



# 休閒農業區輔導計畫 影響農村社區人力資源發展之分析



張宏政·陳仙玫·謝雲竹

## 摘要

藉由休閒農業、休閒農業區、農業推廣教育、社區學習型組織以及農村人力資源發展等概念，藉由行動研究方法對研究個案之觀察，瞭解臺灣農村社區居民經參與休閒農業區輔導計畫影響農村人力資源發展之情形。

本研究應用農業推廣教育階段性欲改變農民在認識喚醒(awareness raising)、才能精熟(competence mastering)、問題解決(problem solving)以及知識創造(knowledge creating)之學習效果，就研究者參與社區輔導過程，研究者觀察社區居民參與過程中，所產生之學習活動、方式與效果，並據此分析提出休閒農業區人力資源發展的建議。

**關鍵字：**休閒農業區、社區學習型組織、人力資源發展。

## Abstract

With the concepts of leisure agriculture, leisure agricultural area, community development, learning organization, and agricultural human resource development, we observe the individual cases, the residents of agricultural community in Taiwan, to understand how their participation in the guidance plan held in leisure agricultural area influences the agricultural human resource development.

Applying both the help of agricultural extension education to agricultural people with awareness raising, competence mastering, problem solving, and knowledge creating. This article takes a close look at the community residents' participation in the learning activities and

the effects of it and makes some suggestions on human resource development in leisure agricultural areas.

**Key word:** leisure agricultural area, learning organization, human resource development.

## 壹、緒論

### 一、研究問題與背景

農業經營發展有賴於契合農作物生長發育的氣候條件、適宜的土壤水源地形等地理條件，以及農民經驗與創新農學知識的條件，因此，農政單位期望藉由休閒農業區的推動，提供遊客農村社區觀光 (community tourism) 之獨特體驗。

宋秉明(2001)指出社區觀光係以當地居民為主要人力資源，運用當地的自然、人文、景觀等生態資源，具有「運用地方生態資源」、「當地居民參與」、「由下而上式」與「振興地方經濟」的元素與精神；陳墀吉(2001)也認為社區觀光應強調地方觀光資源與地方價值認知的再塑造過程，即衡量指標不再只是單純的「產業或產量」，轉而以「人民的參與及對社區的認同」為基礎。因此，農村社區提供休閒農業經營模式，不僅呼應遊客對休閒、文化和學習的旅遊需求，並期望居民以發現社區所擁有產業之知識與資源，以及經由學習提升能力，二者皆蒙其利。

農業發展條例第三條內容指出，休閒農業是指利用田園景觀、自然生態及環境資源區域，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休

閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。此外，休閒農業輔導管理辦法亦說明，具地區農業特色、具豐富景觀資源、具豐富生態及保存價值之文化資源，得規劃為休閒農業區。截至 2010 年全臺經農政單位審查通過已有 67 處休閒農業區，均強調其農業產業特色以及能發展休閒旅遊之資源為其基本條件。

實證研究指出，農村社區營造若缺乏產業的支持，居民將會繼續外移，使得社區缺乏生機，此外，空有豐富的產業資源，缺乏居民的支持與努力，產業亦因較差的經濟效益，無法產生商機(方珍玲，2006)，農村社區營造的關鍵內涵，即在於能促進在地產業的發展。另一項對基層農業推廣組織參與臺灣農村社區營造之研究亦指出，社區居民大都能認同社區傳統產業的產品，以及能運用經營該項產業的技術與知識等「在地資源」(indigenous resources) (張宏政，2007)。

綜合上述，臺灣農村休閒農業區之規劃及輔導，是一項具體實現農村社區總體營造的行動過程。而休閒農業區計畫輔導效益，在於使得社區居民除了對於所居住農村之農業生產、農家生活與農村生態能產生進一步之瞭解，並能提供遊客體驗與分享之行爲，這說明休閒農業區計畫將涉及農村人力資源發展的領域。巴西成人教

育家 Paulo Freire (1972)從激進主義哲學之觀點，強調開發中國家農民可經由意識喚醒、對話及啓蒙批判意識，進而產生農村發展之行動（王秋絨，1999）。

換句話說，休閒農業區計畫輔導能與社區學習型組織概念連結。首先，吾人可以理解，某一處休閒農業區即是具有以共同生活環境與產業發展需求的農民為主體，是一種社區形態的縮影；其次，經企業實務驗證，學習型組織已成為產業界知識管理的重要管理方式。楊國德(1998)指出，所謂學習型組織，係能支持成員進行學習活動的組織，組織本身的功能、結構與文化亦能繼續的創新與成長，最終目的在於導致成員與組織同時的進步與發展。

本研究係研究者擔任輔導師，參與輔導行政院農業委員會 2009 年排定之休閒農業區個案之經驗背景為基礎，研究構想則從休閒農業、休閒農業區、農業推廣教育、社區學習型組織以及農村人力資源發展等概念切入，以行動研究方法，對於苗栗縣卓蘭鎮壩西坪休閒農業區研究個案之觀察與分析，期以瞭解農村居民參與休閒農業區輔導計畫對其社區人力資源發展之影響（註 1）。

## 二、研究理念之文獻討論

### （一）農村社區學習型組織的討論

蔡宏進(1989)認為社區的成立包括兩個重要因素，其一是社區範圍內的人具有共同意識及興趣；其二是具有某種程度的自立性，即社區的概念需包含人、一定範圍、

一致的道德性及友誼的社會性，其中也涵蓋了社區意識、關係及活動，為一種生命共同體，故社區是以生存、生活為發展目標，溶入友誼、互助和感情。倪葆真(2004)認為推動農村社區營造工作，「人」是非常重要的關鍵，所形成之農村社區組織則是推動農村社區發展中最基本的條件。

楊國德(1999)從成人教育的觀點與終身學習的實踐角度，將學習型組織界定為：學習型組織是使學習不斷在個人、團隊、組織社群中持續進行，並運用種種策略，使學習和生活以及工作在各層面相互結合的組織。換句換說：學習型組織之學習活動一方面使組織成員能創新與思考，另一方面組織也因個人成長與所規劃之目標實現而能不斷成長，亦即組織成員與組織經由學習而共同發展，形成共同的願景、改善心智模式、自我超越、團隊學習以及系統思考的功能。Marquardt (1996)認為組織是以成員相互學習為重心，組織最重要功能在於促進成員之思考與溝通效果，因此，學習型組織應該加上第六項的修練，即成員間能形成對話(dialogue)。

研究者田野觀察發現，農村社區皆有其產業與生活需求之獨特性，也說明社區居民將有社區生活與產業發展共同之需求。從這個觀點，本研究認為休閒農業區居民組織，具有符合胡夢鯨(1997)所定義發展學習型組織之條件，包括：1.成員具有學習的共同願景與共同之學習意識；2.成員擁有公共討論的空間；3.組織擁有豐富之學習資源；4.居民能夠積極參與學習活動。

黃源協(2004)認為社區發展過程之行動包括：1.能力建構(capacity building)：藉由參與使居民認知和發揮本身已有的技術與知識，並由「作中學」建構更豐富之能力。2.網絡建構(networking)：組織間彼此建立連結，因此網絡建構為社區發展之核心議題。3.資源取得(resourcing)：非僅限於社區內之資源或物力資源，且能夠開發與連結外部資源，例如專家之協助。4.相互協商(negotiating)：包括社區內部以及與相關部門、其他組織之接觸協商運作。

綜合上述，本研究將學習型組織應用在探討影響休閒農業區人力資源發展的理由，在於休閒農業區計畫的執行操作，預期將農民從個人至形成組織，並連結社區之對外網絡，且基於改善共同社區生活環境與產業發展的需求，形成農民之行動學習(action learning)，因此，對於休閒農業區的建設與知識的創造與運用，將產生實質效果。

## (二)農村社區人力資源發展概念的討論

「學習」是使個人獲得能力，促進行為持續改變的歷程(Swieringa, 1992)，因此，學習並非單指學到一些新之觀念或技巧，更重視經由認知改變導致行為的改變。聯合國教科文組織(UNESCO)所出版的「學習：內在的財富」(Learning: the Treasure Within)一書中，指出未來人類要能適應社會變遷的需要，必須以終身學習之觀點進行四種基本的學習(引自教育部編，邁向學習社會，1998，p.7-8)，包括：學會認知(learning to know)、學會做事

(learning to do)、學會共同生活(learning to live together)以及學會發展(learning to be)。

臺灣農業推廣工作內容具有成人學習的性質。農業發展條例第三條第18款內容指出，農業推廣係指利用農業資源，應用傳播、人力資源發展或行政服務等方式，提供農民終身教育機會，協助農民利用當地資源，發展地方產業之農村公益性服務。一項有關農村發展之實證研究指出，農村人力資源發展的效果，除了經濟價值方面，更可以使農業融合現代化與傳統的農村精神，發展出人文與科技並重的新農村文化(陳美芬、邊瑞芬、顏建賢，2006)。

農村農業推廣計畫目標，除滿足農民個人之需求，也在滿足農村多數人共同的利益，達到社會理想或期待的策變工作。因此，解釋農業推廣的功能，可從改變農民之知識、態度、技巧、改變、決策、問題解決及農村發展等內容來檢視。例如，在實際農業推廣工作中，發現藉由農業產銷班之組織，可擴大農場經營規模增加經濟利益，並經由農民交換心得，形成進行集體性學習的機會，滿足參與者的社會歸屬感(陳尚蓉，2003)。蘇雅惠(1998)曾以「學習團體」之觀點，討論臺灣農村果樹產銷班對於果樹栽培技術之學習行動與過程，指出農民經由「提出問題—採取行動」的過程，產生對技術之學習、鑑定與解決問題的效果層次，培養其農業經營的自信而賦有力量(empowerment)。

蕭崑杉(2005)由知識資訊傳播的理念，指出農業推廣可促成個人、組織和社會的改變，且其改變依序為：認識喚醒

(awareness raising)、才能精熟(competence mastering)、問題解決(problem solving)以及知識創造(knowledge creating)等層次。也就是說，經由知識創新訊息傳播的方式，預期農民形成認識喚醒之結果；當農民具有認識的知識，且能反應學習新的需求以後，推廣的工作目標可設定為才能精熟的層次；而當農民具有經操作具有專業才能之後，推廣的工作目標可提升至問題解決的層次；而當農民具有自主解決問題的學習經驗，衍生反思批判的的推廣效能後，則預期可設定產生知識創造的推廣目標（蕭崑杉，2005）。綜合上述，從成人學習以及推廣教育之觀點，農業推廣工作將形成影響農村人力資源發展之重要因素。

另從企業界人力資源管理教育訓練的觀點，農業推廣之功能促成個人認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等改變層次，亦契合企業界發展人力資源管理的觀點。例如，企業組織對於員工訓練與開發訓練課程之目標，將欲改善員工的知識技能分為下列四類（蔡維奇，2006）：1.口語訊息(verbal information)的部分，即員工吸收新知識的內容；2.智能分析(intellectual skills)的部分，即員工能分析、診斷、運用及規劃本身所擁有的知識；3.動作技巧(motor skills)的部分，即員工具有實際操作設備的技能；4.態度與行為(attitudes and behaviors)的部分，如員工人際關係的改善，表現合宜的行為，增加企業組織的經營成效。上述訓練課程的知識技能分類可呼應 Kirkpatrick (1994)提出的訓練評鑑模式，其將訓練評鑑分為反應、

學習、行為、結果等四層次的評鑑模式，例如，反應層次是評鑑受訓者對訓練課程的滿意度與反應；學習層次是評量受訓者學到的知識、技能或態度；行為層次是評量受訓者將所學應用到工作上的情形；結果層次是評量訓練對企業最後造成的實質貢獻，如經營效益提升的效果。對應休閒農業區輔導計畫同樣以規劃執行多項主題之訓練課程、組織推動委員會之社區組織、討論擬訂園區各項軟硬體計畫以及年度計畫成效之考評。

綜合前述農業推廣教育策變與人力資源發展的概念，本研究整理下列四項分析面項。首先，認識喚醒人力資源發展的部份：包含經口語訊息員工吸收新知識之創新訊息傳播，對訓練課程的滿意度與反應。其次，才能精熟人力資源發展的部份：學到的知識、技能或態度，具有實際操作設備的技能，並能分析、診斷、運用及規劃本身所擁有的知識，能反應學習新的需求。此外，關於問題解決人力資源發展的部份：農民具有經操作具有專業才能，學到的知識、技能或態度，將所學應用到工作上。最後，知識創造人力資源發展的部份：衍生反思批判的的推廣效能，人際關係的改善，表現合宜的行為，最後造成的實質貢獻。

綜合上述有關農業推廣、訓練、學習以及人力資源的討論，本研究將就社區居民參與休閒農業區輔導計畫過程，採用認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等改變農民層次，觀察分析農村社區人力資源發展的內容。

### (三) 研究目的

1. 瞭解苗栗縣卓蘭鎮壩西坪社區居民參與休閒農業區計畫執行的情況。

2. 分析社區居民參與休閒農業區輔導計畫對社區人力資源發展之影響。

## 貳、研究方法

### 一、研究對象

苗栗縣卓蘭鎮壩西坪休閒農業區位於一扇貝狀的山丘台地上，地勢平坦，週遭環繞觀光果園區、森林瀑布、鯉魚潭水庫風景區等旅遊休憩帶。園區擁有休閒農業之核心資源，係以高接梨、葡萄、草莓、芭樂等水果，以及蕃茄、蔬菜、花卉、香草等農作物之農業特色；另外，亦擁有豐富之水域、山岳、台地、夕陽等自然景觀資源。壩西坪地區農業技術連接從 1852 年起之拓墾歷史，從林業木材、樟樹製腦、香茅、茶葉、柑橘、水梨到花卉的農作物演變，說明壩西坪的優良的農業條件。

壩西坪鄉親在參與休閒農業區的輔導計畫時，將無可避免需要面對計畫執行過程的公共議題。諸如：道路交通、水土保持、景觀生態、農業經營、生活品質與休閒設施建設，如何消除歧見，避免衝突，明確提出園區共識的發展需求，關鍵就在於社區能否提供一個公開、公正與公平的意見表達與討論場域。參與是有權對自己利害關係之事情，參與討論、決策、實踐並共同對執行的結果負責。研究者從實際經驗與田野觀察發現，參與的積極意義不

僅在於居民參與活動，更重要的是產生大家在想法上、經驗上、專業上及生活上的分享行為，互相瞭解優點與體諒，更期望產生更積極行動的投入成果。

對於「參與」這個名詞，壩西坪居民可能比較陌生，換句話說，參與是「逗陣」、「相挺」等日常生活的行為，居民比較容易瞭解參與的意義。從研究個案早期社區開發的歷史，社區居民就存在值得讚美的參與經驗，例如，因為民生與灌溉用水的需要，社區共同規畫執行一套水資源開發管理的計畫，若遭遇重大問題時，採共同的協商與解決，就是社區居民共同參與公共事務的經驗實例。

從上述苗栗縣卓蘭鎮壩西坪社區所擁有之休閒農業核心資源、社區居民存在參與公共事務的經驗，2008 年苗栗縣卓蘭鎮壩西坪社區經向農政單位申請，順利於 2009 年初獲得審核通過，規劃為休閒農業區，也參與該年度農政單位提供之休閒農業區輔導計畫，例如，籌設農民自主性組織的活動、社區居民參與相關研習課程等。

### 二、研究工具

本研究採用個案研究法，以實際個案作為觀察分析之對象，個案研究法的優點是針對獨特事件、狀況或其複雜的交互關係，得到該個案豐富多元的資料，以能掌握複雜的動態變化，進行較為細膩與深度目的之瞭解與分析。

其次，本研究應用文獻分析，透過次級資料的蒐集，例如，相關論文、專題研討文章、計畫書、相關規劃案、執行成果

報告書、社區研習課程、會議紀錄等資料，提供研究者瞭解所涉及之相關議題以及壠西坪休閒農業區計畫執行的內容。

此外，本研究採用質化研究之行動研究法，行動研究是研究者在特定之領域範圍，探究研究對象行動歷程的研究方法。由研究者、社區居民共同參與，行動研究者關心的議題是：如何更深入的瞭解並解決目前行動實務上所面臨的問題。因此，是一種以行動為導向(action-oriented)、聚焦於問題(problem-focused)的研究方式。行動研究並非僅是零碎行動的組合，它是一套有系統、有步驟的研究方法。

行政院農業委員會為協助休閒農業區落實組織運作、提供營運輔導與諮詢服務，自 2009 年推動休閒農業區陪伴輔導師計畫，邀請具有休閒農業區輔導與規劃、社區觀光產業規劃以及組織運作與培訓等實務經驗之學者專家參與，期望在推動休閒農業產業過程中，社區居民的需求與問題能獲解決，並能完成短、中、長期行動方案，以達到休閒農業區發展之目標。因此，休閒農業區陪伴輔導師的計畫效果，首先，是規劃協助休閒農業區落實管理委員會組織精神，建立由下而上共同參與之團隊共識，以達到休閒農業區運作之成效；其次，是促進休閒農業區發展產品經營管理之在地特色產業，輔導業者解決共同技術問題；最後，則是協助建立農業區產業發展之常態性產銷組織及合作平臺。

對於研究者參與擔任休閒農業區陪伴輔導師角色與功能，蔡建福(2000)曾進行臺灣農村社區自證過程之實證研究，其應

用 Conchelos、Deshler 和 Sock (1985)所提出參與行動的階段型態，即外來學者專家與社區居民之間，產生四個行動階段的參與關係。首先，外來學者專家形同以「教化」(domestication)之參與型態，權力和行動優勢掌控於外來學者專家、管理者等菁英手中，以專業優勢指導民眾的學習；若外來學者專家以「協助」(assistencialism)之參與型態，主要權力和控制權仍在外來的參與者手中，社區居民在參與的過程中以接受資訊，擔任被諮詢、被協助的角色；而在「合作」(cooperation)參與的型態中，外來學者專家以結合社區居民共同行動，例如，決策是經由溝通產生，社區居民並能積極介入行動；最後，如果形成「賦加權力」(empowerment)型態的參與，社區居民以自主性、完全的權力掌控行動計畫，包括決策和執行(蔡建福，2000)。上述參與休閒農業區陪伴輔導師之行動過程，研究者本身是以提供教化、協助、合作的功能，或是能形成社區居民賦加權力的情境，是研究者須謹慎思考的輔導情境，因為不同階段之參與型態，預期將影響人力資源發展的效果。

本研究藉由研究者參與並擔任苗栗縣卓蘭鎮壠西坪休閒農業區陪伴輔導師的機會，觀察社區居民研提計畫的內容、工作坊討論過程、具體設施之規劃建置以及園區行銷活動等內容，以行動研究方法，分析社區居民在農業推廣教育策變效果下，居民在認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等屬於人力資源發展層次的情形。

### 三、實施程序

配合研究者參與擔任苗栗縣卓蘭鎮壠西坪休閒農業區陪伴輔導師的計畫，從 2009 年 6 月至同年 11 月期間，除進入休閒農業區計 15 場次之輔導，並進行研究個案之觀察，相關研究工作包括：

(一)於計畫前期、參與輔導期間，蒐集休閒農業區推動委員會之相關組織發展資料，例如，計畫書、規劃案、執行成果報告書、社區研習課程、會議紀錄等資料。

(二)參與相關社區組織之理監事會議、研習課程以及工作坊討論會議，並與社區成員進行深度訪談。

(三)個案社區同時執行另一項水土保持局農村再生建設計畫，並有一受農政單位委託之工程顧問公司進場輔導，研究者也結合該工程顧問公司社區工作師進場輔導之流程，進行相關資料之分享與討論。

### 參、研究結果

研究者以社區居民參與壠西坪休閒農業區工作計畫，影響改變社區居民在認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等人力資源發展的內容進行觀察。

#### 一、社區相關組織發展以及休閒農業區計畫輔導的內容

苗栗縣卓蘭鎮壠西坪社區個案，居民成立自主性組織的歷史，除原有村里生活與農業推廣組織，例如，社區發展協會、農業產銷班基層推廣組織之外，為提供社

區居民公開、公正與公平的社區意見表達與討論場域，社區曾於 2002 年成立壠西坪產業文化發展協會，以推動地方產業、社區文化之事務。

後期為推動成立休閒農業區，則以壠西坪產業文化發展協會的基礎，組織苗栗縣卓蘭鎮壠西坪休閒農業區推動委員會，從 2007 年 9 月 26 日至 2007 年 12 月 4 日計召開 7 次籌備會議。會議討論議題從為什麼要劃設休閒農業區、籌設的時程、籌備組織架構及分工、園區範圍與籌備組織成員等，皆由社區居民討論形成結議，並統整由推動委員會於 2008 年向農政單位提出申請審查，順利於 2009 年 3 月獲准設立。

從 2009 年 6 月份起，研究者已參與 15 場次進場輔導之工作，輔導方式係以選定相關主題採座談討論方式執行，已討論之主題分別為：讓園區推動管理委員會成員瞭解休閒農業區陪伴輔導師諮詢輔導計畫內容、輔導計畫工作進度、整合園區相關社區組織與功能的討論、讓社區居民認識休閒農業資源、擬定本年度可達成之具體工作方案等，研究者初期以講授、訊息提供方式，使社區居民具有基本概念，之後採以議題設定、採座談方式，引導居民參與討論，會後均需整理該場次之輔導諮詢書面報告。

經諮詢輔導由居民討論擬定之具體工作方案，例如：

首先，依在地傳統農業經營之特色，例如：栽培技術、產品風味以及衍生之農家生活等資源內容，透過溝通與分享，使

得在地居民認識自己農業經營之價值與建立自信，俾能建立休閒農業經營之核心資源與具體之遊客體驗內容。

其次，對於社區生活與生產空間之規劃理念應考量：遊客行為以不干擾居民之日常生活；具維護農作物健康安全之生產區域；減輕遊憩活動對生態環境的負面衝擊。

第三，對於園區空間綠美化之規劃建議：以當地原生植物結合視覺景觀與植物香味，規劃植栽品種，型塑花香社區之意象；應用豐富之動植物資源，配合導覽解說，發展生態觀光；對於休閒農場之改善以農場週遭百年之自然環境塑造園區品牌與意象，提供遊客獨特之體驗。

此外，園區整體旅遊動線引導，公共工程及設施之顏色造型宜配合當地景觀特色，不建議引進過多人工造景。

第四，利用農產品的採收期（水果、花卉、葉菜、茶葉等），應用季節性地方節慶之活動，活動主題設計。

最後，園區因傳統農作物發展歷史為樟樹製作樟腦油、香茅油、茶葉、柑橘到目前花卉，應用產業文化的概念，創意柑橘類天然精油，以延續、發展本休區為嗅覺產業的特色。

## 二、社區居民參與其他相關輔導培訓的內容

研究個案於 2009 年配合水土保持局之農村社區整體再生發展計畫，亦採用座談會、工作坊和社區陪伴、居民訪談並配合其社區培根(empowerment)課程，協助輔

導居民參與農村再生計畫，結合專業團隊協助，提出西坪社區農村再生計畫，該項計畫實際上亦整合至休閒農業區輔導之共同目標，預計達成四階段任務，每階段發展成果提供研究者行動研究觀察與紀錄之內容。

第一階段：社區特色認知提升與瞭解居民需求反應。本階段配合社區座談會、工作坊與訪談等方式，建立社區溝通交流平臺，讓居民有彼此有互動交流的平臺，帶動討論公共事務氛圍，並配合田野調查進行與居民進行訪談溝通，讓居民提出西坪在地特色，協助居民表達真實生活情形與需求，藉由本階段協助居民提升社區特色認知並表達社區需求。

第二階段：社區再生發展構想凝聚。本階段配合前一階段居民所提出特色與生活需求反應，並融入專業團隊分析西坪社區優劣勢，持續帶動居民討論公共議題，並以工作坊和座談會形式，讓社區居民手繪社區地圖，藉由實際參與操作擬定社區公約，促使社區凝聚共同發展目標，帶動整體社區發展。

第三階段：社區實質發展地點之聚焦與意願表達。本階段任務延續整體規劃發展構想，利用座談會與工作坊等方式，藉以整合農村再生由下而上之理念。

第四階段：未來計畫執行之效益瞭解。本階段預期先期規劃已經確認，針對未來執行產生之經濟、社會與環境面向之效益評估，相對提升未來社區居民執行之意願。

前項計畫已辦理之重要工作內容，包

括：從 2009 年 8 月份起每星期一晚上之社區工作坊議題討論；此外，針對社區居民共計辦理 6 場次之農村培根課程；而社區陪伴是由顧問公司派遣一位社區工作師進駐社區，除以隨機方式與社區居民以聊天分享方式，瞭解居民想法，亦規劃問卷進行居民對社區生活現況、社區優點發覺以及對未來社區發展遠景之系統資料收集。

### 三、研究結果之分析與討論

就前述農業推廣教育可促成個人、組織和社區於：認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等領域的改變，據此提出四項主題之分析說明。

#### (一) 認識喚醒的部分

1. 社區居民初期並未發現社區具有明顯的地區特色，但經研究者以及社區工作師進行工作坊、或個別、或小組討論與訪談時，居民對欣賞社區內鯉魚潭、關刀山、大安溪、紫斑蝶、伯公廟等景點的視覺角度提供意見，藉此發現居民對豐富的自然資源已能感到認同，且認為只有西坪社區才有這些豐富的自然資源。

2. 居民已能認知需整合社區里辦公處、社區發展協會、產業文化發展協會、農業推廣組織以及休閒農業區推動管理委員會等在地居民組織，方能促進組織間之協調與功能。

3. 經由社區工作師問卷訪談資料，居民對社區具寧靜安祥的生活氣氛、社區周遭優美之自然景觀等二項生活特質，被是認為社區最值得珍惜的優點。

4. 雖然社區具有傳統農業特色，然而農業結構變遷影響經營效益，雖然輔導師提出農業技術改善的建議，例如：植物健康管理栽培之農業技術，然而農民並未出現高度興趣。

綜合上述，在人力資源發展的內容，主要是社區居民形成新的認知為主要內容，係透過課程研習、老師現場指導操作之學習方式，衍生形成農村社區人員認識喚醒之情境與行動效果。

#### (二) 才能精熟的部分

1. 居民在各項正式、非正式之討論過程，開始關心提出社區公共事務的意見，例如，將原先僅關心自家居住場所環境，會討論出如何提供社區聚會空間的議題；然而卻發現，若要求需配合社區環境改善的參與行動時，居民希望由社區組織以多元就業的計畫方式派員負責改善，居民缺乏意願主動參與。

2. 居民經由參與工作坊討論之經驗，學會在每一場次工作坊時應規劃明確、單一具體之主題提供討論，座談主持人才能掌握討論之節奏與內容，避免淪為聊天，或無法進入深層討論，影響居民參與對話的興趣。

因此，觀察才能精熟的內容，發現主要以工作坊之對話討論以及指導操作之學習方式，方能形成人力資源發展的行動效果。

#### (三) 問題解決的部分

1. 依社區之前申請成立休閒農業區計

畫構想書之基礎，社區居民亦能列出本年度可望達成之具體方案。例如，建立社區農產品市集廣場的作法，即從居民以原個體販售的作法，產生以集體行銷的方式。

2.對於研習課程，社區居民認為課程內容偏向硬體改善與計畫撰寫的課程，但對於如何改善農產品行銷，以及利用社區農產品加工技術製作以提升產品價值，增加農民收入之課程卻著墨不多，導致居民降低參與研習的意願。

3.此外，社區居民亦表示對導覽解說、創意行銷、環保社區的規劃等未曾參與的課程具有興趣。

研究觀察得知，在問題解決的內容，發現主要以課程研習、對話討論與觀摩之學習活動，以形成人力資源發展的行動效果。

#### (四) 知識創造的部分

1.居民經由參與工作坊討論，除能重新認識所擁有之社區資源，也體認到社區行銷不僅僅只是依賴農產品之品質，包括社區自然、歷史資源亦可以成為社區行銷的資源。

2.研究觀察發現社區居民並非只一味要求區域的公共建設，例如，道路拓寬的工程。另外，也會建議休閒農場以現有具體、個案結合創意產生之景點設計，例如，金葉山莊入口景點結合泉水與土地公的意象；利用東北季風建置小型風力發電設備，提供社區路燈照明，以呈現社區的生態意象。

3.以居民提到就道路、公共空間，以

及居家等環境，以綠美化植栽形成「聞香社區」的意象，係頗具創意的構想，研究者亦呼應提出從社區早期從樟腦油、香茅油、茶產業的農業歷史，到目前以香草類植物的技術與味道，提出社區以發展嗅覺感官觀光體驗的模式。

綜合上述，在知識創造的內容，發現社區居民藉由參與對話討論之學習活動，形成賦加權力參與型態關係，衍生知識創造之人力資源發展情境與行動效果。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

本研究是研究者參與休閒農業區陪伴輔導師計畫的機會，從農業推廣工作產生策變的計畫效果，採取行動研究過程，對於居民在認識喚醒、才能精熟、問題解決以及知識創造等人力資源發展內容進行觀察。

(一)在認識喚醒人力培育的內容，發現主要以形成社區居民新的認知為主要內容。例如，以課程研習傳遞相關資訊之學習活動，學習效果則以呈現讓社區居民認識何謂公共議題。

(二)在才能精熟人力培育的內容，發現主要以工作坊之對話討論以及應用指導操作之學習方式。例如，學習活動以藉由外來專業技術人員以提供相片訊息，讓社區居民重新發現社區資源，討論發現社區自然景點資源與生活氣氛之人文資源；或藉參與現場實作指導與操作之學習活動，讓社區居民學習居家綠美化之規劃與建

置。

(三)在問題解決人力培育的內容，發現主要以課程研習、對話討論與觀摩之學習方式。例如，由專家引導對某項特定議題之討論學習活動，以瞭解水保局解決排水工程之問題改善，並能配合；或是以實地觀摩，表達對未曾參與的新議題反應學習意願。

(四)在知識創造人力培育的內容，發現主要以對話討論之學習方式。例如，以工作坊之對話討論學習活動，使得居民形成以水資源永續利用之社區意象，以及形成以嗅覺感官為獨特體驗的休閒園區。

因研究者仍持續參與該休閒農業區陪伴輔導師之計畫，因此，本研究提出下列建議以連貫後續之研究思考與驗證。

## 二、建議

本研究提供研究個案後續之人力資源發展計畫輔導建議。

(一)在地居民對於園區整體規劃中學習意識喚醒的效果，是無法由講師以文字敘述的方式來獲得的。首先，文字或存在專業領域語言，可能無法契合連接居民習慣之思維，存在語言意義溝通之差距(gap)，建議未來以在地日常語言、語意的訊息，並以成功案例，甚至是失敗個案之實際情形提供為教材。

(二)教學研習活動，相較於課堂講解的效果，專家應採取讓社區居民順利參與之情境、動態活動等教學方式，例如，選擇以休閒農場之住宿、餐飲、體驗等實況，

進行個案指導教學。另外，對於農業栽培技術、居家綠美化促進才能精熟人力培育的目標，則選擇以實地操作之學習方式，才能更具體感受到學習成果。

(三)瞭解認識壠西坪休閒農業區的歷史典故是必需的學習活動。Lutts (1985)認為以「故事」方式呈現在地的經驗和歷史，更能協助社區居民瞭解自己的環境，以及人與環境的關係，因此，整合社區居民成長經驗，形成壠西坪休閒農業區之故事。

(四)農場資源除了以生產農產品之經濟效益之外，應以進一步利用其植物生長發育過程，與農民親手操作耕種的經驗智慧，結合農村景觀生態，形成教育農園的型態，提供一般遊客農村旅遊深度體驗，亦可提供中小學學生進行戶外教學與鄉土教學的場所。

(五)依據壠西坪休閒農業區獨特的水資源地理資源，藉由水土保持局規劃與建置灌排水系統，對水資源永續利用的理念，預期是社區極具發展獨特性社區意象的策略。

(六)從社區早期樟腦油、香茅油與茶產業的農業歷史，到目前以應用香草類植物的農業技術與傳統，思考以嗅覺感官體驗之獨特性，發展具產業觀光的臺灣體驗。

(本文作者：張宏政現為嶺東科技大學觀光與休閒管理系暨研究所助理教授兼系所主任；陳仙玫現為嶺東科技大學觀光與休閒管理系兼任講師；謝雲竹現為泰禹工程技術顧問社區工作師)

## 📖 參考文獻

- 方珍玲(2006),「臺灣社區營造與產業發展之夥伴關係—以池上鄉萬安社區及水里鄉上安社區為例」,合作經濟,89期:18~27。
- 王秋絨譯(1999),成人教育及社會變遷的理論家 Paulo Freire,二十世紀的成人教育思想家,臺北:心理出版社。
- 宋秉明(2001),「觀光規劃的反省與展望」,空中學訊,247期:87~95。
- 倪葆真(2004),「活化鄉村社區組織之推動」,農政與農情,148卷385期:29~32。
- 胡夢鯨(1997),「學習社會的概念意涵與發展條件」,收錄於兩岸三地成人教育學術研討會議論文集,1~15。
- 教育部(1998),邁向學習社會白皮書,臺北:教育部。
- 黃源協(2004),「社區工作何去何從:社區發展?社區營造?」,社區發展季刊,107期:78~87。
- 陳尚蓉(2003),農業產銷班組織學習組織創新與組織績效關係之研究,國立臺灣大學農業推廣學研究所博士論文。
- 陳美芬、邊瑞芬、顏建賢(2006),「青年農民人力素質調查之研究」,臺北行政院農業委員會農民輔導之研究計畫報告。
- 陳墀吉(2001),「商圈更新再造之營運機能與機制」,商圈更新再造學術研究會論文,臺北臺灣科技大學建築所主辦。
- 楊國德(1998),「發展學習型組織是我國教育革新的基礎」,成教雙月刊,43期:7~14。
- 楊國德(1999),學習型組織的理論與應用,成人教育領域的實踐經驗,臺北:師大書苑。
- 蔡宏進(1989),鄉村社區及其變遷與發展,臺灣土地金融季刊26:3=101:33~51。
- 蔡建福(2000),鄉村社區自證過程之行動研究,國立臺灣大學農業推廣學研究所博士論文。
- 蔡維奇(2006),「員工訓練與開發」,收錄於人力資源管理的十二堂課,92~122,李誠(編),臺北:天下文化。
- 蕭崑杉(2005),「永續社會之推廣論述」,農業推廣文彙,50期:19~30。
- 蘇雅惠(1998),「原住民主導的學習團體—一個實例剖析」,農業推廣學報,15期:25~53。
- Kirkpatrick, D.L. 1994. *Evaluation Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lutts,RH. 1985. Place, Home, and in Story Enviroment Education. *The Journal of Envi-*

*roment Education Research*, 17(1): 37-41.

Marquardt, M. J. 1996. *Building Dynamic Learning Through the Organization*.  
Mcgraw-Hill Companies. USA: 43-47.