

研究論文

提昇社區能力的輔導： 一個短期的行動研究*

李易駿**

靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系副教授

收稿日期：2012年5月22日，接受刊登日期：2012年7月3日。

* 作者感謝內政部支持本案旗艦計畫，亦感謝各社區的參與及縣府、公所相關人員的協助，本案計畫乃得以完成。

** E-mail: yjlee@pu.edu.tw

中文摘要

社區工作雖被定義為透過專業者協助及促進社區變遷或提昇社區能力的專業，但是有關專業協助歷程及效果的討論並不多見。筆者乃設計一行動方案，以協助社區的實務歷程為素材，進行專業工作效果之討論。即本文乃筆者 2011 年對於某內政部補助之旗艦計畫社區的專業輔導歷程之分析與討論。本輔導方案乃內政部旗艦計畫之子計畫項，輔導方案內容包括實地社區輔導、研習授課二部分。筆者透過方案執行中之輔導紀錄及省思，結合社區幹部及縣市（公所）輔導員在方案執行中的反應，彈性調整輔導內容及研習主題，而完成全年的輔導。透過以執行過程中的輔導筆記、座談紀錄、內省及前測、後測數據作為分析資料，以討論本輔導方案的效果與適宜性。同時，作者對「社區幹部怎麼看待社區工作」、「社區領袖怎麼看待自己的角色」、「行動者怎麼輔導社區」、「社區領袖對輔導的回應」、「輔導設計的困難」、「輔導的效果」、「累積了那些經驗」等六實務議題進行省思，也對延伸的政策議題及專業發展議題進行討論。作者期待本文可以作為一項實務經驗分享，以激發實務工作者間的知識交流。

關鍵字：社區工作、專業社區工作者、旗艦計畫、行動研究

An Action Research for Enhancing Community Capacity

Yih-jiunn LEE

Associate Professor, Dept. of Social Work & Child Welfare, Providence University

Abstract

Although community work is a helping professional method for promoting community capacity and ability enhance, the papers relative to the practical experience and effects in community work are rare. This paper is an action research program based on the practical experience of an action program which executed by author in 2011. The action program is a sub-project of flagship project supported by Ministry of the Interior. The research data materials include survey data, conference records and work records. Several practice issues are discussed in this paper. The discussed issues include "what community work is from community leaders' perspective", "what community leaders view themselves are", "how community could be helped", "what did the community leaders response to the action program", "the gap between goal and tool in practical community work", "what happened of action program", and "what experience is cumulated". Author expect this paper might bring practical experience sharing among practical community workers.

Keywords: community work, professional community workers, the Flagship Projects, action research

壹、前言

社區工作為社會工作三大工作方法之一，亦即是一種由專業人員協助居民面對困境、促進生活提昇，進而提昇社區能力的過程。然而，對政府而言，政府在社區層次的關懷乃透過施政計畫、推行政策方案來進行。台灣地區自 1965 年引進社區發展政策，並在 1970 年代將社區工作（或社區發展與社區組織）列為社會工作領域的專業必修課程。但是，長期以來，社區工作的內涵與助人專業活動間一直存在相當的距離。一方面，專業教學內容或偏重於介紹社區相關議題、或以介紹政策方案為主，對於促進學生可以朝向協助居民以改變社區的設計比較欠缺。再者，在研究方面，偏重於「對社區進行研究」、「分析政府的社區型方案」，相對地，有關「改變社區之方法及經驗」的研究論文則相對少見。

本文的目的在於關心社區改變及社區工作之干預實況。作者以所參與內政部某項旗艦計畫之實地輔導為實例，透過行動研究的方式，描述筆者的輔導歷程及社區的變化。分析的資料包括對社區能力的測量、實地輔導筆記及與對政府輔導人員的焦點座談。透過對行動效果的分析及行動者的自省，以探討社區輔導的相關議題，提供社區工作實務工作的參考。

本文除前言外包括五大部分：第一部分進行文獻探討。第二部分說明研究設計，包括陳明採用行動研究前的問題，及為解決問題的行動方案設計，即輔導者的輔導設計，包括研習教授、實地輔導部分。第三部分為行動的結果，即對受輔導社區的前後測資料進行分析。第四部分則為行動者的內省，及對相關議題之探討。第五部分為啓示與結論。

貳、文獻探討

基於本文乃是一個實務性的行動研究，文獻探討的目的不強調理論觀點的辯論或為研究變項之操作化作預備；相對地，在於提供行動方案設計之架構，而偏重於實務行動的思考。

一、社區變遷與社區工作

促進社區發生計畫性的變遷是社區工作所要促成的任務（李增祿，2009）。專業社區工作者乃是透過其專業知識與技能，透過所規劃的方案，以達成社區層次的計畫性變遷，雖然，近年來已有學者關心於社區工作的理論¹（李增祿，2009；姚瀛志，2011；李易駿，2011），其中計畫變遷、資源動員論及學習理論與本文主題的關連較高，乃予以探討。

（一）計畫變遷理論

計畫變遷觀點認為解決社區問題、滿足社區需求是社區工作的重要任務。計畫變遷理論強調：具目標性的改變是可以透過計畫而推動或促進，即透過推動者對目標體系進行有計畫的步驟、程序性之干預，可以達成變遷的目標（Lippitt et al, 1958; Clarke, 2000）。大致而言，計畫變遷理論主張（李增祿，2009）：變遷是可以透過計畫而發生；變遷計畫是一種全盤的規劃引導；變遷應由大眾參與及決策；變遷計畫要能因地制宜。計畫變遷理論雖然也接受局部性的改變，但較偏重於全面性的社會改變。另一方面，計畫變遷理論偏重於說明變遷、改變的性質，而非如何改變²。不過，Rothman and

¹ 學者們（Warren, 1979; 李易駿，2012a）認為社區工作的理論可以分為「分析社區」及「改變社區」二大領域的理論。甚至認為成人學習與社區教育理論、任務中心與任務團體理論、組織理論、資源動員理論、系統理論及生態理論、權力理論、合作組織理論、計畫變遷與社會發展等理論可運用在社區工作中。

² 李增祿（2009）曾提出計畫性社區變遷的四種理論模式，為創新改革模式、改變習俗模式、

Tropman (1987) 三種社區工作模型中的社會計畫模型則可以與變遷理論相互補充。在 Rothman and Tropman (1987) 的社會計畫模型中，社區工作者透過方案規劃及執行，以協助社區解決問題是變遷的關鍵。亦即，居民透過認定問題、提出方案，而在專家的協助下，解決社區問題（蘇景輝，2009）。

（二）任務團體理論

社區工作者在促成社區改變時，常將社區居民組織成團體，而以團體的形態進行學習及行動。任務團體理論在社區發展或社區工作上的運用，乃將社區發展（社區工作）視為是一種方案及一種運動（或行動），即雖然社區工作者協助的對象是社區，但在行動干預時將之化約為以推動社區工作的組織或團體為對象，而運用任務團體理論來協助社區幹部的學習及促進社區變遷（李易駿，2012a）。

社區工作者在社區任務團體的任務在於：協助案主釐清相關的工作與優先順序、決定所要努力及改變的目標，並運用具體的工作步驟、方法，協助團體成員發生改變（曾華源，2002）。工作者在任務團體中將運用腦力激盪、焦點團體法等各種技術，來促成問題的釐清、問題聚焦及進行創意思考與策略性方案規劃等（Toseland and Rivas, 2009）。

（三）資源動員理論

資源動員論（resource mobilization theory）是社會運動理論中的一支，也常被運用在社區工作中。此一理論運用在社區工作上，乃將社區工作視為一種社區居民的社會運動（或行動）。即社區工作者的工作在於組織、引導、帶領一個社會運動，其職責與任務包括動員及組織資源與社區居民，以達成任務。

資源動員論運用到社區工作時，關心於社區居民及居民所擁有的資源如何被動員及投入社區所需，以及社區組織如何動員聚集外部資源而投入社區行動（社區計畫）

行為改變模式及過程取向模式，唯在此四種理論模式中，偏重於說明改變的性質，而非如何改變。

另外，「動員」是行動的核心。社區工作者的任務即在於激發社區幹部及居民的改變意願，進而願意投入資源。至於社區工作者進行動員的策略則為：提出居民關心的議題、透過社區意識及居民的社會網絡進行資源動員（Hunter and Staggenborg, 1988）。

（四）學習理論

學習理論認為社區變遷乃來自社區中之居民的學習、特別是社區組織幹部的學習。據此，社區工作者的任務在協助社區幹部學習。Butcher and Robertson（2003）即認為，人們乃由經驗之統整中而學習。因此，專業者的任務乃在於設計及提供實際的體驗機會，讓人們參與到實際的活動，進而促成人們獲得經驗，並統整學習。另一方面，在個人學習的基礎上，透過經驗分享平台可達成組織性的學習，而同儕互助與傳承（peer support and mentoring）及共同的行動學習（action learning），則是組織性學習、交互學習和形成組織資源的實務方法。

在自由分享中，居民可以開創對其生活經驗之分享機會，及提供進一步反思對話的可能。同時，社區居民透過面對社區中的實際事件或方案，進行共同的行動，在行動中凝結、形成及演練社區居民組織，自然發生領導、組織結構、問題預估、資源動員、人際網絡連結、與外部資源連結、方案管理等工作的實際演練。簡言之，在「自由分享」及「共同行動／學習」的促進策略中，可以達到個人及組織能力提昇的機會。當然，這樣的操作策略乃是在社區工作者有意識的設計規劃下進行的，社區工作者亦持續扮演陪伴的角色。

二、社區能力提昇

近年來，有不少學者關心社區能力的概念，並主張提昇社區能力是社區工作的核心任務。所謂的能力（capacity）包括「技能」（ability）與「儲能」（containing；亦可稱為「能量」）二部分（李聲吼，2010）前者偏重於解決問題、達成特定任務的技

術。後者是指承載壓力或可以轉換、發揮為能力的量能。因為，社區儲能（或能量）常會是社區能力的基礎，又社區儲能往往與社區結構有關，且是相對穩定而受到研究者的關心（Chaskin et al, 2001; Glickman and Servon, 1998）。不過，社區能量要變換成能力則需要某種轉換的機制與過程。也因為社區能量與社區能力間有這種關係，社區工作者對社區的協助，往往不易於短期內提昇或改變社區的能量，而僅得以從社區能力著手。或者說，社區工作者從提昇社區（及社區組織）能力作為介入點及短期的目標，而以提昇社區能量作為長期的任務目標。

所謂的社區能力，Chaskin 等人（2001）認為：「社區能力是人力資本、組織資源與社區資本的互動，可以做為解決集體問題，改善或維持社區福祉的方法—經由非正式社會過程及（或）由個人、組織與存在於它們之間的社會網絡，以及社區為其一部份之更大的體系來運作」。社區能量主要展現在四個面向（Chaskin, 2001）：1.社區意識（sense of community）：反映成員間的連結程度及彼此對環境的認知，包含：集體共享的價值、規範與願景。2.社區成員間相互委身許諾（commitment）的程度：指特定的個人、群體或組織對於在社區內發生的事負責的程度。3.解決問題的能力（the ability to solve problems）：化承諾為行動，在規劃與執行時，社區需扮演關鍵的角色。4.資源的可近性（access to resource）：除了瞭解既有社區有資產外，也要有能力連結並取得外部資源，支持社區的發展。顯然地，Chaskin（2001）是比較關心於社區儲能。

Glickman and Servon（1998）則對社區能力概念予以操作化，而其操作化了的社區能力則接近於社區技能，認為社區能力（實為技能）是指五種能力：1.資源能力：包含藉由補助、契約、貸款及其他機構來取得資源，且須適當的管理及維持資金去達成社區的目標。2.組織能力：包含管理方式、技能、規模及組織所扮演的角色與財務能力。3.方案能力：有能力去建構與管理方案。透過方案提供人群服務，可以對經濟發展提供技術協助，亦可致力於發展文化、教育活動。4.網絡能力：藉由與其他社區

為基礎的組織、私人公司、慈善、教育及政治等合作，為方案或計畫進行募款，以接近非財務性之資源並增加政治影響力。5.政治能力：指在鄰里內，涉及動員民眾支持社區關心的議題之能力。

又 Labonte 在致力於協助落後地區人們提高健康的努力中，不但將社區能力³的概念予以操作化，更透過方案行動來提昇社區能力。Labonte 在與 Laverack 共同發表的論文中，將社區能力概念予以操作化 (Labonte and Laverack, 2001)，二人認為社區能力是指參與 (participation)、領導 (leadership)、組織結構 (organizational structures)、問題預估 (problems assessment)、資源動員 (resource mobilization)、實事求是 (asking why)、人際網絡連結 (links with other)、與外部資源連結 (role of outside agents)、方案管理 (program management) 等九個面向的能力。而在工作執行上，Ellis and Latif (2006) 在實務服務的經驗基礎上指出：在協助社區提昇能力的方法上，持續提供密集的支持與陪伴乃是非常必要的做法。

在台灣亦有研究者關心社區能力。詹秀員 (2008) 透過學者專家 (含政府官員) 焦點座談的方法來探討本土性的社區能力建構。其研究結果指出：社區培力目標乃於建構社區能力，而社區能力內涵，包括價值意識、知識認知與實務技巧等三大類，亦為推動各項社區化政策必備的基礎能力。其中以「社區自主參與意識」為最核心的社區能力。至於社區能力建構的策略，以辦理「研習課程」、「實務工作坊」等靜態社區學習活動為主；「績優社區觀摩」、「社區績效評鑑」等動態社區團隊互動與經驗學習為輔。其中，「辦理研習課程」是最主要的社區能力建構策略。至於影響社區能力建構之相關因素，除了政府政策外，研習課程規劃最為重要 (包括講員與輔導者的

³ 雖然 Labonte and Laverack (2001) 使用的文字仍是社區能力 (community capacity)，但是內容上乃較接近於社區技能 (community ability) 的概念。一方面，Labonte and Laverack (2001) 對操作化內涵的說明上，所呈現的內容已相當強調技術及行動層面；再者，Laverack and Labonte (2001) 對社區能力的運用都是運用到行動方案中，其內容意義是接近能力提昇或能力培養而非能量的概念。特別是 Labonte (2000) 最早發展這 9 個指標時，是運用在社區培力 (community empowerment) 中。

專業知能、教學互動與實務經驗等因素)。李聲吼(2010)亦認為培力是協助社區提昇能力的重要策略，而培力的方式則以研習、陪伴與實地輔導為最重要

黃源協等人(2009)運用 Chaskin 等人(2001)對社區能量的界定，將社區能量及社區永續發展的概念相結合，認為社區的永續發展必須要能提昇 Chaskin 等人(2001)所倡導的四種社區能量(即社區意識、社區成員間相互依賴的程度、解決問題的能力、以及資源的可近性)。

除了社區能力外，正如學習理論所強調的，社區能力的提昇必須以個人(社區組織幹部)能力提昇為優先。事實上，詹秀員(2008)的研究所強調：社區能力提昇以透過幹部參加研習訓練是台灣地區最主要的方式，透過研習可提昇社區組織幹部的能力。研究者研究亦認為(林羿君，2011；鄭如雅與李易駿，2011)：「評估與計畫」、「發展專業能力」、「溝通與參與」、「與機構合作」、「干預與提供服務」、「促進與使能」等六項能力是實務社區工作者所需要的核心能力，同時在實務工作上，)應具備概念化能力、行政管理能力、執行能力、人力資源管理能力，而有利於社區工作的推展。

三、旗艦計畫與社區工作

除了學術研究者關心社區能力外，政府也關注到社區能力提昇的議題。不過，政府因站在施政的立場，具體的施政成效仍是最關心的部分(李易駿，2012b)。內政部自 2005 年開始推出「福利化社區旗艦競爭型計畫」(以下簡稱旗艦計畫)，期待在兼顧施政成效之際，亦達到提昇社區組織能力的效果。其策略在透過聯合社區概念，由成熟社區協助、陪伴成長中之社區，促進社區發展協會的成長，及提昇服務效能。本項計畫的主要特性包括⁴：1 跨社區(至少五個社區)、跨局處、跨年度(三年)之整

⁴ 有關「福利化社區旗艦競爭型計畫」的相關規定，請參見「內政部推展社會福利補助作業

合性延續性計畫。2.必須符合福利社區化精神與願景，即提供服務、提昇能力、建立合作及永續發展機制。3.提供專職（專業）人員人事費用。4.以某一社區為計畫的主辦（申請）社區、由縣市政府輔導提案。旗艦計畫相對於過去的社區型方案而言，因具有貫穿年度、甚至是跨年度的較長期方案，且範圍較大又非為「點」狀的方案，而受到研究者關心。不少的研究者乃以執行旗艦計畫之社區為對象進行研究。

吳明儒與林欣蓓（2011）運用社區能力的架構編製問卷，請社區的主要幹部以回憶方式自評社區在以組織能力、網絡能力、方案規劃能力、政治倡導能力、社區參與力、永續能力五個次項的變化⁵，而獲得參與旗艦計畫後社區能力有提昇的結果。該研究結論：社區能力與社區資本相輔相成，而社區的學習與組織間協力 AA 配合是影響社區行動的兩大因素。

在社區能力之外，研究者亦探討其他有關旗艦計畫之執行的議題，亦有值得參採之處。賴兩陽與吳明儒（2010）曾以內政部 94-98 年執行旗艦計畫的 9 個團隊⁶與桃園縣「桃園縣旗艦社區領航計畫」為對象，進行推動模式的分析。又吳明儒與林欣蓓（2011）的研究亦發現：組織間的結盟關係有利於網絡關係發展；組織間的合作與信任關係是旗艦計畫的基礎，而共同分享機會結構與行動過程是該旗艦計畫執行中的重要轉化過程。另外，紀孟君、鄭夙芬與鄭期緯（2011）的研究發現：在所謂的社區合作與社區結盟乃以小我之利益為結盟之優先考量；而在資源有限的情況下，社區組織間只能同甘而無法同苦；又由於各個社區組織各自的發展程度不一（包含成熟型、發展中及新興型的社區組織），各社區組織乃在旗艦計畫的補助誘因下形成名義上的結盟，而真正的關係乃是公部門與個別社區組織間的經費獲取關係。

要點」（網站 <http://sowf.moi.gov.tw/24/97.htm>）之「肆、社區發展」項下之「一、開發社區人力資源，營造福利化社區」之「(一) 福利化社區旗艦型計畫」。

⁵ 該問卷以「非常同意」（5分）、「同意」（4分）、「部分同意」（3分）、「稍微同意」（2分）、「沒有意見」（1分）。的方式測量，又在五個能力指標的題目項數上並不相同（5-11題）。

⁶ 這段期間的期鑑計畫共有 11 案，該研究排除 2 個第二（98）年末予持續補助執行的方案。

四、小結

站在行動研究的思維中，以上的文獻，有助於吾人獲得一些啓示。首先，雖然幾個理論的關懷重心不同，但適可以相互補充，協助筆（行動）者統整出行動架構。在實務性的社區工作中，促進變遷是社區工作者的首要任務。透過促進人們形成相互學習團體來進行學習以獲得能力，是社區工作者對社區幹部及社區居民個人層次的重要介入干預點。同時，社區工作者的干預行動要能形成一種運動，將行動者組成任務團體，進而激發出居民及幹部的熱情與意識，而採取改變的行動。當然，行動要透過方案的形式來整合，透過統整、結合後的方案，而促成改變。社區工作者行動的主要任務，則在於促進社區幹部及社區之能力提昇。

社區能力固然包括儲能（或能量）及技能二部分，但從介入的可能性及取向來看，提昇技能則是社區工作者在短期內較可著力點之處，即提昇社區技能要從提昇社區幹部實務能力著手，又透過研習訓練、實務輔導及陪伴是最主要的方法。至於能力內容方面，可包括社區的組織能力、網絡能力、方案規劃能力、政治倡導能力、社區參與力、永續能力，這些是被認為兼顧理論與實務需求的內涵。

旗艦計畫是近年由政府主導之較大型、延續性之提昇社區能力的方案，適合作為提昇社區能力議題的研究。雖然，影響旗艦計畫方案執行之條件及因素頗為多樣且複雜，但可考慮以執行旗艦計畫之社區及其幹部作為提昇社區能力之對象。又雖已有研究者以旗艦計畫社區作為研究對象，甚至以社區能力觀點進行研究，然而，這些運用社區能力的論文多半強調社區能力（或能量）的理論性探討，或藉以測量社區的能力（或能量），及對相關因素進行解釋，而非探討專業者干預對社區能力提昇的影響。即如何透過專業者的協助而可以促進社區組織（及社區組織幹部）之能力的探討卻不多見，而值得研究。

參、行動方案／研究方法與研究設計

一、採用行動研究方法的理由

行動研究 (Action Research) 是透過行動與研究結合為一，企圖縮短理論與實務差距的努力。在強調實務工作者的實際行動中與研究相結合，以改進實務工作 (Stringer, 1996)。近年二十年來，行動研究普遍被運用於各種人群服務領域，被認為有助於人群服務專業改進專業服務方法、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，行動研究因結合「行動」與「研究」，有助於實務問題解決，而被認為適合運用於社會工作領域 (Stringer, 1996；張英陣，2006；陳正益，2007)。事實上，亦有不少社會工作研究者將行動研究方法運用於社會工作相關領域的實務問題中 (方昱，2009；倪志琳，2009)、甚至是社區工作 (或社區總體營造) 中 (Hart and Bond, 1998；羅秀華，2001；王本壯，2005；方昱，2009；陳家豪，2011)。本研究關心的議題為協助社區組織提昇能力，為一社區工作的實務議題，行動研究是一項值得採行的研究取向。

當然，在選擇採用特定研究方法或行動模式時，有必要對是否符合適用對象及條件進行檢視。社會工作專業領域的「社區工作」，乃是一種促進改變的專業服務，是實務性的工作，尚符合作為行動研究方法的改進對象。其次，在問題的屬性方面，學者認為行動研究的問題宜儘可能是小範圍的、儘可能實務，及在研究者個人所可以處理的範圍內 (McNiff and Whitehead, 2003)。即結構性限制所導致的問題與困境則未必合宜以單一實務工作者之行動而改革。相對地，有清楚目標、限定範圍的方案性行動是適合於行動研究的對象 (Hart and Bond, 1998)。

一般而言，行動研究乃是包括「計劃」(planning)、「行動」(acting)、「觀察」(observing)、「反省」(reflecting) 四個步驟之螺旋循環 (Spiral Circle) (Stringer, 1996；

吳明隆, 2001)。行動研究在本質上仍具有理性行動的性質(Lewin, 1946; 引自 Hart and Bond, 1998)。McNiff and Whitehead (2003) 認為：一個好的行動研究同時兼顧行動與研究，所謂的行動，則以方案的規劃與執行為主；所謂的研究則以行動者／研究者對行動結果的評估與反思為最主要的研究活動 (Hart and Bond, 1998; McNiff and Whitehead, 2003)。

二、本行動研究對象之特性

本行動研究的對象包括內政部 100 年度補助的某旗艦社區的 10 個社區及其幹部。進而，所謂的研究對象的特性，乃包括旗艦計畫方案及社區（10 個）二部分⁷。

（一）本旗艦計畫的特性

正如旗艦計畫常為三年期的連續計畫，本計畫（三年期）的核心精神在於結合公私部門資源，為社區中的弱勢者提供服務，及協助青壯人口投入福利服務事業，與擴大就業。而計畫總目標在於：透過訓練開發人力資源，促進志工成為半專業業者；促進社區組織進行合作及發展；提供社區中的弱勢者持續性的社區照顧服務；對社區長者提供全面性的關懷；促進社區能力提昇而可以永續發展。

行動研究的期間為三年計畫中的第二年，在連續計畫的設計上，第一年以設定為「瞭解需求及資源培育」、第二年為「推廣服務及網絡建構」、第三年為「提升質量及自立操作」。第二年計畫目標分為四部分：第一部分為反應第一年之資源與需求調查之調整，包括「提昇社區居民情感認同，俾有利於長者可以接受社區提供的關懷服務」以及「志工年輕化外」二次項。第二部分則配合三個新加入的社區，而為協助新參與之社區進行志工訓練（基礎及特殊），建構及培育人力資源。第三部分則為推廣服務

⁷ 旗艦社區方案的執行與地方（縣市及鎮公所）政府的協助有密切的關係，因地方政府的協助雖可能有特別的努力，唯此部分仍可納入旗艦計畫的執行中，其他部分多為總體性的施政計畫。據此，本文將地方政府的輔導及協助整合列於旗艦計畫中，不單獨列項。

部分：將已組織的社區志工隊，組成關懷訪視團隊，提供長輩關懷服務，並透過社區組織間的觀摩，以激發伙伴社區新設關懷據點。此外，辦理新住民服務，協助新住民之生活適應。第四部分為「網絡建構」：包括促進社區與地方醫院間的資源連結、建立特殊個案的轉介網絡。在這些計畫目標下，計畫乃以「打造『老有所養、壯有所用』xx新樂園」為題，包括：「把愛傳出去」、「活力趴趴走」、「銀髮族快樂學堂」、「兒童暑期夏令營」、「祖孫大家來逗陣」、「婦女福利-愛 X 無限大」、「社區志工教育訓練課程」、「『串門子』志工在職訓練」、「『串門子』服務實施」、「社區能力提昇」、「100年聯繫會報」、「100年度旗艦成果發表會」11項子計畫⁸。

（二）參與本旗艦計畫之各社區的特性

本行動方案在規劃執行之初，除透過座談方式以認識各社區外，並透過對社區組織之間卷調查（參見文後「觀察及測量工具」項）對各社區有總體的認識。

參與本計畫的10個社區在地區（鄉鎮）特性上，一方面，此區域是中型城市的外圍，距縣政府約15分鐘車程，距都會城市約30分鐘車程。再者，此地區是具有悠久歷史傳統的城鎮，又屬半農（水稻及養殖業）半工（傳統小型製造）業地區，近年因產業變遷、環境污染，養殖業、製造業均已衰退。進而，青年人口外移，人口老化相當嚴重。基本上，除了主責社區曾獲得全國評鑑（競賽）優等外，僅有1個社區（發展協會）設置有社區關懷據點，組織有志工隊提供服務；有4個社區會辦理一些節慶活動；有2個社區（發展協會）雖成立十餘年，但並不活躍；有2個社區是近3年成立的（各社區概況參見附錄2）。

各社區的運作概況及自我評估，大致與一般傳統型態的社區發展協會相近。在工

⁸ 各子計畫內容、施行方式及預期成效摘要如附件一。其中「把愛傳出去」、「婦女福利-愛 X 無限大」、「社區志工教育訓練課程」、「『串門子』志工在職訓練」、「『串門子』服務實施」為具有志工招募及訓練的性質；而「把愛傳出去」、「活力趴趴走」、「銀髮族快樂學堂」、「兒童暑期夏令營」、「祖孫大家來逗陣」、「婦女福利-愛 X 無限大」具有活動性質；又「婦女福利-愛 X 無限大」具有服務提供性質；僅「社區能力提昇」部分是較結構性的針對幹部能力提昇的研習及實地輔導。又以上對方案性質的歸類是複選性質的，即會有重疊的情況。

作困難方面，社區領袖的回答如次：依重要度來看，依序為：欠缺文書與電腦能力（12分）、沒有方案規劃人才（9分）、年輕人不參加社區（8分）、志工招募、帶領困難（4分）、欠缺長遠及系統性的規劃（4分）、社區居民參與意願低落（2分）、財源不足（2分）。行動者納入社區領袖的這些看法，而在行動方案的規劃中試圖回應這些議題。在與其他組合作方面，各社區的陳述（填答問卷）如次：較常合作的組織以寺廟（9分⁹）、村里（6分）、衛生單位（6分）為主，其次為學校（3分）和社區內的企業（3分）合作，不過這些合作的企業的負責人也同時是社區組織的幹部。至於其他社區、慈善團體、其他人民團體組織，並沒有社區填寫。

三、本行動方案設計理念及背景

本行動研究方案乃為旗艦方案中的「社區能力提昇」子方案。計畫目標在於提昇社區幹部及社區組織能力。在策略設計上，行動方案的設計策略則在考量以下理由而進行規劃。第一、就各社區（組織）的特性來看，社區幹部仍有年齡較高、又對社區發展工作的觀念偏重於硬體建設的情況。第二、各社區幹部有行動力低落的情況，又有能力低落且依賴政府資源的情況（參見前測）。第三、社區組織（幹部）本身有相當的自主性，並受到各社區組織幹部團隊及居民關係的影響。第四、旗艦計畫是個多年期、多次方案的統合計畫。雖然，提昇社區能力是內政部旗艦計畫的核心目的之一，但計畫的目的也在於擴大服務，而長期以來，因為服務相對是易見的，政府的施政也多偏重於服務效果，能力提昇的議題較不為社區幹部所重視，亦不易為社區幹部所理解。第四、旗艦計畫在本行動研究方案乃為旗艦方案中的一項子方案，行動者對各社區幹部的影響效果受到一定的限制。

⁹ 計算分數的資料乃來自於社區領袖填答的問卷。分數的計算乃以最重要（3分）、次重要（2分）、第三重要（1分），而加總的重要度。後面有關社區的工作困難之計分亦同。

在本「社區能力提昇」子方案的策略上，行動者必須兼及激發社區幹部意願的工作，透過將參與本旗艦計畫的社區幹部們形塑成共同學習、工作的學習／工作／成長團隊，並透過相互的支持、鼓勵。方案執行方式乃由筆者透過研習授課及實地輔導，以促進社區幹部與社區組織之能力提昇。

又由於社區工作中社區幹部的自主性相當高，行動者對社區幹部的影響力僅止於建議及引導性質，加上整個旗艦計畫的形成乃是在縣政府輔導下，由主責社區幹部與參與之社區的幹部共同擬提的。本「社區能力提昇」子方案原不在提交予內政部之旗艦方案申請書中，而是在年度開始（方案執行期已開始、但內政部尚在審查中）時，旗艦社區邀請行動者擔任顧問，而經與基層政府人員及主責社區幹部討論後加入。亦即，行動者對於旗艦計畫的其他子方案並沒有影響力。事實上，行動者對其他的子計畫也未主動參與。

另外，從行動研究的設計的角度來看，本行動研究雖然包括行動研究所應納入的計劃、行動、觀察、反省四個步驟，及在細部階段進行調整性的修改及行動，即存在細部性的循環，但並未能開啓第二階段（年）的循環，而僅得稱為短期的行動研究。

四、行動方案

依據文獻探討、對各社區的理解，行動者設計「社區能力提昇」子方案，期間為2011年2月至12月。此一子方案包括三部分的工作：

- 1.焦點座談。透過與主責社區幹部、專案社工員；以及縣府、公所人員座談，收集有關各參與社區的特性，並澄清方案目標及商討行動策略。
- 2.研習訓練。透過每月一次的研習，由行動者參酌旗艦計畫的內容及各社區幹部的情況規劃（及調整）研習主題。每次的研習先一起朗讀「共學宣言」¹⁰，再進行約

¹⁰ 「共學宣言」乃行動者為鼓勵形成相互鼓勵之學習團體而列出的。內容為：1.我們是學習、

70-90 分鐘的講授、最後進行 30-50 分鐘習作演練。習作演練包括口語分享（如說出工作困難或工作構想）及紙筆習作（如列出工作項目）。10 次研習訓練的單元為：「方案計畫的基本概念」、「發現社區特色」、「社區發展的性質」、「社區方案的性質」、「動員居民、建立對話平台」、「社區中的會議」、「中長期工作計畫發想」、「動員青壯人口參與社區」、「社區工作成果的呈現」、「內政部計畫書寫作」。

3.進行實地輔導。配合參與之社區之意願及時間，由行動者到參與的社區，進行實地查勘並與社區幹部座談，主要內容以社區實務工作困境、進行中的工作及展望為主，並對社區幹部予以情緒支持及鼓勵。行動者計對 6 社區各進行一次的社區實地輔導。

五、觀察及測量工具

行動研究固然著重於行動者的反思，即行動者的行動筆記及反思筆記是相當重要的素材。當然，若能同時運用一些其他的工具，則可收交互驗證之三角檢定效果。據此，行動者乃參酌賴兩陽與吳明儒（2010）對社區能力測量的工作，修改為自編問卷，對各社區幹部進行方案執行的前、後測問卷，以助於行動結果的分析。問卷並分甲、乙二式。甲卷以社區組織為對象，由社區理事長（或總幹事）填寫；乙卷由每一社區 6 名幹部就個人認知填寫¹¹。另外，並將座談、訪談、實地輔導及各社區幹部之發言分享（研習習作部分）謄繕為逐字稿，以利檢視。

行動、相互鼓勵的團隊。2.我們不輕易放棄任何一次的學習。3.我們要為學習付出行動。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.因為投入，我們深入；透過付出，我們傑出。每次研習之前一起朗讀一次，也激發學習氣氛。

¹¹ 前測問卷中甲卷有 10 個社區填寫、乙卷有 64 位幹部填寫；後測問卷中甲卷有 8 個社區填寫但僅 6 份為有效、乙卷有 46 位幹部填寫。因社區領袖及幹部在問卷書寫的意願不高，經二次催收後，不予勉強。

伍、行動結果：社區的變化

雖然本行動方案是以行動者對社區領袖（及幹部）的能力提昇為範圍，唯因行動方案乃屬旗艦計畫的一部分，本節行動討論也略兼及旗艦計畫的部分。

一、社區幹部的參與及投入

在 10 個參與方案的社區中，有 46 位社區幹部填答了後測的問卷。其中有 39 位曾參與過旗艦計畫的各項子方案，參與的方式以擔任志工及參加活動為主，僅有 2 位填答參與規劃、10 位填答參與方案討論。而在參與聯繫會報方面，其中有 34 位曾參與聯繫會報，填答者中有 9 人為每次都參加，有 4 人為參加過 5 次以上。至於對參加聯繫會報之效果的評價，有 32 人表示有效，也都肯定聯繫會報可以增加感情互動、交換資訊、及能聯繫工作安排。

總體而言，受訪社區幹部的參與情況上，因集中於參加活動及擔任志工，又參加聯繫會報的次數仍偏低（參加次數超過一半的約與不及一半者相當），似乎社區幹部在工作籌劃部分，可以有更大的投入及參與空間。

表 1：社區幹部參與旗艦計畫及旗艦計畫聯繫會報的情況

參加旗艦計畫中的工作(複選)	次數	有否參加聯繫會報	次數	參加聯繫會報的效果(複選)	次數
未曾參加	7	未曾參加	9	沒有效果	2
有(複選)	39	有	34	有效(複選)	32
規劃	2	每次都參加	9	能聯繫工作安排	28
參與討論	10	參加五次以上	4	交換資訊	29
擔任志工	27	參加 3-5 次	11	增進情感互動	32
參加活動	26	參加 1-2 次	10	差不多	0
合計（填答人數）	46	合計（填答人數）	43	合計（填答人數）	34

表 2：社區幹部參與「社區能力提昇－研習」的情況

有否參加教授上課	次數	教授上課的效果(複選)	次數
未曾參加	10	沒有效果	2
有	36	有效果(複選)	34
每次都參加	9	能提昇工作知識	25
參加五次以上	3	能提醒一些觀念	32
參加 3-5 次	8	能學到一些技術	16
參加 1-2 次	16	差不多	2
合計(填答人數)	46	合計(填答人數)	36

其次，在參與「社區能力提昇」的行動方案部分，在 46 位填答了後測問卷的幹部中，其中有 36 位曾參與研習（教授上課）、填答者中有 9 人為每次都參加，有 3 人為參加過 5 次以上、有 16 人為參加 1-2 次。至於對參加研習之效果的評價，有 34 人表示有效，其中 32 人表示「能提醒一些觀念」、25 人表示「能提昇工作知識」、16 人表示「能學到一些技術」。總體而言，雖然受訪的社區幹部對於研習給予肯定的評價，但是受訪社區幹部的參與研習的程度並未達到中等的水準，顯然，社區幹部參與投入方面存在相當大的改變空間。

二、社區能力變化

同樣的，在社區能力變化方面，吾人亦兼顧社區領袖、幹部對旗艦計畫之影響的看法。在問到社區幹部有關旗艦計畫對社區的影響方面，有 44 位填答問卷的社區幹部表示，在參加旗艦計畫以後社區有改變，對於改變的陳述（複選），其中有 35 位有勾選「居民的參與度提高」、33 位有勾選「比較常辦活動」、29 位有勾選「志工有增加」（參見表 3）。至於社區改變的原因，44 位認為社區有改變的社區幹部們中，有 28 位有勾選「教授上課提供知識」、27 位有勾選「提案主辦社區的鼓勵協助」、27 位

有勾選「社區幹部被激發帶動」、23 位有勾選「和其他社區相互鼓勵」，而「旗艦計畫周全」、「縣府公所重視」則各有 22 位勾選。

同樣的，社區領袖亦被問到社區是否改變。8 位填答問卷的社區領袖，均認為旗艦有促進社區能力提昇，至於社區能力提昇的原因（複選），各有 4 位有勾選「旗艦計畫周全」、「教授上課提供知識」；亦各有 3 位有勾選「實地輔導有效果」、「形成工作團隊相互鼓勵」、「縣府公所重視」（參見表 4）。在輔導方面，8 位社區領袖均認為行動者的實地輔導對社區有助益，7 位表示確能提供一些有用的建議，1 位表示有行動者雖有提供建議，但是社區尙未能執行那些建議。同時，社區領袖表示旗艦計畫的主責社區幹部及專案社工員，到社區的實地輔導確實有助益。

表 3：社區幹部對參加旗艦計畫社區是否有改變及原因的看法

參加旗艦計畫社區是否有改變	次數	參加旗艦計畫後社區有改變的原因(複選)	次數
沒有改變	2	旗艦計畫周全	22
有(複選)	44	教授上課提供知識	28
比較常辦活動	33	實地輔導有效果	14
比較常開會討論事情	21	社區幹部被激發帶動	27
討論事情有焦點	16	志工團隊被激發	17
志工有增加	29	提案主辦社區的鼓勵協助	27
居民的參與度提高	35	和其他社區相鼓勵	23
社區提供的服務變多	22	縣府公所重視	22
兒童老人較幸福	15		
婦女較快樂	15		
治安變好	13		
青少年較熱烈參與	11		
合計（填答人數）	46	合計（填答人數）	44

表 4：社區領袖對社區能力提昇的原因及面向的看法

參加旗艦計畫後能力提昇的原因(複選)	次數	社區能力提昇主要是那些部分(複選)	次數	實地輔導是否有效(複選)	次數
旗艦計畫周全	4	組織能力	6	教授輔導有效(小計)	8
教授上課提供知識	4	網絡能力	0	教授提供有用的建議	7
實地輔導有效果	3	方案規劃及行政能力	4	教授有提供建議但尚未執行	1
形成工作團隊相互鼓勵	3	政治及倡導能力	0	主責社區幹部及專案社工	
縣府公所重視	3	社區參與能力	4	提供有用的協助	8
固定工作激發志工能力	1	永續能力	3		
合計(填答人數)	8	合計(填答人數)	8	合計(填答人數)	8

至於社區能力提昇的面向及程度。當社區領袖亦被問到社區能力提昇的面向(參見表 4；複選)，有 6 位有勾選「組織能力」；亦各有 4 位有勾選「方案規劃及行政能力」、「社區參與能力」；另有 3 位有勾選「社區永續能力」；至於「網絡能力」及「政治及倡導能力」則未有社區領袖勾選。

表 5：社區能力變化(社區領袖填答)

能力類別		01	02	03	04	05	06	07	平均
組織能力	前測	84	58	50	67	47	51	38	56.4
	後測	70	73	47	88	72	33	80	66.1
網絡能力	前測	79	74	50	84	39	49	36	58.7
	後測	64	77	39	90	66	19	64	59.9
方案規劃及行政能力	前測	42	39	34	67	45	33	31	41.6
	後測	65	45	35	81	39	35	68	52.6
政治及倡導能力	前測	64	68	44	68	38	41	15	48.3
	後測	71	71	42	86	61	38	69	62.6
社區參與能力	前測	64	62	32	79	80	44	43	57.7
	後測	63	65	31	89	88	35	74	63.6
永續能力	前測	46	61	33	78	47	44	43	50.3
	後測	70	63	33	75	64	40	70	50.3
總計	前測	379	362	243	443	296	262	206	313
	後測	403	394	227	509	390	200	425	364
	變化	24	32	-16	66	96	-62	-16	

除了在後測問卷中，請社區領袖以總體的方式直接評估社區能力改變外，在前後測問卷中有對社區能力之測量（採由填答人直接評估方式，唯各面向有 10 子題，請填答者給予 1-10 之評分）。7 份完成社區能力前後測之社區領袖資料，若就總分來看，平均總分由 313 增加到 364，似支持了社區能力提昇的效果。而就能力內容來看，在平均分數上，組織能力、方案規劃及行政能力、政治及倡導能力及社區參與能力均有提昇，而網絡能力和永續能力則未有改變。這樣的分數，部分與社區領袖的直接評估一致：在組織能力、方案規劃及行政能力及社區參與能力有提昇，在網絡能力和永續能力無提昇；但在政治及倡導能力上則二個題項（組）得到的結果不同。若就社區別來看，03、06、07 等 3 社區的後測分數低於前測能力；而其他 4 個社區的後測數高於前測。特別是 05 社區的分數增加幅度最大。

表 6：社區幹部工作能力的變化

能力類別		全體(平均數)
溝通協調能力	前測(n=64)	71.49
	後測(n=42)	62.80
組織倡導能力	前測	68.24
	後測	60.33
方案規劃及執行能力	前測	64.71
	後測	55.16
資源連結及組織合作能力	前測	68.78
	後測	58.76
行政能力	前測	55.79
	後測	42.21
總計	前測	322.27
	後測	277.00
	變化	-45.27

同樣的，也請社區幹部就自己的工作能力進行評估。就前後測的分數來看，後測的平均分數低於前測的平均分數。後測的平均總分僅為 277 分，而前測平均總為 322.27 分。包括溝通協調能力、組織倡導能力、方案規劃及執行能力、資源連結及組

織合作能力、以及行政能力等 6 方面均為後測低於前測。而這樣的數據，似與彼等所填答的：社區有改變、教授上課有助益的評估相佐。

三、小結

在方案行動的效果上，特別是從問卷所收集的資料來看，呈現一些有趣的描述。無論是社區領袖或社區幹部，在總體性的主觀評估上，大致肯定旗艦計畫及教授的行動方案，也認為社區有改變。但是，在運用前後測對照的量表測量上，在社區領袖答的社區能力方面，雖仍是正面的提昇，但也存在一些與總體印象評估不一致之處，而在社區幹部對工作能力的測量上，則出現後測低於前測的結果，並與彼等在總體印象評估題項中的填答有不同的結果。這些有趣的呈現，將於下一節繼續討論。

陸、討論與省思

一、實務議題省思

(一) 社區幹部怎麼看待社區工作

輔導是一個互動及試圖改變的活動，各社區領袖怎樣認知自己的任務是很重要的。在行動及輔導的過程中，透過互動、逐步理解、澄清社區領袖們的看法。基本上，彼等還是認為社區是替政府做事的、理事長是動口而不是動手的，甚至從投資效益而非「意義」的角度來看待社區工作。

從行動計畫執行前的問卷來看，社區幹部所期待的協助及是行政上的協助。實際的互動感受也是如此：「這些社區幹部對社區工作的想法，還都是行政性的。認為社區是政府的一部分，要替政府做事、要解決地方上的所有問題、要滿足居民的需求。」（筆記 2011.2.26-D）。

不但對任務的看法是行政的，更是硬體建設的「...雖然，一再向 xx 理事長解釋，...

理事長帶人一起來動手更寶貴。但是 xx 理事長聽不下去，還是期待要用施工、做硬體建設的方式來做。」(筆記 2011.4.29-B)

也有社區領袖當然對社區是有熱情的，但也會是一種「將本求利」的理性計算及「任務導向」。在實地輔導時抱怨：「我有一個 xx 構想，...我有請知名的建築師設計，看看怎樣可以申請經費建設起來，這樣來參加評鑑一定會很好的。」(筆記 2011.4.29-A)。「到 xx 社區實地輔導，這個社區之前的評估還算可以，100 年度也要參加內政部評鑑。到現場，突然說不參加評鑑了。說是○○強烈反對參加評鑑，認為投資下去沒有把握，要求要有人承諾成敗。...。」(筆記 2011.3.13-F)

雖然，社區領袖、幹部們認為社區是替政府做事的、是硬體建設、是「將本求利」的「任務」，這些看法也沒有什麼令人意外之處。但是，對於抱持這觀念的人們，期待他們要改變觀念，更要行動，也要去影響居民，真的是相當大的一件工程啊！

(二) 社區領袖怎麼看待自己的角色

不但社區領袖對社區工作的任務值得關注，社區領袖對自己角色的認知也相當重要。有些也不認為理事長是「動手」的，而是「動口」指揮別人作。「某社區總幹事很自然地說：教授，您看看是不是有學生，派幾個過來幫我們寫計畫、辦辦活動，幫我們把社區熱鬧起來」(筆記 2011.4.23-E)。「xx 社區習慣指揮命令公所承辦人替社區寫計畫，活動辦一辦，拿一些也不一定合規定的單據來，要公所替社區辦核銷。」(政府人員 04)

(三) 行動者怎麼輔導社區

要討論行動者怎樣輔導這些社區領袖、執行行動方案，基本上要從進入這個方案的過程開始。固然，整個行動方案規劃構想有科學性、理性的理由(如文前行動策略項)，但仍有個人性的偏好及使命感。如果說，「用心」好像也不足以表達表達行動者的心情。在整個行動期間，在型態上是以講授、習作及實務輔導來進行，而執行上乃一直彈性調整執行的細節，一直將社區工作的理念，轉換為創新的設計來進行輔導。

在開始之初，行動者就打算好好的做好這件事。「接到○○的電話，說看看可否擔任旗艦計畫的專家顧問。回答他們，是一、二次的諮詢或是固定系列的，如果是固定系列的，我們交換一下意見，先規劃一下，再彈性調整」（筆記 2010.12.27）。在第一次和社區領袖座談後，就想：「要將這些不同社區的幹部**組織成一個團體來經營**，擬定一個宣言，**鼓勵他們不要缺席**。」（筆記 2011.1.08-B）又「為了想要讓他們動起來，上次有要求一個**非常簡單的作業**。要參加研習的人去買一本筆記本。目的在於讓他們**開始行動**...。」（筆記 2011.2.26-B）。看到社區領袖的回應冷淡，就再調整：「要趕快安排到各社區輔導，和社區幹部有更直接、密集的互動。」（筆記 2011.1.26-E）。到最後，為了讓社區領袖可以動手，用選單式的設計，來讓他們動手寫方案：「試著設計成選單方式來讓社區領袖動手寫計畫書。實在和方案設計的精神有距離，但大受歡迎，獲得很多正面的回饋。不知對或不對。」（筆記 2011.11.21）

實地輔導的情境當然是更多元的，也是要保持一種有承諾（commitment）及承擔的態度。「到 xx 社區實地輔導，這個社區...100 年度也要參加內政部評鑑。到現場，突然說不參加評鑑了。社區中的○○強烈反對參加評鑑，認為投資下去沒有把握，要求要有人承諾成敗。理事長和幹事雖都想參加評鑑但無能為力，理事長很喪氣、幹事不敢承諾而不知所措。再三鼓勵沒有效果。後來達成協議，由行動者承諾作為總協調者，每二週來協助指導¹²、旗艦計畫專案人員負責行政指導，社區組織五人工作幹事，各負責一項評鑑資料之整理。」（筆記 2011.3.13-F）。雖然，當時就評估幹事們應可以承擔工作，這些安排是替幹事承擔壓力的方法。

從經驗分享的角度來看，整個行動方案的執行，就是一直不斷的調整，將社區工作的理念，轉換為創新的設計來進行輔導。

（四）社區領袖對輔導的回應

行動者的熱情投入，社區領袖的回應又是呢？從問卷的資料中雖可以看到正面的

¹² 事實上之後祇再指導一次，後來該參加內政部評鑑獲優等。

回應。但是，不可否認的，領袖們、幹部們的正面回應或尚屬情緒的層面，而未必是能力提昇的效果。尤其，問卷呈現的是行動方案執行到最後的結果。亦即，在實務行動經驗的層面上來看，過程中各階段的回應也同等重要。

在行動之初的適應磨合階段，社區領袖們對行動者的回應並不熱烈：「經過一次座談，好像帶不大起來，他們還是有點冷眼旁觀，好像要看你這個教授要作什麼，還在懷疑你是否也是和其他人一樣，隨便說說，一二次就算了。討論時還會**故意吐槽**」（筆記 2011.1.08-A）。此外，對於「動起來」的設計，也是沒有什麼回應：「為了想要讓他們動起來，上次有**要求...參加研習的人去買一本筆記本**...但是**祇有 1-2 位帶筆記本來**，看來雖然有點情緒上的願意，但是離行動還有距離。」（筆記 2011.2.26-B）。即使社區領袖期待行動者到社區實地輔導，但也沒有什麼回應。「雖然去實地輔導，看現場，針對社區特性提建議，其實，**沒有一項建議他們有放在心上**。心態上還是希望幫他們爭取資源，**對於改變態度、觀念、工作方法，一點也沒興趣**。」（筆記 2011.3.30-A）「針對 xx 社區的情況，後來有去找國外的經驗，將國外的處理情況燒成光碟，想說要不要試試。**根本就沒有回應**。我再半開玩笑的說，您將材料收集準備一下，看那一天要弄，我一起去弄，我也要一起玩。還是**沒有下文**。」（筆記 2011.4.23-A）「有些幹部研習的心態還是有點應付。講習及作習作時，講電話、聊天。甚至情願到會場外聊天，也不在會場中參與研習。」（筆記 2011.7.17-B）

事實上，在整個行動方案期間，社區領袖對輔導的回應與行動者的期待一直存在相當大的距離。

（五）輔導的設計困難

如果說，社區領袖們對社區工作的看法、對自己角色的認知是行政性、硬體建設性質的，是政治性的、是指揮性質的。而行動者之目標在於改變社區領袖的觀念，改為要動手做。且不論行動者認為社區領袖要具備一些能力（技能）的觀點是否適當，而在這個觀點之下，要設計更操作性的教育訓練教案，或許也有些困難。

「捲起袖子來動手，對社區幹部來說，好像很難。似乎，不設計一種可以直接大家一起動手的活動，真的帶著作，聽了也沒有用，好像要他們經驗才行。可是，我要怎樣設計動手的演練及活動呢？」(筆記 2011.4.23-B)「或許，在目前的研習及輔導之外，要有更多操作性的訓練。問題是要怎樣將這些原理、知識設計成操作性的訓練呢？社工的東西，要怎樣用操作化方式來訓練又不會被誤解及偏差了呢？」(筆記 2011.7.17-D)

社工專業、社區教育，實務性的教材本來就不多。特別是針對年齡較高、沒有高等教育程度的社區領袖，要將社工的原則設計到教材、教案中，又要弄成體系，恐怕真是件相當大的工程。

(六) 輔導的效果

本行動方案雖結合了研習與實地輔導，在社區幹部的主觀反映中也呈現出肯定的回答，但是在社區能力的測量上並沒有正向的效果。測量沒有正面的效果當然和測量工具的效度以及執行測量的信度有關。以較嚴謹的標準來看，並沒有辦法肯定輔導及研習的正面效果。對於整個行動方案的執行效果，除問卷所呈現的：情緒鼓勵和支持的性質較強外，行動者一路來也一直有省思筆記。行動者的省思評估，大致上與問卷的結果相近。

「過了半年了，這些社區的特性仍是祇動口指揮別人、搶經費，像是民意代表般。也祇關心細節問題，對於策略性問題、社區願景卻不是太關心。」(筆記 2011.7.17-A)

「即使是認真的社區，也不知聽進去了沒有，聽了也好像沒辦法轉換成行動，更不用說這些社區領袖、幹部要回到社區中去帶領自己的團隊及其他的民眾？」(筆記 2011.7.17-C)「方案執行接近尾聲，不管是輔導或研習，**其實效果沒有太明顯，似乎祇鼓勵、激發了一些熱情**，並沒有造成觀念的改變，更沒有能力提昇。」(筆記 2011.10.30-A)

的確，社區的改變、社區工作常常是透過社區領袖來影響社區居民的。即是一連

串的作用影響：「社區工作者—社區領袖（社區幹部）—社區志工—社區居民」。本行動方案的影響當然沒有對社區發生作用，而僅及於社區領袖的情感層次而已。

（七）累積那些經驗

行動方案對社區沒有明顯效果、對社區領袖的影響也是部分的。那麼，行動方案有什麼正面的作用嗎？行動者累積更多的輔導經驗應是值得肯定的部分。這些經驗主要包括：要帶動氣氛、要用心設計教案、要承擔、要鼓勵士氣、要善用案例。

第三次個月以後，整個研習的氣氛好起來。「我很用心設計講綱、設計活動，也實地到二個社區去，**氣氛有點帶起來**。上次吐槽那個理事長尤其明顯。但是原因什麼也不知道，可能是到現場去了，或用心設計習作。不過，**就好像他們可以感覺得到說這個教授是認真的，這樣他們才會有興趣。**」（筆記 2011.4.23-D）。「為說明社區能力、願景及方案的關係，設計一張魚骨圖來說明。獲得很多正面的反應。」（筆記 2011.4.23-C）。「社區幹部的情緒都很熱烈，或許是受到 xx 社區參加評鑑獲獎的鼓勵。利用這個機會，**當作案例來說明我的看法**，即這個獲獎社區的工作團隊有成形，有 5 大金釵，一起相互鼓勵及一起解決問題。」（筆記 2011.7.17-D）

除了獲得行動上的經驗累積外，提醒了行動者一些經驗，即對於社區人士的言語要同時注意彼等的情感需求與表達習慣。「一位總幹事不斷抱怨...相對地，對我（行動者）的表達似完全沒有要聽、更要和我辯論。突然，我發覺，他好像祇是要發洩情緒、或用這種方式表示他的投入、要得到肯定，或這是他的言語習慣，事情有沒有解決他好像不在意。」（筆記 2011.2.26-C）

（八）綜合評估

總體而言，雖然行動者在行動方案中累積了更多的社區輔導的經驗，也累積開發新的研習訓練教材，同時激發鼓勵了社區領袖的熱情。但總體而言，並沒有達到預期的效果。探究其中的原因，包括：1.就投入及互動來看，行動者所可以接觸到的，包括每個月 1 次（每個社區的 3~5 位幹部），共 10 次 20 小時的研究習訓練；以及到 6

個社區、一次 2-3 小時、和 7-8 位社區幹部討論及座談，其實仍屬蜻蜓點水。因此輔導效果不如預期也是可以理解的。2.除了從投入來看，其實，輔導祇能處理行政技術問題，而事實上，社區領袖們所需要改變的是觀念及要先提昇一般基本能力。特別是在觀念方面：「這些社區幹部...認為社區是政府的一部分，要替政府做事...這些觀念上已根深蒂固了，有點困難、不好處理，不知能協助到什麼程度。」(筆記 2011.2.26-D)

二、專業發展與政策省思

(一) 我們在談那一種「社區的工作」

文前已討論到，從行動效果來看，並沒有明顯提昇社區領袖的能力，而是激發鼓勵袖們的熱情。吾人當然可以從方案的設計與執行的角度來討論。然而，如果從結構的角度來看，似乎行動者關心的「社區的工作」與社區領袖認知想像的「社區的工作」¹³並不相同。

相信讀者們可以從前文理解到行動者對「社區的工作」的想法，乃著重於社區領袖是改變社區的規劃者、行動者，是帶領志工行動的經營者。而相對地，社區領袖的認知則幾近於是民意代表、是主管人員。而這樣的差距，恐怕是當前台灣推行「社區的工作」的主要困難。而這二者的差距也一部分反映政府社區政策的轉變，即 1991 年前後有關社區發展理事會與社區發展協會的差異。

然而，1991 年距今亦已逾 20 年了。20 年過去了，何以社區領袖尚無法知覺、認知這種改變？吾人無意也無力提出解答，在持續的省察中思索：是否政府本身的立場仍是搖擺的，甚至仍存在一些由上而下的動員性規範，而仍延續著「社區理事會」的

¹³ 在此，吾人「社區的工作」的運用，就字面上的意義是「對社區的工作」及「在社區的工作」，暫時跳開「社區工作」的專業性意義，也不限制在「社區發展」的政策範疇中。

影子。又是否，在台灣社會的特性，在本質上仍是威權主導的社會，而欠缺足夠的公民社會組織運作，乃至於社區領袖在參酌角色及組織運作時，仍投射及參照為民意代表或主管人員，而不是社會團體之領袖，更不是社會行動者。是否，這種社會制度結構層次的作用，而令學者、政府官員、社區領袖、社區志工們，在討論社區時，乃各自在不同之「社區的工作」中用不同的想像，各說各話、自我表述。

（二）要有多少的輔導才充足—我們在說那一種輔導

雖然，行動者和社區領袖都投入在提昇能力的努力中，或許有人會關心於輔導的頻率及時間不足。的確，從每月一次、共 10 次的研習習作、和幾次的座談來看，或許仍是不足以達到改變社區領袖觀念、學習技能的程度。固然，這種系列的研習，相對於目前各縣市政府所推行的研習來說，這種做法也已是難能可貴了。那麼，社區幹部們需要多少的輔導呢？

當然，輔導的時數與型態都是值得討論的。然而，意願及基本態度則更為重要。正如本方案在推動之初，社區領袖不但是冷漠的，更有排斥（吐槽）的，若加上文前所提及的認知態度等部分來看，若藉用「社區整備程度」（黃肇新等人譯，2009）的概念來看，這些社區可能會被評為尚未有準備的程度，又運用社會工作專業服務架構來看，此或為「非志願案主」、或「無求助意願」。從助人行動的角度來看，這種服務本身的性質與一般大不相同，而社區工作則常在這種情境中工作。

此外，若就輔導的型態來討論，顯然地，「蹲點」是人們常聯想到的輔導類型。然而，所謂的「蹲點」是一團隊（3-5 人）在一個社區一段期間（如 3 年）。在社工領域大概祇有災區的重建方案可比擬，即使是旗艦計畫的專案經理人也與「蹲點」的情況不同。而所謂的「蹲點」或災區重建方案，都屬所謂的「專業服務模式」之社區的工作，而非社區發展之「居民志工領導」模式之社區的工作。似乎，如果吾人討論的是「居民志工」模式而非「專業服務」模式之「社區的工作」，吾人似無法擺脫社區領袖的「民意代表」、「主管」的自我認知，而轉換為「社會行動者」的認知。那麼，

對於需要多少之輔導的討論，乃又回到那一種「社區的工作」的本質衝突。

另一方面，當然，對於政府而言，能立竿見影的輔導或補助是受歡迎的。雖然，旗艦計畫已是不可多得、可以較不受短期成效影響，並且是關注於社區能力提昇、及有提供專業輔導的計畫。畢竟旗艦計畫並不是提供予所有社區的普遍性計畫，進而，在建立專業輔導模式（或專業輔導技術）後的下一個政策課題將是：如何普遍推動由專業者對一般、有需求（而非專案）社區的專業性輔導。而這個議題在台灣社區發展政策中，乃是長期以來一直無法適當處理的課題。

（三）社區能力要怎樣測量

能力提昇是本行動方案的核心關懷，而就問卷資料來看，受訪領袖對社區能力的主觀評價大致呈現正面的變化，同時領袖們在社區能力量表上的前、後測分數也呈現正面的增加。但是社區幹部雖對社區能力的主觀評價予以正面的評價，但是社區能力量表上的前、後測分數卻呈現減少的情況。

當然，就問卷的數據來看，吾人無法獲得社區能力增加或減少的結論。而參酌行動過程中的及評估來看，也不易獲得社區能力提昇的論述。此處，除了信效度議題之外，顯然仍有其他值得檢視省思之議題。1.社區能力適合透過測量量表予以測量嗎？用以 Likert 量表是社會心理領域常運用的工具，然而，這種主觀性的判斷常與受測者的期待及知識背景有關。在本行動中，行動者檢視受訪者所填答的問卷中，發現有部分的社區領袖對社區能力變化的主觀評價給予相當正面的評價，但其在社區能力前後測上，出現前測高於後測的情況（前測相當高，而後測為略高）。2.實驗設計式的前後測可行嗎？一般認為前後測是相對嚴謹的比較，合宜說明干預的變化。雖然實驗法要面臨部分受試者流失的情況，然而，在本行動中，則出現接受前測的社區幹部、和接受干預、和填答後測的社區幹部三者間不配對、非系統的情況。而這種情況，卻又非為行動者所可以控制的。

就這樣的經驗來看，似 Likert 量表及實驗設計要運用到社區能力測量上有相當的

困難。或許，社區能力測量上，宜朝向穩定的結構性次級資料思考。當然，影響結構性資料的變數相當多，常常無法反應一個小方案的干預效果。

（四）旗艦計畫的效果何在

本行動計畫祇是旗艦計畫方案的一項子方案，但並未對整個旗艦計畫方案有周全的評估。不過就問卷中略有涉及旗計畫方案，或有讀者關心於旗艦計畫的執行效果。而就所收集的資料來看，受訪者們仍肯定旗艦計畫方案對社區有帶動的效果。不過，這個問卷的受訪者是核心幹部，而非一般民眾，又這是主觀性的感受而未參酌各種客觀指標。尤其，這種正面的肯定並未同時檢視經費支出，充其量是有效益。此外，社區領袖對持續運作的聯繫會報的評價，以增加情感互動、訊息分享為主，工作安排的效果似乎並未如預期。

當然，對於這個旗艦計畫方案來說，這是第二年的部分，其效果或許尚未能完全發揮，又對於任何計畫方案的評估，不但要立基於體系性分析，更宜置於同類型的其他方案中相比較，而這些工作均非為本行動方案所涵括的。

柒、結語

本研究以一個小方案進行行動研究，當然，行動研究被期待兼顧行動與研究。就行動而言，筆者透過組織社區幹部入一個學習團體，進行共同研習，進而激發彼等的學習情緒，或有些許的效果，但是這樣的效果仍與行動者所期待的提昇社區能力有相當的距離。提昇社區能力部分未有效果，或許一些結構層面的因素，如仍與社區領袖的觀念、方案規模有關，但也與社區領袖的參與程度有關。另一方面，行動投入的實地輔導，雖亦受到正面的肯定，但就實效而言，仍未被社區領袖採行，而轉換為具體的社區行動。就這部分來看，行動所可能作用的範圍與路徑仍大大受到「社區的工作」的特性之限制，而提醒吾人宜反省「社區的工作」的工作模式。

而就研究層面來看，筆者透過前後測方式測量社區能力及運用行動筆記及座談來作為研究分析的材料。因為填答前後測問卷的社區組織幹部並不一致，又測量工作具有高度的主觀特性，而呈現出不穩定的情況，甚至更無法進行信效度的評價，此提供吾人對社區領域進行研究上相當寶貴的經驗。

當然，本行動研究也是有限制的，主要的限制有二：1.行動方案的範圍略小且涉及諸多層面乃非為行動者所可以影響作用，亦即，行動者面對相當多的外部因素，干擾行動的效果。此等將提供予後續研究重要的經驗。2.行動期間略短，且未包括後續的改善行動。調整行動以解決問題是行動研究的重要精神，本案在執行中雖有不間的調整，但仍屬小規模、執行方式的調整，而非行動方案的調整。本案（文）雖也提出整個方案的省思，但尚未能進一步再調整到新方案中。期待行動者可以將本年度的來檢討納入下一階段的新行動方案中。

另一方面，本行動研究也是有貢獻的，主要的貢獻有三：1.分享社區工作的實務輔導經驗。行動者將實際行動的歷程予以整理，提供予關心社區工作的研究者、行動者，共同討論，將有利於社區工作實務知識的累積。2.反省社區研究與社區能力研究的方法。雖然，本行動研究在研究方面的資料收集（問卷前後測）或面對相當的困難，但筆者揭露這種工作實況，將有助於後續研究者認清實況，也構思其他的方法。3.累積實務輔導經驗。對筆者而言，透過仔細的紀錄及系統性的省思，將有利於行動者專業服務能力的成熟，也將有利於社區工作專業的知識累積。

參考書目

- 方昱（2009）。〈反思性社會工作：「漂流社工」的社區實踐與社工教育〉。《東吳社会工作學報》，21，83-99。
- 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。
- 倪志琳（2009）。〈行動研究在早期療育的運用〉。《長庚科技學刊》，10，37-44。
- 李易駿（2011）。〈社區工作理論之探討：多層次、多向度的整合〉。台灣社區工作與社區研究學會主辦，《社區照顧與社區工作學術研討會》。台南市：嘉南藥理科技大學。
- 李易駿（2012a）。《當代社區工作：計畫與發展實務》。台北：雙葉。
- 李易駿（2012b）。〈朝向專業化的社區工作發展〉。《社區發展季刊》，138，86-98。
- 李增祿（2009）。〈社區工作。於李增祿主編〉。《社會工作概論（增訂六版）》。台北：巨流。
- 李聲吼（2010）。〈高雄市社區培力與永續發展之探討〉。《城市發展》，10，24-33。
- 吳明儒、林欣蓓（2011）。〈社區結盟、社區培力與社區行動之個案研究：以台南市北區社區旗艦計畫團隊為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1（1），45-90。
- 吳明隆（2001）。《教育行動研究導論：理論與實務》。台北：五南。
- 林羿君（2011）。《社區發展實務工作者能力之研究~以高雄市社區為例》。國立屏東科技大學社會工作研究所碩士論文。
- 紀孟君、鄭夙芬、鄭期緯（2011）。〈當我們「同在一起」：旗艦競爭型計畫之社區組織結盟歷程探討〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1（1），137-180。
- 姚瀛志（2011）。《社區組織理論與實務技巧》。台北：揚智。
- 陳正益（2007）。〈走學術研究的象牙塔：論行動研究的社會工作領域的運用〉。《社區

發展季刊》，117，143-162。

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》。國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。

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

黃肇新、邱靖媛、朱洪漢（譯）（2009）。《社區整備程度模式》。Barbara A. Plested, Ruth W. Edwards, and Pamela Jumper-Thurman 原著，*Community Readiness: A Handbook for Successful Change*。台北：巨流。

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。

曾華源（2002）。〈社會工作任務中心取向〉。於宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍著，《社會工作理論：處遇模式與案例分析》。台北：洪葉。

詹秀員（2008）。《建構社區能力之研究-社區成人教育觀點》。國立臺灣師範大學社會教育研究所博士論文。

蘇景輝（2009）。《社區工作：理論與實務（三版）》。台北：巨流。

鄭如雅、李易駿（2011）。〈社區工作者核心能力之探討：專業社會工作者之經驗與觀點〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1（1），1-44。

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

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。

Butcher, Hugh and Robertson, Jim (2003). Individual and Organizational Development for Community Practice: an experiential learning approach. In Sarah Banks, Hugh Butcher, Paul Henderson and Jim Robertson (eds.). *Managing Community Practice:*

- Principles, policy and programmes*. Bristol: Policy Press.
- Clarke, Stephen (2000). *Social Work as Community Development: A management model for social change* (2nd). Hants: Ashgate.
- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., and Vidal, A., (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Ellis, Jean and Latif, Shehnaaz (2006). Capacity Building Black and Minority Ethnic Voluntary and Community Organizations: An evaluation of CEMVO's London pilot programme. Joseph Rowntree Foundation.
<http://www.jrf.org.uk/system/files/1928-bme-capacity-building.pdf>
- Glickman, N. J., & Servon, L. J. (1998). More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3): 497-539.
- Hart, Elizabeth and Bond, M. (1998). *Action Research for Health and Social Care*, Buckingham: Open University Press.
- Hunter, A. And Staggenborg, S. (1988). Local Communities and Organized Action. In Carl Milofsky (ed.), *Community Organizations: Studied in Resource Mobilization and Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Labonte, Ronald and Laverack, Glenn (2001). Capacity Building in Health Promotion, Part 2: whose use? And with what measurement? *Critical Public Health*, 11(2): 129-138.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. In G. W. Lewin (ed.) *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper and Brothers.
- Lippitt, R., Watson, J., and Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace & Company.
- McNiff, Jean and Whitehead, J. (2003). *Action Research: Principle and Practice*, London

and New York: Routledge.

Rothman, Jack and Tropman, John E. (1987). Models of Community Organization and Macro Practice Perspectives: Their Mixing and Phasing. In Fred M. Cox, John L. Erlich, Jack Rothman, John E. Tropman (eds.), *Strategies of Community Organization: Macro Practice* (4th.), Illinois: Peacock Publishers Inc.

Stringer, Ernest T. (1996). *Action Research* (3rd). London: Sage.

Toseland, Ronald W. And Rivas Robert F. (2009). *An Introduction to Group Work Practice*. (6th.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.

Warren, Roland L. (1979). Application of Social Science Knowledge to Community Organization. In Fred M. Cox, John L. Erlich, Jack Rothman, John E. Tropman (eds.), *Strategies of Community Organization* (3th.), Illinois: Peacock Publishers Inc.

附錄

附錄一、研究對象旗艦計畫簡覽

編號	名稱	方案目標及執行方式	主協辦社區 (代碼)	預期成效
1	把愛傳出 去	擴大招募社區志工。 提供獨居老人、身心障礙家庭年 終掃除服務。	主：02 協：01、03、 04、05、06、 07、08、09	至少提供 10 戶歲末關懷活動。 旗艦社區團隊志工增加 1 倍， 並且至少 80%之志工每 2 個月 參與一次社區服務活動。
2	社區志工 教育訓練 課程	依據「志願服務法」辦理基礎訓 練、社福類特殊訓練、環保類特 殊訓練。	主：08、09 協：01、02、 03、04、05、 06、07	預期每階段招募參訓志工 100 人，並每階段有 80 人以上完成 訓練。
3	100年聯繫 會報	增加橫向意見交流及縱向業務輔 導，並培養籌備、主持會議之能力。 由各參與社區輪流籌辦及主持會 議。	主：02 協：01、03、 04、05、06、 07、08、09	參與之各社區理事長、總幹事 及重要幹部與會(40 人)。橫向 意見交流及縱向業務輔導，並 培養籌備、主持會議之能力。
4	活力趴趴 走	讓社區中的老人及中高齡者能保 持活力。經由保健巡迴講座提供 保健常識，以減低失能的風險。 增加長者間的互動。	主：01、02、 03、04、05、 06、07、08、 09	落實正確的健康觀念，增加旗 艦社區居民間的互動。每月份 講座皆可如期辦理，且每次參 與之長者達 30 人。
5	銀髮族快 樂學堂	鼓勵長輩增加社會參與減少孤立 感，藉此提升老人體適能知能。 輪流在各社區辦理。每個社區， 每周兩次，每次兩小時。	主：01、02、 03、04、05、 06、07、08、 09	增加參與社區活動機會，減少 孤立感。每月份講座皆可如期 辦理，且每次參與之長者達 30 人。
6	兒童暑期 夏令營	規劃暑期營隊活動與課業輔導， 並提供社區大學生暑期工讀機 會。藉由此機會，發掘社區內的 學生志工。辦理親子活動，增進 親子間的感情。計 8 週，每週 4 小時。	主：02 協：01、03、 04、05、06、 07、08、09	100 名國小學參加。
7	祖孫大家 來逗陣	透過祖孫節辦理活動，重建家庭 倫理，提升子孫對祖父母認識， 同時強化家庭關係與世代傳承。 辦理祖孫趣味競賽。	主：02 協：01、03、 04、05、06、 07、08、09	每社區 2 組共 8 人參加，計 80 人。
8	婦女福利 愛 X 無限 大	讓新住民可以參與社區活動，同時 成為社區志工的一員。活動主題包 括婆媳關係、親子關係、台灣小吃 的製作。製作之美食分送至社區弱 勢家庭。隔週上課。	主：08 協：01、02、 03、04、05、 06、07、09	旗艦社區每社區一組(8 人)計 80 人。弱勢家庭至少有 30 戶 家庭受惠。

編號	名稱	方案目標及執行方式	主協辦社區 (代碼)	預期成效
9	「串門子」 志工在職 訓練	培訓志工提供長者服務的知識與技巧等。提升志工自我價值感，減少流動率。辦理「關懷訪視技巧課程」3 班次，每次 6 小時。	主：02、03、09 協：01、05、06、07、08	每班上課人數達 20 人。合計 60 人。
10	「串門子」 服務實施	關懷訪視實務演練及提供服務。每個學習社區至少有 3 組「串門子」志工小組，共 12 組。將受服務訪視長輩做「分級管理」，對於獨居長輩每天進行訪視或是電話問安。	主：01、02、03、04、05、06、07、08、09	預計約有 40-60 位長輩受惠。
11	社區能力 提昇	藉由 10 次之系列的研習課程，及學者專家至社區之各社區實地輔導提昇社區之能力。透過前後測呈現社區能力變化及輔導之效果。	主：02 協：01、03、04、05、06、07、08、09	預計每次有各社區幹部計 40 人參加。及社區幹部可以習得工作推展之觀念、知識與技巧。
12	100 年度旗 艦成果發 表會	10 個社區一年來的研習班、志工服務、節日活動的成果發表。藉由籌備、策劃，執行以收學習成長之效。	主：02 協：01、03、04、05、06、07、08、09	凝聚社區各班隊的向心力。

附錄二、各社區簡介

社區 01

社區範圍內之人口約 1200 人，人口移動少，居民教育程度以高中以上居多，經濟以從事衛材五金製造、加工中小企業及種植稻米居多。發展協會目前為第四屆，社區廟會活動頻仍，與協會互動良好，廟宇贊助社區活動經費，社區常辦理民俗節慶活動。參與第一年旗艦計畫後，社區成立社福類志工隊（25 人），環保志工隊。社區辦理之班隊活動有有機蔬菜班、婦女學苑課程，健康新煮張（烹飪班）等。

社區 02

為本案旗艦社區的主辦提案社區，社區範圍內包括兩個聚落 118 戶、579 人。其中六十歲以上中高齡佔總人口 17%。居民多數從事農耕。理事長為國內知名企業之負責人。社區有守望相助隊、河川巡守隊、關懷據點、童軍團、環保志工隊、長壽俱樂部、媽媽教室各項組織，各附屬組織並由理監事幹部分別帶領。社區有多項獲獎紀

錄（包括全國治安標竿社區、全縣十大樂活社區、健康促進認證社區）。

社區 03

社區範圍內約有居民 800 人，以從事農業、衛浴、園藝、噴水五金製造加工業為主。社區發展協會成立於 98 年 10 月。發展協會與社區內某寺廟合作密切。寺廟管理委員會對社區相當支持。目前已成立社福類志工隊（20 人）、環保志工隊，並定期推動清淨社區家園活動。加入旗艦計畫後，開始積極推動社區班隊活動及課程。在 100 年度旗艦計畫中有負責部分方案的籌辦及執行。

社區 04

本社區為鄰近鄉鎮的社區，是 100 年度新加入計畫的社區，本社區並於 100 年度參加內政部社區評鑑且獲優等獎。社區範圍內人口約 2600 人，並為傳統宗親。居民以務農為生，具有濃厚的人情味及向心力。社區的中心有傳統的道教信仰之三 x 宮。歷年來，社區發展協會已運作 20 餘年，已能定期辦理節慶活動，現任理事長於 96 年接任，積極動社區事務。社區目前配合政策的工作，已有環保志工隊及巡守隊、並規劃推行關據點。

社區 05

社區範圍內有居民約 1500 人，主要以王、謝、楊、許、劉等姓氏居多。社區居民的行業，以農業、衛浴設備及零件、汽機車零件。社區發展協會有會員約 150 人，社區內之萬 x 宮為社區居民之生活重心，亦與協會合作密切。社區目前經常性活動有民俗太極拳班、長壽俱樂部。並定期舉辦慶活動。

社區 06

社區範圍內居民約 600 人，居民以農漁業較多。協會成立於 82 年，沒有社區活動中心，一般集會在鄧 x 宮；有成立社區長青俱樂部，社區常與鄧 x 宮委員會合作辦理活動。

社區 07

社區範圍內有居民 8745 人 (2292 戶)，是本鎮人口最多的里，為一住商混合區、居民從事農工及商業各半。協會於 96 年成立，陸續進行社區的活動及改造，因社區內有大型運動公園及綠地，社區活動以運動社團及節慶活動為主，並已組織環保志工隊，推動環保及綠美化工作。

社區 08

社區由 5 個聚落組成、有居民約 2000 人，居民以農漁業較多。社區為河口地，有海岸、河流及河口。協會成立於 82 年，有社區活動中心。94 年成立社區照顧關懷據點，並有社區守望相助隊及班團隊數種，常辦理節慶活動及清淨家園、淨灘等環保工作。有社福類志工隊(30 人)。社區亦與其他單位的充分合作。在 100 年旗艦計畫中負責部分方案的的籌劃及主辦。

社區 09

社區組織雖成立十餘年並有活動中心，唯並不活躍。參與旗艦計畫前，除社區理監事會外，僅有長壽俱樂部（俗稱社區老人會）。99 年參與旗艦計畫後，組織社福類志工隊（15 人）、環保志工隊，及開始辦理一些活動及組織班團隊（老人識字班，並定期的清淨家園，而且也辦理土風舞課程、健康新煮張）。

社區 10

社區發展協會雖已成立多時，但並不活躍。在 99 年度參與社區旗艦計畫，成立社福類志工隊、環保志工隊，及開始辦理活動及班團隊（鑼鼓班、婦女學苑）與並定期清淨家園。