

# 從農村再生培根計畫的課程發展、課程設計與學習成效的提升探討社區領袖需具備的人力資源發展職能

許峯銘\*

## 摘要

農政單位有鑒於農村社區環境破敗、窳陋、就業機會少、產業沒落、人口外流嚴重，體認到政府的計畫應重現地方人文、地景、產業…等古早味，可透過農村再生培根計畫之訓練進行多面向輔導、為社區客製化量身打造人力培訓課程。期望從關懷班、進階班、核心班到最後的再生班，安排專業講師下鄉授與農村營造概念及實作技巧，引導農村居民自主營造做頭家，引領啟發社區自主發展的動力，充分發揮農村人力資源，建立信賴關係，激發居民熱誠，找回地方的認同感與歸屬感，展現出地方人文景觀特色，勾繪出農村社區的願景與目標。

本研究的問題界定與研究目的在於農村社區領袖是否具備人力資源發展的課程發展與設計的能力，攸關社區未來是否能朝願景領導、問題解決與價值創造、永續發展的目標前進。

本研究方法以質性研究的行動研究，針對作者以訓練師的角色實際參與 100 年度農村再生培根課程規劃與設計的埤頭鄉崙腳社區及以學員身分參與農委會特有生物研究保育中心主辦的 100 年度社區意見領袖生態研習班，實地觀摩埔里鎮桃米社區與埤頭鄉公所主辦的地方產業發展基金單一型計畫案-開創彰化埤頭新藍海，實地觀摩苗栗苑裡鎮玉田社區山水米有機稻場觀光工廠。

在預期成果與具體建議方面，藉由這三個案例的行動研究，探討社區領袖在面對社區內新的經驗與過程時，社區領袖如何藉由課程的發展與設計，因應實務的社區工作問題情境，力求解決社區實務問題、改進社區實務工作並改善社區實務工作情境，並且從行動研究中，社區實務工作者可以增進人力資源發展專業理解與獲得人力資源發展專業成長。最終達成社區永續發展的目標與公共治理能力的提升。

**關鍵詞：**課程發展、課程設計、學習成效、社區領袖、人力資源發展、職能

---

\* 德菲管理顧問有限公司經理

## 壹、前言

在參加兩場大學教授研習的場合，一位資深教授分享一個故事，他問：「妳們要需多少錢，會把自己賣掉」。有一個女同學說：「三億」。但這位教授說：妳們只要 30 元，就會把自己的肉體出賣掉」。教授說：「前幾天在報紙上看到一個社會新聞，一個國立大學畢業的女學生，已三年都找不到工作，已三天沒吃飯，在住家附近的麵包店偷了 30 元的麵包，被男性老闆逮個正著。如果當天老闆使壞，你有兩條路可以選擇，第一條裡面有個房間，把自己的衣服脫掉等我，另一條選擇送你去派出所，你會選擇那一條？」。另一則故事是研究倫理的教授，在一開場就問參與高等教育論壇的教授（很多是校長及大學三長），「如果今天中午便當不夠，而又不能出去吃飯，中午領便當，會排隊的請舉手」，本研究者發現現場 100 多位與會教授，沒有一個舉手說中午領便當會乖乖排隊。

台灣的農村的處境似乎跟前面兩則故事的情境一樣，面臨了資源不足與求生存的問題。這跟水保局黃明耀局長於農村再生培根計畫成果發表會致詞所說的：「每次去農村都會感受到『一門一戶』不謀而合。農村再生條例第 30 條第四項規定：「農村社區在地組織及團體依第九條擬定農村再生計畫前，應先接受農村再生培根計畫之訓練。」農村再生先做培根，培根做好根留農村的政策之法源根據。水保局於中華民國 99 年 11 月 25 日制定農村再生培根計畫執行注意事項，並於中華民國 100 年 8 月 15 日修訂。其計畫目標有五點：（一）依據農村再生條例第三十條規定，農村社區擬定農村再生計畫前，須先接受培根計畫訓練。為輔導社區研提農村再生計畫，鼓勵社區應完成四階段培根計畫訓練，並增加社區居民參與度。（二）建立農村社區居民自主發展意識，並以農村再生為目標，整體性建構農村生活、生產、生態之永續發展。（三）引導社區居民自主學習，培養在地人才，強化在地組織，建立農村規劃、建設、經營、領導、提案等能力，以規劃及執行具發展特色之農村社區。（四）協助社區居民深入了解社區資源，發現社區特質，擬定行動方案，討論社區願景，擴大參與，建立共識，形塑農村發展之核心價值。（五）建立系統性之農村培訓機制與架構，透過逐年推動之培根計畫，凝聚在地力量共同推動農村再生，並構築出農村社區發展之明確方向和共同未來。

本研究者 100 年實際參與的三個社區的實際經驗，在 100 年 10 月 23 日參加埤頭鄉公所主辦參觀山水米有機稻場觀光工廠地方產業活動，導覽人員於簡報完畢座談時間本研究者詢問：「妳覺得山水米有機稻場觀光工廠要持續吸引遊客來，除了以上簡報的努力之外，還需要哪些元素？」。導遊回答有 3 點：「1. 活動要好玩，體驗不一樣，讓遊

客他們沒有接觸過的，例如都市小朋友對收割活動覺得好玩。2. 要有創意，把傳統東西做個變化，遊客才會來這邊玩。3. 要有心，要真心對待客戶。」

於100年10月19日參加農委會特有生物研究保育中心主辦的社區意見領袖生態研習班，晚上分三組進行蛙類棲地營造戶外研習，在桃米社區導覽員李淑惠簡報後，研究者參與的小組由暨南大學彭國棟老師帶領，實際參與蛙類調查，三組於調查結束後，必須把自己看到的青蛙種類寫在黑板上，看那一組發現的青蛙及青竹絲（蛇）最多。晚上本研究者入住關裕富經營的紅瓦厝民宿，本研究者與學員及紅瓦厝的老闆關裕富聊天並詢問：「遊客來住妳的民宿的原因是什麼？」。關裕富回答：「因為我的生活態度，但是全國除了桃米，以青蛙為生態旅遊目的旅遊的並沒有其他的成功案例」。

早上在關裕富自己雇工購料興建的餐廳（花了80幾萬，如果給設計建築師監造興建需150萬）與彭國棟老師一起用早餐，享受原本不願意回到桃米居住的關裕富的老婆為我們準備的豐盛有人情味的早餐，與關裕富一起用早餐，飯中詢問彭國棟老師：「我今天早上聽到同學問關裕富的爸爸說，桃米社區有四個組織，桃米社區發展協會、生態協會、有機農業發展協會、新故鄉文教基金會再加上村辦公處，會不會更加分裂與不和諧，關爸爸說，其實並不會，因為每個組織的性質不一樣，可以爭取補助的上級單位也不一樣，但每個組織的會員都差不多是一樣的會員，只是理事長不一樣，增取到補助的機會反而比較多，可以造福居住在桃米經營餐廳或民宿的業者」。彭國棟老師回答：「一些老師認為組織愈多表示這個社區愈分裂，其實一些學者的主觀看法是錯誤的。」吃早餐的時候，彭國棟老師亦分享特生中心每年辦理研習營隊，帶領100多批的學員進入桃米社區，也是桃米可以推動生態社區成功的因素之一。100年10月20日早上分三組進行蜻蛉與蝴蝶生態環境營造戶外研習，本研究者參與由社區發展協會總幹事鍾雲媛帶領的小組。中午於桃米一家餐廳用餐，餐廳的老闆娘，因為丈夫在蘭花事業最高峰時，去中國投資，也培掉了所有的資本，餐廳老闆娘扛起家計負擔經營特色餐廳。現在她的先生與她一起經營這家餐廳。午餐過後，由特生中心湯曉虞主任主持綜合討論，與會社區領袖認為這課程辦的太棒了，想引到社區來辦理，讓社區更多人能真正體會生命之美。

山水米有機稻場是由當地的管理顧問公司經營，因為一分地一期農民的收入只有三千到四千元之間，為了幫助農民，推動有機米種植以自然農法田間鴨的方式除草與福壽螺的危害，並協助以山水米的品牌行銷。而桃米社區由新故鄉文教基金會於921大地震後接手輔導，在生態環境營造方面新故鄉基金會央請特生中心協助，桃米社區的竹子產

業因竹子工廠外移到中國，加上 921 大地震影響，竹子突然沒有人買。同樣是受災戶的廖嘉展成立新故鄉文教基金會輔導桃米社區近十年之後，把計畫申請及執行工作交由社區發展協會自己處理。新故鄉文教基金會自己租地成立新故鄉見學園區期望不透過政府補助自力經營，並與桃米社區其他組織一起為桃米社區發展做努力。

崙腳社區於 100 年 8/1 起至 8/24 進行進階班課程培訓，共六次講座，除了農村優劣勢分析與社區資源調查與社區地圖製作兩門課，教師於課堂中採用分組專題教學方式，完成崙腳社區 SWOT 分析共兩張，崙腳社區地圖共兩張，這也是研究者及社區學員感覺上課方式最有趣好玩的方式，因為學員有親自參與完成成果作品。其他四堂課程，教師皆以講述的方式授課，在八月炎熱的社區活動中心揮汗聽講與講課，真不是人幹的。

100 年 10 月 2 日實作觀摩課程，崙腳社區共有 73 位學員參加，崙腳社區學員都被土溝社區的張佳惠村長所感動，他不願意自己年老後，在自己的家門口等待自己的子女回農村看他，用他的生命為社區發展各面向深耕，為我們社區學員簡報他個人從事社區營造幾十年的社區永續經營 8 大法則。簡報之後，社區幹部帶我們參觀藝術介入社區的成果景點，中午享用土溝社區媽媽外我們準備的有感情的地方特色料理。下午參觀菜公社區，菜公社區居民用生命打造的綠色大道以及社區關懷照顧同樣令人動容，社區為了推動環保回收工作，菜公社區全部居民只有近百名，居民居然每戶集資興建 150 幾萬的資源回收站，把回收的資金用來推動社區關懷照顧工作，簡報之後參觀社區三角公園與真正的樹屋（房子與老樹共生），真的是環境教育與社區照顧的典範學習。之後參觀菜公社區由傳統製香轉成文化創意產業的香藝文化園區，經營者對於產業的轉型提升與社會公益的付出，一樣令人感動。生命教育就是典範學習，這些社區幹部的心理素質是值得效法的。

崙腳社區學員王秀珍於學習單上，對菜公社區書寫內容如下：「菜公社區，45 戶，他們平均志工 70 以上，老人家不認輸的精神，使我由心裡的敬佩，人說人生 70 歲才開始，看到菜公社區志工的精神，真是了不起，40 幾個人種 400 多棵樹，真是不簡單，我們要效法他們」。崙腳社區學員許絜茹於學習單上，對土溝社區書寫內容如下：「看似平凡的社區，卻有這麼多的創作與藝術，各位解說員也說的非常認真，讓我感受到每一樣東西，社區不能看外表來斷定它的好壞，其實外表醜陋，但，內心不一定也是醜陋，我相信土溝社區可以更漂亮更進步」。

從以上的故事與敘說，我相信社區領袖在培根計畫被稱為班長，似乎把社區領袖的

角色與職能做小了。社區領袖應該在培根計畫中扮演課程與教學領導的角色。社區培根課程發展應以社區為本位的課程發展，各社區應在法規授權範圍內，衡量社區條件與社區資源，針對社區學員的需求、社區的需要，融入社區發展方向來規劃社區課程，以求社區課程目標與培根計畫的計畫目標與各階段的課程目標能夠銜接起來，並訂定基本素養、核心能力（專業能力），與能力指標，培養社區學員符合農村活化所需的能力。

有效的教學應該要因材施教，讓每個社區的學員獲得適性的教育，要以當地的問題、案例作為教學素材。教學要生活化，社區學員才能夠全神貫注於學習活動，才會興趣盎然，樂在其中，就像品嚐有當地風味及特色的培根料理一樣，吃了一口很想再吃。教材要合適，教法方面多利用教具、使用各種教學方法和巧妙的教學技巧；教師需準備充分旁徵博引、引人入勝；態度要和藹具親和力。老師要花很多時間思考這問題，教學活潑化、教學生活化跟老師的素養有關係。教學應強調多重感官的學習，教學過程應讓社區學員思考，因為老師並不是要給答案，讓社區學員用的感官愈多，學習效果愈好。

## **貳、何謂課程發展與設計？何謂學習成效？何謂社區領袖？何謂人力資源發展？何謂職能？**

### **一、課程發展與設計**

#### **（一）課程的定義**

課程是教師為達成教育目的，所計畫並指導學生的所有學習經驗。課程定義相當富有彈性，其最低限度可以代表學生學習科目的綱要，其最大範圍可以涵蓋教育機構的計畫、教學、學習中所發生的任何事情，甚至認為最廣義的課程，可以同時涵蓋教育目的、教育方法、及其環境互動之下的學生學習經驗（黃光雄與蔡清田，1999）。

學校課程最基本的元素，是一定的知識、技能。學生透過學習，掌握作為一個未來生產者或社會人所必須的各種各樣的知識、技能。但是課程不是單純的知識、技能的堆積，它還包括了教師組織指導下的學生活動。學生有計畫地掌握一定的系統的知識，發展觀察能力。這就是說，課程是由知識、技能及與之相對應的學生之活動所組成的。

人類在歷史發展過程中累積起來的知識、技能，涉及的面極廣。在以普通教育為目標的學校教育領域中，是不能全盤教授的，學生的能力也達不到。因此，有必要授於學生明確、系統的基礎知識、技能，以便使學生自己學會靈活應用這些知識、技能。這樣，就得從許多知識、技能中，選擇真正的基礎知識、技能，並據以構成課程。一般而言，課程由語言、社會、自然、藝術、技術、體育等文化領域和生活、道德領域組成。這些

領域，從教育學和心理學的觀點出發，被編定成學科，根據一定的系統排列。在語言領域中，有國語、外國語；社會領域有社會科；自然領域有數學和理科；藝術領域有音樂、圖畫勞作或美術；技術領域有技術、家政；體育領域有體育或保健體育（鍾啟泉，2005）。

## （二）課程與教學的關係

關於課程與教學的關係，最為簡化的說法，就是「課程」是指「該教什麼」，而「教學」則是「如何去教」。課程是教育的方案、計畫、內容及學習經驗，而教學則是教育的方法教學活動，以及課程的實踐與呈現。課程的決策講求計畫性，教學的決策講求方法論；課程計畫先於教學，在計畫過程中，既為課程也為教學而做決定（簡楚瑛，2009）。

## （三）課程的種類

黃政傑指出：「課程分三大塊，正式課程、非正式課程、潛在課程」。李坤崇研究指出學校課程可分為實有課程與缺漏課程。實有課程又分為外顯課程與潛在課程，外顯課程包括正式課程（教務處扮演的任務，是指系所專業課程、跨領域課程、通識課程、共同課程）與非正式課程（學務處扮演的任務，是指學校各項活動，如社團活動、學術活動、專業服務、輔導活動、各式競賽及慶典活動）。潛在課程是總務處扮演的任務，包括物質環境：校園校舍及教室的境教；社會環境；學校制度、措施、儀式；認知環境：師生互動、老師的期許與身教、教科書的價值與意識。懸缺課程指該教而未教、應列而未列的課程；具警告、提醒作用：忽略的心智能力，遺漏的科目或教材及疏忽的情意陶冶。

## （四）課程發展

「發展」一詞，可以作動詞，亦可作名詞。「發展」當動詞用，意表逐漸演進或弄清細節、成長或提升能力、從原本的位階移動到能提供更有效能機會的位階，隱含從簡單功能到複雜功能之改變，從不完善或較低階的狀況變為較完善、較高級者之意。而名詞的「發展」，則為動詞發展的過程或結果，或是逐漸改變而成長和進步的狀況。

「課程發展」一詞包括課程演進的過程，及課程之縱向歷史性的演變；以及課程的編製與修訂，所表示的乃是課程橫向結構之發展。由於發展含有逐漸成長、擴充或進步以趨完美境界之意，因此課程發展之目的即再發展出一種理想的課程，而其功能則在於實現教育目標。

廣義之「課程發展」是指創造課程時的完整歷程，包含課程製作、實施及再回頭修正課程所經歷的各階段（課程設計階段、課程發展階段、課程評鑑階段等），是循環性

的演進過程。狹義的「課程發展」之定義是著重在課程要素（課程目的、內容、方法與評量）之選擇與組織。

#### （五）課程設計

教育是人類求生存、求發展所不可或缺的生活經驗。教育與人類生活的進步是息息相關的，而課程則是教育活動的主要工具與方法之一，其價值實屬重要。以今日而言，「教什麼」可以說是「用什麼來作為教育內容」，這是屬於課程的問題。欲使國民趨向於「理想的」變化歷程，所以用什麼課程來使國民達到理想的境地，變成為一項極為重要的教育工作。由此可見，課程乃承遞人類的理想與延續人類生活的教育媒介，有其不可漠視的重要性。因此，「課程設計」變成為達成教育目標的重要歷程與方法。

「設計」是指一個分析與綜合之慎思熟慮的精心規劃歷程。「設計」乃以問題的溝通為起點，以解決問題的實施計畫為終點。因此，「設計」的歷程是獨立於實施的歷程，兩者不能混為一談。

「課程設計」係指課程要素的選擇、組織與安排的方法過程。課程設計包含擬定教學目標，選擇組織教學活動，執行評鑑工作的「科學技術」。因此，課程設計的本質是一種教育實務工作，不是一種純粹理論的研究，旨在設計一套課程產品系統，已達成教育目標，而不只是解釋現有的課程現象。就此而論，課程設計比較關心具體而實用的課程製成品，是課程決定過程的「最後產物」，因此，課程設計與強調「歷程」的「課程發展」應有其性質上之差異。

課程設計的方法技術，係指依課程設計的理論基礎，對課程因素進行選擇、組織與安排。這些課程因素包括目標、內容、活動、方法、教材及評鑑、時間、空間、資源、學生組織、教學策略、及教師專長等項。因此，學生的需求及興趣、校外社會活動、學校文化、課程意義、教師能力、教育行政人員與學校教師同仁間的協調、課程理論與教學實際兩者之間的問題、需求評估等問題的考量，皆是進行課程設計時，所須注意考慮的相關因素。

課程行動研究過程當中，教師應該去發現特定學校特定學生的興趣能力是什麼。這個學校教師在教室層次所進行的課程與教學行動研究的特定研究調查與探究，稱為課程行動研究。因此，行動研究室一種幫助教師專業成長的妙法。行動研究是一種幫助教師創造課程情境的慎思研討與教學相長的學習途徑，也是促進教師專業成長的妙法。行動研究包括邁向適合教室情境的課程與教學實驗設計，並幫助教師在教育行動過程中不斷

的成長與進步。

## 二、學習成效

### (一) 學習成效的定義：

學習成效為學生最終表現的學習結果，此結果發生於一段學習經驗之後，所能達到的最高能力。其具有六項特質：

1. 成果並非先前學習經驗的集合或平均，而是學生完成所有經驗後獲得的能力；
2. 成果不只是學生相信、感覺、記得、知道或瞭解，更非僅是學習的短暫表現，而是學生內化到心靈深處運作的歷程；
3. 成果不僅是學生所知、所瞭解得內容，還包括能應用於實務上的能力，及可能涉及的價值觀或其他情感因素；
4. 成果愈接近「學生真實學習經驗」，愈可能繼續存在，尤其是經過學生長期、廣泛實踐的成果，存續性更高；
5. 成果應兼顧生活的重要內容或技能，並於生活實踐，不然將淪為易忘的雜訊及片面知識；
6. 「最終成果」並未忽略學習歷程的「經歷」，學校應依據最顯著的最終成果，秉持向下設計的原則設計課程，並分階段評量學習成果。

如何評量學員學習成效乃驗證培根計畫的課程目標、核心能力達成度的重要課題，亦為各培根計畫團隊與社區領袖必須強化的重要任務。

### (二) 成果導向教育 (Outcome-Based Education, OBE)

「成果導向教育」一詞首先由 Spady (1981) 所提出。李坤崇指出：「成果 (Outcome) 之重點並不在於學生的課業分數，而是在學習歷程結束後，學生真正擁有的能力。更明確地說，成果導向教育強調的是學習成果導向，重視學生學習成效與明確訂定畢業生能力」。成果導向的課程發展與學習成效評量機制包括三個層面：

#### 1. 核心能力的建置面：

「教育目標」係指學生「畢業後 3-5 年」應達成之職涯與專業成就，實屬廣泛敘述。「核心能力」衍生自教育目標，乃學生於「畢業時」應達成職涯與專業成就的能力及知識，屬明確且特定的知識、技術及態度。「能力指標」係指將學生所具備的能力項目，轉化為可以觀察評量的具體行為，藉以反映學生的學習表現。

三級教育目標、核心能力及能力指標的建置原則，應掌握學生中心、清楚聚焦、高

度期許、賦與時代意義與展現特色、數量適切且區隔系所、掌握目標層次及三級縱向連貫、橫向整合相關單位、民主與審議程序，以及溝通凝聚共識等十項原則。

- (1) 校教育目標、核心能力
- (2) 院、通識、處室教育目標、核心能力
- (3) 系教育目標、核心能力

## 2. 落實面：

成果導向教育的課程發展與學習成效評量圖主要由外迴圈、內迴圈與成果迴圈所構成，其中隱含各種大大小小的迴圈，互相循環、彼此影響、環環相扣，可稱為由各種大小不同迴圈所組成的課程發展循環。

外迴圈目的在於維持適切的校教育目標與核心能力，參酌國家社會與教育發展、學校特色與定位、學生個人能力及發展、家長與校友期望、產業發展與職場需求等五向度，以及三級課程評鑑的結果來研訂校教育目標與核心能力。三級課程評鑑的嚴謹度與結果直接影響三級教育目標與核心能力及學生就學就業表現、間接影響上述五向度；而就學就業表現、產業發展與職場需求兩者直接相互影響。外迴圈的執行周期約為3-6年，屬於長期的改善循環。

- (1) 課程或活動調整（縱橫）
- (2) 課程或活動設計（引導）
- (3) 課程或活動配套（行政）
- (4) 課程（教與學）或活動實施

## 3. 檢核機制面：

內迴圈目的在維持校院系合宜的教學成效，並確保學生畢業時能獲得應具備的能力。內迴圈乃先擬定三級教育目標與核心能力，再發展可直接評量的能力指標，次以能力指標來調整、設計課程及規劃配套措施，再次實施課程的教學及評量，後實施三級課程評鑑，並將評鑑結果直接回饋就學就業表現，間接修訂三級教育目標與核心能力後再次進入內迴圈。內迴圈執行周期約1-3年，屬於中期的改善循環，然第一次執行內迴圈需要頗多溝通協調歷程，故期程可能超過3年。

成果迴圈目的在維持學系合宜的能力指標，並確保學生能展現應具備的能力。成果迴圈乃先擬定可直接評量的能力指標，次以能力指標來調整、設計課程及規劃配套措施，後實施課程的教學及評量，並將教學或活動評量結果用來回饋能力指標、微調評量

指標，以再次進入成果迴圈。成果迴圈執行周期約一學年或一學期，屬於短期的改善循環，然第一次執行成果迴圈需要更多溝通協調歷程，故歷程可能超過一學年（李坤崇，2011）。

- (1) 三級課程或活動評鑑（直接、間接檢核）
- (2) 教學或活動評量（多元）
- (3) 就學就業（企業校友或學生回饋佐證）

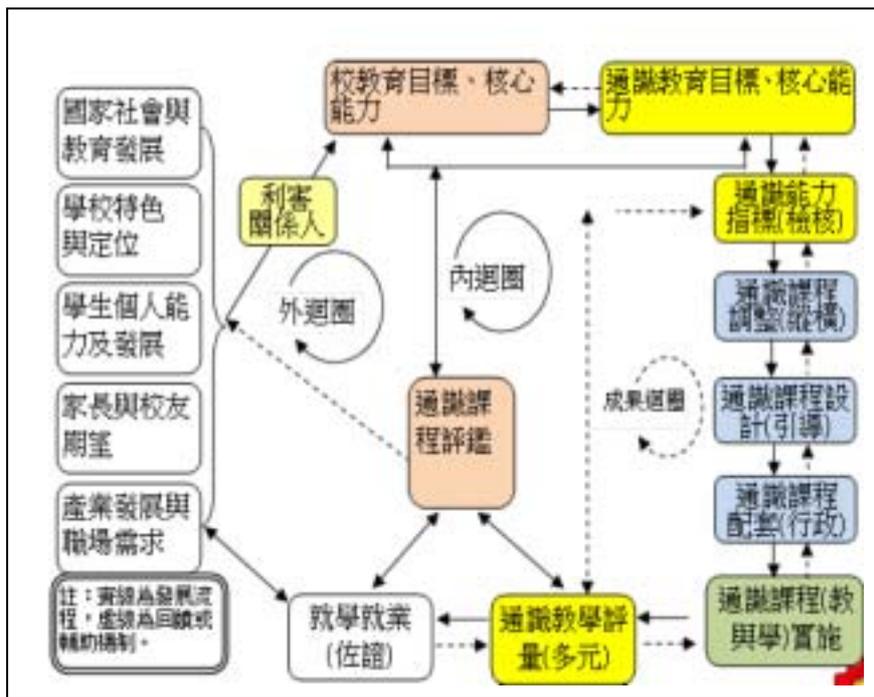


圖 1 李坤崇之成果導向教育的課程發展圖

### (三) 核心能力學習成果評量-校務評鑑及系所評鑑

#### 1. 校務評鑑核心

(1) 導入品質保證之 PDCA 架構，引導大學校院找出自我定位，進而擬訂校務發展計畫，以確保教學與研究績效。

(2) 引導大學校院擬訂學生學習之核心能力，並據此研擬學生學習成效評估機制，以確保學生學習成效並強化學生競爭力，並做為學校資源投入與功能運作之依歸

#### 2. 系所評鑑核心：

(1) 輸入面：「提供學生一個優質學習環境」

(2) 過程面：「研擬一套學生學習成效評估機制」

(3) 結果面：評鑑系所依據學校所建立之學生學習成效評估機制，落實教育目標與核

心能力，確保學生學習成效之作為



圖 2 遲文麗之學習成果導向評量制定之流程

3. 學習成果導向評量之 PDCA



圖 3 遲文麗之學習成果導向評量之 PDCA

4. 學習成果評量架構

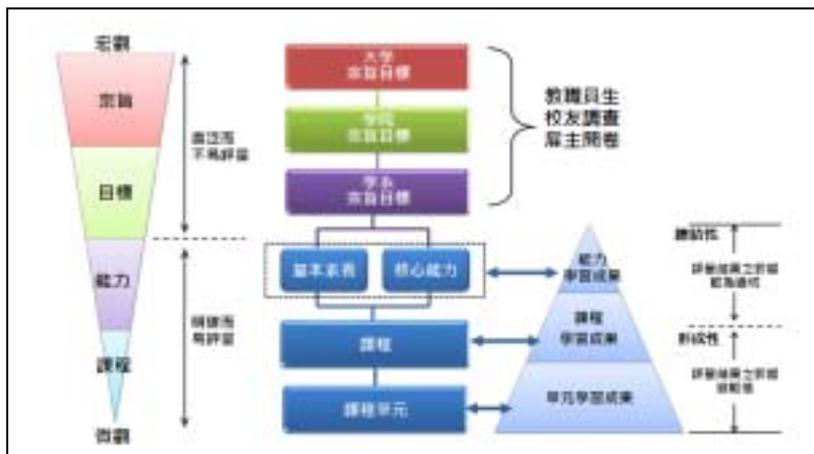


圖 4 遲文麗之學習成果評量架構

## 5. 核心能力-學習成果檢核過程

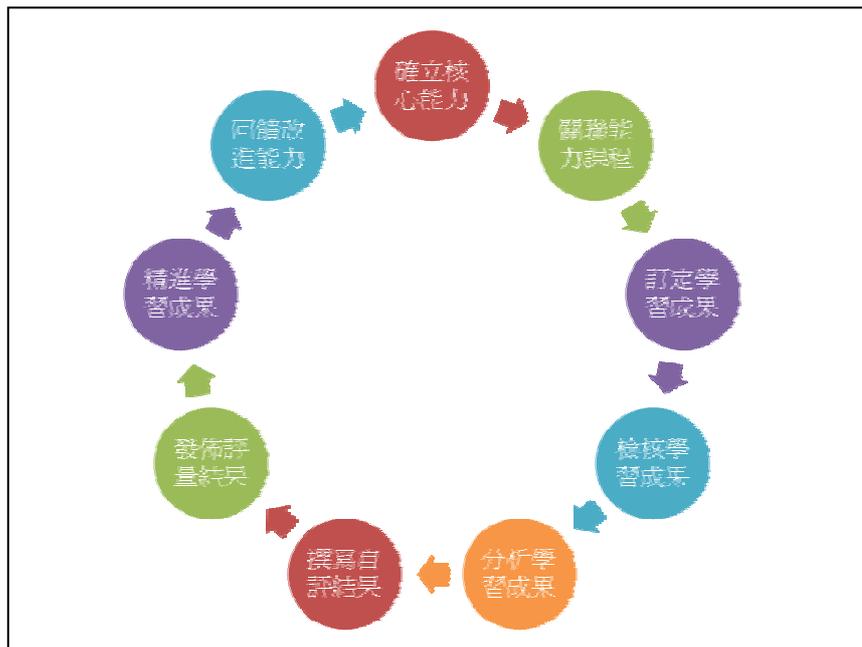


圖 5 遲文麗之核心能力-學習成果檢核過程

## 6. 課程地圖架構

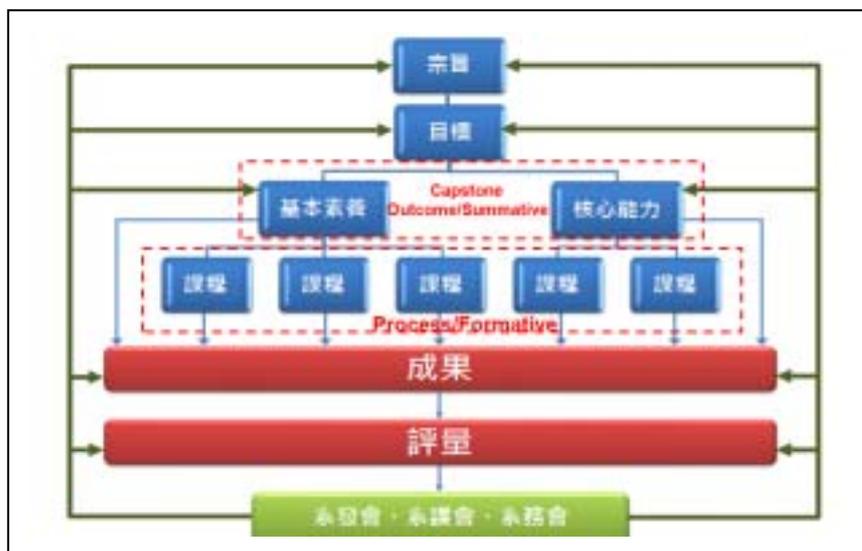


圖 6 遲文麗之課程地圖架構

- (1) 基本素養：偏通識課程（軟實力）。
  - (2) 核心能力：偏專業課程。
  - (3) 核心能力建置：核心能力有兩者合一（是基本素養，也是核心能力整合在一起）。
- 也有把校的層級（素養）與院系所的核心能力分開的。

中文名詞	教育目標	核心能力（學習成果）	能力指標（績效標準）
英文名詞	Educational Objectives	Core competence (Outcomes)	Capacity index (performance criteria)
時間點	學生畢業後三至五年之 成就。	學生畢業時之核心能 力。	課程結束時應展現的 績效標準。
具體性的 程度	1. 較為廣泛 2. 通常為 4 至 7 項	1. 核心能力難於評 量，能力指標乃為具體 可評量的預期結果。 2. 核心能力通常較教 育目標為多以 6 至 12 項為原則。	1. 能力指標數量以核 心能力的 2 至 6 倍為原 則。 2. 能力指標與核心能 力應有明確的對應關 係。

表 1 李坤崇之核心能力建置

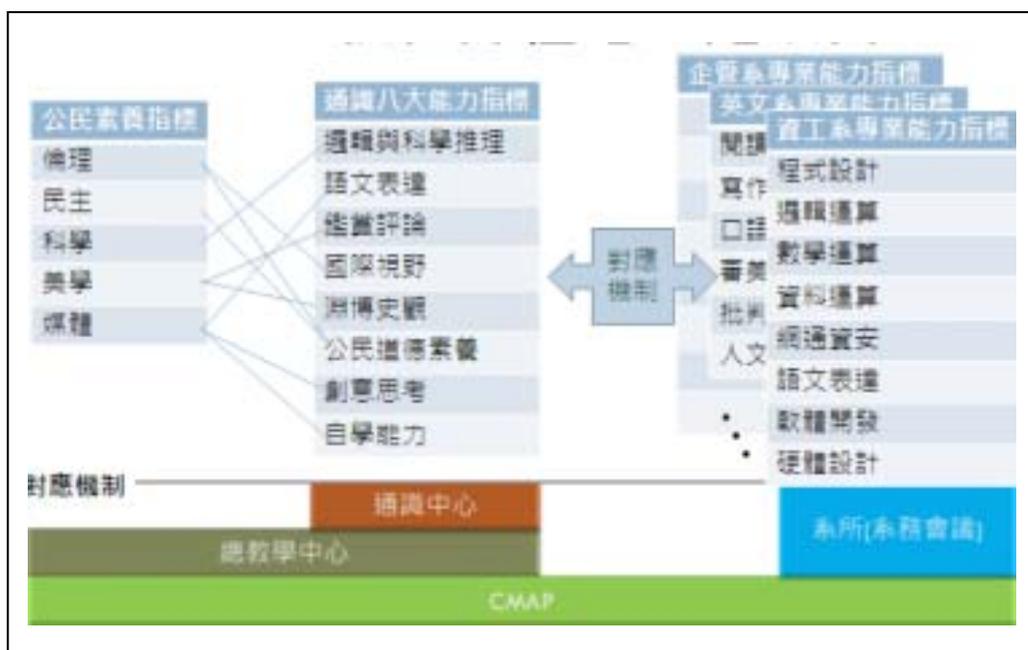


圖 7 中央大學全校性課程地圖之改善

### 三、社區領袖

李易駿指出：「在一個社區工作體系中討論人力資源，從對社區工作的作用來看，除了社區工作要素的社區工作者外，尚包括五種人力：社區領袖、地方菁英、社區組織

幹部、志工、社區居民。」

#### (一) 社區領袖：

社區領袖可能是正式的，如地方自治下的村里長或是民意代表，地方社團組織的社區發展協會的幹部，也可能是非正式的、傳統上的領袖，如宗族長，他們往往都擁有若干權力。社區領袖及社區工作者，必然是要參與社區工作的人士。社區領袖是社區工作中重要的人力資源，往往是社區工作成敗的重要關鍵。

#### (二) 社區工作者

在社區工作的諸要素中，社區工作者占有關鍵性的地位。特別是在社區工作的傳統中，社區工作者往往是來自於社區外的專家，可協助社區改變。在改變的過程中，社區工作者所從事的行為與活動，均是為了改變社區而努力。

就專業社區工作者的角色有許多種，包括可當計畫者、教育者、鼓勵者、抬轎者、裁判者等。依不同的角色可為社區做許多事，如扮演計畫者的角色時，可為社區建設與發展提出主意與點子，也可為社區建設與發展實際著手推動，為社區制定政策，以及幫助社區做技術性的規劃。就教育者的角色來看，專業社區工作者對專業的領域具有比常人更多的資訊及知識，其能貢獻給社區居民參考與應用的專業資訊與知識比一般的常人多。社區居民參考及依據專業工作者提供的資訊與知識來從事建設與發展工作，必然會較正確，也較有效率。包括提供技術、策略及其他相關的許多資訊，可當為教師，可幫忙發掘問題，以及可幫忙培養人才，包括內部的領袖並與外界聯繫、溝通人才，或協調人才等（蔡宏進，2009）。

適合從事專業的社區工作者，具有的特質有的來自於先天而成，有的則可由後天的教育、訓練與培養而獲得。

#### 四、人力資源發展

人力資源發展的基本概念是強調「人」的重要，其目的在提高「人」的素質，不但可提昇組織生產力，更可增進員工的工作滿意，促進生涯發展，和提昇生活品質；為達此目標，最佳的途徑是透過人力資源發展方案的模式。

人力資源發展方案的模式主要在說明人力資源發展方案的過程及內容，其目的在瞭解各項活動間的關係。訓練最重要得兩件事，除了改善現況，還要創造未來，訓練才有存在的價值。累積的能力，能在未來5年、10年使用，要以策略觀培養未來的人才。

蔡金城指出：現行人力資源人員所面臨的挑戰包括：人資單位是企業最後一個官僚

單位、人資主管如果無法具體說出教育訓練對組織真正貢獻及價值、目前 80%的人資工作屬於一般行政事務工作、是花錢又沒有效果的訓練單位、人力到底是資本？還是成本？

人資管理人員必須轉型與重新定位，培養新的心態建立新的能力，從傳統的行政工作者、守門者、監督者轉變成策略夥伴、服務提供者、變革推動者、員工關懷者。方向錯了就會走不對的路。

#### （一）策略性之人力資源系統

以策略來指導人資的工作時；人資專家到底需要具備哪些本職學能？其職能應包括：策略管理→組織管理→人資專業。策略性人力資源系統是把對的事做對，並持續改進提升此能力。用策略管理來指導人資政策，策略性人力資源系統也知道什麼事情不要做，必須兼顧要做對的事情（效能）以及把事做對（效率）。

#### （二）現行教育訓練系統的困境

如果接受完訓練就離職，現場訓練的事情就永遠做不完了，訓練還會有用嗎？如果老闆不支持，就不用做訓練了。現行教育訓練應針面臨的困境包括：訓練成效可衡量？訓練跟工作相關？有用？是成本？還是投資？訓練最重要的兩件事，第一條曲線是改善現況，但要創造未來，就必須有第二條曲線-組織成長曲線。

#### （三）組織的使命-願景-策略與員工每天的工作間存在一個巨大的缺口

1. 組織：包括使命（我們為何存在？）、核心價值（我們的行為準則為何？）、願景（我們想成為什麼？）策略（我們的謀略計劃）。

2. 員工：推全面品質管理的組織告訴我們必須改進什麼？但是授權與訂定個人目標是明白宣示我需要做什麼？

如何將使命轉化為我們期望的結果？需要以系統思考由上往下串穿，每個要素要跟系統作連結，一直在作持續改善，這是台灣訓練品質系統（TTQS）重要精神。如果組織的願景、使命改變了，那麼訓練的課程規劃就要不一樣，面對的職能缺口要有持續改善的能力。

#### （四）策略性之教育訓練系統

策略性教育訓練系統可切成 3 塊來看，重要的事是把對的事情做對，並持續改進提升此能力。策略性教育訓練系統=做對的事（策略管理）+把事做對（教育訓練）+成果檢討與修正（績效評估）。

(五) 策略性員工訓練管理體系

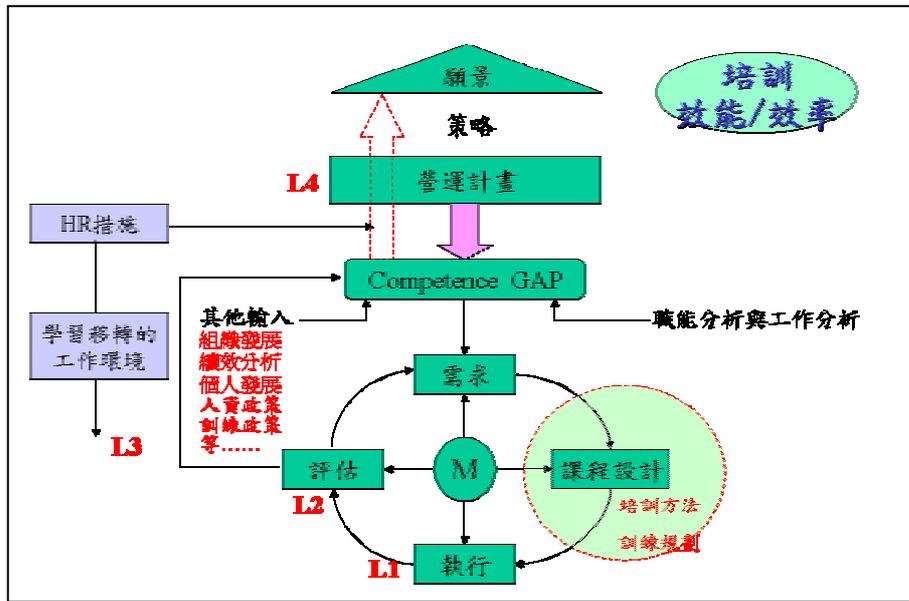
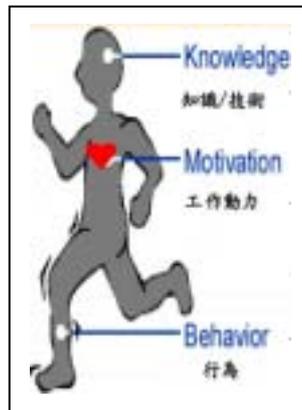


圖 8 台灣訓練品質系統 TTQS 策略性員工訓練體系圖

五、職能

(一) 職能

1. 職能的定義與內涵：黃良志指出：「職務能力的要件，是執行這工作要具備的能力，完成工作的任務。包括外顯出來的，能看的到的，可觀察的到，包括知識、實作技能及行為。可以觀察的，可以被培養訓練的，是人力資源可著力的地方。以及不直接觀察的到，但會影響行為的人格特質、動機與自我概念，很難被改變，最好在招募/遴選時就考慮之」。包括：**動機**是指一個人的意向或慾望；**特質**指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如反應靈敏與好眼力；**自我概念**：是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心；**知識**是指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊；**技巧**是執行特定生理或心智工作的能力，包括分析性思考與概念性思念。



## 2. Competency (基本素養) & Competence (專業能力) 的比較

Competency (基本素養)	英國的 Competence (專業能力)
是指個人所擁有的特質能力	專業能力為職務上所需具備
人資專家必須設法找到該項職務需要的個人特質	此能力要由職務設計專家來完成
個人具有的職能是否與該職務所需要的能力相吻合。 <b>Competency ≠ Competence</b>	當組織職務有調整時，該能力 Competence 也隨之調整。一般企業會以職務說明書來呈現。
<b>起源</b> 於美國	<b>起源</b> 於英國
<b>焦點</b> 在人	<b>焦點</b> 在工作/角色
<b>目的</b> 在確認表現優秀者	<b>目的</b> 在確認最低標準
<b>摘要</b> 個人特質	<b>摘要</b> 任務/產能
<b>目標</b> 針對經理人	<b>目標</b> 針對每個人，較少針對經理人

表 2 本文作者研究整理

### (二) 素養

#### 1. 素養的定義：

素養 (competency) 是 competence 的同義字，特別是經濟合作與發展組織所禮聘的各領域學者在論述「核心素養」的分類架構時往往以 competency 取代 competence，並且做複數 competencies 使用，強調個體在不同的生活情境下，需要各種不同的素養，也展現出各種素養之間的差異。

(1) 界定：素養的界定較為精確而周延，素養不只重視知識，也重視能力，更強調態度的重要性。

(2) 意義：素養是個體為了發展成為一個健全的個體，必須因應未來複雜之生活情境需求，所不可欠缺的知識、能力與態度。

(3) 先/後天：素養強調教育價值功能，素養是學習的結果，並非先天遺傳，是後天努力學習而獲得的，合乎認知、技能、情意的教育目標。

(4) 適用的社會：素養適用於複雜多變的「新經濟時代」與「資訊社會」之科技網路世代各種生活場域，可成功地回應生活情境下的複雜需求，特別是因應當前後現代

社會複雜生活所需的知識、能力與態度。

(5) 理論根據：可促進個人發展與社會發展，已超越行為主義的能力，具有哲學、人類學、心理學、經濟學、社會學等不同學門的理論根據。

(6) 實例：例如語文素養、科學素養、民主素養、資訊素養、媒體素養、多元文化素養、環境生態素養、能自律自主行動、能與他人互動、能使用工具溝通、會開車且願意禮讓。

## 2. 公民素養的理論思路

人/組織/社會的一生都須面對四大面向議題：人與天關係之價值理念議題、人與人關係之社會運作議題、人與物關係之環境掌握議題、人與自我關係之生命成長議題。此四大議題的交引纏繞與相互引發，正是人類文化得以發展的動機與機制(林崇熙,2012):

(1) 人與天關係之價值理念議題在於處理生命終極關懷、理念的意義、及價值判斷，從而表現於哲學、信仰、宗教、道德、節慶…等。

(2) 人與人關係之社會運作議題處理社會順利運作的制度性安排，從而發展出政府、法令規章、社團組織、宗族、社群認同、關係網絡、政黨…等。

(3) 人與物關係之環境掌握議題處理面對環境挑戰的生存掌握度，從而發展出科學、技術、工程、產業、建築…等。

(4) 人與自我關係之生命成長議題在處理並提昇生命層次所需的美感、品味，及突破困厄所面臨的過渡、轉折、救贖…等。

天人物我此四大議題不僅是個人須面對，組織及社會意皆有不同層次的面對；同時，個人/組織/社會面對天人物我四大議題，皆需落實於社會實踐中。這也就是大學以專業系所為主體的大學教育欠缺必要的天人物我文化觀，必然難於回應時代的挑戰與專業相關的社會重大議題。

公民素養教育基本上是以天人物我關係為內涵的通才教育，培養學生在人與天關係面向要有價值理念，並能進行多元價值理念的辯證，方能發展成為具有社會良心的公民，因此需要**倫理素養**。在人與人關係面向要能經營社會運作，透過公共領域與公共參與來關懷社會，因此需要**民主素養**。在人與物關係面向要能對所處環境風險與科技風險有掌握度，且以適當技術與在地之事物來發展多元智慧因此需要**科學素養**。在人與自我關係面向要能使生命適才適所地成長，透過美感品味與生活質感來使生命提升，因次需要**美學素養**。

## 參、發現、建議與結論

### 一、發現

在全球化趨勢，全球地方化前提下，面臨了搶人（全球分工帶來人才的全球流動）、搶錢（跨國資本全球流動）、搶糧（極端氣候與新興國家崛起的效應）。如何因應或選擇，社區才能得以生存或確保免於危機呢？新價值與新創意的生活方式就此開始，在永續方面比綠意，在全球化方面比創意。地方社區的空間因為有人，因而是變得更好或更壞。社區營造或社區規劃都是在生命共同體的大帽子底下，從事硬體或軟體的建設。

社區營造發展的核心價值在於營造安全自然的生態、優質健康的生活、知識經濟的生產運籌與為了因應氣候變遷調適的節能減碳省水行動。「社區」是家園大小事件的起源之地。「造人」則是從事社區營造的首要工作，「心」則是從事社區營造的人必備的條件，心是要溫暖的、要夠熱情，動能才會持續存在。「永續」是指社區對生活、生態、生產要長久共存的積極行動力。「創意」是指用新的想像注入傳統的操作手法，構成社區新氣象的生成。經由造人，因心動而感動，使社區居民成為有行動力的公民。社區居民樂在心中，思維可以重新想像，讓自己的社區成為每個居民的新樂園所在。

#### （一）100 年度社區意見領袖生態研習班

100 年度社區意見領袖生態研習班的課程發展以教室內講授及戶外研習共三天的研習。100 年 10 月 18 日課程包括：社區螢火蟲保育利用【講座】、社區蝴蝶保育利用【講座】、社區生態文化創意產業【講座】、社區蜻蛉保育利用【講座】、環境倫理及生態環境營造【講座】。100 年 10 月 19 日課程包括：社區原生植物保育利用【講座】、社區生態旅遊【講座】、鹿谷鄉內湖國小【戶外研習】、桃米住宿安排及晚餐【戶外研習】、蛙類棲地營造【晚上分三組進行戶外研習】。100 年 10 月 20 日課程包括：蜻蛉及蝴蝶生態環境營造戶外研習【早上分三組進行戶外研習】、綜合討論及結業式。

#### （二）100 年度彰化縣埤頭鄉崙腳社區農村再生培根課程規劃

##### 1. 初階再生專員班課程

研習分為三天上課，有講座、上機實做、工作坊與成果驗收等課程規劃與教學設計方式。100 年 3 月 26 日（六）課程包括：農村再生計畫推動說明【講座】、文化資產保存與利用-社區資源調查之重要性【講座】、農村再生計畫撰寫說明【講座】、農村再生電子歷程介紹【上機實做】、培根課程檢核點上傳【上機實做】、農村再生計畫撰寫練習-社區範圍確認、社區資源調查、課題與對策初步討論【上機實做】。100 年 4 月 2 日（六）

課程包括：農村美學落實及相關維護管理【講座】、社區議題討論及實踐【講座】、社區分享目前成果【工作坊】、農村再生計畫撰寫練習-社區課題與對策、各年分期分項計畫、經費概估練習【上機實做】、農村再生計畫撰寫練習-發展願景圖繪製【上機實做】。100年4月9日(六)課程包括：農村再生計畫簡報練習-文字變簡報【上機實做】、農村再生計畫簡報練習-彙整及發表【上機實做】、社區農村再生計畫發表與講評【成果驗收】。

## 2. 農村再生培根計畫進階班

(1) 教室課程包括：100年8月1日認識社區防災【自選課程】、8月3日生態社區概念與實務【自選課程】、8月10日氣候變遷與低碳社區【自選課程】、8月15日農村優劣勢分析【核心課程】、8月17日社區資源調查與社區地圖製作【核心課程】、8月24日社區組織運作實務與討論【核心課程】。

(2) 實做課程包括兩個：一個是100年10月2日觀摩實做課程【核心課程】，觀摩台南市後壁區土溝社區及嘉義縣新港鄉菜公社區。另一個是資源調查實作課程，分兩次進行，第1次12月4日進行實際資源調查與訪談，第2次進行社區地圖的製作共完成30幅彩色鉛筆畫作。

(3) 100年度農村再生社區歷史紀錄活動：社區幹部自己申請辦理，為了培養社區學員說故事的能力。共計完成21篇社區歷史故事的書寫。

## 二、建議與結論

農村再生，先做培根；培根做好，根留農村。每個社區、鄉鎮的農村、農民、農地可以因農村再生條例資源注入，活力再現，而農村再生培根計畫的課程發展與設計扮演重要的角色。在現代社會中，農村居民面對許多挑戰，不但要培養個人修為與能力，還須增進與他人之互動與對社會的關懷。培根計畫應先行聚焦於五大素養(以**科學素養**提升專業能力、以**倫理素養**建立人本社會、以**民主素養**提升公民參與的動力、以**媒體素養**建構反思與批判能力、以**美學素養**提升生活品質)，以此形塑具有博雅素養與專業能力的通才型農村社區人才。希望透過多元化的課程與教學方式，引導農村社區居民**主動學習**；讓農村社區居民能將抽象的概念轉化為可在日常生活實踐之具體行動，還要關懷周遭的環境，擴展社會參與，欣賞並體驗人生之美。本研究建議如下：

### (一) 以生命教育為核心的情意教學目標融入農村再生培根課程教學設計

造成現在部份台灣人的冷漠無情，因為過分強調認知、技巧等教學目標的專業技術訓練，成就了一顆冰冷的心。教師一定要秉持人性本善的信念來從事教與學的活動。要

成為專業教師，教學技巧要多練習，教育是不可能立竿見影。在農村再生培根計畫中要培育農村居民成為現代公民，需要專業教育與生命教育的融通合作，過去八年來，在許多人的努力，培根課程計畫已經建立良好的基礎，冀望藉由經驗分享與典範學習，可以讓更多的**跨領域之教學師資**加入，以生命教育融入各種課程中，讓農村再生培根計畫順利進行，成為培育現代農村人才之沃土，並期待所栽下的種子能早日開花結果。

農村再生培根課程要培養農村社區居民有自信，參與社會的能力，除了教農村居民知道怎麼做（Know-how）之外，更需要教農村社區居民知道為何而作（Know-why）。因為在社區工作條件除了「專業能力」的要求之外，更進一步希望是對人要有感覺、對事要有敏銳的判斷力。也就是能夠做到「願意聽、聽懂話、肯去做、能做對」之基本素養；而其內涵在於能成就圓滿人生並符合終生志業的關鍵，不僅在於高深的學問，而是需要回歸最根本的人文薰陶的養成，也就是「待人、處事、接物」的涵養。藉由以生命教育為核心的培根課程教學設計，不僅可以引導農村社區居民體驗到自己生命真正的價值與意義，透過正確的學習方式，經由身體力行的實踐中，對別人做出貢獻，建立有意義的關係，並且從中看到生命的價值。進而發揮自己的長處與美德，產生正向情緒與正向價值，並藉由持續為人付出及參與有意義的活動，找到真實恆久的快樂，創造生命的真正價值與意義。

生命教育是心與心的傳遞。如果農民的社會階級是這樣，被標籤為村姑村婦，用什麼方法，可反轉都會人對我們農村的刻版印象（落後）。要做什麼選擇，才有最大的體會，讓生命自己找出路。只要自己肯努力，可看到很多種可能。展現在你前面的其實有很寬廣的道路，即便是一天的體驗營，就很讓我感動了。教育是人類提升素養很重要的途徑，假如一點點就讓你很感動，前面一定有一些原因的，生命應該更豐富一些。生命中的精髓，人生基本原則是什麼？人生基本骨幹靈魂，其精髓又是什麼？可試著從佛學裡找答案，生命就會充實豐富起來了。不一樣的人生哲學，看待人、事、物，讓我變的更自在，知道自己身處何地。讓愛與關懷氣息散播在社區居民與老師中，散播在整個農村社區裡面。讓整各農村充滿清新的氣息及安祥的感覺，農村居民的良知會被深深的喚起，產生一股安定社會的力量。最大的受益者就是全台灣所有的蒼生。如果有更多同好，學的更多並一起牽手向前行，當社區領袖在做很多抉擇的時候，如果生命中有其精髓存在，要做什麼決定就會安祥自在。

師生要能夠共創充滿**愛與關懷**的農村學堂，這必須要老師與學生共同創造的，因為

生命教育與公民素養是師生間教學相長的過程，而老師是掌握心與心傳遞的樞紐人物，**心與心的傳遞**就是生命教育的內涵，要能確實在社區實踐中完成。

在農村長大，對大自然的體會就會比較深，例如談環境倫理就該讓社區居民有機會去有機農場體驗湖畔喝咖啡的感覺，有**體驗**才会有**體諒**。**案例教學**是很重要的，培根課程一定要有案例教學，每個課程的案例應該是不一樣的，而且應該是以短個案的方式呈現，讓沒有時間努力於求生存的農民很快能了解問題的背景，具體且明確的兩難抉擇是什麼？在故事最後要提出來供讀者思考的問題，短個案的故事結構要有主角、人物表、切入的場景及故事大綱，這樣才能讓社區居民真正體會課程要傳達的教育理念。以前我們的父母是怎麼教導我們的，讓我們可以成為有用的人，無非就是身教，父母就像我們的人生導師。當看到父母一整年的努力耕耘種植蔬菜水果，一場天災就讓所有的心血泡湯，看到父母相擁而泣，為了子女下學期的學費低身下氣，跪求親朋很有好的好心借錢。親朋好友的揶揄嘲笑，看到父母親疲憊的身影。讓我深信也許富不過三代不一定是真的，但心中卻相信貧窮一定超過五代，因為永遠沒有翻身的機會，只能跪求來世。

生命教育與公民素養教育如何融入課程？老師要不斷的學習，認識生命的真相，才能融入傳遞給社區居民。老師內心有什麼，就會傳遞出去什麼，是假不了的一件事。例如關愛教育怎樣融入課程，要老師心裡有關愛，才能把愛傳遞出去，這才是關愛教育。

如何真正幫助到社區居民？每個人的生命就像一本書，要懷著謙卑的心走進他的心，不謙虛就讀不懂。陪伴農村社區居民的時間要放長，要有想要幫助他的那顆心不放棄，你才會幫助到他，永遠不要放棄農村社區的居民。

人是可以改變的，怎麼改變農村社區的區民，居民有問題，老師要很願意為居民解答，讓人從落寞的眼神到有陽光的臉，能發現社區居民的優點，等待其實也是很重要的。要觀察他的狀態，要根據他的狀態想出幫忙他的辦法，不管他有多痛苦和沒有希望，慢慢澆灌他，他會長出很好的果。忙、累、自私、煩是老師伸出手最大的障礙，社區居民面臨他的問題不知道要怎麼辦？農村社區居民沒學過怎麼當個現代公民，怎樣面對自己、他人、老師，因為求生存已讓他筋疲力盡。當一個老師怎樣面對自己，怎麼面對這個學生。一個老師不只影響一個農村社區居民，也會影響一個家庭，更會影響一個社會。每個農村社區居民有不同形式的無助，是一種求救的訊號，要靠老師與社區領袖用心體驗農民的困境，規劃與設計適合當地社區的課程，更要靠老師的等待包容，老師要欣賞社區居民的亮點，一起面對困難挫折，與居民一起解決農村社區的問題。

各種專業課程要跟生命教育結合起來，學科專業發展跟人的生命是有相關的，只是或鬆或緊的關係而已。跟有機稻場的經營者接觸以及接觸豐富的生態環境，讓生活與學習融合在一起，體會出農村居民對土地的尊重以及對其他物種生命的敬重。師生之間怎樣學習，要找出**典範人物**是怎麼做的，要找出原因及其內在心理素質。老師夠不夠了解農村社區居民，農村社區居民要有願景，老師也要有願景。**生命教育就是典範學習**，課程設計應該往這方向走，學典範人物的東西，要能結交高能量的人，社區發展才会有續航力。教育是一種心與心的傳遞，用生命感動生命的歷程，當我們看到現在的因就可想像到未來的果。每個生命可透過教育來改變信念，生命教育永遠不嫌遲，要能普遍擴散出去，讓農村社區更和諧更美好，所有生命得到快樂跟幸福。能為他人著想，有利他的精神，心中存有善良與愛心。

每個人都有下一輩子，要為下一輩子做準備。生命是可以累積的，累積之後，還可以往後無限的延續。對於生命的認知，所有對生命的努力，都不會白費，一生中的任何時刻，對生命下功夫，永遠不嫌晚。因為影響會一直延續下去，讓個體集合起來變成群體，群體又影響個體。我們影響人，用正面的思考，透過培根課程教育，每個生命裡面，每個人的特質都不同，用正面影響周邊的人，彼此互相影響。以人來說，對生命有所感覺，對生命有熱愛，心靈的提升就可以讓人得到快樂。從無限過去延續到現在，到無限未來。讓每個人可發大願、大心，如果我這一生做不好，還有下下生，生命無限，可幫助我們完成所要完成的願望。

人跟人可互相影響，一群人可影響一群人，讓生命不斷提升，生命無限延伸，提升一點，達到永無止盡的圓滿。在離苦得樂的人生旅途中，有些人已得到，有些人還在努力，有些人根本沒有摸到。藉由心靈的提升把我們帶到無限的生命去，回到傳統倫理道德，可做那些事情？要怎麼來做呢？每個人的身上都有被等待開發的大智（智慧）、大悲（慈悲心）、以及大力（身體力行）。

## （二）組織發展運作課程規劃

組織是一門大學問，是人與人的互動的場域，讓人能夠互相瞭解。要讓人家願意跟隨領導者往前走，必須提升組織的功能與價值。社區發展最重要是要取得共識，能夠整合好，由地方人士來共同推動。沒有取得共識，地方社區是會不和諧，溝通協調是會遇到一些阻礙的。天理只有一條，只問是與非，如果是對的，就去做。但沒有共識一定會有衝突，不愉快的事情發生。因為組織成員對於角色扮演的模糊概念，會把協會搞的一

團亂、烏煙瘴氣的，卸任的會長一定要尊重現任的會長。人的成長過程有不同角色扮演，隨著年紀的增長，從兒女的角色、學生的角色、男女朋友的角色、孩子的父母角色。要有一堂課針對領導者的角色扮演、幹部的角色扮演、會員的角色扮演。秘書長、總幹事、財務長要做哪些事情，能夠根據組織章程賦與你的權利來執行業務，當責勢在必行。

一定要認知到社團參與過程一定有中途下車的人，假如領導者給我坐的車子是開不穩的話，為了自己的前途與身家性命著想。雖然我買的火車票是從彰化到台北，但中途還是有台中站、苗栗站、新竹站、桃園站。當社區領袖要身體力行，才能組織起來。要能夠讓社區居民收入增加與生活品質提升，社區居民就會過的比較快樂一點。一系列的培根課程計畫，要能讓社區居民充分體驗典範人物的生命實踐與能量，居民才能凝聚共識，一起推動社區發展。不是成就一堆只要別人努力烤肉，香味四溢的料理由我來品嚐的斤斤計較小人。培根課程計畫要成就無私奉獻的人，為社區發展的推動犧牲奉獻，那麼居民的心情會輕鬆，老師講的話才比較聽的下去。

組織運作有五大要素：

1. 要有人：不是湊人數的 30 個人，因為會讓你後回一輩子。根據人團法規定，在社會局立案的組織，才可以向公部門申請補助，也就是名稱裡有協會的字眼，才可以申請統一編號。

2. 要有心：組織的會員要找真正有心的人與有時間的，社區會員要能認同組織的願景、目標，開會時能凝聚共識，有共識的人才會有參與奉獻的熱忱。

3. 要有目標、方向：會員對社區領袖能認同，知道是什麼組織，其成立的目的在那裡？組織章程、目的、管理辦法要明定出來。

4. 要有策略：策略上必須要明確規劃出行動方案與負責人員的職責，本社區是位在那個區域，地方特色是什麼？規劃行銷活動要有充足的吸引力和特色，才可能把社區的產業行銷出去。

5. 要有支持：當地村里長或意見領袖的尊重是必須的，要把他們納入組織裡面成為決策的夥伴，還要有穩定的財源的支持。

### （三）社區創業課程規劃

全球化與兩岸交流頻繁的影響，造成各級產業外移，農村主要經濟收入人口伴隨產業外移，農村的高風險家庭也不斷增加。在國外創業競爭程度比台灣本島更為激烈，剩下一條內褲回來的更是源源不絕。如何協助根留在家鄉打拼及照顧家庭，寒窯等待另一

半回台團聚的台灣人，可以找到既符合興趣又可以賺錢的事業，更顯緊迫。在產業不斷外移，在農村就業市場，要找到一份可以糊口的工作似乎更加困難。在地創業似乎是一條不歸路，也是成功比率才幾%的投資，存在極高風險。

但創業一定要想到，做這事情，最終一定要有人受惠，生意才會不斷有人傳承。要想到我的商業行為，誰能獲利、誰能獲得好處？正向循環才會不斷傳承下去。一定要累積經驗，要跟消費者互動過程中，找到成功因子。摸出一條路來，要有二年、三年可累積的能量，不要吃快弄破碗。找出自己存在的價值，做一件對的事情，堅持下去。生命自己會找到出口，除了工作，生命還有什麼價值。心要放下來，如果要能在台灣存在的產業一定要是高手。在思考轉型之前，原有一輩子努力的行業本事不能隨便放掉。慢慢沉澱，找到以後發展的可能，思考人生一定會有另一種可能。

要去跟消費者互動，可以從中得到經驗。我剩下的下半輩子想做什麼？未來一定要快樂的生活，找到往後快樂的人生。在訊息萬變的時代，很多東西很快被改變了，網路上的快速發展，一定要讓自己成為使用網路者，才會知道網路上的進展是什麼？自己要變成消費者，你會用什麼方式下單，什麼原因我才會花錢去買？什麼行業都離不開服務，人生以服務為目的，服務做的好生意會源源不絕的來，人生不要以賺錢為目的，整個思維、作法會隨之改變。要把每個消費者當作是自己的家人，因為只要消費者願意跟你聊，能變成你的朋友，商業交易的對價關係因此就被改變了，你就像做給自己的家人吃的一樣，客人也就不會計較價格的多少了。

真實才是王道、自信、努力與熱情再加上絕對的堅持，這才是經營事業唯一的捷徑！可以換個方式，把劣勢轉成優勢，回歸原點、歸零思考。如果我是消費者，你的好，地底好在那裡？你會買的理由有那些？會吸引那些人來？不會去的理由又有那些？把自己當作消費者，提供給自己消費者來消費的理由，吸引人家來的理由有那些？找到合理的理由。市場定位一定要夠清楚，要走什麼路線，一定要堅持定位才不會搖擺。經營行銷的人，需求者就在那裡，要自信的大聲告訴人家，就是我，絕對要買我的，否則你會後悔。認真接觸對的族群，行銷才會有效果。從事很專業的行業一定要以一般人可以理解的方式去行銷宣傳，用對的方式接觸對的人，要理直氣壯告訴人家，非我莫屬。定位清楚，消費族群就非常清楚。很明確的執行行銷，消費者的感受是很重要的，農村社區是賣景，氛圍感受一定要很棒，願意下一次再來，因為去那裡感受是完全不同的。農村再生的社區才會不斷被傳頌。如果最大賣點是景，就要提供高質感給有高質感的客人，

而不是來自四面八方要來搶孤的魔鬼。

#### （四）提升學習成效機制的建立

學習成效面向是多樣化的，學生經過積極參與授課過程的經驗裡，在課程結束後所累積的專業知識、技術、與行為。農村再生培根課程是要能培養農村居民因應時間、空間變遷的通識教育。而所謂「通識教育」就是一種建立以社區居民作為主體，並與客體情境（世界文化、經濟、政治、社會或自然世界）建立連結關係，課程設計的教學目標應拉到學生當下所處之時間、空間情境，教學要以社區居民作為主體出發，去看待知識，透過討論、思辯、批判與比較，去了解自己的身、心、靈，以及自己所面對自然世界與社會環境，自己所處的時代與所屬的文化。應透過各種教學活動，提昇社區居民思考能力為其目標，也就是一種完成「人之覺醒」的教育。要能夠喚醒社區居民心靈，成就學習後的續航力、眼界與胸襟就更顯重要。培根課程的「通識課程」是奠定農村居民「終身學習」的基礎。農村再生的社區學堂不應該是養雞場，農村社區領袖也不應該只是養雞場的管理員。在提升學習成效方面，農村社區領袖需要具備以下的職能：

##### 1. 課程評鑑與課程領導

社區領袖應該是個課程的領導者，因為社區領袖會影響整體社區農村再生培根計畫學習效能的高低，而課程與教學是社區行政（領導）的核心，因此推動社區本位課程發展，社區領袖所扮演的角色與所發揮的功能更顯重要。農村社區領袖課程領導的角色是社區本位課程發展能否成功的關鍵。

課程改革一定要落實到教室，必須兼顧正式課程、非正式課程與潛在課程。核心能力的落實有賴「課程、教學、評量」三方面的努力。課程結構要呼應核心能力縱向連貫、橫向統整。課程大綱之課程目標要呼應核心能力、能力指標。教學內涵要呼應課程目標。教學評量直接呼應課程目標，間接呼應核心能力。課程學習地圖的檢視要從社區發展方向必須具備的核心能力，貫穿到各課程的核心能力、定義與能力指標（績效指標）。社區領袖要能找出培根課程的優勢（主重點）、課程重疊之處、課程缺陷的地方進行課程的調整。以雙項分析表檢視核心課程與自選課程，對於達成核心能力指標分析。進行課程、活動的重疊與缺陷分析，進行課程結構的維持、刪除、新增。最後進行自己社區培根計畫課程的調整。

##### 2. 課程教學設計與教學領導

社區領袖在社區扮演角色的重要性而言，其大部分的言行，對於培訓小組與教師的

教學、社區居民的學習成長與發展有不同程度的影響。社區領袖要為提升教師教學效能，以及增進社區居民學習效果，提供指導、資源、同時支援教師與社區居民在「教」與「學」上所採取的有效措施與作為。農村社區領袖應致力於發展與溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、協助培訓小組提升教師專業成長、督促社區居民學習進展、發展支持的教學環境等，以提升教師教學效能與學員的學習成效，達成教學目標。

培根課程大部分是高情境課程，要提升社區學員學習成效的提升，建議的教學方法包括如下：**體驗式學習、個案式學習、問題導向學習、專題導向學習、服務學習**。要有多元學習的方法，更多的教學方法，只有課堂純講述的方式是沒辦法喚醒內在心靈的。各種學習方式提供給教師教學時使用，讓農村社區學員真正體驗過，才会有體諒的心。

### 3. 學習成效評量

學習成效是指社區學員接受培根課程所獲得之知識、技能、態度與品格之增長與變化。因此學習成效是廣泛、多元的。學習成效關係到社區未來是否有能力提出農村再生計畫與社區未來的發展方向是否可永續。培根計劃進行過程中，一定要推動與落實社區學員學習成效品質保證機制；水保局應建立評鑑各階段培根課程之社區學員學習成效評估機制，落實各階段課程目標、核心能力與能力指標，確保社區學員學習成效之作為。讓培根計畫目標所代表之實質意義與價值能呈現出來。而且學習成效評量，已被公認為是最有效、最具體之教學績效評鑑方案。追求教學卓越化、提升學員素質與競爭力，做好社區學員學習成效評量，是一項必要措施，也是國際趨勢。

學習成果本位評估模式包括有**學習目標、成果、證據、評鑑準則與標準**。課程學習目標要跟社區發展目標相結合。成果是指要社區學員學到什麼，將來的生涯必須要具備的能力，在認知、情意、技能教學目標之下，有更具體表現的能力。證據是指任務的描述，給學員什麼作業，確保有學到成果。

100年度崙腳社區於8/1起至8/24完成進階班培訓，10/2辦理觀摩研習，12/4及12/11完成社區地圖的調查與社區資源繪畫創作，觀摩完成於回程的遊覽車上填寫觀摩研習土溝社區學習單及觀摩研習菜公社區學習單。學習單的表頭提示語是：觀摩菜公社區或土溝社區後，相信各位崙腳社區的鄉親好朋友一定有相當豐富的收穫。請將您印象最深刻的事物畫下來或寫下來，並且，您的研習心得，將成為我們社區發展的重要成果與資源。此次觀摩研習社區學習單共完成12份。

培根課程從進階班、核心班與再生班都有實作課程，有社區地圖與雇工購料或活話

活動實作課程的成果競賽，競賽原屬獎勵性質，但培根團隊告知水保局南投分局 101 年 1 月份發文要求進階班以上實作課程皆須參與競賽，但是競賽評分的評鑑準則向度到底有那些？比賽的評分策略尺度及對於品質的定義是什麼？這是本研究想問的，因比賽獲獎名額才個位數，獲獎者怎麼評選出來的？

建議應採用評分量尺作為評分的工具，否則農村社區領袖會問，我為什麼沒有得獎，比賽分數是怎麼打出來的？評分量尺是審視老師對於學員作業期望表現的一種準則，或是描述學員表現好壞程度的說明。教師可針對學生在概念地圖、文獻探討、反思寫作、參考書目、口頭簡報、批判性思考、引證分析、檔案報告、提案、書面與口頭報告等作業，運用評分量尺來進行評分。

根據培根計畫開課作業程序查核評量階段，針對學員有課程成效評量表（進階班以上）(E-03)，共有十個問項，題項在作業程序的第 41 頁。對於協助教師調整課程目標與教學行為，與學員知道自己學習的優缺點，及努力的方向的能力，學員可以為自己的學習負責關聯性似乎不大。

#### 4. 教學評鑑

教學評鑑的目的是為了診斷、發現、協助、修正或改善教師教學的問題。教學評鑑的內容方面，能有系統地蒐集教師教學過程與結果的相關資料。教學評鑑的對象，即是培根計畫的社區教師。教學評鑑內容應包括教師的教學準備與計畫、學科內容知識、教學實施、教學策略、教學效能、自我信念、教材內容、時間掌握、師生互動關係、社區居民學習成效評量等層面，涵蓋整個教學前、中、後等三個歷程的相關因素。

老師教學最大問題是溝通不良，教學切入點過高，社區學員聽不懂，切入點過低社區學員會無聊，社區學員會睡老師看。教學評鑑機制可以證明教的好的老師，也有一些機制讓老師可以改善教學，讓老師覺得這機制有幫助。老師教學因情境、氛圍、文化的不同，期中回饋很重要，最後要綁支援系統，對於老師教學的輔導，每個課程必須有授課大綱，讓社區領袖可在選課前上網了解，有溝通平台呈現。

100 年度崙腳社區進行進階班課程，每堂講座進行中，培訓小組會交給班長五張的師資滿意度評估表 (T-02) 分給社區學員填寫，其內容在培根計畫開課作業程序查核評量階段第 36 頁。這些題項應是讓教師有機會檢討他的課程，應結合學生評鑑、同儕評鑑、自我評鑑。填答結果做成調查報告後，除個別通知教師外，同時要擬定課程與教師發展計畫，組織教師專業社群，同時也應鼓勵教學優良教師。當然設備環境，教學設備

必須要提供，提升教學，社區要有較好的教室佈置設計（境教），教學評鑑在硬體設備要細緻的設計，教學品質才能提升。教學評鑑是外塑的力量，對許多老師來說，教學品質掌握是基本的，讓社區學員願意來上課，教學好壞需要很多條件搭配。怎麼把一門課教好，要有很清楚要做的事情，整個教學環境的營造，師生之教與學要共同經營，需要很多條件。評鑑制度就像棒子跟胡蘿蔔，但是教師的專業自主是最重要的，否則不是老師不喜歡自己而已，老師也不會受到學生的歡迎的。現在應該是進入後設評鑑（對原來評鑑制度檢討）的時機了，因社區學員不同生態、年齡、需求，需要重新檢討，除了透過培根小組的自我評估，應有外來專家進行教室教學視導與教學評鑑。畢竟教學包含教師的教與學生的學，是雙向溝通的互動歷程。但問卷設計的好不好是很重要的，一份問卷也不能做為教學所有的標準。必須還要做評鑑內容的分析，排課時間、教師特質及很多相關的分析。什麼課程會有較好的教學效果，使用什麼教學方法？評鑑結果一定要做後續追蹤、改進的參考，最重要的是老師會在意，教學評鑑能激發老師的教學品質控制。

培根團隊要多元考量思考，要透過問卷修定，強化教學評量與後續輔導機制的連結性，建構完善教學評鑑作業流程。老師對評鑑工具及評鑑制度能夠信任。問卷內容的題目具有代表性，什麼題目是教學法、教材設計…等？讓師生有更多的互動，社區學員意見被充分了解、認同。

## 參考文獻

1. 黃光雄、蔡清田，1999，課程設計-理論與實際，五南圖書出版股份有限公司。
2. 簡楚瑛，2009，課程發展理論與實務，心理出版社股份有限公司。
3. 李坤崇，2012，核心能力檢核機制的建立研討會，中山醫學大學。
4. 張火燦，2001，策略性人力資源管理，揚智文化事業股份有限公司。
5. 李易駿，2009，當代社區工作-計劃與發展實務，雙葉書廊有限公司。
6. 黃良志，2008，TTQS 輔導顧問研習班講義，行政院勞工委員會職業訓練局。
7. 李坤崇，2011，大學課程發展與學習成效評量，高等教育文化事業有限公司。
8. 蔡清田，2011 素養-課程改革的 DNA，高等教育文化事業有限公司。
9. 林崇熙，2012，教育部公民素養陶速計畫-第一次其中成果分享會，教育部。
10. 鍾啟泉，2005，現代課程論，高等教育文化事業有限公司。
11. 蔡金城，2008，TTQS 課程講師研習班講義，行政院勞工委員會職業訓練局。

12. 黃世忠，2009，TTQS 輔導顧問班講義，行政院勞工委員會職業訓練局。
13. 賴保中，2012，教育部公民素養陶速計畫-第一次其中成果分享會，教育部。
14. 蔡宏進，2009，社區工作，五南圖書出版股份有限公司。
15. 林秀娟，2012，教育部公民素養陶速計畫-第一次其中成果分享會，教育部。
16. 黃俊昌，2011，大學生命教育發展之趨勢與願景研討會，雲林科技大學。
17. 中華民國社區營造學會，2012，社造總盤點與空間發展策略研討會，台北市政府。
18. 盧靖穎，2012，彰化商圈蛻變完美呈現，彰化縣政府。
19. 盧冬松，2012，彰化商圈蛻變完美呈現，彰化縣政府。
20. 林進財，2012，大學教師高效能的教學策略，中山醫學大學。
21. 黃淑玲，2010，以學生學習成效為主軸的評鑑實務，財團法人高等教育評鑑中心基金會網站：<http://www.heeuct.edu.tw/mp.asp?mp=2>
22. 黃俊傑，2007，大學通識教育的理念、問題與教學實務，中國醫藥大學。
23. 黃明耀，2011，推動農村再生手冊，行政院農業委員會水土保持局。
24. 王葳，2012，定錨課程之探究與實施，逢甲大學。
25. 林明地，2005，校長學-工作分析與角色研究取向，五南圖書出版股份有限公司。
26. 林進財，2008，教學評鑑理論與實施，五南圖書出版股份有限公司。
27. 何希慧，2010，落實教師教學評鑑-教學回饋與評量機制，彰化師範大學。
28. 蘇錦麗，2012，評分量尺在大學生學習成效評估之應用，靜宜大學。
29. 蘇錦麗，2011，評分量尺在大學生學習成效評估之運用，教育研究月刊。
30. 水土保持局，2011，培根計畫開課作業程序，農村風情網。
31. 周祝瑛，2009，教學評鑑效能與教師成長，彰化師範大學。
32. 陳繁興，2009，教學策略論壇-教學成效評量，彰化師範大學。