

社區培力中心 實務操作手冊



社區培力中心 實務操作手冊

110 年 04 月 20 日

本手冊內容及建議，純屬研究小組意見，不代表衛生福利部立場

目錄

表目錄	V
附表目錄	VII
圖目錄	IX
編輯前言	1
謝誌	1
本實務操作手冊的目的	2
編製過程及資料來源	3
本實務操作手冊使用方法與限制	4
「社區培力」、「培力中心」或「社區發展培力」差異說明	6
1、概論	7
1.1 社區培力中心的任務與功能	8
1.2 社區培力中心的運作原則	13
1.3 社區培力中心服務對象及運作	15
1.4 社區培力中心關係人	17
1.5 誰是社區工作者	19
1.6 本操作手冊主要內容	24
1.7 本操作手冊使用方法	25
1.8 本操作手冊使用限制	29

2、社區培力中心運作管理	31
2.1 簽組社區培力中心	32
2.2 社區培力中心與主管機關 / 公所合作	38
2.3 社區培力中心主持人任務與責任	40
2.4 中心督導任務與責任	42
2.5 外聘督導的角色與任務	43
2.6 社工 / 專案人員職責與任務	45
2.7 社工 / 專案人員在職訓練	48
2.8 社區培力工作人員外勤特性	49
2.9 社區培力中心的任務量	50
2.10 社區培力中心定期工作成果統計	52
2.11 定期社區組織輔導成效檢視	53
2.12 中心績效評估	55
3、社區幹部訓練	57
3.1 社區幹部訓練的目的	58
3.2 社區幹部訓練的原理	60
3.3 社區幹部訓練的類型	62
3.4 社區幹部訓練內容項目	65
3.5 社區幹部訓練設計的核心內涵要項	71
3.6 規劃設計社區幹部訓練	74
3.7 社區幹部研習招生及報名	76
3.8 社區幹部訓練講員選擇	77
3.9 執行社區幹部訓練計畫	79
3.10 社區幹部訓練的合作單位	80

4、社區組織實務輔導	81
4.1 社區組織輔導的目的	82
4.2 社區組織輔導的原理	85
4.3 社區組織輔導的類型	87
4.4 輔導對象社區的選擇及決定	92
4.5 瞭解受輔導社區組織幹部的認知	94
4.6 社區組織輔導的人員選擇及配對	95
4.7 社區組織輔導人員期初共識會議	97
4.8 社區實務輔導的倫理	98
4.9 進入社區的準備	99
4.10 社區輔導相關人員的分工與任務	101
4.11 建立社區基本資料	102
4.12 社區能力評估	104
4.13 發展社區組織輔導目標與計畫	105
4.14 社區組織輔導紀錄	106
4.15 社區組織輔導人員期中 / 末檢討會議	107
4.16 社區組織輔導年終評估	108
5、建立社區組織合作平臺	109
5.1 建立社區組織間合作平臺的目的	110
5.2 建立社區組織間合作平臺的原理	113
5.3 社區組織間合作平臺的類型	115
5.4 建立社區組織間合作平臺的方法	116
5.5 促進優良社區提供貢獻	117

6、建立社區組織工作團隊	119
6.1 建立社區組織團隊的目的	120
6.2 建立社區組織團隊的原理	121
6.3 以方案工作坊與方案執行建立團隊	122
6.4 藉由社區幹部訓練建立團隊	123
6.5 透過社區輔導建立團隊	124
7、社區培力中心永續經營	125
7.1 以專業為核心的科層 - 專業組合運作	126
7.2 對過去輔導、培訓社區幹部的連結與支持	127
7.3 創新與研發	129
7.4 與其他專業者合作	131
7.5 規劃社區培力中心人員相關訓練	134
7.6 社區培力中心人員訓練之講員條件	138
附表	139

表 目 錄

表 1-1-1 社區培力中心的核心任務與功能說明表	9
表 1-1-2 社區培力中心涉及行政溝通工作內容說明表	10
表 1-2-1 社區培力中心的原則與專業服務	14
表 1-3-1 社區培力中心展示及佈置建議內容	16
表 1-5-1 社區工作者面試檢核表（範例）	23
表 2-1-1 社區培力中心籌設之省思（檢核）面向與內容	34
表 2-1-2 地方政府社區培力中心運作型態之考量	36
表 2-1-3 社區培力中心自辦與委辦優缺點比較表	37
表 2-3-1 社區培力中心主持人自我檢核表（知能、任務與責任）	41
表 2-4-1 社區培力中心督導任務與責任檢核表	42
表 2-5-1 外部督導的角色與任務檢核表	44
表 2-6-1 社區培力中心社工/專案人員任務與責任檢核表	45
表 2-6-2 社區培力中心社工/專案人員自我能力檢核表	47
表 2-7-1 社工/專案人員之在職訓練檢核表	48
表 2-11-1 社區培力中心定期社區組織輔導成效描述	53
表 2-11-2 社區發展工作實地輔導 _ 社區量能提升概況表（範例）	54
表 3-3-1 社區幹部訓練各類型重點說明表	63
表 3-4-1 社區幹部訓練課程規劃建議（範例 A）	67
表 3-4-2 社區幹部訓練課程規劃表（範例 B）	69
表 3-9-1 社區幹部訓練計畫執行檢核表	79

表 4-1-1 社區輔導的類型、性質與目的	83
表 4-2-1 社區組織輔導的架構與方法	86
表 4-3-1 社區輔導類型分類及策略（參考）	90
表 4-6-1 社區輔導人員選擇檢核表	96
表 4-11-1 建立社區基本資料的重點與方法	103
表 4-15-1 輔導期末檢討會議事項表	107
表 5-1-1 建立組織合作平臺的時機檢核表	110
表 7-4-1 培力中心於社區工作中所需具備或合作之專業領域	131
表 7-5-1 社區培力中心人員訓練課程規劃表	136



附表目錄

附表 2-4-1 社區培力中心督導紀錄表（範例 A）	140
附表 2-4-2 社區培力中心督導會議簽到表（範例 B）	141
附表 2-10-1 社區輔導團實地輔導場次統計表（範例 C）	142
附表 2-10-2 社區輔導團相關座談、會議場次及人次概況表（範例 D）	142
附表 2-10-3 社區輔導團年度輔導場次及人次概況表（範例 E）	142
附表 2-10-4 社區發展培力補助計畫專業管理服務紀錄表（範例 F） ..	143
附表 2-10-5 社區培力中心執行成果報告（範例 G）	144
附表 3-7-1 報名表（範例）	145
附表 4-4-1 社區培力申請書 _ 基本資料檢核表（範例）	146
附表 4-6-1 社區發展工作輔導團輔導委員名冊（範例）	148
附表 4-6-2 實地輔導社區名單 （卓越型 / 績優型 / 發展型 / 起步型 / 消極型）	148
附表 4-7-1 社區輔導人員期初共識會議紀錄架構表（範例）	148
附表 4-9-1 聯合社區基本資料調查概況表（範例 A）	149
附表 4-9-2 社區發展協會人力資源調查（範例 B）	150
附表 4-9-3 社區分級輔導時程表（範例）	151
附表 4-9-4 選拔社區輔導期程及內容規劃表（範例）	152
附表 4-11-1 社區資源調查表（範例）	152
附表 4-11-2 社區分級結果說明表（範例）	152
附表 4-11-3 社區發展協會基本資料表（範例 A）	153

附表 4-11-4 社區發展協會基本資料表（範例 B）	155
附表 4-11-5 社區發展協會基本資料表（範例 C）	160
附表 4-11-6 社區需求調查表（範例 D）	162
附表 4-12-1 社區能力評估表（範例 A）	164
附表 4-12-2 社區能力評估表（範例 B）	165
附表 4-12-3 社區能力評估表（範例 C）	167
附表 4-14-1 社區培力輔導紀錄表（範例 A）	171
附表 4-14-2 社區培力輔導紀錄表（範例 B）	172
附表 4-14-3 社區培力輔導紀錄表（範例 C）	173
附表 4-14-4 社區培力輔導紀錄表（範例 D）	173
附表 4-16-1 社區發展工作輔導團期末會議—輔導委員回饋建議表 （範例）	174
附表 5-5-1 社區培力中心參訪申請及核定表（範例）	175
附表 5-5-2 社區成果展_社區報名表（範例）	175
附表 5-5-3 社區培力中心參訪行程規劃表	176

圖目錄

圖 1-1-1 社區培力中心主要任務與職責的面向	11
圖 1-3-1 社區培力中心的服務對象圖	15
圖 1-4-1 社區培力中心重要關係人	18
圖 1-5-1 界定誰是社區工作者	20
圖 1-5-2 社區工作者所須具備的專業能力	21
圖 1-5-3 社區工作者所須具備的特質	22
圖 1-5-4 社區工作者所需的能力	23
圖 1-6-1 操作手冊主要內容	24
圖 1-7-1 操作手冊使用步驟	27
圖 2-2-1 社區培力中心與主管機關 / 公所合作的重要性	39
圖 2-5-1 外聘督導的角色	44
圖 2-6-1 社區培力中心社工 / 專案人員主要任務	46
圖 2-6-2 社區培力中心社工 / 專案人員應具備的能力	47
圖 2-9-1 社區培力中心任務量的計算原則	51
圖 2-12-1 社區培力中心績效評估的類型	56
圖 3-1-1 社區幹部能力提升說明圖	59
圖 3-2-1 成人教育訓練的重點與步驟	61
圖 3-3-1 訓練方式的操作原則	64
圖 3-4-1 社區幹部訓練建議課程規劃	65

圖 3-4-2 社區幹部訓練模式	66
圖 3-5-1 幹部訓練課程的核心內涵要項	73
圖 3-8-1 社區幹部訓練講員選擇流程表	78
圖 3-10-1 合作單位選擇的考量因素	80
圖 4-1-1 社區輔導的性質	83
圖 4-2-1 社區輔導的理論與技術	86
圖 4-3-1 被輔導社區的類型	89
圖 4-3-2 社區輔導的型態	89
圖 4-3-3 輔導模式與相應對操作方法	91
圖 4-4-1 社區培力對象的選擇順序	92
圖 4-4-2 社區培力對象的選擇示意	93
圖 4-5-1 受輔導幹部認知概念圖	94
圖 4-8-1 社區實務輔導倫理規範	98
圖 4-9-1 進入社區前培力中心須具備的條件	100
圖 5-1-1 建立平臺成功的關鍵因素	112
圖 5-2-1 社區工作資訊分享使用原則	114
圖 5-3-1 社區組織間合作平臺的類型	115
圖 5-4-1 建立平臺的方法與步驟	116
圖 6-1-1 建立社區組織團隊的目的	120

圖 6-3-1 執行團隊建立的關鍵因素	122
圖 6-4-1 透過社區幹部訓練建立團隊的關鍵因素	123
圖 6-5-1 透過社區輔導所形成的團隊過程	124
圖 7-2-1 連結與支持的建議作法	128
圖 7-3-1 社區工作創新的核心概念	130
圖 7-4-1 社區實務發展所需的专业知識或合作領域	133
圖 7-4-2 社區培力中心所需運用與合作的专业領域	133
圖 7-5-1 社區培力中心訓練規劃策略圖	135
圖 7-6-1 社區培力中心講員遴選來源	138



編輯前言

謝誌

本實務操作手冊得以順利完成，衷心感謝衛生福利部的支持與協助，在多年社區政策與發展執行後，看到社區運作上的困境與需求，提供本次編寫「社區培力中心實務操作手冊」的機會。感謝全國各直轄市及縣市政府提供現行資料，本手冊特別以臺北市、桃園市、臺中市、彰化縣、宜蘭縣、基隆市、金門縣及澎湖縣資料作為參考範例。也感謝新北市、桃園市、嘉義市及宜蘭縣社區培力中心參與實務操作演練。同時，對於計畫工作小組的學者與專家們，為手冊的架構與內容，提供專業與寶貴的建議表示感激。手冊得以完成，再次感謝於社區工作領域具有多年研究的學者們，謝謝吳明儒、黃松林、陳琇惠、林明禎、鄭夙芬、陳怡仔與黃肇新教授等，為手冊所付出的專業與精神。當然，實務工作上的專家柯振奇執行長與陳鈺欣督導，為手冊提供理論與實務結合的建議，使「社區培力中心實務操作手冊」的內容，更具有實務運用的價值與意義。再次感謝工作小組為手冊的貢獻。

當然，我們也要感謝本計畫團隊的成員許雅惠老師，她廣泛蒐集與翻譯國內外有關社區培力的文獻資料，讓我們能夠在文獻的基礎上，找到適合與具有運作可行性的操作模式，為手冊提供更具學理與政策依據的內容架構。感謝研究專員鍾武中與邱方昱蒐集與整理相關文獻資料，以及研究助理陳衍蓁針對手冊資料與內容反覆地進行編輯與校對，使得本操作手冊益臻完善。也感謝研究助理鄭慧清在行政事務上的協助，並扮演溝通協調的角色，使本次計畫在各項事務與經費申請上，得以順利完成，為計畫團隊提供最強的後盾。

最後，我們希望再次向衛生福利部以及每一位參與計畫的成員，由衷表達謝意，因為有這個計畫，我們才能有機會共同參與社區培力工作模式的建立與發展，為邁向社區發展專業化貢獻各自的心力。謹以此謝誌，表達感激之意！

計畫主持人



2021年4月

● 本實務操作手冊的目的

衛生福利部對於社區方案與計畫的補助已行之有年，但在社區的發展上似乎面臨無法突破的瓶頸，整體社區發展成果亦欠明顯。而在近年強調社區能力建構的意識下，各界希望社區能力可以有所提升，無論是能力的建構或是能力的提升，概念上都可稱之為「培力」。目前臺灣社區發展與培力的模式中，以社區培力中心為最重要，而對於社區培力中心被定位由專業者協助社區進行各項能力的提升。

在衛生福利部的支持下，為釐清社區培力中心在思考上的概念，以及實務操作上的做法，開始著手編寫可被實務上作為運用參考依據的工作指引。而這本「社區培力中心實務操作手冊」的編寫，其目的即在於提供各縣市政府在社區培力中心的設置與運作上，無論是自辦或是委辦的形式，皆可透過手冊中各章節的內容，思考最適合該中心運作的策略與模式，並且針對所提供的各式表格內容，可依各社區培力中心的實務與現況需求，進行內容與格式的調整。

因此，我們希望這本手冊的內容，可以協助各縣市政府的社區培力中心達到以下六個目標，分別為：

1. 了解社區培力中心的核心任務與職責
2. 了解社區培力中心運作管理的原則與方式
3. 了解社區幹部訓練的設計與執行原則
4. 了解社區組織實務輔導的概念與執行原則
5. 了解建立社區組織合作平臺與工作團隊的做法
6. 了解社區培力中心永續經營的做法

● 編製過程及資料來源

本實務操作手冊在編製的過程中，採取文獻資料整理，以及透過各縣市培力中心所提供的各種資料，作為手冊內容編寫的參考依據。手冊的編寫以社區工作與培力的理論為基礎，發展手冊中的內容架構，並根據各縣市政府社區培力中心所提供的各種資料，及參考李易駿在當代社區工作：計畫與發展實務（2017）一書所傳達的專業概念，將社區培力中心在實務運作上必須思考的各種面向加以整理，做為內容的說明以及表格設定的參考。手冊編製的期程與步驟如下說明：

1. 蒐集與社區培力中心相關議題的文獻
2. 針對文獻內容進行整理與歸納
3. 手冊章節大綱擬定
4. 召開分區座談會邀請各縣市政府社區培力中心說明目前執行概況與提供各式表單資料
5. 召開工作小組會議邀請對此議題有深入認識的專家學者，針對手冊整體提供專家意見
6. 章節內容（含圖表）檢視
7. 手冊初稿完成
8. 召開分區座談會邀請各縣市政府社區培力中心協助檢視與提供增修建議
9. 邀請部份縣市政府社區培力中心進行手冊實作演練 / 評測
10. 手冊修正與定稿

● 本實務操作手冊使用方法與限制

本手冊的使用者或適合閱讀對象包括：社區發展的政策規劃者—也就是地方政府的主管；社區發展政策的執行者／行政者—也就是地方政府的鄉鎮市區公所的科員或承辦員；而社區培力中心—也就是有意願運作社區培力中心的非營利組織及社區培力中心的專業工作者。因此，手冊使用的重點如下所示：

- (1) 手冊中所納入的工作事項，並非每個社區培力中心都需要全數納入該中心各工作項目中。
- (2) 各縣市的社區培力中心，須依據地方政府政策的方向與執行策略，思考手冊運用的適切性。
- (3) 手冊中的內容所適用的對象各有不同，需思考不同角色可運用的章節內容。
- (4) 手冊中的內容，可視為專業操作的引導，但並非標準化的範定。
- (5) 手冊中各式表格，並非標準格式與版本，各中心的專業工作者，可依不同的目的與需求進行調整。
- (6) 手冊中對於社區的分級或分類，在名詞上的稱謂可能與中央或各縣市的分級有所差異，但請別在意或請忽略它，因為本手冊並非法定標準或制式規範，內容的重點在於分類的概念與操作的原則。

本基於以上的目的，即手冊乃提供工作參考而非標準工作準則，進而提醒使用者在運用本手冊時，有六點要項必須思考：

- (1) 所參考的章節是不是適合你的角色？
- (2) 作為一個實務操作手冊是一項架構性的建議，而非專業標準，更不是法規命令，因此，這個手冊不適合作為要求專業者工作負荷、工作標準或工作程序之用。

- (3) 作為一個實務操作手冊，固然每一個章節與主要內容都有理論依據或西方國家實際經驗的參考。然而，專業工作皆為因地制宜，因此，在不同的地方政府、社區培力中心或實際執行專業服務的過程中，可作合宜的調整。
- (4) 在臺灣的社區培力中心，被視為與社區發展結合與應用的運作單位，因此，任何一項工作皆牽涉到人力與工作量。
- (5) 對於手冊內容中的所使用的各種名稱或稱謂，若與各縣市的使用不同，請予忽略，因手冊所要表達的意涵與目的，在於概念的思考與操作的原則，並非做稱謂的統一。
- (6) 手冊的使用者被視為社區工作的專業實務工作者，因此對於手冊各章節的內容與各式表格（單）的使用或適用與否，皆須具有專業判斷的能力。

● 「社區培力」、「培力中心」或「社區發展培力」差異說明

- (1) 有關「社區培力」、「培力中心」或「社區發展培力」乃相互關連，但仍不相同的概念。讀者或易有混淆，但在本計畫中各有明確而不同的意義。
- (2) 社區培力係為 Community Capacity-Building 之意，乃基於學理上的專業性活動。「培力中心」乃基於學理、專業而設計之專業培力組織。相對地，「社區發展培力」乃指稱政府推動社區培力的行政計畫，所擬定與執行的行政規劃。

1

概論

- 1.1 社區培力中心的任務與功能
- 1.2 社區培力中心的運作原則
- 1.3 社區培力中心服務對象及運作
- 1.4 社區培力中心關係人
- 1.5 誰是社區工作者
- 1.6 本操作手冊主要內容
- 1.7 本操作手冊使用方法
- 1.8 本操作手冊使用限制



1.1 社區培力中心的任務與功能



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力中心，是一個以社區工作者提供專業服務的專業組織或單位，是機構而非方案。在我國，因尚屬發展的初期試辦階段，且受其他部門的社區計畫影響，部分地方政府以方案方式為之。唯培力中心作為一個輔導社區協會的方法或計畫，仍需有其穩定及固定性，更可進一步成為社區發展協會等地方型福利組織的後援或訓練基地，而宜設為組織或機構，不宜以臨時短期方案應付之。

在其他國家的實際應用上，以蘇格蘭政府培力中心最為代表。另外，一些非政府組織在非洲地區也提供社區培力的服務，主要的任務在於促進有意發展的社區組織提升能力，以及協助社區進行組織期待進行的計畫。進一步說，所謂社區培力中心的任務即在於培力社區組織，增進社區組織能力提升。因此，需思考四個問題，分別為：

- 如何運用專業者於社區培力、促進社區組織能力提升？
- 如何促進社區組織形成工作團隊？
- 如何提升社區組織幹部的能力？
- 如何提供社區組織能力提升中所需的相關支持與支援

進言之，社區培力中心的任務與功能，在於建立社區組織及幹部的能力。在達成社區能力提升的目標上，重要關鍵在於協助社區組織建立工作團隊，以及社區組織內的合作平臺。其中以社區幹部訓練、社區組織實務輔導及提供社區間對話與互助平臺為主要方法。

為使社區組織能健全運作及延續社區組織永續經營。綜上所述，社區培力中心的任務與功能可整合為二項核心的目的（參見表 1-1-1），分別為：

- 促進社區組織能力，凝聚社區服務能量，使其有效運用各種資源，推動社區發展工作，提升社區居民生活品質與建立社區特色。
- 提供社區組織區域性協力支援網絡，促進社區組織間的正式與非正式聯繫與合作，有助於社區組織推動公益服務與行動。

表 1-1-1 社區培力中心的核心任務與功能說明表

項次	任務	功能
1	社區培力輔導的推動與運作	<ol style="list-style-type: none">推介、遴選與聘任社區培力輔導成員進行社區組織培力及輔導促進社區組織推動社區公益服務
2	辦理社區幹部及人才培育訓練	<ol style="list-style-type: none">針對社區組織幹部或相關人士，設計培力課程設計各式訓練課程、工作坊，系統性地提供社區幹部推動社區發展所需的認知、知識與技術
3	提供區域性社區組織合作	<ol style="list-style-type: none">提供社區組織間連結的平臺，增進社區組織間互動、經驗分享與資訊交流促進社區組織合作，發展共同公益服務計畫
4	整備社區工作專業資料及資源	<ol style="list-style-type: none">收集及保存社區工作專業資料，促進專業人員職能提升研參專業資料，創新專業方法進行實務工作經驗分享整理社區發展工作案例，提供社區組織協會參酌學習各培力中心，宜隨著方案主題內容與時俱進，並依據各培力中心自身規模的大小，建立各項工作內容相關範例的資料庫（資料櫃）安排社區協會專任（案）工作人員適當的專業督導，提升社區組織提供服務之品質及責信

另外，為使社區培力中心能有效運作，仍需有合宜的行政溝通協作事項、並整備專業資料及資源，雖非為外顯任務，但仍是社區培力中心各階段的工作項目（參見表 1-1-2），說明如下表所示：

表 1-1-2 社區培力中心涉及行政溝通工作內容說明表

階段	項目	內容
1	彙集社區網絡資源資訊	1. 盤點社區組織可運用資源提供資訊連結 2. 建置社區發展人才資料庫，提供推廣社區互助合作之基石
2	行政溝通協作	1. 地方政府及相關部門有密切溝通協作，適當回應政府的政策任務 2. 計畫前中後期的執行概況報告，提供支援與改善的建議

總結社區培力中心的主要任務與職責，可歸納為五個面向思考（參見圖 1-1-1），分別為：

1. 就工作範圍來看：

形成社區工作的核心專業服務領域，以及執行專業工作可能形成的附帶工作。

2. 就工作方法來說：

就社區工作領域中的專業性社區處遇服務、社區幹部訓練、組織輔導、視社區組織為單元之個案管理（即社區專案管理），以及這些方法的連結與組合運用而成為服務體系及網絡。

3. 就服務流程及步驟而言：

接案、進入社區、社區能力評估、參酌運用理論與工作模型、擬定服務干預計畫、執行干預服務、結案、服務紀錄等，其中各階段的工作原則仍有待發展及累積。

4. 服務技術部分而言：

亦有待細部的發展與累積，包括組織社區工作團隊、凝聚社區意識、凝聚共識、衝突處理、動員居民及資源、工作（或志工）團隊帶領、指導社區幹部執行社區方案等。

5. 倫理方面：

除了社會工作諸倫理原則外，是否有其他常見於社區工作中的倫理議題，如地方組織衝突倫理等。



圖 1-1-1 社區培力中心主要任務與職責的面向

另外，在臺灣，特別是政府委外經營的培力中心，常面臨臺灣福利業務委外經驗中，所出現的政府成為「不精明的買家」，以及「再科層化」的陷阱，而出現委託單位（政府）與承辦機構（承辦單位）間的衝突。

進言之，在臺灣的社會福利民營化歷程中，在 1990 年開始出現民營化過程中，乃源於新興的社會福利業務需求，在此情況中，地方政府則採取委外方式辦理。在地方政府的天真想法中，認為即使是政府沒有辦過的業務，但只要出錢並委外，即得以購買者對顧客的身份獲得滿意。

但是，連政府自身都不曾有辦理經驗、國內的專業工作方法甚至未建立的情況，以及承辦單位也尚在作中學，更何況學界、專業界對工作方法、品質尚無共識的情況下，委託單位（政府）甚至無法提出具體的工作方法、流程與品質標準。在這樣的情形下，委託單位或易流於無能力掌握委託工作事項，或服務品質，或只是一味地以「甲方」之姿，表達對品質不滿意或服務量不滿意。或另一種情況則將承諾單位視為下屬單位，並不斷增加額外的政治任務，終造成受委託單位拒絕承辦的衝突。殊不知，受託單位

是在指定工作項目中執行專業工作。相對地，如果將受託單位視為政府外圍下屬單位，而任意指揮要求，將干擾受託單位執行專業工作之步調。

如果，委託單位也不確定工作方法、步驟與成本（人力），甚至對於相關政策拼圖不清楚，則各種的討論與爭執，皆不是一種理想的運作模式。

在社區培力中心的委託，似乎也部分出現此一窘態。地方政府面對衛生福利部的社會福利考核，一味的將各項指標的績效責任加諸在培力中心，又自身欠缺施政架構與策略，而提出手段與目標錯置與相互衝突的任務，或遠超過人力可能的要求與負荷，此等均屬不當的現象。

相對地，合宜的作法是地方政府具有清楚的社區發展政策，以及架構性福利社區化的任務策略，再調配公務人力與培力中心有合宜的分工及配合，分別提供予社區組織行政引導與專業協助，透過適切的工作流程討論，擬定可負荷的工作量核計，則培力中心可在專業的角色上，提供適當的專業服務與提升社區能量，以達成培力中心的專業任務。

1.2 社區培力中心的運作原則



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區能力提升是社區培力中心的核心任務，社區培力中心乃是藉由以社區工作方法為核心的專業組織。簡言之，社區培力中心的工作原則與社區工作的專業原則相通，即社區工作的工作原則會被運用在社區培力中心，而主要的原則包括（參見表 1-2-1）：

原則 1：培力

社區培力中心係為提供專業服務的組織，以實踐社區培力目標為任務，即在於提升社區組織的能力。

原則 2：民主自主

社區培力中心的服務對象，並不是由行政單位或專業工作者所規定。相對的，被服務的社區有權決定是否參與，以及具有是否願意被服務與能力提升的自主權。

原則 3：專業

社區培力中心的工作是依據專業工作方法而進行，社區培力中心的工作人員以專業的能力、方法與遵守專業倫理，提供專業服務。

原則 4：責信

社區培力中心無論是由政府所主辦，或委託由民間團體辦理，其專業方法、組織與財務管理，皆必須符合專業倫理規範。

衛生福利部鼓勵各地方政府設置「社區培力中心」，聘用專業社區（會）工作人員，輔導社區發展協會能力的提升，以利社區發展協會具有執行各項福利社區化方案的量能。專業社區工作者，運用專業方法與依循培力原則，達成促進協會能力提升的政策目標。

表 1-2-1 社區培力中心的原則與專業服務

項次	項目	內容	專業服務
1	社區組織 培力原則	1.1 依社區發 展組織現 況，視其 能力發展 合宜的能 力提升目 標與計畫	(1) 社區工作諮詢 (2) 導入合宜的培訓方案 (3) 個別化社區組織輔導
		1.2 個別化社 區組織服 務，進行 實地實務 輔導	(1) 評估社區能力 (2) 盤點社區資源、關鍵人員及志工 (3) 掌握或發掘社區議題 (4) 與社區組織共同討論輔導及發展目標 (5) 促進社區組織形成工作團隊 (6) 討論及執行輔導計畫 (7) 撰寫輔導記錄、評估輔導成效
		1.3 幹部訓練	(1) 研習課程視幹部能力適當分級 (2) 課程幹部訓練課程規劃融入培力精神
2	民主自主 原則	2.1 建置社區 組織與制 度	促進社區組織財務與會務制度健全，俾 得以進行民主運作
		2.2 社區居民 主動參與 社區事務	(1) 促進社區居民對於社區意識提升 (2) 引導協助社區居民對於社區議題形成 共識 (3) 協助社區組織擬定改善方案與計畫
3	專業原則	社區工作提供 服務以專業為 依據	(1) 規劃幹部訓練研習融入專業原理 (2) 以專業方法執行幹部訓練研習 (3) 規劃社區輔導計畫決策融入專業原理 (4) 以專業方法執行社區輔導計畫
4	責信原則	符合倫理規範	(1) 以符合倫理規範方式與社區幹部及居 民互動 (2) 與社區組織關係符合倫理規範 (3) 對社區總體事務符合倫理規範 (4) 對社區工作專業服務符合倫理規範

1.3 社區培力中心服務對象及運作



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

從社區培力中心的發展歷史來看，社區培力中心的任務在於強調以專業組織作為協助社區能力的提升。社區培力中心的服務對象有兩個層面（參見圖 1-3-1）：

- 第一個層面：在關係上的認定（具有接受服務與發展意願的社區組織）
- 第二個層面：明文規範的認定（社區組織）



圖 1-3-1 社區培力中心的服務對象圖

雖然，臺灣地區是全面推動社區發展計畫的國家，且普遍存在社區發展協會。但是，社區發展是一個全面性由上而下地方性與公共硬體建設的計畫，有全面推動的必要。其次，在社區發展計畫的推動歷史上，亦以有意願、能提出配合項目的社區為優先對象。就此而言，以有意願的社區組織，作為培力優先的對象，有其政策的合理性。

從學理來看，社區培力即是社區能力的提升。在這個過程中，尤其需要社區幹部的投入，使個人與組織能力得以提升，因此，組織中的幹部為優先參與及被培力的對象。在西方國家的經驗中，社區培力中心的服務對象是指具有意願的社區型組織，並不強制包括無意願的地區、也不局限於社區發展政策下的社區發展組織。

當然，如果社區培力中心是政府所支持，所謂的接受培力的社區會由政府轉介或推薦的情況。這些由政府推介的社區組織如有意願被專業服務，當然是培力中心的服務對象。綜言之，無論社區組織的來源為何，在認定社區組織是否為服務對象上，主要仍取決於社區組織是否願意進入培力關係，包括接受實地輔導及參與社區幹部人才培育。

另一方面，在政府設立或支持的培力中心，因有其服務普遍性的必要，對於那些無積極發展意願的社區組織，則提供基本的資訊服務或諮詢服務。進而，亦可藉由各種方式提供服務，即地方政府社區發展政策或方案宣導、工作成果展示、或工作方法介紹說明。如地方政府的培力中心可以常態展示，則宜說明轄內社區發展政策方案、工作成果、工作方法介紹與接待，並提供常態性社區輔導。展示及佈置建議內容請參見表 1-3-1。

表 1-3-1 社區培力中心展示及佈置建議內容

項次	項目	說明
1	社區工作發展歷史全圖	建置臺灣與各縣市政府在社區發展上的脈絡與沿革，透過文字與重要歷史影像的資料呈現，展示社區發展中各階段的特色與執行成果。
2	縣市推動社區發展工作方法與策略圖	藉由大型佈置解釋政府社區政策內涵（如福利社區化、旗艦計畫），並解釋該縣市的社區發展工作策略方法，引導社區訪客認識該縣市推動社區發展上的策略與實務工作模式。
3	縣市社區發展成果展示地圖	藉由互動式社區發展平臺的建立，促使關心社區發展工作成果的各界人士，皆可透過互動式成果展示地圖，對於該縣市的社區發展成果有更全貌的了解。
4	縣市社區影音文字刊物彙整平臺	透過館藏建置，呈現社區成果，分享各種參考檔案，包含評鑑資料、社區報、社區刊物、社區簡章及影音光碟等，達到相互學習的目的。
5	中心願景精神展示圖	以社區發展的重點與形塑中心的核心願景精神，透過展示圖的呈現，向社區居民與參訪民眾說明中心成立的意義與未來發展。
6	社區組織參訪接待解說	接待來自社會各界機關團體參訪接待解說，以簡報的方式，由「知識面」說明社區執行成果與中心運作方針，由「實務面」達到經驗分享與交流的目的。

1.4 社區培力中心關係人



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力中心若由非營利組織所設立（或經營），則非營利組織的母機構與董事會則是重要的影響來源。相對的，若社區培力中心是由政府資助，則由政府資助的地方政府則是重要的關係人。當然，在社區培力中心內運作中的工作人員，也就是所謂專業的重要人員，而外部服務對象則是社區組織另一層面的關係。社區培力中心除了一些直接的關係人外，仍需要其他專業的協助，無論是來自於社工、社造、長照、環保或其他相關的專業者，這些都屬於重要的關係人。

當然，若是社區培力的過程中會牽涉地方的政治權力，因此相關的政治人士；包括村里長、鄉鎮代表以及社區發展的業務主管機關（單位）等，皆是重要的關係人（參見圖 1-4-1）。當然，培力中心作為一個專業服務單位，相關專業團體也是重要關係人。換言之，社區培力中心在服務的過程中，必須適當的考量關係人所關係的事項，或是將關係人的影響力，一起投入在關注的社區事務上。各關係人的主要角色與工作內容：

- 社區培力中心：扮演社區事務規劃與執行者的角色，主要工作內在於社區專業事務的執行，以及與社區成員溝通討論與共同擬定社區發展的策略。
- 社會局處：扮演行政事務間的協調與政策說明的角色，主要工作內容在於與培力中心的人員做好地方政策的執行方向的溝通，以及行政網絡間的連結與支援。
- 地方政府相關局處：扮演資源提供與協助的角色，主要工作內容在於各項有助於社區發展事務的資訊與資源提供。
- 公所（及其人員）：鄉、鎮、市、區公所仍被視為是社區發展協會的主管機關，公所人員對社區發展協會有第一線的直接督導關係。培力中心進行社區輔導時，仍賴公所之協助。

- 培力中心所在村里社區：培力中心既作為培力社區的專業單位，與所在社區或村里之合作或互動亦至為重要。

此外，地方政府如透過委外非營利組織經營社區培力中心，則承辦之非營利組織之相關人員亦為本中心（機構）的關係人，包括董（理）事、監事、組織幹部，以及中心之主責人員（如主任、主持人）。

各關係人對培力中心的想像認知、社區工作專業方法的認知，均對培力中心的運作及功能發揮有重大影響。基此，核心的關係人，包括社會局處主管、培力中心負責人均必須對培力中心有正確的認識，並進一步提供訊息予其他的關係人，俾營造友善培力中心運作的環境。



圖 1-4-1 社區培力中心重要關係人

註 1 董事會 / 理監事會：社區協會內的理監事成員或基金會內的董事會成員，皆屬於社區培力中心的重要關係人。

註 2 社區工作專業團體：各縣市政府內依據正式的行政流程所成立的社區發展協會，即屬於社區培力中心的重要關係人。

1.5 誰是社區工作者



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

1.5.1 社區工作者的定義

社區工作者一個非常廣泛的概念，無論在西方國家或是亞非開發中國家的地區工作者。最廣義的意思係指，在社區中工作或協助社區組織進行工作的人。因此，社區工作者並未有明確的規範限制或特定的專業背景，舉凡進行都市計畫、社區健康促進、地方環保景觀或社區工作者皆可稱之。當然，在社區中負起社區能力提升或提供社會工作服務者，都可以是擴張意義之社區工作者。

不過，在社區培力中心的脈絡中，一般會採取核心意義的定義，也就是關注於社區能力的提升，與促進社區能力提升的工作者稱之為社區工作者（參見圖 1-5-1）。如果將觀點放到臺灣的脈絡中，目前在臺灣地區關注於社區能力提升的工作者並不多見，僅有一部分的社區與社造工作者投入。

另外，還有另一層面必須要關注，在社區培力中心的社區工作者並不是到社區中提供福利服務或針對特定社區之發展的幹事人員，更不是社區中的人員，也不是社區組織中的幹部，相對的，社區工作者是在具有專業知識基礎上，於社區中服務不同的社區對象。

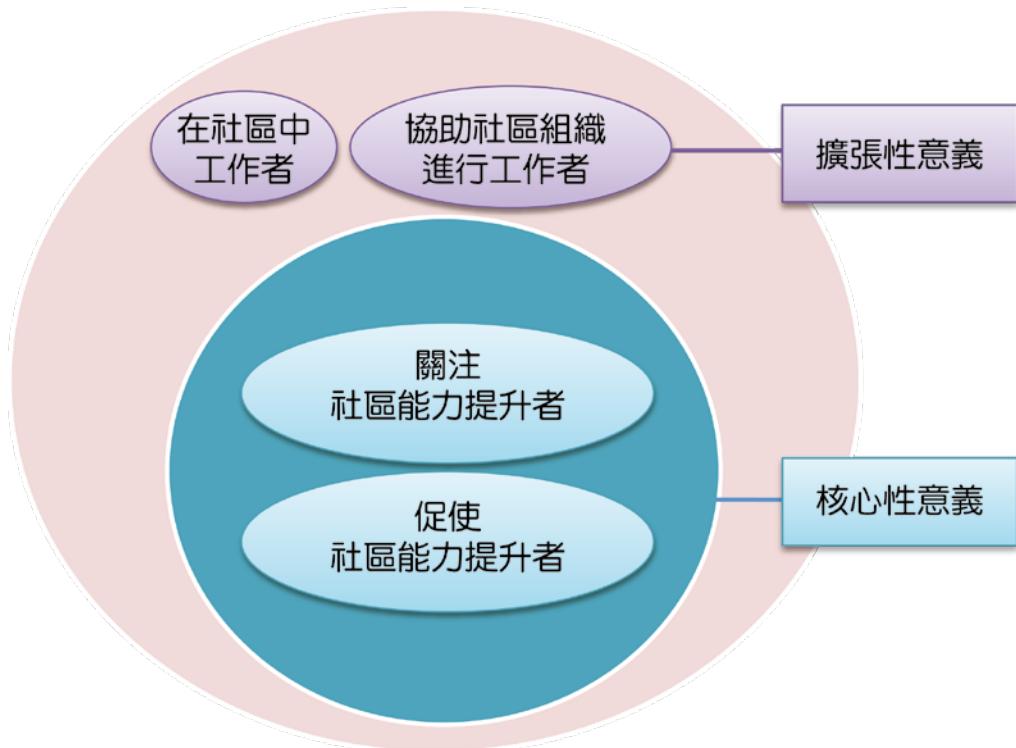


圖 1-5-1 界定誰是社區工作者

在社區中或者稱之為社區工作者的人，其實包括來自各種不同的專業者。在臺灣有所謂的社造或文史工作者，在政府的各種社區型政策中，也包括防災、警政及環保等不同的專業領域，且在各個不同的專業領域中皆有一些學者或實務工作者，在社區中進行不同專業服務輸送的工作，這些皆稱之為擴張性意義的社區工作者。

然而，各專業的專長對於促進社區居民的能力提升，或建構形成工作團體不感興趣，也不專精。因此，有學者認為社區工作者在廣義的認定上，即是在各種社區工作輸送服務中，協助社區組織的人，在核心性意義的認定上，社區工作者係指促進社區能力提升，協助社區居民形成組織的工作者。

1.5.2 社區工作者所需的能力

如果社區工作者的認定分成這兩個型態，即可將促進社區組織成長與專注於組織動員，協助社區進行會務發展與願景形塑，這些則稱之為核心的專業能力。另一種相關的能力稱之為主題專業能力，可區分為景觀綠美化、環境改造、環保、治安、社會福利、社區照顧、歷史文化、公共衛生與產業發展等等（參見圖 1-5-2）。

1 核心專業能力

- 熟悉政府各項社區政策與法規的能力
- 熟悉社區組織運作相關法令與規範的能力
- 協助社區居民形成組織
- 運用社區人力與資源整合的能力
- 促進居民合作及組織能力提升
- 社區督導的知識與技巧



2 主題專業能力

- 福利服務的專業知識與技巧
- 社區組織社會行銷傳播
- 社區環境、文史經營
- 社區健康促進及長照
- 社區生產及永續發展

圖 1-5-2 社區工作者所須具備的專業能力

然而，在這樣的情況下，對於社區工作者，尤其是新進或資淺的工作者而言，如何擁有這些核心的專業能力，除了學校的專業教育外，工作者如何透過一段時間內的具備這些能力，也就是說在任職一段時間內；例如一個月內必須準備好這些知識，包括政府的各項社區事務、政策規範及社會福利服務相關法規皆必須相當熟悉。接著對於社區組織運作的相關法規、行政與財務規範也必須具有相當程度的了解。第三的重點在於，須熟悉組織運作中的人力運用與整合的能力；即所謂的志工帶領、志工管理或促進志工成長的能力。

當然，除了所謂的知識與技術面的能力外，態度的建構更是重要。任何一位社區工作者都必須具備促進他人成長的熱情，以及熱於與他人互動的態度，包含促進他人改變的意願以及跨文化的互動（階級、性別、年齡與社經地位）（參見圖 1-5-3）。這裡所謂的能力除了社區工作專業所需具備的知識、技巧與態度外，同時也包含了自我成長的動機與意願（參見圖 1-5-4）。

相對而言，從事社區培力之工作人員需要有多面向的能力，表 1-5-1 提供新進人員的自我檢核表，主管及新進人員得藉以檢視個人能力的合宜性。



圖 1-5-3 社區工作者所須具備的特質

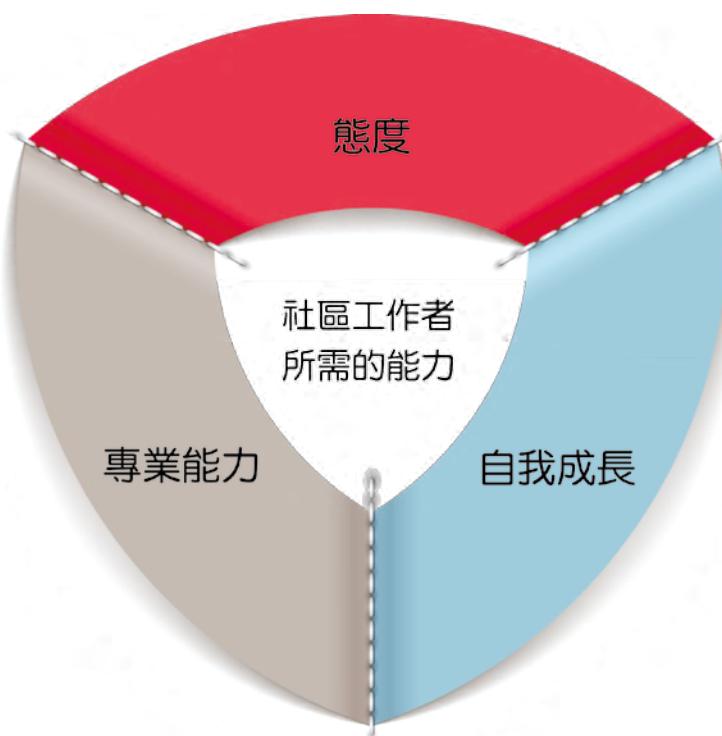


圖 1-5-4 社區工作者所需的能力

表 1-5-1 社區工作者能力檢核表（範例）



項次	重點	符合程度	備註
1	是否具備社區工作相關的理論與知識	1 2 3 4 5	
2	對於社區工作所掌握的核心概念是否清楚	1 2 3 4 5	
3	是否符合培力中心所強調的工作價值與信念	1 2 3 4 5	
4	個人所展現的行為與態度，是否符合培力中心所需的工作特質	1 2 3 4 5	
5	是否具有邏輯的溝通與清楚的表達能力	1 2 3 4 5	
6	過往的工作經驗與認知，是否可運用於社區工作中	1 2 3 4 5	
7	面試中所展現出的工作態度，是否符合組織的期待	1 2 3 4 5	

※①完全不符合 ②有點不符合 ③尚可 ④有點符合 ⑤完全符合

1.6 本操作手冊主要內容



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

依據社區培力中心的主要任務為社區能力提升，核心的工作策略為社區幹部訓練、社區實務問題解決（即社區輔導）及促進社區合作。因此，本操作手冊主要內容包括幹部訓練、實務輔導與促進社區合作為主，以及配合社區培力中心的運作（參見圖 1-6-1），並以上述工作重點的基礎，加上組織運作的管理以及對組織永續經營內涵的引導。

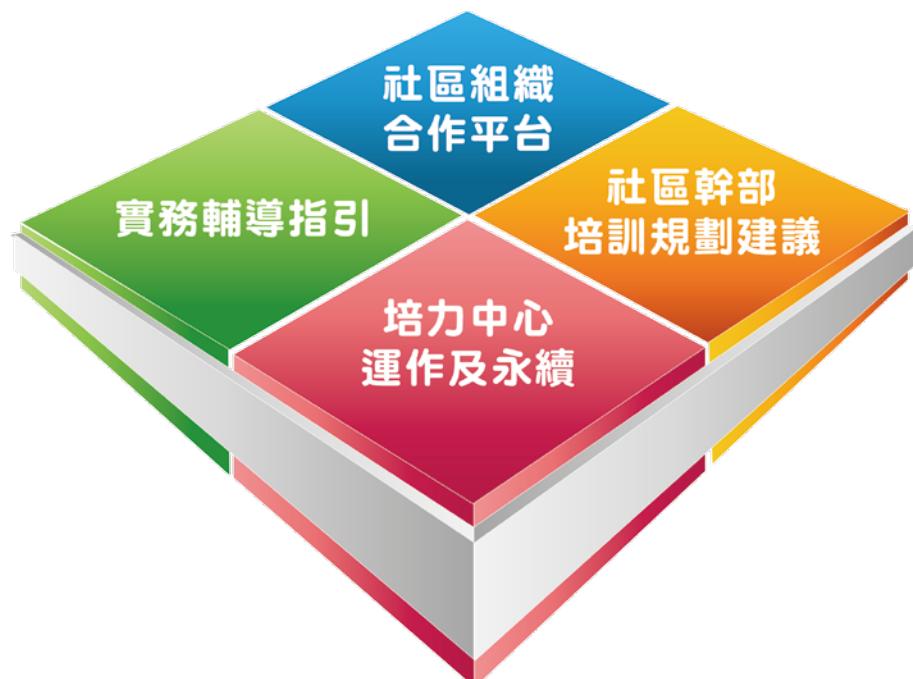


圖 1-6-1 操作手冊主要內容

1.7 本操作手冊使用方法



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

本操作手冊為多元充分使用而設計，並將可能在培力中心運作中所出現的工作事項盡可能地納入。換句話說，並不是本操作手冊所納入的每一個事項，都是每個社區培力中心都需要將所有的項目列為工作重點，各中心可依據所處環境與任務的考量，將需要應對的工作事項納入參考。另一方面，因社區培力中心在臺灣是一種新興的組織運作模式，社區培力中心應被視為社區工作專業，地方政府合宜在行政規劃中適當運用此專業模式，進而落實社區發展計畫。

在目前的環境中，本手冊的使用者或適合閱讀對象包括：社區發展的政策規劃者—也就是地方政府的主管；社區發展政策的執行者／行政者—也就是地方政府的鄉鎮市區公所的科員或承辦員；而社區培力中心—也就是有意願運作社區培力中心的非營利組織及社區培力中心的專業工作者。因此，本操作手冊的各個項目，並不是同時適用於上述對象的全數人員，而是各人員僅適合於某一部分章節，即各章節分別有適用的工作者。換句話說，每一種對象有特別專屬的章節，但仍可參考每一個章節的指引事項，因此，本操作手冊盡可能標示使用的工作者。

對於社區培力中心的工作者，被視為對社區提供專業服務的工作者，我們相信專業者依循專業訓練的養成，具有社區工作的專業評估、判斷與處遇的能力，因此，此操作手冊並不進行專業細節工作技術的引導，同時，使用者可以參考本工作架構，在手冊的工作原則下發揮既有的專業技能。使用步驟與重點如下（參見圖 1-7-1）：

操作步驟：

- Step1- 評估個人的角色、所屬縣市政府及培力中心發展的方向與任務。
- Step2- 選定適用的章節內容與操作建議。
- Step3- 依地方政策與社區發展目標，選定工作事項及工作方法，規劃輔導與人力培育計畫。
- Step4- 依地方政府對於社區發展政策的計畫、社區數、採用的工作方法及專業人力數，擬定合理的工作事項與工作量。
- Step5- 調整或修改操作手冊中的建議模式與範例表單。

step1

評估個人的角色與所屬縣市政府及培力
中心發展的方向與任務



step2

選定適用的章節內容與操作建議



step3

依地方政府與社區發展目標，選定工作事項
及工作方法，規劃輔導與人力培育計畫



step4

依地方政府對於社區發展政策的計畫、社區
數、採用的工作方法及專業人力數，擬定合
理的工作事項與工作量



step5

調整或修改操作手冊中的建議模式與範例表單

圖 1-7-1 操作手冊使用步驟

手冊使用重點：

1. 手冊中所納入的工作事項，並非每個社區培力中心都需要全數納入該中心各工作項目中。
2. 各縣市的社區培力中心，須依據地方政府政策的方向與執行策略，思考手冊運用的適切性。
3. 手冊中的內容所適用的對象各有不同，需思考不同角色可運用的章節內容。
4. 手冊中的內容，可視為專業操作的引導，但並非標準化的範定。
5. 手冊中各式表格，並非標準格式與版本，各中心的專業工作者，可依不同的目的與需求進行調整。
6. 手冊中對於社區的分級或分類，在名詞上的稱謂可能與中央或各縣市的分級有所差異，但請別在意或請忽略它，因為本手冊並非法定標準或制式規範，內容的重點在於分類的概念與操作的原則。

1.8 本操作手冊使用限制



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正因本操作手冊的使用對象，係指有意規劃建立社區培力中心的地方政府、有意願運作社區培力中心的非營利組織以及社區培力中心的專業工作者，使用的對象包括不同層級的人員。因此，在此有六點要項必須提醒使用本操作手冊的人員，分別為：

- 所參考的章節是不是適合你的角色？
- 作為一個操作手冊是一項架構性的建議，而非專業標準，更不是法規命令，因此，這個操作手冊不適合作為要求專業者工作負荷、工作標準或工作程序之用。
- 作為一個操作手冊，固然每一個章節與主要內容都有理論依據或西方國家實際經驗的參考。然而，專業工作皆為因地制宜，因此，在不同的地方政府、培力中心或實際執行專業服務的過程中，可作合宜的調整。
- 在臺灣的社區培力中心，被視為與社區發展結合與應用的運作單位，因此，任何一項工作皆牽涉到人力與工作量。
- 對於手冊內容中的所使用的各種名稱或稱謂，若與各縣市的使用不同，請予忽略，因手冊所要表達的意涵與目的，在於概念的思考與操作的原則，並非做稱謂的統一。
- 手冊的使用者被視為社區工作的專業實務工作者，因此對於手冊各章節的內容與各式表格（單）的使用或適用與否，皆須具有專業判斷的能力。

雖然，社區培力中心是一種專業方法，強調受服務對象的意願與專業者的工作量，但社區發展政策作為國家施政中的一項計畫，所強調的是普遍性、全面性及由上而下的任務達成。在這種情況下，絕對無法合乎本手冊中所提到的項目要求，若要全部達成，且在不考慮人力負擔負荷的情況下，要求中心內的一兩位工作人員完成本操作手冊所提列的所有事項，甚至運用於每一個社區組織中。若出現上述的情況，是本操作手冊絕對反對的，也不是本操作手冊的發展目標。凡是有如此思想、思考與期待的人，請放下你的閱讀，並離開這本操作手冊。

相對地，培力中心的指引在國際上亦為部分國家與組織所倡議，被認為可以作為政策者、行政者、專業者與社區幹部間的平臺，且有助於溝通。如果，您是絕對專業主義者，主張專業者的工作不需受到任何的指引，亦請放下你的閱讀，並離開這本操作手冊。

◆ 使用步驟建議

應先參考各縣市對於社區培力中心的設置，在各個面向的思考與條件，依據各縣市政府對於社區發展總體政策的考量，而後才有因本培力中心執行與發展的策略。

2 社區培力中心運作管理

- 2.1 簽組社區培力中心
- 2.2 社區培力中心與主管機關 / 公所合作
- 2.3 社區培力中心主持人任務與責任
- 2.4 中心督導任務與責任
- 2.5 外聘督導的角色與任務
- 2.6 社工 / 專案人員職責與任務
- 2.7 社工 / 專案人員之在職訓練
- 2.8 社區培力工作人員之外勤特性
- 2.9 社區培力中心的任務量
- 2.10 社區培力中心定期工作成果統計
- 2.11 定期社區組織輔導成效檢視
- 2.12 中心績效評估



2.1 籌組社區培力中心



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

設置一個提供專業服務的社區培力中心，其本質是將社會工作專業運用於社區、用於促進社區成長、改變社區組織的結構、提昇社區能力。

然而，我國社區發展計畫雖已推展逾 50 年，但是社區發展乃是一項政策計畫，關注於社區組織協助政府達成特定的政策任務。進而，長期以來，對社區發展政策之推動乃關注於特定業務成效的表現，而非社區組織及幹部之能力提升。而此一現象於近年的歐洲國家被檢討，乃回頭重視基礎性、根本性的工作，即社區能力提升，而發展出以社區工作專業方法為核心、提升社區能力，以俾社區組織可以在後續的發展中投入服務。

當然，站在社區發展行政的角度，或將不習慣於本手冊所書列的內容及工作方法，甚至以為本手冊乃針為委外的專業方式而寫作。事實上，本手冊乃立基於專業工作方法而整理。只不過，在委外的培力中心已漸吸納專業性的工作方法，即已援用導入部分手冊中的方法。相對地，部分地方政府或仍偏重於將培力中心視為是社區發展行政的延伸，或因自辦性質的培力中心乃係為概念型（或虛擬型）的中心，而仍容易受到社會局處內部之行政氛圍的影響，而出現較多的行政特性，則相對地不習慣專業性社區工作方法。

事實上，無論是委外辦理或自辦的社區培力中心，均可視為是「科層—專業主義」設計組合的專業運作。即專業組織及專業人員被安排在行政服務輸送中，即服務本身是社會行政的一環，但服務乃透過專業者以專業方法、專業標準而提供的。進而，服務目標乃與地方政府社會福利或市（縣）政目標一致，但服務方法與標準是專業的。

回到社區培力中心現況來看，目前的社區培力中心，所提供的服務，固然處於專業文化與社會認知等領域的再建構階段。但是，對於願意投入此專業工作領域者而言，仍具有系統性的專業服務體系，可作為切入的起點。

雖然各培力中心在執行各地方政府委託案中面對諸多的難題，而期待各承辦團隊及工作人員在培力中心的經營上，回應及辦理行政工作之際，可同時關注專業化的實踐與發展。

因此社區培力中心的設置有五項核心目的，分別為：

- (1) 於地方政府在社區發展與福利社區化的政策架構中，提昇社區組織能力。
- (2) 為培力社區組織提升社區能量，發展社區的自主性、自發性及特色性，並回應與符合社區需求，培植社區提供在地多元的福利服務。
- (3) 規劃辦理社區發展人才培訓課程、社區領導者訓練與提高社區在會務、財務及業務等發展面向的知能，著重於社區人才培育工作及輔導社區。
- (4) 視社區需求引薦專家學者至社區實地訪視輔導，透過對話、陪伴與引導，使社區發展自身之特色與發掘社區優勢。
- (5) 系統性彙整與建置社區發展的相關資料 / 資訊，並促進各社區組織間的交流互動與經驗傳承。

同時，對於各縣市政府在籌設社區培力中心時，除了必須清楚設置的目的外，更需以經費預算、對政府與社區協會關係的界定、政府對優良社區組織的想像、培力中心人員的性質、改變社區的策略、培力的意義、優先培力對象的選擇、人才訓練的設計與執行、社區實地輔導的作法及培力中心的功能等面向加以思考（參見表 2-1-1）。

表 2-1-1 社區培力中心籌設之省思（檢核）面向與內容

向度	內容	備註
經費考量	<input type="checkbox"/> 方案內容與相對應經費預算的編列是否合宜	
對政府與社區協會關係的界定	<input type="checkbox"/> 專業導向（扮演專家或諮詢者角色） <input type="checkbox"/> 是否將人員視為公務體系的成員之一 <input type="checkbox"/> 是否將人員視為公務體系之人力補充或協力 <input type="checkbox"/> 與政府是協力夥伴關係（互補角色）	
政府對優良社區的想像	<input type="checkbox"/> 取決於社區的領導者或幹部 <input type="checkbox"/> 社區組織的各項功能有效的運作 <input type="checkbox"/> 有獨立自主的財務與會務 <input type="checkbox"/> 社區成員具認同與歸屬感 <input type="checkbox"/> 持續地培育人才與創新 <input type="checkbox"/> 擁有連結外部資源的能力 <input type="checkbox"/> 優先以政策為發展方向 <input type="checkbox"/> 重視社區中弱勢對象的照顧 <input type="checkbox"/> 強調責信且符合規範與公共利益	
社區培力中心人員的性質	<input type="checkbox"/> 專業導向（扮演專家或諮詢者角色） <input type="checkbox"/> 是否將人員視為公務體系的成員之一 <input type="checkbox"/> 是否將人員視為公務體系之人力補充或協力 <input type="checkbox"/> 與政府是協力夥伴關係（互補角色）	
改變社區組織之策略	<input type="checkbox"/> 依社區現況滾動式調整策略 <input type="checkbox"/> 以區域分工，由公所或專人分區輔導 <input type="checkbox"/> 由績優社區帶領未成熟或發展中的社區 <input type="checkbox"/> 依社區需求設計培力課程 <input type="checkbox"/> 帶入正式與非正式資源 <input type="checkbox"/> 投入社工專業人力 <input type="checkbox"/> 將社區分級擬定對應的輔導策略 <input type="checkbox"/> 分享績優社區之成功經驗與操作模式 <input type="checkbox"/> 著重志願服務人力的投入 <input type="checkbox"/> 改變社區民眾的意識 <input type="checkbox"/> 提供補助做為改變誘因 <input type="checkbox"/> 建立以情感為基礎的影響力	

向度	內容	備註
培力的意義	<input type="checkbox"/> 協助弱勢社區的發展與能力提升 <input type="checkbox"/> 於社區扮演諮詢角色 <input type="checkbox"/> 於社區扮演輔導角色 <input type="checkbox"/> 於社區扮演陪伴角色 <input type="checkbox"/> 提升社區榮譽感 <input type="checkbox"/> 協助有改變意願或動機的社區發展 <input type="checkbox"/> 使社區達到期待的生活模式 <input type="checkbox"/> 使社區朝向自主發展的方向前進 <input type="checkbox"/> 整合社區的資源	
優先培力對象的選擇	<input type="checkbox"/> 以停滯(消極)型或潛力(成長)型社區為優先 <input type="checkbox"/> 配合推展政府政策 <input type="checkbox"/> 有意發展弱勢照顧服務的社區 <input type="checkbox"/> 有意願接受輔導的社區 <input type="checkbox"/> 以曾參與競賽或已獲肯定的社區	
人才訓練的設計與執行	<input type="checkbox"/> 依社區需求設計 <input type="checkbox"/> 以社區幹部或相關協力人員為主要對象 <input type="checkbox"/> 分級設計開班 <input type="checkbox"/> 開放參訓人員自由選擇課程	
社區實地輔導的作法	<input type="checkbox"/> 依社區實務問題需求進行輔導 <input type="checkbox"/> 首重關係建立 <input type="checkbox"/> 提供資源與資訊	
社區培力中心的功能	<input type="checkbox"/> 辦理幹部培訓 <input type="checkbox"/> 盤點社區資源 <input type="checkbox"/> 依社區現況提出需求與建議 <input type="checkbox"/> 協助社區申請各項補助方案 <input type="checkbox"/> 協助社區獲得榮耀(成為績優、模範) <input type="checkbox"/> 依社區發展階段提供相對應的資源與協助	

※ 本表各子項乃為自我省思參考，並非每一項目均需同時被勾選，又各面向並非均符合專業期待。

目前社區培力中心的設置，主要區分為由縣市政府自行辦理，或以委外辦理等兩種模式進行。然而，對於採取哪一種模式辦理，各縣市政府可依據地方政府的財政與人事規範、經費與人力規模、培力中心設置的目的、是否有合宜的團體或主持人、空間的運用及專業能力等五個面向思考，以評估該縣市政府採取自辦或委辦的合宜性。對於地方政府社區培力中心運作型態的考量，可參見表 2-1-2 內容中的說明。

表 2-1-2 地方政府社區培力中心運作型態之考量

項目	適合自辦	適合委辦
地方政府的財政與人事規範	1. 可編列屬於中心運用之正式人員，包含約聘僱或臨時人員。 2. 視中心人員為公部門延伸人力。	1. 地方財政足以負擔培力中心獨立運作所需的經費。 2. 視培力中心與工作人員與地方政府為協力夥伴關係，非直屬管轄人力。
經費與人力規模	年度預算編列，僅可聘用兩人以下的人力規模。	年度預算編列，除培力中心相關行政運作的經費外，足夠編列三名以上的人力規模。
地方政府政策 / 方案清晰程度是否可以清楚區分可委外業務	培力中心的設置，以執行地方政府政策為主要目的。	培力中心的設置強調在地性、立即性與自主性，以符合社區發展的需求為主要目的。
是否有合宜的團體或主責人	1. 未有運作培力中心經驗或能力的地方團體或學校。 2. 未有具專業知識或熱忱的主責人	1. 具有社區工作相關專業的學校專家或社團，願意承接培力中心的運作，且該組織結構與運作機制健全。 2. 有具專業知識或熱忱的主責人
空間運用	未有另外培力中心空間設計與運用的場地。	已有符合培力中心空間需求與運用的場地。
專業能力	現有體制與專職人力，已具有符合社區培力中心所需的相關機制，以及專業知能。	現有體制與專職人力，無法符合社區培力中心所需之專業知能。

然而，對於社區培力中心的設置，無論採取自辦或委辦的方式進行，在不同向度上，皆有各自的優勢與限制。因此表 2-1-3 係由科層行政上的連結、培力中心人員的性質與培力中心的功能等面向思考，將兩者的優缺點加以比較（參見表 2-1-3）。

表 2-1-3 社區培力中心自辦與委辦優缺點比較表

向度	自辦		委辦	
	優點	缺點	優點	缺點
科層行政上的連結	直屬關係，可依據公部門的期待與落實地方政府的相關政策。	易流於行政事務，以成為科層的延伸。未必能直接反應社區需求與發展的方向。	與政府非直屬關係，與社區組織間可採取較為平等的互動模式，具有較多的溝通與協調。	未具有公權力的身分，與社區互動及發展的推動上，須採取更多非正式的方式與資源。
培力中心人員的性質	為公務體系中的一員，可直接獲得正式資源的協助。	需負擔其他行政事務，未能完全投入於社區工作當中。	在社區中扮演專家者的角色，可直接提供相關的諮詢與協助。	培力中心的人員需具有社區工作的高度專業性，否則能提供社區的成效有限。
培力中心的功能	更可配合地方政府社區發展政策提供相對應的資源與協助。	相對被動式的服務模式，無法立即的反應社區的需求與問題。	可彈性主動式提供服務，可依據社區現況提供需求與建議，並引導社區申請方案或連結資源。	無法直接提供社區實際的資源，以及公務行政上的承諾。

2.2 社區培力中心與主管機關／公所合作



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在臺灣，社區發展協會的主管機關仍被視為是鄉、鎮及市區公所，其中的社會行政人員若未熟悉社區相關事務，或不具有社區能力建構的人員，勢必影響社區培力與發展。然而，鄉鎮區公所的課員們卻是第一線與社區組織關係密切的人員，但對於各個社區組織中社區幹部的人員熟悉性，仍是以公所的人員最為了解。因此，培力中心的工作人員，必須高度與密切的與鄉鎮市區公所的人員合作。所謂的合作包括幾個部分（參見圖2-2-1），第一部分是訊息傳遞，以及鼓勵社區幹部參與培力中心的課程訓練與輔導，此過程中仍必須仰賴鄉鎮市區公所課員的協助與引導。另一部分，社區組織在緊急事件的處理，仍然仰賴公所即時性的協助，包括社區幹部間的衝突紛爭或對法令的誤解，例如：對於政府法規和方案的解釋。固然培力中心人員可以有深度的處理，但在有時效又必須要面對面說明的情況下，當然要仰賴地理上方便性較高，可提供直接協助的鄉鎮市區公所人員。

相對的，有一些學者主張，培力中心的人員要成為鄉鎮市區公所的後援，或協助鄉鎮市區公所人員關於社區工作培力的相關訓練，這也是很好的建議。但是，在學理上培力中心的主要服務是以社區組織為核心對象，而區公所及其人員是所謂的關係人，當然也可以是連帶的服務對象，但並不會是主要的服務對象。同樣的，社區培力的主要工作與權責，仍在於社區培力中心的專業工作者，鄉鎮區公所的人員主要職責仍在於行政事務的協調與辦理。



圖 2-2-1 社區培力中心與主管機關／公所合作的重要性

2.3 社區培力中心主任任務與責任



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在西方國家中，社區培力中心的主任當然是所謂的機構（單位）負責人，但在臺灣培力中心，部分縣市採取以方案委託的方式進行，因此，並沒有安排主任，而以所謂的主持人代替之，但主持人並不是真正全職的負責人，而是以兼任（職）方式的計畫的主持人。當然，所謂的計畫主持人肩負計劃的規劃、執行、管控以及人員督導等等（參見表 2-3-1）。從這個角度而言，理想的情況是：**社區培力中心的計畫主持人必須對社區工作與社區實務相當熟悉，甚至對社區工作專業有一定的經歷或學理能力**。但是，目前在臺灣社區培力中心委外辦理的主持人，並不完全具備這些被認知與期待的經歷和能力。

因此，社區培力中心的主持人如未對社區發展，以及社區工作與政策熟悉或精熟於社區工作專業方法，因而衍生出計畫主持人並不熟悉社區發展的策略與計劃，也不熟悉社區發展組織和社區工作專業的情況。萬一係為主持人對社區工作仍欠精熟的情況之中，只能期待**計畫主持人必須要能廣泛的吸收專業知識、可尊重專業與接受專業的方法**。同時，如果主持人在專業工作方法上，有並不熟悉的情況，則可運用**外聘專業督導的機制，對社區工作者進行專業的協助及指導**，如此，方能使培力中心的功能得以發揮。

當然，社區培力中心主任（或主持人）除必須精熟社區工作專業方法外，因社區工作促進社區組織能力提升的進一步目標乃為實現社區發展政策目標。進而，社區培力中心主任（或主持人）必須對中央及地方政府的社區發展政策及各項計畫有一定的理解，乃得督導社區培力中心之社工師（員）協助社區組織參與到政府的社區發展政策與計畫。

表 2-3-1 社區培力中心主持人自我檢核表（知能、任務與責任）

- 精熟社區發展專業學理與實務技術
- 熟稔政府社區發展政策
- 綜理全案之整體規劃
- 計畫相關人員之專業督導
- 計畫相關人員之行政指導
- 行政協調
- 計畫執行之控管
- 成果報告之確認

2.4 中心督導任務與責任



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

督導於中心扮演專業事務之行政、教育、支持與協調的角色，並擔任專業輔導團召集人的工作。中心督導的核心任務在於推動各項工作的執行，以及掌握工作進度與品質（參見表 2-4-1）。面對中心工作者所撰寫的各項服務紀錄或報告，督導者也須定期召開會議檢視及做出適當的調整，針對各項工作內容與目標進行討論，給予明確的工作方向與指令，達到問題解決與困境改善的目的。有關培力中心督導紀錄表及簽到表範例請參閱手冊附表 2-4-1 及附表 2-4-2。

對於中心工作人員在各項社區工作專業能力上的評估，督導者則需依據工作者不同的能力，給予工作上的協助與個人知能上的指導，並適時以自身經驗的分享作為互動與交流的方式。培力中心工作人員在工作上的穩定程度，被視為各項工作能否可被有效運作的關鍵因素。中心督導另一項核心的工作，即在於穩定內部人員的工作狀況，甚至是流動率的降低，因此，營造良好的團體氛圍，以及建立良好的團隊動力，被視為督導在組織重要的任務之一。

社區培力中心的運作需透過跨領域與多元專業的整合，因此督導者在網絡組織間則需扮演溝通、協調與整合的角色，有時甚至在團隊與網絡組織間發生衝突或爭議時，須扮演調解與危機處理者的角色。

表 2-4-1 社區培力中心督導任務與責任檢核表

- 工作目標與業務規劃之討論
- 培力中心各項工作之執行與推動
- 專業知識之傳授與理念釐清
- 各項工作之協調
- 各項業務推展困境的討論與經驗交流
- 受督導者身心狀態與工作負荷之覺察
- 人員穩定與團隊氣氛的營造
- 輔導團成員的選擇與聯繫
- 各項工作事務的統整
- 網絡組織的溝通與調解

2.5 外聘督導的角色與任務



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

為落實社區培力中心的服務及機制，培力中心在實務運作上，對於工作者在實務工作所遇到問題解決，及能力的養成上，以透過外聘督導及教育訓練活動的辦理，強化培力中心的角色功能及提升專案服務品質。藉由外聘督導的機制設計，透過組織規劃定期邀請外部專家學者至工作場域，針對社區工作者於實務中所遇到的問題、困境或缺少的理論基礎，提供專業知識、管理知能與情緒上的支持。外部督導有別於內部督導的所扮演的角色與功能，外部督導對於受督導者行政事務相關的問題，僅提供諮詢與建議，不做決策，也不涉及社區組織內部的工作配置與人力規劃。

正如培力中心的發展，起步中的社區有需要外聘專業的督導來進行協助，當然主要的工作是在專業上的指導，包括專業技術的指導、當專業原則發生矛盾的時候，給予專業性的解釋或說明。外聘督導需要負擔專業品質的建議，當社區工作者所進行的處遇決定不符合專業；甚至有倫理問題時，專業督導必須適當的提出以及說明問題的關鍵。當然專業督導在某程度上也必須要協助解決，在所謂的行政與專業衝突時提出專業性的建議。

外聘督導在對培力中心人員知能建構的方式，大多採取會議、主題式課程或個案研討的方式進行，以直接互動的模式，共同討論服務過程中所遇到的問題與困境，並由外聘督導以更高的學理基礎與提供多樣向的思考，協助培力中心的工作人員強化服務輸送的品質，以及獲得解決問題的知能與調適工作中所產生的負向情緒。外聘督導應扮演的角色可參見圖2-5-1。



圖 2-5-1 外聘督導的角色

外聘督導的主要任務，包括（參見表 2-5-1）：

1. 共同研議服務推動的困境，以及提供實務工作中的問題解決方案。
2. 協助釐清工作人員執行上所遇到的問題或限制，提供具體可行的解決策略與思考觀點。
3. 藉由督導的過程，持續建構工作人員社區工作相關知能
4. 型塑工作人員具有正確的工作態度與方式。
5. 引導與激發工作人員的潛能與服務的熱忱。

表 2-5-1 外部督導的角色與任務檢核表

<input type="checkbox"/> 專業知識背景符合社區工作者的需求
<input type="checkbox"/> 專業知識的傳授與理念釐清
<input type="checkbox"/> 建構社工／專案人員社區工作技巧
<input type="checkbox"/> 釐清目前工作困境及問題
<input type="checkbox"/> 研議服務推動困境及解決方案
<input type="checkbox"/> 提供社區工作情緒支持
<input type="checkbox"/> 清楚的溝通與表達
<input type="checkbox"/> 調解社區工作者的各項衝突

2.6 社工／專案人員職責與任務



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社工（專案）人員主要職責與任務在於，負責並執行人才訓練方案、針對所輔導的社區提供社區發展相關事務諮詢服務、規劃實地輔導行程與社區輔導、協助建置社區會務管理系統與輔導規劃年度工作、籌辦社區化或地區成果展、彙整各社區的刊物與影音相關資料、執行中心軟硬體與場地管理工作等（參見表 2-6-1 及圖 2-6-1）。社區工作者於社區服務的過程中，必須具有正確決策、決定及表達的能力，或當社區組織或幹部於社區發展或運作上的決策不正確時，或在運作上出現影響方案執行的危機時，可立即提供修正與補救。

表 2-6-1 社區培力中心社工 / 專案人員任務與責任檢核表

<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 規劃與執行幹部訓練研習培訓（人才培育）<input type="checkbox"/> 規劃與執行社區發展工作之實地實務輔導團<input type="checkbox"/> 規劃社區協會認識社區會務及財務法規<input type="checkbox"/> 輔導社區組織進行組織管理<input type="checkbox"/> 規劃社區組織輔導之創新方法<input type="checkbox"/> 提供社區發展相關政策、法規之諮詢服務<input type="checkbox"/> 培力中心軟硬體及場地等營運事宜<input type="checkbox"/> 規劃與執行志工業務<input type="checkbox"/> 建構社區資源資料庫<input type="checkbox"/> 撰寫各項工作及成果報告

規劃及辦理社區幹部研習培訓

安排社區發展工作輔導團及進行社區輔導

規劃社區協會認識社區會務及財務法規

中心營運

圖 2-6-1 社區培力中心社工／專案人員主要任務

然而，社區工作是以一套有系統與方法的組合，引導社區發展實踐的活動，在強調理論與原則的同時更強調實務性。因此，培力中心的工作者需具有社區資源整合的意識、社區問題評估、專業角色扮演、引導與激發、溝通與協調、意外與危機事件處理、掌握社區發展脈絡與自我調節學習等能力。在社區工作中，有的能力需要以其他專業知能為基礎，有的能力需要將理論在實務運作中有意識的加以建構，而有的能力是與社工個人基本素質有密切關係，但不管如何，如果想做一名合格的社區工作者，這八種能力必不可少。同樣的，也需社區實務工作的第一線工作者，有意識的不斷去強化與精進，始可獲得具體成效與發揮所賦予的職責，並完成所交付的任務。表 2-6-2 及圖 2-6-2 列出社區培力中心的社工或專案人員，對應在實務工作主要的任務與職責上所需具備的能力，作為各培力中心在人員聘用的參考。

表 2-6-2 社區培力中心社工／專案人員自我能力檢核表



具有社區工作相關理論知識與技術
 具有社區組織行政會務與財務管理的能力
 具有培力輔導模式規劃與運作的能力
 具有活動企劃與執行的能力
 具有培力中心軟硬體維護與營運的能力
 具有溝通、協調與整合的能力
 具有管理志願服務團隊的能力
 具有評估執行績效與撰寫各項工作報告的能力
 具有提供社區組織發展相關所需資訊的能力
 具有提供社區組織幹部情緒支持的能力
 具有問題解決與危機處理的能力
 具有風險管理與鉅視思考的能力



圖 2-6-2 社區培力中心社工／專案人員應具備的能力

2.7 社工／專案人員在職訓練



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社會工作強調專業的養成與訓練，同時在實務工作中，也須不斷地針對政策的改變、法令的內容以及實務運用上的技巧，持續學習與自我能力的提升。教育是專注於個人的目標上，透過教育的方式使人們為將來必須扮演眾多的角色，或是為個人將來成長做準備。訓練是特別針對組織的需求，藉此可增加員工與組織需求、策略、哲學、文化間的契合，進而提升員工工作表現。教育訓練可分類為：內訓與外訓、一般性和專門性。教育訓練的功能在社會階層上，可提升社會整體經濟狀況。在組織層級上；可提高組織績效與降低員工流動率，在個人層級上；可提高個人與實務工作中應對能力與立即提高自我效能。

訓練是一項需要投入很多資源的工作，而「人才」又是組織中最重要的資產，所以，社區組織既然付出相當的資源在社區工作者的教育訓練上，社區組織的領導理所當然地期盼社區工作者在接受訓練之後，能在工作績效表現上充分的反映出來。而社區組織施行教育訓練的目的就是希望能培育出理想中的人才，並結合自我發展與社區組織的目標，期望社區工作者皆能對社區發展有實際的貢獻，進而為社區推動更完整的福利服務與願景。

在規劃社工／專案人員在職訓練時，需思考不同層面的議題，例如：現況需求、專業知能或社工個人潛能等，提供重點檢核參見表 2-7-1。

表 2-7-1 社工（專案）人員之在職訓練檢核表

- 社區現況討論
- 釐清目前工作困境及問題
- 研議服務推動困境及解決方案
- 專業知識的傳授與理念釐清
- 建構社工／專案人員社區工作技巧
- 強化社工／專案人員輔導潛力
- 訓練講師的專業知識背景符合社區工作者的需求
- 訓練講師是否具有情緒支持與溝通表達的能力
- 相關法規的認識與理解

2.8 社區培力工作人員外勤特性



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力工作人員的外勤特性，整個社區發展的工作相對於行政工作而言，社區工作者具有外勤性，也就是工作人員必須要進入到社區中進行服務，包括輔導或培訓都需要接近或進入社區的區域加以執行。因此，社區工作者必須要有高度的機動性。在臺灣，雖然年輕人習慣於騎乘機車，但是在縣市的層級中，社區工作者常常要服務全縣市，動輒超過 30 公里或 50 公里的移動距離。因此，社區工作者若具備駕駛車輛的能力，在從事社區工作上，相對較符合工作屬性的要求。因此，建議設置培力中心的縣市政府或承辦的組織，在工作規範與資源的設定上，必須接納正式的社區工作者在外移動的必要性。同時，組織也必須要提供社區工作者可以在外部行動辦公的可能性，以及提供適當的外勤交通費用，並且要把社區工作者外勤的交通時間納入差勤及人員時間管理。依據社區工作者所需移動的範圍與距離，思考更適切的工作設計與規範上的要求。

不可否認，社區工作者一天的上班時間中，會有一部分時間用在交通上，但這即是工作的特性。從另外一個角度上來說，安排工作及計算工作量時，必須將交通移動的成本，包含在工作設計與規範之中。

2.9 社區培力中心的任務量



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力是一個新的專業服務，培力中心的運作與承載量也須被仔細計算，特別對於採取委外辦理的方式。在臺灣，政府單位作為委託的甲方，有時並非是一位精明的委託者，也未必有能力正確的計算各項工作所需要的時間、人力以及經費。相對的，有時政府習慣的政策目標，所採取的是「印象式」的方法，將工作目標不斷地加到所謂的委託案之上。這樣的情況，造成委託案無法正確且有品質的配合執行，僅是達成表面的數值量，而這樣的情況與專業服務的精神是相互違背的。

事實上，要計算一個培力中心的任務量，須由安排的人力著手。在臺灣，政府有公告所謂的國定假日。一般而言，一年的工作日數大約是 245 天，也就是一個人力的工作時數是 1,960 小時。不可否認的，誠如在 2.8 節所提到的，社區工作是一個具有外勤工作的特性，任何一個社區的輔導或者是進行一次幹部訓練，常常會有很多的交通移動的時間，這些交通時間都必須被計算在社區工作者的上班時間內。簡言之，社工人員一次外勤的社區輔導，可能因為各縣市南北或東西較為狹長，移動距離或範圍較大，可能會需要 3-5 小時的時間，例如在幅員較大的臺東縣，從臺東到長濱或大武、從臺中市到梧棲或到和平，或從桃園的蘆竹到復興都需要較長的交通時間，即使是在都會地區，有時也需要 1 小時的車程。合理地估算每一工作項目或工作子項的時間，必須思考納入交通移動的距離以及工作的內容，進而評估合理的工作量。

特別是，當工作者面對所謂有意願、無能力的社區居民，常常需要花很長的時間去解釋，所謂的政策方案，也需提供社區幹部情緒支持。在這裡，我們沒有辦法明確的去計算一個社區工作者合理的工作量，但是我們要提醒，製作標單的政府單位，或者是僱用社區工作者進入社區培力中心的主管們，工作任務的安排必須結合每一個專業活動，仔細評估各單元服務的時數人力，做到合理的、適當的任務期待，才有合宜的專業服務品質，在總體服務品質要求的情況之下，社區培力中心的運作以及投入的經費，才會有相對的成果，而不是一味的追求表面上的數字，結果一切都是空虛造假。對於任務量的計算，可參見圖 2-9-1 所示。



圖 2-9-1 社區培力中心任務量的計算原則

2.10 社區培力中心定期工作成果統計



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力中心需定期針對工作成果進行檢視，並以社區福利服務暨產業推廣中心為例：1. 場地接待與管理；2. 社區發展工作輔導團；3. 社區產業管理與輔導；4. 推動社區福利服務；5. 社區幹部研習訓練等五項計畫目標，作為工作成果檢核與統計的重點項目。另有關社區輔導團相關實地輔導、座談、會議場次統計表、專案管理服務紀錄表、月報表及成果報告表等表單參考範例詳見本手冊附表 2-10-1、附表 2-10-2、附表 2-10-3、附表 2-10-4 及附表 2-10-5。

2.11 定期社區組織輔導成效檢視



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力中心所規劃的輔導策略與執行的過程，需透過前述的各種表格或方式進行成效的檢視。因此，除輔導團隊須定期將社區輔導的情況加以說明外，培力中心也須將各社區培力的情況加以說明，舉凡社區幹部訓練、方案執行、會務管理、志願服務工作或社區發展相關資訊的諮詢等等，皆為社區培力中心在運作上，需關注與定期檢視的重要項目（參見表 2-11-1）。在社區組織實地輔導的同時，社區培力中心可參考表 2-11-2，針對不同社區在量能上的提升做一檢視與紀錄。

表 2-11-1 社區培力中心定期社區組織輔導成效描述

組別	編號	社區名稱	人才培育	實務輔導	會務管理	組織運作	人力資源管理	資源連結	空間規劃
		社區幹部知能提升描述	社區方案執行狀況描述	社區會務運用狀況描述(包含財務管理)	社區發展相關事項諮詢狀況描述	志工管理與相關業務描述	有助於社區發展的各種專業與不同的資源的運用程度描述	社區空間規劃與場地使用協助情況描述	

表 2-11-2 社區發展工作實地輔導_社區量能提升概況表（範例）

組別	編號	社區 名稱	屆次 (任期)	臉書	活動 中心 (區域)	社區 意願	會務	財務	長者 福利	婦女
							<input type="checkbox"/> 已整理 <input type="checkbox"/> 已列表 整理資料	<input type="checkbox"/> 歷年都有 整理資料 <input type="checkbox"/> 核銷資料 沒有整理 <input type="checkbox"/> 待確認中		
							<input type="checkbox"/> 已整理 <input type="checkbox"/> 已列表 整理資料	<input type="checkbox"/> 歷年都有 整理資料 <input type="checkbox"/> 核銷資料 沒有整理 <input type="checkbox"/> 待確認中		
							<input type="checkbox"/> 已整理 <input type="checkbox"/> 已列表 整理資料	<input type="checkbox"/> 歷年都有 整理資料 <input type="checkbox"/> 核銷資料 沒有整理 <input type="checkbox"/> 待確認中		

2.12 中心績效評估



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

培力中心績效評估的重點在於運用數理統計、運籌學原理和特定指標體系，按照既定的標準與程序，通過定量性對比分析，對中心所需執行的各個項目在一定期間的運作效益，做出客觀、公正和精準的綜合判斷。因此，績效評估可被視為培力中心與社區組織間的一項管理溝通活動。

在培力中心績效評估的原則上，需著重於是否符合培力中心的運作文化與管理模式，且將考核的項目放在主要的工作內容上，無須面面俱到，更不須考核不影響工作的項目或無關的內容。因此，中心績效評估需掌握盡可能科學的進行評核，使其具有可靠性、客觀性與公平性，在評估的方法上應採取組織與相關人員皆可接受，且長期使用的方式，並將績效的評估經常化與制度化，使所要評估的各項功能得以有效發揮，以及運用多層次的評估模式，在不同的面向上進行不同的評估選擇，保證評估的客觀性、全面性與系統性。

培力中心的評估可區分為三種類型，分別為：

1. 效果主導型：

考核的內容以考評結果為主，效果主導型著眼於「發生了什麼改變」，重點在結果而不是行為。由於它考評的是工作業績而不是工作效率，所以標準容易制定，並且容易操作，目標管理考評辦法就是該類考評。例如：社區改變的程度、社區幹部或社區能力具體的展現等。

2. 品質主導型：

考核的內容以評估培力中心在實務工作中所展出出的品質為主，著眼於「怎麼做」，由於其考核內容與項目較無法以數據量化與具體呈現，例如：創新、專業度、組織投入或發展潛力或溝通成效等。

3. 行為主導型：

考核的內容以中心員工的工作行為為主，著眼於「如何做」與「做什麼」，著重在工作過程。考核的標準容易確定，操作型強，適合用於管理性與事務性工作，例如：行政事務、輔導內容、培力的模式等。



圖 2-12-1 社區培力中心績效評估的類型

3 社區幹部訓練

- 3.1 社區幹部訓練的目的
- 3.2 社區幹部訓練的原理
- 3.3 社區幹部訓練的類型
- 3.4 社區幹部訓練內容項目
- 3.5 社區幹部訓練設計的核心內涵要項
- 3.6 規劃設計社區幹部訓練
- 3.7 社區幹部研習招生及報名
- 3.8 社區幹部訓練講員選擇
- 3.9 執行社區幹部訓練計畫
- 3.10 社區幹部訓練的合作單位



3.1 社區幹部訓練的目的



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區幹部訓練的目的在於提升社區幹部的能力。至於社區幹部的能力面向，從學理上來說，包括：組織、領導、行政、財務、策略分析、方案執行與網絡連結等面向。在這些面向中，若從方案執行和滿足社區需求的角度來看，方案與行政能力會被視為最重要的面向。但是，社區組織被視為一個微型的地方形組織，受限於社區規模以及所在區域的社會環境與經濟條件。在當代國家對於社區型的政策推展，對已沒落、落後或邊緣化的地區為主，而這些地區則存在著人口老化、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，在這些人口老化及被邊緣的社區中，社區組織的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的情況，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，但社區的人口與幹部，並不與政策或主流相近，依然無法輕易的申請補助或方案種類。在這樣的情況下，存在了社區幹部訓練的必要性。

因此，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申請到政府經費，並將經費方案應用於社區。簡言之，社區幹部訓練的目的更在於協助社區幹部與主流文化、特別是政府的政策方案相連結。當然，這樣的意義是指包括理解政府的政策方案、社區政策以及具有執行政府政策的能力。或許，有時這樣的能力會被簡化為申請計畫的能力，但這樣的想像並不現實也不正確。

社區幹部訓練的第一個目的，則在於促進社區幹部的能力提升，除了提升方案和行政能力外，更重要的在於領導與組織發展的能力，即是形成帶領核心幹部的能力。第二個目的在於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（參見第 6.4 節）。簡言之，社區幹部訓練的目的在於：提升個別幹部人員的能力以及形成幹部團隊的集體能力（參見圖 3-1-1）。



圖 3-1-1 社區幹部能力提升說明圖

3.2 社區幹部訓練的原理



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在社區組織中，社區幹部多為地方上的士紳或較具能力者，如同前面所提到的社區幹部，通常已是社會中事業有成的成年者而非學生。因此，針對社區幹部的訓練著重於引進成人學習理論，不能僅運用教授一般學生的正規教育、學習與教學方法。當然，在正規教育學習中強調記憶與理解，此則可透過抽象的原理訴說，要求學習者記憶特定的概念與原理，至於這些概念、理論與原理如何應用，多為留待日後驗證。

但對於成年學習者而言，一些記憶或理論的課程，對他們而言相對是枯燥或不易記憶的。在成人學習中，強調的是做中學或學習的應用性。通常成人學習者有一定的人生或社會實務工作經驗，因此，課程的設計必須著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。針對成年人的社區幹部訓練更須著重於實務經驗中設計學習主題，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實際的情境。

另一種情形則是，在正規教育或學童的學習，學習者對於教學者的知識較少反駁，也無法與學生自己的經驗相印證。因此，社區幹部訓練的學員、特別是事業有成的學習者，會依據自己的社會經驗評價教學者的知識，甚至認為知識僅是紙上談兵。雖然，社區幹部在學習情境中或許會保持基本的尊重與禮貌，但也會出現存而不論的態度。簡言之，就是左耳進、右耳出。因此，當教學設計不良的情況下，雖然不會立即的產生負面的反應。但顯然，一旦教學或研習無有正向的效果，這樣的研習課程也不會受到歡迎。另一方面，成人學習者會判斷教學者的知識教材內容是否實用，且是有助於解決實際上所遇到的問題，藉以評價教學者及教學活動。

綜合而論，被成人學習者評鑑優良的課程，往往與其實務工作中所遇到的問題解決能力與技巧有關。面對此類的課程設計與內容，常更願意為有效的學習活動付出代價，包括路程時間與付費的成本。因此，社區幹部訓練的原則，即在於重視學習者所關心的問題與切身相關的事務，強調實務性與從做中學等特性，以及講師能掌握此等特性以設計課程，此等均為設計社區幹部研習或訓練課程必須融入的基本原則，也是課程規劃的依據（參見圖 3-2-1）。

1. 著重實務經驗中的學習主題設計



2. 引導學習者將其經驗帶入課程主題的設計



3. 由實作課程引導學習者進入實際的情境

圖 3-2-1 成人教育訓練的重點與步驟

3.3 社區幹部訓練的類型



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區幹部訓練的型態可從「課程規模」跟「參與人數」兩個向度來區分。在課程規模方面又可以分類為「套裝型的課程」、「分散單點式課程」以及「工作坊」三種型態（如表 3-3-1 所示）。所謂的套裝型態是指課程規劃單位（社區培力中心），來自於理論或幹部任務角色的綜合推演，設計社區幹部應學習的知識、技巧與態度，預計主題內容並將相關的知識、技巧與態度等課程加以組合，使參與受訓的幹部盡可能在參與前即得到完整的課程指示。這種成套式的訓練，其優點在於任何一位完成訓練的幹部，皆可能具有獨當一面與完整進行社區工作的能力，並且於社區中扮演好幹部的角色。這樣的模式近似於社區總幹事或領袖研習的課程型態，另外，在社造領域的社規師或社造師訓練，也都具有此特性的課程，可歸屬於此一型態。然而，這類型的課程設計，參與者未必有足夠的耐心與毅力完成所有的受訓課程，且目前多數的主辦單位也未有足夠的信心，而未必願意規劃這類型的課程。

因此，相對於成套式的課程，採取每次課程規劃一天或半天的時間，即所謂的零散式的課程類型。每一次的課程參與皆是獨立的人員，也因此由任務或角色扮演的角度而言，如此的課程訓練對於參與者而言皆是片斷的，所獲得的知識也是零散的。如此的做法，對於主辦單位而言，每階梯的受訓人員數較少，也無需有長期的承諾或投入，比較容易滿足量化的要求。

第三種則為工作坊類型，這樣的課程是指在特定的議題上，藉由非常高度的做中學與學中做相結合，透過指導與討論進行實作及小組演練。因此，對於社區幹部而言，在工作坊的學習中常常可以獲得很高的接納，以及與實務工作中經驗產生連結，且藉由特定主題的演練，達到課程學習的成效。然而，值得討論的是；社區幹部在工作坊所學習的經驗與特定主題的任務，是否可自行延伸與運用至其他領域，仍有許多的考驗。

表 3-3-1 社區幹部訓練各類型重點說明表

類型	套裝型	零散／分散式	工作坊
重點	<ul style="list-style-type: none">來自於理論或角色任務的綜合推演設計社區幹部應學習的知識、技巧與態度設計與主題相關的課程加以組合	<ul style="list-style-type: none">每一次的課程皆是獨立且可適用於不同的對象課程的設計與知識內容具有特定主題課程設計可視任務與角色的角度而定	<ul style="list-style-type: none">針對特定議題採取實作與學習結合著重於實作與小組演練

除了以課程規模的面向說明外，另一個面向的討論則是參加訓練的幹部組合，或是參與訓練的幹部由哪個社區而來；相同還是不同？如此討論又會出現兩種不同的組合，即接受訓練的社區幹部是團隊或個人受訓。在許多社區組織中職務職掌與任務分工並非完全的理性科層分工，是受到情感團體動力的影響，特別在臺灣的社區組織中存在著很多非現實、非理性的觀念。在這樣的情況下，某位單一的幹部即使參加完全套式的訓練課程，當他回到社區中面對其他幹部或理監事有著非現實、非理性的想法或意見時，這位受完整訓練的幹部勢必無法發揮其功能。相對的，對於社區組織發展或運作抱持著團隊行動與工作概念者，即可能傾向社區中的幹部必須以團體受訓的方式進行，如此，當社區組織中存在一部分非理性、非現實的意見時，即可透過團體的訓練達成共識，形成工作團隊，並於組織中發揮行動的作用。但是，團隊訓練則面臨招生不易的壓力。

從培力中心安排訓練的角度來看，相對於團體受訓，個人受訓可能是比較容易進行招募，團體受訓的難度在於無法確定社區是否可以組成團隊，以及是否接受對於未能組成團隊的社區幹部報名。另一方面，在個人或團體訓練的組成中，在連接到課程的設計時，會存在以團隊受訓時，課程設計較能融入特定的社區環境背景，即當進行議題的討論和工作坊形式的活動實習時，受訓者運用所屬的社區進行習作及團體討論。相對地，採取個人受訓的方式，則因成員所屬社區的不同、欠缺相同的背景及對象主題，而無法安排小團體討論與實作的課程設計。

當然，採取套組式或分散式的課程設計，端視培力中心訓練的目的而定，如果追求參訓人數的數量，或許個人受訓或分散式的課程是相對比較適合的選項，只是這樣的受訓結果並無法回應到社區組織的行動上。團隊受訓、套組式的課程設計，受訓的成果則較能回應到社區行動中，但在受訓人數上的數量，勢必相對受到限制。而社區幹部各訓練類型的重點可參見圖 3-3-1。

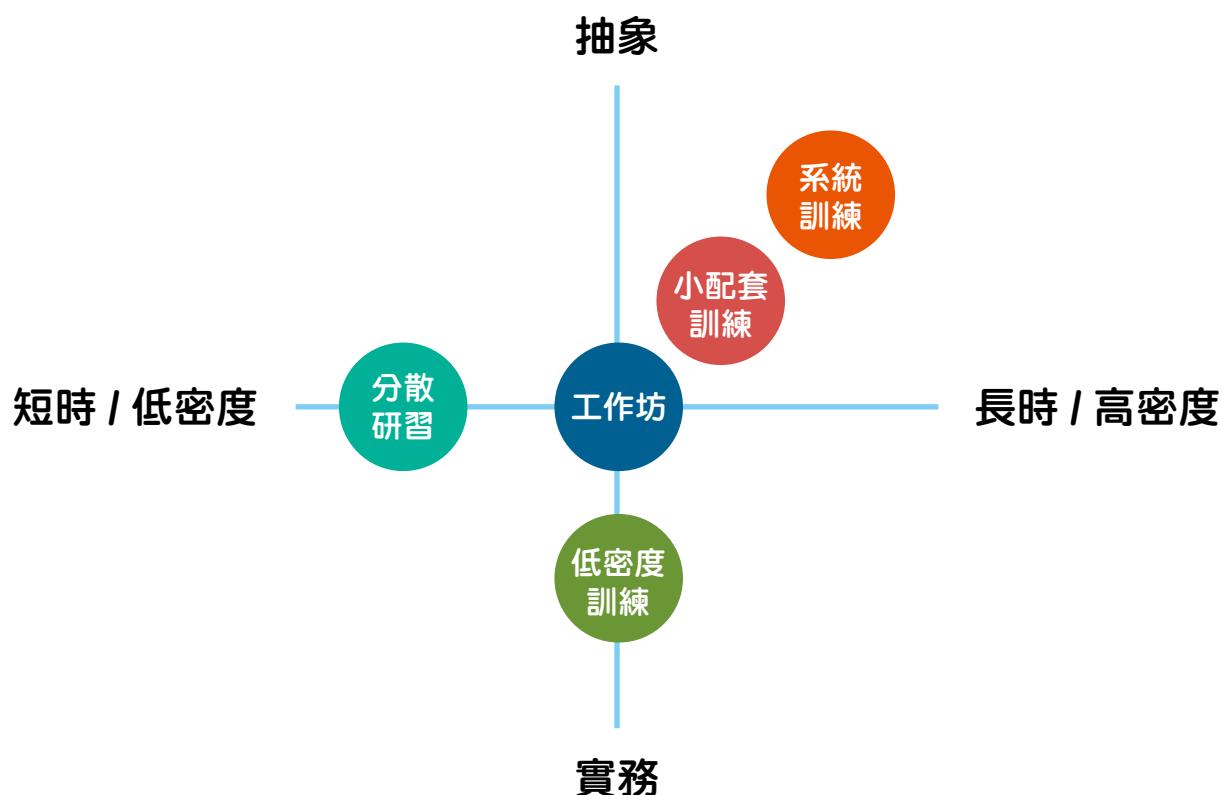


圖 3-3-1 訓練方式的操作原則

3.4 社區幹部訓練內容項目



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

3.4.1 社區幹部訓練的主題範圍

社區幹部訓練課程對社區組織幹部職訓練的課程可以分成九大類，第一類是會務財務、第二類是組織運作實務、第三類是社區組織運作的理論基礎、第四類是社區發展歷史脈絡，第五類是國家與社區組織相關政策推動、第六類是社區方案規劃與執行、第七類是志工帶領與團隊管理、第八類是網路資源的運用與管理及第九類是社區發展策略的規劃等。這幾個部分的關係是相互緊密連結及循環運作的，這些訓練主題的關聯可參見圖 3-4-1 所示。其中各式策略的規劃也是課程設計上，須依據地方政府的施政方向以及各社區發展的概況，進行全面性的思考。因此，所採取的訓練模式除了一般常見的課程講授外，同時須視課堂的重點與學習的成效評估，增加實務演練與分組討論的模式進行（參見圖 3-4-2）。



圖 3-4-1 社區幹部訓練建議課程規劃



圖 3-4-2 社區幹部訓練模式

3.4.2 研習對象與課程的組合關係

一般而言，因職務提供對應的在職訓練是常見的合理想像，即認為社區幹部是分工的，進而社區理事長有其職務上必須學習的知識、社區總幹事也有其必須學習的技能、社區理監事、志工幹部亦分別有其不同的知能。進而安排研習訓練上有不同的設計。且社區幹部會依其職務有分工合作，扮演其職務角色。

然而，社區組織中的職務分工是被挑戰的，各幹部在社區中的任務不完全與其職務一致，且任務執行上也未必是分工的，更是流動的。因此，依職務規劃設計訓練課程固然符合理性，但與實務現況並不一致，相對地，提供完整的訓練供予社區幹部是更為務實的安排。

3.4.3 建議規劃課程的內容

在以衛福部所建議的社區發展協會總幹事推薦課程中，先以套組課程方式規劃。各使用單位亦可採取分段學習方式，彈性規劃或選擇其中單元優先辦理或視縣市特性有不同的內容設計。有關社區幹部訓練課程規劃建議分列範例 A 與範例 B，詳表 3-4-1 及表 3-4-2。

表 3-4-1 社區幹部訓練課程規劃建議（範例 A）

課程類別	課程名稱	建議時數 (含實作演練)	適用對象
基礎	臺灣的社區發展歷史	1	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區發展的要素	3	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區發展的步驟	3	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區特色發掘	3(1)	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	福利社區化概念與實務	3(1)	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區相關工作法規	3	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區會議	5 (3- 含會議主持及演練、會議紀錄製作)	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區會務管理	3(1)	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區組織財務管理與實務	4 (1- 含帳目登載實務)	總幹事、社區行政人員、會計
基礎	社區組織稅務實務	2(1)	總幹事、社區行政人員、會計
基礎	社區組織公文及行政 (公文及檔案管理)	3(1)	總幹事、社區行政人員
基礎	志工帶領 (志工參與及管理)	4(2)	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	社區工作實務案例	3	理事長、總幹事、社區行政人員
基礎	績優社區參訪及實地座談	2	理事長、總幹事、社區行政人員
核心	當前社區重要政策	3	理事長、總幹事、社區行政人員
核心	社區計畫撰寫	3(1)	總幹事、社區行政人員
核心	計畫執行實務	3(1)	總幹事、社區行政人員
核心	計畫核銷實務	3(2)	總幹事、社區行政人員
核心	方案計畫	3(2)	總幹事、社區行政人員

3 社區幹部訓練

課程類別	課程名稱	建議時數 (含實作演練)	適用對象
核心	社區活動規劃與執行	3	總幹事、社區行政人員
核心	社區調查與社區議題	4(2)	總幹事、社區行政人員
核心	社區溝通及衝突處理	3	理事長、總幹事、社區行政人員
核心	社會資源開發、整合與運用	3	理事長、總幹事、社區行政人員
核心	社會救助通報	2	總幹事、社區行政人員
核心	災害防救	1	總幹事、社區行政人員
專業	社區策略分析	3(1)	總幹事、社區行政人員
專業	社區領導與團隊動力	3	理事長、總幹事、社區行政人員
專業	社區凝聚與組織運作培力	3	理事長、總幹事、社區行政人員
專業	社區組織合作	4 (1- 含個案研討及觀摩)	理事長、總幹事、社區行政人員
專業	社區產業發展	3	理事長、總幹事、社區行政人員
專業	社區傳播與媒體宣傳	4(2)	理事長、總幹事、社區行政人員
專業	危機處理與風險控管	2(1)	總幹事、社區行政人員
專業	多元文化	2	總幹事、社區行政人員
終身學習	認識老人身心發展與相關疾病	2	總幹事、社區行政人員
終身學習	保護性業務	2	理事長、總幹事、社區行政人員
終身學習	長期照顧服務	2	總幹事、社區行政人員
終身學習	認識失智症	2	總幹事、社區行政人員
終身學習	電腦文書處理	(6)	總幹事、社區行政人員
終身學習	如何建構願景	4(2)	理事長、總幹事、社區行政人員
終身學習	年度重要政策	2 (含案例討論)	理事長、總幹事、社區行政人員

※ 資料參考衛生福利部 - 社區發展工作人員訓練課程

表 3-4-2 社區幹部訓練課程規劃表（範例 B）

課程	內容	時數 (含演練)	類型
臺灣的社區發展歷史	介紹自民國 54 年開始受聯合國影響的社區發展政策歷史、臺灣社區發展制度及演變	2 (0)	理論
社區發展的願景、成長與步驟	說明社區發展從起步、共識及願景發展、願景實踐概念、教育功能的社區成長到永續發展的各階段努力、課題。社區特色與問題	3 (1)	理論
社區策略分析	策略分析的方法、策略分析在社區組織的運用	3 (2)	實務
社區特色發掘	社區踏查、社區特色發掘、社區特色發想	3 (0)	理論
社區溝通與危機處理	組織溝通原理及方法，衝突的類型及衝突處理，瞭解如何做好風險控管，包括財務、人力、天然災害與人為過失等、風險控管不當與改善之案例分享	3 (1)	實務
社區傳播與媒體宣傳	小眾傳播工具介紹、運用大眾傳播媒體、使用小眾傳播媒體	3 (2)	實務
社區相關工作法規與選舉	社區發展工作綱要、人民團體法、社區選舉實務運作	2 (1)	會務
社區年度計畫及排定年度會議	擬定社區年度會議、活動行事曆安排教學	1 (1)	會務
社區方案規劃與設計	方案計畫之發想、方案計劃書製作、預算編列	3 (1)	理論
社區方案執行	社區規劃技巧、執行中的注意事項與操作小叮嚀	3 (0)	理論
志工帶領與組織經營	志工帶領原理與方法、ORID 概念、當前志願服務相關規定、志願服務法	3 (1)	實務
社區會議	各種會議類型介紹、議事原理、會議準備、會議記錄製作	3 (1)	會務
社區組織公文及行政	公文製作、公文檔案管理	3 (0)	會務

3 社區幹部訓練

課程	內容	時數 (含演練)	類型
社區組織稅務實務	財務法規說明(含機關團體結算申報、營業稅、扣繳申報)	2 (1)	財務
計畫核銷實務	配合核定計畫修改計畫、計畫執行分工原理、計畫執行注意事項	3 (1)	實務
社區組織財務行政	日記帳、分類帳製作及管理	3 (2)	財務
社區組織財務管理	預算表、決算表製作	3 (2)	財務
福利社區化	福利社區化的計畫申請與推動實務	3 (0)	實務
社區報編寫及新聞稿寫作	社區報撰寫及專欄製作、新聞稿寫作練習	3 (2)	實務
人文街景攝影藝術	實用攝影(拍出照片的意境)、數位攝影入門(攝影構圖美學)。	3 (2)	實務
社區協會檔案管理與成果報告	補助計畫執行成果報告製作、簡報製作、評鑑準備	3 (0)	實務
媒體宣傳暨成果製作	使用影像媒體推展社區工作需了解那些資訊，善用社群媒體，藉以整理自己與社區的發展歷程。	3 (1)	實務
社區產業發展與社區觀光	社區產業的類型、推動社區產業及觀光的方法、社區產業的構面、社區產業應注意的辦法	3 (0)	實務
社區政策發展規劃	關懷據點、長照 2.0、實物銀行	3 (0)	實務
旗艦計畫	福利社區化旗艦計畫、補助計畫等申請方式與注意事項	3 (0)	理論

※ 資料參考彰化縣相關表單

3.5 社區幹部訓練設計的核心內涵要項



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如社區培力中心的核心任務在於促進社區組織的能力提升，主要的策略方法包括幹部訓練、實地輔導組成社區工作團隊、建立分享平臺等三大部分。因此，幹部訓練這項工作就不僅僅是表面上的訓練，而勢必與能力提升、實務輔導以及促進社區工作團隊相連結。

更深一層來說，社區組織的性質或培力中心存在的目的，在於社區幹部們有意願，願意為自己的鄰里服務，但礙於能力不足或與政府的政策科層行政中間有鴻溝。話雖如此，但請不要忘記，社區幹部並非一無所知的人。相對的，可能是有豐富社會經驗的頭臉人物。因此，社區幹部訓練的核心精神並不僅在教導已知的知識，而是促進個人能夠發揮他的熱情，實踐具有的能力為地方做出貢獻。

正如，所謂的能力其實是包括知識、技能與態度（參見圖 3-5-1），那麼在設計幹部的訓練上，培力中心要帶給社區幹部的是什麼呢？幹部改變的內容，首先當然是態度，其次是知識和技能。社區幹部對於社區工作態度的建立，即是社區幹部訓練課程擬定的核心。進一步來說，社區幹部訓練的核心氣氛，是否能達到促進與使能，而非教導；整個訓練過程中必須具有鼓舞士氣、肯定社區幹部與引導執行社區公益之事，並視為社區工作中的核心價值。訓練者需有意識的認知在與社區幹部共同的改變社區、改變社會與誘發幹部的熱忱。在這個態度形塑上，部分縣市對於大套組訓練相當重視，並由首長出面頒給結業證書，均具有授證、鼓勵社區幹部執行社區公益事務的意義。

其次是訓練課程的準備工作是否完整。請不要忘記這些社區幹部是社會中有經驗的頭臉人物，因此，若培力中心的準備是不用心的，在選擇訓練員、教授者或工作坊的帶領人，以及課程的設計是否符合期待，對於這些人而言是一眼就看穿的。這裡所謂的準備用心，並非細瑣的事情或是授課的環境。在臺灣社區所辦理的課程，常運用社區活動中心的空間，然而，這樣的環境才有人員進進出出，且整體環境無法符合學習空間的期待，因此常使受訓者無法專心，甚至以消極甚至應付的態度對待。所以將訓練的場所安排在大學教室或視聽教室，在一些經驗中也驗證了，當一些物理環境是比較嚴謹、嚴肅或比較好的環境，在這樣的場域中，受訓的社區幹部也會更看重自我與尊重課程，因而更專心學習。

第三個重點在於課程的內涵，在過往社區訓練的強調知識的傳授，似乎認為有名的大學教授傳送國際的重要理論，或西方的新知，即認為可幫助或期待社區可以成長。但若回到成人學習理論或一班的教學設計而言，我們必須再次提醒學習者的角色、知識、背景與期待，這些資訊社區培力中心是否在課程開始之前，即整理準備與提供給教學者，同時，教學者是否針對這些資訊進行適當的教學設計。例如：有些社區強調電腦基本操作的教學設計，但這樣的課程設計對於社區中的高齡或僅有國中小學歷者，其實太遙遠了，但對於已具有大學學歷者而言卻又顯得太簡單。因此，除了像電腦操作這類有技術性的課程有學習的必要外，對於政府相關法規或議題的學習，也有相似的情況。課程設計必須依據學習者的背景知識基礎設計課程。在成人學習的特性中，學習者的學習動機在於問題實務導向，因此教學者是否設計相對應的實務操作演練內容。這樣的期待當然在方案設計時可作演練，但在核銷、年度預算書、決算書編列、公文撰寫或年度方案計畫等主題上，是否也可設計出實作演練的教學內容，這是社區培力中心該思考的重點。

第四個重點在於課程訓練中的行政事務處理，培力中心會讓專案人員全責整個培訓的工作，除相關的行政工作外，研習中的訓練也必須參與。對於相關核銷、課程事務安排甚至講師接送等行政工作，也是研習訓練中，工作人員不能忽略的重點。這些縣市會將社工專業人力用於課程的設計與安排，針對各個課程的內容與講師討論研習訓練的精神與氣氛，掌握與達到將新資訊與技巧傳遞的目的。另外，亦安排停車、訂便當或整理學員作業等工作，也是培力中心與社區合作的重要連結之一，而這種社區組織合作的情況，也被視為各社區組織幹部合作的示範，也可視為一種帶領的模範（請參見 3.10 節）。



圖 3-5-1 幹部訓練課程的核心內涵要項

3.6 規劃設計社區幹部訓練



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

3.6.1 規劃訓練的目的

建立社區組織幹部於社區組織等全方位的能力，使社區能健全運作，及延續社區永續經營。

3.6.2 幹部訓練的重點

強調形成工作團隊、實務問題解決及概念統整為主，及配合衛福部制定之社區發展協會總幹事推薦課程，針對各該縣／市社區發展協會總幹事等幹部實際運用的技巧。課程設計重點分別為：

- (1) 經由系統性的訓練，紮根全方位的社區組織能力。
- (2) 課程結合理論與實務，講授、討論與實作演練。
- (3) 課程訓練分期進行，全程記錄，循序漸進累積其專業知識。
- (4) 完成全套課程訓練，提供證書給予認證。

3.6.3 幹部培訓的系統性策略重點事項

如 3.3 節所介紹的，幹部培訓有不同的模式，在課程面有套組、分散式或工作坊；在成數上有團隊式或個人式。各地方政府應就社區組織及幹部能力實況及特性，規劃出具邏輯性、策略性、以社區幹部能力成長為中心的思考，並讓社區組織及幹部明白。當然，當採取團隊、套組式的設計時，完訓的社區幹部較易以社區工作團隊的方式投入到社區行動中。至於，個人或分散式的訓練，是否有必要結合學習歷程或學習記錄，俾利完成人才培訓或組成幹部團隊，則需要有額外的配套工作，當同時思考，更是幹部訓練規劃的重點事項。

亦即，所謂的幹部訓練規劃並不是限於單一次的訓練規劃，而是指全年度或跨年度的訓練培育規劃，更是以社區幹部或社區組織為中心的規劃。

3.6.4 場地選擇

雖然，不少的政府限於經費或考慮到社區的方便，多運用區活動中心或鄉鎮公所會議或大禮堂作社區幹部研習的場地。但是，這類的場地原不是為學習而設計，常存在物理環境的限制，更易有其他外部因素的干擾，常影響學習者的學習效果、甚至學習態度。新進的作法，多以運用專為學習而設計的場地，如高中、大學（專）的教室等，俾利社區幹部有好的學習效果，也能阻隔容易使幹部分心的外部干擾。

3.6.5 可近性

雖然，多數的社區幹部都是地方頭臉人物，但仍有部分社區幹部的交通行動性較低，且在以縣市為範圍的幹部研習訓練時，交通近便性也會是一個重要的因素。但是，以縣市或較大鄉鎮為考慮的情況，常是對偏遠社區的障礙、而這些社區幹部卻常是最大的需求者。如何在弱勢／偏遠優先又有交通便利性，則是縣市地方培力中心規劃時，必須兼顧的實務課題。

3.6.6 幹部訓練對象的選擇

為因應推展社區發展工作，社區需招募認同與具有意願協助社區發展的社區幹部或志工，招募的人數可依各縣市的發展規劃而定。有鑑於多數社區組人力的年齡偏高教育程度偏低。因此，建議以下四類條件的對象，為社區幹部訓練的主要招募對象，分別為：

- (1) 福利社區化大／小旗艦計畫社區中之幹部，由各社區發展協會推薦國（高）中畢業以上之學歷，對社區工作有認同之社區理事長、總幹事及社區幹部等參加。
- (2) 立案之社區發展協會，由各社區發展協會推薦國（高）中畢業以上之學歷，對社區工作有認同之社區理事長、總幹事及社區幹部等參加。
- (3) 服務於鄉鎮公所之社區業務承辦人員。
- (4) 有志於投入社區服務相關領域之工作人員。

如 3.3 節所述，幹部訓練的對象組合可以是團隊式或個人式，各縣市地方政府可以自行視政策目標而定，如採取團隊式，則可以社區為單元進行報名，每社區單元 3-5 名進行團體報名。

3.7 社區幹部研習招生及報名



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如在 3.3 節、3.6 節所提示的，幹部研習訓練有不同的類型，且課程規劃亦是全年度或跨年度的。進而所謂的招生及報名工作乃有相對應的組合差異。而此處要提示的重點是：如何提高社區幹部獲得研習訊息、如何提高幹部對研習內容的認識及運用科技進行報名工作。

在研習訊息傳遞上，傳統的作法常是透過公文、即「地方政府—公所—社區協會」的方式傳送，但有時公所會扮演訊息篩選者的角色，而致部分社區未能獲得訊息，加上公所與協會間的收文傳遞亦時有落差（如會址變更、未有健全的收文登記），社區幹部常未必確實收到正確的訊息，即使目前有輔導社交媒體（如 Line、Facebook）傳播，但常仍欠清晰正確。

更新的方式則是以 Line 字卡貼圖方式傳播，被認為有效。在幹部獲得研習訊息之外，更透過重要人士錄製宣導短片說明研習的意義或特性，俾有助於幹部認識研習的內容及鼓勵幹部參加。

幹部研習訓練的報名工作，是一項頗為繁瑣的工作，固然傳統的紙本報名表單仍可運用。但多數運用現代科技，以網路方式辦理報名。當然，工作人員必須具備資料下載轉檔能力。有關報名表範例詳參本手冊附表 3-7-1。

3.8 社區幹部訓練講員選擇



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在各地方政府廣泛辦理的社區幹部訓練中，仍偶有出現參訓者反應不佳的情況。主要的情況有幾種：1. 學究型講員：來自學院的教授，或對某些主題學有專精，但限於學理或理論介紹，無法與社區幹部發生連結。2. 法規宣讀型講員：來自行政部門的主管，或對某些法規、政府計畫熟悉，但限於法令宣讀或介紹，無法與社區行動發生連結。3. 特定條件背景之經驗分享：講員分享參與的成功或失敗經驗，但未能適當解釋為何及如何，更未能歸納出原則或結合理論，雖對社區幹部有資訊傳播效果，但仍無法運用。4. 謹眾取寵型：結合宣傳自我成功經驗及批評政府，博取聽眾掌聲，但無法傳遞正確的工作或行動方法。

社區幹部訓練的講員相對於一般研習或大專授課，在選擇與安排上有較高的難度。正如在 3.2 節所提示的，社區幹部研習訓練合宜運用成人學習理論。因此，社區幹部研習之講者必須符合幾項特性：

1. 對社區組織、社區發展與相關的政策法規等專業事務有基本以上的認識。
2. 瞭解成人學習原理、可運用成人學習原理的技巧。
3. 對將教授的主題有充分的掌握，並具有理論詮釋能力或實務歸納傳授能力。
4. 能從成人學習原理出發，針對所將講授的主題，設計符合社區幹部的教案。

在多數的情況中，對特定主題專精的講員比較容易尋得，但常缺乏成人教育觀念及未必願意針對社區幹部特性設計教案，此為培力中心可以及必須著力之處。因此，中心於平時就應尋找這些符合的專家學者，建立講員名冊，依社區幹部的需求與期待進行訓練課程的規劃，從講員名冊中挑選專長符合課程需求的講員，並透過與講員的溝通，以確保講員能在訓練課程中達到知識的傳遞性。具體的操作流程與各步驟的重點，可參見圖3-8-1。

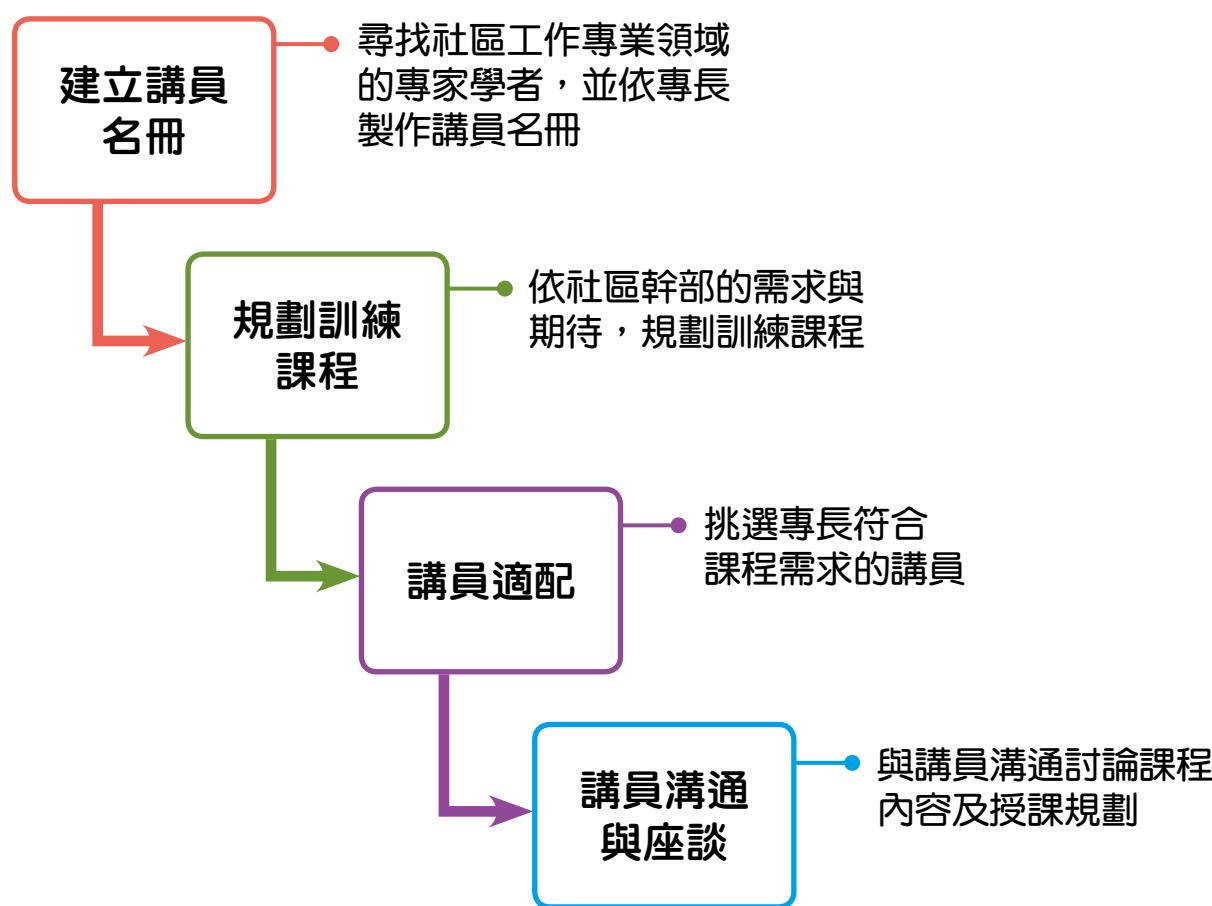


圖 3-8-1 社區幹部訓練講員選擇流程表

3.9 執行社區幹部訓練計畫



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如在 3.3 節、3.6 節所提示的，幹部研習訓練有不同的類型，且課程規劃亦是全年度或跨年度的。進而所謂的招生及報名工作仍有相對應的組合差異。而此處要提示的重點是：1. 如何提高社區幹部獲得訓練訊息，2. 如何提高幹部對訓練內容的認識，3. 運用科技進行報名工作，此三項重點是執行社區幹部訓練計畫是否成功的關鍵要素。有關執行社區幹部訓練計畫的重點檢核事項可參見表 3-9-1。

表 3-9-1 社區幹部訓練計畫執行檢核表

重點	檢核內容	達成情況
理念	<input type="checkbox"/> 訓練是否為幹部能力提升而設計 <input type="checkbox"/> 訓練是否關注於幹部的正確觀念與態度	
類型	<input type="checkbox"/> 全年度採取的類型是否有充分的思考或僅為行政方便	
招生	<input type="checkbox"/> 採用何種方式傳播、是否有效	
講員	<input type="checkbox"/> 講員是否具成人學習理念、是否熟悉主題、是否具理論或實務性、課程是否為社區幹部所設計	
場地	<input type="checkbox"/> 是否為授課研習場地、學習不受干擾	
交通	<input type="checkbox"/> 偏遠社區是否仍具近便性或有障礙	
合作組織	<input type="checkbox"/> 是否有合作組織協助事務工作，合作組織是否認同理念及具能力	

3.10 社區幹部訓練的合作單位



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

幹部培訓研習工作常涉及一些行政事務，如果是人數較多的大規模研習或長期套組式的訓練，這些行政及事務工作更多，包括接待、報到、資料分發、點名、講師接送、交通安排及指揮、餐食準備、桌椅佈置，這些工作絕非培力中心社工所可以獨立完成的，更不宜將專業人力運用於此。因此，結合具能量的社區組織共同協助是可考慮的選項。

在合作單位的選擇上，合作社區幹部是否認同於幹部訓練的意義，以及是否具有合作的必要條件，皆是選擇的考量。其次，則是交通及空間近便性的考量及合作社區本身志工能量，以及社區組織志工投入協助工作是否有助於該等社區的能力提升或志工成長，亦是必須考量的（參見圖3-10-1）。

合作社區幹部是否認同於幹部訓練的意義

是否具有合作的必要條件

交通及空間近便性的考量

合作社區本身志工能量

志工投入是否有助於個人或社區能力的提升

圖 3-10-1 合作單位選擇的考量因素

4

社區組織實務輔導

- 4.1 社區組織輔導的目的
- 4.2 社區組織輔導的原理
- 4.3 社區組織輔導的類型
- 4.4 輔導對象社區的選擇的決定
- 4.5 瞭解受輔導社區組織幹部的認知
- 4.6 社區組織輔導的人員選擇及配對
- 4.7 社區組織輔導人員期初共識會議
- 4.8 社區實務輔導的倫理
- 4.9 進入社區的準備
- 4.10 社區輔導相關人員的分工與任務
- 4.11 建立社區基本資料
- 4.12 社區能力評估
- 4.13 發展社區組織輔導目標與計畫
- 4.14 社區組織輔導紀錄
- 4.15 社區組織輔導人員期中 / 末檢討會議
- 4.16 社區組織輔導年終評估



4.1 社區組織輔導的目的



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

對於社區組織的輔導，特別是此處的「輔導」到底是什麼意思？在中文的輔導 似乎係指一個有經驗的人，或者是有知識、能力的人，對於不具有經驗、知識與能力的人進行指導。但是，正如社區培力中心在一個專業中的架構， 那麼這個概念仍要回到專業的脈絡中思考。在社區工作的專業脈絡中，也就是西方的社區工作脈絡，或在西方英文（西文）中來看「輔導」，可能有 3 個對應的英文字，一個是「Coach」， Coach 也被翻成「教練」，即是一個在某些領域有經驗的人，對於剛踏入這個領域的新生提供指導，協助其適應這個領域，並且具有相對應的知識與能力。第二個意思是「Recommend」， Recommend 被翻譯成「給建議」的意思，換句話說，可能在某一個特定領域，有經驗、知識或提供建議者。第三個意思是「Consultation」， Consultation 也被稱之為諮詢的意思。

那麼在社區工作中，到底是哪一個意思才是所謂的輔導呢？就必須回到社區工作者與社區間的關係，1. 如果屬於一個持續且相對穩定的關係，對於如何達到目標有特定的指導，則屬於教練的意思。2. 如果是短暫、暫時或一次性的給予意見與提供想法，應屬於建議的意思。3. 如果是屬於在一個特定的領域專業上，提供專業性的問題或知識的回應，應屬於諮詢的意思。因此，社區培力中心的社工對於社區的輔導係指哪一種性質？很可能三種都有，至於屬於哪一種性質的輔導，則視培力中心自己的定位、或對社區的協助或互動的情況而論（參見圖 4-1-1 與表 4-1-1）。

同時，社區輔導的目的也包括這三種性質，第一種性質是「教練」，是最為重要的性質，因為牽扯到社區工作者對社區組織的運作，社區工作者提供予持續且穩定的指導或協助，並朝向特定的目標前進，這些目標包過社區的能力建構與提升，以及社區組織執行某一計畫所規劃的發展目

標。其次，社區組織執行方案的過程中，需要他人給予一些運作上的提示或操作上的想法，則可稱之為「建議」。在這兩種情況中，前者仍牽涉到一些專業性，後者則不見得涉及牽扯專業性的知識。此外，第三種是社區組織對法規、法條或政策僅有部分的了解，或是社區組織幹部對於社區志工帶領上遇到了困難，此時提供所需資訊、知識或解決問題的策略，即可稱之為「諮詢」。

然而，上述的三種不同性質的輔導，皆牽涉到社區幹部與培力中心社工的能力。專業工作者若沒有相對應的專業能力，則無法提供受輔導者所需的建議與諮詢，更遑論進行一系列指導與協助方案執行。至於社區培力中心與社區工作者到底要扮演哪一種輔導角色，端看培力中心自我的定位及社區組織的需求。



圖 4-1-1 社區輔導的性質

表 4-1-1 社區輔導的性質、意涵與目的

性質	意涵	目的
Coach 教練	持續且相對穩定的關係，對達到目標有特定的指導。	社區的能力建構與提升，及社區組織執行某計畫所規劃的發展目標
Recommend 建議	短暫、暫時或一次性的給予意見與想法。	提供社區發展時，具有引導思考的觀點、想法或作法上的參考依據。
Consultation 諮詢 / 諮詢	在特定的專業領域，提供專業性的問題或知識回應。	對於社區幹部面對社區事務運作上的疑惑時，提供資訊性的支持。

在此三種輔導性質以外，臺灣地區的地方政府常偏好目標、任務取向的輔導，特別是以指導社區組織擬寫計畫書、提出計畫申請作為輔導的工作內容。此一作法，其實存在二誤繆。第一、專業輔導的任務不僅是指導申請特定計畫，更應關注社區組織能力提升、團隊建立與團隊永續運作。而單一主題的業務、甚至是單一年度的特定方案，僅僅是其中非常小、非常小的一件事。關注於計畫書，可謂是見草（非樹）不見林。第二、地方政府常將社區協會不提出「福利社區化」的計畫申請，解讀為社區幹部不具計畫書寫作能力，認為藉由指導即可。事實上，福利社區化的議題常不在於計畫書的撰寫，關鍵為是否具有執行的意願及能力。地方政府假設社區組織只要有了計畫，經費核撥後，社區組織自然就會執行了。殊不知，如果沒能力擬提「福利社區化」相關計畫的組織，相信，即使核撥經費予社區，後續的執行恐怕更令人擔心。遑論是社區組織沒有意願時，該等經費的責信，更令人擔心。綜此，以指導計畫書寫作為社區輔導任務的想像或工作指派，或有深思的必要。

另外，在臺灣的實況中，有些縣市（特別在委外的培力中心）會使用「訪視」乙詞。但並沒有文件或理論可以解說「訪視」的內容、目的或性質。即相對欠缺理論或專業基礎。事實上，「訪視」的運用來源可能有二：社會工作中的關懷訪視，以及社區發展中藉由「訪視」之名進行補助費用執行查核。查閱相關文件中，社會個案工作中的訪視亦具有調查的性質，即在相對於機構中的訪談或會談，指到案家的會談。不過，相對於機構中的訪談，赴案家的訪視調查、訪視會談，偏向於簡短的會談，而非深度會談。就此一脈絡而言，將個案訪視援引到社區工作中，或仍有不宜。至於第二種藉訪視之名，進行補助費用執行查核的工作，或許在行政上有其必要，但透過專業者進行，如結合第 2.8 所討論的社區工作外勤特性及交通時間，透過專業者進行此一工作，或仍有待商榷。

4.2 社區組織輔導的原理



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如社區組織的輔導有前述三種性質與目的，因此，所應用的原理也不盡相同，或許在提供一般性「建議」的情況下，並沒有牽涉到太多的理論依據。但在「諮商或諮詢」的情況下，也就是特定領域專業意見的提供。相對比較複雜是作為「教練」的情況，在這裡則牽涉到一個非常有趣的問題，社區並不是有一個人所組成，社區是一群居民所組織，社區組織也不會僅有一位社區工作者，而是由多位社區工作者所參與。因此，在提供建議與指導的過程中，如何找出核心的幹部（理事長 / 總幹事）以及主要工作者（執行長 / 社工 / 志工隊長），這兩個層次的思考即是整個社區組織中的工作團隊。

顯然第一種「建議」的情形會運用到會談型態，結合任務以及心理支持鼓勵技巧的綜合運用。而在第二個團體的層面上，則會運用到一些團體的技巧，包括團體帶領、團體設計或團體動力等面向的操作技術，但無論使用哪一種技術，在運用上同時都兼顧到參與者的心理狀態、能力以及任務的達成（參見圖 4-2-1）。換句話說，社區工作者必須扮演使能者或促進者的角色，且在社區培力的過程中運用到所謂的任務設計，透過設計一個具有挑戰性的任務，或比原來社區幹部能力更高一階的目標，協助社區幹部能在所範定時間內完成所設定的目標，且真的達到能力與心理素質的提升，這即是實務輔導的基本原理。當然，在臺灣目前的情況中，這些實務輔導工作不見得完全由社區工作者來進行，而是結合所謂的輔導委員共同運用。請參見 4.4 節及 4.6 節。

對於社區組織輔導的架構與方法，可針對工作模組、對象、目標、方法以及所發展的表單進行說明，內容可參見表 4-2-1。



圖 4-2-1 社區輔導的理論與技術

表 4-2-1 社區組織輔導的架構與方法

工作模組	對象	目標	方法	發展表單
永續卓越	績優社區	帶動周邊社區、引導團隊氣氛	低密度輔導 組織經營策略、組織分工	
能力提升 B	成長型	成為地方優質福利單位、社區型福利組織團隊	密集輔導 配套式／全套式整合訓練、研習 團隊化設計	課程設計、作業
能力提升 A	潛力型、起步型／有意願無能力	有能力提出計畫、寫計畫書、會務健全、小規模志工	方案工作坊 小配套訓練 / 研習 低密度輔導 / 問診型輔導	計畫表系統、表單 課程規劃 基本資料 / 紀錄
擾動激發	停滯社區／無意願	激發意願	成果展 參訪 單次短時數訓練 座談會 / 分享會 / 成長團體	經營 計畫 / 選擇社區 / 任務 課表
宣傳連結	全體社區協會	與政府連結	網路 / 臉書經營 / 刊物報導 社區拜訪 / 訪視	訪視紀錄表

※ 表格中的工作模式與對象名稱，僅為提供實務思考上的方向，並非標準化的分級與分類。

4.3 社區組織輔導的類型



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

4.3.1 社區組織輔導類型

在社區組織的輔導類型中，可由兩個不同層面加以區分，第一個區分向度為主動性在社區或培力中心。雖然我們稱之為輔導，如在 4.1 節中所提到輔導的概念，包括有一般性的建議、諮詢以及教練等三個層面，顯然在一般性的建議或諮詢，其主動性都在社區。而教練（Coach）的重點則在於培力中心或培力中心的社工。

第二個區分的層面則以輔導社區為對象，可以社區能力高低來區分，不管是分為績優型、成長型、潛力型或起步型等類型。能力比較高的社區獲得輔導的機會比較多，這也牽扯到團隊的組成及特定任務的達成，以及對於起步型或潛力型的輔導比較偏重於關鍵的建立與初步社區團隊的形成。

當然，對於起步型和潛力型社區的輔導，相對難度比較不高，而對於發展型和績優型社區的輔導，則相對較為困難。因為，這些組織已經具備一定的能力，在輔導上往往並非社工員或社區工作者就能做到的，必須藉由更資深的社區組織幹部或專家學者共同配合，並對不同輔導類型的社區做診斷與個案管理模式的進行。

所謂的診斷型輔導通常是專家學者與政府部門的代表，共同組成一個專業團隊，進入社區中，對於社區的各種需求、問題與困境進行聯合診斷，或共同回答社區幹部所提出的需求、疑問與想法，甚至在輔導的過程中提供政府方案相關的訊息予社區。

然而，這類的輔導似乎通常假設社區組織並不曾經歷與不清楚自己的需求與問題，透過專家學者與跨部門的代表在一次或多數的會議中，澄清社區的問題與需求，並在會議的過程中提供方案資訊給社區和社區組織幹部。社區經由此模式的聯合診斷後，針對所提供的處方或針對政策方案的諮詢後，社區即可採取相對應的行動或採取更為明確的行動解決社區問題與滿足需求。

相對於這種診斷式的輔導，是所謂持續型、教練型或個管型的輔導，而所謂的教練型或個管型的輔導，則是由專家學者結合社區工作者或直接由社區工作者，對於有輔導需求的社區持續進行輔導。因此，這些輔導的次數，是較多次的。或一個月一次，或一年十幾次，在持續性的輔導中，後面一次追蹤前面一次的效果，一次一次的對前一次輔導效果的追蹤，以及為社區提出不同階段的任務。當然，在這些輔導中，並不是社區工作者去為社區組織執行方案，而是透過一次次的輔導協助社區組織累積經驗及藉由能力提升而達成任務。或許診斷型的輔導似乎可以有比較大規模的社區組織接觸，但這樣的運作前提假設常常受到挑戰。相對地，持續性的個案型輔導，或許會有機會可以將社區帶動起來，但卻需要花費更多的人力與專業支援。被輔導社區的類型可參見圖 4-3-1，社區輔導的型態可參見圖 4-3-2。



圖 4-3-1 被輔導社區的類型

依社區屬性診斷模式的輔導

以個案工作管理模式的輔導

依社區問題與需求聯合診斷式的輔導

圖 4-3-2 社區輔導的型態

4.3.2 社區組織輔導策略

社區輔導策略的擬定，可先將社區的類型作一區分，針對不同類型的輔導目標，選擇輔導的方法，並於輔導的過程中，確實扮演培力中心的角色與發揮相對應的功能。社區輔導類型分類及策略擬定建議可參見表 4-3-1，輔導模式與相對應操作方法可參見圖 4-3-3。

表 4-3-1 社區輔導類型分類及策略（參考）

類型	目標	輔導方法	培力中心角色
A 卓越型	1. 福利服務深化 2. 支援福利政策及服務輸送 3. 瞭解社區永續內涵 4. 陪伴其他社區成長	1. 社區發展工作輔導團 2. 福利化社區旗艦型計畫 3. 各科室資源連結 4. 人才培育	1. 資源連結 2. 社區服務團隊培力
B 績優型	1. 福利社區化業務推動 2. 服務團隊合作執行 3. 社區特色方案發掘	1. 社區發展工作輔導團 2. 福利化社區旗艦型計畫 3. 各科室資源連結 4. 資本門設施設備 5. 社區會財務輔導 6. 人才培育	1. 會財務行政指導 2. 社區服務團隊培力 3. 福利社區化服務引導 4. 資源連結
C 成長型	1. 提升團隊合作、方案規劃與執行能力 2. 協助建構聯合社區服務網絡 3. 協助傳承福利社區化服務經驗 4. 激發發展熱忱	1. 社區發展工作輔導團 2. 鄉鎮社區成果展 3. 社區會財務輔導 4. 團隊意識凝聚 5. 人才培育	1. 社區服務團隊培力 2. 方案規劃執行指導 3. 資源連結
D 起步型	1. 健全會財務運作 2. 社區業務開展 3. 志工意識凝聚	1. 社區發展工作輔導團 2. 福利社區化議題擾動 3. 社區會財務輔導 4. 團隊意識凝聚	1. 會財務行政指導 2. 社區發展意識擾動 3. 資源連結
E 消極型	1. 提升社區發展意識與行動力 2. 形成社區發展共識與方向	1. 盤點社區運用能力與發展意願 2. 協助會務正常運作 3. 鼓勵與提供社區幹部學習機會 4. 設計活動或帶領議題討論 5. 提供社區居民參與誘因	1. 行政事務指導 2. 議題倡導 3. 活動辦理 4. 概念與認知建構

※ 表格中各類型的名稱，僅為提供實務思考上的方向，並非以中央所設定的分級或制定標準化的分類。

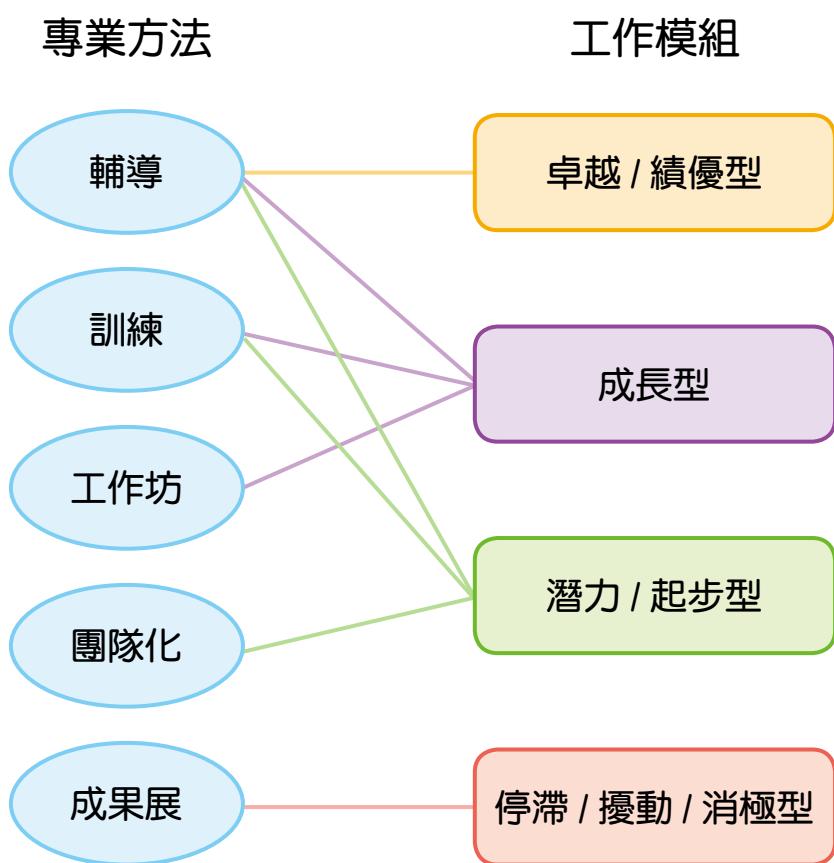


圖 4-3-3 輔導模式與相應對操作方法

- 針對所作的分級或分類，呈現的重點在於社區類型的區分而非分級，後續組織輔導的部分，針對分級的標準由縣市政府依據自己的參考與策略制定。
- 對於社區分級的部分需與考核連動，也因此統一標準乃為衛福部社福考核的權責，而非本操作手冊需範定的內容。

4.4 輔導對象社區的選擇及決定



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

4.4.1 受輔導社區提出輔導需求申請

在臺灣多數的社區輔導，大多由政府所指定。但是在西方國家的情況，社區組織接受培力中心的輔導，藉由一種表達培力需求的過程，也就是提出申請。而申請的過程可能透過簡單的表單呈現，說明社區的背景、期待與現況概述，藉由申請的流程，明確的界定行政上的法律關係。此種模式即可稱之為「建立社會工作專業關係的開始」。有關社區培力基本資料檢核表請參見本手冊附表 4-4-1。

4.4.2 社區意願與能力的綜合考量

在臺灣因為培力中心多是有縣市政府所資助的，因此受到國家社區發展政策的影響，在臺灣一般將社區組織能力及意願分為停滯型、消極型、潛力型、成長型與永續型等不同的分類方式。一般而言社區培力是以有意願和能力不高的社區（潛力型 / 成長型）為優先輔導的對象（參見圖 4-4-1），相對於沒有意願的社區，無論其能力高低，多數情況下不是優先輔導的對象。

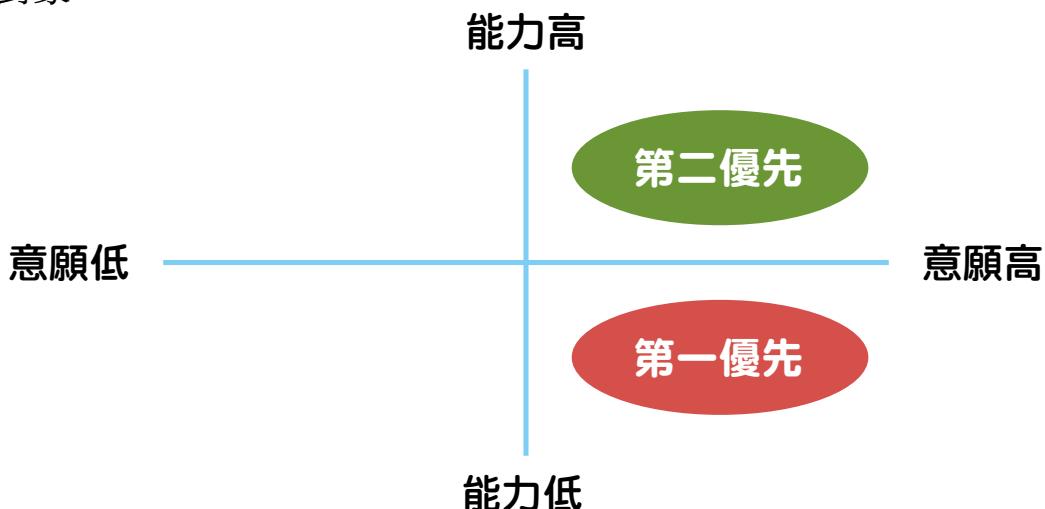


圖 4-4-1 社區培力對象的選擇順序

4.4.3 其他選擇與思考的原則

正如培力中心乃是由縣市政府所資助，因此，培力對象（社區）的選擇並不完全受到以能力和意願為考量的選擇依據，也受到縣市政府的政策影響。例如：某些縣市政府將接受上級評鑑、參加選拔的社區，列為主要培力的對象或配合政府的福利社區化政策與旗艦計畫，這樣的做法在學理上是可以被理解的。

在臺灣目前將願意參與選拔的社區視為有意願，且有發展能力的潛力社區。同樣的，推動參與福利社區化方案的社區，也被視為有意願且已在社區中執行福利方案，則屬於成長型的社區。另外，參與旗艦計畫的協力社區更被視為起步型的社區，這樣的社區雖然能力的高低不同，但大多具有接受輔導與執行社區發展的意願。因此，在社區輔導培力的過程中，對於專業社區工作者而言，所關注的是社區的意願以及如何促進社區能力的提升，無論是潛力型或起步型的社區，但考量縣市政府對於社區發展的期待，社區培力中心的專業工作者也需配合不同社區的現況，而設計相對應的服務方案，藉以促進社區能力的提升。



圖 4-4-2 社區培力對象的選擇示意

4.5 瞭解受輔導社區組織幹部的認知



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在臺灣，同樣在社區領域提供服務的專業相當多，特別是在大學社會責任計畫的推波助瀾下，以及在臺灣的歷史發展中的社區發展，依據政府持續發展中的不同的階段，而產生不同的輔導方式。然而，社區組織幹部在接受到這些訊息的過程中，會選擇性的篩選對他最有利或期待的方式進行。換言之，有一些社區幹部已經非常習慣外來的專業者，且將外來專家視為社區方案的執行者，而誤以為專業者是為社區執行方案，或認為外來的專業者必將為社區導入資源。在這樣的認知下，社區幹部認為並不需要付出相對應的努力與投入。但這是相當錯誤的認知。

然而，這樣的認知，對於社區培力中心而言卻是完全不同的認定。社區培力專家並未擁有與引入資源，也無法將經費帶到社區總幹事或社區中。社區培力專家的職責在於帶領社區幹部能力的成長，且在過程中社區幹部必須有相對應的付出，以及投入到課程的參與、訓練與團體討論。當然，這一系列的培力過程後，社區可能形成團隊，甚至已具有能力協助社區發展。但這樣的認知與期待，並非所有的社區幹部皆理所當然的理解，相對的須要透過一系列的溝通與互動的過程，協助受輔導的社區幹部，對於培力的內涵、過程與想像，具有正確的期待與認知（參見圖 4-5-1）。



圖 4-5-1 受輔導幹部認知概念圖

4.6 社區組織輔導的人員選擇及配對



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在專業服務中專業者與服務之間的配對，嘗試透過派案的關係做為連結的發生。在服務方案頻繁與服務對象多樣的情況下，派案通常是採取隨機或是順序的方式進行。但在社區輔導的模式下，接受輔導的數量並不是那麼多，且社區組織的複雜程度高。因此，社區輔導人員與受輔導社區之間的連結，常需要審慎安排。然而，所謂的審慎安排並非由輔導委員中的明星委員為優先，而是考慮到受輔導社區幹部的屬性，以及社區所要發展的主題而定，甚至依據族群的特徵安排適切的輔導委員（參見表 4-6-1）。

在多數情況下，輔導委員包括學者自身以及社區幹部，通常因為學者的時間較難安排，因此通常學者會被安排已有相當的發展，且追求更高的目標與期待。社區組織本身需要更多的實務帶領，甚至以適當的範例加以引導，因此也常採取安排資深社區幹部協助帶領的方式進行。當然，這是依據專業主題和屬性上的不同所做的安排，但不可忽視，族群或空間也是必須考量的因素。培力中心須將這些因素作為安排輔導委員的參考依據，而這些外聘的輔導委員也須結合培力中心的專業工作者一起進行社區輔導的工作。**培力中心並應建立與隨時更新社區發展工作輔導團輔導委員專長名冊，並建立實地輔導社區名冊**（詳參本手冊附表 4-6-2）。

當然，更有人質疑：萬一，外部輔導人員（專家）的建議與社工人員對社區的建議不同時，社區將無所適從。的確，這樣的現象是可能的。然而，回到社區工作甚至是社會工作本質來看。首先，案主自決是基本的工作原則與倫理，而案主自決的前提是提供充分的資訊俾案主可以判斷。其次，外部委員或將具體提供社區發展的方向或方案建議，但正如社工的任務在協助社區能力提升，提升服務對象的分析判斷能力乃是任務之一，而對方案或發展方向提供建議，並非社區工作者的核心任務。

因此，所謂的外部輔導人員（專家）建議，與社工人員對社區建議不同的現象，或乃是一種表面的現象。

表 4-6-1 社區輔導人員選擇檢核表

	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 輔導委員的屬性是否符合社區的特性。<input type="checkbox"/> 輔導委員的專業能力是否足以協助社區組織達到期待的發展目標。<input type="checkbox"/> 輔導委員是否具有配合實務訪視與輔導的時間。<input type="checkbox"/> 輔導委員是否可配合培力中心的專業工作者，擬定輔導策略與規劃。
<p>※ 輔導委員的屬性，其意涵為是否符合社區的特色與發展上的需求。</p>	

4.7 社區組織輔導人員期初共識會議



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如社區輔導的委員，尚有借用外聘委員的情況，而不完全是由培力中心的社工員進行輔導，因此，培力中心的社工員和外聘委員，分別帶有一些個別經驗與對社區發展方向的想像。舉例而言，有些外聘的學者極端的強調社區自治組合，而不對於社區進行引導。相對的有一些社區組織的資深幹部，對於社區發展一直以自身的經驗為單一的成功模式，進行引導，對於兩者的模式進行評論，一方面未必符合社區培力的原則與精神，同時對被輔導的社區組織而言，也未必適合。因此，培力中心需要在初期的共識會議上，將社區輔導的目標，以及培力中心所提供的資源，以政治的手段訂出各階段性的任務標語，並與外聘輔導委員進行溝通。

當然，培力中心也須尊重外聘輔導委員的觀點與看法，輔導委員間須尋求較高的共識，以及可以協助縣市政府達成輔導的目標，包括總年度目標、個別社區年度目標以及季目標等。這些的公私會議大多皆由高級行政主管主持，且聘請學界有名望的教授學者作為召集人介紹輔導的方法，當委員們道出不同意見時，召集人可以較高的學理基礎，做出適當的解釋與說明。有關社區輔導人員期初共識會議紀錄架構表範例詳請參閱本手冊附表 4-7-1。

期初會議討論的重點，提供下列幾點建議：

1. 需要為那些社區進行輔導？
2. 這些社區的特色、文化、問題與需求是什麼？
3. 這些社區分別在哪個區域？
4. 這些社區目前的狀況與現有的資訊或資料有哪些？
5. 輔導人員個別的專長與特質是什麼？
6. 討論各自適合的輔導社區或議題？
7. 討論初期的工作進度與目標？

4.8 社區實務輔導的倫理



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區輔導倫理實務在社區輔導中，當然會涉及社區工作者對社區的指導，或關係到一部分社區組織的資訊，甚至社區幹部間的情感或相互評價的訊息。因此，對於社區工作而言，倫理是專業要求中很重要的一環。這些倫理包括對於案主資訊的保密原則，以及避免利益衝突或個人謀利。這些倫理議題在社區組織中比較常遇下列三種狀況（參見圖 4-8-1）：

- **第一種**：社區工作者從社區中聽聞社區人員相互評價等訊息，必須予以保密。
- **第二種**：社區工作者由社區中得到的資訊，應該採取保守的態度，在機構督導或個案研討中可適時透過匿名的方式討論外，社區工作者應避免將社區中所得到的訊息，包括社區組織的財務資料、方案計畫內容或內部運作資訊等，透露給其他人員或幹部。
- **第三種**：利益衝突的社區工作者，不適合藉由社區輔導的過程中，謀求個人的利益，包括未經組織同意，以社區組織的資訊作個人研究或文章的撰寫，或透過與社區輔導的專業關係，謀求其他個人性的利益。

對於社區成員間的相互評價*，不做批評，且必須保密

社區中的資訊，不做非必要與相關事務之用

不得以社區資訊或專業關係，謀求個人利益

*這裡所指的「評價」，其意涵為社區成員間對於各自的生活狀態、工作模式與行為價值的評論

圖 4-8-1 社區實務輔導倫理規範

4.9 進入社區的準備



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區培力中心在社區中推動社區工作，多為因應社區有意願接受輔導或培力，抑或是相關的協助請求，培力中心以外來專家的身分與角色，進入社區中提供協助。作為外來專家的社區工作者，進入社區前，培力中心需確認是否已具有專業人力的支援、相關可運用的資源、可配合社區發展與工作進程，以及提供社區人士專業訓練等條件。同樣的，進入社區的工作階段中，可採取固定據點提供就近性的模式，以虛心接受、接納與認同社區的態度與社區建立關係，依據社區當地的文化與風俗，思考適切的應對方式，並找出社區中的意見領袖與建立良好的互動關係。

培力中心為更了解社區的狀況，進入社區前須進行社區相關資訊的調查，透過資訊的蒐集建置後續為社區培力工作的發展計畫。學者們認為認識社區是社區工作者致力於促進社區改變的第一項工作，提出了解社區可運用田野調查、社區權力結構研究、社區分析研究、問題與服務研究等方式。對社區培力的工作者而言，進行社區調查有助於其認識社區，且社區調查的活動也可能會激發社區居民對社區的關懷，初步引發部分社區居民的社區意識與對社區問題的意識，而成為下個階段工作的準備（參見圖4-9-1）。

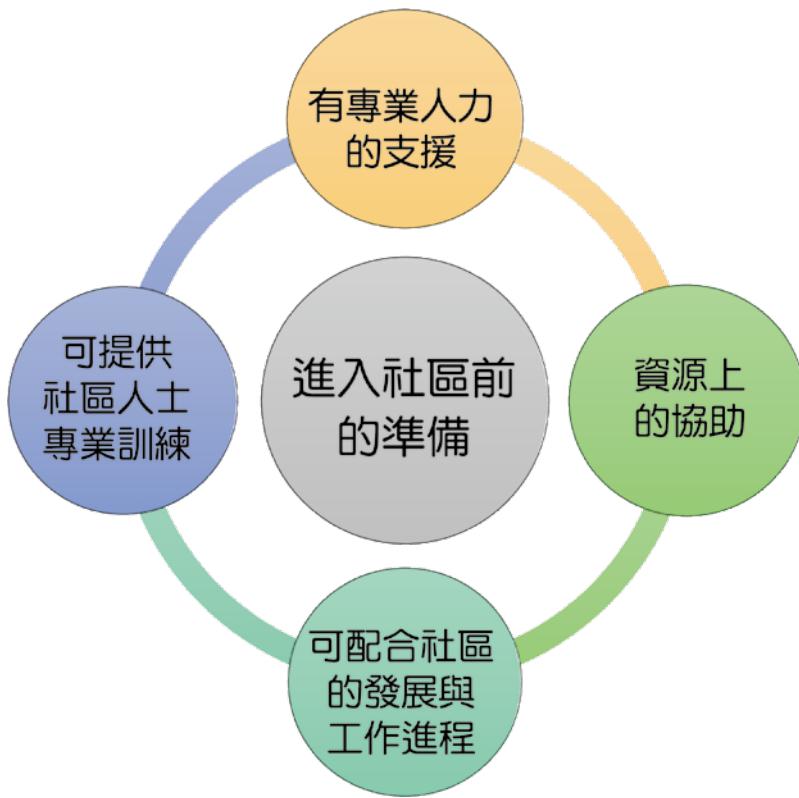


圖 4-9-1 進入社區前培力中心須具備的條件

4.10 社區輔導相關人員的分工與任務



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

在社區的輔導中，誰是社區的輔導者，社區組織的輔導者，在理想上的情況是由社區工作者為主要的輔導者。但是，在社會工作的專業發展過程中，社區工作的方法相似相對落後的，特別在臺灣的社會工作就業環境中，社區培力中心的社會工作者常常是剛畢業的工作者，這些社會新鮮人往往沒有辦法在複雜的社區工作中面對社區頭臉人物。因此，在臺灣的社區培力實務工作中，常常引進一些實務有經驗的資深社區組織幹部作為輔導人員，並結合學者專家來進行輔導。

換言之，在實務上的社區輔導中，其實是包括幾種人員在擔任社區輔導者：有實務經驗的學者專家、有經驗的社區組織幹部、社區工作者以及培力中心。當然，在最理想的狀態是資深的社區工作者要能夠獨當一面的進行輔導，但是在實際的情況，也為了人才培育的目標常常是學者搭配培力中心的社區工作者一起進行輔導，當然也會有資深的社區組織幹部搭配社區工作者的情況。這樣的輔導就會牽涉到外聘的學者專家、資深工作者與培力中心社工人員的分工。

一般而言，學者專家以及資深的社區工作者大致上是扮演著引導和建議的角色，至於一些工作實務責任，仍由培力中心的社工員來進行，換句話說，學者專家及資深的社區工作者，具有一種方向性發展和解決社區難題作用，而具體有關方案執行、方案寫作或與政策配合、政府方案配合的工作則是由培力中心的社工來進行比較具體、細部的協助。當然在更進一步的輔導中，也就是團隊的帶領或者是促進社區幹部行政工作團隊的過程，在理想上當然是希望有資深的社區工作者能夠來帶領、關係促進、腦力激盪、世界咖啡館共同討論等方案活動，透過這些方案活動能夠促進社區幹部的連結，促進社區間的合作激發，不過在目前臺灣的情況多數仍然有資深的社區工作者來帶領或者由學者專家來帶領。

4.11 建立社區基本資料



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

建立社區基本資料的重點在於，進行社區現況資訊進行蒐集，藉由社區中各面向資訊的蒐集，做為評估後續社區輔導工作策略與執行規劃之用。社區培力工作者可透過實地走訪社區各角落進行觀察、翻閱文獻資料、會議紀錄、社區居民或特定人士的訪談等方式蒐集資料，作為建立社區基本資料的依據，但不論哪一種方式都可以幫助培力中心的工作者，更了解社區。

對於社區進行各種的調查，目的即在於取得建立社區基本資料的參考依據，甚至進而發展出社區總體培力目標的擬定。然而，各培力中心對於全面而完整的社區調查與需建立的社區基本資料，可能存在著有不同的見解，認為應是行動與方案的設定，分別進行個別面向的調查。然而，由專業的角度而言，正如社會個案工作者進行服務個案背景認識，常包括生理、心理、社會與家庭等層面的認識，而在社區培力工作方面，則包括人口、文化、歷史、政治、經濟、資源、社區議題、社區團體與社區動力等（如表 4-11-1）。

對社區培力工作者而言，進行社區調查有助於其認識社區，也可能激發社區居民對於社區的關懷，而建立社區基本資料則可為培力工作下個階段的任務，進行更充分與適切的準備。

表 4-11-1 建立社區基本資料的重點與方法

層面	內容	取得方式 / 資料來源
人口	社區的人口組成、弱勢及特殊人口群體的規模與特性	官方統計、意見領袖訪談
文化	社區歷史、風俗與宗教活動	意見領袖訪談、社區觀察
政治	政治人物、政治結構及居民的主要政治傾向	意見領袖訪談、社區觀察
經濟	居民經濟活動、職業結構與經濟所得水準	官方統計、意見領袖訪談、社區觀察
資源	社區居民共有的公共資產、居民組織常運用的內外部資源、具有潛力而未開發利用的資源。	意見領袖訪談、社區觀察、社區調查
議題	社區居民關心的公共議題與居民需求	意見領袖訪談、社區民意調查
團體	社區範圍內的重要團體、社區組織曾有合作經驗的外部團體	意見領袖訪談
社區動力	居民的社區意識以及社區團體間的關係	意見領袖訪談、社區觀察

※ 資料來源：李易駿（2021）

有關社區基本資料、社區資源盤點請參閱本手冊附表 4-11-1 及附表 4-11-2，另有關社區相關調查表本手冊附錄提供多種版本範例（附表 4-11-3 至附表 4-11-6）供各位使用者依實務現況進行調整。

4.12 社區能力評估



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區工作者對於在社區中各項輔導，需思考不同社區的特性、特質與能力。因此當進入社區進行輔導前，需針對社區中的各種情況、條件與能力進行檢視，運用專業的知能加以評估，舉凡分析目前社區居民對於社區的意識、社區幹部或居民對於社區議題的意識、對於社區相關政策的理解、對於社區發展的態度與意願、社區方案執行的方式、社區組織運作與社區網絡資源的使用情況等，皆是社區培力中心對於所輔導的社區所需進行的各項評估指標，如同醫療診斷模式一般，需對於社區各項的條件、狀態與能力有所了解，方可設定符合各社區特質與現況的輔導策略。

本實務操作手冊的附錄提供多種表格範例，針對社區能力評估作為培力中心在實務工作中的使用，其中「附表 4-12-1 社區現況評估表（範例 A）」可由社區組織代表人填寫；「附表 4-12-2 受輔導社區能力指標評量表（範例 B）」則可由社區的成員填寫；無論是社區組織的幹部、志工隊長或志工皆可填寫；「附表 4-12-3 社區能量調查問卷（範例 C）」則由社區組織幹部填寫。培力中心可透過不同的表格問卷，調查與了解社區內的現況與能力，藉以進行不同面向的評估，作為後續社區發展輔導目標與計劃的擬定。且社區能力的評估是一種連續性的過程，是一系列持續與不間斷的能力檢視，因此，建立在實務操作上，可制定評估的機制，配合輔導期程，定期檢視社區能力。至於因應現今資訊系統發展與應用，未來是否改採設定線上評估系統或以無紙化的方向施行，可再研擬與思考，目前暫時不在本手冊中探討。

提供多種表格範例的目的，在於社區能力的評估被視為社區工作者的專業能力之一，因此，對於各式表格如何填寫、誰來填寫以及內容該寫到什麼樣的程度，都應被視為專業工作者的權責與能力的展現。

4.13 發展社區組織輔導目標與計畫



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

延續 4.7 節社區組織輔導人員期初共識會議的重點，社區組織的輔導是培力中心運用各種的手段、方法，透過一段期間的嘗試，施行於社區組織中。在西方國家的社區發展計畫，多為三年五年的期程執行計畫，但在臺灣受到政府方案設計的影響，以及社區輔導培力仍在起步中，所以培力輔導常常是以一年期來進行，也就是說在輔導的一年之中，輔導團隊與社區組織之間必須建立起一個特定的目標，以及為了實踐這個目標，擬定一些評估的計畫。一般而言，社區輔導的目標當然在於能力的提升，不過能力本身並不是一個具體容易測量或可見的。因此，常常必須在其他相對的社區能力表現上，制定具體的目標。因此，縣市政府們常常會以參與社區評鑑或選拔，並獲得肯定或以提供特定的福利社區化服務方案為目標，又或者是以社區志工團隊的規模為目標。

當然，這些目標都可以被認同的，但重點在於這些目標如何產生？是縣市政府透過行政方法強加在社區組織之上？是縣市政府強加在社區培力中心之上？或是社區組織所達成的自我成長？因此，輔導委員在進行培力的過程中，並不是表面上的訴說這樣的目標，而是要同時解釋此等目標相對所要付出的努力，以及社區預計需要的投入，在這些討論跟說明中達成共識，再進一步行動，以及規劃於一年或數個月之中的階段目標。

4.14 社區組織輔導紀錄



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區發展工作作為一個專業的活動，當然必須保留專業服務的記錄。在嚴格的專業服務紀錄中，所關注的是處遇的內涵與原因，社區組織為何必須改變？如何改變？以及專業輔導者或社區工作者，為何建議用何種方法促成社區組織的改變？當然，全球的社區工作仍在發展中，並沒有太多的學術文獻，可說明社區工作專業服務紀錄應如何呈現？在臺灣，雖然也有學者提到這個問題，但並沒有具體的案例。在臺灣的社區培力中心所進行的輔導紀錄，比較偏向於工作管理的性質，也就是上位的主管一方面想要了解社工人員或輔導人員，是否到社區中？又在社區中做了什麼？因此，常會被要求提供進入社區工作的相關剪影，同時也急迫的期待與了解，社區是否已經發生改變。在紀錄中，最被關注的是會議中的決議，以及決議後續執行的狀況追蹤，但是這並非最合乎專業的。總而言之，目前各培力中心所流通的紀錄方式，雖然在專業原理上並不是很恰當，但在專業原則與發展尚未周全的情況下，現行偏向行政上的管控紀錄，實為不得以的次佳選擇。本手冊提供多種版本之輔導訪視紀錄表（附表 4-14-1 ~ 附表 4-14-4）供使用者依實務現況調整修改。

4.15 社區組織輔導人員期中／末檢討會議



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

正如社區輔導人員仍高度的仰賴外聘學者專家及實務工作者的情況，培力中心 主管機關、培力中心與所謂的外聘委員之間的溝通，就顯得相當的重要。正如在開始執行輔導之前需要有期初會議，作為共識的進行，以及在輔導一段期間之後，自然需要做為執行狀況的了解，以及做出方向上的調整。當然，由專業的角度而言，期中和期末會議的重點應著重輔導工作是否順利進行、輔導對象的情況是否改變，以及有結案需求或進行結案的評估。所關注的焦點在於專業服務是否成功？是否達到原訂的期望目標？以及目前偏向行政上的規定。同樣的，也關注服務目標是否達成社區組織改變的發生（參見表 4-15-1）。

當然，在各程度上，期中或期末會議也可被視為個案研討的一種形式，至於是否要用個案研討的方式進行，則端賴培力中心的需求，以及縣市政府的運作而定。目前臺灣地區各縣市政府對於設有外聘委員的培力中心，在期中與期末會議的要求上，比較偏向於行政心得的說明，因此，這個章節中所附上的表單或主題也就比較偏向行政型的內容。

表 4-15-1 輔導期末檢討會議事項檢核表

<input type="checkbox"/> 輔導團執行現況統計
<input type="checkbox"/> 輔導成效檢討（輔導進度及整體情形進行評估）
<input type="checkbox"/> 輔導策略規劃建議

4.16 社區組織輔導年終評估



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區組織輔導年終評估的目的，在於檢核年度的輔導工作是否達成目標。而年終評估的方式並不一定以會議的方式進行，而是以專業主題的方式進行討論。當然，這個評估可以是 360 度的評估，包括輔導委員的評估、被輔導社區組織的評估、社會工作者、社區工作者的評估，以及其他相關人員的評估等評估的目的並不是在於決定判定成功或失敗，而是歸納成功或尋求失敗的原因以作為改善專業服務的方法（有關期末輔導委員回饋建議表範例詳參閱本手冊附表 4-16-1）。目前為止，並沒有具體性的評估方法，多數的評估仍然以人員的參與度及目標的達成度，或相關機關的配合程度作為呈現的重點。另外，輔導委員與社會工作者的專業能力也應是被評估的重點。

5

建立社區組織合作平臺

5.1 建立社區組織間合作平臺的目的

5.2 建立社區組織間合作平臺的原理

5.3 社區組織間合作平臺的類型

5.4 建立社區組織間合作平臺的方法

5.5 促進優良社區提供貢獻



5.1 建立社區組織間合作平臺的目的



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

5.1.1 建立社區組織合作平臺的工作時機

建立對話及工作平臺的時機乃在於：當社區的幹部中，已出現部分幹部有工作的意願，但是核心幹部之間沒有討論的機會；或者不同的幹部間存在不同的想法，但是欠缺對話的機會；或幹部間欠缺溝通、工作協調討論的機會時，社區工作者會協助社區領袖及幹部建立討論及協調平臺，俾提供幹部們及與志工間可有溝通、討論與協調的管道（參見表 5-1-1）。

表 5-1-1 建立組織合作平臺的時機檢核表

<input type="checkbox"/> 社區幹部具有提升社區能力或改變社區的意願
<input type="checkbox"/> 社區幹部缺少討論社區議題的空間或平臺
<input type="checkbox"/> 社區缺少正式溝通、討論與協調的管道

5.1.2 建立社區組織合作平臺的意義

在個案工作與團體工作中，所謂的工作關係是社工員（師）面對案主，由社工員（師）直接提供案主服務過程中所建立的互動模式。在團體工作中，社工員（師）則運用團體動力，促進案主認知改變或得到情緒支持。但是，所謂的處遇或服務乃是在社工員（師）主導下進行，然而，相對於個案工作與團體工作的情況，在社區工作的情況則有些不同，社區工作的社區團隊運作是社區幹部們自主運作，由社區幹部所形成的社區團隊，透過社區領袖的領導而運作。換言之，如果社區領袖無法把社區幹部們形成所謂的工作團隊、或所形成的工作團隊無法共同協作而顯得若有若無，則無法存在工作討論的基礎。在這種情況下，期待進行社區工作是相當困難的。因此，協助社區組織、促進社區組織形成工作團隊是社區工作中相當核心的工作。

平臺可以是較小的規模，成員間可以是較緊密的，可以是非正式的小型溝通、或協調機制。平臺也可以是較大規模、成員可自由進出，較偏重於訊息流通的功能。工作團隊的也可在前期階段透過對話平臺的方式，增加以社區幹部或社區人士進行合作討論的空間。因此，建立社區工作平臺是促使社區組織合作中重要的關鍵因素。

溝通或工作平臺具有兩層面的意思，一是指實體的、有一個可以作為討論的地方，即聚會的場地、空間或制度。在社區中指的是可以讓人們聚會、表達意見、吸收資訊的地方，多以會議的型態來呈現。當然，佈告欄也可以發揮交流平臺的功能。但是，除了採取會議或佈告欄型式外，更重要的是，人們認為這是一個可以做為發表意見、願意與他人互動、溝通與交換意見，這才是成為平臺的關鍵。當然，在現代社會中，藉由社群媒體作為溝通平臺也是可以考慮的。不過，人們在社群媒體上的互動常不是全面的，有時因為溝通不完全，而有訊息上的失誤。在社區居民間具有空間近便性的優勢中，面對面的、充分互動的溝通平臺仍是較佳的選項。就關注於人們溝通討論的層面來看，一個平臺並不是指形式上的會議或者是特定的形式，平臺也可以是在社區中的某一個人們願意聚集分享的空間，幹部及志工們願意在工作之餘會聚集交流、交換意見的地方，即使人們聚集時會附帶有些餐飲也是可以接受的。平臺的第二個層面的意思：平臺是一個心理上可以也願意開放討論的地方，也就是人們認為在這裡交換意見是可以被接納、表達、互相交換訊息的。亦即，建立平臺的成功關鍵在於開放性與溝通的有效性。

實務上，會議型態的平臺，會因為有會議時間以及一定的人員到場，但也會較為僵化或制式。相對地，有些社區溝通平臺因具有空間的優勢、是居民生活空間的一部分，乃相對較為自然。但是，自然聚會的平臺仍有人群聚集的時間性。在居民的特定生活時間中，人們會自然來到這個空間中，也可以得到他所想要的知識資訊或者進行意見交換。在建立溝通及工作平臺上，對平臺規範的共識是重要的。人們參與平臺討論是受到規範

的，亦即對分享發言人是安全的，人們來到這個平臺上所表達的意見不會成為被攻擊的把柄。也就是說，在平臺上面發表意見、分享經驗的人他是安全的。當然，一個平臺的運作，是社區幹部的習慣所形成的，即固定的平臺聚會討論是幹部或志工們習慣，在成為習慣的持續運作中，平臺乃成為機制。成功建立平臺的關鍵要素參見圖 5-1-1。



圖 5-1-1 建立平臺成功的關鍵因素

5.2 建立社區組織間合作平臺的原理



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

5.2.1 資訊分享的使用時機

當社區工作者所協助輔導的社區組織，需要工作上或發展上的訊息，而該訊息是社區工作者所知悉的，社區工作者把該等資訊分享予社區組織或幹部知悉。社區工作者把所知悉的政府政策訊息，或其他社區推動社區發展方案的執行特性，認為該等資訊有助於目前輔導的對象社區，而將該等資訊分享給輔導的對象社區知悉。

5.2.2 資訊分享的意義

分享資訊的意義就是社區工作者把那些他所擁有的、而那些資訊對輔導的對象社區可能是有意義的有用的資訊，那把這一些資訊提供給輔導的對象社區。在社區工作中，社區推動的方案常常是配合政府的政策，另一方面，某些方案的推動也與經驗、技術有關。

事實上，人們說，擁有資訊也是一種權力或力量。從這個角度來說，社區要推動社區工作的過程中確實需要一些資訊。在社區工作中，常用的資訊包括幾部分，第一是政府政策方案的內容。當社區要申請政府的計畫時，有必須要知道申請政府計畫的時程，該計畫是否已經開放申請計畫及何時截止，這些是有關申請政府計畫的資訊。當然，社區組織向外部申請計畫並不限於政府部門，也包括其他民間部門的計畫所可能提供的協助，這些民間部門提供的協助也是一種資訊。另外，在社區組織申請計畫的過程中，曾經執行過此類計畫的相關人士如果可以提供解說，可能會有助於社區幹部們掌握計畫的內涵，經驗也可以是一種資訊。第三與資源有關的資訊也是一種資訊，包括某一些資源是被誰所擁有，或擁有資源者對分享或運用資源的規則等資訊。再者，人力或網絡是另一類型的資訊。特別在

社區工作中，各方案的推展與執行常需要引介外部的人員或專家，有關外部專家及人員的資訊也是工作中有用的資訊。

一般來說，社區工作者應用資訊提供方法時，有幾項必注意的地方（參見圖 5-2-1）：

- (1) 社區工作者不可以把資訊當成私人的財產，或將掌握資訊當作一種權力的掌控，而不與社區分享。
- (2) 社區工作者進行資訊分享中要適當的提供對社區有助益的資訊，並把進行正確且適當的資訊分享，不宜把大量和未經整理的資訊，全部灌壓給社區的幹部，太多大量的資訊並無助於社區的幹部抓取真正有意義、有價值的資訊。
- (3) 社區工作者在分享的資訊，必須是公開性資訊。如果某些訊息牽涉到某特定社區的 know How，社區工作者必須先徵求擁有者的同意才得分享。

資訊是共享的，非權力掌控的工具

提供的資訊是經過彙整的，且符合社區需求

提供非公開資訊，必須取得資訊擁有者的同意

圖 5-2-1 社區工作資訊分享使用原則

5.3 社區組織間合作平臺的類型



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區組織間的合作平臺的類型，可以兩個面向、四種構面加以思考（如圖 5-3-1 所示），社區培力中心針對社區所擬定合作事項的任務程度高低，以及社區培力需給予的引導性高低。社區培力中心可依據任務性及引導性高低作一區分，分別為：第一象限任務高、引導性高，第二象限任務性低、引導性高，第三象限任務性低、引導性低，第四象限任務性高、引導性低等四個象限。其中若採取的方式為實務輔導或旗艦計畫，社區培力中心的角色與功能具有高度的任務性與引導性，因此可歸類為第一象限，若採取社區參訪交流的方式，相對任務性低，但參訪的重點與規劃屬於培力中心的工作職責，協力組織多採取配合為主，因此可歸類於第二象限，若採取社區幹部聯誼或相對任務性低的活動，培力中心多為主辦，但對於所規劃的內容與方式不過多主導，此模式則可歸類於第三象限，若採取成果展或工作會報的方式，相對的毋須有過高的指導性，但卻屬於重要的任務，因此可歸類於第四象限（參見圖 5-3-1）。

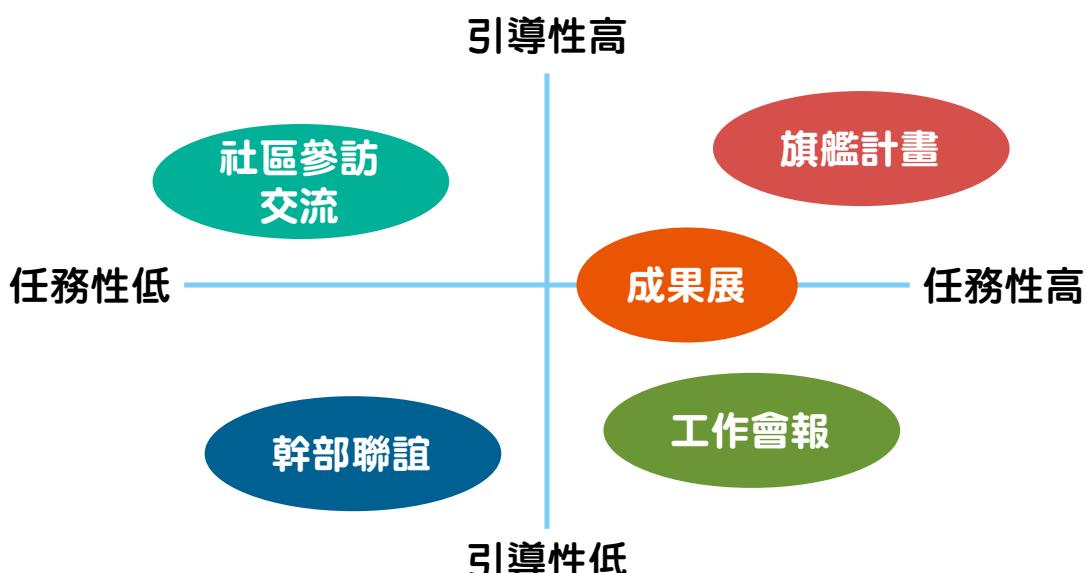


圖 5-3-1 社區組織間合作平臺的類型

5.4 建立社區組織間合作平臺的方法



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

5.4.1 建立平臺的操作建議

首先，所謂的平臺，當然必須要有一個空間，且有一群人願意定期的聚會。然而，條件未必都是具備的。社工員（師）可以與社區領袖一同尋找合適的空間，或招聚相關人員至平臺中討論。大致上，在社區領袖的召集下，是可以邀請到社區中一些有熱誠的幹部參與，並且願意承諾到平臺進行公共事務的討論。第二、社區工作者在社區幹部或居民參與平臺討論時，可適當引導一些公共事務訊息的交換，而非私人、八卦或娛樂性的訊息。第三、社區工作者與社區領袖在平臺中建立適當的規範，讓人們對平臺的運作有共識。事實上，建立平臺，特別是帶領參與部分，有一大部分是可以運用社會團體工作的技術，即團體建立、形成團體規範、鼓勵團體成員互動、建立信任等技術（參見圖 5-4-1）。

當然，幹部及居民在平臺中的討論與溝通，對社區工作發展或方案執行可能都是關鍵。因此，平臺運作的紀錄是可以被考慮的，適當的紀錄保留可對社區的行動及發展提供適當的說明。

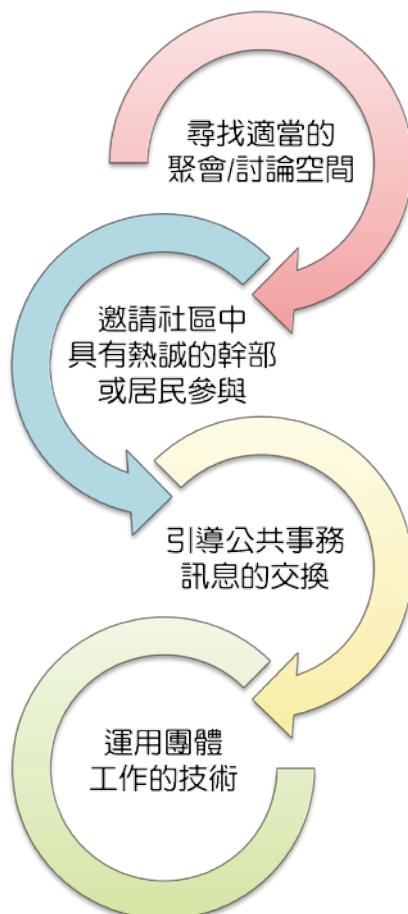


圖 5-4-1 建立平臺的方法與步驟

5.5 促進優良社區提供貢獻



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區組織間具有良好的合作關係，可促進優良社區組織的貢獻。社區發展和社區工作本身是合作性，具有價值與必要性。當然，對於縣市政府機關而言，當然希望社區組織間可以合作，特別是資深、有經驗的社區可以帶領後進社區。但站在相互競爭的角度而言，成功或有經驗社區未必願意帶領剛起步的社區，因為所投入的帶領能量都可能是培養未來的競爭者。因此，主管機關有必要在所管轄的社區中形成「社區共好」氛圍，這樣的模式則必須由主管機關來協助並且搭建平臺。當然，給予資深、優良社區適當的榮耀是必要的。在實務經驗中，一部分資深社區幹部會被聘為輔導委員，但這樣的輔導資源則需避免成為個人性的資產。相對的，某些資深優良社區，學習如何成為好的楷模與模範也是必要的。過去，雖然有某些倡導母雞帶小雞的概念，但卻不是正確的觀念，事實上合宜的稱謂應是「大手牽小手」，因為不管是績優社區或是有潛力的社區，雖在類型上分級，但在培力與角色關係上並無階級之分，而是平等互助。

除了縣市政府建立優良社區的輔導榮耀模範外，培力中心若能適當的展覽績優社區的工作成果，既是對績優社區的榮耀，也可作為一種公共檢驗的機制。培力中心的設置可作為社區間資源 / 資料的運用平臺，可將優良社區的資料加以整合，並建置適當的空間與設施設備，提供於社區網絡參採之用，相關說明如下：

1. 培力中心為促進社區發展工作成果分享，應將資料有效運用與管理，並制定借閱辦法。
2. 建置館藏設施設備，並製作館藏目錄。
3. 培力中心應秉持資訊共享的精神，鼓勵與歡迎社區組織無償提供工作成果資料，做為中心收藏與展示使用。
4. 培力中心秉持倫理原則，對於所社區組織所提供的資料合理運用。
5. 參訪可使用的相關表單詳請參閱本手冊附表 5-5-1、附表 5-5-2 及附表 5-5-3。

6

建立社區組織工作團隊

6.1 建立社區組織團隊的目的

6.2 建立社區組織團隊的原理

6.3 以方案工作坊與方案執行建立團隊

6.4 藉由社區幹部訓練建立團隊

6.5 透過社區輔導建立團隊



6.1 建立社區組織團隊的目的



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

組織工作團隊是社區工作的核心任務。實務上，社區工作者常藉由組織及帶領成長團體促進社區幹部間的熟識及共識（張美淑，2016）。雖然，社區居民、甚至社區幹部間有部分已是相互認識；甚至是熟識，但未必所有的幹部都是相互認識的。而有私人情誼、相互熟識的幹部間也未必有共事的經驗，一旦要共同行動，常因背景及認知的差異而出現意見不同、甚至在對社區公共議題或公共政策的行動方法上，也有不小的認知差異，而在行動取向的選擇差異，更易引發衝突（參見圖 6-1-1）。

具有正式結構的組織運作模式

提供團體思考與決策的平臺

正式組織的網絡資源連結與運用

圖 6-1-1 建立社區組織團隊的目的

6.2 建立社區組織團隊的原理



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

6.2.1 運用團體工作的技巧與方法

透過成長團體，藉由認識社區、瞭解社區組織及社區行動的特性、有助於逐步建立共識，並相互瞭解形成工作團隊，成為規劃及執行社區方案、進行社區行動的基礎。

特別是設計及帶領成長團體活動，已是社會工作者的基本職能之一，同時也是社區工作者必須具備的社會工作專業背景。在社區成長團體的主題設計上，採行方案主題及政府政策議題為主，且將團體活動的設計納入社區服務計畫中。而在成長團體的運作方式設計上，社會工作者常將所欲傳遞的內容融入遊戲或團體活動（例如近年來熱門的桌遊課程）中，以隱性而間接的方式，將知識及訊息傳遞給團體成員。

6.2.2 團體工作帶來的影響

透過成長團體，促使社區幹部對未來可能面臨的方案行動，具有與政策環境相一致的認知。例如：社區將推行社會福利方案，則可將政府的福利政策內容融入於團體主題中，相對地，如果社區準備投入社區產業的發展，則可將產業發展的規範及相關實務議題納入團體主題中。

6.3 以方案工作坊與方案執行建立團隊



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

方案工作坊本身就是一個從做中學的例子。特別是在社區的整體中，所謂的工作坊不是單一的社區幹部來參加，而是社區幹部團隊來共同參與。針對社區的特定議題來進行討論，以及就特定的議題提出方案、規劃和想法。在這個層面上工作坊本身就是提供社區工作團隊進行溝通交流討論的機會，也就具有形成社區工作團隊的機會。進一步來說，任何一個社區方案的執行如果牽涉到社區幹部的分工合作，那麼方案的執行本身也是一個形成團隊或者是促進團隊合作的過程。當然這必須要主政者有團隊意識，會把工作進行適當的分配。執行團隊建立的關鍵因素，參見圖 6-3-1。相對的，如果社區的幹部採取商業外包或者是個人獨秀的方式。由特定的人來包攬、承擔所有的工作，當然就沒有辦法達到形成團隊和促進團隊目的。

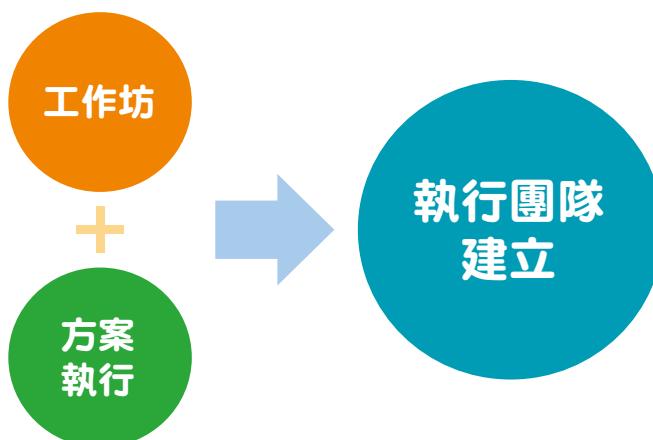


圖 6-3-1 執行團隊建立的關鍵因素

6.4 藉由社區幹部訓練建立團隊



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

表面上看來，社區幹部的訓練重點在於訓練個別幹部的能力。但是，若採取團隊訓練模式的幹部訓練，在整個幹部訓練的過程，目的也在於形成團隊。特別是套組式的團隊幹部訓練，因有較長時間的訓練期如 10、12 或 14 天，因此，在這個訓練階段參訓的社區幹部，若是以團隊的方式參訓，自然就有相互溝通交流的機會。特別是在長時間的課程訓練中，有些以社區背景為主題的訓練作業，也實際提供社區幹部交流的機會，或針對特定社區事務進行意見交換的機會。因此在這種團隊型與長時間套組式的訓練，也形成社區幹部團隊的一種方法（參見圖 6-4-1）。



圖 6-4-1 透過社區幹部訓練建立團隊的關鍵因素

6.5 透過社區輔導建立團隊



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區輔導也是形成社區團隊的方法之一，社區輔導在於解決社區的實務問題。但是，任何社區議題都是社區幹部的集體共識及行動，因此，在多數的社區輔導中參與輔導的社區幹部，往往不能只是一個特定的社區幹部，而是要透過社區團隊與輔導人員的共同會議，進行社區議題的交流討論及尋求解決的方法。這裡所謂的輔導也就是社區的議題討論，自然也是社區幹部在共同面對議題的共識過程，促成社區團隊的重要方法之一。這樣的輔導涉及培力中心在設計輔導形式時，是否要求受輔導的社區必須以團隊的方式要求幹部參與。

如果被輔導的社區幹部是以團隊作為共同討論的方式，則輔導本身也是形成社區團隊的一個過程。透過社區輔導所形成的團隊過程，可參見圖 6-5-1。



圖 6-5-1 透過社區輔導所形成的團隊過程

7

社區培力中心永續經營

- 7.1 以專業為核心的科層專業組合運作
- 7.2 對過去輔導、培訓社區幹部的連結與支持
- 7.3 創新與研發
- 7.4 與其他專業者合作
- 7.5 規劃社區培力中心人員相關訓練
- 7.6 社區培力中心人員訓練之講員條件



7.1 以專業為核心的科層專業組合運作



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

科層設置的主要任務在於透過層層節制與明確的專業分工，使組織中的所有工作均有相對應的專業職務與能力，避免因個人情感與價值判斷，涉入倫理議題的困境，強調於服務中各式活動、決定與法令均應書面化，以及運用文字加以記錄。在組織運作的過程中，掌握資源的分配與運用，以法定的權力為基礎，以實現效率和合理性。

在臺灣社會福利民營化或委外的案例中，雖然政府期待透過委外的補充人力，確實有助於社會福利專業化的發展，並達到福利擴張的效果。但是，跨國的大型研究指出，民營化及委託機制的實質結果乃造成管制深化（Regulatory）及再科層化（Re-bureaucracy）。而本土的研究亦發現，委外關係本身易成為一種科層關係，承接政府委託案的非營利組織之自主性受到影響，甚至成為政府的外圍下屬單位，造成再科層化的負面效果。特別是當政府所委外的工作內容如果不完全是專業性的工作，而是行政性工作時，所形成的再科層化效果並不利於服務提供與效率，當然也不利於專業發展。而這種再科層化也是委外方案中必須避免的。

社區培力中心的設置，即在於以專業知能為核心，透過明確的專業配置與協作，建構具有系統性操作的模式與邏輯，期待可以在專業性的直接服務工作中，超越科層的限制。因而，無論是採取委外方式營運的培力中心，或政府部門自辦的培力中心，均有必要將專業人力之運用予以最佳化，避免將專業人員當作行政人員運用，並將政府部門的行政工作交由培力中心專業人員執行。亦即將讓科層制度所帶來的負面影響降至最低。另一方面，從事社區工作或社區培力的工作者，宜運用操作手冊內的工作引導與建議，形塑社區培力中心的專業氛圍，並具體落實於社區組織與社區工作的發展。

7.2 對過去輔導、培訓社區幹部的連結與支持



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

培力中心對於曾經接受培力中心服務、曾參與被輔導的社區或培訓的社區幹部，仍宜持續保持連結，而所可以採取的連結與支持方式，可依情況區分為五種模式說明（參見圖 7-2-1）：

第一種最基本的情況是，由培力中心發動的定期聯繫：對於過往所輔導的社區或培力的社區幹部，培力中心須建立清冊，並透過社交媒體或電子報、書刊等方式，規劃及執行定期聯繫、頻率與目的，藉以維繫彼此的關係與掌握目前社區發展的狀況，以及執行社區方案的能力。

第二種為實質的碰面，即辦理社區聯繫會報或聯誼會：促進培力中心與過去所輔導的社區或培訓的社區幹部，彼此間的互動頻率與機會。或可稱為「回娘家」的支持與支援。

第三種為擔任培力中心活動或課程的協力單位或工作者：邀請社區擔任培力中心主辦的活動或計畫內的協力單位，如辦理幹部訓練時的協助單位。透過實質的工作，維持一定的連結。

第四種為擔任輔導委員或工作坊協力成員。對於相對績優的社區幹部，如符合特定的水準，則可以邀請擔任社區輔導之實務性輔導委員，或培力社區幹部工作坊模式的協同帶領者。藉由經驗，分享實質帶動其他社區組織的發展。

第五種為擔任實務課程講師：對於相對績優的社區幹部，且擁有正確的社區發展觀念並具有講述能力者，在合宜的情況中，可擬定適切的課程主題，安排過往所輔導的社區或培訓的社區幹部擔任講師，針對自身的實務經驗與學習歷程，加以分享與說明。

定期聯繫，以維繫與掌握社區發展現況

辦理聯繫會報或聯誼會，促進互動頻率與機會

邀請擔任協辦單位或協力人員，維持連結

擔任輔導委員或工作坊協同帶領者，成功分享經驗

擔任實務課程講師，分享實務經驗與學習歷程

圖 7-2-1 連結與支持的建議作法

7.3 創新與研發



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

7.3.1 創新與研發在社區工作中的概念

社會工作作為一門專業，在社會工作者的核心職能中，其實也包括了發展專業能力。所謂的發展專業能力，其實很強調社會工作者要有不斷學習、精進與專業成長的認知。在社會工作師法中，對於社會工作師每年皆有在職訓練時數的要求，即認為社會工作者有著不斷學習新知跟成長的必要。因此在社區工作的專業中，社區工作者也須自我期許具有創造與研究的能力。然而，這裡所謂的創新跟研究常被誤解，所謂的創新，在企業中常常被高度的宣揚，無論是技術或專利，很容易被連結到各種科技層面的創新。

事實上，在社區發展的工作中，特別是專業社區工作中的工作者而言，對於工作改進上的創新，並不是指吸引社會大眾的創新，而是一種業務上的自我改進、專業工作上的精進。當然，這些自我改進可能是緩慢的、不顯著的；甚至可能是一項表單設計上的改變，具有如此的改變精神都是值得鼓勵與讚許的。因此，社區工作中的創新並非強調「有多新」，或是把某個社會上流行、宣傳的概念，不明就理地套在輔導的社區對象當中。

另外，在社區工作中的「研發」，強調慎重有效的科學驗證，而不是企業的冒險精神。特別在社會工作中的研發，著重於對服務方法的檢討與績效的驗證，驗證所使用的服務方法與技術的有效性，釐清對於各種工作模式與不同環境的條件，這就是所謂的研發（參見圖 7-3-1）。



圖 7-3-1 社區工作創新的核心概念

7.3.2 創新與研發在社區工作中的呈現

社區工作所強調的研發，並不同企業的研發必須要有具體的產品和應用的項目，所期待的僅是將實務工作中的方法、工具或手段進行科學性的檢討，同時研發的成果並不被期待如同嚴謹的學術論文一般，必須經過非常嚴格的檢驗和發表。的確，社區工作者和社會工作實務工作者的研發或研究實務論文，並沒有辦法在嚴格的學術期刊中被解鎖，但在國際上，包括在臺灣已經有一些學刊特別歡迎實務基礎，或利基於實務改革所撰寫的論文。當然，這些期刊或作為一個出版品仍有一些基本的要求，包括主題敘述清楚、改革或改進的專業工作方法、改革或改進的理由與效果等，一般而言能夠清楚表述這些內涵的文章多可獲得接受與肯定。若能將與社區工作實務相關的主題做一清楚的陳述，即是一個完整的研發與改進，也是社區工作者所被期待的事項。

另一方面，針對所謂研發和創新的頻率，以社會工作和社區工作在實務工作中而言，即如同醫學上的學術論文一般，係指研究者在進行的過程中針對一個完整個案（社區），完成所謂的輔導、能力提升或訓練，透過半年或一年的期程，累積最小的實驗對照組或一定的個案量。若由這個角度來看，研發的流程至少需要一到兩年的時間，加上累積足夠的個案量方能達成。因此，也許三到五年間可以完成一個研發論文也並非一件容易的工作。

7.4 與其他專業者合作



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

社區發展是國家建設的基礎，也是社會工作的三大方法之一。社區工作被視為是一種整合性、多元性、長遠性與綜合性的社會福利事業，目的即在期待透過自主發起與教育的過程，培養社區居民對於社區的意識、社區問題的意識、引導自發與自助的精神以及連結社區的資源，藉以改善社區居民的經濟、社會、文化與生活品質。

在臺灣，行政院曾於 2004 年提出「臺灣健康社區六星計畫」，即提出六項工作主題：產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀與環保生態。而此六個主題面向，亦有其對應的專業學科，可謂是社區組織推動之業務面向，是培力中心常合作的專業領域（如表 7-4-1 所示）。

表 7-4-1 培力中心於社區工作中所需具備或合作之專業領域

主題專業						
社區景觀	社區環保	社區治安	社會福利	歷史文化	醫療公衛	產業發展
綠美化 環境改造	資源回收 生態維護	社區安全	社區照顧 福利服務	發展脈絡 文化特色	心理衛生 健康保健	休閒觀光 物產推廣
核心專業						
<p>分析與評估 組織、動員、合作、資源管理 訪談、社區調查、計畫與方案規劃 溝通、財務、會務行政 願景發展與形塑、方案執行</p>						

※ 資料來源：李易駿（2021）

因此，為落實社區發展工作，對於社區中不同面向的事務，必然需要透過不同的專業者，提供社區所需的專業服務。例如：為提升居民社區意識與認同感，需輔導社區發展協會發行社區刊物、辦理各項生活或健康

促進講座、研習訓練或成長學習活動、民俗技藝團隊活動或社區福利服務方案等，社區培力中心的工作者在協助社區發展的過程中，則須依照社區的需求連結營養師、衛教人員、美編設計專業者或其他相關事務專業工作者等。而在社區活動空間或整體環境設計上，目前期待社區皆能辦理地方性的兒童、少年、婦女、老人或身障相關服務，且為使社區居民具有聚會與休憩的場所，勢必需要社區營造相關專業資源的挹注。社區工作的價值即在於透過各種專業的整合與運用，建構更完善與更符合社區居民的生活空間。因此，社區培力中心的工作者除了需要具備相關專業的知能外，更重要的是對於自己在社區發展中的角色，具有高度的認同與信心，並且對於其他專業的尊重，將社區培力的焦點著重於各項發展的核心工作，透過與各項專業領域與業務工作者的合作，整合於社區整體發展的服務計畫之中。

此外，社區工作的發展重點在於推動社區志願服務的運作，鼓勵與引導社區內的成員投入社區組織，並依社區的需求與特性發展各式的方案、產業、服務模式以及有助於社區推廣或發展的事務，這個部分則需要人力資源管理、方案設計與規劃、組織運作與行銷管理等專業資源的配合與協助。

當前我國社區發展政策的重點之一，包括推動福利社區化運作，因此對於社區中的各種社會議題或需要協助的對象，也必須有清楚的認識與知道可運用的資料有哪些。包括：社區中身障族群的問題與需求、對於社區中是否有家庭暴力的對象、哪些家庭視為脆弱家庭的認定、社區中是否有意圖自殺或已嘗試自殺的個案、獨居老人或失依老人的狀況或其他弱勢家庭的問題等等，除了對於各式問題與需要服務族群的認識之外，對於各式福利服務提供的單位與資源是否清楚，以及如何協力合作，更是社區發展成功與否的關鍵因素。各縣市政府針對上述的服務對象與問題需求，皆在網站提供各式的轉介表單與服務流程的說明。

各培力中心工作人員在對社區組織提供協助中，宜關注於引導社區協會投入相關方案，推動社區組織成為地方性福利服務的輸送口，實踐社區福利化的政策目標。社區培力中心於社區工作中所須具備或合作的專業領域，可參見圖 7-4-1 與圖 7-4-2 所示。



圖 7-4-1 社區實務發展所需的專業知識或合作領域



圖 7-4-2 社區培力中心所需運用與合作的專業領域

7.5 規劃社區培力中心人員相關訓練



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

無論是社區發展或社區工作，皆是一項強調實務的活動。對於第一線的工作者而言，熟練實務技術有助於工作者應對社區工作中問題。在實務工作的場域中，除了解工作的原則外，更重要的是熟練實務性的執行。而所謂實務的技巧或技術，一般被認為是一種技術性的專業技能，也是一種有效運用知識來展現工作才能的能力，也可視為將知識與價值結合運用，將其轉換為行動，以回應需求的一連串模式。

一般而言，學者對於社區實務技術的意見，可歸納出 4 大部分及 12 項學者們所關心實務技巧及策略，分別為（參見圖 7-5-1）：

1. 與認識社區有關：

- (1) 社區歷史之整理與記錄的技術
- (2) 發現與分析事實的技術
- (3) 評估社區與組織能力的技術

2. 與社區內其他組織互動、合作有關：

- (1) 提高社區居民的認識與互動的技術
- (2) 溝通與討論的技巧
- (3) 建立社區資源網絡與志願服的技術
- (4) 增進不同福利機構間合作的技術
- (5) 試圖影響或教育社區居民，並與之成為較密切且平等關係的技術

3. 與方案相關：

- (1) 蒐集與評估社區資源與需求的技術
- (2) 引導社區參與，以及提出行動方案的技術
- (3) 當前社會福利政策的認識與運用

4. 與行動有關：

- (1) 促使社區居民有參與社區意願的技術
- (2) 質問、直接行動談判與解決等衝突處理的技術



圖 7-5-1 社區培力中心訓練規劃策略圖

為達成社區培力中心的專業任務，中心之社區工作者宜具有上述的專業實務技術。在操作上建議由中央或委託各地縣市政府培力中心辦理相關教育訓練課程，針對業務主管工作人員，以及現職或未來預計從事培力中心相關工作者，進行研習訓練。

此外，在實務上，培力中心的運作在以本操作手冊為基礎的情況下，如得將手冊的內容與重點加以說明，並強調各章節工作的核心與實務技術的訓練課程，則亦為必要。

課程的內容與時間規劃，預計可以兩天的時間安排相關的課程內容（建議規劃範例請參見表 7-5-1）。課程訓練的目的，在於作為各縣市培力中心相關工作者，清楚理解培力中心在實務工作所需具備的概念，以及熟練實務工作中技巧與表格的運用。

表 7-5-1 社區培力中心人員訓練課程規劃表

項次	名稱		時數
1	操作手冊概論	(1) 社區培力中心的任務與功能 (2) 社區培力中心的運作原則 (3) 社區培力中心服務對象及運作 (4) 社區培力中心關係人 (5) 誰是社區工作者 (6) 本操作手冊主要內容 (7) 本操作手冊使用方法 (8) 本操作手冊使用限制	2H
2	培力中心運作管理	(1) 繳組培力中心 (2) 社區培力中心與主管機關 / 公所合作 (3) 社區培力中心主持人任務與責任 (4) 中心督導任務與責任 (5) 外聘督導的角色與任務 (6) 社工 / 專案人員職責與任務 (7) 社工 / 專案人員在職訓練 (8) 社區培力工作人員外勤特性 (9) 社區培力中心的任務量 (10) 社區培力中心定期工作成果統計 (11) 定期社區組織輔導成效檢視 (12) 社區培力中心績效評估	2H
3	社區幹部訓練	(1) 社區幹部訓練的目的 (2) 社區幹部訓練的原理 (3) 社區幹部訓練的類型 (4) 社區幹部訓練內容項目 (5) 社區幹部訓練設計的核心內涵要項 (6) 規劃設計社區幹部訓練 (7) 社區幹部研習招生及報名 (8) 社區幹部訓練講員選擇 (9) 執行社區幹部訓練計畫 (10) 社區幹部訓練的合作單位	2H

項次	名稱		時數
4	社區組織實務輔導	(1) 社區組織輔導的目的 (2) 社區組織輔導的原理 (3) 社區組織輔導的類型 (4) 輔導對象社區的選擇及決定 (5) 瞭解受輔導社區組織幹部的認知 (6) 社區組織輔導的人員選擇及配對 (7) 社區組織輔導人員期初共識會議 (8) 社區實務輔導的倫理 (9) 進入社區的準備 (10) 社區輔導相關人員的分工與任務 (11) 建立社區基本資料 (12) 社區能力評估 (13) 發展社區組織輔導目標與計畫 (14) 社區組織輔導紀錄 (15) 社區組織輔導人員期中 / 末檢討會議 (16) 社區組織輔導年終評估	4H
5	建立社區組織合作平臺	(1) 建立社區組織間合作平臺的目的 (2) 建立社區組織間合作平臺的原理 (3) 社區組織間合作平臺的類型 (4) 建立社區組織間合作平臺的方法 (5) 促進優良社區提供貢獻	2H
6	建立社區組織工作團隊	(1) 建立社區組織團隊的目的 (2) 建立社區組織團隊的原理 (3) 以方案工作坊與方案執行建立團隊 (4) 藉由社區幹部訓練建立團隊 (5) 透過社區輔導建立團隊	2H
7	培力中心永續經營	(1) 以專業為核心的科層專業組合運作 (2) 對過去輔導、培訓社區幹部的連結與支持 (3) 創新與研發 (4) 與其他專業者合作 (5) 規劃社區培力中心人員相關訓練 (6) 社區培力中心人員訓練之講員條件	2H

※ 課程合計總時數為 16 小時

7.6 社區培力中心人員訓練之講員條件



本節適合閱讀對象

- 政策規劃者
- 行政者／執行者
- 社區培力中心人員

擔任社區培力中心講員以須具備社區工作與發展相關專業的學者為主。相關符合資格的講員名單，可由中央或縣市政府提供，或由社區培力中心主持人擬定建議名單後，由縣市政府團隊遴選。

社區培力中心各項訓練課程或社區輔導團講師的遴選，須以具備社區工作與發展專業的學者或實務工作者為主。相關符合資格的講師名單，可由該縣市政府提供，或由社區培力中心主持人擬定建議名單後，由縣市政府主管選聘任（參見圖 7-6-1）。



圖 7-6-1 社區培力中心講員遴選來源

社區培力中心 實務操作手冊

附表



附表 2-4-1 社區培力中心督導紀錄表（範例 A）

日期			時間	
地點			與會人員	<input type="checkbox"/> 縣市政府____人 <input type="checkbox"/> 中心人員____人 <input type="checkbox"/> 中心志工____人 <input type="checkbox"/> 輔導委員____人 <input type="checkbox"/> 其他____人 以上共____人
出席人員				
會議類型	<input type="checkbox"/> 會議型 <input type="checkbox"/> 諮詢型 <input type="checkbox"/> 課程型 <input type="checkbox"/> 參訪型			
督導項目	<input type="checkbox"/> 目標及理念澄清 <input type="checkbox"/> 計畫規劃 / 執行指導 <input type="checkbox"/> 主題 / 方向引導 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 帶領 / 參與討論 <input type="checkbox"/> 經驗交流 / 分享討論			
督導內容 (摘要)				
本次 督導建議 改善事項				
下次 督導重點				
計畫評估 及說明	計畫進度			
	困難點			
	改善策略			
【督導照片四張】				
照片說明：		照片說明：		
照片說明：		照片說明：		

※ 參考彰化縣相關表格

附表 2-4-2 社區培力中心督導會議簽到表（範例 B）

日期：

時間：

輔導委員

單位	姓名	簽名	備註

縣市政府、公所

單位	姓名	簽名	備註

中心人員

單位	姓名	簽名	備註

實習生、志工

單位	姓名	簽名	備註

※ 參考彰化縣相關表格

附表 2-10-1 社區輔導團實地輔導場次統計表（範例 C）

編號	受輔導社區組別	社區數量	輔導場次	輔導場次排序
1	A 組卓越社區永續深耕 (A1)			
2	A 組卓越社區永續深耕 (A2)			
3	B 組績優社區量能提升 (B1)			
4	B 組績優社區量能提升 (B2)			
5	C 組旗艦計畫社區共好 (C)			
6	D 組起步社區凝聚共識 (D)			
7	其它輔導			
小計				

※ 參考彰化縣相關表格

附表 2-10-2 社區輔導團相關座談、會議場次及人次概況表（範例 D）

名稱	場次	人次(男)	人次(女)	人次(總)
期初 / 中 / 末會報				
講師 / 社區座談會				
鄉鎮成果展				
總計				

※ 參考彰化縣相關表格

附表 2-10-3 社區輔導團年度輔導場次及人次概況表（範例 E）

月份	場次	人次(男)	人次(女)	人次(總)
一月				
二月				
三月				
四月				
五月				
六月				
七月				
八月				
九月				
十月				
十一月				
十二月				
總計				

※ 參考彰化縣相關表格

附表 2-10-4 社區發展培力補助計畫專業管理服務紀錄表（範例 F）

計畫名稱：		日期： 年 月			
一、社區服務統計					
社區 項目	電話諮詢 服務	實地輔導	資源媒合	活動協助 與參與	工作會議
○○社區發展協會					
○○社區發展協會					
○○社區發展協會					
統計	次	次	次	次	次
二、專案管理服務內容摘要					
(一) 社區發展協會輔導服務概況					
(二) 輔導團隊聯繫概況					
(三) 其他					

填表人：

總幹事：

理事長：

※ 參考臺中市相關表格

附表 2-10-5 社區培力中心執行成果報告（範例 G）

計畫名稱								
契約金額		實際執行經費		實際執行率				
經費運用情形								
第一期								
第二期								
第三期								
第四期								
壹、業務內容 (依邀標書之委託事項摘要撰寫)								
<p>一、辦理社區發展工作聯繫會報</p> <p>二、工作人員外聘督導及教育訓練活動</p> <p>三、辦理社區人才培訓課程</p> <p>四、輔導與培力項目</p> <ul style="list-style-type: none"> (一) 社區分級資料更新及輔導訪視頻率及輔導紀錄撰寫 (二) 協助社區進行資源盤點 (三) 潛力社區陪伴與輔導 (四) 縢優社區陪伴與輔導 (五) 中央或地方旗艦或聯合社區輔導工作 (六) 輔導社區辦理社區發展培力補助計畫 <p>五、具創新之社區發展工作專案計畫</p> <p>六、社區輔導團工作會議</p> <p>七、社區輔導團共識會議</p> <p>八、社區幹部研習班</p> <p>九、社區影像及社區刊物行銷</p> <p>十、協助市府社區發展資源網更新及維護</p>								
貳、執行績效 (量化、質化說明、目標達成分析、各計畫預算金額、執行金額及執行率，若無法寫執行金額，如主責區區域訪視與調查、評估據點營運績效，請用說明辦理情形)								

※ 參考臺中市相關表格

附表 3-7-1 報名表（範例）

上課日期					社區地址 (寄證書)		
社區名稱							
聯絡人姓名職稱					聯絡電話		
序	職稱	姓名	出生年月日	身分證字號	聯絡手機 /Email	學歷	用餐
1					<input type="checkbox"/> 公務人員學習 時數		<input type="checkbox"/> 葷 <input type="checkbox"/> 素
2					<input type="checkbox"/> 公務人員學習 時數		<input type="checkbox"/> 葷 <input type="checkbox"/> 素
備註							

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-4-1 社區培力申請書 _ 基本資料檢核表 (範例)

填表單位 :

填表日期： 年 月 日

鄉鎮市		社區所屬村里(鄰)		
社區名稱				成立時間 年 月 日
社區會址				社區辦公室 電話
活動中心 地址				社區辦公室 傳真
現任理事長		屆次		電話
				手機
社區主要 聯絡人		職稱		電話
				手機
社區組織 運作狀況	1. 是否依章程規定召開會議： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 其他：_____ 2. 會議紀錄是否報府核備： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 3. 年度經費來源： <input type="checkbox"/> 政府補助款 (<input type="radio"/> 公所 <input type="radio"/> 地方政府 <input type="radio"/> 中央政府) <input type="checkbox"/> 會員會費 <input type="checkbox"/> 理監事捐款 <input type="checkbox"/> 一般大眾捐款 <input type="checkbox"/> 企業捐款 <input type="checkbox"/> 非營利組織捐款 <input type="checkbox"/> 產品販售與業務收入 <input type="checkbox"/> 其他：_____			
組織能力	1. 協會會員數： <input type="checkbox"/> 30-60 人 <input type="checkbox"/> 60-90 人 <input type="checkbox"/> 90-120 人 <input type="checkbox"/> 120-150 人 <input type="checkbox"/> 150 以上 2. 工作執行幹部（工作團隊）人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 _____ 人 3. 專職人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 _____ 人 4. 現任理事長是否兼任其他職務： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 村里長 <input type="checkbox"/> 民意代表 5. 協會有無次級團體： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： <input type="radio"/> 長壽 / 長青俱樂部 <input type="radio"/> 婦女 / 家政班 <input type="radio"/> 環保志工隊 <input type="radio"/> 太極氣功 / 運動休閒團隊 <input type="radio"/> 守望相助隊 <input type="radio"/> 其他：_____ 6. 協會除經常性業務外，每年辦理活動場次（如：節慶、大型活動）： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 (<input type="radio"/> 節慶活動 <input type="radio"/> 其他活動：_____)			
社區辦公及 活動空間	1. 社區活動場所（如活動中心）可容納人數： <input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 50-100 人 <input type="checkbox"/> 100 人以上 2. 社區辦公室位於： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他：_____ 3. 社區活動場所： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他：_____			
志工人力	1. 是否成立社區志工隊（由縣府核備組織簡則）： <input type="checkbox"/> 無（勾選此項，免回答下列三題） <input type="checkbox"/> 有：_____ (隊數) 2. 志工人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有：_____ 人，取得志願服務冊之 人數：_____ 人 3. 志工服務類別： <input type="checkbox"/> 產業發展 <input type="checkbox"/> 社福醫療 <input type="checkbox"/> 社區治安 <input type="checkbox"/> 人文教育 <input type="checkbox"/> 環境景觀 <input type="checkbox"/> 環保生態			

組織行政 能力及 人力資源	<p>1. 工作團隊成員具備下列何者能力？</p> <p><input type="checkbox"/>電腦文書處理 <input type="checkbox"/>行銷策略 <input type="checkbox"/>財務管理 <input type="checkbox"/>計畫撰寫 <input type="checkbox"/>計畫核銷 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2. 建置社區網站：<input type="checkbox"/>無網站 <input type="checkbox"/>有網站沒更新 <input type="checkbox"/>有網站且經常更新，網站名稱：_____</p> <p>3. 協會近三年有無推派成員，參加下列培訓課程：</p> <p><input type="checkbox"/>無 <input type="checkbox"/>有：<input checked="" type="radio"/>社區幹部研習：_____ <input checked="" type="radio"/>社區營造員 <input checked="" type="radio"/>社區規劃師 <input type="checkbox"/>農村再生 <input type="checkbox"/>社區日曆</p> <p>4. 培訓成員是否持續投入社區工作：<input type="checkbox"/>無 <input type="checkbox"/>有</p>
社區發展 面向 (可複選)	<p>1. 產業發展：<input type="checkbox"/>農特產 <input type="checkbox"/>文創商品 <input type="checkbox"/>手工藝品 <input type="checkbox"/>地方特色紀念品</p> <p>2. 社福醫療：<input type="checkbox"/>健康促進 <input type="checkbox"/>保健講座 <input type="checkbox"/>長青食堂 <input type="checkbox"/>關懷據點(C) <input type="checkbox"/>課後輔導 <input type="checkbox"/>托育照顧 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>3. 社區治安：<input type="checkbox"/>社區治安營造 <input type="checkbox"/>社區守護將 <input type="checkbox"/>守望相助隊 <input type="checkbox"/>防災演練 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>4. 人文教育：<input type="checkbox"/>社區樂齡學習 <input type="checkbox"/>多功能學習中心 <input type="checkbox"/>社區影像紀錄 <input type="checkbox"/>社區劇場 <input type="checkbox"/>社區與藝術家邂逅 <input type="checkbox"/>社區深度文化之旅 <input type="checkbox"/>文化資產保存維護計畫</p> <p>5. 環保生態：<input type="checkbox"/>低碳社區 <input type="checkbox"/>環境教育宣導 <input type="checkbox"/>溪流保育 <input type="checkbox"/>海岸保護 <input type="checkbox"/>垃圾減量 <input type="checkbox"/>資源回收 <input type="checkbox"/>集水區保護 <input type="checkbox"/>認養維護 <input type="checkbox"/>濕地保護 <input type="checkbox"/>空氣 / 土壤 / 水污染處理 <input type="checkbox"/>環境污染預防 <input type="checkbox"/>病媒蚊孳生源清除 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>6. 環境景觀：<input type="checkbox"/>社區景觀改造 <input type="checkbox"/>其他：_____</p>
社區網絡 能力	<p>1. 協會組織運作面對問題(可複選)：</p> <p><input type="checkbox"/>組織零散 <input type="checkbox"/>社區民眾參與意願低 <input type="checkbox"/>社區營造人才 <input type="checkbox"/>經費不足 <input type="checkbox"/>派系紛爭 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2. 協會辦理活動時，曾共同合作單位(可複選)：</p> <p><input type="checkbox"/>其他非營利組織（含宗教團體）： <input type="checkbox"/>企業組織 / 公司行號： <input type="checkbox"/>學校： <input type="checkbox"/>政府機關：</p>
評估社區 能力與意願	<p>整體而言，該社區具備推動發展工作的能力：</p> <p><input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分</p> <p>(1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備能力，5 非常有能力)</p> <p>整體而言，該社區具備推動發展工作的意願：</p> <p><input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分</p> <p>(1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備意願，5 非常有意願)</p>

※ 參考宜蘭縣相關表格

附表 4-6-1 社區發展工作輔導團輔導委員名冊範例

序號	姓名	職稱	單位	專長(組)	備註
1	○○○	教授	○○○○○○○	組織經營拓展、特色營造經營	學者
2	○○○	總幹事	○○○○○○○	志工帶領動員、福利社區化	實務
3	○○○	前總幹事	○○○○○○○	會務財務、福利社區化	實務
4	○○○	前理事長	○○○○○○○	福利社區化、特色營造經營	實務
5	○○○		○○○○○○○	組織經營拓展、會務財務	實務

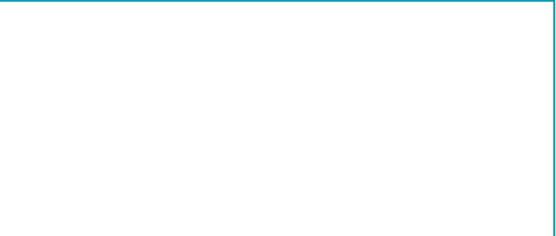
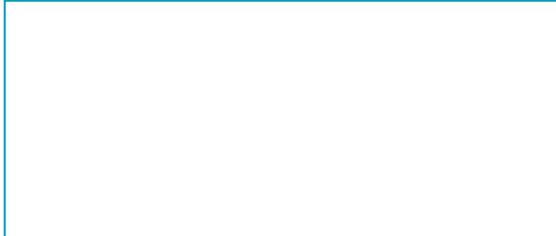
※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-6-2 實地輔導社區名單（卓越型 / 績優型 / 發展型 / 起步型 / 消極型）

編號	社區名稱	輔導委員	縣府輔導社工	領航社區名稱
1	○○社區	○○○、○○○	○○○	○○社區
2	○○社區	○○○	○○○	○○社區
3				
4				

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-7-1 社區輔導人員期初共識會議紀錄架構表（範例）

壹、時間：○年○月○日（○）○午○時○分開始												
貳、地點：○○○○○○○○												
參、主席：												
肆、流程：												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>時間</th> <th>內容</th> <th>備註</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	時間	內容	備註									
時間	內容	備註										
伍、參加對象：												
陸、活動紀錄：												
柒、活動照片：												
												
												

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-9-1 聯合社區基本資料調查概況表（範例 A）

聯合社區基本資料調查概況表			
領航社區發展協會名稱	社區發展協會	協力社區名稱	
計畫執行範圍		協力社區名稱	
社區刊物或著作	<input type="checkbox"/> 有_____ <input type="checkbox"/> 無	協力社區名稱	
當前計畫執行範圍發展重點 (可複選)	最主要：_____ 次要：_____ 再次要：_____ (1. 產業發展 2. 社福醫療 3. 社區治安 4. 人文教育 5. 環保生態、環境景觀 6. 休閒娛樂 7. 民俗技藝傳承 8. 其他(請說明)_____)		
當前計畫執行遭遇困難 (可複選)	最主要：_____ 次要：_____ 再次要：_____ (1. 沒有方案規劃的人才 2. 無法找到充足的志工 3. 財源不足 4. 沒有專責的文書人員 5. 不知道要如何執行 6. 社區居民參與意願太低 7. 沒有輔導限制 8. 地方政府或鄉鎮市公所支持不夠(請說明)_____ 9. 沒有困難 10. 其他(請說明)_____		
社區發展協會各項資源調查			
資源分類	說明	選項	
社區產業資源	(請簡要說明)	是否有發展推動社區自有產業： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： <input type="radio"/> 民宿 <input type="radio"/> 漁業物 <input type="radio"/> 農作物 <input type="radio"/> 其他：_____	
傳統民俗技藝	(請簡要說明)	<input type="checkbox"/> 戲曲 <input type="checkbox"/> 音樂 <input type="checkbox"/> 歌謠 <input type="checkbox"/> 舞蹈 <input type="checkbox"/> 說唱 <input type="checkbox"/> 雜技 <input type="checkbox"/> 其他：_____	
創新作為	(請簡要說明)		
與其他社會資源連結	(請簡要說明)		
社區發展協會組織概況調查			
社區組織、班隊調查	(請簡要說明)	<input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 社區生產基金 <input type="checkbox"/> 長壽俱樂部 <input type="checkbox"/> 社區成長教室 <input type="checkbox"/> 社區志工隊 <input type="checkbox"/> 守望相助隊 <input type="checkbox"/> 社區圖書室 <input type="checkbox"/> 社區水資源巡守隊 <input type="checkbox"/> 社區民俗技藝班 類型：_____ <input type="checkbox"/> 其他：_____	

※ 參考金門縣及澎湖縣相關表格

附表 4-9-2 社區發展協會人力資源調查（範例 B）

社區發展協會人力資源調查		
社區人力資源	(請簡要說明)	<input type="checkbox"/> 社區規劃師_____人 <input type="checkbox"/> 社區志工_____人 <input type="checkbox"/> 農村再生培訓_____人 <input type="checkbox"/> 社區成長教室_____人 <input type="checkbox"/> 社區志工隊_____人 <input type="checkbox"/> 守望相助隊_____人 <input type="checkbox"/> 其他：_____
福利社區化成果調查		
福利社區化	資源分類	特殊事項
		本次計畫優先執行面向（可複選）
	(請簡要說明)	<input type="checkbox"/> 老人福利服務：關懷訪視、送餐服務、健康促進、活躍老化方案、電話問安及設立社區照顧關懷據點等。 <input type="checkbox"/> 兒童及少年福利服務：弱勢兒童社區陪伴及輔導、訪視關懷服務、弱勢兒少暑期生活照顧營隊等 <input type="checkbox"/> 新移民家庭福利服務：關懷訪視、生活輔導適應、促進多元文化融合、支持性服務等。 <input type="checkbox"/> 婦女福利服務：婦女志工外展服務、婦女社區成長學苑、弱勢婦女培力服務。 <input type="checkbox"/> 單親家庭福利服務：單親家庭子女課業輔導、單親家庭關懷訪視、支持團體、培力等 <input type="checkbox"/> 身心障礙者福利服務：身心障礙者關懷支持、體適能活動、才藝表演、身心障礙者關懷訪視等。 <input type="checkbox"/> 弱勢家庭福利服務：家庭支持活動、低收入戶、高風險等弱勢家庭關懷訪視服務、親職教育輔導、隔代教養家庭支持方案。 <input type="checkbox"/> 其他：_____

※ 參考金門縣相關表格

附表 4-9-3 社區分級輔導時程表（範例）

卓越型		
項目	分工	期程
社區背景資料蒐集及擬定社區輔導策略	社區培力中心	
輔導期（一）縣內選拔準備與檢討改正	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	3-5 月
期中會議	培力中心主管、受輔導社區、社會局處 / 科、社區培力中心	5 月底
輔導期（二）社區成果特色展現	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	5-7 月
期末檢討會議	培力中心主管、輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	10 月
績優型		
社區背景資料蒐集及擬定社區輔導策略	輔導委員、社區培力中心	
輔導期（一）縣內選拔準備與檢討改正	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	3-5 月
期中會議	培力中心主管、受輔導社區、社會局處 / 科、社區培力中心	5 月底
輔導期（二）社區成果特色展現	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	5-7 月
期末檢討會議	培力中心主管、輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	10 月
發展型		
社區背景資料蒐集及擬定社區輔導策略	輔導委員、社區培力中心	
輔導期（一）團隊合作促進	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	3-7 月
輔導期（二）聯合服務	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	8-11 月
期末檢討會議	培力中心主管、輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	10 月
起步型		
社區背景資料蒐集及擬定社區輔導策略	輔導委員、社區培力中心	
輔導期（一）社區凝聚	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	3-7 月
輔導期（二）福利社區化議題擾動	輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	8-11 月
期末檢討會議	培力中心主管、輔導委員、社會局處 / 科、社區培力中心	10 月

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-9-4 選拔社區輔導期程及內容規劃表（範例）

輔導期程及內容規劃		
月份 / 目標	次數	輔導內容
2-3 月 瞭解 / 定位	1 次	1. 輔導團與社區相互認識 2. 瞭解社區準備狀況（主要操盤者及團隊現況） 3. 目前困境及瓶頸，討論如何突破 4. 粗分架構（卷宗及項目），由老師協助指導及審閱內容
4 月 調整	1 次	1. 細分架構及資料歸類與更新 2. 自評表指導 3. 團隊分工確認（角色定位） 4. 協助社區填寫報名相關資料 5. 自評表初審
5-6 月 穩定 / 備戰	1 次	1. 自評表定稿 2. 團隊分工執行狀況瞭解（給予建議） 3. 卷宗及相關資料微調及修正 4. 簡報及手冊審閱
7 月 演練	2 次	1. 整體規劃檢視（場佈及動線） 2. 選拔事項叮嚀與精神喊話（團隊領導者及成員） 3. 實際流程演練

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-11-1 社區資源調查表（範例）

序號	行政區	類別	單位 名稱	聯繫窗口 職稱 / 姓名 / 聯繫電話	可運用 資源	實際合作經驗 (時間 / 狀況 / 註記)	備註

※ 參考臺中市相關表格

附表 4-11-2 社區分級結果說明表（範例）

編號	社區 名稱	社區主要 推動者	社區面臨 的問題	培力中心 輔導方式	預計輔 導成果	期初 分級	預計培力 後之分級	期末 分級	備註

※ 參考臺中市相關表格

附表 4-11-3 社區發展協會基本資料表（範例 A）表

協會名稱			
人口數		會員人數	
福利人口	老人(人 /%) 婦女(人 /%) 兒童(人 /%) 青少年(人 /%) 新住民(人 /%) 身心障礙(人 /%) 其他:(人 /%)		
活動場地	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 里民活動中心 <input type="checkbox"/> 其他	社區刊物	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有
會址		連絡電話	
社區人力資源調查			
社區人力資源	<input type="checkbox"/> 社區志工隊 _____人 <input type="checkbox"/> 守望相助隊 _____人 <input type="checkbox"/> 社區規劃師 _____人 <input type="checkbox"/> 農村再生培訓 _____人 <input type="checkbox"/> 其他：_____	(簡要說明)	
社區組織概況調查			
社區附屬班隊調查	<input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 照顧關懷據點 <input type="checkbox"/> 長照服務據點 <input type="checkbox"/> 社區志工隊 <input type="checkbox"/> 社區生產基金 <input type="checkbox"/> 社區圖書室 <input type="checkbox"/> 社區成長教室 <input type="checkbox"/> 守望相助隊 <input type="checkbox"/> 其他：_____	(簡要說明)	
社區資源調查			
資源分類	選項	說明	
社區達人調查	(簡要說社區內技藝、專長、或絕活人才)		
沿革歷史、人文典故 (地名由來等)	(簡要說明)		
傳統民俗技藝	<input type="checkbox"/> 戲曲音樂 <input type="checkbox"/> 舞蹈 <input type="checkbox"/> 雜技 <input type="checkbox"/> 陣頭 <input type="checkbox"/> 其他：_____		
古蹟、歷史建築、聚落	<input type="checkbox"/> 祠堂 <input type="checkbox"/> 寺廟 <input type="checkbox"/> 宅第 <input type="checkbox"/> 城牆 <input type="checkbox"/> 要塞 <input type="checkbox"/> 衙門 <input type="checkbox"/> 車站 <input type="checkbox"/> 礦坑 <input type="checkbox"/> 碑碣 <input type="checkbox"/> 教堂 <input type="checkbox"/> 牌坊 <input type="checkbox"/> 墓葬 <input type="checkbox"/> 堤閘 <input type="checkbox"/> 燈塔 <input type="checkbox"/> 橋梁 <input type="checkbox"/> 產業設施 <input type="checkbox"/> 其他：_____	(簡要說明)	
自然環境資源	<input type="checkbox"/> 地形 <input type="checkbox"/> 植物 <input type="checkbox"/> 礦物 <input type="checkbox"/> 自然區域 <input type="checkbox"/> 生態保育 <input type="checkbox"/> 其他：_____	(簡要說明)	
社區產業資源	<input type="checkbox"/> 觀光：_____ <input type="checkbox"/> 農業：_____ <input type="checkbox"/> 漁業：_____ <input type="checkbox"/> 工業：_____ <input type="checkbox"/> 其他：_____	(簡要說明)	
外部資源連結	(簡要說明)		

社區業務成果調查		
	選項	績效說明 (簡要說明)
福利社區化	<input type="checkbox"/> 兒童及少年福利 <input type="checkbox"/> 婦女福利 <input type="checkbox"/> 老人福利 <input type="checkbox"/> 身心障礙者 <input type="checkbox"/> 社會救助 <input type="checkbox"/> 志願服務 <input type="checkbox"/> 社區防災 <input type="checkbox"/> 社區防暴宣導 <input type="checkbox"/> 其他： _____	
社區發展工作	<input type="checkbox"/> 推動社區產業發展 <input type="checkbox"/> 成立社區志願服務團隊 <input type="checkbox"/> 社區綠化與美化 <input type="checkbox"/> 鄉土文化、民俗技藝維護及發揚 <input type="checkbox"/> 社區藝文活動 <input type="checkbox"/> 社區生產建設基金之管理、運用及督導 <input type="checkbox"/> 社區守望相助 <input type="checkbox"/> 社區圖書室之設置 <input type="checkbox"/> 社區成長教室 <input type="checkbox"/> 社區長壽俱樂部 <input type="checkbox"/> 社區環境衛生改善處理 <input type="checkbox"/> 推展社區全民運動 <input type="checkbox"/> 其他： _____	
相關計畫申請	<input type="checkbox"/> 文化局：社區營造點 <input type="checkbox"/> 都發處：社區規劃師 <input type="checkbox"/> 環保局：社區環境調查改造、環保小學堂 <input type="checkbox"/> 產發處：農村再生、城鎮風貌型塑計畫 <input type="checkbox"/> 警察局：推動社區治安工作 <input type="checkbox"/> 衛生局：社區健康營造計畫 <input type="checkbox"/> 教育處：樂齡學習中心、社區大學 <input type="checkbox"/> 其他： _____	
創新業務 / 特殊績效	<input type="checkbox"/> 辦理聯合社區方案 <input type="checkbox"/> 自辦創新業務 <input type="checkbox"/> 金卓越社區選拔 <input type="checkbox"/> 福利社區化觀摩 <input type="checkbox"/> 其他： _____	
社區發展重點與困境		
社區發展重點	<input type="checkbox"/> 產業發展 <input type="checkbox"/> 社福醫療 <input type="checkbox"/> 社區治安 <input type="checkbox"/> 人文教育 <input type="checkbox"/> 休息娛樂 <input type="checkbox"/> 健康促進 <input type="checkbox"/> 環保生態 <input type="checkbox"/> 環境景觀 <input type="checkbox"/> 民俗技藝傳承 <input type="checkbox"/> 其他： _____	
社區遭遇困難	<input type="checkbox"/> 沒有困難 <input type="checkbox"/> 無法找到充足志工 <input type="checkbox"/> 沒有場地 <input type="checkbox"/> 財源不足 <input type="checkbox"/> 社區居民參與意願太低 <input type="checkbox"/> 沒有方案規劃人才 <input type="checkbox"/> 沒有專責的文書人員 <input type="checkbox"/> 不知道要如何執行 <input type="checkbox"/> 沒有輔導機制 <input type="checkbox"/> 政府或區公所支持不夠（請說明）： _____ <input type="checkbox"/> 其他： _____	

※ 參考基隆市相關表格

附表 4-11-4 社區發展協會基本資料表（範例 B）

協會會務健全			
理事長		聯絡方式	電話： 手機：
總幹事			電話： 手機：
任期	年 月 日至 年 月 日，任期： <input type="checkbox"/> 2年 <input type="checkbox"/> 3年 <input type="checkbox"/> 4年。		
E-Mail			
收發文地址			
活動空間			
1	設置地點： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 社區廟宇 <input type="checkbox"/> 其他		
2	產權屬：	管理權屬：	
3	樓層： <input type="checkbox"/> 地下室 <input type="checkbox"/> 一樓 <input type="checkbox"/> 二樓以上（電梯 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無） <input type="checkbox"/> 戶外		
4	室內活動空間面積：約 坪 容納人數：約 人		
5	設施設備需求： <input type="checkbox"/> 廁所 <input type="checkbox"/> 廚房（具） <input type="checkbox"/> 無障礙設施（扶手、斜坡） <input type="checkbox"/> 空調（風扇、冷氣） <input type="checkbox"/> 牆面（粉刷、布告欄） <input type="checkbox"/> 擴音設備 <input type="checkbox"/> 電腦 <input type="checkbox"/> 投影設備 <input type="checkbox"/> 飲水機 <input type="checkbox"/> 桌椅 <input type="checkbox"/> 其他		
6	設施設備需求評估：		
幹部投入以及附屬組織規模			
序號	幹部暨班隊	總人數(人)	男性(人)
1	社區核心幹部 投入規模約		
2	理事 (含常務理事)		
3	監事 (含常務監事)		
4	社區發展協會 會員		
5	志工隊		

社區會務情形（請勾選）		有	無
是否根據社區調查整理分析建立社區各項資料…			
1	A 歷史文化資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B 經濟人口特質教育程度資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C 自然環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D 生活型態互動體系	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E 社區資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	F 有無協會沿革資料 (成立日期、發起人與歷任理監事及發展過程)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	G 社區問題及福利服務需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	H 社區居民參與社區工作情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	協會沿革資料 (成立日期、發起人與歷任理監事及發展過程)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	會員入、退會有無依規定程序辦理（含入、退會停權、復權、註銷會籍等統計資料及會員成長率）？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	107 年度會員大會：民國 年 月 日 108 年度會員大會：民國 年 月 日（暫定 / 已開會）		
5	貴會理監事會議是否按期召開？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	貴會會議紀錄有無報請主管機關備查及議案？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	貴會理監事任期屆滿或出缺是否依規定辦改選？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	貴會會員、理監事、會務人員名冊、公文等是否有建檔資料？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	貴會聘免會務人員是否提理事會通過並報備？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	貴會協會配屬或內部作業組織是否訂定簡則，並提理事會通過並報請主管機關核定？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	貴會與村、里辦公處及轄內外有關機關（構）、團體、學校等鄰近資源網絡是否有協調配合情形？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	協會未來優先辦理的項目（可複選）： <input type="checkbox"/> 婦女福利服務 <input type="checkbox"/> 社區環保 <input type="checkbox"/> 社區健康營造 <input type="checkbox"/> 社區環境營造 <input type="checkbox"/> 老人福利服務 <input type="checkbox"/> 社區防災安全維護 <input type="checkbox"/> 社區文史資料保存 <input type="checkbox"/> 身心障礙福利服務 <input type="checkbox"/> 社區產業推動 <input type="checkbox"/> 兒童青少年福利服務 <input type="checkbox"/> 新移民服務 <input type="checkbox"/> 弱勢族群服務 <input type="checkbox"/> 志工人力招募 <input type="checkbox"/> 社區治安維護 <input type="checkbox"/> 其他活動 _____		

社區財務情形 (請勾選)			有	無
1	貴會前年度經費收入金額決算約為_____元。			
2	前年度支出金額決算約為_____ 元			
3	貴會前年度工作計畫書是否依規定於年度開始前編造並提經會員大會通過後報請主管機關核定或備查？		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	貴會前年度收支決算表是否依規定於年度開始前編造並提經會員大會通過後報請主管機關核定或備查？		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	貴會經費收支及工作執行情形是否依規定於每次理事會提出報告並送監事會審核及公告徵信？		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	貴會會計帳冊設置、記載及保存是否完整，並經相關人員審查核章（含原始憑證及記帳憑證案卷）？		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	貴會基金及經費等財務收入是否依規定存入金融機構，並依社會團體財務處理辦法及有關規定辦理財務事宜？		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
社區社會服務推動情形 (請勾選)			有	無
1	社區類型： <input type="checkbox"/> 都市型社區(市) <input type="checkbox"/> 鄉村型社區(名稱為鄉) <input type="checkbox"/> 市鄉混合型社區(鎮) <input type="checkbox"/> 原鄉型社區(原住民鄉)。			
2	社區文宣資料 <input type="checkbox"/> 定期刊物 (<input type="checkbox"/> 月報 <input type="checkbox"/> 季報 <input type="checkbox"/> 年報) <input type="checkbox"/> 簡介 <input type="checkbox"/> 無			
3	社區目前是否有兒童少年志工（未滿 18 歲）投入 (人力永續)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	社區目前是否有青年志工（18 歲至 25 歲以下）投入 (人力永續)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	社區對接受服務者是否收取費用（福利永續）： <input type="checkbox"/> 大部分如此 <input type="checkbox"/> 部分如此 <input type="checkbox"/> 極少部分如此 <input type="checkbox"/> 完全不收費 <input type="checkbox"/> 採服務時數折抵			
6	社區是否辦理防災救災宣導演練（防災重建永續）		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	貴會是否執行過下列局處之方案（可複選）： <input type="checkbox"/> 社會處(含衛生福利部) <input type="checkbox"/> 文化局(含文化部) <input type="checkbox"/> 環境保護局(含環保署) <input type="checkbox"/> 警察局(含警政署) <input type="checkbox"/> 城觀處(含營建署) <input type="checkbox"/> 衛生局(含衛生福利部) <input type="checkbox"/> 教育處(含教育部青年發展署) <input type="checkbox"/> 農業處(含農業委員會水保局、林務局) <input type="checkbox"/> 勞工處(含勞工委員會) <input type="checkbox"/> 客家委員會 <input type="checkbox"/> 其他：			
社區發展協會進行福利服務需求調查及服務提供概況 (請勾選) 社區提供福利服務項目			有	無
1	A 貴會是否辦理福利服務需求調查，調查年度 ____ 年度		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1. 老人福利：			
	2. 婦女福利：			
	3. 兒少福利：			
	4. 身障福利：			
	5. 弱勢福利：			

2	A 貴會是否辦理銀髮族之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案(如:送餐、關懷據點、日照中心等) <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
3	A 貴會是否提供兒童、青少年之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案(如:課後輔導、兒童托顧等) <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
4	A 貴會是否提供身心障礙者之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案(如:日間照顧照顧據點等) <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
5	A 貴會是否提供婦女福利之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案 <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
6	A 貴會是否提供經濟弱勢族群之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案 <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
7	A 貴會是否提供家庭暴力防治宣導之相關服務及活動	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 辦理服務型方案 <input type="checkbox"/> 辦理觀摩、活動 <input type="checkbox"/> 辦理講座或研習課程 <input type="checkbox"/> 其他		
8	貴會目前辦理各項服務及活動遭遇到的困難 (下列可複選) : <input type="checkbox"/> 志工人力不足 <input type="checkbox"/> 缺乏專人推動 <input type="checkbox"/> 公文寫作及撰寫計畫能力不足 <input type="checkbox"/> 資源、資訊不足 <input type="checkbox"/> 缺乏活動場地 <input type="checkbox"/> 缺乏設施與設備 <input type="checkbox"/> 電腦操作能力不足 <input type="checkbox"/> 居民參與意願不高 <input type="checkbox"/> 缺乏經費 <input type="checkbox"/> 缺乏執行技巧 <input type="checkbox"/> 社區幹部年齡老化 <input type="checkbox"/> 內部派系操縱 <input type="checkbox"/> 其他		
9	貴會目前認為下列工作重要程度： (臺灣健康社區六星計畫)(依程度低至高勾選 1-5 分) 1. 產業發展(重要程度)..... 2. 社福醫療(重要程度)..... 3. 社區治安(重要程度)..... 4. 人文教育(重要程度)..... 5. 環保生態(重要程度)..... 6. 環境景觀(重要程度).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	貴會目前推展下列工作投入比重： (臺灣健康社區六星計畫)(依程度低至高勾選 1-5 分) 1. 產業發展(投入程度)..... 2. 社福醫療(投入程度)..... 3. 社區治安(投入程度)..... 4. 人文教育(投入程度)..... 5. 環保生態(投入程度)..... 6. 環境景觀(投入程度).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

社區發展協會開辦各項課程及服務時段（同一時段可填多樣）							
	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
上午							
下午							
晚上							
社區人口資料							
(自行增加欄位)							
社區地理與環境							
(自行增加欄位)							
社區歷史文化							
(自行增加欄位)							
社區產業發展							
(自行增加欄位)							
社區 SWOT 分析							
Strengths (內部) 優勢	1. 2.						
Weaknesses (內部) 劣勢	1. 2.						
Opportunities (外部) 機會	1. 2.						
Threats (外部) 威脅	1. 2.						
社區 SWOT 分析因應對策							

填表人：

更新時間：

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-11-5 社區發展協會基本資料表（範例 C）

填表單位：

填表日期： 年 月 日

鄉鎮市		社區所屬 村里(鄰)		
社區名稱				成立時間
社區會址				社區辦公室電話
活動中心地址				社區辦公室傳真
現任理事長		屆次	電話	
			手機	
社區 主要聯絡人		職稱	電話	
			手機	
主要聯絡方式				
社區組織 運作狀況	1. 是否依章程規定召開會議： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 其他： 2. 會議紀錄是否報府核備： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 3. 年度經費來源： <input type="checkbox"/> 政府補助款 (<input type="radio"/> 公所 <input type="radio"/> 地方政府 <input type="radio"/> 中央政府) <input type="checkbox"/> 會員會費 <input type="checkbox"/> 理監事捐款 <input type="checkbox"/> 一般大眾捐款 <input type="checkbox"/> 企業捐款 <input type="checkbox"/> 非營利組織捐款 <input type="checkbox"/> 產品販售與業務收入 <input type="checkbox"/> 其他： _____			
組織能力	1. 協會會員數： <input type="checkbox"/> 30-60 人 <input type="checkbox"/> 60-90 人 <input type="checkbox"/> 90-120 人 <input type="checkbox"/> 120-150 人 <input type="checkbox"/> 150 以上 2. 工作執行幹部（工作團隊）人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 _____ 人 3. 專職人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 _____ 人 4. 現任理事長是否兼任其他職務： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 村里長 <input type="checkbox"/> 民意代表 5. 協會有無次級團體： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： <input type="radio"/> 長壽 / 長青俱樂部 <input type="radio"/> 婦女 / 家政班 <input type="radio"/> 環保志工隊 <input type="radio"/> 太極氣功 / 運動休閒團隊 <input type="radio"/> 守望相助隊 <input type="radio"/> 其他： _____ 6. 協會除經常性業務外，每年辦理活動場次（如：節慶、大型活動）： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有 (<input type="radio"/> 節慶活動 <input type="radio"/> 其他活動： _____)			
社區辦公及 活動空間	1. 社區活動場所（如活動中心）可容納人數： <input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 50-100 人 <input type="checkbox"/> 100 人以上 2. 社區辦公室位於： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他： _____ 3. 社區活動場所： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他： _____			
志工人力	1. 是否成立社區志工隊（由縣府核備組織簡則）： <input type="checkbox"/> 無（勾選此項，免回答下列三題） <input type="checkbox"/> 有： _____ (隊數) 2. 志工人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： _____ 人，取得志願服務冊之人數： _____ 人 3. 志工服務類別： <input type="checkbox"/> 產業發展 <input type="checkbox"/> 社福醫療 <input type="checkbox"/> 社區治安 <input type="checkbox"/> 人文教育 <input type="checkbox"/> 環境景觀 <input type="checkbox"/> 環保生態			

組織行政能力及人力資源	<p>1. 工作團隊成員具備下列何者能力？ <input type="checkbox"/>電腦文書處理 <input type="checkbox"/>行銷策略 <input type="checkbox"/>財務管理 <input type="checkbox"/>計畫撰寫 <input type="checkbox"/>計畫核銷 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2. 建置社區網站：<input type="checkbox"/>無網站 <input type="checkbox"/>有網站沒更新 <input type="checkbox"/>有網站且經常更新，網站名稱：_____</p> <p>3. 協會近三年有無推派成員，參加下列培訓課程： <input type="checkbox"/>無 <input type="checkbox"/>有：<input checked="" type="radio"/>社區幹部研習：_____ <input checked="" type="radio"/>社區營造員 <input checked="" type="radio"/>社區規劃師 <input type="checkbox"/>農村再生 <input type="checkbox"/>社區日曆</p> <p>4. 培訓成員是否持續投入社區工作：<input type="checkbox"/>無 <input type="checkbox"/>有</p>
社區發展面向 (可複選)	<p>1. 產業發展：<input type="checkbox"/>農特產 <input type="checkbox"/>文創商品 <input type="checkbox"/>手工藝品 <input type="checkbox"/>地方特色紀念品</p> <p>2. 社福醫療：<input type="checkbox"/>健康促進 <input type="checkbox"/>保健講座 <input type="checkbox"/>長青食堂 <input type="checkbox"/>關懷據點(C) <input type="checkbox"/>課後輔導 <input type="checkbox"/>托育照顧 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>3. 社區治安：<input type="checkbox"/>社區治安營造 <input type="checkbox"/>社區守護將 <input type="checkbox"/>守望相助隊 <input type="checkbox"/>防災演練 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>4. 人文教育：<input type="checkbox"/>社區樂齡學習 <input type="checkbox"/>多功能學習中心 <input type="checkbox"/>社區影像紀錄 <input type="checkbox"/>社區劇場 <input type="checkbox"/>社區與藝術家邂逅 <input type="checkbox"/>社區深度文化之旅 <input type="checkbox"/>文化資產保存維護計畫</p> <p>5. 環保生態：<input type="checkbox"/>低碳社區 <input type="checkbox"/>環境教育宣導 <input type="checkbox"/>溪流保育 <input type="checkbox"/>海岸保護 <input type="checkbox"/>垃圾減量 <input type="checkbox"/>資源回收 <input type="checkbox"/>集水區保護 <input type="checkbox"/>認養維護 <input type="checkbox"/>濕地保護 <input type="checkbox"/>空氣 / 土壤 / 水污染處理 <input type="checkbox"/>環境污染預防 <input type="checkbox"/>病媒蚊孳生源清除 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>6. 環境景觀：<input type="checkbox"/>社區景觀改造 <input type="checkbox"/>其他：_____</p>
社區網絡能力	<p>1. 協會組織運作面對問題(可複選)： <input type="checkbox"/>組織零散 <input type="checkbox"/>社區民眾參與意願低 <input type="checkbox"/>社區營造人才 <input type="checkbox"/>經費不足 <input type="checkbox"/>派系紛爭 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2. 協會辦理活動時，曾共同合作單位(可複選)：<input type="checkbox"/>其他非營利組織 (含宗教團體)： <input type="checkbox"/>企業組織 / 公司行號： <input type="checkbox"/>學校： <input type="checkbox"/>政府機關：</p>
評估社區能力與意願	<p>整體而言，該社區具備推動發展工作的能力： <input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分 (1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備能力，5 非常有能力)</p> <p>整體而言，該社區具備推動發展工作的意願： <input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分 (1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備意願，5 非常有意願)</p>
評估與建議	<p>社區人口結構：</p> <p>社區發展工作的意願：</p> <p>社區發展規劃：</p>

※ 參考宜蘭縣相關表格

附表 4-11-6 社區需求調查表（範例 D）

一、受訪者資料					
所屬社區		職稱	<input type="checkbox"/> 理事長 <input type="checkbox"/> 總幹事 <input type="checkbox"/> 幹部 <input type="checkbox"/> 志工 <input type="checkbox"/> 居民		
姓 名		性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	電話	
居住地址			電子信箱		
年 齡	<input type="checkbox"/> 19 歲以下 <input type="checkbox"/> 20-39 歲 <input type="checkbox"/> 40-64 歲 <input type="checkbox"/> 65 歲以上				
同住親屬	<input type="checkbox"/> 老人 ___人 <input type="checkbox"/> 成年 ___人 <input type="checkbox"/> 青少年 ___人 <input type="checkbox"/> 兒童 ___人 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
學 歷	<input type="checkbox"/> 國小以下 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士				
二、福利需求					
兒童	<input type="checkbox"/> 課後照顧 <input type="checkbox"/> 托嬰 <input type="checkbox"/> 寒暑活動開辦 <input type="checkbox"/> 兒童早期療育 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
青少年	<input type="checkbox"/> 課業輔導 <input type="checkbox"/> K 書中心 <input type="checkbox"/> 休閒活動空間 <input type="checkbox"/> 寒暑活動開辦 <input type="checkbox"/> 性平教育 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
婦女	<input type="checkbox"/> 新住民生活適應課程 <input type="checkbox"/> 婦女成長課程 <input type="checkbox"/> 性別平權 / 家暴防治 / 親職課程 <input type="checkbox"/> 廚藝班 <input type="checkbox"/> 電腦班 <input type="checkbox"/> 舞蹈班 <input type="checkbox"/> 手工藝班 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
老人	<input type="checkbox"/> 就醫協助 <input type="checkbox"/> 居家照顧 <input type="checkbox"/> 居家環境整理 <input type="checkbox"/> 送餐服務 <input type="checkbox"/> 日間照顧 <input type="checkbox"/> 關懷訪視 <input type="checkbox"/> 臨時及短期照顧 / 喘息服務 <input type="checkbox"/> 電話問安 <input type="checkbox"/> 長青學苑 <input type="checkbox"/> 社區關懷照顧據點 <input type="checkbox"/> 老人生命連線 <input type="checkbox"/> C 級巷弄長照站 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
身心障礙	<input type="checkbox"/> 就醫協助 <input type="checkbox"/> 輔具需求服務 <input type="checkbox"/> 居家照顧 <input type="checkbox"/> 居家環境整理 <input type="checkbox"/> 日間照顧 <input type="checkbox"/> 臨時及短期照顧 / 喘息服務 <input type="checkbox"/> 身障福利資訊提供 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
保護服務	<input type="checkbox"/> 各類通報系統建立 <input type="checkbox"/> 社區關懷守護站 <input type="checkbox"/> 社區防暴宣導 <input type="checkbox"/> 社區防災 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
三、期待社區發展協會提供之服務項目					
健康促進	<input type="checkbox"/> 用藥安全講座 <input type="checkbox"/> 健康講座 <input type="checkbox"/> 急救訓練 <input type="checkbox"/> 健康檢查 <input type="checkbox"/> 義診 <input type="checkbox"/> 口腔衛生教育 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
學習成長	<input type="checkbox"/> 讀書會 <input type="checkbox"/> 烹飪教室 <input type="checkbox"/> 性別成長講座 <input type="checkbox"/> 英語會話班 <input type="checkbox"/> 才藝教室 <input type="checkbox"/> 電腦教室 <input type="checkbox"/> 親子教育講座 <input type="checkbox"/> 其他：_____				
養身 / 休閒 / 娛樂	<input type="checkbox"/> 土風舞班 <input type="checkbox"/> 太極拳 <input type="checkbox"/> 有氧舞蹈 <input type="checkbox"/> 瑜珈術 <input type="checkbox"/> 球類競賽活動 <input type="checkbox"/> 卡啦OK <input type="checkbox"/> 禪坐 <input type="checkbox"/> 民俗技藝活動 <input type="checkbox"/> 其他：_____				

環境營造	<input type="checkbox"/> 社區綠美化 <input type="checkbox"/> 生態景觀營造 <input type="checkbox"/> 閒置空間再利用 <input type="checkbox"/> 社區活動中心整修 <input type="checkbox"/> 其他：_____
產業促進	<input type="checkbox"/> 農特產品加工生產 <input type="checkbox"/> 產業行銷 <input type="checkbox"/> 傳統產業延續與推廣 <input type="checkbox"/> 其他：_____
文化再造	<input type="checkbox"/> 文化人才培訓 <input type="checkbox"/> 社區資源調查 <input type="checkbox"/> 地方文化館 <input type="checkbox"/> 其他：_____
聯誼交流	<input type="checkbox"/> 社區觀摩 <input type="checkbox"/> 歌唱比賽 <input type="checkbox"/> 聯誼聚餐 <input type="checkbox"/> 健行活動 <input type="checkbox"/> 其他：_____
居家安全 維護	<input type="checkbox"/> 設置 / 加強守望相助巡守隊 <input type="checkbox"/> 社區監視設備 <input type="checkbox"/> 家庭暴力防治 <input type="checkbox"/> 社區防備防災訓練 <input type="checkbox"/> 防跌設備 <input type="checkbox"/> 其他：_____
四、我有_____才能和專業可以在社區裡發揮…	
環境整潔	<input type="checkbox"/> 資源分類 <input type="checkbox"/> 修剪草木 <input type="checkbox"/> 園藝維護 <input type="checkbox"/> 木工 <input type="checkbox"/> 油漆 <input type="checkbox"/> 裁縫 <input type="checkbox"/> 水電 <input type="checkbox"/> 土木 <input type="checkbox"/> 其他：_____
文書處理	<input type="checkbox"/> Word 文書處理 <input type="checkbox"/> Excel 計算處理 <input type="checkbox"/> PowerPoint 簡報製作 <input type="checkbox"/> 電腦繪圖 <input type="checkbox"/> 建置網頁 <input type="checkbox"/> 網路行銷 <input type="checkbox"/> 攝影拍照 <input type="checkbox"/> 影片處理 <input type="checkbox"/> 海報製作 <input type="checkbox"/> 其他：_____
醫療護理	<input type="checkbox"/> 急救 CPR <input type="checkbox"/> 傷口包紮 <input type="checkbox"/> 哈姆立克法 <input type="checkbox"/> 燒燙傷處理 <input type="checkbox"/> 其他：_____
特殊證照	<input type="checkbox"/> 機車駕照 <input type="checkbox"/> 汽車駕照 <input type="checkbox"/> 特殊機具：_____ <input type="checkbox"/> 大型貨車 <input type="checkbox"/> 大型客車 <input type="checkbox"/> 烹飪證照 <input type="checkbox"/> 其他：_____
其他專長	
日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日	

※ 個人資料提供同意書說明：

1. 您同意上述個人資料，供您居住區域之社區發展協會做社區發展業務推行之運用。
2. 本協會對於以上資料，將依個人資料保護法等有關法令善盡保管責任，絕不提供或洩漏予他人做上述用途以外之運用。
3. 您有權對於上述個人資料，予以要求補充或更正、請求停止蒐集處理或利用、請求查閱、複製、刪除。請逕洽本協會相關人員辦理。
4. 當您勾選「本人已詳閱，同意」並親自簽章後，即視為您已詳閱並了解以上同意書內容，且同意遵守所有事項。

本人已詳閱，並同意上述同意書內容。 簽名：_____

※ 參考基隆市相關表格

附表 4-12-1 社區能力評估表（範例 A）

社區發展協會名稱			
主要聯絡人		電話	
E-mail			
所在區域 / 地址			
社區組織基本資料			
	理監事：____人，顧問：____人		
社區人口	里民：____人	社區組織會員數	協會會員：____人
社區志工人數	人		
社區預算規模	約____元		
社區參與社區評鑑紀錄	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有		
社區組織得獎紀錄	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有		
理監事是否正常運作	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 正常 <input type="checkbox"/> 不正常 <input type="checkbox"/> 非常不正常		
專職工作人員	<input type="checkbox"/> 2人以上，共____人 <input type="checkbox"/> 2人 <input type="checkbox"/> 1人 <input type="checkbox"/> 0人 <input type="checkbox"/> 兼職，共____人		
其他事項			
社區組織幹部狀態 (非常好 5，良好 4，可接受 3，待加強 2，不太行 1)			
行政能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 (文書企劃、電腦應用，行政與核銷能力之綜合評量)		
課程學習態度	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1(課程出席率及課堂表現之綜合評量)		
溝通能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1(社區互動、意見表達能力之綜合評量)		
組織整合能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1(專案連結、社區合作能力之綜合評量)		
自主性	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 (做事熱忱、獨立負責、主動性程度之綜合評量)		
社區組織幹部過去三個月的成長指標 (非常好 5，良好 4，平平 3，不穩定 2，退步 1)			
課程學習態度	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1		
溝通能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1		
組織整合能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1		
行政能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1		
自主性	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1		
綜合評估			
社區特色	(含社區人口組成、經濟狀況、建築特色、鄰里公園使用、社區周圍地理景觀、社區居民互動狀況、社區特殊議題)		
社區人力或網絡	(社區內的特殊社群、組織、志工、里長)		
其他資源	(如再利用資源、環境特色、文化特色、可使用空間、過去記憶與歷史)		
社區議題推展與面臨困難			
未來輔導策略建議			

※ 參考臺北市相關表格

附表 4-12-2 社區能力評估表（範例 B）

受輔導社區能力指標評量表

社區名稱： _____						
壹、受訪者基本資料						
一、姓名：_____						
二、性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女						
三、年齡：_____ 歲						
四、教育程度： <input type="checkbox"/> 小學及以下 <input type="checkbox"/> 國中畢 <input type="checkbox"/> 高中畢 <input type="checkbox"/> 大學、專科畢 <input type="checkbox"/> 碩士以上						
五、就職情況： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有專職工作 <input type="checkbox"/> 有兼職工作						
六、現職為社區發展協會之：						
<input type="checkbox"/> 理事長 <input type="checkbox"/> 總幹事 <input type="checkbox"/> 常務理事 <input type="checkbox"/> 常務監事 <input type="checkbox"/> 理事 <input type="checkbox"/> 監事 <input type="checkbox"/> 志工隊長、班長、組長 <input type="checkbox"/> 志工						
貳、社區能力指標評量表（接受輔導前）						
(下列問題，請依照您的主觀感受進行勾選填答。)		從未如此 1	很少如此 2	偶爾如此 3	經常如此 4	總是如此 5
組織能力	1-1 社區關心居民的狀況、需求及意願。	<input type="checkbox"/>				
	1-2 社區依章程定期召開理監事會討論社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	1-3 社區對志工進行分組並分配相關工作。	<input type="checkbox"/>				
	1-4 社區有訂定年度工作計畫並依計畫執行。	<input type="checkbox"/>				
資源網絡連結能力	2-1 社區曾與政府部門、學校、企業、民間機構、團體或寺廟、教會等單位合作辦理活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-2 社區曾派員參與其他社區或民間團體(不含政府單位)舉辦的活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-3 社區與其他社區或團體(不含政府單位)三年內曾進行知識與經驗交流的會議或活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-4 社區曾派員參加政府部門或民間團體舉辦之培訓課程並邀請其回饋分享予社區夥伴。	<input type="checkbox"/>				
方案規劃與執行能力	3-1 社區已辦理各面向之社區調查，瞭解社區需求。	<input type="checkbox"/>				
	3-2 社區擁有設計與撰寫方案計畫的人才。	<input type="checkbox"/>				
	3-3 社區曾以自行設計撰寫的活動計畫，向企業或民間組織申請經費，並且獲得補助。	<input type="checkbox"/>				
	3-4 社區執行方案活動的資料皆建檔並具備檔案管理制度。	<input type="checkbox"/>				

社區倡議宣導能力	4-1 社區會支持居民或志工發揮自己的所長。	<input type="checkbox"/>				
	4-2 社區會引發居民關心社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	4-3 社區會動員居民共同參與社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	4-4 社區公開資訊並建立居民認識社區的平臺。	<input type="checkbox"/>				

參、社區能力指標評量表(接受輔導後)

(下列問題，請依照您的主觀感受進行勾選填答。)		從未如此 1	很少如此 2	偶爾如此 3	經常如此 4	總是如此 5
組織能力	1-1 社區關心居民的狀況、需求及意願。	<input type="checkbox"/>				
	1-2 社區依章程定期召開理監事會討論社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	1-3 社區對志工進行分組並分配相關工作。	<input type="checkbox"/>				
	1-4 社區有訂定年度工作計畫並依計畫執行。	<input type="checkbox"/>				
資源網絡連結能力	2-1 社區曾與政府部門、學校、企業、民間機構、團體或寺廟、教會等單位合作辦理活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-2 社區曾派員參與其他社區或民間團體(不含政府單位)舉辦的活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-3 社區與其他社區或團體(不含政府單位)三年內曾進行知識與經驗交流的會議或活動。	<input type="checkbox"/>				
	2-4 社區曾派員參加政府部門或民間團體舉辦之培訓課程並邀請其回饋分享予社區夥伴。	<input type="checkbox"/>				
方案規劃與執行能力	3-1 社區已辦理各面向之社區調查，瞭解社區需求。	<input type="checkbox"/>				
	3-2 社區擁有設計與撰寫方案計畫的人才。	<input type="checkbox"/>				
	3-3 社區曾以自行設計撰寫的活動計畫，向企業或民間組織申請經費，並且獲得補助。	<input type="checkbox"/>				
	3-4 社區執行方案活動的資料皆建檔並具備檔案管理制度。	<input type="checkbox"/>				
社區倡議宣導能力	4-1 社區會支持居民或志工發揮自己的所長。	<input type="checkbox"/>				
	4-2 社區會引發居民關心社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	4-3 社區會動員居民共同參與社區事務。	<input type="checkbox"/>				
	4-4 社區公開資訊並建立居民認識社區的平臺。	<input type="checkbox"/>				

※ 參考彰化縣相關表格

附表 4-12-3 社區能力評估表（範例 C）

社區能量調查問卷

社區發展協會的先進：

您好，為瞭解協助社區幹部盤點社區福利化相關資源，以及調查社區靜態、動態能力，以作為持續輔導社區發展協會，發展福利化計畫方案的參考。

壹、社區基本資料

1. 社區名稱：

2. 所屬鄉鎮市 _____ 村里 _____

3. 本社區居民居住數量約 戶，人口約 人。

4. 社區居民之族群為〈請依所佔比例排序，填入數字〉：

_____ 最多，_____ 次之，_____ 第三多。

(1) 閩南人 (2) 大陸各省市 (3) 客家人 (4) 原住民 (5) 其他：

5. 社區居民之宗教信仰為〈請依所佔比例排序，填入數字〉：

_____ 最多，_____ 次之，_____ 第三多。

(1) 無 (2) 民間信仰 (3) 佛教 (4) 道教 (5) 基督教 (6) 天主教

(7) 穆斯林 (8) 其他：

6. 社區居民之職業為〈請依所佔比例排序，填入數字〉：

_____ 最多，_____ 次之，_____ 第三多。

(1) 軍公教 (2) 農漁牧 (3) 工 (4) 商 (5) 服務業 (6) 無〈含退休〉

(7) 其他：_____

7. 社區地理區位：

鄉村型社區 山地型社區 都市型社區 城鄉混合型社區

其他：_____。

8. 社區產業資源：（可複選）

工藝 民俗文化 生態旅遊 特色產業 社會照顧

創意生活產業 傳統產業（農林漁牧礦）其他：_____。

9. 自然環境資源：（可複選）

溪流 濕地 鳥類 植物 林業 昆蟲 其他：_____。

10. 人文環境資源：（可複選）

古蹟 歷史空間 民俗活動 考古遺址 耆老 其他：_____。

貳、社區組織概況

11. 社區協會立案年度：民國 ____ 年。

12. 社區協會會所位於： (1) 社區活動中心 (2) 村里長辦公室

(3) 社區幹部家中 (4) 附近廟宇 (5) 其他：_____。

13. 會員數： (1) 個人會員 ____ 人 (2) 團體會員 ____ 個

(3) 贊助會員 ____ 人。

14. 協會理事長接任： (1) 第一任 (2) 第二任；曾任或參選過村里長
 (1) 否 (2) 是 總幹事： (1) 專職 (2) 兼職人員，接任現職 _____ 年。
15. 協會是否聘請專 / 兼職人員（含據點巷弄 C 長照站）：
 (1) 否 (2) 是，專職 _____ 人；兼職 _____ 人。
16. 協會主要經費來源：
 (1) 會員會費 (2) 政府補助 (3) 民眾募款
 (4) 企業捐款與補助 (5) 產品販售與業務收入
 (6) 其他：_____。
17. 協會所轄之社區是否附設下列單位：〈可複選〉
 (1) 長青俱樂部 (2) 媽媽教室 (3) 志工隊 _____ 人
 (4) 守望相助隊 _____ 人，附設社區監視器座
 (5) 其他：_____。
18. 是否架設社區網站： (1) 無 (2) 有（續答 18-1）
 18-1. 有專人負責： (1) 無 (2) 有
19. 是否出版社區刊物： (1) 無 (2) 有（續答 19-1）
 19-1. 每年出刊 _____ 次
20. 本社區是否有其他在地組織〈寺廟、教會、協會團體、基金會等組織〉 (1) 無 (2) 有，在地組織名稱 _____
21. 本社區平均每年辦理活動次數約 _____ 次，社區民眾參加人數 _____ 人次
22. 協會近 5 年有無推派成員，參加下列培訓課程：
 (1) 無 (2) 有（續勾選下列選項）
 22-1 社區幹部研習 _____ 人
 22-2 社區營造員 _____ 人 22-3 社區規劃師 _____ 人
 22-4 農村再生培根 _____ 人
 22-5 社區日曆 _____ 年度
23. 這五年，社區申請及執行方案的情形：
 23-1 這五年，社區有無申請方案？
 (1) 無〈請跳答 24〉 (2) 有（請續答 22-2、22-3）
 23-2 其中申請政府部門方案數為 _____ 件，批准件數為 _____ 件，總經費約為 _____ 元
 23-3 申請民間部門方案數為 _____ 件，批准件數為 _____ 件，總經費約為 _____ 元
24. 過去五年貴單位是否參加社區評鑑？
 (1) 無 (2) 有〈請續答本題〉
 24-1 過去五年，貴單位是否參加鄉公所評鑑？
 (1) 無 (2) 有；曾獲得之最佳等級
 24-2 過去五年，貴單位是否參加縣政府評鑑？
 (1) 無 (2) 有；曾獲得之最佳等級

24-3 過去五年，貴單位是否參加衛福部評鑑？

(1) 無 (2) 有；曾獲得之最佳等級

25. 社區發展的面向：（以下各題除有特別標示，均為可複選）

25-1 產業發展：

(1) 農特產 (2) 文創商品 (3) 手工藝品

(4) 地方風味餐 (5) 深度旅遊 (6) 地方特色紀念品

(7) 休閒農業 (8) 其他：_____

25-2 社區治安：

(1) 社區治安營造 (2) 社區守護將 (3) 守望相助隊

(4) 防災演練 (5) 其他：_____

25-3 人文教育：

(1) 社區樂齡學習 (2) 多功能學習中心

(3) 社區影像紀錄 (4) 社區劇場

(5) 社區與藝術家邂逅 (6) 社區深度文化之旅

(7) 文化資產保存維護計劃

(8) 其他：_____

25-4 環保生態：

(1) 低碳社區 (2) 環境教育宣導 (3) 溪流保育

(4) 海岸保護 (5) 垃圾減量 (6) 資源回收

(7) 集水區保護 (8) 認養維護 (9) 濕地保護

(10) 空氣 / 土壤 / 水污染處理 (11) 環境污染預防

(12) 病媒蚊孳生源清除

(13) 其他：_____

25-5 環境景觀：

(1) 社區景觀改造 (2) 其他：_____

25-6 社福醫療：

(1) 健康促進活動 (2) 失智篩檢保健 (3) 關懷訪視

(4) 電話問安

(4) 送餐共餐食堂 (5) 社區關懷據點

(6) 長照 C 級巷弄站 (7) 老人日托 (8) 兒童課後照顧

(9) 部落文化健康站 (10) 婦女成長與人身安全

(11) 新移民服務 (12) 身障者暨家庭支持

(13) 旗艦聯合社區協力 (14) 安全社區與認證

(14) 其他：_____

26. 社區志工暨其他社群參與狀況

26-1 社區發展協會志工：

(1) 成立社區志工隊：_____隊 共計：_____人

- (2) 已加入衛福部祥和計畫
 (3) 照顧關懷據點志工：_____人
- 26-2 社區內其他相關社區事務參與人士：
 (1) 社區營造員 (2) 社區規劃師
 (3) 農業再生訓練人員 (4) 其他 _____
27. 社區以及社群互動：（以下各題皆為單選題）
- 27-1 目前社區幹部志工對於社區推動福利服務意義的瞭解情形：本題單選
 (1) 很不清楚 (2) 不太清楚 (3) 普通 (4) 稍微知道
 (5) 非常清楚
- 27-2 普遍社區幹部志工對於社區社會服務活動的認同情形：本題單選
 (1) 不太喜歡 (2) 勉強接受 (3) 普通 (4) 可以接受
 (5) 非常認同
- 27-3 普遍社區幹部志工對於社區社會服務活動的實際參與情形：本題單選
 (1) 難以動員 (2) 經常不來 (3) 時多時少
 (4) 都會參加 (5) 積極投入
- 27-4 社區發展協會與這些社區事務社群互動情形：本題單選
 (1) 不相往來 (2) 很少往來 (3) 偶而互動
 (4) 經常聯繫 (5) 密切合作
28. 目前本社區理事長是否兼任本村里長
 (1) 是（直接跳答次頁社區的靜態能力單元）
 (2) 否（續答 29. 30.）
29. 目前社區發展協會與村里長辦公室互動情形：本題單選
 (1) 不相往來 (2) 很少往來 (3) 偶而互動 (4) 經常聯繫
 (5) 密切合作
30. 目前您的社區舉辦節慶相關活動時，村里長參與情形：本題單選
 (1) 不曾出席 (2) 很少露臉 (3) 偶而參加 (4) 都會參加
 (5) 積極參與
31. 目前社區理事長與村里長關係：本題單選
 (1) 緊張對立 (2) 有些疏遠 (3) 偶而互動 (4) 經常聯繫
 (5) 密切合作

※ 參考宜蘭縣相關表格

附表 4-14-1 社區培力輔導紀錄表（範例 A）

社區名稱		區域	
聯絡人 / 職稱		訪視日期	
培力項目 (可複選)	<input type="checkbox"/> 1. 出席及參與社區活動 <input type="checkbox"/> 2. 社區組織評估 <input type="checkbox"/> 3. 會財務輔導 <input type="checkbox"/> 4. 協助社區方案規劃及執行 <input type="checkbox"/> 5. 社區人才挖掘與運用 <input type="checkbox"/> 6. 社區評估 <input type="checkbox"/> 7. 發展社區在地化特色 <input type="checkbox"/> 8. 媒合專業社群 <input type="checkbox"/> 9. 其他 (請說明) _____		
訪視目的與訪視過程、發現			
現場提供之建議、訊息與資源			
後續協助之方向與重點			
訪視人員： 填表人： 填表日期：			
社工督導：			

※ 參考臺北市相關表格

附表 4-14-2 社區培力輔導紀錄表（範例 B）

輔導社區				
輔導日期				
社區 主要聯繫人	姓名		職稱	<input type="checkbox"/> 理事長 <input type="checkbox"/> 總幹事 <input type="checkbox"/> 其他：
	上任期程	自 年 月至 年 月		
社區代表 簽到				
專家學者 簽到		社區培力 中心簽到		
社區需求 主述	<input type="checkbox"/> 會務運作 <input type="checkbox"/> 資料建檔 <input type="checkbox"/> 計畫撰寫 <input type="checkbox"/> 財務管理 <input type="checkbox"/> 經費核銷 <input type="checkbox"/> 招募人力 <input type="checkbox"/> 班隊執行 <input type="checkbox"/> 資源連結 <input type="checkbox"/> 特色開發 <input type="checkbox"/> 環境規劃 <input type="checkbox"/> 經驗分享 <input type="checkbox"/> 經營理念 <input type="checkbox"/> 其他：_____			
本次 輔導內容	<p>請將本次輔導建議列點提出：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社區現況概況： 2. 社區現有問題(本次輔導內容) 3. 對社區的建議 			
社區發展 運作概況 (圈選)	<input type="checkbox"/> 第四級 (社區產業、固定收入、促進就業、核心價值等)			
	<input type="checkbox"/> 第三級 (申請其他局處計畫：如都發局、文化局、水保局、林務局)			
	<input type="checkbox"/> 第二級 (申請公所或衛福部補助款、辦理節慶活動、成立社區班隊)			
	<input type="checkbox"/> 第一級 (定期召開理監事會、會員大會；呈報年度預決算與各項支出)			
社區類型	<input type="checkbox"/> 都會型 <input type="checkbox"/> 農村型 <input type="checkbox"/> 其他			
後續輔導 建議	<ol style="list-style-type: none"> 1. 繼訪安排：<input type="checkbox"/>否 <input type="checkbox"/>是(勾選是，請續填「續訪輔導計畫」) 2. 繼訪輔導計畫(請依據類別，填寫意見註記)： <input type="checkbox"/>專家輔導 <input type="checkbox"/>社工訪視 <input type="checkbox"/>資源轉介 <input type="checkbox"/>其他：_____ 意見註記： 			
特殊事項 備註				

社工督導：

※ 參考臺中市相關表格

附表 4-14-3 社區培力輔導紀錄表（範例 C）

社區紀錄表

填表人

填表日期

社區發展協會名稱			
主要聯絡人		電話	
E-mail			
所在區域			
社區志工人數約____人			
參與社區認證紀錄：			
評估被培力意願：□低 □中 □高			
社區概況 (含特色、人力或 網絡)	<input checked="" type="checkbox"/> 社區認識： <input checked="" type="checkbox"/> 學習成長： <input checked="" type="checkbox"/> 生活願景： <input checked="" type="checkbox"/> 民主共好：		
社區議題推展與 面臨困難			
未來培力策略建議			

※ 參考臺北市相關表格

表 4-14-1 社區培力輔導紀錄表（範例 D）

社區輔導回饋單

輔導時間				
輔導委員				
受輔導社區		單位負責人		
輔導主要問題	<input type="checkbox"/> 社區會務 <input type="checkbox"/> 社區財務 <input type="checkbox"/> 社區發展業務 <input type="checkbox"/> 旗艦計畫 <input type="checkbox"/> 評鑑選拔 <input type="checkbox"/> 其他：_____			
輔導效益調查	非常滿意	滿意	不滿意	非常不滿意
安排的輔導老師是否合宜				
針對社區問題給予適切的輔導				
輔導的內容符合社區的需求				
輔導後對於業務推動上有所幫助				
社區接受專業輔導後的整體感受				
輔導後社區預計策進作為				
社區仍待協助輔導之問題				
受輔導社區簽章				

※ 參考桃園市相關表格

附表 4-16-1 社區發展工作輔導團期末會議－輔導委員回饋建議表（範例）

一、輔導委員姓名：

二、輔導社區組別： A 組（卓越型） B 組（績優型）

C 組（發展型） D 組（起步型）

三、受輔導社區：

四、請針對今年度受輔導社區（團隊）的輔導進度及整體情形進行評估。

五、受輔導社區（團隊）今年度有何成長？

六、受輔導社區（團隊）未來還有哪些待加強的地方？針對社區未來特色發展有何建議？

七、輔導社區（團隊）的過程中是否遭遇困難？有何建議？

※ 參考桃園市相關表格

附表 5-5-1 社區培力中心參訪申請及核定表（範例）

申請單位名稱					
聯絡人		職稱		電話	
信箱				手機	
預計參訪時間	<input type="checkbox"/> 30 分鐘 <input type="checkbox"/> 1 小時 <input type="checkbox"/> 4 小時 <input type="checkbox"/> 其他：				
預計參訪人員					
參訪人數					
備註 (或提供活動流程)					
預計參訪日期及時間	年 月 日 時 分至 時 分				

（以下由社區培力中心回覆申請結果，申請人毋須填寫）

申請結果	<input type="checkbox"/> 接受參訪，解說員為_____，申請日期：____年____月____日 <input type="checkbox"/> 時間不允許，婉拒。 <input type="checkbox"/> 申請單位不來訪，原因：_____
------	---

※ 參考彰化縣相關表格

附表 5-5-2 社區成果展_社區報名表（範例）

活動場次					
社區報名資料					
主要聯絡人			聯絡電話		
序	職稱	姓名	聯絡手機 /Email		
1					
2					
3					
4					
展覽日期			展覽地點		

※ 參考彰化縣相關表格

附表 5-5-3 社區培力中心參訪行程規劃表

申請單位名稱				
申請日期		參訪時間		人數
聯絡人				電話
團體當日預定行程				
中心參訪行程				
人力配置				
備註				

事前準備	
流程	<input type="checkbox"/> 解說走位演練 <input type="checkbox"/> 簡報演練 <input type="checkbox"/> 參訪單位聯繫： <input type="checkbox"/> 知會縣市政府
器材	<input type="checkbox"/> 相機 <input type="checkbox"/> 簡報筆 <input type="checkbox"/> 麥克風 <input type="checkbox"/> 跑馬燈 <input type="checkbox"/> 櫃台：環保杯、簡介、通訊 <input type="checkbox"/> 廁所 <input type="checkbox"/> 桌牌 <input type="checkbox"/> 排桌椅 <input type="checkbox"/> 茶水 <input type="checkbox"/> 電腦器材 <input type="checkbox"/> 簡報投影檔案
當天	
<input type="checkbox"/> 冷氣 <input type="checkbox"/> 飲水機（再沸騰） <input type="checkbox"/> 茶水 <input type="checkbox"/> 相機 <input type="checkbox"/> 簡報筆 <input type="checkbox"/> 麥克風 <input type="checkbox"/> 紙筆、手錶 <input type="checkbox"/> 參訪表 <input type="checkbox"/> 資料發放 <input type="checkbox"/> 簡報投影檔案	

※ 參考彰化縣相關表格

109

社區培力中心
實務操作手冊

Ministry of Health
and Welfare

