

嘉義市政府「114年度嘉義市 社區需求調查計劃」 調查報告書

投標單位：國立中正大學

計劃主持人：莊文忠 教授

協同主持人：陳光輝 教授

協同主持人：吳佳霖 助理教授

中 華 民 國 115 年 1 月 15 日

摘要

一、計劃目的與執行過程

社區發展可說是一種多目標、長遠性、綜合性的社會福利事業，旨在透過激發社區發展協會的潛力及教育過程，來增進社區居民凝聚力並推廣公民意識，因之，為了促進社區發展，社區發展協會需適當地尋求並連結有關的資源，並加以分類妥善的運用，始能有助於改善社區居民之經濟、社會、文化等環境及提昇社區整體的生活品質。截至2025年5月，嘉義市共有85個立案社區發展協會，然各社區的組織運作及資源開發並不一致，為了有助理解各社區的發展、資源特性與推動服務，以及社區發展期待與挑戰，促進永續社區發展，進而作為後續規劃輔導社區發展協會提升設計及執行福利服務方案或相關措施實踐，特規劃本需求調查計劃。

本計劃基於促進嘉義市社區發展協會對社區的需求與資源的盤點與掌控，具有資源開發、動員、善用及整合之能力，進而針對社區發展及推動各類福利服務之影響因素，提出具體因應策略，同時提出對於社區發展協會推動各類福利服務或措施之發展輔導方向，以及政府部門推動社區福利服務與福利社區化政策的政策建議之目的。為了達成上述目的，本研究兼顧理論觀點與實務發展，採取多元的研究方法，包括文獻分析法、次級資料分析、深度訪談法、焦點團體座談法、世界咖啡館等方法進行相關資料的蒐集、整理與分析。

在次級資料分析方面，本研究團隊取得由委託單位提供之社區發展協會的相關參考資料後，依下列步驟進行資料整理：1.建立以社區發展協會為分析單位的檔案格式；2.將不同工作表的資料，依社區發展協會之名稱放入同一資料格內；3.刪除具有敏感性及無法進行量化分析的資料；4.依每個欄位僅保留一個變數的原則，將同一資料格式有多個變數資訊的資料格拆分；5.統一同一欄位變數的資料格式；6.針對各個變數的內容進行量化編碼後進行描述性統計分析。

在深度訪談方面，本計劃由受過訓練之訪談人員，在計劃主持人和協同主持人帶領下，以嘉義市東、西區的社區各30位居民為對象，以立意抽樣挑選至少10個社區的居民，同步進行個別深度訪談，並從訪談錄音中歸納出社區居民

對於社區發展及社區發展協會的看法，以及社區服務需求與建議，將其期待與需求進行分析與彙整。

在焦點團體座談與世界咖啡館方面，主要參與對象為社區發展協會幹部及市政府相關業務承辦人員，本計劃製作簡章報名海報，由嘉義市政府社會處協助發文寄送給社區發展協會參考，海報內容簡述研究目的、參與對象、場次時間與地點資訊，並提供圖檔及 PDF 檔供宣傳報名之使用，並於海報上放置報名系統 QR code，可於圖檔或 PDF 上直接掃描進行報名。本次焦點團體座談共計執行10場，東區參與社區19家，參與人數為35人；西區參與社區20家，參與人數為25人，總參與社區為39家，總人數為60人。本次世界咖啡館共計辦理2場次，東區場次的報名人數為25位，實際出席參與者共24位，15家社區組織；西區報名人數為29人，實際出席參與者共19位，14家社區組織。此外，為完整保存世界咖啡館討論歷程，並提升研究成果之可視化與公共溝通效益，本計劃於世界咖啡館進行期間同步進行圖像與影像紀錄，作為後續社區發展成果彙整、政策說明、宣導推廣及教育培力之重要素材。

二、主要研究發現

本計劃的研究發現主要可從以下幾個方面加以說明：

- (一) 次級資料分析以社區發展協會的統計資料為主，分析重點包括：1.社區發展協會運作現況與理事長任期屆次、2.社區發展協會成立年數與會員人數、3.社區發展協會歷年會員大會召開情形、4.社區發展協會理事長與里長之互動情形、5.社區發展協會提供的社區服務、6.社區發展協會運作能力盤點、7.社區發展協會運作能力評估、8.社區發展協會參與衛生福利部社區評鑑(選拔)得獎統計等。
- (二) 深度訪談係從居民的觀點出發，其主要的研究發現包括：1.居民對社區的看法及社區應優先關注的議題、2.居民參與社區發展協會提供之服務或活動的經驗、3.居民對社區發展協會看法、4.居民對社區發展協會期待、5.居民對政府部門促進社區發展可提供的資源或協助、6.居民對社區未來發展期待。
- (三) 焦點團體座談係以社區發展協會人員的觀點出發，其主要的研究發現包括：1.社區發展協會運作現況與未來發展、2.社區發展協會的 SWOT 分

析、3.社區人才需求與培力、4.推動社區發展的資源需求與來源、5.推動社區發展的協力合作。

(四) 本研究進一步綜合深度訪談、焦點座談以及世界咖啡館的質性資料，整理出社區發展整體性發現，包括：1.嘉義市社區發展協會的型態、2.共生社區的發展、3.社區發展協會發展的問題與困境、4.社區發展協會經營的思維翻轉與永續發展、5.社區發展的共識與期待。

三、政策建議

本計劃分別以政府部門和社區發展協會為對象，提出和反饋相關的對策建議如下：

(一) 政府部門

- 1.推動社區發展方面包括：(1) 定期性評估社區需求及持續性與社區居民互動接觸，調整資源投入與服務設計；(2) 透過跨局處合作，建構友善的交通環境（如停車位、道路設計、行人安全）與活化閒置的公共空間，協同社區兼顧長者與兒少的照顧需求，並提供建立必要的支持系統。
- 2.協助社區組織發展方面包括：(1) 政府部門應逐漸從被動的「補助者」轉向主動的「賦能者」與「整合者」的角色；(2) 可考慮導入參與式預算制度，讓社區居民「討論並選擇議題」來做，實質參與社區公共事務的決策與社區預算的分配；(3) 地方政府或相關單位可建立統一的資訊媒合平臺，形成一種「社區—政府—大學」的協力模式；(4) 政府部門在進行社區輔導與社區培力時，應先釐清彼此的認知與想法，採取較為彈性的社區輔導模式或提供多元的課程選擇；(5) 培力課程應朝模組化、小班制、在地化、可操作的方向發展，並必須整合學校、政府與民間等資源，形成多層次人才支援網絡；(6) 市政府可繪製社區資源地圖並舉辦資源媒合會，系統性地盤點並繪製出社區周邊的潛在合作夥伴。
- 3.培力輔導策略方面包括：(1) 行政與政策支持，從公私協力與治理的視角，社區發展協會與市政府共同協力促進並推動社區服務與工作；(2) 友善資訊平臺建置，使社區發展協會可以有效獲取正確資訊及資源的發展運用，同時減少市政府與協會之間的訊息落差、因人員造成溝通不一致與障礙的問題；(3) 資源配置與經費核銷，向主要在資源配置重整，聚焦差異化支持與跨社區協作，避免重複與低效投入，以及簡化核銷與標準化流

程，以實務產出與透明規範降低行政摩擦並強化落地。（4）人才培力與人才庫建置，社區發展需要透過人規劃、運行與推動，而社區人才也需要透過培力，才能真正以社區需求和發展，進行服務規劃和執行，因之，市政府雖已推出社區人力培育計劃，鼓勵社區提升自立能力，但現有的課程規劃應進一步滿足社區發展協會與社區需求。（5）組織輔導機制包括計劃申請輔導、產業發展輔導及組織發展等。

4.嘉義市政府推動共生社區與社區永續發展發展，居民和社區發展協會對共生社區推動與社區永續發展的期待，其相關議題包含社區安全、社區照顧、社區空間以及社區發展等四個面向，而此四類議題因其涉及多元政策措施以及市政府各局處業務的專業分工，各局處應依其權責分工合作。

（二）社區發展協會方面

- 1.社區居民參與方面包括：
 - （1）社區發展協會應設法突破專業主義與菁英決策的模式，深入瞭解居民需求與期待，並提供居民參與的機會；
 - （2）參與社區發展協會活動的對象不以會員為限，因之，活動資訊的宣傳管道應更為多元，並增加不同類型的活動，吸引不同族群參與；
 - （3）社區發展協會屬於居民自主志願結社的性質，應訂定社區組織運作的相關規範，避免成為政治動員的工具，往落實共生與永續社區的發展目標前進。
- 2.組織治理與資源發展方面包括：
 - （1）社區發展協會的未來發展，不再只是「多辦幾個活動」或「多申請幾個計劃」，而是朝向如何在高齡社會與地方變遷的情境中，從「撐住」走向「成長」的治理轉型，成為支撐居民生活與參與公共事務的穩定支點；
 - （2）社區發展協會應制定標準化作業流程（SOP），將社區的核心業務（如財務管理、活動申報、志工管理等）流程化、文件化、數位化，以降低因個人更替造成的衝擊，確保社區運作的連續性；
 - （3）主動串聯企業、教會與公部門形成互惠網絡；
 - （4）社區發展協會在人力缺少的情況下，可以考慮和大學合作，由大學教授帶著衛政端進入社區田野調查、建立關係來填補這個不足。
- 3.世代傳承與青年參與方面包括：
 - （1）建立接班人培育制度，仿效企業的儲備幹部計劃，在社區內部設立「策略委員會」或「青年理事會」，讓有潛力的中生代成員參與決策過程；
 - （2）專案式參與取代職務式參與，設計短期、目標明確且具社會影響力的專案如「社區故事採集計劃」、「長者數

位教學工作坊」，透過線上平臺招募青年擔任志工或專案兼任人員開始接觸參與社區項目；（3）推動社區微型創業支持方案：地方產業發展推動，可以與地方政府勞工或青年發展部門合作，針對返鄉青年推出結合社區需求的微型創業補助；（4）擴大社區青年參與，例如，一方面透過校園合作與社群宣傳，設計符合青年視角的工具與內容，透過師生關係動員；另一方面，設計多元活動，如街舞、三對三球賽、市集、影音與 AI 課程，增加吸引力。

4.創新發展策略方面包括：（1）社區生態創新，以共生與跨域為核心，捕捉可複製的創意與路徑，為社區定義清晰且獨特的地方特質以聚焦資源與合作，把場地、人力、文化與公共空間視為可編排的資源而非限制；（2）社區服務創新，以多元、彈性、跨域的運作，解鎖社區潛能與服務多元，展現在地專業，形成可複製與擴大影響力的服務，同時結合科技與 AI 打造可持續性的社群與服務項目；（3）社區產業永續，依據生活需求與高齡者設計持續性活動，以「每日有事做」為原則，運用社區菜園、共享空間創造持續性活動，補足課程空窗，同時發展社區產業經濟。

目 次

摘要.....	i
圖次.....	viii
表次.....	ix
第一章 緒論.....	1
第二章 相關文獻檢閱	6
第一節 共生社區	7
第二節 永續社區	11
第三節 社區發展與福利社區化	14
第四節 公私協力與社區治理	19
第三章 研究方法與研究規劃	26
第四章 計劃執行過程	33
第一節 研究與行政工作推展	33
第二節 次級資料蒐集與深度訪談的規劃執行	37
第三節 焦點團體與世界咖啡館的規劃執行	43
第五章 次級資料分析	55
第六章 質性研究內容分析	65
第一節 社區居民深度訪談意見分析	65
第二節 社區發展協會焦點團體座談意見分析	81
第三節 社區永續與社區共生世界咖啡館主題彙整	122
第七章 結論.....	190
第一節 研究發現	190
第二節 政策建議	201

附件一：社區發展工作要點	212
附件二：第一次研究團隊工作會議紀錄	214
附件三：第二次研究團隊工作會議會議紀錄	216
附件四：行政溝通與協調會議會議紀錄	217
附件五：第一次行政會議會議紀錄	220
附件六：第二次行政會議會議紀錄	222
附件七：「邁向幸福永續共生社區」影片拍攝稿	228
附件八：「邁向幸福永續共生社區」影片拍攝腳本	232
附件九：社區居民深度訪談訪員訓練資料	234
參考文獻.....	241

圖 次

圖2.1：都蘭診所的共生社區照顧模式.....	10
圖2.2：伯拉罕計劃的共生社區照顧模式.....	10
圖3.1：研究流程圖.....	29
圖 4.1：訪員識別證圖示.....	42
圖 4.2：報名簡章.....	49
圖5.1：106年至114年嘉義市社區發展協會歷年會員大會召開情形.....	58
圖5.2：嘉義市社區發展協會會員大會紀錄核備情形(含年度計劃及預決算 等資料).....	59
圖5.3：嘉義市社區發展協會理事長與里長之互動情形.....	59
圖5.4：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力盤點.....	62
圖5.5：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力評估.....	63
圖6.1：嘉義市東西區深度訪談受訪者的性別與年齡統計.....	66
圖6.2：嘉義市社區居民參與社區發展協會經驗長條圖.....	70

表 次

表2.1：社區能力領域及實際工作內涵.....	10
表 4.1：深度訪談執行日程.....	43
表 4.2：焦點座談執行日程.....	50
表 4.3：世界咖啡館時間流程表.....	52
表 4.4：世界咖啡館之各主題桌長.....	53
表5.1：嘉義市社區發展協會運作現況與理事長任期屆次.....	55
表5.2：嘉義市社區發展協會成立年數與會員人數.....	56
表5.3：106年至114年嘉義市社區發展協會歷年會員大會召開情形.....	58
表5.4：嘉義市社區發展協會理事長與里長之互動情形.....	59
表5.5：嘉義市社區發展協會的社區服務.....	60
表5.6：嘉義市社區發展協會運作能力盤點.....	61
表5.7：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力評估.....	62
表5.8：90至112年嘉義市社區發展協會參與衛生福利部社區評鑑(選拔)得獎統計.....	64
表6.1：位嘉義市社區居民參與社區發展協會經驗.....	70
表6.2：嘉義市東區與西區社區發展協會的 SWOT 分析結果.....	105
表7.1：嘉義市東、西區社區發展協會的運作現況與未來發展比較.....	194
表7.2：嘉義市東、西區社區發展協會的 SWOT 分析比較.....	196
表7.3：嘉義市政府各局處推動共生社區與社區永續發展議題的分工.....	208

第一章 緒論

我國受到聯合國推展社區發展政策的影響，社區工作起源於1960年代，其模式是由社區中的每個家戶派代表成立社區理事會，在各地推展基礎工程建設以改善為衛生環境，生產福利建設以提高經濟水準，及加強倫理精神建設以改善社會風氣，對臺灣的基層社會、經濟與文化發展產生了一定的影響（林萬億，2024；張英陣，2016；黃碧霞，1999；蕭玉煌，1999）。在1990年代以後，我國受到全球社區化的影響，社區工作也產生了很大的變化，一種以居民志願性結社的社區發展協會取代了每戶都要入會的社區發展理事會；而社區發展的工作不再是社會福利行政部門一枝獨秀，政府的其他部門，像是文化、教育、警政、農業、環境保護等單位，也紛紛提出社區化的政策與方案，甚至文化部門的「社區總體營造」更有超越社會行政部門社區發展工作的態勢（張英陣，2016：44）。

從組織的觀點言之，我國自1968年頒布「社區發展工作綱要」，其經幾度修正，中央主管機關由內政部改為衛生福利部，一直是推動社區發展工作重要依據。衛生福利部於2025年7月1日修正此一綱要，函頒「社區發展工作要點」（參見附件一）取而代之，而社區發展協會仍是負責推動社區發展工作的最基層組織，根據衛生福利部的統計資料，截至2023年底，全國共有7,025個社區發展協會，其會員人數達733,250人¹，對應該年度全國7,748個村里，有九成左右的村里都有社區發展協會，社區發展協會數量增多，固然表示人民參與社區公共事務意願提升，然是否真正實踐聯合國的社區發展精神，社區居民是否已經具備主動參與、決定自己社區的未來、培養解決問題的能力，似乎仍有諸多值得省思與檢討之處（林萬億，2024：15）。在最新修訂的要點的第四點規定社區發展協會的「組織區域以村里為單位，不超出鄉（鎮、市、區）之行政區域範圍為原則」，不僅放寬先前規定一村里只能設立一個社區發展協會的規定，且社區發展協會的服務範圍也不再受限於單一村里之內，無形中增加組織設立和服務量能的彈性，社區發展協會的多元性和競爭性也隨之增加。

持平而論，社區發展協會既是地方性的人民團體組織，也是民主社會中非

¹ 衛生福利部社會救助及社工司「112年推行社區發展工作成果」，
<https://dep.mohw.gov.tw/DOSAASW/cp-555-80610-103.html> (2025/12/04查詢)

常重要的自發性團體，其福利服務輸送已成為政府部門不可獲缺的助手，尤其是近年來在人口老化和少子化的趨勢下，社區發展協會不僅持續辦理老人福利服務，服務的類型也越發多樣性，如《社區發展工作要點》第七點規定，社區發展協會積極推動下列項目：（一）社會福利與照顧服務。（二）健康促進與照護。（三）社區治安與防災備災。（四）社區環境景觀與生態保護。（五）社區教育與終身學習。（六）社區文化保存、維護、推廣及傳承。（七）社區產業發展。（八）社區人力培育與訓練。（九）社區志願服務運用。（十）社區友善綠能與永續發展。（十一）其他社區發展推動事項。由此可見，社區發展協會與社區居民的日常生活息息相關，其需要立基於在地需求，由下而上的發展在地福利服務，而協會能力的良窳則會影響服務的提供（黃珮玲、石泐，2024：115），其能力建構如何隨著服務的開展而有效提升，不僅是社區治理良善與否的關鍵，也是社區能否永續發展的關鍵因素。

從社區工作的觀點言之，隨著環境變遷快速、社會問題多元，科技發展快速，以及面臨人口老化、少子化、貧富差距、階級擴大及城鄉落差所產生的各項問題的產生，如何因應與促進在地的發展，已非傳統社區工作模式或社區營造所能解決，需要以社會創新的思維賦與社區新活力與生命力，為社區發展創造新局。此外，隨著2015年9月公布「聯合國永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）²，以及對ESG（環境、社會與治理）推動與永續發展的架構之下，如何在現有的社區場域以及在地社區發展協會，逐漸發展並形塑永續社區的產生，並將「永續發展」置於社區的脈絡當中，從「以土地為中心」（earth-centred）轉移到「以人為中心」（people-centred），將關注的面向擴展至社會、經濟和環境的相關議題（Peat, 2007），促使社區面對社會發展的過程中，發展出兼具社區關懷、社區福利、社區生態、社區共生與社區經濟，進而賦予在地文化、生態、環境的保育、美學發展並兼顧在地經濟發展，創造生機並因應永續發展與創新模式實踐，促進社區創生與永續發展，已成為政府與社區所共同面臨的挑戰。

事實上，就經驗上來說，一國之內，無論是城市或鄉村，都是當地居民日常生活的主要活動區域，許多民生需求和社區發展也是在這個地理區域內被滿

² SDGs 延續「千禧年發展目標」(The Millennium Development Goals, MDGs)的8項目標，聚焦「永續發展」的議題，以期兼容「經濟成長」、「社會進步」與「環境保護」等三大議題；前述議題涉及跨國及跨域治理，故須有別於傳統的戰略思維。

足或解決，可說是與民眾互動關係極為緊密的公共治理層級，因而，任何一個城市或鄉村的發展，都無法迴避思索解決居民及社區所面臨的問題或困境，地方治理也成為國家發展的重要機制與基礎（莊文忠，吳佳霖，2022）。因此，在策略上，永續社區發展乃是將永續發展中的經濟、社會、人群及生態環境的發展，置於社區的脈絡中來實踐（黃源協、蕭文高、劉素珍，2009），而永續社區（sustainable community）則是地方性行動及全球永續發展脈絡延伸的基礎單元（陳依靈，2017）。基本上，永續社區可由三個面向（3Es）來強調其「永續」的本質：經濟（economics）、環境（environment）和平等（equality）或社會正義（social justice），因生態、經濟和社會福祉必然是相連結的（Green & Haines, 2015; Hamstead & Quinn, 2005）。而永續社區的面向正與聯合國所推動的SDGs與ESG相互呼籟與實踐，也是社區發展的重要關鍵。

由此可知，我國的社區工作不但深受國際潮流趨勢的影響，也與解決臺灣自身社經發展所衍生之問題高度相關。換言之，政府推動社區工作與發展的目的不只是回應社區在地問題，提出一套社區自主的解決模式，更重要的是，要深入發掘當地社會結構的矛盾與困境，同時培養社區自我治理的能力，為突破此一困境尋找出路、創造生機。尤其是1987年《人民團體法》修正後所產生的效應，臺灣的社會工作發展已從公部門的獨占鰲頭，開始轉換成為民間專業力揮灑的浩瀚情境（羅秀華，1995）。社區服務組織基於關注在地社區議題與需求而成立，藉由團隊合作來解決社區問題及營造社區資產，組織之間也可以進一步建立正式或非正式的結盟關係，各個成員基於不同的動機而相互合作，甚至社區結盟亦可以進行社會倡議，用以改變或提升社會福利或公共健康等議題（Himmelman, 2001; Morse, 2004; Wolff, 2001；莊文忠、徐明莉，2019）。

1980年代之後新自由主義成為世界主流，其核心主張是解除政府對市場的管制，讓市場機制能發揮自由競爭的功能。值此之際，在政府去管制化與私有化的聲浪中，公共服務社區化蔚為主流。而衛生與福利的公共服務便興起了「社區照顧」的理念，此一理念也直接影響臺灣的福利社區化與社區照顧政策。內政部依據1995年所舉行之「全國社區發展會議」的結論，於1996年5月訂頒「加強推展社區發展工作實施方案」，實施要項中揭示推動福利社區化；同年12月，內政部12月制定了「推動社會福利社區化實施要點」，此一要點中指出，推展福利社區化有五項原則：福利需求優先化、福利規劃整體化、福利資源效率化、福利參與普及化、福利工作團隊化（張英陣，2016：45）。

其後，衛生福利部的社區發展工作仍是延續此一政策方向，且為鼓勵社區發展協會健全組織，推動社區福利服務，增進公民參與，提升居民福祉，展現自主、活力、幸福、永續之社區精神，發展出共同的永續發展目標願景，於2017年推動金卓越社區選拔計劃，其主題包括：一、推動福利社區化工作，二、推展社區發展工作，三、社區創新、自發工作，四、卓越特色（環境永續、經濟永續、社會永續）等四大主題，透過縣市推薦績優的社區發展協會進行卓越的社區發展協會的評選，並給予獎金與獎牌之獎勵。由此可見，社區發展對於整體社會而言是重要的基礎，社區發展協會對於增進社區居民凝聚力並推廣公民意識具有其關鍵角色，然而，社區的永續發展過程需要理解在地居民的需求以及資源的開發與整合運用，其策略規劃才能因地制宜和連結在地特色，達成永續發展的目標。

在此一脈絡下，社區發展可說是一種多目標、長遠性、綜合性的社會福利事業，旨在透過激發社區發展協會的潛力及教育過程，來增進社區居民凝聚力並推廣公民意識，其中資源是社區發展的主要要素之一，在一個完全沒有資源或高度資源不足的社區，社區發展幾乎是無法推行的。綜觀過去的經驗，為了促進社區發展，社區發展協會需適當地尋求並連結有關的資源，並加以分類妥善的運用，始能有助於改善社區居民之經濟、社會、文化等環境及提昇社區整體的生活品質，國內許多社區發展協會已能運用圖示或表格來呈現社區的資源並善加運用，成為其他社區學習的標竿個案。

截至2025年5月，嘉義市共有85個立案社區發展協會，然各社區的組織運作及資源開發並不一致，為了有理解各社區的發展、資源特性與推動服務，以及社區發展期待與挑戰，促進永續社區發展，進而作為後續規劃輔導社區發展協會提升設計及執行福利服務方案或相關措施實踐，特規劃本需求調查計劃，針對嘉義市共25個社區發展協會（含剛起步、有基礎、有意願）推動福利服務發展進行社區福利需求調查，包含社區居民深度訪談與重要幹部之焦點團體座談；並針對區公所社區發展業務人員與對社區福利發展有意願之社區發展協會重要人員，透過世界咖啡館的模式，共同探討具體可行之個別化、分級輔導策略與工作方法等輔導培力議題，提出對於社區發展協會以及與嘉義市政府十大旗艦計劃相對應之策略發展的具體可行方向與進行步驟，同時輔導社區發展協會進行社區內部的優勢與劣勢、外部的機會與威脅分析，以及資源盤點後提出社區永續發展的策略與規劃可執行的服務方案，以利社區發展協會促進永續社

區與地方創生之展現。

綜上所述，本計劃的目的包括：

- 一、透過社區問題與需求的發掘，促使嘉義市社區發展協會進一步開發、動員、善用及整合資源。
- 二、分析探討影響嘉義市社區發展協會發展及推動各類福利服務之因素，並研議具體因應策略。
- 三、將研究成果作為嘉義市政府爾後輔導社區發展協會研提福利服務方案或措施之參考。
- 四、將研究成果作為嘉義市政府訂定福利社區化政策、年度工作計劃及推動社區福利服務之參考。
- 五、提出培力輔導嘉義市區公所訂定具體可行之個別化、分級輔導策略及工作方法。

在上述研究目的之下，本研究團隊依據計劃之重點與工作項目初步設計如下，各階段工作與委託單位討論確認後依內容執行之。

一、研究內容

1. 探討社區發展協會與社區福利化之發展趨勢。
2. 探討嘉義市社區發展協會在社區福利化與資源合作可發揮的推動效益。
3. 研析嘉義市社區發展協會福利服務與永續發展以及社區組織運作機制之設計。
4. 探討嘉義市社區發展協會在發展過程中，相關因應策略與輔導機制設計的建議以及配套措施。

二、研究範圍

1. 社區福利化、社區永續發展與經營相關研究報告及政策研究文獻資料。
2. 嘉義市社區需求與資源盤點、開發與整合的困境與相關發展議題。
3. 嘉義市社區發展協會相關發展因應與發展策略，及輔導策略研議。

第二章 相關文獻檢閱

1950年代，聯合國定義社區發展是「一個社區居民集合起來，採取集體行動，產出解決共同問題的過程」，其所要解決的共同問題，隨著時代演進、各國社會經濟政治差異而有不同（林萬億，2024：8）。時至今日，隨著社會環境變化、高齡化的社會，使社區的發展也面臨更多的挑戰，尤其在高齡化社區與人口老化和少子化，社區居民歸屬感與認同感以及人口結構變化與流失這些問題對於地方都是嚴重的考驗和困境。Bao 和 Wenkai（2023）提到社區主要問題與困境為：1.資源過度開發：工業化與都市化導致土地、能源過度使用。2.氣候變遷與災害風險：生態失衡使社區更脆弱。3.治理碎片化：各部門各自為政，缺乏整合。4.文化斷層與知識流失：地方生態智慧被現代經濟取代。5.貧富與環境不平等：弱勢群體承受更多環境負擔。

在面對這些問題與困境，各國陸續透過社會創新（social innovation）來解決社會問題。社會創新是指產品、服務或組織過程等的活動是以社會為目標（包括：解決環境、社會問題），以創新的手段（例如與利害關係人的協力過程），以長期為導向的永續利用資源，其結果與影響是追求實踐與社會行為的系統性變遷（林萬億，2024；Díaz-Perdomo et al., 2021）。在此一推動過程中，Ife（2016）認為以社區為基礎的服務（community-based services as an alternative），透過從單一社會福利機構各自提供特定服務對象的模式，經由社區組織的資源整合與連結，產出跨機構合作或整合服務模式，以滿足社區居民的整體需求為目標，不只是整合社區服務資源，也動員社區居民力量，共同服務社區居民（林萬億，2024）。對於社區發展協會而言，如何推動服務與永續發展也是重要課題，也伴隨著社區的永續發展的關鍵。進而使居民可以在地生活獲得安心自在、維持社區互助互信以及擁有幸福感的生活環境。

由此可知，社區發展乃是一個持續性過程，政府從早期推動社區總體營造到福利化社區服務，這幾年的政策重點則是推動共生社區，進而促進永續社區的發展，而其中的關鍵因素在社區治理的強化，從組織運作、策略規劃、資源連結、公私協力、人才培育等面向，強化社區自主與活力，養塑居民互助與關懷，打造宜居社區環境與幸福城市。本章以下各節分別針對共生社區、永續社區、社區福利化及社區治理等核心理念與政策作為進行闡述，以作為本計劃後續規劃與執行相關研究內容之參考。

第一節 共生社區

共生社區是近年來對於社區發展與社區照顧體系發展的重要概念與政策方向，而共生社區在日本、歐美因其文化、社區結構、社區治理與發展過程具有不同的脈絡與切入思維。在日本的共生社區以社區整體照顧為建構，其核心在於強調居民參與、在地資源連結，公私協力造就出不同模式地方特色的共生社區。而其將涉及的利害關係人包括：地方政府、非營利組織、企業部門等，共同努力建構一個照顧與支持高齡居民的社區，進而貢獻成為一個全齡安全與有意義生活的社區環境（林萬億，2024；Thang et al., 2023）。然共生社區起源於丹麥，強調居民共同生活、互助合作、共享資源，以促進社區連結與公民意識。其精神主要是希望透過設計促進居民間的連結，能夠營造出一個家的感覺，具有「居民共同期待的社區」，每一個人不是把自己當「房客」，而是有公民意識的「居民」（吳明儒，2018；吳明儒、劉宏鈺、江凱狄，2021）。其概念在希望透過在地組織發掘在地的照顧需求，再針對需求來連結在地跨領域組織的內外資源來發展在地的服務，開展屬於在地資源網絡以滿足在地長者的多元生活需求（梁鎧麟、詹弘廷，2021；謝明原，2023）。而英國在1989年《照顧人民白皮書》（White Paper, Caring for People）即推動社區照顧（Community Care），於2019年，政府出版的《長期照顧計劃》（The Long-Term Plan），提出整合一般人民的健康與社會照顧，建立整合照顧體系（Integrated Care Systems, ICS），形成夥伴與輸送結構（林萬億，2024）。

對於共生社區的概念，Hong（2019）指出，「共生社區」（Co-housing Community）概念源自生態學的「共生（symbiosis）」思想，意指在同一社區中，不同治理主體之間形成互惠、互依、互補的合作關係，其主要特徵包括：多元主體的融合、功能互補與資源共享、合作而非競爭，共生社區的目標在於建構社會信任網絡與合作。林萬億（2024）也指出，共生社會（區）的發展是「以社區為基礎的整體照顧體系」（communitybased integrated care system, CICS）（以下簡稱社區整體照顧）的下一步，從「社區整體照顧」典範轉移走向「共生社區」，關鍵是不再以「被照顧者」、「弱者」、「依賴者」來看待失能者／失智者，而是以「社區中的成員」來對待，發揮其優勢，互補缺點，翻轉照顧者與被照顧者的對立角色。除了在於對長者的照顧思維改變，同時也擴展至

其他人口群，從優勢觀點找到社區中的居民，其自身不同的優勢以及可以貢獻的能力和參與的機會，這樣的現象也受到地方創生的激發。地方創生是因應鄉村人口外流產生的過疏化與高齡化、低生育率現象。日本透過《地方創生法案》、《地域再生法修正案》，制定了「國家版綜合戰略」，於2015年起全面開展，目的是希望人口從都會回流，支持還鄉青年創業、活化沒落的地方產業，進而提高鄉村地區的生育率（林萬億，2020）。倘地方產業沒落了，人口外流，在地的醫事機構、幼兒園、學校、社會福利設施也跟著萎縮，社區整體照顧的資源也將匱乏。但是，地方創生並非直接以增強社區整體照顧體系的能量為目的，其重點還是活化在地產業，振興在地經濟，鼓勵人口回流為主（林萬億，2024）。

同時，共生社區也展現於互助共享、文化連結、環境調適，除了在人群之間的關係連也實現社區與自然的共生，展現社會信任與集體行動力（Bao & Wenkai,2023）。同時共生社區是一種以人為本、以社區為場域的整合型生活支持模式，強調不同年齡、身心狀況、社會角色者之間的互助、共享與共居（謝明原，2023）。從生態學共生的概念則為在同一社區中，不同治理主體之間形成互惠、互依、互補的合作關係。其主要特徵包括：多元主體的融合、功能互補與資源共享、合作而非競爭。共生社區的目標在於建構社會信任網絡與合作（Hong,2019）。因此社區共生是一種整合性過程（integrative process），透過微型組織之間的互惠合作與信任互動，形成支持性生態系統。其目的在於讓個體在維持自身目標，也能促進整體社群的韌性與發展（Vilalta-Perdomo, Michel-Villarreal, Hingley & Guercini, 2025）。陳國慶（2025）認為社區共生代表居民透過互助合作與共享資源，形成相互照顧、共榮共學的生活共同體；謝明原（2023）也強調，「共生型照顧」最大的特色在於不再區分高齡者、身障者，甚至一般居民，讓所有人共同參與、互助分享。共生社區模式主要強調公助（社會福利與社會保障）、共助（社會保險）、互助（社區的個人或團體的連結支援）、自助（自立進行預防失能及健康促進）。

雖然各國推動共生社區的緣由、策略、模式及成效等均不一而同，但在共生社區在整合過程所欲建構之精神價值，吳明儒等人（2021）認為在於：1.建構以「信任與包容」為基礎的生活共同體。2.結合個人私密空間與社區公共空間。3.鼓勵居民共學、共食、共創、共好。4.落實「在地老化」與「互助照顧」的生活模式，增進社區家庭間互助合作的活動，也含有「共享社區」的理念。

而透過空間設計與社群治理機制，促進居民間的互動、共享生活資源，建構「互助、共榮、共創」的生活共同體，其核心特徵包括：互惠關係、世代共融、多元共治、生活共創、社會永續性（陳國慶，2025）。簡言之，共生社區之精神在於「生活即照顧，照顧即社區」，並建構起自助、互助、共助、公助四層支撐架構（謝明原，2023）。這樣的支撐架構對於社區發展而言，可以促進社區居民的參與互動，同時也增進居民互助以及緊密的社會網絡關係，厚實社會資本，促進社區的發展與永續性。

梁鎧麟（2024）也提出共生社區的照顧模式的核心關鍵，在於提升社區民眾的參與，透過參與的過程中得到自我實現的滿足並學習相關能力，增強其在社區內的社交網絡（Meyer et al., 2019）。社區需將內外部資源與機會連結起來，幫助社區居民改善其需求，透過賦權與動員社區民眾的參與，增強居民間的合作能力，以改善社區所遇到的問題，最終方能達到社區共生的目標（Majee & Hoyt, 2011）。共生社區視以社區為基礎建構整體照顧體系，也同時發展社區互助與永續發展的模式。而從「社區整體照顧」典範轉移走向「共生社區」，其關鍵在於不再以「被照顧者」、「弱者」、「依賴者」來看待失能者／失智者，而是以「社區中的成員」來對待，發揮其優勢，互補缺點，翻轉照顧者與被照顧者的對立角色（林萬億，2024）。

臺灣自2017年起引入日本的共生理念，行政院在《高齡社會白皮書》（2022）中將「共生社區」納入政策目標，以推動在地共生與世代共融。其面向為：1.整合式照顧網絡；2.共學共食共居；3.多元參與機制；4.政策支持與資金。而在推動上則與地方創生為整體規劃推動進行整合發展，並透過社區發展協會與公益組織共同參與推動。另外，行政院在《因應超高齡社會對策方案（112–115年）》中明確將「共生社區」列為政策願景，推動「在地共生、世代共融」的實踐方向（梁鎧麟，2024）。

謝明原（2023）以臺灣本土的兩個案例：1.余尚儒成立的臺東都蘭診所及其所推動共生社區與在宅醫療模式，2.林依瑩在臺中和平區達觀部落伯拉罕長照機構以社區為基礎所建立的共生型照顧服務模式及其延伸的地域營造方案，檢視在高齡社會背景脈絡下，如何透過在地組織連結資源、以具特色的在地服務解決高齡醫養困境的可能性與挑戰。雖然這兩個案例均非以社區發展協會為主要載體，但兩者皆面對社區老化人口比例高以及醫療資源因交通距離的障礙，以致服務的可近用性低、照護人力與能量低落的情形；兩者以建立社區醫療居

服及互助網絡，提供符合在地需求的整體照顧模式，並更進一步開發社區的共生模式（如圖2.1和圖2.2所示），其在地實踐經驗則是值得社區發展協會未來推動共生社區之參考。

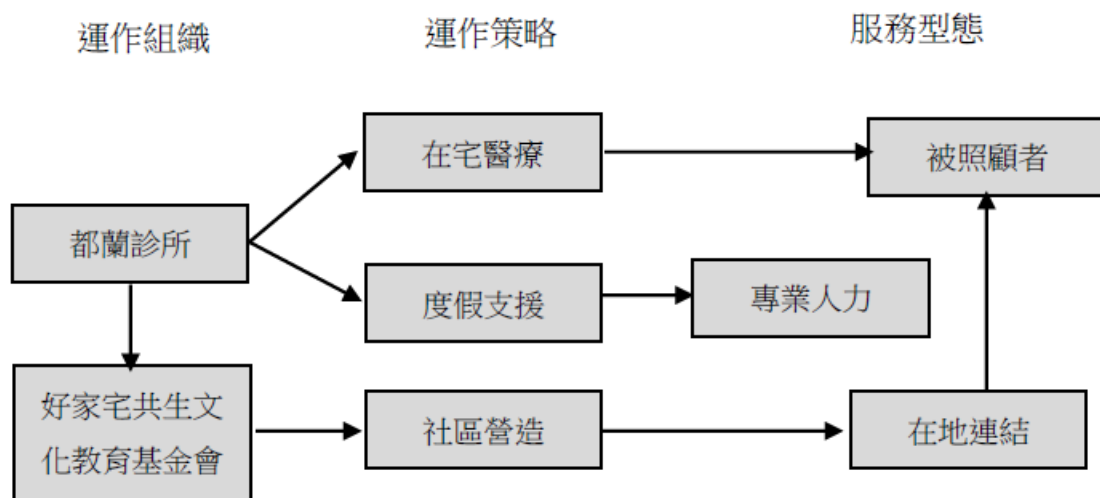


圖2.1：都蘭診所的共生社區照顧模式

資料來源：謝明原（2023），頁144。

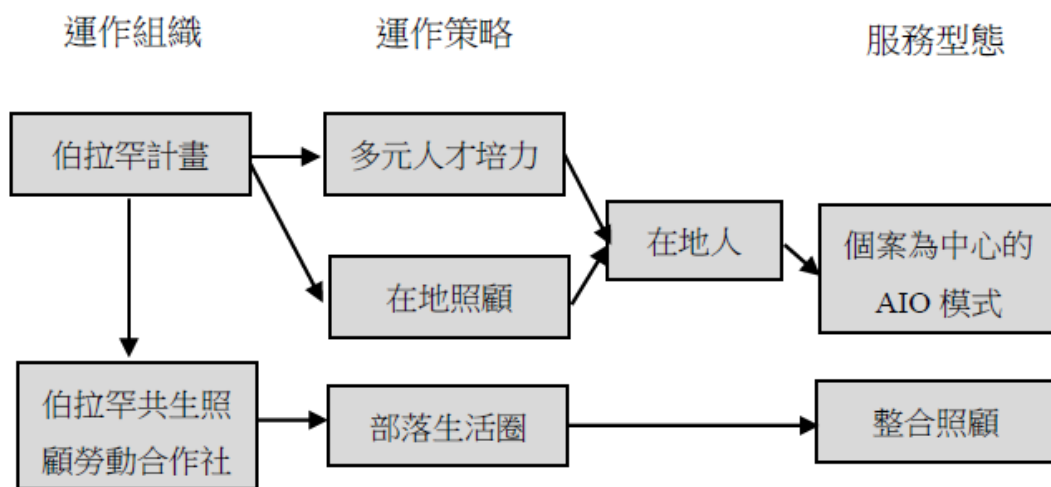


圖2.2：伯拉罕計畫的共生社區照顧模式

資料來源：謝明原（2023），頁148。

不過，我國未來要推動共生社區或建構以社區為基礎的服務體系，林萬億（2024）總結日本、英國、德國的經驗，指出必須掌握以下核心，如此才能有助於共生社區的發展與形成：1.以由下而上為基礎。2.社區不只經營地方發展，

必須擴大服務社區居民的能量。3.社區服務優先以老幼照顧為目標，進而擴大到其他人口群。4.培養照顧老幼也是社區共同的事，大家一起照顧的價值。5.社區發展結合長照2.0社區整體照顧體系。6.整合跨體系的服務資源。7.善用在地資源，提升社區居民的希望與光榮感。8.強化在地社區解決在地問題與治理能力。9.擴大跨世代與草根人才培育。10.引進科技支持共生社區。同時，如何讓共生社區可以持續發展，Rothenberg（2001）也提出社區需要具備：1.價值更新與文化再生、2.開放邊界與外部互動、3.制度化治理機制、4.社群信任與心理契約。更重要的是，社區不是被管理的對象，而是要能自我演化的系統，要促進社區共生與永續治理的實現，需同時達成內部倫理的凝聚、外部制度的支持與文化生態的融合。

第二節 永續社區

永續發展（Sustainable development）自1980年由「國際自然環境資源保護聯盟（IUCN）」、「聯合國環境保護署（UNEP）」、「世界野生動物基金會（WWF）」等國際性組織提出，在1987年經由世界環境及基金會所出版的「我們共同的未來」（Our Common Future）一書進一步說明，已成為世界各國面對各項議題時的共同指導原則，簡要言之，永續發展的理念在於確保人類的生存基礎，強調環境與經濟成長必須取得平衡，人類應在不損害後代子孫滿足其需求能力的前提下，利用各種資源滿足當代的需求，以展現出世代公平正義的精神，其具體的內涵則包括「經濟的永續」、「人文社會的永續」以及「生態環境的永續」三個向度（陳依靈，2017）。

永續發展的概念與精神在社區中可以獲得具體實踐，因社區是所有人生活、居住的地方，也是除了家庭之外，人際互動、關係與照顧的重要場域。社區的發展在於社區生活品質的提升與改善，以確保每一個人的生存基礎。事實上，傳統的「社區」規劃，大多納入建築量體設計規劃報告中，或是透過社區總體營造以促進單項活動發展社區，來推動社區規劃，並未系統地著墨在社區永續經營的部分（陳依靈，2017）。反觀，社區的永續發展則需要考量經濟、社會、生態與人文之全面性均衡，以聯合國17項永續發展目標作為永續發展的面向，並以社區為主體，將「永續發展」中的經濟、社會、人群及生態環境的發展，

置於社區的脈絡中來實踐（黃源協、蕭文高、劉素珍，2009），同時兼顧生態環境、社會公平與經濟繁榮的基礎上，追求長期穩定發展的地方治理單元。

換言之，社區乃構成城市之基本空間單元，與每一個人的生活緊密相關，在此一較小的空間單位內最具有實踐永續發展的可能性，其成效亦比全球位階及國際層次更易進行客觀評價與具體測量。而事實上，社區的持續發展則是社區多元面向能力展現的結果，社區多元能力發展也在社區長期持續的目標下，才能建構完成。因此，如果社區發展工作能以社區持續發展作為工作目標，則必能使服務更為落實基層，滿足社區需求，因應多元人為、自然變化的困境（黃源協等人，2011；陳依靈，2017）。

由此觀之，永續社區（Sustainable Community）的核心特質可歸納為生態永續、社會永續、經濟永續與治理永續，強調地方自治、公民參與與跨域整合（江大樹、張力亞，2014），進而形塑長期穩定與共榮發展的社會實踐模式。如吳綱立（2007）將永續社區定義為：向地球取用最少的自然資源、產生最少的廢棄物，並能充分利用環境資源、民眾參與及社區治理，讓居民與未來子孫以及地球環境皆能維持可持續發展的社區，是以，永續社區所追求的核心理念包括：兼顧生態環境保護與地方經濟發展、強化居民的參與、學習與自我治理能力、在生活空間中實踐社會照顧、文化傳承與公共利益。

雖然永續社區的範疇廣泛，不同地方的居民需求與資源特性也有所差異，往往因個體利益、需求、文化的不同而有不同的定義，且真正的永續社區應是一個處於動態平衡的社區，其會隨著環境及居民需求的改變，不斷的進行自我調整（吳綱立，2007；陳依靈，2017）。但基本上，「永續社區」可由三個面向（3Es）來強調其「永續」的本質（陳依靈，2017）：經濟（economics）、環境（environment）和平等（equality）或社會正義（social justice），因生態、經濟和社會福祉必然是相連結的。

江大樹、張力亞（2014）提出永續社區的發展樣貌可從五大構面描述：生態環境面、社會面、經濟面、文化面與治理面，形成系統化治理架構。同時社區永續發展是一個社會創新與生態適應的過程，不僅追求環境改善，更重視組織學習、文化傳承與社會能動性，其核心原則包括：居民參與與共治、系統思維與循環發展、自我學習與知識共創（吳綱立，2007）。然永續社區發展是一種過程，也是一種目的。發展的過程，要透過理性的規劃、行動和評估，並採取集體的行動，以挑戰壓迫和不平等；而用永續社區發展的目的，是要促進社

會的變遷和社會正義，以協助社區改善生活品質。因此，永續社區發展的價值包括：1.社會正義（Social justice）；2.參與（Participation）；3.公平（Equity）；4.學習（Learning）；5.合作（Co-operation）；6.環境正義（Environmental justice）（Home Office, 2004；陳依靈，2017）。同時，永續社區涵蓋廣泛且持續演進的概念，旨在實現社區的長期平衡與福祉。它不僅關注當代居民的需求，更強調不損及後代子孫滿足自身需求的能力。

由此可知，永續社區發展需是全面性的工作，它關注的不僅是結果，也要能夠著重過程中的能力培植。因此，全面性的永續社區發展必兼具過程目標與結果目標。其過程需要藉助於社區培力（community empowerment），而結果則在獲致符合社會公平、正義，及促進社區全面生活品質的提昇。是以，社區培力的目的在藉由居民的參與、學習和合作等以提昇社區自治能力，乃是一種社區能力建構（community capacity building）所不可或缺的要素（黃源協、蕭文高、劉素珍，2009；陳依靈，2017）。

李易駿（2024）提出永續社區在社區層級上落實生態環境保護、社會包容、公民參與與經濟自立。以「自主、活力、幸福、永續」四大原則為核心：自主（居民治理）、活力（創新參與）、幸福（社會福祉）、永續（制度延續）。而黃珮玲、石泐（2022：115）也指出，維繫都市永續性除了依靠鉅視面規劃與政策資源外，建構在地社區的永續發展能力（Capacity Building for Sustainable Development, CSD）及去中心化（Decentralization），是永續目標得以在地實踐的重要環節，在地社區組織的投入可激發社區能力發展，藉著激發社區潛能、串連資源，連結服務來解決社區既有問題及滿足社區發展需求，進而達成永續發展的目標。由此可知，社區組織是否有能力扮演使能者，發揮能力培育、倡議、評估等多元角色，以形成社區夥伴關係，是社區發展能否連結上都市永續能力發展目標的關鍵因素之一。

無論是強調共生社區或永續社區，其最終給予人們的感受在於幸福感的提升與擁有，基本上，幸福社區的五大構成要素如下：P：Positive Emotion（正向情緒）、E：Engagement（全心投入）、R：Relationships（正向關係）、M：Meaning（意義）、A：Accomplishment（成就感）等幸福五元素（Seligman，2012；Madeson，2021；許雅惠，2021；李易駿，2024）。此外，OECD（2021）提出幸福社區的五項條件（5C）：連結（Connection）、貢獻（Contribution）、能力（Competence）、信心（Confidence）與社群（Community）。個人幸福感

來自於幸福社區所提供的關係連結、自我實現的貢獻、個人價值展現、自我及社區的認同，體現在經濟、社會、生態、文化當中，並且累積於社會資本，並可在SDGs中可見。因此，吳綱立（2007）認為共生社區是永續社區在人本與照顧面向的實踐，強調人與人、人與環境共榮共治，實現生活即照顧的理念；永續社區為以地方為本、共生為核的社會生態體系；社區永續理論提供系統與學習治理基礎，永續發展模式強調循環與反饋，共生社區則在生活層面落實永續理念。

而對於永續社區與共生社區的建構與發展，Rothenberg（2001）提出四個發展方向分別為：1.生態永續：將社區視為自然生態的一部分，建立低耗能、循環型、共用資源模式，並以生態系統形成資源循環永續發展的共生與自然的和諧與平衡。2.制度永續：多層共治，結合「社區自治+政策支持」。3.文化永續：共學與記憶更新，持續文化教育與共同學習，建立地方記憶載體如口述史與展覽。4.經濟永續：互助與共享，發展合作社與地方經濟循環系統，推動社區與社會經濟的發展。江大樹、張力亞（2014）認為永續社區應著重在系統治理與結構設計；共生社區則聚焦於生活實踐與人際互助。兩者共同核心為地方自治與社區能動性，共生社區可視為永續社區的社會面實踐，永續社區則為共生社區提供制度與結構支撐。因此，共生社區與永續社區為相輔相成，在社會照顧、經濟自足、環境生態與人文發展相互支持與平衡的美好幸福的生活。

第三節 社區發展與福利社區化

人類是群居的動物，個人受到群體的保護與支持，才能獲得生存與發展，同樣地，群體也需要個人的貢獻和付出，才能發展和壯大。是以，社群主義（communitarianism）強調一種社群本位的自我概念，主張自我的構成源自社群，個人認同及價值觀的形成不可能脫離社會或者單純地由個人意志所確定。亦即社群才是人類社會構成的基礎，只有透過共同的社群價值才有可能形成社群共識，繼而展開有意義的生命實踐。因之，社群的歷史文化所造就的屬性和目的形塑了個體的特殊性和個別性，這是由社群決定「我是誰」，而不是我在自由意志之下選擇了「我是誰」（江宜樺，1997；邱慧珠，2023）。社群主義的意涵可以分別從方法論與規範價值兩方面探討（柯于璋，2005）：從方法論上，

社群主義主張個人無法自社區中抽離，個人的意義與價值必須從社會的定位與脈絡中探尋，意指個人的自由選擇能力以及建立在此基礎上的各種個人權利都離不開個人所在的社群；在規範價值上，社群主義強調普遍的善與公共利益，只有公共利益的實現才能使個人利益得到最充分的實現，因而每個獨立自主的個體，應該互相合作、共同採取行動。

在群居生活中，社區是最基層也是最重要的生活範圍，雖然學者們對社區的定義不盡相同，但其核心要素除了地理區域外，更重要的是，在此一範圍內居民彼此之間具有心理與社會層面的情感連結，且基於共同利益而相互協助，採取集體行動完成任務。要言之，社區是由一群人組成的集合體，其構成元素包含地方區域、社會組織、以及基於共同利益事件的社會互動（Green & Haines, 2015；黃珮玲、石決，2024）。陳依靈（2017）指出，社區的範圍其實可大可小，有些人認為地理界限對於社區來說並不是最重要的，其精神層面才是值得關注的焦點；社區的要素中，除了空間的觀念外，人群間的互動關係是相當重要的一環，強調「社區」精神之一致性。

隨著社區的組成與演變，社區發展³乃是一個重要的過程，其意涵也因時空環境而有所不同，例如在1950年代，聯合國定義社區發展是「一個社區居民集合起來，採取集體行動，產出解決共同問題的過程」，其所要解決的共同問題，隨著時代演進、各國社會經濟政治差異而有不同。2018年，國際社區發展協會（The International Association for Community Development, IACD）於其65週年慶時，對其會員發布《邁向社區發展實踐的共同國際標準》，定義社區發展是：一種實踐為基礎的專業與學術訓練，經由組織、教育與充權社區人民，不論是城市或鄉村，只要是地方、身分與利益的社區，藉此促進參與民主、永續發展、權利、經濟機會、平等與社會正義（林萬億，2024：8）。

在上述的定義中，雖然並未提及政府部門在社區發展過程中所扮演的角色與功能，但並不代表政府應置身事外，任由民間團體與公民個人自行努力，尤其是在臺灣，無論是在政策支持、資源投入、專業輔導、人才培力或是教育訓練等，都可以看到政府部門的身影，因之，在我國的脈絡下，多位學者將社區發展定義為：由社區居民基於共同需要，透過自身努力與彼此合作，再加上政

³ 社區發展一詞起源於第二次世界大戰後，其目的在改善許多戰後貧窮及落後的國家或鄉村地區居民經濟生活，在國際上已被廣泛使用；它被認為是一種教育過程，一種社會工作方法，也是一種社會運動（陳依靈，2017，330）。

府當局的協力（如資源挹注、行政支援、技術指導、人才培育等），有效運用各種資源，以改善社區的經濟、社會、文化、環境等問題（吳明儒，2009；李易駿，2021；黃珮玲、石泐，2024）。因此，社區發展不只回應在地需求，更要反映社會結構的困境，同時也在培養社區能力，透過社區居民的參與和結合國家的力量，以改善自身的生活福祉、促進社區的改變、提升社區居民的生活品質。換言之，社區發展是一個長遠的歷程，透過激發社區的潛力與教育過程，增進社區居民的凝聚力並提升整體的福祉（甘炳、李易駿，2020；吳明儒，2009；黃源協等人，2009；黃珮玲、石泐，2024；賴慕易、簡博秀，2023）。誠如前文所言，社區發展是一種「過程」，它是要透過理性的規劃、行動和評估，並採取集體的行動，以挑戰壓迫和不平等；也是一種「目的」，它是要促進社會的變遷和社會正義，以提昇社區的生活品質（陳依靈，2017）。

林萬億（2024）提及社區發展的床基是地方分權、草根民主、社區自決、公民身分，以及居民參與，除了發展環境與發展人並重之外，其中的關鍵是公民的培養，才能適應環境、創造環境、改變環境。因此，社區發展也是一種公民教育（Citizen Education），在於培養社區居民成為具現代公民身分（citizenship）的個體（Veen, 2003）。社區發展要把居民當公民來協助，而不是將居民當案主群（clients）來「處遇」（Mathie & Cunningham, 2003）。也就是說，政府不只是協助居民擁有資產與人力資本，也要充權社區居民成為現代公民，參與解決社區共同問題。李宗勳（2004）亦強調，社群主義的核心即在「公共參與」，然而現階段公共參與的瓶頸在於缺乏「公民意識」、「自掃門前雪」社會價值觀的根深蒂固，因此難以凝聚一種由下而上，自發、自主的草根民主，關心公共事務，改善生活環境品質、代表社會的聲音暨監督政府的施政。因之，地方政府或社區居民對於地方或社區產生的問題與困境，如果能以共同討論的方式提出解決方案，如此一不但可以凝聚地方或社群意識，更可提高地方或社區自主性（即所謂的公民社會），這種跨域、跨專業、跨文化，跨資源的協力機制，將創發一種成功的道德密碼，一種具有執行力的創新與改革兼具的量能（李宗勳，2004）。

Cameron 等人（2019）認為社區發展有五個不同的階段：最初的潛力初期（Potential Stage）是居民有相似議題或需求而聚集起來；凝聚期（Coalescing Stage）是成立社區組織並發展學習活動及設計社區的價值；成熟期（Maturing Stage）是主要形成社區主體認同，社區開始運作及成長；進入管理期

（Stewarding Stage）的社區組織著重於能量維持並訓練新手、累積影響力；轉換期（Transforming Stage）的社區組織已發揮其最大功用，達成任務和使命（黃珮玲、石泐，2022）。黃珮玲、石泐（2022：116）認為，社區組織通常是凝聚期的成果結晶，它除了進行社區組織內部發展，也同時扮演社區發展重要推手，但因為每個組織的社區治理能力不同，並非所有的社區發展都能成功的達致轉換期，因此，強化社區組織的治理能力就十分重要。

在實際推動方面，為了配合社會福利的發展，我國政府提出社區發展轉型策略。1995年8月，內政部辦理「全國社區發展會議」，定位為社區發展的再出發，會中討論四大議題：（1）如何以社區建設為起點來經營大臺灣；（2）如何凝聚社區意識以推廣生命共同體的理念；（3）如何建立社區文化以提升社區生活品質；（4）如何落實福利社區化（林萬億，2024）。內政部於1996年訂頒「加強推展社區發展工作實施方案」，其中實施要項第三項即明白揭示：「推動福利社區化」—成立研究規劃小組，研訂「福利社區化」的具體措施，建立社區服務網絡，以落實結合社會福利與社區發展的政策。其中福利社區化則包括（1）非正式的社區照顧服務；（2）機構性的社區福利活動；（3）整合社區服務網絡。2005年內政部推動「福利化社區旗艦型計劃」，採跨社區（聯合社區）、跨年度補助。2017年衛福部推動「金卓越社區選拔」。鼓勵社區發展協會健全組織，推動社區福利服務，增進公民參與，提升居民福祉，展現自主、活力、幸福、永續之社區精神，發展出共同的永續發展目標願景（林萬億，2024）。

根據衛生福利部於2025年7月1日頒行的《社區發展工作要點》第二點指出，社區發展係社區居民基於共同需要，凝聚社區共識，發揮自助、互助精神，投入社區服務及公共事務，結合政府行政支援，有效運用各種資源，提升社區居民福祉。由於社區發展的議題十分多元，社區發展協會肩負各項工作之推動，因之，該要點第三點也指出，主管機關辦理社區發展業務單位，應加強與衛政、教育、文化、警政、消防、民政、都市規劃、農業、交通、環保、經濟及其他相關機關協調聯繫、分工合作及相互配合支援，並得邀請學者、專家、相關團體代表，共同推動社區發展業務。由此可知，社區發展協會不僅是人、錢和資源的集合，更是社會福利工作推動的基礎，其組織發展仰賴會員的積極投入，辦理公益事務以吸引在地居民投身於服務，也激勵非會員（包括專家學者、公

民團體、企業組織及政府部門等）投入社區組織的相關事務，同時社區能力也得以發展成長（李易駿，2021；黃志隆，2020；黃珮玲、石泐，2022）。

綜上所述，誠如林萬億（2024）所言，推動以社區為基礎的家庭支持服務，可以實現人們渴望居住在永續（sustainability）、宜居（livability）、包容（inclusiveness）的社區。未來是從單一社會福利機構各自提供特定服務對象的模式，經由社區組織的資源整合與連結，產出跨機構合作或整合服務模式，以滿足社區居民的整體需求為目標，不只整合社區服務資源，同時，也動員社區居民力量，服務社區居民。亦即，包括：政府、非營利組織、營利組織、社區居民，都是利害關係人，工作在一起，為社區環境、社會、文化、人民生活品質，貢獻各自但目標一致的力量。

此外，綜合文獻中諸多學者的研究，臺灣社區工作及社區發展發協會面臨以下多重困境（陶蕃瀛，1994；蔡吉源，1995；林勝義，1999；賴兩陽，2013；李美珍、王燕琴，2016；黃珮玲、石泐，2024），不利於社區目標的達成，值得吾人重視並設法加以解決，分述如下：

1.政府與社區之間的困境：

- （1）政府指導與民眾參與不足：政府在社區發展中的角色應更積極，以促進有效的民眾參與。
- （2）政府指定項目與資源配置錯誤：需要建立更有效的資源分配機制，確保資源能夠準確且合理地流向社區。
- （3）政府主責單位孤軍奮鬥：應強調政府、社區和相關組織之間的合作，建立協作機制，共同推動社區發展。

2.社區組織及領導力的困境：

- （1）社區區域太小、自主可能性太低：可提倡區域間合作，擴大社區自主發展的可能性。
- （2）缺乏基層社區組織及基層領袖：宜鼓勵和支持基層社區組織的成立，培養領袖人才，提升社區自我管理的能力。

3.組織管理及執行力的困境：

- （1）行政主管單位多頭馬車：應強調組織協同作業，以減少多頭管理的混亂。
- （2）組織動能及服務量能不一：宜加強組織動能，透過培訓和知識分享提高服務的品質和效能。

- (3) 組織幹部高齡化：未來應推動新一代領導人的培育，確保組織具有長遠的可持續性。

4.資源管理及財務透明度的困境

- (1) 經費的濫用及私人性質的活動：應建立更透明的經費使用機制，以防止經費濫用和確保資源有效利用。
- (2) 社區發展相關單位缺乏配合：建議能促進政府和相關組織的密切合作，形成有機的互助網絡，共同推動社區發展目標。

綜言之，從早期的社區總體營造、社區福利化到近來建構共生與永續社區的發展過程中，首要之務在於培養居民的公民意識，進而對社區產生認同及參與社區事務，其中，除了政府的政策支持外，社區組織亦扮演關鍵的角色，社區發展協會需設法促使社區中有意願、有參與動機與自主意識的居民，願意採取實際行動來改變社區的生活環境，即使政府的角色從中抽離或少了政府的資助後，社區仍有能力持續自主運作，社區也才有永續發展的可能。

第四節 公私協力與社區治理

自1990年代初期開始，臺灣各級政府推動「社區營造」，展開了一系列的與社區相關的方案與計劃⁴，經由社區規劃、社區營造、乃至地方創生與都市更新等社會議題，進一步將地方治理的權力向下移轉到社區，政府在這些歷程中扮演了公私部門間的橋樑，幫助民眾整合社區意見（賴慕易、簡博秀，2023），逐漸形成推展「社區治理」（communitarian governance）的一股風潮。社區的治理結構意味著地方政府角色的重新塑造，從提供服務到「社區治理」，應在國家最少介入的情況下，由地域、共同利益、問題、目標等而結合在一起的成員，自發性或自主性地在相互依賴與夥伴關係的互惠信任下，透過集體行動解

⁴ 文化建設委員會自1994年開始的「社區總體營造」政策、經濟部商業司1995年推動的「形象商圈」與「商店街」計劃、內政部1997年提出的「福利社區化」構想、環保署1997年啟動的「生活環境總體改造」工作、經建會一九九七年施行的「改造城鄉新風貌」計劃、教育部1998年推動的「學習型社區」方案等，雖以經濟、教育、文化、環保、福利等不同的推動路線與方式出發，但注重之處均在於蘊力於民間，試圖由共同生活之最基層的單位—社區開始，透過對居民的啟發與教育，激發居民為自己與家園打拼的熱情與共識，進而提升社區整體生活品質與環境（官有垣、李宜興、謝祿宜，2006：24-25）。

決共同問題。因之，從寬闊的角度來看，社區治理係建立社區的集體意識，凝聚社區內成員集體行動的共識，進而積極投入社區的集體事務。社區治理植基於官僚組織介入的極小化，積極培育社區成員的公民精神，在排除「不是政府，就是市場」治理結構的迷失當中，走出另一條通往治理的新道路（李柏諭，2005）。

臺灣所擁有30多年的社區規劃經驗，無論是從早期都市計劃之空間發展，再到社區總營造的推動至地方創生，臺灣對於社區規劃，皆著重民間參與的重要性，以社區治理的模式操作，採用了公、私部門合作的手段，由公部門負責梳理各項制度的訂定，並規範相關法律的條例原則；私部門則在執行面上做出行動，政府領導私部門，各式社區專業者的推動，利用專業導向進行社區治理方針，相繼與社區產生關連，深化營建營造之功能，帶領居民為自己所居住的環境做出改善（賴慕易、簡博秀，2023），如此一來，專業知識與居民需求得以結合在一起，共同改造社區環境。

社區概念的構築，也使得城市與社區由理性規劃的角度，慢慢趨向於多元化的規劃方式，社區自主發展以及民眾參與為主體的治理模式，已儼然成為現今規劃的主要設計方向，居民開始關注社區的發展走勢，並積極參與社區事務，建立社區組織系統，來改善周遭的生活品質，以此治理社區（賴慕易、簡博秀，2023）。事實上，基層治理在歐美許多國家已經是一個非常重要的課題，如歐盟為應付日益複雜的社會問題，於2012年起，推出 INNOSEV 方案（Innovation on Social Service Project），希望透過歐城市的社會服務創新行動方案的實踐，來解決歐洲地區所面臨的各式問題，並進一步於《2020 配合歐洲旗艦策略》計劃中，提出創新聯盟（Innovation Union）政策，目的都是希望透過新的手法，充權利害關係人設計解決方案，來回應各式社會議題，藉由社區參與其中來發展更貼切在地問題的解決方案（吳敏綺、梁鎧麟，2024）。

不過，也有研究指出，我國的社區營造以人文歷史做為社區主體，透過召喚居民的社區意識來建立社區的主體性以達永續發展。然而，在數十年的社區發展歷程中，由國家力量主導的「地方共同體」價值雖然強化了在地認同，但卻忽略了其中存在的異質性和衝突而產生異化現象，政府一方面仍習慣將社區發展組織視為政策服務輸送單元，導致社區始終被認為是「向政府申請經費」的單位，但社區組織又被視為人民團體，導致我國社區發展出現手段、任務、

資源間不協調的問題，也讓社區無法脫離「由上而下」的互動關係（江大樹、張力亞，2012；李易駿，2016；吳敏綺、梁鎧麟，2024）。

由此可知，社區因為國家治理的權力干預與資源進場，人民的自我意識開始被啟蒙，社區共同體之內的「我」被重新定義，也讓社區的運作落入更複雜的政經脈絡中，導致了在公民參與、政策價值與地方治理方面出現異化現象（邱慧珠，2023）。此可從以下幾個面向加以觀察（邱慧珠，2023）：

1.居民參與不足與集體符號化

我國的社造政策挺進第三個十年，但是社區居民主動參與公共議題的風氣依然不盛，通常熱心參與社區營造的都是積極公民或者是小型公眾（mini-publics）的熟面孔，再加上沈默螺旋（Spiral of Silence Theory）的效應，久而久之造成個體自我價值在集體認同的框架之內被馴化，產生集體符號化的現象；即使是積極參與社造的公民，可能過度依賴專業者論述的指引，卻發現自己和鄰里越來越無法溝通，成為孤立的積極公民，因為社造論述中所強調的地方認同是出自於國家話語及專業知識的相互建構，是政治與專家共同介入的結果，而非社區居民基於本質化的情感或者是身份來參與（江大樹、張力亞，2012；呂欣怡，2014；邱慧珠，2023）。換言之，多數人民仍然不習慣自己做主，民間失去了活絡地方的自主性，現代公民缺乏自在的靈動思維，使得地方流失了進步與改革的能量（邱慧珠，2023）。

2.社區產業化發展的悖論

自1990年代開始結合社區營造發展文化產業，文化成為地方經濟的來源，帶動地方產業的振興。國家政策鼓勵以地方文化資源發展文化產業，藉以吸引資本進入社區，例如「社區產業化、產業社區化」、「一鄉一特色」等政策。然而，認為，當我們專注於創造需求的同時，卻也擴大了匱乏的裂縫。亦即，當社區工作被視為滿足需求的工具或被視為達成「產業化」的手段時，社區居民失去了生活方式和多元價值。另一方面，社造經費補助的長期誘導，特別讓偏鄉的居民為了尋求資源的挹注，也被迫務實地轉向社區營造、發展地方文化品牌，當我們將社區營造視為達成「產業化」的目的，而與原來凝聚社區共識、擴大公共事務的參與的精神背道而馳時，社區營造將變成一種制度性的消耗，

而非具有創造力的在地協力（古淑薰，2021；李永展，2013；陳其南，1996；邱慧珠，2023）。

3.地方文化治理的失靈

1999年《地方制度法》通過之後，中央與地方的文化分權與財政劃分的方式讓地方政府長期陷入入不敷出的困境，地方文化活動的自主性低、複製性也高。過去的地方文化政策是迎合國家發展的藍圖式、櫥窗式計劃，成為樣板文化，例如老街觀光的去歷史化帶來空間的同質化，在地文化的主體性以及社區參與的公共性也不斷地被異化。其次，中央以及縣市政府以策略性的政策工具介入社造活動，讓鄉鎮區公所失去地方文化治理的角色，特別因為財政補助的惡性競爭，形成另一種權力與資源的競技場，組織的運作產生的異化。第三，以鄉就城的都市計劃思維忽略了社會不平等、發展不均衡以及地方脈絡性，政策因無法因應在地特性調整，造成資源挹注效益不顯（江大樹、張力亞，2012；邱慧珠，2023；廖世璋，2002）。

事實上，社區發展協會作為社區發展的主要推動者，也有其困境待克服。如黃珮玲、石泐（2022）綜合文獻的觀點強調，作為在地進行社區發展的社區組織，其運作過程中有四個重要元素，包括組織（Organizations）、發展（Development）、計劃（Plans）、改變（Change），其中社區組織扮演著聚集社區成員，改善他們的身心、經濟與福祉，並達成社會正義等目標。是以，健全的社區組織應具備四個能力要素，包括建立社區意識（Sense of Community）、社區成員間相互承諾（Commitment）、具備解決問題的能力（the Ability to Solve Problems）、外部資源的支持（Access to Resource）。不過，在社區組織發展的過程中，要集結人、資源與金錢，常會歷經諸多的挑戰，主要在於社區組織多是由在地的人民所組成，受限於當地的資源與人情世故，在運作過程中可能出現各種不同的阻礙。

李美珍、王燕琴（2016）則是具體指出，目前社區發展協會面臨的困境包括：（1）組織動能及服務量能不一；（2）行政主管單位多頭馬車；（3）組織幹部高齡化；（4）工作知能無以傳承；（5）補助經費總額遞減。這些限制常使得社區組織發展遲滯，缺乏學習及創新動力，也導致社區組織能力發展受阻，無力發揮它們的社區功能，更遑論建立社區永續能力。賴兩陽（2013）也歸納出社區發展協會運作存在以下困境：

- 1.溝通及協調能力困境：與社區民眾的溝通能力仍嫌不足。
- 2.組織及倡導能力困境：社區幹部的凝聚力還不錯，但居民對社區的認同感仍有待加強。
- 3.方案規劃及執行能力困境：社區幹部對於方案規劃與執行能力仍有待加強。
- 4.資源連結與其他組織合作能力困境：社區鮮少向政府不同單位申請補助，理事長對這些資源的申請程序尚不熟悉。
- 5.行政文書處理能力困境：包括計劃書撰寫、開會進行及經費核銷等均欠缺足夠的能力。

由此可知，面對不同地方條件與不同發展階段的社區，社區營造政策應該具有彈性與去中心化，減少國家力量的過度介入，並落實公私協力的合作模式，方能逐步落實社區治理，健全社區發展。社區發展協會在開展服務的過程，應善用跨部門與跨領域的合作機制來推動服務，這是社區能順利推展的關鍵性因素（黃珮玲、石泐，2022）。換言之，推動在地社區的自我治理，其目的是為了結合社區的人力資本、組織資源及社會資本的互動，以提高社區解決問題的能力，減少對政府資源的依賴，實現社區願景及永續社區發展。因此，黃珮玲、石泐（2022）綜合各個學者的看法，將社區能力界定為組織力、凝聚力、永續力三個部分，組織力涉及社區組織的運作和管理，凝聚力則是社區居民的參與和社區意識的提升，永續力則是社區的穩健經營的最終目標，並以此作為檢核或測量社區能力的指標。這三種社區能力詳細說明如下：

1.組織力

包括社區組織是否擁有健全的制度與幹部分工架構，以及對於問題的反應能力是否能讓組織正常運作，社區組織的學習能力、網絡與組織能力、公共參與能力與社區能力建構息息相關。若以臺灣目前的現況來看，社區發展協會是否擁有健全的制度與幹部分工架構，社區組織對問題的反應與解決能力是否能讓組織正常運作，並擁有與其他單位協同合作之能力，這些都與社區的組織力有關。另外，社區組織也必須瞭解社區現況和發展方向，並提供所需的服務給社區居民，透過社區組織帶領居民一起解決社區內的問題，使社區發展更加健全。

2.凝聚力

社區要達到永續發展，最重要的是社區居民的向心力和參與，這是社區意識的具體表現。社區意識實為居民對其所屬社區之情緒性與情感的依附或心理上的認同，是建立於個人或單一文化作為基礎的社會化過程，透過社區行動者將此過程轉換為對社區的認同與行動。有鑑於社區居民的參與動機與社區意識兩者間具有高度的關聯性，建立居民良好的社區意識有助於提高居民的社區參與，因而社區發展協會應該積極構思如何塑造居民對於所處環境的關注和參與，如此將有助於居民進一步投入社區活動之參與，進而建構良善之社區互動與氛圍。

3.永續力

所謂的永續社區是指維持經濟的多樣性與自立、適度開發與環境生態的永續及公民充權與社會參與，而永續社區的基礎則是建立在社區價值、社區能力與社會資本之上。永續力包含社區對居民的回饋機制、社區正常的經濟收支、志工的穩定數量、管理人才的培訓等等，也就是在社區本身的主導下，藉由社區組織的運作或是外在資源與專業能力的輔助，以促進社區生活品質的改善和進步。因此，當社區願意接受改變時，與其他外部單位的協力夥伴關係將是社區能力發展的關鍵因素。

黃珮玲、石泐（2024）綜合不同學者與衛生福利部（2021）的指標，將社區能力區分為人力資源管理、方案規劃設計、社區意識凝聚、行政文書處理、財務核銷等能力、社區產業鏈結、在地資源整合、在地組織協調等八個項目，並以此作為本研究評估社區能力的參考依據，如表2.1所示。

不過，黃珮玲和石泐（2024）的實證分析結果發現，社區幹部較強調社區組織資源、經費的拓展，因為方案計劃書撰寫有助於申請經費補助、社區產業發展可以增加社區財務的挹助、資源連結則有利於社區方案的推動；但從公所承辦人員的角度來看，健全社區組織、凝聚社區成員的共識、加強行政文書及核銷作業能力則更為重要，其認為只有社區組織具備了基本的行政作業和運作能力，其在方案推動或產業發展上就不會有太大的困難，這些研究發現都可獲得過去研究的支持（李美珍、王燕琴，2016；王潔媛，2019；黃松林、黃怡慧，2015；賴兩陽，2015），突顯了不同人員對社區能力看法上的差異，這也提醒

了在進行社區輔導工作時，應注意社區所期待的協助內容可能和輔導團隊能提供的項目之間存在落差，因而如何取得最大的共識將是社區輔導成敗的關鍵。

表2.1：社區能力領域及實際工作內涵

社區能力領域	實際工作內涵
組織規劃能力	將使命、願景、策略的實踐落實於平日規劃
領導力	使每個人都可以投注於使命實踐
方案規劃力	設計、管理及評估服務
募款能力	募集金錢及實物捐款活動
社區夥伴關係維繫	連結與實踐使命有關之團體及志工
財務及責信管理	管理財務及展現責信能力
溝通能力	與所有的內部組織成員及外部單位溝通

資料來源：黃珮玲、石泐（2024），頁120。

第三章 研究方法與研究規劃

本研究基於促進嘉義市社區發展協會對社區的需求與資源的盤點與掌控，具有資源開發、動員、善用及整合之能力，進而針對社區發展及推動各類福利服務之影響因素，提出具體因應策略，同時提出對於社區發展協會推動各類福利服務或措施之發展輔導方向，以及政府部門推動社區福利服務與福利社區化政策的政策建議之目的。

為了達成上述目的，本研究兼顧理論觀點與實務發展，採取多元的研究方法，包括文獻分析法、次級資料分析、深度訪談法、焦點團體座談法、世界咖啡館等方法進行相關資料的蒐集、整理與分析，以下分別說明本研究針對這些方法的規劃與運用情形。

一、文獻分析法

文獻回顧是綜合整理國內、外的學術界與實務界曾經進行過與此一主題相關的理論探究與實證研究，希望能呈現既有的研究成果和強調以往研究所沒有解決的重要議題。本研究依據此一計劃之研究目的及核心議題，在第一階段從國內外的專書論著、期刊論文、博碩士論文、政府和非政府組織的研究報告等多元管道蒐集與整理社區發展、發展策略與永續發展、組織治理、社區人才培育、資源整合等面向的理論發展與實證研究相關資料。其後，本研究依據理論觀點與相關實務經驗，研擬深度訪談大綱，以瞭解利害關係人對社區發展及社區發展協會的看法，以及未來發展的期待等。

二、次級資料分析法

次級資料分析法是以先前的研究或組織所蒐集或是記錄的資料為主，進行既有資料的彙整與增值應用，此方法的優點為資料取得速度較快，也是較為經濟的作法。本計劃將透過蒐集嘉義市各個社區發展協會的實際運作情形、社區（里）福利人口群次級資料（如兒少、老人、婦女、身心障礙、新住民及經濟個案之百分比）等資料，並依據質化調查結果，針對嘉義市社區發展協會推動福利社區化服務情形提出相關建議。

三、深度訪談法

深度訪談法是用來蒐集知情（informed）的受訪者之意見、想法的質性田野研究方法，透過相關利害關係人之訪談，嘗試從受訪的角度來瞭解與分析相關議題的意向與意見。本研究預計規劃訪談嘉義市東、西區各30名居民，共60位受訪者，歸納出社區居民對於社區發展的看法以及社區服務需求與建議，將其期待與需求進行分析與彙整，做為社區福利焦點團體座談會之重要討論題綱之依據。為遵守研究倫理之要求及確保受訪者的權益，本計劃擬訂受訪者知情同意書，並申請人體研究倫理審查委員會（Institutional Review Board, IRB）審查。

四、焦點團體座談法

焦點團體座談法意指研究者對於所選定的個人及特定主題進行討論，藉由社會互動的過程，希望獲致各種不同的觀點。本計劃預計舉辦10場，針對活躍於社區發展協會及社區重要關係人進行，每場次預計8-10人，共計80-100人。本研究將依據深度訪談所彙整之需求與期待，再次確認社區需求與社區發展的優劣勢，進而探討因應策略與創新行動方案。

在焦點團體座談大綱初稿方面，本研究團隊將依期初報告之文獻探討，初步擬定一份訪談大綱後送予主辦單位審查，經同意後方執行。另外，為遵守研究倫理之要求及確保受訪者的權益，本計劃擬訂受訪者知情同意書，並申請人體研究倫理審查委員會審查。

五、世界咖啡館

本計劃除採取焦點團體座談法外，同時結合世界咖啡館的操作流程，希望在輕鬆的環境氛圍中，透過彈性的小團體討論，參與者之間相互對話，產生團體智慧的討論結果。在討論的過程中，參與者不僅能夠表達自己的看法，也可以同時聆聽到不同的聲音，經由多元的交流分享觀點、反思問題、激發創新，甚至創造行動契機。

本計劃針對預計社區發展協會幹部與各區公所社區業務人員每場次預計20-25人，預計3小時，舉辦2場，共40-50人。主要針對社區發展政策策略與具體輔導策略之建議與行動方案進行具體可行策略之探討。

在世界咖啡館討論主題方面，本團隊將依深度訪談與社區焦點團體座談之內容，擬定一份訪談大綱後送予主辦單位審查，經同意後方執行。另外，為遵守研究倫理之要求及確保受訪者的權益，本計劃擬訂受訪者知情同意書，並申請人體研究倫理審查委員會審查。

綜上所述，除了靜態的文獻分析與次級資料分析，本計劃以25個社區發展協會幹部、60個社區居民及區公所社區發展業務人員為對象，透過深度訪談、焦點團體座談以及世界咖啡館等方法，廣泛且深入徵詢各界意見，並交叉檢證不同的觀點與看法，以增進研究結論的信效度。本研究團隊將針對所有調查資料所探討內容進行分析，進行提出相關結論與研究建議，並作為未來社區發展協會輔導工作之核心方向策略建議。

六、研究步驟

本研究將四步驟逐步有層次與深入進行嘉義市社區需求調查，其步驟如圖3.1。

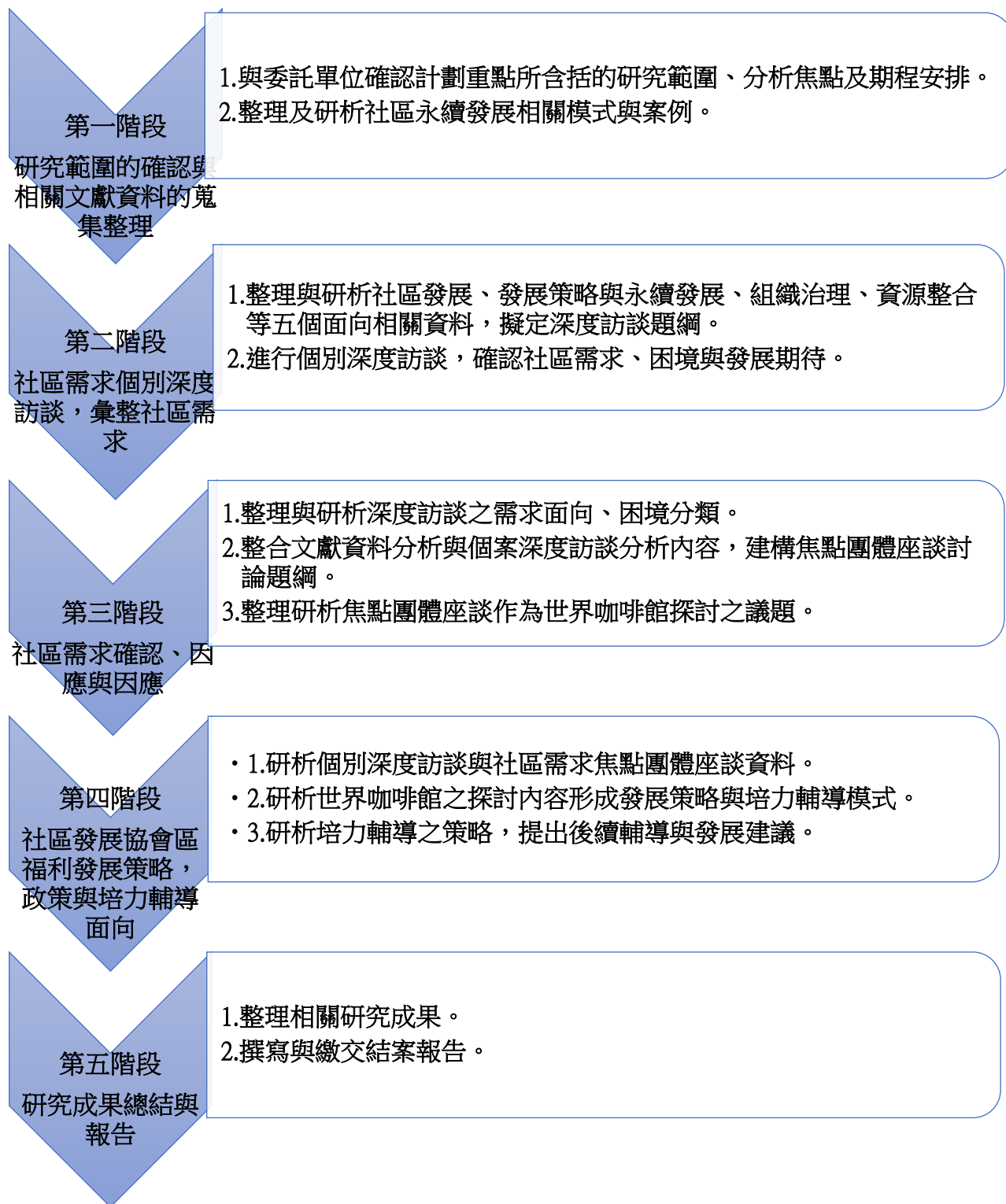


圖3.1：研究流程圖

七、研究訪談與討論題綱

(一) 參與人員

1. 個別深入訪談對象：以嘉義市東、西區各30名居民為調查對象，共60名。
2. 焦點團體座談會對象：以嘉義市社區發展協會工作幹部為主要邀請對象，每場次預計8名，共80名。
3. 世界咖啡館對象：以嘉義市東、西區各區公所社區業務承辦人員及社區發展協會工作幹部為對象，每場次預計20-25名，共40-50名。

(二) 討論題綱

1. 個別深度訪談題綱

- (1) 請問您居住在此社區多久時間？從以前到現在，您對於這個社區有什麼想法與印象？
- (2) 請問您知道社區發展協會嗎？您居住的這個里內有社區發展協會嗎？社區發展協會有提供哪些服務呢？
- (3) 請問您知道或是參與過社區發展協會所提供的服務或活動有哪些？
 - a. 無參與經驗：您沒有參與的主要原因是什麼？未來會想要參與嗎？
 - b. 有參與經驗：您對這些服務和活動印象最深刻的是什麼？未來會想要繼續參與嗎？
- (4) 請問您認為（覺得）社區發展協會可以再提供哪些服務或活動？就您所知，現在沒有提供的原因是什麼？
- (5) 請問您對於目前所居住社區的期待是什麼？而社區發展協會可以做哪件事情來完成您的期待？
- (6) 請問您覺得社區或社區發展協會如果要滿足您所需要的服務，需要哪些資源？或是政府應該提供哪些協助？
- (7) 請問您對於社區發展協會、區公所在社區服務的方面有沒有什麼建議？
- (8) 在您所居住的社區/鄰里內，您認為最須優先關注的議題是什麼？

2.焦點團體座談題綱

- (1) 請您介紹目前在社區發展協會所負責的工作、社區發展協會的運作現況及所提供的服務與活動有哪些？
- (2) 請您分享協會多年從事的服務與活動，主要相關資源是如何取得？還有哪些資源不足的部份？
- (3) 請您分享協會所提供的服務與活動中，哪些最受居民歡迎與參與，為什麼？另一方面，協會是如何鼓勵社區居民踴躍參與？有哪些具體作法？
- (4) 請問您認為目前社區發展協會在發展上有哪些優勢？還有哪些不足或需要改善之處？
- (5) 請問您認為社區發展協會有哪些發展的機會？又面臨哪些挑戰或威脅？未來應該如何發展和永續經營？
- (6) 請問您認為未來推動社區發展需要哪些類型的人才？他們需要哪些培力活動或訓練課程？
- (7) 請問您認為社區發展協會在推動福利服務時，最需要市政府提供哪些協助與支持？
- (8) 如果市政府想要積極培力社區發展協會，請問您認為有哪些政策或作法最符合協會的發展需求？這些相關的培力、輔導活動，您希望以哪些方式進行？
- (9) 請問您對於社區發展協會、區公所在社區服務方面如何互相合作？有沒有什麼建議？
- (10) 請問您認為社區發展協會理監事、工作幹部的任務與職責是什麼？

3.世界咖啡館討論主題

- (1) 社區發展協會推動共生社區的發展與期待
- (2) 社區發展協會推動共生社區的困境與挑戰
- (3) 社區發展協會的創新服務與資源合作發展
- (4) 市府如何促進社區發展的推廣與居民參與
- (5) 市府如何促進社區發展協會的發展與創新

(三) 實施時間

1. 個別深度訪談：114年10月16-31日

2. 焦點團體座談會：

114年11月13日（四）、11月14日（五）、11月15日（六）、11月21日（五）、11月22日（六），一天2場，分別為：9:00~11:00與13:30~15:30，共10場。

3. 世界咖啡館：114年11月29日(六)14:00~17:00、11月30日(日)14:00~17:00，共2場。

(四) 實施地點

1. 個別深度訪談：以受訪者所居住之社區為主，或配合受訪者之要求，在其指定之地點進行訪談。

2. 焦點團體座談會：選擇嘉義市東區的長青園與西區的湖內里活動中心為辦理地點，東區和西區各5場。

3. 世界咖啡館：選擇嘉義市東區的長青園與西區湖內里活動中心，東區和西區各1場。

第四章 計劃執行過程

本計劃之研究進度可分為四大部分。第一部分為透過研究團隊工作會議、行政溝通與協調會議，以及正式的行政會議，與委託單位（嘉義市政府社會處）確認研究方向與議題，規劃各項研究工作的具體期程，以及研究團隊成員的分工等，並同時將研究計劃送交研究倫理審查委員會審查；第二部分為嘉義市東、西區共85家社區發展協會之次級資料的蒐集、整理、編碼與分析；第三部分為深度訪談規劃與執行過程；第四部分為焦點團體座談與世界咖啡館之規劃與執行過程。

第一節 研究與行政工作推展

本研究團隊透過多次研究會議與行政會議，以確認研究方向與議題內容，並同時進行研究倫理審查，以確保本研究過程符合倫理審查規範，保障受訪者參與本研究之相關權益。本節將分為兩個部分進行說明：一為研究方向與議題的確認，二為研究倫理審查。

一、研究方向與議題的確認

為確認研究方向與議題，本研究團隊共進行三次研究會議、一次與委託單位之行政溝通與協調會議，以及二次與委託單位的行政會議，以下分別就該次會議之討論內容進行說明。

1. 研究會議

(1) 第一次研究團隊工作會議

第一次研究團隊工作會議於114年9月10日下午13:00至15:30於國立中正大學政治系七樓研究室進行，與會人員包含計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授，與兩位研究助理樂芩軒、曾維平。

討論事項包含：1.兩位研究助理之工作分配、2.隔日與委託單位進行行政溝通與協調會議之相關會議資料準備，以及3.本計劃中各執行項目之期程擬定。本次工作會議紀錄詳見附件二。

(2) 研究團隊場勘與討論

本研究團隊於114年10月1日下午至嘉義市東區「嘉義市長青綜合服務中心」（以下簡稱「長青園」），以及嘉義市西區「嘉義市湖內里活動中心」A棟教室與B棟，進行焦點團體座談與世界咖啡館之場地勘查，確認場地教室大小以及使用空間，並進行場地預訂租借相關作業程序。

本研究團隊最終確定使用嘉義市東區「長青園」一樓的「平安教室」，進行五場東區的焦點團體座談，以及租借「長青園」一樓的「101教室」進行一場東區的世界咖啡館；嘉義市西區則是確定借用「嘉義市湖內里活動中心」A棟的三樓小教室，進行西區五場之焦點團體座談，並運用「嘉義市湖內里活動中心」B棟一樓空間進行一場西區世界咖啡館。

(3) 第二次研究團隊工作會議

第二次研究團隊行政會議於114年10月22日晚上18:00至21:00於國立中正大學政治系七樓會議室進行，與會人員包含計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授與研究助理曾維平。

討論事項包含：1.討論深度訪談訪問題綱的補充資料，提供訪員於一對一深度訪談時有更多的方向可以切入、2.錄音設備之測試、學習操作及充電，以及3.確認深度訪談所需資料皆完備無誤並進行資料印製及裝訂。本次工作會議紀錄詳見附件三。

2.行政溝通與協調會議

本研究團隊除與委託單位（嘉義市政府社會處）相關人員建立 Line 群組，以利於平時連繫與溝通外，並於114年09月11日下午15:30至16:30於嘉義市政府一樓社會處會議室進行實體的行政溝通與協商會議，與會人員包含李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授，與研究助理樂芬軒。

討論事項包含：1.再次確認本計劃之緣由、目標、2.討論並確立深度訪談、焦點團體座談與世界咖啡館之訪談題綱的設計方向、3.研擬並確認研究規劃之

細節，包含世界咖啡館主題修訂、委託單位之參與、影像短片腳本須經審查以及設計表單收集並更新社區資料、4.討論並設定本研究關鍵議題—領導力、永續性及思維轉變、5.確認後續相關行政作業、倫理審查進度以及相關研究時程安排，以及6.確認本研究預期輸出成果。本次行政溝通與協調會議紀錄詳見附件四。

3.行政會議

(1) 第一次行政會議

第一次行政會議於114年10月1日上午10:30至12:00於嘉義市政府一樓社會處會議室進行，與會人員包含李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授、研究助理曾維平。

討論事項包含：1.計劃目前執行進度報告、2.討論並確定社區居民個別深度訪談之安排與相關聯繫事項、3.焦點團體座談參與受訪者之推薦與細節規劃，以及4.世界咖啡館參與者推薦並協助進行宣傳，及影片拍攝腳本之討論時程。第一次行政會議會議紀錄詳見附件五。

研究團隊並於第一次行政會議後送出深度訪談、焦點團體座談與世界咖啡館之執行計劃，行文委託單位備查。

(2) 第二次行政會議

第二次行政會議於114年11月5日下午2:00至3:30於嘉義市政府七樓政風處會議室進行，與會人員包含李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授、研究助理曾維平。

討論事項包含：1.計劃目前執行進度報告、2.討論並確定世界咖啡館拍攝進行、影片主題與腳本方向大綱、3.焦點團體座談及世界咖啡館報名安排與協助宣傳聯繫，以及4.後續相關會議與行政事務時程規劃安排。第二次行政會議會議紀錄詳見附件六。

研究團隊並於第二次行政會議後，依會議決議修改線上報名系統權限，以利委託單位隨時掌握報名狀況並協助宣傳；並依會議討論微調世界咖啡館討論

主題及影片拍攝方向，強化與嘉義市政府的社區發展願景相連結，並經委託單位確認，影片拍攝稿及拍攝腳本如附件七和附件八。

二、研究倫理審查

本研究為遵循學術倫理規範，並保障研究參與者之權益、尊嚴及福祉，故於研究執行前，將研究計劃相關文件送交「國立中正大學人類研究倫理中心」（CCUREC）進行審查。相關程序說明如下：

1.送審資料準備：本研究依循倫審中心之申請要求，備妥並提交以下文件：

- (1) 送審文件查核表
- (2) 研究倫理審查申請書
- (3) 計劃摘要
- (4) 研究計劃書
- (5) 參與者同意書
- (6) 計劃主持人/共同主持人最新履歷資料
- (7) 研究團隊教育訓練時數證明
- (8) 招募參與者文宣
- (9) 問卷、訪談大綱、測驗量表或其他研究工具
- (10) 其他（視需要檢附其他相關資料：如研究日誌）

2.送審審查過程

本研究計劃（案號：CCUREC114100701）於2025年10月7日，向「國立中正大學研究倫理委員會」（CCUREC）提交簡易審查申請。審查過程中，本研究團隊依循委員會審查意見，進行了兩次文件修正：第一次於10月8日，依意見修正研究團隊之教育訓練時數證明並提交結訓證；第二次於10月13日，依複審意見修正研究時程、參與者招募文宣、並釐清受試者同意書中關於錄音錄影及參與者條件之說明。修正後文件已於2025年10月14日全數提交。

3.審查結果

本研究計劃經上述審查與修正程序後，於 2025年10月16日獲核准通過，同意執行。核准字號為：CCUREC114100701。

第二節 次級資料蒐集與深度訪談的規劃執行

一、社區發展協會資料蒐集與整理

為了對嘉義市所有社區發展協會的基本運作有更詳細的瞭解，本研究團隊取得由委託單位提供之社區發展協會的相關參考資料後，由於檔案內容的格式並不一致，且各個社區發展協會的資料分散在不同的工作表，無法直接進行統計分析，本研究團隊依下列步驟進行資料整理：

1. 建立以社區發展協會為分析單位的檔案格式。
2. 將不同工作表的資料，依社區發展協會之名稱放入同一資料格內。
3. 刪除具有敏感性及無法進行量化分析的資料，例如理事長、總幹事的姓名、協會的聯絡人。
4. 依每個欄位僅保留一個變數的原則，將同一資料格式有多個變數資訊的資料格拆分，例如，聯絡資訊的資料格內同時有室內電話、行動電話及 e-mail 等聯絡方式，遂分拆為三個變數；理事長任期的資料格內同時有屆期、上任時間及卸任時間，便拆分為三個變數。
5. 統一同一欄位變數的資料格式，例如有些室內電話有加區域碼，有些則無，全部加上區域碼。
6. 針對各個變數的內容進行量化編碼，並轉檔為專業統計分析軟體 SPSS 的資料檔格式，並進行描述性統計分析。

二、深度訪談對象、訪談大綱與訪談流程

(一) 訪談對象

本計劃的深度訪談以嘉義市東、西區的社區居民為對象，透過立意抽樣挑選嘉義市東區及西區各30位社區居民，總共60名，並進行至少10個社區居民之個別深度訪談。本研究從訪談錄音中歸納出社區居民對於社區發展及社區發展協會的看法，以及社區服務需求與建議，將其期待與需求進行分析與彙整，做為社區福利服務焦點團體座談之重要討論題綱之依據。為遵守研究倫理之要求

及確保受訪者的權益，本計劃擬訂受訪者知情同意書，並已通過人體研究倫理審查委員會（Institutional Review Board, IRB）審查。

（二）訪談大綱

本次深度訪談執行計劃與訪談大綱已送委託單位備查，並通過 IRB 審查。深度訪談題綱如下：

1. 請問您居住在此社區多久時間？從以前到現在，您對於這個社區有什麼想法與印象？
2. 請問您知道社區發展協會嗎？您居住的這個里內有社區發展協會嗎？社區發展協會有提供哪些服務呢？
3. 請問您知道或是參與過社區發展協會所提供的服務或活動有哪些？
 - （1）無參與經驗：您沒有參與的主要原因是什麼？未來會想要參與嗎？
 - （2）有參與經驗：您對這些服務和活動印象最深刻的是什麼？未來會想要繼續參與嗎？
4. 請問您認為（覺得）社區發展協會可以再提供哪些服務或活動？就您所知，現在沒有提供的原因是什麼？
5. 請問您對於目前所居住社區的期待是什麼？而社區發展協會可以做哪些事情來完成您的期待？
6. 請問您覺得社區或社區發展協會如果要滿足您所需要的服務，需要哪些資源？或是政府應該提供哪些協助？
7. 請問您對於社區發展協會、區公所在社區服務的方面有沒有什麼建議？
8. 在您所居住的社區/鄰里內，您認為最須優先關注的議題是什麼？

（三）訪談流程

1. 到達訪談地點：訪談過程從研究團隊抵達訪談地點開始，實地訪談見面時，由研究者再次對受訪者自我介紹與說明研究源由及目的，建立初步認識與關係建立。
2. 介紹研究內容：解釋說明研究的主題與目的，並說明訪談內容均維護被訪談者的保密性，及為能忠實呈現受訪者的內容將進行錄音，並請受訪對象簽訂研究訪談同意書。

3. 訪談開始：以非正式方式先請受訪者分享社區居住時間與情況，待彼此關係建立更深入後，而進入深度訪談的過程。
4. 訪談過程：在訪談過程中，研究者也會不斷檢視訪談內容是否完整，或是已達到訪談主題之目標。同時也透過受訪者分享歷程的過程，重新檢視受訪者的狀態。
5. 訪談結束：結束前五到十分鐘，將對受訪對象示意訪談已經接近尾聲，同時研究者確認是否有遺漏任何內容，若有未完全問到或很重要的議題沒提到，則在此時再繼續進行訪談，之後再進行結束訪談動作。
6. 訪談結束後：誠摯的感謝受訪者，並簡短說明受訪者對研究的貢獻，同時再重申保密性及訪談相關資料的用途。

三、深度訪談安排與訪談對象聯繫

本研究透過所訓練之訪談人員，在計劃主持人和協同主持人帶領下同步進行個別深度訪談，每個社區同時訪談2-6位居民，嘉義市東區與西區各30位社區居民，共計60人。

訪談對象的邀約分為兩個階段：

- 1.第一階段：針對委託單位推薦的19個社區發展協會先進行電話及 Email 進行徵詢與邀約，並協助溝通說明訪談。針對委託單位要求之19個社區發展協會之電話邀訪情況如下：

第一次電話聯繫時間：114年10月17、20日

東區王田社區發展協會-第一次接聽完就掛電話。10月20日聯繫到馬久彥里長，但因對方說已年長沒有使用 Line 或 Email，所以無法將活動相關資訊傳給里長。

西區白川町社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊

西區下埤社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊

東區頂庄社區發展協會-已發送相關資訊至 Email

東區東門社區發展協會-直接婉拒

東區東川社區發展協會-已發送相關資訊至 Email

西區劉厝社區發展協會-已發送相關資訊至 Email

東區光復社區發展協會-社區近日活動較多，因而婉拒
東區鹿寮社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊
東區太平社區發展協會-不太方便，因而婉拒
東區宣信社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊
東區安寮社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊
西區竹圍社區發展協會-已發送相關資訊至 Email
東區精忠社區發展協會-致電未接，已發送相關資訊至理事長夫人 Email
東區後湖社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊
東區新店社區發展協會-已發送相關資訊至 Email
西區何庄社區發展協會-已發送相關資訊至 Email
西區車店社區發展協會-已發送相關資訊至 Email
西區慶安社區發展協會-已致電兩通未接，未留下其他聯絡人及 Email

第二次電話追蹤聯繫時間：114年10月21、22日

東區王田社區發展協會-已聯絡到總幹事，願意協助，已傳送相關資訊
西區下埤社區發展協會-打兩通給理事長跟里長皆未接
東區頂庄社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊
東區東川社區發展協會-已聯絡到理事長太太，願意協助，已傳送相關資訊
東區太平社區發展協會-已聯絡到總幹事，願意協助，已傳送相關資訊，
時間選10/31
東區宣信社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊，因最近在發禮金比較忙，有再次提醒要填表單
東區安寮社區發展協會-願意協助，有再次提醒填表單，要週一週三比較方便
西區竹圍社區發展協會-有收到 Email，願意協助，有再次提醒填表單
東區精忠社區發展協會-願意協助，明日致電給據點的黃督導05-2776068
東區後湖社區發展協會-願意協助，已傳送相關資訊，近日較忙，有再次提醒填表單
東區新店社區發展協會-有收到 Email，願意協助，有再次提醒填表單

西區何庄社區發展協會-有收到 Email，願意協助，有再次提醒填表單

西區車店社區發展協會-有收到 Email，願意協助，有再次提醒填表單

西區慶安社區發展協會-已致電兩通，電話仍然未接

- 2.第二階段則由研究團隊進行電話訪談邀約與說明，並同時於電話中約定訪談時間與地點，並安排訪員前往進行訪談。

四、深度訪談訪員訓練與識別證

（一）訪員訓練

本計劃於114年10月22日下午13:30至15:00於國立中正大學政治系七樓會議室進行訪員訓練，參與人員包含計劃主持人莊文忠教授、協同主持人吳佳霖助理教授、研究助理曾維平、林緬君，以及實體與線上共3位訪員。

訓練內容包含：1.本計劃內容說明、2.訪談大綱內容說明、3.訪談流程說明、4.受訪者知情同意書說明、5.訪員相關費用與核銷說明、6.訪談行程安排說明、7.確認訪員時間安排與場次核對，以及8.其他注意事項之說明。訪員訓練資料詳見附件六。

（二）訪員識別證

為提升訪員信賴度及可識別性，提高受訪者的受訪意願，委託單位於第一次行政會議中建議製作訪員識別證，因此，本研究團隊於訪員訓練前製作訪員識別證，詳見圖4.1訪員識別證圖示。



圖 4.1：訪員識別證圖示

五、深度訪談執行進度

本計劃之深度訪談已於114年10月23日至11月3日執行完成嘉義市東區及西區各30為社區居民之訪談，詳見表4.1深度訪談執行日程。

表 4.1：深度訪談執行日程

日期	受訪地區/人數
10/23（四）10:00～11:30	東區/2人
10/23（四）13:30～15:00	西區/6人
10/23（四）15:30～17:00	東區/7人
10/24（五）15:30～17:00	西區/5人
10/26（日）10:00～11:30	東區/2人
10/30（四）18:00～20:00	東區/4人
10/31（五）10:00～11:30	東區/6位
10/31（五）12:00～13:30	東區/2人；西區/2人
10/31（五）14:40～16:00	西區/4人
11/01（六）10:00～11:30	西區/6人
11/03（一）13:30～17:00	東區/7位；西區/7位

資料來源：本研究。

第三節 焦點團體與世界咖啡館的規劃執行

一、訪談對象、訪談大綱與訪談流程

（一）焦點座談

1.訪談對象

本計劃舉辦10場焦點團體，針對活躍於社區發展協會及社區重要關係人進行團體訪談，每場次規劃8-10人，共計80-100人，至少邀請25個社區發展協會，依其可參與的時間進行社區福利需求焦點團體座談。本研究將依據深度訪談所彙整之需求與期待，再次確認社區發展協會掌握社區需求與社區發展的優、劣勢，以及其所面對外在環境的機會與威脅，進而探討因應策略與創新行動方案。為遵守研究倫理之要求及確保受訪者的權益，本計劃擬訂受訪者知情同意書，並已通過 IRB 審查。

2.訪談大綱

本次焦點座談執行計劃與訪談大綱已送委託單位備查，並通過 IRB 審查。
焦點座談題綱如下：

- (1) 請您介紹目前在社區發展協會所負責的工作、社區發展協會的運作現況及所提供的服務與活動有哪些？
- (2) 請您分享協會多年從事的服務與活動，主要相關資源是如何取得？還有哪些資源不足的部份？
- (3) 請您分享協會所提供的服務與活動中，哪些最受居民歡迎與參與，為什麼？另一方面，協會是如何鼓勵社區居民踴躍參與？有哪些具體作法？
- (4) 請問您認為目前社區發展協會在發展上有哪些優勢？還有哪些不足或需要改善之處？
- (5) 請問您認為社區發展協會有哪些發展的機會？又面臨哪些挑戰或威脅？未來應該如何發展和永續經營？
- (6) 請問您認為未來推動社區發展需要哪些類型的人才？他們需要哪些培力活動或訓練課程？
- (7) 請問您認為社區發展協會在推動福利服務時，最需要市政府提供哪些協助與支持？
- (8) 如果市政府想要積極培力社區發展協會，請問您認為有哪些政策或作法最符合協會的發展需求？這些相關的培力、輔導活動，您希望以哪些方式進行？
- (9) 請問您對於社區發展協會、區公所在社區服務方面如何互相合作？有沒有什麼建議？
- (10) 請問您認為社區發展協會理監事、工作幹部的任務與職責是什麼？

3.座談流程

- (1) 到達訪談地點：座談過程從主持人及參與人員抵達座談地點開始，實地座談時，由主持人再次對受訪者自我介紹與說明研究源由及目的，建立初步認識與友善互動關係。
- (2) 介紹研究內容：主持人在說明研究的主題與目的後，再說明訪談內容

均維護參與人員的保密性，及為能忠實呈現與會者的內容將進行錄音，並請與會人員簽訂研究訪談同意書。

- (3) 座談開始：由主持人以非正式方式先請參與人員分享社區居住時間與參與情況，待彼此關係建立更深入後，而進入深度訪談的過程。
- (4) 座談過程：在訪談過程中，主持人也會不斷檢視訪談內容是否完整，或是已達到訪談主題之目標。同時也透過與會者分享歷程的過程，重新檢視參與人員的狀態。
- (5) 座談結束：結束前五到十分鐘，主持人將提醒與會人員座談已經接近尾聲，同時確認是否有遺漏任何內容，若有未完全問到或很重要的議題沒提到，則在此時再繼續進行訪談，之後再進行結束訪談動作。
- (6) 座談結束後：誠摯感謝與會人員，並簡短說明與會者對此一研究的貢獻，同時再重申保密性及本計劃訪談資料的用途。

(二) 世界咖啡館

1. 參與對象

本計劃辦理兩場世界咖啡館，以嘉義市東、西區各區公所社區業務承辦人員及社區發展協會工作幹部人員為參與對象。每場次共20-25人，分為5桌，本研究團隊特別邀請具有豐富主持經驗的專家學者擔任各桌桌長，針對社區問題、需求與發展方向，進行輔導策略之具體可行方案與做法，引導各桌成員進行討論。為遵守研究倫理之要求及確保參與者的權益，本計劃擬訂參與者知情同意書，並已通過 IRB 審查。

2. 討論主題

本次世界咖啡館執行計劃與討論主題已送委託單位備查，並通過 IRB 審查。世界咖啡館的討論主題如下：

- (1) 社區發展協會推動共生社區的發展與期待。
- (2) 社區發展協會推動共生社區的困境與挑戰。
- (3) 社區發展協會的創新服務與資源合作發展。
- (4) 市府如何促進社區發展的推廣與居民參與。
- (5) 市府如何促進社區發展協會的發展與創新。

3.世界咖啡館進行流程

- (1) 報到與暖場：播放音樂、簽到、領據簽單、知情同意書、肖像影像錄製與使用權授權書、發放名牌與議程表。
- (2) 主持人咖啡館操作說明：以五人為一桌（即一家咖啡廳），坐滿後，由桌長引導大家進行匯談。本次共有五個不同主題的咖啡館，共進行五個回合，每個回合進行30分鐘。
- (3) 請桌長在海報紙上寫下(或畫下)記錄匯談之重點，同時桌員也可以協助桌長在海報紙上寫上或畫下記錄重點。各桌另有一位協作人員進行觀察記錄，並協助桌長帶領討論。
- (4) 當音樂響起時間到時，請桌長留下，其他人請換桌。換桌時請注意（與前1回合人員不要重複），進行不同主題的匯談。
- (5) 第5回合結束後，由各桌輪流上臺進行討論結果的分享。

二、焦點座談與世界咖啡館參與對象安排與聯繫

焦點座談與世界咖啡館之參與對象，皆由嘉義市政府社會處協助發文通知社區發展協會，同時提供參與場次之線上報名系統，以利參與報名。本研究團隊亦進行電話聯繫邀約，並溝通說明焦點座談與世界咖啡館之辦理目的，依其可以參與時間，進行安排。邀約分為兩個階段：

- 1.第一階段：本研究團隊以電話與 Email 進行85家社區發展協會聯繫，說明焦點座談會與世界咖啡館活動的報名事項，並協助進行報名。電話邀訪情況記錄如下：

114年10月28-31日電話聯繫：

東區精忠社區發展協會--要再看看，11月較忙
東區王田社區發展協會--打兩通未接
東區頂庄社區發展協會--打兩通未接
東區後湖社區發展協會--社區較忙，無法參與
東區鹿寮社區發展協會-（有參與居民訪談）已報名
東區荖藤社區發展協會--會再看時間，時間上可以會自行報名
東區嘉南社區發展協會--時間上無法配合
東區東門社區發展協會--較忙，無法配合
東區中庄社區發展協會--會再看看有沒有時間
東區大南門社區發展協會--打兩通未接

東區神農社區發展協會--要看一下時間，會自行報名
東區興村社區發展協會--要再詳細看一下資訊，時間可以會報名
東區盧厝社區發展協會--打兩通未接
東區紅毛井社區發展協會--打兩通未接
東區光復社區發展協會--要再詳細看一下資訊，時間可以會報名
東區龍山社區發展協會--要再用賴傳送過報名資訊，會再看看
東區東川社區發展協會--要寄 mail 過去，會再請理事長留意
東區長竹社區發展協會--打兩通未接
東區興安社區發展協會--已卸任理事長，沒有新任理事長聯絡方式
東區內安雲霄社區發展協會--都沒有時間參與
東區蘭潭社區發展協會--打兩通未接
東區東平社區發展協會--打兩通未接
東區崇文社區發展協會--會再看看，有要參加會自行報名
東區草地尾社區發展協會--會再看看，要參加會自行報名
東區東興社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館活動不便參與
東區祐民社區發展協會--社區已停擺，不便參與
東區新店社區發展協會--自己不便出席，但已有請里幹事報名
東區新短竹社區發展協會--打兩通未接
東區北門社區發展協會--打兩通都在通話中
東區安業社區發展協會--致電過去，說打錯了
東區義教社區發展協會--打兩通未接
東區仁義社區發展協會--打兩通未接
東區文雅社區發展協會--會再看看，有時間會自行報名
東區太平社區發展協會--（有參與居民訪談）打兩通未接
東區中央社區發展協會--打兩通未接
東區新開社區發展協會--打兩通未接
東區過溝社區發展協會--時間繁忙，沒空參與
東區宣信社區發展協會--時段皆無法配合
東區安寮社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館無法參與
西區經國社區發展協會--已有轉告里長，有空會出席
西區劉厝社區發展協會--（有參與居民訪談）那幾日皆不在國內，無法參與
西區美源社區發展協會--打兩通未接
西區何庄社區發展協會--要確認一下時間，會自行報名
西區下埤社區發展協會--打兩通未接
西區竹村社區發展協會--打兩通未接
西區大溪社區發展協會--已協助報名，並再傳一次相關資訊給理事長
西區光路社區發展協會--沒空參與，不便出席
西區港坪社區發展協會--打兩通未接
西區北湖社區發展協會--要再看時間，會自行報名
西區新厝社區發展協會--已協助報名
西區菜園社區發展協會--打兩通未接
西區康莊社區發展協會--要確認一下時間，會自行報名
西區番社民生社區發展協會--時間上不便出席
西區福民社區發展協會--打兩通未接

西區導民社區發展協會--打兩通未接
 西區磚磘社區發展協會--要再確認一下資訊，會自行報名
 西區華明社區發展協會--理事長不在，會提醒理事長留意報名資訊
 西區西平社區發展協會--理事長身體不便出席，會請里幹事代為出席，確認時間可以會自行報名
 西區新富社區發展協會--要再看時間，時間可以會自行報名
 西區通運社區發展協會--社區已停辦，不便參加
 西區國華里榮檜社區發展協會--時間上無法配合
 西區紅瓦厝社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館無法參加
 西區車店社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館無法參加
 西區育英社區發展協會--理事長已改選，不知道新理事長的聯絡方式
 西區功科西榮社區發展協會--已打兩通未接
 西區文化社區發展協會--不便出席
 西區湖內社區發展協會--里內事務繁忙，不便出席
 西區保生社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館不便出席
 西區獅子社區發展協會--會再看看時間，可以的話會自行報名
 西區後驛社區發展協會--已協助報名焦點團體座談，世界咖啡館再看看能不能參與
 西區埤子頭社區發展協會--已打兩通未接
 西區福全社區發展協會--已打兩通未接
 西區鳳梨會社社區發展協會--已打兩通未接
 西區福安社區發展協會--會再看看時間，可以的話會自行報名
 西區北新社區發展協會--理事長不在，會協助轉告
 西區保安社區發展協會--理事長不在，會協助轉告
 西區保福社區發展協會--會再看看有沒有時間，可以的話會自行報名
 西區新西社區發展協會--社區已沒有在運作，不便出席
 西區自強社區發展協會--理事長已換人，會協助告知
 西區白川町社區發展協會--（有參與居民訪談）理事長已換人，沒有新理事長的聯絡資訊
 西區書院社區發展協會--社區事務繁忙，不便參與
 西區慶安社區發展協會--已打兩通未接
 西區竹圍社區發展協會--市內電話跟手機都有誤，無法連絡上
 西區培元社區發展協會--打兩通未接

2.第二階段：由委託單位再次發公文給各個社區發展協會，並由社會處工作同仁分工聯繫各社區發展協會，同時鼓勵社會處的社區業務相關負責同仁可以盡量報名參與，增加和社區發展協會互相瞭解及建立共識。

三、簡章海報與線上報名系統

(一) 簡章海報

本研究團隊針對焦點團體座談與世界咖啡館製作簡章報名海報，寄送給社區發展協會參考，海報內容簡述研究目的、參與對象、場次時間與地點資訊，並提供圖檔及PDF檔供宣傳報名之使用，並於海報上放置報名系統QR code，可於圖檔或PDF上直接掃描進行報名，亦可於PDF上直接點選「立即報名」即可導向報名系統進行報名，詳見圖4.2。

114年嘉義市社區需求調查計畫

為了理解各社區的發展現況、資源特性與推動服務，以及社區發展期待與挑戰，促進永續社區發展。嘉義市政府特委託國立中正大學莊文忠專任教授所帶領的研究團隊，規劃本需求調查計畫，包含社區發展協會重要幹部之焦點座談；及透過世界咖啡館的模式共同探討具體可行之個別化、分級輔導策略與工作方法等輔導培力模式，提出社區永續發展的策略與規劃可執行的服務方案，以利社區發展協會促進永續社區與地方創生之展現。本計劃經由國立中正大學人類研究倫理審查委員會審查通過實施。

參與人員：

- 一、焦點團體座談會：社區發展協會工作幹部。
- 二、世界咖啡館：嘉義市東、西區各區公所社區業務承辦人員及社區發展協會工作幹部。

實施時間與地點：

- 一、焦點團體座談會：
東區：114年11月13日（四）、11月15日（六）、11月21日（五）|長青園
西區：114年11月13日（四）、11月14日（五）、11月22日（六）|湖內里活動中心
備註：1.詳細場次時間請見報名系統。
2.請依協會所在區域，分別於東區或西區擇一場次參加。
- 二、世界咖啡館：（請依協會所在區域，分別於東區或西區擇一場次參加）
東區：114年11月29日（六）下午 14:00-17:00 |長青園
西區：114年11月30日（日）下午 14:00-17:00 |湖內里活動中心

詳細場次時間請見報名系統：<https://forms.gle/qE4xstailEBdNHfzQ9>

掃我立即報名

點我立即報名

聯絡人：林研究助理 | 0909-919976
聯絡人：曾研究助理 | 0910-491939 | judy1989781115@gmail.com

圖 4.2：報名簡章

(二) 線上報名系統

因本次焦點團體座談的辦理場次眾多，為提升參與者報名流程之容易度與順暢度，報名系統將焦點團體座談與世界咖啡館合併，並在線上報名系統中提

供清楚的引導，可避免有意願參與的社區發展協會伙伴重複報名，且能協助本研究團隊及時掌握各場次的報名狀況。參與者在線上報名成功後，會收到由系統自動發送的通知郵件，確認報名的場次和時間。

四、焦點座談與世界咖啡館執行

(一) 焦點座談

焦點座談由計劃主持人莊文忠教授與協同主持人吳佳霖助理教授擔任主持人，已於114年11月13日至11月22日共五天，執行完成10場，東區參與社區19家，參與人數為35人；西區參與社區20家，參與人數為25人，總參與社區為39家，總人數為60人。本次焦點座談執行日程詳見表4.2。

表 4.2：焦點座談執行日程

日期與時間	地點	人數
11/13 (四) 09:00-11:00	長青園-喜樂教室	東區/9人
11/13 (四) 13:30-15:30	湖內里活動中心 A棟3樓小教室	西區/7人
11/14 (五) 09:00-11:00	湖內里活動中心 A棟3樓小教室	西區/6人
11/14 (五) 13:30-15:30	湖內里活動中心 A棟3樓小教室	西區/3人 非社區發展協會/1人
11/15 (六) 09:00-11:00	長青園-平安教室	東區/7人
11/15 (六) 13:30-15:30	長青園-平安教室	東區/5人
11/21 (五) 09:00-11:00	長青園-平安教室	東區/9位
11/21 (五) 13:30-15:30	長青園-平安教室	東區/5人 西區/1人
11/22 (六) 09:00-11:00	湖內里活動中心 A棟3樓小教室	西區/4人
11/22 (六) 13:30-15:30	湖內里活動中心 A棟3樓小教室	西區/4人

資料來源：本研究。

(二) 世界咖啡館

1. 世界咖啡館主題：社區永與社區共生
2. 世界咖啡館辦理的場次、時間與參與人數

(1) 東區：11/29 (六) 下午14:00-17:30於長青園-101教室，報名人數為

25位，實際出席參與者共24位，15家社區組織。

(2) 西區：11/30（日）下午14:00–17:30於湖內里活動中心 B 棟1樓，報名人數為29人，實際出席參與者共19位，14家社區組織。

(3) 總場次：2場，總人數：43人，社區組織總家數：29家。

3. 世界咖啡館注意事項—為提高各桌的討論效率，本研究團隊提醒與會人員注意以下事項：

手上有發言球，才可發言。

不批評、不辯論、鼓勵搭便車。

真誠傾聽、關心、尊重他人談話。

不追求不受歡迎的議題。

反省目前現況，發想應有的改革行動。

積極投入交流與溝通，並做出貢獻。

跳脫既存想法，引導檢視或改變現存的思考模式。

掌握時間，扼要清晰表達個人觀點。

4. 世界咖啡館進行流程

世界咖啡館係透過輕鬆、安全、自在的氛圍，讓參與者在桌長的主持下，參與五個主題進行四個回合的分享，在每個回合不斷累積參與者的智慧匯集，並於第五回合進行各主題的總彙整，最後由各桌成員提出對該主題的分享與所有參與者的智慧思維，其進行流程請見表4.3。

表 4.3：世界咖啡館時間流程表

活動流程	時間	活動內容
報到與暖場	13:30~14:00	報到，自由選主題桌
開場說明	14:00~14:10	主持人介紹目的與流程
第一輪對話	14:10~14:30	由桌長引導大家進行主題匯談討論
換桌	14:35~14:40	當音樂響起時間到時，所有人請換桌 換桌時請注意人員不要重複，進行不同主題的匯談
第二輪對話	14:40~15:00	第二回合新組合後，桌長說明以及引導大家接續主題匯談討論
換桌	15:00~15:05	當音樂響起時間到時，所有人請換桌 換桌時請注意人員不重複，進行不同主題的匯談
第三輪對話	15:05~15:25	第三回合新組合後，桌長說明以及引導大家接續主題匯談討論
換桌 中場休息	15:25~15:35	中場休息與換桌 當音樂響起時間到時，所有人請換桌 換桌時請注意人員不要重複，進行不同主題的匯談
第四輪對話	15:35~15:55	第四回合新組合後，桌長說明以及引導大家接續主題匯談討論
換桌	15:55~16:00	當音樂響起時間到時，所有人請換桌 換桌時請注意人員不要重複，進行不同主題的匯談
第五輪對話	16:00~16:20	新組合進行主題彙整與共識，做主題分享準備
主題共識分享	16:20~16:50	各主題參與者進行最後主題的彙整與共識分享，一個主題5分鐘 攜帶主題繪製海報與完成的空白手拿牌和主題手拿牌上台報告
總結與致謝	16:50~17:00	主持人收尾、參與者寫下對未來一年（2026）的期許 共同攜手行走邁進拍攝與大合照

資料來源：本研究。

5. 世界咖啡館各桌桌長與協同

世界咖啡館整體運作過程有兩個重要的參與角色：桌長與桌員。桌員為本次參與世界咖啡館之社會發展協會幹部及重要關係人，其是世界咖啡館的血肉，是接球者，也是提供每一段對話進入另一個轉折點的人；而桌長則是世界咖啡館的骨幹，其是發球者，也是讓對話進行創造對話意義的人，因此，不同於一般的世界咖啡館進行方式，本研究特別安排五位對社區發展有深度研究或實務經驗之學者與社區工作者擔任桌長，並安排桌邊協同人員，除了協助參與者在海報紙上寫上或畫下記錄重點，並同時進行錄音及討論重點與觀察之記錄。本次世界咖啡館之各主題桌長詳見表4.3。

表 4.4：世界咖啡館之各主題桌長

各桌主題	桌長姓名/職稱
1.社區發展協會推動共生社區的發展與期待	李志強 光原社會企業創辦人 非暴力溝通培訓講師
2.社區發展協會推動共生社區的困境與挑戰	洪禮綜 中華金點社區發展聯盟理事長
3.社區發展協會的創新服務與資源合作發展	林彩媚 華人正念培訓師 社區志工培訓講師
4.市府如何促進社區發展的推廣與居民參與	邱慧珠 鄭福田文教基金會執行長 教育部終身學習圈圈長
5.市府如何促進社區發展協會的發展與創新	鄭勝分 國立台灣師範大學社會教育系副教授

資料來源：本研究。

五、世界咖啡館影片圖像與影像紀錄

為完整保存世界咖啡館討論歷程，並提升研究成果之可視化與公共溝通效益，本計劃於世界咖啡館進行期間同步進行圖像與影像紀錄，作為後續社區發展成果彙整、政策說明、宣導推廣及教育培力之重要素材。本計劃透過系統性紀錄，不僅能忠實呈現參與者討論脈絡與集體思考歷程，亦有助於將抽象的討論成果轉化為具體、可理解、可再利用之研究與行政資源。

（一）圖像記錄

在世界咖啡館各主題討論過程中，除由各桌之協同記錄人員進行該桌重點紀錄與彙整外，更強調參與者的即時視覺表達與共同書寫。各組討論皆使用全開尺寸之海報紙作為記錄載體，邀請參與者以文字、符號、箭線、簡圖或關鍵詞等方式，將討論重點、共識內容及意見分歧具體呈現於海報上。

此種圖像化記錄方式，有助於促進參與者之互動與思考深化，使討論成果不僅停留於口語層次，而能轉化為可被觀看、比較與回顧的視覺資料。每一場世界咖啡館結束後，研究團隊將各組完成之圖像紀錄進行拍攝與整理，作為後

續質性分析、跨組比較與成果呈現之重要依據，附上各主題與各組之圖像紀錄照片，以供查閱與佐證。

（二）影像紀錄

除圖像紀錄外，本計劃亦進行世界咖啡館活動進行時之影像紀錄，以完整呈現世界咖啡館之實際運作情形與討論氛圍。研究團隊與委託單位於第二次行政會議中，針對影片主題、拍攝重點與基礎腳本進行討論與確認，確保影像內容能聚焦於世界咖啡館之核心精神，包括參與者互動情形、分組討論過程、集體分享片段及整體活動流程。

影像紀錄不僅作為研究歷程保存之用，亦可作為未來社區發展相關政策說明、成果發表、教育訓練與對外宣導之素材，提升研究成果之可近性與傳播效益。相關影片將擷取具代表性之畫面進行整理與剪輯，並於片尾附上影像紀錄之片段截圖，以作為本次世界咖啡館活動執行成果之具體佐證。

第五章 次級資料分析

如前文所述，嘉義市社區發展協會的資料經過整理、編碼後，本研究利用專業統計軟體 SPSS 進行統計分析，茲將初步的描述性分析結果陳述如下，並輔以視覺化的圖表呈現。

由表5.1可知，在運作現況方面，嘉義市目前計有85個社區發展協會，其中有78個處於正常運作狀況，占九成左右，有7個處於「休眠」狀態，約占一成左右，其發展可能性值得關切；在現任理事長的任期方面，有46位理事長為第1屆任期，占五成五左右，未來依法還有連任一次的機會，現行的社區服務或活動應較具有延續性；有34位理事長已進入第2任，未來協會將面臨改選，能否順利交棒或策略方向是否調整，值得密切觀察；另有4個協會處於非正常運作的狀態，協會面臨無領導人帶領的困境。

表5.1：嘉義市社區發展協會運作現況與理事長任期屆次

嘉義市社區發展協會運作現況			嘉義市社區發展協會理事長任期屆次		
	家數	百分比		家數	百分比
無運作	7	8.2	無運作	4	4.8
正常運作	78	91.8	第1屆	46	54.8
			第2屆	34	40.5
總計	85	100.0	總計	84	100.0

資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.2呈現嘉義市各個社區發展協會的成立年數及會員人數。在組織年齡方面，這85個社區發展協會中，大多數的成立時間已超過15年以上，其15-19年的個數為最多，計有24個協會，占近三成左右；其次是25年以上和20-24年，分別為21個和17個，各占二成五和二成左右；有6個協會的成立年數為5-9年，組織運作應已進入相對穩定狀況；僅有2個是在近幾年才新設立，其年數不到5年，處於草創階段。在會員人數方面，有39個協會的會員人數為50-99人，占四成五左右，其次是49人以下和100-149人，各有22個和20個，占二成五和近二成五，僅有4個協會的會員人數超出150人以上。由此一分析結果可知，大多數社區發展協會的成立時間頗長，對社區環境及其需求應有相當程度的掌握，且擁有豐

富的服務和行政經驗；另外，多數協會的規模並不算大，社區服務的範圍應還有擴張的空間。

表5.2：嘉義市社區發展協會成立年數與會員人數

社區發展協會年數(六分類)			社區發展協會會員人數(四分類)		
	家數	百分比		家數	百分比
4年以下	2	2.4	49人以下	22	25.9
5-9年	6	7.1	50-99人	39	45.9
10-14年	15	17.6	100-149人	20	23.5
15-19年	24	28.2	150人以上	4	4.7
20-24年	17	20.0			
25年以上	21	24.7			
總計	85	100.0	總計	85	100.0

資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.3和圖5.1呈現嘉義市社區發展協會歷年會員大會召開情形，自106年至113年期間，有八成至九成比例的社區發展協會是維持正常召開會員大會；除108年未召開會員大會的比例超過一成五之外，歷年未召開會員大會的比例均在一成以下，而112年和113年未維持正常運作的協會明顯增加到近一成，是否產擴散效應，實值得深入瞭解。此外，值得說明的是，114年的數據和其他年度明顯不同的原因在於，因114年度尚未結束，有些協會的會員大會召開時間若較晚才舉行，便未列入統計。

圖5.2呈現社區發展協會會員大會的會議紀錄核備情形(含年度計劃及預決算等資料)，除112年外，其數據和會員大會正常召開的比例相近，約為八成左右，亦即有召開會員大會的社區發展協會，幾乎都會將會議紀錄、年度計劃及預決算等資料送交主管機關核備，不過，112年的核備比例僅有六成，而該年度有召開會員大會的比例則高於八成五，即有二成五的協會未送交相關資料核備，其原因有待進一步瞭解。

表5.4和圖5.3為社區發展協會理事長與當地里長的互動關係，其中，有近二成的協會理事長和里長是同一人，其互動關係自不待討論；有五成左右的協會理事長和里長維持和諧的互動關係，三成多是理事長和里長之間並無血緣或姻親關係，但能維持互助合作，另有近二成是彼此之間為親屬關係，關係融洽實屬自然；有近一成五的比例是理事長與里長之間少有互動往來，但也因此相安

無事，不過，也有一成左右的比例是兩者之間的關係並不好或是常起衝突；另有不到一成的比例是兩人在過去的選舉中曾是競爭對手，應是較不易維持良好的互動關係。

在常態性的社區服務方面，表5.5統計社區發展協會是否提供社區照顧及成立志工隊，一方面，由其結果可知，在85個社區發展協會中，各有13個和11個協會設置社區照顧關懷據點及巷弄長照站或是僅設置社區照顧關懷據點，提供相關的服務，二者合計的比例尚不到三成；另一方面，有31個協會成立祥和志工隊並已向主管機關核備，約占三分之一的比例。由此一結果可知，至少有三分之二以上的社會未提供此類型的社區服務，仍有推廣的空間。

表5.3：106年至114年嘉義市社區發展協會歷年會員大會召開情形

	106年		107年		108年		109年		110年		111年		112年		113年		114年	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
未召開	8	10.4	2	2.6	13	16.0	8	9.6	7	8.4	8	9.6	3	3.6	4	4.7	47	55.3
有召開	62	80.5	69	88.5	68	84.0	69	83.1	70	84.3	69	83.1	73	86.9	73	85.9	38	44.7
限期整理	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	7.2	6	7.2	6	7.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
無運作	7	9.1	7	9.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	9.5	8	9.4	0	0.0
總計	77	100.0	78	100.0	81	100.0	83	100.0	83	100.0	83	100.0	84	100.0	85	100.0	85	100.0

註：114年召開會員大會的社區發展協會家數偏低的主要原因是，此資料為年中蒐集，故有些協會的會員大會召開較晚而未列入統計。
資料來源：嘉義市政府社會處。

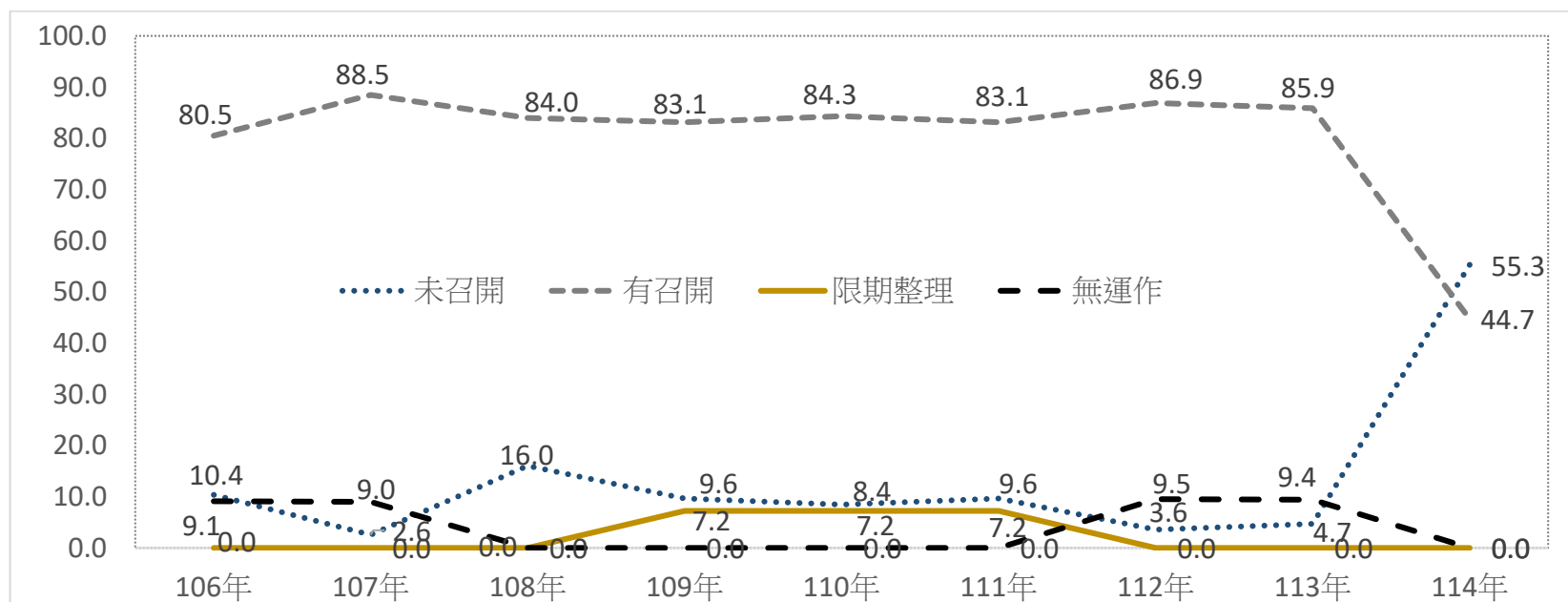


圖5.1：106年至114年嘉義市社區發展協會歷年會員大會召開情形

資料來源：嘉義市政府社會處。

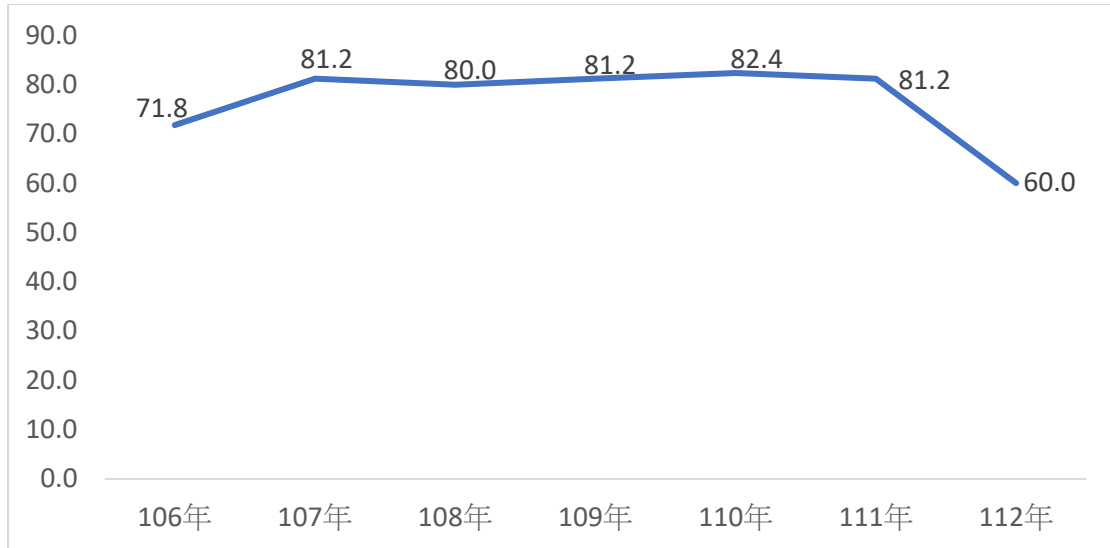


圖5.2：嘉義市社區發展協會會員大會紀錄核備情形(含年度計劃及預決算等資料)
資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.4：嘉義市社區發展協會理事長與里長之互動情形

	家數	百分比
理事長與里長同一人	15	18.8
和諧(無親屬關係)	25	31.3
和諧(有親屬關係)	15	18.8
少互動，相安無事	11	13.8
曾為競爭對手	5	6.3
不好/有衝突	9	11.3
總計	80	100.0

資料來源：嘉義市政府社會處。

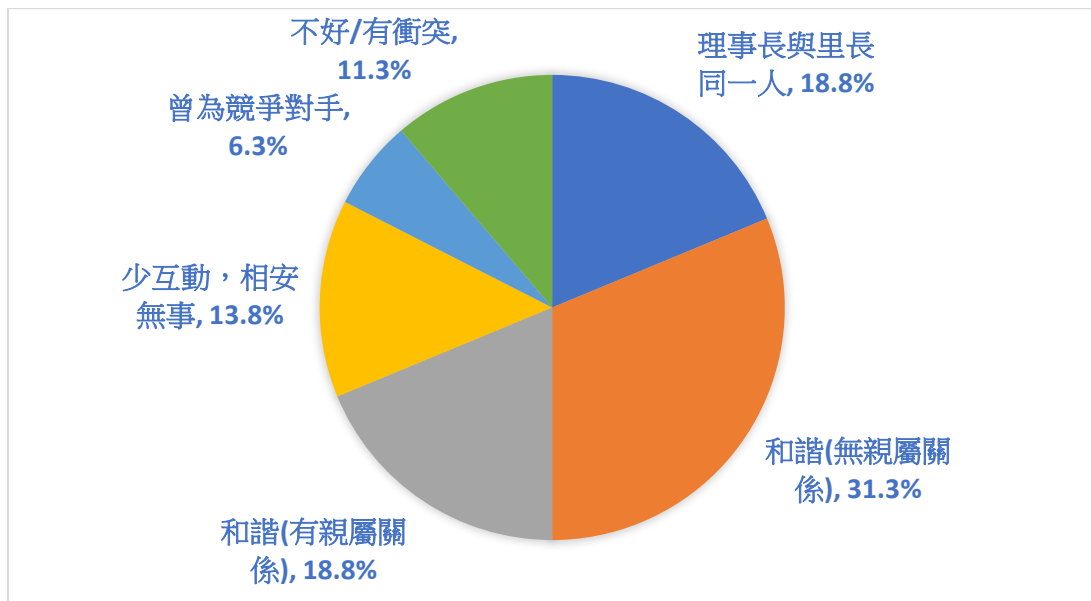


圖5.3：嘉義市社區發展協會理事長與里長之互動情形
資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.5：嘉義市社區發展協會的社區服務

社區照顧關懷據點及巷弄長照站			祥和志工隊		
	家數	百分比		家數	百分比
社區照顧關懷據點	11	12.9	有	31	36.5
社區照顧關懷據點及巷弄長照站	13	15.3	無	54	63.5
無	61	71.8			
總計	85	100.0	總計	85	100.0

資料來源：嘉義市政府社會處。

在盤點嘉義市社區發展協會近幾年的運作能力方面，如表5.6和圖5.4所示，嘉義市政府社會處在111年至113年針對社區發展協會的運作能力評估有以下幾項指標；首先，在會務及業務方面，近三年有八成五左右的協會定期召開會員大會，且將會議紀錄及業務相關資料送交主管機關備查，有一成五左右的比例未能遵守法令的規定；其次，在社區照顧方面，近三年有二成五至三成的協會成立 C 據點或花甲食堂，藉由健康促進、關懷訪視、共食供餐等服務建構友善長者的社區環境；第三，在悠活社區方面，近三年有一成上下的協會參與悠活社區計劃，提供多元化的社區福利，但113年的參與數量較112年下降；第四，在參與其他專案計劃方面，近三年的波動較大，111年有二成左右的協會承接其他專案計劃，112年增加至近三成左右，但113年則大幅下降至一成左右，值得深入瞭解箇中原因；最後，在社區工作考評方面，有112年和113年各有一成左右的社區被評選為績優社區。

表5.6：嘉義市社區發展協會運作能力盤點

	召開會員大會且紀錄報主管機關完成備查						C 據點/花甲食堂					
	111年		112年		113年		111年		112年		113年	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
無	14	16.9	12	14.3	12	14.1	61	71.8	63	74.1	63	74.1
有	69	83.1	72	85.7	73	85.9	24	28.2	22	25.9	22	25.9
總計	83	100.0	84	100.0	85	100.0	85	100.0	85	100.0	85	100.0
	悠活社區						其他專案					
	111年		112年		113年		111年		112年		113年	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
無	74	87.1	73	85.9	78	91.8	67	78.8	61	71.8	76	89.4
有	11	12.9	12	14.1	7	8.2	18	21.2	24	28.2	9	10.6
總計	85	100.0	85	100.0	85	100.0	85	100.0	85	100.0	85	100.0
	社區工作年度考核											
	111年		112年		113年							
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比						
績優社區	--	--	10	11.8	9	10.6						

資料來源：嘉義市政府社會處。

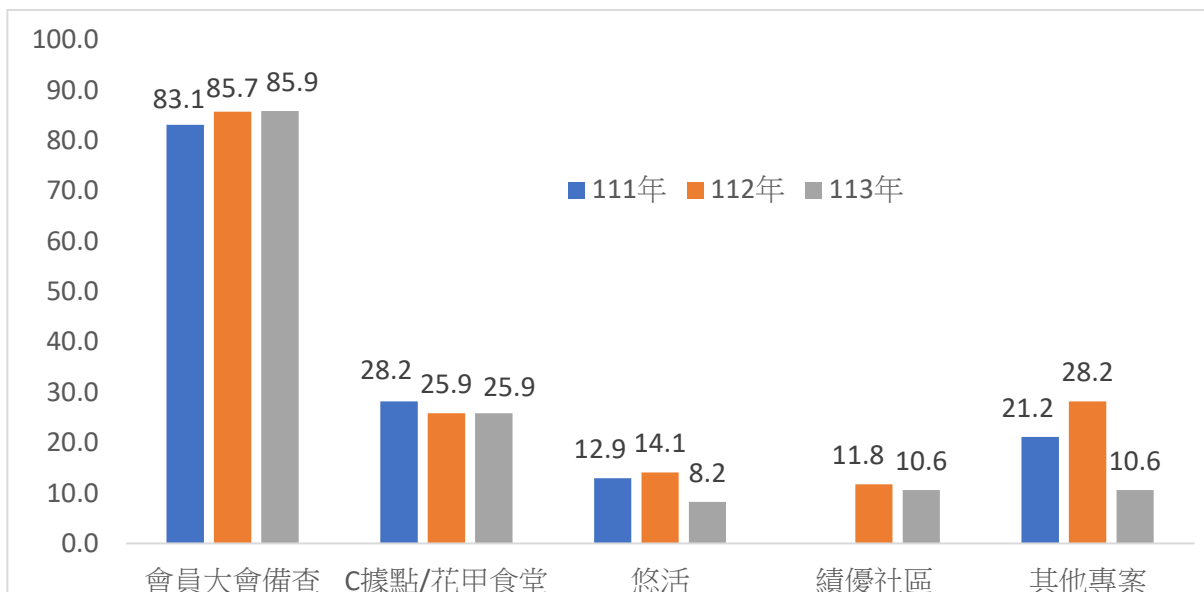


圖5.4：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力盤點

資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.7和圖5.5則是對各個社區發展協會之發展能量的評估類型，屬於發展型者，111年有近四成的比例，112年增加至近四成五，113年則下降至不到四成；屬於潛力型者，111年為四成五成左右的比例，112年略降至四成三，113年則上升至五成左右；屬於停滯型者，111年有近一成的比例，112年和113年則持續下降至5%上下；另外，近三年有6個協會則是被要求限期整理。

表5.7：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力評估

	111年		112年		113年	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
限期整理	6	7.2	6	7.1	6	7.1
停滯型	8	9.6	5	6.0	4	4.7
潛力型	37	44.6	36	42.9	43	50.6
發展型	32	38.6	37	44.0	32	37.6
總計	83	100.0	84	100.0	85	100.0

資料來源：嘉義市政府社會處。

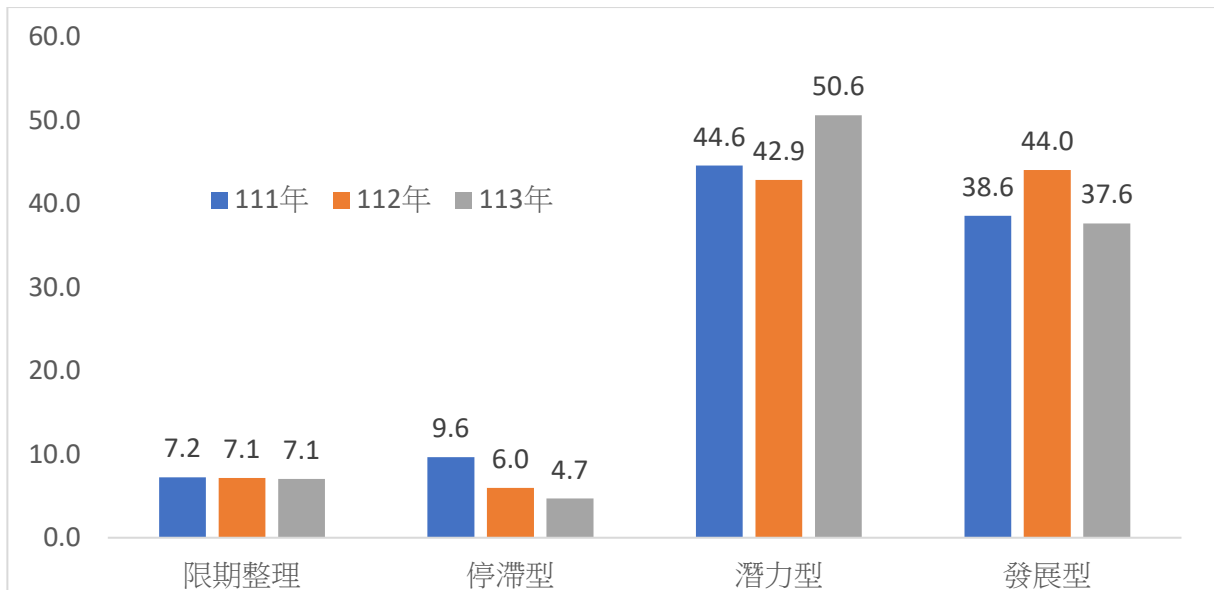


圖5.5：111至113年嘉義市社區發展協會運作能力評估

資料來源：嘉義市政府社會處。

表5.8為嘉義市的社區發展協會自民國90年至112年參與衛生福利部辦理之社區評鑑（選拔）的得獎情形，嘉廿土竹日戈除了99年度、101年度、105年度、109年度及110年度沒有任何一個協會得獎外，其他年度則是至少有1至2個協會得獎，而108年度和112年度則有4個協會獲獎，為歷年最高的紀錄。

表5.8：90至112年嘉義市社區發展協會參與衛生福利部社區評鑑(選拔)得獎統計

	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度	100年度
	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數
卓越組卓越獎	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
績效組優等	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
績效組甲等	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1
單項特色獎	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0
總計	2	1	2	2	1	2	2	0	1	0	1

表5.8：90至112年嘉義市社區發展協會參與衛生福利部社區評鑑(選拔)得獎統計【續】

	101年度	102年度	103年度	104年度	105年度	106年度	108年度	109年度	110年度	112年度	總計
	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	家數	
卓越組卓越獎	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4
績效組優等	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
績效組甲等	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	9
單項特色獎	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	11
總計	0	2	0	1	0	2	4	0	0	4	27

資料來源：嘉義市政府社會處。

第六章 質性研究內容分析

由文獻檢閱中可知，自解嚴後的1990年代開始，我國政府推動社區發展工作更加活絡，各地方也累積非常豐富的社區治理經驗，經過30多年的發展歷程，在政府的扶助與民間團體的努力下，社區福利與服務日益多元，然而，社區組織的主體性與自主性是否因此而得以完整建立，學者們似乎尚未有定論。有論者指出，究其主要原因之一即在於，政府未能落實對社區進行需求調查，「由上而下」地提出計劃及資源希望社區配合執行，長久以來的政策推動模式，使得社區組織難以發揮人民團體的角色，無法喚醒民眾的社區意識，更別說促成「由下而上」的民眾參與模式，因而以政策主導社區發展走向，也就成為我國社區長久以來的發展樣態，使得社區組織推動的計劃無法對應在地需求，社區發展與社區治理在理想與實務之間存在不小的落差（黃源協等人，2011；吳敏綺、梁鎧麟，2024；黃珮玲、石泐，2024）。

爰此，為了深入調查與瞭解社區需求及居民期待、探討影響社區組織運作的因素、盤點社區內部與外部資源、促進政府部門與社區的協力合作及打造永續與共生的社區，除了前面章節的研究文獻檢閱與次級資料分析外，本研究運用多元的質性研究方法，包括深度訪談、焦點團體座談及世界咖啡館等，從不同面向蒐集與整理社區各方利害關係人的意見與想法，以作為社區發展協會規劃福利服務方案與政府主管機關未來訂定社區輔導計劃之參考，詳細內容如本章以下各節所述。

第一節 社區居民深度訪談意見分析

本節深入探討嘉義市（東區與西區）居民對於社區發展協會的認知、參與經驗及對未來社區發展的期待。本研究透過立意抽樣方式訪問了嘉義市 60 位受訪者，東區與西區各 30 位，對象來源包含委託單位推薦的 19 個社區發展協會，以及研究團隊透過不同管道進行社區的居民的安排與訪談，因此，訪談對象涵蓋了里長、協會理事長、幹部、志工、一般居民、租屋族及返鄉青年等多元身份，其中里長身兼社區發展協會理事長，協會理事長、幹部來自委託單位推薦社區發展協會參與訪談的協會共為 4 位。

在受訪者的基本背景方面，由圖 6.1 可以得知，在性別方面，無論是東區或是西區，本次受訪者中均以女性居多，東區的女性受訪者為 22 人，西區的女性受訪者為 26 人；在年齡方面，無論是東區或是西區，本次受訪者中均以年齡較長者居多，東區的 56-64 歲受訪者為 12 人，65 歲以上受訪者為 9 人，二者合計為 21 人，其他年齡層的受訪者合計僅有 9 人；西區的 56-64 歲受訪者為 7 人，65 歲以上受訪者為 14 人，二者合計同樣是 21 人，其他年齡層的受訪者合計亦僅有 9 人。

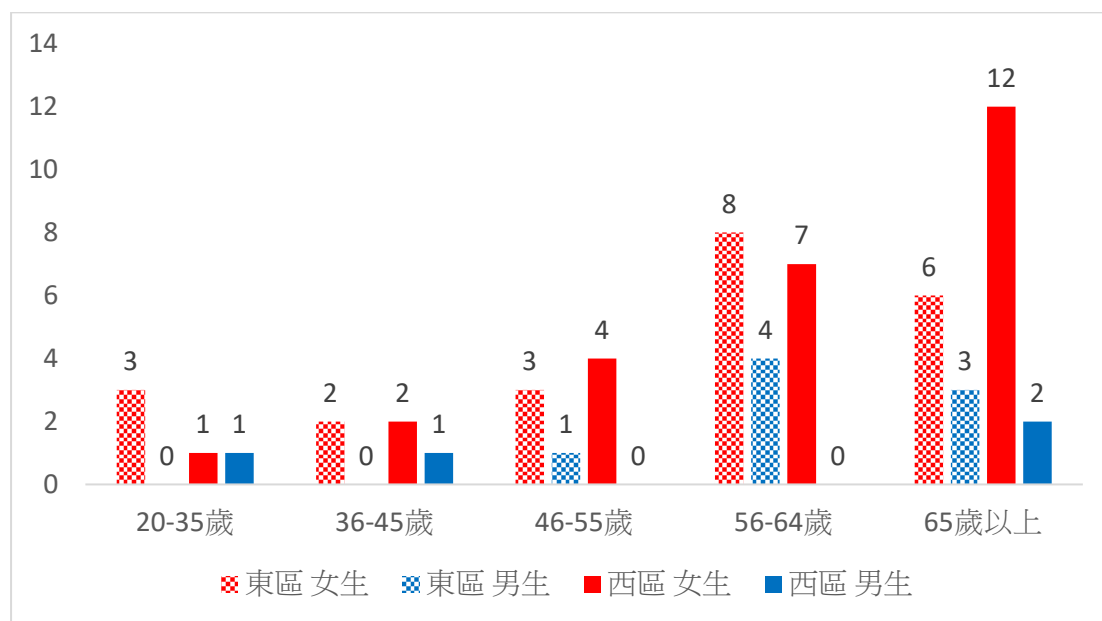


圖 6.1：嘉義市東西區深度訪談受訪者的性別與年齡統計

資料來源：本研究。

另外，本次訪談對象也涵蓋了實際上有參與和未參與社區發展協會所提供之服務或活動的民眾，社區居民深度訪談主要目的在於了解社區樣貌與居民需求，同時也透過訪談了解居民對於社區發展協會的想法與期待。並透過訪談內容的分析，描繪出嘉義市社區發展的真實樣貌與未來發展的方向。而在深度訪談過程中意外發現居民對於嘉義市的城市感受，以及對於社區發展的期待。同時發現不同年齡層對於社區的需求與參與也有不同期待與感受。以下內容依深度訪談的內容進行分析，可分為：居民對社區的看法及社區應優先關注的議題、居民參與社區發展協會提供之服務或活動的經驗、居民對社區發展協會看法、居民對社區發展協會期待、居民對政府部門促進社區發展可提供的資源或協助、居民對對社區未來發展期待等六個面向進行敘述與討論。

一、居民對社區的看法及社區應優先關注的議題

基本上，社區發展工作本身的核心目的即在於提升地方福祉，解決社區居民的問題，是以，社區組織如何關注使用者的需求，形成社區推動的決策模式，也就成為社區治理的重要課題（吳敏綺、梁鎧麟，2024：91）。本研究透過分析受訪者的訪談內容，可以發現嘉義市居民對社區的看法呈現出一種「宜居但憂慮」的雙重面貌。換言之，居民普遍認同嘉義市的生活機能便利、步調舒適，但也深刻感受到人口結構老化、新舊社區人際關係疏離，以及基礎建設跟不上發展的壓力。

從整體訪談結果可以得知，絕大多數受訪者對嘉義市的居住環境持正面評價，特別是交通與採買的便利性。居住在西區的 B20 表示：「住這裡都很好，比較寬敞比較舒適，又住這裡可以看火車可以看...，這裡比較好。」住在東區的 A16 也認為當地的交通相當方便：「很好欸，我覺得很方便。這裡的公車的車牌在校門口，這上面這邊也有一個。」對於許多退休族群而言，嘉義市的公園綠地是養老的理想環境，如 B07 形容：「這邊是後來剛開始人少嘛，在住的人比較少，後來人多了以後變得很方便，很多賣場都在這附近。」然而，隨著都市發展，傳統的人情味在部分區域逐漸淡薄，特別是在大樓與租屋族群中更為明顯。租屋族 A06 直言：「基本上比較冷淡，這邊都是中高齡，然後他們就很少跟外面或年輕人接觸，所以應該說互不打擾，我覺得公寓好像都這樣。」年輕上班族 A23 也表示：「人口多啊！但是因為大家都有在上班，所以其實附近的鄰居也不是很熟。」

相較之下，老舊眷村改建的社區（如經國新城）則保留了強烈的凝聚力，B11 提到：「我們都是眷村的孩子，都知道以前這邊就是白山町，民國路那邊就是東門町，都是空軍的，然後這邊很多眷區全部併過來嘛。」她更強調：「像我們都是外省第二代，都認識啊，所以搬過來這邊住，這個也認識，這個也認識。」其次是人口結構的失衡「老人多、年輕人少」是貫穿所有訪談的共同印象。A03 憂心地指出：「想法是說因為大部分現在人口都老了，小孩子因為在鄉下這個地方要你也比較不容易，除非說你自己很大的土地，你可以種一些高經濟價值的作物，你才能夠生存。不然的話，大部分小孩子都往北部走。」A13 描述社區景象時也說：「因為社區其實比較多，...會在社區走動一定是小孩跟老人嘛。對啊，因為你年輕人都去工作了啊。」

這種人口結構的變遷，直接導向了嘉義市居民認為最應優先關注的議題，如下所述：

1.優先議題一：長者照顧與獨居安全網

幾乎是所有受訪者公認的首要議題。隨著子女外移，獨居或「老老照顧」的現象日益普遍，居民對「被遺忘」或「發生意外無人知」充滿焦慮。年長的受訪者 B09 以自身跌倒的經歷，強調了建立社區安全網的急迫性：「我跌倒的時候，第一個發現我不能洗澡，就是很不方便，所以我就馬上求救，馬上就幫我解決了。」她更擔憂地表示：「因為老伴兩個都老了，我也是會擔心，如果說有一個走的話，怎麼辦？」除了生理照顧，心理層面的孤獨感也被頻繁提及。A21 指出有一群「還沒到長照資格」但極需關懷的長者，「可能還沒到長照的部分，可是他可能已經七十幾之間的，可能是需要有一些照顧或是一些互動這樣子，因為可能小孩都不在旁邊」；「沒有可以互動的對象，就是我覺得他就很容易衰退，一種失智什麼」。B17 也強調：「我們車店里老人很多，還有一點，我覺得可以看公園，可不可以把那些流浪漢把它處理。」（雖提及流浪漢，但前句強調老人多）並認為：「因為獨居老人很多啊！我們車店里老人很多。」

2.優先議題二：交通安全、停車亂象與行人路權

停車位不足與違停居住在巷弄內的 B26 表示：「停車，我們那邊算巷子裡面停車，肯定是相對沒有那麼方便的，可是大家也都那樣停。」A29 則指出新大樓開發帶來的衝擊：「房子越蓋越多，車輛越來越多，將來那個高級住宅如果完工交付之後，到時候那個停車方面可能會出現一些問題。」然而道路設計與安全也有其隱憂，如 B17 具體點出危險路段：「我知道興業路車子是滿多的，然後它左轉，沒有左轉燈，我覺得很危險，因為車量太大，這種事情很常常發生事故。」此外，行人路權也受到關注，年輕家長 B25 提到：「那種行人道的那種行人的路權可能還不夠完善吧！....我會變成我現在就是小孩子上學，我也不敢讓他自己走路去上學，因為我覺得很危險。」A22 則抱怨人行道問題：「我覺得人行道整齊還滿重要的，人行道整齊乾淨還滿重要，就是大家都不喜歡在那邊走路。」以及「路樹常會把那個翻起來，然後很難走，然後旁邊的居民會用東西佔位。」隨著人口的老化日益嚴重，這些交通問題不可避免地也會影響長者的外出安全。

3.優先議題三：環境衛生與公共空間活化

居民對於居住品質的要求，已從單純的「有地方住」提升到對環境美感與公共空間品質的追求。A15 提到鄰居製造噪音與髒亂的問題：「因為我們的鄰居不好相處，也不是不好相處啦，就是他們會很多事情，然後常常會有警察上門，就覺得很怎麼樣...就覺得很煩啊，影響到我們的生活這樣。」B17 則關注公園的使用品質：「公園裡有很多流浪漢，...也是小孩子看了也會怕。」租屋族 A22 甚至直言：「外面蟑螂很多」以及「流浪狗排泄物」問題，是她對社區最不滿之處。另外，閒置空間未被善加利用，A13 特別提到社區內有一處閒置已久的游泳池：「因為我們的社區之前有一個地方他是游泳池。那因為他泳池也完全沒有在使用，那它就是一個很大的空地」，她強烈希望能將這些閒置空間改建為「老人家可以用，那小朋友也可以玩」的活動中心，以活化這些場館設施。

4.優先議題四：兒少照顧與支持系統

雖然老人議題佔據主導地位，但年輕家庭對於「托育」與「課後照顧」的需求也逐漸浮現。B12 作為雙薪家庭代表，提出了「課後陪伴」的需求：「其實我們很多朋友小孩都要去上課後輔導，但是後來想的比較多...，如果有個空間讓孩子在那裡完成功課，也是蠻重要的。」A23 也有相近的看法：「托嬰就很重要，照顧兒童就很重要，因為我婆婆家西區那邊，他們是有課後托嬰的服務。」這顯示若要吸引年輕人回流或留住年輕家庭，社區必須提供足夠的育兒支持系統。

綜言之，嘉義市居民對社區的看法是「宜居但脆弱」，雖然日常生活機能完善，但「老人如何安老」與「交通環境改善」是當前最迫切需要解決的兩大議題；未來的社區發展策略，必須在硬體上解決停車與行人安全問題，在軟體上則需建立更綿密的長者關懷網絡，並思考如何活化閒置空間以滿足老幼共融的需求。

二、居民參與社區發展協會提供之服務或活動的經驗

本研究透過 60 位受訪者的訪談資料統計可知，如表 6.1 與圖 6.2 所示，就整體參與比例而言，有參與經驗者共 29 位，無參與經驗者為 31 位；就行政區域來看，西區居民的參與度顯著高於東區，在西區的 30 位受訪者中，有 18 位表

示有參與經驗；而在東區的 30 位受訪者中，有參與經驗者為 11 位。這顯示雖然近半數居民曾接觸協會服務，但仍有半數的居民處於社區網絡之外，存在一定的推廣空間。值得說明的是，由於東區和西區的受訪者並非以隨機抽樣方式選取，因此，此一統計結果並無法推論到嘉義市全體社區居民的實際參與經驗。本研究亦發現，參與經驗深受個人的生命階段（如退休與否）、居住型態、資訊接收管道以及社區組織運作模式的影響，以下將依據「參與原因」、「不參與原因」及「印象最深刻的服務或活動」進行分析。

表 6.1：嘉義市社區居民參與社區發展協會經驗

	有	無
東區	11	19
西區	18	12
全體	29	31

資料來源：本研究。

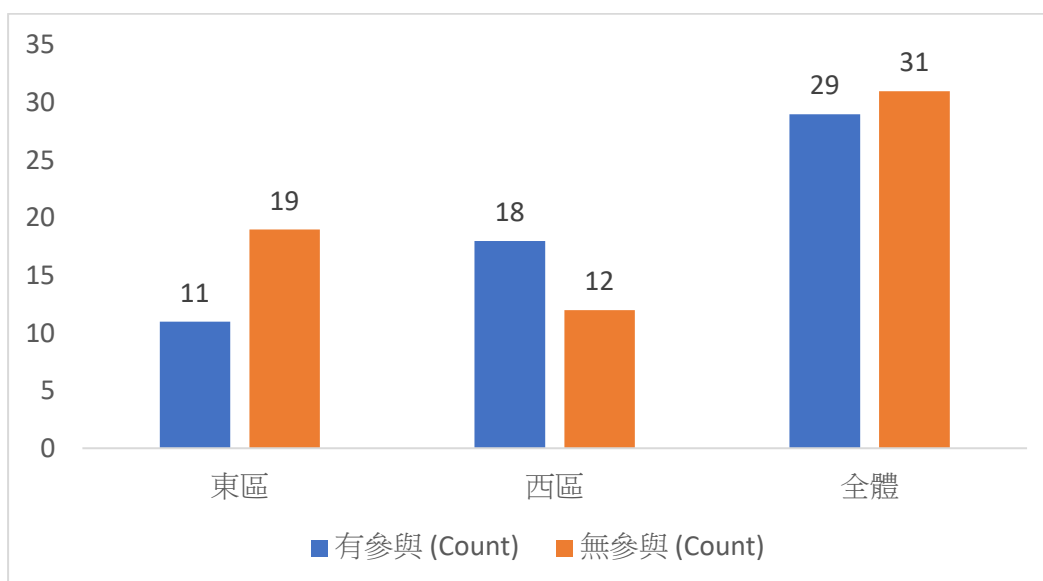


圖 6.2：嘉義市社區居民參與社區發展協會經驗長條圖

資料來源：本研究。

(一) 居民參與原因：「打發時間」到「自我實現」

從受訪者背景可知，參與協會活動的居民多為 60 歲以上的退休族群、資深居民或家庭主婦。其參與動機並非單一，而是由「個人推力」與「社區拉力」共同交織而成。隨著年齡增長，身體機能的維持成為長者參與活動最強烈的內在動機，許多受訪者明確表示，參與活動是為了「健康」與「預防失智」。受訪

者 B11 對於協會提供的肌力訓練課程給予高度肯定，她表示：「我是覺得是上半身肌力（肌力訓練）那個是比較好，我是覺得對我們比較有幫助...因為講不好聽、你要是在家裡，了不起你走一走，你會做那些你不會做嗎？」這顯示專業的指導能提供居民在家無法獲得的運動效益。A19 也提到：「對我們這些長者是不錯的，給我們很多的那個機會，讓我們不會失智...運動、跳舞...那個幫助很大。」除了身體，心理的健康也是重要因素，B01 指出：「老人家就是有一個樂趣，身體健康，有興趣才會來。」B21 作為獨居長者，更將據點視為心靈寄託：「白天來這裡比較快樂，晚上回去就會覺得很孤單一早開始就開始覺得很快樂，日子就會很好過。」退休後的社交圈縮小，協會成為重建人際網絡的重要場域。參加協會可以打發時間或尋求陪伴 B20 描述了他每天的例行公事：「每天都來...大家都說很好玩...吃飽閒閒就來這裡聊天。」

對於許多長者而言，協會是「殺時間」與「找伴」的最佳去處。A05 也提到：「因為來這邊很快樂，要不然你一個人關在家裡...來這邊就唱歌啊，聽老師講課啊，這樣子就很好啦。」還有鄰里情感的維繫在眷村改建的經國新城，參與活動更是維繫老鄰居情感的方式。B11 說：「我們都是眷村的孩子都認識啊，所以搬過來這邊住，這個也認識，這個也認識。」B02 也提到：「可以跟大家朋友多加認識啦，比較不會痴呆。」然而許多居民的初次參與，往往源自重要他人的邀請或本來既有的社會網絡關係，A01 就表示：「這位理事長找我過來的，他以前在臺北...因為我以前是這邊的鄰長，他就找我。」B20 也是透過里長介紹：「我們那時候是我們這裡的里長，里長幫我們介紹，幫我們介紹去。」以及親友結伴效應 B17 就提到參與活動多是：「鄰居朋友結伴都有。」B11 更是拉先生一同參與：「有啊，像我們那個營隊就他一個男生，他也跟著我們去。」而且對於部分居民，特別是志工與幹部，參與的動力來自於服務他人的成就感。A16 身為理事兼出納，她表示：「工作會很忙，但是做了就很高興，可以替社區服務...，想說哇～裡面 80、90 歲的這麼多，我們都還能出一點點力量幫幫他們。」及志工服務 B02 提到：「自己的工作做完，還會到社區來幫忙...，希望這個社區可以提升一點。」B16 雖然因時間衝突未參加協會活動，但她在衛生局當志工也是為了「自己老了有事情做，就不會覺得說很閒、會胡思亂想。」

（二）居民不參與原因：資訊斷層與生活型態的鴻溝

儘管協會有其功能，但仍有半數的受訪者未曾參與社區的活動。訪談結果

顯示，這不僅是個人意願問題，更涉及結構性的資訊傳遞障礙與生活型態的衝突，例如，沒參與過社區發展協會活動最普遍的原因通常是因為不知道、沒收到有這個協會的活動消息，特別是在透天厝或新興大樓社區。租屋族 A22 直言：「我就不知道它在哪？然後好像也沒有聽說它們有做什麼事情...如果你現在跟我說，其實你們哪裡有這個社區發展協會...我一定會跟你說，真的？假的？」A20 也表示：「我...我不知道我們那邊有沒有社區發展協會...好像都沒有接收到這方面的資訊。」B27 剛搬進社區不到一年，更是完全狀況外：「連我的里長是誰，我都不知道...都沒有去。」B14 的經驗最為負面，她曾是社區發展協會的繳費會員，卻因協會的資訊不透明而退出：「他們在 FB 上面有 PO 說他們去哪裡玩，其實我怎麼都不知道...，都沒有被通知過。所以，後來我就不參加了。」

對於青壯年、上班族及雙薪家庭而言，社區發展協會活動的時間多為平日白天，時間難以配合，或對活動內容不感興趣。如 A24 表示：「上班吧...那都不是年紀比較大的在參與嗎？所以可能我們年齡也還沒到吧！」A13 作為單親媽媽，直言：「時間除了上班，然後還有就是帶小孩、工作，...所以我沒有時間去參與他們的一些事務。」B12 提到：「晚上因為我們還有小孩，也要接小孩...六日週末假日的時間，我們都時間去陪伴小孩。」B07 雖然想參加，但因照顧聽損丈夫而受限：「我沒有參加。因為我比較，我先生年紀很大所以我比較不能亂跑...，他電話響他也聽不到，人家按門鈴他也聽不到。」部分居民認為協會活動「老派」或不符合需求，如 A23 認為：「那個是老人去的地方...，愛八卦的人啊！...即便我很閒沒事，也不會想要去參加。」A06 覺得：「他們常有那種美勞 DIY，可是我不喜歡參加這種活動...，我覺得帶回來的都是垃圾。」另外，也有人因為組織派系與認同問題而不參與，如 A27 指出里長與理事長不合導致活動停擺：「因為他們根本就是不同派的嘛...，他怎麼會在現在又幫你們里民辦那些活動，...」這降低了居民的參與意願。

（三）印象最深刻的服務或活動：多元與特色的展現

儘管面臨如何吸引社區居民參與的挑戰，許多協會仍推出了令人印象深刻的服務，這些成功案例展現了社區發展的可能性。運動類活動因能帶來實質健康效益，最受長者歡迎，B30 對「肌力訓練課」印象深刻：「因為它是課前課後都會都還有做一個評量...，你自己去看自己可以到底有沒有進步。」B11 甚至表示：「我們就情願自己花錢、我們這些學員就是再請這個老師再教。」顯示付費

意願高；B03 回憶起「兩年前有辦過登山，我們有 70 歲以上...老年人去登山，登到合歡山」，以及「一日快閃，...我們到屏東欸，去跳舞」這類挑戰性的活動，打破了對老人的刻板印象，也建立了深厚的革命情感。除了上述運動活動較印象深刻之外，透過食物與節慶，也讓社區成功凝聚了向心力，社區發展協會提供共餐服務 B20 描述：「中午是吃一吃，大家在那邊聊天...，來這裡很快樂。」 B22 經營的據點更是有特色：「我們這邊春天的時候，我們都吃麻油雞...，我們長輩會輪流出...，一天要做六千的便當。」然而 B10 對晚會印象深刻：「像這次中秋晚會來賓都有蛋黃酥，好多人因為有誘因，人會比較多。」部分社區則透過環境營造，創造了獨特的識別度，B02 自豪地介紹：「樓梯是我們兩年前彩繪的，...人家來觀光的，都會跑到那裡去打卡...，那是我們的一個志工寫的。」這種由居民共同完成的作品，極大地提升了社區認同感；B22 則分享了將廢棄老屋改造成據點的過程：「這個房子其實我們準備也不容易，後來華麗計程車就看中了我們這個點，然後就借它，拍了三個月。」這不僅解決了場地問題，更成為社區的驕傲；A05 則對社區發展協會的開心農場情有獨鍾：「去那邊種菜，種得很開心啊...，看著那個菜一直長大，就很開心了。」這滿足了都市居民對田園生活的嚮往。

綜合上述分析，嘉義市居民參與社區發展協會的經驗呈現兩極化發展，參與者的黏著度高對於已進入體系的退休長者而言，協會是生活重心、健康來源與社交中心。他們對活動（特別是健康類與旅遊類）有高度需求與滿意度，甚至願意付費支持高品質課程；未參與者的結構性障礙對於上班族與年輕家庭，「資訊斷層」與「時間衝突」是最大阻礙。目前的宣傳管道與活動設計尚未能有效觸及這群人，導致社區服務出現世代斷層，活動內容的關鍵成功因素：成功的活動通常具備「實質效益」（如健康改善、共餐）、「情感連結」（如旅遊、節慶）或「在地特色」（如老屋、彩繪）。單純的形式化活動（如開會吃便當）已難以滿足居民需求，甚至可能導致成員流失。

三、居民對社區發展協會看法

社區發展協會作為台灣社區營造與社會福利輸送的末梢神經，其功能與角色在居民心中呈現出高度的異質性，透過對嘉義市居民的深度訪談，發現居民對協會的看法呈現「兩極化」：參與者將其視為生活的重心與依靠，未參與者則

視其為隱形或無關的組織。而在期待方面，居民的願景已從單純的「活動舉辦」，昇華為對「全齡照顧」、「資源整合」與「永續經營」的深層渴望。

從參與協會活動者的視角，協會不僅是活動場所，更是情感的避風港與社會支持系統，情感依賴與歸屬感，B21 作為獨居長者，對協會的依賴溢於言表：「白天來這裡比較快樂，晚上回去就會覺得很孤單...，一早開始就開始覺得很快樂，日子就會很好過。」這顯示協會成功填補了家庭功能萎縮後的空白。A05 也表示：「來這邊很快樂。要不然你一個人關在家裡...，來這邊就唱歌啊，聽老師講課啊。」居民高度肯定協會對身心健康的貢獻。B01 則認為：「老人家就是有一個樂趣，身體健康，有興趣才會來。」

然而從未參與社區活動者的視角，協會往往是一個「聽過但沒看過」或「覺得那是別人的事」的存在，A22 直言不諱：「我就不知道它在哪？然後好像也沒有聽說它們有做什麼事情...，如果你現在跟我說，其實你們哪裡有這個社區發展協會...我一定會跟你說，真的？假的？」這反映出協會的宣傳未能觸及非核心群體。B26 也表示：「沒有印象有社區發展協會的相關的東西。」認為那只是里長發傳單的單位，分不清究竟是協會還是里長在辦活動。年輕世代則普遍認為協會與自己無關，如 A23 認為：「那個是老人去的地方...，愛八卦的人啊！」A24 也說：「那都不是年紀比較大的在參與嗎？所以可能我們年齡也還沒到吧！」這種標籤化使得中壯年族群自動將自己排除在社區事務之外；曾有參與意願但受挫的居民，對協會抱持負面看法，如 B14 抱怨：「他們在 FB 上面有 PO 說他們去哪裡玩去哪裡玩。其實我怎麼都不知道...都沒有被通知過，所以後來我就不參加了。」認為資源只流向和協會的幹部或志工有關係的「自己人」。也有居民敏銳地觀察到，協會的運作往往受制於地方政治生態，特別是里長與理事長的關係，如身兼里長與理事長的 B05 即坦言：「現在將社區的其他活動轉為推動對長者照顧關懷據點...，因為完全要靠志工的話，志工要配合長照時間是有困難的。」顯示資源整合的重要性。相反地，A27 點出問題：「因為他們根本就是不同派的嘛。你當初來跟他選里長...，他怎麼會在現在又幫你們里民辦那些活動。」這種派系鬥爭直接導致社區服務停擺，犧牲了居民權益。

四、居民對社區發展協會期待

居民對協會的期待已不僅止於「辦活動」或「發禮品」，而是希望協會能成為解決生活痛點、促進世代融合的平臺；居民也期待協會能從簡單的健康操，

升級為更專業、更貼近需求的照顧系統，像是提供日托與喘息服務，如 B12 建議：「除非有一個老人公寓...，大家可以喝茶、聊天的地方，我覺得這是一個陪伴的方式。」B11 提到：「如果說要自己要去醫院看病的話，就這一點就比較麻煩。」期待協會提供交通接送或陪伴就醫的服務。除了動態的運動，居民也渴望靜態學習，如 B06 許願：「我是覺得上課的話還是需要有一個書法。」A14 希望能有「益智遊戲」如拉密 (Rummikub)、跳棋，可以預防失智。

也有受訪者期待能拓展兒少與家庭服務，打破社區發展協會是「老人會」刻象印象，而雙薪家庭期待協會能成為父母育兒的後盾。如 B12 提出具體構想：「如果有個空間讓孩子在那裡完成功課，也是蠻重要的...碰到的是比較弱勢的爸爸媽媽們...需要有人去幫他們照顧。」A11 建議：「其實可以去建立...帶著家裡的爸爸媽媽...說可以說出心中的愛啊！」希望透過活動拉近世代距離；A30 也表示：「跟親子互動比較相關性，...我的意願會比較大。」

對於組織運作的期待，B14 強調：「通知我們，全部大家都知道才對啊」。B26 建議：「可能傳單都給鄰居，然後里長會一戶一戶發，...不然可能幾乎都不會知道。」針對熱門活動，B11 建議改善報名機制：「我們用電話的話，是否可以不要說單一個（報名方式）。」希望考量數位落差的問題。場地與經費往往是協會運作的最大痛點，居民期待有結構性的改變，A19 指出：「租金佔了一大半，...假如說不要租一萬多塊的話，我們協會的負擔可能好一點。」B22 則建議政府盤點閒置空間：「我覺得嘉義市區就有很多蚊子館，...是不是可以媒合一下。」為了不依賴補助，B22 嘗試發展社區產業：「我為什麼會今年一直想著去做社區產業，...我會希望走向自力更生。」B05 則分享過去經驗，雖有盈餘但受限於法規：「東西生產出來，賣的東西，都有盈餘，...但是就市政府要求你...那為什麼那麼麻煩。」居民也期待協會領導者具備專業視野，而非僅是政治跳板，如 A19 認為：「你要來擔任一個協會的理事長，我感覺也是需要一個比較專業、比較瞭解...不要隨便選擇喔。」A10 則建議：「先由市府的角度，讓他們像幹部一樣，先給幹部培訓，給他們一些新的思維。」

總而言之，嘉義市居民對社區發展協會的看法與期待，協會不能再停留在「辦活動、發禮品」的傳統模式，必須轉型為「資源整合平臺」與「社區照顧樞紐」。居民期待的是能解決生活痛點（如獨居照顧、課後安置）的實質服務。且須打破同溫層，目前的協會運作高度依賴熟人網絡，導致資訊封閉與參與斷層。未來必須透過數位轉型（社群宣傳、線上報名）與議題設定（親子、環保、

寵物)，主動接觸被遺忘的青壯年與租屋族群。場地租金與經費核銷是扼殺協會活力的兩大元兇，期待政府能扮演更積極的「賦能者」角色，釋出閒置空間、簡化行政程序，並輔導社區發展在地產業，建立自我造血的機制。最終，居民期待的是一個「全齡共融」的社區，如 B12 所描繪的理想：「假設這邊開個媽媽教室，...然後這邊開個小孩托兒所，...這樣就可以促進整個社區，大家才會認識。」這不僅是服務的疊加，更是人際關係的重組與信任的重建。

五、居民對政府部門促進社區發展可提供的資源或協助

除了市政府外，（鄉鎮市區）公所為我國的基層官僚組織，也是社區組織最常觸及的政府單位，若與社區組織間若常互動和交流，則社區組織對公所會存有信任與依賴的關係，但公所另外也扮演社區組織計劃案審查、管控核銷的角色，就資源分配及審核角度而言，公所成為資源守門員角色，與社區組織形成了上對下的關係。在現今施政脈絡下，欠缺經費及動力不足常導致社區自主性無法發展，此往往加深社區組織對政府的依賴，地方政府如何透過資源或協助扮演社區發展的在地推手，為實踐政府之社區政策的重要關鍵（黃珮玲、石泐，2024：121）。

本研究透過對 60 位嘉義市居民的深度訪談可以發現，現行的政府補助模式雖有成效，但也面臨「經費核銷繁瑣」、「空間取得困難」與「專業輔導不足」等結構性挑戰。居民對於政府角色的期待，已從單純的「經費提供者」，轉變為更積極的「制度賦能者」與「資源整合者」。

不可諱言地，經費是所有協會運作的命脈，也是受訪者最常提及的議題。分析顯示，目前的政府的經費補助制度存在「總量不足」、「核銷困難」與「分配不均」三大痛點。如多位協會幹部指出，政府補助往往無法覆蓋活動全額，導致協會需承擔沉重的自籌壓力，A16 身為理事兼出納，無奈表示：「你辦活動市政府不會給你百分之百的給你補助，還是要自籌...200（會費）呢？肉粽節又分 5 粒肉粽，麻糬本來要分兩盒，...後來沒錢了改一盒。」這導致協會為了平衡收支，不得不縮減福利。B05 也提到：「你本來要 10 萬，你要申請 10 萬，你今天要自主，現在給你 7 萬，那你要再負擔多少，...就辦一個就賠很多。」這種「做越多賠越多」的現象，嚴重打擊了協會辦理活動的意願，B30 建議：「還是要有固定的一個經費來源，才能夠持續能夠看一些什麼樣的活動。」他認為一次性的競爭型計劃無法支持長期的社區營造，政府應提供更穩定的基本補助。

另外，僵化的核銷制度也扼殺志工熱情，B05 深刻描述了核銷的痛苦：「現在核銷就很要刁難我，...辦完以後要符合績效，要做核銷，...大家都做的有點灰心。」B10 也說：「我看到我們社工跑核銷，都跑好幾趟，...我一看說，我頭就大了。」這種繁文縟節讓許多有熱忱但缺乏行政能力的志工卻步。B03 提出具體建議：「如果事前沒有提出計劃，不在計劃裡面，事後再提供計劃，...政府可以允許，先讓政府允許這麼做。」他希望政府能建立更具彈性的經費使用機制，以應對社區突發的需求或創意。部分居民也質疑資源分配是否受到政治因素或人際關係的影響，A10 強調：「我覺得還是公開透明會比較重要.....你也可以寫出來我申請 14 萬，結果政府單位只給了我 7 萬塊。」他建議政府應公開補助審查結果與理由，減少居民對協會辦事不力的誤解。B22 則提到：「所有的經費都在發展社區發展協會，人民團體其實沒什麼人管的，...但是偏偏有一些社區發展協會真的沒有在做啊！」她呼籲政府應更精準地投放資源給實際有在運作的組織，而非僅看招牌決定補助的規模。

而活動空間匱乏也是許多市區型社區面臨的嚴峻挑戰，居民呼籲政府介入協調，釋出閒置空間供社區使用。A19 指出：「我們去租那個場地是向那個嘉大，...一月就租 1 萬多塊，...假如說不要租 1 萬多塊的話，我們協會的負擔可能好一點。」這筆固定開銷吃掉了大半補助，嚴重排擠了活動經費。B06 也提到據點因此停擺：「我們這邊有了一點小小的問題，所以說我們的那個據點暫時，暫時的停頓，要等到找到，要找到房子了以後。」B10 羨慕地說：「有的社區是比屬於鄉下的，他們有土地，...我們這邊沒有，因為當初他們在建設的時候，就沒有規劃。」這種先天規劃不足，使得都會區協會發展受限。多數居民並非要求政府蓋新大樓，而是希望「活化」既有資源，如 B22 建議：「我覺得嘉義市區就有很多蚊子館。那我不知道，部門與部門，就是不同的部門是不是可以媒合一下。」她也舉例中正公園內的場館若能釋出，將是的大好機會；B11 提到曾借用閒置老屋：「那個房東說要賣了，...我們據點都在整理房子，...原來很破很破，搬到這裡也怎麼廢墟，...這裡里長花不少錢。」這顯示民間有能力修繕，但需要政府協助取得使用權或媒合屋主。B12 提出利用學校空間的想法：「如果學校四點半下課，老師也不會在教室，...社區發展協會想帶著志工進去做服務。」這需要教育處與社會處的跨部門協作，打破校園圍牆，實現社區共融。

除了錢與場地之外，居民也意識到「人」與「方法」的重要性。政府應扮演「教練」的角色，賦能社區組織。A10 建議：「先由市府的角度，讓他們像幹

部一樣，我先給幹部培訓給他們一些新的思維，然後再讓他們下去。」這能解決協會幹部老化、觀念守舊的問題。B03 認為：「如果要提建議的話，可能需要有專業人才...目前的話都是政府在做，如果說把這一部分分給社區來做。」他建議政府可派遣或補助專業社工、照服員進駐社區，提升服務品質。且針對高齡者的數位障礙，政府的服務系統需更具包容性，如 B11 對政府活動的線上報名系統提出具體批評：「你這個如果對於年長的、有人不見得有辦法，...一次你報幾個，那個名字都輸進去，...應該是這樣。它不是的，一個一個這樣報。」她建議政府應保留「電話報名」或簡化介面，落實數位平權。B12 建議：「如果里長做的服務可以跟社區發展協會結合的話...里民參與程度就會比較高。」政府應協助建立整合性的資訊平臺（如官方 LINE、APP），讓不同單位的資源能有效觸及居民。

關於跨社區的交流與輔導方面，B10 提到：「以前我們里長帶我們去別的社區參觀，...很羨慕人家有這樣的共餐環境。」政府應持續舉辦跨縣市或跨社區的觀摩活動，激發幹部的想像力，如 A1 建議：「或許可以再比他們多一點，然後去試試看水溫，...由公部門去帶著...帶他們一起共同執行。」這顯示居民希望政府不只是「發錢的裁判」，更是「陪跑的教練」。至於醫療資源的社區化方面，A30 建議：「希望可以多一些健檢，有醫療車可以一次把所有的檢查做完，讓老人家不用一直跑醫院。」這對於交通不便的東區長者尤為重要。此外，B11 提到：「希望說，市政府能夠給我們多幾場這個瑜伽的課程，...如果一三五都可以有這種活動的話，是最好的。」

綜觀社區居民的訪談意見，居民對於政府在社區發展中的角色期待，已從被動的「補助者」轉向主動的「賦能者」與「整合者」。從制度面來看政府應鬆綁經費核銷的僵化規定，給予社區更多彈性與信任，並建立穩定的基本補助機制，而非僅依賴競爭型計劃，資源面來看政府應積極盤點並釋出公有閒置空間（學校、舊宿舍、機關用地），解決市區型社區無處活動的痛點，輔導面來看透過培訓與陪伴，提升社區幹部的專業能力與創新思維，並優化數位服務介面，確保高齡者能平等獲取資源，唯有政府資源能精準對接社區的真實需求（如空間、人力、專業），社區發展協會才能突破現有的發展瓶頸，成為真正能回應高齡化與少子化挑戰的在地力量。

六、居民對對社區未來發展期待

隨著台灣社會步入超高齡化階段，社區發展協會的角色已從早期的「環境整潔與聯誼」，轉型為承載社會福利輸送、地方創生與社會資本建構的關鍵載體。本研究透過對社區居民（含東、西區）的深度訪談，發現他們對於社區未來的想像，已超越了硬體設施的改善，轉而追求更具溫度的「幸福感」、具韌性的「永續性」以及跨群體的「共生關係」。以下將依據這三大主軸，深入剖析居民的期待與願景。

1. 幸福社區：落實福利社區化與安全網

幸福社區在受訪者口中，具體化為一個讓長者「在地安老」、讓幼兒「安心成長」、讓照顧者「獲得喘息」的支持系統。福利社區化不再只是一個口號，而是能滿足居民對生活安全感的迫切需求。緊急救援與生活支持，受訪者 B09 以自身跌倒的經歷，描繪了對社區支持系統的依賴與期待：「我跌倒的時候...發現我不能洗澡，就是很不方便，所以我就馬上求救（長照服務）...因為老伴兩個都老了，我也是會擔心，如果說有一個走的話怎麼辦。」這顯示居民期待社區能提供即時的緊急救援與生活照顧（如沐浴、送餐）。A06 雖為租屋族，但也提出了對緊急聯絡網的構想：「如果有一通電話是社區的，那個人可以幫我聯絡到誰臨時來幫忙。」A21 敏銳地指出政策缺口：「可能還沒到長照的部分，可是他可能已經七十幾之間的，...沒有可以互動的對象，就是我覺得他就很容易衰退。」居民期待社區成為「健康促進中心」，透過專業課程讓長者活得健康、心靈陪伴與去孤獨化，B21 深刻描述了據點對獨居者的意義：「白天來這裡比較快樂，晚上回去就會覺得很孤單...一早開始就開始覺得很快樂。」B22 經營的據點甚至透過「下午茶」營造儀式感：「讓他們有一種戀愛的感覺。」這顯示幸福感來自於尊嚴與被重視。

2. 永續社區：環境守護與組織韌性

「永續」在訪談中呈現雙重意涵：一是生態環境的永續，二是社區組織本身的財務與營運永續。居民意識到，若無穩定的資源與環境，社區發展將難以為繼。B02 分享了志工自主維護環境的成果：「我們現在是環保志工，...我們有開心農場，...種絲瓜、種玉米。」A05 也對這種田園生活情有獨鍾：「去那邊種菜，種得很開心啊，...看著那個菜一直長大，就很開心了。」這顯示「都市農

園」是實踐環境永續與食農教育的最佳場域。而針對社區的環境痛點，居民也期待有永續的解決方案，如 A22 關注生態與寵物議題：「我可能會比較 care 環保類的，...就是寵物的權益和生態，...外面蟑螂很多。」B17 則希望能解決流浪漢與排泄物問題，提升公園的使用率。B22 展現了對發展社區產業的高度遠見，她致力於推動社區產業化：「我為什麼會今年一直想著去做社區產業，...我會希望走向自力更生。」她利用在地資源（如檜木、老屋）開發文創商品，試圖建立商業模式，讓利潤回饋社區福利；B05 也提到過去曾有盈餘：「東西生產出來，賣的東西，都有盈餘。」雖然因法規限制而受挫，但仍證明了社區產業的潛力，可以增加社區發展協會的收益。

3. 共生社區：世代交融與全齡服務

「共生」是未來社區發展的終極願景。面對原子化的社會關係，居民渴望重建人與人的連結，打破世代、族群與身分的藩籬，創造一個包容性的共生場域，目前的社區活動多偏向長者，導致年輕人缺席。未來的共生社區，必須是全齡共享的。B12 描繪了一個世代共生的理想藍圖：「假設這邊開個媽媽教室...然後這邊開個小孩托兒所或托育...這樣就可以促進整個社區，大家才會認識。」透過空間的巧妙設計，讓長者與幼兒能自然互動，長者能傳承經驗，幼兒能帶來活力。A11 也建議活動設計應納入家庭元素：「如果說你辦一個活動是可以...讓長輩可以跟你外流的那些小孩串聯，...帶著家裡的爸爸媽媽。」A10 建議透過年輕人感興趣的技能來吸引參與：「你可以在社區發展協會開一個課程是拍照的學習，...增加年輕人的吸引力。」甚至可以發展成「青銀交換」模式：年輕人教長輩用手機，長輩教年輕人做「手路菜」（拿手菜）。嘉義市擁有眷村、原住民及新住民等多樣文化，共生社區應能包容差異。在經國新城的 B11 提到：「我們都是眷村的孩子，...都知道以前這邊就是白山町。」雖然眷村凝聚力強，但也面臨封閉的挑戰，未來的共生社區，應將這種獨特的眷村文化（如麵食、故事）轉化為公共資產，向周邊社區開放，促進新舊居民的融合。A17 描述了理想的鄰里關係：「大家都是像親戚朋友一樣，而不是說你是你家、我是我家。」透過「開心農場」的運作，居民「自己種自己吃，大家都可以互相交換」，這種食物與勞動的共享，重建了都市中消失的人情味，落實了生活層面的共生。

綜合上述分析，嘉義市居民對於社區未來發展的期待，勾勒出一個清晰的

轉型路徑：從「點狀的活動舉辦」邁向「網狀的支持系統」。幸福社區建立在「安全感」之上，居民期待社區能接手家庭功能萎縮後的照顧責任，透過長照安全網與兒少支持系統，讓老有所終、幼有所長；永續社區，建立在「自主性」之上，透過環境營造提升生活品質，並透過產業化與空間活化，擺脫對外部資源的過度依賴，建立社區的韌性；共生社區，建立在「包容性」之上，打破世代與群體的界線，透過空間共享與活動設計，讓不同背景的居民能在社區中找到歸屬感。這三大願景並非各自獨立，而是互為表裡，唯有透過永續的經營模式（永續），才能支撐起綿密的福利網絡（幸福）；唯有透過跨世代的參與（共生），才能為社區注入源源不絕的創新活力（永續）。未來的嘉義市社區發展，應以此三者為核心指標，在公私協力下引導政策資源與民間力量的投入。

第二節 社區發展協會焦點團體座談意見分析

在社區發展的過程中，社區組織扮演著極為重要的角色，一般而言，社區組織會經歷潛力期、凝聚期、成熟期、管理期及轉換期五個不同的階段，由於社區組織通常是透過民主制度的運作方式，因而其功能與發展常會隨著每個組織能力的不同而有所差異（黃珮玲、石泐，2024）。因此，社區發展協會對社區未來發展能否提出明確的願景和連結社區內外部資源，以及政府部門如何協助強化社區組織的策略規劃與執行能力，就成為嘉義市能否落實幸福、共生與永續的社區願景的重要課題。

換言之，「社區能力」是社區用以解決問題、促進社區福祉、達成社區願景與永續展的能力，雖然不同學者對社區能力的定義有所差異，但皆強調社區能力包含社區的承諾、資源、技術的整合，社區內有形無形資本間與資源的互動，以建構社區優勢來解決社區問題（黃珮玲、石泐，2024）。針對社區發展協會焦點座談主要在認識與了解嘉義市社區發展協會的組織運作與現況，以及對於公私協力的期待。嘉義市社區發展協會總數為85家，參與焦點座談之社區發展協會為39家，共60位社區發展協會負責人與幹部共同參與。本研究綜觀10場以社區發展協會幹部為主要參與對象之焦點團體座談的逐字稿資料，透過質性編碼、跨場域比較與理論脈絡對照，分析嘉義市社區發展協會在（1）組織發展、（2）策略定位、（3）人才培力、（4）資源網絡與（5）公私協力等面向

等面向的實務樣態與深層結構，透過質性的脈絡分析，從社區發展協會之運作現況與未來發展、社區發展協會的 SWOT 分析、社區人才需求與培力、推動社區發展的資源需求與來源、推動社區發展的協力合作進行分類說明，並以東區與西區比較作為橫向整合，兼顧分析之深度與區域差異性，期能作為主管機關規劃社區輔導計劃之參考。

一、社區發展協會運作現況與未來發展

本研究綜合所有焦點團體座談內容顯示，嘉義市社區發展協會的組織發展樣態，具有高度共通性與在地差異並存的特徵。從共通性來看，多數協會皆以少數核心幹部為運作中心，理事長與總幹事往往同時扮演決策者、行政執行者、資源協調者與公共關係窗口，呈現「高集中、高負載」的治理模式；組織內部多缺乏分工制度與接班安排，運作高度依賴個人意願與責任倫理，致使協會即便在地方具高度信任與影響力，其內部治理結構仍相對脆弱。

在人力與資源條件普遍有限的情況下，協會運作多以維持既有服務、支應政策性計劃為主，難以系統性地拓展新議題或推動中長期發展策略。行政能量不足是貫穿這 10 場焦點團體座談的關鍵主題，計劃撰寫與核銷負擔使幹部疲乏，亦壓縮其反思與創新的空間；志工結構高度高齡化，且中生代與青年參與有限，使組織再生能力不足。社區發展協會的幹部雖然普遍意識到領導接班與永續發展的重要性，但在缺乏制度支援與明確路徑的情況下，仍多停留在「問題認知」階段，在行動路徑上似乎仍缺少明確策略與作為。

從行政區的差異來看，東區多為人口老化較高、空間資源較有限的老舊社區，協會規模相對較小、行政能量更為薄弱，組織發展多以「守住基本服務」為優先目標；西區則因人口結構較多元、新興社區與潛在場域較多，部分協會已嘗試朝文化再生、地方故事、空間營造與青年參與等方向前進，但同樣受限於人力與制度環境，呈現「有想像、有動力，但能力與資源未完全跟上」的發展困境。整體而言，嘉義市的社區發展協會正處於從「人情驅動、任務導向」走向「制度化、策略性」的轉型關鍵期，未來如何透過行政支援、人才培力與公私協力，將既有社區能量轉化為較具結構性的治理能力，將是組織發展的重要課題。綜合本次 10 場焦點團體座談的內容，參與者的觀點與想法詳細整理如下所述：

1.組織使命與角色定位：在「服務型組織」與「治理行動者」之間擺盪

(1) 以服務居民與維繫社區情感為核心的使命想像

多數協會在描述自身角色時，優先強調的是對社區居民的「服務功能」，包括提供健康促進課程、共餐與關懷、環境維護、節慶活動、社會支持等。這類服務多回應高齡社會與脆弱家庭的日常需求，使協會成為許多社區長輩與弱勢戶的主要支持系統。協會幹部多以「讓長輩有地方去」來概括其使命，呈現高度生活化與情感性的組織定位。

「目前我知道社區發展協會的業務，有以下幾個：高齡的話就是關懷據點，然後有小孩，幼童，就是脆弱家庭系統，然後還有做社區的一些計劃，然後我們另外還有做一個新住民的據點。目前就是我所知道的就是這幾個業務，那都是會以社會福利的方向為重。」(A1 場)

「我們的一些長輩也都滿喜歡到社區來的，因為我們也會設計很多活動讓他們參與，...像我們的話，禮拜一都有一個廣場舞，...禮拜二都有我們的氣功，...禮拜三的話，我們都是早上有一個桌遊，我們的長輩很喜歡去，像昨天不是放假嗎？長輩也來了，他說沒有下雨啦，我們在家裡也沒事，我們也來跳跳棋啦。」(A1 場)

「就是有一個地方讓長輩可以去這樣子，然後其實那些長輩來上課他們也說，上什麼內容其實不是最重要，最重要就是有人可以講話。」(A1 場)

「那我覺得最主要是在心靈的幫助，因為現在的他們都有時候家庭的問題，或是孩子外出了，那這些我覺得有一個環境可以讓他們來到這裡是很溫馨的，來到這裡他們覺得很舒服的，所以他們來到這裡很開心的，我覺得他們只要一開心，那生病就少。」(A1 場)

「我們就要關懷一些，就是說退休以後要幹嘛，要讓他有一個活動，讓他想說，讓他有一些下棋啦，圍棋啦，還是打麻將也沒關係，...還是在那邊討論一些事情，想說他們家裡有一些事情，可以大家互相拿出來討論，還是讓他有一個工作，讓他有一個寄託，不要說退休就不知道要幹嘛，他退休就沒地方。」(A2 場)

「社區服務，我們想說能做的也是讓里裡面的長輩他們退休，沒辦法像咖啡廳、餐廳，可以去外面跑跑跑，當然要用，我們有機會到社區啦。我那邊的據點平均都會有超過 30 個長輩啦。」(A4 場)

「節慶活動也是社區這些的長輩最喜歡的活動。以前我們都會辦母親節跟冬至...我現在炒 500 斤，就都來嘛。」(A4)

「現在我們社區裡面做得比較好的，大概就是那個惜食冰箱的部分，能夠照顧到一些有需要的這些人。那花甲食堂也是我們引以為傲的事情，...我們已經照顧到許多有需求的這些長輩的午餐，禮拜一到禮拜五，都能夠供應到他們需求，甚至於送餐到家。」(A5 場)

「之前我們還有歌唱班、韻律班、舞蹈班、繪畫班、書房班、圍棋班可是自從疫情來以後（就減少了），...」(B1 場)

「我們社區發展協會辦的主要活動第一個就是來自於長輩的活動，其中一個就是節慶活動，那就是關懷據點的活動，我們是辦 10 時段據點...我們從 94 年辦據點到現在其實一直都沒有間斷過。」(B3 場)

「對啊，它就是規劃，就是有點像日照。就是讓這些年齡層的人可以聚在這邊，讓大家白天不會沒有事情做。然後規劃很多課程啊。不管是體育啊、文的、武的都有。」(B5 場)

(2) 介於里長、居民與政府之間的「中介者」與「橋梁角色」

在與里長、公所與各局處互動的過程中，協會也逐漸扮演起行政體系與居民之間的中介者，一方面，協會協助政府辦理政策宣導、活動動員與民意回饋；另一方面，也代表居民向公部門反映需求與意見。此種「上下溝通」的角色，使協會在地方治理中具有實質影響力，但也加重其壓力與責任，因為協會需同時面對居民期待與政府制度要求。

「現在所做的最主要是跟衛生局合作的比較多。」(A1 場)

「我們這幾個單位最近又跟警察局合作，做防詐騙的這樣的宣導活動，我們用話劇的方式也大部分都是社區的居民這樣一起。」(A1 場、A4 場)

「總幹事要幫理事長打理好所有的行程，所有的規劃，甚至面對所有市府的溝通的橋樑，那我覺得這個是總幹事很重要的職責。」(B5 場)

(3) 從「活動承辦單位」走向「在地議題倡議者」的初步萌芽

部分西區的協會在描述未來發展時，開始提到希望能不只是辦活動，而是針對社區議題提出觀點與方案，例如聚焦在高齡友善空間、兒少安全、文化資

產保存、社區步道與公共空間再生等。這代表部分協會已有意識地從「服務執行者」轉型為「在地議題倡議者」，但仍受限於行政負荷與人力不足，尚未形成系統性的治理策略。

「這是我們社區的專項，韌性社區、防災跟環境教育，是我們的目的。」(A5場)

「所謂的聯勸計劃的申請，甚至是說做所謂的募資平臺，去將長輩的社區產業去做一個延伸服務，所以這兩年做的社區產業也是從據點去延伸的，長輩來參與據點，既然他們可以固定來，可不可以固定幫我生產？就像以前，家家戶戶都有女工一樣，家庭代工一樣。我們讓長輩用勾針的方式，再加上結合社區內的成衣場區，我們回收過季衣物，從衣服變成布變成線，讓他們去做編織。」(B3場)

「我們做了今年第三年，做了一些東西，...會希望把那個空間做為社區可以共享的一個空間上。」(B2場)

「我每年都做兩項藝術家的作品，做在社區裡面，讓外地人來社區，讓我們社區有東西看。」(B2場)

2.治理架構與日常運作機制：高度集中與低制度化的並存

(1)「強人領導+小核心團隊」是最常見的治理型態

多數協會呈現由理事長帶領、總幹事主責行政、少數幹部與資深志工共同參與決策的結構。正式章程雖存在，但實際運作多依賴非正式的默契與工作習慣。這類結構在小規模組織中具有一定效能，能讓決策快速、行動直接，但也使組織高度依賴特定個人，如理事長或總幹事，尤其是理事長，不僅對外代表組織，在協會內部承擔的任務也不少，在經費不足時也要自己設法解決。

「社區發展協會在運作上可能感覺上還是都是理事長。」(B2場)

「像我們這個部落格，你看，七個裡面只有一個人在做，全部的重擔都在同一個人身上。」(A5場)

「他真的很衝勁，他就是這樣子一直衝，可是老實說，真的是人員不夠，...理事長承擔很大責任，要不然就是總幹事承擔很大責任。」(A5場)

「總幹事要幫理事長打理好所有行程、規劃、面對所有市府的溝通的橋樑...這是總幹事很重要的職責。」(B5場)

「理事長的工作是無形中的壓力，他要找的總幹事也不是說長期性的能夠繼續幫忙，...靠理事長個人來承擔。」(B5場)

「我以前辛苦了四年，當理事長說我頭頂著青天，我沒做的話，可能協會垮掉。」(A2場)

「因為理事長真的要面對社區不同的問題，但是他們沒有強韌的靠山。」(B5場)

「理事長就是要出錢，哈哈，對啦，理事長就是要出錢。」(A2場、A5場)

「理事長也很可憐，因為有一些...不足的部分就是理事長自掏腰包。」(B1場)

「我們的志工也沒那麼多...永遠都是那些人在做。」(B4場)

「所以我們這邊是總幹事跟理事長，還有少數幾個比較資深的志工，是我們的主要那個決策核心。」(A4)

「我們是從志工，就是服務比較熱心的志工，拉出來當理監事。所以當然我們任何活動，這些理監事都會一起來參與。」(A1場)

「我九十一年當總幹事到現在...很多東西要處理，送公文、跑來跑去...全部都自己來。」(A2場)

「其實社區發展協會就是一個社團，它是一個獨立組成，...通常都是用默契在做啦！」(A3場)

「很多東西沒有寫下來，就是上一個教下一個啦！」(A3場)

「我們換了理事長，有些東西又重新來過。」(B3場)

(2) 會議與決策機制常偏向「功能性」而非「策略性」

協會例會多以安排近期活動、核對經費與回報執行情形為主，較少有人力與時間進行中長期目標討論或社區發展藍圖的規劃。會議紀錄與追蹤機制多為形式上的必要程序，而非用來支撐組織學習與策略檢討的工具。這使得協會雖能維持一系列活動的展開，卻較難有系統地反思「我們要把社區帶往哪裡」這類的未來發展議題。

「說實在做社區工作，很多活動都是照表操課啦！」(A4場)

「我們都有開會做決議討論，我們定期的開理監事會討論我們的業務

之前工作範圍。」(B5場)

「理監事活動大概每年可能就是，準備要會員大會之前會開理監事會的時候，他們會出來。」(B4)

「理監事開會其實我們希望理監事多給執行者，或者是說總幹事一些建議跟想法。因為不然我們自己坐在那邊想，也會有想破頭的時候。對，這個部分我們還是滿希望理監事們參與活動。」(B2場)

「我們的理監事也是這樣，他們當理監事都是在支持你，所以你要辦什麼他都不會反對，他也會支持你，他也會出來幫你做服務，辦什麼都會出來參與，但是他們都不會去像那個年輕的說，我們要來辦什麼、什麼的，他們都不會有那些意見。」(B3場)

(3) 分工與流程多為「人隨事走」，而非「事隨制度」

在日常運作上，協會多採「誰有空、誰擅長、誰願意」的方式分派工作，形成高度彈性但也高度個人化的分工模式，許多關鍵流程（如核銷、對外聯繫、計劃撰寫）沒有可以依據的流程手冊，多依賴幹部記憶與經驗傳承，使新成員不易介入，也造成組織知識高度依附於個人。

「因為一般來講，社區的一些業務啦，都是什麼計劃啦，還有那些核銷，都是我在辦啦，他們也都不太熱衷啦。」(B1場)

「因為全部都只有我一個人在做。包含安排老師啊、然後訂便當啊、核銷都是我一個人在做。」(A2場)

「我九十一年當總幹事到現在，...很多東西要處理，送公文、跑來跑去...全部都自己來。」(A2場)

「我們是從志工，就是服務比較熱心的志工，拉出來當理監事。所以當然我們任何活動，這些理監事都會一起來參與。」(A1場)

「我們志工也沒那麼多，所以我沒辦法再分兩批，...就永遠都是那些人在做。」(B4場)

「有年輕的志工，像我們的學區就是嘉北國小，剛好嘉北國小的志工，我們也有遇到，然後就把他邀請進來。問他會不會電腦，他會。好，那就教他怎麼去掃描公文，怎麼樣上傳雲端。」(A2場)

「我們都口頭講一講啦，大家知道要做什麼事情，就去做了。」(B4場)

「很多東西沒有寫下來，就是上一個教下一個啦。」(A3 場)

「我是不會電腦啦，為了要這個核銷，就去學電腦...都是我在辦。」
(B1 場)

3.組織運作面臨的結構性限制：人力、空間、行政與時間的多重約束

(1) 人力結構不均衡：高齡志工多、中生代與青年族群少

多數協會目前的人力結構呈現高度不均衡的世代分布，主要由高齡志工支撐日常運作，而中生代與青年參與則普遍有限。在逐字稿中，多位幹部明確指出志工年齡偏高，這些陳述反映出協會既有運作多依賴年長志工的長期承擔，其人力核心具有高度「老化」特徵。

「長者在服務更長者的概念。」(B4 場)

「我們那邊的長輩平均都 70 多歲，...你會發現據點的這些老一輩都是我們最主要的志工。」(A4 場)

「像我們這邊的志工都是比較年長的，...都是退休的人比較多。」
(A2 場)

「我們的志工平均年齡都滿高的啦。」(B3 場)

「我們的志工也沒那麼多，...永遠都是那些人在做。」(B4 場)

「大家都老啊。雖然科長說共餐不用自己煮，但是志工大家都七八十幾個，八九十幾個，沒有新的進來。」(A1 場)

相較之下，中生代雖具備行政能力與議題思考能力，卻因工作與家庭責任而難以在固定時段長期參與，呈現此族群的參與結構性受限。此類勞動與照顧壓力，使中生代雖具參與意願，仍難轉化為穩定的治理或行政能量。

「我們三十到五十歲這個年齡層，他們都要上班，...所以他們真的很難固定時間來幫忙。」(A3 場)

「就是年輕一點的，四、五十歲的，他們都有工作，有家庭，他們比較沒有辦法像退休的志工這樣全天候。」(B3 場)

「我在社區是理事...白天要上班，晚上才有辦法來處理事情，老實說事情很多，很累。」(A5 場)

「我們要找中生代引導，但是他們家庭、職場都卡住，...參與意願有，可是時間真的不允許。」(B1 場)

至於青年族群，其參與不僅不穩定，且在認同感與參與誘因上皆存在斷層，難以自然融入協會的日常運作。特別是協會屬於無給職性質，使青年較難將參與視為具實質回饋或發展性的投入，是青年不願投入的結構性原因，也反映現行政策缺乏足以支撐青年返鄉與加入社區治理的制度條件。

「我們很鼓勵年輕人來，但年輕人來都只來一下下就沒有了。」(B2場)

「理事長覺得年輕人不參與，是因為對社區不熟，就是他不知道這個地方。」(A5場)

「可是你一直強調說那個年輕人回流什麼的，我覺得這些都是空談，真的都是空談，其實沒有人要理你，因為你是無給職的，你要叫甚麼人來幫忙，你要叫這些年輕人回來，你市府沒辦法釋出更多的福利給這些人，有薪水有什麼的，根本沒辦法幫助到社區。」(B4場)

綜合而論，這種「高齡志工支撐、少量中生代斷續介入、青年相對缺席」的狀態，使協會在人力結構上呈現明顯斷層，形成「做事的人夠，但能承擔治理與行政的人不足」的困境。此結構性弱點不僅限制協會承接多元議題的能力，也造成組織在長期治理與制度化發展上面臨高度不確定性。

(2) 空間與場域不足，使組織難以建立穩定據點與象徵中心

東區協會特別指出，空間取得本身也受到區域環境限制，使協會在基礎據點配置上即面臨先天不足。許多社區沒有固定的協會辦公室或活動空間，只能借用里辦公處、廟宇或學校教室，在缺乏可長期使用場域的情況下，許多活動不得不在非正式或露天空間進行，或是為了滿足活動需求，部分協會必須自籌經費或付費借用學校空間，即便如此，空間仍然不足以支撐多元活動的器材需求。場地來源的不確定性，加重協會在活動規劃上的不穩定感，直接限制協會活動的內容與規模。在組織象徵性層面，空間的匱乏也使協會難以建立明確的公共據點，除了使其在社區中的存在感亦受到侷限，也讓協會難以建立作為「社區公共空間」的象徵意義。

「以前我們是借...我們有一間廟...他們現在不愛借了...現在就在我那邊已經辦三次了。」(A4場)

「寸土寸金嘛，我們要開的都沒有地方啦！...這是我們的困難啦。」

(A4場)

「只能這樣，那是露天的喔，...現在一個問題就是說沒有場地，最重要是沒有場地。」(A4場)

「他們租那個一間教室，一個月一萬元...因為是在學校...是不是可以用國小或國中，...看哪一間學校剛好空的教室。」(A4場)

「有些音樂器材很大，可能據點空間不夠，...有些社區可能也放不了。」(A1場)

「我們協會只有一個辦公室，它就是一個，等於說是一個，我們在公部門，它就是一個空間，沒有我們自己，我們就是，里長來做里長的，我們協會就是在這邊，我們只有一格，一個，就是那種，那種辦公室。」(A3場)

西區雖有部分潛在可以借用的場域，但多仍需協調與投入再利用成本，尚未完全轉化為組織資本。

「我們里現在沒有像這麼好的活動中心，...要推展社區活動，沒有空間的話，就是很大的困難。」(B2場)

「要跟社區的連結，比如說要借教室，然後還要跟宮廟。」(B5場)

「我覺得真的有活動中心的社區真的很幸福，他們因為有了這個活動中心，他們可以去規劃很多活動，但是我們要去做一些活動，你就第一個先受限。」(B4場)

(3) 行政時間與心理負擔壓縮了組織學習與創新空間

協會幹部普遍表示，處理計劃申請與核銷所耗費的時間與精神，常使其無力再額外思考組織定位與未來方向；許多原本想推動的創新計劃，最終因行政負擔而擱置。換言之，行政制度不僅是技術性門檻，也實質重塑了協會「能做」與「想做」的範圍。

「核銷是最頭大...最大問題...因為很多的東西是很難。」(A1場)

「核銷它就是要那麼多文件...我曾經為了 58 塊...跑了三趟文化局...行政繁雜作業流程...社區民眾觀感是不好的。」(A2場)

「我們要跑一趟、兩趟、三趟、四趟才完成核銷工作，這些都打退很

熱情的這些志工，一直在消磨他那個...」(A2 場)

「一個工作已經忙死了...我已經做得那麼累了，我又要寫東西嗎？我還要帶課...我怎麼可能？」(B4 場)

4.發展路徑與策略調整：在「維持運作」與「嘗試轉型」的張力中前進

(1) 以維持既有服務與常態性活動為優先目標

多數協會將「讓既有活動不斷線」視為首要任務，特別是在高齡與弱勢人口比例較高的社區，健康促進、共餐、關懷訪視等服務被視為不可中斷的基本責任。這使協會在資源有限時，傾向優先維持現況，而非冒險嘗試新方案。

「就是原則，就是維持社區有在一個運作而已，沒有什麼比較大的風景，沒有什麼要再發揮。」(B4 場)

「但是你成立據點要知道，隨時來查你的課，要有 20 個乘以 8，16 個人，隨時要有 16 個人在，那個最痛苦的地方。...所以我要跟你講，你只要成立關懷據點，你就受限了。所以我明年就不申請了。我就做我開課。」(A2 場)

「我們有共餐嘛，那就是整天都在據點...」(A3 場)

「我們現在有辦十個時段的巷弄長照站，我們幾乎每一個時段都有課程。」(B1 場)

「所以其實我們從 94 年辦據點到現在其實一直都沒有間斷過，我們從部分時段到 107 年、108 年開始變成全時段據點，...我們社區辦學的優勢就是，現在國家一直在推動所謂的社區永續，環境永續，我是覺得我們沒有間斷叫做永續。」(B3 場)

「我們主要負責辦理就是目前就是季節性一些活動，元宵節、母親節這些是固定，因為我們成立 20 年了，所以，一直以來都陸續都有這些節慶活動，也是民眾都已習慣的一個節慶慶祝活動。」(B1 場)

「為什麼我們協會三節一直弄不掉，因為我們辦 20 年，民眾都習慣了。時間沒到，他就問說今年辦嗎？今年當然辦啊。」(B1 場)

(2) 部分協會嘗試引入新議題與新形式，但多停留在初始階段

雖然多數協會仍以高齡服務與日常活動為核心，但焦點團體座談內容分析顯示，部分協會已開始嘗試跨出既有服務框架，導入地方文化、環境教育、親

子活動與在地產業等新議題，形成初步的「議題型協會」雛形。例如，有協會嘗試推動親子閱讀與惜食活動，顯示其已開始結合家庭與兒童需求，拓展活動面向。

「我們現在也有做惜食啊！...然後，我們會有書車來這邊辦一些親子的這個閱讀活動。」(A5)

同時，部分協會也藉由地利之便，以農業與在地產業為切入點，嘗試建立具有社區特色的創新行動，並進一步說明此行動與農事所專家合作所帶來的啟發；此外，也有協會已經投入農村再生計劃，展示出從單純活動走向議題導向與在地生態結合的努力。

「我們做米果，就是吃的。...我們有一個比較優勢，剛好有一個契機就是，那時候就是有聘請到嘉義市農事所的博士，...這個博士他給我們一個很大的啟發跟幫助。...我們還蠻積極的參與那個像市集去推廣我們社區的產業。...到今年，我們有了自己的成果出來。...社區其實也沒有很多的贊助經費來源，所以我們現在在推廣農村再生計劃，就是已經有兩年了，...明年在元月初還是會辦一個，就是結合控窯，然後加上什麼，這個四級的這個活動來推廣我們的農村這個生態。」
(A5場)

在環境教育與公共空間營造方面，亦有協會透過認養制度與學校合作，導入生態維護與環境學習的元素；另外，協會也進一步透過認養公園與爭取外部經費來推動步道與環境改善

「我們社區發展協會比較特殊的就是因為，社區的學校...我們一些合作對於這些社區、還有學校的環境整理，我們等於就是有認養固定時間會去幫忙。像這一次風災，...除了重型機具進駐，...還有因為我想它是一個指標性的學校，裡面它有一些生態的環境也很優厚，所以我們社區也做一些它的學校環境，像這些垃圾回收可以來做一些生態池，做一些對學校環境的研究。」(A5場)

「我們有認養我們社區的公園，公園因為它的環境地理很好，而且超平。除了有負責的義工在打掃以外，我們還會做社區營造，跟環保局還有公園管理處申請經費，讓這個社區的環境步道，可以讓社區的長者、老少咸宜可以進去那邊充分的利用。」(A5場)

整體而言，這些案例顯示協會已不再僅侷限於傳統長輩服務，而是開始嘗試地方文化、環境、生態、親子與產業推廣等新方向。然而，從各協會的描述可見，這些行動多屬單點式、個別性的探索，仍停留在初始或試行階段，尚未形成可被制度化、模組化或大規模複製的發展模式。

(3) 組織發展策略受到「人力—空間—行政」的三重鎖定

即便協會有意發展新路徑，仍需面對前述的現實限制：缺乏接班團隊、無固定場域、行政負荷沉重、專業支援不足等。在此情況下，未來組織發展策略若僅由協會單方承擔，成功機率極低，必須透過市府與外部資源共同介入，才能突破既有鎖定結構。

5.東西區組織發展差異：共同困境之下的不同治理情境

(1) 東區：以維持社區照顧與生活支持為核心的「守成型」發展

東區的社區發展協會整體而言呈現典型的老舊社區樣貌，人口高齡化、住宅密度高、活動空間稀缺，是運作上最常被提及的限制；場地不足使東區協會難以規劃大型或新型態活動，只能優先維持原有共餐、健康促進、關懷訪視等照顧性服務；志工人力亦呈現高度高齡化，反映東區協會在維持日常服務時已相當吃力；行政負擔更加劇此一壓力，使幹部難以投入策略規劃或議題拓展。

因此，東區協會的治理情境顯示，面對人口結構與環境條件的限制，其發展多以「守成」為主：維持既有服務不斷線、穩定陪伴在地長輩，是社區與協會共同的主要期待。然而，這也使東區更可能陷入「只能做，但沒有餘裕想未來」的運作困境。

(2) 西區：以議題拓展與空間再生為特徵的「成長型」發展潛力

西區的社區發展協會則呈現不同於東區的結構條件。雖然同樣面臨空間不足，但其多為新興住宅或地景較多變的社區，具備更多「可再利用場域」與「跨域合作」的可能性。部分的西區社區發展協會也呈現明確的議題拓展傾向，以及提到與學校、宮廟協作以推動社區行動；抑或是更具公共空間營造或生態場域整理的經驗，顯示其逐步從「服務型」走向「議題型」、「社區行動平臺」的方向。然而，西區的創新性也伴隨高度個人依賴，說明議題拓展往往壓在少

數具有能力與熱情的幹部身上，形成潛在的治理風險——一旦核心人物退場，創新的議題多半難以延續。

因此，西區協會整體呈現「成長型」潛力：具備議題拓展、空間再生、跨域合作的條件，但也因此更需要穩定行政支援與專業人才，否則創新反而可能變成個人化負擔與組織風險。

6.小結：組織發展呈現「高度行動性與制度化不足的並存」

本研究透過分析焦點團體座談資料顯示，協會具有強健的在地動員力與社區信任基礎，能在長照、健康促進、社造活動等面向展現高行動能量。然而，組織治理仍呈高度集中型態，行政工作、決策與外部協作多由理事長及少數核心幹部承擔，導致組織抗壓性與續航力有限。因行政能力不足所衍生的風險，使協會不易累積制度性知識，難以進入穩定運作的「行政化階段」。未來組織發展需由個人能力轉向組織能力，透過制度化工具、標準流程與角色分工，形塑具可預測性與持續性的組織架構。

二、社區發展協會的 SWOT 分析

從上一小節的分析可知，整體而言，嘉義市的社區發展協會所呈現的高度集中化組織結構、行政能量不足、志工老化、接班困難等內部挑戰，構成分析其策略定位（SWOT）的基礎。蓋社區發展協會的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、機會（Opportunities）與威脅（Threats），均直接受其組織治理結構的形塑，組織本身的限制亦會影響其策略選擇，而外部環境的機會與威脅則會反向推動組織調整。因此，本小節接下來將從策略層次整合前述現況，進一步分析嘉義市社區發展協會之 SWOT，以描繪其在嘉義市治理系統中的位置。以下分別從優勢、劣勢、機會與威脅四個面向，逐一討論嘉義市社區發展協會之策略定位，並從東西區的橫向比較，了解未來更精緻的策略方向與建議。

1.優勢（Strengths）：以在地信任與社會連結為基底的組織能量

（1）長期紮根社區，累積高度信任與情感資本

多數協會成立迄今多年，長期在地辦理活動、陪伴居民，已成為社區居民最熟悉的公共組織之一。許多長輩習慣以「去協會」、「去據點」來指稱日常社交與參與活動的場所，顯示協會已超越一般社團角色，成為日常生活的一部分。

這種長年累積的情感與信任資本，使協會在動員居民、推動健康促進或防疫宣導、辦理社區活動時，具備其他外來機構難以取代的在地影響力。

「以前疫情的時候，我們每天都在據點幫忙，大家也都知道來這裡找我們。」(A3 場)

「他們以前都會說：『啊要去協會看看啊』，那已經變成一種習慣了。」(A4 場)

「我們都陪伴老人家很久了，他們就都信任我們。」(A4 場)

「我們這些老人都做很久了啦，都跟著社區一起。」(A5 場)

「我們都會固定去關心，...所以長輩都知道我們的人。」(A5 場)

「我們這裡的人都知道協會在做什麼啦，都很熟。」(B1 場)

「我們以前辦什麼活動，他們都會自動來啦。」(B1 場)

「我們這裡的長輩都習慣來社區活動中心，...就是這樣固定的啦。」(B2 場)

「因為我們都很常在社區出現，所以大家知道我們在做什麼。」(B3 場)

「我們在地做很久了啦，所以大家叫我們幫忙我們就會去。」(B4 場)

「我們跟這裡的居民都很熟啦。」(B4 場)

「我們都在社區裡面很久了，做得久大家就會信任啦。」(B5 場)

(2) 穩定的高齡志工與熟悉的社會網絡

雖然志工高齡化是一項挑戰，但從優勢角度來看，這批資深志工熟悉社區人際關係，長期參與也形成穩定的工作團隊，他們對居民需求、里內人際脈絡與地方習俗有深刻理解，能協助協會在關懷訪視、需求通報、活動邀請等面向發揮細緻而具人情味的功能。此類由志工構成的「社會網絡」，是協會得以快速掌握社區情勢並做出回應的重要支撐。

「老人家都互相認識，所以要找人比較容易。」(A1 場)

「很多志工都跟著我們十幾年了啦。」(A2 場)

「我們都是在地志工，大家都認識誰家有什麼狀況。」(A3 場)

「里長在這邊，我們協會也在這邊，大家都在這裡混久了。」(A3 場)

「現在都是老人做比較多，...因為他們在地久，大家都認識。」(A5 場)

「我們的義工都是固定幾位，大家互相很熟。」(A5 場)

「這些志工都很資深啦，都知道誰需要什麼。」(A5 場)

「我們這裡做志工的就是那幾位啦，都很多年了。」(B1 場)

「大家都認識他們啦，都是在地的老人家。」(B1 場)

「我們這裡固定的志工就那些啦，很穩定。」(B2 場)

「長輩都知道找誰，因為都是做很久的志工。」(B2 場)

「我們在社區常常出現，所以居民都認識我們。」(B3 場)

「我們跟這裡的居民都很熟啦，志工也都是熟面孔。」(B4 場)

「我們在地做很久了，所以叫他們幫忙他們都會來。」(B4 場)

「以前長輩來據點聊天，他們都認識志工啦。」(B5 場)

「我們在社區裡面很久了，大家信任我們的志工。」(B5 場)

(3) 行動靈活、反應迅速：小型組織的運作彈性

焦點團體座談顯示，相較於大型機構，多數社區發展協會的治理結構以理事長與少數幹部為核心，決策層級相對精簡、決策鏈短；幹部之間透過討論評估計劃可行性與可能問題，即可做出決策。顯示決策主要集中於少數核心幹部，且討論與拍板過程相當迅速，這種「小而靈活」的特性，使協會能在市府政策到位前或外部機構尚未進入前，先行進場，形成第一線社會支持網絡。

「基本上就是理事長主外，那基本上我就是主內。譬如說理事長在外務上，或者是他跟市府團隊這邊，或是公所團隊這邊，有什麼分享的想法，或是想要執行的政策面，然後回來，或者是我們一起去開會，然後我們會討論有沒有可行性，或是可能會遇到什麼問題。」(B5 場)

「我們常常定期的開理監事會，討論我們的業務執行工作範圍。啊，不是每一次都是。我有兩個副理事長，我的業務可以做分配，內由他們，外由我處理啊。有時候我們工作分配就是，這個計劃案由理事長執行，這個計劃案由誰執行，所以我們會把工作分配的執行...。」(B2 場)

「很多事情是應該他們決定，但是就沒有討論，很多事情我們都不會，就只是東西已經確認了，跑出來我們就去做。」(B5 場)

「所以我們是先成立花甲食堂，以後這些人拿著說，我們可以成立志工隊，我們就馬上去成立志工隊。主要是因為，理事理監事會那邊要

有說，要成立祥和志工隊，你才能去祥和志工隊那邊申請。」(A2 場)

(4) 扮演政府與里鄰居民之間的中介與橋樑角色

協會長期與里長、公所、市府各局處互動，不僅協助執行政策，也將居民的意見與需求向上反映，在實務上已成為「民意與政策之間的翻譯者」。這種中介位置讓協會能在公共議題上擁有實質影響力，協助調節政府措施與居民期待之間的落差，是嘉義市地方治理中不可忽視的行動者。

「總幹事要幫理事長打理好所有的行程，所有的規劃，甚至面對所有市府的溝通的橋樑。」(B5 場)

「像我們的理監事就去跟市府爭取說，像我們社區旁邊的那個，那個公園，我們那時候申請的時候，為什麼會只有這樣一點點，然後就是變成說，一個中間的橋樑。」(B4 場)

「我們這幾個單位最近又跟警察局合作做防詐騙的這樣的宣導活動。」(A1 場)

「就是讓這些年齡層（還不到法定高齡者）的人可以聚在這邊，讓大家白天不會沒有事情做。然後規劃很多課程啊，...五十五歲就可以了。...我們要去照顧還不到高齡者，去開始照顧他們。」(A5 場)

(5) 東／西區優勢差異：一方扎實、一方多元

東區協會的優勢在於紮實的人際網絡與高度穩定的在地信任，對長輩與弱勢居民的日常支持尤為明顯；西區協會則在多元議題嘗試、跨機構合作與空間再生方面展現較高彈性與創造力。這樣的差異意味著，嘉義市在整體策略布局上，需同時兼具「深度照顧型」與「創新發展型」社區組織的基礎，有助於未來多層次社區政策的推展。

2.劣勢 (Weaknesses)：組織內部結構與能力的結構性不足

(1) 行政能量不足：這是所有協會共同認定的核心弱項

這 10 場焦點團體座談的參與者幾乎一致地指出，行政能量是協會最明顯的弱點。計劃撰寫需要企劃與文字能力，核銷需要會計與文書能力，對以志工與兼職幹部為主體的協會而言，門檻偏高。此種情況使協會在面對外部資源時處於劣勢位置，即便具備明確需求與行動意願，仍因行政能力不足而無法轉化為

實際資源。

「有很多資源可以申請，但是寫計劃是很辛苦的事」(A4 場)

「寫計劃書的人很困難，光是那個時間點，然後那個活動的，那個...對，...經費核銷就耗掉了我們很多時間。」(A3 場)

「我們是很欠缺寫計劃的人，還有電腦方面的人才。」(A3 場)

「計劃書完第二個最重要是核銷，其實核銷是最頭大，...最大社區在核銷是最大問題。」(A1 場)

「我們要跑一趟、兩趟、三趟、四趟才完成核銷工作，這些都打退很熱情的這些志工，一直在消磨他那個...」(A2 場)

「不是在核銷過程一直要求修改，造成社區工作的困擾。」(B4 場)

「我們最需要的是有行政能力的，可以協助核銷。」(B1 場)

「甚至有些社區甚至說『我不領你的預算，我自己發錢』...為什麼呢？那就是因為行政繁雜作業流程。」(A2 場)

「我們現在很多的計劃，我們都會一直要求去跟進，不然就是要求核銷很麻煩，...我們現在很多的理監事或是總幹事都會覺得說，好我們就辦活動就好，我們不要去碰這些事情」(B2 場)

「總幹事比理事長強，因為就跟企業 CEO 一樣，很重要。但是因為還沒有退休，所以，總幹事都無法全心投入。」(A5 場)

「因為大部分的理事、監事他們比較不擅於行政工作。」(A4 場)

「在行政這一塊是我們的不足，沒有這方面的人才。」(B2 場)

「一般來講，社區的一些業務啦，都是什麼計劃啦，還有那些核銷，都是我在辦啦，他們也都不太熱衷啦，以前我是不會電腦啦，然後為了要這個核銷，就去學這個電腦。」(B1 場)

(2) 人力結構老化與人才斷層：組織再生能力薄弱

志工與幹部多為 60 歲以上高齡人口，中生代與青年較少參與，導致組織在人力結構上呈現「上重下輕」的失衡狀態。理事長、總幹事與少數核心幹部承擔大部分行政與決策工作，接班團隊尚未成形。這樣的結構使協會面對未來的變動極為敏感，只要關鍵人物退位或身心不堪負荷，協會整體運作就可能出現斷層。

「不過，年輕志工真的是一個問題，真的很少青年志工，我的姊姊都

差不多我這個年齡，比我還多一點，都這樣，都 60 歲左右。」(B4 場)

「因為畢竟有些社區都人口老化的問題，一些要出來參與服務的，人一樣沒有那麼多，沒有那麼年輕。」(B2 場)

「我們這邊志工最高幾歲...92 歲，...80 歲以上二十幾個。」(A2 場)

「找到很多 65 歲很年輕的阿嬤，...甚至培力成為職員，可是也撐不過五年。」(B3 場)

「產業開發人手不足，只靠社區長者這樣是不足，...人力是很重要的關鍵。」(A4 場)

「譬如說志工團的隊長並沒有很有力的做某些事，...變成都是理事長在做，...事實上很多任務並沒有下放。」(B5 場)

(3) 空間與設備不足限制活動規模與發展想像

許多協會缺乏固定且適切的辦公與活動空間，只能依賴短期借用廟埕、教室、里辦公處、私人空間或戶外場域。場地不穩定、空間狹小、缺乏儲存設備與佈置彈性，使協會在設計活動時，不得不退而求其次，無法常態性推動課程或拓展新的服務類型。從 SWOT 架構觀之，空間與設備不足是直接壓縮組織潛能發揮的重要內部劣勢。

「我都覺得那是基本，有活動中心的社區真的很幸福，他們因為有了這個活動中心，他們可以去規劃很多活動，但是我們要去做一些活動，你就第一個先受限。」(B4 場)

「我們里現在沒有像這麼好的活動中心，有沒有一個大的廣場這一類的地可以讓我們使用。」(B2 場)

「你沒有，你要推展社區的一些活動的話，就是沒有空間的話，就是很大的困難，就是困難點，就是在這裡。」(B2 場)

「我們平常辦活動都是在路邊，...就是封街辦。」(B1 場)

「我們過去一直沒有所謂的那個社區據點，就是因為我們缺乏適當的場域。」(A5 場)

「像我們之前也是跟一個醫生，他有一個，就是一塊地，然後那個地就是草長蠻長的，全部都是石頭，然後後來里長就說，不然去跟他租，...我們後來就是好不容易讓他答應了，...。我們就這樣使用，然後就把它弄成一個開心農場，...然後去年他說：他不要借我們，要收

回去，...不想再借你們。我覺得借你們太久會不會不見了，根本不會啊，可是他就是擔心嘛。」(B4場)

(4) 組織制度與知識管理薄弱：高度依賴個人經驗與默會知識

多數協會的工作流程、文件管理與決策歷程，並未系統化地記錄與轉化為可傳承的組織知識，許多重要的經驗多存於理事長與總幹事等少數幹部的記憶中，新加入志工或幹部難以短時間掌握協會運作邏輯。此種模式在穩定時期尚可運作，但在幹部更迭時便顯露其脆弱性，使組織容易進入「一換人就重新學起」的循環。

「尤其是理事長的交接期，...上一任全部什麼東西都沒有。」(A2場)

「很多社區發展協會會很擔心說，理事長不做了，是不是社區就停掉了？」(B3場)

(5) 東／西區劣勢差異：一方能量稀薄、一方負荷過重

東區因人口老化與協會規模較小，行政能量與接班梯隊更為稀薄，屬於「基礎能量不足型」劣勢；西區協會雖較具創新意願與多元合作經驗，但由於承接的議題與活動較多，核心幹部承擔的壓力反而更大，屬於「負荷過重型」劣勢。兩區的弱項性質不同，但共同指向同一問題：現行制度未能提供足夠的外部支援來補強協會內部的結構性不足。

3.機會 (Opportunities)：政策環境與跨域資源的多重契機

(1) 高齡社會與長照政策，使協會成為重要合作節點

在高齡化與長照政策持續推展的背景下，政府與專業機構愈來愈需要在地合作夥伴，協助接觸社區長者、提供社區據點服務並協調在地資源。社區發展協會因已建立穩定的高齡服務與人際網絡，自然而然地成為長照 A、B、C 點、關懷據點與健康促進方案的合作對象。若能搭配行政支援與專業培訓，協會可在此政策框架下進一步強化其角色與協調位置。

「我們就是這樣去關心一下。他在看病，或是說他有什麼重病，...大家就關心一下，我們都是這樣啦。」(A3場)

「我們那個據點是會員的那個獨居長老，...一個月兩次...隔天再跟里長去跟他...，那個也是社會局要求的，我們都有拍照、存證、然後申

報。」(A3場)

「我們現在有辦十個時段的巷弄長照站...幾乎每一個時段都有課程，然後我們也有辦大型活動。」(B1場)

「我們也有辦理那個長照像那種站，...針對老人的部分。」(A1場)

「像長照據點、衛生局...，其實都有些服務是跟社區辦公室做對接的。」(B4場)

(2) 社區營造、文化再生與地方創生政策帶來議題拓展空間

中央與地方政府近年推展社區營造、文化再生、地方創生等方案，鼓勵社區組織挖掘在地故事、活化空間、發展地方特色。對已有基礎動員能力與活動經驗的協會而言，這些政策提供了從「福利服務型」走向「文化與發展型」的機會，特別是西區有部分協會已經開始嘗試結合導覽、步道、故事採集與小型策展等形式，顯示其具有成長為「地方行動平臺」的潛力。

「我們發現其實長輩就有很多故事，...像我們這次在整理老照片故事集的時候，我們就發現很多好有意義的東西。」(B3場)

「文化局有找到我們，就有做了一些社區營造的，...因為我們那個地方早期就是阿里山的製材，...是一個集散地。」(B3場)

「我們還會做社區營造，...讓這個社區的環境步道，可以讓社區的長者、老少咸宜可以進去那邊充分的利用。」(A5場)

「學校...有一些生態的環境也很優，所以我們社區也做一些它的學校環境的，...做一些生態池，...做一些對學校環境的研究。」(A5場)

「我們底下有一個水環境教育園區，...也兼具教育的功能，...國中學生都會到那邊做一些課程的學習。」(A5場)

「我們蠻積極參與市集去推廣我們社區的產業，...做米果...也做薑黃的栽種。」(A5場)

「我們明年在元月初還是會辦一個，就是結合控窯...活動來推廣我們的農村生態。」(A5場)

「我們未來打算走向導覽、賣知識...周遭產業的結合。」(A2場)

(3) 公私協力及跨局處平臺的可能發展

雖然焦點團體座談中並未直接出現「期待市府成立資源整合平臺」的討論，

但受訪者的意見明確揭示，協會在面對多個局處時承受高度行政與協作成本，呈現跨局處協調需求的結構性徵兆。例如不同局處在申請、執行與評鑑上的規範落差，造成協會必須額外花費時間理解並調整；更有協會反映社區不斷的被各局處評鑑，凸顯行政管理與要求的分散性與重複性。

「各科室、各局處都不一樣，所以我們沒有辦法有一個統一的標準。」

(B3 場)

「我們要評鑑，警察局要評鑑，社會局要評鑑，衛福部要評鑑，...我整天在評鑑就好。」(B3 場)

在此情況下，若未來市府能整合跨局處資訊、簡化流程或提供統一的行政指引，將有助於降低協會在人力與時間上的壓力，使其能將更多能量投入社區服務與議題發展。從 SWOT 的角度觀之，雖然整合平臺尚未成形，但多元合作與行政優化的可能性本身即構成一項「外部機會」，為協會未來深化公私協力與參與公共事務提供重要發展方向。

(4) 教育體系與青年參與方案提供新世代導入契機

部分協會已與在地國中小、大專院校建立初步合作關係，透過服務學習、社區實習或校外教學，讓學生進入社區。若未來能進一步設計系統性的「青年參與社區方案」，結合學習認證、職涯探索與地方實作，將有機會導入具專長與創意的青年人力，補強協會在企劃、設計、媒體、數位等領域的能力。

「我們社區也會跟國小合作環境整理，也提供學生學習場域。」(A5 場)

「他做了很大的工作，就是讓年輕人進來參與，不管是什麼計劃，他就是去找，不管跟學校啊、從小到大學...想辦法各種活動讓他們參與。」(A5 場)

「想要發展環境教育，所以現在回嘉青年這個專案就是，這個是哪一個大學營隊的回嘉回是一個初步，...從十五歲到二十一歲，因為通常他們喜歡大學生，但是我們這次有高一的學生，所以一團就很好。」

(A5 場)

「我們最近今年也有一個案，是環保局的社區規劃師的專案。那我們已經做過今年第三年了，我們今年就做在文雅國小一個生態室，跟一個垃圾樹的樹葉，一些怎麼去回收的場域。」(A5 場)

「跟大學老師去參與合作，讓年輕人進來更實際了解，...他們其實可以跟大學的金融財務的學生合作，服務學習，讓他來幫忙做一點財務工作。」(A5 場)

「像我的話，...我這一次請那個大學生，我就請他幫我存那個文件。」
(A1 場)

4.威脅 (Threats): 人口、制度與地方政治權力帶來的長期壓力

(1) 人口高齡化與青年參與缺乏，削弱組織再生能力

協會普遍面臨人口高齡化與青年缺席的雙重壓力，受訪者坦言在社區內，青年不僅較少返鄉，也對社區活動興趣不足，此現象造成志工結構失衡，使協會在執行需要長期承擔與高度穩定性的任務時，面臨人力不足與接班困難。此一人口趨勢使協會在未來的運作更加脆弱。

「也都高齡化了。」(A1 場)

「年輕人跟我們說，我休息我就要來參加？...也不太可能。」(A3 場)

「我們志工也沒那麼多。」(A2 場)

(2) 行政與核銷要求持續升高，帶來制度性威脅

隨著政府補助制度逐年強調程序化、證明性文件與可稽核性，行政與核銷要求呈現持續升高的趨勢，使社區發展協會承受越來越沉重的制度性負荷。由於多數協會缺乏專職行政人力，日常運作仰賴高齡志工與兼職幹部，當政府對計劃編寫、核銷格式、收據細目與佐證文件的規範愈加細緻時，即形成與基層組織能力明顯不相稱的制度壓力。

此種行政要求的擴張不僅增加協會在申請、執行與結案過程中的時間成本，也加劇了心理負擔，使幹部將心力大量投入在應付程序，而非投入於社區需求評估、方案創新或服務品質提升。行政規範在不同年度或窗口之間的解讀差異，也進一步提升不確定性，導致協會在面對外部資源時採取保守策略，降低嘗試新計劃的意願。長期而言，行政量能不足與政府要求升高之間的結構落差，正在逐步侵蝕協會的治理自主性，並使基層社區組織面臨「想做但無力承接」的典型困境。

「計劃書完第二個最重要是核銷，其實核銷是最頭大...，社區在核銷是最大問題。」(A1 場)

「我就被打下來，...他說不行，一定要寫一百零五塊。」(A1場)

「突然他跟你說你核銷的文件後面要再掛。」(B4場)

(3) 里長與社區發展協會之間的權責重疊與張力，是重要外部威脅

在多場焦點團體座談中，里長與社區發展協會之間的權責邊界不清，被視為協會當前治理環境中最具結構性的威脅之一。由於里長握有正式的政治代表身分與行政資源，而社區發展協會則以「居民自治」為核心，但兩者在社區服務、空間使用、志工動員與資源爭取上存在高度重疊，使得合作關係常因角色混淆而轉為競逐或對立。

首先，若里長與協會理事長為不同人選，協會常被地方政治視為潛在競爭者，甚至被質疑意圖挑戰里長位置，這種政治化的標籤化過程，削弱協會推動公共事務的正當性，使原本單純的公益行動被解讀為政治企圖，導致協會在居民關係與地方資源上承受壓力。其次，若里長掌握關鍵場地（例如里辦公處、廣場或活動中心）或基層人力網絡，協會就可能遭遇使用空間受限、活動受阻或協作意願降低等情況，使組織運作高度依賴地方政治意志。此外，部分協會反映地方人際網絡的牽動，使協會的場地取得、跨協作、甚至志工組成均受到里長勢力的影響，形成「地方權力過度介入協會運作」的風險結構。

整體而言，里長與協會關係的政治化，使得協會在推動中立性的社區工作時，必須承擔不必要的外部張力；而當地緣政治影響場地、資源與合作時，協會的發展空間亦受到明顯壓縮。此種不穩定的治理環境，不僅降低協會的行動自主性，也削弱其長期發展的系統性。

「很多社區發展協會的理事長也有困擾，他只是熱心公益，他沒有想要選任何東西，可是就很無意當中就被標籤，你是不是要來搶我里長的位置...。」(B2場)

「你會怕，你會怕他，來搶我里長的位子，...很多都是這樣。」(B2場)

「場地可能又被地方關係的影響，...我們很多的活動進行問題。」(A1場)

「如果兩個不合了，就會感覺上兩個都不做了，...權益就什麼都沒有了。」(A1場)

5.嘉義市東與西區社區發展協會 SWOT 比較

從 SWOT 角度整體觀察東、西區，可以看出兩者雖共享多數優勢與劣勢，但在「機會的著力點」與「威脅的強度」上有所不同，如表 6.2 所示，這樣的區域差異意味著，未來市府在支持協會發展時，宜採取「因區制宜」的策略，而非一致化的資源配置方式。

表 6.2：嘉義市東區與西區社區發展協會的 SWOT 分析結果

	東區	西區
優勢	在地連結深、情感資本厚、服務長輩經驗豐富。	議題多元、合作網絡較廣、部分協會具創新與策展能力。
劣勢	行政能量薄弱、空間與設備不足、人力老化更嚴重。	核心幹部負荷沈重、行政壓力較大、制度化不足。
機會	高齡與長照政策、健康促進與基礎照顧網絡。	社造、文化再生、空間活化、青年參與與地方創生方案。
威脅	人口持續外流、接班人選稀缺、活動難以多元化。	議題與任務擴張過快、易導致幹部倦怠與組織失衡。

資料來源：本研究。

6.小結：策略定位為「由服務承辦者邁向地方治理參與者」

綜合 SWOT 分析結果，嘉義市社區發展協會兼具深厚的在地信任、穩定的志工網絡與靈活的行動能力，這些都是其在地方治理結構中不可替代的關鍵優勢。然而，行政能量不足、人力老化與接班團隊薄弱、空間與設備不足以及組織制度化程度不高等劣勢，正逐步侵蝕其長期運作與再生能力。外在環境雖提供了高齡社會、長照政策、社區營造與地方創生等多重機會，但若沒有相應的組織支持與制度調整，這些機會也可能轉化為新的壓力與負擔。

從策略定位的角度來看，嘉義市社區發展協會未來的關鍵，在於如何在保持在地信任與服務基礎的同時，透過政策支持、行政協力與專業培力，逐步補強其內部結構性劣勢，並善用外部機會，降低長期威脅的影響。換言之，社區發展協會的策略方向不僅是「多做一些事」，更在於「用更有支撐結構的方式做事」，從而從現在以人情與熱情支撐的協會，轉型為在高齡社會與地方治理中，具有穩定制度基礎與持續創新能力的公共行動者。

整體而言，社區發展協會的「人力弱項」與「專業能力不足」，既是內部結構性劣勢，也是外部政策機會能否真正落實的關鍵變數。因此，協會能否永續發展，最關鍵的因素在於「人才的招募、培育與再生能力」。基於此，下一部分將聚焦於協會的人力結構、人才斷層、培訓需求與接班制度，從治理韌性的角度來分析協會未來的組織生命週期與人力發展路徑。

三、社區人才需求與培力

社區組織在政策推動與人口結構變遷下逐漸承擔更多行政、照顧、教育、產業與公共參與等任務，人力需求因此持續增加。然而這 10 場焦點團體座談的逐字稿資料顯示，社區普遍面臨志工不足、行政負擔沉重、缺乏固定人力等結構性問題。人力短缺不僅降低組織營運效率，也使社區難以承接政府補助計劃，更影響長期服務的品質與穩定性。

在此一系絡背景下，社區人力不足並非偶發現象，而是由高齡化、青年外移、業務擴張、補助制度短期化等因素交織而成，此種結構性限制直接形塑社區對未來人力的需求種類，亦使培力機制成為必要策略。

1. 社區未來所需人才類型之整合分析

從分析中可辨識出五大類核心人才需求：行政與計劃撰寫人才、長照與健康促進人才、可長期留任之穩定人力、具責任特質之社區夥伴，以及青年與志工世代更新。此分類反映社區組織的專業化趨勢，以及不同業務領域所需能力的高度多樣化。

(1) 行政與計劃撰寫人才

行政與文書相關人力為社區最迫切需求之一。隨著政府補助制度逐漸以計劃書、核銷與量化成果指標為主要審查依據，社區必須具備撰寫計劃、整理財務、處理公文與評估可行性的能力。行政能力的不足會直接削弱組織獲取資源的機會，並增加既有幹部的負擔，同時放大組織營運風險。

此外，社區普遍缺乏具計劃撰寫專業背景的專職人員，使計劃書品質、行政作業效率與核銷流程常呈現不穩定狀態。此種需求也使社區期待政府或外部機構提供專案經理人支援，以補足專業缺口。

「行政、文書的部分，...因為畢竟有些社區都人口老化的問題，...沒有那麼年輕。」(B2 場)

「寫計劃當然是要專業，...要怎麼去執行那很重要。」(B2 場)

「他們有一個專案經理人，就是專門在幫助這些人在寫案子。」(B2 場)

(2) 長照與健康促進相關人才

隨著高齡化加劇，社區已成為第一線的長照與健康促進場域。據點活動、健康促進課程、送餐服務、家訪與陪伴服務皆需要具備照護技巧、長照知識與社工專業的人力，然而多數服務仍依賴志工支撐，專業度與人力穩定性不足，使長照服務的品質與持續性面臨挑戰。

此領域的人才需求反映長照 2.0 政策與社區關懷據點擴張後，基層社區所需承擔的專業工作量大幅提升，未來社區發展若要強化「在地老化」理念，必須補足具備照護技術、健康促進知識與社工能力的多元專業人力。

「我們現在有辦十個時段的巷弄長照站，...每一個時段都有課程。」

(B1 場)

「包括送餐、健康促進、電話、溫暖、寫家訪都有。」(B1 場)

「像教導長輩這樣算其實需要一些照服員，...要有一些照護技巧。」

(B4 場)

(3) 穩定留任的長期人力

社區在專案制度下常面臨人力流失問題，在短期補助結束後，專職人員因薪資不足或工作不穩定而離職，使組織難以累積經驗與知識。而人力的不穩定性也使社區在推動長期計劃時呈現斷裂現象，削弱其治理能力與服務品質。此困境反映制度性問題：補助以專案為主，使人力「以案養人」，缺乏長期保障。因此，社區迫切需要能穩定留任的專職人力，以確保知識累積與經驗延續。

「去年有留用七位人才現在只剩三位，...專案結束我們沒有辦法再找出其他的財源。」(B3 場)

「有的社區是以案養人，...是這樣留住那些人才的。」(B4 場)

(4) 具協作、責任感與人本特質的夥伴

社區工作高度依賴人際互動與對長者的同理，因此人格特質與價值認同同樣重要。逐字稿資料顯示，社區期盼能找到具責任感、情緒穩定、願投入人際關

懷、具家庭倫理觀的工作夥伴。此種性格條件反映社區工作「倫理性」與「關係性」專業的需求。此類人才的存在可增強組織內部合作、降低衝突並提升服務品質，亦體現社區工作者的「情感勞動」(emotional labor) 特質。

「不是任何人都可以到我社區工作，...我會先問跟家裡父母互動怎麼樣。」(B5 場)

「不可能你對別人長輩好，然後你對自己長輩不好。」(B5 場)

(5) 青年人才與年輕志工

青年人才是社區永續的關鍵。青年具備體力、創意、數位能力與跨領域視角，能為社區帶來創新與活力。然而青年外移、社區老化，使青年參與率低落。社區因此積極創造活動、與青年組織合作，希望吸引年輕世代加入。此需求反映社區組織的世代斷層問題，也說明青年投入社區工作時的誘因不足，例如缺乏薪資、缺乏前景與課程排定時間不適合青年生活型態。

「活動...要有一些年輕人出來參與，...這也是蠻重要的。」(B2)

「志工有年輕化一點點，...會去跟青商會結合。」(B1)

「社區需要年輕人進去攪動。」(B4)

2. 社區人才培力需求與訓練課程分析

黃珮玲、石泐(2024)以某縣市的公所承辦人員和社區發展協會為問卷調查對象，分析兩者對社區能力的看法，就社區幹部而言，其認為最需要扶植的社區能力依序為社區產業發展、資源連結、方案計劃書撰寫、文書行政、人力資源管理、財務核銷、社區意識凝結、在地組織協調；就公所承辦人員而言，其認為最需要培力的社區能力依序為財務核銷、社區意識凝結、在地組織協調、文書行政、方案計劃書撰寫、資源連結、人力資源管理、社區產業發展。兩位指出，不同人員對於社區能力需求的重要性排列順序並不一致，這顯示出社區幹部認為最需要培力的項目可能並不會被公所承辦人所認同，而公所承辦人認為社區應該加強輔導的能力項目對社區幹部而言可能並不重要，此一需求落差情形極有可能導致社區輔導成效不彰，或在社區輔導項目的優先順序上存在著認知差異。

本研究整理焦點團體座談參與者的意見，將社區能力的培力需求主要分為六類：行政與計劃撰寫能力、志工與行政管理能力、專業知能訓練、課程可近

性、政府支持制度，以及跨域合作培力。此六類需求反映社區工作從志願性邁向專業性之轉型，進而能支持社區發展的永續及專業性。

(1) 計劃撰寫與行政運作能力

在現行以計劃補助為主軸的治理體系中，計劃撰寫與行政運作能力成為社區組織能否「進入制度」並穩定存續的關鍵門檻。一方面，計劃書不只是資源申請文件，更是社區提出發展願景、行動策略與成效指標的治理工具；若缺乏撰寫能力，社區即難以清楚呈現問題診斷、目標設定與執行步驟，將直接影響評審對其專業度與可信度的判斷。另一方面，計劃執行後的核銷、經費報支、公文流程與績效報告，皆涉及高度規格化與技術性的行政工作，若人力不足或能力不足，便容易產生文件缺失、核銷延宕甚至違規風險。

「寫計劃當然是要專業，...要怎麼去執行那很重要。」(B2 場)

「社區育成中心要培力我們寫計劃，...必須要固定的人做專業的服務，專業的課程，才有辦法將效益發揮到最大。」(B3 場)

(2) 志工與行政人力管理

隨著社區業務量的擴張，單純依賴「熟人關係」與「情感動員」已不足以支撐組織運作，志工與行政人力管理因而成為新的培力重點。然而，當組織開始承接各式長照據點、健康促進課程、計劃案活動與大型補助方案後，志工與行政人員不僅需要承擔固定時段與明確工作內容，還涉及個資保護、服務紀錄、勞動安全與服務品質等議題。此時，若仍停留在過去的人情模式，將可能導致責任不清、衝突難以處理、服務品質不穩定等問題。

因此，社區開始意識到必須建立「志工管理辦法」、「行政人員管理政策」等內部規範，從招募、培訓、排班、督導、獎勵到退場機制，逐步形成具制度性的管理循環。這種轉變對多數基層社區而言是一項全新挑戰，因為它要求幹部不只會帶活動、會做服務，還須具備組織治理與人力管理的視角。長期而言，志工與行政人力管理能力的提升，將形塑出一種結合溫情與制度的「社區治理文化」，使社區得以兼顧人際關係與組織專業。

「在社區運作上，...到現在規模慢慢變大的時候，...我們現在也開始在學習要明定所謂的行政人員管理政策。」(B5 場)

「辦法或者是志工管理辦法，...這些東西可能過去我們沒有經驗，...

我們也在學這些比較屬於內情管理的部分。」(B5 場)

(3) 專業課程：長照、健康、社造與證照能力

如前所述社區所承擔的功能，已從單純舉辦活動與聯繫感情，逐步擴展到長照服務、健康促進、社區營造與產業發展等多元領域，這意味著工作者必須具備相應的專業能力與專業倫理。長照與健康促進方面，照服員與社工不僅需要基本照護技巧，還需理解高齡者身心特性、風險評估與轉介機制；若缺乏相關訓練，服務可能流於陪伴與例行活動，難以真正回應需求。社區營造面向則涉及地方知識梳理、居民參與設計、空間改造與地方文化再現，這些都需要一定的概念工具與實務方法。會計與財務課程則與前述行政能力相互呼應，是確保資源運用透明與合規的技術基礎。

特別值得注意的是，逐字稿中提到應將部分訓練內容視為「必修課程」，反映出社區對專業化的高度自覺。他們不再只將培訓視為選擇性進修，而是視為「能否進入某一實務場域」的基本條件，尤其是與長照與安全風險高度相關的領域。整體而言，專業課程不僅擴張了社區的服務能力邊界，也逐步形塑出一種「社區專業工作者」的角色認同。

「我認為每一個人...應該要去拿到這個證照...我覺得這個應該變成一個必修課程...社區發展協會志工必修的課程。」(B4 場)

「目前上的每個課程...還去上會計的更深入的課程...那個共識我也覺得很重要。」(B5 場)

(4) 課程可近性、在地化與參與限制

即便培力內容設計良好，若未能考量參與者的生活條件與空間限制，其實際效果仍將大打折扣。從逐字稿內容可見，許多幹部與志工因高齡、交通不便或工作時間無法配合而被排除在培訓之外。對高齡者而言，即使是兩公里的路程亦可能構成實際障礙；對有工作壓力的青年與青壯年而言，平日時段的長程課程則意味著收入減少與時間衝突。因此，課程的可近性與在地化，不僅是物理距離的問題，也涉及時間安排、課程時長與梯次規劃等面向。

這顯示現行培訓體系仍偏向「供給端思維」，由開課單位決定課程地點與時間，較少從學員立場出發進行差異化設計。未來若能將課程重心更多移動到社區內部，採取分區小班、模組化課程與彈性時段（如晚間、假日、循環梯次），

並結合線上學習或混成教學模式，將較能兼顧高齡者的行動限制與青壯族群的工作需求。同時，在地化課程內容（例如以實際社區案例作為示範與演練），也能提升學習動機與應用性，避免課程流於抽象概念傳授。課程設計若未能回應這些現實條件，即使投入大量資源，仍可能形成「有課無人能上」或「上完難以實際應用」的落差。

「每次上課距離都很遠...因為我們現在偏高齡長者居多，能夠騎機車移動的人越來越少。」(B3場)

「像這個課程很多都是在平日，其實有心也不一定能夠參加，...年輕人也覺得...不然平日上課我會被扣薪水。」(A5場)

「上課又學不到東西，因為老師每次都用嘴巴講社區共生，沒有辦法教我們寫社區共生的計劃。」(B3場)

(5) 政府人力與薪資補助支持

人才培力若缺乏相對應的留任條件，往往只能產生短暫且零星的效果。社區在專案制補助架構下，普遍面臨「計劃結束，人就離開」的結構性困境。這意味著即便投入大量時間與資源培訓人力，一旦無法提供穩定薪資與長期工作前景，這些已培力完成的人才仍會因生活考量轉往其他領域。從社區角度看，這不僅造成知識與經驗無法累積，也使組織運作每隔幾年便需重新培育新進人員，陷入高成本、低穩定性的循環。

逐字稿內容中指出，政府部門現行補助制度多屬「過渡型工作」，缺乏清楚職涯路徑與合理報酬，難以吸引青年長期投入。這反映了社區人力政策的結構性矛盾：一方面，基層組織被賦予承擔長照、健康與社會支持等重要公共功能；另一方面，承擔這些工作的專職人力卻常被定位為短期、低薪、可隨時替換的人力。若無從制度面調整人事編制、薪資補助與人員編制的穩定性，即使設計再完善的培力課程，也難以真正改變人才斷層與流失的現況。因此，政府的人力政策若能從「專案補助」轉向「基礎人力投資」，提供一定比例的常態化編制與長期支持，將更能與社區培力機制形成正向循環。

「我們其實在去年有留用七位人才，現在只剩三位，...有四位因為專案結束，我們沒有辦法再找出其他的資源，所以他們就離開了。」(B3場)

「整個制度面，不會吸引人家，...只是過渡型的工作，...設計一個制

度能夠把這些人才長留用在社區。」(A2 場)

(6) 與大學合作的人才培育與管道

與大學合作被視為社區拓展人才來源與專業支援的重要途徑，大學具備多元學門背景、人力資源與研究能量，透過實習、服務學習與大學社會責任(USR)等機制，可以為社區提供長期且穩定的青年人力，同時也讓學生有機會在真實場域中累積實務經驗。然而，逐字稿內容反映出目前社區在實際操作上仍面臨資訊不對稱與媒合管道不順暢等問題，例如不清楚該聯繫哪一位窗口、哪些系所會有意願合作、合作內容如何設計等，即使有潛在的合作機會，也難以轉化為具體行動。

若要使大學成為社區人才培育的夥伴，而非僅止於短期駐點活動或一次性參訪，便需要一個更具制度化的中介機制。例如地方政府或相關單位可建立統一的媒合平臺，整理各大學可提供之實習、專案合作與課程資源，讓協會能依自身需求主動提案，並由平臺協助配對適合的學校與系所。同時，大學端亦可將社區需求納入課程設計，形成「問題導向學習」(problem-based learning)的情境，將學生的報告與專題成果轉化為社區可使用的方案建議、設計成果或營運工具。長期而言，若能將這類合作常態化，便有機會形成一種「社區—政府—大學」的共同培力生態系，使人才培養不再只是單向的訓練，而是透過跨界對話與實作，持續淬鍊在地問題解決的能力。

「其實我回應一下，現在大學有一些大學社會責任在推動，所以他們也希望跟社區或地方做一些結合。」(B4 場)

「他們會把所有的可連結的，就在他們那個官網，...如果說政府能夠給我們這樣的協助是不是很棒？」(B4 場)

3.小結：人才培力需重視「專業需求快速上升與世代更替危機」

本研究反映協會整體呈現「高齡化人力—高專業需求」之矛盾現象。一方面，行政、財務、核銷、計劃撰寫、長照專業、活動設計等皆需高度專業能力；另一方面，社區志工普遍年長，難以長期負荷繁複行政與數位化要求，此外，青年與中生代因缺乏誘因與明確職涯通道而不易加入。人才不足與行政能量匱乏，使協會難以充分吸收外部資源，也限制了組織創新的可能性。因此，協會能否獲得足夠的空間、經費、行政支援、人力與專業協力，成為影響協會治理

能力的關鍵。換言之，人才問題與資源取得之間存在強烈交互作用：協會缺乏人才，而無法取得資源，也因為無法取得資源，使得人才的培養更加困難。

四、推動社區發展的資源需求與來源

社區發展協會作為地方服務與連結的重要中介，其活動量能與運作品質高度仰賴資源取得。然而，逐字稿材料顯示，多數社區長期面臨經費不足、場地受限、人力薄弱與行政負荷沉重等問題，使得資源取得成為社區治理的核心挑戰。鑑於社區需承擔長照服務、健康促進、教育活動、公共合作與社區營造等多重任務，其資源需求涵蓋經費、人力、場域、行政支援與跨域合作等多元面向。本研究從逐字稿內容中進行系統性分析，以理解社區資源的取得來源、其缺乏的面向與背後的制度性脈絡。

1. 高度依賴公部門的經費補助與其限制

多數社區的經費來源主要由公部門補助構成。這種依賴顯示了政府在社區發展中的主導性地位，但也揭露補助制度的不穩定性與金額不足所帶來的資源匱乏問題。依賴補助的模式使社區必須不斷投入行政能量申請與核銷；補助金額不足則使活動品質受限，且難以支撐長期服務。此外，補助多為短期專案，不足以支撐社區人力、場地租賃與長期性固定支出，造成社區需自行補差額或轉以自籌方式運作。

「我們的主要的資源的話是以公部門為主。」(B1 場)

「公所這邊...每年補助只有兩萬元，...根本就不合用。」(B3 場)

「公部門的補助都是短期的，那個短期是沒有辦法留任人力的。」

(B3 場)

2. 社區自籌資源與個人負擔之結構性困境

在公部門補助不足的情況下，社區需以自籌方式彌補差額，然而社區發展協會活動多屬公共性質之屬性，使收費模式常面臨阻力。因此，自籌經費往往轉化為理監事個人負擔甚至自掏腰包，形成組織營運的不平等結構。此模式在短期內可維繫活動，但長期將造成幹部倦怠與組織財務不穩定。

「部分自籌也是協會自己要負責，理事長自己要去籌。」(B1 場)

「理事長自己出一出就好了...」(A2 場)

「你什麼都要跟會員跟民眾收，誰會願意參加你們的會。」(B1 場)

3.民間捐款、企業支持與居民樂捐的補充性角色

民間捐助與企業支持成為公部門補助不足時的重要補充。然而此類資源多具偶發性、非制度化、受人際網絡影響甚深，難以形成社區長期穩定的財務來源。企業合作與居民樂捐雖能補貼活動開支，但因缺乏固定性，使社區需要不斷維持關係動員，增加組織負荷。

「我們的經費...之前有善心人士樂捐的。」(B1)

「大家都願意拿出一點點的心意，出錢出力來幫忙。」(A4)

「他們可以贊助，...我們可以開收據。」(A4)

4.宗教團體與既有社區組織之支援網絡

部分社區背後若有宗教團體（如教會）或其他社會組織支持，則可獲得金錢、人力或場地等支援，使社區營運相對穩定。此類「結構性靠山」提供的資源有助於降低社區在資源取得上的壓力，但此支持並非普遍現象，形成不同社區間的資源不均。

「如果背後有教會或其他宗教組織...支持力夠，...運作會比較好。」

(A1 場)

5.場地取得困難與基礎設施不足

場地不足是所有社區普遍面臨的重大資源缺口，許多活動需仰賴外借場所，導致活動規劃受限；缺乏舒適空間則直接影響長者參與意願與服務品質；租金成本高昂，使部分社區難以負擔長期場地費用。此外，若活動場地欠缺無障礙設施與衛生設備，也會削弱據點功能，甚至影響長照服務品質。

「嘉義市有活動中心的好像很少，...我們就沒有活動中心。」(B1 場)

「如果人家場地不借你，你協會根本就沒辦法辦。」(B1 場)

「我們一個月...房租費就一萬四。」(A3 場)

「對長輩比較不足的，就是沒有那個衛生設備，沒有洗手間。」(A5 場)

6.設備器材、物資與活動成本日漸增加

器材採購成本因物價上漲而升高，使得即使取得補助，也需增加自籌款比

例才能完成設備更新。此種資源缺口尤其影響依賴器材進行健康促進、文康活動或教育課程的社區。

「器材...沒有增加...，自籌款一定要加倍付出。」(B1場)

7.行政能力不足限制資源取得與資源管理

行政能力不足是資源取得的隱性障礙。許多社區因缺乏具備公文能力、核銷能力與計劃撰寫能力的專職人力，使得可申請的資源無法被有效轉化為組織能量。行政負擔過重亦使志工與幹部承受壓力，進而降低組織整體運作效率。

「全部都只有我一個人在做，...核銷都是我一個人在做。」(A1場)

「我們不知道寫案的方式要怎麼去做處理、申請。」(B2)

「核銷作業可不可以再簡化，...要跑一趟、兩趟、三趟。」(A2)

8.專案制導致資源與政策的短期化、碎片化

資源短期化使社區難以建立永續服務，亦不利於人力留任。政策與專案之間常缺乏連貫，使社區服務目標出現偏移，例如專案要求的成果形式與社區真正需要的服務內容之間常不一致，造成政策執行的落差。

「每次都用嘴巴講社區共生，沒有辦法教我們寫社區共生的計劃。」

(B3場)

「我們沒有經營任何一項可以生產力...沒有自給自足。」(B2場)

「社區產業...產能根本就有限，...要永續經營很困難。」(B4場)

9.小結：資源網絡需導正「高度依賴公部門且呈現碎片化的補助體系」

社區發展協會的主要資源來源為政府補助，而補助普遍具短期、專案化與高行政成本的特性，使協會難以建立穩定財務結構；非政府資源如企業捐贈、宮廟資源、居民雜支與學校合作多僅為補充性、偶發性且不易制度化；此外，場地不足更進一步制約協會的服務能力，使其難以擴展課程、長照據點或社區營造空間。整體而言，協會所處的資源網絡呈現出「獲得不易、整合不強、永續不足」的結構性問題，協會的資源困境不僅涉及空間、經費與行政支援，更需要透過跨部門、跨機構與跨協會的合作來彌補。換言之，資源網絡的擴張與多元化，很大程度必須依靠穩定的公私協力架構。公部門、學校、醫療體系、長照單位、民間團體與協會間的互動方式，將直接影響協會能否取得足夠支援。

這也顯示未來需透過市府主導建立公開透明的跨單位媒合平臺、空間共享制度與基本經費補助機制，以提升協會的資源治理能力。因此，下一部分將從治理網絡視角分析公私協力的現況、瓶頸與未來發展途徑。

五、推動社區發展的協力合作

在長照 2.0、社區關懷據點、健康促進與社區營造政策逐年擴張的脈絡下，社區發展協會已由傳統以活動為主之民間團體，逐步演變為承擔實質公共責任的在地治理節點。社區組織不僅扮演服務供應者的角色，同時是政策落實的前線執行者、居民參與的動員者與跨部門資源的中介者。此種功能轉變，使地方政府與社區發展協會之間的關係，已難再以「補助—受補助」單向形式加以概括，而更接近一種結構性的「公私協力體制」。在此體制下，市政府必須同時扮演規範制定者、行政支援提供者與資源整合平臺的角色，而不是單純的經費提供者；社區協會則需在維持自主性的前提下，逐步強化自身的行政能力、專業能力與協作能力。基於此，從公私協力視角重新檢視「市政府應提供的協助與支持」、「適切的培力與政策工具」以及「區公所在治理結構中的定位」，不僅是實務考量，亦具有明顯的制度改革與政策設計意義。

1. 最迫切的市政府協助需求：從行政負擔到資源結構

(1) 行政流程簡化與核銷標準一致：減少治理摩擦成本

從逐字稿內容中可見，行政流程與核銷標準是社區與市府互動中最常被提及的痛點。大量時間被耗費在解讀規定、來回補件與因標準改變而重新調整作業上，顯示現行行政制度仍以「防弊」與「程序正當」為核心，而相對忽視「支持前線執行」與「降低合作成本」的視角。當同一筆支出必須分別符合市府不同局處、區公所與各級主計單位的標準，且這些標準可能隨承辦人員、年度或科室不同而出現差異時，社區協會難以累積穩定的行政操作經驗，只能屢次以試錯方式摸索，行政風險與心理壓力因而同步升高。

更重要的是，行政複雜度對志願參與具有實質排除效果。志工與社區幹部原本多基於對地方的情感與關懷投入，但當每一次核銷都必須花費多次往返與大量解釋，並且可能因小額錯誤而受到責備時，其參與動機勢必被消磨。這種情況在逐字稿中被清楚點出：行政程序「打退熱情的志工」，說明行政制度與志願精神之間存在張力。若政府部門欲真正鞏固公私協力基礎，勢必須正視這種

制度設計造成的摩擦成本，透過標準一致化、表單簡化與預撥經費制度，將行政操作由「阻斷」轉為「支援」。

「核銷作業可不可以再簡化，...標準可不可以一致？區公所解釋、承辦人員解釋、市政府標準都不一樣，...要跑一趟、兩趟、三趟、四趟才完成，這些都打退很熱情的志工。」(A2 場)

「像我曾經為了 58 塊跑了三趟文化局。」(A2 場)

「減少行政文書的繁瑣，這樣就夠了，再來就是預撥經費快一點。」
(A2 場)

(2) 行政支援工具：標準化、模板化與電子化的治理技術

除了簡化流程與統一標準之外，逐字稿亦顯示協會對「行政支援工具」的強烈需求。對多數非專職幹部而言，計劃書撰寫、公文排版與經費表格等並非其原有專長，若得不到適當工具支援，便會增加學習門檻與操作成本。因此，市府若能提供計劃範本、標準化預算與核銷表格、雲端檔案管理與電子公文系統等工具，不僅可提升行政效率，也能減輕高齡幹部對電腦操作與文書工作的恐懼感，讓行政知能不再成為阻礙社區參與的門檻。

此處所謂「模板化」，不只是提供美工排版格式，而是將政策邏輯與審查重點具體反映在欄位設計之中，協助社區學會如何將自身需求與服務方案以行政系統可理解的語言呈現。電子化與雲端化則有助於降低紙本往返、遺失與重複勞動的風險，使協會在有限人力下仍能維持必要的紀錄與備查。從治理觀點看，這種由政府提供的行政支援工具，其實是一種「能力建構型規範」，透過標準化工具將行政知識與實作經驗轉移到社區組織之內。

「相關計劃可否提供參考模板？我要報什麼計劃就下載模板填寫。」
(A2 場)

「可不可以把社區納入電子化公文系統？對我們很方便。」(A2 場)

(3) 場地與空間支持：公共資產運用與據點治理的核心

焦點團體座談中反覆提及場地問題，顯示「空間」不只是物理條件，而是社區治理的關鍵資源。都市型社區多無自有會館或活動中心，只能倚賴租賃空間或短期借用學校、廟宇、私人空間或公園等地。此種模式雖具彈性，但卻在穩定性、場地設備與長期規劃上產生高度不確定性。例如，缺乏衛生設備與無

障礙空間，將直接影響長者參與意願與安全；高額租金則侵蝕有限經費，迫使協會在專業人力與場地之間做取捨。

在此情況下，社區期待市府扮演「空間治理者」的角色，主動盤點閒置空間（包括市有建物、學校空教室等），並建立透明的媒合與使用規則。這樣的安排不僅可提升公共資產使用效率，也能協助沒有場地的協會取得長期據點，進而穩定提供服務與累積社區認同。若再配合租金補貼、空間維護補助與設備支持，便能將原本散落且難以使用的公共空間，轉化為社區照顧與公共參與的基礎設施。

「市政府應該去把閒置空間盤點一下。」(A5 場)

「如果有一些空間，應該就釋放出來給沒有場地的社區發展協會使用，這種也是一種支持。」(A3 場)

「如果有一些閒置的教室，可以讓我們來做一個據點。」(A5 場)

「我們現在就是行動花甲食堂...用公園...對長輩比較不足的，是沒有衛生設備，沒有洗手間。」(A5 場)

(4) 人力與財務的結構性脆弱：從個人犧牲到制度性支持

人力與財務問題並非孤立，而是交織構成社區組織的結構性脆弱。如諸多前述人力面向上，志工與幹部多為高齡者，雖具高度承諾與在地經驗，但在體力與專業技術方面逐漸受到限制；青年人力則因就業與生活壓力難以長期投入。財務面向上，協會高度依賴專案補助，一旦計劃結束即面臨人力無法留任的困境，造成經驗與知識難以累積。此種「以案養人」與「以人撐案」的循環，使組織長期處於不穩定狀態。

逐字稿內容亦透露，當制度性支持不足時，理事長或少數幹部往往以個人資源填補缺口，形成「個人犧牲型治理」，這雖可暫時維持服務不中斷，但長期將導致幹部倦怠與世代更替困難。因此，市府若要從公私協力角度協助社區，不能僅將協會視為「可以便宜承攬服務的單位」，而應從「公共服務共同生產者」的觀點，設計較為穩定的常態補助、基本人力支持與薪資合理化機制，讓人力與財務結構從個人承擔轉向制度支撐。

「社區發展最大問題是財務哪裡來？...有補助才有辦法做。」(A1 場)

「社區志工、工作人員偏高齡，希望能有世代交替，...需要年輕人。」
(A3 場)

2.培力政策與作法：從技術訓練走向治理能力建構

(1) 能力建構課程：不僅是教「怎麼做」，更是教「怎麼規劃」

本計劃的焦點團體座談中多次出現希望政府辦理課程、加強能力的訴求，但細究參與者的發言內容可見，社區期待的已不是純粹的技術教學，而是一種兼具策略思考、執行管理與永續規劃的「治理能力建構」。例如在社區產業發展方面，協會不僅需要學會基本的產品製作，還希望理解如何銷售、如何找到通路與平臺；在計劃撰寫方面，社區不僅想知道表格如何填寫，更希望掌握如何從問題分析、目標設定到成果評估的完整邏輯。因此，市府所設計之培力機制若能將技術訓練與策略思維結合，將有助於協會從「執行端」轉型為「共同規劃者」。

「主計或政府辦課程教大家從計劃書撰寫到經費核銷。」(A1 場)

「如果我們要發展新的東西，...政府能不能教我怎麼賣？或有什麼地方可以讓我賣？」(A3 場)

(2) 專案經理人與大學生實習：專業人力導入作為「協力節點」

在行政工作與專業服務日益複雜的情況下，單靠志工與理事長難以負荷所有需求，因此，將專業人力納入社區治理網絡成為重要策略。焦點團體座談的參與者中有人提及希望由社會處或市府配置專案經理人，負責數個社區的計劃撰寫與行政協助；亦提到可透過大學實習機制引入青年人力，使其在社區實作中累積經驗。這些構想共同指向一種「人力中介」機制：專案經理人與實習學生不取代協會的功能，而是作為協力節點，協助社區將在地需求與專業技術有效銜接。

若此類制度得以設計為穩定機制，而非零星專案，例如透過「社區專案經理人池」、「USR—社區長期合作方案」等型態運作，將有助於建立一個跨組織、跨世代、跨專業的人力資源網絡，使社區發展不再侷限於「誰願意犧牲與奉獻」，而是建立在「專業與承諾並行」的基礎之上。

「請個人來幫我們寫、幫我們申請，那我們就好做事，不然因為有些長輩不可能去寫方案。」(A1 場)

「如果學校可以派學生...實習來做一年，...對社區來講，幫助會比較實際。」(A1 場)

(3) 小班制、分區制與互動式學習：從「灌輸」走向「共學」

社區幹部對現行部分培訓課程的批評，並非否定培力本身，而在於形式與成效不符期待。大班制、一次性講授的模式，往往難以兼顧不同社區的基礎差異與實務困境，而成為「知道很多概念，卻無法操作」。因此，逐字稿中提出分區小班制、重視實作演練、讓學員「做一次給老師看」等想法，實際上反映了對「實務導向學習」與「情境化教學」的需求。

此外，透過組織交流參訪、焦點團體座談，或是如本計劃舉辦的世界咖啡館等模式，讓各社區分享經驗與反思，也是一種知識共構的過程。在這種模式下，市府不再是知識獨占者，而是創造對話場域的引介者與支持者。換言之，培力不僅是自上而下的能力輸送，而是讓社區之間彼此看見、互相學習，進而形成非正式的支持網絡。

「再來就以分區小班制的方式來執行，不要大波潮。」(B3 場)

「公部門有辦培訓課程、交流、參訪，讓大家相互學習。」(A5 場)

3. 社區發展協會與區公所的合作關係：角色界線與協調機制

在地方政府的組織系統中，（鄉鎮區）公所為基層官僚組織，提供居民服務、管理施政預算，其雖隸屬於民政體系，但常與社政系統息息相關，以發展符合社區需要之社區福利服務工作，同時也是社區組織最常觸及的政府單位（葉明勳、劉坤億，2012；孫煒，2020；紀和均，2021；黃珮玲、石泐，2024）。若進一步從「政府介入」程度，將政府—社區關係由弱至強分成四種：1.烏托邦社區工作，社區完全自主；2.自我治理社區工作，藉著公民參與機制、社區與政府間共享價值與資源；3.行政導向社區工作，政府以政策及資源引導社區組織、發展符合施政期待的業務；及4.黨國控制社區工作，社區組織完全配合政府命令（賴兩陽，2021）。

本研究從以下幾個面向探討社區發展協會與區公所之間的角色定位與合作關係：

(1) 區公所作為「中介者」而非「地方仲裁者」

逐字稿內容中反映，區公所在社區—市府之間具重要中介功能，尤其在行政程序說明、資料補正與資源連結方面，扮演第一線窗口角色。然而，在里長

與協會關係緊張或存在派系競合時，公所介入容易「公親變事主」，使原本屬於地方政治與社會關係範疇的問題，被放大為對政府立場與公平性的質疑。這說明區公所必須在「協助行政」與「避免深度介入地方派系」之間，找到一個清晰且具正當性的角色定位。

理想狀態下，區公所應成為「程序協調者」與「資訊傳遞者」，而非「地方關係仲裁者」。在涉及人際關係與權力競逐的衝突場域，區公所若能維持中立，並以「規則」而非「人情」作為處理基準，將有助於建立信任與減少誤解。但這也要求市府在制度設計上，給予區公所清楚授權與操作守則，使其既有能力協助社區，又不致被捲入地方派系糾葛。

「里長與協會不對盤時，公所也公親變事主，...有些地方關係不是公部門能介入，介入會更複雜。」(A1 場)

(2) 標準一致與資訊對齊：降低跨層級治理摩擦

區公所與市府不同單位間標準不一致，是社區在文件送審與核銷過程中遇到的主要困難之一。當區公所承辦依其理解協助社區準備資料，卻在送到市府時遭到退件，或被以不同標準要求補件，便使區公所在居民眼中的可信度與專業性受到影響，同時也增加協會的不信任感與挫折。這種情況反映出跨層級治理中「內部協調不足」的問題，其成本最後多由基層協會承擔。

因此，若要強化公私協力合作，市府與區公所必須建構一套更具一致性與可預測性的標準體系，並透過共同教育訓練與內部對話，協調不同單位之間的解釋分歧。唯有當區公所與市府形成「同一套語言與標準」，協會才能真正將區公所視為可信賴的行政盟友，而非僅是一個必須經過、卻可能增加不確定性的關卡。

「區公所與市政府核銷標準不一致，...造成協會要跑很多次。」(A2 場)

(3) 里長—協會—居民三角關係：權責區分與角色再界定

逐字稿亦呈現里長與社區發展協會在社區治理上的角色重疊與界線模糊。一方面，里長作為民意代表，需面對選民壓力與各種零碎需求；另一方面，協會作為居民自主組織，則以比較長期與公共性導向的角度思考社區發展。當政府資源或方案直接透過協會進入社區，而未與里辦公室充分協調時，部分里長可能感受其政治角色被弱化或「在自己地盤上被跳過」，進而產生緊張與抗拒。

若要讓公私協力得以穩定運作，制度上需要更明確區分里長與協會的權責，例如：里長在基礎民政與弱勢關懷上具主責角色，而協會在長照服務、社造計劃與居民培力上扮演較長期與專業化的角色。此種分工不在於切割，而在於避免重疊與競逐，並透過共同會議、協調平臺等機制，讓雙方在同一個資訊基礎上理解資源流向與工作分配，減少誤解與不信任。

「社區協會在拿經費在運作的時候可能會跳過里長，那里長會覺得...
在我地盤上搞那些有的沒的。」(B4場)

「里長是公職，但是社區的理事長是無給職的付出。」(B5場)

「社區發展協會的發展，其實是居民自主的部分，所以這是不一樣的。」(A3場)

4.小結：公私協力突顯「市府與區公所在協會治理中的核心位置」

協會普遍認為市府是最重要的協力夥伴。然而，行政規範不一致、流程繁雜、跨局處資訊不同步，使協會在與政府互動中承受過高成本。區公所在此間具有雙重角色：一方面為協會提供行政支持與政策說明，另一方面亦暴露於里長—協會之間的政治張力。未來公私協力的關鍵在於：(1) 行政流程的一體化簡化（單一窗口、統一標準）；(2) 市府扮演平臺型政府角色（媒合、整合、協調）；(3) 區公所回歸中立的行政協助角色，避免深陷地方派系；(4) 建立制度化的協作管道（例：定期協作會議、跨局處整合）。透過制度支撐的公私協力，協會方能從政策承接者轉化為地方公共事務的合作治理者。

第三節 社區永續與社區共生世界咖啡館主題彙整

社區發展乃是一個持續性的過程，政府從早期推動社區總體營造到福利化社區服務。近年政策重點則是推動共生社區，進而促進永續社區的發展。社區共生是一種整合性過程（integrative process），透過微型組織之間的互惠合作與信任互動，形成支持性生態系統。其目的在於讓個體在維持自身目標，也能促進整體社群的韌性與發展（Vilalta-Perdomo, Michel-Villarreal, Hingley & Guercini, 2025）。而共生社區也展現於互助共享、文化連結、環境調適，除了在人群之間的關係連也實現社區與自然的共生，展現社會信任與集體行動力（Bao &

Wenkai, 2023)。同時共生社區是一種以人為本、以社區為場域的整合型生活支持模式，強調不同年齡、身心狀況、社會角色者之間的互助、共享與共居（謝明原，2023）。而其中的關鍵因素在社區治理的強化，從組織運作、策略規劃、資源連結、公私協力、人才培育等面向。對於社區發展協會而言，如何推動服務與永續發展也是重要課題，也伴隨著社區的永續發展的關鍵。

而永續社區（Sustainable Community）的核心特質為生態永續、社會永續、經濟永續與治理永續，強調地方自治、公民參與與跨域整合（江大樹、張力亞，2014），進而形塑長期穩定與共榮發展的社會實踐模式。以社區為主體，將「永續發展」中的經濟、社會、人群及生態環境的發展，置於社區的脈絡中來實踐（黃源協、蕭文高、劉素珍，2009），同時兼顧生態環境、社會公平與經濟繁榮的基礎上，追求長期穩定發展的地方治理與永續。

因此，經過居民深度訪談與社區發展組織的焦點座談，將透過社區永續與社區共生的核心進行世界咖啡館的分享與進行，透過社區發展協會推動共生社區的發展與期待、社區發展協會推動共生社區的發展與期待、社區發展協會推動共生社區的困境與挑戰、社區發展協會的創新服務與資源合作發展、市府如何促進社區發展的推廣與居民參與、市府如何促進社區發展協會的發展與創新等五大面向，進行各主題的探討與智慧匯集。

壹、社區發展協會推動共生社區的發展與期待

在此主題的討論主要為對共生社區的認識與了解，同時社區發展協會對於推動共生社區的共識，期待與如何推動進行討論，同時也促進嘉義市社區發展協會對於社區未來發展方向與中央政策和社會發展產生新的想像和期待。而在世界咖啡館的進行過程，參與人員的智慧匯集的成果為：共生社區的概念、嘉義市社區的樣貌、共生社區發展願景與目標、以及共生社區具體推動等面向。

一、共生社區的概念認知

Hong（2019）提出「共生社區」（Co-housing Community）概念源自生態學的「共生（symbiosis）」思想，意指在同一社區中，不同治理主體之間形成互惠、互依、互補的合作關係。而從參與者的討論，提出對共生社區的看法為社區共生的核心是由「接受服務者」轉為「提供服務者」，鼓勵居民彼此互助、居住共融，並在各自的服務中融入共生理念。同時市府與中央近年重視此目標，

將投入資源協助社區在不同發展歷程中導入共生做法，打造在地亮點。相關的論點如下：

據點阿公阿嬤由共餐使用者轉為廚師，擴展至行動花甲食堂

共生概念應被各社區理解並融入既有服務

社區共生需結合資源盤點與聯動

市府將投入資源以配合政策與社區互助共居

同時，社區共生強調角色翻轉：服務接受者（如據點阿公阿嬤）也能成為提供者，例如由長者從共餐參與者轉為廚師。而嘉義市已有「行動花甲食堂」運作，可促進居民之間的互動與互助。

二、嘉義市社區的樣貌

在分享過程中，參與者也提出嘉義市的社區樣貌，包含社區發展協會推動服務的現況以及服務項目，以及在服務過程中產生的問題與困境。

（一）社區發展協會推動服務的現況以及服務項目

1.現行推動的服務與運作：多數社區已有據點服務、長者健康活動與資源盤點的做法，並嘗試與社區系統聯動提升服務的量能（如共餐、照顧人力）。同時，也開展社區環境維護和社區產業的發展，期能給予在地居民擁有好的生活環境，以及增加互動機會。

（1）透過社區活動中心從是社區關懷據點服務包含有長者健康活動、長者共餐、資源盤點與聯動。

（2）與宗教進行資源連結，如宮廟、教會等宗教場域納入社區動能，擴大群眾參與。

（3）社區認養公園（中央公園）與環保志工投入，進行環境維護。

（4）推動生態農場與藝文活動與課程包含固定課程的規劃、長者供餐、幼兒園合作供餐與照顧。

（5）香草種植循環方案：住戶每戶種香草→定期回收修剪→開課教學→形成循環與回饋。

（二）社區與社區發展協會的問題

嘉義市是超高齡社會的縣市，因此在社區裡高齡者是屬普遍的現象。然對於長者而言，也同樣會面臨經濟壓力、老化的衰退、健康問題..等議題。同時也有兒童照顧的議題，隨著這些議題社區發展協會在社區從事服務的推展過程，仍面臨以下的問題。

- 1.長輩經濟壓力與低參與率。
- 2.兒童活動與看顧不足。
- 3.活動空間不足或條件差，老舊設施、漏電、廁所不便、共享場域管理不清。
- 4.跨里場域空間的使用權，往往會與場域空間的歸屬權有關，包含私有土地和軍事用地的合法使用性規範不清楚，需要公平、透明的共享機制與協商平臺。
- 5.社區發展協會本身的行政與文書能量缺口，包含經費申請、核銷，活動與課程推動和紀錄、組織人力不足。

（三）社區發展協會的挑戰與痛點

對嘉義市社區發展協會而言，因其所在社區的特性，以及社區人口結構、環境空間、加上組織資源與治理責任等面向，而面臨下列的挑戰與痛點。

- 1.社區人口結構與參與困境
 - （1）多數參與者為長者志工，約「65歲」以上，青年參與明顯不足；長者宅在家中不願意出門，亟需更友善的參與方式與誘因。
 - （2）面臨嬰幼兒照顧資源不足與高齡化照顧雙重壓力。
 - （3）地方推動常受派系或立場影響，活動易受干擾甚至對罵，造成居民觀感不佳。
- 2.空間與設施限制，缺乏無障礙設施
 - （1）社區活動中心不足或其位置不便，不利長者就近使用和參與課程、活動。
 - （2）多數社區面臨缺乏合適場地的問題，尤其對長者不友善（樓梯、地面、廁所等設施不足）；需改善為無障礙環境並提升空間可用性。
 - （3）公園空間需整修、環境安全與可用性不足，影響跨齡使用。應加強美化、綠化與環境優化被視為重要目標，讓社區更舒適、吸引人。

3.資源與治理責信

- (1) 社區資源與活動參與的資訊透明度不足，導致同一群人反覆參與；透過跨里（多社區）合作與資訊公開，可提升資源共享與居民參與。
- (2) 在地產業合作被視為重要資源來源；但社區產業薄弱，社區自產自銷不易。
- (3) 對政府資源資訊透明度不足，參與者集中於少數人，且申報流程繁瑣
- (4) 社會風險與脆弱性高，因詐騙相關問題，也會造成新住民對於社區發展協會的不信任，或不願意參與。相關的論點如下：

資訊不透明影響參與擴散

活動常由固定人馬參與

建立社區活動與資源公開機制（公告、平臺、聯合會報）

推動多社區（多里）聯盟，整合資源、人力與場域，共享與互補

(四) 社區發展協會因應的具體作法

- 1.興安社區：老人由受服務者轉為服務者，擔任廚師擴散至行動食堂。
- 2.生態農場與藝文教室：固定課程、幼兒園合作供餐，社區教學資源自給。
- 3.公園認養與環保志工：以任養制度改善公共空間，期望整修後老少共用。
- 4.香草循環回饋機制：社區推廣家戶種植、定期回收與開課，形成教育與回饋。
- 5.特色導覽與文化經營：導入文化經費整理店家、建立地方故事與導覽制，吸引參訪，重塑社區自信
- 6.鼓勵以記錄保存在地關懷點形成社區知識基礎，累積可參訪與學習的素材。
- 7.面臨嬰幼兒照顧資源不足與高齡化照顧雙重壓力；有人提議結合三代共照、社區共同經營、幼兒園供餐等方式，減輕家庭負擔並促進社區互助。

三、共生發展願景與目標

參與人員在共生社區的分享與討論提出嘉義市共生社區的願景、定位，目標與共生與互助的構想。

(一) 願景

願景包圍在人、場域、資源、文化與生活機能夠成的主軸之下而提出：

人：長者健康與照顧、青年回流與志工培育、幼兒照顧與三代共融。

場域：友善、可近、可共用的空間（無障礙、廁所、動線安全）。

資源：專業導入、資金支持、在地產業合作、政策資源串接。

文化：在地文化傳承、宗教與社區互動、導覽人才培訓、社區認同感。

生活機能：美化綠化、環境優化、共享與互惠行動。

(二) 願景與定位

以社區共生為核心，聚焦自助互助與小而美的在地動能，包括：

- 1.讓受助者成為服務者，將共餐長者轉為廚師以帶動循環。
- 2.連結宗教與地方特色打造社區品牌與導覽資源。
- 3.共享與適老化場域作為活動與服務的前提資產。

(三) 願景與目標

- 1.以社區真實需求為主體，避免為「做而做」的任務導向；減少過度依賴外部資源，而是依需求進行服務，要回到居民需要。
- 2.構築共生社區：進行跨社區合作、大小社區結盟、資深社區領航、外部專業導入，形成人力與知識的共享互助網絡。
- 3.促成代間共育與文化傳承：長輩帶動兒童參與、語言文化延續、在地認同提升。
- 4.空間更新與共享：爭取安全、可近、可持續使用的活動場域，降低使用權爭議與維護成本。

(四) 社區共生的機制

以社區共生與持續運作為目標，聚焦可複製、可協作、可維持的社區共生機制。參與者提出：

推薦並推動旗艦計劃，導入制服化資源，促成「大社區帶小社區」模式

邀請專家學者入社區進行診斷、方向盤點與經驗分享

建立跨社區合作與交流機制，定期輔導與共享資源

需專家學者入社區輔導，避免單打獨鬥

共生社區應跨社區合作，不限於社區內部

1. 啟動「大社區帶小社區」機制，協助弱勢社區能力加速躍進。
2. 以旗艦計劃與專家輔導建制 SOP，以降低錯誤嘗試與提升可複製擴充性，以及創新發展。
3. 建立跨社區聯盟，共享資源與空間，透過相互交流形成學習循環圈，以避免重複投入與割裂，並促進相互學習成長。

(五) 共生與互助的構想

從願景、定位、目標以及社區共生的機制，參與者形成對於嘉義市社區的共生與互助的構想，其構想內容如下：

1. 社區產業與經濟面向：透過發展社區產業，透過吸引人流認識社區，同時提高居民對社區的認同及參與，並吸引更多的資源進入社區，透過社區經濟自主，提出更符合社區需求的服務，建立共生與互助的社區。

- (1) 社區香草栽種與回收的構想：住戶栽種至一定程度後回收，再改良與教學開課，形成循環回饋機制。
- (2) 有些社區目前「沒有產業」可以推動，期待未來能像他社區一樣有在地產業與販售作為支撐社區活動。
- (3) 申請經費，協助盤點與整理店家，讓店家「有錢賺」並認同社區行動，建立社區經濟的發展，進而共同促進社區共好。
- (4) 提出學習的目的在於找到定位與創造價值，連結經濟面可提升社區行動的可持續性。

2. 參與動員與跨域合作：

- (1) 期望居民更好互動、資源整合與彼此合作（如以共餐人員轉為照顧人、共學共玩），擴大參與面，強調「人怎麼進來、資源怎麼連結」是關鍵。
- (2) 倡導跨里、跨社區共享資源與人力，以擴大參與與提升效能。
- (3) 倡議「共生行動互惠」，彼此照顧以面對高齡化與社會挑戰。
- (4) 擴增行動食堂頻率與週期以提升長者穩定參與。
- (5) 系統盤點整合供餐、志工培訓與照顧服務的一體化運作。

(6) 先提供價值再談贊助，形成長期在地夥伴。

3.文化傳承與在地特色：

- (1) 強調傳承生活中的文化、歷史，增進居民與年輕人對於地方的認識和認同。
- (2) 以在地特色發展吸引參訪與外部關注，嘉義市社區最大特色就是擁有許多座廟宇，連結宗教的地方文化發展做為連結與動員的支點。
- (3) 透過宗教走入社區、社區走入宗教，形成支持網絡；透過活動讓居民認識、參與，提升社區自信與榮譽感。

從對於嘉義市共生社區的願景期待，逐漸分享形成屬於嘉義市共生社區的定位，提出共同目標，並產生對於共生與互助的構想，做為嘉義市社區發展協會推動共生社區的發展的路徑與主軸。

四、推動共生社區具體行動

對共生社區具體推動的行動核心，主要以各社區在不同發展歷程融入共生理念，強化居住與互助連結，並與政策進行配合，形成居住、互助、資源共享的運作生態。因此嘉義市社區發展協會對於推動共生社區具體行動，從長者的服務為起端，將長者服務延伸到社區照顧服務，並且在互助共生建構社區產業與社區經濟。從照顧服務進行社區環境、場域與空間的改變、青年與人才的參與等。

(一) 社區照顧服務：

社區照顧服務以社區真實需求為本，首先在於長者的社區關懷。社區發展協會對於長者的服務，首重於長者健康照顧；除了促進健康的活動設計外，還需整合資源、培訓更多人力，促進社區長輩對於社區活動的參與。相關的論點如下：

長者健康照顧與休閒娛樂為社區核心服務

社區長輩受經濟壓力影響，參與度偏低

對於社區發展協會長期運作關懷據點，除了供餐之外。也因應嬰幼兒缺乏照顧、長者增多、壯年忙於工作等三代協作挑戰；提出三代共照構想，嘗試結合幼兒園提供供餐，進行社區照顧整合。相關的論點如下：

探索幼兒園與社區共餐整合模式，建立三代共照示範點

招募家長與長輩共同參與托育支援、餐食供應、日常照護

嘉義市對於市區社區供餐的場地困境，創新發展出行動食堂-行動花甲食堂，對於促進長者走出家門、共餐互動有效。目前執行為每週一天，為期三至四個月，接下來將延長持續時間與提升每週服務頻次。相關的論點如下：

行動食堂服務頻率與期間不足

爭取將行動食堂每週服務次數增加，並延長專案期間

興安社區長者由用餐者轉為廚師

招募與培訓長者擔任共餐廚務與支援角色，落實「受服務者轉為提供者」

社區供餐也讓原是被照顧者的長者形成角色轉換，變成服務提供者，實現其社會價值，以及助人和互助的共生社區。而其具體行動為：

- 1.建構「三代共育」機制：長者照顧嬰幼兒、幼兒園提供共餐、家庭—學校—社區共同培育志工。
- 2.行動花甲食堂延伸擴展，並擴大服務範疇，促進長者社會參與。
- 3.社區供餐將接受照顧的長者轉為廚師，展現長者的價值、獲取經濟力以及其貢獻力，展現共生社區之核心價值。

共生社區的照顧服務設計，期透過長輩陪伴小孩與文化傳承提高長輩與兒童參與；同時社區發展協會要避免為做而做，強化人本關懷與活動的持續性，展現長者的貢獻度，提供經濟力，形成共同參與、互助合作、多元融合、共享自主的共生社區。

（二）社區產業與社區經濟

推動共生社區的發展，除了社區照顧的議題，另外社區的經濟自主，尤其是主要推動者社區發展協會，其在推動過程與提供服務都需要有經費支持。而在參與者的分享中也提到長者無法出來參與社區活動或是相關服務，有一個因

素是經濟壓力的影響。因應社區發展的需求，以及服務的開展，嘉義市社區發展協會開始進行社區產業的推動，希望創造出社區經濟，形成經濟共享的共生社區。相關的論點如下：

社區長輩受經濟壓力影響，參與度偏低

以「助店先行」建立互信，導入行銷與故事化導覽，活化街區與店家

在地產業連結與社經活化

與企業（如後湖工業區企業）建立合作，形塑嘉義市社區亮點

規劃多社區聯合共享資源與人力，提高跨里合作效率

以資源導入與店家支持帶動社區活化

企業資源可成為社區亮點

在社區產業的推動，嘉義市因社區的位置與特性，而有不同的發展。在參與者的分享中也提到因處於工業區或商業區，可以與在地企業或商家合作，並導入在地文化，活化街區，促進在地經濟活化。同時也可以透過多個社區發展協會一起合作，帶動區域的發展。

除了與在地企業與商家合作之外，在社區產業與環境永續的概念下，發展社區香草園，並透過社區香草的種植美化社區，改變社區生態環境，同時也帶動環境教育的知識經濟與循環經濟，提升生活機能與居民幸福感。相關的論點如下：

香草種植循環課程與回饋機制，帶動環保施工與社區綠化

社區美化、綠化對社區至關重要

香草栽植循環與回收機制可作為環保與教育手段

同時將社區活動與在地店家進行結合、挖掘在地特色故事進行系統性記錄與整理，做為地方知識與文化傳承，增強居民與年輕人的認同，擴展外部交流，透過文化與歷史的傳遞，以導覽和共同記憶加深社區互動，形成社區產業與社區經濟的發展，也是共生社區的重要面向。相關的論點如下：

建立社區記錄與檔案（店家盤點、故事集、導覽路線）

辦理文化傳承課程與導覽訓練，發展在地敘事

文化、歷史的傳承需落入生活場域

在社區產業與社區經濟發展的具體行動為：

- 1.透過知識傳承與文化保存，結合廟宇文化特色吸引參訪，發展文化導覽與走讀。
- 2.與工業區內多家知名企業進行聯名合作與服務增值。
- 3.推廣「社區微產業」：香草、農創、文創導覽，形成可見收益，提升居民認同。
- 4.社區產業發展的人力培育，包含系統化導覽專業培訓、環保志工、照顧服務員、香草種植、經營團隊....等等，建立可持續發展的社區人才。

（三）社區場域運用與空間改善

社區照顧服務在場域空間需要著重於安全，尤其在長者的照顧服務，安全更為重要。除了安全之外，社區的環境空間也應該可以讓不同年齡的老少都可以使用，且具有安全性與可近性。相關的論點如下：

公園認養但需徹底整修，達到老少共用

活動中心不足且設施需改善

適老化場域為共生推動關鍵

社區發展協會可以認養公園作為服務推動使用，但須進行公園環境與設施的改善，促進友善環境形成。就此而言，社區場域運用與空間改善具體作為如下：

- 1.公共空間與室內空間對於樓層的樓梯安全性、二樓以上的電梯設置、無障礙廁所、無障礙環境以及地面平整等設施改造。
- 2.系統化盤點空間資源與權屬，建立跨部門協調管道，將空間與社區共用。
- 3.善用社區戶外與閒置土地空間的運用，舉辦更多活動。
- 4.改善環境，建置無障礙基礎設施；推動社區美化綠化建構共生社區的友善環境。

（四）青年參與及人才發展

共生社區是不分年齡、性別在社區共融互助的生活，而社區的服務推動與資源的整合運用，以及社區產業所產生的社區經濟都需要有青年人和相關人才

的參與。尤其嘉義市為高齡化城市，社區志工老化議題也需要年輕世代的加入，共同推動與發展。相關的論點如下：

多數志工為「六十幾歲」照顧「八九十歲」長者。

社區內年輕人不在家、難以動員

青年志工需從家庭與學校端培養

以實際資源與機會吸引青年參與

設計導覽志工、環保志工、共餐支援等培訓課程，吸引青年加入

與學校建立合作方案，讓學生參與社區服務、累積學習與升學加分經驗

推廣「洄家青年」類計劃，整合社會資源，鼓勵青年返鄉服務

針對青年志工的參與可以學校的服務學習進行合作，讓年輕人從學校透過志願服務而認識社區，進而參與社區服務。另外透過市政府的青年返鄉服務的計劃，使其參與社區發展協會的工作，並透過社區發展協會的活動或產業的推動，給予專業培訓，以及提供相關資源，而長期參與並成為社區發展協會的人員與社區重要人才。

在青年參與及人才發展的具體作為：

- 1.與嘉義市的大學合作，讓學生參與社區事務與服務。
- 2.提供與社區服務相關科系學生在社區發展協會進行實習。
- 3.透過政府相關青年返鄉服務計劃，讓青年參與社區工作。
- 4.強化資訊透明及開放參與，擴大志工參與與資源流入。

五、小結

對於社區發展協會推動共生社區，在服務的每個階段將社區共生的概念融入，並依據共生社區的願景與目標，進行社區服務與產業發展的推動，並且以社區真實需求為優先，不為做而做或為資源而做，而失去共生社區的精神與價值。

在共生社區的基本期待，在社區環境與空間期望透過盤點社區周遭閒置空間與土地，做為社區服務與產業發展的基礎，同時更新社區活動空間，增進居民使用可近性與安全性，使其擁有友善且無障礙空間的環境。問題。

為促進共生社區的發展，社區發展協會需要透過青年的參與及人才培育，以及青年志工的培育，在青年參與可透過學校從青年志工服務或參與社區服務、

社區產業相關工作，認識社區、認同社區以及提供專業知能的培育，增進其參與社區發展協會工作的動力與意願。除青年參與外，社區發展協會在促進共生社區的發展也不限侷限自己所在的區域，可以透過跨社區（跨里）合作，共享人力與場地資源，以及各自的優勢共同推動共生社區。

同時也可以透嘉義市市政府協助建立共生社區的範例以及相關作業的 SOP，提供其他正在要發展共生社區的社區發展協會參考；或是透過大社區輔導小社區、建立資源資訊平臺以協助社區發展協會進行資源的開發與運用、促成不同社區發展協會的認識與了解，使其產生互助合作共同協作。

貳、社區發展協會推動共生社區的困境與挑戰

此主題主要在於社區發展協會依據衛生福利部推動共生社區作為發展的方向，進行探討社區發展協會在發展歷程的困境與挑戰。面對這些困境與挑戰時，社區發展協會也分享討論如何因應，並提出解方。因此，以下為針對參與者討論的內容進行彙整，分為推動「共生社區」的必要性與背景、共生社區的核心理念、推動社區發展的困境與挑戰，以及對未來的展望。

一、推動「共生社區」的必要性與背景

對台灣人口不可逆的超高齡化趨勢（預計2036年老年人口達36%），以及隨之而來的照顧人力不足、人際關係疏離等社會問題。因應台灣嚴重的高齡化、少子化與人口凋零趨勢，以及未來人與人之間的互助，特別是長者的關懷與照顧，將成為重要課題。而共生社區主在強化人與人之間的互助關係，透過社會參與，擴展人際網絡，增進社區人群關係，這些關係網絡形成相互支持與共融的生態，進而成為年老時需要他人照顧的重要支持系統。而社區與關懷據點是實踐共生概念最直接的場域。

二、共生社區的核心理念

共生以人為本、互助互惠，強調不分性別、年齡、族群、宗教與人生境遇的共同生活與照護。梁鎧麟（2024）也提出共生社區的照顧模式的核心關鍵，在於提升社區民眾的參與，透過參與的過程中得到自我實現的滿足並學習相關能力，增強其在社區內的社交網絡（Meyer et al., 2019）。社區需將內外部資源與機會連結起來，幫助社區居民改善其需求，透過賦權與動員社區民眾的參與，

增強居民間的合作能力，以改善社區所遇到的問題，最終方能達到社區共生的目標（Majee & Hoyt, 2011）。面對臺灣高齡化與人口凋零，社區照顧及社區關懷據點應成為最基層的載體，透過在地參與、故事與感動的連結，以及由下而上、做小做穩的策略，逐步擴散為支持網絡並減少對外部資源的依賴。共生的核心是「人」，而非組織或資源。

- 1.核心理念：共生即共同生活，是以人為本，不分年齡、性別、種族、背景，聚集在一起形成互助、互動、互惠的生命共同體。
- 2.核心精神：鼓勵人們在有能力時幫助他人，為自己未來可能需要被幫助時預做準備。若是對社會參與冷漠，未來將面臨孤立無援的困境。
- 3.共生關鍵：在於翻轉「被照顧者」的角色，使其成為「照顧者」或「服務者」，在社區內形成互助循環，提升長者的價值感與尊嚴。
- 4.實踐場域：社區與關懷據點是實踐共生理念最基層、也最重要的場域。

共生不僅是為他人付出，更是為自己的未來預做準備。而社會參與是建立此網絡的基礎，參與越多，未來可依靠的人際資源就越多。變成為緊密的關係網絡，也可產生角色翻轉，使社區的居民都可以擁有自己的價值與角色展現。

三、推動共生社區發展的困境與挑戰

透過四個回合的分享與討論，以及第五回合的整理，彙集出社區發展協會在推動共生社區發展的困境與挑戰，包含環境空間的限制、人力資源短缺與老化、服務模式僵化、組織治理與運營以及公部門 KPI 與核銷等，分述如下。

（一）環境空間的限制

在環境空間的限制主要在都會型社區和商業型社區，社區越是在市中心，此困境更為具體，加上交通的發達，早期可以使用的街道，現在也無法使用。另外室內環境的基礎設施也會影響服務的推動，尤其老舊校舍或舊屋舍的設施、樓層安全都影響長者的進出與安全。相關的論點如下：

許多社區面臨空間不足或環境不佳的困境……

許多社區缺乏活動中心，或面臨設施老舊（如電力不堪負荷）的問題，限制了活動的舉辦

沒有活動中心，或空間老舊狹小、不符安全規範，只能利用公園、廟埕等不穩定場域，活動推行困難
社區環境本身存在困難，導致許多想做的事情難以推行

對從事長者服務以及社區照顧的推動，場域的安全性與便利性、可近性都影響社區發展協會對於服務的活動與課程限制，同時也會影響居民的參與，對於社區發展協會而言，是很大的困境與挑戰。

（二）人力資源短缺

社區發展協會的參與者認為在社區發展的過程，組織的人力資源短缺也是很大的挑戰，尤其在專業人力的缺乏和志工招募與管理的問題。「人」是社區發展最大的要素，而嘉義市的社區發展協會普遍面臨人力短缺。志工老化與青年留任困難。相關的論點如下：

世代斷層與志工老化：社區成員以高齡者為主，缺乏中、年輕世代參與
志工雖多但多有事業，難以全心投入
志工本身面臨老化問題，其培訓、管理與留任皆是挑戰
如何留住志工並讓他們樂意奉獻，是一大挑戰
志工與服務對象雙重老化
社區志工普遍老化，新進人員不懂業務，出現嚴重斷層

志工的問題在於志工老化、年輕人因時間、經濟的問題，對於參與社區事務的意願度不高，加上社區發展協會對於如何進行志工培訓與管理也認為是挑戰。相關的論點如下：

人力是核心要素，特別是缺乏年輕人參與
年輕人需為生計奔波，難以投入社區公共事務，導致社區比較少年
輕人進來參與
讓孩子返鄉容易，但要留住他們則需提供足夠的舞台與發展機會
缺乏年輕人（20-40歲）參與導致活力不足與代際斷層
新舊成員融合困難
服務者本身也面臨老化，導致服務能量下降，經驗與知識難以傳承
新加入的成員難以融入既有團體，資深成員可能不知如何引導新人

缺乏具備專業規劃能力的專職人員

在人力資源短缺的挑戰，除志工老化與管理議題外，社區發展協會的工作人員與專職人力，對社區發展協會而言，也是重要議題與挑戰。在分享討論過程，參與者也提到年輕人無法參與社區發展協會的工作，很大因素是與生計和家庭照顧的議題。另外就是社區裡年長者與年輕人之間的觀念與知識、經驗的融合問題。

(三) 服務模式僵化

現階段社區發展協會在社區的服務與活動，幾乎都是偏向長者服務，也普遍為社區關懷據點。參與者在分享討論過程中也發現服務模式已經固定也僵化，而造成服務僵化的因素為社區關懷據點的標籤效應、活動單一與心態障礙。

- 1.社區關懷據點的標籤效應：照顧關懷據點的名稱已經讓外界產生是弱勢、高齡的刻板印象與標籤化。降低年輕長者或一般民眾的參與意願，同時因為參與者是固定一群人，且日漸高齡化，而形成職業老人的現象，更無法吸引較年輕的長者參與。相關的論點如下：

中年族群覺得吸引力不足，需調整設計與時段

常為固定的一群人，被形容為職業老人，導致服務範圍難以擴大

社區關懷據點長期沿用近二十年的「四神湯」即為關懷訪視、電話問安、餐飲服務、健康促進等固定模式，課程內容缺乏新意，難以吸引新成員，甚至讓固定參與的「職業老人」感到厭倦。相關的論點如下：

現行時段多集中於週一至週五早上，偏向高齡導向

據點參與者多為高齡長者，部分已屆八十高齡，活動力逐漸下降

- 2.活動單一與心態障礙：由於社區關懷據點的服務項目規範之下，社區發展協會參與者的分享中也發現現在社區所推動服務與活動內容單一，還有心態與觀念的障礙造成服務模式的僵化，無法突破。

- (1) 活動內容單一化：活動多以高齡者為中心，缺乏吸引中年人、親子參與的活動，難以擴大參與族群。

(2) 心態與觀念障礙：部分人面對困境時態度消極悲觀；部分初老者，則有新老人心態，抗拒參與現有的老人活動。相關的論點如下：

長者學習意願低落

部分長者對新事物（如 AI）抱持「知道就好，不想學」的態度

(四) 組織治理與運營

在組織治理與運營的問題可分為組織領導力、組織規模、經費與核銷、承辦主體與組織效益等四個問題，分述如下：

1.組織領導力問題：社區發展高度依賴理事長的個人意願與能力，當面臨理事長屆滿更替時，可能因派系或接班問題，導致社區發展協會的工作停擺或倒退。對於領導者角色與傳承，社區發展協會的理事長是關鍵人物，其經營意願與對社區服務與發展的了解與視野，對社區發展的影響甚鉅。同時，理事長的任期屆滿後的交接與經營延續，對於組織的治理與運營也是一大隱憂，可能因服務中斷而前功盡棄。相關的論點如下：

社區理事長是關鍵人物，若其停擺，所有工作都會停滯

志工多元但缺專職人力，影響持續性與主導權

組織缺乏中生代加入與教導機制，最年輕者缺乏培育

2.組織規模的兩難：對社區發展協會而言，組織的規模也影響服務規模的發展和推動如一個單位最多可承包五至六個，甚至十個據點，顯示了營運規模的擴展潛力與管理複雜性。而組織規模也涉及經費與人力的問題，因此對於組織要維持小而美的運作，或是擴大服務對社區發展協會而言是兩難的選擇，也影響組織治理和運營，造成社區發展的困境。相關的論點如下：

組織規模中等時最難經營，資源不如大型組織，彈性不如小型組織

小型擴展至大型的過程，也常因人多口雜而增加內部紛爭

3.經費與核銷問題：社區發展協會除了嚴格的營運門檻，同時也面臨著財務的挑戰。而在財務的困境則來自對於經費的取得與核銷的問題。

(1) 經費問題：政府補助經費往往社區發展協會需要自行負擔部份，若是自行負擔費用偏高，也造成社區發展協會的財務負擔，若再加上核銷流程繁瑣嚴格，因而未能獲得原先的補助費用，更造成經營困難與甚至虧損

嚴重，而不得不放棄申請，減少服務量能。部分社區因過度依賴政府，一旦補助中斷便無法持續運作，提供服務。相關的論點如下：

政府補助的核銷流程極其繁瑣、困難，導致社區組織寧願放棄申請或賠錢經營。

新據點被要求直接開設十個服務時段，導致營運成本高達一百四十多萬元。

從一開始就被要求開設十個服務時段，而非從三個時段起步，這直接導致了沉重的財務壓力。

營運十個時段的成本約一百四十多萬元，凸顯了高昂的財務負擔。

完全依賴補助將使組織失去彈性。

(2) 經費核銷繁瑣：繁複的核銷流程，被形容為社區經營者最頭痛的問題。

社區發展協會往往為了金額不高的計劃經費核銷耗費太多時間，以及心力。並且在過程中也無形增加社區發展協會的成本，造成另一層的經費問題。相關的論點如下：

核銷流程『很細、很難』，理事長辦公室核銷也有問題

投標與計劃執行困難，導致心痛、賠錢

政府計劃核銷要求細緻、複雜，社區經費不足且可能出現賠錢

4. 承辦主體與組織效益問題：有些社區發展協會因為環境或空間、專業人力、申請資格的問題，而將社區關懷據點與其他單位合作進行掛名運營，或是在資源募集捐贈時，透過其他組織進行也影響社區發展協會的發展性以及服務效益與深耕。

(1) 社區關懷據點掛名運營與資源募集分配：

部分據點因故掛名在其他單位（如醫院）之下，導致自身雖有實質貢獻，卻因非立案主體而無法獨立發展或參賽

社區運作涉及物資捐贈（捐蛋、捐米）與經費分配

長期借用他人名義或資源（例如由靜觀統籌指揮），社區將在人事與經費上處於劣勢，長期吃虧

- (2) 計劃申請資格：參與不同計劃的立案單位有不同的註冊年限要求，從兩年、三年到五年不等，而造成無法有足夠資歷申請據點。

(五) 公部門 KPI 與依賴

社區發展協會發展上的困境也在於面對市政府要求的 KPI，以及對於政府單一資源的依賴。

1. 公部門 KPI：

- (1) 人數考核壓力：公部門對活動出席率有嚴格要求（如八成），使社區因擔心人數不足而不敢辦活動。
- (2) 名冊僵化：參與者名冊要求固定，缺乏彈性，限制了更多民眾的參與機會。
- (3) 政府考核壓力：需滿足政府規定的硬性指標（如出席率需達八成），為滿足指標而犧牲了課程設計的彈性與品質。相關的論點如下：
- 提案與核銷要求繁多、理事長負擔沉重
- 擴大規模使人事與核銷壓力倍增，核心人員易疲乏退場

2. 資源依賴：社區發展協會普遍存在依賴政府資源的單一依賴心態，若無補助則難以運作。尤其社區關懷據點經費為全國統一時段固定額度。因此也導致社區被動、缺乏彈性，且易因經費核銷的繁瑣流程而感到挫折。

四、推動共生社區策略與解方

有關推動共生社區的策略與解方，提出六個策略面向與解方，分別為照顧理念與服務轉型、組織經營與發展、社區人力資本開發、資源整合與共享、服務創新與轉換、空間活化與創新等，分述如下。

(一) 照顧理念與服務轉型

共生社區的照顧理念為強調建立以人為本、互助互惠的社區網絡。核心在於實現自立自強、共享與互助。在服務轉型則以賦予長者舞台，角色翻轉。促使長者從被服務者轉變為服務者或是貢獻者。讓長者擔任老師、分享經驗如烹飪技巧、主導活動如設計共餐菜單，提供發揮的舞台，以及給予其價值感、成就感與榮譽感。相關的論點如下：

共生可從小型、人與人的連結開始，不必依賴固定場地或大型組織；榕樹下、公園、廟前舞台等皆可作為行動場域
當一方有需要時，另一方能提供幫助

推動共生社區的服務轉型，主要從社區關懷據點的轉型與活化開始，其核心理念為共生不必然需要有組織或場地，應從人與人之間的連結開始，建立細膩的情感與互助關係。其服務轉型的做法如下：

- 1.從小處著手：可從兩三人的互助開始，如分享烹飪、手工藝等專長，逐步擴大形成非正式的生活支持網絡。
- 2.開放與流動：社區關懷據點的經營不應被固定名冊綁架，應鼓勵成員流動，如同大學選修課，以吸引不同族群，促進永續發展。由個人或小團體由下而上發起，基於一個想法自然形成，而非由上而下的政策推動。
- 3.翻轉傳統服務：社區關懷據點推動近20年的關懷訪視、電話問安、餐飲服務、健康促進需要創新，加入人的溫度來吸引不同族群以及初老者的參與。
- 4.社區發展協會應該要有組織具有有多少能力，做多少事的思維，作為服務辦理的基準，而不要凡事都等待政府支持。強調自立自主的觀念，促進服務真正深入社區需求，以及社區資源的擴展。

（二）組織經營與發展

共生社區的推動，主要推動主體在社區發展協會，因此社區發展協會的組織經營與發展的困境，所因應與解方如下：

- 1.組織換屆與傳承：理事長換屆可能會產生派系問題，導致社區發展協會的服務中斷。因此解決方案在於進行健全組織的傳承機制，理事會的接班規劃與團隊經營的建立。
- 2.降低政府的依賴：避免過度依賴政府經費，因為這種被養壞的模式，導致沒錢就無法做事。應從自身能力出發，減少對政府資源的依賴，社區發展協會建立時時思考協會有多少資源，做多少事。維持組織的自主性與提升促進組織發展性的能力。相關的論點如下：

規模越大雜務、核銷、人事壓力越高，建議做小做穩，以維持健康與韌性。

認為組織「不大不小最難做」，寧願做小以避免複雜問題

盤點並記錄社區服務、課程、環境改善與跨單位合作事例，形成可提交之成果檔案。

3.服務轉變思維：從「人」出發，而非場域

(1) 擴大服務對象：據點不應只是老人的專屬用地，應設計多元活動，讓社區關懷據點成為每個人都能參與的地方。相關的論點如下：

共生的概念跟時間銀行其實是很合的...要自立自強啦

共生就是這樣。互相幫忙...起碼你一天沒有來，人家就打電話給你

(2) 不要被框架綁架：不應因缺乏經費、場地或證照而卻步，應利用現有的人力與時間來滾動，創造不一樣的互助生活。

善用人才、適才適所，自主配置人力以提升社區運作效能。

累積並整理平時活動素材與感動故事，強化社區共生實踐呈現。

(3) 需要翻轉的思維，例如將被動的共餐變為主動參與的辦桌，讓長者從服務的接受者變成主導者，激發其活力與價值感。

(4) 善用在地資源：可邀請在地藝術家、職人合作，或盤點廟宇等閒置空間進行活化，增加社區活力。

外部主辦易造成資源與成果歸屬不清，社區需提升自承能力；

並設置教室、推動音樂、電腦、中風復健音樂等課程。

則分享了其社區透過主動尋找資源、與在地藝術家合作、利用戶

外空間等方式，成功創造多元活動的經驗。

(三) 社區人力資本開發

共生社區是以人為本的發展，人的服務與工作都需要由人來進行，展現關懷與貼近。因此面對共生社區推動的困境，可透過人力資本的開發的策略進行因應。

1.志工老化與人力招募策略：

(1) 吸引年輕長者參與：鎖定剛退休、相對健康的初老族群參與投入服務，為他們創造舞台（如擔任帶領者），給予成就感與意義感。相關的論點如下：

讓老人家有機會來當一個主角...讓他覺得很有尊嚴很有舞臺

鼓勵老人家去受保母訓練...真正把他的舞臺發揮到最高點

由在地幹部帶頭，實施挨家挨戶邀請長輩參與，建立名單與關懷機制

- (2) 志工培力：進行志工專業培訓機制，增進志工知能，志工管理機制的成熟度。同時鼓勵志工參加外部課程，學習新知後回社區擔任老師，實現知識內化，同時經費節省，並且提供志工在社區服務的舞臺與經濟力，促使持續社區服務的參與與向心力。相關的論點如下：

建立招募 SOP（宣傳、試課、回訪、志工培訓），提升成熟度

招募或培訓專職人力與核心幹部，減少僅仰賴志工的斷續投入。

2.角色轉換與培力：

- (1) 推動被服務者轉換為服務者的概念，促使長者的價值展現與自我實現的舞臺。

- (2) 安排他們參加外部課程、學習新知，回來後擔任帶領者，以創造新的人力資源。相關的論點如下：

不如把共餐的方法改變，讓老大人設計菜單...誰去補救、誰換鍋、誰切菜、誰去廢料。全體的活動，你也要做一個課程，做一個活動啊

(四) 資源整合與共享:

在資源整合與共享的策略可包含：資源開發、資源合作、資源整合來因應，其解方分述如下：

- 1.資源開發：廣結善緣，強調交朋友的重要性，主動與宮廟、在地商家、學校如大學 USR 計劃、醫院、民間社團等建立良好關係，爭取非金錢形式的支持如場地、物資、人力。

- (1) 廣結善緣，連結外部資源：

1.1應積極與民意代表、社團、醫院、學校等建立關係。

1.2敦親睦鄰，廣結善緣，資源就在身邊。

1.3社區的永續發展不能單靠政府，必須積極開發在地多元資源。

1.4從個人網絡開始，不必依賴社團，透過朋友、鄰居等個人關係開始，形成小型的互助團體。

避免過度依賴政府或外部資源，倡議「靠自己」心態與自發擴散，日本由下而上的做法值得借鏡
居民與幹部看見社區行動力後，參與與支持會提升

2.資源合作的解方如下：

- (1) 跨社區合作：鼓勵社區之間打群架，進行資源交叉運用與互訪學習，擴大資源效益。
- (2) 連結企業資源：建議社區不應只手心向上索取金錢，也可手心向下主動協助企業行銷，建立互惠的 CSR 夥伴關係。
- (3) 與地方信仰中心合作：廟宇是重要的資源來源。例如，信眾祭拜後的米、水果、祭品，若與廟方關係良好，可轉為社區據點的食材或物資。
- (4) 居民對社區貢獻：社區做得好，他們會樂意透過捐贈物資給廟宇的方式來支持社區。
- (5) 與機關社團合作：可以獲得主動的贊助或請客支持，以及物資贊助的形式。
- (6) 跨界合作：積極與民意代表、社團、醫院、學校如大學 USR 計劃、宮廟及在地企業建立合作關係，爭取物資、經費或專業支持。相關的論點如下：

盤點簡易核銷的經費來源與單位名單，公告適用時機與流程
與在地機構（環保局、醫院）建立長期合作框架，明確成果與主體歸屬
與市政府活動對接，善用平日時段與公共資源

3.資源整合的策略做法：

- (1) 社區間的橫向連結：不同的社區可以交流，分享各自擁有的資源，以及共同討論思考彼此資源的整合，形成互助模式。
- (2) 社區互助：鼓勵社區之間進行資源交換與互助，而非單打獨鬥。
- (3) 行銷曝光：透過行銷社區的特色與活動，創造曝光度，自然能吸引更多資源與參與者。

以生活化、曝光力與合作提升社群吸引力，但警惕外部合作佔便宜與權責不清風險

邀請在地藝術家進行社區創作與共作展出，擴大參與與曝光。

社區之間互助交流與觀摩，建立可複製做法並擴散

平日早上公共活動資源較多，需調整受眾與節奏

社區互助形成資源循環，提升能見度與信任

（五）服務創新與轉換

透過服務創新與轉換，推動共生社區的形成與發展。其策略為：

1.課程與活動創新：

- （1）大學選修課模式：將課程分為通識課與選修課，吸引不同興趣群體，讓人員流動起來，增加新鮮感。
- （2）從被動到主動：將共餐升級為共同策劃的主題饗宴，從討論、採買到烹飪，長者共同全程參與，形成生活智慧與知識傳承。
- （3）增加誘因：透過課程設計巧思，如給予小禮物或創造發言、被鼓勵的機會，增加長者的參與感。

臺灣人口高齡且凋零，老人需要在地關懷與支持

社區參與與文化活動是共生的基石，需以故事與感動連結人心

建立參與者關心機制（缺席通報、互相關懷），提升社區溫度與留存

其實據點的經營，可以像我們在大學上課，有選修課...只要有這樣子的滾動就好，不是固定那一班人

- 2.服務量能的調整：隨著未來高齡人口需求增加，社區需思考如何調整服務的量能與運作模式。相關的論點如下：

由零到十個時段過快，造成空轉與壓力；需逐步擴張並強化動員

3.課程與活動翻轉：

- （1）翻轉角色：將被動的服務接受者轉變為主動的參與者。例如，將共餐轉變為由長者共同設計菜單、參與烹飪的課程，增加其成就感與尊嚴。

(2) 翻轉課程設計：不必被國健署的模組綁架，可自行設計活動，讓長者有機會成為主角，發揮過去的專長與技能。相關的論點如下：

設計親子與中年友善的小型活動與時段，優先於公園或廟前舞台等開放空間試辦

以技能交換（烹飪、手作、街舞等）推動滾動式週期活動，提升黏著度

從少數人開始的生活技能互助，有助建立社區溫度與關心網絡

(六) 空間活化與創新

環境是可以營造的，強調空間的彈性運用，其關鍵在於如何啟動，克服害怕做事的心理，以及創新思維與發展。相關的建議如下：

1.空間活化利用：跳脫場地限制，可將活動從室內移至戶外，或善用廟口、教會等非制式空間。社區不要受限於現有空間大小，應將活動從室內（日光燈下）移至戶外（陽光下），戶外空間是無限大的。相關的論點如下：

可封半條路進行大型活動，但需兼顧安全與管理

連結在地藝術家與多元計劃，創造多元活動與曝光

啟用行動據點策略，彈性使用開放場域持續活動

2.空間合作與創新：盤點社區內的閒置空間如廟宇、戶外空間，透過與宮廟或公寓大廈合作，創造新的活動場域與共同使用空間。甚至可以跳脫被實體空間綁架的思維，提出以手機上做據點的創新做法。相關的論點如下：

社區間互助借用或租用場地，搭配「優活計劃」等多元資源

盤點社區內可用閒置或臨時空間，建立空間使用清單與排程

社區空間過小或受限時，可借用廟宇、社區門口...等臨時場域

五、共生社區的展望

對於推動共生社區發展的展望，可以從創新發展推動、資源多元發展與整合、組織發展與合作三個面向實踐，如下所述。

（一）創新發展推動

- 1.創新合作模式：創新合作模式的對象，以在地企業、學校、企業社會責任（CSR）結合社區的特色與優勢，建立為社區發展的共同合作機制，合作模式不僅僅是財務的捐贈，還擴展至產品、服務、行銷、企業志工...等不同面向且多元合作，建立互惠關係，當企業看見社區的能量，以及社會服務的影響產生的助益，會更願意回饋與緊密的合作，共同推動共生社區。
- 2.創新課程設計：課程設計不應被政府的固定模組綁架，可將服務如共餐在備料、烹飪過程設計成一堂活動課，增加參與感與趣味性。或仿效大學選課模式，將據點課程設計為選修課與通識課，吸引不同興趣的群體參與，促進人員流動，避免成員固化。
- 3.活化人力資源，創造長者舞台：吸引年輕的老人（初老者）投入服務，並提供舞台；同時可培訓據點內較有活力的志工成為課程帶領者。同時讓長者從被服務者轉換為服務者，例如讓有專長的長者擔任老師，或在共餐時主導菜單設計與烹飪，使其獲得成就感與尊嚴。

（二）資源多元發展與整合

- 1.善用民間多元資源：主動與宮廟（物資）、企業、醫院、學校、宗教團體等建立合作關係，引進其專業與資源，如宮廟的物資、大學USR計劃。
- 2.空間活化營造：跳脫場地限制，將活動從室內日光燈下移至戶外陽光下，如辦理野餐、小旅遊。也可與宮廟、教會等單位合作，彈性使用其空間。

（三）組織發展與合作

- 1.推動跨社區交流：透過社區關懷據點間的互相參訪，讓長輩透過觀摩與比較，產生新的學習與動力。
- 2.發展在地化與社區特色：每個社區應發掘並彰顯自身特色，如推動一社區一特色，將地方故事、宮廟文化等發展為亮點，以建立社區榮譽感。

- 3.透過活動擴大參與：舉辦大型節慶活動，並結合企業贊助擴大規模，吸引各年齡層的民眾認識並參與社區。
- 4.引入新概念與科技：考慮引入時間銀行概念，讓服務時數得以儲存與兌換，並善用 AI 等數位科技，吸引年輕人投入。

六、小結

（一）共生社區的發展

- 1.共生理念的共識：共同認同共生是應對高齡化社會的重要方向，其實實踐應回歸到以人為本的核心。
- 2.推動共生的關鍵：在於建立正確的心態，不因缺乏資源而挫敗，而是專注於在現有條件下創造互助價值。
- 3.共生實踐的目標：自立自強，而非等待政府。與其期待政府的關心可能產生失望，不如靠自己主動建立共生網絡。這是一種排除政治與公部門干預的務實做法。

（二）社區關懷據點的運營

- 1據點經營彈性：不應被固定名單綁架，應像大學課程一樣彈性開放，以吸引不同群體，促進活化。理由是固定成員會導致停滯，且讓參與者產生壓力。
- 2.據點經營翻轉：必須「翻轉」，擺脫僵化的課程模組，創造性地讓長者成為主角。因為傳統模式已過時，無法真正活化據點或提升長者尊嚴。
- 3.據點經營發展：若要長久發展並獲得認可，必須由自己成為承接計劃的主體單位。因為僅作為合作方，即使做得再久也無法累積實績。同時需將活動設計從為了辦活動而辦轉變為以居民的需求為導向。

（三）社區發展協會的發展

推動社區發展不應消極等待政府資源，而應從個人和基層單位主動發起，由下而上地建立連結，並積極盤點活化社區內的閒置空間。而善用人才是社區發展的關鍵，應了解每個人的專長，並將他們安排在合適的位置上，發揮所長的貢獻。同時社區關懷據點的長遠發展，必須走向法人主體獨立化，才能確保永續經營與成果歸屬。

（四）公部門的角色

對於共生社區的推動公部門的角色為輔導單位而非督導單位。輔導是提供協助，而督導則有權力干涉。為促進共生社區的發展與實踐，公部門的角色是輔導與培力社區發展協會的專業與能力，使其真正達成共生社區的形成。

參、社區發展協會的創新服務與資源合作發展

在社區發展協會的創新服務與資源合作發展的主題討論，主要從社區發展協會在社區服務與發展過程，社區發展協會的創新服務，以及如何進行資源合作的發展。此主題針對社區發展協會創新服務的發展、資源合作的深化與整合、跨域合作與創新發展等三個面向進行討論與分享。

一、社區發展協會創新服務的發展

對於社區發展協會的創新服務，主要為凸顯社區服務的亮點與特色，並結合既有資源，發展創新服務與運用。而在創新服務的發展參與者首先探討創新服務的挑戰與展現，其次探討創新服務發展面向。

（一）創新服務的挑戰與展現

社區發展協會的參與者對於創新服務的分享與討論，可分為創新服務的挑戰和創新服務的展現兩個面向，分述如下：

- 1.創新服務的挑戰：社區發展協會在推動創新服務時，常面臨場地空間、資金匱乏和人力不足的問題。相關的論點如下：

外出安全與里長協作難題

以講座與健康促進彌補空間限制

而在針對場地空間的問題，參與者認為創新服務不僅是尋找空間，更要善用空間，強調應提升空間使用效益，而非僅止於找到一個地點，就可以有創新服務的展現。

- 2.創新服務的展現：對於創新服務的看法，參與者分享與討論提出創新服務並非從零開始，而是在既有服務基礎上，增加更貼近人心、符合需求的元素。相關的論點如下：

我是我們社區的總幹事，社區成立才一年多。因為沒有活動場所，我只好帶著長輩們到外面去。

我盡量申請免費活動，請老師來教打鼓、街舞，利用橋下、公園等任何可用的地方。

身為腳踏車教練，常帶領長輩進行打鼓、跳街舞、騎腳踏車等活動，並歡迎其他社區合作

正如在無空間使用的困境，透過創新的思維，而提出的空間解決方案是利用戶外空間（如公園）或向其他社群租借場地。

跟在地市場與產業互補，拓展活動與經濟面向

企業 CSR 導入手作體驗與場域參訪，擴大合作場景

同時，社區發展協會發掘並善用各社區的獨特優勢，以及透過自身地理優勢來發展自己的產業，並且結合各自文化打造自身特色，例如「八谷井計劃」、「悠活計劃」等。

（二）創新服務發展面向

社區發展協會在創新服務發展的過程，也提出產業創新、科技創新、服務創新、空間創新等四個面向。

在共餐疊加食農、永續、AI、數位導覽等模組化創新

1.產業創新：產業創新部份，社區發展協會結合在地的特色，並透過陪伴社區發展與志工支援、資源共享，挖掘可以發展的產業。推動社區文創產品與拍照打卡設計，提升活動吸引力與曝光。相關的論點如下：

可透過陪伴社區與跨域志工支援，資源共享與講師交流

產業創新可分為循環經濟、環境生態、文創產品、農產美食、社區共生與食農教育等五種類型，其所發展的產業分述如下：

- （1）循環經濟：魚菜共生、檜木、資源再利用
- （2）環境生態：諸羅樹蛙、農村再生
- （3）文創產品：微電影拍攝、交趾陶、宮廟文化

- (4) 農產美食：香草園區、農產品推廣、洛神花、眷村美食
- (5) 社區共生與食農教育：社區共生促成老、中、青三代共同參與推動食農教育。

2.科技創新：在科技創新部份以嘉義市龍山社區發展協會活動作為說明，透過社區文化結 AI 技術將照片轉為動畫，以創新方式推廣美食文創，吸引年輕族群參與。另外也透過 AI 與 APP 導入健康監測、數位導覽與防災推動。相關的論點如下：

文化特色有福州同鄉會、宗親會，以及全台唯一三間廟相連的三層廟
透過文化小物與 QR Code 導覽，讓訪客快速了解社區歷史與故事
以身心練習、肌耐力與 AI 監測結合，維持規律課程12週，提升效果
AI 以 APP 量測形成日夜節律與居家練習。
導入數位導覽與防災議題，

3.服務創新：社區服務創新可分為：促進長者參與、青銀共創合作、服務與文化結合等。

- (1) 促進長者參與：吸引長者參與是共生社區的重點之一，透過免費且專業的健康促進活動如街舞、打鼓、瑜伽，且具有關懷、醫療資源運用規劃，提升長者參與意願與生活品質。
- (2) 青銀共創合作：推出打鼓、街舞等免費活動，讓青年人與長者一起學習參與，相互協助，並聘請專業老師授課，以及塑造一起共同表演空間，並以競賽與團隊參與，強化社群凝聚力與長輩參與感。
- (3) 服務與文化結合：服務設計融入在地文化與宗教，如廟宇文化、木雕，主要在於對社區的認同感。除提供活動，透過共同文化儀式（如祭祀）與被重視的感受，凝聚社區向心力。相關的論點如下：

與教會合作帶來跳舞、國畫等節目並擴充頻次

4.空間創新：在空間創新其核心理念為善用空間，推動跨社區共享，避免各社區獨佔。因此分為以下三個面向：

- (1) 跨社區空間共享：將社區空間的閒置時，可跨社區共享，例如 A 社區場地於週末休息時，開放給 B 社區使用。

(2) 空間活化善用：善用空間比擁有空間更重要，利用公園、橋下，或與商家協商借用非營業時段的場地。同時在場地管理上建立靈活共享機制，讓場地在不閒置時開放給其他社區使用，社區空間最大化的社會效益。相關的論點如下：

教會、公廟提供場地支援，形成可持續服務網絡

在沒有固定場所時，總幹事需主動尋資源，帶長者「走出去」

免費且由專業老師指導的活動能有效吸引參與

外包管理的公共場地也需更靈活的管理辦法，以解決空間閒置

(3) 社區空間與文化連結：連結在地宮廟（如奉天宮、龍潘宮）與文化節慶，參與十二婆節等活動，介紹社區空間特色：如石雕、雕塑分層空間設計等，相關的論點如下：

我認為每家社區都有自己的特色

對我來說，重要的是透過共同祭祀等活動，大家聚在一起，這讓人感到很開心、很幸福

關鍵在於如何經營社區，讓居民產生認同感

二、資源合作的深化與整合

每個社區本身就是最棒的資源，應挖掘內部的達人如烹飪、手作、運動專才。資源合作是互惠的，除了向外尋求，也要思考自身有何資源可以分享。因此在資源合作的深化與整合將透過資源確認與盤點、資源合作、資源整合等三方面來進行。

(一) 資源確認與盤點運用

在資源合作深化與整合，首先社區發展協會要先確認社區擁有哪些資源，如工業區、企業、觀光工廠、教會、寺廟與政府。在資源調查與盤點，社區應主動詢問，向專家學者、承辦人或科長等請教，以獲得方向指引。同時在諮詢過程，可以了解如何將 A 資源對接相應的局處，或將 B 資源與其他社區連結。

許多社區已完成資源盤點，但未能有效運用這些盤點出的資源。因此透過社區資源盤點，找出可以與所要推動的服務或課程之間的運用。如教會資源在社區發展中的應用，可以結合教會資源、建立與社區的良好關係之方式、教會

分享場域與資源，促進心理健康等活動，落實資源共享；或是農場的運作需人力支援，規劃與學校或社福法人合作，吸引青年志工投入；在場地資源有限下，發展出移動式、立體式行動教育場域以突破空間限制。相關的論點如下：

在地居住現況，倡議資源分配更靠近其需求

透過市場、教會、志工串連降低參與門檻

（二）資源合作

在資源合作部份，社區普遍知道自身擁有哪些資源如檜木產業，但缺乏將資源轉化為具體行動，或是如何推廣，找到互補的資源透過互惠的方式，以及串聯社區之間的連結進行合作。尤其可以透過社區之間可以相互交流，進行資源的推廣，形成各個社區互相幫助，發揮互助精神的合作模式。此外，社區發展協會也可以透過市政府提供相關資源如課程師資，以及跟專家的跨區連結進行合作。可以從資源推廣、教會合作、資源互補三方面進行。相關的論點如下：

市政府可提供師資部分

公家資源相互利用

與市府與專家跨區連結

另外社區發展協會要主動出擊，去找資源，跟其他部門合作，尤其與企業的資源結合促進合作。

（三）資源整合

在資源整合的部份，可以透過不同社區之間互相參訪、交流，將資源串聯起來，讓社區發展協會之間，透過跨社區的資源整合，走得更長久。同時串聯企業資源如工廠、飯店與在地需求，創造多元服務機會。強調「順勢而為」，善用各方資源於不同崗位，共創共榮。相關的論點如下：

順勢而為，善用各方資源於不同崗位，共創共榮

社區發展協會最需要的資源是空間環境，因為空間環境會影響其服務與活動的推動與進行。因此在資源整合的面向，空間環境的資源整合也是重要一環。空間環境資源整合可分為：閒置空間的利用、社區間空間的資源整合、場地共用如鄰近的社區場地共用或租借給其他社區，以及現有空間利用。

不同社區的所在地點可多結合自身優勢與其他部門合作
透過「花甲市場」等活動成功吸引長輩走出家門，促進社區互動
長輩在路橋下、公園旁等空間學習，反應熱烈且愉悅

現有空間的資源整合方式：

- 1.借用商業空間：向下午營業的店家借用場地，作為中午共餐食堂。
- 2.利用戶外空間：在路橋下、公園旁等公共區域辦理活動。
- 3.尋求外部支援：向熟識的宮廟借用場地。

借用教會、公廟空間辦理講座與健康活動，補位場地不足

關注外出安全風險與里長協作困難，需志工與保險機制配套

三、跨域合作與創新發展

在跨域合作與創新發展是希望能透過不同領域的合作，促進社區更進步與發展，即使社區發展協會面臨資源縮減如團隊由8人縮至1人時，仍可以透過與里長等單位協作推進社區服務與發展。

跨域整合的重要性，在於與其他社區、企業、政府進行資源連結，透過資源互補的方式來進行跨域的相互合作，達到資源共享。在企業與社區合作模式，可分為：

- 1.企業參與社區服務：指出 A 級公司與社區發展協回合作，投入社區活動，如理髮服務，而促進企業員工具有高度投入度與責任感。
- 2.企業參與，建立友善環境：透過社區綠地或閒置土地認養、環境教育推動與環境美化，讓員工與其家庭能貢獻並參與社區活動，進一步形塑友善的環境與心態。
- 3.企業作為資源生態的一環，以 CSR 導入場地、課程、器材與人力的資源合作，擴大社區效益以及企業的社會貢獻。
- 4.工業區企業建立合作：長者至月桃布工廠、電子企業與酒店場域進行手作與體驗。

疫情後整合資源，與在地三間飯店建立互惠共享的合作關係

與月桃布工廠、酒店、電子公司合作，讓長輩進入企業場域體驗

與學習

透過跨域合作可以透過申請與產業、課程相關計劃，持續累積資源與能力。並與環保局及社會事務單位合作，設置特色設施（如水牆），並推進建築與空間安全。增進提升社區韌性與建置防災能量，強化韌性社區與防災備戰的資源。

倡議提升活動密度（每週三至四天）與導入數位導覽、防災博士合作，追求永續

提出限制中的彈性空間、共享與跨域整合；鼓勵盤點自有價值主動連結外部

社區需提供可衡量的價值，建立互惠合作

強調共好與雙贏、多節點網絡，避免單點依賴

四、小結

（一）創新服務發展

- 1.結合學術與產業：有社區開始與大學連結，希望結合在地農產品（如仙桃）與大學的研發能力，創造產品差異化。
- 2.結合科技應用：有社區推動身心安頓課程，並結合衛生局資源，導入 AI 智能監測 APP，讓長者可透過手機監測健康數據。
- 3.服務整合：有社區將「長青學苑」與據點結合，並與教會合作，服務貧困居民，同時計劃推動「惜食」活動。
- 4.發揮在地特色：新安社區以樹蛙保育為特色；有社區發行社區報，介紹社區達人與課程，善用內部人才。
- 5.新元素融入：討論在既有服務中加入食農教育、環境永續或 AI 科技等新元素。

（二）資源整合與跨界合作

- 1.盤點自身資源並與外部連結的重要性。
- 2.合作對象多元：
 - （1）學校：與國小、國中、大學合作，將學生納入社區活動。
 - （2）企業：與在地企業、觀光工廠（如月桃故事館、麥克風工廠）合作，推動手作體驗，並獲取資源與場地。
 - （3）地方組織：與教會、宮廟合作，解決場地不足問題。
 - （4）跨社區：社區之間可共享講師或共同舉辦活動。

5.成功案例：

- (1) 後湖社區：連結里內企業，讓長輩體驗在地觀光工廠的手作課程。
- (2) 文雅社區：發展社區導覽，利用公園、農試所等地資源。

(三) 空間共享與管理優化

- 1.盤點週末或特定日子閒置的公共場地，提出跨社區共享試點。
- 2.與外包管理單位協商彈性規範，避免閒置與資源浪費。
- 3.活動拓展與合作
 - (1) 與瑜伽教室、社區商家建立時段合作機制（如午間借用）。
 - (2) 擴增免費專業課程（打鼓、街舞、瑜伽），提升長者參與。
- 4.社區認同與外展
 - (1) 規劃共同祭祀與文化活動，強化認同感。
 - (2) 安排居民外出表演與交流，讓價值被看見。

(四) 資源合作的深化與展望

- 1.每個社區本身就是最棒的資源，應挖掘內部的達人（如烹飪、手作、運動專才）。
- 2.服務創新並非從零開始，而是在既有服務基礎上，增加更貼近人心、符合需求的元素。
- 3.資源合作是互惠的，除了向外尋求，也要思考自身有何資源可以分享。
- 4.不同社區之間互相參訪、交流，將資源串聯起來，才能走得更長久。

肆、嘉義市政府如何促進社區發展的推廣與居民參與

此主題主要分享與討論市府如何促進社區發展的推廣與居民參與，而對於社區發展的推動以及居民參與，分為三個面向：一、市府對社區發展的支持；二、提升居民參與社區事務；三、公私協力共同促進社區發展等進行分享、討論與共識建立。

一、嘉義市政府現階段對社區發展的支持

市政府協助社區發展推動不只在經費補助本身，而是透過行政支持、資源媒合、培力訓練、評鑑輔導與跨單位合作，協助社區把事情做得動、做得久，

也更能凝聚居民參與。市政府可提供的支持面向包括經費、資源串聯與合作、專業能力發展等。換言之，市政府的幫助不僅是提供資源，更重要的是透過「方案支持+能力建構+評鑑輔導+專業陪伴」的組合，協助社區把服務做得更穩、更有品質，也更能長期運作。而在這些支持的過程，市政府的角色與定位也是很重要。

（一）經費支持

參與者一致認為市政府提供「經費」「預算」與各類「計劃」是最主要的支持；並以計劃資源導入社區，減少社區自行負擔與浪費。多數夥伴認為市府提供補助經費與相關資源，讓社區能啟動活動、維持運作，並推展在地特色方案。包括補助經費、計劃申請與行政協助，以及提供社區推動活動所需的場地、空間與基本資源，使社區能更穩定地運作與落實服務。除這些之外，還有針對相關設備補助，讓社區在執行服務與辦理活動時具有基礎設施與設備，讓社區有基本能量可推動，並發展和推廣在地特色方案。而市政府的經費補助來源包含多局處：社會處、環保局、教育處、消防局、警察局等。

（二）資源串連與合作

在資源串連與合作的面向，參與者一致認為雖然市政府也進行資源的支持、交流和連結，但若市政府不僅僅只協助資源分享，更希望可以扮演起資源整合與對接的平臺，可以更促進社區發展協會的視野、能力與合作，同時也透過與企業的合作，讓資源更落地於社區實踐，同時也擴大影響力。

1. 串連與媒合平臺：

以市府做平臺，把公私部門的資源接進社區，讓社區接得到外部能量。在串連方面，大家提到市政府若能扮演資源整合與對接的平臺，會對社區非常有幫助。例如在長輩共餐上，社區希望透過政府協助，媒合社會處、公部門與民間資源，一起支持社區把共餐做得更健康、更有營養，也讓長輩能穩定參與共餐與照顧服務。

同時也可以把企業的力量更有效地分散到各里、各社區，例如媒合大型賣場（如 Costco）或在地超商、便利商店等，提供物資、資源或支持方案。由政

府協助建立合作機制與聯繫窗口，讓公部門與民間力量能更直接地進入社區，共同推動長照、共餐與社區服務。

市政府若能做好「串接平臺」的角色，把需求（如長輩共餐）與資源端（公部門、企業、社福系統）有效對接，就能讓社區更省力、服務更到位，也更容易長期運作。另外，市政府作為啟發的角色、共餐服務、撰寫計劃、提供社區發展方向。

討論中提到市府會協助社區媒合資源與合作夥伴，包含在辦活動時找社區共同合作，或透過既有的媒合機制（甚至媒合資源的單位/公司）把需要的資源接進來，這能促成社區與民間資源、跨社區夥伴之間的合作，擴大社區的推動能量。同時透過資源串接，強調「互相串接」概念，透過市府媒合不同社區共同辦理活動，促進社區與社工師、講師、店家等資源的對接，建立社區、企業、學校與公部門的合作平臺（如長輩共餐、社會服務、防災宣導等），促成跨社區交流，擴大社會影響力。

2. 觀摩交流帶來啟發，促進社區彼此互助與資源串接，讓社區找到做法：

市政府的資源不只是「給錢」，更能帶來不同的啟發。以嘉義市西區的「慶安社區」為例，他們的理事長與總幹事是從一場廠房活動開始，逐步建立對社區工作的初步概念，形成可參考的模組與做法，回到社區後才延伸成後續的推動。另外，市政府辦理的觀摩交流，也常常能讓不同社區看到新的可能性，帶回適合自己的策略與方法。活動參與與交流機會：讓社區生活更有動能像社會局辦理的各類活動，讓社區有機會參加、增加生活的豐富度，也讓居民不會覺得單調無聊。大家也期待市政府未來能規劃更多跨社區的交流活動，讓社區彼此學習、互相帶動，形成更大的合作網絡。相關的論點如下：

市府常態性走訪社區、提升互動頻率，以強化信任與資源對接。

市政府可扮演「媒合平臺」的角色，協助不同社區之間互相幫忙、交換經驗、串接可合作的資源；也包含像世界咖啡館的交流場合，讓社區透過互動增加視野、累積做法與動能。

3.串聯與互相連結，促成合作與資源共享，協助社區把人脈與資源接起來：

社區內部其實有許多想法與能量，但需要市政府協助建立跨社區、跨單位的溝通平臺與合作機制，促進交流媒合、經驗分享與資源整合，讓好做法能更快被擴散。市政府能協助社區串聯人際關係與外部資源，包含把不同單位、企業或團體的資源媒合到社區，讓社區在辦活動或推動服務時更有支撐、也更容易落地。

4.資源輸送可近性與參與門檻降低與延伸：

在「把資源送到人、把人帶進來」的脈絡下，透過交通或接駁配套強化可近性並促進參與，例如幸福巴士或接駁等配套，可有效降低長者、親子或行動不便者的參與門檻，讓活動與課程的參與更穩定。

5.計劃支持與方案落地，讓資源轉成居民有感的日常：

討論中提到「計劃」與具體方案，以「花甲食堂」等服務型方案為例，顯示市府的推廣不只停留在宣導，而是透過計劃支持把服務落到社區日常。這類方案通常結合長者照顧、共餐、健康促進與社區互助，讓居民直接感受到社區功能與政府支持的價值，也提升社區參與與凝聚。

（三）專業能力發展

在專業能力發展部份，現階段市府提供各式課程與專業諮詢，包含社工、專業講師導入及行政面向的協助。而課程被視為廣泛支持形式之一，與資源串接相互關聯。在課程與培力對於組織專業能力發展很重要，尤其在計劃書撰寫對於社區發展協會更為首要的支持。因為計劃書撰寫不僅影響與公部門的合作，同時也影響是否可以真正貼近居民的需求與社區發展的需要，和真正將設計的內容落實，產生影響與改變，促進居民的參與。

1.輔導社區撰寫計劃與計劃申請

市府會協助社區了解如何「寫案子」、如何申請資源，並提供必要的輔導與提醒，使社區更能掌握政府資源的取得方式，也提高計劃獲得支持的可能性。

2.課程與培力，提升社區長期運作能力

參與者也提到課程與訓練的重要性，希望透過培訓、工作坊、陪伴輔導等方式，協助社區建立核心能力、培養人力，讓社區工作能更具延續性與永續性。對於課程支持部份希望提供實用的培力內容與相關課程所需的設施，例如提供運動設備，或開設雕刻、營養等課程，都是社區覺得不錯、也很實用的資源。這類支持能增加居民參與動機，也有助於提升社區的生活品質與照顧功能。

3.課程、訓練與培力，以幹部培訓為核心，提升社區運作能力

市府提供多元培力資源，包含社區幹部、總幹事與志工的訓練課程（組織經營、活動設計、動員與溝通、計劃執行與核銷等）。這使社區不只是「有活動可做」，而是能逐步累積人力與專業，形成穩定的執行團隊。以會議中提到的「幹部培訓」為例，這類訓練讓社區在規劃、執行到成果呈現上更有方法，也更能承接計劃與服務。除了補助與寫案輔導外，市府也會開設相關課程，並在社區參訪或交流後，提供社區可再精進的方向，例如建議可參與哪些活動、如何提升社區推動的能力與品質。

（四）市政府的角色與定位

參與者在分享與討論市政府對於促進社區發展的支持，也提到市政府的角色和定位的看法：

1.對市政府的角色期待：

協助社區發展協會進行補充與整理計劃的概念，並教社區如何把自己的需求、目標與做法，轉譯成政府看得懂、也能支持的語言。換句話說，市政府不只是提供幫忙，更是在協助社區理解政府的支持與幫忙是怎麼運作的、以及要如何清楚表達並說明需要的這份協助是什麼。

對市政府的角色期待具體展現可以提供補助與申請指引，對核銷規則需強化清楚度與 SOP，讓市政府扮演資金與計劃支持的核心角色。同時成為社區發展概念引導＋行政協助的「領頭羊」，以易懂語言溝通模式，讓社區發展協會可以理解並執行，也提升市政府的服務友善度。

2.扮演行政協助者的角色：

市政府在社區發展中是一個重要的「支持與協助者」。除了提供觀念上的啟發與方向引導之外，更關鍵的是能給予務實的協助，提供相當務實的行政協助，包括：核銷指導（如何核銷、如何符合規定）、寫案/申請計劃輔導（把需求與做法整理成可申請的案件）、程序與物資運用的指引，這類支持能降低社區在行政流程上的不確定感，讓社區更容易把資源用對、把計劃落地。特別是在行政流程、計劃推動與資源對接等面向，把「想做」轉成「會做、做得到」，讓社區在實作上更容易落地、也更有續航力。

3.發掘社區亮點的角色：

夥伴提到市府會推薦或鼓勵社區參與評鑑，並在過程中提供行政指導與輔導回饋，協助社區整理成果、找出亮點、強化定位。評鑑不只是「被檢視」，更像是一個讓社區盤點資源、提升品質、建立口碑的機會。透過政府評鑑機制，讓社區被看見、做法可複製，當社區的努力被看見、做法被整理成可被理解與複製的亮點，就更容易累積成就感，進一步凝聚向心力與持續投入的動力。

4.協助社區把經驗轉成策略的角色：

討論亦指出，市府或相關體系引入學者專家協助，提供方法與視野，能讓社區在方案設計、議題深化、成果整理與對外溝通上更有架構。專家角色不只是「講課」，更重要的是協助社區把零散經驗轉化為可操作的方法與可對外說明的論述，提高社區的專業度與能見度。

5.跨局處連結與方案整合的角色：

參與者分享社區常與多個局處互動（如社會、環保、教育等），並能延伸出環境教育、食農教育、親子課程、在地產業體驗等整合型活動。若市政府能促成跨局處資源整合，把教育、社福、產業與文化串起來，讓社區工作更貼近生活，社區就能把「教育 × 社福 × 產業／文化」做成更完整的一套方案：既服務在地居民，也吸引外部參與，擴大社區影響力與永續動能。

（五）小結

市政府在協助社區發展主要支持集中在：提供補助與資源、辦理各類課程與培訓、資源串連推動教育型方案（如環境/食農/親子等）、並透過評鑑或行政指導等方式輔導社區提升執行能力與亮點，也扮演更上位、更關鍵的角色。但在這些支持過程，仍需提升規則說明清晰度與溝通效率。而對於促進社區發展的支持面向現有的支持外，與會者也建議可以從高齡人口需求、課程創新與多元、活動場地的需求與開發。

1. 回應高齡人口的需求：市府推廣對社區的關鍵幫助：一是導入高齡友善與健康促進觀念；二是把醫療與健康服務資源更可近地帶入社區；三是協助活化公共空間作為據點；四是扮演平臺串接民間（宮廟、企業等）形成公私協力的支持網絡。
2. 提供課程創新與多元：市府提供像桌遊這類更有互動的工具與活動形式，讓社區更容易設計課程、提升居民參與度。另外，市府透過各類專案與計劃資源，安排不少培力課程，對社區的人力培養與長期運作很有幫助。但目前青年參與仍偏少，希望市政府未來在推廣與對話時，能提出更能吸引年輕人加入的做法，讓社區不只靠既有成員撐著往前走。
3. 社區活動場地的需求與開發：參與者提到目前辦活動常要借用外部場地，例如嘉義大學，使用穩定不夠；看到其他社區活動中心很完善，也希望市政府能協助爭取或規劃一個固定的社區活動空間。以長榮公園即將興建地下停車場為例，大家建議市府可把工程當成契機，同步納入社區使用的活動空間。最後也理解現實最大限制是經費與用地政策，因此期待市政府提出更可行的替代方案，例如在公共工程或既有空間中「嵌入」社區據點功能。

二、提升居民參與社區事務

提升居民參與的關鍵不只在「辦活動」，而是要把場地與設備等基礎條件補齊，再用需求導向的內容設計與常態化運作累積口碑，並透過上行下效與在地資源整合強化動能。因此如何提升居民參與社區事務，經分享與討論得出六項作為：社會關係與人際網絡；主動關懷、提供誘因、增加曝光度；從需求出發進行活動與服務設計；以活動作為入口，創造參與動機；提供無障礙空間與良好的環境設施；提升組織動能與團隊能力，發展創新服務。分述如下：

(一) 透過社會關係與人際網絡，帶動活動與服務的參與

對於促進與提升社區居民參與社區活動，可透過在地的社會關係與人際網絡，讓居民知道活動辦理以及可以選擇參與適合自己的活動與服務參與。而在社會關係與人際網絡經與會者分享與討論，提出有三種方式來進行，分別為：

1. 透過社會關係與地方影響力帶動：討論中指出，若里長或地方關鍵人物高度重視、願意帶頭推動，往往是最直接有效的動員方式。透過里長的號召，居民更容易因信任與情感而參與，也更能形成穩定的參與圈。相關的論點如下：

里長重視與下令推動最直接

領導者以身作則，並以實際「吃喝玩樂招待」與「讓社區有未來與方向」作為持續動能。

每個地方都有具影響力的角色，例如同村熟識的人、地方意見領袖、同鄉會或各種社團網絡。若能透過這些「頭人」協助邀請、動員與帶路，居民會更願意參與。本質上是運用人情、人脈與信任關係，更容易形成穩定的參與社群。

2. 採人脈網絡與熟人社會經營帶動參與

透過朋友互相介紹、同村人際網絡的影響力，把參與從「陌生邀請」轉為「熟人邀請」。做法上可以更有系統地運用拜訪、關心與互動，累積人情與信任感；居民往往會因為關係與情感連結，而更願意走出來、加入社區事務。相關的論點如下：

以人情關係、口碑與社群互助促進參與

社區領導者以管理方式整合團隊、擺對人才位置、提升執行力

建立年度節慶活動規劃，搭配人脈拜訪與禮品激勵

3. 宗教與信仰作為凝聚力，以廟會與志工文化擴大動員

觀察到大型廟宇活動，能吸引各地志工自發投入，顯示宗教活動本身具備很強的動員與凝聚能力。因此社區也可思考透過廟會、祈福、進香或相關信仰活動作為起點，先凝聚情感與認同，再逐步延伸到社區公共事務，形成類似「共同信念」的向心力。相關的論點如下：

宗教/信仰活動為核心的志工動員試行，評估持續參與度

盤點宗教文化資源（玉房宮、藍玉殿等），設計特色活動路線

（二）主動關懷、提供誘因、增加曝光度（社區關懷）

除了透過人脈關係與社會網絡，邀請社區居民參與社區活動外，還可以主動走入社區，進行拜訪與關懷，宣傳社區服務與活動。另外辦理活動提供相關誘因和降低活動參與門檻，以及適度的媒體宣傳，增加曝光率，增進社區居民的信任，進而參與社區事務與服務。

1.主動走入社區，進行拜訪與關懷

不能只等居民上門，而是透過里長、社區幹部或相關單位主動拜訪、邀請，建立信任與關係，讓居民感受到「有人在乎、有人願意聽」，進而參與。相關的論點如下：

建立人情維繫機制（拜訪/關心/互介）

分區拜訪住戶，蒐集需求轉化活動主題

里鄰長、同鄉會、宮廟網絡逐戶拜訪；以關心與人情建立信任

透過拜訪居民、走動社區直接溝通，增進情感連結與參與意願。

逐戶拜訪，彙整需求清單

活動標配誘因與人脈拜訪動員流程

2.用「有感」的誘因與降低門檻，促進出席

多數參與者認為活動要先「讓人想來」。做法包含設計有趣、實用的活動內容，並搭配餐食或用餐安排（例如共餐、點心），或是提供小禮物、小獎勵以及其他獎勵方式，並降低參與門檻、提高來一次看看的意願，特別適合用在初期動員與擴大參與時，讓居民覺得值得參與、也更容易留下來互動。這類作法本質上是透過誘因，降低參與門檻，提高出席率。相關的論點如下：

用餐與小禮（如毛巾）屬於利誘的一部分，可提升參與度。

小禮物、宣傳、廣告與多元化主題可提升參與意願。

小禮品、免費供餐增加誘因

大型節慶活動（中秋曾達四千多人）證明效益；獎勵誘因可提升出席率

誘因不足時，要有小誘因與可見回饋，讓參與者立即有感。同時讓參與社區活動的居民，邀請從未參與的人員來參與。相關的論點如下：

講師提供點心/小禮物促進持續

盤點無障礙友善場域，完成課程設計與費率規範，建立招生管道與成果發表

在此不論是社區發展協會或是課程老師準備小禮物、招待、用餐等作法，本質都是透過小誘因提升出席率。更進一步，除了物質誘因，也設計參與感、榮譽感作為非物質的回饋，例如成果展示、志工表揚、讓居民有舞台，讓居民覺得來了有價值。

4.運用媒體曝光、擴大觸及特定客群的參與：

參與者提到運用媒體曝光也能擴大能見度，讓更多民眾知道社區在做什麼，進而提高參與意願。同時也可針對特定客群設計活動，例如以孩子為核心，辦理親子、兒童體驗課程，再由孩子帶動家長與家庭一起加入，形成更大的參與擴散效應。相關的論點如下：

媒體曝光可促成民眾關注與集體推動

活動需「精彩、有口碑」，吸引不同族群參與

善用臉書、LINE、里鄰廣播、海報

與在地企業建立互助合作，社區提供行銷量能

(三) 從需求出發進行活動與服務設計

參與者提出每個社區有特色，因此活動與服務設計的核心是找出社區的需求。而在做法上可先盤點需求與資源，再設計課程與活動。例如分享在地產業與手作素材（米果、香草、藥草、手工皂、薑黃、艾草棒等），把居民拉進課程，甚至培養成社區講師，並吸引學校或外部團體來體驗 DIY，形成正向循環。找出社區特色與居民需求導向，進行課程與活動設計。相關的論點如下：

先盤點長輩需求再設計課程目標（鼓勵學習、延緩老化）

盤點社區特色，進行品牌化行銷

辦理貼近需求且具潮流性課程與活動（手機攝影、老照片活化、社群技能）

社區若能先透過訪談、問卷或日常關心，掌握居民真正需要什麼，以居民需求為本的課程設計，再依需求去媒合合適的師資與資源，參與意願會明顯提高。例如理事長會先進行需求調查，回來後才去找適合的老師；像近期社區推動運動課程，就媒合到長庚大學的助教來協助，讓課程更貼近需求、也更有吸引力。相關的論點如下：

重點在「依居民需求設計」，例如健康促進、交流互動等主題

與長庚大學助教合作開設「多元正念運動」，為期12週，每次約9:30至10:30（或更長），內容含正念呼吸、正念伸展、正念瑜伽、正念用餐與飲水等。

建立社區人才庫，優先在地師資，跨社區師資共用

以社會服務導入參與（法律諮詢、防詐、公務服務）

導入法律資訊、防詐騙等公共服務，讓居民因解決實際問題而進入社區場域

導入防災宣導與公共服務專題場（校方合作、在地代表演講）

與檢警合作，辦理防詐演劇宣導與實務演練

先調查再對接資源，提供實用的社會服務，讓參與變得有感。同時以居民真正需要的服務作為誘因，例如法律諮詢、福利資源協助、生活支持與轉介等。當居民在社區活動中能獲得實際幫助，就更願意持續參與，也更容易形成長期的社區互助網絡。

（四）以活動作為入口，創造參與動機

透過舉辦多元、有趣、貼近生活的活動，進行活動設計與規劃。把居民先帶到現場。因為只要活動辦得有吸引力，大家就更願意來參與，也能在活動中獲得新的知識與資訊，進一步累積對社區的連結與認同。相關的論點如下：

活動多元化、增加次數與免費供餐，被認為能吸引更多居民

成果與故事化呈現，強化動機

辦理防詐/防毒演劇宣導，結合檢察機關與志工

參與者提到，若能以環保、公益類活動為主軸，例如志工服務、環境整理、惜食或資源回收等，當志工站出來帶頭，居民往往就會跟著走出來參與。這類行動具有共同目標與立即可見的成果，容易形成社區凝聚力。相關的論點如下：

以「環保志工/公益行動」作為參與入口

建立志工行動隊，常態環保與社會服務

建立社區陪伴/志工關懷機制

另一個方向是透過導覽與特色活動，讓活動更「有內容、可被看見」，吸引年輕人與外部社群加入。例如辦理社區導覽、拜訪在地店家、走讀古蹟與特色據點，並由年輕人或社區團隊帶領。這不僅能提升居民參與，也能吸引外縣市或其他社區的人來認識本社區，擴大交流與能見度，形成正向回饋。相關的論點如下：

設計潮流課程（老照片活化/動畫、手機/FB 技能）

建立陪伴機制，持續導入外部資源與志工

向市府提出青年特色方案需求，協助宣傳與媒合

規劃青年導覽隊與店家合作路線

對於社區的服務採用定期走動、了解社區、持續出現，增進認識與信任。以持續、規律的活動、座談或拜訪關懷形成社區節奏，讓居民習慣社區有事情可參與，逐步建立參與的節奏與社群黏著度。

在辦裡活動，社區可依節慶或生活主題規劃，例如過年、元宵、端午、中秋等，形成上半年、下半年固定節奏，不一定要大型規模，但要持續、可參與、能累積。同時，長輩常有思念子女、生活較孤單的情況，活動設計若能兼顧情感支持與生活陪伴，並用較柔性的方式引導觀念轉變，會更容易培養長期參與。相關的論點如下：

制訂上/下半年活動檔期，串聯企業與在地單位辦大型節慶（中秋等），目標四千人以上

中秋節大型活動常態化，導入防災宣導與跨單位協作

調整活動規則，部分活動開放非會員參與

法治、反詐騙等社會服務定期進社區

因此要透過活動做為入口，提升居民的參與則服務與活動要形成固定節奏（每月/每季常態活動）與定期化，同時活動內容多元化，讓不同族群都能找到想參加的主題，並且透過回饋與改善，累積口碑與社群黏著度，創造精彩、多元、具可持續性的服務與活動，促進參與。

（五）提供無障礙空間與良好的環境設施

不論是辦理活動或是課程都需要有合適的場地與空間，而空間和環境也會影響居民來參與社區的服務與活動。因此再促進居民參與社區，首先要有場地，而且將無障礙環境打造通用設計空間，讓任何年齡、小孩與長者，行動不便者都可以來參與活動與課程。其次要有足夠的設施與資源，才能提供有品質的活動與服務。

1.場所取得與無障礙設施做好，降低參與門檻

參與者提到要讓不同族群（特別是長者）願意走出來，場地可近性與友善度是前提。包含：取得穩定、方便到達的活動場所、強化無障礙設施與動線，例如坡道、扶手、友善廁所等，讓長者、親子、行動不便者 來得了、坐得住、參與得下去。相關的論點如下：

爭取市府協助活動中心與臨時場地資源，施工期間協調替代場地

改善活動中心安全設備如電線、緊急出口、清潔工)

爭取活動中心興建/改善與替代場地協調如嘉義大學

高齡友善設計優化包含動線、無障礙設施

盤點可用場域如教會、佛教等宗教場域，建立合作規範

改善場地安全問題與建立點檢清單/維護流程

設計包容性活動，協助弱勢族群融入社區、避免標籤化

2.補足設備與資源，讓活動品質更穩定、更有吸引力

活動要精彩、要有口碑，需要基本設備支撐，例如音響、桌椅、教具、展示與 DIY 材料等。若設備不足，活動往往難以常態化，吸引力也會下降，也會失去居民的信任，而降低參與。

（六）提升組織動能與團隊能力，發展創新服務

對於提升社區居民的參與，組織自身的動能與團隊的能力也很重要，培養帶領者與團隊運作，可以讓社區發展協會的服務更為到位，符合需求。同時透過跨社區的交流與學習，讓社區發展協會的團隊透過交流過程，思考自身協會可以發展或改進、調整之處，而發展出創新的服務。

1. 培養帶頭者與團隊運作

有夥伴分享以管理方式經營社區：組成團隊、人才適才適用、分工到位，並以帶頭者的示範與投入感召居民，同時把人才放到對的位置，提升執行力。因此市政府在社區發展協會的培力應更重視：

- （1）社區領導與組織經營能力；
- （2）團隊分工與執行力提升；
- （3）讓居民逐步從參與者變成共同推動者。

2. 以跨社區參訪與交流，累積動能與學習示範

夥伴分享近兩年與資深夥伴到外縣市參訪的經驗，例如曾到臺中某社區，感覺很有活力、成員也較年輕。認為看見別的社區怎麼做會帶來很大的激勵與學習效果。建議市府可持續規劃跨縣市或跨社區的參訪交流，協助社區把好的做法帶回來，轉化成在地可操作的活動與組織模式。

（七）小結

對於提升社區居民參與，社區發展協會辦理貼近需求與潮流的活動、主動拜訪接觸、提供社會服務如法律、防詐等。並以大型節慶活動、人情網絡動員、獎品餐點等誘因，搭配主題型公共服務如防災宣導、健康課程，有助提升不同族群參與。

而要提高參與度，關鍵在於活動內容要精彩且可持續，能累積口碑。當社區活動與服務建立口碑、提升話題性與新鮮度、發展在地產業、展現個人魅力、提供社區福利。就透過話題性與新鮮感吸引不同族群。結合在地產業與體驗型課程如 DIY、產業故事等，可擴大參與面。然而帶頭者的個人魅力與團隊管理，提供社區福利與具體回饋，也能有效動員，更能讓居民更願意長期投入。

三、公私協力共同促進社區發展

社區要成為幸福社區與永續發展，需要市政府與社區發展協會協力促成。而政府與民間合作卡關之處，往往不在於「社區不願意做」，而在於行政門檻、資訊落差、跨單位不一致與對接不穩定。因此，以下將從溝通與協作、行政友善度、資源連結與媒合平臺、輔導陪伴進行說明。

(一) 溝通與協作

在溝通與協作部份，則主要在於溝通的態度與管道。良好的溝通模式則有助於雙方的理解與聚焦共識，而有效率的合作，推動社區發展的事務。

1. 市府態度與溝通方式要更友善、可進行對話

社區多半願意配合，但若市府的溝通語氣偏硬、以「要求」為主，容易讓第一線夥伴產生距離感，甚至形成「怕被刁難」的心理負擔，進而降低合作意願。相關的論點如下：

行政窗口溝通語氣需改善，流程應簡化以減少「轉來轉去」的挫折

部分單位人員態度欠佳，建議以「輔導」而非「監督」取向

避免高高在上或消極回應，提升服務品質，減少長輩受挫

鼓勵以多交流、多溝通方式，建立互信與有效協作

市府「先學會說人話」，以更貼近社區的語言與方式溝通

社區發展協會很好溝通，願意配合共同推動社區發展事務。但常常卡在行政法規與流程用語太官樣，讓社區工作者不容易理解，甚至產生距離感。因此市政府在與社區互動時，應以更清楚、友善、貼近現場的方式說明規定與原因，把要求遵守轉為協助一起做到。建立一種更能共好、可對話的溝通模式，社區也會更願意合作、甚至主動對接。

2. 建立多元且可即時聯繫的溝通管道

除了正式公文流程，也可透過臉書、LINE、網站或專屬平臺等方式，提供更即時、友善的資訊與聯繫管道，讓訊息更透明、回應更迅速。相關的論點如下：

強化社群媒體宣傳（FB、LINE），整合管道

建置社群宣傳模板與素材庫、操作指引（FB/LINE），指定宣傳窗口

建立固定聯席會議機制，彙整需求與回饋

優化行政流程與溝通語氣，提升計劃撰寫/核銷效率

盤點並分類市府資源（經費、課程、媒合）供各社區選用

彙整寫案/核銷指導，形成易讀版流程並於計劃啟動前辦「規則說明會」

政府要更常走進社區」用走訪與面對面互動建立信任

社區發展協會對於市府提供補助、行政指導、課程與培訓等支持是肯定，但也指出若要合作更順暢，需要把人的能力系統性地建起來，特別是讓政府端與社區端都具備共同語言與操作能力。因此強化第一線承辦與窗口的溝通能力，用社區聽得懂的方式說明規範、協作心態從管理轉為陪伴與共創、以及跨局處協調能力，避免社區在不同單位間反覆溝通。同時，透過多元管道進行溝通了解，以及市府能常到社區走動、了解現場，面對面交流，更快釐清需求與限制，讓社區發展協會覺得意見被聽到。而定期走訪也會累積互信，讓社區對市府的信念更為清楚以及信任感提升，合作自然更為緊密。

（二）行政友善度

1.簡化行政流程，行政指導制度化，降低合作成本；

討論中多次提到市府在核銷、寫案、物資與程序等面向雖有提供行政指導，但若有一致格式與固定支援方式，讓社區與民間團體能把更多力氣放在執行與服務，避免社區在執行過程中反覆摸索，被行政程序消耗。因此，在行政友善度的展現在於簡化申請表單、縮短審核流程、提供清楚一致的指引與範本，促進社區發展協會可以有效率的與市政府合作，完成社區發展的工作。

2.建立更有效率的專線與窗口：

社區常需同時面對多個局處（社會、環保、教育、消防、警政等）。若各局處標準、窗口與作業方式不一致，社區就會感到「事情很多、做不完」，合作成本被放大。若能建立跨局處的承辦窗口，避免資訊斷裂與反覆溝通，提升對接效率與一致性的協作模式。先分流、再加速處理。大家肯定市府的通訊與客服機制，但也期待能再更好用。相關的論點如下：

針對社區業務設立清楚的專線或固定窗口

讓社區知道問題該找誰、怎麼找、找了會有回應

設立定期聯席會議（月/季會）與議題追蹤表，蒐集社區意見、回饋措施

優化1999流程（案件過濾、縮時、簡化）並設定回覆時限與責任單位

1999申訴流程被反映「太慢」，希望簡化流程、加快回覆與處理速度

市府應加強溝通友善、流程簡化與跨單位協作（社會處、文化局、警消、學校），在1999 或相關通報系統中加入「前端分流與初步過濾」，把案件更快導到正確承辦單位。簡化流程、縮短轉辦時間，提升回覆速度與一致性，讓社區感受到反映有用、被理解、能解決。

3.上行下效與常態互動：

參與者提出若市府對社區工作有一致且明確的支持態度，承辦單位在資源提供與回應速度上也會更積極。相關的論點如下：

上面重視，下面就會重視

市府重視，基層承辦就會跟上

同時也建議建立常態性的互動與對接，例如市政顧問/委員、窗口定期到社區、固定諮詢機制，讓社區有需求時找得到人、談得到事、推得動。

（三）資源連結與媒合平臺

社區發展工作需要多方資源的投入與參與，而在市政府的資源部份，則涉及到局處的業務，然社區發展協會並無法完全可以清楚明白市政府各部門的業務以及相關資源，因此如何建立市政府與社區發展協會之間的資源連結與媒合平臺，也助於共同堆動社區發展事務。

1.各種資源、活動與社區發展協會更有效串接

參與者表示市府會協助媒合，找社區一起辦活動，甚至有「媒合資源」的機制或單位；但若媒合多停留在臨時性或個案式連結，合作難以擴散。建議強化媒合功能，包含：（1）社區需求與資源供給的媒合包含企業、團體、學校。

（2）跨社區合作的串連包含共同策展、共同課程、共同服務推動。（3）協助

社區把特色內容如食農教育、環境教育、在地產業等轉為可合作、可複製的方案進行合作推動。

2. 建立固定對接機制與社區支持系統：

社區發展協會提到社區動員常仰賴人情、個人魅力與團隊支持；但若合作過度依賴個人，容易不穩定。因此可以透過（1）建立固定窗口/常態會議/定期交流機制。（2）支持社區幹部與總幹事等角色的培訓與留任。（3）讓社區遇到問題時找得到人、接得到資源、處理得夠快，讓合作不靠個人魅力，而是以組織和組織間的永續發展的合作。

3. 支持做得更到位、更好用，補助與行政指導更友善可操作

社區發展協會普遍肯定市政府所提供經費補助與行政指導如核銷、寫計劃、申請程序，以及媒合資源與課程培訓。但仍希望可以更強化使用者角度，（1）將規範與流程講得更清楚、更貼近社區語言，（2）提供更明確的範例與操作指引，降低社區在行政上的耗損，（3）讓社區感受到市政府是協助完成而非增加負擔。透過站在社區發展協會的角度，讓支持更到位，合作更順暢

4. 強化跨單位資源整合，更貼近社區需求

社區發展協會提到各局處都有宣導與活動，希望進入社區，讓居民認識與了解，或是擁有安全意識。因此市政府若是整合跨局處資源，則可將課程主題真正對接社區需求與族群，如消防局的防災相關課程。以及能協助設備或空間改善，讓活動可執行、服務可持續，並將資源落到社區真正的需要與促進社區參與。

5. 以在地互惠方式強化連結，讓合作可被看見、也可被回饋

社區也願意用在地方式回應政府走訪與支持，若政府願意更貼近社區、建立互動，社區也會更願意回饋、合作關係會更緊密、氣氛也更正向。

6. 透過媒體曝光與成果呈現，提升能見度、帶動合作意願

雖然媒體曝光常被視為「吸引居民參與」的方法，但同樣能強化政府與民間合作。當社區成果被看見，企業、學校與外部社群更願意投入。而社區發展協會在社區推動的服務，也更容易複製與擴散，進而擴大影響力。

（四）輔導陪伴

1.強化輔導與陪伴，協助社區發展

由市府提供更具系統性的輔導機制，包括計劃撰寫、執行管理、核銷與成果整理等支持，提升社區組織的運作能力與計劃落實度。相關的論點如下：

市政府提供多元培力課程（例總幹事課、理事長課、志工課、企劃書撰寫、吸引青年參與的啟發等），對社區經營有啟發作用
市政府在計劃書、經費與行政流程上給予更明確與友善的協助

2.政府定期走入社區：參訪、陪伴與在地盤點

除了安排社區外出參訪，也建議市府能定期到社區現地走訪。因為很多需求如場域特色、限制條件、人力狀況，只有到現場才能看清楚。同時可以在現場直接協助盤點資源、對焦需求與提出可行合作方案。

3.建立社區經理人機制，強化專責對接與落地執行能力

不少合作問題在缺乏「專責對接與執行」的人。當社區仰賴少數志工或個人熱情，容易因人力更替而中斷。建議市府支持社區培養「社區經理人」的角色，而其主要負責工作在於（1）跨局處對接、計劃管理、核銷整理、（2）資源整合與活動協調、（3）協助社區人才（講師、產業、志工）被妥善安排在對的位置。

4.定期舉辦市府與社區交流活動，促成互信與合作。透過座談、交流會、案例分享或媒合活動，讓市府與社區能更常面對面討論需求與資源，也促進跨社區之間的經驗交流與合作連結。

總結而言，政府與民間要更緊密合作，其關鍵在於：溝通更友善、流程更簡化、跨局處更一致、定期走入社區、媒合平臺更強、培養社區經理人等對接角色，並搭配媒體與成果曝光擴大合作網絡，使協作關係從短期專案走向長期共好。

四、小結

此主題從一個核心問題出發：社區發展協會要如何在市政府的支持下，真正把居民帶進來參與社區服務與活動。除了既有的補助、行政指導、培訓與資源媒合，更需要把流程做得更友善、把居民動員的配套做進來，並透過政府定期走訪、跨單位整合與固定對接機制，累積信任，讓合作不只靠人情與個人魅力，而能長期穩定運作。

市政府對社區的主要支援面向有四類：經費與計劃補助、資源串接與媒合、課程與培力、行政與觀念引導（領頭羊／給方向）。此四大支援促進活動推動、福利化導入、跨社區交流與執行效率提升。因此市政府對社區發展協會的支援與定位為提供資源連結，協助社區把人、資源、企業或其他單位串起來。還能給予發展方向與啟發，讓社區有清晰目標可追求。同時協助社區理解計劃、整理邏輯、把社區需求用政府聽得懂的方式說清楚，讓合作更容易落地。

對於促進居民參與的核心策略：精彩活動＋誘因（餐飲／小禮物）＋合適師資（在地人才培育）。不能只是「為了辦活動而辦活動」，更重要的是到居民需求來設計用需求調查、拜訪關心，找出他們真正想要什麼，再去媒合老師或資源。動員策略以「需求導向的活動」為核心，同時可以善用地方關係與人際網絡，用熟人帶熟人，更容易被啟動參與；也可以搭配一些小誘因（例如小禮物），以及運用宗教與信仰活動來凝聚向心力。

關於政府與民間要更緊密合作關鍵在於流程簡化與明確化、服務態度改善、多元的溝通機制、加強社群管道宣傳、專業與心理支持、合作 SOP。市府更應加強溝通友善，因為許多行政語言與流程，社區真的不容易理解。若能把規定講清楚、態度友善、願意對話，社區會更願意合作。並透過建立更有效率的專線與固定窗口和辦理交流活動，讓社區與社區、政府與社區之間能定期互相學習、互相串接。

而政府與民間合作更緊密，其關鍵在於將一次性的資源支持升級為長期、可預期的協作機制。核心做法是：增加雙向溝通的密度與品質，並透過人員訓練與制度化窗口，建立共同語言與一致作業方式，降低行政摩擦與溝通成本，讓社區感受到找得到人、說得清楚、推得動事情。

伍、嘉義市政府如何促進社區發展協會的發展與創新

此主題欲探討社區發展協會對於嘉義市政府的期待，並了解社區發展協會對於市政府在促進社區發展協會的發展過程，所提供的協助與支持之看法。以及社區發展協會對於自身發展所需要的支持與協助為何，而這些做法具有哪些創新性，可以有助於嘉義市社區發展協會健全、共生、永續的發展，並且讓社區居民獲得幸福感。而在此主題中針對社區發展協會所提出其面臨的最大困境：缺錢與缺人，透過桌長帶領討論之下，提出三個面向：一、社區發展協會期待的支持、二、嘉義市市政府政策對社區發展協會的影響、以及三、促進社區發展協會創新發展。

一、社區發展協會所期待的支持

針對社區發展協會最大的困境為缺錢和缺人，此兩大困境也相對影響其在社區服務與組織自身發展的影響，甚至產生衰退與停滯現象。以下針對參與的社區發展協會針對錢與人兩大資源所提出對於市政府期待的支持。

(一) 錢的面向

一般看到錢的面向，第一反應就是爭取經費的要求，然在兩場的討論過程中，社區發展協會並未提出需要更多的經費要求，而是思考可以透過哪些方式取得多元的資源，讓組織可以自立自主的發展，因此，社區發展協會對於市府在此面向的支持期待如下。

1.專業知能養成：

在專業知能養成的部份，首要在計劃書撰寫專業知能與經費核銷能力養成、其次為組織團隊能力，組織團隊能力的提升，將有助於其在經費與資源取得的重要助力，而在專業知能養成的期待支持分述如下。

(1) 計劃書撰寫專業知能與核銷能力養成：

社區發展協會對外、對內溝通以及經費的取得需要透過計劃書作為基礎，然社區發展協會在過程中，不斷提到沒有計劃書撰寫的專業與能力，即使有參與培訓課程，但也無法對應各部門以及企業在經費爭取過程的計劃書要求，同時對應計劃的核銷也是一個困境。相關的論點如下：

社區普遍缺乏非公版、具通過率導向的計劃內容撰寫能力與核銷知能

僅有格式不足以應付審查

因此，針對計劃書撰寫專業知能與核銷能力提升，社區發展協會的共識為：

- 1.1建議市府提供分區多場次的「計劃撰寫工作坊」與核銷培訓，聘專家手把手示範與輔導，聚焦計劃依據長照、環保、文化等主題對應的主管機關的需求，與社區發展協會社區工作推動相輔相成之計劃書撰寫核心以及對應計劃審查理解，以及增進經費核銷規範的說明與輔導。
- 1.2建立持續諮詢窗口與社區計劃書撰寫人才庫，輔導並協助社區發展協會計劃書撰寫知能提升。雖然 AI 可以協助計劃書撰寫，但不具計劃書的核心，也無法透過 AI 完成符合社區需求且切合在地可執行的方案。
- 1.3培訓的目標應以「能通過」的審查要點為優先考慮，其次辦理場次應該分區多場次，且小班制，以實務訓練為先，可提升參與與可行性。
- 1.4對於社區創新計劃的發展與撰寫，如社區產業、無人機運用，需要有專人協助輔導與撰寫完成
- 1.5不熟悉內容結構與流程；希望市府提供固定場次說明會與核銷培訓，並有夜間與彈性時段。
- 1.6應將培訓與核銷資料轉線上學習資源，提供持續學習。以免因社區發展協會人員或參與培訓之志工流失時，變喪失計劃書撰寫知能與核銷能力，影響相關工作的推動與完成。

(2) 組織團隊能力

在組織團隊能力部份，討論過程社區發展協會提出在運作過程主要以理監事及志工進行服務與活動的推動。但在協會的運作與服務的推動仍有許多問題，其中若是依賴志工，則志工的高齡化，以及志工的空間都影響活動的辦理，以及經費計劃書申請、核銷的問題。若社區發展產業，沒有專職人力也無法持續運作。同時，對於志工的培訓與專職人員的能力發展也會影響社區發展協會的運作與發展，因此期待市府給予的支持共識為：

- 2.1協助建立志工制度與志工培訓，提供嘉義市志工培訓的管道（志工培訓課程、志工證、志工服務時數累積），同時協助輔導建立志工職務分工、獎勵制度...等管理機制。

2.2專職人力的補助與培育，社區發展協會要能永續發展最重要在人。而專職人力可以協助相關行政工作、計劃撰寫與核銷，和提供更符合社區需求的服務開展，聘任成本對社區發展協會是龐大負擔，也期待可以給予人力經費補助的支持。相關的論點如下：

需要專職協助行政與核銷，但聘任成本（健保+6%勞退）每月增約3至4千元，形成負擔

2.資源籌措與整合

社區發展協會以往經費來源主要來自區公所，但是此經費並無法充分提供在社區所進行的服務經費，再加上社區的活動推動往往有自籌比例，也非百分之百的補助，因此也造成社區發展協會運作的困境和萎縮。而社區也不清楚可以從哪裡進行資源的籌措。相關的論點如下：

社區缺乏整合性的補助時程與窗口資訊

自籌比例（20%-30%）常難達成

都市型社區自籌不易（不具農特產），需多元化管道與非政府資源清單（企業CSR、基金會、國營事業等）

社區發展協會為可以持續發展服務與永續發展，期待市政府在資源籌措與整合的過程中給予的支持如下：

（1）資源運用與整合

針對資源運用與整合，社區發展協會希望市政府可以給予前期的支持和能力的培養，同時提供資源管道的資訊，供其參考與整合。

1.1資源籌措與開發能力建構：希望市政府辦理「自籌配套與募資技巧」說明會，示範如何達成自籌比例，以及資源籌措的技巧和能力，並邀請專業講師進行授課與帶領，使社區發展協會可以具有資源開發的能力。

1.2資源跨區合作：希望多辦理社區發展協會的經驗分享與交流，透過彼此之間的交流，了解各自所辦理的活動及課程，共同討論資源的導入以及跨區合作建立。相關的論點如下：

社區自辦活動量能存在（三對三、祭典、市集、清潔與祈福等），但資源募集與跨單位協作是關鍵

整合教會、學校、社團、廟宇，並以計劃申請方式導入局處資源

由教會與學校帶頭合作，現持續拓展；大型餐會需避免浪費並串接社福資源

建立食物銀行合作、食物不浪費的現場管理規範

(2) 資源數位平臺建立

市政府各部門現有公告分散、無紙化訊息不易掌握，而造成很多資訊落差，或是重要活動與計劃申請的錯過。因此期待市政府可以建立資源數位平臺，增進社區發展協會的資源開發與運用。相關的論點如下：

目前多依賴公文與人脈取得資訊；都發處老屋修建等計劃社區普遍不知，需總覽與篩選。

而在資源數位平臺建立上，期待獲得支持的共識如下：

- 2.1 建立跨局處與中央的單一資訊平臺入口：在跨局處與中央的單一資訊平臺入口，期待包含有：各局處執行計劃清單與定期更新、上線計劃範本、SWOT 分析、成果評估示例等等，讓社區發展協會可自行選擇適合的資源與項目。
- 2.2 提供各局處計劃總覽，並讓社區發展協會可勾選欲接收的局處訊息，避免訊息淹沒。
- 2.3 每年初發布「社區補助整合公告」：各局處申請期間、主題、窗口。
- 2.4 建置「非政府資源申請清單」：CSR 名單、年度名額、申請規定。
- 2.5 建立「局處計劃訂閱勾選」機制（Line OA／網站），自選接收內容。

3. 社區永續與產業發展

對社區發展協會而言，社區永續發展無法脫離錢與人，而這也是最現實的狀況。而為了可以真正提供服務給社區居民與長者，社區發展協會也嘗試開展社區產業，但是未如預期的成功與發展。相關的論點如下：

高齡者日常活動需持續性與師資費支撐；曾嘗試社區產業但未成功，需再設計。

社區需清晰的永續方向與可行商業模式，避免為計劃而計劃

在產業發展期待市政府可以給予的支持如下：

- (1) 社區產業發展需清晰的永續方向與可行商業模式，無論是從事探索文化導覽、深度旅遊與「菜園共享」等方向，需青年團隊與市府輔導媒合。
- (2) 開設產業發展工作坊：協助社區產業的可行性分析、產品研發、產品市場調研、行銷、商業模式.....等等相關專業課程透過工作坊，提升實際操作能力。
- (3) 導入全台成功社造／文創案例交流（竹山、官田、三峽、彰化深度導覽等），擴展視野與創新思維。
- (4) 組建青年團隊，建立可複製的都市社區產業發展與資源籌措模式之操作手冊

(二) 人的面向

社區發展協會在人的困境中，主要分為志工和專職人員兩部份。

1. 志工招募與培育

目前社區發展協會普遍志工高齡化，以及志工的專業程度不足，而影響服務品質。另外普遍居民對於志工的服務與認知有限，也造成社區發展協會的志工人力不穩定或流失，同時也是里長的志工隊產生人力資源的問題。相關的論點如下：

志工高齡化、技能與安全不足，影響服務品質

存在社區發展協會與里長系統志工隊資源不均、派系分流

因此針對此問題，討論的共識為：

- (1) 協助建立制度化培訓與激勵：志工培訓、志工證、服務時數累積、制服與誤餐費補助。
- (2) 與學校合作推動青年志工培育與服務學習，導入社區場域
- (3) 辦理志工技能與安全實務培訓（陪同、輪椅協助、基本照護），有助志工參與社區照顧服務。
- (4) 建立跨社區志工共享／支援機制。
- (5) 市府明確公告志工激勵與補助機制（培訓、講師費、誤餐補助、制服）。

2.組織團隊建構

社區發展協會面臨社區人口老化以及協會自身幹部老化的困境，如何吸引青年回流參與社區事務，並成為社區發展協會的團隊，以及促進社區活化，是一重要議題。而在此議題期待市政府可以給予的支持為：

- (1) 透過數位工具、影片與 AI 內容、社區市集與文化活動吸引青年參與社區活動。
- (2) 舉辦青年友善活動，透過社群宣傳，讓青年認識在地社區與社區發展協會。
- (3) 建立青年志工中心，媒合與促進青年透過志工參與社區服務，進而參與社區發展協會的工作。
- (4) 提供社區發展協會青年回流的經費與專業能力培育，使其參與社區工作，並能擁有資源開發和整合運用能力。
- (5) 培育青年社區產業發展的專業，並協助社區發展協會之社區產業開展。

二、嘉義市政府政策對社區發展協會的影響

對於促進社區發展協會的發展過程，政府的政策也深深影響社區發展協會的運作與發展。在討論過程中，社區發展協會對於市政府的政策與合作過程，提出對於市政府的政策的問題，以及提可以調整和增進市府與社區發展協會的協力合作，促進社區發展協會的發展之建議。而政策造成問題與政策建議做法如下。

(一) 影響社區發展協會發展之政策問題

市政府促進社區發展協會發展的政策問題分述如下：

1.經費補助與核銷

- (1) 活動與相關計劃的訊息過程分散，很難掌握或是收到相關訊息。
- (2) 經費核銷的問題，經費核銷的問題包含核銷流程繁瑣彈性不足；核銷規範課程與實施時不一致，而不同承辦對於核銷標準不一，造成退件頻繁造成社區發展協會的行政工作壓力，以及困擾、範本不透明。會計核銷主計不同、會計核銷前後認定不一致。相關的論點如下：

社區年度經費僅兩萬，且延續多年；每年承接十幾個計劃造成核銷與人力壓力（一般常態約四案），「十幾個不接受」退件多、標準不一。

(3) 補助經費科目流用認知不足，業務項目費用之間可依法流用。相關的論點如下：

實作規模常超標：原預定200人，實到可能500至700人；志工編30人、實來50人，導致是否可「流用」的核銷彈性問題。

(4) 經費成本規範與實際成本之間有落差，如便當實際價格60元，但補助上限則為50元，造成社區發展協會的財務壓力。相關的論點如下：

餐費單價50與60差10元即可能不過；若活動收費40元亦會影響補助請領。

(5) 活動或服務的收費，則會被扣抵補助金額，而增加社區發展協會的經費自籌問題自收款需扣抵補助形成自籌壓力。相關的論點如下：

核銷規則嚴：據點補助6萬、若自收3萬則先扣抵僅能請領剩3萬；且需備9萬收據以請足6萬，非營利不得有盈餘。

(6) 部份活動經費僅限於里長申請，而只有里長願意申請，里民才有機會享受福利。對於里民並不公平。

2. 培訓課程的困境

對於市政府所提供的培訓課程，雖然立意良好，但對於社區發展協會而言，並未真正產生效益，同時未考慮社區發展協會參與培訓課程的成本，以及工作推動的問題。參與者認為培訓課程並未真正提升社區發展協會的知能，分享看法為：

幹部培訓30小時、需兩位完成才有加碼；社會處完成時數補助一萬元（屬社區用途、規定用在社區參訪等且有指定時程如明年第一季）。

市府開課內容與協會的上課需求不一致

從參與者的分享中可以發現，市政府立意良好的培訓課程，卻因與補助經費進行綑綁，對於想爭取一萬補助經費的社區發展協會則在志工當中派人參與，也產生培訓品質與效益的質疑，另外這樣培訓誘因對大多數社區發展協會而言有限，在時間與人力不足的因素之下，而放棄課程，另也有參與者認為培訓課程不完全符合社區的需求，不應要求要完整上完所有課程。

3.社區關懷據點設立與運作困境

社區關懷據點是嘉義市社區發展協會主要的社區服務工作，也是市政府在社區長者照顧網絡重要的基礎。然而要從事這項服務對於在都會區的社區發展協會而言，據點的場地費用是沈重負擔，同時據點課程推動，專業講師費用也一大問題。相關的論點如下：

外部場地辦課時，講師不願分擔場地費，造成推動困難

一般慣例為主辦或學員負擔場地費，講師收講師費

租借嘉義大學每月約14,000元，補助10,000元，社區自籌4,000元

嘗試收材料費仍難平衡

社會處希望社區辦理關懷據點，但因為附近已有關懷據點，辦理後

效用不大，因此不希望再辦理關懷據點

社區發展協會很努力的推動社區關懷據點的活動時，仍因為補助經費的有限而發生困境。另外因嘉義市市區環境的密集度，也會造成社區發展協會面臨市府要求開設社區關懷據點產生競爭困境。

4.市政府與社區發展協會之溝通管道

對於市政府與社區發展協會的溝通管道，雖然有 line 群組的運用，但因群組人數過載，造成訊息落差，或是效益偏低，參與者期待可以採用官方帳號與定期清查以提升傳遞效率。相關的論點如下：

LINE 群組成員高達285人，訊息（招標、培訓、活動）易被洗版；

來源分散於市府群與西區群，查找效率低

大型群中真正有效參與者僅約二、三十人

加入群組一年多仍不熟悉資訊來源，建議半年或一年定期檢視成員
有效性

另外雖然與社區發展協會每季固定聯繫會議，但是出席率約七八成，主要為理事長與總幹事，社區發展協會代表出席者若未能將會議重要資訊進行傳達，亦會造成政策訊息落差與不夠確實。

（二）市政府促進社區發展協會發展之政策建議

市政府促進社區發展協會發展的政策建議，包含計劃申請與核銷、培訓課程的設計與誘因調整、關懷據點設立與輔導、資源單一入口與透明化、社區治理的干預等面向，分述如下。

1.計劃申請與項目經費核銷

社區發展協會因其所在區域屬性以及社區的需求不竟相同，而其所需要市政府各局處的資源也不盡相同。而對於公部門的經費核銷對於無專職人力的社區發展協會而言，也是造成其在工作上的困擾。參與者經過分享與討論對於計劃申請與項目經費核銷提出以下建議：

- （1）建議建置計劃資訊平臺，提供各局處計劃總覽，並讓社區可勾選欲接收的局處訊息，避免訊息淹沒。也有利各局處可促進社區發展協會發展的計劃，有效執行，且真正促進社區發展協會的服務，在社區產生影響力。
- （2）數位化系統支持：計劃線上申請系統、相關資料下載、計劃書範本與模版、推出短影音與模組化教材。
- （3）經費補助項目，可制定「社區課程場地與講師費用指引」，明確費用分擔說明。
- （4）補助經費的標準，應依社區人力與成熟度，進行分級輔導與控管申請量，避免社區發展協會行政過載以及社區資源配置不適切。
- （5）建立經費核銷標準化與透明：可建立核銷口袋書、一頁式核銷對照表、常見錯誤範例、判準對照表等公開資料，有利社區發展協會進行經費核銷。
- （6）諮詢與前置檢核：設「核銷諮詢窗口」與「快速審前檢核」，提供流用/變更即時指引；召開會計主辦校準會，統一口徑。

2.培訓課程設計與獎勵機制

針對培訓課程設計與誘因調整的建議如下：

- (1) 課程進行分級與分眾進行區隔的系統設計，如：初階課程與進階客、專業性課程與管理性課程、線上課程與實體課程、講授性課程與實務工作坊。
- (2) 課程內容切合需求：提案撰寫、核銷實操、方案設計、資源盤點與媒合；降低重複課、導入個別輔導與客製化。
- (3) 獎勵機制：獎勵綁定分為個人學員與核心職務（理事長、總幹事、核心幹部）以及協會補助。協會補助的培訓課程，應以參與課程完整性，而非派任多少原額而定，讓社區發展協會依據協會發展、人員能力與需求，進行培訓課程參與者派任，培訓結束由社區發展協會提出學習成效與運用報告。

3.關懷據點的成立與專業輔導

對於關懷據點的設立不是造成社區發展協會的財務缺口，以及市府的 KPI。而是應該依據社區的需求與差異性，引導社區朝差異化服務轉型。並且以市政府為主辦、社區配合提供服務供給模式，同時降低社區發展協會行政、場地以及服務的負擔。因此對於社區有意成立、恢復或擴大社區關懷據點的服務時，應該給予下列的支持與協助。

- (1) 針對社區的不同區域、專業與場域空間，提供專業輔導，並陪伴協助符合該社區的社區關懷據點的服務。
- (2) 對於欲新設立關懷據點的社區發展協會，可提供成立流程、社區關懷據點的類型與服務範疇，場域空間的要求以及相關資源與補助說明，並提供輔導團隊進場協助。
- (3) 對於社區關懷據點在於服務提供的場地與師資的經費，應依據其使用場域空間之經費採比例式補助，而非齊頭式經費補助。而對於師資補助應採與一般講師費的預算規範給予補助，降低社區發展協會因經費壓力而無力持續提供服務，並提升其服務質量與效益。
- (4) 可辦理社區關懷據點的交流活動，增進社區關懷據點的服務資源、師資資源、課程資源的專業化，以及資源的流動與合作。

4.資源單一入口與透明化

建立「共同網站」作為政府資源的單一入口，整合各局處的標案、補助、培訓資訊；並以「誰向何局處申請何資源」的透明路徑訊息，形成社區間去重與分工的自律協調機制，降低內耗、提升匹配效率。治理基礎設施，支撐跨社區、跨局處的協作。相關的論點如下：

我們社區希望說，他可不可以有一個共同的網站...我有一個網站，

我就可以看到一個共同的訊息

「像他去跟環保局申請什麼，我就知道...我就不要再去跟環保局...

他有去申請社照，我就不要再去申請社照，兩個不要重結就好了

「不是今天我們把訊息丟給他，然後我們就盡到責任...很多資訊的 KPI...不是我有傳的資訊，他有沒有真的來看我們

群組訊息太多了...他都不看

透過共用資源入口點，快速知道跨局處標案與補助的單一資訊平臺，並且公開透明社區發展協會申請的計劃，也促進社區發展協會在合作過程中產生自我協調機制，同時也將資訊的提供從「告知」到「可用」的資訊治理轉。降低因過多訊息，或是雜亂訊息，造城市政府與社區發展協會的資訊落差，訊息不對等的溝通障礙與誤解。

5.社區治理的干預

在社區發生在權力分歧（社區發展協會理事長與里長）難以整合的情況下，以「互不干涉、互不扯後腿」作為最低限度的協作規則，使各方能在不相互否決的前提下各自推動，維持活動持續與信任累積，為後續協作創造條件，共同推動里民福利以及協助社區發展協會的運作。相關的論點如下：

比較好的社區他們就是互不干涉也互不扯後腿...我辦的活動我也

是他辦的我就不要辦...我們就是大家默默的互相推動社區的

像他去跟環保局申請什麼，我就知道...我就不要再去跟環保局...

他有去申請社照，我就不要再去申請社照，兩個不要重疊就好了

當社區發展協會與里長產生分歧時，對於在地發展與居民權益產生破壞時，若完全不干預，則會造成社區衰退，因此採最低干預協作規則，使其互不干涉以維持社區運作韌性。

三、促進社區發展協會創新發展

市政府促進社區發展協會創新發展，可以跳脫既有的服務框架，從社區需求找到社區問題的解方。而透過參與者的分享與討論提出三項創新方向。

（一）社區共生循環：被照顧者—成為照顧者的角色轉換生態

將照顧設計為可轉換、可自我增值的社區循環，透過參與、賦能與場域支持，使被照顧者能轉為照顧者，形成互助角色的動態迴圈，降低對外部勞動市場的依賴，增強社區韌性。破除傳統照護概念，將長者或弱勢固定在受助端，造成資源壓力與依賴度上升。應轉換為不在如何多給資源，而是如何設計促成角色轉換。透過參與機會、技能養成與可貢獻的場域機會，讓受助者成為社區的主動參與者與支持者。相關的論點如下：

社區共生應該就是說，我們希望翻轉被照顧者，成為照顧者。那被照顧跟照顧之間，其實是在社區可以形成一個循環，這就是社區共生的概念這樣子。

傳統思維將長者或弱勢視為長期的受助端，導致資源壓力與依賴度升高；此框架改以角色動態轉換為核心，讓受助者在社區參與中累積能力與認同，進而回饋他人。

這樣的思維轉換的服務設計，可以解決社區人力問題，同時也創造長者經濟和自我照顧能力，以及延緩老化的過程，產生社區互助、共融的發展。

（二）社區產業創新與發展

嘉義市的社區樣貌多元，且因地域與居民的差異而有不同的服務發展。而其在社區產業發展的面向也不盡相同。透過參與者分享歸類為下列產業創新與發展型態：

- 1.城市型社區產業：透過社區文化傳承、廟宇發展、鐵道歷史，發展以文化導覽路線、在地故事策展、銀髮友善活動等服務型為主，進行城市導覽、主題走讀的發展。
- 2.農村型社區產業：透過高齡友善場域運用，閒置土地空間，以每日有事做為原則，運用社區菜園、香草花園、共享空間創造持續性活動，以及相關產業發展，包含產品研發、製作、銷售。

（三）參與式預算的運用

可透過試辦社區參與式預算，由下往上提出社區的需求，討論其緊迫性，排出優先順序，進行預算分配，使資源有效運用，達到社區服務的效益。而這過程可提供「社區轉型諮詢」服務，避免資源重疊以及探索跨部門合作模式。

四、小結

有關市政府如何促進社區發展協會的發展與創新，在促進社區發展協會的運作與發展可以透過資源配置重整、訊息管道瘦身與培訓與核銷標準化三個方向推動其內容說明如下：

（一）資源配置重整：聚焦差異化支持與跨社區協作，避免重複與低效投入。

- 1.以參與式預算與外部評審配置資源，回應在地真需求。
- 2.提供彈性資源與共享場地機制，補足場地與時段限制。
- 3.補助以專業人力與專業服務，提高投入品質與成效驗證性。

（二）訊息管道瘦身：建立可達、可追溯、可核銷的單向與分層通訊機制。

- 1.啟用選擇只讀公告頻道與分眾推送，切割正式通知與群聊噪音。
- 2.會後以短影音摘要與置頂標籤確保關鍵政策與流程可用。
- 3.定期盤點白名單與權責移轉，避免訊息斷流。

（三）培訓與核銷標準化：以實務產出與透明規範降低行政摩擦並強化落地。

- 1.推動微課工具包與逐級資格，綁關鍵幹部確保學習回流。
- 2.公布統一核銷判準與範本，導入線上系統與即時回饋。
- 3.設置社區經理人與單一諮詢窗口，減少退件與不確定性。

對於促進社區發展協會的創新，在政策上可以透過社區之間相互觀摩、學習，以及相互合作，增進彼此進步。同時協助社區發展協會找出社區特色與優勢，進而提出可發展的社區產業，促進永續發展。並且建立社區發展協會之間的連結，促進共同發展，以及共生社區之建立。

第七章 結論

第一節 研究發現

由於受到聯合國推動社區發展的激發，1963年起，社區發展曾經是我國舉國動員，風起雲湧的大計劃，雖然迄今已經歷一甲子的演變，社區發展仍然是臺灣許多社區組織默默耕耘的領域，為在地社區提供包括：環境維護、社區治安、高齡者照顧、社會關懷、休閒活動、烹飪美食、文化藝術、防災救災、守望相助、志工參與等服務（林萬億，2024），對提高居民的生活品質與社區幸福感助益甚多。

不過，由文獻分析可知，臺灣的社區工作似乎在由上而下的指導模式與由下而上的自發性需求方式之間擺盪，社區組織既是民主制度下所產生的自主性團體，則應該有自己的需求和想法，但政府的扶植和培力又希望社區組織能具備相當的條件和能力，因而在政府單位和社區組織上常存在著期待落差（黃珮玲、石泐，2024）。從治理理論的角度出發，公私協力的理念並非只是「把部分政府工作交給民間」，而是透過制度調整與資源共構，讓不同層級與不同性質的行動者皆能在各自優勢領域中發揮功能，因之，社區要邁向永續發展，不光只是依賴單一行動者的努力，更需要多元利害關係人的持續共同合作，才能竟其功。

本研究透過文獻分析、次級資料分析、深度訪談、焦點團體座談及世界咖啡館等多元研究方法，針對嘉義市的社區需求進行資料蒐集與分析，除了相關文獻檢閱如第二章所整理、有關社區發展協會基本資料的量化描述性分析結果如第五章所呈現外，本節針對透過其他質性研究方法所蒐集之一手資料，分別從社區居民和社區發展協會幹部（工作人員）的視角，以及從整體面向，將重要的研究發現分別歸納摘述如下，而相對應的政策建議則在下一節綜整說明。

一、社區居民的觀點

本研究透過立意抽對嘉義市東區和西區各 30 位社區居民進行深度訪談，在這 60 位受訪者中，以女性和年長者的受訪比例偏高，而有參與與社區發展協會提供之服務或活動的經驗者為 29 位，無參與經驗者為 31 位，其中，又以西區受訪者的參與比例略高一些。值得說明的是，由於東區和西區的受訪者並非以

隨機抽樣方式選取，因此，此一分析結果並無法推論到嘉義市全體社區居民的經驗與觀點，不過，受訪者的意見仍有其參考意涵。

（一）居民對社區的看法及社區應優先關注的議題

從嘉義市社區居民的訪談結果可以得知，社區居民對社區的普遍印象是：便利生活下的「人情溫差」與「老化焦慮」，一方面顯示嘉義市的都市化發展與生活型態改變，減少了社區中人與人之間的往來互動，更不用說是互助幫忙，另一方面也看到了社區內「老人多、年輕人少」的隱憂，突顯出社區發展工作的重要性的推動困境，這也直接導向了居民認為最應優先關注的議題包括：（1）長者照顧與獨居安全網；（2）交通安全、停車亂象與行人路權；（3）環境衛生與公共空間活化；（4）兒少照顧與支持系統。由此可看出，居民所關心的議題均與日常生活有關，也說明了在居民的眼中，城市的幸福感主要是來自於生活需求的滿足，而非高大尚的宏偉願景。

（二）居民參與社區發展協會提供之服務或活動的經驗

從受訪者背景可知，參與協會活動的居民多為60歲以上的退休族群、資深居民或家庭主婦，其參與動機頗為多元，健康促進與人際互動是一大動力，也有人是為了打發時間和增進情感交流；沒參與活動經驗最普遍的原因通常資訊接收不足，不知道該社區有社區發展協會的存在或是活動相關的宣傳資訊，也有些人是因為活動辦理時間大多在白天或平日，或是對活動內容不感興趣。有參與經驗的居民對運動類活動有較深刻的印象，因其有益身心健康，也是年長者或退休族群最關心的議題；其次是節慶類活動，參與者不僅有吃有喝，還有禮品可帶回家；另外，也有些居民對社區改造活動較感興趣，是社區環境的綠美化和生活空間活化利用，此有助於增進居民的社區認同。

（三）居民對社區發展協會看法

由訪談中可以發現，居民對社區發展協會的看法呈現「兩極化」：有參與協會辦理活動者之居民將其視為個人生活的重心與依靠，不僅密集參與各項活動，甚至擔任社區志工，協助業務與活動的辦理；而未參與者則視其為隱形或無關的組織，甚至也有受訪者分不清是協會或里辦公室在舉辦活動，或是對協會的政治色彩抱持較為負面的看法，因而不願意參與。在對協會的期待方面，

居民的願景已從單純的「活動舉辦」，昇華為對「全齡照顧」、「資源整合」與「永續經營」的深層渴望，與嘉義市致力於打造共生與永續社區的願景相互呼應。

（四）居民對社區發展協會期待

基本上，從經驗中可知，對社區發展協會有所期待的受訪者，絕大多數是有接受協會提供之服務、或參與協會辦理之活動的居民，至少數可能是協會的幹部或工作人員，因而在受訪時能夠提出較為具體的意見。從受訪者的期待可知，一方面社區發展協會不能再停留在「辦活動、發禮品」的傳統模式，希望能轉型為「資源整合平臺」與「社區照顧樞紐」，幫助居民解決生活上的痛點，如獨居照顧、課後安置等實質服務，發展「全齡共融」的社區，也是推動共生社區的有利契機；另一方面，為了強化社區發展協會的體質與能量，期待政府能扮演更積極的「賦能者」角色，釋出閒置的公共空間、簡化行政程序，減輕協會支付場地租金與核銷活動經費的壓力，且進一步輔導社區發展在地產業，建立協會自我造血的機制，可減少社區發展協會對政府的資源依賴及提高其主體性與自主性。

（五）居民對政府部門促進社區發展可提供的資源或協助

根據衛生福利部於2025年7月所頒定之「社區發展工作要點」的相關規定，地方政府包括市政府和區公所是社區發展協會的主管機關（第三點），但同時也應對社區發展協會提供行政支援（第二點）、培力輔導（第十六點）等協助，兼具監督管理與陪伴充權的角色。在訪談中，大多數受訪居民雖然肯定政府投入資源對社區發展協會運營的重要性和貢獻度，但同時也指出協會與政府互動合作的過程中，面臨「經費核銷繁瑣」、「空間取得困難」與「專業輔導不足」等主要挑戰，也期待主管機關未來能夠建立一套更公平、透明與彈性的經費補助與核銷制度。

（六）居民對社區未來發展期待

由居民訪談中可以發現，經過政府部門與社區發展協會多年的共同攜手合作，福利社區化不再只是一種口號而已，而是能滿足居民對生活安全感的期待與需求，再加上嘉義市便利的生活環境，給居民一種幸福感；居民對永續社區

的認知主要聚焦在生態環境和財務資源、生態環境的維護與環境教育，可以提供更為友善的生活空間，發展社區產業的商業模式則可以提高社區發展協會的財務穩定性；至於共生社區的營造，則是來自於全齡服務與長幼互動，也就是一個族群包容和「青銀共享」的社區，重建了都市中逐漸消失的人情味。

值得說明的是，雖然絕大多數的社區居民並不知道共生社區的實際內涵，然有鑑於「以社區為基礎的包容社會」即是「在地共生社會（區）」，亦即，在地共生社會（區）是建構社區整體照顧體系的下一步，包括：支持懷孕與生育婦女及育兒照顧、住宅活化、韌性防災社區、獨居老人關懷、身心障礙者支持、精神疾病患者的社區支持等，強調居民參與、在地資源連結，公私協力（林萬億，2024：24），而居民所表達的意見中，則不乏有相互呼應之處，反映出對建構共生社區的需求與期待。

二、社區發展協會人員的觀點

本研究透過10場焦點團體座談逐字稿之系統性分析，從組織發展、策略定位、人才培力、資源網絡與公私協力等五大面向，勾勒出嘉義市社區發展協會在高齡社會與政策擴張情境下的整體樣貌。整體而言，協會正處於由「人情驅動」向「制度治理」轉型的關鍵時期，具有高度行動力，卻面臨制度支援不足、行政負荷沉重、人才斷層明顯與資源碎片化等結構性挑戰。以下從五大面向逐一提出綜合性研究發現。

（一）社區發展協會運作現況與未來發展

在社區組織的運作方面，嘉義市的幅員面積雖不大，行政區亦僅劃分為東區和西區，不過，整體言之，這85個社區發展協會具有高度共通性與在地差異並存的特徵，如表7.1所整理。在共通性方面，呈現「在地連結強、行動力高」與「制度化不足、行政負荷重」並存的組織特質；組織長期以人情與責任倫理支撐，雖具在地信任與運作彈性，但內部環境也承受行政人力缺乏、人才斷層、空間不足與接班困難等結構性挑戰；在外部環境方面，高齡社會、長照政策、社區營造與跨域合作等政策的推動，為協會帶來多元機會，同時也提高其承接政策與服務的壓力。在差異性方面，東區多為人口老化較高、空間資源較有限的老舊社區，協會規模相對較小、行政能量更為薄弱，組織發展多以「守住基本服務」為優先目標；西區則因人口結構較多元、新興社區與潛在場域較多，

部分協會已嘗試朝文化再生、地方故事、社區步道、空間營造與青年參與等方向前進，但仍有其挑戰存在。

表7.1：嘉義市東、西區社區發展協會的運作現況與未來發展比較

行政區	特性	差異性	共同性	因應之道
東區	<ul style="list-style-type: none"> •多為人口老化較高、空間資源較有限的老舊社區 •協會規模相對較小、行政能量更為薄弱 •組織發展多以「守住基本服務」為優先目標 	<ul style="list-style-type: none"> •東西區差異因素： <ol style="list-style-type: none"> 1.人口結構 2.地理區域 3.空間環境 4.組織創新 •東區：照顧服務、文化發展 	<ul style="list-style-type: none"> •組織發展呈現「高度行動性與制度化不足的並存」 •以少數核心幹部為運作中心，理事長與總幹事往往同時扮演決策者、行政執行者、資源協調者與公共關係窗口，呈現「高集中、高負載」的治理模式。 	<ul style="list-style-type: none"> •東區：以維持社區照顧與生活支持為核心的「守成型」發展 •西區：以議題拓展與空間再生為特徵的「成長型」發展潛力
西區	<ul style="list-style-type: none"> •人口結構較多元、新興社區與潛在場域較多 •部分協會已嘗試朝文化再生、地方故事、空間營造與青年參與等方向前進 	<ul style="list-style-type: none"> •西區：社區議題倡議與社區產業發展 	<ul style="list-style-type: none"> •組織內部多缺乏分工制度與接班安排，運作高度依賴個人意願與責任倫理，致使協會即便在地方具高度信任與影響力，其內部治理結構仍相對脆弱。 •運作多以維持既有服務、支應政策性計劃為主，難以系統性地拓展新議題或推動中長期發展策略。 •志工結構高度高齡化，且中生代與青年參與有限 •從「人情驅動、任務導向」走向「制度化、策略性」的轉型關鍵期 	

資料來源：本研究。

（二）社區發展協會的 SWOT 分析

本研究根據焦點團體座談的討論焦點，嘉義市社區發展協會在組織定位與發展策略上，呈現出「優勢明確、劣勢結構性、機會多元、威脅深層化」的複合樣態。其中，優勢面向主要來自長期在地耕耘所累積的信任資本、穩定的高齡志工與居民網絡、靈活敏捷的實務行動能力，以及作為政府與里、鄰之間中介者的關鍵角色；劣勢則包括行政與治理能力不足、人力結構老化與人才斷層、空間與設備資源不足以及制度化程度不高，導致協會在承接計劃、擴展議題與推動創新時受到明顯限制。

外部環境的有利機會是，隨著高齡社會、長照政策、社區營造與地方創生等多樣政策的持續推展，社區發展協會反而被賦予更多政策期待與合作機會，若能搭配行政支援與專業培力，有機會將既有的社會連結轉化為具策略性的治理能量；然而，協會所面臨的外在的威脅則是：同一時間，人口流失與少子高齡化、補助制度短期化與競爭化、專業社福與長照機構的進場，以及公眾參與意願的變遷，也構成協會長期運作的潛在威脅。整體而言，嘉義市社區發展協會的 SWOT 分析顯示：優勢與機會並存，但若不正視組織內部劣勢與外部威脅之交互作用，協會將難以從「被動承接型組織」轉化為「主動策略型行動者」。

除了整體性的 SWOT 分析外，本研究進一步根據各場次焦點團體座談的討論結果，整理東區和西區社區發展協會的優勢、劣勢、機會及威脅，以及可能的因應策略，如表7.2所列。

表7.2：嘉義市東、西區社區發展協會的 SWOT 分析比較

行政區	特性	差異性	共同性	因應之道
東區	<p>S：在地連結深、情感資本厚、服務長輩經驗豐富。</p> <p>O：高齡與長照政策、健康促進與基礎照顧網絡。</p> <p>W：行政能量薄弱、空間與設備不足、人力老化更嚴重。</p> <p>T：人口持續外流、接班人選稀缺、活動難以多元化。</p>	<p>S：東區扎實；西區多元</p> <p>O：東區高齡照顧；西區社區創新產業</p> <p>W：東區能量稀薄；西區負荷過重</p> <p>T：東區的人口與接班問題；西區擴展快速、組織團隊與專業斷層</p>	<p>S：在地信任與社會連結為基底的組織能量</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.長期紮根，高度信任與情感資本 2.穩定高齡志工、建立社會網絡 3.行動靈活、反應迅速、運作彈性 4.政府與里鄰居民的中介與橋梁 <p>W：組織內部結構與能力結構性不足</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.行政能量不足 2.人力結構老化與人才斷層 3.空間與設備不足限制活動與發展 4.組織制度與知識管理薄弱 <p>O：政策環境與跨域資源的多重契機</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.高齡社會與長照政策，合作節點 2.社區營造、文化再生與地方創生政策帶來議題拓展空間 3.公私協力及跨局處平臺的發展 4.教育體系與青年參與方案提供新世代導入契機 <p>T：人口、制度與地方政治權力帶來的長期壓力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.人口高齡化與青年參與缺乏，削弱組織再生能力 2.行政與核銷要求持續升高 3.里長與社區發展協會之間的權責重疊與張力 	<ol style="list-style-type: none"> 1.政策支持、行政協力與專業培力，逐步補強其內部結構性劣勢，並善用外部機會，降低長期威脅的影響。 2.以人情與熱情支撐的協會，轉型為在高齡社會與地方治理中，具有穩定制度基礎與持續創新能力的公共行動者。
西區	<p>S：議題多元、合作網絡較廣、部分協會具創新與策展能力。</p> <p>O：社造、文化再生、空間活化、青年參與與地方創生方案。</p> <p>W：核心幹部負荷沈重、行政壓力較大、制度化不足。</p> <p>T：議題與任務擴張過快、易導致幹部倦怠與組織失衡。</p>			

資料來源：本研究。

（三）社區人才需求與培力

從文獻資料中顯示，社區發展協會目前主要被定位為政府方案的執行端，長照據點、健康促進、節慶活動等多屬政策導向的任務，然而，本研究分析結果揭示，協會具備超越方案執行的在地議題敏感度與社群網絡，實際上能擔任「地方議題倡議者」、「居民需求聚合者」與「跨層級溝通者」。社區在行政負擔提升、長照需求擴張、青年外移與補助制度短期化等背景下，逐漸走向需要多元專業人力的發展方向。行政能力成為基本生存條件；長照與社工專業是服務專業化的必然趨勢；青年人才與跨域合作構成未來永續的核心；而制度性留才與課程可近性則是培力能否落地的重要關鍵。

未來推動社區發展需仰賴多元且具專業性的核心人才，包括行政與計劃撰寫人才、長照與社工專業、青年人才、產業推動者以及具責任與人本特質的夥伴。而相應的培力需求涵蓋行政能力強化、志工管理、專業證照、課程可近性、政府支持制度與跨域合作。這些能力若能進一步制度化，協會將具備參與地方治理與制定社區未來方向的潛力。未來策略定位可由「政策承接」走向「公共事務共同生產」，促使社區組織成為塑造在地發展的主體，而非僅為政策執行之工具。要言之，唯有在人力補強、制度改革與教育培力三面向同步推動下，社區方能在政策需求與在地服務之間達到永續治理的可能。

（四）推動社區發展的資源需求與來源

本研究綜合焦點團體座談的意見可以得知，社區資源問題不僅是「缺經費」，而是一個由制度、結構與治理機制交織而成的多層次問題，包括：（1）高度依賴短期補助使社區缺乏長期資金結構；（2）行政負擔沉重使社區難以投入服務創新；（3）場地與設備不足限制活動品質與長照服務功能；（4）人力匱乏削弱資源取得與管理能力；（5）跨域合作未制度化使潛在資源無法充分轉化。此結果顯示，社區資源網絡需從單一路徑的「補助型模式」，轉向多元連結的「治理型模式」，透過政府、民間、企業、學校與社區本身共同參與的方式，形塑更具韌性的在地資源支持系統。

（五）推動社區發展的協力合作

綜合本研究的焦點團體座談資料分析可見，社區發展協會與市政府、區公所之間的關係，已不再是單純的上下層行政委辦，而是涉及制度設計、資源配

置與角色互補的「協力治理體系」。在此體系中，行政流程的簡化與標準一致，使協會能在可預測的規則下發展服務；能力建構與專業人力導入，使協會得以扮演更具專業性的治理行動者；場地與空間支持，則提供了公共服務得以發生與累積的物理基礎；區公所與里長的角色釐清與再界定，則有助於在地方政治脈絡中建立穩定的合作架構。

三、社區發展整體性發現

本研究進一步綜合深度訪談、焦點座談以及世界咖啡館的質性資料分析，對嘉義市社區需求調查，針對社區發展的整體性發現有：嘉義市社區發展協會的型態、共生社區的發展、社區發展協會的問題與困境、社區發展協會經營的思維翻轉與永續發展以及社區發展的共識與期待等五個面向。

(一) 嘉義市社區發展協會的型態

從焦點座談社區發展協會介紹所屬的社區與相貌，以及世界咖啡館分享社區產業與資源的資料中，可以發現嘉義市社區發展協會可以分為：都會型社區、商業型社區、文教型社區、工業型社區、農村型社區以及生態型社區等六類型態。而這六種型態對於社區服務、社區資源、社區空間、社區產業，以及組織與社區發展，均有不同的特性、服務、發展與創新的不同樣貌。其中影響最大則在於社區產業的發展，以及社區服務多元性和空間環境的運用。

(二) 共生社區的發展

嘉義市的社區發展協會在面對高齡化社會，幾乎都有開辦不同程度與規模的社區關懷據點業務。從社區關懷據點的社區服務，近年來朝向共生社區的推動與發展，因此在世界咖啡館的分享與討論，發現社區發展協會對於共生社區的發展共識為必須建立一個以人為本，不分背景、互助互惠的共生網絡，其核心是人與人之間的連結，而非依賴組織或政府。而這當中也包含到對於共生社區的想法為積極參與社區服務，是為自己未來需要幫助時預先鋪路，以及共生社會的基礎是以人為本，讓有能力者幫助需要者，同時吸引中、青年群體參與。是由下而上的自主發展，從單點熱情擴散成網絡，來自於基層的自發行動，而非等待外部資源，累積成果，從微小連結啟動改變，發展獨立性、掌握社區與組織的發展，形成社區的韌性組織。

在共生社區發展過程透過與鄰近社區、在地組織（學校、企業、宮廟）建立資源共享的合作模式；社區服務模式注入人的溫度，以創新並吸引新世代；重新規劃據點課程，引入選修課或長者當主角的參與式活動設計；並進行內部志工培訓計劃，鼓勵志工參加外部課程後回社區分享，建立社區人才庫。也鼓勵青年走入社區，累積社會實作經驗，連動升學與就業，創造連結與價值，促進共生社區的發展。

（三）社區發展協會發展的問題與困境

社區發展協會在組織發展過程與社區服務推動上，發現其共同的問題與困境，包含有：1.基礎設施與空間不足導致長者安全與活動推動受阻、2.服務頻率與期間無法形成可持續方案，影響可近性與信任、3.人力斷層與青年導入機制未建立，志工高齡化風險升高、4.資訊透明與動員機制缺位，跨里跨社區合作難以擴散、5.居民參與與招生機制缺乏明確準則與推動者，社群動能下滑、6課程與師資共享框架未落地，費用規範不清致簽約與開課延宕、7社區財務與在地產業支撐不足，導致長期運作風險、8.行政與溝通機制未定，導致跨單位協作與申辦效率低、9.政策落地與資源盤點缺少方法與管道，影響計劃支持與永續推動等。

（四）社區發展協會經營的思維翻轉與永續發展

對於社區發展協會的經營管理部份，可以發現社區發展協會認為往社區共生與社區永續發展，要從經營的思維開始翻轉。而經營的思維翻轉首先是從被動服務到主動賦能，翻轉傳統思維，將長者從被動的服務接受者，轉變為主動的貢獻者與領導者。如將「被服務者」轉化為「服務者」，為剛退休的長者創造發揮專長的舞台。透過服務設計將「共餐」升級為「共創」，讓長者主導活動以獲得成就感。對於資源整合與空間活化要打破框架，才能創造可能以及透過創意來開拓。

在永續發展方面，本研究發現社區發展協會的幹部或志工認為，永續發展的基石是建立共生網絡與傳承機制，而共生網絡與機制則需要積極與學校、醫院等外部單位合作，將其資源與專長引入社區。並因應高齡化社會的挑戰，推動「共生」社群，建立不分年齡、互助互惠的人際網絡、建立健全的組織傳承

機制，避免因領導者更替導致社區工作停擺。以及建構跨世代的互助網絡與穩定的組織治理機制。

（五）社區發展的共識與期待

在社區發展的共識與期待方面，本研究發現在社區發展共識可分為四個共識面向：理念共識：社區發展必須朝向「自立自強」與「共生互助」，減少對政府補助的單一依賴，並積極開拓多元在地資源。策略共識：經營模式必須進行「翻轉」，核心是賦予長者更多主導權與舞台，將其從被動接受者轉變為主動貢獻者。問題共識：市政府與社區之間存在溝通與感受上的「中間落差」，此問題需要被正視並尋求解決方案。以及方法共識：跨社區、跨組織的資源共享與合作是克服資源限制的有效途徑。課程與活動設計必須創新，以需求為導向，提升參與感。

而對於社區發展的期待則為：1.民眾參與促進，包括以居民需求為核心設計活動、提供餐點或紀念品等誘因、主動拜訪建立關係，以及提供法律或稅務等專業服務。2.對政府的期待則為期望行政流程簡化、溝通語言更親民易懂、態度更友善，並透過定期會議或座談會進行有效交流。3.在發展特色與傳承的期待為每個社區都可以發展出「一社區一特色」，建立獨特認同感，並思考如何創造舞台留住返鄉青年，確保社區的永續傳承。

整體而言，嘉義市社區發展協會整體具備高度服務能量與在地行動力，但其組織基礎與制度支援仍明顯不足，形成典型的「高行動—低制度」地方組織樣態。面對高齡化、地方治理日益複雜與專業化需求提升的背景，協會必須在市政府與區公所的協力下，逐步完成制度化轉型，包括：（1）建立行政支援系統；（2）形塑長期人才培力網絡；（3）建構穩定資源結構；（4）明確界定地方治理角色；（5）強化跨部門協作平臺。唯有如此，協會才能從維持日常服務的基層組織，進一步成為促進嘉義市永續發展的關鍵治理行動者。

第二節 政策建議

整體言之，嘉義市政府近年來對社區發展工作從不同面向提供協助，包括經費補助、課程培力、觀摩學習、青年駐點、計劃撰寫等不一而足，對社區充權和社區能力建構助益甚大，也在全國性的社區評比中獲得佳績，在既有的成果基礎上，嘉義市社區未來的宏觀發展策略是從行動到永續，其核心策略，強調從解決問題轉向積極行動，並整合多元資源以實現長期永續。策略思維則立基於：社區發展應超越抱怨，專注於制定具體行動方案；解決方案需連結中央、地方及企業等多元外部資源；社區發展應融入永續與共生思維，確保社區的長遠穩固，以及鼓勵跨領域交流以激發創新，並在既有基礎上探索新的可能。

基於此一社區發展願景，本研究透過文獻檢閱、二手資及一手資料的蒐集分析，所獲得研究發現如前一節所述，本節則是分別以政府部門和社區發展協會為對象，提出和反饋相關的對策建議，至於有些可同時供政府部門和社區發展協會參酌之建議，基於權責劃分與委託對象之考量，則歸類在政府部門。

壹、政府部門

一、推動社區發展方面

- (一) 社區居民的需求與期待不是固定的，會隨著外在環境的變化而改變，因此，無論是政府部門或是社區發展協會，針對社區需求的調查不能只調查一次就以為是一勞永逸，而應是定期性評估及持續性與社區居民互動接觸；同樣地，社區的服務與活動也不能都是一成不變，而是要依據社區需求調查的結果，不斷地調整資源投入與服務設計。
- (二) 政府部門可透過跨局處合作，建構友善的交通環境（如停車位、道路設計、行人安全）與活化閒置的公共空間，協同社區兼顧長者與兒少的照顧需求，並提供建立必要的支持系統，如此才能滿足不同族群的生活需求，創造世代共融的機會，而正是幸福社區與共生社區的目標。

二、協助社區組織發展方面

- (一) 政府部門在社區發展中的角色應逐漸從被動的「補助者」轉向主動的「賦能者」與「整合者」的角色，在制度面鬆綁經費核銷的僵化規定，

給予社區更多彈性與信任，並建立穩定的基本補助機制；在資源面盤點並釋出公有閒置空間（如學校、舊宿舍、機關用地），解決市區型社缺乏足夠空間舉辦活動的痛點；在輔導面透過培訓課程提升社區幹部的專業能力與創新思維，讓協會成為真正能回應高齡化與少子化挑戰的在地力量。

- (二) 由於各個社區的需求不同，而政府資源採「由上而下」的分配或補助方式，不是未能滿足居民的真正需求，就是遭受資源分配不公平的質疑。未來可以考慮導入參與式預算制度，讓社區居民「討論並選擇議題」來做，實質參與社區公共事務的決策與社區預算的分配，由居民提出在地方關心的議題並和其他居民共同討論，會有「我在幫忙地方更好」的感覺（吳敏綺、梁鎧麟，2024）；參與式預算屬於審議式民主的作法，對地方居民來說可以展現直接民主的精神，由人民直接決定公共事務，而不用去套關係才有什麼資源，提高資源分配的透明度。
- (三) 本研究發現，部分協會已與在地國中小、大專院校建立初步合作關係，透過服務學習、社區實習或校外教學，讓學生進入社區，未來可以進一步設計系統性的「青年參與社區方案」，例如地方政府或相關單位可建立統一的資訊媒合平臺，整理各大學可提供之實習、專案合作與課程資源，讓協會和大學能依自身需求主動提案，協助配對適合的學校與系所，形成一種「社區—政府—大學」的協力模式；或是由政府或非營利組織結合學習認證、職涯探索與地方實作，將有機會導入具專長與創意的青年人力，補強協會在企劃、設計、媒體、數位等領域的能力。
- (四) 綜合文獻觀點與研究發現，由於政府人員和社區幹部對社區能力的定義和重視面向可能存在落差（黃珮玲、石泐，2024），市府若能在未來政策設計中，將行政權限由管制執行擴展為支持、協調與整合，則社區發展協會的角色也可由受補助者轉為真正的「地方公共事務共同生產者」。因之，政府部門在進行社區輔導與社區培力時，應先釐清彼此的認知與想法，採取較為彈性的社區輔導模式或提供多元的課程選擇，只有在彼此都有共識和適性發展的情況下進行社區培力，才能讓社區得到真正的幫助和進步。
- (五) 現階段的培力課程多以講授形式提供，與社區的真實需求落差甚大，未來培力課程應朝模組化、小班制、在地化、可操作的方向發展，並必須

整合學校端（實習）、政府端（行政輔具）與民間端（專案經理人制度）等資源，形成多層次人才支援網絡，以避免組織陷入不可逆的斷層危機。如此，公私協力方能從口號落實為具體的治理實踐，在人口高齡化與財政壓力雙重挑戰下，為地方社會提供一條相對具有韌性的發展途徑。

- （六）在資源發展策略方面，繪製社區資源地圖並舉辦資源媒合會，系統性地盤點並繪製出社區周邊的潛在合作夥伴，並由協會核心人員進行介紹引介，市政府定期舉辦社區與企業/組織資源媒合會，透過公部門媒介建立公信力與責任，將個人人脈轉化為組織的永續資產，以互利網絡與韌性機制支撐組織持續成長，建立活動互助與共享場地機制以鞏固長期信任與交換關係。未來可進一步建置跨域資源平臺，提供各社區發展協會依其組織發展所需進行資源運用與整合。

三、培力輔導策略方面

對於促進社區發展協會健全發展，共同推動共生社區與永續社區的實踐，社區發展協會期待市政府為資源整合平臺，市政府則立基於公私協力與跨域治理，共同促進幸福永續社區的發展，強調人才培育與留用的重要性。相關策略建議如下：

- （一）行政與政策支持：從公私協力與治理的視角，社區發展協會與市政府共同協力促進並推動社區服務與工作，為居民打造互助、融合、平等、安全的社區生活環境是責任也是義務。然社區發展協會並非公部門，也無公權力和足夠資源從事社區工作，因此，市政府對於社區發展協會的行政與政策支持策略建議如下：

- 1.行政支持策略：基於市府提供的不僅是補助，而是具體管道、培訓、機制與資訊透明，關於行政支持首要在於，社區發展協會與市政府合作推動的項目計劃的行政流程簡化、清楚簡單，利於操作。例如：
 - （1）簡化社區申請表單與計劃申請流程，提供清楚一致的指引與範本，並縮短審核流程。
 - （2）建立並提供核銷／採購／執行流程的懶人包，也可考慮如服務企業一樣，設置固定諮詢窗口或專人輔導，尤其針對新的社區發展協會的帶領機制。

- (3) 檢核社區發展協會需要填報資料，重新檢視、彙整填報相關內容，減少重複的行政工作。
- (4) 每年底跨局處的聯繫優化，明確年度主題、時程表、承辦窗口與 Q&A，公告社區發展協會，以利年度工作推動與申請。

2.政策支持策略：政策支持策略主要在於促進社區整體發展與社區發展協會創新發展，社區相關資源，建立資訊平臺：

- (1) 社區場域空間活化，盤點嘉義市各公部門之閒置空間，整合與運用閒置空間資源，研擬社區運用在地閒置空間使用相關辦法，促進空間活化與社區發展協會之服務運用。
- (2) 青年人才引入與回歸，盤點各局處青年人才相關引入與回歸計劃，提供社區發展協會規劃與提案，同時人才培育與發展是長期工作，應以長期穩定的補助申請為原則，而非僅有一年的計劃支持。並依據計劃成效，提供不同的政策資源配套支持。
- (3) 人力資本再運用，面對嘉義市人口老化與高齡化，中高齡的人力資本對於社區發展而言是重要的資源與關鍵，同時可以延緩老化與健康促進。可以透過針對退休者職涯第二春與第三人生概念，鼓勵投入社區工作及社區產業發展，並提供社區發展協會相關相關經費申請，創造中高齡者的價值，以及人力資本的翻轉。
- (4) 社區產業發展與升級，社區發展協會永續發展除了人之外，另一重要關鍵在於錢。而為使社區可以自主發展，且位在地社區發展重塑價值與特色，社區產業發展是其路徑，而產業發展與市場之間是需要不斷升級與創新。因此在社區產業發展與升級的策略，需建置社區產業支持系統，以社會投資的概念進行機制設立，並加入社會影響力評估作為效益產出，以利支持策略的發展。

(二) 友善資訊平臺建置：在數位化發展過程中也含括資訊流，為使社區發展協會可以有效獲取正確資訊及資源的發展運用，同時減少市政府與協會之間的訊息落差、因人員造成溝通不一致與障礙的問題，可建置友善資訊平臺，提供社區發展協會依個別需要，自行至平臺查詢與作業，也降低市政府各局處工作與溝通成本。相關策略如下：

1.整合各局處與社區發展協會相關計劃與經費申請相關資訊，定期檢視官網與更新、統一網站平臺入口，提供一站式查詢如標案/補助/培訓/據點/送

餐/長照/社區產業...等等。此外，承辦人員應定期盤點白名單與權責移轉，避免訊息斷流。

2. 平臺整合中央各部會相關補助、培訓與申請窗口相關連結與資訊；同時提供非政府資源，如企業、基金會等與資源開發與籌措相關資訊與指引。
3. 平臺建置可自選訂閱與分眾推送機制，由社區發展協會依需求勾選接收計劃與活動訊息，並提供搜尋、申請與進度追蹤；重要資訊可以採短影音摘要與置頂公告，確保關鍵政策與流程可用。
4. 平臺建立計劃申請進度、達成進度、可追溯、可核銷、可複製、可運用的單向與分層通訊機制。
5. 提供可複製的運營機制與實作案例，放置資訊平臺作為學習運用。

(三) 資源配置與經費核銷：此一面向主要在資源配置重整，聚焦差異化支持與跨社區協作，避免重複與低效投入，以及簡化核銷與標準化流程，以實務產出與透明規範降低行政摩擦並強化落地。其策略做法為：

1. 既有資源配置原則應依過往補助成效，以及組織發展潛力作為配置評量與參考；新增之資源配置則可導入參與式預算與外部評審配置資源，公平回應在地真正需求。
2. 設置社區經理人與單一諮詢窗口，以標準化與透明公開，增進資源申請有效分配與運用，減少反覆退件修改之行政成本，以及造成社區辦理的不確定性與規劃困境。
3. 在核銷機制方面，公布統一核銷 SOP、核銷判準與範本，導入線上系統與即時回饋，減少承辦主觀差異。此外，可建立「核銷口袋書」「一頁式核銷對照表」「常見錯誤範例」與「判準對照表」，公開版本與修訂紀錄。
4. 設「核銷諮詢窗口」與「快速審前檢核」，提供流用/變更經費的即時指引；召開主計、會計、主辦的經費核銷校準會，統一口徑與內容審核。
5. 小額計劃應採快速補助簡易核銷流程試行，以活動報告、財務支出和活動照片作為佐證以及核銷依據，採取依實到人數核撥、事後補差額原則，以降低浮報誘因與行政負擔。
6. 提供彈性資源與共享場地機制，補足場地缺乏與時段限制。

(四) 人才培力與人才庫建置：社區發展需要透過人規劃、運行與推動，而社區人才也需要透過培力，才能真正以社區需求和發展，進行服務規劃和

執行。雖然目前市政府已推出社區人力培育計劃，鼓勵社區提升自立能力，但現有的課程規劃尚未滿足社區發展協會與社區需求，因此，在此面向的策略建議如下：

- 1.培力課程可從基礎、經營與專業三面向進行系統性的規劃，課程進行方式採理論與實務兼具，增加知能與運用；在專業課程可採工作坊，配合實作演練增強其技能。
- 2.課程獎勵機制，針對個人給予課程證書與教育訓練時數機制，組織部份可以結合參與培訓課程時數做為經費補助與競賽加分機制。
- 3.針對參與培力課程的人員，進行學習記錄形成人力資源庫，作為人力資本投資的評估效益以及社區講師培育人才庫。
- 4.可透過區塊鏈技術，將人才培力與社區人力庫結合建置為數位系統，提供個人培力軌跡的查詢與資格驗證，也提供社區發展協會或民間組織的人力資本運用的資訊平臺。

(五) 組織輔導機制：對於社區發展協會的輔導機制策略分為以下三個面向：

- 1.計劃申請輔導機制，可有以下做法：
 - (1) 每項計劃申請，提供系統化的協助，其內容包含計劃說明會、計劃撰寫教學、計劃書輔導、計劃諮詢與核銷實務教學，分區多場次，含晚間時段的安排。
 - (2) 建立線上課程與案例庫（含 SWOT 分析、成果與效益評估、樣板），有意願申請的協會可在線上提申請前查詢其他協會已申請主題，鼓勵差異化提案。
 - (3) 計劃申請輔導，可透過專家委員進行社區實地探查，有助計劃內容符合社區需求與補助計劃目標。
- 2.產業發展輔導機制之策略，在於挖掘社區產業的潛力與優勢，同時評估其發展性與所需的資源評估，且需依據社區發展協會之產業發展階段進行分階段的輔導計劃與輔導團隊之媒合。因此，在社區產業發展府到策略建議為：
 - (1) 一方面事先建立社區產業輔導系統與架構，提供不同階段的輔導機制；另一方面委託或組成跨域的專業團隊進行社區發展協會之產業發展評估與盤點。

- (2) 提供產業發展計劃經費補助申請，從長期發展角度與社會投資觀點，給予2-3年計劃支持，但需要每年審查成效與發展規劃機制，此可參考勞動部多元就業方案和培力計劃模式。為鼓勵協會積極投入，可建立產業輔導諮詢窗口，提供相關資訊、資源與知能。
- (3) 建立跨域產業交流與合作機制，以及聯合行銷與品牌推動規劃與活動，提供社區產業產品與服務曝光度，或是透過市政府禮品贈送採購、市集辦理、線上行銷平臺、大型活動搭配、媒體宣傳運用...等等。
- (4) 建置產業輔導與產品效益、媒合之數位平臺，做為社區產業發展的入口網站與發展記錄，同時形成與社會溝通、產品行銷、企業合作的影響力平臺。

3.組織發展策略，主要在促進社區發展協會的治理能力與永續發展，社區發展協會在組織發展過程，易造成組織縮小、停滯甚至休眠，往往來自於地方關係的牽制如當地里長與社區發展協會理事長，或是因理事會成員老化與思維僵化。因此，相關策略為：

- (1) 一方面設計民選領袖與協會平行協調與互不干涉機制，以降低零和競爭，促進合作；另一方面設立中立協調機制與單位，以突破地方政治阻滯並提升居民參與與社區發展協會之活力。
- (2) 提供開放並保護性機制，讓社區發展協會提出政府介入可執行方案，以加速將問題透過行動轉化，促進發展。
- (3) 建立專家委員的輔導機制，依據社區發展協會發展機制提供現階段所需的輔導規劃包含組織經營、組織治理、團隊發展、專業知能、專業發展、...等相關議題。
- (4) 提供組織領導者與經營者，相關領導培力課程與交流活動，形成相互學習圈，共同發展。

四、市政府各局處推動共生社區與社區永續發展議題的分工

嘉義市政府推動共生社區與社區永續發展發展，從研究發現可知居民對擁有幸福與共生社區的期待，以及社區發展協會對共生社區推動與社區永續發展的期待，相關議題包含社區安全、社區照顧、社區空間以及社區發展等四個面向，而此四類議題因其涉及多元政策措施以及市政府各局處業務的專業分工，因此，將此四大議題相關事項依市政府各局處的權責進行初步分工建議如表7.3。

表7.3：嘉義市政府各局處推動共生社區與社區永續發展議題的分工

共生社區與永續社區議題	主責單位	協同單位
社區安全議題		
交通安全： 道路安全、照明與號誌、停車	交通處	工務處
行人路權： 行人道路、人車分離、無障礙設施	交通處	工務處、警察局
社區景觀： 路樹、公共空間無障礙設置	都市發展處	工務處、建設處
環境衛生： 社區衛生環境、公共空間雜亂	建設處	都市發展處、衛生局
社區照顧議題		
社區照顧網絡建構	社會處	教育處、都市發展處、企劃處、衛生局
長期照顧與社區長者服務	社會處	衛生局、教育處
兒童青少年課後照顧與安全	教育處	社會處、警察局
社區空間議題		
閒置空間活化與社區組織運用	都市發展處	社會處、建設處
國中小校園空間社區運用	教育處	社會處
社區空間無障礙規劃與建置	社會處	工務處、建設處
社區發展議題		
社區產業發展與推廣	社會處	勞工與青年發展處、觀光新聞處、企劃處、文化菊、環境保護局
社區發展協會永續與治理	社會處	民政處、工務處、建設處、教育處、勞工與青年發展處、觀光新聞處、企劃處、都市發展處
社區發展協會與學校合作發展	社會處	教育處
社區發展協會人才培育與發展	社會處	教育處、勞工與青年發展處
社區發展協會各類議題合作與發展	社會處	衛生局、交通處、工務處、建設處、教育處、勞工與青年發展處、觀光新聞處、企劃處、都市發展處

資料來源：本研究。

貳、社區發展協會方面

一、社區居民參與方面

過去的研究即指出，在社區發展過程中，透過讓社區的居民參與決策過程，藉此參與者的意見被重視並在過程中有所貢獻，會讓社區夥伴覺得自己是重要

的存在，進而促進積極與持續的參與，否則，當他們覺得在過程中沒有可以著力的地方，或意見不被重視，則參與感會下降，可能就會慢慢淡出（吳敏綺、梁鎧麟，2024）。因之，本研究提出的相關建議如下：

- （一）在社區發展的推動過程中，社區居民常自認為自己是接受服務的人，主動轉化為公民角色參與社區事務的情形較為較少，社區發展協會應設法突破專業主義與菁英決策的模式，深入瞭解居民需求與期待，並提供居民參與的機會；同時也不再受限於依賴政府資源的挹注，將上對下的關係轉變成協力夥伴關係，共同推動社區福利服務。
- （二）雖然社區發展協會為會員制，但實際上參與活動的對象並不以會員為限，甚至是非社區的居民也可以參與，因之，活動資訊的宣傳不足或管道單一，可能導致民眾無法取得相關訊息，影響其參與機會；另外，由於參與協會活動的居民多為退休族群、資深居民或家庭主婦，相對地，活動的類型以運動類、節慶類為主，協會若要提高社區內青壯居民的參與意願，建議可以利用假日增加親子類或寵物類的活動，吸引家庭成員或飼養毛小孩的族群一起參與和交流。
- （三）由訪談中得知，未參與社區發展協會活動的居民，對協會的存在與角色較為缺乏清楚的認知，分不清楚協會與里辦公室的差異，這雖然有其結構性因素存在，然而，既然社區發展協會屬於居民自主志願結社的性質，而里辦公室為政府行政體系的一環，兩者的角色和功能屬性各不相同，為避免政治過度介入社區發展工作，或是影響居民參與社區事務與活動的意願，建議社區發展協會應訂定社區組織運作的相關規範，避免社區發展協會成為政治動員的工具，往落實共生與永續社區的發展目標前進。

二、組織治理與資源發展方面

此一面向主要強調社區發展協會「自立自強，廣結善緣」。組織內部在於強化經營管理的能力，鼓勵社區間資源交換，並積極與周邊企業、學校（大學USR計劃）、醫院、宮廟、教會等建立合作關係，實現互惠；與企業合作不應只索取金錢，可先協助行銷，建立互信及形成共識。相關的策略建議如下：

- （一）嘉義市社區發展協會的組織發展關鍵，不僅是協會本身是否有意願改變，更在於整體制度環境能否提供相應的支撐；以協助協會從「勉力維持」走向「穩定成長」，在此框架下，嘉義市社區發展協會的未來發展，不再

只是「多辦幾個活動」或「多申請幾個計劃」，而是朝向如何在高齡社會與地方變遷的情境中，從「撐住」走向「成長」的治理轉型，成為支撐居民生活與參與公共事務的穩定支點。

- (二) 有鑑於個人的志願參與是一時的，而組織的運作與發展是永續的，在社區發展協會採取定期選任制下，為避免因人事更迭而造成組織運作陷入困境，各個協會應制定標準化作業流程（SOP），將社區的核心業務（如財務管理、活動申報、志工管理等）流程化、文件化、數位化，以降低因個人更替造成的衝擊，確保社區運作的連續性。
- (三) 主動串聯企業、教會與公部門形成互惠網絡。例如，建立企業 CSR 與基金會補助名錄，清楚了解名單資料、申請規則與時程，並找到與自身項目相關點、遵守其相關規範與資料名單定期更新機制。
- (四) 大學擁有各種領域的專業師資與年輕學生，再加上豐富的學習資源，除了本身扮演著提供各項資源和提供專業知識、專業訓練和培力的角色（吳敏綺、梁鎧麟，2024），近年來，在大學社會責任的趨動下，也積極深入在地社區服務或設法與在地社區合作。社區發展協會在人力缺少的情況下，可以考慮和大學合作，由大學教授帶著衛政端進入社區田野調查、建立關係來填補這個不足。

三、世代傳承與青年參與方面

- (一) 建立接班人培育制度：仿效企業的儲備幹部計劃，在社區內部設立「策略委員會」或「青年理事會」，讓有潛力的中生代成員參與決策過程，提前熟悉會務，確保權力平穩過渡。
- (二) 專案式參與取代職務式參與：設計短期、目標明確且具社會影響力的專案如「社區故事採集計劃」、「長者數位教學工作坊」，透過線上平臺招募青年擔任志工或專案兼任人員開始接觸參與社區項目，比要求他們擔任長期幹部更具吸引力。
- (三) 推動社區微型創業支持方案：地方產業發展推動，可以與地方政府勞工或青年發展部門合作，針對返鄉青年推出結合社區需求的微型創業補助。例如，支持青年利用在地特色開發文創商品、生態導覽或銀髮照護科技應用，將社區服務轉化為在地就業機會。

(四) 擴大社區青年參與：例如，一方面透過校園合作與社群宣傳，設計符合青年視角的工具與內容，透過師生關係動員；另一方面，設計多元活動如街舞、三對三球賽、市集、影音與AI課程，增加吸引力，並透過FB、IG、Google 表單、QR Code 提升報名便利，促進參與。

四、創新發展策略方面

創新發展的策略主要在於「心態翻轉+滾動活化」，透過翻轉傳統模式、創造長者舞台、課程設計活化、空間營造彈性化將資源整合發展創新。相關建議如下所述：

- (一) 社區生態創新：以共生與跨域為核心，捕捉可複製的創意與路徑，為社區定義清晰且獨特的地方特質以聚焦資源與合作，把場地、人力、文化與公共空間視為可編排的資源而非限制。並從小而可行的行動起步，逐漸累積為具規模的社區生態系統。在社區生態系統內的基礎，不斷因應社區需求發展出符合需求創造出具有效益與影響力創新社區。
- (二) 社區服務創新：以多元、彈性、跨域的運作，解鎖社區潛能與服務多元，並進行與鄰近產業跨界及跨域整合，展現在地專業，形成可複製與擴大影響力的服務，同時結合科技與AI打造可持續性的社群與服務項目。
- (三) 社區產業永續：依據生活需求與高齡者設計持續性活動，以「每日有事做」為原則，運用社區菜園、共享空間創造持續性活動，補足課程空窗，同時發展社區產業經濟，例如菜園共享、日常陪伴與導覽。對於都會型社區產業發展可以文化導覽路線、在地故事策展、銀髮友善活動等服務型為主；與旅行社、社區大學合作，探索跨語導覽與深度旅遊。針對青年返鄉可推動文創、深度旅遊，進行在地青年培育，並串聯年輕團隊與在地產業創新發展。

附件一：社區發展工作要點

- 一、為鼓勵社區組織，提升社區居民福祉，推動社區永續發展，特訂定本要點。
- 二、社區發展係社區居民基於共同需要，凝聚社區共識，發揮自助、互助精神，投入社區服務及公共事務，結合政府行政支援，有效運用各種資源，提升社區居民福祉。
- 三、本要點所稱主管機關：在中央為衛生福利部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府；在鄉（鎮、市、區）為鄉（鎮、市、區公所）。主管機關辦理社區發展業務單位，應加強與衛政、教育、文化、警政、消防、民政、都市規劃、農業、交通、環保、經濟及其他相關機關協調聯繫、分工合作及相互配合支援，並得邀請學者、專家、相關團體代表，共同推動社區發展業務。其目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督。
- 四、鄉（鎮、市、區）主管機關應輔導社區居民依法設立社區發展協會，依章程推動社區發展工作，其組織區域以村里為單位，不超出鄉（鎮、市、區）之行政區域範圍為原則；社區發展協會章程範本由中央主管機關定之。社區發展工作之推動，應依其需要採調查、研究、諮詢、協調、計劃、推行、評估及其他專業方法辦理。
各級主管機關對於前項工作得遴聘專業人員輔導之。
- 五、社區發展協會為推動社區發展工作需要，得聘請顧問，並得設各種內部作業組織。
- 六、社區發展協會依據社區實際狀況，建立下列社區資料：
 - （一）歷史、地理、環境、人文資料。
 - （二）人口資料及社區資源資料。
 - （三）社區各項議題資料。
 - （四）其他與社區發展有關資料。
- 七、社區發展協會得針對社區特性、居民需要、社區自創項目，訂定工作計劃及編列經費預算，並積極推動下列項目：
 - （一）社會福利與照顧服務。
 - （二）健康促進與照護。
 - （三）社區治安與防災備災。
 - （四）社區環境景觀與生態保護。

- (五) 社區教育與終身學習。
- (六) 社區文化保存、維護、推廣及傳承。
- (七) 社區產業發展。
- (八) 社區人力培育與訓練。
- (九) 社區志願服務運用。
- (十) 社區友善綠能與永續發展。
- (十一) 其他社區發展推動事項。發展推動事項。

八、主管機關及各相關單位得對社區發展協會所提之工作計劃，予以輔導支援。

九、社區發展協會得依規定運用社區活動中心或其他符合相關安全規範之合適空間，作為舉辦各種活動、服務之場所。

十、社區發展協會得與轄區內有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調、聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。

十一、社區發展協會辦理各項福利服務活動，得經理事會通過後酌收費用。

十二、設有社區生產建設基金之社區發展協會，由直轄市、縣（市）主管機關依社會團體財務處理辦法及其他相關規定輔導管理，並得視需要訂定本金使用規定。

十三、社區發展協會配合政府政策及社區自創之項目，得訂定計劃申請有關機關補助經費。

十四、各級主管機關應按年編列社區發展預算，推展社區發展業務，並得動用公益彩券盈餘及其他相關基金。

十五、各級主管機關對社區發展工作，應會同相關單位辦理選拔、認證、評鑑、考核、觀摩、表揚及其他項目。

推動社區發展業務績效良好之社區發展協會，各級主管機關應予表揚或指定示範觀摩、頒發獎狀、獎品或獎勵金。

十六、為開拓社區為開拓社區資源、培訓社區人力，各級主管機關應積極培力輔導社區組織，並得鼓勵民間設立社區培力中心及其他相關單位。

十七、社區發展協會申請設立、組織架構、會員資格及權利、職稱、會員大會職權、聘僱工作人員規定、經費來源及其他會務及財務處理事項，適用人民團體法及其相關規定。

附件二：第一次研究團隊工作會議紀錄

會議日期：2025年9月10日13:00-15:30

會議地點：嘉義中正大學政治系七樓

與會人員：

莊文忠/教授/主持人

吳佳霖/助理教授/協同主持人

樂芩軒/研究助理

曾維平/研究助理

會議主持人：莊文忠

紀錄人員：曾維平

一、行政事項

- 研究助理工作分配：

樂芩軒研究助理

1. 持續追蹤計劃審查進度與結果。
2. IBR 審查準備。
3. 確認核銷作業之相關流程與文件。
4. 確認保險相關事宜：公共意外險、意外險。

曾維平研究助理

1. 確認錄音筆採購事宜。
2. 研究文獻資料搜集與整理。
3. 次級資料整理。
4. 製作訪員可參與之深度訪談場次線上表單。

二、委託單位行政溝通與協調會議準備

- 確認明日與委託單位行政溝通與協調會議相關事項：

確認會議討論內容與事項。

文件資料列印。

三、執行項目討論

- 執行項日期程擬定：

次級資料整理與分析	9月開始進行
文獻資料搜集 整理與分析	9月開始進行
深度訪談	10/16 (四) 、10/17 (五) 、10/18 (六) 10/23 (四) 、10/24 (五) 、10/25 (六) 、10/26 (日) 10/31 (五)
焦點團體座談	11/13 (四) 、11/14 (五) 、11/15 (六) 11/20 (四) 、11/21 (五) 、11/22 (六)
世界咖啡館	12/5 (五) 、12/6 (六)

附件三：第二次研究團隊工作會議會議紀錄

會議日期：2025年10月22日18:00-21:00

會議地點：嘉義中正大學政治系七樓會議室

與會人員：

莊文忠/教授/主持人

吳佳霖/助理教授/協同主持人

曾維平/研究助理

會議主持人：莊文忠

記錄人員：曾維平

一、討論深度訪談訪問問題綱補充資料

提供訪員關於深度訪談時所需補充資料，讓訪員有更多面向可切入，使深度訪談更為全面與深入，提供補充資料包含：

1. 社區發展協會基本功能
2. 共生社區
3. 社區福利化

二、錄音設備之測試、學習操作使用

1. 進行錄音設備之測試，確保深度訪談時能正常使用。
2. 研究並學習錄音設備及其 APP 之操作使用，並將錄音設備充電。
3. 申請其 APP 之帳號，供後續錄音檔轉錄逐字稿之使用。

三、確認深度訪談所需資料並印製

1. 確認深度訪談所需相關資料內容。
2. 印製並裝訂所有深度訪談所需資料。

附件四：行政溝通與協調會議會議紀錄

時間：2025年09月11日下午15:30至16:30

地點：嘉義市政府一樓社會處會議室

主席：李憶君科長

出席人員：

李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、莊文忠教授/計劃主持人、吳佳霖助理教授/協同主持人、樂芩軒研究助理

壹、主席致詞

略

貳、計劃執行進度報告

- 一、完成第一次研究團隊工作會議。
- 二、本計劃中各執行項目之時程擬定。

參、討論提案

提案一、確認專案背景與目的，請討論並議決。

說 明：再次確認本計劃之緣由、目標。

決 議：

1. 專案名稱：114年度嘉義市社區需求調查，以標案執行，時程緊迫。
2. 緣由：中央社福績效考核要求。
3. 目標：產出可轉化為具體政策的建議，避免淪為「抱怨大會」。

提案二、研究方法與訪談設計一案，請討論並議決。

說 明：深度訪談、焦點團體座談與世界咖啡館之訪談題綱的設計方向，請討論並議決。

決 議：

1. 訪談題目需設計引導，避免落入補助/核銷/建立活動中心循環。
2. 分析架構五大面向：定位、組織、人才、財務、發展性。
3. 訪談題綱先送科室審核，通過後送 IRB。

4. 研究團隊將提供「題綱×分析面向對照表」。

提案三、研究方法規劃之細節，請討論並議決。

說明：研擬並確認研究規劃之細節，請討論並議決。

決議：

1. 世界咖啡館：主題改為「社區共生」，避免「福利＝補助」。
2. 公部門參與：每場至少 10 人，東西區公所至少各 2 人。
3. 影像短片：腳本須送市府審核，成片上架公開平臺。
4. 社區資料收集：計劃團隊需設計表單，由社區自填，補充官方統計不足。

提案四、本研究之關鍵議題，請討論並議決。

說明：關於本研究之關鍵議題，請討論並議決。

決議：

本研究關鍵議題為：領導力、永續性、思維轉變。

1. 領導依賴：換理事長社區營運發展幾乎必須重新來過，需將傳承制度化。
2. 教育挑戰：課程成效差，建議採標竿學習。
3. 策略：座談混合社區，利用團體動力促進正向影響。

提案五、相關行政作業、倫理審查與研究時程之議題，請討論並議決。

說明：後續相關行政作業、倫理審查進度以及相關研究時程安排，請討論並議決。

決議：

1. 時程緊迫：活動安排以研究團隊時間為主，科室配合。
2. IRB 倫理審查：下週送件；審查期間同步聯繫社區。
3. 社區邀請方式：公文與 QR code 表單同時進行，由社區自行登記。
4. 場地規劃：深度訪談在社區內辦，焦點團體座談與世界咖啡館需大空間，可考慮長青園、再根園、與湖內。
5. 期中報告：重點在文獻與政策分析（共生/創生/政策轉變）。

提案六、預期輸出成果，請討論並議決。

說明：確認本研究預期輸出成果，請討論並議決。

決議：

1. 質性研究報告，包含五大面向與政策建議。
2. 世界咖啡館結論，包括分桌討論重點、具體行動方案、責任歸屬與執行時程。
3. 公開影音短片。
4. 社區相關資料更新與資料統計分析。

附件五：第一次行政會議會議紀錄

時間：2025年10月1日 上午10時30分～12時

地點：嘉義市政府一樓社會處會議室

主席：吳佳霖 助理教授/協同主持人

出席人員：

李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、
莊文忠教授/計劃主持人、吳佳霖助理教授/協同主持人、曾維平研究助理

壹、主席致詞

略

貳、計劃執行進度報告

一、執行計劃與居民個別訪談、社區發展協會之焦點團體座談會、世界咖啡館之相關題綱已送社會處及研究倫理審查委員會。

二、完成焦點團體座談會與世界咖啡館之線上報名系統，待確認焦點團體座談會與世界咖啡館之場地。

三、初步完成社區發展協會基本相關資料的彙整。

四、預計10/16或17進行訪員訓練以及開始社區居民訪談。

五、預計本週開始聯繫社區居民訪談時間安排與規劃。

參、討論提案

提案一、社區居民個別訪談安排與聯繫一案，請討論並議決。

說明：社區居民訪談安排預計同時間進行5-6位居民的訪談，預計114年10月16-31日進行訪談。有關居民的邀約需要社區業務同仁與社區發展協會協助進行說明，以及提供居民名單，以利聯繫與時間安排，相關名單資料預計10/8前提供。

決議：

1. 計劃團隊需將深度訪談執行計劃，行文社會處審核備查。
2. 社會處於10月9日前提供建議之調查社區，以及在地里長與社區發展協會聯繫人聯繫方式，並在提供前先與推薦地區相關聯繫人告知此計劃，以利計劃團隊進行聯繫與前往訪談。

3. 為提升受訪者代表性，除了社會處提供相關名單資料外，亦同時規劃安排聯繫社區居民進行訪談邀約與進行。
4. 建議計劃團隊製作訪員識別證，提升信賴度及可識別性。

提案二、焦點團體座談會參與推薦與規劃進行一案，請討論並議決。

說明：目前已完成焦點團體座談會線上報名系統，預計舉辦時間：11/13、11/14、11/15、11/20、11/21，上下午各一場，共10場，場地預計東西區各5場，相關報名與宣傳事項，請討論並議決。

決議：

1. 計劃團隊需將焦點團體座談會執行計劃含報名資料，行文社會處審核備查；社會處同時將焦點團體座談會邀約報名系統，轉知各社區發展協會鼓勵參與。
2. 焦點團體座談場地，東區確定為長青園，西區建議運用嘉義市湖內里活動中心，場次交錯辦理，以利社區發展協會的選擇及參與。
3. 社會處提供社區發展協會型態分類資料給計劃團隊，以利焦點團體座談會之安排。

提案三、世界咖啡館參與與推薦、宣傳進行一案，請討論並議決。

說明：目前已完成世界咖啡館線上報名系統，預計舉辦時間：11/28、11/29下午各一場，共2場，場地預計：嘉義市湖內里活動中心，相關報名與宣傳事項，請討論並議決。

決議：

1. 計劃團隊需將世界咖啡館執行計劃含報名資料等，行文社會處審核備查；社會處同時轉知各社區發展協會，鼓勵報名參與。
2. 世界咖啡館場地，建議兩場分別在東區長青園，以及西區嘉義市湖內里活動中心各一場進行辦理。
3. 世界咖啡館影片拍攝主題預計11月提出，並於第二次行政會議進行主題腳本討論與定案。影片分為兩片，時間分別為3分鐘與5分鐘，以利不同場合運用，以及宣傳推廣。

附件六：第二次行政會議會議紀錄

時間：2025 年 11 月 5 日 下午 2 時

地點：嘉義市政府七樓政風處會議室

主席：莊文忠 教授/計劃主持人

出席人員：

李憶君科長、張菁丰公職社工師、蔣馨玲約用社工員、黃慶富約用社工員、莊文忠教授/計劃主持人、吳佳霖助理教授/協同主持人、曾維平研究助理、吳伯憲影像製作人

紀錄：曾維平

壹、主席致詞

略

貳、計劃執行進度報告

一、深度訪談對象優先聯繫科長所推薦 19 家社區發展協會，聯繫回覆狀況統計資料詳見下表。

(一) 第一次電話聯繫時間：114 年 10 月 17、20 日

聯繫狀況	家數
聽完說明直接掛電話	1
願意協助	6
電話中直接婉拒	3
致電多次未接	2
Email 相關訊息	7
聯繫總數	19 家

(二) 第二次電話追蹤聯繫時間：114 年 10 月 21、22 日

聯繫狀況	家數
願意協助	12
致電多次未接	2
後續追蹤總數	14 家

二、深度訪談已於 114 年 10 月 23 日至 114 年 11 月 3 日執行完成，嘉義市東

區及西區各 30 位社區居民，詳見下表。

深度訪談日期	受訪地區/人數
10/23 (四) 10:00~11:30	東區/2 人
10/23 (四) 13:30~15:00	西區/6 人
10/23 (四) 15:30~17:00	東區/7 人
10/24 (五) 15:30~17:00	西區/5 人
10/26 (日) 10:00~11:30	東區/2 人
10/30 (四) 18:00~20:00	東區/4 人
10/31 (五) 10:00~11:30	東區/5 人
10/31 (五) 12:00~13:30	東區/2 人；西區/2 人
10/31 (五) 14:40~16:00	西區/4 人
11/01 (六) 10:00~11:30	西區/6 人
11/03 (一) 13:30~17:00	東區/8 人；西區/7 人

三、研究團隊已陸續開始以電話與 Email 進行 85 家社區發展協會聯繫，說明焦點團體座談會與世界咖啡館活動的報名事項，並協助進行報名事項。相關聯繫狀況彙整，詳見下表。

聯繫狀況	家數
要再看看，時間可以會自行報名	26
已卸任，沒有新理事長聯絡方式	3
電話中直接婉拒 時間無法配合或社務繁忙等因素	14
致電多次未接	28
電話錯誤	2
社區沒在運作不便出席	2
已報名/已協助報名	9
聯繫總數	84 家

四、焦點團體座談報名進行中，預計於 11 月 13 日至 11 月 22 日舉辦 10 場焦點團體，針對活躍於社區發展協會及社區重要關係人進行團體訪談，每場次預計 8 人，共計 80 人。

(一) 東區焦點團體報名狀況，詳見下表：

組織/職稱	東區場次
嘉義市東區興仁社區發展協會	11/13 (四) 上午 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區安寮社區發展協會	11/13 (四) 上午 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區東興社區發展協會	11/15 (六) 上午 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區新店社區發展協會	11/15 (六) 下午 13:30-15:30 長青園-平安教室
嘉義市東區鹿寮社區發展協會	11/21 (五) 上午 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區新店社區發展協會	11/21 (五) 上午 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區新店社區發展協會	11/21 (五) 上 09:00-11:00 長青園-平安教室
嘉義市東區新店社區發展協會	11/21 (五) 下午 13:30-15:30 長青園-平安教室

(二) 西區焦點團體報名狀況，詳見下表：

組織/職稱	西區場次
嘉義市西區大溪社區發展協會	11/13 (四) 下午 13:30-15:30 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區紅瓦厝社區發展協會	11/13 (四) 下午 13:30-15:30 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區車店社區發展協會	11/13 (四) 下午 13:30-15:30 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區西平社區發展協會	11/14 (五) 上 09:00-11:00 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區福民社區發展協會	11/14 (五) 下午 13:30-15:30 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區保生社區發展協會	11/22 (六) 上午 09:00-11:00 嘉義市湖內里活動中心
嘉義市西區後驛社區發展協會	11/22 (六) 上午 09:00-11:00 嘉義市湖內里活動中心

五、世界咖啡館報名進行中，預計於 11 月 29 日至 11 月 30 日完成東西區各一場，下表為東西區世界咖啡館報名狀況。

(一) 東區世界咖啡館報名狀況

姓名	組織/職稱	東區場次
劉佳威	嘉義市東區興仁社區發展協會/副總幹事	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
蔣秀玉	嘉義市東區新店社區發展協會	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
李俊忠	嘉義市東區新店社區發展協會	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
陳碧薇	嘉義市東區鹿寮社區發展協會/理事長	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
嚴美丹	嘉義市東區新店社區發展協會	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
盧鋒杏	嘉義市東區新店社區發展協會	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室
黃慶富	嘉義市政府社會處長青及社會行政科	11/29 (六) 下午 14:00-17:00 長青園-101 教室

(二) 西區世界咖啡館報名狀況

姓名	組織/職稱	西區場次
邵啟澄	嘉義市西區大溪社區發展協會-理事長	11/30 (日) 下午 14:00-17:00 嘉義市湖內里活動中心
簡麗鈴	嘉義市西區西平社區發展協會總幹事	11/30 (日) 下午 14:00-17:00 嘉義市湖內里活動中心
張菁丰	社會處/社會工作師	11/30 (日) 下午 14:00-17:00 嘉義市湖內里活動中心

參、討論提案

提案一、世界咖啡館拍攝進行、影片主題與腳本方向大綱，請討論並議決。

說明：世界咖啡館將於 11 月 29 日至 11 月 30 日進行，當天會進行影片拍攝，

關於影片拍攝參與對象邀請、影片主題與腳本方向大綱，附件一、影片拍攝稿、附件二、影片拍攝腳本。請討論並決議。

決議：通過附件一、二的影片主題與腳本方向及影片拍攝腳本之設計與內容，

唯有片頭與片尾影片內容與影片部份內容圖像展現之建議與補充如下：

1.片頭請放入**320+1** 嘉義市城市博覽會攜手向前走，影片由社會處提供。

片尾影像可以參考片頭 320+1 影片的呼應，參與人員分散—1212 一起攜手向前走，象徵市政府與社區夥伴一起往前走的意象。市府**320+1**的影片由社會處提供。

- 2.設計與主題相關手拿牌做為拍攝影像與參與者可以拍照紀念外，另建議提供每桌 2 個不同造型的空白手拿牌，讓參與者針對主題寫下關鍵字或圖像，做為上台發表時的展現，增加影片素材選擇運用。
- 3.影片結束需放入計劃名稱、贊助單位、主辦單位、製作團隊等資訊內容及相關 LOGO，相關 LOGO 由社會處提供。

提案二、焦點團體座談及世界咖啡館報名安排與聯繫一案，請討論並議決。

說明：預計於 11 月 13 日至 11 月 22 日舉辦 10 場焦點團體，於 11 月 29 日至 11 月 30 日完成東西區各一場世界咖啡館。有關社區工作幹部的邀約需要社區業務同仁與社區發展協會協助進行宣傳、說明，請討論並議決。

決議：有關焦點團體座談會與世界咖啡館針對社區發展協會報名與聯繫決議如下：

- 1.社會處後續會發公文給社區發展協會，並由社會處工作同仁分工聯繫各社區發展協會，同時告知參與焦點團體座談會與世界咖啡館將有出席費 1000 元。社會處聯繫情況將於 11/7（五）中午前提供聯繫過後並更新聯繫方式之社區發展協會聯繫資料表，以及聯繫狀況，並將聯繫狀況告知中正大學研究團隊後續追蹤事項。
- 2.鼓勵社會處的社區相關負責同仁可以盡量報名參與，增加和社區發展協會互相瞭解及建立共識。
- 3.焦點團體座談與世界咖啡館參與者資格調整為不限定理事長、理事、監事、總幹事，開放有實際有參與社區發展協會的人員（含志工）。
- 4.邀請嘉義市國華杏福檜樂福利協會理事長與同仁參與焦點團體座談會與世界咖啡館。
- 5.焦點團體座談與世界咖啡館參與者除了出席費之外，社會處將再提供相關宣傳品做精美小禮物給出席人員，於 11 月 12 日提供給中正大學研究團隊進行發送。

提案三、本計劃後續相關會議與行政事務時程規劃安排，請討論並議決。

說明：本計劃後續成果報告及影片繳交時間、審查會議安排與核銷等相關時程安排，請討論並議決。

決議：1.計劃於 12 月 15 日執行完畢一個月內，最晚於 2026 年 1 月 15 日前繳交成果報告以及拍攝影片，依據報告繳交時間在安排期末審查會議。

2.影片需先繳交毛片，待社會處審閱後確認是否調整與驗收。

3.因年度財務關帳時間為 2026 年 1 月 5 日，若超過此時間截點進行核銷作業，此計劃的經費將會於 2026 年 3 月開帳後再行相關撥款動作，請研究團隊掌握經費核銷進度。

附件七：「邁向幸福永續共生社區」影片拍攝稿

一、3分鐘版〈共生·此刻發生〉拍攝稿

開場 (0:00-0:20)

鏡頭建議：手持慢移拍咖啡香、特寫咖啡滴落與微笑。

旁白：「幸福，不只是個人的感受，而是我們共同編織的生活狀態。」

節奏與氣氛：節奏緩、光線柔和。

啟動 (0:20-0:50)

鏡頭建議：廣角拍主持人，穿插微笑、聆聽特寫。

旁白：「在這間世界咖啡館裡，我們一起討論社區的未來。」

節奏與氣氛：節奏自然、人聲環境音保留。

共生挑戰 (0:50-1:30)

鏡頭建議：黑白到彩色轉場，特寫筆寫、討論手勢。

旁白：「共生，不是我幫你，而是我們彼此成為資源。」

節奏與氣氛：音樂由低轉亮。

創新合作 (1:30-2:10)

鏡頭建議：參與者互動、主題成果資料展示。

旁白：字幕：「創新讓永續發生，合作讓幸福延伸。」或「創新連結，共創永續社區。」

節奏與氣氛：節奏活潑。

行動支持 (2:10-2:40)

鏡頭建議：市府代表鼓掌或與參與者交疊握手圍成圓形、參與者交流。

旁白：「永續的力量，來自跨界合作與持續行動。」

節奏與氣氛：節奏穩、畫面明亮。

收尾 (2:40-3:00)

鏡頭建議：貼願卡、合照全景。

旁白：「幸福，不是終點；共生，是行動。；永續，是發展。」

節奏與氣氛：收尾平靜，音樂淡出。

二、5分鐘版〈共生進行式・幸福的對話〉拍攝稿

開場 (0:00-0:30)

鏡頭建議：慢動作咖啡滴落、工作人員佈置、笑臉。

旁白：「一杯咖啡，開啟一場關於幸福、共生與永續的對話。」

節奏與氣氛：溫柔鋼琴、柔光。

開啟 (0:30-1:00)

鏡頭建議：全景主持人引導、分桌交流。

旁白：字幕：「社區發展協會 × 市府 共創性幸福、共生、永續」

節奏與氣氛：節奏穩定明亮。

願景 (1:00-1:40)

鏡頭建議：參與者談夢想、笑聲、共食畫面。

旁白：「我們期待一個能互助、共享、被看見的社區。」

節奏與氣氛：弦樂柔順。

挑戰 (1:40-2:30)

鏡頭建議：表情對焦、繪製圖像堆疊→參與者 (青年) 加入。

旁白：「志工老化、參與不足、資源有限.....但對話讓希望發芽。」

節奏與氣氛：由沉靜轉亮。

創新合作 (2:30-3:20)

鏡頭建議：參與者互動、主題成果資料展示。

旁白：「創新讓永續發生，合作讓幸福延伸。」或「創新連結，共創永續社區。」

節奏與氣氛：節奏活潑有動感。

行動支持 (3:20–4:10)

鏡頭建議：市府代表鼓掌或與參與者交疊握手圍成圓形、參與者交流。

旁白：「政府的支持，讓更多公民成為改變的行動者。」或「永續的力量，來自
跨界合作與持續行動。」

節奏與氣氛：節奏穩重。

共生宣言 (4:10–4:40)

鏡頭建議：貼願卡、全景笑臉。

旁白：字幕：「幸福，不是終點；共生，是行動。；永續，是發展。」

節奏與氣氛：音樂高點後平穩。

片尾 (4:40–5:00)

鏡頭建議：慢鏡 LOGO、合照、淡出。

旁白：無旁白。

節奏與氣氛：音樂緩慢收尾。

附件八、「邁向幸福永續共生社區」影片拍攝腳本

一、3分鐘版本〈共生·此刻發生〉

時間	段落	影像內容	旁白 / 字幕	音樂與節奏
0:00-0:20	開場：咖啡香中的社區	手沖咖啡特寫、參與者進場、主題卡片。	旁白：「幸福，不只是個人的感受，而是我們共同編織的生活狀態。」	柔和鋼琴 + 現場環境音
0:20-0:50	啟動：世界咖啡館啟動	主持人說明、參與者微笑討論。	旁白：「在這間世界咖啡館裡，我們一起討論社區的未來。」	音樂節奏略增
0:50-1:30	共生的願景與挑戰	多桌對話剪影，黑白轉彩色。	旁白：「共生，不是我幫你，而是我們彼此成為資源。」	音樂由低轉亮
1:30-2:10	創新與合作	不同年齡參與者同框、張貼意見卡。	字幕：「創新連結，共創永續，是發展永續社區。」	節奏輕快、吉他弦樂交錯
2:10-2:40	行動與支持	市府代表與參與者互動、交疊握手形成圓形畫面。	旁白：「永續的力量，來自跨界合作與持續行動。」	穩定節奏帶希望
2:40-3:00	收尾：共生宣言	貼願卡、全景笑容。	旁白：「幸福，不是終點；共生，是行動。永續，是發展」	鋼琴淡出、掌聲

二、5分鐘版本〈共生進行式·幸福的對話〉

時間	段落	影像內容	旁白 / 字幕	音樂與節奏
0:00 - 0:30	開場：共生的氣味	咖啡滴落聲、工作人員佈置場地。	旁白：「一杯咖啡，開啟一場關於幸福、共生與永續的對話。」	柔和鋼琴+咖啡聲
0:30 - 1:00	場景建立：世界咖啡館開啟	主持人引導、全場拍攝。	字幕：「社區發展協會 × 市府共創幸福、共生、永續」	音樂節奏微提
1:00 - 1:40	主題一：共生的願景	參與者談願景、笑聲互動。	旁白：「我們期待一個能互助、共享、被看見的社區。」	柔和弦樂
1:40 - 2:30	主題二：困境與挑戰	參與者表達困境與思考畫面。	旁白：「志工老化、參與不足、資源有限……但對話讓希望發芽。」	低音弦樂→轉亮音
2:30 - 3:20	主題三：創新服務與合作	不同年齡參與者同框、張貼意見卡。	旁白：「創新讓永續發生，合作讓幸福延伸。」	節奏加快、節拍明顯
3:20 - 4:10	主題四：政府與社區發展共創	參與者發言、握手畫面。	旁白：「政府的支持，讓更多公民成為改變的行動者。」	音樂穩定溫潤
4:10 - 4:40	主題五：共生宣言	貼願卡、全景笑容。	字幕：「幸福，不是終點；共生，是行動。永續，是發展」	鋼琴+掌聲
4:40 - 5:00	片尾	全場合照、LOGO 出現。	字幕：「邁向幸福永續共生社區 × SDGs 3·4·11·13·17」	音樂淡出

附件九：社區居民深度訪談訪員訓練資料

一、計劃說明

嘉義市截至2025年5月共有85個立案社區發展協會，然各社區的資源不一，為了理解各社區的發展現況、資源特性與推動服務，以及社區發展期待與挑戰，促進永續社區發展，進而作為後續規劃輔導社區發展協會提升設計及執行福利服務方案或相關措施，特規劃本需求調查計劃，針對嘉義市共25個社區發展協會（含剛起步、有基礎、有意願），推動福利服務發展進行社區福利需求調查，包含社區居民深度訪談與重要幹部之焦點團體座談；並針對區公所社區發展業務人員與對社區福利發展有意願之社區發展協會重要人員，透過世界咖啡館的模式，共同探討具體可行之個別化、分級輔導策略與工作方法等輔導培力議題，提出對於社區發展協會與嘉義市政府十大旗艦計劃相對應的策略發展，以及具體可行的方向與進行步驟。同時輔導社區發展協會進行社區內部的優勢與劣勢、外部的機會與威脅分析，在組織評估與資源盤點後，提出社區永續發展的策略與規劃可執行的服務方案，以利社區發展協會促進永續社區與地方創生之展現。

以設籍且實際居住於嘉義市，社區居民、社區發展協會參與人員及區公所人員為對象。對象皆由嘉義市政府提供，立意選樣。

本研究兼顧理論與實務發展，採取多元的研究方法，包括文獻分析法、次級資料分析、深度訪談法、焦點團體座談法、世界咖啡館等方法進行相關資料的蒐集、整理與分析。

（一）深度訪談法

本研究預計規劃訪談嘉義市東、西區居民年齡為20-70歲，各30名，共60位受訪者，訪談過程將進行錄音，作為調查資料之分析使用，並透過訪談資料歸納出社區居民對於社區發展的看法以及社區服務需求與建議，將其期待與需求進行分析與彙整，做為社區福利焦點團體座談會之重要討論題綱之依據。

二、訪談大綱

針對研究目的與相關文獻進行個別深度訪談的訪談內容之設計，深度訪談之內容方向包含：居民對社區發展推動現況的感受、居民對社區發展協會的認識、居民對社區活動的參與情形、居民對社區福利與社區發展的期待與支持等面向。訪談題綱如下（詳見附件一、個別深度訪談題綱）：

- （一）請問您居住在此社區多久時間？從以前到現在，您對於這個社區有什麼想法與印象？
- （二）請問您知道社區發展協會嗎？您居住的這個里內有社區發展協會嗎？社區發展協會有提供哪些服務呢？
- （三）請問您知道或是參與過社區發展協會所提供的服務或活動有哪些？
 - 1.無參與經驗：您沒有參與的主要原因是什麼？未來會想要參與嗎？
 - 2.有參與經驗：您對這些服務和活動印象最深刻的是什麼？未來會想要繼續參與嗎？
- （四）請問您認為（覺得）社區發展協會可以再提供哪些服務或活動？就您所知，現在沒有提供的原因是什麼？
- （五）請問您對於目前所居住社區的期待是什麼？而社區發展協會可以做哪些事情來完成您的期待？
- （六）請問您覺得社區或社區發展協會如果要滿足您所需要的服務，需要哪些資源？或是政府應該提供哪些協助？
- （七）請問您對於社區發展協會、區公所在社區服務的方面有沒有什麼建議？
- （八）在您所居住的社區/鄰里內，您認為最須優先關注的議題是什麼？

三、訪談流程

- （一）到達訪談地點：訪談過程從研究團隊抵達訪談地點就算開始，實地訪談見面時，由研究者再次對受訪者自我介紹與說明研究源由及目的，建立初步認識與關係建立。
- （二）介紹研究內容：解釋說明研究的主題與目的，並說明訪談內容均維護被訪談者的保密性，及為能忠實呈現受訪者的內容將進行錄音，並請被研究訪談者簽訂研究訪談同意書。
- （三）訪談開始：以非正式方式先請受訪者分享社區居住時間與情況，待彼此關係建立更深入後，而進入深度訪談的過程。

(四) 訪談過程：在訪談過程中，研究者也會不斷檢視訪談內容是否完整，或是已達到訪談主題之目標。同時也透過受訪者分享歷程的過程，重新檢視受訪者的狀態。

(五) 訪談結束：結束前五到十分鐘，將對被訪談研究對象示意訪談已經接近尾聲，同時研究者確認是否有遺漏任何內容，若有未完全問到或很重要的議題沒提到，則在此時再繼續進行訪談，之後再進行結束訪談動作。

(六) 訪談結束後：誠摯的感謝受訪者，並簡短說明受訪者對研究的貢獻，同時再重申保密性或對訪談資料的用途。

四、知情同意書

國立中正大學人類研究倫理審查委員會

研究參與者同意書

(非人體研究參考範本)

109年10月21日國立中正大學人類研究倫理審查委員會109年度第8次會議通過版

研究參與者同意書版本		114/10/07/Version.01	
研究計劃名稱	114年度嘉義市社區需求調查計劃		
研究機構名稱	人權與永續發展中心	經費來源	嘉義市政府、嘉義市公益彩券盈餘分配基金
計劃主持人	莊文忠	職稱	教授
聯絡電話	0921588424	職責	執行計劃與知情同意程序
協同主持人	陳光輝	職稱	教授
	吳佳霖	職稱	助理教授
二十四小時緊急聯絡人	莊文忠	電話	0921588424

一、研究目的

- 一、透過社區問題與需求的發掘，促使嘉義市社區發展協會進一步開發、動員、善用及整合資源。
- 二、分析探討影響嘉義市社區發展協會發展及推動各類福利服務之因素，並研議具體因應策略。
- 三、將研究成果作為嘉義市政府爾後輔導社區發展協會研提福利服務方案或措施之參考。
- 四、將研究成果作為嘉義市政府訂定福利社區化政策、年度工作計劃及推動社區福利服務之參考。
- 五、提出培力輔導嘉義市區公所訂定具體可行之個別化、分級輔導策略及

工作方法。

二、研究對象

以設籍且實際居住於嘉義市，社區居民、社區發展協會參與人員及區公所人員為對象。對象皆由嘉義市政府提供，立意選樣。

三、研究方法與程序

本研究兼顧理論與實務發展，採取多元的研究方法，包括文獻分析法、次級資料分析、深度訪談法、焦點團體座談法、世界咖啡館等方法進行相關資料的蒐集、整理與分析，以下分述本研究針對這些方法的規劃與運用。

一、文獻分析法

本研究依據此一計劃之研究目的及核心議題，在第一階段從國內外的專書論著、期刊論文、博碩士論文、政府和非政府組織的研究報告等多元管道蒐集與整理社區發展、發展策略與永續發展、組織治理、資源整合等五個面向的理論相關資料。其後，依據理論觀點與相關實務經驗，研擬深度訪談大綱，瞭解社區發展協會的看法以及期待。

二、次級資料分析法

本計劃將透過蒐集嘉義市各社區（里）福利人口群次級資料（如兒少、老人、婦女、身心障礙、新住民及經濟個案之百分比），並依據質化調查結果，針對嘉義市社區發展協會推動福利社區化服務情形提出相關建議。

三、深度訪談法

本研究預計規劃訪談嘉義市東、西區居民年齡為20-70歲，各30名，共60位受訪者，訪談過程將進行錄音，作為調查資料之分析使用，並透過訪談資料歸納出社區居民對於社區發展的看法以及社區服務需求與建議，將其期待與需求進行分析與彙整，做為社區福利焦點團體座談會之重要討論題綱之依據。

四、焦點團體座談法

本計劃預計舉辦10場，針對活躍於社區發展協會及社區重要關係人進行，每場次預計8-10人，共計80-100人。本研究焦點團體座談過程將進行錄音，作為調查資料之分析使用，依據焦點團體座談所彙整之需求與期待，再次確認社區需求與社區發展的優劣勢，進而探討因應策略與創新行動方案。

五、世界咖啡館

本計劃針對預計社區發展協會幹部與各區公所社區業務人員每場次預計20-25人，預計3小時，舉辦2場，共40-50人。主要針對社區發展政策策略與具體輔導策略之建議與行動方案進行具體可行策略之探討。進行過程將進行全程錄音與錄影，並取得參與者之影像授權書，進行政策影像製作與紀

錄。
四、參與研究應配合事項 無
五、研究潛在風險與處理方式 本研究為質性訪談調查研究，內容詢問較隱私之問題，可能會使參與者心理層面感到些許不適。若參與者感到不適，參與者可於任何時間點向研究者反應，將協助轉介至合作之臨床心理師或心理諮商師接受諮詢。
六、研究益處 1.藉由本計劃調查報告結果，提供機關於規劃社區發展工作政策與年度計劃時，更能貼近符合社區所需。 2.透過一手資料的蒐集與整理，研提培力區公所提出具體輔導策略。 3.根據訪談不同社區與接觸對象，提供細部內容紀錄，歸納初步結果與內容分析，提供本市未來推行、規劃社區福利服務方案及福利服務等相關政策、措施之建議請說明研究預期效益。
七、研究參與者之權益 1. 參與本研究您不需負擔任何費用。 2. 為感謝您參與本研究訪談調查，訪談結束後我們將贈送您一份金額300元的禮券，以表達感謝。 3. 個人資料保護機制 研究計劃主持人將依法把可辨識您身分的紀錄與個人隱私的資料視為機密處理，絕對不會公開。將來發表研究結果時，您的身份仍將保密。中央主管機關及人類研究倫理委員會在不危害您的隱私情況下，依法有權檢視您的資料。 4. 新資訊之提供 過程中如有新資訊可能影響您繼續參與本研究意願的任何重大發現，都將即時提供給您。 5. 損害賠償或保險 若您因參與本研究而發生不良事件或損害，得依法請求損害賠償。但可預期之不良事件（無），不在此限。 您簽署本知情同意書後，在法律上的任何權利不會因此受影響。 6. 聯絡方式 若您對研究有疑問時，您可以和計劃主持人聯絡，計劃主持人莊文忠，電話： <u>05-2720411#32603</u> 手機： <u>0921588424</u> 。 本研究已經過國立中正大學人類研究倫理審查委員會審查，審查內容包含利益與風險評估、研究參與者照護及隱私保護等，並已獲得核准。委員會係依規範運作，並通過中央目的事業主管機構查核認證之審查組織。若您於研究過程中有任何疑問，或認為權利受到影響、傷害，可直接與國立中正大學人類研究倫理中心聯繫，電話：05-2720411 分機22236、E-mail：depthrec@ccu.edu.tw，或郵寄地址：621嘉義縣民雄鄉大學路168號 國立中正大學人類研究倫理中心。
八、中止研究參與或退出 您可自由決定是否參加本研究，研究過程中不需要任何理由，可隨時撤回同意或退出研究。如果您拒絕參加或退出，將不會引起任何不愉快，也不會有任何的懲罰，更不會損及您的任何權益（工作、修課或醫療照護）。若您決

<p>定撤回同意或退出研究，可透過口頭告知或來電進行，計劃主持人將會協助將您退出並刪除您的相關資料。研究計劃主持人或研究計劃贊助或監督單位，也可能於必要時中止該研究之進行。</p> <p>若您決定退出本研究(請勾選)：</p> <p><input type="checkbox"/>同意研究者使用已提供之資料。</p> <p><input type="checkbox"/>不同意研究者使用已提供之資料，研究者應將該資料銷毀。</p>
<p>九、研究可能衍生之商業利益及其應用之約定</p> <p>無</p>
<p>十、研究材料之保存期限及運用規劃</p> <p>本研究所獲得之研究資料，以電子方式儲存至加密資料夾中，分析資料之內容已去連結。保存期限為本研究計劃執行結束後三年(即保存至民國117年12月15日)，到期後將其資料全數刪除。資料內容僅供研究使用並給予嘉義市政府作為發展社區政策之參考，不做任何其他用途。</p>
<p>十一、研究主持人/研究人員聲明</p> <p>計劃主持人或研究說明者已詳細解釋有關本研究計劃中上述研究方法的性質與目的，及可能產生的風險與益處。</p> <p>研究主持人</p> <p>正楷姓名： 簽名： 日期： 年 月 日</p> <p>研究說明者（擔任本研究計劃職稱：_____）</p> <p>正楷姓名： 簽名： 日期： 年 月 日</p>
<p>十二、參與者聲明</p> <p>計劃主持人或研究說明者已完整地向本人說明本研究之性質與目的，且已回答本人有關研究的問題，同時也解釋本人有權隨時退出研究。</p> <p>研究參與者</p> <p>正楷姓名： 簽名： 日期： 年 月 日</p>

五、費用說明與核銷程序

（一）費用說明

- 訪談費用：每訪談一名，訪談費為時薪190元/時，以及所訪談之逐字稿費用每10鐘250元計算（未滿5分鐘則不計。例如：逐字稿時間長度為1小時23分，計算為80分鐘，費用為2,000元；逐字稿時間長度為1小時28分，計算為90分鐘，費用為2,250元），每一場逐字稿費用最高為2,400元。
- 交通補助費用：開車每公里3元，機車每公里2元。

（二）核銷程序

費用為領據簽領，後續由中正大學統一匯款至您指定的帳戶。

六、訪談行程安排 略

七、訪員時間 略

八、其他注意事項

- (1) 訪談題綱的每一個問題都是與本計劃之研究目的相關，請務必確認受訪者針對每一個問題均已回答，如遇到受訪者有避而不答的情形，可適度追問。
- (2) 訪問過程儘量以受訪者的意見表達為主，避免訪員個人觀點的表達，以免影響受訪者的回答意願和內容。
- (3) 訪談過程請聚焦在訪談題綱，若受訪者有過度偏離主題的情形，請訪員適時引導拉回主題。
- (4) 本計劃目的主要是協助社區功能的健全發展，請鼓勵受訪者儘量提出建設性的意見和想法，避免負面的情緒性發言。
- (5) 訪員請適度調配各個問題的訪談與回答問題，並控制全程訪問時間，以免影響後續的訪問行程。
- (6) 若受訪者對本計劃有任何其他疑問或意見，可以請他向計劃主持人反映，避免與受訪者有所爭執。
- (7) 訪員在訪問過程儘量以受訪者常用的語言進行訪談，以提高回答意願和意見的精準性。

參考文獻：

- 王潔媛（2019）。運用社區資本與行動促進老人心理健康。**輔仁社會研究**，**9**，109-150。
- 古淑薰（2021）。文化經濟與文化創意產業：文化生態體系的永續。載於殷寶寧（主編），**藝術管理與文化政策導論**（353-378）。高雄市：巨流圖書。
- 江大樹、張力亞（2012）。社區營造、政策類型與治理網絡之建構：六星計劃的比較分析。**政策與人力管理**，**3**（2），1-42。
- 江大樹、張力亞（2014）。〈永續社區治理能力指標體系之建構〉。**臺灣民主季刊**，**11**（4），37-83。
- 江宜樺（1997）。社群主義的國家認同觀。**政治科學論叢**，**8**，85-110。
- 呂欣怡（2014）。地方文化的再創造：從社區總體營造到社區文化產業。載於林淑蓉、陳中民、陳瑪玲（主編）。**重讀臺灣：人類學的視野—百年人類學回顧與前瞻**（253-290頁）。新竹市：國立清華大學出版社。
- 官有垣、李宜興、謝祿宜（2006）。社區型基金會的治理研究：以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例。**公共行政學報**，**18**，21-50。
- 吳明儒（2009）。社區發展的新視野：歐洲國家經驗的學習。**臺灣社會福利學刊**，**8**（1），29-69。
- 吳明儒、劉宏鈺、江凱狄（2021）。從英日高齡照顧體系經驗探討共生社區相關議題。**社區發展季刊**，**176**，61-65。
- 吳敏綺、梁鎧麟（2024）。社區工作組織的社會創新治理模式之研究：使用者為中心的觀點。**社會工作與社會福利學刊**，**3**，83-122。
- 吳綱立（2007）。永續社區理念之社區營造評估體系建構之研究：以台南縣市社區營造為例。**住宅學報**，**16**(1)，21-55。
- 紀和均（2021）。地方自治下的「區」與「村里」組織。**中國地方自治**，**74**（8），3-42。
- 李永展（2013）。全球化下新城鄉危機之因應：跨域治理與社區營造【余紀忠文教基金會】。取自
<http://2021.yucc.org.tw:8080/yucc/news/column/5168740353164e0b65b057ce910953716a5f4e4b56e061c9-8de857df6cbb74068207793e534071df9020>
- 李宗勳（2004）。公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程。**公共行政學報**，**12**：41-77。
- 李美珍、王琴燕（2016）。跨越半世紀—社區發展5.0。**社區發展季刊**，**154**，6-17。
- 李柏諭（2005）。公私協力與社區治理的理論與實務：我國社區大學與政府經驗。**公共行政學報**，**16**，59-106。
- 李易駿（2021）。**當代社區工作：計劃與發展實務**，臺北：雙葉書廊。
- 李易駿（2024）。**社區培力與能力建構：理念與方法**，臺北：雙葉書廊。
- 林萬億（2024）。從鄰保館到共生社區—我國社區發展的出路。**社區發展季刊**，**186**，8-33
- 柯于璋（2005）。社區主義治理模式之理論與實踐—兼論台灣地區社區政策。**公共行政學報**，**16**，33-57。
- 莊文忠、吳佳霖（2022）。城市治理與社會企業發展：以臺北市建構友善政策環境為例。**民主與治理**，**9**（1），27-59。

- 莊文忠、徐明莉（2019）。攜手創造福利化社區：萬華社區協力聯盟的網絡治理模式探討。**第三部門學刊**，**23**，1-33。
- 邱慧珠（2023）。社區發展的反思：風土倫理的觀點。**人文社會學報**，**19**（4），305-326。
- 陳其南（1996）。社區營造與文化建設。**理論與政策**，**10**（2），109-116。
- 陳依靈（2017）。「社區發展」到「永續社區」之探討。**社區發展季刊**，**158**，328-338。
- 陳國慶（2025）。從日本到臺灣—臺灣社區共生概念的初探，碩士論文，東海大學社會工作學系。台中。
- 孫煒（2020）。臺灣地方基層官僚推動參與式預算的治理模式：桃園市案例研究。**政治科學論叢**，**85**，139-177。
- 張英陣（2016）。福利社區化的省思：社區治理的觀點。**社區發展季刊**，**154**，44-55。
- 葉明勳、劉坤億（2012）。五都新制下區公所法制定位與治理職能之研析。**文官制度**，**4**（2），93-127。
- 黃松林、黃怡慧（2015）。社區發展組織韌性與需求相關研究：以高雄市為例。**社會發展研究學刊**，**16**，22-66。
- 黃志隆（2020）。S村社區發展協會的社區初級照顧實踐：共同事務治理與準市場架構之計劃行政的對話。**台灣社區工作與社區研究學刊**，**10**（1），109-159。
- 黃珮玲、石泐（2022）。社區組織困境與需求對社區能力建構影響之研究。**都市與計劃**，**51**（2），113-139。
- 黃珮玲、石泐（2024）。社區能力建構之研究：由上而下與由下而上不同觀點的比較。**台灣社區工作與社區研究學刊**，**14**（1），114-154。
- 黃源協、莊俐昕、劉素珍（2015）。〈社區能力與社區生活品質之研究：對社區治理與社區發展的意涵〉。**公共行政學報**，**49**，1-35。
[https://doi.org/10.30409/JPA.201509_\(49\).0001](https://doi.org/10.30409/JPA.201509_(49).0001)
- 黃源協、劉素珍、蕭文高（2011）。〈英國社區新政對台灣社區工作的啟示與借鏡：社區治理觀點的分析〉。**臺大社會工作學刊**，**23**，1-45。
<https://doi.org/10.6171/ntuswr2011.23.01>
- 黃源協、蕭文高、劉素珍（2009）。從「社區發展」到「永續社區」—臺灣社區工作的檢視與省思。**臺大社會工作學刊**，**19**，87-131。
- 黃碧霞（1999）。臺灣省社區發展工作三十年之回顧：兼論跨世紀社區發展應有理念及工作方向。**社區發展季刊**，**87**，4-9。
- 梁鎧麟（2024）。共生型社區照顧模式的治理策略分析——以高雄市為例。**社區發展季刊**，186。
- 梁鎧麟、詹弘廷（2021）。圖解長期照顧。臺北市：五南圖書。
- 許雅惠（2021）。〈社區發展的政策架構與議題：5個選樣國家的分析及對我國的啟示〉。**台灣社區工作與社區研究學刊**，**11**（1），97-148
- 羅秀華（1995）。評析台灣地區民間社會工作環境。載於林萬億（主編），**台灣的社會福利：民間觀點**。臺北市：五南。（頁365-389）
- 廖世璋（2002）。國家治理下的文化政策：一個歷史回顧。**建築與規劃學報**，**3**（2），160-181。
- 賴兩陽（2015）。陪伴與培力：與花蓮市聯合社區共學的過程。**台灣社區工作與社區研究學刊**，**5**（1），85-127。

- 賴慕易、簡博秀（2023），社區治理與社區規劃—以臺灣社區規劃專業者為例，*土地問題研究季刊*，**22**（2），99-110。
- 謝明原（2023），試論共生社區模式落實原鄉在地老化之可能性。*台灣社區工作與社區研究學刊*，**13**（2），129-164）DOI: 10.53106/222372402023101302004
- 蕭玉煌（1999）。組織再造：社區組織供省思與前瞻。*社區發展季刊*，**87**，16-34。
- 厚生勞動省（2016）。*地域共生社會推進指針*。東京：日本政府出版。
- 衛生福利部（2021）。*高齡社會白皮書*。臺北：衛福部。
- Acharya, K. K. (2018). Transforming grassroots associations through community governance in Nepal. *Participation*, **18**(1), 62-78. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3297059>
- Age UK (2021). *Personalised Integrated Care Programme Reports*. London: Age UK。
- Bao, W. (2023). Communities and Ecosystems: The Symbiosis of Socio-ecological Systems. *J Biodivers Endanger Species*, **11**, 1-2.
- Bock, B. B. (2019). Rurality and Multi-level Governance: Marginal Rural Areas Inciting Community Governance. In M. Scott, N. Gallent, & M. Gkartzios (Eds.), *The Routledge Companion to Urban Planning* (pp. 103-113). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315102375-11>
- Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social Capital and Community Governance. *The Economic Journal*, **112**(483), 419-436. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00077>
- Cameron, J., Wenger-Trayner, B., Wenger-Trayner, E., Hart, A., Buttery, L., Kourkoutas, E., Eryigit-Madzamuse, S., and Rathbone, A. (2019). Community-university partnership research retreats: A productive force for developing communities of research practice, In: Hart, A., Banks, S., Pahl, K. and Ward, P. (ed.), *Co-producing Research: A Community Development Approach* (pp. 69-92), Bristol: Bristol University Press.
- Vilalta-Perdomo, E., Michel-Villarreal, R. Hingley, M. & Guercini, S. (2025). On Building Effective Symbiotic Relationships between Micro-organisations. A Community or Perspective, *Journal of the Operational Research Society*, DOI:10.1080/01605682.2025.2476058
- Green, G. P. & Haines, A. (2015). *Asset Building & Community Development*, NY: Sage Publications.
- Hamstead, M. P. & Quinn, M. S. (2005). Sustainable Community Development and Ecological Economics: Theoretical Convergence and Practical Implications. *Local Environment*, **10**(2), 141-158.
- Himmelman, A. T. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, **29**(2), 277-284.
- Home Office (2004). Firm Foundations: *The Government's Framework for Community Capacity Building*, London: Civil Renewal Unit, Home Office.
- Hong Wei (2019). Analysis of the Symbiotic Community Governance System Based on the Linkage of the Three Society. *7th International Education, Economics, Social Science, Arts, Sports and Management Engineering Conference* (IEESASM 2019)
- Lee, K. N. (1993). *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*. Washington, D.C.: Island Press

- Madeson, M. (2021). Seligman's *PERMA+ Model Explained: A Theory of Wellbeing. Positive Psychology*. Retrieved 05-01-2023, from <https://positivepsychology.com/perma-model/>.
- McKinlay, P. (2016). Community governance. *Policy Quarterly*, *12*(4), 36-41. <https://doi.org/10.26686/pq.v12i4.4627>
- Meyer, D., Martin, W., & Funk, L. M. (2019). Symbiotic Care between Residents in Service-integrated Housing. *Housing, Care and Support*, *22*(3), 141-152. <https://doi.org/10.1108/HCS-10-2018-0029>
- Morse, S. W. (2004). *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders Can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nikkhah, H. A., & Redzuan, M. (2009). Participation as a Medium of Empowerment in Community Development. *European Journal of Social Sciences*, *11*(1), 170-176.
- OECD (2021). *How's Life? 2021 – Measuring Well-being*. OECD Publishing.
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *Transnational Corporations Review*, *2*(2) Pages 1-12.
- Peat, K. (2007). The Ideal of a Sustainable Community, In: Clay, C. J., Madden, M. & Potts, L. (eds). *Towards Understanding Community: People and Place* (pp.97-110), London: Palgrave Macmillan.
- Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Simon & Schuster.
- Wolff, T. (2001). A Practitioner's Guide to Successful Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, *29*(2), 173-191.
- Yang, D. (2016). A Study on the Symbiosis between Tourism Scenic Spot and Local Community Development: A Case Study of Shawan Ancient Town. *International Business and Management*, *13*(3), 22-26.
- Rothenberg, Z. (2001), The Symbiotic Circle of Community: A Comparative Investigation of Deviance Control in Intentional Communities, *49, Clev. St. L. Rev. 271*, available at <https://engagedscholarship.csuohio.edu/clevstlrev/vol49/iss2/5>.