

凝聚與培力：談保社社區關懷據點發展之經驗

林義盛

壹、前言

臺灣社會人口老化趨勢，使得社區照顧服務推動與發展日趨重要。根據內政部社會司社政年報（2012）資料顯示，社區照顧關懷據點自民國 94 年開辦初期所提供的服務達 10,000 人，增加到民國 95 年的 25,000 人，一年之間接受服務者增加 1.5 倍的服务量，突顯出社區照顧關懷服務需求與日俱增。陳燕禎與林義盛（2010）在社區照顧關懷據點實踐過程中，觀察到社區照顧作為的落實可以促進長者的社會參與和增進幸福感，有助於長者居住於熟悉社區「在地老化」。因此，以「社區為基礎」，發展「在地老化」為目標的社區照顧關懷據點，就成為社區老人照顧體系中不可或缺的一環。

近年來，國內外的研究對於社區發展、社區能力與培力、社區優勢與資產、社區照顧等議題多所關注（Saleebey, 1996；Kretzmann & McKnight, 1993；趙若新，2008；黃源協，2009；陳燕禎，2009；吳麗雪、蕭淑媛、陳秀雯，2005；吳麗雪等，2011；陳燕禎、林

義盛，2010）。無非是希望能夠藉由「凝聚」社區居民的力量共同參與社區公共事務。因此，當前人口老化所衍生的照顧需求，便成為社區照顧政策發展重要的驅動力。

目前中央與地方政府老人福利服務推動重點之一，乃在於將社區照顧關懷據點普及化，以建立社區初級預防的照顧體系。內政部更於民國 98 年至 100 年之間規劃將照顧據點再擴張 300 個服務據點，並優先設置於偏遠或資源缺乏、村里涵蓋率不及於 40% 之縣市，以及人口老化比率較高的縣市（黃碧霞、莊金珠、楊雅嵐，2010：12），以促進社區老人身心健康，落實在地老化。依據內政部（2012）統計社區照顧關懷據點成長數量資料顯示，自 2005 年成立 382 個據點，一路成長至 2011 年底止，全國已擴張到 1,714 個據點，其中高雄縣在縣市合併前，社區照顧關懷據點設置之村里涵蓋率為 22%，顯示未來據點仍有擴張之可能。有鑑於此，如何滿足快速增加的社區照顧服務需求，設置綿密社區支持服務網絡，除了是政府刻不容緩所需規劃的重要政策外，對於承載服務輸送的社

區據點而言，更是一項永續發展的議題。

基此，本研究從實務工作者的視角出發，並以社區照顧據點評鑑成績優良之保社社區為研究個案，一方面描述其如何發展社區照顧關懷據點的過程，二方面探討該據點推動的優勢，以及社工人員在參與推展過程中的實務討論等。本文主要目的在於從社工參與經驗來描述保社社區關懷據點的發展脈絡為何，並進一步論述社區據點的社區優勢與資源發展，以及社工人員在社區據點的主要功能為何。希冀透過實務執行過程整理出社區寶貴經驗，以提供社區照顧據點發展與傳承之參考。

貳、文獻探討

本文獻討論主要是針對前述研究問題有關社區優勢的部分，分別就優勢觀點的視角、社區資源盤點、社區組織間資源網絡、社區據點評鑑制度，以及社區人力資本與社區據點的關聯性加以討論，以作為實務情境中觀察社區照顧關懷據點優勢之參考。

一、優勢觀點與社區照顧關懷據點

「優勢觀點」，不論從理論層次或實務層次皆發現，發掘組織或個體的潛在資源與能力，並視個體具有成長或改變的能力、連結與運用外在資源的能力，都有助於回應環境不確定性，以及累積社區發展資本（Saleebey, 1996；施教裕、宋麗玉，2008；陳燕禎，2009；陳燕禎、林義盛，2010）。基於此，以承載社區老人照顧需求重要使用的社區照顧關懷據點，在當前老年人口激增

情形，如何發掘組織本身既有的優勢與潛在資源，是影響社區照顧關懷據點能否永續發展重要因素。陳燕禎（2009）認為社區照顧關懷據點若以優勢觀點角度來分析，可看見照顧據點能夠藉由當地社區志工提供老人關懷訪視服務，而發展成互助「好鄰居」服務模式，進而社區發揮互助的照顧功能。循此觀點，若社區內的社會資本增加，則有助於促進社區互助體系的建立，因此，如何發展社區的優勢與資源將是協助社區照顧關懷據點得以永續發展不可或缺的重要因素之一。

二、社區資源盤點與社區照顧關懷據點

黃源協（2009）以社區資產的觀點出發，認為要發掘社區寶貴的資源須從社區資源盤點來著手，以建立社區發展的資源庫。持優勢觀點論者認為，社區是具有潛在資源的綠洲（Saleebey, 1996；施教裕、宋麗玉，2008；陳燕禎，2009）。所以，潛藏在社區中的資源是多元化且通常是未被善加運用。因此，在發掘社區優勢與資源特色同時，首先須進行社區的資源盤點，例如人力資源、文化資源、自然資源、產業資源、景觀資源等面向。人力資源係指社區內人口特質、居民職業型態、社區發展組織會員與志工人數等。文化資源係指對社區居民來說可能是重要的信仰或重要的文化財產，例如社區中寺廟匾額、石碑、執事牌保存的完整，皆是社區居民信仰與休閒的場所，以達到社區居民相互交流，增進彼此間了解與融合。自然資源係指社區內早已存在已久的自然性資源，例如社區內百年大榕樹，許多磚紅瓦屋的三合院及樸實的土墘厝，繼而成為社區居民休閒、情

感交流場所，更是舉辦集會性活動的地點。產業資源係指社區內農特產品，例如社區居民所植種的蔬菜水果，成為據點的餐飲食材來源。景觀資源係指社區營造點，例如，社區內設置花園，由社區居民共同來維護，而成為形成重要社區集體意識之凝聚處。

上述各項社區資源，對社區照顧組織而言，具有長久性，在地性以及可近性等特質，形成屬於社區真正的特色，繼而協助社區居民能夠連結此社區既有資源，將此資源與社區照顧關懷據點的服務連結在一起而形成社區的優勢與資產，例如社區照顧關懷據點在提供餐食服務時，可藉由社區內產業資源來提供用餐上的食材，亦可為據點降低經營成本。由上可知，若能藉由進行社區資源盤點，發掘社區內資源與優勢，並以其社區既已存在的資源能力做連結，將可做為社區照顧服務之基礎，以促進推動社區照顧據點目標之達成。

三、社區組織間資源網絡與社區照顧關懷據點

社區組織依賴外在資源，主要是因應環境不確定因素，而連結其必要的資源。Pfeffer and Salancik (1978) 從資源依賴理論中觀察到，當組織可交換的資源匱乏時，會連結其他組織建立關係以取得組織生存的必要資源，以因應環境的不確定因素，及提升組織生存與競爭力。這種依賴外在環境中其他組織供應資源的需求，進而促使組織對其他組織的依賴關係。因此，當社區照顧關懷據點為了適應環境，採行的組織策略，主要是建立在組織生存所需要的資源基礎上，而發展

出一個依賴模式，以增加據點競爭力。陳燕禎與林義盛（2010）在社區照顧關懷據點研究中，建議照顧據點需與社區組織建立「結盟」互惠機制，以整合資源發揮更大的擴散效益，有效創造更多的幸福據點。因此，社區照顧關懷據點向外連結而形成組織間網絡優勢，則有助於累積組織發展的資源。

四、社區據點評鑑制度與社區照顧關懷據點

社區據點評鑑制度是社區組織獲得外在制度環境資源重要來源之一。制度理論的研究指出，組織為適應環境須符合制度環境的正當性，以讓組織獲得生存的資源和支持（Meyer & Rowan, 1977；DiMaggio & Powell, 1983；熊瑞梅，1999）。每年度社區照顧關懷據點評鑑面向，包含「據點空間規劃與運用」、「據點宣導與資源管理應用」、「志工人力運用與管理」、「服務項目執行績效」、「行政作業配合情形」、「永續創意與發展」。這些項目皆可顯現社區據點成長情形、服務人次、服務名冊及據點運作之限制與優勢.....等。

簡而言之，辦理社區照顧關懷據點評鑑，除檢視據點的運作成效外，其成果就成為建構社區據點在制度正當性表現的主要力量來源。透過社區據點之評鑑成績，亦可進一步檢討據點之服務表現或正向給予肯定，對於評鑑成績較佳之據點也可促進爭取較多之行政資源，而有利於據點未來之發展。據此，我們將從以此觀察保社社區據點在評鑑的表現。

五、社區人力資本與社區照顧關懷據點

社區人力資本是鑲嵌在人際互動網絡關係結構中所產生的資源。社會福利政策學者 Gilbert and Terrell (2012) 從社會福利服務輸送社區化的角度認為，社會福利服務輸送由在地社區組織來提供服務時成本相對較低，並可藉由社區志工的協助來提供服務，以增強社區建立社會資本。由此可知社區人力將是社區發展重要的資本，然而，組織內部社會資本係指隱含在組織內人際連帶中的資源，透過組織成員間的相互信任與認同共同的集體目標，從而有利於達成集體與個體行動目標 (Adler and Kwon, 2002)。Geletkanycz and Hambrick (1997) 的研究發現，組織中的高層管理人員對外在環境互動的策略，是有助於組織開發新的競爭資源重要的關鍵因素。正如國內蕭文高 (2007) 在「社區照顧關懷據點的省思」的研究中，曾提出社區發展組織，宜建立並經營社區組織的社會資本。據此，當個別社區組織內的幹部、志工等相關重要人士本身所帶來的資源也將有助於組織累積人力資本，進而累積社區經驗與社會資本。

累積社會資本對組織成員在工作表現上具有正面的效益。Leana and Van Buren (1999) 從累積社會資本所產生的工作效益來探討，當組織所擁有的組織社會資本越多，不僅有利於整體組織的運作，對於單一組織成員來說，也會在工作上產生正面的效益。國內學者黃源協 (2009: 143-144) 探討社區資產與網絡建構關連時，認為社區網絡的連結使用非正式關係勝過正式關係。吳麗雪和蕭淑媛等 (2005) 及吳麗雪等人 (2011) 皆在福利

社區化的基層實踐經驗中發現，社區居民若共同參與社區事務，社區的人才除了被發掘、彼此間的互動關係也會逐漸被凝聚起來，因而有助於提升社區意識，累積社區資本。換言之，人與人之間互動產生的情感與關懷所建立的網絡關係，能夠讓社區居民直接且正面的表達意見與對話，以致於社區聚落情感與互助更能夠凝聚起來。所以社區聚落的居民彼此之間的相互信任與認同共同的集體目標，將有助於累積社區資本，進而達成情感互助。

對於社區照顧關懷據點而言，若社區在進行訪視時發現有老人照顧相關需求時，鄰居或朋友，乃至於社區志工皆可以相互支持或提供相關照顧訊息、轉介社會福利資源，就成為社區推展照顧方案重要的人力資本之一，所以如何建構在地化社區人力資本則成為社區據點重要的課題。

參、保社社區照顧關懷據點發展歷程

一、個案研究資料

(一) 個案研究資料蒐集與分析

1. 作者的田野角色

作者因屬於在地人並曾擔任當時鄉公所社工人員的關係，實際參與該社區據點發展的過程，加上作者對於自己出生地社區的關懷與興趣，迄今與個案組織建立了多年的互動關係，研究過程就是以參與者身分進入田野，信任和熟悉度有助於資料的取得與深入

分析和詮釋。

2. 資料蒐集與分析

本個案研究的資料收集有兩種，一是田野觀察，即進入田野就相關問題進行質性資料的蒐集，進入田野將所見所聞並運用田野筆記紀錄，以及參與經驗來詮釋訪談內容和田野觀察所得，並將擔任社工人員期間所認識之社區領袖（里長、理事長）、社區人士（總幹事、志工）、政府單位據點輔導人員，以掌握組織成長事件與意義；訪談對象的選擇，是先徵得受訪者同意，從社區情境的觀點，針對辦理社區照顧關懷據點所呈現出的成果做訪談的質性資料詮釋；另一是對政府部門的統計資料和社區發展協會已統計相關資料據以描述，針對政府部門、保社社區相關文件統計資料檔做描述性分析，說明此社區照顧關懷據點之發展脈絡以及本文所要討論的議題。上述的資料將可為本文提供豐富的田野脈絡與組織訊息。

二、保社社區照顧關懷據點發展歷程

社區照顧關懷據點的成立主要是希望結合有意願的社會團體參與設置社區照顧關懷據點，並由在地社區居民擔任志工，連結社區人力、物力等正式與非正式資源，提供關懷訪視、電話問安諮詢及轉介服務、餐飲服務、辦理健康促進活動，以延緩長者老化速度，發揮社區自助互助的功能，以建立在地化的照顧支持體系。惟在社區組織提供社區照顧服務之前，有必要先從據點發展脈絡加以理解，以回顧社工人員與社區居民共同參與據點發展歷程。因此作者在實務參與過程

的觀察，將保社社區照顧關懷據點發展歷程大致可概念化為：（1）筆路藍縷期；（2）社區據點動員期；（3）社區據點發展期；（4）社區據點縣市合併期。

（一）筆路藍縷期－民國 95 年初

保社社區據點初期對於成立社區照顧關懷據點尚未建立相關概念，鄉公所人員藉由縣政府社會處辦理外縣市社區參訪為起點，逐步讓社區居民建立社區發展初始經驗；接著，藉由縣政府社會處人員結合鄉公所人員進入保社社區直接與社區重要人士、居民、志工進行討論並確定可行的發展步驟，包括：人力、物力、場地、經費來源，同時規劃進行運用召開說明會來尋求支持與廣納意見；一方面由在地社區居民進行初次關懷訪視尋找出有意願的長者來參與社區據點，另一方面在進行初次關懷訪視同時尋求有意擔任社區照顧關懷據點的志工。最後，社區在意見領袖及重要人士的帶領下，一起與有意願參與的志工召開志工會，並請縣政府社會處人員到社區活動中心進行相關講習，使社區志工對社區公共事務更有概念，同時也進一步凝聚志工力量。另一方面社區志工也於保社社區內各重要路口、廟口前、老人常聚集場所張貼宣傳海報，以廣為周知。而在場地方面，由於開辦初期經費不足僅能先建設使用空間有限的第一期活動中心，供靜態活動使用，至於動態課程則運用廟口前大榕樹下的廣場來進行。

（二）社區據點動員期－民國 95~96 年

據點藉由社區志工關懷訪視、社區營造

等方式激發社區居民意識，並藉由社區發展協會理監事動員各項人力、物力、財力……等社區資源全力推展，再加上當時鄉鎮公所及縣政府社會處人員輔導而在 96 年 7 月成立大社鄉（現為高雄市大社區）第一個「社區有心、長輩有福」社區照顧關懷據點。因為此社區居民從未體驗過擔任志工或生活輔導員的角色經驗，透過亦屬社區一份子的作者陪伴，藉由求學期所學社區工作相關知能動員社區志工，以培力（empowerment）方式，陪伴社區志工一起報名參加高雄縣政府培訓志工課程 25 小時社區照顧關懷據點的訓練課程，在課程結束後選擇縣內某一個社區共同實習參與，取得結業證書，讓社區志工實際體驗未來開辦據點後所需要的基本知能，並增強社區志工信心。在場地方面，由於原社區活動中心場地動線不佳，活動空間有限，社區為求永續發展，也召開第一次與第二次社區發展協會幹部會議討論籌建事宜，並請社區居民共同參與籌備會議討論尋求各方建議與支持。因此，社區動員社區內中小企業廠商、社區理監事、社區志工、社區居民、據點學員自費籌備興建第二期幸福學堂中心，發揮社區內外資源整合的能力，使原本有限的活動空間有所改善，促進社區照顧關懷據點得以順利發展與推動。在據點推展上學員有 30 人，固定於每週星期五上午為上課日，其內容為社區老人關懷訪視及電話問安、老人健康促進、老人餐食服務、據點相關促進老人社會參與的活動。

(三) 社區據點發展期－民國 96 年~99 年

該據點發展在制度環境與技術環境上獲

得政府單位評鑑制度正當性的肯定，使得據點的發展逐漸穩定。在據點評鑑表現上，該社區據點分別在鄉公所辦的社區評鑑中社區照顧關懷據點單項評鑑上獲得優等成績；縣政府層級上，參加高雄縣社區照顧關懷據點評鑑於 96 年至 99 年間皆獲得優、甲等以上成績，評鑑成果表現成效斐然。此外，在社區人力資源上，於 96 年成立祥和志工隊，短短兩年，社區據點關懷志工約達 60 人，也因社區發揮「凝聚」力量讓志工共同參與、展現社區資源整合的能力，繼而對社區後續經營社區關懷據點永續發展有正面的推動效果。

(四) 社區據點縣市合併期－民國 100 年~迄今

該據點發展迄今，適逢高雄縣市合併，整個大高雄社區據點的數量成長達 184 個據點（高雄市政府社會局，2012）。而原本縣、市發展社區照顧關懷據點模式因著城鄉差距，據點組成屬性、督導模式、生活輔導員的津貼補助，而有所差異（卓春英，2010；內政部，2009；鄭夙芬，2009）。但保社據點仍在縣市合併後的第一年獲得「社區照顧據點評鑑優等」的成績。而一名社區幹部分享「因為評鑑的績效良好所累積的經驗，現在已經開始做跨三個里內的訪視獨居老人關懷工作」（訪談 A005）。未來社區是否會因縣市合併因素而發展出更具優勢的社區照顧服務輸送方式，有待觀察。

三、社工人員之觀察及在社區據點的功能

吳麗雪等人（2005）認為在社區工作實踐經驗中，公部門社工員扮演著引導者、促成者、計畫者，甚至是倡導者、諮詢者、專家、鼓勵者、催化者等角色。換言之，社工人員得依著社區不同發展階段來適時的提供協助。

（一）社工人員視社區是有能力提供在地老人的關懷與照顧

作者認為該社區是有需求的且認為保社社區是有能力的組織，社區居民是參與者，社工與社區居民共享資訊，社區居民一起參與討論決策，因此社區居民與社工成為協力的工作夥伴，在田野經驗中發現，社區資源與支持被用來提供照顧社區的老人，社區幹部積極地尋求協助的資源與支持，以增進社區老人的福祉。上述觀點對於社工人員與社區幹部共同「培力」社區據點的人力、健康促進有正面的效果。

（二）社工人員的主要功能

作者因為在高雄縣市改制前的社區轉型發展政策實踐中，體驗社工人員在社區組織發展過程可發揮的角色與功能，也在「蹲」社區的過程中體會社區工作的「美」。從民國 95 年該據點成立過程有許多參與的地方，同時在發展過程社工人員可以擔任許多的角色功能。

1. 從「夥伴」到形成「朋友」關係

作者在田野經驗中發現，對社區關懷據點而言，從一開始因為作者投入社區據點事務與社區有正式互動而建立的「夥伴關係」，

到下班後也到社區居民練習健康促進活動的地方互動，因此所建立的非正式互動關係而逐漸與社區建立起「朋友關係」將更能貼近社區需求，促進社工與社區據點居民的信任感，讓社區居民、幹部、志工實質感受到社工人員的支持如同朋友般的自然、溫暖、受尊重，在社區據點發展的過程居民與社工人員一起參與決策，即便作者現已不住在當地，迄今仍與社區據點的朋友有所互動，諮詢相關社福資訊、相互關懷與支持。

2. 社工人員扮演橋樑的角色

社工人員在田野經驗中，也扮演著橋樑連結資源的角色。作者在社區據點起步初期，將相關的社福資訊以及有關社區據點的資源連結、媒合與提供的社區發展協會，推展社區營造及社區關懷據點，並協助社區連結其它有經驗的據點進行經驗觀摩與交流。

3. 社工人員成為據點的自然支持者

作者在離開該社區據點之後，仍成為據點在有相關社會福利問題時的諮詢者，亦成為保社社區據點的非正式資源之一。按優勢觀點的角度而言，社工在與服務的對象結束服務後，仍可成為個案在社區內可連結的自然支持者，繼而社工人員成為在地社區人力資本之一。

肆、保社社區照顧關懷據點之優勢分析

一、社區據點組織間的網絡優勢

組織與外在資源進行互動，主要是為了

因應環境不確定因素，進而累積組織所需的資源，並強化組織間的網絡優勢。作者在訪談一位多年輔導社區照顧關懷據點的資深社工時，就點出了保社社區相對於區域內其他據點，在連結外在環境資源時，具有組織網絡的優勢：

「記得有一次我到○○社區照顧關懷據點，以及志願團體所承辦的據點時，看見保社據點很厲害可以跨區域的連結這兩個據點的資源，與其他理事長進行互動，而這兩個據點的理事長也告訴我，他們大家是互相交流、互相請益評鑑的經驗...希望我們也可以像保社社區據點一樣優秀！」（訪談 A001）

由上可知，保社社區據點過去在多元層級評鑑制度上皆獲得好評，亦可能帶動組織之間進行互相交流的機會，進而形成組織間的網絡優勢，以累積保社社區組織的社會資本。

上述的發現，陳燕禎與林義盛（2010）曾對社區據點在實務工作上提出，據點可朝區域內有意發展據點的社區組織建立結盟方式，以發揮更大的效益。顯然保社據點已跨區域連結不同地區以及不同性質組織所承辦的社區照顧關懷據點，以建立彼此互惠交流的機會與資源網絡。

二、社區據點評鑑優勢

在評鑑制度表現上，該社區據點分別在鄉公所辦的社區評鑑中社區照顧關懷據點單項評鑑上獲得優等成績；縣政府層級上，參加高雄縣社區照顧關懷據點評鑑於96年至99年間皆獲得優、甲等以上成績；縣市合併後的第一年更獲得「100年度社區照顧關懷據點

評鑑優等」的成績，這可能是原高雄縣在社區據點成立前就會對社區評估是否有足夠的資源與能力推動服務的評估機制所以建立起的制度有關。

作者在陪伴社區幹部實際參與評鑑的田野經驗中發現，雖然據點每年都要參與據點評鑑，也因而獲得績優的表揚與獎金等外在資源，但由於這些過程中作者觀察到社區在每一次準備評鑑資料的同時，一方面動員社區的志工、社區領袖共同參與，另一方面也因此展現社區的凝聚力，藉由多年的經驗也逐漸累積社區在評鑑上的優勢，相繼成為各社區參觀與經驗交流的重要參考。因此在社區據點經營的形象上逐漸獲得肯定與信任。

三、社區據點人力資本優勢

作者亦屬社區一份子，藉由所學社會工作相關知能，動員社區居民一起為成立社區照顧關懷據點而投入一份心力，因此，在發展社區據點的人力資本優勢上，則「培力」社區內的居民擔任據點生活輔導員或社區志工，以及發展在地社區人員服務社區內長者，建構相對於外來組織的在地化據點人力資本優勢。

（一）培力社區照顧關懷據點生活輔導員（註1）

由於社區剛成立據點時此社區居民從未體驗過擔任志工或據點生活輔導員的角色經驗為何，所以成立初期開在參加社區關懷據點人力培訓時相當卻步，因此作者以培力觀點陪伴社區志工報名參加培訓課程的志工人力一起參加25小時社區照顧關懷據點的訓練

課程，並在上述相關課程結束選擇轄區內某一個社區據點實習實際參與後取結業證書。而這 25 小時課程參與下來這幾位志工人員也表示「參加此培訓課程相當有意義，心裡也踏實許多，比較不擔心害怕」（訪談 B002、訪談 B005）。進一步社工員也在民國 96 年陪伴社區居民參加當時縣政府辦理的「身體機能活化運動輔導員」10 小時訓練並取得認證資格。

由此可知，在社區組織成立社區照顧關懷據點的初期，志工人力的培力過程須要社工人員以「陪伴」、「共同參與」、「友伴」的方式讓社區志工實際體驗參與，以建立關係並凝聚志工能量，為社區培力據點生活輔導員，以俾後續社區照顧關懷據點的發展。

(二) 凝聚在地社區居民，服務社區據點長者

如何發展在地化關懷服務及發展在地社區人員服務社區長者是社區能夠延續服務人力的重要來源。趙珍妮（2006：287）在檢視村里關懷中心執行社區照顧方案時發現人力上的困境，她觀察到聘用的服務人員係屬就業服務方案人員須經過就業服務機關推介，除無法由當地適合人員擔任外，當推展關懷訪視服務時常造成社區老人的不信任而遭到排斥。由上可知，相對於非在地社區人員而言，運用就業服務方案人員較不易與社區老人建立信任感而紮根於社區。

作者在社區實務經驗中發現，由於承辦社區照顧關懷據點的單位是在地的社區發展協會組織，基於鄰里之間所凝聚的情感聯繫與互助能夠深耕於據點，且在據點開辦初期，皆由村里長或理事長、鄉民代表等社區

領袖，共同邀約長者參與社區照顧方案，並透過在地居民擔任志工或所培訓出來的生活輔導員一起參與推動社區照顧關懷據點，來服務參與的長者，使得「在地人」可以服務社區內的長者。作者在訪談社區照顧關懷據點一位志工時，她的說法也點出這種現象：

「我們每週一次到據點來，看到長輩們皆會以同學早、同學您好來相稱打招呼，彼此之間比較有親和力，久而久之長輩與我們互動就好像家人一樣自在、信任...」（訪談 B003）

由上可知，此種以「在地人服務在地人」的方式，除可使得社區志工與被服務的長者彼此間增進信任感及情感支持外，更增進了志工與長者彼此間的熟悉度，進而形成在地化人力資本的優勢。

(三) 社區區域內大學護理系實習生成為據點人力資源

在田野經驗中也發現，保社據點因連結區域內的大專院校護理系學生到據點服務、活動規劃與設計、帶領活動、衛教宣導等，一方面可促進據點組織活化，另一方面得以讓學校單位學生有貼近實務場域實習的機會，讓據點連結護理科系實習生成為據點的人力資源之一。

伍、結語與建議

一、結語

作者在整個參與社區關懷據點發展過程中，因為在高雄縣改制前的社區轉型發展政策實踐中，才有機會再將過去學校所學社區

工作的步驟與技巧運用在實務中，體驗在社區組織發展過程可發揮的角色與功能，從田野經驗中發現，「蹲」在社區中可以體驗社區是如此地貼近你我的生活圈，也在「聊」的過程發現社區工作的「美」，透過「凝聚社區力量」、發掘「社區的優勢」，「培力」在地社區居民，繼而累積社區社會資本，是社區據點得以永續發展的重要因素。因此建構以社區為基礎的服務輸送是希望能夠培力社區據點成為具支持社區長者居住在自己熟悉的社區中生活，同時，加強社區服務的基層結構，例如：公私部門的連結、縣市政府、鄉鎮區公所整合，村里鄰長的互動，讓老人個別的相關服務被整合連結，成為協同合作的單位，並朝向多功能的社區關懷據點發展。

二、對社區照顧據點政策的建議

(一) 對社區資源

1. 社區資源調查：原本鄉村型的社區是以鄰里為單位，以一村或一里就設置一個社區在發展。保社據點在縣市改制前仍屬鄉村型態，社區居民彼此間的情感互動較為頻繁，人與人之間的維繫也較容易凝聚，所以進行社區資源或需求調查時更顯得容易動員，因此建議除持續進行資源或需求調查外，宜將所收集資料進行資源辨識、盤點、更新與建置。例如：建立社區人才資料庫、社區資源分布圖、基本資料分類冊。再者，宜將社區志工所訪視的表單進行基本的描述分析，讓

社區辛苦所進行的訪視資料能夠清楚的描繪出需求調查的結果、社福人口的分布，以俾未來規劃多功能據點服務之參考。

2. 社區資源維繫與持續建構：資源的維繫與建構向來是社區發展重要工作之一。建議社區除了對內的資源，如社區幹部、積極參與的社區服務志工、社區菁英、技術專家等應持續維繫與發掘外，對周邊的協力單位，如中小企業更需持續建構與多所互動，才可能編織出一張幸福關懷網。

(二) 對社區據點組織網絡

1. 朝向多功能的社區關懷據點發展

社區在經營社區據點除了針對老年人口外，宜評估將服務族群擴及兒童及少年、身心障礙者、外籍配偶的規劃，落實在地關懷，並得以培養出以社區為基礎的支持性居住社區（supportive residential community），形成一種居民共同的責任；同時也可加強社區服務的基層結構，讓個別的服務被連結，成為協力單位（林萬億，2011），使未來的社區據點得朝向多功能社區關懷據點發展。

2. 建構學習型網絡社區關懷據點

社區據點經營模式的相互觀摩、評鑑經驗的分享交流、以及據點生活輔導員的經驗分享，是建構學習型網絡社區關懷據點重要因素。因此，社區據點宜藉由實地觀摩區域內績優的社區關懷據點透過經營模式的相互觀摩、評鑑經驗的分享交流以及生活輔導員

經營據點成功經驗分享，建構學習型網絡社區關懷據點，以減少社區據點摸索經營模式的時間，為據點發展方向找出新的出路，繼而提升據點優勢與特色。

(三) 社區據點評鑑

組織研究發現，單一社區組織的永續發展須同時注意制度環境與技術環境的要求（Meyer & Rowan, 1977；Meyer & Scott, 1983；熊瑞梅，1999；紀金山、林義盛，2007），因此在制度環境上，社區據點除了需要面對每年的評鑑制度外，在技術環境上也需要培力相關人員的專業知能，建立「人才資料庫」，提供資源連結，以提升社區據點的服務品質，讓社區據點的經營上獲得肯定與信任。其次，政府宜將優等的社區據點組成輔導團隊，藉由輔導有意願發展的據點，朝向優質在地化發展。

(四) 對社區人力資本

1. 正視社區工作人員的重要性

近年來政府大力提倡保護性社工人員，似乎將社工人員定位為保護受暴者的權益，然而，我們不可能僅靠單一個人的優勢來完成這項任務，所以有必要重新建構預防性觀點的社區工作人力，讓我們所生活的社區產生能量，以「預防勝於治療」為起點，盡可能減少保護性案件的發生，換言之，預防性工作處理得當，將可能減少社區保護性案件的發生，因此建議政府重視社區工作人力的重要性。

2. 在社區據點設置社工人員，深耕社區基層

雖然老人福利服務政策有意普設社區照顧關懷據點，但社區尚未有專職社工可以永續陪伴社區據點發展，以及進行社工專業活動。但作者在實踐過程中發現，社工人員可成為在地社區人力資本外，亦可將所學社會工作相關知能，運用在動員社區居民一起投入關懷據點一份心力，因此，建議中央或地方政府得在普設社區據點的政策上，可在各社區設立社工人力，或將社工人力納編至鄉鎮區公所，或得將里幹事社工化，深耕基層與社區（林秀芳，2012：128），一方面得以永續推展社區工作，另一方面得讓在外地服務的社工人才有機會可以回到自己的出生地區服務在地長者，同時，運用此社工人力培力區域內各個有意成立社區照顧關懷據點的社區組織，以及據點服務人員的能力，進而累積更多在地化人力資本的優勢。

3. 建立健康促進服務員的證照制度，培力在地人力資本

社區照顧關懷據點是長期照顧及健康預防不可或缺的一環，而據點內的生活輔導員扮演健康促進的重要角色，且目前既有照顧服務員及居家服務的認證制度，因此，在發展人力資本上，政府宜思考社區據點推展的經驗如何發展出健康促進員的專業證照制度，讓社區可培力社區內的居民擔任據點生活輔導員或社區志工，正如 Gilbert 和 Terrell（2012）所言，社區可藉由社區志工的協助來提供服務，以增強社區建立社會資本。發展在地社區人員服務社區內長者，甚至建立健康促進員的證照制度，結合長期照顧及健

康醫療資源及制度，讓這個服務成為社區就業的可能性。

（本文作者為社工師、國立臺南護理專科學校老人照顧科兼任講師）

（作者由衷感謝在服務過程中社區幹部

與志工的鼓勵與支持；撰寫期間受訪協會、受訪者的熱情支持。）

關鍵詞：凝聚、培力、社區照顧關懷據點、社區、社區照顧、優勢觀點。

註釋

註 1：此處生活輔導員係指本社區據點內志工所擔任的角色，與其他縣市政府所聘人員有所不同。

參考文獻

- 內政部（2009）。辦理內政部 98 年建立社區關懷據點縣市政府團體督導輔導。財團法人愚人之友社會福利慈善事業基金會。
- 內政部（2012）。社區照顧關懷據點總表。社區照顧關懷據點便民入口，網址 <http://sowf.moi.gov.tw/care/index.asp> 上網檢索日期：2012。
- 內政部社會司（2012）。社政年報。網址 <http://sowf.moi.gov.tw/17/100/index.htm> 上網檢索日期：2012。
- 吳麗雪、蕭淑媛、陳秀雯（2005）。轉型新生活力再造－高雄縣社區工作基層實踐經驗。94 年度南區走動式績優社區觀摩活動，19-24。
- 吳麗雪、林秀芳、林弘昌、蕭淑媛、陳秀雯、李玫臻（2011）。福利社區化－改制前高雄縣社區活化之具體社區營造策略。社區發展季刊，第 134 期，頁 367-380。
- 卓春英（2010）。大高雄社區照顧關懷據點服務模式與服務效能提升之探究。高雄市政府委託研究報告。
- 林秀芳（2012）。升級並深化基層服務之必要性。101 年社會福利的多元化-城市與鄉村的差距，社會工作專業研討會，臺南：長榮大學社會工作系。
- 林萬億（2011）。建構以家庭為中心，社區為基礎的社會福利服務體系。社區發展季刊，第 129 期，頁 20-51。
- 施教裕、宋麗玉（2008）。高風險家庭兒少及家暴婦女的復元：優勢觀點社會工作處遇的理念模式、實務成果及推展議題。兒童及少年福利期刊，第 14 期，頁 11-36。
- 紀金山、林義盛（2007）。臺北市老人養護機構組織形式與組織績效表現之分析。社區發展季刊，第 119 期，頁 328-346。

- 高雄市政府社會局 (2012)。網址 <http://senior.kcg.gov.tw/>。上網檢索日期：2012。
- 陳燕禎 (2009)。老人服務與社區照顧：多元服務的觀點。臺北：威仕曼。
- 陳燕禎、林義盛 (2010)。社區照顧關懷據點之實踐經驗—社會工作者的田野觀察。社區發展季刊，第 132 期，頁 385-403。
- 黃源協 (2009)。社區資產與網絡建構—兼論社區工作者在網絡建構中的角色。社區發展季刊，第 126 期，頁 143-144。
- 黃碧霞、莊金珠、楊雅嵐 (2010)。高齡化社會新對策—從「友善關懷老人服務方案」談起。社區發展季刊，第 132 期，頁 3-14。
- 熊瑞梅 (1999)。團體與組織。載錄於王振寰、瞿海源主編，社會學與臺灣社會。121-154。臺北市：巨流。
- 趙珍妮 (2006)。高齡化社會社區照顧的困境與現況探討—以臺南縣村里關懷中心的運作為例。社區發展季刊，第 114 期，頁 281-298。
- 趙若新 (2008)。蛻變·社區培力—以高雄縣政府的社造與社照為例。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。
- 鄭夙芬、林雅琪、洪曉婷、葉雅玲、謝文中、鄭期緯 (2009)。高雄市社區關懷據點永續發展可能性之探討。社區發展季刊，第 126 期，頁 268-273。
- 蕭文高 (2007)。臺灣社區工作的政策典範與治理：社區照顧關懷據點的省思。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文。
- Adler, P. S., Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- DiMaggio, Paul & Walter W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociology Review*, 48, 147-60.
- Geletkanycz, M. A. and D. C. Hambrick, 1997. "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance," *Administrative Science Quarterly* 42, 654-681.
- Gilbert, N. and P. Terrell. (2012). *Dimensions of Social Welfare Policy*, 7th ed. New York: Pearson Education.
- Kretzmann, J. & McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community assets*. Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Northwestern University.
- Leana, C. and Van Buren III, H. (1999). 'Organizational social capital and employment practices', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No.3, 538-555.
- Meyer, J. W. & B. Rowan. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. (1978) *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Saleebey, D. (1996). The strength perspective in social work practice: Extensions and cautions. *Social Work*, 41(3), 296-305.