

## 第五章 結論與建議

本研究以非營利組織推動社區學習的策略為題，探討非營利組織在經營社區學習的過程中，成功營造居民學習場域的關鍵要素；分析非營利組織為達到社區學習之有效策略。研究個案為財團法人北投文化基金會；該基金會在推動社區學習如何整合資源、組織協力團隊、建構社區學習平台？而社區學習的實施過程及特色又是如何？是本研究問題的所在。

經由前四章的分析探討，本章將依據發現提出結論與建議。

### 第一節 結 論

非營利組織推動社區學習，實際是有很多的困境及限制的，除了基金會本身的組織成長，面對社區環境的改變、政府相關部門政策的掌握、社區居民的需求等等面向，在策略規劃上，就顯得格外重要。根據研究者發現基金會成立迄今，面對壓力及時間的考驗，多能不怕繁複的過程，共同面對一一克服，且逐漸累積資源、創造永續經營的機制；以下就基金會在推動社區學習的過程，以學習環境的塑造、人力資源的發展、學習機構的整合、學習方案的設計、學習中心的成立，作成結論如下：

#### 一、 學習環境的塑造

昔有孟母三遷，是學習環境塑造最好的實例，基金會為達成北投憲章的願景目標，建立宜遊宜居的好環境提昇、提昇生活品質，不斷以議題、以活動，帶入社區，激發學習熱誠，以下將以學習環境的設計、善用政府資源、導引學習方向組織多元社團、虛心檢討修正做成結論：

##### (一) 學習環境的設計

因應社區各階段的發展及需要來設計學習的環境：如：公共浴室切入文物古蹟的保存，引起社區居民群起維護，查詢文物資料史，激發學習潛能，帶動持續的學習熱情，直至目前的公民會議上在討論溫泉博物館何去何從，建構了社區學習環境的機制。

## **(二) 善用政府資源**

政府的公共政策所帶來的資源，如：文建會的心點子創意計畫及勞委會的就業大軍，為社區創造了文化生態歷史解說的契機，也創造了居民志願服務及就業的管道。

## **(三) 導引學習方向**

隨著環境與時間的推移，運用時代的議題和創造議題，導引學習的方向和累積學習的群眾，更利用社區公共議題的討論，使學習的結果立即可見環境改善的成果，如此激勵個人成長和經濟改善的誘因，刺激學習的學習動力。

## **(四) 組織多元社團：**

組織社區中各種性質互異的社團，成全他們的需要與發展，將他們的資源、人力和相關議題，納入共同經營無邊界的學習環境中，尊重彼此的不同、開拓寬廣的視野、活動中分工，是志工來源很好的管道。

## **(五) 虛心檢討修正：**

負責人的領導機制建立在夥伴關係上，充分虛心受教於成功的典範，時常帶領夥伴進行觀摩交流；而其所掌握的策略，能與各種的社區學習理論的實踐充份結合，同時也得到落實和不斷修正的檢驗。

## **二、 人力資源的發展**

第四章的基金會推動社區學習的策略分析中，研究者發現基金會在人力資源方面，真是給予社區人才搭建了一個為大眾所欣賞的舞台，無論是文化藝術工作者、鄉土技藝創作者、甚至只要你是熱心社區工作具有學習能力者，都可以經過學習走上舞台成為有收入的導覽解說員，所以：內部核心工作的凝聚、志工持續成長、累積師生人脈、社區團體整合、幕後協力支持者，就是以下的結論：

### **(一) 內部核心工作的凝聚**

基金會本身即是一個學習型的組織，不斷因應環境及政策的變遷，積極推動並學習新的策略規劃，期能累積本身的能量，獲得社區居民及相關團體的認同，亦從董事會開始建立持久凝聚的核心工作者及團隊。

## （二）志工持續成長

透過北投文化生態學院和社大學程，使原有志工得到概念、學習能力和群體互動關係的提升。同時，也運用招收學生的過程吸收新的志工加入，形成可以持續成長的志工團。

## （三）累積師生人脈

創辦人善於利用其人脈和公共政策參與機會，接觸專家、學者、主管官員和各種團體的菁英，不斷引進社區進行教導和豐富整個社區公益事業的推動，使自己可以保持觀念和資源的前緣優勢；在承辦政府專案時，使用資源培訓、組織志工並與師資群合作，長期累積師生人力資源。

## （四）社區團體整合

整合社區社區中個別團體的志工，成為具有不同屬性和發展目標的分散型協調模式，彼此不相隸屬但卻可以互相支援和扶持的志工，達到最低成本和管理耗損的經營精神，又可以按照自己個別的需要靈活發展。

## （五）幕後協助支持者

基金會結合系統學習、個人成長、產業發展、社團經營和多元激勵措施，不斷為志工和參與團隊注入活力，使個人有扮好其角色與功能性的貢獻，學習提供專業知識的教育和公共議題的論述引導，將志工成為活動的推手，社區居民則成為熱力支持的觀眾。

## 三、學習機構的整合

社區中有豐富的學習機構，有體制內和非體制內的區分，如能善加使用，是社區學習很大的資源，以下就是研究者探討基金會的策略後，所得到的結論：

### （一）善用社區學習組織

北投地區體制內的各級學校是社區學習的切入點，如：北投國小、政戰學校、陽明醫學院等學校的教師，使他們能走出學校、走進社區、共同學習、共同分享、參與表演，進而帶動社區藝文等活動，提昇居民的人文素養。

## （二）持守本分

基金會持守自己作為服務大眾的僕人角色，以不居功、不埋怨，高舉別人成就和參與的影響力，使公部門，如區行政中心和各單位機關的主管，一直樂於參與其中並釋放公共資源，交給基金會執行；而基金會長期建立的公益角色，取得合作單位的信任，樂於成為下游的執行單位，形成具有長期默契的夥伴團隊。

## （三）避免介入政治

介入政治議題的操控，將使自己在短暫成就後，就被別人打壓，而基金會以中立的態度，成為不屬地方派系和政黨的公益團體，才能持續聯結社區各個組織，特別是區內的里長們。

## （四）社區平台的機制

基金會將自己定位為眾人的平台，在推動各項活動時，沒有預設的政治和商業立場，純粹以公益、專業和時效考量，邀請合作團體分別擔任符合需要的節目主角，使各個合作團體都能在其中，找到適切的分享和參與的角色。

# 四、學習方案的設計

社區學習的導引，學習方案的設計是重要的關鍵，就像商品的行銷，聽得懂顧客的心聲，一定是管路通暢，民眾的學習亦如此，如何找出社區需要、針對需要、設計方案、引發興趣、形成習慣、持續到底，才是成功的範例，以下就針對社區需要、注重品質、學習方案的特徵、與產業結合等議題提出結論：

## （一）針對社區需要

滿足社區民眾的需要，結合他們的切身利益關係，設計多贏的學習方案。若無有效方案的設計，就無法將各種散落零碎的資源、事件和機會，整合成為可以落實和促成局面的結果。回顧基金會的發展史，就是他們整個團隊能不斷評估形

勢，掌握內外資源，形成有效的行動方案，向社區溝通和服務。這種持續行動的意志、能力和公益的精神，就不斷為方案的落實加分。

## **(二) 注重品質**

在方案形成的過程中，有一定的醞釀時間，就是發現議題，透過研討會的設計與執行方案的智慧和人力資源，使各個方案的執行，具有彼此連接和累積加分的效果。如溫泉議題的關注，是連續數年的舉辦研討會，結集出書，然後利用叢書，形成相關知識的資料庫與人脈，使方案的執行具有一定的品質和被認同的多元基礎。

## **(三) 學習方案的特徵**

基金會所設計的方案，很多是結合戶外教育，如：社區生態觀察、文史調查與導覽解說，都是在課堂上課以外，在社區中實地、生動並結合實習的方式進行，使學習者能有效吸收、快樂學習。

## **(四) 與產業結合**

學習能同時增加個人經濟的收入和社區旅遊產業的結合，可以維持學習意願和學習群眾的持續投入，避免許多志工隊伍在長期耕耘中，由於個人就業、學習低潮等，多種負面因素的糾纏，導致志工人數與意願萎縮。

# **五、 學習中心的成立**

基金會在多次舉辦研習會及講座，終於成立北投文化生態學院，為永續社區學習及培育社會公民，又承辦北投社區大學，建立學習機制及網路平台，使社區學習朝向系統性、延展性及永續性，茲就以下任務導向、具動態性發展、累進式成長，進行結論：

## **(一) 任務導向**

與社區總體發展的任務不斷結合，因為具有長期的使命激勵和短期具體的任務導向指引，使學習者的學習意願和能力的成長不斷加深。一般民眾往往缺乏學

習社大公民課程的意願，卻不斷被提升和擴散，到社區的學習群眾中，將可避免民眾對休閒走向、就業需要的選課過多，沖淡社大推動公民課程的力量。

## （二）具動態性發展

縱觀基金會成立社區學習中心的歷程，先有社區發展需要的零散學習課程，然後爭取文化生態學院的設立，整合以往的課程，為其承辦社大奠定紮實基礎。到了社大經營開展後，又與前面的志工團隊與社區經營相結合，就使一般易流於靜態的社大經營，注入動態活潑發展的生命。

## （三）累進式成長

基金會從多年的實踐與經驗中，以累進性的成長，而非壓縮性的規劃與成長。這與許多社區發展或現在承辦公共學習課程的單位，他們常常是陷在執行學習課程的處境中，難以感受學習內容和整體社區人心及環境生態的互動關係，也較少注重在教學過程，喚醒學習主體的公共參與使命、學習意願和增進群體凝聚為重點。這種的意識與設計，在研究中發現它不斷的滲入其中，成為基金會推動社區學習生命活力的成功因素之一。

## 第二節 建議

本節將根據研究者的結論，對基金會、公部門、社區居民，提供一些粗淺的建議：

### 一、針對基金會

1. 非營利組織的發展需要全體工作人員，共同參與全心投入，對於文化產業應抱持著尊重的態度經營；認真的運用及拓展所擁有的資源，才能在穩定中不斷的成長。
2. 擴大吸收社區中的菁英人士，成為更多的決策、規劃與執行團隊，以因應工作和組織擴大後的需要，避免經驗與團隊傳承的逐漸脫節。
3. 採用扁平方式和專案管理的模式，將社大各班級的學生以社團經營的方式，組織成不同興趣、議題的社團，由這些社團配合基金會引進的資源或社區活動的需要，形成快速和分散型的規劃、動員和執行團隊。如美術班階段結束後，成立相關社團規劃社區的藝文展演，再由這樣的美術社團去承接、聯絡社區學校中的美術老師、美術班，長期推動社區藝術節慶。
4. 推動志工學習的設計，需要考慮志工生活經濟的需要和社區發展結合。同時也要透過團隊激勵、不斷有新課程與新任務的引導，以整體力量協助志工或社大學生渡過學習情緒的低潮，或志工服務熱誠的谷底期。

### 二、針對公部門

1. 舉辦研討會或巡迴講座，將類似的範例與經驗推廣到各處去，使其他地區從事社區營造或鼓勵社區學習時，減少摸索時間及資源的浪費。
2. 如何在使用和釋放資源時，同時有確實的規劃和引導承接團體能有長期發展的願景引導，同時注意其經營體質的培養，才不會在政策轉變時未能留下有效之典範。

3. 社區大學目前是一區一社大，是社區居民永續社區學習的中心，應喚起社區居民對其重視及珍惜，積極參與學習獲就近提供鄉土歷史的傳授，激發居民愛鄉愛土情懷。
4. 提出長期有效的策略，不因政黨輪替而改變輔導社區學習的成長。
5. 注意社區的特色與體質，以社大作為學習、推動和組織資源交流的平台，配合類似一鄉一特色的政策，鼓勵各個社區團隊利用社區與政府資源，將學習、社區經營發展、組織成長結合在一起，以社大為經營、交流、議案發展的園地，應可以有具體的成效。
6. 根據社大成立的目標，以確實的政策有效推動公民學程，真正落實公民素養的培育，並給予有效推動該課程之社大於獎勵，以期能永續經營，提供居民終身學習並公共參與的管道。
7. 避免使社大形成社區交誼中心，或技能補習班的格局，真正朝向培養具有公民意識與經營社區公共議題能力的學習中心，是今天社區發展能否提升與永續發展的關鍵要素。
8. 社區夥伴需要有系統性的課程，也需要有持續凝聚其經營的園地，若沒有社大這樣的機會與公共資源，民間團體很難有這樣的能力和資源，創造使社區志工如此良性成長的生態。從北投的經驗，看到社區自覺、自主、自強的內在發展動因與要素，對所有想要經營者，應有相當的啟發價值。

### 三、針對社區居民

1. 充分享有社區學習的權利，積極的態度收集學習資訊及資源，不放棄任何一個可以學習的機會。
2. 貢獻自己的專長及熱忱，可以自組學習團體，亦可自薦為學習機構之老師或志工，將自身學識及技藝傳承，同時提供閒暇時間服務他人及社區。
3. 帶領全家進入學習的領域，如此有共同的參與、共同的話題，增進家庭及親子關係的和諧及美好，提升生活的品質。



4. 注意學習的管道及週遭的親友或鄰居，鼓勵參與社區學習或社區活動，不要做漠不關心、無謂抗爭、心存抱怨的社區人。

以上即是針對基金會、公部門及社區居民所提出的建議，從北投文化基金會的個案中，看到付出、成長、茁壯，期盼在往後的社區學習之路，因居民共識的建立，習慣學習的模式，真正看到社區公民積極參與公共議題的範例，也期待北投憲章的實現，形塑北投美好家園。