

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：陳秋政博士

平心社區發展協會推展社區
發展之經驗與成效分析

碩士班研究生：林碧桃

中華民國一〇一年七月

謝誌

終於完成此篇論文，內心的激動難以言喻，對於一路支持我、幫助我把研究所課程及論文完成的貴人，心中更是充滿無限的感恩與感謝。

首先，要感謝我的指導教授陳秋政博士，不僅年輕有為，對公共行政與公共政策領域之專業更是有目共睹，感謝老師願意在百忙之中抽空指導學生，每當我寫作論文遇到瓶頸時，總會不厭其煩的指導學生，讓我得以順利完成碩士論文報告。也感謝我的口試委員提供我寶貴的意見；還要感謝老師引見的東海沈學長為我指導質性研究 MAXQDA 軟體的使用方法，方便我順利分析我的訪談資料；另要感謝東海大學提供碩士專班的學程，讓有心想在職進修的同儕有機會再進修，學校環境設備良好，師資也很專業，除了風大外，幾乎無可挑剔，自認為是一個很好的學習場所；還有專班的同窗好友，很高興一路有你們的相伴與扶持，讓我留下許多美好的回憶，也是我支持下去的原動力。

其次，要感謝這次的個案研究對象，平心社區的陳里長、曾理事長、陳執行長、王志工隊長及所有貓頭鷹志工隊的夥伴們，在論文寫作的這段期間給予我全力的協助，沒有你們，我是無法完成此篇論文的。

最後，要感謝我心愛的老公，由於他的鼓勵讓我有機會再進修，也非常感謝我三個聽話又懂事的寶貝的體諒，因為這段時間雖較疏於照顧他們，但他們卻都很獨立、很懂事，也會幫忙做家事，讓我無後顧之憂的完成我的學業，這二年忙於工作及學校課業之間，若非家人的鼎力協助與支持，可能無法堅持到畢業，真是感恩你們！

一篇論文的完成幕後有許多功臣協助，不及一一列出，在此衷心感謝您們的幫忙，同時分享我的喜悅，有你們真好。

摘要

在全球化的競爭壓力下，改變了政府的治理模式，為了提升國家競爭力，許多國家的政府莫不思索如何將國內資源做充分的整合與有效的運用，藉以促進發展與社會進步。台灣現階段的社區發展與志願服務的發展漸趨蓬勃，且參與者所引發的服務或活動多元且繁多；如何妥善的運用治理模式，結合社區及志願服務的力量，以協助公共服務的推動，造福社區居民與社會大眾，實為當前社區治理的重要課題。因此，本研究主要以臺中市北屯區平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析為主題，並以該社區之貓頭鷹志工隊的運作經驗為例，來瞭解該協會推動社區志願服務的運作狀況，及探討平心社區發展協會推動社區發展遭遇的挑戰與回應策略，並將以平心社區發展協會的經驗為例為社區永續發展提出具體建議。

本研究方法主要以深度訪談為為主，輔以文獻分析法及參與觀察法；研究期間，研究者多次深入社區，實地參與平心社區觀察，並與社區的核心幹部與志工們互動密切，且參與相關會議之討論，以獲取更原始的資料。並以志工隊幹部、志工隊成員、社區居民及政府督導等四個面向的受訪者共十二人，進行深度訪談。旨在透過本研究架構所組成之落實社區志願服務基礎原則、分析社區志願服務挑戰、規劃社區行動策略、提升社區參與動機等四個面向所形成之正向循環的社區發展經驗模式，來探討平心社區志願服務組織推展社區發展之經驗與成效之正循環過程，以達社區永續發展之目的，俾供其他社區推動社區發展之參考。

綜合本研究發現：志願服務做的好，社區才能成行，才得永續循環發展；從理論層面觀之，本研究之志願服務核心的價值大致歸納出以下三個重點（1）利他主義主要的核心價值為公共利益。（2）人力資本理論主要的核心價值為投資的概念。（3）社群主義主要的核心價值為信賴關係。此外，本研究發現尚有：（1）個案研究面臨的挑戰包括：領導管理發展瓶頸、社區資源不足困境、志工參與動機差異及都會社區之人際疏離感。（2）為了回應前述挑戰，個案研究可採行的行動策略包括：提振社區意識策略、管理志願人力策略、促進社區參與策略、開拓社區資源策略、整合社區動力策略。（3）由個案研究發展經驗發現前

述策略確實可以有效提升平心社區民眾的參與動機。且本研究由MAXQDA軟體的應用分析之文本組交叉分析圖中發現，多數平心社區志工參與志願服務的動機，通常是以公共利益之利他主義為出發點，但是要能夠持續其服務動機，以及保障個人工作安全，其相關之福利制度與獎勵亦是志願服務組織推動社區永續發展不可或缺的因素。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 研究範圍與流程.....	5
第四節 研究方法與限制.....	8
第二章 文獻探討	13
第一節 社區發展相關文獻檢閱.....	13
第二節 社區志願服務相關理論.....	20
第三節 社區志願服務挑戰.....	32
第四節 社區行動策略.....	39
第五節 社區志工參與動機.....	54
第六節 綜合分析與研究架構之建立.....	57
第三章 個案分析與研究設計	69
第一節 平心社區的基本資料介紹.....	69
第二節 貓頭鷹志工隊的運作經驗分析.....	74
第三節 研究設計.....	99
第四章 深度訪談分析	109
第一節 落實平心社區志願服務原則.....	112
第二節 平心社區志願服務挑戰分析.....	116
第三節 平心社區志願服務行動策略分析.....	127
第四節 平心社區成員社區參與動機分析.....	150
第五章 結論與建議	155
第一節 研究發現.....	155
第二節 研究建議.....	165
第三節 後續研究建議.....	168
參考書目.....	169
附錄.....	179

表目次

表 2-1	各專家學者對利他主義定義表.....	24
表 2-2	以經濟學觀點論人力資本理論定義表	26
表 2-3	各專家學者對社群主義定義表.....	29
表 2-4	志工管理問題表.....	36
表 2-5	志工的角色分類表.....	42
表 2-6	研究架構及訪談題綱轉化表.....	64
表 3-1	95 年至 100 年間平心社區發展經驗分析表	75
表 3-2	平心社區爭取經費補助暨辦理活動一覽表	86
表 3-3	平心社區照顧關懷據點服務時間表	96
表 3-4	平心社區 96~101 年受獲獎狀（牌）一覽表	97
表 3-5	受訪者編碼及代表性說明一覽表	101
表 3-6	訪談時間表.....	107

圖目次

圖 1-1 本研究之流程圖.....	7
圖 2-1 本文分析架構圖.....	59
圖 3-1 平心社區發展協會示意圖.....	71
圖 3-2 數字矩陣圖.....	110
圖 3-3 文本組交叉分析圖.....	111

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

志願服務係指個人不求私利、懷抱著社會責任感與公益心，自發從事服務人群與社會的活動。這種利他助人的行為，伴隨著非營利機構的發展，已成為 21 世紀的一股重要潮流。當前世界許多國家的政府與民間團體已積極推動志願服務工作，以增進民眾的社會參與和互助，培養關懷他人與公共事務的態度，進而達成社會的和諧與成長（財團法人崇仁文化教育基金會網站，2011.10.30）。政府機關推展志願服務主要係受到公民社會(civil society) 相關理念的影響，在公民社會裡，政府的存在是為了服務人民，但民眾有參與公共事務的權利，政府應該提供參與的機會。為此，政府可以透過志願服務的參與，使得公共事務的供給更貼近民眾的需求，亦可藉由志工的服務，使政府的施政能落實到社會的各角落，從而提高公共事務效能，促進社會公益。這也即是何以志願服務受到重視的原因。

當世界各國政府的角色逐漸從「行政管理」(government) 朝向「治理」(governance) 發展之際，市場、社區與志願部門皆成為「地方治理」或「社區治理」重要的一環。地方/社區治理是公民社會之概念受到重視下的產物，其原因之一即是以國家中心論 (state-centred) 為基礎的行政管理模式，因其過度集中化和僵化，而忽略民主自由趨勢下之基層民眾的需求，致使以重視基層聲音的社會中心論 (society-centred) 之治理模式代之而起。公民社會可以界定為：在政治體系的領域中，一些經由自我組織，或是具有相對利益的自主性團體、社會運動或人群，企圖表達社會觀念、創造協調、團結與增進利益；包含各式各樣的社會運動、組織、協會等。在建構「公民社會」之聲浪下，治理模式逐步的從公部門意識為主的「由上而下」模式，及市場意識為主之「由下而上」模式，朝向以社群主義精神為基礎的社區治理概念。

在全球化的競爭壓力下，國家角色與職能無可避免地受到前所未有的衝擊，除了必

須對外尋求國家主權的平等外，更要對內面對公、私部門分野趨於模糊，以及私部門掌握眾多社會資源與專業知識的衝擊。換言之，全球化不但衝擊企業經營模式與資金運用，也改變政府的治理模式（沈宗瑞，2001）。

在全球化治理的環境體系下，為了提升國家競爭力，許多國家的政府莫不思索如何將國內資源做充分的整合與有效的運用，藉以促進發展與社會進步。公私間策略聯盟或夥伴關係之建立和運用，不失為一有效整合資源之最佳途徑。是以，策略性夥伴關係之建造在中央與地方、地方與地方、公私部門之間有其重要性。同時在多層次治理模式思維下，有關中央與地方、地方與地方、地方與社區、中央與地方及社區間，以及公私部門之間所涉及的共同事項問題，可透過「議題結盟」理念的建立，達到共商解決問題之道（李長晏，2007）。因此，政府部門、民間組織與社區居民之間，應建立公私協力的夥伴關係。

隨著 1980 年代以來全球性政府再造與地方分權的發展趨勢，府際關係與跨域管理之運作與變革，已在世界各國成為備受關注的課題，與府際合作相關的理論還包含有地方治理、政策網絡、以及夥伴關係等。美、英、法等先進國家，不僅著重府際和跨域合作的理論研究，更進一步將其加以實踐，如美國麻州的區域計畫機構、佛州的綜合計畫法案、英國的大倫敦區執行署、以及法國的區政府，皆屬於執行府際合作、規劃區域整體發展政策的區域型跨域管理機制（李長晏，2007）。是以，本研究亦冀運用地方/社區治理以及公私協力的夥伴關係理論，來探討志願服務組織推展社區發展之經驗與成效分析，以供未來平心社區永續經營之參考。

綜上，為建構完善的地方/社區治理體系，志願服務推動不宜再侷限於志願服務本身做考量，而是至少要思考如何結合社區，以為邁向公民社會理念的實踐奠定穩固的基石。台灣現階段的社區發展與志願服務的發展漸趨蓬勃，且參與者所引發的服務或活動多元且繁多。然而，或礙於理念的不清，或礙於制度的僵化，或礙於引導的不足，使得地方/社區治理無法施展其靈活管理與服務居民或社會大眾的功效。如何妥善的運用治理模式，結合社區及志願服務的力量，以協助公共服務的推動，造福社區居民與社會大眾，

實為當前地方/社區治理的重要課題（黃源協，2010）。

又志願服務者（志工）一直是第三部門重要的人力資源，志願服務者參與各項服務工作是一種社會參與，是實現公民社會的重要途徑，公民參與對社會帶來的正面影響，被認為是一種重要的「社會資本」（social capital）（江明修，2003；呂朝賢、鄭清霞，2005：121-163）。志願服務者的服務不以獲取報酬為目的，志願服務講求服務的效率與品質，注重服務的倫理，服務的投入與產出也常被換算成相當的「經濟價值」。非營利組織對社會需求的回應，其效率往往高於政府組織，其服務的層面也日趨多元，志願服務者帶著熱誠、體力，發揮本身的智能、專業，在非營利組織中發揮重要的影響力。在講求服務的時代，「志工參與」與「志願服務風氣的養成」向為很多主政者所提倡。西元2001年1月4日我國通過「志願服務法」，是我國志願服務發展的里程碑，政府立法推動志願服務，展示政府對志願服務工作的重視，對志願服務工作的推展有相當大的影響（劉弘煌，2008：112-113），由此可見，志願服務者所提供之人力資源管理之重要性。

貳、研究動機

志願服務組織往往透過公益，慈善觀念的倡導及身體力行服務的提供，以改善社區民眾的生活品質，喚醒大眾權益的意識，進而凝聚大眾的力量，促進公平與正義，以改造社會，社區組織對社區的貢獻與其存在的價值，逐漸受到肯定與鼓舞。社區志願服務組織是一種具有非常強烈使命感的自發性組織，其成員又多為自願性的志工，因此社區志願服務組織在志工上的運用，是非常普遍的，不只是迎合世界潮流，也是必然之趨勢，但要在沒有報酬投入之下，如何能讓志工認同其所參與組織的理念並且盡力的付出愛心、智慧與時間為社區服務，讓服務品質能恰到好處，均值得深入探討的課題，本研究希冀透過平心社區貓頭鷹志工隊為例，找出前述之答案，作為未來其他社區的參考。

政府在面對「全球化」與公民多樣化的需求時，政府在施政作為上頻感無力。這種現象不但發生在歐、美、日等先進國家，在我國現階段政治發展過程中亦然。所幸自1990年起，各國民間自發性「非營利組織」（Non-Profit Organization, NPO）興起，分別擔負起彌補社會需求和政府供給間落差的積極角色，因而成為政府部門、私人企業等機構外

的「第三部門」(the Third Sector)(孫本初, 2010)。非營利組織成為現代社會中日益重要的社會機構, 而志願服務是構成非營利組織的重要核心, 志工儼然成為現代非營利組織觀察的指標所在, 亦關係社區永續發展關鍵之所在, 其有關志工人力資源管理成為重要的環節之一, 故想藉本研究了解並探討平心社區貓頭鷹志工隊管理方式及可能面臨之問題並提出解決方案, 使志工管理更趨完善, 進而使志願服務組織推展社區得以永續經營發展亦為本研究動機之一。

另, 由於研究者常發現, 位於臺中市北屯區昌平路與文心路口的二分埔石碑旁-屬於該區平心社區的一塊綠地, 相較於鄰近的其他里(含研究者居住的里), 常有人群聚集、辦理社區活動、環境清潔、老人關懷等相關活動。引發了研究者的好奇心, 是怎樣的信念及力量, 能喚起社區居民的社區意識, 讓社區能動起來?而為此研究之另一動機。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

本研究將從臺中市北屯區平心社區, 志工人力資源管理的角度開始, 觀察志工管理者之管理進行研究, 探討志工管理者在面臨阻力、壓力及社會環境變遷等情形, 是透過怎樣的 management 方式, 而能使每位志工無私的奉獻, 快樂的做志工, 而使社區能永續發展, 進而達成以下之目的:

- 一、瞭解平心社發展協會推動社區志願服務的運作狀況。
- 二、以貓頭鷹志工隊的運作經驗為例, 探討平心社區發展協會推動社區發展遭遇的挑戰與回應策略。
- 三、以平心社區發展協會的經驗為例, 為社區永續發展提出具體建議。

貳、研究問題

以平心社區貓頭鷹志工隊為例，為了要達成前述的研究動機與目的，選定了平心社區發展協會所屬的貓頭鷹志工隊，以他所推動的工作與經驗重點為例，試圖去探討下列幾個問題：

- 一、分析貓頭鷹志工隊推動社區志願服務過程遭遇的挑戰為何？
- 二、為了回應前述挑戰，應該規劃哪些社區行動策略？
- 三、前述策略是否可以有效提升社區民眾的參與動機？

第三節 研究範圍與流程

壹、研究範圍

於下分由研究對象、研究內容、研究時間，說明研究範圍及其可能的限制。

一、研究對象

本研究主要以臺中市北屯區平心社區發展協會所組成之志願服務組織成員為對象，探討平心社區發展過程中該貓頭鷹志工隊在社區營造過程中所扮演之重要角色並協助社區發展運作情形及其發展過中所遭遇之困難為何？又尤其針對較鮮為人知的計畫、協調過程。社區幹部如何發揮智慧，利用各種機會教育，訓練社區幹部，強化團隊成員心理素質；在活動參與中學習成長，妥善運用志工人力資源管理，妥善處理組織人員之間最重要的內心世界，提供社區居民發揮專長的舞台，同心為社區工作盡心盡力。許多社區營造失敗案例，往往發生在角色衝突、利益分配或缺乏專長發揮的舞台等人為問題，平心社區是否有能力處理此類問題，發揮巨大的能量，創造優異的成績，此為研究者較感興趣的部分。

二、研究內容

以平心社區投入總體營造至今，社區經由社造團隊的帶頭作用，已有快速的改變。從農業社會但求溫飽的樂天知足，到如今把握所有機會，主動出擊，積極做好各項準備，勇於自我挑戰，也如願的在許多重要競賽中脫穎而出，得到優異成績。其中更以在地居民及來訪民眾團體給予社區營造團隊的回饋是最可貴的，也是平心社區最引以為傲的殊榮，是怎麼辦到的。本研究針對平心社區志工人力資源在社區發展上，到底扮演何種角色，推展社區發展之經驗與成效為何，產生何種影響，如何因應調整，均為值得學習的課題。

三、研究時間

自平心社區民國 93 年社區發展協會籌備成立，歷經二任協會理事長及社區營造團隊的努力至今，已近十年時間。當然重點在現任社區志願服務組織人力運作上，來探討如何以志願服務組織推展社區發展之經驗與成效分析，又其中值得我們學習的人、事、物，背後更有許多感動的故事。

貳、研究流程

本研究自研究者進入研究所就讀前，就對平心社區之發展存在濃厚興趣。在一樣政策條件，同樣由土地、人民組成之社區，有些社區展現旺盛之生命力，但僅一線之隔，為何研究者所居住之社區居民雖尚稱安居樂業；但相較於平心或其他社區，也有許多社區居民老化，人口外流，社區意識薄弱情形，為何會有如此大的差別呢？激發了研究者的好奇心；還好有幸考取東海碩專班研究所，在教授指導下選定「平心社區發展協會推動社區發展之經驗與成效分析」為題，探討社區志願人力在社區發展營造上有何重要性，及其經驗與成效為何？並於去（100）年訂下研究計畫後開始蒐集平心社區各項文獻資料，著手邀約各方代表進行初期訪談。從訪談資料與文獻上分析平心社區志願服務組織推展社區發展之成功及隱憂，整理出志工人力資源對社區發展之重要性，並對現存隱憂提出建議。以下為本研究之流程圖示：

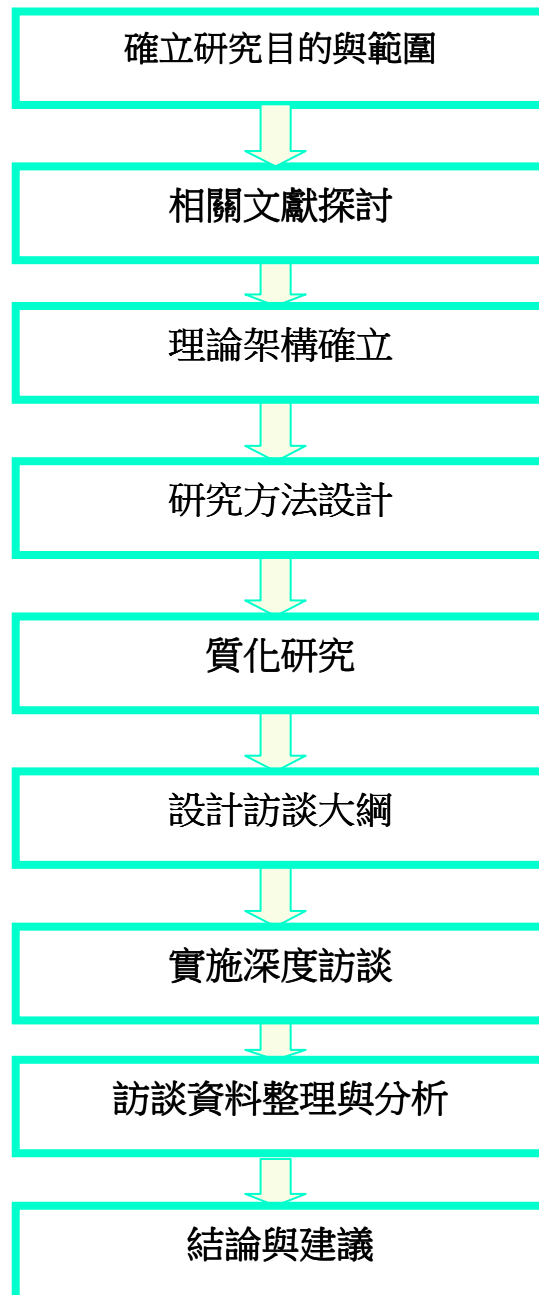


圖 1-1 本研究之流程圖

參考資料：研究者自繪

第四節 研究方法與限制

壹、研究方法

一般所謂的「研究方法」，英文中常用「method」一字，是指蒐集與處理資料的手段與程序，這是指採用類似實地觀察、測驗、抽樣、調查、比較研究、模擬等方法(朱宏源，1999:161-186)。換言之，研究方法是幫助研究者選擇科學的、合適的研究工具來進行研究。而本研究乃欲穿透量化研究之侷限性，運用質的研究方法來回應主題事物的本質。質化的研究較適於獲取深刻詳盡的資料，質化的研究使研究者能較深度的詳細研究所選擇的問題，而資料的蒐集未侷限於已決定的分析架構和範疇，可增進資料的深度及詳細程度。質化的資料包括了對情境、事件、人們、交互行動和觀察行為之詳細描述，並且可直接引證有關人員的經驗、態度、信念和思想，同時也可以從文件、書信、紀錄和個案歷史中摘錄出許多訊息出來，這些詳實的記錄、直接的引證及個案文件都可說是人類經驗世界的原始資料。

質的研究是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動(陳向明著，2008：15)。本研究擬以文獻分析法、深度訪談法及參與觀察法為主要的資料蒐集方法，此外也將法規及組織架構為主要關係資料進行理論架構之探討整理，此外本案也將使用北屯區平心社區社區報、文獻等，作為次要參考資料(吳芝儀、李奉儒譯，patton著，2000：7-8)。

一、文獻分析法(literature review)

所謂文獻分析法亦稱次級資料分析法，文獻分析法是最簡單的探索性研究法，即定性化分析(qualitative analysis)，係指蒐集他人所做的研究結果與建議，指出需要檢驗的假設，並說明這些建議性假設是否具應用價值，並引為自己研究的基礎(吳定，1999：50)。可見文獻探討的目的，在將先前之研究文獻作整理與綜合，以作未來研究之建議。

文獻探討的範圍或來源，大致有三種(楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等，1997：51)：

- (一) 相關科學的研究報告、定期刊物及學位論文。
- (二) 相關法律、法規…等。
- (三) 類似的、科學的的學說或理論。
- (四) 一般論著、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章，亦具有啟發的功能。

二、深度訪談法 (in-depth interview)

深度訪談法亦稱晤談法，即由研究人員或訪問員，透過面對面交談或訪問方式，蒐集受訪者對某些問題的看法或意見，作為研究分析基礎的作法(楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等，1997：51)。本研究以文獻分析法分析志工領導者如何帶動志工運作的面向：訪談內容的設計主要是依據文獻探討及研究架構發展而來的，透過事先設計好的問題，給予受訪者相當自由表達他們的觀點，以獲得與研究假設主題有關的答案。深度訪談為質的研究方法中其中一項，訪談過程中其變數之多，實難加以預測。因而，除非研究者有萬全準備，甚至受訪者也有其十足意願接受訪談，如此訪談過程才可能順利獲取原先預期之資訊。

三、參與觀察法 (participant observation)

參與觀察法其理論基礎之建立，係透過實地參與觀察。研究者嘗試實地參與成為志工之一員或成為該團體之成員，在環境的允許下，以自覺且有系統的來分享生活點滴，且有時是以團體中成員的心態為出發點來考量研究者可扮演「完全參與者」、「參與觀察者」或「部份參與者」的角色(潘明宏，陳志瑋譯，2001：383)。

貳、研究限制

本議題於研究過程中，發現本研究之限制如下：

一、研究範圍上的限制

本研究屬個案研究，受限於時間、精力與經費，本研究只針對平心社區志工為研究範圍，無法進行其他社區志工之全面性研究，因此所獲得的結果僅為相關研究之參考。又研究對象只限於該志願服務組織對平心社區發展上所能觀察的問題，所得到的結論雖可供現今從事社區事務之社區營造人員參考運用，但台灣各地志願服務組織對社區發展現況及資源互異，無法一概而論，更不可能一體適用，故有個案研究範圍上的限制。

二、深度訪談樣本數限制

本研究係利用公餘時間實施訪談，面對個人時間受限，及受訪者時間亦有限之情況，要完整的完成訪談資料之蒐集，著實不易。為使本研究更具代表性，雖透過理事長邀約了社區中較重要且具代表性人物作為本研究深度訪談的對象，然而這些人平日均極為忙碌，只得透過平日社區參與時做訪談，其中偶易被臨時性事務所中斷，研究者只得利用多次的訪談來補其不足，故社區中之每位樣本偶更在外務中斷或時間緊迫下匆促進行，對研究個案之資料參考運用不免有遺漏或不足處；又對於未被訪談對象的人員看法何？較無從得知，故亦有部分推論上的限制。且受訪者畢竟是社區中的少數，仍然無法百分之百的代表該社區的心聲與意見。因此，訪談所呈現的資料難免有失偏頗。然而，本研究將盡力收集最真實、最豐富的資料，力求降低這類資料代表性不足的問題，並冀望能有更多的時間進行較廣泛的訪談，以求本論文寫作更加完整。

三、受訪者保留性問題

針對社造的策劃人做訪談，雖然能比較深入理解該社區從事社造的動機、過程與其所面臨的困難。但是，涉及心理層次的問題，例如理想、動機等，無法從訪談資料中很明確的得到證明。雖然進一步的交叉檢證，也無法完全掌握訪談資料的精確度與可信度。雖然，筆者與受訪者雖然平常很熟，但面對為了撰寫研究報告而向接受訪談者所作的訪談，尤其在錄音機下說話，只要涉及受訪者隱私、或者利益關係、或者價值澄清等敏感問題，回答問題時會有較多保留。

四、受訪者經常做「選擇性」回答

人難免有喜怒哀樂的情緒，在訪談過程中，常會遇到受訪者對於自己喜歡的話題，就滔滔不絕的談個沒完，也不管訪問者如何將話題轉向，還是能回到他自己想說的主題。或者對於自己不喜歡的人物，就會很不理性的批評 雖然事前有準備訪談的主題 但受訪者仍喜歡依其個人情緒做。「選擇性」回答，這是在訪談過程中出現的另一個無奈的限制情況。

第二章 文獻探討

本研究目的旨在透過質性研究的深度訪談、資料整理及分析歸納結果等流程來探討平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析。而本章主要是透過文獻資料的彙整與分析，將本研究之相關涵義及理論逐一歸納釐清，藉以確立研究之理論基礎；以下將分別針對社區發展、社區志願服務相關理論、社區志願服務挑戰、社區行動策略及社區志工參與動機等面向進行探討，以充實研究內涵及強化研究基礎，最終達社區永續經營之目標。

第一節 社區發展相關文獻檢閱

所謂的「社區」(community)在英文字義上的解釋比中文為廣，其意指個體的集合；具有共同利益且居住在特定地區的一群人；具有互動關係但卻利益紛雜的一群人；具有共同特性或利益而聚集的一群人；與特定政策有關連的一群人；有共同歷史、社會、文化、經濟背景的一群人。由此可見，社區的概念不僅止於「地理空間上的指涉」，而是人類社會生活中，不同層級、範圍、因素所形成的集合體。

亞里斯多德(Aristotle)指出，社區是一群人生活在一起，共享互助結合，滿足基本需求，以及發現生活的意義。哲學家霍布斯(Thomas Hobbes)從另一個角度來看待社區，認為社區是人們集合起來追求最大的自我利益(Self-interest)(林瑞穗，1996：2)。

社區組織是由(Community organization)翻譯而來，起源可追溯至十八世紀德國漢堡制度(Hamburg system)、愛爾伯福制度(Elberfeld system)及十九世紀的英美慈善組織會社(charity organization society)、社區睦鄰組織(settlement and neighborhood)，其目的在改善工業革命後都市貧窮、失業、住宅等問題，重點在解決社會問題(賴兩陽，2002：22)。

學者Poppo(1995)提到社區組織常被視為改善各福利機構間之方法。藉由協調可

避免資源浪費與重複使用，以提供有效率的福利輸送。社區組織是一種方法，社區組織用這種方法確定需求與目標，進而形成工作觀念與意願，並找出內在或外在資源，來滿足這些需求，採取有關行動以擴大和發展社區合作的態度與團結(Popple, 1995: 56-57)。

綜上，社區組織是一種方法，它可促進社會團體的協調，以充份運用社區資源，適應社區需要，以提昇社區生活品質。而本研究所提之社區組織，則指村、里社區中所成立的組織(社區發展協會)，負責處理推動社區特定事務及組織社區全體有自治能力的居民參與社區事務。

在未有里鄰組織之前，社區在西方社會是一個最易分辨身分的生活單位。在台灣社區是一個外來的概念，較為人們所熟悉的生活單位是「村」、「庄」、「社」、「寮」、「厝」、「埔」等。相較於西方的社區概念，這些本土的生活單位非常近似社區(林瑞穗，1996：2)。行政院健康社區六星計畫中，把社區的定義涵蓋特定公共議題為範籌，因此有三種不同的定義範圍(台灣社區通，100.6.7)：

- 一、以部落、村里、社區等地方組織為核心。
- 二、不排除因特定公共議題，並依一定程序確認，經由居民共識所認定之空間及社群範圍。
- 三、社區工作除以在地居民為主體外，鼓勵結合區域性及專業性團體共同參與及投入，強化社區工作品質與永續推動目標。

由文獻檢閱發現，社區中形成組織，需要運用社區行動方法(即社區參與)，以增加居民的認同感(社區意識)。本研究中，研究者欲探討社區志願服務領導者，如何凝聚社區意識，鼓勵居民參與及善用社區資源，帶動社區而能永續發展。

壹、社區發展之意涵

社區的提倡始於1951年，當時聯合國首度提出社區發展的概念，並協助世界各國推動社區工作計畫。我國則在1968年頒布「社區發展工作綱領」後，開始積極推動社區發展工作。1991年內政部重新頒定「社區發展工作綱要」，將社區組織定位為人民團體，

1994年文建會更進一步提出「社區總體營造」計畫，此後社區發展日益蓬勃。

社區〈Community〉在希臘文中係指「夥伴」〈Fellowship〉的意思(林瑞穗，1996：2)，原來是社會學中的名詞。社區除了有地理上的概念外，還有心理的、行動的概念(孫本初，2005：284-285)，因此社區研究除了政治學領域外，社會學、經濟學、人類學家也都涉足其中(蔡宏進，2005：358)。雖然不同學者對社區的定義不盡相同，惟多半大同小異，簡單的為社區下一個定義，可以把社區界定為「一個特定範圍內之居民，普遍存在有共同的認同感，且在社會、心理、經濟、活動及文化等層面，具有相互依存關係的共同體」(呂桂英，2003：20)。

一般認為社區的功能包括落實公民參與(林淑惠，2003：81)、建立市民社會(Butcher, 1993: 234)、累積社會資本(Butcher, 1993: 13)。因此，許多學者都同意社區可以成為政府、市場之外的另一種地方治理模式(王啟東，2003：20)。

值得注意的是，在台灣，抽象社區概念所指涉的具體對象，並不僅止於社政單位輔導下的社區發展協會，1995年6月制定「公寓大廈管理條例」後如雨後春筍般成立的各種大樓管理委員會，在性質上可能比受社政單位輔導的社區發展協會更像社區。此外，基於各種不同目的而組成的自發性、自主性社區團體，更符合社區精神，近年來也蓬勃發展。因此這裡出現兩種社區的型態，一種是「輔導型社區」，另一種是「自發性社區」，前者指的就是社區發展協會，後者則種類繁多，舉凡各種基金會、工作室、協會，如新港文教基金會、九份文史工作室、中華民國社區資源交流協會等(盧春霖，2004：29)。

在希拉蕊與威利斯將討論社區的文獻加以整理後發現，社區主要有四個質素(Hillery, 1955；林瑞穗，1996：2-3)。

- (一) 人民 (people)：社區是由人所組成。但到底多少人組成一個社區，則無定論。但是，人太少一定不可能形成利益互惠與生活維持。
- (二) 地方 (place)、或地理疆界 (territory)：土地、地理範圍、或地盤是社區的重要質素。但是，並非所有社區都有明確的地理劃分。黃光國(1995)討論「社區」一詞在台灣適用性時，寧願說是「社群」，因為社區的地理特性，其實越來越

模糊，利益關係才是其明顯的區隔。的確，目前很多社區根本無法確知其地理疆界，尤其是一些「自發性」社區組織，如某某自救會，有時雖冠有地名，但其地理界限並不明確。

(三) 社會互動 (social interaction)：社區內的居民由於生活所需而產生關係，尤其是互賴與競爭關係。社會關係的中介者經常是企業、學校、警局、工廠、銀行、醫院、政府、市場、廟宇、社團等組織。人民透過這些社區內的組織，滿足生活必需品、建立社區規範、產生社會連帶及維繫社區利益。

(四) 認同 (identification)：社區居民習慣以社區之名與他社區居民互動，也喜歡在自己的社區內購物、休閒、就業、進行宗教儀式、接受教育等；同時，社區居民形成一種「社區防衛系統」來保護社區，以對抗外來侵犯。社區居民產生明確的我屬感 (we-feeling)、社區情結 (community tie)。通常，社區認同被認為是社區意識的具體表現。

綜合上述文獻，「社區」的概念至少包含三個要素：(1) 人群；(2) 一定的地理範圍；(3) 人的社會互動性，包括其社會意識、關係及活動的總稱。本研究雖以地理結構(村里、社區等地方性)的社區為基本概念，但仍注重硬體上的建設及居民的互動、共同需求或問題、情感交流…等。也唯有透過社區意識、社區參與及社區居民的凝聚力，形成社區組織，才能將社區的精神發揮出來，有助於社區帶動，完成社區發展的使命(蔡宏進，2005：358)。

社區發展是一種以社區為基礎的社會福利政策，也是一種工作過程、方法或方案。它是社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，整合社區內外資源，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合性建設，目的在改進社區居民之生活品質。其內容根據內政部頒訂之「社區發展工作綱要」(內政部，2011.10.30)對社區發展指定工作項目包括公共設施建設、生產福利建設、精神倫理建設等三項。

由各種有關社區發展的文獻資料，我們知道聯合國及世界上大部分的社區發展專家學者們認為，社區發展是一種過程及方法，即經由一個社區的居民：(1) 參與討論社區的問題和需要；(2) 確定他們的需要與目標；(3) 在政府及有關機構協助下大家共

同做計畫；(4) 決定如何才能最有效地運用各種資源以達成他們預定的目標（李增祿，2000：177）。

社區發展的基本精神與意涵，係以社區為基礎，強調住於同一地理區域之居民，本著民主自治精神和普遍參與行動，運用一群（三十人以上）居民自發、依法（人民團體法）籌組成立之社區鄰里組織（社區發展協會），透過團體成員間理念及意見之溝通、協調和相互影響過程，來激發社區自助與鄰里互相之集體合作力量，並在政府行政支援、專家技術指導下，有效運用社區內外資源，推動一系列以改善生活環境、解決社區問題、提昇產業經濟及倡導精神文化為目的之社區活動。而其終極目標則在於建立一個具有自主自決、民主尊重、互助關懷與具福利服務輸送功能的社會體系。

社區發展的意義，依各個專家學者及實務工作者不同的觀點而有不同之特色，陶蕃瀛綜合各家說法認為；社區發展是一群生活於同一地理區域的人，自願性的社會行動過程，目的在改善他們的經濟、社會、文化地位和生活環境。社區發展為一個由兩種基本要素構成的生活改善方案與國家發展過程，兩種要素之一為人民自動參與努力改善自己的生活水準，要素之二是外來的技術協助和服務。這些外來的力量以促進人民自動自發和更有效的自助與互助為原則與目的（陶蕃瀛，1994：27-30）。

我國於民國五十四年公布民生主義現階段社會政策，即為社區發展史上的一個里程碑。其目的在促進經濟與社會之均衡，以建立社會安全制度，增進人民活品質為目標；社區發展則是其主要的實踐方法（陶蕃瀛，1994：27-30）。要達成社區發展核心目標的主要方法是擴大社區居民參與社區組織，以及強化社區組織的功能。Voth（1989）認為社區發展工作的核心目標有二，一是推動以提昇社區居民理性決策的集體參與，以及集體行動的能力，使得社區居民有更高的能力影響和自己生活品質相關的公共事務。

社區發展的基本精神是關懷人的生活品質 認為人要活的有尊嚴 活出自己，尊重自己而受到尊重。基於尊重人的基本原則，社區發展認為：影響人們生活的事情，人們就有權利參與，就應該有自主權。換言之，社區發展基本上認為：人要活的有尊嚴，自己要積極奮發，要主動負責的活出自己；要自主地改變環境，而不是被動反應環境的壓力

與要求；而另一方面社會也需要提供一個尊重人、適合人成長的社區環境。

社區發展工作宗旨是建立並維持一個各種功能健全的社區。要達成這樣的宗旨，社區發展要協助社區居民共同合作改善自己的經濟處境和社會關係，也要協助居民共同參與公共建設的規劃與執行。社區發展是人民共同合作改善自己經濟生活與社會生活的過程，社區發展是一個地區的人們凝聚在一起，一同認識自己的社區、規劃社區前景、擬定行動計畫，並且一起執行計畫的組織工作過程。

貳、 社區志願服務

社區志願服務之提供，不僅可以強化社區功能，以滿足社區民眾社會生活需要外，志願服務基於人性上的相互關懷與互助，可以降低疏離感。以下就社區志願服務組織功能、社區志願服務形成及社區志願服務重要性做探討。

一、社區志願服務組織在社區功能

社會學者Milofsky認為在社區形成過程中，公民參與和志願服務是兩大重要基石。並更進一步指出，志願服務組織在社區工作上的功能包括：社區志願服務有助於界定社區界限、增進鄰里關係、促進居民互動機會、避免社區孤立、增進社會互動、緩和社會衝突及凝聚社區意識。在社區中，志願服務藉由居民參與組織之訓練、經驗和聲望，創造社區領袖，並集合眾人力量，將問題在公共領域中討論（馮燕，2000：17-18）。由上述文獻中可看出，志願服務組織在社區整合中扮演重要角色，不但能凝聚社區成員共同的需求，並結合居民力量互助合作，共同達到社區目標，也提供社區民眾的認同感與歸屬感。

二、社區志工的形成¹

近年來社區發展日漸受重視，而社區規劃也不再依靠公部門的推動，加上社區居民的需要，也自發性的參與社區活動，因而社區中需要居民參與的機會愈來愈多，社區志願服務的推展，不僅可以表達權利及強化社區功能，以滿足社區民眾需求。居民參與社區志工隊、參與社區組織和實際涉入社區活動，不但能滿足社區居民自身需求，也同時藉此凝聚鄉土意識、解決社區問題，改善社區生活，發揮社區功能。而社區志工隊之組織組成、運作模式及服務內涵等，皆是影響社區發展之重要關鍵。

社區居民對凝聚社區意識，使居民對社區生活環境產生不可分割感，進而引起部分居民對社區問題的重視，居民對社區產生使命感，藉由社區活動參與，社區領導者集合社區內相關資源，運用社區動力，組織社區志願服務組織，透過實際行動，解決社區問題及需求。

三、社區志工對社區的重要性²

社區因為志工的參與，無形中為社區帶來豐沛的生命力。在提供社區服務部份，社區志願工作所提供的服務類型包括守望相助、托兒、老人居家探視、環保志工隊等。透過服務提供，針對弱勢團體成員給予額外的協助和關懷。整合社區資源方面，雖然社區資源是非常豐富，但若缺乏整合，仍不具有實效，因此志願服務組織運作過程，需運用專業方法，建立脈絡，匯集與整合社區及社區資源，才能有效解決問題。

在發展社區人力資源功能部份，從史考特（D. Scott）的地區理論觀之，居民共同生存的地方是社區，為配合地方需要，則需運用當地的志工人力資源，透過社區居民互助互動的過程，使志願服務與社區產生密切的關係。居民透過媒體及社區活動，對社區的基本概念有更深體認後，進而投入社區服務，不只是個人成長，有利於建立融洽家庭，更有助於地方進步與發展，改善居住的品質。

¹ 2011.10.30 摘錄自臺灣社區通網站。

² 2011.10.30 摘錄自臺灣社區通網站。

由社區意識的凝聚力量觀之，社區志工基於對社區的責任感而參與社區行動，他們的社區意識也在與其他居民相處中，不斷影響他人鼓勵居民投入社區活動，可以讓已投入的人士獲得肯定的支持，鼓勵其繼續投入，也更可吸引沒有投入的人士，共同參與。社區居民藉由社區參與，經由社區賦權的過程來營造社區，社區志工隊以志願服務為本質培養社區意識與精神。可見，社區志工的積極參與，確實會影響社區其他居民對社區的認同，成為凝聚社區意識的一股力量。

綜上，從上述文獻回顧中可知，無論是從提供社區服務、整合社區資源、培訓社區人力資源、凝聚社區意識等方面來看，重點應在如何使社區居民對社區有使命感，並願意參與社區行動，為居民提供服務，使得社區志工轉變為一股在社區向下紮根的力量。

第二節 社區志願服務相關理論

本節主要探討志願服務的意涵、定義及其常見的理論探討等相關資料進行分析。

壹、志願服務意涵

聯合國於2001年定為「國際志工年」(International Year of Volunteers, IYV)，就是強調二十一世紀主流價值，將以建構地球村成為公民社會最重要的基石-志願服務(volunteer service)成為新世紀的一股重要潮流;而我國也在同年2001年1月20日立法通過「志願服務法」，並於4月20日發布相關子法，以整合社會人力資源，做有效之運用(張英陣，2006：1；江明修，2003：2)。

志願服務(voluntary)是指沒有金錢報酬而自發性想要幫助他人之意願，且為盡社會責任之情形下所發展出來的服務(Roseanna & Ruth, 2001: 45)。志願服務除了付出與從事利他行為外，也重視自發、自願的抉擇與參與。美國社會工作專業協會稱：「志願服務團體」是一群追求公共利益的人，不計酬勞，本著自我意願與自我選擇而結合在一起，稱為志願團體，參與這團體的人稱為志願服務人員。志願服務乃是一群不求物質

報酬、自願奉獻自己的時間與心力來參與各種公益慈善工作的社會成員所提供的服務。

學者詹火生（1987：133-135）將志願服務工作區分為六種形式：（1）直接的慈善服務：如協助清理社區環境、整理醫院病房；（2）協助經營志願組織：如檔案管理、接聽電話；（3）參與同病相憐式自助的團體：如戒煙協會、家庭扶助委員會；（4）金錢濟助：如募集基金、捐贈金錢；（5）公共服務；（6）壓力團體活動等。

貳、志願服務定義

由於志願服務因國家不同、文化、宗教、民族…等，均有不同的認知。因此，分別從不同角度作定義，列舉如下：

（一）社會工作辭典之定義

志願服務是個人本濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。簡言之，就是以自己的所餘，去幫助別人的不足（蔡祈賢，1996：21-26；蔡漢賢，2000：210）。

（二）我國志願服務法第三條之規定

志願服務名詞定義如下：「志願服務：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。」志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。志願服務運用單位：運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

（三）相關研究見解

志願服務應指任何人只要志願貢獻時間及精神，在只問耕耘、不求回饋的情況之下，致力於改造或促進所提供的服務。它可增強群己關係之融洽，更可增加人類社會之福祉。志願服務可引申為是一種「自由抉擇」、「誠心奉獻」、「助人利他」、「不計報酬」、「學習成長」、「講求方法」、「公平正義」、「永續經營」、「輔助支援」、「增進公益」、「施受互惠」的服務工作（陳武雄，2001：109）。

志願服務的定義與功能，研究者針對國內外學者之學說，整理出以下內涵（Lora & Morris & Kathy, 2002: 243-255；曾華源，2003：6-10；陳武雄，2001：19）：

- 1、志願服務是出自內心意願自由的結合，而非強迫參與的組織：志願服務是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志願相接近，而且不計酬勞。但志願服便難以具備繼續服務之熱忱。
- 2、志願服務的貢獻不以物質為限，而須人力的配合志願服務是結合人力：依據助人及利他觀念，用實際行動表現，推展社會服務，在服務過程中，不計報酬，並經由專業訓練，提高工作能力，使服務能有效地推展成助人目的。
- 3、志願服務是部份餘暇時間的奉獻：志願服務是個人貢獻專職工作以外的時間、心力及資源以服務社區或社會。志願服務者不是為謀生活而投入的工作，必須在專職工作餘暇時間提供服務。
- 4、志願服務是輔助而非取代專任人員的工作：志願服務工作促進了人際間的互動，提供志工正當且有意義的休閒活動。在服務提供方面，許多服務性工作或許需要專業人士來擔任，例如身心治療或復健工作等，此時志工即可提供輔助性服務，以彌補專業人力的不足。
- 5、組織推展綜合的運用勝於個別的努力：志願服務均採用綜合性的服務，藉由組織推展，以達到預期的效果。若只是靠個別的努力，只能做到財務的施贈，耗時而效力微薄，故組織綜合的推展運用勝於個別的努力。

由上述志願服務之文獻回顧中，志願服務可從宏觀的角度而言，能協助政府解決社會問題，促進社會發展；從微觀的觀點而言，志願服務是個人人生意義的追求，是一項只求奉獻，不計回饋的崇高志業，其精神乃建基於個人對社會的價值取向，因此志願服務是一種本著自由意志、民主的、自動自發的精神。

基於個人內在價值及社會倫理所表現出直接助人利他的行動，不求回饋，透過個人意願和組織的宗旨，結合各項資源，以專業與非專業的服務，表達對社會的積極關懷，強化社會關係，促進社會祥和的最佳助力。易言之，志願服務系透過有組織、有目的及方法之服務工作，其最大的功能是充分開發人力資源，提昇人類潛能，促使社會向善的變遷力量，實現公平正義的社會理想。

志願服務不論是以何種形式及語言呈現，或者是以助人為目標，都說明了志願服務是一種為社會無私奉獻的精神及態度。因此綜合上述相關定義，志願服務是指個人依其自我意願、不計報酬、無私奉獻的內在因素，從事關懷、照護、社區服務等社會福利相關工作。又基於志願服務其擁有的內在精神及價值，將「志願服務者」定義歸納為：「在正式組織中，基於個人的自由意願，不求金錢報酬主動地提供個人時間及精力，來從事各項志願服務工作者。」簡稱「志工」。

參、志願服務組織的定義

志願服務組織是指將相當數量的個人或志願團體結合，以團體或組織名義進行非營利的社會服務行動，主要目標在經由志工完成特定業務以幫助他人提高生活品質，並適時提供資源給需要協助的人之組織，本研究係以貓頭鷹志工隊為例，來探討平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析，該協會即屬於志願服務組織（黃蒂，1988：11-13）。志願服務組織在人員方面，以志工為主，志願組織的形成是非強迫性的，組織目標是服務社會人群、促進社會發展與關心成員成長之非經濟性的利益取向之組織。

肆、志願服務理論

志願服務是一種人際互動的過程，究竟是基於什麼理由，促使人們願意去參與社區的志願服務工作？本研究將就有關志願服務常見且與本研究相關之理論依序為利他主義、人力資本理論或社群主義分述如下：

一、利他主義（altruism）

就利他主義而言：美國全國社工人員協會則定義非營利組織為「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合而成的團體」。而參與此類團體的工作者稱為志願工作者，簡稱志工（陳定銘，1999：125）。基於志願主義的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作，主要還是源於積極奉獻的利他主義。是以，以下將依各專家學者對利他主

義定義表述如下：

表 2-1 各專家學者對利他主義定義表

學者名稱(年代)	利他主義定義
Staub (1978)	他是一種只想給他人帶來利益的行為，行為者沒有從中獲得任何物質利益（蔡宏進，2005：2-3；李宏翰，1995：56）；又美國全國社工人員協會則定義非營利組織為「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合而成的團體」。而參與此類團體的工作者稱為志願工作者，簡稱志工（陳定銘，1999：125）。基於志願主義的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作，主要還是源於積極奉獻的利他主義。
Pervin (1978)	利他主義是一系列行為的集合，提供他人的幫助越沒有外部報償的期望，對助人者而言代價更高，則越被認為是利他主義的行為（李宏翰，1995：56-57）。
Smith (1981)	應該是個人在滿足別人的需求之時，也滿足了自己，但並不期望得到回報（林勝義，2009：160-167）。
李宏翰 (1995)	李宏翰（1995：57）將嚴格的利他主義定義如下： 1、利他主義行為發生時的客觀條件是行為者遭遇緊急的情況。 2、行為者有人身、生命危險或代價。 3、行為者直接將行動指向緊急情境。 4、行為者在行為結束前沒有獲得名利的企圖。 5、事後，行為者無論受到任何榮譽或物質的獎勵不影響其行為的利他主義性。
李宏翰 (1995)	心理學家解釋利他主義，認為凡含有助人的成份就是利他主義（李宏翰，1995：56）。
郭景萍 (2002)	在倫理學的定義，係指為他人的利益而犧牲自己的利益

	或以利己為目的以利他為手段的道德原則。由此定義我們可看出二種不同性質的利他主義；一是、奉獻型的利他主義，例如，母親對孩子的愛建立在完全付出，不圖回報的基礎上，這種利他是無條件的；二是、互惠型的利他主義，建立在社會的交換基礎之上，強調助人利他的回報性，這種回報性必然付出一定的代價，視為有條件的利他主義，是一種經濟理性支配下的行為（郭景萍，2002：183）。
郭景萍（2002）	利他主義也是一種精神的取向，利他精神的動力來自於具有慈善關懷施助者內心的意志自由和自身資源的充溢。我們希望有更多的慈善關懷施助者將個別性、偶然性、局部性的利他行動，上升發展成為一種普遍性的、必然性的利他行動（郭景萍，2002：186）。
聞有虎（2002）	利他主義即是一種以追求他人利益最大化為目標的行為（聞有虎，2002：9-11）。

資料來源：研究者自繪

由於政府部門提供公共服務的不足造成政府失靈（**Government Failure**）的情況，私人企業不願生產、提供公共財貨造成市場失靈的狀況，致使第三部門的公民社會組織為了公民的權益及公共利益紛紛挺身而出，為公眾的利益尋找生存之路（蔡勝男，2003:1）。

丁仁傑（1999：8-9）在其《社會脈絡中的助人行為：台灣佛教慈濟功德會個案研究》書中，指出利他主義（**Altruism**）與親社會行為（**Prosocial Behavior**），在世界每一個社會文化中，幾乎都是社會規範中非常核心的部分，如果沒有從利他助人行為的背後因素加以探討，可能無法理解利他助人行為實質上的意義。

綜上所述，本研究所謂之利他主義為追求他人利益最大化行為，且不以獲取報酬為目的，服務者無論受到任何榮譽或物質的獎勵均不影響其利他主義的行為，藉以提高公共事務效能及增進社會公益所為之公共利益為核心目標。

二、人力資本理論 (Human Capital Theory)

林勝義 (2009) 在《志願服務與志工管理》一書中及張瓊珀 (2007)，對有關志工參與志願服務的理論常見部分也說明了：人力資本理論是借用經濟上「投資」(investment) 的概念，討論一個人的付出與獲得之間的相互關係。以下將就經濟學觀點定義人力資本理論如下表：

表 2-2 以經濟學觀點論人力資本理論定義表

學者名稱(年代)	人力資本理論定義
Becker (1964)	Becker (1964) 指出，所謂人力資本，就是人們利用教育與職業訓練來為自己做投資，以增加自己的能力與累積更多財富。當此概念應用至組織的人力管理時，人力資本即可視為是員工所擁有，能為組織解決問題，創造績效與價值的特質，這些特質包括了例如應用方面的技術 (Know-how)、特定知識 (教育背景)、技能、專業、創新、以及與組織成員相處的適應能力等 (Berkowitz, 2001: 14; 蔡秀涓, 2002: 9)。
Blaug (1976)	人力資本投資的概念是人們以各種方式對自己本身做一些花費，其目的不是為了當前的享受，而是為了未來得到金錢及非金錢的報酬。這些方式包括教育、在職訓練、工作經驗、工作搜尋過程、衛生保健及遷徙等。因為教育可以提高個人能力；在職訓練與工作經驗提高個人於某一特殊工作領域之生產力。若投資於工作搜尋過程中的就業資訊可縮短失業期間，衛生保健可延長工作生命，而由低工資地區遷往高工資地區則可提高勞動報酬率 (黃琦雅, 2009)。
Schultz (1982)	Schultz 被譽為人力資本理論創始者，認為上學不僅僅是為了得到滿足，而在獲得生產性存量，以提高未來收益、未

	<p>來自己經營的能力、未來消費的滿足。透過對教育的投資，可以提高個人的生產力，藉由知識與技能的傳遞使工作更有效率，因此比起教育程度較低的人，受過較高教育者，在勞力市場上更有價值。因此就人力資本論的觀點，個人在教育投資愈大，人力資本愈高，學識技能愈強，工作效率愈高，所得到的報酬也愈多（黃琦雅，2009）。</p>
--	---

資料來源：研究者自繪

北京學習時報於 2003 年 8 月 1 日的報導亦指出，20 世紀 60 年代，美國經濟學家舒爾茨和貝克爾創立的人力資本理論，開闢了人類關於人的生產能力分析的新思路。並總結人力資本理論主要包括（1）人力資源是一切資源中最主要的資源，人力資本理論是經濟學的核心問題。（2）在經濟增長中，人力資本的作用大於物質資本的作用。人力資本投資與國民收入成正比，比物質資源增長速度快。（3）人力資本的核心是提高人口品質，教育投資是人力投資的主要部分。不應當把人力資本的再生產僅僅視為一種消費，而應視同為一種投資，這種投資的經濟效益遠大於物質投資的經濟效益。教育是提高人力資本最基本的主要手段，所以也可以把人力投資視為教育投資問題。（4）教育投資應以市場供求關係為依據，以人力價格的浮動為衡量符號。

從相關文獻中可以發現，蔡秀涓(2002: 9)認為人力資本具有以下幾項特點(Stewart, 1997; Friedman et al., 1998; Davenport, 1999; Lepak & Snell, 1999; GAO, 1999 & 2000; Voinovich, 2001；莊奕琦，2001；譚浩平，2001)：

- 1、人是組織所有價值的轉換主體。將其視為是資本，即意味著其為組織的淨值，其重要性遠勝過現金、土地、廠房設備等有形物質，而且可以彌補自然資源的不足。
- 2、人力資本由於佔有人力市場的優越性，再加上具有自由意志，可以隨時離開組織，所以對組織而言較不具有穩定性。
- 3、人力資本不僅是可被移動的資源，他們本身是有價值的。雖然由於其形成方式多樣複雜，因而衡量不易周延，但是仍可藉由完善的制度加以衡量。

- 4、人力資本是一種隨著時間而增加價值的動態資本，具有持久的投資報酬率。所以組織一切設計來甄補、留置、報酬與發展人力資本的政策，必須能支持組織共享願景（目標）的達成。而這些人力政策的良窳也就決定了任何一個組織的主要績效與價值。
- 5、人力資本所指涉的對象，並非是組織的全體員工，而是專指不容易甄補與被替代，具有市場獨特性，以及對組織有核心價值的員工。

經由人力資本的意義與以上特點可以進一步瞭解，人力資本觀點主張，員工是組織所有價值的主要轉換機制，因此是最重要的因素（蔡秀涓，2002：9）。是以，就社區志工人力資本觀點而言，志工即為志願服務組織促進社區永續發展之最重要因素。

依前述文獻資料分析，人力資本理論是借用經濟上「投資」（investment）的概念，人力資本理論強調付出與獲得的關係，以及運用投資的概念，此理論認為志願服務人員在付出服務時，可經由服務機構所提供的訓練與學習機會，獲得相關專業知能；且依社區志願服務實務而論，人們往往想獲得健康、增進知識與個人工作技巧等個人利益，甚至增加收入而參與志願服務工作（張瓊珀，2007：65）。

三、社群主義理論（Communitarianism）

社群主義的始祖亞里斯多德曾云：「人無法離群獨居。」。人類天性即形成群眾生活，亦如先秦思想家荀子認為人所以異於牛馬在於：「人能群。」又云：「人生而不能無群，群而無分則爭，爭則亂，亂則離，離則弱，弱則不能勝物。」因此，人須「以類行雜，以一行萬。」〈荀子·王制篇〉國家社會不為單純個人表現之舞台，而為個人依據所屬社群擁有之共同情感、記憶、血緣或共同利益之文化或價值意識，以表現群我共生之最高道德生活，亦如亞氏所云：「政治社群為所有社群之最高團體，為人類社會至善之群體，為社群發展之終點。」，由此可見社群發展的重要性。而有關各專家學者對社群主義之定義表述如下：

表 2-3 各專家學者對社群主義定義表

學者名稱(年代)	社群主義定義
M.aciver (1917)	英國社會學家麥基弗所云：「社群或擁有特殊類型之意識，亦即其目的乃為實現共同之善或共同利益為一團體所共有之一系列利益。」(MacIver, 1917)
Aristotle (1967)	亞里士多德，把社群界定成為達到某種共同的善的目的而組成的關係或團體。當代社群主義者的社群概念基本上也是導源於亞里士多德。但是，在對社群的具體界定上，社群主義者之間並非完全一致(Aristotle, 1967)。
Miller (1989)	米勒在其代表作《市場、國家與社群》(Market, state and community)中指出：從社群主義出發，“公民資格”(citizenship)資格不僅是一種占有權利，而且也是一種信賴的作為，如此才能感覺到自己在國家中的重要性，從而擔負起集體決策的責任，致力於更高、更大的善。將公民資格視為信賴與作為，無疑地將使公民自發地參與公共領域，恰恰可以補充哈伯瑪斯從自由主義出發之論述的不足 (Miller, 1989)。
Sandel (1992)	桑德爾特別強調社群對於其參與者的自我的構成性質。他說，所謂社群，就是那些具有共同的自我認知的參與者組成的，並且通過制度形式得以具體體現的某種安排，其主要特徵就是參與者擁有一種共同的認同，如家庭、階級和民族等 (Sandel, 1992)。

Taylor (1992)	<p>泰勒的解釋，社群構成了一種共同的文化，這種文化是道德自主的前提條件，即是形成獨立的道德信仰的關係。這種關係包括共同的語言，它也具有文化方面的意義。只能在某種特定的社會文化形態中，個人才有可能形成其自我認同。個人的自主性，必須以其所在的社會文化形態為前提，離開了社群，不僅個人的道德、理性和能力就無從談起，就是個人的自主性也無從談起。（Taylor,1992：29-51）</p>
俞可平（1999）	<p>離開相互依賴和交疊的各種社群，無論是人類的存在還是個人的自由都不可能維持很久。除非其成員為了共同的目標而貢獻其才能、興趣和資源，否則所有社群都不能持久。排他性地追求個人利益必然損害我們所賴以存在的社會環境，破壞我們的民主自治實驗。因為這些原因，我們一致認為：沒有一種社群主義的世界觀，個人的權利就不能長久得以保存（俞可平，1999）。</p>
賴祥蔚（2004）	<p>社群主義的出發點則是社群社群主義則強調公共的利益。社群主義者把社群看作是一個擁有某種共同的價值、規範和目標的實體，其中每個成員都把共同的目標當作其自己的目標。因此，在社群主義的眼中，社群不僅僅是指一群人；它是一個整體，個人都是這個整體的成員，都擁有一種成員資格（membership）。</p> <p>按照社群主義者的理解，一個政治社群如果是把推行公共利益作為己任的，它所提供的公共利益的範圍越大，獲益的人數或者同一個人獲益的數量也越多，就越符合善良生活的要求（賴祥蔚，2004：127-158）。</p>

資料來源：研究者自繪

由前述文獻分析，社群主義理論是指一種關注社會利益的表現形式的社會哲學，又

稱為「社區主義」、「共同體主義」、「合作主義」等。其反對個人主義和利己主義原則，也不同意任由市場機制做為公共財的分配手段。非營利組織本身就是一種社群類型，透過公民自發結社的力量，以及從中散發的公共關懷，可以預期非營利組織勢將成為塑造「公民社會（civil society）」的主要途徑（江明修主編，2002）。

陳板（1993：343-376）也指出，志願性組織在公共關係上的實踐也應該結合社群主義，例如呼籲大家一起來寫村史與地方誌的地方文史工作室等組織，由於其出發點在於人，而不是資本主義之下的市場運作邏輯，因此更與社群主義在公共關係上的主張不謀而合。這些志願性組織除了有助於地方社區等社群在公共空間上之營造（顏亮一、林素春，1997：203-240），更具有文化意涵，這也是近年來政府積極推動社區總體營造時所特意強調的重點（陳其南，1996）。凡此種種，均屬超越資本主義之公共關係的實踐。不過目前志願性組織的發展仍有侷限，一方面是在廣度上還不夠普及，另一方面是在深度上還沒有能促使個體去發現自我，並且思考社區處於更大社群中的應有角色。

除此之外，政府所推動的社區總體營造，在一些地方淪為對於硬體工程之建設，使得推動出現了若干偏差。如能援引社群主義之內涵，必然有助於這些志願性組織在工作上的推動（賴祥蔚，2004：127-158）。Drucker（1994）曾表示，公共問題的解決之道，不在於透過「市場」而仰賴「政府」的年代亦已流逝，其獨到的見解指出，社群問題的解決之道，並無其他妙方，而是必須從社群裡找尋方法。且江明修（1998）非營利組織管理的基礎說論述，在基本價值方面指出，社群主義不同於自由主義傳統，旨在在期望由利他主義的引導下，建立共同成員間的信賴關係，以及培養其社群意識。是以，依前述文獻檢閱將社群主義的基本核心價值界定為信賴（或信任）關係。

綜上所述，米勒指出：從社群主義出發，“公民資格”（citizenship）資格不僅是一種占有權利，而且也是一種信賴的作為，如此才能感覺到自己在國家中的重要性，從而擔負起集體決策的責任，致力於更高、更大的善；且亞里士多德，亦把社群界定成為達到某種共同的善的目的，意旨善意，即為關心其他夥伴的目標與福利，並追求最大的共同利益。且江明修（1998）非營利組織管理的基礎說論述，在基本價值方面指出，社

群主義不同於自由主義傳統，旨在期望由利他主義的引導下，建立共同成員間的信賴關係，以及培養其社群意識。是以，依前述文獻檢閱將社群主義的基本核心價值界定為信賴（或信任）關係。

而前述信賴（或信任）關係，研究者引用關係行銷的文獻中，常用社會心理學對信任進行定義：信任來自知覺中對象的可靠（credibility）與善意（benevolence）。這個定義涵括二大構面：（一）是可靠，指對夥伴的言語、行為、文件等感覺可信任的程度；（二）是善意，指關心其他夥伴的目標與福利，並追求最大的共同利（Morgan & Hunt, 1994；轉引自楊嘉麗，2001）。

綜合上述相關的論述，實際上反映出，從理論層面來講，志願服務核心的價值大致歸納出以下三個重點：（1）利他主義主要的核心價值為公共利益。（2）人力資本理論主要的核心價值為投資的概念。（3）社群主義主要的核心價值為信賴關係。

志願服務是志工與機構之間互動的過程。因此，有關於志願服務的運作，從招募、遴選、訓練、安排服務、督導、激勵，到績效評估，都應該同時兼顧志工與機構雙方的需求，俾能建立良好的互動關係，達到雙贏的效果（林勝義，2009：160-167）。另志願服務組織面對多元的志工需求，就應設計多元的激勵措施，可以是精神層面的表揚，也可以是具體的報酬，將更能維繫志工持續的服務，並趨近社區之永續發展目標。

第三節 社區志願服務挑戰

社區志願服務挑戰為社區志工人力資源管理與運用或社區志願服務團體，因應社會變遷調整時所產生之志願服務問題與困境，本節將探討從非營利組織（本研究所指為社區發展協會）可能產生志願失靈的理論、志工領導管理瓶頸及志工管理困境等相關資料進行分析。

壹、志願失靈理論

江明修（2002）指出，非營利組織也可能產生「志願失靈」的現象，而需要政府採取行動來改善非營利組織的缺失並輔助其發展。志願服務失靈的情形包括以下四種（江明修，2002：3-5；Salamon, 1987：29-49）：

一、慈善的不充分（philanthropic insufficiency）

非營利組織往往無法獲得足夠充分和可依賴的資源以處理人群服務問題，且經常無法涵蓋所有的地理範圍，使得問題最嚴重的地方反而常常無法取得所需的資源。

二、慈善的特殊性（philanthropic particularism）

非營利組織及其捐助者經常集中在少數特定的次級人口群體，因而忽視了其他社會次級群體，不僅留下嚴重缺口，也造成重複服務的資源浪費。

三、慈善的家長制（philanthropic paternalism）

非營利組織中掌握最多資源者對於組織的運作與決策具有最大的影響力，如主要捐助者和董事會，服務對象反而因是弱勢群體和純粹受惠者的角色而難以對資源運用擁有發言權。

四、慈善的業餘性（philanthropic amateurism）

非營利組織長期依賴未受過正式專業訓練的善心志工來從事服務，且對職工無法提供具競爭力的薪資，因此難以吸引專業人員的參與，進而影響組織運作的成效。

綜上所述，Brinckerhoff（2000；陳定銘，2007：293-294）認為，非營利組織是慈善團體的觀念，應澄清為以使命為宗旨的事業，引進企業管理觀念與技巧，如此才能以

有限資源完成組織使命。又受限於民間捐款日漸下降，而政府契約外包又日趨競爭，致使非營利組織面臨財政危機；復以因欠缺誘因機制，非營利組織無法吸引大量的專業職工，而志工運用又缺乏穩定性，致使服務品質也遭受到質疑，因而產生志願服務失靈的困境（Salamon, 1999, 2002；江明修、鄭勝分，2003）。

貳、領導管理瓶頸

一、管理與領導意涵

Drucker（李田樹譯，2002：30-32）認為管理包含三項任務：達成組織的特定目的與使命，使工作具有生產性、讓工作者有成就，管理對社會的影響力及履行社會責任。王精文（1997：30-31）認為管理是對人、事、物的妥善安排，「管理者」不是「監督者」，必須妥善運用人力資源以達成管理的目標。蕭武桐（2000：24）在與依法法師對談中提到，一群很善良的人，想做利益眾生的事，如果沒有管理的觀念，可能演變成一群好人做出一些效率不彰的事。所謂管理，就是以最少的資源，經過最佳的運用後，得到最大的效果。

綜上所述，管理是要使對的人，做對的事，並且把事做對，志願服務的管理制度即建立一套運用志工的遊戲規則，從志工人力的開發、引導到工作滿足均在管理系統內。而對志工的管理不僅強調理性制度面的技術發展，更應重視感性、創意、直觀的層面，才能使志工從利他、回饋社會的過程中達到自我靈性的發展。

學者認為管理者與領導者不同，管理者是把事情做好，而領導者則是做對的事，管理者關心事情的處理方式，而領導者則關心事情的意義，前者重視手段和過程，後者重視意義和使命。簡言之，管理者關心手段和工具，而領導者關切目標設定及使命達成。管理者與領導者間的差距在於：即使手段正確，若目標有誤，則結果當然不符合理想。這種錯誤即公共政策所稱之「第三類型錯誤」(Type Error III)，係指政府即使用了很多很好的方法去執行政策，做了很多很好的事情，但如果在政策規劃及政策目標制定的過

程中，並未廣納民意，則仍然無法滿足民眾真正的需要，就第三類型錯誤而言，目標和使命的釐清是非常重要的，身為一個非營利組織的領導者或管理者，都應該隨時就組織的目標和使命來反省本身的行為和行動是否與其相符（江明修，2003：2）。

Gardner(1990)認為領導者與管理者不同，領導者如同領航者，而管理者則為掌舵者。基本上，對非營利組織而言領導者如同船長，扮演掌舵的角色，（因此本研究並將平心社區志工領導者納為本研究訪談對象）而領導者應具備之特質如下（Hillery, 1955: 13-123）：

- (1) 領導者應高瞻遠矚，要有遠見及未來視野，除了思考目前的問題外，還要思考未來的問題。
- (2) 領導者要能密切地掌握組織與其他大環境的關係，並能隨時吸收新知識。
- (3) 領導者應接觸並影響管轄權限以外的團體成員，如傑弗遜總統、甘地等人的影響力便已經超過他自所屬的團體，對整個人類社會有很大的貢獻。
- (4) 領導者應有洞悉力、價值觀、工作動機等無形資產，而且能憑直覺瞭解他們與團體成員互動中，非理性和不自覺的溝通成分。事實上，非理性的價值觀、工作動機等無形資產，有時候甚至比有形資產更重要。對一個非營利組織的領導者來說，財源雖然重要，但是更重要的是其組織擁有多少具有共同使命感的人（如志工或職工），並願意共同協助去完成組織目標。
- (5) 要有足夠的政治手腕，任何組織都有其政治性，政治運作常被視為「黑箱」但要靈活運用資源、擁有良好的管道，以實踐使命，就可能需要好的政治手腕。
- (6) 領導者必須願意改革、不斷改變，跟自己挑戰，並瞭解真正的組織使命是在謀求整個人類更美好的未來。

二、志工領導管理挑戰

基本上，願意到志願團體貢獻己力的人，都懷抱著高度的熱忱，是傳統上合宜的員工。但隨著社會的變遷，志願團體必須以新的途徑來因應，當在調整之時可能會產生一些新的問題，其中關於的挑戰如下：

- 1、員工能力專業化的需求：當志願團體面臨同性質團體的競爭及有限資源的爭取時，

必須以創新的內容、較好的服務品質與優質的管理能力來因應，所以工作人員必須要能以專業經營的態度、能力使組織有效的運作。

- 2、人員流動量大：志願團體的工作特性總是錢少事多，且又缺乏強而有力的精神感召，所以員工與志工常未能久任其職，使得組織好不容易培養好稱職之人員，卻又流失，讓組織許多工作無法持續推展，也造成人力資本投資方面的困境。
- 3、志工缺乏訓練的機會：許多組織可能缺乏資訊，或工作人員太忙，或不在意訓練的效果，甚至不滿過去的訓練情形，因此未能派遣志工或員工接受適當的訓練，錯失學習成長的機會。
- 4、無效人力處理的困難：無效人力是指組織中缺乏工作意願或無法適應新工作型態的人員。對這些人員的缺乏處理，不僅妨害工作的推展，也會影響其他人員的工作情緒。
- 5、工作中角色衝突的困境：管理階層與志工之間，因為彼此職責、立場和觀念的不同，常有角色衝突的現象，且缺乏良好的溝通能力。
- 6、組織管理型態轉變的衝突：當組織面臨新的挑戰，而加入新的管理觀念時，除要求較明確的績效外，也訂定種種的新規定。對以往習慣彈性運作及寬鬆管理的員工與志工產生不順應的心理，使得新管理方式的推動效果不佳。
- 7、工作人員缺乏認同感：組織認同感是凝聚員工的向心力，願意為組織認真打拚的最要因素。但現代工作人員並不將此當成終身的志業發展，阻斷其對組織強烈認同的追求心理，不願意在工作上多費心思及力求改進，且常有求去的心態。

叁、志工管理困境

一、志工管理困境

孫本初（2010：519）指出，依據文獻上的資料，志工管理上的問題如下表所示。

表 2-4 志工管理問題表

學者	問題
Duncombe (1986)	1、年紀大的志工亦因健康問題而受限，而年紀輕的志工則傾向於選擇個人有興趣的工作。

	<ul style="list-style-type: none"> 2、志工的缺席問題不易解決。 3、如何兼顧志工與一般正式員工，並使志工感覺受到應有的尊重。 4、如何保持志工之工作動機。 5、志工工作不如預期。 6、沒有足夠的志工。
<p>Brudney (1990b)</p> <p>Montjoy & Brudney (1990b)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1、志工工作品質的維持。 2、如何維持志工與正式員工的關係。 3、如何界定志工的職責範圍。 4、如何徵募足夠的志工來加以訓練。 5、如何安排志工的工作。
林萬億 (1993)	<ul style="list-style-type: none"> 1、志工素質不一，未充分規劃訓練內容，導致訓練重複、浪費。 2、志工出席率不佳。 3、訓練課程不充實，師資不足。
陳阿梅 譯 (1983)	志工與專業人員間的關係存在緊張與敏感。
陳武宗 (1996)	相關理論與訓練不足
萬育維 (1996)	<ul style="list-style-type: none"> 1、志工之訓練缺乏師資、教材。 2、志工流失率高。

資料來源：孫本初，2010：519。

綜合上述學者研究所得，關於志工管理上的困境，可歸納為徵募、訓練、工作、人際關係、出勤狀況與流失率等面向之困境。

二、志工人力運用困境

近年來在國內志工服務的發展趨勢上，出現了志工人力運用的一些困境，曾華源研究與發現如下（曾華源，1998）：

- 1、機構主事者的偏差觀念：許多機構專職人員反對運用志工，其理由是運用志工有害專業發展。但一個有效的人群服務的管理者必須貢獻其精力，使志工們成為人們與管理過程之間整合的一環，能否善用志工是人群服務組織管理者的管理效能之表現。
- 2、工作規劃適當性不足，缺乏志願工作規劃人才：發現許多地方的志願服務工作的作法是一致的，缺乏反應當地社區需求和特色，且參與志願服務人力相當不足。必須重視志工規劃與專業管理人員的培育。
- 3、「職業」志願工作者的出現：有越來越多的志工過份投入工作，甚至可能他們在機構時間長於新進專職人員，而干涉其行政工作，忽略了權責差異要相互尊重的工作倫理。因此，在志工倫理守則方面，很多的陳述應該化為可以實際操作的行為指標，以做為約束志工行為的依據。
- 4、志願工作者組織與選舉：許多地區在規劃運用志願服務工作時有背後動機，希望能在選舉時發揮功能。此種作法有傷志願服務之理想，在志願服務倫理上應嚴加禁止。
- 5、對志願工作者的評估與獎勵：在志工管理上，較少機構願意進行志工的評估。因為一般機構不願意去了解如果做好評估對組織的助力，也有可能其根本沒有能力做評估。另外，由激勵理論的角度，志工在志願服務的過程中，雖能獲得心靈上的滿足，但可能會遭受案主（受助者）的刁難與不信任，造成無計可施的緊張與窘境，這些困境往往讓志工卻退，甚至筋疲力盡而退縮；但另一方面，這些挑戰也讓原本懷抱服務熱忱的志工有了自我反省的機會，將這些經驗內化成為生命的一部分，增長生活的智慧。

綜上，均為研究者在志願服務對平心社區發展之探討，可能面臨之困境，並冀藉由本研究研擬因應之道，俾使北屯區平心社區發展協會所領導之志願服務團體於促進該社區之永續發展，有所助益。

第四節 社區行動策略

策略（strategy）的定義包含五個”P”：所謂策略是指高階管理階層為達到符合組織的使命和目標所擬定的計畫，故「策略是一種計畫(plan)」；「策略是一種模式(pattern)」，策略乃是透過日積月累的塑成與模仿，以發展可行的方案；「策略是一種定位(position)」，也就是尋找特殊產品在特殊市場中的地位-即滿福漢保屬於早餐市場，就像競爭策略大師-麥可.波特（Michael Porter）近年來一再強調：「策略是執行與對手相異而有效的定位行為，或用不同的方式來執行類似的活動」；「策略是一種視野(perpective)」，也就是一個組織做事的基本方法。套用管理大師彼得.杜拉克的名言，這就是組織的「事業理論」，策略做為一種定位時，是向下看：即產品可以滿足顧客求，以及向外看-看到外在市場。相反地，策略做為一種視野時，是向內看-看到組織的內部：實際上是看到策略制定者的頭腦，可是它也向上看-看到企業的偉大願景。又「策略是一種佈局(ploy)」就是一種想要以智勝過對手或競爭者的特殊計謀（林金榜譯，2011：40-47）。

在明茲伯格「策略管理」一書中，針對策略，得出了五種定義及十個學派。即儘管它們偏重的地方不同，他們之間的關聯是很多樣性的。例如，規劃學派的計畫，定位學派的定位，創新學派的視野，學習學派的模式，權力學派中某一流派的技倆(佈局)。對於策略，或許我們無法給它一個簡單的定義，但是到目前為止，我們對策略的本質卻有某些共識（林金榜譯，2011：40-47）。

本篇論文研究者將志願服務對平心社區發展之探討，可能面臨之困境運用其中規劃學派的計畫，創新學派的視野，學習學派的模式等三種理論應用於志工管理領導及招募等策略，以達平心社區志願服務組織推動社區永續發展的使命與目標。

以下將由前述文獻探討所獲悉，一般社區可能產生之志工領導管理問題為依據，研擬相關促進社區發展的行動策略，並將以提振社區意識策略、管理志願人力策略、促進社區參與策略、開拓社區資源策略及整合社區動力策略等四面項做說明，以解決社區志

願服務人力及社區發展等瓶頸與挑戰。

壹、提振社區意識 (sense of community) 策略

社區意識是指居住於某一社區的人，對於這個社區有一種心理上的認同及歸屬感，社區居民有社區意識，才能關心與推動社區事物及活動。社區意識是個人對所處社區，經由心覺、知覺而建構認知系統，個人對所屬社區擁有一體感，也是居民對社區的認知。因此，社區意識是一個人心理上對社區的感受、認知。居民對社區具有深度情感及認知的社區，其社區凝聚力強，便可透過凝聚力的過程成為行動，以解決社區問題（蔡祈賢，1996：21）。

如何提振社區居民的社區意識，首先便是增加社區居民互動機會，藉由社區活動的設計與參與，讓社區居民有被接納的感覺。為提升社區意識，要從社區組織、社區生活與社區文化著手，包括辦理社區活動；提升社區自主性，建立自治社區社會；提供充分資訊，增加居民對社區瞭解；擴大參與，鼓勵居民關心社區公共事務；透過社區成人教育，加強社區意識（徐震，2001：254-257）。

在建立社區意識的具體策略上，蔡勳雄認為可從社區共同生活事務、共同關心課題、社區特色及親子關係等方面著手，並透過社區內學校、社團及政府相關單位舉辦活動（蔡勳雄，1994：109-116）。林振春則認為凝聚社區意識也可透過社區各種組織如社區學苑、社區守望相助組織、社區環保綠化組織、社區老人團體及社區文化工作站等來達成（林振春，1994：117-129）。林瑞欽亦提出提振社區意識的策略，包括舉辦運動、藝術、教育和休閒等活動、及公共設施如社區小公園、綠地、球場等的規劃（林瑞欽，1994：1-21）。

誠然，現代社會由於工業化或都市化而產生人際關係的疏離與社區意識薄弱。此等問題是全體社會共同的問題，要期待以社區個別的力量加以解決，仍有所疑慮。但大川也須眾多小河之水的匯入方能成型；是以，個別社區力量雖然微小，但如果能普遍在全國五千多個社區加以落實，使社區意識在地方上生根，形成社區生命共同體，地方派系

及其它地方政治勢力則較難以介入社區事務的運作，社區方能回歸地方民眾。

綜合學者觀點，社區意識是社區居民經由感官及知覺建立一套對社區的認知，當個人對社區環境、事務瞭解增加時，自然對社區也有較高的凝聚力，各人才會參與社區活動，進而對社區產生關懷和行動，俾促進社區之永續發展。

貳、管理志願人力策略

在志願團體中，志工是其最大的動力來源，沒有志工的投入，其業務恐怕就難以推動。但也有招募了志工，卻為組織帶來問題而毫無助力的現象。因此有效的處理志工的事務，對組織是極重要的事。如何小心的經營及管理志工的相關事務，如：何招募到適當素質的志工，給予訓練和激勵，使其工作能順利推展，同時也滿足參與服務的需求，都是一個完整的志工人力資源管理架構所應審慎考量的。

一、志願人力管理的內涵

本論文所指之志願人力管理即為志工管理，由字面上觀之，即是指非營利組織如何良善管理志工過程。易言之，志工管理係指「決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導其對組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」（江明修，2003）。

二、志願人力的角色

（一）志工領導者角色

服務組織有確定目標及使命，還要能發揮好的領導功能，方能達成目標及使命。良善的志工領導者應具有的角色歸納如下（江明修，2003）：（1）展現活力及耐力；（2）付諸行動；（3）承擔責任；（4）嫻熟工作；（5）瞭解志工；（6）實現夢想；（7）

激勵志工；(8) 勇往直前；(9) 贏得信任；(10) 管理技能；(11) 展現自信；(12) 積極進取；(13) 彈性適應；(14) 公關技能。

(二) 志工的角色

志工角色的確認，在志願服務中不同的角度有不同的情況，依文獻上的資料，志工的角色分類如下表所示。

表 2-5 志工的角色分類表

學者	志工的角色
Kumamoto & Cronin (1987)	<p>以組織功能來分（最簡單的分法）：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、治理的志工：服務於董事會或是諮詢委員會，他們是領導者，同時接受整個組織的責任去促使達成組織的法規、財務和方案的義務。 2、服務的志工：提供力量協助機構達成方案目標。是完成機構方案目標的主要人力來源。 3、維護的志工：提供運作或支持的服務給組織，他們努力工作以確保組織內部的健康，能夠支持它的方案活動，同時有能力去執行每天的例行功能（Kumamoto & Cronin, 1987: 316-317）。
Heidrich (1990)	<p>在Heidrich (1990: 21-31) 的研究中建議志工在組織中有四種角色可以依循，分別為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、領導能力：研究中發現有許多志工希望能以領導的角色來擔任服務工作。 2、直接服務：志工不願意擔任領導角色，而寧願去尋找直接對人們服務的方式。 3、一般維持：志工們喜歡從事組織內部的例行作業如接聽電話、打字、清潔等維護工作。
Sieder &	視志願工作者所扮演之角色較為積極，且不只限定在代表機

Kirschbaum (1977)	構提供直接服務，還包括參與機構決策，以及積極性反應社會需求和主動採取爭取權益之行動（Sieder & Kirschbaum, 1977）。
Lewis等人(1991)	指出志工的角色功能也逐漸轉變，從政策的形成者到直接服務的提供者（曾華源，2001：59-75）。
Jacobson (1993)	<p>該學者為專門從事志工管理訓練的專家，其所提出的五種型態的角色，很完整的將志工角色呈現出來，分述如下（Jacobson, 1993: 7）：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、直接服務角色：志工們進行直接與服務對象接觸的工作。 2、間接服務角色：志工們不直接與幫忙服務的對象接觸，如捐款、替民眾油漆和修理房屋等間接服務作法。 3、行政管理角色：志工們主要工作是擔任組織的授權、規劃、訓練督導和評估。行政志工們計畫、組織和安排由董事會和其他領導部門所設定的政策執行。 4、政策訂定角色；志工們在組織中擔任董事或是規劃委員的工作。 5、倡導的角色：志工們影響組織政策訂定、影響公共態度，刺激社會變遷、為影響其他人的服務或系統的變遷而工作。

資料來源：研究者自繪

1、確認志工的角色:例如平心社區已訂定平心志願服務隊管理要點(附錄二)，明訂志工須遵守之相關規定及福利等，另並須確立志願組織推動社區發展目標及任務、使志工夥伴明瞭其在社區之定位。2、選擇/甄募志工:例如可透過網路、社區報等刊物、招募或甄審等方式進行社區志工之召募。3、志工的教育與訓練:自辦或委辦，除基礎訓練外，可依社區需求進行進階及專業之訓練課程。4、有效地運用志工的才能:適材適用，志工真妙用。5、表彰志工的成就:推薦參加市政府或內政部等志工表揚活動。6、志工的福利與激勵措施。

上述的志工角色的幾種不同分類，把志工角色完整地呈現出來，可以幫助志工確認

所要承擔的服務，同時也可當作未來工作發展的指標。使得志工的興趣和技巧可以適當的切合他們的工作，同時對於志工的工作分配也有個合適的定位，便於組織能有效的處理志工的管理。

三、志願人力領導及管理策略

(一) 志願服務組織領導者策略

志願服務組織(非營利組織)的領導者，常需面對三種工作認同各異的團體：志工、受薪職員與專業人員。志工與熱心成員對社會服務的熱誠，使他們對工作懷抱較高的理想色彩和道德標準，受薪的全職員工多將心力放在日常行政事務的處理，而缺少創新改革的念頭，專業人員又偏向專業訓練和專業社群的要求，強調服務素質的提高和工作的自主性。因此，領導者最大的困境在於，如何使組織在管理與專業、現實與理想間取得平衡。若從領導者本身對組織興革功能的認知角度來檢討，領導功能在理論上必須能兼顧以下各個特質(Power, 1993: 104-109)：

1、是領導而非管理(Lead But Not Manage)

社會服務工作者的性質較為零散、繁複，須特別注重工作進度、品質的自我控制和完整性。另一方面，組織成員的工作誘因各異，所以領導者應專注在部屬工作情緒的支持、適時的獎勵回饋、協助解決問題，使人員以工作上的成就為傲。而在組織整體運作方面，必需掌握各部門、各工作單位間的協同互依關係，指明各項工作的程序與要點，面對工作流程進行檢討、簡化。

2、以自己為革新的發動者，從自身做起

志工領導者須以身作則，且能掌握現狀，知道哪些是現在做得好而且可以控制的部分；要廣納意見，知道哪些是員工覺得最需要改變的；要捫心自問，自己對這些改革的立場看法如何；要設定目標、確立組織應改進之處並予以說明。

3、點出變革的焦點和需求

非營利組織的變革基本上有三種型態：（1）組織隨著生命週期而必須面對不同的結構性問題，此時如何把握機先、因應環境便成為重點；（2）當組織面臨轉型的瓶頸時，如何壯士斷腕，即知即行便成為重點所在；（3）如果變革及組織根本之行事風格、價值信念或義務目標有所更動時，如何重塑組織文化的特色便成為重點。

4、不但要結果還要重視過程

領導者或許在經營績效的壓力下，只問結果而忽略過程，使得變革過程產生不必要的障礙與困擾，所以領導者須特別注意培養部屬對組織改造的正確認識，並適時出面澄清傳言和誤解。

5、創造變革環境

任何的組織變革都會帶來成員的不安全感，害怕既得的利益蒙受損失，更害怕引起衝突爭執。所以領導者必須適時化解這種認知障礙，從感情上予以肯定、從實益上說明互蒙其利的最終結果，更可透過共同討論、開放參與的方式，誘導部屬自行發動變革（孫本初，2005：284-285）。

綜上，均為研究者在志願服務對平心社區發展之探討，可能面臨困境之行動策略，端視社區志願服務領導者的智慧如何有效的參考運用，俾使社區發展協會所領導之志願服務團體於促進該社區之永續發展，有所助益。

（二）人力資源管理策略

人力資源管理的作業是依組織人力資源管理之策略衍化而來，所以影響組織經營的成效甚鉅。以下將針對志工人力資源管理策略及模式進行探討，俾使志工領導管理挑戰

獲得有效的解決方案。

1、志工人力資源管理策略

綜合各學者之說法：研究者將策略定義為針對志願組織之實際需要，以某種特殊方式選聘、任用與培育志願組織所需要的人才，並塑造適當的組織環境，以取得志願人力資源得以在該組織環境中充分發揮之一種作為（曾騰光，1997：39），一般而言，志工可引用人力資源管理策略可分為三大類（何永福、楊國安，1993）：

- (1) 吸引策略（**inducement strategy**）：其組織以中央集權為主，生產技巧複雜程度不高，透過高度分工和高度外在誘因如薪資、福利，來促使員工增加穩定性。組織不重視創新，也少對員工培訓和投資，如勞力密集大企業。
- (2) 投資策略（**investment strategy**）：重視創新性產品，生產技術複雜，聘用較多員工，著重員工的訓練和關係之維持，對員工工作保障高，非常重視員工能力之提升，以求取高度之創造和發展。
- (3) 參與策略（**involvement strategy**）：其特質是許多決策權力下放至低層，使員工透過參與決策，以提高員工之積極性、主動性和創造性，使問題能很快的被發現和解決，並使員工有較大的滿足感，避免工作單調。

此外，志工雖志願從事服務工作，但其也具有一般人員需要支持和鼓勵的心態，因此必須安排獎勵的措施，一方面表示對志工的感謝，另一方面使志工可以感受到組織對他們的關懷。雖然志工們均會強調不在乎任何的獎勵和報酬，但是適當的肯定措施對志工的士氣是有絕對的幫助。而提供志工參與服務的實質誘因包括（曾華源，1998：28-34）：

- (1) 規劃給志工的工作必須使志工負擔足夠的責任，並使其從工作中獲得滿足，能對組織投注長期的努力。
- (2) 當志工投入額外的努力時，應給予其立即性及連續性的認可。
- (3) 吸引志工加入服務行列，必須有使其社會互動的機會。
- (4) 對於志工也可提供一些有形的酬賞，如交通或膳食補助等。

綜合上述文獻歸納出，選擇管理策略必須要適合組織的內外環境，而在社會服務行業中較可能採取的策略，則是吸引策略和參與策略（何永福、楊國安，1993）。志工管理策略中，適合吸引策略的組織可以將交付給志工的工作，化約為簡單的形式，使其面臨較少的問題。但又因此類工作不容易讓志工獲得成就感，故必須加入參與策略，使志工人能從參與決策中獲得較大的滿足感，因而促使志工主動積極地解決問題。

2、落實志願服務使命策略：

志工人力資源管理它亦是一個溝通的過程，對志工領導者而言，志工管理有許多的策略可以運用，研究者針對如何落實志願服務使命，特別舉出學者所列之志工管理的八大策略（江明修，2003）：

- (1) 落實使命：包括設定目標和激發行動。
- (2) 確定價值：目標的擬定，透過互動的共鳴和共識形成，實踐的行動自然產生。
- (3) 內在激勵：領導者的主要任務之一是激勵志工。
- (4) 人性管理：領導不僅是一種技術，也是一種藝術。
- (5) 整合內部：大部分的時間領導者是在減少衝突及提高互信度之上。
- (6) 誠懇溝通：領導者需扮演溝通者角色；不然，至少要必須是個傾聽者。
- (7) 成為象徵：每個團體都會找出核心人物作為他們共同的象徵和焦點。對內則代表了凝聚共識。
- (8) 擔任代表：包括出面談判、維持體制完整，以及執行公共關係等。

因此，在論述志工管理的意義時，需考量人性價值的存在。在職場內，人性涉及層面很廣，如權力、榮譽、影響力或金錢。這些現象提醒領導者或管理者，志工領導不能只是唱高調，不僅要瞭解人性的潛能，也要瞭解人性的需求，這樣才能持平地去看待志工管理的問題（江明修，2003）；也因此而較能針對該問題研擬解決策略，進而提升志願服務品質

3、志工人力資源管理模式

Boyce所提出領導人才培育的七項模式－ISOTURE（Safrit, Smith, and Cutler: 1992），為目前世界各國爭相採用作為志工培育的典型模式：確認志工的角色（identification）、選擇/甄募志工（selection/recruitment）、新進志工的職前訓練（orientation）、訓練志工（training）、有效地運用志工的才能（utilization）、表彰志工的成就（recognition）、考評志工培育計畫（evaluation）（陳馨馨，1998：276；陳定銘，1999：129）。志工之人力資源管理就是將機構所需志願服務人力之取得、運用、和維護等，透過適當的管理，達成加強志願服務能量，以完成志願服務組織整體之目標。

由國內外學者的研究可知，要達成人力資源管理的目標，所要採取的活動包括組織設計與組織變革、工作分析、人力資源計畫、招募、人員配置、人員維持、環境適應、訓練與發展、績效考核或評估、報酬、溝通、福利、激勵、參與決策退休撫卹與勞工保險、員工安全與健康、勞資關係等項目（蔡秀涓，2002：9；陳政智，1999：117-127）。而其中適用於志工管理的活動，則包括人力資源規劃、招募與甄選、新進志工指導、訓練與發展、績效評估、獎勵與激勵、懲處與終止關係等（曾騰光，1997）。

以下以人力資源管理為基礎，考量對於志工的適用性及實務運作的可能性，將志工人力資源管理模式作一說明：

（1）志工人力資源規劃

機構或組織運用志工提供服務，必須先澄清機構目標、政策、服務對象所需及工作內容等，決定是否確實適合志工參與服務。再依據預估志工所需服務人數、志工工作內容類別、志工流失率、機構能力、預算等等來規劃所需志工人數、組織架構及整體服務方案等，並將其製作成志工工作手冊（潘中道，1997：51）。

在招募志工之前，要先進行志工工作分析（job analysis）。透過工作分析來決定組織內每個志工職位的工作性質、任務、責任與所需具備的知識和技能（French, 1994:105）。

工作分析應考慮到技術和人性兩個層面，同時也應確認執行者的需求和能力（陳金貴，1994）。可從工作分析所獲得的資料，發展出一份摘要式、簡潔的工作說明書，並依此制訂志工工作手冊。

執行志工人力資源規劃是必要的工作，其可用有系統的方法來帶領新志工。對志工的角色定位、職權及工作內容及早規劃，可避免導致服務不當、分工不清，而干擾機構與專職人員的業務運作。

(2) 志工招募與甄選

根據工作內容尋找合適的志工以及鼓勵他們參與志願服務工作。有效的招募需要運用策略，包括招募區域的選擇、志工人力供應狀況的考量、招募範圍內人們的意願、及機構可以投注的資源等。對志工人力資源管理而言，慎選志工是志工管理成功的第一步，也就是要找到符合工作性質所需要的人。而對於志工態度與價值的要求，可能與對其技巧之要求同樣重要的（陳政智，1999：120）。

志工甄募的途徑通常有：由機構志工之人際網絡或邀請參與、宣傳促銷之途徑、大眾媒體傳送資訊、機構聯合甄募等方式。而其中發現志工招募的最佳途徑其實是機構中現有的志工，從自己的朋友、親戚、同事等找有興趣的人（曾華源，2001：59-75；陳定銘，1999：128-141）。

(3) 志工遴選

為使機構能招募到最符合機構所需之志工，機構可透過詳細資料表格的填寫、面談、撰寫自傳等方式，來遴選可完成服務對象所需及工作要求之志工。面談的目的在了解志工的需求與期待，以評估機構是否能滿足志工的需求與期待，志工督導也同時可向申請者說明志工的主要工作及機構的期待。

(4) 環境介紹與新進志工指導

完成志工招募後，必須讓新志工完整地認識工作內容、工作場所與社區的環境，且辦理志工迎新說明會，協助新進人員適應組織。塑造一個容易被接受的工作環境，這是

留住志工的重要步驟之一。

(5) 志工教育與訓練

教育與訓練是為了要確保志工可以平順的進入工作情境，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，以發揮服務效果。且訓練可以標準化志工的行為，其可以更自由或更主動地發揮功能，即不必隨時需要督導。一般而言，教育訓練內容大致以知識（knowledge）、態度（attitude）和技能（skills）。當志工進入組織後，為了適應新組織的環境，必須要接受教育訓練，一般教育訓練包括下列幾種（曾華源等，1998：31）：

- a. 職前訓練：職前訓練是讓志工了解機構中的工作，擁有與工作直接相關的知識與初步的工作技能，使他們可以做好工作。其教育訓練內容視組織需要而定，但是通常不超出下列幾項：
 - (a) 機構組織的目的、任務和歷史沿革。
 - (b) 組織圖和主要職員的介紹，以及場地和設備的介紹。
 - (c) 對象和方案，志工方案與志願工作角色的介紹。
 - (d) 志願工作服務程序介紹。
 - (e) 志工之權責，包括建立志願工作檔案、福利、訓練及督導等。
 - (f) 初級訓練或技術發展訓練，包括評估志工的能力和提供志工完成指定工作所需要的技巧。
 - (g) 志願服務的工作守則。志工服務是基於個人自由意願的一種參與，但是為了確保志願服務的績效及服務對象的權益，應該擬定一種共同信守的倫理守則，以規範志工的行為。
- b. 在職訓練：可看成是在職訓練或繼續訓練，是指志工在指派的工作中，習得完整的技巧，或是在同一個機構中需轉換不同工作，而在轉換過程中，志工需要先前工作所得的經驗。在職訓練最常用的方法，是採用資深的志工來擔任新志工的導引工作。
- c. 職外訓練：職外訓練是參加機構外的團體所舉辦的教育訓練活動。通常職外訓練工作是一種較整體性的訓練內容，不一定會與工作需求直接相關。

(6) 績效評估

績效評估是不被志工喜歡的，因為它常被志工看成一種污辱。但評估提供所需要的回饋，可讓志工了解自己的優點與缺點，幫助志工了解問題所在和改進的方向。也可讓志工了解組織的期待及應有的工作表現，以避免違反機構規定而受罰。評估的重點在引導志工達成目標、修正缺失。必須建立清楚、易於測量的績效評估標準。協助個人了解自己的表現是否符合組織的需要，也可作為獎懲的依據。對志工之態度、動機、工作表現適時評估，以掌握志工表現，是為了避免重複訓練、減少人力資源浪費、確保服務品質。

(7) 志工的福利與激勵措施

綜上所述，志工是機構的生命力，許多志願服務團體沒有志工，將無法執行其服務方案及工作的任務，專職人員除需扮演督導的角色外，也必須先做好各項志工發展的計畫，及有效提供服務品質，除了確定是否需要志工的優先考量外，更要擬定志工的制度；又身為非營利組織的領導者及志工，皆應該深切認知志願服務的本質與理念，與發展一套健全的志工管理模式，透過志願服務的培訓、分享與經驗的累積，共同為機構的目標及服務的案主而努力，面臨案主之刁難與質疑，如無事前之勤做準備與協調，可能就無法順利完成任務，由此可見志工人力資源管理的重要性。

參、促進社區參與(Community Participation) 策略

參與(participation) 是一個人在某一個團體中，投入個人的思想、行為及其他資源，使團體受到影響，而產生某種預期結果的活動。社區為公民社會形成的基礎，而公民參與及社區發展更是要以社區為起點，社區參與的概念常與民眾參與、市民參與、公民參與、公共參與以及社會參與等意思雷同，同時深受西方民主發展理論中政治參與一詞意義所影響。而「社區參與」是社區中居民為推動主體，所有的社區問題，都因居民產生，而為達到需要的滿足或問題的解決，社區居民就會自動自發地聯結或組織起來，有目標、組織和行動導向的過程和投入。

聯合國對社區參與的定義是(United Nations, 1981)：「為社區所有成員創造機會，

讓社會能更廣泛地積極貢獻與影響發展之過程，平等分享發展成果。」社區參與的旨趣是希望整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，在有目標、組織和行動的過程中，尊重個人或團體自立自主，凝聚社區意識和提高社區生產力，以提昇社區成員生活品質，解決社區的各種困難和問題。社區參與必需有社區居民、組織及專業人員共同行動，並凝聚社居民共識（施教裕，1997：2-8）。社區居民參與社區活動可以表現在對社區的認識及關心上，社區參與的具體行動分成五類：（1）捐助財物、（2）擔任社區服務工作、（3）關心引導社區問題、（4）從事社區發展工作、（5）參與社區事務與活動（蔡宏進，1985：77）。

綜上，志工參與志願服務通常是以利他為出發點，但是要能夠持續其服務動機，以及保障個人工作安全，其相關之福利制度與獎勵是不可或缺的，如提供定期健康檢查、志工保險福利制度等。獎勵必須是精神重於物質，代表了機構對志工的重視程度，應著重具體事蹟的肯定，以為全體志工之模範（曾華源，1998：32）。

社區參與是社區中的居民運用思考、關心社區問題，並以行動投入社區活動（社區發展協會、媽媽志工隊、環保志工隊、守望相助隊…等）的過程。透過社區參與，社區居民可參與社區決策、計畫與執行，帶動社區改變，增進社區的生活品質，建立「社區生命共同體」增加社區居民對社區的歸屬感與認同感。

肆、整合社區動力(communit y motive force) 策略

社區中常有一種無形力量，這無形力量足以阻礙社區的團結，或促進社區的結合，這種無形力量即為社區動力。社區動力可由社區衝突及社區整合面向討論。

由社區衝突面向觀之，社會學家研究發現，社區本身是一個具衝突的地方，而衝突是引起社會變遷的力量之一。影響社區衝突的原因包括:文化背景、權力結構、經濟因素、社區關係等四方面。在文化背景方面，引起社區衝突的原因有:種族問題、宗教問題、語言問題。權力結構部份，即社區中一部分人士取得領導權力與地位，另一部人士意欲爭取這些權力地位時，即分出不同地方派系。經濟因素依住宅類型、職業類型、經濟收入

及政治興趣不同，與居民志願參與社區服務的程度成正比。社區的關係常因各團體為發展社區的利益而對社區的整體利益產生歧見（徐震，2001：98-106）。

由社區整合面向觀之，社區整合係指社區中團體在社區發展行動上的合作，居民對社區認同與社區意識也日漸增強。影響社區整合的因素有：共同需要、領導的人士與標幟與儀式。共同需要的部分有：社區能否團結，則看大多數的居民是否有共同需要及各居民是否有所瞭解自覺需求…等。若居民皆有共識，便會促進內部團結。在領導人士部分，社區領導者在促進社區整合上，有最重大的任務，領導若能看到社區全面利益，並與社區中各界人士經常接觸，且在社區中長久居住，則有助於社區團結與發展。標幟與儀式方面，社區中共有的名勝古跡、特別傳統或自行組成的合唱團…等，被居民認同，即成為社區居民熱愛此社區與促進社區整合的力量（徐震，2001：35-36）。

社區領導者（或管理者）面對社區動力中之衝突與整合，必需對社區有深入的瞭解，認識社區各種體系的互動，對社區不同的社會經濟結構有所關心，並站在中立、了解、溝通的立場來面對社區互動，化阻力為助力，以增進社區凝聚力，俾利社區業務之推展。

伍、開拓社區資源(community resource) 策略

社區資源是指社區內外足以滿足社區居民的需求或解決居民問題的所有人力、物力、財力、組織、群體等力量的總和，包括專業知識與自然資源（劉弘煌，2000：35-52；謝玉新，1993：29-33；林萬億，1992：5-9）。

社區組織可藉由社區內外的環境中獲得充分的資源，以維繫其組織之運作與目標之達成。組織爭取社會資源常使用的方法依序為（邱瑜瑾，1999：117-165）：（一）主動寄發機構的出版物或宣傳品、（二）出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議、（三）到社團或地區辦演講、（四）吸收成為會員、（五）延攬專業人員為顧問或諮詢委員、（六）主動爭取政府委託方案、（七）在傳播媒體開闢專屬頻道或節目、（八）延攬政治人物為顧問或諮詢委員、（九）邀請學者做研究、（十）強化組織績效等方式。

社區居民的需求是多層面的，也都希望能得到基本與合理的滿足，而多層面的需求必然需要面對開拓與整合資源，及有效的分配與運用資源的問題，這些必須經全面考量與執行才能達成。社區資源如未能開發拓展，資源自有枯竭之時，資源如未能整合，易造成浪費，倘若資源無法集中，則資源無法做有效的運用。所以，社區資源依顯著有形資源而言，包括人力資源、物力資源及財力資源；若依顯無形資源來看，則包括社區意識及互助的倫理規範。瞭解社區資源的類型，將有助於日後對社區資源的發掘、整合與運用。

第五節 社區志工參與動機

聯合國對社區參與的定義是（United Nations, 1981）：「為社區所有成員創造機會，讓社會能更廣泛地積極貢獻與影響發展之過程，平等分享發展成果。」；本節主要探討動機的定義、志工參與動機的定義及志工參與動機的相關研究等相關資料進行分析。

壹、動機（Motivation）的定義

動機（Motivation）一詞是經由拉丁文”Movere”翻譯而來，指其為引起個體外在活動行為之內在心理狀態，說明凡是能夠激發起個人行為的任何因素皆稱之，此外，動機亦是滿足個人內在需求的趨動力，當需求未滿足時，其會驅使個體展現相關的行為與行動，以達成目標。（蔡承志，1987；張春興，1989；韓傑，1989）。張春興（1994）指出引起個體活動，並促使其朝向某一目標前進的內在驅動力，稱之為動機。廖宮凰（2003）指出動機為引起個體活動，並使得該活動朝向目標前進的內在歷程。楊建夫（2007）指出動機為一內在力量且控制人類行為，並為個人發自內在驅力而促使自我去達成目標的過程。因此，動機是一種內在的需要，這種需要驅使人們以緊張的狀態，激發及引導其付出行動的方式，追求週邊環境中的刺激與目標（游正民，2009）。是以，動機可簡單的定義為一個人的期望和意願用來達成特定的目標和結果（French,1994:105）。

綜上，本研究將採用游正民（2009）志工參與動機定義為指個人內在的心理需求與外在環境因素的刺激影響下，驅使自我願意從事與志願服務相關工作之內在行動歷程。

貳、志工參與動機

組織可以用最合適的方法找到或訓練最好能力的志工，卻不能確定他們是否具有高度的工作熱忱，因為他們的工作意願才是其中關鍵。而隨著情境的不同，分析志工的動機時，會兩種不同的動機出現，一種是參與的動機，另一種是工作的動機。

志工的需要，在時間歷程中總會有改變，而這改變對每個人都是不同的(McCurley & Lynch,1989)。Ilsley(1990)認為志工的動機會隨時間改變，當志工選擇一個組織正表示他的原始動機，他以非常清楚的動機，帶著期望和熱忱進入了組織，經過一段時間後，與組織成員一起訓練和討論，這些經驗和觀察，使志工們更形社會化，他們學得組織中的價值、限制、規範和特色，因此他們的期待被調整，他們的動機也會隨之而改變(Ilsley, 1990:31)。

通常一名志工會有許多不同的動機，從最無私的到最利己的，而在整個志工生涯中，動機也可能不斷改變。同一名志工參與不同機構的動機可能差異甚大，而就算在同一機構中，也可能隨著時間而有不同的動機。而一項規劃完善的志工計畫，應該設法提供各種機會讓不同類型的志工都能參與。了解志工的動機才能做好志工計畫，了解一個人為何想做某件事，才能幫助他達成他的使命，同時預料到他的動機可能在哪些方面造成阻礙（李淑珺譯，Steve Mc Curley & Rick Lynch原著，2001）。

志工們動機多元，其從事志願服務工作可包含利他性和工具性的動機，他們可以同時追求這兩種型態的報酬。他們可以助人，得到強烈的興趣和滿足感；在經驗中學習和成長，也享受與朋友或同伴共事的樂趣，透過志工工作經驗的品質和意義而得到報酬。雖然志工的動機是多元的，但有些學者嘗試以較典型的幾種動機將其分類如下（Stenzel & Feeney,1976：2；陳金貴，1994：173-174）：

- (1) 社會服務志工：這些志工主要是幫助他們或為別人做事，通常受到與他們直接互動的服務對象之激勵，這些人通常服務於衛生、教育或休閒機構中。
- (2) 議題取向的志工：這些志工關心特定的社會議題，例如人權、環境保護或家庭計畫等，他們通常去教育大眾有關議題情況，並且製造社會變遷。
- (3) 完美或自我表現的志工：志工參加團體的主要目的為的是喜悅或是個人表現，通常出現在藝術、運動和娛樂的團體。
- (4) 職業或經濟上的自我利益志工：志工們從事商業社會、專業協會或企業家的組織，他們的動機來自期待加強他們的事業、工作地位或經濟權力。
- (5) 慈善或基金的志工：這些志工們著重在為志工組織捐款或募款，而非提供直接服務。

行政院主計處的統計研究也指出志工參與的動機依次為：（一）善行助人36.52%（二）宗教信仰22.64%（三）結交朋友12.09%（四）學習新知與技能7.93%；（五）可發揮所長6.78%；（六）受朋友影響6.01%；（七）受團體宣導之影響5.66%；（八）打發時間1.52%（陳金貴，2002）。

由上述文獻中回顧，可知志工服務的動機是多元的，有心靈成長層面、有社會認同層面及情感需求層面等。

第六節 綜合分析與研究架構之建立

壹、綜合分析

社區發展是一種綜合性、基礎性與持續進行性的地方自治工作，也是一項社會意識改革運動。推動社區發展之過程目標，在於藉由增進居民互動機會，來培養鄰里之間互助合作共識和行動；而其終極目標則在於建立一個具有自主自決、民主尊重、互助關懷與具福利服務輸送功能的社會體系，進而促進一般社區之永續發展。

本研究綜合前述志願服務相關理論，以及社區相關研究文獻之分析成果後發現：志願服務做的好，社區才能成行，才得永續循環發展；是以，研究者將用此種正向循環的方式，來探討平心社區貓頭鷹志工隊推展社區發展之經驗與成效分析。

首先歸納志願服務理論所獲之核心原則，內容包括「公共利益、社會信任及社會投資」，應用這些原則來分析研究個案的志願服務狀態，思考其為何遭遇若干社區志願服務挑戰或問題，例如：員工能力專業化的需求、人員流動量大、志工缺乏訓練的機會、無效人力處理的困難、工作中角色衝突的困境、組織管理型態轉變的衝突、工作人員缺乏認同感等。

運用上述分析所得之內容，進一步規劃前述問題之解決方向，接下來再來瞭解志工參與社區之行動策略，藉此策略來提升所謂的公民與志工之社區參與動機；每個人願意參與社區的動機有很多，安排共通性有參與過經驗，透過這些方案及案例，來體驗社區的活動，事實上可提升社區參與動機，動機程度不一樣，可能造就一些問題，動機提升後，動機的程度可能自發一點點，某種程度在志願服務理論的啟發就是落實志願服務原則的機會較高，例如：綜觀大部分的文獻資料發現，志願服務是一項只求奉獻不求回饋的崇高志業，並可落實其利他主義之公共利益之核心價值；另可激發社區居民主動參與的意願，而落實社群主義投資之核心價值等。

然而，本分析架構中之每次循環並非能解決志願服務及社區困境等社區發展相關問題，依文獻資料歸納顯示每次的循環並不見得一次就能完成；依每次經驗的不同，社區中之志願服務者或領導者，也將依前次欲達成正循環經驗所發生之問題適時的做調整，依循此架構終將完成一志願服務組織推展社區發展之正循環，也因此最終才得以促進社區之永續經營發展。

貳、研究架構之建立

綜上，歸納出本研究架構將由社區志願服務基礎原則、社區志願服務挑戰、社區行動策略、社區參與動機等四個面向所形成之一正向循環所構成，此架構中之單向實線代表的是一種行動的執行（規劃、提升、落實、分析），藉此來探討平心社區志願服務組織推展社區發展之經驗與成效之正循環過程，以達社區永續發展之目的，並提供其他社區發展之參考，本文分析架構詳見圖2-1

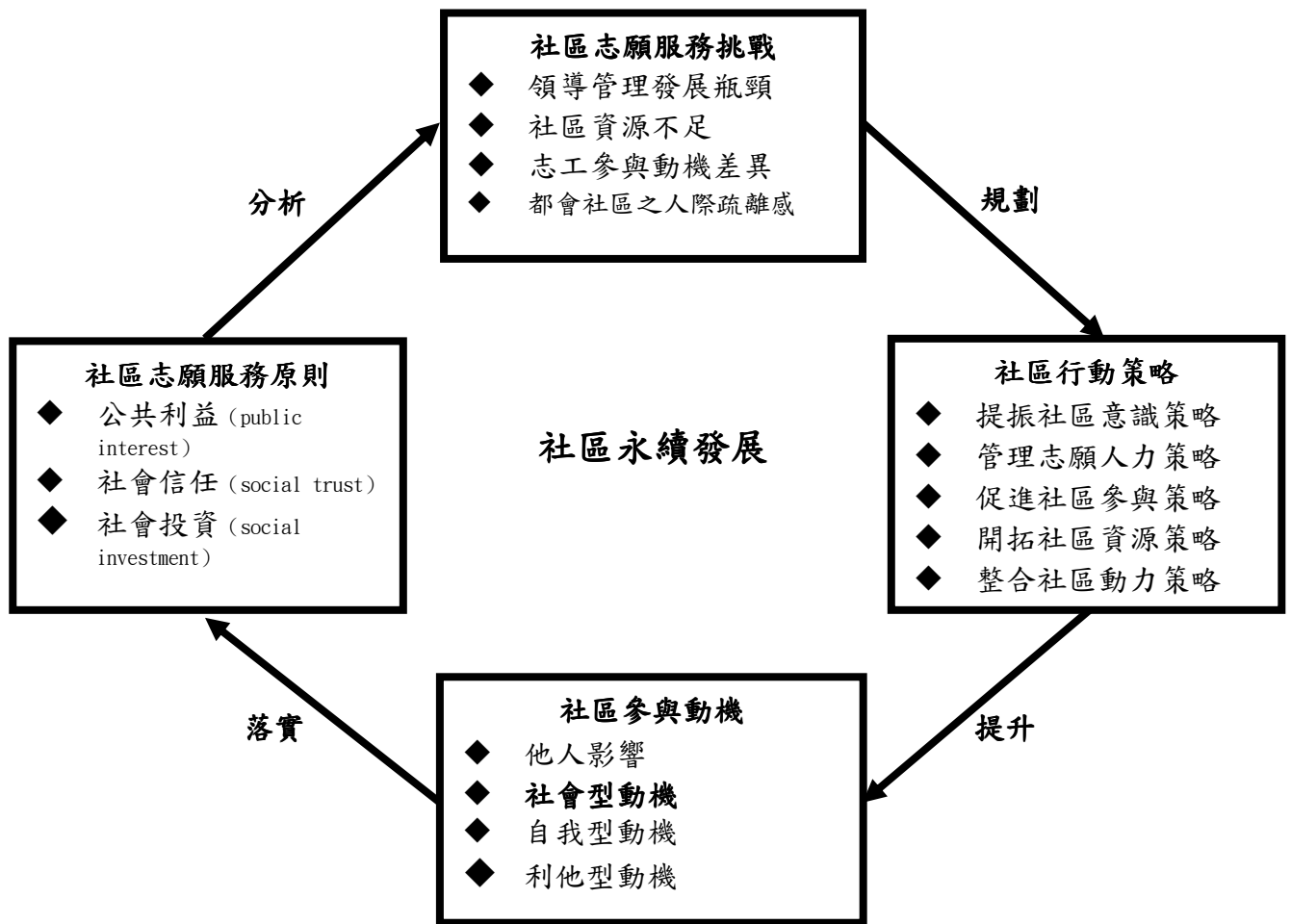


圖 2-1 本文分析架構圖

資料來源：研究者自行整理

參、研究架構之論述

一、社區志願服務原則

綜合前述文獻資料歸納之結果指出，要想推展正向而永續的社區發展，必須設法讓社區成員對於志願服務原則有所體會，其內容包括：公共利益、社會信任及社會投資。

本研究所指之「公共利益」，為社區的志願服務者為了追求有益於社區民眾福祉，協助社區的未來發展能夠實踐先前的理想目標，例如：所有對社區正向的價值或期待，並可反映較大社群的利益或社區利益等謂之，亦為利他主義之核心價值。

「社會信任」來自知覺中對象的可靠（credibility）與善意（benevolence）。本研究採用Morgan與Hunt（1994）、Doney與Cannon（1997）所提定義則涵括二個構面：（一）是可靠，指對夥伴的語言、行為、文件等感覺可信任的程度；（二）是善意，指關心其他夥伴的目標與福利，並追求最大的共同利益（Morgan & Shelby, 1994:20-38; Doney & Joseph, 1997:35-51）。亦為社群主義所指之公私協力的核心關鍵。

「社會投資」，投資本是指一個人的付出與獲得之間的相互關係，或說報償比例。但社會投資卻是運用投資的概念，但追尋社會整體的共善或共好，所獲報償可以兼具有形或無形的資源屬性，由全體成員共享。運用至社區志願服務而言，人們往往想獲得或增進知識、工作技巧、健康，甚至增加收入，而參加志願服務工作，此即為人力資本理論之核心價值。

二、社區志願服務挑戰

又依前述文獻歸納出，隨著社會的變遷，志願團體必須以新的途徑來因應，當在調整之時可能會產生一些新的問題或挑戰，茲說明如下所列：（1）就「領導管理發展瓶頸」而言，文獻分析成果指出其主要挑戰包括：缺乏專業志工督導、溝通協調能力、領導者的偏差觀念。（2）就「社區資源不足」而言，其內容包括：經費不足、軟硬體設

備不足、慈善的不充分、慈善的特殊性、慈善的家長制。(3)就「志工參與動機差異」而言，其衍生的挑戰內容包括內容：志工參與動機因「宗教信仰」、「性別」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「平均月收入」等有顯著差異(孫啟志, 2010)。(4)就「都會社區之人際疏離感」而言，其常見的現象包括：在都會型社區中，有一種社區現象，像是「美麗城堡」一般，幾乎與世隔絕，彼此間亦沒有依賴，並因建築結構致使住戶很少能有水平式的互動，導致此類垂直式社區人際間的疏離與冷漠，但是隨者社區逐漸成熟與老化，許多公共議題必將一一浮現新興的大廈住宅模式、外來人口如何與附近傳統鄰里、在地者做社區資源及人際網絡的聯結是很重要，也是亟需解決的課題。(5)就「其他各類志願人力資源管理問題」而言，常見問題包括：缺乏認同感、志工人力不足、慈善的業餘性(專業化人力不足)、缺乏訓練機會、角色衝突、管理型態轉變衝突、職業志工、選舉影響、缺乏評估與獎勵、人員流動量大。

三、社區行動策略

就社區發展的議題研究而言，社區發展的挑戰可能有階段性呈現的問題，或者是問題必須屈就階段性解決的現實。但文獻分析成果指出，為解決前述社區志願服務挑戰，常用的社區志願服務策略基本上關注「社區意識、志願人力運用、促進參與、資源開拓與整合」等層面，於下簡述相關層面之內涵：

(一) 提振社區意識策略

- 1、增加社區居民互動機會：藉由社區活動的設計與參與，例如發行社區報、舉辦運動、藝術、教育和休閒等活動、社區淨山活動、中秋晚會、元宵燈謎、社區模範母親父親表揚、端午節綁粽子及立蛋活動、聖誕晚會活動、志工年終感恩等活動及公共設施如社區小公園、綠地、球場等的規劃等。
- 2、直接的慈善服務：例如參加社區人文關懷活動--托兒、老人居家探視、老人照顧關懷據點、學童課後照顧班；社區環保行動--環保志工隊。
- 3、社區認養制度：社區獨居老人居家照護認養、地方風土與環境營造社區認養；

如環保養工道路清潔及花木認養等，讓社區環境更整潔。

- 4、善用各類社區組織：例如社區學苑、社區環保綠化組織及社區文化工作站等來凝聚社區意識，讓社區動起來。
- 5、建立社會安全制度：組織社區發展協會及發動社區志願服務組織人力，建置社區守望相助隊，一齊整治社區治安死角（例如：加設監視錄應系統設備）、推廣安全愛心站（結合便利商店共同推廣）、建立安全通報系統（警民連線打擊犯罪）等，共同為守護社區的安全而努力。

（二）管理志願人力策略

1、確認志工的角色：例如平心社區已訂定平心志願服務隊管理要點，明訂志工須遵守之相關規定及福利等，另並須確立志願組織推動社區發展目標及任務、使志工夥伴明瞭其在社區之定位。2、選擇/甄募志工：例如可透過網路、社區報等刊物、招募或甄審等方式進行社區志工之招募。3、志工的教育與訓練：自辦或委辦，除基礎訓練外，可依社區需求進行進階及專業之訓練課程。4、有效地運用志工的才能：適材適用，志工真妙用。5、表彰志工的成就：推薦參加市政府或內政部等志工表揚活動。6、志工的福利與激勵措施。

（三）促進社區參與策略

1、主動寄發機構的出版物或宣傳品，例如：社區報、雜誌等。2、出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議，例如：參加里民大會、社區發展協會聯會等。3、到社團或地區辦演講，例如：結合區公所區政會議或里民大會進行志願服務及社區發展業務等宣導。4、吸收成為會員，例如：宣導並鼓勵社區民眾加入協會會員，增進社區收入，使社區發展永續不斷。5、延攬專業人員為顧問或諮詢委員，例如：平心社區就延攬曾經是社區營造高手的陳市議員及其助理擔任顧問，輔導社區發展業務有成。6、主動爭取政府委託方案，例如：平心社區積極研擬社區發展計畫向社會局及內政部單位申請經費。7、在傳播媒體開闢專屬頻道或節目，例如：建議平心社區可結合廣播電視媒體進行社區行銷及宣傳工作，增近社區的互動。8、延攬政治人物為顧問或諮詢委員，例如：平心社區就

延攬曾經是社區營造高手的陳市議員及其助理擔任顧問，輔導社區發展業務有成。9、邀請學者做研究，例如：可結合。10、強化組織績效等方式：擬訂社區目標，歸劃行動策略，評價值形成效，檢討改進，強化組織績效。11、公私間策略聯盟或夥伴關係之建立。12、議題結盟理念之建立，例如：平心社區曾聯合附近幾個社區，一齊辦理重陽節老人的大型活動，頗獲好評。

（四）開拓社區資源策略

1、捐助財物：例如平心社區福德祠經費捐助。2、擔任社區服務工作：例如參加社區人文關懷活動--老人居家訪視、老人照顧關懷據點等服務。3、關心引導社區問題：進行社區評估工作，發現社區問題，引導形成關注議題結合社區有利人士，積極爭取經費並規劃行動策略，促進社區志願服務參與，並落實社區志願服務原則。4、從事社區發展工作：社區環保及綠美化行動--環保志工隊。5、參與社區事務與活動：加入社區幹部，參與社區規劃與執行事務等活動。

（五）整合社區動力策略

瞭解社區共同需要有助社區動力之整合，例如：社區能否團結，則看大多數的居民是否有共同需要及各居民是否有所瞭解自覺需求…等。若居民皆有共識，便會促進內部團結。在領導人士部分，社區領導者在促進社區整合上，有最重大的任務，領導若能看到社區全面利益，並與社區中各界人士經常接觸，且在社區中長久居住，則有助於社區團結與發展。另在標幟與儀式方面，社區中共有的名勝古跡、特別傳統或自行組成的合唱團…等，被居民認同，即成為社區居民熱愛此社區與促進社區整合的力量。比如說平心社區的精神標誌為貓頭鷹，志工隊名也叫貓頭鷹志工隊，所有的志工制服或相關文宣等，也都印有貓頭鷹的標誌，那就是平心的象徵，一走出去就是要讓人家知道貓頭鷹志工隊的存在。

四、社區參與動機

規劃社區參與策略之主要目的，乃是用以提升社區成員的參與動機，透過社區志工參與來共同解決社區面臨的困境。但社區志願服務組織經常面臨社區成員參與動機多元的窘境，因此如何提升社區公民或志工之參與動機，有效地發揮社區行動策略的預期功效，便不宜忽視參與者動機的類型，以及各種類型所需給予參與反饋資訊、互動策略等。一般常見的參與動機，文獻指出可區分為四類：(一) 自我型動機：自我認識、興趣及實現。(二) 社會型動機：擴展人生經驗。(三) 他人影響：受親朋好友等影響。(四) 利他型動機：想幫助人／事。

肆、研究架構及訪談題綱轉化表

綜上，依前述研究架構及訪談提綱研擬「研究架構及訪談題綱轉化表」如表 2-6，以明確訪談的目的和意義，俾於本論文後續順利進行訪談及相關研究分析。

表 2-6 研究架構及訪談題綱轉化表

分析構面	構面內涵	訪談題綱（題綱編號及內容）
a. 社區志願服務原則 ³	◆ 公共利益 ◆ 社會信任 ◆ 社會投資	a1、請問您認為目前平心社區和這麼多年來您所接觸到和認知到整個好的社區志願服務發展原則的落差在哪裡？
b. 社區志願服務挑戰 ⁴	◆ 領導管理發展瓶頸 ◆ 社區資源不足 ◆ 志工參與	b1、請問您對於貓頭鷹志工隊推動社區發展，曾經發生過什麼管理上的問題或挑戰嗎？若有，請問是如何解決的？ b2、請問您社區的資源有那些？您認為夠嗎？或您認為資源不足的挑戰為何？

³ 一種本著自由意志、民主的、自動自發的精神，基於個人內在價值及社會倫理所表現出直接助人、利他且不求回饋的社區志願服務理論的核心內涵。

⁴ 為社區志工人力資源管理與運用或社區志願服務團體，因應社會變遷調整時所產生之志願服務問題與困境。

	<p>動機差異</p> <p>◆ 都會社區 人際疏離 感</p>	<p>b3、請問在社區推行志願服務，「人和」很重要，有不同意見時，您都如何協調？</p> <p>b4、請問志工隊如果要用經費時，如何解決？經費申請的困難在哪裡？</p> <p>b5、請問您個人參與平心志工隊曾遭遇什麼困難嗎？若有，您是如何解決的？</p> <p>b6、請問您就您的參與經驗來講，您認為平心志工隊的運作有遭遇哪些困難？是如何解決的？</p> <p>b7.您加入志工隊後，由志工隊整體角度來看，對它遭遇的困難的看法又是如何？如何解決？</p> <p>b8、請問您對志工隊長或理事長帶領您們貓頭鷹志工隊的管理方式看法如何？</p> <p>b9、請問您是否參與二種以上的志工組織？若有，它們之間是否有衝突存在？</p> <p>b10、依您當初參與的經驗，您認為整個貓頭鷹志工隊所遭遇的主要挑戰是甚麼？那這些挑戰是否為你退出原因理由之一？</p> <p>b11、平心社區發展協會它成立之初到現在為止，它的變化又有那些？就您和社區的志願服務參與者的互動經驗來看，您覺得整體平心社區志願服務來講，這些遭遇的挑戰是甚麼？</p> <p>b12、您以業務督導者的角度來看，平心社區志願服務它需要那些些資源？您認為夠嗎？若不夠？哪些資源是政府可給它的？</p>
c.社區行動策	◆ 提振社區	c1、請問您如何招募志工？如何培訓志工？

略 ⁵	<p>意識策略</p> <p>◆ 管理志願人力策略</p> <p>◆ 促進社區參與策略</p> <p>◆ 開拓社區資源策略</p> <p>◆ 整合社區動力策略</p>	<p>c2、志工隊常常需要連結其他組織的資源，由誰負責聯繫？成果如何？</p> <p>c3、請問志工的經費是如何來籌措？請問區公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？</p> <p>c4、對於平心社區推動社區發展的相關作法，你觀察到的平心社區推動志願服務的措施有那些？對這些措施您的看法如何？</p> <p>c5、您知道社區有一個志工隊嗎？您知道貓頭鷹志工隊都做些那些事情嗎？您對於它做的這些事情來講您是否感覺到滿意？或您覺得他們做的這些志願服務您是不是有那些建議？</p> <p>c6、您覺得要提升整個社區的志願服務的成效，具體來講，應該要採行哪些策略？就你的觀察來講，為何這些策略遲遲不見付之實行？</p> <p>c7、這些挑戰目前來講它規劃或者討論過哪些具體的行動策略，想要來試圖的去解決對於這些策略或措施，您從政府部門的角度來看您覺得可行嗎？</p>
d. 社區參與動機 ⁶	<p>◆ 他人影響</p> <p>◆ 社會型動機</p> <p>◆ 自我型動機</p>	<p>d1、請問您對平心志工的成員是如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？</p> <p>d2、請問當您所面臨的社區問題逐一改善後，結果你看到社區居民參與社區的狀況</p>

⁵ 面臨社區志願服務問題所規劃出解決方案之對策。

⁶ 指社區中之志工基於個人內在的心理需求與外在環境因素的刺激影響下，驅使自我願意從事與志願服務相關工作之內在行動歷程。

	<p>◆ 利他型動機</p>	<p>是否提升，若有，是提升到甚麼程度?</p> <p>d3、請問當初您加入社區志工隊的動機為何?如何加入的?</p> <p>d4、您加入志工隊多久了?請問您加入志工隊後心境上是否有些轉變?現在回想起來，加入之初和現在，你心境上有沒有對參與社區志願服務這部分心境上有那些轉變?</p> <p>d5、那您本身有參與貓頭鷹志工隊嗎?或您是否曾經受邀參與?</p> <p>d6、那您參與或不參與的考慮是什麼?如果您有參與的話，您是否曾經參與過而後來退出，退出的原因是?那持續參與的原因是什麼?</p> <p>d7、就您跟平心社區這些民眾的互動來講，您有沒有觀察到整個社區的參與動機實際上有在提升?</p>
<p>e.其它類</p>	<p>訪談引言及蒐集社區基本資料。</p>	<p>e1、請問您平心社區發展協會的貓頭鷹志工隊是如何成立的?</p> <p>e2、是不是再請您回顧一下平心社區整個發展過程及您認為最大的成效為何?</p> <p>e3、請問您對所屬貓頭鷹志工隊的未來期許為何?如何來進展?</p> <p>e4、請問您對您所參與的志工隊有何心得與期許?</p> <p>e5、請問您知道平心社區發展協會有哪些社會福利服務團體嗎?</p> <p>e6、對這些福利團體的服務您滿意嗎?您認為有其改進成長的空間嗎?</p>

		e7、平心社區所在的這個地方，在沒有社區發展協會成立之前，跟成立之後，你以業務督導者的角度來看，您覺得它有甚麼樣的變化？
--	--	--

資料來源：研究者自繪

第三章 個案分析與研究設計

第一節 平心社區的基本資料介紹

壹、個案簡述

一、社區成立

95 年前即成立了平心社區發展協會，當時以環保志工隊的名稱運作，從事推展社區發展事務；97 年社區發展協會改選理事長後，由曾理事長當選之後，社區才熱絡起來，99 年經由臺中市政府社會局的建議，隨即以平心社區貓頭鷹志工隊的名義，加入祥和志工隊第 150 小隊至今，目前志工人數計 108 人，其中有約 40 人已完成志工基礎與特殊訓練，其他成員亦陸續接受訓練中。⁷

二、地理位置

平心社區位於台中市北屯區，初期居民以務農為主，但隨都市更新計畫實施，昔日農村田野風貌轉變今日高樓林立、路寬車多，又因大台中捷運系統即將啟動新建 BRT，更加帶動地方繁榮發展。行政區域北以旅順路為界，南至文心路四段，東以柳川，西鄰崇德路二段，面積 0.1690 平方公里，屬於都會型集合式住宅社區，社區內目前有一座公園及一處綠地。

三、人口組成

平心社區計 21 鄰，社區總戶數計 1,800 戶，社區總人口數計約 5,008 人，社區 65 歲以上老人計約 385 人。

⁷內文參考附錄七，編號 I -A:8-8 、 I -A:9-9、 I -B:16-16、 I -C:19-19、 I -D:20-20。

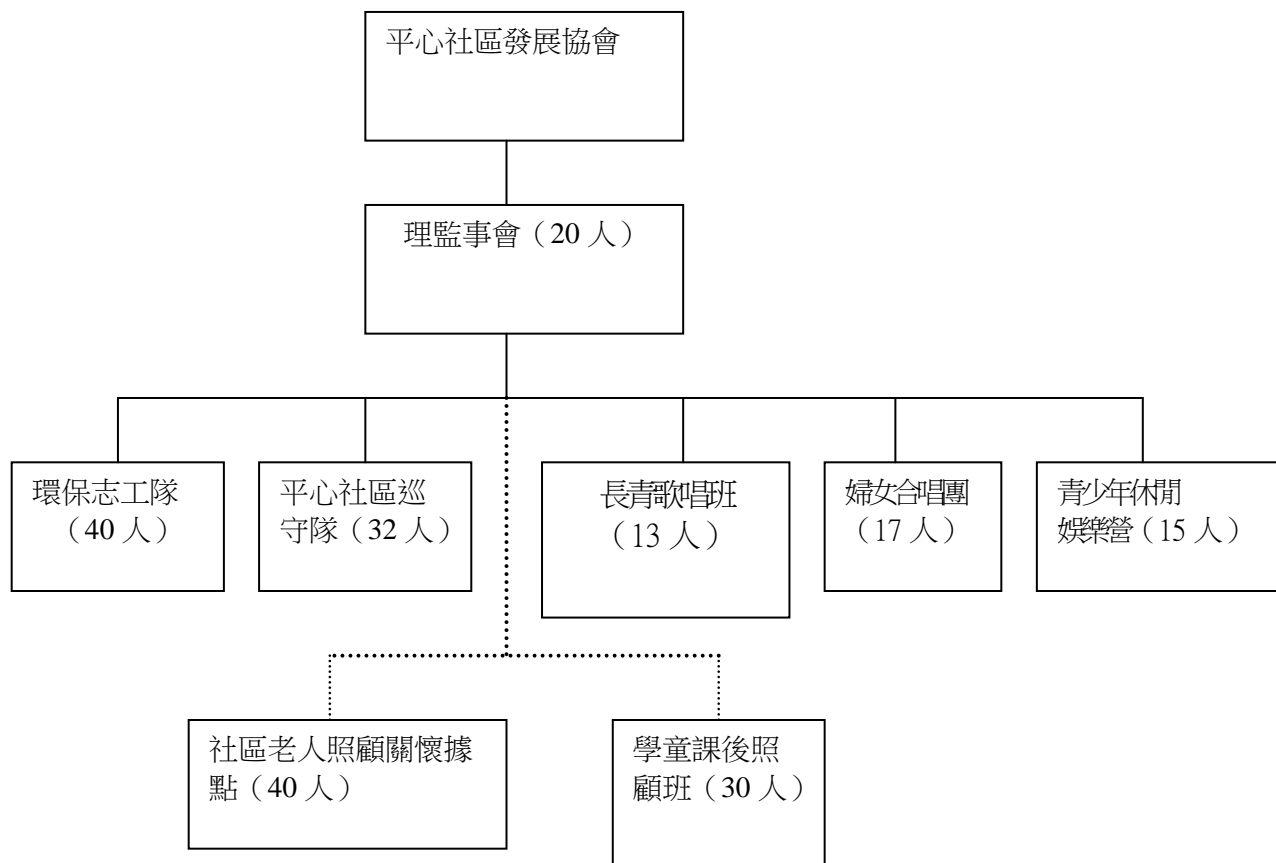
四、社區的精神標誌

貓頭鷹是平心社區的Logo，97年社區發展協會理事長改選由曾理事長上任後，經由臺中市政府社會處（縣市合併後之社會局）的建議，初次加入臺中市祥和志工隊第150小隊，由於加入祥和志工隊時需命名，後經曾理事長、志工隊長及社區重要幹部討論後，因當時平心社區志工不多，多數志工均為白天要上班而利用晚上時間開會討論志工事務，例如，巡守隊的工作也是利用巡守志工於夜間執行社區安全巡守工作，而且理事長表示平和心的字上下寫起來就好像一隻停在樹枝上，極符合平心社區志工於夜間服務的精神，是以將平心社區志工命名為貓頭鷹志工隊，從此便以貓頭鷹為平心社區的精神標誌迄今。

由本文之文獻探討歸納發現，社區的精神標誌為影響社區動力整合之重要因素之一，經由研究者對社區的觀察，平心社區的精神標誌於社區中隨處可見，例如：里辦公室、社區發展協會、三角公園之守望相助隊休息處、社區活動海報、文宣及志工隊成員制服等均有貓頭鷹的標誌；除此之外，還會隨著貓頭鷹志工隊的腳步而跟著移動，例如：藉由訪談資料發現，理事長會要求平心社區貓頭鷹志工隊成員，無論參加任何的活動、聚會或研習等，均需著印有貓頭鷹志工隊標幟的制服及帽子等，不僅可宣揚平心社區也希望能凝聚社區動力讓該志工隊成員感覺貓頭鷹志工隊是團結的，將更有助於推動平心社區之發展。

一、平心社區發展協會組織架構

組織結構是組織的首要部份，結構的良好與否，直接影響組織成效，欲了解組織概況可由其組織架構觀之。是以，可由組織架構圖認識平心社區發展協會，其架構如下圖3-1：



-----代表社區發展協會成立後衍生的服務項目

圖 3-1 平心社區發展協會示意圖

資料來源：社區曾理事長提供，並參考平心社區發展協會組織章程(附錄三)後，於2011.10
由研究者自行整理

貳、社區歷史發展沿革

臺中市第四期重劃以前，二分埔都是種了一些稻田跟甘蔗，是一個純樸農村，在三十年前以前，因為都市發展的需要，所以我們這個地方二分埔重劃了，可是現在重劃以後出生的小孩一定不知道，這個地方以前的發展過程，所以我(賴明聰先生)把它過去發展的過程記錄下來，讓現在出生的人，能夠知道過去的歷史(賴明聰，2006)。

二分埔是如今臺中市北屯區平心、平田、平和等十個里過去的地名，清朝時隸屬台灣縣揀東下堡二份埔庄，日治時期隸屬臺中州大屯郡北屯庄，大字名稱二分埔街，街庄

名稱二份埔庄，日據後期二份埔庄依柳川分為二分埔一堡與二分埔二堡；光復後二份埔庄分為平和里與平田里。

二分埔老地名從此在台中的地圖上消失，先民開墾鄉里的故事與歷史，也被後人漸漸淡忘。二分埔距離臺中縣市交界很近，發展快速，光復後只有平田、平和兩里，民國 68 年因都市計畫(四期重劃)後就分為平心、平田、平昌、平和、平順、平安、平德、平陽、平福及平新等共十個里。東起北屯路以西到大連路以南，太原路以北，山西路以東。

說起二分埔的歷史，更得從心田五美派，賴家的開墾史說起，雖然早在雍正年間，六館業戶中的秦廷艦墾地，就包括了二分埔一帶；但乾隆初年二分埔一帶，仍是一片荒埔地，直至二十五年間，才有賴雲從等賴姓五墾戶，從福建心田鄉來此墾荒，之後五位懇戶，將開墾的土地分為二庄，即後來的二分埔庄與三分埔庄。

乾隆六十年賴雲從即在臺置產，仿照故鄉心田老宅形式，建三合院大宅，成為賴家心田五美派的開台祖，而在與耆老的訪談中，在二分埔的文史調查裡，在地文史團隊發現，賴家與二分埔深厚的淵源。

台中市北屯區的昌平路一帶，原名稱為「二分埔」，附近的松竹路一帶則名為「三分埔」，在二百多年前，「三分埔」及「二分埔」的土地正是由賴家所開墾；賴家的祖先賴雲從（1721～1796 年）原籍福建漳州府平和縣武聖堡清寧里石繩社心田鄉，後移居赤嶺溪邊城，在 1778 年（清乾隆 43 年）渡海來台，在台中北屯一帶承租土地耕種，後來逐漸富裕而購置田園，他有五個兒子，正是台中賴氏「心田五美派」的始祖。

賴雲從的第五房子孫賴日貴（1820～1887 年）克勤克儉，購置田園、拓展家業，他與妻妾一共生下了 12 個兒子，子孫繁茂興旺，到 1912 年（大正元年）時，12 房的人丁已達百餘人，家產數十萬，為台中一帶的大戶巨族。

賴日貴的第 9 子賴德祥則於 1896 年定居於「二分埔」，並在當地興建一座三合院

住宅，取名為「懷德堂」，並在正身大門二側有泥塑對聯：「懷思我祖克勤克儉以光門第，德願兒孫是則是倣丕振家聲」，希望子孫能懷祖德、振家聲；在興建「懷德堂」之後，賴德祥的家業更加富裕，而地方人士也相傳，「懷德堂」的地理毓秀，屬於風水地理中之「蛇穴」，使賴家得以發跡致富。

八十多年前，賴德祥的長子賴崇仁有鑑於住宅外的「土角」門牌不起眼，在地理師的建議下，就在「懷德堂」外興建一座磚造門樓，沒想到工人們在挖掘地基時，赫然發現土地下竟然有數百條四彩的小蛇亂竄，仔細一看，這些小蛇並未睜開眼睛，係剛出生不久，證明了賴家位居於地靈人傑的蛇穴上，因此能飛黃騰達；由於發現了蛇穴，賴家即在新門樓上撰寫著「得天地精華日暖風和光世第，鍾山川秀氣雲蒸霞蔚啟人文」對聯，並取名為「積善樓」，以期勉子孫們要行善積德，才能福澤綿延。

到了 1979 年，台中市政府進行第四期市地重劃，必須將「懷德堂」拆除，賴崇仁的兒子賴濟汾數度向市府陳請，希望保留該座別具風味的古老建物，但市府不肯。1981 年時，台灣省文獻委員會基於保存文化遺產，希望台中市政府能以徵收的方式來保留該古厝，省文獻會主任委員林衡道更指出：「懷德堂是一座格局相當完美的古建築物，不但是台中市有名的古厝之一，而且堪稱是全省少數完整的古建築物之一，雖不能與板橋林家及霧峰林家相提並論，但其規模也在水準之上。」

雖然賴家子孫及文化界人士都主張保留「懷德堂」，但市府卻仍執意為之，在 1981 年 5 月開闢一條通貫昌平路的 20 米道路，並將古厝拆除，僅剩前方的門樓「積善樓」與五棵老榕樹，讓林衡道先生只能在報紙上發表文章，感歎自己「孤掌難鳴」，最後市府在各方的壓力下終於退讓一步，將「積善樓」及附近土地暫停標售。

直到 1999 年，賴家子孫再度向市府陳情，希望能將「積善樓」列為古蹟，經過多方的努力，終於在當年 4 月列為「市定古蹟」，政府並撥款五百多萬元進行維修工作，讓「積善樓」獲得保存；目前「積善樓」一帶已開闢為公園，經常有老人們坐在大樹下乘涼、下棋，度過悠閒的時光，經過 80 多年的歲月滄桑，「積善樓」已完成整修，以「市定古蹟」的面貌矗立在北屯二分埔，至於賴家的子孫也如同其祖先所期許一般，在

行善積德下福澤綿延，各自有所成就，在社會上貢獻其所長（賴明聰，2006）。

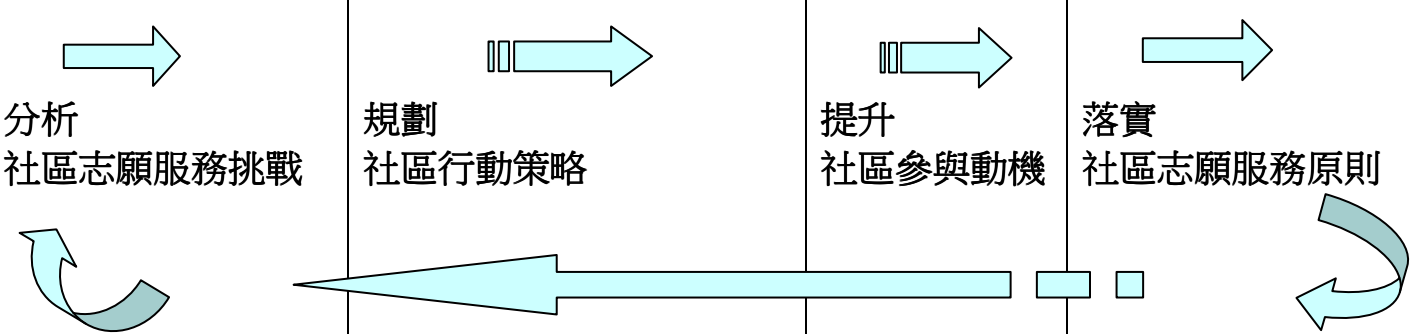
第二節 貓頭鷹志工隊的運作經驗分析

志願服務為時勢所趨，而社區之志願服務團體是隸屬於社區發展協會。換言之，社區發展協會是各附屬團隊之領航，社區發展協會理事長是志願服務組織團隊決策的核心。平心社區發展協會是推動及協調其附屬團隊，使該志願服務團隊能各盡其團隊組織使命。以下將依研究者之實地參與觀察及訪談資料進行臺中市北屯區平心社區貓頭鷹志工隊的運作經驗分析。

壹、社區發展經驗

本研究所探討之平心社區發展經驗，係指民國 95 年至 100 年間平心社區整個發展歷程。由研究者的實地觀察及訪談資料發現，95 年現任陳里長當選後，便積極致力於平心社區的發展工作，但有鑑於當時的社區發展協會理事長為前任里長時代所任命，與現任里長理念不同，配合度也不佳，因此在推動社區發展事務多有窒礙難行之處，於是，在 97 年社區發展協會理事長改選時，便由里長推舉現任的曾理事長當選，共同來推展平心社區發展工作，從此平心社區便活落起來，社區居民對社區的凝聚力也比以往更好。而有關該社區之發展經驗分析依本文研究架構為基礎，論述如下表：

表 3-1 95 年至 100 年間平心社區發展經驗分析表

年度	 <p>分析 社區志願服務挑戰</p>	<p>規劃 社區行動策略</p>	<p>提升 社區參與動機</p>	<p>落實 社區志願服務原則</p>	<p>正向循環評價 (每一次的循環不一定均能解決所有的社區問題，隔年可再另行規劃行動策略持續解決，最終達社區永續發展目的。)</p>
95 年	<p>社區環境髒亂： 社區隨處可見垃圾、狗大便及樹葉等、福德祠處之三角公園淪為社區髒亂點、社區居民健康堪慮。</p>	<p>➤ 整合社區動力： 1、透過里民大會、公寓大廈管委會等了解社區居民需求，凝聚社區共識，促進社區團結。 2、現任里長上任的第一年經由社區共識所獲得結論為，解決社區首要問題便是規劃環境清潔策略，社區居民健康才會更有保障。 ➤ 促進社區參與策略：</p>	<p>利他型動機：為了改善社區環境髒亂情形，主動加入環保志工隊，協助社區環境整潔。當社區變乾淨了，參與社區志願服務工作者也變多了，社區參與動機當然跟著提升了。</p>	<p>追求社區的共同利益：維護社區環境整潔，促進社區居民健康，落實利他主義之核心價值，即公共利益。</p>	<p>1、社區掃街成效垃圾量一次比一次減少，社區變乾淨了。 2、可進一步規劃社區綠美化工作之行動策略。</p>

		<p>1、成立環保志工隊。</p> <p>2、社區街道認養。</p> <p>3、社區環境清潔維護。</p> <p>➤ 開拓社區資源策略：招募環保志工</p>			
96年	<p>持續前一年未達成目標：缺乏整建工程經費社區三角公園綠美化工作未完成、社區發展協會幹部不支持</p>	<p>加強社區綠美化工作，清除社區三角公園內不該存在綠地上之建物（石桌、石椅），並解決垃圾問題同時又合乎節能環保目的增加綠覆地面積讓綠地變得有朝氣活力。</p>	無參與動機	無法落實社區志願服務原則	社區三角公園綠美化工作未完成
	<p>新挑戰-領導管理瓶頸：里長與理事長理念不同，理事長對推動社區發展工作配合意願低，社區發展工作推動受阻。缺乏社區整體規劃及寫計畫爭取經費之志工督導。</p>	<p>➤ 管理志願人力策略：</p> <p>1、里長籌畫於下年度（97年）改選社區發展協會理事長，擔任志工督導，協助社區發展事務推動。</p> <p>2、持續管理環保志工隊之志願人力，推動社區環保工作。</p>	<p>除環保志工推動外，其他社區活動因未推動，而減少社區居民參與社區服務機會。</p>	無法落實社區志願服務原則	<p>里長與理事長理念不同，理事長對推動社區發展工作配合意願低，社區發展工作推動受阻。</p> <p>除原環保志工隊積極推動社區清淨家園等環保工作外，其他社區活動難以推動。</p>
97年	<p>延續96年之領導管理瓶頸</p>	<p>➤ 管理志願人力策略：改選社區發展協會理事長，推動社區發展事務。</p>	<p>利他動機：為推動平心社區發展，共同為改善</p>	<p>追求社區的共同利益，落實公共利益之志願服務原則。</p>	<p>新任理事長，雖缺乏志工督導專業經驗，但其</p>

			社區居民的生活水平，追求社區的共同利益。		對社區發展事務主動積極參與。已取得社區規劃師資格，並積極參與各項志願服務訓練課程。
社區資源缺乏：缺乏經費，辦理社區活動。社區經費不足時，有時候就是理事長或里長自己掏腰包奉獻。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 開拓社區資源策略：就現有社區發展協會組織，維持其既有的功能，並結合社區資源，辦理社區活動，例如：結合社區志工及學校辦理伴我成長，逐夢一夏-2008 社區學童成長夏令營、結合社區醫療院所及區公所充實長壽老人俱樂部文康休閒設備、結合社區志工及社區醫療院辦理免費之「社區媽媽教室」-自我成長系列活動及端午婦女健康講座及實務研討等活動。 	<p>利他型動機：為推動平心社區發展，共同為改善社區居民的生活水平，追求社區的共同利益。</p> <p>受他人影響及社會行動機：由訪談資料發現，有些志工加入社區志工隊主要為受親朋好友影響及拓展人生經驗而加入的。</p>	追求社區的共同利益，落實公共利益之志願服務原則。	社區缺乏經費，雖透過志工督導（理事長）積極結合社區資源，但所辦理之社區活動及社區居民的參與情形仍有其限制；為使社區永續經營發展，積極爭取社區發展經費有其必要性。	
社區安全挑戰：夜歸婦女皮包被搶。社區監視器不足，社區街巷死角，監控不易。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 促進社區參與策略：鼓勵社區居民加入守望相助志工隊，協助社區夜間巡守工作，增進社區居民生命財產安全。 ➤ 開拓社區資源策略：結合 	自我型動機：參與社區巡守隊，保障社區居民安全，巡守志工自認為是個人自我期許，能實現居	社區之巡守志工，為了追求社區居民的生命財產安全，犧牲睡眠時間守護居民的安全，即為落實公共利益之志願服務原則表現。	社區守望相助隊，對於社區巡守工作需永續不斷，對歹徒才有嚇阻作用。有幸，此部分區公	

		轄區派出所，共組社區安全聯防約定，於夜間巡守時，遇有緊急狀況即由轄區派出所共同協助打擊犯罪。	住於安全社區的理想。 利他型動機:協助建構安全社區，使社區居民免於治安不佳之危害。		所每年均有經費補助守望相助隊添購設備及微薄之執勤費用，巡守工作每日均有人輪班。
98 年	社區發展經費不足（延續97年社區資源不足挑戰）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 提振社區意識策略：藉由理事長寫計畫，增取經費辦理社區發展活動，增進社區居民向心力，凝聚社區意識。 ➤ 開拓社區資源：藉由理事長寫計畫，爭取經費，辦理社區發展事務。 ➤ 整合社區動力策略：藉由社區里長、理事長及執行長等社區幹部為社區中長久居住者，較瞭解社區中大多數居民的共同需求及整體的利益為何？與社區中各界人士經常接觸，更有助於結合社區資源，促進社區團結，整合社區動力促進社區發展。 	多數平心社區志工與居民均以利他動機為社區志願服務之參與動機：即為追求社區整體公共利益發展，開拓社區資源，爭取社區發展經費。 又透過社區發展活動頻仍，增進社區志工與居民及居民與居民間之互動關係，提升社區居民主動參與社區工作的意願，進而提振社區意識，增進平心社區發展。	為追求社區整體居民共同需求目的，落實公共利益，促進社區發展。 透過社區居民活動的參與，增進彼此的信賴感；結合社區資源，促進社區團結，整合社區動力，以落實平心社區社會信任志願服務原則，促進社區永續發展。	98 年共爭取到社區發展經費計 364,000 元，對社區發展事務有莫大幫助。此為平心社區發展工作較活絡的第一年，仍有待社區督導持續不斷經營平心社區發展工作。
99 年	志願服務資訊不足：社區督導（曾理事長），透	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理志願人力策略：將社區志願服務組織，統一納 	有本文文獻回顧歸納出，志工服	落實公共利益與社會投資之志願服務原則，平	1、延續 98 年社區發展工作，持

<p>過臺中市政府社會局協助，才知可將社區所有志工納入正式志願服務組織，趨向志工專業。</p>	<p>入臺中市祥和志工隊第150小隊，並命名為平心社區貓頭鷹志工隊，從此平心社區志工除部分登記有案之環保志工外，已將所有志工有了正式的歸屬，並依志願服務法加入社會局的志工保險，並參與志工基礎訓練與特殊訓練，從此貓頭鷹志工隊成員更有保障。</p>	<p>務的動機是多元的，希望透過平心社區貓頭鷹志工隊成立為正式之志願服務組織後，志工能獲得應有的保障及享受該有的權力與義務，進而提升社區公民參與意願，促進平心社區的永續發展。</p>	<p>心社區志工能獲得應有的保障及享受該有的權力與義務後，更能以追尋社會整體的共善或共好及有益於社區民眾福祉為目標，促進社區積極發展</p>	<p>續爭取社區發展經費計338,000元。 2、平心社區貓頭鷹志工隊正式成立，奠定平心社區永續發展基礎。</p>
<p>平心社區發展潛在危機：志工督導僅一人，缺乏志工督導協助研擬社區發展計畫，爭取社區發展經費，缺乏經費核銷專才，缺乏具資訊、辦活動、機動和服務人力志工專業人才。有關平心社區辦理前項事務均僅社區發展協會理事長一名，面對日漸繁重之社區發展事務將無法負荷，急須培訓或招募此類專才志工，社區發展工作才得以傳承，並得永續經營發</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理志願人力策略：招募社區公務人員或教師退休之志工暨學生志工；培訓社區領導專才，分攤理事長工作，社區工作有所傳承，才得永續發展。 ▶ 開拓社區資源：延攬具社區發展經驗之政治人物，如：陳市議員為諮詢委員；結合社區群建電視台宣揚平心社區成果，促進社區居民共同參與社區；透過社區參訪，走出社區，與其他社區建立伙伴關係，參考其他社區發展優點，選擇適合平心社區發展部 	<p>自我型動機：認識自我，瞭解平心社區需求，奉獻自我文書及企劃專才，爭取社區經費，促進社區發展，提升社區居民生活水平，實現自我推動社區志願服務工作意願。</p> <p>利他型動機：奉獻自我專才，協助爭取社區發展經費，幫助社區弱勢家庭，建立</p>	<p>奉獻自我專才，協助爭取社區發展經費，幫助社區弱勢家庭，建立祥和溫馨社區，落實社會信任志願服務原則。培訓社區領導專才，獲取志願服務技能，落實志願人力資本理論核心價值-社會投資之志願服務原則，促進平心社區發展。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1、社區專業志工督導與志工招募及培訓，協助社區資源開拓，提振社區意識，社區發展永續不斷。 2、社區志工專才培訓困境-研習時間衝突。

	展。	分納入年度計畫，促進社區發展。 ⁸	祥和溫馨社區。結合社區群建電視台宣揚平心社區成果，提升社區居民共同參與社區動機。		
	社區志工人力與專才培訓困境-研習時間衝堂、社區志工年紀大，缺乏受訓動機。有時會遇到，志工在辦活動前一兩天表示臨時有事不能參加的困境。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理志願人力策略：招募社區公務人員或教師退休之志工。調整志願人力管理策略，通常在活動前一週就將工作人員名單安排好，同時會事先安排幾位預備人力，以備不時之需；或是透過志工會議，腦力激盪來商討志工人力困境之策略。⁹ ➤ 開拓社區資源策略：例如，結合鄰近社區發展協會、區公所及社會局等社區資源辦理志工基礎及特殊訓練。 ➤ 建議：希冀政府單位成立社區志願服務訓練資源網，透過網站之共同平台建立，儘量避免同區域之志工研習課程有衝堂情形發生。 	自我型社區參與動機：增進社區志工自我專業素養，清楚瞭解志工的權利義務提升志工參與志願服務動機，促進社區發展。	增進社區志願服務知識，促進社區參與意願，落實公共利益、社會信任及社會投資之志願服務原則。	結合社區資源，解決大部分社區專業訓練問題，社區中仍有少數志工因年紀大，自認為坐不住，仍未參與志工訓練，未來在經費及場地均獲解決後，理事長打算自行辦理社區基礎及進階訓練，方得解決此困境。
100	都會社區人際疏離感：	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 提振社區意識策略：透過 	利他型參與動	增加社區居民互動機	平心社區不斷

⁸內文整理自附錄七，編號 I -A:10-10、 I -B:29-29

⁹內文整理自附錄七，編號 I -B:23-23

年	<p>平心社區屬都會型社區，高樓大廈林立，因建築結構致使社區住戶很少能有水平式的互動，導致社區的疏離與冷漠，例如對社區老人問安或訪視的時候曾被當成詐騙集團，而不得其門而入。</p>	<p>社區活動的設計和參與，讓真正的社區民眾走出來，增加社區居民互動機會，凝聚共識，提振社區意識。</p> <p>➤ 整合社區動力策略：透過社區報進入社區，宣導社區事務，增進社區居民對社區志願服務的了解，以及社區活動的參與，拉近社區居民間彼此距離，促進社區團結，有助整合社區動力，解決社區人際疏離感問題，促進社區發展。</p>	<p>機：增進社區居民間彼此距離，促進社區團結，提振社區居民向心力，共謀社會福祉。</p>	<p>會，提升社區居民參與社區活動，促進社區發展，落實利他主義、志願人力資本理論及社群主義之核心價值，即公共利益、社會投資及社會信任之志願服務原則。</p>	<p>的透過文宣宣導社區事務，以及社區活動的設計和參與，增加社區居民互動與認識機會，方得解決都會社區人際疏離感問題，進而使社區得以永續發展不斷。回顧平心社區近幾年社區發展挑戰，一般性問題均已獲得解決，該社區已進入深耕型社區，如何發展平心社區特色，促進社區永續發展，為日後之重要課題之一。</p>
	<p>卻乏社區特色，永續發展平心社區受限：95年開始，平心社區貓頭鷹志工隊漸漸於臺中市北屯區小有名氣。然幾經評鑑後，經由專家學者</p>	<p>➤ 提振社區意識策略：籌設社區花鼓隊和大鼓陣活動發展為平心社區特色，成為臺灣中部地區社區發展的領航者，增加社區居民互動機會，凝聚共識，提</p>	<p>營造社區特色，趨使平心社區走出社區，建立與其他社區良好的夥伴關係，提昇社區多元的社區</p>	<p>營造社區特色，永續發展平心社區，落實利他主義、志願人力資本理論及社群主義之核心價值，即包含公共利益、社會投資及社會信任之</p>	<p>經由文獻探討及平心社區發展實務經驗分析出，需維持本研究架構之正向循環，社區才</p>

	<p>建議，平心社區除貓頭鷹精神標語外，如何建立起社區自己的特色，讓貓頭鷹志工隊走出北屯區，成為社區中的領航者，是該社區能否永續發展重要因素之一。</p>	<p>振社區意識。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 促進社區參與策略：說明該項具社區特色活動，參與該活動代表了社區的榮譽，增進社區志工或居民參與意願。 ▶ 開拓社區資源：結合社區資源，節省經費支出由平心社區志工隊成員發掘具有此專才志工擔任指導老師，運用社區發展協會執行長位於非都會區之空地，做為練習的場地，避免練習時之噪音，影響社區居民的清靜。 ▶ 整合社區動力：使社區居民了解平心社區特色，促進社區居民共識與團結，有助於社區動力之整合，促進社區發展。 	<p>參與動機，永續發展平心社區。</p>	<p>志願服務原則。</p>	<p>得永續經營發展。</p>
--	---	--	-----------------------	----------------	-----------------

資料來源：平心社區曾理事長提供，並經研究者整理後自繪

綜上，推動平心社區發展之過程目標，在於藉由增進社區居民互動機會，來培養里民之間互助合作共識和行動；而其終極目標則在於建立社區具有自主自決、互助關懷與具福利服務輸送功能的社會體系，進而促進平心社區之永續發展。

依本文分析架構論述平心社區的發展經驗，由表3-1印證每次循環並非能解決平心志願服務及社區困境等社區發展相關問題，且每次的循環並不見得一次就能完成；又依平心社區每次發展經驗的不同，該社區中之志願服務者或領導者，也將依前次欲達成正循環經驗所發生之問題適時的做調整，而最終將完成平心社區志願服務組織推展社區發展之正循環，也因此最終才得以促進社區之永續經營發展。

有鑑於社區發展是一種綜合性、基礎性與持續進行性的地方自治工作，也是一項社會意識改革運動。本研究綜合第二章文獻探討之志願服務相關理論，以及社區相關研究文獻之分析成果後發現：志願服務做的好，社區才能成行，才得永續循環發展；是以，研究者用此種正向循環的方式，來探討分析平心社區貓頭鷹志工隊推展社區發展之經驗模式，冀供其他社區發展之參考。

貳、社區發展成效

社區發展成效自然是發自里民內心的評斷較為公正，由研究者的參與觀察、深度訪談紀錄及次級資料的蒐集分析等發現貓頭鷹志工隊在陳里長、曾理事長及志工隊王隊長的帶領下，平心社區居民在95-100年間積極推展平心社區發展工作成效包括：社區比以前變的更乾淨、社區逢大水淹水情況改善、竊盜案變少，社區變安全、三角公園由原先的髒亂點，變成現在居民休閒遊憩的地點、98年透過貓頭鷹¹⁰協奏曲活動－建置平心社區導覽地圖讓里民認識社區，並清楚的了解整個社區的各個服務點、更讓社區居民知道平心社區有這個志工團隊來服務大家，也提供這個機會讓大家有參與做志工的機會可以來服務社區。¹⁰於下僅分析如下：

¹⁰內文整理自附錄七，編號 I -A:15-15、IV-K:12-12。

一、社區閒置空間，美「綠」風華再現

平心社區95年開始推動社區發展工作，經社區評估後，社區志願服務組織成員一致認為第一個社造點就是要改善福德祠三角公園的那塊綠地，當初那塊地為社區內唯一閒置已久的街角綠地，因遭電信業者及電力公司任意設置變電箱，且不知何時綠草地被以水泥塊砌成石桌、石椅不但破壞景觀，還成為流浪漢集聚處及矮灌木下各種注射針頭、吸食強力膠空罐子，更讓居民望綠卻步，已成為社區治安死角故有急迫性改善之必要。

又因95年缺乏經費，無法落實，便由組成之社區環保志工隊開始，先進行社區環保清潔工作，直至98年向文化局申請到貓頭鷹ㄟ協奏曲－建置平心社區導覽地圖計畫之180,000元之社區營造經費，才開始三角公園綠美化改造工程，如清除不該存在綠地上之建物（石桌、石椅），增加綠覆地面積讓綠地變得有朝氣活力，合乎節能環保目的，解決垃圾問題，社區綠美化工作有成，社區閒置空間，美「綠」風華再現，並成為社區志工與居民的共同話題。

此外，增加進入社區指示導覽圖，讓外地來的訪客不會再走錯方向-增加社區對外親和力，社區不再冷眼旁觀。另，在軟體建設方面，社區人情味變濃了-有個談話主題，居民會聚集討論接下來該做什麼？增加什麼？社區真正動了起來，雖然綠美化工程建設改變只有短短的時間，但由社區居民冷淡不理的態度到大家互相鼓勵打氣或提供建設性意見過程，都可看出平心社區居民對社區的關心與投入，願意主動參與社區發展工作，是另人興奮的。並且，透過文化資源的探訪-讓外來移民更能加深對第二故鄉認識了解提高共識及凝聚力，同時也讓身為二分埔家族之一原住民能再一次認識故鄉舊事務。

總之，從事社區發展工作者，不管是對任何事、物、景，心中永遠充滿希望與熱忱，都期盼心中【桃花源】能早日出現。由於平心社區貓頭鷹志工隊的努力，福德祠三角公園綠美化改造工程，曾獲原臺中縣市未合併前建設處處長和副處長好評，並先後榮獲臺中市胡志強市長頒發之2010推動社區綠美化工作，造福人群績效卓越獎及2011年優等環

保志工隊獎牌之殊榮。¹¹

二、關心社區居民需求，社區建設有成

（一）爭取完成下水道整建工程，平心社區淹水不再

先前平心社區部分街道，每遇下大雨便淹水，儼然成為社區居民安全之一大隱憂，民國95年現任里長當選後，便積極處理這個問題，並結合北屯區公所及臺中市政府建設處的資源與專業，經由相關單位會勘評估後發現，其主要原因為，除原下水道建置之排水管太小，每遇豪雨來不及宣洩外，又因該下水道年久未清，淤泥及垃圾凝固成塊阻塞排水道等因素所致。

第一年因當時之政府單位表示，該年度已無相關經費辦理平心社區下水道整建工程。平心社區便透過環保志工隊，由里長率先示範親入排水溝清除淤泥與垃圾，志工伙伴們，被里長精神感動，也不管排水溝的髒臭，共同清除排水溝，一起完成這樣艱鉅的任務，解決社區街道暫時的淹水狀況。隔年，在平心社區里長與志工幹部們積極爭取與聯繫下，前後共完成了20幾條的下水道整建工程，到97年這種淹水的情形已獲得改善，社區街道已不再淹水，居民感受到社區變安全，幸福滿意度也跟著提昇。¹²

（二）建設社區公園，社區休憩好去處

1、完成社區福德祠三角公園綠美化改造工程：臺中市北屯區昌平路和文心路的三角公園，原本是平心社區髒亂點，原有一些樟樹、守望相助隊巡守亭以及土地公在公園上，經由平心社區貓頭鷹志工隊以社區營造的方式把公園里的樟樹栽種的綠意盎然，由文心路及昌平路口經過，感官和以前已有決然的不同，變的很漂亮，更變成里民休息遊憩的好去處。¹³

¹¹ 內文整理自附錄七，編號 I -A: 15-15

¹² 內文整理自附錄七，編號 I -A: 39-39

¹³ 內文整理自附錄七，編號 IV-K: 12-12

2、完成旅順公園整建工程：社區發展協會曾理事長上任後，有鑑於都會社區居民休憩之場所不多，旅順公園裡除了原有的樹木及落葉外，更無其他運動遊憩設施，較難吸引社區居民到公園進行相關之休閒活動，故為倡導社區居民健康的生活型態，接觸綠地，便規劃社區內唯一之一處公園，使它有多功能的用途。於是在曾理事長及陳里長的奔走下，爭取到部分經費，終於在民國99年完成旅順公園整建工程，新增一些簡易運動設施及兒童遊樂設施，例如：溜滑梯、盪鞦韆、慢跑步道等。此外，並安排貓頭鷹志工隊排班，主動打掃旅順公園，維護該場地的清潔。之後發現，社區居民至旅順公園運動或帶小朋友遊憩的人也越來越多，同時也達成當初整建公園的目的，可見這樣的社區行動策略是具有成效的。

三、規劃社區活動，形成社區共識，促進平心社區永續發展

平心社區自 97 年新任社區發展協會曾理事長上任後，便積極投入志願服務工作，參與各項服務及社區營造等社區發展訓練，及帶領社區志工幹部至內政部評定優良社區標竿學習，將別人的優點帶回平心社區參考，並且取得社區規劃師資格，整體規劃社區藍圖，積極辦理各項社區活動詳表 3-2。

表 3-2 平心社區爭取經費補助暨辦理活動一覽表

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
97	伴我成長，逐夢一夏-2008 社區學童成長夏令營	1、和來自不同家庭兒童相互討論學習可提升兒童學習自信心與榮譽感。 2、家庭經濟開支稍為減低，雙親放心，兒童開心。 3、多元性學習課程讓兒童了解自我能力性向及興趣。	無	無
97	充實長壽老人俱樂部文康休閒設備	1、提供社區老人、居民有歌唱學習的機會和場所，用【音樂】來舒緩長者空虛、無助的寂寞壓力，也提昇長者們生品質、延年益壽、快活自在，以增進社區老人、居民學習興趣，並提高參與社區互動及各項會務之推廣。	無	無

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		2、充實本協會休憩娛樂設施，並提供正當休閒活動，以促進身心健康。		
97	「社區媽媽教室」-自我成長系列活動	1、藉由自我檢查及相關醫學知識，可促進婦女朋友們遠離疾病，並保持身體健康。 2、學習簡單律動操，能夠遠離肥胖，維護美麗、窈窕、輕盈好體態跟【三多】說NO！ 3、讓親職教育能更加落實，父母親處事態度改變及使身教、言教相輔相成建立良好家庭氣氛與和諧社會。 4、藉由經驗分享，達到彼此情感交流，資源共享目標。 5、經由與會家庭，將正確觀念廣為分享、應用。	無	無
97	端午婦女健康講座及實務研討	1、自我增進知能、豐富生活。 2、各種包粽技藝熟練與認知。 3、走出去，認識結交新朋友增廣見聞。	無	無
97年經費補助總計：0元				
98	老寶貝手舞足蹈-爽爽樂歌舞搖滾派對活動	1、用【音樂舞蹈】來舒緩長者們空虛、無助的寂寞壓力，也能藉此提昇長者們生活品質機能、延年益壽、快活自在。 2、以增進社區老人學習興趣，並提高參與社區互動及政府各項老人福利政策之推廣、落實和了解，以弘揚敬老扶老的價值觀。 3、感恩長者如母之心情，以愛的掌聲獻真情表心意。 4、以【老吾老以及人之老】之精神為設立宗旨，提供社區老人、居民有歌唱學習的機會，用【音樂】來舒緩長者空虛、無助的寂寞壓力，也提昇長者們生活品質、延年益壽、快活自在，以增進社區老人、居民學習興趣，並提高參與社區互	30,000元	內政部老人福利

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		<p>動及各項事務之推廣。</p> <p>5、各項老人福利措施推動，並提供正當休閒活動，以促進長者身心健康愉悅。</p> <p>6、增加老人學習興趣和意願，鼓勵參與社區活動，讓政令推展功能更加健全及豐富。</p> <p>7、長者們可藉由活動走出家門與人互動增廣知能。</p>		
98	「婦女成長營編結技藝班」	<p>1、辦理『婦女成長營編結技藝班』編結技藝班研習活動，編出社區婦女生活創意美麗人生，由協會邀集社區婦女共同參與，聘請專人指導製作編結技巧，使中國傳統編結技藝文化在社區得以推廣及流傳。</p> <p>2、藉由動腦及手指靈活轉動提供身心靈健康。</p> <p>3、編結獨一無二成品，自我成就感逐步提升也增進日常生活品質更趨向完美及具人文氣息。</p> <p>4、集結社區內各社團之力量，使婦女與社區連結。</p> <p>5、技藝班編結出社區婦女美麗人生及多采多姿的家庭生活。</p> <p>6、傳統編結技藝得以風華再現。</p> <p>7、編結技藝立足社區、深入家庭。</p> <p>8、傳統編結技藝文化在社區得以推廣及流傳。</p> <p>9、提昇社區身、心、靈文化陶冶。</p>	40,000 元	內政部老人福利
98	千人呷粽－陸上摸魚樂活端陽活動	<p>1、端午為夏日首部曲，利用呷粽、立蛋迎接盛夏來臨。</p> <p>2、親子間同心協力捲褲管摸魚捉蝦歡樂一夏。</p> <p>3、繡一個與眾不同獨一無二的DIY 香包製作，更能帶動活動各項資源觀念培養既可豐富生活又能愛惜環境。</p> <p>4、各種技藝熟練與認知，讓傳統</p>	17,000 元	內政部社區福利

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		<p>技藝延續。</p> <p>5、培養親子間合作度增進情感交流。</p> <p>6、居民可相互分享呷粽、立蛋樂趣。</p>		
98	社區婦女 E 化電腦基礎資訊研習	<p>1、電腦基礎：(含文書基礎操作、電腦基礎設備認識)及網路研習。</p> <p>2、認識電腦硬體滑鼠基本操作</p> <p>3、WindowXP 作業系統</p> <p>4、輸入法與管理檔案資料夾</p> <p>5、如何上網(Internet)查詢資料 如何收發 E-mail 建立通訊錄 電子郵件的申請與設定-收件者管理電子郵件的傳送及接收-實施操作網路實用技能-組織及管理我的最愛-實際操作</p> <p>6、電腦資訊素養及防護安全相關措施</p> <p>7、Word 文書處理及資料建檔</p> <p>8、用 PowerPoint 簡報製作。</p> <p>9、運用社區有限資源，結合社區內資訊志工力量，共同訓練社區弱勢家庭未曾使用電腦婦女，提升婦女數位素養。</p> <p>10、利用基礎性電腦訓練，創造婦女社會與經濟方面多重機會，進而增加技能提升其就業能力。</p> <p>11、增進政府縮減城鄉婦女數位落差，提升資訊設備普及使用比率。</p> <p>12、提升社區內較弱勢家庭婦女參與比率及與世界接軌最基本能力。</p> <p>13、預期課程結業時至少三分之二以上學員能上網及發送電子郵件、建檔及運用網路各種相關資料建立正確觀念進而使用電腦。</p>	52,000 元	內政部社區福利
98	平心社區報	1、利用【徵稿—含文章、照片】	45,000 元	市府社會處

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		<p>參與社區報製作方式，能有效網羅隱藏社區內各行各業的精英及優秀人才一展長才和獨特眼光見解點出社區優缺點，並透過實際採訪、報導拉近社區居民互動頻繁，提昇社區邁向學習型的社區讓社區居民的視野更加寬廣，並能與世界接軌、胸懷更加包容，豁達，共同守護自己的家園為社區注入新的希望建設安祥的社區。</p> <p>2、透過社區報讓居民了解社區或里辦公處及相關單位訊息外，更能身體力行加入創作爬格子的行列，將隱身社區各角落的精英及各領域之人才網羅其中，並情商社區內具電腦專才之居民，樹枝狀培訓人才的方式，進行採訪、文字編輯及攝影工作，使社區報更加多元可看性。</p> <p>3、透過社區報的製作，因攸關個人創作訊息是否會刊登其中而多所期待，並造成這季的風雲人物，流傳於大街小巷中，成為社區故事的一角。</p> <p>4、有期待才有希望【有夢最美；希望相隨】，社區報的發行亦可測知社區的動力是否為活水，是否應時時注入新血，並將社區推向更成熟的階段，美麗祥和的社區之願望不遠之。</p> <p>5、藉由社區報，讓社區居民視野格局放大，更寬廣、更包容，不侷限於一隅。</p>		
98	貓頭鷹ㄟ協奏曲 - 建置平心社區導覽地圖	1、目前社區內唯一閒置已久的街角綠地，因遭電信業者及電力公司任意設置變電箱，且不知何時綠草地被以水泥塊砌成	180,000元	市府文化局

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		<p>石桌、石椅不但破壞景觀，還成為流浪漢集聚處及矮灌木下各種注射針頭、吸食強力膠空罐子，更讓居民望綠卻步，己成為社區治安死角故有急迫性改善之必要。</p> <p>2、原本自六十九年四期重劃至今未曾改善之閒置綠地在文化局協助之下有了明顯改善，如硬體設施、來往視野更加遼闊-人、車更安全、增加進入社區指示導覽圖，讓外地來的訪客不會在走錯方向-增加社區對外親和力，社區不再冷眼旁觀。</p> <p>3、不該存在綠地上之建物（石桌、石椅）清除解決垃圾問題同時又合乎節能環保目的增加綠覆地面積讓綠地變得有朝氣活力。</p> <p>4、另，在軟體建設方面人情味改變了-有個談話主題居民會聚集討論接下來該做什麼？增加什麼？社區真正動了起來，對協會志工來說如同打了一劑強心針。</p> <p>5、文化資源的探訪-讓外來移民更能加深對第二故鄉認識了解提高共識及凝聚力，同時也讓身為二分埔家族之一原任民能再一次認識故鄉舊事務。</p> <p>6、雖然建設改變只有短短的半年時間，但是從冷淡不理的態度到大家互相鼓勵打氣或提供建設性意見都可看出社區居民改變或許不久將來平心社區就能升級進階社區而能有機會與其他社區分享社造甘苦談。</p> <p>7、從事社區發展作者，不管是對任何事、物、景心中永遠充滿</p>		

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
		希望與熱忱，都期盼心中【桃花源】能早日出現。		
98年經費補助總計：364,000元				
99	平心社區發展協會自強活動(含貓頭鷹志工隊成員)	日期：99年7月10日(農曆5月29日)(星期六) 協會今年安排會員一趟知性與健康二合一自強活動讓會員親身體驗南庄內舊時建築及現代社區營造後二者之間比較。	約60000元	協會會費及里長、理事長贊助及部分自費
	中秋月團圓敬老長壽卡拉OK秀才藝表演活動	藉由卡拉OK秀，增進社區長者長壽敬老之中秋月團圓活動。	25,000元	內政部老人福利
	慶端陽敬老綁粽秀手藝表演活動	藉由慶端陽綁粽秀手藝表演活動，表達社區長者長壽敬老之意。	25,000元	內政部老人福利
	親親愛媽-感恩心活動	父母親在我們兒時為我們把屎、把尿、拉拔我們長大，大家成年之後也應該以實際有效的行動，表達對他們的愛；以虔誠的心，給父母親或長輩們大大擁抱，發自內心輕輕說出我愛您，感恩照顧與支持。在母親節即將到來之際，該如何表達對媽咪，偉大無私的付出呢？藉由歌聲與製作康乃馨送給親愛的媽咪吧！希望藉此活動，表達對全天下每位媽咪的感恩祝福之心。	20,000元	內政部社區福利
	平心社區刊物	延續平心社區報，宣揚社區相關活動與訊息。	30,000元	內政部社區福利
	社區媽媽教室-自我成長系列知能講座研習	增進社區媽媽自我成長與互動機會，凝聚社區共識。	25,000元	內政部社區福利
	單親家庭子女課後照顧服務計畫	協助社區單親家庭子女課後照顧服務，減輕社區單親家長照顧子女負擔，增進對社區的認同。	143,000元	內政部兒童福利
	社區成長學習活動-電腦研習	增進社區志工電腦文書處理能力，協助辦理社區相關文書事務。	30,000元	內政部社區福利
	社區成長學習活動-編結技藝研	延續98年「婦女成長營編結技藝班」研習課程，頗受好評。	20,000元	內政部社區福利

年度	活動名稱	活動內容	補助經費	補助單位
	習 綠蔭下ㄟ童玩樂 — 真人行棋和童玩 DIY 暨古早傳統風味 食品嘗	活動目的： 1、綠地文化深度耕耘可提倡傳統技藝與 學習技巧，以社區小朋友為棋子， 聽令指揮官下棋可以培養孩童 服從與團隊默氣及合協感。 2、傳統古早童玩教學—竹蜻蜓、 毬子 DIY 讓小朋友了解阿公 阿嬤年代以竹片、尼龍繩即可 製作簡單的竹蜻蜓、毬子於秋 收後稻田或門前曬稻場三、二 人一組玩起踢毬子或竹蜻蜓。 3、藉由本次活動可以將老祖宗智 慧、技能以生動活潑方式呈 現。 4、另結合社區資源讓居民能有機 會參與社區公共空間的事 務，增加認同度與共識讓被忽 視以久的閒置區域能借由人 之參與再現風華，平心街角綠 地成為親子共享之【心】樂 園。	20,000 元	台中市政府 社會局
99 年經費補助總計：338,000 元（自強活動未計入）				
100	中秋敬老卡拉OK秀 歌藝表演活動	延續 99 年，藉由卡拉OK秀，增進 社區長者長壽敬老之中秋月團圓 活動。	25,000 元	內政部老人 福利
	端午敬老健康宣 導暨綁粽秀才藝 活動	延續 99 年，藉由慶端陽綁粽秀才藝 表演活動，表達社區長者長壽敬 老之意。	25,000 元	內政部老人 福利
	建立社區照顧關 懷據點	於平心社區活動中心成立老人關 懷據點活動，透過里長了解社區 中需照顧關懷的長者，定期做據 點服務，包括定期訪視、電話問 安及	145,000 元	內政部老人 福利
	社區成長學習活 動-社區成人成長 知性研習	辦理社區成人成長知性研習活 動，例如：養身之道、理財通及 健康操等活動	15,000 元	內政部社區 福利
100 年經費補助總計:210,000 元				
101	廟宇捐贈	二分埔福德祠香油錢，透過該委 員會回饋社區捐助之經費。	30 萬元	二分埔福德 祠委員會

資料來源：平心社區曾理事長提供，並經研究者整理後自繪

平心社區發展歷程中透過社區活動的辦理，增進社區居民互動及參與的機會，里民對平心社區越來越認同，社區居民也越來越團結，更感受到平心社區好的改變，並拉近都會社區人際的疏離感，形成社區居民的共識，進而促進平心社區永續發展的力量。¹⁴

另，經由訪談資料發現，平心社區成立前後最大的改變就是活動變多，社區居民向心力變強了，環境也變乾淨了，這是很明顯的外在改變；而且平心社區居民在參與的過程中，不僅是社區居民的自覺，連政府單位督導也發現其對社區的參與動機是絕對有慢慢提升的，而且平心社區他有一個很好的地方就是和里長結合，才會相輔相成，更增進了社區持續發展的動力。¹⁵

平心社區志願服務組織認為社區發展最大的成效為大家都做的很有信心，里民充分感受到社區好的改變，並會給予貓頭鷹志工團隊稱讚，讓志工們覺得很有成就感，貓頭鷹志工們的努力大家都看的到，這樣的成就感也許就是志工們所認為的成效吧！相信曾經做過社區的你我更能深刻體會。¹⁶有時候里長或社區的志工們也會很感動自己真的能為自己所居住的社區做一些事情，那是一種莫名的感動與成就感。並覺得讓居民有那種對社區發展好的評價及好的感受，讓居民都能喜歡自己所在的社區，社區的生活品質及幸福指數也能提升；其更能體認到平心的好，是要社區居民一起去維護與努力的，這樣正向觀念的轉變，社區志工幹部們認為這應該是最大的成效吧！¹⁷

四、清淨家園，平心社區健康幸福

經由平心社區陳里長、陳執行長及王志工隊長訪談資料分析發現，95年剛開始做環保，從事社區掃街活動時，當時的垃圾是要請環保局的垃圾車來載的，後來經過志工隊的努力，居民看到社區變乾淨了，也願意一齊守護社區的環境整潔，由垃圾量一年比一年少就可發現社區志工們推展社區環保工作是有成效的，像現在的垃圾大部分都只是那些自然落下數葉或數枝比較多，因社區裡的還有三角公園及旅順公園落葉比較多，垃

¹⁴內文整理自附錄七，編號 I -A: 15-15

¹⁵內文整理自附錄七，編號IV-K: 15-15、I -D: 99-99、IV-L: 26-26

¹⁶內文整理自附錄七，編號 I -A: 43-43

¹⁷內文整理自附錄七，編號 I -A: 44-44

坡現在的計量單位，改以幾個畚箕就可數了，大概幾十包，和以前比真是少太多了，並且每年均獲得市政府清淨家園全民運動計畫績效良好的表揚，有被肯定並覺得與有榮焉的感覺很棒，貓頭鷹及環保志工認養社區道路及公園進行掃街活動的成效由此可見。¹⁸

營造平心社區永續乾淨清新環境，需要社區中之志願服務組織持續不斷的維護，所以，目前平心社區環境已維持一定程度的整潔，經過多年來的掃街活動，很多居民亦會針對住家附近的街道主動來認養，志工們掃街的範圍及時間也因此而跟著縮短，自100年初即由原本每週的活動改以每個月第三週的週六進行掃街活動，迄今從未中斷。而志工們省下來的時間則可改以進行其他志願服務工作，以使社區志願人力能獲得適時且充分的運用。¹⁹

五、關懷弱勢，凝聚社區共識

- (一) 單親家庭子女課後照顧服務計畫：平心社區曾理事長上任後與里長，積極關懷社區弱勢族群並規劃社區相關活動，透過里長提供社區弱勢單親家庭名冊計約23人，於民國99年申請該計畫並向內政部申請到143,000元經費，協助平心社區單親家庭子女課後照顧服務，減輕社區單親家長照顧子女負擔，增進對社區的認同，頗受社區居民好評。
- (二) 建立社區照顧關懷據點：平心社區總人口數為5,008人，其中65歲以上老年人口總數為385人，佔該社區總人口數比例達7.69%，根據聯合國的定義，老年人口(指65歲以上)佔總人口數比例達百分之七以上的國家即為高齡化國家，由此推論，平心社區為屬高齡化社區，老人問題及福利值得重視。因此，民國100年由曾理事長帶領平心社區貓頭鷹志工隊，於平心社區活動中心成立老人關懷據點活動，爭取到145,000元經費，並透過里長協助了解社區中需照顧關懷的長者，定期做據點服務，包括定期訪視、電話問安及平心社區老人服務據點之活動，透過這樣的活動增進社區中長者與長者、長者與志工及長者家屬與家屬間的互動，且頗受社區居民的讚許，更形成社區長者們的安慰與期待，進而凝聚社區共識，促進社區發展。

¹⁸內文整理自附錄七，編號 I -D: 113-113、I -D: 104-104

¹⁹內文整理自附錄七，編號 I -D: 106-106

²⁰其服務時間表詳如表表3-3

表 3-3 平心社區照顧關懷據點服務時間表

項目	時間	地點	備註
關懷訪視服務	星期六 9：00~16：00	社區訪視	貓頭鷹志工隊排班進行訪視服務
電話問安、諮詢及轉介服務	星期二、五 14：00~16：00	全社區	貓頭鷹志工隊排班進行本項相關服務
健康促進活動	星期三 9：30~11：30	平心里活動中心	1、結合社區醫院、衛生所、診所等進行老人健康篩檢、健康講座等健康促進活動。 2、貓頭鷹志工隊排班協助長者進行健康促進活動。
藝文、技能活動	星期二 9：30~11：30	平心里活動中心	貓頭鷹志工隊排班協助長者進行書法、歌唱等藝文、技能活動。

資料來源：研究者自繪

六、發展平心安全社區，確保社區居民安居樂業

平心社區於民國 95 年即成立守望相助隊，從事常年社區巡守及春安巡守工作，勤務執行時間自每日二十二時至次日凌晨三時，其巡邏工作費每月約新臺幣 4.5 萬元、裝備費每隊每年最高新臺幣 3 萬元，符合「臺中市里守望相助隊管理辦法」規定，其組成成員有三分之二均為貓頭鷹志工隊成員。由於研究者為了解該守望相助隊實際運作情形，曾親自參與觀察，由該社區發展協會曾理事長及陳執行長帶領解說觀摩其巡守工作內容，自覺巡守隊員們其志願服務精神的確令人感佩，有些志工因所屬業務單位繁忙無法請假，值班至凌晨三點後隔天還要上班，其所堅持的信念就是要維護自己及社區居民的生命財產安全，它們認為這是一件極具意義的工作，且均發自內心，歡喜做、甘願受。

另由深度訪談紀錄分析發現，95 年至今社區巡守有成，小偷不再，社區安全自在；

²⁰內文整理自附錄七，編號 II-E: 20-20、III-H: 20-20

由參與觀察中巡守志工亦表示，現在巡守比前幾年輕鬆許多，由於和派出所連防，對歹徒確實有嚇阻作用，犯罪案件最近一年多已不復見。期望運用民間資源、結合警力執勤，共同守護家園，讓治安更好，民眾更平安，交通更便捷，服務滿意度更高

七、平心社區服務有成，社區榮譽掌聲不斷

由訪談資料分析發現，北屯區公所承辦人員及業務課前課長均認為，現在的平心是很積極的在經營社區，在北屯區的社區中，比較以前的資料發現，現在的平心社區是從以前默默無聞的社區變成現在小有名氣，他們的里長及理事長配合得很好，這個部分對推動社區的發展是有加分的作用，也很用心在經營社區，像其他社區有問題，也會引見平心社區，請他們去請教該社區之經驗。政府單位督導看到平心社區經過這幾年的努力，其貓頭鷹志工隊推展該社區發展是有成效的，如此才有可能成為協助其它社區解決社區問題及觀摩之對象，且貓頭鷹志工隊越做越讚，並使社區居民對其所辦理之活動滿意度題升。²¹另有關平心社區96~101年所獲獎項如表3-4。

表 3-4 平心社區 96~101 年受獲獎狀（牌）一覽表

年度	獎項	頒獎單位
96	臺中市全民清淨家園計畫，績效良好，獲頒獎狀一紙。	臺中市北屯區公所
97	清淨家園全民運動計畫第一季績效良好，獲頒獎狀一紙。	臺中市北屯區公所
97	清淨家園全民運動計畫第二季績效良好，獲頒獎狀一紙。	臺中市北屯區公所
97	推行常年守望相助工作，協助政令宣導，著有績效，獲頒獎狀一紙。	臺中市北屯區公所
98	平心里環保志工隊，表現優異，獲頒獎狀一紙。	臺中市北屯區公所
99	臺中市各區里執行節能減碳綠美化計畫，榮獲北屯區第六名，獲頒獎狀一紙。	臺中市政府
99	推動社區綠美化工作，維護環境，造福人群	臺中市政府
100	平心社區貓頭鷹志工隊，維護里內環境品質，犧牲奉獻，榮獲市府優等環保志工隊獎牌一面。	臺中市政府
100	贊助 2012 祥龍獻瑞社區元宵聯歡晚會，熱心公益，	陳成添議員辦公室

²¹內文整理自附錄七，編號 III-I: 13-13、III-J: 18-18、I-A: 43-43、IV-L: 13-13。

	獲頒感謝狀。	育成同濟會
101	協助社區快樂兒童園遊會活動，推動工作不餘遺力，獲頒感謝狀。	臺灣民俗文物館

資料來源：平心社區陳里長及曾理事長提供，並經研究者拍照整理後自繪

第三節 研究設計

研究方法之選擇應視研究問題需求而定，基本上絕對是沒有優與劣之區分，為瞭解前述的研究目的與問題，在研究架構的基礎之上，本研究係採用質性研究的深度訪談法蒐集資料，俾使本研究能蒐集到更完整且原始的資料；此外，在陳向明（2008：227-228）「社會科學質性的研究」一書中亦曾說明，質的研究中訪談主要有以下幾種功能：（一）瞭解受訪者的所思所想，包括他們的價值觀念、情感、感受和行為規範。（二）瞭解受訪者過去的生活經歷以及他們耳聞目睹的有關事件，並了解他們對這些事件的意義解釋。（三）對研究的對象獲得一個比較廣闊、整體性的視野；從多重角度對事件的過程進行較深入、細緻的描述。（四）為研究提供指導，事先了解哪些問題可以進一步追問、哪些問題是比較敏感、需特別小心。（五）幫助研究者與被研究者建立人際關係，使雙方的關係由彼此陌生變成相互熟悉、相互信任。（六）使受訪者感到更加有力量，因為自己的聲音被別人聽到了，自己的故事被公開了。因此，有可能影響到自身文化的解釋與建構。

以下將分別針對本研究對象的選擇、訪談題綱的內容、訪談時間及地點做說明：

壹、研究對象的選擇

一、研究對象選擇原則

「質的研究中，研究者即是工具（the researcher is the instrument）。質的研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹地執行其工作。」。也就是說，研究者的工作訊息，絕大部分取決於研究者。因此，研究者在訪談過程中除具備觀察力、感受力及問問題能力外，更須具有親和力、同理心、傾聽的耐心以及中立客觀的態度來與受訪者互動，瞭解受訪者的主觀世界。在資料分析時，研究者更以其本身經驗、所受的訓練、以及對受訪者經驗的理解來進行理論性的分析。因此，在質化研究中，研究者本身即是最重要的工具。

本研究之研究方法擬採用質化訪談，質性研究設計是一個開放、有彈性的設計過程。質的研究過程並不是直線式進行，而是一個週而復始的循環過程。研究者選擇一個研究方案後，須一再重覆探索的過程，包括問問題、蒐集資料、做紀錄、分析資料、撰寫報告。所以，論文的寫作是資料蒐集與分析的呈現（張瓊珀，2007）。

質性研究是針對研究者的研究興趣進行談話，可瞭解受訪者對其生活與經驗的解釋，故本研究擬以對研究目的有重要資訊的樣本作質性研究。質性研究者 Patton 曾論及質性研究的抽樣重點是（胡幼慧，1996：148）：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案（n=1），但需要有深度的（in depth）立意抽樣。」。所以，質性研究抽的樣本，必須是能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，而非量化研究中，以能代表人口並推論到人口母群體的樣本為抽樣原則。

質性研究方法包含下列五點主要特徵（黃瑞琴，1997：35）：

- 一、質的資料多是文字描述，豐富地描述場所和人群現象的過程。
- 二、質性研究是人性化的，在自然的情境中蒐集現場自然發生的事件資料，研究者親自去經驗人們的內在生活和人性特質，對研究者而言，所有的場所和人們都是值得研究的。
- 三、注重情境脈絡，從現場關係架構中去看事件發生的連續關係與意義，且不作價值判斷以避免研究者的偏見。
- 四、從資料蒐集中歸納概念和發展洞察力。
- 五、是學習的過程，研究者向人們學習他們觀看世界的方式，並對自己的價值觀有新的覺知。

基於上述質性研究的特性及方法能切確達到研究者的目的，故本研究採取質性研究方法。在訪談對象選定後先做前趨性測試，應吸取研究方法中量化測試之心得，本研究針對研究對象，先予選定兩位受訪者接受前趨性測試，以此琢磨修正訪談指引，並藉此過程增加訪談深度與厚度，以利從事正式訪談之際，能夠更加真實地貼近受訪者的心路歷程。

二、受訪對象之代表性說明

訪談對象的選取上，由於質性研究中沒有樣本規模的明確規定，在考量現有的研究資源，樣本之大小由資訊因素所決定。如果目的在於獲得最多的資訊，抽樣只有在新的樣本已無更多的資訊可取得時方可停止，Patton(1990:169)曾經指出目的性抽樣，是按照研究的目的抽取能夠為研究問題提供最大資訊量的研究對象。

本研究以臺中市北屯區平心社區發展協會的貓頭鷹志工隊為研究主題，採立意抽樣，至於樣本選取，將採目的性抽樣，選擇特別能夠提供訊息的獨特個案，獲得深入瞭解（柔若譯，W. Lawrence Neuman 原著，2000：387）。且能適合研究目的之樣本預計12人，做質化訪談，以蒐集資料，探求事實所在。這12人當中涵蓋，北屯區平心社區發展協會理事長、執行長、平心里里長、志工隊隊長、隊員、社區居民三人及政府機關相關業務督導之承辦人二人等，列入研究對象。

另，為蒐集研究個案的第一手資料，本研究邀請前述12位貓頭鷹志工隊的利害關係人，執行深度訪談。12位受訪者的基本背景資料及代表性說明如表3-5：

表 3-5 受訪者編碼及代表性說明一覽表

身分類別	受訪者編碼	姓氏、出生年	受訪代表性說明
I、志工隊 幹部	A	陳先生、37年 次	北屯區平心里里長，擔任基層首長，熱心公益，為里民無私奉獻，擔任各種職務，調解紛爭，廣結善緣，為社區發展盡心盡力。
	B	曾小姐，51年 次	北屯區平心社區發展協會理事長，任職於市政府，博學多才，善於文書處理，為本社區領導者之一，對社區人脈典故有深入瞭解，為人謙

			和熱心公益。
	C	王先生，50年次	北屯區平心社區發展協會執行長，也是理事長的先生，為本社區土生土長人士，對社區人脈典故有深入瞭解，是位見義勇為、熱心公益的人士。
	D	王小姐，52年次	志工隊長，原為平心社區資深志工成員之一，因愛心永不落人後，配合度高，具領導風格，勇於負責任，故受曾理事長請託擔任平心社區志工隊隊長，為理事長分憂解勞。
II、志工隊成員	E	李先生，46年次	平心社區志工隊成員，加入志工隊5年多，同是為協會、守望相助隊及老人服務據點之志工，對服務社區亦是盡心盡力，毫無怨言，今(101)年更當選平心社區發展協會的總幹事。
	F	林女士，49年次	平心社區志工隊成員，加入志工隊1年多，同是為鄰長及貓頭鷹志工隊的志工，對服務社區及回饋社會的熱忱，隊志工工作更是願意盡力付出。
	G	林先生，37年次	平心社區志工隊成員，加入志工隊4年多，為平心貓頭鷹志工隊的寶，熱心教導服務據點的老人寫書法，對於志工工作更是盡心盡力。
III、社區居民	H	林先生，21年次	平心社區的居民，為人謙和，為社區的長者，長期臥床在家，也是平

			心社區老人服務據點的案主之一。
	I	杜小姐，51年次	平心社區的居民，為林先生的媳婦，照顧公公已有3年多，常認為社區志工短暫的造訪及電話問安，都讓她覺得她的公公生活更有尊嚴，也更願意做復建，也非常樂意接受我們的訪談。
	J	許小姐，80年次	平心社區的居民，曾經是平心社區貓頭鷹志工隊最年輕的志工，後來因為要離家北上上大學，而退出志工隊，是一個很有愛心且很熱心公益的人。
IV、政府督導	K	凌課長，45年次	北屯區公所前社建課課長，職掌區公所社區發展業務，於100年離職，目前任職於臺中市政府環境保護局(曾有旗艦社區理念，來不及於離職前實現)
	L	涂小姐，56年次	現任北屯區區公所社會課辦理社區發展協會業務承辦課員，工作認真負責，樂意解決社區工作者所提出的社區問題。

資料來源：研究者自繪

貳、訪談題綱內容

由於整體社區發展的利害關係人有其多元異質特性，為充分掌握各類受訪者對「a. 社區志願服務原則」、「b. 社區志願服務挑戰」、「c. 社區行動策略」、「d. 社區參與動機」等構面的認識；以及在上述層面之下，各類受訪者如何看待貓頭鷹志工隊的運作現

況與發展爭議。本研究依據前述架構對貓頭鷹志工隊現況分析的成果，分由「貓頭鷹志工隊幹部成員」、「貓頭鷹志工隊隊員」、「貓頭鷹志工隊所在社區居民」、「政府機關相關業務督導之承辦人」等身分別，總計邀請12位受訪者，執行深度訪談。

為了解各訪談題綱與受訪對象及研究構面之對應關係，方便研究者於訪談後進行分析，於各題綱進行之編碼說明如后，舉例:1- I -e1代表，1為 I 類的第1題，I 屬身分別為志工隊幹部類，e1為訪談內容構面屬性依前述研究架構及訪談題綱轉化表歸類為其它類之提綱第1題；2- II -b5代表，2為 II 類的第2題，II 屬身分別為志工隊隊員類，b5為訪談內容構面屬性依前述研究架構及訪談題綱轉化表歸類為社區志願服務挑戰構面之提綱第5題；以此類推）。

相關訪談題綱依受訪者身分別及業務權屬的不同，僅分別條述如下：

一、「貓頭鷹志工隊幹部成員」的訪談題綱（代號：I）

- 1- I -e1、請問您平心社區發展協會的貓頭鷹志工隊是如何成立的？
- 2- I -b1、請問您對於貓頭鷹志工隊推動社區發展，曾經發生過什麼管理上的問題或挑戰嗎？若有，請問是如何解決的？
- 3- I -c1、請問您如何招募志工？如何培訓志工？
- 4- I -d1、請問您對平心志工的成員是如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？
- 5- I -b2、請問您社區的資源有那些?您認為夠嗎?或您認為資源不足的挑戰為何?
- 6- I -c2、請問志工隊常常需要連結其他組織的資源，由誰負責聯繫？成果如何？
- 7- I -b3、請問在社區推行志願服務，「人和」很重要，有不同意見時，您都如何協調？
- 8- I -c3、請問志工的經費是如何來籌措？請問區公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？
- 9- I -b4、請問志工隊如果要用經費時，如何解決？經費申請的因難在哪裡？
- 10- I -d2、請問當您所面臨的社區問題逐一改善後，結果你看到社區居民參與社區的狀況是否提升，若有，是提升到甚麼程度?

- 11- I -a1、請問您認為目前平心社區和這麼多年來您所接觸到和認知到整個好的社區志願服務發展原則的落差在哪裡？
- 12- I -e2、是不是再請您回顧一下平心社區整個發展過程及您認為最大的成效為何？
- 13- I -e3、請問您對所屬貓頭鷹志工隊的未來期許為何？如何來進展？

二、「貓頭鷹志工隊隊員」的訪談題綱（代號：II）

- 1- II -d3、請問當初您加入社區志工隊的動機為何？如何加入的？
- 2- II -b5、請問您個人參與平心志工隊曾遭遇什麼困難嗎？若有，您是如何解決的？
- 3- II -b6、請問您就您的參與經驗來講，您認為平心志工隊的運作有遭遇哪些困難？是如何解決的？
- 4- II -b7、您加入志工隊後，由志工隊整體角度來看，對它遭遇的困難的看法又是如何？如何解決？
- 5- II -c4、對於平心社區推動社區發展的相關作法，你觀察到的平心社區推動志願服務的措施有那些？對這些措施您的看法如何？（與社區行動策略有關）
- 6- II -d4、您加入志工隊多久了？請問您加入志工隊後心境上是否有些轉變？現在回想起來，加入之初和現在，你心境上有沒有對參與社區志願服務這部分心境上有那些轉變？
- 7- II -b8、請問您對志工隊長或理事長帶領您們貓頭鷹志工隊的管理方式看法如何？
- 8- II -b9、請問您是否參與二種以上的志工組織？若有，它們之間是否有衝突存在？
- 9- II -e4、請問您對您所參與的志工隊有何心得與期許？（志工經驗與成效）

三、「貓頭鷹志工隊所在社區居民」的訪談題綱（代號：III）

- 1- III -e5、請問您知道平心社區發展協會有哪些社會福利服務團體嗎？
- 2- III -e6、對這些福利團體的服務您滿意嗎？您認為有其改進成長的空間嗎？
- 3- III -c5、您知道社區有一個志工隊嗎？您知道貓頭鷹志工隊都做些那些事情嗎？您對於它做的這些事情來講您是否感覺到滿意？或您覺得他們做的這些志願服務您是不是有那些建議？

- 4-III-d5、那您本身有參與貓頭鷹志工隊嗎?或您是否曾經受邀參與?
- 5-III-d6、那您參與或不參與的考慮是什麼?如果您有參與的話，您是否曾經參與過而後來退出，退出的原因是?那持續參與的原因是什麼?
- 6-III-b10、依您當初參與的經驗，您認為整個貓頭鷹志工隊所遭遇的主要挑戰是甚麼?那這些挑戰是否為你退出原因理由之一?
- 7-III-c6、您覺得要提升整個社區的志願服務的成效，具體來講，應該要採行哪些策略?就你的觀察來講，為何這些策略遲遲不見付之實行?

四、「政府機關相關業務督導之承辦人」的訪談題綱（代號：IV）

- 1-IV-e7、平心社區所在的這個地方，在沒有社區發展協會成立之前，跟成立之後，你以業務督導者的角度來看，您覺得它有甚麼樣的變化？
- 2-IV-b11、平心社區發展協會它成立之初到現在為止，它的變化又有那些?就您和社區的志願服務這些參與者的互動經驗來看，您覺得整體平心社區志願服務來講，這些遭遇的挑戰是甚麼？
- 3-IV-c7、前述挑戰目前來講它規劃或者討論過哪些具體的行動策略，想要來試圖的去解決對於這些策略或措施，您從政府部門的角度來看您覺得可行嗎？
- 4-IV-b12、您以業務督導者的角度來看，平心社區志願服務它需要那些些資源?您認為夠嗎?若不夠?哪些資源是政府可給它的？
- 5-IV-d7、就您跟平心社區這些民眾的互動來講，您有沒有觀察到整個社區的參與動機實際上有在提升？

叁、訪談時間及地點說明

一、訪談備忘錄及錄音設備

在訪談之前，需要有充分的準備，如錄音設備是否齊全。在正式訪談之前，要錄音時應先告知受訪者，並徵其同意再全程錄音，訪談過程中受訪者重要語詞、關鍵字及重大發現記錄下來，做為深入發問的提示，以利資料分析整理。為與受訪者良性互動之期

待。

二、訪談時間及地點：

本研究總計邀請12受訪者，在前述受訪者中，包括平心社區具代表性的人物，如貓頭鷹志工隊幹部、政府機關相關業務督導之承辦人，此外還包括貓頭鷹志工隊隊員、貓頭鷹志工隊所在社區居民，其中男女生比率各為6人，詳細訪談的時間地點如表3-6。

表 3-6 訪談時間表

個案序號	個案編碼	個案性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點
1	A	男性	民國 101 年 04 月 29 日	19:15~20:37	平心里辦公室（同社區發展協會住址）
2	B	女性	民國 101 年 05 月 04 日	20:20~23:10	同上
3	C	男性	民國 101 年 04 月 29 日	20:40~21:45	同上
4	D	女性	民國 101 年 04 月 29 日	21:45~22:40	同上
5	E	男性	民國 101 年 04 月 28 日	19:05~20:05	平心里里民活動中心
6	F	女性	民國 101 年 04 月 28 日	17:20~18:05	同上
7	G	男性	民國 101 年 04 月 28 日	18:10~19:00	同上
8	H	男性	民國 101 年 04 月 29 日	15:00~16:30	社區居民住宅
9	I	女性	民國 101 年 04 月 29 日	16:30~17:00	同上

10	J	女性	民國 101 年 04 月 29 日	10:30~11:30	里辦公室旁的便利超 商
11	K	男性	民國 101 年 04 月 27 日	1600~1635	臺中市政府環保局 秘書室辦公室
12	L	女性	民國 101 年 05 月 14 日	1530~1610	里辦公室及電話補充 訪談

資料來源：研究者自繪

第四章 深度訪談分析

質的研究對資料整理的要求比較嚴格，通常需要將資料的內容逐字逐句、一字不漏的紀錄下來。之所以要求對所有的資料都進行整理，是因為這種研究認為「所有的事情都是資料」（陳向明，2008：125）。是以，研究者在第三章第三節研究設計就緒進行訪談後之逐字稿詳如：附錄三「貓頭鷹志工隊幹部成員」之訪談紀錄；附錄四「貓頭鷹志工隊隊員」之訪談紀錄；附錄五「貓頭鷹志工隊所在社區居民」之訪談紀錄；附錄六「政府機關相關業務督導之承辦人」之訪談紀錄。

整理和分析資料指的是對所蒐集的原始資料進行加工，使其逐步趨於系統化和條理化的過程。透過一定的分析手段，我們可以將原始資料「打散」、「重組」、「濃縮」，然後在新的基礎上進行整合，其最終目的是對原始資料進行意義解釋。在質的研究中，研究者不是以人為因素來操縱研究情境，原始資料的主要來源是以直接摘述的方式呈現，特點在於表露受訪者的情緒深度，邏輯思維的方式、對當前發生之事的認知想法與經驗，但質的研究者仍要提供一個架構，透過深度訪談或觀察，使人們可以正確和完整的表現對問題的看法（吳芝儀、李奉儒譯，2008）。

由於訪談所得的資料龐雜，須經由資料分析的步驟：閱讀原始資料、登錄、尋找本土化概念、資料的系統化等過程，才能成為有意義且可用的資料。基於上述原則，本研究歸納相關文獻，對訪談錄音、現場訪談筆記及現場觀察蒐集所得的資料，進行整理分析，並以一套先進（state-of-the-art）的專業文本分析工具MAXQDA軟體進行分析，它也是專業的質化資料分析和資料管理軟體，能協助研究者有效的執行質化資料分析和詮釋文本，並可避免早期人工編碼所需之繁複程序，及可節省許多時間與精神之花費。MAXQDA 軟體能廣泛應用在社會學、政治學、心理學、公共衛生、人類學、教育、行銷、經濟學，以及都市計畫等領域的研究，是分析質化資料時最強有力的工具（張奕華、許正妹，2010）。

此次研究使用採質化資料分析-MAXQDA軟體的應用分析相關資料，根據平心社區

四方利害關係人所提供之文本資料（訪談逐字稿），將訪談題綱依本研究架構分為四構面，並為了解該社區之發展過程、經驗及成果，另加其他類計五構面為開放性編碼（圖3-2）。並依各構面整理計20項變數為次級（子）譯碼。將逐一編碼分類後，統籌出其各構面的主要論點及核心問題。再利用MAXQDA系統中的視覺化工具功能，可導出各面向因素以數值化呈現其出現之編碼（Code）次數及位置（圖3-2）；及依訪談組別，可導出各文本組之交叉分析圖（圖3-3），有關各文本組別代碼說明為：文本組=1指受訪對象為貓頭鷹志工隊隊員，包含代碼II-E、II-F、II-G；文本組=2指受訪對象為貓頭鷹志工隊幹部，包含代碼I-A、I-B、I-C、I-D；文本組=3指受訪對象為政府督導，包含代碼IV-K、IV-L；文本組=4指受訪對象為社區居民，包含代碼III-H、III-I、III-J。

代碼系統	I-A	I-B	I-C	I-D	II-E	II-F	II-G	III-H	III-I	III-J	IV-K	IV-L
☐ 社區志願服務原則												
☐ 社會投資	3	2	1	2	1							
☐ 社會信任	4		3	4	1							
☐ 公共利益	6	1	2	2		2						
☐ 社區志願服務挑戰												
☐ 都會社區之人際疏離感		4	1		2							1
☐ 志工參與動機差異	3	2	1	1	1	1						2
☐ 社區資源不足	4	13	7	4	3				1	1	3	
☐ 領導管理發展瓶頸	2	22	13	3	1	1				2	3	2
☐ 社區行動策略												
☐ 整合社區動力策略	3	7	3	2				1			3	
☐ 開拓社區資源策略	9	12	5	4	1						6	1
☐ 促進社區參與策略	9	10	10	8	3	1	1		1		2	1
☐ 管理志願人力策略	7	15	12	10	4	1	4			1	1	
☐ 提振社區意識策略	6	7		2			3	3	5	3	4	
☐ 社區參與動機												
☐ 利他型動機	2	1		1	1	1	1		1	1		
☐ 自我型動機	3			1			4			1		
☐ 社會型動機							3					
☐ 他人影響	2			2						1		
☐ 其它類												
☐ 社區基本資料	5	3	1	2				1			2	1
☐ 社區發展經驗	5	3	1	1						1	4	1
☐ 社區發展成效	9			5	1			1	2	3	4	2
☐ 社區發展建議	4	2	2	1	2		1		1		7	

圖 3-2 數字矩陣圖

資料來源：由MAXQDA系統導出後研究者自繪

代碼系統	文本組 = 1	文本組 = 2	文本組 = 3	文本組 = 4	SUM
社區志願服務原則					
社會投資	1	8			9
社會信任	1	11			12
公共利益	2	11			13
社區志願服務挑戰					
都會社區之人際疏離感	2	5	1		8
志工參與動機差異	2	7	2		11
社區資源不足	3	28	3	2	36
領導管理發展瓶頸	2	40	5	2	49
社區行動策略					
整合社區動力策略		15	3	1	19
開拓社區資源策略	1	30	7		38
促進社區參與策略	5	37	3	1	46
管理志願人力策略	9	44	1	1	55
提振社區意識策略	3	15	4	11	33
社區參與動機					
利他型動機	3	4		2	9
自我型動機	4	4		1	9
社會型動機	3				3
他人影響		4		1	5
其它類					
社區基本資料		11	3	1	15
社區發展經驗		10	5	1	16
社區發展成效	1	14	6	6	27
社區發展建議	3	9	7	1	20
Σ SUM	45	307	50	31	433

圖 3-3 文本組交叉分析圖

資料來源：由MAXQDA系統導出後研究者自繪

為了要了解前述的研究目的與問題，在研究架構之基礎上，我們想要應用深度訪談分析，且在前述的研究設計及訪談題綱中，於下按照訪談題綱的結構局部分成四節，依序依本文應用MAXQDA軟體分析所導出深度訪談紀錄之開放性編碼內容（附錄七），針對平心社區的志願服務原則、志願服務挑戰、行動策略與參與動機是否提升等來進行訪談內容的分析和介紹。

第一節 落實平心社區志願服務原則

依前述文獻資料歸納之結果指出，要想推展正向而永續的社區發展，必須設法讓平心社區成員對於志願服務原則有所體會，並落實志願服務理論，即利他主義、社群主義、人力資本理論等之核心價值，其內容包括：公共利益、社會信任及社會投資，並依訪談資料分析如下。

一、公共利益

本研究所指之「公共利益」，為社區的志願服務者為了追求有益於社區民眾福祉，協助社區的未來發展能夠實踐先前的理想目標，例如：所有對社區正向的價值或期待，並可反映較大社群的利益或社區利益等謂之，亦為利他主義之核心價值。

由文獻探討及深度訪談資料分析也發現，平心社區貓頭鷹志工隊為了追求有利及於社區居民福祉，協助社區的未來發展能夠實踐先前的理想目標，在曾理事長、里長及志工隊王隊長的帶領下評估分析出平心社區所面臨的挑戰後，規劃解決之行動策略並付諸實現後，提升社區居民參與志願服務推動社區發展動機，進而落實了志願服務原則。是以，平心社區志願服務組織所追求的公共利益包括，一切的事務要以全社區的福祉為考量，來追求平心的共同利益，做志工的目的就是要做公益，就是要追求平心社區整體的共同利益而做的，印證本研究所指之利他主義之核心價值為公共利益。²²

²²內文整理自附錄七，編號 I -A:41-41、 I -B:39-39、 I -D:41-41、 I -D:60-60

但是，有時候社區裡的人所認知的公共利益和我們一般學者所認為的公共利益是不太一樣的，像平心社區有些居民對公共利益的觀點認為就是做善事、就是對社區的認同、就是無私的奉獻、就是幫助別人很快樂、就是要幫助社會，回饋社會等，研究者試圖將之歸納為，那就是社區公共利益的觀點。²³

由訪談、網站、社區報及前述文獻等資料分析歸納出，若無法從利他助人行為的背後因素加以探討，可能無法理解利他助人行為實質上的重要意義。平心社區貓頭鷹志工隊本著志願服務主義的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作，主要還是源於積極奉獻的利他主義原則，並以追求平心社區整體的共同利益來落實其志願服務之核心價值。

二、社會信任

社區發展是一群生活於同一地理區域的人，自願性的社會行動過程，目的在改善他們的經濟、社會、文化地位和生活環境。社區發展為由兩種基本要素構成的生活改善方案與國家發展過程，兩種要素之一為人民自動參與努力改善自己的生活水準，要素之二是外來的技術協助和服務。這些外來的力量得以促進人民自動自發和更有效的自助與互助為原則與目的。而自助與互助的前提需來自知覺中對象的可靠與善意，也就是社會信任，即為本研究第二章文獻所探討之落實社群主義之志願服務原則。

本研究透過深度訪談及研究者之參與觀察發現，由於平心社區自願服務組織的努力讓社區變乾淨了，所有參與環保及社區掃街之貓頭鷹志工們，大家都有信心了；由於平心社區志工督導曾理事長的帶領下，社區活動變多了，人與人之間的互動機會也隨之增加，並且改善社區的生活水準，社區志工與社區居民間之信賴感及幸福滿意度也跟著提昇。所以，在彼此社會信賴的原則下，大家都持續願意主動共同參與維護平心社區整潔及相關社區事務工作；也因此，透過落實平心社區社群意識的核心價值-社會信任，使貓頭鷹志工及社區居民們對志工工作更具使命感，相信對平心社區的永續發展將更具助

²³內文整理自附錄七，編號 I -A：27-27、I -A:31-31、I -C:105-105、I -D:48-48、II -F:13-13

益。

對志工工作都有使命感，那我們只要一通電話，這些志工就全部到位了，要做甚麼，分配工作，甚麼人做什麼事，大家都做的歡喜做、甘願受(I-A:17-17)

此外，在深度訪談資料中也發現，由於社區志工督導及幹部們以身作則的影響力，使貓頭鷹志工隊推動平心社區發展更主動也更積極，由本文第三章第二節內容也顯見其推動之成效是社區居民有目共睹的，志工團隊們覺得社區居民也把志工隊成員當成是自己人，非常信任他們，有時還曾至里辦公室找理事長或志工團隊們排解一些私事。社區居民看見了貓頭鷹志工隊推展平心社區發展的成果，由於他們的努力，讓社區變好了、變乾淨了，也變得更有人情味，人與人之間得距離越來越近，對社會的信任自然也是越來越強等等…，這可說是平心社區落實社會信任的表現之一。²⁴

另，社區中認為對社會信任的認知還包括，有些志工們認為基於對社區的認同，相信貓頭鷹志工隊是為追求平心社區整體的共同利益而組織的，對社區是有正面影響力，而由於對該志工組織的信任，社區的志工大部分都是進來的多，退得少，通常也是因為要工作或要升學沒時間不得已才退出的；又由訪談過程中發現社區居民透過社區活動的參與，拉近彼此間的距離，增加了對人的信賴感；還有志工團隊在做社區老人居家訪視服務時，曾經被社區居民當過詐騙集團，但經過貓頭鷹志工們的努力，現在大家都變成好朋友，且居民對社區的凝聚力及向心力也見明顯增加了；而經過前述的這些過程，研究者認為這就是來自知覺中對象的可靠與善意，所達到互助的前提，也就是社會信任。準此，研究者在訪談過程中發現，有二位文昌國小的小朋友家長，都放心的將小朋友寄託在里辦公室，是因為大家都已經把里辦公處當成是自己的家了，所以那個信任感是當然的，不然他們就不會來了，這也可說是出自社區居民對社會信任的具體表現。²⁵

由前述文獻檢閱分析歸納出，志願服務原則之社群主義，旨在期望由利他主義的引導下，建立共同成員間的信賴關係，以及培養其社群意識。又依訪談資料顯示，平心社

²⁴內文整理自附錄七，編號 I -A:44-44、 I -C:98-98

²⁵內文整理自附錄七，編號 I -A:39-39、 I -C:41-41、 I -D:41-41、 I -D:106-106

區貓頭鷹志工隊對社區是有使命感的，不僅提供社區公民參與機會，並透過社區活動的參與，拉近彼此的距離，因而增進了社區居民對人的信賴感，及提升對社區的凝聚力與向心力，以共同謀求社區的最大利益。是以，社群問題的解決之道，並無他方，而是必須從社群裡找尋方法，亦即欲了解並解決分析平心社區發展問題，必須落實社群主義信賴關係的核心價值，針對所分析之問題規劃行動策略，提升社區志願服務參與，社區才得永續正向發展。

三、社會投資

綜合前述文獻資料，社會投資本是指一個人的付出與獲得之間的相互關係，或說報償比例。運用至社區志願服務而言，人們往往想獲得或增進知識、工作技巧、獲得健康，甚至增加收入，而參加志願服務工作，此即為人力資本理論的核心價值。於下訪談資料分析出，平心社區志願服務原則之人力資本理論包含參與志工的付出可獲得增進知識、成就感、工作技巧、健康，且不僅可幫助人、幫助社區，也可以學東西、變年輕、長智慧等，與前述文獻資料吻合。另社會投資是運用投資的概念，追尋社會整體的共善或共好，所獲報償可以兼具有形或無形的資源屬性，由全體成員共享。亦即平心社區志願服務之目的就是要讓我們平心社區變得更好。²⁶

我覺得也做得很有成就感，是這樣的，做志工是可以讓社區居民走出去，做善事、做健康，且越來越年輕，這樣很好。(I-A:41-41)

有些志工則想說，參加志工還可以去活動中心唱歌，學東西比較不會無聊而加入。(I-D:60-60)

又經文獻回顧，人力資本的意義可以進一步瞭解，人力資本觀點主張，員工是組織所有價值最重要的因素。是以，就社區志工人力資本觀點而言，志工即為志願服務組織促進社區永續發展之最重要因素。人力資本的核心是提高人口品質，教育投資是人力投

²⁶內文整理自附錄七，編號 I-A:41-41、I-B:70-70、I-C:105-105、I-D:60-60、II-E:38-38

資的主要部分。不應當把人力資本的再生產僅僅視為一種消費，而應視同為一種投資，這種投資的經濟效益遠大於物質投資的經濟效益。又人力資本是一種隨著時間而增加價值的動態資本，具有持久的投資報酬率，準此，就平心社區永續發展論之，落實志願服務人力資本原則之社會投資核心價值的重要性，由此可見。

第二節 平心社區志願服務挑戰分析

在第二章於探討志願服務的相關理論之探討過程中與相關的社區文獻檢閱的成果，裡面有提到，多數的社區在推動志願服務的時候會遇到的困難挑戰包含，志願服務失靈、領導管理瓶頸及志工管理困難等；相對於此，平心社區在推動志願服務的挑戰會是甚麼？我們應用了訪談資料分析歸納如下：

壹、領導管理發展瓶頸

一、平心社區專業志工人力不足

(一) 缺乏專業志工企劃人才

平心社區缺乏專業志工企劃人才，專業的志工可以幫忙寫計畫申請經費，並懂得利用電腦於評鑑時彙整相關資料做成簡報替社區爭取更多的經費以永續發展社區，例如像三光里的三光社區就有一些老師或公務人員退休的志工他們的資質就很好，可以馬上上任從事此類任務。還有就是志工專業人才的不足，像平心社區僅靠理事長一人寫計畫申請經費，有時也會遇到所提的計畫要做簡報又和志工菁英班的課衝堂，根本分身乏術，必須有所抉擇，因此有時也會顧此失彼，而失去爭取經費或充實志工專業知識的機會。

27

²⁷內文整理自附錄七，編號 I -A：35-35、I -B:29-29、I -C:47-47、I -C:87-87、II -F:21-21

我覺得這個社區做下來最大的挑戰應該是說，以個人而言，在寫計畫部分的挑戰比較多，比如說在不同的區塊你寫的方式就不一樣，那一旦核准後我們的執行率幾乎就是百分之百，比如說我今年想要規劃做花鼓隊，和大鼓陣，我就要先去評估，在有限的經費下，有沒有義務的老師，有沒有場地可以在練習的時候不會去吵到人，要評估的面項很多，評估好覺得可行，我才會去提計畫，所以每個不同的計畫對我而言都是一大挑戰。(I -B:25-25)

平心社區很多事情都靠曾理事長主導，她很熱心也很辛苦，尚未及時培養社區專業志工幹部傳承，萬一退居時社區將面臨潛在隱憂，因有些理事長是有任期的限制，連選不得連任超過兩屆，像我們一般的選舉，需視其社區發展協會之章程而定，以目前之平心社區而言，假如曾理事長退下來，馬上會面臨到一個問題，就是變成沒有適當的人選可以接任，及社區無法永續經營之困境，因此需正式這樣的問題。²⁸

(二) 缺乏社區發展特色

由於平心社區發展工作規劃之適當性不足，因此發現社區和許多地方的志願服務工作的作法是一致的，缺乏反應當地社區需求和特色，且參與志願服務的專業人力相當不足，將成為社區永續發展之一大隱憂。必須重視志工規劃與專業管理人員的培育等問題。

一個社區一定要有一個自己的特色，沒有特色沒有抓住主軸的話，你就白經營的，有特色這個社區才會長久的走下去，很多東西都是掛名不熟，為什麼？因為沒有特色沒有活動，就會變成這樣，像平心社區一定要找出自己的特色。(IV-K：16-16)

(三) 缺乏經費核銷人才

平心社區專業志工人力不足，除靠理事長一人寫計畫申請經費外，也需核銷為社區發展所申請之經費，由訪談資料發現，理事長曾表示經費的核銷程序繁瑣，沒辦過還不

²⁸內文整理自附錄七，編號 I -A：35-35、I -C:87-87、IV-K：16-16

知如何核銷，也曾經發生過因政府單位辦理社區業務承辦人與會計單位人員未協調好，至使核銷文件退7次之窘境，所以，除了需有專業的志工核銷人力外，政府單位各部門之橫向聯繫問題也值得相關單位之重視。²⁹

（四）缺乏資訊，活動、機動和服務等各類志工專才

平心社區貓頭鷹志工隊分資訊組，活動組、機動組和服務組，但每一組的志工專業人才仍然很缺乏。像該志工隊的資訊組長自己開電腦公司，雖具有資專業能力，但有時他也很忙，仍會有力不從心之時，例如在民國100年時，社區交付資訊組長在福德祠三角公園處主辦一項社造活動，當時因他要開店，又要研習，又沒有其他較懂資訊的人可協助；又加上具辦理社區活動經驗、極具機動性和服務熱忱佳之志工較缺乏，雖然終究已把活動順利圓滿達成，相對的也把他搞得暈頭轉向，倘若這樣的現象未獲改善，其社區永續發展之動力將會消失殆盡。³⁰

…雖然我們志工的人數不算少，但是真正有企劃能力，又懂電腦的人才比較缺乏。（II-F:21-21）

（五）專業志工督導不足

志工是社區永續發展之最重要因素，因此有效的志工人力資源管理，社區才得永續經營發展，能否善用志工是志願服務組織領導者其管理效能之表現，欲達成此目的更重要之因素就是要有專業的志工督導來負責志工人力資源的管理。在本文文獻探討中指出，王精文（1997：30-31）認為管理是對人、事、物的妥善安排，「管理者」不是「監督者」，必須妥善運用人力資源以達成管理的目標。蕭武桐（2000：24）在與依法法師對談中益提及，一群很善良的人，想做利益眾生的事，如果沒有管理的觀念，可能演變成一群好人做出一些效率不彰的事。所謂管理，就是以最少的資源，經過最佳的運用後，得到最大的效果。

²⁹內文整理自附錄七，編號IV-L：17-17、IV-L:25-25

³⁰內文整理自附錄七，編號 I -B:38-38、 I -B:39-39

像別的社區也有很多志工加入因沒有好的志工領導與管理而退出加入我們平心社區的，社區的領導者真的很重要。(II-E:25-25)

而志願服務的管理制度必須由專業志工督導建立一套如何適時運用志工的遊戲規則，從志工人力的開發、引導到工作滿足均在管理系統內。而對志工的管理不僅強調理性制度面的技術發展，更應重視感性、創意、直觀的層面，才能使志工從利他、回饋社會的過程中達到自我靈性的發展。由此可見，透過專業的志工督導，有效管理志願人力對推展社區永續發展之重要性。然而，平心社區專業志工督導僅有曾理事長一人，尚缺乏傳承的人選，且於社區活動參與過程中，仍讓政府單位之志工督導覺得，常常只是動員他們自己的人，雖說社區居民參與動機已逐年提升，但社區中真正的民眾有些還是沒有走出來，亦為平心社區面臨社區永續發展之另一隱憂。³¹

…，貓頭鷹志工隊專業的志工督導只有理事長一個，我覺得不夠，應該可以再招募或培訓多一點人，這樣她才不會那麼辛苦。(III-J:34-34)

二、平心社區志工專業訓練困境

(一) 年紀大，缺乏受訓動機

- 1、社區貓頭鷹志工隊約有三分一屬老年型志工，上課坐不住缺乏受訓動機，所以在志工的專業訓練部分還是有些瓶頸。
- 2、心社區志工多數為上班族，常會遇到辦活動或受訓時時間上衝堂或無法配合和調度等時間困境。
- 3、研究者參與社區及經由訪談資料分析發現，感覺平心社區在推動社區發展的事務，大部分都由理事長主導，必須培訓一些志工專業督導幹部，分擔理事長的工作，以避免後繼無人之窘境，社區方能永續發展。

³¹內文整理自附錄七，編號 I-C:92-92、IV-K:16-16、IV-L:17-17

…，目前大部分都受過訓練了，只剩幾個比較年長的，說年紀大了，坐著上課坐不住比較排斥，所以在志工的專業訓練部分還是有些瓶頸，打算今年度平心自己來辦，到時候希望每個志工都能來上課。(I -B:24-24)

(二) 時間困境³²

像隔壁三光里大部分都是一些老師或公務人員退休的志工，他們的資質就很好，而平心社區之貓頭鷹志工都是上班族比較多，由於平時志願服務的時間已不多，倘於平常日又要研習，恐較難抽出時間參加志工專業訓練，且亦常會遇到社區辦活動與志工受訓時時間上衝堂或無法配合和調度等時間困境。

…，那可能的問題就是我們的志工大部分都還有工作，不像有的社區退休的志工比較多，所以有時候在辦活動的時候，因為時間上無法配合，就會有人員調度上的問題。(I -B:23-23)

還有就是志工專業人才的不足，像我最近提的案子要做簡報又和志工菁英班的課衝堂。所以說我覺得受訓時間的衝堂很麻煩。(I -B:29-29)

三、社區主事者的觀念保守

志工人力資源發展的主要內容有教育訓練、工作歷練與成長、幹部遴選與培育、組織管理及潛能開發等。任何社區的發展，均須投入志工人力，尤其是需有良善的社區志工人力資源管理，才能將社區的發展依居民的需求調整改造到最好的境界。在面對社區資源缺乏，及政府財政資源也有限的情況下，一般社區均會想辦法去義賣、對外募款或透過其它管道等去增加社區資源，那該社區的資源就不至於太匱乏。

但由於平心社區領導管理者可能比較保守，因其理念的不同，擔心隨便接受捐款，

³²內文整理自附錄七，編號 I -B:23-23、 I -B:28-28、 I -B:29-29、 I -C:40-40、 I -C:47-47、 IV-K：16-16

像獅子會或其他單位等，會欠對方人情且會給社區帶來壓力，主張須視社區發展做出績效後，才願意接受私人企業捐款，以致社區發展經費受限，唯其願意自行奉獻補社區發展經費不足之差額，此為非一般社區領導者所能認同處。³³

四、里長與社區理事長的競合關係³⁴

依據訪談資料得知，平心社區受訪代表12人中，就有4人（里長、理事長、執行長及政府督導的兩位受訪者）主動提及且認為社區里長與理事長的競合關係，也是影響社區永續發展的重要因素，並舉出臺中市北屯區某些社區之實際案例，與文獻檢閱資料相符。

東山里的里長之前是兼社區發展協會的理事長，…，結果一上來之後，又是里政又是協會，他沒辦法兼顧，那個團隊也是做的不好(I -B:36-36)

…，我有去跟人家問過認為有兩個問題，第一個就是說，有些人會認為社區發展協會做得太好，會去挑戰到里長的權威，這是一個問題，另一個問題就是，如果里長要控制社區發展協會，第一就是沒時間，要不就是沒能力，沒能力寫案子，那整個社區發展協會就無法推展了，這兩個問題是社區發展最重要的兩個問題，所以里長和社區發展協會兩者相互的配合對社區的發展是很重要的。(I -C:40-40)

目前平心社區里長與理事長是有親戚關係且對社區發展的理念相同，對推動社區發展工作是有加分作用的，故自95年後社區居民及政府單位對其所領導之貓頭鷹志工隊推動社區發展的評價逐漸提升，並獲頒獎牌。然而，另研究者不解的是，依相關文獻所見，這樣的競合問題已存在許久，為何至今仍無法獲得良善的解決，讓人匪夷所思，依北屯區公所受訪者涂小姐私下表示，政府目前也已針對這樣的問題進行評估中，例如，是否修法，建議社區發展協會理事長不得由里長兼任，或可改由里長派任理念相合之人，並報請各區（鄉）公所同意後任命之，但至目前為止，仍無結論，值得追蹤探究。

³³內文整理自附錄七，編號 I -B:38-38、 I -C:71-71

³⁴內文整理自附錄七，編號 I -B:35-35、 I -B:36-36、 I -C:40-40、 IV-L:13-13、 IV-K:12-12、 IV-K:22-22

他們(平心社區)的里長及理事長配合得很好，這個部分對推動社區的發展是有加分的作用。(IV-L:13-13)

平心社區理事長因考量對此問題有所體認，目前正帶領著貓頭鷹志工隊朝向社區永續發展之路邁進，並希望未來無論是誰當理事長，都希望能順利承接原有的社區發展成果與進度，不用像曾理事長剛上任時，那樣辛苦，如此平心社區方得永續發展，亦為社區之福。

貳、社區資源不足

依文獻資料顯示，政府機關資源有限，社區資源無窮，如何有效的結合及開拓社區資源，儼然成為社區永續發展之重要因素之一。³⁵ 綜合深度訪談資料歸納出，平心社區資源不足困境包括:社區資源結合困難、社區活動場地與經費不足、電腦軟硬體及監視器等相關設備不足、專業志工人力不足、資源分配不均、社區評鑑缺乏分級制度，經費補助受限等困境，謹分析如下所述。

一、人力不足

由本章節之領導管理發展瓶頸已詳述，平心社區專業志工人力不足問題，缺乏社區企劃專才，全社區謹理專才一人，一旦理事長卸任、平心社區發展工作是否停滯，令人擔憂。然而專業的志工人力非一朝一夕可成，除需志工專業知識外，更需有實務的志工經驗，平心社區之社區發展工作目前主要由曾理事長一人主導，倘若未積極培養專業志工督導及志工人才，其社區永續經營之發展將面臨潛在的危機。³⁶

³⁵內文整理自附錄七，編號 I -D:88-88

³⁶內文整理自附錄七，編號 III-J：34-34、IV-L:17-17、IV-K：16-16

二、經費不足與自籌困境

社區發展工作基本上還是要有經費的支撐，社區才能永續發展，雖說社區營造最終目的是要自給自足，但是沒有經費卻是寸步難行，很現實的問題是，你有些東西經費短缺，所做的還是有限。由於平心社區主事者的觀念較為保守，以致社區發展經費受限；經費不足的部分，有時則先由里長或理事長自己墊，據理事長表示，大約每年約需自墊十萬元，就當它是做公益，倒也歡喜自在。

依表 3-2 指出，平心社區 95 至 97 年並未申請相關之社區發展經費，直至 97 年曾理事長上任後，社區才開始動起來，隔（98）年開始爭取社區發展經費補助 364,000 元、99 年爭取到 338,000 元、100 年爭取到 210,000 元；所申請之經費，一年比一年少，尤其是縣市合併後，補助的經費更少，倘若平心社區里長及理事長卸任後，新任之主事者是否也願意自掏腰包呢？此為不定數，因此經費不足儼然成為平心社區的另外一項挑戰。³⁷

目前平心社區經費來源包括：協會會費、寫計畫向政府單位申請補助以及民意代表、里長及理事長贊助經費、社區的廟宇贊助並機動性調整勻支社區經費使用等，所申請之經費，一年比一年少，尤其是縣市合併後，補助的經費更少，雖然政府的美意就是要申請政府經費補助時要有 20% 的自籌款，社區要自籌基本上他就是要你自己去結合資源，慢慢自己可以獨立自主，可是你在社區自籌的時候會遇到一些問題，剛開始私人企業他會觀望，你社區是否真的有在做事，民眾參與情形如何？當你做出一點成績後，有些公司行號捐款就自動進來了，但面臨目前大環境的不景氣，有些以往願意捐助的公司行號款項也開始日益減少，如何持續開拓及結合社區其他資源，這些都考驗著平心社區領導人的智慧。³⁸

雖然說社區營造到最後的目的是要自給自足，但是沒有錢卻是寸步難行，很現實的問題是，你有些東西經費短缺，所做的還是有限。（I-B:39-39）

³⁷內文整理自附錄七，編號 III-J:38-38、II-F:21-21

³⁸內文整理自附錄七，編號 I-A:33-33、I-B:38-38、I-B:39-39、I-C:71-71、I-C:87-87、I-C:98-98、I-D:48-48、I-D:93-93

三、社區活動場地不足

社區發展除了人力、經費問題外，場地也是一大問題，平心社區屬老舊都會社區，市區高樓林立，真正可用的空間不多，目前平心社區可活動的空間僅有福德祠三角公園、旅順公園及三里共用之活動中心，缺乏辦理大型活動場地以及社區發展協會辦公室。

…最重要的兩個問題點，第一個經費，第二個場地，像里活動中心對不對，社區發展協會後面成立的不一定有社區發展活動中心，…，…，而且市中心你要每個都蓋(社區活動中心)是不可能的事，這個場地就是一個大問題了。(IV-K:16-16)

由深度訪談資料分析發現，因為平心社區沒有自己的活動中心，有關老人活動據點之場地為三個里共用，一些比較機密性的資料也沒有櫃子鎖，致志工們需往返於里辦公室及活動中心拿放資料，較不便利；又像之前所辦之單親小孩課後安親班，可輔導社區裡真正需要協助的弱勢家庭，非常有意義，無奈後來因為民俗公園要蓋地下停車場，考量教室不夠及孩子們進出的安全而停辦，覺得比較可惜；此外，亦無場地提供給學生志工協助社區發展事務相關資料建檔使用，使原本欲至社區實習之學生志工無法成行等，這些均為該社區活動場地不足之困境。³⁹

平心社區屬比較老舊社區，市區高樓林立，真正可用的空間不多，像我所說的，三角公園及旅順公園，都比較小一點。(IV-K:16-16)

四、設備不足

電腦軟硬體及監視器等相關設備不足，目前社區僅有區公所提供給里辦公室的一部電腦設備，社區相關檔案資料尚無法建檔；社區街角監視器不足，平心社區安全問題值得重視，因為早期平心社區陳里長已爭取經費設置，但因當時監視器的線遷的遠，經纏繞或打雷的時候監視器就容易故障，且相關維修經費不足維修困難。⁴⁰

³⁹內文整理自附錄七，編號 I -B:18-18、I -B:26-26、I -B:39-39、I -B:68-68、II -E:20-20、II -E:25-25、IV-K:16-16

⁴⁰內文整理自附錄七，編號 I -A:26-26、I -C:71-71、II -E:25-25

另外就是有些軟硬體設備的不足，像是電腦設備就是借用里辦公室的，…，…，而專屬於協會的也沒有，像我是用我自己家裡的電腦。(II-E:25-25)

五、社區資源結合困難，資源分配不均

政府機關補助款日益減少，社區自籌不易，且自去年(99年12月25日合併起使日)臺中縣市合併後，原台中市大概不到100個社區，那縣市合併之後總經費並未增加，竟然有七八百個社區要分這塊大餅，相對每個社區它所分的經費自然就減少了，所以社區發展他永續發展最終的目的，就是你社區要能自立自強，如何將平心社區的舊元素組合起來創造新的元素，發展具創新之社區特色，增取經費，讓社區永續不斷亦為平心社區之重要課題。⁴¹

六、社區評鑑缺乏分級制度，經費補助受限⁴²

原本鄉村型及都會型社區先天之資源環境就不同，像是鄉村型社區其場地空間有限，所提申請之社區發展計畫，可能只能做社區資源調查、社區報、社區折頁或是社區的指引地圖等；反觀鄉村型社區就可以去做景觀花園或其它大面積的規劃，比起都會型社區所爭取到的機會和經費也比較多較，所以，北屯區之社區工作者強烈建議社區評鑑時要分級分開審核，因為那個基準是不同的；先前也曾經向政府單位反映過，但未見成效，該社區之志願服務工作者也曾因此而感到挫折過。

又以平心社區的手工香皂為例，曾經有評審委員認為比不上在鄉下所營造大面積的社造成果，那是因為鄉村型社區地大，容易營造出華麗壯觀的鄉村風貌，但都會型社區則較為困難；並有委員認為，平心社區在複製別的社區所做過的手工香皂，雖說這對平心社區及居民而言都是第一次，可是委員就不這麼認為，它會說這別人已經玩過了，你們社區為甚麼還要玩，所以在評鑑的時候社區志願工作者就覺得很不客觀，他們會認為

⁴¹內文整理自附錄七，編號 I -B:24-24、I -B:39-39、IV-K:16-16

⁴²內文整理自附錄七，編號 I -B:39-39

在參加志工專業訓練時，曾學到標竿學習及參訪優良社區社造經驗，供自己社區推動社區發展工作之參考，於是經評估後適合在平心社區推動，便做了手工香皂義賣，以增加社區發展經費之收入，就這樣而已。

綜上，也許大部分的委員都很好，可是有時候某些委員無心講的一句話，是會抹滅社區志工們的鬥志，並會讓他們覺得心灰意冷，也可能因此而失去社區重要的志工人力資源，這樣就比較可惜。所以，社區志願工作者認為社區評鑑需要分級，經費補助才得齊頭式的平等，建議政府單位需正視此問題，俾使社區工作永續發展不斷。

叁、志工參與動機差異⁴³

由文獻檢閱資料顯示，「社區參與」是以社區居民推動社區發展為主體，所有的社區問題，都因居民產生，爰社區參與為期整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，藉以凝聚社區意識，提昇社區成員生活品質，解決社區的各種困境。

經訪談資料分析歸納發現，在民國95年以前，有很多里都有志工隊，但大部分都只是做一年兩年就解散而無延續，直至現任陳里長及曾理事長就任後，平心社區才有貓頭鷹志工隊之正式組織參與推動社區發展事務；且剛開始社區活動之辦理常選擇在週六，因社區很多小朋友要補習而使其參與動機下降，爰使人認為平心社區志願服務參與的動員力仍不夠，在動員部分大都是協會的人或是志工隊的人，社區居民的動員還顯不足，經過近幾年的努力，平心社區居民的參與度是有提升，但提升的速度還可以再更好。最理想的社區應該是帶動全社區居民的共同參與，並不是固定班底在動，如何進一步的提升社區參與動機，平心社區仍有努力的空間。

由前述訪談及文獻資料分析，「社區參與」是以社區居民推動社區發展為主體，所有的社區問題，都因居民產生，爰社區參與為冀整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，凝聚社區意識和提高社區生產力，俾提昇社區成員生活品質，解

⁴³內文整理自附錄七，編號 I -A:19-19、I -B:39-39、IV-K:16-16、IV-K:25-25、

決社區的各種困境。且平心社區居民與志工參與動機與其他社區確有其差異性，未來將可依其差異之缺失規劃可行的行動策略，進而提升社區參與動機，落實志願服務相關原則，促進社區永續發展。

肆、都會社區之人際疏離感

在平心社區都會型社區中，似有一種「美麗城堡」般的社區現象，幾乎與世隔絕，彼此間亦沒有依賴，並因建築結構致使住戶很少能有水平式的互動，導致此類垂直式社區人際間的疏離與冷漠。

由訪談資料分析發現，剛開始推動平心社區發展時，明顯發現都會型社區人際的疏離感，例如受訪者也深刻覺得，都會型社區人與人之間的認識和接觸較陌生；貓頭鷹志工進行老人居家服務時也曾被當成詐騙集團；都會社區，高樓大廈林立，社區文宣進去不易，社區發展活動宣達困難等現象；還有就是辦理社區活動時因人際的疏離，而有自掃門前雪並互相檢舉情形等，均為平心社區發展業務推動之挑戰，並為該社區亟需克服的難題。⁴⁴

…像這種都市型的社區，高樓大廈林立，人與人之間的認識和接觸較陌生…(I -C:112-112)

第三節 平心社區志願服務行動策略分析

經由前一節瞭解平心社區貓頭鷹志工隊推動社區志願服務過程所遭遇的挑戰後，本節將依文獻與訪談資料分析規劃平心社區行動策略，藉以回應前述之挑戰，促進社區參與動機。

⁴⁴內文整理自附錄七，編號 I -B:30-30、 I -B:31-31、 I -B:32-32、 I -B:33-33、 I -C:112-112、 II -E:12-12、 II -E:20-20、 IV -K:16-16

壹、提振社區意識策略

社區發展就是要經由民主的程序，確認社區發展的共識，由下而上的發動，讓政府的各項資源用在居民認為最重要的地方，也讓社區動員起來，為社區發展善盡計畫、執行、考核的責任。由居民自決社區發展方向，杜絕許多無謂的浪費，才能真正落實社區意識。

由本研究蒐集之文獻資料分析歸納發現，欲提振社區居民的社區意識，首先便是增加社區居民互動機會，藉由社區活動的設計與參與、直接參與社區的慈善服務、社區認養以及建立社會安全制度等，增進居民對社區的認同感，俾提振平心社區意識，解決都會社區人際疏離感，促進社區發展。是以，經訪談資料分析歸納出，平心社區居民提振社區意識相關的作為如下所列包括：

一、增加社區居民互動機會⁴⁵

平心社區曾理事長及貓頭鷹志工隊長，常常會在社區辦活動，由表3-2可了解平心社區近幾年所辦理的社區活動內容包括，中秋晚會、元宵燈謎、端午節綁粽子及立蛋活動、志工年終感恩活動、公共設施如社區小公園、綠地等的規劃、掃街活動、並藉由活動帶入環保議題，使用環保餐具，愛護地球資源、設計親子互動的活動，拉近社區居民的親子關係，更拉近里民之間的關係、協助社區弱勢團體，辦理課後照顧安親班及老人服務據點等活動，增進了社區居民互動的機會，凝聚社區共識，並得到社區居民的認同，使貓頭鷹志工隊們認為協助參與這樣的活動，頗具意義。

去年我們辦的真人在地上走象棋的活動，也獲得社區居民很大的迴響及參與。(I -B:69-69)

我就利用他們等歌的時間，還有其他志工的說明與鼓勵繼續教他們(社區老人)書法，

⁴⁵內文整理自附錄七，編號 I -B:69-69、I -D:106-106、II -E：29-29、II -G:36-36、II -G:52-52、III -I:13-13、III -I:21-21、III -J:22-22、IV -K:12-12

無論它們寫得好壞，我也愈覺得做志工是很有意思的一件事。(II-G:36-36)

二、直接的慈善服務

平心社區在申請祥和志工隊的那一年(99年)，同時向臺中弘道老人福利基金會申請到平心社區老人照顧關懷聚點，一直做到現在，透過社區照顧關懷據點志工專業能力之介紹，可以提供志工團隊與相關單位在志工人力發展與創新之借鏡，據點志願服務之創新不在追求標新立異，而是企圖勾勒出以長者本位為思考藍圖，促使自然形成的友善活動場域；除了需要再次突顯據點的專業性志願服務內涵，據點很平凡，參與服務的志工常是您我熟悉的鄰里人；並預期依循志願服務的內涵與志工倫理，據點當可達到的效益包括：讓地方人關心地方長者，讓長者願意與人互動，讓長者感受不到老化的威脅，營造出熟悉自在的社區環境(林佳靜，2010)。

此外，除前述之老人照顧關懷聚點外，平心社區也辦理社區弱勢單親家庭子女之課後照顧班，如此直接的慈善服務，個案內心充滿感激，且社區居民的反應良好，並已成為社區居民間共通的話題，對提振社區意識頗具影響力。⁴⁶

以前參加志工隊，在做社區服務時，常常獲得社區居民很多的迴響，我覺得應該是我們辦得不錯，大家才會有好得評價吧!由此可見，社區居民對這些福利團體的服務應該是滿意的。(III-J:18-18)

三、社區認養制度

平心社區貓頭鷹志工隊成員大都是從環保志工開始，為了社區環境整潔，向臺中市環保局申請該社區街道認養工作，固定每個月第三個禮拜六做社區掃街環境清潔活動，95年迄今，均無間斷。剛開始的時候，社區真的很髒亂，尤其是有空地一定髒亂，住家

⁴⁶內文整理自附錄七，編號 I -B:17-17、I -C:92-92、III -H:20-20、III -H:20-20、I -B:68-68、III -I:13-13、III -J:18-18、I -C:92-92

和空地的清潔度一定有落差的，因為會有雜草叢生及有人亂丟垃圾的問題較無法保持乾淨，所以空地是社區最髒亂的點，需持續不斷的有人去清理才能維持社區的整潔。社區剛開始是先由社區掃街及清淨家園做起，並將志工們及一些有意願的鄰長，一起組合起來共同推動社區發展。隨著時間增長，社區垃圾也日漸減少，社區變乾淨，居民也看得見，社區中的熱心人士也紛紛一一浮現，掃街的人愈來愈多了，自然成為社區居民為追求社區共同的利益所凝聚而成的社區動力，因為這股動力，激起社區居民主動參與之意願，進而提振平心社區之社區意識。⁴⁷

四、建立社會安全制度

（一）維運社區巡守工作：

平心社區於民國 95 年即成立守望相助隊迄今，從事常年社區巡守及春安巡守工作，勤務執行時間自每日二十二時至次日凌晨三時，其組成成員有三分之二以上均為貓頭鷹志工隊成員。

由深度訪談紀錄分析發現，95年至今社區巡守有成，小偷不再，社區居民安心自在；由參與觀察中巡守志工亦表示，現在巡守比前幾年輕鬆許多，由於和派出所聯防，對歹徒確實有嚇阻作用，犯罪案件最近一年多已不復見。顯示運用社區巡守工作對平心社區的安全維護是有成效的。故期望能持續維運社區巡守工作，運用民間資源、結合警力執勤，永續發展平心安全社區，建構安和樂利的安心家園。⁴⁸

社區有巡守隊，以前我們附近有遭小偷，後來換里長之後，他們晚上都有在社區巡視，後來就比較沒聽說有遭小偷了；…(Ⅲ-I:13-13)

（二）改善社區監視設備：

⁴⁷內文整理自附錄七，編號 I -A:20-20、I -A:17-17、Ⅲ-I:13-13

⁴⁸內文整理自附錄七，編號Ⅲ-J:14-14

民國95年平心社區現任陳里長上任時就爭取到臺中市警察局第五分局7組監視器補助裝設，以前的監視器都拉到守望相助隊那邊，線拉太長容易壞掉，而且由於當初裝置技術沒有現在進步，裝置時的線路纏繞，近幾年來，經過幾次颱風及雷擊有些監視器及其線路已損壞，因損壞率高且維修經費有限，亟需有創新的改善方式，於是社區發展協會執行長帶領貓頭鷹志工隊部分成員與監視器廠商共同研擬改善方案，首先為結合社區居民，與規劃預定設點的社區居民溝通，說明為了社區居民的安全設置監視器的重要性，使其同意在該住家設監視器的分點，並且必須在里長辦公室放一個監視器主機，如此線就不用拉太長或太遠，有需要調監視錄影帶時再來里辦公室調，如此可減少斷線及相關之維修費。⁴⁹

另外由於當初補助規定之受限，監視器僅能裝在指定的道路，社區內較狹窄的巷道死角由於經費關係有些尚未裝置，此部分將運用在平心社區里長及理事長的努力下成立之福德祠委員會，所回饋所屬社區各里之30萬元經費，來增購不足的監視器，以增進平心社區安全之監控。⁵⁰如此，社區居民看的到貓頭鷹志工隊在社區的舞動，社區因為志願服務的力量讓社區治安變的更好，居民生命財產有了保障，將更能獲得社區居民的認同；因此，透過社區巡守工作持續維護社區安全，及改善平心社區監視設備等活動過程，可形成社區貓頭鷹志工隊及社區居民的共識，提振社區意識，促進平心社區永續發展。

51

綜上所述，並經訪談資料發現，平心社區貓頭鷹志工隊成立前後最大的改變就是活動變多，人的向心力變強了，環境也變乾淨了，社區也變得更安全了，這是很明顯的外在改變；社區居民看到貓頭鷹志工帶動社區活絡了起來，會有感覺與感動；看到社區因為貓頭鷹志工志願服務的力量讓社區變的更好，也會帶動社區居民主動參與社區發展的意願，同時增進社區居民對社區的認同感，這就是很明顯的內在改變。而此內在與外在的改變可說明，經過貓頭鷹志工隊多年的努力，社區居民的社區意識是有提振作用的，且改善了都會社區之人際疏離感。⁵²

⁴⁹內文整理自附錄七，編號 I -C:71-71、I -A：23-23

⁵⁰內文整理自附錄七，編號 I -A：25-25

⁵¹內文整理自附錄七，編號IV-K:15-15、IV-K:22-22

⁵²內文整理自附錄七，編號 I -A:18-18、I -A:20-20 I -A:21-21、I -B：30-30、I -B:31-31 I -B:33-33、I -B:39-39、I -C：112-112、I -D：60-60

貳、管理志願人力策略

本論文所指的志願人力管理即為貓頭鷹志工隊管理，即是指社區發展協會如何良善管理志工過程。經文獻資料歸納發現志工管理，需考量人性價值的存在，人性涉及層面很廣，如權力、榮譽、影響力或金錢。這些現象提醒領導者或管理者，志工領導不能只是唱高調，不僅要瞭解人性的潛能，也要瞭解人性的需求，如此才能持平地去看待志工管理的問題（江明修，2003）；也因此而較能針對該問題研擬解決策略，進而提升志願服務品質。依前述平心社區領導管理瓶頸，及本論文第二章文獻探討所歸納之規劃志願人力管理相關行動策略可供平心社區參考，其中包括：

一、平心社區志願人力管理方式

（一）志願服務組織領導者策略：

社區中有些人認為志工工作為無給職，大都會自動自發，基本上是不用管理，而是要自我管理，可是仍然需要一位領導者，來帶領社區發展的大方向是很重要的；⁵³又有學者指出，領導者最大的困境在於，如何使組織在管理與專業、現實與理想間取得平衡。

由本文第二章文獻回顧指出，若從領導者本身對組織興革功能的認知角度來檢討，領導功能在理論上必須能兼顧以下各個特質：1、是領導而非管理：領導者應專注在部屬工作情緒的支持、適時的獎勵回饋、協助解決問題，使人員以工作上的成就為傲。而在組織整體運作方面，必需掌握各部門、各工作單位間的協同互依關係。2、以自己為革新的發動者，從自身做起：志工領導者須以身作則及廣納意見，要設定目標、確立組織應改進之處。3、點出變革的焦點和需求：瞭解非營利組織變革的型態，如何把握機先、壯士斷腕及重塑組織文化的特色便成為重點。4、不但要結果還要重視過程：領導者需適時出面澄清傳言和因變革過程產生不必要的障礙與困擾。5、創造變革環境：任

⁵³內文整理自附錄七，編號 I -C：40-40

何的組織變革都可能帶來成員的不安全感，所以領導者必須適時化解這種認知障礙，從感情上予以肯定組織才會健全，社區發展才得永續。

經訪談資料分析發現，平心社區領導者多能以身作則，作社區的好榜樣，管理方式採分組授權討論後折衷出最佳方案而採納之，且能適時的對表現優異的志工予以獎勵回饋，並能專注在志工工作情緒的支持及協助解決問題等，例如，於里辦公室設置可供泡茶休憩之大圓桌，開放晚上七點以後供社區居民或志工聚會討論或與解決問題的場所；此外並培養部屬對組織改造的正確認識，且適時出面澄清傳言和誤解，頗受社區居民好評；像這樣平心社區的領導者願意帶頭做，這個社區發展就容易推動，社區發展就會有成效，且自從平心社區里長上任後年年有獎可領，相對激勵了貓頭鷹志工隊推展社區發展工作也更投入。⁵⁴

還有就是里長和理事長很會帶，人很好，很多事都會以身作則，都很會替人家想，所以大家才會願意來，也都非常願意配合，做久了大家彼此也很有默契。(I -D:41-41)

我們平心社區做環保的時候，里長是帶頭做的，像是拔草，清臭水溝等里長也都是親自帶我們下去做，所以，里民看到也都會願意一起來參與。(I -D: 113-113)

另志工督導心思細膩，凡事總以多面向的考量方式，處事周全，像是遇到下雨天或雨季，會提醒當班的志工，要事先聯絡社區長者不要到據點來，以免老人家天雨路滑跌倒，或視線不清而造成其他的危害等；有些事志工們沒想到的，志工督導會先幫他們想到，讓貓頭鷹志工們覺得，在平心社區做志工很有安全感，也很有成就感的。此外也讓志工們有受重視的感覺，讓他們自覺在推動平心社區發展中，志工團隊對社區而言是非常重要的，無形之中讓貓頭鷹志工對平心社區的發展有一種使命感。有些志工表示剛開始加入貓頭鷹志工隊時的感覺還沒有那麼強烈，因為志工幹部們的細心領導，慢慢的讓志工成員都願意無私的為平心社區奉獻，共同為社區的發展而努力，在此過程中大家都做得很愉快⁵⁵

⁵⁴內文整理自附錄七，編號 I -D：113-113、II -E:42-42、II -G：43-43

⁵⁵內文整理自附錄七，編號 I -C：40-40、I -D:41-41

(二) 落實志願服務使命策略：

志工人力資源管理它亦是一個溝通的過程，對志工領導者而言，志工管理有許多的策略可以運用，研究者針對如何落實志願服務使命，特別舉出學者所列之志工管理的八大策略（江明修，2003）：

- (1) 落實使命：包括設定目標和激發行動。
- (2) 確定價值：目標的擬定，透過互動的共鳴和共識形成，實踐的行動自然產生。
- (3) 內在激勵：領導者的主要任務之一是激勵志工。
- (4) 人性管理：領導不僅是一種技術，也是一種藝術。
- (5) 整合內部：大部分的時間領導者是在減少衝突及提高互信度之上。
- (6) 誠懇溝通：領導者需扮演溝通者角色；不然，至少要必須是個傾聽者。
- (7) 成為象徵：每個團體都會找出核心人物作為他們共同的象徵和焦點。對內則代表了凝聚共識。
- (8) 擔任代表：包括出面談判、維持體制完整，以及執行公共關係等。

社區管理者的行事風範均以達成平心社區志願服務組織目標之整體利益為考量，凡事以身作則、不求回報、感動貓頭鷹志工隊及社區居民；志工們在里長及曾理事長的領導管理下，團結一致，注重人和，共同營造社區良好的人際溝通氛圍；為社區事務只有理性的溝通，志工督導願意聽取志工夥伴們的心聲，志工們也非常尊重志工督導的領導方式，遇到有不同的意見時，大部分都會透過開會時提出意見溝通，一起腦力激盪出更好的意見，來落實志願服務使命策略，過程中大家都很正面也很愉快，彼此不會勾心鬥角，願為社區永續發展共同打拼。⁵⁶

二、志工人力資源規劃⁵⁷

考量對於志工的適用性及實務運作的可能性，將以人力資源管理為基礎，對選擇/

⁵⁶內文整理自附錄七，編號 I -A:31-31、I -B：39-39、I -D:41-41、I -C:81-81、I -D:120-120

⁵⁷內文整理自附錄七，編號 I -B：28-28、I -B：29-29、I -B:45-45、I -C:47-47、III -J：18-18

甄募志工之志工人力資源規劃做說明：機構或組織運用志工提供服務，必須先澄清機構目標、政策、服務對象所需及工作內容等，決定是否確實適合志工參與服務。再依據預估志工所需服務人數、志工工作內容類別、志工流失率、機構能力、預算等等來規劃所需志工人數、組織架構及整體服務方案等，並將其製作成志工工作手冊（潘中道，1997：51）。

在招募志工之前，要先進行志工作業分析（job analysis）。透過工作分析來決定組織內每個志工職位的工作性質、任務、責任與所需具備的知識和技能(French,1994:105)。工作分析應考慮到技術和人性兩個層面，同時也應確認執行者的需求和能力（陳金貴，1994）。可從工作分析所獲得的資料，發展出一份摘要式、簡潔的工作說明書，並依此制訂志工作業手冊。

執行志工人力資源規劃是必要的工作，其可用有系統的方法來帶領新志工。對志工的角色定位、職權及工作內容及早規劃，可避免導致服務不當、分工不清，而干擾機構與專職人員的業務運作。

由文獻探討、深度訪談及社區觀察等歸納發現，任何機關單位的發展，澄清並設定組織目標及其他資源配合良好固然重要。但是擁有能夠將資源開發轉變為單位或社區特色的人力資源，才是單位成功或社區發展的關鍵。以平心社區而言，社區的志工人力資源算是豐富的，唯較缺乏有專業企劃能力及電腦文書處理能力之志工。故規劃透過網路、社區報等刊物、招募或甄審等方式進行社區專業企劃能力、電腦文書處理能力及公務人員或老師退休志工之招募，為平心社區目前重要的行動策略之一。

志工招募的話社區報有登，然後比如說就是口耳相傳，就像說，我在這邊當志工很不錯，你趕快進來，他們就會來看，來看覺得不錯，那就進來了。（I-B:45-45）

…理事長太辛苦了，很多計畫都是他要寫，別的志工好像不會寫，我希望是不是可以招募一些比較有經驗或有專才的志工，比如說對我們的社區熟悉，又有志願服務的專業知識又會寫企劃案的志工，來分擔她的工作，這樣社區也比較會有傳承，才可以一

直做下去。(III-J:18-18)

三、志工的教育與訓練

教育與訓練是為了要確保志工可以平順的進入工作情境，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，以發揮服務效果。且訓練可以標準化工志的行為，其可以更自由或更主動地發揮功能，即不必隨時需要督導。無論自辦或委辦，除志工基礎訓練外，平心社區將規劃依貓頭鷹志工們的各別需求進行進階及專業之訓練課程。

平心社區無相關之志工教育訓練經費，大部分是透過政府單位來函通知相關之訓練訊息，例如有環保局、社會局或文化局等單位所主辦之訓練課程，此外也曾結合附近三光社區資源參與志工的基礎訓練，另為使社區一些較年長志工也能參與受訓，平心社區在101年也將努力就近規劃自辦課程。另欲使社區居民及志工們對社區之認同與關愛，其素質的提升與創意勇氣的發揮，全賴教育訓練的推動，讓所有參與社區營造的居民，能以最短的時間學習所有成功典範的精華，省去摸索的時間，促進社區的發展。⁵⁸

在本論文也發現平心社區在教育訓練部分之課程衝堂及上課時間在上班日為其面臨挑戰之一，建議志工業務之主管單位建立標準機制，將志工的課程統一由內政部規劃並建置一個專門訓練的資訊網站，再分區域、時間、上課對象及師資料庫等建置志工課程表報名，並盡可能的將課程排在假日，以解決該社區所面臨之教育訓練挑戰，好讓志工們有更多受訓的機會；此外建議政府單位，是否透過志願服務法的修法，讓只要具有志工身分者，參加志工的相關訓練課程都可以給公假，以感謝這一群未支薪且為社區默默付出的義務服務工作。⁵⁹

四、有效地運用志工的才能

⁵⁸內文整理自附錄七，編號 I -B : 28-28、I -A:15-15、I -A:41-41、I -B : 16-16、I -B : 45-45、II -E:25-25

⁵⁹內文整理自附錄七，編號 I -B : 27-27

由本研究發現志願服務對平心社區發展之重要性，在有限的資源與經費下，要從事社區發展工作，首先就必須能夠召集足夠且專業的志工人力，並組織志工人力庫。並依志工的專長、能力及興趣區分工作組別，透過民主程序選出社區內有能力、有熱忱的志願服務團隊幹部，為社區發展勾勒出新的遠景目標，帶領社區居民向預定的目標前進。這幾年平心社區志願服務的進步，能受上級機關及社區居民的肯定，當然社區發展協會的幹部們居功厥偉，但如何激發志工潛能，適材適用及整個社區居民的配合及投入，才是社區發展進步的關鍵。⁶⁰

…上面的人會帶，下面的人就會有向心力，像理事長身兼我們貓頭鷹志工督導，她會適才適任，針對志工的才能讓他有舞臺發揮，例如，我們有位志工書法寫得很好，她就請他擔任我們老人服務據點的書法老師，來指導我們據點裡的長者，讓這位志工覺得雖然他退休了，還是很有用的，還可以幫助人，讓他覺得做志工的工作更有意義了。
(I -D:41-41)

五、志工的福利與激勵措施

志工雖志願從事服務工作，但其也具有一般人員需要支持和鼓勵的心態，因此必須安排獎勵的措施，一方面表示對志工的感謝，另一方面使志工可以感受到組織對他們的關懷。雖然志工們均會強調不在乎任何的獎勵和報酬，但是適當的肯定措施對志工的士氣是有絕對的幫助。而提供志工參與服務的實質誘因包括（曾華源，1998：28-34）：

- (一) 規劃給志工的工作必須使志工負擔足夠的責任，並使其從工作中獲得滿足，能對組織投注長期的努力。
- (二) 當志工投入額外的努力時，應給予其立即性及連續性的認可。
- (三) 吸引志工加入服務行列，必須有使其社會互動的機會。
- (四) 對於志工也可提供一些有形的酬賞，如交通或膳食補助等。
- (五) 呈現正向的激勵作用，如對志工獎勵的步驟具體呈現、適時的推薦志工參加政府

⁶⁰內文整理自附錄七，編號 I -A:15-15、 I -A:41-41、 I -B:23-23、 I -C:40-40、 I -D:41-41

等單位所舉辦的表揚活動。

由本研究之訪談資料分析歸納，平心社區所執行之志工的福利與激勵措施包括：訂定平心社區志願服務隊管理要點（詳附錄一），明訂志工須遵守之相關規定及福利等，同時需確立志願組織推動社區發展目標及任務、使志工夥伴明瞭其在社區之定位。還有該社區確實落實獎懲分明制度，志工們均覺得，若志願服務做的好，就會有獎勵的機會，並使他們會感受到以加入平心社區貓頭鷹志工對為榮，更能凝聚志工的向心力，讓貓頭鷹志工們更能樂於持續不斷的服務。⁶¹

此外，平心社區曾理事長認為對志工獎勵的步驟要具體呈現，適時的推薦志工參加內政部或市政府等單位所舉辦的各項表揚活動，也可利用年終尾牙的時候進行獎勵，或當貓頭鷹志工隊表現的很好，單位欲推薦或表揚而當表揚名單公布時，其他的志工會看，他確實就是做的很好你才可以給他獎勵，要讓志工們覺得絕對沒有所謂的人家說的黑箱名單，所以有時候曾理事長提名出來的人，志工們也覺得的確就是這樣，大家也都很認同他，你要去提名這些人就是要讓志工來認同這個人的確做的很好，這樣才會有正向的激勵作用。⁶²

由前述的文獻資料及平心社區之實務經驗，印證了獎勵制度的具體呈現，對志工而言也是非常是重要的，所以有時候在帶一個團隊的時候，因為這樣，社區的凝聚力就會進來，他們並不在乎那些東西，可是有時候對他們來講那是一種榮譽，是一種感覺，比如說志工們會認為理事長也好，隊長也好，他們都會想到我，而讓志工們覺得很溫馨，覺得做志工是一件有價值且有意義的事，志工的流動率自然就下降，對社區的永續發展當然是有助益的。⁶³

…；…他們都很有耐心，…，也會適時的推薦我們志工去表揚，讓大家都覺得很光榮。

（ II-G：43-43）

⁶¹內文整理自附錄七，編號 I -B:55-55、I -B:56-56

⁶²內文整理自附錄七，編號 I -B:57-57

⁶³內文整理自附錄七，編號 I -B:57-57、II -G：43-43

綜上，均為研究者在志願服務對平心社區發展之探討，可能面臨困境之行動策略，端視社區志願服務領導者的智慧如何有效的參考運用，俾使社區發展協會所領導之志願服務團體於促進該社區之永續發展，發揮最大的效用。

參、促進社區參與策略

社區參與的旨趣是希望整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，在有目標、組織和行動的過程中，尊重個人或團體自立自主，凝聚社區意識和提高社區生產力，以提昇社區成員生活品質，解決社區的各種困難和問題。社區參與必需有社區居民、組織及專業人員共同行動，並凝聚社居民共識。而平心社區居民參與社區活動可以表現在對社區的認識及關心上，其社區參與的具體行動包括：

一、捐助財物⁶⁴

社區發展經費有限，平心里陳里長、曾理事長、社區福德祠及其他公益單位偶會有自發性的捐款，贊助社區活動經費；像是里長，在每次環保志工隊完成掃街活動後，便會準備中餐供應當日參與的志工們；在母親節時也是自掏腰包買康乃馨送社區中的媽媽，因為他瞭解母親的偉大，透過這樣的節日希冀傳達對母親的感謝以及引起社區居民的重視，並對社區中的媽媽表示微薄的敬意。還有每次開完志工大會，會後餐點就是理事長犒賞貓頭鷹志工的，約2,000元左右就可以讓志工們吃得很感恩及感動。

貓頭鷹志工隊的幹部們認為，人與人之間的相處是相互對等的，由於社區幹部的主動付出，感動社區志工成員也願意無私的奉獻，如此良性的循環，造就了平心社區這個溫馨的大家庭，無形中也激起了社區居民主動參與社區的意願，促進社區的發展。又由文獻資料探討及推動社區發展實務中發現，現今的社區大多以政治角力掛帥，能像平心社區貓頭鷹志工隊這樣真誠的社區已不多見，值得其他社區參考。

⁶⁴內文整理自附錄七，編號 I -A：27-27、I -A：33-33、I -C：86-86

二、關心引導社區問題⁶⁵

評估社區需求，配合社區居民年齡層及時間，規劃社區發展活動適必須的。像是有些居民反映大部分社區小朋友周六要補習，平心社區活動就會配合居民的需求來調整活動的日期，既然有心想辦這個活動，一定要先做社區需求評估，如此貓頭鷹志工隊們的美意才不會被打折扣。

又像平心社區曾於端午節時辦理一個童玩的活動，就是社區提供童玩教材給參與者，配合親子互動將童玩拼湊起來，完成拼湊後東西就可以帶走。如此在活動前志工們也會先評估並做需求調查，依參加者的年齡層，來準備不同的童玩資料，以符合各年齡層使用，否則拿高年級的東西給低年級的用，參加者也會不愉快，更失去了辦這個活動的目的。

綜上，關心引導社區問題，瞭解社區居民的需求是很重要的；社區資源取之不易，社區中很多活動也都是要用心去設計和規劃的，如此才可達預期的成效，也較不會浪費。

三、從事社區發展工作

為促進社區居民參與社區活動，所從事之社區發展工作包括：透過臉書、網站、電子郵件宣導及從事社區相關節慶宣導文宣發放、鼓勵社區居民參與，凝聚社區共識、促進社區發展。

像我們中秋節，本來我們社區都印差不多2,500份通知單，及一戶一張摸彩卷，到後來我們都要多印1,000份，我不知道他們都說他們沒有收到，那我就給就給，我不曉得他們想說多幾張可以摸彩還是怎樣，可是我覺得這是好事，這表示他們認同，願意主動參與社區的活動，所以我們就會加印，所以，其實在我們社區我是覺

⁶⁵內文整理自附錄七，編號 I -B:39-39、I -B:39-39

得居民的社區參與都還不錯。(I -B:34-34)

四、參與社區活動與服務。

社區參與是社區中的居民運用思考、關心社區問題，並以行動投入社區活動的過程。透過參與社區活動與服務，社區居民可參與社區決策、計畫與執行，帶動社區改變，增進社區的生活品質，建立「社區生命共同體」增加社區居民對社區的歸屬感與認同感。

為促進社區發展，提供社區民眾參與社區發展之機會，平心社區在貓頭鷹志工隊幹部的領導下，規劃許多社區發展相關活動如表3-2，其中包括：社區掃街、長壽歌唱班、老人服務據點、貓頭鷹的狂想曲、社區守望相助隊等活動，共同為社區居民的福祉而努力，以追求平心社區的共同利益；貓頭鷹志工隊就是本著這個原則來做的，當他們努力的為社區奉獻，里民都看在眼裡，並且會帶動里民自己願意走出來一起參加社區的活動，里民對平心社區的事情就會主動去關注與討論，慢慢的並會獲得社區居民的認同與信任，如此有助推動平心社區永續發展。⁶⁶

肆、開拓社區資源策略

依文獻檢閱資料所定義之社區資源，意旨社區內外足以滿足社區居民的需求或解決居民問題的所有人力、物力、財力、組織、群體等力量的總和，包括專業知識與自然資源等，均有待平心社區持續不斷的開發拓展及做資源的有效整合及運用。

社區資源如未能開發拓展，資源自有枯竭之時，資源如未能整合，易造成浪費，倘若資源無法集中，則資源無法做有效的運用。經訪談資料分析發現，平心社區目前結合之社區資源，包含社區醫療院所、學校、區公所、里辦公室、社會局、文化局、環保局、

⁶⁶內文整理自附錄七，編號Ⅲ-J:14-14、Ⅰ-A：21-21、Ⅰ-A：41-41、Ⅰ-D：99-99、Ⅱ-G：36-36

臺灣民俗文物館、鄰近之社區發展協會、弘道老人福利基金會及二分埔福德祠等。⁶⁷惟目前尚不足之處為，社區經費募得不易，贊助款項有限；專業企劃志工人力不足（目前僅理事長一人），缺乏文書處理志工協助社區資料建檔；還有社區活動場地及設備等社區資源不足之困境。為回應前述平心社區所面臨社區資源不足挑戰之行動策略建議如下：

一、解決人力不足策略

以平心社區而言，社區的志工人力資源算是豐富的，惟較缺乏具有專業企劃能力及電腦文書處理能力之志工，除加強志工的專業訓練外，依臨近社區實務經驗發現，建議可招募退休老師或公務人員擔任志工，因在相同的志工專業培訓過程，其可比一般志工縮短時間且更具成效，以達盡速解決社區專業志工人力不足之窘境。此外，因目前社區無多餘的場地可供學生志工進駐，當解決場地問題後，除仍須加強貓頭鷹志工電腦文書處理的專業訓練外，還可招募學生志工，協助社區發展資料建檔工作，以解決社區電腦文書處理人力不足之困境。⁶⁸

二、改善經費不足策略

由社區資源不足挑戰分析發現，平心社區所申請之經費，一年比一年少，尤其是縣市合併後，補助的經費更少，雖然政府的美意就是要申請政府經費補助時要有20%的自籌款，但實際上社區也面臨自籌經費不易之窘境，建議可採行的行動策略包括，1、開創社區特色文創產品義賣：例如製造手工香皂、編製代表貓頭鷹特色的中國結及相關產物等義賣，以募集社區發展經費。2、建議社區主事者秉棄保守觀念，接受社區企業或獅子會等之捐助經費。3、結合社區資源，例如結合社區福德祠委員會捐款、結合社區麥當勞或其他商店共同辦理社區活動，請其贊助飲料及食品等。4、積極推動社區發展工作，展現績效，經參訪績優社區發現，一旦社區發展做出績效，打響知名度後，有時贊助經費便不請自來，因為企業是否贊助有時需以其行銷效益為標準來決定之，且有些

⁶⁷內文整理自附錄七，編號 I-D：48-48 I-D：72-72、IV-K:12-12、I-B:69-69

⁶⁸內文整理自附錄七，編號 I-B：67-67

機關會編列公關費，當社區做出成績，且被認同後，他們也會想來參加，因除可行銷該公司外並可增進其正面之形象。準此，較易於解決平心社區經費不足與自籌不易等困境。⁶⁹

像你平常只要服務好，社區居民看的到你有在動，看到社區因為你們志願服務的力量讓社區變的更好，便會獲得社區居民的認同，有些公司行號經耳聞或訪查後就會主動贊助你的社區，社區發展協會你在幫這個里做事，大家也願意掏錢，不是靠他的基本年費月費，有些會有大筆的捐贈，相對的這也可以節稅。像有些老闆有錢不一定會捐，但只要社區做得好，讓他覺得有認同感他就有可能會捐的，…。(IV-K:22-22)

三、建議社區評鑑分級制度，使社區經費補助不受限：

由訪談資料分析發現，社區評鑑缺乏分級制度，經費補助受限亦為平心社區也面臨經費不足之挑戰之一，依近幾年推展平心社區發展經驗發現，社區發展之經費以政府單位補助者為多，雖說社區永續發展最終的目的，就是要使社區能自立自強；但面臨目前大環境的不景氣，有些以往願意捐助的公司行號款項也開始日益減少，社區經費不足也成為社區發展推動不易之重要原因，又由於都會型與鄉村型社區之立基點不同，也可能形成補助款分配不均等狀況，社區志願工作者認為社區評鑑需要分級，經費補助才得齊頭式的平等，建議政府單位需正視此問題，俾使社區工作永續發展不斷。

…寫計畫向公家單位募過款，例如：曾經向台電中油它們都有公關費，也可以抵稅，像公家單位我們就會去募款。(I -B : 38-38)

四、改善社區活動場地不足策略：

平心社區目前活動場地除有時會結合社區資源借用場地外，還有福德祠三角公園、旅順公園及三里合用之活動中心，惟仍缺乏平心社區發展協會辦公室及志工們辦理社區

⁶⁹內文整理自附錄七，編號 I -A : 25 - 25、IV-K:22-22

事務的場所。此外，平心社區辦理社區活動目前較適合的場地僅有三角公園那塊綠地，大多數的社區活動也都在該處辦理，因旅順公園位於社區邊緣，依以往在該處辦理活動的經驗發現，參與人員較不踴躍且活動效益不高；是以，為考量社區居民較能公平的享受到社區的福利，曾有評鑑委員建議，平心社區下回辦活動不要再在三角公園處，否則受益的往往都是那附近的居民，而社區曾理事長也非常正視這個問題，瞭解平心社區亟需開拓其他的社區活動場地，而其行動策略為積極向環保局爭取社區中的一塊抵費地，在此之前，仍需積極結合社區資源尋覓像是學校、民俗公園等活動場地以及無論社區活動地點位於何處，將更積極宣導並動員貓頭鷹志工隊帶動社區民眾一同參與社區活動，活絡社區，俾增進社區居民互動機會，促進社區發展。⁷⁰

…抵費地的社造點…假如可以申請到，就可規劃一個辦公空間，把一些電腦放進去，到時候就可結合那些青年或學生志工來幫忙建檔，就可以解決我們資訊及文書專長志工的問題了。(I-B：39—39)

五、改善社區設備不足困境

科技日新月異，電腦資訊儼然已為時事潮流所趨，在志工人力不足情況下，建議平心社區採用資訊化管理。但面臨目前平心社區僅有一台區公所提供之電腦設備，顯然是不足的，故預先為資訊化做準備同時，應先採行的策略為合力爭取社區抵費地，以規劃社區資訊化辦公室，並冀藉由募款或增取經費購買電腦設備，以達平心社區資訊化目標。

除此之外，又依文獻探討及深度訪談資料歸納分析以平心社區貓頭鷹志工隊為例，建議預開拓一般社區資源策略臚列如下：

- (一) 主動寄發機構的出版物或宣傳品：透過社區報讓社區居民瞭解社區事務，由訪談資料分析發現，平心社區中曾有兩三家大老闆及電器行，透過貓頭鷹志工隊所發送的社區報知道社區要辦中秋節聯歡晚會活動，社區也沒有特別發邀請卡，只有

⁷⁰內文整理自附錄七，編號Ⅲ-J: I-A：26—26、I-B：39—39、I-B：68—68、I-B：69—69

發通知單告訴里民某年某月某日要辦甚麼活動，就主動把摸彩品送至里辦公室，經事後瞭解，他們已觀察貓頭鷹志工隊推展社區發展狀況一段時間，發現也認同平心社區發展協會所屬志工隊為社區所做的努力，確實是在為社區服務，所以他們願意共襄盛舉。⁷¹

- (二) 出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議：舉凡與平心社區發展相關之會議社區幹部包括里長及理事長依定會參加，例如：市府擴大區務會議、北屯區里民大會、社區發展協會會議、警察局社區安全會議等。95年平心社區就爭取到臺中市警察局第五分局監視器7組，因每次開會里長一定出席，明確提出社區安全監控之需求，補助機關就可依此需求進行補助；像有的些里在開會時常缺席，補助機關自當認為該社區無此需求，而無此項之補助。⁷²
- (三) 到社團或地區辦演講：社區貓頭鷹志工隊幹部也常為社區發展業務推廣，一有機會便會至各社團或地區辦理說明會或宣達平心社區發展相關事務，以增加社區的能見度，俾利爭取社區經費。
- (四) 吸收成為會員：致力於平心社區發展，廣為宣達該社區政績，並廣為吸收社區居民為協會會員，以增加社區發展經費及志工人力資源。
- (五) 延攬專業人員為顧問或諮詢委員：經北屯區陳議員介紹，已引見對社區發展極具經驗之李先生協助平心社區發展業務之推動，使該社區受益匪淺。
- (六) 主動爭取政府委託方案：如表3-2為平心社區近幾年所辦理之社區發展活動，其中一半以上為社區督導主動爭取政府委託之方案，對社區居民互動及提升社區意識有很大的幫助。
- (七) 在傳播媒體開闢專屬頻道或節目：本項平心社區仍積極規劃中，未來將與地方電

⁷¹內文整理自附錄七，編號Ⅲ-J: I -B：38-38

⁷²內文整理自附錄七，編號 I -A：23-23

視台共同籌畫平心社區專訪，讓社區中更多人了解貓頭鷹志工隊對社區的貢獻，讓社區中的潛藏者也能樂於投入社區之志願服務工作，以促進社區的永續發展。

- (八) 延攬政治人物為顧問或諮詢委員：平心社區目前已延攬北屯區的陳議員為顧問，協助解決社區問題並提供相關之社區資源。未來建議該社區仍能以多層次治理模式的思維，延攬中央或地方之政治人物為顧問或諮詢委員，建立「議題結盟」理念，加強有關中央與地方及社區間，以及公私部門之間，所涉及的共同事項問題達到共商解決問題之道。因此，建議平心社區應建立與政府部門、民間組織及社區居民之間公私協力的夥伴關係。
- (九) 邀請學者做研究：目前平心社區尚無相關經費可供學者做研究，未來建議結合各大專院校或學術單位資源，以平心社區為研究對象進行社區發展相關研究，提供社區相關資源參考。
- (十) 強化組織績效：平心社區自從陳里長上任後，年年獲市政府或北屯區公所獎項，社區在環保志工部分已上軌道，頗具成效，不僅激勵社區夥伴的士氣，當區公所所有剩餘的社區補助款時，便會考量補助績效較卓越的社區，當做一種獎勵，故未來將以發展平心社區特色文化為主軸，強化社區志願服務組織績效，爭取社區資源，促進社區永續發展。⁷³

…，社會局補助給北屯區公所的公益彩卷盈餘經費還有餘額，…，像你如果社區辦得好，承辦人有相關資源第一個就會想打電話給你，你的資源就會比別的社區更多，因為必竟資源有限，他們也想不要浪費，所剩的資源當然會慎選一些有心要做的社區去補助。(I -B : 69—69)

綜上所述，如何持續結合社區資源及開拓其他資源為社區發展之本，如何將組合而成之社區舊元素創造平心社區的新元素，發展具特色之社區創新產業，增取社區經費，

⁷³內文整理自附錄七，編號 I -B : 69—69、IV-L:23-23

讓社區發展永續不斷，亦為社區發展之重要課題，這些都考驗著平心社區領導人的智慧。⁷⁴

六、整合社區動力策略

經由文獻資料整理歸納發現，社區中常有一種無形力量，這種無形力量足以阻礙社區的團結，或促進社區的結合，這種無形力量即為社區動力。影響社區整合動力的因素包括：共同需要、領導的人士與標幟與儀式等。經研究者訪談資料歸納分析平心社區整合社區動力策略僅列於下：

一、社區領導者（或管理者）正向的態度

平心社區自95年起迄今，在社區陳里長、曾理事長及社區幹部等的領導下，面對社區動力中之衝突與整合，經過相當的磨合經驗後，對社區均有深入的瞭解，並能站在中立、了解、溝通的立場來面對社區互動，化阻力為助力，以增進社區凝聚力，俾利推展平心社區之永續發展。

…，…，或有不同意見透過開會溝通協調就可解決了。像我們每次的志工會議出席率都很高，有甚麼問題，在會議上彼此溝通協調馬上就解決了。（I-D:82-82）

另經由研究者參與觀察及社區居民認為，該社區領導者確實對社區有深入的瞭解，凡事不偏不倚，並能以身作則，對貓頭鷹志工隊成員更是愛護有加，平心社區儼然營造一股溫馨且和樂的氣氛，志工們極為團結，辦理社區發展相關活動，除非有其他緊急事情，否則志工或社區居民的參與性都很高。且社區里長及理事長都願意互相支援，對平心社區貓頭鷹志工隊在推動社區的發展具有加分作用。惟現任里長及理事長已擔任第二屆，倘未來卸任後，新上任的社區幹部是否能秉持這樣的理念不得而知，建議平心社區積極培訓專業志工之幹部人選，俾使平心社區永續發展不斷。⁷⁵

⁷⁴內文整理自附錄七，編號 I-A：33-33

⁷⁵內文整理自附錄七，編號 I-D：60-60

二、瞭解社區居民共同需要

推展社區發展的首要工作便是進行社區評估，透過社區評估的過程可了解社區居民共同需要，社區工作的初始往往因為「需要」而開始，有些社區因為面對迫切的需要而組織居民共同解決問題，台灣有名的例子像是臺北的永康社區、奇岩社區，社區居民的社區意識因共同解決社區需要及問題而凝聚，居民因此而更願意走出家門為自己的社區盡一份心力，進而有助於社區動力之整合。

其實每一位居民都希望生活在一個溫馨、衛生、舒適、安全、快樂環境裡！但是往往大部份的居民都覺得社區中的問題很難解決，也不知道如何開始，所以當面對社區中較不迫切需要的問題時，居民往往容易採取「把自己顧好」的態度及作法。但是如果社區居民發現有很多居民都同樣感受到問題、有同樣的需要，也有意願解決問題，那「社區意識」就已經逐漸形成了！（開拓文教基金會編印出版「社區資源手冊」，1996）。平心社區也是如此。我們常說社區工作是一個組織的過程，目的是讓居民從參與的過程中，互相認識、進而引發共通的情感，願意互通有無、互相協力，共為提昇社區生活的品質而努力。

另，要引起居民的興趣和投入，當然要以社區居民所關心的事物做為切入點，然而社區居民關心的是什麼？有興趣的是什麼？有能力處理的又是什麼呢？這些都可能是社區居民的需求，因此我們可以透過以下社區評估的策略來整合社區動力及了解社區居民的共同需求，（一）「訪問法」：一般是指以口頭方式，針對社區中部份代表性人物蒐集資料。（二）社區普查法：社區普查是透過問卷或訪問方式對社區中的每一家戶進行調查，瞭解他們對社區需要的想法。運用有系統且全面的瞭解居民對社區的要求和期望，及對社區問題的切身感受，並且透過受訓過之社區志工進行調查並開始與社區居民建立關係，可增進日後志工與社區居民間的互動。而且，很多經驗告訴我們，如果將社區普查設計成社區居民能共同參與的活動，那將是促進社區參與、凝聚社區共識及整合社區動力的好機會。

綜上，社區能否團結，端看大多數的居民是否有共同需要及各居民是否有所瞭解自覺需求…等。由此可見瞭解社區居民共同需要的重要性，若居民皆有共識，便會促進內部團結，更易於整合社區動力及促進社區發展。

三、標幟與儀式

平心社區中共有的二分埔的歷史回憶及文心路與昌平路口所立的二分埔石碑，及社區自行組成的婦女合唱團及長青歌唱班…等，均被社區居民認同，更成為社區居民熱愛平心社區與促進社區整合的力量，又回顧本論文第三章第一節有關平心社區的基本資料介紹中已敘明，平心社區的logo是貓頭鷹，其由來為於初加入祥和志工隊時因需先命名，後經曾理事長、志工隊長及社區重要幹部討論後，有感於當時平心社區志工不多，多數志工均為白天要上班而利用晚上時間開會討論志工事務，例如，巡守隊的工作也是利用巡守志工於夜間執行社區安全巡守工作，而且理事長表示平和心的字上下寫起來就好像一隻停在樹枝上，極符合平心社區志工於夜間服務的精神，於是將平心社區志工命名為貓頭鷹志工隊，從此便以貓頭鷹為平心社區的精神標誌迄今。⁷⁶

另經文獻探討資料歸納發現，社區的精神標誌為影響社區動力整合之重要因素之一，經由研究者對社區的觀察，平心社區的精神標誌於社區中隨處可見，例如：里辦公室、社區發展協會、三角公園之守望相助隊休息處、社區活動海報、文宣及志工隊成員制服等均有貓頭鷹的標誌；除此之外，還會隨著貓頭鷹志工隊的腳步而跟著移動，例如：理事長會要求平心社區貓頭鷹志工隊成員，無論參加任何的活動、聚會或研習等，均需著印有貓頭鷹志工隊標幟的制服及帽子等，不僅可宣揚平心社區也希望藉此能凝聚社區意識，整合社區動力，促進貓頭鷹志工隊成員團結一致，將更有助於推動平心社區之發展。

從上述文獻回顧及訪談資料分析發現，影響社區發展的這股無形力量，無論是從社區居民的共同需要、領導的人士及社區的標幟與儀式等面向觀之，重點應在如何整合社區正面之凝聚力及排解社區負面之社區動力，使居民對社區有使命感，願意參與社區行

⁷⁶內文整理自附錄七，編號 I-D：20-20

動，滿足社區居民的需求，並為社區需要的居民提供服務，且運用不斷的社造功課之學習來提昇其社造之認知與行動能力，以豐富社區的社造能量，最終使得平心社區貓頭鷹志工隊裡轉變為一股在社區向下紮根的力量。⁷⁷

第四節 平心社區成員社區參與動機分析

依文獻及訪談資料分析發現，所謂志工參與動機意旨個人內在的心理需求與外在環境因素的刺激影響下，驅使自我願意從事與志願服務相關工作之內在行動歷程。一名志工會有許多不同的動機，且志工的動機也會隨時間改變而改變。而有關平心社區成員社區參與動機依蔡啟源（1995）以全台灣五十五歲以上之高齡志工為研究對象，提出參與志願服務動機類型可分為利他型動機、他人影響動機、社會型動機及自我型動機，將分述如下：

壹、利他型動機(Altruistic Motivation)

係指完全是以服務為取向，認為參與志願服務工作是傳達對別人的照顧與關懷的具體表現，是一件理所當然的事，並藉由服務活動換得非具體之獎賞或自覺值得之情緒性感受。其所具體表現於行為的是，想為社會盡力，想從事有意義的事，或者基於宗教信仰、服務他人之信念，以行動表達對人之同情心。但有時也會因為社會有所不滿，而想盡力謀求改進（蔡啟源，1995）。此外，幫助他人、具有社會責任及做好事是志願服務工作利他行動機最基本的動機因素。

平心社區成員他們所認為的利他型的社區參與動機包括：追求平心社區的最大公共利益，不僅利他也利己、為了社區整體環境的整潔，讓大家生活的更健康等而主動參與社區發展工作，這無非就是要追求社區居民的共同利益，且願意共同守護平心社區，共同營造溫馨、乾淨、安全及健康幸福的環境。⁷⁸

⁷⁷內文整理自附錄七，編號IV-K:16-16

⁷⁸內文整理自附錄七，編號 I -A:20-20、I -B:39-39、I -D:60-60、III -I：25-25

貳、社會型動機(Social Motivation)

社會型動機一是藉由服務他人達到與社會接觸、拓展人際關係之目的，並透過服務活動的參與，使得擴張生活層面；簡言之就是要擴展人生經驗。其所具體表現於社會行為的是，打發生活上空閒及無聊的時間，及經由參與志願服務工作而認識到許多不同層面的朋友（蔡啟源，1995）。

平心社區成員他們所認為其所屬的社會型的社區參與動機包括：可拓展人生的另一層生活經驗、打發生活上空閒及無聊的時間以及豐富自己的生活等⁷⁹。

…，…鼓勵繼續教他們（社區關懷據點的長者）書法，無論它們寫得好壞，我也越覺得做志工是很有意思的一件事，也可以拓展人生的另一層生活經驗，像我也帶我老伴一起來參加志工，這種感覺很好，也不會無聊。（II-G:36-36）

參、自我型動機（Egoistic Motivation）

此類型動機是以自我認識（Self-Realization）、自我興趣（Self-Interest）、自我實現（Self-Actualization）為取向，並藉由服務他人贏得具體之獎賞。其所具體表現於行為的是，發揮己長來協助他人，而是自己具備成就感、提高生活滿意度、打發休閒時間、獲得他人肯定、學習技能及知識及增加生活歷練（蔡啟源，1995）。

平心社區成員自我型的社區參與動機包括：藉由貓頭鷹志工們的努力贏得政府單位具體之獎賞，自覺有成就感；自認為做志工可以有機會提前回饋社會，自覺很有意思；發揮己長來協助他人；可獲得他人肯定，榮獲表揚；以及志工時數對以後唸書推甄時有幫助，而加入志工隊。⁸⁰

…，像我有教這邊的老人寫書法，覺得自己雖老但還是一個有用的人，這種感覺很好，

⁷⁹內文整理自附錄七，編號 II-G:14-14、II-G:36-36、II-G:40-40

⁸⁰內文整理自附錄七，編號 I-A:41-41、I-D:48-48、III-J:26-26、II-G:18-18

而且跟大家在一起，自己心境上，感覺也變年輕了，…。(II-G:18-18)

肆、他人影響

所謂他人影響型動機係指志工會參與志願服務是受旁人所影響，旁人包括親人、親戚、朋友等。或因鄰居、朋友的邀約或吸引，而加入志願服務團隊；簡言之即為受親朋好友等影響。於訪談資料分析發現，平心社區成員亦有因受家人、朋友及親人等影響而參與社區發展工作者。⁸¹

綜上所述，經訪談結果分析發現，平心社區志工隊參與動機包括：積功德、曾受人幫助過現在來還願、里長及理事長的邀請後越做越覺得有意義、為建構社區安全的生活環境、助人是快樂的、學習新事物、認識更多人、讓退休後的生活過的更充實及有意義、別人介紹參與以及擴展人生經驗等。另經本研究由 MAXQDA 軟體的應用分析之文本組交叉分析圖中發現，多數平心社區志工參與志願服務的動機，通常是以公共利益之利他主義為出發點，但是要能夠持續其服務動機，以及保障個人工作安全，其相關之福利制度與獎勵亦是不可或缺的，如提供定期健康檢查、志工保險福利制度等。獎勵必須是精神重於物質，代表了機構對志工的重視程度，應著重具體事蹟的肯定，以為全體志工之模範。

此外又依據若水國際與TNS模範市場研究顧問公司合作，於2009年5月8日~5月10日，在Emailcash台灣電子郵件市調網執行台灣民眾參與志工服務意願的調查（透過6th Dimension網路調查方式收集資料。研究對象為台灣13~64歲的網路使用者，有效樣本共16,410份。）顯示，志工們為什麼參與志工服務呢？答案為，「想幫助人／事」、「擴展人生經驗」是參與志工服務主要動機；與行政院主計處（2002年）的研究統計結果相同，其指出志工參與的動機仍以善行助人36.52%為最多；另，並與平心社區公共利益之社區參與動機不謀而合。

⁸¹內文整理自附錄七，編號 I -A: 14-14 I -A: 18-18 I -D:48-48

另，依劉可強（1994）所指，以組織團隊的組成、確認社區參與的目標、建立社區的共識、建立與社區的互信和互動、以及持續性的社區參與等五大行動策略是落實社區參與的最佳方法。依本論文訪談資料分析，及劉可強觀察重建區社區營造的心得，綜合前述所提可能的方法，分析平心社區落實社區參與與否有四項重要的觀察指標說明如下所列：

一、工作團隊的健全：社區營造的開始往往必須透過工作團隊來加以發動導引，因此工作團隊的健全與否在社區參與的過程中實扮演著關鍵性的角色。由於社區參與的工作需要長時間的投入，工作者經常是把工作和生活融為一體，因此工作團隊成員間彼此的默契與對於工作的共識相當重要。工作團隊在策劃社區的參與過程時，必須先健全本身成員間的溝通合作基礎。

二、社區參與目標的擬定：社區參與牽涉問題廣泛，往往糾結叢生，難以釐清。任一實質議題都會與社區文化和各種政治經濟利益課題息息相關，牽一髮而動全身。為了解決問題，必須藉由各種方式不斷地與社區居民進行溝通與討論，發掘社區居民的需求，擬定社區參與目標，提出可具體執行的方案，而非提出居民難以參與的社造計畫。

三、社區居民間的互信與共識形成：公共議題本來就是多向度、多元化、多重價值的。透過參與，居民間可以逐漸形成對社區公共議題的共通觀點，建立互信與共識。為了提昇社區居民間的互信與共識，資訊的流通傳達、決策的公開透明、以及社區工作者的信用，是參與過程中重要的原則。要讓社區的居民信任並認同，社區工作團隊訊息的提供必須真實而完整，決策要公平公正，秉持誠意和務實認真的態度與社區居民建立良好的互信和互動。

四、社區居民的培力：在社區營造過程中，如何讓社區居民瞭解社區資源及其珍貴、深切體認社區空間文化之美，並能在社區生活的互動過程中強化彼此間的溝通協調，促進社區觀念的整合，共同編織社區未來的願景是一重要的核心工作。只有社區居民有此共同認知並付諸行動，社區營造才有成功的可能性。因此，社區居民需要培

力，需要透過

綜上並經訪談資料分析發現，經過這幾年平心社區貓頭鷹志工隊推動社區發展的努力，平心社區成員參與社區動機確實有提升。社區居民認為，看到每次辦活動，參加的人一年比一年增加，由人數的增加就可以發現平心社區參與程度一定是提升的，像社區所辦的社區關懷據點，參加的人也是越來越多；還有像是端午節的活動，每年均由里辦公室與社區發展協會一起辦，透過里鄰長的動員，社區居民參加一年比一年踴躍，看看準備的粽子一年比一年多就可以知道；此外有些訪談者認為社區參與提升的速度還可以再更好，要盡可能的發動社區真正的民眾鼓勵其參與社區活動，並讓社區不常參加的民眾願意走出來；另，平心社區參與動機提升狀況經過平心這幾年的努力，透過掃街及各項活動民眾的參與，大廈的居民是有慢慢走出來了，想要參與社區的人也有慢慢提升，但是還可以再熱絡些；當社區成員對社區參與動機提升後，就是社區的居民或志工間也比較會有互動，言談中發現對平心社區也越來越認同，會主動去關心社區議題，無形中也形成了社區意識，進而促進社區發展。⁸²

…，我們除了掃街以外，還有辦很多活動，做久了大家都會口耳相傳，參加的人一年比一年增加，社區居民的互動也越來越熱絡，對社區的議題也很感興趣。(I -A:21-21)

⁸²內文整理自附錄七，編號 I -A:21-21、 I -C:98-98、 I -C:112-112、 I -D:60-60、 I -D:99-99、 IV-L:26-26、 IV-K:25-25、 IV-K:26-26

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

壹、個案研究面臨的挑戰

社區志願服務挑戰為社區志工人力資源管理與運用或社區志願服務團體，因應社會變遷調整時所產生之志願服務問題與困境。在第二章於探討志願服務的相關理論之探討過程中與相關的社區文獻檢閱的成果，裡面有提到，多數的社區在推動志願服務的時候會遇到的困難挑戰包含，志願服務失靈、領導管理瓶頸及志工管理困難等；相對於此，平心社區在推動志願服務的挑戰會是甚麼？於下我們應用了第四章訪談資料分析進行歸納本個案研究所面臨的挑戰。

一、領導管理發展瓶頸

經訪談資料分析後發現平心社區發展協會目前面臨貓頭鷹志工隊管理面向的困境包括：

- (一) 專業志工人才缺乏：專業志工督導、專業志工企劃人才、社區發展特色之創意人才、經費核銷人才以及資訊、活動、機動和服務等各類志工專才缺乏，均為平心社區所面臨專業志工人力不足之困境。
- (二) 志工專業訓練困境：平心社區志工多數為上班族，且約有三分一屬老年型志工，上課坐不住缺乏受訓動機，因此有志工專業訓練的瓶頸。又因平心社區屬上班族志工較多，常會遇到辦活動與志工受訓時間上衝堂或無法配合和調度而抽不出時間受訓之窘境。
- (三) 社區主事者的觀念保守，以致社區發展經費受限情形：平心社區領導者，因其理念的不同，主張須視社區發展做出績效後，才願意接受私人企業捐款，以致社區發展經費受限，惟其願意自行奉獻補社區發展經費不足之差額，此並非一般社區領導者所均能認同處。

(四)里長與社區理事長的競合關係：由訪談資料分析發現，平心社區受訪代表12人中，就有4人（里長、理事長、執行長及政府督導的兩位受訪者）主動提及且認為社區里長與理事長的競合關係，是影響社區永續發展的重要因素。依相關文獻所見，這樣的競合問題已存在許久，為何至今仍無法獲得良善的解決，令人匪夷所思，此問題之具體做法，未來值得繼續深入探討。

二、社區資源不足困境

依文獻資料顯示，政府機關資源有限，社區資源無窮，如何有效的結合社區資源，儼然成為社區永續發展之重要因素之一。綜合訪談資料歸納分析發現，平心社區資源不足困境包括：

- (一)專業志工人力不足，缺乏社區企劃專才：全社區僅理事長一人，一旦理事長卸任、平心社區發展工作是否停滯，令人擔憂。
- (二)社區活動場地不足：平心社區屬老舊都會社區，市區高樓林立，真正可用的空間不多，目前平心社區可活動的空間僅有福德祠三角公園、旅順公園及三里共用之活動中心，缺乏辦理大型活動場地以及社區發展協會辦公室。
- (三)社區經費不足及經費自籌困境：社區發展工作基本上還是要有經費的支撐，社區才能永續發展，很現實的問題是，有些東西經費短缺，所做的還是有限。雖然政府的美意就是申請政府經費補助時要有自籌款，就是要結合社區資源，日漸形成社區自主。然而自籌款也因大環境的不景氣而面臨自籌不易的困境。
- (四)電腦軟硬體及監視器等相關設備不足，目前社區僅有區公所提供給里辦公室的一部電腦設備，相關社區建檔資料尚無法落實。
- (五)社區資源結合困難，資源分配不均：政府機關補助款日益減少，且自臺中縣市合併後總經費並未增加，但社區增加了，相對每個社區它所分的經費自然就減少，自然欲結合有限的資源當更為困難，資源分配也更不均。
- (六)社區評鑑缺乏分級制度，經費補助受限：鄉村型及都會型社區評鑑未分級，使都會型社區無法享受經費補助齊頭式的平等。

三、志工參與動機差異

經文獻探討及訪談資料分析歸納發現，平心社區居民與志工參與動機與其他社區確有其差異性，未來將可依其差異之缺失規劃可行的行動策略，提升社區參與動機，落實志願服務相關原則，促進社區永續發展。

四、都會社區之人際疏離感

由訪談資料分析發現，剛開始推動平心社區發展時，明顯發現都會型社區人際的疏離感，例如受訪者也深刻覺得，都會型社區人與人之間的認識和接觸較陌生；貓頭鷹志工進行老人居家服務時也曾被當成詐騙集團；都會社區，高樓大廈林立，社區文宣進去不易，社區發展活動宣達困難等現象，均為平心社區需克服的難題。

貳、個案研究可採行的行動策略

經由前一節瞭解平心社區貓頭鷹志工隊推動社區志願服務過程所遭遇的挑戰後，於下將依文獻與訪談資料分析規劃個案研究面臨挑戰可採行的之行動策略：

一、適時調整志願人力，解決志工管理領導瓶頸

本論文所指的志願人力管理即為貓頭鷹志工隊管理，即是指社區發展協會如何良善管理志工過程。為回應前述平心社區領導管理瓶頸，及本論文第二章文獻探討所歸納之規劃志願人力管理相關行動策略可供平心社區參考，其中包括：

- (一) 志工之招募：透過網路、社區報等刊物、招募或甄審等方式進行社區志工之招募
- (二) 志工的教育與訓練：教育與訓練是為了要確保志工可以平順的進入工作情境，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，以發揮服

務效果。且訓練可以標準化志工的行為，其可以更自由或更主動地發揮功能，即不必隨時需要督導。無論自辦或委辦，除志工基礎訓練外，均可依社區各別需求進行進階及專業之訓練課程。

- (三) 有效地運用志工的才能:激發志工潛能，適材適用。
- (四) 表彰志工的成就:推薦參加市政府或內政部等志工表揚活動，激發志工榮譽心，營造快樂的志願服務環境。
- (五) 志工的福利與激勵措施:落實獎懲分明制度，訂定平心社區志願服務隊管理要點，明訂志工須遵守之相關規定及福利等，具體呈現志工獎勵步驟，同時需確立志願組織推動社區發展目標及任務、使志工夥伴明瞭其在社區之定位。

又由本文獻探討及參與平心社區之實務經驗中發現，也印證了適時的調整志願人力及獎勵制度的具體呈現，對志工之領導管理是非常重要的，所以有時候在帶一個團隊的時候，因為這樣，社區的凝聚力就會進來，他們並不在乎那些東西，可是有時候對他們來講那是一種榮譽，是一種感覺，比如說志工們會認為理事長也好，隊長也好，他們都會想到我，而讓志工們覺得很溫馨，覺得做志工是一件有價值且有意義的事，志工的流動率自然就下降，對社區的永續發展當然是有助益的。

二、加強平心社區志願人力訓練，提升志工專業視野凝聚共識

由文獻探討資料歸納發現，平心社區志工人力資源是否能發揮其最大的功能，主要取決於人力本身對社區之認同與關愛，其素質的提升與創意勇氣的發揮，則全賴教育訓練的推動。教育與訓練是為了要確保志工可以平順的進入工作情境，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，以發揮服務效果。

次依深度訪談資料分析發現，平心社區無相關之志工教育訓練經費，建議應結合政府單位及社區資源，踴躍參與其所主辦之志工專業訓練課程，另為使社區一些較年長志工也能參與受訓，平心社區在101年也將積極就近規劃自辦課程。無論自辦或委辦，除志工基礎訓練外，平心社區應規劃依貓頭鷹志工們的各別需求進行進階及專業之訓練課程。在本論文也發現平心社區在教育訓練部分之課程衝堂及上課時間在上班日為其面臨

挑戰之一，建議內政部規劃建置標準統一之志工訓練資源服務網站，供志工們依個別需求線上報名，並盡可能的將課程排在假日，以解決該社區所面臨課程衝堂及上課時間在上班日之教育訓練挑戰。

當然平心社區發展協會在歷任幹部為了社區發展，均用心投入參與社區公共事務，惟較缺乏規劃專業志工訓練課程及寫計畫爭取經費的能力，即自曾理事長於95年加入後，才於99年帶領成立貓頭鷹志工隊為臺中市祥和志工隊第150小隊，使隊員們分批接受志工之基礎與特殊訓練，凝聚向心力，增進志工們的使命感與提升視野，讓隊員們能享受到應有的保障，而能安心的做志工，足見教育訓練實為凝聚共識，提升視野最重要的手段。

三、提振平心社區意識，解決都會社區人際疏離感

由本研究蒐集之文獻資料及訪談資料分析發現，欲提振社區居民的社區意識策略，首先便是增加社區居民互動機會，藉由社區活動的設計與參與，讓社區居民有被接納的感覺，增加居民對居民及居民對社區間的瞭解，拉進彼此間的距離，增進居民對社區的認同感；此外還包括直接參與社區的慈善服務，例如參與社區老人服務據點，習得如何與長者溝通的技巧，增進居民間互動機會；社區認養制度:例如平心社區道路認養，發動社區居民共同掃街活動，凝聚社區環保共識；建立社會安全制度:結合社區居民及志工持續社區巡守工作，凝聚社區安全意識，共同建立平心社區監視器安全點，使監視線路避免斷線，社區安全更有保障。

另經訪談資料分析發現，平心社區貓頭鷹志工隊成立前後最大的改變就是活動變多，人的向心力變強了，環境也變乾淨了，社區也變得更安全了。而此改變可說明經過貓頭鷹志工隊在平心社區多年的努力，社區居民的社區意識是有提振作用的，且改善了都會社區之人際疏離感。

四、促進社區參與策略、凝聚社區共識

社區參與的旨趣是希望整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，在有目標、組織和行動的過程中，尊重個人或團體自立自主，凝聚社區意識和提高社區生產力，以提昇社區成員生活品質，解決社區的各種困難和問題。社區參與必需有社區居民、組織及專業人員共同行動，並凝聚社居民共識。

而平心社區居民參與社區活動可以表現在對社區的認識及關心上，其社區參與的具體行動包括：（一）捐助財物，例如：里長、理事長及社區福德祠捐助社區活動經費。（二）擔任社區服務工作、（三）關心引導社區問題，例如：評估社區需求，配合社區居民年齡層及時間，規劃社區發展活動，（四）從事社區發展工作，例如：從事社區相關節慶宣導文宣發放、鼓勵社區居民參與，凝聚社區共識、（五）參與社區事務與活動，例如：參與社區發展事務與活動企劃，提升社區參與動機。

此外，本研究由MAXQDA軟體的應用分析之文本組交叉分析圖中發現，多數平心社區志工參與志願服務的動機，通常是以公共利益之利他主義為出發點，但是要能夠持續其服務動機，以及保障個人工作安全，其相關之福利制度與獎勵亦是不可或缺的，如提供定期健康檢查、志工保險福利制度等。獎勵必須是精神重於物質，代表了志願服務組織對志工的重視程度，應著重具體事蹟的肯定，以為全體志工之模範。

社區參與是社區中的居民運用思考、關心社區問題，並以行動投入社區活動（社區發展協會、媽媽志工隊、環保志工隊、守望相助隊…等）的過程。透過社區參與，社區居民可參與社區決策、計畫與執行，帶動社區改變，增進社區的生活品質，建立「社區生命共同體」增加社區居民對社區的歸屬感與認同感。另，並可以劉可強（1994）所指，以平心社區是否設立組織團隊的組成、確認社區成員參與的目標、建立社區的共識、建立與社區的互信和互動、以及社區成原是否持續性的社區參與等五大行動來評估是否提升平心社區參與的最佳方法。

五、開拓平心社區資源策略，社區永續發展不斷

由本研究發現志願服務對平心社區發展之重要性，在有限的資源與經費下，要從事社區發展工作，首先就必須能夠召集足夠且專業的志工人力，並組織志工人力庫。並依志工的專長、能力及興趣區分工作組別，透過民主程序選出社區內有能力、有熱忱的志願服務團隊幹部，為社區發展勾勒出新的遠景目標，帶領社區居民向預定的目標前進。這幾年平心社區志願服務的進步，能受上級機關及社區居民的肯定，當然社區發展協會的幹部們居功厥偉，但整個社區居民的配合及投入，才是社區發展進步的關鍵。

依文獻檢閱資料指社區資源是社區內外足以滿足社區居民的需求或解決居民問題的所有人力、物力、財力、組織、群體等力量的總和，包括專業知識與自然資源。經研究者訪談資料歸納分析平心社區開拓社區資源策略建議如次：（一）主動寄發機構的出版物或宣傳品、（二）出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議、（三）到社團或地區辦演講、（四）吸收成為會員、（五）延攬專業人員為顧問或諮詢委員、（六）主動爭取政府委託方案、（七）在傳播媒體開闢專屬頻道或節目、（八）延攬政治人物為顧問或諮詢委員、（九）邀請學者做研究、（十）強化組織績效等方式。

社區資源如未能開發拓展，資源自有枯竭之時，資源如未能整合，易造成浪費，倘若資源無法集中，則資源無法做有效的運用。綜合上述分析，平心社區目前結合之社區資源，包含社區醫療院所、學校、區公所、里辦公室、社會局、環保局、臺灣民俗文物館、鄰近之社區發展協會、弘道老人福利基金會及二分埔福德祠等。唯目前尚不足之處為，社區經費募得不易，贊助款項有限，專業企劃志工人力不足（目前僅理事長一人），缺乏電腦文書處理志工協助社區資料建檔，還有社區活動場地等資源不足情形，均有待平心社區繼續努力開發拓展及做資源的有效整合及運用。

六、整合社區動力，解決社區衝突，促進社區業務之推展

由文獻資料整理歸納發現，社區中常有一種無形力量，這無形力量足以阻礙社區的團結，或促進社區的結合。影響社區整合動力的因素包括：共同需要、領導的人士與標

幟與儀式。社區領導者（或管理者）面對社區動力中之衝突與整合，必需對社區有深入的瞭解，並站在中立、了解、溝通的立場來面對社區互動，化阻力為助力，以增進社區凝聚力，俾利社區業務之推展。

相對於平心社區經研究者訪談資料歸納分析該社區目前已整合之社區動力包括：主動寄發機構的出版物或宣傳品、到其他績優社團或地區參加演講、吸收成為協會會員、出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議、主動爭取政府委託方案、延攬政治人物（陳市議員）為顧問或諮詢委員、公私間策略聯盟或夥伴關係之建立，以及設計貓頭鷹志工隊標幟與組成社區合唱團…等，頗被居民認同，亦為社區居民熱愛平心社區與促進社區整合的力量。

此外，建議平心社區可再加強的部分包括：延攬專業人員為顧問或諮詢委員、在傳播媒體開闢專屬頻道或節目、邀請學者做研究、強化組織績效等方式、議題結盟理念之建立，以及確立社區的共同需要，社區能否團結，則看大多數的居民是否有共同需要及各居民是否有所瞭解自覺需求…等。若居民皆有共識，便會促進貓頭鷹志工隊內部團結，社區才能永續發展。

叁、提升平心社區成員社區參與動機

依文獻及訪談資料分析發現，所謂志工參與動機意指個人內在的心理需求與外在環境因素的刺激影響下，驅使自我願意從事與志願服務相關工作之內在行動歷程。一名志工會有許多不同的動機，且志工的動機也會隨時間改變而改變。又依據若水國際與TNS模範市場研究顧問公司合作，於2009年5月8日~5月10日，在Emailcash台灣電子郵件市調網執行台灣民眾參與志工服務意願的調查（透過6th Dimension網路調查方式收集資料。研究對象為台灣13~64歲的網路使用者，有效樣本共16,410份。）顯示，志工們為什麼參與志工服務呢？答案為，「想幫助人／事」、「擴展人生經驗」是參與志工服務主要動機。

由本研究採用 MAXQDA 軟體的應用分析訪談資料導出之文本組交叉分析圖及數字矩陣圖分析發現，平心社區成員社區參與動機依次為利他型動機、自我型動機、受他人

影響及社會型動機，與前述之研究相似；經歸納分析後發現其動機內容包括：積功德、曾受人幫助過現在來還願、里長及理事長的邀請後越做越覺得有意義、為建構社區安全的生活環境、助人是快樂的、學習新事物、認識更多人、讓退休後的生活過的更充實及有意義、別人介紹參與以及擴展人生經驗等。

肆、貓頭鷹志工隊推展平心社區發展成效

平心社區自從九十五年投入社區發展工作以來，重要的是社區意識的抬頭，社區居民心態改變了，這個無形的改變，才是大家如獲至寶的收獲。由相關文獻資料發現，社區發展不可能一步登天的，必須從不段的經驗累積中自我要求及改造，從人員組織到培訓，從運用中發現問題努力調整。這些都有賴社區志工人力資源的投入與參與，才有平心社區的成長進步，足見貓頭鷹志工隊對社區發展之重要性。有關平心社區發展重要成效依研究者實地觀察及訪談資料分析歸納發現如下所列：

- 一、社區閒置空間，美「綠」風華再現：平心社區環保志工隊認養社區綠美化工作，維護綠美化區塊能永保綠美化，讓社區能擁有優質的環境，也是社區永續發展之延伸。
- 二、關心社區居民需求，平心社區建設有成：平心社區發展協會之曾理事長，找出社區各種資源與社區需求，規畫出社區藍圖、提出社區願景，喚醒社區意識，並依社區發展需求成立各團隊，凝聚社區所屬社團向心力達成社區共識，推動社區各項建設，完成下水道工程，平心淹水不再；建設三角公園及完成旅順公園整建工程，成為社區休憩好去處。共使平心社區成為安和樂利的優質社區。
- 三、規劃社區活動，形成社區共識：社區領導以身作則，社區參與提升，永續發展平心社區。
- 四、清淨家園，平心社區健康有福：貓頭鷹及環保志工以維護社區環境清潔及環保行動委己任，認養社區道路及公園進行掃街活動，營造平心社區乾淨、清新及無污染環

境，讓社區居民能健康生活。

五、關懷弱勢，凝聚共識：辦理平心社區單親家庭子女課後照顧服務計畫，解決單親家長們課後照顧子女問題；社區貓頭鷹志工隊，並以人文關懷社區長者與弱勢族群，成立關懷服務據點，服務社區居民，讓社區的長輩們知道志工隊們的用心與關心，人生的旅程雖是走至黃昏，仍有一群具有愛心的志願服務者守候著他們，同時形成社區長者們的安慰與期待，並使社區充滿和諧溫馨。

六、建構平心安全社區，確保社區居民安居樂業：社區巡守有成，小偷不再，居民安全自在；平心社區守望相助隊是以守護社區之安全為己任，保障社區居民身家財產，成為安全社區，使居民能安居樂業。

七、社區榮譽，掌聲不斷：貓頭鷹志工隊越做越讚，社區服務有成，掌聲不斷，社區發展永續不斷，該社區96~101年所獲獎項如表3-4。

依深度訪談資料分析發現，雖然平心社區貓頭鷹志工隊組織相較於其他優質社區簡單，甚至許多成員重疊，但因有心參與志願服務的社區居民人數激增，以及社區志願服務者的奉獻，也造就平心社區發展能在短短的幾年內讓里民有所感動。並且能針對社區長遠發展，討論組織調整方向，不以現狀為滿足，就連前北屯區區長在相關會議都稱讚該社區近幾年的進步是非常難能可貴的，足見貓頭鷹志工隊推動平心社區發展是有成效的。

伍、里長與理事長競合關係，影響社區發展甚鉅

經文獻檢閱資料發現，里鄰長和社區發展協會政治競合情形是社區永續發展影響因素之一；林麗蓉（2011）研究結果發現村里長與社區發展協會理事長若是同一人或者有親屬關係、理念相同的朋友，才能發展成合作關係，較無紛爭問題，若無以上因素，利益及權勢各不相同的人，容易發展成為競爭對立的關係，爭端不斷，對於地方的和諧與發展是一大阻力。另由訪談資料分析發現，里長與理事長競合關係，影響社區發展甚鉅；

有幸平心社區為屬里長與社區發展協會理事長合作關係，對社區發展有加分作用，倘現任里長及理事長卸任後，未來社區永續發展將為平心社區值得深思與規劃之議題，亦為政府單位需研究探討解決之問題。

第二節 研究建議

壹、對政府部門的建議

一、增加社會福利政策方案

政府之許多社會福利政策可在社區發展工作評鑑，用補助方法將許多社會福利工作加入評鑑項目中（如社區無障礙設施建設情形、身心障礙服務、臨時托兒協助站…等。），讓各社區依政策辦理其社區社會福利工作。

社區能循此辦理自己社區的社會福利工作，可豐富社區發展內容，使社區居民參與有更多元性的選擇，讓社區居民每天生活有目標，做有意義的事，社區的人最瞭解社區的事務，做社區各項的福利服務，促進社區永續經營。政府以最小的支出（經費）獲得最大的產出（效果），這是可繼續追加及永續經營的政策。

二、專業人員之訓練

社區發展協會辦理志工社會福利服務，需要專業知識，才能達成服務效能。因此政府應協助社區志工社會福利服務需具有專業知識者，使志工人能普遍接受專業知識訓練與學習機會，提昇志工素質與技能，使志工社會福利服務能順利完成任務，提高服務品質。

另，經訪談資料分析發現，社區工作者參與志工教育訓練常因時間無法配合或課程衝堂無法參加，而喪失很多訓練機會，是以，建議政府機構建置全國志工專業訓練網，

並盡可能將課程安排在假日，俾解決志工夥伴們有充分的受教權，提升志工專業，促進社區志願服務效能。

此外，建議政府單位是否透過志願服務法的修法，讓具有志工身分者，於參加志工相關訓練課程時可以給公假，以感謝這一群未支薪且願意為社會默默付出的志工們。

三、建議政府編列經常性之社區發展預算

社區發展協會最重要的是經費來源問題，雖可利用不同管道來支援，透過政策性整體規劃，並且以經費輔助的策略來協助。然而經費係攸關社區是否能不斷的推動之原動力。必須結合產官學界以及民間團體間多元合作。由於地方政府囿於財政的窘境，需仰賴中央政府的補助，然而北屯區平心社區發展協會剛開始的經費（依理事長口述）來源約百分之六十來自政府補助，政府補助約佔一半以上，其他有會員入會費、會員自由樂捐、會員常年會費、各項活動捐款及其他收入等，近幾年補助經費逐年縮減，尤以臺中縣市合併後，社區經費申請更為困難，對平心社區的永續發展是一大挑戰。

由此可見，北屯區平心社區發展協會經費之來源以政府補助為主。政府只要投入一些經費就可帶動推展出好社區，這種穩賺不賠之投資，是政府必須投入扮演持續性的引導角色。另，在政府經費補助日益拮据下，平心社區如何有效結合極開拓社區資源，以補足相關社區發展經費，亦為該社區永續發展之重要課題。

四、建議建立社區評鑑分級制度，公平補助社區經費

由於都會型的和鄉村型社區之立基點不同，例如：鄉村型社區有先天的環境優勢，非都會型社區所有，是以，為達公平起見，建議都會型的和鄉村型的社區評鑑標準應有所區別，或建議可建立社區評鑑分級制度，以公平補助社區經費。

貳、對平心社區發展協會之建議

一、社區志工人力資源之發掘與培養

為達永續經營，志工人力的發掘與培養為第一要務，社區退休人員人力再應用，是社區的人力資源也是一種財產，如何有效的將這區塊人力再整合運用讓其發揮，將是領導者應積極努力的方向，例如：用社區學苑之名以其專長開班授課，嘉惠社區居民，培養社區人才，而退休者也不會在家無所事事、悶悶不樂、鬱鬱寡歡，一舉數得。

又社區經常舉辦活動，經常有熱呼呼香噴噴的熱食可享用，可藉此找出幾位對烹飪有興趣的志工，參與烹飪培訓，拿到證照者給予補助，或藉由活動宣達工招募等訊息，鼓勵民眾參與社區活動或加入志工行列。

二、社區資源之應用

北屯區平心社區，幅員小，總面積為0.1690平方公里，是社區發展的優點也是缺點。因此，社區土地與空間之應用就應精打細算，如能在靠文心路四段之社區綠地建置社區步道或該行人道上架棚種植經濟作物，如葡萄或百香果…等，不但可達綠美化，且在炎炎夏日時，行人可避免日晒，還可聞果香，社區果香行人道可達公共造產，果實成熟時社區可舉行夏果之宴活動，讓社區充滿豐收的饗宴，建立社區的特有品牌，經濟又實惠。

另平心社區內之旅順公園及鄰近之民俗公園亦為社區資源之一，透過理事長與相關單位之溝通協調，均可免費於該處辦理社區營造及健康促進等相關活動，是為善用社區資源的好典範；據理事長表示：一般而言，仔細了解社區內可運用之資源，及相關負責單位及負責人，平時即建立良好的夥伴關係，使其了結社區發展協會是社區內之非營利組織，為服務社區居民及促進社區發展而設，是一向極有意義的工作，通常這些資源在我們需要時，都會給予贊助與配合，另外，社區於今年度並積極爭取社區一處抵費地，以解決社區場地不足之窘境，未來理事長亦會將這些資料建檔，並與及時更新。研究者認為這樣可替社區節省不少經費，也提供社區居民有共同參與社區事務之機會，取得居民之共識，建議可供其他社區參酌。

第三節 後續研究建議

本研究受限於人力、物力及個人能力、時間，無法作周全的探討與研究，對於後續研究的部分，本研究僅提出如下建議，俾供後來者繼續研究之方向。

一、里鄰與社區後續相關研究建議

經本研究發現里長與理事長之競合關係為社區發展之重要因素；縣市合併後臺中市有二十九個行政區，各區發展歷史及組織文化均不同，本研究受限於個人能力，無法以發展歷程及各區之地方特色為出發點，作細部的研究，並依據各區社區發展的過程與特性，提供社區發展的政策建議。另有關於臺中市的里鄰與社區相關研究計畫及參考文獻數量稀少，可為後來者之研究方向。

二、建議後續研究方向可從法律面探討

目前社區發展工作無專屬之法令，只是依政府政策推動，且所依循的「社區發展工作綱要」與「人民團體法」部份條文有所抵觸，使業務主管機關權責歸屬、社區成立條件與限制等常有相互抵觸或模糊矛盾的情況。又規定協會會員人數過少、與村里部份工作重疊等問題，無明確周延的法令依據，政府也無法對問題社區進行整頓，影響社區人民之福祉甚巨。因此建議後續研究方向可從法制面探討如何修改社區發展相關法令，使社區工作減少人為因素的阻力，真正落實社區主義及公民參與的精神。

參考書目

壹、中文部分

一、專書

- 丁仁傑（1999）。**社會脈絡中的助人行為：台灣佛教慈濟功德會個案研究**。臺北市：聯經。
- 朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 原著（2000）。**社會研究方法、質化與量化取向**。臺北：楊智文化，頁 387。
- 江明修（2002）。**非營利管理**。臺北：智勝文化。
- 江明修（2003）。**志工管理**。臺北：智勝文化。
- 江明修（1998）。**非營利組織公共服務功能之研究**。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果。
- 朱宏源主編（1999）。**撰寫博碩士論文實戰手冊**。臺北：正中出版。
- 沈宗瑞（2001）。**國家與社會**。臺北：韋伯出版社。
- 余佩珊譯（1994），杜拉克（Peter F. Drucker）原著。**非營利機構的經營之道**。遠流出版事業公司。
- 林金榜譯（2011），亨利·明茲伯格、約瑟夫·藍佩爾、布魯斯·亞斯蘭 原著。**明茲伯格策略管理**。臺北，商周出版。
- 何永福、楊國安（1993）。**人力資源策略管理**。臺北，三民書局。
- 李田樹譯（2002）。Peter F. Drucker 原著，**杜拉克精選：管理篇**。臺北：張老師文化。
- 李長晏（2007）。**邁向府際合作治理理論與實踐**。臺北：元照出版公司。
- 李淑琚譯，Steve McCurley & Rick Lynch 原著（2001）。**志工實務手冊**。臺北：張老師文化。
- 林瑞欽（1994）。**新臺灣社區發展學術叢書社區篇：社區意識的概念，測量與提振策略**。臺北，中華民國公益協進促進會。
- 林瑞穗（1996）。**社區發展與村里組織功能問題之探討**。臺北，行政院研究發展考核委員會。
- 林勝義（2009）。**志願服務與志工管理-做快樂的志工及管理者**。臺北：五南圖書出版股

份有限公司。

- 吳芝儀、李奉儒譯，Patton著（2000）。**質的評鑑與研究**。臺北：桂冠。
- 吳芝儀、李奉儒譯（2008）。**質性研究與評鑑**。嘉義：濤石。
- 吳定（1999）。**公共政策**。臺北：空中大學。
- 胡幼慧（1996）。**質性研究-理論、方法及本土女性研究實例**。臺北：巨流。
- 徐震（2001）。**社區與社區發展**。臺北：中正書局。
- 孫本初（2010）。**新公共管理**。臺北：一品文化。
- 孫本初（2005）。**公共管理**。臺北：智勝。
- 陳向明著（2008）。**社會科學質的研究**。臺北：五南。
- 陳武雄（2001）。**志願服務理念與實務**。臺北：中華民國志願服務協會。
- 陳定銘（1999）。**非營利組織之志工招募與甄選**，收錄於江明修主編，《第三部門—經營策略與社會參與》。臺北，智勝。
- 陳金貴（1994）。**美國非營利組織的人力資源管理**。臺北：瑞興。
- 陳金貴（2002）。**志願服務的內涵**，《志願服務基礎訓練教材》。臺北：內政部與中華志願服務協會主編。
- 黃瑞琴（1997）。**質的教育研究方法**。臺北：心理。
- 曾華源（2003）。**志願服務概論**。臺北：揚智。
- 曾華源、鄭讚源、陳政智（1998）。**志願服務工作發展趨向—以祥和計畫志願服務之推動為基礎**。臺北：內政部社會司。
- 張奕華、許正妹（2010）。**質化資料分析-MAXQDA 軟體的應用**。臺北：心理。
- 張添洲（1999）。**人力資源—組織、管理、發展**。臺北：五南。
- 馮燕（2000）。**非營利組織之定義、功能與發展**，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北：巨流。
- 詹火生（1987）。**社會政策要論**。臺北：巨流。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等。（1997）**社會及行為科學研究法（上）**。臺北：華泰書局。
- 劉可強（1994）。**環境品質與社區參與**。環境與藝術叢書：公共藝術系列 8，臺北：行政院經濟建設委員會。
- 潘明宏，陳志瑋譯（2001）。**社會科學研究方法**。臺北：韋伯文化。

- 蔡宏進（1985）。**社區原理**。臺北：三民書局。
- 蔡宏進（2005）。**社區原理**。修訂三版。臺北：三民書局印行。
- 蔡漢賢（2000）。**社會工作辭典**。臺北：內政部社區發展雜誌社。
- 賴兩陽（2002）。**社區工作與社會福利社區化**。臺北：洪葉。
- 蕭武桐（2000）。**人生雙贏的磐石**。臺北：佛光文化。

二、期刊論文

- 江明修、鄭勝分（2003）。全球治理與非營利組織。**中國行政**，**73**，71-96。
- 呂朝賢、鄭清霞（2005）。民眾參與志願服務及其投入時間的影響因素。**東吳社會工作學報**，**13**，121-163。
- 李宏翰（1995）。試論利他主義的動機過程。**西南師範大學學報**，**3**，56。
- 林振春（1994）。日本志願服務的現況與特色整建社區社會，凝聚社區意識。**理論與政策季刊**，**32**，117-129。
- 林萬億（1992）。社區資源的整合與運用。**社教雙月刊**，**51**，5-9。
- 林佳靜（2010）。專業志願服務的體現與創新：由社區照顧關懷據點志工發展述之。**溫新台中志願服務半年刊**，**1**。
- 邱瑜瑾（1999）。臺中市非營利組織資源網絡連結分析-社會網絡取向。**國立政治學社會學報**，**29**，117-165。
- 俞可平（1999）。負責的社群主義政綱：權利和責任。負責的社群。冬季號的雜誌，北京。
- 施教裕（1997）。社區參與的理論與實務。**社會福利**，**129**，2-8。
- 郭景萍（2002）。現代社會工作的基本特徵：制度化利他主義。**北京大學學報（進修教師論文專刊）**，183。
- 陳板（1993）。地方文史工作與社區營造：從「大家來寫村史」計畫出發的文史搜索運動。**臺灣文獻**，**54**（2），343-376。
- 陳政智（1999）。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。**社區發展季刊**，**85**，117-127。
- 陳馨馨（1998）。推動志願服務於公共部門與農業推廣體系之分析。**社會發展季刊**，**81**，276。

- 陳定銘（1999）。非營利組織志工招募與甄選的探討。**社區發展季刊**，85，128-141。
- 黃源協（2010）。打造互助、互惠與互利的溫馨幸福城市大臺中市志願服務的藍圖與願景。「**溫馨台中**」志願服務季刊，44，1-6。
- 陶蕃瀛（1994）。社區發展工作的基本原則與方法。**社會發展研究實刊**，1，27-30。
- 張英陣（2006）。志願服務的發展趨勢。研習論壇，63，1。
- 張家銘（2010）。從人力資源管理看志願服務的招募與培訓：尊重自己意願，次則制度的建立，**史前館電子報**，46。
- 曾華源（2001）。對我國擴大參與志願服務途徑與設置志工中心的建議。**社區發展季刊**，93，59-75。
- 曾華源（1997）。人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究。**社區發展季刊**，78，28-34。
- 曾騰光（1997）。志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略。**社區發展季刊**，78，39。
- 聞有虎（2002）。利他主義稀缺與新經濟人範式的構建。**中州學刊**，130，9-11。
- 蔡祈賢（1996）。社區意識與社區發展。**社會福利**，124，21-26。
- 蔡秀涓（2002）。政府部門人力資本理論與應用。**東吳政治學報**，14，9。
- 蔡勝男（2003）。公民社會慈善關懷利他主義精神的探討。**T&D 飛訊**，12，1。
- 蔡祈賢（1996）。社區意識與社區發展。**社會福利**，124，21。
- 蔡勳雄（1994）。社區發展工作的檢討與策進。**理論與政策季刊**，秋季號，109-116。
- 潘中道（1997）。志願服務人力的組織與運作。**社區發展季刊**，78，51。
- 劉弘煌（2008）。志願服務者之參與特質-以北部五縣市參與志願服務基礎訓練之學員為例。**社區發展季刊**，122，112-113。
- 劉弘煌（2000）。社區資源的開拓、整合與分配。**社區發展季刊**，89，35-52。
- 賴明聰（2006）。積善樓誌。**臺灣源流**，37。
- 賴祥蔚（2004）。公共關係學想像：社群主義觀點。**新聞學研究**，80，127-158。
- 謝玉新（1993）。透過社區發展運用自然與人文資源。**社會福利**，108，29-33。
- 顏亮一、林素春（1997）。社區營造在三芝：建立鄉村社會的另類公共空間。**城市與設計學報**，2（3），203-240。

三、研討會論文

陳金貴（2001）。**非營利組織的志工管理－志願服務法的回應**。非營利組織之發展與運作研討會，台北：聯合報系、救國團。

四、研究計畫

蔡啟源（1995）。**影響高齡者持續參與志願服務之因素探討**。行政院國家科學委員會成果報告（編號：NSC84-2411-H029-002）。台北：行政院國家科學委員會。

五、學位論文

王秀燕（2003）。**志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究**。東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，臺中市。

王啟東（2003）。**臺灣地區村里功能與角色之研究**。中國文化大學政治學研究所碩士在職專班論文，未出版，臺北市。

李美玲（2003）。**花蓮縣豐田社區居民社區意識與非營利組織態度關係之研究**。國立花蓮師範學院鄉土文化研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

呂建億（2007）。**以策略性人力資源發展觀點探討非營利組織志工之教育訓練**。南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，台南市。

呂桂英（2003）。**社區發展與文化重建--虎尾西安社區白鶴文化節與褒忠大部社區大部花鼓節的比較研究**。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

汪憶玲（2004）。**社區志願組織發展歷程之探討－以台中縣東海村社區志工隊為例**。東海大學社會工作學系碩士論文，未出版，臺中市。

周昌民（2010）。**人力資源對永安社區發展重要性之探討**。國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺東市。

林淑惠（2003）。**社區發展與地方政治：以台中縣為例**。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。

林振豐（2003）。**居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例**。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。

林麗蓉（2010）。**村里與社區發展協會之關係研究－臺中市豐原區為例**。國立彰化師範大學政治學研究所碩士論文，未出版，彰化市。

- 孫啟志（2011）。**生命線志工參與動機與工作滿意度關係之研究—以嘉義縣市為例**。南華大學非營利事業管理學系碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 徐淑靜（2006）。**慈濟基金會社區志工管理之研究-以桃園地區為例**。元智大學資訊社會學研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 黃皇凱（1997）。**非營利組織人力資源管理個案研究—以高雄市文教基金會為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃蒂（1988）。**生命線志願工作人員價值與工作滿足之研究**。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 黃琦雅（2009）。**社會網絡與人力資本對青年就業薪資所得的影響**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 彭玉惠（2004）。**推展社區成人教育以凝聚社區意識之行動研究-以台南縣善化鎮溪美社區為例**。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 游正民（2009）。**社區志工參與動機與社區意識對持續服務影響之研究—以霧峰鄉社區志工為例**。朝陽科技大學碩士論文，未出版，臺中市。
- 張瓊珀（2007）。**志工管理-以烏日鄉仁德社區為例**。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 詹雪梅（2004）。**永樂社區發展協會推動社區總體營造的歷程，社區之參與學習研究**。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 楊嘉麗（2001）。**網路互動性對信賴關係之影響**。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 蔡天生（2001）。**非營利組織志工人力資源管理之研究：以管理滿意度與組織承諾為例**。國立中山大學中山學術研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 蔡茂億（2004）。**社區發展協會的功能與角色之研究-以台中市為例**。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 盧春霖（2004）。**社區政治：村里、社區發展協會與自發性組織在社區營造上的衝突與合作**。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義，頁 29。
- 盧俊澄（2001）。**非營利組織策略性志工管理模式之研究-以慈濟功德會為**。碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，未出版，嘉義縣。
- 蘇哲仁（1992）。**人力資源發展架構之建立與運用：以個案公司為例**。中興大學企業管

理研究所碩士論文，未出版，臺中市。

六、網路等電子化資料

台灣社區通。台灣健康社區六星計畫及社區志工相關資料，2011年6月6日，取自：

<http://sixstar.cca.gov.tw/>。

臺灣博碩士論文知識加值系統，2011年6月7日，取自：

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=OFUsNL/webmge?Geticket=1>。

內政部。志願服務相關資訊，2011年6月7日，取自：內政部志願服務資訊網

<http://vol.moi.gov.tw/>。

行政院主計處。志願服務相關資訊，2011年6月7日，取自：志願服務網

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=16963&CtNode=4858&mp=1>。

財團法人崇仁文化教育基金會。關於志願服務，2011年10月30日，取自：

<http://www.jigon.com/volunteer/volunteerabout.html>。

行政院青年輔導委員會。青年志願服務。2011年10月30日，取自：<http://www.nyc.gov.tw/>。

羅中鋒（2004）。〈社區總體營造運動的經濟省思〉，2011年10月30日，取自：佛光

大學網站 http://www.fgu.edu.tw/~social/teacher3_3_1.htm。

若水國際與 TNS 模範市場研究顧問公司（2009）。台灣民眾參與志工服務意願的調查，

2011年7月30日，取自：

http://www.cv101.org.tw/db/tips_download/%E5%BF%97%E5%B7%A5%E5%8F%83%E8%88%87%E9%97%9C%E9%8D%B5%E5%A0%B1%E5%91%8A.doc。

全國法規資料庫。志願服務法，2012年3月7日，取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=D0050131>。

內政部（1999）。社區發展工作綱要，2012年3月7日，取自：全國法規資料庫網站

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=D0050131>。

學習時報（2003）。人力資本理論觀點，<http://big5.china.com.cn/chinese/OP-c/377307.htm>。

維基百科（2012）。社群主義理論，2012年3月28日，取自：

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%A4%BE%E7%BE%A4%E4%B8%BB%E7%BE%A>

9

開拓文教基金會編印出版（1996）。社區資源手冊-瞭解社區的需要，2012年3月28日，

取自蕃薯藤網頁：http://921.yam.org.tw/community/need.htm/need_01.htm

六、其他

陳其南（1996）。社區環境景觀與社區總體營造。「社區藝文活動企劃人才研習進階營」專題演講。台中。

貳、西文部分

(I) Books

- Aristotle, (1967). *Politics*. Trans. By Rackham, H. Cambridge. Mass. : Harvard University Press; London : Heinemann.
- Butcher, H. (1993). *Introduction: Some Examples and Definitions, Community and Public Policy*. London Pluto Press. pp.234.
- French, W. L. (1994). *Human resources management (3rd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin Company. pp. 105.
- Hillery, G.A. (1955). *Definition of Community:area on agreement*. Rural Sociology, 20. pp. 113-123。
- Ilsley, P. J. (1990). *Enhancing the volunteer experience*. San Francisco : Jossey-Bass, pp. 31.
- Jacobson, A. (1993). *Principle of good Praticce for the field of volunteerism*. Kansascity, Missouri: Ann Jacobson & Hssociates. pp. 7.
- Kumamoto, A. & Cronin, J. (1987). *Volunteer nonprofit special, but very different, personnel dimension*, in E.W. pp. 316-317.
- MacIver, R. M. (1917). *Community: A Sociological Study*. London: Macmillan & Co.
- Miller, D. (1989). *Market, state and community*. Oxford: Clarendon Press.
- McCurley, S. & Lynch, R. (1989). *Essential Volunteer management*. Downers Grove, IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.
- Popple, K. (1995). *Analysing Community Work Its Theory and Practice*. Buckingham: Open University Press, pp. 56-57.
- Power, M. P., & Organizations, in Hssard, J. & Pym, D. (eds). (1993). *The Theory and*

- Philosophy of Organization: Criatical Issue and New Perspectives*, N. Y. :Routledge. pp. 104-109.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitive Evaluation and Research Methods* (2nd ed). Newbury Park: Saze. pp. 169.
- Stenzel, A. K. & Feeney, H. M.(1976) *Volunteer training and development :A manual*, New York : The Seaburg Press. Inc. pp. 2.
- Sandel, M. (1992). *The procedural republic and the unencumbered self*. In Shlomo Avineri & Avner de-Shalit (Eds.), *Communitarianism and Individualism*. N.Y. : Oxford University Press.pp.12-28.
- Sieder, V. M., & Kirschbaum, D. C. (1977). *Volunteers encyclopedia of social work*. Washington, D. C: Natioal Association of Social Workers.
- Taylor, C. (1992). *Atomism*. In *Shlomo Avineri & Avner de-Shalit (Eds.), Communitarianism and Individualism*. NY: Oxford University Press. pp. 29-51
- United Nations, (1981). *Popular Participation as A Strategy for Promoting Community Level Action and National Development*. New York.

(II)Periodicals

- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Heidrich, K. W. (1990) Volunteer Life Styles:Market Segmentation Based on Volunteer Role Choices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(1), 21-31.
- Lora, D. A & Morris, A. O. & Kathy, S. D. (2002) Assessing volunteer motives: Acomparison of an open-ended probe and likert ating scales. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 12(4), 243-255 .
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Roseanna, G. K. & Ruth, M. G. (2001). The volunteer satisfacyion index Construct defintion, measureme ntdevelopment and validation. *Joumal of Social Service Research*, 28(1), 45 .
- Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1/2), 29-49.

附錄一：平心志願服務隊管理要點

壹、目的

為整合協會內各種志願服務人力資源，提高志願服務工作人員（以下簡稱志工），服務熱忱與工作情緒，增進服務績效，特訂本要點。

貳、招募

一、志工類型：

1. 長期志工：凡年滿 18 歲，具有愛心、服務熱忱、有責任感，願意奉獻時間、精力及專業技能等，參與社會服務人群者皆可報名參加。
2. 短期志工：各級學校在學學生，具愛心、熱忱，利用假日、寒暑假至本會投入志願服務者。

二、報名需經志工督導及志工隊長會談，了解志工參與志願服務動機，並讓志工了解本服務法相關規定。

三、報名後，由各組幹部及資深志工帶領新進志工熟悉服務，經三個月實習期間服務滿 24 小時，服務績效良好且通過評議者，發給志願服務卡，即成為正式志工。並應接受基礎及特殊訓練後，始申請核發志願服務紀錄冊。

參、志工服務注意事項

- 一、應遵守本會相關規定及內政部頒布之志工倫理守則。
- 二、應具有高度的熱心、愛心、耐心與服務技巧，以確保服務品質。
- 三、根據自己的能力、興趣及專長提供有效服務，不要做超出自己能力範圍的事。
- 四、尊重本會宗旨與權責，並嚴守服務品德及紀律。
- 五、尊重服務對象的人格尊嚴、自主意願及隱私權。
- 六、個案有關資料應予保密。
- 七、本著客觀超然的立場服務，不感情用事，不接受服務對象之任何報酬。
- 八、與本會工作人員及其他志工維繫良好關係，真誠合作。
- 九、虛心接受專業人員指導，遇有服務上的問題應先向志工隊長反應並告之志工督導處理經過。
- 十、應誠實廉潔，不得有足以損害團體名譽之行為。

十一、志工服務時不得有推銷保險商品、成立互助會或利用本會活動從事其他商業行為，亦不得竊知或蒐集公務機密資料，或干預工作人員行政事務。

十二、志工不得以私人名義代表本會接受其他機構之委託辦理活動或宣導，應請機構工作人員逕與本會聯繫或來函辦理。

十三、志工服務時須佩帶志願服務證及穿著志工背心，參與外界活動，應著隊服及背心。

肆、服務時數管理

一、志工於上班時間前來服務，須先簽到，服務完後再簽退；無簽到退者，服務時數不列入計算。

二、參與本會辦理之各項活動及會議，於活動簽到單簽到。

三、志工每月至少應服務 12 小時。

伍、請假規定

一、志工因特殊原因須連續請假 1 個月以上未滿 6 個月者，應事先向該組幹部及志工督導辦理書面請假事宜。

二、志工因特殊因素須連續請假 6 個月以上，應事先向志工督導辦理暫停服務並繳回志願服務證。

三、志工暫停服務原因消失後，可向志工督導申請恢復服務。

陸、志工保險

一、每年為正式志工辦理志工平安保險。

二、退出或停止服務之志工其停止服務期間平安保險同時停止。

柒、訓練

一、依據志願服務法，每位志工皆須參與基礎、特殊教育訓練。

二、本隊辦理志工各項教育訓練，每位志工皆須參加，參與訓練次數及表現，列入志工年度評議。

三、志工參與外界相關訓練列入年度評議參考。

捌、考核及表揚

一、每年初依志工前一年之服務出勤情形、服務精神、參與訓練聯誼表現、團隊精神及其他加分事項等五項作為評議標準，凡總分達 80 分以上者，即為本會當年度授證志工，頒發證書 1 只。

二、為獎勵服務優良志工，每年表揚志工獎項如下：

(一) 績優志工幹部獎：表揚隊長、副隊長、各小組長等幹部。

(二) 服務優良獎：每年評議分數前 10 名之志工。

(三) 特殊表現獎：經評議有特殊表現事蹟足堪表揚者，每年 3 名以內。

(四) 績優長青獎：年滿 65 歲（含）以上且服務優良（當年度有授證）之志工。

(五) 績優資深獎：服務滿 5 年、10 年，且服務優良（當年度有授證）之志工，服務滿 5 年志工當年表揚 1 次；服務滿 10 年志工，持續服務表現優良者每年表揚之。

三、依各界表揚標準推薦符合規定志工參選，並以未曾推薦該項表揚之志工為優先。

玖、志工福利

有關志工福利規定如下：

(一) 正式志工投保平安保險。

(二) 參加本會或外界之有關訓練，提昇專業知能。

(三) 每年辦理志工授證表揚活動。

(四) 績優者提報外界甄選表揚。

(五) 寄發生日卡祝賀生日快樂。

(六) 志工年度遊旅（一年服務時數須達 125 小時（含）以上）

(七) 依志願服務法規定申請志願服務榮譽卡及台中市政府發行之志願服務認同卡。

拾、停止服務

志工如有以下情事，經志工評議會議通過後，予以停止服務：

(一) 違反志願服務法或相關法令及本會服務規範者。

(二) 不法、不當之行為，致影響本會聲譽、形象或民眾權益者。

(三) 不服從本會志工督導員、志願服務隊隊長、副隊長之督導舉止態度粗暴者。

(四) 其他服務情形欠佳或不適任之情事者。

拾壹、本組織法若有未盡事宜以正條文修訂定為主。

志工值勤時數：

據點：每週二_上、週三上、週五下、週六上-計 3 小時

每週 (3*5=15 小時) *每月 4 次=60 時

一年 12 月*60=720 小時

基本值勤時數：720 小時x打 0.2 折=144 小時

每月：144 小時÷12=12 小時

每週：12 小時÷4=3 小時

環保志工：

固定時數：12 月*3=36 小時 (每月環保日)

每週認養綠地含 (清掃落葉、垃圾、雜草) 一次時數 2 小時

一年：每月 4 次x12 月x2 小時=96 小時

96 小時+36 小時=132 小時



志工每年服務時數須達 125 小時

服務時數前三名者報市府及協會表揚獎勵

附錄二：臺中市北屯區平心社區發展協會組織章程

第一章 總 則

第一條 本會名稱為台中市北屯區平心社區發展協會（以下簡稱本會）

第二條 本會依人民團體法申請設立，非以營利為目的之社會團體，以促進社區發展，增進居民福利，建設安和融、搏結互助之現代社會為宗旨。

第三條 本會以台中市北屯區公所劃定平心里社區區域為組織區域。

第四條 本會會址設於本社區之區域內

第五條 本會之任務如下：

一、根據社區實際狀況，建立下列社區資料：

- 1.歷史、地理、環境、人文資料。
- 2.人口資料及社區資源資料。
- 3.社區各項問題之個案資料。
- 4.其他與社區發展有關資料。

二、針對社區特性、居民需要、配合政府社區發展指定工作項目、政府年度推薦項目、社區自創項目、訂定社區發展年度計劃，並編訂年度經費預算，積極推動執行。（依照社區發展工作綱要具體列出）

三、協助設立社區活動中心，作為社區活動場所。

四、辦理社區內各項福利服務活動。

五、與轄區有關之機關、機構、學校團體及村里辦公室加強協調、聯繫、以爭取其支援社區發展工作維護成果。

六、其他符合本會宗旨事項。

第二章 會 員

第六條 本會會員分為：

- 一、個人會員：凡本社區居民年滿了二十歲認同本會宗旨，得填具入會申請

書，經理事會通過，並繳納會費後，為個人會員。

二、團體會員：凡在本社區內各機關、機構、學校及團體、認同本會之宗旨，得填具入會申請書，經理事會通過，並繳納會費後，為團體會員，團體會員為繳納常會費比例推出代表一至三人，以行使權利。

三、贊助會員：凡在本社區內各機關、機構、學校及團體、認同本會之宗旨，並對本會有所贊助者，得經理事會通過為贊助會員前項會員名冊應報主管機關備案

第七條 會員（會員代表）有違反法令、章程或不遵守會員大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經理事會決議予以除名。

第八條 會員有以下情事之一者，為出會：

一、喪失會員資格者（含死亡）

二、經會員大會決議除名者。

第九條 會員得以書面並敘明理由向本會聲明退會，但應於六個月內（得明定六個月以下）前預告。

第十條 會員經出會或退會，已繳納之各項費用不予退還。

第十一條 會員（會員代表）有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權，每一會員（會員代表）視為一權，但贊助會員無上述諸權。

第十二條 會員有遵守本會章程、決議及繳納會費之義務。

第三章 組織與職員

第十三條 本會以會員大會為最高權利機構，會員大會閉會期間由理事會代表職權，監事會為監察機構。

會員（會員代表）人數超過三百人以上時，得分區比例選出會員代表，召開會員代表大會，行使會員大會職權，會員代表選舉法由理事會擬定，報請主管機關核備後行之。

第十四條 會員大會之職權如下：

- 一、訂定與變更章程。
- 二、選舉或罷免理事、監事。
- 三、議決入會費、常年會費、事業費及會員捐款之數額及方式。
- 四、議決年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 五、議決會員（會員代表）之除名處分。
- 六、議決財產之處分。
- 七、議決團體之解散。
- 八、議決與會員權利義務有關之其他重大事項之議決。

第十五條 本會理事九人、監事三人，由會員（會員大會）選舉之，分別成立理事會、監事會選舉前項理事、監事時，同時選出候補理事三人、候補監事一人，遇理事、監事出缺時，依序遞補與補足原任者餘留之任期為限。

理事、監事、候補理事、候補監事之當選名之，依得票多寡為序，票數相同時，以抽籤之。（本屆理監事得提出下屆理事、監事候選人參考名單）。

第十六條 理事會之職權如下：

- 一、議決會員大會之召開事項。
- 二、審定會員（會員大會）之資格。
- 三、選舉或罷免常務理事、理事長。
- 四、議決理事、常務理事或理事長之辭職。
- 五、聘免工作人員。
- 六、擬定年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 七、擬定各種內部作業組織之組織範則。
- 八、議決辦理各項社區福利活動辦法及收費標準。
- 九、其他應執行事項。

第十七條 理事會置常務理事三人，由理事互選之，並由理事就常務理事選舉一人為理事長。理事長對內綜理會務，對外代表本會，並擔任會員大會、理事會主席。

理事長因事不能執行職務時，應指定常務理事一人代理之，不能指定時，由理事互推一人代理之。

理事長出缺時，應於一個月內補選之。

第十八條 監事會之職權如下：

- 一、監事理事會工作之執行。
- 二、審核年度工作計劃、決算。
- 三、選舉或罷免常務監事。
- 四、議決監事或常務監事之辭職。
- 五、其他應監察事項。

第十九條 監事會置常務監事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。常務監事因故不能執行職務時，應指定監事一人代理之，不能指定時，由監事互推一人代理之。常務監事出缺時，應於一個月補選之。

第二十條 理事、監事均為無給職，任期四年，得選連任之，理事長得選連任。理事、監事之任期，自召開本屆第一次理事會之日起計算之。

第二十一條 理事、監事有下列情事之一者，應即解任之：

- 一、喪失會員（會員代表）資格者。
- 二、因故辭，經理事會或監事會決議通過者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、受停權處分期間逾任期二分之一者。

第二十二條 本會設置總幹事一人，其他工作人員若干人，由理事長提名經理事會通過後聘任之，並報告主管機關備查。（本會選任之理事、監事不得兼任工作人員）

第二十三條 本會設各種委員會、小組、其組織簡則由理事會擬訂，會員大會通過，報經主管機關核備後施行，修正時亦同。

第四章 會議

第二十四條 會員大會分定期會議與臨時會議二種，由理事長召集，召集時除緊急事故之臨時會議外，應於十五日前以書面通知之。定期會議每年召開一次；臨時會議於理事會認為必要，或經會員五分之一以上之請求，或經監事會函請召集召開之。

第二十五條 會員（會員代表）不能親自出席會員大會時，得書面委託其他會員代理，每

一會員（會員代表）以代理一人為限。

第廿六條 會員大會之決議，以會員（會員代表）過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之，但下列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之。

- 一、章程之訂定與變更。
- 二、會員（會員代表）之除名。
- 三、理事、監事之罷免。
- 四、財產之處分。
- 五、團體之解散。
- 六、其他與權利義務有關之重大事項。

第廿七條 理事會六個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。（理監事會議至少每六個月召開一次）前項會議召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。

第廿八條 理事、監事應出席理事、監事會議。理事會、監事會不得委託出席；理事、監事連續二次無故缺席理事會、監事會者，視同辭職。

第五章 經費與會計

第廿九條 本會經費來源如下：

一、入會費：

- 1.個人會費新台幣貳佰元整。
- 2.團體會費新台幣壹仟元整。

二、常年會費：

- 1.個人會費新台幣壹仟元整。
- 2.團體會費按社區代表人數，每一代表新台幣壹仟元整。

三、社區生產收益。

四、政府機關之補助。

- 五、捐款收入。
- 六、社區辦理福利服務活動之收入
- 七、基金及其孳息。
- 八、其他收入。

第三十條 本會會計年度以曆年為準，自每年一月一日起至十二月三十一日止。

第三十一條 本會每年於年度開始前二個月由理事會編造年度工作計畫，收支預算表，員工待遇表，會員大會通（大會因故未能如期召開者，先提理監事聯席會議通過），於年度開始前報主管機關核備。於年度終了後二個月內由理事會編造年度工作報告、收支決算表、現金出納表、資產負債表、財產目錄及基金收支表，送監事會審核後，造具審核意見書送還理事會，提會員大會通，於三月底前報主管機關核備（大會未能如期召開者，先報主管機關）。

第三十二條 本會解散後，剩餘財產歸屬所在地之地方自治團體或主管機關指定之機關團體所有。

第六章 簡 則

第三十三條：本會成立長青老人歌唱班、婦女合唱團、青少年休閒娛樂營、成人成長學習班等各項學習團體成立及相關簡則訂定如下：

- 長青老人歌唱班簡則：

- 一、本簡則依據本會章程第三十三條訂定之。

- 二、本委員會之任務如下：

- （一）以【老吾老以及人之老】為設立目標

- （二）以健康、活力、年輕、快樂為宗旨

- （三）提昇長青老人生活品質、延年益壽、快活自在

- （四）提高長青老人參與社會人群互動、經驗分享

- 三、本委員會置主任委員一人、副主任委員一人、委員五人、執行秘書一人。

- 由理事長提經理事會通過後聘之，其任期與當屆理、監事任期相同，連

聘得連任。

四、入會資格：會員凡設籍本里年齡 60 歲以上之長者即可入會。

五、本委員會係內部組織，應遵行本會章程所定之任務，並執行理事會交辦事項，對外行文以本會名義行之。

六、本委員會之經費，由本會統籌編列。

七、本會員每六月舉行會議一次，由主任委員召集之，並擔任會議主席，必要時得召集臨時會議，主任委員因故不能主持會議時，由副主任委員擔任主席。

八、本委員會之決議，應有委員過半數之出席，出席委員較多數之同意，並經提報本會理事會通過後實施。

九、本委員會主任委員經理事會通知應列席本會理事會議，提出工作執行報告，並列入會議記錄。

十、本簡則如有未盡事宜，悉依本會章程及有關法令規定辦理。

十一、本簡則經本會理事會通過後實施，修正時亦同。

● 婦女終身學習班簡則如下：

一、本簡則依據本會章程第三十三條訂定之。

二、本委員會之任務如下：

- (一) 提倡女性平權
- (二) 培養婦女自我肯定、樂觀人生
- (三) 各項生活技能、知識增長
- (四) 讓家庭更加幸福美滿為宗旨

三、本委員會置主任委員一人、副主任委員一人、委員五人、執行秘書一人。由理事長提經理事會通過後聘之，其任期與當屆理、監事任期相同，連聘得連任。

四、入會資格：會員凡設籍本里之婦女即可入會。

五、本委員會係內部組織，應遵行本會章程所定之任務，並執行理事會交辦事項，對外行文以本會名義行之。

六、本委員會之經費，由本會統籌編列。

- 七、本會員每六月舉行會議一次，由主任委員召集之，並擔任會議主席，必要時得召集臨時會議，主任委員因故不能主持會議時，由副主任委員擔任主席。
- 八、本委員會之決議，應有委員過半數之出席，出席委員較多數之同意，並經提報本會理事會通過後實施。
- 九、本委員會主任委員經理事會通知應列席本會理事會議，提出工作執行報告，並列入會議記錄。
- 十、本簡則如有未盡事宜，悉依本會章程及有關法令規定辦理。
- 十一、本簡則經本會理事會通過後實施，修正時亦同。

● 青少年休閒娛樂營簡則如下：

- 一、本簡則依據本會章程第三十三條訂定之。
- 二、本委員會之任務如下：
 - (一) 讓青少年能肯定自我、人際關係增進
 - (二) 學習各項運動技能
 - (三) 提倡正常休閒運動
- 三、本委員會置主任委員一人、副主任委員一人、委員五人、執行秘書一人。由理事長提經理事會通過後聘之，其任期與當屆理、監事任期相同，連聘得連任。
- 四、入會資格：會員凡設籍本里之里民即可入會。
- 五、本委員會係內部組織，應遵行本會章程所定之任務，並執行理事會交辦事項，對外行文以本會名義行之。
- 六、本委員會之經費，由本會統籌編列。
- 七、本會員每六月舉行會議一次，由主任委員召集之，並擔任會議主席，必要時得召集臨時會議，主任委員因故不能主持會議時，由副主任委員擔任主席。
- 八、本委員會之決議，應有委員過半數之出席，出席委員較多數之同意，並經提報本會理事會通過後實施。
- 九、本委員會主任委員經理事會通知應列席本會理事會議，提出工作執行報告，並列入會議記錄。
- 十、本簡則如有未盡事宜，悉依本會章程及有關法令規定辦理。

十一、本簡則經本會理事會通過後實施，修正時亦同。

● 成人成長學習營：

一、本簡則依據本會章程第三十三條訂定之。

二、本委員會之任務如下：

（一）各項生活技能、知識增長

（二）提昇生活品質、價值觀

（三）自我肯定、知識增進

三、本委員會置主任委員一人、副主任委員一人、委員五人、執行秘書一人。由理事長提經理事會通過後聘之，其任期與當屆理、監事任期相同，連聘得連任。

四、入會資格：會員凡設籍本里之里民即可入會。

五、本委員會係內部組織，應遵行本會章程所定之任務，並執行理事會交辦事項，對外行文以本會名義行之。

六、本委員會之經費，由本會統籌編列。

七、本會員每六月舉行會議一次，由主任委員召集之，並擔任會議主席，必要時得召集臨時會議，主任委員因故不能主持會議時，由副主任委員擔任主席。

八、本委員會之決議，應有委員過半數之出席，出席委員較多數之同意，並經提報本會理事會通過後實施。

九、本委員會主任委員經理事會通知應列席本會理事會議，提出工作執行報告，並列入會議記錄。

十、本簡則如有未盡事宜，悉依本會章程及有關法令規定辦理。

十一、本簡則經本會理事會通過後實施，修正時亦同。

第七章 附 則

第三十四條 本章程未規定事項，悉依有關法令規定辦理。

第三十五條 本章程經會員大會通，報經主管機關核備後施行，變更時亦同。

第三十六條 訂定及變更本章程之會員（會員代表）大會年月，屆次如下：九十七年二月二十八日第二屆第一次會員（會員代表）大會通過。

附錄三：貓頭鷹志工隊幹部之深度訪談紀錄

(一) 訪談基本資料說明:

個案序號	個案編碼	個案性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點
1	A	男性	民國 101 年 04 月 29 日	19:15~20:37	平心里辦公室（即社區發展協會同住址）
2	B	女性	民國 101 年 05 月 04 日	20:20~23:10	同上
3	C	男性	民國 101 年 04 月 29 日	20:40~21:45	同上
4	D	女性	民國 101 年 04 月 29 日	21:45~22:40	同上

(二) 訪談內容：

1- I -e1問、請問您平心社區發展協會的貓頭鷹志工隊是如何成立的？

A1答: 貓頭鷹志工隊為民國95年我當選後只成立一個環保志工隊而以，至97年社區發展協會改選理事長後，由曾維芬理事長當選之後，有些活動都是由曾理事長去寫一些計畫，計畫寫完之後很快我們的，算是說實現我們要做的工作，就要去考一些志工的牌（臺語），（研究者問:您所說的是否指志工的基礎訓練與教育訓練，里長回答:是），才開始加入祥和志工隊，所以97年以後才開始有這個貓頭鷹志工隊。

因為95至97年他們之前的理事長2年到任後我們才有辦法改選，要改選的那個時候，因為我選里長的時候也是曾理事長幫忙的，那時候大家覺得之前的里長做的並不是很理想，所以才叫我出來參選，之後就當選了，那當選後就想說可以和曾理事長互相來配合。

曾理事長剛開始也是對社區不了解，而是經過我們陳成添議員，因為他早期有

在后庄里做過3年的里長，我還沒有參選里長那時候就已經有聽過，早期那時候社區在臺中市很少有人做，很少人動，可以算是說很少的，因為那時候他就做的讓大家都要去他那裡參觀，外面的或里內社區的，算是說做不錯，所以大家都想去他那裡參觀，把它好的經驗分享給我們；所以我們那個時候知道之後，就想如果社區要動的話，絕對要去問，要去看，要去學，那時候陳成添議員裡面有一位李明聰先生是社區規劃師，議員說如果你們社區要動，我這個特助可以給你們幫忙，幫我們慢慢輔導，帶一段時間差不多幾個月後，陸續我們理事長有較不清楚部分，只要打個電話，他們就會來幫忙了，就會說看社區如何規劃哪個部分要先動起來等，來指導我們，後來經過議員建議理事長也有去參加規劃師的課程，那我們平心社區裡面一個理事的太太也有是規劃師，也是去年才拿到的，規劃師若來，就會說要怎麼規劃，要整體面的，不要一部分一部分的，看社區如何動，因那時候我們大家比較不懂，剛開始做一部分一部分的寫計畫，後來來了之後就說要整個規劃起來，要整個都用（臺語）。

B1答:就是陳里長在民國95年第一次當選後，大家就在講說環境上怎麼那麼髒亂，那時候就先從環保議題開始成立環保志工隊，所以那時候我們的學員受訓，可能應該有十幾位都是去環保局拿基礎和特殊訓練的；98年社會局做社區的承辦也曾問我說，你們97年以前辦了那麼多的活動，社區居民知不知道？我說應該都知道，因為大部分的居民都有參加，那他就說你要不要申請社區報，那我就說好啊，就申請社區報，那98年要申請社區報的時候，他突然問我說，那你們社區報裡面，可以登載一些志工服務的事情，我說有啊，我們有環保，他又說那你們其他活動的志工也有出來啊，那你們為何不加入祥和志工隊，那我那時候才知道有這個祥和志工隊，其實我們很早就有志工隊，只是不知道這個訊息，所以後來在99年才加入祥和志工隊，命名為平心社區貓頭鷹志工隊。

在申請祥和志工隊的那一年（99年），我們同時向臺中弘道老人福利基金會申請到平心社區照顧關懷聚點一直做到現在，剛開始該基金會也提供一位督導輔導我們如何辦理這個據點的活動，及如何與長者溝通的技巧等，志工們收穫很多，像現在我們也都運做得很順暢，社區居民的反應也都很好。在97年以前的那時候，只有

純粹老人長壽歌唱班而已，成立一個長壽協會，只有禮拜二都是老人家在那裡唱歌，但是後來加入了照顧據點服務以後，我們連禮拜三早上都有做，我們就開始排一些課程給老人家上，就變成週二、三的早上在活動中心都有據點的活動，所以就是長壽歌唱班結合現在的聚點服務，然後禮拜二、五下午二點到四點就是到里辦公室打電話問安、諮詢及轉介服務，對象為全社區的里民；每個禮拜六我們就會因個案的需求做社區老人到宅的關懷訪視服務。

像電話問安，因為據點那邊我們的資料沒有櫃子鎖，所以就移到里辦公室來打電話，我們是比較晚去租活動中心的，所以先前的櫃子，幾乎都是給先租的社區用掉了，所以一些比較機密性的老人家的資料，我們就把它放在這裡（指里辦公處），活動中心那邊就只是放一些血壓計、體重計及耳溫槍等工具，其他資料就放在里辦公處，因為我們申請的協會的住址也是在這裡，和里辦公處是同樣的住址。

C1答:社區發展協會之前就有人做一屆過了，之前那個里長就有成立過了不是我們現在才成立的，只是不知到甚麼時候改選的時候，才叫維芬去接的，大家就推舉他這樣，因為他比較會寫案子，維芬接了之後才有貓頭鷹志工隊的成立。

D1答:會加入貓頭鷹志工隊也是人家帶進來的，剛開始也是從環保志工開始，一做就是做好幾年就沒有停，至97年社區發展協會改選理事長後，由曾維芬理事長當選之後，聽說有社會局的資訊才開始加入臺中市祥和志工隊，當時加入的時候要取一個隊名，因為那時候志工沒現在那麼多，很多都是白天要上班而利用晚上開會討論志工事務，像是巡守隊的工作也是在晚上來做巡守志工，而且理事長說平和心的字上下寫起來就好像一隻貓頭鷹停在樹枝上，有符合我們平心志工晚上出來服務的精神，於是就命名為貓頭鷹志工隊，並請我擔任貓頭鷹志工隊第一任的志工隊長到現在。

2- I -b1、請問您對於貓頭鷹志工隊推動社區發展，曾經發生過什麼管理上的問題或挑戰嗎？若有，請問是如何解決的？

A2答:社區志工隊目前都是動在里內，貓頭鷹志工隊推動社區發展沒甚麼問題，那好像是哪個里，我們有去參加，好像是在城隍爺廟那裡，因為當初還不太會做，都要去

看去學。社區的志工像是差不多在去年，要讓我們做比賽一些像是社區評鑑，公所也來幫忙做到一點多，那一年參加真正內容要理事長才知道，都是理事長在用的，就是說像這樣對社區是一個挑戰性，目前社區中總幹事對文書部分，維芬對電腦，還有志工中有人幫忙讓社區志工隊有可以上電腦課，志工有不會的就會透過上課去訓練。

B2答:我們志工隊現在每一個成員大部分都已經有服務手冊，所以基本上，一些志工服務的權力和義務他們都知道，那可能的問題就是我們的志工大部分都還有工作，不像有的社區退休的志工比較多，所以有時候在辦活動的時候，因為時間上無法配合，就會有人員調度上的問題，例如，我們通常在活動前一週就會將工作人員名單安排好，但是有時會遇到，志工在前一兩天臨時有事不能來時是，就會比較棘手，我是覺得因為大家不是專職的志工，在調度上會比較有問題而已，之前就是碰過這樣的問題，後來我們就漸漸的知道做法，比如說同一組的工作，像簽到處以前會分配到一個，現在我們就會多分配兩到三人，就會有輪替，或像現在我們就會視狀況，再排一組機動組的人力，來避免前面的問題發生，萬一他請假就會有遞補的，像這種就是我們遇到問題，有經驗之後，我們就會開會討論出一套解決之道，這都是需要經驗過才知道的，剛開始的時候，我們沒遇過也不知道，像現在我們也把鄰長的團隊都納進來志工隊裡，現在志工的人力就比較充裕，也比較好調度了。我們目前有志願服務手冊的志工是37個，目前總共的志工團隊有50個隊員，我今年可能會結合週遭的里，請教社會局後，要在我們的社區辦志工研習課程，也讓社區內年紀較大想不到外面受訓的志工，都可以有機會受訓並拿到志願服務手冊。

像現在縣市合併後，社區變得比較多，那你社區沒有在動的，社會局那邊就可能變成讓你自生自滅，因為社區是你自己要動，不是我社會局叫你動，是你願不願意去推動，願不願意去走出來，站在政府的立場，他是輔導的角色，那你社區要獨立，不能一天到晚吃奶水，所以社區發展及社區營造他永續發展最終的目的，就是你社區要能自立自強。志工是沒有錢的，剛開始的志工保險是在環保局那邊支的，99年加入祥和志工隊後，才在社會局那邊申請的。剛開始都是一些志願的比較多，剛開始環保就已經30幾個了，目前大部分都受過訓練了，只剩幾個比較年長的，說

年紀大了，坐著上課坐不住比較排斥，所以在志工的專業訓練部分還是有些瓶頸，打算今年度平心自己來辦，到時候希望每個志工都能來上課。雖然有些志工他還沒受訓，但他們的向心力都很夠，也會願意接受我教給他們受訓回來的新觀念，所以他們也會知道志工的權利和義務是甚麼，所以我還是會希望他們也能夠拿到志願服務手冊。

我覺得這個社區做下來最大的挑戰應該是說，以個人而言，在寫計畫部分的挑戰比較多，比如說在不同的區塊你寫的方式就不一樣，那一旦核准後我們的執行率幾乎就是百分之百，比如說我今年想要規劃做花鼓隊，和大鼓陣，我就要先去評估，在有限的經費下，有沒有義務的老師，有沒有場地可以在練習的時候不會去吵到人，要評估的面項很多，評估好覺得可行，我才會去提計畫，所以每個不同的計畫對我而言都是一大挑戰。

像之前區公所的課長有提到，要做社區旗艦計畫，可是這會有一個困難點，就是你要看其他的社區認不認同，其實那個旗艦計畫做下來的效果會更好，更看得到，那時候就有去參觀過桃園的旗艦計畫就做的很好。另外就是場地的問題，像我們接下要做的花鼓隊和大鼓陣的場地，像我們這種都會型的社區就很容易吵到別人，所以我們也找到了靠東山里那邊的一塊地，比較不會吵到別人。

其他推動的部分我們平心社區還算平順，唯一可能會遇到的困擾是研習的部分，因為我在上班，所以不可能每次的研習都在上班的時候去，只要是假日的我們都會去，但因我們很多幹部也都在上班，所以我們有一直跟是政府的相關單位反映，做志工其實你要考慮到，現在經濟不景氣，你請人家來上課是好意，可是你要考慮一下這個志工的老闆，他願不願意在週一或週五上班時段請假出來上課，那我想做志工，可是我沒有這個訊息，你們都是在一到五，又老闆不放我的時候，就會把它當志工的美意澆熄，所以我建議政府有關單位，如果真的可以的話，盡量開放在週六、日，我覺得這個問題很重要，或者說排在晚上，或是志工其實都是一群義務工作者，是否可以建議只要具有志工身分者，參加志工的相關訓練課程都可以給公假。

因為目前我們社區志工退休的人來擔任的比較少，只有一個，所以目前我們的處理方式，就只得請那位志工去受訓，但是每個人聽的接受度及吸收程度不一樣，可以的話，我們還是比較希望每位志工都能親自參與相關的課程，像今年度我們也盡量培訓社區的志工們只要不是太遠的在台中市區內的受訓，他們都非常樂意參加；其實不是只有我們提，其他社區也有提，大家都有機會可以去上課去聽去看，但他們只有在週一到五，這樣就會讓有些志工失去一些受訓的機會，像我們志工大部分是環保志工來的，但做的不只是環保的工作，他們還缺乏專業的志工訓練，需要專業的志工知識，例如像內政部丟一個案子給社會局要做志工人才的培訓，你社會局的承辦人員其實就可以把訓練日期定在假日，不知道是他們不能報加班或是他們不願意在假日出來辦活動，不然也可以委外請廠商做，這樣承辦人就不用假日出來了，另外他請的講師假日是否願意出來也是一個問題，還有就是有時候同樣是市政府社會局和文化局辦研習的時間會衝突，還有就是志工中心的課也會和市政府的衝堂，不知是否經費核銷的壓力還是怎樣，最近很多志工的課都在這幾個月，建議是否主管單位，可否建立機制，將志工的課程統一由志工最高單位規劃建置一個專門訓練的資訊網站，再分區域、時間及上課對象等建置志工課程表報名，原則即為避免衝堂等情形，好讓志工有更多受訓的機會。

還有就是志工專業人才的不足，像我最近提的案子要做簡報又和志工菁英班的課衝堂，所以再培訓志工專業人才是很重要的，這也是解決問題的一種方法，這次我就請其他志工去做簡報，並教導他如何報告案子才比較容易通過；從去年底只要有相關的活動，我們一定帶我們的志工並穿著貓頭鷹志工隊的制服，帶志工們去參訪見習，同時行銷我們平心社區，感動委員，讓他們覺得我們是很用心在做社區的；所以說我覺得受訓時間的衝堂很麻煩。

另外在人際的疏離感部分，剛開始的時候會比較疏離，因為我們社區是屬於都會型社區，大樓林立，他們都有管委會，那我們有可能有很多的DM要宣揚出去，當然我們的里鄰長都很好，都會配合幫忙去發，但我們也希望社區的活動海報能貼在該大樓的樓梯或電梯旁邊公布欄，宣傳效果比較好，但是有的大樓就不讓我們貼，後來我們的鄰長就跟我們說，大樓說要貼可以，但要租啊，但是我們鄰長就跟他說，

這個DM是理辦公室發的，其實算是一種公文，好，你不讓我掛上去沒關係，如果辦了活動，我們這一棟大樓的社區的居民知道了，他來問我的時候，我一定跟他們說是你們管委會不讓我貼的，責認你來扛，後果你們要去承擔，後來他們想想，可能扛不起這個責任，後來就免費讓我們貼了。

其實我們鄰長志工團隊都很棒，配合度真得很好，比如說我們社區要發端午或中秋晚會活動的文宣或交代其它需要通知社區居民的各個事項，配合度都很好，不管是志工團隊或鄰長團隊，配合度幾乎是百分之百，基本上在推幾乎都沒有甚麼問題，那現在就是大樓管委會，像我們就曾經發生，我們那時候有申請社區報，可是裡面就有某一棟大樓，不是主委說不行，而是那個看門的警衛不讓鄰長丟信箱，就說你就放在檯子上面就好，問題是你放久了就變垃圾，印那社區報都是要花錢的，後來鄰長就去跟那個主委講說，這裡的一些消息，是我們社區這三個月來所發生的點點滴滴，你今天不讓社區的居民看，那如果他出去問，別棟大樓都有看到社區報，知道一些社區的消息，為甚麼我們大樓都看不到，到時候你可能，就比較不好解釋了，後來主委才下來跟警衛說，以後就讓他丟在信箱。

還有我覺得就是我們政府真的也很奇怪，偏偏就去設了一個公寓大廈管理法，那個根本就是一到門，那一道門就是把社區或里辦隔開了，公寓大廈你們也可以去提案子也可以去弄，可是到最後要里長蓋章，比如說我這一棟大樓提案子，也要里長幫他背書蓋章，我是覺得這個公寓大廈管理法有他的優缺點，可是我們覺得缺點會比較多，以我們社區在推社區發展來講，我們平心社區是屬於都會型的社區的，如果說他這一道門擋著的話，變成說我們真得很難走進去，那有些鄰長他們剛開始也是跟得很辛苦，到後來大家都知道，因為我們前任的里長他什麼都沒有做，常常找不到人。

後來現任的里長當選的那一年我們就要辦中秋節晚會，你知道那個聲音就出來了，里長那怎麼有可能辦中秋節晚會，要籌備那麼多東西、又有那麼多腳踏車要摸彩送人，怎麼可能，我們第一年就在里辦處旁邊辦，八點半文昌派出所就來了，你們這個太大聲了，吵到社區居民了，我們里長就跟他說，我是申請到十點，如果我

超過十點的話，那當然就是不合理，後來九點半文昌派出所又來了，說太吵，後來我們就知道，一定有反對勢力去密報的，後來我們晚會的活動也辦得很成功，第一年我們的獎品都抽出去，那些反對的人還在旁邊看說，還真的有腳車，就有一家子一口氣抽到兩台腳踏車超開心，讓大家都看得到我們是真正有在做的，並不是隨便說說的，第二年參加的人大約增長一倍，就知道我們確實是玩真的，確實是有在付出，有在辦活動，就這樣也慢慢得到社區居民的接受和認同。

所以像現在像我們有時候要辦甚麼活動，有時候他們那一棟，可能鄰長或社區志工要丟通知單沒丟好，後面可能有一些回收的，就會從後面就收走，就會說，不是聽說你們要辦甚麼活動，我們怎麼沒有通知到，我就說我們有通知單啊!他說，我們沒有收到，都還會主動過來要通知單；像我們中秋節，本來我們社區都印差不多2,500份通知單，及一戶一張摸彩卷，到後來我們都要多印1,000份，我不知道他們都說他們沒有收到，那我就給就給，我不曉得他們想說多幾張可以摸彩還是怎樣，可是我覺得這是好事，這表示他們認同，願意主動參與社區的活動，所以我們就會加印，所以其實在我們社區我是覺得還不錯。

因為那時候97年要在改選理事長的時候，其實也是有很多聲音出來，因為那時候里長認為，我都上任一年多了你還沒有要動，原先是兩年改選一次，從陳里長之後就將組織章程修正，並經社員大會通過之後，就改成四年改選一次，這樣跟著里長同進退，比較好推動社區，那時候我們里長在提名的時候，那時候有很多理監事都是第一屆的，他們就會覺得說，給里長兼就好了，為什麼要提名我來當，那里長就說，你給他做看看，給他做了你就知道了，漸漸的做下來後，他們就認同了，佩服我們真的是在付出，所以這一屆改選又連任了。所以我是覺得很多事情阻撓，那我就想說那里長來接就好了，可是我們的里長心胸很寬闊，他想說把里辦這邊做好就好，願意把社區這塊丟出來，那大家就互相的配合，比如說我們社區辦活動也需要里長的鄰長團隊來動，那里長可能也些甚麼東西要去推動的，我就社區報登出來，他就去推動，其實就是相輔相成的。他不像有些社區有些里，社區發展協會是里長兼的，一個人兼兩個職務，做的了嗎?往往不能兼顧，問題就是在這裡，社區就沒辦法去推動。

像東山里的里長之前是兼社區發展協會的，他們那裡的里長是因某些因素而改選，原來想要選里長的那個就跟他們理事長講說你來幫我選里長，將來協會要推動甚麼東西的時候我再來幫助你，然後那個理事長就說，好啊!我只要當理事長又沒有想要當里長，就幫他，後來就輔選里長成功，那個理事長也去向都發局申請城鄉風貌計畫，申請完，就要開始做，就要人，於是就去找里長幫忙，里長竟說這是社區的事情，你自己弄就好了，後來他就下定決心，下一屆我一定要把你拉下來，結果他真的把他拉下來了，結果一上來之後，又是里政又是協會，他沒辦法兼顧，那個團隊就只有他，你里長兼社區發展協會，你的鄰長團隊同時也要兼做兩個工作，責任也加重，那他又不放心他的總幹事去處理，他因為無法兼顧，去年就丟給總幹事弄，被評委老師批評很多，也是做的不好。

像我們隔壁里（平福里）的里長也是，他之前是里長兼理事長，結果他里長沒有選上，他理事長不放，那現在新的里長出來了，你沒有辦法動，他只好去申請一個平福社區關懷協會，可是你這個關懷協會，你所申請的經費只能像文化局申請，你像社會局、內政部一些推動社區發展的你沒辦法去申請，因為你是關懷協會，你只能走福利層面，你總體營造，只要是硬體建設那些你沒辦法去做，因為你只是關懷而已，等於是他所申請的範圍比較小，沒有辦法全面性的去申請。

所以社區基本上還是要有經費的支撐，社區才能永續發展。所以內政部他那時候為什麼要我們申請案子的時候是補助，20%要我們自籌，社區要自籌基本上他就是要你自己去結合資源，慢慢自己可以獨立自主，可是你在社區自籌的時候會問到的問題就是說，比如說我要去募款，可是如果你說我來募這個燦坤好了（社區發展協會對街就有一家燦坤），我們那個中秋節的邀請卡給他看是否可募幾樣摸彩品，他們就沒有任何的表示，所以有些時候，不足的部分先由我自己來墊，我的想法就是我就是要做公益，只要把這個活動做好就這樣。

還有就是當我們要去募款，很多的單位也要看到你的成績的時候才比較會願意捐，人家才願意出來，剛開始怎麼可能，總是要你把成績拿出來，發現你確實有在

做事，而且做的不錯，他們才會來錦上添花，因為我們到目前來講，是有人在問要不要接受捐款，像獅子會或其他單位等，我們目前都回絕的原因為，我會欠他一個人情，這個東西不是那麼簡單的，今天我接受了捐款，改天我就要無條件的幫他做事，所以目前我們在推動上比較沒有傾向去做這一塊，除非就像我們裡面有兩三家大老闆及電器行等，知道我們要辦活動，我們也沒有特別的邀請卡，只有發通知單告訴里民某年某月某日要辦甚麼活動，人家有在看，也認同我們志工隊確實是在為社區服務，就主動把東西送上來，人家眼睛在看，知道你有在做，所以知道有甚麼活動，就主動把東西送上來，還有我們有寫計畫向公家單位募過款，例如：曾經向台電中油它們都有公關費，也可以抵稅，向公家單位我們就會去募款，如何募到款的計畫書還不是很會寫，這部分也希望能有專業的課程。

還有就是我們也會聽社區居民的聲音，有些居民反映社區活動常常在週六辦，因小朋友在週六常要補習，可不可以改在禮拜日，我們想想也對，既然你都要讓人家來了，為何不選個讓家長可以放心帶小孩來的日子，這樣參與的人也許會更多，也因為這樣，所以我們現在也把活動改在週日來辦理，這樣我們的好意才不會被打折扣，我們是真的有想要做，所以會配合居民的需求來調整活動的日期。

又像我們最近端午節就想要辦一個童玩的活動，就是我給你一個童玩的教材，配合親子互動將童玩拼起來，拼好的東西送給你，你就可以把它帶走，活動前我們會先評估並做需求調查，看來參加的年齡層，來準備不同的童玩資料，這個教材出去，我要適才適用，否則拿高年級的東西給低年級的用，它來參加也會不愉快，很多活動都是要用心去設計和規劃的，這樣的成效會比較好。

另外像我今年臉書（face book）設好了，所有的活動照片，及精采片段的錄影我都可以上傳臉書宣導，搜尋平心關鍵字就可以看到了，那我們也會告訴我們的里民，會把所有的活動照片也往上傳，這樣全世界都可以看得到，你們也可以去瀏覽，讓我們的志工與社區居民聽了都很高興，對志工們來講也是一種挑戰，志工們就會努力把照片拍好一點，包括像社區居民我們在社區報也告訴她我們有臉書，你趕快來參加我們社區的活動，只要照片照到你，你全世界的親戚就可以看到你。

我們貓頭鷹志工有分資訊組，活動組、機動組和服務組，但每一組的志工專業人才仍然很缺乏；社區報政府單位只補助編輯及印刷，其它就是我們這些志工下去寫的文章，為了讓我們自主，補助的經費越來越少，尤其是縣市合併後，補助的經費更少，其實我們也要去跟政府建議的是，縣市合併後我們台中市資源少了很多，縣市合併對我們台中市這些在做社區的，大家都感嘆說一來經費補助的少，二來是更多的人來搶，像以前這塊大餅，以台中市來講，大概不到100個社區，那縣市合併之後總經費並未增加，竟然有七八百個社區，一下子要來搶這些東西，那每個社區它所分的經費自然就減少了，我們都會區不管是要去做社區總體營造或者是城鄉風貌也好，人家原台中縣隨隨便便就是地大人少，比如說它要做社造，隨便就有100坪地可以去規劃，那我們都會區去哪裡找那樣大的地，所以我建議在審核的這個標準的時候，都會型的和鄉村型的就要分別去審。

比如說我們都會型提出來的可能只能做社區資源調查、社區報或社區折頁或者是社區的地圖，只能往這方面去弄啊！，那你鄉下的就可以去做景觀花園或其它大面積的規劃，要分開審核，因為那個基準是不一樣的，曾經向社會局反映過，沒用，尤其在做社區評鑑的時候，那時候就有向他們反映，我們這個都會型的和鄉村型的標準應該要不一樣，內政部跟你講說都是一樣，結果你看幾乎那些評鑑優等的、特優的都是那些鄉下的，隨隨便便拿出來就可以很漂亮了，你都會型的如何去向人家競爭，我們就向社會局反映，就說沒辦法，內政部就說是一樣，有時候就是說這些上級單位其實也要聽聽我們下面，最基層的，在執行的時候遇到甚麼問題，那你要解決嘛！比如說你向這樣評鑑基準就不一，我一開始就輸你了，我做的那麼多，可是你只要隨便拿一個出來，那個委員去那裡看，哇！看了賞心悅目，而且你地大社區營造就可以做的很好，那我們不是啊，我們只能做甚麼，我們只能從一些人文下手，比如說我們社區的一些產物，像是做一些手工香皂，比不上在鄉下所營造大面積的，那些委員在那邊，因為他地大，可是這些香皂在別的社區，可能它們早就做過了，那委員可能就會認為這在別的社區已經做過了你們才拿來做，雖說這對我們社區及居民而言都是第一次，可是委員就不這麼認為，它會說這別人已經玩過了，你們社區為甚麼要玩，就變這樣，所以在評鑑的時候就很不公平，通常評鑑分兩個階段，

一個是市府社會局評鑑完再推薦優秀者代表臺中市參加內政部全國性的評鑑。

記得97年那時候，我才剛接社區而已，98年就要來評鑑，我就跟它講說我的資料太少，可是社會局那個承辦人它的意見很好，他跟我講說，我是覺得，你要先試著去接受評鑑，因為你去評鑑了，你那些資料你整個都做過一次後，將來真正要讓你社區代表臺中市去評鑑的時候，你已經有經驗了，你就知道我的評鑑該怎麼做，該準備什麼東西，因為那些社會局的委員都會來，會給我們社區很多建議，那個承辦人就跟我講說，維芬，你要接受評鑑，你才會知道你社區的缺點在哪裡?你才能改進你這個缺點，三年後你就是一匹黑馬，你就可以衝出來代表臺中市去參加內政部的評鑑，像我們三光，它去參加內政部評鑑它差一分而已，就沒有優等就是甲等，那他們也是做的非常辛苦，所以它那時候也一直在反應，沒用!。

還有，像那個大肚的福聯社區發展協會，它們的理事長是在逢甲當教授教財務的，他也做的很好，他們也是做那個番薯的創意加工食品，還有一些當地的特色創意料理，但他還是輸了，還是沒得名，其實我們社區有時候會覺得很心灰意冷，就是說，我們做的那麼好，可是有時候委員講一句話，說人家那個彰化縣的某社區做的怎樣好，那我們一聽到那個是鄉下的，我們就想說我們就完了。

其實我覺得做志工的目的就是要做公益，做一些能服務社會服務人群的工作，我們的志工團隊都是沒有薪水的，每個志工會願意這樣無私的付出，無非就是要讓我們平心社區經營變的更好，所以評鑑制度是不是不要用一種你是否做的好的方式，而是一種鼓勵的方式，或是你可以用一種明查暗訪的方式，會使評鑑制度變得更有義意，又假設在社區相關評鑑也能有不錯的成績，這樣的榮譽相信會激發社區志工參與及努力不懈的原動力，所以說，評鑑機制可以建議都市型和鄉村型要分開，或是你已經得獎者，就有義務要去輔導幾年，再這幾年那你就不得再參加，把機會讓給其它社區，或是遊戲規則可以再定一下，讓大家都有機會，是一個鼓勵的機制。

全國有那麼多的社區發展協會，你內政部在區分這個評鑑時，像我們98年那時候再參訪那個鹿耳門的那間馬祖廟時，好像是叫鹿耳社區，我們那時看到我們真的

是嚇呆了，那時候好像是陳總統那時候，只要是你提出申請的補助經費就是雙備給的，結果你知道嗎？它真的是弄得很漂亮，結果你用得都是那些你不敢碰得高級器材，後來換人了之後，可能你的那些條件及限制好像就變多了，就發覺到說，錢越變越少了，就那時候去看，比如說從這個十字路口到那個十字路口，就這段他鋪得那個人型步道磚就要了200萬，它好像原來經費沒寫那麼多，去申請的時候就看他們提的計畫不錯，就說補助給他們200萬好不好，它們當然說好啊！雖然說社區營造到最後的目的是要自給自足，但是沒有錢卻是寸步難行，很現實的問題是，你有些東西經費短缺，所做的還是有限。

另外，像志工間很少會有磨擦，新志工來會由舊志工來帶，比如說像今天他做老人問安工作，就由舊志工一對一去帶他，帶個兩三天就用輔導方式，之後就讓它獨立運作，我們的志工每個修養都很好，之所以會願意走出來當志工，大都是為了追求我們平心社區的最大公共利益，不僅利他也利己，因為我們都是社區的一份子。

還有就是大家都願意拋下成見，在帶的過程中很少會有磨擦的，像我們的志工真的都很好，像我們志工隊長也是帶得很辛苦，它總是耿耿於懷說因為它要上班，上她在證卷行上班，只要下午可以，她就會立刻過來社區幫忙。通常隊長它是協助我管理志工，若它有碰到或提到一些不能解決的問題，會問我，我們會一起討論解決，我是擔任志工督導的角色。

還有一個原因，現在那個電腦這總資訊很發達，其實像我們要推展社區，懂電腦的志工人才很缺，像我們的資訊組志工的人力及能力還是不夠的，可能會的只是一些簡單的上網而已，像你要請它學或做像基本的文書操作又些甚至會聽不懂，像我們開了二期的電腦研習，且馬上上完課馬上測試，成績都很好，可是隔了一段時間要請他幫忙就忘光了，因為平常沒再用，久就忘了。

一個問題就是，像我們的資訊組長自己開電腦公司，他也很忙，社區丟一個訊息給他時，他也會盡力幫忙做，像去年在福德祠那邊做貓頭鷹的一個社造活動，他要上班，又要研習，又沒有其他較懂資訊的人可協助，也把他搞得暈頭轉向，所以

我們現在有考慮想要申請一些青年志工，來協助社區資訊及文書處理部分，好像是每年的5月多的時候在那個行政院青輔會，他就有來文可以申請，像目前三光也有一些學生志工一段時間來服務幾個小時幫忙協助電腦輸入社區資料，這個部分也是我們可以考慮的。只是我們志工還有一個點就是，沒有辦法提供一個場地讓學生志工可以好好的幫忙我們輸入資料，所以我今年那個抵廢地的社造點有請議員幫忙，假如可以申請到，就可規劃一個辦公空間，把一些電腦放進去，到時候就可結合那些青年或學生志工來幫忙建檔，就可以解決我們資訊及文書專長志工的問題了。

C2答:因為志工就是要出來服務的，在服務的時候常常需要，比如說要派他去上課的甚麼的，有些人時間上比較沒有辦法配合的，像我閒閒沒事做的就好配合，但有些人因為要上班就比較沒辦法配合志工的上課，像有的還要去草屯或其他地方的類似志工的培訓，雖然有服務的熱忱，但是他就無法配合，因有時候受訓要整天的就較難配合了，志工督導就會安排一些比較空閒的人去，像是有一些學識較好的志工，他的吸收比較好，上完課他就可以再來教我們其他志工，這也是一種替代方法，類似像種子志工一樣。當然可以自己親自去上更好，但是會有志工時間上的限制，所以也希望政府單位可以的話，可調查一下上課時間，讓有更多想去上課的志工可以受專業的志工培訓相關課程。

只要要來做志工的，基本上大家不會去計較工作，像是我們每個月第三週週六要去掃街，也不會強迫每個志工都要到，大家都是來做志工的，所以每個志工都會自動自發的，所以我覺得志工基本上是不用管理的，而是要自我管理，可是仍然需要一位領導者，來帶領社區發展的大方向。

既然是做志工好像也沒有甚麼經費的問題，像是我們做完志工頂多里長請我們吃一頓這樣，好像也沒有甚麼經費上的問題；像是志工去參與社區活動，是志工去配合這個活動，這個活動不是為了志工去辦的，志工是出來服務的，所以個人認為在志工經費部分沒有這個問題，志工是沒有領薪水的。

像社區部分，北屯區有40多里（實際有42里），有社區發展協會的好像有20多

里（實際有35里），因我沒仔細去算過，可是社區真正有在動的好像只有5個，所以說，我有去跟人家問過認為有兩個問題，第一個就是說，有些人會認為社區發展協會做得太好，會去挑戰到里長的權威，這是一個問題，另一個問題就是，如果里長要控制社區發展協會，第一就是沒時間，要不就是沒能力，沒能力寫案子，那整個社區發展協會就無法推展了，這兩個問題是社區發展最重要的兩個問題，所以里長和社區發展協會兩者相互的配合對社區的發展是很重要的。

像之前我們還沒有做社區發展協會，我姐夫做里長2年維芬才開始去接理事長，之前我們也常常看平福里，他們有一個歐理事長，他社區也是做很多，我們也在旁邊學習很多，才知道社區發展協會可以做那麼多的工作你知道嗎？我們是跟他們學的，你看他都可以做到讓我們去學，倘若你在外面聽到的風聲我們做得不錯的話，他們應該會比我們做得更好，所以就是理事長做得太好，他們的里長會怕，所以就將里事長的頭銜拿回去，可是拿回去之後，歐理事長就沒有在做了，那平福里社區發展協會也就沒在做了，所以就是我剛剛跟你說的兩個問題，頭銜拿回去之後里長就沒有時間也沒有能力去做社區了。其實里長也可以做不一樣的，但一定是要有人幫忙里長一起做的，里長要兼里事長是沒辦法的，時間和能力都會限制住的。

另外，像那個三光里社區做得不錯，他們剛開始就用好像是好厝邊的名稱，而無理事長的頭銜去做，也是有在活動有在服務，直到他老公選上里長之後才改接理事長的頭銜，將好厝邊結合，他太太很能幹，他老公就沒辦法也沒時間，所以做里長一定有時間及能力限制住的，一定要有人幫忙做，他太太幫忙他一起做的，所以社區發展協會一定要有一個人去幫忙帶領社區的志工去幫忙推動社區，對社區才有加成的作用，那夫妻一定沒話講一定會互相幫忙的，那以外的，像是有的里長娘有的有自己的事業，能力上沒辦法做的也是有，但是有能力的人，里長會怕，簡單說就是這樣，擔心可能下屆就下台了。

很多里像是就是做理事長做一年之後，現任的里長就被打下來了，因我們做社區常聚在一起所以知道，你看像現在東光里社區就比較沒有在動了，因為做了里長以後另外的社區發展協會就沒有時間了，就沒有在動了，這也是比較可惜的東西，

但是也是很現實的問題。

D2答:一般比較制式化的志工管理就都是我這邊在做，像是有甚麼活動或企劃案就是志工督導在負責的，一般志工隊的管理就是志工督導授權下來的，像我們志工就是分組，每個組每個組的人就去管理他們那一組的人，然後在結合，大家都會有做報表或紀錄，當志工們有問題的時候會跟我講或志工督導講，我們再來處理。

大部分不會有甚麼問題，只是剛開始的時候可能有些志工時間調配上的問題，還有對老人的不熟悉，在問安或訪視的時候有時候會被當成詐騙集團，後來經過有經驗的人先帶新人，慢慢上手後再放手給新志工去做，久了對長者也熟了，這種情形就改善了。

另外還有一個問題就是志工人力的調度比較會有問題，而且剛開始的時候也對志工的業務不熟悉，缺乏志工專業督導及專業的志工，志工間也需要有時間去磨合，久了經過前人的指導，還有理事長會請我們去上志工相關的專業訓練課程，還有會去參加別的社區做得比較好的社區去參訪，慢慢久了，我們平心貓頭鷹志工隊，對社區的運作就比較熟悉了。

像我下週六理事長就又派我們社區幾個幹部去上志工領導菁英班的課程，回來再指導其他志工，我們也要不斷的充電，社區才可以越做越好，看看可不可以一直做下去。那像社區志工夥伴如果有意見不合的時候，有的時候志工督導就是理事長，他會去協調，但是大部分都是透過開會協調出最好的意見，意見為被採納的志工，也不會因為這樣而不高興，有些志工反而因為大家的腦力激盪，讓自己有機會成長而高興。就像這樣，看看志工們的問題是甚麼，慢慢的演練演練，到現在都比較順暢了，也比較沒有問題了。

我們志工督導心思很細膩，很多事想的面項也很廣，像是遇到下雨天或雨季，就會提醒我們當班的志工，要提醒老人家不要到據點來，以免老人家天雨路滑而跌倒或視線不清，而造成其他的危害等，有時候我們沒想到的，志工督導會先幫我們

想到，讓我們志工也做得很有安全感。（本次訪談地點在里辦公處，訪談的過程中常有路過的居民，都會向里長和我們這些志工隊的夥伴打招呼，社區感覺就好像是一個平心大家庭，經訪談也才了解，除了晚上有其他活動或研習課，不然他們都會聚在里辦公處泡茶聊天，或共商社區的事務，凝聚大家的共識，解決社區的問題）

而且，像你的領導人是和諧的，那你底下的人就很好做了，像我們做起來也會很有成就感，你當志工你就是不能抱著圖利的心態，也不能強出頭，你就會很好做，應該要想著怎樣謀求社區的最大利益，讓社區更好，居民更和諧、更快樂、更安全、更幸福，這也是我們志工隊所努力的目標。

3-c1、請問您如何招募志工？如何培訓志工？

A3答：志工大部分都是大家相報（臺語）來做的（研究者問：是否有再透過其他管道像是社區報、網路等等方式來招募。里長回答：理事長好像也有叫那個隊長王小姐登社區報，可是我不是很清楚其他志工是不是看報紙來的，印象中，應該都是自己找來或以前的；），像是別里的也有來參加的，因為我們平心里做了之後，重點是我們平福平順這兩個里都沒做，週圍這邊都沒有人做，只有我們這裡有在做，像是平田（研究者所居住的里）也沒有在做，鄰近算是都沒有，附近的都沒動，也沒有社區的志工，像是說有在做，社區的居民都會進來（至里辦公室）問說要來參與（當志工做社區）這樣，社區居民都很有心。

志工訓練部分，像是平常時，有甚麼事就像是交代大家，我們那個林盛大哥，早期是詹東伯先生，因為年紀有比較多了，就傳給比較年輕的，那遇到什麼事，做甚麼，甚麼人較適合甚麼角色，只要電話到，大家就會把手邊工作放下很快的來幫忙，從我們社區先來做，所以她沒辦法做就會傳給適合的人，一個帶一個這樣，像臺中市環保的或文化局的，一年也都會來邀請我們這些志工說派幾個去參加有關志工的訓練，等也會來說要派人去訓練，因為像是樣來做。有時候像是上課，連續半年都是週六週日，大家也都很有心去上課，有的是夫妻檔也都是這樣上，像是我們社造，第一個做的點就是福德祠阿伯公（臺語）的那塊綠地，那塊綠地做下去的時

候，那時候的建設處，還沒合併時（指99年12月25日臺中縣市未合併前）是建設處，處長和副處長巡視社區從路邊看過去時，發現這塊地怎麼和以前差那麼多，結果把車子停下來看，結果把我們這塊綠地報上去，我們也拿到了優等獎（100年11月12日獲臺中市胡志強市長頒發優等環保志工隊獎）回來，當初那塊地都雜草叢生，非常髒亂，都沒人處理，也是後來我們去做的，另外我們同時也做了綠美化的活動，做完也都有得到獎（2010獲胡市長頒發之推動綠美化工作，造福人群績效卓越獎）。

B3答:招募的話社區報有登，然後比如說就是口耳相傳，就像說，我在這邊當志工很不錯，你趕快進來，他們就會來看，來看覺得不錯，那就進來了。那像培訓志工就是有活動就帶他們去學，像今年我打算培訓老一輩的志工，在社區內開課，就近讓他們都能受志工的基礎和特殊訓練，我的目標是要每個志工都能取得志願服務手冊最好，不管這個手冊對我們的幫助有多少，至少我們走出去，我們的貓頭鷹志工隊每個志工都是有手冊的，至少那個感覺會讓我們覺得志工的素質有提升，志工的專業度也可提升。

而且他去聽，聽別人在講，比如說一些志工的倫理，還有志工的權利和義務的時候，別人在講會比我們直接跟他講的效果更好，吸收也會更好，畢竟別人講得並不是像我這個志工隊長或督導在講得，那種專業度會比較高，接受度也會比較高。像以我這個志工督導而言，基本上，我認為在管理上是沒有甚麼困難。

C3答:培訓的話剛剛我說的只要有時間，市政府有課程出來，我們都會放志工出去受訓的。那招募因為我們的志工已經很多了不需要招募，看他有沒有這個時間或意願這樣，有的話看是不是有比較專業的志工可以幫忙寫案子去申請經費，或是電腦或評鑑的時候會整理資料做簡報的，像三光里就有一些老師或公務人員退休的志工他們的資質就很好，專業志工這個部份是我們里比較缺乏的。

還有很多像我們做環保就會繞整個里，不一定每一次這個里都做到，比如說今日做到哪條路，大家看到的時候，大家就會慢慢的口耳相傳，有看到我們在做，他們會問，里長會禮貌性的邀請一下，若有這個時間或意願就可以加入，大部分都是

這樣的。

D3答:其實我們這裡的里民就是對這個里的熱愛，才會加入志工的，不僅做環保的，很多人還做巡守隊及關懷據點等的志工，身兼好多個志工，有些還是身兼鄰長，大部分的志工，都是因為看到我們志工隊的成員無私的奉獻而自己主動加入的，因為我們是沒有薪水的，只有志工督導幫我們辦保險而已，所以我們幾乎不用招募。

像培訓的部分，我們除了平常理事長會安排志工受基礎和教育訓練外，像一些訓練課程有時間及人數限制，就會找一些時間可配合且資質較好的志工輪流擔任種子志工去受訓，回來再分享給其他的志工，因目前我們並沒有志工訓練的經費，都只能到外面去取經，像是參訪或受訓等，沒辦法請專家到社區來，只能先這樣，或是有時候會結合社區資源，像是醫院或衛生所來辦的衛生教育講座，或是弘道志工督導對於老人聚點的運作指導等等，有專業的志工人人才較缺乏，也是我們平心社區貓頭鷹志工隊須積極培訓的重點。

4- I -d1、請問您對平心志工的成員是如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？

A4答:大部分都是因為我們做社區這麼多年了，剛開始都是先由志工做起，都有上過基礎訓練，也有拿到證照，算是有比較專業一點的志工了，對志工工作都有使命感，那我們只要一通電話，這些志工就全部到位了，要做甚麼，分配工作，甚麼人做什麼事，大家都做的歡喜做、甘願受（臺語）。剛開始95年就是先做掃地，從清淨家園做起的，將那些人及一些有意願的鄰長，一起組合起來做社區。

頭先，這些志工不好叫，差不多只有7-10個左右，因為現在做久了，也已經習慣性了，越覺得做的有成就感，經過我們的志工慢慢在做社區之後，我們有在做，里民有在看，看到我們大街小巷有在做，居民就會問說我們志工隊在做甚麼，有些人說他沒空，不適合清淨家園就偶而來，有的就是說，沒關係就在週二週三都是在活動中心關懷據點做老人的，都是在服務老人的；也就是說漸漸做社區，發現社區變乾淨了，里民覺得這樣很好，且有一些活動，社區居民就漸漸也會想要加入了，

大家（指志工）會覺得一起做社區很有意義，就會去認同社區，我們的志工大部分都是說自己主動要來參加我們的志工隊的，所以里民看到我們的努力對社區有認同，自己找來的，我們沒有特別去招募，像是社區報、網站、登報等理事長不知道有沒有請王隊長登，問她會比較清楚，印象中，我們的志工都是聽別人講自己來的。

因為以前95年前我還沒當選里長以前，有很多里都有志工隊，但大部分都只是做一年兩年就散了，都沒有延續，95年那年我們剛做完，就得到一個獎牌（里長臉上充滿著興奮與快樂的笑容，訪談過程中可明顯感覺里長和居民互動熱絡，它是開摩托車店的，社區志工常開玩笑說他是做義務的），那時大家都去開會，當時有一個課長說:文欽啊（里長名字），你社區一直持續在做，不簡單喔!社區附近有些里看到你這樣，他們也才開始要動起來，也才開始有志工隊的成立，你們社區可說是社區的一個示範的點。

我們這邊的志工大都從環保的志工開始，固定每個月第三個禮拜六做社區掃街環境清潔活動，95年一直做到現在都沒有停過，在掃街的過程中，長久下來發現有些民眾就會自己靠過來幫忙，有些就會好奇問我，里長你怎麼這麼好，去哪裡帶這麼多人來打掃環境，我就告訴他們，這些人都是我們平心社區的志工，為了社區整體環境的整潔，讓大家生活的更健康，很多都是主動參加或是別人介紹進來的，並且禮貌性的邀約一齊來做志工，有些人也是因為這樣加入貓頭鷹志工隊的，在地的有些人也發現我們持續做這麼多年，不是隨便說說的，他們看到社區變乾淨了，因此引發了社區居民的共識，大家都想共同來守護這個社區，很多也是因為這樣主動加入貓頭鷹志工隊的。

我們除了掃街以外，還有辦很多活動，做久了大家都會口耳相傳，參加的人一年比一年增加，社區居民的互動也越來越熱絡，對社區的議題也很感興趣，有些居民也常會主動到里辦公處，問我說，里長我沒有特別說要做志工，但是若有要辦甚麼活動，或是社區有需要幫忙，你要記得叫我，不要客氣；這幾年下來，我也發現里民對平心社區越來越認同，和里民幾乎都變成好朋友了，我也特別在里辦公處放一張大圓桌，供里民泡茶聊天或做里民服務用，每天晚上就會發現有很多里民會聚

在一起，你看像現在經過的民眾，大家也都會打招呼，這是在目前都會型社區大家比較少見的，因為由於我們的努力，也讓社區的居民距離拉近了，我也覺得很快樂很有成就感。

B4答：其實在帶一個志工，有的時候你要賞罰分明，雖然是志工還是一樣的，做法要賞罰分明，像我們志工隊的這個區塊就做的很好，比如說，你真的做的很好，那我們可能就在尾牙的時候，就把你的名字報出來，我們就準備一個小獎品給你，或者是說，有出遊的時候，假如一個人的經費是兩千塊，因為你是志工，你表現很好，我就幫你出一半，一半就由你自己出，就是有一些獎勵，又比如說在辦活動的時候，我們志工的東西我們都會先幫他們留一份，你不用擔心說你領不到東西，對他們而言我不用擔心，而不用像有些社區像似有志工和社區居民在搶東西，就失去了他們服務的意義，就是獎勵的步驟你要做出來，就可避免這樣的窘境。

還有就是讓志工覺得，我若做的好，就有獎勵的機會，就會有一種榮譽感，就能更凝聚志工的向心力，讓他們更樂於服務。而且，比如說我說這個人表現的很好，我講出來的時候，其他的志工會看，他確實就是做的很好你才可以給他獎勵，絕對沒有所謂的人家說的黑箱名單，所以有時候我提名出來的人，他們也覺得的確就是這樣，大家也都很認同他，你要去提名這些人就是要讓志工來認同說這個人的確做的很好。

那表揚，大部分我如果在尾牙的時候，我都幾乎每個志工都是有獎品的，我說那個獎品的金額都是一樣，可能將是包的方法大小不一樣而已，大部分都有一些獎勵，因為畢竟他們都很辛苦，我是覺得獎勵的東西很重要，所以有時候你在帶一個團隊的時候，一些凝聚力會進來，他們不在乎那些東西，可是有時候對他們來講是一種榮譽，有時候是一種感覺，比如說理事長也好，隊長也好，他們都會想到我，像是過年的時候，去年我就去訂澎湖的三鮮醬送他們，那都是我自己出錢的，我想說一年到了，要感謝志工們的辛勞這樣。

我會很自傲的說，我們志工的向心力夠，比如說在開會的時候，我跟他們說你

們幾點到，他們大都提早到，幫忙排桌椅及布置環境等，不用我去盯，非常的自動自發，這就是他們認同這個社區，關心社區事務的代表。

C4答:因為我們大部分的志工，社區發展協會的會員，比如說志工大部分也就是這些會員，因為他們有時間，我們常常在做社區，他們看的到，自然就會認同了，應該差不多都是會員了，最主要是我們有做社區，像是社區老人服務據點，也是我們志工在做真正的老人服務。在服務的時候，當然他有這個時間，服務完後志工就覺得很快樂，很自然他就想要繼續服務下去，一週有兩天的時間在活動中心那邊，有的人來兩天，有的來一天，看他有沒有時間，所以說會聚在一起做志工，可能是因為時間久了，大家都很有共識。

一剛開始我們是有志工但沒有參加貓頭鷹的那個祥和志工隊，沒那個名稱但是有那個服務，以前就有這個志工組織，但是沒有把他正式化和專業化，好像是里長選上第二年才加的，這個東西是要慢慢經營出來的，算是做有一些成績出來之後，想要做一些像是掃地，老人關懷服務等，只要有時間有熱忱的志工就會自動的聚起來服務或參加社區的活動。像是這個據點的志工、環保志工，有的也是會重疊，不一定每一個都會來，看個人的時間而定，我們志工就沒有一個限制性，他自己會找自己可以的時間來服務的。

D4答: 還有就是里長和理事長很會帶，人很好，很多事都會以身作則，都很會替人家想，所大家才會願意來，也都非常願意配合，做久了大家彼此也很有默契，例如，志工督導交代一項任務，我們就會開始分小組討論，彼此去磨合達成共識後，就開始進行，做久了容易凝聚共識，也讓這樣的任務都可以順利達成。而且經過這幾年，志工也開始慢慢知道志工也是有他的倫理和義務的，想有些我和有些志工，剛開始也想說里長人很好，要來幫忙而已，沒想那麼多，有些志工則想說，參加志工還可以去活動中心唱歌，學東西比較不會無聊而加入，結果做久了後，大家都會私底下說，這個活動很有意義，因為社區變乾淨了，人情為也變濃了，社區居民不再那麼疏遠了，社區的老人因為我們的問安和訪視等心情變好了等等，讓我們的貓頭鷹志工隊的成員覺得很快樂，也很有成就感，大家變得更團結了。還有就是說你上面的人會

帶，下面的人就會有向心力，像理事長身兼我們貓頭鷹志工督導，她會適才適任，真對志工的才能讓他有舞臺發揮，例如我們有位志工書法寫得很好，他就請他擔任我們老人服務據點的書法老師，來指導我們據點裡的長者，讓這位志工覺得雖然他退休了，還是很有用的，還可以幫助人，認他覺得做志工的工作更有意義了；而且向里長及理事長都可以互相支援，這對我們貓頭鷹志工隊在推動社區的發展是有加分作用的。通常加入志工的人是不會太計較的，我們不是來領薪水的，既然要來做志工就不會去想那些，倘若是追求甚麼利潤，那要如何做志工，那就會做不下去了；通常我們的志工就是要追求我們平心社區整體的共同利益而做的，而且當他們看到志工領導願意為自己的社區這麼投入，相對配合度也會增加的，社區發展工作的推動也會比較順利的。像別的社區也有很多志工加入因沒有好的志工領導與管理而退出加入我們平心社區的，社區的領導真的很重要。反觀，我們的貓頭鷹志工很少有退出的，縱使有退出的也是因為要工作、要唸書等因素而退出，像我們有一個志工雅惠，從高中就加入做到現在大學了，她很熱心，我們任何活動她都參加耶，是我們最年輕的志工，後來是因為要唸書才離開的。

5- I -b2、請問您社區的資源有那些?您認為夠嗎?或您認為資源不足的挑戰為何?

A5答:95年就爭取臺中市警察局第五分局監視器7組，我每次開會一定都會到，像有的里的就沒有到，有的像以前我們已經爭取了5、6組，別的里的就反映說他們一組也沒有，那分局長就會向他說，像你開會都不來怎麼裝的到，我每次開會都去，讓他們覺得我重視我的社區，真正有需要，就比較好申請，像我們平字頭的每個里，都算是我爭取是第一名的。

社區的資源部分，像我們靠這個福德祠伯公在我們平心里，那這回我也為社區爭取到各里及主委，每里爭取到30萬元的經費，最近我們又會針對里內治安比較死角地方，我們會再裝監視器。像福德祠伯公的經費為民眾的香油錢，我以前還沒有做里長時，還沒有成立一個委員會，是我當選里長後才將他成立委員會的，將這些經費可以來回饋社區來做這樣。

像資源不足可能的問題應該是監視器，有關社區的安全較重要；另外，像我們

最近要爭取一塊，就像昨天維芬在開會所說的砥廢地來做環保，要向市府環保局申請，看他審核的經費有多少，我想應該沒多少，應該不會超過十萬元，現在還沒確定，曾理事長會去寫計畫申請，最近我們會以這個部分去做。大部分資源還算可以，都要麻煩曾理事長寫計畫去要經費。

還有就是像環保志工，因為志工都沒有薪水，剛開始只有打掃工具什麼都沒有，到目前區公所才有杯水供應，像是議員立委大多會贊助守望相助隊較多，像是我做里長，環保志工隊從早做到中午，我就會準備中餐供應他們，讓他們吃一點肚子不會餓這樣，從我認里長以來一直持續這樣，經費都是我自己出的。我覺得也做得很有成就感，是這樣的，做志工是可以讓社區居民走出去，做善事、做健康，且越來越年輕，這樣很好。

B5答：我們社區的資源連結的很多，比如說，附近的有民俗文物館，醫院的部分是聯安和軍功衛生所，那學校就是附近的學校，那其他的上級長官，像其他社區三光、三合甚至於后庄那些我們都可以去連結，像其他的社區資源就包括說，區公所、市政府、還有就有一些研習的我們都有去做一些連結，還有像是文昌所，就是派出所你也要去跟他連結，又時候你辦活動你還是要請他幫你弄一弄，因為你像有一個警察站在那裡，和一個非警察在那裡，那個社區居民的感覺是不一樣的。

像我們也曾經那個時候民俗公園還沒有蓋地下停車場的時候，前年我們有做過安親班的教室，單親的課後照顧，然後中國結婦女編織的課程的教室也適用他那裡的，還有一次就是99年辦那個中秋節的晚會的時候，也是借用他的場地。像課後安親班現在已經沒有在做了，因為現在那邊的教室不太夠，而且我是怕他孩子從那進去很危險，因為他現在因地下停車場的建置還在施工，因為他只有一個門進去，我們負不起那個安全上的責任，而且也沒有場地，之前那些孩子有些都長大了，有部分我們現在也有請志工去關心他們，所以場地部分也是一個問題。

像之前大里的仁愛醫院也有過來過，做一個老人的健康講座，他們現在醫院都有一些免費的為社區衛教課，那他們可能這一次分配到北屯區的，他們就打電話，

這也是對我們社區的老人有好處，有不用錢，我們就和他們結合了。像聯安醫院有一年就是來做老人骨密的測量，還有癌症的篩檢，大腸癌口腔癌等的講座；去年中國醫藥學院也有來講老人的心理健康的衛教課，都有連結，我覺得那些醫院也很厲害，那時候他們也會跟我們說，因為你們社區有在動，像那些沒有動的社區，他們都沒有打電話。

像學校的部分有文昌國小，我們會去參加他們學校的社區運動會，還有會邀請他們學校的小朋友來參加社區的活動，比如說去年我們辦的真人在地上走象棋的活動，也獲得社區居民很大的迴響及參與。像三光等其他社區分享的互動連結也很好，有一次好像是99年我們也跟三光聯合辦一個老人重陽節活動，也是在那個民俗公園辦的，那時候也有結合很多的社區。

所以其實我們社區的連結是夠的；另外，像區公所跟市政府辦理社造的人員就會打電話來問我們，社會局補助給北屯區公所的公益彩卷盈餘經費還有餘額，你們可以來申請，像你如果辦得好，承辦人有相關資源第一個就會想打電話給你，你的資源就會比別的社區更多，因為必竟資源有限，他們也想不要浪費，所剩的資源當然會慎選一些有心要做的社區去補助。

那市政府就是提供一些諮詢，像有一次我到市府社會局辦一個社區成果博覽會，我們社區有去，那時候的社會局局長，對我們的印象很好，還有就是我們那時候在準備評鑑的時候，社會局的承辦人員就告訴我們有那個不錯的社區，甚麼時候要評鑑，可以去參訪學習，那我每次就帶我們社區的志工去，那社會局局長看到我們就說平心又來了，然後跟跟跟，又到別家去，他又看到我們，就說我們真得是很熱心又很有心，而且我們有錄影，各個社區他們在評鑑的時候他們呈現甚麼東西，我們的志工就看、就聽、就學，若有那些優點很適合平心社區的，我們就當場錄下來，將來我們就可以參考，那一年真的跟了很多社區的評鑑經驗，無非就是要吸收別人的經驗，讓自己更好。

其實，我一直覺得自己若真的退休之後，我就是想做這個社區，因為這個區塊

真得很好玩，像是每次辦活動當然不可能每個人都沒有意見，可是10個裡面只有1個反對你，你就成功了，可能他的要求點不一樣，但他也是會參與也會來跟我們講他的意見是怎樣，那如果他反映的意見不錯，我們也會採納，下一次就會改進，目的就是要讓我們平心社區變得更好。像執行長在別的區隊，以前我們這裡就是從來都沒有在講過在讚美誰誰誰，而換我們辦的這些年就陸續得到社區居民的稱讚與認同，也讓我們覺得做得很有成就感。

C5答:像那個愛心照護站，我有看過別人在做，但我們還沒有做到這一塊；我們因目前有老人照護據點，大部分結合的部份有醫院，好像大坑的醫院名字我一下子忘了，可以問理事長，固定時間會過來服務老人，像量血壓、量體重、血糖、體脂肪、衛生教育等建促活動，有時候也會配合社區的活動，我們會通他們來配合，所以我們最主要是老人這部分比較有在做結合，還有有時候衛生所也會自己來；另外宏道老人志工協會，就是這個關懷據點的上級指導單位，好像是社會局委託請他們做，我不是那樣清楚，所以他們會來給我們指導老人要做甚麼做什麼來輔導我們。

另外像是里長向警察局自己爭取社區的監視器，大部分是放在比較大馬路口，我們社區自己也想在里內治安死角裝設，至於社區的資源夠不夠，我認為當然越多越好，重點是像這種東西怎麼講，我們會很不好意思去向人家募款，因為募款人家會看你如果做得不好，做得好不好，我們會有一個很大的壓力，我們寧願說在有限的資源裡，盡量的去做。

那你說那個監視器，他們本身就有一個維護的經費在，都是屬於警察局的權責內，但你自己施做時，最麻煩的就是維護的部分，你沒有常常有經費去維護，最差的就是這樣，不然以前就有人做了，因為雖說有維護費，但很少較不夠，若是警察局他們就有較充裕的維護經費，像是路口的部分就是由警察局維護，我們如果有做的部分就是在比較巷道的地方去用的，這部份警局沒有補助；若我們有經費監視器的部分，我們想做的是，其實以前就有牽線了，遷的很遠，那現就繞來繞去常會弄斷掉，或是打雷的時候監視器就整組都壞掉了，容易壞維修非常不容易，所以，我們現在有一個構想，就是要做一種線不要拉太長的，先在里長辦公室放一個主機線，

就不用拉太遠，有需要調的時候再來辦公室調，比如說我要裝在社區的點，另外要結合社區居民，與其溝通住家是否願意設監視器的點，這樣線就不用拉那麼遠了，所以我們現在會一直在想解決的對策，甚麼東西要怎麼做，因為以前的監視器都拉到守望相助隊那邊，線拉太長容易壞掉，這也是一種經驗的學習，所以這個東西就是要社區的住戶願意提供，大致說來，我們社區做久了大家有看到我們的努力，應該是沒問題，且在他們家附近裝，對他們而言也是有好處的，有這個構想，大約半年之內會做吧!若做好之後，我們也會願意把這個經驗分享出去。

D5答:像是醫院有到我們的老人服務據點服務老人，至於夠不夠，則要看我們的活動須連結哪些資源而定。像我們之前有連結聯安醫院、臺安醫院及臺灣民俗文物館，她們有活動會找我們配合，還有區公所、學校等也是我們的資源。

6- I -c2、請問志工隊常常需要連結其他組織的，由誰負責聯繫？成果如何？

A6答:資源大部分都是社區理事長她會去打文（寫公文），或是執行長也會幫忙，在忙都會抽出時間來幫忙聯繫等。看我們各項活動都進行的很順利，我想聯繫的成果應該不錯，詳細情形可能還是要問理事長比較清楚。

B6答：大部分都是由我和我老公連繫（里長及理事長）。聯繫的成果都很好，很少有無法溝通的，尤其是慢慢做久了，人家知道我們的確是想為社區做一點事，現在都比剛開始的時候順利多了。

C6答: 聯繫大部分是由理事長擬出初稿交代我去聯繫，因為他白天要上班，而我不用；除非可以電話聯絡的，有時候他也會一起聯繫。成果的部分就要問理事長，大部分聯繫上應該沒有甚麼問題。

D6答:資源大部分都是社區理事長她會幫忙聯繫。聯繫的成果應該不錯，不然我們辦活動的時候，常常看到會有很多的贊助；詳細情形就要問理事長比較清楚。

7- I -b3、請問在社區推行志願服務，「人和」很重要，有不同意見時，您都如何協調？

A7答:大部分應該不會有不同的意見，因為志工會有意見時大部分大家都會去開會提供意見，在開會時提出意見來溝通，看是不是有比較好的意見提出來用，大家都很正面都非常高興，也不會勾心鬥角；剛開始時也不會，頭先，來做志工的看到了有的認為可以幫助別人很快樂就自己參與進去了。

B7答:假設有碰到不同的意見的時候，我們會請他先把他的意見先講出來，比如說我們在會議的場合，可能會有不同派的意見，請他們把意見提出來之後，每個志工都聽到，然後我就會問他們就是說，依你們覺得或是你會去折衷說，可能他講得有某些事情是好的，可以用的，我們如果把他結合起來可能會更好，那我們會讓志工自己去選擇，那通常大部分都適用折衷的方式，我們不會心偏著你說，你的意見就很好，那他提出反對，他的意見就不好，不會，我們會把他方法裡面的好的，和他方法裡面的適合的結合起來，所以基本上他們比較沒有那些聲音在，因為他們知道可能我們要做的都是為社區好。

有時候志工們在檢討的時候會提出來，我們在做這些活動，我們可能有遇到那些覺得沒有盡善盡美的，下次要改進的，通常我們都會一起討論，因為我們的志工大部分都是在地的，都是土生土長的，對社區較有向心力，像有時候他們在講話，可能嗓門比較大，但是他們不是在吵架，我覺得我喜歡這種個性就是說，講得越大聲，把他裡面的東西都講出來，他反而是對這個團體是最好的，你如果是遇到一個不講，然後在背後這樣的時候，這樣就不好，我都一直跟我們志工團隊說，有話就要在會議的場合提出來，出了這個會議場合的這個門，甚麼都不是，你在現場解決了，現場已經出現了這個答案了，出去就是這個答案了，就是沒有第二個答案了，所以大部分都是透過會議來協調，有時候我們也都會有會前會，或是說有時候大家在這邊講，幾個比如說像現在在里辦公處講一樣，大家就會說有人有提出甚麼意見，那我就會在旁邊聽，假如他的意見很好，我們下次的會議我們就會提出來說有人認為這樣子做會更好，他們就覺得說也是這樣子。

C7答:大部分像是社區有要辦什麼活動，理事長也就是志工督導，就會把大綱擬出來，我們都會徵求志工的意見，譬如說，我們中秋節都有辦一個全里的聯歡晚會，志工

就有分好幾組，例如分成3組，每一組就都會有一個小組長，自己去激盪火花看要怎麼做，這應該也不叫意見不同，因為要做過一次後才知道問題出在哪裡，沒做過的話，比如說，我們有抽獎活動，那抽獎的人，抽獎的單子也是靠志工在傳遞，每做過一次後，慢慢的一直改進，剛開始也許有些小磨擦，也是要让這個活動更好，透過開會就可以協調。

第一次只知道你要做甚麼部分而已，還是說做過一次後，這個工作做過以後，你就自然會去討論，那邊怎樣做會更好，很自然就會去討論，意見不一樣，就是表示那邊可能有打結之處，當然是要講出來，這樣才會越來越好。

D7答:比較沒有發生甚麼需要溝通的，倘若有甚麼問題，也當場就解決了，或有不同意見透過開會溝通協調就可解決了。像我們每次的志工會議出席率都很高，有甚麼問題，在會議上彼此溝通協調馬上就解決了。

8- I -c3、請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？

A8答:我們社區裡也有志工是做過慈濟綜合慈善會的會長，但是他爭取來的經費叫甚麼名稱我不是很清楚，就是他的經費我們都把他用在一些我們社區較弱勢的團體，有時後過年過節的時候包紅包關懷一下他們，讓他們感覺有人在關心他們。或是我們里內要做一些給那些低收入戶的補助等。

辦活動經費像是端午節我們都很省者花，區公所也有補助，但補助經費少少的，因為區公所一年固定補助里內三萬元，讓你一年內去運用這樣，我就拿出來讓社區一起運用這樣。

像母親節就沒有，母親節就我自己本身買康乃馨，自己掏腰包出來送里民，就沒有在特別辦甚麼活動了，就想說政府設這個母親節，大家都認為這個母親非常偉大，確實的偉大，所以我們就有這個心意。

老人服務據點就是社區發展協會寫計畫去向社會局申請的，和里沒關係，我們里辦公室沒有甚麼資源。經費我們里內的不好申請，都沒有，只有他撥一個老人的活動費我就拿來里內共同運用。因里的沒有什麼名目可申請志工經費，社區發展協會才有。還有就是我剛剛說的的福德祠的30萬元經費。

B8 答：一般志工大概都不需要經費，因為大家都是在公益，沒有薪水的，有的話就像志工的保險費，是志願服務法裡面規定每位志工一定要幫他們保險的，像我們貓頭鷹志工隊加入臺中市祥和志工隊以後，該保險費就由是臺中市政府社會局幫我們處理志工的加保及保費的負擔等，在那之前就是由環保局幫忙處理的。

像政府機關提供貓頭鷹志工隊的資源，應該是說提供給志工們去從事社區發展的相關活動與事務所需的經費、人力或物力等，像是有政府機關如，內政部、市府社會局、區公所或里辦公室及社區發展協會等。

而協會主要的收入項目在我們的章程裡有寫到，像是會員入會費、政府機關之補助、社區生產收益、捐款收入、社區辦理福利服務活動之收入、基金及其孳息、其他收入等，在每次的會員大會會議資料，會清楚記載在預算書上並做報告。其中入會費包括：個人會費新台幣貳佰元整、團體會費新台幣壹仟元整；還有像是常年會費包括：個人會費新台幣壹仟元整。2.團體會費按社區代表人數，每一代表新台幣壹仟元整。

另外，有關政府機關之補助像 99 年我們有寫計畫向內政部申請了 8 個計畫，總計大約補助 32 萬元，100 年申請了好像 4 個計畫，大約補助共 21 萬元。還有區公所補助里辦公室的年度性經費，里長也會拿出來一起用在推展社區發展的工作上來用。另外我們社區二分埔福德祠里長每年也有申請到經費，像今年好像也有 30 萬元左右的補助，里長也會拿出來供協會一起彈性運用。

那像區公所或社會局平常有社區的問題她們的承辦員就是我們的顧問，會幫我們解決很多社區的問題，更感動的是，雖然我們到目前為止還沒有得過甚麼最高的

獎，但是每遇到我們要評鑑前，那些承辦就會找一些對做社區有經驗的工作者或專家來幫我們輔導，不然就是會告訴我們哪個社區評鑑資料做得不錯，告訴我們可以去取經，把別人好的經驗帶到平心社區來用等等，在輔導的過程，還會不斷的鼓勵我們志工，讓我們想要放棄都會覺得不好意思，最後還是從一而終的把她做完。

有時候做社區也會累，就是需要那股熱忱與雞婆性，而上級長官的勉勵也會是支持我們志工團隊繼續走下去的動力之一，一旦離我們社區發展的目標或理想越來越近了之後，那過程中的辛苦就不算甚麼，那份幫助人的快樂，看到社區像個大家庭，人情味變濃了，彼此的距離拉近了，大家都願意主動在追求社區中的共同利益而努力時，社區中的幸福指數自然會日漸上升，最終平心社區將成為北屯區社區中的領頭羊，這就是我想要的。

而且，未來我是否可以連任理事長不得而知，我更希望社區發展協會能將志工隊推動平心社區發展的制度建立好，以後不管誰來當，平心社區都能一直動下去，這樣社區才能永續發展，社區居民的幸福也才會是長久的；因為我看過太多理事長卸任或兼任里長時，原有經營的社區發展業務因而萎縮或停擺的例子，我覺得這樣很可惜，希望我們平心不要這樣；未來我們也要由發展我們平心社區的特色為主軸，目的就是要讓平心社區成為領頭羊及永續經營發展的一個做法。

C8答: 志工一般沒甚麼經費，像是志工保險我不知道，我是執行的，可能要問理事長比較清楚，另外像是環保志工我們理事長會請他們簡單的吃個飯，那一般出去的時候，志工就自己負責。社區的志工，較屬於完全的志工，像昨天的志工大會的會後餐點就是理事長犒賞大家的，2000元左右就可以讓大家志工飽又醉（台語）了。

又剛剛所說的社區問題，前幾年在辦活動，常常有到各個社區去參加講座，我感覺像有些人很用心在做，除了時間問題之外，感覺上是寫案子的能力，我感覺是這樣，我看維芬在辦活動的過程執行上大家這些志工都很快樂，只有在寫案子就是計畫和經費核銷的時候，比較辛苦，可能想你們在做文書的部分，你們（指研究者）在市政府工作的會比較有能力，所以說很多社區為何沒辦法做，主要是欠缺這些能

力的人才，在我想來是這樣的，因為沒有寫案子，社區經費就比較會有問題，社區就比較沒辦法持續經營下去。

市政府也曾經開過課，我們也去上過，但上課後仍發現實際上做仍有一段落差，第一次做較沒有經驗，剛開始老師有叫我們在幾月幾號之前寫出來，但大家沒經驗，有些計畫就會抄來抄去，最理想的狀況是建議寫的過程能夠有有經驗的人協助輔導，不清楚的還是要去請叫人家，不然抄錯了就太好笑了，還是要建議依據社區的特色去規劃，如果之後仍需要經驗慢慢的累積才會寫，才會寫的好。

D8答: 志工大部分不需要經費，像保險就是協會會幫我們申請，其他就是里長，在環保志工做完掃街活動後，就會請我們吃中餐就這樣而已，其他就沒甚麼經費，就是自動自發這樣。鄉公所或政府機關對志工隊的成立好像也沒有提供甚麼資源，除非我們有甚麼活動時，她們會協辦而已。

9- I -b4、請問如果要用經費時，如何解決？經費申請的困難在哪裡？

A9答: 志工隊都是自己願意來參加的，很少用到經費，所以好像也沒甚麼困難，像前面所說的，大家都是志願的，我里長看到大家這樣付出，我就讓他們出來做志工時讓她們吃一點不會餓而已。

其他的困難或有其他志工部分就要問理事長較清楚。就我理解社區發展協會部分，只要符合申請的名目就可以申請，只是有時候聽理事長說報帳（經費核銷）會比較麻煩，還有就靠理事長一人寫計畫申請經費，她很用心可是也很辛苦，但是只要有申請到的經費，我們執行率都不錯，里民的反應也很好。

B9 答: 一般像政府機關的經費，就是由我去申請的，就像前面我已提過，而用經費時，要依我申請計畫內的概算名目去使用，也是由我這邊掌控，有時候執行長也會幫忙我，通常我申請的經費執行率都是 100%，只是有時候核銷經費的時候比較麻煩，就像我前面已經提過的，會計單位要教我們改不一次說清楚，老是讓我們跑來跑去，以為我們很閒，真是不便民。

像是協會部分，經費由總幹事幫我處理，不清楚部分他會問我，像是一些要用的文具雜項等由他負責採購核銷，可向他領用，相關經費帳目我們在每次會員大會時都會列冊並做報告，讓每位會員都清楚明瞭經費的用途；不像我們協會第一屆的理事長交給我大會的經費預算竟然是赤字，很難理解，從我接手之後，我就讓社區的經費在核裡的用途下做最有效的彈性運用，這樣由 95 年到現在 101 年，經過這幾年的努力，協會的預算赤字也改善了，而且我們的財務狀況是透明化的，說實在的，其實也沒多少錢，有時候我一整年下來墊的錢有時候都還比較多。

經費申請因難部分，像我前面所提的，鄉村行與都會型的申請計畫建議分開審議，這樣像我們這種都會型的社區會比較有機會申請到更多的經費，還有就是我們社區的專業志工人才較缺乏，有時候像同時有幾項計畫可以申請費，因為我也在上班，雖然除了上班時間外，我的其他時間也都分配在社區事務上，但時間仍然有限，所做得也有限，這時候就要有所取捨，所以，像我們現在也在培訓這樣的人才，能幫忙寫案子，幫忙做簡報去申請經費。好讓我們平心社區發展能永續且熱絡。

C9: 答: 志工除了保險費外好像也不需要甚麼經費，如果要用經費時，有時候區公所或社會局就會來公文或打電話告訴我們有甚麼經費可以申請，要怎麼申請？那都是由理事長寫案子去申請的。有時候申請的經費不夠，里長那邊也會全力支持，有時候理事長他也會先自己墊。

我覺得我們經費申請的因難就是，我們社區會寫案子的人不多，通常都是自己寫案子去申請經費的，理事長真得很辛苦，雖然社區有些以前有去上過如何寫計畫等類似的課程，但是你才上過一次兩次，實際上執行起來還是會有困難，我們理事長現在也是在培訓幾個志工，看是否可以獨立作業；或者是建議政府單位可以開個更專業的課，比如說除了上課外還要有實務練習的機會，讓他們可以學得更好又更快。

D9答: 志工隊員都是自己願意來參加的，很少用到經費，經費申請的因難好像就是寫計

畫比較辛苦，還有不知道是景氣不好還是我們募款的方法不對還是怎樣，記得有一次我們請里長向里辦公室斜對面的燦坤募款，竟然被拒絕，而其他詳細情形可能就要問理事長比較會更清楚。

10- I -d2、請問當您所面臨的社區問題逐一改善後，結果你看到社區居民參與社區的狀況是否提升，若有，是提升到甚麼程度？

A10答:當然是有，一定是提升的，看到每次辦活動，人數的增加就可以發現，而且不僅是里辦公處附近的住家，連大樓內的居民大家透過活動的參與而認識，彼此的距離也拉近了，像有些居民他們還會互相提醒，並且一起邀約來參加社區的活動，或幫助一些社區的事務。

B10答:像我們剛開始在推環保政令的時候，我們有辦活動有吃的，希望他們帶環保杯碗筷，那時候剛開始的時候就有聽到不同的聲音，說要請人家吃就請人家吃，為甚麼又限制那麼多，那我們還是一直宣導，後來他還是沒有拿來，我們現場也是有準備一些給長官來使用的，他後來到現場看了那麼多人都帶的時候，他也是有體驗到了，我們一直在講，地球只有一個，不是說我們要求些甚麼，這是一個政府環保的政令，我們要辦活動也是要把這個政令帶到這個活動裡面，所以我們是希望你們帶自己的環保餐具，後來就沒有聲音了，不然那時候第一年的聲音都很大，都跑到里長這裡來講限制那麼多，因為這樣好的政令你不去執行也不行，經過幾次後，大家也習慣之後，對這個環保政策大家都很配合了。

像我們這樣一年一年的社區活動參與的人也越來越多了，比如說我們97年辦端午節，那時候我們粽子才準備700個，當然還有一些炒飯炒麵的那些的，可是我們到隔年的時候就準備1,200多個了，第二年的時候就準備大約1,500個，所以可以很明顯的看出社區居民的參與度提升了；然後就是說有的居民拿的環保碗比較大，那我們對每個居民每次分的量都是一樣的，有些居民就會說可不可以給多一些，我們的志工就會告訴他說，沒關係你這些先吃完，不夠再來拿，像那時候辦活動的炒麵及炒米粉就都大約都要各200斤，所以一場活動下來，就那個人很多，從剛開始的700人左右增加到現在的每場次都大約2,000人左右參與。

另外，還聽我們鄰長（有些同時是貓頭鷹志工隊的志工）說，剛開始傳達一些社區居民的訊息比較辛苦，因為和里民不熟，有時不在，電話又沒人接，就要挨家挨戶發宣傳單，不像現在有些居民看到他在社區內里民家的信箱投擲社區宣傳單，居民還會主動幫忙投他們家那條街的，還跟我們鄰長說，換了里長和理事長後，我們社區變得比較乾淨了，而且他們的用心我們都有看到，很感動，也很謝謝他們，所以，社區的大小事，也就是我們的事，社區居民，人人有責；所以無論好事壞事，都要讓大家趕快知道，所以他常常都會主動出來幫忙，並且說大家幫忙一些，社區的志工就比較不會那麼累了，因為畢竟我們都是這裡（平心社區）的一份子。

C10答:有，尤其像你有在辦活動，第一次不知道，之後社區居民就會有期待，居民參與社區的狀況當然會有提升，參加的人都很多，像志工邀請居民來參加活動，第一次告訴他們響應環保，要自備碗筷，居民下次不用提醒他們也知道，而且來參加的人，也會自己主動幫忙，類似佈置環境，收拾垃圾及場地等。

假設若有些活動經費被刪除申請沒過，我們就會用其他經費來源，補來補去，或是里長那邊有時也會幫忙，其實錢本來就是勻來勻去的。其實錢多錢少都可以辦，看你有沒有這個心，像有些人辦都不想辦，只是要辦比較好的或普通的，我們是不會讓居民的期待落空的，例如像中秋節經費錢多一點，我們就抽獎多一點，錢少一點，我們就抽獎少一點，大概是差在這裡而已，一定是會辦的，只是他的活動比較陽春或比較豐富這樣。

至於提升到甚麼程度，例如:社區居民看到社區變乾淨了，會主動來說我要參與共同持續維護社區的整潔，所以我們的環保志工有很多都是這樣參與的，因為他們看得到而且都是在週六，且社區居民久了也會主動去維護住家周圍的整潔，這幾年社區變乾淨許多，不像剛開始的時候，真的很髒亂，只要有空地一定髒亂，住家和空地的清潔度一定有落差的，因為會有雜草叢生及有人亂丟垃圾的問題較無法保持乾淨，所以空地是社區最髒亂的點，近幾年除了有些被拿去當做臨時停車場外，經過志工的努力也不會像以前一樣髒亂了，自掃門前雪的情形相對也改善很多了。

D10答:有提升，像我們所做的社區關懷據點，參加的人有變多，另外就是社區的居民也比較會跟你互動，言談中發現對這個社區也越來越認同，社區的活動居民也會參加，例如，我們端午節的活動，里辦公室與社區發展協會一起辦，透過里鄰長的動員，社區居民參加一年比一年踴躍，看看準備的粽子一年比一年多就可以知道，真的參加很踴躍，而且我們也很環保，會在活動文宣上註明，需自備餐具，居民也都會非常配合都會帶餐具到活動現場。

11- I -a1、請問您認為目前平心社區和這麼多年來您所接觸到和認知到整個好的社區志願服務發展原則的落差在哪裡？

A11答: 社區的志工大部分都是進來的比較多，退得比較少，通常也是因為要工作或要升學沒時間不得已才退出的，大部分加入後就很少會退出的，多持續在做的。還有就是爭取一些經費來建設地方，你若沒有做大家就看不到，若去爭取來做大家就會認為地方有在改善，里長也有在做事；像是排水溝，我在民國95年當選時，那條水溝都去重劃和現在都沒動的加起來，到現在已經做了20多條了，就是社區內都做，總共做了20多條的水溝，像是我家前面的地下排水溝，因我剛當選那時，只要下一陣雨，里內幾乎都淹水，接里民的電話都接不完，到現在來這種情形已經改善很多了，大家都看的到，不會再淹水了，居民也有感受到不會再像以前一樣淹水了，他們就很高興。當然也是要感謝市政府的建設局，經過我們的反應和爭取願意很快的幫我們做好。

所以我認為好的社區，就是要先讓社區的居民住的安全和安心，所以我們也有守望相助隊的志工，利用每天晚上10點到凌晨2點幫我們巡邏，早期的在志工巡邏時還碰過有夜歸女子皮包被搶情形，剛好碰巧，我們的巡邏車剛到，歹徒還以為是警車，警察來了就趕快逃跑，還好那個女孩子皮包和歹徒拉扯間掉落，後來被我們志工撿起來，還好人也沒有怎麼樣，好幾年前巡邏時，還曾遇見幾件治安不好的事件，已經聯合派出所一起協助處理，現在幾乎沒有遇過了；我想有巡守，對歹徒還是有嚇阻作用，社區的治安也因此改善很多，就像現在巡守和以前比較起來就比較輕鬆了，因治安變好了，大部分都是平安夜。

我雖然是里長，不要看我年紀好像很大，我身體還不錯，我也是守望相助隊的志工，我也有在輪班巡邏；只要社區的每項事情，也就是我的事情，我不僅是里長也是我們貓頭鷹志工隊的志工，依照志工的法律规定（指志願服務法）我也有接受過基礎和特殊的志工訓練，有證書還有志工手冊。所以說社區志願服務發展原則，我雖然還不是那麼專業，但是我認為社區的志工就是要對社區事務有使命感，要能不求回報的把它當成自己的事來關心，一切的事務更要以全社區的福祉為考量，來追求平心的共同利益；我就是本著這個原則來做的，當我們努力在做，里民都有在看，並且帶動里民自己會願意走出來一起參加社區的活動，里民對我們平心的事情就會去討論，會去主動來關心，就慢慢會獲得社區居民的認同與信任。我是里長，一定要帶頭參加，這樣里民的參加意願才會高，像我們到現在，大家都很團結，經過這麼多年大家都很有默契了，很多志工我只要一通電話，只要時間上可以配合，馬上就可以過來幫忙，他們來參加，根本也不是說要得到甚麼好處，大家就是有這個心，想要讓平心社區變得更好，更希望這個社區能永續經營下去；還有就是，有的來做志工後，發現到自己也可以幫助社區做很多事，無行中也學習到很多事，也覺得很有意義也很有成就感，多虧我們理事長維芬很會發覺志工的潛能而能適材適用，讓他們也覺得獲得很多的知識，也做的很高興。

B11答：我們通常我們志工從推動到現在，經過剛開始的磨合到彼此的互動適應，志工們都沒有任何的私心，都是要讓我們平心社區變得更好，也很少有人退出的，應該是來講大家的向心力是夠的，久了志工間彼此也都很團結很信任彼此；大家也認為成長很多，也學習很多，我常常會給他們受訓的機會，只要時間能配合，大家也都很樂意參加，有些志工甚至說當志工就是要服務別人，是要幫助別人，看到我們貓頭鷹志工隊被肯定時，每個隊員也都會很開心，有些志工並覺得當志工讓他的心境變年輕了，身體也變健康了。

但是我覺得有一個問題就是說，針對時數的問題，時數的問題是一個很大的關鍵，時數的東西我是覺得，比如說這一年當中，假設你做了100個小時，那可能我也是做了100個小時，可是到後來你可能要推薦，可能選了我，而沒有選擇你，那

個你就會覺得說為何沒有選我，會有這個爭議在，那後來我們就跟他講就是說，每個人一生就只有表揚一次而已，你今年表揚了，你明年就不能表揚，一樣的道理，這個榮譽我們平心的志工也很重視，雖然志工嘴巴說是來做志工，可是到年底的時候發現，他的服務時數為甚麼比我多，私底下還是會比較的，所以我們會提醒他們這是一種鼓勵，只要你表現得好，每個人都有機會，讓他們有正確的觀念。

C11答:每個人在做的社區不太相同，我之前所看過的東光及三光等社區，像是許秀容好像是水滴那邊的，他是里長兼理事長，可能他那里比較小里比較能兼顧，我覺得他做得很好，雖然是女生，但處事風格有男子氣概，做事乾脆具領導風範，將他們社區經營得很好，這是我去參訪過很多社區印象較深刻也較覺得心目中好的社區的典範。

我們社區做久了，除了剛開始有些志工認為，我來做志工是為了要幫助社區的老人外，看到別的志工在做環保，他們也會進來一起做，從剛開始志工之間或志工與居民之間以及居民與居民之間，現在回想起來，他們從剛開始的不信任、冷漠、點頭、問候，熱絡談天、有的還會主動端茶，拿礦泉水一直到成為好朋友，到彼此之間的信任，三五年下來覺得很有成就感。

常常走在社區裡，常會遇到居民和我們打招呼，尤其是里辦公處，好像是社區的守護點，這個社區越來越像個大家庭了。另外，和社區志工聊天當中也可以發現，有些人認為來參加志工，可能剛開始聽別人講才來的，參加之後覺得真的很有意義，對社區很有貢獻，做了之後對社區會更認同，看到別的志工不藏私及無私的奉獻，像是有些志工會教老人家學書法、教志工學電腦，學到了如何和老人問安，家訪老人等技能，無形中增長了自己很多知識與技能，想說做志工不僅可幫助人幫助社區，自己也可以學東西以及增長自己的智慧。

我覺得從開始做志工到現在最大的改變，比較大的落差就是，現在無論是志工或是社區居民大家都很願意為這個社區奉獻，也很認同社區，也想讓平心社區變得更好，像對街的電器行，從剛開始我們辦活動的第二年發現我們真的有在做事，從

此之後，只要有收到我們社區辦活動的海報，都會主動捐贈電器類的摸彩品來共襄盛舉，我們並沒有主動去募款，所以，我們的志工隊都以能追求社區居民最大的共同利益為使命，這是我個人也是很多志工的共同感覺。

D11答: 95年我們理長上任以來才有這些活動，以前都沒有，所以，他出來做里長之後，我們環保做得很好，每個里民都認同，因環保做了很多年，我們都很認同，所以後來貓頭鷹志工隊成立，我們又全部加入了。聽里長說，剛開始做環保的時候，垃圾是要請環保局的垃圾車來載的，後來經過志工隊的努力，居民看到了，也願意一齊守護社區的乾淨，由垃圾量一年比一年少就可發現，像現在的垃圾大部分都只是那些自然落下數葉或數枝比較多，因社區裡的還有三角公園及旅順公園落葉比較多，垃圾現在的計量單位，改以幾個畚箕就可數了，大概幾十包，和以前比真是少太多了。

像這樣社區居民透過一些社區活動的參與，彼此不再那樣疏離，對人的信賴感增加了，向以前我們還曾經被社區居民當過詐騙集團，現在他們也都和我們變成好朋友了，所以居民對社區的凝聚力及向心力都可見明顯增加，（在訪談過程中，有二位文昌國小的小朋友，都願意信任里長，將小朋友寄託在里辦公處），我們社區常常也有這樣情形發生，大家都已經把里辦公處當成是自己的家了，所以那個信任感是當然的，不然他們就不會來了。

還有，我認為來當志工，自己成長很多，想想當初只是受朋友邀約想說來看看社區的志工到底在做些甚麼？心想真的是有在做公益嗎？果不其然，是在結果越做越快樂，越做越健康，看到大家為平心社區的努力，這裡的人越來越團結，我個人也覺得很有成就感。另外，社區的發展要能持續下去也是很重要的。

12- I -e2、是不是再請您回顧一下平心社區整個發展過程及您認為最大的成效為何？

A12答: 最大的成效為大家都做的很有信心，這邊的里民都感受到社區好的改變，都會給我們志工團隊稱讚，就會覺得很有成就感，貓頭鷹志工的努力大家都看的到。成效就要讓里民去判斷了，像是說，我們有在做，像我們社區樓上的里民會跟我說，

在樓上往外一眼看過去就很明顯可以看到社區比以前變的更乾淨了；還有剛剛我說的現在社區不會淹水了、竊盜案變少了、社區變安全了、自掃門前雪的觀念改變了、三角公園由原先的髒亂點，變成現在居民休閒遊憩的地點、我們也做社區地圖讓里民認識社區，並清楚的了解整個社區的各個服務點、有一年理事長籌劃了一個以我們志工隊為主題的貓頭鷹的狂想曲，讓社區居民知道平心社區有這個志工團隊來服務大家，也提供這個機會讓大家有參與做志工的機會可以來服務社區，記得那一次的補助經費不少，也獲得社區居民很大的回響等都是我們的成果。

最重要的是，我也是在地人，像我的摩托車店，現在幾乎沒有時間在經營，只有幾個死忠的客戶，指名一定要我幫忙，而且不趕時間的狀況下我才幫他們修理，大部分的工作幾乎都是在做里民服務及辦理區公所交辦的事務，雖然忙累，但是我覺得有機會替自己所在的地方服務，那種感覺很好，更會想要用心經營它，做到當社區居民也把自己當成是自己人，都很信任我們，有時還會來辦公處找理事長或我排解一些私事，社區居民也常常跟我或我們的志工講說，陳里長上任後做了很多事，讓社區變好了、變乾淨了等等…，我們都感受的到。有時候自己也會很感動自己真的能為我所居住的社區做一些事情，那是一種莫名的感動與成就感。我覺得讓居民有那種對社區發展好的評價及好的感受，讓居民都能喜歡我們的社區，社區的生活品質及幸福指數也能提升；更能體認到平心的好，是要社區居民一起去維護與努力的，真的是不簡單，但是經過我們里辦公處及社區發展協會所組成的貓頭鷹志工隊推動社區發展的努力，我們慢慢做到了，我覺得這應該是最大的成效吧。

B12答：事實上就是讓別人能看的到平心社區，說真的能在北屯區歷屆的區長中，從我接下來以後，那些區長對我們的評價都很高，然後甚至有好幾次就是聽說，在那個吳區長主持，開社區座談會的時候，社區就在抱怨，政府的補助那麼少我們都不能辦活動，我們這個吳區長就跟我說，他跟那些社區說平心社區就從來都沒有有說錢不夠。當時我也回答吳區長說，我沒有跟你講過不夠，我們做社區就是要奉獻，不能夠要求說甚麼東西都是要內政部幫你弄，你自己做就要去想辦法去解決，你有些東西，比如說有些志工他主動要去奉獻的。

又像我們里長每次辦活動，就說甜點我要奉獻，這個部分就省起來了，有時候我們配合久的廠商，知道我們是在做公益，比如說我要200斤的麵，有時他就會說我今天奉獻100斤，那100斤的錢又省起來了，跟社區就是要去結合它的資源，他看到了我們的付出，有些奉獻就會慢慢出現，比如說上次還有人奉獻100斤的米苔目。其實我從來都沒有跟吳區長說錢不夠，但事實上錢的確是會不夠，就看你如何靈活的去運用，如果是真的是不夠了，就我自己拿出來就好了，那你就把這件事就完成了，不要在乎斤斤計較那些錢，就是說多少多少，像我每年都差不多要貼大概十萬元，可是我就是覺得是在做公益，不要去在乎他，就是把事情圓滿完成才是，那時候我要接這個理事長的缺的時候，就有體悟如果經費有短缺的時候，這就是我的責任。

像我們之前做一些成績出來了，我們在98年向文化局申請了貓頭鷹的狂想曲，總經費20萬，我們就獲得補助18萬元，竟然比原先輔導我們的后庄里補助還多，當然這第一個要看計畫寫的好不好，第二個就是他要看你社區有沒又在動，那些委員都或多或少都會去打聽的，而且像我們在做簡報的時候幾乎整個志工隊都去，穿著印有貓頭鷹志工隊標誌的制服一齊去加油，且讓那些委員認為我們貓頭鷹志工的凝聚力真得很夠，我們不是單打獨鬥，讓委員覺得我們是有能力完成這個計畫的。像我們穿著制服出去，委員看到就說你平心的來回答問題，那相對我們的曝光率就提高了，不管你今天回答得好不好，那你有跟老師或委員互動，他們就知道了原來有這個平心社區，間接可行銷平心社區，所以我都會要求我們的志工，不管你參加甚麼研習，貓頭鷹志工的制服一定要穿去。

還有的成效就是你會發現社區居民的改變，就是連別的社區的人，就是我們社區發展協會的會員和志工有遠從精武路和東勢的那些人都來參加了，因為他就是來兒子這裡住，然後就參加我們的老人服務據點，就說啊你們據點怎麼弄得這麼好，之後就加入我們協會的會員，那是東勢的；那精武路那個就是每次開車從這裡經過，還有聽到平心社區有在為社區做事，就主動和里長講說我要加入你們的社區發展協會，因為我都去活動中心那邊唱歌，去參加據點，你們辦得很好，我要加入，像我們這樣做出來，像松竹、松青，然後還有那個平田、平和、平安里的等，很多社區的老人都來，所以這個就是一種很安慰，就是說我們做得讓社區居民能夠認同，提

升讓他們的社區參與動機，也算是我們社區和志工團隊覺得很有成就感的地方。

另外一方面的成就就是，外地的人對我們這個社區的肯定，對我來講是一個很大的鼓勵；像是我們這種都會型社區的疏離感，經過我們的努力也是有改變很多，記得剛開始大家都很陌生，像現在最起碼我們走在路上，有時候雖然不是很熟，但他會知道我有在幫忙推動社區發展相關事務，都會主動和我點頭或打招呼（訪談的過程，也發現路過的居民每個真的會主動和里長、理事長及社區在泡茶討論問題的志工們寒暄或打招呼，還有辦活動的時候，參與度也越來越好，居民越來越能融入社區了，又像我們做訪視的時候就會很親切的說啊理事長你來了，受訪的家屬及老人就會很開心來等我們，不像剛開始推動的時候，好幾次都把我們志工當成是詐騙集團，那種感覺是不一樣的。

所以我們就覺得社區的居民就算他是住在高樓，他還是有眼睛在看，眼睛看到的是你社造的成果，是你社區的文宣的東西進去，他才知道原來你有做這麼多的東西，這個文宣的成果就是我們做的社區的東西在上面，他看一看，驚覺你做了這麼多事，一個社區報兩張，像報紙那麼大，一張兩面，然後看到就會和家人或鄰居討論，指著社區報說這就是在我們隔壁，啊這又是某某某被照出來了，這又是甚麼甚麼…，慢慢的社區居民對社區的議題就感興趣會討論，就會想要參與，成為裡面的一份子，社區的凝聚力也就跟著提升。

像我們社區有一個眼科醫師的太太楊女士，他的眼光是很高的，他是在地居民，而且聽說他的嘴巴很毒，所謂的毒是說，他會看不順眼就把你批評到很難聽，你知道嗎？他竟然曾跑來跟我們執行長講，你們真的不簡單，你們真的做得確實是有夠讚，是從他的口中講出來，一個經常是口出惡言的很少讚美人的人，竟然也對我們推動社區發展的努力讚不絕口，竟然也能由他的口中獲得讚許，真是不容易！而且像獲得類似這樣毒舌派的人再認同，其時也是很多，那很多就是一點一滴慢慢去累積，讓他們看到我們的蛻變，因為以前社區第一屆根本都沒有做，那第一和第二屆他就覺得說怎麼變得很多，又你這個里長上來之後，跟上屆的里長不一樣，社區又變更多了，所以社區的居民漸漸就會覺得社區有很多正向的改變，社區跟以前比現

在好很多；像這樣居民有看到我們貓頭鷹志工隊從開始至今推動平心社區發展有那麼多正向的改變，也會適時的給予我們讚許及肯定，我想這些對我們推動社區發展的成員或志工們而言，都比甚麼獎勵還要珍貴。

尤其那些老人家真是習慣了我們的據點服務，像以據點來講，我們都是禮拜二、三早上，後來弘道（老人福利基金會）就跟我們講說，雨天不能來你知道嗎？雨天據點絕對不能開，萬一他們出來跌倒或是有甚麼閃失，是那個老人家不會對你怎樣，而是那個家屬可能會對你沒完沒了的，你的好意就完了，後來我們就規定說，只要是你當天毛毛雨，或有下大雨的傾向，我們據點就不開放，這時老人家就刮刮叫了，那我們就會婉轉的向他解釋，萬一有甚麼閃失，我知道你不會介意，但是你的家屬會擔心，我們可能也賠不起，可是已經習慣有這個據點活動，老人家就會不接受，他們都已經認同了這樣的據點活動，就是想來據點活動，也會打電話去拜託我們志工開門，但我告訴志工們，就是要鐵了心腸，就是不能開。

還有像剛開始也些課程老人家就會不願意參與，他只要唱歌而已，那我們那些志工也會很有技巧的跟他說，你唱歌要排隊也是要等，何不利用在等的時間來學學毛筆字或畫畫等，到現在他們也會接受研習的課程，他們現在來就已經習慣了會先去點歌點一點，等待的時間就會寫書法或做其他的研習課程，也已經認同說社區要我們做什麼也都是為我們好，現在配合度都很高，像每個禮拜三，我也會自己掏腰包請廠商煮一些點心過去據點那邊，那個經費是沒有補助的，可是會發現，像平常禮拜二的老人家大約有二、三十個，遇到裡拜三就會增加到四十多個人，因為11點多吃完之後，他們回去就不會再吃，回去就可以睡覺了，我心想那都沒關係，只要習慣了，那些長者就會感覺除了吃之外還有其他可以學習的東西，那樣也很好。

而那些委員就會說，你們應該設一個機制，比如說老人家一個月收100塊，場地清潔還是甚麼，可是我都跟那些委員講說，老人家肯來這裡來，你要讓他已經成為習慣了，不來就覺得好像那兒不舒服，才再跟他講收費的問題他比較可以接受，比如說我們可以向他說，社區可能有經營上的這些困難，所以我們需要收一些清潔費或其他甚麼費用的，這個據點才可以繼續維持下去，這樣人家才會接受，不然一開

始就收費會讓老人家覺得，不是說不用錢怎麼又收錢，他們會無法接受。我們就想說要做到讓老人家是覺得自己主動願意拿錢出來這樣比較好。

我也常告訴我們的志工，在推動社區發展的過程，我們就是要努力做到讓社區居民能夠主動提出意見參與社區事務，主動能一起關心我們的社區，那我們的社區就會越來越好，我們經營的社區也才可以持續的推動。可是我也有一個想法就是，只要老人家來認同，不管他要捐多少，他就是看到，他回去會講，人家平心社區做得很好，為什麼我們社區都沒看到在做，那希望藉此也能帶動其他社區一齊動起來。也希望自己能做為其社區的領頭羊，讓其他社區一齊動起來。

C12答:像這種都市型的社區，人與人之間的認識和接觸較陌生，有在做這個環保志工的時候，很自然的大家就會打招呼了，打招呼下去之後大家就會比較，越來越認識彼此，我說這是最大的突破，對社區也會越來越認同，因為都市型的社區，大家彼此比較形同陌路，因為有在做這個（社區），像掃地掃到這兒，社區居民總會點個頭打聲招呼，那三年五年過後，大家就會變成朋友那種感覺。

D12答:我覺得就是團結，還有土地公廟那邊有三角公園的建設、有社區地圖的建立、有綠地整治就是綠美化的推動，還有社區清潔；還有就是從做環保垃圾回收量越來越少，社區也變乾淨了，就可以知道我們推動社區的環保工作是有成效的。我們的社區應該還有再進步的空間，還有有聽里長說，95年有好幾個里有動起來，但是不到一年兩年就解散了，但是我們從95、96、97年每年都有領獎牌，好多次我們都榜上有名就上去領獎，里長和我們都覺得好光榮。我覺得還是要看這裡的里長，他願意支持，願意盡心，你的里民自然就會跟著盡心，那你這個裡的建設就一定會有。

像你這個環保是結合里民的，你里長願意去清，你的里民就會願意跟著付出，那你這個里就會進步，就會有落差，像有的里，以你所住的平田里（研究者所住的里）里長沒有結合里民推動社區，那里民就會感受不到，你感受不到里長的那個心，那你可能就會覺得兩個里的落差很大，平心社區有在動，平田里就沒有在動（研究者的確有這樣的感覺），當社區有在動，你的里民一定可以感受到。

像我們的社區多是高樓林立在樓上的居民就有很深的感受，從以前到現在由上往下望視野比較清楚，發現社區的景觀真的比以前更乾淨了。我們平心社區做環保的時候，里長是帶頭做的，像是拔草，清臭水溝等里長也都是親自帶我們下去做，所以，里民看到也都會願意一起來參與；也就是說社區的領導者願意帶頭做，這個社區發展就容易推動，社區發展就會有成效，向我們里長也是很支持，我們才會從他上任後年年有獎可領。

另外，我覺得有關社區成效部分，我印象較深刻的就是，我們的努力獲得市政府的表揚，有被肯定及覺得與有榮焉的感覺很棒。

13- I -e3、請問您對所屬貓頭鷹志工隊的未來期許為何？如何來進展？

A13答:像人家如果有甚麼活動，我們貓頭鷹志工隊一定要走出去社區看，才會跟得上時代，因為現在要走這個方向，雖然一直在做，但這個成績也是很重，是鼓舞志工的一個力量；目前我們做的成績大約是中等，所以我們有這個期許讓社區的成績要再往上衝，好上還要更好。

另外，我也希望我們平心社區能發展出自己的特色，今年有規劃花鼓陣和大鼓隊，理事長說在中部地區還沒有人在社區有辦類似的社團，我們志工裡面有這方面的老師可以教，也希望社區居民可以一齊報名來參加，更期許未來可以成為我們平心社區志工隊的特色。

B13答:我是希望我們志工隊，將來每一個人都能夠獨當一面，就是說比如說今天這個活動，我可能可以丟給我的志工，他去評估、規劃、執行等，給自己一個機會可以獨當一面，他可以去成長，對外可以說，例如，像今天的活動就是某某志工設計的，不要把責任都是隊長、督導、總幹事還是誰來負責，也不要只是組長，我還是希望說每一個志工成長了以後，都可以把自己的優點表現出來，像有些志工他確實有這方面的才能，他不知道，但是他經過了志工的歷練了以後，希望能激發出他們的潛能，像現在我就要求，我們的志工，自己去找一項專才，來教我們據點的老人家，

給他們機會，他們就不得不去學習，其實志工隊裡面很多人是很有潛力的，你不給他們機會他就無法發揮，當他們教導老人家的那種成就感，會更激發其他志工主動學習的意願，這就是我的夢想。

希望有一天，比如說今天我要辦一項活動，我就說某人今天這個活動請你來負責，他就能有規劃執行的能力，還能把成果統整好給我，而能落時我是志工督導就是督導的角色，是隊長就是隊長的角色，分層負責，讓推動社區發展工作變得更好，更有效率，這是我的想法，希望也一天能做到這樣。因為現在很多志工還是需要帶的階段，畢竟說，在志工的領域，他們還沒有辦法獨立，必須要跟隊長在磨合個一兩年，就像我剛才說的，我們和總幹事達成共識，每項活動前，我們要先開會前會，讓大家表達意見，你認為這次的活動有甚麼看法?讓他們去發表意見，那一次兩次之後，他就開始會有一些邏輯觀念出來了，比如說器材這個怎麼準備，我們的隊形要怎麼編排，動線要如何規劃等等，慢慢帶他們一起做，你不能要求說一下子就說甚麼東西就釋放出去給他負責，否則他會有壓力，他會跑掉，我們就是考慮到這樣，所以我們就是要多帶，我覺得人是會成長的，不管年紀多大，他還是會成長的，當有天我們把他的潛能激發出來了，她發現說他自己的領導的這一面，或能獨當一面，可獨立寫一個企劃案的時候，那個才是我們成功的地方。那目前大概有一兩個，那個雛型都出來了，慢慢的，我們會丟一些東西讓他做看看，像我們那個花鼓隊，就請郭大姐負責，我從旁輔導，慢慢引導他走向這個領域。

目前我們平心社區算是走在深耕型的社區，也就是永續經營型的社區在發展，從一個潛力型到成長型到現在我們的目標是要往深耕型社區方向去走，那就是說你永續經營型的目標要出來，你想要達到哪個目標，還有就是說你在永續經營的過程當中，我希望你的社區蛻變成甚麼模樣，所以我們為什麼要去上一些深耕的課，我希望把我們的社區帶到深耕型的社區，將來不管誰來當理事長，他都能夠迎刃有餘，都可以好像能接得順手，馬上就可以推動下去，就繼續做下去，這個事我的目標，我希望能夠達到平心社區永續經營的目標，那個才是很重要的。

我想要達到的永續經營的目標就是，其他的社區能夠把我們當成一個典範，一

個模範，放在那裡，也就是當成一個社造的示範點，當人家想要做一個社區的營造或社區的活動時，人家第一個就會想到我們貓頭鷹在哪裡，會來問我們，讓我們當成領頭羊的那種感覺，我們是希望達到這樣，當然他別的社區可能也在成長，可是我覺得，我有這個目標放在那邊的時候，我就會一直鞭策自己甚至我的幹部，你就必須一直往前走，你就不能停在這裡，人家說你好你就好，我就說搞不好北屯區我們排前三名，那為甚麼我們不能排第一名，我們就是要有一個目標在那邊，要達到一個領頭羊的目標，可能要很久，可能也不一定。

另外，我也希望我們社區能蛻變成，無論是志工或社區居民都可以把它當成是自己的家在經營，就是每一個人都會經營他的家，我就是希望社區的居民能夠一齊來經營社區，所謂的經營就是把社區當成是我家來照顧，比如說環境就把它當成是我家的客廳來整理等等，這是我的想法。還有就是如何營造社區的特色，目前的構想是希望藉由花鼓隊及大鼓陣的組成，增進我們平心的能見度，讓平心社區發展成果能宣揚出去，讓貓頭鷹志工能持續守護我們社區，讓社區永續的走出去。

C13答:社區做到現在也花了不少心力，一定要讓他永續經營下去，只是對未來的進展要做到甚麼程度，就要看理事長，我們會全力支持她。

D13答:未來的期許當然是希望我們平心社區能永續經營下去，基本上希望里長能繼續做，就不會斷，社區重視的是人和，里長真得很好，很支持社區發展的推動，也很親民，也許換個人，做法不一樣，理念也可能不一樣，又要磨合一段時間，也不知道到時候能不能配合。那未來除了精進自己的志工領導及志工管理等專業知識外，還是希望能依循里長及理事長的腳步，配合帶領貓頭鷹志工隊共同推動平心社區能永續經營發展，讓社區居民覺得越來越幸福。

附錄四：貓頭鷹志工隊隊員之深度訪談紀錄

(一) 訪談基本資料說明:

個案序號	個案編碼	個案性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點
5	E	男性	民國 101 年 04 月 28 日	19:05~20:05	平心里里民活動中心
6	F	女性	民國 101 年 04 月 28 日	17:20~18:05	同上
7	G	男性	民國 101 年 04 月 28 日	18:10~19:00	同上

(二) 訪談內容：(代號：II)

1-II-d3、請問當初您加入社區志工隊的動機為何?如何加入的?

E1答: 因為我是住在里長斜對面的大樓，平時在彰化的鐵路局上班，有時候就會到里長那邊去聊天，發現有很多都是我們平心社區的志工，久了大家認識後，他們有邀我參加，而且也發現他們真的是有心想為這個社區做事，後來我自己也覺得可以幫助我所住的社區做一點事，那也是一件非常有意義的事情，於是就自己向理事長報名參加，因為，像我們這種都會型的社區，發現住在大樓裡，大家都不認識，大家不像以前鄉下地方大家都認識，也想說透過加入志工隊，能夠認識社區裡更多的人，結果時間過得很快，一轉眼就是好幾年。

F1答:我會加入志工隊的想法是說，我都沒有幫助社會，我想要幫助社會，回饋社會，就這樣子而已。我會加入是因為我們那一棟有一個鄰長搬走，里長拜託我來當鄰長，想說剛好有機會可以幫助社會，於是答應並且一起加入志工隊了。

G1答:我會加入志工隊是志願的，想做一些有意義的事，比較不會那麼無聊，頭腦也比

較不會壞掉，讓自己有機會再學習及再成長，在人際關係的互動比以前更好，表達方面也是比以前更好。因為我時常到里長那邊去坐，因緣際會，我就跟里事長說那我也來加入你們志工隊這樣。

2- II -b5、請問您個人參與平心志工隊曾遭遇什麼困難嗎?若有，您是如何解決的？

E2答:困難倒是沒有，只是剛開始加入志工隊的時候，家人會覺得很奇怪，為甚麼把自己弄得那麼忙，後來只要社區有辦活動，我就帶他們出去，幾次後家人知道我是在做志工，是要幫助我們社區發展得更好，後來他們也就沒甚麼意見了，有時候人手不夠時，若是在假日我也會帶他們來幫忙，回去後就更有共同的話題可以討論，結果越坐越歡喜，今年7月退休後我更要全心的投入。

F2答:最大的困難是我幫助人家太少，因為我也是今年才加入的，目前沒發現有甚麼困難，我想如果有甚麼問題，可能也就是我的問題。想說現在一有機會，我就要盡量的奉獻，為社區做一點甚麼事。

G2答:我就是在健康促進組的這個部分，我發覺人為甚麼會越來越少?長者不知道為甚麼會越來越少?聽家屬說有的已經上天堂，有的生病住院，人生就是這樣，要趁能動的時候多做一些幫助社會的事情，否則就沒機會了。（志工先生臉上充滿了擔心的表情）

3- II -b6、請問您就您的參與經驗來講，您認為平心志工隊的運作有遭遇哪些困難?是如何解決的?

E3答:我覺得社區的場地好像不太夠，像我們之前有辦單親小孩的課後安親班，輔導社區裡真正需要協助的弱勢家庭，後來因為民俗公園要蓋地下停車場，教室就不夠了，另一方面也考量到孩子進出的安全性，又找不到其他的教室可供使用，後來就停辦了，我覺得很可惜；還好，後來有些小孩長大了，還有少數的小孩，有時候我們也會利用老人訪視時，順道到府關心；可是如果有其他教室可使用，我想那個效果可能會更好。

還有就是我們剛開始做老人電話問安或家訪時，常常被當成是詐騙集團，當時也是先由里長及鄰長的說明之後才比較順理完成，做到現在社區的那些長者都會有期待，因為現在的社會平日不是老人家自己在家就是有身障者就只有外傭陪伴在旁，家裡的小孩白天就到外面去上班，其實社區的長者很多都是很孤單寂寞的，所以現在已經習慣固定時間會有人去關心他們，他們就會有期待，有時候像關心他的志工臨時有甚麼事沒打電話，他也會請外傭打電話到里辦公室來要找他，可見我們的關懷對這些長者而言是有需要的，而且是有意義的。

F3答：像我從今年加入志工隊到現在，我發現他們大部分都是以老人為主，老人大部分都是心靈空虛才來，但是我還是覺得要從教育扎根，倫理教育做得好的話，以後若年老了，小孩子自然會把老人家帶到身邊，不讓他們空虛寂寞。我覺得是扎根在一個倫理道德，孩子要教倫理道德比較好。

所以扎根教育就像我們志工隊可以親子之間一起來，大人帶小孩一齊來參加志工，因為假設我帶小孩來，因為我的身教，小孩子覺得媽媽怎麼做得這麼棒，他就會去模仿學習，他如果學的不夠時，我可以去用我的語言輔助他，像平常日小孩要上課，就可利用假日帶他們一起出來當志工，還有就是平常要告訴小孩子孝順及奉養的觀念，就不會孤苦無依及心靈空虛的獨居老人那麼多。

G3答:好像也想不起來有甚麼困難，有困難理事長他們都會解決，我們就盡量配合他們，需要我們為社區做件事，我們都會義不容辭的配合。

4- II -b7.您加入志工隊後，由志工隊整體角度來看，對它遭遇的困難的看法又是如何?如何解決?

E4答: 我今年獲選為社區發展協會的總幹事，才發覺社區的經費大部分都是理事長辛苦寫計畫去要來的，不夠的時候就是理事長或里長自己掏腰包奉獻的，還有就是雖然我們志工的人數不算少，但是真正有企劃能力，又懂電腦的人才比較缺乏，像我們

工作上，也沒有用到，基本的上網是會，但要做文書處理、寫企劃案，我的程度就還沒有到那裡，這也是我未來要學習的地方，像最近志工督導常會派我和隊長去上一些志工領導或管裡的課程，我也都很認真在學，但還是要理事長在實務面多指導，希望未來我也可以和理事長一樣，可以具備專業志工領導能力，好替理事長分擔。

還有就是我剛剛所說的場地還包括一個我們社區發展協會志工可專屬辦活動或訓練休息的場地，因為我們的活動中心是三個里共用，也是屬於里辦公室的，而沒有像我們去參訪的有些地方有所謂的社區活動中心，這個部分也希望政府單位能在臺中市的各個社區發展協會能有專屬於他們的社區活動中心。

另外就是有些軟硬體設備的不足，像是電腦設備就是借用里辦公室的，那個好像也是區公所給里長用的，我看電腦上面還有貼北屯區公所的財產編號，而專屬於協會的也沒有，像我是用我自己家裡的電腦；只是有時候想，如果有一個屬於我們協會志工的地方，我們在鍵資料或幫忙寫企劃案的過程，一有問題就可以馬上請教理事長或志工隊長等，這樣也會學的比較快，也比較有效率。

F4答:加入貓頭鷹志工隊後，由志工隊整體角度來看，好像還沒發現有特別遭遇的困難。

G4答:好像有一次晚上辦活動，被有心人士檢舉太吵，警察都來了，我看里長及理事長他們都處理得很好，後來也沒事。因為都是在辦這個里的活動，大家都很開心，心也都是向著里長這邊，他們真的有在做事，所以反對他們的人要搞破壞沒那麼容易，我們都會支持他的。

5- II -c4、對於平心社區推動社區發展的相關作法，你觀察到的平心社區推動志願服務的措施有那些?對這些措施您的看法如何?(與社區行動策略有關)

E5答:我們社區目前有辦中秋晚會、元宵燈謎、端午節綁粽子及立蛋活動、志工年終感恩等活動及公共設施如社區小公園、綠地等的規劃、掃街、老人服務據點等活動，還有社區守望相助隊，還有里長也爭取到經費可加設社區治安死角處的監視錄影系統設備，我覺得都很好，除了可以獲得居民的共識，讓社區的向心力更凝聚在一起

外，也可拉近人與人之間的距離，讓居民能在安全、乾淨且有人情味的環境下生活並能認同平心社區，我覺得里長和理事長帶領我們的方向是正確的，很多居民我相信他們和我一樣是感受得到的。

另外，我覺得在招牌的整齊化、景觀的綠美化這部分未來也可以加強改善，也建議政府部門能夠給我們協助，這樣我們的市容景觀會變得比較好，也可提升我們社區的生活水準及生活品質。

F5答:像社區常常會辦活動讓居民參加，讓大家都認識彼此，縮短了社區居民的距離，我覺得這樣很好，大家就不會像以前一樣那樣冷漠了。像服務老人也不錯，可是我覺得品德教育的扎根還是很重要的，還有就是也要注重心理衛生也是很重要的。

G5答:理事長還有我們志工隊長，常常會在社區辦活動，藉由活動帶入環保議題，要我們用環保餐具，還會設計親子互動的活動，拉近社區居民的親子關係，更拉近里民之間的關係，我覺得讓我們做志工的協助參與這樣的活動，也覺得很有意義。還有那時候理事長要我來教老人寫書法，剛開始的時候，他們就只想唱歌，興趣缺缺，當時我也覺得很挫折，想說還要教嗎?

後來和我們志工隊的隊長和理事長討論，他告訴我老人家只是還不習慣，慢慢習慣之後，他沒有來活動中心唱歌的時候，在家也可以寫書法和畫畫，讓他們也有學習成長的機會，我聽聽覺得很有道理，也許這樣就不會像電視上層報導的，老人因人生無趣或無用而自殺了，之後，我就利用他們等歌的時間，還有其他志工的說明與鼓勵繼續教他們書法，無論它們寫得好壞，我也越覺得做志工是很有意思的一件事，也可以拓展人生的另一層生活經驗，像我也帶我老伴一起來參加志工，這種感覺很好，也不會無聊；雖然我和我老婆都已經是阿公阿婆級的，但是因為做志工，讓我們覺得。

6-II-d4、您加入志工隊多久了?請問您加入志工隊後心境上是否有些轉變?現在回想起來，加入之初和現在，你心境上有沒有對參與社區志願服務這部分心境上有那些轉

變?

E6答:加入志工隊大約五年多。剛開始加入時，覺得不知道自己是不是能幫到忙，直到現在我開始覺得很有成就感，感覺變年輕了，身體也變健康，雖然白天要到彰化鐵路局上班，晚上又要忙社區的事，但是也不覺得累，自從加入志工後，精神越來越好，越忙越快樂，這就是我現在新境上的最大轉變；還有今年當上總幹事後，覺得自己的責任加重了，這是我的使命，我一定要全力以赴。

F6答: 加入志工隊大約一年多，覺得參加太晚，應該可以多吃一些。

G6答: 加入志工隊大約四年多。加入後，生活變豐富了，比較不會待在家裡無聊；我們大家就好像一家人一樣，像我有教這邊的老人寫書法，覺得自己雖老但還是一個有用的人，這種感覺很好，而且跟大家在一起，自己心境上，感覺也變年輕了，像我也帶我老婆一齊來參加，他也覺得很好。

7-II-b8、請問您對志工隊長或理事長帶領您們貓頭鷹志工隊的管理方式看法如何？

E7答:很感動，他們都很願意付出，也會以身作則，大家都很佩服他；像理事長很願意花時間與我們溝通，也很尊重我們，比如說，在籌劃某項活動之前，他就會分組開會，要我們腦力激盪，集思廣益，提出意見，他很尊重我們，大家有好的意見他也會採納，讓大家都參與的機會，讓我們有受重視的感覺，也讓我們自己覺得我在這個社區是重要的，無形之中讓我們每位志工都對平心社區的發展有一種使命感。剛開始進來的時候感覺還沒有那麼強烈，因為志工督導的領導，慢慢的讓我們都願意無私的為這個社區奉獻，大家也都做得很快樂。

G7答:都很好，很願意付出，他們都會以身作則；而且她們都很有耐心，不拘小結，也會適時的推薦我們志工去表揚，讓大家都覺得很光榮，因為當初要來當志工，也沒有人強迫你，都是自己心甘情願的，沒想到還能表揚，那種受肯定的感覺很好，讓我們做志工越做越起勁，越做越快樂。

F7答:我覺得我們平心社區的志工領導都很棒，很貼心，很會替我們想，也很尊重人，也

很關心我們，也很好相處。對社區的理念也很好，但是我覺得說，社區不只是辦一些活動，也可以做一些讓居民有一些內心成長的機會，比如說，可以開一些心靈成長的課，讓社區居民注重心理衛生，對那些想不開的人也可以減少自殺的比率。

8-II-b9、請問您是否參與二種以上的志工組織？若有，它們之間是否有衝突存在？

E8答:沒有，這是我第一次加入志工。

F8答:沒有，這是我第一次加入貓頭鷹志工隊。

G8答:沒有；這是我第一次加入志工的行列，像我們年紀大了，體力上可能沒有年輕人那樣好，我和我太太只想在我們居住的社區好好的做志工就好，這樣不僅對社區居民好，自己也覺得很安慰可以幫助社區的老同學學書法。

9-II-e4、請問您對您所參與的志工隊有何與期許？

E9答:我和里長、理事長、志工隊長同時也都是環保及守望相助隊的志工，好幾年了，希望我未來能夠投入更多的心力在推動我們平心社區的發展，讓他能永續經營下去，因為我今年7月就可以退休了，到時候就有更多時間了；並且期許我們志工隊的成員都能有所成長，有專業的志工越來越多，這樣不僅可分擔理事長及志工隊長的重擔，又有了志工的專業，相信會讓平心社區變得更好。

F9答:心得就是參加志工太晚，做得太少；期許未來能更用心服務社會。

G9答:希望透過今天的志工大會會議所說的，未來我們貓頭鷹志工隊服務的內容可以更豐富，包括環保的、花鼓隊及大鼓陣等，讓我們的社區更有特色，要這樣子才可以更凝聚大家得向心力，社區的意識可以越來越蓬勃。

附錄五：貓頭鷹志工隊所在社區居民之深度訪談紀錄

(一) 訪談基本資料說明:

個案序號	個案編碼	個案性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點
8	H	男性	民國 101 年 04 月 29 日	15:00~16:30	社區居民住宅
9	I	女性	民國 101 年 04 月 29 日	16:30~17:00	同上
10	J	女性	民國 101 年 04 月 29 日	10:30~11:30	里辦公室旁的便利超商

(二) 訪談內容：(代號：Ⅲ)

1-Ⅲ-e5、請問您知道平心社區發展協會有哪些社會福利服務團體嗎？

H1答:不清楚，只聽說有一個地方老人可以去那裡聊天唱歌，可是我行動不方便，也沒辦法去；像你們這樣來幫助我關心我，是不是就是在做這個服務。

I1答:有聽來訪視的志工說，平心社區發展協會有辦老人的量血壓、唱歌、寫書法好像在活動中心那裡，還有社區有巡守隊，以前我們附近有遭小偷，後來換里長之後，他們晚上都有在社區巡視，後來就比較沒聽說有遭小偷了；還有像我也聽我們鄰居說過，他有去參加社區的成人教育班學過中國結，做起來很漂亮，還可以布置家裡或當禮物送人。

像他們在假日也有一些比較熱心的人，會輪流在我們這一里，打掃街道，記得以前出去的時候，都有很多狗大便，從這個里長上來之後會帶一大群人去掃街，現在就變得比較乾淨了。

還有常聽說社區有辦甚麼活動，出去會聽鄰居講好像很熱鬧，我們隔壁的說，她的那個親戚在社區的中秋節晚會也抽中過腳踏車，非常高興，可是因為我要照顧我公公不方便，所以我就沒辦法參加過。

J1答:平心社區發展協會有長壽歌唱班、老人服務據點就是在活動中心那邊可以幫老人量血壓、量血糖、量體重還會交他們畫畫、寫書法等等，像還有社區的守望相助隊、環保志工隊等，我以前都有參加我們平心里的貓頭鷹志工隊，只是因為現在要唸書太遠了沒辦法參加。

2-III-e6、對這些福利團體的服務您滿意嗎?您認為有其改進成長的空間嗎? (服務成效)

H2答:不知道

I2答:聽人家說過，大家應該都很滿意吧!

J2答:以前參加志工隊，在做社區服務時，常常獲得社區居民很多的迴響，我覺得應該是我們辦得不錯，大家才會有好得評價吧!由此可見，社區居民對這些福利團體的服務應該是滿意的。

可是我覺得我們理事長太辛苦了，很多計畫都是他要寫，別的志工好像不會寫，我希望是不是可以招募一些比較有經驗或有專才的志工，比如說對我們的社區熟悉，又有志願服務的專業知識又會寫企劃案的志工，來分擔她的工作，這樣社區也比較會有傳承，才可以一直做下去。

3-III-c5、您知道社區有一個志工隊嗎?您知道貓頭鷹志工隊都做些那些事情嗎?您對於它做的這些事情來講您是否感覺到滿意?或您覺得他們做的這些志願服務您是不是有那些建議?

H3 答:知道，像你們今天來看我，就是在做志工，我有看大愛節目，你們就像他們一樣來看我，我很高興，也比較不會無聊，你們願意這樣幫助人，一定會有好報的。他們的服務很好，每次來都會關心我，問我身體有沒有比較好，有沒有按時吃藥，我

都很謝謝他們，太久沒來看我，我也會想他們。

I3 答:知道，像你們今天來看我公公，就是我們平心里的志工，像鄰長有時候就會發像報紙的刊物，還有看到認識的，有在土地公廟那裡抓魚、還有老人在唱歌、還有晚上在巡邏的，應該都是他們做的事才會登在那個上面。看看上面的照片，大家看起來都很快樂，我想他們一定也覺得你們志工隊辦的活動他們很滿意才是。

建議是不敢，只是台灣的無障礙設施，有些地方好像可以在做得好一些，像我們有時候，好不容易動員全家的力量要帶我公公出門透透氣，可是有時候就會遇到不是沒有殘障坡道就是殘障坡道口被機車堵住了，如果這個部分政府能夠把機車趕出騎樓，或請志工們協助看守騎樓，讓騎樓淨空，那以後我們出去就會更方便了。

J3 答:我就住在里長他們樓上，曾經在貓頭鷹志工隊做了快 4 年的志工，當然知道有貓頭鷹志工隊，志工隊就是幫忙推動社區發展，讓社區變得更好，也可幫助一些社區的老人，還有就是掃街活動，讓我們的社區變乾淨了，像我們理事長還有志工隊長他們，晚上也都會去巡守隊幫忙巡邏，來維護我們社區的安全，那時候，理事長有的時候也會帶我們到比較好或有得名的社區去參訪，要我們吸收別人好的經驗帶回來平心社區參考，我覺得在那一段時間，跟著社區的志工阿姨及叔叔伯伯做志工，自己學習成長很多，若不是因為要唸書，離家太遠，我也捨不得他們。

我對志工隊的服務當然是百分之百的滿意，因為大家出來做志工都會一種體認，我們就是要出來服務的，大家都沒有私心，不會去計較和比較，只要時間上可以配合，大家都會盡心盡力的去玩成每一項交代的工作，志工們的相處大家都很融洽。

4-III-d5、那您本身有參與貓頭鷹志工隊嗎?或您是否曾經受邀參與?

H4 答:沒有，行動都不方便，沒辦法參加。

I4 答:我沒有參與貓頭鷹志工隊，因為要照顧公公沒辦法參加；以前你們來的志工有邀請

過我，他們來的時候也都說有機會歡迎我一起參加，但是就沒空，不然我也好想走出去，像你們這樣做志工是在積功德，以後一定好心有好報的。

J4 答:曾經參加過四年多，當初是因為學校有說要找機會當志工，以實現公民社會的義務，又想說以後唸書推甄時，志工時數可以有幫助，於是加入志工隊，後來我發現我覺得有助人的那種快樂及使命感，因為我還是學生，也還不會賺錢可以捐獻，做志工可以讓我機會提前回饋社會，我覺得很有意義。

5-III-d6、那您參與或不參與的考慮是什麼?如果您有參與的話，您是否曾經參與過而後來退出，退出的原因是?那持續參與的原因是什麼?

H5 答:沒有參加過，老了不能走沒辦法參加了。

I5 答:沒有參加過，因為要照顧公公。

J5 答:去年底因為要唸書，離家太遠就退出了。我覺得不捨，因為貓頭鷹志工隊的長輩們都很照顧我，他們也像我的家人一樣，我畢業以後希望能有機會再加入這個大家庭。

6-III-b10、依您當初參與的經驗，您認為整個貓頭鷹志工隊所遭遇的主要挑戰是甚麼?那這些挑戰是否為你退出原因理由之一?

H6 答:不知道，問我媳婦可能比較清楚。

I6 答:沒參加過，不太清楚。

J6 答:就像我剛剛前面所說的，貓頭鷹志工隊專業的志工督導只有理事長一個，我覺得不夠，應該可以再招募或培訓多一點人，這樣她才不會那麼辛苦。

還有就是社區資源的結合可以再更好，理事長常常經費不夠就會自己墊，我聽

我家人說應該可以向一些大財團或私人企業募款，只是事理事長好像有其他的考量不太願意，我也不是很清楚；只是覺得出來服務社區居民，像她出錢又得出力，那個精神很讓人家感動，可是如果可以結合其他資源，我想理事長的體力才可以繼續持續下去，而我們平心社區也才更能永續發展下去。

7-III-c6、您覺得要提升整個社區的志願服務的成效，具體來講，應該要採行哪些策略？

就你的觀察來講，為何這些策略遲遲不見付之實行？

H7答:不知道。

I7 答:沒參加過，不太清楚。

J7 答:像理事長不願意募款的事情，我有聽說她好像不想欠人家人情；其他的部分我就不是那麼清楚了。

附錄六：政府機關相關業務督導承辦人之深度訪談紀錄

(一) 訪談基本資料說明:

個案序號	個案編碼	個案性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點
11	K	男性	民國 101 年 04 月 27 日	1600~1635	臺中市政府環保局 秘書室辦公室
12	L	女性	民國 101 年 05 月 14 日	1530~1610	里辦公室及電話補充訪談

(二) 訪談內容：(代號：IV)

1-IV-e7、平心社區所在的這個地方，在沒有社區發展協會成立之前，跟成立之後，你以政府機關業務督導者的角度來看，您覺得它有甚麼樣的變化?

K1 答:像一般民政課是輔導里長，里長等於就是公所得延伸，他是執行政令的，像社區發展協會是民間自發性組成的團體，他可以申請補助款，比如說綁粽子我就補助你，你申請計畫要先提出，審核過了我就會準你做，你做完了這個活動之後就檢據報銷，就是實質的補助。

另外一個就是像中秋節晚會也可以，像新春的團拜那種都可以，還有一個教育訓練及旅遊的部分都可以，當然像這兩個一個是執行政令，一個是自主性的團體，當然這個里包括社區，一個里是一個社區，他基本上會變化，里長推行政令，他很少有活動，如果有的話可能就是固定的春安演習，就是巡邏、還有大掃除、噴藥等這類的東西。

但是社區就很多樣化了，我可以成立日照班、長照班、媽媽教室、兒童課後輔導，每一種的活動我都可以辦，而且我計畫申請出來了以後，我也可以實質的收費，所以說無形中，這個社區也就是這個里，活動就會變化，生態就完全變化了，這個

里會比較活絡，是這樣的。

至於平心社區成立前後的差別，其實他平心是比較慢成立的社區，他原本陳文欽（里長）在那邊的時候，他一直想要介入社區，他是里長但是社區發展協會是曾里事長在主導，但他們等於是配合同一掛的，這種是我最樂見於這種社區，這種是相輔相成，有人有力幫忙出，不會互相左右制衡，這種社區是最好的，像他有一個據點就做得不錯，昌平路和文心路的三角公園，那個原本是髒亂點，他現在那些樟樹，還有守望相助隊還有土地公在那邊，他用社區營造的方式把那裡種的很漂亮，變成里民休息的地方。

又像比如說綁粽子就是在那邊辦的活動，捉泥鰍活動也是在那邊辦，這是屬於端午節的節慶活動都有做，還有母親節也有活動。所在社區發展協會成立後，社區絕對變的比較活絡的，相對的社區居民的向心力就比較有了，等於說里長這一派雖然是選舉產生，但是他這個里民的自助自動自發的兩個搭配起來，相對的這個里的共同使命感還是向心力無形中就產生了。

其實這個改變就政府機關的立場有點像公寓大廈一樣，自主性的，你沒變法去強迫他改變的，你不能強迫式的，這個是屬於人團法的一種，一定要達到一個門檻，那也籌備會要開個兩次到三次，才要報府核備完了以後才能成立社區發展協會，當然那個等於說是自發性的，跟強迫做是完全不一樣。

社區發展協會他要成立之前，他就要來公所報備，所還沒有完全成立，在籌備處的時候就要到公所的社建課報備，公所的社建課的承辦人員就要介入輔導，他大會成立當選理事長、總幹事的時候，總幹事是里事長派任的，監事旁監理監那些才是用選的，像這個我們就要到訪，成立完了以後，看他要提出甚麼活動計畫才酌予補助，你不能口頭講，我就給你補助，公家的錢沒有這樣花得。

像之前的三角公園我們北屯區公所也有一些補助，但是這邊他有一個社區發展協會，若經營得很妥當的話，肯善用資源的話，其實像三光及中平社區，他們更懂

得運用資源，像他們環保局志工的，文建會文化的，像手工藝那種的，還有一個忘了甚麼地方的，他的的經費更多，不單單只有公所可以申請，所以他這個是人團法，不單單是針對里長就是要配合公所，公所才有跟你檢據報銷。

但因為社區是活絡的，他是人民自發性的團體，他可以跟任何資格相符合，像文建會他大餅最多，公所大概只會告訴他社會局的資源，其他資源他要會去找，但是他現在有成立一個社區工作著，好像是社區規劃師的樣子，有證照的，他會引導他們去申請這些東西的。

所以一定是要提計畫的，才會有經費的補助的。像早期有社區活動中心和里活動中心是不一樣的。

L1 答:因為我剛接社區工作不久，在平心社區發展協會成立之前是怎樣比較不清楚，可是現在的平心是很積極的在經營社區，在北屯區的社區中，看看以前的資料發現，現在的平心是從以前默默無聞的社區變成現在小有名氣，他們的里長及理事長配合得很好，這個部分對推動社區的發展是有加分的作用，也很用心在經營社區，像其他社區有問題，我也會引見平心社區，請他們去請教平心社區的經驗。

2-IV-b11、平心社區發展協會它成立之初到現在為止，它的變化又有那些?就您和社區的志願服務這些參與者的互動經驗來看，您覺得整體平心社區志願服務來講，這些遭遇的挑戰是甚麼?

K2答: 那平心社區成立前後最大的改變就是活動變多，人的向心力不一樣，變強了，環境也不一樣，變乾淨了，這是很明顯的外在改變，至於內心是否有歸屬感就要看他們了，至少外觀我是這麼覺得。

其實他最重要的兩個問題點，第一個經費，第二個場地，像里活動中心對不對，社區發展協會後面成立的不一定有社區發展活動中心，他還好一點的是因為跟里長能夠搭配，和里長能夠是同一派的，能夠溝通，不同派的話，里長會處處抵制你，導致你沒有地方可以用，導致你只能應用公園的廣場，還是人家私底下家庭的住宅，很少有公共的場所，而且市中心你要每個都蓋（社區活動中心）是不可能的事，這

個場地就是一個大問題了。

而且你若有去參加你就知道，不知道是他們社區或別的社區（因那個活動中心三里共用）常常被檢舉，他在那邊有老人會在唱歌跳舞，那附近的人常常去檢舉，叫環保局去測噪音，我在區公所的時候就有好幾次了，像有的老人一大早就唱了，好像也沒怎麼改，只能請他們小聲一點。

另外一個問題就是經費來源，像有的社區發展協會他很會找錢，他的轄區範圍內有公司行號他可以叫他出來，他願意出來活動的話可帶動社區的活絡，包括場地，包括吃的、用的，有時候公司行號都會贊助，但是你不會用的，你就要向學員或會員收錢，那畢竟是有限的，所以說你會不會善用社會資源很重要，會用的就是他的經費來源，因為公所補助畢竟是有限，你要提很多的計畫，其的相關單位才會補助給你；但是我們的補助有一個先決的條件，第一次剛開始你可能申請到五萬元，隔年可能變成三萬，再隔年變兩萬，到最後我要讓你自立自足，不要接受我的補助，公家的立場是這樣的，所以剛開始請的到，到最後倘社區不會利用社會資源的話，可能就會辦不起來，會慢慢的沒落下去，那就是那社區的問題，因為他們沒有跟社區結合。

還有一個就是幹部的問題，這個社區目前都是靠這個里事長再撐，只要里事長一拿掉，這個社區可能就垮了，他的社區幹部不強，需再訓練，向三光里為何會強，因他那個區塊幹部很多，都是退休的公務員被他吸納過去，資質較好，對社區的理念概念都有，一講就通，向文書要怎樣的編排，留天留地，平心不懂，向文書及財務等的記帳方式，我之前去看過都不行，他的幹部不強，班底不強。

平心社區屬比較老舊社區，市區高樓林立，真正可用的空間不多，向我所說的，三角公園，民俗公園及旅順公園，都比較小一點。在志工隊部分因是屬於民政課的業務，我就比較不清楚了，但是整個活動下來，我是覺得曾里事長是很熱心，可是他那時還沒有培養幹部（今年度已有陸續培訓了），萬一退居時問題才大，因有的社區理事長有任期的限制，連選不得連任超過兩屆，向我們一般的選舉，看他章程

怎麼定，他假如退下來，馬上會面臨到一個問題，變成沒有適當的人可以接。

其實社區裡的有些理事長有些仍然有些心結在，有些願意教但有些就不願意教，向寫計畫平昌里劉慶雲也是很厲害，他做的米食文化相當有名，每一個區都有一個特色，向三光里就是採繪，向旱溪以東那邊的就是做筍子，后庄的徐老師就是打糕餅，一個社區一定要有一個自己的特色，沒有特色沒有抓住主軸的話，你就白經營的，有特色這個社區才會長久的走下去，很多東西都是掛名不熟，為什麼?因為沒有特色沒有活動，就會變成這樣，像平心社區一定要找出自己的特色。

那平心的癥結點，他們都是動員他們自己的人，真正民眾沒有走出來，比如說三光的採繪，他把石頭推到鐵軌旁邊放置變成坐墊，變成椅子，叫社區中所有的居民通通出來採繪，牆壁也採繪，攜家帶眷通通出來，最理想的社區應該是這樣，並不是固定班底在動，那是給長官看的，比較沒有用。

像三光元宵節，他準備的火把四五十支、燈籠幾百支，不夠用，民眾還是走出來怎麼辦，他們自己元宵節有準備，還是市府發的，還是哪邊發的，還有里長發的，還有自己做的等通通跟著走，他們的三光里就是繞整個區塊，家家戶戶的大小的戶都繞完了才回來，類似各里的特色活動，當初我想請各里里事長去參訪，當一個教授班，看人家如何運作，請他來教，但有些里里事長內心會排斥拉不下臉去取經，有說他太藏私且得理不饒人，都會有者樣的情況，我那時候就做罷，所以我就客觀些，拉回青少年活動中心，叫其他非北屯區社區的有經驗的里長來說，還有阿添議員的機要秘書，為社區的專家，就時請一些不是北屯區里長辦的訓練課程，當初是有想這樣做。

所以說，里和社區一定要結合，不然像這次選舉，有好幾里里長都是被該里的社區發展協會的理事長興起而落選的，一但當選後，倘各成一派，類似情形有再度重演，太多例子了，而且各成兩派人馬在社區要動員也會不容易，所以好的社區應該要有兩派人馬的相結合，有錢有人且有專業的訓練之後，各區的特色也是很重要，像平昌里的米食文化、大坑筍子節、後庄里的打糕、三光里的彩繪、遊街等，個人

有個人的特色出來，你才有辦法人家附和你，等到公寓大廈的人，能夠自發的走出來，這個社區才是成功的，如此社區才可以永續經營下去。

L2答:變化就像剛剛前面所說的，還有就是每次去參加他們社區的活動都很熱鬧，參加的人很踴躍，也聽說好像現在的里長和里幹事上任之後才這樣的，而且辦完活動他們的志工和社區居民還會幫忙把場地收拾乾淨。

另外我覺得可能就是感覺平心社區在推動社區發展的事務，大部分都是理事長在主導，應該可以培訓一些主要的幹部，分擔理事長的工作；還有就是在政府部門有些社區核銷的經費程序太慢，市府會計單位常常有問題不一次說清楚，讓社區的志工們還要跑來跑去，是比較常讓社區的夥伴提出來的問題，那站在我們的立場，我們也只能盡量的溝通。

像有一次他們的社區報核銷，被會計退了7次，還好是曾理事長在新市政中心工作，可以即時就近的到市府修正，如過像現在縣市合併後，臺中幅員變寬，今天如果是發生在清水區、大度區等離新市政中心較遠的區鐵定被罵慘了。

3-IV-c7、前述的挑戰目前來講它規劃或者討論過哪些具體的行動策略，想要來試圖的去解決對於這些策略或措施，您從政府部門的角度來看您覺得可行嗎？

K3答:向平心社區他們也有向文建會、社會局等申請課後照顧班，老人服務據點及老人長青歌唱班等，其實都是三光里培植他的，也就是當初我想做社區的旗艦計畫就是想要把三光里拉出來，一個帶一個，一個整個的區塊，各個社區做一項兩項三項，就是變成，旗艦有申請過的話，就是變成有一個專人的社區規劃師進駐，就可以有薪水幫他們處理，整個才有辦法統合，要不然你各自為政，沒有社區規劃師給你，社區要做整體的規劃就比較困難。

那時我還沒走的時候，其實我有規劃每個里上半年計下半年，如果有經費的話，我都要把所有的社區里事長還有總幹事叫回來受訓，我要請指導社團的專家來教他們怎麼去做，那還沒做就走人了。但是，如果當初有做成，我想那個就是不斷的一

直去做，一直去追他們回來訓練，社區的幹部就可以慢慢養成了。

但是，當時的區長比較偏里長，把我的社區活動中心聽說撥給里長去用，這是不對的，當時市府有重視到這個問題，並曾經清查過社區的里及社區活動中心，但一直清查不出來，那裡面的問題會很多，那包括社會局釋放出來的青少年活動中心，那時，我那時候原本就要規劃成社區專門使用，社區沒辦法開會，那近一就回去那裡開會，那時候就有三十幾個到四十幾個的理事長通通回來，有專門的人才授課，教他們怎麼經營社區，要不斷的訓練他們才有辦法去做，幹部才有辦法培養，要不然沒辦法。

L3答:針對前面核銷的問題，社會局的承辦也曾經透過他們的局務會議提出反映，但效果似乎不大，因會計體系是一條鞭，他們好像也沒辦法，我們也只能再送審前，盡量檢查仔細些。另外，平心今年有新任了一位總幹事，也有再慢慢培訓其他的幹部了，我想這些都是很不錯的。

4-IV-b12、您以業務督導者的角度來看，平心社區志願服務它需要那些些資源?您認為夠嗎?若不夠?哪些資源是政府可給它的?

K4答:像剛剛前面所說的，平心社區他們也有向文建會、社會局等申請課後照顧班，老人服務據點及老人長青歌唱班等；另外，像平心社區理事長與里長兩派人馬應該要相結合，社區動員的力量才會相輔相成，這是其他社區可效法的。

像你平常只要服務好，社區居民看的到你有在動，看到社區因為你們志願服務的力量讓社區變的更好，便會獲得社區居民的認同，有些公司行號經耳聞或訪查後就會主動贊助你的社區，社區發展協會你在幫這個里做事，大家也願意掏錢，不是靠他的基本年費月費，有些會有大筆的捐贈，相對的這也可以節稅。像有些老闆有錢不一定會捐，但只要社區做得好，讓他覺得有認同感他就有可能會捐的，這樣才有用。

像是區公所給里長的資源有限，前面已提過，那社區發展協會就不一樣，他可

以提計畫去申請很多補助，所以說社區要動起來，社區理事長與里長兩派人馬應該要相結合是非常重要的。

L4答:因為我剛接這個業務不久，至於說要給社區甚麼資源，我目前已有更新我們北屯區各社區發展協會新的社區名冊，待我了解之後，再依各社區的需求，提出各別的資源，目前我尚在了解中，而且我所辦的並不僅有社區的業務，還需兼辦很多社區以外的業務，現在唯一能夠給社區的，就是盡量給他們方便，像有社區相關經費可以申請，我會盡快將訊息轉發給各社區發展協會，或社區有申請甚麼東西有問題，我就會請那里的里幹事幫忙拿回去社區請他們修正，而不用讓他們跑來跑去。另外就是，幫他們找到他們社區問題的答案，我不清楚的時候，我就會再去請前輩幫忙，盡可能的幫他們解決所提出來的社區問題。

5-IV-d7、就您跟平心社區這些民眾的互動來講，您有沒有觀察到整個社區的參與動機實際上有在提升?

K5 答：平心社區得居民在參與的過程中是絕對有慢慢在提升的，他有一個很好的地方就是和里長結合，才會相輔相成，但是他的動員力好像還是不是很夠，在動員大部分都是協會的人或是志工隊的人，社區居民還不夠，居民的參與度是有提升，但提升的速度太慢可以再更好，之前也向他們說過，你做這些（例如：每一項社區的活動）一定要有訴求，像這個三光社區的他元宵節的遶境活動，拿火把、拿燈籠遶境，他們三光里可以上千人走出來繞他的境，那個活動我都會參加，他繞完了以後在他們的總部還會搓湯圓，一系列的活動民眾會自己走出來，民眾火把不夠，他們會拿他們家自己的燈籠出來參與遶境，這個才是民眾有跟著動。

經過平心這幾年的努力，透過掃街及各項活動民眾的參與，大廈的居民是有慢慢走出來了，想要參與社區的人也有慢慢提升，但是還可以再熱絡些。這個里比較有些反客為主，通常社區應是以居民需求為主來服務民眾，這個社區有點像是配合里長在做，他也和社區發展協會結合的很好，因里是不能辦活動的，否則，里長的政治地位恐怕會岌岌可危。

L5答:因為我今年才接這個業務，但我有去問先前和我交接的同事說一定是有提升的，因為平心社區里長很支持社區協會的理事長推動社區發展事務，所以整個社區居民的參與動機我感覺都是很熱絡的；我想整個社區的參與動機實際上一定是有提升，居民有回饋、有互動，平心社區才會一直不斷的辦活動，這就是一種激勵作用，以一般常理推定有刺激才會有所反應。