼，他通常都會去認同。他們比較會有意見的，反而是從缺點那邊來看，他會說你應該做到什麼，可是你沒有做，優點部分他們很難提出更多的看法。

24. 請問在社區經營這部分所面臨到困境？

我覺得社區的困境就是在人上身。人我剛剛有跟妳講過，主要是 L 老師跟 H 老師他們兩個人本

來就有路線的分別，H 老師是我們社區成長學程的召集人，我剛剛有說 L 老師沒有完全退出社區，她只是轉個方向，但是要跟生態環保作結合，但是我覺得就是說都還是人的問題。社區我覺得現在有點停滯不前，後來我們有點把他拉回來，就是說社區大學如果去做社區的話，我們應該不是無止盡的一直要留在社區裡面去做什麼，而是要讓老師跟學生要去參與社區，後來請 L 老師擔任社區本位教學資源中心的召集人，也是希望可以讓學校的師生跟社區這部分能夠有所連結，但是那個業務現在其實是已經萎縮的，因為 L 老師比較熟的是生態環境，可是社區是很廣的，不是只有生態跟環境而已，所以我說問題出在人，也是跟人本身的特質與背景有關，如果說你本身是一個比較學者型的人，那你在做社區的方式，就會比較有多一點學理根據，那有些人是比較草根行動型，像 L 老師就是，她行動力非常強，可是她的興趣跟專長是在環境跟生態部分，所以其他的面向她就比較沒有辦法顧及到，那我們這樣子做的社區，大概就是會有這個走向！

25. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

我是覺得我們真的沒有一個很明確的管理，應該是說因為大家都已經知道那個遊戲規則，大家就會自己在那個過程去運作，我覺得我們的管理應該叫自我管理，我們會比較希望大家自我要求，不過那時候蔡主任會是覺得說，他認為人還是有惰性的，他覺得我們應該還是要有一個管理機制出來，應該還是要讓他們在那個過程裡頭，可是就像我剛剛跟你講的，我們這群人對權威是特別反抗的，你那種東西如果抓得太多的話，他馬上就會反彈出來！

績效管理這部分，我覺得嚴格來講其實是沒有，就是說那種有形的，其實是沒有。譬如說如果你可以量化，我這次辦這個活動，我希望可以有 100 個新生來報名，結果我有達到，那我就可以用這個東西去做指標，可是因為我們每一次都沒有做一個這麼明確的東西，所以我們是沒有這種量化的績效管理，或者是說你的財務要控管在哪個範圍之內，沒有很具體、明文的績效管理。你甚至不會說，我們每次要辦一個活動或做一個事情之後，就把我們要達到的目標講出來，其實不會有，我們曾經嘗試過，請大家去估算你這學期你希望你的目標，你負責的課程你希望招到多少學生，可是都沒有人去提，不敢去提這個東西，因為他們會覺得說，那萬一沒達到怎麼辦，你會發現有那種傾向。但是如果我們逼他們一定要弄的話，其實他可能還是可以弄一個出來給你！

激勵管理這部分，我過去的作法，就是說為他爭取假，就是在他本有的假之外，給他假，因為我們是沒有辦法發獎金或者是有什麼其他績效的，我覺得我們這邊很有趣，就是當有一個人他真的表現很好的時候，每一個人其實都會自己對他鼓勵，但是要達到這樣子其實不太多，所以其實這些年來讓我們覺得績效很好的人，真的是不多！

激勵的部分，我們比較不是用加薪的部分，因為其實社大沒有這個本錢，以前有在調薪水的時候，大概都會按照公務員的方式，可是我們已經大概有 2、3 年都沒有調薪，因為我站在主管的角度，我會跟主任講說，我們幾個比較薪水高的，就不用調，可是下面薪水比較低的可以調，那以前蔡主任都不同意，他會覺得就全部不要調，因為他認為大家並沒有工作特別表現好，那唐主任剛來的時候就有接受我的建議，就有調幾個人的薪水，我覺得那些人也有受到激勵，比如像 X 小姐他就會覺得非常高興，他的高興不是說加了他一點薪水，而是說他覺得他的努力被看見，可是他是真的努力呀，那就是給他加薪。加薪是我發現他其實有多做一些工作，他自己默默去承擔下來，也不是說我告訴他說，你要去做這個，可是我發現說他其實就是有做到，比如說學程經理人裡面，我們並沒有一個學程經理人的組長，可是你有一些統合性的工作，那 X 小姐其實他自己就會撿起來做，有一天我就發現他的角色已經有點像是那個小組長的角色，可是沒有這個名分給他，所以我就跟主任建議說，我們是不是就給他這樣的東西，而且也沒有加重他的工作，因為他本來就在做這些事，那他就非常高興，因為他覺得說他的努力有被主管看到，而且主管主動肯定他，這是一種，這是他在做原來的工作，給他加薪；那另外 I 小姐是他表現良好，把他調到另外一個

職位上，那那個職位就可以差 4000 元的薪水，所以激勵的方式，有一種是主管覺得說你表現好，然後把你調到另外一個職位上加以肯定，可是相對的，那對當事人來講可能是另外一個壓力的來源，當然他覺得被肯定很高興，可是一方面他壓力也很大，因為他一直認為自己好像能力不足，所以他一直在講說他不想做那個工作，然後他後來又自己請求要去做總務的部分，因為他覺得那個東西他覺得比較勝任，那我們把他調去做學程經理人，是因為我們覺得他雖然是在當總務，可是他已經做了很多學程經理人的工作，其實是不公平的，他已經去做不只一個人的工作，所以我就覺得說那名符其實，讓你去學程經理人！

26. 請問主任對於成員的激勵情形？

我覺得這點來講，唐主任就比蔡主任做得具體！蔡主任比較不會聽到他說誰做得很好，有可能真的他認為大家都沒有做得特別好，還是他比較內斂型。那唐主任這點真的做得比蔡主任具體，他會很快的就是給這個人回應，就像 U 主秘講的，他喜歡用 e-mail 的方式。他很細心，不只是你做得好不好，比如說他覺得你今天可能好像有點不高興，就是他對人的部分是比較敏感的，而且他會願意主動去關心人的感受，透過 e-mail 還蠻多的。以前他常誇獎我跟 W 小姐，後來我們都跟他說，老師你不要再這樣做，你這樣做的話會造成我們的困擾，我跟他說，老師，你可以多鼓勵別的同仁，我甚至有跟他點名說哪些人，他們自信心非常不足，很需要鼓勵。可是老師就說我真的覺得你們做得很好，然後我就跟他說老師你放心裡就好，後來他就真的有修正，他就沒有再當面講。你會發現唐老師他也蠻真的，他是真心覺得這樣他才會講，那他也許覺得用 e-mail 比較好吧！

27. 請問在激勵這部分，文山社大要如何留住人才？

我知道有些社大他們比較採取企業的經營，就是高薪、高福利，就是讓你捨不得走，當然也有些，他本身會用他組織的文化，就是說讓你覺得這是個很溫馨的地方，你不管發生什麼事情或怎麼樣，這裡都可以支撐你，有些社大是這樣。我覺得文山社大過去的人，理念這個部分蠻重要的，比如像我跟 W 小姐，我們都會覺得，如果社大走的方向、理念是很難說服自己的話，我們就會沒有辦法再做下去了，至少以文山社大的特質來講，那個理念還是蠻重要的，但是以後這個部分的重要度有沒有這麼高，我就不曉得了。比如你說像 M 小姐好了，她其實對社大的理念其實也不清楚，但是他很重要是說他需要有一份工作，而且這個工作也不能太不體面的，比如你今天同樣給這樣的薪水，在社大工作跟去餐廳當 waitress 的話，你覺得留在社區大學工作，感覺還是比較高尚吧，就算你的薪水一樣多。我覺得跟 M 小姐這樣的人共事，對我們來講也是一種挑戰與學習，因為以前我們是比較沒有這樣的工作伙伴，那這樣的人留在團隊的好處是，其實是會提醒我們說，這社會上很多人其實是這樣子的，他其實也不在乎你的理不理念，你的薪水要好、福利要好，你的什麼什麼要好，我們會比較接近真實社會一點！

28. 請問衝突管理的部分？

我覺得我們只能避免衝突，沒有辦法直接去化掉衝突。我覺得可能是我們之前的人共事比較久，所以你大概都知道那個基礎點在哪裡，我本來會期待說主任有沒有辦法來處理這個問題，可是我後來發現其實他也沒有辦法處理，雖然他都會說他會去找一些人談，或是做什麼，我不知道他有沒有找他談，可能也是有的吧！可是我發現不太能夠只寄望主任處理這個東西，那所以我們用的方式就是避免衝突，因為彼此已經都了解哪些點會起衝突，那如果你不想衝突的話，可能就是不要去碰那些部分，可是我發現很有趣，比如說像你知道有些人，你就是怕他做某些事情會起衝突，你就不找他做，去找別人做，這時候他也不會不舒服，他會覺得你把他冷凍起來，所以這種東西其實已經到一種很難處理的程度，我也不知道那個東西該怎麼處理，其實在企業界有種作法，就是他真的要組織改造的時候，他可能會找外面的一個團隊進來，把你裡面做一些開刀，該開刀的

開刀、該治療的治療，那處理好了之後，那你原來的團隊再回來運作，我知道組織有這樣子做，通常那樣的代價都很昂貴，非營利組織大概沒有能力這麼做，那所以我們通常就會離職呀，就這樣子！

以前如果蔡主任在的時候，衝突處理大部分都是他來做，他會去私下找衝突的來源談，然後通常他也都會找到一些辦法，可是我覺得那個只是一個前提，就是說如果這群人要一起工作，還是要在這個辦公室裡頭的話，那不然就是讓他先遠離這個衝突源，我們以前做過的方式是這樣，這個時候通常都是主任出來，然後就說你暫時不要是團體的一部分，你就自己獨立去做一些事，然後團隊歸團隊，你在那邊，大家反正各做各的就不會有衝突，可是有段時間久了之後，因為可能我們裡面的人力又有一些變化，又有些不足了，就會讓這個人再回到團隊來，那因為已經有一段時間了，而且蔡主任的處理方式，他可能是會讓他知道說，你如果還想在這個團隊待下去，你可能就要回來做這些事，但是他不會用威脅方式，他會用一種讓人家覺得被肯定、被尊重，然後是正向的方式進來，所以我們過去大概都是主任來處理衝突的部分，然後他都會去運用一些工作角色的變換或者是讓這個人暫時跟團隊產生一些距離，不要在衝突源裡面，這就是蔡主任模式！

至於唐主任在位時，其實我們那時候最容易產生衝突的人，只要他們沒有同時在位的話，其實不會太衝得起來，只是有些人就是會放空在那邊，但是那個東西沒有處理也還是不行，可是我就會覺得那個東西不知道該怎麼處理，那很困難！

過去，蔡主任時代，他會扮演這個從中斡旋與調停的角色，因為他本身有這種聲望與被尊敬的份量，所以他可以來作這件事，雖然，事情得到某種程度的解決沒錯，可以不是靠團體本身的力量來解決的，下一次，大家還是要靠蔡主任來解決問題。

唐主任，我感覺他會期待主秘來扮演這個角色，但除非這個主秘也有同樣的信念，並且承擔起這樣的責任，要不然，難免會回到由主任來主導的狀況。

29. 文山社大行政團隊成員招募的來源？

我覺得文山社大有一部分，我們還是比較會靠推薦，那種推薦就是說，靠你認識的人去推薦，因為我們覺得你真正公開上網去找來的人，一般來講，這種比例沒有很高，然後留下來的人也不多，毛遂自薦的也不多，大部分就是我們有缺了，然後我們會去物色，大家出去放消息，可能工作人員或者是透過老師，然後就這樣推薦進來，也會從回鍋的人去找，就是他以前在這裡待過，然後他可能現在又有需要再重新找工作，只要他以前在這邊表現還不錯的話，不是因為表現不好被 fire 的話，我們還是會歡迎他回來，可是也有人會覺得說是他情緒控制太差，也會考慮不讓他回來，即使他工作能力不錯！

然後我們也蠻喜歡從學員中去找人進來，好處就是說，因為你已經認識他，你知道他平常是什麼樣子，然後他跟工作團隊也比較熟悉，所以他進來的時候，好像不是那麼陌生，好處是你覺得這個人進來，他可能比較可以留得下來，可是也有他的限制，就是說因為你找的那些人，他可能就是某些範圍的人，他沒有辦法讓很異質性的人進來，因為我覺得有時候團隊如果有一些異質性的人來跟我們做互動的話，其實會讓我們會有更多想像跟創意的空間，我覺得就是兩難！

有一類的人，我覺得他大概進來，你都會覺得他會待不久，就是那種他在唸完碩士，有可能要讀博士的人，像 K 先生，因為他那時候會設想說，社大應該是一個可以讓他讀書的環境，可是他沒有想到說會佔用到他那麼多時間，然後我們之前也有一個會計，他也是想出國念博士，所以他也是把這裡當跳板，像這種人，你通常在 interview 的時候就會去問他，那你對將來的生涯規劃是什麼？他如果跟你講他可能一兩年內打算在出國，那這種人你可能就考慮不會用他！

30. 成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

我覺得你這個東西一定要進來之後，你自己才有辦法去了解，你一定要進來當工作人員，因為你說你還沒有進來，然後你講說社大的理念你了解，我覺得其實會差很多，比如像我跟 I 小姐來講，我們都是從學員變成工作人員，可是我們在轉換角色的過程當中，其實我們有很多的衝突，你當學員的時候，你可能還蠻認同社大很多做法，可是當你是工作人員的時候，你會更了解這個內部運作的很多秘密，這種秘密是學員不會知道的，你就會開始去質疑這個學校的很多事情，然後你從質疑，到你可以接受認同，然後你又在裡面，你願意去付出，這中間需要一些轉換。比如像 I 小姐好了，他為什麼要離開生活藝能這個位置又回到總務，是因為他沒有辦法接受說，社大為什麼開越來越多生活藝能的課，他不是怕自己工作量增加，他其實是不怕做事的人，他是會覺得說我們社大不是要走比較有理念的路線嗎？怎麼爲了要多一點學生、要賺多一點錢，就這樣子走！他其實是難以認同的，可是這個原因他沒辦法說，他就會說他自己能力不足，他想要轉回總務，可是我私下了解，我知道他的想法是這樣。所以我覺得還是以理念，他今天認同你的是這個部分，當你這個東西不能滿足他的時候，他很難再爲這個東西工作。那其實也是要進來之後，你才發現原來是這樣！

我覺得當你在社大差不多做了一年，你對這個工作已經都熟悉了，然後 1、2 年之內，你覺得你要不要繼續留下來，或者是 2 年到 3 年之內，你要不要留下來，這個時候你自己就要做一個抉擇，就是說你自己個人想做的事情，跟社大現在正在推的事情，有沒有可以結合的地方，如果有的話，通常他還會再留下來做，可是如果那時候他覺得其實沒有的話，他其實就會已經埋下離開的伏筆，可是他會不會馬上離開不一定，他有可能會等自己找到一個適當工作之後再離開，可是他也可能是等到自己熬不下去，就離了，那時候不一定會有一個工作，那就是要看那個人的特質跟個性，比如說像我離開，並不是因爲我找到一個新工作，而是因爲我已經做不下去了，Y 小姐那時離開也是，他本來想用留職停薪，他後來就覺得說他乾脆就離職好了！

31. 文山社大團隊成員的共同願景與個人願景是否相結合？

我覺得講一個比較實質的話，應該沒有一個人的願景跟社大的願景是完全結合的，應該是沒有，我覺得應該是不可能。因爲文山社大的形成的過程當中，我們中間有太多變化，今天誰在這個地方，就會加一些工作進來，比如像我們去做弱勢這一塊，有很多同事是不認同的，是因爲蔡主任力挺，而不是我們裡面的人就一定認同，他會覺得那個東西不是社大該做的事，但是如果說社大不做弱勢的話，我跟 W 小姐其實在社大不會做這麼久，就是因爲有這個東西是我們認爲可以努力的部分，我們才會做下來，所以其實社大只要有一、兩個點能夠讓工作人員覺得可以接受的話，其實大概就可以留下來做事了！可是如果連這一、兩個點都沒辦法做的時候，那其實就是沒有了，但是你要講到說每一個點都讓大家認同，是不可能的，以前沒有，以後也不會有吧！

32. 請問平時成員的訓練課程？

工作人員的工作坊是每年都固定會辦的，是寒暑假一定都會辦的。那個東西通常有兩種做法，一種就是說如果說你這段期間剛好有新的工作人員來了，或者是說換了主管，你要凝聚新的共識的時候，你那個工作坊的走向就會比較是凝聚共識、互相了解；可是如果這段期間都沒有新的工作人員變動，大家彼此都很了解，我們就會比較針對具體的工作，比如說我下學期招生的策略、下學期學校運作的策略，所以你就會看。有時候這兩個東西都會有，有時候只選一個，或是兩個都辦，但是在不同時間辦。不過我認爲這並不是員工訓練，比較是共事凝聚會議。

除了這個之外，我們目前之前一直想做，但是一直沒有做的，就是利用每個禮拜的工作時間，可以找外面的老師來跟我們演講或座談，甚至我們也談到說，有些老師我們想要做他更密切合作的時候，可以先透過他來做小座談的時候，讓他們跟我們更熟，直接跟他互動，因爲我覺得社大跟

老師的關係的建立，還是要靠人脈的關係。比如說這個老師他覺得跟我們都很熟了，他也就可能再跟我們進一步合作，可是這個東西一直都沒做！

至於與團體活動相關的訓練課程，以前有融合在工作營裡面，去找外面的人進來幫忙做訓練，透過開放空間的會議的方式。我們比較沒有做體能性的，我們有做的是那種給你小組任務，那個也是人家來帶，然後就是說我現在給你幾張報紙，然後你要把他做成什麼東西，有做過那種，但是沒有做戶外的，我們幾乎現在也都沒有一起出去玩，早年 S 小姐當主秘的時候，他們有一起去大陸玩，他們那個時代，或者工作營會找一個風光明媚的地方，可是我們都在那個地方開會討論，也沒有出去玩，我們玩的這個部分，真的是太少了，以前也曾經開會，就是決定要做什麼要做什麼，可是也都沒做，沒有用這種方式去做，其實員工旅行也都很久沒有辦了，其實應該要有！

33. 請問開放空間的會議方式何時採用？採用情形如何（包含主管及成員的接受度等）？你認為此種方式是否適合在社大採用？

開放空間的會議方式，大概就是我前面一直提到，在民國 92-93 年左右，我們那時很有企圖心想成為團隊，因此先在工作營採用，接著又連續辦了兩次校務會議，都是用開放空間會議來進行。

我之前跟你提過，這種會議因為能夠讓人充分溝通與表達，所以全程參加者都會覺得很肯定，很正向，但是，問題是後續的解決方案如果實際進行，那麼充其量就是開了一次很棒的會，但是事情還是沒有進展。

如果把它用來作為蒐集意見與凝聚共識的會議是很好，但是在行動策略上，因為開放空間會議很講求個人必須「具有熱情，自我負責」，因此，不是很有強制性的，所以除非是自我管理的團隊，否則很容易就不了了之。

34. 請問團隊會議開會的情形？

我們之前的分工是這樣，那時候是 X 小姐他會當工作會議的召集人，那他就會把這整個學期我們要討論這些事項都排出來，可能每個禮拜的主持人，他可能如果有相關的東西，他就要去蒐集，如果沒有的話，就是大家來再討論，是用這樣的方式去分工，那現在他離職之後，我不知道用什麼樣的方式去做。

會議中的討論這部分，氣氛好壞不一定！發言情況的話，我發現有幾個人比較不發言，K 先生、P 小姐跟 M 小姐，M 小姐常覺得我們開的會跟她都沒有什麼關係，然後他可能也不太理解我們在說什麼，這是一個；P 小姐他是一個比較不會在台面上去發言，但是他會在台面下有一些意見的人；K 先生是我覺得他對這個團隊是放棄的，可是我覺得他為什麼這麼早放棄，我不知道，他都不會想要積極介入，甚至你都點名他說，K 先生你有沒有什麼意見，他都會說沒有，事實上，你會從他的肢體語言知道他其實是不以為然、或很有意見的，這三個人是特別不發言！I 小姐他早期比較沒有自信的時候，他也會比較少發言，或是發言時會去講說，像我們這種沒有理念的人或是比較怎麼樣，但是後來你會發現隨著他自信心比較多的時候，他也會主動去發言，而且講的東西其實也都還不錯，那我們其他的人通常都會自由發言。

會後的決議這部分，因為我們每次都有規定誰要當今天的紀錄，那通常大家也都會把它記錄好，然後貼到我們會議的資料夾。會後決議的執行程度是這樣，有一些東西，比如說是很具體就是我們要做一個活動，這種東西就是會比較明確的被執行，可是他如果只是原則上共識，他可能就是備而不查。主席是輪流當，紀錄也是輪流。

成員傾聽發言內容的情況，如果大家的狀況都不錯的話，其實都會聽，然後會不會發言就看情況，但是大家都會聽。可是有人情緒特別有問題，還是說他有一些工作在忙，他就會變成沒辦法專心，

或者是他就是會不聽，或是他就沒辦法參加！

至於討論的議題是否有達成共識，其實常常沒有！這也就是 K 先生他很受不了的地方，他會覺得說，怎麼常討論一些東西，然後後來都不了了之，這是他覺得很不能接受的部分。

開會的時間控制這部分，以前就是比較常遲到，就是本來講好幾點要開，後來都會慢個半個小時，會晚開始，然後結束通常不會遲太久，因為接下來就是要忙了，後來可能有稍微好一點。

討論的時候偏離主題的情況還蠻多的，至少我在的那個時候還蠻多的！其實我蠻鼓勵大家有一些批判性的思維或是建設性的意見，主任在這部分也會蠻鼓勵的。我們討論的結果，也會收錄在內部的網路裡。有些東西會公布出去，可是我印象中沒有每一次都貼，可是你要去查可以查得到，我們在哪一次開會決定了什麼事，那個東西都可以查得到。

至於會議中打斷他人發言的次數，我覺得還好，還不算太離譜！

35. 那主任跟主秘在這個會議當中所扮演的角色？

過去蔡主任的時代，後來我當主秘的時候，他幾乎都不參加我們這種工作會議，因為他認為這些東西我們自己決策就可以了，那通常就是他來的時候，我跟告訴他講說，有沒有什麼重要事情，他是需要知道的，如果他有意見的話，他會講，如果沒意見的話，就這樣子。唐主任他其實都會去參加我們開會，有一陣子他會問我說，他是不是不要參加比較好，可是我那時候是對他有期待的，就是希望他可以去化解某一些衝突的場面，所以我會跟他說，老師你在的話，我們場面會比較和諧，他現在好像也是都有參加，他也會發言。

我覺得蔡主任跟唐主任比較不一樣的是說，蔡主任提的意見，通常我們都會採納，但是唐主任的意見，我們有時候會告訴他說，老師這樣不可行，差別是這樣！不過現在因為資深人員少了，唐主任相對來講，他也是相對資深，所以他被採納的機會就會比以前大。

36. 請問團隊會議是否會針對一些活動進行檢討？

我們有時候辦完一些大活動，我們會自己要求說，可能在 2 週到 3 週內，我們要針對這個活動做一個檢討，這也是我們同仁自己提出來的，不是主管來提，我覺得這個習慣是好的，這是在蔡主任的後期、唐主任的前期，這個跡象越來越明顯。那以前有時候不敢談是因為說，有時候活動就是很明顯有很大的問題，那大家很怕說談得不好，會變成是人身攻擊，或者是說好像對某一些人特別怎麼樣，所以會有一點避免去談，可是隨著那個活動開始是正面性居多的時候，大家就會願意去談這個部分，因為你覺得在談的過程也是一個正向激勵，所以要看活動本身，成功的話，大家會願意談！

37. 請問團隊學習的情形？

我覺得比較不足，因為像 C 小姐講的工作營或工作坊，它其實比較不是學習活動，我覺得它的工作取向蠻重的，它其實是爲了要去確定我們未來的方向，所做的一種比較長的開會，因為我們平常開會就是 3 個小時，可是那種工作營的開會可能就是一整天 8 個小時，它其實是比較工作取向，它比較不是學習取向。我覺得我們學習取向的東西一直很缺乏，然後我們都會覺得你去參加別的社大辦的活動，還是說全促會辦研討會，這也是一種學習，可是我覺得那個學習都有限，有一些學習，但是不夠深刻跟持續。

我覺得工作人員自己本身要有持續學習的習慣，如果他沒有的話。我覺得學習各方面，比如說像 M 小姐剛進來的時候，完全不會電腦，那你很具體，就是他不電腦到會，這個過程當中，是我們讓他學會的，可是你會了之後，你在這個辦公室要做到很好，很多東西你還是要再去學習，

那個東西就不只是技術上的，包括你視野的開拓，溝通的技巧，比如說你講話都常常很不得體，這種東西我們很難去教，那他自己要有覺察，有時候我們甚至告訴他，你現在身體很差，你應該要去上體能的課，或者是說你應該要懂一點理財才對呀，不然你怎麼辦，小孩要怎麼養得大，可是你會發現這些東西都是我們旁人覺得你應該去，可是他自己就覺得說不會呀，我覺得我好像不需要，所以這是很有趣的過程。

團隊學習這部分，我們覺得我們需要加強，而且過去這部分其實都不夠多，我們過去沒有所謂團隊學習，只有說做共識、目標的訂定，這部分很需要！那以前廖偉程，就是 Y 先生之後跟我之前的主秘，他曾經有提到說他覺得應該要給員工一個進修的經費，那東西我們曾經有想過，可是後來都覺得說學校的經費就已經越來越少了，可能沒有辦法。因為像他們以前在企業界是這樣，每一個員工，看職等，你如果是比較高階的，你一年可能會到 8 千元，比如說你要去參加一些學習，公司可以給你公假跟補貼，職等比較低的話，當然就比較少，那時候我們都覺得應該要這樣，可是其實都沒有。社大的課不見得都適合我們，比如像我如果去學文學的課，這個東西只是增加我自己的素養，比如說我自己會花錢去學跟會計有關的概念，雖然我不需要做會計，可是我覺得應該要多了解相關背景，那我就自己花錢去學，這種東西變成是你自己覺得有必要才去。

38. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化？

我覺得有一段時間，大概從 89 年，那段時間，同仁就是想要建構團隊的時候，大家就會覺得說彼此的信任好像是不夠的，可是到底要怎麼樣才叫做彼此信任夠，就是說你是不是敢跟同事起衝突，然後你不會擔心說他會誤解你，這樣才叫做信任夠嗎？因為我們常常都會覺得說要避免衝突，那避免衝突的背後原因，我們的理解是覺得是信任不夠，所以才會覺得我們擔不起這個考驗。

39. 請問成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

如果是這些點，大致上是還好！社大的工作成員，基本上是相對單純的，大家頂多就是情緒不會正向宣洩，是沒有什麼心機的啦！只要不是有強烈的心結化不開，以上的那些基本上都可以達到。所謂的心結，有時候是指某些人特別不對盤，無法合作，有時候是自卑感過深，容易用負面角度看事情。

40. 請問應該如何創造文山社大團隊合作文化？

我覺得將來的領導人，一定要本身是要懂得，或者是他真的有團隊合作經驗的人，他來當領導人，不管他是主任或是主秘，他有這樣的東西，他帶著團隊來做，因為團隊不會嘛，然後我覺得在文山社大這個地方是這樣，就是說當他自己不是處在主管級的時候，他即使會那個東西，他也不想出來，比如說像 K 先生，我覺得他應該會，可是他不要出來，那他今天如果是主管級的，也許他會試試看，我不曉得。我覺得現在還是可能得希望是主管級的人他本身要會，然後他來帶，就比較有說服力，我目前看是這樣，你說大家都不會，然後你要去形成一套，其實這是瞎子摸象，沒有人知道那是什麼，而且大家都誰也不服誰。

41. 您理想中的團隊是什麼？

我覺得這個團隊，它可能就是，他一開始的時候其實對團隊就是有一個期待的，就是說他要進來的時候，他可能就是期待說他就是在一個團隊裡面去工作，而且不管他有沒有跟團隊共事過的經驗，就是說他認為這也是他要追求的目標，那如果是這樣子進來的話，大家要往那個方向去走，就比較有可能，可是我覺得我們在 interview 人的時候，其實都比較少去測試到這部分，你通常只是在口頭上問一些問題、問一些狀況讓他講，比如像 K 先生我們在 interview 的時候，他答題非常好，很會回應，可是問題他進來之後，他做的很多事情，都讓我們覺得他沒有團隊精神，他不

是不好，但是他就是沒辦法跟團隊運作，可是他答題答的非常好。

如果不著眼在社大，單純是我個人願意投入的團隊，其實是自我導向的團隊，這種團隊成員個別的能力必須很強，能夠獨立作戰，也能夠與人合作。也因為他的自我管理機制很強，組織並不需要另設機制來監督他。但是這種團隊我好像還沒有真正遇過就是。有遇過部分類似的。

42. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

我覺得以現在文山社大的條件，我不從理想面來看，就是從實質面來看，現在有這麼多的社區大學，社會上有這麼多的學習資源，然後文山社大又不能換校區，我們所能夠做的只有這些情況來看的話，我覺得我們現在找的人，他最好是不同年齡階層都要有，不要全部都是很年輕的，或全部都是很老的，我覺得就是有不同階層的人，最好這個團隊有一個制度面的東西，就是說，他不要那麼的，像我剛才講的，跟一般組織文化差太多，我現在反而會希望說，大家來是可以遵循一個組織文化的制度，不要有那種太排斥組織文化的人進來，因為那樣的人邊緣性格太強，他跟社大的學員其實也很不容易互動，因為社大的學員其實是社會上的一般人，我覺得！

比較適合組成怎樣的團隊，有一種是這樣，這些人的特質，應該要那種願意跟人互動，喜歡跟人互動的，他如果本身不喜歡跟人互動，其實像 K 先生就是，他不太喜歡跟人互動，他在這個團隊裡面工作就會比較困難一點，這個東西應該是要有一個共同特質，然後這些人他的能力要不要非常強其實不一定，我覺得他可能具有某些能力就可以了，但是他可能要有很會挖掘人才的這種特質，因為這樣子，他才可以讓很多的老師跟同學都可以進來做事，還有這些人最好不要有太嚴重自信心的問題，因為我覺得當他自信心不足的時候，他會覺得他沒有辦法跟老師對話，就會淪為老師的行政副手，我們期待社大的工作人員他其實還是要跟老師有某種互動能力的，而且要幫老師把好的東西呈現出來，我覺得這一點很重要，就是說有時候老師很棒的東西，學程經理人可以去幫忙把他挖掘出來，然後大家共創佳績的話，其實這是很好的、雙贏的部分，可是如果是老師牽著你走，或是老師有些東西被埋沒了，我覺得相對來講，這個老師也不會在這個學校有太多發揮，他也不投入。所以真的比較理想的人，他可能要有一定的成熟度，他有一定的能力，但是他也不一定要到全能，他一定要能接受，我今天的重點，是要讓更多人來為學校工作，讓我這個團隊不是只有行政人員而已，要能夠讓老師跟同學加進來，他有這種特質。

我覺得比較理想的團隊特質要有這樣子的人，可是這樣的人是非常難找，你如果一個組織裡面有 1、2 個就已經很了不起了，大概很難要求全部的人都是。我只能講說可能就是這些特質，我認為會比較好，如果我們將來是想要走團隊方向的話，然後我把團隊定義成說工作團隊之外，你再擴大大一點，是老師跟學員也可以加進來的團隊，而不是只有行政人員這些而已，那這些行政人員要作為發動機，他就必須有這些特質。

如果行政人員組成團隊類型這部分，我比較務實一點，以文山社大現有的條件來說，工作人員的部分，能夠做到工作運作順暢，基本該做到的能做到就可以了，也就是內部功能團隊，這樣的成員，並不用特別優秀，只要領導者懂得做事的方法，可以好好帶領，也就可以了。這樣子會比較單純一點。我不是看扁文山社大，而是站在務實的角度來看，它真的只要能夠按部就班，讓該做的事情都一一推動，本身的品質就會很不錯。如果還需要讓老師多參與，可以讓老師們擔任專案團隊，或是發明創造團隊。學員的部分，最理想的狀況是他們可以成為工作團隊背後的專業支持團隊，或是人群服務團隊，這樣子透過不同角色的分工搭配，整個組織也就可以運作起來了。

或許文山社大作為第一所社大的創始意義，已經完成階段性任務了，它現在就是把自己的角色單純化，就是辦一所質感還不錯，還蠻有人文素養的終身學習機構就可以了。全國的社區大學已經

這麼多，大家不同的屬性也都經過現實的考驗，慢慢地顯露出來，文山社大的經驗並不見得會成爲必要的參考版本。

43. 請問團隊人數應該要有多少？

如果你要走那種，你進來我就是給你很高薪的話，那這個人絕對不能多，比如說我如果是 8 個人的薪水，但是我只想給 4 個人去分的話，他們相對的，他們的薪水相對要高，薪水高當然你會留得住他，他會覺得這邊很好，雖然我的 loading 好像蠻重的，可是我會想辦法去把我的工作達到；你如果想要用低薪的方式，那你的人就是要比較多，可是人比較多，是不是會比較有效率不知道了。

文山社大是這樣，你如果以目前的人數來看，我覺得人家都會覺得過多，因爲同樣這樣的學生，有些學校只要 3 個工作人員就夠，有的 4、5 個，我們好像有 7、8 個，所以我就覺得到底有幾個人人才夠，因爲你如果基本能力不強，還是說裡面有心結內鬥的話，你人再多其實都沒用，我覺得 6 個應該是一個數字，真正能做事的人，其實 6 個人應該就非常足夠，就是包括主任、主秘再加上 4 個工作人員，這樣就非常足夠了，然後這些人的薪水就都可以提高，就是說我只能發這麼多薪水，那我寧可就是分給 6 個人就好。因爲我之前在聘新人之前，我有問過同仁，如果我加重你的工作，不聘新人，然後我把薪水分給你們，你要不要，可是他們不要，他們寧可要人！

44. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

我覺得要看社大當時的主任是什麼型的人，他如果是比較那種獨裁型的人，我想他應該不會想要走團隊路線，他應該會比較希望是他可以去 handle 的那種場面。但是如果領導者他本身是一個民主型的人，那我覺得團隊就是一個大家要去追求的目標。我在想原則上即使下一任主任，在正常程序下，應該不會找到獨裁型的人來當。所以我覺得團隊應該還是大家會去追求的目標。但是我覺得這中間要有一個學習跟認識的過程，就是說因爲工作人員都不知道，到底團隊跟非團隊的差別在哪裡，而且如果是團隊他會有什麼好處，他是不是能解決我們的困境，如果可以的話，他就會有一個誘因，讓大家願意去追求。可是大家如果不知道我做團隊有什麼好處，他不知道他爲什麼要選這條路，我的看法是這樣，所以這可能要有一個教育的過程。

45. 在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？

高層的支持蠻重要的，就是說這個領導者他有這種概念，這個東西是很重要的。時機的話，我覺得人，當然這個東西可能就是跟我剛剛講的那個教育的過程，你給他這些 sense 之後，他開始發現他有這個需求，不管是他從危機去看到這個需求，或是他從正向的誘因看到這個需求，這可能就是一個時機，可是這個東西，我覺得以目前的架構來看，他可能要從高層先放下去，因爲我目前沒有看到工作人員裡頭，有那種比較有自覺性的說我們要什麼，因爲我發現現在找進來的人，基本上都比較不是有社運背景的人，他們比較不會去自覺這個部分。

有個問題是這樣，如果說今天團隊是我的目標，如果你不加入你就要走的話，這個東西當然會造成他的危機，另外一種是說好啊，反正我要做呀，但是你配不配合都不影響你走或留下來，那個東西，相對的動力也不會這麼強，就是說我們會不會有這麼鐵腕的作風出現，企業比較可能這樣做到，可是我覺得非營利組織比較難。

如果文山社大現在要組成團隊的話，我覺得要重新找出組織的共同目標，因爲我覺得現在那個東西是不明確的，因爲過去在蔡主任領導的情況之下，經過了七年的時間，他有他的一套價值觀慢慢架構出來，然後那個東西，也能夠爲我們那個階段的人所接受，所以我們可以一起共事，可是

現在蔡主任不在了，原來的人也走了，我目前還沒有看出唐主任有一個明顯而有力的東西，我覺得光從學員人數增加，或者是生活藝能課程增加，這東西不足以成爲大家的目標，因爲那個反而會讓人覺得文山社大在質變，他不會成爲大家的目標。所以要有一個團隊的明確目標，那他當然會講說，我們就是人要穩定，才能支撐我們的目標，可是你可能還沒支撐起來，原來的那個東西就不見了，那這是更大的危機。

46. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

我自己還是認爲，我們不是要無限的去擴大這個學校，所以我的績效會設定在說，我覺得這個學校可能只能滿足 1500 人的求學需求，我今天只要有達到這個，那我的基本績效就達到了，然後再來我要求品質的東西。我不能說現在學生只有 1000 個，我就要績效，那這樣我績效沒有達到，我大概就是找到 1500 人，我這個學校可以維持，然後我也覺得這是我 6 個工作人員最游刃有餘的時候。那我在這個最適規模之下，去訂我的績效，然後去訂我的目標，那我現在也不知道說，那文山社大到底要招多少人才夠，2000 人嗎？其實有些社大的經驗是這樣，你人招越多，你虧越多，比如假設你可能招到 2300 人，是你賺最多錢的時候，可是你招到 2400 人或是 2500 人，你反而賺的錢，沒有 2300 人那麼多，這是人家算出來的，可能也是有那樣的曲線。

所以我們文山社大的曲線在哪裡，我們去找出來，那你如果沒達到那個曲線的話，那你其實沒做到最基本的，那你找到了之後，我不認爲要無限的膨脹，因爲你在膨脹，你要投入的資本就更多，人的成本也更多，這是我的想法，我覺得我們期待的目標就從這邊去訂。

接下來就是說，我會比較希望，文山社大可不可以成爲一個真的是工作同仁或者是老師，他們是可以比較安心在這裡長久工作的，他不會想到說我做到 3 年之後，可能就要準備離職了，而是他覺得我真的可以把我比較長的規劃在這裡頭，甚至包括我將來假設我要去念研究所，這個學校也是可以容許我的，因爲有些學校是這樣，他們都輪流去念研究所，而且每個人都念完回來，這很不簡單，而且回來都還繼續做。這是有別的學校這樣做到，所以並不是說不行的。所以如果這點能做到的話，那我覺得年輕人也可以留下來，他不一定要把這裡當跳板，除非他是要出國唸書我沒話講，他只是要在國內念研究所，我們也可以讓他有這個求學空間的話，而且其實像我們如果是念完研究所回來，我們會給他加薪，也會給他更高的責任，但是這種東西要成爲一種制度，而且是一個風氣，我們真的在鼓勵你，就是說今天你唸完了，換我去唸，再換誰去念，那大家都覺得那是我可以期待的！

47. 成爲高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

如果我們可以成爲高績效團隊，當然是很好呀！因爲文山社大已經是發展成一個常設的機構了，並不是一個倡議型的組織，因此它必須要注意組織的績效。如果它只是一個倡議組織，本身可能只有階段性任務，任務完成就不必存在的話，它就不用去考慮團隊成員的後續發展性。

不過這種高效率是有附帶條件的，就是還是要以經營人爲前提，因爲這牽涉到社大的根本精神，要讓普羅大眾成爲具有公民意識的公民。我們過去會放棄經營志工這塊，是因爲迫於工作的壓力或是急迫性，會希望在短期內，有高效率的表現，因此放棄與志工一起努力，一起成長，而完全由工作人員承擔起所有的工作。如果站在長遠的角度，並且以經營人爲前提，剛開始反而不能事事強調非得效率爲先，而必須是把人培植到了某個程度的時候，再來強調效率的提升。

主要是文山社大的工作團隊目前的體質較弱，如果工作團隊本身的體質比較強壯一點，可能可以加快一點速度，謀合過程或許可以短一點。

48. 應如何型塑才能成為高績效團隊(例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等),以增進團隊績效?

我覺得目標與價值共識的型塑上,可能我們要把他具體化,就是不要用很抽象或理念性的語言,因為那種東西你很容易自我詮釋,所以你最好要有個具體的目標。比如說我就是6個工作人員,但是我招生一定要達到多少人,這是基本的數字。接下來就是說每個人負責20到30門課,我希望你每個學期都能夠花時間去培植5門新的課程,比如說20門課好了,我一學期培植5門,我下學期要輪另外5門的時候,我用兩年的時間,我是不是都可以把20門課程全部run過一遍,這些都變成我栽培起來的團隊,而不是我一直都處於模糊的狀態,那這個東西要有一個具體的數字出來,你要去看說,你有沒有辦法做,因為你做你有可能會失敗,可是你至少給自己一個目標,甚至你也要去開發新的東西出來,而不是說這20門課有的也可能會萎縮,那新的東西怎麼去開發,那個開發不是放在個人責任上,可能就是團隊要有一起去研發的能力。

授權這部分,我比較理想的想法,就是說文山社大真的可以做到團隊的話,我真的還是比較希望,將來是用那種大家平均的能力是比較接近的,最好他們都有當過主管的經驗,因為只有當他當過主管,他才會有那個視野還有那種魄力,他知道這個事情我可以全權去負責,我發現當你沒有那個視野,沒有那個負責經驗的時候,很多事情你會推託,你不敢去做那件事,可是我覺得不能怪這個人,是因為他沒有被培養成一個敢決定、跟敢承擔的人,所以如果文山社大,我覺得最理想的狀況,能夠這樣做的話,是每個人都有經驗去當過某個程度的主管,不一定當到主秘,我們這中間還有一種主管職,那是他可以去當過的,然後這些人他們就有可能。

良好的工作關係,我覺得那種可能就是大家可能要不吵架、不怕衝突,因為我覺得人就是怕越吵,情分越薄,所以都不敢吵,可是如果有人敢吵架,他也覺得說這樣的東西其實是讓我們更好,所謂的吵是建設性的吵,而不是人身攻擊,就是他不怕衝突,因為他願意去解決衝突,我覺得那樣子的話,就表示我們的信任感是夠的。

溝通的部分,我覺得也許我們應該去做一些體驗性的學習,就是說你一些工作人員有這個經驗,可是不是全部都有,所以你會發現雞同鴨講,這就像我們在鼓勵一些人學習的時候,你為什麼要學習型家庭,因為當你只有一個人在學習,另外一半沒有學習的時候,你很難整個家庭去改進,組織也是這樣,所以大家要有這種共同的學習經驗。

至於彈性,我覺得現在其實是蠻有彈性的,我覺得我們現在反而是應該要有一些規則才對,但是那種規則並不是說要把你壓得死死的,是大家願意去遵守在這樣的規則之下。

追求高品質、高標準這部分,我覺得這種東西都要有客觀的依據,如果有可能的話,應該要找專門的人去幫我們做評估跟計算,到底我們能夠做到最理想的東西到底是什麼,最適規模要去算出來,我覺得那種東西好像不是我們可以去憑感覺,而不是一直去追求招生人數,因為這樣你沒有辦法做到很好,你每個人都只能做到表層服務而已。

團隊成員熟悉解決問題的方法這部分,前提是,團隊成員的互動狀態必須是可以互相信任、互相支持的,然後,透過組織內部成員或者是組織外聘的顧問,熟悉成熟解決問題的策略者,讓團體成員學習並熟悉這樣的操作模式,然後形成組織的文化。

肯定跟獎賞這部分,我覺得主管裡頭,可能就是一個人扮白臉、一個扮黑臉,只是說你的白臉是誰來扮,黑臉是誰來扮?我覺得要看那時候出缺的主管是誰,如果出缺的是主任,留下來的是主秘,主秘如果是黑臉的話,那他要找一個白臉的人來當主任,我覺得可能是要這樣子,那如果主任可以做黑臉的話,那主秘當白臉沒關係,至於為什麼要一黑一白,這就是某一個平衡,如果從

上到下都是黑臉的話，我覺得大概很難是一個民主的運作團隊，該有一些規則！

至於士氣這部分，我覺得當文山社大的老師、學生或者是工作人員，其實基本上還算是以身為團隊一員為榮，可是我們現在這個過程中，都會覺得有點不足，就是我們人越來越少，好像不是說那麼的…，可是如果說我們能夠告訴自己或是告訴老師學生說，我們最適規模就是多少人，然後我們其實已經達到了，我覺得我們大家真的就是會以那個為榮，因為不然大家都會有一個迷思，就是人越多越好呀，沒有人嫌人多不好的！

49. 請問您當主秘時，同仁士氣如何？

我覺得那時候士氣比較大的打擊是說，我覺得人彼此之間的不能合作，是一個比較大的困擾，你會感覺到說今天這個東西，只要是誰提出來的，那馬上另外誰就會有負面的聲音出來，他可能也不會去看這個東西現在是什麼情況，這就是很惡質的，就像現在藍、綠的對抗一樣，那是一個惡質的狀況。

50. 請問成員參與團隊是否有成就感？

就是當我們沒有辦法用金錢，或者是很具體的東西鼓勵同仁的時候，大家經由團隊，然後一起去做出了一件成功的案子的時候，那個東西會讓大家有成就感。

51. 請問如何使團隊有凝聚力？

我覺得精神面跟物質面都要有。就是說我覺得過去蔡老師他還蠻主張就是說，他覺得因為一般非營利組織的薪水都偏低，所以他也會希望文山社大薪水不要太差，這樣他可以讓大家有一個物質面，會願意說比較穩定的留在這邊，這個是一點，那精神面就是說，當你拿這些比較高的薪水的時候，你當然也會希望說你自己所服務的這個地方，是一個很有理念，讓你覺得很光榮的地方，而不是只是為了因為薪水高而留在這邊，除非你最後自己讓自己麻木，不然你也會待的很不舒服，我覺得對非營利組織來講，就是精神、物質面都要取得平衡。比如像有些人他認為他的薪水過低的時候，我認為他也很難在這裡 enjoy，他會覺得自己一直被迫害，他也會覺得要不是我今天一定非要在你這裡要一碗飯吃，不然我也不用在這裡受氣，他的光榮感就不會出來！

52. 請問有些社大有輪流當主秘的情形，關於這一點您的看法如何？

這原本是我個人很願意見到的制度，也花了時間去訪談實施這種制度的學校，因為原本還抱著希望，是否文山有可能實施，但訪談之後，我從此死心了。這種制度的前提是同仁各方面的素質要比較整齊，如果大家的落差太大，就沒有辦法採用這個制度。

要建立這種制度，通常是創校之初就得建立，像文山社大目前的狀況，除非是領導者堅持要走這種路線，並且很有承擔地把不適任的人資遣，否則，大概不太可能實施。

另外，也必須社大的同仁都是基於某種理想或理念的認同，譬如對資本主義的反省與批判，才有可能實施這種制度。

本訪談結束！

訪談紀錄（七）

編號代碼：G

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：現任主任秘書

訪談時間：95.5.1 下午五時半

訪談地點：文山社區大學辦公室

1. 請問貴校的經營理念為何？

基本上以文山社大來講他是全國第一所社大，當初黃武雄教授他們提起要辦社區大學，他們就是希望能夠知識解放，所謂知識並不侷限於學院裡，學院是屬於制式教育的這一塊，大家是以一定的學識、一定的年齡，不管是透過義務教育或是你的聯考，進入學院接受固定制式的教育，認為要整體提升我們這個一般民眾追求知識的水平，不能只靠學院，那時候的理想是知識解放，就是透過社區大學能夠讓一般大眾不需有任何學經歷的限制，他可以來接受，而且是屬於終身教育的部份，文山社大從開辦到現在 8 年，一直維持這樣的理念，所以文山社大一直以來，不管在學術，或者在人文、社會學科、自然學科比例一直都很高，而且這個高比例在全國社大裡頭，是備受尊敬，我們最近去接受教育部的評鑑，每一個評鑑委員看到都會關心這件事情，希望文山社大屬於學術的這個部份，不要因為經營的困難，而減少它的比例，以學術課程來講，我自己的想法，我甚至跟主任講說，未來文山的學術課程，不但辦的比以前好，而且我們請的老師或開的課程，要比以前更有份量，這樣才不會辜負當年知識解放的目的，如果說我們因經營上的困難，必需跟其他的社大來講，就是學術課程幾乎是很少，就給學員的選擇來講是強迫式的搭配，就是學員都是喜歡上很輕鬆的課，比如卡拉 OK 班或其他班，因為教育部的規定，你們一定要有學術的課程，他們可能會勉強他的學生說，你喜歡上你喜歡上的課外還要搭配學術課程，文山社大學員可愛的地方，是他們學術課程是完全是志願來上的，沒有要搭配什麼或要求什麼來上的，有的社大除了在搭配上外，有的還在學分、學費上有特別的折扣，那文山社大一向不做這樣的事情。

2. 您認為文山社大經營的特色是什麼？

文山社大在學術課程具有特色，未來也是，但是，我覺得在經營方面要比以前做得更好，另外，在社區也是一大特色，因為經歷八年，其實文山區的轉變是很大的，早年我們社區經營的可能是比較在地的這一塊，比如說貓空這一塊，以文山區來講他的人口結構，10 年來產生很大的變化，每年新移民、新移入是以百分之 21 來成長，所以新進入文山區的移民是很多的，以我們這學期來講，我有特別規劃針對這樣新的住宅社區，因為他們不是住在原來的舊社區裏，大部分都是新的集合型的大型住宅區，我們有規劃針對這樣社區的講座活動，我們希望是說他們還沒有認識文山社大之前，我們規劃一些適合社區的講座，這學期是以健康講座為主，帶到社區去，因為我覺得文山社大不能再像以前太被動，好像這個課很好，人家就要來上課，現在非常的競爭需要主動規畫，像我剛剛就去拜訪里長，有人是去跑新的住宅，而我是負責跑里長，把我們講座的資訊帶過去。

3. 我知道在評鑑手冊上有一工作團隊，可否敘述一下文山社大的工作團隊？

以文山社大來講，主任是最主要的負責人，主秘只是協助主任的，他的角色是這個樣子，主任及主秘之下我們有學程經理人，以不同的學程來講，這個學程經理人，他負責其實是像，一般學校可能是把課務及學務分開，我們學程經理人不是，比如說這個學程經理人可能負責人文的學程，人文學程的課務及學務都要由這個學程經理人來負責，可能與其他社大不太一樣，當然也有他的

好處，就是這個課程從無到有、到進行當中，他都比較能夠掌握的，學程經理人必須對老師及學員這一塊，他都要能通的。

4. 請問文山社大行政團隊從過去到現在的 formed 與演變，就你所知作敘述？

因為我是今年 2 月才到職，這個部份我就無法回答。

5. 請述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

以我所接觸現在這個新的團隊來講，因為主任很強調要透過民主機制，所以我們幾乎大大小小的事，只要算是一點事情的事情，大概都會透過工作會議來決定，大家討論，像禮拜三每個禮拜三我們有全員的工作會議，然後這個禮拜三的工作會議，會有主席，在他當主席之前就會彙集所有討論重點，如果說我有覺得很重要的事情，在這個時間點要提出討論出來，就必須將相關資料整理成文字的東西，發給我的同仁讓他們先看一下，當做事先準備，否則開會會很沒有效率。基本上都是大家討論的，因為大家討論，中間人多嘛，其時意見雖然比較多，但到最後的結果應該是比較周延一點。

6. 請問您們合作的情形？

以目前這個團隊，我是覺得合作情況還不錯，雖然蠻多新的人，他們的工作都需要合作才能完成，尤其是我們新的人較多，我們更需要有舊的、比較有經驗的人來彼此支援一下，或許以前在舊團隊裡沒有這樣子的感覺，我們在新舊替換人這麼多的情況下，更需要合作。

7. 請問您們授權的情形？

如果某一件事情，經過主任或主秘授權之後，這個負責的人就必須將這件事情完成，例如這個禮拜是我們的第九週課程博覽會，是由奕慧負責，她是新的人，在她一開始到的時候，我們就先跟她說這個工作是由她負責，或者我們之前有先討論，在工作上的分配，她得到授權就可以分配工作，也可將工作分配給我，以這個活動來講，若她是領導者的話，她也可將工作分派給我，雖然我是主秘，但是沒有關係，我們是以這個活動是誰負責為主。

8. 這個團隊的使命與組織的使命是否相同？

我想應該是沒有差距，因為唐主任他是創校的元老之一，所以常常在開會的時候，一直在講文山社大的使命是什麼，所以團隊的使命與組織的使命是相同。

9. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

就我所接觸的資料，我今來 2 月來，所以，我會去看去年教育局的評鑑優缺點，優點蠻多的，到時我再提供書面資料給你。針對缺點的部份，我們必須要在今年整個營運的部份要想辦法去克服它，在今年年底教育局再評鑑時，必須要針對去年評鑑的缺點的部份，做了那些改善的工作。

10. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

績效管理這部份我覺得是需要再加強的部份，因為一直以來文山社大是非營利組織，所以在部分感覺是比較鬆散的，希望在未來能有，雖然不必像外面民營的一樣，訂立很那個目標，慢慢的是不是主任能在這方面訂立小小目標，給大家一個鼓勵，這個樣子！目前是有！

激勵管理的部份，以主任來說，常常在口頭上會，如果他發現同仁某一件事情做的不錯，他馬上會用 E-mail 給他，而我比較不喜歡用 E-mail 的方式，我比較喜歡直接用口頭，例如這件事情做個不錯喔，或有什麼可以注意的，因為有時候激勵的東西是這個樣子啊！它很無形啦！但是在適時的時候能夠表現，我覺得是最好的行為。

衝突管理的部份，目前因為新的人比較多，這部份可能還不是很明顯，就我所知這個辦公室以前有，而且還有點嚴重。未來如果有衝突的話，主任及主秘負多一點的責任。至於用什麼方法來解決衝突，我想會有衝突，一般都是工作上為主，可能要釐清這個工作原來的權責劃分，是否有不清楚的地方，可能要先去了解，是否原來的劃分有問題，但如果没有問題的話，再去了解是否是個人的因素，去了解他的狀況，因為還是要了解實際的狀況，才能夠去排解這樣的衝突。

11. 請問文山社大行政團隊成員招募的來源？

這個我有一點點經驗，因為舊的人剛走，這次我們是透過幾個管道，第一個我們有上網公告，然後學校方面有海報，希望學員或老師可以推薦，大概是如此。

12. 請問這些成員對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

新進的人員，我不認為他一開始就了解，我認為一開始就了解就很奇怪，基本上我們在面談時，我們會多談一些了解他的特質，因為他不一定了解社大的理念，社大是需要有理想性的人，有質感的人來做，這就是我們在面談時會注意的事項。

至於現在同仁的部份，目前認同的情形是 OK。以前社大在用人時，是從來無試用期的，我建議從今年開始要有試用期，試用期對彼此是一種試試看，不是說我們在適用新的人，新的人也在試用文山社大，他們能不能認同這樣的工作、理念與環境，透過這樣的試用期，如果彼此覺得很 OK，那就正式聘用。

13. 請問平時成員有訓練課程？或者是有關團隊的訓練課程？

目前比較有一點像樣的，可能像工作會議上我們是輪流作主，我覺得是這是一個蠻好的訓練，至於其他方面，像校外有一些重要的會議，我們盡量讓不同的工作人員都有機會去參加，而不用太集中在某一個或二個人的身上，像這次參加屏東全國社大研討會，3 位學程經理人都有去，其實我們希望讓新的人都能早一點能夠熟悉這樣的社大環境，我認為去開重要的會議，對他們是一個很好的訓練。

14. 請問團隊會議發言的情形如何？

目前我觀察的狀況，大家非常的投入，大家有意見都盡量講，不怕講跟別人不一樣，因為我們將它界定為一個工作會議，就是要大家盡量提出不同的看法，或者有更好的意見可以提出來。

至於會後的情形，因為我們每一次都輪流當主席，也有固定輪流當會議紀錄的人，這些會議紀錄都有放在我們工作文件裡面。至於執行的程度，目前來講我覺得都還蠻 OK，當然主管也需注意是否有跟著計畫在走。

15. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化？

因為現在新的人這麼多，形成這個團隊的時間還蠻短的，可能才一、二個月而已，如果要稱一、二個月就有文化就有點怪，但是基本上我覺得希望這個團隊文化，除了認同學校以外，這個學校我們要做什麼方向，大家都能夠透過工作會議，慢慢去把它凝聚出來那個方向，那個方向要很清楚。

16. 請問成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

我覺得這部份還 OK，我觀察文山社大在這部份還不錯，新進的人員也蠻上軌道的，至於以尊嚴及公平對待對方，這是文山社大的特色，主任一直在覺得我們是在辦一個大學。

17. 您認為應該如何創造文山社大團隊合作文化？

因為每一個人的習性不同，所以合作前，我認為彼此要有基本的了解，有些人比較龜毛，或是想的比較少，要合作的比較有信任感，基本上，彼此就要有多一些了解，有時候這就不是短時間可以合作的情形。有時我們會排一些出去玩、郊遊啊！因為有時在工作時認識某一個人是某個面向，可能您要在比較輕鬆的情形下才會認識那個人，那工作的時候當然會比較嚴肅，透過比較輕鬆的場合下，才能更快的認識我們的同仁。

18. 您理想中的團隊是什麼？

因為我是從事貿易、商業活動的人，它既然是一個工作團隊，它應該要把工作目標要能達成，畢竟我們是社區大學，如果太快把目標拿出來，怕會嚇到我們的同仁！事實上我自己作主秘，我是有目標的，我的工作最主要的是招生，所以，我自己會設定一些目標，希望能達到招生的目標，因為招生是我們學校，如果財務上要能夠改善的話，它是一個根本，我會設定這學期會招生到多少的人數，下學期能夠達到多少，以我們目前來說，文山社大要怎麼樣的規模是最理想，我大概都會有一些目標。

19. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？

因為我們的設計是學程經理人的方式，學程經理人不能太限定他的功能，他要有能力對老師，他要有能力對學員，他應該是跨功能的，像這種一整學期大型的活動，學程經理人都要負責，我們都會分配給他們做，若他在某個活動當領導者，別人都要支援他，大家彼此都會以這樣的方式交換角色也蠻好的。另外，我認為跨功能團隊不只在學程經理人之間，我們學校畢竟是一個學校，它最重要的部分還是課程、老師、學員這一塊，其實，這一塊第一線要面對的人是學程經理人，主任或主秘其實他們是屬於行政的部份，在我看來，我比較重視實質的這一塊，我希望他能將這部份經營好，我認為他們是主角。

20. 你認為團隊人數應該要有多少？

我是沒有這樣想！我認為是說，要看你學校要做多大的規模啊！因為目前文山社大並沒有做到它理想的規模，所以感覺目前團隊工作人數有一點多，如果學員的人數能夠達到，選課人數能夠達到 2000 人的話，以目前這樣子的工作團隊人數就 OK。等於說因為現在招生人數還不足，這學期招生 1700 多人，所以下學期，是不是暑假能夠好好地衝到 2000 人，就是這個樣子，這就是我的目標。

21. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

可是，我認為我這個團隊如果能達到我要求的目標，而且彼此又合作的很愉快，老師、學員又很滿意，我不認為一定要符合理論上的團隊，因為理論上的團隊，除非它有辦法，讓我目前的團隊整個的不管是工作的績效或者是更上一層樓，我才有考慮，如果我目前的團隊能夠達到我要求的目標，為何要找一個理論上的團隊來自己麻煩呢？因為，實際上工作團隊是經過實務的淬鍊出來

的，不是根據一個理論的東西出來的，當然，如果說專家願意在現有的東西上幫我們診斷，例如你在那方面可以再加強，會讓你們什麼更好，當然這就可以有改善的空間，因為我現在比較不曉得理論上的團隊是什麼？

22. 在建立團隊的過程中，有那些因素在文山社大是應加以考量？

其實有些事情常常是不得已的選擇，譬如這次找新的人，不是我們決定要的！是因為舊的人很意外的給你一張辭呈，那你就趕快去找新的人，那你說時間點你能可以決定嗎？不行。有些東西不是你完全能掌控的。但是，我們在選擇新的人加入我們的時候，我們都會非常的謹慎，謹慎到說就是到我們人力已經發生嚴重不足了，舊的人都開始排休了，人不來了，人力不足了，我說沒關係，我們就一直挑到我們最適合的，那個情況下，主秘要下去排班、打雜，沒關係，我認為這是值得等待的，如果暫時人還不夠好，我們就一直談，談到最滿意為止。

23. 請問文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

你問我就是很簡單！因為我是負責招生的人，所以我希望人數能夠，因為那個人數才能夠讓文山社大在財務方面是個穩健的基礎，因為我覺得很多事情，你財務不夠穩的話，你想要做一些理想性的東西，是會流為空談的，我願意去做那塊很現實的那塊，目前我對我自己的要求是在達到招生人數這部份，但是這有點麻煩是說，目前我們這個工作團隊負責招生的人是我，所以我只能自我要求，因為我們目前沒有說所有的人一起來負責這個，萬一沒有做到這個要怎麼樣，我們沒有這套辦法。

24. 請問高績效團隊是否是文山社大努力的方向？

目前我看不到，因為以前文山社大也沒有這種傳統，因為我是主秘，所以我不曉得能否在這方面發表評論，我自己是希望，因為我本身自己的工作經驗是需要有這種要求，之前的，但是不曉得，主任對這方面是否能夠有共識，有共識才有辦法推行。

25. 您認為應如何型塑才能成為高績效團隊（例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等），以增進團隊績效？

我覺得價值這部份，是比較屬於文山社大辦學理念這部份，這部分已經不需要型塑了，因為一天到晚我們大概自己已經認同這個理念才會進來。

至於授能這部份，我剛才已經認為是很 OK 的，因為在做的過程中，因為每個人都有每個人不同的特質，以這種方式來要求這個人，另外一個人並不能行得通，所以不能以一套標準來要求所有的人，可能會很麻煩，所以，我們可能會比較注重每一個學程經理人的特質吧！用不同的方式來鼓勵他，如果有些發現真的很不適合，可能要做調整，另外，會有使其更多的決策與承擔責任的能力。

在溝通這部份，我個人比較傾向說，如果有問題的時候就馬上溝通，我比較不會說去隱忍，我也希望說盡量往這方面，當你發現這件事情有問題，或者你有其他意見，有時候不必等到開會才提出來，平時就盡量溝通，而有時候有些事情，因為你早一點溝通，反而會比較好解決，拖久了會變成情緒上的問題，就麻煩了。

在彈性的部份，主要是說，如果你給他的授權夠的話，相對地，他的彈性應該是相當地高，如果你給他授權的少，那當然他什麼事情都要請示，他的彈性就蠻低的。現在成員的請示情形不太重要了！

在追求最適生產力方面，我覺得不是所有人都這個樣子，就像我剛之前講得，我希望我們每一個人都有這樣的心，但每一個人的想法，不見得都是這個樣子，我們只能說盡量鼓勵吧！用鼓勵的方式！

在肯定與獎賞這部份，其實這部份，因為之前就是沒有一套比較完整的獎賞方法出來，未來主任會很想，這是因為文山社大八年都沒有做這個事情，若要先納入這樣的東西，可能也會經過大家的討論吧！

至於士氣部份，主管就蠻重要，但是我覺得一個團隊士氣高不高，主管為什麼說很重要，因為主管願意帶頭往前衝的話，我們的工作同仁比較會認為主任、主秘都這麼衝了，下面的人當然機會比較高，那如果上面的人不是很想要用力的話，那很難帶動，這是一種氣氛的問題，以在帶動士氣這部份，主管是很重要的，因為士氣其實是很抽象的東西，但是要有具體的作為，才能把這抽象的東西帶出來。

26. 請問如何使團隊有凝聚力？

嚴肅一點的來講，透過一些比較大型活動的考驗，譬如說，你就去承擔一個跨校的活動，超乎一般工作同仁平時例行的工作，因為一個工作二、三月就上手的話，你就覺得好像沒有太大的挑戰了，那如果說你接一個工作你要跟校外去，超乎你目前工作範圍的東西，這樣會是使團隊更有凝聚力，因為你會發現這不是你一個人能做得來的，你就會想要找你的工作同仁，大家來動腦筋、想辦法啊！想辦法什麼的！我會覺得有時候一個任務超出你原來的能力多一點點，是蠻好的！因為不是你一個人要去做，是您一個團隊要去承擔的時候，這個凝聚力會在工作當中會被激化出來，我比較會這個樣子啦！

本訪談結束！

訪談紀錄（八）

編號代碼：H

訪談單位：臺北市文山社區大學

受訪者：執行秘書

訪談時間：95.5.2 下午二時

訪談地點：文山社區大學辦公室

1. 請問貴校的經營理念為何？您認為文山社大經營的特色是什麼？

其實應該這樣講，文山社大的創校，其實源自黃武雄的社區大學理念，就是知識解放、社區參與、公民社會，所以我們算是台灣第一所，自然就是以那個做為我們的經營理念，所以，這幾年下來慢慢發展的經營特色，我想知道知識解放的這一部份，就會反應在我們的學術課程上面，就是說我們的學術課程是開的不錯的，所謂的公民參與的這個部分，就會反應在我們的社區經營這上面，所以學術課程、學術的普及化和社區的參與的經營，算是我們學校的兩大特色。

2. 請您敘述文山社大的工作團隊（本研究界定為行政團隊）為何？

就用我們這個表，所謂的工作團隊，我們學校的系統是分所謂的行政系統跟教學系統，行政系統其實它最重要的功能就是要輔助教學，教與學課程的這個部分，所以從行政系統下來就會有主任秘書、執行秘書、課務專員，那課務這部分又依照他的工作性質不同，又可以分為學務跟社區，最早期是只有課務跟學務，後來再衍生出社區，社區慢慢又擴張，後來有一個資訊組、有一個總務組，大概是這樣，其實行政系統最重要的兩大功能應該是課務跟學務的部分，然後其他的幾乎都是在支撐這兩個部分。

有一個很重要的，為什麼志工系統會被獨立出來呢？是因為黃武雄當初在寫一篇「我們要辦怎樣的社區大學」中有特別講到，社區大學的經營，特別是行政系統的經營，跟所謂一般社團的經營不一樣，一定要由學員參與跟老師參與這個部分，所以志工這個體系其實對社區大學來說是非常重要的，不是只有文山，其他社大都可以看，它是非常重要的，當初黃武雄老師的設計他會希望是說，大部分行政工作應該是交由志工來做，我們只要少數的行政人員去做事就好，其他大部分的工作交由志工來做，這是我們跟一般行政團隊是比較不一樣的地方。

3. 妳個人是怎麼進入這個工作團隊？

文山社大是民國 87 年 9 月成立的，我是大概 88 年 12 月中進來的，那時其實是因為我之前在雜誌社工作，我那時要準備結婚了，所以中間有個空檔的期間，那時我本來是要來社大唸書的，民國 87 年 9 月，我就是第一期的學生，我記得我那時是來上馮朝霖老師的課，連續修了兩學期，88 年 12 月，我轉換工作的空檔期間，我本來是要來社大選課，我在網路上打文山社大這幾個字，突然發現它有在徵社區專員，我想反正賦閒在家沒事，我就跑來應徵了。為什麼那時他們需要一個社區專員，是因為社大經過一年的發展之後，他們要開始去社區發展，發現他們人力不足，因為大部分的還是留在學校課務跟學務這部分，所以他們沒辦法再挪出多餘的人力去做社區這一塊，所以他們就直接應徵了社區專員，我想那時應該是直屬主任秘書下面，直接就跟主任秘書一起工作，我就是在那個情況下進來的。

4. 就我所知，你是文山社大行政團隊資深的成員，想瞭解為何你能在這個領域中做這麼久，是什麼因素？

我已婚，而且就住在文山區一學校附近，婚姻是一種很大的安定力量，不會隨便辭職。其實前兩年我也曾有離職的念頭，蔡老師知道我的狀況，給了我半年的時間緩衝我的情緒和壓力，後來又重新加入辦公室團隊。最近新人更替頻繁，雖然在辦公室我的年資很深，但主任、主祕、和兩名新進專職課務人員都是新人，在這種情況之下，「資深」有時候是一種包袱。

我在文山社區大學的時間大約六年，之前的工作一雜誌社也是六年，這是兩種截然不同的工作性質，最大的差異在於，前者是具理想性格的非營利組織，服務對象是學員、社區，在於人與人之間的關係維繫，後者是服務的是老闆(之前的老闆也非常器重我，只是這是兩種不同的工作性質)，另一個原因是文山社大的工作氛圍一自由、尊重個人，在蔡傳暉主任時期，他會全然支持你想做的事情。人們通常會對自己關心的事情全力以赴，一般我們會提出一些想法和做法和蔡老師討論，蔡老師會就事情各方面做分析，透過這樣的分析和討論，讓你了解這件事在你的做法中可能會遇到的問題。同時，蔡老師會要求你執行某些專案，通常他會給你一明確的方向或者做法，並且聽取你的意見，然後由你去執行，在執行上他不會有很多的干涉，充分授權，當你有了明確的方向，自然而然會知道怎麼去執行，剩下的就是你對工作的要求了。我認為蔡老師在工作上給我很大發揮的空間，自然而然就會全力以赴。這比較符合的我個性。

歷任前後兩名主任，作風和領導風格不同，跟我的個性有很大的差異，我還在適應中。

5. 您是否瞭解這個行政團隊的形成與演變過程，能否就您所知的部分加以敘述？

我覺得應該是依它的功能跟任務而做調整，因為最早我進來的時候，是有主任、主任秘書跟課務專員、學務專員，那時課務專員跟學務專員是專門負責學校所有開課的事務，老師跟學生這方面，後來增加了社區的這個部分，其實社區這部分也是在做課務，就是在社區裡面開課，其實是這樣子的。後來我覺得最大的轉變是我們在做學程經理人的調整。

我對行政團隊的了解、演變形成跟演變的過程，其實主任秘書的工作很清楚，他就是直接承接主任所交代的事情，包括對外的公關，所以他是總攬所有的庶務工作，包括課務各部分，再由下面分為課務跟學務這個部分，其實是非常清楚，課務就是跟老師課程相關的，學務是跟學員事務相關的，那最大的轉變就是在學程經理人，他開始打破課務跟學務的界線了，就是說我們本來還有個社團專員，是負責社團事務的，就是說我們過去所謂課務功能、學務功能、社團功能，全部用學程的方式打散，透過學程變成一個單一窗口了，由這個學程經理人做單一服務，因為過去我們會認為，譬如課務好了，有一百多門課，他必須要打電話給 100 多個老師，如果要開會、如果要提新課的話，他的工作量非常的大，可是你在面對一個班級時，通常有老師的問題，有學生的問題，那他又必須要再交由另外一個人工作，彼此沒辦法銜接起來，所以那時候就在討論是說，我們開始經營學程了，就開始不是用課務、學務的方式，而是用學程，比如人文、自然、社會、甚至環境、美術這樣的學程，我們就開始打破這樣的界線，有沒有可能讓課務、學務、社團，由單一一個人來負責，那單一一個人可能他就是不是不能請假、不能生病了？所以我們當時有一個組合，就是說兩個人可以一起討論，一起經營來這個課程，其實我覺得這是一個必然發展的結果，因為你去看很多的學校，剛開始還是用課務、學務的，因為他必須要穩住這個開課，穩住老師，可是當我們算是一個老學校了，當老師、學員都比較穩定了，對這個學校的價值或各方面都非常認定了，願意長期來就讀的時候，他要如何來深化，就變成一件很重要的事情，你原來的編制，課務、學務就沒有辦法滿足他了，所以最後我們就會轉成學程經理人，我覺得這個方向是對的。因為我們的老師跟學員也都跟我一樣的資深，不能再原來的方式再去對待他，只是告訴你來開會、只是告訴你來開課，不是這樣子的，而是我們對於學程要有深刻的想法，不是只有開課，很可能開始有了經營這件事情，就是說我們怎麼把老師、學員跟社團可以彼此串起來，共同去做一

些事情，所以這個方向我認為是對的。

6. 請問行政團隊在演變過程中，有碰到什麼危機？

我覺得最重要的危機，我覺得過去在從課務、學務轉換成學程經理人的時候，其實彼此之間觀念的磨合討論，在平常的工作會議中進行，那還是 OK 的，我覺得最大的危機是，當新人進來的時候，他不是了解這個組織，就是說應該講我們這個組織不是一般的只有做好事務工作而已，他某種程度你要涵蓋一些理念跟你的價值在裡面，如果你只是當作一般社教機構，開課而已，那我們只要純粹的課務、學務人員，二三個就夠了，如果要做到學程經理、經營這樣的程度，你的理念其實是非常重要的，我覺得最大的危機，就是說我們新人進來了，他對這個組織的價值認同在哪裡，因為這個組織的價值是整個建立在他這整個創校的理念上面，如果這個價值、這個理念沒有被討論清楚的話，那我覺得就是這個組織最大的危機，包括我這個老人都會覺得我好像新人一樣。

7. 請描述文山社大行政團隊平時或臨時（專案議題等）的運作情形（例如領導權、決策制定、合作情形等）？

運作的情況，過去這方面，如果以課務、學務、社區這方面來講，通常是所屬的決層，就是由你去負責，應該是這樣，就是一個依你所屬的課程。然後如果是共同的事務，譬如說第 9 週、第 18 週是全校性的共同事務，那我們是用輪的方式，例如這學期輪你第 9 週，我輪第 18 週，下學期輪他第 9 週，就是說共同事務我們是用輪的，有些共同事務包括招生活動、選課手冊的編輯、第 9 週、第 18 週這些共同的事務，大家要輪的，可是如果說是屬於你學程內的，就是各學程的經理人負責。至於大家合作的情況，還不錯呀，應該是這樣講，我們其實是採一個共識的方法，大家一起討論出來的，然後再做彼此的分配，應該是屬於共識決的會比較多，所以，我們決策都是經過大家討論、共識的結果！那中間會有很多不同的意見、不停辯論，不過，一旦結果出來了，大家還是說好呀！那就這樣做下去呀！

8. 請問主任在平時或臨時（專案議題等）的運作情形，扮演什麼樣的角色？

以現在主任來說，他會提供意見，但是不一定要照他的意見，應該怎麼講，他會提供意見，就是這樣子。主任這個角色，其實我覺得現在的主任，有點像虛位元首的感覺，其實真正執行的應該是放在主任秘書上面，那放在主秘上面，我覺得這是比較不一樣的地方，其實你可以去問一下主任，這是我的觀感。

那過去的主任是，我認為是說他會比較有方向性，他會訂一個方向出來，訂一個決策出來，那在做決策出來之前，他會先跟大家討論，但是他會提出這樣的想法之後，然後就交給主秘，不是直接交待給某個人，他會非常明確的提出一個方案。

可是我們現在的主任呢，他沒有特定提出他的方案，反而是這件事情要做了，大家是不是一起來決定怎麼做，他不會給你一個特定的方向。

9. 承先前所述，例如合作情形等之運作情形？

社區大學一定要合作完成，他沒有辦法獨力完成，永遠是這樣，不論是大事小事，你可以獨力完成一個計畫書，但是你沒有辦法獨力完成計畫書所要呈現的一個活動，是絕對不可能的，這種合作包括辦公室的合作，包括跟志工的合作，公部門的合作，跟社區合作都是這樣。所以其實我們沒有辦法自外於社區、或是自外於公部門等等。

至於同仁個人的感覺、自由的表述、願意聆聽對方的意見、意見的溝通跟表達等這些方面，我覺得

得其實都還好。

至於在團隊運作的時候，責任的歸屬這方面，個人與共同的責任，都有吧！我覺得其實是看誰主導這件事情，因為我們經常碰到的狀況是，你主導這件事情，我要來配合你；我主導這件事情，你要來配合我。那主導的人責任會比較重，配合的人就會認為是說，這是大家一起完成的，就大家一起配合，他的責任不會那麼重，可是這是要共同承擔、分擔的，因為我們的工作沒辦法切割得非常清楚。至於團隊的使命這部份，我們團隊的使命就跟社大的使命一樣，我覺得這是我們跟其他單位不一樣的地方！

至於衡量團隊績效這部份，績效衡量應該是集體的。

在運作時角色界定，應該是蠻清楚的。

至於團隊會議時，我們是沒有效率的討論！至於大家討論的情形，其實，我們每一週都有工作會議，可是工作會議的時間都很長，往往是萬一時間到了，通常我們就匆匆趕快決議就算了，花很長的時間討論，因為其實我覺得這是非營利組織的一個特色，他做的決策是互相說服的過程，就是說當大家有疑慮的時候，你必須要大家討論的很清楚，去說服對方，這個時間花的很長，所以看起來我們是非常沒有效率的，我們會在某個點上面，就是說你的意見跟我的意見不合的時候，我通常不會用主管說我做決定就算了，那是要互相要說服，比如你會發言、我會發言，大家對這個不同的觀點講，然後取到一個共同的意見，所以那個說服過程是非常長的，而且之所以沒效率，是因為我們花很多時間在拉近彼此之間理念的距離，所以我們花很長的時間，所以在我看來，是非常得沒有效率的，最後就是各憑本事把它完成！

至於團隊會議的主持，我們是輪流，大家輪流主持，就是說我們會有會議主持人、會有一個紀錄，過去都是主秘，最早期是主秘，那時候我來的時候是秀娟，她做主持人。後來，最近慢慢演變成就是輪流，比如說這次是志雄當主持人，我當記錄；下次是我當主持人，你當記錄，就是大家輪流。那個議題也可能就是說主秘可以丟出來，過去，像去年他有排定這週要討論什麼主題，像今年的感覺就是說有什麼重要議題，大家上一週先講，講好之後就丟出來討論。

至於授權的情形，我是覺得都還蠻 OK！因為，我們過去每個人獨力作業能力都很強，而且都有非常多的經驗，所以其實也沒有叫所謂的授權，而是這件事情，你承辦了！那你就來負責這件事情，大概就是這樣子。

至於這個團隊大家投入與承諾的感覺。其實蠻投入的，我覺得投入很重要的原因，是因為大家覺得這個社區大學還是有某種的理念在吧！

10. 請問文山社大行政團隊運作的績效如何（例如每年的評鑑成績、評鑑的優點以及在社區經營的特色等）？

其實，如果我自誇一點，我們每年都得到特優，算不算是績效不錯？至於評鑑的優點，我要去看評鑑成績，他們評鑑會有一個指標，譬如對於課程的經營、學務系統的管理是不是 OK。至於評鑑優點，其實我不知道耶，我都沒看。至於文山社大在社區經營這部份，其實，我們催生了一些社區團體，也參與了社區一些重大的公共議題的討論，這樣的東西，其實因為我們是第一所社大、第一個做，大家都覺得是不錯啦，那後面慢慢有一些人跟進了，我覺得他們做的其實都比文山好。我們最早開始有一些公共議題的參與，人才的培訓，甚至參與區誌編纂的工作，跟區公所一起合辦活動，其實互動都還蠻不錯的，甚至主導一些議題，像今年新的議題，例如文山 100 新意象，這方面我覺得其實都不錯。

11. 那在經營社區的時候，有沒有面對到什麼困境，以及如何突破？

其實，最大的困境應該來自於人吧！社區其實是由不同的組織、團體組成，他有里辦公處、有最基層的公部門像區公所、或是像社區發展協會，那社大也是民間團體，都是社區的一份子，可是你知道嗎？社區彼此之間他們有一些權力的衝突，這有時候會波及到我們，像里辦公處跟社區發展協會，經常會處於對立的狀況，那很多人就會把社區大學劃分，讓社區大學貼標籤、選邊站，這是一個問題，就是說當我們跟社區發展協會這些民間組織比較接近的時候，我們就會受到里辦公處的排斥，這是一個，還有一個就是說，我們參與一些公共議題的時候，我們直接就可能會跟某些團體有一些利益衝突，我們也會被人家貼上標籤。

至於如何突破上述問題，其實我們都是逆來順受，社區大學基本上不應該有貼標籤，也不應該是選邊站，其實，我們會比較期待是說大家是比較合作、可以共事的狀況，可是如果有人劃清界限，貼標籤的話，其實我們大部分都是順勢而為，我們站在公義公理的這一邊。

12. 請問文山社大如何對行政團隊進行管理（例如績效管理、激勵管理、衝突管理等）？

我們有一個行政管理手冊，內容包括組織架構、請假、出缺勤等等，好像沒有什麼升遷嗎！我們有一本啦，但是我通常都沒有仔細看，團隊管理都在團隊手冊中。

至於績效管理這部分，好像沒有比較具體的績效評估工具或指標。

至於激勵管理的部份，好像也沒有吧！

至於衝突管理的部份，我覺得就自然而然這個樣子！自然發生，自然解決，我覺得我們的管理，其實好像我們自然而然他就會去解決耶！

13. 文山社大行政團隊成員招募的來源或是選才的標準？對社大理念（使命）的瞭解及認同程度？

招募的來源就是上網公告、公開徵求。至於選才標準，其實，我記得我們在徵這兩個新人的時候，有特別說是你畢業後要在社會上工作兩年，也認同社大的理念，或是有參與過一些非營利組織工作的人才進來，那至於是不是要對社大的理念有多了解或多認同，我覺得其實都還好，沒有那麼的強烈，通常是進來再了解，都是這樣。

14. 請問共同願景與個人願景是否相結合？

其實我覺得應該是這樣講，如果說你的個人願景可以跟社大的願景互相結合，你就會留下來比較久，萬一你不能，就是彼此沒有，就是說有一些距離有發生一些問題的話，那通常是說你的個人願景會讓你離開。

15. 平時成員的訓練課程情形如何？成員是否有進行與團體活動相關的訓練課程？

我們過去有一些，可是那通常是在共同願景的塑造，並沒有說針對所謂的團體學習，並沒有特定團體學習。我們曾經請開拓文教基金會的蔡淑芳，來幫我們帶一個開放會議，這就是我們最早的團體學習，其實感覺上還不錯。其實我覺得應該是說我們是從做中學，我自己就是從自己個人成長的機率是比較高的。因為我一進來是做社區，社區對社大來說是非常新的一塊，所以他沒有可以所謂的課程訓練，其實都沒有，連模仿都沒得模仿，完全是沒有的，我只能說我用我自己的方式去學習，就是這樣子。至於與團體活動相關的訓練課程，我覺得是這樣子，我們都是從做中學，我們沒有所謂的固定模式。是有團體活動！其實我們大概從兩三年前有所謂的工作營，大概是在

暑假的時候，就會辦所謂的辦公室的工作營，工作營其實你要問張瓊齡比較清楚，他其實是利用我們在課程時間比較輕鬆的時候，大家來討論我們的工作願景，或是個人對工作上的一些想法，甚至是一個工作計畫的規劃，那個算是我們比較有在做所謂的訓練，就是說團體課程。

16. 請問你們團隊會議的情形？

其實，團隊會議大部分都在解決一般的庶務工作，所以這樣的東西，其實我覺得這是我們一個最大的問題，因為我們大部分的會議都在解決庶務問題，沒有所謂的預期共同成長的課程或是會議，或是做一個專案分享，我覺得這樣的東西是非常少的，換句話說，譬如說我在做景美溪好了，我做死做活，我在社區做了半天，可是你可能不了解這個細節，你只知道我在做這件事情，但是你不了解細節，我做完了就做完了，然後我沒有一個時間可以跟各位做分享，因為我們的節奏是非常快速的，就是我們有不同的活動一直緊接而來的，要有很多事情要去解決，變成說我們沒有辦法停下來，去分享你的工作作為，這是我們過去所發生的問題，這對一個自我要求很高的人來說，這是無法滿足的！

至於開會的會前準備情況，書面因人而異，有人來得及準備就有，有人來不及準備就算了！像這個禮拜我就要求要有書面的會議，其實，會有啦！大部分都有，我們的溝通會議分兩個部分，一個是庶務性的工作報告，一個是比較專題性的討論，譬如我們要解決第9週要怎麼辦理，那個主辦人就會提出書面的資料，根據書面資料來討論，大部分都是有的！

至於會後決議的情況，有書面啊。

至於大家執行的程度，執行程度完成就完成啦，沒有完成，那就算了！其實我們的工作應該是這樣講，我們工作有些是沒有辦法用所謂一個很具體的東西可以看出來的，譬如說我們通常辦的就是第9週的活動或第18週的活動或是校外的社區活動，那你可以把他順利完成那就算是結案了，你知道嗎？你沒有做完，沒有做好，他就辦不成，辦得哩哩拉拉，你就知道你的績效如何了，就是這種感覺，那老實講，我們其實很少在做事後的反省，很少！因為做完這個之後，馬上下一個工作要來了，我們真的很少對所謂的活動，做反省跟回饋或是一些檢討，真的是非常少！有的話就是大家工作會議上面講一講，發發牢騷。所以其實，就是這樣子！

17. 您可否嘗試描述貴校的團隊文化？

我覺得應該是這樣各憑本事，應該是這樣講，辦公室給你很寬廣的空間，就是說他不再是一顆螺絲釘了，就是當我們做一個學程經理的時候，你要有自己獨立去規劃一個案子的能力，就是你自己要寫新聞稿，你有能力去 call 志工，你都要有這方面的能力，你才有辦法去 handle 一切。團隊文化，它其實基本上是比較開放自由的，鼓勵你去完成一個事情，去結合資源，去完成一件事情，那比較不是那種層級式的，不是說我一定要跟你報告、要跟你請示什麼的，我們比較不是這個樣子！

18. 請問成員彼此信任氣氛（例如正直、無欺，共享的意願，對資訊、不同觀點及想法有接納能力，以尊嚴及公平對待對方）？

其實我覺得，我來社區大學，學到最大的優點，應該就是這方面，就是說你在一個私人機構，老闆說得就是法律，他可以顛覆一切所有的會議結論，可以是這樣，可是你在非營利組織，特別是在社區大學，其實主管沒有這麼大的能耐，就是說所有的人他都有公平發言的機會，他都可以為他的觀點據理力爭，就是說在會議上可以是做到這樣，他不能說，好吧！就是由你決定，由主管決定，主管說了算，其實我們過去都沒有這樣子的一個氛圍，就是大家彼此討論出來的，這個觀

點你覺得不太對勁，你就可以陳述，然後另外一個不同你的觀念，他就必須試著來說服彼此，讓大家可以就是說越來越靠近，所以我是覺得，來這裡學到一個最大的不同的地方，因為我過去待的雜誌社，他是只有單一老闆，所以我們這些小編輯就是聽他的就好啦，完成他的任務、他的使命，他的想法就是我們的工作，通常在私人公司這樣，而且我在那裡待了蠻久的時間，我那時也是備受器重，算是老闆的愛將，我都有這樣深刻的感覺，可是來到這邊的組織文化，完全不是這樣子，它是開放性質的，就是說你不同意主任的，你可以挑戰主任，然後主任會試著去說服你，他為什麼要這麼做，最後通常就是說我們彼此都覺得認同，可以做了，我們才會去做，我覺得這是我在文山學到一個最大的不同的地方，就是說他每個人都是公平尊嚴的對待對方，我覺得是這樣！所以我覺得，已經學習到說一個討論的形式，不再是說單一做決策，而是說服彼此的一個方式，這會影響我們對待老師、對待學員，都是用這樣的方式，就是說辦公室他不是絕對的就是他說了就算，他通常就是說會讓學員清楚的了解，這件事情為什麼會這麼做，去告訴對方這樣的事情，這樣的文化會影響到整個對學員跟老師的經營，所以我們比較不會有那種官僚的感覺！

19. 您認為應該如何創造更好的團隊合作文化？

我覺得接下來應該是說，我覺得現階段是說我們對於社區大學的理念跟想法，其實差距很大，我覺得差距蠻大的！目前！有人認為說，以新進人員說，有人認為我們是一個社教機構，可是我過去我待了這麼久，我一直認為它基本上是一個成人教育機構，跟一般社教機構是不同的，可是到底我們是社教機構跟成人教育機構的差別在哪裡？到底是哪一個呢？老實講，我覺得在這個時間，對我來說是有疑慮的，你知道嗎？我過去從來沒有這個疑慮，可是我在現在居然有這個疑慮，我反而認為是說，怎麼把彼此的對於社區大學經營的理念跟想法拉近，我覺得是現在最重要的事情！

20. 你理想中的團隊是什麼？

我理想中的團隊，應該是說大家比較沒有本位的想法，就是可以共同去完成一件事情，然後要有一些累積性，不是做完就算了！

21. 您認為文山社大的行政團隊適合發展成何種團隊類型？為什麼？

我覺得應該是自我管理的團隊！社大的事務很龐雜，人少事多，需要很強的工作能力和協力合作，一直以來，文山社大就是自我管理很強的團隊，無論課務、學務，經常有許多突發狀況，需要有人即時解決或者補位，因此每個人都要能夠自立自強、獨當一面。

22. 團隊人數應該要有多少？

我覺得 3~4 個核心人物，是比較好的，我覺得這樣就差不多了，因為我覺得 3 個人比較容易談事情，如果你太龐大的話，光開會的話，意見太分層了，我覺得 3 個人是差不多了！

板橋社大就是 3 個人，而且他們主秘是輪流當的，他們主任也是虛位元首，不太管事的，只是對外一個公關而已，他們是實質執行任務的人，然後他們也在輪流當主秘的過程中，輪流去唸完學位回來的，所以他們的組織架構是蠻特別的，所以，我蠻欣賞那樣的團隊類型！但是那種團隊類型要有一些條件，因為他們 3 個本來就是熟識的好朋友，彼此的默契很足，那我們都是來自於不同背景的人，那個團隊默契就不是那麼足了，就是說多多少少還有本位的想法，我覺得這就是最難打破的，或者是說你的領域，我是沒辦法跨越的！就是說沒有辦法啦！除非是，我覺得比較理想的方式是說，我們有共同的想法，共同去完成這樣的工作，不用分彼此，這是最好的想法，可

是我覺得那個等於是理想吧！所以人際關係的途徑，我覺得是比較適當的，如果透過人際的途徑，就是說找自己喜歡的對象，我覺得那時候會比較好，就是找自己互動的來的，互動良好的！我們跟志工合作也都是這樣，可是那有時候是沒有辦法是天生而來的，有的時候是要後天慢慢培養的，其實我也跟很多志工合作過、不同的學員合作過，像志雄這樣，不同的學員，可能認識、可能不認識，那我們通常是在合作的過程中慢慢培養默契，下次我們才會再找你，一次兩次，培養出默契來，這樣我們才知道彼此的長處跟短處在什麼地方！

23. 如果研究發現貴校的行政團隊與理論上的「團隊」定義有所出入時，您是否有意願或支持此種團隊建立之管理方式？

當然呀，願意支持！

24. 為何想支持？以及是否會擔心組織以團隊的方式來運作，因而造成不便？

「文山社大」代表的是一個團隊，並不是某某人的社大，學員看待文山社大是整體辦公室表現的結果。因此，我會十分支持團隊建立的管理方式，但是這種團隊管理方式不是硬加或複製，而是基於辦公室成員共同的認同和支持。

25. 那你覺得在建立的過程中，有那些因素是應加以考量？

我覺得真正的團隊，信任跟授權是很重要的。現在授權的情況，跟理想中的差距，我是認為是有差距的。至於讓這個差距減少的方法，我還在想辦法當中，我讓他盡量信任我！

26. 文山社大對於團隊績效的期待與目標是什麼？

其實是這樣，我覺得現在有個想法是，應該是大家都覺得很樂於參與這件事情，他會做得很快樂，就是說辦一個活動其實我們不需要期待是有多多少人、幾萬人能夠參加，或這 OK 不 OK！而是有很多人願意共同來做這件事情，這就是最期待的目標！這件事情不是我一個人能做的，比如說所謂的團隊績效，通常會反應在做某件事，他做的成果如何，比如說我做這件事情，可能是我來發起，可能是別人來發起的，可是發起不是我一個人從頭做到尾，而是說比如說我邀請志雄，他願意來，他 OK！香如她願意來，她 OK！大家願意來共同做這一件事情，但是你在做這件事情，可大可小沒關係，可是你做得很快樂，你很樂於來做這樣的工作，這對我來說就是最大的績效，願意參與、樂於參與，這就是最大的績效！

27. 請問成為高績效團隊是否是文山社大努力的方向？為什麼？

那要看所謂「高績效」的定義，「效率使人無情」，文山社大關心的是人與他的學習，若是高績效可以幫助人及其學習，那麼就沒有問題，若是為了高績效而犧牲了人的感受，那麼就有待商榷了。

28. 請問應如何型塑才能成為高績效團隊（例如目標與價值具有共識、授能、良好的工作關係及溝通、彈性、最適生產力、肯定與獎賞、士氣等），以增進團隊績效？

我覺得這些都還蠻重要的！我覺得其實是良好的工作關係及溝通最重要，包括目標與價值有共識，它其實也是透過溝通，我覺得應該是溝通，充分完全了解之後，然後自然而然就會有這些東西出來。所以加強團隊溝通部分，就可以使士氣、價值、共識、良好的工作關係更好！

至於肯定與獎賞這部份，我認為是加薪！

至於士氣這部份，我們主任就常常拍拍你的肩膀，握握你的手說：「不錯，做得不錯呀！加油！」

我覺得應該是肯定啦！工作上的肯定，我覺得應該是信任跟授權，這部分是目前文山社大蠻需要的！

至於同仁士氣這部份，我不曉得！想讓文山社大成為全國社大中是最好的，我完全沒有這個士氣的感覺，別人我不曉得！

至於大家以身為團隊的一員為榮這部份。會吧！因為我也很努力工作過呀！而且應該這樣子講，文山社大過去因為老師學生累積了很好的社會聲望，讓我們在面對外界的時候，大部分都會對文山社大有某種程度的敬意，這會讓我覺得蠻驕傲的！

29. 請問你們有沒有團隊公約？

沒有！值日生算不算？不可以穿短褲、脫鞋上班之類的！至於準時參與團隊會議，我們其實沒有那麼大的約束，這讓我感覺到非營利組織就是歡喜做、甘願受，如此而已。

30. 開會很準時嗎？

盡量準時。結束的情形，時間到了，還繼續開會！

31. 你覺得要怎麼凝聚你們的團隊？

大家一起去唱歌呀！就是我們彼此分享的太少了，包括工作上的分享、理念的分享，我們這樣的機會太少了，我們都是以完成工作為先，那花多一點時間討論，連坐下來喝個下午茶的時間都非常少，不知道在忙些什麼，就是說庶務工作讓我們沈淪了。

至於平時團隊成員活動很少，譬如說爬山、吃飯、喝喝咖啡，大家聊聊天、講講話，這是文山社大最缺乏的！應該是這樣講，就是庶務工作讓我們沒有辦法可以坐下來談談我們的願景、我們未來的規劃，這是我最大的感觸！就是每天忙這些庶務工作，不知道忙些什麼，太消耗了！

最近，我聽板橋社大他們，經常 3 個有給職的工作人員，其他他們都是志工，去維持一個學校喔！他們學校人數大概也跟我們學校人數差不多，他們就經常 3 個工作人員，約了一起去喝咖啡，講要做什麼事情，他們的工作就是生活，生活就是在談工作，工作中就是談生活。

32. 那是上班時間嗎？上班時間就去喝咖啡？

對呀！跟著老師去呀。

我覺得這就是最大的問題，黃武雄老師在 1997 年，就是社區大學創辦的前一年，寫的「如何辦一所社區大學」，其實，實踐的最理想的，是永和跟板橋社大，因為他把它行政組織架構都講好你要怎麼去運作，那我們剛開始前幾年也都是這樣，只是後來我們一直把行政工作做到極致，就是說工作人員不斷的投入行政工作，我覺得這完全是錯誤的！就是說我們應該花更多的時間，來討論我們下一步要做什麼？而不是把很多時間用在現在、解決現在的庶務工作上，這樣的庶務工作我們沒有很明顯的界線，就是說把志工培力起來，其實很多行政都可以志工都可以取代我們來做這些事情，我們沒有！我們是把行政人員的工作做到極致，然後把自己累得半死，我覺得這會消耗一個工作人員的士氣，這沒有什麼太大的藝術！比如說現在好了，如果我們沒有坐下來談理念，大家都還坐在前面寫 e-mail、寫什麼一大堆的，我覺得那對我來說那就是一個消耗，我覺得這是毫無意義、毫無價值的，譬如說現在社大已經 8 年了，再過 2 年就是社大 10 年了，我們有沒有對未來即將來的 10 年做些準備，包括我們是不是已經有了學員他可以取得 128 個學分的畢業證書了？就是說我們完全沒辦法去做未來事情的規劃，完全就是現在一直在追現有的行政工

作。一直在從事庶務，忽略了未來！這件事情讓我覺得非常的，因為我是不耐煩的人，我沒有辦法做這種庶務工作，我覺得很煩，就變得很消耗，有點可惜！我覺得如果說要回歸到學程經理人，他應該要做一些前瞻性的工作，甚至做志工培力、班代培力，他們其實學員就有能力來做辦公室的工作，就不一定是我們一定要做某些事情、某些事情等等，所以應該賦予志工更大的任務，要把他培養起來！

33. 你覺得文山社大在志工這部分做得如何？

有時候好、有時候不好。跟我們人事更迭其實是有關係的，人事更迭太快！不過這也不是我能預料的，就是人事更迭，不同的主秘，有不同的作法，就是他的經驗，其實沒辦法累積！

34. 你剛剛有提到可以從事一些活動，像喝咖啡什麼的，你覺得最好是利用在上班時間？還是假日？

我是結婚的人，我當然是希望是在上班時間！假日是 family day。至於出去或是在辦公室都可以呀！比如說其實我們真正忙碌的時間，應該是 6 點以後一直到晚上，其實下午的時間，其實就可以做些討論、做一些心靈彼此的分享。我再舉個例子，高雄旗美社大星期一就不排課，就是工作人員的讀書會，他們讀了一整年的書，然後他每年都會舉辦農村工作坊，把他們所讀的，發展成爲工作坊，開課程，就是說他們讀的書就跟農村發展有關的，他們就是標榜是農村社大，其實如果我覺得，如果社大要做的話，應該是發展這樣的團隊類型。你有某種社會任務，然後工作人員就跟著走，去發展成爲一個課程。

35. 請問文山社大在溝通這部分，還要再加強嗎？

是！甚至發展成爲一個進修的課程、讀書會的課程。譬如說簡單講，文山社大你要去發展什麼樣的社區任務，要發展出什麼樣的特色，就可以跟這個彼此做結合。奇美社大就是一個很明顯的例子，旗美社大在高雄的美濃，那美濃就是農村、稻米，WTO 出來之後，農村如何自處？所以他們一開始就標榜我是農村型的社區大學，我要解決農民的問題，包括農作物各方面的很多對知識的認知，要推展農作物很多的問題，那工作人員來自四面八方，他們可能對農村問題不了解，他們就利用每個星期一的晚上做讀書會，去看國外的農村問題、本國的農村問題，這樣讀了一學期、讀了一年之後，他們每年暑假都會辦一個工作坊，邀請全國跟農村社大相關議題的人，來這邊討論，有一年我就赫然發現，他們討論的議題，就是他們上一年在讀那本書所產生的議題，所以說他們每個工作人員都很清楚他們學校要發展什麼議題，也知道他們自己要做些什麼事情，我覺得到目前爲止，文山社大還是沒辦法做到，這就算是團隊學習的一部份，所以團隊學習應該要效法高雄旗美社大的例子！

本訪談結束！

臺北市文山社區大學 94 年評鑑

(一) 評鑑等第：**特優**

(二) 總評

創立臺灣第一所經營社大模式，經驗豐富，能活化社區，期能符應不同階層需求，使社區民眾更具吸引力來主動參與，此方面仍有再努力精進的空間，以提升學生數。

(三) 優點

項目	優點
行政及資訊 化管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦學認真，能逐項改進上年度評鑑缺失，將過程與成果資料充分展現。 2. 與場地借用學校充分發揮多元課程發展的功能。但國中的座椅與成人的人體工學利用有些差異。 3. 針對校務行政管理之系統功能優異，具系統化建置，便於有效處理各項行政業務。 4. 網站及網頁依據社大校務行政運作的需求，具備完善電子報與文宣定期發報機制，訊息通達。
課程規劃及 教學研發	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訂定課程委員設置辦法，由各學程召集人與資深教師組成課程委員會，規劃課程及訂定師資遴聘制度，並作審查。 2. 辦理社大學生教育發表會，計有 4 位教師、85 位學員參與。 3. 建立教師支持系統之「學程經理人制度」。 4. 已訂定教師手冊，包括認識文山社大、學員特質、學期重要活動、教學理念、常見 Q&A 及行政事項，十分實用。 5. 學術、社團、生活藝能課程比例為 3：3：4，並以人文、社會、自然、美術、環境、生活藝能、社區及另類等 8 個學程規劃。其中以環境及社區學程為重點課程。 6. 授課內容主要係依選課手冊內容大綱而開，並建立研習證明書發放機制。 7. 公民學程週係採「課程博覽會」方式推動，使教師有對談、學員有發表機會。 8. 所辦公民論壇，如日新講座、十三新談、心聲報，參與學員或社區人士穩定成長。

	<p>9. 在教學評鑑方面，係針對各課程實際學員意見問卷調查，並將調查結果整理，以非正式方式回應給師生。</p> <p>10. 已訂定校外教學辦法，並據以實施。</p> <p>11. 辦理各項社區議題課程或活動，例如景美溪淨溪、木柵人紀實、採訪、安康社區學藝活動等，頗具特色。</p>
<p>學員服務及 社區參與</p>	<p>1. 創辦心聲報，由社大社團主持，讓學員分享心得，落實學員自治、自理的學習風氣。</p> <p>2. 舊學員回娘家活動，顯式關心所有來過的學員，營造社大就是一家人的溫馨氛圍。</p> <p>3. 輔導班級學員在課程結束後籌組自學團體，讓課程具有延展性，也凝聚了學員的情感，更能協助講師教學。</p> <p>4. 資深學員對於社大具有參與感，當成自家人，主動協助辦理社區參與活動，如景美溪守護，人文景點徵選等，並對承擔社大校務營運工作充滿信心與期待。</p> <p>5. 社區經營最為深入，經常成為其他社大觀摩學習的標竿。</p>
<p>財務管理及 環境設備</p>	<p>1. 財務管理</p> <p>(1) 文山社大自 88 年 9 月由社團法人臺北市社區民間促進會承辦，而由臺北市木柵國中協辦，已依規定設立專用之銀行帳戶及專款專用；會計工作由專職會計專業人員辦理且每年均聘會計師稽核與簽證作業。</p> <p>(2) 該社大已採會計系統資訊化，且按月編製會計報表及預決算。</p> <p>(3) 甲、所有收支經會計程序並列帳控管；乙、收入於次日存入金融機構；丙、各項支出皆編會計憑證及保存狀況良好；丁、學員繳費收據已依規定使用及管理；戊、教職員薪水依規定辦理扣繳所得稅；己、學員收（退）費依教育局規定辦理；辛、各界捐款開立收據存入專戶，支出符合捐款用途。</p> <p>(4) 政府補助款採購合乎採購法辦理。</p> <p>(5) 該社大無有價證券但對現金之保管與存儲皆依規定辦理。</p> <p>2. 設備與場地之提供與管理</p> <p>(1) 財產管理清楚明確。</p> <p>(2) 教學場地皆投保公共意外責任險。</p> <p>(3) 已遵照 93 年評鑑委員建議使社區大學場地及教學標誌更鮮明。</p>

	<p>(4) 協辦學校以外之授課場所依規定核報。</p> <p>(5) 已訂定(設備使用管理及場地維護辦法)且已執行。</p> <p>3. 經費核銷情形</p> <p>(1) 教育局及教育部補助經費如期核銷。</p> <p>(2) 經費支出項目符合規定。</p>
--	---

(四) 建議事項

項目	建議事項
行政及資訊 化管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營社大的理念優良，有理想，但親和平易性稍嫌不足，可多加強掌握需要關懷對象的行銷親近性的吸引力。 2. 短中長期校務發展計畫宜詳細具體，以精確的規劃文山社區化的終身教育特色。 3. 對已成立七年的社大，可做每年或七年來校務發展的研究分析，以提供他校努力的經驗分享。 4. 評鑑指標中期望網頁可增加線上學習的功能，以拓展市民自我學習機制。 5. 學員百分之七十以上為大學研究所，如何吸引普及關懷較低學歷的民眾的學習，是努力的方向。
課程規劃及 教學研發	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析各課程之師資學經歷，惟未對其所開課程之專業背景分析。 2. 94I 開設 103 科、94II 開 117 科，惟未對二期 42 科未開設課程作分析。
學員服務及 社區參與	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立課程規劃的社區回饋機制，在社區中各團體內布點，提供新師資、新課程、新學員、新教材及新資源的訊息。 2. 輔導資深學員籌組進階課程、自學團隊，以達成擔任課程助理志工的目標，作為培養新講師的人選。 3. 培養資深志工承擔校務營運工作，減少專任職員，以達成校務營運志工化的全面參與機制。 4. 全面培訓讀書會帶領志工，深入社區組織讀書會，以培養一般社區人士成為社大學員的可能性。
財務管理及 環境設備	<ol style="list-style-type: none"> 1. 希望專職的主任要接受薪水。 2. 要量入為出。

附錄五

臺北市文山社區大學推動紀行

83.09

臺大數學系教授黃武雄提出社區大學的構想，並初擬『地方政府設置社區大學計畫草案』，鼓吹由地方政府設置社區大學，核發社區大學文憑。

86.12

黃武雄教授在中國時報發表『深化民主，發展新文化』一文，倡導推動設立『社區大學』，獲得現任社區大學籌備委員會成員之認同及廣大迴響。

87.01

民間長期關心教改人士，假政治大學舉行第一次『社區大學未來藍圖』討論會議。對『社區大學』的構想及理念，做更進一步的對話與溝通，構思台灣『社區大學』的可能藍圖。

87.03

社區大學籌備委員會正式成立。成員有顧忠華、洪萬生、夏鑄九、史英、成令方、唐光華、李丁讚、彭明輝、阮小芳、蔡傳暉、林朝成。其後有林孝信於 10 月加入。

87.03

人本教育基金會教改行動專案部，支援『社區大學』行政事務的推動，由籌備處主任阮小芳統籌行政事務。

87.05.04

社區大學籌備委員會召開記者會，宣布推動『社區大學』的決心，發表『五四新宣言—人民要有自己的大學』並公布可能試辦點，引起社會廣大迴響。包括臺北市政府、新竹市政府、高雄縣政府，相繼出面希望在其行政區域設置『社區大學』。

87.07.20

舉辦『社區大學開鑿生根』記者會。宣佈第一波在臺北市文山區、新竹市香山區各設一所社區大學。文山社區大學定於 9 月 28 日正式開學。

87.08.01~08.07

成立社區大學教學研究會，首次舉行為期 7 日的『社區大學教學方法與課程設計研討會』邀請了社區民眾、社區工作者、領域學有專長的教授一起和社區大學開課老師對話、交流。

87.09.05~09.19

文山社區大學第一季招生報名，選課人次達 1,719 人次，額滿課程經抽籤後，實際學員數為 840 人，上課人次為 1,146 人次。課程期間為十二週。

87.09.06、09.11

首次舉行社區說明會暨街頭巷尾課程博覽會，地點於木柵國中風雨操場。

87.09.28

文山社區大學正式於木柵國中開學，舉辦『928 鐘響茶會』之開學典禮，陳水扁市長親臨為學員戴上知識的桂冠，敲響上課鐘聲。

87.12.20

文山社區大學第 1 季課程結束。

87.12.31

馬英九市長、白秀雄副市長於上任後不久，率同教育局官員蒞臨文山社區大學，表達支持之意，並與社區大學師生舉行座談。

88.01.08~01.10

文山社區大學於第 1 季期末首次舉辦期末教學方法與課程設計研討會。

88.01.15~25

文山社區大學第二季招生報名，報名學員數為 1300 人，選課人次達 3000 人次。
(經額滿抽籤及加退選後，實際學員數為 1040 人，選課人次 1652 人次)

88.03.01

臺北市文山社區大學第 2 季開學。課程期間為 12 週。

88.03.07

新竹市青草湖社區大學、全國社區大學籌備委員會、時報文教基金會、新竹市政府共同於新竹市文化中心舉辦第一屆社區大學研討會，研討會主題為「落實高教於地方」。

88.03.27

文山社區大學召開第 1 次校務會議，邁開由學員、教師、行政人員共同經營校務的第一步。

88.05.03

文山社區大學試辦「另類閱讀」之讀書會型態課程開始上課。

88.05.29

文山社區大學第 2 季課程結束。

88.06.26

「文山社區大學豐年祭一期末成果發表會」呈現學員學習成果。

88.07.20

文山社區大學召開第 2 次校務會議，決議增選校務會議代表一倍至 40 人，以擴大學員及教師之決策參與。

88.07.24~25

「文山社區大學 87 學年教學方法與課程設計研討會」討論各教學議題。

88.07.31~08.01

文山社區大學 88 學年「新課程發表會」。

88.08.25

臺北市教育局採公開評選方式評選文山及士林兩所社區大學之承辦單位。
臺北市社區大學民間促進會經評選為文山社區大學之承辦單位。

88.09.27

文山社區大學 88 學年度第 1 學期開學。開始 18 週之教學課程。
實際報名選課之學員人數共 1,141 人，選課人次為 1,641 人次，舊學員人數首次多於新學員。
文山社區大學「學員服務中心」初次試辦運作。服務項目有選課輔導及安排圖書館利用之旅。

88.11.22~25

文山社區大學首次於第九週舉辦期中課程博覽會，安排課程相關活動，與不同班級師生交流並社區民眾參與。

88.12.11~12

臺北市教育局委託文山社區大學及臺北市社區大學民間促進會舉辦「臺北市社區大學前瞻研討會」，並由全國其他社區大學共同協辦。

88.12.24

文山社區大學與文山區公所、文山區里長聯誼會、文山區社區發展協會理事長聯誼會、中華民國社區營造學會合辦為期六週之「地方領袖工作坊」，以凝聚地方領袖心力，共同推動文山會館計畫。開啓社區大學由社區議題切入之社區經營模式。

89.01.15

文山社區大學期末教學研討暨新課程發表會。

89.01.16

文山社區大學首次舉辦「景美社區說明會」，擴大與居民的直接交流。

89.01.29

文山社區大學 88 學年度第 1 學期結束。

89.02.21

文山社區大學 88 學年度第 2 學期開學。本學期共有 1,291 人報名，報名人次為 1,559 人次，新生人數僅約四成左右。

89.03.23

文山社區大學「學員服務中心」之設置經校務會議通過，於本學期正式運作，並擴大原有服務規模。

89.04.08

教育部、高雄市政府、時報文教基金會及社區大學全國促進會於高雄市長青文化中心舉辦第 2 屆社區大學研討會，研討會主題為「社會發展」。

89.06.18

文山社區大學與優劇場首度合辦「春茶鼓雨慶文山」社區活動，包括老街尋寶、老樹巡禮、山林優鼓、文山嘉年華等場次，吸引數百位居民參與全程活動。

89.06.23

臺北市教育局至文山社區大學年度評鑑，評鑑結果為優等。

89.08.19

文山社區大學首度舉辦 88 學年度社團期末成果展，以學員社團為主體，結合美術學程與各班級作成果展示。

89.08.23~30

臺北市教育局委託文山社區大學舉辦 88 學年度「社區大學教學研習會」，並編撰終身學習叢書「臺北市社區大學教學理念與實務運作(一)(二)」。

89.09~12 月

臺北市文化局委託臺北市社區大學民間促進會承辦「文山區基層藝文活動—山河城市文藝節」系列社區藝文活動。

89.09.11

文山社區大學 89 學年度第 1 學期開學。實際開課數 90 門，共有 1,547 人報名，報名人次為 1,906 人次，新生人數約百分之五十八(850 人左右)。

89.11.10~11

文山區公所委託文山社區大學協助辦理「保儀遶境民俗祭」活動。

90.01.13~14

文山社區大學 89 學年度第 1 學期結束，13、14 兩日並舉行期末成果展。

90.02.10

電子報編採研習營

90.02.17

臺北市社區大學民間促進會理監事會議

90.02.19

文山社區大學 89 學年度第 1 學期開學。實際開課數 86 門，共有 1,361 人報名，報名人次為 1,620 人次。

學員服務中心掛牌。

90.02.24

89 學年第 2 學期教學研究暨研討會，「學員學習情況」問卷分析結果於本校教學研討會正式發表

90.02.27

守護景美溪計畫專家學者會議

90.03.02~08

於每日上課前舉辦班代小聚

90.03.03

文山社區大學電子報創刊號發出

90.03.03

守護景美溪計畫—小坑溪步道探勘

90.03.09

文山社大聾啞劇場工作坊在臺北市政府文化局、臺北市扶輪社、臺北市政府公務人員訓練中心支持下於幼獅藝文中心舉辦成果公演，現場觀眾約 500 餘人，演出大獲成功。

90.03.10

89 學年第 2 學期班代大會

自然科學研習社舉辦自然科學系列講座(至 07.14 止，共 10 場次)

90.03.13

受臺北市教育局委託，文山社區大學負責推動規劃八大現代公民學程及研擬社區大學學程設置辦法草案。邀請各學程召集人及各社區大學、教育局代表於市府大樓首次舉辦規劃會議。

拜訪宗親會、公業商談文史工作坊合作

90.03.24

89 學年第 2 次校務會議

協辦都發局 200e 台北空間改造運動—社區嘉年華活動

景美溪半日遊(至 04.21 共三梯次)

校務志工電腦基本能力培訓 I

90.03.28

文山社區大學聾啞劇場工作坊接獲邀請，於捷運木柵線通車五週年慶祝大會中演出「捷運風華」

90.03.31

校務志工電腦基本能力培訓 II

90.04.01

文山社區大學文山采風社社刊：采風風情話創刊

90.04.20

文山新願景促進會成立大會

90.04.23~30

召開文山社區大學 89 學年度第 2 學期各學程領域教學研究會議。

90.04.28~29

文山鄉土文化工作坊開始(至 06.30 結束)

90.05.10

澳門教育考察團及中華民國成人教育學會共 25 人參觀文山社區大學。

90.05.18~20

校內統合教學「文山享艷」活動開始、師生聯誼空間於「文山享艷」活動正式啓用

90.05.18

文山社區大學河洛漢詩社向臺北市社會局正式立案為臺北市文山吟社成立大會

90.05.19

草湳享艷、木柵老街發現之旅、生命的風景--紀錄片展演

90.05.20

草湳享艷、貴子坑知性之旅、北美館英國雕塑導覽

90.06.01

臺北市社區大學 89 學年度評鑑，本校獲評為優等第 1 名。

90.06.04~16

「學員學習情況問卷」針對 3 學分課程施測

90.06.30

文山社區大學 89 學年度第 2 學期結束

90.07.10~11

受臺北市政府教育局委託，舉辦現代公民學程研討會，邀請各校代表、老師研擬未來現代公民學程八大學程的內容。

90.08.12

為台中山線社區大學籌辦「社區大學行政人員實務技術課程--文山經驗 ABC」

90.08.13~09.15

與文山區六家麥當勞合作，舉辦文山社大學習週暨新學期課程發表會，並在文山區麥當勞推出社團主題展。

90.08.31

台視節目「教育新視野」訪問文山社區大學，實景拍攝課程發表會

90.09.01

中視「理想國」訪問文山社區大學，拍攝社團課程

90.09.01

文山社區大學生態社舉辦台北縣市社區大學生態社團高「瘋」會，永和、板橋、萬華社團及學員來訪

90.09.03

90 年度第 1 學期開學，開課 63 門，選課人數 1386 人，1623 人次。

90.09.08

文山區公所委託辦理景美仙跡岩導覽活動

90.09.28

大陸青年學者訪問團訪問文山社區大學

90.10.04

監察委員訪視文山社區大學

90.10.04

安康社區心理學課程開課，由鄭同僚老師授課

90.10.06

臺北市社區大學民間促進會理監事會議及會員大會
校務會議

90.10.08

區公所區史計畫得標，承辦文山區區史計畫

90.10.20

地方文史讀書會開課

90.10.27

學生服務中心首度舉辦新生嘉年華活動

90.10.27

景美溪生態解說課程開課

90.11.08

亞洲 NGO 論壇--另類成人教育論壇，文山社大報告經營經驗

90.11.12

社區本位教學資源中心推動委員會第一次籌備會議，決定委員成員及未來推動主軸。

90.11.17、24、25

檢討近幾年的環境災害與社區防災政策，環境學程舉辦「環境的挫敗與建樹」研討會

90.11.17

90 學年第 1 學期課程設計與教學研討會

90.11.17

文山社區大學謝師宴

90.11.22~25

12 週統合教學週活動開始—紀錄片展、社團高峰會、資深學員暨志工表揚大會、木柵發現之旅 2~發現鯉魚山

90.12.01~31

文山社區大學社團與文山區麥當勞合辦六場「文山社大社團彩繪社區文化」活動，於麥當勞木柵路店正式推出。

90.12.17

90 學年第 2 學期課程設計與教學研討會

90.12.29

社區工作專題研討會於政大行政大樓會議廳舉辦

91.01.05

與萬芳醫院合辦 90 學年第 2 學期美學類課程期末成果展

91.01.09

國立師範大學教務長率博碩士班研究生來訪

91.02.25

90 學年第 2 學期開學，註冊人數 1635 人，選課人次 2336 人次

91.03.11

本校承辦臺北市政府民政局「現代公民養成計畫第二階段」順利得標

91.03.15

由 23 個社團組成之社團聯誼會正式成立，志工社社長劉勉擔任召集人

91.03.26

90 學年度第 2 學期國立高中新任及連任校長研習班 40 餘人來訪

91.03.26~06.11

體驗文山之美--自然步道解說員培訓課程開始

91.04.11

何其慧老師正式立約無償借用文山社大與文山新願景促進會使用指南路房舍二年

91.04.14

社團幹部培訓課程「社團成長課程」推出，第一講邀請宏都拉斯藝術村執行長談中南美洲的民眾藝術與社區參與。

91.04.15

行政院青輔會第三處來訪

91.04.27

第九週全校統合教學活動於木柵公園舉辦「萃湖的一天」，頒發學程結業證書

91.05.02

香港政策研究所來訪

91.05.03

親子數學社區發表會--興隆公園數學步道遊戲，親子數學教材手冊發表

91.05.04

社區型非營利組織讀書會開辦

91.05.04

90 學年度第 2 學期教學研討會

91.06.03

環境學程老師、資深學員讀書會開始，第 1 次主題「生態足跡的遊戲」

91.06.17

首屆學程結業講座於世新大學舉行，共 16 人次完成學程結業

91.07.02

舉辦聾啞劇場工作坊--無障礙兒童劇場

91.07.13

由志工社統籌,結合校內十多個社團,舉辦社區親子博覽會

91.07.20、21

美學散步社於華山藝文中心首次展出市網膜剝離紀錄片影展

91.09.02

91 學年度第 1 學期開學，選課人數 1,649 人,選課人次 2,215 人次

91.09.13

都市閒置空間再利用與社區營造--文山公民會館的經營管理系列活動

91.09.27

課程博覽會

91.10.20

美學散步社於萬華圖書館展出市網膜剝離紀錄片影展

91.11.01

臺北市社區大學 90 學年度評鑑，本校獲評為優等第 1 名。

91.12.28

社區工作專題研討會

92.01.04

假文山公民會館舉辦「春之享艷：文山文藝節」系列活動

92.01.05

文山社區大學生態社假林業陳列館舉辦「戀戀台灣：我的自然觀察」系列活動

92.02.25

促進會與教育局簽約，取得未來三年文山社大**承辦權**

92.03.03

92 年度第 1 期開學，實際開課 95 門(含社團)，選課人數 1,344 人,選課 2,057 人次。

本學期起,三門英文課程進駐安康社區開班，正式展開雙方持續合作關係

92.03.07

「當圖書館遇見社區大學」記者會於景新圖書館舉行，正式揭開本校與景新圖書館的密切合作關係

92.03.21

本校電影筆記課程學員「凝視的眼」計畫,提案獲文化局補助

92.04.10

本校三門環境課程獲臺北市都發局補助辦理

92.04.12

92 年第 1 期校務會議

92.04.21~05.06

「安康馨計劃」系列--本校同仁及志工進入安康社區進行第一階段家訪

92.04.25

促進會承辦文建會「創意心點子」期中報告

92.04.28~05.03

週一至週五為一般課程博覽會，週六為社團創意博覽會

92.04.30

召開本學期課程委員會

92.05.01

配合教育局防範 SARS 政策，針對本校學員測量體溫

92.05.10

印製抗 SARS 教戰手冊 1500 冊發送本校學員及老師

92.05.16

「安康馨計劃」系列--本校在安康社區兒童美術課程開班

92.05.21

「安康馨計劃」系列--本校在安康社區兒童英文課程開班

92.06.23~06.28

本校預計於 92 學年第 2 期推出 6 門核心課程，此期間針對資深學員舉辦系列說明會

92.06.30~07.05

第十八週社區本位教學活動：「文山夏日人文風」系列活動

92.07.21~08.15

「文山寫生之美」課程受邀至文山公民會館辦理「彩繪文山」聯展

92.09.05

促進會第 2 屆理事會第 2 次會員大會

92.09.08

92 年度第 2 期開學日，實際開課 94 門(含社團)，選課人數 1,305 人,選課 1,910 人次，包含核心課程 6 門，選課 193 人次

92.09.17 起

協助木中規劃辦理駐校藝術家計畫，本校賴淑雅、耿一偉、李延祥、林滄清老師擔任木中駐校藝術家

92.09.22 起

接受實踐大學社工系五名實習生 92~2 期中實習

92.09.27

五週年校慶聯誼活動

教育局補助終身學習叢書 19「從自覺到行動~文山社大人的啓蒙故事」出版

92.09.28

本校創校屆滿五週年

92.10.01 起

打造安康馨社區—兒童活力英文班開課

92.10.03 起

打造安康馨社區—畫畫好好玩開課

92.10.04 起

打造安康馨社區—幼兒藝術創作開課

92.10.04~05

本校電影筆記課程學員「凝視的眼」展演活動於華山藝文特區舉行

92.10.12、26

本校與台北電台、身心障礙藝文協會合辦「音樂之旅--給視障朋友的音樂體驗」活動

92.10.13、14

台北新公民社區參與.教學志工課程 開班 與主婦聯盟、蘆荻社大合作

92.10.15 起

安康社區國一英文課輔班開課

92.10.20~12.18

台灣田野美學課程受邀於政大電資中心辦理聯展

92.10.29

92 年第 2 期課程委員會開會

92.11.03~11.8

課程博覽會

92.11.06

外籍配偶親職教育班開課—與婦女新知基金會合作

92.11.08

92 年度第 2 期校務會議第九週課程博覽會之「開放空間會議」，討論主題：什麼是文山社大最重要的事？

92.11.17~18

跨學程教學研討會

92.12.29

93 學年新學期開始報名

93.01.03~04

畫文創作、電影筆記 期末成果發表於文山公民會館

93.01.05~10

全校性社區本位教學活動週

93.01.10

92 學年度第 2 期核心課程檢討會

92 年第 2 期學期結束

93.02.12

核心課程記者會於紫藤廬召開

93.02.15

招生博覽會於動物園舉辦(由校務志工社負責規劃辦理)

93.02.17

木柵人新書籍紀錄片發表會於文山公民會館展開

93.02.19 起

02.19、02.26、03.04 於紫藤廬連續展開三場次核心課程座談會

93.02.19 起

2.19、02.20、02.21、02.23、02.24 巡迴社區及校園舉辦木柵人新書及紀錄片發表會

93.02.25 起

打造安康馨社區--國一英文課輔班開課

93.03.01

93 學年第 1 期開學日，實際開課 86 門(含社團)，選課人數 1,298 人，選課人次 1,823 人次，包含核心課程 6 門，選課 147 人次

93.03.18

喜臨門老人劇團加入本校，於文山老人中心正式開班上課，校務志工社為主要對口單位

93.03.24

促進會理監事會

93.03.29 起

2100 社大開講於台北電台開播，本校負責每週二「發現社區生命力」單元，由林淑英老師擔任節目主持人

93.04.02 起

打造安康馨社區--畫畫好好玩開課

93.04.07 起

打造安康馨社區--兒童活力英文班開課

93.04.10 起

打造安康馨社區--幼兒藝術創作開課

93.04.12~23

課間咖啡座討論：文山社大最重要的 12 件事

93.04.26~05.01

第九週課程博覽會

93.05.01

93 年度第 1 期校務會議運用開放空間會議辦理，討論主題：文山社大想要成爲何種學習組織？

93.05.04

核心教師溝通社大理念

93.05.06

本校喜臨門老人劇團赴老人安養中心表演

93.05.15

響應中正紀念堂舉辦終身學習節相關活動(由黑白畫社、文山畫會代表本校參與及佈展)

93.05.25

與景美國中合辦【學習型家庭】系列講座及研習
第 1 場由唐光華老師主講

93.06.05

「木柵人」攝影展於臺北市社教館文山分館展開，文化局李斌副局長蒞臨

93.06.21

93 年度第 2 期新課程舊生報名開始；06.28 全面開放報名

93.06.26

首次社區暨公共議題教學教案發表會

93.06.28~07.01

「看見學習經驗的美好」分享之夜
本學期發表學員：范月華(部落之夜)許曦之(美麗的墮落之夜)
林賢哲(冷板凳之夜)黃鴻鈞(寫作工作坊之夜)；後兩者並由校方徵求志工張正才等人爲其拍攝 10 分鐘紀錄短片

93.07.02

93 年度勤學獎頒獎典禮，共計 206 人獲獎

93.07.27~28, 08.03~04

親子數學課程辦理木柵公園、興隆公園數學步道師資培訓課程

93.08.10~08.26

與心路基金會試辦心智障礙者電腦網路班，計 6 堂課，由資深學員林賢哲擔任志工老師

93.08.15

召開促進會第 2 屆第 3 次會員大會

文山夏日藝術節「美術中輟生聯展」於臺北市立社教館文山分館開展

93.09.06

93 年度第 2 期開學；學員人數 1,490 人，選課人次 2,037 人次；

核心課程共開成學術課程 5 門，社團課程 2 門，選課人次為 158 人次

93.09.12 起

接受實踐大學社工系實習生兩名，協助安康專案、弱勢學員專案

93.09.14

即興舞蹈課程，心智障礙者專班於景新圖書館開課,為期 12 週

93.09.20

田野調查班級師生一行拜訪新莊、樂生療養院，關懷拆遷之事

93.09.26

美術中輟生聯展撤展

93.10.06 起

文化在巷子裡系列課程開課

93.10.08

電腦文書課程，心智障礙者專班於校本部開課，為期 12 週

93.10.17、18

景美溪溼地生態研習營；本校與市立動物園合辦

93.10.23

日新講席第一場(台大物理系林敏聰副教授主講，講題：哲學與技術：科學發展

的兩條線索—兼談科學知識的客觀性)

93.10.26

日本名古屋大學牧野篤教授率研究生來訪

93.11.01~05

期中課程博覽會

93.11.10

93 年第 2 期課程委員會

93.11.18 起

針對美髮從業人員開辦 6 週結合心理學、美學「幸福百分百」課程，由王榮春、林滄涓老師授課

93.11.20

日新講席第 2 場，由本校蔡傳暉主任主講：心的反省～從教育改革到社區大學運動

93.11.27

木柵國中 80 週年校慶(本校贊助出版紀念手札)

93.12.18

社區本位教案發表會

93.12.25

日新講席第 3 場，由陳松根老師主講：從【雲影】【天光】談生命的層次語意涵～一個父親給他孩子的簡箋

94.01.03~07

「看見學習經驗的美好」，發表學員：陳招英.鄭景隆.陳以芳.陳金來

94.01.05

社會科學學程聯合作業發表會

94.01.08

日新講席第四場(雷驤主講：官能醒覺)

94.01.09

文山次分區--景美溪步道大會師活動

94.01.10~14

941 新課程發表系列

94.03.07

94 年度第 1 期開學日，實際開課門(含社團)，選課人數 1,504 人，1,736 人次(包含核心課程 7 門，選課 100 人次)

94.03.26

陽光班代大會集：班代志工團團長陳招英、指導老師林滄涓分享班級經營

94.04.04

課程委員會第 1 次集會

94.04.11

教師手冊第一版發行

94.04.12

課程委員會第 2 次會議

94.04.16~17

相約 2005 守望淡水河，河川巡守志工培力工作坊

94.04.22

文山社大心聲報創刊座談會

文山新願景促進會改選理監事 蔡傳暉主任獲選理事長

94.05.02

文山社大心聲報創刊號發行

94.05.02~07

期中課程博覽會

94.05.21

94 年第 1 期校務會議

94.05.25

中正大學成教所張苑珍老師來訪

94.06.03~05

本校戲劇課程學員於牯嶺街小劇場演出「新無門關」

94.06.17

文山社大心聲報第二場座談會

94.06.18~19

雷驤、王雅萍老師榮獲 2005 年北市社大優良課程教師

94.07.01

文山社大心聲報第二期發行

94.07.05

看見學習的美好：本期發表學員—黃碧嬌

94.07.09~10

文山曬書節開幕活動—景新圖書館

94.07.11~81

文山曬書節主題活動暨書展於文山區七個圖書分館舉行

94.07.15

促進會第三屆第監事聯席會 確定第二任主任人選

94.08.01

唐光華老師正式接任文山社大主任一職，任期三年

94.08.13

辦理新舊主任交接典禮及迎新送舊晚會

94.08.15~

起辦理 13 新談講座活動，除了 08.31 場次因颱風停辦，共計辦理 12 場次，約 360 人次參與本項活動

94.08.27

首次辦理社大舊生回娘家活動，12 個班級當天響應，2 班級另擇日辦理，推估參與人次超過 150 人次以上

94.09.06

94 年度第 2 期開學日，實際開課門(含社團)，選課人數 1,512 人，選課人 2,084 次

94.09.10

安排艾琳達上綠色和平電台為新課程宣傳，適逢其居留議題浮上檯面，本校為聲援此議題，嘗試促成其課程開班，最後仍因人數不足而告停課

94.09.15

與文山區七所圖書館主任針對暑期「文山曬書節活動」進行檢討，並初步決定明年將再攜手合辦

94.10.05

舉行 942 課程委員會 本次課程委員會多位委員屆滿改聘新任委員王雅萍老師自願擔任本校教師聯誼會籌備召集人

94.10.22

舉行「燦爛文山*陽光班代」聯誼會(26 位班代與會)

94.10.26~10.28

國際社區工作坊於公民會館舉行

94.10.30

本校參與協辦水岸萬步健走活動，河洛漢詩社、手語班擔任表演活動

94.10.31

起辦理本校第九週課程博覽會

94.11.05

94 年第 2 期校務會議

94.11.13

舉辦景美溪淨溪親子行活動 500 多人參與

94.11.20

辦理張縵教授「世界音樂之旅」獨唱音樂會於政治大學藝文中心舉行 200 多人參與

94.12.04

結合北市士林、中山、中正、北投等社大共同辦理前美術學程召集人戴百宏追思會，於永安藝文館舉行，逾 150 人與會

94.12.12

94 年度教育局評鑑於 14:00-18:00 假木中弘毅樓五樓會議室辦理

94.12.19

95 年度第 1 期新課程舊生報名開始；12.26 全面開放報名

95.01.03

期末學習成果展暨愛心義賣會

95.01.18

文山吟社出版“文山吟草”第一輯，特選七百餘首師生詩作、對聯及詩詞譜精華，集結成書。

95.02.01

文山社大新舊主任秘書交接，張瓊齡卸任，林雪玉接任。

95.02.12

行政院客委會社區大學客家影像人才培訓學員作品成果展演，本校三部作品獲獎。

95.02.22

文山社大與社大全促會 21 世紀憲改聯盟，全國婦女聯合會，永和社大等 NGO 組織，發起籌辦台灣和平獎與和平季活動。

95.02.24

文山社大 94 年度獲北市教育局評**特優**，並依契約書續約 3 年（北市教社字第 09531375500 號）

95.03.06

多功能教室全新裝設完成並啓用，為文山社大肢體動能學程的專業教室。

95.03.10

文山社大與張君勸學會，紫藤廬茶文化協會合辦「提高視野，思考台灣前途」免費系列講座於紫藤廬開講。

95.03.13

弘毅樓四樓走廊課間咖啡座整理並美化，供師生課間休閒談心。

95.03.14

文山社大參加外台會文建會支持的蒲公英「外省女性生活史」寫作工作坊計畫。

95.03.31

本校與文山區七所圖書館合辦 2006 文山曬書節圓滿閉幕。

95.04.06

與綠色公民行動聯盟合辦行政院環保署「95 年度北區河川巡守義工深化學習教育課程」

95.04.08

95.1 本學期第一次班代聯誼會，各班班代與社團社長共 64 人參加，由會長鄭雪芹主持，前會長陳昭英卸任。副會長為黃勝昌。

95.04.10

日間系列肢體動能學程開課。

95.04.11

日間系列植物課程首次於景美花木批發市場開課。

95.04.12

台灣田野美學班級學員作品集出刊發表會。

95.04.12

95.1 課程發展委員會開會，決議強化學術課程，以維持各類課程合理比例。

95.04.14

教育部審查社大年度補助款。

95.04.16

文山社大校務志工社組成，並選出社長殷士鳴，副社長李旭登與關智英。

95.04.19

95.2 新課程首次針對全校學員展開意見調查，至 94.04.29 截止。

95.04.23

文山社大參加黃武雄、小野、徐仁修共同發起的千里步道啓動大會。

95.04.27

文山社大獲甄選為衛生局 95 年“康建社區”健康生活社區化推動團隊。

95.05.01

第九週公民週課程博覽會。

95.05.03

自 5 月 3 日起連續 8 週在文山公民會館主辦社區影像紀錄片影展。

95.05.05

新聘教師與新開課程制度修正確立。

95.05.10

資深學員許曦之著作《回娘家》出版。

95.05.13

95.1 校務會議及 95.2 新課程試教日。

95.05.18

95.2 選課手冊封面公開徵求作品，歡迎學員投稿，截止日期：95.05.31。

95.05.23

文山陶集陶藝展 5 月 23 日~6 月 4 日於新店市圖書館第一展覽室展出。

95.05.30

本校「聆聽大師—文學台灣之旅」獲得行政院青輔會「遊學台灣」旗艦計畫補助。

95.06.02

促進會第三屆第四次理監事會於有緣餐廳召開。會中確立學校的財務資料要公開透明，年度損益表與資產負債表應於會計師簽證後公佈於學校網站。

95.06.05

「社區影像記錄片影展」走過木柵國小百年記憶，作者：史威、林惠娟、蘇啓寅和林賢哲，於文山公民會館放映。