

社區願景的建構與發展策略

劉弘煌



社區做為很多政府單位施政的場域，一方面社區是村里的化身，是政府落實政策最基層的行政單位；另一方面，它承載著居民與民意，是最基層與最草根的力量。

從六〇年代開始社區發展就開始擔負各項基層建設的使命，近半世紀來隨著政治、經濟與社會的發展，社區發展的重點工作亦與時推移，如政治解嚴帶來社區組織角色的轉變；經濟發展帶給社區居民生活的改變；社會變遷帶來新的社會變革與問題。這些改變帶來了機會也帶來了挑戰，如社區發展工作從「由上而下」的政令貫徹，到「由下而上」的居民參與；工業化與都市化帶來生活的便利也帶來環境污染及社區的解組；社會變遷產生新的社會問題，也激發了新的社會改革，人們爭取更多的社會參與，喚起更多的社會公義，也促進公民社會的成長。

近年來金融海嘯及地球暖化對社區生活與環境帶來的巨大的衝擊，全球化與地方化的思潮亦衝擊著社區發展的定位，資訊化給社區帶來新的契機與挑戰，社區發展方向似乎又面臨新的轉移，儘管大環境的改變帶來諸多的不確定，社區畢竟是吾人安身立命之地，如何在這充滿挑戰的新世紀，建構吾人

社區的新願景，並有好發展策略，讓願景實現，才是最務實也是最前瞻性的做法。

壹、願景是什麼？

「願景」已慢慢成為大家耳熟能詳的字眼，以前我們寫一篇文章，到最後都會寫到我的或我們的「希望」或「願望」，曾幾何時，這一最後的總結，變成一個更時髦的字眼——「願景」，說它新表示它不是以前我們的慣用語，從電腦的輸入法輸入「願」字後只出現「願意」與「願望」，就是沒有「願景」！願景的英文字是 VISION，此字的解釋有視力、視覺、先見、眼光、觀察力、（對未來的構想）想像力、情景、光景、看得見的東西、像夢中的美人、美景、虛幻、幻影等。將它翻譯成「願景」，算是創意，有如以前我們把 EMPOWERMENT，翻譯成「賦權」、「充權」或「加持」，也有學者翻譯成「主勢」（葉錦城,2009），但近幾年最夯的翻譯是「培力」！可見這些用詞用字也是與時推移，推陳出新！

但「願景」的真義為何？則有待進一步討論，根據吳百祿（2003）的整理，國內外學者對「願景」有 22 種不同的定義與解釋。

例如，Block (1987)對願景的定義：「願景是一個要達成的意象，是個人或組織獨特的理想，其中包含對現狀不滿意的覺知。願景是行動的催化劑，並反映出組織或個人的核心價值觀。願景是所願的未來，所嚮往達到的狀態，即使是在科層環境或不利的狀況中的一種最樂觀的表達。」

又有學者 Tregoe、Zimmerman 和 Tobin (1989) 等，認為「願景是一種架構（framework），這個架構引導了組織的本質和方向，它是組織想要達成的東西。」

學者 Chance (1991)認為：「未來不是平順的道路，而是茫茫的荒野，是不確定的地形，沒有道路地圖，也沒有路標，領導者只有依賴指引（a compass）和夢想（a dream），而組織的願景，就是指引和夢想，它能吸引人們的能量，它能誘導和吸引組織成員。願景是目的地（destination），雖然到達目的地之前有許多路障與迂迴路，但願景提供了方向感。」

雖然 Bennis (1989)認為：「願景是領導者經營組織的一種夢想。」但 Issacson 和 Jerry (1992)則認為：「對領導而言，願景不是夢，願景是實體，只是尚未存在而已。」

而 Kouzes 和 Posner (1995)指出：「願景是一股強而有力的力量，這股力量能引導（guides）、誘導（cajoles）、指導（directs）和促進達成目標。」

Conley (1996)說明：「願景是組織中一些重要的參與者，將共同分享的價值、信念、目的與目標，作成明確的一致性陳述，這種陳述乃成為組織作決定的標準和參考點。」

學者 Khursheed (2011)說得簡單明瞭，他說：「願景是你未來的目標，而任務則是達成

目標的行動計畫，它們是互相關聯的」。

Quimby (2009)在她的一篇談論任務、願景與價值觀的文章裡提到：核心價值觀（我是誰？）、願景敘述（我為何在這裡？）及任務敘述（我要做什麼？），她認為核心價值如誠信、尊嚴、追求卓越等對個人或組織是始終不能改變的；願景則是一個組織存在的理由，世界會改變、科技會改變但願景是可以維持不變的；任務則指組織的服務或產品，組織的任務是可以改變的。價值觀、願景與任務對個人、工作夥伴及員工、投資者或客戶設定一個清楚、易於理解及溝通的方向是極為重要的。一個創業者對自己的產品或服務光具熱情是不夠的，創業者必須充分了解什麼才是真正驅動他與大眾溝通的動力。

國內學者孫本初（1997）指出：「願景是組織中共同一致及支持的未來方向。它包含了組織未來的任務、價值與信仰，並且它必須由組織中的每一位成員共同創造及分享。」而黃嘉雄（2000）提到：「願景乃是一個國家、地方、組織、學校或個人，衡酌本身外在條件及屬性，為其未來發展所勾勒的可達成前景、願望或較長遠目標。它是引導組織追求進步並賴以永續發展的憑藉。」謝振裕（2008）提到：「願景是組織為了讓組織成員及外部人員瞭解它，用文字陳述組織的意圖、哲學觀、視野、眼光、遠見或洞察力，它提供了組織未來發展的方向，組織有了願景做為依歸，前景才能看好，才能充滿希望。」

從以上學者的定義，我們可以對「願景」解釋做一歸納：願景是個人或組織希望達成的長遠目標或理想；願景反映個人或組織共有或共享的價值觀或信仰；願景是個人或組

織對現狀不滿或不利的狀況下對未來的一個方向指引；願景能引導個人或組織的能量朝目標前進；個人或組織要衡量本身內外條件以勾勒屬於自己或組織的願景；願景可形諸文字成為明確一致性的陳述；願景是組織決策的參考點，是組織追求進步與發展的憑藉。

貳、願景對社區發展的重要性

社區發展或社區發展的工作千頭萬緒，社區要有良好的發展，要讓社區民眾樂於住在這個社區，關心這個社區，願意為這個社區付出，必需社區居民具有「社區意識」，這些個別的社區意識，如何成為一種集體的力量，則有賴社區組織領導者的帶領，去解決社區的問題，帶領社區到一個更好的方向，這個方向的追求有賴社區人士共同尋找，社區發展未來的樣貌也是需要社區居民共同建構，有了方向，有了目標，社區發展才能日起有功，事半功倍。這些對未來發展的藍圖或圖像，就是社區發展的「願景」。有了發展願景，社區才會有前進的動力，社區的力量才會集中，集中社區的力量，「社區願景」才有實現的可能。

參、社區願景的建構

一個社區的經營從無到有，中間一定經過很多的摸索與困頓，當社區在展示它的經營成果時，我們會發現縱使是發展很好的社區都會覺得自己還有很多成長的空間，社區會將他們希望達成的理想目標寫成社區的願

景，如希望社區是無毒的社區、幸福的社區、美麗的社區、健康的社區、文化的社區、安全的社區、福利社區化的社區…等。一個社區要建構自己未來希望達到的「理想境界」，就像我們做任何規劃，目標設定之後，都需要有一些步驟，逐步去完成，社區願景的建構亦是如此。我們可以將「社區願景」的建構分成下列幾個步驟：

一、首先要思考社區為何要有願景？

一個社區的成立，一定是透過一些社區領袖與居民，共同為了某種目標或理想，或只是為了解決社區的某些問題而成立社區組織，這些組織如果經過努力經營，它會慢慢成長，在成長的過程中會不斷去設定很多目標，並努力去完成，如果社區無太大的理想，可能就會自滿於現況，社區發展到一定的地步之後就會原地踏步或停滯不前。但很多社區都不會自滿於現狀，希望社區能不斷的進步，往上提升。因此，社區除了每年訂下需要完成的目標外，會構思社區較長遠的目標，這個目標可能是一個理想，並不是短時間就可以達成的，但是定下這個理想的目標後，社區至少有一個待完成的任務，社區會因「知不足」但「有理想」而有前進的方向與動機、動力。有了理想與願景，社區有了經營下去的動機與動力，自然會朝著「達成理想」的方向前進，社區的「永續經營」才有可能。

二、誰來建構社區的願景？

社區的願景應該是全體社區居民共同的願望或共享的價值，所以基本上社區願景是

由社區人士共同討論，在社區的共識之下產生出來的一個理想境界。但一般社區的居民對於社區可能不是很瞭解，對社區面臨什麼問題，社區要如何解決這些問題，甚至社區未來的發展方向或社區希望達到的理想都不清楚，更不可能提出對社區未來發展的想法或見解，通常社區或社會的「理想境界」或「未來發展方向」或「願景」都是一些社區或社會的「精英」或有「遠見」的人，才有能力提出。但社區如果沒有「精英」社區是否就不可能有願景的建立了？非也！因為，願景也可以是「簡單又可以實現的目標」，而不一定是很久很久以後才可能實現，或只是一個可望而不可及的「天邊月亮」。事實上簡單務實的社區願景，社區經營者或居民都有能力提出，或許我們應該說「願景」就是社區人士希望達到的一個目標或境界，社區的人士應該最清楚他（她）們想要的是什麼，這是一種「務實的社區願景」而不一定是「精英式的社區願景」或「理想式或夢幻式的社區願景」。

三、社區的願景是什麼？

社區的願景是什麼？每一個社區都有自己的「願景」，至於它應該是怎樣的東西，則需要透過社區人士的討論再將它描述或描繪出來。

吳百祿（2003）提到「願景不是感覺良好的美麗辭藻」，「願景應是一種計畫、評估、設定優先性和時間管理的工具」。就如 Leithwood、Begley 和 Cousins (1994)說的：有用且經得起考驗的願景是經過仔細思考、有系統的努力與不斷地評鑑與再修正的結果

（引自吳百祿）。並認為「願景不是任務」，又說「任務是願景的根本」，Nanus (1992)主張任務是有目的的，是一種核心原則的陳述，它回應了「為什麼我們要在這裡」等問題，而願景是針對任務如何在未來被實現的一種想像。Conley 等（1992）認為：只要願景包含強烈的目的感以及未來的藍圖，將可以和任務有所區分。吳百祿（2003b）同時提到「願景不是策略計畫」，認為「策略計畫提供了達到未來的一系列系統策略」，「策略計畫強調理性與控制」，「策略計畫基本上是一種保守的歷程，尤其在組織現有的範疇內，它保存了組織現有的發展取向」，「策略計畫的工具能被使用來實現願景」，「計畫是提供可預測旅程的道路圖，而願景猶如指南針，雖然指向正確的方向，但卻也留下許多足以解釋的空間」。「願景不是紙張說明，而應落實在工作中」；「願景不是預言，而是有關未來的一切」；「願景所指的是可能和渴望的未來，而不是實體；願景充滿著推測、假設和價值判斷」，「願景沒有對錯」；「願景不是靜止的而是動態的」，這意味願景是可以修正跟改變的。

從上面的說明，我們可以歸納出「社區願景」是社區人士經過仔細思考，不斷的評估、修正且經得起考驗的一種對未來的藍圖，這張藍圖是社區人士對未來的渴望，有了這張藍圖後社區可以根據它設定社區短、中、長期目標，或設定社區工作計畫的優先順序，這個社區願景，可以隨外在環境的變化而做修正。

如果有一個社區的願景是要「讓社區的河流恢復往日的清澈，魚兒可在水中悠游，

人兒可在河中戲水」，這是社區對未來環境的一張藍圖——一個無污染清澈的河流，爲了完成願景，社區或較大範圍的數個社區、鄉鎮或都市，可能都要不斷的討論、共識，找出行動策略，逐步去完成這個理想。當這個願景完成或逐步實現的過程中，可能會訂下一個「更理想」的願景，例如整條河流生態的恢復、豐富或是河岸的自然化及美化。

社區的願景，應是社區就自己的資源、條件，針對人或環境的改善，生活品質的提升，針對各項生活需求的滿足，訂定所欲達到的境地與理想，它是未來式，也是進行式。

四、願景要如何達成？

「社區願景」指引社區發展方向與藍圖，社區人士要根據自己社區的條件、特性、願望，建構自己社區的願景。社區願景建構好後，接下來便要去「逐夢踏實」，想辦法讓「美夢成真」。這就是有了一個長遠的目標後，如何找到方法去完成，我們要有一套「完成社區願景的策略」，這些完成社區願景的策略一樣需要社區人士集思廣益，想出點子與方法，這些爲達成願景所想出來的點子或方法，如果能夠逐步實施，社區的發展動力（momentum），會一直存在不致熄火，參與逐夢的人會愈來愈多，願景的共識會愈來愈高，願景達成的機會當然也就愈來愈可能。

昆碧（Quimby，2009）曾以馬斯洛的需求階梯（Maslow's Hierarchy of Needs）作比喻，在馬斯洛的金字塔型的需求階梯（圖1.1），在底層是基本的生存需求，在最高層則是個人獨有的自我實現的需求。一個組織或

社區的目標可以同樣的方式來觀察，不同的是個人的需求是從基本的滿足到更高層次實現的思維；組織的定位次序則是由上層理念的建立到基礎行動方略的建構，一個組織愈能夠在一開始就把最高目標清楚的設定好，後面就會省掉很多時間與資源花在補救不良的溝通、整頓、協調。當您認清核心元素所提供的引導動力，您的策略目標與戰術計畫就會更到位、更有效率。

社區願景的達成，也可以用此「由上而下」、「由理念到實際」、「由未來目標訂現在的行動計畫」的步驟來完成。

五、社區願景建構的策略

願景的建構其實是社區人士，共同逐夢的過程，這個夢是大家共同的夢，當然也是每一分子的夢。但是要大家共同編織一個夢並非易事，所以必須透過一些方法或策略，讓這個「共同的夢」能成形，讓夢的影像逐漸清晰，可以被追尋。

社區願景的建構策略可以包含：

- (一)透過各類活動，培養社區意識，凝聚社區共識，社區居民腦力激盪，共同勾勒社區願景。
- (二)分析社區優弱勢，利用社區優勢形塑社區願景。
- (三)瞭解社區過去歷史，有助於未來發展脈絡的建構，即「鑑往知來」。
- (四)配合政府發展方向與資源，找出有利社區發展的方向與資源，並賴以建構願景。
- (五)聯合鄰近社區，建構區域社區之新願景。

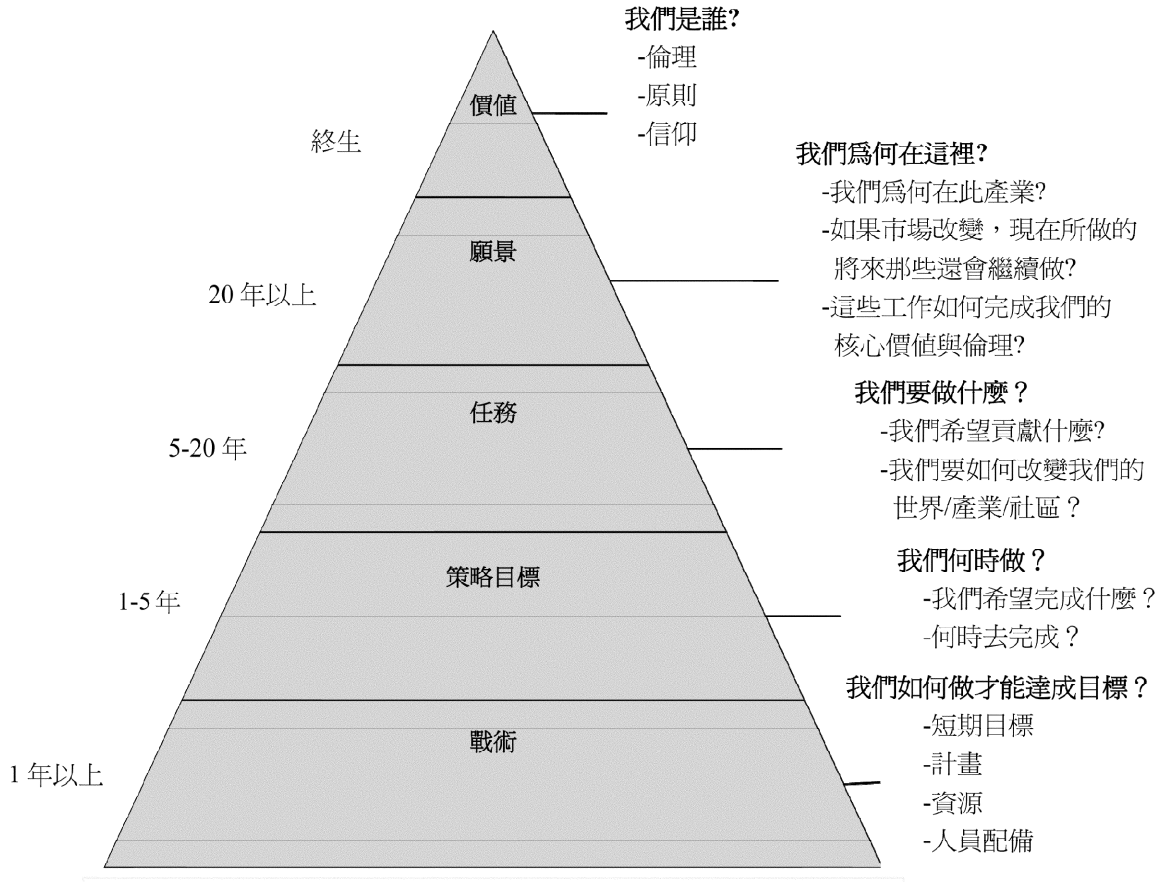


圖 1.1 馬斯洛需求階梯下願景建構的相關核心元素（摘自 Quimby, 2009）

因每一個社區設定的願景雖然不一樣，建構願景運用的策略不盡相同，但是仍舊可以找出通用的策略，目前國內許多社區透過如「願景工作坊」、「社區地圖繪製」等方式，讓社區人士學習如何建構自己社區的願景。

社區願景的建構可以看成是從「需求」到「追求」的過程，因此社區未來願景的建構可以從下列幾方面來思考：

(一) 首先要確立社區本身存在的價值：社區是生命共同體，需要永續經營。

(二) 對社區面臨問題的改善或解決：如環境、災害、弱勢照顧、治安、教育、健康與生活品質等問題的改善、解決與提升。

(三) 注意國家或地區發展對社區正向或負面的影響。

(四) 世界觀：注意世界天然、政治、經濟、社會等環境的改變對社區帶來的影響與啓示。

(五) 人們價值觀的改變。

(六) 社區居民對面臨問題的解決能力與達成願景的承諾。

肆、政府與社區在願景的建構中擔任的角色

政府與社區的關係，應是我們所知道的「夥伴關係」，政府的責任是訂定良好的社區發展政策，從協助、獎勵、鼓勵，有時難免以「引導」的方式來幫助社區，包含協助社區完成願景。政府的社區政策，事實上也是社區發展願景過程中，需要考慮的重要因素之一。社區本身有責任建構社區自己的願景，政府的責任則是訂定良好的政策，創造良好的大環境，協助社區讓社區能逐步完成其願景。因此，政府與社區應共同合作，各盡其責，讓願景實現。

伍、社區發展工作的願景與策略

社區發展工作經多年的經營，政府各部門都有不同重點的社區工作與投入，這些努力深深影響臺灣社區的樣貌，以內政部社會司長期推動的「社區發展」工作而言，從過去的三大建設，十年計畫，到近十數年來推動的「福利社區化」，都取得了一定的成果，每年中央與地方的「社區發展工作績效評鑑」，對社區發展工作方向，也發揮了一定的「檢討、改進、創新」的作用。有些社區發展的問題，多年來一直存在也未有大的突破與改善，如社區自主不足、對政府經費的依賴、民眾的參與不夠、村里功能的重疊等（賴兩陽,2003），近幾年自然環境的改變及天然災害的增加；世界性的金融海嘯，失業與新的貧窮人口增加；人口老化的加速，五都的縣市合併，中央組織的改造，這些因素都影響

未來社區發展工作的規劃與重點工作的變革。因此，對目前的社區發展工作做一番檢視應是最好的時機。

未來的社區發展工作，不外乎是關注人民生存與生活的保障，因此生活環境安全的維護、人民福祉的照顧都是重點工作。大環境的改善是社區安全的保障，因此擴大社區工作規劃的範圍，應是未來的發展趨勢，目前「聯合社區」的概念，是朝這個方向發展的例證。社區福利方面，應加強社區弱勢人口的照顧，目前的「社區關懷據點」以服務老人為主，將來可擴大服務其他弱勢人口群，據點的設立應更普及化。這牽涉到提升社區的服務能量，將來可鼓勵更多的青壯人口，從事社區服務，除了無給的志工，應增加有給職的社會工作或保育人員。社區環境安全方面，應加強「防災社區」的概念並加以落實，加強環境景觀的維護與生態的保育的教育，這些教育有助於「社區安全」的維護，「社區的衛生與健康」亦是重要工作，促進「社政體系」與「衛生與教育體系」之間的合作，亦屬重點工作。

農村與都市社區面對的問題不完全相同，其發展重點也有差異，對二者的發展策略亦因考慮其差異，評鑑工作可考慮設定不同的指標。

陸、結語

歷史的發展在關鍵時刻，吾人應在此轉捩點創造新的契機，社區發展工作，在政府政策推動下，雖然展現了成果，但也發現一些發展的障礙與瓶頸，因此，吾人需有勇於

創新與突破的勇氣，如此可以為下一個社區發展的世紀，創造一個新的起點與活力，這是我們共同塑造社區發展願景的時刻，吾人

應共同努力讓願景成形，美夢成真。(本文作者為實踐大學社會工作學系副教授)

關鍵字：社區發展、社區願景、願景建構

📖 參考文獻

- 王敏州 (2008)。社區願景的凝聚—由社區地圖繪製開始 (臺灣社區新聞網)
- 吳百祿 (2003a)。願景意義的釐清與學校願景的建構之研究。九十二學年度師範學院教育學術論文發表會。於國立臺南師範學院發表。
- 吳百祿 (2003b)。國民小學學校願景及其建構模式之研究。高雄：高雄復文圖書出版社。
- 陳諭瑩 (2008)。探索審議式民主與社區願景建構之可能意義-以淡水社區大學 21 世紀地方議程工作坊為例淡將大學未來學研究所。
- 葉錦城 (2009)。實踐大學社會工作學系演講系列光碟紀錄 香港理工大學教授。
- 賴兩陽 (2003)。塑造一個「安和樂利」的社區願景 臺閩地區 92 年度社區發展工作績效評鑑報告頁 106-107
- 謝振裕 (2008)。形塑願景領航社區 97 年度社區發展工作績效評鑑報告頁 24-26
- Khursheed S. (2011) What is the difference between Mission and Vision? St. Patrick's College of Education.
<http://www.lifehack.org/articles/lifehack/what%E2%80%99s-the-difference-between-mission-and-vision.html>
- Quimby M. (2009) Mission, Vision and Values : What are they, and why do they matter? DiaMind Dialogues.
<http://biznik.com/articles/mission-vision-values-what-are-they-and-why-do-they-matter>