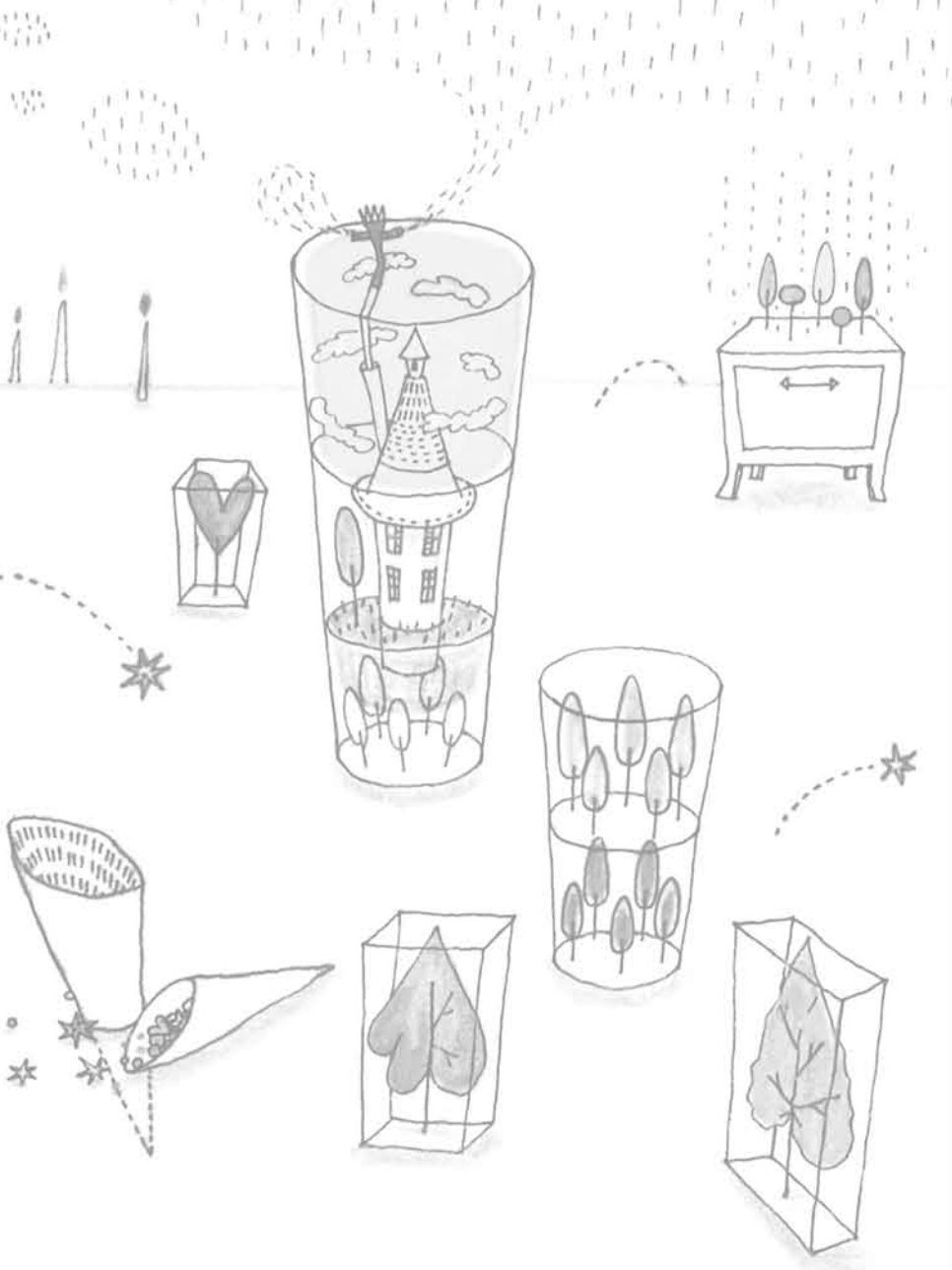




內政部

MINISTRY OF THE INTERIOR 出版



社區營造研習教材

公民
組織
篇





CONTENTS

目錄



02	序	
04	前言	
08	尊重與溝通.....	陳東松
20	社區領導者的角色扮演.....	郭瑞坤
32	社區工作團隊的形成.....	黃世輝
44	社區志工的招募與經營.....	蔡秀美
54	社區動員的內涵與技巧.....	林奠鴻
64	社區的內部學習與自我成長.....	翁瓊珍、沈榮壽
78	社區組織運作技巧.....	林奠鴻
90	社區願景的形成與推動.....	向家弘



▼序

本部自民國57年推動社區發展工作，帶動社區生活品質的提升，隨著台灣發展的腳步，地方社區居民自主意識、參與公共事務的熱情日益澎湃，在地的社區營造推動者，積極地將熱情貢獻給生長的故鄉，促使台灣社區營造展現百花齊放的成果。當他們在社區導覽及解說，講述著社區的歷史與典故時，那份對家鄉的自豪與喜愛，在眼神流轉間表露無遺，讓我們肯定一個完善自治、互助型的社區是值得自豪與榮耀的。

行政院鑒於健全之社區為台灣社會安定的力量，為宣示政府推動社區發展之決心，於94年提出「台灣健康社區六星計畫」，透過產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向的全面提升，打造一個安居樂業的「健康社區」。六星計畫特別強調「社區主義」的核心價值，就是要培養社區自我詮釋之意識、解決問題之能力；培育社區營造人才，強調培力過程的重要性等。

為累積與發展台灣特殊情境的社區營造知識與技能，發揮教育培訓社區工作人才，促進社區健全多元發展之功能。本部延續行政院「挑戰2008國家發展：新故鄉社區營造計畫」、「台灣健康社區六星計畫」，委託中華民國社區營造學會於南投縣草屯鎮設立「社區營造資源中心」，該中心將以深入基層密切互動的運作模式，協助社區民衆更深切了解社區營造方法，強調社區的主體性與自主性，落實由下而上的運作方式，以達事半功倍的效果。

編印社區營造系列叢書與研習教材是社區營造資源中心的重點工作，主要就在培力社區自我詮釋、解決問題的能力，社區營造資源中心籌劃出版系列叢書三冊，分別為「認識社區營造」、「走入社造、走出衝突—社造十年的另類反思」及「社區桃花源的新願景」，由學者專家主筆，希望藉由認知、反省的過程，進而開創出社區新的願景，對於從事社區營造工作者，能夠由社造運作發展的過程中，提供省思的機會。

在研習教材方面亦有三冊，分別為社區營造「心訣要義篇」、「入門功夫篇」及「公民組織篇」，由結合了社區營造的學者、專家、實務工作者共同撰寫，強調案例的介紹，分享了他們寶貴的實務經驗，可以作為隨身查閱的手冊，對於有心從事社區營造者，提供培力、增能，進而有能力解決其社區所面對的問題。

值此系列叢書與研習教材付梓之際，對於撰稿的學者專家、審查委員的辛勞表示感謝之意，對於參與社造工作者的全心貢獻表示敬意，更歡迎廣大的民衆一起投入社區營造的行列，並以共同塑造安和樂利的社區願景，與大家共勉！讓台灣社區營造能建立屬於自己的舞台，在國際間發光發亮。

內政部 部長 **李逸洋** 謹誌





◀ 前言

當你踏入了社區營造的領域時會發現，社區營造最終要營造的不是社區，而是居民，是人的營造。在社區營造研習教材前兩冊「心訣要義篇」、「入門功夫篇」中，對社區營造的面向到實務的行動上都有相當詳實的陳述及分享，而這一冊則要從「人」開始談起，力量的集結、思想的凝聚、能力的成長以及團體永續發展到願景形成皆是討論人的營造，如何將公民社會落實到現實生活中，只有促成人的改變才能推動及營造真正的理想生活。

所以我們必須談「尊重與溝通」、「社區領導者的角色扮演」，奠定在面對群眾時的態度及技巧；「社區工作團隊的形成」、「社區志工的招募與經營」的重點在於如何組織並經營社區團隊，力挺社區工作；「社區動員的內涵與技巧」強調居民參與的價值；「社區的內部學習與自我成長」、「社區組織運作技巧」則在實踐社區團隊的永續發展；而最後的「社區願景的形成與推動」則對社區營造過程進行審思，唯有不斷的自我反省與成長，才能突破社區的困境及瓶頸。

本書共分八個單元，從經營人的觀念、實務到反思，可提供社區工作者作為實踐的參考與反省，以及自我進修與團隊經營的使用。

公民組織篇



尊重與溝通



作者簡介

陳東松

現任

- 彰化縣埤頭鄉公所主任秘書
- 彰化縣東螺溪文化協會執行長

經歷

- 91-93年行政院文建會社區營造中區培力中心協同主持人
- 92年度彰化縣社區營造中心專案督導兼輔導老師
- 埔鹽鄉公所課長，一般民政
- 埔鹽鄉公所課員一般民政，村業務
- 國立彰化社會教育館埔鹽社教站副召集人
- 社頭鄉公所村幹事，一般民政，村業務
- 社頭鄉公所課員，一般民政，村業務

前言

人生活在社群中，每天面對不同的人、事、物，必須有良好的公共關係，才能夠維持穩定的人際關係。這個關係並不能把它看作拉關係、應酬或握手寒暄而已，而應是建立在經過努力、且運用良好的行為與負責的態度，基於互相、共榮又滿意的雙向溝通的途徑上。

因此，為了增進個人與社區在社群中的「融洽與好感」，個人或團體必須與他人及其他團體發展彼此之間的和睦交往關係，建立互相了解與友好的協助平台，才能博取公眾的瞭解與接納，這個平台的基礎則是建立在尊重與溝通。

一、尊重與溝通的意義

公共關係的維繫是要求取適合本身發展的社會環境，也可以說是獲得個人與團體的民意支持，所以我們得隨時觀察週遭人的社會價值觀，因為這些價值觀〈有力的、超越的、有價值的〉會影響我們日常實務的進行；並且個人或團體會受到一些主觀或未察覺的隱藏式主觀價值所影響。所以唯有有意識地、持續地去檢視自己，誠心面對別人，才能夠真正地與人共處，為個人及團體求取更好得生存空間，這才是尊重與溝通的意涵所在。

(一) 尊重，就是正確而公平的看待工作夥伴的觀點

在一個工作領域中，為維持融合的氣氛必須學會去聆聽工作夥伴的看法與觀點，才能夠擴大討論的範圍與參與面。有時，雖然夥伴的看法不盡理想或切中重點，我們



尊重每個人發言的意見，溝通才能順暢

都要感謝他們的付出，所謂集思廣益、衆志成城，就是這個意思。但是，我們知道，社群就是一個學習場域，每個人縱使都可以暢抒己見，如果工作夥伴所提供的言論偏離主題或未切中要點時，同為一個學習夥伴而言，仍不能以鄉愿或是矇蔽的消極態度去容忍，因為這樣會讓個人及團體失去競爭力。

(二) 尊重，就是避免對工作夥伴作負面的評論

個人與團體就像一家人，事情的處理都要開誠佈公，公共事務置於公開場合進行討論，如此才能夠凝聚團隊的向心力，一起達成組織的目標。然而以台灣人的個性，對於衆人之事在公眾場合的討論比較靦腆，喜歡在私下談論甚至放話，如此常常造成一些未經證實的流言，讓組織成員間產生不必要的誤會與困擾。

當團隊有這種說三道四的情況時，組織成員間一定會產生信任危機，如果沒有即時去引導化解，而讓這種相互猜忌的感覺形成一種氛圍的時候，對一個團體是相當危險的。

(三) 尊重，就是適切地表達善意、增進合作情誼〈先行先做就是師父〉

團體運作中，工作團隊成員常會有更替的現象，這個時候就會有前後與學長、學弟的層次階級產生；所謂「聞道有先後、術業有專攻」，在團體裡頭就得先建立這個觀念，才能以謙虛的心面對同事，以學習的態度與夥伴相處。

在近幾年的社區與公務的工作推動過程中，可以看到許多社區與村里事務的分分合合、起起落落。其中有一點值得我們去觀察的是，一個整合能力強的社區團體，在工作指派與分擔的時候，它會盡量去考量每個成員間的經驗與背景，讓搭配的力量可以在工作進行中產生相乘的效果。所以這時候，就



先行先做就是師父

得更進一步去辨別雙方的需要，共同謀求解決事情的方法，才能避開不必要的衝突，獲取團體最大的利益。

(四) 溝通，就是尋求工作夥伴的建議與商量，以達成團體目標

社區組織是大家基於共同的目標而籌設，組織的任務經過章程設定後，透過共同推舉，組成工作團隊來完成團體的使命。這個使命既然是團體成員共同賦予，就得由大家來共同背書，支持工作團隊來完成。因此，在團體中不管見解是否與他人相同，每個人都有權利表達自己的意見、觀點和構想，將他們的感受、需求及期望表述出來。所以，為了圓滿、順利達成社區使命，聆聽與商量是達成共識唯一的路。

(五) 溝通就是要了解工作夥伴的專長與經驗

愈有自信的人，就要有更坦然承認成員工作能力的胸懷。愈能夠接受這個事實，才不會把它當成是一種威脅，進而發揮同舟共濟一起向前的力量。同樣的道理，自信可以使我們更有雅量與發揮的空間。當我們明瞭工作夥伴的能力、經驗與專長，在派任工作時，才不會任意分派，會做更妥善的安排，這種安排與處理方式，將會讓我們的團體順利且圓滿的達成任務，才不會在人力資源上做無謂的耗損。



自信可以使我們更有雅量與發揮的空間

二、尊重與溝通的目的

人是萬物之靈，合群且有感情的動物，為了開拓生存空間，解決與處理公眾事

務，必須透過有條理的、有效的運作，以和諧互助良好的溝通來完成。因此我們必須更積極地行為與態度與人應對，因為良好的溝通與尊重可以：

(一) 大家都歡喜且樂於付出

積極的態度可以讓人更明確表現出自己的需要、意見與構想，讓工作夥伴獲得尊榮與滿足，進而讓社區的計畫構想受到重視而實現。同樣的道理，因為我們的積極態度，沒有忽略他人的需要，進而鼓勵他人樂於表達自己的想法時，團體成員間就會降低衝突，每個人的願望也較為容易實現。

(二) 讓我們充滿自信

人生不如意事十之八九，個人的需求不見得可以樣樣獲得滿足，尤其在一個群體中，這個現象更顯得實際；但重要的是，如果我們的成員所提出的希望與要求落空，我們必須要讓他們知道我們的想法與處境，往後的工作環境氣氛才能保持和諧與增進夥伴的自信。順利解決問題，可以讓我們充滿自信；事後的懊悔，不但浪費時間與精神，更會讓我們失去自信，能夠無悔，才能夠泰然。

(三) 主動積極，勇於嘗試

如果我們想影響或改變社區的環境，有主動創造理想環境與消極的去革除不良的現象這兩種處理方式的選擇，主動積極總是比消極的應變來得好且有效。因為主動積極有較大的範圍與空間，做起事來可大可小。行為積極的人，只要在做決定之前能夠做好溝通的平台與準備，就能得到更多的奧援與支持，就不怕失敗犯錯。因為社區的工作只要有心，我們都會從過程中去得到讚賞。

(四) 取得個人與社群較好的生存空間

現代溝通的語言，有內在的語言，有文字與口語的語言，也有肢體語言。這些語言的表達，時時刻刻，都會顯示在我們的周遭，在在表現在溝通的管道上。因此個人應該在社區溝通的磨合過程中去學習靈活的媒介能力，來進行與工作夥伴的對話。尤其在現今社區發展日趨多元的年代，人與人的接觸勢必更趨頻繁密

切，組織運作的效率在要求提高的同時，人們需要利用更有限的時間進行最有效的溝通，才能獲得最大的發揮空間。

三、尊重與溝通的多元性

社區事務的推動，隨時都離不開人際關係的互動，在這個過程中，會因人們的態度、智慧、感覺和反應而影響到組織運作的成效。因此，為了更有效地與他人一起工作，我們都得對他人的需求與態度有所了解，但在了解他人之前，就得應該先了解自己。

(一) 自我觀念的溝通

所有的溝通都始於自我，每個人來自不同的環境，都會有自己自私的看法。因此當我們與社區工作夥伴進行對話時，就得嚴肅去正視與尊重對方的自我觀念，才能達到溝通的預期效益。這些自我觀念的形成，一般來自個人的體態、心智、社會與心理的自我觀念。個人的行為模式，會在參與社區工作的社會化過程中得到適度的妥協。因為我們愈了解了自已，體諒別人的時候，就愈容易與人溝通，也就能與工作夥伴維持良好的人際關係。

(二) 個人與社群的關係要用永續的情感來看待

社區是居民生活的所在，也是生長在這裡的社區居民記憶的製造場，所以我們不能把社區成員間的合作共存看成短暫的聚會，應該投入更多的時間和精神來發展彼此間的關係。而這個創造彼此間人際關係的責任，是社區成員間共同要去擔待的。如此社區不分彼此的著手去履行，讓經營人際關係形成一種生活行為的自然模式，社區才能走向和諧、進步與永續。

(三) 建立一個有效的社群溝通管道必須放棄現有的頭銜

社區是大家共同、共有、共享的生活共同圈，要讓她好、要讓她有活力，就得要有共識。在形成共識過程，就要讓每個人在立足點上感到平等，如此大家才

會在一個公平的起點上，尋求開放互信的人際關係，和大家一起思考、一同感受，這樣社區的工作氛圍將更為和諧。



不管是理事長還是村長，大家一起翩翩起舞，其樂融融。

四、溝通時會出現的障礙與盲點

一位聰明的意見溝通者，不會假設對方能夠很自動地了解他的意思，他會靜下心來聆聽、仔細聽，且會尋求回饋，甚至不厭其煩地再陳述一遍，以避免一時的誤差而造成溝通不良。

但一個團體成員常會因其組織文化與內化的深淺，或因對他人所產生的偏見，喪失思考的能力，如：

(一) 識別能力的缺乏

當組織成員在溝通當時，無法辨識溝通者的語言與態度的微妙，真正的意思即可能會被曲解。這時候意見便會分歧，輕者是成員間的誤會，重者對組織會產生不可預知的影響。

(二) 先入為主，未能體認趨勢的變遷

社區營造場域隨著政府政策與社區組織的改組而產生變化，如果在操作的過程，沒有因人、事、時、地、物的變遷來做因應，而堅持先入為主、堅持己見的觀念，則社區除了失去更新與創意的機會外，更會造成成員間的對立。如果在人與人之間的思維與感覺失去共通的時候，溝通將更為困難。

(三) 認知差異導致目標分歧

團體成員來自不一樣的領域，受到社會化影響有所不同，每個人心中那一把衡量社會尺度的量尺又長短不一；當大家匯聚在一起的時候，往往會在每個議題上產生很多紛爭，而導致對目標的分歧。一個團體有不同的聲音〈差異化〉是可

以活化組織、促進團體的進步，但太多的意見與偏見則會讓組織停滯不前。

現今社區組織的運作其實都不是很成熟，大都為了趕社區營造的列車，匆忙成軍，起始並沒有透過周詳的醞釀過程，無法代表社區多數的民意，會造成外部的派系與地域的紛爭外，更嚴重時甚至會導致內部人員內聚力的渙散，這一點是值得我們去重視與省思的。

五、營造團體溝通氛圍的積極作為

(一) 尊重社會價值觀，以建構個人與社群的關係

社群中最基本的成員是由個人組立而成，所關注的焦點仍在於個人；一個工作團隊的個體，彼此間是相互依賴的，然後在相互共存的結構中，共同承擔社會的責任。也只有透過這種連結個人的特質與專長的發揮，來增進團體的動力，進行滿足社區居民需求的社造工作方案。

(二) 對社群團體必須有高度的認知與支持關係

社區必須依靠眾多人的力量來加以活化，投入關懷與社區議題的倡議、增加個人對社區議題客觀分析的能力，讓社區的問題成為社區共同的需求，營造共同付出的動力。維繫這個團結的關鍵，在於成員除了必須要學習增加自己本身的驅力外，更要與夥伴之間相互尊重，以增加彼此間的依賴性。

(三) 充實團體成員的內涵與能力

在團體裡只有不斷的把握各種學習的機會，在實際的參與過程中，累積社造的經驗，才可以增進團體成員社造的素養，進而提升社區工作的品質。因此，一個團體的帶領者，對於成員遇到障礙時，就要有責任讓成員有機會充實自我〈知識、自尊、學習、福利〉，並協助他們完成任務，藉工作的完成建立工作夥伴的自信心。

六、溝通與意見表達實務

(一) 意見表達的方法

1. 溝通的方式

- (1) 言詞的溝通：面對面的對談或電話聯繫。
- (2) 非言詞的溝通：以肢體語言或其他非文字語言的溝通方式。

2. 溝通的形式：

- (1) 正式的溝通：即形式上的溝通，依循正常層級指揮工作程序，已有既定的工作項目。
- (2) 非正式的溝通：非形式上的溝通，沒有層次上的限制，可以自由的揮發，並可彌補正式溝通的不足。

3. 溝通的方向

(1) 垂直溝通

- * 向上溝通：向上溝通最主要的在於回饋、資訊的交換及解決問題的回應。在組織裡除了以口頭直接向領導者報告外，通常都會設置意見箱，讓溝通更為順暢。
- * 向下溝通：是由組織層次高的層級流向較低層級，主要功能在下達指示與控制，達成組織的使命為目的。

- (2) 橫向溝通：部門間或同一層級工作夥伴間的溝通，比較注重解決小問題與社交需求，是組織內達成任務使命最重要的一環。

- (3) 斜向溝通：部門間的業務人員對上或對下的溝通，在溝通時應特別要注意會辦的禮儀與節制。

(二) 取得共識、促進溝通的方法

1. 增進個人溝通能力的方法

- (1) 事先準備對溝通對象的了解。

- (2)適時鼓勵與讚賞，肯定對方的優點。
- (3)注意聆聽，察言觀色。
- (4)掌握時機與主題，保持機動與靈活。
- (5)用語簡潔、言詞明確，並用柔和眼光保持與對方眼神的接觸。

2.強化團體的溝通管理與工作效率

- (1)取得回饋：可透過意見調查與建議來增加互動。
- (2)透過資訊管理的方式，獲取組織需要且有用的資訊。

(三)意見溝通應具有的態度

- 1.有目的的溝通。
- 2.營造溝通的氣氛，並要從欣賞對方開始。
- 3.要謹記對方的姓名與背景。
- 4.要了解組織的次文化。
- 5.真實的尊重對方，並主動與對方接觸與交談。
- 6.能夠接納對方的感受與意見。
- 7.不以責備的語氣表達自己負面的感受與不悅的感覺。

用心傾聽，溝通無距離



良好的溝通氛圍可以讓團體的運作更流暢



七、結語

在團體裡，大家都有一個共同的積極使命，就是要把社區做好，讓社區居民過好生活。操作的過程中我們處處都要面對人，因此，凡事都必須接納及尊重別人的權利；它同時也是一項重要的責任。負起這個責任不但有帶頭的作用，也能讓團體成員都能彼此尊重。社群生活會讓個人在相處生活中，學習尊重他人外，更可以肯定自己、接受自己。更重要的是：會更加喜歡自己，欣賞別人。當團體成員都有自信，日子將會過得很開心；團體的發展也將更為光明。

操作秘訣



1. 尊重與溝通的目的：大家都歡喜且樂於付出、讓我們充滿自信、主動積極勇於嘗試、取得個人與社群較好的生存空間。
2. 尊重與溝通的多元性：自我觀念的溝通、個人與社群的關係要用永續的情感來看待、建立一個有效的社群溝通管道必須放棄現有的頭銜。

社造佳句

- 尊重，就是正確而公平的看待工作夥伴的觀點、避免對工作夥伴作負面的評論、適切的表達善意增進合作情誼。
- 溝通，就是為達成團體目標就要尋求工作夥伴的建議與商量、了解工作夥伴的專長與經驗。

社區領導者的角色扮演



作者簡介

郭瑞坤

現任

- 94年度內政部社區營造資源中心計畫協同主持人
- 高雄市公共事務管理學會 理事長

經歷

- 82年~迄今國立中山大學管理學院公共事務管理研究所 副教授
- 90年~迄今國立中山大學管理學院都會發展與環境規劃研究中心 主任
- 92年2月-93年3月 台南縣副縣長
- 93年11月內政部營建署九十四年度「創造台灣城鄉風貌示範計畫」「政策引導型」審查委員
- 93年9月行政院文化建設委員會九十四尼段新故鄉社區營造計畫審查委員
- 90年高雄縣第一屆都市更新審議委員會委員 (2001.1-2002.1)
- 90年台南市都市設計審議委員會委員 (2000.12-2001.12)

一、What：什麼是社區領導者？

(一)引言

社區營造是一種引發在地居民持續認同與參與社區公共事務的行動過程，在過程裡居民發現並守護彼此共同的利益，以某種方式分享彼此的生活。社區工作的推動是需要鄰里團隊組織共同運作，其中的一位或少數幾位熱心公益且具積極領導能力的社區領袖，即是不可或缺的靈魂角色。社區內若沒有足夠質量的領導者，就無法組織一個功能健全、整合居民意見、串連相關社區資源以推動社區事務的社區居民組織（陶蕃瀛，民國91年：52）。因此，推動社區工作的成功與否，與社區是否具有領導效能卓越的帶領者，關係是密不可分的。

(二)社區領導的意涵

「領導」簡單說就是「在管理者的職權下，積極影響他人與運作系統，來達到既定目標的能力」（Evans & Lindsay，民國91年）。就社區層面而言，即是為了達成社區發展的目標，帶領社區幹部、社區志工、社區媽媽等，發揮他們各自的影響力，建立社區組織團隊的精神，激發每位社區夥伴的參與及工作動機，從而完成社區發展工作。社區領導者的功能約略包括串連社區人際網絡、研擬社區發展計畫、籌募社區發展經費、召開社區共識會議。因此，通常社區領導者在待人處事、社交能力、動機、溝通技巧等方面是有獨到之處的：對組織任務有清楚的認知，對組織目標、需求、任務有很大的責任與承諾，在討論的關鍵能果斷裁決，能與夥伴自在互動，具引導和信任的角色特性。

二、Who：誰扮演社區領導者的角色？

(一)草根型社區領導者

隨社區發展歷程而自然出現，此類型領導者形成的主要特質是具有草根個性，受社區基層居民的擁戴。草根型領導者通常具有優於他人的見識、知識、能

力、性格與道德，受眾人信服而被推舉出來，例如傳統農村社會的宗族長老、具較高學識的學校校長、老師等。草根性領導者的功能，影響力大多屬於個人或單方面事務，同時也僅限於地方性，較少超出社區範圍外。但草根性領導者功能的發揮，對促進社區和諧及社區發展成效有很大的影響力。這類社區領導者是義務性質，任何難以溝通或解決的社區問題，只要透過他們出面或奔走，通常都可以迎刃而解，使社區或組織的事務能順利推展。

(二) 體制型社區領導者

是指依照現行法定團體組織制度而來的領導者，屬於社區性體制型領導者，包括社區發展委員會的理事長、理監事、行政劃分制度內的村里長或社區各附屬系統的領導人等。此類型領導者是制度化、正式化的，所以職權是較固定、較明確，卻也較缺乏彈性的。為使體制性領導者能充分發揮功能，在社區組織制度上都賦予領導者某些法定的權責，使其有能力來領導社區夥伴，處理社區事務。

(三) 資源型社區領導者

是指少數在社區內擁有特殊資源的權力人士，例如雄厚經濟或政治實力。常見的社區資源型領導者是屬於地方上行政或民意機關的有力人士，如居住在社區的公部門長官、各級民意代表等。由於此類型領導者的資源來自其具有的真本事、也有來自社會地位及政治關係的，其領導權力或影響力是受社區居民所認同而具有聲望。若彼此間能和諧共存、相輔相成，社區發展的領導功能便趨於強化；但若彼此間是派系分明或意見分歧，則衝突關係將使社區發展的領導功能相互抵消產生負面影響。

總而言之，無論是哪一型的社區領導者，其角色的扮演與功能實牽動著整體社區發展，因此身為一個社區領導者的態度也是社區發展的重要關鍵。以下就不同的態度對社區所產生的影響作說明（詹秀員，民國91年）：

(四) 具積極態度的社區領導者

他（她）的個人利益與社區的利益是相當一致的，並且能夠時常與社區居民

接觸溝通話家常，相處十分融洽，不但能促進社區內部的團結，也能領導社區幹部、志工、媽媽積極投入社區發展的各項工作。

(五) 具消極態度的社區領導者

他（她）的利益與社區利益並非一致，且與社區居民疏離或立場不同，不被組織或社區成員所接納或信任，甚至假公濟私、搬弄是非、製造社區內部衝突，既無法促進社區組織的團結合作，甚至妨礙社區發展。

三、Why：為何需要社區領導者？

雁行理論

【取自飛利浦（PHILIPS）企業經營理念】

每年秋天雁群為過冬而以V字隊形長途跋涉朝南方飛行，有時一天內就可以飛越好幾百英里的距離。野雁間會以叫聲互相鼓舞來達到目的地，當每一隻雁鳥展翅拍打時，其他的雁鳥會立刻跟進，整個鳥群因而抬升，V字隊形的行進，整個雁群比每隻雁鳥單飛時，至少增加了71%的飛行距離。而當一隻野雁脫隊時，它立刻感到獨自飛行時遲緩、拖拉與吃力，所以很快又回到隊形中，繼續利用前一隻鳥所造成的浮力。當領隊的野雁疲倦，它會退到側翼，由另外一隻野雁接替飛在隊形的最前端。在後面的野雁會利用叫聲鼓勵前面同伴繼續前進。當有一隻雁生病或受傷時，將會有其他的兩隻野雁由隊伍飛下來保護牠，直到它康復或死亡為止，然後它們再自己飛行去努力追趕原來的雁群。

(一) 雁行理論V.S社區領導組織運作

雁行理論對照至社區組織運作及發展工作的推動上而言，有異曲同工的啓示。在社區內若能找到志同道合，擁有相同目標的夥伴，彼此間能互相推動，社區工作必能更快速，更容易地完成。社區組織運作的成功與否，與幹部、志工間的相處關係有極大的關連性，參與的夥伴需能夠接受其他夥伴的協助，同時也願意去協助其他夥伴。因此，每個社區組織成員除了本身的專長外，更需儘可能的去學習、瞭解其他夥伴會的技能與負責的工作，扮演多能的角色，才能同心協

力，互助合作。

帶領組織的社區領導者並不是固定不變，因此，團隊內的每個夥伴都必須準備好有一天擔任領導者的角色，所以輪流掌控任務是必要的，輪流擔任與共享領導權是明智的，對人或野雁都一樣！飛行在後的野雁，其叫聲是鼓勵同伴，而當社區夥伴在後面叫喊時，傳達出什麼樣的訊息？社區領導者必須確定，是鼓勵而非噓聲，夥伴的批評可以調整運作的步調，夥伴的鼓勵更能使社區發展往前邁進。因此社區領導者與工作夥伴們一定要彼此鼓勵加油，像野雁一樣互助合作與扶持。

社區工作的推動是需要眾人的力量，當有夥伴工作不熟練時，協助他；當有夥伴情緒低落挫折時，陪伴他。如果我們與雁鳥一樣聰明的話，我們必定能夠瞭解在困難的時刻或平順的時候，相互扶持的重要。雁行理論讓我們瞭解到不只帶頭那一隻野雁的重要，身後的夥伴更是支持的力量來源。

四、How：如何扮演好社區領導者的角色？

一位積極、公正的社區領導者不但能激勵群眾、給予大家信心，也能和居民一起開發資源、尋找發展機會、與居民共同工作負起應有責任，社區發展工作才得以在居民共同規劃下持續推動，社區發展功能也才得以落實。

(一) 一個社區領導者應具備的條件與特質

- ★能獲得社區民衆的認同與信任
- ★能考量社區全面的利益
- ★能迅速組織與動員社區內部各層級人員
- ★能激勵社區夥伴，激發夥伴潛能
- ★能持續學習及耐心傾聽他人意見的能力
- ★能分析內外環境，判斷利弊得失，作最佳決策的能力
- ★能找出願景，規劃執行策略予以實現的能力

- ★能尊重社區工作夥伴之自由而不企圖控制，尊重其自我實現的成長目標
- ★能保持中立，不為派系利益左右
- ★能著重社區居民的參與
- ★能在社區長久居住並與社區中各階層人士經常接觸
- ★具備教導、溝通、協調的能力
- ★具足夠的知識、學識、領悟力、口語能力
- ★具備可靠性、積極性、主動性、堅持性及熱誠程度

(二) 一個社區領導者可以努力的方向

★充實社區發展相關知能與工作技巧

社區領導者為讓社區發展工作能更全面、均衡的發展，包括社區領導者本身，也鼓勵社區幹部及志工，踴躍參加相關單位所舉辦之各類社區人才培訓課程、工作坊操作研討，或社區內部自組讀書會，以充實社區發展的相關概念以及進行社區工作所需之技術能力。

★觀摩學習並進行社造經驗的交流

社區領導者應多增廣視野，所謂「他山之石可以攻錯」，吸取較成功經營社區的實務經驗，積極參與相關的社區觀摩活動，請益經營成功的要領，增強自我成長，促成社區網絡間的互動、增進經驗交流，在互動中減低本位主義，發展出鄰近社區間協力與資源分享模式。

★促進與村里系統間的互動關係

地方基層行政區域中（村里）僅有一個社區發展協會，因此可用的人力與相關資源方面，相當有限，若社區發展協會與村里行政系統間產生分裂或對立，將阻礙社區的發展。因此，社區領導者應促進社區組織與村里長行政體系間產生合作共識，以提升推動社區發展的動力，為建立社區集體合作力量而努力。

★尋求改善或處理社區問題的辦法

社區領導者在帶領社區成員推動社區發展工作遇到問題或有不滿時，應先檢視問題的本源，以理性、尊重之態度去面對問題，尋求各種資源與管道去向有關單位或專業團隊進行諮詢或溝通，必要時也可透過社區集體的行動向有關單位表達理性的意見，不以消極的態度去抵抗、抱怨或退縮，積極突破社區困境，以合作、互助、服務之型式推展社區。

(三)社區領導者培訓課程：「角色扮演議題工作坊－你有困難，我挺你！」

本工作坊為文建會92年度第三社區營造中心所舉辦之社造員培訓課程，「角色扮演議題工作坊：你有困難，我挺你！」即凸顯社區領導者或是推展社區發展工作的人極需具備的「同理心」。所謂「同理心」即站在對方立場思考的一種方式，把自己當成別人，設身處地觸發對事件的想法，因自己已接納這種心理，也就接納了別人的心理，而諒解這行為和事件的發生。

討論主題：與協會領袖（社區領導者）意見不合時，該.....

- 活動流程：
- 1.分成社區領導組、社區幹部組、社區媽媽組、社區老人組
 - 2.分組進行第一次議題討論：什麼原因會導致跟社區領袖意見不合？
 - 3.進行組間「對話」：發表討論之成果
 - 4.分組進行第二次議題討論：有什麼是可能的解決方法？
 - 5.意見歸納與回饋





社區領導組



意見發表



社區幹部組



社區媽媽組



社區老人組



意見歸納與回饋



社區領導的十三原則

社區領導者可運用的基本方法包括運用激勵方法、營造良好氣氛、鼓勵均等參與、適當發問、促進系統性問題解決、討論方向的導引與收斂，促成圓滿的結果。在社區內，一個領導者首先要明瞭社區全面狀況，確立團體組織的行為規範，運用有效的指示技巧（包括書面形式和口頭形式），帶領社區夥伴完成社區任務。以下歸納社區領導者應著重的十三項原則：

- ⊙ 信守承諾
- ⊙ 激勵與培育社區幹部
- ⊙ 做明智與及時的決策
- ⊙ 瞭解並關心社區幹部
- ⊙ 灌輸社區幹部責任感
- ⊙ 有自知之明並能自我改進
- ⊙ 建立團隊，依各人能力賦與行事之責
- ⊙ 以身作則
- ⊙ 勇於任事及負責
- ⊙ 精通管理與做事技巧
- ⊙ 社區工作資訊透明化
- ⊙ 引導方向及目標明確
- ⊙ 明確傳達任務要求，督導執行完成

社造佳句

- 「沒有任何管理階層會因為他的部屬太强或太有效率而受苦。」 — 彼得·杜拉克
- 「作為一個未來的領導者，在組織中，你不是資產，就是負債。」 — 約翰·麥斯威爾
- 領導就是「做對的事」強調效能；管理就是「用對的方法做事」強調效率
- 領導者必須要有追隨者；領導者不是獨行俠

參考資料

1. J.R.Evans & W.M.Lindsay（民國91年）。《The management and control of quality》。台北：華泰。
2. 蔡宏進（民國89年）。《社區原理》。台北：三民。
3. 陶蕃瀛（民國91年）。《社區發展實務之研究》。台北：力行。
4. 徐震（民國87年）。《社區與社區發展》。台北：正中。
5. 詹秀員（民國91年）。《社區權力結構與社區發展功能》。台北：洪葉。
6. 曼威·柯司特（夏鑄九、黃麗玲等譯）（民國89年）。《認同的力量》。台北：唐山。

NOTE



社區工作團隊的形成



作者簡介

黃世輝

現任

- 雲林科技大學工業設計系、文化資產保存研究所副教授
- 中華民國社區營造學會理事

經歷

- 文建會九二一重建區第三區社區營造中心計畫主持人
- 雲林縣社造中心計畫主持人
- 雲林科技大學文資所所長
- 文建會92-93年社區營造第二區/中區培力中心計劃共同主持人

前言

很累但很快樂的「痛快團隊」

在社區營造的實踐中，能夠志同道合的朋友們一同來打拼往往是最快樂的事情。也許外人看來那只是社區的小事，但對參與其中的人而言卻是一個頗有份量的挑戰，既要處理社區新事務又要處理熟悉或陌生的人際，但無論志工的工作做得多辛苦，只要工作伙伴們同心合力，那麼，完成工作的喜悅或遭遇挫折的失意，都在辛苦之中泛著甘甜，可以說成熟的社區工作團隊往往是身體很累但心裡卻很快樂的「痛快團隊」。

有朋友們的支持，社區營造才能走得更遠更長，但是這樣的伙伴是怎樣結合起來、怎樣持續合作、怎樣形成組織、怎樣持續運作等，相信是許多想要投入社區營造工作的人在投入之前常有的疑問。

一、促使社區工作團隊形成的原因

社區工作團隊之所以會成立必然有其內外原因，以及組織想要達成的任務目標，但大概而言其原因包括被動的危機反彈因素、主動的願景實踐因素與感動的大愛奉獻因素三種。

- 1.被動的危機反彈因素：主要是因為社區遭遇共同的危機而激發出社區工作團隊的形成，以共同解決所面臨的難題。例如台北市民生社區因為住宅大樓內被設置變電所造成住戶的健康憂慮，因而有社區居民站出來共同反抗；再例如雲林縣林內鄉湖本村因為政府核准陸砂開採造成民衆對居住環境與生命安全的憂心，因而有村長號召居民共同反抗。危機的來源常常源自公共事務的黑箱作業，以及該作業將造成的居民受損意識。
- 2.主動的願景實踐因素：主要是因為熱心人士站在改善社區、塑造理想家園的想法而集

結成願景實踐的工作團隊。這些人往往是比較熱心、雞婆或者願意在公眾事務上發揮自己力量的人。例如台北的福林社區由社區居民努力促成了河濱公園的建造，南投縣埔里鎮的桃米社區在新故鄉文教基金會的協助下，開創了台灣第一個具有生態解說認證的社區生態旅遊事業。

- 3.感動的大愛奉獻因素：主要是因為對於社區弱勢者的關懷而激發社區工作團隊的凝聚。例如對社區貧苦兒童、獨居老人、身心障礙人士等的同情與不忍。南投縣中寮的龍眼林社區在921地震之後持續老人餐飲服務即是一種對社區的大愛。

社區工作團隊形成的目的在於解決社區所面臨的問題，上述三類因素也代表社區可能遭遇的問題與可以關懷的課題，同時也有可能兩個以上因素的共同促成下使得社區工作團隊順利形成。但如果進一步分析，目前台灣社區所面臨的諸多問題大概可以歸納為以下六類：

- 1.社區安全的問題：包括居家安全、人身安全、社區防災、兒童通學道路、飲食安全、基地台對人體的影響、鄰避設施危機¹（焚化爐、火葬場、垃圾掩埋場、監獄、精神病院、中途學校、核電廠、水壩…）等問題。如果社區發揮力量，有可能改善、改變上述安全問題。
- 2.社福醫療的問題：包括老人照顧、身心障礙者照顧、家暴婦女、失婚婦女、就近醫療、重症醫療與照顧、長期照護…等問題，而社區可以在其中選擇能夠承擔的問題。
- 3.人文教育的問題：文化傳承、人文精神、人本教育、婦女成長、兒童與青少年成長、原住民、客家與河洛人的母語延續…等問題，有大愛的社區便具有教育人的力量，因為社區中有許多可以互相學習的對象，也可以發展成社會教育的基地。
- 4.環境景觀的問題：包括傳統景觀、文化地景的保存、整體城鄉空間的景觀設計控制、地方特色景觀的維護…等，社區人愈是對生活環境在意，欲可能藉由參與及力量凝聚而改善或維護環境景觀。日本的歷史景觀保存條例的訂定也是由民間所激發出來的。

¹ 鄰避設施往往是全體社會所必須共同面對但卻由少數社區承擔的設施或機構，但例如中途學校等機構卻也可能在社區人們的愛心下發展出良好的互動與包容性的學習。

- 5.環保生態的問題：包括資源回收、綠建築、生態旅遊、永續發展…等問題，因為生態環保已經成為21世紀的普世價值，要落實友善地球的行動唯有從社區做起。
- 6.產業發展的問題：包括地方振興、社會經濟、社區產業、知識經濟、體驗與美學經濟…等問題，社區特色產業的培育或轉型可以增加地方特色及經濟活力，是社區可持續發展的三E要件之一²。

上述這六項合起來也就是民國94年我國政府所提倡的健康社區六星計畫的主要內容。幾乎所有社區都可以在上述六類問題中找到自己社區的「不滿足」，進而奮起集結成社區工作團隊來克服、改善自己社區的問題與困境。

二、社區工作團隊的形成

社區的工作團隊多數是在現況反省與議題號召下所形成，但形成後的團隊組織型態卻有很多種，包括一般的社區發展協會、文史社團、基金會、民間社團、或者聯誼會、讀書會，甚至因特殊議題而形成的臨時性組織等。

目前台灣最多的社區組織是社區發展協會的型態，也因為以社區為名，很容易佔有正當地位，同時也成為政府各類社區工作補助的當然對象。但實際上社區發展協會的組織只需要30位會員就可以成立，並且自行選出理監事及理事長。因此，其代表性與選舉出來的村里長有時具有不少差異。

分析村里長與社區理事長的關係，可以發現有三種：

- 1.兩長合一型：即村里長與理事長為同一人，同時掌握民政與社政資源。
- 2.兩長麻吉型：即村里長與理事長雖為不同人，卻彼此合作，關係良好。這種情形經常看到「村里長管硬體，理事長管軟體」的分工方式。
- 3.兩長不合型：即村里長與理事長為不同人，而且關係不佳，會有相互掣肘的情形。有些是在村里長選舉時，落敗的一方轉而選理事長成功，選舉恩怨便容易延伸到社區工作上來。

²這裡所說的三E是指經濟 Economic、環境 Environment 及社會正義 Equity。



大家一起動手打造美好的生活環境－植樹

大家一起動手打造美好的生活環境－植草皮



藉由活動產生互動，進行社造行動



樹下成了議事的好空間



社區的工作團隊形成一種集體的機制，藉由眾人之力來解決自己社區所面臨的問題。但是社區的工作團隊究竟如何形成或促成？以下參考一些學者的看法³，以及筆者自己的經驗，提出一些經驗所得的三階段12步驟：

(一) 接觸與理解階段

- (1) 因緣際會進入社區
- (2) 進行社區接觸
- (3) 瞭解社區的資源與問題
- (4) 分析社區的資源與問題

³ 參考馮國堅、朱昌熙，1996，〈社區組織〉，甘炳光等編著《社區工作——理論與實踐》，五南圖書出版。

(二) 組織與計畫階段

- (5) 集結居民或既有居民組織
- (6) 發展與整理社區議題
- (7) 建立或強化社區組織
- (8) 設定社區問題解決的先後順序與目標

(三) 行動與檢討階段

- (9) 決定優先解決之問題
- (10) 進行問題解決行動
- (11) 回到步驟5集結居民檢討行動過程與成果
- (12) 回到步驟6再次發展社區議題，成為循環過程

上述步驟比較是站在促成者的角度來看社區工作團隊的形成與運作過程，如果暫時沒有外來的社區營造協助者或協力團隊，那麼社區就可以從自我認識開始，也就是步驟3瞭解社區的資源與問題，然後再往下走。

勾勒社區的願景藍圖



三、社區工作團隊形成後會遭遇到的問題

如果社區順利組成了工作團隊，當然是件值得高興的事情，但是後續如何維持團隊士氣、熱情與宗旨不變則又是社區組織的挑戰。大致而言，社區工作團隊在進行社區營造工作時還會遭遇到的問題還很多，暫且整理如下：

- 1.真假團隊的問題：成立團隊只是為了佔據名位嗎？還是真的要為社區做事？
- 2.居民參與度的問題：居民為何目的參加？企畫階段是否開放參與？
- 3.經費申請的問題：如何撰寫計畫？如何創意構思？如何分析社區問題？
- 4.內部對抗的問題：如何化解或避開地方派系、兩長對抗、藍綠對抗等？如何實現公平公正？
- 5.活動辦理的問題：花完錢就好嗎？活動究竟影響了誰？活動結束後志工增加了還是減少了？
- 6.未來願景的問題：如何永續經營？如何栽培後繼者？社區要往哪裡走？
- 7.外來協力者的問題：計畫做完就走人？計畫是為誰而做？社區事務究竟由誰做主？願景的視野有多寬？

四、小結

這篇短文的重點主要在於討論社區工作團隊的形成，因此，本文敘述了社區工作團隊形成的3類因素與6種問題，並且建議了社區工作團隊形成與運作的3個階段12個步驟。另外對於團隊形成後所會遭遇的問題僅提出7項問題的整理，至於那些問題如何解決，就要留待以後再討論了。不過上述看法只是筆者自己的閱讀與經驗，並不是絕對的看法，社區可以從自己的經驗中提出不同的想法更好。

操
作
秘
訣



社區工作團隊的形成，是由主要核心幹部像漣漪一樣慢慢擴大參與層面，由初步的認識社區、發掘社區的需求，進而形成計畫，立定目標，以實際行動解決問題的一個過程。

社 造 佳 句

- 成熟的社區工作團隊往往是身體很累但心裡卻很快樂的「痛快團隊」。
- 社區的工作團隊形成一種集體參與的機制，藉由眾人之力來解決自己社區所面臨的問題。

NOTE



社區志工的招募與經營



作者簡介

蔡秀美

現任

- 中正大學成人暨繼續教育學系副教授
- 嘉義市社區大學副校長

經歷

- 93年度文建會第二區社區營造中心協同主持人及家族輔導老師
- 92年度文建會第二區社區營造中心協同主持人及家族輔導老師
- 91年度文建會第二區社區營造中心分區督導
- 91年嘉義市社區規劃師執行計劃，計畫主持人

前言

過去，社區政策的推展多由政府主導，社區居民被視為政策宣導的對象，談不上社區工作的參與或決策制定者，使得社區志工的倡導停滯不前，社區缺乏自主營造的動力。自八〇年代以來，社會運動的風起雲湧帶動台灣朝向民主政治與多元社會發展，民間力量隨之興起。當人民的民主意識漸漸抬頭，社區公共事務的主導權就要回歸到居民身上，因此，鼓勵社區民衆發揮志工精神、主動關懷並參與公共事務也就成為社區發展、自主營造的重要議題。

當前不論是社區發展或社區營造政策，其基本精神在於社區居民能自發地關心社區公共事務，願意參與社區改造行動，並為社區共同願景而努力。這樣的推動歷程最需要的是居民能主動以志願服務的精神投入社區的組織與行動。簡言之，這裡所倡導的社區志工是指社區居民出於自願、具備社區自主營造理念、能參與組織與具行動力的志工。若社區居民主動去加入政府機構、學校及其他非屬社區的民間組織擔任志工，則不列入為本文所要探討的對象。

當居民能加入社區組織成為社區志工，社區營造的工作才能順利推動。社區志工所參與的工作或改造行動範圍相當廣泛，舉凡社區環境的整潔與綠美化、景觀生態的營造維護、弱勢族群的福利保障、社區治安的維護、社區產業的推廣、衛生保健的提倡、宗教祭典的辦理、社區文史資料整理、以及社區教育活動的辦理等，都屬於社區志工服務的範疇。志工所能提供的服務若依性質來分，則不論是提供知識、技術、經驗、體能、時間或勞力的服務，或者提供器材、設備、資金且不求報酬，都是志工所能提供的服務類型。以下就介紹社區志工如何招募和經營的方法與技巧。



社區參與工作可由易到難，由淺至深一步步慢慢進行

一、社區志工的招募

對於有心推動社區營造的村里長和社區發展協會的領導者而言，社區志工的招募是一件非常重要的工作。因為社區營造的基礎力量來自社區居民的參與，招募在地居民成為推動社區營造的志工才能奠定永續社區發展的基礎。為了招募居民，有學者建議可以發傳單來招募志工，或與其他機構合作做行銷廣告，或運用大眾媒體來招募，不過，從研究顯示，有許多真正長期投入志願服務工作的人，通常不是透過大眾傳播或機構正式招募而加入的。社區要產生志工，最重要的是志工的態度和熱誠。

志工年齡不分大小，設定符合其特色的工作項目也能產生很大的助益



由於社區志工的產生往往基於有地緣關係和人際互動基礎，因此本文提倡從既有社區人際網絡的途徑來招募志工，招募的途徑可以很多元，有的由社區原有的組織和

人際網絡中產生，或鼓勵居民參加人才培訓中產生，或者藉由社區營造計畫創造居民參與志工的機會，也可以依社區面臨的議題來邀請特定對象擔任志工。更進一步地，我們將志工招募定位為社區組織串聯與人才的發掘，可以分「既有組織串聯」、「培訓研習」、「社造活動參與」、「三顧茅廬—專業人才發掘」等策略，說明如下：

(一)由社區既有組織和人去串聯進行志工招募

社區中原本就有一些社區組織和各式各樣的人際網絡，例如社區婦女組織的媽媽教室或家政班，社區的老人會或長壽俱樂部，或學校的家長委員會，或社區廟宇委員會等。參與社區組織的幹部多為無給職，且平時有互動熟識，對組織運作較有概念，如開會、辦活動、財務管理等，招募這些成員成為社區志工是再好不過的。不過，要注意這些原有的社區人際網絡所形成的小團體，或小團體領導者在擔任志工時相互較勁，以致削減了社區志工的團結與凝聚力。因而可以在這些組織中將有心擔任志工的成員串聯，成為社區志工大隊。

(二)鼓勵居民參加人才培訓成爲志工

社區居民可以透過相關的人才培訓活動而成為社區志工，村里長或社區發展協會的組織幹部平日注意政府或學術機關舉辦的各項志工培訓活動，鼓勵居民參

討論及參與實務演練的課程是發掘社區人才、招募志工的好機會



加，若是由社區組織爭取經費來策劃一系列社區志工培訓的研習，也可收到發掘社區人才的成效。不過，培訓並非養成志工的萬靈丹，在鼓勵居民參與志工培訓後，要觀察志工是否有良好的學習態度與觀念提升。如果流於形式，志工只在乎參加培訓的時數累積、研習證明，與志工精神的培養就會產生落差。

(三) 藉由社區營造活動招募志工

在社區推動營造工作時，有許多工作或社區行動必須策劃與推行。社區營造的推動者或組織者可以多多設計參與式社區工作坊，或召開幹部會議，邀集居民參與，當居民開始對社區有所認識與關懷，就會願意成為社區志工。常見的社區營造工作除了上述人才培訓外，還包括計畫書修正、社區資源調查、社區導覽

透過人才培訓的課程可培養與提升志工的能力



圖製作等，這裡建議策劃一些鼓勵社區居民參與的活動或遊戲，如「一家一菜社區聯誼」、「耆老訪談」、「老照片說故事」、「社區願景塑造」、「社區走透透」、「繪製社區導覽圖」等，這些活動需要居民聚集、討論、參與營造實務演練，是發掘社區人才、招募志工的好機會。

(四) 依社區面臨的議題邀請專業人才擔任志工

社區在營造過程會面臨不可預期的狀況或特殊議題，問題的解決需有專業背景、經驗或技術的人員加入工作團隊，才能一一克服，這時便需特地邀請社區內或社區外的專業人士來貢獻他/她的知識或能力。社區內可能存在社區文史、生態、景觀、各種產業等的專業人士，當組織在營造時缺乏專業知識和背景，或遇到瓶頸或困難，組織領導者就須三顧茅廬，邀請專業人士成為社區志工。



建立一個志工固定碰面交流的地點，可促進彼此的聯繫與交流

專業人士擔任志工可以為社區提供其專業的知識、技術與經驗，但是，當社造計畫執行完畢後，這些具有專業的志工往往會流失。因此社區應儘可能在執行過程讓專業人士漸漸成為組織的幹部，與社區其他幹部一起工作，發揮他/她更多的能力。

二、社區志工的經營

社區志工一旦招募、培訓後，就必須靠組織與經營來維持其內部的凝聚力與社區服務的動力。社區志工需要相互瞭解、聯繫、交流以提升對志工團的認同、以及內部的信任度與凝聚力。社區志工更需要分工、安排輪值來提供適切的服務以達成社區營造的任務。以下分組織建立階段與組織穩定階段說明志工的經營：

(一) 志工組織建立階段

招募社區志工之後就要將志工組織成團體，有些志工團體可能希望成為正式立案的社團，自己獨立運作，有些則未必想要獨立運作，這時可以掛在社區發展協會下成立各類的志工隊。不論是立案與否，志工的經營最好能訂定志工團體運作的規則，說明成員加入的條件、組織的分工架構、幹部的任期、會議的舉行、經費的募集與運用等。

組織建立初期，志工彼此要有聯繫、交流，志工的培訓也是重要工作。要促進彼此的聯繫與交流，可以建立通訊網絡、舉辦聯誼活動，或在社區建立一個志工固定碰面、意見與情感交流的地點。策劃內部培訓工作也很重要，培訓的目的是要釐清志工服務觀念、強化溝通與活動企劃等能力，或對社區服務相關議題有深入的瞭解和討論。

(二) 志工組織穩定階段

團體成立後，志工組織的結構、會務與財務運作、領導，都是影響志工能否穩定成長的關鍵。志工組織首先將組織結構分工與任務訂出，讓志工依專長與興趣劃出組別。志工組織結構，可以分組訓、活動、行政和服務等組。組訓組負責招募訓練、組織編隊等工作；活動組負責任務分配、考核與團康聯誼等活動；行政組則是處理文書、庶務、會計、出納等工作；服務組則是將志工依專長分配服務工作。

志工組織的會務指開會時間、聯繫、出席、議題討論及會議紀錄等，財務則

是關於經費收支與運用，可以參考人民團體的法規來運作。

志工組織領導者的人格特質與領導風格會對志工團體的運作有極大的影響。領導者除了具備熱忱、願犧牲奉獻、對社造願景有前瞻外，能聆聽成員的心聲、能鼓舞士氣、能協調化解組織內不同意見或人際衝突，也是相當重要的。

最後，為了鼓舞志工士氣與強化內聚，安排在適當的場合做志工表揚或為訂定獎勵辦法，可以達到在社區內宣揚志工的貢獻，對志工精神與價值觀的倡導也有莫大的助益。

操作秘訣



- 1.天生我材必有用，努力發掘社區居民的能力，為每個人尋找適當的發揮位置。
- 2.用鼓勵與讚美代替要求與批評，才是領導志工的正確方式。
- 3.形成有組織、有分工的志工團隊，才是永續經營的基礎。
- 4.維持志工的熱情很重要，但活動安排不宜太緊湊，適當的休息與沉澱才能維持長久的運作。

社造佳句

- 人力資源才是社區營造的最大資產！

NOTE



社區動員的內涵與技巧



作者簡介

林奠鴻

現任

- 二結庄生活文化館 執行長
- 二結王公廟董事長

經歷

- 宜蘭縣博物館家族協會理事長
- 文建會「社區總體營造條例」審查委員
- 文建會「挑戰二〇〇八新故鄉社區營造計畫」審查委員
- 文建會東區社區營造中心計畫主持人
- 文建會優質社區文化觀光產業發展計畫 計畫協同主持人
- 文建會創意心點子「大二結文化產業發展計畫」計畫主持人
- 宜蘭縣教育審議委員會委員
- 宜蘭縣大二結文教促進會第一、二屆理事長
- 曾獲：89年度文建會主辦 社區文化類文耕獎

一、居民參與是社區營造工作的重要精神

居民參與是社區營造工作的重要精神，如果社區營造工作缺少了居民的參與，不過是另一種政府機關或地方派系力量的動員，大部分居民仍然只能被動地接受生活中的各項改變。居民參與社區活動的方式有很多，有積極主動參與社區公共空間規劃的討論，也有消極被動的只參與社區活動。很多社區組織領導人常常抱怨：「社區裡找不到年輕人參與、年輕人不願意參與社區事務、社區工作最後都只剩下理事長或總幹事等少數幾個幹部在做。」

居民參與是社區營造的精神



其實，造成這種情形的原因往往不在大多數的居民，而是在少數的領導人身上。許多社區組織的運作方式偏向個人英雄式的領導，及單一的參與機會。一個簡單的社區活動或計劃，因為領導人缺乏創造居民參與的概念，可能一個人就把所有的工作都攬走，或是只以環保護工等單一參與機會來提供居民的參與。社區參與是建立在自願及歡喜的心情與態度，有些居民可能因時間、體力等因素沒辦法參與清潔日的環保工作，但是他可能服務公職，具有行政文書能力；有些人可能不識字又年齡老邁，但他可能懷有一身的傳統手藝。如何在社區活動中創造各種參與機會，讓不同專長、不同生活條件的居民都能有機會參與，是推動社區參與重要的工作之一。

二、社區動員的技巧—將簡單的事情便複雜

動員的方式很多，以大二結為例，促進會在籌備初期便選擇在暑假辦理青少年活動，作為推動社區營造工作的切入點。或許因為沒有投票權，社區青少年長期以來一直無法獲得地方民代的關懷，沒有針對他們的需要所舉辦的活動，也缺乏得以參與社區事務的管道。為了提供青少年一個可以去的場所或可以參與的活動，促進會在取得學進國小校方的同意下，主動修復早已不堪使用的籃球架，邀請籃球教練義務指導，重新把這些青少年找回來，並在暑假期間為這群青少年辦了一場三對三鬥牛賽。這項活動獲得青少年的熱烈參與和社區居民的肯定，同時也改變了青少年對社區活動參與的態度，為他們日後積



讓具有不同專長的居民都有參與活動的機會

極參與其他社區活動奠下基礎。

除了青少年活動外，促進會也結合了學校和社區資源，積極推動社區終身學習教育及學校社區化教育活動。在辦理各種研習班隊時，除了安排與大家生活有關的課程外，同時為了讓大家有學習及成長的機會，特別安排讓居民參與活動的籌劃及執行，有八十幾歲不識字的歐巴桑來擔任黑草粿美食講師，也有無所事事的中輟生擔任活動的交通指揮。民國86年千人移廟活動的前夕，促進會為了讓社區婦女很容易地從家庭

誰說年輕人不願意參與社區事務？善用技巧，青少年也可以是社區重要一員



走入社區，特別安排了一場「你出菜我出菜」活動，動員社區裡近兩百名婦女，每人做一盤菜到廟埕廣場聚餐，大家除了彼此認識聯誼外，也踏出參與社區活動的一步。由以上案例便可以容易理解，社區動員的技巧不外乎讓每一位參與者，都是活動或事件的主角，而不是被到處使喚的小腳色。因此如何讓一件事情讓五個人來做，五個人的工作讓二十五個人來做，讓每一位參與者一起學習、一起成長、一起分享成果與榮耀，那麼在社區活動中就不用擔心再也找不到人。所以，身為活動或計畫的統籌腳色，就必須思考如何將一件簡單的事變複雜的操作策略，也是社區動員的基本概念。例如：社區舉辦活動，為了邀請長官、來賓或社區民衆參加，可能要寄發請帖邀請，通常大部分的社區思考的方式，不外乎將文案交請美工設計公司或印刷廠印製，再黏上收件人的地址由郵局寄送。但是如果懂得動員技巧，你也可能將請帖的文案交給學校，請學校將「它」當成美勞作業，讓孩子一起來做社區活動的請帖，每一位孩子必須將「它」帶回家請爸爸媽媽一起幫忙做。這個過程原本可能由秘書或社區組織某一個幹部，直接交代廠商印製即可，但是只要稍微改變一點策略，這個過程可能就有學校校長、老師、幾百位學生與家長的共同參與，參與的過程中除了知道活動時間、地點與內容，同時也讓學生與家長多一次認識社區的機會。



利用一戶一菜活動拉近居民情感



每一位參與活動者，都是事件的主角

三、動員的觀念與技巧

或許就社區營造的精神與意涵而言，基本上政府不會支持，甚至是反對社區以摸彩、餐會或舉辦自強活動的方式來動員民衆。但是這種數十年來，以送香皂、西點、衣服或帽子等作為吸引民衆參與社區活動的傳統動員方法，目前在大部份的社區依然有效。一個完全未接觸過社造的社區，要居民乖乖地坐在活動中心，接受一些社造的觀念與課程，顯然並不是一件簡單的事。因此，就初階社區而言，我們並不反對以舉辦自強活動等方式來動員居民，但遊覽車上播放的就不是卡拉OK或豬哥亮餐聽秀，取而代之的可能是桃米或白米社區的社造紀錄片，當然漂亮的導遊小姐也可能換成我們的社造老師，還有參觀一般遊樂區的行程也有可能改成參觀達那伊谷、桃米社區或大二結社區等社造發展較成熟的社區，晚上的社區心得分享也可能取代逛街。因此主其事者必須有清楚的社造觀念與嫻熟的操作技巧，動員只是社區營造的一種工具或策略，真正的目的還希望民衆來了之後，我們才有機會給他們一些社造的觀念。

以下提供幾點動員的觀念與技巧與大家分享。

(一)如何尋找社區共同的議題：

- 1.從社區的人、文、地、景、產資源開發。
- 2.從社區民衆所關心的公共事務切入。

(二)如何擬定操作策略：

- 1.如何營造一個民衆參與的環境。
- 2.如何讓民衆在參與的過程中學習成長。
- 3.如何讓參與的居民在參與的過程中找到新的價值。

(三)如何取得社區民衆的支持與認同。

- 1.如何形塑民衆參與的光榮感。
- 2.如何建立事件本身與社區民衆之關聯。
- 3.如何喚醒民衆的共同記憶與情感。



參訪大二結社區，汲取經驗

操
作
秘
訣



在策劃一項活動之初，即必須考慮讓不同專長的人一起加入，擴大參與，增加討論交流的空間，讓每個參與的人都能受尊重，得到自信。

社 造 佳 句

- 社區動員的基本概念，就是思考如何將一件簡單的事變複雜的操作策略。
- 社區動員的技巧是要讓每一位參與者，都是活動或事件的主角，而不是被到處使喚的小腳色。

NOTE



社區的內部學習與自我成長



作者簡介

翁瓊珍

現任

- 景觀規劃設計師
- 嘉義縣水上鄉大崙社區營造員

經歷

- 94年度嘉義市社區營造中心駐地專案總執行
- 93年環保署「社區環境改造計畫-永續家園」-「綠滿塘前蝶翩翩-大崙社區環境改造計畫」計畫主持人
- 93年文建會新故鄉社區營造計畫（第一項：開發利用地方文化資產與文化環境計畫）-「大崙蔗埕社區交流中心設立計畫」計畫主持人
- 93-94年信義房屋「社區一家」計畫-「點亮遊子回鄉路-大崙花園水故鄉閒置空間再利用計畫」計畫主持人
- 翁鑽碩建築師事務所景觀規劃設計師及事務所經理
- 私立東海大學環境規劃暨景觀研究中心專案經理

沈榮壽

現任

- 國立嘉義大學園藝系副教授
- 嘉義縣水上鄉大崙社區景觀志工隊長

經歷

- 94年度嘉義市社造中心協同主持人
- 90-93年國立嘉義大學農學院農業試驗場園藝技藝中心主任
- 86-88年國立嘉義技術學院園藝系講師
- 93年行政院衛生署國民健康局「九十三年度社區健康營造輔導計畫」專案輔導委員

前言

因為「景觀規劃設計」與「社區總體營造」的錯誤關係聯想，我被社區推出來擔任推動社區總體營造（以下簡稱社造）的社區營造員，在發現兩者並不是等號關係時，嚇出了一身冷汗，大崙社區差一點因為這個誤解，延誤推動社造的時機，但也感謝這個誤解，我們才有幸成為社造第一線工作者。大崙社區的經驗，正反應了許多輔導老師所說的「在做中學，學中逐漸成長」的理論。因此面對社區總體營造這項新學問，我們應該可以更大膽的嚐試各種可能性，不管社區對推動社造是怎樣的一個想像，在要求社區拋開成見時，輔導者應先拋開對社區期待的成見，學習及成長才能真正發生。

一、解讀「社區」與「社區總體營造」

有一種社區，社區活動多樣且居民參與熱烈，雇工購料操作確實，社區環境改善效果卓著，社區經營歷史悠久經常得獎，常吸引各地團隊參觀，但卻令專家學者忍不住要擔心，尤其擔心社區的永續發展，這一類社區大都有一位強勢或熱心的領導者，他照顧大多數人的需求，衆人也唯其馬首是瞻，大家應該可以猜得到，那就是所謂的「寡頭領導社區」或稱一人社區。比起很多未發展的社區，這類社區有何不好？專家學者又何必憂心？其實這類社區沒有甚麼不好，就像地方上選出了好首長，既勤政愛民又懂得爭取經費建設鄉里一般，令人擔心的只是好時代會隨著好



燈光美氣氛佳！適合一起做社區發展美夢。

首長的下任而結束，好首長為地方留下的將只是懷念。社區的寡頭領導者就如好首長一般，在政績之外，未能有效改善地方的人際網絡，未能建立地方認同感，就像「房子」與「家」不能劃上等號一般，「村里」沒有凝聚人與人、人與土地的關係也變不成「社區」，同時「村里建設」也不等同於「社區總體營造」。

「寡頭領導社區」的發展模式在過去或許不會有甚麼問題，但在社區總體營造已成為社會主流價值觀及公部門施政重點的今日，當別人在成長，自己的停頓就等於向後退，有心投入社區工作行列的熱心人士不得不深思其負面效應。

二、社區內部學習的目標與價值

透過活動或課程，讓社區領導者及一般居民均認同「化簡為繁」的居民參與價值，是社區內部學習最重要的目標。這種非傳統的價值觀，很難以課程聽講方式建立，而且常必須挑戰領導者的權力結構，因此，若能營造成功的參與體驗，親身感受居民參與的效能與魅力，較能將居民參與的價值內化為社區團隊的行動習慣。

然而「居民參與」常因人多嘴雜而造成意見難以整合，「居民參與」其價值何在？為何社造領域一再強調其必要性？理論性的說法是，「居民參與是推動一切社區工作的基礎」，轉成白話文，就以社區資源調查為例說明，社區資源若委由專業者調查，將僅是人文地產景資源的條列，其呈現的成果常會令人失望，因為缺少在地化的觀點，社區資源很容易與鄰近鄉鎮雷同，社區居民沒興趣了解，當然無法激發社區認同。但若重新設計由居民自行調查，則會產生有趣的變化，例



創造成就感，才能保持學習動力。

如在執行老人關懷計畫中，利用老結婚照收集為主題，進行訪視、聊天、記錄，我們可能意外發現社區中會吟詩、繪畫的耆老，甚至各種傳統工藝藝師，以及目前傳承狀況，也許別的社區也有，但像我們社區這般性格這般能耐的確只此一家別無分號，因為這樣的人際互動及認同，獨特的資源調查成果是居民參與的效能，更進一步與有榮焉地認同居民參與的魅力，此種透過活動或課程發現社區的價值，這就是社區內部學習的最高境界。

由參與活動中得到的獨特工作成果更進一步產生對社區的榮譽感，這種學習的發展進程會讓人上癮，參與者將逐漸內化為生活價值觀，這股力量將成為社區永續發展的動力。



寓學習於遊戲，見證長輩的努力，孩子心中已種下愛鄉種子。

不設定學習發生的場域，舒適的大樹下也可開學堂。



三、社區需要那類課程？

社區最迫切需要學會的課程有三大類，

首先就是「公民意識」，相信結合升斗小民之力可以改變社會現象；

其次是「溝通」，學習與這麼多升斗小民如何合作實現理想，也就是包括社區內、社區與社區間及社區與公部門的溝通；

最後才是「實現理想的技能」，依六星計畫看，就是產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀及環保生態的六大面向技能學習。

三大類領域的排序是重要程度的建議，不是學習先後次序的排序，因為社區發展狀況各不相同，時常必須先從建立團隊信心做起，因此如何在社區呈現看得見的成果，同時又在無形之中培養公民意識，甚或巧妙運用溝通協調妥協的氛圍，給予參與者機會教育，這麼多元的計畫執行設計需求，一直是社區核心團隊在操作各項議題時，必須絞盡腦汁妥善掌握的原則。

用看得見的成效，包裹難見成效的觀念啟發課程。



四、社區學習資源從何取得？

民國91年文建會成立北、中、南、東四區社區營造中心，緊接著民國92年開始，各縣市也在短短兩三年之間陸續成立社區營造中心，將社區輔導落實至社區最前線，同時各部會的各式計畫輔導團隊也大舉深入社區，社造儼然成為全民運動，社區學習資源也隨著社造業務化的發展而豐富多元。在這樣的蓬勃發展現象中，最值得稱道



社區成長一起努力！

的莫過於社造課程的在地化，各方專家學者使出渾身解數，努力地用在地的語言、在地的思維，重新詮釋學府殿堂中的大學問。但這麼多課程資源對社區而言卻是沉重的負擔，成為社區伙伴投入社區工作後首要面對的課題，因此對當前各項培訓課程方向的了解，將有助於社區有效運用各項學習資源，幫助團隊成長。以下綜合歸納當前五大社區學習資源，並提出社區參與課程建議，說明如下：

(一) 社區規劃師：

1. 主辦單位：

內政部營建署計畫，各縣市計(企)畫室、工務局、建設局、都市發展局或城鄉發展局等主辦。

2. 參與資格條件：

接受團體或個人報名。

3. 課程特色：

以建築及景觀相關領域課程為主，社造概念課程為輔，著重環境景觀、環保生態及產業發展等面向之技術類課程。

4. 課程使用建議：

建議社區伙伴一起參加，集體接受同一套課程，有助於培養共同的價值觀，團隊更容易對社區議題達成共識，應視為社區觀念啟發的成長課程，而非證照課程。

(二)各縣市社區營造中心：

1.主辦單位：

文建會計畫，各縣市文化局主辦。

2.參與資格條件：

以社區發展協會或其他立案社區團隊為對象，不接受個人報名。

3.課程特色：

課程內容以六星計畫之人文教育面向為主，在培訓課程之中，會規劃許多操作機會，參與團隊必須針對課程內容不斷的溝通討論，強調答案的產生過程，即在專業課程內，練習團隊操作，達到技術與團隊共識同步成長之目的。

4.課程使用建議：

社造中心是社造基本功的練功場，建議所有社區都應該至少參與一年計畫，同時這一年內不宜再申請其他中大型社區補助計畫(計畫經費20萬以上者)，專心、虛心地接受社造中心對團隊集體培訓，將能為社區儲備雄厚的社造能量。



社區共識常來自共同學習過程的成就感。

(三)各類研習活動、研討會及論壇：

1.主辦單位：

內政部等十三大部會計畫，地方政府相關局室主辦。

2.參與資格條件：

各部會計畫提案社區。

3.課程特色：

目前而言，各部會均以規劃短期培訓課程為原則，課程內容與各部會職掌工作相關，如內政部社會司課程內容多規劃與社福醫療相關，內政部警政署則以社區治安為重點。

4.課程使用建議：

越不熟悉的領域越需要參與，因為課程領域多樣化，避免無目標的隨意推派代表參加，儘可能依社區團隊組織需求參與，才能發揮課程的累積作用。研討會及論壇則建議多爭取發表機會，因為在準備發表專題的同時，能強迫練習重新跳出來看自己的能力，社區可透過這樣的練習過程不斷反省成長。

(四)社區大學(或長青學苑)：

1.主辦單位：

教育部、社會局、各地社大、各公所。

2.參與資格條件：

社區大學，年滿18歲以上。長青學苑，55或60歲以上。

3.課程特色：

為發揮社大辦學精神，社大課程會要求講師在課程安排上，著重與社區互動，課程領域含蓋層面廣泛，將專業技能通識化，是社區學習各類技能的理想場所。

4.課程使用建議：

透過社大的學習管道，除學習各項專業技能外，也能為自己累積社會支持資源，同時為社區引入新的技術支援，進一步擴散社造精神，擴大社造版圖，厚植地方基層公民意識。

(五)社區自辦課程：

1.主辦單位：

各部會補助計畫，社區主辦。

2.參與資格條件：

社區全體居民，建議亦可依社區各社團組織需求，規劃小型成長課程。

3.課程特色：

針對各社區提案主題規劃。

4.課程使用建議：

社區內課程規劃建議針對每一計畫案編排4-6次課程即已足夠，單一計畫或同一時期不宜規劃過多課程，否則社區居民無法消化，將失去安排課程之用意。社區若能針對不同提案主題慢慢累積課程深度，則不僅能累積專業技能，也透過時間的累積讓居民慢慢認同社造這項新觀念，才能內化成為共識或常識。社區學習計畫建議安排類似計畫觀摩活動、研習課程、計畫執行參與等三大項內容，讓社區居民在參與過程中自然吸收社造精神，寓學習於無形。

學習不一定發生在課堂上，如類似案例觀摩，學習的成長效能更佳。



五、社區成長自我評量

團隊合諧、自信、友善，呈現一種自主性地驕傲氣氛，是社區成長的明顯表象，這樣的社區不會追逐補助經費，堅持而穩定地按社區既定的目標前進，除表面的觀察現象外，若一定要評估社區的成長狀況，則建議以前述社區學習的三大領域成長做自我評量，其中前兩項的成長較難看到具體成果，常被忽略其重要性，第三項的成長能

見度最高，最受青睞，但三者對社區均有一定重要性，社區學習不宜偏廢，各項自我評量質化評估指標如下說明，自行評估一定時間前後的社區變化，即可掌握社區成長狀況。

（一）公民意識增長的評量：

在平日社區正式或非正式的聚會或會議中，社區發展方向或相關公共議題是否常被提出討論？是一言堂或公民論壇？參與者是否具有平等的發言權及決策權？



用看得見的成效，包裹凝聚社區共識的向心力。

(二) 溝通協調能力增長的評量：

團隊如何面對社區內部、社區之間、社區與公部門的衝突？採用勢不兩立的敵對關係？無底線的妥協？或來來回回的溝通協調，在不傷害團隊的情況下妥協或不妥協？

(三) 各面向技能累積的評量：

在計畫執行過程中，參與者是否有累積特定面向的概念或專業技能？如社造概念、DIY生態工法技術、產業發展創意、社區健康營造、社區安全維護等各面向技能。

六、結論與建議

古有名訓：「十年樹木、百年樹人」，學習及成長是一條漫長的路，個人是如此，團隊共同成長更形困難，但也何其有幸，在社造的領域上始終有朋友結伴同行，漫漫的學習長路不會孤獨，跌跌撞撞的成長過程也有夥伴支持，切記：「不唱不如歸去，一起努力！」。

操作秘訣



1. 社區的學習必須是集體的行動

個人的學習與成長，不能代表社區，社區共識常來自共同的學習過程。

2. 累積是社區成長的理想策略

技能的成長需要時間累積，觀念的認同及內化更需要時間的發酵，因此面對學習及成長的緩慢課題，累積是理想的策略。

3. 不堅持特定學習內容及學習進程

創造成就感，才能保持學習動力，因此如何用看得見的成效，包裹難見成效的觀念啟發課程，核心團隊應用心策劃。

4. 不設定學習發生的場域

學習不一定發生在課堂上，巧妙運用類似案例觀摩、計畫執行參與、聚會聊天、化解衝突的沙盤推演等社區活動，學習的成長效能常較課堂更具成效。

5. 放大團隊學習成效鼓舞團隊士氣

「團隊學習成長的一小步，是社區發展的一大步！」，核心團隊應用心記錄、分析、宣揚社區成長點滴，適當鼓舞團隊士氣。

社 造 佳 句

- 妥協是溝通協調的最高智慧，因為「留給別人後悔的機會，也是加速成長的方法！」。
- 放大團隊學習成效，因為「團隊學習成長的一小步，是社區發展的一大步！」。

社區組織運作技巧



作者簡介

林奠鴻

現任

- 二結庄生活文化館 執行長
- 二結王宮廟董事長

經歷

- 宜蘭縣博物館家族協會理事長
- 文建會「社區總體營造條例」審查委員
- 文建會「挑戰二〇〇八新故鄉社區營造計畫」審查委員
- 文建會東區社區營造中心計畫主持人
- 文建會優質社區文化觀光產業發展計畫 計畫協同主持人
- 文建會創意心點子「大二結文化產業發展計畫」計畫主持人
- 宜蘭縣教育審議委員會委員
- 宜蘭縣大二結文教促進會第一、二屆理事長
- 曾獲：89年度文建會主辦 社區文化類文耕獎

一、是誰開啟社造的頭——大二結文教促進會的誕生

社區營造工作，必須結合一群有共同理想及目標的熱心朋友一起工作、一起尋找社區的環境及文化特色、一起規劃社區的生活環境、一起創造居民參與社區事務的機會，這一群人就叫做「社區組織」或叫「社區工作團隊」。

依政府法令規定，每一個社區只能成立一個社區發展協會，因此，以往大部分的人均把社區組織與社區發展協會劃上等號，以為社區發展工作一定要由社區發展協會或透過社區發展協會來執行。

在二結地區，長久以來社區資源往往被地方派系所掌控，多數地方派系頭人為了掌握地方政治資源，常透過地方民代、村長、社區發展協會理事長的選舉，而大舉介入社區公共事務的操作，其操作的模式與參與的態度往往以自身政治利益為考量，一般民衆除非加入派系陣營，否則很難有機會參與社區公共事務。

二結地區的社區組織大致分為兩大類，一是立案團體，例如社區發展協會，二為非立案團體，例如家長會、衛生義工、社區土風舞班等，由於大部份公部門的補助對象必須具備立案資格，因此社區土風舞、長壽俱樂部等團體若希望得到公部門的補助，通常必須依附在社區發展協會之下，而無法依照自己的需要獨立運作。也因此這些社團在個別休閒學習活動之外，常常成為社區發展協會舉辦各項活動時的主要動員對象。

大二結的社造工作啓動，源自於二結王公廟 的新建，這個社區重要議題在王公廟管理委員會主動邀請社區民衆參與的氣氛下，二結王公廟的設計單位日本象集團，陸續展開一年多以來與居民或地方意見領袖的對話，過程中許多居民感覺到各個不同社區組織的代表在參與討論時，背後均有莫大的利益考量因而影響他們意見的表達。因此，成立一個新的社區組織，為居民創造參與社區事務的機會，成為社區內一股新興的力量而逐漸形成共識。為整合社區各團體的力量和建立一個有效率的社區工作團隊，在林進財縣議員、賴陽輝村長等等數位地方熱心民衆的提議下，於民國84年5月中召開說明會，會中決定宜蘭縣大二結文教促進會（以下簡稱促進會）的籌備工作，大

家對成立社區工作團隊的需要達成共識，同時選出十一位籌備委員，統籌成立事宜。為了籌備促進會的成立，籌備委員有一些法定的程序與手續必須處理。根據人民團體法規定，在社區只要找到三十個設籍在宜蘭縣的人為發起人，如果是向宜蘭縣政府登記，其中必須包括有設籍在縣內半數鄉鎮以上的人，然後向縣府社會局提出設立申請，核准後須經召開發起人會議，兩次籌備會，成立會員大會及第一次的理監事會，並提出上述會議的會議記錄，就可申請立案成立。解嚴後，政府對社會人民團體成立的管制已相對的寬鬆，因此快的話在三個月之內應該可以完成立案程序。

意見交流，尋求共識



二、排除政治干擾的堅持——大二結的政治排除條款

籌備期間，因為大部份的籌備委員對社區營造工作的執行與推動經驗有限，因此促進會除了繼續參與二結王公廟的規劃討論外，並積極地在社區裡尋找熟悉政府機關運作及熱心的民衆加入籌備會的工作小組，以便實際負責社區公共事務的執行工作。

社區組織對社區公共事務的推動深深地影響社區的政治生態。大部分的地方派系都以能掌握社區組織為重要目標，因此社區組織的運作很難避免地方派系與政治力量的介入。大部分的社區組織為了在社區事務取得一定的主導地位、掌握經費與其他社會資源，往往必須與地方派系結合，因此找幾個村里長或地方民意代表擔任理監事也就不足為奇。社區事務的推動需要一個客觀與無私的態度，任何利用社區組織來累積個人或派系的政治資源的做法，將會嚴重影響居民的參與及社區發展，因此如何建立一套避免派系與政治的不當介入機制，以避免社區組織淪為地方派系的樁腳，是推動社區營造工作必須考慮的事項。宜蘭縣大二結文教促進會長期經營社區，深知地方派系介入社區事務的負面影響，因此特地在組織章程中明定政治排除條款。章程第十四條與第二十九條分別規定如下：

「凡是經由人民直接選舉產生之各級地方民意代表及公職人員，不得擔任本會的理、監事，總幹事等職」

「本會會員（含名譽理、監事、顧問）不得利用宜蘭縣大二結文教促進會的名銜參與或贊助政黨及公職人員競選活動」

透過此一條款，排除政治人物擔任促進會的重要職務，及規範促進會的成員不得利用促進會的名義參與政黨或公職與民代的競選活動，以避免影響促進會參與社區事務的客觀性，同時也避免地方政治勢力介入社區事務。雖然排除民代等政治勢力參與使促進會在運作初期少了許多政治勢力可能帶來的資源，但相對的也使促進會得以免於派系勢力的干預。

一個開放的社區組織，為了鼓勵居民參與社區活動，所以對入會申請幾乎沒有預設立場或限定任何條件。因此常常看到不同派系以人頭會員的方式大舉申請入會，

以取得過半數會員人數，以便在選舉中掌握所有理監事的席位，取得社區組織運作的主導權。過二、三年另一派系以同樣的手法，也有可能再奪回社區組織的控制，如此惡性循環，除了無法順利推動社區公共事務外，反而造成社區不同派系的對立，影響整個社區的和諧。從前政治人物為了方便與地方派系結合，在人民團體法裡訂定了一套方便掌握理監事選舉的辦法，因此只要運用無記名連記法（採無記名連記法於圈選時，不得超過應選名額；也就是應選理事九名，則每人可圈選九名），掌握過半數會員，就可輕易取得全部理監事的席位。為了避免派系的介入而影響其他居民的參與，可透過出席會議三分之一以上同意改採無記名限制連記法（採無記名限制連記法於圈選時，不得超過應選名額二分之一；也就是應選理事九名，則每人可圈選四名）或社區組織明訂限制每人只能圈選一名來避免地方派系的不當介入。但是積極的尋求與地方政治人物建立良性的互動關係，才是排除地方派系介入社區事務的最好方法。

三、團體運作的基本態度——尊重與包容

政府部門依據政策及上級指示執行業務，民間企業依據股東會或老闆的指示從事工作，一個是從屬關係，另一個是雇傭關係，因此比較容易取得「共識」，但是社區公共事務之參與，均以義務性質居多，居民彼此之間並無從屬或雇傭關係，很難在議題上取得共識，因此如何凝聚居民共識，自然成為社區組織的重要課題。經常地，在一些會議中，我們看到部分地方民代或意見領袖，以本身擁有的社會地位與資源，壟斷會議討論的方向與決策，從而影響居民參與社區事務的意願。多元的社會允許不同的意見及聲音，同時也應提供多重表達的管道。學習如何尊重與包容不同的意見成為促進會的成員在參與會議時的基本共識，學習主持會議基本的素養，讓每一個人在會議中充分表達自己的想法，並引導大家一起討論。討論可以讓意見更成熟，溝通可以讓大家都知道彼此的想法。在會議中經由共同討論所形成的決議，除非必要，在會議後應避免再提出批評或主張其他意見，而增加主事者的困擾。

尊重與包容才能凝聚共識



社區營造研習教材

四、要創意核心不要權力核心

社區工作的推動，在組織內部必須先要有一個想法或是草案，這些想法透過會議討論、修正後，進一步形成比較具體可行的實施計劃。在大二結文教促進會，這樣的計劃構想通常是由組織內對社區營造觀念較清楚、或是比較有創意的核心工作團隊所提出。

這些核心工作團隊的成員必須不斷的創造新點子讓社區動起來，思考如何營造出社區的特色、如何籌措經費、如何與社區居民溝通，這些工作必須經過不斷的討論和檢視以凝聚共識。有討論協調才会有真正的共識，有了檢視比較不會出錯，有了共識計劃就比較容易執行。

動動腦，創意無窮



五、案例分享——再造二結圳，築夢新故鄉

其實參與社區公共事務及活動，絕對不是派系及地方頭人的權力，也不是想像中的那麼困難。有了第一步，接下來所要做的便是創造社區居民對公共事務發言及決定的權利。關於這點，二結圳生活步道再造是一個值得大家參考的例子。

民國85年初，在促進會的某次會議上，有些成員提到：「水利會為了維護與疏浚，最近陸陸續續地對境內灌溉水圳進行全面『整治』改為U型水泥溝壁……」，大家當時非常驚訝，擔心流經大二結地區已一百八十幾年的二結圳，也會面臨同樣的命運，一時之間各種意見紛紛出籠。經過大家討論，最後獲得一致共識，決定透過各種管道來避免水圳慘遭『整治』，但不幸地過沒幾天，工程怪手已轟隆隆、一鏟一鏟地將水圳兩側圓石砌成的護堤挖掉了一大半，保留舊水圳的希望隨著卡車運走一車車的泥土而逐漸破滅。

促進會成員認為，社區生活環境的維護，必須靠居民自發性及積極的行動來完成，當發現公部門或私人單位在社區裡到處開挖時已為時太晚，因此對社區生活環境的事先構想與規劃，成了促進會關注的重要課題。同年三月，促進會邀請台大城鄉基金會宜蘭工作室王惠民主任等人，展開一連串的踏勘與討論，並將規劃構想製成計劃書，主動邀請與水圳有關單位召開說明會。計劃書中將水圳流經大二結社區的部分，依不同的環境特色規劃為九個區段，除了滿足實際功能需求的設計外，並以社區歷史記憶的呈現、連結人與水圳的親水空間、社區原生植物的復育，及以人為主的人行步道等規劃構想，向大家提出報告，但各單位均因各種原因（表示礙於預算、礙於業務主管權限、礙於……）而未明確表示願意提供協助。

所幸，公路局剛好要在水圳旁辦理道路排水系統改善工程，因此促進會抓住這一絲絲的機會，開始與公路局、水利會、五結鄉公所展開為期長達三年的溝通與討論，過程中雖然有開不完的協調會和很多公文行政程序要解決，同時也要處理居民不同的聲音和工程設計上的問題，但是因為二結很幸運地遇上熱心的公務員和規劃單位，在他們的協助下，讓二結人的夢得以成真，並成為二結人繼「千人移廟」之後另一項傲人的成就。

這樣的例子明白告訴我們，社區營造與過去的社區發展政策最大的區別，在於社區營造工作是由社區本身做起，是自發性、自主性的，政府不再扮演主導的角色，只是在初期提供各種經費補助與人才培訓，著力於資源的整合、理念的推廣、經驗的交流與專業團隊的提供。社區工作若是由政府主導，由上而下的推動，基本上較難獲得居民的認同，而且不同的政府單位各司其職，由於缺乏總體的整合與居民充分的溝通，不但無法促進社區的發展，反而浪費大量的政府資源。一個以居民為主，從找出社區需求、尋找資源、進行規劃、參與監造到活動舉辦，均由居民自主參與的計劃，相信更能符合社區特色與整體發展的要求。

社造是自主性的、自發性的



找出社區需求，尋找資源補助（課後托育）



社區成果展舉辦闖關遊戲



社區成果展活動



操
作
秘
訣



社區營造是一個不斷學習的過程，因此對學習的基本態度是

1. 社造是要爭取學習的機會
2. 社造是要創造學習的機會
3. 社造是不能剝奪別人學習的機會

社 造 佳 句

- 一個以居民為主，從找出社區需求、尋找資源、進行規劃、參與營造到活動舉辦，均由居民自主參與的計劃，更能符合社區特色與整體發展的需求。

社區願景的形成與推動



作者簡介

向家弘

現任

- 星火燎原工作室執行長
- 94年度內政部社區資源中心計畫協同主持人

經歷

- 94年度勞委會職訓局「多元就業計畫管理勞務委託及諮詢輔導計畫」協同主持人
- 94年度台中市社造中心計畫主持人
- 94年台灣省農會整合鄉村社區組織計畫「鄉村社區營造專業輔導團隊」計畫協同主持人
- 91-94年度文建會社區總體營造專業工作團隊—專案輔導管理中心計畫主持人
- 92年度勞委會職訓局「多元就業開發方案考核暨優良單位評選」計畫主持人
- 92年度文建會社造年會「新故鄉館」、「願景館」總策劃
- 91年度文建會「在地論劍—社造論壇」總策劃
- 90年度文建會社區總體營造輔導暨協調中心計畫協同主持人（含心點子及文化產業）
- 90年度第六屆台北客家文化節總監

前言

社區工作的推動不能沒有願景，似乎是一個清楚易懂的前提，但事實是，許多社區在營造過程中，經常出現三種狀況，一是缺乏關於願景的想像，二是願景的形成是沒有過程的，是不符現實的烏托邦式描繪，三是少數人片面的個人偏好。

一、沒有願景與不是願景的願景

(一) 缺乏願景的社區營造

社區缺乏願景的原因，通常是做社區工作的動力是來自公部門的主導，或是受到經費的誘惑。

● 過度受公部門主導

不同於早期政府的公共政策通常是大計畫、大建設，如今的政府施政逐漸將許多重心放在社區面向上，較為細緻，也較能理解道社區力量的重要性。不過對於某些公部門來說，社區也許只是一種施政的「對象」，是一種更地方性的「層級」而已，可能還不到更細緻的理解不同社區的在地性差異、不同的社群/組織結構狀態，以及不同的社區需求得有不同的操作策略等，所以對於社區的相關業務，往往仍用一致性的標準內容與方法「放到」各個社區去。

不過話說回來，政府部門不可能了解到每個社區的所有狀況，民間也不該有「萬能政府」的偏差觀念，社區的事務只有社區居民自己才最熟悉，最可能深入的去理解，就如自己的家需要自己去改善去經營一樣，社區是大家共同的家，這個家需要仰賴社區居民共同努力經營。

正是因為社區居民尚缺乏社區意識，未將社區當成自己的家，於是社區工作成了某項業務，某些服務，某種業績，自然成為配合政府政策，由政府部門主導

的情況，所以社區工作就呈現切割的狀態，這樣的狀態，當然不會是有願景的。

● 過度受資源誘惑

「有錢好辦事，沒錢辦不了事」是許多社區的心聲，問題是這句話不完全正確，對於社造來說，更適切的說法是：「要辦什麼事才拿什麼錢？」至於要辦什麼事，就是實踐願景過程中應該做的事。

可是社區經常受不了資源的誘惑，有什麼計畫提什麼案，哪兒有經費就往那裡去，既缺乏策略，也缺乏計畫之間的關聯性，很忙，但不見得有方向，很累，但不知為何而戰，這樣子的狀況，當然無助於願景的形成。



社區願景應是不分大小不分階級，透過大家的討論，行動中形成。

(二) 烏托邦式的願景

社造工作當然必須提出願景，但是願景的提出應該要有所依據，例如：「我們要發展觀光，帶來就業機會以及經濟利益，促成年輕人回流，重現社區的生命力。」所以我們也許會看到一份包括環村自行車道、農特產品開發、生態工法構築的親水空間、休憩農場、區域觀光景點整合、提供民宿、風味餐、二日遊行程等等的規劃與想像，但是細思之下，這正是一份空洞願景的典型，從願景的層面來看，居民的生活脈絡、社區的人文背景、社區參與的方法、發展過程中集體獲益的機制、專業人才、旅遊產業經營的能力等，都是願景具有完整內涵與否的因素，但是這樣的想像著重在「結果式」的描繪，而非「過程式」的策略，所以願景就只是一種烏托邦式的想像，美好，卻不切實際。

(三) 個人偏好的願景

「藝術村」、「長壽村」等許多具體願景的提出不是不可行，重點在於這是誰的願景？是村長、里長、理事長、社區幹部、幾位有志之士等少數人的願望，

居民要求的也許只是社區內一片歡笑的樂土，即便夢想不大卻是社區的真正需求，多一點的傾聽與討論才能描繪真實的社區願景



或者是經過大家的討論之後所獲得的共識？因為社區裡住了幾位藝術家，所以有文化意識的人很容易想像一個藝術村的未來，但是其它居民是怎麼想的，大部分人的日常生活樣貌為何，藝術與社區的關係又是怎樣？我們如果不去理解、關注這些部分，那麼往往會形成將個人意志強加在社區居民身上的狀態，可是，少數人真的可以決定多數人的未來嗎？即使視野前瞻，但是溝通、共識形成與參與的過程更為重要。

同樣，在鄉村最常見的願景是發展觀光產業，但是一個簡單的願望實現起來何其困難。要老農夫、體力勞動者搖身一變成為經營者、服務他人者，這是產業轉型的三級跳，其中涉及資金、技術、人才、財務管控與不同領域的專業知識，如果不是很細緻的進行，甚至可能傷害了社區裡的許多居民，我們怎能如此做？每個人對於社區的未來，想像都不同，願景也不會一致，我們應該鼓勵大家提出各自想法，尋求共識，但應該避免主觀的將個人想法加諸其他人身上。

二、社區願景如何形成、如何推動

(一) 對社區需有在地性的理解

社區工作的基礎一定是基於對社區的真正理解，即使不完全理解，也是從在地的角度出發來尋求理解，而非從個人的想像，理論論述上的推論/引用或收集泛泛的資訊所得。這就好比是在屋子裡逐漸發現每個角落，認識每樣事物，或者是從門外窺視一樣，其理解結果是完全不同的。

比較可惜的是，許多住在社區裡的人，卻是用外人的角度在看社區，而非更深入的去了解社區，認識社區的一草一木，社區居民的生活脈絡，以致對於社區的願景往往跟著時勢走，大家說產業就做產業，做觀光就做觀光。

所以，不同角度的理解方法導致不同的社區想像，具備在地性與否對社區願景的形成，一直是一個關鍵性的因素。而這樣的理解有許多方法可以進行，譬如社區資源調查、社區地圖的繪製，甚至基本到多認識社區的居民，常與人交談

等，愈來愈多、愈深入的了解，就能對願景的形成奠定愈深厚的基礎。

(二) 找出社區的需求/公共議題

了解自己的社區後，一定也意識到某些可以改善的面向，這即是社區的真正需求，也就是說，社區的需求是植基於社區的在地理理解之上。

譬如社區的老人家需要一套卡拉OK設備，這是不是社區的需求，當然是，但卻是表面需求，如果我們理解老人家的狀態的話，也許就會發現，老人家唱卡拉OK是因為生活不夠充實，如果我們能讓老人家發揮其生活經驗與智慧，投入社區工作的話，老人家可能會更高興也更有尊嚴，於是社區老人家的需求是我們必須為他們創造參與社區工作的機會與舞台，讓他們能發揮，這時卡拉OK就顯得不是那麼重要了。老人家唱卡拉OK比較是個人面向，而老人家參與社造便是極重要的公共議題。

因此，這樣的需求有一個非常核心的精神是——公共事務的關注，而非個人需要的滿足。社區的需求一定是著眼於公共事務，而非個人嗜好或者興趣，而社造之所以具有意義，就在於能夠透過許多的操作策略，將個人需求轉化成公共事務的操作。

(三) 引導社區居民參與討論

理解社區的需求後，並非直接付諸行動，而是引導社區居民開始關注這些公共議題，願意開始進行討論。

譬如我們認為社區的環境綠美化是當務之急後，並非開始找經費來解決，而是引導社區居民討論為什麼社區的環境如此不佳，原因是公所不來整理打掃，還是居民缺乏環境意識所致？通常大家的直覺是，這是政府的工作，但是透過比較細緻的討論後，就會發現往往是居民自己的問題，這樣的討論，不但讓居民開始關心自己的社區，建立社區意識，也有助於更清楚的發現問題的本質所在。

共識及參與，是社區工作的基礎工程，討論社區的共同願景才有下一步的行動



社區工作不是一聲口令一個動作，強調共識與認同才有辦法創造同心協力合作的機制



(四) 共識後一起行動

討論到最後，必須形成共識，共識便是初步願景的形成，這樣的願景就是有過程，具有社區基礎的願景。

譬如社區有公共集會與辦活動的空間需求，通常的想法是蓋一個活動中心，但是經過討論後的共識，也許是找社區裡的閒置空間加以整理再利用更實際，而閒置空間的訊息剛好在先前的社區資源調查中就已知道。那麼如何整理與再利用，當然是大家一起動手做，因為只有居民了解我們需要怎麼樣的空間來做什麼事情。而包括空間如何規劃以及後續如何管理維護，這整個過程就是一個不斷討論、共識以及行動的過程。

透過這種過程，居民的凝聚力不斷增強，社區意識也不斷的強化，對於社區公共事務的關心也就能夠持續不斷，於是社區的願景，就在居民對公共事務的投入中慢慢醞釀而成。

社區居民自己動手完成的綠美化工作，藉由社區公共環境的改善慢慢獲得更多社區居民的認同



(五) 行動帶來更多的參與

社造的啟動往往只是少數幾個有心之士(甚至只有一人)的推動，討論與行動的過程也是一樣。但是無私的投入公共事務的行動，必定能感動其它的居民，使其從觀望，甚至冷嘲熱諷轉而成精神支持，到最後變成參與行動，於是慢慢的，會有愈來愈多的人願意參與社造行列。

行動引發了更廣泛的參與後，整個社造的社區參與基礎就更為深厚，因為如此，所以社區的願景就能逐漸清晰，也更具有實現的可能。

三、結語：社區願景在討論中形成，在行動中推動

社區的願景意即社區的未來發展方向，而社區的未來不是簡單幾句話，輕率的想像描述，或少數幾個人所能決定的。社區願景的形成是一種過程，緩慢而細緻，是不斷有社區居民參與，大家一起討論，透過一個又一個的共識逐漸形成其輪廓的。願景並非一蹴可及，它是由一個小願景接著一個小願景，一個目標接著一個目標慢慢去進行、實現，然後才建立出來的集體共識與目標。

因此，社區願景是在討論中形成，在共同行動中推動的，有了這些過程，願景逐步描繪出來，而這些願景又回過頭來讓我們的社區工作更有策略，方向更明確，這是一種良性的循環，讓社區能夠踏實逐夢，逐夢踏實，社造工作因此成了眾人之事，而眾人所一起努力的，正是打造一個更美好的社區，過著更快樂的生活，這是一個世代傳承的工程，也是讓每個人都能在這塊土地上安身立命的所在。

土地公廟前能做什麼，自己動手做桌椅，大家一起來聊天，願景慢慢地從聊天中浮現。



操
作
秘
訣



- 1.真正理解社區，而非表面了解
- 2.從理解中尋找社區需求，而非從表象想像社區需求
- 3.需求用來引導居民討論公共事務，而非直接動手解決
- 4.從討論中達成共識，而非少數人開會決定
- 5.在共識之下一起行動，自己動手做；發包委由外人做，將使共識失去意義
- 6.行動能夠擴大參與，更多參與帶來更大的動力
- 7.願景在討論中形成，在行動中推動，這是一個過程，而非一種規劃

社 造 佳 句

- 社造是一種生活，不是一項業務
- 社造不怕苦、不怕難，就怕不快樂

NOTE



國家圖書館出版品預行編目資料

社區營造研習教材 公民組織篇 / 陳東松等作
——〔臺北市〕：內政部， 2006〔民95〕

面： 公分

ISBN：986-00-4490-2(平裝)

1.社區營造—臺灣

545.09232

95003067

社區營造研習教材——公民組織篇

出版發行：內政部

發行人：李逸洋

策劃：蘇麗瓊、曾中明、黃宏謨、翁文蒂、游景明、田基武

執行單位：中華民國社區營造學會—社區營造資源中心、仰山文教基金會、星火燎原
工作室、吾鄉工作坊、弘道老人福利基金會、長榮大學社會力研究發展中
心、社團法人高雄市公共事務管理學會

總編輯：陳錦煌

主編：盧思岳

作者：陳東松、郭瑞坤、黃世輝、蔡秀美、林堯鴻、翁瓊珍、沈榮壽、向家弘(依文章
順序排列)

編輯執行：吾鄉工作坊/劉玫君、葉馨文、盧慧真、楊玉如、黃慧齡、邱建煌

顧問召集：吳崑茂

編輯顧問：林振東、陳板、馮天蔚、張義勝、賴孟玲(依姓氏筆劃排列)

地址：南投縣草屯鎮和興街55號5樓(社區營造資源中心)

電話：049-2362884

傳真：049-2362834

電子信箱：crc.roc@msa.hinet.net

美術編輯：設計方舟

製版印刷：興台彩色印刷股份有限公司

出版日期：2006年2月出版

GPN：1009500405

ISBN：986-00-4490-2

工本費：NT\$27

