

如何結合社區居民及團體發揮服務功能

——從計畫變遷理論分析

郝溪明

一、前言

五月八日由中興大學舉辦之「建立社區福利服務體系學術研討會」，與會者深切體認到社區民衆之參與及其主動性是推展社區組織發展工作之關鍵所在。社區真正能夠動員起來，必須要有規劃健全之三結與三體（註一），而社區工作者所能扮演的角色是促成者、教育者、協調者（註二）及計畫變遷的媒體；透過社區工作者的催化與推動，喚起社區居民之共識感，建立社區團體之連繫網，進而完成社區福利服務體系。

二、社區規劃之三結與三體

要發展一個社區，將此社區組織起來，動員起來，建立一個社區的福利服務體系。此種「社區福利體系」由一個網狀的服務體（network of service）所組成，包括：

1. 經濟的，如市場、銀行、商店等服務。
2. 衛生的，如醫院、診所、藥房等服務。
3. 教育的，如學校、圖書館等服務。
4. 社會的，如會場、集會所等服務。
5. 娛樂的，如電影院、公園等服務。

6. 宗教的，如教堂、寺廟等服務。
7. 福利的，如托兒所、育幼院、青年活動中心及老人服務設施等各種服務體系。

徐震所著的「社區發展——方法與研究」一書中，剴切指出，此種服務體系，如不能加以協調整合，則常常力量分散，各自為政，且常有互相重疊或衝突之現象，所以在此「社區服務網」上應結成三個結，俾於社區服務工作運作之中，得以「綱舉目張」，而發揮組織的力量。所謂「三結」（註三）係指：

1. 協調之結：指社區福利理事會，類似美國社區工作中的 Community Welfare Council。應由社區內社會、衛生、教育、宗教、福利等服務機構與團體之代表及熱心公益之領導人士，透過民主的法定程序所組成。負責「協調」社區內的各種服務機構，並聯合「設計」與「推動」社區內之興革事項與發展之工作。

2. 動員之結：社區發展首重自助，而自助之道，必須先動員社區內在的資源，而後始能爭取社區外來的協助，因此，組成社區基金會（Community Chest），推動社區建設基金會的籌募與保管等工作，由社區中工商界熱心人士領導，對於社區發展之工作，當有力量。

3. 服務之結：設立社區服務中心（Community welfare Center），以多目標與多種服務之方式，結合地方公私立社會福利機構與團體之力量。為

社區居民服務，並將社區內兒童福利、青少年服務、婦女服務、老人福利等工作結為一體，一面節省社區之資源，一面從事整體之規劃。亦即推展「以家庭為中心，以社區為基礎」的服務方法。

社區內之三體乃是指社區的硬體、軟體及韌體。其中社區硬體可與社區之基礎工程建設相對應，是社區內有形的建設；社區軟體可與社區之精神倫理建設相呼應，是社區無形的資源；而社區之韌體（註四）係指社區之權力結構與組織關係，包括社區內公私立機構，各行各業正式的與非正式的組織，社區內各層級民衆的團體組織，以及以上各社會組織團體之間的維繫力量，是社區內在的關係即本文所申論之處。

三、當前社區發展工作之瓶頸

針對目前社區發展工作之困境加以分析之研究非常多，茲舉數例以說明當前社區發展工作之瓶頸。由「擴大社區規劃之研究」（註五）報告中指出：

1. 社區發展的意義，直到目前為止，可能並未充分為社區發展工作有關人員了解，至少可以說理論與實務相當脫節。

2. 現有社區發展工作模式，可能係主要做效村里組織工作模式進行，而非理論上的社區發展。

3. 短期間內，直接採取調整式擴大社區範圍策略，以圖改善當前社區發展狀況，似乎並不可行。

汲宇荷在「本省各社區推展各項福利服務現況及評估」論文中認為，本省推展之社區工作一直都是「由上而下」，而缺少社區發展所提倡的「由下而上」的實質精神，為達成「社區發展工作真正發揮自治、自發、自行解決問題之功能」，社政體系必須明白社區理事會與社區不是社政體系之一環，在暫時性

以「帶動」為目的之情況下，社政人員須以社區之意見、方法、計畫、決策為社區福利服務工作之重點。

張學鵬於其「如何結合民間力量充分運用社會資源以發揮社區福利服務體系之功能增進基層民衆之福祉」一文中指出，社會福利服務體系之建立，其主要目的乃在於能啟發社區居民的意識，改善其生活，增進居民的福祉以及促進社會進步的一種方法和手段。為達此目的，則首要之任務乃在於如何地來共同結合民間的力量並充分利用社會資源。民間力量的結合及社會資源的運用，對一個有興趣於從事社區福利服務工作者而言，應是一項頗值得深思與挑戰的問題。

綜合以上諸學者之研究不難發現，當前社區發展工作中，首要之任務在於喚起社區居民之需要與建立社區共識，加強連繫民間團體，建立社區完整之福利服務體系網。

四、以計畫變遷理論來分析社區如何結合居民、團體，建立共識發揮服務功能

Ronald Lippitt 提出計畫變遷之五個階段（註六）：

1. 發展變遷的需要。
2. 建立變遷的關係。
3. 朝向變遷努力。
4. 變遷一般化和穩定化，即使意願成為行動之後，再穩定下來。
5. 達成終止的關係。

就當前從事社區工作者而言，其應扮演變遷媒體（Change agent）的角色，而社區可說明變遷的系統（Change system），在計畫變遷的第一個階段中，社區工作者可以利用宣傳、教育、調查或訪問等各種方法，刺激社區居民體認社區之問題，發現社區之需要與困難，主動尋求協助。

當完成發展變遷的需要時，即可展開「建立變遷關係」，在此階段中社區工作者須與社區居民和團體建立良好之關係，社區居民和團體能夠對社區工作者之角色及功能有清楚之瞭解，社區工作者也明白自己是催化改變推動工作的協助者，關係的品質和運作能力是變遷計畫成敗之關鍵。

「朝向變遷的努力」係透過社區工作者之診斷、分析幫助社區居民與團體了解並體認社區中存在之問題，形成社區體系改變的動機，並決定變遷的目標，共同來擬定、設計變遷之計畫，建立行動之目的，進而將變遷的意願轉化為實現變遷的努力。此時變遷努力的成敗，取決於社區系統內原有的影響力和壓力的減緩，及運作效率的達成和重建的程度，成功是以其計畫和目標轉換為實際的成就來衡量，如何使得社區民衆、團體產生主動變遷的努力，是社區工作者時時應重視之因素，也是變遷過程的關鍵。社區工作者適時提出客觀之回饋以肯定社區居民、團體之努力，並作為其修訂方向與步驟之參考。

任何一個變遷的過程，其非常重要之課題就是所完成的變遷能否在系統中保持其穩定和恆久。因此在社區發展工作中，要將努力的成果傳佈到社區每一個次級系統，進而「制度化」已完成之變遷努力，才能使社區發展工作成果落實於社區之中。

最後也是最重要的階段是，如何使社區居民和團體，接掌並負責社區發展的方向及工作，這是每一位社區工作者在進入社區工作時即應考慮到之問題。健全社區理事會、形成社區內民間團體之連繫網，啟發社區居民主動參與及共同關懷社區之共識感，建立親和的地緣關係等，皆為社區工作者最大成就所在。

。當地社區居民充分瞭解並體認到社區組織與發展工作之真諦與精神，發自於社區內在之生力軍會推動社區發展工作，使社區團體在自動、自發與自治的氣氛中，與居民之需要相結合，提供社區福利服務，這是吾人樂所見到的成果。變遷並非一個接着一個有秩序地改變階段，事實上常是好幾個階段一起進行，多數變遷過程都是一套新問題解決之後又來一套，不斷重複的一種週期的活動，身為社區工作者要詳細觀察社區居民、團體組織之行動及意象，掌握計畫變遷之精神與方向，適時適宜地處理變遷過程中所發生之事件。

借此筆者僅是針對計畫變遷理論提出個人認為社區發展工作可採行之借鏡與方向，至於工作具體之步驟與細節尚須再與實務工作結合，謹以此文與默默耕耘不計收穫的社區工作者分享，並致上十二萬分之敬意。

【本文作者係東吳大學社研所碩士，現任中興大學社會系助教】

附 註

註一：徐震，社區發展——方法與研究，第二〇至二三頁，中國文化大學出版部印行，民七十四年。

註二：汲宇荷，本省各社區推展各項福利服務現況及評估，民七十五年，建立社區福利服務體系學術研討會發表論文。

註三：同註一。

註四：同註一。

註五：顏肇華等，擴大社區規劃之研究，第三二頁，中華民國社區發展研究訓練中心，民七十三年六月出版。

註六：Ronald Lipitt, The Dynamics of Planned Change, 1958
Harcourt Brice Com New York, U. S. A.