

期二第 卷一第

月九年一十六國民華中

刊月展發區社



COMMUNITY
DEVELOPMENT
BULLETIN

NO. 1 | SEP. 1972

目 錄

- | | |
|-----------------|---------|
| 實施社區發展的步驟（上） | 楊懋春 3 |
| 當前臺灣鄉村社區發展指標之探討 | 蔡宏進 7 |
| 成人教育與社區發展（上） | 褚應瑞 11 |
| 社區發展工作的四個步驟 | 陳國鈞 17 |
| 歐洲區之兒童衛生 | 張成業譯 19 |
| 談發展管理人才的方略 | 譚逸心譯 23 |
| 在時代矛盾中的非洲 | 余美珠 26 |

實施社區發展的步驟

(上)

楊懋春

社區發展雖可因各地需要之不同而有緩急繁簡之分，但如想使之有永久而日見長大的效果，則無論如何，不能不對其進行的步驟，各有關方面能扮演的角色，及所需的基本條件等給予適當分量的注意。本文是想在這幾點上提供一些愚見。

一、社區研究

照社區發展運動創始人朴士登 (Richard Woverly Poston) 的主張，社區發展的重要作法是「先研究而後行動」(First Study, Then Action)。研究就是研究社區的情形，以求了解它。對社區的情形有了了解，也就是知道它的問題與需要，並知道它有些什麼現在可用的資財和有待開發的潛在資源，然後可以對其需要，量其力量，採取解決需要的行動。這是個合於邏輯與經濟的程序。因此要先作社區研究。

社區發展開始前的一項重要工作是社區研究。從某些意義上說，它就是社區發展的第一步。研究的程序是，先成立一個「社區研究會」。這個會的組成分子要包括社區內各公私團體機關的代表，各社會階層的代表，各階層的正式領袖及非正式領袖，各行業或職業的代表與領袖，以及任何對本社區問題與發展有興趣的個人，不分男女。其原則是，在可能容納的範圍內，在不妨礙工作進行的情形下，包括的人數愈多愈好。社區研究會成立之後，立即在會員中組織各種專門委員會。專門委員會的任務是在各專門事項上深入研究。蒐集事實或資料，並鑑別資料的真假與品質。例如

一個「國校修建委員會」負責深入研究本社區內那所國校的現況、問題、及必須有的擴充與修理等方面的資料與事業。社區研究會內要再成立一個「社區歷史研究委員會」。這個委員會的任務是研究本社區的歷史，領導全研究會對本社區的歷史作重新認識與欣賞。這個委員會可以將本社區的歷史按一些重要事項或專題分成若干小組。然後每一小組擔任一個部門，去進行研究。小組可以自己單獨去研究，但最好它能找到有經驗的人或在某件事上有知識的人，與之合作。歷史的研究不僅要發現事實，更要發現有生命，有本社區過去的人的情感與心血的事實。換言之，它要發掘出來，並寫出來一些正確的而又有生命意義的故事。

社區研究會要按時開全體大會。應當每月一次或兩次。開全體會的地點最好是本社區的國校。用國校的禮堂或一個最大的教室，為大會場，再以各教室為分組討論的地方。開會地點要固定，開會時間在晚上或在星期六的下午。從開始時，要立下兩條大家必須遵守的規矩。第一條是會員必須每次出席，非有確實重大原因，不得缺席。如某次實難出席，應事先通知大會負責人。第二條是會員於開會時必須按時出席，決不遲到，亦決不中途退席。大會必須依時結束，決不遲延。散會之後，有人願意留下談話者可以隨便。

研究會每次開會，大約可以分為三段。第一段是全體會，在大會場中舉行。大會主席作報告；討論並決定某些事項；來賓作簡短而帶有鼓舞精神作用的演講；報告並說明本次會所要討論的專題。第一段大約用半小時

。完畢之後，即進行第二段。第二段是分組討論，即將全體會員分成若干小組，每組以不少於五人，不多於九人，平均以七個人為最合宜。每組有一小組主席與一位書記，主席最好是一位有領袖能力或資格的人；書記則須寫得快，並能將別人講的話，撮其要點而記錄之。這些小組可以是固定的，也可以是每次開會臨時組成的。

小組成立之後，就各往預定的地點舉行小組討論。各小組所討論的是同一題目。主席的責任是領導討論。他要激發每個人說話，即發表他在所討論的題目上之意見，或能供給什麼新的資料。主席固然要敦促每一個人講話，但也要注意每人講話的內容。用問或啓示，使他的講話不但有內容，而且有合於所討論的題目的內容。主席要領導發現問題的新方面或新意義。切忌使討論流於刻板，流於任何一種八股。也須防止討論中有感情的刺激或帶火藥味的辯論。討論完畢之後，主席與書記應將討論的結果逐一讀出，使全組人員複習一遍，看有否補充與修正之處。然後全體負責作成結論，以備向下一段大會提出報告。又在小組討論開始前，大會秘書處應將已經預備好的某專門委員會所作有關某一題目的研究報告，亦即某一題目的資料報告，分發給各小組。最好能每人一份。如不能每人有一份，每小組應有一份或兩份。討論時，要常以這些資料為依據或參考。

小組討論完畢後，全體會員回到大會場所，進行大會的第三段。第三段的主要事項是由大會秘書處向會眾報告各小組的討論結果。報告之後，再請會眾在全體會上發言討論。這個時候甲小組的人聽了乙小組的討論結果後，可能有問題或有修正意見。所以應當在全體會上將各小組所提出的意見，再行討論。最後作成全體會的結論。或有人要問，既然要有這一段的全體討論，何必有小組討論？答曰，小組討論的最大益處，也可以說是獨有的益處，就是能使每一個人有表示其意見，貢獻其心得的機會。在最

基本的社區問題討論會中，往往能從一些所謂「小民」的口中吐出極有價值的意見來。而這些「小民」在人數稍為眾多的集會中，他們就三緘其口，無論如何不肯講話。所以為聽取這些人的意見，或一切人的意見，不能不運用小組討論法。還有一個好處是，經小組討論之後，有關某一問題的意見可能已經完全被發掘出來了。並且又經整理成了一些有系統，有頭尾的意見。再行討論，就可以避免在某一點上發言太多，而另一些要點則被遺漏，又漫無條理的弊病，上述這兩點非常重要。社區發展的精髓是基層的民主主義之建立。因此從第一步起就要富有民主的精神與實施。

這樣的研究會要開多少次？或說這個社區研究要進行到何時，才可以宣告完成，而開始社區發展的工作？大而言之，有兩種辦法。一種是作長期的研究，直到把一切重要題目都詳盡的研究完畢為止。一切研究完了，再開始發展的工作。工作開始之後，就一件件的作下去，不必再作重大的研究了。第二種辦法是，將一個題目研究完畢之後，就開始這個题目的工作。待完成一件工作之後，再進行第二件工作。這兩種辦法各有利弊。第一種辦法的好處是將一切題目或問題都作了詳盡研究之後，可以知道那些問題是首要的，那些是次要的；那些是在先的，那些是在後的。這樣可以明智的選擇應該從那一件事作起，為最有效率，最能擊中一個複雜情況中的要害。還有一個利益是，可以知道各個問題的相關性，及一切資源的全部情況及各種性能。可以互相配合著運用，發揮最大的效力。這個辦法的短處是研究的時間久了，使人對社區發展減少了興趣。興趣一旦冷卻，實際的工作就不容易開始；即使勉強開始了，做起來會沒有力量，顯得遲緩冷淡。

第二種辦法的好處是能在短時間內完成一件工作，可以提起一般民眾的精神，也增加他們的信心。更會樂意研究第二個問題，進行第二件工作

。這個辦法的短處是，使人的眼光短，只限於一件事上，不能看見並把握全局的情勢。有頭痛醫頭，腳痛醫腳的毛病。一個社區的發展，如不作全局的計劃，將各方面及各問題的相關性，均在掌握，就很容易陷於輕重倒置，因果錯亂。完成一事，而惹起數事，造成甚多發展過程中的痛苦與消耗。如果為提起社區民衆的精神，不妨抓住一個機會，或拿一件大多數人感覺應當辦而又易於舉辦的事，能在極短時間內研究其內容並所需要的各項條件，然後一鼓作氣，將其辦理成功。衆人的精神因而提起之後，就要很鄭重其事的，鏗而不捨的，作全面的，長期的研究。一項全面的，長期的社區研究，大概要用一年左右的時間。

社區研究完成之後，要有一個研究結果報告。這個報告之內容要很清晰確切的載明大家所共同感覺的迫切而重要的問題與需要，次一級的問題與需要；以及更遠景的問題與需要。要載明所發掘並盤存的各項資財及潛在資源，其可以運用的緩急與程度。切忌只記載屬於物質的或經濟的。也要詳確記載屬人文的，精神的及人民的健康、教育程度、技術訓練、價值觀念等。要在附錄中記載研讀地方史的重大發現，特別注重正確可靠的偉大人物與偉大事蹟。但所謂偉大並非單指個人成就。要更指出先民披荊斬棘，開創此地文明的故事，有血有肉，有生命的故事。報告中也可以建議一些解決問題與滿足需要的辦法或途徑。

由以上社區研究的過程視之，不難發現這項工作會有些什麼作用。分述如下：

第一，社區研究能發現並確認一個社區的問題與需要。平日人人都會說我們的社區有問題和需要，但很少人能具體的、確切的指出來問題與需要是什麼。不能確指問題與需要，就不容易去進行解決。有時，我們雖能將問題與需要一個一個指出來，但又不能正確的了解其內容、性質、及致

成的原因。因此，我們必須用科學方法及縝密研究，去確認問題與需要。認出之後，再詳加分析，以了解其內容、性質、原因、及可能的解決途徑。此外也要分別何為基本的問題與需要，何為次級的，或派生的，何為不甚迫切的，可以稍遲一個時間，再作處理的問題與需要。末後，問題與需要固然確切的，客觀的存在，但很少人感覺到，更少人很焦急的感覺到。社區研究不但要確指出問題與需要，更要使大家很焦急的感覺到。要做到這一步，不必多用宣傳或激動情感的方法，只要能將問題的嚴重性及其與大眾生活的重大關係，正確而又生動的陳列出來，就能使大多數人有深重的感覺。總之，社區研究不但要確指出本社區的問題與需要，更要使大多數人深深感覺到這些問題與需要。

社區研究的第二個作用是，藉此尋求蒐集一切與解決問題、滿足需要，發展社區福利有關的事實與資料。甚多事實與資料是散佈在各處。有者是在「地面」以上，有者則在「地面」以下。即使那些在「地面」以上的事實與資料，如不作有計劃的，用心的尋求蒐集，也會視而不見，聽而不聞，雖在眼前，往往交臂失之。至於那些在「地面」以下的，即隱而不顯的事實與資料，更非用探討研究的工夫與方法，就決不能得到。此外，即使已經將事實與資料弄到手，但距可以使用的程度尚有一段距離。還需要加以整理分析，去偽去雜，分類歸系，才能成一些有用的東西。這些工夫都包括在社區研究的範圍內。還有，尋求蒐集與社會問題有關的事實與資料，究竟不能像造房子的人購買積存磚瓦木料一般，蒐集社會資料要有科學知識與科學技術，社區研究就是用科學知識與科學技術去分析了解或透視一個社區。故必須在社區研究中以尋求蒐集社會問題與需要的事實與資料。

第三個作用是藉以發展社區內公民間的關係及團體間的關係，並發展

公民的社區意識與社區精神。有了此意識與精神，就會產生社區團結。社區內公民平日各忙於自己的工作與生活，很少機會互相往來，互相發生關係。即使在小團體中有關係與往來，但有時這類關係與往來會是反社區的，或與社區的利益沒有用處。有甚多社區其中的分子缺乏社區意識與社區精神。所謂社區意識，即大家很顯著的知道他們是同屬一個社區的人，有強烈的社區觀念。在許多事上能想到社區的存在，不專顧個人的利益，也顧及社區的利益。至少要想到不要使個人的利益與社區的利益相衝突。有社區意識的人，在甚多事上會立即想到社區的關係，社區的力量，與社區的利害等。社區精神是社區內大多數人的共同理想，共同情感，與共同信仰。這三者化合起來，就是精神。有甚多方法或途徑可以培養這種精神，也有甚多因素是產生這個精神的東西。一項有民主精神貫徹內外的社區研究是培養這種精神的重要途徑。在社區研究中所確認出來而又共同深切感覺到的社區問題與需要，用研讀社區歷史所發現的以往偉大人物與偉大事蹟，是產生這種精神的重要因素。社區意識與社區精神旺盛的地方，社區的團結必強。社區分子間的密切關係，旺盛的社區意識與社區精神，以及強固的社區團結，是社區發展的要素之一。其他要素是知識與資源。

第四個作用是由社區研究以發掘並盤存社區內已知及潛在的資源。在談任何方式的社會建設時，人要憂慮經費無着，資源不夠。在一個衰落或尚未開發的地方談社區發展，大家更會持悲觀態度，以為沒有屬資財的能力，談論也是枉然。其實，無論是那一個社區，很不可能是到了「一文莫名」的情況。如果能安靜的作番盤存，就可發現還有一些，甚至不少一些，可用作憑藉或資本的東西。這一發現往往會給人希望，使人由感覺一切都不可為的情況，轉變為還有可為的情況。人的常情是，一旦被悲觀的，墮落的頹勢所制住，就不知道自己還有些什麼，或知道而不重視，隨便棄

置之，或踐踏之。這時很需要坐下來，用冷靜頭腦，一件一件數一數我們社區內還有些什麼東西。然後將所有的，包括一切人自己的身體、心靈、知識與技術，清楚記下來。再看每樣東西的性能及其可以運用的價值。經過如此省察與盤存之後，可以很驚奇的發現，我們社區並非一無所有，並非到了毫無辦法的時候。如能再記起祖先白手成家的故事，社區的人很可能立即振奮起來，再從頭作起。社區研究就是要發掘並盤存所有各項已知的及潛在的資源，包括自然資源與人文資源，及那些人自己。這個盤存性的研究可以給社區帶來希望，鼓舞精神，恢復信心。這些都是社區發展的無形力量。其重要不次於有形的力量。第五個作用是恢復社區人民的自信。這應該是研讀社區歷史的效果。很多人知道丹麥偉人格龍維復與丹麥的故事。在十九世紀時，格龍維藉着他所創辦的民衆學校把衰老的丹麥復興起來，成為世界上人民生活最富裕安樂的國家。他的民衆學校中最注重研讀丹麥歷史和各個社區的地方歷史。他們注重研讀歷史是因為這項教育能恢復人民的民族信心和地方社會信心。有了這項帶感召力的信心，才使人有重振精神，向前奮鬥，出貧困而進繁榮的動機與力量。用科學的態度與追遠的心情研讀本國史與本社區的歷史，最能使人油生愛國心。此愛國心不是狹隘的、盲目的、守舊的自尊自大，而是深感我民族或我社區決不能在我這裏，或我這一代衰微消亡。相反的，我們要使其強大旺盛，躋於富足繁榮之域。能和其他強大旺盛，富足繁榮的國家敦睦合作，完成世界大同。

總之，社區研究不是一種平常的社會調查，也不僅是分析事實而已。是有上述五種作用的研究。這不是空想，也不是演義。如領導和參加研究的人都能用智慧、熱情、及恒心，這些作用都可以發生。

(待續)

當前台灣鄉村社區發展指標之探討

蔡宏進

一、前言

前聯合國駐臺社區發展顧問艾瑞門博士 (Dr. Aphorpe) 臨走提出一九七一至七二年臺灣社會發展計劃研究報告三卷，其中指出在將來社會發展研究主題中社區發展指標 (Development Indicators) 應是重要之一項。艾氏約略提及發展指標的概義及種類，對其定義語焉未詳，提出之三類七十三個指標究竟以何為據，也未說明其理由。本文作者一方面感到艾氏的建議重要，另一方面對其不够詳盡的解釋及指陳又覺有加以補充與修正之必要，乃有本文之討論。

二、何謂社區發展之指標

艾瑞門在其報告中將發展指標與發展標誌 (benchmarks) 相提並論，視為同義。在這意義下一個指標即是一項標誌，可用為計量現象的大小程度之一種間接依據。按此「指標」之函義：一個社區的發展指標乃是一項可用為衡量社區的發展程度之標誌。這項標誌可以是已經存在社區中，後經有心加以使用的人給予認定，也可以是本來不存在社區中後經有心人加上。這分別就像小徑旁有棵顯明的樹，有可能是本來就生長在那邊，

後被尋幽的遊客刻字作尋路之標誌，也有可能是當初就被有心人種下作為辨認路徑的標誌。一個社區發展的指標之存在及被認定之經過就像這棵樹一樣，有兩種情形；前者譬如一個社區中的人口生育率，這是本來就存在於社區現象中的，後經認定把它發掘為發展指標者。後者例如有心人把彩色電視列為一個從未有電視機的社區之一項發展指標，作為其日後計算有多少彩色電視機以衡量該社區發展程度之一標誌。

不論社區發展指標是經由這兩種方式中之那一種方式被指認，其被指認之用意不外有二，其一是立出這個指標以做為設立發展目標 (Development Goal) 的指向。其二是以這些指標來尋求衡量過去發展成果程度之根據。譬如以生育率這一指標來看，一方面可依此設立一個較低生育率做為今後控制人口成長以利社區的社會經濟發展之目標，另一方面也可就生育率之指標檢討目前之實際生育率，做為檢討以往家庭計劃運動成果之高低。又如以彩色電視機這一指標為例，一方面因可藉之確立社區中擁有此一設備的家庭數或此家庭數佔總家庭數之百分比以做為今後該社區在這方面發展之目標，一方面也可用為檢討當前擁有此種設備之家庭數或該項家庭數佔總家庭數之百分比以做為研究該社區在這方面發展成果之程度。

從另一方面看，社區發展指標也可被看為社區的發展內容。一方面因

其含有可被用為設立發展目標之性質，因此含有未來發展內容之意義在，另一方面又因其含有可供考量過去發展成果依據之性質，因此也包含在過去的發展內容之中。由這角度看，社區發展指標即隱含有發展項目之意義在內。至於這些指標究竟有多少？如何給予系統劃分或歸納？則一方面要看社區的性質及指標本身的性質，另一方面要看歸納人或劃分人之立場及用意而定。譬如可依社區層次的不同將社區發展指標也分為國際性的發展指標，國家性的發展指標，鄉鎮社區性的發展指標及村里社區性的發展指標等。也可依發展指標性質之不同而分為社會方面的發展指標，經濟方面的發展指標，人口方面的發展指標，衛生方面的發展指標，教育方面的發展指標等。又如可按指認發展指標的目的之不同而劃分為目標性之發展指標及結果考評性之發展指標等。總之一個社區之發展指標是多種的，其種類概括社區內種種活動與現象之全部，每一種活動與每一種現象都可找出一個或多個發展指標。就因為社區發展指標包含如此之多，可被列舉數目幾乎無窮盡，因此在探討社區發展指標的種類時不能不把發展指標之項目加以限制並選擇，這一問題乃構成今後研究臺灣鄉村社區的發展指標時所首先要考慮的問題。

三、當前台灣鄉村社區發展指標之選取標準及應探討的方向

社區的發展指標既然可被列舉不盡，在任何一个有關的研究中恐無法加以全部探討並分析，故不得不選取重要者而棄其不重要者。但究竟何者指標是重要者？必先確定研究的情勢（Situation）或考慮因素之後才能有以為據。在此所謂研究情勢或考慮因素較重要者無非包括研究目的、研究者的立場、研究的時間、人力及財力、某一指標對社區發展程度的代表

性以及社區的性質等等。其中最重要的因素是研究目的，某一指標對社區的發展程度的代表性及社區的性質。因為研究目的是進行研究之基本動力或基本理由，研究的時間、人力及財力是為配合研究目的而定，而不是以研究目的來配合研究時間、人力及財力的。不同的發展指標對社區的發展程度之代表性不同，有的指標代表性大，有的指標代表性較小。譬如某甲項指標可以包含某乙指標，但反過來就不行，在這種情形下某甲指標對社區的發展程度的代表性顯然較某乙指標的代表性大，因之較重要。又社區的性質是一個先決之限制因素，要研究它就從它的內函去找資料，要從中找出重要的發展指標不得受其性質所限制。這道理有如要研究蘋果，則甜度色澤是重要的指標，要研究飛機則速度、安全又是重要的指標。不同類型的社區的重要性質不同，即使同一社區在不同時間內，其重要的性質也不同，因之其包含的重要發展指標也不同。

此時此刻研究本省鄉村社區的發展指標之目的究竟何在？此問題也關係到鄉村社區的重要發展指標之決定，不得不先有明確答案。目前為了配合鄉村社區發展行動，研究鄉村社區的發展指標之具體目的有二：一為由認明鄉村社區的重要發展指標以供設計各類鄉村社區發展目標及方案之基礎，二為由標明鄉村社區的重要發展指標，用為考評過去推行的社區發展成果之依據。針對第一目的則鄉村社區的重要發展指標應是可用為設立將來鄉村社區的重要發展目標的依據者，由於社區的重要發展目標無非根據解決社區迫切問題並滿足社區民衆的需要而設，因之原則上今日本省鄉村社區的重要發展指標應以今日鄉村社區迫切需要解決的問題與鄉村人民的迫切需要有關的項目為是。針對第二目的，則此時選定鄉村社區的重要發展指標應與過去鄉村社區發展行動的內容或項目有密切關係者。有以上兩個選定重要發展指標的標準為根據，今日本省鄉村社區的重要發展指標

就不難選定。但由於今日本省鄉村社區的類型不只其一，至少有鹽村、漁村、礦村、山地農村及平地農村等五類之分，其性質又互異，因此各類社區的重要發展指標雖有相同之處，但也必有相異之處。其相同之重要發展指標即是與鄉村之一般性質，一般發展目標與發展方案有關者。其不同的重要發展指標即是與各類社區的特殊活動、特殊現象有關者。譬如鹽村之特殊重要發展指標應是與鹽業活動與鹽民生活現象有關者，其餘類推。當前若要對本省鄉村社區的重要發展指標有一較完整之研究則非對這五類鄉村分別加以探究不可。

先就依據各類鄉村社區今後的共同發展目標，過去同性質的發展方案及社區的共同性質等因素來討論當前本省各類鄉村社區的共同性之發展指標，則重要者似可列舉如下。

(一) 人口方面的發展指標

- (1) 出生率 (2) 死亡率 (3) 人口組合 (4) 人口移動率 (5) 移動人口的結構 (6) 人口密度 (7) 健康情形 (8) 接受節育情形 (9) 實際子女數，需要子女數，需要男孩的程度 (10) 依賴人口率

(二) 經濟方面的發展指標

- (1) 食物的品質及數量：每人對米、肉、魚、蔬菜及水果之消費量。
- (2) 衣的品質與數量：每人穿着的件數及質料。
- (3) 住屋的品質：建築材料，房間與人數之比率，屋內設備情形。
- (4) 交通的次數：每人每年乘坐汽車火車次數、乘車公里數及私有交通工具之種類及數量。包括有無及多少收音機、電視機、報紙雜誌等（每千人中之件數）。

- (5) 各類社區中之工商活動情形：商店率及工廠率，商店及工廠種類吸收之人口數及對當地經濟收入之效果。

- (6) 收入水準：每人每月及每年收入值，每家庭每月收入總值、收入分配（各類收入佔總收入之百分比）。

- (7) 支出分配：各項支出之種類及佔總支出之百分比。
- (8) 負債率及負債數量。

- (9) 最需要解決的經濟問題三項。

(三) 社會方面的發展指標

- (1) 領導力：多少、種類、功能及問題等。

- (2) 社會組織：種類、是否健全、有無地方派系、派系之作用，社區人民之合作程度。

- (3) 社會制度：有利及有害發展的制度、種類及情形。

- (4) 文化條件：民衆的思想、價值、觀念等。

- (5) 社會問題：最需要解決之問題三項。

(四) 教育的發展指標

- (1) 十五歲以上之受各種教育程度的人數及占十五歲以上人口的百分率。

- (2) 六至十四歲兒童就學率。

- (3) 文盲人數及文盲者之年齡及性別結構。

- (4) 參加推廣教育之人數、佔總人口的比率及活動情形。

- (5) 對子女教育之期望。

(五) 衛生的發展指標

- (1) 個人的衛生設備與衛生習慣。

- (2) 公共衛生設備。

(六) 綜合性的問題

- (1) 民衆最需要外界協助之項目。

(2) 對政府之重要建議。

就決定各類社區之特殊重要發展指標的因素看，主要者為各類鄉村社區的特殊產業活動。按此因素考慮，則本省五類不同類型鄉村社區之特殊發展指標可分別列舉如下。

山地及平地農村：土地面積數，作物種類，每人每年工作天數，單位面積及每家收穫量及值，林業及畜產產量及產值。

漁村：工具之種類及品質，每人每年工作天數，每人每月收穫量及值，每家收入量及值。捕魚之方式（如獨立作業或合作作業）

鹽村：鹽田面積，每人每年工作天數，收穫量及值，每家收入量及值。

礦村：每人每年工作天數，每人每日、每月及每年之收入、每家收入量及值。

以上列舉五類數十項各類鄉村社區的共同重要發展指標及各個別之重要發展指標。此種指認只不過是此時研究鄉村社區的發展指標應做的第一步工作，接着一步極需要做的是，探討這些發展指標的研究內容與性質。目前應探討的重要內容或性質似可分為四點：第一點是發現當前各類社區在每一項重要發展指標下的事實。就以生育率一項為例，究竟目前典型的平地農村、山地農村、漁村、塩村及礦村等每年每千人之出生數各有多少（粗出生率），十五歲到四十九歲婦女平均每千人每年出生的女孩子數又有多少（再生育率）。由陳述這些事實可了解各類社區目前的發展程度，由此可進而比較各類社區間在各項發展指標下發展程度之差異。第二點必要探討的內容是從比較一個社區當前在各項發展指標下所呈現的事實與過去在相同項目下呈現的事實（如果能够查得），進而評定在各項發展指標下的發展速度與效果。第三點必要探討的內容，是參照目前各項發展指標下的事實與發展程度較高的社區（國內或國外）在同樣指標下之事實，以定出被研究社區於未來某一時間在該項指標下應達成之新事實，照此擬定

的未來事實即是未來的發展目標之一。第四點必要探討的，是由比較當前各指標所呈現的事實之間或由各指標所呈現事實之變遷情形看出各指標所呈現事實之關聯性。譬如由分析不同社區的生育率之高低與每人所得高低來看出這兩指標所呈現的事實之間是否有相關性存在。如有，究竟呈何等相關。進一步可由分析一個社區在不同時間內生育率之變化與個人所得變化之情形看出兩者變化之相關情形。由這種分析可直接幫助了解各發展指標間之相互關係的性質，供社區發展研究者及行動者分辨各種發展指標之不同重要程度，間接幫助社區發展方案設計者容易作成明智完善之發展目標與方案，避免定出之發展目標與方案間互相阻碍或不相連貫。

四、後語

本文先說明社區的發展指標之函義，後討論當前臺灣鄉村社區的發展指標之選取標準及探討方向。目的在使關心社區發展工作之人士對社區的發展指標這一重要之概念能有更清楚並更深刻之認識，也使其能了解如何研究並應用這一概念。至於研究鄉村社區的發展指標之最終目的則是希望能有助於推動該項發展行動之人士能依照這種研究之結果定出較明智之計劃及作法。然而由於本文指出鄉村社區的發展指標都是限於地方社區層次（Local Community level）未進一步從國家或國際的層次去考慮。事實上屬於國家性及國際性層次的發展指標所呈現的事實都直接影響到基層社區的發展指標所呈現的事實，反之亦然。因此重要的基層社區發展目標與方案之設立，除應參照與基層社區的重要發展指標所呈現的事實外，也應參考國家性甚至國際性的重要發展指標所呈現的事實，如此定出的基層社區發展目標，才不致與國家性的發展方向及國際性之發展情勢脫節，地方社區在向發展目標推進時，才不致因事先未有見與大局之關聯性而不能與之配合，甚或受其干擾。

成人教育與社區發展（上）

褚應瑞

何謂社區？

根據一般社會學家的意見，認為「社區是一羣人佔有的一定區域，適於他們的生存，在那裏逐漸形成各種模式的人口結構，彼此間有一種相互依存的關係。這個區域就叫做社區。」

人類營共同的生活，必須有個適當的環境，好讓他們相互依存，獲得安全，由安全而進入幸福。因此這個環境，必須較具永久性，可使他們共同經營而建設起來，成爲一個社區的雛型。當然，這裏所指建設，乃係對天災變禍而言，諸如毒蛇猛獸的對抗，洪水災害的防禦等，羣策羣力，以獲致安全爲第一。有些居住的環境，僅能苟安一時，以後發生了人力不可抗拒的侵襲，便不得不遠避遷居，從新尋覓一個適於他們的生活環境，再重新建設起來。譬如若干游牧民族，逐水草而居，在悠長的歲月中，始終不能安居樂業，缺乏了上述的永久性，便談不到社區的形成。

一個較永久性居住的區域，雖然對毒蛇猛獸洪水災害等的侵襲，可以苟免，但無疑這個區域是得天較厚的好所在，人類在這裡居住，可以生活下去，但外族的覬覦和侵犯，不免會發生爭執戰爭……而再度引起不安，於是羣居於本區域內的人，不得不增加其團結，而作共同防患的措施。以後，由部落以至國家的形成，這種區域性的防患設施，自不免會逐見懈怠，於是定居在本區域內的人，便自我發展起來。由於體力、才智和機會的不同，形成了各種不同模式的生活，演進爲各種不同模式的人口結構，形成了有、無、貧、富、貴、賤、豪、弱等各種不同的階級而各自營其生活。從此家族、小我的觀念，便日漸蓬勃生長，一切所謂建設，都限於小我的自身利益，雖同在一區域內居住，彼此間已有了共同依存的傳統，不必再爲生命安全而奮鬥，於是發生了一「安土重遷」及「各人自掃門前雪，不顧他家瓦上霜」的觀念。由於這種觀念的盛行，雖同在一區域內的人，却不易顧到本區域內之共同利益及社會生活，而作有計劃的社區發展。

因此今日言社區，首先要強調「相互依存」的關係。有了羣居的人，有了可居住的地區，倘不能互謀利益，互求福祉而在本區域內獨行其是，則本區域不過是個羣居的地區而不是一個現代的社區。

何謂社區發展？

社區發展，主要的社會運動，要以成人教育的方式與力量，來改進國民的觀念與態度使有共同操作，以解決共同問題之意願與能力。所謂發展，就是一面迎合時代的潮流，導致社會的進步與蛻變；一面協調社會內在的衝突，促進社會經濟的平衡發展。並使人們對於生活需要的滿足與標準提高，因此社區發展，也可說是教育發展，尤其是從事並領導教育設施的成人教育的發展。

社區發展最早在英國稱之謂民衆教育（註一），一九四四年英國內閣教育顧問委員會早指出民衆教育的意義是：「將整個社

區，作為教育單元，務使區內居民，認識其所處之經濟社會變遷環境，參加活動，並予改進。」
一九四八年，初度採用社區發展一名詞。認為「社區發展乃是一個社會運動，其目的在使區內居民積極參加此運動，並發揮主動的副制力，以促使整個社區的生活改善。」

一九五五年，聯合國發表「社會進步經由社區發展」一文，又一九六〇年聯合國經濟及社會事務部編印的「社區發展及有關的服務」一書，均極為世界各國所推重。當時依照聯合國常用的解釋為：「社區發展，係指社區內民衆，以自己的努力，配合政府的設施去改善社區的經濟、社會與文化環境。這是一種改進的過程。一方面要靠民衆自己的努力與創造以改善其本身的生活水準，一方面要靠政府的協助（如技術及其他服務等）以促起民衆的自覺，自動，自發與自治而發揮其改進與建設的力量，使能併入國民生活，對國家的發展能提供充分貢獻的一種方法。」

美國國際開發總署對社區發展的解釋是：「社區發展為一種社會活動的工作過程。在此一過程中，要社區民衆首先自動的組織起來，確定其共同問題與共同需要，訂定其共同計劃，並運用其社會資源與創造力（註二）以執行此種計劃，必要時再由政府機構及其他志願組織予以物質上及技術上的援助。」

綜上每節，可知社區發展的重點如下：

1. 社區發展是以成人教育的方法與力量為主，來改進社區的生活，從當前社區的需要與興趣開始。
2. 社區發展更進一步要促進社會經濟的平衡發展，使之合理的成長，而確保社會的安定，並從小社區推而之於大社區。
3. 社區發展必須由社區內成人教育者自動起而創導。從改變社區民衆之觀念着手。期使民衆漸有自覺、自發、自治之精神。
4. 社區發展必須全社區民衆共同參加。相互合作，使成爲自身利益而努力進取之整體活動。（由成人之活動推而及於整個社區內之青少年活動）
5. 社區發展必須充分利用社會資源。（註一）
6. 社區發展必須配合國策與政府設施共同發展。即國家的政策，須按照人民的基本需要，並促使居民實際參與地方建設及運動。
7. 社區發展必須有詳盡之分期實施計劃。諸如調查、分析、確定需要與興趣，發動組織，聯合有關人士，訂定合作方案……實施計劃及檢討改進……等。

（註一）一九四四年英國內閣教育顧問委員會對「非洲社會民衆教育之報告」中，指出民衆教育的意義是持「注意集中於一整個社區，作為一個教育的單元，其目的是要使區內居民認識其所處之社會、經濟的變遷，從而瞭解，參與活動並予以掌握」。

（註二）社會資源乃指社區內是以左右區民生長的發展的全部環境。約可分爲「自然的」、「人力的」、「組織的」及「技術的」資源等。

何謂社區發展計劃？

我們先要問什麼叫做計劃？計劃是具有一定的過程，以有效的方法及步驟來達成這既定目的。包括經費預算及人力物力的來源與工作處理的技巧說明。一個計劃，也可以分爲若干方案來實施。

計劃通常有長期、中期及短期之分。大抵二十年以上的可稱為長期，四至五年為中期，一至二年為短期。譬如我國臺灣經濟建設四年計劃，自四十二年開始迄本年已實施完成第五期四年計劃，來日方長，無非為民生福利的大目標而進行，這是個長期計劃的分期實施，各期間又因事勢與需要的不同，各有其中期與短期的目的，可能各期實施的方法須因時制宜因勢利導而有所變遷，而民生福利的總目標是永遠如一的。

社區發展計劃，也就是上述計劃的一種，目的在求社區內居民滿足愉快，過着一天比一天更健全更幸福的生活。而社區發展計劃，必須注意下列各項辦理。

- 一、調查本社區的需要與興趣。列舉事實。
- 二、分析本社區的自然環境，人力情形，有何公私機關團體可以貢獻其力量？民衆有何特種技能可以利用發展？
- 三、擬訂本社區可以匯合各種力量的中心——假定為某某學校。（註）或某某機關與學校合辦，推定負責人。
- 四、定期召集會議，提出有關本社區問題要點及解決辦法。問題包括舊事物的改革及新事物的創辦。
- 五、認定或公舉有關人員負責解決上述問題。
- 六、議定上述工作完成期限，推舉輔導促進人員。作成「行事曆」。
- 七、檢討計劃的實施。

社區發展的理想與成人教育者的任務

時代的轉移，人們的觀念和處世的方法也一天一天的改變。人類的文化，不過幾千年的歷史，而這幾千年的記載，似乎一直停滯在農村社會中沒有多大的更動，直到兩百年前工業革命，機器漸漸代替了人力以後，社會纔複雜起來。這兩百年來的變動，比以往數千年的變動，不知要多了幾千萬倍。

在農業時代，隨着對神的迷信以來，人們都臣服於君權之下。君主是一種權威，這權威就成為當時社會的中心，也成為一種安定的力量。於是「日出而作，日入而息，鑿井而飲，耕田而食……」可說是當時農村社會的理想。朱子家訓中所說的國課早完，郎囊毫無餘自得至樂，也就是說付了國稅以後，什麼都不必問，可以自得其樂了。當時所謂社會的福利，全憑帝王的喜惡，所謂「施恩」及於某處或某人，某處某人就有較好的待遇或建設。人們的幸福，則全靠統治層的支配，自己從沒有想到如何去奮鬥自強或依賴自己的力量去發展的。事實上君主專制時代，誰敢不服膺於君權之下，而去冒「造反」受誅的危險呢？到了君主立憲時代，雖有法律、制度可循，畢竟在君權淫威的傳統之下，所謂社會的建設與福利，仍舊仰望於統治者——官員的支配，老百姓起來組織自治團體，謀自身的幸福，仍然非常少，也非常難。主要還是觀念問題。在教育普及及民智日開的國家中，國民對社區發展的觀念以及發展的方法，當然和以往大不相同了。因此我們必須了解農業社會中的社區發展問題和原子時代或太空時代的社區發展問題，本質上絕不相同。以我國臺灣地區而論，本地區正由農業社會走向工業社會，以前所遇到的老問題，現在都變成一種新問題，解決這種社區問題，若與數百年或數千年前採相同的看法、做法，則決難達到民生福利的目的。今日社區發展的理想，擬歸納如次：

一、相信「人定勝天」，人有力量可以將自己的生活改變得比以前更好。換言之，即人可以控制自己的命運。如果不能控制的話，應該檢討自己擬訂的計劃——方法、手段是否適當？實施時有無缺憾？人類登陸月球的偉大嘗試，已可證實這種理想的一部

分。人類免除饑餓、疾病和免除貧窮的理想，在第二次世界大戰後一直在努力嘗試，現在已有不少經驗和成績，將來終有圓滿結果之一日。

二、相信「社區中每一分子，都是重要的」每一份子，無論做一件或大或小的事，至少都是對社會有若干影響。這影響可能並不顯著，但彙集多數人的行為，便可成爲一種洪流，一種巨大的力量，因此我們決不能妄自菲薄。欲使每一個分子，都相信屬於這個社區，可從各種建設的事實上來表現。區民一旦發覺他們的建議被採納，或他們勞務對社區有所貢獻時，對於本社區的向心力，便會大大的增加起來。「國家興亡，匹夫有責，」如將此意義從基層說起，便是「社區良窳，區民有責。」區民有義務，也有權利；歸屬於社區，也分享社區發展的成果。

三、相信「小社區是大社區的一部分」，一如村莊城市是國家的一部分。社區發展，是要從基層來實施國策的。因此所有社區問題，一方面固然應從本身的小處着手，一方面更應從國家的大前提着眼，兩者關係密切，不可有所扞格。在現階段我們發展社區固須以自身努力計劃及實施爲主，一方面也須請求政府的協助，而政府方面也必須隨時顧及社區的需要而予以援手。

四、相信「傳統的力量」，導引社區民衆，步入幸福進步的康莊大道。我國有極優良的傳統，不可因歐美等先進國家許多新思潮而劇加改變，事實上一時也改變不了的。但關心社區發展的人，就須有所抉擇，順時代的需要，對於必須保存的優良傳統應該加強發揚，對於若干不合時宜的傳統，不妨漸漸的加以淳化，俾去蕪存菁，以利民生。

五、發掘、訓練並運用社區中非正式的領導者，這些領導者，雖無正式的名義，却有實際的力量，因才施教，協助他們發揚其領導能力，造福社區適應當時當地的需求，必可事半功倍。

以上對於社區發展的理想，一言以蔽之，就是先要社區國民了解，由了解而復能自覺、自發、自動。然則如何可使其了解呢？國家的政令固然重要，社區中成人教育者的率先倡導，實乃最具體而最有價值的。身爲成人教育者，必須：

1. 縱觀大局，自立自強，先謀求自身的充實。
2. 各自主動服務，聯絡其他有關成人教育者，（自鄰里開始，）集合衆人的智慧，調查、研究，謀求發展。
3. 有了各個不同的造福於社區的組織以後，再和其他有關機關聯繫獲得各種社會資源，以利共同發展。再由小社區的成果擴展到大社區去。
4. 成人教育者有利用大眾傳播，爲區民作鼓勵、說明、示範、推廣的責任，亦即對於社區發展，具有言教、身教、境教的意義。這也就是以先覺覺後覺，以先知啓後知的具體行動。

台灣地區社區發展概述

臺灣地區由於歷年工商業迅速發展，人口向都市集中，造成都市地區交通、住宅、公共設施過度負荷所引起的擁擠、髒亂、違章建築叢生等現象。自第三期四年經建計劃開始（五十年）對於都市建設之實施；又因當地區年增人口約三十萬人，無論就都市建設或經濟發展而言，均無法使之均衡發展，因此，除將適時制訂合理的人口分佈政策，實施各區域計劃外，還須建設新社區，誘導疏散過分集中的都市人口，並創造優良生活環境。進一步改良各區民衆的精神生活與物質生活。上述都市（註）及社區發展的實際工作，簡述如次。

一、重點工作：

(一)公共工程建設：這是社區發展最基本的工作與最初步的工程，是物質環境的整建，旨在消除髒亂，改善環境衛生，由生活環境的刷新，而達到精神生活的刷新，其重要工程，包括道路的開闢，下水道的整治，自來水的擴充及國民住宅的興建包括公共、公浴、公廁及活動中心等。

(二)生產福利建設：根據社區調查資料，針對社區居民生活上的實際需要，興辦民生福利設施，如辦理技藝訓練，推廣家庭副業，加強貧民救助及就業輔導，設立托兒所，改善家戶衛生，推行家庭計劃及各類社教活動等。

(三)精神倫理建設：社區發展之重要功能與目的，是要培植社區居民的社區意識，養成良好的生活態度，發揚倫理道德與互助合作的精神。故在精神建設方面……實踐倫理道德教育。(註)都市中自須分設各社區，觀念上都市中之社區不可與鄉村社區截然劃分之二，尤其是精神倫理的建設，應該沒有什麼不同的。

二、人力與財力：

(一)人力：臺灣地區社區建設，除在工程設計方面，由政府工程人員提供協助外，一切基礎公共工程，主要係由社區居民以義務勞動予以完成，此外還包括有關設計、審核人員與志願工作人員。

(二)物力：依據臺灣省社區發展八年計劃，每一社區的基礎建設經費為五十萬元。由社區居民負擔半數，其餘半數，分由縣、鄉鎮共同負擔。臺北市政府對示範社區之建設經費，每一社區為八十萬元，一般社區為三十萬元。關於政府配合經費的來源，主要係在社會福利基金項下撥支，小部分則係來自聯合國糧農組織世糧方案的糧食補助，但原定預算及政府補助，大都是不夠的，均係居民鑒於建設桑梓的熱忱，自行負擔，超額完成。

(三)無形的資源。如資料、情報、人羣與社團間的關係，社區居民之情誼及自然資源等。

綜上各節，可知當前臺灣地區在社區發展方面有幾個特點：

1. 社區發展由政府引導，確立計劃，訂定原則，要求區民參加合作的。
2. 社區發展，政府已列有經費預算，以利工作之推行，不足之數，由區民負擔，此種領導作用，已具實效。
3. 社區發展，其推行方法以教育性，啓發性為主。確認社區發展為一種廣泛而深入的社設運動。
4. 在農業社會步入工業社會而又要求經費起飛，促進經濟現代化的過渡時期，一面固須注意由靜態社會轉為動態社會的變易，一方面也須顧到各種新發生的問題。如在改善生活，增加食糧、減少疾病、消除文盲……之外，還要致力於都市腐化、道路、少年罪犯、住宅、交通及空氣、水污染等問題的解決。

社區發展中成人教育者的任務

(一)何謂成人教育者？

有關專門著作，均有不同的解釋，本文限於篇幅，姑將英國倫敦國立成人教育基金會（現改稱成人教育學會）秘書長 Hutchinson, E. M. 氏所下的定義，作為參考：該定義包羅較廣，或不致有失偏頗。

「成人教育者，乃係那些成年人志願參加教育工作，其目的並不直接關係他們職業上的價值，而在發展各個人的能力與才幹，鼓勵他們在地方、國家與世界的公民身份中，負起社會的、道德的與文化上的責任。」

我們也可引伸美國全國教育協會所引大都市的教育報告，對成人教育的目標，作成人教育者的界說：

「成人教育者必係一成人，一方面充實自己，一方面協助別人：

1. 訓練職業能力與經濟效率；
2. 給予豐富充裕的人生；
3. 使成人們警覺對公民的責任。」

因此成人教育者，必須不斷的求知、學習（就教）；同時亦必須以其所知所得，推廣及於人羣大眾（施教）。

（二）為何成人教育者視社區發展為主要工作之一。

內政部曾於六十年發表社區發展工作的推進方法稱：「由於社區發展是一種廣泛而深入的社會建設運動，故其推行方法亦以教育性、啓發性為主……」。雖未明確說明何謂教育性，何謂啓發性，但揣其意義，必不外使國民瞭解、欣賞，從而參加實際工作。

今日社區發展的工作，似乎都是政府在創導的，人力資源，也似乎都是政府在使用，這與區民自發、自動，就本身的需要，解決本身問題的主旨，似乎還未能符合。當然，現在還是在開始的階段，是過渡時期，但我們既認識這是教育性，啓發性的工作，則必先求推行者本身不斷的瞭解與進步，然後使全體國民從瞭解問題着手，真正的了解以後，自然會發生自覺，因而有了自信心，於是自發、自動，去謀自己生活的改善。從基本上說來，知而後能行，自覺而後可以覺人，乃不易之理。

成人教育者可以起而協助政府、協助民衆，對於里長、社區理事主席及當地其他團體機關主持人提供服務。諸如：

1. 協助調查分析社會需要及興趣。
2. 提供鼓勵、獎掖、推動工作辦法。
3. 聯繫協調有關團體、機關。
4. 建議具體可行計劃意見。
5. 共同設計會商方案。
6. 協助輔導計劃之實施。
7. 協助解決有關問題。
8. 創導實施示範計劃，謀取推廣途徑。
9. 聯合檢討實施成果提供改進方策。
10. 其他。

至於成人教育者對社區發展所採用的方法，上面已說過不外一個「學」字或一個「教」字，最具體的教與學的方法，如演講法、自學輔導法、問答法、討論法、設計法、實習法、藝徒法、示範及視聽教學法、個人觀察法、練習法等，輔以閱讀晤談、參觀、旅行及參加服務計劃等均可教學相長，益己利人。（待續）

社區發展工作的四個步驟

陳國鈞 譯

美國社會學家哈普爾與德罕穆 Ernest B. Harper and Arthur Dunham 氏合著「社區組織工作」Community Organization in action 一書，於一九五九年初版，內容充實，允為研究社區組織及社區發展方面的鉅著，其中論及社區發展的方法時，提出四個工作步驟，頗富啓發性，特為摘譯出來，以餉閱者。

社區發展工作的第一個步驟，為社區份子對於共同感到需要的事項，須作有系統的討論。因為在現代都市文明生活和鄉村中的人士與家庭，對於不同種類和不同題目，是繼續不斷地無系統地討論着，而且它的表現方式，在所有時間內，都是不同的。然而，這種的討論，在少數的人工或家庭中，却也多少帶着一些閒談和抱怨。但是在有系統地討論時，對於整個社區感覺最爲主要需要的分析，才會被認爲應該貫徹完成的。當地的人民有理由相信它在各方面的任何組織化力量，將會受到政府或一些其他可靠機構的鼓勵或支持時，則此種討論便欣然地被誘發出來。不過，這一個簡單而需要的第一個步驟，過去並不常被採用人採用。譬如在一些落後的國家中，他們的社區委員會和其他鄉村團體，都是由法律或上級行政長官的命令創造出來，或是某一些技術機構或福利組織決定從事於某一些已被同意或鄉村領導者認爲應做的改善時，上述的第一個步驟便不被採用，而且這一個步驟也不爲一般想要完成改善工作的志願改革者們所採用。

可是，現在許多落後國家的政府，在督導實行健全的社區發展工作計劃時，不僅鼓勵促使全體人民及其工作人員經常作有系統的討論，並充分給予技術上及物質上的種種協助，以推動社區的自助事業。

社區發展工作的第二個步驟，爲有系統的計劃，以完成已爲社區選擇

的自助工作。當進行這一個步驟時，必須懂得最重要的事，即是被提出的設計，完全超出當地社區自助能力之上時，便無從從社區發展。例如某一鄉村社區中最需要的可能是灌溉方面的用水，必須由水廠大量供給，這便是國家或地方政府的工作，或由企業組織從事的工作。

援助地方自助的社區工作，導致有系統計劃的選擇，此一計劃必須是實際可行的，而且設計將動員地方所有人力和社區生活上的創造才能，故此種計劃將引導那些貢獻他們的勞力和才能，以及物質、金錢的人們的實際工作，以完成社區發展的自助設計。同時，這也是完成了對於何事須做，和何者能做的實際負責任的思考。所以，這是一個開始動員社區，和爲自己做一些事情的應有步驟。

在一些正在促進社區發展計劃的落後國家中，已有或正有動員地方社區工作有效行動的各種經驗。然而有一些國家中，政府從事於領導者或一些小地方團體指定爲最基本需要的工作，政府可能僱用當地的大批工人來做工，並付給他們許多工資，便算是利用了社區的人力，但却沒有發展地方人士對社區的責任心，像這樣化費了許多物質協助和許多不需要的技術專家，而使這項工作變成毫無意義，其實這些工作，是社區自己都能做到的。現在還有許多國家正在鼓勵各地社區採取這樣的工作步驟，倘由於必要爲一些小社區建立鄉村產業道路、和學校，以及挖深井供給家用和灌溉用水，並改善排水系統等，但更重要的，跟隨這些成就必須發展社區人們及團體的責任感、主動性、和自信心。

社區發展工作的第三個步驟，爲動員全體人民及發動當地社區的自然、經濟、和社會潛力。假如一個良好而具有規模的社區組織，正開始從事一項完善的設計，自將對於社區產生顯著和快速的利益，全體社區人民自然亦會對於社區工作逐漸發生興趣，減少原有的懷疑心理，轉變爲積極貢

獻其能力。因此，在一些社區發展計劃執行成功的國家中，便可見到許多這樣例子。對於那些老生常談之事，已不再見到刊登報上宣傳。有一些州政府和國家的領導者在社區發展活動的開始，着手動員的方式，往往採取社區改善獎品的發放，或是其他種種的鼓勵，和技術援助等等，不幸證明都是失敗的。現在已被我們了解這些型式的工作經驗，它已說明了一個良好的社區發展計劃，必須經過上述的第一個和第二個步驟，那是毫無例外的，而且更重要的一點，它已指示出不能採用宣傳、競爭、和狂暴運動。

社區發展工作的第四個步驟，為從事社區改善設計的熱忱，和決心的發掘。除非採用這一步驟，否則，如何獲得當地人民所要求從事改善的全部問題的解決。一般由外行人士所促進的社區組織，則從不採取此一步驟，但這裡有自然的和社會的兩個因素，可說明社區團體除須採用上述三個步驟外，並須採取這第四個步驟。所謂自然的因素，為現在已經發展的團體外，還有其他的改善，也必須着手。社會的因素，為每一個成功地完成有價值工作的人類團體，常為自己而感到驕傲，並且時常尋找、發掘其他事情來做，以證實和培養團體的榮譽。這種已發展出來的團體精神「esprit de Corps」，即是愛國主義，亦即團體感情。著名的進化論者達爾文 Charles Darwin 亦曾提出感情是團體的鞏固工具。這個鞏固的力量，因為它是感情，不僅使團體更加團結，並且使團體中的人更加企圖顯揚自己。要之，當一個團體已發展團體感情之時，他們便會自動地尋找工作來做，而且會更有效地完成他們的工作。

這裡有許多採用和不採用第四個步驟的例子。有一個特別例子，將顯示出為何一些所謂社區設計不採用上述社區發展中最後這一個步驟的原因。這一個例子是在某一中央政府極力主張社區應建立社區會堂的國家，為達成這種做法，化了大批的經費，許多社區組織與社區人民紛紛發起，於是大部分社區內建立了會堂，但它並沒有運用有效的組織方法做出任何事情，也不能對這樣的會堂發揮更大的用處。

在另外的一個例子中，有些國家的政府頗有事業心，也有利他心，想嘗試改進一般收入低微的家庭，和貧困鄉村，成爲一個模範社區，於是政府便供給所需的技術指導，和大量的經濟援助，鼓勵鄉民清掃他們的街道，改變處理污水的方法，並興建新屋，但到現在官方已證實十年後的同一鄉村，仍與他們開始改進前一樣的破敗落後。在這個例子中，整個鄉村社區雖是得到一些協助，並且也完成了一些改善的工作，但沒有發現和完成整個社區的改善設計。

還有採用上述社區發展最後步驟的落後國家的例子。在一個社區中，往往先開始建一小而需要的跨河橋樑，又在公路旁，建一半哩長的產業道路，並且建一用竹子、稻草、和泥土築成的學校，以及清理出一條小溪來供給每家的用水，甚至再做一些社區普遍感到需要的改善工作，這些工作不斷地進行，逐漸成爲更大的工作，並由這一個設計，又繼續到另一個設計，永無休止。因為他們完全出於自動和自助的經驗，不僅發展了自信和才能，並且也發展了團體的榮譽和熱望，累積了許多成功和不成功的工作經驗，所有完善的社區發展工作方法和過程，都被明確地分析和陳述。

最後，有兩個重要的事實，必須提到，其主要目的，在於防止可能的失望。因為這是由於促進社區發展計劃，和企圖應用社區發展計劃機構所得的經驗而來：第一，爲期望地方社區的全體份子都動員促進和致力於社區自助改善工作。這一種期望常會導致各種瘋狂力量來動員每一個人，甚至將導致失敗而不能進行。第二，不可假定在社區內的任何團體都能參與社區發展計劃。因爲有一些團體只是自私自利的團體，他們只是社區中一個小組織，或是狹窄的地方派系，然而社區發展必須經由這些團體爲媒介，所以必須有主管機構經常輔導他們，在動員社區時，凡是團體都必須經由社區多數人民承認爲代表，並且團體裡全體人員所做的工作，都要爲整個社區謀取利益，一切要基於鄉村的水準來工作，這是任何國家在推行社區發展計劃時必須注意的。

歐洲區之兒童衛生

張成業 譯

醫學進步使歐洲兒童之死亡率和罹病率大為減低，現已將兒童衛生之重點自個別疾病之治療轉為在社會狀況之中對兒童做全面照料。

兒童療護之目的是使每一個兒童有機會發揮他的充份潛力。一個兒童只是沒有疾病還不够，要盡一切努力保證他能發育為一個身體健康而精神健全的成年人。為了達到這個身心健康的目的，每個兒童必須視為一個人，也是一個團體的一分子。

一、歐洲兒童時代之死亡和疾病

雖然一般認為歐洲的生活水準都很高，但這只是在與非洲等開發中地區相比較時才覺得正確的一種想法。事實上，歐洲各國之間也有實質上的差異，甚至同一國家內之不同地區也有分別。這個差異的一個衡量法就是兒童死亡率，其在歐洲區之差異之大有如瑞典與葡萄牙。在瑞典，一至四歲年齡之最低死亡率為每十萬人口有六十六人死亡，在葡萄牙則為瑞典的七倍，亦即每十萬人口有四八四人死亡。

歐洲國家之間不但在死亡率上有很大的差別；在死因方面也有很大的差別。在死亡率低的國家裡，一至四歲年齡組之最普通死因是意外事件，次要死因是惡性贅瘤和先天畸形。在另一方面，死亡率高的國家中，則傳染病是最普通的死因。

由死亡率之統計來看，大致可得幾個結論。第一，死亡率一直在降低。第二，男童較女童死亡多——這一點沒有可信之解釋。第三，嬰兒死亡率和一至六歲年齡組之死亡率似乎有關連。雖然後者較前者為低，但是在嬰兒死亡率較低之國家中，其一至六歲年齡組之死亡率亦較低。此外，一至六歲之間兒童死亡率較高之國家，大部分的死亡是在出生第二年時發生。這似乎就表示對一歲嬰兒有危險之因素在兩歲時仍存在。

在一至六歲年齡組之死因中，就病理學而言，最重要的是使人變殘廢的各種缺陷。雖然這些不是最普通的死因，但是特別重要，因為它們對兒童發育的各方面都有威脅。要使其影響減至最低程度，必須儘可能及早來作診斷。有些殘廢兒童能否獲得極早之診斷和治療，就是成功與失敗的關鍵。對一切兒童而言，早期治療總有好處。在這些工作中，兒童福利機構可以負起極重要的任務，因為他們可以使殘廢兒童獲得較好的機會來過健康的生活。預防死亡仍是六歲以下之兒童的福利工作中一個重要部分，但絕不是唯一的工作。所以，兒童福利工作的基礎必須十分廣闊，把兒童衛生的身、心和社會等各方面的事項都要考慮在內。

二、兒童福利工作——一個新方針

一種有效的兒童福利工作必須有經濟上的支持，並且盡可能有預防作用。必須能在一個兒童的正常環境中來做觀察，並且能把他現有疾病對將來可能影響的涵義加以評估。

爲了達到這些目的，兒童福利工作的第一先決條件就是有效的個案調查制度。如果這個制度不但能探查現有之疾病，也能探查潛在的疾病則最爲理想。有人以爲，達到這個目的之最佳方法是例行檢查制度。不過，也有人反對這種辦法。因爲第一，絕大多數兒童都很健康，所以這類按期例行檢查，多半沒有甚麼成績。這種工作會使檢查人員失去興趣，而且——更重要的——使他們失去觀察能力。第二，醫學檢查只能發現一個兒童在受檢查時的情況，而一個兒童的健康全貌要靠在他日常生活中所有觀察的人（例如父母和教師）所供給的消息。如果把例行檢查當做規則，那麼就容易使這些人相信檢查，而不相信他們自己的觀察了。所以，似乎應該把各種技術合併起來，其中也包括檢查，但不完全只依賴檢查。

三、甄別試驗

甄別檢查特殊疾病或失能往往可以由非專家人員來進行，所以可當做爲全體兒童而作之經常工作。有些試驗可確實查出某種病況，而其他試驗，如視聽試驗，則只能指出可能有某種病況。此時則必須再做較詳細的調查。各地區中可以進行之甄別的範圍和性質要視地方資源而定。

甄別試驗雖然明明不應當完全代替醫學檢查，但是在許多國家採用其法可減少醫學檢查的次數。甚麼年齡的兒童應受醫學檢查，要看地方之需要及地方之設施而定。一項合理的制度可能包括一歲以前的兩次檢查，以後每年檢查一次。檢查的次數減少後，檢查可以比較仔細，也可以包括一項完整的發育調查。在這些發育調查中都可以查出一個兒童在幾歲時發育到甚麼階段。如果發現達到某一階段太慢，就需要做進一步調查。發育調查應包括一位醫生之檢查，兒童衛生隊其他人員所做之普通甄別試驗，和有資格觀察該兒童之各種人員的總報告。特別是父母方面的資料更不可忽視。在可能時，父母的觀察可由一位公共衛生護士或兒童所入托兒所之人員的報告來補充。

四、特別易受害的兒童

每年一次的醫學檢查，加上甄別和發育試驗，應能給大多數兒童適當的保障。不過，也可能因而挑出若干因某種原因而曝露在不尋常的危險之中的兒童。這些易受害的兒童應給予加緊的監護，同時醫學檢和發育甄別之次數也因個別需要而增加。他們可能需要由公共衛生護士特別訪問，甚至可能需要安置在有特別療護及觀察之環境裏。

「危險登記」是一種用來及早鑑定已受傷害兒童之登記制度。在另一方面，一個易受害之兒童，可能尚未受到傷害，而他的生活或環境的某方面可能使他暴露在已有的或可能的危險之中。此則需要特別監護工作。在危險登記簿上的兒童，我們只能盡量減低其失能的程度和減少任何續發作用之程度。為一個易受害之兒童，我們的目的是預防損害，或是把危險除掉，或是保護他免受危險。當然，有些情形之下，危險是暫時的，只需要短時期的特別監護。

易受傷害應從個人及家庭方面來研究。某一個兒童可能由於身心失能、疾病、或遺傳因素之結果而成為易於受害。這種「問題家庭」就是一個不能完成任務的家庭，而這樣一個家庭裏的兒童，很可能已經受到傷害。然而，除了這種極端情形以外，尚有各種程度的部分失效，很可能在這個問題家庭之歷史的某一階段，由於獲得了適當的幫助而將其危害加以扼止。

甄別易受害的人主要價值之一，就是可以把這類的家庭挑出來。公共衛生人員必須時常注意尋找易受害之家庭。此外，當這樣一個家庭自一個區域遷至另一個區域時，這是時常發生之事，第一區的兒童衛生工作人員應促請該家庭所遷往區域之工作人員予以注意。

一個家庭易受害的本質主要成因之一就是喪失了父母。以往認為一個兒童即使短暫與母親分離無論他的情感狀況如何都無疑地對他有傷害；母子間不太融洽的關係，都比沒有母親強。現在則雖然仍同意一個兒童與母親分開，兒童有受創傷之可能，但如果採取了適當的步驟，這樣的兒童往往可免受傷害。

在歐洲，已婚的母親出外工作的情形，日漸普遍，這也可能對子女有害。然而如果工作的母親有丈夫，有安定的家庭，這樣的分離不會對兒女造成永久的傷害。無人贍養的婦女，其子女最有受害的危險。這包括寡婦、離婚或與丈夫分居的婦女，或未婚母親。寡婦和離婚或分居的母親及子女們必須使自己適應新關係及新環境。而且現在已公認，子女們日漸長大，沒有父親和沒有母親一樣危險。在離婚或分居的初期，給予母親們的物質協助，十分有價值。但是這種協助很可能不足以應付她和子女們的全部需要。在這期間，諮詢，指導，以及甚至治療可能均有必要。

喪失父母特別影響未婚母親之子女，在歐洲許多地區，由於性觸放觀念流行之結果，私生子之出生率日增。比較年長和有經驗的婦女通常有辦法獲得避孕藥品，所以未婚母親們往往是年青未成熟的女子。因此，她更不適於單獨一人負起育養子女之重大責任。最好的解決辦法可能是請該未婚母親自己的家人收留她和她的小孩，年青的未婚母親往往有很大的困難。公眾的偏見可能使她無法找一個棲身之所，或找一份職業來養活自己和小孩。

因為這種不利的情况可能影響兒童的健康和幸福，最好的解決辦法可能就是收養。一個未婚母親應聽人勸告同意別人收養自己的兒女呢！還是應當自行決定這件事，仍是值得辯論的問題；每一個個案必須依照其本身的利弊來決定。把一個小孩寄養在養父母家中可能是一個暫時的好辦法，如果母親需要時間決定是否由人收養其子女，或如果在相當時間後她就可以負起子女全責的

情形下更是如此。寄養的危險是養父母與小孩的關係最後必須斷絕，或是因為沒有永久性，他們的關係始終不夠深厚。剩下的一個解決辦法，只在不能把小孩安置在一個家庭中時才採用的，就是一個收容所。老式的大收容所比較容易建立和維持，但是其許多缺點已是人所周知。一般人認為最好的收容所是那些能給兒童一種家庭環境的收容所。

五、兒童福利工作人員之任用

任用兒童福利工作人員之第一要件，就是一個合格人員應在兒童的家中與該兒童不斷保持接觸，健康時和生病時都是一樣。這個人應是有技巧的觀察員，也應能在適當情況之下完成指導人、教育家、和訓育人員之任務。因為這項工作需要護理訓練，最能適合這些條件的人就是公共衛生護士。公共衛生護士之現代訓練注重兒童的一般發育，兒童和家庭心理學，以及所應用於家庭生活的社會學原則。

家庭方面也應當有一個熟識的人，當兒童生病時可以向他請教醫學指導。現在是由普通開業醫生來做這件事。但是許多家庭醫生沒有時間、知識或興趣，來從事兒童福利工作。有許多人工作太忙，只能在真正生病時才給一些指導。集體開業往往是最好的辦法，團體中可以有幾個人專門做兒童工作。這並不是說專門兒童工作之普通開業醫生就可以代替醫院的小兒科醫生。小兒科的進步使這方面的臨床工作越來越複雜；事實上，如欲做合乎時代的新法治療，往往需用很複雜奧妙的醫院設施。理論上，一個專家應能負責小兒科的社會方面之工作，事實上，他很難有時間這樣做。

所以，就需要一位醫生能把兒童衛生工作之許多不同的醫學問題加以合併。他應該有普通醫學訓練，在正常和反常發育小兒科上有專門訓練，並且熟悉這個科目的各項社會問題。他所特別注意的應是易受害和「有受害危險」之兒童的特別檢查和調查，以及殘廢兒童的經常做普通監察病狀工作。他應與醫院醫生和普通開業醫生保持密切聯繫，也許能兼任一份醫院工作。許多國家現正提倡這種兒童衛生醫生，並且推行訓練計劃來訓練他們。

雖然基本的普通社會工作可由公共衛生護士進行。她的工作原不必重複，但有些專門的社會個案工作尚需要訓練的社會工作人員來協助。精神病患者，問題家庭，和有些殘廢兒童對這種需要尤為顯著。社會工作人員們，除了他們的正規訓練之外，對正常兒童發育和各科間充分的訓練應有普遍的了解，以便使他們能和兒童衛生工作中的其他人員合作。

除了這些兒童療護人員和醫生之外，護士學校人員和在醫院中照料幼兒之護士們應該對兒童療護有實際了解。這樣就使他們能正確地觀察易受害之兒童。

最後，家庭及家人之任務是無需強調的了。如果家庭不負責，所有專家的的工作都白廢。兒童衛生工作人員不能替兒童挑選父母，但是他們能幫助、支持和指導父母們。也許兒童衛生工作的最大缺點就是不肯號召父母們的支持。醫生們尤其容易認為父母們往往太無知，不能做到比專家們指定更多的工作而已。如果父母們明白專家們對他們信任，他們可能更合作，更有幫助。

專家們的責任是指導父母們，只在父母們明明失敗的時候，專家們才取而代之。最理想的是父母的愛心，加上衛生工作人員的專長，使學齡前的兒童快樂健康。如果在這期間奠定良好的基礎，兒童可望有光明的前途。

談發展管理人才的方略

譚逸心 譯

Toward a Strategy of Managerial Manpower Development

By. Robert R. Rehder

過去十年期間，管理人才發展 (Managerial Manpower Development) 已經被國際間認為是工業及經濟發展的主要力量。在高度工業化的國家中，這種必需人力的主要來源，是那些設立目的在發展高等人材資源以求現代化的較高級教育機構。另外，由於急劇增加的國際間經濟及與國的商業活動，也已經大大增強了整個世界對有效率的管理人才資源的需求。

發展中國家的大學漸漸在擴充，以及改編它們早先是替少數專門優秀份子所設計的計劃，來發展一大羣為着現代化，及參與世界事務所需的技術及管理人才。過去廿年裏，發展中國家間管理教育爆炸性的演變——用新的方案以每一種可能的方式及機構從事發展——是它們認清了這種需要最明顯的證據。北美關於公共行政及工商管理專門的高深教育的觀念，不斷的在國外被廣泛的採用，常常很少加以修改以符合每個國家社會經濟特質的獨特需要。

另一方面，這些從外吸入的課程材料，受到這些國家裏的教授方法及整個正規教育系統極大的影響。由於在管理學方面，各種方案與申請入學率的繼續加速，因此，便必須充分的考慮，究應採取何種程度的較高級的管理教育，才能對未來的管理發展與操作提供更大的貢獻。

教育差距

在若干國家裏，教育資源及學術的領導都是有限的，除非對管理教育的品質方面予以最優先的考慮，縱使管理學校急劇的成長，這些國家對有效率的管理人力的需求，仍將不會得到滿足的。如果沒有一個受過高度訓練並且能幹的教職人員陣容作基礎，來提供學術的領導，那麼，這些國家

在繼續發展所需要的高等人材資源方面，就將嚴格的受到限制並且不斷的要依賴外國「專家」。假如要使管理資源及組織的發展與操作，能進一步的被瞭解及改善，便須要其國內的優良的專家學者不斷的予以研究，而把它視為每一國家的社會經濟發展整體中的一部份。

研究院教育——較好的是國外優秀大學的博士課程——是發展學術領導才能的根本要件。北美的工商管理碩士 (MBA master of business administration) 和一流的管理博士課程最大的差別，大概就是在對知識的引伸和應用所做的研究和實驗方面，所使用時間的長短及重視的程度。博士課程觀念上是集中在科學技術，儀器和概念體系的發展，當我們對這些加以系統的研究時，便能夠有助於闡釋和預測。它尋求一項科學遠景的發展，對可能性沒有偏見，但直到明確的證據給顯示出來，才會把它當事實而予以接受。這些人類的才俊代表了今日一個國家最重要的資源，而只有高品質的較高級教育機構，才能把他們大量的發展出來並賦與現代化所要求的不同的技術。

在發展中國家訪問及工作的管理教職人員，很快就發現，最新的觀念和工具，譬如那些系統分析的發現，計量和電腦科學等等，以及社會科學和管理科學，在處理動態的社會經濟制度裏有待探究的問題時，常被證明是最有價值的。假如某些國家的教職人員不能充分地熟識其領域內國際上的學者所從事的廣博而深度的研究，他們便必須不斷的依靠與等待學者們從別的國家翻譯過來的學說和應用。這就是一個永遠無法填補的發展差距。

過時的教材

由於新的研究及情報在數量上及社會科學中正以空前的幅度成長，管

理教育的理論、觀念和工具因而亦以更大的速度在改變與發展。然而，許多老的教科書，其中大半取材於北美及歐洲的經驗而很少經實際研究的證實，却通常是在許多新生國家裏最為流行的。對急速發展中國家最要緊事項，如人口控制、農業、教育、都市與鄉村發展之管理，以及市場歸併等等，舊有的古典的管理理論的價值是有限的。但不幸的是，這種情形常常被好心的顧問們加強並讓它繼續存在下去。時常那些在一流的管理學校裏已經找不到的觀念、教科書、學科和整個的課程，都被輸出，大概是因為新生國家的管理問題，也被假設在發展過程中最初的階段。過時的並且常常完全不適合的觀念和管理技術，將只會把發展中國家非常複雜的現代化問題，弄得更繁多。

假如能够以分析的工具及經驗的發現去代替古典的管理觀念，那就需要應用若干的技能，這是在國外優秀大學的博士學位中所主要發展出來的數學、社會科學及人文科學，這些科學技能對於解決發展中國家的困難問題是非常有價值的。可是凡熟習北美管理方面研究院課程的人士，亦將會瞭解今日在這方面的課程內容、教法及所強調的研究真是五花八門而不盡同的。所以，什麼樣的研究院才能够提供將來學術上的領導才俊，他們在管理方面具有必需的知識和工具，以建立更高等的教育制度，而發展國家此後的管理人力資源？這倒是一個更專門的問題。

過去十年內，工商管理說明性及規範性的內涵，已不斷的被第二代的理論觀念及工具所替代。這些觀念是來自數學和社會科學，而以實驗室中學術上的分析和實際的經驗研究為根據。這些基本學科，如今在一個比較國際性的基礎上，構成了工商管理、公共行政、教育及衛生管理的研究工作。相關技術，人力及組織因素的系统結構，同樣的適用於工業的、農業的、教育的、醫藥的或政府的組織。雖然，將這些基本學科歸併於管理研究中，在目前遠遠不完備，但它們早已引起了一流的北美管理研究院的傳統工商課程的主要改變。對來自發展中國家攻讀管理學的研究生們而言，這些特別向他們強調的數量及社會科學，是具有很大的意義的，可使他們獲得很大的潛能，在他們自己國家內來發展有系統的描述、解說及預測與規範的模型。

當這種整體式的研究正不斷在北美增加之時，各種美國傳統式的研究

公私管理的較高級教育機構，却繼續在國外被廣泛的採用，且常常受到北美重要的幫助。假如這兩種不同的管理模式，已經在北美逐漸遭到懷疑，那就更無理由在那些學派無顯著分野及够資格的學者極度短少的國家來推行。現在許多較窮國家正遭遇到許多典型的公共政策的重要問題，包括土地改革、經濟整合、教育、軍事及發展的政策，這些問題均不可避免的牽涉到私人的部門。這些問題需要公共詳盡的討論，精密的分析與研究，而在這樣的討論、分析及研究中，一個高等管理教育的整體計劃，是能够擔負一項重要任務的。

教育之目標

為國家未來的學術領導人才選擇國外研究院的研究課程時，固然可用新的觀念、工具和技術的整體發展來做主要的標準；但這還是不够的。亨利·艾肯(Henry D. Aiken)對如何確定好的國際管理教育目標，曾歸納其意見如下：

「在全世界所有的碇泊處都被沖蝕無存時，當今學生所需要的不是一隻錨，因為那對他已不再有用處，而是一對羅盤，一根堅固的龍骨，以及一副第一流品質的幫浦。」

對在發展中國家具有影響力並負有對未來領導才俊教育之責的人士而言，他們將會碰到價值及目標，優先商題，以及如何選擇組織及國家發展的策略，這些問題遠比西方的工業模式還有變化的多，而這種工業模式比過去的歷史型態又為複雜。技術及經濟的能力已經證明僅能加強價值及社會福利的基本問題，而到目前為止，對於它們發展的方法或目的，發展中國家間還沒有一致的意見。要想使人民生活真正的富足，對未來管理領導的較高級教育，就必需包括效率及生產力之價值以外的東西。因此，美國特別有意的承認非物質的因素，此等因素涉及對未來加以控制的更有效的方法的發展，威士(Max Wasy)在下面的一則談話中已經反映出來：

「到一九七七年，將會更讓人明白，我們不只是在追求物質方面的『更多』，對我們最要緊的是，我們如何制定我們的目標，以及我們如何有效的去追求這個目標；在世界的進步中，亦正如其他的進步一樣，目的地是與道路緊緊地繫在一起而不可分的。」

在這方面，大學的整個資源及教育環境就必須被考慮到，因為大部份的北美管理學校，其科學的與自由價值的方針是很不充分的。有數的北美大學，包括名聞國際的如加州、芝加哥、哥倫比亞、康乃爾、哈佛和史丹福等，除了有傑出的管理研究所外，還有各種不同的人文及社會科學研究學科。這些大學也支持特別和人口、衛生、教育及社會經濟發展有相互關連的綜合訓練機構及中心。這些大學裏的學生和教職員們所代表的不同的外國經驗及國風，更使訪問的學者們擴大了他們的經驗和觀點，使他們能發展新的與創造性的措施，以解決其國家本身的問題。在這些學校裡，教室內外討論着許許多多的明智問題，分析着世界政治經濟制度的限制和資源，以及它們滿足發展中國家的優先需要的可能性。這些大學也以不同的教法及指導制度來提供經驗，包括個案分析、模擬、幫助教學的計算機，以及其他教育上的新的學習理論及技術的方法。他們提供各種範例，使學習氣氛在鼓勵下，能在教職員、學生和管理人員間充分而積極的交換意見，同時也使他們能把北美大學正在迅速改變中的管理和組織與他們本國及其他國家的高等教育制度，作一個比較分析的研究。

不同的策略

無論如何，在國外研究的學者所得到的價值、觀念和工具，假如不能在自己國家中一個適當的學術機構中發展及傳播，那它們可能會給證明是毫無用處的。如前所提，大多數發展中國家的大學，對從前為各種目標所設計的組織結構及程序所作的改變較少，而對於同時期快速現代化所需的高等教育則改變的較多。由國外研究回來的學術領導才俊，所遇到最大的挑戰及最有意義的機會，是設計及發展將來會建立高等教育新標準的學術機構。現在全世界各地，依照這種新標準所建立的高等管理學院，已有很多，譬如，在拉丁美洲，有聖保羅工商管理學校 (EAESP Sao Paulo School of Business Administration)，智利管理大學 (INSORA University of Chile Institute of Administration)，中美洲工商管理學院 (INCAE Central American Institute of Business Administration

)，墨西哥蒙特利高等工業研究學院 (Technological Institute of Advanced Studies of Monterrey in Mexico)，以及秘魯，利馬工商管理研究院 (ESAN Graduate School of Business Administration)。這些學院，都代表着一種潛在的需要，它們要為拉丁美洲的管理、研究與發展負起領導的功能，這種功能也正是一九〇〇年代早期北美管理研究院所曾經擔負過的。在非洲、亞洲、歐洲及澳洲，同類的學校現在也可以指認出來。這些學校早已清楚認識到，他們的學術領導能力，不能只模仿北美一流的工商管理學院的現行科目，當然也不能採用過時的教材。他們的教育創新及修正工作，正證明是深具挑戰性，並且他們負責一些不同的教育策略，範圍從專門的研究院課程到廣泛不同的大學、研究部以及持續教育的計劃。學生包括從最年輕的中學畢業生到最大的政府教育機構及私人部門組織的高級官員。各種計劃的長度、深度和內容亦各不相同，以便能適合每個國家的學生、行政官員和學者們所可供利用的時間和特殊的需要。

雖然策略是廣泛的不同，但共同的方向及目標現在却是很顯然的。標準的高等管理教育機構現正朝着或是已經有具備了研究院畢業資格的專任教職人員 (full-time faculty)，包括一羣漸漸加多的在國外獲得博士學位的人士。此外，他們漸漸把研究院的教育及研究，加強注意在地方及國家的問題上，以及對其它管理學校的教職人員提供高等訓練。這樣不斷的加強教職人員之發展與充足的財政支援，若干學校在不遠的將來，將可以擔負起他們自己的博士級課程。甚至一些特出的博士級課程也可以在每一個國際區域裏，大大加速高資質教職人員的發展，並且隨着他們的教導、研究及學術機構的建築，將使高級的管理人力資源成為幾何級數的增加，以供應每個國家現代化的需要，這應該是國際合作最優先的一個目標。

註：本文作者係新墨西哥大學，工商管理科學研究院院長暨教授，著有拉丁美洲的管理：發展與執行。(Latin American Management Development and Performance)

——譯自 Modern Government, June-July 1972

在時代矛盾中的非洲

余美珠

閱讀各國歷史時，我們發現國家就和個人一樣，有他們自己的觀點和特性，他們自己的奮鬥，他們也各有其自己的興奮和莽撞的時期，他們有宗教的意識，有他們自己的思想和信仰的方式，他們也有智慧的行動，有自己的希望、熱情和恐懼。非洲對社會改革，政治獨立和新經濟組織的要求現在正形成變動中的一種特殊型式。在某些方面變動進行太迅速而生了問題，在另外若干方面，則嫌太慢。

由工作觀點來看，以下的問題經常出現，能不能減少變動時代的苦難，而使社會改變有害的衝擊減低，使人民在由部落的和傳統的家族控制走向現代化都市及工業生活的困難過程中接受社會的、經濟的、政治的新標準和新觀念？可不可能讓固有的文化和經濟社會的發展混合起來彼此相成相長而不彼此衝突？青年人態度和價值觀念上那種轉變有利於非洲所冀求的變化呢？

在非洲的文化裏，仍存有超自然迷信的強烈觀念，但同時又有一種少年人的衝力和一種愚蠢而差不多是宗教狂熱的相信某些符號能產生某些結果的魔術力量。在固有部落習慣仍有相當力量的非洲某些地區內，生活的方式和思想的方法已變為一個基本原型，以這種原型為中心，若干氣質相投的信仰就形成了。這是他們進行探索和應付一件事的時候，是否應該接受新文化或引導自己向何處去的第一個原則和指導。

與這種生活方式相反，目前很多先進國家的人，正全神貫注注意他們的職業，製造過剩的商品，做買賣，想發財，累積財富，改變他們原來的環境，建設未來，忙忙碌碌，沒有時間來想一想這一切究竟是怎麼一回事呢？

直到最近，對這種失敗有了一個遁辭，替所謂文明人調查他生在世界上是為了甚麼。工業革命以後繁榮的浪潮；科學的大進步；人類對世界之

外的征服等產生了完全樂觀的感覺。

不過幻想終於消滅了，我們開始懷疑物質的繁榮是否就是成功的生。在今天這個世界上發現國力雄厚和富足不一定就有決定自己命運的力量。無疑的一心一意追求富足就會摧毀固有的文化或至少修改了固有的文化。

一方面有些文化顯然比另一些文化更能適應工業社會，很多其他的文化會有選擇性的抵抗力和感受力。不論怎樣，文化的變動會把個人對家庭、宗教、宗祠和社區的關係減弱。就是在這種關係打破的時候就是煽動非洲人思想的現代矛盾的根源。西方生活的影響，其中包括技藝在內，注重家庭「傳統」或氣氛，它的利益和趣味，它佔據和發展而不是壓制思想成長的力量，它的社會理想和習俗。

薩哈拉沙漠以南的非洲社會，照目前這個樣子（其實有史以來就是這個樣子）具有種類特別多的社會文化，社會心理和政治形態。他們既是主動又是被動的接受很多文化，所以在人類社會組織（包括政府在內）上有很分歧的經驗，並且由於追隨不同的道路來進行建設國家的的工作，這種現象將繼續下去。因此這一類的社會大多數都成為人類和社會相互作用的極有用和極特殊的試驗室。

非洲人仍生活在一切知識上和理想上的觀念都染上感情色彩的時代，人的思想被傳統力量束縛着，仍停留在色彩濃厚，帶有超自然主義意味的階段。對深切的感情滿足之需要幾乎無窮盡，而這種感情的供應也與需要相等。這是一個情感生活沒有真正壓抑，這人對事熱誠關係不受阻攔的時代。對其他人類的熱情注意乃是非洲人思想中一個顯著的性質。

想了解非洲人的思想，不可避免的會有一個矛盾。該種矛盾說明十九至二十世紀歐洲傲慢自大的用他們的文化作為衡量一切文化標準時所生的

不幸結果。任何這一類的辦法都會是默認歐洲的標準在全世界使用。

早期的教會，探險家和其他人曲解了、抨擊了和污蔑了非洲人的文化傳統，說他們的宗教是原始的、藝術是不道德的、舞蹈好看但不足尊重，整個的組織結構幾乎不可思議。這種情形造成表面崇拜西方文化。

非洲社會今天最顯見和最迫切的特點就是變得快。社會正在過渡時期，充滿危機或過渡時的煩惱。除了可以預先料到和絕不陌生的都市化及廢除部落等之煩惱外，在內部也有民族主義浪潮所產生的新文化因素。

在社會中有兩個或更多文化的撞擊；工業化的分裂影響；由鄉村移居到城市中的人，情緒的和社會的不安全感；新勢力之興起，例如年青的政治家會侵蝕年長人固有的威權和權力。這一切都與脫離部落生活的過程中道德和社會價值之轉移同時發生，這樣造成所謀「存在的煩惱」和一個「存在的真空」。

在古代，多逢遇到饑荒，旱災或瘟疫，非洲的人民習慣上是向守護神獸奉獻贖罪的犧牲，有很多時，這種方法更為複雜。例如，召集各部落首長開盛大的會議；殺一集動物，最後每個人都獲得一份胙肉。這是一種神聖的形式，它是一種自己本身的祀神禮，因而直接加強了每個人由祖先遺傳下來的聖靈。簡言之，它是一種遇到災禍時可以去拜求一種聖禮儀式——一個社區神聖物體之犧牲把聖靈分給所有吃胙肉的人。被殺死被分食的野獸代表幸運之神，它在疾病饑荒到來之前撤回它對部落的保護。近年，打破部落制度的非洲人，脫離了這種宗教儀式而在精神重壓之下，轉而信奉若干有害的宗教和信仰。例如尼日利亞的豹人會，獅子山的僕羅會等是。

非洲過去的二十年可以稱為宗教復興年。在這個期間融和的宗教使很多人的思想受迷惑。現在這種現象與十八及十九世紀例如在美國發生的現

象相似。非洲過去四十年間是一個宗教雙重爭鬭的時代，每個人都要經過一個殘酷的宗教衝突時期。基督教加在非洲人的身上，而古代傳下來的非洲道德和精神與固有宗教的聯繫遠在基督教教義被人了解和接納之前先被打破。在很多非洲國家內，現在新教堂和固有廟宇並存而形成愉快的大融和——一種共生的形式，固有的和傳入的宗教（基督教）被迫彼此讓步，社會之變遷差不多是舉世均有的現象，但是在某些社會中，與生俱來，但是可以忍受的不安，可能被這個時代的壓力加深了。這種現象常是與捨棄舊生活形成新生活方式的要求同時發生。問題仍是穩定性和變遷間的如何保持平衡。有些人認為現代非洲的生活加強了個別的範圍，然而這種個別性被焦慮和衝突所彌漫。焦慮和衝突勝過了個別特定作用的好處，美國艾倫博士就支持這種意見：「如果任何一種觀察能確定有效的話，那就是非洲生活的各方面有極大的個人差異存在。非洲人今天所遭遇到的不是古老的可預先指出的一種限制選擇的自由而不是選擇時不可缺的關係，而是在工作或娛樂中，與鄰居接觸時，與官員和警察，和闖入他生活的一切人之交接時，所遭遇的一些不可預測和沒有結構聯繫的關係。他有無限的自由來照他自己的意志行動，但這種較大的自由給他較大的責任，並且在很多情形下使他變為不知道應該怎樣做才好。他並不是以前部落中那樣生活方式，在一個互相連鎖的合作社會中生活，而是生活在一個相互競爭的社會，在這種社會裏個人的發達和成功特別重要」。

最受迅速社會變動重壓的人所產生的思想，例如受到基督教，西方教育，和其他主要的西式生活的侵入時，不同的感覺似乎混和起來；對於幸福是賴的事完全沒有興趣，或完全沒有控制能力；對變遷公然表露的反應，包括焦慮和恐懼在內；一種極度不安全感；缺乏目的和前進的方向，人性泯滅的殘酷表現和現實作用的消失，包括是非辨別力的混亂，由不相稱

的價值所產生的矛盾，其特點是社會獨立，自己與別人疏遠或頹廢。似乎在一個矛盾的情況中，新獲得的和高度不同的社會價值、態度和理想更容易受損害，使基本的固有信仰和道德哲學乘機過分活躍。有人認為拜祖先是非洲精神生活中有力的決定因素，他說拜祖先的力量是存在於拜祖先與非洲的家庭制度的關係中，所以常常以其社會和倫理方面的姿態重行出現，甚至於表面上已被基督教文明代替時，也非例外。

非洲在過去已經付出了太大的代價——被帝國主義之瓜分，包括受到不體面的人類剝削在內，而現在不能再繼續付代價了。改變是不可避免的，快速發達——經濟、社會和政治——而不犧牲非洲的本質乃是圖生存不可缺的要素。在未來的十年中，會有一種大量的技術侵入非洲，但是立刻發生的後果將是相成相長的效果。在變遷的

高潮日益強烈的世界中，推測未來的能力顯然變為愈來愈重要，也就是在這樣的一個世界中，傳統的直線預測和外推法技術已更顯得不夠用了。

非洲有交替的和自由的選擇，到達真理不再需要一定經濟多種錯誤和阻礙了。非洲的發展必須以制定深度的價值系統的承諾為根據，甚至於不顧是否能使國家富足也要如此做去。只有用這種方法非洲才能對人類文明有重要貢獻。非洲要保持自己的尊嚴，自己的特點和自己的與眾不同之處。我相信非洲的顯然的缺點能變為優點，進而變為力量的源泉。明日的非洲，將有一番新氣象。

註：本文摘譯自 Dr. T. Adeoye Lambo 於一九七一年在 Jacques Parissot 基金會之演講稿。

徵稿啓事

- 一、本刊宗旨在促進國內外社區發展工作知識與經驗之交流，舉凡有關之學術論述、專論、社區活動、社區工作經驗或其他有關文稿皆歡迎各界人士賜稿。
- 二、來稿除特約稿外，請勿超過四千字。
- 三、本刊「社區園地」歡迎有趣味、有人情味的社區生活小品。
- 四、來稿一經採用每千字致酬一百至一百廿元。
- 五、來稿請寄臺北市愛國東路一五二號三樓社區發展月刊。

內政部登記證
內版台誌字第三五六七號
中華郵政臺字第三一七九
號執照登記第一類新聞紙

社區發展月刊

第一卷 第十一期

中華民國六十一年九月二十日出版

發行人：譚 貞 禧

出版者：中華民國社區發展研究訓練中心

編輯者：譚 貞 禧 · 張 義 信
盧 政 春 · 陳 沙 麗

地址：臺北市愛國東路一五二號四樓

電話：三八八四一一 · 三四三六〇一

印刷者：富信行印刷事業有限公司

地址：臺北市南昌街一段一四七巷三號

電話：三 六 五 〇 七 九

■本刊係由中美基金援助刊印■