

第二章 文獻探討

非營利組織具有公益的性質，但其經營策略的規劃，不同於政府部門及企業體，因此，本文將對財團法人北投文化基金會的發展，非營利組織在社區推動學習的策略規劃及相關概念、理論進行探討。

第一節 北投文化基金會的發展

北投文化基金會的成立及發展，訴說了北投地區近10年來的社區發展歷史，過程中由一紙小朋友的陳情書，帶動了居民保鄉衛土的熱忱；從社區總體營造的全面動員參與社區活動、學習型社區以活動培養居民的社區學習習慣；社區大學的承辦，則使得社區學習進入系統化及永續經營的階段。以下將就八頭里仁協會時期、北投文化基金會時期、北投社區大學時期的三個時期，從其機構的組織、宗旨理念、辦理活動等，探討基金會及領導團隊的發展：

一、 八頭里仁協會時期：

北投位於台北盆地東北角，地當大屯火山彙竹仔山、大屯山、面天山等火山錐東南斜面至基隆河間。面積56.82平方公里，為台北市第二大行政區；原為平埔族中的凱達格蘭族部落居住的地方，而北投即為凱達格蘭族的女巫的住所；清初漢人前來開墾，稱北投或北頭、八頭。北投有豐富的自然生態、人文資源，日治時期，即以溫泉最為著名，泡湯文化所衍生的產業，對北投地區的發展，有其深遠的影響力。

一九九五年初，北投國小的一位老師，帶領該校學生到北投溫泉公共浴場（即現在的溫泉博物館）作鄉土教學，大家發現這棟具有相當歷史的建築物因為外在因素，即將面臨拆除的命運，參加的學生都感到不解與可惜，於是天真的孩子就寫了一封陳情書給有關單位，請求保留這棟具有歷史意義的建築，而學生這種行動，感動了許多當地的居民，為了保存北投社區的珍貴文化資產，於是北投許多的民眾都投入這項救援行動。

一九九五年九月一群熱心的北投市民以社區為基礎，組織了「台北市八頭里仁協會」（見表2-1），其名稱的來源，主要是因為「八頭」是北投的舊地名，原為平埔族對北投地區的閩南語音譯，而「里仁」取自倫語的「里仁為美」，彰顯協會的服務精神。

表 2-1 第二屆會務人員組織表

理 事 長	洪德仁
總 幹 事	陳慧慈
理 事	王漢州 洪德俊 洪愛釵 黃元興 陳榮祥 溫振華 詹儒宗 楊俐容 潘蓬彬 劉美諄 謝明海 顏麗兒 羅致民
候 補 理 事	沈瑞絲 洪慧華 吳蓓芬 謝梅英
常 務 監 事	張麗惠
監 事	丁玉嬋 王炳元 吳翠屏 蕭淑映
候 補 監 事	陳啟迪
財 務	林秀珍
鄉土人文委員會	詹儒宗
親職教育委員會	楊俐容
編輯出版委員會	謝明海
保健教育推廣委員會	王漢州
志 工 委 員 會	陳淑芬

資料來源：研究者整理自北投社雜誌第12期（1999）

該協會在「北投溫泉公共浴場」古蹟保存的過程中，透過當時創會理事長洪德仁的帶領積極出面向政府陳情，希望政府能重新規劃這個公共浴場，並闢為溫

泉博物館。經過多年努力，終於在一九九八年時，溫泉博物館落成，把原本只是學生「童心童夢」的陳情，變成「美夢成真」的社區運動。

該協會的設立，除了為完成「北投溫泉公共浴場」保存的階段性任務，更以積極努力營造社區與地方教育、文化等的結合為目標，希望透過整合社區的資源，維護社區的文化資產，從地方文史的研究，到與政府或相關單位的接觸，建立豐富的地方文化，促使北投民眾對該地區的關懷，珍惜自己鄉土、關懷社區的人文歷史、自然生態、增進社區倫理與親子關係，因此，該協會揭櫫三大宗旨，亦即「提倡社區關懷、發揚社區倫理、推廣保健常識」。以下將整理其歷年來的活動說明之：

表2-2 台北市八頭里仁協會歷年辦理活動表

類 別	年 度 與 活 動
搶救古蹟運動與社區公共議題參與	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1996年推動北投溫泉公共浴場指定古蹟案、推動北投溫泉親水公園案。 2. 2000年就「陽明山國家公園纜車新建工程」進行探討與抗爭。
關懷鄉土人文系列活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1996年承辦「戀戀溫泉」園遊會，舉辦有關溫泉文化的系列活動。 2. 1996年出版【北投社雜誌】季刊，以推廣鄉土素材。 3. 陸續出版「北投風情系列」書籍，包括：戀戀溫泉、北投西溫泉之旅、戀戀北投、台灣溫泉情結、戀戀北投溫泉、北投我的家。 4. 舉辦「認識北投研習營」、「鄉土調查訓練營」、「兒童台語藝文研習」、「北投史蹟解說志工培訓」、「社區文化志工培訓」、「北投地區文化導覽志工培訓」等研習活動。 5. 辦理「兒童彩繪溫泉鄉美展」、「溫泉鄉溫馨音樂會」、「元宵節花燈踩街活動」、「水稻文化節」、「北投史蹟之旅活動」、「北投親子美術活動」、「北投走透透」等藝文活動。
關懷家庭倫理及青少年成長	<p>推動「生命教育」及辦理「社區婦女學苑」課程：「認識兩性研習營」、「認識青少年研習營」、「春風少年自信營」、「少年鄉土義工訓練營」、「春風少年生態營」、「媽媽讀書會」、「親子遊學團」、「青春向前行—二十一世紀生命教育種籽人才培訓課程」、「社區媽媽劇團」、「社區讀書會」等活動。</p>
教育部學習型社區計劃	<p>舉辦活動：社區婦女人才培訓、讀書會領導人才培訓、社區EQ教育種籽人才培訓、社區說故事種籽人才培訓、親子影像讀書會、心靈撫慰電影體驗營、社區博物館巡禮、親山親水大自然體驗營、社區學習義工人才培訓、出版學習型社區刊物【北投社雜誌】第十五、十六、十七期。</p>
衛生署社區健康營造計劃	<p>1999年建構健康社區加油站網絡，具體成果：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃志工培訓課程。 2. 建立社區健康營造諮詢電腦網絡。 3. 結合社區內合格、有意願的醫療保健機構、人員和衛生所，建立社區健康加油網站。 4. 成立社區健康營造諮詢專線。 5. 辦理其他相關活動，如：健康講座、座談會、音樂會、路跑活動等。

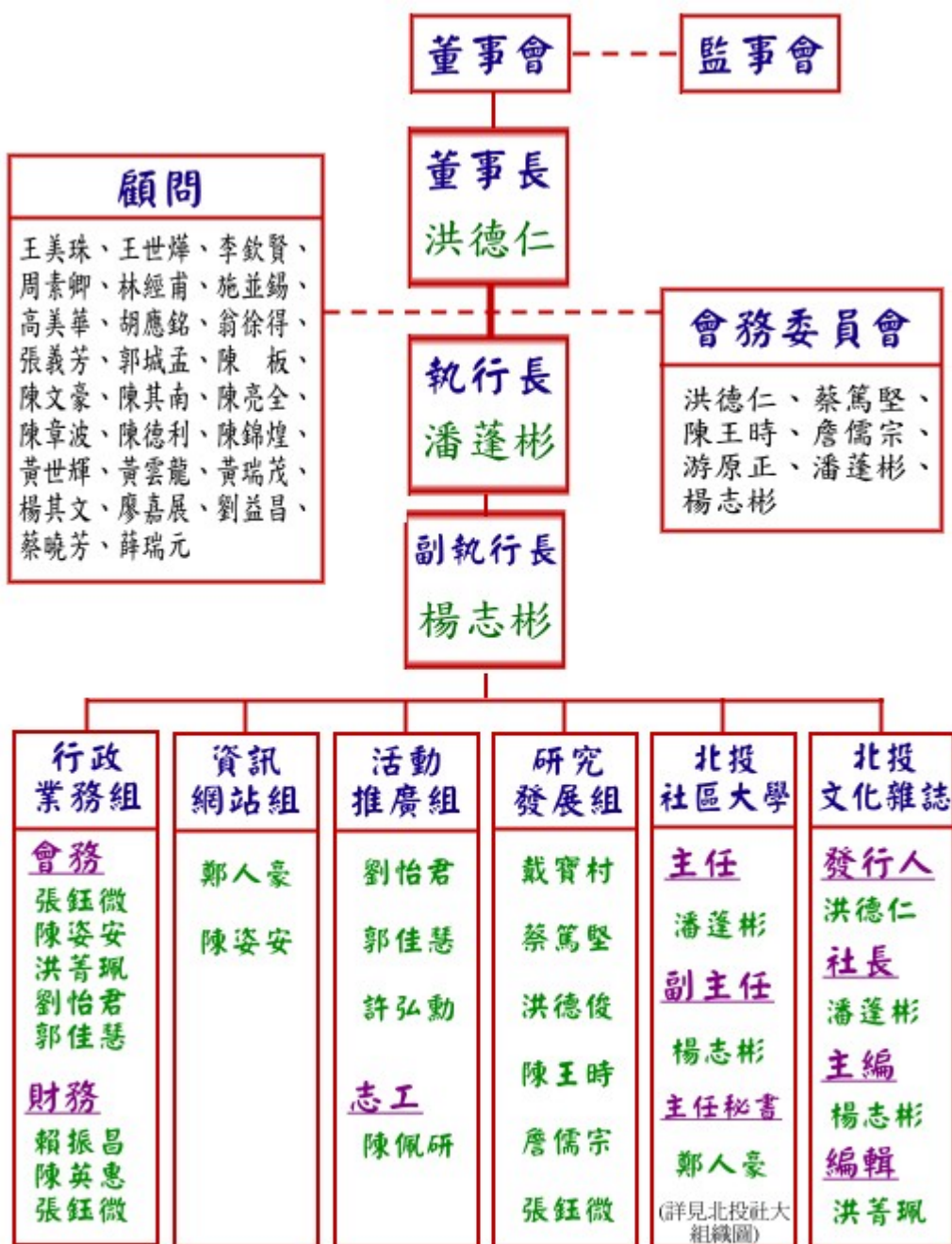
資料來源：摘錄整理自張莞珍，2001，P222-223

由上表之活動彙整，可見八頭里仁協會運用相關資源，激勵民眾認識鄉土人文歷史、自然生態與參與的動機，也凝聚參與學員及社區人士的共識，成為建構「社區終生學習」的種子人才（洪德仁，2002），默默的帶動社區居民，走向學習之路。

二、北投文化基金會時期：

八頭里仁協會階段性任務完成後，理事長洪德仁礙於連任屆滿的相關規定，卻又基於社區工作推動的需要，於是以原班底部份成員，於2001年6月成立「北投文化基金會」（見圖2-1），基金會董事長不受任期限制，「社區」可以成為他一生的職志，基金會也可以因此擴大服務的功能。（劉蕙苓，2002）。

圖 2-1 財團法人北投文化基金會組織圖



製圖日:2004/06/01

資料來源：北投文化基金會提供

基金會秉持愛鄉土的理念，集思廣益，以保存、推展文化、落實生態保育為宗旨，提出工作內容有：保存文化資產，推展文化教育及學習成長，營造精緻文化藝術生活空間，落實文化藝術生活化、生活文化藝術化及其他符合基金會設立宗旨之相關公益性文化藝術活動。

研究者根據基金會所提供之大事記、活動企畫案、北投文化雜誌及其相關出版品，以推展文化教育及學習成長、保存文化資產活動暨計畫、健康社區推動、營造精緻生活空間、發展文化生態旅遊等五項，歸納整理出歷年來活動分析表如下：

表 2-3 北投文化基金會歷年活動分析表

類 別	年 度 與 活 動
推展文化教育及學習成長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2000 年辦理「北投青年文化導覽志工培訓暨志願服務計畫」、「和老樹、大樹做朋友——北投青年保護老樹志工培訓暨志願服務計畫」。 2. 2000 年 8 月「親子嬉遊話 EQ」，100 名民眾參與。 3. 2000 年辦理「婆婆媽媽玩社區」。 4. 2000 年行政院青輔會指導「社區青年志工培訓」，50 名志工參與。 5. 2000 年行政院青輔會指導「社區青年保護老樹大樹志工培訓」，50 名志工參與。 6. 2000 年舉辦「社區電影院」，於逸仙國民小學播放電影「生生長流」。 7. 2001 年協辦文建會「社區營造替代役專業訓練社區參訪北投行」。 8. 2001 年台北市文獻委員會「九十年度史蹟解說員專題研究」。 9. 2002 年「社區口述歷史研討會」於北投國小 10. 2002 年主辦「新世紀心北投論壇——生態旅遊研討會」、「北投文化——生態、溫泉、藝術展望研討會」、「北投社區生態安全研討會」。 11. 2003 年承接台北市教育局委辦「北投社區大學」，迄今。
保存文化資產活動暨計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2000 年主辦「鄉土植物巡禮」研習會 160 名學員參加。 2. 2000 年「社區歷史與口述歷史」研討會。 3. 2000 年臺北市政府文化局委託辦理「北投藝術節」，共有居民 20,000 人參與。 4. 2000 年北投地方史田野調查出版計畫，藝術的北投調查及出版計畫。 5. 2000 年行政院文化建設委員會、臺北市政府文化局委託辦理「溫泉文化產業之發展與振興計畫」。

	<ol style="list-style-type: none"> 6. 2000 年於北投國民小學舉辦「老相片說故事」。 7. 2001 年文建會委託辦理「社區總體營造振興地方文化產業計畫」。 8. 2001 年台北市文化局委託辦理「北投地區歷史調查暨出版計畫」。 9. 2001 年北投藝術文化村第一次推動會議。 10. 2001 年「北投藝術村」論壇之一：新世紀心北投。 11. 2001 年「北投藝術村」論壇之二：藝術講座。 12. 2001 年夏之頌：社區地圖研習及觀摩。 13. 2001 年與關渡醫院舉辦社區迎春音樂會。 14. 2001 年溫泉鄉地方傳統藝文活動觀摩表演。 15. 2001 年參與區公所「玉露風華——北投溫泉系列活動」第一次協商會議。 16. 2001 年於北投國小舉行台北市立國樂團「深秋音樂會」。 17. 2001 年於台北客家會館舉行「北投百景」與「2001 藝術的北投」新書發表。 18. 2002 年北投學學術研討會籌備會議。 19. 2002 年辦理「第一屆北投學學術研討會—社區、文化、生態」。 20. 2002 年北投「溫泉鄉之美」展覽暨記者會開幕。 21. 2002 年「藝術的北投」第一次座談會。 22. 2002 年發行北投文化雜誌季刊，設立「北投文化」電腦網站 http://www.ptcf.org.tw。 23. 2002 年出版專輯：「藝術的北投」、「北投百景」、「北投之美」書籤明信片各一套、「北投地方史教育篇」、「北投地方史溫泉篇」。 24. 2003 年「第二屆北投學學術研討會—北投、陶瓷、願景」。 25. 2003 年主辦「北投文化-生態、溫泉、藝術展望研討會」。 26. 2003 年承辦由臺北市文獻會委員會主辦「臺北地區溫泉史照片特展」。 27. 2003 年辦理行政院文化建設委員會補助「921 震災-集集火車站重建工作實錄」計畫。
--	--

健康社區推動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2000年本會與台北市親子教育協會舉辦「蛀牙蟲流浪記」暨健康嘉年華會。 2. 2000年社區健康營造座談會。 3. 2000年行政院衛生署委託「社區健康營造中心」成立。 4. 2000年辦理「健康下午茶」。 5. 2001年社區心理衛生中心於基金會教室舉辦「社區老人心理衛生講座」。 6. 2001年「心手相連·健康齊步走」台北市社區健康營造中心成果研討會。 7. 2004年承接衛生署國民健康局委託辦理「社區健康營造輔導計畫」北區輔導管理中心。 8. 2004年中央健保局「全民健保家庭醫師整合性照護制度試辦計畫」北投、士林、陽明山、圓山、蘆洲社區醫療群合行政管理中心。
營造精緻生活空間	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2000年辦理「學校與社區良性互動機制研討會」。 2. 2000年國立台灣師範大學公民訓育學系與本會共同主辦「社區營造與公民訓練研討會」，師生180人。 3. 2000年召開「磺港溪地區環境改造推動委員會第一次會議」。 4. 2000年憂慮北投纜車，社區媽媽走上街頭。 5. 2001年起教育部委託辦理台北市北投區「學習型社區」計畫。 6. 2001年北投青年論壇—「青年心·北投情」特展開幕及座談會。 7. 2001年召開北投憲章和文化生態學院第一次規劃會議、王世燁教授談「從社區憲章談北投願景」。 8. 2001年北投公民會館公聽會。 9. 2001年北投國小百年校慶活動、「北投百景」巡回展首展及設立憲章推動委員會連署與北投臨時郵局。 10. 2001年於區公所舉行「社區安全研討會」。 11. 2002年臺北市北投區公所成立社區總體營造推動委員會。 12. 2003年擔任行政院文建會第一區社區營造中心臺北市陪伴社區，辦理「第一區社區營造中心-社區願景形塑陪伴營造計畫」。

	<p>13. 2003 年由台北市政府文化局補助辦理「逗陣來北投，做夥來扮戲」計畫。</p> <p>14. 2004 年持續推動「北投社區憲章」十年計畫。</p> <p>16. 2004 年辦理「社造協定公民會議」計畫。</p>
發展文化生態旅遊	<p>1. 2001 年推動「北投社區憲章」十年計畫，成立「北投文化生態學院」，31 門課程，共有學員 600 人參與。</p> <p>2. 2001 年起，行政院文化建設委員會、臺北市政府委託辦理台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫。</p> <p>3. 2001 年辦理行政院行政院勞工委員會委託台北市「北投文化生態旅遊」就業工程計畫。</p> <p>4. 2001 年「北投·文化·學習成果展暨文化生態學院結業式」。</p> <p>5. 2002 年北投文化生態旅遊"永續就業工程開訓典禮。</p> <p>6. 2003 年主辦「新世紀心北投論壇-生態旅遊研討會」。</p> <p>7. 2003 年持續辦理文建會、臺北市政府、北投區公所委託台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫，迄今。</p>

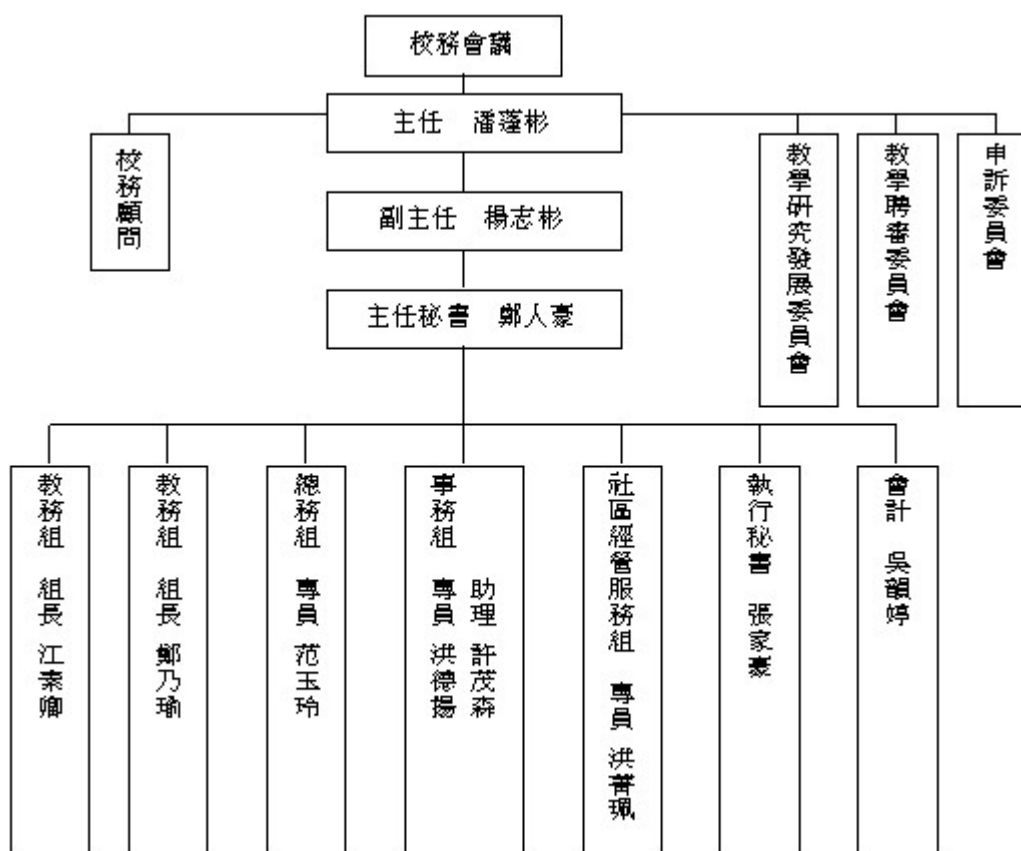
資料來源：基金會大事記及相關文件分析彙整

綜合上表的年度活動，基金會成立之始，以民眾所關心的健康為議題，以文化生態的講座及活動，逐漸推展會務，以學習經營社區營造，2001 年基金會提出「北投憲章」的願景描繪，畫出社區的學習地圖，其宗旨為：「願景」、「家鄉」、「國際」、「遺產」。綜觀北投社區的發展歷程：從「點」（溫泉博物館的催生）到「面」（文化薪傳、社區健康營造、文化生態學院、制定北投憲章），是一個全面性、動態性的學習過程（劉蕙苓，2002）。

三、北投社區大學時期：

2003年2月，北投文化基金會接受教育局委託承辦了「北投社區大學」，其地點設在北投的新民國中內，經營團隊為北投文化基金會（見圖2-2）。

圖2-2 北投社區大學組織架構圖



資料來源：北投文化基金會提供

北投社區大學的課程是延續過去基金會「文化生態學院」的經驗與基礎，並由鄰近台北藝術大學、陽明大學、政戰學校及文化大學等大專院校教授們指導課程規劃和提供師資，台北市野鳥學會、中華民國蝴蝶保護學會和北投在地的多個社區團體，如奇岩、東華社區發展協會等共同協力合作課程設計及辦理社團活動。

結合市政發展學習、培養社區人才、實地操作傳承社區文化及特色、建構社區學習的場域、培養現代公民素養等是北投社區大學的願景及努力目標，課程特色則為：「社區營造、溫泉文化、藝術人文、自然生態、健康醫學」；以「北投學」的基礎，發展「台北學學程」（台灣社區大學導覽，2003）。

綜上所述，基金會歷經八頭里仁協會、北投文化基金會、北投社區大學的過程，從北投溫泉博物館的整建到社區大學的承辦，顯現帶領者、辦理的活動，無不皆以擴大社區居民的參與、建立終身學習的觀念、帶動「做中學」的社區學習，

落實在社區之中，本研究個案所呈現的是：朝向建立理想家園、積極營造社區中人與生活品質的提昇，其推動社區學習的策略，將在第四章詳加分析。

第二節 非營利組織的探討

由於社區營造的蓬勃發展，非營利組織的相關研究也跟著增加，本節將針對非營利組織的理論、內涵及名詞界定作進一步的探討與論述。

一、非營利組織的理論、內涵與名詞界定

(一) 非營利組織的意涵

近年來，社區營造蓬勃發展，公共資源卻顯著的供不應求，政府制定公共政策時，往往未能充分反映多元民主社會的價值需求，於是，針對某些特定的社會議題，其具有共同理念的公民，自動自發組成團體，以促使問題的改善，此類團體機構，或泛稱之為「非營利組織」。這種非營利組織興起於美國，部門包括衛生醫療團體、教育團體、社會和法律服務團體、公民和社會團體、藝術和文化團體、宗教團體及基金會等七種基本的組織（陳金貴，1994）。

「非營利組織」(Nonprofit Organization, 簡稱 NPO)，源起於美國的「國家稅收法」(Internal Revenue Code, 簡稱 IRC)，意指符合該法條 501 (C) 為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體（馮燕，1993；Hodgkinson, 1989）；因以公共服務為宗旨，亦被稱為非政府非企業組織或第三部門 (The Third Sector) 及志願服務部門 (The Voluntary Sector)；非營利組織為具有正式結構的民間組織，其組織的目的是為公共利益團體服務，而非為自身的成員服務（江明修，1994；陳金貴，1994；Salaman, 1992；Wolf, 1990）；該組織相對於營利組織，故不以營利為目的，包含「財團法人」及「社團法人」，「財團法人」是指以一筆財產為主，而具有法人地位的組織，如各種基金會、機構等；「社團法人」是指以人為主的社會團體經法院核可，具有法人地位的組織，如各種協會、學會、促進會等（蕭新煌，2000）。

由於「非營利組織」是以公共服務為宗旨，不以私利為目的，所以這類組織大多具有主動、創新、彈性與公共性的組織特質，有別於政府部門與企業部門，可以提供社會不同的服務項目，並補充這兩大部門（政府與企業）服務不足的部

分。民間非營利組織相對於富於彈性，較政府能提供直接而多元的服務，形成另一種替代方案（元庚鮮，1998；梁玫玲，1993）。非營利組織形成一股蓬勃的社會力，與政府部分、私人經營機構三分天下，扮演仲介、抗衡、互補的角色。

我國非營利組織的法源依據為民法的「法人篇」中提及「財團法人」與「社團法人」，主要係由公益財團法人和社團法人所組成（陳美伶，1990；楊崇森，1981；謝儒賢，1999）。非營利組織名詞用法相當多，英國與西歐慣用志願性部門（the voluntary sector）；美國則普遍使用非營利組織（nonprofit organization），或非營利部門（nonprofit sector），而其他常用名詞包括獨立部門（independent sector）、慈善部門（philanthropy sector）、免稅部門（the tax-exempt sector）、第三部門（the third sector）等（梁玫玲，1995）。

綜上所述，非營利組織係以公益為目的，具有不分配盈餘限制的經濟體制，是自主彈性的運作實體與自願性團體，並透過具體服務或行動以實踐其使命的完成。同時，它亦提供公民關心、參與公共政策的多重管道，藉著團體的影響力量，直接或間接地倡導相關的價值與行動，推廣於社會，展現主權在民的精義，是民主社會進步與穩定的重要因素，故彼得杜克拉（Peter Ducker, 1993），將之譽為未來社會發展趨勢的中堅，或喻之為「公民社會」（Civil Society）。

（二）非營利組織的理論探討

非營利組織早期的研究文獻，大部分是以慈善事業為主要的研究對象，有關非營利組織之理論與研究議題，多是針對私人慈善基金會、組織管理方式等加以探討。然而，今日的非營利組織不論是在組織類型、功能，或是活動型態上，皆較以往更形複雜與多元。因此，霍根生（Hodgkinson, 1989：16）指出，實在很難用單一理論來解釋所有的非營利組織及其活動；至於學者們普遍從經濟學、政治學、社會學等不同學科領域提出諸多理論，以闡釋非營利組織之興起與發展。本論文則擬從非營利組織最常被學者專家引用的相關理論做釐探，包括：市場失靈理論、政府失靈理論、志願主義失靈理論、第三者政府理論，以及志願服務理論等。

1. 市場失靈理論 (market failure): 傳統自由經濟學者認為, 社會中財貨 (或服務) 的生產者與消費者間的自願性供需關係, 可以構成完全競爭市場, 生產者追求利益極大化, 而消費者求效用極大化。基於此種假定, 藉著供需關係可以使市場內的經濟活動, 達到所謂「巴瑞圖效率」(Pareto efficiency) 的狀態, 沒有任何人的效用或利潤受到損失, 資源配置獲得最佳效率, 價格像一隻看不見的手主導市場內經濟活動 (吳定, 民 87: 45-46)。但是在現實世界中, 因為受到許多因素的影響, 使市場無法成為完全競爭的自由市場, 市場無法達到供需及資源配置理想狀態, 乃產生「市場失靈」問題。休斯 (Hughes, 1995: 97-101) 指出, 造成市場失靈的主要原因有以下數端。

(1) 公共財 (Public goods): 公共財特殊之處, 在於無論是否消費, 所有人都能分享公共利益, 亦即「不具有排他性」。例如, 燈塔、道路、橋樑、國防等, 這些不具排他性事務, 便是需要由政府提供公共財。

(2) 外部性 (externalities): 公共財的財貨或勞務的使用常不具有排他性 (例如道路、公園等), 以及個別使用者成本不易計算, 具有外部性, 即市場交易時常對第三者或是環境造成影響, 此時只有政府的行動才能夠減緩這些影響, 例如, 我們可以透過市場買到汽車和汽油, 但因造成空氣污染或交通事故, 所帶來的外部性或「外溢」(spill-over) 效果, 卻是我們沒有付費的部分。當市場無法處理這些效應時, 便需要政府採取行動。

(3) 自然獨占 (natural monopoly): 有些財貨雖然個別成本可以計算, 但因為市場太小, 廠商某些經濟規模考量, 不願意生產 (或容不下第二家廠商), 而形成自然獨占的情形。例如, 偏遠地區的服務等, 市場中沒有廠商願意提供時, 經濟學家認為非營利部門即可彌補市場失靈。

(4) 不完全資訊 (imperfect information): 資訊不足或「資訊不對稱」例子, 被視為是市場失靈的一種。市場理論通常假設買賣雙方皆有充分的資訊, 但是常市場資訊 (特別是買方) 無法獲得時, 市場便不能達到最適的狀況。消費者保護便是藉由政府行動, 以提供資訊來改進市場運作的例子。另外

漢斯門 (Hansmann, 1987: 27-42) 提出契約失效理論，即類似市場失靈現象，一旦生產者與消費者之間發生了「資訊不對稱」時，由於消費者在議價過程中，無法處於公平合理地位，而生產者可能收取過高費用或提供劣質的財貨，使消費者蒙受相當大損失造成契約失效問題。

2. 政府失靈理論 (government failure): 民主社會中政府服務之推行，需使符合必要條件的人皆有獲得之機會。但因政府需要依法行政，而且又過於強調科層，或是缺乏反應的能力，造成資源使用無效率；此外，政府服務講求普遍性，而人民因收入、宗教、種族背景、教育等，差異產生異質性需求，致使服務勢必無法滿足每一個人，因而造成「政府失靈」(Weisbrod, 1998: 26)。造成政府失靈的主要原因如下 (吳定, 1998: 37)。

- (1) 直接民主造成的問題：長久以來，直接民主一直存在難以解決的問題，選舉的結果雖然可以為特定政策提供明確的選擇方向，但是多數決制度卻面臨功能性問題。例如，投票的困境只能對政府政策提供模糊的指示；投票結果無法充分代表整體投票者的意見，因為投票是多數人將成本集中在少數人身上，而產生所謂「多數暴政」的情況。
- (2) 代議政府造成的問題：民選公職人員的主要任務是制定與執行公共政策，為人民謀取最大福利。然而這些人員可能受到本身利益、時間、與財務限制等因素影響，而產生所謂「競租」的行為，於是制定不必要 (或不合理) 的政策，造成資源浪費與社會不公平的現象，例如「肉桶立法」(pork barrel legislation) 或「滾木立法」(logrolling legislation)。
- (3) 機關供給財貨造成的問題：政府為了因應市場失靈問題，必須提供各種公共財，諸如國防、外交、治安等，稱為機關供給。但是因為預算受到民意機關的控制、預算支用未受有效監督、機關功能未發揮效率性、行政人員能力不足、本位主義濃厚等原因使政府無法適當提供人民所需要的財貨。
- (4) 分權政府造成的問題：目前多數國家都採取分權制度，此種設計固然有其優點，但是亦可能造成遷延時日、貽誤事機的結果，並產生資源分散、政

策不易執行、監測困難等問題。

3. 志願主義失靈理論 (voluntarism failure)：前述探討非營利組織的理論時，曾經論述非營利組織是因應市場失靈、政府失靈而產生的。但是非營利組織有沒有可能失靈呢？薩雷曼 (Salamon, 1987: 110-111) 即提出「志願主義失靈」的概念，以說明非營利組織的可能缺失。造成志願主義失靈的原因包括：

- (1)「公益的不足性」(philanthropic insufficiency)：就是說非營利組織其資源(含人力與財源)常常是不穩定的，所以，非營利組織所提供的服務也常不穩定。
- (2)「公益的特殊性」(philanthropic particularity)：指的是非營利組織可能發展成極端的、排他性極強的、只為特殊群體服務的組織。
- (3)「公益的父權性」(philanthropic paternalism)：指的是非營利組織可能為少數人所控制，變成私相授受，圖利私人(尤其機構主管)的工具。
- (4)「公益的業餘性」(philanthropic amateurism)：就是從事公益活動者常是志願服務者，所以可能熱心有餘而專業不足。

總之，非營利組織可能發生上述四項失靈的現象，然而在政府的資源遠較非營利組織穩定，並且來自政府的資源可以彌補非營利組織公益性的不足、公益特殊性，以及防止公益父權性，並且改善公益業餘性的缺點。因此，政府部門與非營利組織合作時，雙方的優缺點正好可以互相補足。換言之，非營利組織雖然會造成志願主義失靈的現象與缺點，但是它仍然是在政府與市場部門之外一個重要的社會機制，由於其具有自主、彈性與公益等特色，因而非營利組織的倡導，將更有助於謀求民眾的福祉與增進社會公益，而可與政府、企業形成三足鼎力的型態。

4. 第三者政府理論：薩雷曼 (Salamon, 1987: 99-117) 指出，市場失靈理論與政府失靈理論，均無法解釋非營利組織存在原因，因而提出「第三者政府理論」或稱為「第三部門」(the third sector)。所謂第三者政府乃針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務輸送上必須仰賴許多非政府的機構，如銀行、

醫院、學校等非營利組織，及政府透過代理人來運作。另外，第三者政府理論所建構的非營利組織，並非僅只在彌補市場失靈與政府失靈而已，更重要的是應視非營利組織為社會體系中的「優先機制」，並且主動積極的提供社會福利所需要的財貨與服務；其特色為非營利組織比較能瞭解社會問題及服務具有彈性及創新，仍增進公共服務的競爭與多元化。

薩雷曼認為美國政府以第三者政府來達成公共目標，實際上已經成為一種典型的聯邦政府運作方式。此理論一方面利用政府的長處，以民主程序籌措資源和設定公共政策的優先順序，同時也利用民間組織的長處來提供服務。在此過程中，它不僅可以消除傳統美國人民對政府的敵意，更可以提供現代化的服務以符合人民的喜好與需求。另外，一般人總以為政府主管許多重要事情，而非營利組織只是用來彌補其縫隙而已；事實上，根據薩雷曼的研究，第三部門早在許多政府服務存在之前就已經存在了，它們很早就開始處理許多社會問題，只有在第三部門無法處理某些問題時，政府才挺身而出。在今天第三部門活躍的大城市，往往都是最能處理社會問題的城市（Osborne & Gaebler 著；劉毓玲譯，1993：43）。

因此，有關公共議題實踐方面，第三部門（或非營利組織）的「公正性」和「值得信賴性」常常高於政府的官方說法，以及企業的牟利動機，構成了公共領域的活躍成員，並成為現代公民社會民主化不可或缺的一份子。

5. 志願服務理論 (voluntary service)：在民主社會中，可以透過志願服務或非營利組織的倡導，一方面，表達民眾關心社會需求的議題；另一方面，則協助政府龐大的科層體制，快速有效地反應社會問題。而民眾參與志願服務，除了直接提供服務外，亦可以採取參與公共事務的政策制定或決策過程，以實現社會公益和個人的理念，志願服務可以說是構成民主社會的一股重要力量。此外，二〇〇一年是國際志工年，台灣亦在民國九十年元月四日，經立法院三讀通過「志願服務法」，並於九十年元月二十日奉總統令公佈。志願服務法的制定，除了跟上國際趨勢外，最重要是帶給實際從事志願服務的志工無限助力與

鼓舞，一方面，期盼藉以提昇民眾參與志願服務意願，推動全民共同關懷社會；另一方面，則希望志願服務法能加強志工的安全保障，增進志願服務的水準，而志願服務所強調的志願性與公益性（利他精神），則是公民參與的重要基礎。

（三）非營利組織的名詞界定

非營利組織蓬勃發展是社會力的具體展現，也代表著社會的多元與開放，非營利組織已成為先進國家內，民主與社會價值的守護者。而這些標榜「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠。然而，一般大眾對於非營利組織的概念，仍然模糊不清且多半是殘缺偏頗的片段印象（江明修、陳定銘，1999）。基此，將針對非營利組織的意涵作概述，期能釐清非營利組織之概念，並使其更進一步的成熟發展，以促進對公共服務功能與公共政策倡導，提供更加的效能。

一般而言，當我們提到非營利組織時實際上涵蓋：慈善組織、志願組織、獨立部門、免稅部門、第三部門、非營利部門、公益基金會與非政府組織

（hodgkinson, 1989；Salamon & Anheier, 1997；陳金貴，1994；傅麗英，1995；王順民，1999；江明修、陳定銘，2000；吳英明、林德昌，2001），名稱眾說紛紜，相關名詞界定如下：

1. 慈善組織：為救濟弱勢者所提供的慈善性服務，此一部門雖然強調接受私人團體的慈善性質捐款，不過這些捐款並非是主要的收入來源，如同沃克（Wolch, 1990）的界定「非營利組織是一種私有的法人組織，並且採取慈善活動為設立之目標」。
2. 志願組織：係由一群有志一同的人組成，並以志願人員為主（強調成員志願性）的團體，不論是否有經過正式登記程序的組織，皆稱為志願組織。
3. 獨立部門：一九八〇年一群專業性團體和非政府單位組織成為服務社區團體，這些團體雖然由政府和企业所支持，但是其特性與貢獻卻是獨立的，所以此團體自稱為獨立部門（Independent Sector）。
4. 免稅部門：這是相應某些國家稅法規定，可以免除所得稅與財產稅的組織。

5. 第三部門：此一部門指的是相對於政府部門、市場部門而存在的第三種社會力量，其本身兼具有市場的彈性和效率以及政府公部門的公平性和可預測性多重優點，同時，它又可以避免追求最大的利潤與科層組織僵化的內在缺失。
6. 非營利部門：非營利部門的存在，強調並非是為組織所有者生產利潤；不過，即便如此，這些組織卻不排除營利的行為，只不過非營利部門嚴禁將所有剩餘的收入與利潤分配給股東或特定對象（nondistribution constraint）。
7. 公益基金會：一種廣義的公益目的而設立，隱含著解決社會問題或改善人類生活品質的行動，本身具有前瞻性、規劃性、系統性、持續性以及發展性，因此，它所贊助支持的對象，包括執行公益業務的非營利機構以及相關和個人和政府機構，公益基金會所扮演的角色是非營利組織經費的贊助者或提供者。
8. 非政府組織：非政府組織（Non-Governmental Organization, NGO）在歐美民主社會中，以各種不同議題與社會任務而組成，已經有數百年的歷史，這些組織有的以監督政府施政為己任，有的以喚醒民眾對公共利益的重視為基礎，而且非政府組織不但具有非官方和民間等性質，其組成動機亦源自於民間的一種自發性行為，所以示非營利的組織。此外，非政府組織的功能，並非是要取代政府在國際社會所扮演的原有角色與功能；反之，其卻是要在傳統政府官方溝通管道外，另行建構在國家層面之下，一種由民間社會所發起，「以人為本」的民間交流活動。在全球化的趨勢之下，非政府組織所發揮的國際合作功能日益擴大，例如，「無疆界醫師聯盟」於一九九九年、「國際反地雷組織」在一九九七年，由於它們對國際合作與和平的貢獻，分別得到諾貝爾和平獎；而「國際特赦組織」此世界性人權組織，亦早在一九七七年就得到諾貝爾和平獎。因此，非政府組織可以做到許多政府組織無法做到的事，而以促進國際合作與和平為重要目標。

綜上所述，江明修與陳定銘（2000）對非營利組織的界定，是一個非政府、非商業性與獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且符合公共行政所強調之「公共性」特質，亦即具有公共服務使命與積極促進社會福祉，不以營利為目

的之民間公益組織。綜言之，非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府公權力；另一方面有被視為「公共的」，因其已提供公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標。

二、非營利組織的功能、使命與角色扮演

由於社區需求持續增加，公共資源稀少，政府機構未必對社會的問題題出最佳的解決方案，而非營利組織所扮演的角色與功能有：彌補政府資源功能、彈性創新能力、提供競爭比較功能、提供多元選擇的價值、合作夥伴的角色（江綺雯，1997）。綜觀目前我國社區大學的成立與設置，多係透過非營利民間團體的投入，影響其與公部門的互動及其組織運作，故研究者試探套其組織性質與運作，其能對我國社區大學運作有所啟示。

（一）非營利組織的功能

顧忠華（2000）指出，近年來有關非營利組織研究已經蔚成風氣，但是或許受到實務需求影響，一般對非營利組織的研究取向，多半偏向於「工具性」的角度，亦即為了符合實務界需要，偏重提供會計、行銷、募款、決策及志工管理等應用知識，以協助非營利組織提高經營校率。然而非營利組織與營利組織最大的不同，在於大多數合法設立的非營利組織皆標榜「公共」使命與「公益」的功能，以吸收並運用會資源，無異是「公共財」的生產者。因此，有關非營利組織公共服務功能與草根性民主參與的研究，愈來愈重要。

全中（Jun, 1986:117）亦指出，非營利機構具有下列六項公共服務的功能：

1. 非營利組織與大多數政府部門一樣，均為服務導向。
2. 非營利組織可擔任政府與民眾之間溝通的橋樑。
3. 非營利組織乃行動導向，針對其服務對象直接提供服務。
4. 組織結構比商業團體或政府更少層級節制限制，也比較有彈性。
5. 經常採取較具創新和實驗性質的觀念和方案。
6. 許多非營利組織如消費者或環保團體等，其關心範圍包括了公司部門的產品與

服務品質良窳，以及其對社會和民眾的影響。因此，非營利組織也扮演著維護公共利益之角色。

另外，沃爾夫（Wolf, 1999：21）則歸納非營利組織的五項特質如下：

1. 必須具有公共服務的使命。
2. 不以營利為目的之組織結構或具有慈善性質的法人團體。
3. 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。
4. 本身具有合法的免稅地位。
5. 具有可提供捐助人減免稅的合法地位。

Wuthnow（1991）指出非營利組織功能：

1. 能擴張增強政府的功能，並限制政治系統的過度擴張。
2. 思考公民與國家間的問題，並爭取組織的權力。
3. 表達國家與文化的價值，為達此一目的，組織可不斷地被檢視、重塑與適應。

江綺雯（1997）指出非營利民間組織的功能有：

1. 彌補政府資源功能：政府資源有限，社會問題又多元化，非營利民間團體的參與可彌補政府的不足。
2. 彈性的創新能力：非營利民間團體可免除政府科層體制的限制，可提供新策略，針對民眾需求作彈性處理。
3. 提供競爭比較功能：非營利組織民間團體的參與，可使政府在提供服務上有比較及競爭的對象，可提升效率與品質。
4. 提供多元選擇的價值：民眾選擇有更大的自由，不為政府所獨占。
5. 合作夥伴的角色：民間團體受政府委辦，非政府不重視或放棄，而是相互合作，並可使非營利民間團體爭取主辦機會而提昇品質。

此外，非營利組織與政府的關係，除了政策參與之外，尚有租稅優惠與獎勵補助等財務關係，以及下列的功能（謝端承，1997：79）：

1. 督導的功能：所謂督導是指政府以較為超然的第三者立場，進行對於非營利組織業務的監督。政府以中立的立場來考察其行為是否符合法令及章程，亦即以

客觀立場決定非營利組織的合法性。因此，行政機關並不能涉及影響非營利組織的目的性與宗旨之實踐。

2. 保護的功能：由於非營利組織主要是以財產孳息或捐獻的財源來進行公益事業，有時會遭遇到營運上的困難；另一方面，非營利組織的董事也很可能利用財團法人特殊性質，來達成私人的目的（政治人物利用非營利組織厚植其政治資源），偏離捐助者意志或公益性。在此兩種情況之下，政府都應該適時地介入，以保護非營利組織不至於受到侵害或公益目標實現的落空。
3. 諮詢的功能：非營利組織以私人財力，自動提供作為社會公益活動之用，政府主管機關基於此點，在監督工作上首要發揮的並不是防弊，而是積極協助扶持的功能。也就是透過諮詢作用，在非營利組織需要協助的時候，主管機關提供一些必要的建議與資訊，促使非營利組織葉物能夠導向正常之發展。

在公民社會所孕育有強大社會力的影響下，透過非營利組織來提供公共服務，常可避免私有化可能造成的一些負面效應。一方面，實踐公共行政的公共目的；另一方面，透過政府與民間資源整合，來提昇整體公共生產力與民眾福祉。此即管理學大師杜拉克所一再強調的，未來社會的中間力量，將是非營利組織而非政府或企業。因為政府只要人民遵行其推行的政策；企業只管提供商品並從中獲取利潤；但是，非營利組織所提供的則是脫胎換骨之後的個人（changed human being），藉由非營利組織的參與面對社會有所貢獻，故影響力愈來愈重要。

（二）非營利組織的使命與角色扮演

使命對非營利組織而言，是一項基本任務，也是組織應努力達成的願景（張在山譯，1991）。使命的功能在於確定機構存在的意義。當然，使命並不是空談理想而已，必須與社會的需求相結合，也才能維持組織在定軌上永續經營運作

Wolf（1990）則針對組織運作的觀點，認為非營利組織的使命，會影響服務對象的範圍大小及性質，亦會影響基金的籌措、服務的種類、預算計劃、人事僱用與組織的結構等，故宗旨的界定應明確，以切合組織所提供之服務及服務對象及大眾的認同與支持。

Kotler(1996),認為使命的意義在於決定組織的經營方向以及目標的達成,對非營利組織而言,使命更是不可或缺。Drucker(余佩珊譯,1994)從功能及社會變遷的觀點,認為非營利組織的管理不是靠「利潤動機」的驅使,而是靠「使命」的凝聚力和引導。使命必須具備三項要件:機會、能力和投入感。換言之,亦即注意本身的優勢和表現,時時注意外界的機會和需要,及確認自己的信念。

Oster(1995)認為非營利組織所提供的服務較具理想性,在評估服務績效時難以衡量,故制定清楚的使命,可具備下列功能:

1. 劃定組織的界限:使命的制度不僅可明確的讓人了解此組織對於服務對象、服務內容等範圍的限定外,亦可作為組織資源分配的依據,及吸引志同道合者的參與、凝聚組織成員的向心力。
2. 激勵捐款人及工作人員:使命是讓贊助者願意贊助、董(監)是願意協助、工作人員願意努力工作、義(志)工願意奉獻心力的號召。
3. 提供績效評估的標準:由於非營利組織並非以營利為目標的,難有確切的評估標準,而使命正可提供績效評估的指標,評估其服務內容是否偏頗?除此之外,組織使命亦影響社會的公信力,是社會大眾判斷其良窳的依據。

綜上所述,「使命」不僅是非營利組織達成的最終目的,亦是其最主要的構成部份,深切影響組織的存在價值、影響組織活動企畫、人力運用、財源籌募等運作方針;「使命」同時是績效評估的標準,影響組織的存續與發展。

根據,非營利組織的意涵,Kramer(1891)認為非營利組織的角色是:

1. 先驅者:非營利組織先有富於創意性、啟示性或示範性的構想再被政府採用。
2. 改革者或倡導者:被期待為批評者、監視者,給予政府壓力促進政府改善品質提供民眾所需服務。
3. 價值維護者:本著參與、倡導、改革的精神,關懷弱勢團體,增進社會公平。
4. 提供服務者:提供政府應作卻未作的服務,滿足大眾的需要。

而在價值多元變遷急速的社會中,非營利組織所以存在並展現獨特的功能,時因為期盼演各種積極的社會角色所致(Kramer,1981:8;許世雨,1992:

5；江明修，1994：18）。

1. 先驅者：非營利組織能敏感的體驗社會需求，以組織多樣與彈性的特質發展具有創新的構想，適時地傳遞給政府。
2. 改革與倡導者：非營利組織深入社會，實際瞭解政府政策的偏失，運用輿論或政策遊說等具體行動，促成社會變遷並尋求政府的改革措施
3. 價值維護者：以倡導、參與改革精神改革社會，並主動關懷弱勢團體。
4. 服務提供者：發揮彌補（gap-filling）的角色，經常選擇政府未做，不想做或較不願意直接去做的，但是卻符合大眾所需要的服務來做。
5. 社會教育者：利用刊物、舉辦活動、透過媒體的宣傳等方式，負起傳遞特定人群需求的資訊，藉此嘗試提供新的觀念改革社會大眾，以及決策者對社會的刻板印象或漠視態度，並補充正規學校教育體系之不足。

綜之，非營利組織扮演一個積極的角色，不僅適應社會環境的變化，喚醒成員對國家或社會的關係，亦可表達社會大眾的需求；因其融合政府與企業組織特性，可結合兩者優點，不僅具有企業活力，也能承擔起促進公共利益的責任的使命（江明修與梅高文，1999；Wolf, 1990）。甚至透過群力量解決個人無法解決的問題，以利他為出發點，提供具體服務外，更引發行動、改變意識型態的強烈動機。

（三）非營利組織與政府的關係

由於非營利組織具有獨立、自主與公益的民間特性，乃公民參與公共政策制定與執行的重要中介管道。根據政府失靈理論觀點，非營利組織興起的主要原因，乃源於公民社群對政府無力回應民眾需求的反彈；也起於對政府太大、太複雜、無人情味和無能力處理緊急事件的不滿，期能藉由民眾與公益團體採取直接的公益行動，並且參與政府政策的規劃與方案之執行，來協助政府改善其公共服務之效率與品質。哈伯爾（Haerberle, 1987）即指出，非營利組織、政府與民眾三者之間的關係，主要包括：

1. 非營利組織可參與政策規劃，並引導民眾政策辯論，如此或可增進政策執行時

的順暢性。

2. 政策型非營利組織（例如智庫），可以作為政府之政策諮詢機構。
3. 非營利組織有助於社區意識的建立，以及培養民眾的公民意識，民主理念與價值觀。

非營利組織介入公共政策運作，已成為現代民主國家的普遍現象，由於其深入民間追求公益的特質，往往能將民眾實際的需求與建議，反應給政府並作為政府制定或執行公共政策之參考。菲力思 (Ferris, 1998: 143-147) 認為非營利組織與政府的關係，應該跨越擔任服務傳送者角色，而進入扮演社會治理

(self-governing) 的功能，他並指出非營利組織參與公共政策的過程，可以分成三大類：

1. 公民型非營利組織 (Civic nonprofits)：此類型非營利組織從關心政府政策的制定過程，以督促政府施政的品質與績效，而透過資訊的傳播，公民可以有有效的參與政治過程，並且強力監督政府的公共事務與議題。例如：(1) 婦女議題投票者聯盟 (the League of Women Voters) 提供政府資訊和非正式的公共論壇建議等；(2) 共同使命組織 (Common Cause) 監督政府政策制定過程，以及建議政府決策過程的革新等。
2. 政策倡導型非營利組織 (policy advocacy nonprofits)：此類型非營利組織關心特殊性政策議題，例如，教育、環境、家庭與兒童、貧窮等議題；亦可能包括經濟性議題，在多元民主社會中，有時政策制定是屬於零和賽局 (zero sum game)，及政策的產出可能對某一方面有益，而對另一方則無益，例如，商業聯盟、專業團體利益等。因此，政策倡導型非營利組織可扮演壓力團體角色，由說政府官員支持其政策立場，亦可透過教育方案建立其支持群眾。
3. 政策執行型非營利組織 (policy-implementing nonprofits)：此類型非營利組織可以兩種型態呈現，包括：1. 透過公司合產/公辦民營方式，承接政府服務方案的非營利組織。2. 監督政府政策執行效能的非營利組織。第一類型非營利組織與政府是夥伴關係；而第二類型非營利組織與政府關係是扮演支持者或

敵對者的角色。

若是將非營利組織參與公共政策的過程加以細分，種類可謂極其多樣化。江明修、梅高文(1999:8-10)舉出七種非營利組織較常用來影響公共政策的方式，包括：(1) 政策倡導 (2) 遊說 (3) 訴諸輿論 (4) 自立救濟 (5) 涉入競選活動 (6) 策略聯盟 (7) 合產協力。

吉爾登等 (Girton and Kramer & Salamon, 1992) 探討非營利組織與政府關係時，認為非營利組織參與公共政策，可以從兩個層面加以區分，一是服務經費的提供與授權，另一是實際服務的輸送者，並發展出四種的關係模式：

1. 政府主導模式：政府為經費與服務提供者，此為一般所謂的福利國家模式。
2. 雙元模式：政府與非營利組織各自提供福利服務的需求，兩者並無經費上的交集，而是處於平行競爭的範圍（各有其範疇），同時由政府 and 第三部門提供資金與傳送服務，但是各有其明確的範圍。
3. 合作模式：典型的合作模式是由政府提供資金，第三部門負責實際的服務傳送。但是相反的情形亦有可能（即第三部門提供資金，政府負責服務傳送），此種模型廣布於美國。
4. 第三部門主導模式：在此情形下，第三部門同時扮演資金提供服務與服傳送的角色。

至於耐藍德 (Nyland, 1995:195-204) 則在探討非營利組織參與政府政策制定時，提出議題網絡 (issue networks) 概念，並指出非營利組織參與政府制度公共政策，彼此間存有三種互動方式：

1. 非營利組織由遊說或動員群眾的方式，以影響民選官員或者國會議員，亦即非營利組織透過政治壓力的運用，對於公共政策的形成，居於隱性的角色（幕後的影響力）。
- 2 政府在公共政策的制定過程中，居於強勢主導的角色，政策是由上而下 (top down) 方式產生，因為非營利組織需仰賴政府的補助經費，因此，無法有力的去影響公共政策之制定。

3. 非營利組織與政府是相互依存的關係，亦即政府採用公私產（co production）的方式，藉重非營利組織的參與政策制定。即 Nyland 所強調的兩者經由議題網路的方式，產生良性的互動。

基此，耐蘭德並舉澳洲住宅部的個案為例，說明政府官員在制定住宅政策，邀請關心住宅政策議題的非營利組織（特別是婦女團體），參與整個政策制定的過程，使其住宅政策實施時阻力能夠減至最低。作者將此種兩者良性互動、溝通協調方式，稱為「社團主義」模式（corporatist model）。亦即政府採用非營利組織的專業性（相同議題為主要訴求）、社會性，共同參與公共政策之制定，如此方不會偏離公共利益的角度，而非營利組織在政策制定過程中，成為顯性的角色（參與者），與政府居於對等之地位。

反觀，我國一九九八年實施一千五百億元低利貸政策時，由於政府採取由上而下的政策形成過程，造成許多的缺失與為財團解套的疑慮，使得民間團體紛紛的採取抗爭的行動，相較於上述澳洲的例子，採取社團主義模式（亦即藉重民間參與政策），可供我國之借鏡。因此，布寧科霍夫（Brinkerhoff, 1998：81-82）認為政府與非營利組織合作時，必須建立以下五點共識：

1. 政府必須創造者有利於建立合夥關係的行政結構、流程與機制，並建立與非營利組織政策對話或溝通的管道。
2. 政府必須提供資源與刺激雙方互動的誘因，展現與非營利組織合作誠意，並發展適當的監督機制，以偵測政策執行的品質。
3. 給予非營利組織完善的訓練，並培養其良好的團隊能力與士氣。
4. 建立兩者合夥關係的合法性，並給予非營利組織參與的正常性、參與決策權利與資源的共享等。
5. 透過資訊的公開化透明化，讓非營利組織了解政府的施政方針、以及確保之的權利。

非營利組織與政府關係相當密切，雙方合作並採取公私合產或社團主義模式，似乎是逐漸成形的趨勢。且政府採取與民間非營利組織合作，不僅可以減輕

政府因應繁雜事務處理，所造成的過度負擔之現象，亦可以將豐沛的民間社會力量，導入處理公共事務之中，形成雙贏的情況。

三、非營利組織的經營

隨著政治的開放與經濟的進步，社會的發展日趨多元化，人民的權利意識漸被喚醒，對於許多公共的議題，提出各種不同的需求。是故，在這樣的社會背景下，非營利組織及其經營日顯其重要性，以下則從非營利組織的經營模式三部份探討之：

(一) 非營利組織的運作

Drucker（余佩珊譯，1994）認為非營利組織的成效，不全能作計量評估，但卻極大主張以管理的理念架構和技巧，為它制定具體可行的目標、計劃和策略，以便能使它所造福人群的「使命」順利達成。

- 非營利組織的運作主要是由五個要素組成，包括組織所服務的對象（Clients）、業務運作（Operations）、財力和物力資源（Resources）、人力資源（Participants）、以及組織所提供的服務（Services），通稱為 CORPS 運作。
1. 服務對象（C）：指出非營利組織目標市場。每個非營利組織在使命的指引下，都有各自的目標市場，及服務對象，非營利組織的服務對象就是組織服務的需求者，此目標市場可能是某些特定的群體，也可能是廣大的社會大眾。非營利組織的服務對象，視其所提供的服務內容而決定。
 2. 業務運作（O）：指提供服務的過程或活動，而且非營利組織的服務必須經過計劃才能順利執行，因此必須要有一規劃組織行動之單位，根據組織的使命，為組織各種服務對象設計不同的服務活動，以符合需求者的需要。
 3. 資源提供（R）：指非營利組織所擁有內、外不資源來源。非營利組織需要財力與物力資源的支持才能提供服務，而這些資源可能是由社會大眾提供，也可能是由一團體支持，但無論資源獲得方式為何，非營利組織的存在則必須使資源不虞匱乏。

4. 人力資源 (P)：指參與非營利組織活動的人員，主要包括職工或志工兩種。職工是屬於組織於受薪的正式員工，通常負責組織內執行各項組織的例行性工作，同時協助組織的運作。志工為不支薪的志願工作者，多基於對組織目標的認同而參與服務。

5. 服務 (S)：指透過組織運作所提供具價值的活動內容，非營利組織最終的目的是提供必要的服務給需要的對象，而此是組織使命的具體表現。

此外，在非營利組織機構，決策核心 (Decision Core) 亦扮演了一個重要的角色，而且通常是個組織整體營運權責的所在，C、O、R、P、S 五者之間都有密切的關聯，因非營利組織屬性的不同，決策核心所扮演的角色也有所不同，其功能可能是多元的也可能是單一的；其運作是否順暢，往往會對非營利組織的表現，產生決定性的影響。

Bryce (2000) 認為要成功的管理一個非營利組織，必須有五個基本概念：

1. 使命：使命之達成乃需以法律為基礎。
2. 資金：完成使命需有足夠之財源。
3. 行銷：有能力說服他人支持組織使命，並從其中獲得效益。
4. 管理：利用一有效且符合道德規範方式，就有行與無形、或人力與非人力資源作最佳的安排或運用。
5. 會員：即該組織提供服務的對象。(適用於合作事業或社團組織)

(二) 非營利組織的經營模式

根據非營利組織之經營特色，整理國內外學者對組織經營規劃、募款與財務管理、志工培訓、合作與聯盟等方式進行探討之：

1. 組織的規劃：規劃 (計劃) 被列為行政三聯制之首項，可有效減低不確定性，提高服務水準，並對組織未來發展有所預期，故規劃是組織經營的重要過程。以下試就規劃層級與規劃模式兩部分說明之。

- (1) 規劃層級：從規劃層級來看，則視時間分配與規劃內容而有所不同。依時間分配大致可分為短期與長期計劃，前者是策略性計畫，偏重未來目標的

設定與發展願景，因應社會環境變遷而作調整行動；後者則是注重當年工作活動的規劃，公斷工作主要參考，並管理依據，屬於管理性企劃。另一方面，Wolf (1990) 則從規劃內容依層級分為使命或宗旨 (purpose or mission)、短期目標 (goals)、具體目標 (objectives and targets)、策略 (strategies)、行動 (actions)、評鑑 (evaluation) 等層級。

若從孫本初 (1994) 認為非營利團體的規劃可分為 3-5 年的長期計劃和年度計劃的短程計劃的規劃時程來檢視社區大學經營與教育目標則必須考量社區大學的服務範疇為教育，而教育是百年大計，其教育目標與範疇需要有長遠的願景、發展目標擊相關配套措施 (謝文全，1997)。

(2) 規劃模式：非營利組織的相關規劃模式可包括線型企劃模式與整合型企劃模式 (孫本初，1994；Wolf, 1990)：

- A. 線型企劃模式：現行企劃模式特色為使命到短期目標、行動計劃的過程，也是從眾多複雜的選擇到少數抉擇的過程。屬於長時間、廣泛、系統化的評估、思考未來的規劃方式。但其限制為彈性差、歷時長、易遭受挫折
- B. 整合型企劃模式：整合型企劃模式的特色是不具有起點及終點，因資訊的流動非直線，可從多方流動；同時透過不斷蒐集資訊與溝通，將零碎的資訊建構成整體計劃，具有彈性、歷時性較短、強調過程及鼓勵成員持續參與的優點，但其限制為狹隘、缺乏系統。

上述二項規劃模式均包含「宗旨」、「目標」、「行動」、「評鑑」等基本元素的掌握，即透過企業將宗旨化為具體的目標，形成行動的步驟與策略，並在過程中進行評鑑與回饋機制，以回應宗旨的實踐。惟因應社會環境的變化，不同模式均有其適用時機，故兼顧短期與遠程的整體規劃，系統性與彈性的平衡均係經營策略之重要原則。

2. 募款與財務管理：非營利組織與其他組織相同，須尋求方式來維繫組織的生命與發展，故經費籌措是運作的重要關鍵，而其來源有三：分別為私人捐款、政府公款與會費或使用者付費 (元庚鮮，1998)：

- (1) 私人捐款：「捐款」的重要條件是讓社會大眾相信其募款的正當性、合法性、與道德性，並說服人們心甘情願捐款。
 - (2) 政府公款：非營利組織透過爭取政府補助、爭取與公部門合辦活動等方式籌措經費。雖然有了政府經費的補助，意味政府對該機構能力與地位的肯定，使其存在的正當性更加穩固。
 - (3) 會費與使用者付費：以活動收入維持組織運作，使用者付費的觀念已是時勢所趨。是故，募款的過程與結果對於非營利組織與外部互動及其運作有極大的影響。
3. 志工培訓：許多非營利組織的運作，並非依靠豐富的財力，反而是在極度欠缺經費的情況下，依賴志願服務者，以其不求報酬的熱情奉獻時間與經歷來支撐各類非營利組織的活動與發展。但是，面對社會資源競爭的條件下，單靠服務熱忱係無法提昇競爭能力，必須從服務內容的品質，工作人員的效率及組織穩定的服務績效來建立非營利組織本身的特色。因此，非營利組織透過志工的招募，與培訓以從事組織運作相關事宜，而提昇志工人力素質便成為組織績效良否的重要關鍵（陳金貴，1994；陳金貴，2001）。

Unger（1993）認為志工運用的計劃宜遵循以下步驟：

- (1) 捐款：針對有意成為志工的族群加強宣導，且積極開發新的社群加入志工行列。
- (2) 安置：依志工的興趣、專長、個性與能力，結合實際需要以安排工作。
- (3) 引導與訓練：介紹新進志工認識機構的內部組織與服務計劃，教導作業程式，培養認同感與奉獻精神，創造在職訓練和學習機會，並透過機會教育啟發工作技巧。
- (4) 提供支援力量與領導機會：確實售予正確職權和責任，培養志工團隊的領導才能。
- (5) 建立正式員工與志工間的合作默契與團隊精神：鼓勵團隊合作與跨部門、跨計劃的交流活動。

陳金貴（2001）認為長久以來，志工在許多非營利組織中未受到較大的重視，連帶的也使得志工未能發揮較大的潛力，其中很重要的因素係非營利組織並未能提供志工有效的培育機制。然而，非營利組織面臨社會資源的擠壓下，不得不進行組織的調整，重視志工培育工作以提昇人力資源素質，同時也為整個社會培養更優質的人員，不只为組織效力，更能奉獻於整個公民社會的發展。

4. 結盟與合作關係：非營利組織處於一個「依賴的情境」，依賴於「外部環境與單位」以獲取資源，因此與外在環境或其他組織的互動則是重要的課題。非營利組織可透過與公共部門、營利組織，甚至其他非營利組織的結盟或合作，形成社會資源網絡，以增強組織生存機會與適應環境的能力。其合作方式可分為以下三者：

(1) 與公共部門的合作或協力：鄭贊源（1997）指出非營利組織與政府的關係，政府與非營利組織可有競爭和合作的關係，其原因在於政府可能失靈，而非營利組織具有彈性、可近性，創新性，但非營利組織也可能失靈。朱森村（1999）提到非營利組織透過公司協力方式，分享與整合政府與私部門的資源，其更指出「合作」與「協力」關係的主要差異在於公司部門共同決策及責任分擔的程度：公私部門協力關係中的共同決策程度比「合作」關係來的高，其互動關係是屬於水平雙向而非垂直單向的。故此，與公共部門的協力關係係以平等互惠、共同參與、責任分擔，建立一個以公民參與為基礎，以公共責任為核心，以公共利益為目的而結合的公共服務網絡。

元庚鮮（1998）認為非營利民間組織追求自主，保有使命，想開創不受支配，但欠缺完善的體質及資源，故政府對民間給予保護、監督、輔導，是合作而非替代。但鄭贊源（1997）認為非營利組織的政府的資源依賴或規範及管制的依賴將影響機構的自主性，故其提出解決策略為來自政府的補助貨委託不應超過一定比例，以免減損民間所帶來的活力與彈性，成為「影子政府」或其附庸。

(2) 與營利機構合作：當代社會問題複雜，而解決問題的需要日益迫切，企業作為社會的一份子也往往以「企業的慈善行動」(corporate philanthropy) 來善盡社會責任。Young & Burlingame (1996) 認為企業慈善的模式有四 (張英陣, 1999b)：

- A. 古典/企業生產模式：目的在從中獲得利潤。
- B. 倫理/利他模式：目的在展現社會責任的企業文化，強調企業與社會相互依存。
- C. 政治模式：一方面藉由與非營利組織建立關係以獲得長期利益，另一方面避免政府介入自由經濟市場。
- D. 休戚與共模式：滿足各種不同利害關係人之利益。

Edward, et al. (1997) 認為非營利組織與企業的合作關係可經由下列四種方式建立 (引自張英陣, 1999b)：

- A. 目的行銷：目的在建立互利關係。企業可藉此達到行銷與促銷目的，而非營利組織可達成募款與公共關係的目的。
- B. 企業贊助：企業提供經費與人力資源贊助某項活動。
- C. 實物贈與：將企業的產品或服務捐贈給非營利組織是一種省時、省力及省錢的有效方法。
- D. 企業志工：由企業主將員工組織起來為企業所在社區提供服務，即前述所謂休戚與共模式。

國內外研究有一共通現象為企業與營利組織的相互認識有限，而影響其合作關係 (張英陣, 1999b; Edward, et al., 1997; Young & Burlingame, 1996)。

(3) 與其他非營利組織的合作：元庚鮮 (1998) 調查研究指出非營利組織與其他機構合作考慮因素，依次為結合實際需要與利益、有助於組織發展、本身能力與條件、與該機構建立關係、地理的近便性、其他意見還包括理念的相同性亦影響合作關係。儘管國內學者倡導透過成立一機構，進行合作

或統整，但領導者的角色任務與對於無法統整的原因，以及互動關係所面臨競爭與市場區隔的挑戰亦是值得探討的課題（王政彥，1995b；元庚鮮，1998；劉祥熹，1999；蔡培村，1995）。

第三節 社區學習的理念與建構

「推展終身教育，邁向學習社會」是當前我國及很多先進國家所追求的教育願景（教育部，1998）。終身教育強調個人在一生中繼續不斷地進行有計畫、有組織的學習活動，亦即教育得以貫串個人的一生，從出生至死亡為止，作人生全程的規劃。因此，終身教育的實施可以保障個人的學習權力，不斷地增進個人的新知，獲得生活必須的技能，建立正確的價值觀及增進個人的健康，其目的係在社會變遷過程中，促進個人成長，達成自我實現，以社區學習為基礎，進而建立學習社會，增進社會福祉。本節將就社區學習相關理論、社區總體營造及策略規劃層面進行文獻探討。

一、學習社會的理論與內涵

（一）學習社會的理念與特徵

學習社會的理念，早在一九六八年赫欽斯(Hutchins, 1968)的新書「學習社會」，就提出如下的觀點：每個人均可在教育機構中獲得基本的博雅教育，並且能夠在教育機構之內或之外，繼續不斷的進行博雅學習的社會，也是一個有著真正的大學作為獨立思考和批判中心的社會，學習社會是一個經歷價值轉化的社會（轉引自胡夢鯨，1997）。

其後對於學習社會的理念，便逐漸引發相關學者的討論，然而影響較大的，應屬一九七三年，卡內基高等教育委員會(The Carnegie Commission on Higher Education)發表「邁向學習社會」(Towards a Learning Society)的報告書，一九九六年歐盟國家的終身學習年所公布的白皮書「教與學：邁向學習社會」，以及一九九八年，我國教育部將此年定為「中華民國終身學習年」，並公布白皮書「邁向學習社會」等三份歷史性文獻，茲以此三份文獻分析學習社會理念的轉移。

一九七三年，卡內基高等教育委員會，以現實的觀點，對發展迅速的美國高齡化現象提出「學習社會」的理念，指出未來的學習將由封閉的學習轉為開放的

學習，而教育必須開放給成人，因此高等教育中的「社區學院」、「隔空教育」、「開放大學」均應設法擴充，以滿足民眾的學習需求（林清江，1995）。這是一個以學校教育擔負社會民眾學習重任的時代，因此讓高等教育機構對成人開放，提供所有民眾想要的學習機會。

一九九六年是歐盟國家的終生學習年，歐盟在一九九五年便發表一本白皮書「教與學：邁向學習社會」(Teaching and learning: Towards the learning society)。在此一份白皮書中，明白指出歐洲未來的社會是屬於學習社會，教育體系中的教師和社會參與者應扮演重要的角色；針對建立學習社會的行動，具體的建議有五：一是鼓勵獲得新知；二是加強學校與工商企業的關係；三是照顧不利族群；四是培養三種語言能力；五是在平等基礎上運用訓練投資（林清江，1997）。

鼓勵獲得新知被此份白皮書認為是建立學習社會的首要工作，社會必須提供各種誘因，採取必要的行動，其中最為重要的行動便是建立「知識認可制度」(knowledge accreditation system)。此一構想的主要目的在於激發不願或不能在傳統教學環境中學習者的動機，協助他們在獲得正規學校文憑證書之外，也能獲得學習其他知能的證書。因此學習社會的理念，從前述的開放高等教育機構，轉變成激發不願在正規教育機構下就讀的民眾，可以利用一些非正規教育機構來學習（林振春，1998）。

一九九八年，我國教育部將此年定為「中華民國終身學習年」，並公布白皮書，名為「邁向學習社會」。在此一構想下，學習社會的理念，不再只是為符合個人學習需求而提供的回流教育而已，也不只是擴張學習的涵義從正規教育轉移到非正規教育機構，而是由學習型社區和學習型組織所組成的社會，除了自己願意不斷學習的個人，社區、工商企業、政府組織、專業團體、家庭、學校與整個社會本身，也需要繼續不斷的學習(Duke, 1998)。

學習社會到底是一個什麼樣的社會？從眾多專家學者為它勾勒的特徵中，可以分析出共同的願景。

1. 愛德華(Edwards, 1995)對學習社會的定義：愛德華於一九九五年對於過去三十年有關學習社會理念的發展，作了一翻整理，然後依時間先後提出各時期對學習社會的定義如下：

(1) 學習社會是一個有教養的社會(educated society)：這是六八年赫欽斯所提出的學習社會之定義，強調博雅教育，致力於培養積極的公民，發展自由的民主制度，提供均等的學習機會。

(2) 學習社會是一個學習市場(learning market)：這是七〇年代中葉以後，為解決經濟不景氣現象，以學習社會為藥方，其目標是發展一個充滿學習機會的市場提供機制，以滿足個人和僱主對於更新技術知能所需的學習需求。

(3) 學習社會是一個學習網路(learning networks)：這是九〇年代以後，由於電腦科技與網際網路發達，不僅將學習帶進個人的生活，豐富個人的學習資源，也將地方、國家和全球聯成一個密切的學習網，瓦解了傳統的政治和經濟規範，取而代之的是個人自主的社會觀，學習的消費和參與活動本身被視為一種享受，也幫助個人發展其興趣和認同，而學習網路乃成為學習社會的主要特徵。

2. 呂西忠：大陸河南師大成教院的呂西忠(1998)對學習社會的涵義提出六點主張：

(1) 教育的功能不再侷限於依組織規畫訓練人，而是培養完整意義的人。

(2) 受教育時間不再侷限於某一特定年齡，而是向著個人終身方向發展。

(3) 教育活動超越學校範圍，教育功能擴張到整個社會各層面。

(4) 這種繼續不斷的教育必將成為一個協調的整體，這是學習社會的顯著特徵。

(5) 教育與學習過程的重點是「自學」，而不是傳統的課堂教學形式。

(6) 人的主體作用得到極大重視和提升。

3. 胡夢鯨：在統整眾多專家學者對於學習社會的定義和特徵之後，胡夢鯨(1997)

所提出的學習社會願景，最能表現出學習社會的理想型態，他們是：

- (1) 人人都是終身學習者。
- (2) 學習權利獲得充分保障。
- (3) 各種學習管道開放而暢通。
- (4) 各種學習資訊取得容易。
- (5) 個人可以自由運用學習時間。
- (6) 個人可以在最方便的場所學習。
- (7) 個人可以運用多元化的工具學習。
- (8) 終身學習活動獲得充分經費配合。
- (9) 終身學習資源得到統整運用。
- (10) 個人學習成就得到適當認可。

(二) 社區學習的意涵

一般而言，社區學習 (learning in community) 泛指在學習型社區內所進行的各種學習活動，如社區媽媽教室、讀書會、參觀、藝文活動、市民講座等均屬之。郭麗玲曾歸納出「社區學習」具有以下特色：

1. 大多以小團體方式進行合作學習。
2. 注重積極與創新。
3. 完全是個人自覺，不是由上而下的威權式教育。
4. 充分討論與溝通。
5. 發展參與者之集體意識。
6. 共同成長與實踐。
7. 學習中不斷進行分析、行動及反省。
8. 從理念、現象、歷程到詮釋及價值的產生，按部就班，不急不徐。

9. 學習完全落實於生活環境中。

林振春也指出，社區終身學習具有社區教育的本質與終身學習的內涵，因此社區終身學習的推動，一方面要使用社區教育的做法，另一方面應採取終身學習的手段，將學校、社區圖書館、社區學苑、社區有線電視、社區讀書會與社區租書店等現存機構組織加以整合成社區終身學習中心，來負責推動社區內的所有學習活動（林振春，1997）。

從學習社區（learning community）來看，社區除了是每個人的生活場所外，應能為個人添加終身學習的效果，否則其中的「學習」一字便不復存在。威廉森(Williamson, 1998)指出「社區是學習的場境」，個人可受到社區的「教導」，也在社區中學習。杜威(J. Dewey)為代表的經驗主義(Experientialism)論者，基本上即連結了生活及學習場所，生活及學習經驗，強調個人的學習可從生活經驗中來獲得。社區既然是個人的生活空間及創造經驗的場所，自然也是學習的地方(王政彥，2002)。若從生活世界(lifeworld)的角度出發，社區學習是讓學習者與社區所有的人、事、時、地、物，發生了不可分隔的密切關係，社區學習就是要與社區所在之生活世界息息相關，透過社區中公共領域的討論方式與學習過程，讓社區中每個個體有了新的學習機制，終其生地學習生活經驗與知識，並且可以發揮所學實際運用在生活之中(賴國洲，1999)。

(三) 社區學習的型態

學習是一個人終身的修練過程，林振春認為知識學習有三種型態：第一種是個人書本式學習，主要表現形式如個人獨自看書閱讀等；第二種是團體式學習，主要表現形式如學校中的班級學習和團體研討等；第三種是生活式學習，主要表現形式如社會生活中人際間的互動和自然環境中的旅遊觀賞等。

1. 個人書本式學習：書本上的材料是作者在大自然環境中孕育出來的魚，把它抓住並置於餐桌上，供讀者觀賞品嚐；作者可能瞭解捕捉這條魚的艱辛過程，也體會該條魚的相關特性；讀者能否心領神會，就看各自的內功修為了。個人式

的圖書資料學習要講求方法，就是記憶背誦，也要知道其要訣，才能事半功倍。
一般對於讀書的方法有多種研究成果，最常被提及的有OK 4 R法

2. 團體式學習：班級形式的學習，雖然學習的材料仍然是圖書資料，也就是如同餐桌上的魚，卻可以由一位這方面的前輩或專家學者先進行講解，欲圖將餐桌上的魚還原到水箱或於魚缸之中，並引導學生從各個層面觀賞討論，因此其所獲得的學習，當然較之於個人學習，會有更豐富的內涵。但是，如果教師不能深入瞭解這條魚，也無法將這條魚還原到水箱中引導學生觀賞，也不能促進學生間相互的討論分享，可能只會白白浪費學生的時間，倒不如自己看書了。
3. 生活式學習：社區生活的人際互動與大自然環境中的學習，是人類最原始的學習形式，也是充滿豐富內涵的學習情境，卻是最須要學習方法的情境。同樣看星星，有人成為天文學家，有人卻分辨不清東西南北；同樣到海中浮潛，有人深受感動，有人卻敗興而歸。觀賞海中之魚，必須要用眼睛仔細觀察，用手勤做記錄，用心仔細思考分析比較，用盡所有的感官敏銳的去覺察，然後再用「科學」的方法去統整和歸納，以獲得個人對此條魚的「瞭解」和「描述」。

生活式的學習講求方法，缺乏方法的學習，無法從生活材料中獲得領悟。

下表為知識習型態三種學習方法的綜合整理：

表 2-4 知識學習三型態

個人書本式學習	團體式學習	生活式學習
1. 瀏覽(OVERVIEW)	1. 避免在聽講中記筆記	1. 靜思回想的功夫
2. 找出要點 KEY IDEAS)	2. 擴張感官吸取資料	2. 繪出心靈藍圖 (繪出核心事件或概念)
3. 閱讀(READ)	3. 回饋反芻	3. 找人分享討論
4. 回憶(RECALL)	4. 日記寫作 (主題、心得、疑點)	
5. 反應(REFLECT)	5. 與朋友溝通交流	
6. 複習(REVIEW)	6. 與講者面對面溝通	
	7. 尋找學習資源的伙伴	

林振春認為社區學習三態猶如魚的三態，餐桌上的魚可以任人翻轉解剖；水箱魚缸中之魚，可以仔細端詳觀賞；而海中、水中等大自然情境中的魚，卻能引發無窮的想像。以魚的三態來比喻學習三態，焦點在於學習材料的特質不同。

通過個人書本式閱讀的六個步驟，個別學習者一定可以「看到」作者所提供的那條魚，卻難以讓那條魚重新「活」過來。也就是你可以占有這本書，卻難以擁有這本書中的「知識」。

班級中的學習，或是讀書會的學習，學習者自身也要講求方法，不能將學習的責任置於導讀的教師身上。但是是否能「看到」原作者所描述的「魚」，或是能否讓那條魚在水箱中「活」過來，或是「活」出原來「魚」的本色，就看是否能善用前述的七種作法了。

從生活中學習，我們利用撈知識的網來捕撈生活中的知識，猶如利用魚網來捕捉大自然環境中的魚。每個人所使用的魚網不同，所撈獲的魚也不盡相同；同樣的，在自然的生活環境中學習，每個人使用撈知識的網也不相同，因此同樣聽一場演講，在夜晚靜思回想時，每個人所能回想到的內容也大異其趣。如果有機

會與伙伴交換回想的內容與心得，便可以從中發現自己撈知識的網中有何破綻；他人如何捕撈知識，也有值得我們學習改進之處。如此一來，每天勤練上述三種功夫，所獲得的將不只是學習的內容更豐富，更重要的是掌握如何學習的秘訣，使得生活學習中，撈知識的網子更具效能和效率。(林振春，1999)

社區學習可以進行上述三種不同的學習型態，個人在家研讀時可以採取個人書本式的學習；進到班級學習聚會場合時，演講者以班級教師的角色引導成員共同研討；等到團體聚會結束，個人回到家中，利用夜深人靜時，一方面閉目回想書中的內容要旨，一方面思考聚會時的分享和討論，重新建構在此一論題上的心靈藍圖。次日，便可將此一心靈藍圖繪製在日記本上，再找數位社區團體伙伴分享自己的心靈藍圖，仔細推敲每個人如何建構自己的心靈藍圖，便可以達到生活中學習的境界。

二、社區成人教育的理念與實施

「成人教育」的定義係指人們持續進行學習活動的過程，以達成獲得知識、態度、價值、及技能改變的目的地(黃富順，1980)，意即透過教育獲得足以改變的力量。「社區」與「成人教育」相結合的概念，形成一種新的教育實務，社區是個人日常生活的活動場所，「生活即學習」因此社區是為天然的教育場所，而教育可獲得改變的力量，「社區教育」乃提供人們賦有力量的機會。「社區」與「成人教育」在範圍與觀點上均為多面向的，兩者的結合對終身教育的推展是項鼓舞與貢獻(Galbraith, 1990)。當社區與成人教育在概念與實務相結合時，即發展出獨特的關係，給予社區及個人一種希望與尊嚴的感覺；一種為社區與生活結合；及在社會與政治的競爭中的另一種聲音。兩者的結合對個人、團體及社區顯示是一種重要性的自由解放。

Boyd & Apps (1980) 曾將「社區」及「成人教育」結合成一個三度空間向度的模式，以便瞭解成人教育，包括有：處理方式、顧客為主、個人社會及文化系統，這概念模式所強調的是：學習者情況的本質、教育性活動的利益、個人文

化及社會系統所顯示的價值、標準、信仰、特性等等。

另有將「社區教育」與「成人」兩概念相結合的社會福利觀點，是將社區教育視為「供給」上的一種革新，所以在政策及實務的作業上是採「多變化」為前提，即是應具有融通的取向（Elsey, 1986）。也因為如此其實質意義端視實務工作者的賦予。

以社會學觀點「社區成人教育」是社區教育的分支，以「教育優先」方式呈現，在這情況下，其成人教育的內容是針對當地的事物、問題與居民需求，將學習課程引導至實際問題的表達與學習如何解決。

如以教育機構而言，「社區教育」是為尋求與周遭環境接觸，所採取的學習活動，以吸引成人或偶然的人，前來接受在其設施中所提供的教育性或娛樂性的活動，所強調的是為社區內不同的團體或居民，所做的社區內工作。

綜上所述，無論從政治、社會、教育抑或經濟的觀點，均強調社區成人教育的內涵是使「人性向上」的提昇，賦予個人具有面對問題及如何與居民合作方式解決日常生活難題的能力，同時擔負起對影響社區及生活等事務的決策責任，並為社區的願景而努力。其共同特徵是「生活是不斷的學習」，亦即「學習即生活」，均以教育為手段，讓社區的民眾藉由生活上的不斷學習，使每一個人的教育需求得以滿足，並促使社區整體能達到「權能自主」的目的。

成人教育植基於社區並與社區相結合，藉以培養社區民眾的意識，促進社區發展與進步，為若干先進國家發展社區一種策略，而社區成人教育可分為三大類：

（一） 適應社區民眾需要的成人教育(of the community)

係針對當地居民需求而辦理，因此活動性質包含甚廣，是構成成人教育活動的主要成份，中或有為解決社區性問題的活動。

（二） 以社區為學習資源的活動(in the community)

就是以社區作為學習的實驗室，或學習的資源。亦即由學習者負起學習的責任，社區提供人力物力資源協助。

（三） 為社區發展而開辦的學習活動(for the community)

即透過教育者的判斷，來開設對社區有益的學習活動，以使社區朝向提高品質向上發展的目的。

不論那一類型的成人教育，皆為社區所需要，均有助於社區的進步與發展。在社區成人教育的實施應三者兼備，而社區本位的成人教育方案即是超越前述三類分隔，以社區為主的成人教育(adult education with the community)作為統合(楊國德，1995)。

世界主要國家在發展其社區教育的過程中，均會依據其社會文化背景，建立符合國情及社會情況，且具有特色之社區成人教育。目前我國正積極致力於祥和社會的營造，各界普遍關注社區意識的加強，希望透過教育的手段來讓民眾認識社區，改變其對社區的態度和看法，從而促進民眾對其所居住社區產生歸屬感，與榮辱與共的心理，進而透過民主的程序，來共同解決社區的問題，創造社區的共同利益，讓社區民眾的情感透過交流與聯繫，從中建立起生命共同體的感覺。在一連串的教育過程中，成人是最主要的教育對象，因為成人是社區的中堅份子，整個社區的運作與發展皆掌握於成人的手中，更顯示出社區成人教育的實施，對社區整體發展的重要性。

三、學習型社區的理念與建構

面對終身學習社會的來臨，社區居民具有強烈的學習需求，社區內的學校及民間團體感受到此一期待，紛紛開設各種學習成長的班團隊，以應付社區民眾的壓力。教育部在民國八十七年公布「邁向學習社會」白皮書，並列舉出十四項行動方案，以具體作法來建構學習社會；其中以學習型家庭、學習型組織與學習型社區為主軸，期盼由點、線、面來營造一個完整的學習社會。學習型社區便因此風雲際會，成為當今社區工作的主流。

(一) 學習型社區的特色

龍沃斯 (N, Longworth, 1999)，為歐洲終身學習創協(European Lifelong Learning Initiative) 主席，同時也是英國雪菲爾哈蘭大學(Univ. of

Sheffield Hallam)歐洲學習型城市與學習型地區中心(European Centre for the Learning City and LearningRegion)的教授，認為終身學習對未來各國的教育政，以及經濟與社會發展具有深遠的影響，更是追求穩定、富裕和個人實現的重要關鍵，是以多數國家已積極在推動學習社會。然而真正推動終身學習的地方，卻是在鄉鎮、地區或城市，最後則是發生在公民的心智活動之中。

依據林振春指出，當今社會有三大主要特性，分別是知識化、速度化和全球化，對人類生活產生相當深遠的影響，對於社區生活與社區教育的推動，也相當具有影響力。為因應現今社會的三大特性，學習必然以創新與研發為基礎，終身學習的時代成為必然的趨勢，而伴隨終身學習社會來臨的是學習型組織的誕生，因此，學習型社區乃成為二十一世紀人類的生存保障。學習型社區的特色主要展現在下列七方面（引自林振春，2003）：

1. 學習資訊：學習資訊的呈現要具有吸引力，讓想學習的民眾易於接觸使用、讓不在意的民眾很容易被吸引、讓不感興趣的民眾容易被引誘而產生興趣。因此，學習資訊應該二十四小時可以被公開利用，要採取更有創意的行銷策略，以喚起潛在學習者的學習欲望。而這些學習資訊，可以出現在職場、社區中心、購物中心、媒體及居民聚集的地方如餐廳、商店、百貨公司、運動場和醫院。
2. 學習資源：學習資源指的是能提供學習所需要的人力、物力、場地、設備等資源供應的團體，學習型城市必然要與這些機構或團體建立互動的伙伴關係，使得學校、企業、基金會、非營利機構、社區團體和公家單位等，都能建立資源整合的系統，以使得社區資源作更有效率的使用。
3. 學習領導種籽人才：學習型城市的推動，需要大量市民的參與，並且讓市民在參與過程中，逐漸發展出規畫學習活動的領導人才，使他們成為學習型組織的種籽人力之一，讓他們在學習城市的發展過程中，擔任推動擴展的角色，以貢獻他們的智慧，讓社區能發展成為真正的學習型社區。
4. 學習科技：克服學習障礙的最佳方法便是使用新發展出來的傳播和教學科技，譬如多元媒體教材，可以使學習變得更有趣。教師上課如同進入電影院，各種

生動活波的影像，讓教學充滿驚其與刺激；另外像電腦科技，可以讓學習者親自動手操作，學生成為積極的主動學習者，而非傳統消極的被動學習者。

5. 民眾參與：學習型社區的最大財富便是民眾本身，由社區民眾相互貢獻其智慧與能力，將可以使得學習型社區更具活力。譬如各社區的學習中心之經營管理，便是由社區民眾負責；學習通訊的資料蒐集和編印，由社區民眾來負責；學習問題的諮詢工作，一樣可以由民眾來承擔。當本城市的學習活動達到某種程度，民眾得以轉移其智慧和能力，去貢獻給鄰近的村民。
6. 學習環境：學習環境最能夠展現出學習型城市的特色，如龍沃斯所說，「一個學習型城市，將會激發社區和其中的所有家庭學習，從舉辦各種慶典活動、展覽、園遊會等活動，來增進市民的學習習慣。」(N, Longworth, 1999)。社區環境本身也是學習的重要資源和學習環境之一，聯合國教科文組織每年都訂定一個「地球日」活動，強調人們必須和諧的參與維護自己生處的環境，進行生態保護的教育學習活動，以促使民眾關懷保護地方的生態環境，並使他成為學習文化的重要成分。
7. 就業能力：學習型社區並非只要求市民參與學習活動，更重要的是要讓民眾具備應付生活問題的能力，而就業謀生能力乃成為最重要的生活能，因此，學習與就業能力是難分難離的。終身學習的重要性，除了面對社會的快速變遷，更是為了免於被科技升級所淘汰。當舊產業快速步入夕陽產業，新科技又成就新產業的誕生，乃需要接受新科技的學習者來承接此項產業。學習型城市乃成為對抗失業的重要策略，因此他必須不斷創新、靈敏反應市場變遷、與不同機構結成伙伴關係，且積極面對工作市場的需求，來提昇民眾的就業能力和就業準備度。

(二) 學習型社區的目標

學習型社區的推動，依據林振春的分類可以簡要分成三大目標，即是造景、造人和造產。所謂造景的目標是指建構一個適合終身學習的社區環境；造人的願景是要培養社區成員成為一個終身學習的個人，其目標為培育三品人士，即做事

講求品質、生活講求品味、行為具有品德；造產的願景是要則是創造社區民眾更多的就業機會與產業經營空間，首要目標是提昇社區民眾的就業能力和就業準備度，其次是創造更多的就業空間，第三則是提昇產業競爭力，因此在學習型社區造產的方面應強調其創新性，而非模仿；強調其系統思考，而非急功近利；強調其學習成長，而非鑽營小利。

(三) 學習型社區的理論基礎與實務操作

1. 理論基礎：

- (1) 社區系統動力模型：社區是社會的組成單位、社區內的各種團體是社區的組成單位、社區民眾是社區團體的組成單位。這是一種系統的模型，社會是大系統、社區是次系統、團體是微系統、社區民眾是最小的系統，這些系統間層層相包含，任何一個部位發生變化，都將引發整個系統內各部位的變動，因此可以從個別的社區民眾引發變動，可以從社區團體開始導引變化，也可以從某一個社區開始刺激改變，其結果都將引起整體社會系統的變動。
- (2) 量變導致質變的黑白棋理論：黑白棋理論用於圍棋對奕中，強化白棋子的生命活力，使其對週遭的黑棋子產生「變色」作用，讓黑棋子逐漸淡化其黑色素，使其轉化成灰色，然後漂白成白色，再加強其白色的渲染性，擁有與白棋子一樣的生命活力。如果以社區民眾為例，具有動機與能力的社區民眾便是白棋子，他在社區團體內逐步發揮影響力，便可組成一個具有動機與能力的社區團體，如同北投文化基金會；然後此一團體再去影響社區民眾和其他週遭的社區團體，使他們都成為推動社區營造的白棋子，那麼一個具有動力的北投社區將指日可待；以此為基礎，依照社區系統動力的理論，他將對台北市的民眾與社區團體和其他的行政區，產生同樣的黑白棋渲染效果，使台北市成為一個具有社區營造動力的國際型城市。
- (3) 水波震盪的擴散理論：水波震盪的擴散理論是用來形容白棋子轉化黑棋子的淡化過程，一部份靠直接的震動，一部份靠間接的影響。如果將個人依

其營造社區的動機和能力分成四種人：第一種人是動機強、能力也強，第二種人是動機弱，能力強，第三種人是動機強、能力弱，第四種人是動機弱、能力也弱。以社區營造的黑白棋子觀點來看，第一種人肯定是白棋子，第四種人肯定是黑棋子，第二、三種人是灰色棋子。如果直接號召第一種人投身社區營造，經常是事半功倍；如果直接動用第四種人，肯定會讓社區營造者灰頭土臉，鎩羽而歸。因此，使用水波震盪的擴散理論，一定是從第一種人先動用，將他們組成工作團隊，必能發揮良好的工作績效，也使這些人獲得學習和成長。這些人的成功便會產生水波震盪，使得第二種人產生動機，成為第一種人，甚至主動要求加入社區營造團隊；對於第三種人，則會促使他們主動要求社區團隊為他們開班授課，培訓其社區營造方面的能力；當然也會影響第四種人，使他們自動轉化其第二或第三種人，然後往第一種人轉化。此種水波震盪的擴散理論，可以提昇層次用在社區團體方面、用在社區方面、用在鄉鎮層級方面、用在縣市層級方面，當然也同樣可以用在更大範圍的台灣社會層面。

2. 實務操作：系統動力模型提供一個營造學習型社區的理論架構，實務上的運作，必然要懂得活用理論，再隨著社區環境的不同加以權衡變通。因此，實務運作上有幾點必要的考量：

(1) 切入點的考量：從事社區營造，以系統動力模型加以運作，一定要先找到最佳的槓桿點，而這個最佳的槓桿點，便是社區營造的最佳切入點，讓整個社區營造工作獲得事半功倍的效果。在社區造產的實務工作上，切入點有四種不同層面的考量：

社區的選擇：無論是縣市層級、鄉鎮層級或村里層級的社區選擇，都可以將社區依其社區營造能力與動機分成四種類型，如同前述黑灰白棋子的理論，因此當挑選具有動機和能力的社區，作為社區造產的實驗或示範社區。如果找不到此種社區，第二個選擇一定是具有動機卻缺乏能力的社區，只要進行人才培育即可。第三個選擇才是有能力缺動機的社區，因為

要培養動機談何容易，不如等待實驗社區或示範社區的成果來轉化其意願較為容易。第一種社區只須陪著、第二種社區需要拉著、第三種社區需要背著、第四種社區需要用轎子來抬著，因此當然要先挑選第一種社區，使他成為社區造產的示範隊伍。

社區團體的選擇：進入到社區的範圍內，存在著各式社區團體，到底從哪個社區團體開始合作？仍然按照黑灰白棋子理論，將社區團體依其動機與能力分成四種類型，先找第一種具動機與能力的社區團體，如果找不到第一種團體，再找第二種團體：有動機缺能力。但是社區內可能存在數個同樣缺能力具動機的團體，工作者便應該選擇結合度較高的團體，以便結合更多的社區團體組成工作團隊。

社區人士的選擇：社區團體有其組織領導結構，負責人應尊重其原有領導者；但是如果缺乏社區團體，此時可考慮找到社區人士來組成社區團體。因此社區人士的挑選，依然是按照黑灰白棋子理論，先找第一種具動機與能力的社區人士，協助他號召社區內具有同樣動機的人士組成社區種子團體，進行工作能力的培訓。如果具動機與能力的社區人士不少，最好先由工作者加以籌組，以團體動力的民主方式產生團體領導者，不宜由工作者指定或操縱選舉，否則必然產生負向效果。

工作項目的選擇：社區工作千頭萬緒，從社區總體營造的觀點來看，選擇一個工作項目作為切入點，的確具有標竿作用。系統思考的邏輯，如果選定了社區，工作項目必然是社區的特色或社區的重要需求，社區團體的選擇必然配合工作項目的內容來挑選；如果是先挑選社區團體，工作項目必然依照社區團體的屬性與領導者的意向；如果由工作者籌組成立的社區團體，工作者心中已有腹案，卻不能貿然指定，一定還要透過會議的形式，以民主參予的方式由團體共同決議，工作者只能提供相關資訊，以作為會議討論的參考。

(2) 運作方式的考量：社區營造的系統動力模型，在實務運作上必須考量水波

震盪擴散作用，以發揮一點突破、四處蔓延的效果。因此在實務運作上可以交互採用下列六種方式：

- A. 採取公共論壇等大型造勢活動，以吸引社區人士的聚焦。
- B. 採取讀書會的培育知能方式，以建立社區營造核心幹部團隊。
- C. 採取成果展示會與社區人士績效頒獎會，以強化人際傳播的效果。
- D. 採用社區志工感人感恩晚會，以贏取社區人士的情感支持和認同。
- E. 採取母雞帶小雞的相互提攜方式，以加速社區感染的範圍。
- F. 採取策略聯盟的方式，結合動機與能力相當的社區團體，以避免相互鬥爭的惡性循環產生。

(四) 學習型社區的教育模式

學習型社區的作法，有三種不同的層次，依照美國學者布魯克斐德

(S. Brookfield, 1984) 對社區教育的分類，分別是：

1. 適應民眾需求而辦理的教育：以民眾學習需求為主的教育，乃依據對當地居民所做的需求評估而提供教育活動。社區教育者的主要任務在根據當地居民的感覺性需求和表現性需求來設計活動，教育者本身是價值中立的，完全依照市場的需要來辦理教育活動。但是事實上由於人力與物力的限制，無法完全依照居民的需求來辦理，仍然須要社區教育者進行評估，其評估標準的優先次序為：師資易於羅致、經費許可、有足夠學員、由社區內的團體與個人所提出、具學術與審美價值。

當前台灣地區各社區所辦理的教育活動，大都屬於此一類型，民眾依其意願參與，政府主辦單位或民間社團依民眾需求辦理，完全符合市場供需法則，只是民眾不知道為何要參加學習，只是一窩蜂、趕時髦的膜拜「新學習主義」，對自己的生活品質，對家庭的生活幸福，對社區的生活文化是否有所助益，完全不在考慮之內，也難怪有些家庭婦女為參與社區學習而鬧家庭革命，造成夫妻離婚、家人不睦等情況，反而讓人覺得「參與學習」如同洪水猛獸，毒害善良百姓，實在值得社區經營者深思。

2. 以社區為學習資源的教育：以社區為學習資源的教育，以社區作為學習的實驗室或學習的資源，也就是利用學校資源作為個人和社區發展，或以社區作為教學的資源。具體言之，蒐集社區生活歷史或實際參觀地方文物設施等活動，皆可視為社區教育學習課程的一部份。以文建會所推動的社區總體營造工作，大力鼓吹鄉土文史工作者，為自己的鄉土社區尋找生命根源，並從而讓社區民眾建立鄉土認同，產生愛鄉情懷，以達到生命共同體的社區意識。

此種教育模式由學習者負起學習的責任，社區教育者只提供人力和物力的資源來協助之；學習活動的進行與控制大多由學習者掌握，教師只是一個資源角色，學習地點不侷限於機構中，可能在工廠、古蹟、工藝場所或田野之間。以社區作為學習資源的教育活動，經常遭遇到嚴重的挑戰，一方面是強化地域觀念，造成社區軍閥割據，影響整體社會發展。此種情形在台灣地區屢見不鮮的社區居民抗議中最为突出，勢力強壯的社區對政府資源強取豪奪，完全不顧其他社區的悲慘哀號；他們仗著社區行動將政府的公共設施好的留著自己社區用，不好的就推給其他社區忍受。我們雖然造就高知名度的社區，卻也隱藏弱勢社區的無人聞問，反而加深社區間的差距和嫌隙。二方面是參與社區活動與社區學習間的隔閡，人人以參與社區活動為宗教般的狂熱，以參與社區服務像宗教朝拜般的奉獻，卻在參與過後，感受不到行為的改變與觀念上的啟迪，也缺乏對自我與家庭、社區角色的重新體認；甚且民眾可能只是被動員、操縱去參與社區活動，完全沒有個人的自我主體性，此種社區參與，與學習一點關係也沒有，也就是民眾只參與社區活動，卻沒有任何的學習和成長。

3. 為社區發展而開辦的教育：這是基於引導社區發展而開辦的學習活動，透過教育者的判斷來開設對社區有益的學習活動，而非基於社區民眾的需求。社區教育者認為社區具有傳遞價值、技能和知識給民眾的責任，透過這種功能的發揮，可將社區引導向一個高品質的境界。

這是一種較為強調社區需求與社區發展的教育，主事者以其對於社區發展方向與任務的認知，規畫出民眾的應備能力，再評估社區居民的知能差距以得

出社區的需求，再規畫相當學程科目，以強迫的方式、動員的方式、說服的方式或誘導的方式，讓民眾參與其中。民眾的社區認同感可能被誘發，民眾的社區學習能力可能被訓練，民眾的社區事務參與能力可能被培養，卻少有可能培養出具批判反省能力的自主性個體，因為此種教育強調社區集體性重於個體自主性，使得人性與社區難以相互交融。

四、社區總體營造的推動

「社區」是一個從外國移入的概念，然其實質內涵已存在中國社會好長一段時間，如同以往的氏族國家、宗族組織，現代的祭祀圈、生活圈和社區等形式，皆是社區的面貌；一般人對社區的實質內涵，有三點共識：一是有一定的區域範圍，二是具有某種類似背景的人民，三是這些人具有某種互動關係；所以社區的概念可以包括：社區是一個地理位置、社區是一種心理互動的團體組織、社區是一個包含各單位功能的系統（林振春，1993）。葉至誠（1996）認為：自社會學的觀點，社區是指一個社會的單位，而非法定的行政單位，存在於所有的人類社會，與家庭一樣是真正普遍的單位。其佔有一定區域的一群人，因職業、社會文化的差別，而形成各種不同的自然團結、自然地域，在該地域中生活的契合，使彼此間存有相互依賴的關係。

「社區」的定義，在社會學中界定為「地域的人口集團」，依大小可分為村莊、市鎮、城市、都會區、區域甚至於國家等，通常被定義為「在一定的區域內，人們集中居住的聚落；在這區域內民眾依循互相信賴的系統關係，謀求日常生活需要上的種種滿足。」由於工商業及交通的發達，無形中消弭了地理上的隔閡，使得人與人之間的互動關係增加，於是社區的含意擴及到「行動或功能的概念」。

克拉克（Clark, 1987）指出社區的概念包括：

1. 社區是一個群體（human collective）。
2. 社區是一個地域（Territory）。

3. 社區是共享的活動 (shared activities)。
4. 社區是緊密的關係 (Close-Knit relationships)。
5. 社區是一種情感 (Sentiment)。

而徐震 (1970) 將社區定義為：「社區是居住於某一地理區域，具有共同關係，社會互動與服務體系的一個人群。」分為四項概念敘述：

1. 地理或結構的概念：社區是一群居民共同生活的地區。
2. 心理或互動的概念：社區是居民生活互相關連與依賴的共同體。
3. 行動或功能的概念：社區是居民互相保衛與共謀福利的集體行動。
4. 綜合或體系的概念：包含前三項概念，指社區是社區單位及體系的聯合體。

另蔡宏進 (1996) 觀點：「一定地理區域內的人及其社會性活動及現象的總稱。」其觀點含有三項要素：一群人、一定的地理範圍、人的社會性 (包括社會意識、關係及活動的總稱)。

綜合前述各家對「社區」的觀點，可瞭解所謂「社區」係指「在一定區域範圍內的居民，在共同認同的感情意識下，彼此間的社會互動及關係的總稱」，此意義著重於地理區域的觀點，可用於解釋「社區化」的特性。

社區總體營造的目標在於造人，其教育的功能相當明顯，對於終身教育中有關學習的意涵，具有擴張的作用，主要顯現在下列兩方面 (林振春，1999a)：

(一) 強調生活文化的學習

社區總體營造從社區文化的觀點切入，強調社區民眾的主動參與，並從參與社區活動與問題解決過程中，培養出社區時代的新人類，具有公民意識的新成員，無形中擴張教育的領域，強調從生活文化中學習，是一種非正式的教育形態。

(二) 重視經驗學習與參與學習

社區總體營造強調社區參與，專家學者與政府機構只作為社區尋求資源的協助者，而非代其解決問題的超人或萬能政府。因此，民眾的參與動機與參與意願，成為社區總體營造首要面對的問題。此種重視參與學習與經驗學習的社區營造過程，使得終身教育有了新的領域，即是「社區學習」。

第四節 學習策略的規劃與實施

一、策略規劃的相關理論

(一) 困窘策略 (embarrassment strategy)

此策略的基本假設關係認為，民間公益團體若能揭露出政府作為的缺失造成政策困窘，將有利於有效刺激政府進行改變。另一方面，當政策問題被大眾所關注後，則意味著民間公益團體，更能吸引更多潛在的支持者，採取具體的支援行動，而有助於組織的生命力。

(二) 聯盟策略 (coalition strategy)

所謂「聯盟」係指，民間公益團體間為達成某一公共目的，而存在著明顯的合作利益以取得更有利的資源。倘若，聯盟成功，不但將有助於減輕組織業務上人力、宣導與經費等負擔，並且更可擴大或加強社會影響的層面。

(三) 資訊策略 (information strategy)

民間公益團體運用其專業能力，提供有用可行的資訊，以取得對於政策的影響力。此策略乃最符合理性與溝通原則，特別可顯現組織主動與積極參與的特色。可以透過大眾媒體的傳播，教育民眾、爭取支持，以形成社會的共識，進而對政府的政策施壓，或是將技術性的資訊與專業知識，提供給行政或立法部門，以直接參與公共決策。

(四) 延滯策略 (procrastination strategy)

對於一些可能具有負面效應的政策或法案，進行主動干擾的行動，以阻礙其通過與實施，甚至得以修正原法案來挽回劣勢，藉以減低不利的影響程度。

(五) 策略聯盟

一九八〇年代末暨一九九〇年代蔚為風潮，係因企業在面臨「四C」（變動的、複雜的、競爭的、挑戰的）環境時，為了要解決技術、人力、財力、生產力及行銷力等困窘情況，並提升組織競爭力，建立合作優勢，於是結合其他企業組織共同打拚的情況與行動 (Bluestein, 1994)。

表2-5 相關文獻對策略聯盟之定義

相 關 文 獻	定 義
James(1985)	聯盟是透過互利的過程，相互依賴而維持聯盟的承諾，任何一方利益的改變，都可能使聯盟減弱。
Porter& Fuller(1986)	聯結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。
Magsaysay(1989)	策略聯盟是整體策略的一部份，期構想來自公司的基本使命及方向，目的乃是要達成企業既定的長期目標，並建立將來的競爭優勢。
Aaker(1992)	策略聯盟乃是兩家或更多公司的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達成策略目標。它不僅是一種戰術，還包括彼此所需資產與技術之合作，並產生策略價值。
Murray& Mahon(1993)	企業間為維持或提昇長期競爭優勢，而建立的正當合作或協議關係。
雷比和布契南(Rigby, D. K. & Buchanan, W. T. (1994))	不同公司為了達成共同的目標，共同投入資源，聯結事業的某些部分而形成的合夥關係。

資料來源：第三部門經營策略與社會參與，1999，P276。

由上述各相關文獻對策略聯盟之定義，我們可看出策略聯盟之意涵包括：

1. 組織因應環境變遷與挑戰的一種策略應用。
2. 是不同組織間的一種長期合作（合夥），但非合併關係。
3. 各組織享有共同目標，並共同付出資源。
4. 是一個互利的過程，彼此互相依賴。
5. 是一種契約行為。
6. 目的在提昇彼此的競爭優勢。

增進策略聯盟成功機率的方法如下：

1. 選擇志同道合的聯盟對象；並讓每個聯盟成員皆有獨特的貢獻價值。
2. 建立聯盟共同的使命、目標及價值觀，並作出承諾。
3. 聯盟應取得各自組織成員的認同。
4. 體認聯盟團體間是互補且相互依賴的。

5. 培養聯盟團體間的合作共識與相互信任。
6. 建立聯盟團體間是互惠且愉快的氣氛。
7. 針對聯盟使命與挑戰擬定因應策略。
8. 簽訂聯盟合作契約，但一旦簽約後，即應把契約擱在一旁，因為雙方（多方）合作是一個活生生的過程，將不斷面臨新的可能，而需隨時來加以調整。
9. 聯盟成員應彼此以誠相待，不扭曲資訊，更不傷害對方。
10. 保持聯盟的自主性與彈性。
11. 聯盟的適當制度化，劃分決策程序、職責及工作程序。
12. 著重聯盟的管理、溝通及協調事項。
13. 儘量明確化合作方案。
14. 承認聯盟團體間彼此文化的差異，但也嘗試建立共同文化。
15. 聯盟團體與成員間，能夠一起慶祝某件事情的完成。

（六）行動策略

在理論與實例的相互驗證下，發現民間公益團體所採取的途徑，有出版刊物、演講座談、公聽會、媒體、活動、民意調查、請願、遊說、成立公民諮詢委員會、自立救濟、衍生組織與政府合作等方式；亦有出版/研究→參與政策之規劃→游說→舉辦公聽會→監督法令的立法→媒體宣傳→請願→抵制→直接行動→參與政策執行的途徑。

二、社區學習的策略

（一）終身學習的策略

隨著時代的變遷與社會的需要，成人教育與終身學習的理念已緊密結合，社區成人教育成為推動終身學習的重要方法與策略。目前終身學習法業已公布實施，推動社區教育則能有所遵循。社區成人教育具體實施的主要項目為：1. 如何促進社區居民的學習機會，例如辦理補習教育、推廣教育、親職教育、社區教育等。2. 如何加強校內外人員的溝通互動，例如組織間的協調整合、互助合作機制。

3. 如何增進所有社區成員與組織的團隊和組織學習績效，例如發展願素的塑造、核心價值觀的形成、工作流程的變革等（楊德國，1996）。

社區成人教育不僅促進個人學習，也需要推動組織學習。瓦金斯及馬席克（Watkins&Marsick, 1993）特別指出團隊學習是必要的，因為團隊（而非個人）是現代組織中基本的學習單位，除非團隊能進行學習否則組織將無法學習。因此，成人教育在社區化推展的策略上，即包含個人學習、團隊學習、組織學習的三大重點：

首先，在個人學習方面必須強調以下幾項策略：

- 第一、積極終身學習的正確觀念。
- 第二、家庭是推動終身學習的首要目標。
- 第三、學校是發展基本能力和培養學習興趣的苗圃。
- 第四、學習方法的學習重於學習內容的累積。
- 第五、增強非正規與非正式的學習。
- 第六、選擇能促進學習效果的加速學習方式和管道。

其次，在團隊學習方面必須強調以下幾項策略：

- 第一、學會共同工作、共同學習。
- 第二、重視團隊學習的過程與經驗。
- 第三、透過團隊，結合個人過渡到組織。

最後，在組織學習中必須強調以下兩方面：一方面，組織如果要能學習，其學習要能持續，組織必先激發成員「熱衷學習」。另一方面，要鼓勵成員熱衷學習，彼此分享學習心得、經驗交流，以利提昇組織的學習氣氛，其體策略如下：

- 第一、有效開發組織的知識人力。
- 第二、規劃組織成員的生涯發展。
- 第三、建立全然開放的學習環境。
- 第四、推展組織的行動學習。
- 第五、鼓勵組織成員發展多元化的視野。

未來一個有能力的個人和組織都必須「學會如何學習」，唯有掌握如何學習之精義，才有助於組織學習，其具體策略如下：

- 第一、增進組織成員「學習再學習」的能力。
- 第二、進行組織內對話的訓練。
- 第三、建立團隊學習的技巧。
- 第四、鼓勵組織成員實踐系統思考。
- 第五、改善學習的心智模式。

林振春(1999)提出社區營造的教育策略為：

- 第一、引導社區民眾參與，而非動員操作。
- 第二、籌組社區自助組織，而非掌控救助。
- 第三、提供學習成長機會，而非依令行事。
- 第四、開創社區發展潛能，而非個人私欲。
- 第五、追求社區終身學習，而非宗教崇拜。

巫銘昌(2002)提出學習的策略包含：

- 第一、動機的激發策略。
- 第二、學習意願的維繫策略。
- 第三、創新的激發策略。
- 第四、回饋機制建立的策略。
- 第五、認同策略。

另外，關於社區學習策略，林振春從金庸的武俠小說中，找到了學習的三大策略：獨孤求敗式、吸星大法式、紫霞神功式。社區學習型態可以結合社區學習策略做進一步的連結，從事社區終身學習，必抓住社區生活式的學習型態，採取紫霞神功式的學習策略，再勤練吸星大法式的學習型組織的葵花寶典--第五項修練，終至於修練成心靈藍圖，以達成社區學習的獨孤求敗式的最高境界。

(二) 學習型社區營造的策略

依據學習型社區推動的目標，林振春特別強調且提出造產策略。學習型社區

的造產目標在活化社區經濟活動，其主旨在營造新的社區文化活動空間環境，其願景在培育具備國際化視野與社區化能力的社區時代公民，因此應強調其創新性、系統思考、學習成長。學習型社區的造產，當然是要創造社區民眾更多的就業機會與產業經營空間。以學習型城市的特徵來看，學習型城市是對抗失業的重要策略，因此他必須不斷創新、靈敏反應市場變遷、與不同機構結成伙伴關係，且積極面對工作市場的需求，來提昇民眾的就業能力和就業準備度。其具體推動的策略包含：社區資源經營企業化、社區產業文化化、社區文化產業化、產業經營知識化、學習型組織的全面推動、企業經營社區化、以社區產業和社區文化營造社區新象等七項。

依據張莞珍（1999）對學習型社區內、外在環境的評估，學習型社區終身教育策略規劃的指標認為應該包含：推動社區團隊領導、提昇居民就業能力、提昇居民學習抱負、整合社區資源、建立社區與國際學習網絡、暢通學習資訊、滿足居民學習需求、擬定社區經濟成長方案、培養居民因應變遷的能力、鼓勵公私機構進行學習投資、設置社區網路及媒體科技、建立社區資料庫、推動社區各項運動、推動社區學習型家庭的建立等十四項。

關於學習型社區的營造策略，丁導民（1999）認為需掌握計畫性、目標性（或願景性）、互動性與行動性，其中當以目標性為核心，才能使力量得以聚焦。下表所呈現的資料，為丁導民所提的學習型社區營造四大策略的具體措施。

表 2-6 學習型社區的營造策略

<p>組 織 策 略</p>	<p>1. 尋找社區內合宜的基金會或公務單位（鄉鎮公所）或社教站，做為推展學習型社區的據點。</p> <p>2. 組織學習型社區顧問團與委員會，做為社區理念的指引方針。</p> <p>3. 善用社區內已有的組織，如宗教團體、獅子會、社區組織等，作為連結行政支援的管道。</p>
<p>人 力 策 略</p>	<p>1. 藉由正規與非正規課程，啟迪執行學習型社區的行政人員。</p> <p>2. 培訓學習型社區種子人力，如講師、領導人等，以充實專業人員的知能，使社區學習可由點向面擴展</p> <p>3. 組織訓練義工，使學習型社區的推展有充裕的人力</p>
<p>學 習 資 源 策 略</p>	<p>1. 整合社區內現有學習機構資源，善用電腦網路無遠弗屆的力量，使社區居民提昇其資源可得性與豐富性。</p> <p>2. 鼓勵社區內各學習機構互相提供經驗、資源，藉機構彼此的知識分享，提昇服務社區居民的品質。</p> <p>3. 提供社區內各中小學教師或知識提供者，進行回流教育的機會，以確保社區教育與文化不斷的更新。</p> <p>4. 藉由社區刊物，社區電台、社區電視（第四台的地方台）等，行銷學習資訊、製造學習機會與開闢公共領域對話空間，以營造社區學習風氣。</p>
<p>學 習 動 機 策 略</p>	<p>1. 學習機構的課程安排宜提供彈性化時間，特別是以婦女為對象的課程，宜減低婦女因家務或照顧小孩的學習障礙。</p> <p>2. 學習課程或機會的提供，宜考慮社區居民的方便性。</p> <p>3. 善用社區學習資源，以刺激社區居民的學習慾。</p> <p>4. 社區內不同學習機構課程安排宜相互協調，開設多元化課程使社區居民有更多學習選擇，形成社區更大的學習空間。</p>

組織策略是四大策略之首，因它提供學習型社區基本的行政之源與系統；人力策略則與組織策略密切相關，人力策略包含專職人員與義工，其中的專職人員與組織的關係更是密切，成功的組織一定有用心的專職人員。資源能否善於運用則視社區組織、人力是否能掌握關鍵。組織、人力、資源等策略，可形成三角架頂起社區居民的學習動機面。學習型社區營造的四大策略是一種互動的關係，在互動過程中需保持彈性，以系統思考為整體觀才得以在隨時變遷的脈動中，具備有機體反應的能力（丁導民，1999）。

綜上所述，社區學習策略即是經由審慎選擇階段發展目標，組織內、外人力並結合社會資源，而進行整體、系統的教育活動規劃，並將此教育活動規劃付諸實行，而在規劃及實施的過程中透過不斷評鑑、修正，以達成規劃之目標。社區是一個生活的環境，社區營造必須具有教育的策略，才可能營造社區具有「三品氣質的社會公民」，只是常常專注於活動的舉辦，而忽略學習氣氛的營造，只會製造出一堆擁有高知名度的社區與社區領袖，卻缺乏社區生活品質的提昇，此重點只是在於辦理社區活動。推動社區營造不只僅僅在於人員參與多、媒體報導多、經費申請多、活動舉辦多、獲得獎項多、個人出力多，而在於創造一個利於學習、適合成長、能發揮潛能、能開展經驗的情境，要讓人人有參與、有表現、有創新、有學習、有反省檢討的機會。本個案—北投文化基金會，從創立起始以活動帶領社區居民學習如何成為一個現代公民，激發關心社區議題的參與，不但個人有所成長、生活品質提升，透過團隊用心的經營，更使社區是成為具有行動性的學習型社區。