

如何建立一個理想的社區模式

梁翠梅

基於一個社會工作者的立場，我們渴望建立一個理想的社區型態，一方面保存民情古風、一方面融入現代化新做法，以專業的個案、團體與社區工作技巧來為理想社區鑄型，讓生活就是文化的反映，讓理想活在現實的世界裏。

壹、選擇適當的工作方式

一、工作人員方面——四種下鄉方式

(一) 駐區紮營式

七十一年十二月以前，社工員派駐鄉鎮，就是採這種方式，社工員自縣府空降，既不屬公所，也不屬社區，恍若過客，社區生涯有如帳篷生涯。雖說社工員全都古道熱腸地全心投入，且投資以許多的時間和精力，但到底是個外來客，沒有歸屬感，且出入江湖全憑單槍匹馬，力量單薄，在辦大型活

動時，常會產生無力感。

(二) 蜻蜓點水式

調回縣府集中辦公後，同工經驗得以分享，人力上也得到合宜的搭配，辦起活動來便輕鬆裕如多了。只是直屬行政管轄，雜務增多，往返車程影響時效，加上權責與出差日數皆受鉗制，以致社工員過濾後的精力與時間已所剩無幾，難以發揮了。「有事才下鄉」的規定使得社工員的功能僅止於「傳聲筒」或「橡皮擦」的角色，一失往日深入民間、了解民瘼的「街長」作風，專業風格喪失泰半。

(三) 首腦中心式

爲了全面性推展社會福利，社區人手相對縮減。在五個人對四百個社區的懸殊差距下，社區社會工作只有採中心式做法蠻幹硬幹了。我們的理想是，打「點」開始，延伸及「線」，擴及成「面」。所以頭一、二年可能甘冒極大的風險在做「點」的

佈置。第二、第三年就必須伸出觸角、邁開步伐，向偏遠地區延伸，否則一不當心，中心式做法會餵養出一大堆「文化癌」來，造成中心地點「朱門酒肉臭」，外圍地區「路有凍死骨」。或許，是言重了，但事實上不得不防着點。

(四) 落地生根式

由社區理事會花錢約聘當地人專任社區社會工作員，而專業社會工作員則退居於一種知能督導的、技術帶引的、以及診斷分析的角色。這個新立的社區工作員有幾個要件，第一要是當地人而非外來的；第二要是專任的而非兼任的；第三要是專業或半專業的而非玩票性質的；第四要是社區理事會對其有約束力，而其亦須對社區理事會負責的；第五要是歸屬感與強烈服務動機的。如此，方能紮根地、長遠地爲社區做整體性的規劃與建設。當然社區社工員的設置，不能靠政府有限的財力，應由

社區自覺自立，政府則可負責培訓和指導的工作。

二、投入面向

(一)直接地參與(前期適用)

1.全面性地張羅

這是一網打盡的做法，指的是老人、婦女、青少年、兒童、殘障、志願服務等福利在同一時間內展開、推動。在有年度時限的前提下，這種做法容易造成樣樣都做，樣樣都做不好的局面。在「組織」不穩固的地基上，猛搭「活動」的連建，一旦支撐全局的社工員一走，社區功能也多半跟着鬆垮、癱瘓了。所以說，貪多還不如求精。

2.點的撞擊

即我們所謂的重點式投入，抓住一個社區最當務之急，譬如說老人福利，先密集安打式地針對老人設計舉辦一系列的活動，好比老人義診、旅遊、松柏書院、志願服務等等，然後在陪同參與的「背景人物」——(即所謂の間接參與者，包括子孫輩、兒媳輩中)——便可拓展開夫婦懇談(Couple Group)、親職教育、婆媳座談、幼兒夏令營、青少年班隊等其他活動。我們不求多，只要每一次一個重點活動，一個老人活動醞釀一個夫婦懇談團體，再由一個夫婦懇談團體延伸出親職教育活動，進而拓展開幼兒活動，而終至帶動青少年班隊，而蔚為社區一片祥和。這種據點式的做法，不管是以那一個年齡層的福利活動為起點，都可以帶動全面性活動，因為，社區分子之間是息息相關的，社區的成長也是動態的、延續的。如果能在每個階段目標

埋伏下一個階段目標的種籽，使活動兼具遠近程雙重標的，則服務品質將更具延伸性與前瞻性。在目前人力、時間、經濟都有限的情況下，「點的撞擊」無寧是最經濟的做法。

(二)間接地投入(後期適用)

在社區輔導的後半期，社工員自社區抽身做一種診斷分析的角色，這個階段多半使口不使手，重在培訓與技術指導，以期社區理事會能發揮功能、運作自如。這種做法，最好配合「落地生根式」與「點的撞擊」來做，否則螳臂擋車，效果也難彰。

三、時限問題

社區發展是動態的、持續的，所以發展本身沒有時限，時限是指輔導工作上的。而實則輔導社區是沒有捷徑可循的，必須以相當的時間和精力來喚起社區意識，意識社區需要，而自生動機來為社區獻身。這過程是逐步的、漸進的，快不得。要快，只有你幫它做。這樣短期成果是出來了，長期效益則將缺空，仍無異揠苗助長。所以一個社區非三五年長時間努力不能奏功，做計畫時應將長期目標分程規劃出來。

貳、掌握社區的重點

一、社區權力結構

亦即社區領袖型態與分布。或從街談巷議中、或從活動節慶中，皆可看出地方之領袖人物。而籌組社區理事會，應囊括社區內各方面人士，如機關

、學校、社團、寺廟、教會、企業、廠場、後備軍人小組、農事小組、長壽俱樂部、童子軍團、媽媽教室、社區合作社場等負責人，藉以推動社區全面性福利。

二、社區組織

組織與發展譬如火車頭與車廂，組織不健全，社區無以發展。而社區理事會是社區的靈魂中心，理事會能健全，社區便能運作自如，反之則形同虛設，功能無法發揮。所以社區工作，重在組織，而組織不能與權力結構脫節。

三、社區價值

社區價值多半表現在社區居民的休閒方式取向上。工作計畫若要與社區價值搭上線，則必定要了解社區居民的主要休閒活動，是閱讀呢？還是看電影？是下棋呢？還是賭博？了解了這些，才能設計出符合居民需要的活動。

四、社區資源

當社區出現一些特殊問題，譬如搭橋鋪路、賑災濟貧、修建廟宇等，都是那些人在奔走呼籲、出錢出力？社區裏已有的社區班隊之性質是？尚需那些？有幾家大戶、工廠、廟宇？在這樣一個調查與了解的過程中，社工員可運用適當的推銷方式，向既有之資源體系銷售理想，以建立社區新的、自足的資源體系。

叁、突破工作的瓶頸

一、服務觀念的重新詮釋

宗教寺廟在民間是一股不可忽視的龐大力量，它是安撫民心、賑災濟貧的主要資源。但，可惜大多數的宗教與慈善團體之服務概念，僅止於消極性的救濟事業，對於積極性的福利服務（辦講座、夏令營……等），則視為不急之務，而不願從事。如果社工員在工作接觸中，能將防患於未然與治療同等重要，甚或更重要的觀念灌輸給他們，那麼我們的服務將能更深、更廣地推展開來。當然，積極性的服務還包括「以會養會」式的做法，譬如辦講座收費，再以所收費用辦其他更多活動等。免費不一定是最好的，天下沒有白吃的午餐，在參與者能力許可下，適度的收費反而可以刺激參與慾與成就感。

二、幫助居民意識需要

我們知道社區工作應以居民需要之滿足為目的，但往往社區居民根本連自己有什麼需要都不知道。他不知道他欠缺什麼，他就不會有動機去貢獻什麼。所以要使社區居民能自發自動的投入社區，就必須讓他們先了解自己的需要，而產生服務的動機，有了服務動機，則一切皆可解決。

三、最後必須由他們自己來做

從「做給他們看」(work for)，到「和他們一起做」(work with)，以至「讓他們自己來做」(work by themselves)，是社區工作

的三部曲。社工員不宜做個全能保姆，否則社區永遠是個長不大的孩子。

肆、理想社區的成型

一、硬體與軟體並重

不要使社區建設成爲「泥水建設」，應精神與物質並重地鋪設推展，以軟體目標來規劃硬體建設。

二、組織與教育並進

社區組織與社會教育應齊頭並進。組織而不教育，將僵化老大，終爲時代所淘汰；教育而無組織則有如一盤散沙，不能發揮力量。

三、自足的資源體系

(一)物的資源體系：活動中心、社區公園、廣播系統、圖書室、醫療室、道路橋樑、運動場等。

(二)財的資源體系：社區生產建設基金、公共造產、社區救助公基金、社區義賣、義演等。

(三)人的資源體系：「學徒式」社區補習教育班、隊、長壽俱樂部、媽媽教室、社區童子軍、社區托兒所、以及各種服務性社團等。

四、以團隊工作取代機構獨大

鄉鎮常有各福利機構劃清界線，各做老大的情況，如果能做好協調聯繫，將地方福利機構與團體之功能做一統籌分配與運用，則可收事半功倍之效

尤其是目前收容機構奇缺的精神病患和多重殘障案例。因爲精神病和多殘者最好的照顧還是在家裏，社區可巡迴舉辦醫療服務，並組織案主家屬做團體輔導，一方面紓解案主家屬心理鬱結，一方面彼此可以交換養護經驗與心得，並請專家學者教導一些基本醫護知能，使案主家屬能勝任照顧案主的責任。這種做法可配合志願服務來做，是低成本、高效果的做法，適合目前本省社工環境。

伍、展望

我們不敢說一個理想模式可以放諸四海而皆準，因爲每個地區文化不一、性質不一，不能一概而論。在你爲蜜糖的，可能在我爲毒藥；且橋樑准而爲柢，可見選擇適合自己模式的重要性。不過，儘管從事過程有異，工作方向總相同，所以理想模式仍有其相當的參考價值，在發展的後半期，可以跨社區、聯社區的方法，帶動鄰近社區，而成爲擴大式的中心社區，達到全面繁榮。拿三年例子而言，第一年可能只是自立期——但求組織的健全與鞏固；第二年則進入自足期——建立自足的資源體系，活潑運作；第三年延伸期——把社區力量伸展開來，帶動鄰近社區。當然，時間投入越多，收效也會越大。而我相信這樣的投資是值得的，人類應該緩緩科技的地步，而挪點心力在心靈的照顧上了。讓土地平曠，屋舍儼然。有良田、美池、桑、竹之屬，阡陌交通，雞犬相聞……黃髮稚子，怡然自得的桃花源。