

第五章 結論與建議

本章將針對上述研究分析與討論，綜合摘要本研究結論與發現，並試著提出研究建議以供參考。

第一節 研究結論

隨著非營利組織的蓬勃發展，一股由下而上的民間教育暨社會改革力量就此展開，社區大學就是在這樣的背景下因應而生，全國第一所社區大學，就在教改人士的努力及臺北市政府的支持下，於 1998 年 9 月 28 日正式在臺北市文山區木柵國中試辦，臺北市文山社區大學正式成立，成為民眾終身學習及形塑公民社會的場所。

之後，文山社大歷經多年的經營，尤以課程學術性聞名，另外，在社區經營方面，對於社區議題的參與活動亦不遺餘力。整體而言，朝著「解放知識、催生公民社會」的使命發展，著重在非營利性、公共性及學術性等三方面。未來文山社大希望在學術課程方面，要辦得比以前好，另外，在社區經營方面，能主動與各里多連繫與接觸，以便開發新社區。

文山社大在上述運作的同時，在行政團隊這方面，也發生一些轉變與危機，似乎印證了 Drucker 在《杜拉克談未來管理》一書中所說「非營利組織正由於它們不必創造『盈餘』，所以更需要管理」。另外，Drucker 聲稱非營利組織未來十年之三大挑戰之一是多樣化地生活與促進多樣化，其中出現「管理團隊」一詞，可見建立團隊在未來會是普遍且廣受矚目的管理策略，因此，非營利組織團隊之研究，將益顯重要，除此之外，Drucker 在《非營利機構的經營之道》一書中，亦談到機構愈成功，就愈需要建立起團隊。尤其是非營利組織在面對外在環境變化及競爭下，若能藉由團隊之運作所產生的綜效，將能延續組織之生命力。

本研究乃從行政團隊的角度出發，冀望藉由深度訪談的過程及參與觀察的體驗，以瞭解文山社大行政團隊從過去到現在的發展情形、運作績效及其管理。另外，也想知道該團隊是否符合理論上團隊的定義，以及若非符合時，該如何運用團隊建立的步驟來建立真正的團隊，以及適合的團隊類型，最後，為增進團隊績效，如何在文山社大型塑高績效團隊。上述具體的研究問題，經筆者整理出以下的結論與發現：

壹、文山社大行政團隊的發展情形

文山社大工作團隊從以課務組、學務組為主到增加為資訊組、總務組及社區組，之後，到有學程經理人制度的出現，整體來講，這個演變是對的，它除了能培養學程經理人的能力之外，而且在作業流程上也比較是一個整合的狀態，對於

學程經營的專業性是有幫助的。但是研究發現學程經理人制度如果没有與團隊的概念相結合，將會造成比較大的遺憾。

另外，在團隊的發展過程中，困擾文山社大最大危機是財務問題，這或許多少與人員是否具備財務經營的概念有關。關於這一點，在文山社大第二任主任遴選時，在第一輪討論中，關於期待新主任具備的特質條件，當時前任主任即提出「現階段的組織需要新的力量，除了主任之外，尚有一名員工的名額待補，希望能有異質性的人員加入，也希望能晉用對市場行銷有概念的人進來」，這段話可謂感受到前任主任對社大經營的期望。

除了上述這點之外，其實文山社大在過去投入在社區及弱勢關懷方面相當多，以及在課程經營上，不以營利、市場的觀點來考量，對於冷門課程的開設，只要對社會發展有其意義與價值，亦不計成本勉力開設。這樣的經營理念對於財務方面多少會造成影響。另外，地理位置不佳會影響到招生人數，對於財務收入自然也會有影響。

但是撇開財務方面的影響，或許這種非營利色彩就是文山社大的精神，Drucker 曾說：政府及企業都應該向非營利組織學習如何成為「對社會有貢獻的實體」，這樣才有繼續存在的價值。文山社大以「解放知識、催生公民社會」為訴求，正符合 Drucker 心目中「社會部門」所承擔的使命。這種精神或使命是值得學習與鼓勵，如同教育部評鑑委員所關心的：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。所幸根據目前文山社大主任所述：經十個多月兩學期的努力，終能不負所託，擴大招生人數，財務轉虧為盈，恢復校務志工服務，強化各類課程均衡發展，完善各項制度興革。

至於成員特質方面，年輕、充滿熱情，惟在情緒管理稍嫌欠缺，另外，對人的經營較不擅長，例如志工經營，缺乏經營人的耐心與特質，此外，個人色彩比較濃厚，易造成人存政舉，人亡政息。

最後，文山社大行政團隊在今年上半年初時，有短暫發生人力不足的現象，因此，如何從謹慎選擇適合的團隊成員到讓成員在社大有成長的空間，得以留住人才，選才、用才、育才與留才⁴⁸，是文山社大在未來應該要關心的問題。另外，意外發現過去文山社大培育蠻多社大人才，可說是一種力量的擴散。

貳、文山社大行政團隊的績效

⁴⁸ 所謂選才係指爭取最優秀的人才到非營利組織工作；用才係指人才求得後，應當加以有效的運用，使人人發揮所長，個個得到重用，並設法配合人員的專長、個性與潛力，給予最適當的工作；育才係指人才往往要靠培育而產生，因此可以透過職前訓練及在職訓練的方式來輔助達成；留才係指讓人才持續在非營利組織服務，因此可能要考慮到薪資、升遷、人群關係、福利以及相關的獎勵措施。

文山社大在每年的評鑑成績都表現得不錯，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。在社區經營方面，催生了一些社區團體，以及在協助與促成社區議題的推動方面也頗有貢獻。整體而言，文山社大辦學績效在課程學術性、師資優良、社區經營及弱勢關懷方面是頗具聲望。學校經營理念確實落實在辦學績效上，可謂是一所理念型的社大之最佳典範。

至於在社區經營的困境主要是人的問題，反應在因人設事以及成員對社大角色與定位之摸索等，其次才是社區營造、社區本身的衝突所引起的緊張關係以及社大參與公共議題時，與其它團體間所產生的衝突等。

雖然有上述的困境，但不容置疑，文山社大在弱勢族群之課程規劃及關懷服務方面，例如安康平宅社區專案、心智障礙學員及外籍配偶之課程、與文山婦女中心合作、為弱勢者創造就業機會等，是值得鼓勵與讚賞。

另外，社區議題的參與以及對社區領導人及幹部的培訓，例如文山公民會館、景美溪守護、永安藝文館、保護綠色巷道行動、穀雨迎春茶、地方領袖工作坊等。乃至於人文風貌的尋找、自然生態的關心以及對政策的監督等，透過社會參與的方式將理念落實在生活中，也是社區經營中一項很重要的特色。

最後，也希望文山社大在能將辦學的成功經驗，分享給其他的社區大學，包括社區經驗、如何經營學術課程以及如何研發學術性教材等，讓社大在未來更能蓬勃發展。

參、文山社大行政團隊的管理

整體而言，文山社大對於行政團隊的管理是傾向一種自我管理的尊重心態，領導者的領導風格比較不是權威式領導。由於過去主任對於成員的態度是比較尊重，關於這一點，在文山社大第二任主任遴選時，在第三輪討論中，具體人選的推舉中，有成員即認為「對工作人員來說，繼任主任的風格若與現任主任差異過大，恐怕也會有適應上的問題；若是熟悉的人選，比較有安全感」，因此後來選出目前現任主任在個性上也是很溫和、尊重成員，或許這就是一種組織文化的影響。

但對於上述的管理環境，也要與成員能夠擁有自我管理的特質相近，否則對於團隊的管理是一大挑戰，有越來越多非營利機構發現，單單心存善念，只會孕育官僚習氣。

另外，績效管理這部分在文山社大是比較鬆散的，可能與非營利組織對於「績效」這兩個字比較敏感有關，持著一種排斥的態度。就像 Drucker 在《杜拉克談未來管理》一書中所言：「二十幾年前『管理』一詞在非營利機構聽來，是個壞

字眼，因為它的意思是指『大型企業』。」(Peter F. Drucker,1992；王嘉源、王柏鴻、羅耀宗 譯，2003：219)，對照上述文字，兩者在意涵上不謀而合。但是績效的增進，又是非營利組織面對未來發展與挑戰之一，因此，如何配合組織文化的轉變，也是績效管理能否實施成功的關鍵因素。

關於上述績效管理在文山社大的情形，或許在未來若要實施時，可能就要考量組織的性質，畢竟社大是非營利組織，是不同於公部門或私部門，如同受訪者所言：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！因此，如何設計一套適合社大的績效管理，是值得再探討與深思。

激勵管理對於非營利組織成員而言，非常地重要，所謂「士為知己者死，女為悅己者容」，這些都是激勵的觀念。非營利組織通常待遇較為偏低，成員願意留在此地，可能對組織使命的認同有關，並且認為在此能得到較大的發揮空間。因此如何讓工作變得更有意義、更具激發性，可能是社大領導者應該深思熟慮之處。

至於衝突管理這部分，筆者發現過去文山社大是傾向採取一種避免衝突的辦法，也就是容易起衝突的人，只要他們沒有同時在位就可以避免；而目前文山社大對於衝突管理已能採取較積極方式來處理。另外，研究發現個別之間的衝突會造成溝通上的困難，發現衝突與溝通有著密切的關係，彼此互為因果。

肆、文山社大行政團隊的特徵

若從文山社大領導權、決策、目標、互賴程度、合作情形、意見表達、責任歸屬、權限、整體氣氛、績效衡量等面向來看是否符合團隊之定義，當中可能有些是不太符合的，或許就像有些受訪者所說：我比較不曉得理論上的團隊是什麼？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？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。上述這一席話又呼應了 Montebello 與 Buzzotta 兩人所認為，團隊概念在今日常被普遍地誤解，許多自稱為團隊的組織充其量只是同一組織、工作下的人群組合而已。

從上述得知，未來文山社大行政團隊若要建立真正的團隊，可能要對成員灌輸一些團隊不同於團體的概念，而且對於這樣的變革，領導者與成員的支持也很重要。

伍、文山社大行政團隊的建立與種類

第一個研究發現就是文山社大成員的同質性很高，多半曾在非營利組織待過

或有社運經驗等，此外，成員離開後所從事的工作，大多也與非營利組織有關。

第二個研究發現就是共同願景與個人願景未結合時，這個因素會造成人力去留考量。

第三個研究發現就是文山社大的團隊學習是比較缺乏的，主要是採從做中學的方式。另外，經驗累積比較維繫在個人身上。

第四個研究發現就是過去文山社大會採用開放空間會議技巧來進行溝通，成員反應還不錯，只是對事情的成效沒有進展，這點可能也與管理機制有關，文山社大一直以來比較沒有一個很強勢的管理，因此在執行力上是不足的，而執行力也會影響到會議結果的落實。

第五個研究發現就是過去文山社大成員之間的信任是比較缺乏，而信任就會影響到彼此合作關係以及是否能正確理解別人的訊息。

第六個研究發現就是不論是過去或現在文山社大成員皆普遍認為加強溝通是創造文山社大團隊合作文化的關鍵。

第七個研究發現就是過去社大成員普遍比較有意願支持團隊建立的管理方式，認為這會使團隊有凝聚力，也是未來大家追求的目標。反觀現在文山社大成員支持團隊建立是比較以一種附有條件的接受方式。可見文山社大未來若要建立團隊不但要成員支持還要能獲得領導者支持才行，另外，如何灌輸及教育大家對於團隊的認識，也是未來實施前的先決條件。至於團隊建立的步驟可參閱本研究第四章第四節的內容。

第八個研究發現就是過去文山社大成員年輕、充滿熱情、自主性較高，比較不喜歡被約束以及制式的東西，然而在彼此合作、情緒處理、成熟度等可能比較欠缺，未來文山社大行政團隊若能在這些方面加以改善，其實是蠻適合朝向自我管理團隊的類型發展。另外，在團隊人數方面也可在理想團隊人數中，視團隊狀況彈性調整。

陸、文山社大高績效團隊的型塑

筆者運用學者 Blanchard 等人的意見，認為建立一個高績效團隊必須具備「PERFORM」等七項特質，針對上述特質對文山社大進行探究，整理出如下的結論與發現：

（一）目標與價值具有共識

有人認為目標與價值只要有部分共識而且歧異不要太大就好，我想會這樣認為可能與過去文山社大組織性質有關，它是一個比較強調開放自由、成員意見充分表達的環境，就像過去文山社大會採用開放空間會議技巧的方式一樣，成員意

見都能充分表達，但對事情的成效沒有進展。可謂談得多，做得少，如同前任主任所言：成員缺少這樣的體會，我們的決議一定要徹底去執行，或者說這是一種做事的文化與價值。

但筆者認為目標與價值具有共識還是很重要的，只是說有鑑於過去的經驗，或許將目標與價值具體化，將目標與價值落實在社大每學期的經營項目中，以減少成員執行上的疑慮，另外，培養成員對決議的結果能徹底執行的做事文化。

（二）授能

文山社大在授權這方面，整體而言，給予成員很大的空間。在過去文山社大的行政團隊中，在授權這部分比較困擾的是能否得到他人的認同與配合的問題，除此之外，成員自信問題不但會影響成員接受授權意願，也會影響成員發言意願以及與老師互動的能力。而在現在文山社大的行政團隊中，主管會依成員的特質與狀況，給予適合的決策與承擔責任的能力。然而「授能」真正的意涵，不僅要讓成員有權，而且也要讓成員有「能力」去達成任務，這包括提高其信心，協助其掃除工作障礙，激發潛能，並對其施行教育與發展。未來社大在授權成員的同時，或許可給予相關的教育訓練，增加成員的能力與自信心，達到授能的意涵。

（三）良好的工作關係及溝通

文山社大成員認為在這部分可從成員培訓、合作的機制、開放空間會議、體驗性的學習、開誠布公、相互鼓勵與幫助以及加強溝通等進行型塑，而良好的溝通與互相合作的機制正是過去文山社大所欠缺的。

（四）彈性

整體而言，受訪者認為在文山社大工作已經是很有彈性，另外，行事的彈性也可透過授權的方式來達成，有人認為現在反而是要有些規則。目前文山社大認為除了要因襲舊的傳統之外，還要隨時保持創新。

（五）最適生產力

受訪者認為在最適生產力這方面，就是要考量到社大的最適規模，目前文山社大以 2000 人（選課人數）為目標，另外，在成員熟悉解決問題的方法這部分，希望能透過經驗交流及傳承，或閱讀一些歷史資料從中獲得。最後，以鼓勵、檢討的方式，讓成員對於高品質或高標準的服務有所期待。

（六）肯定與獎賞

成員認為文山社大在肯定與獎賞這部分，比較屬於一種精神上、工作上的肯定，主要也是因為過去文山社大一直沒有一套比較完整的獎賞辦法，另外，大家對績效持著敏感、排斥的態度，認為談績效，一方面比較是企業管理的部分，不像非營利組織，另一方面文山社大起初是較接近一個社運團體、戰鬥團隊，具草

根性，它強調尋求價值，但是若談績效，比較不習慣、不能接受。最後，發現文山社大個人成就感未能變成集體合作的成就感，導致無法對團隊形成一股助力。

（七）士氣

受訪者認為士氣這部分，可以透過在職進修、工作受到肯定、學校所舉辦的活動大家熱烈參與、招生越來越好、財務狀況改善、合作氣氛佳、主管主動帶動團隊士氣以及上述六項特質皆能達到時，文山社大的士氣就可提升。

除了上述方法外，受訪者認為其實也可透過興趣與工作的結合，以及讓成員感到在社大工作很有意義及價值，自己也能在此學習與成長。這樣不但對於成員的士氣有幫助，而且對於社大留住人才也很有助益。

柒、其它發現

前任主任認為未來文山社大可朝向社區大學經營專業化之路前進，包含對老師、學員及課程經營等方面，有條理、系統地整理與分析出一套成熟的做法，亦即經營的專業化，然後每年都可以按照這個方式去做、逐步改善，才會有累積性。透過專業化達到經驗累積以及經驗傳承，成為其他社大的參考。因此，社大經營的專業化，未來文山社大行政團隊可以朝這個方向努力。以上的研究發現也出現在文山社大 94 年評鑑的建議事項，其中「行政及資訊化管理」第 3 點中，可見評鑑委員也認為這是一個可努力的方向。

其次，文山社大對於人的經營這部分的缺失，如果在未來能夠改善，那麼工作團隊就是可以減少承擔行政工作的量，進而落實黃武雄教授當初創辦社區大學的理念「以學員為主體，協同經營社區大學」，唯有使學員成為社大的志工，以及增加老師與學員在社大中角色的扮演，才能減少目前行政人員在庶務工作的量。以上的研究發現也出現在文山社大 94 年評鑑的建議事項，其中「學員服務及社區參與」第 2 及第 3 點中，因此，人的經營將是未來當務之急。

另外，在過去文山社大行政團隊發展情形中的三個時期，可看出不同時期呈現出不同團隊型態，分別為草創期、發展期及轉型期，至於目前文山社大行政團隊是希望在穩定中求成長。未來在學術課程方面，以提供優質的課程來自我期許，繼續保有文山優質學程之聲譽；另外，在社區經營方面，弱勢關懷、社區與環境關懷等，也將保有其優良的傳統，最後，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，因此增設花木學院學程及肢體動能學程等，以開發新課程及開源節流方式，讓上述課程收入之盈餘能供應學術課程之支出，穩定財務基礎，有助於理想的實現、學校經營的永續發展，也算是一種因應改變的解決之道。

最後，訪問前主任秘書丙時，發現現任主任對於文山社大的誕生頗有貢獻，

亦即將黃武雄老師提出社區大學的概念，從一個理念化為真正的行動，其中扮演一個重要的角色，文山社大就在現任主任及顧忠華老師熱忱支持下，分別與夏鑄九、洪萬生、彭明輝、李丁讚等十幾個知識份子，不斷地連繫下，第一次會議在政治大學行政大樓七樓舉行會議，之後，拜會當時陳水扁市長，動用第一預備金，開始籌設成立文山社區大學。之後，現任主任擔任社大老師、促進會的副理事長、常務監事等，先後參加全省各地社區大學的催生，對於社大的事情，一直在關心與支持，一路走來，對於文山社大產生感情，所以就義不容辭，接下目前文山社大主任的職務，而且因循舊例，未來以無給職志工的身分，做完三年任期。

第二節 研究建議

本節針對上述研究結論與發現，提出下列研究建議以供參考：

壹、學程經理人制度與團隊概念相結合

學程經理人的特色是打破課務與學務的界線，使兩者不再是被切割開來，目的是希望能夠累積出這個學程的專業性，一種縱向的關係。而團隊的概念是透過成員彼此信任、合作及互動等，以共同的努力來達成團隊共同的目標，一種橫向的關係。組織裡面有了這樣一個交叉關係，一來作業流程能夠整合，二來成員彼此合作、互通有無、加強連繫，學程經理人制度與團隊優點正可互相結合。

貳、建立管理制度與溝通機制

社大有一套完整的管理制度，成員彼此之間才會產生信賴感，減少不必要的疑慮與猜忌，某種可讓組織信賴的對人管理制度是很重要的，以彌補過去管理鬆散的情形。另外，社大也可試著在績效這部分，引進一些管理辦法，例如目標管理、結果管理及關鍵事件記錄等⁴⁹（孫本初，2005：290-291）。而在激勵管理方面，也可從改善管理方式、改善工作條件及實施工作設計等三方面著手。最後，在衝突管理方面，也可運用 Rahim 所提出的管理衝突模型來化解衝突的原因，讓衝突由阻力變成助力而有利於組織目標的達成。

⁴⁹ 所謂目標管理係指主管在年度開始，即與員工根據機構年度計畫，共同擬訂個人工作目標和任務內容；期間由員工自行管理進度和檢討改善，主管則從旁協助解決難題；俟年度終了，復依據預定之目標共同訂定考績等第，此項結果又為下年度個人目標管理計畫的主要根據。所謂結果管理的主要程序與目標管理類似，惟結果管理較強調以具體的工作成果來作為年終績效考評的標準，使個人可以依其工作內容作彈性的設計，並可避免不必要的爭執。所謂關鍵事件記錄係指考評的主要原則應當力求公正客觀，惟工作的實況是變動不居的，甚難以抽象的目標或刻板固定的工作成果來作為考評的唯一準據，由員工自行臚列一年來的重要貢獻，特別是對具體事件之成敗的影響程度；另一方面，主管也可以個別的服務計畫作段落，記載重要的事件供考評參酌之用。

在溝通機制，增加團隊的溝通管道，運用正式或非正式的方式，加強成員彼此的意見交流，增加互信與合作的意願。

參、建立合作的團隊文化

互信的氣氛可促進團隊合作，信任是成功團隊最重要且明顯的特質，社大在這方面除透過前述的溝通機制外，另外，也可透過一些與團隊活動相關的訓練課程，針對組織的類型與需求，由顧問或這方面的專業技術人員設計相關的訓練課程，安排一些像人際關係技巧的課程，或進行體驗式教學的訓練等，來增加彼此的了解與互動。慢慢地以這樣的方式，將互信與合作融入社大的團隊文化中。

肆、徹底落實團隊共識

有鑑於過去文山社大會議結果的執行情形，落實共識的信念應該是未來領導者要加以留意的地方，否則這對於制度的貫徹就會有問題。另外，在《團隊高績效》一書中，作者同意在《團隊出擊》一書中的建議：「第一次會議應該討論出團隊會議的議程架構，往後就以此為地圖，按圖索驥。」大家先討論遊戲規則，也就是在會議時，最好討論出「團隊心理公約」，把日後如何聚集、聚集時的分工情形、對遲到早退要不要定罰則等，以自然誠懇的態度先做約定，期待大家在未來會議時能有些默契，以及對會議結果的執行力有共識（彭懷真，1998：76）。針對上述，文山社大在這方面或許可以訂立一個團隊公約或團隊規範⁵⁰，以便成員在日後有所遵循。

伍、建立團隊學習

過去文山社大在團隊學習這部分是比較缺乏，經驗累積也比較維繫在個人身上，若有一些學習的機會，也是有限且不夠深刻與持續。在Senge《第五項修練》一書中，認為團隊是學習的最佳單位，而且他們也可將所得到的共識化為行動，甚至可將這種團隊學習技巧向別的團隊推廣，進而建立起整個組織一起學習的風氣與標準（Peter M. Senge,1990；郭進隆 譯，1994：348-352）。

筆者在訪談的過程中，有人認為一些工作坊或讀書會是不錯的方式，例如像高雄旗美社大的團隊學習方式，將社大未來要發展的特色與團隊學習的內容作連結；以及評鑑委員在94年度評鑑的建議事項，其中「學員服務及社區參與」第

⁵⁰ 所謂團隊規範係指為確保團隊工作能順利且有效率的進行，團隊必須擬定所有成員都能接受與認同的規範。規範是團隊運作中的遊戲規則，例如按時完成團隊所交付的每一項任務、尊重成員表達的意見、團隊任務視為第一優先等等。規範如同團隊的基本法，採精簡扼要的大綱即可，一旦確立後，應訴諸於文字，發送給成員，並且確實執行（楊紹強，2003：35）。

4 點中，有談到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。以上都是很好的團隊學習方式。

另外，在團隊學習的同時，也能增加成員彼此的互動與了解，對於技能以至於個人的成長，都能有所幫助。學習是一個連續不斷的過程，團隊的學習能成為組織的活化劑，為個人與組織創造第二條曲線，再造生命的高峰（陳惠民等合著，1998：166）。

陸、加強對人的經營

過去文山社大在運用志工方面是比較薄弱的，只有在前任主任秘書乙時，志工在文山社大才是比較活躍，追究因素大體上不外乎是要了解志工，以及讓志工有發展的空間。因此，未來文山社大在志工管理的這部分，便是格外地重要。若要能減少行政庶務的工作，也是有賴對志工良善的經營。

以團隊概念的角度出發，在志工這部分可以組成志工團隊，運用團隊的方式來運作，藉由使命的驅使、互信的組織文化、互補的關係、重視分享、淡化階級差異以及保持高度彈性，以達成團隊優勢，發揮綜效（江明修主編，2003：41-43）。並且讓社大的學員都能成為志工的一員，熱忱地參與社大的活動。

另外，在老師這方面，如何增加與社大老師的互動，形成一種合作關係，進而將老師納入社大廣義的團隊中，依組成目的形成不同的團隊類型，來支援行政的運作。

最後，社大就可同時串連志工、老師以及行政團隊，協同經營社區大學。

柒、最適規模下運作

過去文山社大在財務上有危機，其實這多少都會對團隊成員產生影響，如何在一個最適規模下運作，又能兼顧社大質與量，的確是未來領導者值得深思的問題。另外，財務掌控以及如何開源節流，在未來對文山社大也是一大挑戰。

捌、社大經營的專業化

如同前任主任及評鑑委員所說，社大經營的專業化是未來文山社大可以努力的方向，包含對老師、學員及課程經營等方面，將過去每年的校務發展經驗作有條理、有系統地分析，整理出一套成熟的做法，然後每年都可以按照這個方式去做、逐步改善，才會有累積性。之後，透過專業化達到經驗累積以及經驗傳承等，而不致於發生經驗只累積在個人身上，即使後來成員有異動，也可以運作的很成功，不致於發生斷層現象。

玖、社大成員的自我管理

筆者在訪談的過程中，發現過去文山社大的成員有情緒問題，因素可能有些是個人特質、社大工作屬性以及工作的壓力等，因此，自我管理或情緒管理便是很重要的課題。以下的管理方法可供社大成員參考(江明修主編，2003:205-207)：

一、 Flight or Fight

即當壓力來臨時，以一種消極的態度「退一步海闊天空的心情」，讓自己暫時脫離造成壓力的情境，靜下來重新調整自己的步伐；另一種是積極勇敢態度面對、迎向壓力，或許能化危機為轉機。

二、 養成運動的習慣

依專家的建議，最好找尋相同運動嗜好的同伴，培養出長期運動的習慣，有了穩定的運動習慣後，有助於日常生活中壓力的紓解。

三、 社會支持網的建立

尋求知心朋友，並與其建立相互支持與分享的關係，一旦內心有壓力時，就可以向其傾吐內心的壓力。依據專家的研究發現，女性特別需要藉著向朋友的傾吐與訴說來紓解內心的壓力，她們較易透過「說出來」的方式紓解壓力或解決問題。

四、 身心的放鬆

藉著音樂、精油按摩、瑜珈等方法，可以讓身體各部分肌肉放鬆，以達到壓力調適的效果。

五、 時間管理的技巧

例如養成記載「每日行事曆」的習慣，排出事情的重要性及緊急性次序；掌握每日的高峰期來集中處理瑣事與例行事務；與自己訂個約會，即訂下「請勿打擾」的時刻等等。

六、 建立新的人生哲學

這是壓力管理方法中較偏向治本的方法。在人生歷程中，可以去找尋及去比較後，再選擇最適合自己的人生信仰，在這信仰中，可以重新建構對自己最有幫助、最有希望與信心的價值觀。