

成爲市民領袖的方法：

20個指標 (續)

張巧珍譯

(本文譯自 "Procedures For Civic Leaders : 20 Guideposts" 採自 Irwin T. Sanders, 1953 年所校訂之 Makig Good Communities Better, pp. 100-132.)

指標 7 如何處理

地方衝突

社區似乎不會在長時間內享有完全和諧和合作的關係，所以工作人員非常需要有一張航行圖，以指示他那裏有暗礁和隱藏在暗處的衝突，使他能計畫安全的路線。

一、了解地方衝突的重要性

1 認識衝突。衝突實際上一直在地方社區中發生，使社區工作人員不能實施其指派的工作。當然，這也要看衝突的張力和社區中成員受到影響的幅度。

2 隱藏之衝突。如果衝突大部分是隱藏的；即，衝突繼續但未公開，它會使工作者的努力無效，不管他投入了多少可觀的時間、精力和創造力，想要使計畫循序進行。如果衝突單單遮掩住公眾的意見，經常有在公眾前拆穿和瓦解社區內許多合作和組織化活動的可

能性。

3 衝突的餘波。如果社區內有以前曾發生，但現在已結束的衝突，對工作人員來說，去了解會努力做的調適或社會學家所謂的「適應」之類型，是很重要的。例如，社區工作人員應該知道最近結束的衝突中輸的一方是否完全接受其輸的身分及其中的暗示，或是否是表面服輸但內心裏拒絕接受輸家的身分。如果是後者，衝突只是表面上結束，當不满意的輸家覺得自己的力量夠壯大時會中止休戰，繼續戰鬥而展開衝突。不知情的工作人員也可能無意地對某一方施加壓力，突然地引發衝突，使衝突繼續。

二、對社區工作人員來說，那些類型的衝突最重要？

對社區工作人員最重要的三種類型之衝突爲農人對非農人的衝突、社會階層衝突和組織衝突。

1 農人和非農人之間的衝突是一種普遍且一直存在的類型，傳統上，農夫和住在城鎮中但對農民提供不同服務功能的居民，就是以不同的活動類型表現衝突。避免扮演這兩個不同職業角色者間的誤解，似乎有實際上的困難。勞工和管理階層也有類似的情況發生。

2 階級和階級之間的衝突。社區中的人們被分爲不同階級的時候，此種社會階級似乎有帶來分裂和敵意的可能性。例如，畏懼此種衝突的爆發，可能會在一固定區域內引導一些統治階層分子蓄集，

暫緩處置一些觸犯公民自由的低層階級人民。

3 組織的衝突。社區中可能有不同類型之重要的組織衝突，其中一些須加以說明。

a 家庭或親族團體的衝突。宿怨代表其中的一個類型，但是大親族團體間的不和可能比較不嚴重和重要。衝突團體可由適當的律師代表，律師只憑藉口語暴力激起法律上的戰爭。

b 政治的或政府的敵對：努力保護或保有地方政府的席位，以審判開庭地區象徵屬於此類的典型。

c 教育上的競爭：想組織一所鞏固的學校，或建一座新校舍的想法——地點、主要的建築結構等有衝突時，會使敵意增強。

d 宗派的傾軋：宗教組織內部的黨派紛爭有時會使整個社區分裂，就如教派之間的衝突一樣重要。

e 娛樂上的衝突：對於可接受和需要的娛樂活動之本質有不同的看法時，也會導致衝突。此種制度上衝突形式例子的發生，與一些地方問題有關，如是否開放週日電影、公眾舞廳、游泳池、酒吧、自動點唱機餐廳等。

f 混雜的組織衝突：前述衝突例子所處理之案例係相同制度類型之組織。可是，我們須指出，衝突常發生於不同類型的組織之間。譬如，發生的爭論有教育團體中的領袖或會員之間，如家長——教師協會；主要的經濟團體，如農民組織；學校的運動計畫和教堂的週末計畫之間，集會的時間和地點。此種爭論在開始時微不足道，但能發展為劇烈且影響

響很大的問題。

三、工作人員對地方衝突應該做些什麼？

麼？

1 了解它。首先，他應該了解，即 a 工作人員需要有一個清晰的概念，即衝突中所包含的團體，或那一階級的人。b 他需要知道衝突的基本原因。換句話說，他應該了解什麼利益或動機使衝突不可避免地產生。c 如果此衝突在過去曾發生，那麼會做過那種再調適解決它？衝突情境的結果產生時，團體關係做了怎樣的改變？

2 如果可能，避開它。工作人員以了解衝突為基礎，如果指派的工作允許，明顯地，他應該避開任何有恢復過去衝突傾向之行為，或避免向某一個派別認同，繼續衝突。

3 如果地方衝突受到干擾，解決它。如果社區工作人員所要完成工作的本質需要社區全面之參與，工作人員對衝突之了解應該能使他在其關係上慎重、誠懇、自立；所以，他可能不經意地幫助治療因為衝突所造成的傷害，而不是使傷害發炎紅腫。

4 搭橋。工作人員盡力地履行其職責時，需要全面合作性的活動，首先需在不同民族團體之間搭橋。這些團體在他真正地以建設性的方法努力之前被社會隔閡所分開。通常能強調一些較廣泛的普遍目標，或較大的忠誠感為合作性活動的基礎。

5 透過地方上的調停者完成工作。如果衝突的最基本原因是人格的對抗而不是根植利益的敵對時

，應該可經由協調，或調停者加以解決。調停者能提供需要的詳細資料，並加以指導，且並加以在發展接觸的橋樑中有所幫助，結束造成分裂的間隙。例如，安排黨派的代表聚餐、釣魚旅遊，伴隨著協調人員一起參與鎮外的座談會，建立起良好目的之橋樑基礎。

6 解決衝突不是主要的工作。現在需要提出一個觀點，工作人員的職責並不是專注心力於解決每一項他由其中能有所學之衝突情境，而是將衝突和他心目中及組織指派給他的目標所決定之解決方法接通。

指標 8 如何組織不同文化

團體所組成之社區

社區面對的組織難題係因社區中有不同國籍的團體。此類社區中語言、文化和宗教的障礙使一大羣的人們相互隔離。我們經常忽略少數民族的團體，甚至忘記了全社區性之計畫。有時計畫中未能認知他們的文化價值體系而疏離了他們的支持；又有的時候因為組織調整時未能與其接觸而無法獲得其支持。少數民族團體可能是你們社區中的一個重要部分，可以發現他們在其功能性的組織中扮演一個決定性的角色。如果你的計畫中尚未涵括他們在內，你可能忽略了此一股力量，而此力量將是你計畫中成功與否的一個決定性因素。

一、使用所有團體的文化價值體系

1 找出有那些國籍的團體。詢問社會福利工作人員、衛生權威、政治家、勞工組織和其工作有

機會與各行各業接觸的人員。查核教會名單和其他居領導地位的組織，如瑞典路德教會能指出瑞典後裔人民的存在。

2 理解每一團體的文化價值體系。與社會工作人員、衛生權威、勞工領袖和其他組織中與不同團體有接觸者談話。激勵他們談談自己及與他人接觸之經驗。試著獲得之資料有：

- a 宗教信仰，特別是具有明顯差異者；
- b 家庭組織，關於其權威和責任系統；
- c 他們如何一起工作；
- d 他們的經濟策略，特別是想要獲得的財產和避免的花費；
- e 導致與其他團體衝突之問題；
- f 團體和其子孫之間的衝突問題。

3 使用他們的文化價值體系來解釋你的計畫。檢視你的計畫，每一團體所擁有的價值體系為何，會支持計畫嗎？可能所有的團體有一共同的價值體系將支持你的計畫。但是可能它將順應一些與其他團體互異的價值體系。解說你的計畫使每一個團體欣賞，但並不意味需不誠實，且需小心避免此情形的發生。可能你的計畫與他們的某一國家英雄有關，如果如此，你有向他們呈現計畫的絕佳誘因。

4 會議安排。確定會議的安排不會違背任何團體的文化價值。

a 時間——某些團體的文化信仰或習俗禁止其參加星期日的集會，另一些則是在星期六或特別的假日。所以不要將集會的日期安排在某些團體禁止參與的時間。

b 集會地點——同樣的，某些團體的信仰和習俗防止他們參與一些地方的集會。Amish 教會團體不會在戲院中召開集會。

c 儀式和禮俗——小心地不要讓任何儀式或禮俗觸犯任何團體。一些基督教團體在儀式中禁止使用十字架。

d 食物——很多文化團體有食物禁忌。如果要開一個午餐會，確定菜單不會使參與會議的任何團體成員受窘。

e 娛樂——幾個文化團體參與的集會中，最好能堅守職責。如果會議中有娛樂，確定那種娛樂是一種不會觸犯任何團體的娛樂。一個由古老的美國祖先和德國孟諾派教徒團體所組成的社區，舉辦一個討論社區性計畫的集會。在討論計畫之前，美國團體增添了一篇笑罵文章。這阻隔了德國孟諾派的支持，因為他們不恥所有種類的虛偽，以後他們從未參加過其他的集會。即使沒有任何一個團體反對娛樂，也要小心點。經常娛樂包括的情境會從壞的觀點認明一些團體，或經由安置少數民族團體的成員於一個令人覺得好笑的情境中達成幽默的效果。

二、利用現存團體之間接觸的類型

1 找出斡旋者。不管使團體分開的衝突有多深，不要取笑社區中的任何一個團體。斡旋者在社區中被認為是常接觸不同團體且有威望者。他可能是一個組織，如美國西南部的 Lujacs (美國拉丁美洲人民聯盟)，代表州和社區事務的西班牙裔美人；也可以是社區中的領袖或公務人員及所有團體中

具有高名望的人。一個有大量波蘭人口的社區中，一位具有波蘭血統的律師被其社區認為是照顧其利益和可以依賴的人。其他團體也視他為可以透過他向波蘭居民解釋事情的人。

2 與斡旋者討論計畫大綱。向斡旋者解釋你的計畫，且請他們提供如何接觸他們所代表的團體和如何獲得社區性行動之忠告。

3 發現團體中的內部組織。少數民族團體的組織和內部團結一般均很強。如果組織者利用這現存強大的組織，對他的工作將會有極大的助益。

4 結合斡旋者的建議至你的計畫中。必須依賴斡旋者的建議，讓它們為你鋪成坦途。

a 使幾個團體順應為較大的社區組織，至少可以遵循三個可能的類型：

① 社區工作人員可利用一些現存的團體間之組織。

② 建議一個代表所有團體的社區委員會之新組織。此例子中，對斡旋者有極大的幫助，可避免團體支持方面不和情境之產生。

③ 工作者以非正式的對不同團體努力之基礎協調不同團體。

b 接觸不同團體的人們。

① 對每一團體利用領袖——追隨者之關係。如果工作者不利用現存的組織，他在努力接觸不同團體成員上註定要失敗，此外團體中的強大組織會被用來反抗他。熟悉其追隨者之領袖比其文化團體之外來者在接近個人上較受人歡迎。當有兩個文化團體時，似乎每一團體內會有強烈的信任感，如果不畏

懼他團體，也會對其持著懷疑的態度。又，此種團體領袖短路的話，可能是威望受到威脅和其組織反對其之結果。

② 地方版外語報紙或收音機廣播，如果他們發布小心準備之披露時，能提供有用的媒介。你計畫的成功完全與所有團體成員參與之程度成正比。

指標9 如何動員都市社區資源

都市社區係由許多不同的社會團體所組成。事實上，城市的主要特徵為種族、國籍、階級、年齡、利益，和團體間有極大的社會差異。任何一位獻身於社區發展或社區改善計畫的人沒有認清此一差異事實而成功者，只是偶然。

實際上，以為大城市為一個社區是一項錯誤。當城市成長時，它增加了許多鬆散整合的鄰里、小社區或地區。認為大城市為包含許多或多或少獨立的單元、鄰里，和內部相當類似之社區的一個地區，較為實際。連結這些團體在一起的事情係因其有共通的公衆服務、經濟設施和分工之需要。

城市愈成長時，愈需要其副地區的合作以達成公共服務和目標。因其範圍之問題，使個人的和自發性的合作幾乎不可能發生，所以需創造特別的社團去應付特別的需要。因此，組織和機構而不是個人經營著城市的生活。在較小地方的組織中有可能有自發性的合作和變通，那裏職員們相互熟悉，而在大都會中幾乎是不可能的。每一需要，如果被滿足，通常是遇到一個新的社團。因為老組織很少在

城市因組織的問題遭受損害時，推展貫注心力於新的功能上。

所以，城市能被擬想為一個具有許多特殊和一般興趣的社團和機構的複雜體。不像較小的社區經常遭受組織化不足之苦，許多城市遭受過分組織化、不平衡組織的發展，或組織整合不良之苦。都市中以行動為主之人們的首要工作是決定：(1)他們問題之特色是全市性的或地方性的；(2)在全市性或地方性的基礎上，已經存在的組織有那些。

許多好心的都市團體，他們認為他們必須立刻對他們看到的未被滿足的社會需要做一些事情。我們對其忠告為小心進行，因為都市中新組織的死亡率特別地高，如果額外的社團加入現存的幾千個社團之中，其成就是微乎其微的。

一、展開之前

在一個組織發動之前，至少應該嘗試行動以外之六種途徑：

1 調查以確定你所看到的需要未被現存的組織適當地滿足。幾乎確定，你可以發現一些團體對你們的問題有興趣。

2 對此種組織施壓力，要求他們實行其目標。很多城市的社會行動之實行是受到一些不怕被認出和使用社會權力的團體之壓力。通常僅注意問題的存在不足產生行動。施壓力的技巧和要替建立競爭性組織的宣傳運動相異。

3 加入或透過具有同情心的組織工作。一個市民團體成爲一個組織的一部分且企圖擴大或疏通其精力，經常是可獲得的。譬如，教師家長會、教會

團體、退伍軍人組織和工會對社區福利有興趣。有這些社團的需要是資料和充滿生氣活力的領導，以便發動市民或地方改善計畫。

4 首先嘗試協調相關的組織。通常一件工作不能被發起和完成係因為資源和人力的不足。有時可嘗試協調兩個或更多利益黨派的活動。只要通知現存相關團體的社團和提供開始的接觸及連絡就可證明一個市民團體的存在。

5 如果可能，勸使放棄對團體的敵對。很多市民對一些團體有障礙，很需要社會變遷之事實沒有先見之明。在向目標進展之前，一定先要克服敵對。在此種情況下沒有其他選擇，而要形成一壓力團體且投入權力和影響之努力之中。

6 最後之選擇為發動你的特殊組織。在做此之前，可用的金錢和願意參與人員的調查必須先做好，若失敗將會阻礙許多其後的努力。

二、較小的都市地區

全市性的改善計畫必須是協調私立機構的工作或市政工作。調和一致是成功的首要關鍵，其次為對成功的壓力。雖然兩種技巧可用於發展中的較小地區，但個人的私立社團在此方面也是有用的。路標在城市所有部分之組織工作中是相當有用的，因為城市是由不同的社會和文化團體組成。為了簡化社區發展特別技巧的工作，城市能被區分為下列區域：

1 中央商業區和中央商業區之外或鄰近的商業地區。

2 圍繞商業區之廣大社會參雜區。

3 種族和民族鄰里，由第一代和第二代移民或都市移居者組成。他們大部分為勞工。

4 較年老的本國籍中產階級區域，包括專門技術、白領、行政和專業工作人員。

5 城市之郊區和邊緣地區，白領或各式各樣的職業團體居住。

上述區域中正式組織的數量、全面改善之需要和技術不同，而這些可利用於地方行動上。

1 商業區的問題所關注的是其外貌、物質的頹廢、交通流量、噪音和髒亂。如果市民團體要改善此地區，他們必須請求和獲得地方商人之合作。但商人不居住在此地區，地方榮譽感不足。另外，此地區之改善包括相當大的金錢支出。冷淡和花費使有興趣的黨派想去動用市政府和此地區再開發的計畫機構。

2 著手解決圍繞商業區之帶狀區域所呈現之問題有較大的困難。造成此種情境有三個主要原因：第一，此地區之物理和社會頹廢的情況最嚴重。第二，人口是城市中歧異最大的地區。第三，社會和組織生活最不振。住宅、衛生、犯罪、不道德、娛樂和經濟等問題在此地區最敏銳。居民之物質和社會資源是如此地不足，以致於需要外界的援助和意見。一個人企圖解決此地問題之前應先熟悉芝加哥率先努力的區域計畫。

主要問題是發掘此地區文化上同質的區域，了解居民的觀點，為青年和成人團體提供重要且最起碼的設施，獲得地方非正式領袖之信任，使這些領

袖認清此地區之問題，利用他們的努力和影響力解決社區發展之需要。應該先解決較小且可達成的問題，直至建立起希望和成功的情緒。同時需尋求市政府之援助，投入此地區之物質再建設中。

3 此地區種族和民族團體支配之問題層出不窮，但較容易解決。此地區之需要與圍繞商業區地帶之需要類似，在那兒的工作技巧可應用於種族地區，其勝算很大，因為有較多的非正式和正式的組織。在任何一項計畫中獲得這些組織的支持是極為明智的，因為他們在此地區有實權。在行動上需要真正欣賞他們的文化、價值體系和目標。成功的社區行動通常必須有兩種團體的保證和參與，他們是種族或民族團體和勞工團體或非正式的職業團體。工會和種族團體兩者在地方上是被接納的，他們的職員有地方性的威望、組織的技巧和此地區非正式的社會關係網之知識。

常常這些團體反對地方上工廠經理和學校官員之權威，因為他們是外人。如果不可能獲得工廠經理、工會、種族團體和學校之合作，通常較明智的是籠絡工會和種族團體。獲得這些團體和地方教會團體，運動俱樂部，地方運動者，和青年團體對他們社區利益之認知，比成功地建立一新機構或計畫還重要。當地方上的人員和機構了解其共同的需要和目標時，重建社區生活之合作將可以走得更遠。

4 城市中世居本地之中產階級的地區，在正式和非正式意識上具有高度的團結。他們有高度的社區意識和地方忠誠感。不像城市中的其他團體，他

們在託辭上想要創造正式的組織。以社區為重的個人之問題為反對展開一新團體的影響。他的工作應該是：a 認真地分析地方資源，b 避免重複的努力，和c 助使組織的協調與周密計畫的一致。只有以此種自然整合的方式，才能改善此地區。

5 郊外社區的問題與城市中居住良好的世居地區之問題類似。兩者之間的一個主要差別為郊區必須參與兩種社區的社會生活：城市的商業生活和郊區的社交生活。對男人來說，這是一個困難的工作，所以郊區的社區生活有被女性支配的傾向，女性有上述之組織的影響。此地區之問題是打破這種女性獨裁，鼓勵男性從商業事務中撥一些時間加入社區工作中的地方團體。

都市邊緣是由近郊的所有階層、農夫和商人所組成。邊緣地區是在形成鄰里之過程中。他們是大都會社區中最正式或非正式組織的地區。面對邊緣地區尋求改善生活之工作與面對每一地方拓荒者發展其組織生活是相同的。此地區之需要很多，包括公共設施、道路、地區劃分、娛樂，和其他設備。不像其他地區，愈早有組織成功地帶領人們面對面解決問題愈好。因為邊緣地區的社會組成是如此地多變化，組織的努力方向必須設計為符合所有人員的社會需求才會成功，其他物質的需要將在社會需求解決之後能被滿足。

總之，大的都市社區是由在許多地方有極大差異的小地區所組成。只有當參與者了解城市居民之一般性和特殊屬性之需要，才能得到成功的社區行動。上述簡短的指標應該在組織努力圓熟之前參考

一些文獻後再執行。

指標10 教會如何對社區計

畫有所貢獻

教會是刺激整個社區生活的最有效力量之一。通常，最具有影響力的教會是以社區為重心且完全地與社區生活的整體利益認同的教會。教會為了社區而存在，且對樹立一個良好社區的積極力量上扮演著重要的角色。

一、教會必須貢獻的是什麼？

1 牧師，一位領袖。牧師可以是社區事務中的一位領袖。一位受過良好訓練的牧師，許多的技巧和技術使他能勝任此種領導。一位未受過良好訓練的人也能以參加研討會，適當地面對人羣和閱讀來改善他自己。教會的工作和社區是如此地密切相關，所以每一位牧師需貢獻一些時間在此領導上。

2 教會領袖應該是社區領袖。教會能引導其成員奉獻自己於有益的社區活動和服務中。教會的禮拜、教導和理想可激發大家對社區進步的興趣。

3 提供可利用的設備。教會能提供社區可以利用的設備。教會能有佈置良好的餐廳、交誼廳、集會室和娛樂室，及其他設備。這些設備應該可以免費提供給社區使用。

4 教會是一股活動力量。教會能為社區生活建立起士氣，它是一股活動力量，給予人們極強的信心，以建設一個更好的社區。特別是引導年輕人看

出他們自己家鄉社區的優點。

5 幫助人們依照順序將最重要的事情置入計畫設計中。教會能幫助社區計畫者體會建設性的計畫。計畫的評估決定人們所要參與活動之本質。將首要的事情第一個去做的社區，似乎認為專業的休閒方面之領袖比有一座大社區廳堂但沒有領袖人才重要。此種社區在國慶日花費十萬元放烟火之前，會為了聘請一位高中音樂老師投票選舉。它將僱用一位游泳指導員而不核發供旅客休息娛樂的旅舍許可；認為一座圖書館比廣場上的塑像或大礮重要。

6 強調持久的價值體系。教會將持續以往社區的真誠和持久的價值體系，如團體和良好志向的特性。它將幫助人們記住以往有價值的教訓，且賦予人們一種對未來的責任感。

二、教會如何使這些貢獻最有效？

1 了解社區。為服務社區，教會必須認知社區的存在。社區有地理的界線，此界線內的人們在經濟、文化和社交關係上有相關。所有人的興趣應該是每一個人的興趣。給予這些關係的精神意義，教會相信社區就如社區信任其本身一般。

2 有一個社區服務計畫。教會應有一個社區服務計畫，其規律性的服務符合部分社區的需要。然而有其他的服務形式；愛澤華州的提通卡教會在引導社區解決佃戶問題上有卓越的服務。另一教會提供一良好的服務，在社區邊緣的貧困里鄰中組織了一個職業學校。一所教會以財務援助地方遊樂場的一項娛樂計畫。這些教會鼓勵其成員參與整個社區

的活動。

3 促成教會間的合作關係。教會可以在社區中與其他教會一起工作，供給服務。由這些關係可發展出好的目標，給予社區極強的整合。牧師們能規律性地舉行計畫會議，也可能有一個以社區為基礎的促進一致的教會計畫之教會代表委員會。

4 在社區事務中與地方組織合作。教會在社區委員會中有積極的代表。如果沒有委員會，也能有非正式計畫的社區機構。在週報中列一「未來集會」欄，教會領袖將積極地在日程中幫助調整衝突。教會需認知其非凡的創意在社區的立場上並沒有優先權，它服務的任務與其他機構是一樣的。

5 促進友誼關係。教會可減少分裂以促進社區生活中的友誼和「整體性」。

6 忠於其任務。教會遵循其目標，也能以獨特的方法服務社區。教會之公眾集合、成員的日常生活，和持久的良好工作，持續地忠於其任務，將逐漸強化社區理想和策略。

指標11 公立學校如何服務

社區

拓荒的社區設計、建造、操作，和控制其自己的學校，學校真正是當地人民的學校。當學校的歷史愈長久，地方人民對學校所扮演的角色就逐漸減少，學校的工作變得愈來愈複雜。建築物由營造師建造，老師接受專業訓練，課程大部分由社區外界訂定，國家對學校的規定增加，社區界線改變，而

隨隨著未修正學校所涵括的範圍。這些改變使學校與社區有分隔的傾向，爲了抵抗這種趨勢，近幾年來有一發展學校的明確行動，使其成長和爲社區生活服務。

一、學校的職責

1 對註冊學生的教育需求。學校的主要職責是訓練學生，使其成爲良好市民。學校舉辦任何計畫活動的價值應以此目標加以衡量。

2 對青年和成人。可能最好的教育方式是兒童和成人在一起的計畫中一起學習和工作。成人特殊教育服務之設備增加。

3 對社區中的其他機構。學校必須與社區的其他機構共同工作，且在共同關心的教育問題和許多合作計畫的個案中居於領導地位，有一幫助發展和實踐社區組織各種計畫的責任，使社區成爲更佳的居住地方。全面的參與是需要的且特別會有效果。

二、學校如何盡其職責？

1 透過學生。參與之最要孔道爲透過規律性註冊之年輕人和成人，他們每天與他們的家庭接觸，和參與校外團體的活動。因此能連接兒童之工作於社區發展或重要的國家計畫中。社區生活應該在學校工作中占一主要的地位。

2 透過幕僚人員。

a 幕僚人員可透過學校內規律性的教育工作增強社區生活。

b 參與社區活動和探掘可能的援助方式，此種活動能產生真正的教育價值。

c 政策和計畫開始設計時，可對專業人員所組成的幕僚做最佳的利用。

d 在社區中，校長或督察居一種策略性的地位，應該要求其盡督導社區的責任。

e 學校中非專業的幕僚成員——門房、司機和技工——通常在使社區對學校的了解上有極大的貢獻。

3 透過學校設備。學校的建築和操場對社區活動提供一重要的資源。它代表一個大量的資本投資，應該透過廣大的利用獲得最大的回報。可以利用教室爲社區集會所，體育館爲體育活動用，家政教室供家庭展示計畫使用，利用工廠建築和修護，較小的教室供委員會和團體集會，利用廚房和午餐室爲午餐會報、晚餐和宴會，且利用學校遊樂場地爲野餐和夏令營。除此之外，逐漸增加應用學校的圖書館、醫療診所、娛樂計畫和類似的活動。

三、選擇學校應該參與的活動

1 學校應該小心地應用其精力和資源於最有用之處。學校應該是有彈性的且對新的需求負責任，但是不能一下子對所有方向胡亂行事。

2 學校是一教育機構而不是行動機構。他應該關心其參與之任何計畫，提供有效的學習，和不爲一些直接的目標利用學童，如生產食品、募集基金，或蒐集資料。學校必須認知此種行動計畫具有重要的教育經驗，且確定可實現最大的教育價值。

3 學校應該援助對社區有價值的計畫。此種計畫必須有充分建設性的價值，以吸引學校的注意力

4 學生必須參與計畫設計。如果要計畫產生最大的回報，學生必須參與設計，了解計畫的重要性，和有機會去實現。他們在此種經驗後的確會自我成長。

四、學校參與之障礙

社區的每一個機構在其扮演的部分中會受到一些限制。學校不會比社區大部分成員所願之改變快速，且受到幕僚人員可以運用的時間和精力之限制。學校有時會受到委員會之限制，委員會並未真正地代表社區中各階層的生活，且可能會阻礙最適大眾的教育類型之傾向。

最近，對學校利用之最大限制爲，在很多地區，社區變遷、社區範圍擴大，但學校和學區仍維持原狀。最有功用的學校是，服務其所在地社區的學校。

指標12 如何發起社區

基金會

社區基金會是一個市民合作組織和福利機構。它有兩個主要功能：(1)經過全社區性的呼籲，向參與的機構募集基金，依照預算過程分配基金。(2)促進合作計畫、協調，及社區社會福利、健康和娛樂服務之行政。這些功能之直接責任是由社區福利委員會負責實行。

社區福利委員會是一個市民義務團體，他們代表志願的社會福利、健康和娛樂機構，或是一位

對社區有興趣的個人。負有的主要職責為計畫和協調整個社區的社會福利計畫。

那些社區的團體應該加入基金會？愈多愈好！多數城市中，基金會是一個對社區的利益有興趣的所有宗教、種族、經濟和專業團體所組成的組織，為了使社區的生活更好，以不自私自利的服務聯合在一起。此種聯合只有在所有這些利益團體對基金會的目標和行政有完全的信心時才會產生。通常他們不會有此信心，除非他們共同分擔管理基金會的責任。

一、組織的重要準備工作

1 確定代表的領袖們在第一個計畫的決定過程中共同負有職責。大和小的貢獻者和各個參與機構之觀點應該被表達出來。基金會團體不需要太大，但對計畫有興趣者任何一位都不可被排除。應該包括勞工代表在內，使重要且龐大的勞工團體在基金會的第一個計畫中分擔責任。

2 基本研究。在基金會成功地起動前，必須做社區需要、勞務、資源等方面的基本研究。應該包括：

a 服務的範圍和蒐集其人口、經濟資源等事實資料。

b 基金會中有潛力之會員組織及其業務之描述。（這些業務是否涵蓋整個被服務的地區？）

c 現有的健康和福利計畫之差異性和範圍，那些計畫是由付稅機構、省、縣或國家實施。

d 去年這些機構的總收入和支出，那些組織有

盈餘或負債。

e 將去年每一組織之志願貢獻者列於卡片上，每一卡片列一人。

3 何時開始。經驗顯示，決定組織一個基金會的時候，最好具備：

a 有資格參與基金會的社會機構對基金會的展開有喜愛的傾向。

b 主要的捐助者或團體捐助者和有經驗的領袖贊成這個構想。

c 基金會機構的服務計畫涵括整個需要的地區，或對這些區域有合理的承諾時，可以如此去做。

d 募集的總數保證能提供專業的行政指揮——專職行政人員的薪水，或最少能僱用兼職的顧問。

4 使討論繼續。在展開研究的過程中，社會機構的代表和社區中的其他領袖們最好在適宜的時間內舉行集會，一起討論發現的事實。

組織勞工參與基金會和委員會是非常重要的，因為保證可以在那些團體中找出適當的代表加入行動前的討論。舉行會議的時間對勞工來說是一項控制因素。

5 應有充分的時間去組織。如果已經決定要組織一個基金會，建議在發起募款運動前，組織至少已完成三個月。

二、組織的原則

1 發展一建立基金會的詳細計畫。三個建議步驟：

a 社區理事會。非正式的討論指出，最好是邀

請五十位至一百位人員參加理事會議，討論組織基金會的問題。由個人組成的較小團體首先討論這個問題，準備邀請名單，確定所要包括的所有重要機構，及經濟、地理、文化、宗教、新聞，和其他團體。他們也可以預先準備一個組織贊成論和反對論的說明，在較大集會中介紹或事先郵寄給與會成員，給大家有關知識的基礎和指引討論的概念。

b 第一次全體會議。可以由市長、福利委員會主席、商會主席，或團體、組織的任何一個人負責召集會議，使會議成爲一件社區事務，沒有一位個人或團體嘗試急速地通過一個概念。應該允許有足夠的時間，從基礎到回答問題做自由的討論。社區可以邀請鄰近基金會的主席和執行秘書列席和回答問題，將對會議有所幫助。

會議進行時，主席可以衡量一下，是否一般的反應是反對組織基金會，且決定是否要訂定一個行動的進行計畫。如果附帶的行動通過，通常能夠加速組織計畫，選擇職員如主席和秘書，任命一個小的組織委員會草擬文件，準備第一屆理事會當選者的演說，和參與其他細節，準備第二次較大型委員會報告。

爲了確定組織的委員會能夠充分代表社區的利益且有充分技巧的個人能夠準備合法文件，通常在大型會議前我們心中記住那些能夠提供服務者的姓名是極爲明智的。當準備時，可以將建議的團體組織和章程的文件郵寄給委員會委員及參加第二次會議的成員，這可以讓成員有一個研讀文件的機會，

且機構的委員將有充分的時間去採取正式的行動。

c 正式組織。採用的章程和選擇首次理事會主席可以在第二次全體會議時舉行。理事會有責任去選擇固定的職員，任命需要的職員和正式的組織。

2 保證有適當的財源支持第一次運動。事先籌備組織的花費較少，可能不會構成一個問題。但當正式組織完成，且有接著必須進行的行政計畫和運動時，必須保證有適當的財務去實行組織第一次的運動。

有幾個獲得基金的可能方法。一個方法是擁有幾位立刻贊助這次運動或同意對銀行的貸款提供背書之具有贊助潛能的個人和企業。完成後，組織可以進行安排必需的執行領導、職員、供給和人員援助。

3 繼續與那些在設立和運作有經驗的社區基金會接觸。

a 與證明具有成功基金會的其他城市領袖商議

b 與地方上具有專業知識經驗的社會、衛生和娛樂工作人員商議。

c 獲得專家的援助。他們能在團體組織和制定條款之觀點上，計算基金會的預算和基金的分配，指導運動、宣傳處理，透過委員管理的基金會行政、執行人員必需的資格，機構關係等方面提供許多需要的資料。

指標 13 如何組織社區理事會

會

社區理事會是一種自願努力解決社區中共同關心的問題之組織。分析這個定義，我們有以下幾個基本的概念：

它是自願的。參與不是強迫的。理事會的行動沒有法律效力，但是有輿論的威力。

共同關心係指關心那些超出市民、家庭或單一組織所能獨自解決的問題。

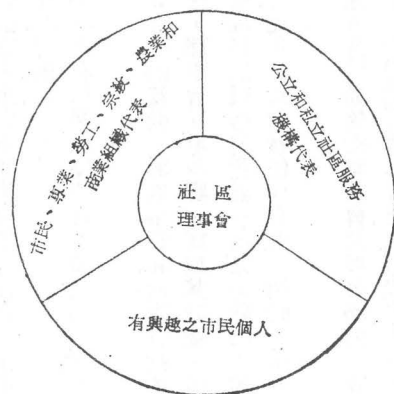
什麼是社區：此處我們建議的社區是一個地區——那兒人們願意且準備合作地共同一起工作，獲得他們想要的東西。這可以是鄰里、城鎮和鄉村社區，學校區域，城市、縣，或這些區域之合併。

一、誰屬於社區理事會？

社區理事會的成員通常包括(1)市民、職業的、教育的、宗教的、農業的、勞工和商業組織的代表；(2)公立和義務社區服務機構的代表；(3)選擇那些不代表任何獨特組織，但對市民事務有興趣、知識，或能力之個人。

應該要求所有經濟和社會團體，和地區性團體的參與。一個社區理事會如果遺棄了對社區改善和市民的直接溝通有真正興趣的團體時，不可能會獲得成效。主要的觀念是要獲得參與，而不是限制。

下列係建議社區理事會中應有的機構和組織名單：



社區理事會為了其自己和年輕人的緣故，需要年輕人。為了回報獲得的新概念和新的熱誠，理事會為了未來的領導責任，將給予年輕人一個訓練的

基礎。

社區理事會應該包括專業團體的成員是很重要的，社區理事會在贏得社區的支持上將依賴大多數強大市民的參與。

二、社區理事會到底做了些什麼？

沒有兩個社區理事會在計畫上會完全相似，但是他們共同享有改善社區所有生活層面之目標。社區理事會最重要的工作是研究社區的問題和需要，和設法解決或面對他們。社區理事會做這些依賴：

- 1 鼓勵有生氣市民的參與。
- 2 發掘事實。
- 3 拓展公眾的了解和支持。
- 4 調整社區活動和服務。
- 5 合作的行動。

1 鼓勵有生氣市民的參與。社區生活中市民的參與是民主的基礎，一位積極的市民必定是一位具有生氣的市民。一個真正代表社區理事會的是教育市民領導，譬如：

- (1) 透過蒐集事實委員會調查社區的需要和資源。
- (2) 透過廣播管道宣傳娛樂服務。
- (3) 指導年輕人選舉和僱用成人的機會。

2 發掘事實。社區理事會可以做的最有價值事情之一，是不間斷地和仔細地蒐集有關社區的事實——衛生、人際關係、教育、娛樂、宗教、經濟和福利的需要——對這些需要如何能被獲得滿足上有一致的看法。如果理事會研究這些事實且呈現給社區，可以證明其價值。

理事會將會發現如果邀請社區以外的顧問來指導和幫助蒐集事實的研究，會有極大助益，譬如：

- (1) 一個研究有多少男孩和女孩參與青年機構的計畫，將可發現有某些年齡層或種族團體沒有獲得服務，或有些地區的年輕人的機構很多，而其他地區則很少。

- (2) 私人機構，健康部門和學校所實施公共健康照顧活動之研究，這可能顯露出傳染病控制服務的重複和忽視床邊的照顧。在這個案例中，社區可能同意去建立一個中央的照顧服務網或者計畫其他的包括全部之服務網。

- (3) 研究區位問題和適當居住之關係。這可能會導引出改善家庭居住環境的結果。

- 3 拓展公眾的了解和支持。社區理事會刺激公眾對社區問題的察覺，啟發社區對如何處理這些問題的了解，和獲得需要的服務及計畫之支持。如何做呢？贊助公眾集會和座談會；支持演說課程；配送研究和報告；和透過新聞和廣播公開。透過理事會代表向他們自己組織之報告，了解社區對需要和服務之發展。理事會可能採用之活動包括：

- (1) 出版社區的衛生、福利、教育和休閒資源之名錄。
- (2) 發行有關衛生和社區其他需要之報告。
- (3) 贊助一個家庭生活機構或社區改善研討會。
- (4) 安排有關知識或教育的報紙專欄或廣播節目。
- (5) 提供有關商業、工業和僱用機會之最新的資料。

- 4 調整社區活動和服務。社區理事會為不同公立或私立機構或組織的人們提供一個集會的機會，聚集在一起，分享經驗，了解相互的觀點和一致同意一些明確的計畫。社區領袖從自願地從事共同的計畫中，學習將其眼光從自己獨特的興趣提升至整個社區。他們指派全部工作的某一部分給適當的組織，使人們可以獲得最佳的服務和最少的努力、時間、金錢之重疊。

社區理事會也會將舊的和新的服務調整至適當的均衡。由於其對所有事實之了解，較會對所有關心之事情做最佳判斷之反映。

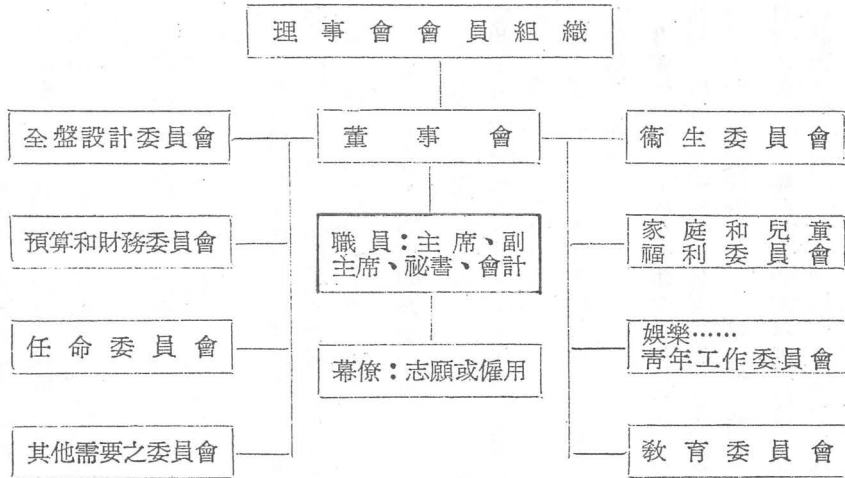
理事會通常對不能夠獨自完成服務之成員組織提供一一些共同的服務。協調活動之例子有：

- (1) 安排每一組織能夠向其他組織描述其目標和計畫之集會。
- (2) 設一個類似聖誕局的機構，去分配自動捐獻。
- (3) 公布未來大事和集會的日程表，幫助個人組織避免日程的衝突。
- (4) 為所有休閒組織的自願領袖開一個合作訓練計畫。

- 5 合作的行動。考慮事實和同意行動的邏輯過程之後，理事會採取步驟，實施其計畫。這需要修正一個現存的服務或發展一個全新的服務。有興趣的市民和組織能對任何案例，達到一個共同的決定。

理事會行動係指座談會及與公務的行政職員協商。它也指與團體商議基金的撥放，如社區基金

會、縣、鎮或市的董事會，或市議會。



理事會應該不是僅直接地運作社區服務，雖然在暫時表現上可以偶而做。合作的活動包括：

(1) 與兩個機構或組織協議，將其服務或計畫合併為一個。

(2) 握有與學校權威之座談會，努力計畫利用學校設施開展夏令活動。

(3) 向市議會建議改善游泳池或海灘。

三、需要那一種類的組織結構？

理事會應該發展其自己的組織類型，不要企圖採用其他社區的類型。理事會的成功與否不是依賴一個固定的類型，而是依賴其處理社區需要的能力。最好是讓一個組織簡單且有彈性，有執行委員會、必需的職員，和必需的委員會去實施特殊的工作或計畫。在小的理事會中發展太多常設的委員會是極為不智的。

理事會在發展階段中過分強調憲章和細則的採用，忽略以社區需要為基礎的計畫，會導致部分會員喪失興趣。

領導。理事會的成功依賴幾件事情，但最重要的是其領導的品質。理事會有能力安排一些幕僚服務是很幸運的。為了獲得幕僚的援助，理事會能期待下列來源之一：

- (1) 公立或私立機構允許其職員之一負責理事會秘書的工作。
 - (2) 社區基金會的幕僚。
 - (3) 有興趣和有能力的退休人員。
- 職員、董事和委員會的選擇或選舉必須不是一件偶然的過程。任命委員會是獲得良好結果的一種方式。理事會的領導應符合下列資格：
- (1) 對人信任。
 - (2) 有遠見和社區觀點。

(3) 在民主的方式下，有能力使人們相互工作在一起。

(4) 在社區內獲得廣大尊敬。

(5) 有足夠的時間處理社區內的事務。

指標 14 如何拓展社區娛樂計畫

計畫

娛樂計畫不能依照標準的型式設計；他們必須與人們的興趣和特殊需要有關。某些社區的地方團體以引發和指導特殊的活動助長娛樂；其他的以協調現有的娛樂機構使其計畫更為有效率。對地方組織來說，建立一個市政娛樂部門可能是一個最有價值的目標。

一、展開娛樂計畫的準備步驟

1 首先，考慮你的團體是否應該獨自處理問題或者是應該徵募其他地方機構的合作。一個組織能成功地負責一個有限度的計畫，如一個男童壘球比賽，或一天的露營計畫，但一個較具有代表性的團體能發起一個社區性的計畫。

2 如果你們的組織認為其他團體應該分擔這項計畫，就應該接近這些地方團體，並且要求他們指派代表參加娛樂委員會，研究問題和發展行動計畫。

3 在任何情況中，調查地方的資源是非常得當的。這包括發掘那些已經可利用的娛樂設施和計畫。列出市府、學校、教會、企業和私人及商業組

織所擁有的娛樂用或適合娛樂用的財產。記錄每一單位不同娛樂設施財產。蒐集提供休閒計畫之地方權威人士、俱樂部 and 組織的名單，且記錄活動的本質和範圍。

4 調查地方休閒活動的興趣和需要。調查可以是特定團體之非正式調查，或以學校的兒童和成人爲主的問卷調查，設計用來揭露地方居民需要活動的類型。

5 研究地方和國家與娛樂有關的立法，以知道地方政府對建立和資助一項公眾娛樂計畫所擁有的權力。

6 分析社會情境，如住居的標準、青少年非行案件、街道意外事故，和嬰兒死亡率。這些發現能顯示出社區那些部分娛樂的需求最緊急。

二、建立一個市的娛樂計畫

1 採取準備步驟之後，在地方人士和娛樂專家的援助下擬定一個娛樂計畫。如，與國立大學的娛樂專家和其他機構的專家磋商。

2 必須告知大眾娛樂計畫的大綱，且計畫必須爲公眾的興趣所在。

3 安排一個以上的公眾集會且加以公開。送開會通知給所有的地方組織，且要求他們派代表參加。邀請市府和學校代表出席。在會議中，簡要說明委員會的發現，解釋所發掘的需求，且提出建議的行動計畫。明白表示，極歡迎修改之建議，使最後的計畫能代表人民的真正願望，且獲得他們的支持。如果可能，安排一位有經驗的娛樂工作人員回答

有關技術的問題和報告其他社區所做的事情。在發展出令人滿意的計畫之前，可能還需要兩次以上的集會。

4 要求適當的地方權威，可能是市參事、市政委員、公園委員或學校理事，採取必要的行動使計畫展開。如果計畫中包括任命一個娛樂委員會，地方政府權威必須：

a 公布或裁決創立一個娛樂委員會，且訂定其權力和責任。在多數地方，這個行動是在立法之下授權的。

b 撥配基金給委員會展開工作。

c 提供一個辦公室給委員會僱用之管理人員或其他人員使用。

d 委員會控制和利用市有土地或適合於娛樂的設備。

5 廣爲宣傳娛樂計畫是最基本的。報紙的文章、與市民領袖晤談、廣播、組織中集會的簡短演說、兒童的遊樂場、海報、娛樂影片展示等都是有用的。公開計畫的本質和範圍，將視地方情境和地方權威人士的態度而定。組織通過之裁定中要求權威人士行動是極爲有幫助的。

6 因爲基金在現在之市政、公園，或學校預算中可能不能利用到娛樂上面。可能私下地需要爲這個委員會的工作募款，直至會計年度結束。

7 在公眾關懷下建立起娛樂計畫後，市民委員會或娛樂顧問委員會仍有工作要去。此種團體須繼續研究社區的娛樂需求，幫助娛樂的設計，和支持委員會的工作。

三、如何幫助娛樂部門

1 地方組織可以任命成員至市民委員會或理事會；他們甚至可以代表官方的委員會。

2 持續了解部門的工作，爲其計畫提供建議，且支持其預算的要求。

3 以現有的經費去做所有部門要做的事情是永遠不會夠的，所以組織要爲特別的事件或目標供給基金。例如，爲沿岸居民的賽馬購買獎品；供給兒童至戶外遊樂場之運輸工具；爲家庭花園計畫購買種子；或爲每年運動大會安排一個晚宴。

4 爲了籌建一個新游泳池、運動場或遊樂場之公債發行運動，地方組織能通過決議，傳佈請願書，或者幫助達成令人喜愛的行動。能以類似的態度支持特別娛樂稅之地方複決投票運動。

5 每一社區中開放機會給義務人員的利用。組織列出供給義務服務之成員的名冊，如運動教練、說故事者、手藝、音樂或運動之指導員、俱樂部領袖，和比賽、競技及其他特別事件之裁判。

6 組織能使他們自己對幫助社區獲得更爲適當的娛樂設施有興趣。當提議設立一所新學校時，他們能促成獲得一個大得足夠成爲鄰里遊樂場和室內設施的場所，設計供學校和社區使用。他們也能盡力地供給娛樂地區和設備，及大型住屋。（下期待續）

【作者任職於臺北市政府研考會】