

推動示範社區之參考模式

張秀卿

(本中心研究組主任)

一、臺北市示範社區之觀後感

新修訂之「社區發展工作綱要」業經內政部於去年五月一日頒佈，今後我國之社區發展工作將由民間為主導，亦即由社區民衆以自行組織社區發展協會之方式辦理，以期達到自發、自足及自治之目標。爲因應這項巨大之改變，省、市政府已先後展開實驗工作中。臺北市於同年七月底即在十二個行政區選定卅六個中度發展的社區加強環保、治安、美化、交通及育樂等五項工作，使成爲示範社區。並同時由社會局、環保局、警察局、建設局、交通局、教育局、民政局、工務局、停車管理處、主計處及研考會派員組成示範社區督導小組，定期赴各示範社區實地輔導。督導小組自八十年十月十七日起至八十一年一月廿七日止完成卅六社區第一次之巡迴輔導，本人有幸以列席者身分隨同督導小組全程參與。因係初次巡迴輔導，各示範社區尚在規劃及起步階段，輔導之重點偏重在溝通及說明。三個多月的漫長輔導中，對臺北市之社區發展工作有了較多之了解。茲將觀感分述於下：

(一) 卅六個示範社區之工作計畫，大部份依照市政府訂頒之「臺北市各區擇定三社區加強環保、治安、美化、交通、育樂等工作計畫及社區執行目

標表」所訂定。有些示範社區爲有效推動五項工作，在理事會之下分別設置環保、治安、美化、交通及育樂五個推動小組（爲理事會內部組織）來分頭加強推行。足見政府要開創一個新的制度時，對工作目標（工作項目）及責任分工要有明確之規定，才能幫助社區掌握正確的方向。

(二) 社區領導階層應發揮教育功能，以激發居民之參與意願。社區理事長及理事們大多能對社區工作全心投入、出錢又出力。對本身能做的事都做得很好，而凡是需要居民參與配合推動者比較困難。因此決有聘用專責巡守員之社區，其巡守工作多由理事長、理事、總幹事、里鄰長、及里幹事等輪流執勤。其所以決有聘用專責巡守員係因居民不願分擔巡守員之報酬。由此可見居民社區意識及參與意願之啓發與培養，將是社區發展協會成立前後之首要課題。

(三) 吸收更多高齡者及婦女參與

卅六個示範社區之理事及總幹事中有部份是專職的（大都是高齡者及婦女），他們不但服務熱心，天天在社區辦公室或社區內走動，對社區內所發生之大、小事情迅速處理、成效頗佳。至於白天需要上班之理事長或理事，多將職務交由太太或母親代理，代理者亦都相當盡責，充分顯示今後社區發展協會應吸收更多高齡者、退休人員及婦女參與。

「發展廣義之「守望相助工作」。

目前社區守望相助工作，都侷限於防盜、防災及治安方面，忽略了居民守望相助整體精神之發揮，即是居民互動及互助之精神，也就是社區發展原動力之啓發及培養。互動就是指居民彼此認識、交往、關愛的尊重。居民之間產生了互動才能發展到互助。全體居民如能充分發揮互助互助之守望相助精神，相信敦親睦鄰、敬老慈幼、疾病相扶持、困難相救助、團結合作造福鄉梓，真正守望相助之目標才能達到。

(四) 定期性聯合督導及專業技術指導之重要性

示範社區對市政府督導小組，全體參與作定期巡迴輔導之作法至表歡迎。這由社區理監事、區公所及地方有關單位代表出席之踴躍、社區理事會書面資料準備之充實，實地勘查之認真及座談會討論之熱烈等情形，可見一斑。各示範社區對督導小組之建議意見極為重視且表接受，會後並相互交換名片而利工作之聯繫。由此可知聯合督導小組及專業技術指導之重要性。

(五) 社會工作專業人員之需要性

在訪視過程中，各有關單位的代表們，在做完了一天漫長勞累的督導工作後的回程中，經常會異口同聲地說：「社區發展工作最重要的還是要看居民熱不熱心啦，不肯做啦，如果居民不熱心又不留心，我們說了等於白說」。由此可見在社區裏無論推行任何一項工作，如環保、治安、美化或交通，在開始時都需要環保、警察、建設或交通單位之專業技術指導。但是在每項工作之執行前的執後，即如何發動居民來認識及參與這項工作；如何處理居民嘗試參與時，所遭遇之挫折的困難以及工作完成之如何維護等都要靠社會工作人員來做。這就社區發展工作需要社工專業人員原因之一。又五項工作開始時間需要許多人力心力來推動，一旦工作上軌道或完工後，社區需要投入的人力及心力自然就減少。到那時，社區就要認真來推動福利服務工作，福利服務項目衆多，無論要選那一項開始，都需要靠社會工作人員來帶動筆畫及執行，是社區發展工作需要社會工作人員的原因之二。

願就以上觀感及心得，示範社區研訂工作項目（含內部組織）及鼓勵社區參與提供參考模式，用以拋磚引玉。

二、推動示範社區之參考模式

目前臺北市政府推動示範社區主要的方式是

(一) 先指定五大項目，再由社區在理事會內成立五個推動小組。

(二) 組織市級聯合督導小組，明確訂定各有關局處權責，並有計畫地執行，使能充分發揮各局處分工合作之效能

社區發展工作新綱要之發布，其目的主要在強調社區之自動、互助及自立，惟這種積極的力量，非短期內可以獲得，需要以較長的時間採用各種管道加以啓發及培養。因此臺北市所採取之方式，就目前來說，可說是一種合理的方式。而過一段時期當五大項目之執行陸續上軌道時，除有的事項可以駕輕就熟繼續做下去，有的事項需要維護外，政府所應輔導社區發展新的工作項目以符合更多社區民衆之需要。茲在提供二種模式之前分別陳述模式設計之原則作為說明。

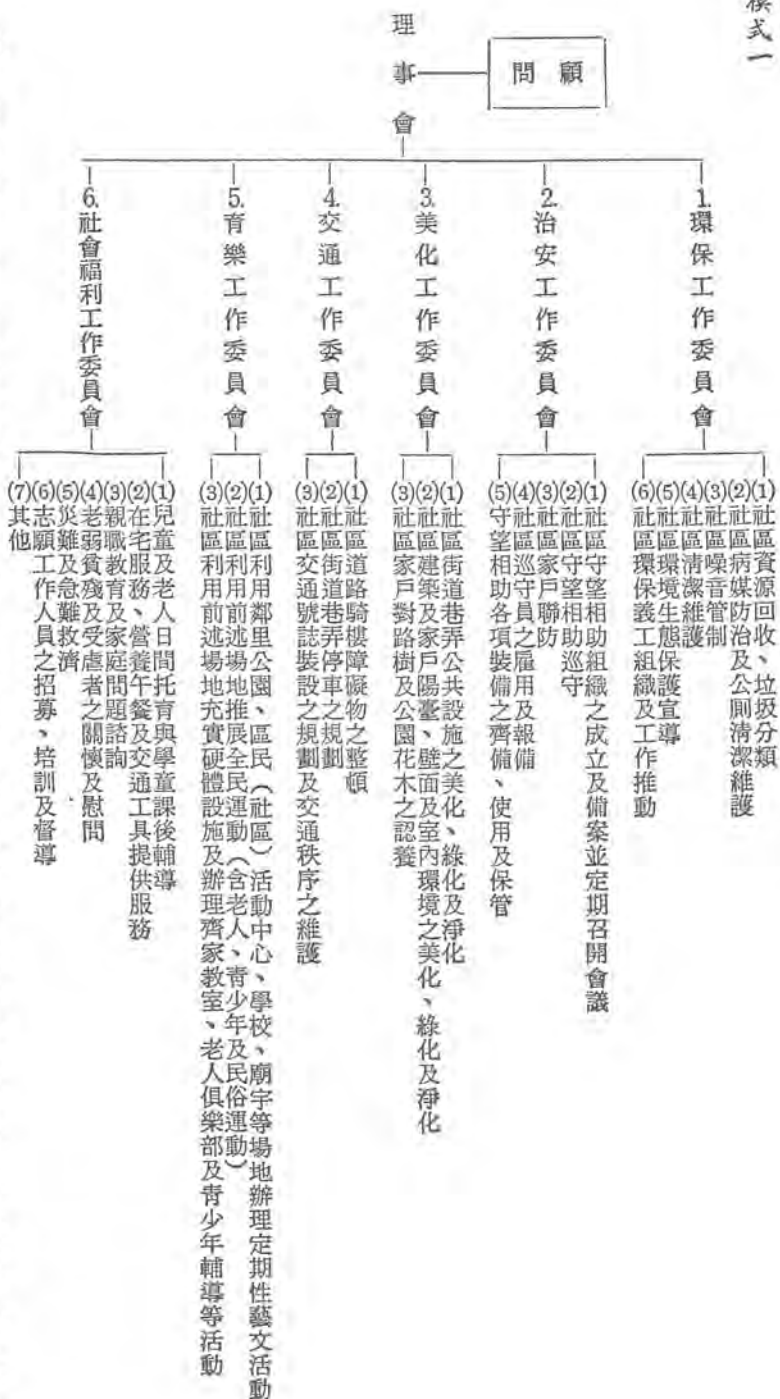
(一) 研訂社區工作項目之原則

1. 社區工作項目是年度計畫之依據，應全盤考量審慎研訂。
2. 社區發展協會成立之初期，對工作項目之研訂，可先採納政府所指定或推薦項目，以便在開拓時期獲得需要之支援及技術指導。
3. 社區工作項目之研訂應配合社區之個別需要及發展：
 - (1) 從採納政府指定及推薦之工作項目着手，逐步發展自創項目。
 - (2) 從著重建設到重視維護。
 - (3) 從經建之層面兼顧福利服務之層面。
 - (4) 從大項、子項均統一而轉化為大項統一，子項任意選擇
4. 社區工作項目之研訂應考慮專業訓練及指導獲得之可能性。
5. 社區項目研訂應盡可能與主管機關組織之專業分工相配合。

6. 社區工作項目選定後，應對每個項目研訂具體明確之子項目，以利執行及評估。

茲依據上稱原則提出研訂社區工作項目模式（含理事會內部組織）二種於下：

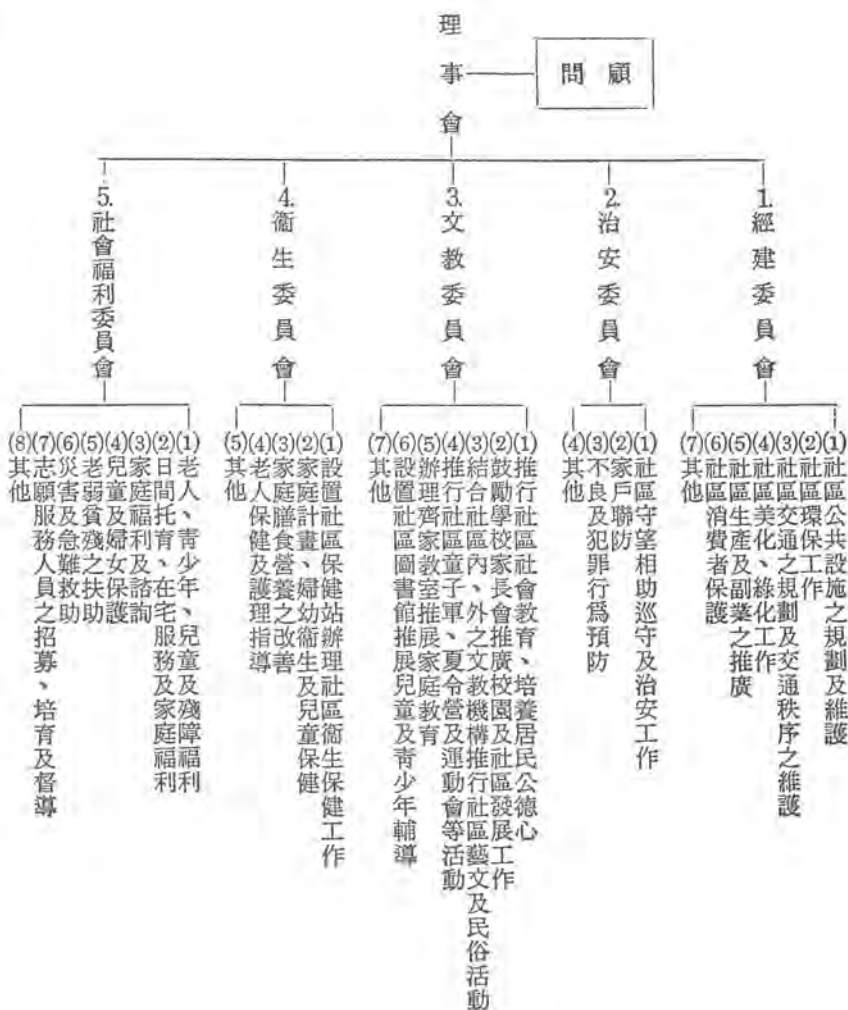
模式一



註：1. 模式一祇是在臺北市示範社區五大工作項目增加一項社會福利以期社區居民對公共設施、環保、樹木認養工作之關心及參與兼顧到對居民之關懷及協助。

2. 祇將原設有之五大工作推動小組改為委員會使能發揮更多之功能（如規劃、執行、督導、評估等）。

3. 模式一可在五大項目之執行已走上軌道時採用，社區發展工作之推動需要運用社會工作之專業知能，在社區尚未聘用社會工作人員之前，暫可以約聘顧問之方式接受社工專業人員之指導。



註：1 模式二是專為五大項目均已順利完成而尋求更高一層發展的社區而設計。本模式之大項目採經建、治安、文教、衛生及社會福利等較概括性之分類，以期給社區發展業務帶來更大的空間。為配合這五大項工作之推行亦分設五個委員會。至於五大項目之下所發展出來的卅一子項係參考社區發展工作綱領附表所開列之七十七項工作子項，及社區發展工作綱要所開列之二十二工作子項加上社會福利部份後整理歸納而成的。

2 因採用模式二的社區，其自動、自發及自立性已有相當程度之發展，使用本模式時，除大項目不變外，各委員會下所開列之子項目，可由各社區任選或自定，以富彈性。

三、鼓勵社區參與之參考模式

參與感來自人們對鄉土及親情之感懷與人類社會犧牲奉獻的至高情操之結

合，基本上應自加強或改善家庭及社區教育及環境着手。而在巡視中發現卅六個示範社區中多具備有參與之潛能，謹將示範社區鼓勵參與原則及參與模式分

述於下：

(一)鼓勵社區參與之原則

1. 參與是出自內心、願為社區盡一份力之意願，不宜以外力強求。

2. 社區提供越多的機會及參與方式，越能誘導更多之參與。

3. 適時給予參與者必要之支持的輔導，不僅可以預防參與者之流失，又

可由他們引進更多的親朋好友。

4. 人性都有行善助人之潛在意願，祇要我們去發掘與啟發。

5. 透過有計畫之社區教育及文宣等過程，可以激發居民之社區意識。

6. 人人都可以成為有效的參與者，祇要我們有良好的招募、訓練及督導

制度。

7. 高齡者及家庭婦女有餘時、餘力、餘財及豐富之人生經驗，是社區參

與之最佳人選。

8. 社區發展之良好成果以及執行人員工作熱忱，可以吸引更多參與。

9. 鼓勵社區參與、涉及人類需求、意識、意願、動機及概念等心理層面，需要運用專業方法。

10. 儘量培養國民社區參與之習性，使參與成為國民一項應盡之責任。

(二)鼓勵社區參與之參考模式

1. 由社區領導人士倡導、帶動居民參與。

大多示範社區理、監事都能以身作則全心全力投入社區發展工作，但在帶動居民參與方面做得較少，今後如能勤於居民接觸、相互討論及溝通，發揮其影響力定會提高居民之參與率。

2. 從經常到社區場地參加活動的居民着手

到社區活動中心或固定地點參加文康的休閒活動之婦女及中老年人越來越多。理監事們如能輪流利用各該活動，每次花五分至十分鐘的時間向參加者問好並報告一些有關社區之工作進度及成果或居民相互關懷幫助之事蹟。日積月累、潛移默化，使產生社區意識。由原來之強身及休閒活動轉化為對社區公共事務及福利之關心及參與。

3. 引導居民自我覺察問題來啟發居民之參與感。

處理居民之共同問題是結合居民參與共同問題處理之誘因。這種模式可以臺北市內湖綠大地社區為例。該社區居民參與率最高。共所以有如此高之參與率，緣起於五、六年前住戶發現建築公司交屋時工程上有缺陷，未按合約規定施工，因此住戶聯合組成自救委員會來與建築公司交涉。問題終於獲得圓滿解決。由此一經驗體會到團結合作之重要。遂將自救會改組成立綠大地住戶管理委員會，嗣為符合住戶守望相助及民主之精神，自七十九年起改稱為綠大地守望相助委員會，該社區環保、治安、交通、美化及育樂等工作成績斐然，值得借鏡。

4. 採參與者引進參與者之方式

我國是一個相當重視鄉情、親情及友情等情感的國家。如果一位成功的參與者願將自己參與社區服務之滿足及成就感與親朋好友分享，相信可以為我社區帶來更多之參與者。

5. 從服務對象中發掘參與者

長期以來，政府與民間積極推展社會福利，從物質援助到收容教養、平宅安置、精神支持及心理輔導以及日間托育、在宅服務等等，在越來越增加接受服務之對象中，有不少因親身體會到社會長期之關愛及扶助，而產生回饋社會之心，如能對社區裏的這些人善加引導，他們不但將成為熱心的參與者，而且又是最持久的參與者。

6. 從大家天天都該做的事情開始

環保工作是第一次巡迴督導之重要宣導事項，也是要輔導社區全體居民共同參與之工作。開始時不少居民缺乏環保觀念，認為為了一點小錢而勞師動眾來做資源回收及垃圾分類，實在太麻煩也划不來。但當居民了解到垃圾量不斷增加，帶來生活環境上之嚴重危害時，才慢慢開始接受。做了一、二個月下來，不知不覺中，養成了舉手之勞，利己且利他的現代國民生活習慣。從引導該做的而容易做的事情開始，再輔導參與較深一層之社區福利服務事項就比較容易多了。

以上六種鼓勵與之參考模式，可單獨使用，亦可混合使用，多次實驗中，可能又產生新的模式。模式越多，就能鼓勵更多的參與。

四、結語

以上是本人隨同臺北市示範社區聯合督導小組辦理第一次巡迴輔導後之有限觀感及心得，其中祇討論到示範社區應從何做起，及如何鼓勵更多的居民參與二部份。而事實上，要有效的推動示範社區所涵蓋層面還很多，尚祈社區發展專家學者多提示策略及理念，實務工作者在工作中多思考研究，思考研究中求改進，改進中才能發展更多實用的模式。