

學校與社區發展協會合作推動社區工作 之研究

謝振裕*、何俊青**、林慶和***

* 嘉南藥理大學社會工作系助理教授(通訊作者)。通訊地址：71710 台南市仁德區二仁路一段 60 號。電話：(06)2664911-5517；E-mail：

webber96@ms65.hinet.net。

** 國立台東大學教育系副教授。

*** 台東縣卑南鄉富山國民小學教師。

摘要

本研究以台東縣某社區發展協會暨當地之國小分校為研究對象，嘗試找出學校參與社區發展的著力點與障礙，以行動研究為方法，採訪談、觀察、文件分析為本研究資料蒐集的主要方式。主要目的在探討國小與社區發展協會合作推動社區工作的過程，社區與學校夥伴關係工作小組的建立與運行模式，及影響學校教師對於參與社區發展工作滿意度的因素。依據研究目的與問題，本研究結論如下：

一、當雙方合作時，學校與社區發展協會均能從中獲得發展的益處。

二、影響學校與社區發展協會合作計畫的因素有：

- (一) 合作計畫有無提供學校推動教育政策的經費；
- (二) 學校教師可以投入的時間；
- (三) 社區發展活動舉行的時間；
- (四) 教育政策的制定；
- (五) 合作計畫分工的公平性與執行力；
- (六) 計畫內容是否能與教學活動結合；
- (七) 合作機制的制度健全與否；
- (八) 合作計畫時程的長短與內容的延續性。

依據以上結論，本研究提出具體建議供學校、社區及政府單位參考，以為後續社區發展政策制定之依據。

關鍵詞：社區發展協會、社區總體營造、社區工作、夥伴關係

A Study of Promoting Social Work Under the Cooperation Between School And Community Development Association

Cheng-Yu Hsieh, Chun-Ching Ho, Cing-He Lin

ABSTRACT

The community development association and the branch of an Elementary School in Taidong County were taken as the research subjects. This research is to seek the common points between community development activities and education policies from governing educational institutes, to find out their starting points where schools may participate in community development. Thus, the researchers take the approach of action research, and use the methods of interview, observation and document analysis as the primary ways to gather information.

The purposes are: (1) to explore the process that elementary school and community cooperate to push forward for community development, (2) to explore the establishment and functioning model of the partnership between community development association and school, and (3) to explore the satisfactory elements that affect school teachers who take part in community development.

In accordance with the purposes, the research conclusions are as follows:

A. Both school and community development association deserve benefits when community activities held by school and community association in cooperation.

B. The factors affect cooperation plan of school and community are:

1. whether there is funding in cooperation plan provided for the school to push forward education policies,
2. time that teacher can use for community's activities,
3. schedule to hold community activities,
4. whether implementation of education policies supports the partnership,
5. fairness and execution ability in assignments of cooperation plan,
6. whether plan content can be combined with education activities,
7. whether the partnership mechanism in the system is solid,
8. length of cooperation plan schedule and continuation of the content.

In accordance with above-mentioned conclusions, the research presents substantial suggestions as the reference in following researches for the school, the community and the partner relation team between school and community.

Keywords: Community Development Association, Community Total Buildup, Community Work, Partnership

壹、研究動機與目的

一、研究動機

每個人都生活在社區，住家、公民營組織或機關，以至於學校也都位於社區之中。不管是個人還是組織，與社區的關係總是息息相關。台灣的社區發展，從 1950 年代的「基層民生建設」、1960 年代初期的「民生主義現階段社會政策」、1960 年代晚期的「社區發展工作綱要」、1980 年代的「社區發展工作綱領」，後來因考量工作綱領未具法律效力，社區發展協會未具法律地位，1990 年代初期再回到「社區發展工作綱要」中具法律位階的人民團體時代(林勝義，2011)。所以目前社區發展協會是由社區內的居民組成人民團體的方式，自發性地選任幹部並推動社區內各項事務，此種制度也代表著社區發展是由下而上、凝結共識後再推動相關業務的過程，目的就是為了提升社區居民的生活品質。

1994 年行政院文化建設委員會(文建會)提出「社區總體營造」政策，希望進行一個以「人」為主體的文化地貌，環境景觀和生活品質全面改造的工程。社區總體營造活動，是民眾自己結合各界的力量提升自己生活素質的全民運動(文建會，1999)。為了解各個社區特殊資源及地方生活的課題，希望以最少的資源透過社區創意與社區參與的執行之後，能在各種生活中產生最大效益。而且透過社區總體營造活動可以讓城市或鄉村的社區，發展出自己的特色，凝聚社區意識，使社區居民為自己生長生活的土地盡力並感到驕傲，並進而提升社區整體的生活品質(楊千儀，2003)。

台灣地小人稠，城鄉差距大，部分鄉村地區因地理環境及經濟因素使然，謀生不易，人口快速流失，導致社區人口老化嚴重，識字率低，社區居民對於撰寫方案計畫普遍陌生，文書處理與資訊能力普遍低落，使得社區在推動社區發展工作上，始終有心有餘力不足。1995 年的「全

國社區發展會議」建議要使社區發展協會健全發展，需讓地方政府的衛生、福利、教育等機構能夠加入社區工作。監察院（2001）更進一步指出，社區發展工作的成敗主要繫於居民的公共意識，唯有透過學校深入社區去教育民眾，才有可能改變國人傳統的保守習性，未來應考慮結合各鄉鎮市公所及國民中小學，以培養推動社區發展的生力軍。因此，了解學校能否成為社區在正向發展過程中的助力，協助社區提升生活品質，為本研究的第一個動機。

在傳統的學校與社區關係中，以學校為領導中心，學校與學生家長和社區人士缺乏溝通，關係呈現疏離的狀態。但事實上，學校與在地文化、地域與經濟產業有密不可分的關係，尤其是偏遠地區的學校，如經濟蕭條導致人口外移，學校很快就面臨無學生就讀而必須廢校的命運，所以學校與社區的命運是息息相關的（黃麗美、郭雄軍，2007；Agbo, 2007）。余孟和(2013)認為學校與社區彼此具有相互影響之共同核心，彼此互為主體之動態與開放系統。學校對於經營效能與社區尋求發展建設，都必須以雙方之間的互動為基礎，同時應該具有多層性、延續性、學習性的空間特質與內涵，才能夠因應多元社會以及全球性的變遷需求。也就是說，學校與社區在互為良善循環的驅動下，才可以凝聚彼此的能量，創造雙贏結果。

本研究以台東縣某國小分校為研究對象，其位於台東海岸山脈南端的小丘陵上，坐擁絕佳的視野風光、多樣的自然資源以及豐富的人文歷史。學校所在的社區，居民本以種植台糖甘蔗為主要收入來源，自從台糖結束它在社區的甘蔗種植事業後，居民改以農、牧事業賴以維生，然而這些地方產業卻無法留住年輕一代居民的心，紛紛離開家園至外謀生。因此社區人口逐漸老化凋零，社區也日漸沒落。而受社區人口外移影響，坐落社區其中的分校學童人數也日漸減少，學校學生總人數不斷減少，在教育當局的裁併校風潮中，學校岌岌可危。因此學校如能參與

社區活動幫助社區發展，無論是對於社區或是學校均有其益處。

在推展學校參與社區發展，增進學校與社區關係上，吳月招（2002）發現政府部門、民間組織與社區居民之間應該建立公私協力的夥伴關係；楊千儀（2003）指出社區發展協會對學校參與社區發展有所期待，但不知如何與學校合作；謝文慶（2005）認為從事學校與社區關係之間，缺乏一個專責單位或組織來進行整合工作，這些研究均指出學校與社區之間缺乏一個溝通與合作的夥伴機制，但究竟如何來建構這合作的機制來進行彼此之間的合作，卻缺乏相關的研究。加上研究者長期擔任內政部台閩地區社區發展工作評鑑委員，每每發現社區本身即使資源網絡短缺，但對附近學校資源的運用卻不踴躍，也常抱怨社區志工人力不足，素質不高，無法長期協助社區精進。究其原因，往往因社區負責人不知如何與學校合作，因此如何在學校與社區之間建立及運作夥伴關係的合作機制，為本研究的第二個動機。

2005 年台東縣教育局順應這股潮流，精選全縣 14 所有特色的小學，以學校本位課程為根基，結合社區豐沛人文、環境資源與地方特殊產業發展「假日學校」，作為團體深度旅遊或學生戶外教學的教材，而本研究所選取樣本便是假日學校其中之一。在假日學校所主張的以學校本位課程為基石，結合社區產業、特色及地方文化進行課程設計及課程配套措施，有關食宿、交通等安排盡量尋求社區資源，以帶動社區整體發展的理念下，學校勢必要走入社區尋找所需資源。本研究期望探索學校在配合假日學校的政策下，與社區進行雙向合作，最後的成果是否有正面的效益足供參考，為本研究的第三個動機。

二、研究目的

基於上述研究動機，本研究的研究目的如下：

（一）探討學校與社區合作執行社區發展工作的過程與效益。

- (二) 探討影響學校與社區建立夥伴關係的因素。
- (三) 研究成果提供政府單位，做為社區發展與學校資源運用的政策制訂參考。

貳、文獻探討

一、社區發展相關理論

「社區」是由英文 *community* 翻譯而來，英文原意是指任何「社群」而言，後來該詞也被使用於行政事務及日常生活的言談中。就社區的概念而言：社區是一種心理互動的團體組織，可以沒有固定的地理疆界，卻有一種自我認同的歸屬感，並依此來區分不同社區的歸屬(林勝義，2011；李易駿，2013)。因此社區是一個包含各單位功能的系統，這些組成社區系統的單位可以是正式或非正式的團體，也可以是組織，藉由共同分享的活動，構成這一個社區獨有的特色。

台灣在政治解嚴後，社會經濟成長快速，人民生活逐漸富裕與多元。然社區發展卻因為都市計劃制訂過程中民眾參與不足、農山漁村經濟衰退導致人口外移、自然環境破壞、生活環境混亂、地方傳統文化與特色的喪失，由上而下的計畫無法滿足地方需求、教育與地方的乖離等因素，逐漸導致社會慢慢解體而產生許多社會問題(文建會，1999；黃世輝，2001)。為回應了台灣此時的社會挑戰，也呈現了這段時期台灣文化政策從中央走向地方的轉型，1993年10月文建會前主委申學庸在「文化建設與社會倫理的重建」報告中提出：「目前社會文化系統產生民間與官方某種程度上的隔閡，希調整文建會與地方文化中心的關係，並透過地方文化中心，積極整合各種民間的社會文化資源...文化建設的一項最常被忽略的功能及目標就是在於社區共同意識的培養，舊社區的解組而新

社區仍未形成，造成國家社會缺乏內聚力，而非一具體的有堅強生命的共同體。這必須從文化發展與文化建設的角度來解決（引自黃煌雄等人，2001）」，此報告明白的指出社區與文化的重要性。隔年 10 月申學庸「以文化建設進行社區總體營造」報告中提出「社區總體營造」的理念，正式提出社區發展的施政方針，希望經由社區生命共同體意識的喚起，透過社區自主的力量，希望為台灣的社區開創出一個不同以往的全新格局（黃煌雄等人，2001）。

而隨著時代的變遷與進步，社區發展已經從過去聯合國協助落後的發展中國家脫貧的政策之一，轉變成為先進國家重要的社會政策工具(徐震，2007; 吳明儒，2009)。先進國家藉由社區發展倡導社會氛圍、解決社會問題，更藉由社區發展促成公民社會，提升國家競爭力。

二、學校在社區發展中的角色

在監察院（2001）《社區總體營造總體檢調查報告書》中提到：「社區總體營造的成敗主要繫於居民的公共意識，唯有透過學校深入社區去教育民眾，才有可能改變國人傳統的保守習性，未來應考慮結合各鄉鎮市公所及國民中小學，分區辦理社區總體營造研習活動，以培養推動社區總體營造之生力軍」。之後監察院（2005）又提出：「台灣地區在推行社區總體營造以來，學校在其中所扮演的角色，一直是眾所矚目的焦點，尤其是中小學的範圍幾乎遍佈全台，從社區總體營造的角度來看，學校是最具社區總體營造核心潛力的地方，結合知識、人力、軟硬體資源豐沛，尤以國中小學更深入社區，可惜普遍未與社區結合」，可見在社區發展上，學校尤其是國民中小學確有其可著力的地方。

2005 年政府推動了以打造「健康社區」為主軸的「台灣健康社區六星計畫」將國民中小學視為社區營造理念推廣與教育基地，尤其是在其推動產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態

六大面向中，社福醫療及人文教育兩大面項，很多是屬於教育部的計畫，提供作為學校協助參與社區營造工作（李光中等，2006）。可見政府當局越來越重視學校在社區發展上的地位，亦將學校視為推動社區發展的重要力量。就如學者所言，學校與社區結合，尊重社區的意義性，並分享合作的權能與機制，則可以有效提升學校經營成效(Epstein & Van Voorhis, 2010; Griffin & Steen, 2010)。余孟和(2012)也認為，對於學生成就的發展與輔導，必須是學校行政、教師、家長、以及社區等單位多方面的資源共享及合作，才能夠產生明顯的效益。

黃世輝、宮崎清（1996）認為台灣社區發展的主體可分成三類。第一是社區民眾、第二是政府部門、第三為研究機關與私人組織。然而在處理複雜的社區公共事務時，各部門如果單獨運作將會出現缺失與盲點。因此各有行動缺失的三個行動主體，唯有透過溝通、協商、合作，方能達到三贏且因地制宜的社造目標（王本壯，2005）。因此可知學校在社區發展中確實可以扮演極重要的角色，想要促進社區的發展工作更加完善，社區內學校資源的投入確實有其必要。Fiore(2011)也指出，社區的發展需要專業知識與人力的挹注與協助，才能夠有更積極活絡的生命力存在。位於社區之中的學校乃是知識重要的產生來源，學校之內的師生及行政人員，皆為社區中的一份子，在全球化的驅動下，學校與社區面對知識經濟的競爭挑戰，將產生彼此連結與密切的合作及互動。

三、學校與社區夥伴關係

在學校與社區合作關係中，以合夥、夥伴關係（partnership）或真實合作（genuine collaboration）較適合學校與社區發展良善的關係（Coleman，1990）。林振春（2000）也認為在學校與社區互動時，在心態上應該將對方視為可運用的資源、服務的對象、共同工作的夥伴。因為合夥關係象徵著一種持續性的互相承諾、共同負責、以及相互受益的

穩定關係，值得在學校與社區互動中推展此模式。

隨著教育改革的展開，學校社區化、社區學校化、社區發展等觀念之推動，學校與社區的互動益顯重要及密切（黃淑卿，2005）。站在學校革新的角度而言，學校教育革新若想成功達成目標，需結合校內外成員、家庭、及社會人士的共同合作，才有可能順利進行（張明輝，1999）。

學校與社區建立夥伴關係的主要目的在幫助兒童於學校與未來生活中得以發展成功並改善學生及其家庭的社會生活，提升學生在校的學習表現（李志成，1997；吳璧如，2003）。學校與社區夥伴關係帶來學校整體的效益，對於學校議題能製造雙贏的效果（李光中等，2008）。透過學校與社區夥伴關係的發展可以改善學校計劃與學校氣氛、提供家庭服務與支持、增進父母領導能力與技能、加強家庭、學校與社區的連結，協助教師與學生在學校與未來生活的成功，而且會激勵學生追求自己的成功（Epstein & Van Voorhis, 2010）。Carvalho（2002）認為建立學校與社區的夥伴關係能夠得到下列效果：（一）學校有積極正向之教育和文化、家長及志工參與；（二）夥伴關係充實學校學生及志工生活；（三）在發展夥伴關係的過程中應重視合作夥伴興趣之契合和回應學校例行活動；（四）建立夥伴關係預期能為合作夥伴得到更多參與機會、政府行事更有效率及提升公立學校發展。

國內自 1990 年代開始進行一連串教育改革，像是鄉土教學、學校本位課程、永續校園...等，逐漸強調學校、家庭與社會建立合作網絡。這些教育政策都鼓勵學校老師與社區互動，設計在地教材，教導社區學童，激發孩子對鄉土的熱愛，進而強化學校教育對社區發展的影響力。所以無論是社區組織參與學校事務上，或是學校投入社區活動中，雙方最佳的合作方式之一無非是雙方建立夥伴關係。

參、相關研究分析

一、學校參與社區發展相關研究

吳月招（2002）於「公私部門協力參與社區總體營造之研究－以九二一重建區為例」指出：社區發展有賴社區居民的全面參與、外來專業團隊的協助與政府部門初期的各項協助，而在政府部門、民間組織與社區居民之間，應建立公私協力的夥伴關係。此外社區應結合教育機構，提供並建立社區個人學習與組織學習的機制與管道，使社區充權賦能。

楊千儀（2003）在「國民中小學在社區總體營造中所扮演角色之研究」中指出：在推動社區發展上，社區對於國民中小學賦予相當高的期望，希望學校能夠盡量發揮其教育的力量，對許多資源缺乏地方而言，學校中的設備是良好的運用資源，期待深入各鄉間的國民中小學可以為社區帶來提升的力量。

莊潔（2006）於「學校參與社區發展之歷程研究」中指出：(一)議題與發展需求決定社區營造起步的時機；(二)「自我定位」影響社區與學校互動關係；(三)課程發展是學校參與社區發展工作的可行方式；(四)資源的串連整合是社區發展的關鍵。

從以上的研究可以發現，在社區推動社區發展的過程中，社區組織可以結合學校，提供社區個人學習與組織學習的機制與管道。學校本就以教育目的而存在，所以在論及學校在社區發展所扮演的角色時，最常被提到的就是提供社區居民終身學習的功能。但學校在社區發展中真的只能扮演終身教育提供者的角色嗎？正如楊千儀（2003）所提到的社區的永續發展對於學校的生存是有所助益的，若社區萎縮則學校人數將面臨減少的困境，故多數學校也都願意參與其中，只是目前的可行模式尚在摸索當中，而這可行模式到底是什麼，則是本研究所欲探討的。林振春(2008)提出五種結合的模式:第一是將對方視為互相競爭的對手，並設

法將其納入勢力影響範圍；第二是將對方視為可運用的資源；第三是將對方視為共同工作的夥伴；第四是將對方視為服務的對象；第五則是將對方視為生命共同體，共存共榮(引自范信賢與尤淑惠，2009)。此外楊千儀（2003）提到多數的社區發展協會並不知道學校可以提供何種協助以及服務，可見大部分社區與學校之間缺乏溝通、協調的管道以致雙方意見及資源難以溝通、交流。而正如莊潔（2006）所提出資源的串連整合是社區發展的關鍵，對此吳月招（2002）指出政府部門、民間組織與社區居民之間，應建立公私協力的夥伴關係。但夥伴關係究竟如何在學校與社區之間建立、又如何運作為社區發展而共同努力，是值得探討的。

此外章文欽（2005）與張永潔（2006）透過鄉土教育來探討學校在社區發展的角色，張永潔認為透過編製鄉土教材、推展鄉土教育的過程中，可以達到學校參與社區發展的目的，但在學校參與社區所舉辦的活動，除可以讓社區與學校增進彼此關係與使活動更熱鬧外，難以感覺這對社區發展有什麼幫助。因此章文欽對此提出教育單位與文化單位長時間的隔閡是學校與社區合作上的盲點，如何讓學校與社區組織這兩個不互相隸屬的團體產生連結，是一個值得探究的問題。

二、學校與社區互動關係相關研究

陳良傑（2001）在「學校與社區互動關係之研究---以高雄市三個社區為例」指出在學校與社區的互動關係：學校教育方面因為學校行政人員心態保守、學校人力不足，加上學校與社區之間組織不相連屬，缺乏職務上的互相參與缺少了彼此溝通的意見。此外加上活動推展上偏重以學校為主體，而所舉辦的活動如社區聯合運動會、社區打掃等對社區發展的深度顯然不足。

黃淑卿（2005）在「國民小學學校與社區夥伴關係之個案研究」中指出學校與社區在建立與維持夥伴關係之互動過程，包含正式活動及平

日非正式的互動，影響學校和社區建立與維持夥伴關係的學校內部因素有：校長的理念作為、學校辦學績效、親師互動時間、教師對家長參與班級事務之態度。學校外部因素有：里長的理念與作為、家長參與班級事務的程度、流言、中介溝通者。

李振哲（2007）於「學校與社區形成夥伴關係的個案研究：以雲林縣立華山國小與華山社區為例」中指出：學校與社區可以透過多樣化活動，以循序漸進的方式合作，彼此形成具有高度認同感的夥伴關係。此外學校與社區組織形成夥伴關係對校務發展偏向正面的幫助，所以學校在社區應發揮其多重性教育功能的角色，並與社區協力發展在地特色與假日學校以謀求永續發展。

學校在與社區組織的互動關係建立上最主要的盲點便是學校與社區組織之間並不相連屬，因此學校與社區組織並無實際業務上的往來，因此也就缺乏溝通的管道。劉潔心等人(2010)的研究指出，學校與社區互動時，須擬定足以凝聚社區意識的概念，透過學校成員依據學校政策結合其個人校內職務與行政資源，藉由發展與社區共同意識與關懷，進而產生共同合作的目標及行動，達到和諧分享的夥伴關係。譚光鼎(2010)的研究中也認為，社區本位學校的設置，一方面固然在於融合並傳承社區文化，但另一方面也負有促進社區發展的任務，也就是穩定社區的人口流動，培育社區所需要的人才。然而，學校與社區之間因為對學校教育的觀點有所差異，缺乏緊密互動的合作關係，家長參與學校活動的意願偏低，除了少數教師的努力或是形式上的安排之外，研究中的三所學校並未積極主動地走入社區、納入社區文化。

此外研究者翻閱這幾篇關於學校與社區組織互動的相關研究，發現其所探討的學校與社區組織的夥伴關係，多是學校或社區組織其中一方辦理活動時，另一方參與的情形，嚴格來說學校與社區組織在規劃活動時仍是各自為政的。然而研究者認為在學校與社區組織推展夥伴關係

上，應進一步探究學校與社區組織真正合作的關係，從活動一開始就一起規劃遠景、撰寫計畫、執行計畫到檢討計畫的過程，如同 Brinkerhoff（2002）所提出的夥伴關係是利基於雙方協議的目標，在個別組織對願景共同的理解下所形成的一種動態關係。夥伴關係當中組員之間互相協力，在小心的平衡及維持自治的情況下彼此影響，其中包含了相互尊重、責任、透明公開及平等決策。雙方真正坐下來一起談，一起工作，看大家究竟想要什麼，讓雙方的意見均能於合作中充分表達，以避免如陳良傑(2003)所提到活動推展上偏重以學校為主體，造成社區組織所舉辦的活動對社區發展的深度不足。

肆、研究方法與設計

一、研究方法

本研究聚焦於台東縣某國小分校(以下稱 A 學校)與其所在地之社區發展協會(以下稱 A 社區)合作推動社區工作，尋求學校與社區發展協會合作，為共同目標努力，達到雙贏境界。蔡清田（2000）認為行動研究就是由實務工作者在實際工作情境中，依據自己在實務活動所遭遇到的實際問題進行研究，研擬解決問題的途徑策略方法，並透過實際行動付諸實施執行，進而加以評鑑反省回饋修正，以解決實際問題。而本研究是以 A 學校與 A 社區合作推動社區總體營造，尋求學校與社區兩者共同合作，為共同目標努力。強調個別情境，且重視發現個別的問題及尋求解決的策略，是以實務問題為主要導向，因此研究者認為採取「行動研究（action research）」是比較適切的研究方法。而在實務工作的情境中，非常重視彼此的協同合作、對話、溝通、批判、團體反省，它的焦點在於立即性解決問題和應用。

Carr&Kemmis（1986）認為行動研究是社會情境中（包括教育情境），

自我反省的一種形式，參與者包括教師、學生、校長等人，其目的在促發社會的或教育實務的合理性及正義性、幫助研究者對實務工作的了解、情境（或組織內）之實務工作能夠付之實施而有效。成虹飛（1999）也認為行動研究是一種追求瞭解與改變的實踐過程，行動研究者未必是學院中人，而是實務工作者，他們真正關心的不是學術知識的建構，而是實踐經驗的省思與分享。研究者與被研究者的地位是平等的、分享的。因此行動研究為實務工作者在實際工作環境中，由於實務的需要或願景的牽引，在相關人員的協助配合下，共同研擬具體有效的策略，並以實施→評價→回饋→修正→再實施→目標達成→再創新的循環方式所作的研究（王文華，2005）。

綜合以上言論，本行動研究中，研究者期望透過有系統的行動研究方法，從發現問題、擬定計畫方案、執行計畫方案、檢討計畫方案等過程中，經由省思、批判、討論，以改善實務問題並作知識分享。因此為了使 A 學校與 A 社區合作推動社區總體發展，研究者加入了社區與學校夥伴關係工作小組，透過雙方合作推動社區總體發展的實際行動，嘗試解決工作情境中所發生的實際問題。參與的團隊成員也是行動研究的參與者，也是實務工作者，證實了吳明隆（2001）所提的行動研究的研究者即是實務工作者的觀點。

王文華（2005）歸納學者們的觀點認為行動研究具有下列幾項特徵：(一)行動研究經常為實務工作者所使用，使研究與行動並進；(二)行動研究具有解決問題、超越現狀、形塑願景與邁向遠景的特性；(三)行動研究的計畫與策略具有發展性；(四)行動研究常是集體協同合作，很少單打獨鬥；(五)行動研究隨情境的改變而調整其策略；(六)行動研究具有具體又有序的動態循環之研究歷程；(七)行動研究可以靈活應用各種研究方法。

本研究若能展現行動研究的特徵，則將有助於本研究的進行。所以，本研究採取行動研究為方式，在與參與成員們的互動中得到回饋與批

判，並透過文件分析、訪談、會議討論、參與觀察等方式進行，以得到研究結果。

本研究流程如圖 1-1。

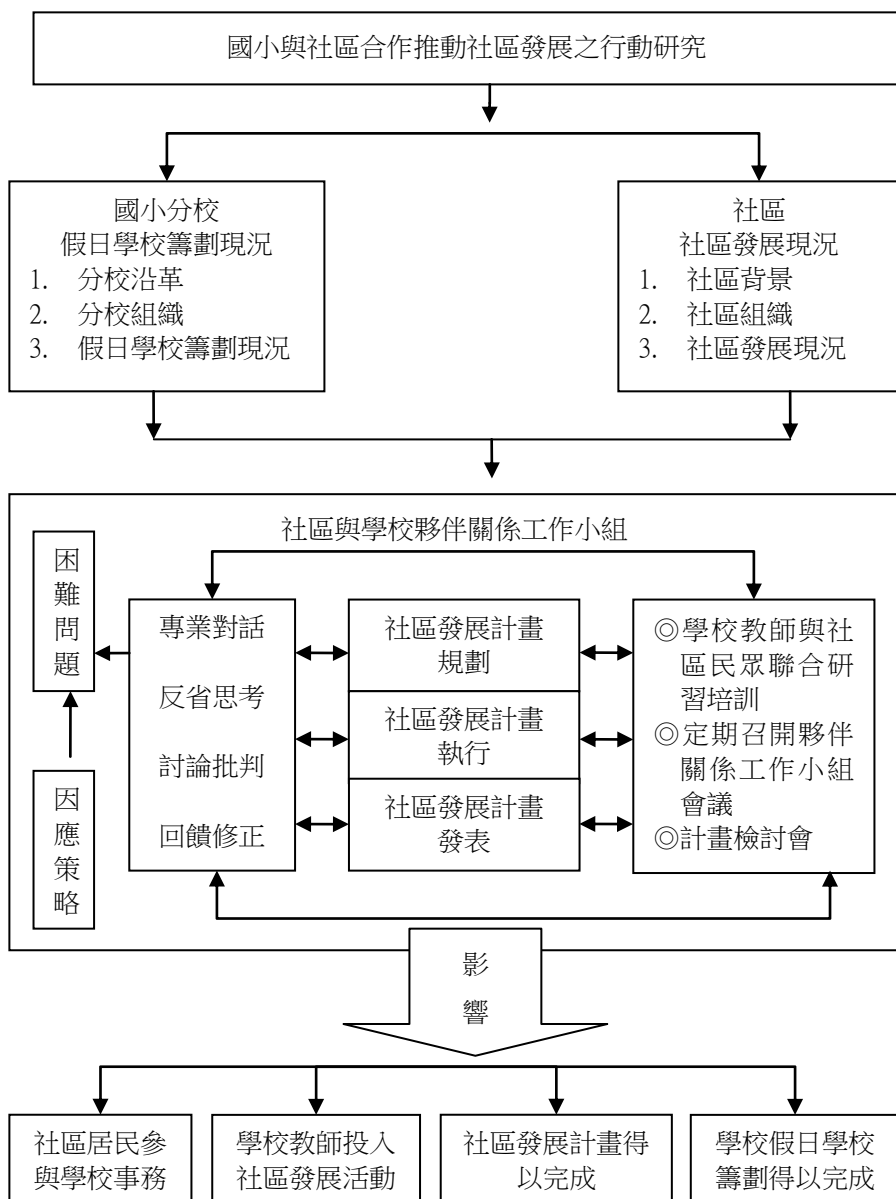


圖 1-1 國小與社區合作推動社區發展之行動研究研究架構圖

二、研究場域及參與研究人員

(一) 研究場域

本研究以台東縣 A 學校及其所在地之 A 社區為研究場域。A 學校距離台東市約 12 公里，學校教師連同分校主任共 8 位，學生人數最多的時候曾達全校 7 班 200 多人，近年來學校因學生人數太少，因此在政府裁、併校政策中岌岌可危。

A 學校位處丘陵區，位於海岸山脈南端。東以烏石頭山脊與富山村為鄰，西接利吉村，南以台 11 線乙縣與台東市富豐里比鄰。社區內有著被居民稱作「大峽谷」的「利吉混同層」地質景觀，是社區重要的景觀資源，在地質學上是研究歐亞板塊與菲律賓板塊交接碰撞的重要場所。社區內的土地多屬台糖公司所有，居民取得不易，難以開發。居民本以為台糖種植甘蔗維生，不過自從台糖公司結束它在社區的甘蔗種植事業後，居民改以農牧事業賴以維生。然而這些產業卻難以賴以維生，造成社區人口外流嚴重，人口逐漸老化凋零，社區日漸沒落。然而因為該社區坐擁極佳的天然資源，所以成立於 86 年的 A 社區發展協會，無不極力推動各種社區發展工作，企圖招攬遊客、吸引商機，以使人口回流，找回社區的蓬勃生氣，A 社區設有社區照顧關懷據點，社區人口數約 400 餘人，加入協會之會員有 75 人，與村辦公室關係良好。

(二) 參與研究人員

本研究以學校與社區合作推動社區發展為主，研究者欲藉由合作團隊的多方輔助，使能透過不斷的研討、協調、溝通、進修，共同規畫出學校與社區發展協會的夥伴關係合作模式，合作推動社區發展。並將參與者如研究者、學校參與人員、社區參與人員、其他社區相關人員，分別以代號表示。參與本研究之學校與社區人員背景及代號如表 1-1、表 1-2、以及表 1-3:

表 1-1 學校參與學校與社區合作計畫人員代號表

學校參與人員代號	學校職務	學歷
T1	級任教師兼分校圖書館業務	私立淡江大學保險學系 國立台東大學教育研究所
T2	級任教師兼分校出納業務	國立屏東師範學院初等教育學系 國立台東大學兒童文學研究所
T3	級任教師兼分校網管人員	國立台北師範學院初等教育學系 國立台東大學社會教育研究所
T4	科任教師兼分校體育業務	國立台東大學體育系
T5	級任教師兼分校教務業務	國立台東師範學院國民教育研究所碩士 國立台南大學教育管理研究博士班
T6	級任教師兼分校學藝業務	國立台東大學教育研究所碩士
T7	前分校主任 (2007年7月31日調校)	私立淡江大學企業管理碩士
T8	分校主任 (2007年8月1日到任)	國立新竹師範學院數理教育系畢業 國立台東大學教育研究所
R	級任教師兼分校訓導業務	國立嘉義大學數理教育學系畢業 國立台東大學教育研究所

資料來源：研究者製作

表 1-2 社區參與學校與社區合作計畫人員代號表

社區參與人員代號	社區職務	社區參與人員代號	社區職務
S1	社區發展協會 理事長	S2	社區發展協會 總幹事
S3	社區發展協會理事	S4	社區發展協會 理事
S5	社區發展協會理事 學校家長會長	S6	社區發展協會 監事
S7	社區發展協會理事	S8	村長

資料來源：研究者製作

表 1-3 其他人員代號表

其他人員代號	職務	其他人員代號	職務
T9	校長(2007年7月31日退休)	T10	校長(2007年8月1日到任)
G1	林務局台東林管處社區林業計畫承辦人	G2	社區林業計畫審查委員
C1	社區居民		

資料來源：研究者製作

三、資料蒐集與分析

本研究採訪談、觀察、文件分析和反省札記為本研究資料蒐集的主要方法。為了便於討論、運用及資料的分析整理，研究者將上述資料來源以代號作為編碼。I：訪談。B：觀察參與。A：會議討論。D：文件分析。資料編碼方式如表 1-4，並利用三角交叉檢證法來進行資料校正。

表 1-4 研究資料編碼表

資料編碼	資料性質	時間	對象	其他
I070525T1	訪談	2007年05月25日	T1	
A071225T3	會議討論	2007年12月25日	T3	
B080125S1	觀察記錄	2008年01月25日	S1	
D06-01	文件分析			表示文件D06第01頁

伍、研究結果與討論

茲依據研究目的，將資料與結果加以歸納並進行討論。以下就 A 學

校與 A 社區合作推動社區發展的緣起、實施歷程、面臨問題、因應方式及成效分別闡述如下：

一、合作緣起

A 學校當初之所以會與 A 社區合作推動社區發展，其主要原由有：

(一) 社區居民憂心學校存廢問題

A 學校是社區裡唯一的文教機構，因此社區居民相當重視學校的存廢問題，所以每當報紙上又出現分校可能被裁併的消息。社區居民便會來到學校與分校老師們商討如何招募更多學生，但居民也向學校建議為使學校有本錢與教育局在裁併校政策上周旋，學校必須創造出屬於學校自我的特色，做出一些成績來讓教育局在裁撤分校時能多加考慮，因此提議學校要培養小小解說員。

我提到「小小解說員」方面，其實很早以前，我們社區就知道這個學校很可能會被裁併，所以就從外面的綠美化開始著手，我也跟之前的黃主任提過，只要你們帶小朋友去外面的時候，並不一定要走相同的路線，其實動植物、昆蟲方面，不是說一次就要介紹。……尤其報章雜誌報導明年學校可能將被裁撤，讓我覺得我們在這樣的課題上，必須要更積極一點。……而解說員的表達方式是慢慢訓練出來的，可以用半強迫的方式，多創造一些機會讓他們練習，久而久之會有不一樣的表現，本著社區、學校一體的觀念，一起做一些事，將來在學校要被裁校的時候，我們就有本錢和教育局爭論。(A061017S3)

(二) 學校教師認為學校在發展假日學校上需要社區居民的協助

在社區居民向學校提議要培訓小小解說員同時，適巧這個時期台東

縣政府教育局也在推動結合社區地理環境資源來建構學習園區的「衛星學園」方案。其「衛星學園」是由假日學校所構建而成，而假日學校則是以學校為中心發展本位課程為根基，結合社區豐沛人文與環境資源乃至於地方特殊產業，進而發展學園多元課程，主要目的在提供學生擴充探索體驗學習機會。其運作模式便是希望以學校本位課程為基石，結合社區產業、特色及地方文化進行課程設計。而在食宿、交通方面盡量安排尋求社區資源，以帶動社區整體發展。該分校正是假日學校其中之一。

為了準備假日學校的相關事宜，學校勢必要開始著手調查社區裡的相關資源。但是所有學校的老師沒人是在地人，也無人居住在社區之中，因此對社區的資源都不甚了解，所以在發展假日學校上，學校教師認為需要社區居民的協助。

其實我也對本地的地理環境並不是很了解，遑論我們還要將這方面的知識帶給學生，因此師資的培訓格外顯得重要。譬如學校可以給老師們相關的資料，讓我們了解本地有哪些資源、特殊的景觀等，但問題是這些資料要從何而來？（A061017T2）

（三）社區發展經費可挹注學校實施教育政策上所需經費

雖然假日學校方案雖然有助於學校與社區的發展，但學校教師卻憂慮此教育政策是否真會實行提出了憂慮。

有關假日學校的問題，我不知道目前教育局的態度如何，因為去年談得很積極，也一直在推動，也有很多相關的會議在我們學校召開，但就我所知，換了一些校長之後，政策就好像有點轉變，究竟有無胎死腹中我不是很清楚，所以剛剛提到假日學校，心中浮現的就是：假日學校還在嗎？因為這跟經費及長官的態度有關，所以可能還必須要去深入了解。（A061024T1）

因此假日學校計畫雖然很好，一來是不知道它什麼時候要辦？再來它

的資源恐怕很有限，如果我們要做資源調查、人才培訓、解說培訓、解說資料準備，以及一些未來假日學校遊學行程「點」、「線」的規劃，假日學校恐怕無法提供相當的經費。面對這樣的窘境，對此 S1 提出了林務局的「社區林業計畫」或許可以幫忙解決經費上的問題。

「社區林業計畫」是林務局為配合行政院於 2005 年結合各部會推動的「台灣健康社區六星計畫」的「環保生態面向」而推廣的一個林業發展政策。在社區林業補助項目的「自然資源調查篇」、「森林保護篇」及「森林育樂篇」三項計畫類別裡，其中的「森林育樂篇」以 1.進行理念紮根活動，宣導生物多樣性、自然保育觀念、文化傳承等環境教育推動；2.營造校園原生植物或生態特色及相關維護事宜（並能與學校教育課程結合）；3.建構社區與校園間的自然資源與文化資源之資料庫；4.校園自然與文化資源地圖繪製；5.建構社區與校園間的社區林業、生態保育經驗交流網絡等精神，鼓勵「社區與當地中小學合作」。而這些社區林業計畫所推動的工作項目，與學校想要與社區合作推動的假日學校與小小解說員培訓計畫所需準備的工作項目似乎不謀而合，因此社區林業計畫無疑提供了雙方合作的最好媒介。

因此 A 學校與 A 社區便以發展假日學校的所需與培訓小小解說員的目標，以推展社區林業計畫為媒介，合作推動該社區的社區發展計畫，期望促使學校推展教育政策與社區的社區營造活動能夠在雙方合作下共同完成，獲取社區與學校雙贏的機會。

二、實施歷程

（一）擬定合作願景

在雙方決定合作之後，學校與社區開始思考我們想做什麼？什麼事情學校覺得有意義、有價值的，社區也覺得有意義、有價值的。最後雙方依據社區與學校對小小解說員的期待、對假日學校的準備以及社區林

業計畫的發展要點，大家討論出來四個計畫：「社區及校園自然及文化資源地圖繪製以及解說教材製作」、「生態旅遊、解說培訓」、「生態旅遊遊程規劃及解說操作」、「與鄰近學校/社區策略聯盟，網路建置及套裝行程規劃」。學校與社區構想的這些計畫是有階段性的，每個計畫預計以半年來實施，四個計畫排下來，大概需要 2 年的時間。

（二）成立並運作社區與學校夥伴關係工作小組

在學校與社區發展協會確定合作之後，雙方便成立了社區與學校夥伴關係工作小組，希望藉由社區與學校夥伴關係工作小組的成立，建立學校與社區溝通的管道。在社區與學校夥伴關係工作小組運作上，以 A 學校主任 T7 及該 A 社區發展協會理事長 S1 為工作小組召集人，負責統合、規劃社區與學校夥伴關係工作小組的運作。社區與學校夥伴關係工作小組的運作模式與主要工作有如下：1.分配學校與社區人力；2.定期召開會議、報告工作進度；3.掌握各組進度、協調各組分工。

（三）申請與實施合作計畫

學校與社區發展協會合作的第一個計畫「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」於 2007 年 1 月送林務局台東林管處審查，並於同年 3 月正式通過開始實施。社區與學校夥伴關係工作小組依據計畫所需編列了：1.成立並運作學校與社區夥伴關係工作小組；2.進行學校教師、家長及社區居民培訓；3.進行學校與社區資源調查並進行資料庫建立；4.著手繪製社區與校園資源地圖；5.製作解說教材；6.成果展示，六大工作項目，並設定工作時程，來完成計畫。表 1-5 為學校與社區發展協會合作過程中重大會議一覽表，表 1-6 為合作過程中部分計畫之工作分配表，兩項表格足以為兩個單位合作期間的成效做一見證。

表 1-5 學校與社區發展協會合作過程中重大會議一覽表

會議名稱	會議召開日期
「促進學校／社區夥伴關係」第一次溝通會議	2006 年 10 月 17 日
「促進學校／社區夥伴關係」第二次溝通會議	2006 年 10 月 24 日
「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」第一次至第九次小組會議	2007 年 3 月 2 日至 2007 年 6 月 15 日
「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」計畫成果檢討會	2007 年 6 月 22 日
「社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」第一次小組會議至第四次會議	2007 年 10 月 4 日至 2008 年 1 月 10 日
「社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」計畫成果檢討會	2008 年 1 月 17 日

表 1-6 「A 社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」工作分配表

工作項目	學校	社區	
	主辦人	主辦人	協辦人
成立並運作社區與學校夥伴關係工作小組	學校主任 T8	社區發展協會理事長 S1 先生	社區發展協會全體幹部
特色產業組	學校主任 T8	村長 S8	社區發展協會總幹事 S2
生態旅遊遊程規劃組	研究者兼學校老師 R	社區發展協會理事 S3	社區發展協會監事 S6
網頁組	學校老師 T3	社區發展協會理事 S5	社區發展協會理事 S4
成果展示	學校全體老師	社區發展協會理事長 S1	社區發展協會全體幹部
備註	上列主辦人，協辦人之指定係為使各項工作有效推動而指定，原則上所有工作項目均須由學校老師及社區重要幹部共同規劃與執行。		

資料來源：「A 社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」計畫書

三、學校與社區合作面臨問題

在「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」的推行當中，隨著計劃的進行，社區與學校合作之間也漸漸了出現下面這些問題：

(一) 學校教師認為合作計畫中社區與學校的工作量嚴重失衡

雖然在計畫一開始時學校與社區秉持著合作的精神，將每個工作項目學校與社區都必須有人參與執行。但是真正計畫在執行時，卻少見社區人員前來幫忙，導致工作重擔全部落在學校教師身上，如同 T7 所提到的。

在一開始計劃過程到結束，我的感覺是這個工作性質偏掉了，因為這是社區跟學校一起的活動，但是後來整個變成是分校的老師跟同仁在處理這個事情。這個分工的方式可以再協調一下看是怎麼樣分工，讓老師這邊工作量不會這麼大，因為這工作量會造成老師在教學和我們在處理行政上的困難，突然這個東西來，讓我們程序上都耽擱了。所以我個人的覺得考慮到這個因素，因為社區有社區的本業，老師也有老師的本業，如果本業做不好的話，做這個計畫對校長也很難交代。(A070622T7)

(二) 學校教師認為參與社區發展工作影響教學品質

在合作計畫進行當中，因為社區與學校夥伴關係工作小組每二個星期便要開一次會，加上花在調查資源、查閱資料、編輯教材的時間，學校教師們平常空堂備課、輔導學生與改作業的時間幾乎被壓榨一空，因此學校教師認為參與社區發展工作影響到他們的處理班級級務的時間。

譬如說我們就要用一些空堂去開會，那無形當中就會影響到我個人的時間，像是批改作業，或是構思我的課程，相對時間上就會造成干擾。(A070622T2)

(三) 社區認為社區成員參與社區與學校夥伴關係工作小組時間上無法配合

謀求生計與參與社區發展，哪一個重要？在這次學校與社區的合作中，社區成員似乎必須在兩者之間作出選擇。因為在這次合作中，無論

是開會、研習或是工作進度討論都為了配合老師的上班時間，而將時間都定在白天的時間。但無奈的是，這段時期正是社區居民農忙的時候，因此在工作時間與參與社區發展活動的時間衝突之下，大部分的社區居民便無法參與這樣的活動。

這個在時間上，晚上是沒什麼問題，可是訂在白天，他們的事情可能都集中在白天。他們因為工作的關係，這樣的出席率可能不會很高，這是預期的到的，這一點要特別去注意，居民是晚上較有空，那老師的話晚上不一定有空。(A070622S6)

也因為這些問題使得學校與社區在合作上並不是相當愉快，以至於在學校與社區合作的第一個計畫「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」結束之後，學校多數教師便不願再與社區繼續合作。於是社區與學校夥伴關係工作小組只好修正雙方合作的模式以繼續推行學校與社區合作的第二個計畫「社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」。

四、修正夥伴關係工作小組運作方式

第二次合作計劃開始執行之後，雖然學校成員部分只有 T8 與研究者二人參與社區與學校夥伴關係工作小組，但從二次合作計畫針對第一次合作計畫的缺失加以修正後，明顯可以感覺社區的參與較同期積極了許多，也使得合作計畫進行的相當順利。

(一) 社區與學校夥伴關係工作小組關係更加穩固

延續第一梯次社區與學校夥伴關係工作小組的工作性質，社區與學校夥伴關係工作小組在這一梯次的角色仍是以 1.分配學校與社區人力；2.定期召開會議、報告工作進度；3.掌握各組進度、協調各組分工為主。然而為使合作小組運作更加順暢與長久，在學校與社區的討論之下，在

這一次計畫中社區與學校夥伴關係工作小組的運作上也有稍許的變化。

1、依據工作項目性質加以分工避免人力的浪費

在執行上一梯次合作計畫的工作項目上，社區與學校夥伴關係工作小組是依工作目標建立各個工作小組，再分配人力加以進行。不過這樣的分工方式，卻造成有些工作項目因為工作內容性質太像，大家都在做同樣的事情，徒增人力的浪費。因此這一梯次的分工方式，便依據工作目標將工作內容性質相似的項目規劃成一組，再調配人力，以免造成人力的浪費。

2、訂定經費收支運用規範確保小組運作

因為有林務局社區林業計畫的經費奧援，因此學校與社區得以依據共同的理念，進行合作計畫的發展。但經費的運用公平、透明與否，卻關係著雙方的合作是否能平穩的走下去。因此雖然上一梯次的計畫執行當中，學校與社區並沒有因經費的分配問題，造成雙方不愉快。但 S3 為確保社區與學校夥伴關係工作小組能夠平穩的運作，因此雙方協定了「社區和學校協力執行社區林業計畫之經費收支運用規範」，確保經費公平、透明的運用。

我知道很多原本社區發展做的很有名的社區，現在都逐漸做不下去了，像那個 XX 社區和 XX 社區。據我所知，都是因為錢的問題，鬧的大家都很不愉快。所以我認為我們應該把錢怎麼用、用在哪裡要設立一個規範，白紙黑字寫下來，讓大家有一個遵守的條例，這樣將來才不會有問題。(A071004S3)

雖然在上一次學校與社區合作計畫，學校與社區發展協會的合作的結尾不是很完美。但從社區成員這一次合作計畫中，積極規劃社區與學校夥伴關係工作小組的運作條例中，可以深深的感受到社區成員對社區

與學校夥伴關係工作小組的重視與期待。

我希望這樣的夥伴關係能夠一直持續下去，畢竟在雙方的合作上成效不錯，而且好不容易才建立的合作管道，如果因為計畫的結束就結束了，我想這是非常可惜的。像第一梯次計畫結束的時候，許多老師表示說不想再繼續投入社區發展的工作的時候，我就覺得非常的洩氣，希望大家能夠一起努力，將這樣的合作關係持續下去。(I080130S2)

3、會議晚間召開社區成員參與熱絡

自從社區與學校夥伴關係工作小組會議改為晚間召開之後，社區成員參與較上一梯次熱烈，每次開會社區發展協會的幹部幾乎都會全員到齊，在討論事情上亦較上一次計劃時熱絡許多。許多工作社區成員也會自行先討論出一個草案之後，再於社區與學校夥伴關係工作小組會議上與學校討論，計畫推行更顯效率。

(二) 成果展示結合學校教學成果與社區年歡活動辦理

「社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計劃」成果展與「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」不同的地方是這次成果展示結合了社區年歡活動與學校的教學成果展示。成果展示結合學校教學成果的意義在於向與會來賓推銷學校的教學成果，因為來參與成果展示的來賓多為社區民眾，而這些居民的子弟正是學校學生的主要來源，希望藉由學校教學成果展示，吸引更多學生至 A 學校就讀。

我發現有些住在我們 A 社區的小孩，並沒有來我們 A 學校就讀，而跑去市區的學校就讀。我想這可能是他們認為我們鄉村學校的辦學績效不如社區的小學，所以都跑到社區就讀。因此我想藉由這次的社區林業計畫成果發表會順便展示我們學校的教學成

果，看能不能讓這些跑到市區就讀小孩的家長認同我們學校的辦學，把小孩轉回來我們學校就讀。(A071213T8)

至於結合社區的年歡活動是想藉由社區年歡活動的摸彩與聚餐，吸引更多社區民眾前來參與社區林業計畫的成果展示，讓他們藉由參觀成果展示，進而了解學校與社區的合作計畫，從而投身參與合作計畫。

與學校合作的這段期間，我發現社區有很多居民不知道我們在幹什麼，我想我們可以藉由這次的成果展示順便舉辦我們社區的年歡活動，藉由豐富的摸彩活動與聚餐吸引他們來參加，這樣他們才有機會知道我們到底在做什麼。(A071213S1)

伍、學校與社區夥伴關係之突破

「A 社區生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」跟「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」比較起來進行的相當順利，社區與學校夥伴關係工作小組成員們彼此也都相當認同對方在這一合作計畫的表現，歸結這次合作計畫成功的原因有：

(一) 參與計畫者皆熱衷社造之人 工作充滿衝勁

在「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」結束之後，社區與學校夥伴關係工作小組組成成員有了一番大變動，不想繼續參與合作計畫的、理念不合的人紛紛掛冠求去，留下來的均是有心參與社區營造計畫，促使社區發展的人。因此在合作計畫的推行上，無論是學校或是社區成員都盡心盡力作好自己所分配到的工作，所以在執行「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」時造成最大紛爭的工作分配不均問題，在「富源生態旅遊初步遊程規劃及解說培訓計畫」執行時並不復見，而這也使得學校與社區在推動這次的合作計畫過程十分順利。

（二）工作項目符合教師專長學校教師較願意協助

在「社區及校園自然與文化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」中所要進行的工作項目的內容，因多非學校教師的專長，所以在執行計畫時老師們必須從新學習相關的技能，增加教師們的負擔，因此造成教師們覺得工作太過繁重，而不太願意幫忙。然而在這一梯次的合作計畫中所規劃的網頁組需要有資訊專長的人員來負責，因符合 T3 的專長，因此雖然 T3 在上一梯次計畫結束時已表明不願繼續參與學校與社區合作的計畫，在社區與學校夥伴關係工作小組的請託之下，還是加入了學校與社區合作夥伴工作平台的工作行列。

看了 T3 設計的網頁我非常佩服，我覺得非常感動高興。那這學期雖然老師減少一點，除了 R 之外，T3 他默默的幫忙，那平常我也不知道他做到什麼程度，但是重要會議他也會參加。今天展現出來的這個結果，那整個架構都出來了，他的一些構想，未來怎樣把我們以前做的那些資料，我們以後發展產業，你希望把這些做生意的資料放上去，他都幫忙考慮進來了，我真的很佩服。

（A080117S3）

（三）計畫有延續性 工作執行更順利

學校與社區的合作計畫規劃從「社區及校園自然及文化資源地圖繪製以及解說教材製作」、「生態旅遊、解說培訓」、「生態旅遊遊程規劃及解說操作」到「與鄰近學校/社區策略聯盟，網路建置及套裝行程規劃」，四個計畫內容環環相扣，每一個計畫都是以上一個計畫成果繼續發展。因此這梯次所規劃的三個工作小組特色產業組、生態旅遊遊程規劃組與網頁組所需要的資料早在上一個合作計畫「社區及校園自然與文

化資源地圖繪製及解說教材製作計畫」時便由社區資源調查小組調查完成，所以這一梯次各小組從計劃一通過開始，便能各自進行自己的工作，並順利完成工作。

六、合作成效

在學校與社區發展協會合作推動社區發展的過程中，彼此之間從討論計畫、執行計畫、檢討計畫、修正計畫再執行新的計畫的歷程中，學校與社區各有收穫與成長，歸結學校與社區發展協會在合作中所獲得的效益有：

（一）學校獲得的效益

1、獲取學校實施教育政策上的資源

在教育經費拮据的現在，教育當局能給予學校的經費實在是相當有限。因此學校若想針對其教育目標發展所需的課程或活動，經費的來源成了一大棘手的問題。然而社區在政府近幾年來推動社區發展下，有許多政府單位編列經費，提供社區發展之用。因此學校的教育活動若能與社區發展活動相結合的話，除可增加社區人力的支持之外亦可得到社區發展經費的奧援。

無論學校推行「假日學校」上，或是發展學校本位課程、甚至是社會領域的教學活動中，常常需要社區居民的知識供給或是人力的參與。因此在學校參與社區發展活動之後，與參與合作計畫的社區成員建立了良好的關係，在體認學校願意協助社區發展的情況下，他們也樂意協助學校的成長，而這些社區民眾也成了學校在推展教育目標上最佳的人力資源。

在學校與社區發展協會合作之後，學校與社區的交流日益頻繁，學

校與社區的關係也越來越好。也因關係的改善使得社區居民越來越願意開放自己的私有場域供學校教學使用。像社區居民的休閒農場、生態步道及果園、甘蔗田等，都願意配合學校的教學活動，無償的提供學校使用。

2、行銷學校辦學績效

在學校與社區發展協會合作的過程中，學校利用各次合作計畫成果展示會的機會，順便展示學校教學成果，推銷學校教學績效，藉以得到社區居民對學校辦學的認同與肯定，願意將其子弟送來學校就讀，減少學區內越區就讀的現象，提升學校學生人數，避免裁、廢校的可能。

3、促進社區對學校發展的關心與協助

藉由學校與社區發展協會的合作，使得學校與社區的互動日漸頻繁，社區逐漸關心起學校的運作情形與需求。對於學校所提出來的需求都會鼎力相助，幫忙學校尋求解決的辦法。因此學校能藉由投入社區發展的規劃中共同發展，促進社區對學校的關心，幫助學校軟硬體的增設。

(二) 社區獲得的效益

1、社區發展協會幹部透過參與學校合作推動社區營造活動的機會學習，提昇幹部的領導能力

參與與學校合作的社區發展協會成員多為社區組織中的重要幹部，經過與學校合作推動社區發展工作的過程中，從計畫規劃與撰寫、計畫活動的推行與整理到計畫成果的展示與行銷，社區幹部們有許多的機會參與規劃社區活動，在推動一次又一次的活動中，慢慢的增進了辦活動的能力，經驗也越來越豐富。對於往後規畫社區營造活動每個人都有不

同的學習體認，在活動中學習尊重他人，在辦活動時學習工作分配、溝通、互動、檢討，增進社區幹部批判、反省的能力。

2、與學校教師共同研習培訓，增進社區居民學習的機會

在與學校合作推動社區發展這段期間，因應執行計劃的需要，社區發展協會與學校夥伴關係工作小組規劃了許多學校教師與社區居民一起參加的研習培訓。在參與研習培訓的過程中，社區居民在社區資源調查的能力上多有增進。在能辨認社區中原本自己不認識的物種之後，社區居民大多滿意自己的成長，無形之中增加其自信，激發其學習的熱情，帶動社區學習的風氣。

3、居民藉著參與公共事務的機會，提高居民民主與法治素養

以前社區居民對於參與社區公共事務都是以旁觀者的角色來看待，很少會主動的參與。但是在與學校合作的計畫都獲得外界相當的肯定之後，漸漸有一些原本不參與合作計畫的居民也開始投入與學校合作的行列。一些原本袖手旁觀的居民對社區事務開始產生興趣，參與社區事務的問題解決，透過這種藉由參與公共事務活動的機會，學習民主參與的素養，有利於社區營造的推動。

4、更有信心與動力爭取各項社區發展經費，推動社區營造工作

在這幾次與學校合作的計畫成功完成之後，社區成員們對於推動社區發展活動更有信心，因此也開始極力爭取各單位所提供的社區營造經費來推動社區營造工作，促進社區永續發展。

陸、結語

從學校與社區合作推動社區發展的過程當中，可以發現學校的加入確實在社區推展社區發展上有相當的助益，然亦可以從中發現下列幾項因素影響學校與社區合作：

一、合作計畫有無提供學校推動教育政策的經費

細究學校之所以會與社區合作推動社區發展計畫的原因，除了是想要尋求社區在人力與知識上的支援之外，獲取額外的經費供學校推動教育政策是另一個重要的原因。尤其是教育主管機關教育經費不足，學校為推動教育政策必須四處募得資金，以讓教育政策得以順利的推動。因此與社區合作的計畫有無提供學校推動教育政策的經費，是學校考慮是否投入合作計畫的重要因素之一。

二、學校教師投入社區發展的時間

教師投入社區營造工作的過程中，必須額外撥出時間來執行社區發展的工作或會議，因此參加社區營造工作勢必會增加教師的工作量。多數教師在面對工作量增加，原本學校工作沒有減少及個人進修與照顧家庭的因素下，表示時間不夠，而降低投入社區營造工作的意願。

三、社區發展活動舉行的時間

A 社區的居民大多以畜牧業或是農業維生，過著日昇而做、日落而息的生活，因此社區居民空閒的時間大多是在晚間。所以若是社區發展工作的時間是定在白天，則社區居民必須為生計而忙碌，大多無法參與社區發展工作，而造成參與率降低。但是若是在晚間舉行，學校教師卻表示因為個人進修與家庭照顧問題，不願參與相關的活動。

四、教育政策的制定

教育政策的方向左右著學校發展的動態，也影響著學校教師主要投入的活動。這次促成學校與社區發展協會合作主要的因素是教育當局的「裁併校政策」與「假日學校」的規劃，「裁併校政策」讓學校教師感到學校的危機，體認學校與社區不可分割的關係，而願意關懷社區的發展；「假日學校」的規劃促使學校教師必須走進社區，向社區尋求所需的資源。因此教育政策的制定促使著學校教師投入社區發展活動。

五、合作計畫分工的公平性與執行力

因為學校老師均非社區本地居民，對社區的情感深度與社區居民比較起來本就相對不足。所以在執行社區發展工作上，學校教師心態上本就認為社區成員必須更加投入。因此若是社區成員在執行社區發展工作上比學校教師顯得不夠積極，很容易造成學校教師心態上的不滿，對社區成員在推動社區發展的意願產生質疑而不認同社區成員，使得學校教師不願投入社區發展工作。

六、計畫內容是否能與教學活動結合

學校教師與社區合作的過程中，大多感受到投入社區發展的活動影響到其教學品質，因此對於是否繼續參加合作計畫態度始終猶豫，所以若學校與社區合作的計畫能與教學活動相結合，教師們能一邊做社區發展的計畫，一邊又能顧及到學校的教學活動，會讓學校教師更願意投入社區發展的工作。

七、合作機制的制度健全與否

學校與社區的合作是否能夠長久，合作期間是否能夠平穩有效的運作，與彼此合作機制健全與否關係相當密切。因此在學校與社區合作夥伴關係工作平台上，成員們建立的各種維持合作機制的方式，如：定期

召開學校與社區夥伴關係工作小組會議、針對學校與社區夥伴關係工作小組成員所需技能進行培訓、訂定「社區和學校協力執行社區林業計畫之經費收支運用規範」、每梯次計畫執行成果檢討會和成員的聚餐交流.....等，藉由制度健全的建立，減少彼此之間的誤解和摩擦，促使學校與社區的合作關係能長久維持。

八、合作計畫時程的長短與內容的延續性

本研究經執行學校與社區二個合作計畫後發現，社區與學校夥伴關係小組成員除了合作計畫的工作之外，都有其他的工作要忙。所以合作計畫的時程太短，除會讓合作目標無法順利全部達成外，更容易造成合作成員們的心理壓力。因此合作計畫的時程最好在半年以上，較不會造成成員們心理與工作上的負擔。此外合作計畫的內容若有延續性，因成員已有執行之前的計畫的經驗，對於工作內容與性質都已相當熟悉，因此在新計畫的執行上更容易上手。

最後研究者針對學校以及社區發展協會兩方在合作發展上提供建議，作為學校教師及社區人士的行動參考。

一、對社區與學校夥伴關係工作小組的建議

在學校與社區合作的過程中，合作的活動究竟是白天或是晚間舉行一直困擾著學校與社區合作夥伴工作平台的成員，建議活動舉行的時間不必侷限在全部是早上或是晚間，可依社區與學校夥伴關係工作小組成員較多數人可以參與的時間隨時調整，以使合作活動的推展更有彈性。

而社區與學校夥伴關係工作小組需將雙方合作計畫的工作項目，需依其工作內容的特性與性質，將學校與社區分別需要負責與執行的項目分配清楚，以免造成工作重疊或混淆，使得計畫執行效率降低。

此外學校與社區發展協會合作的成果豐富，但知道的人大多是社區

本身人士，外界並不清楚。因此社區與學校夥伴關係工作小組或許可以透過行銷手法，利用媒體與網路加以宣傳，以提升社區名氣，吸引更多遊客到訪。

二、對社區的建議

社區的發展需要全體社區居民的共同參與，然而在學校與社區合作的這段期間，社區動員的情形並不熱絡。因此社區方面必須要多加推廣社區發展的理念，鼓勵社區居民參與社區發展活動。尤其是在這幾次合作計畫執行中，參與的多是社區老一輩的居民，因此社區方面應多號召較年輕一輩的社區成員參與活動，以使社區發展精神得以傳承。

此外在學校與社區合作的過程中，每當在推展工作項目時，居民常自認為學歷不高、學識不豐，因此常常希望由學校來執行主要的工作。但居民是社區文化的傳承者，在社區在地知識與社區傳統技能上，絕對比學校更了解、更熟悉。不過因社區成員普遍對自己缺乏自信，因此對於合作計畫的工作常加以婉拒。所以社區成員應對自己所擁有的知識與技能建立信心，相信自己絕能在合作計畫上，貢獻自己的心力。

社區領導幹部也應發揮影響力，不定期讓社區民眾了解社區境況與未來目標，教導社區、引導社區、號召社區、充能社區，進而提升社區。此點建議也呼應目前社區發展協會為自發性的人民團體之性質，居民主動關心自己生活的社區，透過凝聚共識找共同希望的生活方式，最終能成為一個讓居民樂在其中的社區。

三、對學校的建議

參與學校與社區合作計畫的老師常抱怨工作量增加，但原本學校事務沒有減少的情況下，時間不夠用。因此學校若能給予參與合作計畫教師減課或減少行政業務，減少參與合作計畫的教師原本在學校事務工作

量，或許可以吸引更多教師投入與社區合作的工作團隊中。

學校行政人員以及教師對社區要有生命共同體的認知，畢竟社區的提升對學校辦學也是助益，彼此互相提攜，分享資源與成果，才能創造雙贏的境界。

而在這次學校與社區合作計畫中，許多工作項目涉及社區資源調查，而這些成果學校在發展學校本位課程與社會領教學上都可以派上用場。因此學校方面可以利用這些計畫的成果，加以轉換成學校可使用的教材，以充實學校的教學資源。

四、對政府相關單位的建議

社區發展工作的成敗，攸關社區所在地各單位的興衰。長久以來，各級政府對社區的發展無不積極輔導，給予各項資源的輔助，以協助社區的獨立，並進而提升當地的生活品質。

本研究建議政府在發展社區工作的過程中，不能僅單方面地由內政部、衛生福利部、縣市政府及鄉鎮區公所指揮各社區組織(如社區發展協會)運作，政府單位更應成立跨部會(中央層級)或跨局處室(縣市政府層級)的平台，以首長或副首長為召集人，定期召開社區事務的討論會議，並定期追蹤檢討，以求有效的解決社區真正關心的問題，支持社區成長。另外，教育行政主管單位也可透過方案或計畫的補助方式，鼓勵學校申請經費，加入與社區成為夥伴關係的方案，彼此合作，創造績效。前述由首長或副首長擔任召集人的跨單位平台則可定期了解夥伴聯盟之境況與障礙，必要時提供諮詢或資源，協助解決計畫分工不公平、機制不健全、或計畫延續性不足的問題。

參考書目

- 王文華 (2005).〈行動研究法在教育行政上的應用〉。《學校行政雙月刊》，第37期，頁81-95。
- 王本壯 (2005).〈公眾參與社區總體營造相關計畫執行之行動研究—以苗栗縣推動社區規劃師運作模式為例〉。《公共行政學報》，第17期，頁1-35。
- 成虹飛 (1999).〈行動研究的書寫與閱讀-困境與可能性(阿美與阿花的對話錄)〉。《教育資料與研究》。第35期，頁1-7。
- 行政院文化建設委員會 (1999) 《台灣社區總體營造的軌跡》。台北：行政院文化建設委員會。
- 李光中、張惠珠、黃可欣、王鈴琪、蔡嘉玲 (2006) 〈促進鄉村小學和社區協力推動社區林業之行動研究—以台東利吉社區與富源社區為例〉。收入於農委會林務局編《2006年社區林業學術研討會論文集》。頁1-23。台北：農委會林務局。
- 李光中、張惠珠、王鑫、黃可欣、王鈴琪、蔡嘉玲 (2008). 〈促進鄉村學校和社區協同規劃社區發展計畫之行動研究：以台東利吉和富源社區為例〉。《環境教育研究》，第5期，頁 89-130。
- 李志成 (1997) 《論家長參與學校教育及其影響》。台北：國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 余孟和 (2013). 〈以全球在地化觀點推動學校社區化之實踐〉。《學校行政雙月刊》，第83期，頁121-133。
- 李易駿 (2013) 《當代社會工作：計畫與發展實務(第三版)》。台北：雙葉書廊。
- 李振哲 (2007) 《學校與社區形成夥伴關係的個案研究：以雲林縣立華山國小與華山社區為例》。嘉義：國立中正大學教育研究所碩士論文。
- 吳月招 (2002) 《公私部門協力參與社區總體營造之研究—以九二一重建區為例》。台中：私立東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 吳明隆 (2001). 〈教師動手做研究—教育行動研究的實踐〉。《公教資

- 訊》。第5卷，第1期，頁41-60。
- 吳明儒 (2009).〈社區發展的新視野：歐洲國家經驗的學習〉。《台灣社會福利學刊》，第8卷，第1期，頁29-69。
- 吳璧如 (2003).〈家庭-社區-學校之夥伴關係：理論、涵義及研究展望〉。《教育資料與研究》，第52期，頁84-91。
- 林振春 (2000).〈學校與社區結合的模式與可行的作法〉。《教師天地》，第108期，頁8-14。
- 林振春 (2008)《社區學習》。台北：師大書苑。
- 林務局 (2006)。《社區林業計畫作業規範》。資料檢所日期：2014年6月12日。網址：
<http://conservation.forest.gov.tw/public/Attachment/661916484971.pdf>。
- 林勝義 (2011)《社區工作》。台北：五南。
- 范信賢、尤淑惠 (2009).〈跨越藩籬-學校與社區協力連結的案例研究〉。《課程與教學季刊》，第12卷，第4期，頁89-112。
- 徐震 (2007)《徐震教授論社區工作》。莫藜藜主編，徐震原著。台北：松慧。
- 張永潔 (2006)《國小鄉土教育在社區總體營造角色之個案研究》。台北：國立台北教育大學社會科教育學系碩士論文。
- 張明輝 (1999)《學校教育與行政革新研究》。台北：師大書苑。
- 章文欽 (2005)《從鄉土教育教材的編寫探討國小鄉土教育結合社區總體營造的實踐研究-從雲林縣一個小社區談起》。雲林：國立雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
- 莊潔 (2006)《學校參與社區發展之歷程研究》。台北：台北市立教育大學環境教育研究所碩士論文。
- 陳良傑 (2001)《學校與社區互動關係之研究---以高雄市三個社區為例》。高雄：國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 黃世輝、宮琦清 (1996).〈從產品設計到社區設計—談台灣社區發展的發展與方法〉。《臺灣手工業》，第60期，頁4-20。

- 黃世輝 (2001) 《社區自主營造的理念與機制：黃世輝研究論文集》。
台北：建築情報季刊。
- 黃淑卿 (2005) 《國民小學學校與社區夥伴關係之個案研究》。台中：
國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文。
- 黃煌雄、郭石吉、林時機 (2001) 《社區總體營造總體檢調查報告書》。
台北：遠流。
- 黃麗美、郭雄軍 (2007). 〈創意遊學與文化行銷之研究-以台北縣漁光國小
為例〉。《研考雙月刊》，第31卷，第2期，頁99-111。
- 楊千儀 (2003) 《國民中小學在社區總體營造中所扮演角色之研究》。
嘉義：國立中正大學教育學研究所碩士論文。
- 監察院 (2001) 《監察院調查報告書-社區總體營造總體檢調查報告書》。
台北：遠流出版社。
- 監察院 (2005) 《推動社區總體營造工作之成效與檢討專案調查研究》。
台北：監察院。
- 劉潔心、晏涵文、張麗春 (2010). 〈台灣地區健康促進學校教職員充能和
學校與社區夥伴關係相關因素研究〉。《健康促進與衛生教育學
報》，第34期，頁73-90。
- 蔡清田 (2000) 〈行動研究在學校本位課程發展上的應用〉。收錄於中
華民國教材發展學會編《邁向課程新紀元 (二)：學校本位發展
課程工作坊》。頁279-303。台北：中華民國教材發展學會。
- 蔣玉嬋 (2001). 〈社區總體營造與學習型組織之探討〉。《社教雙月刊》，
第105期，頁33-39。
- 謝文慶 (2005) 《學校與社區關係之公關策略研究》。台中：私立東海
大學公共事務研究所碩士論文。
- 譚光鼎 (2010). 〈原住民學校與社區關係之研究-以臺灣三所原住民完全中
學為例〉。《社區研究學刊》，第1期，頁1-32。

二、英文部分

- Agbo, S. A. (2007). Addressing school-community relations in a

- cross-cultural context: A collaborative action to bridge the gap between First Nations and the school. *Journal of Research in Rural Education*, 22(8). Retrieved Jul. 07, 2014, from <http://jrre.vhost.psu.edu/wp-content/uploads/2014/02/22-8.pdf>
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25, 215-231.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical : Education, Knowledge and action research*. Melbourne : Deakin University Press.
- Carvalho, R. O. (2002). *The development of a community-school partnership in a Brazilian elementary school: A case study*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundation of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Epstein, J. L., & Van Voorhis, F. L. (2010). School Counselors' roles in Development Partnerships with Families and Communities for Student Success. *Professional School Counseling*, 14 (1), 1-14.
- Fiore, D. J. (2011). *School-community Relations* (3rd ed.). NY: Eye On Education.
- Griffin, D., & Steen, S. (2010). School- Family- Community Partnerships: Applying Epstein's Theory of the Six Types of Involvement to School Counselor Practice. *Professional School Counseling*, 13(4), 218-226.