

創業非「男」事——

女性微型創業歷程與正式資源運用

杜娟娟 · 鄭若君

壹、前言

21 世紀受到全球化、高齡化的影響下，世界各國都必須去面對職業收入不穩定的零散工作或低薪化的現象，其中，受影響最大的人口無疑是女性（李安妮，2004）。資料指出，婦女雖然占有全球人口的 1/2 以及受雇勞動力的 1/3，並承擔所有勞動時間的 2/3，但她們僅僅獲取世界收入的 1/10，擁有不到 1/100 的世界財產（鄭先武，2006）。

在台灣，女性就業多半為職位及技術性較低之性質，而就業型態也較不穩定。根據行政院 93 年婦女政策白皮書指出，女性受僱者每月主要工作之收入僅有 28,167 元，為男性平均收入 37,778 元之 74.56%

（劉毓秀，2004）。這些因素都容易導致女性貧窮化，特別是女性勞工、女性單親及老年女性的貧窮現象。

在台灣，傳統女性性別角色所呈現出來的「照顧倫理」（ethic of care），往往造成女性就業與創業的羈絆。研究指出，台灣有近四成的女性會因婚姻、生育因素而離開職場（簡文吟、薛承泰，1996）。在這些傳統的壓力下，女性不但必須背負著承重的負擔，在經濟上也必須依靠丈夫或家庭的支柱，一旦婚姻發生變故，女性往往較易成為經濟上的弱者而造成貧窮。

隨著社會的進步與開放，女性教育程度普遍提升，大幅增加了女性在勞動市場的參與率與自主性。

- 北：雙葉書廊。
- 孫碧霞、劉曉春、邱方晞、曾華源譯（2000）Garvin, C. D.原著，社會團體工作，台北：洪葉出版社。
- 張景然、吳芝儀譯（1995）Gerald Corey 原著，團體諮商的理論與實務，台北：揚智文化出版社。
- 黃德祥（1994）青少年發展與輔導，台北：五南圖書出版公司。
- 楊瑞珠（1996）高危險青少年文化心態特質與甄別量表編制，台北：心理出版社。
- 劉安邦、陳英豪（1997）青年心理學，台北：三民書局。
- 蔡秀玲、楊智馨（1999）情緒管理，台北：揚智文化出版社。
- Beck, A. T. & Freeman, A. (1990) Cognitive Therapy of personality disorder .The Guilford Press.
- Frijda, N.H. (1986) The laws of emotion. *American Psychologist*, 43(5), 349-358.
- Gibbs, J. C. (1992) A type of cognitive distortions.Unpublished manuacrip. The Ohio State University.
- Goldstein, A. P., & Glick, B., Irwin, M.J., Pask-McCartney, C., & Rubama, I. (1989) Reducing delinquency. New York: Pergamon.
- Goldstein, A. P., & Kodluboy, D. W. (1998) Gang's in school: songs, symbols, and solutions. Champaign, Illinois: Research Press.
- Liau, A. K., Barraga, A. Q., & Gibbs, J. C. (1998) Relations between self-serving cognitive distortions and overt vs covert antisocial behavior in adolescents. *Aggressive Behavior*, 24, 335-346.
- Martens, W. H. J. (1997) Psychopathy and remission. Ph.D.dissertation, Tilburg University, The Netherlands. Maastricht, The Netherlands: Shaker Publishing.
- Martens, W. H. J. (2000) Antisocial and psychopathic personality disorders: Causes, course, and remission: A review article. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 44(4), pp.406-430.
- Martens, W. H. J. (2004) Multisystemic therapy for antisocial juveniles: Suggestion for improvement. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Comparative*, 48(3), pp.389-394

家當下生活經驗，以及與其他安置學員或工作人員互動歷程所促發。可以想見，這樣缺乏安全感是很沉重的情緒負擔，也就難怪某些成員“觀望期”極長，不願輕易吐露自我，成員彼此也易因小事而衝突不斷。而若此時此刻身處中途之家的負面情緒、壓力都無法妥為紓解，難以真正放鬆自我、心情平靜，又如何能夠期待修復少年內心創傷，進而矯正非行，邁向正向改變呢？

自許為專業助人者的我們，實需更為貼近這些內隱於看似抗拒、不合作言行背後的心理需求。此正如同Martens（2004）所言在協助有反社會行為傾向之青少年時，應使其在日常生活中可經驗到被尊重、了解和肯定，並協助個案放鬆心情與促使日常生活順暢安穩。

（本文作者李易蓁現為嘉南藥理科技大學社會工作系專任講師）

📖 參考文獻

- 王行、鄭玉英（2001）非自願案主會談策略之行動研究——以兒保之施虐者為例，國科會補助專題計畫，計畫編號：NSC 89-2412-H-031-009。
- 王淑俐（1995）青少年情緒的問題、研究與對策，台北：合記出版社。
- 方紫薇、馬宗潔等譯；謝佩玲、楊大和校閱（2001）Yalom, I. D. 原著團體心理治療的理論與實務，台北：桂冠圖書。
- 李增祿（1995）社會工作概論，台北：巨流圖書公司。
- 李惠加（1997）青少年發展，台北：心理出版社。
- 林正文（2002）青少年問題與輔導，台北：五南圖書出版公司。
- 林萬億（1998）社會團體工作，台北：五南圖書出版社。
- 吳武典、洪有義、張德聰（2004）團體輔導，台北：心理出版社。
- 夏林清譯（2000）行動研究方法導論：教師動手做研究，台北：遠流。
- 陳金燕、劉淑慧校閱（2000）Ivey, A. E., Ivey, M. B. & Simek-Morgan, L. 原著 諮商與心理治療——多元文化觀點，台北：五南圖書出版公司。
- 梁培勇（1999）情緒和情緒表達——關於董氏基金會青少年調查之我見，
<http://www.psychology.org.tw/3tw1.htm>
- 修慧蘭校訂（2004）Gerald Corey 原著，諮商與心理治療理論與實踐，台

本研究結果之信、效度受侷限。但由團體成員普遍對參與團體經驗持肯定態度，參與動機提升，自評藉由參與本團體工作方案有助舒緩負面情緒、增加正向情緒、增進成員之凝聚力、減少成員間之衝突、增進個別成員間之情感交流、緩和成員與機構工作人員之潛在衝突。而每次團體結束後，許多成員均不願離開進行其他活動，會期待能多與研究者個別互動，且願就私人困擾主動要求安排個別會談，此即顯示成員充分信任研究者。尤其 8 次正式團體結束後成員也一再要求研究者與機構工作人員可持續安排類似課程。凡此均可初步驗證本團體工作具一定程度成效。亦顯示應可在中途之家推展情緒管理團體方案。同時此團體成效之呈現除正式團體時間運作所促成外，每次團體結束後領導團隊均會多停留半小時至 1 小時與成員如同儕般互動，藉以回應成員個別要求的作法也發揮點睛之妙，由於此團體外的非正式互動內容主要依循成員所熟悉方式和有興趣主題進行，十分有利於和個別成員建立關係，而此信任關係建構亦促使成員在參與正式團體過程中，會因而較給領導者「面子」，而增加合作行為。

在此帶領團體工作及與少年私下互動的過程中，也深刻體認他們真的很需要聽眾，很需要掌聲和被欣賞；而且看似老練、社會化的背後，亦存有許多天真和善良。猶記得有一次在團體中為向成員說明信念之差異，會影響行為和情緒反應時，隨意舉例自己因對兒子和女兒期待不同，致使管教不一致，會對兒子較為嚴厲。該次團體結束時，某位成員特別前來提醒，他說“老師你要對兒子好一點，不然他以後會恨你”，或許這樣的叮嚀是源自他親身體會的家庭互動經驗，更是成長過程的痛。也曾經因團體中有部分成員較顯不合作、表現諸多挑釁行為。團體結束後立即會其他成員前來安慰，勸研究者不要把這些不愉快放在心上。此再再顯示，只要能妥為經營彼此互動，包容因不信任或過去創傷經驗而衍生的試探言行，勿批判、標籤其為偏差，則少年亦會善意回應，而此信任關係的建構亦可開啓改變契機。

同時，從各次團體歷程、成員情緒反應中，也可發現成員多對安置機構懷抱“戰戰兢兢”態度，不論是面對工作人員或安置學員均不免存有“防人之心”，且在團體中所呈現之情緒反應均是源自中途之

怎麼去跟老師溝通，這樣大家相處起來也不會那麼緊張。”（成員7）

【小結與討論】

由上述團體成員主觀自評團體成效中可發現「情緒」狀態，著實有「牽一髮而動全身」的驚人力量，此正可驗證黃德祥（1994）、李惠加（1997）、林正文（2002）認為青少年的情緒反應容易不穩定，情緒狀態會影響青少年身心健康、人際關係、行為表現之論述。在本行動研究過程中，參與成員因為負面情緒得以適當宣洩，並有較多正向情緒經驗，進而較能激發正向思考、紓緩衝突。輔以凝聚力、情感交流之增進，情緒、衝突管理能力的提升；此亦促使成員正向互動亦增加。如此則平日較顯得輕鬆、愉悅；此則間接促成對相關規定或「看不順眼」之事的容忍力，成員彼此之衝突自然得以舒緩。如此一來，當然工作人員亦較不需處理成員間之衝突或違規事件，而也因為工作人員「管」、「制止」成員不當言行的頻率減少了，當然也減少了激發負面情緒的機會。

伍、研究結論

本行動研究以情緒管理方案為媒介，評估團體工作成效，主要期待考驗藉認知行為取向團體工作方案增進觸法少年情緒管理能力，進而可減少負面言行出現頻率之可行性。當中於此中途之家同時進行多樣化團體課程，有數位成員亦同時接受個別心理諮商；此形同實驗設計之「干擾變項」，若以量化質料呈現前、後測成員情緒改善情況，即使達顯著差異，則亦很難斷定是因本情緒方案促成。故團體成效評估主要依據成員自評參與團體前後之主觀自覺正向影響與幫助。輔以在操作行動研究過程中，研究者未能善用三位協同領導，邀請其同時擔任團體觀察員，撰寫觀察紀錄與實地札記，以作為分析團體成效時之多元資料來源。以致本研究僅以成員之主觀自評為評量成效之標的。此難免流於主觀，亦需慮及成員不免會出於討好研究者或不好意思批判，而刻意凸顯成效，以符合社會期待。同時此成效亦較屬短期、立即情緒改善效果；長期成效則需倚賴更嚴謹之控制性研究，進一步考驗。此實為本研究限制，後續研究者在進行類似主題之研究時，宜引以為鑒。

即便因上述研究限制，以致使

領團體之前，成員即已彼此熟識，而有固定之次團體，各成員均多較跟特定成員互動，且成員對於彼此亦存有一定程度的「刻板印象」，而少有往來；然藉由參與此團體因需合作完成任務而使成員互動機會增加。除原來較熟悉成員外，亦有機會接觸平日較少互動成員，此使對彼此更為了解，並進而因共同興趣而提升平日互動頻率。只是這樣的情感交流分享，似乎仍僅是擴大小團體的成員組合；而未能進一步「化整為零」使所有成員融合為一大團體，完全打破次團體的界限；此或許是因團體僅進行 8 次，故使此促進成員情感交流的成效侷限於鬆動次團體組合。不過此初步成效顯示，若能妥善經營團體動力，則確實有助成員彼此之互助、合作、認同感的建構。如此一來，即便正式團體結束後，成員仍可持續發揮同儕相互支持的功能。

“現在就會比較互相聊天、說說話；那就是因為在團體的時候，你們有設計一些活動，比較有機會接觸，就開始會說跟其他人較熟一點，不然以前大家都是不太理別人”（成員 1）

“以前……像獨行俠。現在就

會兩個、三個聚在一起，那是因為在你們的活動裡面有一起玩，講一些話，就發現還蠻投緣的，所以平常也會聚在一起。”（成員 8）

（六）緩和成員與機構工作人員之潛在衝突

成員與機構工作人員之間，難免因工作人員尚需承擔監督、預防成員表現非行行為之責，而較有對立情勢。此使成員在面對工作人員時常因有所顧忌，而對自我真實想法、感受有諸多保留；此進而會使工作人員缺乏足夠訊息來作出最佳處遇判斷。研究者在帶領情緒管理團體過程中，除提供成員情緒抒發管道外，亦均會主動告知中途之家工作人員有關個別成員之想法，或對某些中途之家管理規則之抱怨與不滿；以協助工作人員了解成員感受，並提醒機構關注成員隱含於負面情緒背後之心理需求，如此不僅有助化解成員與工作人員間之溝通、輔導困境，亦可避免不必要誤解、消弭緊張，潛在衝突。

“老師比較聽你的，你又來來跟他們上課，他們現在有比較了解我們，不會好像都是在抓我們做錯的事，只要做錯事，就把規矩搬出來，比較會原諒。我們也比較知道

情會好一點。每次要上這個課，就會覺得很高興”（成員9）

（三）增進成員之凝聚力

團體成員雖日夜相處，平日亦會配合工作人員要求而共同分擔中途之家家事、雜務，看似有合作、互助行為，其實私下仍多是「各過各的」，然透過本情緒管理團體之運作，所設計之需共同參與的團體活動與心理遊戲，增進成員互動、互助機會；此亦有助建構「大家同在一條船上」之共識，進而促進彼此凝聚力。

“你們有很多活動都是要大家一起做才可以，大家這樣玩在一起，感覺平常的感情也比較好，比較不會好像每個人都很衝，怎麼看看不順眼，現在氣氛就好很多，會相挺”（成員4）

“這裡的氣氛你來以後也不一樣，大家比較有默契”（成員8）

“你們的活動大部分都是要一起完成，這樣大家都要幫忙，不會都是獨來獨往，現在大家也處得比較好”（成員5）

（四）減少成員之間衝突

誠如前文所言，男性較傾向於

使用肢體或言語攻擊表達生氣（Biaggio, 1989）。是故若可適當宣洩表達生氣，則亦可間接減少衝突發生之頻率；此團體不僅提供成員一安全表達自我感受之情境，亦由於成員不同意見可在團體中提出討論、並尋求解決之道；且在團體中處理之情緒，成員均互為引發對方負面情緒的當事人，透過討論亦可澄清彼此期待、化解誤會；輔以領導者亦會引導成員討論各不同處理衝突、表達情緒方式之優缺點，提醒成員行為後果，此亦有助成員理性思考，避免受負向內言操控言行。

“而且如果有什麼事情心情不好，剛好也可以講一講，心情會比較好，這樣大家平常也比較不會打架，不用說找一個人來出氣”（成員1）

“還可以學會怎麼去解決衝突，大家才不會一遇到就都在吵架，看的很煩”（成員3）

“有時候在裡面發生一些事情，違規、吵架之類的，也可以跟你們討論，比較知道要怎麼發洩”（成員4）

（五）增進個別成員間之情感交流

基本上，在研究者進入機構帶

次團體結束後均會邀請成員填寫團體回饋表、團體滿意度量表。然因多數成員因填寫意願低或文字讀、寫能力欠佳，以致無法適切填寫，如此信、效度必然偏低，故而不予分析。以下成效分析主要依據團體結束後，成員主觀陳述參與團體之正向影響。分述如下：

(一)舒緩負面情緒

成員認為每週參與團體過程均可讓其暢所欲言，此提供一抒發、宣洩負面情緒管道，不僅可讓成員暫時卸下因擔心被懲處或不被接納而刻意壓抑之情緒，也讓成員可較為放鬆、自在談論自我；且此負面情緒的化解，間接影響成員較可正向思考。

“而且如果有什麼事心情不好，剛好也可以講一講，心情會比較好”（成員1）

“我這次回來，脾氣變很壞，個性也很壞，常常都在生氣，看很多事都不順眼；你們來我就比較有地方說，感覺比較輕鬆，（成員3）”

“把一些話講一講，算是有發洩到，平常就不會那麼容易生氣，有時候發脾氣，也一下子就消了，不用說氣很久，看得比較開”（成員8）

(二)激發正向情緒感受

可增進成員正向情緒體驗，並因而激發參與動機，使成員對於參加團體有所期待。同時透過第一階段之注重合作、競爭之團體心理遊戲，形同團體遊戲治療模式，讓團體方案活動較為活潑。且藉由邀請表演才藝，和以引導式探問鼓勵表達想法亦提供成員表現自我和陳述自我意見的機會。更是豐富成員日常生活經驗，也較有新鮮感；此亦滿足屬青少年發展階段的團體成員，較多傾向喜愛動態、挑戰性活動以及期待突顯自我的需求

“我本來都要感覺很鬱卒，也沒什麼地方可以發洩，每天的日子都一樣，你們來以後，就比較有聊，也比較有人講講話，又可以玩一些遊戲，現在心情就好很多”（成員4）

“感覺就是很好玩，又多一些人可以聊天，不用看來看去都是這裡的老师和同學，這樣活動也多一點，不會無聊，會有陪伴。算是有別的管道可以發洩一下，也可以表演，很輕鬆”（成員2）

“而且每天關在這裡，也很無聊，這個課可以講、也可以玩，心

設計可促進互助合作，需成員共同完成的團體活動，以增進成員凝聚力、信任感，此較屬動態。中間下課休息之後，第二階段團體則較屬靜態活動，常以分組方式進行不同主題分享。而此八次團體工作過程，並一再依據成員回饋、言行表現修正討論主題、進行方式；八次團體之主題依次為：(1)生活經驗分享；(2)自我情緒探索；(3)探討易引發正負向情緒之事件與因應；(4)探討生氣情緒之影響和管理；(5)正向情緒之激發與探討；(6)覺察自我人際互動模式；(7)探討自我表達情緒方式；(8)生涯規劃。同時為增進與個別成員互動機會，以利建構信任關係，在團體結束後，4位領導者均會多停留半小時至1小時不等，此時間除了回應成員要求私下個別談話之邀請外，亦分別會與成員閒話家常、陪同打球及談論青少年流行商品、電腦遊戲、偶像明星等。

四、資料整理與分析

在團體成效評估上因考量此中途之家中，除本情緒管理團體方案外，亦同時有多種課程安排，此形同實驗設計之「干擾變項」，若以量化質料呈現前、後測成員情緒改善情況，即使達顯著差異，則亦很

難斷定是因本情緒方案促成。故本研究之成效主要依據參與成員自評參與團體前後之主觀自覺正向影響與幫助。於情緒管理方案結束後1個月，對仍居住於機構，且參與團體6次以上之10位成員進行半結構30分鐘質性訪談，訪談綱要包括：對參與團體的感想；參與此團體之收穫和幫助為何；這段時間的自己以及學員間相處有何不同；何以會有這樣的不同；對那些活動覺得印象最深刻、收穫最大、有何收穫。

最後將質性訪談資料謄寫為逐字稿，再根據 Altrichter、Posch 和 Somekh（夏林清譯，2000）之建議針對逐字稿與相關工作記錄進行質性資料分析，分析步驟為(1)閱讀資料：回憶相關事件與經驗，做了什麼？說了什麼？真正發生了什麼？(2)選擇資料：區分重要與不重要的資料，聚集相似資料，將複雜資料排序、簡化；(3)呈現資料：以容易被了解的方式呈現所選擇資料；(4)解釋資料及做結論：了解並建構貼近研究情境之實際理論或工作模式。

肆、研究結果與討論

本團體方案在進行成效評估時，為增加多元資料來源，故在每

位學員之安置時間視個別狀而各有差異，通常為 1 年至 3 年不等。

該中途之家編制有主任 1 名、社工員 1 名、生活輔導老師 4 名。學員會被區分為 2 個小家，24 小時均有工作人員陪伴；須遵守固定時間作息、禁用手機、禁用網路、禁菸、勿打架、自我房間清潔等團體生活規範；安置期間之信件、電話聯繫、電視節目頻道則均由工作人員過濾管制，若有違規則視情節輕重接受不同處分，若違規情節重大則亦會被移送至少年觀護所、其他矯正機構或延長安置。

其次，學員多屬在園教育，生活作息則照表操課，區分為國小班、國中班。在中途之家上課之課程內容除了國文、英文、數學等正規課程外，另外亦規劃藝術、烹飪、音樂等課程，並有少年保護官傳授法律相關課程。非上課時間，中途之家則會另行安排街舞、樂團、職業訓練、諮商輔導、休閒旅遊。

三、研究步驟

本研究主張不合作、衝突事件、抗拒言行等非行行為實為觸法少年表達情緒困擾的方式之一，若可協助正向因應、抒發負面情緒，則亦可間接減少負面言行出現之頻

率，故可透過增進情緒管理因應能力、技巧，間接改善非行，增加社會適應行為。研究者首先根據過去實務經驗、認知行為治療架構與青少年發展理論，規劃情緒管理團體方案。並考量觸法少年均具「非行傾向」同質性，可能對「合於社會規範」的情緒管理或社交技巧敏感度較低，導致較難呈現成員相互示範正向行為之療效；輔以團體成員較多，僅研究者 1 位領導者，勢必難以關注所有成員，故招募 3 位目前就讀社工系並有帶領活動經驗的大三學生為協同領導者，期待以年齡較為相近的「大哥哥、大姐姐」作為角色模範；並由研究者擔任帶領團體之主要領導者。研究者為社工碩士，執業社工師，犯罪防治博士候選人；曾任精神醫療社工、監獄心輔員以及施虐父母與非行青少年諮商輔導工作，目前也從事相關教學及臨床實務工作。

其次，在正式操作團體方案前，研究者已先與參與成員進行一次非正式聚會，並在聚會中說明團體目標、進行方式，與徵詢成員對活動內容之意見，以藉此化解成員疑慮、建立初步關係。之後方正式帶領每週 1.5 小時之二階段團體。第一階段以團體心理遊戲為主，注重

觸法少年之情緒管理能力。並將團體主題聚焦於此時此刻之情緒體驗，同時順應成員要求，取消原定之家庭作業和學習單。但仍持續運用認知行為取向之引導式探問、探討因應行為損益評估、思考其他可能原因、覺察偏誤想法來修正成員非理性信念，並學習更適切因應技巧。

參、研究設計

行動研究為近幾年新興的研究方法，雖然在社會工作、心理治療領域的應用上並不多見（王行、鄭玉英，2001）。但其所強調研究者參與實際問題及干預，並以發現達成預期社會變遷或改革之最有效手段和方法為目標（李增祿，1995）的哲學觀則與社會工作研究不僅強調發現問題，亦期待可解決問題的基本價值相符合；特別團體工作的操作，本來就很強調須關注團體此時此刻的現象與成員需求，彈性因應。有鑑於此，本研究在研究設計上，採用行動研究，研究者雖已在實施團體前，規劃設計一完整情緒管理方案，並組成團體領導工作團隊，實際操作「情緒管理方案」，且在實際帶領團體過程中，會依據團體動力觀察、成員回饋，不斷反

思、修正團體方案主題、活動內容、介入策略，以促使情緒管理方案可更貼近真實場域，發揮最大治療成效。本研究設計如下所述：

一、研究對象

主要研究對象為中途之家全體安置少年。主要採用認知行為治療導向，帶領半開放、半結構團體工作。在 8 次正式團體實施過程中會因新學員入住、舊學員安置期滿或轉出機構，而陸續有成員加入或退出。總計有 16 位成員曾參與本情緒管理方案。當中 10 位全程參與，每次團體平均參與成員為 12 位。成員均為男性，年齡介於 11 歲至 19 歲之間，入住中途之家時間為 2 個月至 3 年不等，主因偷竊、打架滋事、妨害性自主等而觸犯少年事件處理法被裁定安置輔導。當中並有多位成員亦屬兒童受虐、被疏忽或性侵害受害者。

二、研究場域

此家庭式中途之家屬法務部委託經營之安置機構。服務對象為 18 歲以下經由各少年法庭、社會局轉介觸犯刑罰法律，然犯罪情節尚非重大，故依少年事件處理法之保護事件處理的少年虞犯。同時亦接受自認無能力管教子女之家長的委託安置。每

知行為治療是當前處理各式各樣當事人問題與困擾之「最佳選擇」（陳金燕、劉淑慧，2000）。其屬有時間限制之短期諮商，基本假設為精神壓力主要來自認知功能障礙，可透過挑戰認知，來促成情感和行為改變（修慧蘭，2004）。亦即認知行為治療取向視情緒起伏的根源是信念，此為個體對自我週遭事務的想法、解釋；而此信念可進一步區分為理性和非理性，一些不合理與不合邏輯的非理性信念主要是根源於早期不合邏輯的學習或被父母和環境所影響（蔡秀玲、楊智馨，1999）。

其次，認知行為治療屬有時間限制，針對特定問題會有特定策略，注重外在行為及內在想法之心理教育結構化模式（修慧蘭，2004）。若將認知行為治療應用於團體工作中，則可教導團體成員為自己的情緒反應負責，主張經由自我語言陳述及改變信念和價值觀即能改變情緒；並可協助團體成員學習更佳個人與人際問題處理模式、學習如何了解他人問題、降低生活環境干擾和非理性反應（張景然、吳芝儀，1995）。Beck & Freeman（1990）並提醒治療者在協助具人格障礙（personality disorder）傾向

的個案時，採用引導式探問、尋找異質性意義、覺察偏誤想法、驗證偏誤理念、檢驗個案對他人行為的解釋、連續向度計分、引導思考其他可能原因、再評估失功能結論、探討行為損益、想像最壞情境等認知技巧會特別有助益。

再其次，由於青少年常有批評、反抗權威；好辯論、喜爭論；疑神疑鬼、自我意識強；自我中心、愛冒險；猶豫不決、優柔寡斷；忽略現實與理想差別等認知扭曲（劉安邦、陳英豪，1997；Goldstein, Kodluboy, 1998; Liao, Barringa & Gibbs, 1998）。且具反社會行為或行為偏差青少年通常會有以自我中心、大事化小／錯誤標籤、壞處思考與責備他人四種認知扭曲方式（楊瑞珠，1996；Gibbs, 1992）。此有關青少年認知扭曲以及具非行傾向少年慣有認知思考模式之論述正與認知行為治療觀點視認知功能障礙為導致生活適應困擾之治療假設相呼應。本情緒管理團體方案之規劃即假設觸法少年因多存有負向思考以及非理性信念，以致影響情緒和行為反應。是故，亦應藉由改變非理性信念來減少負面情緒；或改變因應行為以避免負增強，以及增進正向思考以誘發正面情緒，進而增進

處理情緒的各種方式，此亦須受制於社會規範、不傷人、不傷己，方才不會因違背社會規範而遭受責罰，增添另一負面情緒。而負面情緒感受是非常主觀，也是很正常的情緒反應之一。且情緒是理智的反面，若太過情緒化，很容易使一個人的思考和判斷產生偏差，若人們未能學習以合理方式表達或誤會不應該擁有某些負面情緒；則表面上看起來或許平順，但當累積至一定程度，就可能因無法控制而採用較極端方式表現，進而造成不可磨滅的傷害和痛苦（梁培勇，1999；李惠加，1997）。同時，國中階段青少年用以表達負面情緒的初期特徵為情緒反應強烈、多變、易變；之後漸受社會規範影響，由外顯反應轉而為內斂及間接表現；消極反應多於積極反應，情緒易持續不散；並極需重視和引導其對異性的愛（王淑俐，1995），以避免觸發情緒困擾。

青少年的情緒狀態不僅會影響其身心健康、人際關係、行為表現，情緒更是青少年喜悅、快樂和滿足的來源（黃德祥，1994）；尤其青少年本即屬不平衡發展階段，此時期由於對快速生理發展和性成熟，未做好心理準備；以致改變青

少年情緒感受，情緒反應亦比其他時期都要激烈，容易焦慮不安、緊張劇烈，此情緒不穩定實為青春期的特徵之一（李惠加，1997；林正文，2002）。亦即，青少年言行很容易受情緒操控，且情緒不僅會持續影響個人身心健康，情緒表達也是人際互動媒介，當情緒失控，則易演變為人際衝突、關係障礙。是故，在臨床處遇觸法少年的過程中，實應警醒於隱沒於青少年人際、行為偏差背後的情緒障礙困擾，適時疏導，以提供更切合其身心需求之協助。

二、認知行為團體工作取向之要義

雖然團體工作具有治療功能，然若期待成員可透過團體參與過程，產生言行改變，發揮治療成效，則領導者在帶領團體過程中，必須可激發「療效因子」，此包括：灌輸希望、普同感、傳達訊息、直接忠告、鼓勵利他行為、重現並矯正原生家庭之互動經驗、發展社交技巧、促成行為仿效（方紫薇、馬宗潔等譯，2001）。且團體方案內容會因所依循的治療理論不同，而有不同的介入焦點；當中若要適切協助觸法少年情緒管理，則有效治療理論的選擇十分重要。認

同被對待經驗，進而有更佳生活適應。並藉團體互動歷程增進對個別觸法少年身心特質、心理需求之瞭解，提供中途之家後續實施個別處遇時參考。

貳、文獻探討

團體工作意指藉由有目的之團體經驗，強化個人社會適應，屬目標導向活動。且團體組成以有利案主權益為優先考量，並關照個人社會功能表現與環境對個人需求的滿足（林萬億，1998）；領導者會引導成員互動、相互影響、激勵，使成員對團體衍生認同感和歸屬感，並促成個別成員之人格成長與改變。此即團體之教育、預防和診療功能（吳武典、洪有義、張德聰，2004）。唯成員進入機構，何以會接受團體工作的經驗，會影響參與動機。若成員屬自願參與，即顯示其已準備好要進入團體，則成員將會較為主動，亦會有較多互動；反之若屬非自願、強制性團體，那麼此類團體在組成時較未考慮成員期待，成員亦屬被規定或被要求參與，故成員依賴性與攻擊性均較強，也會有較多不合作、憤怒和沉默（林萬億，1998；孫碧霞、劉曉

春、邱方晞、曾華源譯，2000）。本研究中之團體參與成員，均是因法律裁決方被安置入住機構，並在機構要求下，被動配合參與團體，即屬此類非自願或強制案主，原本參與動機即較薄弱，此亦會影響團體成效展現。故研究者在規劃團體方案以及實際帶領團體過程中已將化解成員因被迫參與而衍生的負面情緒，及激發參與動機納入考量，以增進團體成效。以下茲就情緒之要義、認知行為團體工作取向之要義說明相關文獻

一、情緒之要義

情緒意指「被喚起或激發的行為」，在日常生活中個體受到事件的刺激會產生不同反應，譬如高興、憤怒、恐懼、擔心、羞恥等。且情緒是由刺激引發之主觀經驗，有其可變性（蔡秀玲、楊智馨，1999）。隨個人社會化過程，情緒表達強度不僅趨向緩和，也會由直接而間接，由身體及語言攻擊轉化為掩飾、隱忍。若能建設性表達則可促進情感連結、增加親密感，並保有自我統整與自尊（Gross, Carstensen, Tsai, Skorpen & Hsu, 1997）。

情緒管理則是個體用以表達、

壹、前言

研究顯示許多有反社會行爲的少年均曾遭受身體虐待、性侵害、被疏忽及拒絕、無家可歸、混亂及暴力家庭生活、鄰居恐嚇威脅等痛苦 (Martens, 2000)。且平日生活常充斥不安、缺乏安全感、缺乏隱私，並難以放輕鬆、混亂不堪；凡此均會妨礙少年身心健康發展與康復的機會 (Martens, 1997)。由此可見，青少年許多看似偏差、言行衝動、甚至觸法行爲，實因成長歷程之創傷經驗、負面情緒未能適當療癒、紓緩所致。Goldstein (1989) 亦提醒，不可僅以嚴苛懲處來壓制青少年偏差行爲，主要應以引導、教育適當行爲表現與情緒表達。亦即若可適當情緒管理，則亦可減少與舒緩表現偏差言行。其次，研究者從事強制安置少年之諮商輔導工作經驗也發現，觸法少年因屬非自願被安置，對機構本即存有觀望、防衛心態，輔以學員之間生活習慣差異，亦多有創傷經驗，在信任感建立與人際界限的掌握上較爲混淆，且須適應新環境難免會有不安、焦慮情緒，以致平日的相處互動極易「火氣大」，導致對工

作人員發怒、抗拒，成員彼此間時有衝突。故嘗試藉由引導、教育適當情緒表達，間接減少成員於安置期間之抗拒言行以及成員相互衝突事件。此正是本研究針對觸法少年實施情緒管理團體工作處遇之立意。

特別少年事件處理法以司法轉向處遇觸犯微罪少年，即是期待以諮商、輔導、生活教育取代處罰，以更有效矯正偏差行爲。唯在強制安置期間，如何針對少年身心需求與導致偏差行爲產生之問題本質實施適切處遇方案，實爲安置處遇可否發揮預期成效的關鍵之一。研究者反思近幾年來所接觸刑事司法個案以男性居多，深刻體會到一個個看似「桀傲不馴」的外表下，都有一顆柔軟、易受傷的心；亦很期待瞭解自己、也被了解。然似乎被須扮演強者的男性刻板化印象所禁錮，故以表現強悍自我防衛，也常常會以言語或肢體暴力表達期待落空的失落和憤怒情緒。而若未細察其衝動言行背後所隱藏的負面情緒，則極易標籤其爲偏差，忽略處理此情緒困擾。本研究即期待透過此情緒管理團體引導觸法少年探索、貼近自我情緒感受；且注重示範正向情緒管理技巧，讓其感受不

觸法少年情緒管理團體成效初探

李 易 蓁

摘 要

本研究採用行動研究，鑑於觸法少年於安置期間常以下合作或抗拒甚至違規言行表達自我情緒困擾。故以中途之家全體受強制安置少年為對象，期待藉由引導、教育適當情緒表達，間接減少抗拒、衝突言行。並以參與者觀點探討團體成效。成員自評此團體提供宣洩情緒管道，並可放鬆自我，此有助於舒緩負面情緒與激發正向情緒感受；且因可於團體中澄清、討論平日衝突事件，進而緩和與機構老師、成員間的衝突；並因團體創造許多互動、互助機會，而促進成員凝聚力以及個別成員間情感交流。

Abstract

This action research operated emotional management program for all delinquent juveniles in the residential community treatment. Hoping to decrease resistive or delinquent behaviors by teaching emotional management skills. The aim was to probe the effect of the group work. The result of this study found members believed the group help to relax oneself and relieve negative mood and to settle the conflict among organization teacher and members. It is also a good strategy to increase member's positive mood, cohesiveness, and affected interaction.

奇摩新聞網 <http://tw.new.yahoo.com/leisure/>

中華民國志願服務推廣中心網 <http://www.vol.org.tw/>

全國碩博士資訊網 <http://datas.ncl.edu.tw/theabs/1/>

台北縣、直轄市、縣（市）辦理老人福利服務成果表。

內政部加強老人安養服務方案執行情形季報表。

📖 參考文獻

- 江明修（2003）志工管理，台北：智勝。
- 何秀娟（2004）公共圖書館與博物館志工管理比較研究，政大圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。
- 林淑容（2003）志工管理：以高雄市立美術館為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 林東龍、范麗娟（1998）高齡志工壓力之初探，社區發展季刊，83，146～156。
- 范美翠（2004）志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 許玉芹（2004）我國文教基金會志工管理現況之研究，世新大學行政管理學系研究所碩士論文。
- 陳明傑（2004）醫院志願服務督導管理之研究——以馬偕紀念醫院贊助為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 陳佳利（2003）台北市青少年福利機構志工制度之探討——志工督導之觀點。東吳大學社會工作研究所碩士論文。
- 陳金貴（1994）美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞典圖書公司。
- 陳政智（1999）非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點，社區發展季刊，85，117～127。
- 曾華源、曾騰光（2003）志願服務概論，台北：揚智。
- 曾騰光、曾華源（2001）我國志願服務潛在問題與應有的走向——兼論新通過知志願服務法，社區發展，93，6～16。
- 劉秀珠（2004）我國特殊教育學校志工管理之研究——以國立桃園啟智學校為例，世新大學行政管理學系碩士論文。
- Axelrod, Myril D. (1975) "Ten Essentials for Dood Qualitative Research." *Marketing New*.8: 6～7
- 內政部統計資訊服務網社會司：<http://www.moi.gov.tw/w3/stat>
- 內政部社會司：志願服務資訊網、老人福利資訊網 http://vol.moi.gov.tw/vol/moi_law.htm

多一些文字敘述支持評鑑結果的方式調整，（因為志工督導覺得高齡志工所建議的評估方式不可能辦的到），但若沒有配搭上級單位的支持，恐怕有效性還是難以呈現。

二、未來研究建議

因研究時間及成本限制無法找更多的團體來參與研究，且為顧及成員及場地時間有其限制，使得討論在擔心深度部分受到壓縮，只能集結被研究者共同的時間來進行焦點團體，為此次研究中挑戰性極高的一個狀況，因為大家有空許可的時間各異，研究者光媒和大家共同的時間就花了許多力氣，雖然到最後靠著被研究者的幫忙，研究順利完成，但還是因為討論的時間不夠充裕而未能充分討論。

此次的研究兩個團體各進行兩次焦點團體討論，每一次的團體討論都十分踴躍，被研究者離題的狀況不多，大多能在控制中聚焦討論研究重點，但因為時間緊迫，研究者有時間壓力必須控制進度，始終擔心不能在時間內完成要探討的要項，故對於引導被研究者跳出藩籬與限制往理想層面去做探討的動作

就只好忽略，而被研究者亦同，因為知道沒辦法在媒和出下一次的討論時間，故有些想發表的意見可能因此收回未發表，這些因時間不夠充裕而產生的限制都是此次研究極為可惜的現象，建議未來有類似研究需注意之。

此次來參與研究的高齡志工皆為女性，缺乏男性高齡志工的聲音，因為焦點團體的進行模式需要符合團體進行條件的被研究者，故研究者以立意取樣的方式請志工督導協助推薦適合的被研究者來參與研究，可能是因為老人中心的高齡志工中女性本來就占較多數，也可能是因為巧合，來參加研究的高齡志工都是女性志工，最後研究者為了尊重志工督導的推薦，故還是決定請被推薦的高齡志工們參與研究而沒有再去考慮缺乏男性高齡志工意見的狀況，故在高齡志工團體中所討論出來的意見或許會有一些不夠周全的現象，針對此點建議未來相關的研究可參酌改善之。

（本文作者：吳家慧現為明新科技大學老人服務事業管理系兼任講師；蘇景輝現為輔仁大學社會工作系副教授）

其服氣等。而不論用的是哪一種督導方式，都不能忽略掉好的態度。

另外，將督導管理的責任回歸到高齡志工身上其實效果是非常不錯的，因為高齡志工常會不服或不能接受一個他認為比他閱歷少，年紀輕的人的督導，但若是其他高齡志工夥伴出面指正，高齡志工通常比較能接受或是比較能服氣。

(六) 尊重、關切與被激勵之間影響之運用：

高齡志工團體討論中，高齡者談了許多自己認為能被激勵的方式，其中不論是希望督導能注意到其表現、尊重高齡志工的工作發現或意見、要督導關心志工團務運作、要把相關消息主動告知志工、要能有技巧的協助表揚等，其實重點都在於高齡志工把志工督導是否看重自己的表現，是否尊重自己的付出，而依著這樣的概念，志工督導們討論出如何有效達成激勵目標的可落實方法，例如詳細閱讀服務紀錄，但志工督導自己要注意回饋的方式需依自己的年齡資歷做調整、主動在團體活動或會議讚美鼓勵高齡志工、隨時隨地及時讚美、使用道具如小卡片，但是要有貼心的內容讓高齡志工覺得有被重視與了解的感覺等，以運用這些方式去

讓高齡志工感受到督導的重視。

(七) 有效的獎勵表揚方式應包含開發整合表揚資源與激發榮譽感：

獎勵表揚的目的很簡單，就是要讓被表揚的人有被表揚到的感覺，這個概念在雙方的團體討論中都有提到並覺需要重視，而志工督導們也嚐試在中心或機構內利用相關活動機會製造表揚舞台，但還是未能滿足所有高齡志工這方面的需求，故志工督導就算不斷花心思但因為機構的限制依然是無法有太多變化。故依著這樣的概念後，志工督導們討論後認為的有效獎勵表揚重點應該不只是怎樣去製造表揚舞台，而是要把心思放在如何整合利用內外界相關表揚資源而後協助媒和把適合該項表揚的高齡志工推上被表揚的舞台。

(八) 評估功能的發揮取決於志工與主管單位的支持：

現實狀況中高齡志工對績效評估的沒有概念，上級長官對於績效評估結果的不予支持，都使得績效評估難以施展其效果，雖然高齡志工們有討論出他們期待的評估方式是以連續 3 個月以上的文字敘述方式來呈現評鑑結果，而志工督導們也嚐試跳脫限制去思考出有效的績效評估方法，例如儘量在評估表上

圓融不能圓滑等都是關鍵。

(三)訓練應掌握無壓力與聚焦之原則：

因顧慮高齡志工能夠承受的壓力有限（單純上課高齡志工很易分神與瞌睡），故將訓練安排夾雜在志工團集會或是輕鬆的聚會中，但可能因此容易模糊焦點，使得高齡志工不認為那就是訓練，對於志工督導要傳達的資訊也易忽略，故如何讓高齡志工在不曾感覺到壓力但又能吸收到相關訓練所要給予的知識就是我們所要知道的有效訓練，故本研究討論的結論是在制度面許可且高齡志工能夠接受並被吸引的方式來辦理訓練，包含有先和志工團長溝通取得同意以提高參與率；搭其他局處所辦活動或訓練的便車來辦理；以個案研討的方式（像說故事一樣容易吸收）來將服務的技巧融入其中辦理訓練；儘量邀請長官或別的單位的督導擔任講師（高齡志工對於長官的參與會覺得被重視因而更願意參與）等。

(四)用心體會為智慧安置分派之關鍵：

高齡志工的服務能力普遍因體能受限，但他們的人生智慧與服務熱忱往往又為其他年齡層的志工望塵莫及，因而高齡者常會希望能夠

有機會在志願服務的舞台上能再有所發揮。因著這樣的狀況，志工管理者在安置分配工作的時候就不是只觀察專長或是要求志工去負責甚麼。對於有心但能力已經式微的高齡志工，管理者還要努力用智慧去思考如何協助其發揮尚存的潛能，避免高齡志工因而失去生活重心，也避免其身體因而凋零。

另外志工團務本身的運作問題，原則上志工團務交由志工自己負責運作是正常的，但問題出在高齡志工雖有心也認為團務應該自己負責，但因為高齡志工人能發揮的功能有限，團務的工作又屬多元，故使得志工管理者無法也不敢將高齡志工團務交由高齡志工自己負責。

(五)以高齡志工認同的督導執行模式，發揮實際管理功能：

在高齡志工的認知裡，「督導」的字眼是敏感的，即便承認需要這樣的管理要項存在，高齡志工也非常介意督導的形式與態度。所以有效的督導方式，包含有不著痕跡的督導方式像是利用案例討論來提醒或矯正服務的方式；讓高齡志工覺得被尊重或被重視的即時處理；長官角色的運用（高齡者對長官身分的人會感信服，必要時可請出長官協助）；利用法條規定來使

家屬認同的方式讓家屬一同協助執行績效評估結果。只是在評估方法方面，高齡志工希望用連續三個月的開放式紀錄來輔佐證明，但志工管理者們認為難以配合，因為再詳細的說明也不會被長官支持採納，發揮不了作用。因此志工管理者們都無心力按照高齡志工這樣的期待去實行評估。

陸、結論與建議

一、結論

參酌上節的研究發現，可提出有效的高齡志工管理策略。

(一)貼切感覺認知引出正確有效策略：

e 化時代的來臨，現在的志工招募工作幾乎都會運用網路為媒介，但高齡者較少使用電腦，所以這樣的方式就不會是一個有效的方法。亦即志工管理者要能了解高齡者的感覺、需要、行為模式。

而高齡者所提出能吸引高齡者注意招募訊息的成功因子，呈現的都是符合高齡者的需要及行為模式，例如朋友介紹等。

(二)重視面試徵選中高齡志工意見的參與：

對於志工管理者來說，有效的

面試甄選就是找出適任的志工。而所謂適不適任就與報名者來參與服務的動機有密切關聯，故一定需要在面試時去了解，進而篩選之，如果不適任就不予錄用。但高齡志工管理者就不能只注意此點，因為對於高齡者來說有效面試的意涵還包括要讓報名的高齡者理解與記得面試時管理者所傳達的訊息且要能讓其願意接受。

將志工團長納入面試工作行列，讓高齡志工了解不是管理者獨自黑箱作業等，為的就是讓高齡者能接受與了解，不要讓高齡者因無法參與服務而產生挫折，壞了當初希望能讓高齡者多與社會接觸的心意。

另外，甄選面試時所傳達的訊息包括機構簡介，相關規定說明等，是影響志工是否願意到機構服務的一大重點。

高齡者注重感覺，在面試甄選上也是一樣，如果要吸收到適任的高齡志工，面試的志工管理者要能給高齡者良好的印象。讓高齡志工們認為管理者有好的態度，要做到下列要項：包含有面試談話時要把尊重擺在前面，管理者講話要小心不能太直、要有好語氣，對高齡志工不能有從屬觀念，要有笑臉、要

(四)安置分派：

雙方都認同想要學習或進步的心態。但在高齡志工提出自己可以多增加工作量，甚至可接受不同類型工作時，志工管理者只認為可視狀況增加工作量。因過去給予高齡志工轉換類型的工作經驗普遍不佳，因為結果可能還反過來增加工作人員的負擔，故不敢輕易嘗試如此做。

雙方都認同志工團應發揮本身該有的功能，管理者只是輔佐角色。志工管理者過去曾實際把團務回歸給志工團，但經驗不佳，故雖期待卻也還不敢再嘗試。

(五)督導：

雙方都認為督導工作是重要的。志工管理者也認為督導志工時要有好的態度是可行的，不過志工管理者還認為針對高齡志工的督導方式需要注意許多面向，不只是單一的對志工好即能解決。

雙方都認同督導能即時處理問題的優點，但高齡志工還會希望能有上級長官出面以示重視。不過志工管理者認為督導工作該是分層負責，不能老是要長官，出面解決所有大小事。

(六)激勵：

雙方都認同激勵能增進工作能

量。但高齡志工期待管理者的隨時主動的關心、肯定、主動告知等，這些激勵的方式對志工管理者來說卻是沉重負擔，因為他們的職務不是專責做志工管理，若要完全如此會心有餘力不足，無法周全。

(七)獎勵表揚：

雙方都認同獎勵表揚有其用處，且須視不同狀況給予不同程度的表揚。但對於高齡志工認為應由志工管理者全權協助處理表揚工作方式，志工管理者則認為要讓高齡志工參與較為適合，如此可減少爭議，證明不是志工管理者暗箱作業。

雙方都認為獎勵表揚方式可以有多種。另高齡志工建議將表揚運用在讓不適任志工榮譽退休的建議上，不過志工管理者認為已嘗試過，但效果反向，故暫不考慮運用。

(八)績效評估：

雙方都肯定績效評估的重要性，但高齡志工大多不知中心有績效評估制度，雖然志工管理者認為早在甄選或志工團集會時就已經提醒，但雙方認知還是有差距。

雙方認同可以嘗試一開始就白紙黑字明定相關規定的方式來提高評估效用，若有不適任者再以徵得

(七)關於獎勵表揚：

- 1.利用辦理中心活動時順便公開表揚。
- 2.用感謝狀、志願服務榮譽卡等來協助表揚。
- 3.公布訊息讓高齡志工自己參與推薦表揚工作，再由主管單位公平遴選。
- 4.若有適當人選也會主動幫忙報名。
- 5.用先來後到的排隊方式表揚。
- 6.主動公告表揚訊息。
- 7.鼓勵高齡志工參與參加全國性之表揚，但會做適當提醒。

(八)關於績效評估：

- 1.都有進行績效評估，但幾乎無法發揮效用。
- 2.高齡志工對志願服務的定義有偏差，但已經難以調整，因而提高績效評估實行的困難度。

三、高齡工與志工管理者雙方觀點的比較分析

根據雙方在焦點團體中對志工管理看法的討論比較分析發現如下：

(一)招募：

雙方都認為透過朋友介紹，機構中要有高齡者熟悉的人事物，機

構呈現規劃良好狀態，工作人員的支持鼓勵都是有利招募的因素。但在高齡志工喜歡中心要有漂亮門面、長官能現身等方面，志工管理者卻認為難以配合。

(二)甄選：

雙方都認為在面試時要清楚說明所有規定，要把關參加者的動機，主持面試者要有好的態度等都是重點。

(三)訓練：

雙方都認為訓練是重要的，應該定期安排需要的訓練。雙方都認為可搭其他局處活動或訓練的便車，辦活動前可與志工團長先溝通都是有效的。但雙方在以下幾點意見相左：

1.高齡志工希望由長官來訓練並互動交流，但志工督導認為因長官很難配合，故達成率不高。

2.高齡志工對機構相互參觀非常期待，但公營中心的志工督導認為交通費用、安全問題難以解決，且公民營差異太大，觀後擔心後遺症故不認為是一好方法。

3.高齡志工覺得有需要多了解不同服務領域知識，但志工督導認為讓高齡志工知道如何轉介即可，認為以不同領域志工身分無法處理。

(四)關於安置分派：

1.不論成功或失敗經驗，重點在於找出並運用高齡志工本身的長處。

2.安置分派的依據：

- (1)工作量。
- (2)依社工員對案子的了解。
- (3)預算的限制。

3.參考高齡志工的意見，管理者提出之看法：

(1)在志工認為該把志工事務交還志工團自己運行的部分，管理者認為需視志工團本身的成熟度而定。

(2)肯定志工希望開發新工作的想法，但互相溝通以決定是否合適承接是很重要的。

(3)若暫時沒有或無法開發適合的新工作，就用增加服務量來滿足志工。

(4)面對高齡長者希望發揮更多功能，但事實上又不敵年齡增長會有的退化，志工管理者需要更大的包容心與智慧去協助安排工作。

(五)關於督導：

1.平常要運用不著痕跡的督導方式，但首重儘快處理。

2.利用研討會或團集會正式提出案例討論之方式來督導。

3.督導責任分層負責。

4.利用績效評估或法條背後的道德及長官壓力來增進督導效能，但不是對所有志工都有效。

5.發揮志工團內部互相制衡的功能，是可行的督導方式。

6.如果單一志工發生狀況，會避開公開場合，運用私下場合勸說。

7.高齡志工最在意的好態度，一直都是志工管理者也很小心的部分。

(六)關於激勵：

1.仔細閱讀服務紀錄並加眉批，以示重視。

2.在團集會或聚會中多說些鼓勵大家的話語。

3.及時性的讚美。

4.用貼心小卡片做激勵。

5.高齡志工希望督導對自己的工作要熱忱的部分雖感到有一些洩氣但會參考並溝通雙方對熱忱的不同認知。

6.高齡志工表示希望督導能主動告知相關問題訊息，雖然督導發現這不是所有高齡志工的需求，但也會顧及需求。

7.高齡志工希望督導重視其在工作中的發現，並讓志工知道處理狀況，督導也表示能滿足此部分需求。

1.認同表揚會帶給被表揚者開心與肯定的感受。

2.認為應依不同需求，設計不同表揚方式。

3.認為應由機構的最高首長親自來頒獎，會更有被重視及表揚的榮譽感。

(八)關於績效評估方式：

1.對於績效評估不太理解。

2.可信的績效評估應是三個月以上的開放式評估。

二、志工管理者對以上高齡志工之觀點的回應

研究者將高齡志工焦點團體所表達的看法與建議帶進志工管理者的焦點團體中，團體討論的重點在請志工管理者們對高齡志工管理的實際看法與建議與以回應，並請跳脫現實限制討論出全體認為的有效管理方法，進行後將其看法整理如下：

(一)關於志工招募：

1.社會局統一使用的網路招募方式，對招募高齡志工難見成效。

2.認為高齡志工的招募建議在某些部分很有趣但達成度不高，例如機構環境要漂亮，招募時要有長官蒞臨等之建議。

3.認為實際有效的招募方式包

含有：

(1)從與老人中心有關聯或有熟悉度的人士著力。

(2)主動在高齡長者會參與的相關活動或節目宣傳。

(3)依各組需求招募適才、適量的志工。

(二)關於甄選：

1.不剝奪面試機會，但找出其不適任的弱點讓其知難而退。

2.對於來報名者動機有所了解。

3.可以邀請原本的志工代表（團長）共同面試。

(三)關於訓練：

1.在機構觀摩部分因為長官的支持態度不明，導致管理者們無法如志工意願安排，最後才發展出搭便車的方式因應。

2.關於希望長官利用訓練機會和志工們互動交流的期待可行性不高。

3.對於其他相關領域的服務知識，督導認為給一些基本常識即可，最終傾向教志工如何轉介而不是教其如何處理。

4.認為結合其他單位辦的相關訓練的確可行。

5.利用討論案例的機會進行訓練。

者的態度會影響高齡志工的感受。

(三)關於訓練：

1.機構應安排有定時的志工訓練。

2.希望有長官利用擔任講師的機會參與高齡志工的訓練，了解高齡志工的看法與想法。

3.希望與其他相關老人機構有互相觀摩學習的機會。

4.希望有其他相關知識（例如遇到老人受虐事件時該怎麼協助）的課程。

5.可以參與其他單位（例如衛生所）辦理的訓練。

(四)安置分派：

1.覺得被分派到的工作項目，因與本來期待相差不多故都能接受。

2.有高齡志工認為自己沒有定期轉換工作項目的需要，因為在服務一段時間後，情感連結已深，故不希望轉換原本的服務項目。

3.有的人不排斥在原本工作外再承接新任務，也希望有新學習，但希望有適當安排。

4.希望志工管理者把該志工負責的事交還給志工團自己運作，團務交由志工自己負責處理，要相信志工是有能力的。

(五)關於督導：

1.對於「督導」一詞敏感，雖也不否認其重要性，但要求志工管理者在從事督導時要注意工作態度。

2.志工管理者於執行督導工作時態度的重要性，影響高齡志工是否願意接受督導。

3.覺得有互相學習的需要。

(六)關於激勵：

1.志工管理者要能注重高齡志工反應的問題、尊重其提出的意見。

2.看到所服務的老人得到幫助，就會有被激勵的感覺。

3.機構或志工管理者要在相關會議或公開場合讓高齡志工有發表服務事蹟的機會，如此會更激發出榮譽感。

4.志工管理者要有心去協助志工團運作，這樣志工才會有被激勵的感覺。

5.志工管理者對本身工作要有熱忱並認真投入，如此會讓高齡志工們覺得被激勵，才會覺得值得一起努力。

6.志工管理者應主動讓志工知道有相關消息，而不是被動的詢問，這樣志工才會覺得被重視，當然也才會有所激勵。

(七)關於獎勵表揚：

四、志願服務法促使高齡志工管理問題更浮出檯面。

肆、研究設計

本研究採取質化研究典範中的焦點團體法（focus group approach）為主要的研究方法。焦點團體法對同一研究目的所得的資料比深度訪談更適合用來提升調查研究的品質，並使研究資料更為豐富。由於訪談的主題涉及操作的方法，焦點團體提供互動、討論、和腦力激盪的機會，因而比個別的深度訪談更為適合。

因焦點團體成員的選擇是以最能提供有意義資料的人為標準（Axelrod, 1975）故以立意取樣為原則，以參與者的意願、表達能力、經驗深度、專業背景等要件來選擇適當成員。志工管理者焦點團體的成員，是以台北市 14 間老人中心中挑選跟研究者熟識，且願意參與研究的的志工管理者，計有 8 人（見表 2）本研究中的高齡志工焦點團體成員的選取，研究者係請各老人中心的志工管理者協助推薦，再由研究者挑選適合人選，計有 7 人。

伍、研究發現

研究者先將焦點團體進行過程中所有成員的表達整理成逐字稿，透過反覆閱讀與思考，並進行整理與分類，提出下列研究發現：

一、高齡志工對志工管理的看法與建議

（一）關於招募：

1. 透過朋友介紹就會有動機認識與了解該機構，進而願意報名參加。

2. 機構的工作環境要有所規劃、漂亮。

3. 機構要讓高齡志工知道可以有所學習。

4. 工作人員在接受報名時要以好的態度應對高齡者。

5. 在高齡者與工作人員接觸時，工作人員要給予鼓勵。

6. 機構要讓高齡者覺得這樣的工作內容是他們可以勝任的。

7. 機構所安排的服務對象是讓高齡者感到熟悉的。

8. 要強調機構離家近，高齡者能方便到機構的利多。

（二）關於甄選：

1. 認為志工管理者應該在面談時多做陳述或說明。

2. 在甄選的過程中，志工管理

三、訓練

共有三位研究者認為要依志工的能力與服務需求（專業需求），設計不同的訓練計畫，建立起一套標準作業程序（SOP），並記錄相關服務知識，以利志工自我訓練，以職前訓練以及在職訓練的形式來給予志工相關服務知識（范美翠，2004；劉秀珠，2004；林淑容，2003）。

四、安置分派

實証研究中，有提到需修正志工服務工作手冊，明確劃分彼此工作權責（陳明傑，2004）。

五、督導

有研究者提到有志工因兼具家長與志工身分即便踰越本身的分際也無法將其淘汰（劉秀珠，2004），這也牽涉到主管是否能支持督導的結果（陳佳利，2003）。另外是否有固定專職的志工業務承辦人，能建立完整的志工溝通管道（何秀娟，2004）都是督導工作中的重點。

六、激勵與獎勵表揚

有研究結論表示若經費拮据，沒有額外的編列相關經費時，如誤餐費、保險、車馬費等，就依其需

要提供服務時數卡、感謝狀（牌）或口頭的感謝或在留才的活動上，公開表揚等方式為之（劉秀珠，2004；許玉芹，2004）。也有研究者發現給予志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空間，讓志工自覺能把活動辦的很好。福利方面，館方則提供服裝、保險、誤餐便當、硬體設備、以及自強活動旅遊等規劃（林淑容，2003）從各方面讓志工在激勵方面能感到滿足。

七、績效評估

有研究顯示對於志工的留任與離任方面，會對於不適任的志工，予以不續聘處理，並以 3 個月的試用期淘汰不適任者（林淑容，2003），但也有研究顯示有機構對於志工能來做服務就很感激的心態，一般而言，多不太強調評估工作。

綜合上列文獻，可歸納以下探討結果：

一、相關文獻及資料的充實度不及社會真實需求度。

二、高齡志工需要適合高齡者的管理策略。

三、有效的高齡志工管理策略有助於開發潛在高齡志工。

同達成組織目標的一種人力資源管理的過程。

(二) 志工管理要項：

有許多人提出志工管理要項（范美翠，2004；Steve McCurley & Rick Lynch，1998；林淑容，2003；蘇孟秋，1999；曾華源，1998；林勝義，1997；簡秀昭，1996；陳金貴，1994）。依著以上對於志工管理要項的論點，研究者歸納出 8 項，作為本研究的志工管理要項，包括招募、面試甄選、訓練、安置分派、督導、激勵、獎勵表揚、績效評估等。以下逐一說明。

1. 招募：

招募是找出志工的程序，也是鼓勵民眾參與志工行列的過程。

2. 面試甄選：

甄選是以確認報名者是否真正符合機構要求的條件。

3. 訓練：

訓練是提供相關的知識、技能與工作態度給志工。

4. 安置分派：

安置分派是指將志工安置在組織中的某部門，並分派相關的職務給志工。

5. 督導：

督導是指管理者要去監督與輔導志工，當志工在服勤過程中遭遇

問題困境時，管理者要隨時協助之。

6. 激勵：

激勵是指管理者要以各種方式去激發志工的內在動機，使其有持續投入服務的意願。

7. 獎勵表揚：

獎勵表揚是指表彰志工的一種程序，用以酬謝那些有貢獻的志工

8. 績效評估：

績效評估指的是針對志工某一期間的工作服務表現，利用所設立的評估標準或審核方式給予志工一份工作成績單。

參、相關實證研究發現

一、招募

有三位研究者認為有用的招募管道包含有同仁、熱心家長、朋友的介紹或是口耳相傳（劉秀珠，2004；林淑容，2003；許玉芹，2004），另也有研究者發現透過媒體發佈招募消息不失為一好方法（林淑容，2003）。

二、甄選

相關實証研究中呈現透過甄選來了解擔任志工者，其對志願服務的看法、對機構的認知情況，以及了解此人的觀念與意願。

一般志工管理或志願服務相關書籍中的一小章節。且多是理論上的建議，缺乏實證研究或實務工作者的親身體驗的智慧結晶。

二、研究目的

因此在肯定要開發及充分運用高齡志工人力的前提下，找出真正可為實務界所運用的高齡志工管理策略，已是目前大部分相關工作人員的共同期待。為了達成如此的期待，衍生出本研究之目的為以下三項：

1. 找出高齡志工對志工管理的看法與建議。
2. 找出志工管理者對第 1 點的看法、建議的回應觀點。
3. 整合提出有效的高齡志工管理策略。

貳、文獻探討

一、高齡志工

相關名詞定義：並無文獻直接定義「高齡志工」，故以下列出與高齡志工相關的三個名詞定義，分別為志願服務、志願服務工作者、高齡志工來加以說明。

「志願服務」，依照志願服務法第三條所指，係為民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責

任、秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會、不以獲取報酬為目的、以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。

「志願服務工作者」簡稱為志工，依志願服務法第三條定義，所謂志工即包含所有對社會提出志願服務的人。

「高齡志工」，結合老人福利法對老人的定義及志願服務法對志工的定義，本研究的高齡志工定義係指年滿 65 歲以上對社會從事志願服務的人。

二、志工管理意涵與要項

(一) 志工管理意涵：

江明修（2003）表示，志工管理即是組織如何良善管理志工的過程，易言之，志工管理可說是決定組織內志工群的使命和目標，促進組織內資源的運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程。曾華源、曾騰光（2003）認為志工長久以來一直是非營利組織人力的重要資源，因此志工管理也是非營利組織管理中重要的課題之一。

參考以上的論點，志工管理可說是管理者組織志工並引導志工共

老人服務中心高齡志工管理策略探討



吳家慧 · 蘇景輝

壹、緒論

一、研究動機與目的

根據統計，至 2004 年，台灣老年人口比率已達 9.43%，台北市則高達 11.28%（內政部統計資訊服務網）。高齡化社會時代的來臨，相對的急需被重視的就是關於高齡者之各種服務。而其中一種服務即是設立老人服務中心，故目前台北市已有 14 家老人服務中心。

在老人服務的過程中，老人服務老人是很重要的做法。聯合國於 1991 年通過的「聯合國老人綱領」中即提到：老人應能尋找機會來服務社區與擔任適合自己興趣及能力之志工（聯合國，1991）。台北市政府 2004 年的施政報告資料中也提出：政府為面對全民志願服務世紀的來臨，加入老人服務老人的概

念，鼓勵高齡者踴躍加入志願服務行列（台北市政府社會局，2004）。

台北市 14 家老人服務中心中有 12 家有運用高齡志工，各家運用高齡志工的比例不一，有的高達 90.91%，最少的也有 11.11%，平均約 25%（來源為 2005 年為止 14 家老人中心高齡志工年齡統計資料）。

高齡志工比較會發生的狀況，例如較無法接受規範而喜歡依交情程度做事、較喜歡倚老賣老，認為志工管理者年輕而不願意聽取他們的意見、對於不適任的工作還是不願意放手等。這些都是困擾志工管理者的問題。有關志工管理的文獻與資料雖然很多，但特別針對高齡志工管理方面可供參考或學習的資料就顯得稀少，即便有，也大多是

mony, *Educational Gerontology*, 26(3), 261-283.

Strom, R.D., & Strom, S.(1996) Developing curricula for grandparents in Japan, *Educational Gerontology*, 22(8), 781-794.

UNESCO (2000) Adult learning and ageing populations. Adult learning and groups with special needs. A series of 29 booklets. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 435 015).

間彼此的的了解，進而強化了代間的關係，當兩者達到良性的循環之時，也達到了歡喜學習的圓滿人生。

(本文作者黃國城現為國立中正大學成人及繼續教育研究所博士班研究生)

📖 參考文獻

- 陳清美 (2003) 高齡者學習組織的合齡與分齡初探，*成人教育* (72)，22~30。
- 黃富順 (2004) 高齡學習，台北：五南出版社。
- 黃富順 (2005) 高齡社會與高齡教育，*成人及終身教育* (5)，2~12。
- 楊國賜 (2001) 社會變遷與家庭學習，*台灣教育* (610)，2~9。
- 教育部 (2006) 老人教育政策白皮書，教育部。
- Ames, B. D., & Youatt J. P. (1994) Intergenerational education and service programming: a model for selection and evaluation of activities, *Educational Gerontology*, 20, 755-764.
- Bostrom, Ann-Kristin (2002) Informal learning in a formal context: problematizing the concept of social in a contemporary Swedish context, *Lifelong Education*, 21(6), 510-524.
- Clough, B.S.(1992) Broadening perspectives on learning activities in later life, *Educational Gerontology*, 18, 447-459.
- Dellmann-Jenkins, M., Fowler, L., Lambert, D. , Fruit,D., & Richardson, D. (1994) Intergenerational sharing seminars:their impact on young adult college students and senior guest student, *Educational Gerontology*, 20, 579-588.
- Halford, J. M. (1998) For significant support : turn to seniors, *Educational Leadership*, 55(8), 49-51.
- Lohman, H., Griffiths, Y., Coppard, B. M., & Cota, L. (2003) The power of book discussion groups in intergenerational learning, *Educational Gerontology*, 29 , 103-115.
- Storm, R. D., & Storm, S. K. (2000) Intergenerational learning and family har-

不同的世代均有他們人生發展的獨特之處，如果能以尊重及包容的態度，接納對方的獨特性，彼此體諒，則親子間的關係必定是和諧的，而教師亦應以開放的方式，尊重及包容世代雙方的差異性及獨特性。

三、課程規劃者應針對學習需求設計代間學習課程：

Strom and Strom (2000) 指出大部分的老年人認為他們角色的重要性正在下降中，因為身為祖父母對於在科技社會中的不確定感。有些認為持續變動的時代，使得他們失去了與年輕世代的想法及事物接觸的機會。因此，為了使年長者能了解年輕世代的想法及事物接觸的機會，課程規劃者在設計課程時，應著重在代間學習的課程安排，針對學習者的需求規劃設計代間學習，使得世代間能有交流、溝通互動的機會，進而了解彼此的想法。

四、活動設計宜考量參與者的興趣與能力：

教育機構在課程及活動的安排設計上應考量參與對象的興趣及能力，由於是代間共同學習的課程，因此，活動設計上應具有吸引力，且應考量參與者的興趣與能力，例

如有些課程是較屬於年長者的，較不適合年輕人；而有些課程是較偏向年輕人的，較不適合年長者，所以，在規劃方案活動時，宜了解參與對象的興趣、能力與限制，才能正確地評估一項活動，也才能使課程及活動辦得成功。

伍、結語

隨著時代的演變、社會快速變遷，世代間的差異性日增，因此代間關係的良窳，對家庭、社會具有重大的影響。因此促進世代間的認識與了解是很重要的，而代間學習是很好的學習方式，提供了世代間對彼此的認識與了解及服務對方的機會。

經由兩代間的學習環境中，不同世代的人會以正向的、積極的角度彼此相對待，並將自己的經驗與他人分享。而經由對代間對習的探討，也使我們對於高齡教育獲得一些啓示，如教育機構應提供世代間互動學習的課程、教師應尊重與包容彼此的獨特性、針對學習需求設計代間學習課程以及在活動的設計上宜考量參與者的興趣與能力。總之，代間學習不僅可讓高齡者繼續不斷的學習之外、同時也增進了代

四、課程活動規劃取向以休閒娛樂為主，未顧及高齡者仍有其他學習需求：

目前國內的相關高齡教育相關機構在呈辦活動時，在活動的規劃上多以休閒活動、娛樂為主。然而，高齡者亦有其他的學習需求，如求知的需求、服務的需求、提升適應社會能力之需求等。目前高齡者從事社會服務工作的情形日益普遍，而其在擔任志工服務的過程中亦須具備相關之服務知能，才足以達成任務，可見，高齡者亦有其他的學習需求。因此，高齡教育相關機構在課程活動規劃上，不宜以休閒娛樂活動為主，應顧及其他高齡者仍有不同的學習需求，應提供滿足其學習需求的機會。

肆、代間學習對高齡教育之啟示

經由上述對代間學習的探究後，筆者認為其對於高齡教育具有一些啟發性，茲提出如下：

一、教育機構應提供世代間互動學習的課程：

Strom and Strom (2000) 認為：對目前的家庭而言，「和諧」需要靠所有人了解如何去溝通及回應彼此的需求。同時 Strom and

Strom 亦指出：良好的關係是建立在彼此的自我揭露上，因此他們需要有對話，以表達他們自己的差異性；老年人必須獲得更多關於孫子的知識，使得他們能提供相關的建議，孫子可以經由分享更多的資訊而有所貢獻。而 Halford (1998) 也認為雖然越來越多的孩童被他們的祖父母養育，但是大部分的孩童是與他們的祖父母有所隔閡的，而社會上也因為年齡而越來越有所區隔，這種身體上及社會上的區隔造成了世代間有限的了解。

因此，教育機構應提供世代間互動學習的課程，讓世代間能對彼此有更深入的了解，唯由經由彼此良性的溝通、互動，真誠地分享彼此的意見與想法，雙方才能達到真正的交流。而家中的氣氛也會因而變得很和諧，家庭中的向心力及凝聚力也會更加地緊密。

二、教師宜尊重與包容彼此的獨特性：

隨著時代的轉變及個人成長的背景不同，每個人的觀念、想法亦隨之而異，Posner 表示很多退休者希望感受到被較年輕的親戚所重視，也希望繼續過一個有生命意義的生活 (Strom & Strom, 2000)。由此，可見人們會希望受到尊重，而

參、對臺灣目前高齡教育之批判分析

臺灣已邁入了高齡化社會，相關之高齡教育問題亦日漸地受到了重視，然而仍有些不足之處，以下筆者就目前之高齡教育提出個人的看法：

一、推動體系多元，但缺乏統整機制：

國內目前辦理老人教育的機構，如補習進修教育、社區大學、社教館及文教基金會是由教育單位主導，而各縣市的長青學苑、文康中心、社會福利機構則是由社政單位負責，另外，行政院農業委員會、行政院退除役官兵輔導委員會及行政院原住民族委員會亦編列相關預算推動有關農民、榮民、原住民等年長者的服務工作。可見，目前的高齡教育的推動是呈現多頭馬車並行的局面，並無統整（教育部，2006）。

而高齡教育是終身學習教育的一環，因此，教育主管機關應將高齡教育的權責明訂清楚，進行資訊整合及課程教材的編制等，並與社政相關單位進行跨領域的合作，如此方能保障高齡社會終身學習的成效。

二、缺乏世代間共學的互動式學習課程：

有關活動的課程設計方面不夠多元性，例如大部分的高齡學習活動之參與者都是年齡相仿之高齡者，而缺乏世代間可以共學之互動式學習課程。一般而言，祖孫間的關係是很微妙的，高齡者可能因為孫子女的因素，而參與學習活動，因此，若在課程設計上，能夠融入世代間共學的課程，不僅可以激發高齡者的學習動機，也可以促進世代間的了解與情感的交流。

三、具備高齡教育專業素養之人才仍嫌不足：

依據聯合國教科文組織的指標，65歲以上的人口所占的比例超7%以上的社會，稱為「高齡化社會」（教育部，2006），而臺灣在1994年時，老人人口的比率已達7%的「高齡化社會」標準（黃富順，2005）。然而，目前國內高齡教育的專業人才培養上有嚴重不足的情形，且推動高齡教育的相關人員對高齡學習者特性及高齡者相關認知及專業素養亦有欠缺之情況，因此在高齡教育專業人才的培育上實應加緊腳步，以利於高齡教育的推動。

(三) Dellmann-Jenkins, Fowler, Lambert, Fruit and Richardson 之研究：

Dellmann-Jenkins, Fowler, Lambert, Fruit and Richardson (1994) 進行了三個月個的代間方案，共有六次小組討論，課程內容是加強高齡者與年輕人彼此的了解，參與的高齡者有 8 人，年紀為 60 歲以上；學生有 22 人，年紀介於 19~23 歲。另外，每一次討論會時間為一個小時，其中 30 分鐘專題演講，另外 30 分鐘為小團體的討論。

研究發現，代間學習方案才加強年輕學生對老人學領域的興趣，年輕學生表示在參加完此方案後，對於與高齡者一起工作，更感到興趣，且願意與不認識的高齡者從事社會的活動。而參與者表示參與此代間學習方案後，增加了對其它世代的了解。

(四) Clough 之研究：

Clough (1992) 進行研究，以 332 個年齡超過 55 歲的高齡者為對象，約有 40% 是參與分齡的學習方式，27% 是合齡的學習方式，21% 是分齡及合齡學習都有，而有 12% 則沒有回應。而研究發現：參加合齡學習活動的高齡者，通常受過較好的教育。

由上述研究可發現，代間學習有許多的優點，學者黃富順 (2004) 將支持代間學習的理由，歸結如下：

1. 透過代間學習，可以使年輕人和老年人，消除偏見，及改變對另一世代的刻板印象。

2. 藉由代間學習，可以使某一世代對另一世代，提供免費的或獎助學金的服務，亦即透過相互交換服務的模式，而有助於代間的瞭解和照顧。

3. 藉由對生活議題的分享、挑戰和問題的解決，建立了代間的連結。

4. 藉由二代間對生活歷史的描述，生命旅程的詮釋，交流不同世代間的觀點，可以開啓高齡教育的新概念架構。

此外，筆者認為代間學習還有數項優點：

1. 代間學習可以學習到如何與不同年齡的人相處。

2. 代間學習可以增進親子間的情感。

3. 代間學習可以使不同世代有相互學習的機會，彼此分享經驗，而使學習的效果得以提高。

為 20 人。

其研究發現：代間方案為高齡者與年輕人之間的代溝，成功地搭起了橋樑，代間活動扮演的角色為：1. 克服了年齡階級傾向的社會；2. 減緩了世代間未來可能的緊張關係；3. 提供了一個對過去、現在及未來歷史的覺醒（awareness）；4. 提供多元文化價值及生活型態多樣化的分享；5. 給予高齡者及年輕人為大社會中一份子的感覺，並加速了在自己生命中發展（progress）的覺醒。

另外，Aday, McDuffie and Sims（1993）亦對參加代間方案的成員進行訪談，受訪者亦分享其參加代間方案的心得感受，茲摘述如下：

1. 你從中學習到什麼？

年輕人認為：「對我們來說並不算鴻溝，高齡者與我們一樣有相似的問題；除了年輕人之外也可以有更多的朋友」；而高齡者認為：「年輕人並非都是粗魯的小孩；如果你對他們有興趣，他們也們對你有興趣；高齡者與年輕人可以合作、相處及有良好的人際關係。」

2. 你覺得和以前對高齡者（年輕人）的看法有何不同？

年輕人的回應為：「我從沒想過高齡者也是這麼地友善；我覺得

高齡者比我所想的更為外向；高齡者比我所想的更有智慧。」高齡者的回應則為：「我覺得現在的年輕人比以前的年輕人更聰明更有活力；我看到年輕人態度的轉變，而且變得更友善。」

3. 這個方案對你有什麼改變嗎？

年輕人的回答為：「我想要花比以前更多的時間與高齡者相處；與高齡者相處我變得較不緊張；對高齡者我可以更開放了；讓我學到尊敬高齡者，以及在高齡者有困難時，去幫助他。」高齡者的回答則為：「我比以前對年輕人更有包容力；當我看到年輕做負面的事情（negative stuff）時，我會更正向、積極，我更可能嘗試去幫助他、告訴他；我了解到當我跟年輕人相處時，我會變得更年輕。」

由上述參與代間方案的受訪者回應可知，代間方案消滅（counteracting）了一般年輕人對高齡者的刻板印象及負面評價，而年輕人的刻板印象及負面態度可能是缺乏與高齡者接觸的影響。亦即，與高齡者接觸降低了認知的模稜兩可，也減輕了年輕人對高齡者的心理距離，對彼此的認識更加地深入。

的需求、興趣及可運用的資源。

五、代間學習的相關研究：

代間學習強調不同世代的共同學習，引起一些學者的重視，以下就代間學習之相關研究，敘述如下：

(一) Lohman 之研究：

Lohman 等人 (2003) 進行代間讀書會的研究，每個讀書會由 2 位高齡者，6 位學生組成，每個月有 3 次約 60~90 分鐘的閱讀討論，高齡者年紀 60~95 歲，學生則為 20~30 歲，結果發現：

1. 代間讀書會可提供和諧及關係的連結：

讀書會的結果，學生和高齡者彼此培養了和諧的關係。起初，一些學生與高齡者表示：對於參與讀書會，他們感到緊張 (nervous)，而他們通常由所指定閱讀的討論問是開始對話，在和諧的氣氛建立後，他們通常會跳脫所討論的主題，參與者訴說及傾聽彼此的故事、想法及觀點，並且彼此問問題，因此，指定閱讀對於讀書會參與者，在發展和諧的關係上提供了一個切入點。

當參與者敘述他們自己經歷的故事、觀點及想法時，關係的連結

就產生了，在閱讀討論中，高齡者經常經由生命的檢視過程中，揭露自己的故事以說明閱讀中的議題。而學生及高齡者都會反思他們自己的生命。

而經由此種方式，有高齡者表示，在討論中，他在傾聽了女學生的觀點、婚姻、獨立及高等教育的分享後，對自己的女兒有更深入的认识；而有學生也表示，高齡者關於沮喪 (depression) 的故事分享，跟她的祖父所提到的也很相像。

2. 擴展學習的觀點：

Lohman 等人 (2003) 的研究指出：互利的學習在學生及高齡者間發生了，所有的參與者表示：他們學習彼此的價值、經驗、信念、興趣及重要的角色。學生喜歡從年長上學習，不僅從閱讀上，而且經由真正的交流中學習。而學生及高齡者也表示了讀書會改變及強化了他們原本對世代間的信念及假設。

(二) Aday, McDuffie and Sims 之研究：

Aday, McDuffie and Sims (1993) 進行了一項 8 個星期的代間方案，採用實驗的設計方式參加者為 19 個青少年人，為高二及高三學生及 19 個高齡者，年齡介於 60~80 歲，並有同齡的學生控制組，控制組的人數

成功的活動是符合參與者的發展水準及相關特色的活動。因此，為成人的所規劃的活動應該要允許成人導向，並與其生活相關並且是實用的；而為兒童所規劃的活動則是能探討並能自我選擇（self-chosen），年小的兒童傾向小型的、非正式的團體，而成人則傾向更多的彈性，並視社會的情境而定。成人參與者會很容易受到社會情境及協助者熱誠的影響。因此，活動要同時考量並符合成人及兒童的需求。

3. 考量參與者的興趣和能力：

有些方案要考量特定參與者的狀況，例如，有些方案是以身體殘障的高齡者為對象，然而，有些方案是以高教育程度者、身體健康的高齡者為對象。而其它的例子，如：參與方案兒童的社經環境及學業背景上，可能變化很大，因此，考量點之一：是在兩個世代間或同一個世代間，其差異性可能會很大。因此，即使在活動一開始乍看之下，對成人及兒童而言，可能是適合的，但真的是正確的？是好的嗎？參加者有能力參與活動嗎？例如：烹飪、戲劇、宴會、資源回收的活動中，對成人及兒童而言，可提供潛能的學習，但是可能成功，也可能失敗，成功與否視成人及兒

童的特性而定。

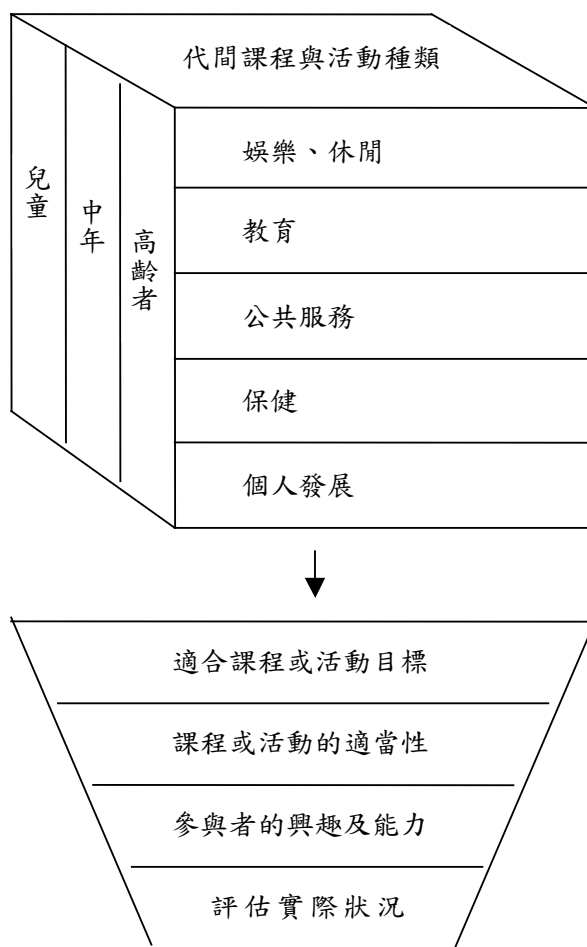
只有在方案規劃者了解對象的興趣、能力和限制，才能正確評估一項活動。

4. 評估實際的條件：

對於相關事項，要有實際的考量。實際考量是非常重要的，因為在某種程度上，它們決定了活動是否成功地被支持。

有很多的資源考量，如物質、設備、時間、空間。在有些方案，可能需要足夠的空間、視聽音響或舞台設備可能是需要的；在時間方面，如活動的長度，也是要考量的因素，是否有足夠的時間呢？在人力資源方面，是否有足夠的行政人員，志工及參與對象呢？有些活動須要專業的技能，如音樂、手工、特殊知識、先前的經驗等。團體的大小也影響活動中參與者的狀況，團體太大可能會妨害完全的參與，團體太小可能缺乏足夠的資源來成功地支援活動。

總之，好的方案不僅活動要符合方案的目標，也要顧及對象及內容上的平衡及參與者的多樣性，五種代間活動的考量可協助規劃者產生活動可能的想法及方案，同時，也要考量高齡者、中年人及年輕世代的所要扮演的角色，符合參與者



圖一：Ames & Youatt (1994). Model for selecting appropriate intergenerational education and service activities, p.760.

(二)代間課程選擇活動的標準：

Ames and Youatt (1994) 認為最適合的代間課程選擇活動的方案，則是符合以下四項標準：

1.符合課程或活動的目標：

活動不僅要考慮代間方案的目標，而且要顧及個別方案特別的哲學與目標，例如，社區中的健康中心方案，在健康促進及增進幸福

上，有強烈的哲學和實際的考量，而在此哲學的基礎之下，若與之產生衝突的活動，就應該避免，如在休息時應避免抽煙。

2.決定活動的適當性：

代間活動要考量是否適合參與者。代間活動要對成人及兒童必須是適合的並且要具有吸引力，Williams 於 1986 年的研究指出，最

與者，傳授技巧、分享有關歷史、職業以及各式各樣其它領域的知識。有一些方案強調互惠原則的重要性，並且提供機會讓兒童教年長的參與者，例如電腦技巧。雖然教育的目標可運用很多方式達成，但在終身學習的時代中，較強調以非傳統的方式，讓兩代能一起學習，經由這種方式，使經驗和觀點，所呈現的更具多樣性，也更豐富。

3.保健 (Health) :

一般而言，在學校、工作場所以及社會中，健康觀念愈來愈被重視、強調著。健康促進方案經由提供人們資訊、技巧、服務和支持他們所需要去做的及維持正向積極生活方式的改變，以增進個人健康及社區的福祉。雖然“健康”對每個年齡群而言，有不同的意義及實際的內涵，但這些活動可能會有特別正向和持久性的結果。

4.公共服務 (Public service) :

公共服務是讓年輕人及高齡者一起為共同目標而工作的極佳方式。不像早期的方案，年輕人只是“協助”高齡者，現在的方案結合年輕人及高齡者互補的優勢，以對社區或特別的需求提供支持。公共服務在強調中年人規劃方案的重要性上，提供了很好的例子，這些中

年人，可能是家庭成員、社區領導者、代間方案的行政人員，也可能在方案發展中特別重要的人，他們也可能從活動中受益。

5.個人發展 (Personal development) :

從代間活動中發展的成員情感及成就感，有助於個人發展，個人發展是所有人類重要的、共同的需求，不受限於年齡的因素。代間活動的主要目的即在於個人的發展，這對發展均衡的方案而言，是重要的因素，例如在「V.I.P. (重要人士)」方案中，可能經由圖像、口頭或書面的方式，來突顯參與者在這方面的事蹟，讓其家人一起分享榮耀，並有機會看到高齡者小時候、為人父母時或是在工作的時候；同時，兒童可從擔任「V.I.P. (重要人士)」中而感到喜悅，並可與高齡者共同分享其較簡短但同樣是豐富及獨特的歷史。

綜而言之，這五類課程是一般代間方案常使用的，應用這五類課程，可使規劃者在方案的設計與規劃上達到平衡並且獲得滿意的成果。而代間方案的參與者，既是學習新角色的兒童，也是適應角色變化的高齡者，因此，選擇合適的活動可以促進角色的學習與適應。

人的交流日益頻繁，而社會的進展，使得代間學習的需求日增，不同世代所具有的經驗，亦不相同，經由代間學習，可以學習到如何與不同世代的人相處的態度與技巧。由上述可得，代間學習的倡導確實有其必要性。

三、代間學習的特性：

近年來有關不同世代的共同學習常使用「代間學習」一詞，茲將「代間學習」之特性說明如下（黃富順，2004）：

(一)強調方向性：「代間學習」特別強調方向性，著重在由某一代來幫助另一代的學習，如高齡者提供兒童、青少年對人生的看法，將自己的經驗分享之；而在電腦課程的學習中，則透過年輕世代的學習者，將電腦知能提供給學習者。

(二)強調機構所扮演的角色：「代間學習」課程由機構主導、規劃辦理，係機構基於某些特定的目的，如讓不同世代的人能相互接觸，增進了解，培養正向積極的態度，此類課程通常是由政府政策鼓勵。

(三)強調學習的內容：代間學習通常較不強調內容的學習，亦即不以教材傳播作為核心，其所強調的

學習結果為不同世代間的指導、輔導與協助。

四、代間學習課程的決定模式：

代間學習的成功與否，與課程性質有絕對的關。就課程設計而言，課程的內容是進行代間學習的關鍵因素之一，學者 Ames and Youatt (1994) 提出了代間學習課程及活動的選擇模式（圖一），以下分別就代間學習內容的類型及代間課程選擇活動的標準，詳述如下。

(一)代間學習內容的類型：

1. 休閒娛樂 (Recreation)：

休閒娛樂是很重要且正當的活動，並且通常是其它代間課程類型的前導活動 (Precursor)，在一起時感到有趣、好玩，可以幫助任何年齡層的人們打破年齡的界限，並且建立和諧的關係，但不要過度使用，以免影響到其它豐富活動的機會。不要認為他們只是為了好玩而低估了他們的能力及興趣。

2. 教育 (Education)：

教育的課程也常被運用在代間方案的學習上，有趣的是，在傳統上，教育是以兒童為目標的，但最近，也將年長的人視為優先的對象，一般而言，在代間方案中，最普遍的方式是由高齡者對年輕的參

變得更為敏感，也更有這方面的知識。另有 Baecher-Brown 於 1997 認為高齡者能為年輕的世代提供指引，而 Lapp 於 1991 則認為高齡者也能從年輕世代中學習一些事物。因此代間的接觸創造了互蒙其利的學習機會，代間的接觸也協助改善高齡者每天的記憶功能 (Lohman et al., 2003)。有鑑於此，以下試就代間學習的意義、支持代間學習的觀點、代間學習的特性、代間學習課程的決定模式及代間學習的相關研究，分別敘述如下：

一、意義：

代間學習係指安排不同世代，一起進行學習活動，它強調在不同情境中進行溝通、互動、分享彼此感受與意見，藉由彼此的合作，而完成有意義的任務。代間學習亦即有意的安排不同世代間的學習者一起進行學習活動 (黃富順，2004)。

二、支持代間學習的觀點：

有不少學者支持代間學習的觀點，如 Ames and Youatt (1994)、Lohman, Griffiths, Coppard and Cota (2003)、Storm and Storm (2000)、Halford (1998) 及 Dellmann-Jenkins, Fowler, Lambert, Fruit and Richardson (1994)

等人。他們認為在經由代間的學習環境中，不同世代的人會以正向、積極的態度彼此相對待，並將自己的經驗與他人分享，陳清美 (2003) 則認為代間學習可提供兩代彼此服務對方的機會，增進彼此了解，並願意給予對方更多照顧。代間學習建立兩代共同的默契，彼此分享生命的歷程，共同面對生活的挑戰和問題。

而社會是由不同年齡的人組成的，每一個年齡的人在社會中，無論生活或工作，均要面對不同年齡的人，每個人都要學會與不同年齡的人相處，共同生活、共同工作 (黃富順，2004)。「聯合國教科文組織」亦於 1996 年出版了「學習：內在的財富 Learning: the treasure within」的報告書，指出未來人類要能適應社會變遷的需要，必須學習四種基本的學習：學會認知 (learning to know)、學會做事 (learning to do)、學會與人相處 (learning to live together)、學會發展 (learning to be)，此為教育的四大支柱 (楊國賜，2001)，Lohman 等人 (2003) 亦認為：有計劃的代間接觸能在兩代間的隔閡上，搭建起一座橋。

因此，隨著時代的演變，人與

代間學習及其對高齡教育之啟示

黃國城



壹、前言

隨著時代的演變、科技日新月異，導致了社會變遷快速，知識更新迅速，無形中，產生了世代間思想、觀念的落差與歧異，時下一些名稱，如“新人類”、“新新人類”，即代表了世代間的觀念落差，顯見世代間確實存有差異性。

而聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO, 2000）明確指出，面對日益增多的老年人口，高齡教育扮演著極為重要的角色，藉由學習活動的進行，除能保有高齡者的獨立性外，也能藉此營造更豐富的晚年生活。因此，學習活動對高齡者生活適應、自我成長而言，扮演著很重要的角色。

學者 Strom & Strom（1996）認為增加世代間的接觸是很重要的，而 Clough（1992）亦認為不同世代間共同的學習活動能促進世代間的溝通、減緩世代的緊張，並增進對老化實際的了解。有鑑於此，本文從代間學習的角度切入，來探討其內涵，並提出其對高齡教育之啟示，茲論述如下。

貳、代間學習的意涵

近年來，代間學習（intergenerational learning）的相關概念盛行於高齡學習的方案中，Lohman, Griffiths, Coppard and Cota（2003）研究指出，代間讀書會提供學生及高齡者一個機會，從歷史的觀點來了解世代的演變，以及了解彼此的價值及信念，而這個經驗也幫助學生在對高齡者的了解上，

- 爲例，國立暨南國際大學碩士論文。
- 吳月招（2003）公私部門協力參與社區總體營造之研究——以 921 重建區爲例，東海大學碩士論文。
- 陳可慧（2005）社區培力成效與影響因素之研究——以區域型培力中心爲例，國立中山大學碩士論文。
- 陳百山（2003）高雄市區公所組織定位與業務功能之研究，國立中山大學碩士論文。
- 黃源協（2004）社區工作何去何從：社區發展？社區營造？社區發展季刊（107），78~87。
- 黃肇新（2005）拜師學藝——社區的時代，載於高雄市政府社會局（主編），雄踞一方——高雄市社區工作秘笈（增訂版，8~19）高雄：高雄市政府社會局。
- 黃燉雲（2002）臺北市區公所組織功能之研究以信義區區級災害應變中心爲例，淡江大學碩士論文。
- 詹秀員（2004）全球化趨勢下臺灣社區工作模式之思維與實踐，社區發展季刊（107），181~198。
- 張麗春、李怡娟（2004）賦權概念分析，護理雜誌 51（2），84~90。
- 蘇麗瓊、田基武（2004）新故鄉社區營造計畫與社區營造條例草案的介紹，社區發展季刊（107），5~21。
- 陳美秀（2004）跨越季刊（2），<http://www.hometown.org.tw/ebook/eb004/b1.html>
- Gutierrez, I. M., Parsons, R. J., & Cox, E. O. (1998) empowerment in social work practice: a sourcebook, Brooks/Cole Publishing company.
- Zimmerman, M. A. (2000) Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.), Handbook of Community Psychology (pp. 43-63). New York: Plenum.

課長與業務承辦人員，而公所的主秘也能相當支持，此即為很好之範例。

2.區公所可擔任社區的資源媒合者：區公所可以以麻雀雖小五臟俱全來形容，因此，區公所人員可將公所裡的資源或資訊提供給社區，相信會增加社區活化資源使用的能力，包括清淨家園、垃圾分類、運動人口、暴力防治、人才培育、社區志工、社區照顧、商街再造等琳瑯滿目，社區將因此受益無窮。

3.區公所可協助社區結盟：每個行政區裡有幾個運作的不錯的社區或其他福利、教育、文化、運動社團，其實區公所也可聯繫邀請其中一、二個社團，讓有心發展的這些社區可以與他們接上線，增加其同儕學習的機會，借力使力，本次計畫中，楠梓區公所與清豐社區，三民區公所與正興社區都展現母雞帶小雞的功能，無形中協助其他社

區一起成長。

4.區公所可透過與自己其他業務的結合協助社區找出可以發展的起點，當然，區公所也可以發掘社區強項，從其過去的發展過程或歷史中，找出其優勢與特色，而不要只看到待解決或不足的問題面，例如：社區裡有各類人才、有綠地、有活動空間、有績優活動、有創意的領導者、婦女參與活躍、社區有信仰中心、社區好動員……，不要多，只要一、兩個強項，就是很好的基礎。

（本文作者：鄭夙芬現為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系副教授；鄭期緯、陳嘉輝、蕭彥甫現為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系研究助理；陳武宗現為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系主任；張江清現為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學講師；陳桂英現為高雄市政府社會局五科科长）

📖 參考文獻

- 行政院（2005）台灣健康社區六星計畫推動方案。
- 林勝義（2004）從社區評鑑探討臺灣社區發展的走向，社區發展季刊（104），52~63。
- 邱淑娟（2003）921 震災重建區社區參與學習之研究——以埔里鎮桃米社區

期時，團隊與社會局的關係維持穩定，主要是就成果展現的方式進行討論，而團隊與區公所部分，則是明顯較前兩期有更密切的關係存在，甚至凌駕團隊與社會局的關係。

因此，就整體培力實踐而言，可以發現本團隊在初始以理念試圖與培力對象展開對話，但因為缺乏熟悉的關係，過度任務取向，計畫期間過短，指定項目過多，外在結構上又受限於社會局與區公所既定的上下關係，因此，幾度摸索之後，本團隊才逐漸面對「沒關係就很有關係」的事實，從中找到再出發的定位，正如同 Guiterrez, Parsons 與 Cox (1998) 認為在任何專業關係中，良好的關係建立是重要的成功關鍵，對於充權實務而言，成為伙伴關係共同行動，更遠比只是問題處理取向的關係來的理想。

本團隊一方面更主動透過實地的拜訪、電話聯絡，增進與區公所間的互動機會，同時，本團隊藉由與社區成為伙伴關係的立場，鼓勵社區向區公所表達需求與願景，藉以創造社區與區公所實質工作關係，讓區公所在社區發展業務上有具體可協助之事項，另一方面，本團隊也從區公所的立場，協助區公

所與社區展開良性對話，彼此瞭解，在社區工作業務有較多正向的社區工作經驗，降低帶給區公所的工作壓力，試圖增加工本團隊的自我效能與自信，而透過團隊串連的區公所與社區的關係，將是其未來共同工作的重要依據。

二、區公所在社區發展業務中的有所為

從本次計畫執行中，可以發現，區公所為公部門之基層組織，因此，其所執行之社區發展業務多為上令下達之協調聯繫與轉呈者，且該業務實為其諸多工作內容之一，其中尤以社經課最為明顯，因此，在內外條件均不夠充足的情形之下，區公所究竟應如何有效發展社區相關業務呢？如何讓區公所體會到社區由下而上的生命力與自發性，形成區公所與社區雙贏：

1. 社會局與區公所等主管的共識與支持應是首要條件，能給予基層公務員在工作上的指導與肯定，尤其當前中央相關社區政策分佈各部會，但基層之執行都回歸人數有限的區公所人員，因此，在其工作負荷沈重之際，尤其需要相關主管具體的支持與鼓勵，在本計畫中，發現許多經驗豐富，優秀且有心的

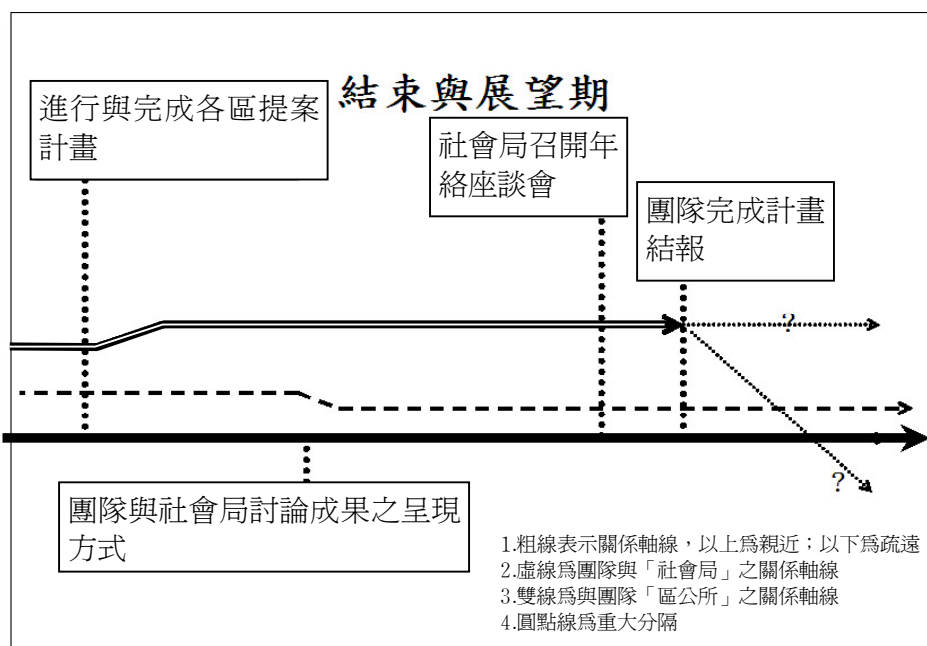


圖 3 結束與展望期之培力關係圖

肆、討論

一、培力實踐首重關係的建立與落實

本計畫執行時，發現在培力過程中，如何建立培力者與被培力者彼此的關係顯得格外重要，也是本歷程中的重要收穫，如同邱淑娟（2003）所言，在培力關係中，人們被鼓勵去彼此分享，從而與組織中其他人形成緊密而互利的關係；綜觀本次培力歷程，可以發現在計畫形成期時，因團隊與社會局過往已有合作的經驗，所以一開始的關係是較密切的，團隊透過社會局引薦進入區公所，團隊與社會局多次

的計畫討論，但忽略彼此在看法差異上的再核對，反觀團隊與區公所部分，因過往團隊與區公所間的陌生，所以在關係經營上較與社會局為陌生與疏遠；進到關係建立期時，在團隊與社會局的關係上，因受到彼此間對計畫的看法差異逐漸凸顯，且團隊逐漸因應現況作了計畫執行主軸的調整，已較能自行與區公所建立關係，所以團隊與社會局的關係也出現起伏，而團隊與區公所之間，因對計畫內涵的澄清、各式交流平台的建立以及符合個別需求的拜訪、陪伴，團隊與區公所間的關係也逐漸靠近；到計畫結束

伴們，謝謝您們！』（10 月份區公所月工作分享表）

而在對計畫實施的態度，亦從排斥到有更多期待：

『希望在新年度培力團隊人員能繼續協助輔導社區工作團隊。』（12 月份區公所月工作分享表）

『感謝培力團隊的付出，期許能更深入社區發掘更多關懷的主題，期待再次合作。』（12 月區公所月工作分享表）

對照其在評量問卷上的結果，可以瞭解區公所人員其中的轉變內涵，在自我效能、社區知能各方面均表示滿意，唯對具體解決社區問題部分仍較有困難，但相較計畫未實施前，較有信心協助解決社區問題者已較多，而其社區意識也明顯提高。

2.是結束，也是剛開始
在計畫結束前，由於計畫執行

期程只有 4 個月，因此，許多工作是重疊的，本團隊一方面忙於協助個別社區的專案撰寫之討論，另一方面，同時需讓區公所人員透過參與聯繫會報並提供個別社區相關資源（如：協調公所其他科室業務、提供相關法規說明、協助建立人脈等），在不增加其工作負荷情況下，共同體驗協助社區提案的成就，這樣頻繁互動與對其團隊與計畫的接納，豐富了彼此的關係，也建立相互的情誼；在此同時，在業務承辦單位方面，由於社區發展業務承辦單位間的轉移，其在整個計畫的尾端，變得較為腳步凌亂與無暇顧及，成果發表辦不辦？怎麼辦理？如何核對成果？後續計畫的延續性如何等，相較於計畫開始的信誓旦旦，顯然，其認定計畫真的是結束了，而對本團隊一路經營下來的與區公所、社區的關係，所面對的雖是計畫的結束，任務的結束，而真正的關係，似乎才要開始。

示今年應有成果展示活動的辦理，但成果發表的活動屬於活動展現，實不易解釋為成果評估。

基於此，本團隊在培力計畫初期，即開始另外構思可以如何進行評估？一方面，本團隊認為「培力」效益的產生應是長期共同工作的結果，實非 4 個月可急就章的，另一方面，本團隊將社會局所要的成果界定為各區能於今年度結束前提出提案初步計畫書；除此之外，基於計畫目標，本團隊認為在此階段的培力過程中：形成專業工作團隊、建立實踐社群、增進區公所人員之自我效能與社區意識與形成紮根社區之方案，更重要的是培力過程的修正與檢視，其次是瞭解公所人員之自我效能與社區意識之改變；因此，本團隊自行設計由區公所人員所填寫記錄過程的月工作分享表、團隊人員填寫的工作紀錄表，以詳實記錄與檢視工作過程，同時，在計畫結束前也使用團隊自製的評量問卷以瞭解區公所人員的自我效能與社區知能，希望透過這三方面呈現能更清楚展現培力計畫在這個階段中的歷史定位，至於其後續延宕的效益，由於本團隊未再繼續承接此計畫，結果實不得而知。

本次培力計畫中，共有 6 個行政區 11 單位的提案，透過個別社區、區公所與團隊一來一往，在提案主題、方向、方法及撰寫技巧等方面均有相當多的討論，社區完成提案計畫是為本計畫成果之一。

而區公所相關人員在這段期間，透過協助提供社區提案所需的資訊與召開聯繫會報，在其所呈現在月工作分享表與培力的評量中，都可以看到其對團隊與培力計畫的看法有所轉變，在對本團隊的部分，從不知所云到具體能與團隊的互動，甚至表達感謝：

『經過三次聯繫會報，獲益良多，由原先不熟悉培力團隊人員，到惺惺相惜……在百忙中不厭其煩協助社區撰寫修改資料，讓社區工作人員總得確實需要專業人員從旁協助，僅代表所有社區工作人員說聲謝謝你們。』（12 月份區公所月工作分享表）

『終於把計畫完成了，回首來時路，有辛苦也有成長…，希望以後有機會再合作。』（12 月份區公所月工作分享表）

『上過培力課程後，感覺更清楚自己社區要的是什麼，團隊的夥

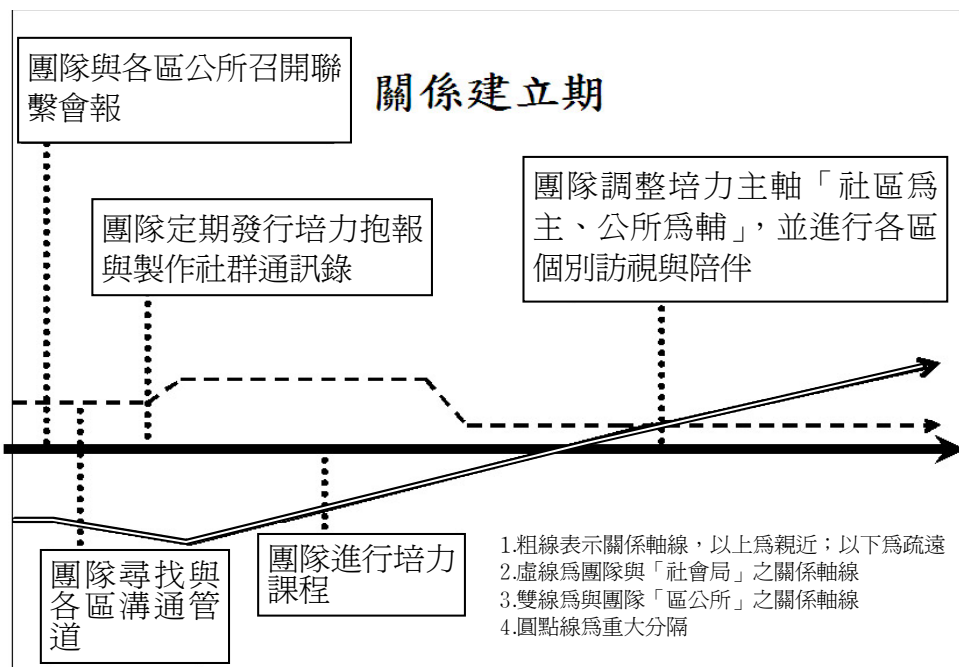


圖 2 關係建立期之培力關係圖

三、結束與展望（該時期之重要轉折過程請見圖 3）

此時期為本計畫的結束階段，根據業務承辦單位所定，本計畫成果主要是藉由培力團隊協助各區公所或區公所與所擇定社區能共同研擬計畫，並於下一年度向社會局或相關單位提出專案計畫，而在本年度結束時，應針對接受訓練後之成果辦理展示活動。本團隊在此期主要的工作即是處理與各區公所、社區的結束關係，並對本計畫成果進行彙整與評估，參與由社會局辦理的年終座談會。對於「結束與展

望」，本團隊提出下列二點思考：

1. 成果要看瞎謎？——看過程？看結果？看成果發表活動？還是看明年提案？

從業務承辦單位所要求的成果看來，本團隊認為其所欲「區公所或區公所與所擇定社區能共同研擬計畫，並於下一年度向社會局或相關單位提出專案計畫」，意謂其看重的是來年延續的計畫效益，但反觀今年該以何種作為成果？業務承辦單位則未多做說明，且影響下一年度提案因素過多，亦實非培力計畫能全盤掌握；業務承辦單位另表

而社區幹部之出席狀況，較為踴躍；特別值得一提的是，本次課程中，團隊刻意安排某區公所人員現身說法分享其成功的專案執行經驗，試圖營造有為者亦若是的正向示範，但結果發現，區公所人員對該節課程滿意度與其他課程相較，並未給予熱烈迴響，甚至出現不滿意的評估，觀諸上述現象，似也意味培力課程對於區公所人員在動機的激發，需求的滿足上是有困難的，而與本團隊欲建立的關係也屬有限，知識的提供無法處理處理區公所人員對計畫執行的阻抗。

4.調整期待，具體務實

培力計畫便在這樣的不明確與不熟悉的狀況下，隨著結案時間的靠近，本團隊便決定自行進行培力計畫執行的調整，在培力對象的部分，不再以區公所人員為主，而是回到較有工作動機的社區組織來進行個別訪視與協助，並邀請區公所人員從旁參與與協助，本團隊實際進入各社區或參與其活動或以電話或以電子郵件，共同與社區討論其組織現況、發展方向與提案需求，協助發覺社區需求、瞭解社區資源、累積社區人才，增加社區能量與自信，藉以撰寫專案計畫，作為

下一年度執行依據，社區也都很快回應其狀況，彼此間的關係在一來一往中建立，進度執行的流暢度大增。

各區的第二、三次的聯繫會報便聚焦在有提案動機的社區，以其所提的方案來進行討論，並鼓勵社區基於提案需求，可以提出希望區公所協助配合之處，其中，也有以往運作優良的社區願意以母雞帶小雞的方式加以協助與鼓勵其他準備提案之社區。

『希望大家要好好把握本次的機會，因為能有這麼專業的團隊來協助指導大家提案，機會是非常難得的！我們以前剛起步的時候也是跌跌撞撞，不過就是不斷的學習跟開口問，才能有今天的成績，我也相當願意提供我手上及後面櫃子內的所有書面資料給大家，大家不要放棄！』（94年11月30日XX區聯繫會報會議紀錄）

因此，區公所工作負荷大量減低，且能與團隊、社區共同討論社區提案的內容並協助其加以修正調整，提供公所可以供應的資訊與協調當地資源，逐漸清楚具體看到社區提案成果，公所與團隊的關係也逐漸轉趨正向與熟悉。

先前既有關係之下的溝通習慣與溝通方式，業務承辦單位的角色仍居於高層，在公部門的行政設計中，兩者之間所位處的是地方政府與基層行政單位的位置，因此，平等對話的機制實不存在，通訊錄的編制與培力抱報的發行雖在結案的評估中多獲區公所正向肯定，但實際在培力過程中，卻鮮少被社群提及，團隊居中催化的開放性的溝通，效果實為有限。

再者，本團隊面臨到自己與區公所不熟悉卻需進入共同工作關係的困境，在建立專業者與學習者間的關係中也是焦慮的，因此，本團隊試圖找出幾個方法來熟悉對方，包括一方面安排社工實習學生收集該行政區相關發展歷史、資源與特色，實地走訪該行政區，甚至相關區公所的研究文獻，一方面請社工實習生與區公所相關同仁進行需求訪談，同時也透過較熟悉區公所生態的社會局業務承辦人員，請其介紹每一區的現況與相關人員的背景，在多元的管道上，無非也是希望建立與區公所的關係，究竟如何對關係破冰？何者較有效？本團隊在摸索中慢慢建立經驗，瞭解長久以來區公所人員在工作業務上的配合性、被動性角色，也瞭解到其對

本計畫抽象目標是充滿焦慮的，額外性的工作負荷是無奈的，同時一人身兼數職且深受區所主管的喜好影響其對工作的投入，整體而言，本計畫的執行迥異於其過往的工作經驗，因此，團隊認為先接納其現況並與其共事，藉以使其具體體會短期的成功經驗，將可能是一種出路。

3.一種課程，多種風情：課程實施是提供知識更是建立關係

教育是培力過程的必須，它能灌注相關的知識技能，並形成開放的溝通空間，藉以增強人員的能力與自信，本計畫中的培力課程是針對區公所人員提供專業性、系列性的訓練課程，希望公所人員經由課程的學習，能更有助其協助推動計畫。

在課程的設計與安排過程中，本團隊最初的想法是決定培力主題、師資、地點，卻發現學習者的動機與需求更應被注意，但由於本團隊在計畫之初即規劃與辦理此課程，與區公所相關人員並不熟悉，因此雖特別安排詢問區公所人員對課程主題的需求，藉以凸顯以區公所人員為主的課程設計，但其均表示無意見；觀之四次課程中，區公所相關人員，較未能持續參與，反

發展協會好像是在幫他們完成提案！』（94年9月16日XX區個別訪視紀錄）

因此，第1次聯繫會報在彼此的不瞭解與急於完成任務之間，場面是客氣的、有距離的，焦點是模糊的、應付的。

在第1次聯繫會報後，區公所仍對計畫的執行缺乏動機與信任，視本計畫將增加業務負擔，因此，會議之後的後續工作幾乎停擺，本團隊除一方面保持與區公所的聯繫，瞭解現況，也積極與社會局業務承辦單位的人員進行討論與核對，特別是對培力對象的部分，本團隊數度期待能修正以社區組織為主，區公所為輔，社會局業務承辦單位也體會到此計畫的難度，但仍想在維持現有計畫精神的原則下極力突破，這其間業務承辦單位也進行多次局內協商，其也發現本身所增加的工作負擔比預期為高，需花許多時間與團隊、區公所與局內部進行協調並參與各區聯繫會報：

『業務科在局內的科室會議中為了本計畫，被許多主管反應此舉是在加重原本已更沉重的業務！』（95年9月團隊工作人員紀錄表）

『團隊發現一級主管多次無法參加聯繫會報，或無法在會議中明確闡述計畫方向與概念，遂向社會局業務科反應此情況，業務科表示之後會先跟局內一級主管先打聲招呼，順便讓他們了解計畫的方向與概念，促使他們在聯繫會報上能給區公所些幫助及推力。』（95年9月20日團隊工作人員紀錄表）

『社會局業務科多次接到區公所就本計畫的不滿或不知如何推行的反應，因此社會局業務科一方面必須花時間再與區公所解釋計畫概念及方向，屆時安撫區公所不滿之情緒，可見社會局業務科屆時必須擔任與區公所協調之角色。』（9月、10月團隊工作人員紀錄表）

2. 多管齊下，在摸索中尋找出路

雖然本團隊試圖透過單一窗口的建立，能統整計畫相關單位的訊息，以利資訊的傳遞與計畫的執行，但在實際執行時，社會局業務承辦單位亦經常擔任傳遞、解釋訊息的角色，多頭的訊息流動，訊息透明度降低，溝通顯得費時費事。另一方面，雖本團隊認為在培力關係中，彼此平等對話機制的建立實屬重要，但事實上，本團隊在交流平台中的各種設計，仍不及各單位

對於「關係建立」，本團隊提出下列四點思考：

1. 缺乏聚焦，各自表態

雖然在本次培力中設有聯繫會報機制，以期能促進區公所之參與，但區公所對聯繫會報召開的回應，多表示出不知要開什麼？業務繁忙無法近期召開？詢問要如何開？要找誰來？社區要不要一起來開？區公所要做什麼？希望團隊多幫忙要做什麼？區公所長官未明確表示支持，令其深感為難？各式各樣的反應在聯繫過程中逐一呈現，本團隊一面接納其焦慮、阻抗或不明白，一方面再次解釋計畫，更同時試圖找出減少其壓力與阻抗的方法，但因計畫實施時間有限，於是，協助區公所擬定聯繫會議議程，並於會前提供相關會議資料，幾乎是本團隊在每個行政區第 1 次聯繫會議前主要的工作；甚至，本團隊基於各行政區提案的需要，也曾邀請在高醫社區健康營造中心實習的醫社系大四同學進行社區方案的示範分享，希望將目標具體化，培力行動化，唯各區公所在第 1 次聯繫會報前後均仍是各自摸索或有阻抗，對計畫甚為不解。

一般而言，各區公所多會邀請

該行政區中的相關社區共同參與，這些參與的社區可能是與區公所配合度較高、較有運作，有的區公所會做區內全數社區的邀請；在會議中，區公所會與團隊進行對計畫執行目的、過程與結果的核對，另一方面，也主動鼓勵在場社區提案，希望盡快讓本團隊直接與社區組織接觸，因此，第 1 次聯繫會報主要的目的多在確認是否有社區願意提案，尤其越晚召開聯繫會報的區公所，其所急於確認的需求更明確與具體；其間，與會的社區發展協會亦有其不同需求，包括與會是給區公所面子賣人情、與會是為抱怨自己受到不公的待遇、與會是協助公所完成任務等：

『我覺得來開這種會一點好處都沒有，之前我請區公所協助處理興建活動中心，還動用人脈向市長請願，不過到後來還不是沒消息，這種會議都只是形式意思意思一下，我很清楚在搞什麼啦！所以我一點都不想來參加。（起身離開會場）』（94年9月19日XX區聯繫會報會議紀錄）

『想請問團隊這個計畫是不是應該在針對區公所，區公所才是本計畫的主角呢？看來看去我們社區

方法、進度，並提供諮詢、議題討論與心得交流。

4.製作培力社群交流刊物，包括通訊錄、定期通訊，藉以促進訊息流通與增進對話平台，同時由團隊作為單一窗口：本團隊在計畫開始即思考透過幾個方向建立交流平台，其一是建立相關人員的通訊錄，包括單位職稱、姓名、聯絡地址、電話與電子信箱，藉以通暢聯繫的管道，建立大家對整體培力計畫相關人員的輪廓；另一方面，本團隊亦著手發行通訊——「培力抱報」，透過每兩個星期一次的發行，提供上述相關人員訊息，製造相互對話機會與內容，包括培力團隊的成員介紹、社會局長官的鼓勵、各區培力工作進度、公所人物特寫、相關撰寫方案技術……，總共發行 7 期，傳播的方式包括郵寄與電子郵件；同時，本團隊也試圖統整計畫相關單位的訊息，建立本計畫的單一窗口，以便於有效傳遞訊息，並瞭解計畫執行之進度與困難。

5.課程實施，促進區公所社區知能、增強自我效能及提升提案能力：本團隊在開始設計課程時，根據培力的概念搭配區公所的工作性質，同時，也向區公所相關人員進行課程需求調查，設計出包括社區

知能、自我效能與社區提案動能等三大項目的課程，共計 30 小時於高雄市長青中心舉行，其間也曾考慮上課地點移至區公所，以更凸顯以區公所為主軸的課程設計，但因無適當場地而作罷；整體課程分為四個週間的工作天進行，課程進行除安排講師授課，亦包括影片欣賞、實作練習、有獎徵答等，同時也申請公務人員進修時數，頒發全勤獎與進修證書等配套誘因。

另一方面，雖然依據培力計畫乃是鎖定區公所相關人員參與，但因許多社區組織幹部也積極向社會局表示願意參與，同時區公所也邀請社區組織一同與會，因此課程方才開放給社區幹部，但仍維持以區公所為主的課程設計主軸。本課程總計 353 人次，平均一次（天）上課約 85 人以上，每堂課程結束，與會者均填寫課程評估表，大抵而言，其對課程的學習均表滿意；在此同時，藉由培力課程的辦理，也幫助本團隊可以與各區所人員有進一步的認識與互動。

6.根據各區公所不同需求，提供各項外展服務，協助發覺社區需求、瞭解社區資源、累積社區人才，增加社區能量，藉以撰寫專案計畫，作為下一年度執行依據。

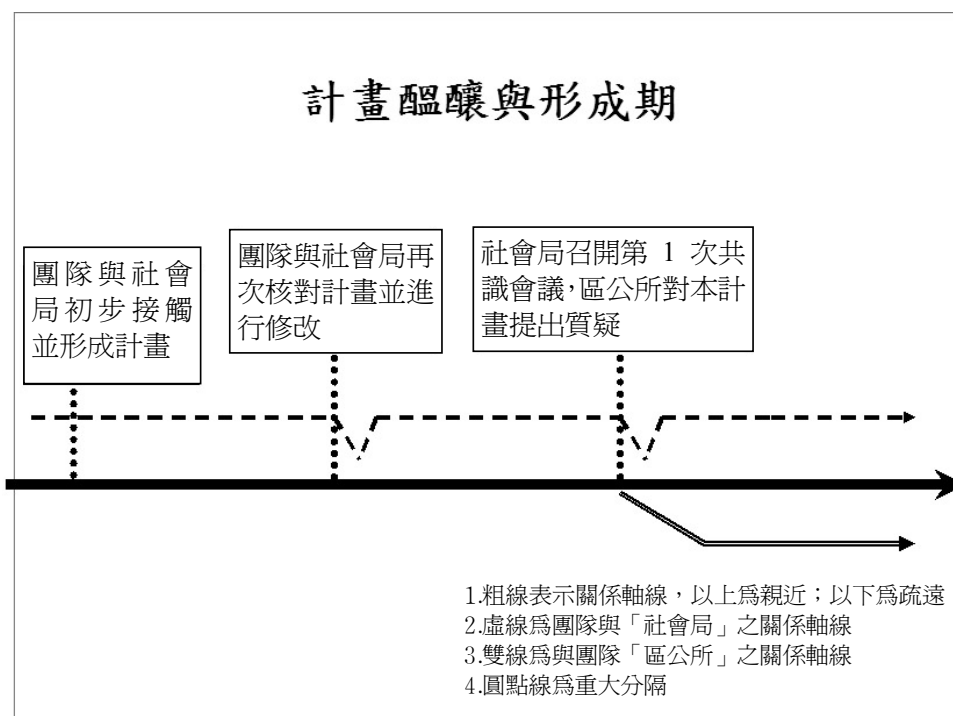


圖 1 計畫醞釀與形成期之培力關係圖

二、關係建立（該時期之重要轉折過程請見圖 2）

此時期正式進入計畫的執行期，主要的工作為團隊開始與區公所進行相關接觸，其包括：

1. 與各個區公所開始聯繫，建立關係，介紹團隊並認識區公所相關人員。

2. 聯繫會報開始舉辦：聯繫會報乃是社會局當初建置來管制培力計畫執行進度的一種機制，由區公所負責召開，每個區公所需召開三次，透過會議，專業團隊可以提供

諮詢、議題討論與心得交流；在分區開始進行第 1 次聯繫會報前的聯繫時，團隊多從對團隊本身成員與計畫的介紹作為開始，由於本團隊希望激發區公所的主動參與，因此對聯繫會報主導性較弱，介入干預較少，希望由區公所主導討論，因此，協調第 1 次聯繫會報的進行日期、方式與內容，就成了本團隊與各區公所建立關係的重要開始。

3. 參與各區公所之聯繫會報，增加團隊與區公所、社區之相互瞭解，並核對計畫的目的與具體實施

對於計畫執行表態；另一方面，業務承辦單位邀請培力團隊再次對培力計畫與理念加以說明，團隊同時扮演政策說明與計畫介紹的角色，共識會議在許多的質疑與不確定中結束。

社會局缺乏在計畫執行前與區公所的溝通，其對待區公所的態度仍多屬業務交辦的上級長官，區公所也以其基層公部門行政工作者的角色與態度，或淡漠或表示窒礙難行或存疑來回應社會局，致使包括培力團隊、區公所等在過程中出現更多的疑問：

『第一次接到公文，社會局辦理 94 年度協力各區開啟社區願景實施計畫有點排拒，因以區公所目前人力要做專案計畫確實困難，有點反彈。』（七月份區公所月工作分寫表）

『社會課進入業務旺季，培力課程及各層處六星計畫接踵而至

（性質高），上課、開會佔太多公務時間，每日為補簽公文忙！忙！忙！』（十月份區公所月工作分寫表）

這似乎也意味培力團隊需在面對一堆來自自己與區公所的質疑與阻抗中開始本計畫，團隊與區公所是陌生的，卻急需要建立培力關係；團隊轉而向業務承辦單位進行理念與工作方法的澄清，但業務承辦單位礙於計畫已訂定，能改變的部分並不多；團隊與社區則是更間接的關係；另一方面，業務承辦單位與公部門也有其慣有的互動文化與上下關係；而區公所對本已選定的社區關懷據點之社區，卻因計畫重新洗牌，必須面對重新選定合作社區的業務負擔；因此，本團隊、區公所、業務承辦單位、社區組織之間的互動初期，幾乎各自都踢到在計畫執行角色定位上的鐵板。

的實踐過程，培力團隊亦定期召開團隊會議，其不僅是協助團隊成員間分享彼此在工作上的狀況，亦可作為共同討論與反思培力歷程之平台，因此透過這樣的反思機制，本團隊對「計畫醞釀與形成」有二點思考：

1.獨唱？重唱？大合唱？——誰來演出？

觀諸業務承辦單位在 5 月中旬完成高雄市 94 年度推展社區關懷據點實施計畫，計畫中未見培力團隊，未見培力工作，在此同時，社會局也已委請區公所提出該行政區推薦的關懷據點名單，區公所角色被定位是社區關懷據點的輔導中心，該計畫的目的之一是建置包括社會局、各區公所、長青中心、本市人民團體、社區發展協會等之平行互動機制等，這些在業務承辦單位與本團隊初步溝通時都未呈現，本團隊僅憑業務承辦單位的口頭意見交換而形成計畫，究其原因實來自本團隊與業務承辦單位人員的關係是熟悉的，以往是有許多合作與來往，因此，在談合作計畫時，較易略過許多應核對的前提，直到遇到計畫一再因業務承辦單位的各種說法而修改時，本團隊也才發現，業務承辦單位對培力的實踐與落實

是不熟悉的，包括培力對象的界定、培力內容的要求、培力行為的操作等，而團隊以培力理念進行對話，計畫的形成雖有清楚的理念與架構，但未必符合業務承辦單位的期待，難免無法對焦，本團隊與業務承辦單位有過往熟悉的合作關係，但也無法直接銜接到有助於培力計畫的實踐設計，因此，在計畫初始階段，這一來一往團隊與業務承辦單位的溝通中，團隊自我覺察的部分較少，幾乎都見到本團隊因急於進入工作期而忽略與承辦單位想法、作法的全盤核對，而業務承辦單位也以其較慣有的高控制之主事態度，開展培力計畫，細想這是培誰的力？與誰一起培力？培些什麼？都不清楚。

2.第一類接觸——誰踢到鐵板？

計畫的展開由在市政府在 9 月 6 日舉行的共識會議開始，與會者包括區公所之主秘、社會（經）課課長、課員、培力團隊成員、社會局副局長、一級主管與業務承辦單位人員，會中雖對本計畫有許多介紹，但出現少數區公所同仁對本計畫提出質疑，包括個人業務過多，無多餘時間再協助本計畫、該行政區社區發展業務推行良好，無須多此一舉等，更大多數的區公所則未

成參與計畫的共識並建立高雄醫學大學培力工作團隊，並撰寫計畫初稿。

3. 撰寫計畫書，形成專案計畫：透過小組內部討論，初期形成計畫。

4. 專案計畫調整：本團隊基於社會局的要求、計畫動機與目的、培力的方法與現行的社區發展需求，擬以學習型組織的運作概念形成計畫主體，建立工作社群、挹注相關知識並透過短期性的方案計畫撰寫作為具體產出方向，因此，本計畫內容包括整合校方資源、建立相關單位的交流平台、實施培力課程教育、根據社區需求提供外展服務以協助提出專案計畫等四大方面；其間業務承辦單位表示另邀長榮大學加入，將培力對象分為高雄市南、北區，由本團隊負責北區（楠梓、左營、三民、塩埕、鼓山、旗津），計畫再度進行修改。

隨後在業務承辦單位邀請下，七月中旬進行市府與兩培力團隊之工作協調，市府改以區公所作為培力對象，由於區公所或社區之培力方向並不相同，不易得兼，且此計畫並非基於區公所相關人員已有動機及需求之情況下所形成的，培力實屬不易，同時，計畫時間若扣除

行文與年底結報時間，約剩 4 個月的工作天，本團隊一度認為可行性不高，但因培力區公所相關社區發展業務人員之經驗在國內屬於首見，其究竟會遇到哪些困難與是否有可能性，均需有所實踐才能瞭解。因此，本團隊開始正向面對此一計畫對象的轉折，透過此次會議，確認業務承辦單位以「培力公所、關懷社區」為主軸以及培力計畫主要工作內容，包括各區三次的聯繫會報、培力課程、參觀訪視、協助年底提案等四大項，本團隊於會後再次進行計畫修改，形成「高雄市 94 年度推展社區關懷據點實施計畫——北區專業培力團隊計畫」。

5. 參與共識會議：計畫進入執行期前，由社會局於 94 年 9 月 6 日邀請專業團隊與區公所共同就本計畫容與執行方式進行介紹與討論。

6. 接到社會局來文表示修改計畫名稱：後因「高雄市 94 年度推展社區關懷據點實施計畫——北區專業培力團隊計畫」其名稱與長青中心之社區關懷據點業務在名稱上有雷同之故，因此，社會局將計畫更名，本計畫至此始確定為「高雄市 94 年度協力各區開啓社區願景實施計畫——北區專業培力團隊計畫」。

同時為能確實掌握培力區公所

涯願景，建立工作共識。

3.透過接納問題現況，開放性溝通，促使社群內不同參與程度的對話，組織建構形成互動網絡交流平台，並提供與創造學習機會，藉此吸收相關的社區與方案之知識與技術教育。

4.提供個別、同儕協調，促其形成行動，藉以開發與社區各組織之合作空間，形成紮根於社區之方案，並賦予提出。

5.藉此所培力之自信、認同、建立關係、社區組織互動、資源連結與行動共事過程建立形成未來社區工作永續發展基礎。

二、實施對象與執行期間

高雄市北區之三民區、鹽埕區、鼓山區、左營區、楠梓區及旗津區等六個區公所之相關人員，包括區公所主秘、社會（經）課課長及業務承辦人員，計畫執行期間則是自民國 94 年 9 月至 12 月止。

三、計畫內涵

本計畫包含五個工作項目，分別為「校方資源整合」、「各單位交流平台之建立」、「培力課程實施」、「記錄與評估工具設計實施」與「協助各區提案」。

四、專業團隊工作人力

在本計畫中專業團隊共包含 7 位成員，其中教師 3 名、兼任助理 1 名與醫社系實習生 3 名。

參、培力區公所之實踐歷程

對於本計畫之實踐過程，本團隊透過對區公所月工作分享表、團隊聯繫紀錄表及聯繫會報／個別訪視記錄表以及課程滿意度問卷結果的整理與分析，將其分為計畫醞釀與形成、關係建立、結束與展望等三時期進行探討，以下將分別對此三時期進行說明：

一、計畫醞釀與形成（該時期之重要轉折過程請見圖 1）

在此時期主要的工作為團隊與社會局的磨合以及計畫的訂定、修正與核對，其主要事項包括：

1.與社會局的初次接觸：2005 年 6 月 10 日高雄市政府社會局五科（以下簡稱業務承辦單位）與鄭夙芬老師進行討論，其表示期待能經由專業者進入社區進行培力，協助社區發展，增加其提案能力。

2.專業團隊建立：鄭老師返回系上與系主任及相關師生進行討論，基於學術界對實務界的回饋以及增加系上師生實務經驗，系上形

以形成社區工作的一種新視野。

所謂的培力起源於 1960 年代意識型態與 1970 年代自助觀 (self-help) 的社會運動，之後這樣的概念也逐漸被運用在管理學、社區心理學、護理工作及教育行政等領域 (張麗春、李怡娟，2004)；對於培力的模式，張麗春與李怡娟 (2004) 指出，其包含三種培力模式，分別為個人或心理性培力、組織與人際培力、社區性培力；Zimmerman (2000) 也指出對於社區的培力應該要含括個人、組織及社區三個層級，不過正如陳可慧 (2005) 指出對於我國社區現階段的培力成果，是以個人培力成效最為彰顯，因此組織培力與社區培力的強調，將是下一階段培力的重點；對照本計畫的重點，其以區公所人員為主，較近似個人培力的模式，不過個人、組織及社區三個不同層次的培力，是相互關連並非是單獨存在的，本計畫將從個人培力著手，希冀藉由有計畫性的協助區公所相關人員從提升相關社區工作知能與自我工作效能，建立與社區對話管道，體察正向經驗，進而能與社區共同解決相關問題，提升的社區權益。

因此，在社會局經費補助下，

由醫社系形成高市北區專業團隊執行「高雄市 94 年度協力各區開啓社區願景之北區專業培力團隊計畫」(以下簡稱本計畫)，計畫執行期間自民國 94 年 9 月至 12 月，期間針對高雄市北區之三民區、鹽埕區、鼓山區、左營區、楠梓區及旗津區等六個區公所之主秘、社會(經)課課長及業務承辦人員，進行培力工作，本團隊擬透過本文呈現本計畫之培力實踐的歷程，同時進行相關的反思與檢視，藉此形成有關社區發展新視野的議題。

貳、計畫簡介

一、計畫依據與目標

本計畫乃根據「高雄市 94 年度推展社區關懷據點計畫」實施辦理。(該計畫在高市社局五字第 0940033178 字號公文更名為「高雄市 94 年度協力各區開啓社區願景實施計畫」)，計畫目標為：

1. 形成專業培力團隊，設定團隊目標，形成實踐社群之核心，處理專業技術議題。

2. 結合區公所之相關人員，建立實踐社群，了解整體社群節奏，並進一步呈現個人與工作優勢觀點，充實自信，激發成就動機與生

然而，相對於政府與社區逐漸營造出的共贏局面中，對照在實務推展上，陳可慧（2005）整理多篇研究指出，我國社區發展工作推行上，遭遇的問題中，可包括：社區潛在資源缺乏開發與整合、缺乏社區專人整合規劃與推動、社區發展主題不清、僅侷限於活動辦理、專業規劃與社區需求的落差；詹秀員（2004）也指出，在缺乏專業教育與輔導情況下，社區組織對各項「社區化」業務的推動，只能由各級政府負責政策規劃、提供行政及經費支援。由此觀之，政府單位對於社區發展仍有相當的主導性，社區對其也有某種程度的依賴與被決定。

另一方面，黃肇新（2005）指出在政府部門服務的公務員，不論其層級多高並不是與平常百姓永遠分隔地處在不同的兩個世界，更不是公務員為永遠高一等的決策者，而百姓只是聽命行事的跟隨者；黃源協（2004）也指出，社區聯盟的運作與行政者能力提升，均可作為社區發展實務上的作為。其中，區公所在政府組織中最基層的一環，其為推展社區發展之重要基層單位，陳百山（2003）認為，區公所雖非自治團體，但仍不失為自治團

體重要的一環，因很多自治事項都需透過區公所執行；黃嫩雲（2002）指出，督導民間團體（包含社區發展協會）、民力匯集與社區服務，亦為區公所的職責之一；因此，包括公務員與社區民眾都需要透過經驗覺察與專業教育，實需逐步建立持續性的良好互動關係以解決社區發展的困境，建立社區願景，若能培力區公所，使期能協助社區組織，發掘社區需求，整合社區資源，進而與社區共同面對、處理其所遇問題，將有助益於社區之發展，適時，高雄市政府社會局（以下簡稱社會局）於民國 94 年在社區發展業務推廣方面，相當重視因而推動「高雄市 94 年度協力各區開啓社區願景計畫」，其實施方式是期盼藉由與學術專業團隊的合作，對外能激發區公所效能以強化對扶植社區的承載力，對內可加強社會局內部對福利社區化業務間與社區間的橫向連結；高雄醫學大學醫學社會與社會工作學系（以下簡稱醫社系）以本身所具有的社區專業學術背景，在瞭解社會局此一構思並與之溝通後，即思索希望透過與公部門的合作，探討培力區公所人員以協助推動社區發展的可行性，並透過檢視相關實踐歷程，藉

was the relationship and the district-offices capability of community development.

keyword: community development; empower; Kaohsiung city district-offices

壹、前言

我國自 50 年代在聯合國協助下，開始推行社區發展，其推展方式深深影響當今的社區；1995 年行政院文建會將「社區總體營造」理念從日本引進臺灣，對於社區發展也造成某種程度的衝擊（林勝義，2004）；它從社區草根做起，而非依中央由上而下一條鞭推動，得到極大的迴響（黃肇新，2005）；林勝義（2004）指出，隨著時空環境的變遷，政府對於社區發展的重點和方向，經常有所調整，以資因應；社區環境改善、社區文史傳承、福利社區化落實、社區產業的萌芽與學習型社區理念的出現，都是臺灣當前社區發展的特色；中央相關部會紛紛推出具體政策與計畫，使得「社區總體營造」幾成爲社區發展工作的新名詞（蘇麗瓊、田基武，2004）；包括行政院跨部會整合計畫：2002 年的「挑戰 2008 國家發展重點計畫」、2005 年的

「台灣健康社區六星計畫」、2007 年「2015 年經濟發展願景三年衝刺計劃」，多是希望藉促進社區健全多元發展，針對社區所提出的發展目標與配套需求，整合政府目前相關部會現有計畫資源（行政院，2005）；因此，當今教育、環保、衛生、社福、警政、經濟、交通、體育、勞政等各部會陸續推出與社區發展相關業務，一時之間，公部門各行政體系透過不同工作策略挹注許多發展路徑與資源進入社區，期與社區福祉形成緊密的關係。

另一方面，不論是社區民眾、民間熱心人士或組織，皆不遺餘力地從不同的面向與方法，致力於社區發展事務（吳月招，2003）；林勝義（2004）認爲基層社區組織關注的社區事務日趨多元，透過各項「社區化」事務的操作，在地方展開不同程度的關注與探觸各種社區議題，在這樣的歷程中，社區也從中覺察自身需求並發展能力，累積屬於自己社區的經驗與能量，試圖建立永續發展的基礎。

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

鄭夙芬·鄭期緯·陳嘉輝·蕭彥甫·陳武宗·張江清·陳桂英

摘要

本文主要是以培力的角度，針對由高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系組成的培力團隊所協助高雄市北區各區公所相關人員推動社區工作之實踐歷程，進行省思，期透過對實踐歷程的檢視，累積在實務工作上的培力方法，並進而確認培力公所之內涵與意義。本文呈現的實踐歷程包括計畫醞釀與形成、關係建立、結束與展望等三個時期，最後根據此次實踐歷程，形成培力實踐首要關係的建立與落實、區公所在社區發展業務上的有所為等兩點討論。

關鍵字：社區發展、培力、區公所

Abstract

The purpose of this study is to display the empowerment process of North Kaohsiung city district-offices in practice. This study try to appear the empower methods by survey this process. The process is includes planning to form, establishing the relationship, and the ending date. According to the result this study has two discussion, the first thing in empower practice

附錄二 長榮社區「老人社區照顧計畫」

方案名稱	服務對象	服務內容	服務方式	服務時間
1. 長青食堂	1. 社區內 65 歲以上低收入戶（免費） 2. 社區內 65 歲以上一般老人（部分自費） 3. 社區管理人員（自費） 4. 社區志工（自費） 5. 社區居民（自費）	1. 定點用餐：在社區活動中心內集中用餐，附餐具之提供。 2. 到宅送餐：專人送餐到宅進行服務。	1. 定點用餐：對於行動能力無礙的老人，集中在社區活動中心共同用餐，並由 6 位志工協助打菜、送菜、洗碗與場地打掃等服務。 2. 到宅送餐：對於行動有所障礙或臥床不便的老人，則由志工分別至每棟提供送餐到宅服務。	星期一至星期五上午十一點至中午十二點半
2. 關懷問安	1. 65 歲以上身心障礙、不良於行之老人 2. 65 歲以上獨居老人 3. 65 歲以上在社區登記需日間探訪之老人	1. 居家問安關懷。 2. 居家基本保健：血壓、血糖量測。 3. 緊急突發狀況之協助服務。	由永續就業專職 5 員（有給）與社區關懷天使隊 12 位志工（無給）來服務，並將老人依身體與家庭狀況分為不同照顧層次，進行關懷問安。	星期一至星期五上午八點至下午五點 上下午各一次到宅探訪
3. 社區健康管理站	社區內與臨近社區之所有老人均可使用	1. 健康體適能的促進 2. 定點保健測量 3. 到宅探訪記錄 4. 健康服務諮詢 5. 醫療轉介服務 6. 緊急救護協助	1. 每星期二、四、六上午 7 點至 8 點於社區公園進行老人關節柔軟操的教授與運動。 2. 設置社區健康管理站，由社工員 1 員常駐為社區老人作日常健康量測與管理，必要時協助轉介。 3. 辦理健康講座，教導老人進行自我健康管理。 4. 不定期健康檢查服務。	星期一至星期日 上午八點至下午五點

(資料來源：長榮社區網站)

附錄一 社區照顧關懷據點實施計畫：實施期程及進度

階段	執行內容	工作項目	說明	主(承)辦單位	指導單位	預定期程
培訓社區人力階段	培訓長期照顧社區營造人才	1.規劃設計研習課程內容 2.開辦「長期照顧社區營造」相關研習課程	透過培訓過程，導入社區參與，並協助社區工作者進行社區資源評估、調查，以利於研習後提送相關計畫辦理社區照顧關懷服務。	直轄市及縣市政府(民間團體)	內政部	94年5月至96年12月
社區照顧關懷據點試辦階段	補助設置社區照顧關懷據點，建立未來可全面推展之運作機制。	1.由試辦之地方政府進行轄內照顧資源整理與供需分析，協助並督導社區提供服務。 2.擔任單一窗口彙整社區照顧關懷據點之設置需求，報部審核。 3.示範觀摩及經驗分享	第1年擬邀請有意願之8個以上的地方政府為試辦對象，設置400個據點；第2年邀請16個以上的地方政府為試辦對象，增設800個據點。	直轄市及縣市政府(民間團體)	內政部	94年5月至95年12月 94年12月及95年12月
社區關懷據點全面推廣階段	補助設置社區照顧關懷據點	1.依補助規定進行相關補助及考核 2.辦理本計畫總執行成果檢討會議	邀請各地方政府全面實施本計畫，再增設800個據點，合計2000個據點。	直轄市及縣市政府(民間團體)	內政部	96年1月至96年12月 96年12月

(資料來源：建立社區照顧關懷據點參考手冊，pp.36~37)

陳世明、陳柏宗（2006）社區組織參與老人社區照顧之研究：以台南市長榮社區為例，社會政策與社會工作學刊 10 卷 1 期，49~113。

趙珍妮（2006）高齡化社會社區照顧的困境與現況探討——以台南縣村里關懷中心的運作為例，社區發展季刊（114），281~298。

Butcher, H., (1993) Why Community Policy? Some Explanation for Recent Trends, in Butcher, H., Glen, A., Henderson and Smith, J., 1993, Community and Public Policy, pp.55-71.

Gilchrist, A., (2004) The Well-Connected Community: A networking approach to community development. Bristol: Policy Press.

Kane, R., Kane, R., Ladd, R., (1998) The Heart of Long-Term Care. NY : Oxford University Press.

Prophet, H. (ed.) (1998) Fit for the Future: the Prevention of Dependency in Later Life. London: Continuing Care Conference.

94 社政年報 <http://sowf.moi.gov.tw/17/94/index.htm>

95 年度由院管制「建立社區照顧關懷據點」計畫查證報告 <http://www.rdec.gov.tw/public/Attachment/610121575371.doc>

內政部「民國 94 年老人狀況調查結果摘要分析」<http://www.moi.gov.tw/stat/>

內政部社會司社區照顧服務便民入口網站 <http://sowf.moi.gov.tw/care/index.asp>

台南市長榮社區 <http://chang-rong.org.tw/>

台南縣政府全球資訊網 <http://www.tainan.gov.tw/cht/index/index.aspx>

行政院新聞局全球資訊網 <http://info.gio.gov.tw/mp.asp?mp=1>

吳明儒（2005）社區發展與組織再造——台灣高齡社區照顧模式之比較分析，「社會暨健康政策的變動與創新趨勢：邁向多元、整合的福利體制」國際學術研討會 <http://www.sinica.edu.tw/asct/asw/seminar/2005/main/article/070213.pdf>

「建立社區照顧關懷據點參考手冊」<http://sowf.moi.gov.tw/04/06/940516%AA%0B0%CF%B7%D3%C5U%C3%F6%C3h%BE%DA%C2I%B0%D1%A6%D2%A4%E2%A5U.doc>

註釋

- 註 1：《94 社政年報》為有效整合各縣市照顧服務資源，建立照顧管理制度，各縣市政府均已於民國 92 年底成立「照顧服務推動小組」及「照顧管理中心」，以積極推動辦理該方案。另為統整社政、衛政長期照顧服務資源，行政院社會福利推動委員會長期照顧制度規劃小組委員會業於民國 94 年 5 月 24 日委員會議決議將「照顧管理中心」及「長期照顧管理中心」名稱統一訂為「長期照顧管理中心」，負責推動轄內照顧管理業務。長期以來「長期照護」或「長期照顧」混合使用，為配合長期照顧制度之規劃，於民國 94 年 6 月 16 日統一稱為「長期照顧」，以突顯照顧所有國民之政策。
- 註 2：台南縣政府於民國 91 年 10 月開始推動村里關懷中心，在 94 年度獲行政院列為「台灣健康社區六星計畫」中之一個重大項目，村里關懷照護即是屬於社福醫療的重要指標。內政部為落實行政院的六星計畫，擬訂「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，預定分 3 年設置 2 千個社區照顧關懷據點，作為老人社區化之預防照護網絡，建立連續性的照護體系（台南縣政府全球資訊網／村里關懷中心）。

參考文獻

- 行政院經濟建設委員會（2002）中華民國台灣民國 93 年至 140 年人口推計，台北市：行政院經建會人力規劃處。
- 吳淑瓊（2005）人口老化與長期照顧政策，國家政策季刊 4 卷 4 期，5～24。
- 高淑芬、陳惠姿（2005）長期照護與社區護理，國家政策季刊 4 卷 4 期，109～128。
- 許士雨（2006）健康城市與健康社區之營造，中國地方自治 59 卷 8 期，11～30。
- 郭倩琳（2005）學習型組織的理念於社區健康營造的應用，高雄護理雜誌 22 卷 1 期，13～23。

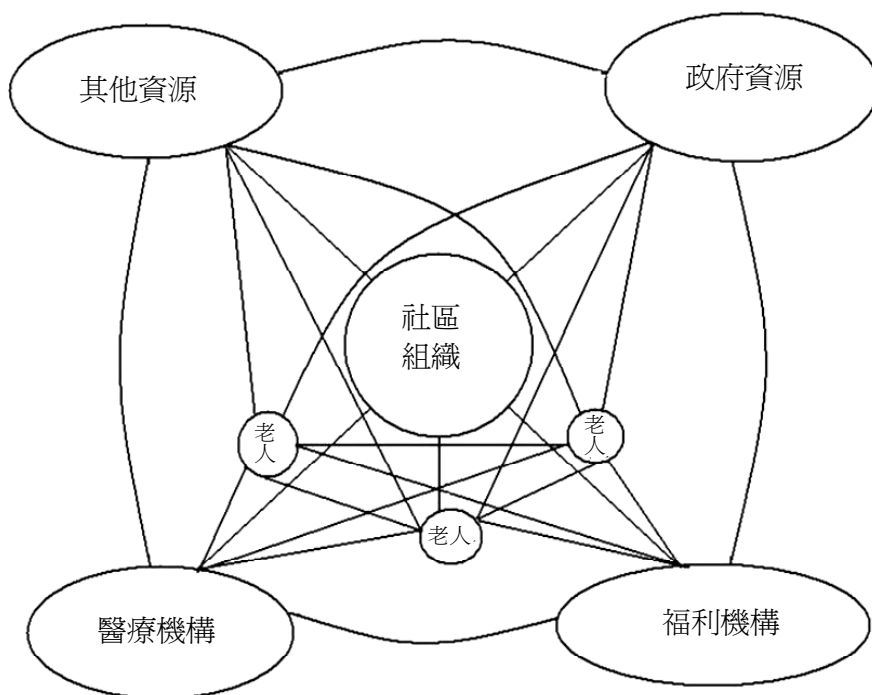


圖 3 社區組織網絡建構圖

社區組織：包含社區發展協會、村里辦公室或其他民間團體

對於選擇住在社區裡的老人們來說，長期照顧的需要多半導因於慢性病的後遺症，所以長期照顧和醫療服務之間有其密不可分的關係，在接受長期照顧的同時，老人們會持續需要醫療照顧對其原有健康的維護，尤其當疾病復發或惡化時，更依賴緊急醫療的診治。在老人長期照顧這個議題上，社政與衛政單位可以分工合作的空間，包括針對社區老人整體性的健康評估、疾病的篩檢，以老年人可接受和習

慣的方式研擬健康促進的策略，藉此肯定老年人的能力，鼓勵自我照顧提升自己的健康。由於長期照顧強調治療和生活統合的特質，在實務運作上，屬初級預防照顧功能的社區照顧關懷據點，也必須要能把自己與社區中相關的醫療、社福與衛教資源聯結成網狀相互支援的結構，如此才能提供社區內的長者完善的照顧服務。

(本文作者趙珍妮現為南榮技術學院通識中心專任講師)

據此，筆者提出以下兩項建議。

一、社區照顧關懷據點的服務應加強社區老人的健康生活型態

長期照顧初級預防工作重點並不強調疾病的治療，而是注重個案所擁有的體力和能力，以正向觀點了解個案健康生活型態的需求，促進其健康生活的品質，不再只是集中在他們的限制和問題而已。所以長期照顧的初級預防主要是加強健康行為的執行，藉由健康生活型態的預防措施來延緩疾病的發生，使個案即使是獨居者仍能將獨立生活的時間延長，維持積極健康的生活（高淑芬、陳惠姿，2005）。Prophet（1998）引用 Wistow 和 Lewis（1997）的五點說明，讓預防保健服務更有整體的概念：（一）延緩或減少生理老化過程所帶來的影響，（二）避免社經地位的不同而帶來的健康權益之差別，（三）協助老人在社區中建構社會網絡，（四）對老人充滿期待和鼓舞，（五）強調環境因素的重要性。預防保健工作的成效不能單獨來看，因為這與老人的退休生

活、生命期待和動機都息息相關，也與住宅環境、社經地位有密切的關係。要如何將以上五點原則融入社區照顧關懷據點所提供服務之中，特別是在關懷訪視與電話問安諮詢轉介服務的推廣上，正是關懷據點未來要積極努力的方向。

二、採用網絡建構的工作取向強化現有社區長期照顧的基礎

如今「建構完善長期照顧體系」是行政院 2015 年經濟發展願景三年衝刺計畫中「大溫暖社會福利套案：旗艦計劃——建構長期照顧體系十年計畫」五大計畫目標的首項，整個計畫在十年內估計投入新台幣 817 億 3,566 萬元的經費，以儲備長期照顧體系的服務能量。由於社區發展協會、村里辦公室以及其他民間團體等社區組織均為政策執行的重要單位，若能採用網絡建構的工作取向，來強化現有社區長期照顧的基礎，將會是一項提昇組織能量的有效策略（如圖 3），台南市長榮社區發展協會的社區營造經驗就是個值得學習的典範。

然而長榮社區今日豐碩的工作成果，是累積過去超過十年以上的時間，歷經四個階段：1991～1994年「社區環保與守望相助推展階段」、1995～1998年「社區文化與社團活動推展階段」、1999～2002年「社區改建與文化延續保存階段」與2003年以來持續進行的「社區福利推展與健康社區營造階段」，整個過程充分展現出一種由居民自主發起的「社區內組織再造」的精神，而這正是使社區得以永續發展的重要關鍵。將「學習型組織」的概念引進社區組織中，是一個社區組織活化與再造的必要手段與策略（吳明儒，2005；郭倩琳，2005；許士雨，2006），也是其他社區照顧關懷據點提升服務能量值得借鏡之處。

伍、結論與建議

由於「建立社區照顧關懷據點實施計畫」的構想來自台南縣村里關懷中心的運作（註2），所以同樣的，政策上普設據點的作法，雖然從福利業務的推動來看似有顯著的績效，但實際上也窄化了各個社區的異質性，至於這些據點有無承載相關政策的能量，反而在政策制定

的過程中被忽略掉，例如較少據點提供的餐飲服務，成為研考會查證報告中的主要服務項目，而多數據點均提供的關懷訪視與電話問安諮詢轉介服務卻有待加強。不同的社區（或村里）在人口數量、人口結構、社區資源等各方面的組成因素都有差別，而存在於村里關懷中心的困境，也發生在社區照顧關懷據點的運作上，包括「推動社區照顧的正式資源仍嚴重不足，造成服務的提供仍是殘補、非普及的，老人的長期照顧依賴最多的仍是非正式資源」，「偏遠地區高齡化嚴重，志工招募不易」，「衛政、社政兩行政體系間的聯繫協調及溝通合作仍無法落實」（趙珍妮，2006）。

從社區組織充權（或稱為培力，empowerment）的過程來看，社區組織的成長需要有人力、物力、財力等社區內外資源的挹注，並藉由「做中學」來提升居民的能力，這就是一種學習的本質。然而社區組織的成長是否來得及配合政策目標的實施呢？社區照顧關懷據點實施計畫若要持續進行，應該回歸並落實計畫目標的第二點「長期照顧社區營造之基本精神」，與確認何謂「老人社區化之預防照護」，如此才能將關懷據點真正永續經營。

題，並以建構老人連續性照顧的社區為主要目標。

由社區發展協會主導的社區組織（包括里辦公室、社區管理委員會），在社區營造中心的輔導與培訓之下，進行以「老人社區照顧」為議題的社區營造，嘗試辦理長青食堂（營養餐食）、關懷問安與老人健康促進等三個方案（如附錄二）。整個「老人社區照顧計畫」的實施期程由 2004 年 1 月持續到 2004 年 10 月，初期（1~5 月）重點在建構社區老人與社區組織間的網絡關係，後期（6~10 月）的重點則在前期的基礎上，培訓志工以提高服務品質，並與機構服務進行合作，建構起社區組織與專業機構的

網絡關係。

過去的福利服務輸送模式因為缺乏點（node）與點之間彼此的聯繫（如圖 2-1），所以長榮社區從「老人社區照顧計畫」的服務過程中，體認到以網絡建構（networking）來提升社區組織的服務能量（如圖 2-2）。為了實現照顧社區老人的目標，社區組織努力連結當地不同的利益團體或組織，藉由與專業機構、專業人員的合作，彌補社區志工專業能力的不足，進而形成一個相互支援與協助的網絡關係，這樣的作法正符合 Gilchrist（2004）所提出「緊密結合的社區」（the well-connected community）的理念。

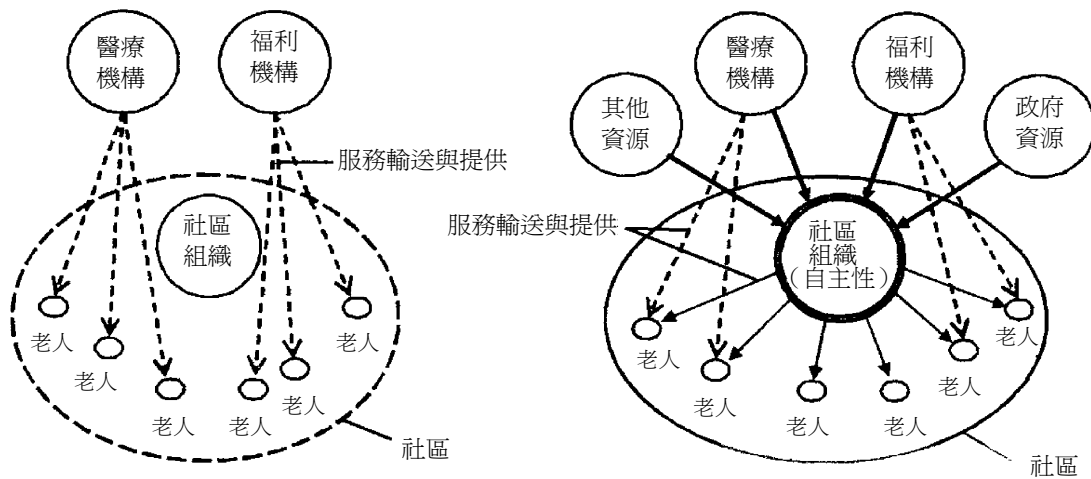


圖 2-1 過去老人福利服務輸送概念圖（左）
圖 2-2 照顧服務的社區自主性服務輸送概念圖（右）
（資料來源：陳世明、陳柏宗：2006，p.104）