

# 從實務經驗談社區志願工作人員訓練

雲瓊林

## 壹、社區志願工作人員是社區發展的主力

依據聯合國文獻「社區發展係指人民自己與政府機關協同改善社區的經濟、社會及文化情況，把這些社區與整個國家的生活合為一體，使它們能夠對國家的進步有充分貢獻的一種程序。」這一程序，包括兩種重要的因素，一是人民本身盡量本諸自動、自發的精神參加改善自己的生活水準；一是以鼓勵自動、自助、互助的精神並使這種精神更能發揮效力的方式，提供技術和其他服務。因此，社區發展最重要的乃在激發社區居民的「需要感」，引導他們「參與」各種工作計畫及行動，而處處使他們以「自助」的心理與精神來推展工作，根據此等原則，始能達到成功之境。

依據上述實例與現況實務，社區發展既是指「人民自己與政府機關的協同」，因此，在不同層級的組織體系中包括了政界領導人士、工作主管及督導人員、專業社會工作人員與社區義務工作人員。然

為期能使社區之自治工作易於生根，使社區變遷的力量發自居民本身，應採取以人的發展為目標的間接推行途徑，以鼓勵居民參與及培養社區領導人才為主。

## 貳、社區理事會扮演多重角色

依據行政院頒布之「社區發展工作綱領」八、九條規定：「社區理事會為社會運動機構」，「社區理事會負責策劃、協調、聯繫及執行該社區之各項建設」。其主要功能在歸納社區內各種團體之興

趣利益於一堂，係一決定、執行社區事務，對外反應民意的單位。

張巧珍小姐在其所著碩士論文「社區理事會在社區發展中所擔任角色之研究」，經綜融了Herold Laski, Harper & Dunham, Murray G. Ross, Robert K. Merton, Pichie P. Lowry, Skidmore 等人所提之社區理事會之功能後，認為社區理事會扮演著以下的角色：

(一) 領導者：代表社區內的民衆，領導他們有效地達成社區發展的目標。

(二) 發掘探究事實者：運用專家或專業人員對社區做全面的調查，或以觀察法、訪問法來發掘社區的需要及潛藏的問題。

(三) 協調者：能夠將社區內各方面的機構，如村里辦公處、學校、警察派出所、後備軍人、四健會、婦女會，以及其他公私機構團體的意見和力量統

一，而獲得其一致的贊同，對社區發展發揮最大的功能。

(四)教育者：運用各種方法，如宣傳、舉辦講座、媽媽教室、兒童育樂營等來教育民衆，增加其對社區發展的概念，和建立愛鄉愛國的觀念，並教導民衆有效的利用時間，增加個人、家庭、社區、國家的健康和進步。

(五)決策者：社區內各項行動的決定或社區發展的方向，皆由社區理事會針對實際的狀況做一最適宜的決定。

(六)橋引：社區理事會是民衆與社區內團體，執政單位之間的橋樑，使雙方的意見能夠溝通，使上下情上達，下情上達。

(七)催化者：社區理事會是社區發展的催化劑，視實際社區的狀況，促使社區的發展步調快或慢，讓社區民衆不會因變遷太快而產生文化失調，或是產生結構失調。

### 叁、實務經驗要求社區理事

#### 會多樣的知識與技巧

依據實務工作經驗，社區理事會為達成「社區發展工作綱領」與「社區理事會組織章程範本」所明訂之任務與工作項目，實務之操作至少應具備下列知識或技巧：

(一)從組織方面而言，定時召開會議，準備會議、作成會議紀錄，且需有能力在會議過程中依

據「會議規範」之有關規定達到「議而決、決而行」之功能。辦理社區理事會改選，熟諳改選作業程序與法令規定。訂定社區理事會組織章程，能考量社區實際需要斟酌取捨。

(二)從業務方面而言，為有計畫、有步驟地推動社區公共設施、生產福利、精神倫理等三大建設，必須習得擬訂年度、單項工作計畫之技巧，通曉如何在行政體系中善加協調聯繫，克服工作困難或障礙。例如：在社區活動場地方面，由於政府能提供之社區活動中心有限，可行之道，在於鼓勵社區理事會利用社區內之學校、寺廟、教堂，及其他有關單位提供之場所，惟各單位有其規定，如何在相互受惠之下，體諒彼此立場，以造福社區居民為目標，如何學習恰當之協調聯繫能力，面面俱到，則有賴學習與溝通。

(三)從財務方面而言，一面為開源節流，一面為能遵守經費「取之於社區，用之於社區」之原則，對於經費收支造冊等有關技巧更應學習，以期能徵信大眾。

### 肆、社區志願工作人員訓練

#### 重點

徐震教授在其所著「社區與社區發展」一書中指出，在推行社區發展工作的過程中，如能加強有關的專業人員、行政人員、義務工作人員之教育與訓練，則有助於「發揮社區發展工作的潛力」與「打破社區發展的瓶頸」。而教育是一種長期的專業

訓練，訓練是一種短期的業務研習。因此，教育是對未來工作人員的培育，訓練則對現任工作人員的講習。故訓練課程應以立即的應用為目標，並須符合工作機構的要求。他認為對於社區義務工作人員的訓練可以下列方式辦理：舉辦「社區發展研討會」，作為期二、三日的共同討論，以提供社區發展的基本知識，增進其參與興趣與自願意願為目的。內容可包括：

#### 一、報告事項

- (1) 社區發展的基本概念與工作目標。
- (2) 國家的經濟發展計畫與建設成果。
- (3) 地方的社區發展計畫與發展方面。

#### 二、討論問題

- (1) 社區領導人士的功能。
- (2) 社區義務工作的制度。
- (3) 社區意見溝通的方法。
- (4) 社區居民參與的方法。
- (5) 社區成果維護的方法。
- (6) 社區當前發展的方向。

#### 三、參觀活動

- (1) 參觀社區示範活動。
- (2) 參觀社會福利措施。

### 伍、訓練需講究成人再學習

#### 理論之運用

「臺北市七十二年度社區發展成效評估調查報

如」在訪問全市社區理事長一二七人(佔70%)、總幹事三十六人(佔20%)、理事十八人(佔10%)後發現：

(一)在教育程度方面：大專以上(含大學)卅五人，專科十七人，高中(職)四十四人，初(國)中卅一人，國小五十二人，識字一人，不識字一人，各佔19%、9%、24%、17%、29%、1%、1%。以國小所佔之百分比比較高。

(二)年齡：七十歲以上十二人，六十九至六十五歲十七人，六十四歲至六十歲卅二人，五十九至五十歲六十人，四十九至四十歲卅二人，四十歲以下廿八人，各佔7%、9%、18%、33%、18%、15%。以五十九至五十歲所佔百分比較高。從上述事例易加顯現訓練過程中掌握成人再學習理論之重要性。

訓練過程是一種學習原理的運用：(一)學習是一種雙邊交流作用；(二)教的人和學的人之間應形成一種交互反應形態；(三)學習活動不是間隔性的，而是密切地牽連到學習者早年的人際關係經驗的；(四)學習之際多少伴隨一種抵制心理；對改變產生阻力，應妥加接納和支持；(五)學習經驗是一種持續性、累積性和無止境的活動；(六)學習者在開始學習時與教的人的關係和經驗是具有重要意義的，且對後來的學習功效是有影響的，首先與之建立良好關係；以及(七)最有效的學習主要的要靠學習者的自動性和自發性，人類均有原本的理想學習的動機和求進步的願望。

## 陸、突破訓練瓶頸，建立共同意識

筆者在從事社區發展行政業務四年多內，辦理社區工作人員訓練，從實際工作經驗中發現：

一般行政單位辦理之社區志願工作人員之訓練，多數採二至三天之訓練方式，進行方式採講授、團體討論、實地參觀等方式辦理。為進一步瞭解接受訓練對參與推動工作之影響，「臺北市七十二年度社區發展成效評估調查報告」以是否參加受訓對召開會議時能否準備書面資料為嘗試性的探討，發現以社區理事長接受過訓練，能在會前準備書面資料之社區佔大多數，有72個，佔51%。可見訓練自有其正面價值，惟在實務運作過程中，因客觀因素，而面臨不能兼得的選擇難題：

(一)課程安排方面：為加強社區志願工作人員為民服務的知識與技巧，所需灌輸知識從原理原則到實務之運用，因受限於時間，常有不能兩全之憾。又不論原理原則或實務之運用涵蓋之內容廣泛，常有顧此失彼之憾。

(二)成人再學習理論運用之掌握：多數社區理事年齡均在四十歲以上，擔任社區理事是為一種奉獻性質的志願服務工作，平日有其本職正業，難能有多餘時間閱讀研究有關社區發展之知識。因此聘請專家學者講授更須著重授課技巧，引起其興趣，能專心聽講，達到授課的目的。授課人選及事前與之充分溝通訓練欲達之目的，更形重要。

(三)為掌握團體討論之方向使能言之有物，通常

均事先提出研討主題，但一方面由於基本觀念尚未完全溝通清楚，一個人所提意見如稍偏離主題，則易引發其他團體成員隨興發言之潛在傾向，易形成你一句、我一句的無組織場面，且以提出問題為主，其圍繞之核心大多在經費、場地、福利等問題上，而無法主動提出解決途徑。

(四)參觀社區著重觀摩，以收相互仿效，惟社區理事會終年奉獻服務，現無享受太多福利，因此觀摩應以參觀成果展示為主，或以慰藉觀光遊覽為主，實有「魚與熊掌不能兼得」之慮。

為加強培養社區領導人才應掌握成人再學習之特性，如何以不同內容的主題增加各種影片、幻燈片等電化器材之運用，提高學習興趣，且對於社區理事會或社區志願工作人員之訓練採配合年度工作做重點性與經常性之輔導方式，以年度社區工作人員訓練為重點，採密集式之訓練外，在平時業務之推展時，針對工作重點：例如，召開理事會議、理事會改選、推行社區發展三大工作，擬訂輔導範例，不但使直接輔導社區理事會之專業行政人員有所遵循，更能有系統的、循序的推展社區業務。

### 參考資料：

- 一、徐震著，社區與社區發展，正中書局，民國六十九年。
- 二、廖榮利著，動態社會工作，茂昌圖書有限公司，民國六十二年。
- 三、張巧珍撰，社區理事會在社區發展中所擔任角色之研究。
- 四、臺北市七十二年度社區發展成效評估調查報告，臺北市府社會局。