

台灣社區工作與社區研究學刊 第十三卷第一期

2023 年 4 月 頁 1-50

DOI: 10.53106/222372402023041301001

研究論文

行動團隊導向的社區能力提升： 彰化縣社區幹部訓練的行動研究*

許雅惠**

僑光科技大學通識教育中心助理教授

彰化縣社區資源中心主持人

收稿日期：2022 年 9 月 24 日，接受刊登日期：2022 年 11 月 18 日。

* 謝誌：作者感謝彰化縣政府社會處各級長官的信任及對本方案諸項新創設計的支持。作者亦謝國立台南護理專科學校李易駿副校長在方案執行期間之持續指導，以及本文寫作中的討論及提供重要文獻。

** 通訊作者：yahueiyes@gmail.com

中文摘要

社區幹部訓練是社區發展工作的實務課題。幹部參訓是否能促成個人能力、組織與社區能力的提升，並非理所當然，而是需要系統地安排以促進知識轉換。本行動研究，納入成人學習理論，進行實務性、團隊建立、行動導向與永續發展等面向的培力行動設計，在 2016-2020 年間於彰化縣持續，有來自 190 社區的 509 位社區幹部參與。本文為專業社區培力的行動研究，闡析行動者解決社區培力五個面向的課題：符合成人學習心理的培力設計；形成實務取向的培力內涵；社區團隊取向的設計；行動應用取向的設計；永續取向的培力等。研究分析，以方案構思與執行記錄、學員回饋及社區後續服務情形為材料，經分析已得到初步驗證。為社區團隊建立、培力實務議題，已提供部分解方及啟示。

關鍵字：社區培力、社區能力建構、成人教育、幹部訓練、團隊

Building Community Capacity in Action Team Training: An Action Research on Changhua County

Ya-Huei Hsu

Assistant Professor, General Education Center Overseas Chinese University
Director, Changhua Community Resources Center

Abstract

Community capacity building is a welcomed concept in community empowerment yet the training design which leads to action-oriented teams is seldom discussed with practical details. This action research was deliberated on community cadres training program design, which aimed at community team building for local welfare services. From 2016 to 2020, 509 community cadres participated in the training project from 190 communities. This action research originated the five-dimension frame to organize the training project and was successfully developed and performed through the years. The five dimensions are the adult-learner-centered design, the practical problem-solving aspect, team-oriented and sustainable development. The researcher explains in detail how to fulfill the above five dimensions in a half-year training program. Data from program records, the trainee's feedback, and follow-up service plans in communities were applied for evaluation. Results show the program has provided practical solutions for community empowerment and service team building.

Keywords: Community Empowerment, Community Capacity Building, Adult Education, Community Cadre Training, Team

壹、前言

社區培力理念雖被引進台灣社區發展工作中多年，但在執行上似有被簡化為課程訓練的現象。究其實，課程可以是培力的諸策略之一但不等同於培力。課程訓練如僅是相關知識的講授，學習知識未必帶來能力的提升，特別在社區的領域中，參與課程的個人能力提升更不等同於社區能力的提升；即講授式的學習雖可期待在個人層面有態度或知識或概念新知的導入，但即使是諸多經過學習且具新知的個人集合也不等同於社區能力提升，更何況參與訓練與獲得新知尚有一段距離。即如何實踐培力確為重要的實務課題。

社區協會的本質是自主的人民團體。一般認為，良好的社區組織具有穩定的發展狀態並有一定規模的工作團隊或核心群體且執行方案有績效。又在政府與社區組織之關係，社區是政策對象、也被期待成為政策性服務方案的提供單位。進而，政府乃努力透過影響作用以改變社區組織幹部人員，進而改變社區。而勸說、政治影響、經費誘因是過去被普遍運用的方法。

近年，政府部門或發現社區組織未必得以適當回應政府的政策計畫，或無法扮演社區方案執行者的角色，乃以社區協會為對象而施以培力訓練。而幹部訓練卻出現效果未符期待的情況，即出現如同歐洲國家的社區赤字現象。此等現象的本質既涉及培力訓練的執行、也與社區能力提升、社區團隊建立有關，也是作者所關注的。亦即，如何落實對社區幹部的訓練，及提高幹部個人能力培養的效果，甚至可以從對社區幹部個人能力提升，再擴大成為幹部群的能力提升，甚至助益於社區團隊之建立則是實務上相關重要議題，亦為本文所關切的核心實務議題。

筆者持續推動社區幹部訓練及培育社區幹部團隊多年，為解決前述 2 核心實務問題而期待藉由實際的行動方案予以回應。筆者經綜合實務經驗及文獻而歸納為 5 項目標並發展為行動方案。即本文以彰化縣社區資源中心自 2016-2020 年執行整合性社區幹部訓練為案例，進行行動研究分析。本幹部訓練方案乃透過社區幹部訓練實踐社區培力，基於成人學習理論基礎，設計著重於實務性、團隊建立、行動導向與永續發展之培訓課程設計，並在實務操作上整合落實。並透過方案執行資訊、學員回饋及以各社區後續辦理社區照顧關懷據點作為社區團隊後續提供服務方案以檢證本方案的成效。

貳、文獻探討

一、社區發展計畫與任務的轉型

(一) 社區發展計畫的理念發展：從 4 取向觀點到社區能力建構

社區發展作為一種政策計畫或工作方法，乃係第二次世界大戰後，聯合國為促進亞非地區戰後重建工作而推行的。對於社區發展的性質，國際上共同認同以 Sanders (1975) 對社區發展的歸納為古典代表。Sanders (1975) 所提出的社區發展工作 4 觀點，亦可視為社區發展的 4 種面向或理論。即為過程說、運動說、方法說、方案說。

過程說將社區發展視為一種發展過程，即由民眾以自己的努力結合政府當局政策，改善社區的經濟、社會、文化環境，國家亦將社區利益與國家整體利益相結合。而過程說強調發展工作的過程，即居民改善生活水準中更強調居民參與，要以居民中心，政府及外來專家是協助促進者的角色。運動說認為社區發展是一種計畫性的社會運動，即社區發展是一種政府動員居民參與、促進居

民投入社會改善的一種運動。政府的動員即在提升社區成員的參與熱情，並激發社區自覺，促成居民投入行動。方案說則將社區發展視為是一系列的方案組合，透過方案執行達到改變社區、提供服務的目標。至於方案的執行乃是居民配合外來專家及資源而完成。方法說則著重於社區發展是一種達到工作目標的手段（a means to an end）或工作方式（a way of working）。即社區發展是達到公共目標（包括：經濟發展、社會福利、環境衛生等）的方法，而這種方法乃是政府與民間資源的結合性方法。

顯然地，4 種理論觀點共同呈現社區發展的總體，而各有不同的偏重。過程說與運動說關注於居民的行動；過程說與方法說較偏重於居民的自主需求；而運動說與方案說關注於政府的目標。當然，在實際的運作上，過程說是居民中心的、未必與政府的施政相吻合的；運動說則是由上而下作用的，未必與民主社會運作方式相符合；至於方案說雖能兼及政府的施政與居民的需求，但居民未必具有統合方案的能力。

相對於 60 年代，社區發展初期的多種觀點、及觀點雖有不同關注，但在政府與民眾的合作，以及達到改善人民生活品質目的層面上仍有一定的共識。到了 1980 年代以後，人們對社區發展的性質有較大的歧異。雖然古典觀點仍強調政府的角色，但衝突或批判觀點則強調基層居民的學習、意識覺醒及民主自主組合，並對抗社會結構（Ledwith, 2020）；又有資產基礎的社區發展（Asset-Based Community Development）反對及批判需求方案觀點的社區發展（Kretzmann and McKnight, 1993；McKnight and Russell, 2018）。

到了 1990 年代，歐洲國家政府著力於透過地方型、社區型政策來對抗經濟全球化；並在嶄自由主義倡導公共服務委外的行動中，政府透過將方案委外予社區組織以執行社區型方案。但社區組織執行政府委外的社區型方案時，乃出現社區組織能力不足的情形，而有社區超載（超荷）、社區赤字（community

deficit)、社區能量(力)不足的討論(Craig, 2007),及出現社區能力建構取向的作法。

西方國家在朝向社區能力建構中,研究者或實務運用上有將社區培力與社區能力建構相混用的情況。又一般認為社區培力是方法、能力建構是目標。(Labonte, 1990; Laverack and Wallerstein, 2001; Pigg, 2002; UNDP, 2014; Christens, 2019)。而所謂的社區培力,顯然包括了界定區辨培力者、被培力者、培什麼力(權力或能力及進一步的面向)、如何做、目的何在、機制如何設計等層面,學術界的討論仍有模糊(Perkins and Zimmerman, 1995)。但仍有學者認為社區培力行動可從幹部教育訓練入手(Pigg, 2002),再進一步培力社區之成員。Dreier (1996)即進一步主張從領袖幹部之培訓及能力提升入手,以建立居民組織及形成幹部間的網絡及工作團隊為目標。又Tostan¹(2020)歸納在非洲各地的多年實踐經驗,總結出3項社區培力的要素為:社區教室(訓練)－建立基本知識;社區委員會－形成民主的經營運作;組織性的傳播－累積社會性的改變。社區培力的國際新趨勢方面,2015年蘇格蘭的社區賦權法Empowerment Act將政府對社區的培力責任納入法規,其中強調政府的引導責任,並規範公共機構對社區規劃的工作原則,社區發展是一個個體走向群體的過程,社區培力專責單位的實踐原則是引導社區採取實際的社區行動,支援社區與地區認同,幫助社區運用社區資產提高社區生活品質(Community Councils, 2015)。至於我國,行政者及學者的使用,有將培力等同於人才訓練,甚至侷限於方案計畫申請的指導的情形,但培力又未必是訓練的(謝政勳, 2016),學者甚至進一步建議應關注於社區組織的團隊能力建構(蔡弘睿、張菁芬, 2016)。

¹ Tostan 是一個國際非政府組織,總部位於塞內加爾的達卡。該組織的使命是「增強社區的能力,使其能夠制定和實現對未來的願景」(<https://www.tostan.org/>)。

(二) 我國社區發展計畫的執行概況與社區組織的功能轉型

我國政府的社區發展計畫乃行政院於 1965 年頒布「民生主義現階段社會政策」開始，並自 1968 年年開始推行。早期的推動乃係配合當時農業社會之社會結構與戰後重建的社會特性，著重於基礎建設並累積一些工作成果(李易駿，2016a)。到了 1980 年代，臺灣社會已轉型為工商社會結構，且政府職能日益分工及專業化，政府的社區發展政策出現部門間的競爭。即政府的眾多部會局處也透過委託補助計畫投注資源於社區發展協會以執行社區型方案與服務(李易駿，1997)。在此情況中，固然社區組織可能獲得豐富的資源，也出現「社區好忙」，或實務工作者所批評的「一個社區、多個政府」(黃肇新，1998)。關於 1990 年代的社區性政策，雖欠缺總體性的評估意見，但對社區總體營造的政策可以監察委員的調查報告意見為代表，主要包括政策目標及績效未能有效落實及執行專業及欠缺相關人才培育機制等的調查意見(監察院，2005)。

至於社區協會的功能與轉型議題，學者分析指出存在著「轉型未完成的現象」(李易駿，2016b)。事實上，早在 1980 年代開始偏重於「維護前一階段的硬體建設」，並期待透過社區社團組成社區志工隊，不但卻未能成功(趙守博，1982；台灣省政府社會處，1990)，反而淪為社區業務團康化(李易駿，2006)。在 1980 年至 2000 年間的社區議題一直糾結於「依賴政府資源」、「流於辦理團康活動」、「能力不足」等問題(李易駿，2016a)。雖然政府於 1996 年提出「福利社區化」的政策理念，但是實務上一直存在社區組織能力不足以承辦福利業務的問題(李易駿，1997)。雖然社區協會的主管機關，期待社區組織可以轉型投入福利工作，但社區組織或習(樂)於團康節慶活動、或因社區組織能力不足，一直無法有所突破。或有取得方名目為福利的方案，在執行中仍因社區組織既有運作及習以為常的康樂文化而執行未能符合政策美意。

2008 年開始有變化發生，一方面是「農村再生計畫」導使社區協會接受大規模的訓練（李易駿，2016b）²。其次是政府將「社區照顧關懷據點」列為國家計畫，促使社區協會發生轉型。「社區照顧關懷據點」強調社會工作人員輔導及「以志工公益服務為中心的組織運作」（Lee and Hsu，2016），計畫中有具體及持續的輔導促使社區組織發生轉型。「農村再生計畫」也促使部分社區幹部認真思考計畫的推動，其中具發展成效的社區組織，不但有每季的定期理監事會議，更有每週（月）的定期社區發展工作（或營造）會議。社區幹部的團隊治理已漸成社區治理模式（李易駿，2016d）。

（三）我國社區培力中心的發展

台灣的社區型政策亦如同西方國家般，面臨了社區組織能力不足、無力承接政府補助的情況。即歐洲國家所謂的社區赤字、社區能力建構與社區培力的研究和論述（Craig，2007）。

在培力概念的落實中，即培力活動體系化而出現培力中心。我國的社區培力中心³在歷經一段時間的發展後成為重要的政策計畫。李易駿（2016c）以政策規劃參與者之角色指出：臺北市政府於 1999 年間將當時閒置的「社區資源中心」予以規劃活化作為「社區館」，是有關社區培力中心的最早構想。

而在服務內容方面，黃肇新教授所召集經營的「社會力研究發展中心」自 2003 年開始承接政府委託案，進行社區營造、人力訓練及社區輔導，並自 2010 年開始承接台南市及高雄市的培力方案（李易駿，2016c），建立了專業服務單位承接社區輔導及關懷據點輔導的模式。此外，臺中市政府（2008 年）委託朝

² 雖然農村再生計畫被批評為淪為由代理人掌握、或代理人取代社區的情況（謝政勳，2016），但社區為取得農村再生計畫，乃設法符合各階的要求，動員居民參與訓練（謝政勳，2016）。

³ 雖有一些學者強調育成的概念，而稱為社區育成中心（吳明儒，2016）。但或仍宜以社區培力稱之為佳，因社區培力是學理概念，而衛生福利部的「社區培力育成中心」為政策計畫概念，各縣市政府另有不同的名稱，相關的討論可以見李易駿（2016c）。

陽科技大學（社工系）承辦社區資源中心，開地方政府推動社區培力中心之始（李易駿，2016c）。

2015年，衛生福利部將「設立社區培力育成中心」⁴列為年度公益彩券回饋金申請主軸（李易駿，2016c）。社區工作專業人員的工作型態似已建立了初步的架構。衛生福利部更於2020年⁵將政策調整為推展社區培力育成中心計畫，擴大推行。至此，培力中心已成為我國推動社區發展的重要工作策略。實務作法方面，衛生福利部於公益彩券回饋金的主軸項目提示：培力育成中心的工作項目為培力社區組織⁶，培力包括了本文關心的社區人才培訓等。

綜言之，培力中心運作已成為促進我國社區進步的重要策略。惟其任務中的社區培力，究應如何落實執行，仍是專業及實務上的重要課題，此更突顯本文意義與重要。

二、社區幹部訓練之理論與實務

（一）社區幹部訓練的新發展

社區幹部訓練的目的在於提升社區幹部的能力。聯合國自推動社區發展工作以來即關注於居民人才訓練，並在台灣推動社區發展工作之初即設立「中華

⁴ 有關台灣社區培力的出現很難有詳細的文件說明政策出現的關鍵。但背景上，可視為是台灣當代回應社區發展實務困境及歷史轉型未完成的解方。詳細的討論可見李易駿、許雅惠（2018）《社區發展工作法草案先期規劃》報告及李易駿（2016c）。

⁵ 2020年時，全國有21個直轄市及縣市政府設置23個社區培力中心，21個地方政府分別是台北市、新北市、桃園市、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣、臺東縣、花蓮縣、宜蘭縣、基隆市、金門縣及澎湖縣。其中台北市設置2區（個）、台中市亦分為2區。

⁶ 依衛生福利部於2016年提示的工作項目包括服務對象評估、資源盤點、陪伴成長、社區人才培訓、社區實地輔導、辦理社區經驗分享、推動以社區為基礎福利服務模式、製作具體成果報告書、辦理年度成果發表或相關活動等。事實上，這項目並不在相同的概念層次上，同時混雜了工作目的、業務項目、工作方法、甚至是專業方法研發。

民國社區發展研究訓練中心」，提供相關人員的訓練及推動社區發展工作之研究與觀念宣導（王培勳，2005）。又在 Sanders（1975）的社區發展工作 4 觀點的實際執行也涉及到社區幹部訓練。當然，4 種觀點多會進行對居民的進行方案的解說以達到動員或促進公私合作的效果。但顯然地，過程說及方法說，相對更關注到對幹部的訓練，以期待代表居民的幹部，可以更多參與到公私合作，即所調的居民亦透過社區幹部而運作的。即在不同觀點的關注中，居民的角色或居民的學習，一直是社區發展的重要特性面向之一。

在印度，社區發展一直是重要的國家計畫，也關注於社區幹部訓練。早先 Hazare（2003）曾對 4000 名受訓社區幹部的調查發現，祇有 3% 的受訓者進入社區、而在開始社區發展計畫執行時，祇有 2.5%（96 人）仍然留下（引自 Pawar，2010），此不但說明幹部訓練的重要性，亦顯明受訓後之留任與投入工作後的流失率，是最應深思的實務課題。

歐洲國家近 30 年重新重視社區幹部訓練，與社區超載（超荷）、社區能量（力）不足、社區赤字（community deficit）議題有直接的關係（Craig，2007）。也出現社區幹部訓練思維的改變。首先，社區組織被視為一個微型的地方型組織，受限於社區規模以及所在區域的社會環境與經濟條件。偏遠或弱勢社區往往存在著人口老化、社經地位低落與人口非主流群體的原住民和少數民族的情況。然而，此等需要協助的地區，其社區組織幹部相對於主流地區的人口，也常是高齡、低社經或非主流文化群體。在這樣的情形中，即使國家提供經費與方案機會給這些地區或社區，但社區的幹部因並不與政策或主流相近，依然無法輕易達成申請補助的目標（李易駿、許雅惠、鍾武中，2021）。進而，突顯社區幹部訓練的必要性。即在當代社區能力提升主流脈絡中，所探討的是協助這些弱勢、沒落、邊陲與被邊緣化的社區幹部，可以採取與主流社會或政府行政相連結的方式，俾申請政府經費並將經費方案應用於社區。

然而，在此協助社區幹部與主流文化連結、特別是政府的政策方案相連結的思維邏輯中，幹部們除了認識政策計畫及申請計畫外，執行計畫更是議題的核心。而歐洲國家、特別是英國的情況即出現：即使是政府勉強提供方案補助予社區團體，社區組織仍因能力不足而無法執行，或執行無效果。而被稱為社區超載（超荷）或社區赤字，進而相對出現以社區能力建構作為解方（Craig，2007），亦即計畫執行則更進一步涉及到領導與組織發展的能力。

事實上，在認可社區幹部訓練的重要中，英國曾因此在 2001 年進行一項大規模的「社區組織人員培訓方案」（Community Organizers Program），該方案培訓 5000 名社區組織幹部（包括 500 名資深幹部），並進一步將其社區幹部訓練發展成系統性的制度（Taylor，2018）。在其系統性的社區幹部培育中，朝向帶領核心幹部能力提升；以及進一步透過幹部訓練形成工作團隊、且形成有相同意識的工作團隊。亦即，以社區能力建構為目的或融入能力建構的幹部訓練已漸取代傳統的知識型幹部訓練。

的確，在英國從重視對社區之計畫補助開始，而轉換成深入之社區能力建構與對人員能力之提升及團隊建立，不但回應了傳統社區發展理論中的「重物」、「重人」取向（徐震，1985），此亦即 Capraro（2004）所歸納的：社區發展者原即同時具有組織者、發展者及計畫者的角色。其中組織者應是最先優的工作，但計畫者常是最易被看見及執行的角色，進而在社區發展運作、特別是協助社區的努力中，常易自限於計畫者的角色，而忽略了組織者的任務。

此外，我國衛生福利部推動培力中心計畫後，委託學者發展「培力中心工作手冊」（李易駿等人，2021），其中有「社區幹部訓練」專章，提示包括社區幹部訓練的目的、社區幹部訓練的原理、社區幹部訓練的類型、社區幹部訓練內容項目、社區幹部訓練設計的核心內涵要項、規劃設計社區幹部訓練、社區幹部研習招生及報名、社區幹部訓練講員選擇、執行社區幹部訓練計畫、安

排社區幹部訓練的合作單位等 10 節。顯示社區幹部訓練已為培力中心專業工作項目，其概念及內容已有專業工作引導，實務作法及成效仍有賴各培力中心及學界進一步實踐探究。

（二）成人學習理論在社區幹部訓練的運用

因社區組織幹部多為成人，社區幹部訓練或可引進成人學習理論⁷，而不能僅以一般講授式教學為方法（賴爾柔、洪貴真，2005；許雅惠，2011；林曉君，2015），乃因為實務工作與現實問題具綜合性與複雜性，並不是如大學學科般是簡化為理想化的理論條件（許雅惠，2011）。又社區幹部仍係擁有大量豐富多元的生活歷練及工作經驗的成年學習者，記憶或理論性課程是當下理解卻不易記憶應用的。而成人學習心理顯示，對成人者有效學習設計是：具有問題導向性／應用性／即時性的學習內容與方法，並強調與經驗整合的做中學或學習內容的即用性。因此，課程設計及教學設計應重於成人學習者所關聯的經驗，透過經驗的喚起，重新詮釋與理解形成成人對知識理念的認同轉化為個人強大的實踐力。社區培力的幹部訓練，應導入成人教育原理為策略設計的思考（許雅惠，2011）。

而賴爾柔、洪貴真（2005）針對社區行動（培力工作坊）研究發現：因成人學習者年紀較大、閱歷較豐，致課程的設計難度很高，培力必需符應成人學習特性。而相關的思考因素包括：需引發足夠的動機；成人需在領悟過程乃可能發展學習興趣和態度；需要大量的滿足感或獎勵以維持其學習持續性；應以成人學習者為中心而設計課程；瞭解成人學習對象的狀況和潛力，而就成人的內涵秉賦促發成人學習態度；提供成人進行自我判斷；安排學習中的合作活

⁷ 本文關注於社區幹部的學習中的課程設計而參酌成人學習理論。或有識者進一步關心於社區幹部的學習活動或有其他成人學習理論的適用或亦有價值，唯非為本文注的焦點，乃不深入討論。

動，以利於發展成人的創造性解決能力；需有開放性傳播、彈性教學、和同儕受容力高的教學情境和學習活動過程；需重新肯定的新觀念和改變的自我，以促使成人獲得愉快和讚賞的機會；讓成人處在和諧氣氛和權威知識的情境裡，增強成人學習興趣和參與效果（賴爾柔、洪貴真，2005）。

李易駿等人（2021）也強調：社區幹部訓練更須著重於結合實務議題設計學習主題，引導成人學習者將其經驗帶入課程主題的設計，透過實作型的課程引導，幫助成人學習者進入社區實際的情境。又參與社區幹部訓練的學員、特別是社區領袖常也是事業有成的菁英，會依據自己的社會經驗評價教學者的知識；也會判斷教學者的知識教材內容是否實用、是否有助於解決實際上所遇到的問題。設若一旦教學或研習無經驗聯結的反思，該等課程並非真正為社區幹部或志工所歡迎。

而林曉君（2015）的經驗性研究指出運用成人教育理論對社區發展的助益在於更著重從社區經驗中建構知識和意義，強調經驗與情境中的學習，專家的角色在於「促進」社區學習者的經驗整合能力結合的行動學習中。強調專業工作是從「介入」到「融入」、是在時間與空間中演進與權變的一種歷程；社區發展歷程即是行動學習，應投入更多關注於社區學習中隱性知識交流與傳承如何發生的理解。

綜言之，在社區幹部訓練的落實上，即或宜參考納入成人學習理論觀點，以參與者－社區幹部或志工為主體，其學習者之特質及學習主題的特性，與學院學習不同之實況。綜上，成人學習心理在社區培力課程設計的應用至少包括：合即用性／問題解決取向／經驗整合等特性，以維護成人持續參與的動機；實務性的社區工作內涵以符應成人解決問題導向的學習心理；學習活動的設計應考量團隊取向的學習參與方法，及行動導向的學習目標界定。在課程與學習經

驗形塑方面，需提示學習的永續應用可能。成人學習理論及教學原理的融入社區幹部訓練有其適當性，這也是實踐行動中的重要課題。

（三）我國社區發展協會的幹部訓練概況

社區幹部訓練有其重要性，然而，社區組織自身及地方首長可能更偏好於將經費支用於顯見的硬體或節慶活動。但即使在這樣的環境中，仍可以看到歷史大流中的一些有關社區幹部訓練的片斷數據，如「中華民國社區發展研究訓練中心」自 1970 至 1994 年中心裁併前，歷年辦理各項示範訓練、實驗訓練、研討會、基層研習、社區巡迴輔導等計 321 場次，逾 24,000 人參訓（王培勳，2005）。又李易駿（2013）藉由透過衛生福利部社區發展考核資料整理出 2011 年時的部分縣市的人才培育資訊，包括有：台南市辦理會務訓練 720 人次、觀摩訓練 420 人次；嘉義縣辦理觀摩研習約在 4,300 人次之數；彰化縣所辦理幹部訓練約 4,500 人次。

目前對社區幹部訓練執行之文獻並不多見。王蘭心（2019）曾對參與社區幹部訓練之參與者進行訪談分析，獲得訓練課程之實務性，對參與者有相當度的重要性，也對幹部後續投入的行動服務有影響。而在其他對社區發展之探討中，或可窺見部分有關幹部訓練的討論，及歸納出幾項值得思考的議題。

首先，在對有關社區發展政策執行效果的討論中，不少學者關注於「永續」⁸（李易駿，2016a），特別是「人離政息」的情況。即，一旦社區理監事改選則相關工作常無法持續。此議題乃直接指向社區人才無法傳承或社區未建立持續工作的團隊。其次，即正如文前所提到，縣市政府投入幹部訓練後的幹部的品

⁸ 李易駿（2016b）曾歸納眾學者關心的社區議題得出「指定工作項目」、「財源」、「社區輔導」、「社區劃分」、「社區組織能力」、「居民參與」、「社區評鑑」等 7 個學者們關注的議題，其中的社區組織能力一直是議題的核心關永續的議題，有時被簡化成對政府的財務依賴，再轉化為社區經營產業之論述。如就永續的議題來看，建立社區幹部團隊更是永續的核心。

質與內容是議題之一。雖然不少縣市提報出一定規模的社區幹部訓練人次或時數，但所呈現的受訓人員在分配到縣市的社區協會數、即每一社區的平均受訓人數、時數仍待考驗（李易駿，2013）。第三，即雖就表面上的數字來看，幾個縣市的幹部訓練人次雖多達數千人次，然其中部分的數據主要來自「社區觀摩參訪」，其間的訓練學習成分是值得深入探討的。再者，所謂的受訓幹部是否得以持續參與在社區發展工作中或出現人才流失是實務上的議題。目前，各社區多以選派或指派一人代表社區參與培訓、此少數的名額人數甚至是縣市政府強制限限制的。另外，正如同印度的經驗所呈現的，接受訓練的社區幹部，進一步投入服務及留任率都是相當低的。最後，即使各社區的少數代表受到訓練，獲得適當、正確的觀念及方法。然而一人受訓，當回到社區之後所學所知仍在個人的學習層次，而是否可以將受訓得到的知識轉化為助益社區的能力提升，又回到社區中當面對其他多數理監事時，在決策時得否發生作用，仍是變數。

綜合這些實務及印度的經驗來看，即使社區幹部訓練有其重要性，但執行方式及後續的投入工作與留任議題都是值得深入探討及克服的。

三、從幹部訓練到促成社區幹部團隊

承前，社區培力的實務議題已被進一步聚焦於透過幹部訓練延伸到提升社區幹部團體能力。又幹部訓練的實務執行亦發展於以成人教育理論為基礎的實務工作方法。亦即，在社區培力實務中出現二個相串連的新發展，即：1.運用成人教育理論以落實及發揮社區幹部訓練的效果；2.在針對幹部個人的訓練基礎，要能擴大促成多人的能力提升，及成為社區團隊，以促成社區能力提升。但相關的實證文獻卻相對稀少，而僅有一些工作原則的討論。

首先，團隊指有一定的量、能與穩定程度的人力，而能持續完成既有任務，或承擔未來的任務，及有擴張之可能（陳志瑋，2015）。又在形成社區團隊方面，正如社區發展工作及社區福利化工作中具有高度的利他價值，即形塑團體凝聚力的關鍵在於「意義感」（楊麗雲，2019），即以利他的公益的本質及在地的社區精神為中心，進而形成社區服務的投入。即在社區團體中，具有這樣特質的團隊，不一定是人員不變動、而可以是以核心人力為主，進一步培育及人員之能力，使原本社區等志願組織中的不穩定人力，可以因著共同的價值信念或理想或團體凝聚力，而能夠因應不同於現況的挑戰。

在實際的作法上，正如在 Tostan 的經驗中，社區中的團隊建立是社區培力的目標性工作（Tostan，2020）。又在我國社區照顧關懷據點推動中，也將志工規模納入申辦的初評項目，志工團隊帶領及組織運作，正式納入年度評鑑中就是著眼於工作團隊對方案執行的重要。幹部團隊之建立及維持志工團隊，一直是社區關懷據點經營的關鍵因素之一（黃彥宜等人，2016）。

在這樣的基礎上，促進團隊建立的實務技術，在社區培力的應用，是有仔細思考的必要。正如工作團隊是社區照顧關懷據點運作的元素要件之一，則進一步的問題是「如何」，即專業者或輔導者如何促成個別的社區人員成為社區的團隊。專業者透過社區幹部的成長團體對促進幹部形成團隊有實務經驗上的支持（張美淑，2016）。

四、小結

綜合對幹部訓練、社區培力及社區團隊建立之相關文獻及實務研究，我們可以有發現幾項脈絡性的理解，有助於納入行動研究方案設計中：

- (一) 社區幹部訓練一直是社區發展工作中的重要主題，而在社區赤字議題出現後，對社區幹部訓練議題更被重視。甚至期待可以從對社區幹部訓練促成幹部個人能力提升，再擴大成為幹部群的能力提升，而有社區能力建構或社區培力。
- (二) 雖然政策者對社區幹部訓練有相當的重視，但社區幹部訓練後的學習效果、人員投入率、甚至是留任率一直不佳，而與透過較多的個人幹部能力提升、甚至累積幹部群能力的期待有落差。
- (三) 然而在幹部訓練、即個人能力成長方面，有成人教育理論導入的主張，並有實務分析文獻的支持。
- (四) 又在社區幹部團體形成方面，有成長團體及團隊特質文獻可供參考，或有助於社區工作團隊建立之參考。

參、研究與方案設計

一、研究方法

(一) 研究設計

行動研究 (Action Research) 乃透過行動與研究結合，縮短理論與實務差距的努力，強調實務工作者在實際行動中與理論結合，藉由有意義的研究改進實務工作 (Stringer, 1996)。行動研究已普遍被運用於各種人群服務領域以提昇服務品質 (Hart and Bond, 1998)。社會工作為一具有實務特性的專業，行動研究因得以結合「行動」與「研究」，而有助於實務問題解決，而被認為適合運用於社會工作與社區工作領域 (Stringer, 1996; Hart and Bond, 1998; 羅秀華, 2001; 王本壯, 2005; 張英陣, 2006; 陳家豪, 2011; 李易駿, 2012; 李

易駿、劉承憲，2013）。本研究關心社區組織能力提升為社區工作的實務議題，適合採取行動研究以改善實務議題。

（二）研究者及參與者

行動研究在本質上仍具有理性行動的性質（Hart and Bond，1998）。McNiff and Whitehead（2003）：所謂的行動，則以方案的規劃與執行為主；所謂的研究則是對行動結果的評估與反思（Hart and Bond，1998；McNiff and Whitehead，2003）。本行動研究之方案乃由彰化縣社區資源中心⁹所執行之 2016 年至 2020 年之幹部訓練方案¹⁰為行動研究主體（詳下段）。本文作者為行動者，亦即資源中心主持人，全盤綜理方案規劃與執行，而得以同時兼具行動者與研究者的雙重角色。

本方案之規劃由筆者綜合外部專家¹¹意見及縣政府認可後執行，而方案執行由協同行動者、即資源中心社工人員執行¹²。筆者並透過中心之固定工作會

⁹ 僑光大學自 2015 年開始承接彰化縣社區資源中心，歷年的主要業務相當穩定，主要包括有：中心營運、社區幹部訓練、社區輔導與培力、協助政策宣導、創新業務及其他（僑光科技大學，2020）。幹部訓練為其中之一部分業務方案。有關資源中心的營運計畫與成果請參見各年度成果報告書。

¹⁰ 筆者自 2015 年開始主持彰化縣社區資源中心。2015 年時係年度中開始承接，囿於時效並未得充份規劃融入各理念原則。乃自 2016 年始有整合性的規劃與實踐。又 2021 年開始受疫情影響，而有因應疫情執行設計，可謂是另一種類型，而不宜置於同一基礎中探討。而自 2016 至 2020 年間，方案之執行固有因時置宜的枝節微小變化，但融入的元素是一致的。此方案在 2016-2018 年稱為社區總幹事訓練，2019 年以後改名為社區領航培訓。在 2018 年以前的招收學員以社區現職總幹事為主，但因社區協會中的幹部實際角色任務並不受限於職位，又有培育儲備幹部的需求，而也接受理事長、社區幹部及志工參與。進而於 2018 年回應現實情況，而修改方案名稱，唯實際作法仍是相延續的。又因各年度參與的社區數量不多，又社區幹部受訓後的行動效果需時間反應，而採取多年度合併檢視，有其合理性。

¹¹ 國立臺南護理專科學校李易駿副校長為本方案的固定外部顧問參與本案規劃討論。

¹² 歷年來，主責社工員雖因人事異動並不固定，但仍由筆者掌握方案主軸及執行，並控制執行成效與品質。又廣義的協同行動者可以更進一步包括彰化縣政府社會處的業務主辦科員（社工師），及歷年協助辦理幹部訓練的協辦社區協會。

議，督導方案籌辦及執行。另外，本行動研究的參與者即為接受幹部訓練的 506 位社區幹部¹³。

（三）資料來源及分析

本研究素材來自於筆者所執行的方案，研究資料包括以下三大部分：即方案文件檔案、各社區發展概況整理、及筆者之省思。其中方案檔案包括：此方案之歷年規劃書與成果報告、方案籌備與執行中的工作會議討論，以及參與訓練課程之社區幹部學習作業與回饋意見。而各社區發展概況則整理網站上的社區簡介並輔以向社區幹部確認，主要是指社區參與訓練的後續發展實況，特別是籌辦福利方案的情形。筆者的內在知識則來自作者對方案規劃及執行中的回憶省思。

在資料分析方面，本文對方案執行數據採描述統計方式呈現；在質性回饋意見部分¹⁴，採關鍵概念歸納標示方法呈現；及對社區後續是否提供公共服務之無母數檢定予以檢證。而在提供公共服務部分，因各社區辦理社會福利的領域為分散（如包括關懷據點、食物銀行、身障喘息據點），其中因關懷據點的普遍性較高且存在於具其他福利項目之基礎項的情形，又社區提供關懷據點服務需有團隊基礎，而採受訓社區是否開辦關懷據點為檢測指標為具合宜性之次佳選項。

二、方案期待解決之問題

承前，本行動研究之目的乃在於回應 2 項實務議題，即：1.如何落實對社區幹部的訓練以提高幹部個人能力培養的效果，及 2.進一步在社區幹部個人能

¹³ 每年的參與人數、組成及特質請見表 1。

¹⁴ 本文之質性資料係受訓者的課後回饋意見，而非深入訪談。可預見各意見易流於簡略或發散，又囿於參訓者的特質，並不適合進行紮根歸納、或結晶概念。

力提升的基礎上，再擴大成為幹部群的能力提升，而助益於社區團隊之建立。而筆者基於彰化縣社區資源中心社區幹部訓練的需求，及理論文獻所關注的課題，轉換為本行動研究方案期待解決與驗證的 5 個方案議題，即行動任務，為：

1.符合成人學習心理的設計。重視社區培訓對象為有社會經驗與判斷之成人，設計可以應用其經驗與智慧之課程以符應成人學習心理；亦符合即用性／問題解決取向／經驗整合等特性，以維護成人持續參與的動機，使學習產生具體成效。

2.實務取向的培訓。即訓練應如何從知識面的實務，深化為社區現場問題解決導向？如何使受訓者用於解決社區實務課題。

3.團隊取向設計。如何精細設計培訓方案以促成社區幹部在參與訓練經驗中助益形成團隊即課程中融入隱性團體形成技術成為方案要素。

4.行動取向設計。如何既在個人層次來預備社區成人學習者個人的態度知識及技能；又在以團隊為基礎的架構上產生社區行動？

5.永續取向設計。訓練需解決當前社區人離政息、培訓資源重複施行卻未見社區成長的現象。如何使社區能有意願及投入永續之人才培育，進而實現培力。

上述的 5 個議題之實踐，在方案設計上並非分別獨立，而需有整合性策略思考與設計。即需藉策略性的教學及學習設計內容之結構性安排，使知識、態度、行動都產生改變。從個別學習者之個人受訓，提升到社區團隊形成的歷程。

三、實踐行動：彰化縣社區幹部訓練方案

本方案乃針對前述 5 課題而規劃設計，並於執行進行細部工作安排。即彰化縣社區幹部培訓方案的策略性構思及設計基礎。

彰化縣社區資源中心乃彰化縣政府依據衛生福利部「社區培力育成計畫」所規劃的公設民營機構（僑光科技大學，2020）。筆者基於彰化縣社區資源中心社區幹部訓練的需求，以及前述我國社區幹部的訓練的實務議題與理論文獻所關注的課題，歸納本方案與研究期待解決與驗證的議題為：

（一）符合成人學習心理的設計

如文獻所析，社區幹部訓練之設計宜參酌幹部特質而採取符合成人學習心理之即用性、自我經驗整合性、問題解決導向之原則而設計與執行。乃在透過培訓課程前的講師共識會議中傳達請講師們依循執行，融入設計：

1.每項課程均有「學習單」（或作業）之設計，以輔助成人學習成效；學員均需親自完成作業及繳交以深化學習，並促使學員開始投入思考社區相關課題。藉此形成學習應用。繳交作業亦為結業條件之一。

2.經驗整合式的共學習設計：不同課程的知識及技術教學活動設計，強調社區既有經驗融入。

3.分組學習設計：學習活動之分組，以促成不同社區的交流與合作為考量。

4.學習承諾與準備。在成人學習理心上，建立學習者的學習準備度，是學習成效的重要關鍵。而促使學習者產生學習的承諾。本方案要求參訓者繳交保證金（500元），藉以省思學習承諾、提高學習準備度。本方案中社區報名有保證金制度，完成結訓者可全額退費。這是一個持續參與的誘因設計。

（二）實務取向的培訓

如文獻有提示的，實務取向設計有助於社區幹部學習。但實務主題常易流於主題零散化。本方案乃以套裝課程涵納學習者的參與時間，使社區實務知識得以綜融化並完成傳遞。即藉由套裝化課程形成對社區組織發展工作的整全知識。使領袖幹部理解，處理社區問題不是頭痛醫頭之症狀式回應。

在課程主題方面，將主題分成三大類，而各大類主題乃相互緊密連結及循環運作的，即「會務」、「財務」、「業務」。會務課程的目標是使組織的基本面健全，課程包括「人民團體組織運作實務」（特別是有關於志工團隊帶領技巧及組織溝通）、「社區組織運作的理論基礎」（與政府及其他組織之關係）、「社區發展歷史脈絡」、「行政及公文管理」、「社區會議技巧」等，使所有參與培訓之幹部，在組織運作上可以符合法制及政府監督最基本要求，成為營運正常健全之法人，為社區組織公益化福利化的發展方向鋪路。而即使參與者尚非具幹部身份，也藉以作為儲備幹部訓練。

財務課程的目標在使社區幹部理解法人稅務、財務規劃、方案經費申請核銷等實務，取得帶領社區運作的基本知識。

業務課程的目標在使學員理解社政及社區發展的全面風貌。以拼圖式展開學員對社區工作的願景。從「社政部門社區發展的相關政策說明」、「社區組織推動各項業務的法令／計畫／案例分享」、各類型社區計畫的實務經驗課程、社區自身推展業務相關的基本功，如社區 SWOT 分析、社區文案歷史資料整理、社區資源調查等，績優社區參訪安排，方案申請寫作，方案執行規劃與管理，社區工作成果的呈現（如簡報技巧）以及各類型方案的案例經驗與實務分享等。

再課程教授的實務化方面，即在授課時數中儘可能融入實務演練操作，並商請講師設計實務教材與作業。包括，需繳交完成之公文稿，編製出學會預算書、整理編寫開會資料、甚至整理核銷單據及文件、擬寫新聞稿、臉書發文等，以及會議演練等。提供學員實際操作社區學會必須面對的大小事及文件準備（參見學員質性回饋意見分析）。

（三）團隊取向設計

本行動方案運用三個設計達到社區團隊的塑造：

1.協助社區組織中具法定角色的幹部初步形成核心工作圈。訴求於社區既存幹部領袖運用個人影響力，邀請最有可能共事服務的人員一同進入課程之設計。實際作法，則是設定社區參與的門檻：鼓勵每一社區以團隊報名 3-5 人參加為主。

2.將設程安排為約半年的期程(各年之辦理的時數為 75-85 時，參見表 1)，透過長期學習歷程，提供社區各幹部經歷共同經驗，提供形成工作團隊的部分條件，以及使學習者間有時間磨合，以及藉由課程進行自身社區課題之討論，發展出可以共事服務的可能。提供時間與機會形成團隊的條件。

3.實務演練課程儘可能以自身社區為主題，進行團體討論或發展實例作業。包括社區策略分析、方案設計、社區會議、檔案整理與簡報等課程，均以社區團隊小組為單元¹⁵、以自身社區為對象，進行實例作業。

(四) 行動取向設計

課程安排續優社區幹部擔任實務講師講授實務相關特色主題，使學員理解社區行動會有的相關困難與問題，也理解成熟社區的實務解決之道。又安排社區觀摩學習為課程，使社區效尤的動機形成。觀摩課程並設計以自身社區為參照的專題作業，藉教學中的理論轉化示例引導行動模擬。

另外，在作法上，包括社區 SWOT 分析、方案寫作課程，均以自身社區為主，由參與成員進行社區的深度理解，並提出可能的社區方案。此對社區未來行動提供預備，並持續進行討論，逐漸形成以解決問題的行動。更結合學者提供理論架構引導，學員能相信社區的問題是可以透過適當行動方法而解決的，並避免實務上易出現的違背理論或政策的取巧性誤失。

¹⁵ 對於少數非以團隊方式參訓之參訓者，則編組到團隊中進行見習。

（五）永續取向的設計

在社區永續理念方面，本方案的設計主要關切重點：永續不僅限於個別社區、而是應全縣範圍之各社區都能按不同社區發展階段使每社區都有成長與發展，並且在個別社區也能有顯見的成長。進而在執行上有一些設計。

首先，關切轄內不同區域社區均有參與的方便。辦訓地點考量社區地緣性，採南北彰化輪流辦理即考量其交通及距離因素，讓社區可依地緣性就近在附近鄉鎮之社區參訓，實際辦理之場地包括：秀水鄉社會服務館、員林市中州科技大學、彰化縣二林鎮立圖書館、和美鎮和美實驗學校。

其次，建立資源中心與受訓社區（及幹部）間持續關係。包括：

1.中心經營學習群體。考量課程知識應用及團隊關係形成所需時間，學員一致性的持續投入，是團隊形成與知識體形成的根基。中心指派專人以經營成長團體的方法，帶領整每個參訓者。又帶領社工每週課前提醒課程相關注意事項、課前準備材料，課後鼓勵作業交流成果呈現。並對課程訓練進行全程記錄，更於結訓時進行回顧（饋）省思。

2.資源中心作為全縣社區的「娘家」。各社區幹部半年的學習期程中，不但促成各社區幹部形團隊關係，也與專業培力中心的培力關係得以形成。使社區組織真正與專業培力中心建立起穩定而有認同感的專業陪伴關係，使社區組織有「娘家」，形成社區持續發展成長的平台。

再者，本方案在所臚列之 5 項方案目標外，安排有整合設計，即：

1.明列社區發展工作者及訓練的精神，揭示「受訓宣言」¹⁶，藉由受訓宣言，

¹⁶ 受訓宣言的內容為「1.我們是努力學習、積極參與、相互鼓勵、付諸行動的團隊。2.我們信賴過程，信賴講師、夥伴和自己。3.我們不輕易放棄任何一次的學習。4.我們透過作業讓知識成為能力。5.我們透過討論讓知識成為智慧。6.我們經過異見，讓共識成為目標。7.我們全力以赴，攜手創造精彩社區。8.因為投入，我們深入；透過服務，我們傑出。」，藉由受訓宣言，提示社區工作中的核心精神，以及訓練的紀律。

提示社區工作中的核心精神，以及訓練的紀律，也理解所有的社區幹部間、及與資源中心間乃係一持續努力合作的學習團體。

2.建立榮譽。本方案打有嚴格的受訓紀律。學員不遲到不早退不代理不輕易請假，並有簽到退要求以提升學習準備度，形成學習者的承諾感與榮譽感。並對於完成全套¹⁷課程訓練者，則由縣政府提供證書給予認證、並邀請縣長親自頒證及合影。

3.講師團隊化。本方案之講師是以講師團隊運作，強調講師對培力原則和課程目標的認同。作法上及藉由教學會議共商教學者的教學法應符應成人教學原則。在行政上，以示範的教學活動設計單及教學規劃表用來引導不同專長的教學員能再思彰化培力課程所欲傳遞的知識與方法。並提供講師群有教學檢討及回饋。訓後亦有講師意見及改良建議的會議。

肆、方案執行成果與分析

一、基本描述

本方案自 2016 年迄今，長期觀察而言，學員招募漸穩定化形成口碑，社區呈現主動關心並依年度培力安排報名參與。學員所屬社區及參訓結訓情形，參訓後是否助益社區福利化工作的推動情形，說明如下。

歷年的課程數為 13 或 14 課、時數在 75-85 時之間。參訓人數在 100-105 人之間。參訓者的滿意度在 90%以上（參見表 1）。本方案規定請假 8 小時以

¹⁷ 歷年來，本方案統一規範為學員需持續受訓不得代理。出缺席均有嚴謹記錄，結業標準為請假二日或請假 8 小時以內。課程時間會考量社區一般大型活動而避開，培力期程設為約半年期，每月平均 2 週的週末，使社區工作仍可推動，學習者也有休息。設訂結訓條件稍嚴，期待學員投入形成高度認同的培力參與。

內者，符合結業標準，得獲頒結業證書，未能結業者則予研習證明。歷年有 507 人參訓、407 人符合結訓標準、歷年平均結訓率達 79.9%；歷年全勤者為 242 人，約占 60%。

表 1：彰化縣 2016-2020 年度社區總幹事（社區領航）培訓計畫概況表

年度	天	課程數	時	滿意度 平均	參訓(人)	完訓(人) (%)	全勤(人) (%)
2016 年	14	30	81	95 %	101	87(86.1)	45(51.7)
2017 年	14	31	83	90 %	101	84(83.2)	52(61.9)
2018 年	13	27	75	95 %	100	72(72)	47(65.3)
2019 年	13	27	75	90 %	100	77(77)	39(50.6)
2020 年	13	29	85	90 %	105	84(80)	59(70.2)
合計	--	--	--	--	507	404(79.7)	242(59.9)

本方案歷年學員性別方面，男性佔 45.7%、女性佔 54.3%。學歷分佈以高中職居多佔 44.08%；年齡分佈以 50-61 歲較多，平均年齡 51.7 歲。社區參與之職務別以理事長／理監事／總幹事為多，佔 43.24%。其中個人報名者僅 40 人占 8%、2 人以上團隊報名參訓者占 82%。參與社區所屬鄉鎮中雖有數鄉鎮與人數較多，但仍能涵蓋 26 鄉鎮。

表 2：彰化縣 2016-2020 年度社區總幹事（社區領航）培訓計畫之學員資料

特質	次數(%)	特質	次數(%)
一、性別(N=506)		六、單位性質(N=507)	
男性	231(45.7)	服務於鄉鎮公所之社區業務承辦人員	6(1.18)
女性	275(54.3)	彰化縣 105-109 年度福利社區化小旗艦計畫夥伴	70(13.81)
二、學歷(N=490)		彰化縣立案之社區發展協會	414(81.66)
國小	10(2.04)	有志於投入社區服務相關領域工作人員	17(3.35)
國初中	59(12.04)		
高中/職	216(44.08)		
五專	50(10.2)		
大學	132(26.94)		
碩士以上	20(4.08)		
無作答	3(0.61)		

表 2：彰化縣 2016-2020 年度社區總幹事（社區領航）培訓計畫之學員資料
（續）

特質	次數(%)	特質	次數(%)
三、年齡(N=483)		七、所屬鄉鎮(26 鄉鎮) (N=492)	
17-30 歲	42(8.7)	彰化市	72(14.63)
31-40 歲	69(14.29)	芬園鄉	30(6.10)
41-50 歲	119(24.64)	花壇鄉	21(4.27)
51-60 歲	185(38.3)	秀水鄉	11(2.24)
61-80 歲	68(14.08)	鹿港鎮	3(0.61)
平均年齡	51.7 歲	福興鄉	14(2.85)
四、所屬單位職位(N=495)		線西鄉	4(0.81)
理事長	67(13.54)	和美鎮	38(7.72)
理監事	64(12.93)	伸港鄉	9(1.83)
總幹事	75(15.15)	員林市	63(12.80)
副總幹事	8(1.62)	社頭鄉	6(1.22)
班隊團長	2(0.40)	永靖鄉	6(1.22)
村里長	5(1.01)	埔心鄉	17(3.46)
社工	9(1.82)	溪湖鎮	10(2.03)
秘書/文書/行政/助理	45(9.09)	大村鄉	10(2.03)
志工(副)隊長	31(6.26)	埔鹽鄉	5(1.02)
志工	133(26.88)	田中鎮	54(10.98)
行政	12(2.42)	北斗鎮	7(1.42)
會員	8(1.62)	田尾鄉	23(4.67)
其它	36(7.27)	埤頭鄉	4(0.81)
五、各團隊人數(N=190)		溪州鄉	2(0.41)
1 人	40(21.05)	竹塘鄉	4(0.81)
2 人	63(33.16)	二林鎮	40(8.13)
3 人	43(22.63)	大城鄉	2(0.41)
4 人	25(13.16)	芳苑鄉	18(3.66)
5 人	16(8.42)	二水鄉	19(3.86)
6 人	2(1.05)		
9 人	1(0.53)		

二、領航培訓的學員質性回饋

本方案除逐課程收集量化的學員對課程滿意度外（參見表 1），並在系統課程期中及期末收集學員的質性回饋意見。學員意見中回應到本方案的 5 項主題的部分，整理¹⁸如次。

（一）課程實務性架構方面

基本上，學員本對課程的實務性一直有正面的評價。包括學習的知識實際回應社區經營上的議題，包括文書、稅務、攝影、拍照、媒體經營等課程得直接回應需求，又實作習作強化學習效果。

課程的安排，讓我們慢慢從人事時地物，由實務到理論，以**實務面現實面來討論**，進而到文書、稅務、會務等等...**在實務的困境中...十分深入受用。**

（105 黃○○）¹⁹

...平常不太記錄社區活動，沒有想過攝影或拍照紀錄的應用...對社區記錄更**有用**。原來好照片可以說話。...也教導**如何設立社區部落格與年輕人做最好的溝通，讓年輕人也能參與社區發展**（106 陳○○）

課程上每節課後的**實作**也讓我感觸良深，讓記憶猶新時馬上**發揮到實際的效果**，避免回家後沒做一拖再拖而拖沒了...。（107 石○○）

（二）團隊學習的感受方面

又團隊學習的設計，學員的回應與肯定也是直接的。包括認可為適合、回到社區經營上可以直接有團隊，以及有隊伍可以一起成長及努力。

¹⁸ 本文的質性分析非為深入訪談的逐字稿分析。引文編碼由參訪者的參加年度及該回意見之幹部署名姓氏代碼組成。

¹⁹ 有關學員回饋代碼，本文採「參訓年度」+「姓氏」方式呈現。

一個人可以走很快，但一群人可以走很遠。我覺得用在這次**團隊受訓很適合，在社區工作推動上很貼切**（109 黃○○）

從前幾年總幹事班剛開時，我就一直想報名參加，但是簡章規定三人方可成行只能作罷。今年剛好有志工志願參加，想不到還相當踴躍，**我們從3人隊增加到6人隊伍...大家一起成長...**（106 王○○）

（三）成人學習效果方面

受訓學員們在接受課程後有不少的省思，驗證成人學理的理论設計。也唯有當學員們有體會、省思乃成為學員的知識，而得以進一步作為行動的基礎。

…往參訪…社區前進。在**回程車上想著參訪社區成功之處，有專業的人力（共識），爭取善用社會資源，社區連結等等**…（108 王○○）…上課中也補充我這位總幹事不少能量…對於人際細膩處理上，還是**給了我很大的啟示**…（106 王○○）

…上課的過程每位教授的用心都是讓人深深感動的，像**口語化的名詞解釋…互動式的教學**…等，都讓人較易融入學習，吸收快速，親和的講解讓人在不知不覺中就受教了。（107 石○○）

（四）行動意義方面

受訓學員們在有體會、省思後，也對進一步作為行動有新的想法，而作為行動的基礎，也可以看得到行動的初步構想。

…非常感謝過程中給予幫助的社區志工…**我有了新的想法與體會！原來我們可以透過社區經營從中再次找回自我的價值，不管是社區或志工的...**（107 賴○○）

原來社區的努力可以透過傳播讓更多人認識志工們的努力。**讓我們更了解社群媒體如何運用於社區：要更認真的透過宣導讓社區里民了解協會的運作，並鼓勵區民參與社區**（109 江○○）

...即使舉辦**每年的例行活動，也能跳脫現行框架**，讓社區經營提升在地意識，居民能以社區為榮。（105 黃○○）

...跟著團隊參訪了兩個金卓越社區，**最讓我印象深刻的...**是同屬鄉村型社區，所擁有的資源不論人力或財源本來就先天不足，加以老齡化志工居多，但卻能因著用心經營，摘取「金卓越」典範，**...用對方法就可以做出有果效的社區**（108 江○○）

（五）永續性方面

正如方案設計中對永續的概念在於導向各社區間的交流、合作與成長。學員也了此部份的想法，並認為獲得受益。

因為總幹事訓練讓**很多社區能聯合**一起努力為社區打拼，**共同扶持、共同創造美好的社區，也是這次的收穫！**（105 陳○○）

看見別人的付出可以讓我們反思自己社區有哪些可以努力的，我們有哪些是別人不足的可以提供資訊讓別人學習的，經由**大家經驗分享與交流**讓社區更好。（108 張○○）

最令我感到興奮的是，認識了舊社社區、福安社區、芬園社區及龍潭社區的好夥伴們...**建立革命情誼**真是太好了。（106 洪○○）

三、社區協會的後續行動

社區幹部訓練的終極目標在於社區幹部團隊提供公共服務，但社區提供的公共服務頗多樣，不易有共同的評價標準，但社區照顧關據點或可視為是普遍被認同的公共服務。即以是否提供辦理社區照顧關懷據點服務，可視為是社區協會團隊行動的重要評估項目。又社區幹部參與訓練到提供服務、開辦據點，

會有時間上的落差。綜此，本方案以受訓團隊在 1、3 年的時間後是否新辦關懷據點作為檢視受訓幹部團隊是否投入行動的指標。

表3為「培訓前社區有無關懷據點」與「培訓一年後有無關懷據點」的交叉表，可以看到合數145個社區中97個社區在培訓前並無關懷據點，在培訓一年後，有17個社區成立的關懷據點，增加11.7%，此差異在 $p < 0.001$ 下達顯著($t=4.373$)；在訓後三年成立據點的社區共有22個社區(15.2%的社區)，其差異達顯著水準， $p < 0.001$ ($t=5.075$)。

綜上，吾人得到：在培訓過後一年或三年，成立關懷據點的社區的數量皆有顯著的增加。

表 3：參加幹部訓練社區在完訓後 1 年、3 年設立關懷據點情形

	培訓 1 年後		培訓 3 年後		合計
	無據點(0)	有據點(1)	無據點(0)	有據點(1)	
培 無據點(0)	80	17	75	22	97
訓 有據點(1)	0	48	0	48	48
前 合計	145		145		145
t 檢定	t=4.373 p<0.001		t=5.075 p<0.001		

註：參見表一，團隊報名之社區為 150 組、其中有社區為歷年再次參訓者。而在後續社區服務中僅得以 145 社區計數。

四、小結

本節對方案執行之分析乃基於方案所回應的議題及採取的方案設計，所立基的資料來自歷年執行之基本統計數據，質性回饋與結訓後追蹤社區開辦相關社區福利化方案三部分來討論（參見表 4）。

表 4：社區幹部訓練方案之議題回應設計及成效評估資訊總表

方案議題	方案設計回應	成效評估資訊
符合成人學習心理	作業、團體討論	學員回饋
實務取向設計	課程設計	學員回饋
團隊取向設計	團隊報名、課程執行設計／ 團體討論	學員回饋、結訓率等基本描述
行動取向設計	作業設計	社區後續發展與服務
永續取向設計	區域輪替、社工進行成長團 體帶領、中心作為社區「娘 家」	學員回饋

在基本統計部分，本方案獲得高滿意度、高結訓率，並有相當的高比例的全勤者。高滿意度是培力主題、課程架構、教學品質、團體動力維護、行政作業品質的整體呈現。各年度在嚴格的結訓標準下，平均結訓率達 79.9%，此高結訓率代表學員學習準備度及實際投入參與情形，更見訓練課程本身對社區幹部有吸引力。又全勤比達 59.9%，顯示：優質的學習參與歷程形成，反映出方案執行中的受訓宣言（不放輕易棄任何一次的學習）團體動力及學習氣氛維護策略有堅定學習動機與態度的成效。

在質性回饋方面，可以發現學員們對實務性課程設計、團隊受訓，以及課程所形成的永續共學成長機會有明顯的激動。透過質性回饋補充統計數據的意義，助益於理解學者在參與訓練後的真實感受。

投入服務是訓練後最難掌握的一環，無論是從學員端或個別社區發展軌跡進行資料收集均不容易。然而，本研究仍勉力完成，並經由統計方法予以驗證：參與受訓團隊有具體的後續服務行動。

綜合各項資料，呈現出本方案確改善回應最初關懷的 2 項實務議題議題，即融入成人學習理論有助於幹部訓練效果，及透過團體訓練的細緻設計，有助於建立社區團隊。

伍、行動反思

一、行動反思

綜合 5 年方案執行中的諸細節，筆者自省本案，除方案評估層面所顯示的諸數據及資料外，更有規劃及執行面的價值與策略價值，以及現實上的行動限制（見下節）。

（一）策略設計提高學習者的承諾

學習者的學習準備及對學習之承諾是訓練活動中重要的一環，但卻是最被忽略的。特別在社區幹部訓練中常有形式化、空洞化、虛應其事的情況，即除主辦單位粗略為之外，參與者或有抱持著給主辦單位面子的情況。而本方案透過細緻的設計，包括長時數、繳交保證金以提高參與者的學習承諾。即本訓練方案長達半年、高達 80 餘時的參與，又需繳交「保證金」，藉以篩檢幹部們之持續投入承諾。另外，本訓練中有宣讀《受訓宣言》的設計，也係立基於學習心理之《學習準備度》學理基礎。在學員們宣讀《受訓宣言》的過程，也強化參加者對學習的承諾（參註腳 18，第 3 條）。

在方案執行之初（如 2015、2016 年），確出現溝通上之困難，但隨著最初 2 年的磨合，及確實對參訓社區有實效而逐步在各社區間建立口碑。進而在方案執行技巧上有修正為：在開訓的始業式中進行說明，即解說方案之所以需半年持續投入、及保證金設計之原因，使參與之社區幹部成員們，以理解其意義並修正報名之初的動機。致各參與者在報名之初或有因係因理事長之請託，或只是喜歡學習，而得逐步調整到以信任課程及學習歷程將為社區帶來發展，也願意完成半年約 80 小時之學習。

（二）塑造社區培力價值與學習文化

筆者自省，塑造學習文化亦為本方案執行上的重要策略之一。本訓練中的《受訓宣言》可謂是幹部訓練或投入社區工作的核心價值總合。每日課前由學員長帶領學員宣讀宣言，以提升自我承諾，並提醒學員們投入社區的意義及預期的經歷。在方案執行之初（如 2015、2016 年），部分學員們或認為宣讀《受訓宣言》或過於儀式化。方案執行上，乃進一步於年度開訓前的班務說明中解釋《受訓宣言》的精神與價值，透過精細的操作設計，助益於豐富社區培力精神。

由於《受訓宣言》之內文（參見註 18）乃以社區培力及團隊形成的學習願景所寫成，透過每週開課前的宣讀傳遞，使現場教學者與學習者聚焦於社區成長、學習活動，及公益團隊服務的價值。特別是突顯從學習到行動間的可能歷程，及經歷諸歷程的意義。藉由此等設計塑造社區培力價值與學習文化。

（三）執行人員對方案設計精神的掌握，決定了執行品質，也塑造培力文化

面對過去幹部訓練表面功夫的情形，本方案嚴格執行點名及禁止代理（替）上課之規範，並透過出席簽到、退及當課交學習單（或作業）方式予以落實，並維持學習之持續。雖方案協同行動者歷年有更迭，但方案核心精神均持續掌握。

方案中更安排社工員為分區（組）關懷人員，以掌握每一社區團隊的出席及學習情況，又有嚴格的結業標準與結業的尊榮，使學員珍惜學習機會。透過設計隆重的結業典禮；並由地方首長親自頒證，表彰重視社區領袖對社區福利化團隊工作的學習與投入；及安排學習歷程回顧以肯定學員們之長期投入。

方案執行期間，透過對培力價值、學習文化及社區承諾諸價值及精神的堅持，逐步在各社區團隊中聚積正面文化，及進而豐富參訓社區幹部間的共同經驗與價值，及孕育各社區內的公益與行動量能。

(四) 導入團體動力策略形成社區學習團體：「把人帶來，我們幫您組成團隊」

助益各社區團體形成工作團隊是培力的核心任務之一，也是本方案的重要目的之一。但是，這件工作不但是最難的專業課題之一、其間的機制也幾僅有很少的文獻可資參考。事實上，相關的實務文獻僅有張美淑（2016）論及成長團體的效果，以及 Starling（2010）提到的共同經驗或價值、信念、理想及團體凝聚力。

然而在運用於社區培力時，培力中心或可以透過專業性的方案設計安排成員們的共同經驗的機會、提供共同價值、形成團體凝聚力等，甚至安排成長團體，但是，關鍵的第一步—團體成員、即社區幹部之聚集則非為培力中心所可以著力的。也因此，藉由社區組成團隊參與訓練，即在於進行團隊建立的第一步「召集成員」，而此步驟必須由社區中的最核心成員來進行。在社區幹部以團體形式報名訓練後，中心即藉由系列的總合設計，以導入前述諸價值。包括安排一段時間的共同經驗（約 6 個月的訓練課程）、以所屬社區為主題的問題解決及共同討論課程，以增加學員相互認識、團體互動經驗、價值分享，以促成學員間之認同及凝聚，使長達半年的學習歷程有心理支持關係，即以訓練方案為開放性成長團體中，安排成員們共同經驗機會、提供共同價值、也助益形成團體凝聚力。

二、限制

(一) 方案限制

本方案雖有良好理念與策略，但執行現實上仍面對幾項無法克服服務議題，而在執行上仍有所妥協。

1.學員特質之限制。固然，本方案融入成人教育原理，並在課程中重視實務性等原則，但學員個人的諸特質仍影響課程規劃及教學上的精準度。特別是在彰化此種都會、城鎮、農村混存的縣市，及社區幹部學歷（國小到碩士以上）、年齡（自 30 歲以下到 80 歲以上）、參與社區實務經驗程度的變異亦相當大，均對課程設計有相當大的影響。

2.行政面的限制。同樣的，本方案為行政部門公設民營機構的方案，行政部門之目標有其僵性。即方案規劃設計上雖以團體參訓設計，但仍難以拒絕非團體參訓者，即歷年合計仍有 40 名個人、63 名 2 人的組合，合計占參訓人數的 27.6%、參訓社區數的 54%。此等參訓者或僅得視為知識或資訊傳播，而難以納入方案執行目標及列入成效評價對象中。

（二）研究限制

1.方案評估。行動研究在一定程度上仍需建立在方案執行成效上。即行動研究必須兼及方案評估。但方案評估本身一直處於高理想與現實有差距的情況（Bamberger and Mabry, 2020）。本行動研究的實況亦面對諸項的困難與限制，包括方案為公部門的委託服務方案，方案本身並沒有獨立的評估人力與經費，又涉及的社區能力建構之指標尚處於學理發展驗證中（Lee, 2021），且發展中社區能力指標之運用亦需相當的條件。在諸等困難中，筆者僅運用方案的執行檔案及次級資料進評估。又本文運用社區設置提供社區照顧關懷據點作為後續追蹤社區團隊的指標乃為限制中的最大可能（參見文後）。

2.社區團隊與服務提供。的確，本文僅以方案的執行檔案及次級資料進行評估，並未針對各社區能力及團隊實況進行資料收集及分析，亦即使社區確形成團隊是否得歸因於本案的效果或仍待明確的機制論證。但正如研究方法中所陳述，此乃筆者在資源限制下的次佳選擇。雖社區服務提供能量並不限於關懷據點，但其與社區量能有很高的正相關（李易駿, 2016d）。又雖然影響關懷據

點設置的因素頗多，除社區團隊能力外，仍受到經費補助、社區環境等因素的限制。

3.後續追蹤研究部分。本研究在資源限制下，無法對參與方案的 190 個社區進行個案式的後續追蹤。又社區參與方案的時間自 2015-2020 年，其後續能力轉換或發展的時間期並不相同，而以 2021 年為分析時間終止點，對各社區的後續時間計算條件上並不相同。不可否認地，此亦為常見的限制之一。

陸、結論與啟示

一、細緻的方案設計可促成預期成效及解決實務問題

本文係以方案執行為本的行動研究，固然在研究設計無法有嚴格的研究控制而有所限制；但在方案執行上，大體上仍可以達成預期的效果並驗證方案的實效。

但，本方案及行動研究之執行也呈顯出實務工作中的複雜性、條件限制與挑戰。細心及曾經參與相關實務工作的讀者可以發現，本文方案確有創新性及獨特性，以及將各創新設計進行整合性的整合，包括：要求團隊受訓、學員宣讀受訓宣言、繳交保證金、繳交作業、長時間的套組課程、各項實作型的教案設計、講師會議等。此等異於慣常作法的理念與設計，即使有理論的支持，又何等有幸、有機會可以執行，及需要多少的堅持及面對多少的壓力與挑戰呢？

此等，對專業工作者提供了一些啟示，即專業社工確宜深入理解所面對的困難，而依據理論而發展對應的設計，更需要有統合性的設計，並堅持理念而落實執行。此更是專業倫理與責任的表現。

二、檢視成人學習理論在社區幹部訓練的功能

如文前所析，成人學習理論如何融入社區幹部訓練是本文關心的第 1 個核心性實務議題。而從課程設計及訓練教案執行中，可以發現成人學習理論之融入確有效解決社區幹部訓練中的一些實務課題。進而，對社區工作理論有部分啟示，即社區工作者或可以對成人教育理論有適當的認識，並融入相關的專業活動中。及或宜深入檢視成人學習理論在社區幹部訓練方案中的作用及功能。

三、提供成員共同經驗、價值分享機會有助於建立社區團隊

在社區發展或社區工作專業中，如何促進社區幹部建立團隊一直是最重要但卻難以操作的課題，也是本文關注的第 2 個核心性實務議題。亦即，Capraro（2004）所謂的組織者角色、或徐震（1985）之「重人」之議題。

本行動研究在方案執行中試圖透過提供共同經驗、促進互動、分享價值等方式促進社區幹部們形成團隊。從影響效果上來看，似可以看到團隊建立的後續效果—提供社區照顧懷據點服務。但不可否認的，其中的資料及檢證仍欠細緻。當然，本研究目前尚無法據以指陳建立社區工作團隊的技術或步驟，但目前的結果或也指出了此等策略或設計具有可參酌的價值，而對實務工作具啟示性。

四、後續研究及實務方案建議

就社區工作實務而言，正如建立團隊是最核心及最欠缺的專業技術及知識。雖有初步的效果，然仍未能充分釐清作用機轉。進而建議後續的實務工作者及研究者可以持續對此一議題進行進一步的方案設計或研究。

另外，在社區幹部訓練部分，本文限於執行行政方案的資源限制，未對幹部的能力提升面向及程度進行測量與分析，也未對各社區的幹部留任情況進行分析。關心此等有關幹部參與訓練後在能力提升、投入服務、留任等效果的分析者，可以有進一步的深入分析。

另一方面，在實務工作者或將優先關心於那種樣態的訓練安排設計同時是社區幹部所習慣、接受及有效果的。此亦為實務工作者需要進一步思索的議題。

參考文獻

- 王本壯（2005）。〈公眾參與社區總體營造相關計畫執行之行動研究－以苗栗縣推動社區規劃師運作模式為例〉。《公共行政學報》，17，1-35。（Wang, Ben-Chuang (2005). An Action Research of Residents' Participation in Planning and Implementation of an Overall Community Empowerment-The case of Miaoli County's Community Planners' Operation Mode. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 1-35.）
- 王培勳（2005）。〈中華民國社區發展研究訓練中心的成立及社區發展季刊的發行〉。《社區發展季刊》，119，128-136。（Wang, Pei-Shuin (2005). Establishment of the Research and Training Center for Community Development in the Republic of China and the publication of the Community Development Journal Quarterly. *Community Development Journal Quarterly*, 119, 128-136.）
- 王蘭心（2019）。《學得到、用得到及改變看得到的社區培力：以某縣市「社區總幹事研習班」為例》，臺中：靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文。（Wang, Lan-Shin (2019). *Community Empowerment that Can be Learned, Used, and Changed: Case Study of A Community Director-General Workshop in One County*. Taichung: Department of Social Work and Child Welfare, Providence University Master Thesis.）
- 台灣省政府社會處（1990）。《台灣省社區發展二十年專輯》。台灣省政府社會處。（Taiwan Provincial Government Social Affairs Office (1990). *Twenty Years of Community Development in Taiwan Province*. Taiwan Provincial Government Social Affairs Office.）

- 李易駿 (1997)。〈運用社區組織推福利服務之可行性〉。《社區發展季刊》，77，33-40。(Lee, Yih-Jiunn (1997). The Feasibility of Using Community Organizations to Promote Welfare Services. *Community Development Journal Quarterly*, 77, 33-40.)
- 李易駿 (2006)。《社區工作十二講》。作者自印。(Lee, Yih-Jiunn (2006). *The 12 Lectures on Community Work*. Author Published.)
- 李易駿 (2012)。〈提昇社區能力的輔導：一個短期的行動研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，2(2)，81-122。(Lee, Yih-Jiunn (2006). An Action Research for Enhancing Community Capacity. *Journal of Community Work and Community Studies*, 2(2), 81-122.)
- 李易駿 (2013)。《在傳承中開創新象-102 年度社區發展工作績效評鑑報告》，41-51。臺北：衛生福利部編印。(Lee, Yih-Jiunn (2013). *Innovate in Inheritance: 102 Annual Community Development Work Performance Evaluation Report*, 41-51. Taipei: Ministry of Health and Welfare.)
- 李易駿、劉承憲 (2013)。〈透過社區方案進行社區培力的行動研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，3(3)，59-98。(Lee, Yih-Jiunn and Sheng-Hsien Liu (2013). An Action Research for Enhancing Community Capacity. *Journal of Community Work and Community Studies*, 3(3), 59-98.)
- 李易駿 (2016a)。〈傳承與蛻變：我國社區發展的新方向〉。《社區發展季刊》，154，56-68。(Lee, Yih-Jiunn (2016a). Inheritance and Transformation: New Direction of Community Development in Taiwan. *Community Development Journal Quarterly*, 154, 56-68.)
- 李易駿 (2016b)。〈轉變中的社區發展：台灣社區發展政策之歷史制度論分析〉。《社會政策與社會工作學刊》，20(2)，175-226。(Lee, Yih-Jiunn (2016

b). The Community Development in Transition: A Policy Analysis for Community Development from Historical Institutionalism Perspective. *Journal of Community Work and Community Studie*, 20(2), 175-226.)

李易駿 (2016c)。〈社區培力中心的發展與展望〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，3(2)，133-152。(Lee, Yih-Jiunn (2016c). The Prospect and Progress of Community Empowerment Centers in Taiwan. *Journal of Community Work and Community Studies*, 3(2), 133-152.)

李易駿 (2016d)。《社區能力指標建構》。衛生福利部委託研究 (MOHW105-SAASW-W-113-000001)。臺北：衛生福利部。(Lee, Yih-Jiunn (2016d). *Construction of Community Capability Indicators*. Research commissioned by the Ministry of Health and Welfare. Taipei:Ministry of Health and Welfare.)

李易駿、許雅惠 (2018)。《社區發展工作法草案先期規劃》。衛生福利部委託研究。臺北：衛生福利部。(Lee, Yih-Jiunn and Ya-Huei Hsu (2018). *Preliminary Planning of the Draft Community Development Work Law*. Research Commissioned by the Ministry of Health and Welfare. Taipei: Ministry of Health and Welfare.)

李易駿、許雅惠、鍾武中 (2021)。《社區培力中心操作手冊》。衛生福利部委託研究。臺北：衛生福利部。(Lee, Yih-Jiunn; Ya-Huei Hsu and Wu-Chung Chung (2018). *Community Empowerment Center Operation Manual*. Research Commissioned by the Ministry of Health and Welfare. Taipei: Ministry of Health and Welfare.)

林曉君 (2015) 〈論析社區工作者、社區成人教育者在社區發展脈絡下之工作角色〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，5(1)，1-34。(Lin, Hsiao-Chun (2015) The Analysis for Work Roles of Community Workers and

Community Adult Educators in the Context of Community Development.
Journal of Community Work and Community Studies, 5(1), 1-34.)

徐震 (1985)。《社區發展－方法與研究》。臺北：中國文化大學出版部。(Hsu, Zhen (1985) *Community Development: Methods and Research*. Taipei: Department of Publishing, Chinese Culture University.)

吳明隆 (2001) 《教育行動研究導論：理論與實務》。臺北：五南。(Wu, Ming-Long (2001). *Introduction to Action Research in Education: Theory and Practice*. Taipei: Wu-Nan.)

吳明儒 (2016)。社區育成中心的概念、歷程與展望－以大學社區睦鄰組織為本。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6 (2)，1-26。(Wu, Ming-Ju (2016). The Concept, Process and Prospect of Community Cultivation Centers: Based on the University Settlement Organization. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 1-26.)

陳志瑋 (2015)。《行政學：公部門之管理》。臺北：五南。(Cheng, Zhiwei (2015). *Managing the Public Sector*. Taipei: Wu-Nan.)

許雅惠 (2011)。〈社區能力與社區工作者關鍵能力：成人學習觀點的分析〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1 (1)，91-136。(Hsu, Ya-Huei (2011). Community Capacity and the Key Competencies of Community Workers: Adult Learning Perspectives. *Journal of Community Work and Community Studies*, 1(1), 91-136.)

張英陣 (2006)。〈Mind the Gap：研究與實務的整合〉。《社會政策與社會工作學刊》，10(2)，87-116。(Chang, Ying-Chen (2006). Mind the Gap: Integration of Practice and Research. *International Journal of Social Work and Social Welfare*, 10(2), 87-116.)

- 僑光科技大學（2020）。《109年彰化縣社區資源中心成果報告》。臺中：僑光科技大學。（Oversea Chinese University (2020). *Achievement Report of Changhua County Community Resource Center*. Taichung: Overseas Chinese University.）
- 監察院（2005）。《推動社區總體營造工作之成效與檢討專案調查研究》。臺北：監察院。（Control Yuan (2005). *Investigations on Promoting the Effectiveness of Overall Community Building Work and Studies*. Taipei: Control Yuan.）
- 蔡弘睿、張菁芬（2016）。〈探究社區根本的價值與能量－從英國的社區培力與發展經驗探討臺灣的社區培力機制〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（2），27-54。（Tsai, Hung-Jui and Chin-Fen Chang (2016). Return to Basic Value: Explore the Empowerment Mechanism of Community in Taiwan from Community Development Experience in Britain. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 27-54.）
- 張美淑（2016）。〈共識團體作為社區照顧關懷據點之輔導策略：老五老基金會輔導新據點之方法〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（2），153-170。（Chang, Mei-Shu (2016). The Effects of Consensus Group on the Community Care Strongholds: The Counseling Strategies of Old Fine Old Foundation for the New Strongholds. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 153-170.）
- 趙守博（1982）。〈開創社區發展的新境界〉，《社會福利》，19，2-6。（Zhao Shoubo (1982). Creating a New Realm of Community Development. *Journal of Social Welfare*, 19, 2-6.）

- 陳家豪（2011）。《社區工作的挑戰與困境：以一個望成社區行動研究為例》。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。（Chen Jiahao (2011). *Challenges and Difficulties of Community Work: Taking a Wangcheng Community Action Research as an Example*. Nantou: Master's Thesis of Institute of Social Policy and Social Work, National Chi Nan University.）
- 黃彥宜、蕭淑媛、侯莉玲、陳冠雄、楊惟方、林奕雯、劉興光（2021）。〈屏北區社區照顧服務支援中心經驗初探〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，11（2），87-126。（Hwang, Y, Y. Shu, L. Hou, K. Chen, W. Yang, Y. Lin and H. Liu (2021). Preliminary Exploration of the Pingbei Community Care Support Center. *Journal of Community Work and Community Studie*, 11(2), 87-126.）
- 黃肇新（1998）。〈地方政府的社區組織與社區政策之研究－以高雄縣為例〉。《研考報導》，41，44-54。（Huang Zhaoxin (1998). Research on Community Organizations and Community Policies of Local Governments: Taking Kaohsiung County as an Example. *Journal of Research Repor*, 41, 44-54.）
- 羅秀華（2001）。〈社區充權的行動研究：以木新永安組織經驗為例〉。《台大社會工作學刊》，5，151-195。（Luo Shiow-Hwa (2001). Action Research on Empowering the Mushin Community. *NTU Social Work Review*, 5, 151-195.）
- 楊麗雲（2019）。《社區照顧關懷據點高齡志工參與志願服之成功老化觀點分析》。臺中：朝陽科技大學社會工作研究所碩士論文。（Yang, Li-Yun (2019). *The Elderly Who Participate Volunteer Service in Community*. Taichung: Institute of Social Work, Chaoyang University of Technology, Master Thesis.）
- 謝政勳（2016）。〈SWOT 分析應用於社區發展經營策略之研究－以參與農村再生培根計畫之社區為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（3），1-

- 44。 (Hsieh, Cheng-Hsun (2016). Application of SWOT Analysis in Operations Strategies of Community Development: Using Communities Participating in Rural Regeneration Projects as an example. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(3), 1-44.)
- 賴爾柔、洪貴真 (2005)。〈社區培力行動研究之實踐〉。《農業推廣文彙》，50，45-60。(Lai Errou and Guizhen Hong (2005). Practice of Action Research on Community Empowerment. *Agricultural Extension Papers*, 50, 45-60.)
- Bamberger, M. and L. Mabry (2020). *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Capraro, J. F. (2004). *Community Organizing + Community Development = Community Transformation*. *Urban Affairs* 26(2), 151-161.
- Christens, B. D. (2019) *Community Power and Empowerment*. New York: Oxford University Press. 2019.
- Community Councils (2015). *Community Empowerment (Scotland) Bill was passed by the Scottish Parliament*. Retrieved 05-01-2019, from <http://www.gov.scot/Topics/People/engage/CommunityEmpowermentBillFAQs>.
- Craig, G. (2007). Community Capacity-building: Something Old, Something New? *Critical Social Policy*, 27, 335-359.
- Dreier, P. (1996). Community Empowerment Strategies: The Limits and Potential of Community Organizing in Urban Neighborhoods. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, 2(2), 121-159.
- Hart, Elizabeth and M. Bond (1998). *Action Research for Health and Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- Hazare, A. (2003). *My Village-my Sacred Land*. India: Ralegan Siddhi Pariwar.

- Kretzmann, J. P. and J. L. McKnight (1993). *Building Communities from the inside out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago: The Asset-Based Community Development Institute.
- Labonte, R. (1990). Empowerment: Notes on Professional and Community Dimensions. *Canadian Review of Social Policy*, 26, 64-75.
- Laverack, G. and N.Wallerstein (2001). Measuring Community Empowerment: a Fresh Look at Organizational Domains. *Health Promotion International*, 16(2), 179-85.
- Ledwith, Margaret (2020) *Community Development: A Critical Approach*. Bristol: The Policy Press.
- Lee, Yih-jiunn (2021). Developing a Scale of Community Capacity: Testing Community Organizations in Taiwan. *Health Promotion International*, 36(6), 1521-1529. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa103>.
- Lee, Y. and Y. Hsu (2016). An Integrated System of Engaging Social Workers and Community Volunteers in Social Care for the Elderly: Case Studies in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 26, 203-216.
- McKnight, J. L. and C. Russell (2018). *The Four Essential Elements of an Asset-Based Community Development Process: What is Distinctive about an Asset-based Community Development Process?* Chicago: Asset-Based Community Development Institute at DePaul University.
- McNiff, Jean and J. Whitehead (2003). *Action Research: Principle and Practice*, London and New York: Routledge.
- Pawar, M. S. (2010). *Community Development in Asia and the Pacific*. London and New York: Routledge.

- Perkins, D. D. and M. A. Zimmerman (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.
- Pigg, Kenneth (2002). Three Faces of Empowerment: Expanding the theory of Empowerment in Community Development. *Journal of the Community Development Society*, 33(1), 107-123.
- Sanders, I. T. (1975). *The Community* (3rd.). New York: Ronald Press.
- Stringer, Ernest T. (1996). *Action Research* (3rd.). London: Sage.
- Starling, Grover (2010). *Managing the Public Sector*. Online Publishing: Thomson Learning.
- Stringer, E. T. (1996). *Action Research: A Handbook for Practitioners*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, M. (2018). Communities in Governance in A Neoliberal Age. In S. Kenny, B. McGrath and R. Phillips (eds.), *The Routledge Handbook of Community Development* (12-25). London and New York: Routledge.
- Tostan (2020). *The Community Empowerment Program*. Retrieved 01-09-2022, from https://tostan.org/wp-content/uploads/tostan_our_program_fact_sheet_eng.pdf.
- UNDP (2014). Capacity Development. Retrieved 05-08-2022, from http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/capacity_building/overview.html.
- 

