

鄉村學習型組織發展模式初探

賴爾柔*、李芝靜**、謝昌隆***、洪貴真****、邱昭豪*****

壹、研究緣起與研究目的

在過去的數十年間，農政單位在鄉村地區推動了許多鄉村建設與發展計畫，例如：綜合發展示範村、吾愛吾村、富麗農村、農村社區實質改善、城鄉新風貌等各項計畫，為台灣鄉村的發展帶來了相當可觀的成果。然而，一方面由於地方人士較缺乏自主意識及永續發展的觀念，以致於計畫的成果經常無法持續與累積，另一方面，社區發展計畫也常由於缺乏社區草根人士的主動參與及策劃，致使永續發展的能源經常不能維持。由此看來，鄉村社區發展的行動還有許多改進與加強的空間，因此本研究擬透過深入的觀察分析，瞭解基層社區如何強化鄉村民眾的社區學習，並進而凝聚居民的共識，以促進社區的永續發展。在此計畫進行的過程中，觀察的重點在於社區居民如何透過社區行動參與社區發展，以及如何體驗並培養主動積極的精神，進而朝向社區永續發展的目標邁進。

在社區發展的過程中，居民透過參與社區公共事務，學習與自我成長，創造機會去改變社區的現有狀況，使社區在硬體與軟體方面都能更符合居民的生活需求。上述的這些活動，都是社區為了達到發展的目標而進行的，稱為「社區行動」。因此，社區行動是介入社區發展，造成社區改革的一種工作模式，也是一種「組織」與「教育」的行動過程。社區工作者與社區居民為了表達對現狀的不滿，或

為了爭取更多的利益，而共同採取的一連串行動、活動方案或計畫，除了可消極的解決社區問題之外，並可積極的進行發展（卓詩緣，2002）。

在不同社區中，動員社區居民參與社區行動的能力，會因社區內外因素之不同而有別，例如，社區區位（位於都市或鄉村）、社區特質（住宅社區或商業社區）、社區成員的特質（教育程度高低、社區民眾職業別）等因素之不同均可能造成差異（賴爾柔，2003）。此外，一個社區中，民眾對社區事務的參與程度，也常因人而異。一般而言，地方人士對於社區事務能否無私的參與，以及社區領導人是否能積

* 台灣大學農業推廣學系副教授

** 銘傳大學企業管理學系副教授

*** 銘傳大學企業管理學系助理教授

**** 實踐大學社會工作學系副教授

***** 台灣大學農業推廣學系畢業，現為社區專案負責人。

極運作社區組織，是一個社區能否推動社區學習的重要關鍵。因此，在一個社區中，對每一個組織做有系統的分析與瞭解，發掘培養地方領袖與社區志工，並鼓勵他們參與社區公共事務，是非常重要的。基於此，本研究擬深入觀察並分析基層社區實踐社群（工作團隊）的運作過程，並釐清社區學習型組織的發展模式，以為未來社區工作者進一步推動社區發展工作之參考。

貳、相關文獻分析

本文擬引用企業組織中有關「團隊參與」與「團隊學習」的觀點，說明社區中民眾的行動參與型態。Wenger & Snyder (2000)曾大力提倡「實踐社群(communities of practice)」對企業組織的好處，他們指出，在企業組織中推動「實踐社群」，可帶來以下的好處：1) 協助推動各項行動(They help drive strategy)，2) 開始一項新的計畫(They start new line sof business)，3) 快速解決問題(They solve problems quickly)，4) 推動最好的實踐工程(They transfer best practices)，5) 發展專業技能(They develop professional skills)，以及 6) 協助公司引進並留住專業人士(They help companies recruit and retain talent)。

Wenger & Snyder (2000)更進一步比較「實踐社群」與其他形式的學習團隊的差異，並整理如表 1。由其中的特性描述可知，如果一個企業組織希望能夠組成持久性的學習型組織，讓成員有機會透過彼此間的激勵，而引發個人學習與組織學習，那麼「實踐社群」就是值得推廣的一種團隊型態。而這種學習團隊的組成，在因地緣而結合的社區之中，也是非常值得大力加以推廣的。

表 1 不同團隊特性比較表

	組成目的	參與人員	聚集力量	持續時間長短
實踐社群 (communities of practice)	發展成員的能力、建構並交換知識	成員自己選擇	情感、承諾及對團體專業的認同	團體想維持多久就是多久
正式工作團體 (formal work group)	進行一項計畫或服務	向經理報告的所有人員	職務需求及共同目標	直到下一次的重組為止
計畫團隊 (project team)	完成一項特別任務	資深經理所指派的人員	計畫的里程碑與目標	到計畫完成時為止
非正式網絡 (informal network)	蒐集並流通各項資訊	朋友及熟人	相互的需要	只要成員有彼此聯絡的理由存在

資料來源：Wenger, Etienne C. & William M. Snyder (2000) Communities of Practice: The Organizational Frontier, Harvard Business Review 78(1): 139-145. (p.142)

社區參與的目的，一方面可導致個人的成長，另一方面將引發社區的發展（林振

春, 2004)。Dean & Dowling (1987)更進一步指出, 成人參與社區發展所帶來的成果有三種型態, 即:「與居民相關的成果(people-related outcomes)」、「與組織相關的成果(organizational outcomes)」, 以及「社區的實質成果(physical outcomes)」。而上述每一種形式的成果, 又可分為「地方社區的微觀層級 (local community level or micro-scale)」與「較大的社會地理區域或鉅觀層級 (larger social or geographic area or macro-scale)」等兩層次 (見表 2)。

表 2 成人參與社區發展的學習成果

	與居民相關的成果	與組織相關的成果	社區的實質成果
地方社區	個人成長	社區組織發展	社區目標的達成
社會地理區域	文明化過程	政治影響	廣泛而長期的社會影響

資料來源: Dean, Gary J., & William D. Dowling (1987) *Community Development: An Adult Educational Model*, *Adult Education Quarterly* 37(2): 78-89. (p. 82)

上述六項學習成果可進一步說明如下 (Dean & Dowling, 1987: 81-83):

一、個人成長 (personal growth): 民眾可以透過參與社區事務, 以及與社區成員及社區發展專家的互動, 而獲得個人的能力成長。這些能力包括: 成為自我導向的學習者、發展溝通技巧、發展解決問題能力、增進對他人的認識與敏感度、獲知對自己、對社區、以及對他人的新資訊、並提高自信心等。

二、文明過程 (civilizing process): 當社區中的一些個人有了上述的成長之後, 可以提升社區的生活品質, 而使社區朝向整體的發展, 而成功的社區又會進一步引發周遭社區的改變與發展。

三、社區組織發展 (community organization development): 社區要能成功的發展, 有賴於居民共同組織起來, 增加社區認同、發展問題解決的策略、以及高度的社區參與。

四、政治影響 (political influence): 地方社區組織及其活動, 必然會對政府機關與其他組織、政府政策與法令的實施等產生或多或少的衝擊, 因而對社會造成政治影響。

五、社區目標的達成 (community goals): 社區發展方案與計畫通常聚焦於社區議題與社區問題, 這些社區方案的實施與問題的解決, 帶來的就是社區民眾需求的滿足, 以及社區內各項軟體與硬體實質成果的完成。

六、廣泛而長期的社會影響 (wide range & long term effects): 一個社區的成功發展經驗, 可以帶動周遭的其他社區, 並且持續擴大其影響力, 甚而及於整體社會的長期發展。

此外，Falk & Kilpatrick (2000)亦針對人際互動與溝通所可能產生的結果，說明三個層級的「社會資本」，認為在一個社區會組織之中，從民眾之所在點開始（他們的困難與處境），與他們討論並建構資源與知識（行動學習），透過詢問問題與尋找答案以便促進學習，在此過程中團體可以檢驗其所學而有所改變或轉型。因此，透過有計畫的互動行為，可以在微觀、中觀及鉅觀層次中產生有用的社會資本。而且，三個層級的社會資本可以彼此互相影響（見圖 1）。

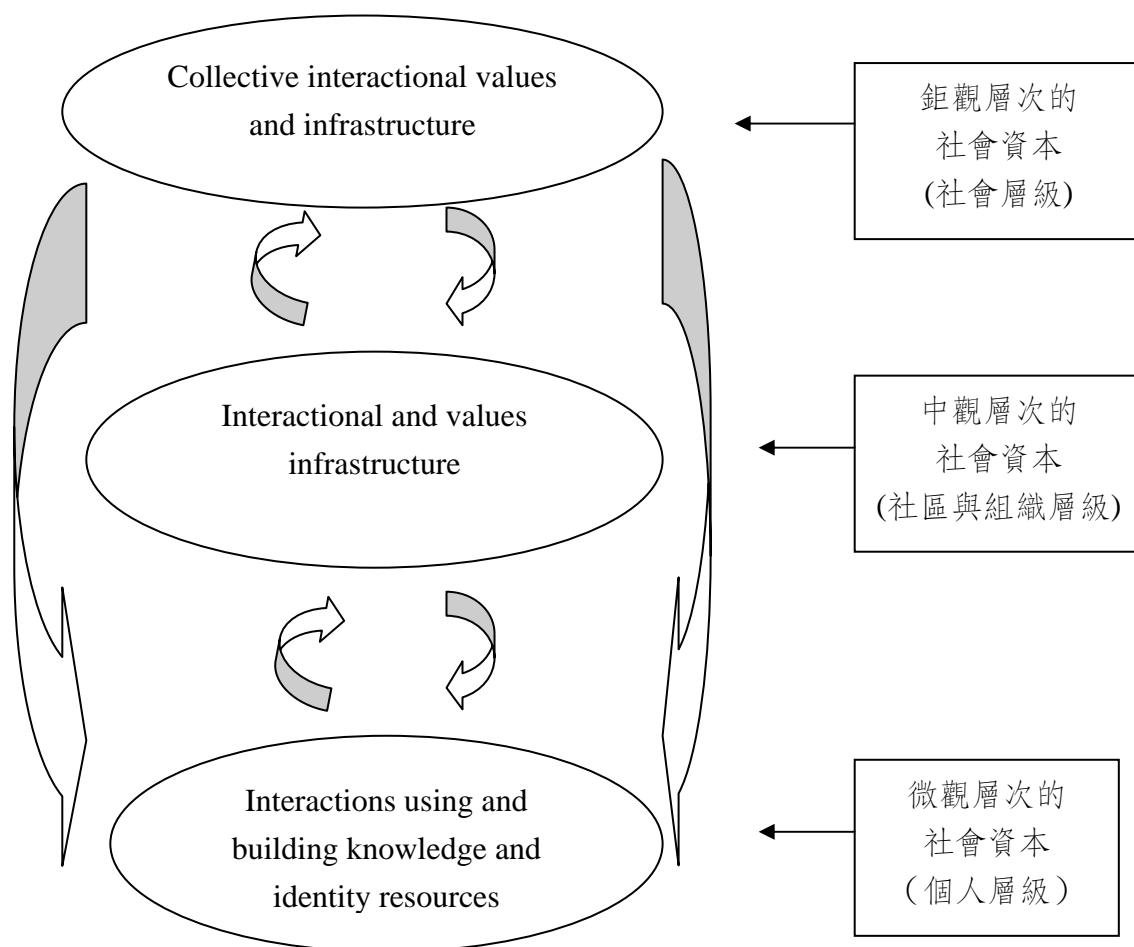


圖 1 由人際互動而產生的社會與社區層級社會資本

資料來源：Falk & Kilpatrick (2000) What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community, *Sociologia Ruralis* 40(1): 87-110.(p.105)

上述 Falk & Kilpatrick (2000)的說法，與 Turner (1999) 的論述幾乎不謀而合。Turner 指出，「社會資本」就是『那些在一個社會中透過「創造」和「維持」社會關係與社會組織模式，以增加經濟發展潛力的力量 (Turner, 1999: 95)』。這些力量

可在鉅觀、中觀與微觀三個層次中進行分析，亦即，在以下的三種情境中會形成「社會資本」：1) 一定數量的人們組織起來，以滿足生產、再生產、管理和協調過程中基本的和基礎性的需要，2) 社團單元 (corporate units) 組織人力資本以及組織單元 (categoric units) 促生決定一個社會成員待遇地位的社會差別，3) 包含在社團和組群單元中的各種面對面社會互動與交往 (Turner, 1999: 95)。三個分析層次的關係如圖 2 所示。這些社會資本不僅對於個人生活的各個層面有益，對人際互動與社會的整體的發展而言，也會帶來積極正面的效果。

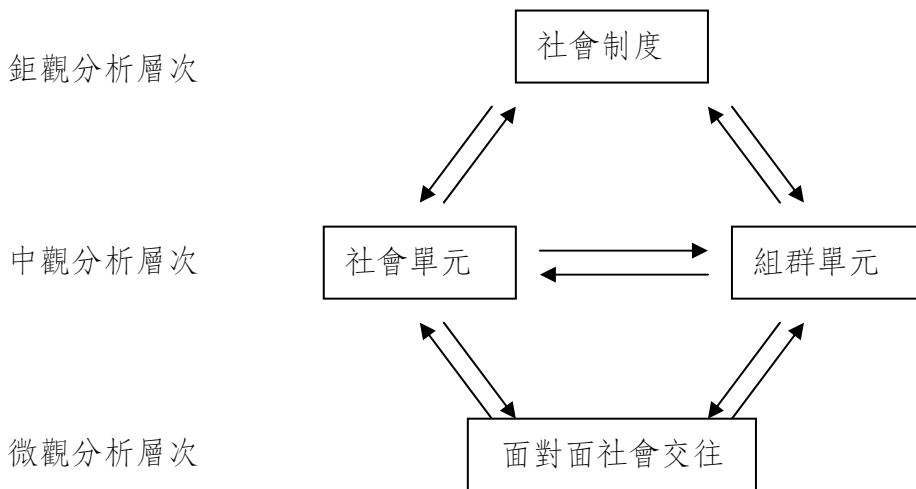


圖 2 鉅觀、中觀與微觀層次的社會力量關係圖

資料來源：Turner, Jonathan H. (1999) The Formation of Social Capital, in Dasgupta, Partha & Ismail Serageldin (editors), Social Capital: A Multifaceted Perspective, pp.94-146. (p.96)

參、研究設計與研究步驟

二十一世紀是個知識爆炸的時代，也是個終身學習的時代，人們必須要「活到老、學到老」，才能趕得上知識的進步。一個社區要發展，社區內部組織與人力的「學習與成長」是不可或缺的。因此，社區人力需要適度的開發與培訓，這些人力在參與培訓的過程中，能夠產生個人的學習，但組織之間的個人如果能夠互相分享彼此的學習成果，相互激盪的結果通常可以使得組織內的學習獲得加乘的效果。從近年來社區總體營造的經驗中，觀察分析「團隊學習模式」的模式與作法，可以提供未來鄉村發展規劃設計與推廣的參考架構，因此本計畫擬透過深入訪談的方式，選擇一個鄉村社區的工作團隊，分析目前鄉村社區組織之學習模式，並依學術與實務需求建構鄉村學習型組織之發展模式。基於此，本計畫的進行方式，除了在

整個研究期程中持續的蒐集並整理相關文獻之外，原則上係依循以下的步驟與流程逐一進行：

一、文獻探討

首先，將研究的焦點在放相關文獻的蒐集、閱讀與整理分析，包括近年來社區總體營造的成果報告，希望找出適合的國內外人力培訓指標及學習型組織發展相關文獻，加以綜合分析，作為本研究的參考依據。

二、專家座談與深入訪談

依據文獻分析的資料，研究人員初步設計專家團體座談之引言，並在專家座談中提出與與會專家共同討論。座談結束之後，立即由工讀生針對座談內容進行訪談記錄整理做成逐字稿，以為後續設計問卷及撰寫研究報告時之參考依據。

深入訪談的內容則以「社區團隊學習」為重點，訪談的對象共分三類人員：1) 政府工作人員，尤其以曾經主辦社區相關業務者為優先，2) 非政府組織人員，以最進幾年參加社區總體營造實務推動的組織為優先考量，3) 選擇一個積極參與社區總體營造的社區，訪談及社區發展協會的成員，以便深入瞭解社區內部組織運作概況，以及社區民眾參與社區行動的情形。

三、訪談資料整理並撰寫結案報告

訪談資料均整理成為逐字稿，在撰寫報告時，必須反覆閱讀這些訪談記錄，思考其中的「核心概念」及其反映出來的意義，並加以串連整理，作為撰寫報告的立論依據。

肆、鄉村學習型組織發展模式分析

在閱讀與分析相關文獻的過程中，研究者發現宜蘭縣近年來在社區人力的培育與學習型組織發展機制建構方面的努力不遺餘力。宜蘭縣的社區總體營造工作早在 1994 年就已經開始，縣內的「財團法人仰山文教基金會」是宜蘭縣第一個民間的文教基金會，在「公益的、本土的、前瞻的、開放的」原則下，自 1990 年起，便積極參與台灣整體環境的制約與發展，舉辦了一系列別具特色、影響深遠的文化教育活動。歷年來，宜蘭縣政府積極辦理社區發展，舉辦多次的人力培訓，其中有多次係由仰山基金會所主持的「東區社區營造培訓中心」所推動，而且已經逐漸發展出非常好的運作模式，成果也頗受好評。自 2001 年開始，即透過仰山文教基金會在全縣中大力推行「社區日曆」的製作，其理念與作法值得近距離加以觀查記錄，因此研究者特別拜訪了幾位「東區營造中心」的相關人員，進行深度訪談，並選擇礁

溪鄉一個曾經參加社區日曆製作的社區團隊做更深入的訪問，以便對社區日曆的運作模式進行分析，期能進一步瞭解其組織動員與資源整合的過程。以下分段說明本研究初步的觀察成果。

一、「宜蘭縣社區日曆」製作的緣起

時間回溯到一九九九年，有一天宜蘭縣員山鄉阿蘭城一群社區民眾，閒著沒事聚在一起談古論今，有個村內耆老抱怨著說，現今的日曆都是比較新式的，內容都取材於外地，看來看去不是阿里山或日月潭的風光，就是國外的山水景色，要不就是美女照片，和自己實際在地的生活一點關係都沒有。老先生有感而發的問：「能不能做一本屬於自己家鄉的日曆？」他希望有人能設計一種以農曆為主的日曆，有二十四節氣，一天撕一張，每天看到日曆宜事禁忌內容，就知道今天要做或該做什麼事。

阿蘭城社區促進會的幹部們對老先生的構想深表贊同，「2000年阿蘭城影像日誌」的創意乃應運而生。他們認為「坐而談不如起而行」，於是決定每個月份安排一個主題，例如「家族月」、「年俗月」等，並且立即著手進行資料的蒐集和設計工作，總共規劃 365 個項目做為每一天的主題，並印刷成冊。

社區影像日誌出版之後，為顧及大部份的居民收到日誌後，可能會捨不得撕，即使撕了，也會想要保存。因此，每一家都收到兩本日誌，一本拿來使用，另一本珍藏做為傳家之寶。這就是「阿蘭城影像日誌」的緣起，也是宜蘭縣「社區日曆」的濫觴（賴爾柔、洪貴真，2005）。

有鑒於阿蘭城影像日誌製作的成功經驗，宜蘭縣政府文化局自 2001 年開始，即透過「財團法人仰山文教基金會」在全縣中大力推行，每年選定十二個社區，進行日曆的製作，第一年的努力成果，就是一本又精美又實用的「2002年宜蘭縣社區日曆」。五年來共有 60 個社區工作團對參與此項社區行動計畫，也完成了五本「屬於自己社區」的日曆，參與製作的社區工作團隊名單如表 3 所示。

二、「宜蘭縣社區日曆」計畫的運作模式

宜蘭縣社區日曆計畫的推動，基本上是在文建會社區總體營造的體系之下實施的，因此其運作模式的分析的基本架構可分三個層級加以討論，亦即：政府組織、非政府組織以及社區工作團隊。

（一）政府組織的角色—政策制訂者、社區發展方向指引者與資源提供者

長期以來，在推動地方社區發展的過程中，公部門的政府機構通常扮演「推手」的角色，包括發展政策方向的制訂與資源的提供，除了提供人力培訓所需的費用之

表 3 歷年參與「宜蘭縣社區日曆」製作計畫之社區名單

年度	工作期程 (大約)	參與之社區工作團隊
2002 年 第一年	2001 年 3 月 ~8 月	三民社區、中正社區、天送埤社區、羅東社區、碧侯社區、白米社區、龜山島社區、珍珠社區、阿蘭城、崙埤社區、民負社區、大二結社區
2003 年 第二年	2002 年 3 月 ~8 月	中山社區、廊後社區、朝陽社區、南方澳、雙湖社區、合興社區、北成社區、尚德社區、冬瓜山、補城社區、無尾港水鳥保護區、進士社區
2004 年 第三年	2003 年 3 月 ~8 月	大隱社區、光武社區、東安社區、東岳社區、英士社區、梅花社區、七賢社區、湖東社區、林美社區、存仁社區、時潮社區、大進社區
2005 年 第四年	2004 年 3 月 ~8 月	龍德社區、大利澤、白雲社區、丸山社區、建軍社區、新南社區、松羅社區、香員宅、群英社區、開羅社區、湯圍社區、樂水社區
2006 年 第五年	2005 年 4 月 ~8 月	深溝社區、蘇澳大坑罟、內城社區、賢文社區、吳沙社區、大福社區、協和社區、大忠社區、羅莊社區、民權社區、玉田社區、大興社區

資料來源：<http://www.youngsun.org.tw:8080/calendar/browse.asp>

外，還提供推動社區行動的經費，讓社區工作者得以實踐他們對社區的關懷、願景與想像。政府組織可以運用各種策略或方案的設計，來引導社區發展的走向，不管是政府主導的「由上而下」方式，或者是地方主導的「由下而上」方式，政府組織都可以「資源提供者」的立場，善為運用各種不同的有效策略，達成促進社會整體發展的目標。誠如縣政府文化局的工作人員所指出的：

「……社區總體營造的本質是一種終身學習的概念，因為在社造的過程中，所參與的人每個人就是在不斷的學習，比如說學習如何與環境共生，學習提升生活美學，學習怎麼去認識自己的在地文化，基本上就是學習，因此我們共同去推一個計畫。計畫名稱叫做「社區學習組」，就是用小小的經費去支持社區有這樣的學習組織。」(莊鵬燁小姐訪問紀錄)

(二) 非政府組織的角色—社區實務工作輔導者、行動促發者、行為促進者
近年來政府推動社區發展的工作模式，多數仰賴民間組織的參與，在前述的分析中可知，文建會可說是近年來社區發展與社區總體營造的重要推手，從 2002 年起，透過培訓計畫的執行，與民間的非政府組織（北、中、南、東四個區域培力中心）共同投入社區人才培育的行列。這些非政府組織所扮演的角色就是承上啟下，配合政府的政策方向，引領地方社區團隊發展自己的內部能量，激發社區民眾的參與，引發地方的活力與動能，協助社區達成居民願景。

以 2006 年的宜蘭縣社區日曆工作團隊為例，「財團法人仰山文教基金會」做為

東區的社區培力中心，充分掌握工作的進程，並且將所有的事務做完整的紀錄（如表4）。從表四中可看出，其工作內容包括提供會議場所、安排輔導團會議、協助安排社區團對與廠商簽訂合約、提供圖文資料審查標準、監督各社區輪流安排社區聚會等等。因此，非政府組織團隊不僅可稱為「社區實務工作輔導者」，同時也是「社區行動的促發者（enabler）」，以及「充權行為的促進者（facilitator）」。

（三）社區工作團隊的角色—跟隨者、自主行動者

社區是一群人居住在一個特定的地方，營共同的生活，藉由居民彼此頻繁的互動，產生共同的意識，因此，社區是一個「生命共同體」，需要所有相關的人士共同用心經營。台灣的社區居民長期以來多為沈默的大眾，多數社區中只有少數的意見領袖存在，因此大部分社區的發展工作是由少數的社區領導人決定方向，帶領大家一起向前邁進。

表4 2006年宜蘭縣社區日曆大事記

會議名稱	日期	星期	地點	出席人數
2006年宜蘭縣社區日曆第1次輔導團會議	2005.04.12 1915-2115	二	仰山空間	13
2006年宜蘭縣社區日曆審查簡報	2005.04.14 1400-1500	四	文化局3樓第2會議室	11
與宜蘭縣政府文化局簽訂2006年宜蘭縣社區日曆編輯輔導計畫合約	2005.04.14 1530-1700	四	文化局行政室	5
2006年宜蘭縣社區日曆第1次社區聚會	2005.04.16 0800-1400	六	玉田社區活動中心	60
2006年宜蘭縣社區日曆第2次社區聚會	2005.04.24 0800-1400	日	大興社區活動中心	65
2006年宜蘭縣社區日曆第2次輔導團會議	2005.05.10 1900-2100	二	仰山空間	14
2006年宜蘭縣社區日曆第3次社區聚會	2005.05.15 0800-1400	日	協和社區活動中心	50
大忠社區舉辦「社區耆老座談說明會」會前會	2005.05.20 1900-2130	五	大忠社區國聖廟	16
玉田社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.05.21 0900-1200	六	玉田社區活動中心	13
羅莊社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.05.24 1930-2130	二	羅莊社區活動中心	17
民權社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.05.26 1930-2130	四	宜蘭縣泥水工會辦公室2樓	14
大忠社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.05.29 0900-1200	日	大忠社區活動中心	20
2006年宜蘭縣社區日曆第4次社區聚會	2005.06.04 0800-1400	六	深溝國小3樓圖書室	50
協和社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.08 1500-1630	三	協和社區活動中心	20
大興社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.10 1900-2100	五	大興社區活動中心	20
大坑厝社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.11 1930-2100	六	大坑厝社區活動中心	25

內城社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.13 1900-2100	一	內城社區活動中心	15
2006 年宜蘭縣社區日曆第 3 次輔導團會議	2005.06.14 1900-2100	二	仰山空間	11
吳沙社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.17 1930-2130	五	吳沙社區活動中心	20
2006 年宜蘭縣社區日曆第 5 次社區聚會	2005.06.18 0800-1300	六	大忠社區活動中心	50
深溝社區舉辦「社區耆老座談說明會」	2005.06.19 1400-1630	日	三官宮廟埕	25
民權社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.06.25 0830-1100	六	宜蘭泥水工會 2 樓	22
賢文社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.07 1940-2130	四	發展協會辦公室	23
2006 年宜蘭縣社區日曆第 4 次輔導團會議	2005.07.12 1930-2200	二	羅東裕元庭園旅店	13
內城社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.26 1930-2100	二	長壽俱樂部	18
大福社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.27 1430-1500	三	補天宮	16
協和社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.28 1420-1500	四	社區活動中心	15
大興社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.28 1900-2030	四	社區活動中心	18
深溝社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.28 2130-1000	四	總幹事住宅	17
玉田社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.29 2000-2130	五	社區活動中心	30
大坑罟社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.07.30 1900-2030	六	社區活動中心	28
2006 年宜蘭縣社區日曆第 6 次社區聚會	2005.07.31 0800-1330	日	吳沙社區活動中心	40
2006 年宜蘭縣社區日曆第 5 次輔導團會議	2005.08.02 1920-2120	二	仰山空間	10
羅莊社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.08.06 2010-2140	六	社區活動中心 2 樓	30
吳沙社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.08.09 1950-2050	二	社區活動中心	12
大忠社區舉辦「社區日曆成果說明會」	2005.08.11 1920-2130	四	社區活動中心 2 樓	12

資料來源：http://www.youngsun.org.tw/xoops/content.php?path=2006_03/number1.htm

民眾對於社區公共事務的瞭解程度，會因社區之不同特質而有很大的差異，而且，各個社區所擁有的人力、能力、興趣、意願等均有所不同，一般而言，可從意願較強、人力充裕的社區做為優先示範社區。

曾有一位社區工作人員指出，社區發展協會的理事長與總幹事是一種「公共財」，因此，若是社區中缺乏主動積極、熱心公共事務的人，則社區行動肯定會窒礙難行。事實上，社區民眾是社區的主體，社區的發展方向應由居民自己決定，居民如果能夠自主的形成社群，透過共同討論形成社區願景，找出解決問題的方法，那麼社區就能慢慢變成「自主行動者」，而這也就是「社區充權」的過程。在永續

社區發展過程中，人才的承繼必須透過這種「充權」的過程，方能竟其功。仰山文教基金會的簡先生如此認為：

「所謂社區營造就是說，你怎麼去透過一個社區組織，大家有一個共同體的概念，一個大台灣是一個命運共同體，一個小社區也是一個命運共同體。不只是我好，大家一起好，這就是我剛剛說的概念。你不能說我生意大我自己來作，別人都沒有生意，這不可能嘛。所以我們是不是透過一個社區組織，大家來開會，大家來說啊，給我們一個共同服務的標準，共同服務的窗口，有人來大家照輪，或是用什麼方式，大家共同來討論。把機制怎麼建立起來，利益大家來共享，提高我們的服務品質，讓更多人來這邊，把餅做大。這就是一種社區營造了，如果我可能會這樣做。」（簡揚同先生訪問記錄）

三、「宜蘭縣社區日曆」工作團隊的運作與學習機制

（一）社區工作團隊參加人力培訓學習社區事務的操作

在培訓課程的設計方面，社區民眾參與「社區日曆」製作的訓練過程分成兩個階段，理論與實務並重。第一階段先從瞭解「何謂社區發展」著手，培訓的重點包括：瞭解社區的歷史、文史資料的搜集整理、耆老訪談、口述歷史、資料匯集查證等；第二階段則讓他們實際投入社區日曆的實務，學習如何可以將社區的文史資料、發展過程、社區地理環境特色、民俗活動、產業經濟、歷史空間、景點介紹、以及社團活動等，加以分門別類，並嘗試做有系統介紹。宜蘭縣文化局工作人員如此說明：

「… 在徵選出 12 個社區後，徵選完後會有一次的共同課程，跟參與的社區說明訓練、操作方式、每個社區要做的工作是什麼，以及說明屬於文化局要做的工作項目和仰山要做的工作項目，就是我們輔導單位會做的工作是什麼。大家將工作項目釐清，並且第一次大家一同聚會，大家彼此認識。

之後還會有一次訓練課程，其實我們每年的訓練課程一直都在變，以前是訓練完後才開始做，後來我們覺得我們應該是要做中學，後來我們變成一個月上兩次課或是一個月上一次課，跟社區聚會跟所有的工作檢討與工作進度、工作報告都把他結合在一起，大概都是一天的時間，我們也讓社區去學習怎麼接待，怎麼介紹自己的社區，怎麼讓其他的社區朋友認識自己的社區，所以我們上課地點是輪流到每一個社區，如果我們要上 6 次到 7 次的社區聚會，就讓這 12 個社區去認養，看社區要哪一個月哪一次的聚會。」（莊鵬燁小姐訪問記錄）

在這樣的參與過程中，多數社區工作團隊成員是「從零開始」的，因此從決定

參與社區日曆的行動的那一天開始，就是他們學習的開始，同時也是「壓力」的開始。

「…經理事會聘任總幹事一職至今，但對新踏入社區營造領域新人而言，卻又不知如何下手，適逢宜蘭縣政府委託宜蘭社區大學舉辦九十二年度社區營造員培訓輔導計畫，報名參加營造員培訓，從第一階段理論課程中學習相關知識，並參加遴選進入第二階段社區實作學習操作技巧，並提出『南腳、北腳同齊走，大坑呷海洋文化再出發』系列一認識社區擾動計畫，希望透過此次系列活動，訓練營造團隊操作能力與操作技巧，拉近社區與居民的關係，創造參與學習的機會，達到社區生活或公共議題之發掘及討論風氣之提倡，達成社區擾動的目進而永續性經營社區，計畫執行過程中，雖然充滿困難與挫折，但在營造團隊及理監事會，同心協力下，一一克服問題，完成計畫，我更期許自己，藉由此次系列活動計劃內容之執行做為「大坑呷社區」總體營造的切入點。

歷經九十二年一整年的社造課程與計劃操作，社區工作團隊初具雛型也讓我對社區的資源與事物更加了解，為了創造參與學習的機會，於是報名參加 2006 社區日曆，希望透過社區日曆編制工作，讓我及工作團隊更能深入了解社區，並將社區點點滴滴加以調查記錄，呈現在社區居民面前…」(陳日方(2006 社區日曆電子報第一期))

(二) 專家輔導機制的運作

「專家輔導」是社區發展行動中不可或缺的一個重要環節，社區團隊通常需要不同領域的專家提供一些發展方向、社造技術或團體技巧的協助與指導。以 2006 年宜蘭縣社區日曆工作團隊為例，仰山文教基金會總共邀請了 12 為學有專精的專家或社區實務工作者，組成一個強而有力的「輔導團」，為新加入的社區團隊成員解決疑難雜症。「輔導團」成員背景如表 5 所示，其中包含一些先前已經參與過社區日曆製作，經驗豐富而且熱心助人的其他社區人員。

「專家輔導團隊」在社區日曆行動計畫所扮演的角色頗重，宜蘭社區日曆團隊的執行總監對於他們的操作模式有以下的描述：

「在操作模式的設計上，2005 有別於前三年輔導團的鬆散結構，我們要運作出一個真正具有實務能力的輔導團隊，所以輔導團成員的權責相當清楚，責任也不輕。他們每人負責一至二個社區，每月必須親自到社區，除了協助完成永續力評估問卷，負責督導社區工作進度，並擔任社區日曆電子報編輯。管理機制則為由專案總執行主持的輔導團隊會議，原則上為社區聚會前一週召開，協同主持人共同在此討論各社區評估結果及工作進度，並提出回饋社區之行動方案。平時藉由網路辦公

室，可與所有成員進行互動，並減少部分繁瑣的行政聯繫工作。」(黃淑瑩(2005 社區日曆電子報第一期))

表 5 2006 年宜蘭縣社區日曆輔導團簡介

成員編號	現職	經歷
01	宜蘭縣博物館家族協會總幹事	蘭地文史工作室負責人 社區專欄作家 2005 年社區日曆協同主持人
02	交通部鐵路局東工處科長	2003 年社區日曆諮詢委員 2004 年社區日曆協同主持人 宜蘭文史工作者
03	退休教師	2004 年社區日曆工作團隊 文建會第四區營造中心營造員 大進村誌作者 社區志工
04	觀光大使協進會常務理事	2003 年社區日曆工作團隊 合興社區總幹事
05	尚德社區營造員	2005 年社區日曆協同主持人 文建會第四區營造中心營造員 國家森林志工隊志工 宜蘭縣社造永續協進會理事
06	東安社區總幹事	2004 年社區日曆工作團隊 2005 年社區日曆協同主持人 宜蘭縣社造永續協進會理事
07	存仁社區總幹事	2004 年社區日曆工作團隊 2005 年社區日曆協同主持人 文建會第四區營造中心營造員 宜蘭縣社造永續協進會理事
08	社區營造文史工作者	2002 年社區日曆工作團隊 2004 年社區日曆協同主持人 碧候社區總幹事
09	湯園文物工作室負責人	2005 年社區日曆工作團隊 文建會第四區營造中心營造員
10	群英社區總幹事	2005 年社區日曆工作團隊
11	仰山解說學會會發會委員	仰山解說學會總幹事 仰山文教基金會專案秘書
12	白米社區志工	2002 年社區日曆工作團隊 2005 年社區日曆協同主持人

資料來源：http://www.youngsun.org.tw/xoops/content.php?path=2006_01/number1.htm

(三) 陪伴社區與家族會議的運作

在社區日曆的製作過程中，有「陪伴社區」與「學長制」的操作模式可以協助新手們學習各種知識與技術。每年被選為提供日曆圖文資料的社區，會被界定為「學習者」的角色，除了必須組隊參與各項培訓課程之外，還有「學長」可以帶領他們從頭學起，這些「學長」們通常是前幾年曾經參與社區日曆的團隊成員，而陪伴社

區則為較有社造經驗的社區人士，透過經驗的傳承，讓新手們學得更快更好。

有了「學長」，便可以形成「家族」。社區可因不同的需求而有不同的的家族組成方式，例如，若干個社區可因地緣相近而組成家族，也可因產業發展方向相同而形成家族。家族組成之後，各家族便可針對各自的家族特色、不同的社區問題或不同的公共議題，而能更深入的做彼此的意見交流。同時，地理位置相近或性質相同的社區，也可以擔任「陪伴社區」，在社區發展的道路上一路相伴，一起成長。以下的說法可茲證明：

「像這樣很有熱忱，理念也學習能力很快的，就會變成我們社區日曆的偕同主持人，要把他的經驗再分享出來，偕同主持人還有另外一個意義，便是整個社區日曆計畫的見證者，除了幫助社區日曆以外，他自己也是受益者，他可以在過程中學習成長，他學習獲得的東西比他付出的多。像去年的群英社區，剛好缺一個社區，所以鼓勵他們社區來參與，剛開始他們什麼都不懂，因為有輔導老師輔導，他們做了以後，他們很有成就感：「如果我沒有做這個，我還不曉得我們社區的資源這麼豐富，以前看也不覺得什麼稀奇。」林美社區的石磐步道與草楠湖（一湖潭看起來就像死水一般）也是由社區日曆挖掘出來，去年開檢討會的時候，群英社區的總幹事，我問他：「如果對於今年新的社區，你願不願意來擔任指導的工作，你變成他們的輔導老師？」他是說，他願意來，他願意來做，他覺得以前的人願意這樣幫我，他也願意這樣幫助別的社區，他自己本身也很有興趣，透過這樣的互動，得到很多的感動。」（莊鵬燁小姐訪問記錄）

「這便是另一種特色，可以藉由這樣的計畫，發掘或組織社區的組織或是形成對於這方面有興趣的工作團隊，基本上便會有一群人，即使三個或四個也不錯，會有一群人對社區非常瞭解，也是社區內一群很有熱忱的人，並且發掘出社區的特色；另外對於參與這整個團隊來講，今年度的學習經驗與每依年度的學習經驗都不一樣，今年是我們 2005 年社區日曆的共同經驗，或許感動的程度相接近但是感動的事件是不一樣。」（莊鵬燁小姐訪問記錄）

「…（這是）共同學習的機制，有些是 91 年就參加，有些是到 93 年才參加。91 年的已經作學長了。第一個你長時間，像大二結他們，十幾年來政府投注了很多資源，其實也應該要回饋啊，把你的經驗和其他人分享。透過所謂陪伴社區的機制，就是一個家族的機制，類似學長來陪伴剛成長的社區。」（簡楊同先生訪問記錄）

（四）社區觀摩與經驗分享

「社區觀摩」的舉辦，對於「參觀者」與「被參觀者」雙方均能帶來益處，可使社區成員很快的學到一些有用的知識與技能。首先，對於「被參觀者」而言，要

安排一個令來參觀者覺得「有收穫的社區觀摩」誠非易事，他們除了必須將社區做好準備，而且更規劃有內容的導覽解說，以便做好「社會行銷」；若要配合圖文並茂的電子資料，更非具備純熟的電腦技術不可。這些工作林林總總，對多數的社區工作人員而言，都有極高的挑戰性。而對「社區觀摩參加者」而言，其益處自是無需贅述，透過與他人的經驗交流與經驗傳承，因而「見賢思齊」，可以很快的學到一些可應用與自己個人、家庭或社區的知識與技術。以下所列，為 2005 年與 2006 年參與社區日曆工作團隊成員的心聲：

「社區日曆主辦單位文化局與承辦單位仰山文教基金會，累積多年的工作經驗及基礎，不斷求新求變由 12 個社區組成編輯工作團外，另徵召 7 位有編輯經驗之工作者做為輔導團隊，其目的在於經驗傳承，讓參加的社區比較容易掌握工作的方向，避免浪費無謂的時間與精神。另社區聚會與講座課程的安排也是給工作團隊一個成長的及社區之間交流空間，增加互相學習與觀摩的機會。」(林光明 (2005 社區日曆電子報第二期))

「短短三個月，從無到有，這過程真是令人感動不已，我們深深體會感受到人與人相互真誠關懷的溫暖，為社區日曆的編撰，社區居民把自己所知道的古老故事娓娓道來，把珍藏的古物、照片提供出來，耆老帶著後生走過那歷史軌跡的老路……城市居民的冷漠，就在這一刻完全蒸發了，社區活力，就在這一歷程中，不斷的湧現，真令人感動。」(民權社區工作團隊 (2006 社區日曆電子報第二期))

「……透過耆老座談、了解地方特有的文化、事物，進而記錄或拍照，這是一件有意義的代誌，由社區居民、耆老生活中，得到、或尋找或回憶來完成有意義的工作，來關心自己的社區，作社區日曆。古早人講：吃到老，學到老，邊走邊學習，社造的精神、講求的是過程，一路走來的點點滴滴，知識的吸收，與經驗的累積，是一種成長，以後老的時候是一段美美的回憶，值得你慢慢品嚐。」(大興社區 (2006 社區日曆電子報第二期))

「社造是永無止盡的一條路，最重要的是紀錄，並不是只將社區內人、文、地、景、產的現代、歷史發掘就好了，每一次的紀錄是要讓社區居民更加了解自己的故鄉，並讓後代的子子孫孫更加愛護家鄉，所謂：前人種樹、後人乘涼，這是一種使命。就如一步一腳印，用心看故鄉。」(簡裕鴻 (2006 社區日曆電子報第二期))

(五) 個人學習與團隊學習的促發

社區成員透過參與社區日曆團隊的操作，有了個別學習的動機與機會，既然參加了工作團隊，必須一步一步的完成社區所交付的任務，在有限的時間之內，完成社區日曆圖文資料的蒐集與整理工作，因此，有些人原本不會攝影，為了能夠提供

社區的照片，學會了如何攝影；有的人原本不知何謂「耆老訪問」，為了挖掘社區奇人軼事，學會了如何追根究底的與老人訪談。同時，經由大家的經驗分享與團體討論，社區中也有了團隊學習與組織學習。這些經驗從以下文化局工作人員的說法，以及實際參與團隊成員在電子報上的「心得分享」可略窺一二。

「當初對社區總體營造完全不懂，以為與平常參加的各種研習班一樣，上上課聽聽老師講授既輕鬆愉快又能成長。哪知營造員培訓課與學校上課一樣，要寫作業要考試，更要命的是它的考試方式卻與學校不一樣。我必須在社區內考試，題目自訂，答案自答，分數自評。」(林麗貞(2006 社區日曆電子報第二期))

「對 12 個社區而言，這是一個是共同學習的經驗，然而對個別社區而言，這是一個去組織社區對於這方面有興趣的工作團隊，或是對社區某一件事情有共同參與的社群，等於說，我們是透過這個計畫在幫社區組織個別的某一個社群組織出來，有的對文史特別有興趣，則可以透過製作社區日曆的關係，而組織成一個社群，這個社區中的社群就會不斷地去關注社區的某一個議題…」(莊鵬燁小姐訪問記錄)

「…只要社區有一組團隊，有一組人，就是我們目前所講「社群」的概念，社區的人對於社區的某一個議題有興趣而結集在一起，然後我們(文化局)補助一點經費，讓大家聚集在一起聊這個議題，想想有什麼解決的方法，聊執行方式。社區學習組主要推動的概念是這樣的，我們總共推了三年為民國 85、86、87 年。…」(莊鵬燁小姐訪問紀錄)

「社區日曆是一本與日常生活世界相結合的社區印象，資源調查增加了生態、社會、精神等面向的「問卷調查，使得團隊更能深入社區與居民拉近距離做溝通討論讓在地文化更能浮現，同時對居民、對自己社區有更進一步了解，並產生熱愛與信心，能使居民互動關懷社區，是有助益社區的發展。」(鄭春福(2005 社區日曆電子報第三期))

「編製社區日曆更深層的意義，不只是要求日曆畫面優美及敘述內容豐富，更重要的是藉由編製社區日曆的過程中，能讓社區居民認識社區的歷史文化，進而凝聚更多的向心力，提升參與社區事物的意願，共同為社區的美好遠景打拼，讓社區的總體營造累積更多的能量。」(朱啟仁(2006 社區日曆電子報第二期))

(六) 學習型組織文化的形成

宜蘭社區團隊以建立「學習型組織」是推動永續發展相當重要的一環，因此，在 2005 年的計畫中，引進了「實踐社群」(Communities of Practice) 的概念，並企圖培育宜蘭社造的實踐社群(黃淑瑩(2005 社區日曆電子報第三期))。實踐社群的

定義：『一群人，藉由持續的互動，分享利害與共的事情、共同的問題或熱情，以獲得更深入該領域的知識和專業。』

實踐社群被視為相當具有潛力的組織學習工具，可讓社群成員在社區營造實務發展得更有效率，這就是一種學習型組織文化的營造。2005年社區日曆團隊的專案總執行黃淑瑩小姐說：「我們沒有辦法給社區魚吃，但能嘗試教社區自己做釣竿，不管他未來是否會去釣魚。」

在這樣的一種社區行動參與過程中，也由於資訊科技的導入與應用，而使得社區工作團隊的學習進入了電子時代。仰山文教基金會的網站設置、社區日曆團隊網路辦公室的使用、社區日曆電子報的出版、圖文並茂的電子檔資料的蒐集與整理等，均使得公文處理與操作方式與以前大不相同，並且使得輔導員的回饋有了「即時(on-time)」的機制與成效。仰山文教基金會在2005年及2006年各出版三期「社區日曆電子報」，其中，除了有輔導團成員的一些想法與作法介紹、還有叮嚀與注意事項、心得分享等內容，並且也鼓勵社區工作團隊成員分享參與經驗。

「每個社區交出來的初稿，會先由仰山聘請具文史調查研究背景的審稿員校對，針對有疑問處和社區討論或請社區修改，之後，文編會進行字數上的調整及錯別字校對，乃至整個月份內容主題的配置和撰稿切入角度，都會視情況向社區提出建議，社區修改後再交回，便成二稿，文編若對二稿無異議，就可定稿，若還有問題，必須再度請社區修改，交回成為三稿，文編確認後才定稿。」(黃淑瑩(2005社區日曆電子報第三期))

「例如社區中有一些六、七十歲的老者，他不會電腦，但是為了可以上網路辦公室(黃淑瑩與她先生一直在推廣)，社區的老者為了社區月曆，便去學習銀髮族電腦班，他現在隨時去參加社區活動，並且買了台數位相機，立即將社區的活動拍攝下來，活動一結束，回家後他立刻將照片傳遞出來，我回到辦公室便可以收到活動照片記錄…」(莊鵬燁小姐訪問記錄)

(七) 學習型組織發展模式的建構

綜合以上的分析，大致可將學習型組織的相關概念繪製如圖3。社區組織及其成員若要學習、成長與發展，必須透過培訓的課程規劃與設計，個人得以參加各種有組織有系統的教學，並從參與過程中進行學習，「個人學習」與「團隊學習」雙管齊下、相輔相成，可以促進「組織學習」，然後形成共同需要與共同願景。組織若能因此而發展出「學習型組織文化」與「學習型組織領導風格」，並進行「整體發展評估」，則可經歷一個「向上循環」，為社區找出下一個行動的方向，作為進一步發展起始點。

(八) 社會資本的累積與社區的整體發展

參與社區工作團隊不僅被視為「個人學習」的途徑，同時也是一種「社會工程」或是「人的工程」。透過居民對社區行動與公共事務的參與意見交流，人與人之間的關係因而建立起來，社會資本獲得積累，社區也因此得以凝聚。以下就是一位社區造員的現身說法：

「…是一個討論的過程，檢討的過程。……這是建立社區工作團隊的核心價值，還有怎麼繼續走下去的精神所在。社區怎麼說都是人的問題，不是「建設」(指硬體設施)的問題，也不是農產品的問題。所以人先處理好，大家高高興興作最重要。」(楊明修先生訪問記錄)

由上述的分析說明可知，宜蘭縣社區日曆這樣一個社區行動推動過程中，除了可以體現台灣鄉村社會豐富的生命力之外，更是地方無形的「社會資本」的累積。「社會資本」的概念最早是由法國社會學家 P. Bourdieu(2000)所提出，他在 1980 年的一篇文章「社會資本隨筆」中，把社會資本定義為：「實際或潛在資源的集合，這些資源與由相互默認或承認的關係所組成的持久網絡有關，而且這些關係或多或少是制度化的。」到了 1992 年，美國學者 Robert Putnam (1992) 與他的學術夥伴發表了《讓民主政治運轉起來》一書，公開了他們對義大利行政區政府的社會資本所進行二十年的研究成果。之後，更多的學者加入討論的行列，以致形成了二十世紀末社會科學界的一個焦點話題。

綜合而言，我們可以說，「社會資本」是一種有別於物質資本和人力資本的無形公共財資源，以社會關係中的信任、規範和網絡為載體，既包括社會關係中的制度、規範和網絡化等組織結構特徵，又包括公民所擁有的信任、威望、社會聲譽等人格網絡特徵。一個社會的無形社會資本，可以增加其有形的物質資本與人力資本的投資效益，可以使人們獲得事半功倍的效果，因此社會資本不論對個人或對社會整體而言，都是一種相當重要的資源。

伍、結論與建議

一、結論

鄉村社區的發展，需仰賴社區民眾積極的參與社區行動。一個社區中的居民如果只是被動消極的依賴政府部門推動各項社區發展工作，而不能主動參與社區公共事務，一定無法帶動社區的發展。本研究擬透過分析探討國內外有關社區行動與社區參與的文獻與實例，找出有意義的核心概念、流程或模式，以為未來推動社區發展工作的參考。

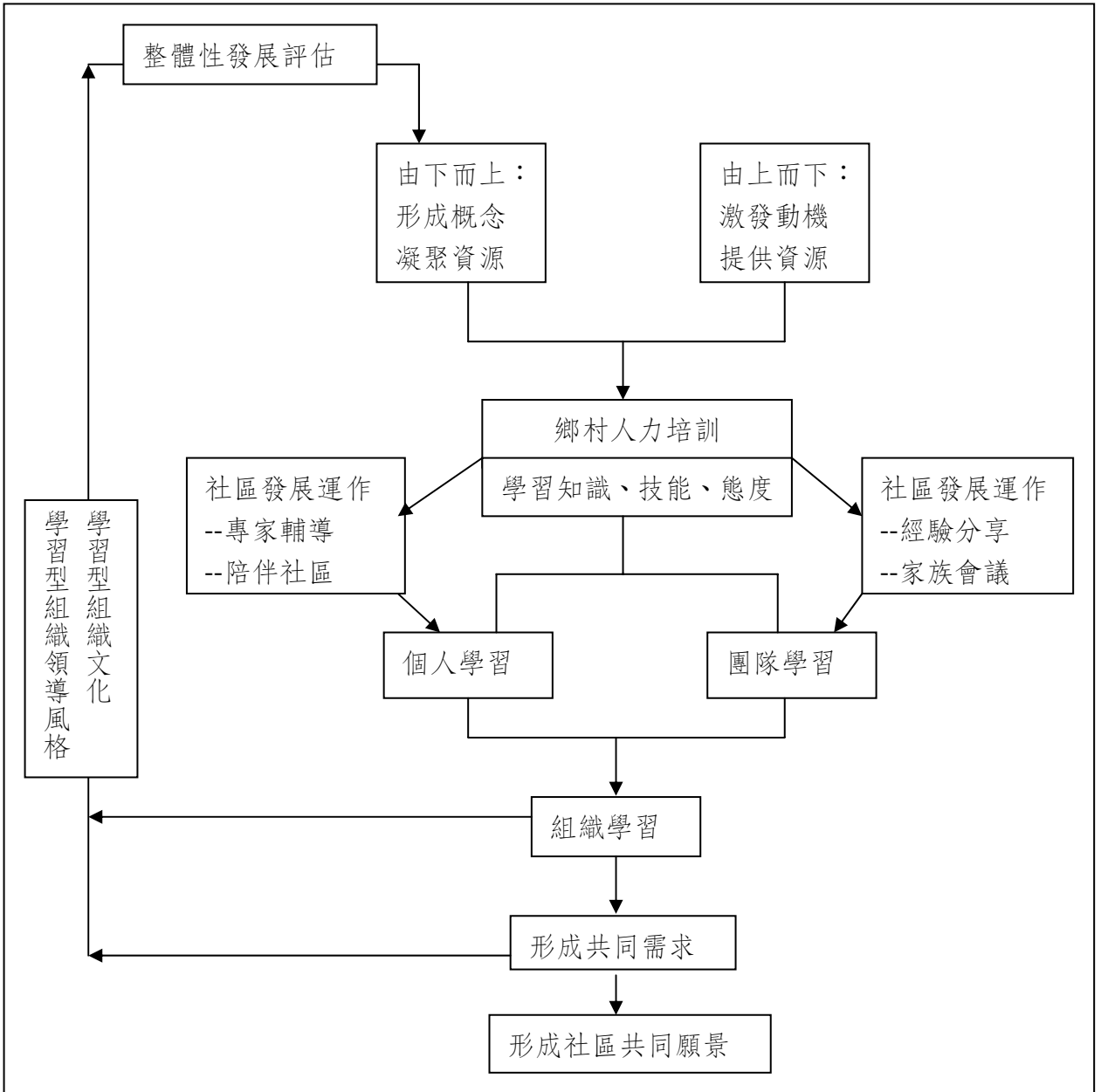


圖 3、社區學習型組織發展流程

經過相關文獻的綜合分析，本研究發現宜蘭縣自從 2001 年投入「社區日曆」計畫的製作以來，已經累積相當的成績，尤其是「團隊學習」(或稱為「實踐社群」)的實務經驗，也頗有成效，因此特別針對相關的團隊成員進行深入訪談，也初步獲得一些的成果。本研究初步的重要發現可簡述如下：

- (一) 政府單位與民間團體的伙伴關係的建立
- (二) 社區日曆團隊的運作模式是一種「實踐社群」的團隊學習方式
- (三) 透過「實踐社群」的運作，可以增進社區內的個人學習與團隊學習
- (四) 專家輔導機制可以作為促媒，促進民眾的學習
- (五) 垂直與平行的聯絡協調方式可達到相輔相成的效果
- (六) 陪伴社區與學長制的運作可以使學習效果更佳
- (七) 學習型組織的建構有利於居民的成長與社區的發展
- (八) 社會工程的建構有助於社會資本的累積

二、建議

基於以上的研究發現，本研究針對「團隊學習」與「組織學習」在農會推廣體系中之應用，提出以下的建議：

(一) 社區內義務人力的整合與應用

社區發展工作的推動過程中，「人力資源」不可或缺，但卻是非常難以動員的一項資源，尤其在大部分的鄉村社區中，多數居民或忙於生計，或缺乏興趣，更有者缺乏能力，因此要推動社區行動時常有「人力不足」後繼無力」之憾。事實上，在我們的農會推廣體系中，原有「義務指導人員」的設置，如果能將這些義務指導人員積極動員起來，再給予適當的培訓，讓他們有機會、有意願且有能力去參與社區公共事務的討論與設計，定可以形成一股龐大的助力。

(二) 輔導對象的激勵

一般的民眾對於社區事務通常較為被動，如果沒有足夠的誘因，通常難以被動員起來。因此鄉村社區的發展與輔導需要適當的激勵措施。激勵的方法很多，包括動之以情，說之以理，甚或誘之以利。通常，以利誘方式效果較快，但不能經常為之，否則民眾胃口容易變大。其實，鄉村中的社會關係是一向極為重要的社區結合要素，若能善用之，對居民動之以情，當會是一種有效的激勵策略。

(三) 利用社區實務操作促進社區學習

社區發展策變技巧的學習，必須配合社區的實務操作，「從做中學」，方能學得到其精髓，因此在農業推廣教育體系中，必須考慮人力培訓以外的配套措施與經費挹注，讓受訓學員有機會實際操作社區發展事務，才能學得一技之長，並進一步熟能生巧。

(四) 社會資本的累積

人際間的良好互動可以促進個人學習、團隊學習與社區學習，並進而增進社會資本的累積。宜蘭社區日曆的計畫提供了一個良好的典範，可以做為其他社區從事社區發展的參考依據。值得一提的是，這種社區行動除了可以促發微觀層面的社區學習之外，同時也可以帶動更高層級社會資本的累積，因此，值得加以研究與探討，並以為借鏡與學習。

參考文獻

1. 文建會（2003）九十一年度社區總體營造專業工作團隊成果報告書。
2. 文建會（2004）九十二年度社區總體營造專業工作團隊成果報告書。
3. 林振春（2004）社區營造的教育策略，台北：師大書苑。
4. 陳其南（2005）「溫潤的土地與人間，再造的生命與生活」，94年4月26日中國時報 A11 版。
5. 趙善如（2003）台灣婦女志工充權，充權—新社會工作視界（PP.341- 359），趙雨龍、黃昌榮、趙維生編著，台北：五南圖書公司。
6. 卓詩緣（2002）從社區環境行動析論女性的領導行為—湖本村長個案分析，國立台灣大學農業推廣研究所碩士論文。
7. 曾華源（2002）推動志願服務以增進社區發展，社區發展季刊 100：137-147
8. 蔡宏進（1996）社區原理，台北：三民書局。
9. 賴爾柔（2002）社區組織參與鄉村發展模式之初探，社區發展季刊 100：164-174。
10. 賴爾柔（2003）社區行動與推動，台灣農業推廣學會通訊，55：1-4。
11. 賴爾柔、洪貴真（2005）人親土親的社區日曆，人籟月刊，22：80-83（12月號）。
12. 賴爾柔、李芝靜、謝昌隆、洪貴真、邱昭豪（2005）鄉村人力培訓成效指標與學習型組織發展模式研究，行政院農業委員會水土保持局委託研究。
13. 蘇景輝（1996）社區工作--理論與實務，巨流圖書公司。
14. Arstein, S. R. (1969) A Ladder of Citizen Participation, American Institute of Planners, 35:216-22
15. Bagnall, R. G. (1989) Researching Participation in Adult Education: A Case of Quantified Distortion, International Journal of Lifelong Education, 8(3): 251-260.
16. Bourdieu, P. (2000) The Form of Capital, in N.W. Biggart(editor) Readings in

- Economic Sociology, pp.280-291, Malden: Blackwell.
17. Dean, G. J., & W. D. Dowling (1987) Community Development : An Adult Educaiton Model, *Adult Education Quarterly*, 37(2):78-89.
 18. Falk, Ian, & Sue Kilpatrick (2000) What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community, *Sociologia Ruralis* 40(1): 87-110.
 19. Lees, R. & M. Mayo (1984), *Community Action for Change*, Routledge & Kegan Paul, UK.
 20. Putman, R. D. (1992) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NY: Princeton University Press
 21. Turner, Jonathan H. (1999) The Formation of Social Capital, in Dasgupta, Partha & Ismail Serageldin (editors), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, pp.94-146, Washington, D. C.: The World Bank.
 22. Twelvetrees, A. (1990) *Community Work*, London: British Association of Social Workers.
 23. Wenger, Etienne C. & William M. Snyder (2000) Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review* 78(1): 139-145.
 24. 宜蘭縣社區日曆相關網址：
 25. 財團法人仰山文教基金會 <http://www.youngsun.org.tw:8080/calendar/>
 26. 2005 年社區日曆第 1 期電子報 (93.04.24 發行)
<http://www.youngsun.org.tw/xoops/modules/cjaycontent/index.php?id=25>
 27. 2005 年社區日曆第 2 期電子報 (93.05.30 發行)
<http://www.youngsun.org.tw/xoops/modules/cjaycontent/index.php?id=26>
 28. 2005 年社區日曆第 3 期電子報 (93.08.20 發行)
<http://www.youngsun.org.tw/xoops/modules/cjaycontent/index.php?id=27>
 29. 2006 年社區日曆第 1 期電子報 (94.05.30 發行)
http://www.youngsun.org.tw/xoops/content.php?path=2006_01/number1.htm
 30. 2006 年社區日曆第 2 期電子報 (94.06.30 發行)
http://www.youngsun.org.tw/xoops/content.php?path=2006_02/number1.htm
 31. 2006 年社區日曆第 3 期電子報 (94.08.30 發行)
http://www.youngsun.org.tw/xoops/content.php?path=2006_03/number1.htm