

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩士論文

社區大學組織能力及其成效之研究

-以宜蘭社區大學為例

A Study on Organizational Capacity and Effectiveness For
The Community University—The Case of I-Lan Community
University

研 究 生：盧葦洋

指導教授：呂朝賢博士

中華民國九十三年六月三十日

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

社區大學組織能力及其成效之研究
—以宜蘭社區大學為例

研究生：盧華洋

經考試合格特此證明

口試委員：吳培淳
王仕倫
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

所 長：王 楷 軒

口試日期：中華民國九十三年六月三十日

謝 誌

本論文承蒙指導教授呂朝賢博士悉心指導得以順利完成，在此致上敬意與謝忱。感謝口試委員吳教授培源、王教授仕圖對本論文的斧正與建議，使論文更甄完備。

在學期間，感謝所上師長，所長王振軒博士、傅篤誠博士、林吉郎博士、唐潤洲博士、呂朝賢博士等師長們在非營利組織學術領域上啟迪與指導，使學生受益良多，在此深表感謝。

本論文得以進行與完成，要特別感謝宜蘭社區大學張校長捷隆暨兩校區行政同仁們的熱心協助、親切指引與資料的豐富提供等，使本論文順利付梓及對個人學習受益良多，於此特向宜蘭社區大學協助幫忙的夥伴們，表達永感銘謝之意；同時，也感謝嘉義市社區大學蔡主任秀美與行政同仁們的襄助與資料提供等，在此一併致謝。

二年的學習即將告一段落，有感知識如浩瀚學海，個人所知的不足與有限，學業的終了，意味的是知識的應用與學習的再出發。

回顧這段學習路程，在忙錄中虧欠最多的是家人，在此感謝家人的體諒與支持，使我無後顧之憂與專心向學；也感謝工作同仁們的支持與鼓勵、同學們的切磋與打氣，使個人能突破陣陣難關到達終點。在此感謝所有關心我、愛護我的長官、同仁、好友，謝謝你們的幫忙。

最後，謹將此研究成果獻給敬愛的父母，感謝養育之恩。、

論文名稱：社區大學組織能力及其成效之研究 - 以宜蘭社區大學為例

校所組別：南華大學非營利事業管理研究所

畢業時間：九十二學年度第二學期

研究生：盧葦洋

指導教授：呂朝賢博士

論文內容摘要：

國內社區大學蓬勃興起，象徵著過去以往，台灣對於成人的教育太過忽視，不僅提供成人完成高等教育的資源少，而且國人對於成人學習的認知仍停留在為需要而學習、為休閒娛樂而學習的態度上，以至於在知識經濟時代，多元化的知識衝擊下，已讓社會大眾感受到「知識落差」的遺憾。因此，社區大學在黃武雄、顧忠華、林孝信等人倡導下，以「知識解放、社會改造」為理念的這股社區大學辦學風潮，為民請命，期望政府及社會應重視成人的受教權、重視民眾結社實踐有意義與價值的社會改造運動，來達到理性成熟的公民社會。目前，上述學者皆認為台灣還有段路要努力，而且是「今天不做、明天會後悔」的基礎建設。

宜蘭社區大學從創設至今，四年多的經營已截然有成，從辦學開課、接辦專案等能力來看，一個為數僅有十餘名的行政團隊，要如何經營二千多人的師生，要承辦來自政府部門的有關專案，要與民間團體互動來整合並完成上述工作？其組織要具有什麼樣能力才能完成上述目標？這是本文所要回答的兩個問題。Fukuyama (1998) 提出「信任」以及「社會資本」的概念，可以適用於本文所要探討的非營利組織能力內涵，概一個非營利組織能建立在以往所連結豐富的「社會信任」與「社會資本」上，來從事社會運動或倡導社會改革，都會產生澎湃洶湧的浪潮，因為群眾相信他們所相信的人或組織。本文在檢視宜蘭社區大學組織能力時，正好從其地域性文化與組織領導者風格，看到了廣泛深結社會網絡關係間的「社會信任」與「社會資本」。由此得知，組織能力若能與「社會信任」與「社會資本」概念結合，則將更能獲得社會大眾支持與參與，此為組織發展與茁壯的潛在力量。

本文在蒐集資料與訪問之後，筆者查閱非營利組織能力文獻，決定以組織能力作為檢視宜蘭社區大學論述主軸。本文以組織能力的角度切入，探討宜蘭社區大學，以服務方案傳送、擴大方案、調適等能力做為組織能力展現的檢視；由於組織是一有機體，是動態的，並受組織內、外在因素影響，其組織能力的良窳、強弱皆與內、外在因素的影響有關，是故組織能力如何建立、展現？能力的建立又與何有關？組織能力如何達到組織效能？等，這都是本文所要探討瞭解的重點。

本文筆者發現如后：

- 1.宜蘭社區大學與其它團體保持良好關係。所以，有許多非營利組織提供教學與訓練資源投入宜蘭社區大學，有助於其成為社區教育資源中心，有能力進行開課辦學服務方案傳送。
- 2.宜蘭社區大學由於辦學成效良好，且校長深獲縣長、董事長信任、肯定與支持，因而，宜蘭社大能承接中央部會、縣府等專案，除了前述原因外，尚有堅強的組織能力為其後盾。
- 3.簡言之，宜蘭社區大學組織能力強點計有：地域文化的特色、地方非營利組織的認同與協力、校長建立的豐富人際網絡與領導風格、辦學行政團隊的活力與創新、公部門的支持與信任等。

本文以非營利組織能力觀點來探討宜蘭社區大學運作，歸結出組織能力建立要素與特色等。然真正能使組織永續經營與發展的是，組織成員有清楚的價值定位，有學習、回應、創新、激勵的習性來建立共識，以有心與好的態度來與有關團體互動，此將對組織能力有更多的實質助益。

關鍵字：社區大學、組織能力、方案傳送能力、方案擴大能力、調適能力

A Study on Organizational Capacity and Effectiveness For The Community University --The Case of I-Lan Community University.

ABSTRACT

The vigorous emergence of the community universities (CU) in Taiwan implies that the adult education has been neglected since the past. Not only scarce resources are allocated to provide for adults to complete the higher education, but the public also misunderstands that necessity, entertainment, and leisure are the only reasons the adult go to study for. Both the limitations make people regret for “the knowledge gap”, who has been impacted by the diversification knowledge in the era of knowledge economy. Thus, Wu-Hsiung Huang, Chung-Hwa Ku, Hsiao-Hsin Lin take the initiative in establishing the system of CU, based upon the idea of “Liberating knowledge for the better of communities”. They suggest that the government should promote the adult education-access right, and provide supports to the people, who form associations and participate into meaningful and valuable activities for the better of communities. Then, a rational and mature civil society will be realized. According to their observation, to achieve such goals, it still needs much effort and the infrastructure up which “if we don’t try to build right now, we will be regretful in the future.”

It has been more than four years since the I-Lan CU was established, and well operated. In terms of the ability to run a school, to deliver courses, and undertake the programs, how can an organization of only about ten members handle more than two thousands teachers and students, undertake the programs from the governmental department, and cooperate with the other local groups to complete the above task? What capacity should the organizations have in order to fulfill all the above objectives? The aims of the study are to answer the two questions. Fukuyama (1998) bring up the concepts of “Trust” and “Social Capital”, which are appropriate for the study to discuss the intention of the nonprofit organizational capacity. In general, nonprofit organizations with abundant resources of “Social Trust” and “Social Capital” are always successful in taking the initiative in social reform. It’s because that people believe in the organizations and their members. When I examined the organizational capacity of I-Lan CU, I found out the implication of the regional culture and the leadership style for the widespread network of social relationship where “Social Trust” and “Social Capital” are embedded. The implication proves that if the organization’s capacity can be connected with the concepts of “Social Trust” and “Social Capital,” and that the organization will more easily earn people’s support and the public’s willingness to participate. So does the organization’s potential for development and growth.

After collecting data, making interviews, and over-viewing the literatures about the nonprofit organizational capacity, I decided to focus my observation of I-Lan CU on its organizational capacity. The organizational capacity here is composed of the program delivery capacity, program expansion capacity and adaptive capacity. Because the organization is an organism, which is dynamic, and will be influenced both by internal and external factors, the organizational capacity's performance--whether good or bad—and strength--whether strong or weak-- are determined by the internal factors as well as by the external ones. Therefore, how can the organizational capacity be built up? And, What factors influence the building up of the organizational capacity? How does the organizational capacity improve the organization's effectiveness? All these questions are what I tried to explore in the study.

What I discovered in the study are as follows:

1). I-Lan CU keeps good relations with other groups. So, there are many nonprofit organizations providing teaching and training resources to I-Lan CU, contributing it to become the center of community education, and enabling it to run a school, to deliver courses and deliver service program.

2). Because of its good performance, the principal of I-Lan CU has earned the trust and support from the county magistrate and the board of directors. Hence, I-Lan CU can undertake the programs both from the central and the county government. Besides, its strong “organizational capacity” should also be viewed as an important factor contributing such achievement.

3). In general, the strength of I-Lan CU's organizational capacity includes: the feature of the regional culture; the identification and coordination of local nonprofit organizations; the principal's rich network of social relation and his unique style of leadership; the vitality and innovation of the school's executive team; the trust and support from the governmental sector, and so on.

After observing the operation of I-Lan CU from the point of the nonprofit organizational capacity, I have summarized some elements and features important for the building up of the organizational capacity building. However, I think what really make the organization sustainable and well-developed are its members' clearly value position, their good habits of learning, responsiveness, innovation, their motivation to build up consensus, and their efforts in keeping good relations with the related associations. All the factors will make more contribution to the organizational capacity.

Keywords: Community University, Organizational Capacity, Program Delivery Capacity, Program Expansion Capacity, Adaptive Capacity.

目 錄

第一章 緒論-----	1
第一節 研究背景與動機-----	1
第二節 研究問題與目的-----	5
第三節 章節安排-----	7
第二章 文獻探討-----	8
第一節 非營利組織能力理論基礎-----	9
第二節 影響組織能力的因素分析-----	25
第三節 非營利組織如何建立組織能力與組織能力類型-----	29
第四節 組織效能意義-----	35
第五節 非營利組織能力對組織效能的影響-----	38
第三章 研究方法-----	43
第一節 研究方法之選取-----	43
第二節 研究設計-----	44
第三節 資料蒐集工具的設計-----	52
第四節 資料分析的方法及步驟-----	52
第五節 資料分析的信度與效度-----	56
第六節 研究概念架構-----	60
第四章 個案分析--宜蘭社區大學組織能力及其成效之探討-----	62
第一節 背景介紹-----	62
第二節 影響宜蘭社區大學組織能力的內、外在因素-----	71
第三節 宜蘭社區大學開課辦學方案傳送組織能力展現-----	111
第四節 宜蘭社區大學擴大方案組織能力展現-----	128
第五節 宜蘭社區大學組織調適能力作為分析-----	138
第六節 宜蘭社區大學組織效能分析-----	153
第七節 宜蘭社區大學組織能力建立要素-----	161
第五章 結論與建議-----	169
第一節 結論-----	169
第二節 建議與後續研究-----	177
第三節 研究範圍限制-----	183
參考文獻-----	184
中文部份-----	184
英文部份-----	189
網站資料-----	193

附錄

附錄一	訪談綱要內容-----	195
附錄二	宜蘭社區大學各組職掌及工作內容-----	197
附錄三	宜蘭社區大學歷年接辦宜蘭縣政府活動、專案一覽表-----	203
附錄四	宜蘭社區大學各項組織章程、辦法-----	207
附錄四-1	財團法人宜蘭社區大學教育基金會捐助章程-----	207
附錄四-2	宜蘭社區大學組織規程-----	209
附錄四-3	宜蘭社區大學校務會議組織辦法-----	211
附錄四-4	宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法-----	212
附錄四-5	宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則-----	213
附錄四-6	宜蘭社區大學教育基金會工作人員離職儲金實施辦法-----	214
附錄四-7	宜蘭社區大學學分證書、學程證書及畢業證書授予暫行辦法----	215
附錄四-8	宜蘭社區大學自主性社團評鑑辦法-----	216
附錄四-9	宜蘭社區大學組織規程修改次數與日期一覽表-----	217
附錄五	宜蘭社區大學宜蘭校區網站架構網站架構-----	218
附錄六	財團法人宜蘭社區大學教育金會歷年董事會董事、顧問成員表--	219
附錄七	歷年執行部門組織表-----	221
附錄八	宜蘭社區大學政府補助經費表-----	223
附錄九	宜蘭社區大學歷年來參與公共論壇與會人員及組織一覽表-----	224
附錄十	宜蘭社區大學歷年來舉辦公共論壇之統計表及場次-----	229
附錄十一	宜蘭社區大學『文化夜市』歷年場次表-----	230
附錄十二	宜蘭社區大學歷年課程開課分析表-----	233
附錄十三	宜蘭社區大學歷年各類課程選課人次統計表-----	235
附錄十四	宜蘭社區大學社區分班歷年開課內容-----	237
附錄十五	宜蘭社區大學新聞稿-----	239
附錄十六	宜蘭社區大學歷年接辦委託或受補助活動與專案一覽表-----	241
附錄十七	環山步道計劃說明-----	243

圖目錄

圖 2-1	能力要素之間相互影響圖-----	10
圖 2-2	能力架構圖-----	12
圖 2-3	非營利組織能力建立架構說明圖-----	16
圖 2-4	非營利組織效能概念圖-----	37
圖 3-1	多元證據集中性-----	46
圖 3-2	研究概念架構圖-----	60
圖 4-1	宜蘭社區大學組織架構圖-----	69
圖 4-2	宜蘭社區大學課程方案架構圖-----	116

表目錄

表 2-1	能力建立與有效能非營利組織的特性相關一覽表-----	40
表 3-1	宜蘭社區大學個案研究訪問對象一覽表-----	49
表 3-2	訪問字稿概念編碼-----	54
表 3-3	編碼類別總表-----	55
表 4-1	宜蘭社區大學出版品-----	84
表 4-2	宜蘭社區大學教育基金會留本基金成長一覽表-----	95
表 4-3	宜蘭社區大學學員歷年成績評量統計分析表-----	126
表 4-4	宜蘭社區大學歷年學員人數統計表-----	127

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣解嚴之後，民間的社會力量逐漸成形聚合，最具體表現就是承載不同群體價值與聲音的非營利組織(Nonprofit Organization)數量不斷上升(呂朝賢，2001)。這些非營利組織在不同專業上各自形成與運作，像是社會福利、教育改革、弱勢團體發聲，甚至傳統戲曲文化(例如：明華園文教基金會)的推廣等都是非營利組織範圍。非營利的出現，彌補快速變遷環境中政府部門失靈現象。教改界先驅黃武雄教授便是鑒於以往不合理的教育制度下，於一九九四年出現了擘劃社區大學(Community University)構想，在他的原始藍圖，社區大學可以核發四年制的大學文憑，這一方面是為了吸引早年失學的成人，在另一方面也企圖顛覆傳統的文憑價值觀，並藉由提倡「經驗知識」和「根本性思考」，來追求「解放知識、催生公民社會」的目標。到了一九九八年，這個構想獲得當時台北市市長陳水扁先生的支持，遂在人本教育基金會的支援下，創辦了全台灣第一所「台北市文山社區大學」，自此之後，各縣市政府跟進，而來自民間的各個非營利組織紛紛爭取承辦社區大學，掀起了一波波不斷擴散的漣漪(顧忠華，2001)。

傳統認為受教育，只能在體制內學校獲得，但社區大學成立，這個由民間非營利組織自發性設置的非正規教育體制，改變以往教育的框架。在社區大學沒有入學學歷的限制，也無需考試，只要滿十八歲成年人都可以進入社區大學就讀；社區大學透過多元化的「學程」設計，讓成人的終身學習有循序漸進的機會，在面對「知識經濟」大環境下，有便利的管道去獲得新知，此對提昇學習者的知識品質及公民素養，就當前社會來說是有助益與改善的。

黃武雄、顧忠華、蔡傳暉(1999)等社區大學原創者，提出社區大學理念有下列五點：1. 打開公共領域、發展民脈；2. 進行社會內在反省、培養批判思考能力；3. 引領社會價值、重塑生活型態；4. 解放知識、重構經驗知識；5. 結合社區、凝

聚意識。由上述學者所倡導的理念得知，是對當前大環境的一種省思與興革的呼籲，也是結合民間力量去推動教育改革、社會改革的號召，由於深具改革理念與符合社會需求，國內社區大學在短短六年期間蓬勃發展，目前全國各地設置總數已達七十二所，參與學習民眾達十萬二千人（社區大學全國促進會，2004）。

民間學校教育組織是否為非營利機構，論者（Drucker, 1994；司徒達賢1999）看法不一，Drucker界定學校（公立及私立）為非營利機構；司徒達賢則認為就廣義來看，私立學校、財團法人研究機構、同鄉會、校友會、各種社團組織，乃至於政黨，也都屬於非營利組織。依此一論點，公立學校並不包括在內。蓋浙生（2003）指出：「就學校教育的性質及目的而言，公私立學校皆可視為非營利機構，只是二者經營主體有所差別。其理由有三：學校教育與非營利機構的經營理念一致是在教化人；學校教育與非營利機構的經營目標一致是在為社會大眾利益著想、是在利他；學校教育與非營利機構的本質與精神是一致的，以滿足社會要求，服務人類為職志」。由以上學者說明得知，社區大學可以肯定是非營利組織。

本文所要討論的組織能力（Organizational Capacity），是以非營利組織為討論對象，而籌設國內社區大學的組織也多為非營利組織，故不論就設置者或經營者來說，組織能力是適用於探討社區大學組成與效能（Effectiveness）的展現。

非營利組織如何將服務方案傳送出去，組織中的人力、物力等資源，如何經過轉化而將參與組織的個別能量運用轉化成效能，此轉化過程媒介就是組織能力的效用。林水波（1999）從兩方面角度來討論組織能力內涵，一為分析概念所涵涉的層面；二為鋪陳能力的類別。組織能力涵涉三個層面：客觀的可能性、主觀的意願及實際的技能。唯有三方面的配合，組織能力方能釋出或呈現，才不致執行失敗。組織能力若運作適當則組織功能得以發揮，若組織超過組織能力所含蓋層面，則因為無法承受過度的期待，便產生「組織的不可治理性」（ungovernability）的現象（林鍾沂，1991）。

組織能力伴隨著組織，在發展過程組織能力也會依組織變化而產生改變。本文將從組織能力的觀點，來檢視社區大學組織能力，印證組織能力對於非營利組

織經營的重要性。

林孝信(2002)曾指出社區大學究竟面對什麼樣的問題?他表示「經費及營運始終是困擾社區大學的最大問題」。另外也指出社區大學定位不清也是主要問題之一。目前社會大眾,包括地方與中央政府,皆視社區大學為一社會教育機構,但社區大學的辦學理念定位是高等教育機構,與高等教育目標與理想一致,主張授予學位。但可惜的是,目前仍有很多人認為社區大學是屬於社教性質,不能授予高教學位,也成為目前社區大學法制化無法順利進行的原因之一。就因為有多數民眾及民意代表,將社區大學視為「個人才能進修機構」,但是社區大學辦學理念,除了提供個人成長才識學能外,社區大學還肩負培養民眾公共意識的目的,也因此社區大學必須常常舉辦各種活動,例如公共論壇、社團活動等讓社大成員親身體驗參與公共事務,而這部份的堅持付出,往往是社區大學無法收支平衡,亟須政府補助的原因。如果沒有政府補助,社區大學當然也可以生存,但生存後的面貌,勢必就是犧牲理想,多開才藝培養課程班(蔡傳暉,2003)。

由上述的說明顯示,台灣地區社區大學有蓬勃發展趨勢,也受到許多民眾的認同與支持,但由於各地區所面臨的環境不同,而各有不同的辦學績效與困難,是故引起本文研究想要深入探討組織能力在社區大學的運用,及那些因素影響著組織能力?此為本文研究動機之一。

依據監察院(2003)對社區大學總體檢調查報告指出,各地方政府推動社區大學模式有政府招標經營與直接協辦委辦兩種。前者由地方政府透過招標審核計畫的方式,委託依法登記之財團法人或公益社團法人辦理,由地方政府補助經費,其餘經費由承辦單位自行籌措;後者由地方政府組織基金會,並撥款設置基金,以基金運用孳息方式推展校務,經費如有不足,亦由地方政府予以補助(社區大學全國促進會,2003)。這兩種補助方式各有其特點,地方政府透過招標審核計畫的方式,委託依法登記之財團法人或公益社團法人辦理,政府部門只是站在做為裁判的立場決定由那一個團體拿下經營權,而這樣的營運方式,對於經營團隊在此公平遊戲規則下產生,卻也容易造成得標團隊不一樣,無法對有理念承

辦的社區大學組織能力做一個持續的累積，此對社區大學的在地經營與發展，不易深根與造成長久之影響。

而直接委辦方式則是由當地縣市政府委託指定經營團隊，並編列固定預算予以補助，這樣的經營方式採取一種遠程的穩定經營方式，由固定的工作團隊來經營學校事務，不會因為每年都需招標而有所變動，對穩定學員及老師的向心有其幫助；但缺點是由縣市政府採取直接委託方式辦理，使公部門容易成為左右社區大學運作的力量；政府部門也有可能將之視為公私協力的夥伴關係，使社區大學接辦許多專案，在此情況容易影響社區大學辦學的初衷。目前就經營社區大學來說，選擇有理念的團隊採直接委辦方式，是社區大學較穩定與利於經營發展。

目前採取直接協辦委辦方式的社區大學，有宜蘭、基隆、苗栗社區大學這三所，都是由縣市政府直接就經費上予以補助，而這三所社區大學中，又以宜蘭社區大學較其中的兩所的組織能力的對外展現更為明顯，這可以從「2004台灣社區大學導覽」中非營利組織參與社區大學辦學、教學組織一覽表中，可以看出宜蘭社區大學在與非營利組織互動是獨佔鰲頭的。這些非營利組織不但提供在課程或活動上的協助，連工作團隊的組成成員也來自於這些非營利組織的支持，這是與其他兩所社區大學組織能力上展現不同之處。也是本文主要著眼之處。（社區大學全國促進會，2004）

宜蘭社區大學創校迄今，仍堅持社區大學原創理念辦學、積極投入公共領域參與、提升公民意識，並以不同形式或活動呈現。如舉辦公共論壇、文化夜市、專題講座或以社團的社區參與、開辦社區分班、開學活動走入社區等，皆可顯示其積極培育師生對社區事務關心與社會議題的探討，實踐黃武雄創辦人所倡導的「知識解放、改造社會」的理念。

宜蘭社區大學曾接辦2002、2004年全國社區大學學術研討會活動，承接縣政府、青輔會、文建會等單位專案計畫，如青輔會NPO非營利組織人才培訓、宜蘭縣社區總體營造培訓暨輔導計劃案、環山步道規畫案等專案，真可說是主辦各種專案、活動能力是超強。另外，在辦學方面也曾榮獲2003年全國社區大學公共論

壇佳作及女性的閱讀與書寫等優良課程佳作(宜蘭社區大學教育基金會, 2003f)等,從上述事績得知,宜蘭社區大學的辦學風格堅持與成效的顯著,是本文選作個案的原因之一。

從宜蘭社區大學的各項成果得知,其工作團隊與公部門、民間團體、社群合作互動下,已累積諸多辦學與合作經驗,值得各地區社區大學參考及觀摩,期能有助於整體社區大學發展,實踐全民終身學習與發展公民社會。故本文以宜蘭社區大學做為個案探討,應是相當適切的對象,此為本文研究動機之二。

從經濟發展及社會進步的趨勢來看,當前及未來非營利組織所扮演的角色將愈來愈重要,需以更主動的方式來參與發掘社會需求面,因此,非營利組織必須學習有關組織能力的管理,舉凡釐清組織的使命與目標或強化組織運作流程和管理方法,或加強企劃、行銷方面等能力,如此才能推廣組織的理念與宗旨,以發揮組織的更完善的公共服務機能。然而,以往的企業管理理論應用在非營利組織上有其限制,故本文視宜蘭社區大學為非營利組織,以其組織運作與展現的成效,說明其理念、組織能力、辦學成效等,此為本文研究動機之三。

第二節 研究問題與目的

有鑒於國內眾多社區大學成立,各地區經營社區大學團隊是不是能堅持辦學理念?是不是能走入社區喚起民眾體認終身學習的重要?與倡導民眾具有關心、參與公共事務的認知?社區大學到底能在社區居民心中開墾出多少的心田 - 心田中栽種的是信任、願意去學習與實現,願意為社區共同願景付出心力的行動。如果社區大學的成立只是為成立而成立,在面對定位不明、民眾認知不清、經費補助不足、且處於有不認同的公部門、議會等逆境時,辦理社區大學的行政團隊,如何去建立組織能力?去克服環境的問題,而展現高效能的組織能力展現,這是本文的問題意識。因此本文研究問題就是探討組織能力為何?影響組織能力因素有那些?組織能力類型及與組織成效之間的關連性做一說明,期透過本研究,來印證組織在能力建立與能力展現及與效能的情形等,俾作為理論與實務

上的印證。因此，本文歸結研究目的如下：

一、探討宜蘭社區大學所展現的社會功能與角色為何

宜蘭社區大學是財團法人宜蘭社區大學教育基金會所辦理的學校，是政府委託辦理的非營利組織，其組織具有自我管理及利潤不能分配的特性，且參與組織成員都具有服務的熱忱與志願參與的精神，組織由有理念的領導者領導與治理，宜蘭社區大學透過組織能力所展現的開課辦學服務方案，具有何種社會功能？其在角色扮演上有那些？是本文所要探討的重點。

二、探討宜蘭社區大學組織能力建立過程，瞭解組織能力的重要性

從宜蘭社區大學創設過程，組織發展、運作情形及服務成果輸出等，期藉文獻的探討來印證其組織能力建立過程與組織能力展現，以其辦學能力的實例案例，我們得以了解到組織能力對於組織的重要性。

三、探討透過組織能力的發揮，宜蘭社區大學與外部關係的建立及互動情形

本文從個案組織能力建立過程檢視，對於宜蘭社區大學在發展組織能力時與外部關係所建構出的互動關係，這些互動關係對於組織能力有何影響？是我們要研究的目的。

從上述研究目的探討，讓我們去思考，組織理論所說組織的生命週期的概念，組織必須不斷就自己的問題去改變，才能使組織在外在環境中生存下來，可是讓我們更有興趣的是，組織中能力是什麼？組織能力展現的成效是什麼？這樣的力量是如何建立？如何運作這樣的力量，使組織能面對挑戰與承擔環境與變化。因此討論那「能力」代表的是什麼？將是本文的研究問題意識。

因此本文的研究問題有下列五點：

- 一、什麼是組織能力？其特性及構成要素為何？
- 二、在組織發展過程，組織能力為因應組織發展而產生何種變化？
- 三、影響宜蘭社區大學組織能力有那些因素？
- 四、宜蘭社區大學如何建立組織能力？其組織成效為何？

五、宜蘭社區大學組織能力對於組織成效有何影響？

第三節 章節安排

本研究依據實際需要總共區分為五個章節，茲說明如下：

- 第一章 緒論：共分三節。鋪陳本研究之背景、動機與研究目的、問題與本文章節安排順序。
- 第二章 文獻探討：共分五節。主要在發掘和彙整國外有關組織能力、效能文獻作整理。並從能力理論觀點出發，探討非營利組織能力建立、組織能力的特性及構成要素等；與及影響組織能力因素分析；非營利組織如何建立組織能力、非營利組織能力的類型；組織效能的定義；組織能力與組織效能之間關聯等做探討，以作為本研究概念架構的理論基礎。
- 第三章 研究方法：共分六節。本章說明本文所採取之研究方法、研究設計、資料蒐集、資料分析的方法與信、效度等探討，及建立本研究概念架構。
- 第四章 個案分析：共分七節。本章說明宜蘭社區大學組織創設背運作情形及現況；探討影響宜蘭社區大學內外因素有那些？探討宜蘭社區大學組織能力在開課辦學方案傳送、擴大方案、調適能力上展現為何？分析宜蘭社區大學組織效能？探討宜蘭社區大學組織能力建立要素特色為何。
- 第五章 結論與建議：共分三節。總結本文研究目的，並針對個案探討所發現之問題提出可行性之建議，並說明本研究之限制與範圍，及未來研究者可發展的方向為何提出建議。

第貳章 文獻探討

組織持有特殊的各種「能量」(實際內容為組織運作過程中所用的策略、結構、技術、管理方式、法令規章、人力資源等)(林水波,1999)。能量發揮則組織得以成長與茁壯,若能量呈現僵化則會產生組織熵(organization entropy)現象¹。能量不會自己發揮組織所預期的效用,組織所擁有的能量必須經由一定的轉變過程,才能成為可供組織利用的形式(林水波,1999)。而組織能力(organizational capacity)就是將組織能量予與最大效用的一種能力。

建立非營利組織能力,對捐贈者、領導者、顧問與支持組織發展的經營管理者來說,已經成為一個重要目標與討論課題。當前國內非營利組織蓬勃發展,對型塑公民社會與建立社會資本,有諸多貢獻。但如何使非營利組織有效能發揮組織存在功能與價值,則應思考的是建立組織能力。組織如同一個體,同樣是一組織,為何在作為、整合、展現上會有差異?如深究探討之,則能力建立(capacity building)的概念,將會浮出其何以為然?

本章目的在介紹與研究有關的組織能力與組織效能(organizational effectiveness)相關理論及研究作探討,全章共分五節:第一節非營利組織能力理論基礎;第二節影響組織能力的因素分析;第三節非營利組織如何建立組織能力與組織能力類型;第四節組織效能意義;第五節非營利組織能力對組織效能的影響。並將上述理論與實務所呈現資料做一總結,做為本研究發展概念架構與實證之基礎。本研究以探討國外非營利組織能力(organizational capacity)文獻為主,國內探討有關組織能力(organizational capability)核心能力(core competence)的文獻較多,但探討非營利組織能力這方面文獻似乎較少見。因此,本研究嘗試以探討非營利組織能力、效能的觀點來論述。

¹ 熵是一種熱力學上所使用的概念,組織理論中借用熵來隱喻組織中的現象,也就是說組織特有的各種能量,在實際的運作過程中,由可用狀態轉變到不可用的狀態,稱為組織熵。

第一節 非營利組織能力理論基礎

本節依序探討非營利組織有關能力（capacity）、能力建立（capacity building）、組織能力（organizational capacity）等概念、意義、要素等逐一說明。

一、能力的意義

能力（capacity）一詞於 1969 年，由 Pearson 在國際發展委託（UNRISD）報告，提到在發展中國家需要建立行政上的能力，特別是能力要去注意到政治上與經濟上的變化²。自此後續報告接連提出能力此一概念。在 1974 年美國社會發展研究協會（the United Nations Research Institute for Social Development）創造 capacitation 一詞，並說明如下：

此“capacitating”一詞無需去定義太多，或是對未來管控，如同建立在目前情況；未來，能力將可應付目前社會要面對的問題。能力是一強調進步方法，而不是去設定未來適合的目標輸出，是診斷出目前缺點與潛力，找到適合的政策與持續監視發展的有關課題³。

能力一詞是抽象名詞，它所描述範圍甚為廣闊，包括能力（capabilities）、知識、資源等，這些都是非營利組織為了有效能所需要的。（components of organizational capacity, 2004）

Peter Eisinger（2002）對能力所下的定義：「它的特質是能幫助或有能力（ability）完成組織的使命，這些特質就是組織的任何項目具有建構組織能力（organizational capacity）的外觀，這些特質是潛在的，直到人們動員起來。因此，無論能力是否被運用，它是引人所注目的。這些有效能的組織發展方向是取得一系列的能力特質，並使用或動員這些能力來完成他們組織的使命。」

² Lester B, Pearson, Partners in Development (New York:Prager,1969),232.

³ Marshall Wolfe, Elusive Development (London and Atlantic Highlands, N.J.:Zed Books; Geneva: United Nations Research Institute for Social Development, 1996), quoted in Deborah Eade, Capacity Building: An Approach to People-Centred Development (Oxford:Oxfam, 1997), 16.

綜上述學者對能力論點，可歸納能力意義為：組織透過認同組織之個體、社群等力量，統整成為組織資源的一種能力；此能力用以解決組織所處環境問題與採有效方法找出缺點改進與發揮潛力，增進組織未來良性發展的一種力量。

對能力有一概念之後，接著來探討能力的要素為何？Glickman & Servon (1998)在全國社區發展社團法人(Community Development Corporations)的研究中，舉出五項能力的要素的說明，可使人們增進我們對於存在組織中能力之關聯，與發現相關特點或核心等要素，五項能力要素圖，如圖 2-1 所示。

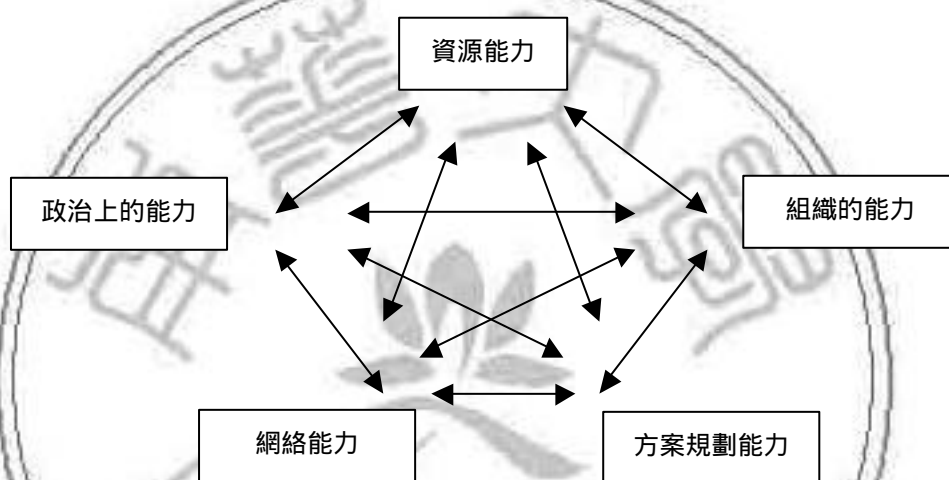


圖 2-1 能力要素之間相互影響圖⁴

資料來源：Glickman & Servon (1998)

1. 資源能力 (Resource Capacity)：反映在組織有能力去吸引、經營與募款等獲得資源能力。
2. 組織的能力 (Organizational Capacity)：組織內部群體的能力 (capability) 運作。
3. 方案規劃能力 (Programmatic Capacity)：評估各種服務方案提供。
4. 網絡能力 (Networking Capacity)：反映出有能力 (ability) 去與其它機構互動與合作。

⁴ Glickman & Servon (1998) Evaluating Capacity Building Efforts for Nonprofit Organizations. 2004 年 05 月 12 日取自網際網路。
http://www.federalreserve.gov/communityaffairs/national/ca_conf_suscommberpdf/metzgerjohn.pdf.

5. 政治上能力 (Political Capacity) : 對服務對象居民展現信任與有效能的倡導他們的福利。

在 Glickman & Servon 的觀點中，這五項要素是社區組織能力的關鍵要素。此對於社區組織來說，當一個組織擁有此五項能力要素與有影響力的領導者、足量的員工、組織的制度化，社區得以自力發展方案與計畫。

為了幫助社會公正的工作組織，也必需支助這些組織的各種能力的需要，這些組織能力包括：智慧上的、組織上的、社會上的、政治上的、人文的、物質上的、實用的或金融的能力 (capacity.org,2001)。

此同時在全國社區發展研究會上倡議，努力建立社區發展社團法人的能力，Walker and Weinheimer (1998) 提出：「除上述資料，調整達到他們的目的，就是增加一項 ” 有能力去做有效能計畫與減少政府的資源 ” 。」⁵

Peter Eisinger (2002) 對能力的關鍵要素，指出尚包括有：「資源、有影響力的領導者、技能和足量的員工、制度化的一定水準與連結到較大的社區組織，可以得到組織需要的幫助。」

綜上述學者對能力要素論點，可歸納社區組織能力要素有：獲得資源能力、組織能力、方案規劃能力、網絡能力、政治上能力、有效能完成計畫與減少政府資源能力及組織具有影響力的領導者、和足量的員工與技能、制度化的一定水準與有連結到較大的社區組織可以得到組織需要的幫助等各種能力，而這些能力要素面向是相互影響，並以社區為思考核心來建構能力。此適用於本文論述。

從以上學者所描述能力的要素有許多面向，它的範圍到底有多廣呢？McKinsey 等人組成團隊來蒐集與彙整許多非營利組織專家與參與者的經驗，綜合而成設計了一個能力評估表 (capacity assessment grid)，以此表來幫助非營利組織評估他們的組織能力 (McKinsey,2000)。此能力架構 (capacity framework) 分析出能力組成要素有七個單元，如圖2-2所示。

⁵ Walker,C& Weinheimer,M. (1998) .Community development in the 1990s.Washington,DC:Urban Institute.

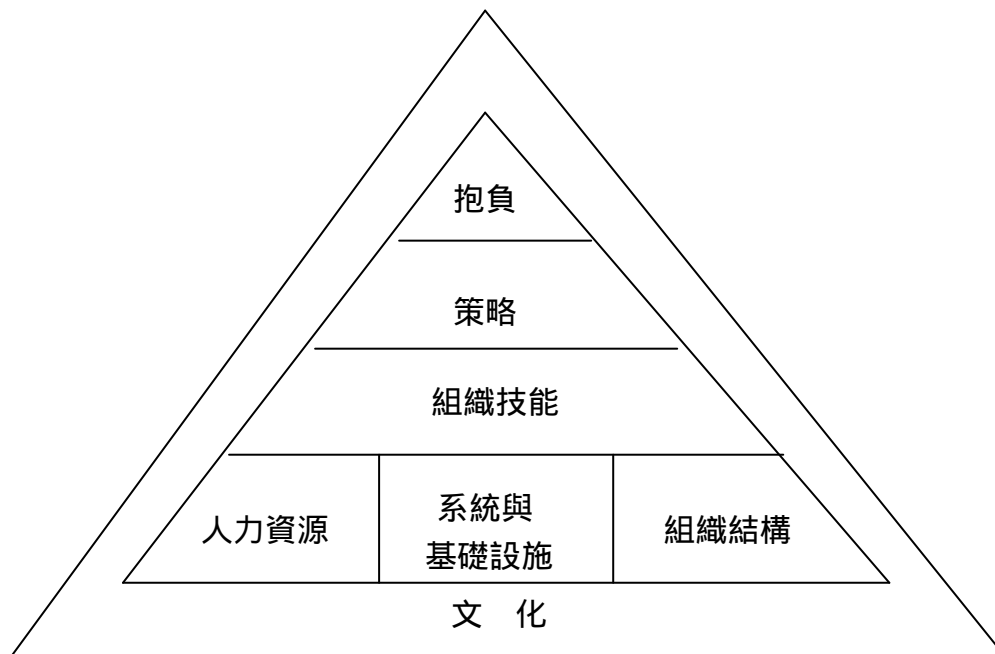


圖2-2：能力架構圖

資料來源：[http:// www.venturephilanthropypartners.org/usr_doc/full_rpt.pdf](http://www.venturephilanthropypartners.org/usr_doc/full_rpt.pdf)。

McKinsey將能力七大要素中之每一項要素細分有：

1. 抱負 (Aspirations)：使命 (mission)、清楚的願景 (vision – clarity)、顯著的願景 (vision – boldness)、包羅很廣的目標 (overarching goals)。
2. 策略 (Strategy)：全般策略 (overall strategy)、目標與績效目的 (goals/performance targets)、方案關聯與整合 (program relevance, and integration)、方案成長與複製 (program growth and replication)、新的方案發展 (new program development)、募款模式 (funding model)。
3. 組織技能 (Organizational Skills)：績效管理 (performance management)、規畫 (planning)、環境監視 (monitoring of landscape)、策略規劃 (strategic planning)、財務規劃與預算 (financial planning/budgeting)、營運規劃 (operational planning)、人力資源規劃 (human resources planning)、募款與稅收產生 (fund-raising and revenue generation)、外部關係建立與管理 (external relationship building and management)、合作夥伴與聯盟發展暨培育 (partnership and alliances development and nurturing)。

- 社區形象與參與 (local community presence and involvement)。
4. 體系 (Systems) : 規畫體系 (planning systems)、決策結構 (decision making framework)、財務運作管理 (financial operations management)、人力資源管理 (human resources management)、知識管理 (knowledge management)。
 5. 基礎設施 (Infrastructure) : 硬體設施 (physical infrastructure)、技術設施 (technological infrastructure) : 電腦與網路、電子信箱、網站架構等 (computers, applications, network, and e-mail、website, etc)。
 6. 組織結構 (Organizational Structure) : 董事會治理 (board governance)、組織設計 (organizational design)、中介功能協調 (interfunctional coordination)、個體工作設計 (individual job design)。
 7. 人力資源 (Human Resources) : 職員水準 (staffing levels)、董事會組成與承諾、涉入與支持 (board – composition and commitment, involvement and support)、執行長與資深管理團隊 (CEO/executive director and/or senior management team)、熱情與願景 (passion and vision)、影響緣起 (impact orientation)、人們與組織領導者/效能 (people and organizational leadership/effectiveness)、個人與個人之間效能 (personal and interpersonal effectiveness)、分析與策略思考 (analytical and strategic thinking)、財務判斷 (financial judgment)、經驗與持續 (experience and standing)、團隊管理與與工作人員管理 - 在執行長 (management team and staff – dependence on CEO/executive director)、資深管理團隊 (senior management team)、工作人員 (staff)、志工 (volunteers)。
 8. 文化 (Culture) : 工作成果分享價值 (performance as shared value)、其它的信念與價值分享 (other shared beliefs and values)、可分享的參考案例與實踐 (shared references and practices) (McKinsey, 2000)。

由上述McKinsey組成的團隊所建立的能力架構，是一個組織體所擁有許多屬

於組織內在的如：理念、使命、策略、決策體系、領導與治理、技術、文化等諸多信念、價值、規範與成員的技能與能力（ability），與及組織外部的硬體、科技設施等建構而成一組織能力，而此能力所涵蓋的範圍是與個人的能力（ability）、技術（skill）、競爭力（competence）與及與企業組織中的所談的專業能力（capability）、核心能力（core competence）是不同的。

由上述對能力的形成所涵蓋的範圍是這麼多元與複雜，有靜態的設施、組織編制、規範、經驗知識等，也包括了組織體因應現在與前譚未來的發展；在動態方面的思考、執行、規劃等，不斷在隨環境變動。所以能力一詞的運用，事實上是包含了上述所言的組織體，為因應環境需要、或設置組織使命來產生屬於組織體的靜、動態方面能力的需要。故每一組織體所需建立的組織能力都各有不同，諸如，要建立社區救災能力（capacity）、社區健康保健能力，所思考的能力建立需求，會因組織、設置使命不同，而產生相異的組織能力需求。故歸結前述能力一詞探討，得知能力是一組織為求發展、解決環境困境，所運用周遭組織、社群、大眾等力量，有利其遂行、達成使命，是組織建立力量的一種策略思維。簡述能力概念之後，接著探討是能力建立的概念。

二、能力建立(Capacity Building)之概念

關於能力建立之意義，有下列學者提出說明：

（一）Honadle(1981)指出：「能力建立是有能力改善組織的公共管理，並完成六項工作：1. 預期與影響改變；2. 在政策上根據消息作出決定；3. 發展服務方案；4. 吸引與吸收資源；5. 管理資源；6. 評估活動績效。」

（二）Honadle認為，能力建立除了完成前述重要的工作，他更進一步指出：「能力建立、能力努力的基礎，是建立在培養積極管理的原則之上，對組織的大小和範圍，作出更適當的能力建立的技巧及利用目前的資源，改變組織在執行上的需要，以獲得更大報酬，並使風險減到最少。而且他提出能力建立是一個緩慢的過程，需要管理者的參與，俾能在能力建立時，徹底克服組織的障礙

和幕僚的惰性。並對外部開放求助」(Honadle, 1981)。

(三) Letts, Ryan & Grossman (1999)則認為：「非營利部門對服務方案的傳送和擴張的能力已經相當的熟悉。他們的適應能力使組織能夠對服務的客戶與社區建設增加附加價值的氣氛，透過非營利管理者的能力建立來制定學習的、熱誠的、創新的和積極性的目標以建立這些服務方案的功能。為什麼能力是非營利組織所追求的組織目標呢？原因在於，對於非營利組織而言，能力建立是一個發展方法，沒有東西能將它分割。它能作出多方面回應變化的過程，它不是一套分散或由技術介入的包裝，或預期帶來一個重新定義的結果。」

(四) Backer (2001)提出能力建立的八大要素：

1. 範圍廣泛的服務 (Comprehensive)

組織在能力建立活動中，最具影響力的基礎，就是提供一定程度的“一次購足服務 (one-stop shopping)”，以使接受服務者，可以使用一系列的服務評量、技術協助、經濟援助與其它種類的支援。

2. 量身定做的服務 (Customized)

最有效的能力建立服務，是來為社區環境以及組織在“組織的生命週期”中的位置，為各種類型的非營利組織量身訂做服務方案。

3. 有勝任基礎 (Competence-Based)

最有效的能力建立，是那些訓練有素的人才與有知識的、對“消費者”富有經驗的人才所提供的服務。

4. 適時的處理問題 (Timely)

最有效的能力建立，發生在對問題處理時間的太慢與太快之間找到平衡空間。

5. 有連結點 (Peer-Connected)

最有效的能力建立會發生，當有機會透過點對點網路連線作業，顧問能在

線上指導與分享資訊。

6. 有評估的基礎 (Assessment -Based)

最有效的能力建立，是由一個詳盡的評估，來評估非營利與社區運作所需的資產，依次帶動能力建立，提供各類型的服務。

7. 有準備就緒的基礎 (Readiness-Based)

最有效的能力建立會發生，當非營利“客戶”準備好接受這種專業服務。

8. 考慮服務背景 (Contextualized)

最有效的能力建立，發生在非營利接受其它的加強服務、其它有資助基金的活動及目前社區環境的問題等這些較大的服務背景時。

(五) 根據 Vita & Fleming對於非營利組織能力建立的分析，共有五大因素會對組織在能力建立方面產生關聯。如圖2-3所示。

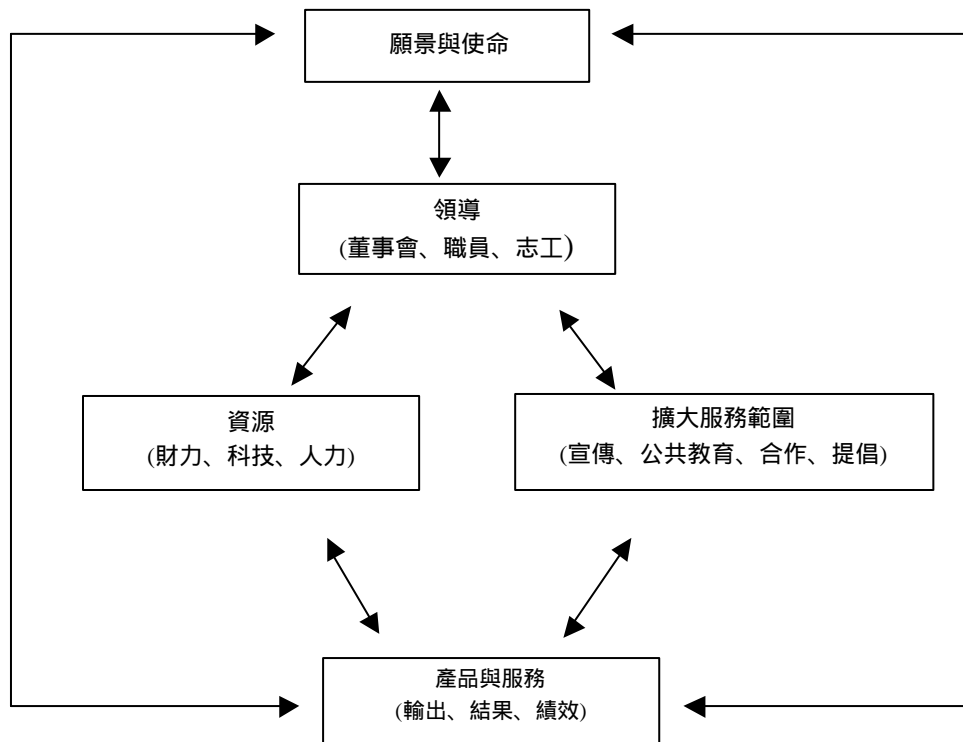


圖2-3非營利組織能力建立架構說明

資料來源：De Vita & Cory Fleming, 2000

這五個因素有相互關係，彼此相互依賴。這些規律在此架構每個因素都在加強與倚賴其他的因素。但是，這五個因素在其組織是不太可能有同樣的呈現。一些社團會只著重一個因素，其它不太重視，但是，健全的融合這五個要素對於一個組織的生存與茁壯成長是必要的。有關每一個因素下列有詳盡的說明，可視為對提昇組織的能力可能的介入點(Vita & Fleming,2000)。

1.願景與使命

創辦非營利組織的法定基礎是“以非營利的方式提昇社區的福利”(Bryce,1992)，但是這個法定基礎很少告訴我們關於團體的目的與目標的設定。願景與使命的說明對一個組織的生存是最直接的答案。願景與使命提供了一個好的起始點來評估組織的能力與需求。從願景與使命的設定將反映出方案與服務的類型，而且也影響「能力建立」模型的其他要素。

因此非營利組織的使命與願景成為非營利組織存在社會網絡中的第一目的，社會網絡也會將期待傳遞給非營利組織，兩者之間成為一個供給與需求的循環。若是非營利組織對於願景與使命的設定與社會成員的期待不同，則非營利組織將失去提供服務方案輸出的能力。

2.領導(部門、人員、志工)

強健與有效領導是此系統的關鍵。根據Gardner (1988a)提出：「這是由個體或領導團體，包括由領導者為追求目標所創立的團體、由領導人與他的追隨者分享目標的說服過程」。非營利的領導者可能有許多來源，包括專業的人員、部門成員與自願者。當領導者是一個有效能是組織的必要成份，但是很難定義與獲得這些角色。領導者的動機與採取的行動各有不同之處，他們構想與清楚表達組織的目標，設立組織的體系與達成那些目標的途徑。

如上所述，領導者與願景、使命息息相關。領導者具有願景可以轉化那些理想的理念成為組織的使命。最重的，他們託付著使命並自願地朝完成使命方向執行。他們很清楚組織願景，會安排需要的資源使這些夢想成為現實。

在非營利組織的領導要素中，建立能力必須考慮到兩個因素：1. 提昇現有的領導能力；2. 開發新的領導人員。現有的領導者工作可以擷取各類型的領導風格；行政程序的政策可再審查與更新快速便利的運作，最好納入環境狀況思考。為員工提供訓練、志工提昇技能或改進團隊建立的努力。組織也可能以系統化的方式表示部門的發展策略，以檢視部門的功能來幫助每一個人理解，並完成他們的任務與責任。

領導者對於非營利組織而言是極為重要的一環，但對於領導者本身角色定位應有節制不能無限上綱，否則就像是希特勒與史達林般，不但無法為人民帶來幸福，反而是為國家帶來災難。因此領導所應著重的不只是魅力的發揮，而是領導者對於使命的認同與實踐。

3. 資源(財力、科技、人力)

資源由許多部份構成，財力資源可視為組織中最核心部份的資源，因為它可能影響招募人力資源(支薪職員、志工與董事會成員)以及獲得物質資源(例如：建築物空間和設備)。在現今世界，物質資源漸增地捲入資訊科技，例如使用資料庫、網站、追蹤與郵件系統。資訊科技結合人們的技能，使用這些工具可以有效地打開視野，但是這些資源在非營利組織時常供應不足。

非營利建立能力的傳統典型方法，是著重於擴大組織的資源。雖然具備很多的金錢、員工與設備的條件下，但是這不是非營利團體主要面對的挑戰，使用資源的方法才是一個關鍵因素。有智慧使用資源的一個方法，是週期性地訓練員工、志工與董事會成員。在一個快速變遷的環境中，提昇技能與改編已制定的程序，可以幫助延續使用有限的資源。改進組織的技術，也能夠使組織在一個新的、更有效的方式下使用他們的資源。

資源對於非營利組織而言，像是一種食材。非營利組織透過能力建立取得食材，烹煮出組織各式的佳餚(服務方案)。因此如何選擇美味與健康的食材，此將視組織能力的實際運用，也將成為組織成敗的決定關鍵。

4. 擴大服務範圍(宣傳、公共教育、合作、倡導)

組織可能有重要使命、好的領導、和充足的資源，但在社區裡，除非它為人所知，否則它的影響將是有限的。擴大服務範圍則是組織「能力建立」的一個基本要素，基於為加強和擴大社區的組織工作，它可能採取多種形式，包括行銷和公共關係；社區教育和倡導者。如同 the Amherst H. Wilder Foundation (2000) 提出：「著手運用能力的方法，真正達到他們的潛能目的，應注意在影響連接網絡的所有人、組織、團體和投入的社區」，此策略的部份是建立社會資本 (social capital)，也是經營管理的真正落實。

一擴大服務範圍與有效網絡化組織的效能有短或長期的益處。擴大服務能增加組織對資源的使用，但它不能取代一個有效的策略的需要去確保新的或增加的資源。新的籌款方法已挑戰舊的慈善事業籌款方法。電腦科技使它更加容易獲得關於非營利性組織的資訊(Drucker, 1994)。研究表示，被隔絕的組織很可能是掙扎和失敗(Galaskiewicz & Bielefeld, 1998)。沒有支援性質的網絡關係和有效擴大服務範圍的努力，組織可能限制他們取得資源與社區中建立正面形象或名譽是失敗的。中介組織，如地方藝術理事會或親合力小組非營利兒童保健提供者，例如，提供連接網絡在各小團體中。他們可能是重要資源對年輕的組織而言，這些是顯露的與有活力網絡的舊組織。這些組織提供機會給小組分享資訊、互相學習、和整合共同關心的議題。簡而言之，他們幫助建立組織的關係(或社會資本)此有助於組織的穩定是重要。

非營利組織雖不以利潤為取向，但是組織的運作，就像是一個人的生命一般，我們稱為組織生命週期 (Organizational Life Cycles)⁶。組織是一個動態變化的有機體，因此組織的擴大服務範圍是組織必經的過程，故資源取得的能力，對於組織來說，此能力的建立是非常重要的。

⁶ 組織的生命週期 (Organizational Life Cycles) 說明組織的產生、成長和最終衰落的過程。組織結構、領導體制及管理制度的形成一個在生命週期各階段上具有相當可預測的形態，各階段實際上是一個連續的自然過程。資料來源：Daft (1996)。《組織理論與設計精要》。北京。機械工業出版社。

5. 產品與服務

非營利組織需要證明他們的產品與服務輸出是與其它團體有區別的，這些組織會有效的利用他們的資源，測量與評估產品與服務以提高社會的需要。出資者與社區領袖要知道如何使方案健全地運作、知道什麼事已完成了。這兩個問題的思索，對如何評估非營利團體的作業會有成長。習慣上，非營利組織使用輸出結果證明他們的效能。“輸出是立即的產品方案是來自於內部的方案運作的結果，諸如服務計劃的傳送，例如輸出的指標可能包括使多少兒童免疫、由個案管理者作家庭訪問，或由青年完成工作訓練的專案” (Harrell et al, 1996)。

上述這些測量，本質上是量化的。但是最近較多的趨勢是展示績效的結果 (Morley, Bryant, and Hatry, 2001)。本質上，績效結果一般比輸出更有品質感，並嘗試證明方案是如何達到想要的利益或改變。例如，一個期望的結果可能是有近鄰的保護者、有較好教育的機會或加強近鄰的低收入家庭與兒童們的生活。概念上，組織的輸出與結果的產品是多樣的、並使願景、使命、領導階層、資源與擴大服務有累積的互動。

從上述學者對於能力建立的觀點，歸結出能力建立是一個動態性的概念、組織透過能力建立做為組織發展目標，能力建立是一個緩慢的演化過程，需要管理者的參與，俾能在能力建立時，徹底克服組織的障礙和幕僚的惰性，並對外部開放求助，過程是重視人際的互動與經驗的累積，使得組織累積更多的社會資本，去面對不同內外環境的挑戰。

Drucker 曾說：「組織的目的是使平凡的人作不平凡之事。」，又說：「組織沒有天才，透過組織能力的發揮，讓一般人比他們看起來的能力更好」 (Drucker, 2002)。

因此對於非營利組織來說，能力建立的目標就是在於集合個人、社群等力量為組織力量，藉有共識、有理念、各司其職的集體努力，使組織做出不平凡的事。

三、組織能力(Organizational Capacity)定義與要素

探討完了能力、能力建立概念、組成要素之後，接著要討論的是組織能力，以下是各學者的觀點。

(一)Hansberry 召集一組非營利專家要求他們發展非營利能力的一個實用定義。專家們包括高級主管、顧問、允諾者和學者，他們回顧了文獻與實務參與者一致意見得出組織能力的定義如下：「一個非營利社會服務組織的能力是長期的能力 (ability)，在經過組織的管理、治理與堅持再奉獻下，以有效率和高效能去完成它的使命，所達到的結果。」(THE WILLIAM J.COPELAND FUND ,2002)。

(二)Ulrich, Lake(1990)認為，組織能力包括創設完美的策略能力的程序。組織的能力層級越高，策略的能力會更優勢。且使得組織能調適需求與環境的變化。學者陳介玄、張和然呼應其看法，將組織能力定義在四個方面：1 專業的能力 2 計畫的能力 3 協調整合能力 4 可移轉的能力。他認為在組織能力的發展中「關鍵人物」和「核心團隊」是發展組織能力的關鍵(陳介玄，張和然，2003)從兩人的觀點中得以發現內部構造的組織能力是影響組織發展的關鍵。

(三) Lazonick & Mass (1995)認為「組織能力」最主要的決定因素是組織競爭優勢；組織能力所呈現的是專業分工的力量，透過計劃與協調去整合完整策略目標。結合眾多的個人知識，用系統化的協調機制獨立活動，因此組織之角色所扮演的是「集體努力」，並轉換眾多個人之能力成為組織能力(張和然，2000)。

(四)Phil Bartle (2004) 認為組織能力的要素有下列 16 項⁷

⁷phil Bartle (2004) .Capacity building includes empowerment and strengthening in various dimensions. Here are sixteen elements of an organization that change as it gets stronger. 取自 2004 年 5 月 22 日 www.scn.org/cmp/ .

1. 利他行為 (Altruism): 有一定比率、程度的個人是準備去為所認同的組織奉獻他們自己利益。當一個組織發展越多的利他行為，它的發展越有能力。
2. 共同價值 (Common Values): 組織成員共享價值程度，特別是觀念上他們屬於一個共同體如此使得在組織成員中的興趣被取代。越多組織成員分享，至少能瞭解與忍受彼此的價值與態度，組織將更為強健。
3. 社區服務 (Communal Services): 一個組織所擁有的場所與各種服務，他們維修、持續的服務，與所有的組織成員都有進入的權利。越多的組織成員有需要進入社區的場所，將增大他們的能力與增大組織的能力。
4. 溝通 (Communications): 在組織之中，與組織本身與外部的溝通包括談話、電子方式、印刷媒介、網路、相互可以瞭解的語言、文字與願意有能力去做一般溝通。假如一個組織獲得好的溝通能力它將更強健；反之溝通不足所代表的是組織無說服力。
5. 自信 (Confidence): 當個人們的表達，是分享這麼多的自信在為他們所認同的組織？其實可以瞭解的是，此組織可以達成他們曾經期望要去做的事。自信是以正確的態度、意願、自勵、熱情、樂觀者、自我依靠態度比依賴強、願意為有關權益爭取、避開漠不關心與失敗主義、願景是可能的、增強力量包括增強自信。
6. 脈絡 (Context): 一個組織會強健、更有能力去增強與維持它的實力，存在於一個支持環境中的是政治家們、領導者、技術專家、與文官，與及法律、立法的更多支持方面；行政方面，在法制環境較弱時，如果採取一種自我管理為基礎的行動方式，此組織會更為強健。
7. 領導 (Leadership): 領導者有權力、影響力與有能力去推動組織。越有效的組織領導，則對組織更強健。最大效用與維持領導是一個可以操作，因此去追隨組織的決定與期望，去扮演一位賦予權利與幫助的角色。領導者

必須擁有技能、意願、與非凡領導。越有效能領導，越有組織能力。

8. 資訊 (Information): 擁有更多或是收到非正式程序的資訊，組織的強度係取決於有能力按程序與分析資訊，此明白程度，知識與智慧存在於關鍵的個人們與整體組織之中。當資訊是正確有效與有用，不僅於文卷中，此組織會更強。
9. 介入 (Intervention) ; 激勵的範圍與效能是對準加強組織目標？是外部還是內部的力量增加組織的依賴程度與減弱組織的程度，他們是挑戰組織成員去行動與因此而變得更強健嗎？這種介入是維持長久還是取決於外部的捐助者的決定捐助者有不同的目標與代理計畫的比這個組織本身還多？當一個組織有很多資源去被激勵去發展，它有更多的力量。
10. 組織 (Organization): 組織中成員不同的程度，視他們為支持組織的角色。包括，組織團結、結構、程序、決策過程、效能、不同分工體的角色與互補功能。越多組織組成或許會有更多有效能的組織組成一個組織，如此，組織將有更多的能力或力量。
11. 政治實力 (Political Power): 組織能參與國家的或地區的決策制定，正如個體們在組織中有改變的力量，因此組織在國家的或地區之中有改變的力量與影響力。有更多的政治實力與影響力使組織可以運作，同時也顯示有很高的能力水準。
12. 技能 (Skills): 能力 (ability) 明白的顯示在個人們，貢獻給組織與有此能力去完成組織想要他們完成的事，技術技能、經營管理技能、組織的技能，動員的技能。越多的技能對組織而言是越多的賦權。
13. 信任 (Trust): 組織中的成員彼此信賴的程度，尤其是他們的領導者，此所代表的是在組織之中誠實程度。越多的信任與可靠性，在組織之中所反映出來的是能力的增強。

- 14.和諧 (Unity): 和諧表示一種分享的感覺，屬於組織中的某群體。雖然每一組織有不同部門與派系，組織成員願意去忍受成員之間的差異性，而且願意去合作與一起工作，有一種共同目的、願景的感覺與價值。
- 15.福利 (Wealth): 組織與個體之間有合約上的關係，具有實際以及現有資源的控制程度，生產與分配使用貨物、服務、金錢與非金錢。組織有更多的福利，它會更為強健。
- 16.建立網絡關係 (Networking): 就一個組織而言不是你知道什麼？而是你認識誰？這個可以增強資源。組織成員到什麼程度，特別是領導者，知道誰能為組織提供有用的資源，可以增強組織。有效的聯接 與瞭解潛在的，是組織存在其它外部組織之中，越有效的聯結人際網絡，越能增強共同體。總而言之，任何組織有上述的每一個單元，組織更為強健，有更多的人力與有更多的賦權 (phil Bartle,2004)。

由 phil Bartle 學者所談及的組織能力的要素，應是活化組織、影響組織、給予組織力量的一些工作重點，是有賴組織體去建立與動員，方能將潛在力量喚起來，來幫助組織發展。

(四) Fate and Hoskins (2001) 指出非營利組織是處於動態的、組織能力是多面向的，他們歸結組織能力要素有 1. 使命、願景與策略。2. 方案傳送與影響。3. 策略關係。4. 資源發展。5. 內部運作與管理。接著指出組織的主要驅動力來自於使命、願景與策略，將組織帶往發展的方向與目標；方案傳送與影響是非營利組織存在主要原因；策略關係與資源發展、內部運作與管理，這些都是組織必需的機制，用以達到組織的目標，如缺乏上述任一部分，組織將失去資源及潛在的支持者與甚至失敗；而領導與治理將是前述要項的所有部份連接與帶動，如果組織能掌握上述組織交互影響能力的要素，並能有效運用則對組織是健康的及有績效的 (Fate and Hoskins,2001)。

探討完能力、能力建立、組織能力等意義後，可以勾勒出能力是什麼？及

如何發展運用？從文獻得知，能力建立的過程是緩慢的、不是一蹴可及的，能力建立的基礎應該就是從人與人之間相處的情感，如真誠、能溝通、對話、彼此能信任、尊重，進而能影響對方參與及協助組織發展，這一切都要透過行動、機制的建立去蘊釀，才會影響對方去改變，願意參與進而增強組織的發展。

第二節 影響組織能力的因素分析

組織如何透過集體努力來建構組織能力，組織在建立能力過程，如同在環境生態中，是易遭受到組織內外因素影響，至於什麼是內外因素，則是本文所要探討說明。

首先要談的是環境，Hoy & Miskel (2003) 指出：「環境是組織外部的所有事物。但是不像物理系統，社會系統是開放的⁸，因此，界線是很模糊的，而且環境是延伸的。無疑的，環境對學校的組織運作是重要的。它是系統能量的泉源。它提供資源、誘因、技術、要求和歷史—所有這些都加給組織行動限制和機會。」

由上述學者分析得知，組織是受外在力量影響的開放系統。雖然對於環境的重要性已有基本的共識，但是它的複雜性使得分析很困難。非營利組織處在環境中，自然受到整個環境因素影響，尤其環境影響因素層面甚為廣汎，到底以何者影響最大。Vita & Fleming 學者提出了下列看法。

Vita & Fleming (2001) 指出了下列解答：「對非營利組織領導者面對環境的動態變化要做管理上的決定，在這些變動環境系統，有三個關鍵體系的主要參與者：商業、政府、非營利組織。這些制度彼此相關與反映到另一方，以各種形式交換觀念、資源與責任。同樣的是一直由變動外部環境所影響，諸如：社會人口統計因素、經濟環境、政治上的動態，社區價值與規範等，各式涉入因素的匯集產生環境背景，在能力建立的倡議是要去運作與面對。」

⁸開放系統的概念：強調組織環境及其脆弱與相互依賴的特性。外在環境之所以重要，因為外在環境影響投入、內部結構過程與組織的產出。因此，為瞭解學校組織內部的行為，我們不得不同時看組織的內在與外在。實質上，外在更大的社會、文化、經濟、人口、政治、及科技趨勢，都影響著學校內部的運作。因為在概念上學校組織是更大的宇宙或環境的一部份，任何發生在其中的事情，都可能影響到學校，反之亦然。

從上面的探討得知非營利組織在面對環境影響，是以政府的治理、商業市場的影響最大。首先談及何以政府部門對於非營利組織有所影響？鄭讚源（1997）指出：「政府與民間非營利組織之間的關係，是一種既競爭又合作，既依賴又自主的關係。」，其中特別強調兩者關係應截長補短，及相互分工合作。但是政府主政者與民間機構主事者的心態，若呈現不穩定的時候，會因為一些小摩擦，而激化了彼此之間的衝突與矛盾（鄭讚源，1997）。

黃慶讚(2000)就當前民營化風潮的影響下，政府的角度而言，它的轉變是：

- (1) 由服務的提供者轉變為服務的管理者。
- (2) 由服務的生產者轉變為服務的購買者。
- (3) 由服務的規劃者轉變為審查者。

由此得知，政府成為非營利組織服務購買者，提供資源給非營利組織，由非營利組織來提供服務輸送，協助政府改善社會。因此，非營利組織與政府存在著資源依賴關係⁹。

Scott(1992)指出任務環境的特色強調組織¹⁰，例如：學校是一個生產系統，它們把輸入轉移成輸出，為此，學校需要物質及能源的投入，市場或買方則提供資源來交換學校所產出的。因此，組織並非自給自足的，它必須有所輸入並且與外在環境產生交換，以獲取生存所必須的資訊。

Pfeffer and Salanic(1978)認為組織為了生存，需要獲取資源，而典型獲得資源是意指組織是必須與其他控制那些資源的組織互動。

Honadle(1981)認為組織一旦有風險就要改變。組織接受“能力建立”的幫助時必需信任那些所提供的協助方法(無論他們是否是顧問或其他組織)。最後，

⁹資源依賴理論的基本假設為，假如組織內部無法產出資源來維持自己，它們必須與環境要素交換以獲得必要的資源。在資源交換的過程中，外在組織可能不只是消耗組織的產出，而且要求組織必須產生某些行動或變革。換言之，組織失去了其自主性，而受限於與其它組織互相依賴的網絡中。例如：個人在學校受教育，並貢獻期能力給社會；社會則要求學校提供特別的教育方案。因此，對於組織變革有一個基本假設為，組織變革可以解釋為組織為了獲得並且控制關鍵資源的競爭能力(Koberg and Ungson,1987)。

¹⁰在任務環境理論中，資訊及資源依賴觀點是最為大家所熟知的例子。在這些模式中，環境被視為是資訊來源以及資訊儲存的地方，它們亦強調組織成功的方法是藉著發展有效的結構來協調與控制工作過程，以及規範環境的要求(Scott,1992; Meyer,Scott,and Deal,1992)。

Honadle建議不但要評估風險也同樣的要分享組織能力。

非營利組織存在也就是要去協助政府能力不足地方或商業上缺乏公益、慈善、教育、福利等不足地方，由有心人士發起結社，以理念、行動來建立組織與發展組織能力，來為保存自然資源、維護人類尊嚴與人權的，一種促使社會變得更好的組織。民間團體、社群也會彼此因為在地域上的認同、社會公益的倡導，彼此分享組織能力，以使屬於自己的家園環境得以被珍惜、生活扶助得以相互照應，故非營利組織的存在，是一個很自然的因為社群的彼此需要，大家的認知與感同身受來發起的，且由於彼此的信任（trust）所產生自發互助的行動。

由上述學者的觀點探討得知，組織處於一種外在環境，必然深受大環境因素影響，組織乃因應而產生或改變。從經濟政治學觀點來解釋非營利組織的產生，包括了市場失靈理論（market failure）、政府失靈理論（government failure），和第三者政府理論（the party government）等三種理論觀點，正也說明了型塑非營利組織的原因。由於本節所要討論的是影響組織能力的因素分析，故上述理論在此不做探討。本研究歸結影響組織能力外在因素，以組織所處的地域環境脈絡（context）、民間團體的相互影響（networking）、公部門的支持等三項做為探討個案有關敘述。

探討影響組織能力外在因素之後，接著討論影響組織能力的內在因素為何？由上述討論得知，非營利組織由於人們因認同組織理念自發性組成，但一個組織要能存在、正常運作與永續發展，進而發揮組織的功能與價值，則是靠組織整體的能力建立過程及有良好的組織能力要素，與有效能的領導與行政團隊等才能展現組織有活力、朝氣、創意、效能等。組織有了人、團隊、資源、設施、網絡社群關係等等能力要素之後，組織能力一定強嗎？這是本段要討論的重點，影響組織能力的內在因素是什麼？

Fate & Hoskins(2001)認為，使命、願景與策略是給予組織目標與方向的驅動力量。服務方案的傳送與影響是非營利組織存在的主要原因，就如獲利是許多營利公司的主要目標一樣。組織的策略關係、資源發展和內部的運作與管理是組

織達到最終目標必要的機制。缺少其中任何一項，組織將無法發揮它最大的潛能，或是甚至使事情錯亂。領導者與治理者使這些機能密切合作並持續運作。這些相互依賴的關係對非營利組織的正常發展與績效是有幫助的。

Letts, Ryan, Grossman (1999)認為，為使人們注意到人力資源，在組織中是一個長遠的、且有收益的工作，這是非營利組織必須要做到的，也是領導階層面對給付薪資所“焦慮”的問題。對許多的非營利組織而言，缺乏人員處理厚重的事宜，低薪資確實是一個主要的問題。低薪資會導致人力資源長期要面臨的大問題，這些問題包括員工對工作不滿、員工士氣低落、員工缺乏主動、員工對工作產生猶豫和實際財政上的困難。

Paul Connoly & Peter York(2002)認為非營利領導者經常地努力改進他們的組織績效。的確，許多組織發展的工作是一種機密的內部工作，必須由組織本身來完成。可是，非營利組織有時是由局外人提供顧問、外部設施與訓練服務來支持組織能力建立的工作，例如由支援管理的組織、媒介的組織、私人顧問、營利諮詢公司或基金會成員對非營利組織提供直接管理的援助，像這些幫助，對非營利組織的發展會更為普遍，而在能力建立的評估上會更受到關注。

Backer (2000)認為，當前影響組織能力的五個挑戰：

- (一)品質與評估(Quality and Evaluation)：在能力建立中的基金會所提供的服務方案的品質是易變的（根據消費者和獨立觀察員提報）。嚴謹評估使他們提供的服務可獲得改進。
- (二)非營利與社區合約(Nonprofit and Community Engagement)：非營利與社區需要更加活躍地被介入設置於議程，來評估組織能力與其成果；組織服務方案因為分享能力，而提供真正的機會給非營利合夥的出資者。
- (三)資助教育與發展(Funder Education and Development)：在能力建立中，教育和技術協助很重要。許多基礎必需學會目前科技進步的水平，以介入這些慈善活動時，就懂得怎麼評估決定，實現他們所要的基金。

(四)消退與第二代(Shakeout and The Second Generation)：在能力建立領域增加成雙的服務，以便在第一代組織“消退”前情況下，讓第二代組織有經驗處理「能力建立」方面，所產生的服務方案。

(五)建立組織的領域(Field Building)：許多慈善事業的公共建設需要能力建立的協助，以培養基金投資者、非營利組織與社區人才、共用有效的策略等，促進實用經驗的分享，並提昇慈善事業在能力建立方面的關係，較以往有更廣泛的方向前進。

由上述學者談論到有關組織能力在組織內部可能會面對的問題，如無資金的贊助、組織成員處理厚重工作、待遇低、無士氣、無規範、無共通交流資訊等等，都是組織所要面對的問題，也是組織領導者所要處理與管理的例行事務。故從上述探討得知，本研究歸結影響組織能力的內在因素有下列幾點做個案的探討：使命與願景、領導與治理、內部人力資源(職員、志工、講師)、組織制度化運作、組織發展與資源取得等面向運作情形來討論個案，應可說明這些影響組織內部運作方面，是屬於組織中有關人的理念、領導、規範、文化、積極態度等因素。

討論完了影響組織能力內外因素之後，接著討論非營利組織如何建立組織能力與組織能力類型，此為下一節所要探討的重點。

第三節 非營利組織如何建立組織能力與組織能力類型

在自然的生態系統中，有多樣性的種類被認為是一個永續性與比較健康的符號。同樣的，在一個社區中，也可看到多樣性類型、數目的非營利組織，及在社區所代表健康的符號。非營利組織需與社區環境的形勢時時做變化，所以能力建立使用的方法，必須是量身定做的、有彈性的。單一的方法模型用到所有的組織身上，很可能導致許多社區組織，產生不恰當的或無效能的結果。

因此非營利組織如何建立能力，使組織可以是永續性與比較健康的組織，這是本節所要討論的。

一、非營利組織如何建立組織能力

Drummond & Marsden (1995) 他們提出組織要有效的介入，對所有組織在動態系統方面是命中重點的，因為這些力量最集中，能使系統受到最大的影響。這個介入重點的概念，獲得Light(2000)的回響。但如果非營利組織同時被要求進行過多的改變，組織的努力可能會變成稀釋的、無效果的、不受理會的。慈善社區組織一定會回問：“我們建立能力是為了什麼？”基金會將要求檢查他們的目標，及與同業那些非營利組織或非營利部門的相交往，讓社區組織測定出共同集中的力量在哪裡？與如何使社區產生改變。

因為非營利組織團體在一個社區，有眾多不同數目與類型的變化，以準備因應改變。Drummond & Marsden (1995) 確認了五個步驟，將可使基金會有策略、系統的來決定，策略介入的可能性。這些步驟可適用於個別非營利組織與贊助的組織，此兩者皆在尋求整體組織的加強。

(一) 確定社區的資產與基本需要：

發展能力建立的第一個步驟，是獲悉社區的基本需要與社區發展的特色與長處，這可以透過各種途徑完成，例如：問卷調查、團體焦點訪問、市區會議、個別訪問或社區指標等。這些步驟的目的，是要獲得各種的觀點，並從不同的觀察要點學習經驗。例如：社區指標是使用現存的資訊與資料，發現社區的社會經濟狀況所潛在的弱點或長處，對社區而言是一個成本效益的方法。每過一段時間，他們也提供標竿監視變化的情況。另一方面，與地方領導人及民眾的討論，可幫助確定地區重要的事與特定需要的指標，或許有很多的事都是重要的，但在這些過程，可引起社區人士對組織在能力建立過程中採取行動的支持。

(二) 透過製圖評估一個社區的非營利組織的總數與類型：

確定了社區的長處與需要之後，下一步是測量社區基本的資源，使潛在的資源可運用來處理地方所關注的事。透過製圖，可確定地區非營利組織普遍性與地理散佈情形，可在一個社區提供服務機構，以確認社區可能的服務缺口，或在當地空間上錯誤配置需求與資源的狀況。例如：非營利組織所處的地理位

置，在一些地區是不是有強烈的需要？而組織有沒有給予那些需要服務的民眾？這些組織的能力是否足夠的滿足服務的要求？另外，對地區政府代理機構與營利事業的製圖，可以提昇評估可用的潛在資源，來處理當地的問題。

(三) 確認可用來建立非營利能力的公共建設：

如果環境有網絡系統或組織的結構，可以擴大社區的組織能力，環境的審視是可以引導作決定的。例如：是否有地區的協會，可以幫助非營利團體使用資訊與資源？是否有管理策略支援組織，提供技術的協助，或技術人員建立組織的系統？是否與企業或公共部門建立可能性的合夥關係，來促進能力建立的策略？確定那些團體的存在、範圍、能力與品質，對目標設定與有效使用資源是有幫助的。

(四) 選擇適當的能力建立策略：

因為社區部門的需求不一，能力建立的努力必須決定，最需要介入的組織類型。例如，一些團體可能得益於技術的協助，例如募款幫助、會計系統、擴大服務範圍或行銷活動，其它的可能在當地的地區，或橫越地區幫助其他組織建立網絡系統與合作。對當地的需要與組織的意願，制定可能的方法、預期結果帶來的彈性策略。

(五) 根據週期的監測與評估進展：

建立非營利的能力不是一個短期的工作，一旦策略執行與環境的狀況發生改變，週期的評估可幫助引導過程，如果中途訂正，很可能是有新的狀況出現與新的需要產生。不間斷的回饋與調整過程，可加強非營利社區組織與促使社區組織有智慧的使用基金會的資源。

從以上五個因素說明，可以解釋對於捐資者、非營利領導者、顧問、與支援組織等，建立組織能力已成為上述對象或團體所重視的目標。服務消費者和完成使命，總是列為能力建立的第一優先，因此，能力建立的目標範圍，則以人力發展、部門發展、財務發展為主要目標。

社會學家 Backer (2000)提出能力建立活動場域的六個特別領域的建議：

- (一)引導出一個可廣泛學習與“有益實踐”(good practices)的能力建立：如建立一個資料庫(包含至少200個已被確認的服務方案的簡短描述)，可以方便連線作業與列印。
- (二)在慈善事業(Philanthropy)引導出一個評估，能力建立服務方案的的分析：綜合常見的研究結果，推敲初步核心要素的定義，並使用這類型的評估方法確認問題。
- (三)在慈善事業引導出一系列的，能力建立服務方案的個案研究：確認慈善組織的事業精神關鍵，使用個案研究方法，開發以作更深入的了解，了解這些服務方案如何產生、他們所做的事，以及什麼影響他們的運作？
- (四)在特定的能力建立介入中，引導在依據以效能為經驗上的研究：無論診察方法是否比專家介入來得更有效，至少可以肯定能力建立的類型。
- (五)開發與引導線上能力建立服務的試驗：非營利與基金會此兩者，都會使用網路傳送資訊資源、使用線上的評估技術與技術支援。
- (六)促進能力建立，讓組織部門交叉對話：促使非營利組織、慈善組織和其它部門之間的意見分享，尤其是法人領域與政府，這兩者的能力建立各有他們的特色及重要性。

能力建立是組織在動態環境中運作的基礎工程，組織結構代表著組織的組成與分工的確立，而組織能力的建立，則是組織與外在環境等，集體努力的實現。因此組織能力建立，所代表的是組織運作的能量累積，而此能量是否得以有效發揮，則為組織在能力類型上的展現、適應與定位，以下將介紹組織能力的類型部分。

二、非營利組織組織能力的類型

關於非營利組織能力的類型上的分類，並沒有許多文獻上的討論 Lett(1990)

認為有效的非營利組織，依賴三個類型來建立組織能力績效的中心概念。這樣分類在於使組織更有效率及效果，來因應組織的事務，這三種組織能力為：

(一) 方案傳送能力 (Program Delivery Capacity)

這是任何非營利組織的起始點，努力建構有影響力的能力，是由各領域的知識與問題的分析或是社會的問題來引導一個方案。組織的方案傳送能力經常是在特定的領域實踐或在一個特定的專業能力逐漸成長。例如：公共衛生、教育、環境科學或社會學等領域。因此，績效是組織方案的效率問題。方案是可以經過研究，以決定是否產生預期的成果。組織與管理在傳送服務或方案時是一個重要的問題，值得注意的是預算與計劃的管理，最基本的要件需要確認組織與方案是可能運作的。組織人員的聘雇需要有特別的專長或技能。

方案傳送能力是非營利組織存在的基本功能，不同性質的非營利組織有不同的方案傳送，例如社會服務類的非營利組織所提供的傳送方案，偏向於對於老人、小孩、或是弱勢團體的關懷照顧，而宗教性的非營利組織的方案提供，則以人心的安撫為主，因此方案傳遞的能力會隨著組織性質而有所不同。

(二) 方案擴大能力 (Program Expansion Capacity)

一旦非營利決定透過各個地區將方案擴大，或在特定的區域成長時，它將面臨到不同層級的挑戰，就是說將會迫使非營利投入更多，必須更注意組織管理上的問題。一旦組織成長，組織必須更努力因應問題，處理組織不正常的運作。一旦服務方案擴大，組織的事務不再適合使用之前的結構處理問題。會有更多的人員、更多的出資者、更多的地區、更正式的系統，需要來處理薪資手冊、財務控管、廣告宣傳，以及方案計劃文件等問題。募款需要慎重地與有策略性的處理，組織主管的責任是擴大方案的執行。非正式的人員將會派上用場，所有的方案傳送能力依然是關鍵的，此時組織績效是依賴組織的決定與能力。建立方案傳送的能力，或方案擴大能力需要巨大的努力，適時的出資者、非營利組織、研究人員與教育界人士，已投入相當多的資源來面對這些挑戰。

組織隨著生命週期的躍動，不斷加強自身組織能力，期望擴大自身組織的勢力範圍、組織的認同群。且在此類型組織將走出內部網絡關係，向社會網絡的體系招手，並重視與外部社會成員的互動，聆聽外在環境對於組織服務方案的聲音，並將這樣的聲音反映給組織內部，經組織運作後回應給外在環境。這樣不斷的循環使得組織得以生存與發展。

(三) 調適能力 (Adaptive Capacity)

組織需要確定服務方案的傳送使命，組織需要詢問與了解傳送的方案是否適合客戶與社區的需要？確認有沒有需要改變的地方？或方案傳送的品質有無疏忽？所以組織必須知道如何？哪裡需要改變方案與策略？使組織能完成它的使命。對一個組織而言，服務方案能力的加總是：詢問能力、聆聽能力、回應能力、調適能力。調適能力可透過一系列的組織過程建立，雖然這些過程不同於那些傳送方案、擴大方案或建立財務的穩定，這些過程可以支援組織完成不同的目標。此過程包括：

1. 學習：評量與確認績效問題及可能改進之處。
2. 回應：了解如何為客戶提供完善服務及服務品質需要改變及提昇地方。
3. 創新：運用組織人員與知識來建立新的服務方案。
4. 激勵：建立組織與工作目標，讓成員及志願者能看到他們的工作成果，建立激勵他人的基礎。

組織在發展的過程中，難免會遇到困境，甚至過度的擴張也會使組織遭遇危險，組織調適能力於是成為組織的重要機制。外在環境的特徵在於是一個不確定性極高的環境組成。組織在如此不確定因素下，危機處理與調適，成為組織所面臨的重大問題。例如對於非營利組織來說，當經費的來源成為不確定的因素時，對於組織運作將產生不穩定的現象，若是組織缺乏調適能力，則應透過多元化的行銷策略，或是爭取認同群對於經費上的支持渡過難關，否則組織生命可能在此斷送，由此得知調適能力對於非營利組織的重要。

由前述文獻得知，非營利組織如何建立組織能力與不同類型的組織能力對於組織運作的重要。組織如何在有限資源與時間去做正確對組織有利的事，又能把該做的事做好，使非營利組織運作更有效率及效能，來滿足服務對象需求，且又能因應組織發展、適應環境變化，完成組織使命，此過程將考驗組織團隊的努力與領導人的作為。故本研究在下一章探討研究概念架構時，將以此三種組織能力類型，做為檢視個案組織能力運作展現及是否有成效。

第四節 組織效能意義

效能是組織運作所追求的重要目標，它是一種「概念」其意義與評量是較難呈現的、也無一致的看法，從以下學者對組織效能解釋或許能將其意義彰顯。

一、組織效能的意義

(一) Etzioni (1964) 認為組織效能指依組織達到目標之程度。Morris (1970) 認為將組織效能視為達成目標而產生預定或預期的效果，而效率則指投入和產出兩者的比率，也就是運用最少的時間、能量、或物質，巧妙的管理、運用資源和技術。Barnard (1971) 界定組織效能為組織目標的達成；效率則是組織成員的滿足(引自吳培源，1994)

(二)將組織效能界定為組織在環境中得到有利的談判地位，藉此有利地位以獲得必要的資源，有了此種能力組織才能生存並維持均衡。因此對效能的定義上注重持續性的交換過程，以達到資源交換的目的 (蕭玉琴，1994)。

(三)組織效能是滿足成員與參與者的需求程度。因組織是人的集合體，而組織的目標只有在成員滿足其需求時才有意義(何雍慶，1994)。

(四) 張潤書(1990)認為：效能是達成目標的程度，指資源運用後所產生的結果，凡是完全達到目標者即為效能。

從上述學者對於組織效能的定義，我們得以發覺目標的達成與否是組織效能所追求的重點，組織為了達到組織效能的極大值，必須不斷與環境做互動，透

過不斷的互動過程，來獲得組織所需要的資源與達成目標，此為組織效能。

二、非營利組織的組織效能建構

Drucker 在「非營利機構的經營之道」一書中，曾經說過：「非營利機構的人士，應該不斷的重複問自己和機構一個終極問題？我該為什麼樣的貢獻與成果居功？這間機構又該以什麼樣的貢獻與成果居功？我和機構可以讓人記住的是什麼？」(Drucker, 1994)。從這句話中點出非營利組織的存在價值，但也點出評估非營利組織的困難。因為無論是貢獻或是成果，非營利都無法像企業般用產出的商品來評估。例如以生命線來說，不能因為求助的人增加，就說組織效能好；何況有更多只是求付出不求回報的非營利團體。因此，關於為非營利組織的組織效能去定義是非常困難的。但是若要說有沒有適合評估的依據，其實是可以參考前述，張潤書對於組織效能的定義，他認為效能是達成目標的程度，指資源運用後所產生的結果，凡是完全達到目標者即為效能。在他的解釋中強調組織是否有效能，在於資源運用後所產生的結果是否達到目標，因此，可以歸結非營利組織效能應是由外向內看，由外界服務對象來對組織是否有效能做評估。而資源運用是否有達到外界的預期，此將成為較為明確的檢視非營利組織效能的理論基礎。

從 The Lewin Group (2000) 的組織效能文獻探討，對於非營利組織兩個組織效能構成要素：達到任務 (achieving mission) 及滿足運作足夠的基金 (sustaining adequate funding)。達到任務方面包含目標達成、生產力、工作品質、顧客滿意。滿足運作足夠的基金要項，則是職員素質、生產力、伸縮性、資源的獲得、志願者參與，職員品行 等。

McDavid(1998) 於「Building Organization Capacity for Performance Measurement」一文中提到有關績效測量與方案評估的連結，其中的概念旨在說明下列三點¹¹：

1. 方案評估曾發展成一種連接發生與影響方案過程的模式。

¹¹ McDavid (1998)。Building Organization Capacity for Performance Measurement。Victoria。Victoria University。

2. 由於方案評估用於一開放系統方法，它有一種概念架構在方案與環境之間相互影響。
3. 方案評估曾被發展出，或用於方法論上便於測量一種方案所引起觀測變量 (variance) 與成效 (outcome) 的測量。

本文援引用 Evaluating European Union Expenditure Programs 有關方案規畫效能的概念，做為本研究探討非營利組織效能之概念，如圖 2-3。

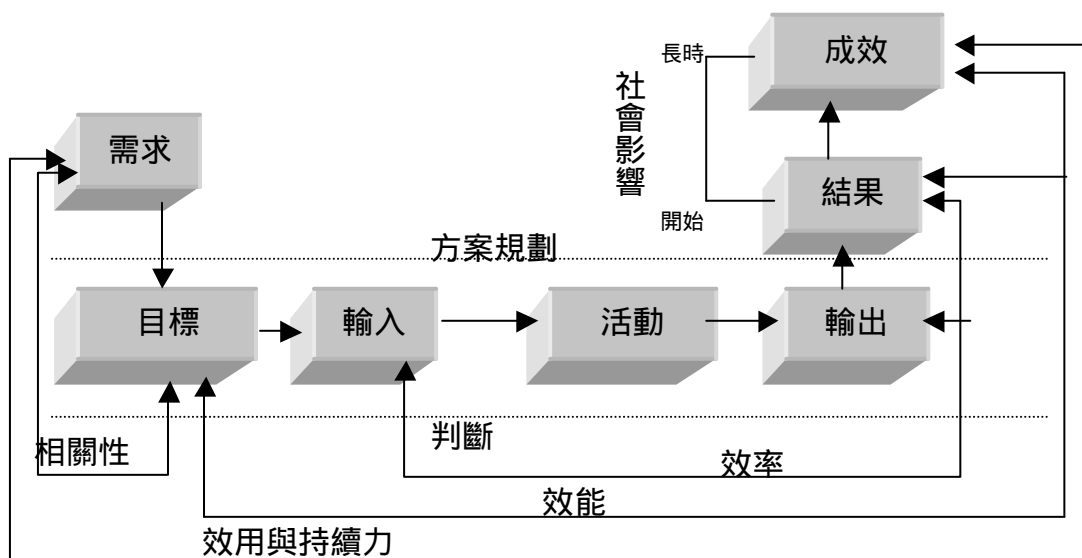


圖 2-3 非營利組織效能概念圖

資料來源：Evaluating European Union Expenditure Programs January 1997

McDavid 認為組織能力是否具備效能在於其所活動輸出後所產生的成效，是否與最先的目標設定相符，若為符合代表其組織有效能 (McDavid, 1998)。

K cameron (1980) 評論組織效能提出目標達成 (goal accomplishment)、資源獲得 (resource acquisition)、內部流程 (internal processes)、支持群的滿意程度 (strategic constituencies satisfaction) 是可做為效能指標。

Herman and Renz(1998)認為組織效能包含二個要素在非營利組織領域，計有達成使命 (achieving mission) 與組織生存 (organizational survival)。在達到使命方面計有：目標達成 (goal attainment) 生產力 (productivity) 工作品質 (quality) 顧客滿意 (constituency satisfaction); 組織生存方面計有：職員品質 (quality of staff) 生產力 (productivity) 調適能力

(adaptability) 資源獲得 (acquisition of resources) 志願者參與 (volunteer participation) 職員道德 (staff moral)。

本文在探討個案是否達到組織效能，將以 McDavid 對於組織能力是否具備效能在於其所活動輸出後所產生的成效 (outcome) 做為檢視；另外採 K cameron (1980) 與 Herman and Renz(1998)對於組織效能觀點做為個案效能探討，並分別在第四章各節談論。

從以上的文獻資料討論中，發現非營利組織的使命達成，是評估非營利組織效能最重要的指標，因此當非營利組織運作時必須明確了解其組織的使命是什麼？我的組織能做到什麼？我的組織要讓大眾對組織產生那種印象，這些都是非營利組織經營管理者所要考量的地方。有了效能概念之後，接著要討論的是組織能力對組織效能有何影響。

第五節 非營利組織能力對組織效能的影響

前一節所述如何評估非營利組織效能時，本文曾提到是不容易去評量的，加上組織效能是一種概念，可有多種定義與測量方式，因此如何將組織能力與效能的關連性建立更似乎有其困難性。Stoutland (1999)建議：「外部資源(財力上、技術上、和政治上)、穩定的領導者、與對全般策略承諾是組織成功的關鍵」，而外部資源、穩定的領導者、非營利組織全般策略等都是組織能力的一環，故如何就現有組織能力的特性去完成使命，則是能力與效能間最需要要瞭解的重點。

THE WILLIAM J.COPELAND FUND (2002)的專門小組成員，以他們的經驗觀察非營利部門發展 ” 高能力組織 ” 的特性，經過多次討論和修正，他們達成協議關於 ” 高能力 ” 的非營利組織的特性有下列幾點：

1. 使命定義是清楚的：這和社區的需要有關聯，包含所有組織應具有一致的理解，需要週期性地再訪視與檢查使命的定義。
2. 有能力的、積極的領導：具有好的組織架構與有能力的理事會，能與職員創造出夥伴關係、意志的堅持、具有倫理的工作職責與責任感及清楚的內、

外部的溝通。

3. 服務方案導致的結果，是與使命及組織所回應的消息是有相連的。
4. 有能力使用人力、資訊和物資資源，特別是有能力招募、僱用、保留職員、有能力使用資訊網路和有能力產生源源不斷穩定的和不同的收入。
- 5 具適應的能力：包括有改進方案與實踐的能力，創新地因應環境的改變，嘗試冒險與在關係上被標示為有高度彈性。
6. 有效率的運作與管理支援系統：使用有限資源發揮到最大利益，並可以因應內、外在的變動來做調整。
7. 自知之明：藉由組織能力持續檢驗，期能使組織在付出與成效是平衡的。

由上述說明高能力的組織，是以組織使命定義是清楚的、有能力、積極的與穩定的領導者，服務方案導致的結果與使命是相關連的、有能力使用人力與資訊和物資資源、具適應能力、能有效率的運作與管理支援系統、有自知之明等。

COPELAND FUND (2002)專業小組參酌能力建立的成功和失敗例子，綜整出幾個建立組織能力的觀點：

1. 有效的能力建立，需要時間與獲得每位參與者長期的承諾。
2. 有效的能力建立，試著改正組織較弱地方，也要去建立組織獲得資產能力。
3. 成功的能力建立，一般採主動設置實際目標，此目標是可測量和主導。不可能完成的事，他們不嘗試。
4. 成功的能力建立，一般採主動，從一個詳盡的組織評估開始。
5. 能力建立的事務，不強加給組織，而是寧可作為一個夥伴圍繞著組織在努力。

相反地，專家小組指出他們經驗，認為經過努力仍未能力建立的一些因素：

1. 在主導使命不明確時，能力建立是會失敗的。組織能力不是以自身為目的，而是以意義為終點。如果聘僱者和其他的利害關係人，不瞭解能力和績效之間的關聯，這個主動性很可能失敗。
2. 當組織僅有一些或沒有資源輸入時，能力建立經常失敗；顧問主導的過程，

很少導致有長期結果。

3. 當顧問們在組織文化上反映是遲鈍的，或者由出資者或顧問參與預定任務，而漸漸成為“計畫主導者”來主導能力建立時是經常失敗的。

上述專門小組成員設法解釋，為什麼這些組織在能力建立主動上是成功的。儘管研究組織的性質不同，成功的能力建立呈現出五個共同主題屬性。這些主題是：1. 對對話的承諾；2. 對自知之明的承諾；3. 對優越管理和治理的承諾；4. 有意願在能力上做一種長期投資；5. 有能力去形成策略聯盟與夥伴關係。這些主題清楚地交會出有效能的非營利組織與在能力建立成功因素的兩種特質。表2-1幫助說明，能力建立的成功因素與有效能組織特性之間關聯部份探討：

表2-1：能力建立的成功因素與有效能的非營利組織的特性相關一覽表

題材	能力建立的成功因素	有效能的非營利組織的特性
對對話的承諾	透過能力建立工作，集中於組織力量和資產的運用，而不是赤字與需要。	藉由清楚的內、外部溝通，使得領導者具有能力與激勵的特性。
對自知之明的承諾	從組織評估開始，集中於強點和弱點；非營利組織有能力以此種方式評估組織能力，特別是在改變的時候。	有關自知之明，藉由進行中的整個組織能力持續檢驗，使付出與成效是平衡的。
對優越管理和治理的承諾	在階段性地完成使命、產品、結果和領導後，有周延的和系統的評估。 當達到短期和長期能力建立目標被確認時，應慶祝、記載與通知所有的人。	好的組織具有能力與願意投入的成員。 具有管理和責任的倫理。 清楚的內部和外在溝聯。 意志的堅持與連續的再奉獻，直至有結果。
在能力建立上有意願做長期投資	出資者提供一些長期資金可以為能力建立提供背景。 策略計劃與能力建立應視為持續建立，而不是一次努力。	意志的堅持與連續的再奉獻，直至有結果。
有能力去組成策略聯盟與夥伴關係	在建立能力過程時非營利組織是夥伴關係。	調適能力包括在組織的關係上有高度靈活性。有能力透過人、資訊和資源，特別地有能力利用網路和資訊技術。

資料來源：THE WILLIAM J. COPELAND FUND (2002)。

由上述專家小組對於能力建立與有效能之間的關聯分析得知，能力建立就是建立組織的力量與資源，雖然組織成員或領導者，有意與決心要為組織建立良好的組織能力，但高的能力建立行動與有效能組織的走向，卻未必相同。兩者最大差異性在於，有效能的組織能力特性是在於組織內部有關人的溝通與堅持、奉獻；而高的能力建立組織，可能是放在資產或是計畫管制上，雖然兩者在理念的堅持與對使命的達成可能是一樣的，但是有效能的組織是以意志與堅持，來感召認同者、支持群與進而對使命的全力達成，應是不受市場或世俗所影響的。所以，有理念的組織、有能力影響、激勵社群的領導者，其組織應是有效能的，此可由 COPELAND FUND (2002) 專業小組前述所做的研究證實。

Drucker 曾說過：非營利組織的行動原則有下列三點：

1. 非營利組織一定要訂定主要績效的範圍，制定範圍後，才設定該有多大的目標
2. 非營利機構所關注的每一項基本領域，都應設有績效的意義。
3. 要得到成果、還要靠力量凝聚、絕不能任意揮灑 (Drucker, 1994)。

在這裡共同提到一個概念，就是組織能力的呈現是必須藉由力量的彙集與共同合作，才能將組織效能的成果加以展現，善意、優良的政策與決策一定要轉化成行動，組織能力才有影響組織效能的力量，否則便失去組織能力的意義。

總而言之，從上面文獻的意義與見解，我們可以歸納出組織能力建構對於組織效能的影響性，有下述三點：

1. 確立運用能力範圍，超出將影響組織效能

過度的對於組織功能展現有所期望，組織能力的有限性或許將無法負荷；組織本非萬能，超過能力範圍之外的執行任務，恐力有未逮，此更將使得組織走向結構失靈的地步，對於組織效能是有一定的影響。

2. 組織能力的展現必須制定清楚的評估標準

棒球比賽如果沒有規範與約定，是無法進行的。例如球賽進行中，球員沒有遵循規定，隨意將球丟向對方，都將造成比賽的混亂，更可能使得兩方球員受傷與折損。所以組織的任何活動方案的輸出，也許是在沒有規則、評估情況下，發展到有規範、有標準的規則下，此過程發展是非常重要的。組織能力的評估就像一場棒球比賽，沒有規則則易使組織能力陷於混亂而無章法，或因為缺乏評估標準，導致組織能力建立無限擴張與資源的濫用，進而使組織衰竭。因此，評估組織能力規則的建立是極為重要的。

3. 組織能力的展現必須透過團體力量來支持，因此整合組織個人力量是組織能力成立的先決條件。

組織既名為組織，代表的是無法只有一個成員就能組成，因此組織是一個綜合體，如何將獨立的成員或潛在的支持者激發出對於組織的向心力，是組織能力能否形成的重要因素，因此如何使不同的個體對組織有向心力，願意付出，實踐組織願景與使命，進而產生出組織集體力量的凝聚是組織能力成立的先決條件。

本章對於組織能力的定義、能力架構，到組織能力建立與對於組織效能影響關連等探討，得知非營利組織能力此一概念，對於成立非營利組織要能有效提供服務方案與獲得資源、認同群的支持等，使組織能朝完成使命、願景方向努力，其能力建立過程，所仰賴最重要的是理念、使命與有奉獻的心意。非營利組織常以此為動機來帶動組織建立能力，進而能提供服務方案輸出來滿足服務對象，故能力建立與組織能力其重要性，由前述學者所做的說明可以證實，是非常重要的及有價值的。

組織在不同影響因素下，會有不同型態的組織能力展現，而組織的結構與能量，也因環境變動而產生變化。故本文從組織理論的角度來看組織能力，歸結出組織能力是組織結構的動態展現，是透過組織體集體努力所建立的能力，由高效率的組織能力觀之，更是可以此做為判斷組織運作是否有成效的重要指標。

第參章 研究方法

本章主要說明本文所採取的研究設計與執行方法，並陳述取得研究資料的方式及資料分析的過程。本章共分六節說明，第一節是研究方法之選取，選澤以質性研究為主；第二節是研究設計、選澤以個案研究為主及研究資料蒐集方式、研究對象的選取原則和過程，說明本文取樣原則與協請安排訪談人員過程；第三節是資料蒐集工具的設計，說明訪談大綱的訂定與採用；第四節是資料分析的方法與步驟，說明資料整理、編碼工作、概念化、做成編碼類別總表等過程；第五節是資料分析的信度與效度，說明資料來源的確實性、可轉換性、可靠性、可證實性與及資料的內在效度、外在效度、內在信度等部份說明；第六節為本研究概念架構圖，說明設計本研究架構的構思。

第一節 研究方法之選取

本文以宜蘭社區大學的發展過程，進行個案研究方式來探究宜蘭社區大學組織能力如何建立、組織成效為何？影響組織能力因素為何？本文目的便在於瞭解社區大學組織能力的重要性？是如何建立及發展、與民間團體如何互動連結？及組織所提供的社會功能與角色為何？組織運作成效為何？由於，目前國內在此方面之研究尚極為缺乏，故本文屬探索性研究以宜蘭社大為個案，來瞭解上述研究議題。

本文採計質性研究方法，質性研究適用於發掘一些現象，而未被理解或說明的部份，此一研究方法特質正適合用於本文研究問題之探析之用。由於眾多的社區大學成立，在整個社會大環境下，已有些許社區大學已有偏離當時創設的理念，及受到公部門、議會、社會大眾的錯誤認知，誤將社區大學定位為個人才藝進修機構，致使有些機構在辦理社區大學時困難重重。因此，本文特別選定有口碑、辦學績效優異、與公部門、地方關係互動良好的宜蘭社區大學做為個案研究對象，並嘗試分析及說明其如何運作使然。此外，採用單一個案研究(case study)

的模式來進行，有助於對研究對象可進行較細部事項深入或嚴謹的觀察，如此，有助於本文對研究機構行為做出有價值及意義的探討與評估。因此，本文為一個案研究，擬以文獻分析、深度訪談、及參與觀察來蒐集資料，用以回答本文之研究問題。

第二節 研究設計

本文探討宜蘭社區大學如何透過組織能力，來發展其組織與展現多元角色扮演與組織成效，期能探討出宜蘭社區大學組織能力建立緣由，故在方法論上乃是一種質的研究(qualitative research)觀點；但在研究方法層次，為顧及資料來源的豐富性，則採取了多元的或三角測定法(triangulation)(簡春安、鄒平儀，1998)。本節將針對個案研究法、質性研究之資料蒐集方式、研究對象範圍之選定、取樣之方法原則及資料蒐集程序等加以說明之。

一、個案研究法

邱億惠(1999)認為個案研究是一種研究策略，以處理現象與情境脈絡之間複雜的交互作用，它具有特殊、啟發、歸納、探索和解釋等特性，強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件，並建立豐富的概念系統。通常採用個案研究的理由有四個：1.筆者無法控制整個事件的發生。2.欲深入瞭解關於當時發生之事件的過程(how)與原因(why)時。3.這類研究在當地尚未有人做過，所研究個案具有殷示的性質。4.重視真實生活情境裡，現象發生的意義。

所謂「個案」就是個別的案例，因其有特殊性，也就失其概括性，所以完全相同的案例不可能重複發生，那個案研究的目的是什麼呢？一般研究的功能有四個層次：瞭解、解釋、預測及控制。因此，個案研究的功能偏重在「客觀事實的瞭解」及「主觀的解釋」。由於個案研究係指某一事件的所有相關事實，其蒐集的資料事先並無一定的排列順序，甚至可能會資料不足、不明與不真，因此個案

研究大多是屬探索性研究，筆者要花大量精力去發覺、瞭解、認清、衡量事實，並進行分析與驗證，以便找出事實真相，提供他人對該事件的「客觀瞭解」。故

個案研究法較適合當前較新的，未曾有許多人研究過或無堅強理論的研究問題，且是自然環境所衍生的問題(張紹勳，1998)。

Benbasat 等人(1987)認為個案研究的優點有：1. 筆者可在自然而非操控的環境下瞭解現況，並可從實物觀察中衍生理論。2. 個案研究較易於明白整個事件過程發生的本質與複雜。3. 面對迅速變化的研究領域(如資訊科技)。個案研究法較能洞察先機，而其特色有(Yin,1994)：

1. 研究的環境為天然的而非操控的環境。
2. 可使用多種資料蒐集方法，如問卷調查、訪談、閱讀紀錄文獻、實地觀察等。
3. 研究對象可能為一個或多個對象(如公司、公司次級單位、團體或個人)。
4. 就每個研究對象深入瞭解其複雜性。
5. 個案研究較適合運用在對問題仍屬探索性階段，尚未有許多前人研究的情況下，或者用在假說衍生之階段，但亦用在否定或確認假說之階段。
6. 研究中不操控變數。
7. 研究重點為當前問題。
8. 個案研究對研究「為什麼」以及「如何做」的問題較有用，可作為追蹤未來相關研究變數的基礎。
9. 研究的結論與筆者的整合能力有極大的關係。

個案研究法的研究程序包含十個步驟：選擇問題、確定目標、提出假設、參考文獻、設計程序、蒐集資料、資料分析、解釋資料、導出結果、撰寫報告。可歸納為研究設計、資料蒐集、分析、與組合報告四個步驟。研究設計是一種藍圖，主要處理四個問題：1. 研究什麼問題？2. 資料與什麼有關？3. 蒐集什麼

內容的資料？4. 如何分析結果？資料蒐集時，為建構校度與信度問題，必須使用多元證據，即透過兩種以上管道，但焦點必須集中在相同的事實或發現，也就是所謂的三角校正(Triangulation)。以資料校正為例，單一個案研究時，多元證據來源的集中情形，如圖3-1。

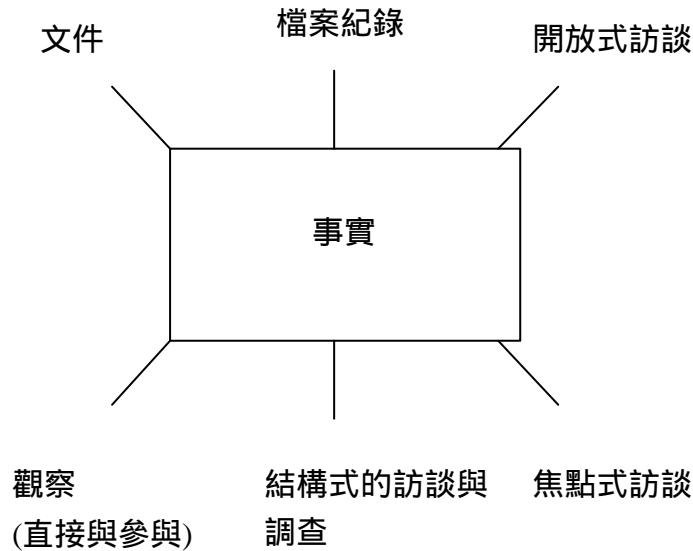


圖3-1 多元證據集中性(Yin,1994,p93)

因為，個案研究是一種經驗研究，在真實的生活脈絡裡，探究當時的現象，特別是現象與脈絡之間的界限不是很清楚的時候，能技術性處理現場，依賴各種證據來源且從中彙整，有利於先前研究的理論發展或往後引導資料的收集與分析(王文科，1993)，尤其初期的探討性研究，旨在了解個案之整體狀況，須要一個較廣泛的探討，以助於發展出更清晰的概念及強化研究設計。本文基於此，以宜蘭社區大學為研究個案，處理個案各事件的現象與其情境脈絡間複雜的交互作用，理解與詮釋個案與公部門、民間團體、社會大眾的互動現象，以探討及瞭解本文研究目的的事實與關聯。

本文採個案研究法的原因，主要在於為了達到第一章所提之三大研究目的：描述現狀、探索關係、解釋因果，而這正與個案研究法的三大特色相符(Yin, 1989)。

（一）描述現況

個案研究法的第一個特性為「描述性」，此與本文的第一個目的「探討宜蘭社區大學提供的社會功能與角色？」相符。當研究缺乏相關或完整的理論基礎時，個案研究法可以將實務上所發生的複雜現象予以完整的描述，以作為後續研究延伸或建構理論的基礎。尤其當整個現象非常複雜而難以預測，不能以因果關係來解釋時，個案研究法將有助於適度釐清整個複雜現象的關係。

（二）探索關係

個案研究法的第二個特性為「探索性」，此與本文的第二個目的「探索宜蘭社區大學組織能力建立情形？」相符。探索性個案研究法的主要目的在於發覺各種現象發生的原因和方向，以定義問題和後續研究的假說，並提供進一步的研究想法。透過個案研究法，本文可以瞭解宜蘭社區大學組織能力的特色為何。

（三）解釋因果

個案研究法的第三個特性，是可以引用不同的理論觀點，來解釋一個現象的因果關係。本文可以利用此一特性，以影響宜蘭社區大學組織能力的因素歸結起來，以「建構本研究分析架構模式」，達成本文第三個研究目的「影響宜蘭社區大學組織能力的內、外在因素為何？對組織效能的影響為何？」。

雖然單一個案的研究設計無法有效控制內在與外在因素，使得其無法用來檢測真正的因果關係，且一般化（通則化）的程度也非常有限，但是其對於探索性的研究卻相當有用。單一個案的研究可以對事物提供較高程度的洞察力，並形成命題以供未來研究之用（Nachmias, 1996）。基於研究資源、能力與時間的限制，本文為達「研究深度」的目的，必須捨棄「研究廣度」的追求；加上深入、全面性的個案分析需要大量的初級與次級資料，恐有取得上的困難。因此本文僅能選擇單一個案作深入的探討，而無法進行多個個案的比較分析。在考慮研究的主客觀限制與資料的可取得性後，本文選定宜蘭社區大學作為個案

研究對象。

二、研究資料蒐集方式

本文藉用廣泛蒐集有關社區大學文獻及宜蘭社區大學出版刊物，及訪問宜蘭社區大學相關人員方式進行多元資料蒐集，期藉文獻、檔案、出版刊物、訪談稿等資料的整理，以力求客觀、忠實的呈現方式，進行個案研究在組織能力方面所展現辦學之風格與成果的真實面貌。以下是有關資料獲得與分析介紹：

(一) 文獻資料分析

藉廣泛取得與本研究個案相關的資料，透過彙整、分析各項資料，來佐證、解答各項問題。資料來源大致有：

1. 檔案資料：宜蘭社區大學教育基金會董事會會議紀錄。宜蘭社區大學校務會議紀錄、課程審查會議紀錄、行政部門工作會報會議資料、內部員工open space會議資料¹。
2. 文獻資料：報紙、專書及社區大學全國促進協會出版之書籍及刊物。宜蘭社區大學出版之成果報告書及選課手冊、刊物等資料。
3. 網路資訊：時報基金會、全國社區大學發展促進協會、全國社區大學網路公共論壇（twcu）、宜蘭社區大學兩校區網站等網路資訊。
4. 2004年1月9日星期五，宜蘭縣有線電視「鄉親熱線」節目錄製光碟。節目內容為宜蘭社區大學預算被刪，地方電視台訪問二位議員及校長全程錄影光碟。
5. 宜蘭縣環山步道規劃案總結報告書；宜蘭縣社區總體營造員培訓暨輔導計畫。

¹ 開放空間的會議技巧(Open Space Technology)由Owen提出，他認為以眾人圍成圈來進行會議，讓每一個人都有說話的機會，熱忱與責任是兩大要素，與會者可以完全讓自己的熱忱，而不是議程，來決定自己的貢獻和學習，並自行決定願意在會中或會後承擔多少責任。資料來源：開拓文教基金會（2002）開放空間是什麼？。台北開拓文教基金會。

(二) 訪談法

質性研究的資料蒐集方法，主要為經由研究者之「觀察」、「錄製」、「訪談」三種方式取得(Miller & Crabtree, 1992 ; 胡幼慧主編, 1996)。其中訪談法可分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」之訪談，訪談是一個有目的、有問題導向的談話。Patton(引自簡春安、鄒平儀, 1998)將質性訪談分為下列三種類型：

1. 非正式會話式訪談(informal conversational interview)。
2. 導引式訪談(interview guide)。
3. 標準化開放式訪談(standardized opened interview)。

筆者以導引式訪談方式，將訪談主題與內容事先以綱要的方式預備妥當，在實際訪談時，依當時的情境決定問題次序及詳細的字句，這種方式有助於筆者的系統性整理。筆者計安排訪談有關人士有宜蘭縣政府終身教育課課長、宜蘭社區大學教育基金會董事一位，宜蘭社區大學校長、主任秘書兩位、專案秘書、會計、老師、擔任社團及志工學生等十位人員。在長達一年多的接觸社區大學的有關文獻，親自參加社區大學全國促進會所舉辦學術研討會、工作坊研習等活動，及參觀宜蘭社區大學期末成果展活動，筆者採多方蒐集資料、親身參與感受、並就教於社區大學工作者、參加者，以做為深入本文論述與佐證資料。有關本文個案訪談人員、時間、地點，如表3-1所示。

表3-1：宜蘭社區大學個案研究訪談對象一覽表

編號	訪談時間	訪談地點	訪談者職務
01	08-01-2004	宜蘭縣政府	宜蘭縣政府終身教育課課長
02	07-01-2004	宜蘭大學	宜蘭社區大學教育基金會董事
03	08-01-2004	宜蘭社區大學宜蘭校區	宜蘭社區大學校長
04	07-01-2004	宜蘭社區大學宜蘭校區	宜蘭社區大學宜蘭校區主任秘書
05	08-01-2004	宜蘭社區大學羅東校區	宜蘭社區大學羅東校區主任秘書
06	08-01-2004	宜蘭社區大學宜蘭校區	宜蘭社區大學宜蘭校區財務秘書
07	03-01-2004	宜蘭社區大學宜蘭校區	宜蘭社區大學羅東校區專任綜合助理
08	03-01-2004	宜蘭市文化中心	宜蘭社區大學社團講師

09	07-01-2004	宜蘭社區大學羅東校區	宜蘭社區大學羅東校區湖泊生態社團學生
10	08-01-2004	宜蘭社區大學宜蘭校區	宜蘭社區大學宜蘭校區志工隊小組長
11	07-01-2004	宜蘭社區大學羅東校區	宜蘭社區大學羅東校區專案秘書

資料來源：自行整理

(三) 參與觀察

筆者基於研究上的需要，於2003年加入嘉義市社區大學發展協進會擔任會員，以該會會員身份，儘量安排時間參與社區大學全國促進會辦理的有關活動。譬如曾參與社區大學全國促進會所舉辦的活動，如社區大學全國研討會、社區大學學術研討會、社區大學全國工作研習、全國社大志工表揚大會等活動；在社區大學活動方面也參觀（與）過宜蘭社區大學期末成果展、嘉義市社區大學期末成果展、志工列車研習、陽光輔導社團活動等；另外筆者也曾代理吳理事培源出席嘉義市社區大學發展協進會理監事會議與參加會員大會等會議。筆者期藉親身參與社區大學所舉辦的各項活動，感受社區大學行政團隊的組織運作、活動辦理情形及師生參與情形，並適時就教於社區大學工作者、先進、老師們，以便對於社區大學組織運作與活動辦理有一定程度的瞭解。

本文研究緣起於筆者在2003年8月15-16日在台南市議會所舉辦的社區大學全國工作研習分組活動上，結識服務於宜蘭社區大學工作同仁。由於宜蘭社區大學行政同仁的協助與對本研究資料的提供採開放態度，使筆者在進行研究時，能順利的蒐集相關資料、與進行訪談，使本文得以完成。

三、研究對象的選樣原則和過程

質性研究可從一些有限的個別事務上產生大量豐富的資料。主要是針對少量樣本作集中深入的分析與探討，其抽樣方法傾向立意抽樣法(purposeful sampling)。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案(information-rich cases)作深度的研究，因為這些個案含有大量對研究目的相關重要的訊息和內容(簡春安、鄒平儀，1998)。基此，本文採立意取樣原則，選

取宜蘭社區大學為研究個案，並以組織成員為主要訪談對象。

(一) 本文取樣原則與實際過程如下

1. 辦理社區大學工作團隊能堅持社區大學理念辦學的學校。
2. 與公部門及在地社區非營利組織互動良好之學校。
3. 創校迄今已有諸多辦學特色展現。如接辦大型專案、有分校、社區分班等。
4. 擔任社區大學全國發展協進會常務理事及現任職於社區大學校長之學校。
5. 推動多項專案協助社區發展之學校。
6. 辦學績效卓著之學校。

經筆者分析國內社區大學，決採以宜蘭社區大學為本研究對象，並設定訪談對象計有十一位。

1. 擔任宜蘭社區大學教育基金會董事一位，擔任校長、主任秘書二位、財務秘書、專案秘書二位、老師一位與學生、志工各一位在參與學校或社團活動有成效者為代表。
2. 縣政府負責社區大學業務承辦主管。

(二) 協請校方安排訪談時間

筆者選定宜蘭社區大學為研究個案，即先以透過電話連絡方式，協請學務秘書轉知上級能否接受筆者做學術研究，在獲得同意後，筆者即協請主任秘書協助安排受訪者。

(三) E-mail 訪談大綱資料

在正式進入學校訪談前一週前，筆者先將有關本文訪談目的、內容大綱、需進行現場錄音之原因及相關研究倫理規則等說明資料，以E-mail發給校方及受訪者，使其對訪談內容預先有所瞭解，並做適當的準備。

(四) 正式訪談前再次說明

筆者在進入正式訪談前，會在當面向受訪者說明訪談目的、內容大綱、說

明現場錄音之必要性與事後錄音帶的處理方式等事項，同時再次強調筆者必當謹守研究倫理，並期受訪者能多提供資料及說明，俾協助本文之真實性。原則上，本文訪談每一對象原則上以一次為原則，訪談時間約1至2小時。筆者也曾在訪談結束後，說明如有不週延地方將以電話連絡補充不足之資料。

第三節 資料蒐集工具的設計

在質性研究過程中，筆者本身就是最好的研究工具。但為有系統蒐集研究所需資料，筆者自當依循研究之主要目的設計適當之訪談大綱，以利訪談過程中隨時掌握訪談情境與主題，增加資料之有效性與正確性。本文訪談大綱初步設計時是以社區大學經營管理為主題，內含公民社會、公私協力、非營利組織經營管理等面向問題，本題綱設計完成後，提請指導教授審核確定，訪談綱要內容如附錄一所示：其大致內容在於瞭解辦理宜蘭社區大學主事者及行政人員老師及學生等就前述問題，設計有關問卷，期能探討出宜蘭社大組織在經營管理的情形。

本文訪談大綱初步設計時，雖以社區大學經營管理為主題，經筆者以此題綱訪問後，在做資料理時，發覺參與社區大學辦學的，有師生、民間非營利組織，甚至政府部門的投入協力辦學，其已不再是由上而下的經營管理可以涵蓋；經指導教授指導後，決定以組織能力做為本文論述主軸。筆者原先蒐集相關資料仍可適用本研究主題。筆者在進行資料蒐集、分析，如發現有不足資料或有待說明地方，如作業流程、要義、數據出處、關係、緣起等，均再透過宜蘭社區有關行政人員提供資料，以澄清及補足不足內容。

第四節 資料分析的方法與步驟

本研究的資料處理，主要是依據受訪者的訪談錄音紀錄來作分析，茲將深度訪談的資料分析步驟簡述如下：

一、謄寫錄音內容

將受訪者的訪談錄音帶，完成轉錄與謄寫。錄音稿謄寫必須要忠實地呈

現記錄訪談者的口語內容，以維持受訪者原意。

二、資料分析的步驟

本文之資料分析，乃先針對各次訪談之錄音資料，予以逐字逐句謄為文字稿，筆者於轉錄過程，同時記錄受訪者的情緒，並在稿紙左邊預留三分之一空白，作為分析之用，其步驟如下：

（一）首先進行資料處理工作

1. 將受訪者編號。
2. 將受訪者的各份逐字稿之頁次編號。
3. 將受訪者與訪問者的對話編號。

（二）進行開放編碼工作

1. 謄寫逐字稿：筆者依據個案訪談時所錄製的錄音帶，以忠於受訪者的口語逐字謄寫成文字稿。
2. 檢視分析逐字稿：詳細閱讀每份訪談之逐字稿資料，再依循研究目的決定所應分析的重點，進行開放編碼工作，亦即逐句或小段落檢視資料內容，找出資料內容所涵蓋之主題，並予以命名，記錄在紙邊的空白處。
如表3-2 訪談資料概念編碼之表例。

表3-2:訪談資料概念編碼

訪談字稿	概念編碼
<p>1.1請問 校長要辦好社區大學的成功要件有那些？</p> <p>A.1校長：那府會關係是一個重點，如果要這樣子講，府會關係是成功的一個因素，府會關係、縣長的支持度、議會議員的支持度，當然是成功的一個因素，但不見得議員的支持或是縣政府支持就能夠辦得好，當然等於是一種資源。我覺得議會、縣政府的部份是一種資源。</p> <p>他給你的資源，你可以拿到這些資源，那拿到這些資源，那就著手去辦社區大學。那真正社區大學能夠辦得成功，我比較傾向這個工作團隊、所參與的相關學員、志工或者是老師；這個部份才比較能夠保障這個社區大學是否能夠辦得成功，我把成功的定義，定義在這一方面，我不把成功的定義放在能夠拿到多少錢。當然，錢多好辦事這是免不了的事，但是錢少也有錢少辦事的方式，譬如說台北縣錢不多啊，但每個學校都能夠辦出他們各自的特色。</p> <p>這是一個部份，但我比較強調後面的部份，後面部份這個要辦得成功我非常相信要有你的理念，要有社區大學的一個本身理念(理念跟使命)，如果本身自己沒有這樣子的理念，五千人的社區大學來念書的每一個班有一二百人來念，我不覺得它是成功的社區大學，你的理念是什麼東西？你的理念要非常的清楚。</p> <p>當時社區大學創辦的一些想法，我一直在強調社區大學理念沒有辦法堅守住，那你交給外面所有團體、補習班來辦理；所以，第一個，理念要堅持住，理念堅持住當然就很重要，就必須就要讓領導人包括董事會、工作同仁、執行部門本身、我，大家必須要有共同的認知，包括一些其它的委員會，委員會這麼多人剛開始時對於社區大學並沒有相同的想法，那就要透過很多很多的會議、討論，慢慢來凝聚社區大學共識，在做審查時也有這樣子的理念在。</p>	<p><u>辦學成功要素</u>。(分成不同向度，府會關係、縣長的支持度、議會議員的支持度)。我覺得議會、縣政府的部份是一種資源。</p> <p>那真正社區大學能夠辦得成功，我比較傾向這個<u>工作團隊</u>。</p> <p><u>辦得成功要有你的理念</u>，要有社區大學的一個本身理念(理念跟使命)。</p> <p>強調社區大學理念沒有辦法堅守住，那你交給外面所有團體、補習班來辦理，<u>理念要堅持住</u>，就必須就要讓領導人包括董事會、工作同仁、執行部門本身、我，大家必須要有共同的認知，包括一些其它的委員會。</p> <p><u>透過很多很多的會議、討論，慢慢來凝聚社區大學共識，在做審查時也有這樣子的理念在。</u></p>

資料來源：訪問張校長逐字稿部分內容與編碼，作者自行整理

(三) 進行分類、比較、概念化

每位受訪人員訪談稿全部編碼完畢，將編好的資料，逐一做成各員編碼類別表，加以分類、檢視、比較、概念化，將屬性相近的概念組成「範疇」，發展核心範疇(Core Category)。由於本研究原先設計的訪談資料為社區大學經營管理主題，故暫不採用此核心範疇，做為研究概念架構。而是以第二章文獻探討所發展出來的研究概念架構，來做為本研究資料採用分析論述依據。

故由上得知，「編碼」即是以系統化的方式來詮釋、分析與整合資料的歷程。因此，本研究乃依據第二章之相關學理、訪談題綱，以及在檢視訪談資料過程所析離出的相關概念，製成用以分析訪談資料的「編碼類別總表」如表3-3：

表 3-3 編碼類別總表

訪問對象 編碼		董事	校長	行政人員	老師	學生	志工	政府主管 人員
		A	B	C/D/E/F/ K	G	H	I	J
創設背景	社大定位 1		B1					
內在因素	使命與願景 2	A2	B2					
	領導與治理 3	A3		C3				
	內部人力資源與網絡關係 4		B4	D4				
	組織發展與資源取得 5		B5	D5				
外在因素	公部門支持 6	A6	B6					J6
	民間團體支持 7				G7			
組織能力	方案 傳送 能力	課程開設過程 8		B8	C8		H8	
		師資來源與課程配合 9			D9			
		行政管理與章程 10		B10				
	方案 擴大 能力	社區分班建立 11			E11		H11	I11
		公共服務擴大 12		B12	E12			
組織 調適 能力	預算被刪事件處理 13		B13				J13	
組織效能	使命達成 14				G14			

	認同群支持 15	A15		K15				
組織能力 建立因素	高位階與居間協力角色 16		B16					
	民間資源運用 17			F17				
	溝通能力與用心 18			F18				

資料來源：作者自行整理

A：董事

B：校長

C：財務秘書

D：宜蘭校區主任秘書

E：羅東校區主任秘書

F：專任綜合助理

G：社團講師

H：社團社長

I：宜蘭校區志工小組長

J：終身教育課課長

K：專案秘書

第五節 資料分析的信度與效度

Lincoln & Guba(1994)認為信度是可重複性(replication)，效度是可靠性(dependability)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)、正確性(accuracy)(胡幼慧，1996)。本文將Lincoln & Guba於1994年提出之控制質性研究信、效度的方法，運用於本文之信度與效度。

一、確實性

即質性研究的內在效度，指研究資料的真實程度。筆者運用下列五種技巧增加資料的真實性：

(一) 增加資料確實性的機率

筆者以訪談對象的選取來增加資料確實性，如選定個案重要人士：董事、校長、主任秘書、專案秘書及縣政府課長等人；另外以親身參與個案單位所舉辦活動，如期末成果展、學術研討會與及全促會舉辦社區大學全國研討會、全國社大志工表揚大會等活動，藉由參與、觀察、互動等方式來獲取多元性之資

料來源，增加資料的確實性機率。

（二）研究同儕的參與討論

筆者定期與指導教授討論所蒐集之資料；另外在社區大學部份，筆者分別向宜蘭社大及相關專業人士，嘉義社大有關行政人員、老師、學生等人，分別就研究主題深入討論。

（三）相異個案資料的蒐集

筆者現為嘉義市社區大學發展協進會會員，曾在嘉義市社區大學選修法律與人生課程、參與嘉義市社區大學開學典禮與期末成果展、志工列車、陽光輔導社團等活動及參加嘉義市社區大學發展協進會理監事會議、會員大會等活動，對於嘉義市社區大學組織運作、活動辦理等資料皆有蒐集，以輔佐本研究之探討。

（四）資料蒐集上有足夠之輔助工具

筆者每一訪談過程皆徵求受訪者之同意，全程錄音，以避免手寫筆記之不足。

（伍）資料的再驗證

筆者在訪談中即一併進行資料的再驗證。當筆者發現資料的不一致時，會輔以觀察所得，驗證其相異之處；或再以不同的切入角度發出問題，和受訪者繼續深入探討，再驗證資料的準確性。惟因受限距離因素，筆者在後續討論多以電話連繫為主。

二、可轉換性

即外在效度，指經由受訪者所陳述的體驗、感受等，能有效的將資料描述轉換成文字陳述。即指資料的詮釋性。筆者在資料分析過程中，先將受訪者的陳述內容逐字謄寫成逐字稿，之後經由譯碼過程，不斷地思考、歸納，再一次體會受訪者的經驗與所提的意義，並長時間思考於其中，再以筆者就研究架構與文獻探

討的觀點呼應進行本文的撰寫，整篇個案探討的寫成過程是常翻閱受訪者之逐字稿，或重聽訪談的錄音帶，以抓住受訪者所表達之真正原意。此為本文外在效度可提昇之依據。

三、可靠性

質性研究的可靠性是指內在信度，因為質性研究中的個人經驗有其重要性與唯一性，所以如何取得可靠性的資料，是研究過程中運用資料蒐集策略的重點。本文除了之前所述，在資料蒐集過程中運用「三角檢測的方法」來提高資料的真實性與可靠性。

四、可證實性

一般所謂的客觀性，其控制方法稱為證實稽核能力 (confirm ability audit)，主要的技巧是資料的來源、多元化與研究反省日誌的管理 (the keeping of reflexive journal)，其目的與可靠性一致，是在管理整個研究過程與決策。

據上述四種指標，筆者將針對本研究的內在效度、外在效度和內在信度三部份，盡量做到下列控制：

一、內在效度部份

(一) 增加資料確實性的資料

除前述增加資料確實性外，筆者在進行正式訪談前，會事先以E-mail或電話說明、書面資料等方式，儘可能讓受訪者知道筆者所要訪問的大綱內容，以便受訪者能對問題瞭解及準備回答前的資料蒐集。再者，為了蒐集多元化的資料，筆者透過宜蘭社區大學有關行政人員協助下廣泛蒐集個案會議記錄、成果報告書等，俾符合多元證據檢證，以符合資料確實性。

(二) 與研究同儕進行討論

由於資料蒐集眾多及所涉領域廣泛，必須藉助指導教授指引及同學切磋，方能觸及本文所探討論述主軸、核心、要義；另鑑於筆者對個案興起的社

會背景瞭解有限，亟需瞭解有關個案社會網絡關係，此方面資料蒐集亦有需要透過文獻、網路、友朋關係的閒談來增加筆者資料蒐集不足或不妥之處的增修訂，以增進本文論述的準確性。

(三) 在資料蒐集的輔助工具上

在訪談過程中，筆者皆爭取受訪者同意，全程錄音俾蒐集完整資料。由於筆者在製訂訪問題綱時，是以社區大學經營管理題目來訂定。筆者在進行資料整理與文獻探討時發覺，以組織能力與效能來探討個案，將更可說明社區大學經營管理的展現及何以為至？故將原先訪談的資料，再統整思考，就文獻所提及的觀點，多方蒐集資料，以補訪談不足地方。

二、外在效度部份

本文對於外在效度所採的控制方式，是以所蒐集到的訪談內容，將之轉換成本文研究的佐證或參考論述依據。

三、內在信度部份

本文在研究文字呈現上，將說明如何選擇研究方法、如何選擇研究對象、如何協請受訪者接受訪談並維持關係、資料如何收集及分析等，以說明研究的內在信度。

在深入訪談的準備上，筆者針對研究中欲探討的主題，事先擬定訪談架構及大綱，以訪談架構的內容作為訪談的依據，並隨著訪談進行的情境與談話內容隨時作順序上的更動及調整，以保持研究的彈性與需要。基於以訪談架構為基礎，所以在資料收集上能呈現出系統性、一貫性及整體性。

第六節 研究概念架構

研究概念架構如圖3-2所示：

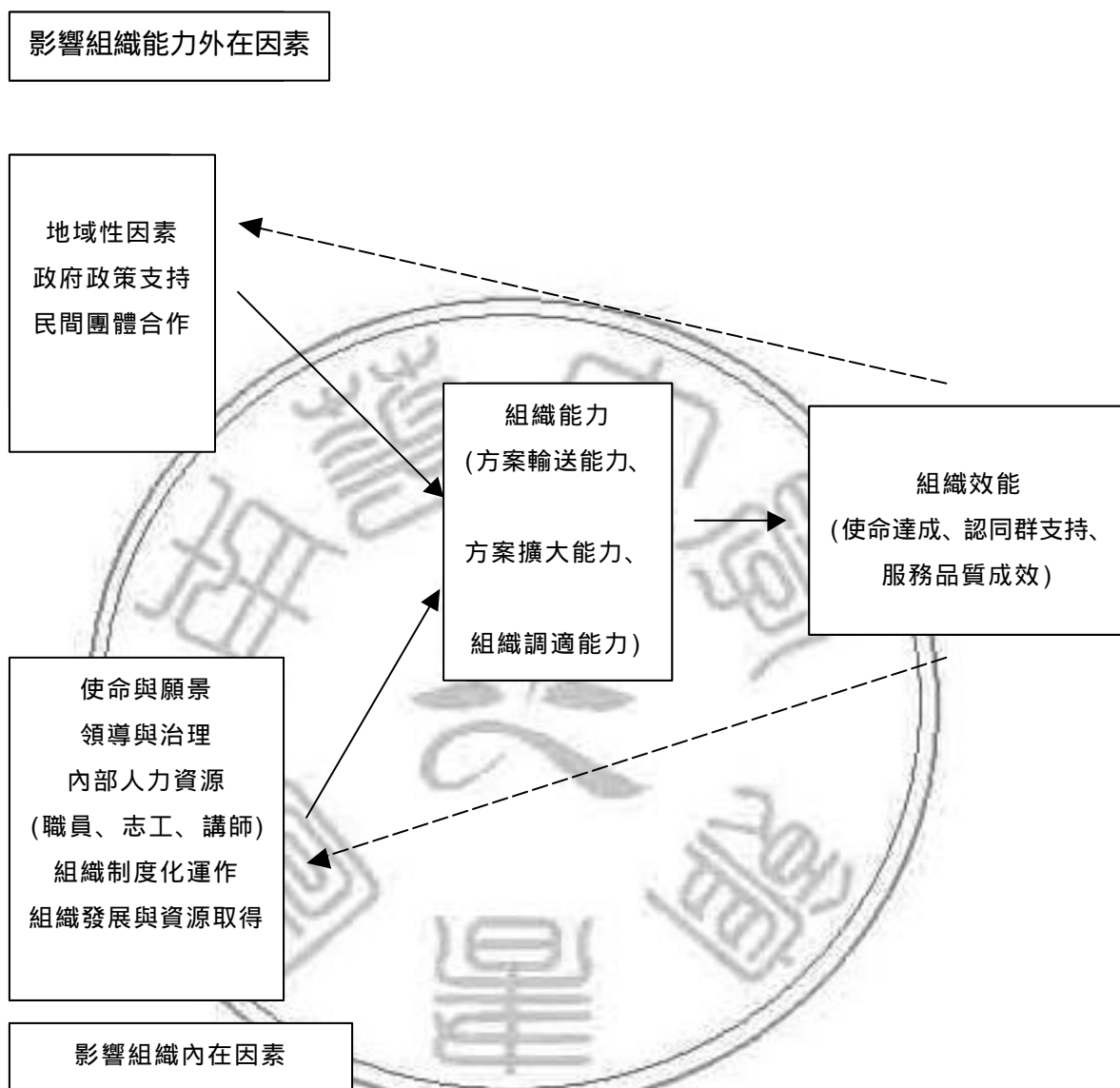


圖3-2：研究概念架構圖

綜合第二章文獻探討與筆者訪談、資料蒐集可呈現本文論述架構，形成本研究概念架構，如圖3-2：研究概念架構圖。此圖可分析說明，影響組織能力的內外因素為何？社區大學組織能力如何展現？組織能力是否有成效？此概念架構正可解釋本研究個案的組織運作的諸多現象。

此研究概念架構發展出來，在組織能力展現方面，根據學者Letts (1999) 認為有效的非營利組織依據三個類型，來建立組織能力績效的中心概念，故筆者

採服務方案傳送、擴大方案、調適能力等三項組織能力，來作為論述宜蘭社區大學組織能力主要指標。組織能力的強弱、良窳，組織能力的展現可分別從個案歷年來參與的人數增加或減少、辦理活動的情形、接受專案委託的金額與次數、組織發展等資料，來檢視其組織能力展現情形。

在組織運作與展現能力同時，也必然受內、外在因素影響。就內在因素影響來說，參考 K cameren (1980) 及 Herman and Renz(1998) 評論組織效能之文獻，認為內部流程、資源獲得情形是可以做為效能指標參考，也是筆者認為影響組織內部主要指標的重點是使命、願景、領導、治理、內部人力資源（職員、講師、志工）、組織制度運作、組織發展與資源取得。組織擁有一健康系統的內部流程，與強健的組織能力、行動力，則對外在的資源獲得必能樂於承接與有效運用，故以此來做為探討影響組織內在因素的主要指標。

另外，再就外在因素對組織能力影響，以採用 Vita and Fleming (2001) 所提及的環境系統影響非營利組織能力建立來作分析，本文試以地域性因素受政府治理、社會價值、社會規範所影響，另外就是政府政策支持與否、在地的民間團體的認同與合作等方面，此皆對組織運作是有外在影響的。故就外在因素探討的指標是地域性、政府政策、民間團體的認同與合作為探討指標。

在組織效能指標建立上，參考 K cameren (1980) 及 Herman and Renz(1998) 所提的目的達成、支持群的滿意度與服務品質作為探討組織效能指標。組織所傳送服務的品質，與擴大組織能力的範圍，是否有成效、是否能滿足支持群的需要、獲得政府的支持則是組織生存、發展的關鍵。有好的組織效能則對其組織內、外在環境都有影響，組織的結果是好是壞，此將對組織能力有影響。由上述說明，可以建立本研究概念架構，由此架構得知，組織是處在不斷發展或改變的動態現象，其能力展現的情形是受組織外部與內在諸多因素影響，而最重要的是組織能力，能在外部困頓環境中能發展出來，完成組織使命，其過程是值得探究，而本研究概念架構正可以說明本研究個案—宜蘭社區大學組織能力建立與展現的過程。

第肆章 個案研究-宜蘭社區大學組織能力及其成效分析

本章擬以個案社區大學為例，探討社區大學組織能力運作實務之呈現，並將前章所發現之觀念與理論逐一套用，以驗證本研究所操作之概念架構，確有實務運用價值。

第一節 背景介紹

一、社區大學的興起

1994年台灣大學數學系教授黃武雄教授的提出創立社區大學的構想。1998年初民間關心教育改革人士組成了「社區大學籌備委員會」，並於次年九月成立「社區大學全國促進會」宣示社區大學的知識，不是學院深牆中的套裝知識，而是活生生的經驗知識。在民間與地方政府的支持下，台灣地區的社區大學組織正式成形，1999年9月28日在台北文山區「文山社區大學」成立為全國第一間社區大學。爾後二年內，台北市陸續成立三間社區大學（士林、萬華、南港）。全國各地也陸續成立開班¹。台灣社區大學的發展至此漸近成熟，根據顧忠華（2001）的觀點可以歸納成以下三種脈絡：²

1. 教改先驅黃武雄教授自1994年，便有社區大學之想法，加上人本基金會與民間非營利組織共襄盛舉，為台灣教改開啟新的一頁。
2. 社區大學在成立初期遭受許多阻力，但前幾所社區大學建立起口碑後，社會對於社區大學的輿論轉為正面，加上掀起「終身學習」的風潮，於是社區大學便被視為可以滿足終身學習需求的場所。
3. 台灣興起「社區總體營造」是使社區大學持續擴增的動力來源。社區大學關心社區公共事務作為社團課程的重心，正好銜接社區營造的宗旨，使得社區大學成為社區實踐的基地。

¹ 全國社區大學至目前(2004.4)為止共有72所社區大學、20所分校、8所原住民族部落社區大學，學生總人數約十萬二千名。資料來源：社區大學全國促進會（2004）全國社區大學一覽表見社區大學全國促進會編，第六屆社區大學全國研討會研讀手冊（頁334-338），台南。

² 江明修、陳定銘（2001）。非營利組織與公民社會之建構：以社區大學為例。《社會文化學報》，12，15-43

從顧忠華的觀點中，我們可以找到社區大學概念興起的關鍵點，從這些關鍵因素中建構出社區大學興起的背景：首先是公民意識的提升；公民社會的理論是從一九八〇年代始成為當代西方學者和公眾共同關心的一個熱門話題。因為，它和我們的日常生活越來越緊密的聯繫在一起。公民通過各種志願性社團所形成的互惠與合作，是維繫民主和促進發展不可或缺的資源。什麼是公民社會呢？最簡單的定義，就是政府和商界（更精準地說，是營利企業所構成的市場經濟）以外的團體與組織彙集在一起所形成的一個聯合體。在這樣的一個聯合體中，每一個人都能夠通過加入某一個團體的方式，去表達自我價值觀和他們對外部世界的興趣。比如，野生動物保護或者救濟窮人等等³。在這樣的概念下所有的行動都是自願和自發的，人們自願組織起來，經過集體的努力去完成一個共同的心願。而這樣的理念促成社區大學組織的成形。再者，社區大學跳脫既定的教育制度框架，提供異於傳統教育文憑主義的相關課程，吸引早年失學或無法進入高等教育的成人進修。

社區大學概念的發起人黃武雄教授曾經在接受訪問中表示：「人們可以在社區大學中透過比較深入的討論、再學習，讓自己更成熟。」⁴黃教授的話，將社區大學想要達成的教育理念做了最好的說明。而「終身學習」政策的提出，透過各教育部門的推廣，成為一種社會運動風潮，也使得社區大學得以藉由這股力量成為成人終身教育學習的場所。

最後，近年來「社區營造」活動，因為文建會的政策運作與倡導，使得社區運動越來越活絡，社區居民透過對於社區的關心凝聚感情，而社區大學的興起與其有密切的原因，社區居民透過社區營造的活動，加強當地居民對於公共事務的參與感，而社區大學則是提供一個居民參與公共事務的絕佳場所。這樣兩者的相互幫助使得社區大學逐漸成為社區營造運動中的重要角色。

³ 周陽山(2002)。從公民文化到公民社會。取自中國政治學會舉辦之「中國政治學會七十週年年會暨杭立武先生百齡誕辰學術研討會」中之論文。台北。中國政治學會。

⁴ 李天健採訪(2001)。社區大學的社會定位—發展公民社會：專訪臺灣社區大學運動發起人黃武雄教授。教育研究，92，77-89。

在社區大學的定位上，國內學者蔡傳暉、顧忠華、黃武雄(1999)於「台北市設置社區大學規劃研究暨試辦計畫」中提出社區大學的定位有下列三點：⁵

1. 平民大眾的高等教育：以成人為主的新大學型態。主張社區大學相當於一般四年制大學，可使得社區大學避免變質，又可順應民意，滿足人民讀完大學需求，間接打破文憑主義。
2. 以縣市政府層級辦理，並協助高等教育的發展。追求地方政府辦理社區大學，象徵著高等教育權力的下放，使地方政府有能力辦自己地方的大學，規劃出在地特色。
3. 地方政府主辦採取公辦民營的方式進行，目前社區大學的發展，均採公辦民營方式，由縣市政府提供場地與經費，委託民間非營利團體經營。

綜上所述，社區大學的定位是屬於體制外的非正規教育部門，由縣市政府統籌經費與場所，委託民間團體經營。有獨立的行政組織，其組織目標為建構一個學習的社會風氣與推動居民對於公共事務的關心與參與。

1998 年對台灣來說，面臨政治上的政權轉變，當時是李總統登輝先生任期的最後一個任，雖然本土化路線得到許多掌聲，但黑金與地方派系的氾濫，成為當時參與社會改革者的痛。就在此時社區大學的推動，實際上延續著教育體制改革而至，與當時知識界期許台灣社會改革的呼籲與行動相符合（張德永，2001）。也因此在這樣的時空背景下，社區大學的興起開始蓬勃發展。

二、宜蘭社區大學籌設經過與定位

（一）創設經過

1998 年時，宜蘭縣縣內高等學府只有國立宜蘭技術學院、私立佛光人文學院、復興工商專科學校以及海洋大學（借用蘇澳海事學校教室），各校均開辦各種推廣教育班，大量提供縣民再進修的機會，惟開班課程類別各有不同特色與偏向，招生人數亦尚未能滿足廣大縣民的需求，所以宜蘭縣急需屬於縣民

⁵ 石玉森（2003）。台北縣泰山鄉民大學經營及其發展之研究。國立師範大學社會教育學系在職進修碩士論文。

自己的大學，以針對地方的需求與特色來發展課程，來培育現代公民所應具備的知識能力與公民素養。基於以上的認知以及台北地區籌設社區大學的鼓舞與激勵，宜蘭地區的教改人士也在 1998 年年底開始提出設置宜蘭社區大學的構想，並與教育局開始進行討論；1999 年 3 月 7 日，宜蘭縣長、教育局及部分民間團體(仰山、慈林文教基金會)受邀參加在新竹舉行的「落實高教於地方--迎接社區大學的新時代研討會」(教育部及新竹市政府主辦)，與來自全國各地推動社區大學的地方政府及民間團體共聚一堂，就社區大學的設置問題進行廣泛的討論。1999 年 8 月間，宜蘭縣政府再召集縣內各文教團體會商社區大學籌辦事宜，1999 年 10 月 6 日正式成立「宜蘭社區大學教育基金會」，開始推動籌設宜蘭社區大學⁶。

宜蘭社區大學教育基金會基於教育改革與社會重建的理念，本著愛護鄉土同胞的精神，開始整合縣內各文教資源，觀摩其他縣市之社區大學，負責編寫「宜蘭社區大學籌設計畫書」，送交宜蘭縣政府審核通過後，由縣政府提供經費，撥款委請基金會負責設置並經營宜蘭社區大學；同時經由教育局及復興國中的協助，提供工作人員辦公室及學員上課教室，讓社區大學解決了經費與場地的問題；另一方面開始籌組「課程規劃委員會」(後來更名為：課程審查委員會)進行課程之規劃與講師之聘請，經過各方的支持與努力，宜蘭社區大學終於在 2000 年 4 月 10 日開始上課，展開了為期 12 週的 89 年上半年的試辦期(宜蘭社區大學教育基金會，2003c)。89 年試辦期開課之後，得到各界熱烈的迴響，八百多位學員的鼓勵、甚至劉守成縣長都親自來選課當學生，讓當初籌辦時的憂慮一掃而空，社區大學真的給蘭陽鄉親創造了一個新的終身學習的機會與空間。但是，在社區大學於溪北的復興國中提供新學習機會的同時，「溪南」的鄉親開始發出不平之鳴，他們熱烈的要求：溪南也要開辦社區大學！這項要求，礙於年度經費的緣故，歷經 89 年下學期的努力，直到 90 年上學期(2001

⁶ 宜蘭社區大學(2004a)。宜蘭社區大學大事記。2004 年 6 月 13 日取自網際網路:宜蘭社區大學網站 <http://icu.ilc.edu.tw/frams.htm>。

年2月)，終於在溪南的羅東鎮東光國中開闢了宜蘭社區大學的第二校區，溪南鄉親終於如願以償(宜蘭社區大學教育基金會，2003c)。

2001年上學期加開了羅東校區之後，兩校區合計選課註冊的人數增加到1401人，人次則高達1722人次。2001年下學期，儘管課程審查益加嚴謹、每班學員人數訂下嚴格的上限，9月份開學時，宜蘭校區的註冊人數達到1108人、羅東校區的註冊人數也增加到926人，兩個校區合計人數達2034人⁷，2379人次。

在社區大學逐漸普及的同時，2001年4月中旬，宜蘭社區大學負責承辦了兩天一夜的「第三屆社區大學全國研討會」，來自全國各地的700位來賓，齊聚一堂，針對社區大學「從普及到深化」的議題共謀良方；2001年10月底，宜蘭社區大學又承辦了一場也是兩天一夜的「全國社區大學師資研習會」，2002年六月九日又承辦一場「東區(基宜花東)師資研習會」，這兩場研習會，來自各社區大學行政人員、講師、課程設計委員等透過集體的腦力激盪，為提昇社區大學的品質與水準，貢獻良策(全國社區大學促進會，2001)。為了協助社區發展，加強民眾對人文、社會、環境、生活藝能等等知識、縮短城鄉差距，宜蘭社區大學自2002年下學期起亦在蘇澳鎮設立了港邊社區分班及白米社區分班，透過社區分班的設立、以及各項活動與社區結合的嚐試，落實社區大學關懷社區初衷，再進一步結合社區大學「原創精神」——對公民社會的努力，希望讓社區大學在教育改革與社會改造的路上，創造出璀璨的春天⁸。

(二)功能定位

依「財團法人宜蘭社區大學教育基金會」捐助章程第二條規定：本基金會以設置和營運宜蘭社區大學，落實縣民之終身學習為宗旨，依有關法令規定辦理下列業務：

⁷宜蘭社區大學教育基金會(2003c)。宜蘭社區大學九十二年下學期選課手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

⁸宜蘭社區大學教育基金會(2003c)。宜蘭社區大學九十二年下學期選課手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

1. 推廣社區大學的理念。
2. 宜蘭社區大學整體規劃。
3. 宜蘭社區大學教學方法、課程設計及教材研究。
4. 宜蘭社區大學的行政、師資、招生、教學及經費募集與運用。

在訪談的過程中，筆者在訪問張校長時，有關社區大學的功能定位，他提出了下列看法：

社區大學其實它負擔了三種功能：第一種功能就是說「終身學習」的功能，所以說社區大學開了非常多的課，每年都開了一百二十門以上的課，課程的內容包括人文的、社會的、自然的、生態的、社區的、音樂的、美術的…等等，就是要提供我們成人做一個終身學習的機會，這是第一個。第二個其實他還肩負著一個叫做「社會改造者」的重責大任，為什麼這樣講呢，因為在我們過去的教育當中，這個學校教育裡面比較不重視公共的參與。一般在我們過去的學校，老師也這樣要求、家長也這樣要求，小孩子書讀好就好、考試考一百分就好、考上大學就好，剩下的社會世事都不要管就好，其實這是很不符合時代潮流。所以我們有一個社會改造的重責大任，就是說我們要透過社區大學這樣一個場所，辦各種的活動，讓很多人來參與，從當中培養關心公共事務這樣的一個精神。第三個其實我們希望透過社區大學這樣的場域，來培養一個民主的精神跟這個民主的風範，因為我們這個社會，說實在的，有時常常有一個衝突在，這個衝突的發生，當然，因為互相不瞭解是個很重要的原因，但是我們大家，每一個人如果比較有民主的精神，猶如我常說：我雖然不贊成你的話，但是我拼死命也要爭取你講話的權力。我們就是學習這種民主的精神，透過這個機會老師和學生雙方對談，不是說老師就是高高在上，學生就一定要聽老師。所以我們利用學習的場所來學習這種精神，這是我們社區大學當初設立的三個很重要的目的。(B1)

從校長的訪談中，對於宜蘭社區大學在創建時有三大定位：

1. 終身學習的場域提供者

社區大學所提供的就是不分學歷、背景，只要有學習成長與再進修的意願，則年齡滿 18 歲的民眾，都可以在這樣的學習領域中獲得知識。

2. 社會改造者

過去的制式教育當中，學校教育裡面比較不重視公共的參與。在過去的

學校，老師也這樣要求、家長也這樣要求，小孩子書讀好就好、考試考一百分就好、考上大學就好，剩下的社會世事都不要管就好。由於過去的教育方式，使民眾形成對社會漠視的功利主義現象，這樣的自掃門前雪的心態，已使得社會產生許多病態的現象。社區大學的教育目標，就在於重新喚起民眾對於公共領域的關心。從自己的家園做起，推展到整個社區。讓每個人得以對社會改造盡一份力量。

3. 民主精神與風範的培養者

社區大學的教學方式跳脫一般大學教學的框架，老師與學生的關係層級不是金字塔型的垂直控制，而是講求共同學習與成長。根據黃武雄教授對於社區大學的定位，他認為透過社區大學的社團活動，將提供社會重建充沛的人力。同時藉由三類課程相互穿引，台灣社會的內在反省將逐步深化，民脈（civil connection）張度與民主水準也可望大幅提昇，一個嶄新的較人性化的常民文化與民主政治，才能出現在新世紀的台灣⁹。從黃武雄的話中，我們了解到社區大學的成立定位，在於將民主的深化概念，透過公共論壇的舉辦，讓習慣服從的台灣民眾能培養出民主素養，真正擁有自己的想法。

三、宜蘭社區大學發展現況

談完宜蘭社區大學的定位問題，我們開始專注其組織設計的問題，組織設計會依照其功能取向不同而有不同的組織架構，宜蘭社區大學發展至今，已經發展至兩個校區，兩校區雖獨立運作，但兩校區仍由校長為兩校的共同領導者，校長之上設有執行長，做為與董事會溝通的橋樑，而董事會則是宜蘭社區大學的對外單位，負責對外募款等事宜，以下本文將透過組織架構的分析對於目前宜蘭社區大學的組織設計與概況做一說明。

⁹黃武雄(2003)。《學校在窗外》。台北：左岸文化事業有限公司。

(一)組織架構

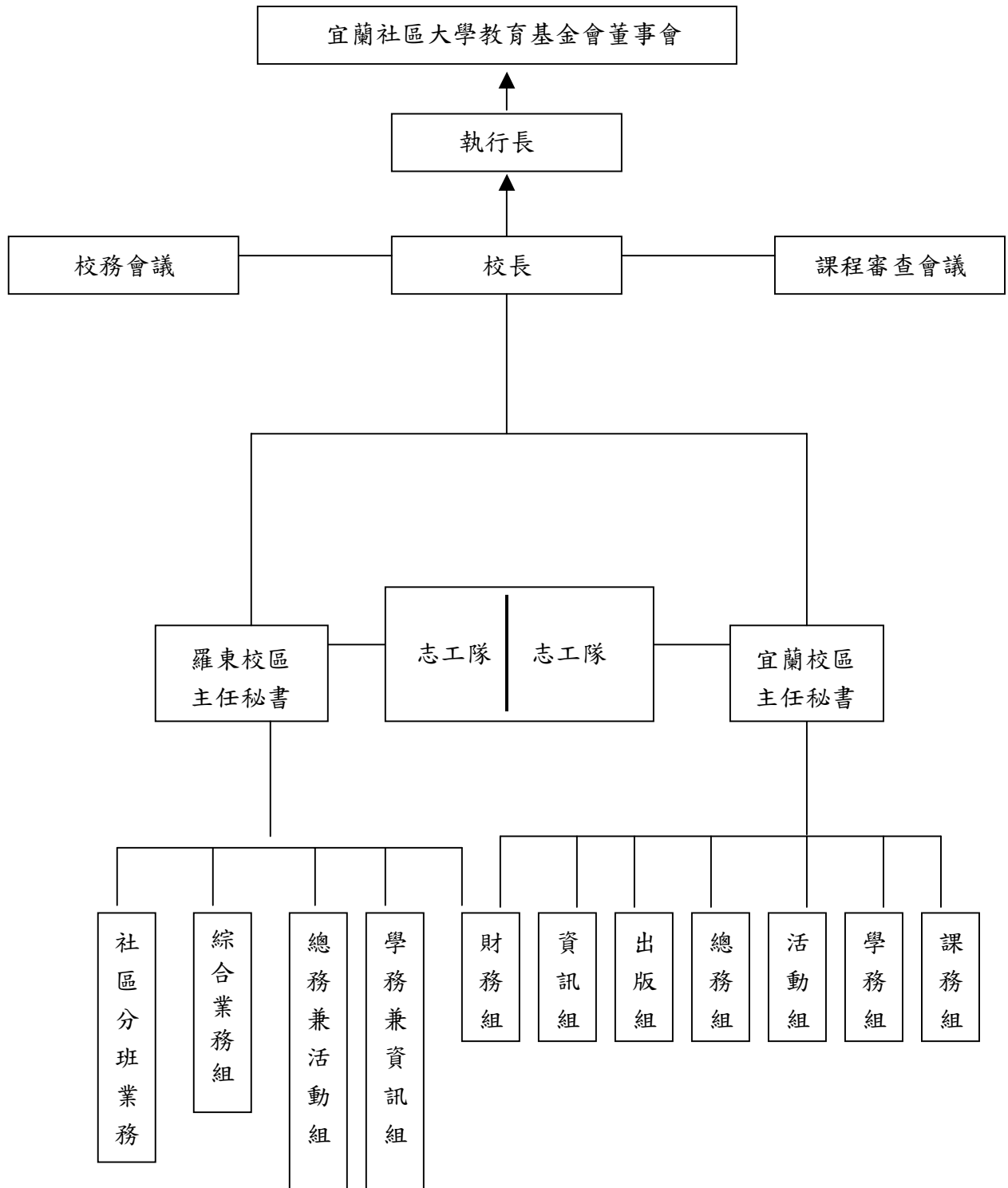


圖 4-1 宜蘭社區大學組織架構圖

資料來源：宜蘭社區大學教育基金會(2004b)。宜蘭社區大學九十二年下學期成果報告書。宜蘭市：宜蘭社

區大學教育基金會。

(二)各組職掌與工作內容¹⁰

從附錄一中得知，宜蘭社區大學工作任務的分配與配置，我們可以歸納出下列組織特徵：首先從組織分工的方面來說，呈現出專業分工的特徵，各部門各司其職，但從垂直面而論，兩個校區行政體系各自獨立，兩校區共同的上級是校長和董事會。校務會議與課程審查委員會則是兩校共同參與的會議機制，這樣的行政體系架構下，整體決策由校長及董事會所決定，但在實際運作上，董事會在角色上，較屬於制定組織未來方向的角色定位，而執行長兼任校長，則代表執行長的角色，就是做為學校與董事會之間的對話橋樑。透過這樣的組織設計，使得學校與董事會之間得以有直接溝通的管道。

校務會議是宜蘭社區大學內最高決策會議，舉凡組織內部規程的建立，或是有關的學校重要事項，都必需由校務會議通過或討論，校務會議的成員除了校長與學校行政人員以外，董事會也會派員出席，可見其重要性。

課程審查委員會則是課程的最高審查單位，所有宜蘭社區大學兩個校區的排課與任課老師的任免，都由課程審查委員會來決定，根據宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法第二條，課程審查委員會有下列職權：課程之規劃與審定、講師之聘任與解聘、講師之評鑑，從這些職權的規定上，我們得以看出課程審查委員會在宜蘭社區大學的功能定位。

主任秘書屬於政策的執行者，執行校長所交辦的工作，並督督各分組的工作業務，不但是兩校區的核心人物，並成為行政團隊與校長之間的橋樑。而在經費管控結報的體系而言，由宜蘭校區財務秘書統籌管理，並負責稽核學校整體經費的編列運用是否正常，而學費的收入與一般支出則由兩校區各設總務組與出納組來負責處理。課程的安排與師資的聘任，則由宜蘭校區課務組作為負責的單位，而兩校區學員的報名與選課作業，則屬獨立運作，原因在於兩校區所著重的課程開設，不盡相同，例如對於社區分班而言，羅東校區開設的課程

¹⁰ 請參照附錄二

數多於羅東校區，因此在行政的考量下，各自運作是較為恰當的選擇。

在宜蘭社區大學透過兩校區志工隊的經營，期望在地深根與當地社區民眾建立起在地化的連結。宜蘭校區的志工隊由宜蘭市的鄉親組成，羅東校區的志工則由羅東當地鄉親組成。運用志工在地的熟悉，使社區大學深入在地的社區。這是宜蘭社區大學組織設計上用心的地方。宜蘭社區大學張校長曾公開指示要社區大學深入社區與居民結合（社區大學全國促進會，2003）。如此信念的催化下，宜蘭社區大學的組織運作便朝向深根社區、活化資源的走向邁進。

宜蘭社區大學在有限的人力、物力下，能夠靠著集體力量的展現舉辦許多活動，獲得許多單位的肯定。由於公部門或非營利組織都希望透過委託或合作方式傳送服務方案，因此宜蘭縣政府和宜蘭社區大學已合辦許多活動與專案。據統計，宜蘭社區大學創辦至今，承辦活動或專案總數達到 54 項¹¹，從數字上顯示，組織上的人力在執行專案時，是否過於負荷？在探討宜蘭社區大學組織能力時，觀察出其組織運作的隱憂，值得我們深入的省思。

第二節 影響宜蘭社區大學組織能力的內、外在因素

一、影響宜蘭社區大學組織能力的內在因素

組織如何管理環境之研究，有一個共同的假設，就是假設環境乃一情境（contingency）。情境是指一個可能會發生，而且必須事先規劃應付的事件。為了有效管理環境，組織必須設計合適的組織結構，以適應組織運作於其間之需要（楊仁壽、俞惠芸、許碧芬，2003）。因此組織結構對於組織能力的強弱有絕對的關係。組織為了應付繁鉅複雜的執行任務，及面對環境的動態性，組織能力的具備是非常必要的。至於組織能力的高低受那些因素的影響，各家學者論點各有所不同，筆者在整理後，歸結出影響宜蘭社區大學組織能力內在因素。

宜蘭社區大學教育基金會組織體運作是否成功，與其組織領導、治理與組織規範有絕對的關係。本段就影響宜蘭社區大學組織能力的內在因素來探討，分別

¹¹ 請參照附錄十六

以使命與願景、領導與治理、組織內部人力資源與網絡關係、組織制度化作業章程與資訊通聯、組織發展與資源取得等方面，來探討影響組織能力的內在因素為何？以及宜蘭社區大學所展現的組織能力與內在因素有何關聯做一說明。

(一)使命與願景

有關社區大學設立的目標是「知識解放與社會改造」，宜蘭社區大學自是以此為中心，並提出「知識解放，營造公民社會；社區關懷，進行社會改造」的目標與之回應。究其辦學理念，宜蘭社區大學兩校區皆提出：推展終身學習、追求經驗知識、發展社區意識、提昇文化水準、奠基民主政治、加強通識教育、培養現代公民的多重使命宣示 (mission statement) (社區大學全國促進會，2001)。如同張校長所言，這是社區大學的「原創精神」，也是社區大學的命 (宜蘭縣政府，2003)。

從上述宜蘭社區大學的多重使命的說明，應該可以瞭解宜蘭社區大學組織的核心價值在於「公益使命」，此使命的訂定界定出宜蘭社區大學的社會角色與功能，也是其組織所以成立存在的基本的理由，做為組織行為的動力基礎。使命是一套組織的價值系統，得以促進集體合作意識和協調，也是組織整體與個人成就評量之標準 (孫本初，1994)。

宜蘭社區大學組織由於具備建立美好社會的使命感與公共性，自益以本身的組織使命去號召認同者 (constituency) 的支持或民間團體的響應與配合，更能去扮演公共利益的倡導者與守護者。

陸宛蘋 (2000) 指出：非營利組織使命是該組織對解決社會問題的公開承諾，每一項使命宣言，都必須反映機會、能力和投入感三項要素。使命須集中在組織真正努力要做而且實際可行的事情上面。

從上述中得知宜蘭社區大學所揭示的使命，都是為「公眾」服務，但因組織的定位及有限的的能力經營，僅能做為社區、地方性大學，只能在宜蘭縣這地方發展出支持組織的會眾，宜蘭社區大學透過這些對使命認同的支持者，與之

互動及建立關係，促成他們參與組織的發展。這裏所說的「支持會眾」，包括：接受服務的對象、捐款人、理念認同者，潛在的志工人員，廣義的範圍甚至甚至包括主管機關，和其它的有關的非營利組織（蕭新煌，2000）。而這些「支持會眾」所形成的力量，便是完成組織使命的關鍵因素。

非營利組織除了有組織的使命外，更需要有對未來的組織方向與目標，也許有些目標不是一蹴可及，但卻是對組織運作是有深遠的影響。

願景是組織領導者懷有組織理想目標（idealized goal）的意思，是領導者希望組織未來能完成目標的性質、意義。願景同時也是一種希望、一種能量，是組織戰力的目標。願景亦等於方向感，亦屬企圖心（高希均，2002）。

有關宜蘭社區大學的願景為何？基金會許祈財董事長在學校設置的網站上對於宜蘭社區大學的定位與角色扮演的期許有清楚的說明：

宜蘭社區大學是一個完全屬於大家的大學，如何使這個學校蓬勃永續發展，需要大家不斷的關心與指正，我們將盡我們最大的努力為宜蘭的終身學習教育提供最完善的服務¹²。

從董事長所發表的觀點中，我們看到了對於在地教育的深根願景，讓地處較為封閉的宜蘭也可以完整的享受到終身教育所帶來的助益，這是宜蘭社區大學的第一個願景。張校長對於宜蘭社區大學願景的建構，則從下面的談話展現出來。

民間社區大學的啟動，正是有心的教改人士對這種社會現象的大反思，社區大學不是「高高聳立」的「大」學，它也不是「大」多數人無法進入的「大」學，它是全體縣民的大學，它是限制條件最少的大學，它是課程多元化的大學，它是以學員為主體的大學，它是師生社區共同經營的大學，它是與生活結合的大學，它是活化社會生命力的大學，它是能力重於學歷的大學，它是想讓知識平民化的大學，它是希望讓學習變成一種快樂的大學，「快樂的學習」不正是學習的最高境界嗎！¹³

從張校長的觀點中，清楚的將第二個願景描述出來，也就是快樂的學習是

¹² 宜蘭社區大學網站資料：董事長期許。2004年3月18日取自：網址：<http://icu.ilc.edu.tw/frams.htm>

¹³ 宜蘭社區大學網站資料：校長期許。2004年3月18日取自：網址：<http://icu.ilc.edu.tw/frams.htm>

社區大學所希望達到的，也是和其他的大學高等教育不同的地方。

從上述兩位領導者對組織的願景的敘述，可以歸納為下列幾點：1. 提供宜蘭地區終身學習教育最完善的服務。2. 是全體縣民的大學，是限制條件最少、課程多元化、以學員為主體、師生社區共同經營的大學。3. 是與生活結合、活化社會生命力的大學。4. 是能力重於學歷、讓知識平民化的大學。5. 是希望讓學習變成一種快樂的大學。

宜蘭社區大學將來的發展？另一個引人關注的問題在於，發展的主導權由縣政府來主導嗎？還是由教育基金會來主導發展？宜蘭社區大學教育基金會陳進傳董事表示了如下的看法：

就目前來看這種方式是最好，如由縣政府來主導的話，縣政府的包袱，人事問題就會扯進來啦，或是它有什麼政治性的要求都會進來，那不如讓地方來辦，給予補助就好了，中央政府這樣做是最好的方式啦。(A2)

由上述訪談得知，有關宜蘭社區大學未來的發展，陳董事認定以現在民間自主的方式來辦最適合，公部門給予補助或支持就好，讓宜蘭社區大學去發揮它最大的效用。筆者在訪問張校長時對於如何辦好社區大學？張校長則做了以下的回答：

那真正社區大學能夠辦得成功，我比較傾向這個工作團隊、所參與的相關學員、志工或者是老師，這個部份才比較能夠保障這個社區大學，是否能夠辦得成功，我把成功的定義，定義在這一方面，我不把成功的定義放在能夠拿到多少錢。當然，錢多好辦事這是免不了的事，但是錢少也有錢少辦事的方式，譬如說台北縣錢不多啊，但每個學校都能夠辦出他們各有的特色。這是一個部份，但我比較強調後面的部份，後面部份這個要辦得成功，我非常相信要有你的理念，要有社區大學的一個本身理念，如果本身自己沒有這樣子的理念，五千人的社區大學來念書的每一個班有一二百人來念，我不覺得它是成功的社區大學。你的理念是什麼東西？你的理念要非常的清楚。當時社區大學創辦的一些想法，我一直在強調社區大學理念沒有辦法堅守住，那你就交給外面的團體、補習班來辦理；所以，第一個，理念要堅持住，理念堅持住當然就很重要，就必須就

要讓領導人包括董事會、工作同仁、執行部門本身、我，大家必須要有共同的認知，包括一些其它的委員會，委員會這麼多人剛開始時對於社區大學並沒有相同的想法，那就要透過很多很多的會議、討論，慢慢來凝聚社區大學共識。(B2)

從上述訪談得知，張校長認為社區大學要能夠辦得成功，工作團隊要有你的理念、堅持，而不是以營利為導向的社區大學。所以，歸結宜蘭社區大學辦學是以強調理念來經營，以理念的堅持及組織使命、願景來凝聚支持群對組織的向心力，建立行政團隊，並以行政團隊的努力、服務來實踐其組織使命。

(二)組織領導、治理

本段就宜蘭社區大學在組織結構體上有關組織領導、治理的介紹說明，以瞭解其對組織能力有何影響？茲分別就宜蘭社區大學教育基金會與宜蘭社區大學校本部組織體來做說明：

宜蘭社區大學教育基金會董事會組織體，並非像一般的私立大學、非營利組織的董事會所具有的功能來進行「治理與控管」(Governance and control)，雖然在其捐助章程已有明訂本會設董事會管理之。其董事會職權如下：1. 基金之籌集、管理及運用。2. 業務計畫之制定及推行。3. 內部組織之制定及管理。4. 年度收支預算及決算之審定。5. 董事之改選（聘）。6. 本章程規定事項執行與有關辦法之訂定。7. 其他有關重大業務事項。但因宜蘭社區大學教育基金會董事會其董事編組是由縣內七個單位所組成，一年開二次會議，因此董事會上對於主導社區大學發展、方案規劃上並無積極主導與拓展業務，基本上有關社區大學發展各項事務，由校本部提出規畫並於董事會上提報。筆者訪問陳進傳董事時，對於董事會組織運作做了如下聲明：

董事會就是宜蘭社區大學最大支持，董事會的運作都非常順暢，每年都開兩次會，重大的議案、重大的條文修改都是在董事會討論，完全按照這個程序來。通常，董事會它並不直接去干涉校區的發展，校務完全由校長來負責，只不過是每次董事會議，校長要做各種的書面報告，還有各種的規劃都要說明，包括經費預算等，雖然董事會只是開

會，但校長也充分的得到認可跟授權，所以運作比較順暢。(A3)

從董事的訪談中得知，董事會與校長之間的信任關係，展現無疑。陳董事進一步補充：

董事會在董事長監督下運作非常好，我覺得董事長也全力支持啦，校長也全力一直在做。其實董事長對於公益活動都蠻熱心的，他也當過生命線全國的理事長，所以蠻熱心的，其他的董事因為都是學校的代表，他們也不太可能出來主導。至於張校長的出任，當時大家都已經預定說要請他來當，他有這樣的意願，大家也都認為他很適合，所以這件事情董事長都已經事先考慮到了嘛，當初像縣長也蠻支持他來做的，他是在這邊的老師，幾乎大家都認為他來做很適合，所以這兩個人的出面，事先大家都認為說很適合。(A3)

從以上的訪談，可知董事會充分授權校務給校長，但董事會也擁有監督校長的權責，校長在董事會的報告就是對董事會負責的表現。另外，由於張校長在基金會的地位是執行長兼校長，所以就張校長角色扮演而言，已成為董事會重要倚賴的組織成員，也是學校組織的領導者。

因此治理關係的建立是組織能力建立的首要條件。至於董事會有無與民間團體合作或互動？陳董事的回答如下：

董事會可能沒有，董事長本身很忙嘛，董事會的董事就是各校的代表，他代表其他學校，比方說宜蘭大學也就有一個代表，他只代表學校而已，也不能用董事會的名義去外面做任何的事情，所以董事會跟外界是沒有，如果有任何活動的話是透過社區大學來處理，可能它要做也可以啦，只不過目前這個功能還沒有發揮。(A3)

宜蘭社區大學董事會的董事長是由董事們選舉出來，那董事除了選舉董事長外，是否有其他的角色與功能呢？有關董事會董事的角色？陳董事是如此描述的：

因為最近都很忙，這些人都沒有實際去接觸，基本上是說，董事只是來開會而已。如果有重大事件的時候，他們可能會請少數董事來幫忙，比方說要開什麼會的時候就請我們去，那其他董事因他們本身是在學校或基金會，不可能一直在社區大學，所以他們大概都不會再接觸其他的活動。(剛講的重大的事情可不可以舉例？)。比方說，今天下午要開學術討論會嘛，他們就找叫我去主持，那這個的話他們也不好請其他，因為都很忙。類似像有學術界的團體還有重要的會議，比方說，全國社區大學在宜蘭開研討會，類似此種。董事會的功能其實就是募款，現在董事會的董事大部份是文教團體的代表，所以變成募

款就是董事長要比較費心。目前董事長已經因為縣政府跟中央教育部有補助了，所以在經費上他大概就比較可以應付的過來，再加上有收學費，所以董事長就沒有在刻意的去募款，如果說有不足的地方的話，假若說這一次錢不夠，縣政府補助不夠的話，那董事長就會去募款。所以他現在沒有募款的原因就是說，董事都是學校的代表比較多，所以這樣的募款不可能的嘛。目前的經費除了這兩個方面來補助，再加上學員的話，大概就可以應付了，就沒有說再特別去募款了。但有需要董事長的話，董事長都會去處理啦。(A3)

綜合上述訪談資料得知，宜蘭社區大學教育基金會董事會的會務運作皆正常，惟在董事會功能上，訪談資料與董事會會議紀錄互相參照得知，董事會的主要具體功能有：審核年度業務方案、審核與批准預算與決算、審核機構的章程、募款工作、作為機構與外界溝通聯繫的橋樑；另外，從宜蘭社區大學組織章程得知，基金會董事尚須擔任宜蘭社區大學有關工作：如校務會議代表、課程審查委員會；顧問部份是基於學校發展考量，聘請顧問可以為學校建立社會網絡關係，同時也可在業務推動上指導或協助。有關校務治理、規畫權責大都是授權給張執行長兼校長及校本部來做。因此就基金會董事會功能，是比較傾向在監督與決策、給予方案執行指導、建立對外的社會網絡關係上的功能。

透過對董事會的介紹，基本上可以瞭解董事長所掌握的是組織的決策權、人事權、與吸收外界資源的角色來增強宜蘭社區大學辦學的組織能力。而宜蘭社區大學組織體則在董事長的信任與充份授權情況下，來執行方案規畫與傳送，對於宜蘭社區大學組織因應環境需求，其所扮演的角色就是透過組織會議機制來做調整。由於董事長、校長領導得宜，使得校部行政同仁都能認真努力的去做，因此獲得董事會董事們的認同，所以董事會的功能就比較不用費心要去主導學校事務的運作。

宜蘭社區大學教育基金會董事會的功能及其成員組成的特色，具有類似林振春（1999）指出的社區大學組織設計有關設置校務諮詢委員會的設計特性。該委員會由政府代表、社區領袖及專家學者三方面組成，地方行政首長應徵求民意代表及專業團體的意見，指定人選擔任。其職責乃決定校務方展方向、聘

任學院校長、協助經費籌措等事項。由前述的分析與林振春所提的校務諮詢委員會構想，筆者認為以宜蘭社區大學教育基金會籌組方式與直接接受政府委託辦理社區大學，在現今政府政策對於社區大學尚無明確法制定位時，由民間籌組基金會來辦有其彈性，並可藉助公部門的資源，如提供場地設施、協助組織制度建立如行政人員薪資待遇等的建立，在公私協力（Public and Private Partnership）下來發展社區大學業務，對宜蘭社區大學組織能力的增強方面有一定程度的幫助及影響。

（三）社區大學組織體

接下來，我們來談宜蘭社區大學組織體的領導與治理關係。宜蘭社區大學校務會議為學校最高權力會議，依該校校務會議組織辦法¹⁴，校務會議之組成，授課講師及學員代表各不少於三分之一，社區大學校長為召集人，成員包括：董事代表 1 人、執行長 1 人、地主學校代表 1 人、課程審查委員會代表 2 人、社區大學行政人員代表 2 人、志工代表 1 至 2 人、講師代表 8 至 10 人、學員代表 8 至 10 人；合計 24 至 30 人。校務會議代表任期一年，產生方式以普選為原則。校務會議每學期至少召開一次，必要時得由代表五人以上連署要求召開臨時會。

宜蘭社區大學校務會議組織成員設置，可以看出來是師生與行政人員共同組成來經營學校，此組成設計也正符合宜蘭社區大學的願景，是以學員為主體，師生共同經營的大學。校務會議的功能乃基於社區大學之民主化、社區化及自主化，以議決本社區大學之重要事項，並制訂各項章則。

從宜蘭社區大學文獻檢視，校務會議的運作展現具體的成效有：審議校內有關組織章程、辦法、規定等，如課程審查委員會設置辦法、講師聘任辦法及評鑑準則、解決學員空腹上課之問題、辦理期末成果展及校慶辦理等主要工作。

就辦理期末成果展及校慶活動來說，有關籌辦編組安排由校務會議代表的

¹⁴ 請參照附錄四。

師生進行討論與提供編組成員建議及意見反映等，對宜蘭社區大學組織能力的人力資源動員方面，能運用組織內來自社會各個不同行業的學員來協商辦理，對學員意見由下而上的表達、創意的產生、合作團隊的建立來說，可整合師生意見及表現出師生共同籌辦、團隊合作、凝聚向心、完成工作的特色。同時，也因社大師生的參與及付出也可展現出非營利組織以服務為目的宗旨，此將有助於社大組織在推展公益活動時，更易獲得認同與支持。

至於宜蘭社區大學校本部組織體來說，其校務行政編組設校長一人，工作人員若干人，承校務會議之決議，綜理本社區大學之各項事務；校長由董事長遴聘；其他工作人員由校長聘用。宜蘭社區大學行政組織體運作：依據校務會議第六條，本校工作人員得依業務需要分設下列各組：¹⁵

由於宜蘭社區大學組織體來說，宜蘭社區大學組織體由一個校長領導、治理，然後由兩個校區來執行。有關校長在組織領導、治理的態度上從工作人員的談話可以得知：

我一直很慶幸我們有一個很清廉的校長，一個很清廉的董事長，他們兩位常常默默的付出。(C3)

(可不可以談一下他們的領導風格?)

我可以舉一個例子，比如說，我舉我的工作好了，他派我編董事會手冊，會告訴我大概要留幾天讓我看手冊的內容，我自己就知道有一個日期了，那我大概要交給他的前兩天三天，他會問我做好了沒，但是校長問我做好沒的這段期間都不會再問我，他就是讓我自己去操作，去要資料、收集資料。去修正，去做排版。他期限快要到的前兩天會問我：「你做得怎麼樣？做好了嗎？」「你後天(或是明天)就要給我。」會這樣子叮嚀一下！我覺得他是那種比較，他會給你框框，可是又給你蠻足夠的時間讓你去玩。那有可能我做出來的那個東西，跟以前的都不一樣。可是他容許你去做這樣的嘗試，做這樣的改變，如果情況不好，他才會叫你改回來。但是我也會事前問他？怎樣做比較好。這種也是要互動的啦。基本上我們其他的工作人員也是如此。(C3)

(那您願意繼續做下去嗎?)

對…當然願意。如果沒有其他重大的改變我想我會繼續的待下去。因為我常常被這樣的情境感動。其實我們留下來加班的狀況蠻頻繁，所

¹⁵ 各職務細項請參照附錄二

以復興國中也蠻抗議我們，常常熬夜加班浪費他們的水電費。我常常想：「今天我就用盡我所有的力氣，我全力的付出。雖然，可能第二天黑眼圈相對，但是蠻甘之如飴的，也有生死與共的感覺。」，即使薪水不是很好，但是也沒有人抱怨。會抱怨的大概都走了，會留下來的就是不是那麼真的計較。有很多成份是因為那種惜緣感覺。(C3)

從董事的訪談提到董事會對於董事長與校長的信任，到行政人員描述校長對部屬工作授權與信任，得知宜蘭社區大學組織能力建立，繫於董事長、校長們領導與治理有方，對部屬的信任與充分授權，使組織成員有共同價值、自信、願意為組織奉獻使然，前述理念皆是能力要素，是組織堅實有力的重要因素。

(四) 組織制度化章程、規定與共通資訊

宜蘭社區大學整體組織運作須藉助制度化規章的律定，俾使組織運作有所依據、遵行來處理事務。而組織制度化作業章程，為考量組織所涉及人、事、物的管理及發展需要，需透過具有代表性的組織成員，經過討論、決議來律定組織規範。受此規範的約束，區分出組織與外界不同的範圍。

宜蘭社區大學組織在制度化規範的章程，對組織能力有影響的章程有：財團法人宜蘭社區大學教育基金會捐助章程、宜蘭社區大學組織規程、宜蘭社區大學校務會議組織辦法、宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法、宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則¹⁶等八種章程，各章程為回應組織的需要有所修改，次數如附錄四-九所示。

從附錄四各組織章程的內容檢視，宜蘭社區大學上至基金會，下至社團評鑑等等事務的推動與實踐，皆訂有一制度規範來運作。此規範為建構組織能力的要素之一。規範代表一種共識遵循的依據，有了規範則內部組織的運作就會順暢，也使組織成員找到了自己的定位，有能力去發揮在組織中所扮演的角色，進而使組織動起來，共同努力來完成組織的工作，任務與使命。所以組織的制度化，訂定完善的章程是非常重要的。在此，筆者要省思的是，這些制度章程的訂定是校方主導的呢？還是師生、團隊的共識呢？

¹⁶ 所有章程內容請參照附錄四之內容。

從訪問張校長得知校長對社區大學要辦得成功，是在於組織本身要有理念，且要能堅守的住，因此，張校長比較傾向重視建立工作團隊，由有公益使命理念參與者所形成團隊，才能凝聚組織力量去做對的事，做好應當做的事，才能在組織規範訂定、活動辦理中，有社區大學的理念與使命精神在裏面，由於對理念的堅持才能做好把關、說服、動員參與組織的人有一致的認同及行動。在宜蘭社大組織裡有不同功能的團隊，如何運用這些團隊發揮力量，其實還是在於溝通、說服、建立共識，才能使組織有規範、有執行力。當然這一切仍是要靠領導者對組織使命、理念的堅持與付出，與及組織成員的認同接受與願意奉獻，才可能發展出有理念的堅實團隊。

宜蘭社區大學從創發至今已建立有效的制度章程，也建立了不同功能型的團隊在運作。由宜蘭社區大學的營運可以看到為組織成員對社區大學的理念認同與投入，致使參與者都有使命感去付出、願意為組織奉獻與服務及利他，由此觀之，張校長在領導與治理上的理念是符合組織能力理論中對抱負的描述。

從前述對於組織的運作的說明，規範制度的建立所代表的是，建立組織共識與組織成員角色定位及自我價值確立，此將使組織成員各司其職，願意投入有公益意義的組織奉獻心力。因此規範的建立，對於組織有下列意涵：

1. 組織職權的確認

宜蘭社區大學教育基金會的創設，須依照民法暨宜蘭縣政府主管教育事務財團法人設立許可及監督準則組織之。該會訂有財團法人宜蘭社區大學教育基金會捐助章程，內容詳載組織宗旨、組成份子。此捐助章程，為基金會組織最高準則。組織章程以設置和營運宜蘭社區大學，落實縣民本位之終身學習為宗旨，依有關法令規定辦理下列業務：(1) 推廣社區大學的理念。(2) 宜蘭社區大學整體規劃；宜蘭社區大學教學方法、課程設計及教材研究。(3) 宜蘭社區大學的行政、師資、招生、教學及經費募集與運用。董事會組織職權有：(1) 基金之籌集、管理及運用。(2) 業務計畫之制定及推行。(3) 內部組織之制定

及管理。(4) 年度收支預算及決算之審定。(5) 董事之改選(聘)。(6) 本章程規定事項執行與有關辦法之訂定。(7) 其他有關重大業務事項。(8) 組織在權利與義務關係上，如組織圖 4-1 顯示，董事會為組織最高權利機構。宜蘭社區大學教育基金會捐助章程中，宜蘭社區大學教育基金會依照民法暨宜蘭縣政府主管教育事務財團法人設立許可及監督準則組織之，定名為「財團法人宜蘭社區大學教育基金會」。這是設置宜蘭社區大學教育基金會的基本法源，章程中對於組織的定位、以及各組織職權的大方向目標、捐款的來源與運作方式有嚴謹的規範，而宜蘭社區大學組織章程、課程審查委員會、校務會議、及自主性社團評鑑辦法也因此才有制定的依據。各個單位也得以透過規章確認其組織職權與關係，這對於組織能力的建立而言，代表著一種制度化規則的建立。宜蘭社區大學也隨著環境的變化與需求來修改相關辦法，更是讓組織在變化的環境中，適時增修訂規則章程，使組織不致於與環境脫節。因此行政章程對於組織能力上的直接影響就是組織權責的確立，使組織成員能有定位發揮角色扮演，使組織的服務得以推廣，向心得以凝聚。

2. 團體制約的力量

社區大學並非正式學制，對民眾而言沒有強制性。但是宜蘭社區大學何以成功吸引民眾至社區大學來，且讓來到社大的成員願意遵守相關的規定，除了成員對於社區大學理念的認同與支持外，組織章程所產生的價值團體制約力量是相當重要的因素。讓不符合需求的成員排拒至組織外。例如，對於授課老師來說，在宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則裡面，對於講師的聘任，皆訂有資格及遴選的作業程序，須經一定的程序才能聘用。對於學員則制定細部規則辦法，從修業、考評、學位授與等都有其規範，這就是透過組織章程，所產生的團體制約的力量，而形成的組織能力。因此組織規章的制定是團體制約的具體的力量。使組織體朝著一定的方向集體努力。

3. 共同資訊的提供

堺屋太一（1999）指出組織追求穩固性，如何使內部成員整合，產生團體的力量是決定的要素。組織領導者也希望透過很強的結合力，帶給成員有安定的感覺，而共同資訊則是組織達到安定的最佳方法，故只要屬於同一個團體的成員，便可以透過共同資訊的傳遞，讓成員互相交流，若資訊中斷則代表組織實際上可能不存在了。因此共同資訊環境是組織形成的必要因素。

傳統資訊的傳遞以紙本為主，或是透過公佈欄做為資訊傳遞的介面，隨著數位時代的來臨，企業體開始追求 e 化改善經營績效，但非營利組織卻面臨經費不足、人力不足問題，無法追求 e 化改善運作績效，甚至逐漸和外界產生「數位落差」。在邁入 21 世紀的此時，電腦與網路已成為最有效率、最有力量、最具串連特性的工具代表。而宜蘭社區大學來自各領域的成員，不熟悉電腦與網路使用的比率仍然很高，因此宜蘭社區大學開設電腦課程，讓學習者能有效適用，破除學員在「數位落差」的問題，且可透過宜蘭社區大學網站中的內容，讓社區大學的資訊無遠弗屆的傳遞出去。宜蘭社區大學透過網路傳遞組織共同資訊是非常用心的，由下述說明是可以佐證的。宜蘭社區大學傳遞訊息，以透過下列方式傳遞給學員、老師、或是社會大眾。

(1) 定期發行書刊

從每月出版的「噶瑪蘭ㄟ花蕊」月刊豐富的內容、每場專題講座、公共論壇的彙編成集、課程學習成果、每學期出版的宜蘭社大成果報告書等，這些都是宜蘭社區大學出版品的範圍，透過這些刊物的出版，讓外在民眾得以了解宜蘭社區大學的課程內涵和活動辦理情形、師生經驗分享、社區經營等，此有助於學校對外溝通、提供資訊，不論對內、對外的社群來說，都是建立宜蘭社區大學組織文化、成果、信念、價值的傳遞，此對組織的能力形塑是非常重要的。以下表 4-1 是宜蘭社區大學創校至今所出版刊物的一覽表：

表4-1 宜蘭社區大學出版品一覽表：

出版物名稱	出版日期
「噶瑪蘭」花蕊」月刊	每月發行
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第一集	2000
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第二集	2001.08
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第三集	2002.02
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第四集	2002.09
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第五集	2003.01
「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編第六集	2003.08
宜蘭社區大學選課手冊、成果報告書	每學期
宜蘭社區大學「職務工作說明書」	2001.9
宜蘭社區大學「期初講師研習會」研習手冊	每學期
生命的智慧	2003.02
寫心	2003.02
雙連埤整地後水生植物調查報告	2003.07
奧妙有趣的河洛語詩韻	2003.09
圓仔花說故事	2003.11
92攝影研習社影像創作集	2004.01
92攝影研習社影像創作集	2004.01
「公民對話錄」宜蘭社區大學公共論壇彙編第一集	2003.09
「公民對話錄」宜蘭社區大學公共論壇彙編第二集	2004.03

資料來源：社區大學全國促進會（2004）

(2) 公佈欄

知識分享是知識散播活動的實體(鄒惠玲, 2002)，而公佈欄是學校與學員知識分享的中介物。傳統學校的行政單位，會將與學生有關的公文，或是會議決議公佈在辦公室外面，學生於下課時或空閒時可以查看，此為學校和學生最為接近及普遍的訊息傳遞管道。但隨着電腦資訊的日益普及，網路的日益發達，使得這個溝通介面逐漸成為網際網路的傳遞方式，相形之下傳統公佈欄的作用只是在於公告事項的功能。宜蘭社區大學在網站中就有一個公佈欄系統，兩個校區定時會將重要訊息張貼在佈告欄上，像是專題講座的場次或是公共論壇的地點，活動時間若有更改，也可以透過電子佈告欄馬上傳遞給學員及工作人員，由此觀之校園 e 化對於學校公

佈訊息的方式也會有所影響。

(3)活動傳達理念

當知識交換的雙方彼此信任，此為知識分享的重要基礎(湯令儀，2000)。此句話對於宜蘭社區大學組織能力在工作成果中分享價值，是非常貼切的形容。宜蘭社區大學除了開課辦學的例行工作外，也舉辦許多專案以及成果發表活動，這些都是宜蘭社區大學將社區大學理念、教學等成果傳遞出去的好機會。例如，學期結束前課程成果展，這幾年，宜蘭社區大學走出校園至大型場地辦理成果發表會，透過以藝文活動辦理開放社會大眾參與，使外界更能了解社區大學所追求的是以學習的態度、理念來分享知識改善社區風氣，進而影響社會大眾參與學習。而宜蘭社區大學在傳達社區大學理念最為成功的部分，是透過舉辦如開學典禮的走入社區、辦理專案的機會，將社區大學的理念傳送到偏遠的村落，傳遞給社區中的民眾，達到黃武雄教授所希望：「成人有永遠受教育與學習的機會」。此種透過活動、成果展示的方式，來分享宜蘭社區大學辦學理念與價值信念的傳遞，有助於凝聚組織成員認同、向心及影響到潛在支持者的理念認同。

(4)宜蘭社區大學網站

資訊科技(information technology, IT)在管理上的運用，依據學者的研究指出，其對組織的最大影響力在於，使組織內的各部門之間，可以透過資訊整合與協調不同部門的相互關係，組織成為一種可以任意解散與重組的虛擬組織(張俊陽，1999)。此外，資訊科技另一功能透過電子信箱的傳遞，進行資源分享與協調溝通的功能，達到規模經濟的效果(鄒惠玲，2002)。

從上述的觀點中，資訊科技在這個時代中對於組織功能的推展，有決定性的地位，每個組織都透過網站的架設來作為組織與外在知識分享的介

面，宜蘭社區大學也不例外，可以分為靜態展示與程式語言¹⁷：

a. 靜態展示

屬於較長時間不需修改的部分，且內容變動率不高，但是對於瞭解宜蘭社區大學組織架構及工作內涵，是最便利的捷徑。像是學校簡介，行政組織，行政體系，修業規定……等.都是這一方面的內容。上述的資料，可以很清楚的使民眾瞭解宜蘭社區大學組織架構與組織運作、有關規定、作業程序、及常見問題的回答。此有助於減少行政人員與社區居民互動的解釋，也可以讓不瞭解社區大學的民眾可以透過網站上的資料查詢，進而瞭解宜蘭社區大學的資訊。另外，關於課程學習的成果線上展現，公共論壇與專題講座的時間公佈，各社團課程成果驗收，都張貼在網站上或以線上公佈欄的方式消息發佈，讓學員或是工作人員甚至社會大眾透過組織能力展現出的成果與活動舉辦對宜蘭社區大學的實質內涵能夠有所了解。

b. 程式語言

除了靜態消息的公佈外，宜蘭社區大學也希望透過網站，能和廣大的網路使用者，透過動態互動式的資訊介面，來做一種組織回應的工作，如透過留言版、電子服務信箱，線上論壇……等工具，來做為和學校成員、或是社會人士溝通的管道，組織透過此項便利的互動機制，與組織外成員做直接消息的分享或是避免外界對於組織的誤解，也都可以透過此網路的即時便利性，即予回應。

從以上四種共同資訊的分享，宜蘭社區大學將組織的知識透過不同的管道，傳遞給許多人，不論是透過書本與活動舉辦影響當地居民，或是透過無距離限制的網路，將訊息傳遞給要瞭解的民眾，最主要的目的就是希望透過共同資訊的提供為組織內部成員建立歸屬感，進而達到組織的永久穩固性。而這樣做法的意義似乎也呼應堺屋太一對於共同資訊對於組織重

¹⁷ 請參照附錄五:宜蘭社區大學網站架構圖

要程度的看法。

(四)組織內部人力資源組成

宜蘭社區大學教育基金會組織成員，如就組織體正式編制人員來探討，有基金會董事成員 7 員¹⁸、校務部門與專案人員 16 員¹⁹。就功能性編組組織成員來探討尚可以擴及到顧問 10 員、校務會議代表 24 名代表、課程審查委員會 16 名委員、各校區校務志工各 30 名。各組織藉由分工來完成組織體工作任務。使組織分別設置功能性任務編組，其中組織成員必須透過參與，建立共識，互助合作，完成工作使命。藉由組織功能的發揮，益於達成公益使命，組織成員的參與及自我實現，角色扮演的成功與在組織中的隸屬及參與過程所獲得尊重與支持信任等，這都是組織建立實踐過程的重點，如何構成一個有效能的組織，張校長談到：

第一個，理念要堅持住，理念要堅持住當然就很重要，就必須就要讓領導人包括董事會、工作同仁、執行部門本身、我，大家必須要有共同的認知。第二個要大家有共識，認同理念。第三個工作人員不是只有認同理念，必須要有那樣的體力和耐力，肯奉獻才行啊。(B4)

從校長的訪談中，得知校長認為理念與共識，是組織內部人力資源得以組成的根源與力量，透過集體力量結合，人力資源將得到最大的發揮。

本文參考宜蘭社區大學董事會議紀錄、校務會議紀錄、課程審查委員會會議等紀錄，從上述會議機制所組成成員的社會經歷，說明宜蘭社區大學組織內部人力資源網絡情形，期能作為在探討組織能力有關人力資源部份，得知宜蘭社區大學組織成員對其組織能力建構的影響。

¹⁸ 宜蘭社區大學董事會成員名單及身份請參照附錄六

¹⁹ 請參考附錄七歷年來執行部門組織圖

1. 基金會顧問團

從基金會顧問團的組成²⁰，我們可以了解宜蘭社區大學組織運作的人際網絡分佈。顧問團的成員來自宜蘭各界人士，代表有總統府資政、國策顧問、議長、企業界董事長、負責人等社會賢達人士，此顧問團的構成，有助於組織透過顧問團的社會網絡關係來獲得社會大眾認同與支持，並易於組織取得豐沛的人力資源，也由此可證明宜蘭社區大學在地的社會網絡關係。

2. 校務會議

校務會議著重對於學校事務的討論與決議，因此組成多為學校中的成員，且除了校長與兩校主任秘書外還有講師的代表，班級的代表，和志工隊的代表，共同參與組成。

3. 課程審查委員會

課程審查委員會委員：課程審查委員會為宜蘭社區大學課程規劃師資遴聘的審議組織，其組織成員具有下列背景：宜蘭縣政府教育局督學、終身學習課課長；宜蘭技術學院教授、海洋大學教授、佛光人文社會學院教授、復興工專教師、中華綜合發展研究院研究員、羅東高工教師、宜蘭高中教師、國華國中教師、頭城國中教師、文教工作者、中國時報宜蘭特派記者、慈心托兒所所長、宜蘭縣環保聯盟理事長等。

4. 講師群

老師是社區大學人力資源中的最重要一環，也因此如何讓老師認同社大理念一直是社區大學努力的目標，吳主秘曾經談到老師觀念認同的問題：

宜蘭社區大學已經四歲了，那我們校長經常在公開場合強調教育是百年大計，人的觀念沒有那麼快做扭轉，必須按部就班，循序漸進，而社大傳遞觀念，第一個要影響改變的即是講師。由老師觀念改變再去轉給班代轉給學員，所以我們每學期辦理期初講師訓練，期中期末座談，宜蘭社區大學近一百多位講師，個人覺得許多講師慢慢的有認同

²⁰ 宜蘭社區大學教育基金會顧問團名單請參考附錄六

社區大學的理念，當他認同的時候我們辦的活動，他就會來參加。(D4)

從訪問稿中得知，吳主秘強調宜蘭社區大學所需要的老師，遴選重點在於對於社區大學的理念是否認同，而且對於進入組織的新講師，宜蘭社區大學更透過講師研習會的舉辦，促進新舊老師之間經驗交流，透過這樣母雞帶小雞的方式，新加入的講師透過與資深的講師的對談，對於社區大學理念有所了解，並進而凝聚共識。

5. 志工隊

除了講師之外，在社區大學的組成還有學員、工作團隊、以及志工等等。社大因為經費上的限制，行政工作人員較少，因此志工的參與，對於人力資源的運用上有極大的幫助。筆者訪問宜蘭社區大學吳主秘就提及社大志工的協助參與與角色定位。

因為社區大學不只辦教育，也做社會改造，成立志工隊，一方面社區大學行政工作人員很少，像我們宜蘭校區只有 10 個人，羅東校區只有 4 個人，事情多的做不完，所以志工的角色非常的重要，之前因為社區大學剛開辦，所以沒辦法做很好的經營，志工只是執行規劃的工作，但是，社區大學要的志工不是這樣，我希望他是能夠自主運作，有自己的想法。(D4)

有關志工招募作業、教育訓練方面，吳主秘也補充說明：

志工招募並沒有困難，註冊選課時，選課單上面有一欄，願不願意擔任社區大學的志工，有意者要他就會打勾，(那如果人太多的話?) 我們會先篩選，因為人那麼多我們沒辦法管理，目前設定在 30 位這樣。至於訓練的和獎勵，獎勵措施含志工服務滿三十六個小時，一學期可以免費修一門課程，教育訓練方面，開學時，都會辦一個基礎的訓練課程，內容含社區大學到底在做什麼? 志工應該有的素養，專業訓練等。(D4)

從以上的訪談，對於宜蘭社區大學的人力資源志工部份及運作情形，有了相關描述，也瞭解到宜蘭社區大學與在地性的網絡關係，而無論是上層的組織核心成員網絡的聯繫，或是透過講師、志工等所建構的社會網絡分佈。

由上述介紹宜蘭社區大學教育基金會顧問團與校務會議及課程審查委員

會組織體內部成員社會背景，這三個核心單位所形成的網絡關係，對宜蘭社區大學在開課辦學能力及接辦專案上必定存在某種程度關聯及影響。至於組織如何運用組織內的人際網絡，來協力完成宜蘭社區大學的工作與使命，此段待下一節介紹時，再予以說明。

事實上，組織體的人力資源與網絡關係，尚不止前述內容。譬如認同宜蘭社區大學的學員、學校的學習氣氛、活動的展出、專案接辦協力的民間團體等都對社大在拓展組織能力方面有所助益。如舉辦期末成果展、辦理學術研討會、女性影展等活動時，社大此時所動用的人力，就不止現有編組成員，可能透過班代、社長或行政人員的公開志工招募等方式來編組工作團隊來完成學校所接辦的工作；再者，各個社團的運作也是如此，其社團需要人力時，也可以透過熟悉的成員請求協助社區或工作的推展，此時，組織體的人力資源與網絡關係就非常重要了。

因為，從宜蘭社區大學的成立組織編制，得知社區大學的創設，就是希望以最少人力資源來辦學，故不可能像資源提供完整的正式組織看齊。如要用車有公務車、要辦活動有活動的場地、有充足設施及完善分工的組織體等。因此宜蘭社區大學要完成許多工作都須透過組織體的人力資源與網絡關係來幫忙社大，解決社大組織內部人力不足。由宜蘭社區大學網絡建構作為來看，如聘任基金會顧問、聘任課程審查委員、由師生代表組成的校務會議、共同策劃活動團隊等，這都是建立社大組織在人力資源的網絡關係，也是構成組織能力的一部份。有了網絡關係的支持，在人力資源上就有更多的組織可以協助社大網羅師資、鼓勵有關的人士參與社大終身學習或開課辦學等活動。

組織成員如何有理念、有使命感，有熱情，有心參與與付出，這些人力資源組成及建立信任與互助合作的緊密人際網絡關係，是宜蘭社區大學組織能力展現的重要因素，而此能力的驅動，就是有理念、有使命與熱情。

(五)組織發展與資源取得

非營利組織從設立到發展，所需憑藉的是組織使命、組織能力、服務方案傳送等來號召參與者、支持者、贊助者、經費補助者、方案委託者，使組織得以有充沛的人力、設施、資金、服務對象可資其運作與發展。

宜蘭社區大學組織發展，從創校時的人力編成六位人員，發展到現在已第四年，目前有十六位的組織成員及兩個校區，其組織發展可謂成長快速。Knauff等（1991）研究非營利組織的學者，強調在非營利部門發展成功的組織，必定具備四個關鍵性的因素：1. 重要的宗旨。2. 有效的領導人。3. 動態的董事會。4. 有力的方案運作。從學者所指述的重點來看，組織發展和組織中「人」的因素，關係密切，亦即可說人的素質和態度，是組織發展的關鍵（馮燕，2000）。

由上述學者說明與筆者訪問張校長、財務秘書訪談資料得知，以此來檢視宜蘭社區大學組織發展情形，正可以印證學者所言。筆者歸結宜蘭社區大學組織之所以可以蓬勃發展，有關「人」的原因有：

1. 要有理念來辦社區大學。
2. 要有共識、認同理念來參與社區大學所舉辦的各項活動。
3. 要有體力、耐力，肯付出、奉獻為組織的任務、使命打拼才行。
4. 要有惜緣感覺、不計較待遇與回饋。
5. 要有相同價值觀的一群人，在為組織工作服務。

從前段談到宜蘭社區大學組織體的成員，有董事會成員、顧問、執行長（兼校長）、校務會議組成的代表、課程審查委員會委員、行政體系的人員、講師、學員、志工等，如何使這些人在一起發揮相加、相乘的集體努力的組織能力，其實，正如張校長所言：「就是工作團隊，所參與的相關學員、志工或者是老師，這個部份才比較能夠保障這個社區大學是否能夠辦得成功」。

宜蘭社區大學有了工作團隊，才得以不斷的透過開課辦學、承接專案等活動辦理，使組織得以生存發展，進而達到目標與完成使命。故可以瞭解的是「資源取得」是組織得以永續發展的重要關鍵。問題是如何爭取足夠資源，以維持業務運作與成長之所需，此為非營利組織經營者應予關切之課題，且組織發展與所服務對象到底有多少？此也是應關注的問題？有關目前宜蘭社區大學兩

校區應服務多少學生？在訪問財務秘書時，其回答如下：

本校同仁在一次工作會議上曾就此問題提出討論，最後大家的共識是考量到場地、設施與師資能量等因素，目前學校以招收 2300 至 2400 人是最適合經營的人數。學生人數若超過此數字，則要增加行政人員與營運成本、場地設施不足將影響教學品質。(C8)

由上述訪談資料得知，非營利組織是在有限的資源下來運作經營，其經營與資源的運用有必然的關係。譬如，組織體到底要聘多少專職人員、編制要有多少成員等，這都是與資源取得有關。

宜蘭社區大學在資源取得方面，根據文獻探討有下列三點：

1. 人力資源取得

在此所談的人力資源，應該是組織發展所聘用成員人數與合適人選，有關組織體如何運作及運用，簡述說明如後：

(1) 董事會

基金會執行長由董事長提名，經董事會決議通過後聘任之；社區大學校長由董事長遴聘；有關宜蘭社區大學教育基金會專任職員設置與社區大學組織工作人員設置編成，須送請董事會議審議通過後才能設立編置。

(2) 社區大學校長

社區大學校長可依組織規程聘用組織體行政人員，如第五條：其它工作人員由校長聘用；第六條：本校工作人員得依業務需要分設下列各組：課務組、學務組、活動組、資訊組、出版組、總務組、財務組、社區推廣組、社團經營組等九組，及依業務實際需要得增設之。有關聘用及任期：在訪問財務組秘書，對聘用及任期說明如下：

在增聘行政人員時，都要經過校長親自面談後才聘用。專任人員的聘期比較長，第一次聘期是一年，第二次聘期是兩年、第三次聘期是三年，依此類推。但約聘人員比較短，有的是半年簽一次約，有的是一年簽一次約，就看他的業務狀況。專案人員的聘用，就是向承辦「社造員培訓暨輔導委託服務計畫」、「宜

蘭線環山步道系統」，本校聘任三位專案小組成員，他們的任期是以專案完成日期來算。(B4)

(3) 志工隊發展與運用

前述志工隊的招募、訓練已約略提及，宜蘭社區大學由於有志工隊的人力資源支持，使得宜蘭社區大學在各項活動、工作推上，獲得志工們的支援、協助，宜蘭校區志工隊的小組長，吳組長告訴我們宜蘭社區大學志工隊的工作內容與運用情形：

宜蘭社區大學志工們有三個小組，一組八個人，由小組長負責每個組的連絡，我們每個月有個志工月會，還有一個聯誼，開會由小組長輪流主持，會中針對學校需要我們如何支援的部分做討論，那聯誼的部份，我們每個人帶一道菜，然後找一個餐廳聯誼這個樣子。那這就是學校的志工的部份。其實，行政部份有社大工作人員來負責，我們志工負責活動支援的工作，舉個例子，像成果展，或者是女性影展，我們這學期有辦一個女性影展嘛，或是開學典禮嘛，這個部份就是屬於大型的活動，要去支援，像上次的女性影展，我們志工就是負責外場的部份，賣票，驗票，交通指導，還有書籍的販賣。(I11)

又例如，羅東校區志工隊莊隊長在「社大志工的故事中」接受作者訪問時談到當志工隊的隊長的心得：

莊隊長於90年加入志工隊，至今已有一年的時間；莊隊長笑說自己是因為有貨車方便載貨，所以成為隊長的，「不過即使沒有做隊長，車子還是一樣會出動支援」。因為五金批發生意的機動性，讓隊長的時間較為彈性寬鬆，送貨以外的時間都盡量到學校支援或上課。與生意上會勾心鬥角的朋友比起來，志工們之間沒有利害關係，相處起來像家人一樣親切，一起做起事來卻又很認真，所以即使隊長自己因為志工工作閃到了腰，還是一樣無所謂的笑呵呵。(轉引自：顧忠華(2004)。社大志工的故事。台北。社區大學全國促進會。)

而且宜蘭社區大學吳主任秘書也對於志工未來對於學校的幫助有下列的表示：

宜蘭社區大學希望志工隊往自主運作發展，所以從去年也就是九十二年開始，宜蘭校區成立宜蘭的志工隊，羅東校區成立羅東的志工隊，那羅東校區有意在九十三年變成一個自主性的一個隊，選出隊長，有

組長，自行討論今年的運作計劃，自己作經營，甚至學校還希望他們以後來包學校的工程，比如說期末的成果展我們就交由志工隊全權來規劃，自行召集籌備會議，最後把成果展現出來。我們目前的做法是這樣，(那資源也提給他們，比如說就是相關的經費由他們來包，然後由他們對外接洽，然後把活動辦起來)要寫計劃書(要寫計劃書)，要討論，經費概算，就像現在大學辦活動一樣，經費給你們，你們自動自發去辦活動。)我覺得這樣才比較有成效。有很多人想擔任志工奉獻心力，他們會選一個有良好組織有理想的隊伍，就跟慈濟一樣，很多人想捐款，很多人想擔任志工，但是他們要找的是那個單位有一個很好的組織，很好的運作。目前宜蘭社區大學志隊雖未完全自主，但活動多，大家從做中學，學校鼓勵往自主方向發展，等那天時機成熟，自主性的志工隊自然成立。(D5)

從吳主秘的談話中，了解志工隊的成立與自主運作的重要性，有了志工隊伙伴們的貢獻心力與付出，這對於宜蘭社區大學在人力資源取得上，對組織發展與能力建立有其重要性，此也是組織匯集人力資源能力展現。

2. 財物資源取得

在此就宜蘭社區大學教育基金會如何取得財物資源及種類分析如後：

(1) 政府補助經費獲得

根據宜蘭社區大學教育基金會議歷年紀錄整理出下列資料說明如後：
89年爭取政府補助款 5,050,000 元，佔該年總收入 45.15%；90年爭取政府補助款 13,000,000 元，佔該年總收入 35.59%；91年爭取政府補助款 19,100,000 元，佔該年總收入 63.86%；92年爭取政府補助款 12,700,000 元佔該年總收入 50.84%。由以上數據顯示，宜蘭社區大學所爭取政府補助經費，目前已達到百分之五十以上，此可顯示其在經費上獲得，是由於宜蘭社區大學團隊承接許多專案辦理所致，並以公部門補助款資源獲得為最主要（宜蘭社區大學教育基金會，2000a、2001a、2003a、2004a）。

(2) 捐款經費獲得

如前述資料來源檢視。宜蘭社區大學教育基金會接受捐款的一般對象

為演講者、講師、學員、志工、班費、合作廠商等人員捐款。從資料顯示得知 89 年獲得捐款經費計 314,470 元，佔該年總收入 2.81%；90 年計 179,641 元，佔 11.10%；91 年計 152,194 元，佔 0.51%；92 年計 288,216 元，佔 1.15%。從上述資料得知捐款經費四年多來計已獲得 934,511 元。

(3) 留本基金費成長

如上述資料檢視，筆者綜整出宜蘭社區大學教育基金會留本基金費成長一覽表，如表 4-2 所示：

表 4-2 宜蘭社區大學教育基金會留本基金費成長一覽表 單位：元

年度	金額	說明
89 年	4,000,000	創校登記留本基金
90 年	5,000,000	楊塘海文化慈善基金會捐贈留本基金一百萬元。
91 年	8,083,204	89 年損益結餘 1,400,534 元及 90 年損益結餘 1,682,670 元，合計 3,083,204 元轉納為留本基金。
92 年	12,500,000	91 年損益結餘 7,389,305 元，其中 4,416,796 元轉納為留本基金，餘 2,972,809 元則納入 92 年度經費預算編列。

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a)，作者自行整理。

從上述資料檢視得知，宜蘭社區大學教育基金會為了組織能藉由留本基金費的增加，以增加孳息收入，可逐漸減輕組織財務負擔，有利於組織的永續發展。故宜蘭社區大學透過委託案的承接、獎助款的獲得、以及由董事長向楊塘海文化慈善基金會募得留本基金一百萬元等方式，使組織在四年的經營下，留本基金由原先的四百萬元，成長了三倍。

(4) 辦學場地與設備

此方面資源獲得以公部門提供為主，如辦公教學場地，是社區大學與

洽借學校商談合適後，再透過縣政府安排完成租用手續。至於設備部份，乃透過預算編列方式，審查通過後才可購置。表演及展示場地，由學校先協調再發公文，通常用到的場地，是不收費只酌收場地清潔費。

以往，大眾對於社區大學的印象，因為經費與人力的限制，設備的使用上都必須借用或與其它單位共同使用，無自己所管理的財產與設備，但宜蘭社區大學借用兩個國中場地，做為學校的辦公室與教室，除此之外，宜蘭社區大學擁有自己的財產清單，內容包括：影印機、印表機等事務機器，或是有善心人士所捐贈的家俱或是電氣等用品。由此看來，宜蘭社區大學適乎已經擺脫讓不熟悉社區大學的民眾，感覺社區大學的經營像是寄居蟹的組織運作模式的觀感。由於在縣政府支持下，宜蘭社區大學已邁入制度化的組織運作，這種組織能力的確立，對於組織的永續發展而言，奠定穩固的基礎。

3. 科技資源的取得

科技對於組織運作的影響，文獻上多以企業為主要討論，強調科技將使企業組織的產能與效率提高。但對於非營利組織方面的討論，較為稀少，在非營利組織的討論領域內，雖然也談到科技的應用，但多著重在經費的籌措及方式的改變，對於其他資源在網路科技上的討論，略為不足。分析這樣的結果在於非營利組織不像企業，以追求利潤與效率的提升為組織主要目標。非營利組織著重於人和人之間社會網絡的建立，及提供服務的產出。但是網際網路的蓬勃發展，卻也對非營利組織資訊資源的應用，帶來改變的衝擊。宜蘭社區大學身處在大量資訊流動的社會環境中，為了適應環境的改變，宜蘭社區大學的組織能力也朝向，科技資源上的創發與取得。分為下列幾方面：

(1) 行政運作方式的改變

電腦科技的進步，改變人類長久以來的資料傳遞方式，學校在這樣的潮流推動下，行政的運作方式也開始改變，不再動用大量的人力，過多的

紙本傳遞訊息，透過資訊平台的建置，將行政系統整合在單一介面中，使用者透過網路進入系統，完成行政工作，透過這個介面，從選課、成績查閱，或是重要事項的公佈，只要透過網路系統便能完成行政事項。但對於宜蘭社區大學來說，由於社區大學只要是滿十八歲居民，沒有學歷上的限制都可來進修，因此學員的組成各種年齡階層都有，有高齡八十多的老爺爺、老奶奶，對於上年紀的民眾而言，電腦的使用是有困難的，因此宜蘭社區大學至目前選課與繳費都仍以傳統現場報名的方式，但學員人數眾多，加上人工選課費時，反而使組織效率降低。因此透過科技資源的取得，宜蘭社區大學開設相關電腦課程，同時透過經費運用，提升現有電腦的設備。從社區大學內部講師與班代開始辦理「電子郵件」申請，藉由這樣便利的資訊傳遞，建立起講師與學員之間新的溝通管道。再者組織行政人員的相關設備提升，教育訓練課程的舉辦，宜蘭社區大學透過資訊科技，取得新的資訊與溝通能力方式，使組織在內、外部通聯更為便利與有效。

(2) 透過網站的建置，將社區大學的理念傳遞出去

科技的發展，改變資訊傳遞的溝通方式，跳脫傳統單方面的資訊傳遞，在網路上形成雙向的溝通管道，留言版讓有話想對宜蘭社區大學說的人，有意見表達的管道，透過如此在網路上的溝通與分享，建立起除了在地的支持群外，更將社區大學的理念藉由科技之便傳遞出去。

(3) 資料保存的數位化建置。

宜蘭社區大學的組織能力除開課辦學之外，也舉辦專題講座及公共論壇等活動，這些活動的舉辦，讓民眾漸漸願意參與公共事務，並對於自身所處環境的公共議題予以關注，這樣一個民眾參與的演變歷程，透過現代化的科技保存予以整理保護，對於宜蘭社區大學而言，將是宜蘭社區大學組織能力的無形資產。

從上述宜蘭社區大學的科技資源取得看來，仍然具有極大的發展空

間，在現代，知識的取得，不再是只靠課堂上或是書本上的經驗傳授，透過網際網路的傳輸，全球化的區域合作的概念將成為趨勢，宜蘭社區大學如何立足宜蘭後，走出宜蘭，將宜蘭社區大學的成功經驗透過科技的傳遞，做為台灣社區大學的借鏡，甚至形成另一次成功的「宜蘭經驗」，科技資源的取得，可以做為組織能力的一部份，是組織功能發揮的利器。

在組織創設與營運過程中，會發生許多內部的變化，策略的改變，組織結構的改變，而這些都是組織發展的必經歷程，組織在組織發展的階段中，組織會藉由成長來增加對於資源的控制，加大資源取得的能量(楊仁壽、俞慧芸、許碧芬，2003)。組織在不斷的改變中，成長、成熟、到衰退。組織要得以發展擴張，組織靠不斷向外界拿取資源，藉此發展出組織生存的價值，宜蘭社區大學也是一樣，透過不同的方式向外界爭取資源，經費的補助、委託專案的補助、民間社團、甚至網路建設，都是宜蘭社區大學面臨組織成長時的動作，當然，過度的去依賴外在資源的給予，並不全然對組織有利而無弊。像是宜蘭社區大學在辦學上接受政府的補助除九十年外，比例都高於50%，代表主要的經費運作來源，是政府部門的補助。但過度依賴的結果，使得組織沒有去培養自我財務累積的工作，就如資源依賴理論認為組織需要管理其與周遭的關係，如果周邊團體限制組織所獲取的資源，就增加組織環境的不確定性(傅篤誠，2002)。因此若是政府部門給予宜蘭社區大學的補助款刪減，勢必增加宜蘭社區大學組織運作的不確定性，甚至引發組織經營的危機。從此可以印證組織發展與資源取得是影響組織能力的要素之一。

二、影響宜蘭社區大學組織能力的外在因素

非營利組織的運作，除了靠自身組織內部的運作外，如何向外界尋求資源和提供服務，也是非營利組織的組織目標，因此，外在環境也就會對非營利組織的組織能力的展現造成影響。就宜蘭社區大學而言，其隸屬於宜蘭社區大學教育基

金會，屬於一個非營利組織，同時具有教育辦學的性質，其組織性質的特殊性，使得組織能力須與外在環境互動。就非營利組織相關研究而言，外在因素的探討集中在組織和政府之間的關係，或是資源取得的過程中與其他民間組織的互動關係。而宜蘭社區大學與外界產生互動主要分為下列幾種：地域性因素的影響，公部門的影響，民間團體合作的影響。本文將就上述的三大影響來論述宜蘭社區大學組織能力所受到的外在因素影響情形？

(一)地域性因素的影響

宜蘭，早期在台灣算是「後山」，加上國民黨長期重西輕東的治理行為，宜蘭似乎是一個被人遺忘的地方，但是也因為它的地形阻礙，使得它的好山好水、及率真民風得以被保存，但長期忽視當地民眾的聲音，也註定國民黨在宜蘭失敗的命運。陳定南在一九八一年十二月二十日以「打破國民黨縣長專賣局面」為主要政見，以八千多票打敗李讚成接任宜蘭縣長，開始宜蘭縣的綠色執政，陳縣長高品質的工程監督及環境規劃、企業化的行政管理、嚴格的環保標準及反抗中央威權的意識型態控制，成為具有濃厚政治符號意義與地方自主象徵的「宜蘭經驗」(梁鴻彬，1999)。而在1985年的選舉中再度連任，隨後上台的游錫堃縣長則以「文化立縣」為主軸結合「環保立縣」「觀光立縣」及「資訊立縣」並積極推動社區總體營造。一直到現任的劉守成縣長也依循上述原則使得宜蘭經驗一直傳遞下去。

因為民進黨的長期經營最後得到執政，使得原本是落後的「後山」成為民主社會運動的搖籃。而深根入土的反對運動概念也成為宜蘭精神的象徵。在地精神的社會運動團體便投入在地性的社會運動參與。宜蘭於1980年反對運動展開，『噶瑪蘭』雜誌的發行，「反六輕」、「反火電」的運動都使得宜蘭縣呈現獨特的地域特性。更因此使得社會運動的種子在宜蘭生根發芽。

在社會運動因素中，西方社會運動的研究以Charles Tilly為代表，他對社會運動的定義，建築在人們向「權威者」進行挑戰、爭取權力的集體行為上，

他說「社會運動是當權者，和能成功地自稱代表那些缺乏正式代表群眾的人士之間的持續互動。在這樣的過程中，群眾代表人士公開要求權利分配、權利施行方式的改變，並用公開展示(示威)的方式表達自己受支持。」至於抗爭(struggle)、衝突(conflict, contention)、示威、有組織的集體行動(collective action)等，這些都是社會運動的展現形式。是故不區分「社會運動」與「政治反抗運動」(顧忠華，2003)。

法國社會學家Alain Touraine則認為社會運動的衝突對象，是社會的後設原理(meta-social principle)，是支配社會關係支配的文化、意義價值、規範制度、是社會歷史能量(historicity)，社會運動既不單純以「決策權力」為競逐目的，也不單純以「重建社群認同」為目的，而是以既有的、和社會支配有關的價值系統、事物的編排順序(order of things)為改造對象，他將以「決策權力」競逐為標的的衝突，稱為抗爭(struggle)，具有引導社會變遷的策略性、工具性意圖，而以「重建社群認同」為目的，對於外來情境進行集體反映，稱為「集體行動」(collective behavior)，目的在自我防衛，而不是對未來進行改造，更不是對於文化體系進行抗爭。(張茂桂，1991)

如以此兩人的觀點檢視宜蘭的社會運動，我們發現宜蘭的社會運動確實受到政治反對運動的興起與地域執政權力的獲得而強大。但宜蘭的社會運動與政治反對運動在「反六輕」及「反火電」運動上，面對外環境的國家機器和資本介入，確是有意識進行地方認同與地方文化的打造，並提出另類的地域計畫進行地方之改造，並進而達到地域認同的最終目標。因為對於共同體的建構產生共識，有共同目標的團體便開始產生，促成宜蘭社會運動的機構化²¹

宜蘭的主要社會運動組織，環保聯盟宜蘭分會成立於1987年11月14日、宜蘭縣教師工會籌備會成立於1988年5月22日、農權會宜蘭分會成立1988年6月18

²¹ 「社會運動機構化」一詞資料來自顧忠華(2003)。社會運動「機構化」：兼論非營利組織在公民社會中的角色。台北。新自然主義公司。頁1。

日、勞支會宜蘭分會成立於1989年3月5日²²，三者均是全國性社運組織的先期地方分會，且均與《噶瑪蘭》雜誌社的直接及間接促成有關。而此三者主要社會運動組織在當時陳定南「黨外」背景的縣政府主政之下，也對縣政府諸如環保、教改、及勞工政策的主要施政，提出改革性及支持性的聲援，「宜蘭經驗」也就在這樣「官民共作」的推波助瀾下確立²³。為什麼宜蘭得以蘊育那麼多的社會團體？最重要的因素在於對於地域性的認同，希望宜蘭不再只是「後山」，而是在地人驕傲的地方。

地域認同(local identity)是一種心理歸屬的演變過程，尤其台灣近年來在「本土化及地域化」的潮流推引下，從中央到地方政府以至社區，均積極的凸顯地域特質及社區意識。地域認同關係到地方的附著性(place attachment)，並且強調地方文化與認同感的建構，它有助於團結網絡的建立，因此，有助於社會動員。地域認同進一步表現在社會運動及公共空間的合理化的抗爭上，社區居民之社區(共同體)意識是因為動員而成就為自為的社區(共同體)居民(汪明輝，2003)。

自古以來，宜蘭的先民就必須學會與老天爭產，由於雨水的錐煉，宜蘭人個性內斂與堅強，較能滿懷期待的在逆境中奮發圖強，而由於交通不便，境內居民多世居蘭陽，喜歡這一塊土地，更認同這地區的文化，對家鄉的向心力特別強。

也因為上述的原因，80年代宜蘭的反對運動及社會運動可貴之處，在於工商貧瘠的經濟背景中，以地域的認同為主張及反抗中央的決策要求，地方自主權中找到支撐點，並且提出了新的願景。台灣近幾年社會運動的一些抗爭和主張，所引發出來的像「社區主義」、「地方意識」、「直接民主」(公投、罷免)等議題，仍將繼續成為已經在鞏固中的民主制度的一部份(張茂桂，1998)。

²² 梁鴻彬(1999)。政治變遷的地方模式——民進黨在宜蘭執政的個案研究。中山大學政治所碩士論文。頁139)

²³ 宜蘭文獻叢刊編輯委員會編輯(1992)。宜蘭縣長陳定南施政總報告彙編。宜蘭。宜蘭縣政府。

80年代宜蘭的反對運動及社會運動的開展，集體行動的基本意念，所形成意義的再生產與自我文化的改造，最後形成了抵抗的社區（community of resistance），抵抗的社區就是一種地方認同，抗爭的集體行動，就是打造新地方認同的過程²⁴。也因為這樣的共同體連結，使得宜蘭在地人對於社區、土地、生態、與地域息息相通的問題格外團結和注重。當年服務於東光國中的現任宜蘭社區大學校長張捷隆，因為對老師權益保障的關注便與其他宜蘭國中小或農工等老師共同發起籌組教師工會籌備會宜蘭分會。

解嚴前後，當時的教師還是一片沈寂，教師本身是有很多的冤屈存在的，但沒有一個教師團體敢站出來，宜蘭分會的成立也是受到台北總會的刺激，石文傑是一個關鍵的人物，當時他被學校惡意解雇，而讓人感受到校園內其實也是有白色恐怖，一般教師碰到這種事可能摸著鼻子離開校園，但他敢站出來，而像林玉體這樣的教授也很關心，所以就結合起來。我們遠在宜蘭但也感受到這樣的氣氛，長久以來我們發現校園是很閉塞的，教師們缺乏批判及反省，我們幾個較有反叛意識的教師覺得這樣的教育是欺騙，我們就進行組織配合台北成立分會。當時有兩個教師團體，一個是顏錦福的教師聯盟，一個就是石文傑的教師工會，我主動聯絡他們，教師聯盟組織鬆散，而石文傑非常的熱心馬上來宜蘭跟我們聯繫，所以我們就成立了「教師工會籌備會宜蘭分會」。宜蘭較特殊的原因是教權會之前已經有「環保聯盟宜蘭分會」的成立，參與環保聯盟的老師本身就較具改革意識，老師本身應該也要有屬於自己的專業團體，籌備時還是沒人敢具名，七人小組也沒見報，所以只掛我的名為召集人，還是需要環保聯盟老師原先的組織實務經驗才能成立起來²⁵

教師工會的推動，使得張捷隆的社會運動團體參與，從環保聯盟擴大到教師工會，並開始關心宜蘭的教育問題，他的理念是跳脫政治上的特定黨派，用保持中立的態度關心台灣的教育。因此張捷隆將這股對教育的用心透過教權會的運作傳遞出去。而教權會除了關注教育的問題外，更試著透過社會運動組織

²⁴ 何致中（2002）。地方與認同宜蘭地區地方特質與認同政治間的關連。台北。台灣大學地理環境資源研究所博士論文。

²⁵ 梁鴻彬（1999）。政治變遷的地方模式---民進黨在宜蘭執政的個案研究。中山大學政治所碩士論文。頁139。

的交流產生一股更大的社會力量。於是環保聯盟、教權會、與『噶瑪蘭』雜誌彼此互相聯合。這股強大的反動力量，對於尚未解嚴的台灣社會而言是非常震撼的。

時序進入九0年代，宜蘭的原先的教師、環保及勞工團體，有的逐漸進入體制，有的面臨存續的危機。宜蘭除了在「社區總體營造」支持下的玉田、大二結、利澤簡、無尾港等的社區運動，宜蘭的社會中仍存在著零星的社區自發性組織的動員，例如「反核四」、及「催生棲蘭檜木國家公園聯盟」的社會運動。

1998年11月，宜蘭縣搭配三合一選舉「核四公投」，為了凝聚宜蘭「反核四」的力量，由環保聯盟、宜蘭縣登山協會、宜蘭縣潛水協會、無尾港文教促進會、宜蘭縣野鳥學會、宜蘭縣光大使協進會等16個團體，組成「宜蘭縣反核四行動聯盟」並選出張捷隆為行動聯盟總召集人，宣達建立「非核家園」的決心(中國時報，1998)。

1999年3月7日，宜蘭縣長、教育局及部分民間團體(仰山、慈林文教基金會)受邀參加在新竹舉行的「落實高教於地方--迎接社區大學的新時代研討會」(教育部及新竹市政府主辦)，與來自全國各地推動社區大學的地方政府及民間團體共聚一堂，就社區大學的設置問題進行廣泛的討論。張捷隆校長親自率隊考察，1999年8月間，宜蘭縣政府再召集縣內各文教團體會商社區大學籌辦事宜，1999年10月6日正式成立「宜蘭社區大學教育基金會」，開始推動籌設宜蘭社區大學。

從上述以地域性因素做為影響，宜蘭社區大學組織能力所受的外在因素分析，可以歸結出宜蘭特殊的地域性因素有下列幾點，如在地居民對於自己生長的故鄉的認同感，都使得宜蘭這塊民主聖地充滿社會運動團體的聲音，因此設置乃宜蘭社區大學透過七大團體及許多非營利組織的努力得以開花結果。

宜蘭的特殊地域環境造就宜蘭形成在地性的非營利組織良好發展條件，而

「宜蘭經驗」的成功，更是宜蘭地方人士的緊密合作成果，探究「宜蘭經驗」的深層意義，所代表的是地方政府對於在地性民間團體組織的支持所致，因此，談到影響宜蘭社區大學的外在因素時，公部門的支持佔有非常大的影響。

(二)公部門支持

公部門支持在宜蘭社區大學方面可以分為二個方面，中央政府政策提倡與經費支持，地方政府的支持力量。

1. 中央政府政策提倡與經費支持

教育部於民國九十一年因應民眾對於終身學習的需求，訂定「終身學習法」為台灣的成人教育發展找出新的方向。對於社區大學而言，終身學習法賦予其在法律上的定位。如該法第三條規定「社區大學指在正規教育體制外，由直轄市、縣(市)主管機關自行或委託辦理，提供社區民眾終身學習活動之教育機構。」從此社區大學定位為非正式教育機構；第九條則規定直轄市、縣(市)主管機關為推展終身學習，提供國民生活知能及人文素養，培育現代社會公民，得依規定設置社區大學或委託辦理之；其設置、組織、師資、課程、招生及其他相關事項，由各級政府自定之。從法條中明確的將社區大學的角色與其辦學的自主性展現出來。美中不足的是，各縣市政府基於人力及專業法律人員的缺乏下，無法對於社區大學的師資、學員權利，及課程等制定出細部的遊戲規範，使得社區大學雖具有法律體系中的地位位階，但像個空殼般隨時有解體的危險。

這樣的狀況在經費補助上更為明顯，社區大學無法像一般大學透過大學法的保障得以常年接受中央部門的補助，法制上的未定論帶來宜蘭社區大學在經費獲得上的不穩定現象。就以宜蘭社區大學而言，創校的第二年接受教育部的補助款，宜蘭社區大學每年至少接受中央與地方政府高達 1200 萬元²⁶的補助經費來維持組織運作與開課辦學。若這樣的經費補助沒有透過機制制

²⁶ 請參照附錄八

定法律而成為常規，易使學校的經費補助處於不穩定狀態，此將導致學校運作經營的問題。從這些問題中，可突顯出中央政府政策支持及經費補助，對於社區大學組織能力有一定程度的重要性。

就宜蘭社區大學而言，中央對於其經費補助的方面有二種來源，一種為教育部補助款與獎助款，一為由其他中央單位專案上的補助。教育部是社區大學業務的主管機關，目前由社教司作為業務承辦單位，因此教育部對於宜蘭社區大學有其監督與補助之責。

這幾年我們對社大的補助，採定額補助就是每年 800 萬元。另亦會將計劃轉送到教育部。教育部會根據我們這邊經費補助的額度及社大的辦學績效，作相對性的補助。(J6)

從上述莊課長訪談稿，得知，教育部對於宜蘭社區大學的補助，為地方政府審議後的經費的補助一半為原則。也就是說，教育部會依據每年度，縣政府編列審議後社區大學的辦學經費採 50% 補助給宜蘭社區大學，這樣的補助並不是毫無標準的。在「教育部補助及獎勵社區大學及其相關團體要點」第八點規定，教育部於各縣市於辦理社區大學評鑑時，教育部得會同派員參與，以實地瞭解其運作及本部補助經費運用情形，以作為以後年度補助經費增減之參考。

這個基金會是由宜蘭縣好幾個學校組成，然後由好幾個學校提出來每一個代表來當董事嘛，就是這樣來組成的，因為它都有經費，所以就這樣來處理，那初期的階段是這個樣子的，那後來是因為辦了一年以後績效辦的很好，所以各個學校的社區大學也有向政府申請補助，補助以後教育部也慢慢接受社區大學這個概念，教育部也開始補助，所以才有縣政府的補助，還有教育部的補助。(A6)

從學校董事的訪談中，得知宜蘭社區大學與中央機關教育部與縣政府的關係有所了解，教育部透過補助款對於辦學成效良好的社區大學，予以適當比例上的補助，此經費的提供，對社區大學組織能力運作有一定程度的影響。但在今年(93年)宜蘭社區大學在教育部經費補助上遭遇問題，因為議會對於縣府預算的編列方式不能接受，在強制表決下將宜蘭社區大學在縣府所編列

經費，從 800 萬縮減到 100 萬，這樣的結果是否會影響到教育部的補助款。就此問題，筆者訪問張校長，張校長便就這個問題做了下列表示：

本年度(93)年度補助款並未因此而減少，教育部補助兩校區共 600 萬教育部根據辦學及績效，給予“補助”和“獎勵”兩種金額，經評審小組查閱資料與面談後，給予宜蘭社區大學兩校區極高的評價，名列前茅，故補助款及獎勵金兩校區各有 300 萬以上，合計 600 多萬元。
(B5)

由張校長的訪問中，得知宜蘭縣議會將宜蘭社區大學的預算刪除，但中央的補助與支持並沒有因此減少，意味著中央政府對於宜蘭社區大學組織能力所表現出的品質，給予高度的肯定。

在台灣，草根型非營利機構與政府之關係，主要在於政府部門的政策推動下，基金會以提供服務的方式，向政府部門申請委辦案件，爭取經費(楊秀梅，2003)。也因為這樣的因素，宜蘭社區大學在中央政府部門委託下辦理有關的專案(宜蘭社區大學教育基金會，2000a、2001a、2003a、2004a)，從附錄十六就可得知政府部門補助的情形。

至於談到宜蘭社區大學與政府部門的互動情形：張校長曾接受全國社區大學促進會專訪時，曾經表示他對社區大學與政府之間關係之看法。

社區大學所開設的課程若與政府機關某部門的業務有關，例如環保課程，應該可以向相關單位(如：環保署)申請委辦、合辦，以爭取經費，有關單位其實也應該主動想到可以藉由社區大學來辦理相關課程或活動，互助合作、何樂而不為」。²⁷

從校長對與公部門合作所表示的意見，可以發現社區大學與中央部會之間保持著一種合作的關係，甚至對於社區大學而言，公部門委託社區大學辦理相關課程，其實也是對社區大學辦學成效的一種肯定。因此在這樣的連結下，宜蘭社區大學透過活動的辦理與服務的提供，漸漸將組織在獲取資源方

²⁷舒嘉興整理(2001)。專訪宜蘭社區大學張捷隆校長專訪。2004年3月18日取自網站資料：
<http://apcu.taconet.com.tw/html/personne/zhang/zhang01.htm>

面的能力建構出來。

談論完社區大學與中央單位的關係之後，我們將把層次放在宜蘭社區大學與地方政府的關係上。在 1990 年後期，地方政府的機能面臨極大的改變，不再是只是維持治安或是提供基本功能而已；相對著，民眾希望地方政府提供更多的服務。然而隨著功能擴張或服務項目增加，地方政府面臨廣及多功能的服務能力有限的困境，且在資源不足的情況下，要維持一定水準的服務，因而必須引入民間團體的力量(呂育誠，2000)。也因為這樣的因素下，非營利團體自發性的成立組織提供服務，承接地方政府委託民間所需要的服務提供，地方政府則以經費補助與支持其組織能力當做服務提供的回饋，也因為如此，宜蘭社區大學也同樣的有能力提供服務，成為宜蘭縣政府委託服務方案對象。宜蘭縣政府對於宜蘭社區大學的支持來自許多地方，首先是經費上的支持，每年固定編列 800 萬元做為委託宜蘭社區大學營運的經費。

基本上，我們縣政府對社大的發展部份，其它縣市都很吃醋，給他們這麼多經費支持，就是因為在董事會、校長本人，真的都很用心在這個部份、這麼熱心在辦學，所以，在縣長這個人部份，很獲得我們縣長支持，以及縣政府教育局，甚至其它局室的認同，所以才有很多的專案會交由他們去做。(J6)

從莊課長的訪問稿中，可以知道宜蘭縣政府對於宜蘭社區大學的支持。及對宜蘭社區大學高層領導者的肯定。而校長也在訪問稿描述縣長對宜蘭社區大學經費的支持。

宜蘭是比較好一點是縣長非常支持，坦白講沒有縣長支持，我們也不會說這幾年非常順利，教育局照縣長的指示一年都編八百萬下去呀，前年打七折後，元月一號二號縣長就當場答應說，不足的數額當場給補回來，縣長另外找錢幫忙補回來，其實縣長都還有一些可以動用的經費啦，其實這些經費幾百萬對他們來講小事情啦，對整個縣政府來講，我們這預算是少數的啦，後來我們在開學術研討會的時候，縣長就答應幫我們補回來嘛，那我們那時候很開心呀，補回來了，所以 92 年的預算雖然被打七折了，但還是補回來。(B6)

從校長對縣長極力的對社區大學預算爭取全額通過的表達，可以清楚的感受到縣政府對於宜蘭社區大學的支持，原因除了地方政府將服務外包以尋求外界組織對政府服務的支持，重要的是一種對於在地網絡的認同支持，因為校長具有極高的社會運動背景，而現在的政治生態的主政人物多為當時宜蘭地域社會改革成員，理念的認同使得社區大學與縣府在理念上共同結合，宜蘭縣政府成為支持宜蘭社區大學主要對象，對其組織能力發揮的最大力量。

當然這樣的論述難免不讓人聯想社區大學向執政黨靠攏，連在縣議會中國民黨議員也連連炮轟，但是校長在訪問中卻告訴我們社區大學是以堅持理念為主軸，不帶有任何色彩。

有關政治的問題，有人在認為我們在做些政府交代的事情，一些事，其實我們不是說做政府交代的事情，我們主動爭取政府部門，如果公部門認為說要辦什麼事情，比較沒能力或人手不足，也可以委託我們辦理宜蘭社區大學替政府辦理。(B6)

在校長的訪談中清楚了告訴我們，非營利組織的目的並不是在於政府要我們替它做什麼？而是身為非營利組織的使命，在於提供服務輸出，因此不論政府目前的政治生態如何？對於組織的任務及使命要非常的清楚與堅持。從這一段話中，校長明白的將教育、非營利組織使命和泛政治化劃清界線。

至於宜蘭縣政府對於宜蘭社區大學的支持，從縣長接受報紙訪問時的一段話，便可以得知。

劉縣長在接受報紙訪問中認為宜蘭社區大學是教改的重要一環。劉縣長說：「社區大學的理念與他的教育理想符合，宜蘭社區大學是宜蘭縣教育改革的重要一環，在全縣硬體建設已有相當成績之後，教改正是重要的軟體工程」。他期待更多元的社大能在該縣出現，使民眾提升生活品質，也讓已富盛名的宜蘭經驗有更深刻的層次。他找來了宜蘭技術學院教師張捷隆，開始創辦宜蘭社區大學。(引自中國時報，2001. 4. 16)

從劉縣長的談話中，肯定宜蘭社區大學在縣政推動上的價值性，也說明公部門對宜蘭社區大學的支持，而且在非營利組織領域的使命中，組織能力的建立在於服務方案的傳送能力，因此在這樣的任務導向之下，加上宜蘭縣

政府對宜蘭社區大學的支持，宜蘭社區大學辦理專案組織能力於是被展現出來。從宜蘭社區大學創校之後，便承接宜蘭縣政府許多專案，這些專案的執行對於宜蘭社區大學組織能力的累積有極大的幫助。本文將宜蘭社區大學從創校至目前有那些專案整理成附表²⁸，至於專案的詳細內涵則詳述於下節。

本文從中央單位對社區大學的政策倡導到經費上的補助，地方政府首長與組織，對於社區大學理念的支持與經營的奧援。社區大學與公部門之間建立起合作關係，第三部門扮演服務提供者與資源整合者的角色關係，政府透過第三部門的支援，地方政府將部分政府服務外包給有能力組織去完成。而第三部門因為服務的提供，而得到組織所需要的資源，進而建構組織能力。因此公部門支持，對於宜蘭社區大學的組織能力而言，是個重要的外在影響因素。

(三)民間團體的合作支持

人類社會的政治、經濟、社會、宗教與企業等活動，均以團體組織的型態出現。譬如說，政黨、教會、公司、學校與工商結社等，都是為了達到特定目標而發展出來的團體組織。我們的一生都生活在團體之中，幾乎不可能離群索居，或擺脫團體的影響。雖然存在於家庭、鄰里、學校、社會，甚至國際的團體各具有不同的功能與特色，但是，它們皆提供我們物質與心理的需要。互動是社會的基本過程，也是團體組織與文化的基礎。在人類社會裡，「互動」與「關係」是生活的核心；有互動事實，才有關係產生。雖然社會關係大多由社會設計與安排，但要維持關係發展，缺乏互動是難以維繫的(葉肅科，2002)。

組織是團體實現某些特殊目標的工具，統合人力的策略，也是團體內部關係的結構，包括家庭、社區與結社等。雖然組織的目標與規模各不相同，但多數組織的形成皆有共同理由：1. 解決某些爭議與問題：例如新政黨或新行政單位；2. 認為有長期利益且需持續推動：例如公司行號；3. 以組織運作保護利益：例如工會或公會利用集會遊行提高誤判籌碼；4. 對抗或避免競爭對手之威脅：例如環保組織或反核組織(葉肅科，2002)。

²⁸ 請參照附錄三

近年來對於非營利組織的研究，已從單一組織內部之決策朝向「組織間關係」的研究，資源網絡的連結是非常關鍵的新因素(邱瑜瑾，2000)。透過組織之間的合作取得資源交換，以獲取新的組織能力，因此宜蘭社區大學透過宜蘭社區基金會做為資源彙集的平台，結合兩個基金會(仰山基金會、慈林文教基金會)和四所宜蘭地區大專校院共同成立宜蘭社區大學教育基金會，而在課程安排上更集合荒野保護協會、登山協會、觀光大使協進會等民間團體組織，透過社區發展協進會協助來參與開課，如此將民間社團的師資聘請過來，網羅民間資源將其整合。透過這樣的互動，組織之間可以得到互相的協助與資源。

宜蘭社區大學的雙連埤事件可以算是民間團體結盟的代表，民間組織就是這樣結盟，我們不只是湖泊班還去結盟保育團體，像荒野保護協會還去促進他們雙連埤的地主，你們趕快成立雙連埤基金會，共同來經營管理，探討那個雙連埤贏的策略，來把雙連埤的生態保留起來，那很慶幸，我們有看到效果，在今年的十月二十三號，那整個因為民間的力量，第一個就是搶救的雙連埤，促成政府，促成行政院農委會召開整個專家學者研討會，把雙連埤列為重要野生動植物棲息環境，而且是從十七甲擴大到一百七十五甲，最後更擴大到三百七十五甲，沒有想到說會有這麼好的一個良性發酵跟大家有這個共同意識，那雙連埤野生保護區，就這樣子就已經被公告成立，十月二十三號，現在已經公告完成了，那雙連埤那塊濕地也將被保存下來，因為這樣子的公開公共論述，公共討論，三黨同意，這個很不可思議的就是說能夠很順利的三黨同意，擠出了五千六百萬元，那這五千六百萬元造成宜蘭縣其他排擠的那個建設是非當大，但是大家有那個共同的意願。把這些錢要來做這些事情，那雙連埤濕地就是這樣被我們順利運作成功。現在就是變成由民間團體結盟，形成這邊很成功的結果。(G7)

從上述事件中我們看到組織能力透過民間組織的共同合作所爆發出集體力量，這股集體的力量也就是Lazonick & Mass (1995)所認為「組織能力」，最主要的決定因素是組織競爭優勢；組織能力所呈現的是專業分工的力量，透過計劃與協調去整合完成策略目標。結合眾多的個人知識，用系統化的協調機制獨立活動，因此組織之角色係所扮演的是「集體努力」並轉換眾多個人之能力成為組織能力(張和然，2000)。因此民間團體的結合也是影響組織能力很

重要的外在因素之一。

透過本節的討論，宜蘭社區大學從組織的使命與理念的堅持出發，透過內部規範的章程，與領導者的治理，組織結構趨於完整，在組織內部的結構確定後，組織開始向外與其他組織合作，而其他組織的成員也透過這樣的介面，加入宜蘭社區大學，宜蘭社區大學透過這樣的合作，建構出開課辦學的組織能力，講師的來源就是來自這些合作團體的協助。另一方面，組織能力的發揮，使得無論是中央或地方的政府部門，開始注意到宜蘭社區大學所擁有的組織能力進而與其合作或委託專案，並予以經費上的補助，但若是宜蘭社區大學過度依賴政府補助沒有對財務管理做有系統的規劃，當與政府關係改變時，宜蘭社區大學經營可能陷入危機，因此，如何調節政府與宜蘭社區大學的相互關係，避免互相造成影響，是宜蘭社區大學組織能力所要考量的。而從宜蘭社區大學組織能力的討論中，了解到組織能力會隨著內外因素改變，下面我們將討論當組織能力在遇到不同內外因素時，會有那幾種類型的改變。

第三節 宜蘭社區大學開課辦學---方案傳送組織能力展現

分析過影響宜蘭社區大學組織能力的內外因素，讓我們瞭解到組織能力內涵影響因素中，有組織內部的影響力，也有外在環境對於組織能力的影響力，這些要素的交互影響，使得原本靜態的組織能力，成為一種動態現象。組織能力的展現不僅只有組織靜態的組織架構的影響，更重要的是將組織做動態性質的輸出。而透過方案輸出將組織能力運作提供給使用者。因此接下來我們將深入宜蘭社區大學的組織能力面向，本部分著重於宜蘭社區大學組織能力的描述，本文從開課辦學的角度出發推展到組織對於公共服務的參與，最後組織遇到困境時的能力調適，都是本文要探討的重點。透過對於宜蘭社區大學組織能力的展現，引導出建構宜蘭社區大學的組織能力價值所在。

社區大學的設置，在於提供成人高等教育的另一種選擇，使無法進入正規高等教育的成人有一個終身學習的機會，而課程的提供是社區大學教育理念的根本

也是學習的具體實施，因此在社區大學組織能力的提供上，課程的提供是組織的主要任務，而且一個非營利組織的起始點是將其方案傳送出去，也就是方案傳送能力的展現 (Letts, 1999)。宜蘭社區大學雖為一非正式教育機構但背後有許多非營利性的組織在人力或資源上給予支持，因此如何將方案傳送出去便是組織的首要工作。這是任何非營利組織的起始點，努力建構有影響力的能力，是由各領域的知識與問題的分析或是社會的問題來引導一個方案。組織的方案傳送能力經常是在特定的領域實踐或在一個特定的專業能力逐漸成長。例如：公共衛生、教育、環境科學或社會學等領域。因此，績效是組織方案的效率問題。方案是可以經過研究與討論，以決定是否產生預期的成果。

而社區大學的設置就是希望能夠在非正式化教育的領域中，透過一種特定組織能力的發展，而此能力內涵又和一般大學教育所講求的專業知能的成長並不相同。社區大學所追求的是對原創者黃武雄教授理念的認同並追求組織共同成長。也基於這樣的原因，在開設課程的規劃上，有其特殊性與精神。

一、課程方案規劃

社區大學的概念源自於黃武雄教授所提，台灣社區大學開始成立，全國各地都有社區大學的蹤跡，在課程的提供上，雖然不同地域社區大學因為其所在地域的特殊性不同開設不同的課程內容，但是從課程架構上看，其實都遵循 1994 年黃教授所提出社區大學的課程精神與課程架構，因此在講述宜蘭社區大學的課程內容時，我們必須先對社區大學的課程精神有所理解。

在黃武雄的理念中，社區大學應該具有政治、社會、文化、教育多種層面之整體性改造意義，經由全台灣七十多個社區大學的傳播下，已獲得社會各界廣泛的支持。透過社區大學課程的傳播，達到解放知識、普及高等教育、發展社區意識、提昇文化水準，奠基民主政治的理想。基於以上的認知，社區大學課程所朝向的目標在於發展全人的通識教育、培育全面性的現代公民的方向來規劃。(黃武雄，2003)而現代公民的基本條件有：

1. 健康的心
2. 有分析、批判、反省及創造的能力
3. 對自己、社會、自然有深入的瞭解兼具知性與感性的涵融
4. 關心與積極參與公共事務
5. 對人與環境有終極關懷

也因為要達成這樣的理想，設計課程就希望多尋找具有實務性、適切性、社區議題或社會議題。且在此彈性的訴求下，設計以成人需求的課程是必要的，而傳統大學的教授方式偏向單方向的知識提供，但社區大學的目標在於老師與學員之間以對話代替單向傳輸，用生活性的詞句來將知識傳遞出去。因此在這樣的理念之下黃武雄教授提出了下列社區大學課程構想：²⁹

1. 學術性課程：探討人與社會互動的基本問題，跳脫既有的套裝知識，追求經驗知識的累積。
2. 社團課程：發展公領域，深化社會的內在反省，塑造公民社會的公共性與社區參與。
3. 生活課程：充實生活內涵、學習實用的生活技能、精緻的休閒生活、提升人的工作能力與生活品質：課程強調於「雙手萬能」的DIY能力，鬆綁人對商業文明的過度依賴。

這三大方向的課程設計走向也成為社區大學課程規劃的準則與指標。

二、宜蘭社區大學課程開設過程

根據以上的論述，我們得以瞭解社區大學的精神與開課理念，也因為這樣的理念架構，宜蘭社區大學的課程架構也循著這樣的理念進行。

宜蘭社區大學的課程安排上分為三大方向³⁰：學術方面、社區社團方面、和生活藝能方面。此三大方面的課程設計，是以社區大學的精神為目標。學術性

²⁹ 黃武雄 (2003)。 學校在窗外。臺北。左岸文化。頁 120-121

³⁰ 宜蘭社區大學 (2001)。 宜蘭社區大學九十年度上學期校務手冊。宜蘭：宜蘭社區大學。

課程的目的可以擴展人的知識廣度、培養思考分析、理性判斷的能力，著眼於知識與理性的啟蒙。在宜蘭社區大學中學術性課程中劃分為人文課程、社會課程、自然課程。而人文課程又細分成文化、歷史、文學、宗教、哲學等六大類；社會課程則包括：政治、法律、社會、心理、經濟、媒體、建築等七大類；自然課程則包含地理、天文、生物、動物、植物、海洋、醫學、數學、昆蟲、理化。從上述可以看出學術性課程中包括各領域的專業課目，而且課目的設計上，以介紹宜蘭本地的人文、社會、自然為課程主軸³¹。從以下訪談中可以瞭解這樣的課程推展時的困難在何處？以及宜蘭社區大學的處理方式為何？

我舉個例子，剛開始的走的時候，社區大學校長思考，是希望有環境，就是自然環境地質、希望有所謂宜蘭地方性的課程；另外就是生活藝能、知識經驗傳承的課程。所以我們有宜蘭史、宜蘭學，有歷史、人文史蹟、地方上的技藝，都算宜蘭學的東西。剛開始的時候會發現這些東西可能有，譬如環境保護，剛開始有，就是那些人有，但是慢慢後來萎縮了，消失了，但是接著又有新的課程產生，又有新的學員發現於，譬如宜蘭植物認識，忽然間蓬勃發展…這都是慢慢呈現的。有些課程是自然萎縮，有些課程就自然發展。譬如宜蘭史剛開始很難開成，後來我們把題目改一下：「宜蘭人文旅遊」，修的人又跑回來了³²。

社區社團課程方面的目的在於透過活動課程培養公民參與社會公共事務的能力。從關心、參與學習中，凝聚社區共識，以邁向公民社會。課程著眼於人與人之間情感與心的連結，激發公民關心社區與公共事務的熱誠。透過社團參與的方式將社區參與公共事務的概念推展出去。也因為這樣的理念，在自主性社團課程中社區大學透過讓學員參與社團例如有：校務義工社、環境保護社、社區規劃社……等等。用這樣的課程安排讓學員學習參與公共事務的概念。宜蘭社區大學社團課程張姓學員談到她參加社團課程的感受：

我們社團是有發起人，召集人，要十五個人連署學校才會審核你這個

³¹ 像是在人文課程上有宜蘭的文化、宜蘭史；社會課程上則有縣長之路，宜蘭建築賞析；自然課程則有蘭陽地理，太平山生態現象。資料來源：宜蘭大學教育基金會（2001e）。宜蘭社區大學九十年上學期選課手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。頁 6-8。

³² 引自陳定銘（2002）。台灣社區大學之研究——公民社會建構與終身學習政策的實踐。臺北。國立政治大學公共行政研究所博士論文。

社團能不能通過，因為社團他有一些評核的條件，他才會決定這個社團要不要讓你開，因為社團不收學費，但是要收保證金，它不算一個組織章程，它只是一個簡單的辦法，我上學期的評鑑只是很單純的在學校老師評核學生，我們有一些社團的紀錄，我們那次成果展是結合植物、結合昆蟲、結合水草，然後做一個對社大學員開放的活動，你來參加活動，由這三個社團的學員來做導覽。(H8)

社團經營及活動的對象，是以社區、社區居民、特定族群為主，服務的內容彌補公部門關心不足的地方。宜蘭社區大學自主性社團的表現方式，筆者認為是屬於社大在地化的體現，學員經由活動的參與，社團的運作。透過親自投入與實際觀察，達到瞭解地區自然生態環境，並進而保護在地性的自然景觀，從社團課程張姓學員對於社團課程的描述，得以感受到那份用心。

生活藝能課程可以學習實用的生活技能、精緻的休閒生活、提升人的工作能力與生活品質：課程強調於「雙手萬能」的DIY能力，鬆綁人對商業文明的過度依賴。在生活藝能性課程中，分為八大類課程，有語言、藝術、電腦、民俗技藝、園藝、家庭、保健、法律、建築等類。從以上課程的安排，我們得以看出社區大學在課程安排上的特色。圖 4-2 課程方案架構圖的方式，將整體宜蘭社區大學的課程規劃用分類的方式呈現。從這樣的課程架構中，我們試圖可以推論在組織能力上，透過方案傳遞的方式將社區大學的辦學理念用具體的課程內容傳遞給社會網絡中的成員，並以此尋求社會大眾的認同。

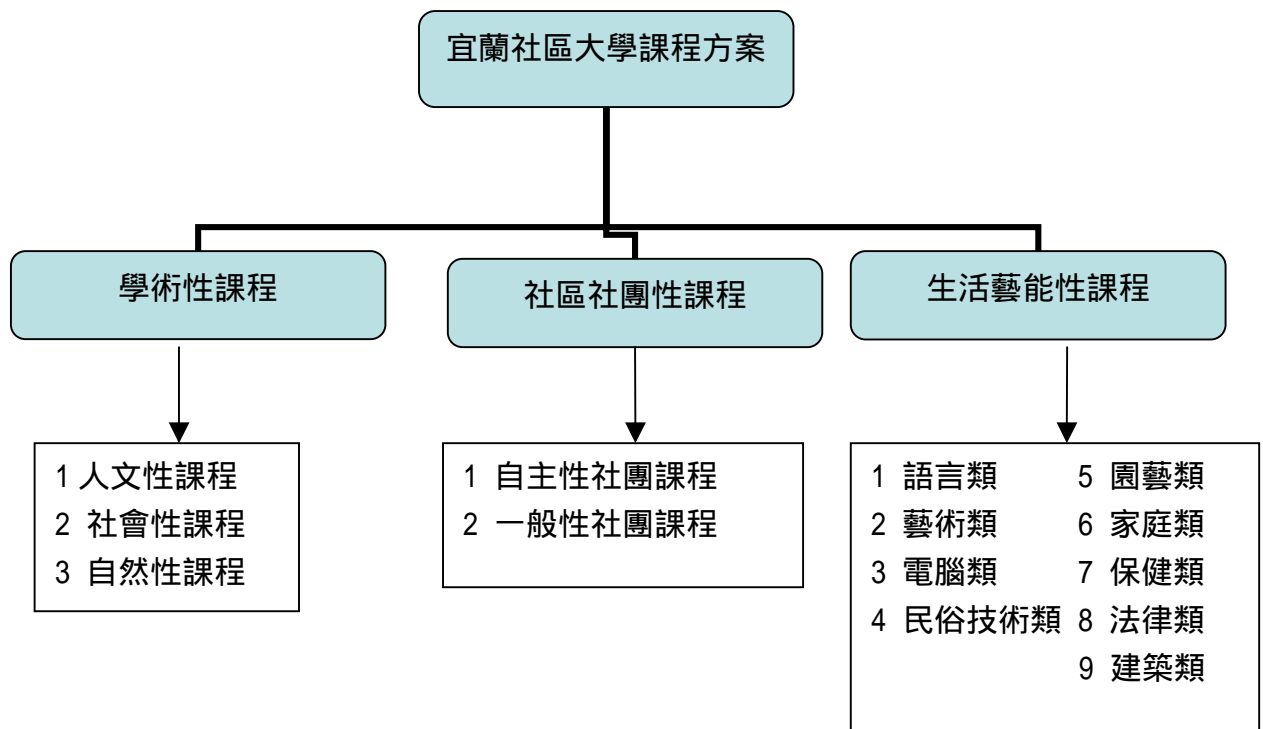


圖 4-2 宜蘭社區大學課程方案架構圖：

資料來源：宜蘭社區大學教育基金會（2001e）。宜蘭社區大學九十年上學期校選課手冊。頁 6-8。

而除了分為三大性質的課程規劃以外，宜蘭社區大學在課程上也發展其他的課程。以下以三大課程的內容來說明宜蘭社區大學在公共參與上的組織能力。包括公共論壇活動、文化夜市、專題講座三項。

(一) 公共論壇

社區大學「公共論壇」的設計理念，乃是希望透過公共議題的開放與思辯，進而甦醒社區的公民意識，與尋求公共意識的可能性。透過這樣的設計，所能討論議題的範圍，將可以從社區、社會以至於到國家政策，議題的內容也沒有限制，只要與社區居民切身相關者均可以討論（宜蘭社區大學教育基金會，2004c）。

公投論壇只是其中一場而已，而所有的公共議題我們都要關心，因為過去我們對這個社會太過冷漠，我有說過，很多學員我想都有經過這個階段，他們的父母、他們的老師都說，小孩子不要管世事，你讀到大學也不要管社會世事，這是不對的，我認為是要關心，所以現在你看，社區能這麼的發展就是鼓勵社區民眾能關心社區的各種事務，所以我們透過社區大學，利用這個公共論壇、利用專題講座，來達成這個目的，(B8)

公共論壇含有若干的批判觀點內涵，是社區大學中成人教育屬於較為激進的社會改革運動精神。社區大學既然是社會改造的動力，公民社會的推手，便應該有這樣的學習方式。而公共論壇的目的也就是在於培養學員們具有反思的能力，在提出意見的同時，去思考一個人的行動邏輯概念或理由，以便對於個人的行動結果有所瞭解，這就是公共論壇所要的東西(宜蘭社區大學，2004b)。

宜蘭社區大學透過公共論壇的方式，針對各項社會議題進行開放性討論，邀請老師和學員發表意見，提出看法，希望藉由群體的參與，激起大家關心週遭所發生的各種大小問題。公共論壇討論的主題從法律案件、教改問題、複製生命、基因食品、教育問題、社區文化、公共環境的人文思考、新科立委談國會改革、論雙連埤生態區的三贏思維、928 教師走上街頭和省思等。雖然在傳統教育中要我們勇敢的說出自己的看法很難，然而宜蘭社區大學卻極力營造說話的氣氛。公共論壇視為一堂正課(亦即在 18 週課堂中安排一週)，講師學員都要參加，不到視同缺課 1 次。也因為這樣的強制性，公共論壇成為宜蘭社區大學的一大特色。公共論壇的設計理念，是培養民眾參與公眾事務，針對特定公共議進行思考與討論的過程，並從中獲得思辯的力量。社區大學不希望學員只來學習一門知識、技藝，更希望學員關心公共事務，所以特別規劃公共論壇，企圖營造一個大家提出自己的看法、關心時事的空間，讓大家有機會互相激盪，而達到黃武雄教授所說形塑公民社會的實踐，亦是由此開始。宜蘭社區大學張捷隆校長常在公共論壇開場時，引用法國思想家伏爾泰的名言：「雖然我不同意你的看法，但是抵死擁護你有說話的權利。」社區大學公共論壇要營造的就是一個大家敢提出看法、表達不同意見的勇氣，讓各種不同的聲音可以在公共場域中出現，學習發表自己的意見，同時也能尊重不同的看法。

宜蘭社區大學從九十年起至九十三年上學期，宜蘭社區大學共舉辦有五十五場次「公共論壇」³³，實施方式從原本兩校區每學期一至三場，改變成為「公

³³ 請參照附錄九

共論壇週」的方式實施。論壇主題涵蓋有教育改革、生態維護、環境保護、生涯發展、媒體責任、兩性關係、婚姻家庭、及社大講師班級經營、社大法制化等問題。邀請講師、專家出席等工作，由兩校區活動組安排。從此成為課程之一。

(二)文化夜市

文化夜市活動的舉辦，提供學員與講師間感情交流的空間，互換經驗，也透過文化夜市的辦理，讓講師介紹課程，特別針對新講師而言是講述未來課程方向的舞臺，在夜市中學習成果展現，活動舉辦，公共論壇都是活動之一，藉由這樣的活動展現社大講師及學員豐富多元的能力。

本活動的架構是讓社大學員有表現的機會，藉著登臺表演進行角色的轉換，作為自我覺察的經驗及塑造自我的學習經驗，充分的表現自己、清晰的表達是公民社會的基礎。並作為講師課程發表或介紹的舞臺，許多講師藉由這個機會讓學員瞭解或認識講師，新進老師或有興趣教授課程進而成為老師的社大人也可以藉由這次機會推銷自己。另一方面，文化夜市可以作為傳遞社大新資訊的管道或是宜蘭社區大學活動宣傳的發聲點³⁴。

(三)專題講座

宜蘭社區大學為了讓學員在既有的課程外也能夠有所收獲，每學期均在宜蘭文化局二樓演講室安排十幾場精彩的講座，已經連續舉辦四個學期，共 69 場次，吸引一萬四千餘人次聽講，宜蘭社區大學專題講座涵蓋各個層面：政治層面、經濟層面、教育層面、家庭幸福層面、心靈成長層面、科技思維層面、自然生態層面(宜蘭社區大學教育基金會，2004b)。專題講座和公共論壇的舉辦形式上較為不同，透過從各方面邀請來的專家，將知識分享給宜蘭社區大學的成員，讓成員得以透過專題講座的實施共同學習成長。

透過上述的課程描述，讓我們瞭解宜蘭社區大學課程架構內涵，但是這些課是如何決定的呢，由那些校內組織決定呢？以下我們將舉的是課程審定過程為例。有意到宜蘭社區大學開課的老師將課程大綱送至宜蘭校區課務組安排，課程審查委員會列審查過程，其過程如下：

³⁴ 場次表請參照附錄十一

1. 召開第一次全體委員會議，討論學期課程審查之方式、開課規範、推派學程規劃三人小組。
2. 召開三人小組第一次會議，討論學程規劃及師資聘請之情形。
3. 召開三人小組第二次會議，繼續討論及修正課程規劃與師資聘請。
4. 展開「教學評鑑問卷」調查。
5. 召開第二次全體委員會議，第一次審查學期課程。
6. 召開第三次全體委員會議，第二次審查學期課程。
7. 召開第四次全體委員會議，第三次審查學期課程。
8. 召開三人小組第三次會議，與部分新開課講師進行面談及課程說明³⁵

從如此的課程規劃討論中，學期所開設的數量、課程名稱就此確定，提案送校務會議審議後定案。在此過程中，也許有人會問社區大學因為不是正式教育機構，是不是對於所有課程全都來者不拒，其實這樣的想法是不正確的。在社區大學課程的開設是必須符合社區大學的精神的。像是會議資料中就顯示宜蘭社區大學九十二年上學期在宜蘭校區未開成課程在學術性課程方面有十六門，社團課程有三門、生活藝能課程有十一門，究其原因有下列幾點：

1. 避免社大成為某些人賺外快之場所，故兩校區開課總數在兩門課以上者，應協助校本部行政事務³⁶。
2. 不符合社區大學精神的相關課程不予同意³⁷。
3. 與社區大學理念不符者³⁸。

從以上三大原因得知，課程審查委員會委員的職權在課程審定過程中負有審查責任。且在課程規劃的安排上遵循社區大學的課程精神，因此雖然社區大學並非是正規的教育機構，但對於課程的規劃上，是有自己理念與堅持。

談完宜蘭社區大學課程上的辦學堅持，讓我們瞭解了宜蘭社區大學所展現開課課程力量，這股不動搖的組織力量，除了審查課程決策部門的把關，老師的認同也是一股支撐的力量，組織內部管理在傳送服務或方案時是一個重要

³⁵ 宜蘭社區大學 (2004a)。課程審議程序。2004 年 7 月 13 日取自網際網路：宜蘭社區大事網站 <http://icu.ilc.edu.tw/frams.htm>。

³⁶ 91 年 3 月 23 日九十一年上學期第一次課程審查委員會決議。

³⁷ 像是美容、美體等課程因不符合社大精神與需要，予以停開。(資料來源：宜蘭社區大學 92 年下學期第五次課程審查委員會會議紀錄。)

³⁸ 例如 92 年曾經發生某課程因學員未參加成果展，造成學校運作上的困擾，最後因為不符合社大精神而將課程停開。(資料來源：宜蘭社區大學 92 年下學期第五次課程審查委員會會議紀錄。)

的問題，最值得注意的是對於實施計劃的管理，最基本的要件需要確認組織與方案是可能運作的。組織人員的聘雇需要有特別的專長或技能；因此下面我們將透過專業師資的遴選方式，建構出社區大學的開設課程服務傳送的人力架構面向。

三、師資的來源與課程配合

參考宜蘭社區大學至九十三年上學期選課手冊所開出課程的老師有 124 位老師，其中有五十五位有碩博士資格，六十三位大專高中資格，六位國中小學歷³⁹。吳主秘在接受訪談時說明師資的來源：

一種是推薦，校長會尋覓；推薦師資，我們有課程評審委員會，也會推薦。第二種是公開招募。通常我們不認識老師，只有資料來。那我們會有一個課程審查的會議，來一個審核。淘汰掉一些師資，再來就約見適任的師資，詢問他對社區大學、班級經營的理念，當然還有一些師資培訓的課，讓老師思考他的課程能不能和社區結合、提供公民參與的經驗，一個老師大概要觀察兩期到三期，如果合適的就會留下來，否則就會請他離開。⁴⁰

從上面的訪問得知對於宜蘭社區大學的師資聘任程序有初步的瞭解，主要分為推薦與招募兩類，通常由校長及課程評審委員會來做推薦的工作，在這樣的方式下，社大校長與課程審查委員會的社會網絡關係成為尋找老師的主要來源之一。在課程審查委員會中的委員背景多為大學教授，或是根據宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法第四條規定：第一年：先由宜蘭社區大學教育基金會每位董事各推薦一至二人，其餘委員由基金會秘書處負責選聘。第二年以後全體委員，由前一年委員會於任期屆滿前負責推薦遴選，未足額委員得由秘書處負責遴選，並請社區大學校長聘任之。委員自第一年起連選得連任⁴¹。這樣的推薦程序，可以看出社區大學透過開課辦學組織能力發展網絡關係的情況，這是因為至宜蘭社區大學上課的老師來自社會各界都有，大學教授、高中、小學老師、非營利組織、

³⁹ 宜蘭社區大學（2004b 宜蘭社區大學公共論壇彙編第二集）。九十三年上學期校務與選課手冊。宜蘭。宜蘭社區大學。

⁴⁰ 資料來源：陳定銘（2002）。台灣社區大學之研究—公民社會建構與終身學習政策的實踐。臺北。國立政治大學公共行政研究所博士論文。

⁴¹ 資料來源：宜蘭社區大學課程審查委員會組織章程

協會組織都是師資的來源。這些老師來到宜蘭社區大學，除了對其學校辦學理念認同以外，多數來自許多協會組織或學校團體，當然不可避免的是，宜蘭社區大學由七個主要團體組成，故師資不盡然全來自這些組織，但這七個組織與宜蘭社區大學教育基金會，對於老師的來源是有某種程度的影響。而向社會公開招募方面，宜蘭社區大學企盼廣納社會上各階層的精英至學校開課。在宜蘭社區大學有老師遴選標準作業流程作為遴選的依據⁴²，在老師遴選的原則上，宜蘭社區大學強調老師必須對社區大學的理念上的認同與配合。

而在授課老師的要求上，學術性課程師資因涉及專業課程的教授，因此根據宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則第五條規定需要具有國內外立案之大專院校講師資格或是在學術領域中具有特殊成就及專門著作，經課程審查委員會認可者。才能成為學術課程的講師。而其他的課程不限學歷但需要具備下列資格之一⁴³：

1. 對於社區營造之推動有具體明確之貢獻者。
2. 對於地方鄉土、歷史、文化、社會、自然有具體研究成果或貢獻者。
3. 專業領域具有傑出才能者。

也因為有別於一般大學的師資要求，社區大學老師的背景是非常多元的，也因為這樣的多元特性，使得社區大學所排出課程的內容與特色更為豐富的。宜蘭社區大學宜蘭校區吳主秘在訪問中談及，社大講師與社大與社大學員之間的關係：

宜蘭社區大學透過氣氛營造，活動辦理，有一些老師慢慢的有認同社區大學的理念，當他認同的時候我們辦的活動他就會來參加，不敢說全部，我覺得有三成是很熱衷社區大學的事務，對...因為講習支持的社大理念，上課的那種態度就會不一樣，他不只是來教一門課，學校如果有一些活動他就會盡量在班上做宣導，循循善誘，領導學員一起去參加。(D9)

⁴² 同註 35。

⁴³ 宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則第六條。資料來源：宜蘭社區大學（2001）。九十年上學期第一次校務會議手冊。宜蘭。宜蘭社區大學。

從以上的訪問稿中我們看到了社大所要求，就是講師對於學校的認同感，雖然這樣的過程並不是一朝一夕可以建立的，但是透過社區大學辦學、活動等來傳達社區大學精神的傳達，讓進入其中的講師不是只為了教課，而是真正投入社區大學的經營概念，這也就是宜蘭社區大學師資的特色。

談完在宜蘭社區大學課程組織能力因素中最重要課程能力和師資招募能力的建立過程，體驗到宜蘭社區大學對於教育理念的實踐力量是那麼的徹底且執著。但是除了那種對於理念精神的堅持外，社區大學如何在沒有正式大學的法源依據下對於其學生的管理或是老師的聘任產生約束力呢？會產生這樣的疑問在於我們知道社區大學不屬於正規大學的範圍，也因此不受到大學法的規範，相對於正規教育的大學在老師的聘用、學生的考評、器材採購的程式都受到大學法的制約，也因為這樣的制約讓學校得以擁有權力對於學生或是教師做一定程度的考評，沒有達到考評或修業規定者就須辭職或喪失學籍。但由於社區大學並不是正式高等教育學府，大學法的規定就並無法試用其上，那社區大學是如何進行對於其學生修業及老師的教學的治理？有關說明於下一段討論。

四、行政管理與章程

社區大學缺乏法源基礎，對學員和老師而言不具有約束力量，但只要一個機構成形，它就會產生一套內部的組織規範，以做為運作的依據，社區大學是一個NPO組織，透過校務會議的討論，制定出各單位的組織章程及修業規定辦法，就像一個公司一樣，不認同公司規範的人，就請他另請高明，因此社區大學的規程是架構在組織成員對於組織認同的基礎上。從以下校長的訪談稿可以得到印證。

我們希望能夠法治化，法治化之後，我們的學員就有一定的義務，老師也有一定的義務，目前來說，說實在的對學員沒什麼約束力，對老師也沒什麼約束力，但是每一個機構、每一個團體它存在時，他都有自己的規定，譬如說，你要加入國民黨，國民黨有國民黨的規定；加入親民黨，親民黨有親民黨的規定，你如果不認同他們的規定你就不要加入，所以同樣的，辦學校也有他的特色，我們宜蘭社區大學有我們宜蘭社區大學經過討

論後，經過課程審查委員會討論後決定出來的規定，譬如說，一學期裡面有十五場以上的專題講座，你要參加其中的一場，我才發學分證書給你，你若沒去參加學分證書就拿不到，所以我們有這樣的義務、這樣的規定。(B10)

因此宜蘭社區大學雖然沒有正式學制，也不受大學法的約束及保護，但是它們透過制定內部規章的規定，對於組織的運作例如董事會的組織章程、課程審查委員會的組織章程和校務會議的組織章程，而在課程的修業上也制定了宜蘭社區大學「學分證書」、「學程證書」及「畢業證書」授予暫行辦法⁴⁴。辦法中明訂，要取得學分證書必須經過授課老師的評量，且必須至少參與「專題講座」一次才可以取得學分證書，所以就算老師的評鑑過關，但沒有去參與「專題講座」依然是無法畢業⁴⁵，這樣的機制運作使得學校與學員、講師之間的權利義務關係界定非常清楚。另一方面對於講師方面素質的掌握，也有訂定聘用規定。身為社區大學的老師職責和正規大學學制下的老師並不一樣，社區大學所講求的是老師和學生之間的互動與對話。不是單方面的傳授知識。因此除了在上課時間的互動外，在課外時間的也需積極參與社團或校內活動，根據宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則：

第十一條 本校講師為提高教學品質、增進學員學習成效，應主動積極參與本校各項教學研討會議及活動。

此條的規定明定講師除了於上課時間從事教學工作外，對於學校活動的參與也須參與，例如社區大學研討會的舉辦、或是參與文化夜市的活動，及成果展的課程成果展現，都是社區大學講師的工作範圍。

第十七條 本校課程審查委員會委員得於講師上課期間內，在不影響講師授課下，進教室旁聽課程。

此條文的規定更能夠看出，課程審查委員會所擔任課程把關的工作性質，而

⁴⁴ 請參照附錄三

⁴⁵ 宜蘭社區大學「學分證書」、「學程證書」及「畢業證書」授予暫行辦法第二項規定。見宜蘭社區大學組織規章彙編。

且透過教學過程中委員會委員至授課講師課堂上旁聽，一來監督講師授課是否與授課大綱符合，另一方面藉由課程上學生們的反應來作為師資是否續聘的依據。從以上的章程與規定，我們可以歸結出社區大學雖然不像正規大學擁有法治化的框架，但透過課程審查委員會的討論，到相關章程中對於學生修業的規定與講師的權益與義務的明文規定，在在顯示出宜蘭社區大學在內部組織管理章程與學員講師的權利與義務的法制組織能力上是非常明顯的。

五、課程開設成效分析

從宜蘭社區大學的創立背景談起，一直到其課程、師資、行政規章，到老師與學員的權利與義務，宜蘭社區大學開課辦學能力正一天一天的愈趨完備。組織能力也從課程的開設中，公共論壇、專題講座的舉辦中越來越趨於多元，但是無論課程如何規劃與設計，都以社區大學的最終極課程規劃精神相符合，但是課程品質的成功與辦學能力的評估，不能只以課程精神的符合做為判斷的唯一標準，因此當我們在檢視課程開設組織能力的成效時，必須從下列各方面指標做為評斷的標準。

（一）開課數分析⁴⁶

附錄十二宜蘭社區大學二校區歷年來課程開課數分析表可以得知在三類課程中，生活藝能課程是最為受歡迎的，開課的成功率也高於其他兩類課程，雖然開課率有高有低，但從創校至今生活藝能類的開課率都在60%。而羅東校區針對當地社區所開設之社區課程開課率更高，近兩年都高於60%，從這樣的現象可以證明宜蘭社區大學開課辦學的組織能力架構趨於穩定且成形。

另一方面從表中可以呈現出另一個問題就是學術課程在社區大學的開課率偏低，且為三種課程中最低比率，但在黃武雄教授對於社區大學的期許中，他認為學術課程的提供是社區大學的知識解放。但在封閉環境的蘭陽平原而言，長期教育資源提供的不平等，使得在地居民的教育處於長期不被中央重視

⁴⁶請參照附錄十二

的情況，因此學術性課程對於蘭陽鄉親而言，或是生澀、或是感到不容易接近，使得學術性的課程參與度較其它兩類為低。而為了這樣的原因宜蘭社區大學特別從兩方面措施來提高學術性課程的參與度，一是免費學習的制度，透過免費的誘因而刺激當地民眾對於學術性課程的參與性，這樣的方式較為消極，也因此得到效果不大。另一種方式則是由師資著手，重視老師和學生的互動，最明顯的例子是在宜蘭社區大學任教的辜琮瑜老師，以獨特教學方式獲得全國社區大學人文科學類課程獎，雖然她講授的課程是嚴肅的學術性課程但在她的課程裡知識解放了被捆綁的生命⁴⁷。透過兩種方式的增強，在附錄五中可以得到學術性課程在穩定中成長，雖然目前在宜蘭社區大學中生活性的課程仍然是最多數的選擇，但透過宜蘭社區大學的組織能力運作，透過鼓勵或是增加品質的方式來就原本不被看好的課程帶入軌道中，在這裡我們可以看到組織服務傳遞能力的建構及彈性方案的提供。

（二）選課人數表⁴⁸

在社區大學的開課辦學組織能力中，選課人數直接所反應的是學員對社區大學所規劃的課程的接受程度，社區大學雖為非正規教育機構，但是選課人數的高低，直接成為外界評估社區大學成效的標準，雖然這樣的評估標準容易落入選課人數高的課程就是好的錯誤迷思中，但選課人數的多少，確也是判斷組織能力的成效指標之一。

在附錄十三中顯示自創校以來每年課程選課人數的變化。選擇生活藝能方面的仍然為多數，而就總人數來看，從 88 年創建起宜蘭社區大學到現在，選課數是越來越增加的。代表宜蘭社區大學的經營概念受人贊同。更重要的是社區大學自身網絡的成形，那是使得社區大學得以透過自身網絡性發揮開課辦組織能力，並將辦學理念向外界宣傳，以吸引大眾來就讀及認同其辦學理念。

⁴⁷ 資料來源：宜蘭社區大學網站資料
：<http://qcu1.bamboo.hc.edu.tw/twcu/teacherws2001/yilan/paper/yilan.html>

⁴⁸ 請見附錄十三

(三) 學員成績及格比例

在許多人的舊有印象中，認為社區大學屬於免試入學且對於年齡、學歷沒有限制，且不屬於正規式教育，便不會有像是一般學校那麼樣的嚴謹，不會有學業不能完成的現象，但是其實不是這樣的，社區大學依舊有一套分數評定的標準，學員沒有達到標準，就不授予學分證書。而這項措施使得對社區大學學員的學習成果得以評估。並為社區大學成績的評定立下遊戲規則，並且這樣的規則可以使社區大學能夠將些只是好奇加入來一次之後就不來的學員，或是繳錢後便不來的學生，予以懲戒，而對真正有心於社區大學的成員，作為獎勵。如此社區大學在方案傳遞能力上得以建立準則與公平性。表 4-3 就是自從 88 年宜蘭社區大學成立後學生成績的統計表。

表 4-3 宜蘭社區大學學員歷年成績評量統計分析表

單位：人

年度 成績	優等	通過	不通過	人次
八十九年上學期	456	481	178	1115
八十九年下學期	820	1298	308	2426
九十年上學期	727	549	543	1819
九十年下學期	951	871	557	2379
九十一年下學期	1108	968	629	2705
九十二年上學期	999	970	681	2650
九十二年上學期	1181	915	771	2867
總計	5264	5176	3088	13528

資料來源：宜蘭社區大學教育基金會（2000a、2001a、2002a、2003a、2004a）

由表 4-3 可以看出大多數人對於社區大學課程的學習與接受度都是可以的，甚至有一半的學員，得到優等的肯定。由此可以推論社區大學的學員對於學校課程安排的認同與支持，這也顯示對於宜蘭社區大學而言，開課辦學方案傳遞的能力是為學員所接受認同的。

(四) 學員人數統計分析

表 4-4 宜蘭社區大學歷年學員人數統計表

單位：人

年度	宜蘭校區	人數比例	羅東校區	人數比例	合計
八十九年上學期	854	100%	無(未成立)	無	854
八十九年下學期	1090	100%	無(未成立)	無	1090
九十年上學期	874	58.93%	609	41.07%	1483
九十年下學期	1108	54.47%	926	45.53%	2034
九十一年上學期	1187	54.50%	991	45.50%	2178
九十一年下學期	1171	50.04%	1169	49.96%	2340
九十二年上學期	1054	45.67%	1254	54.33%	2308
九十二年下學期	1214	47.89%	1321	52.11%	2535
總計	8552		6270		14822

資料來源：宜蘭社區大學教育基金會（2000a、2001a、2003a、2004a）

從表 4-4 我們可以看出自創校至今人數從每年 854 人增加到 2535 人將近三倍的成長，也許在正規教育中三倍人數的增加並不多，但對於社區大學來說，一種終身教育的傳播能夠在短短幾年中得到社會成員的支持與加入實屬不易。能有這樣的結果代表宜蘭社區大學的開課辦學組織能力獲得宜蘭當地民眾的肯定，也代表宜蘭社區大學將原本稱為「後山」的宜蘭，帶入一個終身學習場域的里程碑。

從課程的設置到老師的構成，社區大學身為非營利組織有其非營利組織運作的使命與信念，透過服務方案的輸出，讓社會成員知道社區大學組織的使命並爭取認同。在以往社會網絡對知識接受的想像，都認為教育的場域僅限於正規學校教育中，知識的取得也僅限於老師單方面的知識傳授，社區大學的使命就在於打破固定教育場域的迷思，突破年齡及學歷的限制，提供一個成人終身學習的場域。因此在課程上追求學術性課程的開設提供，和正規大學教育一樣的學術課程，希望被拒於大學門外的成人，藉由社區大學的課程得以獲取知識，達到知識解放的目的。

第四節 宜蘭社區大學擴大方案組織能力展現

當非營利組織在特定的區域成長時，它將面臨到不同層級的挑戰，組織也因此有所調整，使得組織有能力來回應環境的問題，並投入有關資源來解決組織遭遇的困難，一旦組織成長，組織必須更努力因應問題，處理組織上不正常的運作，一旦服務方案擴大，組織的事務不再適合使用之前的體制處理問題。宜蘭社區大學的開課辦學能力漸漸被地區的民眾所認同的同時，要求擴大服務方案輸出的要求也越趨強大。因此組織結構的改變為必要之事。也因為如此宜蘭社區大學開始走出宜蘭市朝宜蘭其它地區擴大。

一、成立羅東校區

宜蘭社區大學於 89 年在宜蘭市正式開課，獲得極大的迴響，加上課程規劃的多元面向，宜蘭社區大學的終身教育訴求得到宜蘭鄉親的支持。但是宜蘭的特殊性在於宜蘭市是以文教性質為主的地區，宜蘭的商業活動則集中在羅東鎮，這樣的特殊現象使得羅東鎮的人口多於宜蘭市，因此宜蘭社區大學在宜蘭市成立後，加上吸引人的課程設計，對於缺乏成人終身學習的宜蘭地區是一種極大的吸引力。以 90 年底的人口統計來看，羅東地區的人口多於宜蘭市將近三萬多人⁴⁹，可是宜蘭社區大學提供的新式學習機會只給宜蘭市的民眾，人口較多的羅東鎮卻無法受惠，因為這樣的需求聲音，致宜蘭社區大學為了回應羅東民眾的需求，在 90 年除了在復興國中成立宜蘭校區外，羅東鎮也在東光國中成立了羅東校區。在定位上雖然羅東校區成立較晚，但兩者是平行且對等的。有各自獨立的行政團隊和作業流程，只有在課程審查、董事會報告、校務會議時兩校各自派代表自宜蘭校區開會。羅東校區因為羅東民眾的請求而成立，且因為報名情況踴躍，且於羅東地區人口較多，因此近年來學生人數已漸有超越宜蘭校區的趨勢。

⁴⁹宜蘭縣政府主計室 (2001)。宜蘭縣九十年全縣人口統計要覽。宜蘭：宜蘭縣政府。

二、社區分班的建立

(一) 社區分班的背景因素

宜蘭由於地形的關係，高山與海洋環抱，雖然在自然景觀上屬於漂亮的地形景緻，但也阻礙了經濟活動與教育的發展的平均化發展，許多靠山靠海的城鎮，無法受到完整的教育培育及訊息接收，處於落後與偏遠的社會經濟條件。基於社區大學的教育精神在於讓不論居住在那裡、不管學歷高低、不論經濟能力好壞的成年人，都有機會受到教育的好處。同時間，文建會為使偏遠鄉鎮得以找出自己城鎮的特色及特殊行銷手法，推動「社區營造運動」。宜蘭社區大學為與當地社區做結合，加上宜蘭社區大學的服務對象為宜蘭當地民眾，因此，宜蘭社區大學由羅東校區開始向個別的社區交流，進而成立社區分班。

社區分班的設立，可免除偏遠民眾學習長途跋涉之苦，更重要的是透過講師走入社區，讓社區的居民透過學習與知識的彼此分享，找出社區的特色，使社區居民獲得終身學習的最佳機會。

*社區大學的分班班務，一般由社區去自由發展，社區大學提供行政資源和師資，由社區學員的意願和老師去溝通，溝通成功即可開班授教，經費申請的部分由社區發展協會來配合，開班時間不受學期限制，配合社區學員的時間，來擬定開班時間，開班作業無硬性規定，直接到社區大學填申請表，符合社區大學的人數、經費即可開班。
(B12)*

從羅東校區林主任秘書的訪問稿中，得知社區與宜蘭社區大學的合作模式建立的形式，社區大學提供師資與行政資源，而社區本身透過社區發展協會向相關部門申請經費，所申請的經費就成為社區分班的運作經費。這樣的開班方式具有彈性的特質，只要老師和社區民眾配合就可以開班。社區大學除開班授課外，還可和社區居民合作，來作社區行銷的活動，使民眾能認識分班所在的地區，社區大學把資訊分享出去，讓所有在宜蘭縣境內的宜蘭鄉親得以感受屬於社區的教育資源的給與所帶來的好處與便利。

(二) 社區分班施行情形

宜蘭社區大學羅東校區為協助偏遠社區發展，提供偏遠地區學習機會，邀

請宜蘭社區大學講師前往社區講學，配合社區需求設計課程內容，縮短城鄉學習的距離，營造社區產業發展的新方向，落實社區大學知識解放及社區關懷之理念。

社區分班辦理目的為加強偏遠地區民眾學習人文、社會、自然生態、生活藝能等多元面向的知識，培養社區民眾關懷社區的態度、增廣視野、解放知識、營造公民社會，提升人文素養。並藉由課程的參與，提供社區居民交誼的場域，以凝聚社區居民的向心。

社區分班的教學活動，乃是由地方社區發展協會主導社區分班之申請及課程選擇，社區大學協助課程的規劃，並提供部分教學教材，師資，學分認證及行政庶務。社區分班課程內容較少教導知識理論，多分享經驗知識、達成社區學員與講師的良性互動。

以九十二年學期為例，宜蘭社區大學在五個社區共開設八個分班，其中「梅花社區分班」為本學期新開設的據點，課程為「梅花社區解說員初級班」。此次社區分班乃配合梅花社區民眾的需求而開設，其課程內容針對社區環境及背景進行多元面向的規劃。除了教導學員認識社區周圍之生態環境外，更安排三清宮歷史沿革、銀髮族居家服務等為梅花社區量身訂作之課程安排，作為梅花社區產業復興的起點。

而在利澤簡社區分班開設「家長會與家長參與」，其班級成員多為利澤國中家長。透過本社區分班凝聚家長，讓家長了解學校的教育理念，實踐教育改革與社區發展充分結合。透過社區分班的辦理，讓社區居民重新獲得新的知識及藝能，進而投入關懷社區的工作。傳承社區的文化資產(宜蘭社區大學教育基金會，2003g)。

從創立社區分班至目前(93年)為止宜蘭社區大學在各社區辦理情況，如附錄十四所示⁵⁰，社區分班的課程可以分為下列三大走向：

⁵⁰ 社區分班開課情況請參照附錄十四。

1. 培訓養成課程

在社區分班中，強調社區居民自我學習，社區大學的角色偏向於行政支援的角色，也就是說今天社區營造的主體在於社區居民如何對於社區的營造工作加以參與並永續經營是社區分班的最後目標，社區大學做的是一個引導的角色，至於如何活用地方資源則是社區民眾的自我發揮。因此宜蘭社區大學提供培訓方面的課程，例如社區工作人員的培訓課程，像是梅花社區解說員培訓工作，珍珠社區生態解說訓練都是此種課程，透過這樣的社區大學與社區的合作模式讓社區民眾對於社區大學開課辦學有所了解。相關課程有：

- a. 珍珠社區：社區工作人員培訓基礎班。
- b. 珍珠社區：社區工作人員培訓---進階班。
- c. 朝陽社區：生態解說員培訓---宜蘭自然水域調查與生態水池營造。
- d. 梅花社區：梅花社區解說員初級班。

2. 地方資源利用課程

宜蘭是一個擁有好山好水的地方，自然景觀與自然資源更不計其數，而每一個鄉鎮也有其特殊物產，只是以前大家看到的物產都只限於吃的食品，社區營造的概念所強調的是尊重社區裡每一樣自然資源，它是社區的天然資產，因此社區大學在開設分班的時候加入這樣的課程，相關課程有：

- a. 大進社區：石頭彩繪DIY。
- b. 白米社區：白米木屐雕刻創作。
- c. 珍珠社區：稻草工藝入門。
- d. 珍珠社區：有機蔬菜入門。

3. 一般生活藝術課程

在宜蘭許多社區因為地處偏遠，不易接收外界的資訊，使得社區呈現封閉的現象，加上年經人外移工作，留在社區中的人大多屬於婦女、老人、小孩。婦女除理家、煮飯外便是在家裡面看電視消磨時間或照顧小孩。社區大

學為使社區中的婦女除了做這些例行性工作的同時，透過生活藝能課程的提供，讓婦女們吸收新知，而婦女上課後返回家庭中，會將上課的情形告訴其他家人一起討論，使得社區資訊得以在社區流通，並將社區大學的訊息透過交談中傳遞出去。

從以上的實例看來宜蘭社區大學的社區分班課程，所帶給社區的是一種產業轉型的動力，畢竟在社區營造運動中，除了社區的力量凝聚作用外，如何透過知識的力量將當地的產業轉化成社區可以對外行銷的賣點，以帶動社區在商業活動上的發展，讓社區居民能夠獲得更好的生活品質，這是社區分班課程所追求的真正意義。

三、公共服務組織功能的擴大——搶救雙連埤事件

(一) 搶救雙連埤

雙連埤位於宜蘭縣西北側山區盆地，屬員山鄉湖西村，行台九甲線經圳頭入山約4公里，西臨福山植物園相並巨約3公里，東距宜蘭市14公里。雙連埤東側為大湖溪上游五十溪水源地，西側有粗坑溪，亦為粗坑溪之源頭之一，地形為河川襲奪造成之谷地。附近山系有阿玉山、紅柴山、三針後山等。

雙連埤特徵為終年多雨，但集中於冬季，尤其受冬季東北季風之影響，雨量極為可觀，年降雨量約為2700公釐，冬季雨水來自於東北季風，夏季則來自於颱風。

雙連埤海拔高度約470公尺，取其字意為二相連之湖泊，即由上埤及下埤組成，前者在東南側，後者在西北側，四周群山環繞。下埤目前已接近陸化狀況，上埤依舊維持湖泊型態。上埤的水源大多來自東南角，為雨水、地表逕流及農田灌溉用水，部分少量水源以接管方式引入，此水管跨越現有土堤，引入灌溉用水及北方山區的地表逕流。目前出水口在西北側，以水閘門控制出水量。西北區水位較淺，水位約為1至1.5公尺，水埤之東南水位較深，已逾1.5公尺。下埤目前多為休耕狀態，除部分區域有栽植蔬菜(紅莧菜、薑、高麗菜)，

其餘地區為叢生高莖禾草類及野薑花。上埤周邊地區以紅鳳菜為栽作大宗。本區終年有雲霧瀰漫，動植物生態豐富，特別是水生植物種類眾多，為典型之湖泊生態系。而其水生植物更涵蓋全台三分之一的品種，儼然位居台灣溼地之冠，單以面積與物種比例計算，在世界上更是罕見，豐富程度足以成為「國寶級溼地」。

雙連埤目前歸屬私人所有，90年11月中旬至91年2月地主不經申請許可逕自沿著雙連埤沿岸開挖整地4公里長以及人工土堤約1.2公里長，造成沿岸珍貴水生植物棲地的嚴重破壞。為了搶救濕地於是開始進行與地主及主管機關的協商工作，協商工作是一個艱苦的過程，地主有地主自己的打算，主管機關也有它們的侷限與考量，一言不合往往就針鋒相對、法庭相見，社大講師邱錦和與學員只好一邊協商一邊同時進行搶救與移植的工作。將這些珍貴的水生植物移植到冬山的種源保護區、宜蘭的陳氏鑑湖堂、羅東的運動公園內，分散種源重新種植加以保護。91年4月至5月間，在宜蘭社區大學連續舉辦了三場的公共論壇，邀請社大師生、保育團體、農委會及縣政府官員、地主王先生，共同討論雙連埤生態區的三贏思維。對促進各方的相互瞭解及生態議題倡導有相當大的助益(宜蘭社區大學教育基金會，2003d)。並使得宜蘭社區大學透過此次公共論壇的辦理而成為地主、政府部門、保育工作者的議題溝通平台。

(二) 宜蘭社區大學在雙連埤的事件溝通平台功能展現

宜蘭社區大學蘭陽湖泊生態研習社及棲地生態研習社兩位講師與社團學員為使雙連埤生態獲得保存，提出「應直接朝三贏的局面去進行規劃」，所謂三贏是雙連埤水域的自然環境生態要保留；當地的產業可朝有機蔬菜、生態休閒方向發展；當地社區區民可結合共識，以社區營造方式由社區培訓解說員來介紹雙連埤，讓大家更了解雙連埤生態區，規劃社區民宿共同發展出雙連埤社區文化產業。(宜蘭社區大學教育基金會，2002b)

2002年4月10日，宜蘭社區大學在文化局辦理公共論壇，由賴建忠主持邀

請地主王吉盛和保育專家邱錦和引言，2002年5月在東光國中辦理公共論壇「雙連埤生態區的三贏思維」，同樣由賴建忠主持邀請地主王吉盛和保育專家邱錦和引言。2002年5月7日再次在東光國中辦理公共論壇「雙連埤生態區的三贏思維」，邀請農委會承辦人黃子典、宜蘭縣農業局副局長，地主王吉盛和保育專家邱錦和引言。透過這三場公共論壇的舉辦。宜蘭社區大學成為宜蘭縣政府、農委會、王姓地主、生態保護組織的溝通平台，提供一個議題討論的場域。(宜蘭社區大學教育基金會，2003d)

在這次事件中宜蘭社區大學，算是公民運動的整合平台，三次的公聽會就是公共論壇。的活動，對外開放，而且是邀請地主過來，邀請專家學者過來，邀請政府單位過來，甚至地方到中央通通把他要請過來，請教他們發生什麼事，現在的法令是卡在那裡。為什麼要把雙連埤給破壞掉，大家來談清楚講明白。宜蘭社區大學校長張捷隆對於此件事情有個理念不管怎麼樣，你要提供一個平台要讓反對的聲音也能夠講出來，那大家講出來之後，他如果說他的反對聲音是對的，我們也要應該是用他的方法，這樣子被談開來以後大家對這整個的事情始末都有一個共同的認識，那變成一個很良性的效應。大家從整體你能影響到的中央到政府到民意代表到地主，大家都可以做一個道德勸說，整個是這樣動起來。(G12)

雙連埤事件發展至今，已經不只是單方面地主與縣政府之間的衝突，已經加入了環保生態組織、上位管理單位(農委會)…….等運作網絡之間對於土地利用的爭議，雙連埤事件已經成為公共領域論辯的議題。而公共論壇的舉辦也在於能夠尊重不同的看法⁵¹。宜蘭社區大學張捷隆校長曾引伏爾泰的名言說：「雖然我不同意你的看法，但是抵死擁護你有說話的權利。」社區大學公共論壇要營造的就是一個大家敢提出看法、表達不同意見的勇氣，讓各種不同的聲音可以在公共場域中出現，學習發表自己的意見。在此次宜蘭社區大學在雙連埤的角色定位上，透過組織能力的運作將事件中的關係人或相關涉入組織，在共同一個平台上就不同立場做協商，解決公共議題爭議。

⁵¹ 宜蘭社區大學 (2003)。公民對話錄。宜蘭。宜蘭社區大學。

綜合以上的討論，宜蘭社區大學透過內部成員對於議題討論的共識為基礎，將自身的角色提升到與外界互動並參與公共領域的討論。從單一的教育理念的實踐，到公民社會的建構，宜蘭社區大學成功建立溝通的平台。雙連埤事件是很好的證明。

(三) 事件後續發展-----水草復育與生態園區

雙連埤水域及附近濕地約十七公頃，原屬自然湖泊的水利地，但因規劃失策，以致於目前為私人所有，地主人為操作整地、築堤、挖掘，改變水文及湖域深度，干擾自然生態演替，為此事件，宜蘭社區大學舉辦多次公共論壇，期能勸阻開挖行為；行政院農委會、宜蘭縣政府、地方人士、保育團體也束手無策，更找不到任何法令可制止人為整地，雖然困難重重，但各方仍持續努力協調，希望能將雙連埤溼地恢復其原本的自然生態。

最好的例子就是宜蘭社區大學蘭陽湖泊之美課程學員接受蘭陽博物館籌備處委託，開始積極調查搶救雙連埤，調查研究之初，組織成員先行閱讀既有資料，爾後，進行田野實地操作，並參訪當地居民與地主，研究過程如下⁵²：

1. 資料蒐集

查閱相關過去留下的資料，廣泛蒐集、閱讀以了解歷史背景，並從事耆老訪談，得知開發過程與近況的變遷，保存兩卷有聲記錄；羅瑞雄先生講述雙連埤的過去與王吉盛先生談購得雙連埤之原由。從這些資料中，期能發現珍貴資料以了解雙連埤特有的生態環境、動物種類、植物生長與水文現象。

2. 田野調查

根據以往學者專家的調查資料，實地定期調查水生植物種類、分布，並針對特有與稀有種類，評估數量與生存危機及移植的可能性，同時以「樣線法」進行調查，在埤域取置三條樣線，設觀察樣點，做樣點記錄，並採樣區

⁵² 邱錦和 (2003)。真情關懷俾使天人合一。收錄於宜蘭社區大學編印雙連埤整地後水生植物調查報告。宜蘭。頁3。

內之資料數位化，計算出優勢物種。

3. 資料整理分析

執行過程中，將耆老的查訪與實地調查之資料進行整理分析，以利後續報告之撰寫。

4. 研究預期效果

a. 記錄雙連埤生態環境與土地利用的變遷，了解整地行為對濕地生態系的影響，可作為濕地生態系經營管理之依據。

b. 建立雙連埤水生植物資料庫，可作為下列用途之基礎資料：

(a)學術研究參考及展示與經營管理。

(b)各級學校鄉土教學教材或校外教室。

(c)野生動物棲息環境。

(d)保存物種多樣性及數量。

(e)提高國民生活品質和提供休憩場所。

雙連埤整地後，引起一連串社會各界積極關切，由於社區大學適時良性引導，使宜蘭市鑑湖堂、員山石平圓、羅東運動公園、台南濕地聯盟、台北關渡水鳥公園進行搶救收容，場面危急而行動感人，最後連怪手司機也良心發現，願意配合不再摧毀水社柳……讓關心人士可收容稀有生物。近來，雙連埤居民也在員山鄉公所主導下，發起雙連埤社區發展基金會，思維營造雙連埤，為雙連埤的未來經營管理，再現一道曙光，祈願雙連埤在集體關心規劃下能永續永存，是人與多樣生物共棲相融、生意盎然的自然環境，達到古人所說「天人合一」，再現「桃花源」之美境。(邱錦和，2003)2002年12月縣議會通過縣府所提區段徵收預算案，雙連埤湖域17公頃全部徵收，2002年12月30日雙連埤地區生態園區整體規劃案招標，正式保留雙連埤成為溼地生態園區。(宜蘭社區大學教育基金會，2003d)

(四) 承辦專案計劃種類分析

非營利組織的存在宗旨，在於結合民間力量，協助彌補政府公共部門的服務不足，換言之，不同性質的非營利組織有不同的服務功能，但是都以民眾為最終的受惠者，社區大學的宗旨也是以民眾為主，在這樣的精神下，宜蘭社區大學接了許多專案。除了開設課程提供給民眾學習的場所外，並用不同的方式提供更多的終身學習空間。

在專案執行的過程，非營利組織投入更多，就必須注意組織上以及管理上的問題。並進一步要去解決組織擴大後產生的問題，例如宜蘭社區大學在宜蘭校區成立後，因為辦學成效很受人肯定，使得南部的羅東居民也希望宜蘭社區大學能夠至羅東開新校區。宜蘭社區大學為迎合宜蘭南部民眾的需求，在羅東成立羅東校區。宜蘭社區大學回應民眾需求，同時間服務方案隨著區域擴張而擴大，組織的事務不再適合使用之前的組織結構來處理問題。此時需要更多的人員、更多的出資者、更多的地區、更正式的系統需要來處理薪資手冊、財務控管、廣告宣傳以及方案的計劃文件問題。募款需要慎重地與有策略性的處理。而監督者的責任是擴大方案的執行。非正式的人員將會派上用場。方案傳送能力依然是關鍵的，但組織的績效的高低則轉變為依賴組織或組織領導者的決定。從以下例子中，將可證明這樣的論點。宜蘭社區大學張校長在訪問中對於社區分班的開辦原則做說明：

「去社區開分班，當然是很好，普及到每一個地方去，但是我們現在是顧慮到如何跟校本部有所連結？這個是很重要的一點。我們不是不贊成分班，我們現在也在考慮，因為教育部也支持到各個地方去開分班。現在我們有一位老師，他的太太是原住民委員會的教育小組的一個工作人員，上禮拜才與我們聯繫，我們想要在大同鄉山地部落開幾個班，適合山地的那個班。但是有個原則就是（將來我們會朝這個方向做），如果我們是在某一個社區或某一個偏遠的地方設分班的話，會有一定的時間或者在整個課程當中會要求一兩次，學員一定要回到校本部來。然後，我們可能還會安排其他的活動，比如現在我們所謂的公共論壇、專題講座時間，我們會要求他們回來參加，這樣才可以避免跟校本部脫節，這是很重要的地方」。(B12)

從這段話中印證，當組織能力擴大時，組織績效的決定與評斷，組織領導者與組織結構變化將是決定本時期組織績效走向的決定要素。

在本節的討論中，我們從宜蘭社區大學從原本單一的校區，增加至兩校區，更進一步走入社區，開設社區分班，甚至參與公共事務，搶救瀕臨破壞的珍貴水生植物，宜蘭社區大學正將其組織能力從組織內部的課程開設，一步步走向社區，老師與學生甚至與加入保護在地環境生態的工作。在理論討論中，組織隨著生命週期的躍動，不斷加強組織能力，希望擴大組織的認同群，並開始走出組織內部向社會網絡體系邁進，由此看來，宜蘭社區大學的組織能力正不斷的發展。

但是，組織能力擴大的同時，也帶來隱憂，組織過於快速的擴充，若組織無法負荷或調整，則將造成組織瓦解或分崩離析。因此當組織擴大時，組織能力如何調整自身的能量，避免無法負荷及運作，是組織擴大後組織必須去調整平衡的。

第五節 宜蘭社區大學組織調適能力作為分析

隨著組織擴大現象，組織能力也因為資源不斷的擁入而上升，但是在這個階段中，組織的運作並不是一帆風順的，因此如何調整及改變組織能力的調適工作，對於組織來說，是非常重要的。有關組織調適能力文獻已在第二章探討得知。本段扼要的回顧組織調適能力所言及的重點，做為分析宜蘭社區大學組織調適能力有那些作為。組織調適能力旨在要確定組織方案的傳送是否達成使命？組織的方案傳送是否能切合社區及個人的需要？組織要確認方案有沒有需要改變的地方？或組織方案傳送的品質有無疏忽？所以組織必須知道如何？與知道哪裡需要改變方案與策略？使組織能完成它的使命。對一個組織而言它是要具有詢問、聆聽、回應、調適的能力；調適能力的運作可以透過一系列的組織過程來建立，這些過程包括學習、回應、創新、激勵。

宜蘭社區大學組織調適能力展現，本文以：組織運作、預算被刪事件處理作

為探討重點，茲分析敘述如後：

一、組織運作

從宜蘭社區大學各式組織的運作情形，可從檢視組織在各種方案傳送上所顯現的詢問、聆聽、回應、調適的能力，由許多的會議紀錄、結案報告書或許可解答此一方面的問題。另外，組織如何透過一系列運作、活動辦理、參與會議、工作坊方式，來進行組織學習、回應、創新、激勵等努力來建構組織能力，發展組織力量，解決組織問題。此也正如社區大學創辦人黃武雄教授所提倡的社區大學核心任務，在於「提供一個思辨討論，密集互動的環境，使得每一個人重新認識自己與世界。當社會眾多成員重新認識自己與世界。當社會眾多成員重新建立起『屬於每個人自己』的世界觀，重建社會的新文化與秩序，便是不言而喻的結果」（黃武雄，2003）。黃武雄教授上述的理念，就在於建立組織的新文化、新秩序來進行社會改革與重建。

宜蘭社區大學組織在成長發展過程，為了因應組織變遷的需要、服務對象的需求、方案傳送的執行與創新等，需不斷的檢視組織所處的環境將遭遇那些問題？組織如何藉助所屬成員網絡關係，來增加對組織的認同進而參與組織、協助組織來提高組織服務品質？並且在建立對外關係上如何去合作與取得資源下協力執行方案？方案執行的主導權與成效要如何檢視、評估、調整等？此皆考驗著宜蘭社區大學組織的行動、思辨、學習創新力量與組織的激勵要素。

本段期藉宜蘭社區大學不同性質組織運作，在會議紀錄上所顯示組織在體制上的的詢問、聆聽、回應、調適的能力及組織在進行學習、回應、創新、激勵方面所顯現的事實，由會議資料及訪談稿來呈現組織的調適能力的過程，如何發展組織力量，進而解決組織內部的問題，來完成組織使命及任務。以下逐一介紹宜蘭社區大學各組織會議所顯出來組織在調適能力方面的功能與成效：

（一）董事會議

董事會為宜蘭社區大學教育基金會組織運作最高層級組織。該會從創設迄

今在回應與調適組織運作與組織能力建立上面可顯示出下列幾點審議本會年度各項業務計畫、業務報告、財務報告、財產計畫、收支預算等例行工作報⁵³。

1. 聽取校務會議決議事項與執行情形報告。如校慶、期末成果展之辦理方式。
2. 審議宜蘭社區大學有關組織規程、校務會議組織辦法、講師聘任辦法及評鑑準則、專任職員設置及人事管理辦法、校徽設計。
3. 討論如何充實本會留本基金、成立基金發展委員會、物色關心終身學習及文教推展之各界賢達人士、企業家等，加入董事會陣容，共襄盛舉。
4. 議訂本會專任職員給薪辦法、專任職員初任薪津表、專任職員離職儲金實施要點。
- 5 議訂宜蘭社區大學講師鐘點費發放標準；「宜蘭社區大學自主性社團實施要點」第九點經費補助講師部份「校本部負擔講師諮詢費用每學期 10000 元」。
- 6 選舉董事長、聘任社大校長、修訂本會捐助章程。
7. 組成「人事管理規章修訂小組」，由陳進傳董事、陳育真顧問、許文傑教授（佛光人文社會學院教授）。
8. 董事會議組織運作從創立迄今，業已召開第一屆計八次會議、第二屆計四次會議，每次會議董事均能順利召開。慈林文教基金會董事代表於改選第二屆董事時表示：「已完成階段性任務不再推派代表參加」；該席次由宜蘭社區大學課程審查委員會總召集人陳進傳遞補。

從上述的運作情況，筆者歸納出董事會議組織運作的正常，使宜蘭社區大學業務工作推展獲得董事會認同執行。董事會議回應校本部所提議事項計有：由董事長推薦董事會增聘李添財先生等 10 名擔任本會顧問；董事長推薦李伸一監委、趙榮耀監委、趙昌平監委擔任 90 年下學期「專題講座」。獲得楊塘海慈文化基金會捐助本會 100 萬元；修訂宜蘭社區大學組織章。

⁵³宜蘭社區大學教育基金會(2003b)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第二屆第三次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

(二)校務會議

校務會議為宜蘭社區大學組織運作最高層級組織。該會從宜蘭社區大學創設迄今，在回應與調適宜蘭社區大學組織運作與組織能力建立上面，由校務會議紀錄可顯示出下列幾點重點⁵⁴：

1. 宜蘭社區大學兩校區組織各組工作報告。
2. 建議推廣水生復育工作。
3. 建議製定校服。
4. 建請解決學員空腹上課之問題。
5. 建請社大主動協助宜蘭縣政府規劃雙連埤自然生態園區。
6. 建請本校善用人力資源，結合有關班級之學員，成立「雙連埤生態調查研究社團」，作先期蒐集生態資料，以營造未來生態教育園地之優良環境。
7. 建請有關單位將石城與福隆間之廢棄舊隧道規劃成觀光景點。
8. 建議學員參加自主性社團課程，校方應收取保證金，俾益社團正常運作。
9. 期末成果展辦理方式。
10. 討論如何鼓勵全校師生參加「第三屆全國社區大學研討會」。
11. 宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法。
12. 宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則。

由上述校務會議在運作方面乃透過會議機制，進行例行工作報告、提案討論、適時對於組織運作所遭遇的問題予以反映與回應。

(三)課程審查委員會機制

課程審查會議為宜蘭社區大學有關課程審查業務組織運作最高層級組織，舉凡師資審查、開課內容。該會從宜蘭社區大學創設迄今，在回應與調適宜蘭社區大學組織運作與組織能力建立上面，由校務會議紀錄可顯示出下列幾

⁵⁴宜蘭社區大學教育基金會(2001a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第一屆第七次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

點重點像是第二次審查 92 年上學期課程：對於課程內容的標準上就有下列審核標準：

1. 語言課程之講師需該專業科系畢業。
2. 語言課程需初審通過後,再進行一次總體檢驗。
3. 非學術性課程,除非該老師積極參與校務,不然最上限為 2 門。
4. 學術性課程講師需具碩士學位或有相關著作、教學錄影帶。
5. 每學期期末舉辦有學術及語文類課程期末座談會。

(四)行政部門工作會報

自 91 年起宜蘭社區大學行政團隊訂定每月單週三下午一時至三時，固定召開行政工作部門工作會報，會議內容多為行政技術檢討與行政配合討論，由出版組負責彙編成會議記錄。

(五)專案會議

如宜蘭縣環山步道規劃案、宜蘭縣社區總體營造培訓輔導計畫案等都有召開工作會議，藉工作規畫、進度提報及確認問題與提出可行方案，此都可以做為組織調適能力說明佐證。

從上述會議的內容描述，我們發現宜蘭社區大學在組織能力的調適上，採用的是一種集體力量的凝聚，共同解決組織所面對的問題，從董事會議、校務會議、到課程審查委員會，透過集體力量的發揮，使組織運作有規、有理念下，朝向達成組織使命方向邁進。

宜蘭社區大學除了例行的會議機制外，宜蘭社區大學尚有一個以成員之間的談話為主的「open space report form」會議機制，所謂「open space report form」就是讓每一個人都有說話的機會，而熱忱與責任是社大成員必修的兩大要素，與會者可以完全讓自己的熱忱，而不是議程，來決定將自己的認知和學習，表達出來。這是宜蘭社區大學組織調適的機制之一，透過這樣的機制建構

將組織內部成員的心聲做表達⁵⁵。在同時組織成員仍然需要不斷的學習與創新，因此宜蘭社區大學為校內的行政團隊與講師們，提供了一個再次學習的學習平台，我們將分行政團隊與講師兩部份闡釋。

1. 行政團隊

行政團隊可以參加全促會每年為全國社區大學所舉辦的學術研討會、工作坊等會議來交流學習。此項設計安排旨在透過專家學者在學術上、實務經驗上給予指導，也透過許多工作坊的安排進行經驗交流與對話，互相學習與支持，進而獲得組織成員在學習創新方面具有加乘的效果。何況，社區大學的組成成員，都是以學習為導向進行思辨，其所產生力量自然是非常的驚人。如高希均（2002）教授所言：「知識經濟時代，知識傳遞將著重在分享。」由此得知社區大學在組織能力的孕育上面，唯有參加學習、分享學習、將學習的成果透過組織的機制轉化成具體可行的方案，並藉由組織的使命、領導者的期許、組織體的熱誠參與互動，就可以使組織在服務上有更多的創新與力量的支持。宜蘭社區大學組織參加學習交流活動，從宜蘭社區大學歷年大事日記可以得到檢視。宜蘭社區大學組織對外參與學習交流活動，經查閱其大事記資料顯示計有：年度的社區大學全國研討會與全促會所舉辦的社區大學工作坊、志工列車等活動。透過活動參加，宜蘭社區大學行政團隊透過此項經驗交流活動，可以互相學習與分享，來增強個人、組織的計畫、協調、整合、執行能力。

2. 授課老師

為使宜蘭社區大學老師們能透過組織機制進行對話、學習，宜蘭社區大學為老師安排有講師研習、學術研討會、公共論壇、文化夜市、專題演講等充電、建立共識、激勵等課程活動，使得老師們也有與組織成員互動、交流

⁵⁵ 資料來源：宜蘭社區大學教育基金會(2004a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第二屆第四次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

機會，進而建立老師們對社大的精神與價值有一定的認同感與參與感。方能期許老師們在教學與學生互動上，不再是只有「傳道、授業、解惑」這種以自我利益導向為主的學習，而是以「進德修業、修己安人」的待人處事的示範，與公共參與的志願服務精神來激發每位學員的潛能，使得老師與學員在組織運作上，是完成組織使命共同打拼的伙伴關係。我們可以從宜蘭社區大學文獻的檢視看到，宜蘭社區大學在辦理活動是採取師生編組方式來討論、建立共識、創新等方式運作，此功能性任務編組，在師生合力下辦理，常有諸多富有創意的點子、社群力量的加入，使得宜蘭社區大學組織成效特別顯著。非營利組織經營對象一般有三個利害關係人，就是顧客、雇員與出資者。而組織能力特別是調適能力，它是連結到組織的使命與結果，是一個關鍵資源，為這些顧客做對的事情，會為非營利組織展現其信譽價值。社區大學組織能否永續經營？組織的調適能力展現將佔有非常大的原因。

從文獻檢視宜蘭社區大學實務操作來看，其組織調適能力乃是建立為組織、社區服務的價值，透過此一價值信念的建立，組織得以實踐其組織使命，認同組織的團體、成員得以有自我實現的舞臺，以此來實現社區大學的共通性的目標，即解放知識、改革社會的願景。藉會議機制使組織成員，可藉由此機制來進行宜蘭社區大學在各項事務工作及成效上的檢視，進而溝通觀念、交換資訊、分享經驗、建立共識與力量，來協助組織完成各項事務辦理。

前述探討組織運作所展現的調適能力之後，接著，要談論的是宜蘭社區大學在遭逢預算被刪事件處理情形與組織在調適上的作為做一介紹。

二、預算被刪事件處理

宜蘭社區大學自創校以來，在縣政府與縣長的支持下，每年編列宜蘭社區大學經費都能獲得議會通過，因此宜蘭社區大學在運用經費來說，一直是處於穩定的經費來源，從來沒有遭逢一次大幅度的預算刪減經驗過。此次預算由每年的800萬減至100萬元，被刪了700萬元。

本段所要探討的是針對宜蘭社區大學預算為何被刪？被刪後組織在因應與調適方面採取了那些作為？此預算被刪事件，民眾或學員對社區大學的看法為何？由此去看，宜蘭社區大學就此事件如何去詢問、聆聽、回應、調適則是一個組織基本的功能。但宜蘭社區大學如何透過一系列的組織過程去建立學習、回應、創新、激勵的調適能力運作，則是本文所要探究的。

本文論述所採用的資料，計有訪問張校長對此事件的看法訪談資料、張校長向 twcu 網站說明預算被刪一事的原委與處理情形、「鄉親頻道」Call in 節目錄影文字稿及有關預算被刪媒體報導等資料。

(一)問題定位

有關宜蘭社區大學預算被刪原因，起因於教育局編列補助水電費三百六十萬元作為配合社大的水電費、課桌椅維護費及管理費等。楊政誠、李清林、黃浴沂等議員指出，縣府每年都編八百萬元經費補助社大，但經費怎麼用的，從來不曾向議會說明，而社大向東光及復興國中借教室上課，卻要兩所國中幫忙出錢，豈有此理，兩所國中預算內含社大經費，是重複編列，應予刪除⁵⁶。宜蘭縣議會二讀審查社區大學預算，表決通過將教育局編列補助兩個校區共八百萬的經費刪除七百萬。

據李清林議員在接受鄉親熱線訪問時表示，此次事件是擦槍走火，不是原先預期的：

吳議員提過的擦槍走火，這次是因為要刪這個預算，動用到表決，議會二十幾年來從來沒有動用到表決，進去都沒聽說要表決的，每次都是政黨協商，因為民進黨在二十多年間雖然在議會是少數，都是國民黨議員比較多，也是不用動用到表決，所以每一次議會開會是經過協商之後，大家認為說應該怎麼樣，因為做議員的職責是監督我們的政府的開支預算，這個預算是我們百姓的血汗錢，對吧，監督執政，這點就是說，因為這幾位執政黨議員來接觸在野黨議員，所以我們表決了。不得不才動用到表決，所以這次預算的責任是誰要負責，是執政黨的議員要來負這個責任，是他們挑

⁵⁶ 社大被刪預算，恐難恢復。93年元月9日，中國時報。

起這個表決的，不是在野黨的做的表決都否決掉，像今天一個刪除的補助，哪有說刪除一個七百萬動用到表決的，又沒啥成本，這就是說個人有個人的理念不一樣。(引自 2004. 01. 09，鄉親熱線電視節目)。

從上述分析來說，議員為了監督預算提出重複編列質疑，本要求縣政府或社大說明即可，但因為議員彼此間的角力，造成了社大預算被刪的事實。此事件在宜蘭社區大學來說是頭一遭面對，相較於台北縣、新竹市等其它縣市來說，預算被砍已是常有的情形。這也充份說明，地方議會對於社大的預算審查是有決策權，縱使辦得辛苦、再好，像宜蘭社區大學仍遭到預算被刪，真是令人遺憾。此事例正可說明地方政府、議會支持的重要，社大如要永續經營發展，應該對地方政府、議會做出回應與調整。有關社大預算被刪事件，張校長在接受筆者訪問時指出社大的立場：

我們所有的董事會議資料、所有結算、預算資料、成果報告資料，全部我們都送教育局。昨天記者也問，全部送教育局啊，那可以到教育局去查、去問啊。所以，我們剛才講的，溝通的部份，你們怎麼去做溝通？我們一直強調溝通；……所以，我們一再強調，溝通我們很願意，但問題是議會這些議員或是議長願不願意，我們就要徵求他們的意願，如果他們願意，我們就非常樂意去說明！但是，我們目前還不會很強勢的去拜訪，……我們這樣子直接到他辦公室，就等於是在壓迫他，好像是說在做一種抗爭的舉動，現在目前我不打算這個樣子。記者說：……政治就是這個樣子，議員主動來找你是不可能的事情啦！我說我會盡量想辦法，我們董事長也跟議長熟嘛，也答應會打電話跟議長約個時間，但要是議長要有時間的、議長也同意之前提之下！那有機會再跟大家說明！這是我們強調不要強迫人家做什麼，……但，我們會盡力去做，我也以樂觀的態度，秉持這樣子的理念，我們縣政府、教育局以這樣的支持，我想我們可以找到。就像侏羅記公園有這樣子的一句話「每一個生命，都會找到一個出路」所以，我們會找到我們的出路，也許有些出路我們會走得比較辛苦，但是我們會盡量去找！（B13）

從上述張校長對議會無法直接溝通的說明，提出了他的看法及事實所在。就目前地方政治體制來說，社大的對口單位，當然就是縣政府，社大的相關資料都應依規定呈送縣政府核備。社大也無須也不可逕向議會要預算或講人情，

此做法除了違背體制外，也將造成議會議員們與社區大學的諸多困擾。

對此，張校長採取的溝通方式，是透過活動辦理時邀請議員們撥冗蒞臨指導，或寄發社大出版的刊物讓議員們瞭解社大在做些什麼活動、進行那些事務等；以下就是張校長的說明：

議員很忙，每次活動都有發邀請函，但是他們都不來，那我們有什麼辦法？我們每一次資料包括每一期的月刊我們都有寄給他們，他們會看嗎？我很懷疑他們會不會看？如果他們有看的話？就不會有一些在議會有非常離譜的話。昨天記者問：「學分費收一千，發給老師的鐘點費四百五十元」，我說：他們給你的消息完全是錯誤的！所以，這些東西，議員不了解，聽到一些傳言，不知道在那兒聽到的傳言就傳出來，那我們說明也說明得很清楚，我們收一千給的鐘點費也是一千，所以你算一算，一班至少十八人，才符合成本，加上打折的來算，至少要二十人才符合成本。如果少於十八、二十人開班、十人開班那絕對是虧本開班。這個學期有四十個班包括自主性社團，有四十個班是免費課程，繳保證金，期末通過評量，我們全退費給你，所以我們每一次退費一學期退費要退一百萬多萬，就是一百多萬這樣子退費啊！（鼓勵同學參與社區），這樣我們是想要保障一些我們想要保障的課程，有些學術課程不易推行，這些課程透過各種方式來保障，才會有人來修嘛。（B13）

從上述訪談資料得知，社區大學是一個新的成人教育場域，但是外界還是有很多人是不瞭解，社區大學為何要堅持開學術課程、社區社團課程，就是為了社區大學的理念，要透過課程設計進行社會改造、社區參與、社會關懷等事務，其實，這些課程如果收費可能就沒有人要選、要參與，所以社大的一些措施，外界要瞭解，還真的不知要從那裏說起，因為，非正規學習場域，一切都是尚未法制化，所以社大辦起來還真是難辦？因為從無到有的創發，已經不容易。再加上成員少，工作量大，每位社大成員已經做得很累、很用心了，但議員對社大運作不瞭解、亂講話的人，使得議員在議會上質詢的內容偏頗與事實不符，這都會讓社大的工作團隊灰心。所以，社大只有企盼有機會能在縣政府安排下，接受議會邀請，向議員們做一組織運作與經費支用說明，讓議員們能充份瞭解社大的現況與工作重點等，這對社大的經營、士氣的維持是相當重要

的。因此，筆者認為議會固有監督預算編列是否合理的權責，但對於社大的社會功能、組織運作、經營成效等，仍應付出心力去參與、關心、瞭解、指導，進而使社大組織能正常運作，也對社會大眾有不明瞭或錯誤認知地方，能回應正確訊息及避免以訛傳訛事情一再發生。社大對這件事情的自省及處理，也應正面且積極的回應此事件的發展。以下就宜蘭社區大學對此事件發展的處理及因應做法，做一說明。下列敘述資料轉引自 twcu 網站⁵⁷：

(二) 確立處理原則

有關宜蘭社區大學預算被刪，當日，基金會許董事長對此事件下了幾點指示，請張校長轉告大家：

1. 平常心看待。
2. 繼續全力推動校務。
3. 繼續爭取各界支援及各方資源。
4. 董事長絕對負責到底。

從上述許董事長的指示及立即回應此事件的處理態度看來，確實是具有穩定向心及有擔當來為社大發展繼續打拼的宣示。而在問題定位上，董事會與校長都認為學校運作在此關鍵時候是不能受影響的，也因為這樣的原因，校方確立下列的處理原則。

(三) 凝聚團體組織成員共識與處理原則

校方除轉達指示外，在宜蘭社區大學內部也召集了部分課程審查委員會委員討論，做出校方對此事件的處理原則：

1. 雖然刪錢已確定，但情況仍然樂觀，不需要慌亂。
2. 明日開記者會統一說明校方態度與做法。
3. 以許董事長之指示為基調，不要走調。

⁵⁷ 宜蘭社區大學(2004c)。新聞稿：宜蘭社區大學預算被刪事件新聞稿。twcu 為全國社區大學網路公共論壇的縮寫網址為 twcu@QCU1.bamboo.hc.edu.tw

4. 不阻止學員自發性的行動。

因事件在媒體報導下，引發許多關心社大的師生、社區民眾的來電，對社大如何處置將給予聲援及行動支持。因此，工作人員極力安撫來電學員的激動情緒，並依校方的處置原則向聲援的師生或支持群說明：「可以有支援的行為，但不必有激烈的表現，但同時也透過這樣的呼籲來凝聚共識。」

(四)媒體的運用與集體行動

而在事件中，校方也運用媒體使社會大眾知道此事，便於 93 年 1 月 7 日 11 時召開記者會，宜蘭社區大學發佈新聞稿向社會大眾說明，新聞稿內容如附錄十五。其要點分別是：1. 說明預算遭到宜蘭縣議會刪減 700 萬元，即刻面臨可能停擺的噩運。2. 宜蘭社區大學正面臨成立四年多來最嚴酷的存亡危機。3. 教育部的相對補助款也勢必隨之驟減，宜蘭社區大學 93 年度校務可能因此停擺。4. 說明宜蘭社區大學開課辦學情形與成效。5. 原先規劃的分班也只好踩緊急煞車。6. 說明辦理宜蘭縣民成人終身學習教育的宜蘭社區大學，與正規教育體制學校相較，社大可算是最少的資源來辦學。如預算不足，宜蘭社區大學也很難繼續為縣民服務。7. 張校長表示，校方願意加強與議會溝通，說明學校的發展情形（轉引自社大新聞稿）⁵⁸。接著校方評估情勢研判，決定循主要的基調先採最柔性的行動，發動學員講師連署，希望維護成人終身學習之機會，而這也是集體力量的展現，讓社會成員看到宜蘭社區大學的努力。

93 年 1 月 8 日宜蘭地方有線電視台邀請提案刪社大預算的親民黨議員李清林、支持預算的民進黨議員吳福田及張校長本人參加明晚「鄉親頻道」Call in 節目。93 年 1 月 9 日晚上張校長上 Call in 節目。93 年 1 月 10 日宜蘭社區大學於辦理社區大學全國研討會，會中發起共同簽署聲援宜蘭社區大學預算被刪事件連署書，表達對此事件嚴正看法。

(五)事件行銷，引起社會注目

⁵⁸ 新聞稿請參照附錄十五。

93年2月8日宜蘭社區大學於九芎埕(舊主秘公館)舉行「註冊挺社大——同心發DM」活動，邀請社大所有的講師、班代、學員、志工參加，隨後踩街發送DM，藉此活動告訴鄉親社大註冊了，讓鄉親能來到社區大學由全體師生所共同營造的溫暖園地來學習與成長的。

從上述宜蘭社區大學對預算被刪事件有關行動作為來看，從問題的定位、處理機制確立、凝聚團體的共識與組織處理原則，到與媒體的互動、對外界疑問的澄清、透過事件行銷為宜蘭社區大學爭取聲援與行動支持，宜蘭社區大學的在此事件處理是相當用心的及有效的，顯示宜蘭社區大學在鄉親心目中的地位，在宜蘭社區大學對外發表的新聞稿中也明確表示宜蘭社區大學在經營地方所做過的努力，預算被刪對宜蘭社大辦學是一大危害，將造成一些課程、活動辦理可能被迫停開或因無經費而延後再議。

有關預算被刪事件，縣政府主管社區大學的終生學習課，莊課長表達了她的看法：

其實在議會審查預算期間，我們已經溝通過了好幾次。有時我是覺得外面對我們社大不是很多的了解，了解到了可能都是很片面的。如人們都這樣說？我也這樣說。其實他議員在議會上提出來的數據，並不是很正確的數據。如我在議會席上聽到：「教育部每年補助社大一千萬，我們也要補助社大一千萬還有學分費等」，其實教育部未曾補助這樣多。至於他們繳一個學分費是多少錢？其實都有明文的依據，可能就是資料的取得，不是很正確，相對的可能就造成議員的誤導，認為社大一年就有三、四千萬，那為什麼縣政府還要補助？

社大經費真如議員所說的那麼多嗎？事實上學員所繳的學分費須支應講師費，行政人員的費用，業務費、設備費，那額外的開支多，就由補助款因應，其實社大本身的定位是地方開設，體制由下往上，不像我們一般大學是由上往下開設，二者定位是不太一樣。因此社大變成地方事務，這變成是地方政府主管輔導的事務，而教育部也認為社大是地方事務？其實社大還是有一些共同性的部份，須要教育部他們去做整合、協調，不然，他們會各走各的路？各吹各的調。(J13)

由莊課長訪談分析得知，縣政府教育局是有提出報告，但由於外人對社大的運作不是很瞭解，所以，造成外界對社大經費補助運用不是很清楚，或許以為如傳統的由上而下的學校一樣是由中央補助為主，其實社大的定位是與傳統

的學校是不一樣的。社大經費補助是由縣政府籌措為最主要經費來源，教育部僅是站在相對性補助立場給予社大補助，所以，社大經費的來源有地方、有中央等補助辦學經費。

從主管宜蘭社區大學的地方政府承辦單位主管口中得知，宜蘭縣政府給予的宜蘭社區大學的補助很多，在全國各地社區大學中公部門補助經費穩定且充足，因此，宜蘭社區大學算是各地社區大學所羨慕的學校之一。

宜蘭社區大學此次預算被刪，正好可以給予宜蘭社區大學組織就其所提供服務方案做個檢視，此檢視能力採取詢問、聆聽、回應、調適等能力來瞭解其服務方案品質內容、與地方民間團體關係等。並從此事件所獲得經驗，調整組織未來經營的目標。

組織調適能力可以透過一系列組織運作過程來建立，這些過程可以支援組織所面對的不同的目標。包括學習、回應、創新、激勵。本文以宜蘭社區大學預算被刪事件來檢視其組織調適能力的運作，期藉此事件的處理來突顯出組織調適能力在因應事件發生時，組織所採取處理的程序與態度。

如果行政團隊能渡過這個危機好好的處理，應可以轉危為安，否極泰來。故本文以宜蘭社區大學預算被刪事件來說明其組織調適能力。

宜蘭社區大學組織在因應此次預算被刪事件，組織所採取的處理作為計有：1. 按董事長指示原則辦理。2. 透過董事長與議長、縣長溝通，期能有補救措施。3. 召集校內有關委員、講師、行政人員、學員等人，討論因應之道及盡力安撫學員，不可有激烈抗議行為。4. 召開記者會，發表新聞稿，聲明社大因預算被刪所面臨經營困頓處境。5. 張校長參加宜蘭地方有線電視台鄉親頻道 Call in 節目，向鄉親說明宜蘭社區大學辦學理念及此次預算被刪社區大學處置。6. 透過 twcu 網路，張校長發表學校處境聲明。7. 表演行動劇及兩天發 DM，請鄉親支持宜蘭社區大學辦學。8. 鐘點費調降至 800 元等。9. 宜蘭社區大學組織在人員聘用方面暫時遇缺不補，活動辦理開支，擲節使用。

從上述分析整理，宜蘭社區大學在因應此事件的衝擊，能明確快速就事實

積極回應議會、向鄉親說明社大立場與困境，以行動短劇來表達社大遭逢逆境，冒雨沿街發 DM，皆足以說明社大行政團隊對此事件處置的在艱彌勵、求變務實做法，對其組織調適因應困境能力，已可充分佐證。

但，要反思的是，為何會引發此事件，社大預算被大幅刪減。從訪問的資料顯示也可以顯示出一、二，茲歸納如下：1. 社區大學因接受政府補助及委託方案辦理等，故遭至在野黨的反對。2. 撥給宜蘭社區大學的政府補助預算，相較於其它民間團體向地方政府申請的預算高出很多。

宜蘭社區大學開課辦學雖強調社大的精神與理念，以實際行動去進行公共參與社區營造等，已獲得許多迴響及支持。或許就民間團體而言，宜蘭社區大學接受政府補助與大力的支持，是否會造成其它團體的錯誤認知？或与其它團體爭利？因而造成了一些有利害關係人的對立？若真如此，宜蘭社區大學應如何因應，做好終身學習成人高等教育辦學立場，與服務方案傳送的無法替代，這些都是社區大學要去省思地方，如此才能使組織獲得社會大眾支持與參與。

截至目前，宜蘭社區大學預算被刪部份還未有明確方案可以補回，目前以過去盈餘經費及相關經費調度在支撐及辦學；目前，張校長對此事件導致經費不足困境，已向教育部反映及爭取補助，並獲得 93 年度 660 萬元補助回應，使得宜蘭社區大學在此關鍵時刻財務吃緊情況下，能暫時度過困境。由於事件發生的突然，也造成社大的衝擊，期望能透過此事件的處理，使縣長、議長如何調合議會政治生態的和諧，與妥善解決社區大學經費問題，此將考驗二人的智慧與態度。正如張校長所言：

「我們期盼宜蘭社區大學經過此次事件，能夠因禍得福，好像挖到千年何首烏，讓我們增強二十年功力！」。(B13)

的確，透過此事件，將爭議問題妥善處理，使議員對社大整體運作及發展有充份瞭解，在充份溝通與建立共識情況下，社區大學的整體運作在各界有效監督與充份授權及經費支持下，社大辦學透過知識分享與行動深化社區，去找出社區的寶（文化資源、生態資源）為鄉親創造更多的活力與創意，此有助於

宜蘭在環境生態保護、休閒旅遊、文化、觀光發展，有助於再造「宜蘭經驗」。

第六節 宜蘭社區大學組織效能分析

非營利事業在許多方面來說，可謂「高成長行業」。由於社會的進步與多元化，愈來愈多的社會功能與服務必須仰賴非營利組織提供，以彌補政府部門以照顧多數民眾為原則所產生的偏差和不足(Drucker, 1994)。而基金會、宗教團體、社區組織、醫院、學校.....等非營利組織，因為沒有傳統的商業底線，他們的管理不是靠「利潤」動機的驅使，而是靠「使命」的凝聚力與引導。因此「使命」對於非營利組織是非常重要的組織目標，如果說組織能力是達到組織目標的方法，則組織「使命」則是評定是否達到目標的方法之一。「使命」的名詞或許過於抽象，但由於非營利組織而言，並不像一般企業，得以用利潤的多寡做為評估的標準，非營利組織以提供服務為最高原則，不求營利。但是如何對於非營利組織所提供的服務內容是否符合組織當初所設立的使命與目標，一直沒有一套可適用於所有非營利組織的評估標準。

近年來，許多學者開始從組織效能的觀點，去檢視非營利組織組織能力的建立及所達到成效是否相符合。本文在第二章時討論過 McDavid 所寫之「Building Organization Capacity for Performance Measurement」文章提到有關非營利組織效能檢視概念圖，在圖中對於 Effectiveness 的概念，他認為組織能力是否具備效能，在於其所活動輸出後所產生的結果是否與最先的目標設定相符，若為符合，則代表其組織是有效能，若不符合則代表組織效能低落。因此在本節中我們將藉由幾個評估的標指，來印證宜蘭社區大學組織能力在活動辦理、服務方案提供，是否有達到組織的目標或使命。

一、使命的達成

使命是非營利組織經營管理的起點，因此決策核心應該時時檢討組織的使命是什麼？是否為服務對象所需求？是否被整體社會所肯定與了解？就宜蘭社區大學而言，以辦理終身學習的高等教育為成立的宗旨，希望提供宜蘭地區民眾有一個可以學習的場所，並能促進宜蘭地區文化知識的本土化及在地化的傳承。

(一)造成對社會的影響

在公民社會裡，第三部門與其他部門有密不可分的互動關係，既影響對方、吸納別的部門的資源，但其行動也深受其他部門的影響。簡言之，第三部門的組織絕非僅能扮演經濟上提供服務的角色而已，其社會與政治角色更是重要（官有垣，2001）。

基於熱愛宜蘭的這片土地，避免其好山好水遭到破壞，宜蘭社區大學中的湖泊生態社及湖泊之美班共同對於雙連埤的水草生態進行一連串的保護與復育，經過 1-2 年眾人的集體努力，終使得原本面臨整地命運的自然生態物種得以保存，並將其水草復育的成效展現在水泥叢林的都市景觀中，在「雙連埤整地後水生植物調查報告」的序言中，台灣特有生物研究保育中心研究員黃朝慶就說道：「這些年雙連埤的風風雨雨也使得這十七頃土地何去何從，身為保育界的一份子，也無法善盡應有的使命，承蒙宜蘭社區大學邱錦和老師大力邀請下，使得雙連埤計劃得以重生」（黃朝慶，2003），可以見得宜蘭社區大學對於在地生態保護的努力。

我們社區大學湖泊班學生，平常觀察就把種原拿回來種。那個種原一點點拿回來種。未來就產生了一個很良性的效應，因為那邊一種就是三、四十種，我們宜蘭社區這邊原生種，平常在課堂上看的那些物種就帶回來在那裡。那宜蘭大學也好，宜蘭技術學院還有蘭陽女中，宜蘭高中，平常校園就沒有這個東西，他們看到這個地方這麼漂亮，物種這麼多，宜蘭大學植物系的老師就帶他們過來在這裡上課，那後來其他的國中小學都把這裡當教育奇景，就在鑑湖堂，就變成一個教育奇景就是，附近的學校所種植的物種也長起來了。（G14）

雙連埤事件引起民眾對於環境生態上的關注外，更進一步將環境生態的保護理念，透過公聽會及公共論壇的舉辦，傳達給在地的民眾。公共論壇的舉辦，讓在地大眾得以了解在宜蘭地區有一塊美麗的自然環境，但因為人為的不當破壞使得美景不在。透過活動中邀請地主、官員、生態學者的公共領域討論使得環境生態的觀念在宜蘭的社會網絡中產生影響。這是宜蘭社區大學在倡導此議題的組織能力展現，因此引起宜蘭當地社會生態保育重視有力的成效。

（二）培養社區居民對於當地資源的重視

社區分班的開辦，讓宜蘭社區大學和社區結合，更重要的是，透過社區分班的設立，讓社區中的居民了解自己社區所蘊含的資源，並善用資源替自己的社區找出一條永續經營的方向，像是大進社區，石板岩在以前是因為居民無力搭建房屋，只能用石板岩做成房子居住，會有這樣的情況，是因為當時窮困的環境所造成，而現在，經濟發展了，居民得以用較好的建材做房子，但是，對於產石板岩的大進來說，卻也宣告在地產業沒落的一天。透過宜蘭社區大學的努力與社區居民對於社區資源的重新覺醒，大進社區開設了彩繪石頭的班，透過老師專業技術的教授，原本死氣沉沉的石塊，被賦予不同的新生命。從上述的例子中我們看到了非營利提供出自己的服務，幫助服務對象找出屬於社區的珍貴資源，並轉化為有用的價值，創造出有意義的社區文化特色。

社大每次辦的活動都會到社區去，進到這個地方你才知道是一個好地方，要不然我永遠只了解北城社區，他們村民的凝聚力都好豐富。這是怎麼造成的？，因為我們宜蘭社區大學它有經營一個社區領袖班的培訓，他就主動出擊去找這些發展委員會。有一些是很弱的，有一些是掛名的，有一些是做事的，他就把他區分，我們有一個專職人員是專門在經營社區的，我跟他不熟。他就辦得非常的好，他的專職就是走社區，那先要區分那些社區是可以經營起來的，他們就確實去經營，確實讓他們的社區動起來，這些都是社大的功勞。(H14)

從社團張姓同學的訪問，我們了解到宜蘭社區大學對於社區經營的深化，是非常用心及投入的，也憑藉這樣的用心態度與投入，使得宜蘭社區大學的理念和尊重社區地域性在地文化的特色得以結合，進而產生出由下而上，重視社區營造的動員力量，而那股力量的幕後推手就是宜蘭社區大學。

(三) 做為宜蘭地區的非營利組織整合平台，達到組織間資源共享

近年來對於非營利組織的研究，已從單一組織內部之決策朝向「組織間關係」的研究，資源網絡的連結是非常關鍵的新因素(邱瑜瑾，2000)。透過組織之間的合作，進而取得資源交換，以獲取新的組織能力，因此宜蘭社區大學透過宜蘭社區大學教育基金會做為資源匯集的平台，其結構組織結合兩個基金

會(仰山基金會、慈林文教基金會)和所宜蘭地區大學共同而成立。宜蘭社區大學在開課上，如前述的大專院校與民間團體外，也網羅了荒野保護協會、登山協會、生態保護協會等民間團體，透過開課辦學將人力資源整合建立起來。由此開課方式管道的提供與協力，為社區與地方上非營利組織之間，可以得到互相的協助與資源。因此宜蘭社區大學的使命，便是做為宜蘭地區非營利性組織的整合角色，做為其它非營利組織與政府溝通的窗口。

或許有人對此角色扮演產生懷疑，但不可否認的，從宜蘭社區大學辦理環山步道的組織能力中展現，我們看到宜蘭社區大學驚人的組織整合力量網絡關係。這也證明其具有地區上非營利組織整合的實力及發揮集體力量的組織能力，進而完成組織使命的最好案例。

從以上三方面來檢視宜蘭社區大學組織能力的成效，是否對宜蘭地區造成影響？宜蘭社區大學組織使命就誠如在宜蘭社區大學教育基金會組織捐助章程中所言：「落實縣民本位之終身學習為宗旨」。以此標準觀之，宜蘭社區大學開課辦學的活動方案傳送，的確是達到有效能的結果。

二、服務品質的肯定

(一) 課程獲獎的肯定

為推動全國社區大學間之課程理念的相互觀摩與交流，並獎勵致力於落實社大理念之優良課程，社區大學全國促進會特辦理全國各社區大學優良課程選拔表揚活動，並評選出社大的優良課程予以表揚(社區大學全國促進會，2004)。此活動辦理得以審視全國各地社區大學課程水準，並推舉優良課程以做為示範。就如同企業用產品利潤作為檢視公司經營是否達到組織效能的基準，非營利組織則是以服務方案輸出的品質做為審視組織效能的依據。所以社區大學全國促進會希望透過課程品質評選的活動辦理，來建立符合社區大學理念的特色及一致性的評選規範，期能使各地社區大學所開出的課程能有一定的品質，不背離社區大學原創理念，並能獲得社會大眾的認同與支持。

宜蘭社區大學成立至今將屆五年的時間，在每年課程的開設總數上將近 200 多堂的課程，這些課程在 2004 年的社大全國研討會優良課程評選結果中，共有九門的課程獲得肯定⁵⁹，更難能可貴的是宜蘭社區大學在三大類課程評選中都拿下優等獎⁶⁰，由此可佐證宜蘭社區大學在課程設計上的用心經營與投入。也因為這樣的原因，宜蘭社區大學在課程規劃上執行與堅持社大理念上的用心，是組織能力展現服務品質的有力佐證。

(二)課程成果展的迴響

宜蘭社區大學除了前述優良課程評選的獲獎備受肯定外，每學期課程結束前皆有舉辦課程成果展，此也是展現其服務品質的空間。成果展的舉辦是對整學期學員學習成果做一靜態或動態的展現，也讓授課的老師與學生共同參與活動的籌備，以達到社區大學所推動的師生共治的理念。成果展舉辦地點選擇以踏出校園為原則，用辦喜事的心情和在地的宜蘭居民共同分享學習成果的喜悅。除了在試辦期在復興國中舉辦外，從八十九下學期開始分別在縣立文化中心、文化局大廳、羅東展演廳等縣內大型展覽空間舉行，此外也深入社區辦理專題成果主題展，展現出宜蘭社區大學希望開課辦學服務品質的成果，期能影響縣民參與終身學習的行列。而這些年來，由宜蘭社區大學學生人數的增加得知，其組織所展現的成效，也確實得到了許多民眾的參與支持，於此可證明社區大學的課程服務品質是得到社會成員的肯定與認同。

(三)專案活動的培訓成果

宜蘭社區大學的服務品質傳送，除了反映於課程的開課數量及學生參與課程比率外，另外也可從專案活動接辦也可看出其所展現出的團隊品質。宜蘭社區大學建校至今無論是宜蘭縣內的活動接辦，或是接辦全國性的重大活動，已

⁵⁹ 資料來源：社區大學全國促進會（2004）。第六屆社區大學全國研討會研討手冊。台北市：財團法人社區大學全國促進會。台南市社區大學。

⁶⁰ 人文科學類：心靈探索與生命書寫；社會科學類：在地飲食文化實察；自然科學類：蘭陽地質旅行
資料來源：社區大學全國促進會（2004）。第六屆社區大學全國研討會研討手冊。台北市：財團法人社區大學全國促進會。台南市社區大學。

經累積相當多的口碑，而這些都是服務品質的展現。附錄十六表中資料顯示宜蘭社區大學自成立以來所接辦活動的列表⁶¹。

從附錄十六得知，宜蘭社區大學在近五年的時間共接辦 54 項大大小小的專案，有地方性社區培訓員的開班，有非營利組織人才的養成，更有環山步道的規劃，以及參加對象為全國社大代表的社區大學全國研討會。這些活動的舉辦所顯示的背後意義，在於宜蘭社區大學的服務輸出品質是深受各界肯定的，進而接辦專案能力得以擴張，在擴大服務方案傳送時，民眾接觸宜蘭社區大學所舉辦活動機會也增多。是此，宜蘭社區大學在開課辦學與活動舉辦、專案接辦上，對宜蘭在地民眾的連結有更多的互動與支持，這對建立社會成員之間的信任，累積社會資本是有助益的。

三、認同群的支持

宜蘭的特殊環境，長年屬於封閉的空間，但也因為對於這樣空間有強烈的在地性格，使得宜蘭人是團結的，人與人相處仍具有純樸的農村性格，彼此存在信任的基礎。宜蘭社區大學歷經五年的努力，在課程的開設，公共論壇、專題講座等活動都漸漸得到民眾的支持，並得到宜蘭社會網絡的極大迴響，對於宜蘭社區大學認同群的支持擴大，可從下列三方面來檢視及證明。

(一)資源的增加

透過人力網絡的組成，組織與其它民間團體所建構的互動，組織情感與文化的力量彙集，這些都促成宜蘭社區大學在資源的取得上，穩定的增加。就如同過去，人們建立家庭、狩獵團隊、運動團隊，以及宗教社區。在今日，人們則形成工會、博物館、專業協會、大學、社會服務機構以及醫院等，以共同實現更多的任務 (Mason, 1996)。宜蘭社區大學隨著組織能力的擴大，及專案活動的執行接辦，組織透過與外在網絡的互動，從組織外取得資源(例如人力、物力、經費補助)，而這些資源透過課程上的安排，或是學期成果展的舉辦輸

⁶¹ 請見附錄十六：宜蘭社區大學歷年來接辦委託或受補助活動與專案一覽表。

出，讓社會成員得以感受到組織的運作成果的展現。因此宜蘭社區大學是有意義及幫助社會建立屬於社區的高等成人教育的學習場域，並吸引成員願意參與組織的活動。從社團課程張姓學員於訪談中肯定宜蘭社區大學對於學員的重要性：

我們的日語老師是一個退休老師，他七十幾歲，你會很感動，他五四運動都記起來，他真的很厲害。如果沒有社大他們真的不知要去那裡，其實我覺得這個才是重點。(H15)

許多退休後的社會人士，因未妥善安排退休後生活、學習、休閒、工作等的規劃，突然從工作崗位退下時，卻因為不知如何打發時間，只能在家裡看電視和老友互動等，其生活是處在一個為打發時間而過日子，似乎在生命中少了進修學習、奉獻心力在公益方面的價值增進與自我實現的滿足。因而長久下來，人際網絡顯得疏離、對社會關懷與奉獻闕如，生活仍如往常無多大改變及有意義。這對一個整體社會發展來說，退休人員的人力資源閒置是甚為可惜的。就退休者而言，如何能妥善安排生活與學習及參加活動，再將自己的學養、能力奉獻出來，改善社會，朝一優質社會努力。就目前社會來說，社區大學理念正可以說明其存在的重要性。

社區大學設立，正可以改變他們一成不變生活。透過晚間上課的學習新知或參與社團等，都可替他們在退休後生活上打開另一條路。另外，對於因為某些因素無法繼續求學的人而言，社區大學提供一個可以充實自己不足的學習場所。如同張姓學員所說，若沒有社區大學，他們真的不知道要去那裡？筆者也可感受到參與社區大學是可以在生命旅程中繼續找到獲得知識力量的源泉、分享學習喜悅的地方，並有機會與管道能參與關懷社會奉獻心力的學習場域。

另外從社區大學來說，講師、學員來自不同背景與地區，對於社大來說是一種資源力量的增加。除了透過課程的互動之外，如何將他們學養能力與對社會關懷的心力，藉由師生們在參與社區大學各項活動時，將對社會心力奉獻出

來，這對組織建立能力推展公益使命是一項助力及有意義的事，故如何動員這些潛在的認同群支持與參與組織活動，是組織在建構組織能力所要經營的。

(二)對領導者的領導的認同

非營利組織會吸引大眾的加入，除了對於其理念的認同外，領導者的風格也會成為認同群支持的關鍵因素，領導者可以對非營利組織帶來戲劇性的利益(Mason, 1996)。而宜蘭社區大學的張捷隆校長就具有這樣的特質，在社會運動的領域中，因為他不懼當時70年代的政治威權，率先替老師成立教權會宜蘭分會，之後擔任環保聯盟的宜蘭分會副會長，在反核四運動中曾擔任反核聯盟宜蘭縣召集人，這種種參與社會運動的經歷，我們得以發覺他號召民眾的力量是非常有影響力。宜蘭社區大學教育基金會選他為宜蘭社區大學校長時，董事會所看重的也就是張校長的人氣與群眾背景。

校長教改背景相當強烈，所以說對社區大學的理念定位經營，跟黃武雄教授他們跟著走，所以我看他辦學的特色就是很堅持，那有這樣的一個背景參與這樣的一個工作，去實踐他的理想，這樣他個人的能力、他的口才表達，他過去也在宜蘭也做過幾個團體的帶頭，教改他還是第一屆的會長，所以一開始大家都覺得他很適當，幾乎大家都認為只有他做最適合，其他的都不用考慮。(A15)

從陳董事的訪談得知，領導者對於理念堅持是有重大影響力。當然在許多討論，領導者對於組織的影響有兩極化的意見，有學者認為透過領導者的號召，讓組織成員以為不論處於何種情況下，領導者必能解決所有難題，但是反面意見則認為，過度依領導者的組織，若領導者不克領導或有其他缺失，則對於非營利組織來說，瓦解是非常有可能的。由上述張校長所經歷的相關背景與頭銜，得知張校長已獲得相當多的社會信任⁶²與社會資本⁶³在宜蘭地區，由他來

⁶² 信任(Trust)一詞，由日裔美籍社會學家法蘭西斯·福山(Francis Fukuyama)所提出，他揉雜好幾個理論流派，形成問題意識，他從組織與網路的分析層次來論證信任的重要性。他認為信任，是在一個團體之中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員共有的規範，以及個體隸屬於那個社團的角色。而社會信任就是整體社會成員在組織和網路影響下對團體的期待，並透過期待力量的轉換出個體間的社會隸屬關係，因此當這樣的信任機制被破壞，社會結構將會被瓦解。資料來源：法蘭西斯·福山(Francis Fukuyama)。信任。頁 34-35。台北。立緒文化。

⁶³ 社會資本論由Coleman於1988年所提出，他表示個人在社會中並非單獨存在，而是與其他人經由各種原因而形成連結關係，即所謂「社會網絡」，社會資本即存在這些網絡的關係結構中，透過這些社會網

領導宜蘭社區大學，必然能得到在地許多人的認同，因此，本文歸結張校長應是具領導者特質的組織領導人、是有理念、對組織領導而言是有效能的。

(三)政治上資源的獲得

傳統對政府的看法是個大有為的組織，個人的生老病死都需要政府的干涉與介入，但政府功能快速擴張的結果，使得政府組織無法承受所有外在要求，而導致「政府失靈」的現象。為了解決政府在體制上功能不彰，政府開始思考與民間非營利組織共同合作，由非營利組織來提供社會需要的服務方案，因此非營利組織便成為政府合作的對象。政府透過非營利組織所提供的服務方案能力，來降低政府財務及人力上的負擔，非營利組織則透過與政府部門的合作取得運作的經費與行政資源，宜蘭社區大學也是如此，透過專案的承接與執行，和政府部門保持良好的合作關係，另一方面，經過近五年的累積，宜蘭社區大學的組織效能展現已是有目共睹，並獲得地方政府首長的大力支持，也因為有這份力量的支持，宜蘭社區大學在政治上或政府部門獲得更多穩定的資源，並以此爭取到更多人認同的支持和信任。

組織效能是組織能力運作的結果，但是效能如何評定卻有極大的困難，且組織能力與組織效能並無絕對性的關聯，增加評估效能的困難點。非營利組織透過組織能力將服務方案傳送給外在需要的團體，但評估服務方案，無法像企業用利潤的高低來做為標準，因此非營利組織的效能評估標準，一直困擾著非營利組織的研究者。本文參考學者對於評估非營利組織服務方案的標準，歸納出使命達成、服務品質的肯定、及認同群的支持等，三個主要的評估標的，也許這三項評估標準有其偏頗之處，但本文試圖透過這三個標準的檢視，建構出整個宜蘭社區大學組織能力和組織效能之間的關連性，並從中導引出宜蘭社區大學的組織能力對組織效能影響特色之處。

絡的這些關係動員起來，可以促成個人目標的達成。Coleman 將社會資本分為三部分，分別為 1. 義務、期望與信賴，2. 訊息管道、3. 規範與又有效的懲罰。資料來源引自周慧婷 (2004)。社會資本與中級問題初探，網路社會學通信期刊，38，嘉義，南華大學社會學研究所。

第七節 宜蘭社區大學組織能力建立要素

從上述對於宜蘭社區大學組織能力三個面向的展現，我們可以看到一個非營利組織如何將服務方案輸出，並擴大組織的能力，遇到困境時，組織的運作又如何因應。對於宜蘭社區大學而言，組織能力是靠那些力量所建立的？本節將歸結宜蘭社區大學組織能力建立要素，茲敘述如下：

一、建立高位階組織結構，與居間協力角色地位

此要素有助於宜蘭社區大學在業務推廣上的便利與助益。譬如：

(一) 便於號召老師參與辦學

因有縣政府的參與及支持，使體制內老師參與的顧忌較少，且能公開支持，可鼓勵有意學習的成人進修。更由於老師們的支持，使得宜蘭社區大學才能有開課辦學主力團隊形成，並將辦學服務方案能力發揮。

(二) 鼓勵縣民終身學習

因為社區大學是由民間發起，公部門給予支持與補助，使縣民覺得是一個公辦民營的學習場域，不是純民間辦的補習班，是以提供縣民可以終身學習的地方為目標，且是以改善社會、以公益使命為主的學校。自然會吸引有意向學者與志同道合的社會人士投入社區大學學習行列，使得宜蘭社區大學因為有學生的報名，才得以使組織得以營運下去。

(三) 獲得民間團體的認同

宜蘭社區大學功能角色地位已獲得民間團體的認同，有利於在社區事務上擔任協調與統整的角色，從前述探討得知，宜蘭社區大學承接許多專案活動的辦理，如果單靠其組織內的人力資源來運用是能力有限的，故如何與民間團體互動與居間協調，建立起合作關係，或是公部門與民間團體之間中介團體角色，此組織結構所形塑成的高位階角色，正可以讓宜蘭社區大學有個名正言順的角色扮演社區中介組織，或邀請社區民間團體參與有關地方上事務的會議。

總而言之，宜蘭社區大學教育基金會成立之時，結合縣內七個組織共同組

成，在七個組織中有四所地方學校代表，加上縣內兩個基金會組織，宜蘭社區大學教育基金會有這樣的組合，使得組織運作上，可以把其他民間團體邀請來參加，張校長是這樣說的：

宜蘭社區大學在成立的時候：「我們最早就是結合縣內兩大著名文教基金會，這兩個基金會比較有名氣，其它基金會才會認同，這樣子操作運行下來，我們透過各種活動想辦法把其它基金會、其它民間團體把它拉進來，來辦各種活動。」 (B16)

從上述訪談資料得知，宜蘭社區大學在成立時已獲得縣內知名度較高的基金會認同，如：仰山、慈林兩個非營利組織，並進一步邀請上述兩者成為宜蘭社區大學教育基金會組成份子之一。此合作結盟做法，有助於爾後宜蘭社區大學組織運作時，在地方上已具有等同大型非營利組織地位，且組織內部成員尚有縣政府與地方上大專校院，有利於宜蘭社區大學行政團隊在組織能力上呈現具有高位階組織的非營利組織地位，並可藉委辦公部門服務方案，去邀請民間團體參與及協力完成委託案。

二、民間資源的運用

宜蘭社區大學承接許多專案規劃，其中動員人力與組織最多的專案，就是「宜蘭縣環山步道系統規劃專案」⁶⁴在本案中結合宜蘭社區大學師生、以及山川、生態、人文、景觀建築等民間社團及學界，以現有產道、林道、步道、山徑、古道等作為基礎」。宜蘭社區大學專案執行上所以具有這樣的能耐，歸結原因為宜蘭社區大學懂得善用民間資源，如湯秘書指出：

「民間資源就是社大的重要「活力」與「契機」。民間社團、社區大學、地方社區發展協會可以說是互助的共同體，也可望能夠經由彼此不斷的共同討論，找出共同的三贏局面。」 (F17)

本文分析認為：宜蘭社區大學在社區地方上來說，是一個提供終身教育學習的教育平台。就整個宜蘭社區大學人力資源組成來說，有諸多不同背景、專長的

⁶⁴ 「環山步道」計劃編組表請參照附錄十七。

老師與來自於背景的學生，這些人力資源如何有效動員，事實上就是透過辦活動與接專案，讓師生參與進而活絡團隊向心與深化參與者經驗實務。但僅靠宜蘭社區大學行政團隊與師生的人力資源力量要去完成大型地方性質的專案計畫，還是能力有限的。所以，以湯秘書身為荒野保護協會宜蘭分會組織成員來說，其豐富經驗所體認出的看法，確可做為社區大學經營者應該要重視及用心經營的寶貴經驗。社區大學經營者如何以「使命」、「願景」與民間團體合作來開展社大的「活力」與「契機」，進而與民間團體、地方社區發展協會，發展成為互助的共同體，並藉活動辦理的討論、參與，找出共通的三贏的局面，這是身為社區大學經營者所要思考的要點。

宜蘭社區大學的組織活力呈現，事實上是與民間團體的接洽，掌握合作的契機與力量統整的方式去呈現，如此，方得以增強宜蘭社區大學組織能力，進而有能力完成服務方案。

三、合作經驗的建立，是持續組織能力的後續力量

本文分析認為宜蘭社區大學在與民間團體合作時，著重於共同的合作經驗建立，而非只有理念的傳達而已。換句話說，即透過與民間團體合作來辦理專案或活動，累積合作經驗、共識，才能增加組織能力。而社區大學理念與使命，則是作為說服對方參與與支持社大的一種驅動力，唯有透過與民間團體合作，接辦大型或專案等活動，才是實踐社區大學深化社區的一種務實做法。而宜蘭社區大學在執行「環山步道規劃」專案中，成功整合其它組織的共同合作參與經驗，此合作經驗的建立，有助於持續宜蘭社區大學在能力建立方面獲得資源與力量。但值得反思的是，若彼此合作不良、工作負荷太重、主導權歸屬等，則會影響宜蘭社區大學後續組織能力的運作，所以如何與民間團體合作，其過程是如何進行，應是關注的焦點，也是組織能力是否能展現的重要原因之一。

四、溝通能力與有心去做好的態度

在與民間團體合作的過程中，組織成員之間的對話與溝通是事情能否成功解

決的關鍵。如何與行政組織或其他民間團體溝通與協調，是宜蘭社區大學組織能力建立與發展的必經歷程。宜蘭社區大學透過「open space」的運作機制，來集體討論關於宜蘭社區大學與民間團體的合作議題，下列為該會議結論⁶⁵：

1. 宜蘭社區大學目前的階段是有些資源整合的力量，但員工代表社大出去與其他社團接觸時，也並非他人一定會願意與我們交流！其實社區大學與民間社團、社區發展協會的交流，其實就跟人與人之間的交流很雷同，重要的是我們有沒有要用心去做。
2. 工作人員須具備溝通能力，除了校務工作之外，還要關懷社會。
3. 員工要走出去跟人家交流，人家也不見得願意跟我們交流。看起來宜蘭社區大學只有校長的年紀、資歷，足以跟人家對談，其它成員都是五年級生、六年級生，那社大工作人員，他如何走出去，有的人是看在校長的人面上，但是呢？重點是校長他很忙，他也不可能每次都跟我們出去走進社區，那我們自己要如何走出去，所以變成人際交流、溝通的一個角色，這是我們員工要去努力去做的一個角色。

由此得知宜蘭社區大學是一個組織，而組織的工作的推展至完成，仍然在於組織中的個人，尤其是組織成員的溝通能力與有心去做好的態度更居關鍵。概非營利組織在推動公益與慈善活動時，常企盼社會大眾或民間團體能共襄盛舉去幫忙、配合或出錢出力是一般常有的事，但如何說動對方去支持，是非營利組織人員所要常面對的。社區大學工作人員除了要辦好社大校務工作之外，更重要的是是否有心去推動做好深化社區與影響社區成員等工作，在與民間團體或社區民眾協調事務時，是否有好的理念與溝通能力來說服對方，進而認同社大使命，成為支持者與協力者。此項溝通能力與有心做好的態度，是宜蘭社區大學組織成員應建立起的工作信念與價值分享，這樣的分享，使得組織體建立共識，凝聚向心力，是形成組織能力的要素之一。

⁶⁵湯譜生 (2004)。《如何串聯民間社區、社團資源，再造社大契機》。宜蘭。宜蘭社區大學。

五、導入社區的思維，爭取社區認同

社區大學與社區結合，是其組織運作的要點，因此導入社區的思維是非常重要的。在訪問「環山步道規劃方案」時，對於導入社區思維，湯秘書的說法如下：

像是「環山步道」專案，未來該案希望是由當地的社區來管理經營這個步道，因為由當地人來管理才是最好的。所以這個步道在設計的時候，包含了宜蘭登山協會，噶瑪蘭山岳協會、荒野保護協會宜蘭分會進行步道的調查。之後我們又統整了，步道周邊社區發展協會一起來參與這條步道的規劃。最後才把這個步道規劃完成。這是我們的一個想法。我們和其他團體合作的理念，就是為宜蘭做一點事。我(社大)可以給你的東西叫做便當，您要給我(社大)的叫做資料，然後由社大將訪問的資料，怎麼去整合變成我們未來要推廣的東西。若是社區發展協會無法配合，則「環山步道」專案執行則將一定失敗」。(F17)

至於如何將辦學理念帶入社區開成社區分班，羅東校區的湯秘書告訴我們：

我是荒野保護協會宜蘭分會的會員，我們常去做生態方面的調查工作，也因為田野調查的關係，會到許多的社區，久而久之與社區的居民建立起友誼，且進入社區組織與組織成員互相交流，交流的同時，我會將社區大學的理念藉由談天之中，傳遞給社區居民，社區居民接觸後，便會主動要求社區大學至社區開課。(F18)

從上述訪談中得知，宜蘭社區大學在方案建立上須導入社區思維，才能使方案執行或順利推展出去。

宜蘭社區大學扮演的角色，期望是一個資源整合者，透過這樣的介面，使參與的團體與社區都能各蒙其利、各取所需，藉此合作方式來達成任務。但這個介面底下每個社團與社區都能各取所需，而且能完成更多的規劃理念。至於宜蘭社區大學如何與社區居民互助合作的案例說明，石空步道專案或許可以說明⁶⁶。

石空這個小村，本來有人居住，但因地處山區且台灣光復後政治社會的不

⁶⁶ 石空位於宜蘭縣環山步道環一段間，係一山間小村，位於梗枋溪上游谷中，因山壁遭河流侵蝕狀若山洞，因此得名。清道光年間，黃千總自烏山關步道經石空抵達外澳，自此石空一帶始有人居住。據訪談社區居民口述得知其祖先自烏山遷移至此栽植大青，隨後便定居於此，故石空舊聚落一帶仍可見開墾痕跡。昔時，石空居民栽大青取藍製作藍泥，再挑擔沿古道經南勢溪、烏山、湖桶、坪林尾(坪林)、深坑抵達景尾(景美)。此路段大抵與淡蘭便道路徑相彷彿，進入噶瑪蘭廳界後始有分歧。居民信仰北極玄天上帝，建帝爺廟於石空中路嶺。日治時期編為第二十保，居民原有四十餘戶。光復後因台灣政治經濟社會環境丕變，山上居民陸續遷外澳謀生，居民請示帝爺公遷建外澳，於62年由舊廟搬至外澳接天宮現址，居民也隨之遷居外澳迄今。資料來源：宜蘭社區大學教育基金會(2003)。宜蘭縣環山步道系統整體規劃案期末報告書畫(下)。宜蘭。宜蘭社區大學教育基金會。

變，通往石空的山間小路便逐漸蔓草叢生。而石空村黃金時期的人文風土保存，也隨著石空的沒落而一起被人們淡忘。在宜蘭社區大學教育基金會與外澳社區發展協會等奔走之下，原本被世人遺忘的古道，即將重現。那宜蘭社區大學是如何和當地社區居民互動，將石空古道重新展現在世人的面前。參與環山步道規劃的宜蘭社大楊秘書說明，他們是如何和當地耆老建立起互動關係。

一開始我們在做石空步道的時候，我們就有跟社區耆老來做訪談，訪談之後，我們蒐集有關資料，第一次訪談，他們告訴我們位置，我們拍了照片蒐集起來，給耆老看，耆老看了之後，透過訪談，我們得到相當多文字資料，我們用這些資料做成導覽解說員資料。那一天在辦記者會的時候，他們社區的人相當得高興，那天雖然下雨，他們都已經出動參加，他們看到有兩百多人參加，他們相當得高興。(K15)

透過多媒體的介紹，讓當地耆老了喚起已經快要忘記的印象，透過宜蘭社區大學工作同仁在石空古道實地景物的拍攝，透過影像，喚醒耆老們的回憶，對於屬於社區的寶加以珍惜及保存。透過這樣活動的舉辦，宜蘭社區大學進入了社區，並和社區民眾共同發掘出社區的資產。就像楊秘書所說，社區居民已經有了愛鄉、愛土、愛社區的意識。

他們會覺得這個是真的，他們證實了，他們願意把資料提供出來，他們已經在關心這個地方，什麼愛鄉、愛土、愛社區 對我們有什麼資料，來幫助這個社區，開始做保存下來的動作，把根留下。這樣社區營造慢慢才有雛型。才由點、線、面整體起來，整體的觀光才會帶動起來。像這些導覽地圖資料我都留在當地，包括整個安排、設計，所有我們做的行政資料都給他們，教導他們，怎麼做，我們已開很多的協調會。(K15)

宜蘭社區大學藉由與當地居民互動的方式，協力完成「環山步道」規劃案中的石空古道，此種以重視地方文化資產為理念目標導向，來說服社區居民參與支持此方案的執行，宜蘭社區大學透過這樣的方式，建立組織能力並與當地社區結合，帶領社區民眾參與活動，感受活動的意義及價值，進而認同地方，認同鄉土，有助於推展社區參與公共事務。宜蘭社區大學在爭取社區的認同上，就是採取以「社區」的人、事、組織、文化、特色等為活動辦理時所要深入思考的要點，此

乃有助於與社區的互動，更有助於與社區網絡關係的連接，也經由用心耕耘的活動成果展現，才更能獲得居民的認同支持。因此，從宜蘭社區大學辦理「社區深度巡禮—石空古道導覽體驗活動」得知(宜蘭社區大學教育基金會，2003g)，宜蘭社區大學組織能力得以建立，並能有效的完成活動辦理，其中社區居民的參與、認同及支持等，是組織在能力建立過程所要對與實踐的重要要素。

在回顧能力建立的理論，Honadle (1981) 指出能力建立的成效基礎是建立在培養積極管理的原則之上。由此觀之，能力建立是組織經由團隊或個人力量在方案規劃上所採取的態度與用心所致，透過不同的力量，使組織得以具有不同面向的組織能力，在宜蘭社區大學能力展現，得以印證這樣的觀點，宜蘭社區大學的開課辦學能力，也就是依靠不同專業領域的學者專業人士共同開課，有社會運動的參與者，有環保聯盟的成員，還有專精水生植物的專家，透過這些個人的專業能力的凝聚，宜蘭社區大學能力建立得以開出多元化的課程。

因此綜觀宜蘭社區大學組織能力的建立過程，是一種由理念出發，透過組織的號召與領導者的堅持，進而使參與組織的個體能力集結，經過溝通、建立共識、認同理念、形成規範進而凝聚共識、共同投入所產生集體力量的支持，使組織有利於達成任務。

故對於組織能力建立而言，如何將個人的能力妥善運用，做為組織的能量，而組織透過理念、使命，建立起人與人、人與組織的情感與文化的認同，透過活動的辦理參與，建立彼此的信任與人際網絡關係的建立，由於網絡關係的形成、工作價值信念的分享，使得組織在獲取資源、服務方案推展上，由於有信念的認同者所形成的堅實組織能力，使組織是有利於達成使命的。由本文的探討，所檢視的宜蘭社區大學正是可以驗證其在建立組織能力要素、能力建立、組織效能方面是可以做為參考的。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究之目的旨在探討宜蘭社區大學所提供的社會功能與角色？組織運作情形與組織能力建立過程？瞭解組織發展中組織能力的重要性？宜蘭社區大學與政府、議會、民間團體與社會大眾的互動情形？期能探討出組織能力對於組織與外在社會成員的互動的關係連結情形等。

藉由第二章之文獻探討、第三章之研究方法分析，與第四章個案論述之有關文獻、訪談資料等，本文建立起宜蘭社區大學組織能力分析架構；此分析架構先從宜蘭社區大學所遭受內、外在環境因素談起，說明其組織能力建立情形及所受影響，進而在分別以服務方案傳送、擴大方案與調適等能力三個面向，檢視個案組織能力展現的情形與是否達到組織創設目的及有成效？而此過程對組織能力又將產生什麼樣的影響？這是本文所論述的方向重點。本文獲得下列結論：

一、就研究目的而言

(一) 宜蘭社區大學所展現社會功能與角色

宜蘭社區大學所扮演的角色是提供成人終身學習的高等教育場所；是一所理念型的社區大學；是以走入社區及強調與社區互動的社區大學；是倡導公共議題、關心社會事務的社區大學；是以「知識解放、社會改革」理念及行動來與社區的民間團體與社群對話，以「有心」、「用心去做」的態度來居間扮演資源整合者的角色，進而獲得認同者的支持與參與。

在提供的社會功能上有：1. 在個人方面：透過系列教學活動引導學習者關心社會、透過對話、思辨期能喚醒個人的公民意識，學習公民能力，進而參與改革社會行動，倡導公平、正義、合理的社會。2. 在社區方面：以活動辦理觸發社區居民認識終身學習，以行動來開拓社區教育需求，孕育人才；與社區協會、民間團體合作來接辦專案，活化社區、營造社區、凝聚居民社區意識，使

在地文化深根、傳承；重視環境保護、維護自然生態，使人與自然結合，互相珍惜。3. 在社會方面：透過課程與社團活動的設計，引導學習者更瞭解生活環境、社會現象進而透過社區大學與民間團體所形成的社會網絡關係，影響學習者自行籌組社團，來參與社會服務、關懷社會，使得人與人之間透過合作、參與、付出、實踐、分享、關懷，進而建立起彼此信任、廣脈深結的社會資本，此將有助於公民社會推展與學習型社會的建立，有助提升國民素質與國家競爭力。

（二）從組織設置及能力建立過程，歸結組織能力對宜蘭社區大學的重要性

宜蘭社區大學創設前，已在縣政府召集下，結合四所地方上大專校院與兩大基金會及縣府本身，成立宜蘭社區大學教育基金會來襄助辦理社區大學。此能力建立方式有下列優點：

1. 設置及能力建立過程

（1）經協調統整設置具地方代表性；（2）廣納地方上民間組織人際網絡，參與開課辦學；（3）於地方上具高位階組織地位，可透過董事會議機制，與公部門、非營利組織、大專校院組成單位代表對話，共同襄助宜蘭社區大學辦學、培訓地方人才、推展社區事務及有助於取得所需辦學資源，如教師人力、場地設施提供、補助經費、專案經費等。

2. 任用有理念、影響力的領導人擔任校長

在校長任用方面以具有多年社會運動背景的張捷隆校長來領導社區大學行政團隊。由於張捷隆校長在宜蘭地域的長時間經營且擔任過一些民間組織的領導者，已在地方上累積豐厚的人際網絡關係，使得宜蘭社區大學在建立組織能力方面，有位具有教育改革理念、有影響力的領導者來帶領組織發展，此對宜蘭社區大學組織能力在領導、治理方面具有很大的說服力與展現組織成效的實力。而支持者加入社區大學辦學、專案團隊不斷接辦活動，都使得宜蘭社區大學組織、和社區分班仍不斷發展擴大中。

3. 團隊建立，以理念為核心驅力

行政團隊以創新、學習、回應、激勵組織運作方式，不斷改革、開創，以實際行動走入社區，影響社區居民、動員社區居民；如宜蘭縣環山步道推廣活動的石空古道、茅埔城三清宮步道導覽體驗活動，活動中由宜蘭社區大學環山步道探查班學員、社區解說員來擔任解說導覽人員，此兩次活動分別動員300位、900位居民參與，由此得知宜蘭社區大學在接辦「宜蘭縣環山步道系統整體規劃」專案所展現的組織動員能力，並能獲得社區居民的認同與參與。宜蘭社區大學能成功的建立組織能力，實係於組織團隊的用心經營及以「社區」為活動辦理的思考核心，如何讓社區居民參與、讓社區感受到社區大學是在為鄉親服務，此皆有賴社區大學行政團隊透過開課辦學、人際網絡經營，與地方社區發展協進會幹部成員互動，建立彼此間的信任，進而可以找出社區的寶，找出已快被遺忘的故事與情感。此種對於地域文化、地方民情的尊重，正是影響宜蘭社區大學組織能力的組織文化，也是廣脈深結的群體力量所建構的社會資本，對於宜蘭社區大學組織能力的建立與展現，可以歸結為擁有豐沛的人力資源與潛在認同群的支持，以集體努力的方式開展出來的成果。

4. 運用網絡關係，協助開課辦學

宜蘭社區大學透過師資群、組織成員的社會背景來與民間團體互動，由宜蘭社區大學負責來召集有關的民間團體，結合民間團體的人力資源、技術來主導完成專案。宜蘭社區大學扮演的是一個社區中介組織的角色，由宜蘭社區大學自公部門取得活動辦理權與資源，藉著宜蘭社大豐沛的人力資源與潛在支持群可以提供一個辦理教育訓練、培訓的平台，透過此平台，讓民間團體可以參與取得他們所要的資源，宜蘭社區大學也能在整合後，獲得更多的資源來執行專案。如綠色博覽會的導覽解說員培訓、宜蘭縣環山步道系統整體規劃案等皆可證實，此對宜蘭社大在尋求與民間團體合作進而取得更多

的資源來發展組織與展現組織能力是有助益的。

5. 知識成果分享，鼓勵參與終身學習

從宜蘭社大網站可以看到的豐富的資料及所出版的刊物，如每學期出版的成果報告書、噶瑪蘭月刊、「心靈點滴」宜蘭社區大學專題講座彙編、「公民對話錄」宜蘭社區大學公共論壇彙編第一集、生命的智慧、寫心、雙連埤整地後水生植物調查報告、奧妙有趣的河洛語詩韻、圓仔花說故事等書籍，即可得知宜蘭社區大學在一些資料整理上鉅細斐遺的用心整理的做事態度。這些書籍刊物所表達的成果也好、演講也好，這些都是可作為組織能力在知識管理上的一種智慧與力量，透過這些刊物所傳遞的社大的理念與呈現的成果，此將影響許多的認同者繼續支持社區大學的行動。

從以上的例子，我們得以歸納出組織能力是集體努力的展現，對於一個草創的非營利組織如何發展組織能力，我們可以看到宜蘭社區大學組織能力的建構過程，此過程仍以崇高的使命、願景為先，在透過合作、信任、找對組織領導者來展開組織發展，接著透過行政團隊的溝通、建立共識、形成組織規範來建立組織文化與行動要求，此後，組織的發展、組織能力的建立全在「有心」、「有意願」去參與的情況下，來使組織成員奉獻心力、追求組織目標的達成與願景的實踐。由此得知，張校長所堅持的辦學理念、所領導的「有心」、「有意願」行政團隊正一步步發展堅實的組織能力，此乃如古語所言：「英雄造時勢」使然，所謂英雄，也正是舉起改革大纛的理念施行者，而改變時勢的組織能力也正是廣大的支持群參與。所以，從上述的說明得知，宜蘭社區大學組織能力的形成過程與展現的實力。

(三) 透過組織能力的發揮，使得宜蘭社區大學得以建立與其他組織間的關係

1. 宜蘭社區大學與政府的互動情形

宜蘭縣政府在創設宜蘭社區大學教育基金會時，就已扮演積極主導、主控角色在內。從組成董事會成員中就有縣政府一席董事得知，政府的參與態

度；再者劉守成縣長公開說明：「社區大學是教育改革的一環，是繼縣政硬體建設之後的軟體建設，應予支持。」，由此宣示可得知縣政府主導的企圖心與政策支持；再就劉守成縣長邀請參與教育改革、社會運動背景的張捷隆先生擔任宜蘭社區大學創校校長，即可看出劉縣長找對人的用心；再者，每年補助宜蘭社區大學一個校區400萬元，也可看出劉縣長願意投資的決心、信心；再從宜蘭社區大學從創校迄今承接縣政府有關局處的委託專案來看頗有「水幫魚、魚幫水」的協力發展縣政工作。另外，當宜蘭社區大學預算被刪的時候，劉縣長也費心的協助解決經費不足的問題，由此得知，宜蘭縣政府在劉縣長領導下的工作團隊對於宜蘭社區大學的發展與協助是相當的支持。

2. 從宜蘭社區大學與議會的互動情形

宜蘭縣議會負有監督審查縣政預算之責，因此，補助宜蘭社區大學經費由縣政府教育局編列及送審。從前章所探討預算被刪一事可以大致得知宜蘭社區大學與議會互動情形有：（1）議長為宜蘭社區大學基金會顧問。（2）民進黨執政所以綠色陣營議員支持宜蘭社區大學自屬當然。（3）在野黨議員基於補助宜蘭社區大學預算重複編列，提案刪除部份預算，引發衝突致以表決方式通過刪除700萬元。致影響宜蘭社區大學生存與發展。（4）據校方表示，宜蘭社區大學向縣政府主管機關負責及提報送審資料核查，無須再向議會諸多議員逐一說明。如果議會有需要請校方到議會說明，校方當然要去說明。（5）校方表示學校出版刊物、辦理活動邀請等有關訊息都有寄給議員們知道，期望議員們能關心社大、瞭解社大，但遺憾的是，仍有與事實不符的傳言在議會上提出。（6）政黨對立的結果，讓社大成為議會政爭的犧牲者。歸結言之，由於政黨對立的情勢，加上宜蘭社大是政府主導下設置的，此自然讓對立者覺得社大是偏向另一方，故就宜蘭社區大學在與議會互動來說，應是處在被監督的角色，在公開互動來說是沒有的。

3. 宜蘭社區大學與民間團體的互動情形

宜蘭社區大學與民間團體的互動可歸結下列情形：(1) 宜蘭社區大學教育基金會本身包含地方上兩大基金會與四所大專校院組成的董事會，在組織體上已是與前述民間團體融為一體，且社區大學定位為社區的高等教育場所，是屬於地方上、社區上民眾的大學，故能號召更多民間團體加入宜蘭社區大學團隊來開課辦學、辦專案、辦社區分班。(2) 從學校組織體(教師、行政人員)成員背景，可以得知組織成員已有些人具有民間團體身份，此有助於社區大學可借重民間團體的專業人士來開課或辦專案。(3) 透過接辦專案如社區營造培訓員課程訓練，可以與社區基層幹部或居民對話與社區發展協會、地方文化工作室等草根性組織互動，建立起社會網絡關係，有助於推展宜蘭社區大學理念與組織活動行銷。(4) 從行政人員訪談資料得知，宜蘭社區大學活動辦理必須以「社區」有關，行政人員需主動與民間團體互動、交往，才能把事情做成功。

4. 從宜蘭社區大學與社會大眾的互動情形

宜蘭社區大學與社會大眾互動，可歸結下列情形：(1) 活動辦理走入社區，如開學典禮、期末成果展。(2) 辦理專題演講開放社會大眾參加。(3) 豐富網頁內容，讓民眾可以全面瞭解社區大學體制、教學、活動等在做什麼。(4) 出版刊物讓民眾可以得知宜蘭社區大學在做什麼。(5) 主辦或協助辦理地方上大型活動，增加社區大學知名度，如綠色博覽會解說員等。(6) 辦理公共論壇，倡導公民的社區意識，如「雙連埤三贏思維」。(7) 預算被刪事件，社大志工沿街發DM，讓民眾瞭解社大處境等。從上述說明得知，宜蘭社區大學必須與社區做密切的互動，要使社區居民知道有社區大學在為他們服務，是一個提供社區居民終身學習的場域，宜蘭社區大學工作團隊也透過來自於不同社區的師生，倡導社區大學理念、共同來關懷社區、營造社區，進而有公共意識來解決社區的問題，改進社區生活的品質，這一切都可以在

社區大學這樣的一個以公益為使命的組織中，產生出許多人與人之間的信任與公共意識，這對達成社區參與或是公民社會來說，是有助益及影響力。

綜上研究目的說明，得知宜蘭社區大學教育基金會，誠如文獻所述是具有高能力非營利組織特色，其所建立的能力架構也能符合 Glickman & Servon 及 Vita & Fleming 等學者觀點，是具有重視理念、熱誠、分享、網絡關係建立、資源獲得、有規劃整合執行力等組織能力；故觀其服務方案傳送的開課辦學能力展現觀之，是以組織使命、願景及社區大學原創理念「解放知識、改革社會」作為不斷在倡導與實踐。從前章所探討組織效能有關使命達成、服務品質、獲得認同群支持等面向觀之，可以肯定的說宜蘭社區大學教育基金會，是有理念的高能力特質的非營利組織，同時從其創立至今，所展現的成效得知，是有效能的非營利組織。此也印證本研究概念架構的一個循環概念。此概念強調的是透過使命、理念與團隊，有心與服務社會的態度，去建立組織，建立能力，發展組織力量，以有限的人力、經費去推動社會所需要的、政府制度尚未建立的公益服務與社區關懷、參與等。由於能力架構的最上層為抱負、使命、願景，故可以社區大學理念做為能力架構的最上層，來推動社會改革、倡導終身學習，此將使人與人、人與社區、鄉土建立起情感，培育出良善、信任、倡導公益的非營利組織，這對公民社會的發展是有助益的。由本研究個案探討，所發現的事實，期能做為社區大學、非營利組織經營者借鑒。

二、研究問題發現

宜蘭社區大學即將邁入第五年，組織能力的展現是受人肯定的，但在組織快速發展的背後，卻也有浮現出許多組織的問題：

(一) 社會運動推展下，社區大學組織角色省思

台灣社會運動的發展，對於宜蘭社區大學的創設背景有某種程度上的連結，社會運動的參與者早期多為黨外反對人士，當他們創設宜蘭社區大學後，不免令人猜測，是否這樣的背景，會使人產生社區大學是政黨運作下的產物。

林振春 (2001)社區大學的危機與挑戰中，提出社區大學五大危機中，第一項就是「政治化危機」。台灣第一所社區大學就在現任總統陳水扁先生擔任台北市長時所開辦，因此，難免會給民眾這樣的疑慮？如何將教育的歸教育、政治的歸政治，此有賴宜蘭社區大學領導者的智慧與化解。

(二)組織領導者的儲備

領導者對於組織而言是決定組織走向的重要人物，但組織若過於依賴領導者的個人領導，而不追求長期組織運作體制的建立，則領導者若因個人或環境因素而有意外情況無法管理組織時，組織將會有瓦解的危機，所以組織除了現任的領導者之外，如何培養出接任的新領導者，是組織發展中所要注意且需預先準備的。宜蘭社區大學的張校長歷經許多社會運動與職位的洗禮，領導能力是無庸置疑的，但是宜蘭社區大學的行政團隊中缺乏像張校長一般，具有一定的社會歷練與洗禮，因此宜蘭社區大學呈現出的問題就在於，忽視籌備領導者的問題，使得組織在面臨未來領導者接班上，可能有找不到適當人選的問題。

(三)組織能力擴大後的專業管理

隨著組織能力的擴大，組織將接觸更多的活動與業務。就組織理論而言，當組織擴大時，專業分工的情形將成為趨勢，成立專門的部門，處理單一專業的事項，透過專業分工，組織得以避免將雞蛋放在同一個籃子的危險。由於宜蘭社區大學在組織能力的建立方面，已經具有一定的組織規模，目前有兩個校區運作，但在財務方面兩個校區仍然僅有一名財務秘書管控基金會有關經費。目前經費管控尚屬正常，惟並無一套財務系統做為財務管理的介面，這將是潛藏的問題，因為沒有獨立的財務部門，而是由行政職員專司財務，在此情形下對於宜蘭社區大學在預算編列、人員聘用程度、財務監控與調度等，是有可能造成隱憂。由於組織能力上的限制，致組織無法了解真正合理的財務運作是如何？以往的組織經驗告訴我們，組織在出事情時，可能已經造成財務上龐大的缺口，此將是宜蘭社區大學現今在能力建立方面所要面對的問題。

此次社大預算被刪一事，有關經費的調度及最大效用化的財務管理與管控作為，將考驗宜蘭社大此方面的應變。故宜蘭社區大學教育基金會在財務管理規劃上應建立管控的專業化制度，否則一旦財務上發生問題，將造成組織嚴重的影響。

第二節 建議與後續研究

一、建議部分

(一) 宜蘭社區大學的經費運用上

1. 降低政府補助經費比率，爭取政府獎助與其它經費辦學

宜蘭社區大學每年接受教育部與縣政府部門的補助款約 1200 萬元，做為宜蘭社區大學開課辦學的經費，在前述對於宜蘭社區大學的經費運用研究中，了解到除九十年外，每年宜蘭社區大學獲得所有政府補（獎）助等經費比例佔年度收入總經費達 50%或以上，此比率顯示經費佔一半以上來自於公部門，此可顯示宜蘭社區大學在爭取公部門經費是相當積極的，但，反思的是，只偏於公部門的經費獲得，對於宜蘭社區大學的經營是有風險的，風險在於若是政府政策因政治考量或預算排擠，使政府刪減社區大學補助款，則宜蘭社區大學的經營將產生問題。因此對於宜蘭社區大學如何降低公部門經費比率，當然就要思考在其它經營面向的開關，如與企業、民間團體合作等來獲得經費支持。當然，理念訴求與市場需求如何平衡兼顧又不違背，未來如何多角化經營成人高等教育市場，此為宜蘭社區大學所需要考量的部分。

2. 增加組織募款功能、重視財務經營

宜蘭社區大學長期得到政府補助，且宜蘭社區大學教育基金會的組成以學校代表與基金會代表為組成成員，在成立之初，這六個組織共捐助 400 萬元，當做宜蘭社區大學的辦學經費，但隨著組織近年來的擴大，所需要的經費也隨之增加，政府補助雖使組織能夠順利運作，但如何透過募款及財務經營的方式，籌措組織運作的資金，是非營利組織在建立能力時所需重視的先

決條件。因此如何建立宜蘭社區大學的捐款管道，並對於捐款的民眾、團體的資料做有系統的管理及運用，對於組織在經費獲得方面會更有彈性與空間。

3. 留本基金的增加，使組織得以永續經營

宜蘭社區大學教育基金會為了組織能藉由留本基金費的增加，以增加孳息收入，可逐漸減輕組織財務負擔，有利於組織的永續發展。故宜蘭社區大學透過委託案的承接、獎助款的獲得、以及向外募得留本基金一百萬元等方式，使組織在四年的經營下，留本基金由原先四百萬元，成長了三倍。因此如何增加留本基金至能靠孳息產生的經費，讓組織可以維持基本運作開支，是組織領導者所必須去考量及重視經營的地方。

(二) 宜蘭社區大學組織體方面

1. 建立課程發展與研究部門，讓社區大學得以永續發展

現行宜蘭社區大學組織結構，以因應目前的開課辦學需求為主，並沒有研究發展部門。研究發展在於使宜蘭社區大學能從事更專業化的研究、整合及做課程再深入。故宜蘭社區大學成立教學研究部門，是有其必要性的。

2. 健全基金會組織結構，及董事會角色

隨著組織能力的增加，組織的任務與工作也趨於多元，而組織的使命與目標也將隨著環境而變，組織所需要的是不同的專業人力來決定組織的未來走向，因此董事會也必須隨著組織需求而改變，宜蘭社區大學董事會角色也必須因應組織的需求，聘請有關的專業代表，如此才能使組織面對環境變化時，具有專業經營決策與植行階層，協助組織永續發展。

3. 組織人力設計與經費運用的平衡應妥加規劃與運用

隨著組織的不斷擴張，組織中人力的需求也隨之增加，但如果人力過度膨脹，為支付員工的薪水，對宜蘭社區大學而言，恐怕會成為組織的過大負擔，因此如何在人力資源增加的同時，達到人力與經費上的平衡，是宜蘭社

區大學所需面對的地方。

4. 如何運用非營利組織的彈性，使組織得以適應變化與挑戰

非營利組織與政府科層組織不同之處，在於其組織架構可以跟隨任務的不同而做不同的編制與工作分配，避免組織經費運用在人事費用上比例過高，造成組織財務上的過重負擔。

5. 組織需考量市場變化，使組織體得以面對市場之競爭

非營利組織方案的輸出，雖以提供服務為目的，但是否合乎市場的需要，卻往往被組織體所忽略，造成組織資源的浪費與無效率，因此注重市場的需求提供適當的服務輸出是必要的。

(三) 宜蘭社區大學開課辦學上

1. 吸引更多元的師資加入。

宜蘭社區大學的課程以多元性為特色，能夠有這樣的特色，師資的支援，佔有重要的決定因素，因此如何吸引更多元的講師群加入，充實開課辦學的能力，是宜蘭社區大學所需要持續經營的重點，以滿足服務對象的需求。

2. 重視師生經營、幹部經營、與社區經營

社區大學與正規制的大學不同的地方，在於師生關係的建立，並不是單面向的傳遞與接受，而是兩者互相學習與成長，因此師生之間的經營是凝聚社區大學共識的策略之一，而社區大學成立的目的就是和社區互動的建立，因此在未來的經營策略上，讓老師、學生、社區居民都能受益互惠，是開課辦學上所需要考慮的。

3. 重視弱勢族群的教育需求

社區大學著重與社區的接軌的工作，提供社區居民相關課程的學習，而在一社區中，特別是較偏遠地區的社區，主要構成以老人與小孩為主，如何針對這些社會上弱勢族群的教育需求，設計相關學習成長的課程，使得弱勢

族群能有現代知識、資訊的運用能力，此將是社區大學未來的努力目標。

4. 成為非營利組織師資的培訓場所

社區大學要永續經營，在服務的提供上必須以永久性為考量，培養專業的師資作為傳承組織使命的主力，對於非營利組織的經營是很重要的。宜蘭社區大學擁有充足完善的師資團隊，擁有各方面的人才；在能力建立中，組織的能力來源，便是來自於不同專業個人的加入、合作，因此宜蘭社區大學在未來，如何將個人專業才能做有效傳承與運用，此將決定宜蘭社區大學在能力建立方面，能否持續發展與展現所要思考面對及經營的地方。

(四) 宜蘭社區大學承辦專案能力上

1. 建立完整資料庫，達到經驗傳承

每一次專案的執行，代表的是一種人力、財力、資源的彙集，而這些都將成為組織的資源，但這龐大的資源，必須透過整理與分類才具有參考的功能與價值，資料庫的建立就是將龐大資料整理與分類後的展現，透過資料庫使組織成員得以傳承前輩的智慧與作法，達到經驗傳承的目的。

2. 觀摩學習國內外有關做法，建立地方活動辦理的能力

「知己知彼，百戰百勝」，組織除了本身運作之外，為了制定出正確的決策，組織必須去改善它的能力，學習新的行為模式，並破除不佳的效率，這就是組織學習，因此宜蘭社區大學在專案辦理上，必須不斷透過組織學習的過程，使其擁有新的能力，並提高組織效能，也因為如此觀摩國內外其它組織如何在專案執行上的做法，對於宜蘭社區大學能力的提升是必要的過程。

(五) 政府方面

1. 持續宣導社區大學的角色定位與功能，鼓勵民眾終身學習。

政府部門對於社區大學多著重在經費上的補助，而在政府政策上，往往呈現出五分鐘熱度，熱度過後，政策也無人再加以關注。因此政府在社區大學政策上，如何督促有關部門貫徹政策執行，對社區大學功能發揮有政策指

導與協助，此為政府部門關切社區大學發展走向所需重視的地方。

2. 檢討現行的經費補助政策，避免社區大學過度依賴及造成政府財務負擔。

政府對於社區大學的補助以經費補助為主要項目，但隨著台灣社區大學設置數目增多，政府補助也隨之增加，久而久之，將造成政府財政極大負擔。因此檢討現行對社區大學補助政策，用鼓勵、獎助辦學方式，採補強性補助原則，以避免社區大學對政府過度依賴，是政府在政策執行時所須考量的。

3. 重視弱勢族群的教育需求。

弱勢族群在教育上長期處於缺乏情形，因受到許多限制與大環境影響而有不足地方。社區大學的設立正是以普及大眾參與終身學習為宗旨設置的，政府如何透過社區大學資源，提供弱勢族群一個新的學習管道，是政府政策上所需要思考的。

(六) 民間社會團體

1. 鼓勵終身學習，促使團體成員參與社區大學的活動與課程

組織需要透過學習，產生新的組織能力，個人也是一樣，透過不斷的吸收新知，使個人的得以成長，而社區大學正好提供這樣的學習場域，給有心學習的組織或者個人，對於民間社會團體而言，和社區大學合作，讓組織成員透過員工訓練，增強對組織的認同，因此民間社會團體與社區大學之間若能相互聯結則終身學習的概念才能真正落實。

2. 透過社區大學，成為民眾參與民間社會團體的管道。

社區大學的師資，來自許多的社會團體或是社團組織，以往民眾對於這類的組織，並沒有參與的管道，透過社區大學的穿針引線，讓有興趣參與社團的民眾，從課程學習中，瞭解社團的性質，甚至成為其社團的一員。因此對於民間團體來說，社區大學提供一個吸收社團成員及認同者的良好場域。

3.以協力團體角色，增進社區大學的開課辦學能力。

以協力行動的方式，支持社區大學的開課辦學，提供社區大學學員更多元性的課程選擇，並透過社區大學的組織力量，做為非營利組織資源整合的平台角色。如此使得民間團體，社區大學在兩者合作下，創造雙贏。

二、後續研究建議

(一)做為社區中介組織之研究

本研究發現，宜蘭社區大學透過執行「宜蘭縣環山步道規劃案」，成功的扮演了一個資源整合平台。由此說明了宜蘭社區大學組織有能力來召集地方上非營利組織，來參與服務方案規劃與執行，並由其主導主控完成方案的執行與落實。此合作方式的形成，使宜蘭社區大學成功的扮演社區中介組織的角色，由政府委託，再由宜蘭社區大學居間召集協力的非營利組織共同完成。

有關如何建立社區中介組織？其組織能力條件為何？如何運作使合作的非營利組織能共襄盛舉、也能各取所需、與協助社區發展？此一機制如何歸劃？以何種非營利組織最適合代表？有關此方面探討，可以宜蘭社區大學為研究對象再深入探索。

(二)社區大學在知識管理方面之研究

本研究發現，宜蘭社區大學組織能力在展現開課辦學、執行委託專案方面成效是卓著的，但由於為扁平式的組織，人員少、工作重是組織工作環境生態。宜蘭社區大學在此生態下，如何透過知識管理，使來自組織中的眾多的知識，有效的導入組織，使組織成員得以保存、運用、分享，繼而建立以顧客需求為主的知識庫，使「知識」能為組織產生實際功效，此過程之研究可做為後續研究之建議。

(三)提供成人終身學習教育方面之研究

從宜蘭社區大學開課及學生數都有一定的規模與成效，但是能否滿足不同族群的成人教育需求，如弱勢族群的教育需求等，此皆存在有探討、改進、研

發的空間。從本文得知，社區大學的課程要開的成，要有兩個以上的條件，一是要有學生選，二是要有老師來上課？此現象足以說明，如果處於一種以市場需求為考量，那可以肯定的說，而不是以理念為考量，社區大學發展走向將變成補習班、進修機構，因此未來社區大學的組織發展走向，如以理念來辦學？其課程如何深化？師資如何產生？其組織能力如何發展才有能耐，規劃多元、複雜的成人教育市場需求課程？此方面探討有待後續研究進行。

第三節 研究範圍限制

一、個案研究之限制

社區大學在台灣已達到72所的規模，且各社區大學有其不同的辦學風格和著重的教育目標，因此本文在研究社區大學的組織能力上，僅只討論宜蘭社區大學的組織能力與內涵，這是本文的研究範圍限制。

二、時間對於資料收集的限制

本文在資料收集上，雖蒐集到有關資料與訪談本研究代表之人士，但仍有遺珠之憾，且因研究時間的有限及個人學養能力上之限制，因此在資料蒐集、解讀、整理、歸納工作等，尚有諸多改善的空間。

三、宜蘭社區大學組織能力討論範圍之限制

能力建立充滿許多的面向，也適用於許多範圍上的討論，但在本文所要強調的是，個案組織能力在開課辦學上的運用，而不著重組織能力與外在環境的互動或專業管理上的探討，此為本文研究面向的限制。

四、研究概念架構上所受限制

本文以組織能力為討論主軸，大致描述了組織能力的來源及其對組織所造成的影響，但由於研究者能力的限制，組織效能對組織內、外在因素影響研究，僅顯示而未列入專節討論，此為個人能力與資源上所受限制。

參考文獻：

一、中文部分

- Drucker, Peter F. (著), 余佩珊(譯)(1994)。 非營利機構的經營之道。台北：遠流出版事業股份有限公司。
- Drucker, Peter F. (著), 李芳齡、余美貞(譯)(2002)。 管理的實務。台北：天下雜誌股份有限公司。
- 中國時報 (2001. 04. 16)。宜蘭社區大學是教改的重要一環。
- 中國時報 (2004. 01. 09)。社大被刪預算 恐難恢復。
- 王文科 (1990)。 教育研究法。台北：五南。
- 司徒達賢 (1999)。 非營利組織的經營管理。台北：天下。
- 石玉森 (2003)。 台北縣泰山鄉民大學經營及其發展之研究。國立師範大學社會教育學系在職進修碩士論文。
- 江明修、陳定銘(2001)。非營利組織與公民社會之建構：以社區大學為例。 社會文化學報，12，15-43。
- 何致中 (2002)。 地方與認同宜蘭地區地方特質與認同政治間的關連。台北：台灣大學地理環境資源研究所博士論文。
- 何雍慶 (1994)。任務環境、組織結構與組織效能之關係。 中山管理評論。2:4，21-25。
- 吳培源(1992)。 台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 呂育誠 (2000)。 地方政府與管理。台北：元照。
- 呂朝賢 (2001)。 非營利組織與政府的關係：以九二一地震為例收錄於第二屆非營利組織管理研討會。嘉義：南華大學。
- 李天健採訪 (2001)。社區大學的社會定位--發展公民社會：專訪臺灣社區大學運動發起人黃武雄教授。 教育研究，92，77-89。

- 汪明輝 (2003)。 台灣原住民族運動的回顧與展望。台北：新自然主義公司。
- 社區大學全國促進大會 (2003)。 第五屆社區大學全國研討會研討手冊。台北市：財團法人社區大學全國促進會。
- 社區大學全國促進會 (2001)。 社區大學現況營運分析與未來發展。台北市：財團法人社區大學全國促進會。
- 社區大學全國促進會 (2003)。 社區大學委託辦理研究計劃成果輯。台北市：財團法人社區大學全國促進會。
- 社區大學全國促進會 (2004)。 第六屆社區大學全國研討會手冊。台北市：財團法人社區大學全國促進會。
- 邱瑜瑾 (2000)。 非營利組織的資源運用及網絡。台北：巨流
- 邱億惠 (1999)。 個案研究法：質化取向。高雄師範大學教育學系：教育研究第7期。
- 邱錦和 (2003)。 真情關懷俾使天人合一。見宜蘭社區大學(編) 雙連埤整地後水生植物調查報告。宜蘭：宜蘭社區大學。
- 周陽山 (2002)。 從公民文化到公民社會。取自中國政治學會舉辦之「中國政治學會七十週年年會暨杭立武先生百齡誕辰學術研討會」中之論文。台北。中國政治學會。
- 周慧婷 (2004)。 社會資本與中綴問題初探， 網路社會學通信期刊，38，嘉義：南華大學社會學研究所。
- 官有垣 (2001)。 第三部門與公民社會的建構：部門互動的理論探討。 台大社會工作學刊。4，163-201。
- 宜蘭文獻叢刊編輯委員會編輯 (1992)。 宜蘭縣長陳定南施政總報告彙編。宜蘭：宜蘭縣政府。
- 宜蘭社區大學 (2003)。 公民對話錄 宜蘭社區大學公共論壇彙編第一集。宜蘭：宜蘭社區大學。
- 宜蘭社區大學 (2004a)。 公民對話錄 宜蘭社區大學公共論壇彙編第二集。宜蘭：

宜蘭社區大學。

宜蘭社區大學教育基金會(2000a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第一屆第五次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2000b)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第一屆第六次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會

宜蘭社區大學教育基金會(2001a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第一屆第七次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2002a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第一屆第八次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2002b)。宜蘭社區大學九十一年上學期成果報告書。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第二屆第二次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003b)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第二屆第三次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003c)。宜蘭社區大學九十二年下學期選課手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003d)。雙連埤大事紀。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003e)。宜蘭縣環山古道系統整體規劃案期末報告書(下)。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2003f)。宜蘭社區大學九十二年上學期成果報告書。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2004a)。財團法人宜蘭社區大學教育基金會第二屆第四次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

宜蘭社區大學教育基金會(2004b)。宜蘭社區大學九十二年下學期成果報告書。

- 宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。
- 宜蘭社區大學教育基金會(2004c)。宜蘭社區大學九十三年上學期選課手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。
- 宜蘭縣政府(2003)。宜蘭縣社區總體營造員培訓暨輔導暨計劃第二階段期末報告書。宜蘭縣：宜蘭縣政府民政局。
- 宜蘭縣政府主計室(2001)。宜蘭縣九十年度全縣人口統計要覽。宜蘭：宜蘭縣政府。
- 林水波(1999)。組織理論。台北：智勝文化。
- 林孝信(2002)。社區大學委託辦理研究計劃成果輯。台北：財團法人全國大學促進會。
- 林振春(1999)。台灣社區教育發展之研究。台北：師大書苑。
- 林振春(2001)。社區大學的危機與挑戰。社教雙月刊，41-44。
- 林添富、吳靜宜(2004)。宜蘭社區大學公共論壇經驗談。收錄於社區大學全國促進會(2004)。第六屆社區大學全國研討會手冊，356-357。台北市：財團法人社區大學全國促進會。
- 林鍾沂(1991)。論不可治理性，統合主義與政策作為的實際。台北：民主基金會公共事務與國家發展學術研討會。
- 法蘭西斯、福山(1998)。信任。台北：立緒文化。
- 胡幼慧(1996)。質性研究理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 唐永泰(2001)。魅力領導與追隨者效能影響之探討。中國行政評論，10-2，167。
- 孫本初(1994)。非營利組織管理之研究以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象。台北：台北市政府。
- 高希鈞(2002)。知識經濟之路。台北：天下文化。
- 梁鴻彬(1999)。政治變遷的地方模式---民進黨在宜蘭執政的個案研究。中山大學政治所碩士論文。
- 張和然(2000)。台灣企業組織能力內涵探討。台中：東海大學社會學研究所博

- 士論文。
- 張和然、陳介玄（2003）。影響企業組織能力發展因素之研究：以中華汽車公司為例。見管理理論與實務，10，278-243。
- 張俊陽（1999）。公共組織網絡化之研究—資訊科技的觀點。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 張茂桂（1991）。社會運動與政治轉化。台北：財團法人張榮發基金會國家政策研究中心。
- 張紹勳（1998）。社會科學個案研究、調查研究、及實驗研究法的比較。民意研究季刊，25，47-80。
- 張德永（2001）。社區大學之理論與實踐。台北：師範書苑。
- 張潤書（1985）。組織行為與管理。台北：五南書局。
- 陳定銘（2002）。台灣社區大學之研究—公民社會建構與終身學習政策的實踐。國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 陸宛蘋（2000）。非營利組織的人力資源規劃與管理。台北：巨流。
- 堺屋太一（1999）。組織的盛衰—從歷史看企業再生。台北：城邦文化。
- 傅篤誠（2002）。論個人、企業與國家之存在暨成長策略。台北縣：新文京。
- 湯令儀（2000）。知識分享網絡之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 湯譜生（2004）。如何串聯民間社區、社團資源，再造社大契機。宜蘭：宜蘭社區大學。
- 開拓文教基金會（2002）。開放空間是什麼？。台北開拓文教基金會。
- 馮燕（1996）。全國性文教基金會分類暨績效統計調查報告書。台北：教育部社教司。
- 黃武雄（2003）。學校在窗外。台北：左岸文化事業有限公司。
- 黃武雄、顧忠華、蔡傳暉（1999）。台北市設置社區大學規劃研究暨計畫總報告。台北：台北市政府教育局。
- 黃朝慶（2003）。水草天堂。收錄於宜蘭社區大學編印雙連埤整地後水生植物調

- 查報告。宜蘭：宜蘭社區大學。
- 楊仁壽、俞惠芸、許碧芬（2003）。組織理論與管理。台北：雙葉。
- 楊秀梅（2003）。草根型非營利組織與政府關係之研究--社寮文教基金會為例。
南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 葉肅科（2002）。社會學概論。台北：學富文化。
- 鄒惠玲（2002）。非營利組織之知識應用。台北：智勝文化。
- 監察院（2003）。社區大學總體檢調查報告彙編。台北市：監察院。
- 蓋浙生（2003）。教育經營與管理。台北：師大書苑。
- 蔡傳暉（2003）。社區大學的評鑒與自治。社大開學。台北：社區大學全國促進會。
- 蕭玉琴（2003）。嘉義縣市國民小學校長遴用制度改變後學校氣氛及學校效能之研究。嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 蕭新煌（2000）。台灣非營利組織現況與特色。台北：巨流。
- 簡春安、鄒平儀(1998)。社會工作研究法。台北:巨流。
- 顧忠華（2001）。社區大學從普及到深化的挑戰。台北：社區大學全國促進會。
- 顧忠華（2003）。社會運動的「機構化」兼論非營利組織在公民社會中角色。台北：新自然主義公司。
- 顧忠華（2004）。社大志工的故事。台北：社區大學全國促進會。

二、英文部分

- Backer, Thomas E. (2000). Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives For Nonprofit Organizations. Human Interactive Research Institute.
- Barnard, C. I. (1971). The Functions of the Executive. Mass.: Harvard University.
- Benbasat, I. Goldestein, D. and Mead M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information System, MIS Quarterly, vol. 11, No3,

- Sep, pp. 369–386.
- Boris, Elizabeth T. (2001), Next Steps For Building Capacity in Nonprofit Organizations. Center on Nonprofits & Philanthropy, The Urban Institute.
- Bryce, Herrington. (1992). Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall. California:Sage.
- Cameron. K. S. (1980) Critical question in assessing organizational effectiveness. Organizational Dynamics, 9, 66–88.
- Chaskin, R. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. Urban Affairs Review, 36, 291–323.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity; A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, 128–152
- De Vita, Caol J., Fleming, Coy, Twombly, Eric C. (2001). Building Nonprofit Capacity: A Framework For Addressing the Problem. Center on Nonprofits & Philanthropy, The Urban Institute.
- Drummond, Ian, and Terry K. Marsden. (1995). Regulating Sustainable Development. Global Environmental Change, Human and Policy Dimensions 5(1):51~63.
- Eisinger Peter (2002), Organization Capacity and Organization Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly , vol31, no1, 115–130.
- Etzioni, A. (1985). Organizations in Society:Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall.

- Fate, P., & Hoskins, L. (2001). Organizational assessment guides and measures. Saint Paul, MN: Wilder Center for Communities.
- Galaskiewicz, Joseph, and Wolfgang Bielefeld. (1998). Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change. New York, N.Y.: deGruyter.
- Gardner, John W. (1988a) .The Changing Nature of Leadership. The eleventh in a series of papers prepared for the Leadership Studies Program. Washington, D.C. :INDEPENDENT SECTOR.
- Glickman, N., & Servon, L. (1998). More than bricks and sticks: Five components of CDC capacity. New Brunswick, NJ: Rutgers Center for Urban Policy Research.
- Herman, R D., and D.O.Renz. "Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations." *Nonprofit Management and Leadership*, vol.9, no.1 (1998).
- Honadle, Beth Walter.(1981), Improving Public Management Through Capacity-Building: A Review of the Literature. Council of Planning Librarians.
- Hondadle, Beth Walter (1981) .Improving Public Management Through Capacity-Building:A Review of the Literature 1. Council of Planning Librarians.
- Knauft, E. B. Berger, R. A. & Gray, S. T. (1991). Profiles of Excellence achieving Success in the Nonprofit Sector. California: Jossey-Bass Inc.
- Koberg, C. S. , and Ungson, G. R. (1987) . the Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance : A Comparative Study . Journal of Management, 13, 725 - 37 .

- Lazonick, W. and W. Mass (1995), Organization Capability and competitive Advantage. Edward Elgar Publish Company. Leadership, 37, 99-111.
- Letts, C., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). High performance nonprofit organizations. New York: John Wiley.
- Letts, Christine W., Ryan, William P., Grossman, Allen. (1999) High
- Light, Paul C. (2000). Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform. Washington, D.C. : The Brookings Institution.
- Lincoln Y. S. & Guba, E. G. (1984) "Naturalistic inquiry" . Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Mason E. David (1996). Leading and managing the expressive dimension : harnessing the hidden power source of the nonprofit sector °
- Meyer, J. W. , Scott, W. R. , and Deal, T. E. (1992). Institutional and Technical Sources of Organizational Structure : Explaining the Structure
- Miller, W. L. & Crabtree, B. F. (1992) "Primary Care Research : A Multimethod Typology and Qualitative Road Map . " in Crabtree & Miller (eds.) , Doing Qualitative Research. Newbury Park CA: Sage. pp. 3-28.
- Morley, Elaine, Scott P. Bryant, and Harry P. Hatry. (2001). Comparative Performance Measurement. Washington, D.C. : The Urban Institute Press.
- Morris, W. C. (1970). Organizational Behavior. Englewood Cliffs, N. J. Prent
- Nachmias, C. F. & Nachmias, D. (1996). Research Methods in the Social Sciences. 5th. New York : St. Martin' s Press.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods.
- Paul Connly & Peter York. (2002). Growing Numbers of grantmakers believe that investing in organizational capacity building helps leverage the impact

- of their philanthropic resources. Evaluating Capacity Building Efforts for Nonprofit Organizations. Performance Nonprofit Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Preffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper and Row Publisher.
- Scott, W. R. (1998). Organizations : Rational, Natural, and Open Systems (4th . ed .). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall .
- Stoutland, S. (1999). Community development corporations: Mission, strategy, and accomplishments. In R. Ferguson & W. Dickens (Eds.), Urban problems and community development (pp.193-240). Washington, DC: Brookings.
- Thomas E. Backer, PhD. (2000) .Strengthening Nonprofits: Capacity Building And Philanthropy. Human Interactive Research Institute.
- Ulrich, David, Lake, Dale. (1990) Organizational Capability: Competing From the Inside Out. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, Sage.
- Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Method. Thousand Oaks, CA: Sage.

三、網站資料

- Amherst H. Wilder Foundation. (2000). Capacity Building. 2004年03月12日
取自網際網路。 <http://www.wilder.org/suc/capbuild.html>
- Capacity.org. (2001). Defining Capacity Building. Retrieved July 14, 2001 from the World Wide Web. 2004年03月14日取自網際網路。
<http://www.capacity.org/definit.html>.

Components of Organizational Capacity (2004)。Capacity a Term。2004年03月12日取自網際網路。

<http://www.oac.state.oh.us/grantsprogs/BuildingCommunitiesEnglish/ComponentsOrganizationalCapacity.doc>

McKinsey (2000)。Capacity Assessment Grid。2004年05月12日取自網際網路。

http://www.venturephilanthropy.com/partners.org/usr_doc/full_rpt.pdf

McDavid (1998)。Building Organization Capacity for Performance Measurement。2004年05月18日取自網際網路

<http://web.uvic.ca/lgi/reports/milepost.htm>

The Lewin group. (2000). Organizational Effectiveness Literature Review, Retrieved July 2000. 2004年05月18日取自網際網路。

<http://www.lewin.com/>

社區大學全國促進會(2004)。http://www.napcu.org.tw/napcu/舒嘉興整理

(2001)。專訪宜蘭社區大學張捷隆校長。2004年3月18日取自網站資料：

<http://apcu.taconet.com.tw/html/personne/zhang/zhang01.htm>

宜蘭社區大學 (2004a)。宜蘭社區大學大事記。2004年6月13日取自網際網路：宜蘭社區大學網站 <http://icu.ilc.edu.tw/frams.htm>

宜蘭社區大學(2004c)。新聞稿：宜蘭社區大學預算被刪事件新聞稿。宜蘭：宜蘭社區大學。2004年02月取自 TWC U (全國社區大學網路公共論壇)

twcu@QCU1.bamboo.hc.edu.tw

宜蘭地方電視台 (2004)。宜蘭社區大學預算被刪事件專題報導。2004年元月8日，2000時。宜蘭：鄉親熱線電視節目。取自宜蘭社區大學錄影VCD。

附錄一：訪談綱要內容

一、董事部份

- (一) 董事會在社區大學的角色為何？在實際運作上發揮了那些職能？
- (二) 董事會如何為社區大學的永續經營，在中央與地方政府及社區關係、民間團體上如何去經營？
- (三) 董事會之董事如何產生？擔任董事一職如何發揮個人的影響力，有助於社區大學的永續經營？(如董事會如何去募款？如何去聘任顧問？有遭遇到那些困難？)

二、校長部份

- (一) 請問校長要辦好社區大學的成功要件有那些？目前貴校經營困境有那些？有什麼作為來改善？
- (二) 請問校長目前貴校與中央及地方政府、社區大學全國發展促進會、民間團體等協力經營關係有那些事務要面對？
- (三) 請問校長貴校在推廣與落實社區大學理念上有何具體做法？成果如何？在行政、教學治理方面，有何期許及規定？(如會選擇那些課程開課？那些老師？有那些方法可請老師來教？)
- (四) 請問校長如何推動社區教育來催生公民社會及進行社區營造？貴校在未來發展上有何願景？

三、行政主管

- (一) 請問貴校在培育公民社會方面有開辦了那些活動及課程？執行成果如何？
- (二) 請問貴校如何經營社區？具體做法有那些？遭遇到的困難有那些？如何克服？
- (三) 請問貴校在募款方面實際運作情形及效益？
- (四) 請問貴校有無志工團、志願服務隊？其組織如何運作？在志工招募、運用管理方面實際運作情形及效果？
- (五) 貴校經營模式為何種方式(如：公辦民營或民辦民營接受政府委託)？如

何才能取得經營權？如何向中央部會爭取專案經費來辦活動？貴校由地方政府委辦，在公辦民營、公私協力方面運作方面，有何困難及建議？

(六) 在經費運用上貴校如遭遇困難，貴校如何克服？貴校在財務管理如何運作？

(七) 請問貴校學員在參與學習後對貴校辦學成效有無調查意見？調查結果如何？

(八) 請問貴校行政組織的編制是否健全？同仁對所負責的職責抱持什麼樣的理念、態度來工作？

四、教師、學生部份

(一) 請問老師為什麼要來社區大學教學？老師在培育公民參與方面有開辦了那些課程、活動或計畫？學生在公民參與方面有那些成果？

(二) 請問老師有無帶領志工團、志願服務隊？其組織如何運作？有那些成果？

(三) 請問同學為什麼要來社區大學就讀？有參加那些課程、社團？參加後有何感想？對自己有什麼改變？對學校有何建議？

(四) 請問同學參與志工團、志願服務隊過程？組織如何運作？如何參與社區營造？有那些成果？

五、縣政府承辦單位主管人員

(一) 地方政府如何審理委託民間團體來辦社區大學事務？

(二) 地方政府如何監督及評鑒社區大學經營成果，執行情形如何？

(三) 地方政府如何協助社區大學推廣社區營造、培育公民參與、學習社會等理念？

附錄二：宜蘭社區大學兩校區各組職掌及工作內容

一、宜蘭校區主任秘書

(一) 主要任務：負責本校各組之指導及協調工作。

(二) 職責內容：

1. 指導各組之行政事務。
2. 各項行政事務及活動行程之掌握。
3. 處理教育部申請補助案。
4. 接受校長臨時交付之任務。
5. 校長請假代理處理校區之校務。

二、宜蘭校區課務組

(一) 主要任務：負責本校課程安排。

(二) 職責內容：

1. 課程收件。
2. 分批召開課程審查會。
3. 安排新課程送件老師與課審委員面談。
4. 寄發通知予通過審核之講師與未通過審核之講師。
5. 統整通過審核的課程資料。
6. 編排課程內容以利製作選課手冊。
7. 參與期末成果展。
8. 籌備期初講師研習會。
9. 專案計劃。

三、宜蘭校區學務組

(一) 主要任務：負責學校學員相關事務。

(二) 職責內容：

1. 宜蘭、羅東兩校區學員相關業務。
2. 學員註冊選課招生及加退(換)選業務。
3. 學員學籍資料及成績之建立與管理。(含製作、發放學分證書及行政電腦化)。
4. 班級學員點名單之管理登錄，學員出缺席統計管理登錄。
5. 專題講座學員簽到管理登錄。
6. 班代/學員之經營與聯繫。(召開期初、期中、期末班代座談會議)。
7. 學員證製作及管理。
8. 托育服務規劃。(托育課程設計、輔導與管理)。
9. 協助「選課手冊」彙整及編印。
10. 協助「教育部補助專案計劃」彙整及編印。
11. 專案計畫執行。
12. 其他交辦事項及協助支援各組活動辦理。

四、宜蘭校區活動組

(一) 主要任務：負責本校活動之舉辦及志工之經營。

(二) 職責內容：

1. 開學活動之辦理。
2. 專題講座之辦理。
3. 公共論壇之辦理。
4. 文化夜市之辦理。
5. 校慶活動之辦理。
6. 其它和社區大學相關活動之舉辦。
7. 志工之培訓及經營。
8. 社區分班之開設及經營。
9. 教學評量問卷之施行及統計。

五、宜蘭校區服務、出版組

(一) 主要任務：負責服務台總機及出版月訊

(二) 職責內容：

1. 依照月刊內容需求、收集稿件，彙整稿件。
2. 積極參與學校活動，收集學校活動報導照片。
3. 建立刊物資料庫〈照片、文字稿〉。
4. 總機服務。
5. 針對不同問題提供解決之道、幫助課程進行、校務推動。
6. 販賣影印卡等有關學校用品、並收取旁聽費。
7. 工作會報整理。
8. 協助各組製作海報等相關宣傳品。

六、宜蘭校區資訊組工作說明書

(一) 主要任務：負責本單位資訊相關軟硬體之各項業務。

(二) 職責內容：

1. 宜蘭社區大學代表信箱過濾發送。
2. 網頁製作更新公告。
3. 辦公室電腦維護。
4. 數位媒體中心。

七、宜蘭校區總務組

(一) 主要任務：負責本會出納工作及採購事宜。

(二) 職責內容：

1. 文書工作。
2. 出納工作。
3. 庶務事項。
4. 場地事項。
5. 採購事項。

6. 售後服務。
7. 廠商之請款。

八、基金會會計組工作說明書

(一) 主要任務：負責本會會計事務。

(二) 職責內容：

1. 編製預(概)算及分配預算。
2. 審核原始憑證。
3. 編製記帳憑證、登記會計簿籍。
4. 編造會計報告。
5. 執行內部審核。
6. 辦理決算。
7. 各項專案原始憑證核銷工作。

九、基金會出納組工作說明書

(一) 主要任務：負責本會各項財務收支事宜。

(二) 職責內容：

1. 編造傳票。
2. 依據人力資源組所提供報表，編造、核對薪資清冊負責發放行政人員薪資。
3. 依據學務組所提供報表，負責講師鐘點費發放事宜。
4. 依據各組提供廠商開立原始憑證，負責帳款發放事宜。
5. 簽發支票及核對銀行所送對帳與編制差額解釋表。
6. 現金、票據、有價證券支出納、轉移、保管、登記及報告
7. 摺給收款收據。
8. 填發繳款書及辦理繳款。
9. 負責保管發放保證金退還作業。
10. 負責各項校務相關收入存匯保管事宜。
11. 額定零用金請領、保管、支用、登記及結報。
12. 代收代扣各種款項、開立各所得人年度所得扣繳憑單。
13. 業務工作所需經費預算之估計。

十、基金會行政組工作說明書

(一) 主要任務：負責基金會務，掌理各項業務執行事宜。

(二) 職責內容：

1. 負責董事會議召開行政作業。
2. 負責校務會議召開行政作業。
3. 推動與執行董事會議及校務會議決議事項。
4. 設計、推行及修訂管理規章(需送交董事會決議)及其作業程序，並確保有效實施。
5. 與其他單位合作夥伴關係建立與協調工作。

十一、人力資源組

(一) 主要任務：負責本會人事管理及人力發展事宜。

(二) 職責內容：

1. 建立人力資源資料庫。
2. 辦理員工健保、勞保、團體平安險（實際任職日隨即加保）。
3. 員工薪資、加班時數月報之編報。
4. 專任職員離職儲備金提撥及發放。
5. 統計並管理工作人員差假。
6. 籌辦員工考核前置作業供執行長進行評量作業。(12月初)
7. 用人費用預算之編擬。
8. 各項證明文件之核發。(如：服務證明、健勞保自負額年度繳納證明…….)。
9. 員工差勤作息抽查。
10. 設計、推行及修訂「專任職員設置及人事管理辦法」(需送交董事會決議)其作業程序，並確保有效實施。
11. 人員離職監交移交等監督作業。
12. 有計畫地籌辦員工教育訓練，以提高同仁工作能力與素質。
13. 擬定每一職位之工作與薪資標準，及其所需資格條件，以求適才適所。

十二、羅東校區主任秘書

(一) 主要職務：負責社區大學行政事務管理工作

(二) 職責內容：

1. 銜奉校長之命，負責羅東校區行政事務管理工作。
2. 辦理羅東校區統整性業務。
3. 督導管理社區分班辦理事務。
4. 督導羅東校區總務行政事宜。
5. 督導羅東校區學務行政事宜。
6. 督導羅東校區資訊行政事宜。
7. 督導羅東校區活動組業務事宜。
8. 督導羅東地區課務事宜。
9. 襄助羅東校區工作人員各項業務。
10. 校長(執行長)臨時交辦事項。

十三、羅東校區綜合業務組

(一) 主要職務：負責羅東校區綜合業務事宜

(二) 職責內容：

1. 執行本會執行長交辦之事宜。
2. 執行羅東校區主任秘書交辦事宜。
3. 辦理羅東校區課務管理、講師聯繫之業務。
4. 設計羅東校區學員「公民參與」、「社區參與」之企劃及執行措施，例

如：公共論壇、社區巡禮活動。

5. 計畫協助自主性社團的社團效率及公共參與度提升。
6. 計畫協助自主性社團效率及公共參與度提升。
7. 策劃提升課程講師對社大校務參與度，協助校本部規劃講師研習。
8. 規劃學員能有參與通識活動的環境，辦理「文化夜市」等活動。
9. 協助羅東校區提升與民間社團等資源整合能力，例如：「社區分班」、「老街社區水鳥季活動」。

十四、羅東校區學務組

(一) 主要職務：負責講師以及學員相關資料之管理及課程之溝通協調

(二) 職責內容：

1. 學員學期之註冊辦理。
2. 學員加、換選之工作事宜。
3. 學員學程期滿之學分證書領取。
4. 新學員學員證之照片收集。
5. 學員學籍資料管理。
6. 課程調動協調溝通。
7. 講師課程以及出席狀況追蹤。
8. 學員上課出席管理。
9. 掌握講師及班代之聯絡事宜。
10. 負責學員請假之記錄。
11. 課程進行之點名單之印製。
12. 臨時交辦事項。

十五、羅東校區資訊組

(一) 主要職務：負責羅東校區網站、網頁資料維護以及更新。

(二) 職責內容：

1. 羅東校區網站規劃以及設計。
2. 網站資料定期更新，如：課程調課通知、活動訊息上網。
3. 負責隨時掌握講師以及班代之電子郵件代以便將活動相關訊息告知。
4. 臨時交辦事項。

十六、羅東校區總務、活動組

(一) 主要職務：

1. 建立羅東校區所有器材之財產編號。
2. 整理及收發羅東校區所有公文及函件。
3. 羅東校區採購事宜。
4. 器材保養及維護。
5. 教室維護。
6. 與東光國中總務組建立良好關係。
7. 協調老師及學員借調教室事宜。

8. 處理辦公室所有電子器材(電腦等)維護。
9. 執行學校公佈事項，並維護校區安全。
10. 針對教學器材及工作人員需求，進行採購。
11. 做事細條明理，能將之所有保管物品列帳並了解出處。
12. 活動器材之提供及借用。
13. 專用教室安排及維護。
14. 組織志工隊，並給予行政支援。
15. 籌畫活動辦理事宜。
16. 針對學校活動辦理進行安全評估。
17. 協調學校活動志工人員參予事宜。
18. 接洽外來單位申請志工幫忙事宜。

附錄三 宜蘭社區大學歷年接辦宜蘭縣政府活動、專案一覽表

活動名稱	辦理單位
1.社區領袖培訓班	主：宜蘭縣政府民政局、宜蘭社區大學
2.辦理第三屆社區大學全國研討會	主：宜蘭社區大學
3.社區領袖培訓班	主：宜蘭縣政府民政局、宜蘭社區大學
4 社區領袖培訓班	主：宜蘭縣政府民政局、宜蘭社區大學
5 社區領袖培訓班	主：宜蘭縣政府民政局、宜蘭社區大學
6.教師探索教育研習	主：宜蘭社區大學
7.童玩節「魔法花園」繪本館 ---招募導覽志工活動	委託：宜蘭縣文化局 主：宜蘭社區大學
8.仰山解說員培訓	主：仰山文教基金會、宜蘭社區大學
9.宜蘭巡禮--宜蘭人文生態解說深化培訓	主：蘭陽博物館、宜蘭社區大學
11.全國社區大學東區師資研習	承：宜蘭社區大學、基隆社區大學、花蓮社區大學、台東社區大學、台東市南島社區大學
12.客語與文化班級	委託：行政院客家委員會 主：宜蘭社區大學
14.擔任 2002 年宜蘭國際童玩節親善大使	主：宜蘭社區大學
15.2002 年綠色博覽會校外教學參觀活動	主：宜蘭社區大學
16.復興國中少年劇團演出活動	主：復興國中少年劇團 協：宜蘭社區大學
17.社區大學學術研討會	主：宜蘭社區大學 協：仰山文教基金會、慈林文教基金會、社區大學全促會、中華民國未來學研究學會、宜蘭哲學學會、佛光人文社會學院中國哲學研究中心、宜蘭縣政府文化局。
18.宜蘭巡禮--宜蘭人文生態解說深化培訓課程	指導：宜蘭縣政府文化局 主：蘭陽博物館籌備處、宜蘭社區大學教育基金會 承：宜蘭社區大學
19.社區領袖培訓班	主：縣政府民政局、宜蘭社區大學

附錄三 宜蘭社區大學歷年接辦宜蘭縣政府活動、專案一覽表

20.利澤、珍珠、五十二甲社區產業文化與自然深度體驗	主：宜蘭社區大學、宜蘭縣野鳥學會、珍珠社區發展協會、利澤文教促進會
21.客語與文化班級	委託：行政院客家委員會 主：宜蘭社區大學
22.2002 年第九屆女性影展	主：宜蘭社區大學
23.91 年金鼎獎系列活動—宜蘭縣第一屆蘭鼎獎徵獎	主：行政院新聞局 承：宜蘭縣政府文化局、蘭陽文教基金會 協：宜蘭縣政府、宜蘭社區大學教育基金會、法鼓山宜蘭繪本館
24.資訊與生活電腦研習營	委託：教育部 主：宜蘭社區大學
25.「創意科學教育」終身學習列車	主：宜蘭社區大學
26.宜蘭縣社區防疫行動聯盟	主：宜蘭社區大學、仰山文教基金會
27.客語歌謠社、玉田弄獅社、國樂社、歌仔戲研習社參與表演	主：珍珠社區發展協會 協：宜蘭社區大學
28.靈鳩山羅東運動公園萬人禪修法會	主：靈鳩山佛教教團 協：宜蘭社區大學
29.總統地方文化展---宜蘭縣水家鄉	指導：總統府、文建會 主：宜蘭縣政府 協：宜蘭社區大學
30.2003 春候鳥季	主：宜蘭鳥類協會，宜蘭社區大學
31.2003 社區大學紀錄片巡迴影展	主：社大全國促進會、國立台南藝術學院音像記錄研究所 協：宜蘭社區大學
32.白雲社區暨跑馬古道生態導覽	主：宜蘭區大學 協：礁溪鄉白雲社區發展協會
33.陳氏鑑湖堂「田野風光」寫生活動	主：宜蘭市公所、陳氏鑑湖堂 協：宜蘭社區大學、宜蘭市進士社區發展協會
34.第五屆社區大學全國研討會	主：社大全國促進會、台北市政府、時報文教基金會 協：宜蘭社區大學

附錄三 宜蘭社區大學歷年接辦宜蘭縣政府活動、專案一覽表

35.銀髮寶貝資訊生活研習營	主：宜蘭縣政府 承：宜蘭社區大學
36.青輔會NPO非營利組織人才培訓---資訊管理應用班	主：行政院青年輔導委員會 承：仰山文教基金會 協：宜蘭社區大學、新象社區交流協會
37.青輔會NPO非營利組織人才培訓---方案設計與評估策略班	主：行政院青年輔導委員會 承：仰山文教基金會 協：宜蘭社區大學、新象社區交流協會
38.宜蘭縣環山步道案	承：宜蘭社區大學 協：宜蘭縣登山協會 宜蘭縣噶瑪蘭山岳協會 荒野保護協會
39.宜蘭縣社區總體營造員培訓暨輔導計劃案	承：宜蘭社區大學 協：仰山文教基金會、台大城鄉基金會
40.鑑湖堂濕地守護尖兵	主：荒野保護協會 承：宜蘭市陳氏鑑湖堂 協：宜蘭社區大學
41.「健康正確的用藥知識」	主：行政院衛生署 執行：社大全國促進會、中華健康藥學基金會 協：宜蘭社區大學
42.「SARS！誰來保護我們的健康？」	指：行政院衛生署 主：社大全國促進會、國立成功大學公共衛生研究所 協：全國各社區大學
43.第十屆女性影展	主：宜蘭社區大學 協：國立宜蘭高級中學、台北市女性影像學會
44.2003 圓缺之間身心障礙者影展	主：宜蘭社區大學、廣青文教基金會 協：宜蘭縣政府文化局、宜蘭縣政府社會局
45.「歌仔戲研習社敬老慈善演出」	指導：行政院文建會、國立傳統藝術中心、宜蘭縣政府文化局 主：宜蘭縣佑聲戲劇協會、宜蘭社區大學
46.「2004 年社區大學學術研討會」知識解放與學習革命	主：社大全國促進會 承：宜蘭社區大學 協：國立頭城高級家事商業學校

附錄三 宜蘭社區大學歷年接辦宜蘭縣政府活動、專案一覽表

47.「第二屆社會與文化發展研討會—歷史、空間、東台灣」	指導：教育部 主：佛光人文社會學院社會學系、宜蘭社區大學
48.「自主性社團參訪永和社區大學」活動	主：宜蘭社區大學 協：永和社區大學
49.「2003 年全國社區大學教育種子志工研習營」	指導：教育部 主：社大全國促進會 承：宜蘭社區大學
50.「青輔會 NPO 非營利組織人才培訓—財務研習班」	委託：仰山文教基金會 協：宜蘭社區大學
51.「宜蘭縣環山步道系統整體規劃案」	承：宜蘭社區大學 協：宜蘭縣登山協會 宜蘭縣噶瑪蘭山岳協會 荒野保護協會宜蘭分會
52.「宜蘭縣社區總體營造員培訓暨輔導計劃」	委託：宜蘭縣民政局 主：宜蘭社區大學 協：仰山文教基金會、台大城鄉基金會
53.「宜蘭縣後 SARS 社區宣導計劃」	主：宜蘭社區大學 協：七賢社區發展協會
54.「宜蘭綠色影展」	主：宜蘭縣環保局 承：宜蘭社區大學

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000b、2001b、2001c、2002b、2002c、2003g、2004b)，

作者自行整理。

4-1 財團法人宜蘭社區大學教育基金會

捐助章程

88 年宜蘭社大籌備會議通過

- 第一條 本基金會依照民法暨宜蘭縣政府主管教育事務財團法人設立許可及監督準則組織之，定名為「財團法人宜蘭社區大學教育基金會」(以下簡稱本會)。
- 第二條 本會以設置和營運宜蘭社區大學，落實縣民本位之終身學習為宗旨，依有關法令規定辦理左列業務：
- 一、推廣社區大學的理念。
 - 二、宜蘭社區大學整體規劃。
 - 三、宜蘭社區大學教學方法、課程設計及教材研究。
 - 四、宜蘭社區大學的行政、師資、招生、教學及經費募集與運用。
- 第三條 本會設立基金共新台幣四百萬元，由許祈財先生捐助兩百萬元、蘭陽文教基金會捐助一百萬元、仰山文教基金會捐助三十萬元、慈林文教基金會捐助十萬元、佛光人文社會學院捐助三十萬元、國立宜蘭大學捐助十萬元、國立海洋大學捐助十萬元、私立蘭陽技術學院捐助十萬元；俟本會依法完成法人登記後，得繼續接受捐助。
- 第四條 本會會址設於宜蘭市復興路二段 77 號。
- 第五條 本會設董事會管理之，董事會職權如左：
- 一、基金之籌集、管理及運用。
 - 二、業務計畫之制定及推行。
 - 三、內部組織之制定及管理。
 - 四、年度收支預算及決算之審定。
 - 五、董事之改選（聘）。
 - 六、本章程規定事項執行與有關辦法之訂定。
 - 七、其他有關重大業務事項。
- 第六條 本會董事會由董事七至廿一人組成。第一屆董事由宜蘭縣政府、縣內文教團體及大專院校等單位選派代表組成之，第二屆以後董事由前一屆董事會選聘之。董事均為無給職。
- 第七條 本會董事任期每屆三年，連選得連任，董事在任期中因故出缺，董事會得另行選聘適當人員補足原任期。每屆董事任期屆滿前一個

- 月，董事會應召集會議，改選聘下屆董事。新舊任董事，並按期辦理交接。
- 第八條 本會董事互選一人為董事長，綜理會務，對外代表本會。
本會設置執行長一人，襄助董事長處理會務，由董事長提名，經董事會決議通過後聘任之，並報請主管機關核備。
本會設秘書處並置工作人員若干人，承執行長之命辦理本會各項業務。
- 第九條 本會董事會每年至少開會二次，必要時得召集臨時會議。會議由董事長召集之並任主席，須有過半數董事出席始得開會。對於議案之表決，以出席董事過半數同意並經主管機關准許後行之。但左列重要事項之決議應有三分之二以上董事之出席，以現任董事總額過半數之同意行之。
一、議程變更之擬議，如有民法六十二、六十三條情形並應經過法院為必要處分。
二、動產處分之擬議。
三、董事長及董事之選聘及解聘。
四、解散之擬議。
召開董事會之前十日，應將開會通知連同議案送達各董事，並依規定報請主管機關派員列席指導。會後將董事會議紀錄呈報主管機關核備。
- 第十條 本會以每年一月一日至十二月卅一日為業務及會計年度，每年二月底以前，董事會應審訂左列事項，函報主管機關核備。
一、上年度業務報告及經費收支決算。
二、本年度業務計畫及經費收支預算。
三、財產清冊。
- 第十一條 本會辦理本年度業務計畫外之工作，需符合本章程第二條之規定，並須事先函報主管機關核備。
- 第十二條 本會辦理各項業務所需經費，以支用基金孳息及法人成立後所得捐助為原則，非經董事會之決議，主管機關之許可，不得處分原有基金、不動產及法人成立後列入基金之捐助。
- 第十三條 本會由於業務需要或其它因素，變更董事、財產及其它重要事項，均須經董事會通過，函報主管機關許可，並向法院辦理變更登記。
- 第十四條 本會係永久性質，如因故解散時，經依法解散之賸餘財產，悉歸當地地方政府，不得歸屬於任何自然人或營利團體。
- 第十五條 本章程訂於民國八十八年九月十四日，如有未盡事宜，悉依有關法令規定辦理。
- 第十六條 本章程經本會完成財團法人登記後施行。

4-2 宜蘭社區大學組織規程

89/6/8 第 1 屆第 3 次董事會議通過
91/1/15 第 1 屆第 7 次董事會議修正通過

第一章 總則

- 第一條 財團法人宜蘭社區大學教育基金會（以下簡稱本會）為拓展社區住民的視野、改造社區住民的心靈、提供社區住民終身學習的機會，特依本會章程第二條之規定，設立宜蘭社區大學（以下簡稱本社區大學）。
- 第二條 本社區大學得依業務實際需要分設不同校區。
- 第三條 凡年滿十八歲之宜蘭縣居民皆可報名就讀。

第二章 校務行政

- 第四條 本社區大學設校長一人，工作人員若干人，承校務會議之決議，綜理本社區大學之各項事務。
- 第五條 本社區大學校長由董事長遴聘；其他工作人員由校長聘用。
- 第六條 本校工作人員得依業務需要分設下列各組：
- 一、課務組：負責本校課程規劃、師資招募及講師聯繫業務。
 - 二、學務組：負責本校招生策略、學籍建立及班級經營業務。
 - 三、活動組：負責本校各項活動規劃及媒體經營、宣傳業務。
 - 四、資訊組：負責本校網站經營與各項軟硬體資訊設備維護。
 - 五、出版組：負責本校各項出版品編輯業務。
 - 六、總務組：負責本校庶務管理、採購業務、設備器材之管理與維護。
 - 七、財務組：負責本校會計業務及各項財務收支事宜。
 - 八、社區推廣組：整合民間資源，企劃及執行公民參與及社區參與業務。
 - 九、社團經營組：提升社員公共參與度及社團運作效率。
 - 十、其他：依業務實際需要得增設之。

第三章 校務會議

第七條 基於社區大學之民主化、社區化及自主化，本社區大學得設校務會議，以議決本社區大學之重要事項，並制訂各項章則。

第八條 校務會議由董事會代表、本會執行長、本社區大學校長、講師與學員代表及其他相關人員組成之，其組織辦法由本董事會訂定之。

第九條 本社區大學校長為校務會議之召集人，校務會議之決議應報董事會備查。

第十條 校務會議每學期至少應召開一次；必要時得召開臨時校務會議。

第四章

第十一條 本社區大學採學分制：同一科目，每週上課一小時，上課十八週為一學分。

第十二條 本社區大學之課程分三類：1、學術課程 2、社團課程 3、生活藝能課程

第十三條 課程由課程審查委員會規劃審查。課程審查委員會之設置辦法，由校務會議另定之。

第五章 師資

第十四條 本社區大學設講師一級，須課程審查委員會評審通過後，聘任之。所有講師皆為兼職。

第十五條 本社區大學之講師聘任辦法及評鑑準則，由校務會議訂定。

第六章 畢業

第十六條 學員修課成績由授課講師以優等、通過、不通過三級核給。

第十七條 學員畢業必須修滿 128 學分始得畢業，其中學術課程 48 學分；社團課程 40 學分；生活藝能課程 40 學分。學術課程分人文、社會、自然各 16 學分。

第十八條 本社區大學無修業年限。

第十九條 本社區大學畢業證書由宜蘭縣政府與宜蘭社區大學核發。

第七章 附則

第二十條 本組織規程經本會董事會審議通過後實施，修訂時亦同。

4-3 宜蘭社區大學校務會議組織辦法

89/8/25 第 1 屆第 4 次董事會議通過

- 第一條 為議決宜蘭社區大學之重要事項，特依宜蘭社區大學組織規程第三章規定，訂定本辦法。
- 第二條 本校得依業務實際需要分設不同校區，各校區校務會議得分別組成、分別召開。
- 第三條 校務會議之組成，授課講師及學員代表各不少於三分之一，社區大學校長為召集人；成員包括：宜蘭社區大學教育基金會董事代表 1 人、宜蘭社區大學教育基金會執行長 1 人、地主學校代表 1 人、課程審查委員會代表 2 人、社區大學行政人員代表 2 人、志工代表 1 至 2 人、講師代表 8 至 10 人、學員代表 8 至 10 人；合計 24 至 30 人。
- 第四條 校務會議代表任期一年，產生方式以普選為原則。
- 第五條 校務會議每學期至少召開一次，必要時得由代表五人以上連署要求召開臨時會。
- 第六條 社區大學行政部門及課程審查委員會，為校務會議之提案單位；校務會議代表提案，需經代表三人以上之連署。
- 第七條 校務會議需有二分之一以上出席，始得開議；需有出席人數二分之一以上同意，始得決議。
- 第八條 本辦法經董事會議通過後實施，修正時亦同。

4-4 宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法

民國89年10月14日第一次校務會議通過

- 第一條 本辦法依據「宜蘭社區大學組織規程」第十二條規定訂定之。
- 第二條 課程審查委員會(以下簡稱本委員會)之職權如下:
1. 宜蘭社區大學課程之規劃與審查。
 2. 宜蘭社區大學講師之聘任與解聘。
 3. 宜蘭社區大學講師之評鑑。
 4. 宜蘭社區大學課程審查委員會正副召集人之遴選。
- 第三條 本委員會委員十一至十九人，一年一聘。
- 第四條 本委員會委員之組成方式如下:
1. 第一年：先由宜蘭社區大學教育基金會每位董事各推薦一至二人，其餘委員由基金會秘書處負責選聘。
 2. 第二年以後之全體委員，由前一年之委員會於任期屆滿前負責推薦遴選，未足額委員得由秘書處負責遴選，並請社區大學校長聘任之。委員自第一年連選得連任。
- 第五條 委員應互推一人為召集人、一人為副召集人，連選得連任。
- 第六條 委員、召集人、副召集人，均為無給職。
- 第七條 召集人之職權如下:
1. 對外代表本委員會。
 2. 召集本委員會議。
 3. 推展、分配本委員會各項工作。
 4. 出席校務會議。
- 第八條 本委員會得視需要分組、或設各種專案小組執行工作。
- 第九條 本委員會議每學期應召開一次期末檢討會議，其餘時間應視課程規劃與審查需求召集開會。
- 第十條 本辦法經校務會議通過後實施，修訂時亦同。

4-5 宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則

民國89年10月14日第一次校務會議通過

- 第一條 本辦法依據「宜蘭社區大學組織規程」第十四條規定訂定之。
- 第二條 宜蘭社區大學(以下簡稱本校)講師由宜蘭社區大學課程審查委員會遴聘之。
- 第三條 本校講師一學期一聘，均為兼職。
- 第四條 本校講師包括學術課程講師、社區社團課程講師、自主性社團指導講師、生活藝能課程講師四種。
- 第五條 本校「學術課程」講師需具備以下資格之一：
1.具有國內外立案之大專院校講師以上資格。2.在學術領域具有特殊成就或專門著作，經課程審查委員會認可者。
- 第六條 本校「學術課程」以外之講師，不限學歷，但需具備以下資格之一：
1.對於社區營造之推動有具體明確之貢獻者。
2.對於地方鄉土、歷史、文化、社會、自然有具體之研究成果或貢獻者。
3.在專業領域具有傑出之才能者。
- 第七條 本校講師之遴聘，應有課程審查委員會二分之一以上委員之出席，出席委員三分之二以上之同意。
- 第八條 本校講師本於尊重學員之學習權益應按時授課，對學員之學習成果作公正之評鑑。
- 第九條 本校講師無故未按時授課，又無補課者，本校得解聘之。缺課情形嚴重導致課程中斷、學員權益受損者，本校得追討講師之鐘點費。
- 第十條 本校講師於聘任期間，因故無法繼續教授課程，得推薦適任之代課講師，並於一個月前檢具其簡歷提交課程審查委員會審理。
- 第十一條 本校講師為提昇教學品質，增進學員學習成效，應主動積極參與本校各項教學研討會議及活動。
- 第十二條 本校講師為推動學習型社會，造就公民社會，實現知識落實生活之理想，應尊重學員之個別差異及學習動機，主動研究、調整教學內容及方式。
- 第十三條 本校行政單位應於每學期結束前編製「教學評鑑問卷」，調查學員之意見。
- 第十四條 「教學評鑑問卷」之內容至少應涵蓋「專業知能」、「教學熱誠」、「教學技巧」、「班級經營」、「社區大學理念」五大項。
- 第十五條 「教學評鑑問卷」之結果應知會授課講師，並送交課程審查委員會做為續聘講師之參考。
- 第十六條 除「教學評鑑問卷」外，對講師教學狀況，學員得隨時填具「意見單」反映意見，本校行政部門彙整意見單後，應送交課程審查委員會處理。
- 第十七條 本校課程審查委員會委員得於講師上課時間內，在不影響講師授課之情況下進教室旁聽講師授課情形。
- 第十八條 本校課程審查委員會除有具體之事證外，不得無故於聘約期間解聘教師。
- 第十九條 本校講師於服務期間如有不服之事項，得檢具申覆文件於六十天內向課程審查委員會提出申請，課程審查委員會應於接獲文件後十五日內召開委員會予以評定。
- 第二十條 本辦法及準則由校務會議通過後實施，修正時亦同。

4-6 財團法人宜蘭社區大學教育基金會

工作人員離職儲金實施辦法

90/1/15 第 1 屆第 5 次董事會議通過

- 第一條 依據財團法人宜蘭社區大學教育基金會實際狀況及參照行政院、考試院會同訂定發布之「各機關學校聘僱人員離職儲金給予辦法」訂定本辦法。
- 第二條 本辦法適用本會人事費項下晉用且經試用期滿正式聘任之專任、因應業務需要聘請之兼任及約聘人員。
- 第三條 工作人員應每月按月支本薪（年功薪）之百分之七提存儲金。其中百分之五十由該員於每月薪資中扣繳作為自提儲金；另百分之五十由本會提撥作為公提儲金。每月繳納之公、自提儲金，應於當月十日前解繳本會在公營銀行開立之專戶。儲金年資自實際提繳公、自提儲金之月起計算。
- 第四條 工作人員公、自提儲金，由本會在公營銀行開立之專戶儲存孳息，並按人分戶列帳管理。
- 第五條 工作人員於聘用期限屆滿離職或經本會同意於聘用期限屆滿前離職並辦妥離職手續，或因公、因病或意外死亡者，發給公、自提儲金本息。
- 前項死亡人員公、自提儲金本息，其遺族領受順序，依民法繼承篇之規定辦理。
- 第六條 工作人員因人為過失造成本會名譽或財物上重大損失經本會解聘，或未經本會同意而於聘期屆滿前離職，或任期未滿一年者，僅發給自提儲金本息。
- 第七條 請領公、自提儲金本息之權利，自離職或死亡之次月起，經過五年不行使而消滅。但因不可抗力之事由，致不能行使者，自該請求權可行使時起算。
- 第八條 第六條規定離職人員不合發給之公提儲金本息及第七條規定因逾請領時效期間而未領取之公、自提儲金本息，均歸屬本會，並依會計程序辦理。
- 第九條 本辦法應負擔之費用由本會年度預算人事費項下列支。
- 第十條 本辦法經董事會議通過後實施，修正時亦同。

4-7 宜蘭社區大學「學分證書」、「學程證書」 及「畢業證書」授予暫行辦法

2000年12月

一、學分證書授予辦法

學員選課註冊後之課程，經一學期之上課學習後，必須合於下列兩項規定，始得授予該課程之學分證書。

(一) 通過講師之期末評量：

1. 每一課程之學期成績由講師依規定標準進行評量，評量結果分為「優等」、「通過」、「不通過」三種。
2. 學員全學期缺課時數超過三分之一時，應評定為「不通過」。
3. 經評定為「不通過」者不得授予學分證書。

(二) 參加「專題講座」至少一次：

1. 每一位修讀社區大學課程者，除所修課程必須通過期末評量外，在同一學期中，必須參加本校所安排之「專題講座」至少一次。
2. 修讀兩門課程以上者，亦只需參加「專題講座」一次即可。
3. 若該學期中有特殊原因無法參加「專題講座」者，須於學期中書明原因向校本部提出申請，經校長核准採行替代措施者，得視同參加「專題講座」。
4. 「替代措施」之內容，每學期開學之後，由校本部公告實施。
5. 若未參加過「專題講座」，即使所修課程通過講師評量，亦不得授予課程之學分證書。

二、學程證書授予辦法

學員在宜蘭社區大學修課，累積學分符合以下某一學程要求之學分總數時，經學員向校本部提出申請後，由宜蘭社區大學授予「學程證書」。

4-8 宜蘭社區大學自主性社團評鑑辦法

92年7月 92下課程審查委員會通過

一、背景說明：

依據社區大學「解放知識、型塑公民社會」的理念，宜蘭社區大學課程規劃的原始架構是將課程分為三大領域：學術課程、社區社團課程、生活藝能課程。其中社團活動課程的設計精神是在於培育公民參與社會公共事務的能力，從關心、參與、學習中，凝聚社區意識，邁向公民社會。所以本類課程著眼於人與人之間情感與心的連結，激發公民關心社會與公共事務的熱誠，偏向於「心靈」的修為與「行動」的落實。

社區大學倡議人黃武雄教授也說過：「社團活動課程的目的，在於發展人的公共領域。藉由公共事務的參與，去面對當前社會的問題，引發對人的社會關懷及人文關懷。」面對疏離與不安的生活環境，透過學員們自發的組織社團，不論是公共事務性的社團、學術研究型的社團，或是聯誼娛樂性的社團，都可以結合民間有活力的社區組織、社會團體，從生活的周遭與社區人群中付出關心，達到自主性社團的功能，從此日常生活將不再是冷漠疏離，而是相互關心與鼓勵支持。因此社區大學最大的特色便在於將這些社團活動視為正式課程，藉以培養學員主動參與公共事務的熱忱、從事公共事務的知識、關懷別人連結感情的能力，從而建構一個理想的公民社會。

二、依據：依據「宜蘭社區大學自主性社團實施要點」第五條規定辦理。

三、評鑑委員：由課程審查委員會遴選評鑑委員，組成「自主性社團評鑑小組」評鑑之。

四、評鑑種類：

(一)期中訪視評鑑：每學期社團運作期間，評鑑委員不定期訪視以瞭解實際運作狀況。

(二)動態活動評量：承辦全校性之活動，回於學期中或學期末舉行，委員實際參與活動觀察評量。

(三)期末資料評比：於每學期期末配合社大期末成果展舉行，各社團彙整資料送委員評比。

五、評鑑方式：

(一)期中訪視評鑑：評鑑委員實際參與社團活動情形、20%。

(二)動態活動評量：每一社團於每學期中或學期末均應承辦一項與社團宗旨有關之活動，對象為社大學員及一般民眾，佔30%。

(三)期末資料評比：依評鑑表之項目進行評比，佔50%。

六、評鑑結果：前項三種合計為期末總評結果，分「績優」、「通過」、「不通過」三種等級。

七、獎懲方式：

(一)總評「績優」之社團頒發社團績優獎狀，其學員個人經講師及校方評量「通過」者，給予適當學分及退還保證金。

(二)總評「通過」之社團，其學員個人經講師及校方評量「通過」者，給予適當學分及退還保證金。

(三)總評「不通過」之社團，不論學員個人表現如何，均不得授予學分、亦不得退還保證金。

八、本辦法經課程審查委員會通過後實施，修正時亦同。

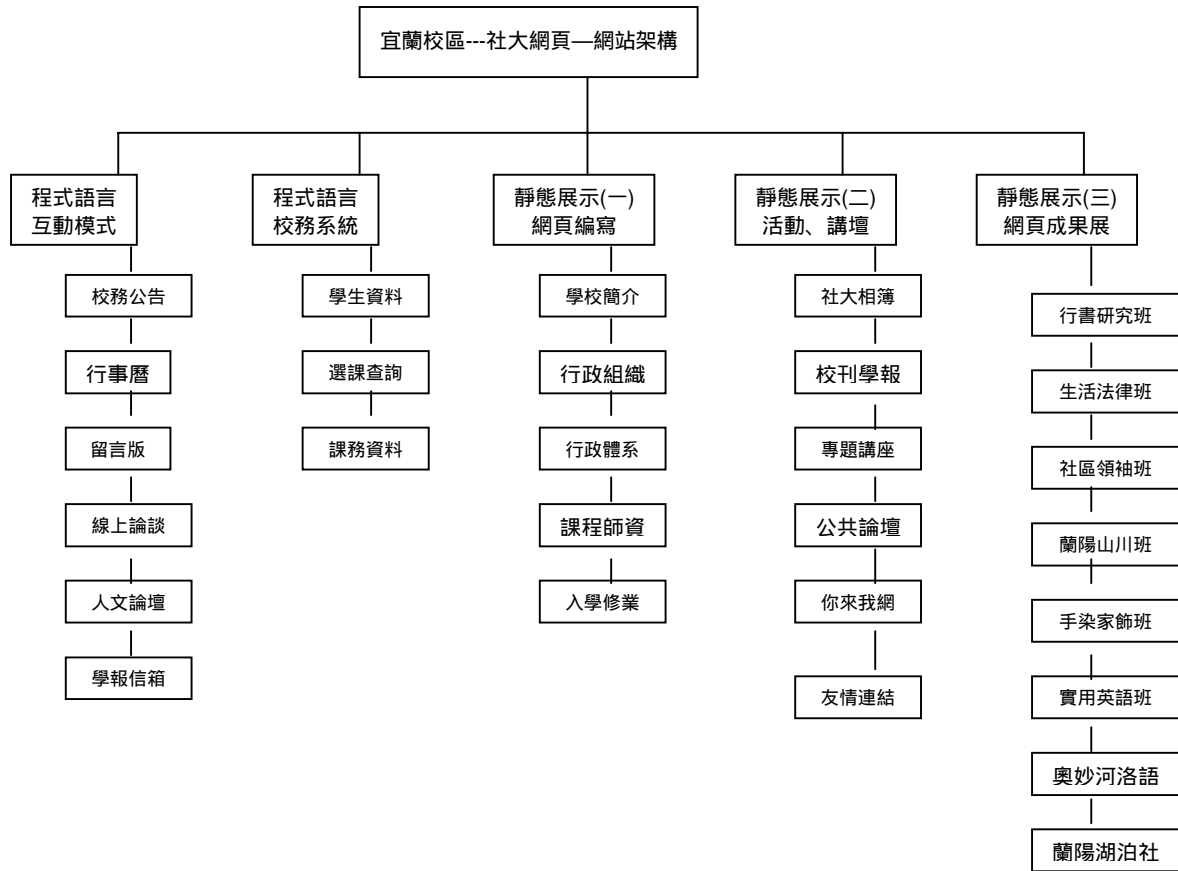
4-9 宜蘭社區大學組織規程修改次數與日期一覽表

編號	組織規程	修訂次數	通過日期
1.	財團法人宜蘭社區大學教育基金會捐助章程（修訂草案）	2次	88/10/6第一屆第1次董事會議通過 89/4/15第一屆第2次董事會議修正通過 89/6/8第一屆第3次董事會議修正通過
2.	宜蘭社區大學組織規程（修訂草案）	1次	89/6/8第一屆第3次董事會議通過 91/1/15第1屆第7次董事會議修正通過
3.	宜蘭社區大學校務會議組織辦法（修訂草案）	無	89/8/25第1屆第4次董事會議通過
4.	宜蘭社區大學課程審查委員會設置辦法	無	民國89年10月14日第一次校務會議通過
5.	宜蘭社區大學講師聘任辦法及評鑑準則	無	民國89年10月14日第一次校務會議通過
6.	財團法人宜蘭社區大學教育基金會工作人員離職儲金實施辦法（修訂草案）	無	90/1/15第1屆第5次董事會議通過
7.	宜蘭社區大學「學分證書」、「學程證書」及「畢業證書」授予暫行辦法	無	2000年12月暫
8.	宜蘭社區大學自主性社團評鑑辦法	無	92年7月 92下課程審查委員會通過

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a)。財團法人宜蘭社區

大學教育基金會第一屆第八次董事會議手冊。宜蘭市：宜蘭社區大學教育基金會。

附錄五 宜蘭社區大學宜蘭校區網站架構：



資料來源: 宜蘭社區大學 (2004a)。第二屆第四次董事會議手冊。宜蘭：宜蘭社區大學。

附錄六：財團法人宜蘭社區大學教育基金會歷年董事會董事、顧問成員表

年度	總人數	職稱	姓名	現職
八十九年	7人	董事長	許祈財	聯積國際科技(股)公司名譽董事長、仰山文教基金會董事兼基金發展委員會主委
		董事	楊欽年	慈林文教基金會執行長
		董事	龔鵬程	佛光人文社會學院院長
		董事	陳義勝	海洋大學夜間部主任
		董事	魏文雄	復興工商專科學校校長
		董事	吳柏青	宜蘭技術學院研發處處長
		董事	陳源發	宜蘭縣政府主任秘書
九十年	7人	董事長	許祈財	聯積國際科技(股)公司名譽董事長、仰山文教基金會董事兼基金發展委員會主委
		董事	楊欽年	慈林文教基金會執行長
		董事	龔鵬程	佛光人文社會學院院長
		董事	陳義勝	海洋大學夜間部主任
		董事	魏文雄	復興工商專科學校校長
		董事	吳柏青	宜蘭技術學院研發處處長
		董事	陳源發	宜蘭縣政府主任秘書
九十一年	7人	董事長	許祈財	聯積國際科技(股)公司名譽董事長、仰山文教基金會董事兼基金發展委員會主委
		董事	翁瑞光	宜蘭技術學院教務長
		董事	龔鵬程	佛光人文社會學院院長
		董事	陳義勝	海洋大學夜間部主任
		董事	魏文雄	蘭陽技術學院(復興工商專科學校)副校長
		董事	陳進傳	宜蘭技術學院教授
		董事	陳源發	宜蘭縣政府主任秘書
九十二年	7人	董事長	許祈財	聯積國際科技(股)公司名譽董事長、仰山文教基金會董事兼基金發展委員會主委
		董事	陳進傳	國立宜蘭大學教授
		董事	龔鵬程	佛光人文社會學院院長
		董事	潘崇良	海洋大學進修推廣部主任
		董事	魏文雄	蘭陽技術學院副校長
		董事	翁瑞光	國立宜蘭大學教務長
		董事	陳源發	宜蘭縣政府主任秘書

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學（2000a、2001a、2003a、2004a），作者自行整理。

附錄六：財團法人宜蘭社區大學教育金會歷年董事會顧問成員表：

年度	總人數	職稱	姓名	現職
八十九年		無		
九十年		無		
九十一年	11 人	顧問	楊欽年	慈林文教基金會執行長
		顧問	李添財	金車股份有限公司董事長
		顧問	林柏川	八大電視台總經理
		顧問	張建榮	宜蘭縣議會議長
		顧問	楊忠雄	信大水泥股份有限公司董事長
		顧問	林昭文	友愛百貨股份有限公司負責人
		顧問	黃柏榮	北海育樂股份有限公司董事長
		顧問	吳靜吉	政治大學教授、國策顧問
		顧問	陳育貞	台大城鄉發展基金會執行長
		顧問	張建邦	總統府資政
		顧問	江松溪	中正國際機場免稅店負責人
九十二年	13 人	顧問	楊欽年	慈林文教基金會執行長
		顧問	李添財	金車股份有限公司董事長
		顧問	林柏川	八大電視台總經理
		顧問	張建榮	宜蘭縣議會議長
		顧問	楊忠雄	信大水泥股份有限公司董事長
		顧問	林昭文	友愛百貨股份有限公司負責人
		顧問	黃柏榮	北海育樂股份有限公司董事長
		顧問	吳靜吉	政治大學教授、國策顧問
		顧問	陳育貞	台大城鄉發展基金會執行長
		顧問	張建邦	總統府資政
		顧問	江松溪	中正國際機場免稅店負責人
		顧問	詹義雄	熱門服飾董事長
		顧問	李志文	杏輝藥品股份有限公司董事長

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學（2000a、2001a、2003a、2004a），作者自行整理。

附錄七：歷年執行部門組織表：

年度	人數	職稱	姓名	到職日期
八十九年	6人	校長(執行長)	張捷隆	88年11月15日
		專任課務秘書	林玟君	88年12月01日
		專任學務秘書	張文俊	89年07月01日
		專任活動秘書	吳國維	89年08月01日
		兼任會計	賴梅玲	89年08月01日
		臨時助理	黃香君	89年08月07日
九十年	8人	校長(執行長)	張捷隆	88年11月15日
		專任課務秘書	林玟君	88年12月01日
		專任學務秘書	張文俊	89年07月01日
		專任活動秘書	吳國維	89年08月01日
		會計兼行政秘書	賴梅玲	89年08月01日到職，90年1月1日升任本職
		資訊兼總務秘書	黃香君	89年08月07日
		羅東校區專任助理	湯譜生	90年02月12日
		專案助理	林喜玲	89年08月07日
九十一年	13人	校長(執行長)	張捷隆	88年11月15日
		專任會計兼行政組組員	賴梅玲	89年08月01日到職，90年1月1日升任本職
		專任主任秘書(宜蘭校區)	吳國維	89年08月01日到職、91年11月1日升任本職
		專任課務組助理(宜蘭校區)	林玉敏	91年10月01日
		專任學務組助理(宜蘭校區)	林喜玲	90年9月1日改為本職
		約聘總務組(宜蘭校區)	林育志	91年12月01日
		約聘資訊組(宜蘭校區)	王百訓	91年11月1日改為本職
		約聘出版組(宜蘭校區)	楊明修	91年08月07日
		專任主任秘書(羅東校區)	林添富	91年08月05日
		專任綜合助理(羅東校區)	湯譜生	90年02月12日
		專任學務助理(羅東校區)	李佳純	91年09月01日
		約聘總務組(羅東校區)	張承舜	91年11月01日改聘本職

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a)，作者自行整理。

附錄七：歷年執行部門組織表：

年度	人數	職稱	姓名	到職日期
九十二年	16人	執行長兼校長(宜蘭校區)	張捷隆	88年11月15日
		專任主任秘書(兼活動組)(宜蘭校區)	吳國維	89年08月01日到職, 91年11月1日升任本職
		專任財務秘書(兼行政組)組員(宜蘭校區)	賴梅玲	89年08月01日到職、90年1月1日升任本職
		專任課務組助理(宜蘭校區)	彭名琍	92年06月01日
		專任學務組助理(宜蘭校區)	林喜玲	90年9月1日
		兼任出版組(宜蘭校區)	黃致遠	92年03月05日
		專任總務組助理(宜蘭校區)	林育志	91年12月1日
		約聘資訊組(宜蘭校區)	林志忠	92年10月20日
		約聘活動組(宜蘭校區)	楊明修	91年11月01日
		專任主任秘書(羅東校區)	林添富	91年08月5日
		專任綜合助理(羅東校區)	湯譜生	90年02月12日
		專任學務助理(羅東校區)	李佳純	91年9月01日
		約聘總務組(羅東校區)	張承舜	91年11月1日
		專案小組成員(社造員培訓暨輔導委託服務計畫)	林庭賢	92年1月12日
		專案小組成員(宜蘭縣環山步道系統)	陳永隆	92年2月17日
專案小組成員(宜蘭縣環山步道系統)	鄧敏宏	92年3月4日		

資料來源:摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a),作者自行整理。

附錄八：政府獎補助宜蘭社區大學辦學經費表

單位：元

年度	政府部門	補助金額
89 年	教育部	0
	宜蘭縣政府	505 萬元
90 年	教育部	500 萬元
	宜蘭縣政府	800 萬元
91 年	教育部	625 萬元
	宜蘭縣政府	800 萬元
92 年	教育部	470 萬（課程補助：宜蘭校區 200 萬元、羅東校區 150 萬元；獎勵補助：宜蘭校區 60 萬元、羅東校區 60 萬元；）
	宜蘭縣政府	800 萬元
93 年	教育部	660 萬元（經審查教育部補助採獎助與補助方式，同意給予辦學經費）。
	宜蘭縣政府	100 萬元（預算被縣議會刪除 700 萬元）
合計		5250 萬元

註：縣政府補助 89 年借用場地學校一所計 110 萬元；90 年補助借用場地學校兩所計 270 萬元。

資料來源：摘錄宜蘭社區大學教育基金會（2000a、2001a、2003a、2004a）與監察院（2003），作者自行整理。

附錄九：宜蘭社區大學歷年來參與公共論壇與會人員及組織一覽表

區別	校區	團體名稱	與會代表身份及姓名	討論議題	參與日期	
公部門	宜蘭校區		廖風德立委 張川田立委	農漁民走上街頭的省思 (因張川田立委生病臨時取消)	91.12.5	
		宜蘭縣政府民政局	林進財局長	誰有權決定路名	92.7.17	
		宜蘭縣政府建設局	林旺根局長	交通論壇： 宜蘭縣有無增設交通局之必要	92.10.30	
	羅東校區	宜蘭縣政府	黃致用水土保持課課長	高冷蔬菜與水土保持	91.11.13	
		宜蘭縣政府社會局 宜蘭縣政府衛生局	林明禎副局長 林秀鳳督導	少子化社會與未來	91.11.14	
		宜蘭縣政府民政局	林進財局長	社區文化與營造	91.11.15	
		宜蘭縣政府教育局 宜蘭縣警察局少年隊	莊文連帶(終身學習課長) 游淑惠組長	社會關懷：家庭會傷人 ---家庭暴力的現況與防治	92.4.28	
		宜蘭縣政府農業局	黃課長	產業趨勢：從綠色博覽會談宜蘭觀光未來發展	92.4.29	
		羅東博愛醫院小兒部	張永青主任	SARS 防治及認識	92.4.30	
		羅東博愛醫院小兒部	張永青主任	SARS 防治及認識	92.5.1	
		羅東博愛醫院小兒部	張永青主任	SARS 防治及認識	92.5.2	
		宜蘭縣社會局福利課	楊秀川課長	從家庭分工談權力結構與分配	92.11.7	
	社區代表	宜蘭校區		何祈來鄉民、賴春旺市民、林添富縣民、蔡金定鄉民、陳呈斌市民、黃瑞彊縣民	誰有權決定路名	92.7.17
		羅東校區	珍珠社區	李後進理事長	社區文化與營造	91.11.15

民間團體	宜蘭校區	宜蘭縣家長協會 宜蘭縣首任教師會	陳松根理事長 邱玉麟會長	教育論壇:928 教師上街頭 的省思	91.11.5
		宜蘭縣家長協會	陳松根理事長	教育論壇： 教改與十二年國教	92.10.27
		宜蘭縣車禍受難者關 懷協會	林國璋理事長	交通論壇： 宜蘭縣有無增設交通局 之必要	92.10.30
		宜蘭縣教師會 全國家長團體聯盟 宜蘭縣家長協會	朱堯麟理事 蕭慧英召集人 陳松根理事長	教育論壇 十二年國教大家談	92.10.31
	羅東校區	宜蘭縣原住民文教促 進會	王進發博士	高冷蔬菜與水土保持	91.11.13
		蘭馨婦幼中心 晚晴協會	候元芳主任 吳月珍理事	你的？還是我的？夫妻 離婚後的財產奪。	92.11.3
		宜蘭縣家長協會	陳松根理事長	成功？失敗？十年教改 的議論。	92.11.6
		慈懷園	胡碧雲主任	從家庭分工談權力結構 與分配	92.11.7
		宜蘭社區大學	張捷隆校長	校務論壇	91.3.19
			賴建忠老師、邱 錦和老師、王吉 盛	雙連埤生態區的三贏思 維	91.4.10
		利澤國中	鄭文嵐校長	928 教師上街頭 的省思	91.11.5
		永和社區大學 宜蘭社區大學 宜蘭社區大學	周聖心特助 沈惠燕學員 張捷隆校長	社區大學的法制化與未 來發展	92.4.21
		宜蘭社區大學 棲地社 湖泊社 教育問題研究社	張捷隆校長 賴建忠老師 張大瓊社長 鄭文嵐指導老 師	社團論壇：自主性社團 如何進行「公共參與」？	92.4.22
		宜蘭社區大學	張捷隆校長 陳振淦(社區大 學法制化小組 召集人)	社區大學的法制化與未 來發展	92.4.23

	宜蘭社區大學	張捷隆校長 范喬川、張太白、陳秀霞、尤碧玲、李建德、李碧雯、陳亮君、尤錦紋、李訓明	講師論壇：我在社區大學的班級經營、社區回饋與學員互動	92.4.24
	宜蘭社區大學	張捷隆校長 呂東柏、蘇煒、曾國賢、鄭柏右、邱錦和、林陞昱、陳信宏	講師論壇：我在社區大學的班級經營、社區回饋與學員互動	92.4.25
	宜蘭社區大學	張捷隆校長 許文傑教授、陳育貞教授、游憲廷教授	誰有權決定路名	92.7.17
	壯圍國中 頭城家商	張弘儀校長 張添洲校長	教育論壇： 教改與十二年國教	92.10.27
	世新大學廣電系	管中祥助理教授	媒體論壇：媒體是不是社會的亂源	92.10.28
		林國漳老師、黃瑞疆老師。 與談人：楊千慧、朱咸立、廖珠岑、曾祥柏、張秀鳳、張則蘭、楊寶月、楊素蘭、曾美蘭	公投論壇： 我們需要什麼樣的公投法？ 1 公民投票法需要納入什麼？排除什麼？ 2 目前台灣各地冒出的地方公投意義何在？ 3 公投與專業的爭議性？	92.10.29
	警察大學	陳高村教授	交通論壇： 宜蘭縣有無增設交通局之必要	92.10.30
教育界 校區	羅	張純淑老師	現代孩子需要什麼？	90.6.12
	宜蘭社區大學	張捷隆校長	校務論壇	91.3.20
		賴建忠、邱錦和、王吉盛	雙連埤生態區的三贏思維	91.4.11

教育界		賴建忠、黃光明、黃子典、邱錦和、王吉盛	再論雙連埤生態區的三贏思維	91.5.7
	國華國中 壯圍國中 國立宜蘭高商	陳財發主任 張弘儀校長 楊瑞明校長	教育改革與九年一貫	91.11.12
	宜蘭社大 全促會	張捷隆校長 陳振淦理事	社大議題：社區大學法制化與發展	91.4.30
	宜蘭社大 全促會	張捷隆校長 陳振淦理事	社大議題：社區大學法制化與發展	91.5.1
	宜蘭技術學院	張智欽教授	高冷蔬菜與水土保持	91.11.13
	國華國中	李枝茂校長	少子化社會與未來	91.11.14
	佛光人文社會學院	歐崇敬教授	社區文化與營造	91.11.15
	蘭陽技術學院	林致遠教授	從蘭陽溪的河道疏濬問題談生態工法	91.11.11
		湯譜生講師	講師論壇：我在宜蘭社區大學的班級經營、社區回饋與學員互動	92.5.2
	宜蘭技術學院 蘭陽技術學院	張智欽教授 林致遠教授	產業趨勢：從綠色博覽會談宜蘭觀光未來發展	92.4.29
	宜蘭社大	林國彰講師、執業律師	你的？還是我的？夫妻離婚後的財產奪。	92.11.3
	宜蘭社大 佛光人文社會學院傳播所 宜蘭社大	陳賡堯(課程審查委員) 周俊雄研究生 沈惠燕學員	媒體是否盡到社會責任	92.11.4
	頭城家商 羅東高中 光復國小	張添洲校長 吳清鏞校長 朱堯麟教師	十二年國教可行嗎？	92.11.5
	宜蘭高商 利澤國中	楊瑞明校長 鄭文嵐校長	成功？失敗？十年教改的議論。	92.11.6
	佛光人文社會學院社會所	賴淑娟教授	從家庭分工談權力結構與分配	92.11.7

專家	宜蘭校區		陳國峰醫師、胡乃文中醫師	從法輪功看順從天理治病與養生的古中醫	91.10.7
			陳為祥律師	誰有權決定路名	92.7.17
其它	宜蘭校區		游惠貞 蕭菊貞導演 鄭文堂導演	紀錄片論壇：紅葉少棒傳奇	92.4.26
		前聯合報駐宜蘭召集人	吳敏顯	媒體論壇：媒體是不是社會的亂源	92.10.28
	羅東校區	泊森總合環境設計顧問公司	游新福經理	從蘭陽溪的河道疏濬問題談生態工法	91.11.11

資料來源：摘錄宜蘭社區大學教育基金會（2000a、2001a、2003a、2004a），作者自行整理。

附錄十： 宜蘭社區大學歷年來舉辦公共論壇之統計表及場次

年度	場次	宜蘭	羅東
九十年上學期	5	4	1
九十年下學期	4	2	2
九十一年上學期	5	2	3
九十一年下學期	7	2	5
九十二年上學期	11	7	5
九十二年下學期	10	5	5
九十三年上學期	12	6	6
總計	55	28	27

資料來源：轉引自林添富、吳靜宜（2004）。宜蘭社區大學公共論壇經驗談。收錄於社區大學全國促進會(2004)。第六屆社區大學全國研討會手冊。台北市：財團法人社區大學全國促進會。

附錄十一：宜蘭社區大學『文化夜市』歷年場次表

九十一年下學期(羅東校區44場)		
宜蘭棲地之美大自斑蝶	喝出健康與美味	箏樂天地
奧妙有趣的河洛語	學校社區化	社區學校化
不要跟我說再見台灣	進入未來學的世界	另類旅遊—社區深度之旅
與自然做朋友	台灣人口老化的危機	壓花藝術
夏日風情咖啡品嚐	金選民歌賞析	看明星談養生
社團的武林秘笈	關懷環境	為什麼要催生馬告國家公園
原住民的終身學習機制 ---宜蘭部落大學	鬍鬚治水	書法吟唱
長安社區詩詞演唱團表演	共創學習型家庭	羅東運動公園水生池營造
好「報」叨相報—介紹台灣 的網路上環境電子報	台灣流行音樂篇	中國民謠胡琴之夜
低利率時代的因應之道	世界童謠欣賞胡琴演奏	然後呢？
家庭環保DIY—動手修雨傘	發展社區產業創造在地就業	公共論壇—親子溝通
羅東運動公園水生池營造	寫出自己的天空	羅東運動公園水生池營造
金點民歌賞析	彩繪天地	箏韻琴聲
世界民謠欣賞	台灣傳統歌謠篇	中國民謠胡琴之夜
編織愛心編織溫暖	藥學宣導	
九十二年上學期(宜蘭校區13場)		
如何設計一個好空間	生態性社團如何進行「公共參與」？	咖啡嚮宴
能里雙手健康學—喜悅操	蘭花之美---如何欣賞及培育	美化生活-創意新點子
昆蟲標大製作	家族地圖--楊氏源流	台灣高山之美
琴韻箏聲	如何學習作出人	奧妙有趣的河洛語
行動劇		
九十二年上學期(羅東校區44場)		

宜蘭縣環山步道初探	二十年登山活動經驗談	故事繪本真好玩
家庭環保DIY—動手補車輪	編織溫暖、編織愛心	森林之夢
水生世界	水生世界	構圖原理與設計方法之運用
胡琴演奏	032003協力造屋計劃	032003協力造屋計劃
第三醫學	典型肺炎與非典型肺癌的防治	國樂演奏
咖啡饗宴	動手玩科學	第五屆社大全國研討會-開幕影片
第五屆社大全國研討會-開幕影片	現場人物素描示範	如何正確防治SARS
彩繪藝術作品展	古箏演奏	法輪功
庭園美化之概念	客家新詩介紹	認識羅東運動公園的植物
五月天、歌聲情、相邀來乾杯	奧妙有趣的河洛語	歌仔戲基本唱腔及身段表演
家族地圖—楊士芳源流	女人與婚姻	國樂演奏
蘭花之美	宜蘭社大羅東校區改建說明	認識生物技術
宜蘭社大羅東校區改建說明	宜蘭社大羅東校區改建說明	宜蘭社大羅東校區改建說明
宜蘭社大羅東校區改建說明	藝術治療的藝術基礎成果展	法輪功
學習如何做主人	一家人	
九十二年下學期(宜蘭校區10場)		
隆嶺古道	種子的傳說	高山之美-系列一
高山之美-系列二	石碇古道	古箏演奏
健康操	高山之美-系列三	茅埔圍步道
答嘴鼓		
九十二年下學期(羅東校區22場)		

環山步道系列（一）：蔭嶺古道	歌仔戲研習社－凱達格蘭學校演出	環山步道系列（二）：石碇古道
種子的奧秘	台灣民謠	流行音樂篇（一）
生活一點通－讓相處更和諧	如何飼養獨角仙	篆刻之美
箏樂天地	台灣高山之美（幻燈片欣賞）	答嘴鼓（奧妙有趣河洛語）
流行音樂篇（二）	答嘴鼓（奧妙有趣河洛語進階班）	羅東運動公園植物認識
故事繪本－故事開講囉！	咖啡的饗宴	聖誕派對嘉年華
生活感知美術創作－學員作品賞析		

資料來源：摘錄宜蘭社區大學教育基金會（2000a、2001a、2003a、2004a），作者自行整理。

附錄十二：宜蘭社區大學歷年課程開課分析表

年度	校區別	課程	規劃課程數	開成課程數	開課比例
八十九年上學期	宜蘭校區	學術	33	23	69.69%
		社區社團	16	11	68.75%
		生活藝能	25	22	88%
		總計	74	56	75.67%
八十九年下學期	宜蘭校區	學術	48	22	45.83%
		社區社團	18	11	61.11%
		生活藝能	45	33	73.33%
		總計	111	66	59.45%
九十年上學期	宜蘭校區	學術	26	11	42.30%
		社區社團	20	13	65%
		生活藝能	51	28	54.9%
		總計	99	52	52.52%
	羅東校區	學術	15	6	40%
		社區社團	4	2	50%
		生活藝能	33	22	66.67%
		總計	52	30	57.69%
九十年下學期	宜蘭校區	學術	29	14	48.27%
		社區社團	21	16	76.19%
		生活藝能	54	35	64.81%
		總計	104	65	62.5%
	羅東校區	學術	18	10	55.55%
		社區社團	7	5	71.42%
		生活藝能	49	31	63.26%
		總計	74	46	62.16%
九十一年上學期	宜蘭校區	學術	34	22	64.7%
		社區社團	19	13	68.4%
		生活藝能	53	41	77.4%
		總計	106	76	71.69%
	羅東校區	學術	17	11	64.7%
		社區社團	17	10	68.4%
		生活藝能	41	32	77.4%
		總計	75	53	70.66%
九十一年下學期	宜蘭校區	學術	34	19	55.88%
		社區社團	19	13	68.42%
		生活藝能	61	38	62.29%
		總計	114	70	61.4%
	羅東校區	學術	30	15	50%
		社區社團	18	10	58.8%
		生活藝能	54	31	57.41%

		社區分班	11	9	81.82%
		總計	113	65	57.52%
九十二年上學期	宜蘭校區	學術	34	17	50%
		社區社團	11	8	72.72%
		生活藝能	52	38	73.08%
		總計	97	63	64.95%
	羅東校區	學術	25	13	52%
		社區社團	17	12	70.59%
		生活藝能	50	37	74%
		社區分班	11	7	63.64%
		總計	103	69	57.21%
	九十二年下學期	宜蘭校區	學術	45	25
社區社團			10	9	90%
生活藝能			54	33	61.11%
總計			109	67	61.47%
羅東校區		學術	30	14	46.47%
		社區社團	16	11	68.75%
		生活藝能	53	35	66.04%
		社區分班	11	8	72.73%
		總計	110	68	61.82%

資料來源:摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a),作者自行整理。

附錄十三：宜蘭社區大學歷年各類課程選課人次統計表

年度	校區	課程	選課人次	人次比例
八十九年上學期	宜蘭校區	學術	422	37.85%
		社區社團	144	12.91 %
		生活藝能	549	49.24 %
		總計	1115	100 %
八十九年下學期	宜蘭校區	學術	417	30.64%
		社區社團	211	15.5 %
		生活藝能	739	54.06 %
		總計	1367	100 %
九十年上學期	宜蘭校區	學術	200	18.56 %
		社區社團	262	24.30 %
		生活藝能	616	57.14 %
		總計	1078	100 %
	羅東校區	學術性	112	15.8 %
		社區社團	56	7.89 %
		生活藝能	542	76.33 %
		總計	710	100 %
兩校區總人次			1788	
九十年下學期	宜蘭校區	學術	253	19.38 %
		社區社團	286	21.92 %
		生活藝能	766	58.7 %
		總計	1305	100 %
	羅東校區	學術	221	20.58 %
		社區社團	108	10.05 %
		生活藝能	745	69.37 %
		總計	1074	100 %
兩校區總人次			2379	
九十一年上學期	宜蘭校區	學術	299	21.82 %
		社區社團	248	18.11 %
		生活藝能	823	60.07 %
		總計	1370	100 %
	羅東校區	學術	187	16.28 %
		社區社團	220	19.15 %
		生活藝能	742	64.57 %
		總計	1149	100 %
兩校區總人次			2519	
九十一年下學期	宜蘭校區	學術	363	26.99 %
		社區社團	229	17.03 %
		生活藝能	753	55.98 %
		總計	1345	100 %
	羅東校區	學術	316	24.98 %
		社區社團	266	21.02 %
		生活藝能	683	54 %
		總計	1265	100 %
兩校區總人次			2610	
九十二年上學期	宜蘭校區	學術	269	20.85 %
		社區社團	137	10.62 %
		生活藝能課程	884	68.53 %
		總計	1290	100 %
	羅東校區	學術	283	19.28 %
		社區社團	264	17.98 %
		生活藝能	785	53.47 %
		社區分班	136	9.27 %

		總計	1468	100 %
		兩校區總人次	2758	
九十二年下學期	宜蘭校區	學術	461	33.53 %
		社區社團	196	52.26 %
		生活藝能	718	52.21 %
		總計	1375	100 %
	羅東校區	學術	265	17.64 %
		社區社團	249	16.58 %
		生活藝能	823	54.79 %
		社區分班	165	10.99 %
		總計	1502	100 %
			兩校區總人次	2877

資料來源:摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a),作者自行整理。

附錄十四：宜蘭社區大學社區分班歷年開課內容

學期別	開課社區	課程名稱	講師	備考
91上	大進社區	石頭彩繪DIY	陳東芬	19人
	珍珠社區	稻草工藝研習	高錫麟	12人
		書法技藝研習	張太白	12人
91下	珍珠社區	社區工作人員培訓基礎班	李後進	10人
		隸書技藝研習	張太白	25人
		PA探索教育	陳彥名	12人
		有機蔬菜	湯譜生	16人
		茶餐茶點DIY	游本勇	22人
	白米社區	白米木履雕刻藝術	邱錦和	13人
	港邊社區	營造優質社區空間	林清文	18人
	大進社區	彩繪DIY	陳東芬	18人
92上	珍珠社區	社區工作人員培訓---進階班	李後進	9人
	珍珠社區	書法技藝隸書寫經研習	張太白	17人
	珍珠社區	風箏工藝認證培訓班	馮燦煌	21人
	珍珠社區	稻草工藝認證培訓班	黃建達	19人
	大進社區	石頭、傢飾彩繪研習班	陳東芬	19人
	朝陽社區	生態解說員培訓---宜蘭自然水域調查與生態水池營造	邱錦和	22人
	利澤簡社區	噶瑪蘭語言與文化	邱水金	29人
92下	珍珠社區	書技實作體驗--初級班	張太白	16人
	珍珠社區	農場與民宿經營官理	林致返 蕭大維 陳長銘	38人
	珍珠社區	婦女新知成長班	李後進	13人
	珍珠社區	珍珠社區生態解說訓練--初級班	湯譜生	18人
	大進社區	彩繪藝術DIY	陳東芬	22人
	白米社區	白米木履雕刻展藝培訓	邱錦和	10人
	利澤簡社區	家長會與家長參腕	鄭文嵐	25人
	梅花社區	梅花社區解說員初級班	湯譜生	23人
93上	珍珠社區	書技實作研習-初級班	張太白	20人
	大進社區	彩繪藝術DIY	陳東芬	22人
	梅花社區	實用日語基礎班	林孟儀	24人
	長安社區	解說員初級班	講師群	22人

93上	長安社區	長安社區竹笛研究社	林景陽	22人
	頭城分班	生活美學-整體造型	羅麗珍	20人
		電腦基礎入門	李萬里	23人
		旅遊英文-ABC	俞彩燕	20人
		繽紛多采的飲料世界-咖啡、飲料、 雞尾酒	吳皇珠	26人
		精點佳餚餐宴	陳明車	27人
		拼布藝術	陳淑珍	15人

資料來源:摘錄宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a),作者自行整理。

附錄十五：宜蘭社區大學新聞稿 93 年 1 月 7 日

剛舉辦過四週年校慶成果展的宜蘭社區大學，驚傳 93 年度 800 萬預算遭到宜蘭縣議會刪減 700 萬元，即刻面臨可能停擺的噩運。宜蘭社區大學校長張捷隆連日來兩地奔波，白天需前往宜蘭醫院加護病房照料病危的老母親，晚上則趕回學校主持校務，得知學校預算遭議會大幅刪除消息，身心俱疲，但他仍堅強的要求工作人員堅守崗位，並誠懇的呼籲宜蘭縣議會能夠照顧宜蘭社區大學二千五百多名學員求知的權益，儘速恢復被刪除的預算。

張捷隆校長表示，93 年度宜蘭縣政府編列 800 萬元補助宜蘭社區大學持續辦理縣內的成人教育工作，但非常遺憾縣政府照顧縣民求學的美意卻在議會部份議員堅持之下，刪減了 700 萬元之巨，宜蘭社區大學正面臨成立四年多來最嚴酷的存亡危機。

張捷隆進一步指出，教育部為了鼓勵地方縣市政府支持發展社區大學，對於各社區大學的補助採相對補助方式；也就是根據縣市議會所通過的社大預算，核定相對補助額度。以 92 年度為例，宜蘭縣議會審查通過宜蘭社大 800 萬元的預算，教育部該年度也相對補助了 470 萬元。如今宜蘭社大預算被縣議會刪減到只剩一百萬元，教育部的相對補助款也勢必隨之驟減，宜蘭社大 93 年度校務可能因此停擺。

宜蘭社區大學成立已經四年，在縣議會與縣政府共同支持下，從單一的宜蘭校區發展成為宜蘭、羅東兩校區；學員人數也由 89 年上半年開辦之初，僅有八百餘人，逐年成長，92 年下學期已達二千五百多人；另依據社區的需求，開設了八個社區分班：大進社區、珍珠社區、梅花社區、利澤社區、港邊社區、白米社區、朝陽社區、頭城分班，就近提供學員及縣民多元學習的機會。四年來共辦理一百二十餘場專題講座，聽講人次達二萬餘人；並協助縣府辦理「宜蘭縣社區總體營造員培訓」，為縣內 18 個社區培訓社區營造人才，凝聚社區共識，提昇居民生活品質；另外結合縣內登山團體及社區辦理「宜蘭縣環山步道規劃」，為社區產業找出路，也為宜蘭縣登山休閒步道規畫盡一份心力。

除此之外應頭城、礁溪、蘇澳等地縣民的需要，宜蘭社區大學也正著手規劃開辦頭城校區與蘇澳鎮分班事宜，在突然遭逢預算被刪的變數之下，原先開辦的八個社區分班，將被迫停辦，新的頭城校區與蘇澳分班也只好踩緊急煞車，社區大學所追求方便縣民、就近學習的發展方向，將被迫不得不重新思考。宜蘭縣議會向來關心縣民教育不遺餘力，縣內學生人數不足百人之國中小學，每年度所獲得的預算均超過上千萬元；辦理宜蘭縣民成人終身學習教育的宜蘭社大，單是 92 年度下學期學員人數就有二千五百多人，歷年曾在宜蘭社區大學上

過課的學員人數更是超過一萬人。張捷隆校長非常遺憾的表示，宜蘭縣議會 93 年度卻僅願意給宜蘭社區大學 100 萬元，換句話說每個學期只有 50 萬元，宜蘭羅東兩校區僅各有 25 萬元可供辦學。

宜蘭社區大學強調，93 年度上學期 191 門課程，即將在 93 年 2 月 10 日起，受理學員報名註冊，由於預算被刪，93 年開課勢必滯礙難行、困難重重。即使大幅提高學員學分費以及調降講師鐘點費，單憑一個學期 25 萬元的經費，宜蘭社大也很難繼續為縣民服務。

張捷隆指出，不管縣議會部份議員基於什麼原因，強力刪除宜蘭社區大學預算，校方都願意加強與議會溝通，歡迎議員們多參與社區大學所舉辦的各種活動與課程，更誠摯的建議縣議會能讓他有機會，說明學校的發展情形，並希望縣議會能夠儘速恢復被刪除的社大年度預算，以免宜蘭縣好不容易培養起來的成人教育與終身學習風氣，於此一夕斷喪。

宜蘭社區大學聯絡人：吳國維

聯絡電話：9311749 分機 13

資料來源：台北縣社區網路大學

附錄十六：宜蘭社區大學歷年接辦委託或受補助活動與專案一覽表

區別	委託單位	專案名稱	經費(元)	時間期程
公 部 門	宜蘭縣政府民政局	社區領袖培訓班	\$100,000	89/9/27~89/12/23
	宜蘭縣政府民政局	社區領袖培訓班	\$100,000	90/2/21~90/5/26
	宜蘭縣政府民政局	社區領袖培訓班	\$100,000	91/2~91/5
	宜蘭縣政府民政局	社區領袖培訓班	\$100,000	91/9/~91/12
	宜蘭縣政府文化局	宜蘭巡禮--宜蘭人文生態解說深化培訓	\$200,000	91/5
	宜蘭縣政府文化局、社會局	身心障礙者影片巡迴展	\$10,000	92/11~92/11
	宜蘭縣政府環保局	宜蘭綠色影展	\$600,000	93/2~93/4
	宜蘭縣政府	宜蘭縣環山步道系統整體規劃	\$2,072,000	92/1/1~92/12/31
	宜蘭縣政府	宜蘭縣社區總體營造員培訓暨輔導計劃	\$2,605,000	92/3/14~92/12/31
	宜蘭縣政府	銀髮寶貝資訊生活研習營	\$99,950	92/6/16~92/7/23
	宜蘭縣政府	噶瑪蘭語言文化課程	\$100,000	92/3~92/8
	宜蘭縣政府	防疫行動聯盟	\$47,600	92/6
	宜蘭縣政府	「誰有權決定路名」公共論壇	\$70,000	92/7~92/7
	宜蘭縣政府	第三屆社區大學全國研討會	\$700,000	90/4/14~90/4/15
	行政院客家委員會	客語與文化班級	\$180,260	91/4~91/6
行政院客家委員會	客語與文化班級	\$178,425	91/9~91/12	

	行政院新聞局	91年金鼎獎系列活動—宜蘭縣第一屆蘭鼎獎徵獎	\$210,000	91/10/26
	行政院文建會	馨心相惜-社區再造宣導計畫	\$400,000	92/9~92/11
	行政院青年輔導委員會	NPO 人才培訓系列—資訊研習班	\$165,200	92/4/12~92/5/10
	行政院青年輔導委員會	NPO 人才培訓系列—策略研習班	\$135,200	92/5/17~92/6/14
	行政院青年輔導委員會	NPO 人才培訓系列—財務研習班	\$135,400	92/9~92/10
	教育部	資訊與生活電腦研習營	\$120,000	91/7/~91/11
	教育部	城鄉接軌人人同步發展學習計畫—宜蘭社區大學 92 年專題講座	\$113,500	92/3/15~92/12/21
教育界	共同辦理：宜蘭社區大學、基隆社區大學、花蓮社區大學、台東社區大學、台東市南島社區大學	全國社區大學東區師資研習	\$50,000	91/6/9
	宜蘭社區大學	2003 年第十屆女性影展	\$90,127	92/12/12~92/12/14
民間團體	社大全國促進會	第三屆社區大學全國研討會	\$839,678	90/4/14~90/4/15
	社大全國促進會	衛生署社區藥學推廣計畫	\$20,000	92/09~92/11
	社大全國促進會	2003 年公衛教育在社大	\$175,029	92/10~92/12
	社大全國促進會	2003 年志工培訓計畫	\$34,500	92/11/8
	社大全國促進會	「2004 年社區大學學術研討會」知識解放與學習革命	\$98,168	93/1/10
	蘭陽文教基金會	92 年上學期專講座	\$50,000	92/3~92/6

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會(2000a、2001a、2003a、2004a)，作者自行整理。

附錄十七 環山步道計劃說明

宜蘭縣環山步道系統整體規畫已經完成，進入執行階段，縣政府爭取交通部觀光局以五百萬元希望進行步道相關的養護及土地權屬調查及取得的細部計畫，已經協調責成由東北角國家風景特定區管理處與林務局所屬林班地完成路線的串聯，予以全力協助解決用地使用問題。再從「環山步道主線開發」開始，宜蘭縣環山步道主線規畫，按照山系、道路、溪谷、海拔高度大略劃分為五大區段，步道主線以蘭陽溪分野，以北劃分環一段、環二段、環三段，以南劃分為環四段、環五段。此係縣政府委託財團法人宜蘭社區大學教育基金會所做辦理整體規畫完成報告。宜蘭縣環山步道系統橫跨雪山山脈及中央山脈，縱貫宜蘭縣境內由頭城至蘇澳南北低海拔大眾化之郊山自然步道，該系統規畫徒步健行及登山路線，以一條縱貫主線承續已完成規畫的東北角草嶺沿線，由頭城鎮石城里隆嶺古道向南走向與雪山山脈並行，至大同鄉泰雅大橋轉東南方向，經長埤湖、淋漓坑延伸至蘇澳鎮蘇花古道。透過此步道系統將海拔八百公尺以下郊山一帶產道、林道、步道、山徑、古道、與環境人文、自然資源、社區、交通動線等作一完整的調查與結合，該規畫案串聯整合既有之登山步道成為具規模之宜蘭縣環山步道系統，並可同時兼顧國民康健旅遊及步道周邊社區產業之發展。

環一段：北起隆嶺古道、南至石碑。環二段：北起石碑跑馬路古道、南至員山鄉崩山湖。環三段：北起員山鄉圳頭、南至九寮溪。環四段：北起三星鄉天送埤、南至武荖坑溪。環五段：北起蘇澳南聖湖、南至蘇花古道。規畫單位概估，環山步道維護管理及經費分別依各路線每年維護管理經費、環山步道網站建置步道路面改善與公共服務設施經費合計二億餘元。

規劃單位建議該計畫開發應採行分期開發，未來步道施作方向應長遠使用及維護管理方面作思考，結合鄰近步道社區生活圈及民間社團參與步道的設計與討論施工，以及規畫完成後步道維護及經營管理、解說導覽等，使步道能發揮國民康

健旅遊及社會教育等功能。並永續推廣環山步道效能。規畫單位強調：環山步道系統亦是以「國家步道系統設置規範」為軸心，進行規畫設計。

資料來源：環山步道規劃報告書

宜蘭縣環山步道整體規劃案工作團隊表

身份	姓名	人數
主持人	張捷隆	1
副主持人	陳財發	1
協同主持人	林致遠、陳建志、賴建忠、楊清池。	4
專任研究員	湯譜生、陳永隆、楊明修	3
顧問	黃猶龍、陳阿海、吳永華、沈忠柏、陳明郎、林正芳、邱錦和、吳光陽	8
宜蘭縣登山協會	陳阿海、黃見龍、李振昌、陳明進、廖文樹、白立尹、陳永隆	7
荒野保護協會	賴建忠、陳宏、陳雅玲、賴玟君、林秀曼、莊焜明、邱錦和、蕭玉蕊、藍清賢、石平圭、盧櫻紹、王俊銘、陳峻毅、陳明郎	14
噶瑪蘭山岳協會	程弘祥、陳秋霞、林正平、黃禎祥、陳俊明、張嘉甫、沈忠柏、簡惠如、石玫琪、陳小燕、吳光陽、游素嬌、郭淑卿、潘慶隆、黃猶龍、劉文成、陳吉成、賴輝珠、張瑀輝、吳明亮、楊清池。	21
社區大學環山步道踏查班	莊柏廣、林銀河、鄭梅貴、江添慈、游本炎、黎建文、張宇博、張文瑄、康芳銘、李坪鍵、游兆龍、林靖瑄、吳秋紅、林峰山、林文豐、林芙美、林勇任、童文龍	18
攝影人員	吳光陽、游素嬌、陳永隆、陳宏、陳阿海、黃猶龍、湯譜生、楊明修、盧櫻紹、蕭玉蕊、黃見龍、李振昌	12

資料來源：摘錄自宜蘭社區大學教育基金會（2003e）。