

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

計畫編號：NSC89-2412-h002-023-SSS

計畫期限：89年8月1日至90年7月31日

主持人：蘇雅惠 國立臺灣大學農業推廣系

## 鄉村公益性組織的教育功能之研究

### 中文摘要

關鍵詞：鄉村地區、公益性組織（非營利組織）、終身教育、攸關人員

臺灣以傲人的經濟成長，帶來豐實與繁華的社會，社會的繁盛固然帶結我們生活上的富庶與便利，但是也帶來許多的社會問題。有識之士省思之餘，意識到臺灣社會不僅需要解決一些問題促成改進，而且更需要繼續不斷的成長，許多民間公益性組織因而成立。除了一些組織團體提供較傳統的「非營利服務」（包括宗教、慈善、福利），尚且還要加上許多社會運動的「非營利組織」（例如環保、婦運、教育、職業、藝術、生態、文化、產業、原住民）。以公益為使命的「非營利組織」，要恆久的運作，所有與「非營利組織」攸關的人員（stakeholders），包括組織的創導者、行政管理人員、公益活動規畫人員、執行活動的實務工作者以及被服務的對象，要把組織當做「終身學習」的場地。

本研究旨在瞭解鄉村地區辦理公益性活動的「非營利組織」，做為「終身學習」場地的學習情況，想瞭解鄉村地區「非營利組織」攸關人員（包括組織的創導者、行政管理人員、公益活動規畫人員、執行活動的實務工作者以及被服務的對象），參與此非營利組織活動的學習情境及學習情況，本文的研究目的為：

1. 瞭解鄉村地區非營利組織的情況
2. 瞭解鄉村地區非營利組織的共同願景（工作理念或教育理念）
3. 瞭解鄉村地區非營利組織各種內部及外部因素（資源獲取和分配、興趣及利益）的相互影響關係
4. 瞭解鄉村地區非營利組織的公益性活動計畫如何發展？--用何種方式發展計畫活動？以何種方式釐清計畫活動輕重緩急的優先秩序（priority）？如何決定活動方案的具體目標？活動用何種教學或學習方式？以上的發展計畫活動，如何做決策？由誰做決策？
5. 瞭解鄉村地區非營利組織攸關人員（stakeholders）參與公益性活動的參與動機及學習的情況如何？組織攸關人員是否心靈意念作改變？是否激起組織攸關人員賦予自己力量（empowerment）？組織攸關人員是否作轉變（transformation）？

本研究今年只選鄉土文化保護或重建及生態環保兩種公益性的非營利組織為本年度的研究對象。選取此兩種類別的組織主要是其服務性質較相近，且服務地點在鄉村地區的可能性較大。

### 英文摘要

Keywords : rural area, non-profit organization, lifelong learning, stakeholders

Economic growth brought our society not only affluent life, but also a varying social problem. Reflected to these problems, a variety of non-profit organizations established to solve some social problems on the one hand, and move society to continue growing. Many non-profit groups associated with social movement raised in recent years. These groups consisted of environmental protect, women movement, profession, liberal arts, natural ecology, culture, commodity, and aboriginal groups. For their sustainability, these groups should take the group as the place for lifelong learning. The stakeholders including advocates, administrator, programming, practitioner and audiences within each group should continue to learn and grow.

This study place emphasis on the non-profit organizations in rural area. The main purposes are described in below:

1. understanding the non-profit organizations in rural area.
2. understanding the vision of the non-profit organizations in rural area.
3. understanding interlock relationship of internal and external factors of non-profit organizations in rural area.
4. understanding the procedure of the program development in the non-profit organizations in rural area—including the mode of the program development, priority setting, objectives setting, the method of teaching and the decisions who makes for the above matters.
5. understanding the learning setting results of stakeholders—Could learning raise rural learners consciousness, empower learner and make perspective transformation in learners' minds?

This study makes only research on the groups working toward to local cultural protection and environmental protection. This study selected these groups because of they doing similar services to audiences and most likely doing their services in rural areas.

## 一、緣起

臺灣以傲人的經濟成長，帶來豐實與繁華的社會，社會的繁盛固然生活上的富庶與便利，然而也引發許多社會問題。有識之士省思之餘，意識到臺灣社會不僅需要解決一些問題，而且更需要繼續成長，許多民間公益性組織因運成立。公益性非營利組織不僅數量增長，並且工作項目及內容更趨多樣性。公益性「非營利組織」數量及種類不斷持續的成長與發展，但，「非營利組織」能否維持活動、達成任務並對臺灣社會真有實質的貢獻？許多學者對現有臺灣「非營利組織」研究之後，都持質疑態度與看法。學者咸認為唯有建立在「自發社交性」、「社區居民的參與」和「社區自治的實踐」等理念基礎上，「非營利組織」才能運轉、能具有持久性，並能達成其公益性任務（黃秉德，民 88：16；傅立葉，民 88：14；顧忠華，民 88：11-12），但是，「非營利組織」如何具有「自發社交性」？如何啟發「社區居民的參與」？如何達到「社區自治的實踐」？

公益性「非營利組織」能恆久運作，所有與組織攸關人員（stakeholders）--組織的創導者、行政管理人員、公益活動規畫人員、執行活動的實務工作者以及被服務的對象（吳鄉泉，民 88 年：51-52；Weiss, 1986: 145-157 & 186-198），要把非營利組織當做「終身學習」的場地。面對知識社會的來臨，非營利組織的攸關人員都要不斷追求新知，發展個人的能力、創造力與潛能，能改善心智模式，不斷地審視自己的思維、態度與行動並且省思、最後產生轉變（transformation），根本改變心靈意念（胡夢鯨，民 88 年：285）；能思考組織未來的發展，能建立共同願景；此時，個人思維能轉出，進而應用團隊學習方式及集體思考的技能，促成非營利組織產生出色的成果；更能整合前面所述的幾項能力，更深層地瞭解組織的整體架構，亦即能透視組織系統內部及外部因素的相互影響關係。此即為學習型組織的基本修練：自我超越、共同願景、心智模式、團隊學習以及系統思考（郭進隆譯，民 83 年：9-18；黃富順，民 88 年 a：19-24；楊國德，民 88 年：47；王政彥，民 88 年：75）。處於知識社會的時代，「非營利組織」當成「終身學習」的場地，其組織攸關人員需不斷的學習新知，互相合作，若意見不同時，能對話（Walshok, 1999：77-80），集體的學習成果，促成組織不斷成長，活出生命的意義。若在於地域性社區內，「非營利組織」的願景是社區營造或發展，如何策劃社區的多樣性發展？民眾若能參與活動，能否認知自己或社區所面臨的問題？能否尚坦誠相互對話？能否對其個人或社區共同的問題釐出輕重緩急的優先秩序（priority）？能否針對問題提出解決方法？能否採取行動以解決問題？這一系列「能否」的問題，說明了「非營利組織」的公益性活動能否成為「終身學習」的場地，能促其「自發社交性」、啟引居民參與學習、提昇意識及賦予自己力量（empowerment）參與「社區活動」並實踐「社區自治」（王秋絨，84：20-24）。

將公益性的「非營利組織」當成「終身學習」的場地，可靈活彈性運用教育資源，提供更多的學習活動（張德永，民 85 年；郭祥益，民 87 年；黃月麗，民 87 年；張良鏗，民 87；張苑珍，民 87），一般而言，終身學習的資源與管道，集中於都會區，相對地，偏遠鄉村地區相當的缺乏（吳聰賢，民 81 年：84-86；元庚鮮，民 88），同理，「非營利組織」在鄉村地區亦顯得稀少（張苑珍，民 87：31），因此本文以鄉村地區的「非營利組織」為研究重點。

本文對鄉村「非營利組織」的教育功能，從幾個方向探討。第一，不論是「非營利組織」之攸關人員都是終身學習者，既是在同一組織內，需要發展一個共同目標或共同的願景，作為學習的指引。第二，「非營利組織」整體架構，亦即其組織系統內部及外部主客觀因素的相互影響關係，諸如資源分配與連結、學習主導權及其相互的影響，這些因素影響攸關人員的學習機會與學習品質。第三，「非營利組織」的計畫活動發展與執行過程中，攸關人員參與涉入程度，可顯現出「非營利組織」是否民主？是否能讓參與民眾自主且自治。第四點，「非營利組織」攸關人員的學習情況，攸關人員參與活動計畫或決策的程度，可顯現出攸關人員之學習狀況。

## 二、研究目的

根據前面的討論，本文的研究目的為：

### 1. 瞭解鄉村地區非營利組織的情況

2. 瞭解鄉村地區非營利組織的共同願景（工作理念或教育理念）
3. 瞭解鄉村地區非營利組織各種內部及外部因素（資源獲取和分配、興趣及利益）的相互影響關係
4. 瞭解鄉村地區非營利組織的公益性活動計畫如何發展？
5. 瞭解鄉村地區非營利組織攸關人員（stakeholders）參與公益性活動的參與動機及學習的情況如何？

### 三、文獻探討

根據研究目的，本文的文獻分四個層面探討：（一）非營利組織，（二）非營利組織的共同願景（教育理念），（三）非營利組織各種內部及外部因素及其相互影響關係以及（四）非營利組織攸關人員的終身學習。茲說明如下：

#### （一）非營利組織

「非營利組織」的名詞界定很混淆(Salamon & Anheier, 1998: 348-351)，有人稱之為「非營利組織」(non-profit organization)(江明修, 民 88; Anheier & Salamon, 1998)，也有人稱之為「非政府組織」(non-government organization) (Jarvis, 1990; McCarthy, Hodkinson, Sumariwalla & Associates, 1992; Zacharakis-Jutz & Gajenayake, 1994)，不論是「非營利組織」或是「非政府組織」，前述的作者在其書中通用，都以「非營利組織」代表「非政府組織」，因而本文亦以「非營利組織」稱呼之。綜合各家說法，本文界定「非營利組織」為：(1)具有國家法律認可地位，(2)具有正式的結構，(3)不以營利為目的，(4)是志願團體，(5)以公共服務為使命，積極促進社會之改進及增加社會之福祉(張苑珍, 民 87: 25; 江明修, 民 88: 4; Anheier & Salamon, 1998: 358-360)。

臺灣目前已設立的「非營利組織」，以其多樣化的結構來看，各組織所蘊含之人力、物力、資源相當豐沛，確實可以做為終身學習的場所。多元化發展的結果，臺灣「非營利組織」包涵了：(1)各種文教基金會；(2)弱勢族群教育或服務（老人、婦女、原住民、青少年、心身障礙者）；(3)鄉土文化保護及重建（各地鄉土文化工作室）；(4)終身教育（各類民間教育團體及社區大學）；(5)藝文；(6)科技、資訊傳播及社區網路；(7)休閒（觀光促進會及讀書會等）；(8)宗教；(9)社區發展協會；(10)生態環保（野鳥協會及綠色聯盟）等等（吳鄉泉, 民 88年：48-49；黃明月, 民 88：31-38；黃秉德, 民 88：2；顧忠華, 民 88：1；張苑珍, 民 87: 26-27；陳其南, 民 85：1-4 & 民 87：22-25）。

#### （二）非營利組織的共同願景（總體目標）

非營利組織當做學習場所，組織攸關人員都要思考，個人心靈意念要根本的改變，產生心智的轉變(transformation)(Miller, 1985: 129-131)，同時，能思考組織未來的發展，能與組織內其他人因理念不同而開誠佈公，作深入的對話，共同建立未來的目標，使組織具有長遠的共同願景，共同願景是組織內攸關人員共同決定的，是規範性的(normative)，可視實際情況，攸關人員不斷對話溝通的結果，適度的調整。共同願景關鍵著非營利組織能否永續經營，它是組織

欲達成的目標，也是組織內攸關人員學習且完成心靈改造的指引（ Apps, 1979 : 89-201 ; Boyle, 1981 : 18-34 ; Darkward & Merriam, 1982 : 41-74 ）。但是，非營利組織攸關人員的價值與理念不一致時，共同願景不易塑成（ Brookfield, 1984 : 200-203 ），非營利組織能否永續經營就成一個問題。

### （三）非營利組織各種內部及外部因素及其相互關係

組織內部及外部因素（資源獲取和分配、興趣及利益）的相互關係是非營利組織的基層架構，其關係是錯綜複雜的，茲分別說明如下：

#### 1. 與政府機關或其他組織（不論是營利或非營利）的關係：

許多的研究都認為非營利組織最近快速成長，有助於政府部門在終身學習提供更豐沛的經費、資源、人力（胡夢鯨，民 87 : 13 ; 郭祥益，民 87 : 35 ），與政府正式的教育組織是相互補足的關係（ Galbraith, 1992 : 14-17 ）。但是，另有些研究認為非營利組織在地域社區中，其所扮演的角色及功能，常會與其他政府或非政府組織在利益、興趣或資源分配，產生嚴重的衝突（ Charteris, 1992 : 87-93 ; Favero, Meyer & Cooke, 1994 : 49 ; Martin, 1996 : 6 ）。

#### 2. 財務

財務關係著非營利組織的永續經營問題，研究指出已開發國家的非營利組織之財務，政府的補助佔百分之四十以上，而能維持穩定的局面。但開發中國家的非營利組織就不這麼幸運，政府的財務補助是關鍵，深深影響非營利組織能否繼續運作（ Salamon & Anheier, 1998 : 362-363 ）。財務問題關鍵著組織的存續問題，同時，也影響其教育功能的品質。

#### 3. 專業人員

非營利組織無所不在但是，其工作人員多是志工，是業餘的，缺乏專業訓練。若組織內無法使其工作人員自我發展專業素質，則所提供的活動，其教育功能及品質，較無法進入深層（郭祥益，民 87 : 36 ）。

### （四）非營利組織攸關人員的終身學習

本文將非營利組織當做終身學習的場所，非營利組織攸關人員（ stakeholders ）在組織內要不斷學習，個人要思考，做一個有批判思考能力的人（ critical thinker ），能夠根本的改變心靈意念；同時，具有批判思考能力的人，能參與組織或地域社區內的活動（ participation ），在活動中，能與其他人相互學習，集合團隊的集體智慧，採取整體的行動，改進組織或社區的生活品質，這是組織攸關人員賦予自己力量（ empowerment ）的表現。無論是個人心靈意念的改變或是集體行動以改進生活品質，都是轉變（ transformation ）。因此，非營利組織當「終身學習」的場地，應探討：(1) 批判思考能力（ critical thinking ）(2) 參與（ participation ）及賦予力量（ empowerment ）；(3) 轉變（ transformation ）。茲說明如下：

#### 1. 批判思考能力（ critical thinking ）

真正的學習是激發學習者能省思週遭的情境，進而培養批判思考的能力。具有批判思考能力的人，就有能力挑戰日常生活視為當然的思想或行為模式、探索替代方式、然後再省思或質疑。同理，個人批判思考能力連結到集體行動，共同探索改進組織或地域社區的生活品質，最後能帶引組織或地域社區某些層面的變

遷 ( Brookfield , 1989 : 61-65 ) , 現代知識社會裡 , 培養批判思考能力是很重要的學習。

## **2. 參與 ( participation ) 賦予力量 ( empowerment )**

參與即是學習瞭解或認知 ( Oliver & Gershman , 1988 : 70-72 ) , 參與可培養個人的鑑定議題的能力 , 學會與他人合作、學會有系統地思考 , 然後 , 用之於議題的討論 , 進而共同改進地域社區或組織的行動方案 ( McKenzie , 1991 : 133-135 ) , 人會省思並釐清議題 , 是意識的覺醒 , 並賦於自己力量 ( empowerment ) , 進而與人合作 , 進行變遷的行動方案 ( McKenzie , 1991 : 135-137 ) 。 鄉村地區非營利組織是否對其組織或地域社區有實質的教育功能 , 端看其攸關人員能否完全地參與及賦予自己力量 , 藉由對話的方式 , 分享經驗 , 最終採取改進或實現地域社區及組織的行動方案 , 轉變 ( transforming ) 他們的世界 ( Griffin , 1983 : 136 ) 。 因此 , 主導鄉村地區非營利組織的教育活動 , 應由組織攸關人員決定 , 教育不是由上決定而是所有參與者具平等權 ( education from above but education of equals ) ( Griffin , 1983 : 79-80 ; Jarvis , 1993 : 30-35 ; Freire , 1999 : 83-85 ) 。 教育活動過程中 , 組織工作人員不時地做批判性的反映 ( Evans , 1987 : 25-27 ; Freire , 1999 : 88-91 ) , 做為資源或資訊的促進者 ( facilitator ) 更為適當 ( Poster ; 1990 : 28 ) , 不是直接的教育者。

## **3. 轉變 ( transformation )**

所謂觀點轉變 ( perspective transformation ) ( Mezirow , 1991 : 167-168 ) , 鄉村地區非營利組織攸關人員在互動的學習中 , 將已知知識或技能轉換到新的觀點 , 如此學習者 ( 指組織的攸關人員 ) 能主宰自己的思想、感覺與行動。更可說是學習者對於所面臨週遭世界之知覺與理解的過程、能形成另一些廣泛的、具批判力的、具洞察力的觀點、整合成有具意義且已轉變的觀點,並據此轉變的觀點,進一步付諸行動。

## **四、研究方法：**

本文探討鄉村地區公益性非營利組織的教育功能當成終身學習的場地,主要是深入探討組織的攸關人員 ( stakeholder ) ( 包括包括組織的創導者、行政管理人員、公益活動規畫人員、執行活動的實務工作者以及被服務的對象 ) , 在非營利組織內的學習及成長過程,涉及的學習者多重且學習的方向可能多元,本研究將以多重研究方法 ( multi-method ) 的原則,收集資料。因非營利組織種類繁多,要探討那類的組織需要先界定,再談蒐集資料的方法。茲說明研究步驟如下：

### **(一) 選定研究的對象**

#### **1. 選定鄉村地區公益性非營利組織之種類**

臺灣地區公益性的非營利組織種類繁多,考量時間、精力及作者學術背景,本文只選鄉土文化保護 ( 各地鄉土文化工作室 ) 及生態環保 ( 野鳥協會、各地生態、河川保護協會 ) 等兩類「公益性非營利組織」為本年度的研究對象。

#### **2. 選定非營利組織之個案**

本研究先利用網路、政府主管部會登記的組織及報章雜誌的簡介,蒐集臺灣地區鄉土文化保護及生態環保兩類之非營利組織,先篩選,再以電話一一訪談各非營利組織的負責人,確定該組織的宗旨是否具有鄉土文化保護及生態環保之功能,目前仍辦活動且仍在成長的組織,選定七、八個。經作者及助理實地訪問後,

再篩選，最後選定五個非營利組織，第一為位於北部地區的歌仔戲協會，第二為北市近郊鄉鎮之鄉土文化基金會，第三為彰化地區之野鳥協會，第四為嘉義地區一個偏遠鄉鎮之文教基金會，第五亦為嘉義地區一個鄉鎮之文教基金會（此基金會重建一個式微村落）。

### 3. 受訪對象

就選定的五個鄉村地區非營利組織，對各非營利組織的創導者、行政管理人員、公益活動規畫人員、執行活動的實務工作者以及被服務的對象，作深度訪談。一個團體約訪問約十五人。並參與其活動。

## （二）研究方法

### 1. 問卷設計及試查

本研究選定一個非營利組織為田野觀察及訪談的地點，實地觀察及訪談該組織攸關人員作深度訪談。深度訪談的結果作為正式深度訪談問卷綱要之初稿，因為前述二類的非營利組織不多，所以初稿仍在該組織再做第二次訪談，修正深度訪談之問卷綱要。

### 2. 收集資料方法

本研究以一個非營利組織為研究單位，對該非營利組織終身學習的學習情況作全貌性的描述，其中包括：(1) 檔案資料：該團體的相關檔案資料。(2) 深度訪談：以文獻探討的內涵為指標，以此指標作半結構性問卷，深度訪談各組織攸關人員，訪問時，進行錄音。(3) 參與觀察記事：進入非營利組織推動的活動過程中，觀察並記錄在過程中發生的學習事象。

## 五、結論

根據研究目的，本文探討五個非營利組織的結果，得到如下的結論：

### （一）臺灣鄉村地區非營利組織之情況

本研究在尋找鄉村地區公益性非營利組織時，遭到一些困擾，一些非營利組織，只是幾個同好組成做一些有意義的事蹟，屬於私人的興趣居多，不能辦許多活動，使許多人參與活動而學習及成長。83年文建會開始推動的社區總體營造，多由地域性的非營利組織承辦，但，許多非營利組織在辦文建會的文藝季之後，固然有些非營利組織以社區營造之成果，繼續成長，但是，大多非營利組織文藝季之後，組織就停擺。有些非營利組織則其組織人力素質及活動性質，能不斷成長，共同願景不斷修正及改進，組織能永續成長。

### （二）鄉村地區非營利組織之願景

本文所探討的五個非營利組織，將之編號為：A= 歌仔戲協會；B= 北市近郊之鄉土文化基金會；C= 彰化野鳥協會；D= 嘉義社區文教基金會；E= 嘉義重建村落文教基金會。五個非營利組織的活動中，有一組織可讓參與者薰陶傳統文化（歌仔戲）；另一可讓參與深層認識鄉土文化（逐漸訓練成鄉土文化或老街導覽之解說員）；一個組織可讓攸關人員參與野鳥保育、義工、及培訓員（將地方鳥會提昇至參與國際野鳥保育組織）；有一組織關心所屬之地域社區，期望提昇參與者藝文素養及保護鄉土文化（焦點在提昇家庭、社區及學校之聯結，成人及學生都是服務對象，成人及學生都成長）；另一組織激發居民意識，參與重建一個式微的村落並發展休閒產業（重建傳統鄉村村落、保存傳統鄉村文物、及加強

鄉土文化成為休閒地點，辨識字教育期望往下紮根，整治及環境保護瀕臨之河溪及保育河溪上生物資源。

五個非營利組織之性質不一樣，各組織發展的願景顯然非常不同，自然每個組織所辦的活動，也不盡相同，難以統整詮釋。因此，本研建立一個概念架構（conceptual framework），以此概念架構試圖由各非營利組織之願景粹取數個概念，即各非營利組織之願景以一組概念表示，本研究所建立之概念架構涵蓋了幾個概念，包括：（1）地社區之文史保護工作（B、D、E 三個非營利組織有此願景）；（2）文化傳承及保護（A、B、E 三個非營利組織有此願景）；（3）自然資源保護（C、E 二個非營利組織有此願景）；（4）社區總體營造（僅 E 之非營利組織有此願景）；（5）藝文活動（B、D 二個非營利組織有此願景）；（6）種籽培訓（A、B、C、E、E 五個非營利組織都有此願景）及（7）發展休閒產業（僅 E 之非營利組織有此願景）。

### （三）鄉村地區非營利組織各種內部及外部因素（資源獲取和分配、興趣及利益）的相互影響關係

五個非營利組織之人力及財務資源非常不同，A 組織主要是歌仔戲之培訓，其財務及人力資源非常缺乏，主要是歌仔戲需長期的培訓，有些參與者為了工作而不能專心於平常演練，歌仔戲協會的財務來源主要來自會員繳年費、捐款及政府補助，但期財務仍不雄厚，不能兼顧參與者的工作及生活，學習者流動量大。同時，歌仔戲演練也需培訓各種樂器演奏者，學習樂器困難度高，教者與學習者皆非常缺乏，另外，歌仔戲表演不論前場、後場、化妝、舞台、音響、燈光都需要人，歌仔戲協會目前無專任工作人員，歌仔戲協會發展亟需各種人力及財務資源的投入，期望將來能走向專業戲團。B 組織的主要成員多為中小企業主及中小學教師，並就近與輔仁大學大傳系合作，人力資源充沛且具專業水準。主要活動以鄉土文化為主軸，財務主要來源為收取會費、使用者付費、舉辦活動之營收及舉辦政府委託案。人力及財務資源廣算相當寬裕，辦各種活動，都有充足人力及財務資源，但無聘任專任工作人員。C 組織的主要成員亦為中小學教師或媒體工作人員，會員有 300 人，組織所辦之活動，經長期培訓人力的結果（資深者帶領資淺者），人力資源之運用充裕，並且其所辦活動是由地方提昇至國際層面，政府委託案是主要財務來源，辦委託案可聘請三位專任工作人員，會員要每年要繳會費，會員去演講或當義工，有收入都會捐給鳥會，沒收入則自掏腰包自理車馬費，因此，鳥會所需花費很少，財務尚可維持。D 組織之成員也多是中小學教員及當地律師和醫師等地方精英，共約一百位，當初靠這一百位三個月籌足 200 萬元，人力及財務資源廣算尚稱寬裕，成立七年，今年初完成一棟五層樓之大廈，將做永久會址，且因有場地，將辦更多的活動，因中小學教師都有專長，辦各種活動組織都有人力可資運用，主要財務來源是會員會費、當地一位畫梅畫家捐款及捐畫義賣及政府補助，聘請一位專任工作人員。E 組織重建一個凋萎的村落，村中都是老人，僅有幾位年輕者及中小學教師領導，人力及財務資源皆不寬裕，對村中老人而言，動員人力不易且無專業，財務方面，除了基金會立案時必備的 200 萬生利息及一些小額捐款外，政府的委託案也是重要來源，僅任用一位專任工作人員。

當然，五個組織內部或與外部之利益與興趣，有相長者，亦有衝突者。這些組織能夠存續且發展下來，都曾不斷的解決衝突而存活的。

### （四）鄉村地區非營利組織的公益性活動計畫發展情況



A 組織的各種計畫（台語詩歌班、台語唐詩班、台灣歌謠班、台語聲韻班、歌仔音樂班、歌仔樂器班及歌仔表演班），都是理監事會會議決定的，理監事主要是贊助活動經費，理事長徵詢理監事意見之後，規畫所有活動方案。B 組織的活動以鄉土文化為主軸，計辦有讀書會、老街導覽、收集地方文史資料及地方古蹟保護）兩年多之前，開始與輔仁大學大傳系、新莊文史工作室及 B 組織一起合編「新莊文化年鑑」，對地方之人時地物事進行調查與編輯，並舉辦過兩次文化座談會，會中討論關於新莊文化過去、現在與未來的文化發展，討論會的結果都會收錄於「新莊文化年鑑」，以上的例子，可見 B 組織的活動比較是博雅教育，它的活動規畫，都是經會內溝通與協調，與外面團體合作，也是如此，甚至公開與地方民眾座談，也是溝通與協調。C 組織會員多且長期培養，都可擔當鳥會各種活動。活動大都由理事長規畫，後續工作則由會員分組分擔工作，有部分人協辦大型有關鳥類保育活動，當解說員，講解內容，由擔任者負責；有部分人協助鳥類田野調查，在鳥類棲息地點，長期輪班觀察鳥類進出，由輪值者共同設定觀察規範；有些涉及政治問題（利益問題），如鳥類保護區之設置，以水雉為例，只剩台南一區，高鐵將經過此後育區，如何改善此一生態問題，此種必須與外界商討的議題，需要以鳥會名義，去跟國內外有關的人或機關團體商談。D 組織活動很多（冬夏育樂營、合唱團、國樂班、陶藝班、國畫班、賞螢活動、出版文史方面書籍及天文知識課程和設備），都由一位專職工作人員規畫，再由理監事審查，通過後，所有課程內容都由任課教員規畫。F 組織位於一個凋萎村落中，開始激發居民意識，參與重建一個式微的村落並發展休閒產業，保存整修已荒廢之傳統三合院、保存傳統鄉村文物、設置市民農園、整治瀕臨之河溪及保育河溪之生物資源，使之成為休閒產業（以三合院為民宿地點），最近幾年，辦識字教育期望往下紮根，去年辦理衛生署委託之社區健康營造，除了市民農園、假日休閒活動及識字教育之外，大部分活動是政府推行的計畫，都是爭取政府經費辦理的，因此，礙於經費窘迫，F 組織的許多活動係爭取政府經費而舉辦，帶給地方復蘇，F 組織僅規畫市民農園、假日休閒活動及識字教育，僅後一項確實是 F 組織為地方居民舉辦的，但是，前二項是給予外來者，工作者都是義工，也是讓外面的民眾（特別是都市人）瞭解當地文化及農園生活，活動是短暫的，只能帶給當地生機。識字教育目前是 F 組織專任工作人的工作重心，她認為唯有識字班的婦女共處四個月，之後，婦女這些當種子，再拉攏更多婦女參與，唯有村落居民自己規畫要參與，村落之重建，才可能達成。

#### （五）鄉村地區非營利組織攸關人員（stakeholders）參與活動動機及學習情況

本研究探討非營利組織之教育功能，非營利組織可提供組織攸關人員許多學習機會，因五個非營利組織的願景不一樣，根據其願景，每一組織提供不同的教育活動，攸關人員參與組織內，以其經驗為基礎，學習不同新知、態度改變，心智轉變或集體行動改善地方社區的生活素質。攸關人員的學習成就不同，而且每個人的學習層次不盡然相同，因此，本研究將攸關人員之學習如同組織願景一樣，建立一個主題架構，這架構涵蓋了幾個主題：（1）個人及家庭成長、（2）地方社區發展、（3）社團參與及（4）志工服務。就「個人成長主題」，攸關人員從非營利組織提供的教育活動中，從 A 組織，可讓攸關人員薰陶臺灣傳統文化及語言之美，學習優良者，進而當志工；B 組織可讓攸關人員認識鄉土文化，進而參與保護傳統文物，在此組織中，互動相當頻繁，每個人都是學習者，也都

是教育者，每個人都可參與地方文化集之調查及編輯；C 組織讓攸關人員認識鳥生態，進而採取行動，推行生物資源之保育工作，希望參與者可培養成志工，許多較資深者培養成為志工，帶活動或做鳥生態資料收集工作；D 組織將家庭、學校及社區聯結，提供活動給社區居民（包括成人及學校學童和青少年），聘請專業者當教育者，讓攸關人員參人員賦予自己力量者較少；E 組織重建凋萎村落，居民老人居多，重建之後，老人對社區有使命感，但是，能賦予自己力量促使社區生活更有意義的人有限，有大型活動，都由專業者當教育者，唯一的專任工作人員做識字教育，為了識字教育工作，她到很多辦成人教育的大學去學習，不斷充電，她自己有很大的成長。

各個非營利組織之攸關人員可能個人及家庭成長、地方社區發展、社團參與及志工服務四項都做到，但也可能只做一、兩項，而每一項的學習層次也有不同層次的學習，可是慣性的學習，也可達到反思性學習，從慣性學習到反思性學習，是一連續體，其中，有不同層次的學習，是為以後研究該注意的事項。

## 六、參考文獻

- 王政彥 (民 88 年)。自我學習與學習型組織。中華民國成人教育學會主編。學習型組織 (pp. 73-115)。台北：師苑。
- 王秋絨 (民 84 年)。弗雷勒教育模式：教育的運用實例評析。成人教育雙月刊。25, 20-24。
- 元庚鮮 (民 87 年)。非營利組織團體推動社區成人教育之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 江明修 (民 88 年)。非營利組織之政策發展功能。發表於「非營利組織與社會信任」研討會。中央研究院社會籌備處及政治大學社會學系主辦。民國 88 年 5 月 28。
- 林振春 (民 88 年)。終身學習鄉鎮的營造策略與作法。成人教育雙月刊 51, 2-10。
- 吳鄉泉 (民 88 年)。佛教慈濟功德會的成人教育角色功能與發展途徑初探。成人教育雙月刊。47, 47-53。
- 吳聰賢 (民 81 年)。偏遠地區成人教育現況、需求及可行模式之研究。教育部委託臺灣大學農業推廣系研究計畫報告。
- 胡夢鯨 (民 87 年)。我國邁向學習社會過程中障礙與克服途徑。成人教育雙月刊。46, 7-12。
- 胡夢鯨 (民 88 年)。學習型學校的發展：以美國加速學校與我國補習學校為例。中華民國成人教育學會主編。學習型組織 (pp. 281-316)。台北：師苑。
- 陳其南 (民 85 年)。「社區總體營造」與「生程學習」。發表於 1996 Taipei International Conference on Community Education. Taipei, Taiwan, December 10-12, 1996.
- 陳其南 (民 87 年)。文化產業與原住民部落振興。原住民文化與觀光休閒發展研討會專題演講。中華民國戶外遊憩學會與財團法人台灣原住民文教基金會主辦。台北，民 87 年 6 月 26 日。
- 郭祥益 (民 87 年)。民間團體終身學習的推展。成人教育雙月刊。46, 33-39。
- 郭進隆 (民 83 年)。聖吉·彼得原著。第五項修練。台北：天下。
- 黃月麗 (民 87 年)。文教基金會在終身學習社會中的角色與任任務。成人教育雙月刊。39, 15-18。
- 黃明月 (民 88 年)。服務性學習與婦女教育。成人教育雙月刊。52, 31-38。
- 黃富順 (民 88 年 a)。學習型組織緣起、意義、特性與實施。中華民國成人教育學會主編。學習型組織 (pp. 1-39)。台北：師苑。
- 黃富順 (民 88 年 b)。從大學推廣教育談社區大學的設立。成人教育雙月刊。52, 39-45。
- 黃秉德 (民 88 年)。非營利組織管理中的信任問題。發表於「非營利組織與社會信任」研討會。中央研究院社會籌備處及政治大學社會學系主辦。民國 88 年 5 月 28。
- 傅立葉 (民 88 年)。福利民營化與社區化的政治經濟分析：以彭婉如文教基金會推動「社區課後照」為例。發表於「非營利組織與社會信任」研討會。中央研究院社會籌備處及政治大學社會學系主辦。民國 88 年 5 月 28。
- 張良鏗 (民 87)。民間組織推展終身學習之營運問題與政策。成人教育雙月刊。46, 19-23。
- 張苑珍 (民 87)。民間非營利組織辦理成人教育活動現況與省思。成人教育雙月刊。46, 24-32。

- 張德永 (民 85 年)。社區總體營造與終生學習的關聯與價值。中華民國社區教育學會主編。社區學校化 (頁 199-222)。台北：心理出版社。
- 楊國德 (民 88 年)。學習型組織初探。中華民國成人教育學會主編。學習型組織 (pp. 41-71)。台北：師苑。
- 顧忠華 (民 88 年)。社會信任、社會資本與非營利組織。發表於「非營利組織與社會信任」研討會。中央研究院社會籌備處及政治大學社會學系主辦。民國 88 年 5 月 28。
- Allen, Garth & Martin, Ian (Eds.). (1992). *Education and community: The politics of practice*. New York, NY: Cassell.
- Anheier, Helmut K. & Salamon, Lester M. (Eds.). (1998). *The nonprofit sector in the developing world: A comparative analysis*. Manchester: Manchester university Press.
- Apps, Jerold (1979). *Problem in continuing education*. New York: McGraw-Hill.
- Brookfield, Stephen (1984). *Adult learners, adult education and the community*. Milton Keynes: Open University Press.
- Brookfield, Stephen (1989). *Developing critical thinkers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyle, Patrick (1981). *Planning better program*. New York: McGraw-Hill.
- Charteris, Sue (1992). Community development and 'customer care' conflict or Covergence? In Allen, Garth & Martin, Ian (Eds.). *Education and community: The Politics of Practice* (pp. 87-93). New York, NY: Cassell.
- Darkwald, Gordon G. & Merriam, Sharan B. (1982). *Adult education: Foundations of practice*. Cambridge: Happer & Row.
- Evans, Brendan (1987). *Radical adult education: A Political critique*. London: Croom Helm.
- Favero, Philip; Meyer, Neil; & Cooke, Stephen (1994). Conducting educational programs on controversial community issues. *Journal of the Community Development Society*, 25(1), 49-61.
- Freire, Paulo (1999). Education and community involvement. In Castells, Manuel; Flrcha, Ramon; Freire, Paulo; Giroux, Henry A.; Macedo, Donald; & Willis, Paul (Eds.), *Critical education in the new information age*. (pp. 83-91). Lanham, England: Rowman.
- Galbraith, Michael W. (1992). *Education in the rural American community: A Lifelong process*. Malabar, Florida: Krieger.
- Griffin, Colin (1983). *Curriculum theory in adult and lifelong education*. London: Croom Helm.
- Jarvis, Peter (1990). *International dictionary adult continuing education*. London: Routledge.
- Jarvis, Peter (1993). *Adult education and the state: Towards a politics of adult education*. London: Routledge.
- Martin, Ian (1996). *Community education in the United Kingdom: The dialectics of development*. presented in 1996 Taipei International Conference on Community Education. Taipei, Taiwan, December 10-12, 1996.

- McCarthy, Kathleen D.; Hodkinson, Virginia A.; Sumariwalla, Russy D & Associates (1992). *The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McKenzie, Leon (1991). *Adult education and worldview construction*. Malabar, Florida: Krieger.
- Mezirow, Jack (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, John (1985). Transformation as an aim of education. *Journal of Curriculum Theorizing*, 7(1), 94-152.
- Oliver, Donald & Gershman, Kathleen (1988). Knowing as Participation. *Journal of Curriculum Theorizing*, 10(2), 69-100.
- Poster, Cyril & Kruger Angelika (Eds.). (1990). *Community education in the Western World*. London: Routledge.
- Poster, Cyril (1990). The role of community educator. In Poster, Cyril & Kruger Angelika (Eds.). *Community education in the Western World* (pp. 17-28). London: Routledge.
- Salamon, Lester M. & Anheier, Hekmut K. (1998). Conclusion: towards an understanding of the nonprofit sector in the developing world. In Anheier, Helmut K. & Salamon, Lester M. (Eds.). *The nonprofit sector in the developing world: A comparative analysis* (pp. 348-373). Manchester: Manchester university Press.
- Walshok, Mary Lindenstein (1999). Dialogue and collaboration as keys to building innovative educational initiatives in a knowledge-based economy. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80(1), 77-86.
- Weiss, Carol H. (1986). The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise. In House, Ernest (Ed.). *New direction in educational evaluation* (pp. 145-157). London: The Falmer.
- Weiss, Carol H. (1986). Toward the future of stakeholder approaches in evaluation. In House, Ernest (Ed.). *New direction in educational evaluation* (pp. 186-198). London: The Falmer.
- Zacharakis-Jutz, Jeff & Gajenayake, Stanley (1994). Participatory evaluation's potential among nonprofit organizations: the Rockford, Illinois project. *Adult Learning*, 5(6), 11-14.