

第三章 臺北市文山社區大學個案析探

本章將針對臺北市文山社區大學之具體個案進行探究，包括成立背景、經營理念與未來方向，另外，介紹組織與其行政團隊以及研究設計等。

第一節 成立背景、經營理念與未來方向

本節從文山社大成立背景、經營理念與未來方向等，分別敘明之。

壹、成立背景

回顧過去那個教育資源匱乏的年代，只有少數人能進入大學就讀，然而知識的學習不應被侷限在學院式的象牙塔裡，大學的學習之門亦應永遠敞開。如何推動終身學習觀念，建立成人學習模式，以培育現代公民、形成公民社會，乃為當務之急。在此時代背景下，民間推動社區大學的理念便醞釀成形，並積極推動社區大學的籌設。

社區大學的構想，源於 1994 年臺大數學系黃武雄教授的倡議；1998 年 3 月，民間教育改革人士組成「社區大學籌備委員會」，在全國各地推動設立社區大學，並獲得民間與各地方政府的認同。1998 年 9 月 28 日，在臺北市教育局的委託試辦，以及木柵國中的協助下，全國第一所屬於平民大眾的臺北市文山社區大學（以下簡稱為文山社大）終於誕生了，並於 1999 年 9 月起，由臺北市教育局以公辦民營方式，委由臺北市社區大學民間促進會辦理。

文山社大每年分兩學期開課，每學期上課十八週，多數課程以三學分計；另有不定期開設的工作坊；修讀課程通過者，由社區大學發給研習證書。社區大學的入學，採自由入學的方式，沒有門檻的限制，也沒有學歷、年齡與居住地制約，只要有自我成長及再進修的意願者，都歡迎來到社區大學學習。

文山社大的課程規劃是以現代公民養成教育為主，而非學術菁英教育；著重通識性能力培育，而非職業技能訓練；著重公共議題探討，與社會生活緊密聯結，並採學程式設計而不分系。課程分為學術課程、生活藝能課程、社團活動課程等三類。其中，學術課程首重在於擴展人的知識廣度，培養公民思考分析、理性判斷的能力；生活藝能課程則藉由學習實用的技能，提昇工作能力與生活品質；社團活動課程希望培育公民參與社會公共事務的能力，引發公民的社會關懷本心，從參與中凝聚社區意識，邁向公民社會。其辦學目標係以現代公民養成教育為主，而非學術菁英教育。因此，提供過去沒有機會進大學的民眾，接受具大學品質的知識性學習；養成參與現代社會的能力，為其努力的方向。

社大的理想必須從社大的實際經驗中思索，回到社大的夥伴們（老師、學員

及行政人員)的真實體驗，去找出社大的發展方向(選課手冊，2005：259)。文山社大深信有朝一日，知識將從學院中解放出來，與生活結合成為全民的資產；公共事務的參與也將從廟堂之上走入社區，一個不斷學習成長的公民社會終將到來。

貳、經營理念

社區大學成立之初，揭櫫「解放知識、催生公民社會」的使命，文山社區大學為落實知識解放、普及的理念，開創公民社會的多元參與氣氛，該校在校務經營上，堅守如下理念³⁰：

1. 具有大學風格：

該校課程風格有別於傳統社教偏重休閒藝能之走向，而是以學術課程與社團課程為其特色，可補當前成人教育之缺角。本校的資深舊學員，多半有感於社區大學的課程，在知性層次上具有大學的風格，而願意長期在此學習；過去沒有機會唸大學的學員，特別珍惜此一親近學院知識的機會。

2. 非營利性的精神：

該校不以營利、市場的觀點來考量，冷門課程的開設，只要對社會發展有其意義與價值，亦不計成本勉力開設，以維持生機；有開課之價值，而傳統大學無意或無法發展，正是該校特別重視的發展方向。

3. 課程公共性強：

該校課程內容側重與社會生活緊密結合，關心台灣社會發展議題。以人文學、社會科學課程而言，有半數課程內容是直接探討台灣社會公共事務，而非純粹抽離社會現實的純學術學理教學。

4. 重視社區經營：

該校結合了相當多在地的社區組織以及專業團體，在社區經營上頗有成效，同時也積極地直接參與社區事務。透過工作坊的研習活動，將知識、專業與社區結合，提昇了社區工作的層次、開擴視野，也促成各小社區間的互動聯結。

5. 重視學員學習之長遠規劃：

學員非消費者、亦非顧客，而是學習的主體。因此，該校成立學員服務中心，提供學員選課諮商服務、學習生涯規劃、提昇基本學習能力。同時發展學程及學程經理人制度，對課程的規劃進行系統性的設計，以導向有系統性的學習，進行全面的關照。

³⁰ 資料來源：文山社大網站，網址：<http://www2.coolcloud.org.tw/>。

6. 校務發展師生共同參與：

本校有校務會議、教學研究會、課程委員會及班代表大會等校務參與機制，且均能確實執行。

展望未來，上述六項理念原則仍將獲得該校繼續堅持，並以此繼續向前大步邁進，為公民社會的促成而持續奮鬥。

參、未來方向

身為全國第一所社區大學，文山社區大學肩負堅持「解放知識與建立公民社會」目標的使命並展望未來，未來三年，該校除秉持過去的理念外，在實踐面，也將「保持創新活力，強化經營體質，拓展學校規模，社區本位辦學，擴大社會影響」定為具體發展目標。為達成上述目標，將採行下列七項實踐原則³¹：

1. 理想與現實兼顧：

重視學術課程、弱勢關懷、社區與環境關懷是文山的優良傳統，今後將保持此一傳統，另外，為使學校能永續經營、均衡發展、回應學生需求及社會發展，例如美育、才藝等其它課程亦當兼顧，不使偏廢。

2. 激發師生愛校熱情與活力：

一個理想性高的學校，或許沒有雄厚的物質條件支撐，但只要有學員的熱情參與，理想自得繼續延續。未來，學校將透過工作團隊以身作則，感召師生擴大參與。過去，文山社大師生就有參與校務、關心學校發展的優良傳統，今後學校將以學員為本位，回應師生參與熱情，在師生熱情與理想支持下，保持學校源源不斷的活力，茁壯前進。

3. 弘揚多元與包容的校風：

臺灣是自由與多元的社會，文山社大秉持則一向不受任何僵化、偏窄的意識形態左右。未來，將繼續以自由與社會關懷為核心價值，一本多元主義原則，廣邀不同信仰、思想、學術背景的優秀老師來校授課，以提高學術課程的水準。相信愈能百家爭鳴、百花齊放，愈有助於知識解放與建立公民社會。

4. 知與行合一：

知識份子辦校，一向長於理念，拙於實踐。我們要喚醒知識份子的短處，勇於向其他團體與學校虛心學習，以增強實踐理想的能力。今後凡做不到的理想就

³¹ 資料來源：文山社大網站，網址：<http://www2.cooloud.org.tw/>。

不提，凡提出理想與目標，就要當作是對師生與社會莊嚴的承諾，務必全力以赴，絕不流於空談。

5. 走向制度化：

學校要永續經營，需要建立制度，除整理過去的制度外，將逐漸建立更完整的制度，舉凡校務會議、教師聘任、志工服務等制度都將在原有基礎上，更為完善。

6. 社區紮根與全球思維：

文山區人文薈萃，又有好山好水，因此舉凡社區課程規劃，社區參與推動，無不緊扣社區脈動，深具社區特色。另外，面對全球化趨勢，列身臺北國際大都會內的一所社區大學，亦應有全球化思維，呼應地球村的共同議題，以培養學生成爲世界公民爲目標。

7. 經驗傳承與發揚：

文山社大創校這些年來一路披荆斬棘，已累積許多珍貴經驗值得總結與發揚。今後將鼓勵師生、工作團隊成員，以寫作、發表及出書的方式，使走過的每一腳印，都留下足跡，並擴大影響力。

身爲全國第一所的社區大學，文山社大擁有最具理想性格與豐富經驗的工作團隊，還有無數熱愛學校的師生，更有珍貴的民主校風與創新精神。迎向未來，文山社大與社區間也將繼續攜手努力，戮力達成公民社會形塑的最終目標。

第二節 組織介紹與行政團隊

本節針對組織介紹，包括臺北市社區大學民間促進會以及臺北市文山社區大學這兩部分進行探究，另外針對行政團隊的組織架構、職掌內容、人員選任與素質結構以及團隊績效等，分別敘明之。

壹、組織介紹

一、臺北市社區大學民間促進會

(一) 緣起

爲了在全國各地發起社區大學的籌備工作，民間教改人士於民國八十七年三月成立「社區大學籌備委員會」，並於其後協助臺北市政府試辦全國第一所社區

大學，即臺北市文山社區大學（於八十七年九月二十八日開學）。

為匯集民間力量並繼續協助臺北市政府辦理社區大學，社區大學籌備委員會復於民國八十八年四月二十五日，結合文山社區大學之教師、學員，及社會賢達成立了「臺北市社區大學促進會」（以下簡稱促進會）。促進會並於八十八年七月七日完成法人登記，成為具備社團法人地位之非營利組織，以推廣與承辦社區大學為該會成立目的。

（二）成立理念

推廣與承辦社區大學，為該會成立之目的。該會所催生的社區大學，秉持社區大學的原始理念與辦理方針，在知識的年代裡，不僅要做社區大學理念的先行者，更深自期許在艱困的實踐過程中和社大師生與社區民眾，一起分享知識解放的動人面貌、為打造公民社會齊力邁進。

（三）宗旨、任務

該會之組織章程中，明訂以促進社區大學理念之實現與協助地方政府辦理社區大學為宗旨，即：

1. 提供個人知識成長學歷提昇之機會。
2. 打開公共領域培養現代公民之公民意識。
3. 進行社會內在反省，培養批判思考能力。
4. 推動社會建，強化民間社會體質。

該會之任務如下：

1. 推廣社區大學理念與制度。
2. 協助地方政府推動社區大學。
3. 接受地方政府委辦社區大學業。
4. 規劃社區大學相關方案與計劃。
5. 其他有助於達成本會宗旨之任務。

（四）會務運作

促進會之組織以會員大會為最高權力機構，理事會為執行機構，監事會為監事機構。促進會成員包含學術界、教育界、新聞界、社團界及文山社大學員等各界人士，共同為完成組織任務、追求設立目標而努力。

促進會之業務推展設有校務行政、研究發展、公關企劃等三個任務編組：校務行政組負責執行社區大學之經營；研究發展組負責社區大學之教學研討與教材研發；公關企劃組負責募款與對外開拓之工作。

促進會聘任有文山社大工作團隊負責校務工作之推動，促進會則負責文山社

大之募款、財務支援、財務監督、重大校務監督，並向教育局負責。文山社大之校務決策由校務會議自主，促進會依校務自治之原則，不介入校務行政（臺北市文山社區大學選課手冊，2005）。

二、臺北市文山社區大學

目前，臺北市文山社區大學是由臺北市政府教育局主辦，並由教育局公開評選出「臺北市社區大學民間促進會」（以下簡稱促進會）做為承辦單位，臺北市文山社區大學是由臺北市教育局主辦的終身學習機構，承辦單位為社團法人臺北市社區大學民間促進會，該會是文山社區大學對外關係的負責單位。文山社區大學的校內組織架構，分為行政系統與教學系統。行政系統設有課務、學務、資訊、總務、社區等五組，教學系統設有教學研究會、教材研發中心、課程委員會、社區本位教學資源中心。

校務會議為校內最高決策機構，並負校務監督之責；文山社區大學協辦學校（木柵國中）之校長為當然校務顧問；班代大會凝聚學員意見；行政系統各組負責校務發展及教學系統所需之行政支援；教學系統之各常設會及中心，向校務會議負責，志工系統包含志工團及班代暨社團社長聯誼會，如圖 3-1。

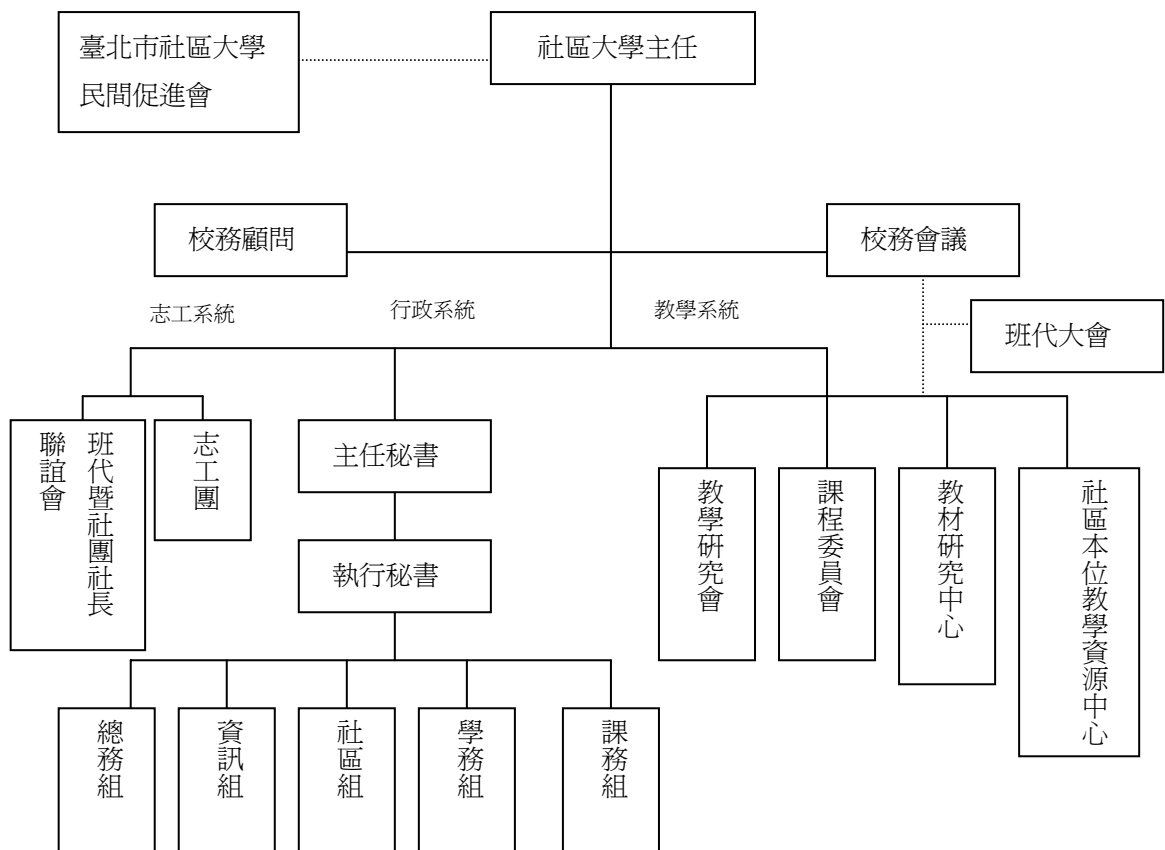


圖 3-1 臺北市文山社區大學組織簡介

資料來源：修改自選課手冊，2005：

在文山社區大學之行政組織及校務人員職務方面，由於文山社大定位為必須具有一般大學應有的功能，所以一般大學之行政事務，舉凡課務、學務、總務等，在社區大學均無法免除。且社區大學無專任教師、全職學員，師生來去匆匆，加上白天課程學員在校外如圖書館等地上課等，校內訊息傳達不易，增加不少行政連繫成本，再者無專屬的空間場地、資源及經費有限，造成行政人員之負擔較一般大學更為沈重，流動率亦相對提高，因此，亦較一般非營利組織更具挑戰性。

貳、行政團隊

一、組織架構

為節省設校成本、精簡行政流程及提昇效率，文山社區大學的行政組織採取

扁平式的組織設計，並強調與志工合作，成立一個責任編組的志工團³²。

在扁平化制度下，主任之工作職掌為綜理校務，主任之下置主任秘書一名協助主任綜理校務，主任秘書之下，有資深工作同仁擔任執行秘書兼學程經理人³³一名，另有學程經理人二名，二名專案經理人，會計專員、總務專員及行政專員各一名。除主任為義務職之志工外，五名工作人員為專職人員，另有二位兼職人員，二位專案人員。文山社大在上述人員職掌與編組下，組成一個工作團隊³⁴，架構如圖 3-2（修改自臺北市文山社區大學自評報告書，2005：30）。

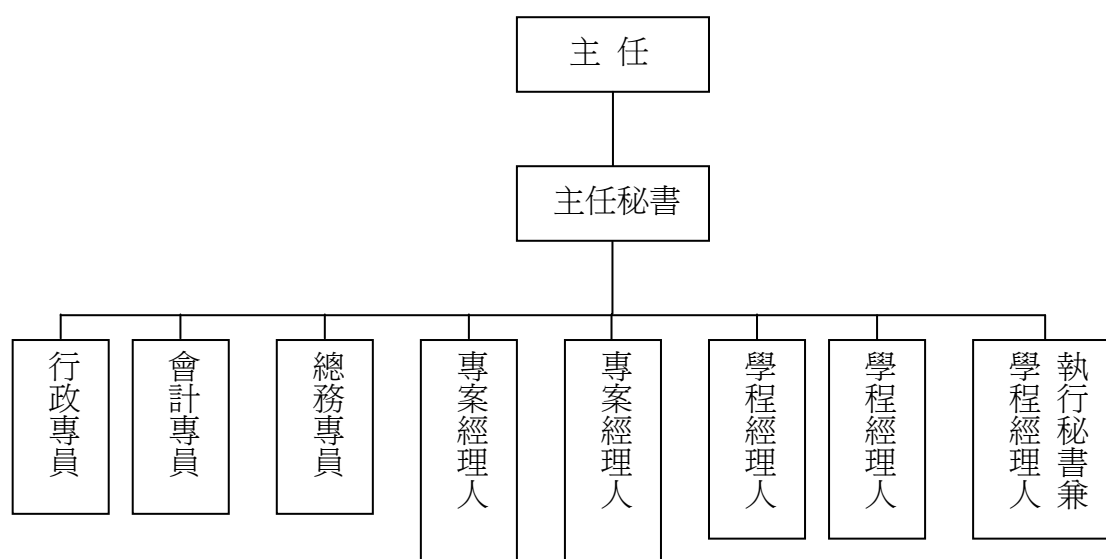


圖 3-2 文山社區大學工作團隊架構

資料來源：修改自臺北市文山社區大學自評報告書，2005：30。

³² 「志工團」：未來文山社大的志工組織係為一個責任編組的志工團的集合體，目前依校務發展所需之志工團包括招生宣傳志工團、校務行政志工團及活動支援志工團等，每位志工可依興趣與時間安排，跨組重複參加不同的志工團。

³³ 「學程經理人」：文山社大為提供師生高品質之服務，在四年多前決定將校務工作予以整合，打破過去學務、課務工作的切割劃分，改採學程經理人制度，每位學程經理人除了主要負責之學程外，並互相擔任其他學程之副執行人員，以便對經營之課程師生，提供更周延的服務。

³⁴ 這裡的工作團隊，查閱文山社大的組織架構圖中顯示，可分為志工系統、行政系統及教學系統，而工作團隊又指行政系統這部份，因此，本研究將工作團隊這部份，稱做行政團隊，主任及專兼職人員界定為行政團隊成員。

孫本初教授亦指出在團隊的智慧一書中，團隊人數維持在二人至二十五人之間，理想人數最好少於十人，因為大團體在溝通、協調方面都有重重的困難存在，容易阻礙意見的交流，成員間不易全面互動，凝聚力較低，影響真正團隊的形成。Belbin 認為六個人是創造密切合作且團結的團隊最理想的人數（李茂欣，2001：50-51）。綜上述，在理論上，文山社大的行政團隊是很適合運用團隊建立。

二、職掌內容

文山社區大學的行政工作包括：(1)招生宣傳、報名作業、加退選作業、成績登錄 (2)課程安排、師資遴選 (3)課程規劃、教學研討、教材開發 (4)學員學習服務 (5)協助學員自組社團、志工經營 (6)活動推展，經營社區 (7)落實教師及學員之校務參與 (8)資訊教育及電腦網路維護。依上述行政工作，工作團隊職掌內容，如表 3-1：

表 3-1 工作團隊職掌內容

職稱	專職或兼職	工作職掌
主任	兼職	制定校務發展方向，綜理校務。
主任秘書	專職	協助主任綜理校務、社團經營、招生宣傳、志工管理。
執行秘書兼學程經理人	專職	自然學程、環境學程、社本、社區參與
學程經理人	專職	人文學程、美術學程、表演藝術
學程經理人	專職	社會學程、生活藝術、電影、語言、電腦、工藝、文山拍電報編輯
專案經理人	專案	花木學院學程經營
專案經理人	專案	肢體動能學程經營、文山社大網站管理
總務專員	兼職	辦公室資訊設備維護、學生資料庫系統維護、辦公室設備維修、木柵國中對口
會計專員	專職	會計、出納、總務、採購
行政專員	兼職	學籍管理規劃、行政支援

資料來源：文山社大網站

依據上述資料顯示，兼職(含專案)人員在文山社大行政團隊占有 50%。

三、人員選任與素質結構

(一) 人員選任

人員之良窳，影響組織長期的走向與盛衰，因此人員的選任與素質結構在非營利組織極為重要。目前文山社大的行政團隊，除主任為義務職不支薪外，包括專職受薪的人員、兼職人員等，茲分述如下：

1. 主任

主任工作職掌為綜理校務，遴聘方式主要係由臺北市社區大學民間促進會理監事會議通過，任期為三年，連選得連任。遴選辦法由促進會制定，蔡傳暉先生擔任第一任主任，目前由唐光華先生擔任第二任主任，並於 2005 年 8 月 1 日起正式上任。

2. 專兼職人員

主任之下置主任秘書一人，協助主任綜理校務，由主任遴選，經促進會同意後聘任。其它同仁之聘用，由主任遴選聘任，並送促進會備查。

(二) 素質結構

表 3-2 素質結構

學歷	博士	碩士	大學	專科	高中	高職	國中以下	合計
人數	0	2	5	0	1	2	0	10
百分比	0%	20%	50%	0%	10%	20%	0%	100%

資料來源：作者自行整理

四、團隊績效

(一) 評鑑成績方面

臺北市社區大學的評鑑項目包含行政及資訊化管理、課程規劃與教學研發、學員服務及社區參與、財務管理及環境設備等，文山社大在 89、90、91 年被臺北市政府教育局評鑑為優等第一名，92、93、94 年皆被評鑑為特優，辦學風格備受肯定。

(二) 課程方面

1. 開課資料

文山社大課程區分學術、社團活動及生活藝能等三類，同時分設人文學學程、社會科學學程、自然科學學程、另類教育學程、社區成長學程、環境學程、性別與文化學程、美術學程等八個學程，皆著重於現代公民所應具備的知識素養與公共關懷能力之養成。文山社大從 92 至 94 年開課資料，如表 3-3。

表 3-3 開課資料

開課人數	年度	期別	學員人數	選課人次	結業人次	開課門數	預計開設課程結構				實際開設課程結構			
							總數	學術	社團	藝能	總數	學術	社團	藝能
							92	1	1344	2057	1489	114	35%	23%
92	2	1305	1910	1375	117	30%	28%	42%	94	27%	29%	44%		
93	1	1298	1823	1297	92	34%	31%	35%	86	31%	33%	36%		
93	2	1490	2037	1415	119	34%	27%	39%	107	28.9%	31.8%	39.3%		
94	1	1532	1946	1401	116	32%	27%	41%	103	32%	28%	40%		
94	2	1512	2084	*	144	31%	25%	44%	117	28%	30%	42%		

資料來源：文山社大 94 年度自評報告書，2005：1

2. 課程特色

社區大學以現代公民養成教育為主，而非學術菁英教育；著重通識性能力培育，而非職業技能訓練；著重公共議題探討，與社會生活緊密聯結。學術性課程偏向於「腦」，社團性課程偏向於「心」，生活藝能課程偏向於「手」，透過上述三者課程設計，邁向社區大學當初成立時「解放知識，催生公民社會」的訴求目標。

文山社大秉持上述目標，在課程設計上具有下列的特色：

- (1) 非營利性考量：只要對社會發展有其意義與價值，不計成本勉力開設。
- (2) 課程學術性強：該校的資深舊學員，多是有感於社區大學的課程，在知性層次上具有大學甚至研究所的嚴謹水準；授課教師則有專業的知識背景與社會關懷理想，而願意長期在此學習。
- (3) 課程公共性強：社區大學側重課程內容與社會生活緊密結合，探討台灣社會發展之公共議題，而非純抽離社會現實的純學術學理教學。社區參與之社團課程則全數為與社區公共事務相關課程。
- (4) 重視修養的教育：文山社大推動修養教育、心靈課程，透過不斷內省、看清楚生命的意義與本質。
- (5) 課程內容與社區結合：由社區提出需求來開設社區參與課程，此模式由社區角度出發，由社區動員幹部或居民來修課，不但由下而上，符

合社區真實的需求，讓平日忙於社區工作的組織者有機會走進社大這個教育領域；且邀請社區領域擔任授課講員，培養出社區人才，落實了社區在民主社會中專業化的理想。

- (6) 符合社會發展需求：例如積極行動的社會科學學程（全球化、媒體改造）、性別與文化學程（婦女運動與性別正義）、社區成長學程（社造運動）、環境學程（環境生態議題），皆為台灣社會所需極力發展、省思的部分。
- (7) 引領社會價值：例如生活藝能課程的特點為：重視環保護與生態保育、轉換消費型社會為生活型社會、重視人文鄉土教育及藝術陶冶等。
- (8) 弱勢關懷：弱勢關懷是文山社大重要發展主軸之一，例如在安康社區長期投入師資與行政人力，經營中小學課後學習班，課程有英文班、畫畫班、課輔班等，引導小朋友在學習過程中，學會與他人相處、與世界和好的方法。
- (9) 學員自主規劃學習－學員自組社團蓬勃發展：社區大學亦鼓勵學員自主規劃、執行課程，教師從旁協助，這些課程的內容活潑，更具有學習的活力，這是該校未來要發展的方向，目前該校共有 24 個學員社團³⁵。
- (10) 鼓勵學員參與課程規劃：新學期之課程規劃，先由舊學員與教師討論，研擬出符合學員需求的學習方式與課程內容，再提出課程；此一方式，因學員與教師的良好互動，而極具學習活力，因此該校教師皆肯定，文山社區大學的教書環境是頗有成就感與興趣的學習互動園地。

（三）社區經營方面

1. 在社區中的角色

（1）對外

結合在地社區組織及專業團體，進入社區進行經營，也積極地直接參與區公所推動的相關事務。文山社大引進了知識的力量，將知識專業與社區結合，提昇了社區工作的層次、開擴了視野、也促成各小社區間的互動聯結。

（2）對內

- a. 舉辦全校性之認識社區與鄉土教學活動。

³⁵ 其中社員人數最多的社團：客家歌謠社（45 人）、采風聯誼社（36 人）、文山生態社（36 人）、臺北市文山吟社（35 人）及文山畫會（22 人）等。

- b. 建立社區之人文歷史、生態環境、社經發展等相關資料。
- c. 研發社區大學社區本位之課程設計與教學方法。
- d. 協助該校各課程教師以社區本位的理念，來設計課程、進行教學，並將社區議題融入相關課程的教學中。
- e. 提供文山區中小學社區本位相關之教學資源。

2. 公共議題參與

該校九十四年度在文山區關心的社區公共議題以「景美溪」、「焚化爐」兩項為主，茲分述如下（臺北市文山社區大學 94 年度自評報告書，2005：5）：

- (1) 景美溪－舉辦濕地教學研討會、舉辦生態導覽活動。
- (2) 焚化爐－文山采風課程之焚化爐參訪活動。
- (3) 景美溪河川巡守隊－組織學員社團參與（環保社、生態社與采風聯誼社）。
- (4) 景美溪鴨鴨放流活動－並協助編印景美河流域景點圖。
- (5) 參與國際社區工作研討會。

另外，尚有辦理「公寓大廈公共事務研習營」

3. 社區成長課程

941-942 學期開設社區成長學課程如下：天然植物染環保拼布初級班、如何學企畫、自己種菜自己吃、文山 100 新意象啓動坊、木柵集應廟文史導覽、指南山城文史生態導覽員培訓、製茶體驗、天然植物染進階班、琉璃藝術麵包花初級班、國際社區工作坊－文山社區工作坊等。

（四）刊物發行方面

- 1. 文山拍電報不定期出版。
- 2. 該校 94-1、94-2、95-1 選課手冊、簡章海報。
- 3. 守護景美溪－景美溪步道大會師摺頁。
- 4. 文山社大學員心聲報。
- 5. 文山曬書節手冊。

6. 學員作品。
7. 其它：94 年度河洛漢詩社一發表「薪傳新唱」有聲書。

(五) 弱勢關懷方面

文山社大針對弱勢及特定族群（外籍配偶、原住民等），採取學費優惠辦法，另外，在課程設計與活動方面，茲分述如下：

1. 課程：南洋姊妹學中文－親職教育、即興舞蹈課程－心智障礙者專班、兩性工作坊－心智障礙者專班、手語會語初級班。
2. 活動：安康平宅兒童英文課程、安康平宅兒童繪畫課程、安康平宅青少年英文輔導、引介心路基金會心智障礙學員與景新圖書館合作進行職訓工作、安康平宅開設玩土樂陶陶課程。

第三節 研究設計

本節從質性研究、研究方法、訪談設計與對象等，分別敘明之。

壹、質性研究

「質性研究」(Qualitative research) 一詞，意指非由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究。它可能指涉有關人們生活 (person's lives)、生活經驗 (lived experiences)、行為 (behaviors)、情緒 (emotions) 和感覺 (feelings) 等的研究，也包括了有關組織功能 (organizational functioning)、社會運動 (social movements)、文化現象 (cultural phenomena) 及國家間互動 (interactions between nations) 等的研究。質性方法也可被用來探索一些人們所知有限或已具備豐富知識的領域，以獲得嶄新的理解 (Anselm Strauss and Juliet Corbin, 1998；吳芝儀、廖梅花 譯：17-18)。

質的研究通常較想要探究什麼東要存在，而不去在乎有多少的東西 (to determine 'what things' exist" than to determine how many such things there are')，他們雖較不關心估算數量的問題，但因其傾向於非結構性，故而較能回應研究對象的需求及主題事物的本質 (Walker, 1985：3)。另外，質的研究呈現以文字敘述表示的事實，對於所產生的描述性資料研究分析，以瞭解主題事物的情境 (context) 與意義 (meaning) 作為研究取向的基本概念。因此，質的研究者

應先進入現場，讓自己融入到研究對象的自然情境中，採取參與觀察（participant observation）和深度訪談（depth interview）等研究方法，去心神領會研究對象的生活世界，以便充分掌握研究對象行為之外顯的和蘊涵的意義（manifest and latent meaning）（轉引自江明修，1994：86-87）。

質的研究設計是一個開放式、具有相當彈性的設計歷程，以關照每一可能偏見。有學者稱此為緊接著的設計（emergent design），即每一種增加的研究決定，係仰賴前面的資訊而來，它具有循環性，在研究分析的各個過程，是同時進行且互動的、而非各自分離的順序步驟（王文科，1990：88）。

質的研究法是運用非結構化的途徑（unstructured approach）進行資料蒐集，惟質的研究仍需要妥善規劃，並涉入相當程度的行政細節。R.Rist 將質的研究的主要程序劃分為：問題界定、進入現場、蒐集資料、分析資料與報告發現。並且認為質的研究的各個階段，彼此之間是交互影響，並融為一體的（高敬文，1988：47）。另外，質的研究設計沒有預設立場及預存概念，也缺少明確詳細的計畫，反而留有寬鬆、彈性及開放的研究空間。一個有生產性的質的研究，基本上是由資料蒐集與分析同時並持續循環進行（江明修，1997a：101-106）。

貳、研究方法

本研究係採取「質的研究方法」(Qualitative Research)，進行深入探討與分析，藉此發現相關問題，而研究方法包含資料蒐集（data collection）與資料分析（data analysis）兩大部分，茲將內容分述如下：

一、資料蒐集方法（Data collection）

（一）文獻檢閱法（Literature Review）

文獻可以幫助研究者建立理論及概念架構來引導研究，並據此解釋研究成果。而技術性文獻³⁶（technical literature）功用包含：提升我們的理論觸覺（theoretical sensitivity）、做為二手資料的來源、刺激我們提問題、幫助我們設計理論性抽樣及用做輔助性的佐證（Anselm Strauss and Juliet Corbin,1990；徐宗國 譯，1997：54-58）。

本研究蒐集的文獻來源包括：學術論著、期刊、論文、出版品、研究報告、相關網站及非營利組織自行印製之資料等，再針對非營利組織與團隊這方面資料進行分析、彙整，以便粹取有用資料。

（二）參與觀察法（participant observation）

³⁶ 所謂技術性文獻（technical literature）係符合專業和各學術領域寫法的研究報告及理論和哲學性的文章（徐宗國譯，1997：53）。

與現代田野研究法最緊密相關的資料蒐集方法是參與觀察法（participant observation），透過參與觀察法，研究者嘗試與他所研究的團體，建立緊密結合的關係，或者成爲某種形式的會員（Rosalie H. Wax，1968）。參與觀察者的角色是「在環境的允許之下，以自覺且有系統地來分享生活點滴，且有時是以團體中成員的利益與效應爲出發點來考量」（Chava Frankfort-Nachmias & David Nachmias,1996；潘明宏、陳志瑋 譯，2001：352-353）。

另外，參與觀察的運用，是人類學研究的基本方法，它不僅是記錄社會組織的一般陳述，更是以一種審慎的態度去觀察和參與現場所發生的事件，來探求第一手資料。參與觀察作爲一種研究方法，係來自於人種誌（ethnography）的先趨者 Branislaw Malinowski 的倡導，這是一種超脫人類行爲的靜態觀點，而以一種有機的社會觀點來看問題（江明修，1994：101-104）。

經由參與觀察，研究者可描述在某個情境中什麼在進行、誰或什麼涉及其中、事情發生於何時何地、事情如何發生、事情爲何發生等；因此，參與觀察特別可用來研究過程、人們之間和事件之間的關係、人們和事件的組織、以及人類社會生活的脈絡。綜上述，參與觀察包括下列幾項特徵（黃瑞琴，1991：74-75）：

- （1）探究方法的基礎定位於此時此地的每日生活情境。
- （2）理論觀點著重於人類生活的瞭解和解釋。
- （3）使用直接觀察和其他蒐集資料的方法。
- （4）參與觀察的角色運作是在建立和維持與現場人們的關係。
- （5）參與觀察的方法強調一種發現的邏輯。

參與觀察依參與程度和觀察角色可分爲四種：完全參與者（complete participant）、觀察型參與者（participant-as-observer）、參與型觀察者（observer-as-participant），以及完全觀察者（complete observer）（Gold，1969：30-39）。完全參與者完全融入所研究的社群，被研究者並不知他們正被觀察；觀察型參與者仍完全參與，但被研究者知曉其研究者的身份；參與型觀察者則表明研究者身份，惟參與程度較不深入而全面；完全觀察者則保持旁觀者。四種類型並無絕對的優劣，應依照不同的研究主題而決定參與觀察的方法。一般而言，參與觀察適用下列的研究主題（陳向明，2002：314-316）：

- （1）當有關社會現象很少被人所知時（例如同性戀、吸毒、監獄生活等）。
- （2）當研究者需了解有關事情的連續性、關聯性以及背景脈絡時。
- （3）當研究者（以及一般大眾）看到的「事實」與當事人所說的內容之間存有明顯的差異，或者「局內人」與「局外人」看法大不同時。
- （4）當研究者需要對社會現象進行深入的個案調查，而且這些個案在時空上允許研究者進行一定時間的參與觀察時。
- （5）當對不能夠或不需要進行語言交流的研究對象（如嬰兒、聾啞人）進行調查時。

- (6) 當研究者希望發現新觀點、建構自己的「紮根理論」時。
- (7) 對其他研究方法產生輔助作用，例如在訪談之前進行一次先導的參與觀察，使訪談能更聚焦。

本研究採取參與型觀察者的角色進行場域探究，並運用輔助作用之方式，在訪談之前進行一次先導性的參與觀察，於研究期間當任文山社大志工，俾利深度訪談之聚焦。

(三) 深度訪談法 (In-depth Interview)

深度訪談係質性研究中蒐集資料的一種方法，亦是應用最為普遍者，由於其特性使然，深度訪談尤其適合非營利組織之相關研究。

所謂訪談為研究者與研究對象（一人或多人）之間，有目的的談話，藉由研究者的引導，蒐集研究對象的語言資料，並了解他們的信念、夢想、價值、態度和情感等。另外，為求取資料的真實，訪談者有責任交叉檢核³⁷ (cross checks) 被訪談的談話內容，用不同方式或不同的時間，重複地提出類似的問題，藉以發現受訪者談話內容的一致性及其真實性（江明修，1997a：105-106）。所以，「深度訪談」旨在研究現場的對話中，瞭解研究對象的生活世界，發現研究對象的觀點，蒐集特定的爭論問題或事件訊息，包括研究對象的經驗、意見、感受和知識等直接引述（歐用生，1989：16；江明修，1997c：5-6）。

Sue Fones（1985：46-48）指出，深度訪談的一個中心論題，就是在訪談中的結構化（structure）與模糊性（ambiguity）程度如何的問題。在結構化方面，它是尋求一種非硬性結構的方法，來學習簡化（simplifying）、非系絡性（acontextual）及先驗的定義（piori definitions），亦即留給受訪者較大的空間。在模糊性方面，有時研究者會鼓勵受訪者完全按照他自己的方式來表達，而不暗示研究者本身的興趣所在，於是受訪者不知道研究者所想要了解的問題在何處，而研究者也不知道受訪者所要表達的是什麼。換句話說，深度訪談是一種介於完全無結構及結構化之間的半結構性設計，它不像量的研究方法一般，全然結構化或照宣本科；但也不是天馬行空、毫無主題（江明修，1994：106）。

深度訪談與傳統正式問卷面談最大的不同，乃在於他是以一種「非直接」的方式在進行。它比較不注意依設計的問題來訪問，較注意依臨場的情境而改變問題。因此，深度訪談具有下列功能：

- (1) 瞭解受訪者的思想與內在感受。
- (2) 瞭解受訪者過去的生活經驗。
- (3) 從多重視野深入瞭解受訪者。
- (4) 建立訪問者與受訪者的互動信任關係。

³⁷ 「交叉檢核」係指運用多角度、多方法、多理論、多人員及多資料來源等相互印證的研究途徑，目的在增進資料的廣度、效度與信度，又稱為三角測量法或交叉檢證法（triangulation）。

(5) 讓受訪者有機會發聲。

爲更深入了解非營利組織行政團隊之狀況，本研究將以深度訪談之方法，以臺北市文山社區大學做爲個案研究對象，選擇個案中之關鍵人物進行訪談，以發現其運作之實際情形。

二、資料分析方法 (Data analysis)

(一) 歷史分析法：

爲了解非營利組織行政團隊之運作，本研究利用歷史分析法檢視非營利組織（即文山社區大學）從民國 87 年起至今運作情形。

(二) 內容分析法：

是一種蒐集與分析文章內容的技術 (W.Lawrence Neuman,1997；朱柔若 譯，2000：508)。主要係透過非結構性的文件及資料蒐集，進行系統性的分析過程，藉此歸納出文件或資料內容之涵義，以彙整出與研究目的相關聯的文本脈絡及模式 (曾德宜，2003：5)。本研究採用此分析方法，分析上述資料蒐集所得之文件，並加以歸納整理，藉此抽釐出有用的資訊。

參、訪談設計與對象

一、訪談設計

社會科學研究習慣將訪談法依據訪談問題設計的嚴謹度，劃分爲結構式的訪談 (structured interview)、半結構式的訪談 (semistructured interview) 及無結構式的訪談 (unstructured interviews) 等，共計三種類型。本研究採取的是半結構式的訪談，又稱爲「半標準化的訪談」(semi-standardized interviews) 或「引導式的訪談」(guided interview)。半結構式的訪談是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作爲訪談指引方針 (潘淑滿，2003：140-144)。在密集訪談中，可經由一種「訪談指引」(interview guide) 的設計，來獲得初始記載訪談的資料，準備好「訪談指引」後，即可依此進入現場開始進行訪談工作。比起運用於研究調查或民意測驗的問卷或訪談程序，「訪談指引」是相當不正式或非結構化的設計，然而其對於訪談效果具有決定性的影響。綜上述，「訪談指引」的設計，是要能獲得訪談對象用他本身語彙表達的敘述或說明 (江明修，1994：167)。

「訪談指引」之方式，由於訪談係事先決定好主題，故不若「非正式對話式訪談」之鬆散。且在訪談進行期間，研究者基於訪談情境之考量，可自行決定問題順序及用字遣詞，甚至亦可臨場提出更進一步的問題，使訪談內容更具關連性

及自然性，以避免「標準化開放訪談」流於僵化之缺乏。在整個訪談進行過程中，訪談者不必根據訪談大綱的順序，來進行訪問工作。通常，訪談者也可以依實際狀況，對訪談問題做彈性調整（江明修，1997c：88；潘淑滿，2003：144）。

半結構式的訪談假設：雖然訪談的問題相同，但由於受訪者對於問題本身的認知及個人生活經驗不同，往往導致受訪者的反應會有很大差異。半結構式訪談大綱不太像結構式訪談大綱一樣，需要對每個討論議題預先設計非常清楚的問題，反而是以半開放方式詢問問題。對採半結構式訪談的研究者而言，訪談大綱的設計只是爲了要讓訪問進行得更流暢，所以，在引導式的問題之後會緊隨著開放說明式的問題，用以詢問受訪者的感受、認知與內在想法。

承上述，半結構式的訪談具有下列幾項優點（Tutty et al.,1996，潘淑滿，2003：144-145）：

1.對特定議題往往可以採取較爲開放的態度，來進行資料蒐集工作，當研究者運用半結構的訪談來蒐集資料時，經常會有意外的收穫。

2.當受訪者在訪談過程受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗。

3.當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談是非常適合運用的方式。

訪談是資料蒐集的主體，所以研究者必須熟悉受訪者的語言及文化，同時在訪談過程也必須要保有相當高的敏感度與察覺能力，及善用良好的訪談技巧，才能蒐集到豐富的敘述性資料。事實上，在訪談過程中，充滿了各種不可預知的變數，所以，研究者除了要注意訪談技巧與臨場應變之外，更要視訪談對象爲一個「人」，而不僅是資料的來源；同時，研究者也要能設身處地，融合自己的經驗、智慧、想像的情感去傾聽、去體恤，如此才能與訪談對象產生良性的互動，瞭解其內心世界，豐富並活化訪談的資料，接近研究焦點。

因此，基於以上的認識，並參考有關如何進行深度訪談的資料，將訪談過程及注意事項，茲分述如下（江明修，1944：168-169；潘淑滿，2003：147-148）：

1.訪談之前

（1）必須從文獻、文化脈絡與自我反省中、勾勒研究的主題。

（2）熟悉整個研究計畫，作好訪談過程的設計和組織，預估時間經費。

（3）必須建立抽樣策略與訪談原則，並考量研究倫理相關之議題。

（4）蒐集並了解受訪者的基本資料、所處組織概況、環境文化及社會對其之評價；另外，必須熟悉受訪者的語言及文化背景，透過聯繫協調取得進入研究場域的管道，並透過自我練習過程學習如何自我揭露。

（5）依研究之目的及事先蒐集之資料，列出預定發問的訪談指引表(interview guide)，提供給受訪者參考，告知訪談領域及主題。

（6）在每個訪談主題中列出系統的一般問題，但非絕對，仍須參照研究現

場的情況而定，是為半結構性的問題設計。

(7) 準備好訪談工具，例如：筆、速記本、錄音機、錄音帶、麥克風、照像機、錄影機、名片、紀念旗等。

2.訪談之初

- (1) 向受訪者說明訪談的動機與目的；先知研究計畫的進行概況。
- (2) 經當事人同意後使用訪談工具。
- (3) 表現信賴、真誠，尊重隱私權，保證匿名，表明必要時可修正原稿。

3.訪談之中

(1) 活用「非直接」的互動方式，即比較不在意依設計的問題來訪問，而較注意依臨場的情境問問題，以發掘新的洞察；並保有相當高的敏感度與察覺能力及善用良好的訪談技巧，才能蒐集到豐富的敘述性資料。

(2) 不要急著表達自己要問的東西，給予受訪者充裕的回應時間，注意適時的沈默是好的。

(3) 把「人」當成好人來研究，而不僅是資料的來源。

(4) 營造輕鬆自在的談話氣氛：

- a.傾聽而不作判斷。
- b.同理心，支持受訪者的談話。
- c.集中注意力。
- d.同情友善而不討好逢迎。

(5) 有目的性的「對話」，了解受訪者的信念、夢想、動機、判斷、價值、態度和情緒，並尊重偏見的產生。

(6) 隨時察覺受訪者的情緒，適時紓解低潮和緊張的氣氛。

(7) 善問問題：

- a.問「陳述問題」以廣泛了解。
- b.問「結構問題」與「對照問題」作深入和擴張的了解。

(8) 訪談地點以不受外人干擾為原則，必要時和「參與觀察」一起使用，以配合深入現場的行動。

(9) 作備忘錄，掌握瞬間的想法、印象、動作和表情。

(10) 訪談時間、地點，可參照研究者和受訪者的時間表而定，每次約一至二小時為宜。

4.訪談之後

- (1) 在自然友善的氣氛下結束訪談工作。
- (2) 最後詢問受訪者參與訪談的經驗與感受。
- (3) 作仔細的訪談日誌，列出每次主題及內容，以利進一步訪談。
- (4) 整理非正式訪談情況下的談話及觀察記錄。

- (5) 檢核訪談資料的一致性：
- a. 下次用不同方式反覆詢問受訪者。
 - b. 參與觀察，訪問現場中其他人。
 - c. 參照文件資料。

二、訪談對象

對質性研究來說，受訪者的挑選應該是根據研究問題及資訊的豐富等原則，來決定抽樣的方式，而不是運用隨機抽樣來找尋最具代表性的樣本（潘淑滿，2003：149）。因此，本研究係以立意抽樣³⁸（purposive sampling）的方法，在人員的選取上，認為在文山社大行政團隊的實際運作面來說，高層行政主管人員（理事長、主任、主任秘書等）才是具有真正的影響力與決策權者，因此，著重在管理部分，另外，「催生公民社會」是社區大學發展的兩大主軸之一，宜應再列入負責社區課程之職員，且該員剛好在文山社大亦較為資深。

本研究訪談對象共計八人，如表 3-4。

表 3-4 訪談對象一覽表

訪談對象	代碼	訪談時間	訪談方式
理事長	A	95.5.8 下午	面訪/錄音
前任主任	B	95.5.3 晚上、95.5.9 晚上	面訪/錄音
現任主任	C	95.5.17 晚上	面訪/錄音
前主任秘書甲	D	95.5.5 下午	面訪/錄音
前主任秘書乙	E	95.5.6 上午	面訪/錄音
前主任秘書丙	F	95.5.4 下午	面訪/錄音
現任主任秘書	G	95.5.1 下午	面訪/錄音
執行秘書（資深職員、負責社區）	H	95.5.2 下午	面訪/錄音

資料來源：作者自行整理

³⁸ 立意抽樣（purposive sampling）係依研究者的判斷所進行之抽樣，母群體中任何個體被抽取的機會是無法預知的，而是抽取那些在特質上似乎可以代表母群體的個體為樣本。這種抽樣形式又稱判斷或專家選擇抽樣（judgment or expert choice sampling）（江明修，1994：98）。