

社區工作經驗報告

協助梅花國小養雞及種菜計劃（一）

——學校與社區關係的一個例子——

梁 蔭 民□

目前臺灣的各級學校，在社區發展工作中，一般而言，除了有限度地提供場地、設備等外，並沒有發揮更積極的力量。在本計劃中，顯示在一位社會工作人員的協助與推動下，一所國民小學，發揮更大的力量，與社區之間，達成更密切的關係。

一、計劃的需要

(一) 中華民國退出聯合國後，世界糧農組織每年補助臺灣山地及平地偏遠地區國民小學營養午餐的經費就停止了。但各校的午餐仍然繼續舉辦。經費來源改為直接向學生收入極低的費用。梅花國小是尖石鄉內唯一辦午餐的學校，該校每月向學生收取六十元，每月除掉星期六、日後，平均每月開伙二十天，每人每餐費用只有三元，其營養情況可想而知。

(二) 農村青少年是未來農村的補充力量，這部份的人力發展，是社區發展中一個重要課題，就長遠眼光來看，也是促使社區自覺的一項投資。假如他們現在受到良好的農業教育，對他們將來留在農村中。不啻為一重要誘因，但現在的學校教育制度下，農村青少年在家庭以外，並不能從學校中得到更多農業知識訓練的機會。

(三) 山地同胞傳統的耕作方法，目前仍然對他們的農業有很大的影響。這些傳統的觀念，常使他們在吸收新知識新技術時，產生了窒礙。要改變山地同胞的經濟情況，當然有很多途徑，而且相互間也必須配合，而現代化的農業教育，是一重要因素。

同時山地同胞比較不注重種植蔬菜，要改善其家庭營養，栽培家庭菜圃是一項可行途徑。一個示範式的農場，是達成上述兩點的可行方法。

(四) 在一個社區中，尤其是鄉村社區中，學校有其無形的影響力，以至實質的領導力量。在社區發展的過程中，學校是一項極為有效的社區資源，學校在社區中，不應只負「學校教育」的單一責任。

二、計劃目標

(一) 近程目標：改善學生營養午餐的品質。本計劃所生產的蔬菜和肉雞，可以直接地提高午餐的品質。

(二) 中程目標：使該校學生，得到農業教育的機會。利用該校課外活動的時間，由學生栽培蔬菜與養雞，寓農業教育於課餘活動之中。

(三) 遠程目標：梅花國小的農業工作，可以對梅花村的山地農民產生示範作用。透過學校積極的合作，使梅花國小成為一個農業社會教育的地方。

三、計劃推行概要

(一) 菜園計劃——

在兩個學期內，共計墾地約分三分。由老師指導學生，利用課餘時間，栽培各種蔬菜。所生產的蔬菜，全部供給學生午餐之用。本會提供第一次僱

工開墾的經費、農具和農場設施，以及技術上的諮詢。栽培蔬菜所用的肥料如草木灰、雞糞等由學校負責，種苗費每年由學校經費中自行負擔。

這樣一塊大面積的蔬菜農場，在山地裡確是僅見。

(一) 養雞計劃——

搭建一座簡單的雞舍，購買飼料養肉雞一百隻，以後俟經驗充足之後再增加雞的數量。

學校利用課餘時間，由老師指導高年級學生飼養和雞舍的清潔工作。

生產的雞有兩個方法處理。市價高時，所生產的雞均出售，所得款項，紅利用于午餐，餘款再購買小雞及飼料。市價低時，則出售一部份用以維持計劃之進行，其餘雞隻，直接宰殺用于午餐。

我們協助梅花國小建雞舍的經費，和兩年飼料的費用俟其累積盈餘後，作為養雞基金，不須本會協助。

(二) 梅花國小推行本自助計劃現在已經踏入第三個學期。蔬菜的生產量，已經足夠其二分一到三分二的消費量。在學校辦午餐的專款下，因為自行生產的蔬菜而節餘的經費，可以購買更多的肉類。養雞計劃下所生產的肉雞，出售的部份，已經開始累積基金，自用的部份，更使午餐增色不少。

小孩子在老師的指導下，學習興趣也高。現在已經達到本計劃的近期和中程目標。

因學校開闢的農場位置就在產業道路旁，村民來往時，可以很清楚的看到農場上的活動。在推行本計劃的第二個學期，社區工作人員與學校經過謹慎

而又詳細的會商，得到學校的合作，在尊重學校的立場下，開始在學生課餘活動時，代替原來老師的地位，直接地，更有系統地指導學生栽培蔬菜和飼養小雞。這種作法漸漸引起了學生家長對社區工作人員的注意和好感。

現在這一個工作，已經踏入第三個學期，社區工作人員在校長的引薦下，參加了梅花國小家長會的聚會。由於家長們已經知道梅花國小開闢農場，和改善午餐的工作，同時，也因社區工作人員在梅花國小的工作已經引起家長們對他的注意。在這一集會上，社區工作人員很容易地與梅花國小的家長進一步溝通。家長們感覺到：梅花國小的農場地理位置適中，為什麼不好好利用呢？

這個集會裡，鄉公所的農業技術人員也被邀參加，因為他們也有計劃找一塊位置適中的土地，推行一些示範工作。

目前這個協助梅花國小種菜和養雞計劃，已經在梅花國小的校長老師，學生家長（社區居民）、鄉公所技術人員，與社區工作人員的合作下，走向計劃中的遠程目標！

那羅部落特用作物加工生產計劃（二）

這是一個失敗的計劃，我們也願意把失敗的經驗與大家分享。失敗的原因，也就是一般社區工作中常犯的毛病。社區工作人員往往面臨最大的困難是

四、結語

社區中的青少年雖然是未來的社區主人，但社區發展是對「現在」的社區，謀求有計劃的加速改變。因此，必須對社區中「現在的主人」，也就是現在的領導者謀求行為上的改變方為有效的方法。假如單獨對社區中的青少年下功夫，則必須待這些青少年成長，慢慢掌握了社區事務時，才能漸見其效果。這種效果也是社區中所須要的，但是遲緩的。

同時，一位社區工作人員，當他來到一個新社區時，無論他對社區的瞭解，或是社區對他的瞭解，相互都是陌生的。他必須尋求一項有效的方法，打破此種僵局，與社區建立良好的關係。

基于上述兩點，藉着青少年作為橋樑，因為與青少年打交道來得容易。從青少年這一條線延伸，與青少年的家長（也就是社區現在的主人）建立關係，不失為社區工作過程中一項有效的方法。

因此，在社區發展工作的觀點下，社區工作中的青少年工作，是手段，不是目的。

社區居民冷漠的態度，若是社區居民團結熱心，卻又很容易訴諸情緒，對於一個新方案的背景仍未十分清楚，或是其他相關因素仍未成熟，就把計劃付

之實行。

一、計劃的需要

(一) 由于目前農業所得低于工商業所得，因此農村人口流向都市。在山地社區中，也有同樣的問題，部落居民都希望遷往都市，有農林以外的就業機會，以改善其經濟，以及減緩人口外流。

(二) 蓮草為臺灣特有的植物（在南美洲、非洲也有，但無經濟價值）。產于桃園、新竹、苗栗、宜蘭、花蓮的山地。多為野生，但在新苗地區也有人工栽培。此植物為多年生草本植物，利用部份為樹幹的髓部。用途為美術用蓮草紙，人造花、中藥、染料。目前臺灣蓮草加工業者集中在新竹市。

每年在蓮草收穫季節，就有收購商人到部落收購。當收購者競爭激烈時價格節節上升，但競爭低落時，則又價格低跌。雖然中間收購者所賺取的利潤頗為合理，沒有一般所謂「中間剝削」的情形。但蓮草生產者不能掌握自己的利益，有時可以賺很多，有時卻虧本，但造成盈虧的原因，生產者本人完全處在徒呼奈何的被動情況下。

二、計劃推行概況

整個計劃的構想是我們希望部落居民自己種植一些特殊作物，賣給自己所組織與自己所負責的合作工廠。由部落婦女加工（也就是種植這些特殊作物

物者的太太或女兒）。加工後的成品或半成品，賣給同類的大工廠，使部落的小工廠成為「衛星工廠」。

我們基于部落居民的能力問題，他們無法自己去找客戶，自己去處理進出口業務等。這是我們不建立一個獨立工廠的原因。

這是一個由自己操縱的生產計劃，部落居民透過合作的途徑，賺取買賣蓮草原料的中間利潤，蓮草加工的勞務工資，與出售蓮草成品的利潤等三重利益。也為部落中的婦女，創造更多就業機會，減少女性外流人口。

這個計劃的最初構想與擬定，也由幾位熱心山胞參與其間，他們也一再強調此計劃之可行性，並且提出一些支持此計劃的有利條件，社區工作人員沒有把這些「有利條件」作更詳細的調查，就協助部落居民把這一個構想，變成付之實行的計劃。

社區工作人員首先取得新竹市一家外銷蓮草工廠的合作，由該工廠提供技術服務、諮詢服務與銷售成品。然後在部落中招收婦女學員，購買訓練用器材，師資則由工廠提供。並租了一幢竹房子作為訓練場地。訓練用的器材和場地，在訓練計劃結束後，就成為生產工具與廠房。

購買這些器材的資金，由本會提供，待這工廠正式生產後，累積盈餘再償還。

熱心的山胞並組成了管理委員會，並聘請一位學員當工廠的管理員。

以上各步驟，按部就班，一切在意料中順利地推行。但此計劃仍免不了停頓。

三、失敗的探討

失敗的原因，正如在前面所提到的，社區工作人員和部落居民訴諸情緒地，在未充分考慮相關的條件時，就開始了計劃。

訓練問題：最初我們信任新竹的工廠，以為在短期內可以完成訓練工作，但基于很多主觀的環境下，受訓人員在長達一年的長期訓練下，仍未達到一級標準。因此退出訓練者增加，在沒有工人的情況下，此計劃只有停頓。

生產者提供原料問題：當地野生蓮草砍伐過度，人工種植的話，在政府鼓勵造林政策下，已經沒有太多荒地可以種植蓮草。生產合作的一項重要因素：「每一位社員都是生產者。」假如在這計劃內的社員，本身不能種蓮草，如何生產合作？若是購買其他地區的蓮草，則無足夠資金。

四、一個發展程序

基于這個生產合作的教訓，結合工作人員在那羅部落所輔導接觸到的儲蓄互助社（信用合作社之一種）和消費合作社所綜合的經驗，試着提出一個適合于鄉村社區的「計劃改變」的程序。

儲蓄互助社—消費合作社—生產合作社（信用合作）

每一個步驟都必須建築在前一步驟的基礎上。

才能穩健地發展，一個社區中，信用合作的業務穩固了，才開始消費合作，消費合作業務穩固了，才開始生產合作。目前臺灣很多消費合作社、生產合作社和共同運銷等合作事業，並不盡理想。筆者在這裡試着以這個模型去解釋。

儲蓄互助社強調是一種「人」的發展，藉着「信用」的合作，動員了社區中的財力資源，並且給予人們一種方法，以解決自己的問題。在這個過程中，發揮了社區居民自助互助的團結力量，培養人們的領袖能力，組織能力與自信。給社區居民為將來及現在的合作運動，立下良好基礎。

臺灣的消費合作經營一般的弊端：

(一)社內領導者或職員，爲了權力或金錢上的利益，勾心鬥角，阻礙了事務發展，沒有「人和」的條件。

(二)一個消費合作社之經營，異於一般的雜貨店，必須由合作事業的經營人才來經營，但一般消費合作社的經營者，缺乏這一方面的訓練，而在消費合作社中，也缺乏這一種管理人員的訓練計劃。

(三)由於營業量少，盈餘跟着少，銷貨盈餘除掉管理人員薪金及其他開支後，所餘無幾。同時：也因爲業務少，管理人員領了薪水卻工作量不足，形成矛盾。

(四)在鄉村社區中的雜貨店，經常對消費者賒賬，俟後消費者以現金或實物償還。姑勿論雜貨店這種經營方式所賺取的利潤是否合理，但這種方式給消費者很大的方便卻是無可諱言的。

但一般的消費合作社的資金是靠社員的股金涸滴累積而來的，數目有限，無法忍受長期的，或大筆的賒賬。於是形成若是合作社允許賒賬，則資金週轉不靈；若是不能以賒賬則社員往往不去自己的合作社購物，反而去一般雜貨店買東西。

但是有儲蓄互助社作爲基礎的消費合作社，卻提供了治療上述弊端的良方：

(一)正如上述儲蓄互助社是強調了「人」的發展「人」的結合的一種組織，一個健全的儲蓄互助社，或是一個有能力可以去辦消費合作的儲蓄互助社，則此社必定提供了有比較良好合作訓練的社員，和比較健全的領導階層。解決了「人和」的問題。

(二)儲蓄互助社的管理人員，叫作「司庫」。一個業務正常的儲蓄互助社，常常維繫於一位有水準的司庫。這位司庫在剛剛開始工作的時候，可能對司庫業務一竅不通，但儲蓄互助社有一套自成系統的司庫訓練計劃。司庫可以在這個訓練計劃中很快的成爲一位優良的會計人材與合作事業管理人員。

(三)儲蓄互助社制度下的司庫，是義務工作或是只領薪水的 *Part-time* 工作人員。而鄉村消費合作社的管理人員卻往往是在工作量不足的 *Part-time* 工作人員。所以儲蓄互助社和消費合作社可以聯合聘請一位專業人員，同時擔任司庫和消費合作社的經理。這樣可以達到減輕業務開支，又可以使工作更專精。更重要的是消費合作社得到一位有合作事業管理經驗的人員主持日常業務。

(四)有儲蓄互助社支持的消費合作社，就正如有

銀行支持的工商業一樣。互助社與合作社間可以建立一個「轉賬」制度。合作社斟酌其經濟能力範圍內忍受社員一定額的賒賬，當賒賬超過某一定額後，就把該筆賒賬轉給互助社，變成該社員向儲蓄互助社貸款（事實上該社員同時是互助社與合作社的社員）。以後該社員的還款問題，就由互助社這個信用合作的機構負責，消費合作社得到互助社的資金，週轉也就不成問題。

從儲蓄互助社到消費合作社是一個關鍵問題。假如兩者都解決，則生產四大因素：土地、勞務、資本、經營，四者都具備了基礎：

土地：視生產合作的方式而定。

勞務：有良好合作訓練的社員，就是最佳品質的勞務。

資本：社員的股金固其一，而消費合作的盈餘提撥，更是「共同屬於社區」的資源。

經營：經營是四大因素中最重要的因素。互助社和合作社提供了團結一致的領導階層和訓練有素的管理業務人員。

目前我們在那裡的工作，已經有了儲蓄互助社，消費合作社也開始了幾個月，但我們也同時開始了生產合作——開始了一個沒有穩固基礎的生產合作計劃！

（請參考楊孝潔「社區合作社在社區發展中所扮演角色之研究」）