

從優勢觀點談社區發展育成中心之設立

王秀燕



壹、前言

社區現貌

「像我們在社區當志工，主要是會辦活動，提供弱勢服務，但是，我們最頭痛的就是文書的資料整理、計畫的擬訂及經費核銷，現在有「臺中市社區發展育成中心」，可以協助我們提升社區幹部基礎文書與專業能力，方案擬定，更可以藉由育成中心的媒介平臺，更加了解政府的政策，發展自己社區特色和服務，讓我們有信心可以提升社區人才培育與運用，凝聚力量..」。

一個很普通對話，道出社區對支援體系（社區發展育成中心）的渴望。社區的成員組成差異極大，如果是一群熱心的會員和志工所組成，他們投入社區的產業、福利服務不遺餘力，通常是自發性的，靠的是對社區的凝聚力，他/她們認為社區的發展只要一開始就沒有結束這件事，即便這個社區曾得過社區評鑑優等或卓越獎，不再參加評鑑也不能因此就中斷社區的發展。但是社區畢竟是由一群自發性成員所組成，大都是志願性、

不支薪的人力，在政府預算限制及社區籌募財務資源困難之下，社區自主發展仍有其困難及限制。

國內的社區運作差異性極大，欲要求社區在會務、財務、組織等方面健全發展，實務上有其難度，因為社區的運作主體社區發展協會的籌組，適用「人民團體法」，約束力不強，目前各縣市成立的社區發展協會最多有到 774 個，如高雄市，少者也有 20 個，如連江縣（內政部，2011），但社區運作良莠不齊，政府無法規範社區一定要做什麼或不做什麼，但我們很難離開社區，因為家的位置就在社區內，將社區視為具共同利益是一種普遍的現象，社區應是落實服務和營造通路，家庭和社區是連結的，而不是排斥的，基於這樣的基礎，發掘社區以及其所處環境中優勢與資源，讓更多的社區發揮或儲藏更多的能力，是值得推展的議題。

內政部委託「研擬我國社區工作法草案之研究」中，李後進認為基於民主需落實在實務，「社區」將成為目前與未來政策通路，目前「社區」與「村里」兩個通路並行，政府每年有編預算給村里長，而社區沒有編列預算支應，僅少數較有能力的社區可以承接

政府或非營利組織方案（賴兩陽，2011）。社區運作的主體社區發展協會被歸屬於人民團體，自無法如「村里」般享有固定經費，此補助是國內既存現象，連帶影響其持續運作能力。

如果事實無法改變，但以另一種方式協助社區，如成立「育成中心」提供社區經營的支援、專業技術與服務等，協助發掘社區優勢與蘊含資源，激發社區潛在能量，讓社區功能充分發揮，或許是另一條可走的路。因此，本文擬以臺中市設立的社區發展育成中心，以優勢觀點帶入社區發展為題，由相關文獻、社區發展育成中心設立過程與目前概況到優勢觀點引發社區的正向力量等，作為主要內容，雖然社區發展育成中心的設立目前處於起步階段，但相信持之以恆，定能達「向下紮根」之效。

貳、相關文獻檢視

一、優勢觀點

(一) 優勢觀點的信念與基本論述

優勢觀點最終目標是意發現案主的才能、知識技巧資源以協助案主達到所設定目標，這個觀點背後有三個信念（Weik et al., 1989; Perkins & Tice, 1995; Ghapin, 2007）如 1. 相信每個人身上都有優勢與能力和資源，以及未來發展可能性；2. 人能持續成長與進步，以及有公平機會去獲取所需資源；3. 對自己能力正向看法是個人成長動力。

Saleebey (1992) 指出優勢觀點它是社會工作中的一個哲學取向，強調助人過程中必

須特重案主以及所處環境中的目標、優勢、與資源，而非案主的問題與病態，著重於協助的過程。優勢觀點提出 5 個重要論述包含：一是每個個體、團體、家庭和社區都有優勢；二是創傷、受虐、疾病和掙扎可能具傷害性，但也可能是生命中成長機會；三是認真看待個體需求；四是藉由服務使用者的合作，工作者可提供最好服務，五是服務使用者身處每個環境都充滿資源（Ghapin, 2007）。

優勢觀點所持信念和基本論述與社工重視自我價值和尊嚴的價值取向是一致的，它有別於問題中心取向，過於強調案主的弱點、無能力。社會工作所稱的案主包含個人、家庭、團體、社區，本文所指的是社區。因此，對於目前持續運作有困難社區以優勢觀點信念協助社區發現優勢與能力和資源，社區將有未來發展的可能性。

(二) 社會福利政策的實踐注入優勢觀點

優勢觀點，用來支撐優勢方法，就是能夠重新擬定問題中心，以了解需求及創造社會政策（Ghapin, 2007）。因此，當社會福利政策的實踐注入優勢觀點，尤其是用於社區，就能找到政策發展趨勢是基於人類需求，根植於個人或環境，就有探索新的可能性的機會。優勢基礎取向的政策與問題中心取向模式不同，因為問題中心取向模式，聚焦在問題、忽略案主因應能力與正向力量，兩者區別如下（參見表 1）：

1. 優勢觀點對問題定義是反對從個人問題入手，主張定義案主的需求、目標、障礙物。
2. 優勢觀點政策實務焦點要求發展政策

- 選擇架構，是辨認克服障礙達成目標的當前方法，由案主（力量）和通過計畫（最佳的實務）完成。
3. 優勢觀點與案主自決、社會正義等社工價值相合。
 4. 關心問題界定政策目標形成過程中辨認必要機會和資源，為人實現他們的目標，政策目標必須和案主合作。
 5. 合法政策目標建立必須透過輿論協商。
 6. 發展政策計畫工具設計與設計案主合作程序，讓案主參與決定。
 7. 社會政策之評估非僅成本效率，它必須包含案主到底得到什麼的評估和回饋。

表 1 問題中心取向與優勢基礎取向的政策發展比較

比較項目/取向模式	問題中心取向	優勢基礎取向
對問題定義	情境被標籤	定義需求、目標、障礙物
政策實務焦點	發展政策選擇架構是分析問題原因和結果	發展政策選擇架構，是辨認克服障礙達成目標的當前方法，由案主（力量）和通過計畫（最佳的實務）完成。
價值觀	通知公眾，要求如何做	案主自決和社會正義
政策目標形成	發展政策目標為有案主參與	辨認必要機會和資源，為人實現他們的目標，政策目標形成是和案主合作
合法政策目標建立	合法政策目標建立於輿論	合法政策目標透過輿論協商
政策發展和工具	政策發展和計畫工具，未有案主參與設計	發展政策計畫工具設計與案主合作程序，讓案主參與決定。
評估政策	評估政策或方案著重成效。	重視評估結果。評估強調對案主影響的結果和回饋，以改進政策。

資料來源：整理自 Ghapin,R.(2007).Social Policy for Effective Practice: A Strengths Approach. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

優勢觀點的重要論述是相信著重在案主（服務使用者）優點與資源上。因此，當優勢取向整合到社會政策發展過程中，案主和目標群體就是社會政策或計畫所關注的人，把焦點放在案主有用、有價值的地方，找出其所擁有資產，包括能力，尤其是鑲嵌在社會網絡中的資源。社會福利政策包含社區發展政策，以優勢取向出發，相信對於社區的發展定能帶來更多助益；尤其是在政策的實踐方面，優勢取向可提供擬定落實政策的方案以及執行方案所需了解的需求和目標基

礎，才能發掘社區的長處及資源，以最佳實踐的模式引導社區發展，相信這樣的機會將存在於每一個有需求的社區。

(三) 優勢觀點用於社區發展工作實務

優勢觀點理論強調社區每個系統皆具有正向的意義，優勢觀點用於社區發展工作，在國外亦有成功實例，如 Jody Kretzmann 與 John McKnight 成立網站，以優勢觀點為基礎致力於推動社區的建立，提供很多資源給社區工作者以及在各種諮詢、專業方面的協助

(西北大學政策研究學院, 2012)。這個優勢觀點工作取向在二十年間協助許多成功的社區, 這個哲學正是優勢觀點所強調的立基於每個社區的個人和環境都有優點, 可以對社區有所貢獻。此外, 在發展優勢的政策實務能力方面, Ghapin, R. (2007)舉出實例, 如社區中擬發展需要照顧計畫, 認為有效的政策實踐, 包含: 1.往個人與社區找資源 2.在尋找過程中學習解決各種政經衝突 3.向利害相關人、重要關係人遊說 4.從與自己利害相同人著手 5.以志願服務發展社會網路 6.參與倡議提供諮詢分享形塑政策等。

一個有效的政策決策的重要任務, 是能夠定義個人及社區的資源並創造資源的機會, 最後能夠利用資源來達成社區目標。「社區發展工作綱領」於 85 年頒布以民主、自治、自助為目標, 主要推行社區公共設施、生產福利、社區意識凝聚與社會福利社區化, 以增進社區民眾福祉 (內政部, 2012)。雖然期間累積豐碩之成果, 但不可否認的, 在全國 6,650 個社區, 發展的腳步和持續性不一, 很多社區需要更多助力來協助發展, 因為社區可能蘊藏豐富資源以及鑲嵌在社會網絡中仍有許多潛在資源等待發掘, 未能高度發展的社區, 實務工作者只要不是聚焦在問題上, 而是協助社區辨認克服障礙達成目標的當前方法, 相信定可創造更多的成功社區。

二、育成中心

(一) 育成中心的定義

美國國家企業育成協會 (The National Business Incubator Association; NBIA) (1993)

對育成中心定義: 認為育成 (incubation) 是企業發展的動態過程 (dynamic process), 育成中心可以提供進駐者商業經營的支援, 取得資金的管道、技術援助服務, 提供數以萬計專家以訊息、教育、擁護和網絡的資源協助培育年輕的企業走過最初階段。Davidson (1989) 定義育成中心是一個藉由提供空間、服務與諮詢, 以幫助新創公司發展的組織。該組織保證提供: 1.可共用的辦公設施。2.一般常用的服務 3.藉由一個合格的管理中心, 可提供各種諮詢、資訊與契約仲介之服務 4.服務對象以當地為原則, 再擴及至區域性。

簡言之, 育成中心是藉由一個合格的管理中心, 提供進駐者商業經營的支援, 取得資金的管道、技術援助服務, 專家以訊息、教育、擁護和網絡的資源協助, 服務對象以當地為原則, 再擴及至區域性。

(二) 育成中心系統架構

育成中心系統 (The Incubator System) 用於企業, Smilor & Gill (1987) 認為它是一個創新闻中心。在這個系統中, 必須有效結合租戶公司、技術、資金、專門知識, 以促進租戶新企業的發展, 加速科技商品化及經濟發展。育成中心可以藉由聯繫私人機構、大學、政府機關以及非營利性組織擴展其商業網路, 以產生經濟發展、技術創新、創造就業機會、公司的潛力及成功的商品等效果。育成中心包含支援系統, 這個系統提供各種服務與支援給新企業, 它至少有四種類型, 如秘書工作、行政工作、實體設施、專門商業知識等工作的支援等, 育成中心系統架構,

參見下圖 1。

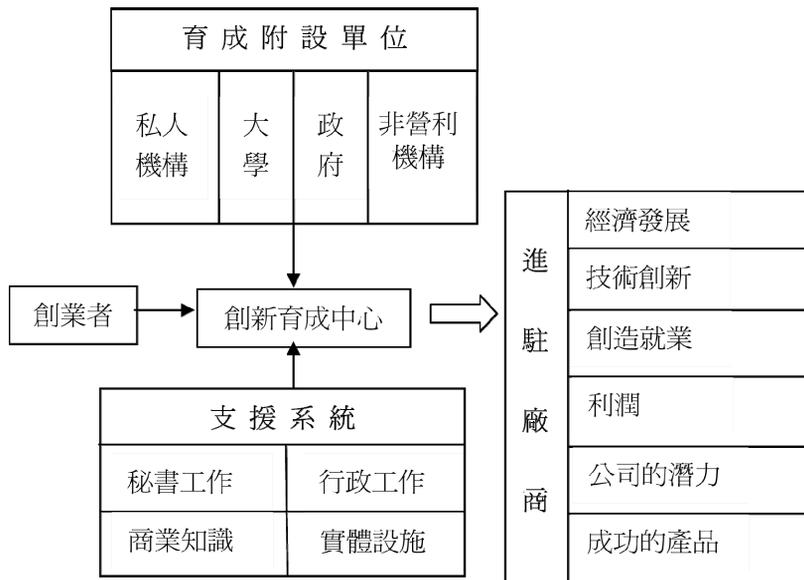


圖 1 育成系統架構圖

資料來源：Smilor, R. W., (1987)

(三) 育成中心分類

Brown (1998)以美國實際的情形，說明不同開發主體所成立的育成中心，其重視的功能與定位往往不同。其分類如下：

1. 以當地社區及經濟開發團體為主體

這些當地社區及經濟開發團體往往會將育成中心視為替地方創造就業與振興地方經濟的一種重要經濟工具。

2. 以大學院校為開發主體

大學院校則將育成中心視為能藉由創業者將學校關鍵科技商品化的一個重要管道。

根據育成中心的支援單位和租戶公司的目標如營利、創造就業機會、技術移轉、經

濟發展與多角化、提高稅基、創造聲譽／形象、增加投資機會等，Davidson (1989)將之分為六類：1.公營、民營、或兩者混合型。2.大學支援、民營機構支援、政府支援。3.營利性、非營利性。4.部門性質、非部門性質。5.高技術性、社會導向性(如少數民族)。6.城市型、鄉村型。

我國育成中心的設置，主要用於企業界，近年來也用在學術單位。本文主要運用於社區，其引進育成中心設置，在於希望藉由育成中心來提供社區經營的支援、技術援助、專業訊息與諮詢、教育和網絡資源等協助，社區育成中心類型依 Davidson 之分類屬於非營利性，乃政府藉與非營利性組織合作設立，由中心協助創新社區在輔導過程中發掘社區優勢和資源，培育、深耕社區，以激

發社區能量，鞏固社區優勢，讓支援單位為社區注入豐沛的力量，引導社區發展。

參、臺中市社區發展育成中心

臺中市目前有 601 個社區，其分布區域包含都會區（中區、東區、南區、北屯、南屯、西區、北區、西屯等 8 個行政區）112 個；屯區（太平、霧峰、大里、烏日等 4 個行政區）75 個；山區（豐原、東勢、石岡、新社、和平、大雅、后里、潭子、神岡等 9 個行政區）118 個；海區（大甲、大安、沙鹿、梧棲、清水、大肚、外埔、龍井 8 個行政區）92 個社區。

依社會局（2012）調查，會務正常運作為 397 個，占社區總數 66%，未有動態的 194 個，占社區總數 34%。在會務正常運作的社區中，目前設有次級組織的社區，最高為 396 個，占正常運作社區的 99%，以推展老人活動最多；其次是媽媽教室班 301 個，占 76%；環保志工隊 262 個，占 66%；推展福利服務方面以設置老人關懷據點最多 80 個，占 20%，申請社區培力計畫辦理各種人口別的福利服務與相關方案等有 53 個，占 13%，自辦福利服務與活動有 116 個，占 30%，詳請參見表 2。

表 2 臺中市政府社區與社區發展協會發展概況

項目/區域	都會區	屯區	山區	海區	合計	備註
社區總數合計					601	
會務正常	112	75	118	92	397	
會務未有動態	58	22	57	66	194	
媽媽教室	50	45	113	93	301	
長壽俱樂部	56	56	132	152	396	
守望相助隊	0	2	25	15	42	
環保志工隊	17	49	84	112	262	
社區關懷照顧據點	26	19	20	13	80	
社區培力計畫	12	10	18	13	53	
申請自辦福利服務與活動	116	111	185	148	560	

資料來源：臺中市政府（2012）。臺中市政府社區與社區發展協會發展概況，臺中：臺中市政府

不可否認的，社區最初設立目的是社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質（社區發展工作綱要，1999）。惟目前社

區的班隊雖然相當多元，但整體社區的發展動力不一，欲期待所有社區都能達成最初設立的目的是理想，因為真實的狀況是，很多社區可能無法有效運作，未運作因素很多，無法以單一因素觀之，但因社區和我們生活

息息相關，投入資源來引導社區找出社區優勢、特色，開發、媒合資源以創造在地服務、方案，累積社區能量，以達到深耕社區的目標，是符合社區居民最大期待。因此，臺中市社區發展育成中心在這個背景下應運而生。

(一) 臺中市社區發展育成中心設立目標

100年8月，臺中市政府結合「社團法人臺灣福氣社區關懷協會」，在臺中市沙鹿區設置成立「臺中市社區發展育成中心」，協助規劃及推動整個大臺中地區的社區發展工作，為29區區公所及臺中市社區發展協會提供社區發展人才培訓、社區支援輔導、榮譽社區評鑑等服務。透過育成中心平臺作為政府與社區協同合作的連絡及溝通橋梁，藉由中心專業人員巡迴訪視輔導，有效地提供社區發展過程中所需要的引導或支援，除了讓社區的聲音能傳達外，更期待能提升社區自主學習的能量。

「許多社區一收到政府的公文，知道社會局成立「臺中市社區發展育成中心」

以後，就馬上致電詢問，表示非常期待能夠參加一系列的課程及參訪，增裕社區動能，紛紛主動要求希望專案輔導員能盡快至社區輔導。」

這是社區發展育成中心在正式開辦的第一個月，申請專案輔導員到自己的社區輔導的電話不斷，非常熱絡，這樣的中心在過去尚未被發展出來，但開始啟動後，社區馬上體驗到它可以發揮實質支援社區發展的功効。

(二) 臺中市社區發展育成中心角色

臺中市社區發展育成中心之成立，欲期盼透過單一窗口設置專責人力，深入社區進行輔導，除了提升社區在會務運作、社區工作規劃與執行等能力外，並希望藉中心之專業支援讓社區可以發掘本身之長處、資源，提升運作能力後，可以達到自主、自助、互助之社區工作目標。因此，社區發展育成中心是位於社會局、各區公所、社區之中心位置，其扮演的角色如下：〈參見圖2〉

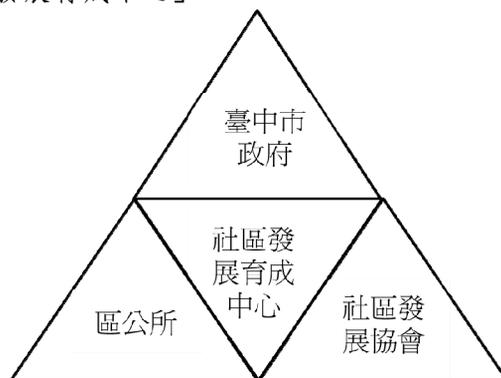


圖2 育成發展中心角色

資料來源：臺中市政府（2012）。臺中市政府社區與社區發展協會發展概況，臺中：臺中市政府

1. 始能者 (enabler)

社區發展育成中心欲協助社區精確的了解需求，讓社區發掘本身的特色與資源，認為社區有能力規劃發展方向，增強發展社區能力是目標之一。

2. 充權者 (empowerer)

在育成中心支援過程中，增加社區人際的、社會、經濟、政治等優勢力量 (strength) 與影響力來改善社區環境。經由組織與倡導 (advocate) 增進社區瞭解環境、進行決策、影響其社區情境能力。目的讓社區擁有更多資源與權力分配，亦即以充權為焦點 (empowerment-focused) 的社區發展工作實務。

3. 諮詢者 (consultant)

透過提供各種專業諮詢或建議，使服務輸送的效率與效果提升。

4. 協調者 (coordinator)

溝通與協調不同機構、方案，將相關資源連在一起，增進社區的執行能力。

5. 方案開發者 (program developer)

經由社區發展人才培訓，促成以及讓社區可以提升設計與執行各種服務與創新方案或提供各種技術滿足社區需求。

(三) 育成中心系統架構

社區發展育成中心是個創新的系統中心，為協助各區域之社區，必須有效結合各種專門知識，以促進社區發展。育成中心可以藉由政府機關以及非營利性組織等擴展網路，用來產生經濟、文化、創造服務方案、社區潛力及成功深耕社區等效果，中心所包含支援系統，可提供各種服務支援社區，它至少有四種支援項目，如資源與需求調查、人才培訓與專業知識、實地輔導、諮詢等。參見下圖 3。

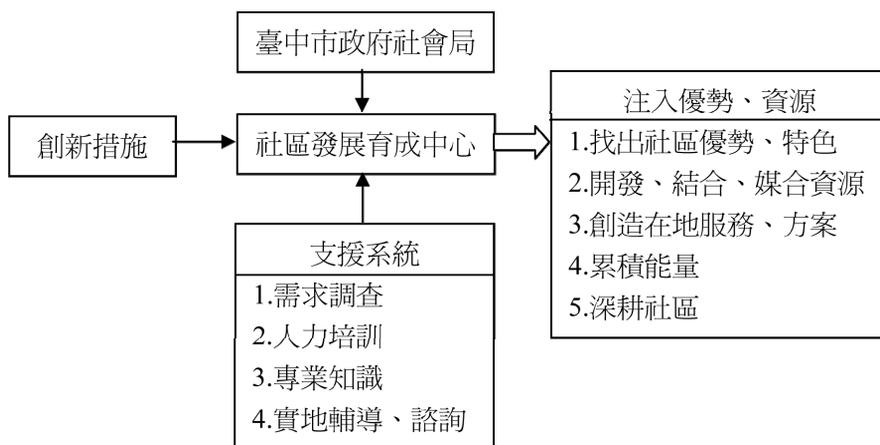


圖 3 臺中市社區育成中心架構圖

資料來源：作者繪製

(四) 社區育成中心支援系統

社區發展育成中心依臺中市山、海、屯及都會等不同之地貌特性，將服務區劃為山、海、屯及都會四大區的分區服務架構，支援系統主要以需求為導向作為服務策略。

1. 社區資源與需求調查

透過社區第一階段社區資源與需求調查，分析、彙整社區發展現況，以初步瞭解及掌握縣市合併後的資源規劃，作為後續社區發展計畫規劃之參考，以提升政策資源的配置效用。臺中市整併升格後，包含 29 個行政區，下轄 625 個里，經統計各里成立發展協會的普及率達 93%。育成中心在 100 年 9 月底調查 583 個社區發展協會，回收 571 個。將社區發展協會之發展分級，依運作中的班隊數，以及臺灣健康社區六星計畫（社福醫療、社區治安、環境景觀、產業發展、人文教育、環保生態）之推動面向作為評估，分為進階型、發展型、起步型，依不同形態提供社區發展需求之培力策略，詳見表 3，並分析如下：

(1) 起步型

發展面向與班隊低於兩種以下之社區發展協會，將重心置於會務運作與幹部培力等輔導服務，藉以累積社區發展能量、形成社區自主意識與發展願景，再提供後續銜接之服務；約占臺中市社區發展協會總數的 67.2%。

(2) 發展型

發展面向至少涵蓋三星以上，且至少兩種班隊建制，主要培力策略乃是著重於社區發展願景以及相關方案推動、計畫申請之討論與資源服務，強化社區獲取資源能力，協力並促成社區各類服務活動之推展，蘊育其成為進階型社區發展協會之能量；約 31.4%。

(3) 進階型

發展面向涵蓋六星且班隊建置完整，著重於協助其發展社區本身的特色以及永續性，並鼓勵配合參與社區培力輔導之推展，成為駐地輔導工作站，有效形成臺中市社區發展工作推動之互助網絡，拉近起步型與發展型社區與資源間的距離，進而提升社區發展工作之投入與動能，藉此傳承及交流經驗，陪伴其他的社區共同成長，社區發展工作之整合與精進；約占總數的 1.4%。

表 3 臺中市各社區發展協會發展概況

分區	行政區	個數(%)	分級		
			起步型	發展型	進階型
都會區	中區、東區、南區、北屯、南屯、西區、北區、西屯	165 (28.9%)	120 (31.3%)	43 (24%)	1 (12.5%)
屯區	太平、霧峰、大里、烏日	93 (16.3%)	60 (15.7%)	31 (17.3%)	2 (25%)
山區	豐原、東勢、石岡、新社、和平、大雅、后里、潭子、神岡	159 (27.8%)	101 (26.4%)	54 (30.2%)	4 (50%)
海區	大甲、大安、沙鹿、梧棲、清水、大肚、	154	102	51	1

外埔、龍井	(27%)	(26.6%)	(28.5%)	(12.5%)
合計	571 (100%)	383 (67.2%)	179 (31.4%)	8 (1.4%)

資料來源：作者整理自臺中市社區育成中心（2012）。臺中市社區育成中心服務內容特色說明，臺中：臺灣福氣協會

2. 人才與專業培訓

(1) 辦理社區發展人才培訓課程

(a) 一般性社區知能課程

社區發展是一種多目標、長遠性、綜合性的社會福利事業，為有效提升社區自主之服務知能、陪伴社區成長，除辦理認識人民團體法規、會務行政管理、方案規劃與操作等社區發展工作相關之課程，培育社區發展工作種子，促成社區間之相互學習與交流外；亦辦理社區知能培訓如方案撰寫及操作課程（推動方案之原因、各項資源之連結、政府經費之申請與核銷等），由已具推動成效之社區實務工作者帶領，計有 170 人次完成

受訓。

(b) 社區發展工作坊

依社區發展工作之願景與推展議題，規劃設計有助於激發社區自主意識、凝聚社區共識或推動社區產業等主題式工作坊，從理念啟發到實務操作的系列課程，如方案計畫撰寫與操作課程，社區報編輯發行，透過專業講師之講授與實際操作之帶領，配合優良社區報票選活動等，激發社區之投入與學習。工作坊課程亦包含社區資源地圖、社區 GIS 系統建置、社區文史探源等，以落實社區發展人才的知能培育與深化，計有 210 人次完成受訓。



圖 4 「社區報編輯與發行」課程之討論與演練

資料來源：台中市社區育成發展中心（2012）。社區發展育成中心簡報，臺灣福氣協會

(2)辦理標竿社區參訪活動

透過具發展特色或已接受輔導具發展成果之標竿社區參訪，進行實務經驗分享及學習觀摩活動辦理，範圍包含臺中市內、外之社區發展協會，開創社區間交流學習的機會

與空間，促成社區之多元互動，以及社區發展資源網絡的連結、整合，以達充實社區發展知能與提升社區發展能量的目標，共 4 場次，259 人參與，見圖 5。



圖 5 社區標竿參訪活動-南投南港社區

資料來源：臺中市社區育成發展中心（2012）。社區發展育成中心簡報，臺中：臺灣福氣協會

3. 實地輔導

(1)社工巡迴訪視輔導

社區育成發展中心聘用一名督導、四名專責社工，推動社區發展培力工作，依據社區發展資源及特色，推動社區分級輔導制度，尊重社區發展願景與需求提供社區工作諮詢服務與資源媒合，並結合各區公所規劃推動社區發展。100 年完成 94 場次的社區實地巡迴訪視服務。

(2)建構社區支援輔導機制--引薦專家學者至社區實地輔導

組成社區培力輔導團隊，建置社區培力

種子人才名單，並依照社區意願及需求，引薦相關領域之學者專家或實務工作者與社區進行輔導、對話，針對社區資源或發展特性提供個別化之社區輔導諮詢，以及推動社區發展工作之建議。100 年完成 93 場次的社區實地巡迴訪視服務。

(3)推動榮譽社區的評鑑機制

榮譽社區評鑑機制是規劃社區特色學習點或選擇成果優良的榮譽社區作為陪伴社區的示範學習點（社區），透過參訪觀摩、社區發表會等活動的辦理，活化社區資源，開創社區間交流學習的機會。

(4)優良社區報評選

鼓勵及擴大社區居民參與，引發對社區之認同與社區會務及業務之認識，透過社區報之傳播，可建立合作、互助、包容與學習的平臺，透過資訊的交流，讓社區與外界的互動，促進外部持續關心社區之事務。媒體是一個溝通與發聲的工具，社區報的發行就是要有一分屬於社區居民自己的報紙，讓社區居民聲音出來，像放送頭一樣，透過自己報紙來傳遞訊息，建構發聲與溝通的管道。計有 99 個社區發展協會及公所人員共同參與票選活動。

4. 社區諮詢輔導

設立社區發展育成中心諮詢服務專線，透過專責單位與人力之進駐，強化臺中市社區支援輔導機制之建構，即時提供各社區發展工作相關之資訊與協助。

肆、社區正向力量滋長~社區育成中心設立，從優勢觀點出發

社區發展育成中心的設立，強調落實社區整合平臺的角色，以再造在地社區為原則，促進「由下而上」的民眾參與機制，從支援過程中，發掘社區特色找出社區優勢和資源，而不是看到社區的弱勢和不足，並有效地提供社區發展過程中所需要的引導或支援，藉以充權社區能力，讓社區有自信心找到自己優勢凝聚力量推動社區服務。社區發展育成中心成立至今，雖然僅 8 個多月，但在運作過程中，以優勢觀點出發，所以一個正向力量正悄然蘊量滋長，因這樣助力可以

達成以下初步的功能：

(一) 依社區特性(進階型、發展型、起步型)，提供社區發展需求之培力策略，激發社區能量

社區發展育成中心針對 571 個社區辦理社區資源與需求調查，依社區目前發展分級，分級的依據為運作中的班隊數，與臺灣健康社區六星計畫之推動面向，分為進階型、發展型、起步型，不同形態的社區依其特質與發展需求、目標與社區共同擬定培力策略，藉由社區本身了解社區特質，進一步找出社區優勢、資源，讓社區有成長的機會。

(二) 支援人才與專業培訓，孕育社區發展工作種子，帶動社區發展

目前大部分的社區人力，以志願性為主，專責人才與專業知能相當貧乏，由社區自發性發掘熱心幹部參加社區發展培育中心支援系統提供的社區發展人才培訓課程，如社區一般知能課程與社區發展工作坊、社區參訪等，從理念啟發到實務操作的系列課程，孕育社區發展工作的種子，再由其帶領成員從事如會務行政管理、方案規劃、社區報編輯發行、社區資源地圖、社區 GIS 系統建置、社區文史探源等，帶動社區發展。

(三) 實地輔導，開發、媒合資源，探索創新的可能性

辦理社工巡迴訪視，依據社區發展資源特色及程度、願景與需求提供社區工作推展諮詢服務與資源轉介、媒合，輔導或結合各區公所規劃及共同推動社區發展工作；引薦

相關領域之學者專家或實務工作者與社區進行輔導、對話，依社區資源、特性提供個別化輔導諮詢，以及推動社區發展建議，探索社區創新的可能性。

(四) 單一窗口諮詢與輔導，社區快速獲得相關資訊與協助

社區發展育成中心配置專責社工提供諮詢輔導、以及社區相關資源轉介及諮詢等，讓社區快速獲得相關資訊與協助。

(五) 社區參與，讓社區發聲、參與決定

社區分級後依社區特質所擬定的社區發展策略，是由社區喚醒社區內居民參與社區事務的討論、面對社區問題與需求凝聚共識，彙集地方意見及問題等所擬定，主要是要讓社區可以發聲、參與決定。社區育成發展中心辦理社區發展工作聯繫會報，亦提供社區發展協會意見表達之管道，讓意見暢通無礙。

伍、結論

育成中心最早用於企業界，近年來也用

在學術單位，在社會福利領域的運用不多，但其特性屬於藉由提供空間、服務與諮詢，以幫助新創公司發展的組織，將之用於社區發展政策中，以優勢觀點來發掘社區的優勢和資源，讓社區有成長的機會，亦是一個值得推廣的策略，亦是「臺中市社區發展育成中心」的設立的目的。

臺中市社區發展育成中心成立後，成為社區的一個最佳夥伴單位，看到社區開始注入活力，創新改變正在開始，雖然在短時間尚無法讓加入的社區績效一一呈現在眼前，但逐漸累積的實力不容忽視；未來社區發展育成中心服務的運作與推動上，將進一步就服務輸送的可近性角度來考量，並納入居民生活圈、交通方便性等因素，設置更具空間近便性的服務據點，以暢通支援管道，有利於各社區推動社區發展工作，讓社區真正成為落實服務和社區營造主要通路。(本文作者為東海大學社會工作學博士，臺中市政府社會局局長)。

關鍵字：優勢觀點 (strength perspective)、育成中心 (Incubator center)、充權焦點 (empowerment-focused)

參考文獻

- 內政部 (2011)。社區發展協會及社區活動中心數一覽表，臺北：內政部社會司
- 社區發展工作綱要 (1999)。
- 臺中市社區育成中心(2012)。臺中市社區育成中心服務內容特色說明，臺中：臺灣福氣協會。
- 臺中市政府社會局 (2012)。社區發展育成中心簡報，臺中：臺中市政府
- 臺中市政府社會局 (2012)。社區與社區發展協會發展概況，臺中：臺中市政府。
- 賴兩陽 (2011)。研擬我國社區工作法草案研究。內政部委託研究報告。

- Brown, C. M.(1998), The Business Factory, *Black Enterprise*, Vol.29, Iss.3; 119-123
- Davidson , C. H. (1989), The business and industrial incubator – A tool for local development and entrepreneurship, High-Technology Workplaces, *Integrating Technology, Management, and Design for Productive Work Environments*, New York, Van Nostrand Reinhold, 97-100
- Ghapiin,R. (2007). *Social Policy for Effective Practice: A Strengths Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- National Business Incubator Association (NBIA), *NBIA web*, <http://www.nbia.org/>.
- Northwestern University Institute for Policy Research (<http://www.ipr.northwestern.edu>)
- Perkins & Tice (1995). A Strength perspective in practice: Older *People and Mental Health Challenges*. *Journal of Gerontological Social Work*,23 (3/4), 83-97
- Saleeby, D. (1996). “The Strength perspective in social work practice: extensions and cautions. *Social Work* 41(3):296-305
- Smilor, R. W. (1987), Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.EM-34, Iss.3, 146-155
- Weik,A.,Rapp, C. A., Sullivan, W. P., Kisthardt, W(1989), A Strength perspective for social work practice. *Social Work* 89, 350-354