

肆、評鑑委員的感想與建議

評鑑委員的感想與建議一

再接再勵，永續社區經營

李 聲 吼

國立屏東科技大學社會工作系副教授

(一) 前言

民國 104 年衛生福利部社區發展工作評鑑在八月中旬圓滿地告一段落。此次評鑑訪視過程，雖然遭遇颱風的波折，但整體而言，尚稱得上圓滿；再者，在拜訪社區的歷程中，亦深刻感受到，社區工作夥伴對於故鄉與部落的熱情與努力。縣市政府與社區發展協會的成員均盡力將兩年來的工作成果，用心地展現在動態與靜態的活動之中，實在令人欽佩與讚嘆。僅將個人的觀察與感想，陳述如下：

(二) 觀察與發現

1. 社區環境綠化與美化展現成果

社區環境綠化與美化應該算是社區工作的基本功，因為它最容易展現成果。以臺南市新營區民榮社區發展協會為例，社區共有 9 塊綠地，分別來自林務局、農業局、環保署等單位經費挹注，並由志工及綠地附近鄰居共同維護，其中幸福田園更是由社區地主分期陸續提供社區後，大家辛勤整理開墾而成。此外，社區發展協會也號召社區志工及資源，將 9 塊綠地分別命名為「快樂出帆、心想事成、樂觀奇成、歡樂傳奇、幸福田園、松樂田園、芳香小道、食在有趣及民榮社區公園」，增進居民的互動及參與，並打造美麗的家園且成果顯著。

2. 青年志工的運用已展現初步成效

許多社區皆能積極招募青年志工及培養青少年志工加入服務的行列。

例如，臺南市果毅社區對於志工與服務的規劃就是非常積極的例子之一。其執行內容包含：小志工、青年志工等，除了促進服務人力的多元化，並可增進兒童及青少年對社區的認同及參與感。此外，果毅社區亦能長期培養青少年志工，並持續藉由各式活動維繫青少年志工投入，包括送餐、街舞、營隊等，增加青少年對社區的向心力。而青少年志工也建立個人服務歷程紀錄，透過圖畫及照片的方式，呈現其活潑生動的參與歷程。

3. 社區產業蓬勃發展

此次評鑑過程中，察覺到許多社區產業已邁向蓬勃發展之路，例如：彰化縣福田社區、臺南市大港社區等，皆有極佳之表現。以臺南市大港社區為例，數年前曾遭遇登革熱病媒蚊之困擾與威脅，卻能將登革熱危機轉化為香草植栽的環境產業社區，即充分展現自主及全民參與的能量；該社區更成立「香草蔓之坊」，結合勞動部「多元開發方案」及「培力計畫」所配置之專長人力，促進社區產業的蓬勃發展。「香草蔓之坊」除了設置執行長、專案經理外，也成立設計組、推廣行銷組等部門，使社區產業能夠提供就業機會，並設計回饋機制，使居民皆能受益，成果顯著。另外，從財務面向來看，大港社區在 103 年度之經費中，生產收益及捐助收入占五成半；102 年度亦達三成五，顯示社區自給自足能力逐年提升，並在民國 95 年起，向國稅局報稅，呈現自主財源的成效，可供各界參考學習。

(三) 建議與檢討

1. 社區會務與財務宜朝向制度化、透明化管理

此次參與評鑑的社區，在會務與財務面向的呈現均達到一定之水準。但，有些社區反映，在準備相關資料時，須投入極多的人力與物力，也耗費許多時間。有鑑於此，未來應可遴選某些績優社區的會務與財務報表為範本，並逐步推行電子化檔案，一方面大幅節省人力與時間；另一方面則可使財務透明化，建議主管機關可參酌實施辦理。

2. 社區防疫與防災應持續重視

登革熱此次在臺南地區大流行，許多社區皆表示深感困擾，此現象亦凸顯社區防疫工作的重要性。雖此次評鑑期間，登革熱疫情尚未達嚴重之

程度，然而，臺南市大港社區的黃執行長卻再三強調，登革熱的防治須仰賴：(1)平時對社區環境衛生的重視(2)居民積極參與防疫工作(3)將室內及戶外積水清除(4)避免被埃及斑蚊及白線斑蚊叮咬，才能妥善達成防疫之目標。

此外，社區防災的概念也應該在平日加強宣導及演練，才能在遭遇颱風、淹水、火災時迅速處理。例如，嘉義縣梅山鄉中華社區對防火防災的準備就非常紮實，該社區在早期曾經遭遇火災之害；所以在儲水及第一時間的滅火演練及安排演練之操作項目，已達人人都能執行之程度，可供各界參考。

3. 社區人口老化與照顧問題應積極面對並處理

由於偏鄉社區的人口老化與照顧問題已非常嚴重，建議中央及地方政府，未來能將社區關懷據點之培力與輔導工作列為最優先之項目，並持續挹注經費及人力。此外，關懷志工的招募與培訓也應該繼續重視，使老有所安的目標能夠達成。

評鑑委員的感想與建議二

落實公私合作形成社區發展的正面循環

李 易 駿

國立金門大學社會工作學系教授

參與全國性社區發展評鑑是一個跨縣市觀察社區發展工作情況的好機會；而在跨年度的觀察中，則可以對社區發展的歷史變化有更大視野的認識。從今年參與評鑑的社區來觀察，除看到社區能量的成長、居民合作的落實外，更可以發現以下幾個特性：

（一） 落實以組織會財務健全為前提的政府補助

過去，常發現地方政府受制於民意代表，以及對社區組織管理未落實，而出現申請及獲補助之組織未必健全的情況。但今年幾個縣市政府已參酌衛生福利部社會福利補助作業要點的作法，將會務、財務健全明列於補助規定中，落實以會務、財務健全為補助前提，合理的基本法制運作。

（二） 縣市小旗艦計畫發揮帶動作用

衛生福利部基於實務工作經驗分享的理念推動旗艦計畫及鼓勵縣市政府自辦小旗艦計畫，透過小旗艦計畫由資深績優社區幹部帶動起步中的新興社區。在評鑑中，不但看到資深社區因帶動其他社區的自我成長，也看到潛力社區的發展。

（三） 縣市社區培力中心初具成效

同樣地，在社區發展專業日益累積及衛生福利部政策推動下，幾個重視社區發展工作的縣市亦組設社區培力中心(含方案)，透過培力中心的專業社工人員，進行對社區組織及其幹部之培力工作，針對社區組織及幹部的特性與需要發展訓練及培力方案，促進社區能力提昇與社區組織方案實踐。在今年的社區發展評鑑中，確實看到縣市政府社區培力中心的初步成效。

(四) 結合學者與績優社區幹部進行社區實務輔導

幾個重視社區發展工作的縣市，能結合學者及績優社區幹部針對有意發展、推動的社區組織進行實務性的輔導，透過專家實地到社區中解決社區發展中的實務問題，也是對發展社區的鼓勵，達到促成受輔導社區幹部積極推動的效果。

(五) 少數縣市政府未能正視社區發展的新趨勢

雖然幾個縣市政府積極投入資源、引進人力，規劃方案落實推動社區發展工作，但仍有很少數的縣市政府無視社區發展領域的進步變化，仍自囿於硬體建設或地方資源分配的作法，社區組織的能力不但沒有進步，更因公部門資源變少，而出現自我退步的情況，甚至相對於多數縣市的進步，其間的差距更為擴大。

(六) 部分社造人員之社區實踐偏離學理及常理

在理論概念上，社區發展與社區營造有相同的基礎，雖然在知識傳承上與政府方案設計上有些微的差異，但在為公共謀福、透過社區居民的集體合作行動，以及具有公共責任等原則乃是共通的，也是常理所期待的。一直以來，各縣市的社區發展工作的成果雖或有起落，但這些原則仍是被謹守遵行的。而本次的社區評鑑中，觀察到部分的社區營造人士雖推動社區工作小有成果，但在公共責任與社區居民的集體合作上則出現可議之處。吾人當不對社區營造計畫的本質有懷疑，但不得不對社造人員培訓或經驗傳承之內容有擔心。

綜合而言，社區組織的發展成效，在中央政策規劃與經費補助下，結合學者們的理論建構與實地示範，以及整合施政計畫的落實，社區發展工作已出現進步之效，相信未來不僅會持續進步，且其成長必將日益快速，吾人確樂見這樣的公私合作及正面循環進步。

評鑑委員的感想與建議三

社區評鑑與社區發展的育成

黃 松 林

亞洲大學社會工作學系副教授

長期以來，社區有極大的人力資源是台灣生命力的源頭，社區在非政府組織或社區發展協會的著力下，開展出極關鍵的公民社會力量。許多人認為，今日的社區大多數仍在政府由上而下的補助輔導下運作，沒有了政府補助，社區組織的業務便有極大的危機；沒有了政府的輔導，社區組織的會務便會受到極大的影響；沒有了政府的協助，社區的生存便會面臨極大的困難。這些都在在說明社區在某一程度上依賴政府的現象。

(一) 由上而下與由下而上的社區決策各有其缺點

然而，藉由政府的輔導與協助，社區對於人、文、地、產、景的投入因此有所據、有所本，對所謂的六星計畫：產業發展、社會福利醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等社區六大面向可以加以關注。這些豈是只有政府要做的事？不也是社區大多數人口群所期待的發展面向？由上而下的社區決策似乎有其缺陷，因為那可能非社區人口之所欲；由下而上的社區決策亦有其缺點，因為那可能只是社區少數領導者精英之所欲。因此，政府如何在社區發展過程中，提供適當的支持與協助，是其重要的議題。

(二) 社區如因非中央評鑑而缺乏興趣，提供多元補助是良方

部分人士認為社區本是地方政府的業務，由地方政府自己輔導與協助、自行建立自我特色即可，在此角度下所論述的重點自有其立足點。然而，正如社福考核一般，社政相關因地方業務歸地方，預算也因之歸地方，但不也要進行社政考核，其目的本是在預算歸地方執行後，中央有其關切之角色，故社福考核不能省，評鑑社區其理亦可能相似。惟目前有人以為社區評鑑本有其必要，如逕與社福考核合併，則是一個不錯的決策。至於社

區可能因非由中央評鑑而對評鑑興趣缺缺，則在地方政府是否能有更多的獎助體系，是值得再研議之處。

(三) 各縣市以社區發展育成中心之模式進行輔導是未來可行方式

長遠來說，促成各縣市進行以社區發展育成中心之模式進行輔導是未來可行方式。當前台灣大多數的縣市政府都有組成跨科局處的單位，如：社區發展委員會，來推動社區發展，其主責單位乃是以政府本身來進行相關推動工作，以培育輔導各縣市所轄的社區發展協會組織。然而，部分縣市政府則委託民間單位或學術機構承辦相關社區發展育成中心，以提供專業輔導與資源連結之服務。透過育成中心之專業知能，蒐集及分析縣市社區發展協會現況與問題，發展出縣市社區培力策略，進行陪伴輔導服務，藉以提升社區能力，促成社區的自主自發及特色發展；建構縣市社區支援輔導機制，使公部門、社區育成中心及社區於各自角色與立場上發揮最大效益，以推動其縣市社區發展工作；彙整社區相關資源，提供更多元化之資源轉介服務，促進資源流通及可近性；形成區域性跨專業團隊合作機制，凝聚共識，發展具創新及創意社區服務，似乎可以形成縣市社區發展特色。一般而言，「育成中心」是一種教育成長的概念，經常被用來構成或創造一個有利新組織的環境。

(四) 社區發展育成中心角色之建議

這與一般產業的創新育成有所不同，一般產業的創新育成中心有四個部分受到特別關注，包括提供共享辦公空間，並供給或多或少的有利條件以培育組織；提供支持服務平台，以降低管理成本；專業的諮詢商務支持或建議；提供內外部專業網絡平台。其所謂育成中心主要的模型組合(Hackett and Dilts, 2004b; Peters et al., 2004; Soetanto, 2004)，包括了篩選機制(Selection)，亦即對受服務者的篩選機制；其次是基礎設施(Infrastructure)，包括空間、辦公設施及相關行政服務；再次是專業支持(Business support)，即提供受服務者之發展、培育、輔導與培訓相關活動；再次是中介(Mediation)，意即與受服務者彼此連接並連結外部世界資源；最後是結案(graduation)，指何種條件下結案。然而今日所謂社區發展的「育成中心」，到底是一個育成器(incubator)、抑是一個培力者

(cultivator)，是值得討論的議題。未來之建議如下：

1. 篩選機制的考量

對於社區發展育成中心最首要的管理任務是篩選機制，如何提供有效的資源分配，篩選較弱、但有前景的社區，以提供相關輔導服務，甚至對具有創新業務之社區，提供某種補助措施，是未來重要關鍵。目前育成中心如能以起步型與發展型為服務對象，方向將是正確的。

2. 發展多元專業支持功能

通常社區組織專業支持服務，包括提供開創組織業務與會務發展的意見及一般業務問題。目前大多有組織發展和開創培訓，能回應受服務組織臨時性要求的輔導，或主動針對受服務組織提供特定的諮詢，也能持續並主動針對受服務組織提供的諮詢。但社區究竟是多元的，包括社區產業、社區治安、社區福利、人文建築、環境保護與環境生態等多元面向，社區發展育成中心如何能提供此六大類之多元專業支持，仍有極大限制，這都是育成中心未來努力的方向。

3. 結合補助與中介功能

一般而言，育成中心主要亦提供受服務者之培育及其與外在環境之間的「橋樑」，因此其專業諮詢是重要的功能，以達成充分運用開創人才與資源之目的。不過，未來輔導的功能如能結合相關補助，可能更能達成相關的效果。

4. 連結評鑑與督導功能

當前育成中心之功能以輔導服務社區為重點，但鄉鎮市區公所可能置身事外，未能發揮應有功能，未來如能連結鄉鎮市區公所評鑑與其督導功能，推動鄉鎮市區公所之評鑑工作，將使整體社區工作有更深入的開展，值得研議。

整體而言，所謂政府資源有限，民力則無窮，社區發展工作雖不能完全依賴政府，但中央與地方政府沒有投入，是萬萬不能的。

評鑑委員的感想與建議四

再一次的驚喜與感動

張 振 成

輔仁大學社會工作學系副教授

坦白說，參與 104 年度中央衛福部的社區評鑑工作跟前兩次參與評鑑比較，我在心情有很大的不同。前兩次的評鑑心情是既新鮮興奮但又深感惶恐，既開心卻又覺得沉重，內心五味雜陳，感覺是多元而複雜的。但今年參與評鑑的心情較為單純與平穩，因為經歷兩次的中央級評鑑，南北兩場的評鑑都已經歷了，中央層級社區評鑑的樣貌大致上已能了解，對於南北部的社區發展狀況也有一些概括的認識，因此心情比較輕鬆，也少了惶恐與沉重。雖不能說自己已是中央社區評鑑的老手或達人，但起碼也不是菜鳥與新手了。雖然如此，在整個評鑑的過程中，我仍然抱持著謹慎與認真的態度，希望能夠順利完成任務。

有同事與朋友以羨慕的眼光與口氣跟我說：「你能藉著中央社區評鑑的機會到台灣各地遊山玩水，真令人羨慕！」聽到這樣的話，我心裡充滿了感激與矛盾。是啊！藉著衛福部同仁的細心、貼心安排，我有機會到台灣各處尤其是鄉村地區走走，感受台灣各地的美景與濃濃的人情味，一趟評鑑下來視野開闊了，內心也多了許多溫馨與學習，感覺長了智慧了。尤其是這些社區的所在地，如果不是去評鑑，我這輩子大概也沒有機會去，因為我不是一個有能力與習慣自己安排旅遊行程的人，活到快六十歲了，所到之地非常有限，而且百分之九十九都是別人安排的，因此參與社區評鑑是一個我能夠到台灣各地看看的好機會，這是需要感激的地方。但另一方面，社區評鑑是一項很嚴肅而艱苦的工作，上山下海需要忍耐拉車的辛苦，尤其是容易暈車的我，對於坐遊覽車在山間跑來跑去，害怕暈車嘔吐的壓力頗大，還好衛福部同仁及諸位同組委員都能給予悉心照顧，幾次評鑑下來也都平安度過。另一方面，社區評鑑的結果關係到各縣市社會局（處）與社區多年努力的成績，因此我們的心情都是謹慎與用心的，深怕一個錯誤的判斷影響成績，造成縣市政府與社區的挫折，因此實際上我們也沒有

遊玩的心情與舒暢，每一場評鑑結束後腦部細胞都不知死了多少個。當然，對我來說，評鑑結束後的報告與心得才是我最大的挑戰與夢魘。

我不是一個會寫心得的人，尤其上了年紀後，愈來愈有江郎才盡的感覺。年輕時學校的作文課對我來說不算是艱難的工作，碩士與博士論文這麼令人頭疼的內涵我也都完成了。但寫心得這件事，至今對我而言仍然是一件苦差事，因為常常為不知要寫甚麼而苦惱不已。這次參與評鑑的心情雖然比以往平穩，但寫心得對我而言仍然是一件令我煞費苦心的工作。雖然如此，但南部社區的表現卻帶給我再次的驚喜與感動，也讓我有許多的不一樣的學習與經驗，因此我仍然想提出一些心得，茲分享如下：

（一）南部的社區發展令我驚喜與稱羨

以前由於自己資訊的侷限，我所聽到的有名及卓越而為其他社區或學校學生列為參訪觀摩對象的標竿社區，多數在北部、中部與東部，基於這樣的偏頗訊息所形成的印象，這次南部的評鑑在開始時我沒有抱著太高的期望。然而經過這一個暑假的社區評鑑下來，我走過許多南部的社區與社會局（處），卻對於南部縣市的社區發展情形，留下深刻的印象，過程中有許多令我驚喜與稱羨的時刻出現。這次評鑑發現，多數的南部縣市政府都非常重視社區與社區發展。他們投入許多人力與金錢在社區，希望社區有好的發展，來帶動地方的繁榮與幸福。除了承辦人員外，有的縣市也投入專業的社工與專家團隊來培力社區，而高雄市與屏東縣的努力更是令我印象深刻與敬佩。

（二）我更能接受社區以廟會的敲鑼打鼓與嘉年華會的表演方式來評鑑

以往的中央社區評鑑，受評社區都以廟會的敲鑼打鼓與嘉年華會的表演方式來接受評鑑，希望透過這樣的安排，來呈現社區經營的成果並動員社區居民參與評鑑，期望能在熱鬧中增加委員的好感。每次面對這樣的場面，我總是有滿滿的感動，雖然委員不一定就會因為這樣的陣仗而多給幾分，但對社區而言，他們如沒有以這樣的陣仗出現，似乎就覺得無法表達他們的成果，或許每個社區都不想失去這個讓委員們有一個好的第一印象之機會，因此都竭盡所能地準備，誠如臺灣諺語說：「輸人不輸陣，輸陣歹看面」就是這個道理。這樣陣仗的呈現感覺是功利與工具性的，因此有些委員似乎不以為然，他們認為這並非一定必要，因此中央單位也會告知地

方政府要提醒社區不需如此鋪排場面。今年之前，我也受他人的影響覺得社區這樣做是不必要的。但經過今年南部社區評鑑的過程，我的想法改變了！我感受到社區並不一定只是為了成績而已，在他們的臉上我看到了發自內心的真誠、自然與熱誠，我感受到他們那種「有朋自遠方來，不亦樂乎！」的真性情。社區真是可愛！

（三）行銷對社區產業的經營是非常重要的

前一些日子有天經過臺北市衡陽路的一家麵包店前，無意間抬頭驟然發現一張標榜內含屏東萬丹紅豆餡的麵包廣告海報，心裡一陣熟悉、感動與感慨、複雜的心情湧上心頭。耶！萬丹不就是今年我們去評鑑的地方嗎？是啊！就是那裡！我感到興奮與開心，萬丹紅豆現在已經處處可見了！除了便利商店可買萬丹紅豆水外，麵包店也可買到萬丹紅豆麵包。就在這同時我腦海裡突然閃出另外一個社區理事長的話：「萬丹紅豆最初是從我們這裡移植過去，但現在萬丹紅豆抓緊商機，透過與便利商店與食品廠商的合作行銷全國，已是非常知名的產業，而我們的紅豆品質跟他們一樣，但收益差很多啊！」這句話道盡社區產業行銷的重要性，跟別人一樣品質甚或品質更好的產品，因為沒有把握商場的商機做好行銷工作，最後的收益差別是很大的。雖然我曾鼓勵這位理事長好好加油，希望他們能迎頭趕上，也將他們的紅豆行銷全國，創造更好的社區產業，使社區增加永續經營的資源與能量，但我也知道，這不是一件能在短期內容易做到的事。祝福這個社區吧！希望有一天我在臺北的百貨商場也能買到這個社區的紅豆麵包、喝到他們的紅豆水，說不定到時我就變成一個我學生口中的「童顏鶴髮的少年老頭」了！

（四）在評鑑中我看到地方政府的角色對社區的重要性

在學校學社區工作時，老師都會告訴我們社區是透過自己的力量發現社區自己的問題，經由社區的組織、人員參與及資源的投入，來解決社區的問題及促進社區的發展。社區工作強調由下而上及自治自主的運作，來提升社區的生活水準與幸福。雖然理論上社區工作並不排除政府資源的運用，但它的自助自治精神會輔導社區儘量少依賴政府的資源而尋求社區自

我的力量，以避免政府過度干預，而失去社區的自主性。但在台灣實施發展的經驗結果我們發現，政府在人力與經費投入的多寡與社區發展的好壞，似乎有成正比的趨勢。這次南部的社區評鑑結果我們發現這種現象亦非常明顯地呈現出來。

縣市首長重視社區發展，投入人力資源多的縣市，評鑑結果成績都很優良。而地方政府因不重視或自己資源不足，而無法投入多一點資源與人力在社區時，社區就會感到孤軍奮鬥，而有「孤臣無力可回天！」的抱怨與感慨了，因此成績也就較不理想了。或許這是東方社會的特色吧！政府與民眾的關係較西方緊密，人民總是希望政府能多幫他們一點忙，他們才更有成長的動力，而這樣的政府才叫政府吧！這只是我個人不成熟的主觀意見，是否如此，有待各位專家學者進一步研究。

囉哩囉嗦寫了一堆沒有營養的話，也總算完成心得報告了，希望沒有造成閱讀者的視力與心靈的創傷。總之，第3次的中央社區評鑑學習之旅，讓我再次有滿滿的學習與收穫。從這次的經驗中，我又再次沐浴在社區的溫馨與令人感動的芬多精中。雖然評鑑結束後我一直在生病中度過，但心中是充滿溫暖的。謝謝社區這麼認真地在為台灣努力，謝謝縣市政府及社區熱誠地接待，也謝謝其他委員同伴及衛福部長官對我的照顧與包容，感恩！

評鑑委員的感想與建議五

從平凡無奇的生活場域中談社區志工專業發展

盧禹璵

嘉南藥理大學社會工作系助理教授

參加本次 104 年度南部組社區發展工作評鑑，抱著期待的心情走訪了 18 個社區、4 個縣市，有都會型社區，也有鄉村型社區，有多采多姿的社區、出乎意料之外的人事物，更有許多社區居民從事社區志願服務工作、愛鄉愛土的服務情感，在當今冷漠的社會中，顛覆了我對社區的看法。

社區是在地居民服務的實踐場域，看到多才多藝、服務多元的社區志工，不禁讚嘆社區志工熱愛鄰里的精神。從社區老人服務志工、環保志工、巡守志工、文化志工、營造志工等，志工發揮鄰里精神，協助關懷老人、量測血壓、送餐、打掃社區、營造社區，社區各角落充滿愛心。社區志工通常也是社區工作的主角，特別的是，在高齡化社會之下，許多長者走出家庭，共同關心其他需要關心的長者。更有許多婆婆媽媽，憑著三姑六婆的社區精神，長期參與社區志工，更令人感動。更有許多青少年兒童志工，利用課餘時間，貢獻小小心力。社區志工不分年齡、不分大小、不分性別，共同參與所居住地方的服務工作，看似小小力量，但其鄰里精神的大愛發揮，是公民社會的創建基礎。

事實上，社區志工與其他專業志工團體性質不同，社區居民的多元性與異質性，對於各項服務的需求亦呈現多元性與異質性，社區所能提供的服務侷限於地理區的限制，不易滿足社區居民的需求，社區居民的需求也通常可以藉由便利的都市各項服務得到滿足，這促使社區志工組織所提供的服務通常低落於其他類型志工組織的服務。都市社區居民的社會參與選擇性高，也通常不會以社區志工組織為主，也常以一般志工組織來想像社區志工組織，這也造成社區居民對於社區志工隊的肯定不易。而社區志工組織也逐漸朝向較好看見具體績效的環境、文化與空間營造之服務工作。在社會福利服務方面，由於社區人口老化，加上老人的行動限制特質，以社區志工為基礎的社區關懷照顧據點的推動，近年來的志工發展績效相當

良好與快速。

社區志工以社區(里)行政區內的居民為主要招募對象，志工人力的組成也以家庭主婦與老人為主，要擴大招募可能侷限於社區的界線，由於都會區的社會參與管道多且多元性，社區的在地性服務也通常只能吸收家庭主婦與老人志工，在人力招募與擴張的來源具有結構性難以解決的問題。

社區發展的過程中，經費的短少與支持度不高是常見的問題，社區志工服務尤其缺乏經費，除了政府部門的補助與支持外，要強化志工福利，事實上不容易，經費募集上與其他社福、宗教團體的能量，相對低落許多。若要使社區志工組織更為茁壯、資源更為強化，社區志工幹部則多撰寫申請計畫或是參加比賽、評鑑，或許可以稍微解決經費支持的問題，也對提升社區志工的榮譽感有幫助。在落實各項工作於社區的同時，社區組織比起其他志工組織更容易獲得政府資源，不過也發現要配合政府的各項推動工作與獲得資源的同時，社區志工幹部須忙於各項會議、考核與課程，這對於無給職的社區志工幹部而言，是一項既愛又恨的工作，不過也使得社區志工幹部的管理知能提高很多。

社區志工最常見的大概就屬環保志工與社福志工，服務的型態與專業團體比較，雖然專業程度較弱，但相當具有多元性，常隨著政府政策在社區推動，而產生各種志工服務，如文化志工、衛生志工等等。對於新型態的服務發展受限於專業能力與志工老化，通常以社區日常生活需要做起，如老人失智、節能省碳、登革熱防治、社區藝文等服務，對於要創造青少年、青壯年有興趣的新型態趣味性的服務，或者是成就感更高的志工服務，恐怕不易。

事實上，以日常生活為服務場域的社區其服務目標，是與專業團體的服務目標截然不同，對於各項服務族群的開發也應該從日常生活的場域開始引導，並非追隨專業團體的服務模式設計服務工作。

志工服務品質與成效一直以來是社區人力資源培力的重點，就服務原理而言，志工能力強化對於志工服務品質有提升的效果。而能力的強化則需要專業訓練、督導與考核過程達成。就實務上而言，社區志工大部分是草根性居民，因為支持在地服務而加入，服務目標與願景上的專業性與其他專業團體不同，若是貿然加以評估與考核，對於社區志工參與意願恐有

影響。而服務品質的提升也應從正面鼓勵開始，至少應該基本執勤規範，在訓練方面，由於社區志工服務工作多為初級性預防工作，在訓練設計上不宜比照專業團體課程辦理，而應以簡單、實地操作與日常生活連結為設計基礎。定期的志工會議，雖非專業督導會議，也應定期召開，訓練社區志工有基本開會、分享、制度、遵守倫理守則等技巧，並培養在地團隊精神與社區意識。

社區志工隊是一種高度自治、低度管理的組織，對於專業志工管理，除了少數社區志工隊由於財力許可或是計畫補助具有專任幹事負責，運用單位承辦人或是志工隊長多為兼任無給職人員，也大多另有工作，管理知能普遍不高，大部分人員的管理知能是由土法煉鋼或是接受培力課程而來。社區志工的管理鬆散連帶使服務品質低落、志工規範喪失，可能造成志工流失或是解散。雖然社區志工的組成，初期是依賴鄰里情感，但是缺乏管理之下，志工自我實現與成就將會逐漸降低，服務效率與積極度將不足，造成問題。一般的志工專業管理套用於社區志工隊並不合適，應該另訂社區志工專用的管理、制度、訓練、評鑑方式。

社區的權力結構轉換，對於地方型民選組織而言，社區志願服務工作的永續性可能受到影響，若於里長、理事長或是志工隊長選舉或是任期交接時，常發生地方社區的衝突與分裂，此種分裂造成社區工作推動的永續性受到嚴重的挑戰。對於缺乏專人管理的社區志工隊，平時在建構資料成果與服務推動紀錄常不完整，或許會有兼任人員或是幹部擔任，但是責信不足以及工作較多之因素之下，不易進行工作成果的傳承。

社區志工的服務工作難度較低，若是因為服務工作所得到的滿意度與成就感或許不很高，但是事實上可以持續留在社區擔任志工的居民，除了工作帶來的滿意與成就感之外，更重要的是基於左鄰右舍的鄰里社會支持所帶來的滿意與成就感。而社區志工的組成分子也多為老人與婦女，事實上，執行較高難度的服務工作所帶來的挫折感，在未有專人正確的指導或反思之下，反而對社區志工的發展不利。

志願服務法與相關法規頒訂之後，志工開始須接受訓練並由運用單位向各目的事業主管機關申請領冊，許多參與社區志工的居民之參與動機是基於社區鄰里關係與支持，許多老人志工也覺得訓練領冊並不需要。而就

領冊率而言，其先決條件是先接受志願服務基礎與特殊訓練，在開設訓練的成本考量之下，開設的地點、數量與時間也通常無法符合社區志工的在地需求，因此除了開設社區專班之外，社區志工參與訓練的完成率與領冊率也不易提升。也有社區由於社區志工服務績效良好，並配合各項政府政策推動，也接受各種不同目的事業主管機關之志工訓練，故也有社區志工同時具有多本志工服務紀錄冊的情形，由於登錄規定未落實系統化與說明，也導致許多資源重疊的情事發生。

社區是社會福利服務與初級預防的基地，提供各項的福利服務活動，從老人、婦女、青少年、兒童、身心障礙各種族群，到聯誼、關懷訪視、健康促進、各種講座、轉介等各類服務，社區組織結合各種專業服務資源進入社區，並利用社區居民志工，將各項社會福利輸送給需要的族群，對於減低各項社會問題與提升弱勢族群的照顧，社區扮演相當重要的第一線角色，社區工作的主要人力是以居民為基礎的志工，若要強化社區工作的品質，則社區志工的發展應該要多多加以重視。

評鑑委員的感想與建議六

滿載的夏日收穫——我思、我學在社區評鑑

鄭 夙 芬

高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系副教授

今年的暑假，因為參加了衛福部南區社區發展評鑑工作，讓看似漫長的暑假，顯得忙碌且充實，時間過起來特別的快。這次訪視了臺南市、高雄市、臺東縣、嘉義市、澎湖縣、彰化縣，共六個縣市，一如在去年北區評鑑時所感受到的讚嘆與感動，這次我在這六縣市的收穫亦是滿滿，對於我未來在教學、服務、研究上肯定是助益甚多。

這次在南區的評鑑中，能一步一腳印走到卓越組的社區，最基本的，它需要具備三年前或更早進入優等或甲等門檻，試想，這至少超過三年的發展與累積，對一個協會而言，是多麼不容易。人事更迭，組織興衰，甚至是任何天然、人為、政策等因素都可能讓社區停滯不前，甚至沒落消失。因此，每一個能代表縣市出來的卓越社區，在我的觀察中，它必須有下列幾項條件：其一，社區的表現，已經不是為評鑑存在的，社區在少子化與人口老化夾擊中的多元福利服務；社區因地制宜的景觀改造、美化與維護；社區為安心居住的守望相助；社區結合農漁產品所發展的產業；社區面對傳承文化使命的各種記錄方式等等，這些工作的發生，都來自社區想要解決其所面對的問題，社區想要擁有更好的生活，社區希望每個世居於此的人都能安土重遷、感到幸福，它的起始與方向，並不是為評鑑而評鑑，反而是一種水到渠成的結果，非一蹴可幾，也非少數人的成品。

所以，第二個卓越社區的共同點，即是社區能擁有一群讓大家認同、信服的工作幹部，一位英雄是無法撐起一個社區的卓越，而一群有共識的幹部，不只自己在工作中，因付出得到大家肯定的成就感，更是能感受到幹部群中彼此互相相挺的革命情感，更重要的是透過集體力量，真正改變與翻轉社區，從小我到大我之間，找到施力點。因此，評鑑過程中，可以看到許多幹部都有能力處理突發事件，都能清楚表達自己的社區理念，都

能機動遞補任務分工上的不足，都能有捨我其誰的自信，對許多從職場退下的工作者，或是一生都以家庭老小為主的婦女等而言，大家不約而同在社區這塊土壤上，找到再出發的契機；第三，卓越的社區最少不了的就是居民對社區的堅信與仰望，堅信的是，透過在社區的參與，可以發生很多對的、好的結果，包括自己的健康、時間的打發、能力的肯定，甚至對居住環境的認同與榮譽感；仰望的是社區的永續，讓自己的子孫一樣可以在這樣的氛圍中安身立命，無須飄移。所以，評鑑中，除了檯面上的幹部，我總會找民眾來聊天，瞭解一個能參加卓越的社區，它在居民的心目中又是如何的感受？

除此之外，一個社區的卓越，有另一個非常重要的條件是縣市政府的具體支持，每位縣市首長都有自己施政的理念與優先順序，其中，若縣市首長看重厚植以社區為基礎的施政工作，往往就能從評鑑工作中，看到其對社區重視的端倪與成果，包括在縣市政府層級，設置一個跨局處的社區工作平台，統整在社區端的相關計畫與經費且互通有無。這絕對不是預算的消化，或是給予地方的人情，而是有計畫、有策略地投入資源在亮點社區，配套給這些社區帶動周邊社區的能量，這往往也是卓越社區中，所謂陪伴其他社區成長的初始，畢竟純由主管社區發展工作的業務單位要扛起這個重責大任，實屬不易。同時，縣市政府若有更大視野的區域發展願景，社區在這其中，自然會跟隨著因區域、生活圈特色而發展出其永續的可能性，在資源、人才、組織、環境等發展上，都可以有較累積與永續的規劃。而社區不外乎人情，評鑑過程中，當我發現包括縣市政府、公所的承辦人員能跟社區打成一片時，這往往也說明了過去日積月累的情感與人際關係，其對社區的投入已自不待言；相對地，若觀察到一種由上而下的拘泥，其所反應的，也正是社區最不需要的配合與隔閡。

當然，今年的評鑑，我也觀察到一個現象，就是社區中的人口結構老化，社區的長輩比例突破 20%的，比比皆是，相對的，社區的少子化現象也逐漸凸顯，特別在鄉村型態的社區，這個現象肯定會越來越加劇，一個國小只有 3、40 位學童，這樣人口失衡的社區，到底有多少發展的條件？究竟何去何從？事實上，還是要回歸社區即生活的概念，一個評鑑中的好社區，應該要反映其是能讓居住人口安居的環境。我佩服這些社區的生命力，並沒有放棄自己，縣市政府更沒有理由忽視他們，所以，今年度我看到這

樣的社區，也可以代表出來爭取評鑑榮譽，非常令人動容！難能可貴的是這些社區的居民彼此之間血濃於水的人際關係，這是發展這類型社區無可替代的基本條件，社區中孚眾望的耆老，社區中健康的初老者，成為自助的主力，但除此之外，社區更需要的是人助的挹注，包括縣市政府在地的福利服務中心、非營利的社福機構，如何從福利面先穩住在地老化的條件，並接續讓共同的在地照顧成為一種生產，包括照顧者技能的增進，照顧者勞動的補助，關懷據點、樂齡學堂、部落健康營造中心、食堂、送餐、日託等，這麼多的健康、福利服務總其成在社區中，均在在顯見中央與地方都面對到不只是社區發展業務的考驗，更重要是在長期照顧政策中，必須正視與重視社區面向的服務提供，它是成本最少、效益最高的服務取向。

從去年北區評鑑，到今年的南區評鑑，讓我在全國社區評鑑工作中，能逐漸完整的看到評鑑工作的面面觀，在炎炎夏日中，在擔心颱風攪局的心情中，在獨自滯留孩子在不安中，跨縣市的奔波，火車、汽車、飛機的交替搭乘，坦白講，真的是體力與意志力的考驗。但每到一站，我看到社區幹部與居民的辛勞與熱情，我看到縣市、公所等主管與承辦單位的全力相挺，頓時，倦意全消。每個社區都是我們的老師，每個在地者是最有資格論自己的，而我自己也不忘是一個外人，自感自己責任重大，期待自己能提供有用、中肯的建議，期待自己能表達對每個參賽社區的尊重與敬佩。最後，再次感謝衛福部給與我向外學習的機會，讓我的教學、研究、服務工作更臻完善，也讓我對臺灣的社區工作有再次盡一己之力的機會。

評鑑委員的感想與建議七

跨界與創新之路

張 淑 慧

國立臺灣大學兒少暨家庭研究中心執行長

在七月的陽光下走一趟熱情洋溢的社區評鑑之旅，不只體表皮膚感受高溫，心裡也被鄉親的熱情烘烤地熾熱。在社區評鑑過程中，看見社區發展協會對弱勢民眾的關懷、豐富的服務方案、社區風味美食、人文特色、社區產業，深深以身為臺灣在地的一員而榮耀，我們關懷溫暖的 DNA 就在我們的血液中汨汨脈動，雖然淡、雖然無聲，卻是亙古不變的傳承。

只是在充滿臺灣傳統人情味的社區中，吃著傳統的紅龜粿，看著五顏六色的農村彩繪，聽著社區總幹事驕傲地跟我們說：「過去再如何，也是我們的歷史，不能嫌棄，不能遺忘它的存在。」；也感受社區理事長無力但仍想奮力一擊的聲音：「我都做這麼多，他們還抱怨菜色沒變化、不好吃，老師我就在想，讓志工輪流煮，應該不一樣吧！」。在不同的場景中，領略到許多矛盾與衝突、聽到許多期待突破的言語，社區中人與事本來就不是完美的，歷史有時是一種傷痕，照顧與關懷有時是一種負擔，但如何改變視野、以新思維看待，這是跨界與創新的可能性。

（一）社區是否需要專業推土機？

社區工作在福利社區化、環境教育社區認證、社區總體營造、農村再生、水保紮根、活力計畫……等一系列的各部會計畫中，各種社區工作專業框架壁壘，以超乎我們想像的速度正在消失中。福利社區化和社區總體營造在人的觀點上有著社會資本的契合點，社造以環境保護為號召，農村再生計畫融入了社區故事踏查，活力計畫也開啟人與空間、與環境的對話，當社區推土機已將分明的專業壁壘推平，過去存在的各種界線也逐漸模糊甚至消失，身在這個即將沒有界線的社區工作，我們為何還只停留在既有的框架當中呢？是否具有足夠的跨界思維與勇氣，在社區中自由飛翔呢？

社區工作最大的專業壁壘可能存在於社區工作者的態度中，社區工作者是認為社區所有事物都相對獨立，還是相互關聯？專業堅持常主張專業獨立，社區有各類知識技能，社區培力有各類分科分級訓練，各局處部門也有各自不同的會議課程，卻很少把各類知識聯繫起來；社區培力教育在提高專業知識的同時，也加高了各個專業領域之間的壁壘。因此，社區工作者必須能夠遠離自己的舒適圈，運用專業推土機推開一座座專業壁壘。

（二） 跨界可以解決社區的問題嗎？

社區環境在變，要更勇敢地去擁抱它，未來的社區工作，已經不是社會工作者單槍匹馬的日子了，跨界是一種解決問題的方法，資源整合的跨界是未來社區工作主軸。社區工作常常受限於單一思維，社區的需求、產業，甚至問題已經模糊，太多問題已無法用單一學科的觀點來解決。當一種專業無法完全再現或詮釋社區工作時，就需要另外的一種或幾種專業聯合起來進行詮釋和再現。

許多領域之間都沒有界限，不要自我設限，想成功推展社區就不能孤立自己，不能固守自己的法定業務，要嘗試從外界角度去看問題。以老人福利服務而言，老人關懷據點已不再是單一選項，健康活力秀、生命繪本、口述歷史、老人陪讀、中高齡科技計畫等都是長者參與社區的可能之路，多元的方案讓社區的活動更具有生命力。跨界合作會產生很多不同的想法和意見，善用跨領域的激盪，可以產生想像不到的創新與變革力量。

（三） 社區的跨界是一種習慣的突破

跨界（CROSSOVER）不只要跨越「腦」的界限，更要跨越「心」的界限，不怕改變，不怕再學習。跨界將突破原有專業習慣、通過資源連結其他專業價值，實現跨越專業的整合行為。常見的專業模式常侷限在同一種思維中，我們社工有長期工作的專業領域、所擅長的社區工作技能，我們習慣使用自己習慣的專業知能，做越來越多類似的事情，在專業的舒適圈中，覺得很安全，我們很少主動想改變，也很難培養多樣化的技能。

尤其社區工作專家對許多事情有固定的看法，這種狀況很難突破。這

群想法接近、站在同一專業高度的人所認定的共識，往往是單一方向觀念，所以一個縣市長出一個育成中心，評鑑成績受到肯定，各縣市都開始發展社區育成中心；一個社區做手工皂、清潔劑等社區產業，產銷成果不錯，全台各社區都被引導做手工皂、清潔劑；這種專業群體習慣導致社區模式一再被複製，忽略了社區的多元化與在地化的獨特性。

跨界需要謙遜的態度，跨界吸收其它專業的發展元素，讓原本社工專業缺乏的元素，藉由與其他專業的融合、滲透，增強社工專業的立體感和縱深感，給福利社區化帶來一種新的感受。從被動接受轉為主動發展、由感官的實踐體驗到思維的轉變，使專業發展更具張力。這次社區中常見環境保護和文化保護，有社區除了清理社區環境、綠美化，也開始跨界創造社區意象，甚至融入新的專業元素，將社區巷弄內髒亂古水井的「媳婦怨」，經由環保、農村再生及社造，營造成社區景觀新亮點的「惜福院」，這就是一種跨界、一種突破。

（四）跨界的社區工作者是專才與通才並進

社區工作推展需要重要的人力資本，對社區工作者、社區理事長、總幹事的要求，已由傳統的專才，轉向了跨領域、跨專業的綜合性人才，要「專才與通才並進」，除了是「頂尖高手」，也是「全方位人才」。換言之，每個人除應專長於某領域的專業外，還需了解相關專業、進行資源整合，融會貫通相關領域的知識，並綜合應用於社區工作的推展，社區才能找到出路。

社區工作者不是只做為一名「符合甚至超越上司期待的社區社工」，而是更懂得將視野拉高，提高層次，從社區民眾的評價，來做為檢視社區工作成就的標準。同時為了解決一個社區問題，過程中要保持好奇心，看到問題時，讓心態保持開放，並有冒險和改變的勇氣；邀請不同專業領域的人，整合社區內的人力、物力、財力、組織等有形和無形的資源共同投入，以別的專業想法來思考，就算意見不同也要給予尊重，利用不同的思維與觀察，進行跨界的討論，以使社區居民所認知的社區問題，在群策群力下提出可行的社區方案。

社區工作者從廣泛蒐集的外部資訊中，敏銳地掌握新趨勢，將學習到

的跨界知識，思考、推理、應用在現實中，並實踐於社區工作，如此就擁有理論與實務的堅實基礎。這次評鑑中，看到卓越社區理事長、總幹事們打破各種專業框架，悠游在多樣化的社區知識，如社造、環境保護、社規、農村再生、經濟產業及福利社區化中，遇到問題時不會單一思考，會消除壁壘、轉換視角，融會貫通各領域的專業知能運用，整合發展出生態、生活和生產的三生社區。

（五） 跨界引領社區的創新

達爾文曾說：「21世紀能夠生存的物種，不是最巨大的物種，而是能夠因應大環境變化而改變的物種。」在面對快速變化的時代，創新是應變及整合的關鍵，創新具應變及永續的優勢，引導社區實務工作推展。擁有跨界多樣性就擁有了創意的可能性，當不同專業領域發生對話時，可以把現有的觀念結合起來，各種觀念碰撞、融匯，往往能獲得出其不意的創新，形成大量傑出的新構想。文藝復興時期、這種異場域碰撞的梅迪奇效應（Medici Effect），就是打破不同專業、不同文化的壁壘，科學家、詩人、哲學家、藝術家等聚集到佛羅倫斯，相互學習了解，使得多領域的交叉思維爆發出驚人的創新成就。

跨界讓社區工作者跨越看得見和看不見的壁壘，站到多個專業領域的對話交叉點，從不同平常的視野思考，就可能發現令人感到新鮮的創新想法。社區理事長喜歡自己家鄉的田野、喜歡美食、喜歡家庭共餐的代間融合感、喜歡生態的永續、喜歡文化的傳承，站在社福、餐飲、環保、文化的交叉點上，規劃出「大地餐桌」方案，先動員社區民眾進行環保清潔、生態維護，社區居民一起創作，提升家鄉的文化美感；再讓社區青少年規劃社區辦桌，從菜單中進行社區內農產品種植、商借廢棄地、跟祖父母一起培育辦桌所需的動植物、請家長跟孩子一起煮辦桌各類菜色，最後把大地當餐桌，全家一起到社區居民所保護的生態田野共餐，領略社區居民在地美食，聆聽社區老中青各代文創表演。這創新方案即是跨界思考的引領，這種多領域的概念連結在一起的交叉思維，跳躍發散出新的想法，也是創新的開始。

（六）社區創新的本質是關懷、分享、永續

創新的概念拓展至社區工作各服務領域，包括社會福利服務、社區組織創新、社區方案設計行銷，也應用於社區倡議的公民議題。因為社區發展的期望，越來越多跨界的交流與互動，包括各專業知能領域的對話、不同縣市鄉鎮的社區見學、不同社區的攜手陪伴。這些跨界的基礎，發展出制度創新、系統創新以及服務創新。

這兩年看到兩個縣市一再追求社區工作的創新，從不同領域跨界，也都長出創新作為。一個縣市是技術融合的跨界創新，發展各類雲端、社區系統管理平台、產業創新銷售平台等，創造學習型社區，引導數位時代的開發式社區創新。另一個縣市則是打破界線的跨領域創新，不只將各福利領域融入社區關懷網，以資訊系統在地行動發展硬體與軟體之系統整合，同時也創建制度，以生態系統中社區網絡的能量轉化為社會資本，形成社區扶植的同儕學習團體制度。

創新是舊元素的組合，是以證據為基礎的方案中出發，利用已存在的資源、既有流程、傳統模式等，以跨界交叉點的思考，跳脫無效的舊式習慣，創造新的物品或技巧、方式，改變程序、改善現有的方案，形成可實踐的標準模型。創新過程中，需要全面的資源盤點，評估和建立可能的合作夥伴關係，定期、定量的提供資訊，改變社區重要人士的觀念及態度，喚起社區居民的關懷意識，擴大社區組織之活動範圍，讓社區居民因參與活動的多樣化而滿足其興趣，也可以幫助維持該社區居民對社區組織之參與；並公平、公正地回應社區重要人士及居民的關注，甚至授權社區重要人士關懷、分享其他社區，最後以回饋、評鑑、頒獎等方式肯定社區的參與，讓社區擁有成就動機及榮耀感。如此的成功經驗，將讓社區有方案安全感，甚至願意永續服務。

社區處於迅速變化的環境，持續發展參與及創新方案是長期生存的有效措施；持續參與能建立社區居民的熟悉性和社區重要人士的知能，當社會問題有所變化，社區工作者思考及參與綿延不斷、隨時激盪及激勵，因應問題的能力也會隨之提升，社區工作將是更具意義及價值的展現，源於知識也高於知識。創新是從社會、經濟及環境的關懷出發，引領分享經驗

與技能，建立社區信心與成就感，產生公民社會的參與及在地榮耀，引發更多居民及資源投入，達到永續發展的基礎。

（七） 跨界與創新的基礎—莫忘初衷

不斷跨界、專業創新時，面對迷人的文化故事島、經費充沛的農村再生與多元就業、立即可見的社區規劃，怎麼確保福利社區化的專業關鍵核心價值不被混淆？尤其福利社區化成果不是立即可見，經費也薄弱，常常被邊緣化，這時我們更要看清楚自己的社區專業，牢記社工推展社區工作的初衷，不管多麼積極去尋求新的機會，我們都要把資源專注在福利社區化核心價值上。

評鑑委員的感想與建議八

福利的可近性與可受性—看到福利社區化的實踐

許 玟 妃

美和科技大學社會工作系助理教授

每次參與社區發展評鑑，除了看到社區能量激發出來的社區組織與社區發展績效外，社區居民的熱情與表現，都讓人內心撼動不已。能代表縣市政府接受中央的社區發展評鑑，不只是社區的榮耀，更是庄頭部落的大代誌，庄頭老老中中小小的精神都興奮了起來，激起了全民參與：幹部們要負責資料整理與場佈、土風舞社要跳迎賓舞、青少年要打太鼓、阿公阿嬤要表演功夫、志工們要負責服務和解說……，一年多前就動了起來。接受評鑑數日前，社區活動中心內部布置了考核場地及受考資料，外面搭起了布棚、擺起了流水席辦桌，社區居民都來參加饗宴，恍如地區大喜事，要發請帖邀請當地士紳、民代（會送花圈慶賀）前來相挺，如沒發邀請卡，理事長還會被責怪呢！社區幹部可能幾個月為籌備考核書面資料與場地佈置而不得不暫時拋家棄子，有志工因緊張而莫名失眠、拉肚子；老人家因準備表演節目而忘記老；兒少們因宋江陣、太鼓等表演而對社區有了認同感，社區考核讓整個社區自然地動員且活絡了起來！

這是個人第二次有幸參與衛生福利部對地方政府及社區的社區發展評鑑工作，本次是中南部縣市，主要負責的評鑑項目是福利社區化。在社區普遍推動的福利服務主要項目包括：老人社區照顧關懷據點、老人送餐或集中用餐、日間托老服務、弱勢兒少課業輔導、青少年傳統技藝（陶笛、宋江陣、老背少婆陣頭…）、婦女成長活動、社區講座、社區防災備災等等，具體實踐以社區（發展協會）作為福利服務實施的場域，落實社區內需要照顧的人留在社區被照顧，且由社區人士自己來照顧的社區自助互助基本精神。

福利社區化在社區最基本的為老人社區照顧關懷據點服務，處於高齡化社會，社區內老人人口比例持續增高之下，為了照顧長輩，社區設置社

區照顧據點；受到少子化影響，國中小學校多了閒置空間，學校與社區多了連結，校長參與擔任社區發展協會的理監事，學校提供了場地作為社區居民活動的空間，老師們走出校園參與社區志願工作，有形無形中注入了人力、物力、資源與活力給社區。而各社區運用志工推動的社區照顧關懷據點之運作已臻成熟，能結合資源制度化地推動社區老人健康促進、文康休閒活動、餐食服務及獨居老人關懷服務。

經過這些年來的推動，或有社區發展評鑑的引導作用，看到社區在推動福利時，能結合大專院校社工系所的師生資源來指導社區，進行社區人口群分析，並找出社區內需要優先福利介入的弱勢人口群，包括低收入戶、老人、身心障礙者、中低單親、弱勢新移民等族群的社區照顧。全球化浪潮襲擊下，社區當地寺廟（宗教基地）、耆老、陣頭文化、在地特色產業（魚產、酪農、紅豆、部落廚房、原住民美食、檸檬、鳳梨、愛玉）、傳統文物（撐篙竹筏、宋江陣、老茄苳樹）型塑出道地原汁原味的社區本土意象與風貌，深深凝聚繫牽著居民與外出遊子的心，誠屬可貴。此外，社區為了籌措永續發展的經費來源，能開發運用當地產物，嘗試發展社區產業，雖然收入可能不多，產業的開發卻也具凝聚居民的社區共識，有了共同的努力目標，無形中活絡了社區發展，增添了居民的經濟力、社區的能見度與光榮感，更期成為推展福利社區化的經費挹注來源。

社區業務是否發展茁壯，縣市政府扮演重要的推手，城鄉差異及縣市政府的投入與支持度，影響了推動的成效，有的縣市由副首長擔任總召，結合社政、衛生、教育、經建、環保、農業、新聞等局處及社區發展協會，推動以社區為基礎、福利社區化的社區工作，因此，社區能擔負較專業的業務，如老人日托示範中心、老人送餐等福利輸送。有的縣市採自由放任原則，任由社區自由發展，致考核時社區呈現冷漠狀態，同時也表示沒有人輔導與支持，平日不知道如何推動社區業務，考核前不知道如何整理資料，社區發展協會呈現大都只一、二人主責，且有些是由家族參與，連最普及的老人社區照顧關懷據點業務亦呈現功能型推動，在社區發展精神與永續方面著實令人擔憂，這些縣市政府是否有投入的輔導成果，從本次的社區發展考核績效可以見出端倪。處於偏鄉離島縣市，因著民間組織匱乏，縣政府賦予社區發展協會很大的承擔與機會，例如：屏東縣政府輔導社區承辦日間托老服務，結合社政、衛政及社區發展協會共同推動，服務對象

為社區內亞健康（輕中度失能）老人，每週服務 5 天，服務時間從上午 8 時到下午 5 時，每月收費 4,000 元（原民部落社區收費 2,000 元），提供復健、餐食、健康促進及文康休閒活動、午休等；而澎湖縣政府則委託 6 個社區發展協會負責 6 鄉鎮的老人送餐服務，協助該鄉鎮內有需求老人的中、晚餐送餐到家服務，每餐要準備近 300 人份的餐食，誠屬難能可貴。

因此，縣市政府對於承擔老人日托中心或鄉鎮送餐的社區發展協會能給予更多人力、財力等資源的挹注，培力社區發展協會承擔力與發展茁壯；此外，這次考核也明顯看到，從社區人口分析，看到社區身障人口比例有逐年增加的趨勢，惟社區業務內涵卻偏少推動身心障礙者有關的福利與照顧，因應身心障礙者權利公約(CRPD)的公布施行，期待地方政府能協助社區提升社區內身障者權益之實踐，如社區無障礙環境、身障者之社會參與以及福利照顧方案等。另，地球暖化，天災頻傳且不可預測，社區是防災備災的基本單位，如何提升社區具備防災備災能力也是各級政府可以再使力的方向。

評鑑委員的感想與建議九

快樂、付出、奉獻—融入新希望

黃 玉 琴

桃園市龍潭區高原社區發展協會總幹事

此次非常榮幸能擔任 104 年度社區發展評鑑工作的實務工作委員，自己也曾經於桃園縣政府時代擔任過 2 年的評鑑委員，面對此次的大挑戰，抱持著學習與期待的心情來參與，同時跟著各專家學者的腳步，讓我再次學習到「社區永續經營」的重要，同時也感謝各受評縣、市政府及社區夥伴的熱情接待，讓我收穫滿滿。

7 天、5 個縣市、16 個社區，讓我看到台灣的新希望，在每個社區、每個角落都有很多動人的故事，尤其是看到人的「願意」與「無私的付出」，我問過社區志工您們會累嗎？他們竟然回答我：「社區還有很多事要做，沒時間喊累！」好動容的一句話。

是的，社區工作是一種循環、緊扣的，從上級的重視、理事長的意願、居民的支持、志工的投入到年輕人的傳承皆密不可分，如此才能讓社區永續經營，幾個參與評鑑的社區都具備了此種精神與指標。例如：第一站的臺南市新營區民榮社區，講求環保、溫馨、低碳飲食、幸福家園，而且做的比說的更好，更期待著風化區樂仙宮的改造；臺南市柳營區果毅社區則有古街、古意人、古意 A 社區，充分使用在地資源，發展社區創造「人」的價值，吸引年輕人回鄉服務；而臺南市將軍區的將軍社區，是由退休老師、校長及居民共同經營，感覺全村都是歷史，小社區大作為；臺南市北區文元社區，則瞭解人是都會型社區不易營造的，因此社區透過書法、音樂、繪畫等等做為發展方向；最後，在卓越組的臺南市北區大港社區裡，產業與陪伴是指標，且其表現得淋漓盡致，並以產業收入照顧社區的弱勢團體，真是令人敬佩。升格後的臺南市政府，讓人感受到各局處資源統整的成效及對社區培力的認真，迅速走過縣市合併的磨合期，表現對評鑑的重視。

在嘉義市的部分，西區磚磘社區理事長的出錢、出力令人感動，而廢棄收容所的活化改造，則看到居民的企圖心；卓越組西區劉厝社區設立愛心服務站，成為社區居民的好厝邊，照顧弱勢者的安全，且社區旗艦計畫主題清楚聳動、小志工的導覽很有特色。嘉義市政府積極輔導小旗艦計畫，並協助推動大旗艦，積極推動高齡友善城市，營造成果豐碩。

第一次搭自強號普悠瑪列車就來到臺東縣池上鄉富興社區，該社區連續 6 年獲得全縣清潔第一名，觀光與品質同步提升，最令人佩服的是青年回鄉服務、青年暑期工讀，帶領小朋友學英語；而海端鄉崁頂社區是好山、好水、好幸福，八部合音的好故鄉，並積極往農村再生計畫發展，且帳務清楚。臺東縣政府在老人照顧關懷據點數居全國第二，並成立了 20 個輔導團隊協助社區，讓社區進步迅速，改變了社區。

彰化縣部分：彰化市西安社區的里長與理事長合作無間、用心經營，善用社區在地資源，辦理全方位的福利活動，且志工團隊堅強，麻雀雖小五臟俱全；芬園鄉竹林社區則以荔枝鼓勵居民要勵志，其社團活動多樣化，是小雞也是母雞，精神可嘉；和美鎮雅溝社區為六星級的環保社區，擁有 25 大景點，是 2015 年據點樂活輕旅行的入選單位，並將早期不雅的名稱「媳婦怨」轉成「惜福院」；而福興鄉西勢社區的掃帚小吊飾，意味著：「掃千災、納百祥」，且每年暑假舉辦國際志工營，協助社區走向國際化；最後，卓越組的彰化市福田社區有四會：會爭取、會照顧、會找資源、會照顧，在此社區看到人的無私奉獻，志工人力還設有「時間銀行」，且產業收入充分使用於社區。彰化縣政府協助社區推動業務，並辦理社區總幹事研習班，共同行銷社區產業設置「柑仔店」，同時改善據點的「友善廁所」，貼心地為長者的安全把關，且在推動社區脫貧方案有成果，展現了縣政府的關心及培力，同時形成一股強大的力量。

而飄洋過海來到的澎湖縣西嶼鄉竹灣社區，其鄉長對於評鑑的重視及全程參與，讓我為之動容，社區不僅發揮力量提供全方位的照顧，並在困難中永續傳承，讓我們看到「回味老掉牙的娛樂」；回到馬公市的西衛社區，熱心的成功企業返鄉捐助、辦理老人送餐、發放清寒獎學金與急難救助，同時營造鄉土文化、民俗技藝的維護。澎湖縣政府雖位離島，仍然加強各資源的連結，加速興建活動中心，協助各社區成立聯合社區，辦理多項業

務，駐地規劃師的輔導成績亮眼，老人送餐服務更是完全免費。

此次參與社區工作評鑑，讓自己成長了不少，眼光也放遠了很多，社區工作中的酸甜苦辣，唯有參與才能了解與體會，更需要有一群「快樂的傻瓜」，才能發展屬於自己社區的特色與營造居民的需要，也因為這樣才能展現出亮麗的成果，一成不變就是退步，所以期勉社區夥伴們，在參與衛生福利部、縣市政府或鄉鎮市公所辦理的培訓課程時，必須要認真地學習，並確實地回饋到社區，美好的一戰已經結束，但是評鑑過程中所累積的紮實經驗才是更值得珍惜的，因為生命的美好是要珍惜而不珍藏的，在有生之年做幾件有意義的事，讓生命不留白。讓我們一起努力，以身作則，善用政府的資源，一起看到社區改變的力量，這時，「心有多大，舞台就有多大」。

評鑑委員的感想與建議十

感動臺灣的厚實社會力

李 美 玲

花蓮縣鳳林鎮北林三村社區發展協會總幹事

我是東部一個小社區的總幹事，有幸能夠拜訪南區社區發展，參與屏東、高雄、嘉義、雲林等縣市社區發展績效評鑑，一路接觸許多努力認真的縣市府承辦、公所人員及樸實熱情的社區村民及幹部等等，看見社區福利化政策如何用公部門的力量，以小搏大來引動更多在地居民投入社區福利化的工作行列。這一趟感動與學習的評鑑行程，台灣厚實的社會力是讓同為一份子的我們引以為自豪的。

(一) 1+1 大於 2--放伴、據點互助社群、旗艦

社區組織間常常沒有機緣而各自努力，單打獨鬥的社區幹部們經常有問題沒地方問、遇見挫折與困難也沒有人可以取暖支持或討論，因此，衛福部設置的大旗艦計畫、地方政府的小旗艦計畫，用母雞帶小雞的精神，讓新手社區能夠少走很多冤枉路。這樣的制度來到了南部，有一個更溫暖、更在地的名稱「放伴」，這是一個類似「換工」的關係，跳脫助人者與被助者上對下的不對稱關係，無論母雞、小雞都在這個放伴的制度中享有權利(福利)與義務(責任)。

有從事老人社區關懷照顧據點的志工、幹部就知道，為長輩設計健康促進活動，常常是這招上過了、那招不能再玩了，一年到頭 108 招都用完，面臨新的一年又到來，卻依然為想不出新招而苦惱；此時，若鄰近的據點志工能夠形成互助社群，同一招到五個據點去教不同的長輩，那大家想新招的壓力就大大減輕，志工之間的情感關係也更為緊密並相互支持，更穩固了據點的運作。從犧牲奉獻、埋頭苦幹到與人合作、借力使力，就這樣產生 1+1 大於 2 的風景。

(二) 公私協力-讓社區成為社會福利的轉運站

從評鑑行程中，可清晰地看到中央部會、地方縣府、在地公所及社區發展協會的層層關係，聰明的縣府與公所無不積極投資與培植社區發展協會，好的社區發展協會能夠提供第一線、最貼近居民真實需要的照顧，更是面對急難情形的即時反應者。因縣府與公所的人力經常是有限也鞭長莫及的，故更期望社區能成為社會福利的轉運站，提供第一線的預防與轉介功能。

（三）從在地認同到行動智慧

很多社區的領導者、幹部、志工們一開始投入社區服務工作，大多都是因為對地方的認同與對故鄉的愛，甚至是有共同生活社群的關係才會一起投入，無論如何，社區發展協會的屬地性強，因此，大多有綿密的社會網絡關係。面對社區各種需要解決的問題，必須在有限的經費及資源的條件下，盡力做到最好，展現出許多因地制宜的行動智慧。開車到長輩家送蛋糕為其慶生、載山上交通不便的長者下山就醫還要順便繞去市場採購生活用品、絞盡腦汁發展出來的魚鱗果凍、用賣紅龜粿共同賺取社區自主經費，這些點點滴滴就是所謂的「高手在民間」。

（四）搭一個每一個人都能展現的舞台

社區工作是搭一個每一個人都能展現的舞台，無論志工、老人、婦女、孩童、身障者都生活在社會的真實情境中，並不會因為接受福利照顧之後就生活在烏托邦裡。好的社區工作者不是照顧好他們的基本需求而已，而是要製造一個每一個人都能夠展現自己能力的舞台，視障者想要展現他的音樂天份；老人也想要用閒暇的時間替社區打掃環境；婦女唱唱跳跳、烹飪及手作卻沒有被人欣賞的機會。這個舞台看似簡單卻不簡單，一路為他們引導走上舞台，是後台、是基礎、是最辛苦，但是卻最不需要對他人說的。

（五）“村政合一”的民主落實參與

社區發展協會的理事長、總幹事、理監事與村里的村長、村幹事、各鄰鄰長每年年初召開共同的會議，將這一年社區要推展的工作、需要解決的問題，提出討論、排出年度行程與分工，能夠將社區的公共事務創造這樣的會議討論，使地方的「村政合一」，充分落實民主參與的精神。部分社

區因小地方選舉而導致派系對立，協會與村里長不一定能夠共同合作，做起事來東卡西卡，因此和諧的協會與里長關係是很多人羨慕的。

（六）都會環境中長出自己的樣態與花朵

都會型與鄉村型的社區發展有著很不同的樣貌，要面對的是人與人的關係疏離、寸土寸金的土地，活動中心一地難求、移居與流動人口多引來的治安風險，都會型社區外表看似光鮮亮麗，但也同樣面臨少子化及人口老化的衝擊，雖然老年人口比例比鄉村低，但是如果換算成老年人數，動輒千人的福利人口量，還是相當驚人的，若要投入照顧，其需要花費的心力也相當龐大。看似資源豐沛的都會，欠缺綿密的社會網絡支持系統，弱勢的老人、身障者都更加缺乏也更加仰賴政府或在地組織提供的照顧。

都會型的社區，沒有活動中心怎麼辦？沒辦法就想辦法，靠著租屋解決這個問題，社區的領導幹部要長出更大力量來支持與推動。沒有土地，許多公部門的綠美化經費無法進入，可從牆面彩繪、小巷弄整理、環保回收站的設立、家戶花盆的綠美化等，用點點滴滴的方式讓社區不一樣。

住宅密集的區域首重消防，社區能夠透過家戶滅火器的發放，在消防隊尚未到達之前，及時地用鄰近的滅火器控制火勢、減少災損，在外人看來可能是小事，卻是當事人與社區的大事，更是不可取代的幸福。

（七）很多小事持續做就是成功

走訪許多社區，大家做的事情五花八門、相當多元，無論是街頭打掃、老人關懷訪視、活動辦理、產業開發、收集老故事、傳承技藝、社區綠化、導覽解說等等，有時候說穿了這些都是小事，有人會說不過就是天天掃掃地嘛！然而，我們的社區生活就是從這些小事慢慢地累積起來，而這些小事持續做，做個10年、20年、50年就是成功。