

研究論文

初生之犢不怕虎？一個花蓮新成立 社區的培力與輔導歷程*

賴兩陽**

國立東華大學民族發展與社會工作學系副教授

收稿日期：2013年8月22日，接受刊登日期：2013年11月12日。

*作者非常感謝兩位匿名審查委員提供具體且寶貴的審查意見，讓本文更為周延與嚴謹。並感謝研究助理劉培玲與林梅玲協助資料之整理。

**E-mail: laily@mail.ndhu.edu.tw

中文摘要

本文作者進入一個花蓮新成立的社區，觀察其運作的狀況。發現社區理事長及幹部並未受過社區工作有關訓練，社區的運作是由理事長主導，幹部加以配合。幾次節慶活動下來，獲得不少肯定，讓社區有個好的開始，也讓鄰近的社區倍感威脅，理事長擔心社區做得太好會遭來嫉妒，表現了「初生之犢不怕虎」的自信。

作者進入社區提供的輔導措施包括：協助修正社區需求調查問卷、與社區幹部討論社區 SWOT 分析、需求調查與能力問卷的結果，並透過東華與東吳大學碩士生的移地教學，提供理事長進行社區簡報與導覽的機會，檢視理事長掌握社區特色的能力。

這個社區案例可以看出，一個新成立的社區其領導者的企圖心很重要，可以帶起幹部的熱誠。理事長本身擁有資源，可以讓活動經費不虞匱乏。以社區節慶活動吸引民眾參與，很容易在短時間得到成效，但社區人員能力尚嫌不足，須經由訓練過程加以培養，才能讓社區永續發展。

關鍵字：社區培力、社區輔導、社區能力

Empowered and counseled process at a newly established community in Hualien

Leang-yang Lai

Department of Indigenous Development and Social Work

National Dong Hwa University, Taiwan.

Abstract

The author entered a newly established community to observe its operation situation in Hualien. Community chairman and cadres have not received community job-related training, for the community is regulated by the chairman of the leading cadres to tie. Conducted several festivals activity, community got a lot of identity, and have a good start. But also caused neighboring communities feel threatened, community chairman worried doing too good led to jealousy, performance his self-confidence.

The author entered the community counseling process include: help to revise the community need assessment questionnaire, and leading a discussion about community SWOT analysis, community needs and situation questionnaire survey results. This community case illustrated that a newly established community leader's ambition is very important which can bring up the enthusiasm of cadres. Community festivals activity could attract public participation, it is easy to get sense of accomplishment in a short time, but the community is still far from adequate staff capacity, subject to be nurtured by the training process in order to reach the community sustainable development.

**Keywords: community empowerment, community counseling,
community capacity**

壹、本文動機與目的

一個新社區為何成立？如何啟動運作？面臨哪些問題？需要哪些協助？這些問題令人好奇。作者進入不少社區從事輔導的工作，但這些社區往往已成立一段時日，從來沒有進入一個嶄新的社區，從頭開始，近身觀察其運作的狀況。此次藉由研究之便，進入花蓮一個新成立的社區，展開了這一段發現之旅。

在 2012 年台灣社區工作與社區研究學會接受內政部補助辦理《對「消極型」與「潛力型」社區培力與輔導機制之研究》，由三位老師各負責中部、南部與東部三個地區各兩個社區，以瞭解「消極型」與「潛力型」社區的現象與問題，希望能找出培力與輔導的策略。作者負責東部地區，經徵詢花蓮縣政府社會處的意見，推薦花蓮市「○○社區發展協會」¹進行研究，該社區在 2011 年 11 月成立，係屬新立案社區，運作尚未上軌道，一切都在嘗試當中，希望藉由作者進入社區提供諮詢意見。

本計畫所以針對「消極型」與「潛力型」社區加以研究，係基於長期以來，台灣社區工作的推動，大都將獎勵與表揚集中在少部分績優社區，透過政府補助或定期考核評鑑的機制得到更多資源的挹注，形成「明星社區」。依據內政部的統計截至 2012 年 12 月 31 日止，全國共有 6,616 個社區發展協會，而在 2009 年之後參與內政部評鑑的社區，每年只有 30 至 40 個，這些社區都經過各縣市政府精挑細選，可算是該縣市績效優良的社區。但是，這些社區不過占全國社區數的 0.5%。其他大部分的社區發展協會表現平平，甚至不運作，無活動，政府也無積極的輔導措施。對於績優社區給予鼓勵，固然值得肯定，但是對於運作狀況不佳的社區，瞭解原因，給予積極協助，恐怕才是未來推動社區工作的

¹ 為顧及研究倫理，社區名稱以匿名處理。

重點。

依據內政部近年來《社區發展工作績效評鑑報告》(2009、2010)，評鑑委員在對地方政府的建議事項當中，最常被提及的包括：「宜開發與輔導停滯型社區」、「宜進行社區能力分級調查的分析，並輔以不同的輔導策略」或「宜建制社區能力的輔導機制」等，顯然評鑑委員已經看到社區發展協會不均衡發展的現況，希望縣市政府多給予輔導。當然，「冰凍三尺，非一日之寒」，社區發展停滯有許多內外因素，如果社區沒有發展的意願，只靠政府一時的關切或經費的補助，終究還是會成為扶不起的阿斗。但是如果社區有發展的意願，而缺乏內部治理能力或外部輔導措施，也許給予一些協助，就可以讓一個社區重生，得到發展的機會。

如果我們以「發展意願」(橫軸)與「社區能力」(縱軸)高低作為社區分類方式，大概可以將台灣的社區分為四種型態(如圖一)：

- (一) 積極型社區：發展意願高，能力較高。
- (二) 消極型社區：發展意願低，能力較高。
- (三) 潛力型社區：發展意願高，能力較低。
- (四) 停滯型社區：發展意願低，能力較低。

「積極型社區」已經擁有較多的資源挹注，爭取補助的能力較佳，不需要特別給予輔導，但可以鼓勵他們組成聯合社區，發揮「母雞帶小雞」的功能，帶動周圍的社區發展。對「消極型社區」則需要更多的鼓勵，以培力的精神，協助建立內部的治理機制。對「潛力型社區」需要檢視社區擁有的優勢，建立輔導機制，從小的方案開始推動，逐步引導社區發揮功能。對「停滯型社區」必須要瞭解停滯原因，提升社區發展的意願。

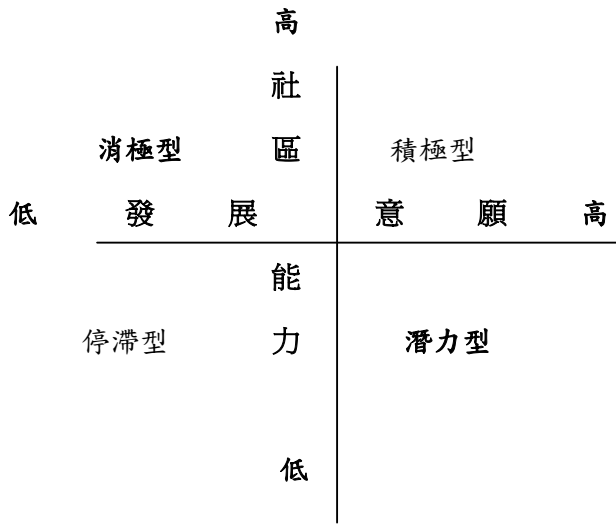


圖 1：「發展意願」與「社區能力」的社區類型

資料來源：作者自繪

作者進入的這個新社區，擁有很高的發展意願，但能力顯然不足，係屬「潛力型」社區。作者的基本預設，是希望藉由多年來參與社區的經驗，對這個社區有所幫助。雖然縣府對社區介紹作者是社區「專家」，但社區是多元的，以往的經驗，未必適用這個社區。因此，重新認識這個社區，並且藉助一些評量工具，讓社區了解自己的狀況，從而擬定適合發展的策略，也許才是現階段主要的目標。作者進入社區不只是具有知識的「專家」，也是一起學習的「伙伴」，經由共同的努力過程，協助社區找到發展的方向。具體言之，本研究的目的如下：

- (一) 瞭解新成立「潛力型」社區為何成立與如何運作。
- (二) 透過評量工具讓社區瞭解自身的條件與能力。
- (三) 從社區的運作經驗找出發展的策略與建議。

貳、文獻探討

本研究將藉由社區能力評量工具檢視社區能力，並作為建立培力與輔導機制的參考。因此，在文獻探討方面，將介紹社區能力建構、社區培力與輔導的相關理念及社工專業介入社區組織的方式。

一、社區能力建構的理念與要素

(一) 社區能力的理念

九〇年代以前，社區能力建構（community capacity building）一詞很少在社區工作的文獻中出現，之後使用社區能力建構這個名詞與社區經濟發展有很大的關係，特別是在城市政策、活化與社會發展的脈絡下（吳明儒、呂朝賢、陳昭榮，2008）。Craig（2007）認為社區能力建構一詞逐漸成為政治操弄的詞彙，但實務上卻難以與社區發展的內涵做區隔。「社區能力」或「社區能力建構」這個新興名詞，目前仍處於發展的階段，缺乏一個明確的概念與方向，每個政府部門或學者的定義也有所不同。

能力建構這個概念雖然最早起源於美國，但也成為歐盟廣泛用來指中央及地方政府協助地區的發展，特別是強調一系列的方法，協助居民得以在其社區的重生中扮演主要角色（李易駿，2008），對於國家而言，社區能力建構是一種公共管理的目標，期待社區可以協助提供公共服務。對美國而言，可說是組織管理技術；對英國而言，社區能力建構仍傾向達成某些政策目標的工具（張英陣、高永興、陳育堯、趙若新，2008）。

Chaskin, Brown, Venkatesh, and Vidal (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」。

社區能力特色主要展現在四個面向（Chaskin etc., 2001；黃源協、蕭文高、劉素珍，2009）：

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. 社區成員間相互依賴（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）：除了了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。

然而國內在社區能力建構議題上較少有深入的探討，有人認為社區能力建構只不過是社區發展的新包裝，也有人主張社區能力建構是社區發展的一部份，早期的社區發展著重的是由上而下的引領，但現今所強調的社區能力是希望社區能夠有自主意識，改以由下而上的運作模式，使地方和社區重新恢復活力與生機，並將之轉化成為民主社會的公民意識與社區意識的凝聚作用（黃源協等，2009）。

基本上，社區能力建構是社區長期發展的先決條件，也是社區發展過程中不可或缺的要害之一，社區的永續發展更需要以「社區能力」為基礎，整體而言，社區能力即社區能夠主動參與，讓他們找出解決問題的能力以及提出他們所關心的議題。能力建構之概念，即為一種培養獨立性與技能的方法，藉由能力建構的過程企圖達到一群人、組織以及社區之參與，進而提出問題並且討論

改進之道，設法連結可尋求的資源與網絡關係，同時達到既定之效果與永續性。

（二）社區能力的組成要素

社區能力涵蓋的範圍很廣泛，Chaskin 等人建構了社區能力與能力建構的關係，各個層面彼此相互關連與影響，由社區基本的能力，例如：社區意識、解決問題的能力、資源的取得等，影響社會結構層級（包含個人、組織與網絡），進而影響社區的功能，此關係結構可以透過策略來改變，也因社區條件的不同而影響產出的結果。

根據學者 Glickman & Servon（1998）認為社區能力應該是要更具體且清楚的定義，讓社區知道要做什麼、該怎麼做，於是指出社區能力應具備下列 5 項：

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，提供人群服務進行經濟發展，提供技術協助，致力於其他角色在領導關係發展及文化、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，以接近非財務資源並增加政治影響力。
5. 政治能力：政治能力也涉及到鄰里內，有時必須動員支持社區內關心的議題。

劉素珍（2013）中將「社區能力」分為：靜態能力與動態能力兩者。前者的內容包括：社會資本、人力資本、財物資本、環境 / 生態資本及文化資本；後者包括：社區參與、網絡連結、領導者 / 權力的發展及社區組織的發展與操作。這種分法涵蓋面更為寬廣，頗具參考價值。同時作者亦以此架構研發《社區能力量表》，以做為社區自我評量的工具，希望有朝一日可以公開研究成果，

讓有意使用者可以取得運用。

綜合上述文獻，可以得知社區能力至今仍缺乏一個明確且通用的定義，但可以確定的是社區能力的養成是希望社區能具備解決問題，提升社區生活品質的能力。爲了讓社區對於自己的能力有具體的想像，本研究將「社區能力」定義如下：

社區能力係指社區擁有溝通協調、組織倡導、方案規劃執行、資源連結與行政等能力，藉由社區能力的建構，得以解決社區問題，構築社區願景，達到社區永續發展的目標。

二、社區培力與輔導的理念與作法

本文係以社區培力（Community empowerment）與社區輔導（Community counseling）的理念，進入社區。這兩個理念，前者著重在社區自我力量的啓動，讓社區藉由內在自發力量，促成社區發展；後者則著重社區與輔導人員相互介入，彼此參照與檢視的過程。

（一）社區培力理念與作法

所謂「社區培力」依聯合國人群發展報告（the Human Development Report）指出：培力是讓人們有穩定的管道，可以運用權力來介入決策，而在個人（心理與行爲）、組織（資源動員和參與機會）和社區（社會經濟結構和社會變遷）等三層面建構培力過程。Wallerstein & Bernstein 則認爲：社區層級的培力是指一個社會行動（social action）的過程，在此一過程，個人與組織運用技巧與資源，以集體的努力來改變他們的社會性與政策性的環境，以獲得對生活掌控能力（引自張德永，2012：102）。這兩種說法，都涉及社會經濟的結構層次，但也希望落實在社區及個人環境的改善。

Osborne 與 Plastrik 所提出社區培力的工具有（引自羅秀華，2003：51）：

1. 社區治理結構（governance bodies）：將主導權由民選官員和公務人員身上轉而給予社區成員。
2. 合作式規劃：著重於接納居民及倡導團隊，而與公務員一起進行社區共識建立，以及公共事務的規劃作業。
3. 社區投資基金：強調公務預算是由社區團隊來主導，允許他們運用這些資源來改善社區的物理環境，甚至發展社區產業與就業方案。
4. 由社區管理組織：主張由社區團隊來管理和操作公共事務，而不是由政府機關來承擔。專業者與社區學習者在培力過程中，逐漸進行角色功能和責任的對換。有時候，這些社區組織也可以成為像房地產等公共事物的所有權人。
5. 社區 / 政府的伙伴關係：指稱由社區與政府共同分擔公共事務的經營標的與實際操作。政府可以採取的步驟包括：除去社區主導的障礙，鼓勵有組織的社區主導服務，提供種子經費、訓練和技術支援等，轉移所需資源，讓社區組織主導來對應問題。
6. 社區基礎的規範配套：將規範功能轉交社區團隊，包括企業或鄰里組織。

以上這種社區培力工具的觀點，圍繞著政府能力的消滅（De-empowered），而社區自主能力的加強。政府需要給予適當的資源，而與社區是伙伴關係，社區團隊具有主導權。社區培力既然以社區為主體，做為一個外來的專業人員和知識份子介入的具體作法如下（李聲吼，2010）：

1. 社區陪伴及參與。
2. 社區瞭解與社區調查。
3. 社區問題界定與分析。

4. 採取行動解決問題。

這些具體作法讓外來的專業人員可以發揮使能者(enabler)、協助者(helper)與專家(expert)的角色，使社區可以不侷限在內部人員所形成集體思考(group thinking)，而創造出多元發展的方向。

(二) 社區輔導的理念與作法

所謂「輔導」包含「輔助與教導」兩者意涵，對於外來專業人員而言，使能者(enabler)、協助者(helper)具有「輔助」的功能；專家(expert)則具有「教導」的功能。因此，在進入社區的過程，培力與輔導可能同時發生。至於何時需要「輔助」何時需要「教導」？與社區當時的互動情境有密切關係，需要專業人員自行判斷。

至於在實務操作上，依據向家弘(2007)在台中市社造中心的經驗顯示，專業團隊、文化局與社區的關係就不只是培訓與輔導這樣的主客體關係，而是成爲一種互相介入「對方」的操作結構，儘管仍然缺乏對於公民社會想像的現實釐清，但是專業團隊與社區的不同屬性邊界在有策略性的操作結構下被模糊化，成爲一種共同實踐主體，並在具體的社區實踐上被整合起來。社區輔導的操作建立在三個層面：

1. 不強調指導與權力關係，而是建立協力關係。
2. 透過對話與討論尋求共識，找出其中的實踐策略。
3. 建立集體力量，互相協力、提醒並檢視。

這三個層面顯示出，輔導機制不是全力介入，而是擔任相互提醒與檢視的過程，與社區是平等的伙伴關係，不是高高在上的指導者。

三、社工專業介入社區組織的方式

社區培力與輔導都是社會工作人員介入社區組織常見的方式，社會工作人員所以會介入社區，係由於其專業的養成過程即有「社區工作」或「社區組織與發展」等相關課程。但從課程的教授到社區的實踐，是一段漫長的過程。以英國為例，社區社會工作（community social work, CSW）的身分與地位，目前仍然不太明確，其主要原因是社會工作在識別與解決許多社區問題的預測能力有所不足。甚至，逐漸區隔 CSW 與社區工作的差別，認為社區工作是以組織民眾以及在地方上促進政策改變來處理不正義和不平等的議題，並在集體行動中找到可以表達的訴求；而 CSW 則是要發展較具可近性與有效性的地方服務，並滿足個別服務使用者的需求（鄧湘漪、陳秋山譯，2011：135-140）。這種界定的方式較為狹隘，將社區工作放在社區行動的層次，或將 CSW 放在社區照顧的層次，均無法全盤檢視社區工作人員的角色及功能。依據 Rothman 社區工作的模式包括：社區發展、社區計畫與社區行動；Popple 則擴展到 8 個模式，涵蓋社區照顧、社區組織、社區發展、社區計畫、社區教育、社區行動、女性社區工作、黑人與反種族主義社區工作（賴兩陽，2009：32-37），這些都是社會工作人員介入社區的方式。

在台灣社區發展與社區工作並無嚴格的區分，徐震教授認為（1980：203-204）：社區組織與社區發展已漸漸合流，被視為是「社區工作」。不過，李易駿（2012）認為社區發展與社區工作，在內涵及性質上是二個不同的概念。但是，不管是社區發展或社區工作，台灣的社會工作者進入社區從事服務仍然有限，其主要原因包括：社區工作理論不足、社區工作的實務教學及實習困難、社區工作者的專業服務內涵不明確、以社區工作為主要服務方法的就業機會稀少。

社會工作人員進入社區提供專業服務，且能夠穩定就業領取專職人員薪資，是社會工作專業要努力的目標。近年來，我們也看到華山基金會的愛心天使站與弘道老人基金會的社區關懷站均開始任用專職人員從事社區工作，這是好的開始。而大學社工系所教師進入社區從事培力與輔導的工作，也讓台灣的社區社會工作逐漸邁向專業化。如果實務界與學術界能夠共同努力，社區工作就不會只是社工教科書的一門學科，而可以成為社工系師生彼此共學，理想實踐的場域。

參、研究方法

本研究採行動研究取向，藉由參與社區的會議與活動，進入社區瞭解現況，並在過程中提出對社區的方案的建議，以供社區參考。研究期程共 10 個月，從 2012 年 3 月開始到 12 月底結案，進入社區則是從 5 月至 11 月。本節將說明研究場域、行動研究理念與方法、行動研究在介入社區的運用與資料蒐集方法。

一、研究場域介紹

關於我國社區工作相關議題有三個層次，一為里務、二為社區發展協會、三為社區內公民參與。里務以里辦公處為代表，係政府行政體系的末梢，雖然很多里長身兼社區發展協會理事長，但其設立目的與運作方式，仍與協會不同；社區發展協會是人民團體，不受制於政府的管轄，應以社區居民需求為重要考量，規劃相關的服務方案；社區居民是社區的主體，應本民主自治的理念參與社區事務。這三個層次彼此密切相關，原則上，台灣的社區範圍採「一村里一社區」的方式成立，被稱為「村里型社區」。社區與村里範圍相同，如領導者為

同一人，也許會有相輔相成的效果；但如果社區與村里的領導者不同，就會產生和諧相處、彼此尊重或相互衝突的情形。最差的狀況當然是相互衝突的情形，也是社區常被指責的派系紛爭。不過，村里與社區權力集中，到底是福是禍？未有定論。曾華源（2004）認為：社區中有衝突意見，並不是全然不好的，經由不同看法的表達，反而更能刺激社區活力與創意的產生。賴兩陽（2010）認為：村長與社區發展協會理事長由不同人擔任，反而產生「競爭」關係，帶動社區的發展。不過，如果村里長與社區發展協會理事長有衝突，社區居民必須選邊站，勢必造成社區的困擾，這也是社區居民民主精神的考驗。這些問題錯綜複雜，仍有待後續研究加以釐清。本文為了凸顯一個新成立社區面臨的問題與所需培力與輔導的策略，僅將焦點鎖在社區發展協會上。

該社區位於花蓮市區，為美食街、退休住宅、商圈及住宅等形態構成之混合型社區，人口結構以閩南、客家、外省族群及少部分的原住民族群。近來社區積極爭取設立一處結合文化展示、人才培育、客家交流等多功能「客家交流中心」，作為帶動周邊歷史、文化、產業、景觀資源發展的重要場所，達到客家聚落再造的效果。

該社區總面積為 0.728 平方公里，總戶數為 1,228 戶，總人口數為 2,752 人，男性 1,408 人，女性 1,344 人。以青壯人力為主，20 歲至 59 歲人口佔 57%，20 歲以下約佔 38%，60 歲以上人口約佔 8.3%。居民教育程度以國中小佔 35% 最多、高中約佔 27%、大專以上約佔 18%。居民職業商業佔 25%、學生佔 24%、軍公教佔 21%。住戶經濟狀況小康佔 87%，低收入戶只有 1%。

二、行動研究理念與方法

以實際行動投入社區工作的規劃、執行與評估，此種方式就是「行動研究」(action research)取向。行動研究並不是新鮮的事物，它已有六、七十年的歷史。在行動研究思想探源中，杜威(J. Dewey, 1859-1952)所提倡民主參與以及其所提出問題解決的科學方法，被部分學者認為是行動研究思想最早的起源(Schmuck, 1997; Pattison, 1999)。不過，在論及行動研究的方法上，則大部分學者認為勒溫(K. Lewin, 1890-1947)是第一個提出「行動研究」一詞，也是最早對行動研究提出完整架構方法的學者。他認為社會行動的知識，不應是關在大學的象牙塔裡發展，而是要經由觀察人們在實際社會脈絡裡，追求需要與渴望的行動效果中，加以發展出來。為理解並改變社會現實，社會科學研究應引入有實務工作經驗者，參與研究過程。同樣的，具實務工作經驗者亦須理解，唯有藉由社會科學的應用，才能把工作做好。因此，他整合社會科學的實驗研究方法與社會行動方案，主張社會科學和實務工作者應結合起來一起進行研究，共同尋找新的社會實踐理論。同時主張社會行動研究的目的，是要將研究的結果直接應用到實踐的行動中，並引領社會進步。

行動研究在社區發展的應用源於 1960 年代，當時為了解決美國貧窮的問題，乃嘗試一種社會實驗，讓資源集中於最重要的地區，探討社會問題的成因，實驗新的處理方法並監測結果，同時將結果回報給政府及地方發起人，共同決定政策上的運用。這種取向顯示，行動研究適合應用在社會科學上，結合知識及技術以解決社會問題(賴秀芬、郭淑珍，2000：241-242)。基本的循環概念就是：計畫→行動→觀察→反省→計畫→.....的過程。當然，在計畫之前必須要針對問題蒐集資料，以瞭解問題的真相，然後進入循環的過程。

三、行動研究在介入社區的運用

要採取行動研究取向進入社區，需從瞭解社區著手，依據所蒐集的資料，擬定行動「計畫」，並藉由「觀察」社區活動辦理情形及「反省」社區活動成效與互動情形，進一步擬定下階段「計畫」。茲將行動研究在介入社區的運用說明如下：

(一) 瞭解社區方面：爲了瞭解社區的現況，以作爲規劃社區工作的基礎，本階段有三件主要的工作：

1. 藉由與社區幹部討論需求問卷的內容，以瞭解社區需求項目。
2. 使用 SWOT 的架構內容，瞭解社區的優勢、劣勢、機會與威脅。
3. 使用社區現況調查問卷瞭解社區的困難與能力。

(二) 擬定行動「計畫」：參與社區工作會議，一起討論社區方案的內容，例如母親節活動與端午節活動。

(三)「觀察」社區活動與互動情形：從活動辦理中瞭解社區推動方案的方式，並從活動中觀察理監事成員互動的情形。

(四) 對行動計畫的執行加以「反省」：參與社區發展協會工作會議，瞭解社區對辦理活動的檢討，並藉由東吳與東華碩士生的參訪，檢視理事長掌握社區特色的能力。

四、資料蒐集方式

(一) 參與社區工作會議

作者定期參與社區的工作會議，與社區幹部透過團體方式，分別針對社區需

求問卷內容、SWOT 分析、需求調查與社區現況調查結果加以討論，讓社區幹部更瞭解社區。

（二）社區現況問卷

本研究希望能夠透過問卷方式瞭解社區現況與能力，使用李易駿老師所提供《社區發展現況》問卷版本，加以施測。李老師問卷分為甲乙兩卷，甲卷針對社區理事長（總幹事），乙卷針對社區理監事與幹部。此份問卷在「自我能力」的部分參考社區能力建構的項目分為：溝通及協調能力、組織及倡導能力、方案規劃及執行能力、資源連結及其他組織合作力與行政能力等五項。

（三）焦點團體

為瞭解縣政府與公所社區業務承辦人員對本社區的看法，進行一次焦點團體。訪談內容做成重點摘要，並歸納整理成研究發現。

五、作者介入社區的歷程

這是一個新成立的社區，依據理事長的說詞，在他競選里長時就將成立協會當作重要政見，主要原因是希望有一個平台，可以承接政府的補助案，讓居民有更多的福利。里長當選之後，即積極申請成立協會，並如願當選理事長。由於是新成立的社區，具有發展意願，但能力顯然不足，是典型的「潛力型」社區，作者經由縣府推薦進入社區加以協助。

本文係採行動研究取向進入社區，作者本身即是一種研究工具。從 2012 年 5 月 2 日至 11 月 7 日，作者共進入社區 7 次。第一次進入社區，先建立與社區人員之間的關係，由於係經由縣府推薦，社區理事長會跟社區幹部說：是縣府派來指導我們的，雖然這個說詞與作者希望以「伙伴」的角色進入不同，但似乎讓作者迅速找到切入社區的位置。進入社區之後，認識社區是首要工作，除

了社區介紹有限的書面資料外，並無其他資料可供了解。社區的基本資料尚未建立，社區組織管理相關文件更付之闕如。爲了早日掌握社區的狀況，遂建議社區先做簡報資料，以讓外人認識社區。其實真正的動機，是希望社區人員能夠整理基本資料。由於社區發展協會與里的範圍相同，後來經由戶政事務所取得人口特質資料。

之後，協會申請到公所一筆經費，希望能作社區需求調查，作者看到他們的需求調查問卷，發現許多項目不符合社區現況，例如，要他們提出社區主要農產品項目等。因此，花了約 3 小時的時間與社區幹部討論需求調查問卷內容，在討論過程也瞭解他們對社區的看法。社區在暑期雇用工讀生做需求調查，作者與社區幹部共同檢視調查結果。並以 SWOT 的分析架構，請社區幹部釐清對社區的看法。爲了更進一步瞭解社區幹部的能力，對渠等進行「社區發展現況問卷」，並將結果與社區幹部共同討論。討論的過程同時觀察理事長的領導風格和社區幹部彼此之間的溝通方式（訪視內容概要如附錄 1）。

肆、研究發現

作者藉由社區 SWOT 分析、社區發展現況調查與縣政府及公所承辦人員焦點團體訪談意見，瞭解一個新成立社區所面臨的問題，這些問題可作爲發展社區培力與輔導策略的參考。至於社區需求調查，由於係屬社區自發性的工作，非作者主導，故不在本文討論範圍。

一、社區 SWOT 分析

為瞭解社區發展相關條件，於 2012 年 8 月 29 日請出席的社區成員，填寫 SWOT 表格並帶領討論，歸納該社區 SWOT 分析結果如下（如表 1）：

（一）優勢（Strengths）

1. 位於花蓮市中心的地理位置：花蓮市重要的行政部門均坐落於該社區內，如市公所，而行政部門工作人員也因此與該社區理事長維持良好的合作關係，地理位置之便有效提升該社區處理行政事務上之效率。
2. 屬於新興社區，具備發展優勢：該社區因為新興社區，社區特色及願景尚不明確，需透過多方的方案及計畫逐一確認社區文化，是以對該社區而言，新興即表示有多方嘗試的機會，社區幹部及居民因此多採取樂觀且積極的態度，該社區所展現之企圖心，使之具備發展上之優勢。
3. 社區民眾對於理事長具備高度認同：理事長能透過實際行動將對社區發展的想法實際執行，並妥善運用廣泛的人際關係提升效能，透過成效向居民呈現社區發展的計畫及執行方式，提升居民對其之信任感及認同感。
4. 社區凝聚力強：該社區理事長對於社區有足夠的認識與了解，並透過舉辦各種大型活動連結社區居民，提升居民間的互動與了解，強化社區凝聚力。
5. 理事長兼任里長，廣泛的人際關係讓其處事順利：理事長對該社區的發展有自我的見解及想法，並積極付諸行動，展現強烈的企圖心，與社區內的行政機關、縣市議員等互動密切、關係良好，提升其處理行政事務的效率及效能。

（二）劣勢（Weaknesses）

1. 社區經費不足：該社區期待透過執行公部門的方案及計畫發展社區特色，並透過舉辦各種社區活動以連結社區居民，有效管理社區人力，惟經費不

足影響活動的進行。

2. 沒有社區活動中心：該社區位於花蓮市中心，社區型態以商業性質為主，地理位置地狹人稠，缺乏閒置空間及場域提供居民使用。
3. 年輕人參與社區活動意願低：該社區志工及參與活動者年齡層介於 41 至 60 歲之間，以壯老年人口為主，缺乏青年人口群，是以需要勞力、創造力等需耗費腦力的活動及方案於推行上較顯困難，可能侷限社區發展模式。
4. 居民參與志工培訓意願低：該社區協會成立至今未滿一年，許多社區幹部因經驗不足，無法具體說明自身的角色及協會成立的目的及功用，影響居民對於協會及執行方案的信任度，進而降低參與志工培訓之意願。

（三）機會（Opportunities）

1. 因地緣關係，與市公所維持良好互動：社區與市公所毗鄰，理事長與公所內的工作人員亦因地緣關係，彼此間保持完善的合作關係，使理事長於公務處理上事半功倍。
2. 與民意代表關係良好：該社區理事長兼任里長，透過實際服務居民的機會，與民意代表維持密切及良好的互動，提升處理行政事務的效能。
3. 將所屬之職業工會資源轉為居民福利：該社區理事長同為花蓮縣才藝教學服務人員職業工會、升學補習教學人員職業工會及工商服務業職業工會的重要幹部，會將這些職業工會的資源引進社區與活動結合，讓參與活動的居民得到一些額外的贈品，增加居民參與的誘因。

（四）威脅（Threats）

1. 擔心社區工作做得太好，引起鄰近社區的不滿：該社區理事長對於社區活動不遺餘力，態度積極且充滿企圖心，極力拓展社區發展的面向，但表示如此積極的態度會產生鄰近社區的壓力，而有抵制及不滿的聲音。

表 1：社區 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
1.位於花蓮市中心的地理位置。 2.屬於新興社區，具備發展優勢。 3.居民對於理事長具備高度認同。 4.社區凝聚力強。 5.理事長兼任里長，廣泛的人際關係讓其處事順利。	1.社區經費不足。 2.沒有社區活動中心。 3.居民參與志工培訓意願低。 4.年輕人參與社區活動意願低。
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
1.因地緣關係，與市公所維持良好互動。 2.與民意代表關係良好。 3.將所屬之職業工會資源轉為居民福利。	擔心社區工作做得太好，引起鄰近社區的不滿。

資料來源：作者自行整理

二、社區發展現況調查

本次「社區發展現況問卷」在瞭解社區幹部參與社區的心得與對自己能力的評量，藉由統計結果與社區幹部共同討論，作為未來努力的參考。調查內容分為三部分：個人資料、參與社區的心得與社區幹部自我能力。調查於 2012 年 9 月 18 日舉行，施測分別使用這甲乙兩卷，但因甲卷只有理事長一人施測，因此，不列入統計分析，分析對象以乙卷為主。由於本調查係作為社區自我診斷的依據，因此，非嚴謹的學術調查報告。

第一部分：個人資料

本次調查，共有 12 人，年齡分佈在 41 至 60 歲當中，教育程度均為高中以上，以社區理監事居多，參與社區的年資大都未滿一年（如表 2）。

表 2：個人資料

性別	次數	百分比
1.男性	5	41.7%
2.女性	7	58.3%
年齡	次數	百分比
1.41-50 歲	5	41.7%
2.51-60 歲	5	41.7%
3.61-70 歲	2	16.7%
教育程度	次數	百分比
1.高中職	7	58.3%
2.大學(專)	5	41.7%
於社區擔任的職務	次數	百分比
1.遺漏值*	2	16.7%
2.理事或監事	7	58.3%
3.無	3	25%
參與社區的年資	次數	百分比
1.遺漏值*	1	8.3%
2.未滿一年	10	83.3%
3.一年以上至三年	1	8.3%

*：遺漏值係因「未填答」。

資料來源：作者自行整理

第二部分：參與社區的心得

本部分想瞭解社區幹部在推動業務時遭遇的困難、推動社區工作的重要項目、最重要的三項工作與研習需求。依據統計結果略述如下：

- 一、在問到「您在從事社區工作業務中，實際遭遇到哪些困難？」依重要性選擇前三項，依序為志工不足 8 人（66.7%），社區空間不足 6 人（50%），社區的願景不明 4 人（33.3%）（如表 3）。

表 3：參與社區遭遇的困難 n=12

所遭遇的困難	次數	百分比
1. 志工不足	8	66.7%
2. 空間不足	6	50%
3. 社區的願景不明	4	33.3%

資料來源：作者自行整理

二、在問到「您認為一個社區要能推動，下列各因素的重要程度」時（複選題），有 11 人（91.7%）選擇「非常重要」的項目包括：有充足的志工、領導幹部要有能力、領導幹部要投入與有充足的經費。有 10 人（83.3%）選擇「非常重要」的項目包括：有清楚的社區願景及目標、社區要團結與要會開發資源，爭取經費。其他項目獲得也有大部分人選擇（如表 4）。

表 4：社區推動各因素重要程度 n=12

變項	非常重要		重要		遺漏值*	
	次數	(%)	次數	(%)	次數	(%)
1.有充足的志工	11	(91.7)	1	(8.3)		
2.領導幹部要有能力	11	(91.7)	1	(8.3)		
3.領導幹部要投入	11	(91.7)	1	(8.3)		
4.有清楚的社區願景及目標	10	(83.3)	1	(8.3)	1	(8.3)
5.有充足的經費	11	(91.7)	1	(8.3)		
6.要會寫方案，有行政文書能力	8	(66.7)	3	(25)	1	(8.3)
7.社區要團結	10	(83.3)	1	(8.3)	1	(8.3)
8.要會開發資源，爭取經費	10	(83.3)	1	(8.3)	1	(8.3)
9.要有充足的活動空間	9	(75)	2	(16.7)	1	(8.3)
10.對社區發展、社區工作的性質要了解	8	(66.7)	3	(25)	1	(8.3)

*：遺漏值係因「未填答」。

資料來源：作者自行整理

三、在問到「你認為社區要能推動的重要因素，依重要程度分為三項」時，依序為有充足的志工 9 人(75%)，有充足的經費 7 人(58.3%)，社區要團結 6 人(50%)（如表 5）。

表 5：社區要能推動的重要因素

n=12

項目	次數	百分比
1.有充足的志工	9	75%
2.有充足的經費	7	58.3%
3.社區要團結	6	50%

資料來源：作者自行整理

四、在問到「若政府或社區辦理研習，請問您希望透過研習獲得哪方面的知識？」

時，主要為：獲得計畫書寫作 8 人(66.7%)，如何申請經費 8 人(66.7%)，發展社區願景 6 人(50%) (如表 6)。

表 6：希望透過研習獲得的知識

n=12

項目	次數	百分比
1.計畫書寫作	8	66.7%
2.如何申請經費	8	66.7%
3.發展社區願景	6	50%

資料來源：作者自行整理

從以上的分析可以看出，「有充足的志工」可以一起推動社區事務，是社區幹部最為重視的項目，而「領導者的能力」與「充裕的經費」也頗為重要。希望透過研習所獲得的知識以「計畫書寫作」最為殷切，但在社區推動各項因素中「要會寫方案，有行政文書能力」，選擇「非常重要」卻最少 (n=8)，事實上，在許多社區這項能力是最需要培養，也許有些幹部不負責方案撰寫，使「非常重要」的比例偏低。

第三部分：社區幹部自我能力分析

這個部分主要瞭解幹部在推動社區工作時自我能力的評量，如能彙集這些能力的狀況，大抵可以了解這個社區整體的能力。自我能力的部分由社區幹部自行勾選，從 0 分至 10 分，分數愈高，表示該項能力愈強。在統計當中發現有 1 位均選答 0 分，顯是誤答，以「遺漏值」處理，不列入統計；6 分以上評價，

多屬正向肯定，不予說明；5分以下而次數較多者（5人以上），表示多人認為此項能力不足，將特別表列說明。由於本項問卷內容頗多，統計表格較長，為節省篇幅，不一一列表呈現，僅將統計結果重點說明如下：

（一）溝通及協調能力（3項）

本項當中回答5分以下的選項包括：「即使看法不同，能合宜地表達自己的看法（7人）」、「能與居民討論社區事務（6人）」、「能清楚地向居民說明自己的計畫與目標（5人）」。

這項統計結果顯示，社區幹部與社區居民是有距離的，對於社區事務，能與居民做適切溝通的能力尚不足夠，也許是因為社區是新成立的組織，社區民眾對社區事務亦不熟悉所致。

（二）組織及倡導能力（2項）

本項當中回答5分以下的選項包括：「能凝聚居民對社區的認同（5人）」、「培訓志工進行成長學習（5人）」。

這項統計結果顯示，對於凝聚社區居民的認同感，仍頗為不足。另外，志工組織與管理均尚未有完整規劃。

（三）方案規劃及執行能力（0項）

本項當中沒有超過5人回答5分以下的選項，這項統計結果顯示，社區幹部對方案規劃及執行能力頗具信心，可能是社區近來舉辦多次節慶活動，社區民眾參與頗為熱烈，讓幹部覺得具有這項能力。

（四）資源連結及與其他組織合作能力（4項）

本項當中回答5分以下的選項包括：「能將其他資源與社區需求做適切連結（8人）」、「能開發新社會資源（7人）」、「能與社區內各組織共同推動社區工作（6人）」、「能與其他資源維持良好的合作關係（5人）」。

這項統計結果顯示，對於資源連結的能力頗為不足，社區活動資源主要還是靠理事長的人脈，尚無法與其他單位建立資源連結關係。

（五）行政能力（8項）

本項當中回答 5 分以下的選項包括：「瞭解政府在社區方面的相關政策（7 人）」、「能具有初級會計核銷的基本概念（7 人）」、「能適當的準備會議資料（7 人）」、「能獨立地主持會議，進行討論（7 人）」、「能依規定填寫表格(如訪視紀錄)，撰寫工作計畫書的能力（6 人）」、「處理行政事務（6 人）」、「能對執行的工作加以反省（6 人）」、「能對工作事項予以記錄（5 人）」。

這項統計結果顯示，社區幹部其實有許多能力尚待培養，如果沒有人才培育，一時的成效恐只會曇花一現。

如果從以上 5 項能力的負面表列看來，行政能力是最需要培養的能力，資源連結及與其他組織合作能力次之，溝通及協調能力與組織及倡導能力也亟待加強，方案規劃及執行能力雖然幹部覺得良好，但方案內容以節慶活動辦理為主，計畫書亦簡略不完整，尚未發展出更高難度的產業、福利或文化計畫。

三、縣政府與公所承辦人員焦點團體訪談意見

縣政府與公所是輔導社區發展協會最重要的政府部門，對於社區的現況與能力，有較為清楚的瞭解，是以，特別於 2012 年 10 月 15 日下午訪問縣政府社區業務承辦人員（代號 a）與公所承辦人員（代號 b），訪談主要重點歸納如下：

（一）對於社區現況的想法

該社區坐落於花蓮市中心，與市公所毗鄰，就地理位置而言，該社區於資源上相較於其他社區而言較為充足。再者，理事長願意與市公所就社區公共事

務上進行溝通協調，處事態度積極，雙方維持互助合作之正向關係。(b)

(二) 社區問題

1. 社區願景不明

由於是新成立的社區，對於社區未來發展方向，尚不明確。社區有美食街規劃構想，可以嘗試看看發展成為該社區特色。(b)

2. 缺乏社區工作相關人才

該社區因不瞭解縣府目前對於社區發展的方案與規劃，無法撰寫相關計畫內容提出經費補助申請，社區也缺乏電腦相關技能人才。(a)

3. 缺乏活動中心

社區缺乏活動中心，辦理活動常找場地，此部分理事長相當積極與市公所協談，目前公所附近有老舊宿舍，想以此做為社區活動中心，但是目前尚未有明確的答覆，還在進行協調溝通。(b)

4. 社區計畫能力與組織功能仍須加強

該社區在方案計畫執行的能力上，均能按照計畫來推動，其執行能力指日可待。建議該社區建立制度化的體制及運作機制，訂定工作計畫以確定社區目標，使幹部、會員詳盡了解年度的計畫實行。社區願景不僅是理事長單獨決定，會員大會才是社區發展的權力結構中最重要的角色，需透過審查步驟，讓會員了解社區推動的方案。(a)

四、小結：社區成功與亟待改善之處

由以上社區 SWOT 分析、社區發展現況調查及對縣政府與公所承辦人員焦點團體的訪談意見相互交叉比對，可以看出這個新成立的社區有其成功之處，也有一些亟待改善之處。

(一) 社區成功之處

社區位於市中心，與公所及民意代表關係良好，具有「人和」的優勢。社區活動的辦理是由理事長主導，再由 5 位常出現的幹部加以配合。幾次節慶活動下來，獲得社區民眾不少的肯定，讓社區有好的開始。活躍的社區活動，也讓鄰近的社區倍感威脅，使理事長擔心社區「做得太好」會遭來嫉妒，社區幹部也在方案規劃及執行能力上，信心滿滿，表現了「初生之犢不畏虎」的勇氣，歸納社區可以順利運作的因素包括：

1. 理事長積極投入，是社區事務可以順利推動的關鍵

作者進入社區 7 次，觀察理事長於開會時，均能針對社區活動的內容提出規劃的構想，並具有執行能力，從中亦可察覺理事長具備強烈的企圖心。理事長與社區幹部相處融洽，討論社區事務時，社區幹部亦能踴躍發言；惟面對決策時，社區幹部則轉趨保守，對於理事長的作法及意見採完全接納及信任的態度。

2. 理事長身兼里長及民間團體幹部身分，資源互通有無

理事長身兼里長及多個民間團體幹部身分，在資源運用上，可以互通有無。社區尚不清楚政府有哪些經費補助項目，但可以辦理多場節慶活動，理事長從其他團體結合的資源，功不可沒，尤其是里長身分，更鞏固其領導地位，最具關鍵。

3. 有核心幹部配合，使社區活動可以順利進行

在幾次社區活動的籌備過程，可以看到理事長夫人帶領幾位核心幹部，一起做有效的分工，是活動可以順利辦理的主因。

4. 以辦理節慶活動吸引社區民眾參與是成功的策略

作者參與社區的會議當中，最常見到社區討論的議題就是，是否需要舉辦

節慶活動，包括母親節、端午節、中秋節等均提出討論，雖然有些活動不了了之，但母親節與中秋節的活動帶給他們成功的經驗，使他們信心倍增。

（二）社區亟待改善之處

經過所蒐集資料的交叉比對，社區潛藏了一些問題，需要加以克服。茲引用社區發展現況調查問卷中「社區幹部自我能力分析」的架構做進一步討論：

1. 溝通及協調能力方面

與社區民眾的溝通能力仍嫌不足，尤其是向社區民眾介紹社區事務方面。社區民眾參與社區活動頗為熱絡，也許是受到活動內容的吸引，但對甚麼是社區發展協會卻認識不足，社區民眾可能認為這是里辦公處的活動。因此，讓民眾認識社區目前重要的工作。

2. 組織及倡導能力方面

社區幹部的凝聚力還不錯，但居民對社區的認同感仍有待加強。與上一題的狀況相同，社區幹部無法清楚說明社區的功能，導致與居民呈現疏離的狀況，連帶影響人才的引進，遂產生志工不足的現象。

3. 方案規劃及執行能力方面

這方面呈現矛盾的狀況，社區幹部在此一方面頗具信心，但是卻希望加強計畫書寫作訓練；政府部門人員更直指計劃能力仍須加強。產生這種矛盾的原因是社區辦理的活動都圓滿完成，亦即活動執行能力尚可，但要寫成爲一份完整計畫書則仍嫌不足。作者在參與社區人士討論活動時，往往只有一張活動流程，沒有活動目的、需求評估、活動內容與評估指標等資料，顯見對於方案規劃能力，仍有待加強。

4. 資源連結與其他組織合作能力方面

現行社區的資源包括里辦公處、市公所、民意代表或職業工會其實都是理事長擁有的人脈資源，社區鮮少向社會處、文化局等單位申請補助，理事長對

這些資源的申請程序尚不熟悉。因此要讓社區幹部也了解開發、連結社區資源，與其他組織合作共同辦理活動，頗為重要。

5. 行政能力方面

這是社區最弱的一環，對基本會務運作所需的能力，包括計畫書撰寫、開會資料準備、主持會議、會議記錄、經費核銷等均欠缺足夠的能力。

此外，缺乏社區活動中心與社區願景不明也是社區需要努力之處。總而言之，社區在理事長強力的領導之下，短時間確實做出了一些成效，令人印象深刻。但有點淪為土法煉鋼，對於組織的領導過於人治，居民對社區認識不足，社區人才缺乏，基本的行政能力欠缺，都留下許多改善的空間。

伍、結論、討論與建議

一、結論

這個新成立的社區具有發展意願，但社區能力較低，是作者所界定的「潛力型」社區。社區成立的原因係基於里長希望擴大資源結合的層面，希望有一個平台可以承接政府的補助經費。在此一動機之下，里長在當選之後就積極成立社區發展協會，並順理成章的當選了理事長。社區運作的主要動力來源，也來自於理事長旺盛的企圖心，與理事長夫人的號召，集結了一群幹部，共同推動社區節慶活動，儘管社區民眾仍然分不清楚「里辦公處」與「社區發展協會」有何差別，但至少吸引了不少居民參與活動，對一個新社區而言，這種策略是成功的。

作者介入社區最大的功能，在協助社區認識自己，經透過社區 SWOT 分析、社區發展現況調查問卷與訪問縣政府及鄉公所承辦人所蒐集的資料交叉比對顯示，雖然社區可以自我培力，但仍面臨與社區居民溝通能力不足、志工缺乏、計畫撰寫能力不強、資源結合有限與行政能力欠缺等問題，亟待克服。

二、討論

社區培力與輔導是本文探討的重點，培力著重在內在自我能力的發揮，輔導則是外來力量的協助，兩者相輔相成，成爲一種互相介入「對方」的操作結構。作者希望以伙伴的立場，學習的角度進入社區，透過對話與討論的方式，讓社區可以經由輔導而自我培力。以下將討論社區自我培力、輔導功能與社區診斷工具三項議題。

(一) 社區具有部分自我培力的功能

這個新成立的社區本來就具有很高的發展意願，他們會自發性的長出許多作爲，這種自我培力的功能，才是社區動起來的基礎。社區在理事長的帶領之下，辦理了多項的節慶活動，成功炒熱社區的氣氛，帶動起社區的活力，對一個新成立的社區而言，這是很好的開始。也難怪他們會認爲：社區做得「太好」容易造成鄰近社區的壓力。爲了解社區居民的需求，社區進行了需求調查，有助於方案的規劃。社區也將規劃美食街及爭取設立客家文化中心，作爲未來努力的方向。這些想法都看得出社區對未來是有努力的方向，而這些方向是帶動社區前進的動力。

(二) 對社區的輔導功能在增進社區的自我認識

作者以行動研究的精神，循著參與社區計畫、觀察與反省的路徑，進入社區。在這 7 個月當中是否發揮輔導的功能？如果以參與社區的內容來看，最多

的是出席他們的工作會議，與社區成員一起討論相關事務，這些工作會議圍繞兩個重點：社區自我瞭解與活動規劃。在社區自我瞭解部分，包括參與他們需求問卷內容與結果討論、帶領 SWOT 分析與社區現況調查問卷結果討論，這些都在做「社區診斷」。至於，活動規劃有許多時間在討論內部分工，作者能參與的有限。具體言之，作者對社區主要的幫助就是讓他們「更認識自己的社區」。

（三）社區診斷工具仍有改善空間

本次參與社區的過程中，作者使用了 SWOT 分析與社區現況調查問卷兩種工具。從帶領社區幹部討論的經驗來看，SWOT 分析的架構，簡單明瞭，有助於釐清社區本身所具備的內外條件。當然，也有社區人士不是很清楚社區所擁有的條件或語帶保留，這些都需要加以說明或催化。另外，李易駿老師依據社區能力的架構研發的社區現況調查問卷，頗具實用價值。問卷分為甲乙兩卷，並且希望透過前後測加以比較。本次雖使用甲乙兩卷，但未做前後測。由於社區幹部教育程度不一，可以看出仍有少數的理監事對問卷內容瞭解有限，影響統計結果。因此，社區現況調查問卷可以減少題數，發展出簡易版，以方便社區幹部填答。

三、建議

本文所研究的社區是一個新成立的「潛力型」社區，雖然有其特殊的發展模式，但是有許多社區在改選之後，由於人事異動，也有「重生」的現象。可以藉由本社區的發展經驗，提供一些參考的策略。據此，本文建議將分為對社區、對地方政府與對專業輔導團隊三方面。

（一）對社區的建議

1. 新社區的勝利方程式

一個新的社區如何運作？從這個案例可以看出，社區領導者的企圖心絕對是重要因素。其次，有一小群（5 至 10 人）叫得動的幹部，可以配合辦理活動。活動的內容先從較受歡迎的節慶活動開始辦理，可以輕易炒熱社區的氣氛，讓社區動起來。因此，「**強力領導＋幹部配合＋節慶活動**」可說是一個新成立社區的「勝利方程式」。

2. 社區發展首重人才培育

新成立的社區常靠理事長獨撐，成為「一人社區」。此非長久之計，畢竟社區事務繁多，需要廣納人才。社區最常見的瓶頸也是人才缺乏，有時是社區青壯人力外流，人才尋覓不易；有時是理事長怕幹部能力太強，影響自己的威望，而有意壓抑。但不管如何，新成立社區的人員對社區發展的理念與作法，通常都是土法煉鋼，也缺乏基本能力，需經由參與訓練過程，逐步培養。

3. 常常進行社區參訪交流

有時社區稍有成就，即自我感覺良好，而不思改善。新成立或亟待發展的社區可以經由到其他較為成功的社區參訪，彼此觀摩，相互學習，同時找到推動工作的靈感。

4. 鼓勵社區進行願景規劃

社區很容易因辦理節慶活動的成功，就認為社區工作不過爾爾。久了之後，就變成例行公事，沒有創意的社區。因此，鼓勵社區訂定發展願景，作為長期努力的目標，才是社區工作永續發展之道。

（二）對地方政府的建議

1. 常常到社區參與活動，讓社區覺得受到重視

雖然社區是民間組織，但政府擁有經費補助的權力，仍是社區資源的重要

來源。縣政府與公所承辦人員如能積極參與社區活動，就能夠讓社區感受「長官」的重視，其努力也可以被看見。

2、定期規劃辦理社區人員訓練，以培育人才

社區人才缺乏是常見的現象，政府部門透過分級分項的訓練，培養社區的人才至為重要。社區人才的培育需以團隊方式進行，才不致於因受訓者離開，而青黃不接。社區接受人才培育的比率，可作為經費補助的參考。

(三) 對輔導團隊的建議

1. 以伙伴關係進入社區是基本的態度

雖然輔導團隊的成員常被冠上「專家學者」的名號，但如果以此自居，就會失去很多學習的機會。畢竟許多社區也具備自我培力的能力，他們需要的是可以共同討論，提供意見，同甘共苦的「伙伴」，而不是一個高高在上的「專家」。

2. 研發更多社區工作評量工具，以供使用

此次社區參與所使用的工具包括：社區需求調查問卷、SWOT 分析架構與社區現況調查問卷，均有效的讓社區更了解自己的條件與限制。但社區工作仍缺乏更多工具，可以評量社區的能力、資源與技術，需要投入更多相關研究，累積成果，並公開讓需要的人可以使用。

參考書目

- 內政部（2009）。2009年《社區發展工作績效評鑑報告》。
- 內政部（2010）。2010年《社區發展工作績效評鑑報告》。
- 向家弘（2007）。《社工培力，培什麼力?-作爲一個公民主體的能力》。資料檢
索日期 2011.3.11。網址：<http://47go.org.tw/article/956>。
- 李易駿（2008）。《當代社區工作：計畫與發展實務》。台北：雙葉。
- 李易駿（2012）。〈朝向專業化的社區工作發展〉。《社區發展季刊》，138，93-105。
- 李聲吼（2010）。〈高雄市社區培力與永續發展之探討〉。《城市發展半年刊》，
10，24-33。
- 吳明儒、呂朝賢、陳昭榮（2008）。〈社區能力指標與地理資訊系統（GIS）應
用之研究：以台南市社區發展協會爲例〉。論文發表於台灣社會福利學會
2008年年會暨「新世代社區保障制度的建構與創新：跨時變遷與跨國比較」
國際學術研討會。嘉義：中正大學。
- 徐震（1980）。《社區與社區發展》。台北，正中書局。
- 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〉。《台大社會工作學刊》，19，87-131。
- 張英陣、高永興、陳育璫、趙若新（2008）。〈Community Building or Bleeding？
台灣社區培力政策之探討〉。論文發表於「優勢與創新：家庭與社區發展國
際學術研討會」。南投：暨南國際大學。
- 張德永（2012）。〈社區大學的社區學習與培力實踐〉。收錄於中華救助總會出版
《社區工作理論與實務》一書。台北：中華救助總會。
- 鄧湘漪、陳秋山譯，Paul Stepney & Keith Popple 著（2011）。《社會工作與社區-
實踐的批判性脈絡》。台北：心理出版社。

- 曾華源（2004）。〈衝突或和諧優先：都市社區總體營造規劃之省思〉，《社區發展季刊》，107，64-77。
- 劉素珍（2013）。《本土化社區能力量表之建構》。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文口試本。
- 賴秀芬，郭淑珍（2000）。〈行動研究〉。收錄於作者主編《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》一書。台北：巨流圖書公司。
- 賴兩陽（2009）。《社區工作與社會福利社區化》（3版）。台北：洪葉圖書公司。
- 賴兩陽（2010）。〈地方政治人物對推動社區工作的影響性分析：桃園縣觀音鄉社區工作者的觀點〉，《社會政策與社會工作學刊》，14(1)，39-79。(TSSCI)
- 羅秀華（2003）。《文山社區由充權到治理的發展歷程》。國立台灣大學建築與城鄉研究所博士論文。
- Chaskin,R.J., P.Brown., S.Venkatesh & A.Vidal (2001). Building Community Capacity- A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review*, 36(3), 291-323.
- Craig, G. (2007). Community capacity-building: Something old, something new...? *Critical Social Policy*, 27(3), 335-359.
- Glickman, N. J., & L. J. Servon (1998). More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3), 497-539.

附錄

附錄 1：訪視內容概要

訪視日期	訪視次數	訪視內容概要	觀察
1	5/2	作者向社區幹部說明本研究計畫之目的，並與社區幹部交換對於社區發展之看法。	該社區為新成立的社區，理事長與理事長同一人，認為作者進入提供輔導，對於社區而言是項優勢，採取相當配合的態度。
2	5/16	建請該社區著手整理社區特色介紹、活動成果照片整理等事宜，並製作為簡報，以便提供有意參訪的團體及民眾資料參考或進行社區導覽說明。	讓社區藉由整理基本資料，更能掌握社區的現況。 理事長能妥善運用社區幹部進行社區活動。
3	6/14	該社區擬以問卷方式了解民眾需求及對社區發展協會的期待。預計於暑假期間(7、8月)委由社區內的大專生進行調查，再進行統計分析。 與社區幹部一起進行社區需求問卷內容的討論。	社區幹部針對問卷形式提供許多的意見，參與社區活動意願高。
4	8/29	1. 社區完成需求調查，與幹部共同檢視問卷結果所呈現的問題。 2. 帶領社區幹部以 SWOT 架構進行討論，以瞭解社區面臨之問題。	理事長具備足夠的企圖心，積極蒐集相關資料及穩固與地方重要單位之關係，有利資源網絡建立及發展。
5	9/18	帶領社區幹部一起討論社區現況調查問卷的結果，該社區所面臨的問題為志工不足、缺乏人才、社區願景不明及空間不足；期待透過研習獲得的知識為計畫書寫作、如何申請經費及發展社區願景。	理事長對待作者的態度是客氣與尊重；對社區幹部則顯得頗為強勢。
6	10/9	社區中秋節活動頗為成功，透過活動照片可以看出，民眾參與人數頗多，理事長有成就感。	理事長態度積極，活動對民眾有高度誘因(如禮品豐盛、硬體設施佳)，民眾出席狀況熱烈。
7	11/7	東吳與東華社工系碩士生聯合教學參訪社區，由理事長簡報並做導覽。	理事長並未充分準備簡報內容，社區許多事務未做詳細說明，社區導覽對特色的說明仍待加強。

資料來源：作者自行整理