

# 社區學習資源的開拓與運用

## 壹、前言

運用社區資源的功用，具有三方面的考慮：

- 一、擴大本身的推動能量
- 二、進行有效的社區宣導
- 三、培育潛在的社區人才

## 貳、社區學習資源的內涵

社區資源指的是用以協助社區解決其問題、滿足其需求、促進其成長的所有動力因素，有人將社區資源分成：1.硬體的、有形的、具體的、物質的、直接的資源，如可摸到、看到或直接利用的財物、設備和工具等；2.軟體的、無形的、抽象的、精神的、間接的資源，如看不到、摸不到，只能間接獲益的觀念、思想、態度、方法等。也有人將社區資源依地理的遠近大小分成社區資源、國家資源和國際資源，屬於小鄰里範圍之內的資源稱為社區資源；屬於本國之內的資源稱為國家資源；而來自於他國的資源稱為國際資源。也有人依資源被發掘與運用的程度分為顯著資源和潛在資源，顯著資源指已被開發並被運用或即將運用的資源；潛在資源指已存在未被發現或將來可以開發的資源。

上述的分類只能有助於對社區學習資源定義的瞭解，卻談不上有助於社區學習上的應用，因此，本文乃依社區學習的需要將社區資源分成下列五種：

### 一、人力資源

人力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的個人。如社區內的人士，包括親戚朋友、學校師生、社團幹部、社區領袖人物、藝文人士或工場和企業內的負責人和從業員等，皆是社區學習的重要人力資源。

### 二、物力資源

物力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的物

質，如活動時所需的工具、器材和物料；或是社區學習者推動工作所需的設備、房舍、物件等。

### 三、財力資源

財力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的金錢。如活動時所需的經費，以及營造者從事營造工作所需的花費等，一般皆是以金錢作為財力資源的代表。活動經費可以來政府的補助，也可以是活動的收費或是熱心人士和團體的捐獻。

### 四、組織資源

組織資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的機構和組織，如各社區內的社團、工商企業團體、藝文團體、基金會等，皆是社區營造最常使用的組織資源。除此之外，一些學校的輔導室或社會上的非營利機構，亦常協助社區活動的舉辦，這些皆是從事社區學習時不能忽視的組織資源。

### 五、文獻古蹟資源

文獻古蹟資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的文獻古蹟資料，如有助於社區居民瞭解自己祖先遺產或生活變遷的古物、典籍、舊相片、手稿、建築物等，皆是從事社區學習時重要的文獻古蹟資源。

### 六、自然環境資源

自然環境資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的自然景觀和環境，如有助於社區居民認同的特殊景觀，有助於社區居民共同遊憩活動的場所，有助於社區居民共同保護的海灘地形等，皆是從事社區學習者不能忽視的自然環境資源。

## 參、運用社區資源的方法

社區資源的運用，應考慮資源的發掘、資源的規畫和資源的動用等三步驟。

### 一、社區資源的發掘

社區資源的發掘有訪問、調查、文獻分析和公開徵求等方法：

(一) 訪問：社區重要人士、學校教師、機構負責人、社會善心人士和專家

學者等，可以利用各種場合，以訪問的方式，探詢其參與推動社區營造的意願。

- (二) **調查**：對於廣大的社區居民、社區團體和散處各地的潛在資源，以調查方式廣泛徵求其參與社區營造的意願。
- (三) **文獻分析**：文獻資源當然要透過文獻分析來發掘。物力資源和組織資源，也常要經由文獻分析中來補充。
- (四) **公開徵求**：若無時間從事訪問調查以發掘社區資源，公開徵求是一個較為簡便的方式，透過海報、登報和廣播的宣傳方式，讓廣大的潛在資源，得以知道此一消息。

## 二、社區資源的規畫

發掘出來的社區資源必須要經過規畫的過程，才能為營造者所用。此時，各項資源皆有系統的建立檔案，只要營造者活動需要，便可加以動用。有時瞭解自己所能動用的資源，能幫助營造者順利的計畫其社區活動。

- (一) **人力資源**：人力資源的規畫包括組織、訓練和調配三個層面。譬如對於青少年的規畫，一定先行加以組織，選舉幹部，以負責團體運行；其次要施以導覽方面的訓練，使能擔任向社區人士或外來參觀者介紹社區營造的概況，並能回答問題；接著是予以編組，建立檔案，檔案內容應包括：姓名、性別、年齡、住址、電話、就學或就業單位、職稱、可以提供服務的項目和時間，以及其他相關事項。對於專家學者、實務工作者和政府單位人員，可以省去訓練的部份，組織與調配的工作仍然不可少，人才檔的建立與前述相同。
- (二) **物力資源**：物力資源的規畫重點是分類和建檔，譬如要辦理演講或展覽的場地，社區內若無理想場地，便可依據地理遠近、場地容量、設備狀況、使用手續和收費情形，分別建立檔案，以利動用；其他的物力資源，可以採同樣方式建檔。
- (三) **財力資源**：財力資源的規畫包括資金的籌募和管理，對於要編列預算才能爭取得到的經費，應特別注意時限和有效性；對於外界的資金，應透過籌募手續，政府、社區人士和社團企業皆是很好的財力資源，工廠和公司的負責人也是資金的重要來源。籌募到的資金要有妥善的管理措施，最好以基金會的名義或單位的名義，不要用個人名義，以免引起不必要的困惱。
- (四) **組織資源**：組織資源的規畫包括爭取支持、瞭解功能和建立關係。目前各政府單位皆相當注意社區基層民眾的參與，皆很願意協助社區營造者將其單位的任務落實在基層上，這些單位的狀況便值得重視，並建檔備用；致於其他民間機構，營造者可視地區遠近，主動連絡，建

立關係，爭取支持以建立檔案。

- (五) **文獻古蹟景觀資源**：此類資源的規畫重點在於分類存檔，另外也得瞭解各圖書館資訊檢索的內容和查索要點，以便需要時可以隨時加以動用。原始文獻大多採卷宗方式儲存，在封面標明其內容大要，以利歸類和運用；若文獻過多，最好輸進電腦，這是社區工作電腦化的重點工作。

### 三、社會資源的動用

動用社會資源，依據五種不同的資源特性，動用時所應注意的重點也不相同，茲分別說明如后：

- (一) 人力資源的動用宜根據其專長，在計畫辦理活動之時，先行聯繫，取得其答應後立刻寄出活動邀請函，提示應準備事項及其擔任的工作，並註明接送方式，務使其感到受重視，才可能有第二次動用的機會。
- (二) 物力資源的動用宜把握經濟原則，使所獲得的資源發揮最大的效用，不可浪費；其次應注意設備的維護，尤其是借用的器物，才能使物力資源，源源不絕。
- (三) 財力資源的動用應做到徵信與動支程序的合法化，依據預算使用，所有帳目公開，主動提供相關人士經費收支明細表，才能確保財源。
- (四) 組織資源的動用應注意互相的尊重和雙方的利益，在規畫社區活動時，可先行向該組織負責人請教該機構能協助的事項；活動計畫完成之後應正式函請協助，若有未盡事宜應隨時連絡，以增進雙方的合作關係。
- (五) 文獻古蹟景觀資源的動用應注意其可信度、權威性和時效性，也就是要先行確認該文獻資料的正確性，以免誤用；其次應以權威性的文獻為優先，使能獲得案主的信服；再者應注意該文獻的日期，年代久遠的文獻，更應特別注意其可信度，以免造成錯誤的後果。

### 肆、資源整合的意義

組織或機構間為了獲得功能的最大發展，在社會分工與組織功能分化的趨勢下，勢必要採取資源整合的方式，才可能完成任務。資源整合的內涵有五：

#### 一、整合 (integration)

整合具有系統思考的概念，意謂使部分結合起來，以成爲一個整體。強調各組成分子間的相互依賴關係，無法各自獨立。

## 二、協調 (coordination)

協調意指一種過程，使得兩個或以上的組織，使用既有的決策規則，或另創新規則，以應付共有的工作環境。

協調的特徵有三：一是強調共有工作環境的重要性；二是強調聯合決策與行動；三是決策規則可能由參與者訂定，或由第三者擬定。

協調的基礎有二：一是組織間志願性的交換，這是社會交換論的觀點；二是協調的命令，這種命令可能是由外部強加的法令或規範，也有可能是參與互動的機構所簽訂的正式協定。

## 三、合作 (cooperation)

合作與協調有些微差異之處，一般而言，協調比合作更為正式化：協調常帶有契約式的同意性質及形式，由相關的機構針對共同控制的資源，設定一套彼此同意的分配標準；而合作則是指在缺乏正式法規的情況下，機構之間所建立的非正式互惠措施。

## 四、協同

協同與合作經常互用，兩者的意義也類似，通常被定義為一種過程，係指為了達到共同的目標，兩個或更多參與者一起共事。在工作過程中，參與者會協助其他機構達到同一目標，彼此交往有較密切的聯繫，保持有好的關係。

## 五、合併

兩個原本分開的實體，被聯合成一個組織，形成更大的實體，隸屬在同一管理部門之下，此種不同單位的聯合稱為合併。

## 伍、社區學習資源整合的模式

各社區組織、團體或機構，為整合與運用社區學習資源，所採用的資源整合模式，主要有四種：

### 一、資源中心模式

由社區內某一組織或共同新組一機構，擔任社區學習資源中心，專則協調各社區機構組織團體，提供各自所有的資源或活動資訊，建置成一個資源整合中心，並且由此一資源整合中心，專責運作各機構之資源整合與運用。

## 二、加盟店模式

由兩個以上的社區組織、機構或團體，簽訂加盟合作契約，各機構所各自或共同規劃之活動及相關資源，得提供各加盟機構共同推展或共享。

## 三、雙邊合作模式

兩個社區機構共同簽訂合作契約，共同合作規劃、推展活動，或是分擔經費，並且共享相關資源。

## 四、策略聯盟模式

由兩個以上的社區機構簽訂策略聯盟契約，各機構得提供自己優勢條件下的資源或活動策略，與其他機構形成資源互補關係。共同規劃及推展活動，共享相關資源。

## 陸、整合社區學習資源網絡的做法

整合社區學習資源，建構網絡的做法，可以分成兩個階段：

### 一、社區學習資源網絡建構初期應注意事項有：

- (一) 設置資源網絡建構主導單位：應由政府教育部門擔任主導單位，結合其他部門領域人員，再與民間組織結合，形成社區學習資源網絡。
- (二) 從部門的內部整合到外部整合：政府層級的教育部門應先與文化部門進行統整，然後再與外部的民間團體進行整合，特別是推動成人教育的社區團體，與推動各種學習活動的非營利組織，進行資源的整合。
- (三) 網路資源的盤點與穩定性的確立：主導機構必須進行社區學習資源的盤點與整合，將已經存在的資源加以固定，將潛在的資源加以開發；其次必須進行學習資源網絡穩定性的建立，確保社區學習資源的提供，不致減少或斷絕，也必須讓網絡成員間相處合作愉快，避免因心生怨懟而波及社區學習網絡資源供應的穩定。
- (四) 網絡建構之願景與目的澄清：社區學習資源網絡的建構都有其理想目標，主導單位有必要讓所有參與者都能夠清楚網絡建構之願景與目的，有利於互相間的尊重與接納進而提昇士氣。
- (五) 網絡成員間夥伴關係的營造：學習資源網絡的整合缺乏強制的約束力，可能因為權利的不平衡而產生嫌隙，因此有必要營造良好的夥伴關係。

## 二、社區學習資源整合網絡建構維繫階段應注意事項有：

- (一) 尊重每個網絡成員為主角而非配角：為避免網絡成員可能疏離，因此對參與成員的角色應給予肯定，或輪流當主席，以維繫其參與網絡運作的意願。
- (二) 重視網絡成員間的非正式關係：基於網絡成員非正式關係所建立的情誼，將可去除僵化的互動缺失。
- (三) 增進網絡合作實質績效的可見度：主導單位宜設定績效指標，就資源網絡的實施績效做一檢驗，一方面可以看到合作的成果，另一方面也可以強化合作意願，提昇士氣。
- (四) 不斷檢視網絡目標的達成度。

## 柒、整合社區學習的社區資源作法

每一個社區居民，都可以成為社區學習的人力資源。因為在社區學習推動的過程中，並非只有從事社區教育的人員，也包括行政企畫人員、行銷推廣人員、庶務打雜人員、服務支援人員，以及相關業務人員。創造一個讓所有人皆找得到參與管道與貢獻所長的社區學習環境，本身就具有濃厚的學習功能。

社區內有利於學習的資源，從相關組織與團體來分析，大致上有下列數種重要的資源，有必要加以整合：

### 一、正規學校

(一) 逐步達成學校社區化的理想，其具體步驟可分述如下：

1. 學校設施開放給社區民眾使用。
2. 學校提供社區民眾所需的教育活動。
3. 學校辦理家校合作活動。
4. 學校辦理家長志工活動。
5. 學校開辦社區學苑課程。

(二) 逐步推動服務學習的理念，其具體步驟可分述如下：

1. 學校逐步成立各種學生服務社團，每個學生必須至少選擇一個社團參與。
2. 社團指導教師應輔導學生社團，每學期至少從事一項社區服務工作。
3. 建立學生社區學習服務卡，各級學校學生每年至少服務社區二十小時。
4. 在各級學校開設社區服務課程，由專任指導老師帶領從事社區服務。
5. 要求各科教學，皆須將社區服務列為課程重點，使得學生作業與社區服務結合。
6. 訂定社區學習服務法，明確要求各級學校普遍推動服務學習，使服務與學

習合而為一。

## 二、圖書館

各級圖書館在社區學習中的角色，包括：圖書館是生活圈中的文化重鎮、圖書館提供終身學習的保證、圖書館具有社區學院或社區學苑的規模、圖書館得以發展出具地方特色的鄉土教育內涵。目前各區皆有一所以上的圖書館，在各住宅大樓或社區，也設有小型圖書室或書報閱覽室，這些皆可作為社區學習的重要資源。圖書館為彰顯其在社區學習方面的重要角色，可以辦理如下的活動：

### （一）社區讀書會

圖書館並非只是提供民眾借書閱覽的場所，更積極的作法是探知民眾的學習需求，並透過組織的過程，將具有相同需求的社區民眾加以聚集，以讀書會的形式來運作，使得社區民眾增進互動、相互討論以提高學習動機、學習樂趣與學習效果。

### （二）設立社區圖書義工站

圖書館的書本是供民眾翻閱的，有些民眾不懂得翻閱書本的樂趣，因此他們不會去參加讀書會，此時便可以透過社區圖書義工站的設立，鼓勵社區不愛看書的民眾踴躍參加圖書義工站當義工。一方面利用社區的人力資源，為圖書館擴張服務的範圍；另一方面在培養這些不愛看書的民眾有親近書本的機會，逐漸養成看書的習慣。

### （三）建立社區圖書資源交流中心

圖書重在流通而不在於保存，社區中的家庭經常充滿不用的圖書，卻不易找到活用的場所，此時的圖書館便可以扮演起圖書資源交流中心的角色，到各社區普遍設立圖書資源交流中心。

社區圖書資源交流中心的設立，可以使用原來的社區圖書義工站，也可以另外成立新的據點，以擴張圖書館的可見度和近接性，讓社區民眾隨時都可以接觸到圖書館的服務。圖書資源交流中心設立的目的是在流通社區內各家庭的舊書，也流通社區內民眾的感情，更因為藉著圖書交流的經驗，以營造一個具有人文氣質的高格調社區環境空間。

### （四）開辦社區生活學習中心

利用社區圖書資源交流中心與社區圖書義工站，形成社區學習網絡，以圖書館做為統整學習資源與安排規畫學習活動的中心，圖書館便是最佳社區生活學習中心的設置地點。社區生活學習中心以全體社區民眾為對象，以全生涯各發展階段的任務需求為內涵，以處處可學習、隨時能學習

的多樣化管道為目標，建構出社區終身學習體系，這對學習型社區的營造當具有正面積極的作用。

### 三、社區讀書會

讀書會是最為傳統的學習模式，完全出於個人的興趣，排除外力的介入和干預，您可以選擇自己喜歡的時間和地點來讀書，也可以選擇和自己最喜歡的同伴一起來讀書，更可以愛讀什麼書便讀什麼書，不必管進度，也不會有考試，更不必去理會誰讀得多誰讀少，如果大夥合得來，大家好溝通，隨時可以變換花樣，請來里長伯開講社區公園的設計考量，也可以讓隔壁的麵包師傅，傳授一下做中秋月餅的絕活。

人的一生並非只為了工作，還有其他的生活層面，並非學校教育的焦點，這一大堆的知識技能的需求，只有依賴社區民眾自己組織團體來提供，讀書會正是由社區民眾依自己的需求，自行來組織學習團體，以滿足自己所感受到的教育需求。此種方式的學習組織，正是社區學習所揭示的理念。

社區讀書會的進行方式，完全依民眾的意願與喜好，不受任何教條的束縛，不受任何法令的干預，只要參加讀書會的成員共同決議，如此的自我決定與掌控在自己手中的自由感，應該足夠讓您擺脫以往學校教育挫折感的夢魘。

如果鄰里朋友聚在一起喜歡鬥嘴聊天，可以不必道人長短，可以不必言不及義，何妨討論一下社區的現象，分析一下社區的問題，建構出一些改善社區生活文化品質的計畫方案；也可以針對自己的內心世界，從事一番澄清洗滌的功夫，借助他人的「讀人」功力，以增進自我瞭解，以及面對社區人士的愉快心情。

社區生活的各種層面，都是讀書會可以關照的領域，社區居民的各種教育需求，也都可以透過讀書會的學習方式來加以滿足，甚至於自我的成長與發展、潛能的開發與運用、個人的尊嚴與價值、人際關係的建立與開拓、事業生涯的定位與成就，都可以藉讀書會以達成目標。

### 四、社區租書店

社區到處皆可以看到租書店，躲在不起眼的角落，可是如果以社區學習的角度加以審視，便可以發現這小小的租書店，馬上可以搖身一變成社區學習的資源與資訊交流中心，比起社區圖書館更能發揮強大的推銷功能。其作法為：

#### （一）強化租書店的服務層面

租書店可以先將書籍分類，與社區讀書會進行聯結，專門蒐集各種不同領域的圖書資料，有系統的分出其程度，使得讀書會可以按照成員的程度選擇合適的書籍來閱讀。其次租書店可以裝設電腦網路系統，隨時可以查詢出

版界的最新資料，且連上各個圖書館，進行館際查詢服務。

## （二）租書店從事舊書交換工作

讓社區內的家庭將其舊書在租書店流通是激發社區讀書活動的原動力，租書店只要貼出佈告，社區民眾自會將舊書拿到租書店，如此一來，租書店只要擴充存書空間，利用電腦資訊處理藏書，便可以順利將民眾所要的書籍找出來，使民眾喜歡到租書店來探詢書籍寶藏。

## （三）租書店辦理讀書活動

促銷是現代租書店存活與茁壯的不二法門，而辦理讀書活動便是最佳促銷手法，租書店的讀書活動可以在有線電視公益頻道推出、可以利用本身資源辦理社區讀書會、可以與社區學苑或鄉鎮圖書館配合，共同辦理好書票選、暢銷書票選，或是推出家庭借書與讀書比賽、讀書會讀書比賽、企業團體讀書比賽等活動，使社區充滿書香、家戶充滿書卷、人人皆是書生、出口皆是智慧。

## 五、社區生活學習中心

一個整合前述社區學習資源的機構，暫時取名為「社區生活學習中心」。這個中心可以掛牌在正規學校、圖書館、社區成人教育機構，也可以掛牌在社區讀書會的會長家，更可以掛牌在社區租書店內。當然，如果前述五個地方皆不易掛牌，那就另外找一個地方，組織一群人，以社區生活學習中心的名義來運作。

## 捌、社區營造資源整合案例

台北縣泰山鄉的社區營造（鄉公所主導）鄉民大學

台北縣三角湧文化協進會（社區團體主導）

三、台北市北投文化基金會（基金會主導）北投社區大學