

## 研究論文

# 社區能力與社區工作者關鍵能力： 成人學習觀點的分析

許雅惠\*

僑光科技大學通識教育中心助理教授

---

收稿日期：2011 年 3 月 1 日，接受刊登日期：2011 年 4 月 6 日

\* 本文為國科會專題研究計畫 94-2413-H-240-001《歐盟成人職業繼續教育與訓練的策略形塑之研究：終身學習理念的策略導向效果探析》部分成果及後續研究。

通訊地址：台中市僑光路 100 號 僑光科技大學 通識教育中心。電話：(04)27016855 # 1502、0910 563020。Email: [yahuei@ocu.edu.tw](mailto:yahuei@ocu.edu.tw); [yahueiyes@gmail.com](mailto:yahueiyes@gmail.com)

## 中文摘要

社區發展的概念與作法，由聯合國自 50 年代始在亞非等開發中國家大力推行，但歐盟 90 年以後所推動的新策略作法與過去並不相同。歐盟國家的作法，乃是在歐盟終身學習的架構中，以「能力」提升為中心思維，透過個人層次之「關鍵能力」的建構、評量、提升，及至社區層次的「社區能力建構」，來達到從個人到社區之整體能力提昇。在台灣，不少關心社區的社區工作者、成人教育者、文化工作者、總體營造推動者，亦開始有對專業工作者能力、社區能力建構的探討；參考歐盟近提出的理論架構，有助於擴展社區發展組織及實務工作者之專業能力的自我檢核之研究。

本文探析歐盟以成人學習為觀點的社區能力評估與專業核心能力，進一步與台灣目前的學術、實務發展實況進行討論。分析發現：1.立基於歐盟之成人學習觀點的社區能力指標，具有擴展台灣社區發展實務的具體可行性。2.對於實務工作者能力之提升，可藉由能力面、實務活動面、專業決策思維面三方面界定，深化析見實務工作者可能的改良。此等架構有利於社區發展組織自我檢核及實務工作者之專業化與能力提昇。

**關鍵字：**關鍵能力、社區能力、成人學習

# **Community Capacity and the Key Competencies of Community Workers : Adult Learning Perspectives**

Ya-Huei HSU

Assistant Professor,  
Overseas Chinese University

## **Abstract**

The terms community capacity and adult learning have been in use for several decades and refer to different areas within the field of community development and adult education. This paper sets out to explore the relationship between these two concepts. It examines the ways in which adult learning conceptual contributes to the development of community work as an overall system of lifelong education. Recent research from EU on the idea of the learning society points towards a more holistic view of community development and adult learning, which acknowledges “key competencies” as the core in the strategies toward personal or societal development.

The professional development and the improvement of the quality of adult learning staff have been recognized as a priority at European level for the successful practices in lifelong learning and community development. However, in Taiwan there is not always a clear view of the competences needed to fulfill the professional tasks in community development, partly due to the diversity of the field. This research aims to explore the community capacity of a learning community and the competence profiles and standards for adult learning professionals from EU experiences, so as to offer a parallel to consider the construction of community capacity and the competence profiles for community workers in Taiwan. Although their scope of application differs considerably between institutional and professional levels, a study on key competences for adult learning staff offers a perspec-

tive from a new angle so as to come up with a set of key competences which can functions as a reference for Taiwan community work research.

**Keywords: Community Capacity, Key Competence, Adult Learning**

## 壹、前言

在經濟全球化的時代中，結合政府引導與居民合作的社區發展或地區產業發展，成為各歐盟倡議對抗經濟全球化與社會排除的重要政策。社區發展的概念與作法，早在第二次世界大戰後，聯合國曾在亞非等開發中國家大力推行，但 90 年代以後的新作法與 50 年代的作法並不相同。聯合國 50 年代的社區發展推行，乃在兼顧基礎建設的作法中，滿足人民的基本需要。而 90 年代以後歐盟國家對於社區發展的實務作法，乃是在歐盟終身學習的架構中，以「能力」提升為中心思維，透過的個人層次之「關鍵能力」的建構、評量、提升，及至社區層次的「社區能力建構」，來達到從個人到社區之整體能力提昇，這是歐盟以超國家整合推動「終身學習」理念作為引導各國教育體系、社區學習、社區發展、職業訓練有關的國家行動，以對抗歐盟所面對的經濟全球化與社會排除課題。

近年來在台灣，不少關心社區的社區工作者、成人教育者、文化工作者、總體營造推動者，亦開始有對專業工作者能力、社區能力建構的探討。這些探討，或基於實務工作上的需要，或基於績效測量上的工具性使用，是以檢視台灣實務而開展之探究。在實務研究及建議方面，目前能仍尚待整合地從理論性架構出發，較少有溯源到歐盟概念形塑來檢視台灣的實務方向，或有「知其然、不知其所以然」之憾。是以，本文乃從體系化闡析歐盟社區能力評估與專業核心能力出發，進一步與台灣目前的學術、實務發展實況進行討論，以期提出對台灣社區發展之實務工作提升的啟示。

## 貳、台灣社區發展概況與學術議題

### 一、台灣的社區發展概況

台灣的社區發展是 1968 年在聯合國的影響下而開始推行。自 1968 年至

1983 年間，以「國民義務勞動」的實務作法，由上而下、指定工作項目的方式，達到推動社區基層硬體建設的作法（王培勳，2002）。而在 1983 年到 1991 年間，社區發展的實務則是透過社會運動、社會動員的方式，藉由培養社區中的社會組織、運動團體，以組織社區志工團隊為目標，而協助投入社會福利的工作（李易駿，2011）。但是這樣的努力直到 90 年代初，並沒有顯著成效。是以 1991 年起，政府將運動團體性質的社區理事會，改為人民團體性質的社區發展協會，政府對於社區組織的仍然有許多行政指導與由上而下的政策推動。

90 年代以來，在經濟全球化的作用下，歐盟與歐洲國家致力透過社區性的政策以抗經濟全球化與社會排除（李永展，2009；李易駿，2006），掀起新一波全球性的社區發展熱潮。這種由下而上、居民自主的作法是這一波社區新熱潮的主要特色。在台灣，社區歷經了 80 年代的民主化運動後，民眾的自主意識已經大大提昇，1994 年文建會推動的社區總體營造，提供了不少由下而上的實務作法與實際經驗；在社會政策下的社區發展領域中，關心社區發展人士，亦對由上而下、指導式的社區發展工作提出建言（徐震，1999；賴兩陽，2002）。

近十五年來，學者對於社區發展的處境多有關懷與評析：陶蕃瀛（1994）歸納台灣的社區工作困境主要有五項：政府積極指導，民眾參與不足；政府指定項目，資源錯誤配置；政府中的主責單位孤軍奮鬥；社區區域太小，自主可能性太低；缺乏基層社區組織，基層領袖不足等。蔡吉源（1995：6）則指出台灣社區工作未能達成預期的目標，其主因為：1.社區發展組織係由上而下的行政控制運作，缺乏社區發展成功所需的「私人自發性共同組織及參與之意願」。2.以里為單位不符實際。3.經費的濫用，甚至淪為私人性質的活動。林勝義則認為台灣社區發展工作的缺點為：1.社區發展政策的定位不夠明確。2.社區的組織和村里範圍組織相互重疊。3.居民參與社區組織的比例偏低。4.社區發展的專業人力缺乏。以及 5.社區發展相關單位缺乏配合（林勝義，1999）。

亦有學者從社會教育觀點提出有關社區發展的檢討。林振春（1994：118-120）以社區教育的立場指出，社區發展工作在台灣地區推行以來，對落

後地區居民的生活環境改善產生極大的效應，但只能算是硬體環境的改善，並未培養出社區意識，目前的社區工作問題主要有四：1.未有社區工作專業人員的介入；2.缺乏社區教育的過程；3.政黨有目的地利用社區；4.包括社區發展組織定不明、社區幹部與里鄰長角色職責相混淆等在內的政府社區發展政策搖擺不定，對社區的發展均非常的不利。

歸納 90 年代的社區發展研究與主張，我們可以發現社區發展工作的主要困境為：缺乏人才、資源不足、政府的行政管制過多、及地方政治與社會力量干預，也因此造成社區發展資源誤用及成果無法累積的現象（林振春，1994；蔡吉源，1995；林勝義，1999）。甚至認為政府經費資源補助的策略使社區陷入彼此競爭的迷失與困惑（黃源協，2004）。這些檢討與評析，多是根據台灣的實務經驗的深究與觀察所提出，惟對於如何為社區發展實務形塑有體系且能有理論基礎的深化，則尚待與專業發展的學術議題以及國際思潮對話接軌。

近幾年，在結合專業發展學術議題與國際潮流的知識體系下，社區發展的方向與議題討論，不再聚焦於由上而下的政府政策，而是轉移到「社區能力建構」（賴兩陽、吳明儒，2009；吳明儒、林欣蓓，2010）及協助社區組織推動工作之專業者的專業教育與專業能力發展（李易駿，2008；鄭如雅，2011）。要瞭解這樣的議題發展，需溯源到歐盟面對全球化的社會整合策略思考與國家行動的策略基礎。以「能力」為基礎的思考，反應出社區發展的主體，開始跳脫政策依附，而可以回歸到「發展」的主體—社區及社區成員。然而「社區能力」提升，除了指社區組織發展力的提升，更是以社區居民能力的提昇為基礎；而不管是社區組織的能力或是社區參與者能力的提升，都有賴社區發展的專業工作者居間促進。

## 二、社區發展、社區學習與成人能力提升

社區發展（community development）隨著時代的變遷，已經從過去協助較落後的發展中國家，轉變成為先進國家重要的社會政策工具（吳明儒，2009）。

若按聯合國（United Nation）的定義，「社區發展」包括幾個重要的意涵：第一、社區發展是一群社區成員所進行的社區行動的過程（a process of social action）。第二、社區發展是社區成員為策劃與行動的自我組織（organizing themselves）。第三、社區必須清楚界定它們的公共與個人的需求以及所待解決的問題。第四、執行計畫時社區必須善用社區自身的資源以投入，惟當所需的服務與物資不足時，才由社區外之政府或非營利組織扮演補充性的角色；第五、社區發展最終的目的是要協助人們在經濟面及社會面上成為活躍的社區，並且適當的提供協助以強化或支持個人與家庭的成長，達致生命品質（the quality of life）的提升（吳明儒，2011）。

在 70 年代政府大力由上而下推動社區發展的年代中，即有學者強調在硬體建設之外要重視居民的改變，有所謂的「重人說」（徐震，1982）。在 90 年代以後的社區總體營造中強調所謂的「造人」。然而在台灣的社區發展，居民成長或「造人」的效果一直未達理想，有學者認為在社區發展中欠缺社區教育的過程（林振春，1994）。陳其南（1996）指出：地方和社區有環境景觀保育、鄉土教育、青少年校外生活、老人照顧、地方產業的轉型和社區總體營造的問題，皆需全體社區居民的參與。只有透過社區生程學習體系的建立，才能讓所有居民準備好再投入地方和社區的發展事務，使得人力可以再開發，民間活力可以再運用。地方的產業振興和居民生活環境品質的提昇，都需要依賴生程體系的建立。

另一方面，尤其重要的是，近年歐盟對社區能力、核心能力的探討，乃是在成人教育理論及終身學習教育理念的脈絡中所發展出來的（Eurydice，2005），回到成人教育及成人學習理論有其意義。尤以當代強調社區培力（empowerment）的新潮流中，社區培力乃以個人的培力為起點（Hardina，2003），所以，以成人學習為切入點來重新理解社區能力，有具適切性。

社區學習提供了正規教育機構以外的非正式學習機會，對某些人而言，社區學習的目的在培力（empowering）使人們能克服和影響他們生活的因素。社區學習是成人教育學的途徑，利用方法、計畫和服務，來發展個人的知識、技

術、信心和能力，使社區成員能終身學習並持續地服務社區。社區生活的所有面向都是學習的元素，而且所有的學習都是發展性的。將學習帶入社區，意謂著給予非傳統的學習者在實際活動參與中產生學習（蔣玉嬋，2007）。英國負責協助政府推動社區能力提昇及改善弱勢社區地位的弱勢服務志工組織聯合會 CEMVO（Council of Ethnic Minority Voluntary Sector Organizations）Butcher and Robertson（2003）即指出，學習策略是促進社區能力建構的重要方法，特別是透過個人的學習，而促進組織性學習（社區教育），以達到組織與社區能力提昇效果、即社區能力建構。

Butcher and Robertson（2003）指出，人們是從經驗統整中獲得學習。因此，設計實際的體驗、參與到實際的活動是促成人們獲得經驗、統整學習的重要方法。在個人學習的基礎上，則透過經驗分享平台促進及達成組織性的學習，而社區報刊（journals）、同儕互助與傳承（peer support and mentoring）及共同的行動學習（action learning），則是組織性學習及交互學習及形成組織資源的實務方法。但台灣的實務因著政府的分工，而形成社區學習等同社區教育，由教育部主導在既有社區教育體系中進行。社區學習伙伴關係的建立是近年台灣實務的新取向，但社會教育體系的成人學習方案設計仍多以結構性課程為主，此與以發展為目的的社區工作宏觀目標及成人學習歷程多元化的實務，亦有若干落差（許雅惠，2008）。

綜合前述可以發現，學者對於社區發展中的「學習」本質，已然有倡議：從個人成長進入集體、社區的發展，即認為社區學習的目的主要在發展個人的能力，使其能為社區服務。更倡議社區學習即是社區發展：社區生活的所有面向都是學習的元素，而且所有的學習都是發展性的，要將學習帶入社區，給予工作者及非傳統的學習者方便，計畫、準備有效的合作和團隊是成功的條件，因此，必需深度的調查社區的需求。然而社區發展領域，則側重由政策主導人民團體的指導式培力策略。從成人學習的角度出發有助於融合台灣多軌的實務經驗，有交互提升品質的可能。學習是社區「發現」與社區「改變」的過程，進一步瞭解學習、特別是成人學習對於社區能力提升的意義及如何將之轉化為

社區能力的實務策略，是值得進一步建構理解的。

### 三、社區能力建構

社區能力建構 (community capacity building) 的概念在歐盟的倡導下，自 90 年代開始大量出現在社區議題的文獻中。並被運用到城市政策、活化與社會發展中。建構能力 (capacity building) 強調透過系列的方法，協助居民得以在其社區的重生中扮演主要角色 (李易駿, 2008)，對於國家而言，社區能力建構是一種公共管理的目標，期待社區可以協助提供公共服務。

Labonte and Laverack (2001) 認為社區能力是指參與 (participation)、領導 (leadership)、組織結構 (organizational structures)、問題預估 (problems assessment)、資源動員 (resource mobilization)、實事求是 (asking why)、人際網絡連結 (links with other)、與外部資源連結 (role of outside agents)、方案管理 (program management) 等九個面向的能力。而 Chaskin 等人 (2001) 指出：「社區能力是人力資本、組織資源與社區資本的互動，可以做為解決集體問題，改善或維持社區福祉的方法—經由非正式社會過程及/或由個人、組織與存在它們之間的社會網絡，以及社區為其一部份之更大的體系來運作」。進而社區能力特色主要展現在四個面向 (Chaskin, 2001)：1. 社區意識 (sense of community)：反映成員間的連結程度及彼此對環境的認知，包含：集體共享的價值、規範與願景。2. 社區成員間相互依賴 (commitment) 的程度：指特定的個人、群體或組織對於在社區內發生的事負責的程度。3. 解決問題的能力 (the ability to solve problems)：化承諾為行動，在規劃與執行時，社區需扮演關鍵的角色。4. 資源的可近性 (access to resource)：除了了解既有社區有資產外，也要有能力連結並取得外部資源，支持社區的發展。

Glickman and Servon (1998) 研究發展社區能力的操作化面向，指出社區能力包括：1. 資源能力：包含藉由補助、契約、貸款及其他機構來取得資源，且須適當的管理及維持資金去達成社區的目標。2. 組織能力：包含管理方式、

技能、規模及組織所扮演的角色與財務能力。3.方案能力：有能力去建構與管理方案，提供人群服務進行經濟發展，提供技術協助，致力於其他角色在領導關係發展及文化、教育活動。4.網絡能力：藉由與其他社區為基礎的組織、私人公司、慈善、教育及政治等合作，為方案或計畫進行募款，以接近非財務資源並增加政治影響力。5.政治能力：政治能力涉及鄰里內，有時必須動員民眾支持社區關心的議題。

Chaskin (2001) 認為不管社區能力著重個人或組織層面，都應該包含下列幾個因素：1.存在的資源（包含從個別的技能到強化組織能力去取得財務資本）；2.網絡的關係（有時強調情感性，有時以工具性為主）；3.領導（較隱然的實務領域）；4.支持成員集體參與行動與共同解決問題的機制（Chaskin, 2001; 吳明儒、呂朝賢、陳昭榮，2008）。

在台灣，亦開始有研究者關心社區能力。黃源協等（2009）透過將社區能力的概念與社區永續發展的概念相結合，而提出規範性的期待建言，認為社區能力的核心至少包括：1.社區意識（sense of community）：反應成員間的連結程度及彼此對環境的認知，包含集體共享的價值、規範與願景。2.社區成員間相互依賴（commitment）的程度：指特定的個人、群體或組織對於在社區內發生的事負責的程度。3.解決問題的能力（the ability to solve problems）：化承諾為行動，在規劃與執行時，社區需扮演關鍵的角色。4.資源的可近性（access to resource）：除了了解既有社區有資產外，也要有能力連結並取得外部資源，支持社區的發展。賴兩陽與吳明儒（2009）、林欣蓓與吳明儒（2010）則開始運用社區能力的架構來觀察社區的發展變化。Plested, Edwards, & Jumper-Thurman (2009) 合著的《社區整備程度模式》（Community Readiness: A Handbook for Successful Change）亦提供社區整備程度評估的參考。

然而，這些討論多半基於實務觀察進一步釐清社區能力的應然或實然，乃由研究者自行運用社區能力的理論概念、次構念的面向自行發展出觀察工具，尚未能落實形構為社區能力的全盤理論，由理論而發展社區能力實務策略。在理論基礎不足，特別是缺乏成人學習理論、社區學習理論的思惟之下，台灣的

社區能力建構處於規範性建言的現況，的確有待突破，以改善社區發展實質內涵未能落實的困境。

#### 四、社區工作者之專業能力

有關台灣的社區發展工作困境的探究，一直有學者討論到協助社區組織推動社區發展、進行社區工作之專業人力不足的問題。在台灣的社區發展歷史中，政府並沒有如聯合國的建議般，派出專業社工員或專業人員以協助社區居民進行工作，而是透過行政人員的行政指導來進行（鄭怡世，2005；李易駿，2011）。學者（李易駿，2008a）更指出，不但專業社區工作者的人力不足，專業者的能力、甚至教育內涵亦沒有充足的討論。進而近年開始有研究者探討社區工作者的核心專業能力（鄭如雅，2011）。

對於協助社區的專業活動來看，這種人群服務助人者（human service）其專業能力組成乃是由價值、知識（理論）與技術三部分所組成（Vass, 1996；O'Hagan, 1996）。雖然，人群服務的專業能力乃由價值、知識（理論）與技術所組成。不過，對多數人而言，人們對能力的認知，是指向特定的活動或解決問題的活動。進而，透過各專業領域中具豐富經驗者之經驗歸納、或良好表現者之活動描述、或達成特定職務的期待，被認為是探討專業活動能力的可能方法之一。

林蘭因等人（2004）從實務服務經驗中，歸納出社區工作者的三部分專業工作技巧：1.行動歷程：外展行動中的規劃，包括：社區評估、資源拜訪、說明會與計畫設計、評估方面工作等；2.專業工作技巧，包含有：社區評估、資源互動記錄、建立關係的技巧、倡導的技巧、活動設計及參與技巧、充權的技巧；3.資源連結策略：動員內部資源、連結社區現存資源。同樣的，鄭如雅（2011）則透過對社區工作領域表現良好者（績優社區幹部、接受過專教育且有豐富實務經驗者）的訪問，而歸納出社區工作者的核心專業能力，包括七部分：認識社區及與社區建立關係；對社區情況進行評估判斷；組織的能力；與社區居民

團體協力；資源統合的能力；行政能力，以及與自省與成長的能力。

甘炳光等人（1996）則透過對達成目標的期待，而認為社區工作實務技巧分為五個部分（28 項技巧），包括：「分析社區的技巧」；「關係建立與維繫技巧」；「組織的技巧」；「議會政治的技巧」；「行政技巧」。同樣的，李易駿（2008b）亦由達成工作目標的任務期待，將社區工作的知識歸納為三類：「分析及認識社區的知識」；「組織社區居民與社區組織間協同運作的知識與技巧」及「推行社區型方案的知識與技巧」。及進一步包括十一項社區工作的實務技巧，包括：與認識社區有關的「社區歷史資料之整理及紀錄」、「發現與分析事實的技巧」；與社區內組織互動有關的「提高社區居民的認識與互動」、「溝通與討論技巧」、「建立社會網絡和志願服務」、「增進不同福利機構間的合作」、「試圖促使教育並與社區成為較密切且較平等的關係」；與方案有關的「蒐集評估社區資源與需求」、「引導社區參與、提出行動方案」；與行動有關的「促使社區居民有參與社區之意願」、「質問、直接行動、談判及解決等衝突的技巧」。

這些文獻對社區發展人員能力的探討，呈現出關心於實務經驗、職務角色任期待的特性。這些探討有其意義，但不可否認的，亦有其限制。固然學者們關心專業能力或核心專業能力的議題，並提出相當的實務補充，但乃在強調專業者個人的表現與活動，並未能聚焦於促進社區居民獲得能力。參酌歐盟新近提出的理論架構，來檢視台灣現況，將有助於台灣將核心能力的研究與理論思潮脈絡接軌，形成較充足的理論基礎。

## 五、研究策略

基於以上文獻，本研究探究主要論題為：能參採成人學習理論並以個人及組織能力提升為著眼點的社區發展實務，始可預期有實質「造人」的可能性。在學科分科、行政分工上，社區發展和成人教育雖常被分別探討並各自進行實務推動，但從概念思維及實務工作上，二者實是相互結合的。甚至社區發展（或

社區總體營造)、特別是有關社區培力與能力建構,是無法自外於成人學習者的理論本質的。

另一方面,社區發展在於促進居民能力提升,而協助居民之專業者本身的能力,對於所謂的協助服務成效,則扮演了關鍵性的角色。從文獻及實務來看,社區工作者解決問題的能力是被關心的,但促進居民成長的能力卻常是被忽略的;即社區工作者或因欠缺促進居民成長、教育居民的能力,或因其知識及理論基礎中欠缺成人教育理論基礎,而使得其專業工作投入方式與社區發展的核心目標—改變社區中的人—不能一致。本文關心社區能力建構與社區實務工作者核心能力,目的在呈顯如何運用成人學習的觀點予以台灣現況及未來發展提供方向,期使台灣學術與實務發展實況得以藉國際發展的議題而深化。本研究之策略如下:

首先,以理念建構角度重新確認社區發展理念與實務對專業工作者能力、社區能力建構研究的重要性。目前台灣社區發展研究或基於實務工作上的需要,或基於績效測量上的具性使用目的,尚未能溯源到歐盟的相關概念理論架構。這突顯了系統性地闡介歐盟成人學習理念與社區能力評估的重要,有助使社區工作者核心能力與社區發展本質產生關聯性意義。

其次,針對研究課題,本研究選擇目前較完整的二項國際研究成果,分別闡析 1.如何透過「社區能力建構」指標界定出以成人學習為核心的社區發展工作特性;以及 2.如何透過「成人學習專業工作者之關鍵能力」的闡析,對比釐清社區發展實務工作者如何建實際操作「以成人學習為核心」的自我檢核。

其三,本研究將從選擇文本及分析中析見歐盟以「能力」提升為中心思維,體現個人層次之「關鍵能力」的建構、評量、提升,乃至社區層次的「社區能力建構」。著重於呈現如何以成人學習觀點重新界定社區工作關鍵能力的自我檢核,並討論成人學習觀點如何轉化成為社區能力建構的質化描述指標。透過以上策略,建構成人學習觀點應用於社區能力建構及社區實務的正當性。

## 參、成人學習觀點的社區能力建構

從「成人如何學？」出發的成人學習觀點來看，將各類成人參與實體領域調整成「符合成人學習特性」是成人能否高度參與的關鍵因素（European Council, 1995）。是以，社區發展的真正落實在於是否實質產生社區「學習」；專業工作者的核心任務不僅是以方案或政策為中心，而應表現在導引成人學習自主參與投入學習經驗的創造，可參照「以成人學習者中心的觀點」而來規劃。

### 一、終身學習國際思潮引導下的成人學習實務策略

瞭解成人學習的國際思潮及策略脈絡，有助於台灣學術及實務推動與國際接軌，並能深化理念與實務的連結。當今終身學習（Lifelong Learning, LLL）理念主要由歐盟推動，以終身學習貫穿歐盟整合的相關實務方案策略、議題及踐行方法與優先序的設定。比較歐盟與其他國際組織如聯合國教科文組織（UNESCO）及經濟合作發展組織（OECD）對終身學習理解，我們更可體系化地理解成人學習與社區發展和國家環境的關聯性，也可看出理念立場與議題策略之關係（如表一）。

表一 終身學習理念與社區發展之關聯－ UNESCO/ OECD/EU 之比較

組織	聯合國教科文組織	經濟合作發展組織	歐盟
終身學習的理念	終身學習是： - 普世人權 - 個人社會參與的基礎 - 對抗國際及國內社經發展不平等的策略	終身學習是： - 經濟發展的人力發展策略 - 國家競爭力的長期策略	終身學習是： - 歐洲整合政策的指導原則 - 社會整合的發展策略 - 充份就業的策略/ 經濟整合的人力策略 - 個人自我實現策略
教育	弱勢優先（兒童 婦女） 全民	就業人口 在學人口	全民 策略性的分眾

對象			
推動 模式	基本權利模式	人力策略模式 訂定能力標準	人力發展模式 就業安全整合模式 社會體系融合模式
社區 發展的策 略模式	教育資源重分配模式 - 以成人教育緩解全球化 差異及衝突 - 與社區合作推動教育改 革 - 與社區合作建構成人教 育體系 - 發展社區成為繼續教育 體系一環 - 研究推動成人多元學習 策略	- 社區學習為人力策略之一 - 進行國家間社區發展比較研 究 - 協助各國進行終身學習財政 規劃 - 提具踐行終身學習理念的具 體作法	歐洲整合模式 - 就業安全整合的社區發展 - 經濟整合的社區發展 - 社會整合的社區發展 - 學習資源整合的社區學習 - 學習成就整合的社區學習 - 歐盟優先議題的社區夥伴關係建 構
社區 學習的 主要策 略議 題	- 教育制度的改革向成人 開放 - 國際援助義務教育 - 成人脫盲的社區基本教 育 - 教育的性別參與平等 - 緊急教育（AIDS 防治） - 建立國際督察系統	- 終身學習能力的類型化 - 能力評鑑等級化 - 發展學習能力的評鑑標準 - 推動國際間評估比較,協助 國家定位 - 終身學習投資	- 社區能回應全球化對地方影響的 議題 - 社區是終身學習場域的擴大 - 社區發展以終身學習價值的確 立為核心 - 社區為終身學習資源整合與交流 所在 - 終身學習成就認證流通 - 如何連結終身學習與充分就業 - 強化學習工具－尖端學習（科技 及通訊） - 人的品質的提升

資料來源: 1. <http://erc.unesco.org/cp/MSList> 2. <http://www.oecd.org/about/>

3. <http://europa.eu.int/abc/governments/index> 4. <http://europa.eu.int/comm/education/policies/lifl/>

5. European Commission(2001). Lifelong Learning Practice and Indicators. Brussels: European Commission.

6. 許雅惠(2006)。《歐盟成人職業繼續教育與訓練的策略形塑之研究：終身學習理念的策略導向效果探析》。國科會專題研究計畫 94-2413-H-240-001 研究成果報告。

「社區發展與學習」被置於歐盟社會整合與教育整合方案之下：在社會整合政策中被視為對抗社會排除的重要政策夥伴；在教育整合中被視為成人學習

的核心領域。由於社區參與者需有全球化如何影響社區的知識，並需適應全球化帶來的社會文化生活層面的改變，因應勞動市場改變對社區衝擊，而且「知識」、「適應」、「改變」是指學習與經驗實質發生（Jarvis, 2002），就此而言，社區能力的建構必需能回應：全球化課題、發展以終身學習價值的確立為核心的社區方案、社區進行學習資源整合與交流、連結終身學習與充分就業、強化尖端學習（科技及通訊）等，這些思考，對台灣同時面對民主化過程、社區自主課題及國家全球經濟競爭課題的特性尤其參照價值。

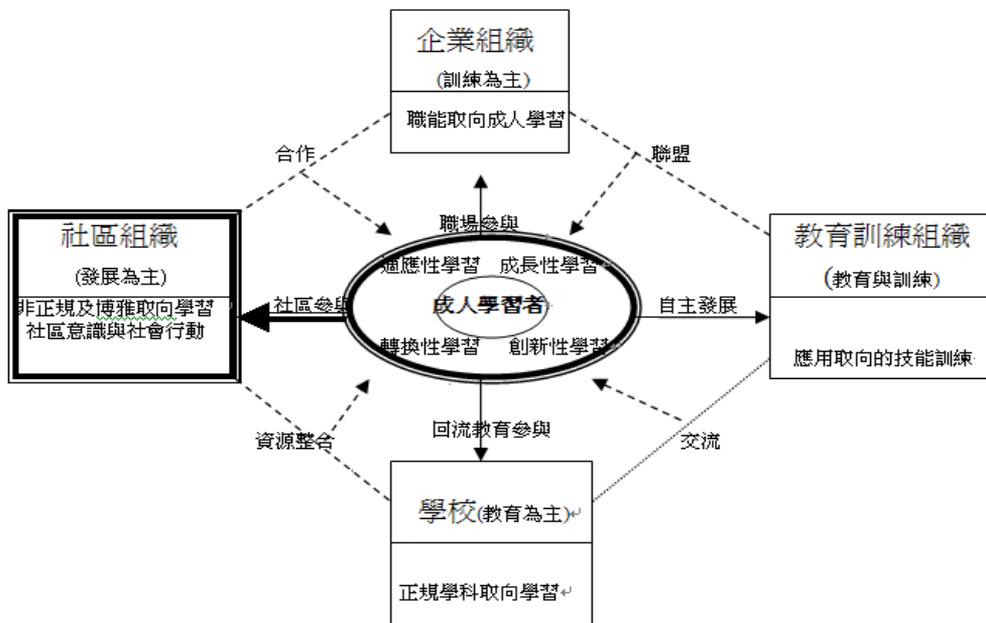
## 二、成人教育觀點的社區發展：培養「社區參與者」與「終身學習者」

發展，是社區工作的目標。然而有學者仍認為台灣社區發展工作成爲一種「業務化」的工作，無法擺脫「由上而下」的模式（吳明儒，2011）。政府以計畫補助試圖引導民間團體，特別是社區發展協會投入政府施政的重點計畫之中；但專業團體培力的介入是「專業主義」主導，計畫核銷考核更讓「行政管理主義」成爲重點，讓最後社區自主遙不可及（吳明儒，2011）。究其原因，專業主義的社區發展的培力策略，是否真能有效幫助社區參與者「改變」（實習學習經驗的產生）實爲關鍵。林振春（1999）指出：許多爲發動社區參與的社區工作，導引民眾參與社區活動如宗教般的狂熱，參與社區服務像宗教朝拜般的奉獻，卻在參與過後，感受不到行爲的改變與觀念啓迪，亦缺乏對自我與家庭、社區角色的重新體認。甚且民眾可能只是被動員、操縱去參與社區活動，而缺乏自我主體性。此種社區參與，與學習一點關係也沒有。民眾只是參與了社區活動，卻無學習的發生。既無個體學習經驗的形成，就沒有社區集體的「發展」可言。

相對地，從成人學習者的角度來思考社區發展對個人的意義，將有助更精確掌握社區發展的「造人」歷程。以成人學習者立場來理解社區發展可析見（蔡

培村、許雅惠，2004)：1.對成人而言學習系統存在，是一個客觀的事實；2.社區參與者就是成人學習者；3.成人參與社區發展活動，是指成人在客觀的學習系統中，選擇投入一個非正規學習並以社區意識與社會行動為核心的發展領域。4.成人學習對個人而言，即是適應、成長、轉換與創新；5.社區方案的規劃應以「創造實質的成員學習及經驗轉化」為目標，無論方案目的是培力或意識喚醒，學習內容的提供（方案的規劃）都應有三個層次的實務：即訓練、教育與發展。「訓練」是一種技能的改變；「教育」以知識體改變為主的活動；「發展」則是持久性的態度、價值、行為的改變（見圖一）。

社區發展對成人參與的主要意義，應在產生適應性的學習、成長性的學習、轉換性的學習以及創新性的學習。衡量社區發展程度的指標，應該要能夠反映出社區發展方案是否帶出這些學習的經驗；因為「學習經驗是否有效形成」決定實務工作究竟是只是聚集了社區參與者，或是發展出成人學習者。



圖一：成人學習者觀點的社區參與及學習場域之關係

改繪自蔡培村、許雅惠（2004）

### 三、成人學習取向的社區能力檢核指標與質化描述

社區能力建構 (community capacity building) 的研究，目前以界定社區發展組織一般功能、培力議題所需能力及公私部門分工為多。界定較週延的研究，將參與、領導、組織結構、問題預估、資源動員、人際網絡連結、與外部資源連結、方案管理等視為社區能力重要面向 (Labonte and Laverack, 2001)。但是，除了指出社區能力的定義與範圍之外，社區發展專業人員而言，「如何檢核自身的社區能力發展程度」則需要在社區能力定義之外有具體而精緻的描述性指標供對照，好作為改善實務的引導。

歐盟以終身學習理念作為社會整合、教育整合與經濟整合的策略，並以「夥伴關係建構」(Partnership) 與「國家行動報告」(National Action)、「最佳實務方案」(Best Practice) 做為歐盟國家及地方組織分享的機制。從最佳實務方案及績優國家行動可以析見以成人教育為觀點的社區能力檢核如何進行。

1996 年歐盟終身學習白皮書發表後，歐洲成人學習方案 (Grundtvig) 的社區行動策略則為 1.提升成人學習動機 2.透過資訊交流及實務創新 3.分享績優經驗以提升學習機會之供給 4.成人學習者建立輔導諮詢服務 5.發展成人學習成就的評量方法及採認制度設計，這些逐一融入到社區工作的方案規劃，形成有成人學習特性的社區工作。國家的回應行動方面，英國蘇格蘭皇家教育督察中心 (HMIE, Her Majesty Inspectorate of Education) 回應歐盟終身學習策略於 1998 年提出「社區：從學習改變」報告 (Communities: Change Through Learning)，並投入大量調查及指標發展研究。2006 年從成人學習的觀點完成社區學習與社區發展的組織自我評估指標，如表二 (HMIE : 2006)。

#### (一) 第一類指標：人力發展-成人學習發展的程度

蘇格蘭 HMIE 提出社區學習與社區發展的自我檢核指標，將社區組織的發展程度檢核指標分為五大類二十五項，提供社區機構以四等第方式自行檢核。其中，第一類指標明確而具體將「學習觀點」融入，為「如何建構具成人

學習觀點的社區能力」提供清晰的策略指引。第一類指標為「人力發展-成人學習發展」程度，包括五項：1.「涉入與支持」程度（內容為接觸被排除團體與個人、學習機會的提升、提供學習者資訊與引導）。2.「學習機會」的提供（內容為規模與切身性、學習機會的傳播、學習機會的設計。3.「學習遞送」（內容為工作人員規劃與預備、促進學習策略、支持學習者）。4.「學習經驗」（內容為創造學習環境以激發學習動機、學習活動與學習成果的協商、學習的責任、多元化與挑戰性及創造性）。5.「學習評量」（內容為評量方法、學習紀錄的規劃、使用評量資訊）。6.「參與者的學習成就」（內容包括特定學習的成果、核心生活技能的學習成就、學習移轉至其他領域、參與者對自身學習歷程的自覺）。

## （二）第二類指標：社區能力建構的程度

「社區能力建構」程度的指標包括六項：1.辨視社區需要（需求評估、優先聚焦於被排除人口）2.發展技能與自信（訓練並發展社區領袖、支持活躍的社區成員）3.擴大民眾對社區事務之參與（支持志願工作者、支持社區自助活動、組織的公開與可信度）4.協助社區凝聚力量展現影響力（支持社區組織、社區影響力與代表性、協助社區提供服務並執行服務管理事務）5.在建立社區能力的過程中導入監督與評估機制（有監督方法/評估方法、紀錄方法的規劃、進一步使用監測資訊）6.社區成果（社區組織的力量與活動的呈現、對社會資本發展的影響、對社會正義的貢獻）。

## （三）第三類指標：社區風氣與價值的發展程度

「社區風氣與價值」發展程度的指標包括了：1.社區氣氛與關係（社區認同與自尊、接納與氛圍的創造、社區參與者的關係）2.社區期待與社區成果的提升（參與者及工作人員的成果期望、針對發展提升成就的風氣能研議策略）3.價值（參與者的激勵與培力、聚焦於融合與機會平等、社區成員能進行團體工作）。

#### **(四) 第四類指標：社區資源使用的發展程度**

「資源使用」發展程度的指標包括六項：1.資源與設備的安置（充足性、規模、適切性及確保健康與安全）2.資源的提供（財務資源的充足；其他資源的充足、規模、適切性）3.人員預備（工作人員的供應；工作人員的經驗、工作品質、專業化程度）4.人員的效能與部署（團隊能力、依目標優先順序部署人力、支援性人力的供應）5. 人員考核與發展（建立人力發展及自我評估之聯結；自評程序）6.資源的組織與運用（資源使用、財務安排與管理、吸引|外部投資等）。

#### **(五) 第五類指標：社區管理、計畫、品質確保的發展程度**

第五類指標為「管理、計畫、品質確保」的程度，包括五項：1.社區學習計畫（內容為計畫的實質內涵、計畫的範圍、計畫的歷程、計畫的影響）2. 自我評估（內容為自我評估的歷程、標準與品質的紀錄）3.改良計畫（內容為團隊計畫、計畫如何改良）4.伙伴工作（包括參與伙伴的範圍、伙伴關係中工作人員的角色、伙伴工作的影響、對外的溝通）5.領導（包括領導品質、專業能力與承諾、與人的關係、團隊工作的發展等）。

#### **(六) 以成人學習觀點建構社區能力的自我檢核指標**

由於學習機會的提供、學習經驗的建構、學習歷程紀錄、成人學習者的動機、成人學習成就的認可、問題解決導向的學習議題，是成人能否有效產生學習的關鍵（Jarvis, 2000），也是成人學習的特性，以下則參照 HMI 相關說明（HMI：2006）將五類指標推衍為各類指標的質化描述（如表二），更清晰精確且以成人學習特性為切入點的質化描述，可進一步協助社區發展人員檢核社區能力發展程度。亦即社區能力發展程度的評估，將可藉此操作性的質化描述，形成自我檢核指標。

表二：社區學習與社區發展-組織自我評估指標與質化描述

評估指標	項目/質化描述
<b>第一類：人力發展—成人學習者的發展</b>	
<b>1-1 涉入與支持</b>	<b>1.接觸被排除團體與個人 2.學習機會的提升 3.提供學習者資訊與引導</b>
	1.工作人員與志工能大量接觸被排除的群體與個人,提供鼓勵參與措施使有學習與發展的機會 2.社區充分瞭解學習機會與發展機會,社學習的行銷策略能觸及目標群體 3.社區中的潛在學習者被供應大量有效資訊,由工作人員接提供引導支持,針對社區潛在參與者有強有力的對口指派作業
<b>1-2 學習機會</b>	<b>1.規模與切身性 2.學習機會的傳播 3.學習活動的設計</b>
	1.學習活動與多數的優先需求符合,學習機會的多元化切合社區情境 2.學習活動提供了參與者大幅成長的機會 3.社區方案本身的整合佳,所有的學習活動與參與者的學習需求有良好的對應性
<b>1-3 學習的遞送</b>	<b>1.工作人員規劃與預備 2.促進學習 3.支持學習者</b>
	1.計劃與預備作業有良好方法並徹底行:參與特性、學習資源的可及性、學習情境的組織與安排,均能有效搭配 2.安置於社區學習活動中的工作人員能有效促進學習活動,有判斷力,有焦點,能將學習與者的學習需求與風格做適切的回應,工作人員能使用多元化的方法來協助參與者的學習需求 3.工作人員能主動規劃支持方法與程序,支持能力與既有經驗不同的學習者
<b>1-4 形成學習經驗</b>	<b>1.創造學習環境以激發學習動機 2.學習活動與學習成果的協商 3.學習的責任 4.多元化、挑戰性、創造性</b>
	1.學習環境具有刺激性與挑戰性,學習內容能反映出參與者的興趣、既有經驗、與未來發展需要;參與者具有熱情回應的動機 2.工作人員能與參與者事先並持續溝通學習活動的內容與組織的方式 3.有效地將學習歷程的管理責任移交至學習者;學習者對於學習內容與學習經驗有強烈的認同 4.學習活動帶有大量的挑戰與多元性,學習經驗能提供參與者發展創造力的好機會。
<b>1-5 社區學習的評量</b>	<b>1.評量方法 2.學習紀錄的規劃 3.使用評量資訊</b>
	1.評量方法與參與者的學習目標有一致性;評量的取向,可用來看出學習者的進步程度與學習者目標有對應性 2.評量結果的紀錄方法有效能,參與者的個人評量結果以可流通傳遞的方式,提供給學習者

<p>3.個人學習進步及成就定期提供給參與者，參與者能完全涉入有關個人學習成果的討，論方案中相當重視學習成就的展現，並指出下一步的學習目標何在</p> <p>4.評量的結果被用來鼓勵參與者思考後續的學習計畫</p>	
<b>1-6 參與者的學習成就</b>	<p>1.特定學習的成果 2.核心生活技能的學習成就</p> <p>3.學習移轉至其他領域 4.參與者對自身學習歷程的自覺</p>
<p>1.大多數的參與者都能完原定的學習目標</p> <p>2.參與者能展現出個人發展與人際技能;能展現自信、自尊、團隊合作與問題解決能力的提升</p> <p>3.參與者能將特定領域的學習應用於另一個場域,他們能夠超越習環境，來理解學習的本質</p> <p>4.參與者能感受受學習歷程受支持，包括工作人員的投入、教學內容、路徑、學習活動的整合</p>	
<p><b>第二類：社區能力的建構</b></p>	
<b>2-1 參與辨視社區需要</b>	<p>1.需求評估 2.優先聚焦於被排除人口</p>
<p>1.社區志願團體的規模與影響作用被清楚地指出，使大眾有所瞭解</p> <p>2.系統化定期化的社區需求調查與評估，供需落差的調整定期執行</p> <p>3.在伙伴關係的建立過程中，供需有落差的項目被納入成爲社區學習及社區發展計畫的優先項</p> <p>4.社區需求評估被用來作爲廣大參與的判斷工具；被排除的群體及個人在社區學習方案中被有效地整合進入一個學習網絡中。</p>	
<b>2-2 發展技能與自信</b>	<p>1.訓練並發展社區領袖 2.支持活躍的社區成員</p>
<p>1.社區領袖有機會參與專業的社區領導培訓課程</p> <p>2.支持活躍於社區的使其能扮演在社區中的角色常能將個人的知識與技能貢獻給社區</p>	
<b>2-3 擴大民眾之參與</b>	<p>1.支持志願工作者 2.支持社區自助活動 3.組織的公開與可信度</p>
<p>1.社區具有系統化及有效的在地流程可以招募訓練並支持志工，來協助社區學習及社區發展的活動；志工的貢獻有具體的肯定措施.</p> <p>2.社區有有效而持續的程序的在地資源可以支持自助團體的維持與發展</p> <p>3.社區團體被引導以融合、開放的方式運作，被導入適切的體系並足以代表社區，所服務的社區對該團體有信賴感</p>	
<b>2-4 協助社區凝聚力量展現影響力</b>	<p>1.支持社區組織 2.社區影響力與代表性</p> <p>3.協助社區提供服務並執行服務管理事務</p>
<p>1.社區能獲得有效具品質的有用訊息，以助他們達成社區的目標；社區有能力計畫並有效地自評估社區工作情形；社區被鼓助與其他社區團體正向聯結；社區對於社區所規劃出的來</p>	

<p>學習策略與計畫能夠高度地委身參與。</p> <p>2.社區組織能有效地收地方及更廣泛的政府政策訊息；主動參與並回應地方或更廣泛的政府政策，與公部門合作；社區自我認知為政策實務的重要伙伴，也被公部門認為實務工作的伙伴。</p> <p>3.社區組織被支持，得以提供並管理地方服務工作。對於與計畫及方案規劃與評估有關的資源及科技應用，社區組織能獲得協助及有效訊息。</p>	
<b>2-5 導入監督/評估機制</b>	<b>1.監督方法/ 評估方法 2.紀錄方法的規劃 3.進一步使用監測資訊</b>
<p>1.社區具有在地而良好健全的持續機制，能監督評估社區組織的工作；社區對於參與者與非參與者都有適切的關懷；監督與評估程序是以社區服務的品質與合意的目標達成為基礎。</p> <p>2.清楚而明確的社區學習歷程與紀錄有完整的保存，用以督監並評估社區工作執行的成效</p> <p>3.社區中的監督及評估結果能迅速回饋成為組織發展的改良依據，能具體提示社區組織在管理計畫及社區學習機會與合作方式如何改進。</p>	
<b>2-6 社區成果</b>	<b>1.社區力量與活動呈現 2.對社會資本累積的影響 3.對社會正義的貢獻</b>
<p>1.社區組織公共政策及服務遞送採取主動回應的立場，能用創意及想像力保存屬於社區的資源，能與公部門及其他組織合作，以確保社區的優先需求被滿足。</p> <p>2.社區能力的建構確實為社區帶來可見並可測量的社會資本增加。特別從社區成員的技能、社區資源、社區網絡、學習機會、社區自信、改進社區的動機提升，足見社區能力建構的成果。</p> <p>3.社區能力建構的長期成果，導致社會正義在社區中被體現；這種社會正義體現的成果，可以用工作機會的創造、犯罪率下降等指標加以解釋。</p>	
<b>第三類 社區風氣與價值的形塑</b>	
<b>3-1 社區氣氛與關係</b>	<b>1.社區認同與自尊 2.接納與氛圍的創造 3.社區參與者的關係</b>
<p>1.社區參與者能高度認同所參與的社區學習活動，工作人員以提供這些社區發展服務為榮。</p> <p>2.對於接待新成為及潛在學習者，以高度開放歡迎及良好的組織策略來進行融入。工作人員能持續扮演凝聚並形塑社區氣氛的角色，這種社區氣氛的形塑，可以從社區提供服務的方式與品質，對待參與者，對待社區其他非參與者及工作人員的方式中體現。</p> <p>3.工作人員有較高的道德標準</p> <p>4.工作人員與社區參與者的關係十分正向，是輕鬆，能同理，而有目標的。</p>	
<b>3-2 社區期待與社區成果的提升</b>	<b>1.參與者及工作人員的成果期望 2.針對發展提升成就的風氣，能研策略</b>

<p>1.社區工作人員對於參與率、投入、社區學習成果有較高的的期望值。參與者對於社區活動的果效亦有高的期待。</p> <p>2.工作人員能成功地創造達成目標的氣氛,透過創造一個樂於學習成長的社區環境,大量有效地運用讚美、表揚、承認、責任授予、參與者認捐等方式,來創造社區目標能達成的氣氛。重視各種努力的成效,並以多元方法分享成果,向社會傳播屬於社區的成果。</p>	
<b>3-3 價值</b>	<b>1.參與者的激勵與賦權 2.聚焦於融合與機會平等 3.與他人一起工作</b>
<p>1.社區工作人員不分階層展現主動對參與者賦權的態度;參與者感到在所參與的社區學習及社區發展活動中被徵詢意見,可以對規劃內容提出建議。社區工作人員的核心角色在於鼓勵社區參與者解決社區自身的問題。</p> <p>2.社區的服務及活動中重視融合與機會平等的設計,工作人員持守信念—以提高被排除群體及個人的社區參與為重要考量。這個信念會反映在方案的行銷規劃,在所舉行的時間地點選擇及支援系統的規劃等面向。社區活動的設計展現了社區參與的可近性。</p> <p>3.社區工作人員具有以伙伴關係合作的態度,對於社區志工及公私部門可能的合作皆能採取肯定的態度,伙伴工作關係公開而誠信。能明白各社區是平等的伙伴也是學習的資源。</p>	
<b>第四類 資源的籌劃</b>	
<b>4-1 資源與設備的安置</b>	<b>1.充足性、規模、適切性 2.確保健康與安全</b>
<p>1.社區學習及活動場所的設備能提供愉悅安全而激勵的環境,支持學習活動的進行;活動場所具有足夠的空間,貯藏空間與設施便利而充足;設施維護良好;設施安置與使用者動線安排合理;設施使用指示清楚可見;入口或接待處有歡迎參與者的氣氛。</p> <p>2.社區活動服務方式的安排有效能,能顧及公共安全及個人健康,設施功用目的能清楚辨明。</p>	
<b>4-2 資源的提供</b>	<b>1.財務資源的充足 2.其他資源的充足、規模、適切性</b>
<p>1.社區具有明確可運用的財務供給,以支持社區團隊工作</p> <p>2.具有與明俱進的資源可以利用,如圖書、軟硬體、影印機、溝通設備等;資源的種類符合社區的情境,使用情況良好,可供團隊工作時運用。</p>	
<b>4-3 人員預備</b>	<b>1.工作人員的供應 2.工作人員的經驗、作品質、專業化程度</b>
<p>1.社區有足夠的專業人員提供合適的社區學習規劃及社區發展方案;專業的社區發展工作者有足夠的行政人力及助理人員完成社區學習活動的執行。</p> <p>2.行政及教學人員具有社區學習及社區展所需相關專業及訓練,以滿足社區發展需要,機構人員的經驗具平衡及互補特質,專業人員具有對於當前社區發展及學習之相關的豐富知識量。</p>	
<b>4-4 人員的效能與部署</b>	<b>1.工作團隊的能 2.依據社區目標的優先序部署人力</b>

	<b>3.支援性人力的供應與補充</b>
<p>1.專業人員對於團隊貢獻明顯有效益；與行政工作人員成爲一個社發展團隊。</p> <p>2.人力的部署中，能考量經驗，專業與品質效能，依據團隊的工作優先序來安排。工作團隊的任務分配合理並且產生良好的績效。</p> <p>3.行政支援人力及任務有清楚的操作及界定，爲所有行政人員所熟知，用以節省專業人員的一般性行政工作量，使專業社區學習規劃人員可以有更多時間進行方案的檢核調整。</p>	
<b>4-5 人員考核與發展</b>	<b>1.建立人員評估發展及自我評估規劃之間的聯結</b> <b>2.人員評估的程序 3.人員發展</b>
<p>1.所有工作人員都有明確的績效標準，團隊能用績效標準點作爲規劃與組織自我評估的依據；管理者有責任規劃如何發展人力，辦理同儕互評；對於績效達成的鼓勵有系統化的作法</p> <p>2.考核的程序與標準清楚而明瞭，爲工作人員週知；在方案執行的適當中間階段，團隊能進行實務執行的檢視，並評估是否有提升方案效益的新機會。</p> <p>3.專業繼續發展方案被組織的人員所熟知並能利用，成爲提升人力素質的方法。</p>	
<b>4-6 資源的組織與運用</b>	<b>1.資源的使用 2.財務的安排與管理 3.吸引外部投資挹注</b>
<p>1.空間及資源有效運用，工作人員熟悉資源如何使用與取得，有科技設備充實學習資源與環境；工作人員熟悉科技設備的操作。</p> <p>2.預算控管人員能清楚掌握經費運用情形；團隊預算執行情形公開，並於實務過程中有效執行；預算執行由核人員論資源的效益與公平原則；預算管理有行政人員之協助與檢核。</p> <p>3.社區學習活動應由最適合的機構來提供，有必要時可移借設施資源促進效益；與伙伴機構有良好的資源共享規劃設計。</p>	
<b>第五類 管理、計畫、品質確保</b>	
<b>5-1 社區學習計畫</b>	<b>1.計畫的實質內涵 2.計畫的範圍 3.計畫的歷程 4.計畫的影響</b>
<p>1.社區學習伙伴重視地方情境及計畫內涵；有明確的社區檔案，確保社區優先議題在社區學習計畫中被納入規劃；社區學習伙伴機構能開放分享優先計畫與目標，並能整合資源共享；社區發展規劃應符合地方情境並透過社區學習策略來推動。</p> <p>2.社區相關需求被納入考量；社區學習的規劃目標在於獲得改善社區個人及整體品質的結果。</p> <p>3.社區規劃應整合社區學習計畫與組織發展。</p> <p>4.優先目標均能達成；社區有顯而易見的進步與提升，超越預定目標值；社區學習計畫有效改善參與者的經驗，對社區群體產生正面助益；透過伙伴關係的建立，能持續產生社區學習方案的成果；伙伴關係具有實質的互動與經驗交流活動</p>	

5-2 自我評估	1.自我評估的歷程 2.標準與品質的紀錄
<p>1. 社區工作人員能針對是否有提升學習者的經驗與學習成果，進行自我評估；自我評估的結果而足以對於後續確保方案品質有直接改良的作用；自我評估的結果會應用於下一階段的優先行動規劃；機構對於社區學習者意見有有效的蒐集策略；方案的參與者能夠協助社區發展團隊辨識自身的強項、發展需求、並規劃出優先序。</p> <p>2.人員的自我評估，可用檢核是否達成方案品質與標準；報告的設計應使自我評估人員可以表現個人強項領域及改良成人學習的事實；自我評估報告應整理合適內容，對資深管理者及選任幹部或社區公開，以使瞭解社區發展的相關績效進展。</p>	
5-3 改良計畫	1.團隊計畫 2.計規如何改良
<p>1.團隊計畫具有清楚的結構，指出目標、優先序與行動方法；社區發展計畫及社區學習計畫中應有清楚的階段目標、任務、檢核方式與時間表；計畫的目標規劃必需是精確、可測驗、可達成的。計畫的優先序與國家及地區發特性有一體性的考量。</p> <p>2.團隊計應就資源需求與人員發展進行預算規劃與控管；團隊計畫如有伙伴關係，伙伴的分工與責任，對社區學習的不同目標與作用應詳細陳述。</p>	
5-4 伙伴工作	1.參與伙伴的範圍 2.伙伴關係中工作人員的角色 3.伙伴工作的影響 4.對外的溝通
<p>1.社區工作人員實際投入伙伴關係當中；機構相關單位在伙伴關係中的部門角色以清楚的方式呈現；伙伴關係透過志工團隊、社區組織、公私部門等的合作產生實質的生產力。</p> <p>2.社區工作人員在伙伴關係建構中，有固定角色，能支持社區學習伙伴的領袖們有良好互動；社區工作人員能持續尋求機會與資料改良社區學習伙伴關係。</p> <p>3.由工作人員介入及主導的伙伴關係能有效改善社區發展方案及學習方案的執行品質；伙伴間的行動為主動配合並能分享個別資源；意見不同卻有互信。</p> <p>4.機構應能有專責人員主動對外代表溝通聯繫；聯繫溝通的方法符於社區情境特性，鼓勵外界與伙伴關係團隊進行聯繫與服務經驗交換。</p>	
5-5 領導	1.領導品質 2.專業能力與承諾 3.與人的關係 4.團隊工作的發展
<p>1.社區發展的實際領導人能綜合社區有關人士意見與發展需求，提出具策略性方向與計畫；個人應具有良好操守與溝通技巧，能建立他人信心與激發他人動機；有正向影響力與責任感；有能力評估個別工作者品質及對團隊貢獻的領域與程度；能在必要時有效能地做出決策。</p> <p>2.領袖必需展現專業能力與專業承諾，運用其知識、技巧、經驗、資源來帶領社區學習及發展的推動；個人有清楚的目標優先序，具有評估能力；將社區學習者置於整體計畫的中心。</p> <p>3.社區發展的領導對於社區外的廣泛團體及地方政府有良好的公共關係；能有效溝通並尋求</p>	

意見回饋；對於團隊的發展，有深入的思考及策略，對訊息的吸收與反應具有及時性及敏銳。

參考資料HMIE (2006) : How good is our community learning and development ? : Self-evaluation using quality indicators.

## 肆、成人學習專業工作者關鍵能力在社區發展工作檢核的應用

早期Newman認為從事成人教育工作的人是一群面對成人學習疑難雜症「非以教學任務為重要工作」的工作者，Jarvis稱之為「成人教育工作者」(educators of adults) (Jarvis, 2000)。現在歐盟則以「成人學習專業工作者」(adult learning professionals) 指稱以幫助成人學習為職能的專業工作者 (Buiskool et al., 2010)。關鍵能力研究的重要性，在於發展一般性參架構架意義，有助於澄清經濟發展與人力發展的關聯性、釐清對正規教育的品質期望、界定出國家發展繼續教育與成人學習的理由與方法、也有助個人訂定發展方向與表現期望。以下闡析成人學習專業工作者關鍵能力，及其對社區發展工作的啓示。

### 一、兩種層次的關鍵能力：七項「一般能力」與十二項「專精能力」

Buiskool等學者在歐盟Adult Learning Professions in Europe (ALPINE) 計畫支持下完成了成人教育專業工作者的關鍵能力的跨國研究 (Buiskool et al. : 2010)，將成人學習專業工作者的關鍵能力分為：七項「一般能力」與十二項「專精能力」兩大類。而能力表現是以「知識」、「技能」與「態度」三方面狀態來

呈現，此三面向的表現描述，即為成人學習工作者自我檢核的依據。

成人學習專業工作者的一般能力包括以下七項（Buiskool et al. : 2010）：

- 1.具有系統化思考能力，省察個人實務工作，能學習與發展：是位主動的終身學習者。
- 2.能與成人學習者、同事及相關人員充份溝通合作的能力：是一位有效的溝通者與團隊合作者。
- 3.能覺察機構需求並完成規劃，使學習活動發生並於機構外推動：對成人學習的進深發展具責任感。
- 4.能將專業發揮並有效取得可利用之資源：是一位實務領域專家。
- 5.具有使用多元學習方法與科技的能力，能使用多媒體並瞭解應用之可能性，對多元學習方法有批判力：熟練多元學習方法與風格，使用多元科技與成人學習者同成長。
- 6.能激勵成人學習者自發，促發成人學習者自助學習：是一位成人學習者的激勵者。
- 7.能掌握成人學習者間的團體動力、背景差異、學習需求、動機、既有經驗，有效處理並運用其同質性與差異性。

另外，成人學習專業工作者的十二專精能力為（Buiskool et al. : 2010）：

- 1.具評估既有經驗、學習需求、參與動機的能力：評估成人學習需求之能力。
- 2.能為成人學習者提供合適的學習風格與教學法：設計學習歷程之能力。
- 3.具促進成人學習歷程的能力：具有促進與催化學習發展的能力。
- 4.具有持續監督評鑑成人學習歷程促其改良的能力：學習歷程的評鑑能力。
- 5.有能力針對職涯、生活及生涯發展提供建議並給予專業協助：諮商輔導能力。
- 6.具有設計規劃學習方案的能力：方案規劃能力。
- 7.具備管理財務資源的能力，能理解其在社會及經濟面的效益：財務責任感。
- 8.具備在成人學習機構使用人力資源的能力：成為“人”的管理者。
- 9.具備管理成人學習機構並維護其品質的能力：一般管理能力。
- 10.具備行銷及公共關係能力：能觸及核心目標群體，提升組織效益。
- 11.有成人學習歷程具有行政管理的能力：支援學習的行政管理能力。
- 12.有促進學習者及教學者用資訊科技的能力：成為科技的促進應用者。

## 二、三個面向的關鍵能力質化描述：從「知識」、「技巧」、「態度」 進行自我檢核

以下將成人學習專業工作者的二層次關鍵能力(七項一般能力與十二項專精能力)予以界定。由於「能力」會表現在專業工作者的「知識」、「技巧」、「態度」上，這三個面向的質化描述乃依據成人學習觀點為基礎，各項指標之質化描述整理如表三。實務工作者可以運用用勾稽方式，或等第方式，來自行檢核個人與各項質化描述的切合性，透過核核過程協助專業工作者來查驗實務工作的優缺情形，並尋找實務工作修正方向。

表三：成人學習專業工作者的關鍵能力及自我檢核的質化描述

第一類：一般能力	
能力項目	描述／檢核應用
A1 具有系統化思考的能力，省察自己的實務工作，學習與個人發展：是一個主動的終身學習者	知識：1.瞭解個人在組織建置中的角色 2.具有理解個人專業發展可能性的知識 技巧：1.有能力自省 2.對於自己與他人的專業表現具有判斷能力 3.能評個自己的學習需求 4.能管理自己的學習歷程 5.能有效管理個人工作與時間 態度：1.對於自己的意見能審視與堅持 2.對個人的專業發展感興趣
A2 能與成人學習者，同事及成人學習相關單位人員充份溝通與合作的能力：是一個有效的溝通者	知識：1.知道如何與成人學習者、機構人員、相關單位建立關係 2.瞭解相關的溝通技巧與原則 技巧：1.能以清晰的條理與成人學習者、同儕、相關人員溝通 2.能於團隊中合作 3.能與他人交換經驗與知識

<p>與團隊合作者</p>	<p>4.能發現問題並與人一同解決問題</p> <p>態度：1.能給成人學習者、同儕、相關單位意見回饋，也能得到回饋</p> <p>2.能運用意見回饋，改良專業實務工作</p>
<p>A3 能夠在教育提供機構中覺察機構規劃的需求，並能實際促成規劃，使成人學習活動真實發生於機構內與機構外更大的社區範疇：對於成人學習的進深發展具有責任感</p>	<p>知識：1.對於組織結構與特性有認識</p> <p>2.瞭解組織在社會整體中的使命與角色，瞭解個人與組織部門在歐盟終身學習體系中的角色</p> <p>技巧：1.能夠為機構、部門及專業領域負起進階發展與改良的責任</p> <p>2.能在社會中倡議改變，以影響組織與專業領域</p> <p>3.能在專業網絡參與工作</p> <p>4.能與相關單位共商問題解決辦法</p> <p>態度：1.對專業忠心而有承諾</p> <p>2.對改革採開放態度</p> <p>3.問題解決導向的</p> <p>4.對於成人學習的社會面向有覺察力</p> <p>5.對於成人學習中的政治與種族面向有覺察力</p>
<p>A4 能將專業發揮，並有效取得可利用之資源：是一個實務領域的專家</p>	<p>知識：1.對於成人學習專業領域有主題知識或具有實務應用經驗</p> <p>2.對於專業領域發展近況及文獻有所認識</p> <p>3.對於成人學習者本身所具有的學習資源（如知識/經驗或專業）有判別知識</p> <p>4.對於成人學習歷程中有助於學習的資源有所掌握，以促進成人產生自我導向學習</p> <p>技巧：1.能選擇適當的學習資源</p> <p>2.能依據成人學習者個別的需要提供合適的學習資源</p> <p>3.能有效利用成人學習者本身所帶來的學習資源</p> <p>4.能激勵成人學習者獨立運用學習資源</p> <p>態度：1.能覺察專業領域的最新及相關議題發展</p>

	<p>2.對於新的學習資源有開放的心態</p> <p>3.對幫助成人學習者獨立學習展現出運用學習資源的創造力</p>
<p>A5 具有使用多元學習方法與科技的能力，使用多媒體並瞭解應用之可能性，且保持對各種學習方法之批判力：熟練各種學習方法與風格，使用不同的科技媒介，與成人學習者一同工作</p>	<p>知識：1.對於與成人學習歷程有關的學習方法有足夠的認識</p> <p>2.對於成人學習歷程與學習風格有清楚的認識</p> <p>3.對於與成人學習歷程相關的應用科技有所認識</p> <p>4.對於新科技保持敏感，能掌握新科技對於成人學習歷程的可能影響與改變</p> <p>技巧：1.能以適合的學習方法（如對話式教學）支持成人的學習歷程</p> <p>2.能以適合的學習風格（取向）支持成人學習歷程</p> <p>3.能使用新科技媒體支持成人學習歷程</p> <p>4.能配合成人學習者個別及小群體的需要調整教學引導方法</p> <p>態度：1.對於使用不同的學習方法、風格、新科技展現出信心</p> <p>2.對的學習方法、風格、與新科技能保持批判而正向的態度</p> <p>3.對新科技所帶來的改變採取開放的心態</p> <p>4.會運用新的學習方法、風格、與新科技能展現創造力</p>
<p>A6 能激勵成人學習者促進自發學習，促發成人學習者自助，成爲主動的終身學習者：是一個成人學習者的激勵者</p>	<p>知識：1.具有足夠知識，可以激發成人學習與自我發展的意圖</p> <p>2.對於學習者的文化差異有理解能力</p> <p>技巧：1.具有發學習動機、激勵成人學習展現學習的能力</p> <p>2.更大的架中看見學習的意義並有能力表述</p> <p>3.常生活中自然帶出激勵與成人學習行動</p> <p>態度：1.有同理心的</p> <p>2.對成人學習者能帶來啓發的</p>
<p>A7 能掌握成人學習者之間的團體動力、背景差異、</p>	<p>知識：1.具有在團體中辨識同質性與異質性的知識</p> <p>2.對成人發展階段的不同有足夠的認識</p> <p>3.具有團體動力學的知識 4.具有在團體中解決衝突</p>

<p>學習需求、動機、既有經驗，有效處理並運用其同質性與差異性</p>	<p>的知識</p> <p>技巧：1.能夠辨別不同背景的學習者之差異 2.能瞭解差異性的價值 3.能處理同質性很高的團體 4.能分析學習者的行為 5.能覺察緊張關係並看見可能的衝突並能預防管理衝突</p> <p>態度：1.可信賴的 2.有持續力的 3.能被信任的 4.尊重差異性的</p>
<p><b>第二類：專精能力</b></p>	
<p>B1 具評估既有經驗、學習需求、成人學習參與動機的能力：足有能力評估成人學習需求</p>	<p>知識：1.具有評估知識 2.具有成人發展知識 3.具有認識文化社會及宗教背景對成人學習動機的影響的知識,並能用以判斷對成人學習者的作用</p> <p>技巧：1.能適當地使用評估技術 2.能將成人學習者的既有經驗與知識整合到學習者的目標上 3.能運用成人學習者的經驗/知識/技能，幫助其自我導向學習 4.能有效傾聽並能評估非語言溝通 5.能處理語言表達不利或其他困難的學習問題 6.能運用廣泛的教學策略</p> <p>態度：1.對於激發成人學習有興趣 2.對成人自身所具有的知識技巧與經驗抱持開放接納的態度 3.對於成人學習者的生活及背景能掌握並覺察到可以作為成人學習的資源</p>
<p>B2 有能力為成人學習者提供合適</p>	<p>知識：1.具有對教學法、學習風格的足備知識，可應用於學歷程</p>

<p>的學習風格與教學法：有能力設計學習歷程</p>	<p>2.具有設計課程之知識</p> <p>技巧：1.能夠適當在學習歷程用運用學習風格與教學法，促進學習</p> <p>2.能夠將目標轉變為一定時間內之學習歷程</p> <p>3.能依據學習者個人或群體的需要，而調整學習歷程</p> <p>態度：1.有創造力的</p> <p>2.對學習歷程策略改變或變化，採取開放的態度</p>
<p>B3 具成促進成人學習歷程的能力：成為知識的促進者以及成人學習者自我發展的催化者</p>	<p>知識：1.具備有關人類發展及成人期發展的知識</p> <p>2.具備各種教學法的知識</p> <p>3.具備各種不同學習風格的知識</p> <p>4.具備應用不同科技於學習歷程的知識</p> <p>技巧：1.有能力調整變換不同的教學方法</p> <p>2.能創造不同的學習風格</p> <p>3.能運用不同教學科技</p> <p>4.有能力處理成人學習者的同質性</p> <p>5.能將日常生活轉為學習歷程</p> <p>6.將學習歷程融入生活中</p> <p>7.能提供合適而內容充實的作業使學習歷程具有挑戰，使成人學習者樂於接受學習任務</p> <p>態度：1.對成人學習者背景差異及不同的學習習慣能有敏銳的覺察</p> <p>2.對學習者需求及進步程度願意彈性化調整及改變學習歷程</p>
<p>B4 具有持續監督評鑑成人學習歷程以促使其改良的能力：成為學習歷程的評鑑者</p>	<p>知識：1.具有監督及評鑑的相關知識</p> <p>2.具有將學習結果轉化為學習歷程及學習策略改良的知識</p> <p>技巧：1.能運用不同的評鑑技術</p> <p>2.能有效傾聽</p> <p>3.能解讀判別評鑑結果</p>

	<p>態度：1.自省的 2.願意對未來發展投資 3.願意在個人的教學實務中進行學習歷程的改良</p>
<p>B5 有能力針對職涯、生活及生涯發展提供建議並給予專業協助：成為諮商輔導者</p>	<p>知識：1. 具有成人學習者職涯與工作環境相關知識 2.具有成人學習者不同生涯階段發展任務的知識 3.對教育供給有瞭解 4.具有如何實施測驗的知識 5.具有提供專業協助與支持服務的知識</p> <p>技巧：1.有能力運用教育資料輔導成人學習者其職涯工作發展 2.有施測的能力，能蒐集成人學習者的資訊與特性 3.能辨識出需要特別協助的成人學習者</p> <p>態度：1.可溝通的 2.誠信的 3.能與成人學習者建立信任關係 4.尊重成人學習者個別背景</p>
<p>B6 具有設計規劃學習方案的能力：成為方案規劃者</p>	<p>知識：1.對課程設計原理、成人學習理論、學習資源與方法有完的理解，可將之融入課程規劃及學習方案之中 2.具有評量學習成果的知識</p> <p>技巧：1.能根據學習需要與學習理論規劃出成人學習方案或課程 2.能使用評量工具，或具有評量的技術 3.能指導其他的成人教育工作同儕使用學習方案</p> <p>態度：1.對於彈性化的方案需求有覺察力 2.對於因應學習者環境所需的學習方案有規劃力 3.對於方案參與者所需能力及參與方式有覺察</p>
<p>B7 具備管理財務資源的能力，能理解其在社會及經濟面的效益：成為對財務狀況有</p>	<p>知識：1.對於社區發展與學習所需財務運作及如何管理具有知識 2.對於組織外部資源有所認識</p> <p>技巧：1.具運用財務報表數據、科技、軟體來管理專案財務的能力</p>

責任感的	<p>2.能預見並描述財務投入的經濟及社會面的效益</p> <p>態度：1.嚴謹的 2.有責任感的</p> <p>3.覺察成人教育財務面與社會面效益</p>
B8 具備在成人學習機構使用人力資源的能力：成爲“人”的管理者	<p>知識：1.對實務工作所需人力資源管理/選擇/招募策略具備知識</p> <p>2.具備建立團隊的知識</p> <p>3.具備評量技術</p> <p>4.具備發展團隊工作職能的知識</p> <p>技巧：1.有能力評估成人教育工作同儕的工作及能力</p> <p>2.能解讀團體動力與肢體語言</p> <p>3.能建立團隊</p> <p>4.有能力選任招募合適工作人員</p> <p>5.具有領導品質</p> <p>態度：1.具有專業權威</p> <p>2.可信賴的 3.嚴謹的</p> <p>4.能覺察個人行爲、團體互動、成人發展階段</p>
B9 具備管理成人學習機構並維護其品質的能力：成爲一般的管理者	<p>知識：1.對於組織機構程序有認識</p> <p>2.對於成人學習組織品質及相關政策有認識</p> <p>技巧：1. 能建構並陳述組織願景，依據使命帶領組織</p> <p>2.能於工作中確實導入組織程序建立工作體系</p> <p>3.瞭解社會學習需求並引導學習機構供應滿足學習需求</p> <p>態度：1.有專業權威領導機構</p> <p>2.對於部門角色能覺察</p> <p>3.對於組所處政治情境能掌握</p>
B10 具備行銷及公共關係能力：能觸及核心目標群體，提升組織	<p>知識：1.具有公共關係、行銷、動員策略的知識</p> <p>2.認識目標團體的特性</p> <p>3.瞭解與組織有關的相關單位</p> <p>技巧：1.有能力使用不同的行銷與公共關係策略</p>

效益	2.有能力辨識新的機會與新方案的價值 3.有能力與相關單位，外部組織或團體溝通 態度：1.對於新的機會與可能發展有敏感度 2.對組織角色與內外情境保持傲覺 3.對於政治氛圍能敏銳
B11 具有成人學習歷程具有行政管理的能力：成爲能在行政上支持成人學習的管理者	知識：1.認識行政系統、學習方案管理所使用之科技軟體 2.認識成人學習組織的責任所在 技巧：1.有在行政系統及方案中使用管理軟體的技巧 2.對於行政流程熟悉並具能力完成課務學務工作 3.有能力處理成人學習者及教師詢問 態度：1.行政管理基本工作能精確達成 2.對於學習者及教學者採取合作友善的態度
B12 具有促進學習者及教學者用資訊科技的能力：成爲科技的促進應用者	知識：1.具有科技設備與科技學習環境建置的知識 2.對於科技應用於學習環境的限制及可能性有所認識 技巧：1.有能力設計以科技爲應用的學習環境 2.有能力提供在科技環境中的學習者必要的協助 3.有能力評量科技化的學習環境其學習效益 態度：1.對於在應用科技學習環境中的成人學習行爲有覺察力 2.對於以科技爲基礎的學習活動有批判力並能思考其對成人學習者與成人教育工作者的影響

參考資料 Buiskool et al. (2010) Key competences for adult learning professionals.

## 伍、歸結與啟示

透過蘇格蘭 HMIE 以社區「組織」爲發展單位的社區能力發展指標研究，以及歐盟以成人學習「專業人員」爲關注對象而發展的專業工作者關鍵能力的研究，本文分別析見以成人學習爲觀點的「組織」層次及「個人」層次社區發展工作要素。藉此，我們可以比較台灣的社區能力與社區發展工作能力建構與

國際議題研究的主要差異與，並台灣實務的啓示歸結如下。

### (一) 成人學習觀點的社區能力指標，具有擴展台灣社區發展實務之具體可行性

首先，蘇格蘭 HMIE 五類社區能力指標（1.成人學習發展、2.社區能力建構、3.社會風氣價值形塑、4.資源籌劃、5.計畫管理與品質）中，第二、四、五類與台灣國內研究看法一致，而第一類為台灣社區發展實務及研究尚未投注關心的面向，第三類則為台灣社區發展策略中不顯著的一項。第一類「人力發展-成人學習發展」程度，指標內涵包括「涉入與支持」、「學習機會」的提供、「學習遞送」、「學習經驗的創造」、「學習及經驗成果的評量」、「參與者的學習成就」等，尤以促進學習的策略、創造學習環境以激發學習動機、學習目標與活動的協商、經驗的評量方法、協助將經驗與學習移轉至其他領域、參與者對自身學習歷程的自覺等關注，實為「社區參與者主體性展現展」的重要過程。這些質化描述作為社區檢核的參據，充分體現對成人學習特性與社區任務的掌握：以學習機會的提供、學習經驗的建構、學習歷程紀錄、成人學習者的動機、成人學習成就的認可、問題解決導向的議題的本質。這一類的質化描述，是國內外社區能力建構的既有研究尚未能涵納的。此或因於社區發展研究多由社會領域學者關注，其或以功能觀點（強調公私部門分工）、組織觀點（強調組織任務能力）或培力觀點（強調社區議題與意識導向）著眼，而將社區參與的主體「人」視為社區發展工作的客體對象有關。然而，社區主體性的產生與實質意涵，「人」應是主體，而非政策或教化的客體，成人學習觀點的社區能力指標相當具有補充及擴展台灣社區發展實務的具體可行性。

第三類為「社區風氣與價值」發展程度，其中社區認同與氛圍創造及與社區參與者的關係為實務相當有經驗的；但對社區期待與社區成果的提升應用，針對發展提升的風氣能共同研議可行策略，聚焦於社區融合等，若以現行社區發展協會法律定位來看，此類反映自主議題與在地需要的深耕指標，尚有很大發展空間。

## (二) 社區發展實務提升的三個面向：能力面、實務活動面、專業決策思惟面

歐盟將專業工作者的定位，從「成人教育工作者」轉變為「成人學習專業工作者」，表顯了成人學習無所不在的終身學習理念，這也是里斯本教育目標「成人學習場域全面擴大」的推動策略。以成人學習觀點深究社區發展，不能離開對終身學習價值的體認，這也是策略的思考脈絡。比較既有研究對社區發展工作人員能力與成人學習專業工作者能力的研究，可以發現成人學習導向的專業工作的確能為社區工作帶來提升。

從成人學習專業工作者的專業工作，可析見三個觀察面向：即能力面向、實務活動面向以及專業決策面向。有關能力面，已如前所述有一般能力及專精能力。從實務活動面來看，成人學習專業工作有十二項主要實務活動：學習需求評估、學習活動或課程規劃預備、促進學習、監督過程並施予評鑑、諮商輔導、方案規劃、人力資源管理、一般行政管理、行銷、行政支援、電腦科技輔助、辦理大型活動等。至於專業決策面，亦即實際工作所面對的專業價值，則常有四個面向的決策選擇與思考議題：(1) 學習或教學：誰應該學？誰能夠教？(2) 方案發展：是否有一個界定清楚的方案？誰來界定方案的發展動能與規模？(3) 制度化組織與管理：現行制度組織如何？參與者的進路與要件是否符合？(4) 領導與專業發展：成人教育或學習組織是否有使命？有既定政策嗎？

對照社區工作專業能力的研究與成人學習專業工作者關鍵能力研究，我們可以析見兩種觀點不同專業在社區發展的角色對話，有助進一步形成建構實務發展的夥伴關係。社區工作者能力的研究，將社區工作能力視為由價值、知識與技術三部分；學者或以工作技巧，或以專業能力視之。主要的實務活動被視為一般能力，如資源拜訪、說明會與計畫設計、評估業工作技巧；專業能力則以社區評估、資源互動記錄、建立關係的技巧、倡導、組織能力、活動設計及參與技巧、充權技巧。在思惟方面較少討論價值基礎，而以資源連結策略如動員方法、如何連結現存資源、個人自省成長能力等為主。也有研究認為行政能

力是關鍵。較特別的是論及社區發展工作的三種知識類型的觀點：「分析及認識社區的知識」；「組織社區居民與社區組織間協同運作的知識與技巧」及「推行社區型方案的知識與技巧」。

### **(三) 社區工作者的「關鍵能力」界定，可區分一般能力及專精能力，分從專業知識、技巧與態度三層面予以嚴謹化**

將關鍵能力區分為「一般能力」與「專精能力」二層次，有助於澄清社區發展工作的不同層次：社區發展包括了處理社會組織的一般性任務及專業領域的特殊任務。我們可以從能力、實務、專業決策三層面來比較綜論社區工作專業與成人學習專業人員的專業工作，已發現：首先在「能力」面這言，國內社區工作研究學者對於技巧、能力、知識、策略等相關概念是混淆而交替使用的。成人學習專業工作者的關鍵能力研究，則已細緻而明確地界定為專業知識、技巧與態度。國內既有研究對「社區發展人員」專業能力的內容指陳分歧而未見體系與結構，對於「能力」的理解與定義，未能如國際組織與教育領域的研究來得成熟精確。能力，是指知識、技巧、態度的整體呈顯，這一點足能為專業能力研究提供細緻化的思考路徑。在能力建構方面，傳統的社區領域專業化的討論，顯然有待進一步嚴謹化。

### **(四) 以「成人學習經驗創造」為核心價值的實務工作領域，可整合而互蒙擴展**

從實務活動面來看，兩者則有許多一致之處：如方案計劃、建立關係、資源統合管理、行政事務、組織、活動設計、需求評估、人力發展、發展團隊、一般管理、凝聚社區力量等等。由此來看，幫助成人形成學習經驗並促成經驗移轉的成人學習專業工作，與幫助社區成員認識社區需求投入社區發展的社區發展工作者，所面對的對象及使命，在實務工作內涵有一致性。此足見成人學習與社區發展的工作領域，是相當重疊而應可有效整合互蒙擴展的。

### **(五) 理論思潮脈絡的理解，有助於提升社區發展工作中專業決策思惟的統整性**

就專業決策思惟的比較而言，成人學習專業工作者的專業決策思惟，因有清晰的成人教育學理論及終身學習國際思潮為思惟脈絡的依循，在實務工作面對決策時，易於進行價值判斷與選擇。專業績效及評價，能回歸到以實質促進成人學習為檢核標準。社區發展的伙伴關係也因著具有理念及操作性的描述指標，使合作整合與合作目標更加清晰。反觀國內研究，對於社區發展究竟是否為「專業」目前看法仍有若干落差，有以一般能力為規範性描述的，也有以專業能力稱之的，尚待進一步整合出社區發展工作者能力的特殊性與獨有的技巧訓練內涵。

成人教育的專業化過程，是因著歐盟這個超國家組織對終身學習理念的重要性與關鍵價值肯定與推動，並在國際間爭相投入研究發展並在實務上展現實績，使成人學習專業工作者被賦予高度的期許，成為落實終身學習社會使社區及個人永續發展的要角。歐盟面對全球化競爭，提具「以能力建構」為核心的實務策略，成為社區發展及個人提升核心重點。在台灣社區發展工作尋求體系化的理解與建構之際，本文植基於成人學習理論脈絡的實際操作化，或能提供社區發展實務工作及專業決策思惟另一層面的規劃思考與可能性。

## 參考書目

- 王培勳 (2002)。〈我國社區發展工作之回顧〉。《社區發展季刊》，100，44-59。
- 甘炳光等 (合編) (1996)。《社區工作-理論與實踐》。台北：五南。
- 徐震 (1985)。《社區與社區發展》。台北：正中書局。
- 徐震 (1999)。〈台灣社區工作的新形勢與新願景〉。《社區發展季刊》，88，168-176。
- 李永展 (2009)。〈全球化時代下的台灣社區營造〉。《國家與社會》，7，1-27。
- 李易駿 (2006)。〈社會排除：流行或挑戰〉。《社會政策與社會工作學刊》，10 (1)，1-47。
- 李易駿 (2008a)。〈實務取向的「社區工作」課程教學改進研究：行動研究的分析〉。《靜宜人文社會學報》，2 (1)，1-26。
- 李易駿 (2008b)。《當代社區工作-計畫與發展實務》。台北：雙葉。
- 李易駿 (2011)。〈我國社區發展工作的沿革與發展〉。《社區發展季刊》，編印中。
- 林振春 (1994)。〈如何凝聚社區意識、整建社區社會〉。《理論與政策》，8 (4)，117-129。
- 林蘭因、羅秀華、王潔媛 (2004)。〈動員社區資源照顧社區老人-以龍山老人服務中心下午茶外展服務方案為例〉。《社區發展季刊》，106，186-199。
- 林勝義 (1999)。〈從社區評鑑論台灣社區發展未來的行動〉。《社會福利》，141，40-44。
- 吳明儒 (2011)。〈從英國社區發展的脈絡反思台灣的社區進程〉。《國政研究報告，國家政策研究基金會》。網址: <http://www.npf.org.tw/post/2/8751>
- 吳明儒，林欣蓓 (2010)。〈社區結盟、社區培力與社區展能之個案研究—以參與台南市社區旗艦計畫之六個社區為例〉。論文發表於靜宜大學社會工作與兒童少福利學系 (主辦)，《社會工作理論與實務學術研討會》。

舉辦地點：台中靜宜大學。

吳明儒、呂朝賢、陳昭榮（2008）。〈社區能力指標與地理資訊系統（GIS）應用之研究：以台南市社區發展協會為例〉。論文發表於台灣社會福利學會（主辦），《台灣社會福利學會 2008 年會暨「新世紀社會保障制度的建構與創新－跨時變遷與跨國比較研討會論文集》（頁 535-566）。舉辦地點：嘉義國立中正大學。

林振春（1994）。〈凝聚社區意識、重建社區社會〉。《理論與政策》，8（4），117-129。

陳其南（1996）。〈社區總體營造的意義與使命〉。《建築與環境》，42，14-16。

許雅惠（2006）。《歐盟成人職業繼續教育與訓練的策略形塑之研究：終身學習理念的策略導向效果探析》。國科會專題研究報告（NSC 94-2413-H-240-001）。台北：行政院國家科學委員會。

許雅惠（2008）。《臺中市～E世代真富翁·終身學習幸福達人～社會教育發展計畫成果報告》。教育部建立社區教育學習體系97示範社區教育團隊計畫。台中：台中市政府教育處。

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》，107，78-87。

黃源協、蕭文高、劉素珍（2009）。〈從「社區發展」到「永續社區」-台灣社區工作的檢視與省思〉。《臺大社會工作學刊》，19，87-132。

陶蕃瀛（1994）。《社區組織與社區發展實務》。台北：五南出版社。

蔡培村 許雅惠（2004）。〈全球化趨勢下成人學習體系之建構〉。在中華民國社區教育學會（主編），《全球化與成人教育》，頁 331-355。臺北：師大書苑。

蔡吉源（1995）。〈論台灣地區社會資本、社區意識與社區社會之重建〉。《臺灣經濟》，228，1-12。

鄭怡世（2005）。《台灣社會工作發展的歷史分析》。國立暨南國際大學社會政

策與社會工作學系博士論文，南投。

鄭如雅（2011）。《社區工作者核心專業能力之探討》。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文，台中。

賴兩陽、吳明儒（2010）。《桃園縣聯合社區工作模式培力計畫—內政部旗艦社區及桃園縣旗艦社區工作模式之比較》。桃園：桃園縣政府委託計畫。

蔣玉嬋（2007）。〈地方文化產業與社區學習〉。《社會發展季刊》，115 期，  
網址：<http://sowf.moi.gov.tw/19/quarterly/data/115/26.htm>

Butcher, Hugh and Roberson, Jim (2003). Individual and Organizational Development for Community Practice: an Experiential Learning Approach. In Sarah Banks, Hugh Butcher, Paul Henderson and Jim Rebertson (eds.), *Managing Community Practice: Principle, Policies and Programmes*. Bristol: Policy Press.

Buiskool. B.J.,Broek,S.D.,Lakerveld S.,ZarifisG.K.,Osborne, M. (2010) Key competences for adult learning professionals. *Research voor Beleid. Zoetermeer, January 15, 2010.*

Craig, Gary et al (2007). Building Capacity in Black and Minority Ethnic Organisations: An evaluation of National Capacity-Building Programme of the Council of Ethnic Minority Voluntary Sector Organisations. CEMVO. <http://www.cemvo.org.uk/download%20files/BME%20voluntary%20and%20community%20sector.pdf>

Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine de Gruyter.

Chaskin, R. J. (2001). Building Community Capacity- A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review, 36*(3), 291-323.

Eiils, Jean and Latif, Shehnaaz(2006). Capacity Building Black and Minority Ethnic Voluntary and Community Organizations: An evaluation of CEMVO's London pilpt programme. Joseph Rowntree Foundation.

- <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1928-bme-capacity-building.pdf>
- European Commission(2001). *Lifelong Learning Practice and Indicators*. Brussels: European Commission.
- Hardina, Donna(2003). Linking Citizen Participation to Empowerment Practice: A Historical Overview. *Journal of Community Practice*, 11(4), 11-38.
- HM Inspectors of Education, HMIE (? ). *How good is our community learning and development?:Self-evaluation using quality indicators*.
- Jarvis, P. (2000). *Adult and Continuing Education*. London: Routledge.
- Jarvis, P. (原著), 許雅惠譯 (2002)。《成人及繼續終身教育-理論與實務》。台北：五南出版。
- Labonte, R. and Laverack, G. (2001). Capacity building in health promotion: part I : for whom? And for what purpose? *Critical Public Health*, 11(2), 111-127.
- Glickman, N. J., & Servon, L. J. (1998). More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3),497-539.
- O' Hagan, M. (1996). Social Work Competence: An Historical Perspective. In Kieran, O. (ed). *Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professionals*, 1-24. London N1, England: Jessica Kingsley.
- Plested, B. A., Edwards, R. W. & Jumper-Thurman, P. (原著), 黃肇新、邱靖媛、朱洪漢 (合譯)(2009)。《社區整備程度模式：成功轉變社區的指引》。台北：巨流出版。
- Vass, A. (1996). Introduction: the Quest for Quality. In Antony A. Vass (ed.), *Social Work Competences: Core Knowledge, Value and Skills*. London: Sage Pub.

