

社區組織參與福利化社區旗艦計畫 後續發展之研究

補助單位：公益彩券回饋金補助

研究主持人：李易駿 教授

共同主持人：賴兩陽 副教授

研究助理：許蓮美、洪春旬

執行單位：社團法人台灣社區工作與社區研究學會

公益彩券回饋金補助



台灣彩券

公益彩券

公益彩券發行機構中國信託之受委託機構

摘要

衛生福利部（含前內政部社會司）自 2005 年開始辦理「福利化社區旗艦型計畫」（以下簡稱旗艦計畫）之政策性補助，期待透過聯合社區的概念，協助社區組織間可以相互協助、互補有無、進行經驗交流等，以達到引導社區組織參與社區型福利工作及進行社區組織實務輔導的目標。旗艦計畫因具有跨社區（至少五個社區）、跨局處、跨年度（三年）；以及提供專職（專業）人員人事費用的設計，相對於過去的社區型方案而言，因具有貫穿年度、甚至是跨年度的較長期方案，且範圍較大且又非為「點」狀的方案，而受到各縣市政府及社區組織的關注。截至 2012 年底，已有 10 社區團隊完成計畫最長補助期（三年）之專案計畫執行。但旗艦計畫執行期結束之後，各社區團隊所執行的團隊合作是否仍持續合作或發展乃為各界所關心的。

本研究的核心問題意識在於關心獲衛生福利部（前內政部）旗艦計畫補助之歷年工作團隊其後續運作之情況及各專案經理人在旗艦計畫中所扮演的角色與功能。進而針對研究發現與結論提出政策建議，以供衛生福利部及各縣市政府後續之政策參考。

本研究採質性設計。包括對歷年已執行完成三年旗艦計畫之 10 團隊各邀請 3 社區（含 1 提案社區及 2 協力社區）之幹部進行深入訪談，並邀請原各計畫之專案人員及政府輔導人員進行焦點座談。

本研究的主要結論為：透過旗艦計畫確能帶動協力社區之發展；在旗艦計畫的規劃與執行上，縣市政府及公所人員、專家學者的輔導及專案經理人及提案社區核心幹部均有重要的功能及分別扮演不同的角色。不可否認地，僅部分旗艦計畫團隊在計畫結束後得以持續合作，而地方政府部門在旗艦計畫團隊之後續合作中扮演關鍵角色，又各參與計畫社區之持續合作乃受過去的合作經驗影響。另外，部分計畫之協力社區在參與到計畫中始漸認識旗艦計畫要旨、部分計畫之協力社區甚至未具基本的組織能力而影響團隊運作及計畫之執行。

基於研究發現與結論，研究團隊提出立即可行及中期建議如次。在立即可行

建議方面，包括：1.旗艦計畫有成效宜持續辦理；2.各旗艦計畫團隊提案前宜對旗艦計畫之「能力提昇」、「共同提供服務」的核心精神有真正的認識並有合作經驗基礎。3.為有效執行旗艦計畫，建議衛生福利部宜落實旗艦計畫中所規劃之審查內容，即各提案計畫宜有：學者專家的輔導機制、各社區確認識旗艦計畫精神、各社區間有合作經驗、與地方政府施政計畫結合、規劃及執行後續合作機制。4.鑑於專案經理人是全案的核心人物，聘用之專案經理人除應具社工專業外，亦宜有社區培力輔導經驗，及透過行政表報工具提醒各社區幹部及專案經理人檢視專案經理人之工作內容，以避免人力誤用。5.建議衛生福利部妥善運用相關督導管理工具，並透過年終聯合成果發表激勵各旗艦團隊及潛在團隊正視其執行成效，及具體呈現後續的合作方式及計畫。6.地方政府對各旗艦計畫之推動及執行扮演最重要的角色，其輔導責任不可忽略。

至於中期建議部分，包括：1.發展檢視旗艦計畫成效之概念工具。旗艦計畫因同時包括了「能力提昇」與「共同服務」之內容，其成效討論實係多樣且複雜，如期待對旗艦計畫之政策成效有深入的政策分析或政策評估，實宜由發展旗艦計畫之成效概念與工具入手，而可作為各計畫團隊自我評估及總體性政策評估之運用。2.培養專業社區工作人力及發展專業工作方法。不易聘得合宜的專業人員是各旗艦團隊運用專業人力上的主要困難之一。而因為無有適當的專業人員，勉強聘用的人員則易出現能力不足而影響計畫執行成效的結果，二者成為互相連帶的困境。對此，衛生福利部或可透過鼓勵相關專業團體及大專院校發展社區工作實務教育內容，及規劃社區工作的專業訓練架構，以利相關人員有所依循，進而達到專業實務能力之提昇及人才培育之效果。

目錄

第一章、緣起與目的	9
第一節、研究背景與緣起.....	9
第二節、研究目的.....	10
第二章、文獻探討	13
第一節、內政部「福利化社區旗艦計畫」之性質.....	13
一、「福利化社區旗艦型計畫」計畫內容.....	13
二、「福利化社區旗艦競爭型計畫」的性質.....	16
第二節、「福利化社區旗艦型計畫」之理論基礎.....	16
一、聯合社區的工作模式.....	17
二、社區能力提昇.....	18
三、社區輔導與培力.....	20
第三節、「福利化社區旗艦競爭型計畫」之相關研究.....	21
一、旗艦計畫執行經驗討論.....	21
二、旗艦計畫對社區能力的影響.....	23
第四節、小結.....	25
第三章、研究方法	27
第一節、研究設計與方法.....	27
一、深度訪談.....	27
二、焦點團體.....	27
第二節、研究對象.....	29
一、社區幹部訪談部分.....	29
二、焦點座談人員部分.....	30
第三節、研究過程與資料分析.....	30
一、研究過程.....	30
二、資料整理及分析.....	31
第四章、研究發現	35

第一節、各社區團體的主要運作及合作方式.....	35
一、旗艦計畫的合作模式.....	35
二、計畫結束後的後續合作.....	43
三、得以持續合作的主要原因.....	46
四、未能持續合作的原因.....	50
第二節、協力社區之能力提升.....	55
一、旗艦計畫形成團隊.....	55
二、提案社區幹部的協助.....	58
三、專案經理人的協助.....	62
四、政府人員協助.....	64
五、形成風氣.....	65
六、部分協力社區未能改變.....	67
第三節、專案經理人的角色.....	70
一、對協力社區進行協助及輔導.....	70
二、社區幹部對專案經理人的建議.....	74
第四節、政府人員的角色.....	79
一、對提案及協力社區進行協助及輔導.....	79
二、促進團隊運作.....	81
三、對政府人員輔導旗艦計畫的建議.....	82
第五節、對推動旗艦計畫方案的建議.....	83
一、提案前的工作.....	83
二、提案社區及協力社區特質及能力之思考.....	84
三、計畫執行中的注意事項.....	87
四、對旗艦計畫的評價.....	91
第六節、小結.....	100
一、旗艦計畫的合作模式與未來之延續.....	100
二、旗艦計畫中專案經理人與政府人員之角色與功能.....	100
第五章、研究結論與建議.....	103
第一節、研究結論.....	103

一、旗艦計畫有其效益受到肯定.....	103
二、透過旗艦計畫確能帶動協力社區.....	103
三、專案經理人對協助旗艦計畫運作有效果.....	104
四、縣市政府及公所在旗艦計畫初期扮演重要角色.....	105
五、專家學者在旗艦計畫中的輔導功能受到肯定.....	105
六、部分提案社區核心幹部對協力社區之培力欠缺具體策略....	106
七、提案社區核心幹部的態度與能力對計畫運作具關鍵性.....	107
八、部分專案經理人對社區培力之方法未熟稔.....	107
九、專案經理人之工作內容受各計畫實務影響.....	108
十、部分計畫之協力社區在進入參與中始漸認識旗艦計畫要旨	108
十一、部分計畫之協力社區甚至未具基本的組織能力.....	109
十二、僅部分旗艦計畫團隊在計畫結束後得以持續合作.....	109
十三、政府部門在旗艦計畫團隊之後續合作中扮演關鍵角色....	110
十四、各計畫社區之持續合作受過去的合作經驗影響.....	110
第二節、研究建議.....	111
一、立即可行建議.....	111
二、中期建議.....	115
參考文獻	117
附錄一	121
「五村結社協建社區福利家園」-彰化縣豐崙社區 旗艦計畫摘要.....	121
「用愛編織關懷網」-高雄縣溪埔社區旗艦計畫摘要.....	123
「平安幸福站建置計畫」-屏東縣歸來社區旗艦計畫摘要.....	124
「在嘉安老，打造老人的快樂天堂圓夢計畫」-嘉義縣西昌社區旗艦計畫摘要.....	126
「社區結盟營造福祉健康網絡-臺北市北投區福利化社區旗艦計畫」-台北市吉慶社區旗艦計畫摘要.....	127
「後驛有愛·幸福三民-建構後驛地區愛的關懷網絡旗艦計畫」-高雄市高泰/民享社區旗艦計畫摘要.....	129
「讓愛飛翔、厝邊頭尾親入圓夢計畫旗艦計畫」-台南市大港社區旗艦計畫摘要.....	131

「社區關懷網老手帶新手福利向前走計畫」-桃園縣保生社區旗艦計畫摘要..	133
「一代『嘉』人—『竹』夢踏實—『崎』步走計畫」-嘉義縣紫雲社區旗艦計畫摘要.....	135
附錄二	136
訪談大綱.....	136
附錄三	138
政府部門人員-焦點團體座談綱要.....	138
專案人員-焦點團體座談綱要.....	139
附錄四	140
專家學者焦點團體座談紀錄.....	140

表目錄

表 2-1 歷年內政部旗艦計畫獲補助單位一覽表·····	12
表 3-1 受訪社區幹部代碼說明·····	28
表 3-2 參與焦點座談來賓代碼說明·····	29
表 3-3 本研究訪談團隊及社區數·····	30

第一章、緣起與目的

第一節、研究背景與緣起

台灣的社區發展計畫自 1968 年推行以來，迄今已近 50 年。近 50 年來，政府對社區發展工作一直有相當的投資，同時也對社會基層發展造成相當的影響。社區發展工作在台灣社會工作發展的歷史中，也曾扮演開路先鋒的引導作用。又自 1981 年，政府推動「社區發展後續五年計畫」中，開始致力於引導社區組織及居民投入社會福利工作，又自 1997 年開始的社會福利社區化政策中，引導社區組織參與社區型福利工作更成為具體的政策計畫之一。

在整合引導社區組織參與社區型福利工作及進行社區組織實務導的二政策任務指引下，衛生福利部（前內政部）提出了「福利化社區旗艦型計畫」之政策性補助的作法，期待透過聯合社區的概念，協助社區組織間可以相互協助、互補有無、進行經驗交流等，以達到引導社區組織參與社區型福利工作及進行社區組織實務輔導的目標。即「福利化社區旗艦型計畫」可謂是整合引導社區組織參與社區型福利工作及進行社區組織實務輔導的二政策任務的結合性計畫。

「福利化社區旗艦型計畫」（以下簡旗艦計畫）因具有跨社區（至少五個社區）、跨局處、跨年度（三年）；以及提供專職（專業）人員人事費用的設計，相對於過去的社區型方案而言，因具有貫穿年度、甚至是跨年度的較長期方案，且範圍較大且又非為「點」狀的方案，而受到各縣市政府及社區組織的關注。不少縣市及社區組織也都積極規劃及申請辦理旗艦計畫。

旗艦計畫自 2005 年開始辦理以來（至 2013 年底），已有 20 個社區組織團隊提案及獲得旗艦計畫補助，並有 10 團隊已完成計畫最長補助期（三年）之專案計畫執行。20 個曾（正）獲補助之計畫執行團隊中包括有 164 社區組織參與

在其中，即已有 164 個社區組織曾參與在旗艦計畫之中。然而，旗艦計畫是否有助於「引導社區組織參與社區型福利工作」或「社區組織實務輔導工作」，以及所謂的「引導」、「輔導」是如何發生、其中的機制為何？又旗艦計畫執行期結束之後，各社區團隊所執行的團隊合作是否仍持續呢？又持續及未能持續的因為何？以及各專案經理人在旗艦計畫中所扮演的角色與功能何？雖然「福利化社區旗艦型計畫」或已獲得不錯的政策效果，但上述這些諸系列而關連的議題，仍欠缺具體的討論，亦即關於旗艦計畫是否有助於「引導社區組織參與社區型福利工作」或「社區組織實務輔導工作」相關議題乃值得深入探討。對於這些議題的討論，一方面有助於主政機關作為政策推行的參考，也有助於縣市政府（及鄉公所）在進行社區組織的實務輔導中有可茲參酌的方法。即本研究的核心問題意識在於關心獲內政部旗艦計畫補助之歷年工作團隊其後續運作之情況如何。

第二節、研究目的

在前述的議題背景及問題意識中，吾人進一步關心幾個實質的問題，即，本研究之研究目的如下：

- (一) 瞭解歷年獲衛生福利（內政）部旗艦計畫補助之社區團隊，其後續運作之情況為何？特別是合作的機制是否持續，而持續與否的主要原因為何。
- (二) 瞭解衛生福利（內政）部旗艦計畫補助對提案社區及協力後續發展的影響為何？而各社區組織、特別是協力社區之所以發生變化或能力提昇的原因為何？即包括提案社區如何為協力社區提供協助，以及各社區間如何相互協力，以促進成長。
- (三) 瞭解在衛生福利（內政）部旗艦計畫中的專案經理人的角色與功能為何？又各專案經理人如何協助提案社區及協力社區，以促進能力提昇及完成計畫執行。

(四) 依據研究分析結果，提供我國持續旗艦計畫之具體建議，並進一步作為推動社區組織輔導及推動福利社區化政策的參考。

第二章、文獻探討

第一節、內政部「福利化社區旗艦計畫」之性質

一、「福利化社區旗艦型計畫」計畫內容

內政部從 1998 年選定 5 個縣市作為推動「福利社區化」實驗地區，開啟了台灣社區工作模式的新頁（賴兩陽，2006：84-90）。到了 2005 年，內政部在政策思維上有所改變，調整以往社區組織各自工作、單獨奮鬥的方式，開始鼓勵社區結盟，以團隊的力量，共同推動社區工作，作法延續以往「福利社區化」的精神，同時具有開創性的意涵。為了鼓勵社區組織以團隊的方式來工作及提出申請補助計畫，內政部在補助作業要點裡增加了「福利化社區旗艦型計畫」的政策補助要項，其補助標準與方式為：

在補助對象上，乃以立案之社區發展協會為補助對象。在補助原則上，規範：

- (1) 名額以五個為限；每直轄市、縣（市）限提一案，分北、中、南、東及離島等五區各擇一直轄市、縣（市）辦理。
- (2) 配合直轄市、縣（市）政府社會福利社區化政策白皮書或施政計畫，由鄉（鎮、市、區）公所整合社區發展協會推動，提報直轄市、縣（市）政府核轉內政部，研提具有創新、跨社區（至少五個社區）、跨局處（至少二個單位）或延續性（期程以三年為限）之計畫。
- (3) 經直轄市、縣（市）政府社區營造相關推動小組審核評估符合福利社區化精神與願景；且能建立社區自主、互助合作機制，並定有具體回饋管理規定，使社區能永續發展者。
- (4) 直轄市、縣（市）政府應輔導一社區提出申請計畫，並檢附相關證明文件（白皮書或施政計畫書、推動小組審議紀錄）。
- (5) 申請計畫書內應載明當地社區特性、資源狀況、服務對象、服務內容、與現有服務體系分工狀況與網絡聯結情形、專業輔導團隊架構、計畫預期效益與計畫評估指標。
- (6) 年度執行完成後應提出成果報告書，經內政部審核通過，且次年度預算經立法院通過後，始得撥付經費。
- (7) 專業服務人員應同時擔任該直轄市、縣（市）社區提案培力輔導工作，另外輔導一個社區提案及推動。

而補助項目及標準的規範為：(1) 經內政部邀請專家學者審核後，每案最高補助新臺幣一百五十萬元。(2) 專業服務費每案限補助一人，其聘任須經直轄市、縣(市)政府核備；延續性計畫，該員服務費，內政部逐年降低補助額度百分之十，第四年即不予補助。(3) 各項目補助標準依內政部各相關福利別補助項目及標準核給。

在政府引導及大力倡導下，不少縣市政府及社區組織對此一計畫有強烈的意願。社區組織們也組成團隊提出申請，自 2005 年至 2012 止，計有 20 社區團隊獲內政部補助，其中有 2 團隊因故未能充份完成最高三年補助的執行，有 5 案尚在三年補助的執行期間中，有 3 案將於 2012 年底執行完畢；即累計至 2012 年底已執行完畢者來計有 10 案 (77 社區發展協會)。如表 2-1。

表 2-1、歷年內政部旗艦計畫獲補助單位一覽表(執行完畢達二年以上者)

年度	提案單位	計畫主題	參與社區數
94-96 年	彰化縣埤頭鄉豐崙社區發展協會	五村結社協建社區福利家園	9(96 年; 94 年 5 社區; 95 年 6 社區)
94-96 年	高雄縣大樹鄉溪埔社區發展協會	用愛編織社區關懷網	9(95、96 年; 94 年 7 社區)
94-96 年	屏東縣屏東市歸來社區發展協會	平安幸福站建置計畫	9(96 年; 94 年 5 社區; 95 年 6 社區)
95-97 年	嘉義縣民雄鄉西昌社區發展協會	在嘉安老，打造老人的快樂天堂圓夢計畫	8(96、97 年; 8 社區; 95 年 6 社區)
97-99 年	台北市北投區吉慶社區發展協會	社區結盟營造福祉健康網絡—臺北市北投區福利化社區旗艦計畫	10
97-99 年	高雄市三民區高泰/民享社區發展協會	後驛有愛·幸福三民—建構後驛地區愛的關懷網絡計畫	7(98、99 年; 97 年 6 社區)
97-99 年	台南市北區大港社區發展協會	讓愛飛翔、厝邊頭尾親入圓夢計畫	6

97 年	南投縣集集鎮吳厝社區發展協會	永吉 851・幸福車頭計畫	9
97 年	高雄縣湖內鄉文賢社區發展協會	群起飛揚、幸福啟航高雄縣湖內鄉 97 年營造福利化社區旗艦計畫	9
98-100 年	桃園縣觀音鄉保生社區發展協會	社區關懷網老手帶新手福利向前走計畫	5
98-100 年	嘉義縣竹崎鄉紫雲社區發展協會	「一代『嘉』人—『竹』夢踏實—『崎』步走計畫」	5
99-101 年	彰化縣鹿港鎮南勢社區發展協會	打造「老有所養、壯有所用」鹿港新樂園	9
100-101 年	南投縣南投市永興社區發展協會	深耕社區—樂活南投好幸福	9
100-101 年	高雄市前鎮區明義社區發展協會	社區共起舞・前鎮好幸福	9
100-101 年	台南市東區富強社區發展協會	人親土親社區一家親	9
101 年	金門縣金城鎮後豐港社區發展協會	喜新戀舊，愛金門—航向幸福之城	6
101 年	桃園縣龍潭鄉中正社區發展協會	社區幸福網—母雞帶小雞・溫情家鄉	9
101 年	新北市板橋區龍興社區發展協會	湳仔水岸新樂園	9(暫計)
101 年	高雄市林園區文賢社區發展協會	關懷陪伴社區情	9(暫計)
101 年	嘉義縣大林鎮明華社區發展協會	大眾成林・老中青不分齡—志在服務您	9(暫計)
合計	20 案		164

二、「福利化社區旗艦競爭型計畫」的性質

就計畫特性來看，正如內政部在補助作業要點裡所規範的，相對於一般補助，「福利化社區旗艦型計畫」此一政策性的補助具有幾項特性。(1) 期待在兼顧施政成效之際，亦達到提昇社區組織能力的效果。其策略在透過聯合社區概念，由成熟社區協助、陪伴成長中之社區，促進社區發展協會的成長，及提昇服務效能。(2) 支持跨社區（至少五個社區）、跨局處、跨年度（三年）之整合性延續性計畫。(3) 計畫兼顧提供服務、提昇能力、及建立合作與永續發展機制。(4) 提供專職（專業）人員人事費用。

一般而言，各旗艦計畫團隊的申請提案內容，大致上將工作區分為三年，三年的工作安排，多將第一年設定為瞭解需求及資源培育；第二年為推廣服務及網絡建構；第三年為提昇服務能量及社區自立運作。大致上，各提案社區團隊多能掌握政策設計目標與期待。第一年中常規劃「需求調查」、「志工訓練」等子方案；第二年常延續透過「連繫會報」作為網絡合作的工具、並促進新設「關懷據點」；而第三年則期待在志工人數及關懷據點的服務量上可以有具體的增加。

除了，投入服務之志工數及接受服務之使用者數增加外，旗艦計畫的重要性並不僅在於「工作」或「服務」或表面上所第一眼所見的、其補助經費較大。而在於相對於過去的社區型方案或一般經常性補助而言，旗艦計畫因具有貫穿年度、甚至是跨年度的較長期方案，且範圍較大又非為「點」狀的方案，又提供專職（專業）人員人事費用而值得關注。即從政策研究及學術的角度來看，此種合作機制是否有助於發生社區組織間的學習；即參與旗艦計畫的成員（潛力）社區，是否得以透過合作中，從成熟（提案）社區中認識或習得組織運作、方案規劃執行、志工帶領、資源募集與動員等社區發展工作的工作方法，乃是值得探討的議題。

第二節、「福利化社區旗艦型計畫」之理論基礎

正如，旗艦計畫的主要政策任務在於引導社區組織參與社區型福利工作，以及進行社區組織實務輔導的目標。在藉由聯合社區的機制，來進行成熟社區對潛力社區的扶育，及提供社區組織間可以相互協助、互補有無、進行經驗交流等作用。即聯合社區及社區能力提昇是旗艦計畫的核心理論基礎。

一、 聯合社區的工作模式

台灣的社區發展工作推動，一直承繼 50 年代的基礎工程建設與以里為範圍的影響，社區地理範疇狹小，功能難以樣樣俱全的議題時有學者提出建言。進而，如何淡化地理上的社區，並強化生活共同體之社區概念，或許是克服此項侷限的出路，社區聯盟實務運作模式之倡導與運作，被認為是解開地區社區空間狹小、資源不足的另類選擇。

亦即，期待透過聯合社區的模式擴大社區的範圍，可以能夠集結更多的資源，共同推動社區工作。但這樣想法之基本預設是社區範圍如能大一點，推動社區工作會較為順遂（黃源協，1999；黃源協、蕭文高、劉素珍，2009）。「聯合社區」被視為推動社區工作可能的另一種機會，主要的著眼點在具有較為豐富的社區資源，包括福利機構、社團、學校、寺廟、教會等，這些資源建構起推動福利社區化的支持網絡，使社區民眾多元的福利需求，可以得到滿足。

就空間而言，聯合社區或將因空間範圍擴大，而可能可以涵蓋更多的組織及潛在的資源，也可能因為涵蓋更多的組織，而可以擴大資源總量。但是，在擴大了的空間範圍後、空間範圍中的人口及需求恐也將伴隨增加，又將更多組織納入後，組織間的溝通協調成本也勢必增加。

學者指出：聯合社區的模式固然提供福利社區化較為豐富的資源，有利於服務的推動，不過仍然產生一些困擾（賴兩陽，2006：250-268）：（1）部分社區的派系因素與本位主義作祟，使資源的分配仍然集中在某些特定社區，其他社區參與的程度相對減少，甚至退出。（2）牽涉單位較為繁多，必須花費更多的時間在聯繫協調。（3）服務方案與受服務對象較多，服務的績效與特色較無法凸顯。（4）

即使資源較為豐富，但仍然無專職人員提供服務，持續性不足。而紀孟君、鄭夙芬與鄭期緯（2011）的研究發現：在所謂的社區合作與社區結盟乃以小我之利益為結盟之優先考量；而在資源有限的情況下，社區組織間只能同甘而無法同苦；又由於各個社區組織各自的發展程度不一（包含成熟型、發展中及新興型的社區組織），各社區組織乃在旗艦計畫的補助誘因下形成名義上的結盟，而真正的關係乃是公部門與個別社區組織間的經費獲取關係。

與聯合社區概念相關的夥伴關係亦常是研究者關心的重點。林育筠（2014）以南投市之旗艦計畫為對象，從夥伴關係角度探討其中的合作。研究發現，參與計畫之社區間，其中夥伴關係的委身（commitment）程度，會因其他社區夥伴參與動機、計畫籌備符合委任範圍而影響夥伴關係的結構和資源；而夥伴關係的結構與影響資源的分配相互作用，進而影響各夥伴的行動參與及策略（方案決定、協調、問題與困難解決）。

綜合而言，聯合社區概念對於台灣過去狹隘之社區範圍而言，或許是另外一種選項，因社區範圍擴大後而增加的需求，及複雜的組織協調工作，亦是不可忽略的事實。

二、 社區能力提昇

提昇參與旗艦計畫之成員社區之能力，達成社區輔導之效果亦為旗艦計畫的重要目標之一。對於社區能力之提昇與輔導雖屬基本且重要的課題，但相關的文獻卻尚處於初步概念發展的階段，尚欠缺可操作化的工作模式，更遑論有可茲參酌的實證數據。

在有關社區能力的概念方面，在學者們的關心討論中，學者主張提昇社區能力是社區工作的核心任務（李易駿，2012a）。而所謂的能力（capacity）包括「技能」（ability）與「儲能」（containing；亦可稱為「能量」）二部分（李聲吼，2010）前者偏重於解決問題、達成特定任務的技術。後者是指承載壓力或可以轉換、發揮為能力的量能。因為，社區儲能（或能量）常會是社區能力的基礎，又社區儲能往往與社區結構有關，且是相對穩定而受到研究者的關心（Chaskin et al, 2001;

Glickman and Servon, 1998)。

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

Glickman and Servon (1998) 則對社區能力概念予以操作化，而對社區能力之操作化則接近於社區技能，認為社區能力（實為技能）是指五種能力：1. 資源能力：包含藉由補助、契約、貸款及其他機構來取得資源，且須適當的管理及維持資金去達成社區的目標。2. 組織能力：包含管理方式、技能、規模及組織所扮演的角色與財務能力。3. 方案能力：有能力去建構與管理方案。透過方案提供人群服務，可以對經濟發展提供技術協助，亦可致力於發展文化、教育活動。4. 網絡能力：藉由與其他社區為基礎的組織、私人公司、慈善、教育及政治等合作，為方案或計畫進行募款，以接近非財務性之資源並增加政治影響力。5. 政治能力：指在鄰里內，涉及動員民眾支持社區關心的議題之能力。

又 Labonte 在致力於協助落後地區人們提高健康的努力中，不但將社區能力¹的概念予以操作化，更透過方案行動來提昇社區能力。Labonte 在與 Laverack 共同發表的論文中，將社區能力概念予以操作化 (Labonte and Laverack, 2001)，

¹雖然 Labonte and Laverack (2001) 使用的文字仍是社區能力 (community capacity)，但是內容上乃較接近於社區技能 (community ability) 的概念。一方面，Labonte and Laverack (2001) 對操作化內涵的說明上，所呈現的內容已相當強調技術及行動層面；再者，Laverack and Labonte (2001) 對社區能力的運用都是運用到行動方案中，其內容意義是接近能力提昇或能力培養而非能量的概念。特別是 Labonte (2000) 最早發展這 9 個指標時，是運用在社區培力 (community empowerment) 中。

二人認為社區能力是指參與 (participation)、領導 (leadership)、組織結構 (organizational structures)、問題預估 (problems assessment)、資源動員 (resource mobilization)、實事求是 (asking why)、人際網絡連結 (links with other)、與外部資源連結 (role of outside agents)、方案管理 (program management) 等九個面向的能力。而在工作執行上, Ellis and Latif (2006) 在實務服務的經驗基礎上指出: 在協助社區提昇能力的方法上, 持續提供密集的支持與陪伴乃是非常必要的做法。

在台灣亦有研究者關心社區能力。詹秀員 (2008) 透過學者專家 (含政府官員) 焦點座談的方法來探討本土性的社區能力建構。其研究結果指出: 社區培力目標乃於建構社區能力, 而社區能力內涵, 包括價值意識、知識認知與實務技巧等三大類, 亦為推動各項社區化政策必備的基礎能力。其中以「社區自主參與意識」為最核心的社區能力。至於社區能力建構的策略, 以辦理「研習課程」、「實務工作坊」等靜態社區學習活動為主; 「績優社區觀摩」、「社區績效評鑑」等動態社區團隊互動與經驗學習為輔。其中, 「辦理研習課程」是最主要的社區能力建構策略。至於影響社區能力建構之相關因素, 除了政府政策外, 研習課程規劃最為重要 (包括講員與輔導者的專業知能、教學互動與實務經驗等因素)。李聲吼 (2010) 亦認為培力是協助社區提昇能力的重要策略, 而培力的方式則以研習、陪伴與實地輔導為最重要除了社區能力外, 正如學習理論所強調的, 社區能力的提昇必須以個人 (社區組織幹部) 能力提昇為優先。事實上, 詹秀員 (2008) 的研究所強調: 社區能力提昇以透過幹部參加研習訓練是台灣地區最主要的方式, 透過研習可提昇社區組織幹部的能力。

綜合而言, 在觀察潛力社區在社區組織能力提昇或改變上, 研究者可以透過社區組織所參與的方案, 及透過社區領袖及相關人員就社區意識、社區成員間相互委身許諾 (commitment) 的程度、解決問題的能力、資源的可近性、組織能力、方案能力、網絡能力及政治能力等面向來觀察。

三、 社區輔導與培力

對於社區或社區組織的協助, 過去多以輔導稱之, 近年則以培力稱之, 以強

調能力提昇以及社區自主的特性。雖然輔導社區或社區培力是社區發展或社區工作領域的重要工作，但是於如何進行社區輔導、或培力，並沒有累積太多具體的文獻。一方面或與台灣地區的社區發展工作，基本上是由鄉鎮市區公所的基層行政人員對社區發展協會進行行政指導，並沒有太具體的專業輔導(李易駿, 2012a)。又政府的補助常偏重於對弱勢者的服務提供，即或各縣市政府有委託專業者或專業團體進行社區組織輔導的工作，但並沒有具體的研究文獻累積。

系統性的教育訓練常是培力常用的方法，如鄭夙芬等人(2007)在高雄市所推動的工作即以訓練為重要的工具；又訓練課程在王本壯與周芳怡(2007)在苗栗縣的工作中亦是核心的工作之一。而亦有研究者認為陪伴是培力的重要工作(黃秀梅, 2006)，甚至長期的陪伴有其重要(吳明儒、王仕圖, 2009)。又李聲吼(2010)認為社區培力行動策略乃透過共同發現社區需求、共同分析、共同行動。顯然，李聲吼(2010)的看法亦與陪伴相呼應，而更加上行動。

而在基於實際培或輔導的經驗性分析上，羅秀華(2001)則認為社區充權(培力)是透學習、組織居民及共同行動來進行的。同樣的林吉郎與楊賢惠(2005)的實證研究也指出人力培育、陪伴及行動是輔導的主要工作。李易駿(2012b)的實際輔導工作也是結合訓練、發現問題及行動而進行的。

綜言之，無論稱之為輔導或培力(充權)、訓練與陪伴、藉由具體的議或目標而共同行動是輔導或培力的關鍵工作。而就此而言，正呈顯政府人員在角色上不適合進行培力或輔導的工作，也無力做好此一工作。相對地，資深工作者或成熟的社區組織相對地適合此種角色，正說明旗艦計畫的合理性及可能性。

第三節、「福利化社區旗艦競爭型計畫」之相關研究

一、旗艦計畫執行經驗討論

旗艦計畫推動多年，雖未見總體、跨計畫的整合性析，但以旗艦計畫主題的

研究也漸有累積。沈雅琪(2007)以高雄大樹之實際的旗艦計畫執行經驗為對象，探討分析，而指認為(該)旗艦計畫之執行雖有正面的效益，包括：開發了社區的志工資源、對社區幹部進行了專業能力之培養與發展、有助於社區發展協會從團康節慶活動朝向福利提供轉型；並對社區組織間的情誼促進有正面的作用，而有助於相互鼓勵，並促進公私協力伙伴關係之建立。除了正面效益外，仍有改善之處：包括公部門主導強烈，又在非營利組織團隊培育方面並未形成組織未能持續運作，各參與計畫之社區溝通平台未能建立，政府部門間的跨部門整合待努力等。

又有施丞貴、余金燕、鄭惠珠、李聲吼、林易蓁、黃韋仁(2008)以屏東歸來社區之旗艦計畫為例，探討計畫執行的策略，認為針對社區居民所需的照顧進行服務提供、各社區組織形成協力團隊及培育出充足的志願人力並配合專案人員的行政協助，是計畫運作的主要機制。

何榮松(2012)以二旗艦社區之執行經驗為對象進行探討分析，研究發現顯示，有利聯合社區發展的因素，包括一、在籌備初始階段，1.需辦理相關說明會與觀摩，以讓社區準備參與聯合社區。2.以具能力與孚眾望的領航者，以整合計畫及協調工作。3.招募具意願與熱誠之協力社區，以組成聯合社區。4.專家的介入輔導，以提供技術支援。5.明確之計畫與願景，以引導工作方向。二、在實際運作階段，有利聯合社區發展的因素，包括：1.應建立公開、透明、互信的組織化運作，以凝聚共識。2.開明的協同領導模式，以促進和諧。3.細緻的業務分工與緊密的合作，以完成協力之目標。4.專案經理人的付出與投入，以推動業務。5.公部門提供支持與挹注資源，以彌補不足。至於旗艦計畫聯合社區推動的阻力，包括：1.在經費上：經費補助不足、核撥較晚、且核銷程序繁瑣，使社區備感壓力。2.在參與上：社區幹部年齡偏高、參與僅限少數幹部、使經驗傳承不易。3.在人才上：社區在地人才的培育不足，使人才斷層。4.在業務上：社區執行之方案太過多樣化，分散社區人力與專注力。5.在資源上：資源籌措不易，使聯合社區之持續性不足。最後，作者對地方政府執行建議為 1.成立社區能力專責培力中心，主責社區之輔導與培力工作。2.基層公所應加強社區工作相關專業知能。

蔡宗翰(2012)以台北市的旗艦計畫為範圍，對參與計畫的社區理事長及主

要幹部為研究對象，針對其結盟歷程、參與動機進行訪問，並藉由協力關係、社區培力與社區資源整合等三個觀點，探討該旗艦計畫的執行歷程與成果；亦針對計畫中專案人員（社工人員）的角色與功能，做初步的探討與分析。根據本研究的發現：1. 社區協力關係並未能確實建立，工作執行上也未有充分合作機會，又作為本計畫溝通平台的「社區聯繫會報」功能發揮有限。2. 「社區陪伴家族」的功效未能持續發揮，加上培訓課程執行成效不佳等因素，造成社區能力增長緩慢。3. 對於專案經理的角色，社區期待在計畫撰寫工作與服務資源整合上的功能發揮，更希望能適時回應社區多元化的需求，但與計畫原意有距離。

郭麗寬（2013）以高雄市的旗艦計畫為對象，關注於公所輔導角色之探討，研究發現，雖然旗艦型計畫符合居民需求，且社區組織也樂於參與，但實際的執行上，社區對公所存有很高的期待，但公所人員所可以扮演的角色與功能與之有落差。進而對推動方式提出建議：定期分級辦理公部門人員及社區幹部之培訓課程；透過對社區能力之分組能適當安排各社區組織在計畫中的功能角色。

二、 旗艦計畫對社區能力的影響

雖然，旗艦計畫有其重要性，然而針對旗艦計畫或以旗艦計畫團隊所進行的研究並不多見。較早，余金燕、施丞貴、李聲吼、鄭惠珠、林易蓁、陳星彤（2009）以屏東歸來社區之旗艦計畫為例，探討發現，經由輔導協力社區，進行社區關懷照顧人力開發，能有效達到志願關懷照顧服務人力的招募、培力與管理，落實「由在地人」提供社區關懷照顧服務運作經驗，是一種社區能力、特別是人力資源的提昇。

賴兩陽與吳明儒（2010）曾對桃園縣「旗艦社區領航計畫」進行研究，指出桃園縣計畫的特性為：藉由團隊建立（team building）的方式，以績優社區為核心，帶動周圍社區的發展，不只具有陪伴功能，還能成為伙伴關係。同時，透過建立學習、學習型組織（Learning organization）、社區培力（Community empowerment）等方式來協助發展中、潛力社區成長。進而對彰化縣埤頭鄉、高雄縣大樹鄉、屏東縣屏東市、嘉義縣民雄鄉等幾個較早推行之旗艦計畫之概況予以描述，並比較其推行的方法之異同。

林欣蓓（2010）以參與內政部旗艦計畫的 64 個社區發展協會為研究對象，並以研究者發展之社區能力指標工具進行調查。所使用的社區能力指標包含組織能力、網絡能力、方案規劃能力、政治倡導能力、社區參與力與永續能力六大面向。本研究以內政部旗艦計畫的團隊為分析單位，研究結果發現：1.與村里互動較好的社區、曾獲相關獎項的社區其自覺社區能力表現較好；但是社區成立時間越長，其社區能力表現不如預期；2.旗艦社區之發展未存有城鄉差異，但卻具地區性差異；3.參與內政部旗艦計畫時間越長、或是本身為提案社區、與自覺為自主提案之社區，其社區能力表現較好。本研究亦發現，參與內政部旗艦計畫的社區，在不同階段社區能力提升之內容不同，第一年為網絡能力；第二年為永續能力；第三年為組織能力，表示參與內政部旗艦計畫對於社區能力提升是有所助益。

又吳明儒與林欣蓓（2011）亦運用社區能力的架構編製問卷，請參與旗艦計畫之社區的主要幹部以回憶方式自評社區在以組織能力、網絡能力、方案規劃能力、政治倡導能力、社區參與力、永續能力五個次項的變化²，而獲得參與旗艦計畫後社區能力有提昇的結果。該研究結論：社區能力與社區資本相輔相成，而社區的學習與組織間協力配合是影響社區行動的兩大因素。又吳明儒與林欣蓓（2011）的研究亦發現：組織間的結盟關係有利於網絡關係發展；組織間的合作與信任關係是旗艦計畫的基礎，而共同分享機會結構與行動過程是該旗艦計畫執行中的重要轉化過程。

而在旗艦計畫中另一度，即社區合作或聯合社區的情況方面，賴兩陽（2012）、紀孟君、鄭夙芬與鄭期緯（2011）的研究則指出社區組織間合作的困難，包括理念溝通、資源分配及分享等，而對行動發生影響，並對聯合社區或合作的持續有影響。

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

第四節、小結

綜合各文獻所呈現的情況來看，可以發現旗艦計畫的性質其實包括了聯合社區、社區能力提昇、社區輔導（及培力）等層面的議題，是一個結合理論與實業實務的議題。

雖有一些論文乃以執行旗艦計畫之社區（及社區組織）為對象之研究，但未必關心於旗艦計畫而或較不具直接的關連。至於針對旗艦計畫之執行而進行的研究雖有一些，但乃以個別計畫的個案性研究為主，僅少數研究論文乃以多（二個以上）旗艦計畫（或執行計畫之社區）為研究對象而進行之研究，但這些研究仍以執行旗艦計畫之單一面向為題而進行研究。又各研究進行的時點乃在各計畫期間進行之，並以執行中的人員為訪談對象，其中或糾結了工作的情緒，且各計畫的後續情況尚未經時間的考驗難以知悉後續合作及能力提昇的情況。

亦即，如能於旗艦計畫執行完畢且經一時間後來進行研究，且以多計畫案為對象並進行總體性之研究不多見。有其價值，值得進行研究。

第三章、研究方法

第一節、研究設計與方法

本研究採質性設計，之所以採取質研究設計的理由有三：1.旗艦計畫各案具有變異性，也存在有機性，每個計畫是個獨特的個案，宜保留及關注於各計畫的獨特性及整體性。2.為理解各計畫的運作及後續運作，相關人士的想法、態度及詮釋有其重要性，宜分別予以收集。3.歷年充分完成旗艦計畫的數量不多，適合以質性的方式進行研究。

一、深度訪談

將對旗艦計畫主辦社區的幹部，以及主要潛力社區的核心幹部進行訪談，以瞭解彼等對於計畫執行及政策設計的看法。

訪談大綱的主要內容，在於讓受訪者（提案社區／協力社區幹部）陳述：1.對旗艦計畫的理解；2.方案與提案社區、協力社區間的關連性；3.提案社區與協力社區間的分工策略及方式；4.提案社區提供協力社區那些協助；5.專案人員在旗艦計畫中的角色與工作方式；6.對社區協力的看法；7.旗艦計畫經費結束後的後續合作；9.旗艦計畫經費結束後，後續合作的發揮及困難；10.認為社區要成長進步主要關鍵、旗艦計畫的優點、旗艦計畫的限制；11.為何有些協力社區沒有被帶動。並依據這 11 個主要議題，發展相關延伸子題。

二、焦點團體

本研究的焦點座談計有三場，分別為輔導旗艦計畫的政府人員、專案經理人、學者專家之焦點座談。

政府人員場次的焦點座談，於6月30日上午舉行，討論的議題集中於政府人員輔導各旗艦方案團隊的作法及所面對的困難，特別關心於後續的輔導及對此一計畫的評析與建議，即包括5個大題組，為：1.您如何指導協助所屬社區推動旗艦社區案，如何擬提計畫，如何促進提案社區協助協力社區？在計畫執行期間提供那些指導？又在您對社區的輔導架構中，是否有將旗艦社區案整合在原來的社區輔導架構策略中？如何配合運作？2.在您的經驗中，您在指導協助所屬社區推動旗艦社區案中，有面對那些困難，而這些困難中的那些是因旗艦計畫而來的，或是在指導社區中原即常面對的，計畫有那些情況對社區之發展有不利的因素？3.在您所輔導之旗艦社區案中之各社區？各社區在參與後有那些變化（如行政能力、組織能力、社區意識、志工團隊）？就您所知，這些變化在計畫結束一段期間（如二年）後，是否仍持續？或有新的變化（更進步或退步），您會如何解釋這些變化？4.在您指導協助所屬社區推動旗艦社區案中，當計畫將屆期時，是否有討論到相關聯盟機制之延續作法構想？這些延續的想法，後來是否有實踐？實踐及未能實踐的原因為何？5.就您的經驗來看，衛福部福利社區化旗艦計畫的構想在執行上有那些優勢或限制？又如果您的縣市（鄉鎮）仍有推動旗艦計畫的想法，並由您來輔導時，您會掌握那些核心的策略及作法？及會如何輔導提案社區及協力社區？又如果，衛福部福利社區化旗艦計畫的規範有調整的可能，您會建議有那些修改？

專案經理人場次的焦點座談，於6月30日下午舉行，討論的議題集中於政府人員輔導各旗艦方案團隊的作法及所面對的困難，特別關心於後續的輔導及對此一計畫的評析與建議，即包括5個大題組，為：1.您在旗艦計畫案中扮演什麼角色，所謂的專案經理人的工作內容如何定義？您主要的工作內容為何？您的認知與各（提案、協力）社區幹部的期待是否相同？2.在您的經驗中，您在推動旗艦社區案中，有面對那些困難，而這些困難中的那些是因旗艦計畫而來的，或是在社區發展中原即常面對的，計畫有那些情況對社區之發展有不利的因素？3.在您所執行旗艦社區案中之各社區？各社區在參與後有那些變化（如行政能力、組織能力、社區意識、志工團隊）？就您所知，這些變化在計畫結束一段期間（如二年）後，是否仍持續？或有新的變化（更進步或退步），您會如何解釋這些變化？4.在您協助參與的旗艦社區案中，當計畫將屆期時，是否有討論到相關聯盟

機制之延續作法構想？這些延續的想法，後來是否有實踐？實踐及未能實踐的原因為何？5.就您的經驗來看，衛福部福利社區化旗艦計畫的構想在執行上有那些優勢或限制？又如果仍有社區將推動旗艦計畫的想法，並期待由您來執行時，您會掌握那些核心的策略及作法？及會如何協助提案社區及協力社區？又如果，衛福部福利社區化旗艦計畫的規範有調整的可能，您會建議有那些修改？

學者場次的焦點座談，於 11 月 7 日上午舉行，討論的議題集中於對旗艦計畫的政策性建議，即包括 6 個題組，為：1.各旗艦案團隊可以有那些事前的準備，以利於旗艦計畫執行順利。2.縣市政府及公所可以有那些作法，以利旗艦計畫執行順利。3.旗艦計畫專案經理人宜具備那些工作經驗，而可以有助於計畫執行。4.縣市政府及公所可以有那些作法，以利旗艦計畫結束後，團隊可以持續運作。5.各旗艦計畫申辦社區核心幹部宜具有何種能力或特質，而有助帶動其他協力社區之發展。6.其他有關旗艦計畫之政策及執行建議。

第二節、研究對象

一、社區幹部訪談部分

本研究的對象，將選定為自 2005 年起開辦的內政部旗艦計畫，審核通過並完成三年計畫逾 1 年（以本計畫執行 2014 年計），共計有 10 個團隊，77 個社區（如表 3-3），本研究將 10 申請案全納入研究對象。又將從提案社區及各團隊中之主要潛力社區 2-3 社區為研究對象，來進行追蹤性的訪談。各旗艦計畫團隊中之主要潛力社區將請公所及主辦社區推薦，就旗艦計畫執行期間積極參與、獲助益及有後續發展之社區 2-3 個，作為訪談研究對象。

最後實際以 10 主辦申請社區、20 個潛力社區為對象。各社區訪談將以當時推動辦理旗艦社區的理事長、總幹事為訪談對象。又基於本研究關於各團隊的後續情況，即關心的主要問題可為（詳如訪談大綱如附錄二）：1.後續合作機制運

作情況為何？2.後續合作機制之所以運作（或未能運作）的原因為何？3.原主責提案社區如何續協助成員社區？4.主要潛力社區的變化情況為何？主要原因為何？即本研究之研究單元包括：1.合作團隊；2.社區（主責提案社區、主要潛力社區）。二部分。即研究訪問對包括：1.主責社區 10 個。2.協力社區 20 個（每旗艦案訪問 2 協力社區）。30 位受訪者中，包括提案社區 10 人、協力社區 20 人；理事長 17 人、總幹事 7 人、社區其他幹部（如常務監事）6 人；男性 23 人、女性 7 人。

二、 焦點座談人員部分

輔導旗艦計畫的政府人員乃經由對各旗艦社區及協力社區之訪問，由各受訪的旗艦（及協力）社區推薦過去積極輔導彼等推動旗艦計畫之社區之公所人員（或縣府），原擬邀請 10 案旗艦計畫之縣市及公所承辦人員計 20 人，但因年日已久，最後僅得以有 5 位縣（市）府承辦人員（5 位均女性）與會。同樣的各旗艦計畫之專職人員，亦由計畫提案（及協力）社區推薦過去任職於該計畫的人員中就對計畫投入程度較高者進行邀請，原擬邀請 10 案旗艦計畫之專案經理人員計 18 人（部分案件 3 年聘用 2 人以上），但因年日已久，最後僅與 6 位人員取得連繫、3 位人員與會（2 位女性、1 位男性）。

而學者部分，則邀請曾實地輔導旗艦計畫案，或曾參與衛生福利部之審查專家進行座談，計邀請 5 位學者參與座談。

第三節、 研究過程與資料分析

一、 研究過程

本研究關心於社區組織推行旗艦計畫及後續之情況，並藉由深入訪談及焦點座談收集第一手資料。訪談之實證資料由研究人員（主持人、共同主持人）於

2014年3月7日至6月30日約4個月的時間分赴各旗艦計畫社區，邀請當時提案社區的主要執行幹部，以及協力社區的主要執行幹部進行訪談。總計10旗艦計畫之10提案社區及20個協力社區之幹部接受訪談。

而焦點座談則在整完成訪談資料初步整理後，並參酌各提案社區及協力社區之建議，整理出當時積極參與旗艦計畫之政府人員名單及專案人員名單，後分別邀請參與焦點座談。以政府人員及專案人員為對象的焦點座談分別於6月30日上午、下午舉行。第二階段（學者）焦點座談則在完成研究報告初稿後於11月7日舉行。

二、資料整理及分析

對社區幹部之深度訪談，以及政府官員、專案經理人員之焦點座談在受訪（與會）者同意下進行錄音，再據錄音製作成為逐字稿，再進行過錄與初步分析。最後分析訪談所蒐集之資料，撰寫初步研究報告。在完成研究報告初稿後，據以舉行第二階段的焦點座談，邀請學者針對旗艦計畫政策進行討論。最後，再總結所有資訊，擬提最終報告。

1. 社區人士受訪者編碼說明：

在分析整理上，以8碼方式對受訪者進行編號，如097LEM19、102CCF11。第1-3碼代表最後執行年度，以數字表示；第4碼代表受訪者的社區在計畫中的性質：「L」代表提案社區 Leader，「C」代表協同社區 Cooperator。第5碼代表受訪者職務：「C」指理事長 Chairman；「E」指總幹事 Executor；S代表其他幹部 Staff。第6碼代表受訪者性別，「M」代表男性 Man；「F」代表女性 Female。第7-8碼為訪談對象流水碼，如某受訪者代號如為 097LEM19，則可以是97年完成的那個案，是提案社區的總幹事受訪，是男性、受訪者流水號第19號。

表 3-1 受訪社區幹部代碼說明

欄數	項目	內容	代號
1-3	最後執行年度	年	095-101
4	社區性質	提案社區	L
		協同社區	C

5	受訪者職位	理事長	C
		總幹事	E
		幹事	S
6	性別	男	M
		女	F

2. 焦點座談與會者編碼說明：

同樣的，8 位參與焦點座談的政府官員及專案經理，以 7 碼方式對與會者進行編號，如 096 G F01、101 G F 05。第 1-3 碼代表最後執行年度，以數字表示；第 4 碼代表與會者在計畫中的性質：「G」代表政府官員 Government，「W」代表專案經理人。第 5 碼代表受訪者性別，「M」代表男性 Man；「F」代表女性 Female；第 6-7 碼為與會者流水碼。如某受訪者代號如為 099 W M06，則可以是 99 年完成的那個案，是專案經理人，是男性、受訪者流水號第 06 號。

表 3-2 參與焦點座談來賓代碼說明

欄數	項目	內容	代號
1-3	最後執行年度	年	095-101
4	人員性質	政府官員	L
		專案經理	C
5	性別	男	M
		女	F
6-7	受訪者流水號	1~8	

3. 資料分析：

為有效掌握本研究的主題，本研究的資料整理分析分二部分進行之。第一部分乃依各旗艦計畫之計畫書，整理出各計畫之之主要內容摘要，以理解各計畫的全貌，而避免將各計畫予支離破碎(見附錄一)。研究主持人及共同主持人進行訪談前，先閱讀各計畫書，以對各計畫有基本的認識。

再者，為掌握各計畫執行共同性及差異性，並真實反映受訪者(及參焦點座談者)的看法，則進行逐字稿的分析。藉以尋求資訪談及座談資料中相關的連結，並依據研究目的分析資料重點進行資料分析與整理。逐字稿分析，則依質性分析的一般法，透過開放性的編碼方式，找出每個訪談問題的關鍵句、關鍵字、相關

的主題，再進行統整歸納。

表 3-3、本研究訪談團隊及社區數(執行完畢達一年以上者)

年度	提案單位	計畫主題	參與社區數
94-96年	彰化縣埤頭鄉豐崙社區發展協會	五村結社協建社區福利家園	9(96年; 94年5社區; 95年6社區)
94-96年	高雄縣大樹鄉溪埔社區發展協會	用愛編織社區關懷網	9(95、96年; 94年7社區)
94-96年	屏東縣屏東市歸來社區發展協會	平安幸福站建置計畫	9(96年; 94年5社區; 95年6社區)
95-97年	嘉義縣民雄鄉西昌社區發展協會	在嘉安老，打造老人的快樂天堂圓夢計畫	8(96、97年; 8社區; 95年6社區)
97-99年	台北市北投區吉慶社區發展協會	社區結盟營造福祉健康網絡—臺北市北投區福利化社區旗艦計畫	10
97-99年	高雄市三民區高泰/民享社區發展協會	後驛有愛·幸福三民—建構後驛地區愛的關懷網絡計畫	7(98、99年; 97年6社區)
97-99年	台南市北區大港社區發展協會	讓愛飛翔、厝邊頭尾親入圓夢計畫	6
98-100年	桃園縣觀音鄉保生社區發展協會	社區關懷網老手帶新手福利向前走計畫	5
98-100年	嘉義縣竹崎鄉紫雲社區發展協會	「一代『嘉』人—『竹』夢踏實—『崎』步走計畫」	5
99-101年	彰化縣鹿港鎮南勢社區發展協會	打造「老有所養、壯有所用」鹿港新樂園	9
合計	10案		77

第四章、研究發現

第一節、各社區團體的主要運作及合作方式

一、旗艦計畫的合作模式

透過與社區、公部門及專業經理人之訪談後發現，旗艦計畫的合作模式大致上可分為幾個模式，其一為由公部門主導，其二為由社區自主發展，第三是公部門與社區共同策劃與執行，最後則是透過外在資源之協助以進行合作與執行。

(一) 公部門主導

由訪談結果發現，在公部門主導的合作模式中，主軸來自於各縣市政府於中央所規劃之計畫後進行主要之規劃，前期大多是由各縣市政府或鄉公所等單位之承辦人員進行計畫撰寫，有初步架構與藍圖後再開始邀請社區參與。

其實九十四年第一個旗艦計畫，就是中央下來，其實我們縣市政府也不太知道，只知道應該有一筆蠻可觀的經費可以給社區當時我們的做法就把二十六個鄉鎮的公所啊，承辦人課長全部都找來，甚至到他主秘的層級我們都找來開會，開會中就說我們中央目前要推一個計畫，可是這個計畫依規定要持續三年，諮詢大家的意見... (096GF01)

就是由縣政府，早期的○○縣政府跟○○鄉公所....做一個競爭型的，拿到我們內政部的...痾...旗艦型計畫案....那是九十三年拿到，那從九十三年開始開會九十四年，到九十六年，整個就一個成果展出來... (096CCF08)

整個計畫是以這個網為，就是最主要的計畫嘛!...這個網，當初是鄉公所做，主做...嘿!他做主導，...就是幫忙協調整個社區的運作...嘿阿!就一起進來做的時候，那個經費整個就在鄉公所那邊....雖然掛名是掛溪埔，但是 handle 是..○○社區...但是整個控制的在公所...經理人... (096CCF08)

計畫書那時是縣政府，跟公所跟我們這些...那時...其實那時全部動筆去寫是...那個縣政府李○○拉！...李○○現在在市政府，他承辦的...阿他在下去寫，寫一寫在...要寫之前有跟大家討論...寫完再大家一起討論阿...再拿來討論...哪一部分...哪一部分要在加、要剔除，有重要、不重要...阿...去溝通...要取那個名字，也是大家一起下去做的...（097LCM09）

○縣會做旗艦比較特別是因為我們有我們自己的旗艦計畫，不是每年只有一組，而是我們整年都在推有關於這個提案的部分，也是辦多次的說明會讓他們自由結盟之後讓他們自己去討論他們要提出什麼方案，才透過徵選的方式，我們是透過審查會的方式，我們從五組裡挑出三組...（100GF03）

旗艦計畫剛要孵蛋那時候，是決定社區，是通過公所說說明會..那時幾個社區，○○社區跟○○社區，我記得還有○○他和○○一樣在同一里...對，就是幫他們相挺..一半是新的要學，那一半是相挺的來就對了...（101LEM04）

他寫一寫然後我們我們我們開座談會....阿再來討論這樣....阿趕快來討論說阿這樣要哪個設計去弄.... 應該是大家應該是這樣啦，對阿，現在就你說如果像是核銷方面，核銷方面都是我自己在用...統一核銷...（096CCM03）

我們是三年的計畫，然後第一年的話是五個社區，然後越來越多，到後來第三年是十個社區的共同的參與這個旗艦計畫。那因為第一年的計畫是那個縣府的課長去擬訂的，那到第二年第三年旗艦計畫才一起共同的參與...（100WF08）

縣政府也蠻積極來參與這個計畫，當初是經過評估個個區裡面，那時候是鄉鎮，哪個動力比較強，這是我們第一個評估的指標，再來就是裡面可以找到稍微有經驗的社區，後來我們縣府評估○○社區比較有這樣的條件，那個時候提案的過程是透過我們縣政府請公所召集他們鄉鎮裡的社區來開說明會，去推選這樣的社區...（096GF01）

公所就召集所有○○地區的社區，到○○社區，因為○○社區確定他想要做，就招到那邊去開會我們現政府就當列席人員，然後由公所主導，我們就去開會，大概也就是說明了一下○○社區這邊想要推這個計畫，他就舉手說我參加！他就想說，反正我社區是全新的一張白紙，既然有這個順風車可以搭，說不定我可以在

這裡成長也不一定，那個社區一引頭之後就陸續有人跟著進來... (101GF05)

○○社區的旗艦計畫比較特別的是那時候也剛好中央在推關懷據點，那個時候就是○○社區有意願去做，但是他其實沒有人力，白天可以出來服務的志工只有三十個，其他的社區更不敢做，因為剛起步而已所以那時候我們就變成是鼓勵社區將僅有的人力貢獻出來，湊了六七個社區後，最後變成一個四十個人的團隊，這四十個人我們就用旗艦計畫去做培訓... (096GF01)

那時候地方政府就說要推「找幾個社區有在動的，那時候稍微有在動的社區」，它(地方政府)自己去點名，把這些人點出來，A 社區、B 社區、C 社區、D 社區，後來那幾個寫計畫的人通通都沒有在，全部都換理事長了，剛好交接，只剩下一個沒交接，所以他就變帶頭的。(100LCF28)

地方政府就說「阿好(台語)，來做大旗艦」，就開始推，它在各區召開說明會，因為我們區是一個蠻活潑的社區，區長也很熱心，他把我們一批人找過去區公所聽什麼是大旗艦，...我們第一次聽完後就開始有點聯絡，聯絡說「阿大哥，這個看來我們可以來做喔！來試看看」，這也是一個很好的機會，沒有那個管道，沒有那個機會，都不了解做到什麼深度，有什麼樣的資源我們一起共享。(099LSM26)

○○鄉的社會科理事長...他真的很認真...他也很認真，給我們鼓勵，說做看看，我們縣內沒人做...說算是，○○社區下去做看看，去拉拉看，因為我們○○鄉看可不可以起來.... (097LCM09)

(二) 社區自主

在計畫開始之初主要透過社區內部開始進行，並藉此計畫之生成與進行，逐漸從單一社區發展成社區共識，同時有訪談對象認為藉此旗艦計畫之發展與進行帶動了整個社區，也更凝聚了社區的情感與目標，使得工作的分工與執行等面向上更加的順暢。

那時候就在思考說，因為我們已經有一點經驗了，他們接剛開始要做，他們在做的事是我們以前在做的事，我們做過的事，過程中有一些眉眉角角的我們會比較知道。再來就是，政府吩咐要做老人、婦女、小孩，這可能有 10 個社區在

做，提案裡面可能有三分之一是雷同，那我們兩個合起來做呢？那不是有三分之一的資源可以省起來，可以更好發揮。弄到後來就是說，單打獨鬥乾脆不如大家來合併，減少資源的浪費，讓資源用在刀口上，當初也是因為這個想法，所以才會想來做旗艦。(099LSM26)

動機就是說，我們 OO 地區，有大概兩、三個是成熟社區，有一些潛力社區，也有一、兩個是剛起步型社區。整個社區的結構上，我們是認為有需要來結合，大手牽小手這樣的結合，來建構 OO 地區社區營造的福利社區化工作。

(099LEM24)

第一年沒有，但是當計劃好像通過的時候，總幹事有召集大家來，把那個通過的計畫內容讓大家知道，然後還請教大家說，針對大家的需求有什麼意見，或是有什麼要增加的.. 拿出來討論。(101CCF06)

但是我們計畫是要計劃送出，政府不一定要接我們的計劃。我拜託公所（開說明會），因為你要邀約人一定要在公所才有公信力對嘛，說發文，再來在社區開會，因為我們○○社區是做這個旗艦計畫。...說明會之後我們跟他說，可以說你對社區的，大家都不知道怎麼做啊，包括經費申請，那社區來陪伴我們成長。公所說他是新的什麼都不會呀... (101LEM04)

旗艦計畫....主要是在利用這個計畫，慢慢就是說將整個鄉的社區都納入進來說說參與這個計畫裡面原本是有這個計畫，就是說一年一年一直增加社區進來參加，本來是說只有五個社區再來就是說看是不是能夠再來說擴展出去看看 (096LEM01)

整個鄉，整個社區全部都來帶動起來阿捏，納進這個計畫裡面這樣...對，那時候就是○○社區這個這個龍頭的母雞們對吧擴展到各個社區的小雞，全部以他們為主體，然後我們來分擔各項的的計畫... (096CCM03)

其實這個最大的作用，我是覺得說凝聚這個社區的整個力量...喔當然這個社區凝聚出來，我們所有整個○○鄉的社區阿就是旗艦把它做起來這樣...因為這個旗艦有時候這個活動不是都各個都這樣那樣...這次來我們這裡，下次再去別的社區這樣啦，類似大家比較有凝聚這樣啦... (096LEM01)

旗艦計畫這個部分呢在要參加內政部的方案之前，其實我們在縣政府準備其實一開始就有在試RUN了...其實在○○社區在帶的時候，其實有一個母雞帶過他，所以他們在經歷上他們麼分享其實是非常多，他們在透過旗艦的運作過程當中，其實他們一直不斷的在拋出資源... (100WF07)

那我覺得可能就是第一年計畫就是有縣政府那邊去擬訂出來的，然後他們比較想要的就是可能出其把那個社區的人找出來，因為那個社區的人很重要，社區就是有辦一些志工的訓練，到第二年第三年的時候我們社旗艦計畫的時候，大家共同擬定的，一起擬定出來的...那我是覺得藉著就是每一個月都會辦聯繫會報，然後社區都會把自己的一些需求還有想法講出來... (101WF08)

但這三年來餉，我發覺在社區餉，大家都進步很多，到現在我漸漸有為，我距離 18 號的中華就職網要辦一個社區培力、無限有力，市長有特別來，我特別跟他說怎樣呢，一般社區要叫人都很難叫，我們 3/28，我們一座橋落成，我們總幹事幫我調人來，因為我們在社區大家都是很好的，總幹事叫大家過來就是過來，所以說，有做這個旗艦大家感情變得很好。(101LEM04)

(三)、公部門與社區合作

第三種合作模式為公部門與社區共同進行策畫與執行，在部分縣市的執行上雖然仍是由公所或縣市政府承辦人員進行計畫之撰寫，但在計畫生成之初為與社區一再的開會、討論找出社區中具備的能量與人力後，再著手進行規劃。

那時候想要做旗艦計畫，那我們(提案社區與政府承辦人員)共同的想法...以後台灣老人越來越多，想一個方法怎麼協助老人，因為老了之後就是健康問題，還有照顧問題。.....其實 OO(縣市名)政府只跟我接觸，我拿到計畫了，我是一個一個社區去拜訪他們理事長，請他們進來幫忙，跟他們講說請你們送志工來，我們幫你訓練。然後計畫裡有社區說明，那時候就 OOO 老師跟我們一起去社區說明，說要做哪些事情，主要開始執行就變成落到我們這邊來。(096LSM16)

我們就大家找一找一起來開會....溝通，到最後...大家有意思後，再說針對的是做什麼部分，是做哪一份...先有一個共識...再大家討論要做什麼...還沒，阿到最後講一講，接著討論，討論完了！再決定說，有沒有要做...有要做，再來說，

到最後你是從哪個方向做，要做什麼範圍，兒童福利、老人福利拉!什麼的...算是說我們是與縣政府大家一起討論，大家互相討論出來的...大家提供意見出來，大家看是要怎樣...這前前後後討論很多遍了!討論很多遍，才有... (097LCM09)

這個當時後計畫的申請的過程是公所的人員為主要的這個撰擬啦，那公所的人員提出了這個構想了以後，然後請社區的人，社區有幾個社區一起來討論然後最後就提出去了。那提出去以後回來有再經過社區的人士的確認，痾所以事實上也就是說這個案子的提旗艦計畫的內容並不並不是由下而上，是由上而下的...審核出來了以後，那麼就看提案的社區來共同來討論看看說有哪一些有興趣或者是哪一些有需要的社區就去申請... (100LCM12)

那他們在之前討論的過程當中其實我這邊會先下去跟他們的社區先做一些討論，要跟他們講說可能他們在這方面可以多作些什麼，也會在跟他們討論，那當然我不是(他們是誰?)其他的社區，那跟他們討論的過程當中，不只是做針對理事長，因為我也會跟他們的總幹事志工的夥伴我們會一起討論，因為有些時候理事長白天要工作那我可以等他們就是志工或總幹事他們，那我也會跟他們一起出去做訪視或者怎麼樣的一種服務過程方面的.... (100WF07)

我覺得那個過程是很倉促的就是問理事長說接下來可以辦的活動，有項目先去各個社區去問，然後問好之後，在討論看有哪些要執行的，確定要挑好的三個之後，計畫就寫下去，就會比較倉促，在前面討論的過程不是這麼的完整就是這個社區的需求性因為可能大家討論出來的是(所以你得角色是工作)主要是到各社區看看目前計畫執行的狀態，就是在各個社去看可能在計畫執行前社區需要的去協助的部分..... (099WM06)

(四)、專家學者的協助

最後一種合作模式，除了公部門與社區的人力外，亦邀請附近大學的老師進行輔導與協助，期待透過不同角度之思考引發出更多的火花;整體運作的過程中，專家學者扮演重要的支持及協助角色，透過其指導以帶動社區內的動力，亦能了解社區的需求以適時的提供協助，不論是縣市政府、公所或是專家學者的介入輔導，對於社區推展旗艦計畫是有其必要性的。

社區做得好，對整個的社會改變很多，...我們這個專案社工，他是半路出家，第一個是那個社員，那社員到 9/1 號剛走，走了但是這邊不能沒人，那第一點因為我們經驗沒有，所以我們在地的聽○教授的問題，都沒有聘請，那裡面有一些，我才發覺下次要做一定要先有教授介入進來，可以幫我們指導，可以做我們的輔導老師（101LEM04）

我們是評估社區的能力部分，所以我們就是評估社區的能力，很重要就是剛剛大家有提到鄉公所的部分，那很幸運的是○○鄉公所的承辦很有經驗，也很肯投入，那再來就是我們也有地利之便，我們也邀請到○○大學那時候○○鄉是○老師，那就是從我們聚集這些社區，宣導觀念，要去進行的時候計畫書的撰寫還有溝通，那我們也開過非常多的會議，然後那個時候我們又討論說，那大家到底想要做什麼，大家就很期待又有很多想像...（100GF04）

○○社區總幹事他就是只要社區有什麼需要幫助的他就會很熱心的很熱情的去幫忙，那可能有些社區在後其有些社區可能為了要做評鑑為了做資料可能有些社區可以跟他要資料可能不會那麼大方的給你，可是我們社區的總幹事就是很熱情。有社區想要社區有想要資料的話你只要想學他都會很大方的給你，那時候初期的時候我們還有聘請○○老師跟我們到各個社區去了解各個社區的需求是什麼然後怎麼去協助他們，然後還有額外縣府的社工員他也很認真，公所有一個課長他也很認真。那時候就是他們也都很積極到○○社區帶起來...(101WF08)

其實這個模式在第一年的時候就執行的話會對整個旗艦計畫比較好，因為從○○老師進入之後，慢慢的那個社區成長就比第一一年要快第一一年的時候沒有老師在帶，也沒有透過課程的訓練，這中間大家的互動其實都會比較疏遠...(101GF05)

固定一個老師的那個，就○○社區的經驗，我覺得很重要，因為包括我們現在的○○社區雖然有一個固定的指導老師...（101GF05）

輔導機制裡面我看到的我們的社區對老師的信賴，常常有時候在方案的指導上面，合作關係一句話就可以破解，專家學者的光環對社區來講，專家學者一句話在我們○○縣市來講比縣市政府還有效，我覺得輔導團在旗艦裡面有他的必要性，包括我們福利社區化的引導...（100GF03）

因為○○大學，也是會往我們這裡來...當然是重要...一定重要...會建議社區說他要有一個固定的輔導團隊...如果有是最好，有是最好...當然的，這是重要的...變成他說這個他說那個，這樣沒沒，...一直走下去會建議衛福部新的案子，...就是固定要請哪個輔導團隊...可以啦可以啦...社區也是需要教育...這樣更好...會越來越好，專業人士輔導當然是更好...(097CCM10)

覺得在這個計畫裡面，那隻母雞很重要。然後覺得縣政府的一個角色，縣府公所得角色還有輔導老師的角色都很重要，那當然這三年計畫裡面可能溝通會有小爭執會變成共同討論之後，會有一個透過溝通會有一個更好得想法，就透過旗艦計畫可能就是每次的開會社區都會去分享...(101WF08)

(五)、計畫推動歷程

在計畫推動的過程中，透過公部門及社區的結合模式，進行整合與方案執行，亦在三年的歷程中依序建立與發展出屬於自己的工作模式。

旗艦第一年是 OOO 基金會來推動，那 OOO 基金會是以單向的計畫撰寫，然後專案經理人也是由他那邊做整合，所以當時跟社區的互動就比較欠缺。當第一年下來，大家覺得這樣學的東西會比較少，所以第二年才改變方式，那這樣的方式下來，顯得就比較符合社區的現況。(099LCM19)

旗艦計畫第一年是志工培訓、人力培訓、資源尋找、資源連結，還有學習這幾個社區的運作，第一年倒沒有什麼，就是建立彼此的磨合，最主要是人力的培訓。那確實第一年在這方面也做得不錯，把很多志工人力都挖掘出來，才有第二年、第三年這麼順暢的運作。進到第二年就很豐富，應該有十幾個福利方案在做，包括連續的志工培訓，老人、婦女、兒童、身障，幾乎每一個面向都有做到。(099LEM23)

寫計畫是沒辦法，寫計畫都我們幾個自己寫...這個前後也沒變化...寫的比較沒變化...核銷也沒辦法...要給她幫忙有辦法，我們叫他做什麼做什麼有辦法...如果我們說要真的那要考慮到文書處理.... (097CCM10)

這個案那時一年差不多一百萬左右啦...計畫...計畫也是由公所那邊那個那個寫的...那時候去內政部做簡報也是他寫的，...事實上那個時候都是他構想以

後...我們這邊的做法都是可能可能是依公所去那個...嘿對，意思是類似說他寫好下來之後再分配... (096CCM02)

原本○○(縣市)在參加各種研習或內政部有辦相關的培訓或者觀摩，他們會用已經有得過獎的...然後第一代的旗艦計畫因為參加了內政部發表的發表會，回來就非常鼓舞，然後就想說別人能我們也能，我們也可以把高雄市做得很好，所以是一種非常自發性的聚集，當時市府人力也沒有很多，所以我們就安排一個團隊進去輔導，包含幫他們事前的協調，協助他們撰寫計畫，其實就是前端的東西，其實我們前面兩個計畫幾乎都由學校團隊輔導進去比較多，市府人員都是一個協助的立場，或是在其他方面需要支援的時候我們會提供支援的角色，在主體部分我們期待是用學校專業團隊去介入，但是當然也會有些問題，所以說這時候○○社區是這樣子開始的…… (099GF02)

二、計畫結束後的後續合作

在旗艦計畫結束之後，透過訪談對象得知，後續的合作模式主要是延續社區間已成立之合作聯繫網絡，隨著社區意識愈來愈聚集之後，不論是活動訊息、資源與經驗等有更多的分享與協助，當整體的合作模式步上軌道之後，即使沒有旗艦計畫或是公部門在後面的推動，各社區間仍然能自主互助地安排與進行活動。

以前我們理事長聯誼會是這樣子，一個月走動學習、一個月公共論壇，那個時候做得蠻不錯。……合作方案倒是沒有，因為現在都是各個社區自己提案，做它想做的，那我們也嘗試，有提案的社區，基本上還想動，那這些社區大家來結合，互相分享，一同成長，我們也是希望有這樣的功能存在，總是一個組織比沒有好，只是我們組織目前來講，沒有立案。 (099LCM19)

○○社區是母雞嘛!...提案社區拉!...然後就是○○社區、○○社區...總共就有八個社區嘛...後來到九十六年，九十七年的時候，這個關懷網已經結束了...○○社區已經來這個關懷網...所以我說有，母雞帶小雞有帶出來... (096CCF08)

我們這個旗艦計畫結束之後，各社區之間有合作……一樣，一樣這樣...照那個模式走...也是照這樣...原來就是說因為因為那時候原來的合作，公所給我們的

就是只有關懷據點這一個部分...嘿，輔導團隊，所以我們現在也是互相一個協助啊，到現在還這個樣子...沒變..那我們這個旗艦計畫...沒有，各自社區的，沒在公所了..公所沒有掌權了...各社區在各社區的...那個輔導團隊在運作...會互相支援，是變成朋友像朋友之間互相變成互相...（096CCF08）

這個旗艦計畫後來公所用，丟給我們的時候我們就是就是生活輔導團隊真的到現在都還很好...生活輔導團隊他他原來的是很早開始的是一個禮拜的討論嘛...但是變成一個是我們自己之間的朋友之間的社團...團體的團體..啊所以他現在現在主要的互動是互相幫忙嘛，互相執行工作...（096CCF08）

現在有的旗艦計畫拉起來，拉起來之後，拉起來後是照這個拉起來...但是沒回到原來那...應該回檔拉!...有拉~這時候應該有拉!...如果你以我們這來說，大家都很好...差不多那些工作再做...維持在高原期，甚至再上去....我們可以說我們是在上去...（097CCM10）

旗艦計畫結束後，本來的合作模式，有繼續...有啊!怎麼沒有，一樣有...我就是要跟你說，我們○○縣市有一個○○協會...○○老師成立的...裡面都我們這邊的理監事，他們也是理事的...就是利用這個模式給各社區輔導，他都做輔導員做講師耶！...初階進階的成熟起來..大家都有起來....全都有起來，所以說○○協會，他的功能也有這個，我們的理事長...跟旗艦有關係...他是這個小魚..其實我們是因為旗艦以後....以後才辦○○協會的...（097LCM09）

我常說社區要做什麼，第一個要有永續，永續一定要有人接，雖然不是很漂亮，但是一定要有那個心才可以做。（101LEM04）

○○社區跟○○社區他們參與這個計劃成長非常非常多...我們說的是○○總幹事...是我們大家對他很依賴....整理一個平台出來這個也是實際上...我們是只有說那個平台可以當第一，那當第一的時候，○○專員這個另外的平台可以當第二，因為他是跟我們直接接觸的，那○○總事是站在後面的，雖然他是站在後面的但他是整個關鍵，他在後面指導...因為沒有他這個平台可能就做不起來了...因為沒有他跟○○專員可能這個平台就做不起來了...（101CCF06）

旗艦計畫經費結束後的後續合作，我們原來這 10 個社區，彼此之間有訊息

交流、情緒支持、經驗交流的鼓勵....私底下也會..... 嗯...○○跟○○我們都有，然後我自己跟○○還有做合作...我們比較沒有提什麼大的計劃，所以我們就比較沒有...有啦有啦，互動有啊...（101CCF06）。

其實這個最大的作用，我是覺得說凝聚這個社區的整個力量... 喔當然這個社區凝聚出來我們所有整個○○鄉的社區阿就是旗艦把它做起來這樣...都有都有啦...因為這個旗艦有時候這個活動不是都各個都這樣那樣...阿沒有啦她那個好像也是說有分開啦，這次來我們這裡，下次再去別的社區這樣啦，類似大家比較有凝聚這樣啦...（096LEM01）

經過這個旗艦的話，每個社區都成長的很快，你像我們○○社區，旗艦計畫沒有做我們就我們也做做很多年，你像我社區八年當中，我們我們○○社區跟別的社區不一樣，別的社區好像是屬農村型的，阿我們比較像都市型的...我們屬於比較文化方面的，你想說某一些研習班的我都很努力去申請，這個書法、運動團隊啦，還有什麼英文日文什麼我都給他請，內政部、○○縣政府都給他請來做這樣...所以我就覺得說有成長很多啦...（096LEM01）

對於這個計畫的效果基本上是認為透過這個旗艦的計畫，旗艦的計畫形成的一個團隊，那這個團隊也就是說參與的各個社區形成了一個在這個這個聯繫會報，透過聯繫會報，輪流到各個社區去辦理，那以及這個參與在旗艦中的社區，所以他們會辦什麼，如果各個社區辦活動的時候，辦活動的時候，那其他的社區會共同支援，共同支援，那這個共同支援的這樣的一個概念跟一種方式，那到後來也成為各個社區在旗艦計畫之後的延續的主要的特性...（100LCM12）

旗艦參與過後他們的這些會有一些慢慢的轉變出來，那社區更甚至說社區的一些相對性的一些比較有能力的一些有能力的志工夥伴，他們會願意出來因為他們看到社區在改變，會願意出來做變動或者服務這樣子...（100WF07）

在帶的過程中有一些旗艦計畫是後來有慢慢辦很多活動的，他們就會主動問說哪可以請哪一些經費送哪一些計畫去辦理可能去申請經費辦理活動，那有一些社區很厲害...那其實我覺得我們旗艦裡面的小雞跟母雞資源都有共享，然後譬如說計畫書不知道怎麼寫他們都會很大方互相分享:那時候我去旗艦很倉促，我記的那時我覺得我不會還蠻開心的....（099WM06）

在對於縣內的輔導計畫內，我們把旗艦計畫各組的推行有一個人事會報，會邀請其他沒有參與旗艦計畫的社區一起來參加，那這個是還不錯的輔導計畫，就是有時候我們會請參與旗艦計畫的社區去分享...100 G F03

整個方案結束之後，里長體系的如果他還有持續選上里長，內部的運作就還不錯，若沒選上的話就掰掰了，就是之後就沒有什麼繼續持續的但得獎社區組成一個聯誼會，但是最後他們還是組成了，他們會希望透過聯誼會的方式去母雞帶小雞我覺得能不能還是要看這個社區的本身領導者的特質。..... (099GF02)

有什麼活動「來、來」，好的課程我就示範「來大哥，來這有送東西」，譬如說像 OO(社區名)在辦活動，因為我有很多童玩，整套就借給他，我要煮椪糖就去借他的，我們都是資源共享.....因為三年了，他那邊有什麼東西我都知道，大家資源共享，互相支援可以省下很多錢。(099LSM26)

我們不但要傳承到別的行政區，我們就是傳到○○縣市，○○縣市是我們第二代，把這個艦隊交給他們，交給他們我們不是就退場，我們還是在輔導。 (099LEM24)

我們這邊現在還是 run 得很好，雖然結束了，但像兄弟姊妹分家，現在自己去弄自己的，有時候回娘家就開始講「回娘家，一起來推」，目前還有聯繫會報在開，有必要的時候還在開，都有紀錄。(099LEM24)

後來三年結束以後，本來地方政府叫我們繼續做，我後來推掉，我說社區的事情我們○○社區一直做主導單位，我覺得要永續的話，給別的社區一起來協助...等於說給別人起來。後來那幾個社區就形成一個○○社區，他們就互相運作現在○○社區聯繫的就比較少，就是回歸到各個據點自己去做。(096LSM16)

三、得以持續合作的主要原因

從旗艦計畫的開始到結束，還能持續合作的原因大致上來自於過去是透過引導式、邊培訓邊做的方式，因此在知道整體的目標之外，亦透過做中學，實質上得到更多的技術。

要結束的時候，我們就想說是不是這樣散了？大家走了三、四年，是不是就要這樣說掰掰？我們也覺得蠻可惜，我想說反正 OOO(縣市名)政府還有旗艦社區，那就大家分，比較成熟帶一個，各區先帶起來，帶起來後我們還會回去看那沒參與的幾個社區，是不是先把他帶回來。(100LCF28)

整個區好像很多朋友，結合很多朋友。所以在這中間不但成長，還變成人家說交陪(台語)，一個好的交陪，我們現在要是缺什麼，向 OO(社區名)打電話，他也會說 OK 過來阿，這個就是旗艦後續我們現在看到更好的東西。(099CSM27)

邊培訓邊引導拉....邊教這些老人...有叫那個老師來嘛!然後就辦引導式的....阿就是我剛才說的這個部分...邊培訓邊做...(096LCM07)

總幹事扮演很大的角色，因為其實在第一年那時候，我只是觀摩的時候，有很多社區...連我社區都是，我只是在我社區做自己的事，可是總幹事就像是一個敲門磚，...然後去啟動他們想要學，或是覺得看到一個目標，或是有一個藍圖，哦~我可能社區可以朝向這個方向。(101CSF05)

這隻母雞很重要，那這個母雞要有...要不辭辛勞....熱忱還有耐心...對，他就是這樣呀，不管什麼時候叫他，他都一定會盡量就對了，如果他正在忙，他忙完就會過來了...應該是陪伴....對，他是一個核心，然後他是讓你覺得他就在你身邊，然後陪著你一起走，你不是說這樣子抬頭看著他，你會覺得他就在你身邊，伸手就...(101CCF06)

得獎社區組成一個聯誼會，但是最後他們還是組成了，他們會希望透過聯誼會的方式去母雞帶小雞我覺得能不能還是要看這個社區的本身領導者的特質...(099GF02)

但是在討論到說這個是不是一種後續的合作機制的時候，其實是有也並不完全是，因為這個所謂的合作的過程比較像台語的陪跟，互相的這個應對齣應對啦，陪對啦比較像陪跟也就是說禮貌上你來我就去這樣...那當然事實上各個其他的這些美麗的社區齣參與的這些母雞帶小雞的這些這些社區，他們在這個社區的旗艦計畫結束後是不是有繼續，那麼○○這個社區是有有繼續齣，對於這個社區的能力的提升問題..這整個過程中大家，覺得這整個過程中說他的能力是有提升，

能力是有提升。(100CEM13)

透過旗艦的運作過程當中，其實他們一直不斷的在拋出資源，譬如說他們有去到哪個地方有去申請到什麼樣的方案，他們在旗艦之外的一些，譬如說清潔那一塊他們有參加環保小學堂或者相對性的社區聯合的部分會另外組成在一起，那他們在資源分享的這個部分呢很多，他們在透過旗艦的這個部分再來的部分就是說他們他們各個社區有辦小活動的時候其實整個旗艦的團隊都會下去支援(100WF07)。

這個旗艦計畫是帶動了這個氣氛，那至於說整個計畫裡面是不是有原來有沒有去設計一個怎麼樣母雞帶小雞，促進小雞能力提升的計畫，原來沒有，所以原來的在整個所謂的母雞帶小雞所謂的帶其實是一種什麼，他不是有意的去規劃設計，一個帶動變化成長的過程...(100CEM13)

覺得說一個計畫他原本操作的概念之後在這個地方產生的影響，就這個部分來講我覺得我們這個計畫算是有帶出一些後面的效益，那如果就社區發展協會本身的能力的持續，...可是那一段時間因為有的團隊的協力陸續發展出來的比如向關懷據點，都還是不錯，反而是關懷據點這樣的工作支撐了社區發展協會的運作，那這個是我們這邊的經驗。...(096GF01)

另外受訪者亦提到，還能持續工作的主因之一來自於社區內部自發性的力量，在看到社區的轉變與成長之後，社區的人願意出來幫忙，不論是文書、活動或是志工的部分，有更多主動性的協助。

事實上，文書強這個強不強還是其次啦，最主要因為我想過事實上要回去理事長他那個比較大...先天條件，熱心...他的認知的觀念...文書強也是要多方面的配合，因為社區事實上社區要做文書這一方面齣也是重要...(096LEM01)

我們主要我們計畫和核銷我們那時候是，我們庄裡面有一個原本有一個是在公所做主任秘書退休的...阿所以他來幫忙我們，阿所以我們的計畫、核銷啦都是他做的，所以我們的核銷是完全沒有問題的...我們社區是從旗艦才開始在運作的，之前都沒有在做...主要是主要是你社區的人願意出來幫忙，會的人願意出來幫忙，這個工作就很好做了...(096CCM03)

旗艦參與過後他們的這些會有一些慢慢的轉變出來，那社區更甚至說社區的一些相對性的一些比較有能力的一些有能力的志工夥伴，他們會願意出來因為他們看到社區在改變，會願意出來做變動或者服務這樣子... (100WF07)

有一些協力社區在剛開始他是完整平靜的，沒有在參與得透過旗艦計畫可以去看其他社區有哪一些資源來辦活動，所以就變成說透過剛開始沒有任何的活動在參加旗艦計畫之後，...然後就辦一些課程，所以一開始不會辦活動可是到後來會自己寫計畫書、辦活動申請經費這樣子，然後在自己辦核銷，再來就是母雞的角色很重要，因為像是在○○社區他的總幹事只要社區有需要協助或者是幫忙得話，他都可以把他的工作丟一邊，直接去逛到社區.... (101WF08)

我們縣政府會把志工服務推廣中心跟社區放在一起，我們會覺得說是不是在地的一些志工團隊可以來幫忙社區，那這個我們做了幾年了還看不出很好的成效，我覺得可以再努力。○○社區做了三年之後，○○社區是個很偏遠的社區附近的資源也不多，但我們碰到很有理想的理事長與總幹事，在做完三年之後第一個桃園也有旗艦可以支助他，所以他可以一起做，很大的改變大多都換了，更新了他再來一百零一年後的旗艦已經不一樣了，帶了一些比較沒有在動的弱勢社區，之前跟著的也有在○○縣市做一個提案母雞社區，這大概是在結束之後我們的一個狀況... (100GF03)。

我們○○社區那時候，來參與協力社區就是說，我們九十四年拿一個幸福營造社區...我們○○縣也是有得名，我們那時候得第三名...，我們算是說農業社會你知道嗎?...大家都比較害羞，在裡面工作，現在就是說我們拿完幸福社區後...一些人才會走出來...我想說，如果有旗艦計畫來做，我們更可以學習、可以成長，提升我們的那個，算是說社區的生活品質，因為你...嘿!所以進來參加，所以我們的志工會越招越多..... (097CCF11)。

最後一個原因，則是透過旗艦計畫的執行，在當地所帶來的影響與效益，除了帶起了關懷據點或是工作團隊逐漸凝聚了相同的共識與經驗，再者亦是實質為社區帶來的效益如農產品、活動等特色，透過這些也促使更多人願意投入相關的工作中。

一個計畫他原本操作的概念之後在這個地方產生的影響，就這個部分來講我

覺得我們這個計畫算是有帶出一些後面的效益，那如果就社區發展協會本身的能力的持續，坦白講在那三年我們比較沒有著力在理監事的活動部分，相對於這樣也比較因著改朝換代之後就，可是那一段時間因為有的團隊的協力陸續發展出來的比如向關懷據點，都還是不錯，反而是關懷據點這樣的工作支撐了社區發展協會的運作，那這個是我們○○這邊的經驗...（096GF01）。

第一年他們是全部的人會一起跑，到第二年他們的活動比較成熟就分成北中南因為○○鄉是狹長的，所以在三年是把這樣的機制有建立起來，相對這樣的機制有在做當地的婦女培力的工作，我覺得那三年比較大的效益是在這兩塊，那包括這些培力的婦女在社區是比較主導的角色，甚至有人後來改選之後成為社區的理事長...（096GF01）

因為旗艦計畫還可以推展我們的農產品出來，我們有水耕還有算是牛奶棗子都在旗艦計畫，成果展的時候推展出來，然後讓他們的棗子，可以讓我們民雄這裡的人都可以接受...這段時間志工的變化....也是很多，關懷老人....那時候有...那時候...我們在做幸福社區的時候比較少，旗艦就..因為那比較多節目就比較多出來.....（097CCF11）

我是在想他就有在辦，他算是...那個社區的一些活動，一有得獎...大家都有得獎...如果說用那個獨立的寫計畫能力-執行，寫計畫執行跟可以順利核銷，用這個角度來說....現在都可以...都有辦法....（097CCM10）

透過旗艦社區這個計畫後我們就是開始社區有上軌道這樣...有沒有到轉骨的程度...嗯，我們..像我們這樣推以後，我們○○社區就是參加這個○○縣這個評鑑我們得到那個績優社區..有差阿...另一個○○社區後來還有參加○○計畫，現在做的很好，我們○○社區現在做的很好...（096CCM03）

四、未能持續合作的原因

透過訪談者的回應指出，在旗艦計畫之後無法持續合作的原因有幾個，如政治、經濟、人員...等問題，其中政治問題所指為據點理事長改選後的延續性問題，因理念不同或經驗無法傳承而無法持續進行原先執行之計畫與方案。

人口外移或社區人員的流動，亦是造成社區內部及社區與社區之間之合作中斷的主因之一，年輕人口因工作與經濟的考量，外移就業，另外則是較少時間參與社區活動以提供服務等，進而影響甚或中斷合作模式。

那時候就前理事長他那時候跟公所的關係就....那個成長的關鍵好像不是來自於母雞帶小雞...好像作用不是很大....那就看各個社區的性質，他們他們社區就是ㄟ那時候可以說○○縣○○鄉最大對不對...阿就他們的經驗來傳承這些...

(096LEM01)

後來 A 社區、B 社區就說不參與，那我想說怎麼了，事實上 A 社區真正的問題...內部出很大問題，理事長當下還辭職，總幹事也辭職，他說：「我們家村長怕我做得太好，會跟他競爭」，我說今年我們還是把你寫回來參加旗艦，好不好？...所以我們去年就把他帶回來，跟他講說，你只要配合就好，有空就來開會，可是訊息都會給你，你們本身已經培養的志工隊都還在，先 call 回來就好。.....後來他自己有講說不會去跟村長(競爭)，他有去跟村長講，村長後來慢慢兩個頭都回來，什麼活動都有看到村長。(100LCF28)

問題啦!政治問題...很多延續的問題就是這樣...其實吼!...我們○○社區吼!...小雞的部分就差不多是， ..現在有五六隻沒大起來嘛!....大不起來的原因是，因為那種問題我也現在要以哪個社區喔!.. (096LCM07)

為什麼大不起來的原因...○○社區大不起來就是因為政治關係...嘿!政治關係嘛...然後....九十三、九十六，這是一個重要的時間...對，他們就停留在那邊了...!停留在那裡了!...沒大就停留在那邊，到現在還是這個樣子...嘿!是當時就有政治問題，理事長在改選後...結束後改選....改選後就變成沒大... (096CCF08)

...改選後就原地踏步了!....順便就消氣了...他的團隊沒有起來....嘿，然後來○○社區...也是政治因素，理事長改選後，連現在的社區發展協會也沒有了!○○社區...連他現在發展協會也沒有...沒人要接阿...沒人要接，兩年一定是解散拉!... (096CCF08)

那種長期型的的一個服務...因為這就這就是.. 還有政治因素和經濟.....啊你有時候有時候社區卡到政治因素，沒辦法連任....沒有啦這是說很多問題都

參雜在這裡面...對,啊剛才剛才講就是他和我說的啊是這個問題... (096LCM07)

他們旗艦以後好像改選理事長以後就好像比較沒有...幅度上升.. 旗艦結束以後,維持.. 連維持都有一點勉強,也稍為比較退了下來從下坡... (096CCM02)

反而旗艦結束以後就就走下坡...那個會走下坡通常是什麼情形...因為我們就是我們這次旗艦結束以後我們就改選,阿改選後換人下去以後就變成說那個一直都沒有什麼在辦活動..嘿阿,是不是說如果社區沒有在辦活動,就是等於完全等於沒有在運作... (096LEM01)

那三個社區,比較沒有那個...比較沒有在接觸...因為畢竟大家理事長選了以後,就比較沒有在那個了.. (096LEM01)

你有小旗艦的經驗也好,可是理事長換人了,可能原本的概念都不一樣了,換了一個人就換了一顆腦袋,然後就,也是合作機制要從頭來,因為在這裡面他的傳承是很重要,在這裡要宣導一下,我們連續三年的總幹事他幫我們規劃幫我們執行,其實這個總幹事研習班有很棒的傳承經驗,就是如果他換人了,沒有經過訓練就加進來,其實就說要推旗艦來講,其實是有困難的,大概就這樣。.....
(101GF05)

我們當初結盟八個社區,有很多都是理事長換人,換人就不一樣了,像其中一個社區就是因為理事長要交接的時候,其他人因為政治關係,就抵制他,讓他沒辦法順利交接,他們乾脆就宣布解散。(099LCM19)

接續下來為什麼為什麼...接棒人阿...接棒人有跟什麼派系的糾紛,是這樣 ...事實上也可以說是派系的糾紛啦...事實上是接棒人他的政治,政頭....大家的觀念他沒有他沒有熱心參與到東西這樣..... (096CCM03)

另一個原因則是因應社區志工上的問題,可能受到生活上或工作上的問題,因而無法持續下去,漸漸的活動愈來愈少,而無法持續下去。

現在社區的會面臨一些志工問題,其實現在社區,政府也希望我們都走出來,但是面臨的就是生活上的問題、工作上的問題,就在我們那個結束時,就和社會局在說這個問題,他們很熱心,社區有要存心幫忙其實沒幾個,大部分整個承擔

都在理事長、跟這幾個輔導員在承受...阿我們面臨這個社區要維持，就是很多問題，我們今天最重要，最重要的重點就是討論延續問題，你這個案下去，阿你以後要怎麼做，要怎麼讓這些人延續下去...是一個問題.. (096LCM07)

一直說這個計畫是把，本身鄉是沒什麼在動，沒幾個社區在動，阿我們先動，縣政府跟公所，也是很有心強烈介入這個問題，才開始動起來帶動整個鄉...八九隻的小雞，有幾隻比較大隻活的比較好...○○社區，阿相對上來說，就有三四隻沒大起來...完全停留在那邊... (096CCF08)

帶動不起來...因為...最初這個計畫，這裡生活輔導員是有去受訓....各社區有派幾個去，是希望回來帶動這裡的志工拉出來，...最初的目的是這樣...我們做理事長的訊息，是知道這樣...為什麼帶動不出來...因為你這鄉下唯一要面臨的就是青少年的外移，你剛才說的剩老人家，到最後換我們要服務的，到最後，這些比較閒的人只剩老人家了!...比較年輕的沒有，因為沒年輕人，你沒辦法帶動整個...那種，所以我們鄉下面臨的就是少年外移... (096LCM07)

問題就是...社區，我們的是社區真的是一個，你說的老年化了!你們不認同這種說法，不過以我們的想法就是說...黑!我們實際上就是遇到這種問題!為什麼，因為鄉下，第一個...嘿!然後年輕人他們一定要有...鄉下嘛!所以他們，每一個人的經濟環境不太好，阿你要來做這種公益的東西，沒有說自己有一個固定的收入，跟閒餘的時間，或者是說有想說我以後要發展成什麼得時候，可能要投入這一塊的人會比較少.. (096CCF08)

比較有問題的是志工團隊比較有問題，找不到這麼多的志工常常因為在做旗艦計畫都是福利服務，都是長期的服務，不是一兩個月就結束，要不斷的送餐等等，在志工的部分一直是在做旗艦計畫的一個問題...就是結束之後，之後的旗艦就都不一樣了... (100GF03)

要合作的社區，要有一點基礎...要有些情感的跟信任的基礎...阿他們現在問題就在，他們有的就當作像我們今年在座的這個社區，協力社區罵到，這樣就是錯誤...大家要互相..母雞不對...他母雞他太專權... (097CCM10)

這整個過程中大家，覺得這整個過程中說他的能力是有提升，能力是有提升，

那其他的社區是不是能力也有提升其實是也未必啦，因為其他的社區這個在經過旗艦計畫以後人員也異動了，所以他這個社區的變化也蠻大的，所以並沒有很明顯的社區的能力的改變，主要是因為社區的團隊沒有形成，所以各個社區如果改選了以後，當他在改選了以後這些旗艦計畫的子社區，小雞他改選了以後，他的能力並沒有傳遞下來...（100CEM13）

旗艦計畫結束以後之所以沒有辦法繼續，最主要的原因當然是第一個沒有經費，第二個是有一些社區他們的參與的程度本來就比較不高啦，在加上人員的變動.....（100LCM12）

最後則是社區領導者與社區成員對於旗艦計畫及合作模式的理念不同與誤解導致無法持續工作，另一個原因則因社區領導人的角色定位不明反倒成為計畫推動上之困境。

最主要我剛其實有講過，你要帶的社區有沒有辦法帶起來。之前講到 OO 社區的例子，他們理事長是很想要做，可是他們總幹事曾跟裡面講：「我總幹事發號施令，為什麼要我做？」所以這樣觀念真的...，整個理監事會觀念不是很好。...觀念落差很大。（100CSM29）

我覺得是他們對計劃的了解程度，我的經驗是小雞們（他們對這個計畫的期待跟認識，但因為後來了解了他們總覺得就是有一大筆錢要進到社區了然後可以分一杯，像那時候就有理事長直接說錢這麼多，那為什麼我一毛都沒有拿到就會有理事長這樣講，我只能說把案子完成，因為短短半年期時也就把案子完成因為後續期時彼此也就沒有什麼共同的想要...（099WM06）

礙於上頭理事長或者總幹事工作或者是角色定位不太明確的時候他們要在動的時候會比較慢在執行的過程當中遇到最大的困難，我覺得是那個時候在執行的時候是公所，對於他們給了社區很大的困擾因為他們完全不協助社區，就等於是讓社區跳過他們面對縣政府，面對縣政府這邊，他們是因為社區想要爭取某些東西爭取工作可是工作不配合不協助，然後其實整個錢進社區的頭理事長他們都跑去跟鄉長講這些事情可是鄉長就是不出面處理這相關的事情，導致那時候社區氣到是有頹廢有掉下來一點....（100WF07）

總幹事他就是覺得這個經費是大家共同需要去執行的計畫，然後他就會覺得為什麼經費只到○○他們沒有用到資源，然後總幹事把整個社區的理事長總幹事找過來，把送計畫的那個預算表印出來印得很大一張然後給各個社區看做討論，這個經費講師費可能會被安排到哪個計畫，然後這些預算會被安排到哪一個計畫，成本透過開會討論過後就沒有這個問題了.....（101WF08）

理事長聯誼會的部份還有，但運作不像以前那麼熱烈，因為 OOO 基金會幫我們做一些行政作業，還有課程規劃，這些對每個社區來講有很大的助益，後來他(指基金會)到南部去，就沒有人力來幫我們做整合，所以整個理事長聯誼會就慢慢停在原地，沒辦法再進一步重組。二方面，有熱衷的社區還是不是很普遍，它不動你怎麼去培力、怎麼去推？沒有用，所以我覺得理念相近的、有願意成長的，大家來結合，這樣才有用。以前結盟的社區，理事長換人後，社區就停擺了，沒辦法扶助它永遠成長。(099LCM19)

第二節、協力社區之能力提昇

一、旗艦計畫形成團隊

(一) 參與後形成集體凝聚力並合作共享資源與經驗

透過旗艦計畫集結了社區居民與人力的參與，藉由彼此學習的機會形成了一股互助之合作平台，且獲得了更多規劃與展現社區特色的機會，不僅累積了社區的知名度，亦更加凝聚了社區的共識。

社區所有的人都會參與...之前就比較沒有，第二點社區這裡的人互相認識...這些人都有參與的...嘿！大家互相（097CCM10）

這個計畫形成大家在一起的的平台互動...那是社區跟社區有一個學習機會啦！...嘿！人家做的好，我們社區來看，他說人家社區都做這麼美，我們回去看怎麼做大家來合作..我跟著他的腳步走...他走前面，我一步一步走，我不用怕走

錯，也不用浪費時間，也不用浪費精神...我跟著他的腳步走就很好...當然是這樣...學習的...（097CCF11）

我們加進去的主要原因是能夠資源共享、分工合作。旗艦計畫裡面講人、事、地、物，是最重要的，如果沒有人、沒有時間、沒有地點，大家沒有共同這幾個點的話，沒辦法做旗艦。（099CCM25）

交流才會成長，所以大家看來看去，把所有做過的經驗，拿出來互相參考、互相觀摩，大家把活動都呈現出來，就是那時候，O 理事長說 OO 區也有幾個社區想要做，但不知道怎麼做，如果沒有一個正式的結合，你來問什麼，我就跟你說什麼，回去又是散了這樣。（099CSM27）

他就沒參加那個旗艦計畫，他的活動一定比較少...社區活動多，凝聚就會強...算是說社區的知名要來參與的機會比較有，比較有興趣，先給你辦活動阿！大家都辦，我們也就湊熱鬧，如果妳都沒有，參加這個旗艦的、不是協力社區，他自己要寫計畫比較少，活動少人家會覺得這個社區好像散散的，不管你大型小型，有再辦社區的知名度，有感受到那個社區有一些福利（097LCM09）

我覺得第二年也是邊做邊學、邊學邊做，那到第三年我覺得好像每個社區都有一個自己的舞台，因為我們每次的聯繫會報都要分享我可能操作哪些計畫，然後每個人都要介紹一下他的簡報，讓每個社區都有機會，他可能發展得沒有那麼成熟，可是他會上去分享我的簡報是怎樣的製作...所以我就覺得從學習當中然後自己也成長，那也相對開始好像也讓我們自己社區更有信心，原來我們可能有有機會跟大家分享我們的計畫內容這樣子，所以那時候到第三年的時候，就有一些社區會來跟我們討論，也會來跟我們請教說我們曾經操作過的計畫，然後就覺得自己從學習者然後到也可以...有進步就對了（101CSF05）。

（二）、計畫後所產生之合作模式與團隊組成

在旗艦計畫結束之後，社區的能力與合作模式除了透過資深社區帶領新手社區或專案經理人之協助外，最主要的是形成了相互協助與參與度高的團隊氣氛，相互鼓勵、學習、合作；也因著社區能力培力之成果得以持續各自之運作。

（組成）最大的動機就是說，就算做很久也不見得很厲害，還能夠再帶新的，

還能結合在一起，能夠互相研究，互相再進步，這樣。(099CSM27)

(組成)就是有地緣關係。最主要就是要學習我們的工夫，資源連結的運用。要不然他們要重新去單打獨鬥，浪費太多資源，請很多老師都是同樣的模式，那把它整合起來變成一個比較大的模式來推動，這是旗艦的精神。(099LEM24)

這個團體五六個社區，互相刺激，所以形成一個那個那個正面的團體這樣互相鼓勵這樣...我們就沒有覺得來來向我們社區來請教，不知道就是問公所...
(096LEM01)。

合作機制的部分，在做旗艦之後，所有社區都會知道資源這麼來的，是這樣運作的，都會發現有些社區原本以前跟村里長中心沒有很好，做了計畫之後反而變好了。所以就是蠻兩極化的，有的是做了旗艦計畫之後變成帶頭的，做久了之後比較了解這個江湖規則。...(100GF03)

雖然我第一年的時候只是觀摩的社區，因為是總幹事他社區有活動就會邀請我們社區來參加，所以我們就在後期旗艦計畫我們都有機會來觀摩，那後期那時候會覺得我們都好像只是學員，好像就是只是自己要像個海綿，就是被動式的吸收...可是我們一樣都有參與，可是到第二年正式變成旗艦計畫成員的時候，就會覺得是有互動的，所有東西都是大家有參與的，然後共同討論出來的。(101CSF05)

那麼至於社區能力的改變，因為從三個角度我們來思考，第一個是母雞對於各社區的協助，第二個是專案經理人的協助，第三個是所謂的社區形成一種，因為旗艦計畫形成了一個互相的幫助或者是互相的一個團隊... 那麼基本上比較認為是因為形成一個團隊，阿這個團隊主要是說不是團隊是一個團體，那這個團體形成的一種氣氛，也就是說大家相互的來應酬的氣氛，所以士氣被激勵起來一方面士氣被激勵起來，一方面是說這個團體互相學習中比較會有會有一種激勵的效果。(100CEM13)

旗艦計畫結束後，本來的合作模式，有繼續...有啊！怎麼沒有，一樣有...我就是要跟你說，我們○○縣市有一個○○協會...就是利用這個模式給各社區輔導，他都做輔導員做講師耶！其他那些社區，初階進階的成熟起來..大家都有起來...全都有起來，所以說○○協會，他的功能也有...(097LCM09)

一個計畫他原本操作的概念之後在這個地方產生的影響，就這個部分來講我覺得我們這個計畫算是有帶出一些後面的效益，那如果就社區發展協會本身的能力的持續，坦白講在那三年我們比較沒有著力在理監事的活動部分，相對於這樣也比較因著改朝換代之後就，可是那一段時間因為有的團隊的協力陸續發展出來的比如向關懷據點，都還是不錯，反而是關懷據點這樣的工作支撐了社區發展協會的運作，那這個是我們○○這邊的經驗... (096GF01)

那至於這個旗艦計畫結束以後有沒有延續的合作機制，就是延續原來的那一種陪對，就是辦活動的時候互相去配合，A 社區辦活動的時候然後 BC 社區去幫忙幫他出一個班對或者相反這樣子或者是相對的... (100LCM12)

志工是一定有形成...去報名，去報名參加這個輔導員，當時都可能兩個變成一個...那是輔導，各社區有各社區志工在...各社區每個社區都有社區的志工隊...那時候志工隊...好像不少人，我們每個社區吼！有每個社區的志工隊...阿他們這輔導員是專門輔導那個老人，包含說...這個案子那是福利學... (096LCM07)

其實說○○協會都大部分針對的是幸福社區跟旗艦，做旗艦的已經差不多幾乎，旗艦走比較前面，走在幸福社區前面...幸福社區是○○縣市另外一個專題，申請計畫...嘿啊！他大部分...旗艦計畫跟○○協會的關係，不能說○○協會是因為旗艦計畫啦！因為○○協會的...結束掉阿！...但是另外有○○協會的那些組織，大部分都卸任理事長、總幹事啦！反正都社區的幹部...都社區幹部，大家都有經驗啦！... (097CCF11)

二、提案社區幹部的協助

(一) 社區幹部的協助

提案社區中的理事長、總幹事在工作過程中扮演著重要的角色，除了透過其領導者的角色在計畫中發揮觀念與理念之說明及帶領外，亦是直接與公部門、專案經理人及其他社區溝通之橋梁，引進需要資源以解決不同的問題，並帶領社區團隊繼續完成工作。

母雞的工作模式...這個母雞的理事長也好、總幹事也好，從事的人熱誠很重要...我是母雞啊！你們都要聽我的，絕對不能這樣...我現在也是自己社區不要做，但是你就職責所在，不做這個社區就停止了！所以在艱苦都要做... (097LCM09)

還有第三樣我跟你說，社區的理事長大家見面就是互相加油互相鼓勵拉！...互相加油拉！阿有缺點的大家互相討論要怎麼改，我遇到這個問題要怎麼辦，大家都會...要來參加的各社區，母雞也好小雞也好，要一個固定的拉！...固定人以外，第二這群人，我們要有辦法組織一個一個我們說，現在比較流行就是說互相鼓勵...一定要做...因為一直做對社區才有效果...(097CCM10)

專案經理人、理事長的幫助多...不同層面拉！專案經理人他是負責聯繫拉！橫向聯繫拉...像是我們有問題，還是說要核銷，還是說什麼東西叫他，...，對那邊的老人...那裡的老人要講話，那裡的老人把他當作孫子啦！所以說他做橫向聯繫不錯...所以有問題就會回來找他，我們也尊重他...ooo是行政的協助比較多，在觀念上的帶動是理事長比較多...他是行政的... (097CCM10)

一個社區就是理事長跟總幹事最重要嘛，我們假如說阿我現在要做旗艦，我剛開始起步的話，這個母雞的理事長和總幹事，我們來跟他請教他都可以很樂意去幫助他，幫助這個小雞的話，這個最重要..就是說我的經驗傳授給你這樣... (096LEM01)

你要做一個好像說要做一個龍頭，類似說要做理事長一樣啦，他的第一他的觀感一定要有要像說看到什麼事情有什麼事情一定要積極去做這樣啦...嘿對，...阿你理事長、總幹事如果有積極在做，不管你的志工不管你的一些其他東西因為理事長總幹事之後那個那個...對阿~他們也都會跟著你的腳步去做阿...對，所以團隊...阿最重要的是，因為這幾年我在做我看一看我看下來理事長的角色辦事實上是最的啦，阿理事長的角色如果你說只有有的人只是要一個名，...那就沒有本事去...(096CCM02)

要設計這個旗艦計畫，當然一片空白，阿我是要如何來勝任這分工作，來執行這份工作，也是一定要母雞這邊來指導阿...以現在說的就是這個母雞這個例子總幹事要熱誠開放...阿這時候我們來慢慢來慢慢來吸收，吸收他們的長處，來做我們的工作，才能夠來參與執行這樣...母雞的話他當然，母雞方面他一定有就像

你剛剛有一個指導者，...母雞應該就是我們要跟他們學的學起來，在我們之上啦... (096LEM01)

那麼基本上母雞是比較被動性的幫助，是說其實對各社區的幫助是被動的，當社區各子社區在工作中遇到了困難的時候怎麼樣，他如果提出來請求協助的時候，那麼會去請求協助，會提供經驗來幫助 (100LCM12)

O 理事長的帶領之下，是有學習，學習蠻多。 (099CCF20)

那時候就看 O 理事長輔導我們，做了幾件事蹟，譬如關懷老人、國際老人類型的、新住民、課輔，第二就是...那時候我們是協力夥伴，執行過程中，平常跟大家互動，當然就開始了解社區怎樣經營，就是經驗之談，也檢討缺點改進。 (100CCM30)

(二)、提案社區的協助

提案社區透過陪伴、指導及給予學習機會的方式，讓協助社區有學習與見習的機會，逐漸累積自己的能力與活動經驗，透過此方式提昇協力社區於計畫方案中的能力。

母雞帶小雞，母雞不見得比小雞能力還好，只是他可能會就說在折衷能力，或在這個社區的資歷會比較受肯定，所以由他來做帶頭的角色，基本上，大家都是平等，每一個人都是透過旗艦計劃案，一同來學習、一同來成長。那當然當母雞的人就是要多負一點責任，包括經費核銷，包括在推動中，有很多需要你幫忙做聯繫，所以他負起的責任會比較重，那這個(指旗艦)成敗也有這母雞當然是非常重要。 (099LCM19)

OO 社區是從外配開始玩，剛開始他不知道怎麼招募人，人帶不出來，沒辦法製造誘因，經過其他五個社區辦活動的過程，他慢慢看到該怎麼用一些小小的技巧，另外，外配要玩的東西，他剛開始也搞不清楚，後來我就把他帶去學校，他才知道原來是ㄅㄆㄇㄏ我們沒辦法，(只能)讓學校去教，我們就用生活適應、民俗風情、節慶，那時候我們就透過節慶在辦一些活動。(099LSM26)

因為他們剛起步型，有時候方向、做法、方法、技巧什麼的，都還不成熟，

那跟著我們 run 的話，分配一些工作給他，……主計畫都是分配在這 N 個社區，比較有能力的，就弄多幾個主計畫，那像他們比較起步型的，就少一點，但還是要給他承擔我這個壓力，……你自己去操作，那我們在旁邊，再來陪伴這樣。

(099LEM24)

策略主要就是，傳承他們有能力來做這個社區營造的工作，另外就是資源，好比說他們這個社區的資源比較缺乏的話，可以共用我們這些設備，讓他也能夠解決場地不夠的問題，這是我們最主要的，把他拉進來。給他資源，讓他也能夠來推動這一塊，不然他沒有場地。(099LEM24)

讓他們在學習中有成長的機會，我們最主要就是要去陪伴他，過去沒有什麼培力中心，都是靠我們這些比較績優的社區扛起來。……我們輔導這幾個社區，重點都有給他，你可以去找自籌經費，但不能重複核銷，這是重點，這是技巧上的問題。(099LEM24)

對我的指導，平常我們研習就是請老師來上課，他們都會指導，因為旗艦到 99 年就做完了，接下來社區要自己做，就是開始要寫計畫，我們不會寫計畫，就要請教這些老師傅。有時候我們會問他，因為預算、執行、核銷，以前真的不懂，核銷、寫企劃、編預算，很多眉角，有時候沒有請教也不知道。(099CCM22)

當初他們會聽我話是因為他們都有關懷據點的經費，為了核銷他不知道怎麼運作，我們趕快去協助他們怎麼做活動，怎麼核銷，因為這樣所以他們信賴我，甚至當初要做核銷，專案經理人就住在那邊協助這些事情。(096LSM16)

(三)、其他資深社區的協助

在旗艦計畫的過程中，其他資深社區的協同帶領與經驗分享，亦能提供協力社區透過做中學的方式提昇自身之能力與經驗，因此亦與提案社區一樣，給予其各種見習的機會，並藉在旁協助的方式進行！

小雞你要給他一點飼料，不然永遠長不大。你要讓他長成很大的雞的話，他也要靠自己長大，如果只有吃不長，那也沒辦法。很多事你就叫他自己去，去寫計畫，沒關係你去執行，我就不幫你執行了。(099CCM21)

我們當時告訴他（小雞社區），社區怎樣規畫、為什麼規劃，會告訴他老人要怎麼做，我們到街頭巷尾做的時候，就跟他說是為什麼要走出去那裡...其實不是在量血壓，是在聊天，這就是關懷，...每一個動作給他（看），我們的志工怎麼去培訓量血壓的志工。...在發起的過程中，我們發覺到很多東西，他也學到這些東西，用實務來帶動。（099CSM27）

我認為場地（的協助）。.....他（小雞社區）按照當初寫的計畫去執行，我能夠支援人員，人員一定要去。他也請到 A 老師他們的團隊來上課，我們社區當然也要派人去，他就學會怎麼去跟老師聯絡、計畫怎麼按表操課...。

（099LEM23）

三、專案經理人的協助

（一）對於社區工作上之分擔與協助

透過受訪者的訪談中發現專案經理人在旗艦計畫中對於各社區最大的協助在於工作上的分擔與協助，除了在文書、行政作業上之協助外，規劃計畫、活動...等更是在專案經理人的協助下，對提案社區的壓力減輕了不少。

...計畫本身的內容，是大家討論的...第二年計畫一樣是○○專案經理人跟我們公所的課長...和專案經理人...嘿!跟專案經理人，第二年專案經理人，變大部分都他做...第二年就變專案經理人動手寫...（097LCM09）

我們的營造計畫也是...在那開始，算是有帶動到...這帶動有起來的原因在專案經理人...他們現在要我們要有個專案經理人...請到這上班，因為剛好...現在公所跟縣政府幫忙管...（097CCM10）

他是整個對這個旗艦型案的經理人嘛！...他有...文書的部份而已...他對我們的幫助，他原本有想要拉更...有人有那個心，要來營造，這些社區的關懷，這一些的人，以後會永續經營的不過，不好意思...沒帶起來，所以他們的角色變成文書...對！文書的部份而已...（096CCF08）

那至於專案經理人的作用，當然專案經理人是被期待是到各個社區去幫助，

所以當這個在這個子社區就是小雞在執行的過程中有困難的時候，那麼可以請求專案經理人來幫助（100LCM12）

他們要有就是要有專案經理人來輔導他們才不會那麼累，阿如果你完全完全外行的，你要參與你就變成說你要參與的人你要很有那個熱忱啦，你熱忱，阿你的團隊有很認真要下去經營，這樣就可以了...（096LEM01）

那這個專案的人員在這邊來講他的工作的分擔的重量，大概是幫助社區的部分大概是三十大概是百分之三四十啦，阿執行整個旗艦計畫總計劃大概也是四十左右，大概的比重大概是這樣，那整個社區整個旗艦計畫的變化之中，那其實蠻困擾的，就是說各個社區本身的情形的是比較不一定，那麼再來是提到說透過這種方式，所謂的協力母雞帶小雞的部分呢，其實並沒有辦法有主動性，因為阿這個各個協力的社區也就是小雞，他自己的條件特質是蠻重要的蠻重要的...（100LCM12）

各社區都面臨都是找不到一個有力的人...可以會寫計畫書的人...比較鄉下社區都面臨這個問題...嘿啊，那本來就要培養這個人啊...沒成功...這個人要如何找出來嘛...要找得出來...（096LCM07）

（二） 溝通的橋樑與重心

由於專案經理人在大部分的工作過程中，能掌握提案社區所提出之計畫進度與內容，就如同這些社區的聯合幹事般，居中協調、溝通及聯繫，並協助處理大小事項。

專案經理人...他來就是這旗艦完全都他在用，你第二年計畫也是用一用，在縣政府、公所那大家來看...看好不好，好就好...他的內容就是針對算是說，不管什麼是哪個社區，如果事先他很忙就自己跑...要去跑社區...社區照樣跑...她好像一個橋樑...（097LCM09）

專案經理人他會變成這些社區的聯合幹事...也可以這樣說，真的每個社區都...聯合會報...各個的總幹事...如果有什麼事會跟我說...阿他是我們的專案經理人，所以說我們有什麼事情都會跟他聯繫...（097LCM09）

專案經理人主要的角色是三個工作啦，第一個是掌握整個主計畫，整個旗艦計畫的全部，那第二個是去幫助到各個社區去幫助各個社區解決他們的問題困難困難，第三個就是去執行這個聯繫會報或者是當一個集體的合作的必要的時候，這個專案的人員去提供合作性的聯繫。（100LCM12）

對這個計畫支持其實有個專業的人員在那邊很重要，他不是只有駐點在主要的社區，他還是要跑其他的社區...（100GF04）

四、政府人員協助

在旗艦計畫執行過程中政府人員的協助也是重要的一環，透過公所到地方政府的經費與人員之協助，如計畫書或核銷等行政工作及實質參與與陪伴，方能使提案社區在方案執行的過程中較為順暢。

地方的社會局真的很重要，就說我們的指導單位，他願意付出的話，你做得很輕鬆...。區公所全力支持，每次所有的活動跟會議他絕對列席，課長、區長也會來，所以說從區公所到 OO（縣市名）政府都非常支持。（099LSM26）

公所的主辦人一定要很有耐心...接下來這裡的社區，大家...各社區的配合、和諧、信任...嘿阿！就可以，因為是對社區的提升一定有幫助...應該要做，也是要做...（097CCM10）

那時候○○社區看起來比較有在辦活動...因為他有...有外配，有課後，後來又有關懷據點...但時那時候不會寫計畫書阿，...也是公所！公所跟縣政府是真的很有心要推動...阿這個也很急需的！...那他是用陪伴的方式讓社區動起來...不過，重點是這樣公所做陪伴的方式，幫忙寫計畫案，之後又輔導核銷...執行的時候他是丟給社區，...社區有辦法支援社區，每一個社區執行都有辦法...一樣核銷的時候，還是還是需要公部門的人做協助...（096CCF08）

那裡的錢，花到最後都會不夠我知道不夠啦...不夠都縣政府出，那個縣政府...縣政府是很支持的...如果其實說，以我來說我會覺得很有價值...（097LCM09）

整個工作的過程中當然公所的人員是非常重要的，因為公所跟這個縣政府的投入都很多都很多，那至於為什麼有一些社區協力社區沒有被帶動，主要是因為他各個社區自己本身的問題，各個社區自己本身的問題...（100LCM12）

問題是寫計畫案沒辦法...要核銷的時候有沒有...比較困難...執行都沒有困難...執行絕對不會有困難的...之後...就是公所這樣子，...結束的那時候，...也沒說大的好...還好...比較有心的...嘿！阿還有一個○○社區...嘿！也是要再三請託人家幫我們寫這樣...寫一寫，一樣核銷的時候，還是還是需要公部門的人做協助...（096CCF08）

整個計畫執行的過程中，當然公所跟縣政府都有多少照顧我們...那個課長嘛！...○科長，他退休了！...大家都投入...兩個很投入...如果認真的說，○科長比較重...他經辦人...他真的很認真，做什麼，什麼都會...（097LCM09）

五、形成風氣

（一） 形成習慣

藉由受訪者所表達之意見得知，協力社區能力的提昇重點在於透過做中學的方式，除了獲得學習的機會，每個社區找到自己得以發展的舞台，並將相關活動的參與成為生活的習慣，形成持續進行活動的力量。

就是說，變成說這是一個正常的...習慣！....對，習慣，正常我們社區以外的另外一個，我們還有每個月的一些活動，固定的活動，所以去期待，說實在的我們也是學到很多，...我們正常在社區裡簡單的運作是很成熟了，跟別的社區一起，聽他大家說這個月在做些什麼之後，雖然他們是新的理事長在操作，可是他們有很多我們可以接近的地方，所以...從分享中我們也可以學習到（101CCF06）

我覺得第二年也是邊做邊學、邊學邊做，那到第三年我覺得好像每個社區都有一個自己的舞台，因為我們每次的聯繫會報都要分享我可能操作哪些計劃，然後每個人都要介紹一下他的簡報，讓每個社區都有機會，...可是他會上去分享我的簡報是怎樣的製作，然後介紹我的社區，所以我就覺得從學習當中然後自己也

成長，那也相對開始好像也讓我們自己社區更有信心，ㄟ..原來我們可能有有機會跟大家分享我們的計劃內容這樣子...就有一些社區會來跟我們討論，也會來跟我們請教說我們曾經操作過的計劃，然後就覺得自己從學習者然後到也可以...有進步就對了（101CSF05）。

這個團體五六個社區，互相刺激，所以形成一個那個那個正面的團體 這樣互相鼓勵這樣...我們就沒有覺得來來向我們社區來請教，不知道就是問公所...（096LEM01）

○○社區在這個本來在提旗艦計畫之前，...當時候因為○○社區自己有一些人事的不穩定，...但是提到旗艦計畫之後，○○社區自己也是有進步，雖然這個進步不見得完全是來自於這個 A 社區對他們的教導，而是說在整個過程中自然就有成長，自然的成長...（100CEM13）

○○社區自己本身在經過旗艦的過程中，...在旗艦計畫中有一個明顯的成長明顯的成長，明顯的成長完了以後呢，在旗艦計畫之後並沒有並沒有衰退，只是成長的幅度沒有那還持續的成長，只是成長的幅度沒有原來的那麼樣的明顯...（100CEM13）

（二） 了解後，幫助弱勢

藉由旗艦計畫的執行，讓社區的民眾對於自身社區組織更加認同，並認同其正面與關懷弱勢的一樣，亦較可能有意願參與活動或協助辦理活動。

感覺去年大家還不知道什麼叫旗艦社區，今年進入第三年，他們就知道什麼叫旗艦，然後他們漸漸慢慢知道說，現在這個協會不是像以前那種協會，只是理監事開開會、會員大會、里民遊這樣，有很多社會福利可以去做，可以幫很多弱勢的老人家或年輕人。（100LCF28）

（三） 有能力再去帶新社區

在建立了互動與合作模式後，協力社區的主動與積極學習，亦獲得更多辦理活動的機會，亦在此過程中能再吸引更多社區的參與，也使得原本的協助社區得以再傳承其相關經驗給他人。

有這個模式以後彼此互動的不錯，就像 OO（協力社區名）的理事長，這幾年開始不一樣了，他不管我們做都很配合，我想今年大家做的默契都蠻不錯，那今年我再應邀他們一樣，今年又把 XX（協力社區名）拉回來就是四個社區。
(100CCM30)

這兩年來不管在新住民還是學校課輔方面，我們都已經在積極運作，寒暑假營隊那些，做得也還不錯，那些小朋友每年都有講：「欸理事長我們明年還有沒有？」...那我們今年的構想也是一樣，像我們把這個工作分攤給每個社區，比如老人是在 A 社區，他這個專案辦得有聲有色，比如說新住民我給 B 社區的話，他們也是一樣，對這個很執著，都做的蠻不錯。(100CCM30)

(三) 互相學習功能、效果

藉由互動學習與觀摩，彼此激盪出火花，並在自己的社區中再重新長出其他相關方法與活動。

志工老人家就有出去，有聯誼，他會看到其他社區做的相當不錯，他們心裡也會想「我們社區不能輸給別人」，他就會有那種激發性，我們後來有到其他社區參訪，看到他們做得這樣子，回來他們有感受，為什麼我們不能做？別人能做，我們當然就能做，整個就不一樣。像現在做了以後，假如你沒有做他反而會講：「欸！為什麼我們沒有提？」(100CCM30)

97 年之前，大概我們社區幾乎都沒有什麼在動，都是靜止的，除了理監事出去玩、吃吃飯，這樣子就沒有了，連會員的活動幾乎都沒有在辦，那從 97 年開始我們志工隊成立了以後，大家向心力都變得強起來，輸人不輸陣，比這樣...我們做得更好。就是說，利用這樣子的方式，大家在一起的時候激起每一個社區不服輸的心理，大概進步會比較快一點。(100CSM29)

六、部分協力社區未能改變

(一) 風氣未發展，對旗艦計畫之不了解，或社區制度未健全

在旗艦計畫結束後，協助社區之所以未能有所改變，透過受訪者的談訪中發

現，過去透過資深社區帶領新手社區的型態在部分社區上，並未完全帶領出合作之風氣，對於社區發展的不了解，致使無法持續下去。

因為這樣啦！每一個社區吼！每一個社區說沒有也沒有，說有也有，有在辦人家就會看拉！你要說沒有也算沒有...沒有也真的沒有...因為你沒有沒有去帶動也沒有...就是那個效果就是風氣的帶動，但是主導性的沒有，因為都公所跟縣府他們在主導，我們...是也沒什麼變化... (096LCM07)。

因為你沒有把那氣氛帶動出來，說實在的這樣，我們是一種責任啦！因為我們，說實在的...也不好帶...三年的過程中，氣氛沒帶出來，實際他在那個..，執行當中，縣府跟公所是很有熱心要帶...不過帶到一半的時候，已經定型的時候！剩下這些輔導... (096LCM07)

現在社區我們大家都都有這個心要經營社區啦，啊社區，為什麼這個社區到現在目前，政府一直在推動推動不太起來...很多人沒有在了解社區的發展，是要發展什麼，那個意義沒有出來...沒有人了解...沒有做出來...沒有輔導出來... (096CCF08)

母雞要帶小雞，沒有構想，...每次開會，我說你一定要透過開會產生共識，那每次開都要跟我說，我說他也不出來，...我有站在這個立場，都站在比較被動的...因為很多社區沒辦法一直動，我現在在說社區培育，我才說這真的是非常累。(101LEM04)

這個旗艦計畫所謂的母雞帶小雞，小雞有沒有變大人轉過有沒有轉成整個能力態勢上的成長的轉變，其實並不明顯。(100LCM12)

當時候市府能夠推的小旗艦其實我覺得都蠻失敗的，因為當時候是一種以利誘之的，如果參加一年就有五十萬哦之類的，所以當大家並不是出在一個很純正心態想要出發的時候，我覺得計畫後續沒有錢的時候就會散... (099GF02)

這就是牽涉到社區本身制度的健全與否，假如社區是一人的社區，那當然你要去帶動社區其他的志工也好，或說他們其他幹部，老實講他們也動員不起來，那你也沒辦法，因為社區的各個體質不同，對不對？那你透過旗艦要去帶動那些...老實講他本身理事長也許都帶不起來了，我們培力社區怎麼可能去帶動他呢？

所以應該是在一個供需，就是說，培力社區這個家族，那麼他成員當中有這個需要，那我們透過培力社區的夥伴大家一同去陪他成長，去協助他，那當然協助的前提是他有這個需求，那我們陪伴他才有辦法讓他成長，我覺這個大前提就是要看社區本身制度健全與否，這個是很重要的。(099LCM19)

最主要，就是理事長有沒有熱忱，然後也是經費的問題。(099CCF20)

旗艦計畫假如結盟的社區他的體質本身就不很健全的話，好像被動參與的方式，沒辦法主動去積極學習、成長的話，那帶起來也是很辛苦。(099LCM19)

(二) 團隊領導者轉變，而無法持續合作與延續計畫及活動

在旗艦計畫結束之後，正是各提案社區開始自行出發的關鍵，但當總幹事、理事長等領導者職位改選後，社區之帶動與活動之規劃則可能隨即停擺，進而影響後續之發展。

各個社區在旗艦社區的案子結束了以後，特別是他們的總辦事理事長如果改選了以後其實又消下去了，那用專案人員去帶動的方式來講的時候，其實專案人員的能力是比較在行政面的，那對於帶動社區的策略是比較缺乏那樣的能力，大概也沒有辦法去安排，那要用提案社區來引導各社區的情況下面來講，因為雖然提案社區是比較有經驗，但是那也是變成也是在遇到問題的時候知道會去提供給這些遇到問題的協力社區作經驗的分享，大概也沒有辦法去幫這個小雞預先設計各種引導的部分。(100LCM12)

得獎社區組成一個聯誼會，但是最後他們還是組成了，他們會希望透過聯誼會的方式去母雞帶小雞，我覺得能不能還是要看這個社區的本身領導者的特質。整個方案結束之後，里長體系的如果他還有持續選上里長，內部的運作就還不錯，若沒選上的話就掰掰了，就是之後就沒有什麼繼續持續的了...(099GF02)

理事長的更替影響到這個協會的一個存廢，再來，本來一些人很熱心地要參與，而且透過旗艦的協助，他們也的確做出一點成果，但因為理事長換人後，新上任的沒辦法接手下去，就慢慢地萎縮。(099GF02)

第三節、專案經理人的角色

一、對協力社區進行協助及輔導

(一) 有求必應，積極輔導與協助社區所面臨之問題

對於協力社區而言，專案經理人的角色是有求必應的角色，因其大多對於社區動力、文書與相關行政流程較不熟悉，皆需專案經理人高度的介入與輔導，除此之外，亦傳輸旗艦計畫的概念及相關技巧、能力等予社區，使其得以自立。

我覺得有社工背景的來幫忙，其實我們真的...我是比較不了解，因為我們真的活動非常多，我們能力表達比較差，要怎麼整合出來就是...不足的部分，我們如果能夠做的話，就做，照理說我們動的是非常多，什麼都有在動，只是不知道怎麼呈現出來。(099CCF20)

第一年的時候，他幾乎在做行政的東西。第二年以後，因為他慢慢熟悉了，很多東西我們就放手讓他去做，譬如辦活動，從開始的邀約、老師邀約、課程安排，到整個佈置設計，...另外就是，他也很主動，他都是主動去找社區。(099LSM26)

他幫我們做筆記，提醒我們哪些東西第一年做的不好，哪些東西可以修，或許是新的東西，因為他是直接跟社區在一起，直接跟在玩的民眾在一起，所以他也會聽到一些我們聽不到的東西。(099LSM26)

他如果不會這個權責...正常我們聽說來...他來要負責所有的社區，但是我剛剛說一句，要有求必應...大家期待都這樣，有求必應我剛剛說的那一句，現在別人問我一個問題說：那你對社區的期待是怎麼樣？我覺得把他當做自己的工作，有求必應，...所以其他社區的幹部對他的期待是有求必應...你一定要有求必應...我是覺得這樣，因為在社區，你知道我們前面都有，我們很多社區什麼都沒有，...期待這個專案經理，在這個旗艦計畫中角色...是希望有求必應，可以協助輔導... (101LEM04)

雖然第一年的旗艦我們沒有參與，可是在過去我們社區，第一個就是先給我

們觀念，然後第二個就是給我們技巧跟能力，...就一直跟著在旁邊...第一年好像就只是聽，然後可是你沒有下去操作...因為你們的角色改變，然後第二年參加旗艦計畫之後，讓我們自己覺得跟我們原本社區的運作方式不一樣的時候就是，第一個是核心幹部的觀念比較健全、更完整。（101CSF05）

我的角色會從一開始計畫提案到執行到最後的核銷，都會一直在介入服務的過程那後續的部分，那各社區如果是有需要我也有下去幫他們做評鑑，甚至是在活動方案就是他們各個社區自己的那個方案，在推的時候我也會下去做幫忙，他們有的時候會需要在資源上面做連結。（100WF07）

計畫的撰寫然後可能辦理活動跟計畫，最後的核銷，然後在計畫過程中可能其他社區有需要協助的話就會到社區幫忙做協助，那剛開始也會定期到各個的社區裡面去找那個志工或者總幹事到那邊去了解他們，現在計畫執行的情形...（101WF08）

她是來協辦我們那個阿...意思是說向來協辦那個...我們來共同參與這樣啦...依現在的社會的的那個叫做...本來辦一件事情的目標是要讓我們母雞帶小雞，小雞要轉骨嘛...（096CCM02）

主要是到各社區看看目前計畫執行的狀態就是在各個社去看可能在計畫執行前社區需要的去協助的部分尤其是人力志工的部分，他們可能有活動但是沒有人可以協助（那怎麼辦）如果有，社區提出這樣需求的時候我可能就會去看...（099WM06）

雖然說就那個制度不是大家會認同，但我覺得要爭取一下，我會覺得社工這個角色在這個計畫裏非常重要，縣府跟社區的事情，因為發生的事情，大大小小的事情第一個會知道的是這個社工，若他不投入的話那我就覺得每個環節裡面今天不管是縣府公所，還有這個社工跟社區本身的能量都很重要還有願意投入的程度，這個部分的話我會覺得說社工很重要（100GF04）

針對大家的需求有什麼意見，或是有什麼要增加的...拿出來討論.在修正的時候就有在討論了嘛，討論有幾次了，我們最重要的是一定要明確，我覺得一定要大家參與然後透明化，你如果沒有透明化，沒辦法產生共識...（101LEM04）

這個角色扮演很重要就是說，他必須要能夠兼顧到每一個旗艦計畫的社區，他業務的推動，能夠去 handle，做一個有效的整合，甚至推這過程當中去輔導這個社區成長。(099LCM19)

他還蠻不錯的，真的，(他說)有問題就可以找他，……畢竟就有人在以後，我們做起來就比較順，執行上缺點可以怎麼處理都...有專案經理他們做了以後，畢竟有經驗以後，他們也是兩三年了，不管什麼經費核銷都做得很蠻不錯。(100CCM30)

其實社區對寫計畫案跟核銷真的是罩門，如果沒有這個(指專案經理)...這樣的壓力在的話，大概就不會成長，所以 OO 社區後來能夠去提其他計畫案，大概就從那時開始慢慢進步的。(100CSM29)

有時候越接近活動舉辦的日子時，很常，他一直聯繫聯繫，一直關心這個社區。我們辦活動，需要討論的結果，說這個不會那個不會，他說他會，他就跑來我們這裡做了，來幫忙做。假使平常沒事就還好，如果越接近辦活動，他很關心，因為活動要是辦得不好，下次就辦不起來。(099CSM27)

(二) 促進團隊運作

在旗艦計畫的執行過程中，除了提案社區外，協力社區間之配合與合作亦是計畫得以成功執行重要的因素。而專案經理人透過其職務角色在計畫推動過程中與相關社區進行聯繫、溝通與配合協調等工作，進而吸引協力社區參與計畫，並認同後續之運作，更因而帶動各協力社區。

好比說這個子計畫是輪到 A 社區名，那要和 A 社區來接洽，包括整個子計畫要怎麼推動，我們這幾個社區沒辦法去一一看，要透過他的職務去和推動子計畫的社區，做聯繫、配合，那再聯繫其他週邊的結盟社區。(099LEM24)

他非常有耐心，到每個社區去請他們理事長，因為剛開始理事長都不配合。我們專案經理就女孩子，很會撒嬌，撒嬌到後來理事長被盧得沒辦法，就派人過來了，像○○社區很好玩，他剛來都不理我們，後來被盧得沒辦法，來看(提案社區做的事情)，後來他們反而也很積極，很認同這個計畫，好幾個社區都是因為這樣子，後來都很願意進來團隊，後來又因我們協助成立關懷照顧據點，所以他

們就「欸，對地方的老人家是有幫忙的。」(096LSM16)

(三) 固定輔導團隊的穩定與信賴，增進輔導之成效

在協力社區的訪談過程中發現，對於專案經理人的協助，期待能建構一支固定的輔導團隊，以增進彼此之信賴與穩定性，對於計畫的掌握度以及與社區成員的熟悉度等皆能有所幫助。

那○○理事長也提了一個建議就是說，可能要有一個固定的輔導團隊，一個旗艦計畫他的過程中要固定的輔導團隊，那如果那至於說如果用顧問而不是固定的輔導團隊呢，基本上... (100LCM12)

認為說用顧問而不是輔導團隊的話比較會出現一種情形就是說，顧問對整個計畫的掌握度不一定那麼穩定，甚至於計畫這個顧問的深入度可能會不夠...

(100LCM12)

我自己做來的概念裡面，就是母雞帶小雞，就是你這個專案經理人跟理事長要搭配，去幫助他們努力提升，憑能力提升本來就有包括一部分就是旗艦計畫的內容一部分就不是啊。應該是說社區裡面的一些志工、理事長、總幹事他們的一個文書方面功能比較弱一點點的，然後可能是介入那個幫忙協助文書處理的部分處理... (100WF07)

他進來，很快就融入，然後做得很好、很投入，我覺得就是因為他投入，跟各個社區關係都非常好，所以很多事情要推動就很好推動。 (096LSM16)

(四) 執行及控管總計畫

訪談對象認為專案經理人對於社區另一重要的功能與協助在於計畫總體的控管與執行協助，包含計畫書生成過程的討論與規劃。

整個方案協助，一剛開始是我們寫了計畫案提出去，那一段時間他都會去看，整個方案要怎麼執行，等於是一個聯絡，整個都是他在聯絡，進度到哪裡、執行到哪裡，通通都是他管控，連經費也是。 (100LCF28)

要送出去給衛福部申請那個計劃書...整個做法是社區負責做的....大約有討論過嘛，對...總幹事和專案經理人跟大家說...我們為主先講的，不然因為我的社

區要參加意見的也不知道...說一個大概然後應該是大家來再討論過...所以總幹事才說一年有好幾次的...一定會改的...就分三個目標一年一個目標...那我說針對目標來抓一抓，那抓一抓再來...一定要先經過他們背書（101LEM04）

二、社區幹部對專案經理人的建議

（一）對社工專業的要求與期待

協力社區於旗艦計畫後對於專案經理人的期待，為具有社會工作、社會福利相關科系之背景者，除了文書能力外，更重要的是期待能將社工專業中的福利社區化、社區工作等相關概念導入社區中，引導社區成員認識與執行。

老實講專案經理人扮演角色也是很吃重，為什麼政府規定一定要社工人員，是他這個部分...他有社工背景的話，他比較了解如何去做福利社區化嘛，那他假如說是一個很盡責，他每一個社區這樣跑，有發覺一些社區的一個盲點、困難點，他也可以從旁去做協助，所以這個專案經理人的角色是非常重要的。（099LCM19）

以我的經驗，如果要找我一定找一般社福系的...社福系的，社工、社福的背景...，因為社區都連帶有壓力，第一就是說，我們其實就是在選能力而已...提案的能力高...其實我們這個我會覺得說，真的！她好我也好拉！...所以跟這些老人家，接觸吼！...互動...是鄉土性親和力...接下來文書處理...文書，文書一般社工都基本的能力（097LCM09）

專案經理人他其實如果如果各個社區要聘的話，那這個專案經理人他的專業度一定是要夠，如果專業度不夠就很難去做事情，那麼如果說有別的社區要來提這個旗艦計畫，他會給他們什麼樣的建議...（100CEM13）

如果就社區做社會工作，社工背景相關背景都還是需要的，畢竟他是要推福利社區的概念，所以我覺得對社會福利要有一定的認識不然你去找業界的那些公關很會寫企劃案得讓他們去執行，搞不好會比我們更有效率，但他的目的有很大的部分是福利社區的部分。在人格特質方面我覺得要至少要不生，我覺得那個專業關係跟平常的社工師不一樣，...社區很注重感情和人情味，...確實也花不少

時間聽他們說故事 (099WM06)。

擔任專案經理人我覺得其實要有一定專業程度在，其實執行在推動我覺得不怕生願意跟他們做分享，就想有的時候我們做東西他們可就是里長或是志工伙伴們有些聽得不是很清楚，可是這個可以慢慢藉由交情... (100WF07)。

倒沒有很大的困擾，因為我本來對做社區就有一些興趣跟期待，所以那時候可以進去的時候能做什麼就是一個學習，然後那時候我是把做旗艦以外的事情，我當作是跟社區關係的一個建立，因為我覺得可能在透過做其他事情的時候，都先了解（那時候你要現先...）剛開始剛開始（所以你有其他的目的，我可以這樣講嘛）我認為到比較後期，但一開始我是覺得先認識會比較好做事... (099WM06)。

專案經理人在執行過程中，他是跟社區緊密結合，他是專職人員，那各社區是不是也有專職的人力來配合他？我覺得社區裡面比較欠缺這種行政作業的人力，這是事實，那到底這個部分如何去克服，我覺得還是有賴政府推動那種育成中心，有專業的社工師投入，一些有經驗的實務工作者投入，透過育成中心輔導這些社區成長，當然這個部分，育成中心是不是也在這個旗艦計畫案的執行範圍之內，好像也沒有深入討論過。 (099LCM19)

對於社會工作相關背景的限制，亦有受訪者認為社區工作的範疇並不僅限於社會福利，若一開始便將專案經理人的角色與背景侷限於社會工作、社會福利，則可能因而無法有效提昇社區的功能。

大部分我觀察起來都是做些社區福利的東西，其實社區福利也不見得永遠都要鎖定在那塊，我是覺得社工系的人，應該可以去多介入，不要只鎖在社會福利、長者照顧，就會有點太偏狹，其實社造工作非常多，像外籍配偶這些東西，社造的真的也可以深入。 (099CCM21)

因為社工只專注於社會福利這一項目，其實社區裡面的東西，不只，就是很複雜，再來，社工畢業的人數，事實上來說也不是很多，很難去找到專業的社工，而且薪水不是很高，他又三年到就要走，屁股拍一拍，哪個年輕人要在這裡花三年？ (099LSM26)

最重要的是對社區的工作要有興趣。(099CSM27)

要有熱心，要有熱忱。他(衛福部)是希望有那個背景，但我是覺得，能找到就找到，不能找到應該也 OK，不要那麼強勢說一定要社工那個相關學歷。

(099LSM26)

後來他們 A 地區也好，B 地區也好，都是為了這個專案經理人，有很頭痛的地方，因為有能力的他沒有社工的資格，社工的資格他來的時候有時候摸不著方向，也不知道怎麼做，都是要聽從我們...。(099LEM24)

(二) 具備願意與人接觸及個人特質

從事社區工作的專案經理人，除了具備社會工作相關之專業知能外，更重要的是具備樂於與人接觸、耐心等個人特質，以能與社區居民、計畫團隊中的成員建立良好的關係，增進對於輔導社區之瞭解與熟悉，更能得心應手。

計畫專案經理人要請他來...當然專業是一定要專業的，專業這不用說，這是一定要的，專業以外。至少要有一些耐性跟修養要好...有的社區的要求不可理喻啊，那如果修養不好...耐性就真的是他那個性情要好 (101CCF06)

事實上，文書強這個強不強還是其次啦，最主要因為我想過事實上要回去理事長他那個比較大...先天條件，熱心...他的認知的觀念...文書強也是要多方面的配合，因為社區事實上社區要做文書這一方面齣也是重要... (096LEM01)

剛說就是一個是親和力嘛！一個好脾氣，這個文書行政能力基本的，對不對，那來有什麼能力...他他...我覺得說她不管什麼事情處理都很圓滿，都一定能達成你知道嗎！也不會說處理的今天處理不好，再另外處理，從沒這樣，一遍就 OK 了！...能力好拉！... (097LCM09) ...

我覺得是與人相處的能力，因為基本上在社區大部分都是人的事物是最多的，那行政文書那都只是基本的，那他可以喜歡與人相處，也願意去解決人與人之間的問題... (101CSF05)

擔任專案經理人要有一定社工的背景，了解福利的層面有哪些，接著不怕生可以到社區裡面跟志工或者是居民認識、聊天，多認識他們透過聊天知道他們的

需求是什麼... (101WF08)

(三) 專案經理人的角色與權責

專案經理人的角色對於協力社區而言，有指導性的角色與統籌的角色，除了陪伴社區執行計畫，並協助開發與培力出各社區的特色與潛在能力外，亦需指導各社區所需之技能知識，追蹤計畫的進度以協調資源與人力進行處理。

專案經理人要幫每個社區執行每個社區需要的計畫...然後做一個陪伴的方式...陪伴方式之後，當然是怎麼讓社區永續經營...要怎麼讓社區永續經營...一定就是剛才○○理事長...說的產業跟經濟。社區收入...之後有個經濟有個經濟基礎...我的想法就是說，一定要先了解這個社區的需求是什麼...社區的狀況...然後社區的人，願意出來參與的人，...，出來的東西當然就是有沒有經濟效益，到他可以永續經營的時候，就像剛才說的，不用政府的資源了...自然這個社區就可以運作的起... (096CCF08)

基本上來講在○○這個案子裡面，專案人員還是屬於比較像指導的角色，也就是說當各個社區有一些困難的時候，那專案人員是去指導，專案人員並不替並沒有淪為成為替社區執行的幹事，並沒有並沒有... (100LCM12)

照理來講我們這個專案經理人應該是個統籌的角色，可是當這個經理人和理事長的想法有衝突的時候，理事長會有自己的想法，他會覺得你這個社工不就是我請的嗎？那你就應該聽我的意見... (099GF02)

社區工作尤其我們的計畫期間很短，是需要能馬上上手，我覺得跟他的特質跟相關背景很重要，福利我覺得其實社區工作是一種概念跟方法，方法對了其實我覺得在這個部分要推並不難，另外一個我是覺得我們的社區工作沒有提供就業的市場，所以我們的學生們根本沒有機會真的進到社區工作去工作，相對我們在學術這方面的經驗是沒有累積的，從旗艦經理人的角度去思考我們的專業...

(100GF04)

要結束的時候，我給○○專案經理人一個建議說，逼著他們(指協力社區)寫計畫案，因為希望後續這些社區還可以自己寫方案，○○專案經理人就盯他們。

(100LCF28)

(四) 職前訓練加強對於社區工作與旗艦計畫的認識

社區工作為社會工作中獨特的一種工作模式，對於受訪者而言，皆一致認為專案經理人在進入社區前應接受職前訓練，以增進對於計畫、對於社區工作、對於社區的認識，而能更有效地進行討論與合作。

要輔導社區的話，剛老師講的，經驗不足，因為剛從學校畢業，實務經驗之前是...，以社區理事長來講，有時候這個區塊還比不上，但他在行政作業能力絕對是不能忽視，所以我覺得從這個角度去做社區的橫向聯繫，應該足足有餘，當然假如他能發揮他的專業來幫忙做社區，也是不無小補，而不是只有純粹做核銷作業而已。(099LCM19)

衛福部如果還是要專案經理人我覺得需要職前訓練，因為如果是丟一個新手完全部知道社區工作是在做什麼樣子的社工，他是需要靠摸索，真的是完全都不懂，我至少前前後後摸索了一年，我前一年都在看社區到底是怎麼做，沒有辦法馬上就下去知道這樣做才是對的，...我這樣做到底對嘛?很多問號在腦袋裡面一直盤旋，但是那時候我忘記到底再想什麼，所以覺得很疑惑說，為何不真的是要我們專案經理人進來(100WF07)

職前訓練是需要的，但是對於社區的生態這個就不是(當然，不是職前訓練可以教所有的東西)，所以衛福部一年大概有補助三個案子，所以如果加進前兩年的，大概有八到九個案子在同一個時間點在執行，所以把這八九個人，都招集一天都叫過來，請○○老師上課上一天這樣子嘛?有的小團體也是可以的。(099WM06)

我覺得還是需要就是職前訓練我覺得在過程中，其實我們的旗艦計畫裡面編織可能的教授的出席費或者是輔導費，然後教授有來的話，社工有在執行的層面上有問題的話就可以當下去問老師有什麼問解決策略...(100WF07)

我的看法是社工師不好找，因為投入的人不多，我覺得社工有必要，找不到社工專業的要找的就是有經驗的至少要有三年或五年而不是剛畢業的就可以。我覺得旗艦計畫是個挑戰，你剛畢業的學生要去帶五六個社區有困難...(100GF03)

第四節、政府人員的角色

一、對提案及協力社區進行協助及輔導

(一) 對社區進行培力

在進行旗艦計畫前，能讓參與社區了解如何操作、運作整體計畫，同時可辦理相關訓練課程，以幫助社區對於計畫有更進一步的認識；接著，再透過聯合社區的模式來促成社區間的連結及資源共享，更能提升社區的能力，促使計畫推展順利。

...在旗艦計畫之前應該要有一個幼稚班或預備班，大概半年到一年，那他們都習慣於一些能夠做基本的計畫的能力的時候才來做旗艦社區的案子...(100LCM12)

...那這個是在旗艦計畫之後可能引導的後續發展，讓他們覺得資源掌控的一個重要性，因為大家知道了以後越多的結合，他才會知道資源怎麼去爭取，就會知道後續的變化，那在於說那個聯合社區是什麼這個，聯合社區我們原本設想的就是母雞帶小雞資源共享等。...以○○社區來講剛好現在的合作社區都不一樣了，所以看不出來那個轉變，他們有個好處真的因為這樣的方式讓社區的能力有提升...(100GF03)

(二) 整合專業人力與資源進行合作

公部門在旗艦計畫推動的過程中，除透過訓練以提昇社區內部之工作人力以針對其需求、特色來規劃符合其發展之計畫外，更重要的是協調整合不同的專業人力與相關之資源進行合作，如與專家學者的溝通，或其指導；與專案經理人間的合作與協調等。

母雞帶小雞我們關心的是能力的提升...痾...能力提升應該我所講...講的就是重要經理人這個部分去提升人力...我的意思是，我要在社區的總幹事裡面，還是我們的幹部裡面，拉出一個像專案經理人的人才...(096LCM07)

第二年的特色我比較放心，因為有老師來帶，他有跟我們說針對我們的目標和設計的優缺點有幫我分，那可以幫我們做我就不用煩惱了，那有些社區實在是很難帶，因為他什麼都不懂.....再來就是說，在○○總幹事的帶領之下我們大家很放心的是說，我們在這裡每個月的會上面可以知道很多別人還不知到的訊息...或是說我們有什麼困難，因為在開會的時候他會邀請課長或是縣府的一個輔導像是○○（社工）他們來，那再針對我們的困難說，他可以的話他會承諾說要怎麼來幫忙，那如果不可以他會幫我們...(101CCF06)

我覺得整個旗艦計畫裡面很重要的一個角色就是那隻母雞的角色，然後縣府跟公所人員得角色。還有輔導老師的角色都很重要，那個○○社區總幹事他就是只要社區有什麼需要幫助的他就會很熱心的很熱情的去幫忙，那可能有些社區在後其有些社區可能為了要做評鑑為了做資料可能有些社區可以跟他要資料可能不會那麼大方的給你，可是我們社區的總幹事○○總幹事就是很熱情。有社區想要社區有想要資料的話你只要想學他都會很大方的給你，那時候初期的時候我們還有聘請○○老師跟我們到各個社區去了解各個社區的需求是什麼然後怎麼去協助他們，然後還有額外縣府的社工員○○他也很認真，公所有一個課長他也很認真。那時候就是他們也都很積極到○○社區帶起來...(101WF08)

(三) 公部門之功能發揮

在縣市政府、公所與社區三方間互助合作下，促使社區持續發展的關鍵在於公部門給予的支持度高低，來決定社區未來繼續發展的動力。

提案的過程是透過我們縣政府請公所召集他們鄉鎮裡的社區來開說明會，去推選這樣的社區，確認他可能有這個共同提案的，那剛好○○社區剛好前一兩年拿到甲等，大家裡所當然覺得他比較具代表性，那三年的執行過程當中其實比較幸運的...承辦人上任之後也很積極的參與投入在社區的業務，在那三年整個過程裡面對於計劃的發展比較是公所跟縣府在做一個討論再把社區的角色拉進來這樣子...(100GF03)

一定要透過他的公權力你才有辦法啦...對啦，我就是說一直跟公所要求，我一直跟他拜託，...(101LEM04)

結束之後，我們社區好像會失去依靠的那種感覺，那時候我們大家也針對這個議題說如果我們這三年下來結束後後續怎麼走怎麼去凝聚這個共識，當初我們就想說好，公所也很支持，那我們就定期開聯繫會報，到目前為止我們都還是有再進行，那我們縣府對這樣的聯繫會報也是很支持...(101GF05)

他(區公所)好像是箍桶啦，那個桶子那個箍阿(台語)。(每一次開會)都會參與，就是那個里幹事...就是業務人員也有，包括區長有時候也會來參加。們能夠做出這麼好，區公所的角色扮演得非常好！不然的話沒有辦法啦。(099LEM24)

他所謂的介入，他不是說來指揮，他反而除了協助以外，他來幫我們克服很多問題，好比說像區長的角色，區公所的大禮堂，只要辦大型的活動，他第一個優先丟給你「你看什麼時候你們用，只要你跟我的秘書處總務講好」幾乎啊，差不多那隻鑰匙都丟給我們用。.....只要區長有空、課長有空，我們告訴他說我們什麼時候要開會，他都會來這邊坐一下，聽聽看需要什麼幫忙，他...倒不是...應該不能形容說他介入，他是來幫忙，阿因為他就是有一個專案的在這邊，他平常應該只要我們有困難有什麼，幾乎都...大家都黏在一起啦。(099LEM23)

二、 促進團隊運作

(一) 召開會議

由公部門在進行計畫前，集結各社區召開會議，透過討論過程來達成共識、目標，並於計畫執行期間，定期開會以督促進度之執行。

招募確定之後就又把團隊成員找來，縣府找來，各位每個社區把你們想像中的旗艦或是說各位希望在這裡面辦哪一個主題，把主題定一下，那就分組下去做對談，後來我們就確定，把主題定下來了之後公所就開始操刀，寫計畫，寫完計畫之後給社區看，社區看完也沒有意見，就把計畫送給衛福部了就開始第一年的運作...(101GF05)

我們每個月要辦得一定要事先了解，那怎麼溝通協調比較好....就是幫忙安排這個聯繫會報，還有每個月的進度...(101LEM04)

三、 對政府人員輔導旗艦計畫的建議

(一) 旗艦計畫的前置作業

推動計畫前，建議辦理相關課程以讓社區充分了解計畫內容、運作模式及合作方法，讓社區的成員能有基本概念後，再依此來與成員討論社區的需求、撰寫計畫及進行後續計畫流程。

在縣政府的層次或者是公所，要讓這個提案的社區先有一個預備班的時間那來來來熟悉熟悉整個所謂的社區的運作，因為有一些社區其實他的問題在於說，他根本對於什麼叫做社區的運作都是不是太清楚的，直接進入到旗艦社區是不適合的，...(100LCM12)

要說母雞帶小雞除非你是說阿我就有一個社區要當頭我要找哪幾個社區，我要，大家來做這樣對阿對阿就是這樣就是這樣...阿這樣大家來做就是這樣我們計畫這五個人來討論阿我們大約要寫什麼計畫要做什麼工作，大家工作分配好，我們再送文件出去，然後下來我們再執行...(096CCM03)

(二) 定期召開會議

以固定時間來召開會議，由社區一同檢視及討論計畫執行現況，對於計畫運作上是有幫助的。

以定期就是這個專技能開個會討論各個社區在怎麼執行的狀況，我覺得是相對性會好一點...(100WF07)

(三) 公部門角色定位

包括縣市政府、公所等公部門單位於推展旗艦計畫的過程中，應給予社區支持、鼓勵及協助，尤其在公部門間的溝通上，其立場應該一致以協助社區完成旗艦計畫為主。

我覺得政府的關心度比較不夠...計劃案提出，但是應該也有時間可以...如果像這樣互動比較多...層級哦...應該是到內政部，那縣政府跟我們常常在一起...對

啊，縣政府都很密集的...我是說內政部有時候...只有錢要做什麼？我覺得...關心最重要...(101LEM04)

主導起來就是在公所。所以比較可惜的是每一次開會沒有全員到齊也因公所沒有老師的指導所以沒有每一次有一個主題性，我們是有跟他建議說我們是不是安排每一次有一個主題性，請社區認為我們下一次想要做些什麼，可是目前這個方式好像沒有...(101GF05)

聯繫會報三個開一次月，我們其實縣府對旗艦要推都是有一個想法，你公所要同意，因為旗艦的計畫如果公所不同意，只是縣府一頭熱啊你的社區很好你來作，這樣會有點困難，因為公所沒有介入會有困難...(101GF05)

第五節、對推動旗艦計畫方案的建議

一、提案前的工作

(一) 辦理說明會

事先辦理旗艦計畫執行說明會議，或是聆聽參與計畫之各社區的想法及期待，有助於社區了解計畫執行內容及執行，並促使有意願參與之社區間彼此凝聚。

「我們會對所有的社區，我們分成十三鄉鎮，分四區，我們把所有的公所承辦人跟社區會有連續的說明會說明桃園縣政府要對旗艦計畫做什麼，或者是操作的模式有什麼，在讓他們各鄉鎮分組去討論，討論過程中，他們就會形成」...(100GF03)

在撰寫之前，是不能說由上而下，或者是說單向式地去思考，也就是說你必須要把這些結盟的社區找過來，聽聽他們的看法，他們想要做哪一個方向，然後再由專家、老師來幫忙，這樣落實在計畫案當中，我覺得這個部分一開始方向的掌握非常重要。(099LCM19)

(二) 評估社區能力

選擇有投入旗艦計畫之意願社區、評估社區能力，以績優單位作為考量之優先順位。

要先有一些預備先有預備，要先有一些一定的能力或一定的程度的社區才能夠來做這個旗艦計畫，...(100CEM13)

我們縣市的推動我還是會以公所與社區為主，我們都會事先徵詢社區的意願，我們目前找的對象都是我們經過中央評鑑的績優社區我們都以優等為考量，快要結束的前一兩年，我們都會替下一個選手做準備，就開始徵詢你們社區是否有意願，...所以我們還是要先徵詢一下哪一些社區隊推福利社區化有意願再來加強訓練這樣子...(101GF05)

(三) 聯合社區之團隊合作

不論是提案社區或是協力社區，在形成聯合社區時，其合作理念上必須一致外，輔導團隊介入協助也是必要的。

這個核心領導團隊如果有共同的概念，那有壯／勇(能力)再來要召集社區的工作，那個志工應該就比較不是問題...(101CCF06)

那個母雞小雞應該都是一樣啦...一定要有輔導者啦...做主導...(096LEM01)

二、 提案社區及協力社區特質及能力之思考

(一) 社區運作之基本要件

促成社區持續運作的基本要件包括充足的志工人力、資金及社區內成員具備撰寫計畫之能力。首先，志工人力因經濟上的考量導致投入服務的意願降低，其次，由於志工人力不足，也使得服務提供過程產生中斷情形。

一個社區要維持的長久，志工很重要沒有錯，阿...志工這些人為什麼沒辦法出來，我們要先探討這個問題，其實旗艦計畫你有志工在做都很好做，這不算什麼，但是你要想說這些志工出來，他們要怎麼生活，那我們社區要怎麼去帶動整

個金錢的來源...經濟...(096LCM07)

社區有比較多想要做的意願稍微寫計畫的能力會好一點，比較有問題的是志工團隊比較有問題，找不到這麼多的志工常常因為在做旗艦計畫都是福利服務，都是長期的服務，不是一兩個月就結束，要不斷的送餐等等，在志工的部分一直是在做旗艦計畫的一個問題...(100GF03)

再者，各社區組織因可以運用的自有資源相當有限，也使得運作上產生阻礙。

所以第二個建議是什麼?是要有周轉金...一定有的阿!不然你專案經理人...你計畫，你要跟人寫計畫，大家要開會討論...看這樣好不好...各社區，你說這件事很重要，因為一些協力社區說，這也不知道，到底要怎麼做也不知道...要做很多工作...錢那麼多怎麼可能分一些而已，其實說旗艦計畫我知道都不夠，你光專案經理人的那個薪水...就四五萬、五十萬，勞健保都保不夠...勞健保到最後都是縣政府出的...我們叫他幫忙出那些，不然社區哪有辦法...(097LCM09)

(二) 提案社區之特質與能力

社區具備執行計畫之能力成為推行旗艦計畫中的提案社區之初步篩選條件，希望透過有經驗的社區加入，促使計畫之催生。

當初因為衛福部推出這樣的一個政策，我們縣政府也蠻積極來參與這個計畫，當初是經過評估個個區裡面，那時候是鄉鎮，哪個動力比較強，這是我們第一個評估的指標，再來就是裡面可以找到稍微有經驗的社區，後來我們縣府評估○○社區比較有這樣的條件...(096GF01)

所以當然我們是評估社區的能力部分，所以我們就是評估社區的能力，很重要就是剛剛大家有提到鄉公所的部分，那很幸運的是○○鄉公所的承辦很有經驗，也很肯投入，那再來就是我們也有地利之便，我們也邀請到○○大學的○○老師，那就是從我們聚集這些社區，宣導觀念，要去進行的時候計畫書的撰寫還有溝通，那我們也開過非常多的會議，然後那個時候我們又討論說，那大家到底想要做什麼，大家就很期待又有很多想像，...(100GF04)

其次，提案社區有意願投入經營，並藉由活動辦理來及帶動協力社區，形成互相支持、互相協助的模式。

母雞的角色很重要，因為像是在○○社區他的總幹事只要社區有需要協助或者是幫忙得話，他都可以把他的工作丟一邊，直接去逛到社區...(101WF08)

旗艦社區帶動了一些活動，讓這些活動在活動的時候，各個社區之間彼此共同去支持活動，那但是這是不是旗艦社區旗艦案本身的特質(100CEM13)

旗艦講起來是一個艦隊，母艦就是由他來主導，一個旗艦打勝仗、打敗仗，本身的母艦很重要，能夠帶領，而且中間不要說小艦隊換來換去，那案子真的很難再去執行了。...我的意思像這種區域性的話，這種艦隊應該是一個大艦隊，可以跨過幾個區比較真正在做的、真正有想要做的，那我們去結合起來，整個艦隊才能發揮真正的效力...(099CCM21)

其三，提案社區與協力社區合作過程中，提案社區扮演的角色是為提升協力社區的能力，幫助其發展屬於該社區的特色，。

我的觀念是，他走了之後，會走他自己的一條路出來，合作以後他會走自己的路，他也是看過這麼多活動，看過選擇後的問題出來，所以這也是旗艦的好處，如果說和之前的社區做完全一模一樣，這樣就失敗了，不算成功，因為他會走出另一條路，這就是合作以後產生的效應。(099CSM27)

(三) 協力社區之特質與能力

協力社區具有學習動機的想法方能促使其能力提升，是為幫助其成長與發展之助力。

也是一樣阿，你也是要有積極去那邊學阿...就算要做小雞也要積極去那邊學...對阿，不然你剛剛在說的，有的母雞就扣扣扣叫你來吃東西，你就站在旁邊別來理...嘿小雞他做沒有做沒有要要去吃沒有去努力，再怎麼扣也沒有效阿...小雞阿有的說小雞要有一個基本的能力...(096LEM01)

不用，應該不用..小雞不用有基本的能力...只要你有心要做要學你不用有基本的能力啦...(096CCM03)

再者，協力社區內可能存在潛在干擾因子，包含聯合社區之間的距離、資源分配之公平性，然而，社區內的領導者更替，或是主要帶領者間的理念不合時，也使計畫進行時產生阻力，甚至使服務窒礙難行。

我去看○○社區，上次去開他們聯繫會報，發覺他們協力出了一點點問題，第一個我們講聯合社區的團隊，地緣關係不宜太寬廣，太寬廣聯繫、開會都會有問題，...但太遠彼此在開會、上課的時候，志工或要來上課的意願，都因為距離，所以他不情願去參加。第二個，我認為協力社區也會因為資源的分配產生摩擦，好比說你都挑好的做，好做的去做，他們就是這樣子。再來，里長跟理事長，或者地方派系，本來你這活動中心要借我，因為聽說你要跟我出來選里長，或是支持不同派系，藍綠又都不一樣的時候，就是政治因素的干擾，這一些都一開始聯合的時候，就要想辦法，把這些設法去克服、排除。(099LEM23)

三、計畫執行中的注意事項

(一) 晉用專業人員

專業人員之晉用在社區推行計畫的過程中是不可或缺的，具有社會工作專業背景之人材成為人力任用的條件，目的是期待專業人員能協助處理文書事項及提案工作。

以我的經驗，如果要找我一定找一般社福系的...社福系的，社工、社福的背景...背景，因為社區都連帶有壓力，第一就是說，我們其實就是在選能力而已，美跟醜是他自己的事...選他的能力...提案的能力高....其實我們這個我會覺得說，她好我也好....他不管處理什麼事情...所以跟這些老人家，接觸吼!..互動...嘿!是鄉土性親和力...接下來文書處理...文書，文書一般社工都基本的能力(097LCM09)

(二) 專案經理人

專案經理人必須要了解社區內的需求，並從中協助計畫執行。此外，固定的專案經理人進入社區內協助，除能了解社區運作的過程外，亦可成為各社區間的

協調者，並強化社區間的連結。

因為吼!說實在的，假如說還有這種旗艦型的計畫....三年的旗艦型計畫案，我想要的專案經理一定要去了解整個社區，因為這是要五、六個社區一起去申請...那這個專案經理一定要有很用心...很專業...嘿!很專業的去了解這個社區的需求是什麼...再來執行(096CCF08)

專案經理人要幫每個社區執行每個社區需要的計畫...然後做一個陪伴的方式...陪伴方式之後，當然是怎麼讓社區永續經營...我的想法就是說，一定要先了解這個社區的需求是什麼...社區的狀況...然後社區的人，願意出來參與的人，...(096CCF08)

我只能說把案子完成，因為短短半年期時也就把案子完成因為後續期時彼此也就沒有什麼共同的想要在...我覺得經理人還是需要，因為這麼多社區在一起的時候是比會有一個人還是需要去工作做協調協助我還是覺得要有個人在...(099WM06)

固定一個老師的那個，就○○社區的經驗，我覺得很重要，因為包括我們現在的○○社區雖然有一個固定的指導老師，「我必須要肯定他們這點的是，他就是鼓勵我們五個團隊都去成立社團法人，所以他們現在每一個社區大概，所以有四個社區都有申請到社工人力的補助，所以我們跟其他縣市不太一樣的地方可能是在這裡，其實衛福部他會要求大旗艦之前要小旗艦我個人覺得不要，你有小旗艦的經驗也好，可是理事長換人了，可能原本的概念都不一樣了...(101GF05)

(三) 志工能力之培育

鼓勵社區內的志工參與計畫內容，包含服務、活動及會議，讓志工能夠了解整體服務輸送方式及注意事項，並不受限於領導者更替之影響。

其實像解決這個問題，有一點像說衛生局那個案子，他雖然是以協會名義參加，但是他參加絕對不會說是只有一個理事長在參加，他裡面一定不是說他還有一些志工...還有什麼東西要加入這個活動，你其實理事長換人這些志工還是這些志工，永遠不會變。...我的意思是說我們當初鎖定就不要說每一次就只有一個理事長，開會你就帶一個陪使來參加，他就很清楚，理事長再怎麼換，他還是照常

執行，培養一兩個參加這個活動，一直繼續執行下去。(099CCM21)

(四) 輔導團隊之角色定位

輔導團隊(或輔導者)進入社區是為協助其解決問題、困難或提供指引的功能，是為輔助角色，但實際上卻被期待為擔任執行者的角色，使得角色產生混淆。

一個錯誤的觀念，大家在爭辯這個概念就是說大家可不可以幫我爭取一個人力在我這，把你當成你是來輔導我的他會把你定義成你是來為我做事情的包括母雞也是一樣啊...(100WF07)

在這三年兩年裡面最大的績效是我把母雞單位帶壞了，因為我進去以後反而把旗艦的東西完整得東西弄好了之後，他們反而會落東落西的，他們常常會跟我講說進來之後都會有一個小幫手，那我在給的東西他們可以更專注在自己的事業反而社區的東西都丟給我自己都沒有做，做到後面其實我把社區慣壞掉了包括其他其實這個專案經理人不是很必要...我覺得○○縣政府一直有旗艦計畫，我覺得那種社工角色就差不多了...當然縣府對於對縣內旗艦的時候對社工督導有一定的期待在還是要有個人力在裡面...(100WF07)

我現在回想起來有發現就是有這一個人力，我比較長的時間在○○社區裡面，然後會變成說社區會定期的去關心他們或執行的狀況，然後就變成說有一些社區會去疑惑為什麼你這個能力不能在我這邊，一定要在○○社區那裡，這個是老問題嘛，這個社區這個協力的母雞，他會期待把你當成他的幹事他會期待要下去...(101WF08)

(五) 社區自主發展

讓社區自行決定未來發展方向及訂定目標，唯執行期程的長短與落實服務、績效展現有關，建議可延長執行時間。此外，鼓勵社區自主的同時，介入輔導的時機亦相當重要，應視社區的需求和困難適時提供協助，培養社區自立能力。

單一個旗艦也可以有很多專業的發展，縣府的政策或者是一些策略可以投注在上面，因為我們就是變成自主提案，...專業發展福利服務這塊其實我們期待中旗艦跟小旗艦你看的到還是...雖然對一般來講他還是一個福利服務，因為讓老人

家長期性來參加一些課程對他來說有些改變，我們會覺得說在弱勢一點的福利服務是否能在更扎根一點？大旗艦沒問題，中旗艦小旗艦這些還是覺得有些不夠。」...(100GF03)

我避免去干涉他們(指協力社區)志工，所以我不直接對他們志工的，我只對他們理事長，我們那時候社區健康營造中心，最大問題就是 manage，像我社區，直接去 handle 別的社區志工，別的社區理事長就是說「我的志工你在動，我怎麼都不知道？」這是各社區裡面 handle 蠻重要的，我們不要去把他們的主導權拿到，給他們自主性，有困難，找專業經理人第一線他能幫忙，沒辦法幫忙可以跟我談，所以這個互動關係蠻微妙，我幾乎只對他們理事長。(096LSM16)

(六) 政治因素

社區內的因政黨、派系的不同，也隨著領導者的更替、經營理念不同，以致在執行計畫過程中，相互競爭、互不相讓的狀態下，未能詳加考量社區的需求及發展現況，也形成推展計畫之阻力。

...可能原來你在這個旗艦計畫的帶動下，有很好的底子，但可能理事長卸任後，這個社區後繼無人，或是新上任的理事長理念不同，那可能以前所打下的基礎就會因為這樣打折扣，這有很多案例可循，所以未來這個部分如何去突破，當然也是要思考的重點。(099LCM19)

不過現在大概其他社區不敢出來，因為選舉因素，像隔壁本來很想把 OO 村帶進來，他想說選舉的人不要再那個...，因為他上一任村長沒選到，這次應該會再選，他又是理事長，那個對立會很對立。(100CCM30)

當初我們知道有一些社區有派系，我們不介入這些事情，只介入單純這些事情就好。(096LSM16)

...里長跟理事長，或者地方派系，本來你這活動中心要借我，因為聽說你要跟我出來選里長，或是支持不同派系，藍綠又都不一樣的時候，就是政治因素的干擾，這一些都一開始聯合的時候，就要想辦法，把這些設法去克服、排除。(099LEM23)

四、對旗艦計畫的評價

(一) 正面評價

旗艦計畫的推動下，聯合社區模式的互助、資源共享也帶動社區內的發展及培力社區的發揮其功能。整體而言，社區對於計畫之施行，予以正向之回饋。

母雞帶小雞嘛!要總評，給他評價...其實有這個案我感覺啦!以我個人來說來體會，我是覺得很好...為什麼好你知道嘛!我們有辦法算是母雞帶小雞，還有一些資源...資源共享...阿大家都很合作...(097LCM09)

我覺得內政部這個案子，真的假如能夠在專家的輔導之下，由專案經理人協助這些結盟社區一起來推動，我覺得它是一個很好的計劃。最大的優點就是說，可以透過這個計畫大家相輔相成，社區結合然後有專業經理人來投入、來幫助你，在計畫導引之下，大家一步一步去做，落實原來規劃的福利措施，.....基本上是優點大於缺點。(099LCM19)

我們原本在做關懷訪視，有旗艦計畫案的話可行範圍就比較大，資源比較多，那個活動也比較多，這樣對社區也是很好，福利也比較多。(099CCF20)

其實後來發現這個旗艦社區，真的有在運作的話，就是說它的功能蠻不錯的，它不只說只在○○這個社區，也會集合其他的社區，我想這個後來這個旗艦社區，我覺得這個構想蠻不錯，...我今年會卸任的話以後還是一樣，應該不會把這些放掉，像我們社區的老人家對關懷那些...或是那個...關懷訪視或是送餐，其他社區的企業他也會贊助，像我們獨居送餐那些，就有企業會贊助，它已經贊助給我們好幾年了，直到我們找志工進來...，所以旗艦社區我想這個應該是可以持續這樣做下去，真的是一個很好的方案這樣。(100CCM30)

其實旗艦計畫...就是一個蠻不錯的一個方式，有心要做的社區，我想它進步的成長相當看得見，以前說老手帶新手，就是這樣的一個觀念。(100CSM29)

如果沒有結合的話，資源都分阿分，各自在做，都分散，你也找不到哪個是好的，哪個是壞的。我想說我做了好幾年，也不知道缺點在哪，這一結合下去才

知道，缺點在哪都跑出來了。(099CSM27)

我一直表示，我很肯定，不管衛福部...早期的內政部，設計這個旗艦計畫，真的是很棒的，旗艦計畫的精神除了一開始在講聯合，當然有大手牽小手、母雞、培力、傳承，這真的是對社區的成長，或整個區塊在推福利化的，真的很棒！
(099LEM23)

因為旗艦計畫還可以推展我們的農產品出來，我們有水耕還有算是牛奶棗子都在旗艦計畫，成果展的時候推展出來，然後讓他們的棗子，可以讓我們民雄這裡的人都可以接受...這段時間志工的變化...也是很多，關懷老人...那時候有...那時候...我們在做幸福社區的時候比較少，旗艦就..因為那比較多節目就比較多出來...(097CCF11)

(二) 收穫

旗艦計畫執行的過程中，計畫內容不僅是操作行政業務，透過參訪、經驗分享與交流，在提案社區及協助社區間產生團隊合作模式，並發揮社區功能，藉此提升社區的能力及成長。

這三年下來，每個社區在整個行政作業的能力，或是在整個業務的推動，都有很多實質的一個收穫。(099LCM19)

我們社區 98 年成立， 99 年○里長他說你加入我們這個大旗艦好不好，我就好，因為那個時候剛成立社區，其實講，也不曉得社區到底是什麼。(加入來就大家就開會阿，一天到晚就是我們社區都有固定在開會，開會看看他們提出提案，阿然後我自己會想說：喔～原來做社區，還要寫這些計畫，還要這些提案，還要怎樣怎樣，跟哪個單位申請什麼，噢到最後才慢慢了解，所以我在這一年內，99 年這一年內，加入我們這個大旗艦，喔！收穫不少！還要參訪別的社區，看別的社區別人做得、別人的報告、別人的...結合，收穫真的很大。(099CCM22)

我比較是覺得說一個計畫他原本操作的概念之後在這個地方產生的影響，就這個部分來講我覺得我們這個計畫算是有帶出一些後面的效益，那如果就社區發展協會本身的能力的持續，坦白講在那三年我們比較沒有著力在理監事的活動部分，相對於這樣也比較因著改朝換代之後就，可是那一段時間因為有的團隊的協

力陸續發展出來的比如向關懷據點，都還是不錯...(09 GF01)

○○社區在計畫書的撰寫能力跟社區統合能力上是比○○社區這組更好的，有個關鍵是總幹事的觀念的轉變與付出，就是他會願意到各個社區去分享他的經驗，那到後來就變成是說我們要去推展一些政策性的我們也會請他們幫忙...這個是這一點我覺得對○○社區這個旗艦計畫還蠻肯定的，他會考慮到將來沒有政府的補助的話有沒有辦法在走下去...(100 GF04)

(三) 限制與阻力

1. 辦理內容受限

受訪者指出，在發展旗艦計畫的過程中，如僅制式地規劃服務主軸、方向及目標，不易落實服務的本質及精神。因社區期待關注的議題不僅是侷限在特定的對象上，希望服務的出發點是積極的使能而非消極的補充。

衛福部社區訓練太侷限於社會福利服務，它的角度沒有那麼寬，我們以前學的社造是多面向的，天馬行空，隨便你寫都 OK，衛福部來講，提社會服務的案子，一定是要針對老人福利什麼的。(099LSM26)

你假使想得開的話，不是完全去關懷獨居老人，我常說一句話，你也要從健康老人開始關懷，讓他以後會學得更多東西，他有困難的時候他會突破，這很重要，為什麼不去做健康的一定要做那個？真正重病的你有辦法嗎？...但現在衛福部好像很多計畫都是，希望你辦講座、講座、講座，其實這都是錯誤的概念，你要補助他活動，在活動中去學習東西。(099CSM27)

2. 經費來源

來自公部門的補助經費有限，社區在執行計畫的期間，所需的資金為社區內先行自籌或是以核發預撥款的方式來支應計畫所需，是需要被納入考量，因經費不足可能導致執行上的困難。此外，在限縮核銷項目的情形下，致使活動規畫受限，建議可調整或增加可核銷之項目。

我們是建議這樣子...或許個人，既然旗艦社區要逐漸加大，經費要有一點鼓勵的模式。現在多一個社區反而經費減少，那反方向講，比如說我們多一個社區

可以加多少這樣子。(100CCM30)

經費上，社區這區塊能夠寬一點，另外，我發覺到最近很多 NGO 積極跟社區爭資源，很多東西我們都沒辦法寫，因為那是很專業的，事實上有的社區級數已經夠了，但它還是沒辦法寫，他們(指 NGO)反而回來吃我們小的，小小的計畫也在吃。(099LSM26)

剛才提到經費有很多的部分，就是說要限定你只能夠核銷哪些項目，其他的就不能核銷，那你這個彈性就縮小了，再來呢，我們○○縣市來講，當時中央政府內政部撥下來到我們○○縣市政府的社會局，他這個錢就箍住了，等到你完全核銷我錢再給你，譬如說一年補助一百萬，就要自己先貼錢，那這是很大的一個負擔，所以這部分當然也許各縣市都不一樣...過去那種方式我覺得不太可行，至少你要撥一半給你執行的社區，讓你去 run，等到最後都核銷了以後，尾款再給你，應該是這樣，大家做起來才有辦法，不能說讓大家墊錢來做，那這樣做不下去。(099LCM19)

3.社區投入意願

社區內成員的認知概念、向心力及凝聚力等因素是影響著社區的發展及走向。培育社區可自立的能力固然重要，更重要的是成員的意願、共識及目標要一致，進而再促成聯合社區網絡，才能使各社區一起成長。

老實說如果要從旗艦計畫原始精神由下而上，我們這個計畫不完全，其實你說每個社區都能能量平等，大家能思考一些問題，然後這些問題形成一個共識，共識再計畫，計畫才去申請，在我們這種地方幾乎不可能，包括我們社區也很少能夠說要涵養到每個民眾有一個觀念。(096LSM16)

假如我是母雞來說阿我要帶這小雞，但是是很熱誠的投入...他的參與感...配合度...嘿對對對，阿你如果說帶不上來的話...小雞的觀念如果不對就沒什麼好說的了，就很難講了，這是我們剛剛劉總幹事講的齣，那現在如果說，我如果現在還在做社區的齣，我覺得我的年齡已經到某種程度了...我就不適合在做這份工作了...(096LEM01)

合作機制，我覺得除非社區自己認同這樣的機制會比他單打獨鬥更好他才會

願意一起來協力，延續是他們去看到這樣做的價值，而不是看到後面的名聲跟榮耀，但我們蠻多的培力最後導向大家都只看到那樣的榮耀跟那個名聲，...，所以我覺得這樣的一個模式是重要的，尤其在現在我們合併之後那麼多的社區，不太可能單一社區的培力，變成用區的機制，可是這樣的機制我覺得需要思考是我們對公所的角色定位，如果我們一直讓公所的角色是成轉，這麼多年來我們也沒有給公所任何的資源。但是說實在的在整個業務的分工跟所謂的社工養成裡面社區工作還是薄弱的，自主運作，但是至少我會覺得那個自主不是每個社區自己而是我覺得是一個互相補充。...(096GF01)

我們對社區非常支持，所以除了我們旗艦計畫這個之外，我們○○每一個局處在社區方面幾乎都會譬如文化局對社區有補助，衛生局對社區有補助，我們會特別把福利社區化的團隊跟旗艦計畫的團隊都給相關有錢的金主單位，然後除了旗艦計畫之外，其實如果透過旗艦計畫的話我們針對剛剛說設施設備個，我們除了旗艦計畫本身的錢之外我們縣府都會針對譬如說這個團隊你們額外想要辦一些福利服務都會特別支持。」縣府的額外經費配合的支持是個很重要的因素。」因為社區其實他們有沒有這個意願是很重要的。」...(101 GF05)

4.計畫結束後的續輔導機制

社區在結束旗艦計畫後，其定位及發展目標該如何維持成為各社區的困擾及問題，期盼在提升社區能量的前提下，亦能協助社區安排後續規劃，以免發展目標不明確而間接形成消弱社區能量之阻力。

就算重來我也會去申請這三年的計畫...，但是我們的目的，第一個先執行志工...從志工那開始，阿你自己你自己社區先用完再來執行這個東西，因為你社區...譬如說我這裡是荔枝，我們的生產，我們要上網去賣一些東西，一些那種我們自己有辦法維持的...也是...我會針對用這一件去做社區永久性，就是產業的部分先發展起來...(096LCM07)

政府這個計畫是很好的，這個政府的案的計畫，我很認同，但是有些社區，這些執行結束，會慢慢縮下去，在這計畫當中不錯，帶動不錯，不知道為什麼又縮下去了!依長期性，長期性這些理事長要怎麼經營，他們要怎麼維持要怎麼經營，為什麼為縮下去...我也在頭痛這個問題...(096LCM07)

但是我常常說，我沒有公權力，那透過公所...所以我現在才很不開心，第二次我發覺問題，第一次大家一定都匆匆忙忙，但是現在開心的是旗艦以外團隊有參加，但是公所...有覺得說這個平台給大家的進步很多、有作用，有心要去維持這個平台，但是沒有一個題目，變成平台會空洞化.....空轉啦過去在旗艦計畫這個平台本身是有內容、有任務的，所以大家來就是針對事情的討論，在討論中學習，但是現在變成，雖然努力要維持一個平台，但是沒有內容，就是這個平台會變空洞化...對(101LEM04)

母雞帶小雞的部分呢，其實並沒有辦法有主動性，並沒有辦法主動性，因為阿這個各個協力的社區協力的社區也就是小雞，他自己的條件特質是蠻重要的蠻重要的，那至於這個旗艦計畫結束以後有沒有延續的合作機制，就是延續原來的那一種陪對，就是辦活動的時候互相去配合，A 社區辦活動的時候然後 BC 社區去幫忙幫他出一個班對或者相反這樣子...(100LCM12)

當初的想法是因為要有個小旗艦的基礎在，我也蠻認同這樣的看法因為資源變多了，你看以各縣市來看除了衛福部有旗艦計畫，各縣市政府還會支援，補助款是很多的我會覺得小旗艦的必要性還是可以繼續。以縣府而言大約做了兩三年就結束了，剛好是一個轉捩點，○○縣市編了很多經費去做評鑑，所以中央非常肯定就是要做評鑑的社區每年就很多經費，像我十三個鄉鎮十三個鄉鎮有一千三百萬，其實○○縣市做旗艦之後從以前沒有做旗艦之前成績都很好，甚至很多都有優等早期的優等社區好像都變成泡沫，明星社區了，拿過優等就都不見了，持續的力量在哪裡？...(100 GF03)

我會覺得值得再去做(旗艦計畫)，社區要讓它慢慢的，因為你不可能一下讓每個社區都很平衡，不可能，但是比較有經驗的社區去協助比較沒經驗的，我覺得這是蠻好的 idea，但還是要去思維說做這些東西，怎麼一直永續下去，而不是只有一個活動式的計畫。(096LSM16)

內政部這個方案其實會期待社區會有自主的財源，就是三年後計畫還可以繼續執行，但是實質上很困難，就是即使是使用者付費這個方式在執行上還是有困難，就我看來在三年結束後，這計畫三年結束後旗艦方案就結束了，他並沒有後續的延續，後續就要看各個社區自己的努力...(099GF02)

(四) 對衛福部建議

1. 為社區儲能

瞭解社區型態、需求及文化背景，有助於在推展社區工作上的執行。由於社區內的執行人員可能未必為具有專業背景或是具有基本行政能力，但基本上的概念是願意投入的意念及行動力。故可強化此概念、促進成員共識一致，並加強培育社區的專業能力，是為社區注入能量。

我是希望衛福部能夠了解社區比較重要，我們有什麼建議都沒有用。他要委託老師你們來看社區，或者他邀請幾個社區，地方的社區到那邊去，他們很忙，他們邀請幾個社區到他們那邊去座談，看看真的社區是要做什麼，社區做的工作有什麼辛苦，為了什麼在做社區，都是傻瓜在做社區比較多。...評鑑老師各自為陣，沒有一個標準，像這個月在做關懷據點的評委，我們配合大學老師出去，老師講得太專業，他不懂人家鄉下那個老人在做關懷，他們付出那種精神上...你要去鼓勵他。你(長官)要去看人家的東西後你才會了解，如果有空你就去社區做志工看看就知道了，他會說不要我要回去了，其實我常說社區做得好，對台灣的治安、對台灣的政治、對台灣的和諧，整個可以由社區去帶動，他們現在不重視社區，好像不了解這個區塊。(099CSM27)

先要作一些預備性的小計畫，先要做一些預備性的小計畫，那透過這些小計畫怎麼樣，他能夠開始已經有預備了一點點的能力的時候，再來做旗艦計畫，也就是說在旗艦計畫之前應該要有一個幼稚班或預備班，大概半年到一年，那他們都習慣於一些能夠做基本的計畫的能力的時候才來做旗艦社區的案子...(100LCM12)

如果再可以的話，是不是除了福利化工作之外，也讓社區發揮一點他的產業，哪怕很小的茶葉蛋，或一個手工香皂，這個可以帶動社區讓他有點收入，有收入後，他不會一直依賴政府，他會很順向、正向的去回饋這個福利化工作，對衛福部也是一種幫忙，所以我們不是只叫他來申請，而是要怎麼去發展產業，我想這個很重要。(099LEM23)

2.公部門角色及定位可更明確

依計畫推行的過程，以公部門的單位所涵括的範圍而言，衛福部、縣市政府、各鄉鎮市區公所、各鄰里長等，各個單位應各司其職，而擔任輔佐的角色來協助社區進行全面性的規劃、執行、成果及效益的評估，但往往因其中一個環節的受阻，也連帶使得社區產生無力感，未來應定各層級單位的角色，以發揮其功能。

我認為就是把關鍵的區公所、鄉鎮公所這個角色，定位清楚，你現在一直在跟社會局，一直在跟社區，就唯獨漏掉公所這個層級，很可惜，衛福部是不是也把區公所這個層級納到評鑑，或者把他的分數也隱藏一個層級留給區公所表現，這樣的話，區公所角色很快帶上來，這個省了很多冤枉時間、冤枉路，所以我第一個我建議，把區公所的角色納進來，那如果繼續推這個旗艦計畫，這個專案經理人，很重要，這個專案經理人那 10%，我倒認為說不要遞減他的薪水，這個包括鼓勵也好，包括...你三年你又不能保證他什麼，他做得好好的，在心情上，你說去給他減那 10%，那真的是...我感覺社區那方案是有待改變的。(099LEM23)

對大旗艦這個計畫，我是沒什麼建議，因為第一年加入懵懵懂懂的，跟著他們就這樣，給他們牽著在走，但是在我們社區，現在我講的是我們福利社區，感覺區公所這一塊，對我們社區都沒有什麼...，因為這一塊我不曉得要怎樣跟區公所有什麼合作，還是要做什麼工作，因為我本身也不是里長，里長跟他們接觸比較多，你做理事長，其實跟區公所沒什麼接洽。(099CCM22)

我認為旗艦團隊或整個社區發展工作也好，區公所這個角色一定要建立一種...協調還有整合，還有能夠協助的一個角色，但是這個講起來也不是那麼簡單，因為有很多政治因素牽扯裡面，這是比較頭痛的問題。另外，社區理事長他不是里長的話，他推動社區發展工作，里長有時候會站在阻撓的角度。(099LEM24)

在執行的過程當中遇到最大的困難，我覺得是那個時候在執行的時候是公所，對於他們給了社區很大的困擾因為他們完全不協助社區，就等於是讓社區跳過他們面對縣政府，面對縣政府這邊，他們是因為社區想要爭取某些東西爭取工作可是工作不配合不協助，然後其實整個錢進社區的頭理事長他們都跑去跟鄉長講這些事情可是鄉長就是不出面處理這相關的事情，導致那時候社區氣到是有頹廢有掉下來一點，好像是為了活動經費，就是希望公所這邊可以配合一起辦理配合補

助一些費用...(100 WF07)

3.安排輔導人員進駐

不論是專案經理人或是輔導者的介入，對於社區而言是需要也是必要的。因著專業人員的帶領，讓提案社區、協力社區能夠更深入了解計畫的主軸，同時也能協助社區間的協調、溝通，能讓計畫的發展具方向性。

做母雞...比較年輕要做母雞了阿...敢寫就要做母雞阿...若若若能力許可的話應該還可以啦...哈哈，到時候小雞就要...要帶他們轉骨...這個這個工作真的很難做很難做...很難做...現在如果真的有寫計畫下去應該不要寫母雞帶小雞...我們是說沒有要單獨那個啦...這個計畫這個計畫內政部有一個有一個像你說得你剛剛說的經理人還是輔導人來說我們不論什麼東西都跟給輔導人來給我們輔導這樣阿，這樣比較理想...(096LEM01)

那○○理事長也提了一個建議就是說，可能要有一個固定的輔導團隊，一個旗艦計畫他的過程中要固定的輔導團隊，那如果那至於說如果用顧問而不是固定的輔導團隊呢，基本上...(100LCM12)

覺得是他們社區對計畫的了解程度，母雞、小雞都是我的經驗是小雞們，他們對這個計畫的期待跟認識，他們總覺得就是有一大筆錢要進到社區了然後可以分一杯羹，像那時候就有理事長直接說錢這麼多那為什麼我一毛都沒有拿到就會有理事長這樣講...(099WM06)

我忽然想到說剛開始因為我是後半執行半年後我才過去的那我聽總幹事在念說那些小雞都沒有到這邊，然後總幹事他就是覺得這個經費是大家共同需要去執行的計畫，然後他就會覺得為什麼經費只到○○社區他們沒有用到資源然後總幹事把整個社區的理事長總幹事找過來然後把送計畫的那個預算表印出來印得很大一張然後給各個社區看然後做討論這個經費講師費可能會被安排到哪個計畫然後這些預算會被安排到哪一個計畫成本透過開會討論過後就沒有這個問題了...(101WF08)

第六節、小結

一、 旗艦計畫的合作模式與未來之延續

透過訪談發現，社區對於旗艦計畫之推動與參與給予高度肯定，經由旗艦計畫之執行，使參與其中之社區除藉此機會得以推動各項服務及活動，及縣市政府、公所等公部門相關人員及專家學者與專案經理人的投入與協助後，使社區在計畫之執行上愈加具體與明確，除此之外，更間接提昇實際參與其中之社區居民對社區服務之意願與共識。

再者，提案社區與培力社區間產生了聯合社區的合作型態，藉著母雞帶小雞的方式陪伴、成長與共識，除使其得以持續穩定運作，彼此相互交流、培力與經驗分享外，更使社區間得以相互成長與學習及資源共享與運用，並因而共同建立出一個交流平台與適合其之合作與溝通模式，得以永續經營，而不完全需藉公部門資源之協助方得以生存，透過社區內部活動之辦理與推行，使社區學習從中發掘社區的需求與能量，並透過社區居民的合作共構出屬於其社區的特色與未來。

另外在訪談中亦發現，部分社區在旗艦計畫結束後無法如期延續合作的模式與工作方法，在計畫結束後，社區間的合作關係或運作亦逐漸凋零，甚或停止，部分原因來自於社區政治因素所致，社區管理者在改選或卸任後，工作方向與社區走向隨之改變，而無法延續過去的型態；或過去與其他社區合作時之經驗不佳，如提案社區的核心幹部對於協力社區的培力缺乏策略或構想，甚或受到核心幹部對輔導其他社區之態度與能力不佳，使其無法有效溝通或資源分享，進而影響後續之合作關係與意願；

二、 旗艦計畫中專案經理人與政府人員之角色與功能

受訪社區表示，大多數社區居民對於規劃或執行相關計畫與活動時，因社區管理者與成員過去工作之經驗與能力不同，而無法有效進行，甚而在規劃階段即產生困難、面臨無法推行之阻礙。在旗艦計畫運作的過程中，除社區間直接之合作外，更透過專案經理人等協助，在初期時得以釐清與發掘社區自身之需求與問題，並如何將之撰寫成計畫書內容以供未來之執行與活動安排等直接或間接之協

助，另外亦透過縣市政府或公所人員之協助，在計畫推動過程中辦理說明會或在計畫執行過程中帶領社區認識計畫原委與構思，建構與澄清社區及居民對於社區意識與參與旗艦計畫之認知，使其運作與活動推動上得以更加順暢無礙。

藉由專案經理人之陪伴與協助，除直接解決了社區對於計畫與活動規劃上之技能不足之問題，亦藉其擔任溝通與資源連結的橋梁，連結了其他社區及縣市政府等公部門人員；另透過縣市政府公所之公部門人員的參與及相關資源之介入及協助，除能使計畫更能順利推動外，亦引發社區民眾看到政府的支持後更加願意投入社區工作之中。

透過訪談也進一步發現，專案經理人於推動旗艦計畫上可能存在的問題與限制，如部分專案經理人工作資歷較淺對於社區培力等社區工作方法較不熟稔，而無法順利推動原先設定之角色與工作，甚而無法進入社區中，也提出未來執行上之建議與期待，期望能透過參與計畫，對彼此更加的熟悉後，未來的工作上能再有更妥適的安排與合作。

綜合上述，在與參與旗艦計畫之社區、專案經理人與政府部門等相關人員進行訪談後發現，旗艦計畫的規劃與執行成果受到肯定，為參與其中之社區帶來直接或間接的影響與成長，更有部分社區透過計畫的參與找到自己的特色、優點與資源，得以自立或能與其他社區互惠成長，成為工作團隊等結果。

另外，旗艦計畫的參與過程發現了運作模式的限制與不足之處，如專案經理人的經驗不足，對社區的不熟悉或社區培力技巧不足等；或參與的社區受到社區內人力不足或先前合作模式與經驗不佳等原因而使團隊及已建立之合作平台，無法持續，甚而終結合作關係與彼此間的互動，此一經驗與發現亦可作為未來相關計畫之借鏡。

第五章、研究結論與建議

第一節、研究結論

一、 旗艦計畫有其效益受到肯定

社區對於旗艦計畫之推動與執行是給予正面的評價及肯定，參與旗艦計畫之效益不僅是使社區能力提昇，也使社區產生正面能量，由於聯合社區之運作模式，促使社區居民參與其服務需求之規劃、決策，經由討論之過程來凝聚社區意識，提昇居民對社區之認同，此乃在社區內部所產生之效益。進一步檢視各社區間之互動，聯合社區之運作模式，開啟社區之間的交流管道，藉由執行計畫過程，各社區進行經驗分享及討論，使社區之間能彼此學習、相互成長，更重要的是，資源之運用及共享，能彌補其資源不足之限制，抑或是學習資源之運用，更能產生互惠之效益。

再者，透過縣市政府及公所、專家學者及專案經理人的投入與協助，陪伴及引導社區規劃具體目標及執行計畫，以使社區能依循正確方向，同時，針對社區運作之困難或難題，予以問題解決之方法，讓社區居民得以學習管理、經營之方式，亦藉此社區居民參與計畫之意願，更能為社區服務之推廣盡一己之力。整體而言，透過公部門單位、專業人員或是聯合社區參與旗艦計畫之過程，確實能使社區運作模式產生正面影響力，同時提昇社區能力。

二、 透過旗艦計畫確能帶動協力社區

聯合社區之運作模式是為提案社區與協力社區之間的合作，透過母雞帶小雞整方式進行，確實能為協力社區之發展注入能量，當提案社區發揮問題解決之能力，並為協助社區引進資源，或擔任社區與公部門之間的溝通橋樑時，其實已提供協力社區一個最佳典範，有助於其可以瞭解及在社區運作的過程中，學習處理問題之方式、認識資源運用之方法，依此更突顯團隊合作的重要性。

透過訪談發現，在撰寫計畫之初，社區居民參與討論及規劃之過程，促使社區居民能夠深入認識社區，瞭解社區需求，並於討論之過程中產生對社區的認同感與向心力，同時，進一步也使社區居民與社區幹部之間的互動過程，間接拉近彼此距離，形成社區意識。然而，協力社區之能力提升與提案社區之協助亦有著密不可分的關連。在提案社區與協力社區之合作下，藉由分享社區經營及運作之經驗，使社區間能夠吸取寶貴經驗時，亦能免於重覆犯錯，加上社區間彼此鼓勵、支持，有助於協力社區之培力，使其得以穩定地持續運作，此合作方式亦使社區資源能夠加以整合或分享，在推動社區服務方面更有助益。此外，因著居民參與、團隊合作及資源共享之情形下，社區活動的推行亦活絡社區氣氛，帶動社區整體運作，使得社區學習從中看見社區的需要及能量，並發展出屬於其社區的特色及方向。

三、 專案經理人對協助旗艦計畫運作有效果

受訪社區表示，過去社區居民在投入社區經營之過程中，常囿於管理者本身的能力或限制，如未能熟悉文書作業及行政流程，使社區在參與計畫時感到壓力及困難，更遑論撰寫計畫以及後續執行，在規劃階段即產生困難，也使得服務之推行面臨阻礙。

對大多數的社區而言，經由專案經理人與社區居民討論後擬訂計畫，協助相關文書作業及操作流程，在初步排除其所面臨的困難後，再持續協助掌握計畫之進度，此方式能讓社區有意願參與計畫之執行。其次，執行計畫所推行的服務內容或活動規劃，亦需要專案經理人的參與，由其偕同社區居民執行運作，讓社區居民可從做中學，並習得相關知識、技能，更能提昇社區之能力，進而使社區朝向自立、自主之發展目標。

專案經理人除致力於社區內部之運作及發展，有關於社區間的連結與互動，或是與公部門之間的聯繫，扮演溝通橋樑之角色，透過拜訪社區、參與會議之過程，增進社區間的交流、傳承寶貴經驗，並傳達公部門之決策或是業務相關訊息，使社區能及時掌握相關資源及訊息。專案經理人於參與旗艦計畫之運作過程中，協助社區著手處理行政業務、解決問題，同時培力社區，予以工作技能及操作方

法之教導，進而帶動社區運作及發展，故專業案經理人之投入，確實能為旗艦計畫之進行有所助益。。

四、 縣市政府及公所在旗艦計畫初期扮演重要角色

由於計畫推動之目標是於以聯合社區之模式來帶動社區能量提昇及發展，故計畫推行之順利程度，關鍵在於縣市政府及公所在計畫推動初期之積極作為與願意投入程度高低有關。從訪談中可得知，為使社區能夠瞭解旗艦計畫內容，公部門常有積極主動的作法，包括邀請績優社區參與計畫之推動說明會，透過討論社區需求，凝聚社區的共識，並在執行計畫中予以協助，以解決執行計畫時所遭遇之困境，使公部門充分發揮支持、使能之功能。

訪談中也進一步發現，多數參與旗艦計畫之社區在參與之初對於計畫內容及操作方式較為陌生且不熟悉，因此，在執行面上也多有困難，形成計畫推行之阻力。然而，化解阻力之方式來自於推動計畫之初，縣市政府及公所人員願意帶領社區認識計畫原委、建構社區對計畫之認知，有助於增加社區參與旗艦計畫之意願。然而，當公部門願意投入人力、物力等相關資源來協助社區進行計畫時，社區也因公部門在背後的支持而有意願來持續進行計畫，並配合相關的規範來執行，亦使計畫進行之過程較為順利。因此，旗艦計畫推行之初，公部門之配合及投入程度高低，影響著社區的參與意願。

五、 專家學者在旗艦計畫中的輔導功能受到肯定

專家學者參與旗艦計畫之過程，確實發揮指導、支持及充權之功能，帶領社區認識計畫內容、操作方式，以由淺入深的方式來引導社區逐步執行計畫，協助社區排除執行計畫中之阻力及困難。

經訪談結果得知，社區認為專家學者於計畫執行之初之介入輔導是相當重要，由於計畫初期，社區未能全面性了解計畫內容，缺乏服務規劃的概念及方向，因此，專家學者進入社區後，建構社區居民的正確認知及解說計畫，帶領其檢視社

區需求，並討論需求滿足之方法或策略之可行性，讓社區居民學習發掘社區需求。其次，撰寫服務計畫亦是社區參與計畫之過程中所面臨的最大挑戰，缺乏計畫撰寫經驗或未能有明確發展目標，往往使社區產生計畫擬定之困難，故由專家學者提供意見之諮詢，引導社區思考其發展的優勢、限制或阻礙，由此進行計畫撰寫並針對設計內容提出建議，以解決困難、催化計畫之生成。

藉由專家學者發揮教育、支持之功能，陪伴社區居民訂立明確目標、參與計畫執行及監督，使社區能夠有意願且放心地投入計畫，同時促進社區居民間的參與及互動關係，更重要的是，固定輔導團隊能使社區對專家學者產生信任感，同時有助於服務計畫之推行，使運作過程穩定且持續進行。

六、 部分提案社區核心幹部對協力社區之培力欠缺具體策略

旗艦計畫之推行及規畫，為期待透過此計畫之進行以改善及調整過去社區組織各自工作、單獨奮鬥的方式，改採社區結盟的型式，以團隊的力量共同推動社區相關的工作與活動，亦期待透過旗艦計畫之參與，延續及開創更多有創意的服務與工作方式。並以在母雞帶小雞的聯合社區方式由提案社區扮演母雞角色。即在旗艦計畫中，提案社區幹部乃被期待扮演實務教育者、示範者之角色。

在協助協力社區的設計中，提案社區幹部（理事長、總幹事、常務監事及整個社區團隊）尤其重要（參次項）。然而，在這個母雞帶小雞的思維中，並不強調母雞對小雞之帶領必須具備系統性的協助帶領策略，即提案社區的幹部對於如何協助協力社區幹部及其團隊並沒有構想，甚至多數的提案社區幹部過去也沒有協助其他社區的經驗。而這種無有協助其他社區的經驗、對協助方式欠缺構想及策略的情況，則將謂的協助仰賴於提案社區幹部的熱情或人際互動方式（參次項）。即相對地，如果提案社區幹部無有熱情或與協力社區幹部間的人際互動小有隔閡，將使得協助構想無法推行。特別是，在欠缺協助其他社區經驗下，也會形成提案社區協助其他社區的障礙。

七、 提案社區核心幹部的態度與能力對計畫運作具關鍵性

旗艦計畫之推動及辦理之目的是希望能帶動社區發展，並對社區予以充權。然而，計畫之運作順暢與否，亦與參與其中之人員有相關性。其中，社區內的核心幹部，如里長或理事長等，其個別的想法、期待及決策過程，亦深深影響著社區的經營管理及未來發展。

受訪社區更進一步表達，在母雞帶小雞的聯合社區中，扮演母雞角色的提案社區幹部（理事長、總幹事、常務監事及整個社區團隊）尤其重要。在辦理旗艦計畫之過程中，提案社區核心幹部之態度（如熱忱度）、經驗（待人處事方法）及推動社區方案之能力等各方面，會對計畫推動有關鍵性的效果，即會成為助力或阻力，並持續影響方案及團隊運作。進言之，其中更以提案社區的以核心幹部之態度為首要關鍵，有抱負、熱忱，願意積極投入社區工作甚至願意協助其他社區的幹部，在相互交流之過程亦間接帶動協力社區幹部及居民參與之動力，更激起協力社區幹部也願意學習經營社區之方法；其次，具經營社區經驗或能力之提案幹部，藉由與居民合作過程中，從中予以協助、指導或是經驗分享，從中規劃社區發展目標，並加以落實，充份達成培力社區之目的。

但是，不可否認的，提案社區如對協力社區較無協助之熱情，協力社區幹部也不便主動前往求助，或即使求助也未必可以獲得協助，形成推動旗艦計畫之阻力。

八、 部分專案經理人對社區培力之方法未熟稔

透過多場訪談之結果發現，大部分訪談參與者對於參與旗艦計畫過程中專案經理人之協助感到滿意與肯定，認為其對於服務推廣與方案之參與皆具有直接且重要之影響力。但部分受訪者提到過去與專案經理人互動及合作的過程中發現專案經理人對於社區培力之方法與知能未熟稔。

由於本計畫對於專案經理人的知識背景及工作經驗沒有強制性的要求，加上工作環境條件未佳，因此在旗艦計畫推行過程中有部分專案經理人為實務工作較資淺者。資淺工作者因對於社區現況、社區工作模式及社區旗艦計畫等較不熟悉，

在各社區據點活動的過程中較無法與其達成共識，而難以發揮其專案經理人的角色；因此在訪談的過程中亦有受訪者指出可使專案經理人在到職前先進行職前訓練，以強化各項知能之認識與熟悉度。

九、 專案經理人之工作內容受各計畫實務影響

雖然，旗艦計畫中對於專案經理人的工作有具體的提示，即包括促進計畫之執行、對計畫中之各社區進行培力、以及作為該縣市旗艦計畫之推動者。但是訪談中所呈現的專案經理人工作內容則各不相同。

首先，專案經理人乃因本計畫而雇用，受訪者們表示專案經理人乃集中於執行補助機關所核定之計畫內容。其次，由於專案經理人乃藉由提案社區而受雇，提案社區的核心幹部（理事長或總幹事）乃成為專案經理人的直接雇主，而受其指派各項工作，或包括執行計畫，或協助提案社區會務工作，或指導協力社區推行計畫等。再者，部分協力社區會期待專案經理人對協力社區之會務、財務工作予以指導或協助，以提昇其能力。顯然的，各受訪社區幹部及參與座談的政府人員及專案經理人均未提到將推動縣市旗艦計畫作為工作項目及內容。

十、 部分計畫之協力社區在進入參與中始漸認識旗艦計畫要旨

部分參與旗艦計畫之協力社區幹部在接受訪談時表示，其社區幹部過去對於社區相關計畫較不認識、熟悉，乃在期待獲得資源協助的原因下參與，而不明白旗艦計畫之目標乃在於能力提昇及提供服務。這些原先對旗艦計畫不認識的社區幹部，在參與到旗艦計畫中，乃透過參與旗艦計畫的過程，透過與提案社區、其他協力社區及輔導團隊聯合之協助下，漸認識及瞭解到旗艦計畫之目標乃在於能力提昇及提供服務。但是，俟相關幹部認識及瞭解相關要旨時，計畫期程已近終了。

尤有甚者，因部分協力社區不認識旗艦計畫的核心要旨在於促進協力社區之能力提昇及提供服務，而持續關注於資源分配及僅進行表面之社區團康活動，而

及未願配合提案社區及專案經理人的協助。

十一、部分計畫之協力社區甚至未具基本的組織能力

參與旗艦計畫之社區幹部在訪談中表示，部分協力社區甚至會務並不健全，更有社區處於幹部相互抗衡情況者，進而造成計畫執行、提案社區幹部及專案經理人的沈重負擔。

雖然說，協助弱勢社區提昇能力是旗艦計畫的本意之一，但是部分協力社區不過因其中某一二幹部偶然知悉旗艦計畫即表示參與，但並未在社區內取得共識，而該社區組織內部的會務、財務亦多年無有基本的管理運作。在參與到計畫中，不但無法共同提供服務，甚至社區本身的基本幹事人力也無有，因為體質過弱而期待專案經理人進入協助處理會務財務等工作，造成團隊及專案經理人的困擾。

十二、僅部分旗艦計畫團隊在計畫結束後得以持續合作

在旗艦計畫結束後，部分參與團體得以延續原先的合作模式，甚而發展出新的合作型態；但有部分曾參與旗艦計畫的社區團體在計畫結束後無法持續合作。未能持續合作之團隊，其主要原因包括有各社區領導幹部更迭之後，新任的理事長或領導者無法持續相關之運作模式，或無法認同過去計畫參與時期之理念而停止繼續之工作。

除此之外，亦有部分原因來自於社區人口組成的改變，受到人口外移或社區居民的流動，無法穩定保持提供服務的志工人數；亦可能受到社區居民生活上、經濟上的考量與需求，影響志工的穩定性，而無法持續提供服務、參與活動，進而影響甚或中斷合作模式等。進而造成在旗艦計畫結束後僅餘部分計畫參與的團體得以持續合作，而部分團體在計畫結束，合作關係亦隨之解散。

十三、 政府部門在旗艦計畫團隊之後續合作中扮演關鍵角色

推動旗艦計畫之目標是以社區經由參與計畫，能夠增進社區居民對社區之認同及參與，落實福利社區化之理念，同時集結專業人員、公部門單位或相關資源予以協助，於計畫執行期間予以支持、協助。但隨著計畫執行接近尾聲，參與計畫結束後的後續發展常未必是各社區所可以完全掌握的，或因著社區領導者更換、補助經費停撥以及服務人力流失的情況，形成各社區即使有意持續合作，但仍面臨計畫結束後的持續發展危機。

經由訪談得知，當旗艦計畫結束後，來自中央之經費中止後，社區幹部對於經營社區、推動福利服務之方式仍多有感到困難，其原因包括：其一，為社區營運之經費來源中斷，致使社區所提供之服務面對缺乏充足資源，而影響服務提供；其二，專業人力之退出，亦使社區居民對於服務之安排、執行未能有明確目標而感到困惑，使得服務推行產生斷層。再者，無有專案經理人或政府人員出面號召，在各社區組織地位同等的情況下，合作或聯合工作團隊無法持續運作。

其實，各社區固然需要政府部門能持續提供相關資源之協助，但更重要的是出面號召，在公所或縣府出面召集的情況下，既有的工作團隊可以持續或轉型運作，以長期合作模式來來穩定社區發展。

十四、 各計畫社區之持續合作受過去的合作經驗影響

在旗艦計畫的催化下，集結了社區居民與更多社區人力的參與，因而延續過去互助、資源共享的合作平台，因而獲得更多規劃與展現各別社區特色與能力的機會，提昇了知名度，進而凝聚了社區的共識。

但是，不可否認的，在旗艦計畫的經費執行上，各計畫團隊在完成計畫執行的目標下，會協力合作。然而，一旦計畫結束，在沒有資源分配作為誘因的情況下，加上旗艦計畫執行期間各社區幹部間如有不愉快的經驗(如資源分配問題)、或對計畫的誤解，則在計畫結束後自不會再持續合作，即各計畫是否持續合作乃受過去計畫執行期間的合作經驗影響。

第二節、研究建議

茲依據研究結論及學者專家焦點座談的政策性建議，擬提本研究建議。

一、立即可行建議

(一) 旗艦計畫有成效宜持續辦理

透過此次研究發現福利化社區旗艦型計畫對於參與之社區，無論在組成聯合社區以促進其互助、互惠的合作，或實際對參與其中的社區團隊提昇的能力、內部共識或凝聚力等，是具有成效的。在參與旗艦計畫之各社區的能力亦可見到兩種類型的提昇，即協力社區之能力提昇，因而成長得可以具有穩定運作的社區；甚至是提案社區過旗艦計畫後，也成長得更專精、永續、更具有協助其他社區能力的晉級開創類型，而這兩類型的成長均應予以肯定與鼓勵。

雖然部分團隊因內部及個別社區因素在旗艦計畫結束後均能持續進行合作與運作，但是仍有數個團隊可以有持續的合作，也進一步帶動該縣市中其他社區的發展氛圍。即在這些參與的團隊所回饋的成長與成效下發展，進而建議旗艦計畫可持續辦理，以帶動更多社區一同參與，及落實福利社區化。

(二) 各旗艦計畫團隊提案前宜對旗艦計畫有真正的認識及有合作經驗基礎

由於旗艦計畫之規劃，為期待透過計畫之參與使提案社區與其他協力社區形成聯合社區的合作模式，除可藉此共享資源、經驗外，亦期能建置相關合作模式以持續發展與成長。正因為如此，在提案前之前置準備及檢視期時，即檢視各提出申請之團隊是否有合作經驗、基本的能力以及各社區幹部間的熟悉度與合作經驗等。透過研究結果發現，曾參與過旗艦計畫的部分社區中，因合作方式、歷程等經驗不佳，在旗艦計畫結束之後，合作關係亦隨之結束，而呈現合作經驗及基礎的重要。

當然，衛生福利部亦大力鼓勵縣市政府自辦小旗艦計畫，以作為申請大旗艦計畫的前置經驗，並有台中市、桃園縣等諸縣市政府編列預算推動。但是，正如

部分旗艦計畫的推行般：共同申請計畫亦可能是型式上的掛名及分配預算，未必是真正的合作，甚至在對旗艦計畫精神不認識下的合作經驗，其錯誤的認識及經驗將被延伸到新一年的旗艦計畫中。進而各縣市政府在辦理小旗艦計畫之際，宜審慎掌握旗艦計畫之「能力提昇」、「共同提供服務」的核心精神。以避免即使推行小旗艦計畫，仍一再複製錯誤的作法。

另外，為避免部分縣市無有充足的經費資源推動小旗艦計畫，衛生福利部或可考慮在既有的獎助中提供鼓勵社區間合作的補助，提供社區間可以有進行合作的資源，以培養可以執行旗艦計畫的經驗。

(三) 各旗艦計畫案中宜確實納入學者專家的輔導機制

研究發現學者專家的輔導機制對旗艦計畫之規劃及執行確有成效。對於福利社區化的歷程與實質作為，部分旗艦團隊在理解上確存在些許困難。相對地，那些在計畫發展階段能延聘學者專家進行系統輔導者，則各社區的概念亦相對清楚，而後續的計畫也較符合政策規範。

特別是學者專家的指導與輔導對其初期之整合、平台建置或後續合作的模式等皆有實質上的幫助，不但可藉此協助檢視各申請團隊所提出之計畫的產出、討論過程及所提出之計畫是否能兼具能力提昇與服務，並進而能將相關協力之機制納入計畫與帶回社區等。特別是在計畫執行階段，學者專家輔導團隊可以持續提醒各社區計畫的主軸，避免執行時的偏離，並能預先提醒計畫執行中的預備工作，以及提供實務性的技術指導，對於計畫執確有成效。

地方政府在鼓勵及輔導社區團隊提出旗艦計畫申請前，宜有更充份的政策說明、提供社區間的合作機會（如小旗艦計畫）、提供學者專家進行提案輔導的機制、並將後續輔導或發展計畫列入施政計畫中。因此研究者認為未來旗艦計畫於辦理的模式上，宜納入學者專家適當的輔導。

(四) 專案經理人之工作內容宜明確及有提醒檢視之機制

當然，衛生福利部在旗艦計畫中已具體說明了專案經理人的職責，其工作實包括執行旗艦計畫、引導提案社區能力提昇、促進協力社區能力提昇、開（激）發該縣市潛力社區及促進新旗艦社區計畫團隊發展。但因實際工作上常因各團隊

的運作實況而影響、甚至偏廢。

由於提案社區是專案經理人的名義雇主，該社區幹部是各專案經理人的實際的工作指導者，即或政府相關規定或原擬提的計畫中有對專案經理人工作內容的建構，均易因實際執行而變動，進而影響到旗艦計畫執行的樣貌及成果。而顯示出：有必要透過某種機制來提醒（非管制或統計）各社區幹部、縣市政府及專案經理人其工作本職及任務。諸如，衛生福利部或可利用表件，列出核心工作項目（如指導協力社區；執行旗艦計畫；推動全縣旗艦計畫），由專案經理人按月填報回傳縣市政府（或衛生福利部），以利相關人員可以省視專案經理人的工作內容。

（五） 聘用之專案經理人除應具社工專業外，亦宜有社區培力輔導經驗

從旗艦計畫專案經理人的角色來看，宜同時對社區工作、社區培力等相關知識具有一定的熟稔，且具有社區培力與參與等輔導經驗者為佳，方能具有熟悉於協助能力弱小社區的專業工作方法。

但是，就曾參與旗艦計畫的專案經理人員來看，部分為初從學校畢業尚未有相關實務工作，或已有工作經驗，但鮮少有社區培力經驗者，因而使其在輔導及引導社區團隊及社區領導人從事工作時困難重重，甚而失去專案經理人原先設定與安排的角色，僅能使自己成為社區中的一員，而作為提案社區的行政工作執行者，而無法協助引導作用於聯合社區、進行資源整合、或協力社區培力促進。

（六） 落實及調整旗艦計畫審查之評比內容

就衛生福利部的旗艦計畫構想及審查原則來看，有諸多立意良善的設計，包括旗艦計畫說明會辦理情形、提案團隊的既有合作經驗（如是否曾執行過小旗艦計畫）、提案討論過程、後續合作構想、輔導團隊機制、與縣市政府的施政計畫結合程度。但是，實際的訪談研究卻發現這些機制並沒有完全落實，如參與說明會與參與到計畫團隊的社區並不相同，或出現輔導的縣市政府、提案社區團隊僅偏重於服務提供或聯合性活動，而忽略這些對核心性機制之落實。再加上，本研究進一步發現受訪者建議宜對參與社區之能力有基本的要求、對提案社區幹部之熱忱與經驗宜納入考量、各參與計畫之社區的內部共識等項目等，均朝向於宜進

一步落實及調整旗艦計畫審查之評比內容。

的確，旗艦計畫在推行之初，或因各方尚未能熟捻而具有試辦的性質，而儘可能予以多元的作法及鼓勵。唯，旗艦計畫推行迄今已逾 10 年，也累積一些工作經驗與教訓，而合宜有更具體、工作導向的要求，並落實在計畫申請審查中，或在年度審查中以補充意見追蹤各團隊的工作落實情況。

首先，在前置準備階段，宜檢視各提出申請之團隊的原先情況及進行準備，包括各社區應具有基本的能力(如符合申請獎補助作業要點要求／依章程召開會議及進行財務審查)、各社區確曾參與旗艦計畫說明會、各社區內部對參加旗艦案達成內部共識(如理監事會議同意)、不同社區之幹部間有一定的相互熟悉度及合作經驗、提案社區的核心幹部是有協助其他社區之經驗。

其次，在提案階段宜檢視各申請團隊所提出之計畫確經過充分的討論、各計畫是否同時兼具能力提昇及服務、是否將能力提昇及協力帶領機制納入計畫、並有適當的學者專家進行輔導。

再者，計畫內容：各申請團隊計畫之內容是否能兼具能力提昇及服務二層面、提案社區的核心幹部是否熱心於協力社區之能力提昇、專案經理人的工作內容是否清楚，專案經理人的工作是否包括協助能力弱小社區、是否納入檢視服務成效、能力提昇的方法、是否提出後續合作或擴張服務計畫。

(七) 衛生福利部妥善運用相關督導管理工具

在歷年的旗艦計畫中，僅少數團隊的計畫曾因故中止計畫執行。相對地，衛福部對於多數的提案多予連續性的支持與補助。此或也造成各旗艦團隊虎頭蛇尾的情況。即在提案申請之際，構想得美侖美奐，但執行得勉強過關、精義不在。對於這種情況，確有賴衛福部妥善運用相關督導管理工具、以強化各計畫的落實。

首先，在計畫審查階段，對於各計畫常出現未能納入的能力提昇方案，或可以修正要求的方式，要求提案計畫強化納入。再者，在計畫初核定階段，或可以辦理各提案社區幹部及專案經理人之工作坊訓練，以利強化各相關人員對旗艦計畫內容的掌握。再者，在年度終了，可以透過諸計畫的年終聯合成果發表，激勵

各旗艦團隊及潛在團隊正視其執行成效，及具體呈現後續的合作方式及計畫。又在日常中，可以透過專案經理人工作內容表報之陳報，協助各社區幹部及專案管理人員省視其工作項目。

(八) 地方政府的輔導責任不可忽略

不可否認的，地方政府對各旗艦計畫之推動及執行扮演最重要的角色。從計畫團隊的形成、計畫申請、到計畫執行與後續合作，地方政府均扮演重要且關鍵的角色。

多數縣市政府多已能正視旗艦計畫的重要性，並利用社區幹部會議的機會向社區幹部說明及鼓勵具能力之社區作為提案社區並形成旗艦團隊，亦有縣市政府運用自有經費推動小旗艦計畫。不過，這些小旗艦計畫是否充分掌握旗艦計畫的「能力提昇」、「共同提供服務」的核心精神，或宜進一步探討，但也說明了縣市政府在推動旗艦計畫上的努力。

進而，各縣市政府在鼓勵及輔導社區團隊提出旗艦計畫申請前，宜有更充份的政策說明、提供社區間的合作機會（如小旗艦計畫或其他合作案）、提供學者專家進行提案輔導的機制、並將後續輔導或發展計畫列入施政計畫中，並要能善用獲補助之旗艦計畫之專案經理人力作為推動全境旗艦計畫之協助人力。當然，計畫構想的立意固然重要，落實執行更為可貴。

二、 中期建議

(一) 發展檢視旗艦計畫成效之概念工具

旗艦計畫是衛生福利部在社區發展部門的重要政策，也是一項突破性的政策。計畫中藉由社區聯合服務以提昇潛力社區的構想亦相當良善，也因為其中同時包括了「能力提昇」與「共同服務」之內容，而使得要對旗艦計畫進行成效討論變得多樣而複雜。

在包括二項目標的旗艦計畫中，對其後續或成功的討論應包括多層次、多層面。在計畫行政層面上則有能達成原提案計畫的內容、能持續養成該縣市持續申請旗艦計畫的團隊、提案旗艦團隊得以持續合作、參與旗艦之各社

區達到能力提昇的效果等四面向。而各計畫在此四面向的表現或成果未必得以同時兼及，例如協力社區或提案社區達到能力提昇即亦為目標達成，未必以持續合作作為達成目標的唯一面向。再者，能力提昇部分，至少也可以包括有二類型的能力提昇，而均應予肯定。二類型能力提昇乃包括：(1) .初級擴張：即原來的協力社區能力提昇，或許成長得可以具有穩定運作的社區，甚至是另一個旗艦計畫的提案社區。(2) .晉級開創：即原來的提案社區經過旗艦計畫也成長，成長得更專精、更永續、更具有協助其他社區的能力。

當然，在這樣的初略探討中啟示了探討旗艦計畫政策成效的複雜性。進而，如期待對旗艦計畫之政策成效有深入的政策分析或政策評估，或宜由發展旗艦計畫之成效概念與工具入手。在成效概念與工具發展建置之後，可作為各計畫團隊自我評估及總體性政策評估之運用。

(二) 培養專業社區工作人力及發展專業工作方法

專案經理人是旗艦計畫的重要特色之一，但是從執行的實務來看，除了觀念及行政管理層面有待強化及落實外，欠缺合宜的專業人員是各旗艦團隊運用專業人力上的主要困難之一。而因為無有適當的專業人員，勉強聘用的人員則易出現能力不足而影響計畫執行成效的結果，二者成為互相連帶的困境。

當然，欠缺具有社區工作經驗、足以協助社區能力提昇之專業人員並非主管機關責任或方案設計上的缺失，相對地是專業發展或歷史承繼的限制。但面對這樣的限制，藉由投入專業人力培養及促進專業工作方法之發展累積，而可以提供執行計畫的專業人力。不可否認的，專業工作的累積發展、專業人力的養成並不是朝夕可成，而需要長久的投入。對此，衛生福利部未必合宜直接投入，而或可透過鼓勵相關專業團體及大專院校發展社區工作實務教育內容，及規劃社區工作的專業訓練架構，以利相關人員有所依循，以利相關人員有所依循，進而達到專業實務能力之提昇及人才培育之效果。

參考文獻

- 王本壯、周芳怡 (2007)。培力青年參與社區總體營造之行動研究：以苗栗縣為例。聯大學報，4(2)：125-149。
- 李易駿 (2012b)。朝向專業化的社區工作發展。社區發展季刊，138：86-98。
- 李易駿 (2012b)。提昇社區能力的輔導：一個短期的行動研究。台灣社區工作與社區研究學刊，2(2)：81-122。
- 李聲吼 (2010)。高雄市社區培力與永續發展之探討。城市發展，10：24-33。
- 林吉郎、楊賢惠 (2005)。台灣社區產業發展中非營利組織角色之研究：以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例。通識教育學報，7：41-73。
- 吳明儒、王仕圖 (2009)。區公所培力社區的創新方案及其成效之研究：以高雄市「協力各區開啟社區願景實施及續力計畫」為例。人文社會科學研究，3(2)：113-132。
- 吳明儒、林欣蓓 (2011)。社區結盟、社區培力與社區行動之個案研究：以台南市北區社區旗艦計畫團隊為例。台灣社區工作與社區研究學刊，1(1)：45-90。
- 紀孟君、鄭夙芬、鄭期緯 (2011)。當我們「同在一起」：旗艦競爭型計畫之社區組織結盟歷程探討。台灣社區工作與社區研究學刊，1(1)：137-180。
- 黃秀梅 (2006)。陪伴與培力-新故鄉文教基金會社區行歷程分析。雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
- 詹秀員 (2008)。建構社區能力之研究-社區成人教育觀點。國立臺灣師範大學社會教育研究所博士論文。
- 賴兩陽 (2006)。社區工作與社會福利社區化(修訂版)。台北：洪葉文化事業公司。
- 賴兩陽 (2012)。聯合社區的推動歷程與功能分析：以桃園縣觀音鄉為例。台灣社區工作與社區研究學刊，2(2)：1-40。
- 賴兩陽、吳明儒 (2010)。桃園縣聯合社區工作模式培力計畫—內政部旗艦社區及桃園縣旗艦社區工作模式之比較。桃園：桃園縣政府委託計畫。

黃源協 (1999)。福利社區化實驗計畫之評估分析-以彰化鹿港鎮老人及身心障礙

者方案為例。社會政策與社會工作季刊，3(1)：9-65。

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

鄭夙芬、鄭期緯、陳嘉輝、蕭彥甫、陳武宗、張江清、陳桂英 (2007)。培力公所以推動社區發展之實踐歷程--以高雄市北區各區公所為例。社區發展季刊，118：244-264。

羅秀華 (2001)。社區充權的行動研究—以木新永安組織經驗為例。臺大社會工作學刊，5：151-195。

沈雅琪 (2007)。推動福利社區化旗艦競爭型計畫之經驗：以高雄縣大樹鄉為例。發表於全國社區營造學術研討會。桃園縣政府主辦。桃園。

施丞貴、余金燕、鄭惠珠、李聲吼、林易蓁、黃韋仁 (2008)。營造福利化社區--屏東歸來平安幸福服務站的發展及運作模式之探討。社區發展季刊，121：320-342。

何榮松 (2012)。旗艦計畫聯合社區推動歷程之研究。國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文

蔡宗翰 (2012)。北投旗艦社區計畫執行歷程與成果之探討。東吳大學社會工作研究所碩士論文

郭麗寬 (2013)。從社區觀點探討公所在社區發展中角色之扮演—以高雄市旗艦型計畫社區為例。國立中山大學政治研究所碩士論文。

余金燕、施丞貴、李聲吼、鄭惠珠、林易蓁、陳星彤 (2009) 開發社區照顧人力資源，營造福利化社區--以屏東市平安幸福服務站為例。社區發展季刊，126：359-380。國立中山大學政治研究所碩士論文

林欣蓓 (2010)。台灣社區組織與社區能力探測之研究—以內政部旗艦競爭型計畫為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文

林育筠 (2014)。南投市福利化社區旗艦型計畫推動方式之探討—夥伴

關係觀點。國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文

Chaskin, R. J. (2001). Building Community Capacity- A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review*, 36 (3), 291-323.

Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., and Vidal, A., (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.

Ellis, Jean and Latif, Shehnaaz (2006). Capacity Building Black and Minority Ethnic Voluntary and Community Organizations: An evaluation of CEMVO's London pilpt programme. Joseph Rowntree Foundation.

<http://www.jrf.org.uk/system/files/1928-bme-capacity-building.pdf>

Glickman, N. J., & Servon, L. J. (1998). More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3): 497-539.

Labonte, Ronald and Laverack, Glenn (2001). Capacity Building in Health Promotion, Part 2: whose use? And with what measurement? *Critical Public Health*, 11(2): 129-138.

附錄一

「五村結社協建社區福利家園」-彰化縣豐崙社區 旗艦計畫摘要

埤頭鄉是一個以農業生產為主的鄉鎮近年來鄉內積極從事社區健康營造、環保清淨家園及社區照顧為重點的社會福利社區化等計畫，逐漸啟發社區居民體認社區生命共同體的內涵，並開始面對與關心社會福利服務與照顧等社會問題。然而，鄉內某些社區主要發展項目仍較侷限於文化面、環境面、健康面等片斷，無法完整回應居民多元且複雜的需求，社區屢有無力感，需要指導及協助。故本計畫希望藉由成熟社區、鄉公所及專家學者的工作帶領，引導其他社區愈加成熟，擴散服務層面，以達福利家園目標。

本計畫經過 94、95 年兩年時間的經營，由「宣導磨合期」到「實際執行期」，過程中不斷檢討與修正，豐崙社區等 6 個社區累積 2 年的營造經驗，為了擴大旗艦計畫的經營版圖，乃再加入「元埔社區」、「崙腳社區」及「芙朝社區」等 3 個旗艦社區，並研訂 96 年度為落實成型期，定名為「九村聯盟共建社區福利家園計畫」，將經營模式設定為區域聯盟方式。基於埤頭鄉社區資源共享、同步成長的需求與考量，本計畫係規劃以「鄉公所」為主導角色，聯合社區結盟，以「協力組織」的聯村方式，秉持「能力互補、福利共享」的合作理念，以建構一個「健康、活力、安全、永續」的埤頭大社區為營造願景。並透過社區精英集思廣益運籌營造目標有四（一）健康生活社區化到健康社區（二）福利需求優先化到安全社區（三）社區參與在地化到活力社區（四）社會服務普及化到永續社區。

96 年計畫內容如下：

（一） 分區辦理「關懷訪視·電話問安」社區福利人口建檔計畫－

運用社區福利志工進行弱勢家戶的關懷訪視及電話問安工作，並全面清查建置社區福利人口資料庫，以掌握高風險家戶資料，適時提供必要之輔導與協助，降低社區風險因子。

（二） 集中辦理「社區婆婆媽媽」愛心福利志工訓練計畫－

積極輔導成立「社區婆婆媽媽」愛心福利志工隊，定期提供社會服務專業訓練課程，全面投入社區福利照護工作。

(三) 廣續輔導合興及庄內社區設置社區關懷據點—

96年預計完成5處關懷據點成立，並擴大關懷對象延伸至老年人口以外的其他弱勢高風險家戶，以全面落實「在地人照顧在地人」的目標。

(四) 結合轄區學校發行「學童參與社區服務與學習護照手冊」—

輔導成立「社區小螞蟻」愛心服務隊，全面帶動兒童參與社區活動，讓社區意識向下深耕到處結果。

(五) 集中辦理「社區有愛·攜手同行」愛心嘉年華義賣園遊會—

結合社區民間資源辦理愛心義賣園遊會，宣揚社區互助互愛的理念，激化社區居民關心週遭人事物的動力，讓社區人情味更加濃郁。

(六) 集中辦理「陽光·快樂·成長」社區學童課後輔導班—

辦理經濟弱勢家庭—低收入戶、單親家庭、隔代教養、外配家庭…等學童課後輔導班，除協助解決學童課後照護的困擾，並輔導加強課業學習提昇競爭力。

(七) 分區辦理「童心不泯·童趣再現」阿公阿嬤童玩DIY體驗班—

藉由活動的參與增進社區老年人口間的交流與互動，舒發不適情緒，提昇生活品質與活力。

(八) 集中辦理「少年囡仔來玩耍喔！」地方文化學習營—

將地方鄉土極具象徵意義的人、事、物，藉由研習課程教授新一代的青少年認識，讓鄉土文化得以傳承。

(九) 分區辦理「話我社區·健康同行」社區健行、寫生活動—

輔導規劃設計社區散步、健行或腳踏車道路線及週邊設施，配合辦理健康營造活動，鼓勵社區居民養成運動習慣，永保

「用愛編織關懷網」－高雄縣溪埔社區旗艦計畫摘要

「營造社會福利社區化」一直市政府針對社福醫療部分主推的政策。大樹鄉於94-96年在公所及縣府的整合推動下，鄉內的溪埔、竹寮、大樹、槎腳、興田、統領及後續加入的久堂、永安和龍目等社區齊聚參與「福利社區化旗艦競爭型計畫」的運作。逐步開發社區的人力資源營造福利化社區。本旗艦計畫的主要內容摘要如次：

一、 推動「福利社區化旗艦競爭型計畫」的經驗

1. 第一年(94年)主要推動方案是由鄉內的溪埔、久堂、竹寮、大樹、槎腳、興田、統領等7個社區聯合提出。目標以各社區志工人力開發及提升專業知能並籌組社區關懷據點為主。
2. 第二年(95年)主要推動方案是延續94年執行成果並組織成「大樹鄉生活輔導團隊」，藉由跨社區的成員與各社區密切配合，協力開發更多的人力資源建立健康福利的社區願景。
3. 第三年(96年)主要推動方案延續95年度之工作。深化及累積社區照顧，建構區域性及鄉內社區照顧體系。並利用鄉內豐富之資源鼓勵社區推動自力營造，發展在地產業資源及人文特色得以支持社區福利照顧工作。

二、 執行成果

1. 計畫執行達到社區志工團隊的正式啟動與專業能力的培養，建立完整的社區營造與社區發展面向，共同建構人與物間共享的模式。
2. 社區的活動方案從偏向聚餐與歌唱活動導入提供老人生活的實質關懷，對於促發未來老人日間照顧方案具有導引作用。
3. 建立社區協力機制，透過每月固定一次的聯繫會報。建立相互合作的社區聯盟機制。
4. 建構自助合作體系，開發社區婦女二度就業機會、成立老人日間照顧種子並借重專業協助人力培育、宣導教育及相關方案的實際執行，建立全鄉性的照顧體系。
5. 透過公部門及學術與專業團隊之帶領與協助，社區扮演第一線執行人員與人力資源開發的角色。彼此合作成就方案的執行。

「平安幸福站建置計畫」-屏東縣歸來社區旗艦計畫摘要

一、社區簡介

歸來社區位於屏東市東區，由於農業生產式微，當地中、青人口往外發展，老年人口比例頗高(至2007年底約占社區總人口數的11.7%)，屬於老人化社區。歸來社區型態屬於簡單式商業兼住家型態，街道沒有市區的人行道及騎樓設計，社區中缺乏共同的活動空間。

二、「平安幸福服務站」建置計畫

服務站涵蓋範圍為屏東市殺蛇溪以南的七個社區(歸來，大湖、玉成、瑞光、新興、頂柳及新生等社區共約32,000人)。執行理念在於因應台灣高齡化社會及養不起的未來作準備，以推展「老人關懷」為主。服務站的設置，希望能整合社區資源及建立社區福利服務網絡，達成下列目標(施丞貴，2006)：

1. 配合政府施政目標，輔導協力社區，推廣開辦「社區關懷據點」，建立社區老人關懷網絡。
2. 培力社區關懷志工，強化服務站志工專業知識、技能。
3. 強化社區間協調、審議機制，積極辦理跨社區聯合訓練。
4. 將「社政」與「衛政」資源結合，提供生活關懷、健康促進與疾病預防服務，以提升老人健康為目標。
5. 提升服務站個案管理品質，落實政府社會福利措施。
6. 以達到在地關懷、在地老化永續經營為目的。

三、「平安幸福服務站」經營模式

第一年為前置作業期：

1. 建構組織服務的平台-平安幸福服務站的建置。
2. 組織旗艦計劃執行委員凝聚共識。
3. 至各協力社區舉辦說明會，並開始招募志工。
4. 建立聯合志工培訓制度、擬訂可行的服務方向。

第二年深耕發展期：續第一年工作，然工作重點開始轉型：

1. 進行外展服務，實現「由在地人服務當地人」理念。

2. 社區健康促進活動。

第三年穩定中求發展期：

1. 維持志工的持續參與送餐、關懷、身心健康促進活動，及繼續進階培訓。
2. 結合基層醫療社群組織及屏東基督教醫院。
3. 結合正式與非正式照護資源，並發展持續性的共存關係。

「在嘉安老，打造老人的快樂天堂圓夢計畫」-嘉義縣西昌社區旗艦計畫摘要

老人安養以及家庭結構的改變，在嘉義縣自 96 年躍升為全國老年人比例最高的縣份之後。成為現代社會公民不得不去思考面對的議題，因此，建構完善的老人居家安老服務模式，並尋求一個老人獨立自主的照顧型態，期待能讓更多的弱勢家庭及居民做到資源共享、經驗分享。民雄鄉參與內政部「推動福利社區化旗艦競爭型計畫」，社區包括西昌、三興、金興、福興、秀林、北斗、東榮、文隆等社區。希望共同達成「在嘉安老打造老人的快樂天堂」的理想。計畫主要內容摘要為：

（一） 社區自主發展與回饋

1. 實施「老扶老計畫」中成立「長青童心園區」，減少老人獨自在家憂鬱和孤獨感。
2. 於社區學堂辦理長青才藝班並運用老人特長讓社區中的年輕人融入老人生活增進世代之融合。
3. 透過中央廚房製作「長生養生套餐」，提供健康供餐服務並鼓勵一般成人訂購，利潤將回饋予社區。
4. 創造新型的社區產業，厚植社區照顧人力，使老人不再只是福利的消費者，打造社區永續發展。
5. 成立社區老人槌球隊，提升老人精神生活，增進多元學習並發揮潛能。
6. 紀錄、保存並宣導社區提供福利服務之情況，增進居民對福利社區化之認識。

（二） 達到成效

1. 建立社區互助合作機制，增進社區資源連結與結合之能力。
2. 了解社區福利需求，並建立可用的社區人才資料庫。
3. 增進社區活動中心使用頻率，培訓社區人才並創造學習型社區的正向發展。
4. 建立老人正確的健康保健常識，進而減少醫療資源的消耗。
5. 找回老人過去成功的生活經驗，分享、重塑老人生活目標與自尊。
6. 帶動居民參與社區活動，營造「社區一家」，彼此互助關懷之風氣。
7. 厚植社區能力，健全社區自主基礎。

「社區結盟營造福祉健康網絡－臺北市北投區福利化社區旗艦計畫」-台北市吉慶社區旗艦計畫摘要

一、 社區簡介

北投社區內獨居、中低收入長者、特殊境遇家庭及身心障礙者的健康服務需求更比一般民眾殷切。北投中低收入戶老人人口數達 400 餘名，加上特殊境遇家庭及身心障礙者，人數更為龐大。北投區也是活力蓬勃社區，居民的社區意識、環境意識抬頭，珍惜本地環境資源，自動組成各種社區營造團體，在地的市民組織，對北投社區投入極深的愛護與心力，對新北投地區的環境復甦有著美好的構想。

二、 臺北市北投區福利化社區旗艦計畫：社區結盟營造福祉健康網絡

本計畫 2010 年共同提案單位為「大同、振華、榮光、文化、豐年、吉慶、東華社區發展協會」，吉慶社區發展協會為提案單位。2008、2009 年曾參與其中的「福興、義理社區、關渡關懷站」，因理事長、里長之更迭，加以未能於旗艦計畫中共同合作與努力，故於 2010 年第一次的聯繫會報中決議暫時退出結盟。新加入的則有文化和豐年社區。

(一) 2008-2009 年度計畫執行之主要內容

第一年：社區人力資源、社區關懷團隊培力、北投區人力時間銀行。

第二年：家庭服務支持系統、社區健康安全系統的建立、台北市人力時間銀行。

(二) 2008-2009 年度計畫執行具有下列特色

1. 促進社區積極合作參與及能力提升
2. 社區社會福祉與健康醫療資源整合
3. 都會區福利化社區的範例
4. 時間銀行

(三) 2010 年（第三年）計畫執行內容

繼續重視社區組織培力，並紮根與創新「社區照顧關懷據點方案」，開拓現有志工訓練的深度與廣度，期發展各社區志工的交流平台與定期聯誼機制，促進彼此相互交流、學習、成長、陪伴，以有效建構北投區福利服務及人力資源網絡，

並加強對新移民家庭服務和長者成長課程的辦理。

相關服務的推動端賴志工的熱忱與服務，因此志工應接受更多的訓練，使其服務更有能量，幫助其建立自我價值感，真正達成「在地人服務在地人」的社區理念。於此基礎上，今年度計畫主要內容有五大項：「社區組織培力」、「志工訓練與聯誼」、「長者關懷與服務」、「新移民成長與交流」、「活動成果及發表」。

「後驛有愛·幸福三民－建構後驛地區愛的關懷網絡旗艦計畫」-高雄市高泰/民享社區旗艦計畫摘要

一、 社區簡介

高雄市三民區為全市人口最多的行政區，老人人口佔全區 8.09%，而本區域高泰、民享、德行、德東、達仁、安宜等六個社區之老人人口比率更遠高於全市 9.28% 的平均值。故在本提案中，將以老人福利服務作為計畫的主軸，以營造健康的生活空間、及社區老人關懷網絡為工作重點。

二、 後驛有愛·幸福三民－建構後驛地區愛的關懷網絡

本計畫首重推動社區老人服務措施，建構綿密的福利服務網絡之同時，社區人力的開發亦為本計畫之重點工作。

(一) 第一年目標

1. 辦理社區人力資調查，建立連絡網及資料庫。
2. 開辦志工培訓之基礎訓練及特殊訓練（老人照顧及服務相關課程）。
3. 建構後驛地區社區愛心關懷網絡，結合社區關懷據點、社區發展協會、里辦公室為基地，拓展以老人、婦女為主的福利服務活動。
4. 善用社區報開闢旗艦型計畫專欄，刊載相關活動訊息。
5. 結合各項資源，建立推動福利方案資源網絡，每月召開聯繫會議一次，推動委員會一季召開一次。

(二) 第二年目標

1. 延續第一年推動各項工作，並規劃辦理社區產業、文化導覽、環保生態等面向之相關工作。
2. 完成社區長青專長人力調查，並依專長類別建構傳承
3. 宣導使用者部份付費機制，以建構永續服務之基礎。
4. 建立跨社區合作協力之模式，使起步型社區具有規劃、執行社區服務方案之

能力。

(三) 第三年目標：(延續第一、二年推動各項工作)

1. 協力起步型社區投入更多樣化的方案推動，並培養其獨立申請、辦理各項活動之能力。
2. 運用或媒合社區傳承大使擔任本市社區福利服務方案之講師或顧問，以達經驗分享、傳承之目標。
3. 建立使用者付費機制，永續經營社區愛心關懷站、持續推動社區福利服務工作。
4. 將執行本案之經驗透過媒體、刊物、講座及觀摩，分享給本市各社區，並鼓勵更多社區投入社會福利社區化之工作。

「讓愛飛翔、厝邊頭尾親入圓夢計畫旗艦計畫」- 台南市大港社區旗艦計畫摘要

一、 社區簡介

台南市北區位於台南市北端，故稱北區。本區目前有 41 個社區發展協會，參與本計畫的社區有勝安、正覺、大港 3 個資深社區，和成功、公園、小康 3 個剛起步的社區，由勝安陪伴小康，正覺陪伴公園，和大港陪伴成功，來做本計畫的組織分工。最後委由大港社區來做正式計畫的提案申請。

二、 讓愛飛翔、厝邊頭尾親入圓夢計畫

99 年度計畫推動的主要目標如下：

1. 開辦社區人力資源的進階培訓和專業研習

持續開辦志工團隊的人力培訓，並針對社區內弱勢族群，辦理第二技能進階的職訓，落實在地人照顧在地人的鄉土情，營造出以社區為生命共同體的理念。

2. 妥善連結與運用社會的資源

社區現有的資源都相當地缺乏，在推動社區發展工作上，是有所不足的，需持續與社會資源做連結和運用，以擴大服務項目的多元化，服務內容的多樣化，積極來協助推動社區工作的發展。

3. 持續福利化社區的深耕經營

社區發展工作是要長期來耕耘的，「社區福利化、福利化社區」是大家共同的願景，在各自既有的社福基礎上，持續加強相關事務的學習，和實務上的操作推動，逐一來強化「福利化社區」工作的深度與寬度。

4. 建立社區間策略聯盟的機制

透過計畫中「母雞帶小雞」的運作模式，從邊做邊學邊成長中，將社區間資源做串聯與整合，並搭起支援連結的平台，逐步建立起社區間策略聯盟的機制。

5. 社區永續經營的建構

本案是藉由各社區自主性的參與，且依各自的需求，提出子計畫來做相互的協商與整合，在計畫推動的過程中相互陪伴、相互支援，並透過相關的輔導機制，適時給予協助和指導，期待打造出蓬勃發展永續經營的社區。

「社區關懷網老手帶新手福利向前走計畫」-桃園縣保生社區旗艦計畫摘要

一、社區簡介

觀音鄉的社區發展中，人口結構極不對稱的成長已形成社區人口高齡化，不僅獨居與缺乏生活自理能力的老人日益增多，需要協助的個案數相對提高，另外新住民與單親家庭數量也是快速增加，造成許多新的社會需求與挑戰。

本旗艦計畫聯合社區為：桃園縣觀音鄉保生、廣福、新坡、富源、樹林、大堀、塔腳社區發展協會等七個社區。

100年01月旗艦聯合社區總人數為18,306人，佔全觀音總人口數61,112人的29.95%；全觀音鄉65歲以上長者共有6,850人，旗艦老人為2,135人，佔全觀音鄉老人人口數3.49%。

二、社區關懷網：老手帶新手 福利向前走

本計畫係以福利社區化之服務為主軸，營造「永續成長、成果共享、責任分擔」的環境，服務對象涵蓋社區內老人、外籍配偶、兒童、少年及弱勢族群等，結合鄉內醫療單位、人民團體、縣市政府(社會處及文化局)等資源，延伸96-97年桃園縣旗艦社區計畫，擴大、深耕在地化的服務。

(一) 三年期規劃目標：(98-100年)

1. 透過社區自助之力量，發覺社區潛在問題及需求，建構內部服務輸送機制，以滿足其需求。
2. 經由團隊相互交流與經驗分享，提供解決問題之方法，結合相關資源，發揮社區間互助之精神。
3. 社區藉由自助、互助之過程，建構社區關懷網分享平台，並擴大社區服務涵蓋範圍，提供週邊鄰近社區福利服務。
4. 辦理持續性服務，使社區弱勢族群照顧不間斷，落實在地照顧之目標。
5. 結合相關資源，注入服務輸送系統，強化服務成效，以滿足其需求。

(二) 100年方案執行內容：

1. 老人關懷方案：關懷訪視、送餐服務、聯誼活動、長青菜園、健康促進、技

藝傳承。

2. 兒童方案：暑期營隊活動、兒童課後輔導。
3. 婦女方案：新住民親子聯誼活動、婦女成長營、社區課後陪伴照顧。
4. 志工培訓方案：志工研習營、志工特殊教育訓練。
5. 居民參與方案：社區影像培力、成果展。

「一代『嘉』人一『竹』夢踏實一『崎』步走計畫」- 嘉義縣 紫雲社區旗艦計畫摘要

嘉義縣竹崎鄉於 98-100 年在縣府及公所整合的推動下，鄉內的紫雲社區、鹿滿社區、文峰社區、獅埕社區、復金社區、昇平社區及龍山社等社區齊聚參與「推動福利社區化旗艦競爭型計畫..一代嘉人築夢踏實崎步走計畫」。希藉由計畫的推動讓社區志工找到自己的專長與興趣，透過社區營造的參與，激發社區志工對於生活環境的關心與社區凝聚力，建構理想的福利社區。

竹崎鄉本鄉舊名竹頭崎，位於本縣東北近山地帶，地名起源，由於當地均為山坡地形，且多竹林，經砍伐開墾後，遍處留存竹頭，故稱竹頭崎。境內「陳厝寮莊」今之仁壽村，係陳姓先民首先開拓而聚成之部落，「竹頭崎」今之竹崎村與和平村一部份；「樟樹坪」今之白杞村、文峰、塘興三村；「緞厝村」今之緞繡村；「羌仔科莊」今之和平村；「沙坑仔」今之沙坑村等各地，均係先民來開拓以利用地形特徵或事務景觀為地名之部落。

透過社區調查，開發有意願參與社區活動之民眾，發掘社區專業人才，培訓社區志工，建立人才資料庫，利用在地人才，協助推動社區活動並提高女性參與活動機會。在了解社區居民的需求後歸列如下：

1. 資訊的取得與外界連結不足，希透過推廣網際網路的使用，幫助社區居民順利取得新知和福利訊息，擴展視野。
2. 社區內單親、弱勢家庭的需求等極需社區伸出援手彌補家庭功能之不足，透過社區團體的協助，給學童帶來正面的影響。
3. 社區內新住民人數約 270 位，以越南籍和大陸地區人數較多。這些新住民普遍面臨婚姻適應及家庭關係與生活差異問題。需仰賴社區協助建立人際支持網絡。

為確實達成旗艦計畫之預期效益，充分掌握社區福利需求，並且充分利用社區資源。因此，分別為社區執行 1.「社區福利需求及社區人力」參與的調查人員都須經過訓練，調查對象包刮社區婦女、新住民、身心障礙者、老年人口及失業家庭等弱勢族群。2.「社區人才培訓」使社區有能力自行辦理在地關懷系列活動等二個計畫方案。

附錄二

訪談大綱

面向	內容及延伸議題
對旗艦計畫的理解為何	提案社區對旗艦計畫的理解為何， 協力社區對旗艦計畫的理解為何， 後來的計畫，如何落實及實踐上述的理解 運用那些機制及方案實踐「母雞帶小雞」
方案與提案社區、協力社區間的關連性	方案如何提出，經過那些討論，或那些專家的指導 提案社區、協力社區對旗艦計畫的理解為何，
提案社區與協力社區間的分工策略及方式	1. 分工是依方案或依地理區，或其他 2. 經費使用安排
提案社區提供協力社區那些協助	提案社區在方案計畫與執行中對協力社區有那些協助，那些人出面提供協助，效果如何 各協力社區的主動性如何，協力社區有那些人參與，充足嗎，需求被滿足嗎？能力提昇了嗎 專案人員在提案社區中工作為何 專案人員對協力社區的工作有那些
專案人員	專案人員如何進行其工作， 工作方法適當嗎 人員的能力充足嗎
專案人員的角色與工作方式	如果重來，或者要對其他要提案的社區建議，會認為專案人員應具有那些能力及特質 怎樣安排專案人員的工作 會期待專案人員發揮那些效果
對社區協力的看法	1. 協力的方式可行嗎 2. 以提案社區的人員作為提供引導者合宜否 3. 理想的協力條件環境為何
旗艦計畫經費結束後的延續運作	原旗艦計畫中有那些合作的機制（共同討論、聯繫會報、觀摩） 這些合作機制在旗艦計畫結束後有持續嗎，持續多久，可以持續的原因為何（沒持續的原因為何）
旗艦計畫經費	有那些後續的互動（訊息交流、情緒支持，經驗交流、相互鼓勵）

結束後的後續合作	<p>是否一同參與政府會議，研習 是否共同合作提案及執行計畫， 如何討論合作計畫，效果如何，及執行後對社區能力的改變</p>
旗艦計畫經費結束後，後續合作的發揮及困難	<p>為何後續合作可以繼續，是什麼原因（人，或制度或機制） 為何後續合作無法繼續，是什麼原因（人，或制度或機制）， 那些困難</p>
認為社區要成長進步主要關鍵、旗艦計畫的優點、旗艦計畫的限制	<p>建立了工作團隊， 個人文書行政能力，執行方案的經驗 帶動社區的能力與經驗 對「作社區」的理解與心得，認識理念 認識了公所及縣府人員，認識專家資源</p>
為何有些協力社區沒有被帶動	<p>起始的觀念 工作團隊， 投入程度</p>
其他關於旗艦計畫的事	

附錄三

政府部門人員-焦點團體座談綱要

《說明》 這是一份有關本次焦點團體座談的主題綱要，總共包括二個議程及五大主題，以及您的基本資料。我們實際團體座談過程以這五個主題為基礎，您也可以提供任何有關您個人對「社區組織參與福利化社區旗艦計畫後續發展」的想法與具體建議。

一、簡報本計畫大概內容（10分鐘，主持人）。

為使所有與會者都能夠充分參與本次焦點團體座談，研究主持人在焦點團體開始時先針對本計畫主題進行簡短口頭報告。因此焦點團體座談是以各位來賓參與「社區組織參與福利化社區旗艦計畫」之經驗及相關看法為主，而非針對其他社區輔導或政策的細節進行討論。

二、座談主題（100分鐘，全體與會成員）

（一） 您如何指導協助所屬社區推動旗艦社區案，如何擬提計畫，如何促進提案社區協助協力社區？在計畫執行期間提供那些指導？又在您對社區的輔導架構中，是否有將旗艦社區案整合在原來的社區輔導架構策略中？如何配合運作？

（二） 在您的經驗中，您在指導協助所屬社區推動旗艦社區案中，有面對那些困難，而這些困難中的那些是因旗艦計畫而來的，或是在指導社區中原即常面對的，計畫有那些情況對社區之發展有不利的因素？

（三） 在您所輔導之旗艦社區案中之各社區？各社區在參與後有那些變化（如行政能力、組織能力、社區意識、志工團隊）？就您所知，這些變化在計畫結束一段期間（如二年）後，是否仍持續？或有新的變化（更進步或退步），您會如何解釋這些變化？

（四） 在您指導協助所屬社區推動旗艦社區案中，當計畫將屆期時，是否有討論到相關聯盟機制之延續作法構想？這些延續的想法，後來是否有實踐？實踐及未能實踐的原因為何？

（五） 就您的經驗來看，衛福部福利社區化旗艦計畫的構想在執行上有那些優勢或限制？又如果您的縣市（鄉鎮）仍有推動旗艦計畫的想法，並由您來輔導時，您會掌握那些核心的策略及作法？及會如何輔導提案社區及協力社區？又如果，衛福部福利社區化旗艦計畫的規範有調整的可能，您會建議有那些修改？

專案人員-焦點團體座談綱要

《說明》 這是一份有關本次焦點團體座談的主題綱要，總共包括二個議程及五大主題，以及您的基本資料。我們實際團體座談過程以這五個主題為基礎，您也可以提供任何有關您個人對「社區組織參與福利化社區旗艦計畫後續發展」的想法與具體建議。

三、簡報本計畫大概內容（10分鐘，主持人）。

為使所有與會者都能夠充分參與本次焦點團體座談，研究主持人在焦點團體開始時先針對本計畫主題進行簡短口頭報告。因此焦點團體座談是以各位來賓參與「社區組織參與福利化社區旗艦計畫」之經驗及相關看法為主，而非針對其他社區輔導或政策的細節進行討論。

四、座談主題（100分鐘，全體與會成員）

（六）您在旗艦計畫案中扮演什麼角色，所謂的專案經理人的工作內容如何定義？您主要的工作內容為何？您的認知與各（提案、協力）社區幹部的期待是否相同？

（七）在您的經驗中，您在推動旗艦社區案中，有面對那些困難，而這些困難中的那些是因旗艦計畫而來的，或是在社區發展中原即常面對的，計畫有那些情況對社區之發展有不利的因素？

（八）在您所執行旗艦社區案中之各社區？各社區在參與後有那些變化（如行政能力、組織能力、社區意識、志工團隊）？就您所知，這些變化在計畫結束一段期間（如二年）後，是否仍持續？或有新的變化（更進步或退步），您會如何解釋這些變化？

（九）在您協助參與的旗艦社區案中，當計畫將屆期時，是否有討論到相關聯盟機制之延續作法構想？這些延續的想法，後來是否有實踐？實踐及未能實踐的原因為何？

（十）就您的經驗來看，衛福部福利社區化旗艦計畫的構想在執行上有那些優勢或限制？又如果仍有社區將推動旗艦計畫的想法，並期待由您來執行時，您會掌握那些核心的策略及作法？及會如何協助提案社區及協力社區？又如果，衛福部福利社區化旗艦計畫的規範有調整的可能，您會建議有那些修改？

附錄四

專家學者焦點團體座談紀錄

壹、座談主題

- (一) 各旗艦案團隊可以有那些事前的準備，以利於旗艦計畫執行順利。
- (二) 縣市政府及公所可以有那些作法，以利旗艦計畫執行順利。
- (三) 旗艦計畫專案經理人宜具備那些工作經驗，而可以有助於計畫執行。
- (四) 縣市政府及公所可以有那些作法，以利旗艦計畫結束後，團隊可以持續運作。
- (五) 各旗艦計畫申辦社區核心幹部宜具有何種能力或特質，而有助帶動其他協力社區之發展。
- (六) 其他有關旗艦計畫之政策及執行建議。

貳、與會來賓討論情形

一、共同意見

4. 有關於旗艦計畫之後續或成功應包括多層次、多層面。在計畫行政層面上則有能達成原提案計畫的內容、能持續養成該縣市持續申請旗艦計畫的團隊、提案旗艦團隊得以持續合作、參與旗艦之各社區達到能力提昇的效果。四面向未必得以同時兼及，例如協力社區或提案社區達到能力提昇也是目標的達成，未必以持續合作作為達成目標的唯一面向。
5. 在參與旗艦計畫之各社區的能力提昇部分，也可以包括有二類型。二類型的能力提昇均應予肯定。二類型能力提昇乃包括：
 - (1) 初級擴張：即原來的協力社區能力提昇，或許成長得可以具有穩定運作的社區，甚至另一個旗艦計畫的提案社區。
 - (2) 晉級開創：即原來的提案社區經過旗艦計畫也成長，成長得更專精、更永續、更具有協助其他社區的能力。
6. 從計畫執行的角度來看，期待旗艦計畫團隊可以三年的計畫有成功的執行，應包括四部分，均是進行計畫調整可以著手的切入點。即：
 - (1) 前置準備及檢視。即檢視各提出申請之團隊的原先情況及進行準備，包括各社區應具有基本的能力、對旗艦計畫有正確的認識、各社區幹部間有一定的相互熟悉度及合作經驗。
 - (2) 提案階段：各申請團隊所提出的計畫如何產生。各提案計畫是否經過充分的討論、各計畫是否同時兼具能力提昇及服務、是否將能力提昇、協力帶領機制納入計畫、有適當的學者專家輔導。
 - (3) 執行階段：各申請團隊計畫之執行。計畫執行是否能兼具能力提昇及服務二層面、

提案社區的核心幹部是否熱心於協力社區之能力提昇、專案經理人是否熟悉於協助能力弱小社區的專業工作方法。

(4) 計畫結束階段：各申請團隊應檢視計畫成效及進行後續工作。各參與計畫社區應檢視服務成效、能力提昇情況、後續合作或擴張服務計畫。

7. 立基於前項成功執行旗艦計畫的四部分，則中央與地方政府可以思考調整的工作有二。即：

(1) 地方政府在鼓勵及輔導社區團隊提出旗艦計畫申請前，宜有更充份的政策說明、提供社區間的合作機會（如小旗艦計畫）、提供學者專家進行提案輔導的機制、並將後續輔導或發展計畫列入施政計畫中。

(2) 中央政府在審查本旗艦計畫時，除詳細檢視提案計畫是否符合原訂計畫要求項目外，可以增列團隊合作經驗、幹部參與旗艦計畫研習訓練經歷作為參考項目。又在計畫執行階段，可以辦理各提案社區幹部及專案經理人之工作坊訓練、年終聯合成果發表，同時也具體釐清專案管理人員的工作項目。

二、其他補充意見

1. 為避免部分縣市無力提供社區間可以有進行合作的資源，中央可在既有的獎助中鼓勵社區間合作，以培養可以執行旗艦計畫的經驗。

2. 執行旗艦計畫之專案經理人應具專業能力，並具社區實務工作經驗。其工作實包括執行旗艦計畫、引導提案社區能力提昇、促進協力社區能力提昇、開（激）發該縣市潛力社區及促進新旗艦社區計畫團隊發展。