

新住民團體女性領導力發展與社會 公共參與之現況與挑戰研究

接受補助單位：國立高雄師範大學 成人教育研究所

研究主持人：韓必霽

協同主持人： 無

研究員： 無

研究助理：蔡宇涵 鄭紫庭

吳宜螢 李子芸

黃秋貴 黃芊甯

新住民發展基金補助研究報告

中華民國 109 年 02 月

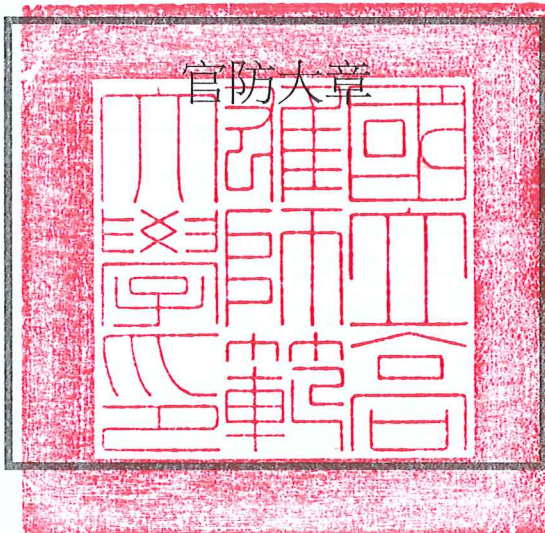
(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本機關意見)

著作權授權書

茲同意授權內政部將本研究成果「新住民團體女性領導力發展與社會公共參與之現況與挑戰研究」，進行典藏與無償再製利用，並得不限時間、地域與次數，以紙本或數位方式發行和出版，或進行數位化典藏、重製、透過網路傳輸，進行公開散佈，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、瀏覽、下載或列印，以利學術資訊交流。

立授權書機關：國立高雄師範大學

（請加蓋單位章）



中華民國 109 年 02 月 20 日

目次

表次	IV
圖次	V
摘要	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究計畫緣起與背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究重要性	5
第四節 研究問題	6
第五節 研究目的	6
第二章 研究方法及過程	8
第一節 研究架構	8
第二節 研究實施與步驟	10
第三章 文獻探討	12
第一節 新住民女性團體與女性領導者領導發展	12
第二節 培力與賦權	15
第三節 文化與新住民女性	18
第四節 新住民女性領導者成人學習與轉化學習	19
第五節 新住民女性領導者之社會與公共參與	22
第四章 研究重要發現	25
第一節 研究個案資料分析	25
第二節 焦點座談資料分析	75
第五章 結論與主要建議	84
第一節 結論	84
第二節 建議	89
第六章 期程及工作項目規劃	94
第七章 達成預期效益	95
參考書目	96

表次

表 4-1	· · · · ·	· 25
表 4-2	· · · · ·	· 31
表 4-3	· · · · ·	· 38
表 4-4	· · · · ·	· 44
表 4-5	· · · · ·	· 51
表 4-6	· · · · ·	· 61
表 4-7	· · · · ·	· 68
表 4-8	· · · · ·	· 74
表 6-1	· · · · ·	· 94

圖次

圖 2-1 9

摘要

關鍵詞：新住民、領導力發展、社會與公共參與、質性研究、詮釋學分析

根據內政部移民署（2019）統計資料顯示，截至 108 年 10 月底，外裔、外籍與中國大陸（含港澳）人數統計總計 554,706 人，其中女性中國大陸籍配偶為 365,107 人，其他國家女性配偶則為 189,599 人，由此可見「新住民」已成為我國第五大族群之一，除了對我國人口帶來結構性改變，也成為臺灣基層勞動力的來源之一。另外，在統計資料中明顯可見台灣的婚姻移民(marriage migrant)的移民者以女性配偶居多。新住民女性配偶來自不同國度，所以不同的語言、文化思想、生活習慣也導致新住民幾乎面臨各式各樣的問題（王碧君，2015），在國內一直處於相對弱勢的狀況，但隨著人數的越來越多，政府的政策也有漠不關心到日趨重視（潘淑君，2016）。從 1999 年以來先後推動且成立外籍配偶照顧輔導基金、識字班以增進其語言文化及生活適應能力優先，繼而以融入台灣社會與生活作為發展的路徑，但因為在政策面的規劃與執行層面上，仍然是要求新住民單方面全然的融合和適應台灣文化環境，仍流於主流的文化霸權思考，而並未全然接納及尊重新住民的原生文化與生活習慣。因此，新住民團體如雨後春筍因運而生。

根據內政部公益平台資料庫（內政部，2018），顯示之新住民團體，名稱相當分歧，包含新住民、新移民、南洋、東南亞、陸配等，倘若將這些關鍵字輸入查詢並加總，總約 315 個新住民團體，是不可忽視的社會團體。觀察目前新住民團體所發起的活動狀況，常流於歌舞表演、集體服裝走秀或異國美食分享的較低層次的文化分享之刻板印象（高雄市政府社會局，內部會議資料，2016 年 9 月 18 日），這是因為新住民團體的女性領導者，對於其組織的核心使命與台灣社會需求的現實，對整體環境的探勘（Environmental Scanning）掌握度不高，且受限於其個人之經驗與知識，未能與時俱進，以致於無法跳脫刻板印象。為了

擺脫過去以來新住民配偶及團體在台灣社會之弱勢刻板印象，重塑新住民多元文化的豐富內涵，新住民團體領導者增能培力計畫，將串連新住民組織間的協力力量，推動新住民團體領導者提升組織對社會需求及問題回應的能力，因此，培力提升新住民團體女性領導者領導力發展，成為當務之急，故引發本研究欲藉由調查新住民團體女性領導者之培力與發展之現狀與其所面臨之挑戰為本研究之研究動機。

在尋找現存新住民相關研究文獻中，對於研究團體女性領導者之領導力發展(Leadership Development)之現況與所面對的挑戰，或其領導發展與社會公共參與的關聯性研究，在搜尋過去二十年的中外文之文獻包括華藝線上圖書館(Airiti Library)、台灣博士論文網、Google Scholar 學術瀏覽器以及 EBSCOhost 等西文資料庫，以關鍵詞蒐尋 Female married immigrants & Taiwan; Women married immigrants & Taiwan; transnational marriage & Taiwan & female immigrants 等關鍵字搜尋資料庫學術文獻，發現研究台灣新住民新住民團體女性領導者領導力培力與發展之相關研究甚少，僅獲一篇碩士論文於台灣碩博士論網資料庫中，以南洋台灣姊妹會為例，探究新住民之培力活動，嚴重缺乏相關研究文獻，所以尚未在本議題上，獲得重視學界及公部門的重視，故引發本研究增益、補正研究台灣文獻缺口之研究動機。

本研究採取質性方法進行研究。為了解台灣新住民新住民團體女性領導者領導力培力與發展之現況與其所面臨之挑戰，本【研究設計】採用【深度個別訪談法】與【焦點團體訪談法】並進行訪談資料收集 (data collection)，以詮釋學分析 (hermeneutic analysis) 為研究策略，分析本研究之訪談資料，確保參與之受訪者的語言(verbal)與非語言(non-verbal) 的真實意涵(intended meaning)與訊息被精確的蒐集、分析、與呈現(Nwabah & Heitner, 2009)。而其研究目的如下：

1. 調查台灣新住民團體女性領導者領導力發展及社會與公共參與之現況。
2. 分析新住民團體女性領導者領導力發展之需求。

3. 探究台灣新住民團體女性領導者領導力發展上所面對的問題、挑戰。
4. 探究新住民團體女性領導者領導力發展及社會與公共參與之現況分析。

本研究之期中針對兩位受訪領導者之研究發現如下：

- (1) 領導者一詞在新住民女性與我們認知中並不完全相同。
- (2) 領導力發展意涵需要透過說明和舉例，才處在同一思考基準點。
- (3) 社會公共參與意涵也需要透過說明和舉例，才處在同一思考基準點。
- (4) 在性別意識兩者有個別差異，可能與母國文化及無比較對象相關。
- (5) 公平正義及文化商品化（F1）議題被多次指出。

而在期末研究團隊，針對另外八位受訪者進行深度訪談發現，上述五大問題同樣存在於其他八位受訪者身上，此外，研究團隊還發現了另外的議題：

- (1) 受訪之新住民女性領導者提到過去被稱為【外籍新娘】（F2），另外(F6)提到過去曾經為了到市場中聽見市場中有所謂的【大陸妹】，皆曾經造成心中不好的感受，也曾感受過去台灣社會對新住民的刻板印象，但是他們也提到已經感受到台灣政府對新住民的重視與改變，並肯定台灣社會對新住民團體的態度也日漸改變，更強調新住民團體是一步一腳印的走出自尊自信的歷程。
- (2) 受訪之新住民女性領導者中(F9)的生命歷程經歷，從自己從經歷家暴中走出，不但沒有憤世嫉俗，反而將自己的領導力發展到組織社團，協助其他姐妹，言談中仍見正面陽光性格，本研究發現證實其正向人生觀對領導力發展有實質裨益。

- (3) 在國家認同上，受訪之新住民女性領導者 (F1)，在訪談中傾向以原生國籍為其國家認同之對象，對台灣的認同仍屬有限，但全部領導者皆希望在台灣不要受到差別待遇。
- (4) 在台灣文化的適應上，研究團隊發現，受訪之新住民女性領導者之台灣家人的支持以及受訪者中文語文能力的發展是關鍵。
- (5) 受訪之新住民女性領導者，皆深受原生國文化之影響。
- (6) 受訪之新住民女性領導者，皆談到互助互信與包容心，對她們在帶領團隊的重要，其中 (F2) 特別提到領導者健康的身心，傾聽他人，不凸顯自我，提供整合意見，勇敢爭取，提供平台讓成員理解政策；(F5)傾向是家長式領導者，要協助成員融入台灣；(F9)提到促進成員成長，成就他人，提供平台；(F10)主張溝通理解能力的重要，並強調判斷力與願意接受挑戰的思維，領導者要是一個整合者、帶領者、協助者、服務者。
- (7) 受訪之新住民女性領導者，期待政府部門給予更多的訓練課程之前，應該先調查新住民真實的需求，並理解現況以及其需求缺口，再挹注訓練經費(F6 及 F10)。
- (8) 受訪之新住民女性領導者，建議政府部門籌畫訓練課程需要前後連貫，成為一系列的訓練課程，特別是對領導人的領導能力之培訓與發展，更需要發展系列式、不間斷的長期培育，其中課程的規劃也需要思考一系列的課程導向為主，要以學習者需求為中心 (F2, F5, F6, F9, 及 F10)。
- (9) 受訪之新住民女性領導者 (F4 及 F10)，有明顯女性主體自覺意識，同時間他們也是特別可以說明參與訓練發展課程內容的訪談者，顯示受訪者越有女性主體自覺意識者，越有強烈追求在多元的培訓課程中發展自我，強調自己

在多元培訓課程中對其領導力之影響；另外受訪者（F7）也特別強調廣泛閱讀與促進鼓勵參與讀書會對增進其自我領導力的正向關聯。

(10) 受訪之新住民女性領導者，求知學習欲非常強，也有在國內大學研究所，就學者（F8），她們都提到期待會員姐妹在台灣之學歷學位可以晉級（F7, F8 及 F9）

(11) 在焦點座談中，受訪之新住民女性領導者（F10），強調及需要設置新住民團體跨文化對話平台，促進實質性的溝通與對話，讓新住民團體彼此深入理解認知跨文化的異同,踐行公民參與。

(12) 受訪之新住民女性領導者，在台灣의適應以及帶領新住民團體的能力看見受訪者呼應了成人學習理論中以經驗與需求所引發的自我導向學習，(F2, F4, F7, F8 及 F9)並且顯而易見已經發生了個人的轉化學習(transformative learning)。

新住民團體女性領導力發展與社會公共參與之 現況與挑戰研究

「鼓勵現代女性積極爭取，工作場域的性別平權，
勇敢擔任女性領導者，讓自女性信表現，挺身而
進！」

雪柔·桑德柏格(Sheryl Sandberg)Facebook 臉書營運長

第一章 緒 論

第一節 研究計畫緣起與背景

研究者於 2015 年起在任教大學開授【婦女與性別教育研究】，在 2016 年起擔任【高雄市新移民社會發展協會】顧問一職，有機會近距離的觀察新住民團體女性領導人的領導力的發展，發現學界與官方，在過去相較之下比較傾向於【固化新住民女性弱勢的形象】，而多數的研究也以此觀點出發，因而新住民女性領導者人力資源發展(Human Resource Development, HRD)議題，並非國內研究關注的要點。研究者在閱讀夏曉鵬教授【從「外籍新娘」到「新住民」走了多遠】一文後，又相繼搜羅閱讀國內外與新住民女性領導者領導力發展相關文獻，於是引發參與移民署 call for topics 中提出【對新住民女性領導者領導力發展的提案】，有幸看見自己的提案被列入本次 call for proposal 的 議題之一，於有引發研究者參與本研究的初始的緣起。

在全球化的浪潮衝擊下，全球人口頻繁移動、密切往來，我國與世界各國人民跨國的交流也隨之與日俱增，使異國通婚之現象益趨普遍，在台灣，跨國婚姻移民現象，大約在 1980 年代之後進入高峰期，2005 年之後則進平穩期，根據內政部移民署(2019)統計資料顯示，截至 108 年 10 月底，外裔、外籍與中國大陸(含港澳)人數統計總計 554,706 人，其中女性中國大陸籍配偶為 365,107 人，

其他國家女性配偶則為 189,599 人，由此可見「新住民」已成為我國第五大族群之一，除了對我國人口帶來結構性改變，也成為臺灣基層勞動力的來源之一。另外，在統計資料中明顯可見台灣的婚姻移民(marriage migrant)的移民者以女性配偶居多，佔婚姻移民總人數 91.7%。對於在台灣的婚姻移民女性之稱謂，多年來在婦女團體及學者的共同努力下，對於跨國婚姻女性移民者的稱謂從「外籍新娘」、「外籍配偶」、「大陸配偶」到「新移民」、「新住民」，是由於各級政府主管機關作業需求而自行訂定的名稱。

雖然婚姻移民(marriage migrant)，已經使我國成為多元文化、多元族群的國家之列，然而因新住民來自不同國度，所以不同的語言、文化思想、生活習慣也導致新住民幾乎面臨各式各樣的問題(王碧君，2015)，在國內一直處於相對弱勢的狀況，但不可否認的，新住民女性已經成為許多台灣之子的母親，她們自己更是國家人力資源發展(HRD)不可忽視的重要族群，但長久以來，新住民女性再加上面臨離鄉背井的文化、生活等適應問題、角色轉換問題、以及社會互動問題的挑戰(許雅惠，2009)，另外由於仲介婚姻等因素，過去台灣社會常加諸於新住民女性汙名化渲染之負面刻板印象(夏曉鵬，2011)，或被論斷為文化水準低落，傷害下一代教育(陳志柔、于德林，2005)，但隨著人數的越來越多，政府的政策也有漠不關心到日趨重視(潘淑君，2016)。

從 1999 年起產官學的先後努力下，成立新住民發展基金(105 年以前為「外籍配偶照顧輔導基金」)、識字班以增進其語言文化及生活適應能力優先，繼而以融入台灣社會與生活作為發展的路徑，以及透過超越傳統工作坊運作的方式，以影像故事、戲劇論壇、舞蹈分享等，執行辦理許多培力(empowerment)新住民女性的活動。另外，政府並肩負起照顧輔導之責任，為因應婚姻移入人口發展需求，並建構友善多元文化社會，行政院亦於 104 年 8 月成立跨部會之新住民事務協調會報，積極統整各項資源來加強照顧與培力新住民。近年來不斷推出許多長期的計畫方案，內政部自 2012 年 3 月起將照護新住民及其子女的工作整合為「全

國新住民火炬計劃」(移民署, 2012), 落實推動多元文化於教育之中, 羅列全國約三百六十二所為新住民重點學校, 並辦理新住民家庭關懷訪視、母語學習課程、多元文化推廣工作, 舉辦新住民之生活短片、創意家譜、美食及親子母語歌謠等全國性活動, 建置火炬計畫專屬網站, 結合教育部編印新住民母語學習教材, 推動新住民母語教學人才培訓, 以及新住民及其子女獎助學金等工作(潘淑君, 2016), 希冀透過藉由基礎識字班、培力工作坊、劇場論壇、並鼓勵新住民女性成立姐妹會以及相關新住民團體體等方式, 直接帶動台灣的新住民女性人力資源發展(HRD)與家庭的成長, 並整合政府與新住民團體之服務資源, 落實關懷輔導, 推動新住民親職教育, 進而達到尊重並推展國際多元文化, 但火炬計畫執行之成效卻是褒貶不一(聯合報新聞網, 2014)。雖然火炬計畫中的新住民子女在機會中克服困難, 融入環境且不斷成長活躍(中時電子報, 2016), 但從其他層面探討, 火炬計畫被論述成火焰計畫(聯合報新聞網, 2014), 是因為在政策面的規劃與執行層面上, 仍然是要求新住民單方面全然的融合和適應台灣文化環境, 仍流於主流的文化霸權思考, 而並未全然接納及尊重新住民的原生文化與生活習慣。

第二節 研究動機

根據內政部公益平台資料庫(內政部, 2018), 顯示之新住民團體, 名稱相當分歧, 包含新住民、新移民、南洋、東南亞、陸配等, 倘若將這些關鍵字輸入查詢並加總, 總約 315 個新住民團體, 是不可忽視的社會團體。觀察目前新住民團體所發起的活動狀況, 常流於歌舞表演、集體服裝走秀或異國美食分享的較低層次的文化分享之刻板印象(高雄市政府社會局, 內部會議資料, 2016 年 9 月 18 日), 這是因為新住民團體的女性領導者, 對於其組織的核心使命與台灣社會需求的現實, 對整體環境的探勘(Environmental Scanning)掌握度不高, 且受限於其個人之經驗與知識, 未能與時俱進, 以致於無法跳脫刻板印象。為了擺脫過去以來新住民配偶及團體在台灣社會之弱勢刻板印象, 重塑新住民多元文化的豐富內

涵，新住民團體領導者增能培力計畫，將串連新住民組織間的協力力量，推動新住民團體領導者提升組織對社會需求及問題回應的能力，因此，培力提升新住民團體女性領導者領導力發展，成為當務之急，故引發本研究欲藉由調查新住民團體女性領導者之培力與發展之現狀與其所面臨之挑戰為本研究之【第一個研究動機】。

針對發展並培力新住民團體女性領導者之領導力發展(Leadership Development)，以及其人力資源發展(HRD)，並探索新住民團體女性領導者於發展領導力之現況需求分析(needs assessment)與缺口分析(gap analysis)，研究者搜尋過去二十年的中、中文文獻包括華藝線上圖書館(Airiti Library)、台灣博士論文網、Google Scholar 學術瀏覽器以及 EBSCOhost 等西文資料庫，再以關鍵詞蒐尋 Female married immigrants & Taiwan; Women married immigrants & Taiwan; transnational marriage & Taiwan & female immigrants 等關鍵字搜尋資料庫學術文獻，發現並未有與發展台灣新住民團體女性領導者領導力培力與發展之相關研究，僅獲一篇碩士論文於台灣碩博士論網資料庫中，以南洋台灣姊妹會為例，探究新住民之培力活動。在現存新住民文獻中，大多指向與生活及文化適應及新住民二代教育與親職教育等相關研究，對於新住民女性領導者之領導力培力與發展，嚴重缺乏相關研究文獻，且未獲得重視學界及公部門的重視，故引發本研究增益、補正研究台灣文獻缺口之【第二個研究動機】。

為培育下一代女性領導者，台北市政府針對台是政府女性公職主管，推出一連串培育領導者的訓練課程，葉德蘭(2007)於台北市舉辦亞洲主要都市網「女性社會參與」合作方案國際研討會指出，台北市政府女性首長(局處長)女性正副主管(科長以上)之比例，由1998/1999至2007年，已經各自成長至39.65%及47.43%，顯示已有成長，但仍舊不足。而在高雄市政府舉辦的《106年新住民團體領導人增能計畫》，直接加入新住民團體領導人培力課程，但細究其課程內容僅有3小時培訓課程，實難造就新住民團體女性領導者領導力發展。

一向以來，新住民團體女性領導者，藉由廣泛參與社會公共事務的過程，不斷的反思與行動，產生有價值的再賦權經驗，提升自我價值，將促使個人潛能獲得開展(康逸琪，2016)。張智雅、曾薔霓(2011)研究直接指出，社會與公共參與是新住民女性配偶賦權的途徑，而且也指出新住民女性「賦權」發展與歷程是有階段性差異。但在移民署的網站中，有關新住民社會與公共參與的部分，只提供【服務與導覽】，細查其內容，皆是以社會志工、多國與觀光導覽服務為主，未能深入調查分析新住民社會與公共參與的現況，因此，更無從得知，新住民團體女性領導力發展與社會公共參與的交互相關情形。研究者搜尋過去二十年的中、西方文獻包括華藝線上圖書館(Airiti Library)、台灣博士論文網、Google 學術瀏覽器以及 EBSCO host 等西文資料庫，沒有發現台灣新住民團體女性領導力發展與社會公共參與的交互相關之學術研究文獻，僅有各個縣市與移民署等國家公務機構所舉辦的研習、訓練等活動，但活動永遠無法取代基礎研究，更無法補正研究文獻缺口，故引發藉由本研究調查新住民團體女性領導者領導力發展與社會與公共參與之交互關聯，作為本研究之【第三個研究動機】，希冀補正新住民團體女性領導者領導力發展與社會與公共參與之交互關聯之文獻缺口。

第三節 研究重要性

本研究不僅是新住民團體女性領導力發展及社會與公共參與現況與挑戰之研究，更是調查新住民團體女性領導者領導力發展及社會與公共參與交互關聯分析研究。本研究之重要性在喚醒新住民團體女性領導者領導力發展之自我覺醒，作為建構新住民女性領導力發展的學習典範，企圖翻轉長期以來新住民女性固化之弱勢思維，進而對正在積極從事社會與公共參與的新住民團體及其女性領導者給予正向之肯定。

本研究更重要性在建構新住民女性領導者領導力發展【底線資料庫】，以及探究新住民女性領導者領導力發展及社會與公共參與的交互關聯，亦即探索新住

民團體女性領導者社會與公共參與，對其發展領導能力，以及培力【自我覺醒】是否有交互關係。本研究除了幫助女性覺醒，深化新住民團體女性領導者領導力與人力資源發展(HRD)，發掘新住民團體女性領導統御的生命經驗，藉此研究提供新住民團體女性領導力培力【供需相符】訓練及【對症下藥】的缺口補正，這是一個攸關國家人力資源發展的研究，更是補正學術研究文獻缺口的研究，凸顯本研究的重要與必要性。

第四節 研究問題

- 一、新住民團體女性領導者領導力現況經驗為何？
- 二、新住民團體女性領導者領導力發展需求為何？
- 三、新住民團體女性領導者在領導力發展上所面對的困境，與協助改變為何？
- 四、新住民團體女性領導者社會與公共參與對其領導力之發展關係為何？

第五節 研究目的

經由前述研究背景與動機，產生研究目的包括如下：

- 一、調查台灣新住民團體女性領導者領導力發展及社會與公共參與之現況。
- 二、分析新住民團體女性領導者領導力發展之需求。
- 三、探究台灣新住民團體女性領導者領導力發展上所面對的問題、挑戰。
- 四、探究新住民團體女性領導者領導力發展及社會與公共參與之現況分析。
- 五、新住民團體女性領導者社會與公用參與對其領導力之發展有何關係。
- 六、研擬建議新住民團體女性領導者領導力培力與發展的可行方案與措施。
- 七、增益並補正台灣人民團體女性領導者領導力發展研究文獻之缺口。
- 八、補正新住民女性領導者發展與社會與公共參與的研究缺口。

九、提出發展新住民團體女性領導者領導力及促進其訓練發展之介入行動方案與策略。

十、深化新住民團體女性領導者領導力性別平權意識與以呼應國家性別主流政策。

十一、提供內政部移民署在促進對新住民領導力發展及擬定相關政策之參酌依據。

第二章 研究方法及過程

本研究採取質性方法進行研究。為了解台灣新住民新住民團體女性領導者領導力培力與發展之現況與其所面臨之挑戰，本【研究設計】採用【深度個別訪談法】與【焦點團體訪談法】並進行訪談資料收集(data collection)，以詮釋學分析(hermeneutic analysis)為研究策略，分析本研究之訪談資料，確保參與之受訪者的語言(verbal)與非語言(non-verbal)的真實意涵(intended meaning)與訊息被精確的蒐集、分析、與呈現(Nwabah & Heitner, 2009)。

本研究之研究資料將採用詮釋學分析，並根據研究分析結果撰寫結論與建議。而詮釋學分析，包含閱讀文本(文獻與訪談稿)，以及對訪談文本的全盤理解，最後概念(Themes)將會在類目當中產出(Chiang, Chen, & I-Ling, 2007)，且專注於呼應研究問題。畢恆達(1996)認為詮釋學訪談不同於傳統的訪談，訪談是受訪者與訪談者共同建構意義的過程，以及對話的過程，「事實」本身就是一個建構，它從解釋的情境脈絡中得到意義；它是說者與聽者協商或折衝的結果(畢恆達，1996)。並認為事實本身就是建構訪談中的述說，理解乃是「再經驗」(re-experience)的心智過程，研究者的先前理解影響其選取資料，理論的建立並非只是從下而上而是在對話，在研究的過程中，研究者自我反省也扮演極重要的角色(畢恆達，1996)。詮釋學取向的研究旨在探討文本或社會現象，而探討的過程極為研究者理解研究對象與自我理解的不斷深入與更新的過程(王應堂，2008)。

第一節 研究架構

本研究旨在探討新住民團體女性領導者領導力發展調查現況，且深入分析了解新住民團體女性領導者領導力發展之需求，探究新住民團體女性領導者在發展領導上，所面對的問題、挑戰，提供發展新住民團體女性領導者能力之改善方案與措施進行研究。首先透過電話訪問詢問各縣市政府承辦人員釐清該縣市活躍運作的新住民團體並排除運作之不活躍的掛名團體，本研究只針對活躍運作的新

住民團體之女性領導者進行研究調查。為具體描繪出本研究之概念，特發展出研究架構圖以明確表示，如圖 2-1:

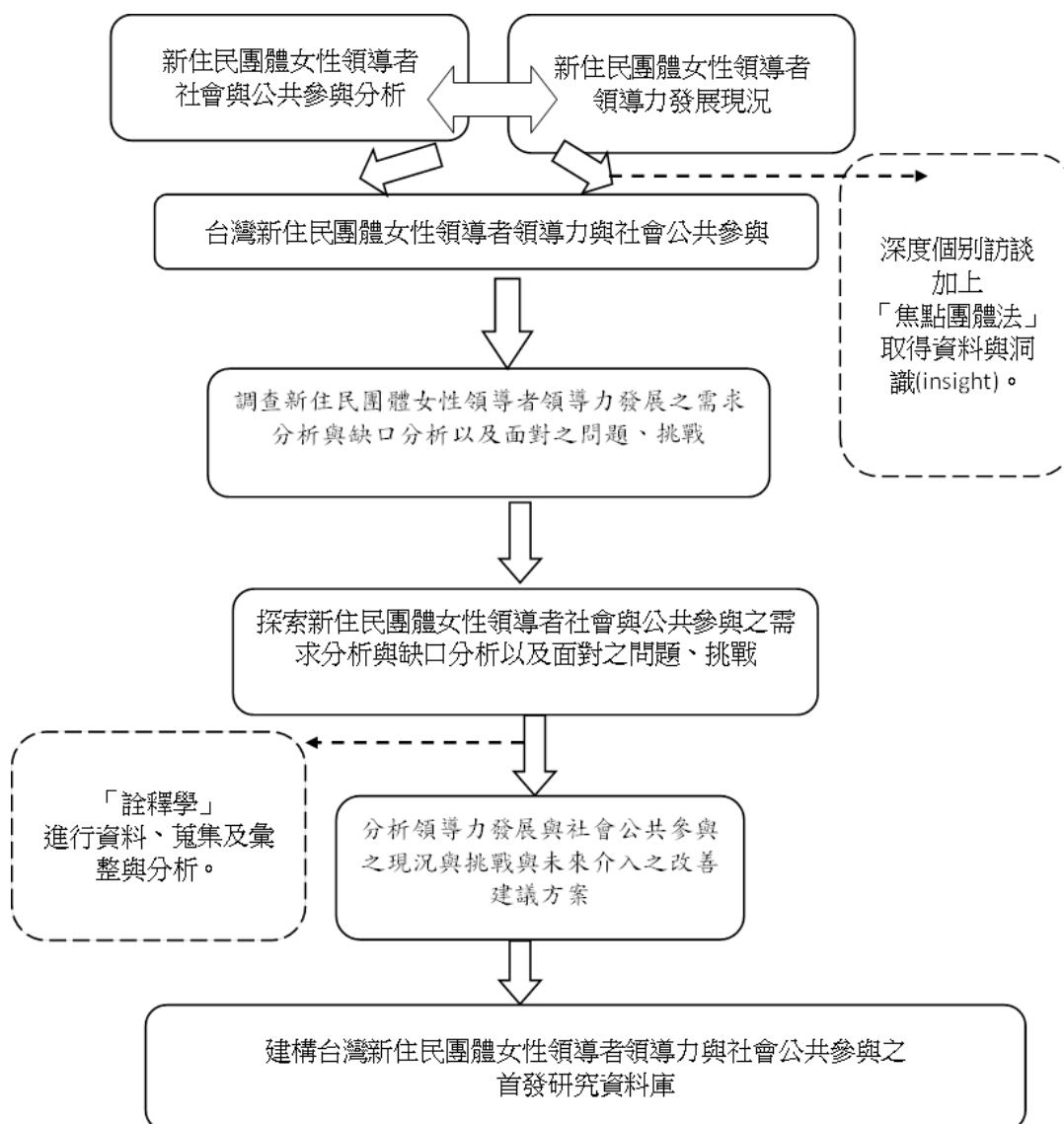


圖 2-1(研究架構圖)

(資料來源:研究者自行發展)

第二節 研究實施與步驟

本研究於研究概念形成後，即確立研究主題與研究目的，並著手蒐集相關文獻，進行中、西相關文獻之整理及深入探討，進而建立研究架構及編制【訪談大綱】，其中訪談大綱編製是經由文獻資料彙整最後交付於【專家檢定編製】而形成。以半結構式訪談型式，並用詮釋學為基礎進行訪談，加強訪談者與受訪者的互動，以專注受訪者的領導統御經驗之故事，以建構訪談意義。

接著發掘並篩選【研究對象】，藉由電話訪問詢問各縣市政府承辦人員釐清該縣市活躍運作的新住民團體並排除運作之不活躍的掛名團體，本研究只針對【10位活躍運作的新住民團體之女性領導者】，進行研究調查。而以篩選全國新住民團體，產出最後接受本研究訪談的【5個目標團體(target group)】，而當中每個目標團體推薦2位受訪者對象，受訪人總數【10位活躍運作的新住民團體之女性領導者】，本研究訪談實施過程與步驟如下：

1. 篩選【積極參與】過去各縣市政府辦理之新住民團體女性培力與工作坊等活動中的團體。
2. 在積極參與的團體中，發掘各個縣市【可能成為訪談的新住民目標團體】。
3. 在各個縣市【可能成為訪談的新住民目標團體】進行最後5個團體的篩選，而【篩選標準】依照：(1)團體人數、(2)參與活動的積極度、(3)新住民團體理事長及副理事長或總幹事為女性者。
4. 在最後篩選出的5個訪談目標的團體中，由該縣市政府承辦人員，推薦2位該新住民團體受訪者，並取得2位受訪者同意，倘未獲同意則，再請縣市政府推派該組織之受訪者，接受訪談。訪談日期為107年4月至107年6月，並於訪問前一週，以電子郵件和傳真方式交付受訪者訪問大綱，前一天、前三天提醒受訪者再次確認是否可以接受訪談，並於訪談當天做最後確認，訪談時間為60-90分鐘之間。

5. 於約定時間至約定地點訪談受訪對象，事先皆徵求訪談者之同意，訪談過程中為全程錄音，並於正式訪談結束，且關掉錄音筆之後，維持約五分鐘左右的後續訪談接觸，以警覺是否有新的資訊出現。訪談依歸納重點問題依序發問，其中偏離主題或轉移到其他題項時，則調整訪談方式。訪談過程中對受訪者所提供的資料進行深入瞭解，且視受訪者之情緒狀態與疲勞狀況略做休息，受訪者表示不宜錄音之處，則停止錄音。
6. 在訪談過程中，研究者以不同方式重複訪問受訪者相同的事件或經驗，藉以檢核受訪者前後談話內容的一致性。訪談完成後，研究者將受訪結果以文字記錄為逐字稿，並將逐字稿回覆與受訪者，並以電話和電子郵件進行確認資料無誤。在後受訪者覆確認資料後，再進行研究的撰寫。
7. 故本研究受訪者對象共【10位活躍運作的新住民團體之女性領導者位】。
8. 完成10個個別深入訪談之後，研究者與訪談者，依照詮釋學分析，決定找出5位新住民女性領導者參與焦點團體座談。
9. 在進行深度個別訪談與焦點團體法時，利用手稿方式記錄重點內容，而訪談與參與會議過程全程內容會經受訪者與會議參與者的同意，會以錄音和攝影器材拍攝受訪者與會議參與者，紀錄訪談與會議參與過程，藉此清楚記錄受訪者的回答與會議過程，提升資料獲取的正確，亦方便資料彙整。

第三章 文獻探討

第一節 新住民女性團體與女性領導者領導發展

婦女團體在十年來有蓬勃發展的趨勢，而近年來婦女團體不僅為許多婦女的新生命催生，同時也在創造社會的新正義。台灣婦女研究也同時受到學術界的重視。王麗容(1995)於婦女團體與婦女專書提出，婦女福利組織類型與功能可分為四大面向包括：(一)支持發展性功能：協助婦女發展自我、增強親職教育、提供婚姻諮詢、協助托兒育兒；(二)補救性治療功能(心理治療、諮商輔導、諮商服務)；(三)保護性和替代性能(危機調適、庇護照顧)；(四)教育性和預防功能(成長教育、角色適應教育、權益教育)等。許多新住民團體在滿足提供新住民女性不同需求，已經出現在在台灣各個縣市，這些婦女團體也促進了更多研究(p.562-563)。

婦女研究從研究的脈絡和其假設和前提，其共同的想法是社會政策中的許多議題都應和女性有關，而且皆主張若忽視女性經驗(Women's Experience)或缺乏以女性為核心的思考模式(Women-Centered)來思考與婦女相關的研究議題，則政策研擬將流於男性優勢文化下的產物(王麗容，1995)。美國在 1960 年代起，中產階級白人女性主義者鼓吹，「第二波女性主義思潮」打響了性別研究的知名度，然而這股潮流卻被批評流於本質主義與單一因果主義，因為它忽略了不同女性之間的多元與差異，只是一種變相的、以白人女性為尊的種族中心主義。歐美黑人女性主義學者 Hooks & Collins 以及第三世界的女性主義者 Monantyed 即嚴厲批判所謂「第一世界白人中產階級女性主義」，西方的白人女性主義者也因此意識到女性之間的差異和多元化位置的問題。「尊重差異」以及看見「差異主體」早已成為不同流派女性主義者間的共識(引自夏曉鵬，2006，p.12)。在西方文獻中，美國學者(Nwabah & Heitner,2009)在研究奈及利亞女性移民美國的經驗中提出：發掘新移民女性的生命經驗，特別是發掘移民女性與領導統御的經驗，將有

助於理解女性的生命故事與經驗。只是他們指出女性移民如何克服移民後的挑戰及生命經驗，在西方的文獻當中，也相當缺乏。

而在台灣，新住民女性在獲取政治、經濟、教育、文化、福利資源與服務的管道和能力有限，加上因為以婚姻移入的配偶，來臺展開新生活，不但與國人共同生活，並兼負家庭照顧及社會服務等重要角色，但由於語言、文化之差異，仍有生活適應等問題，在國內許多實證研究指出，與新移民婦女取得婚姻關係的台灣家庭，由於基本上集中在較弱勢的社經地位、教育程度中下、收入所得偏低、居處偏遠等特定農、工階級(王宏仁，2001；顏錦珠，2002；林維言，2005；鄭予靜，2004；內政部，2004；許雅惠，2004；趙彥寧，2004；王永慈，2005)，而在美國，學者在研究非洲奈及利亞在美國的女性移民，同樣發現許多相似於台灣針對新住民女性所做的研究歸納出的挑戰與問題(Nwabah & Heitner, 2009)，尤有甚者，研究顯示新移民婦女的就業過程也常遭遇阻礙與歧視(林婉如，2004；李建忠，2006；蕭芸婷，2007)。

以研究探討的主題面向而論，在國內新住民女性配偶領域的研究，其中係以「生活適應及文化適應」的層面相關議題，最受關注(張智雅、曾蕭霓，2011：416-430)，許多新住民團體便應運而生，新住民團體雖如雨後春筍設立，根據內政部公益平台資料庫(內政部，2018)，顯示之新住民團體，名稱相當分歧，包含新住民、新移民、南洋、東南亞、陸配等，倘若將這些關鍵字輸入查詢並加總，總約 315 個新住民團體，但其設立原因也不外乎是王麗容(1995)提到的四大原因，由於長久以來的各種文化及生活適應問題，直接造成支持發展性功能與補救性治療功能，成為新住民團體主要訴求，如何培力發展新住民女性領導者領導力，使他們可以勝任其職，並帶領新住民團體及成員精進發展，更顯得必要與重要(p.562-563)。

所謂領導力發展(Leadership Development)，就是有效地參與領導角色，及擴大組織成員的集體能力之過程，也就是培力發展領導者的領導能力，並實踐組

織內的領導統御(Park, McLean, & Yang, 2008)。Park, McLean, and Yang (2008) 建議在發展組織中的女性領導能力之實用策略包含七個步驟：評估、培訓和教育、輔導(mentoring)、指導(coaching)、人際關係網絡(network)、體驗式學習(experiential learning)和職業規劃。而 Roesner (1990)在女性領導風格理論中，強調女性特質即是女性領導的優勢之處，而 Roesner (1990)的理論與 Gilligan(1982)的關懷倫理(Ethics of care)理念不謀而合，因為 Gilligan 在 1982 年所發表的” In a Difference Voice” 一書中，提出的關懷倫理有別於男性的特質，她指出女性特別強調人際關係的和諧及對他人的關懷與同情，而同強調女性在人際關係處理中，其特質有別於男性的特質，她指出女性特別強調人際關係的和諧及對他人的關懷與同情。

長久以來，由於性別刻板印象，性別偏見，導致女性被認為具有較少的領導能力，也可能使女性能力被低估，使女性難以像男性迅速累積優勢 (Ahn & McLean, 2008)。國外文獻(Tseng & McLean,2008; Virakul & McLean, 2012)發現，女性領導者人數不足的原因也與人際網絡建立不足，缺乏學習典範有關，男性的組織文化的工作場域中，女性在人際關係網絡中被孤立，抑或是工作場域中的氛圍使女性可能因生小孩而減少對自己得事業奉獻，導致與工作機會或參與組織運作相關重要訊息等方面，少有人與女性進行交流，甚至將女性排除與網絡和指導之外，因此做為女性領導主，需要建立人際關係網絡，有利於男性組織文化。女性一旦當上領導者，由於性別歧視之故，男性往往不願意接受女性領導者的監督，使其女性執領導之位時困難重重(Virakul & McLean, 2012)。由於新住民女性領導力培力與發展的現況，由於缺乏現存研究文獻，所以其現象不但未知(unknown)，而且也未受到學界與公部門的關注。

對於領導力的提升與發展，李靜(2012)提出女性領導者具備善於溝通，應塑造女性領導者人本主義精神，以提升女性領導力。針對中國女性領導者所面臨的困境與障礙，她認為與本研究西方文獻所描述，非常相似。李靜定義「領導力是指領導者在職責範圍憑藉及科學決策、卓越的影響力，充份利用所支配的人、

財、物等以最少的投入來高效地實現組織目標能力。」(李靜, 2012, p.103), 她提出, 研究中國女性領導力發展現況及其問題, 中國女性領導者在調查中存在下述以下問題:(一)普遍被認定駕馭全局能力與決策果斷力不足。(二)女性領導相對男性而言社會參與度較低。(三)受到傳統社會分工與家庭角色習慣和認識的影響很深。上述因素, 皆被認為是阻礙女性擔任領導者及發展領導力的負面因素。研究中, 針對女性領導者提升的建議對策有: 積極提升女性領導者工作意願和自信心、強化女性領導者主體意識和獨立精神、以及強化內在動力(李靜, 2012)。她的研究結論, 直接指向透過女性培力, 增加女性領導者自尊、自信、自強的精神, 進而強化女性領導者產生自我覺醒的力量, 但是在他的研究中並未提出如何造就女性領導者的自我覺醒。

第二節 培力與賦權

培力賦權(empowerment)在二十世紀的女性主義運動中被定義為: 「在社會上受到歧視、剝削、或是權力被剝奪的人, 努力找回自己所喪失的權力(disempowered)之過程」, 認為賦權是一種個體或共同生活體不斷增強掌控自我生活的歷程, 個體要發展對社會狀況和政治世界多重複雜層面的批判意識與能力(邱琬雯, 2003: 222-223)。因此, 賦權包含一種「參與觀點」, 以及以有效行動與自覺意識相連結, 用來擺脫社會結構的桎梏, 進而可以產生出自我效能(self-efficacy)。

有關新移民女性配偶「培力與賦權」(empowerment)的研究與探討(李麗英, 2007; 夏曉鵬, 2003; 張碧如, 2006; 劉金山、林彩碧, 2008; 鍾鳳嬌、林苑平、趙善如, 2008; 釋自淳、夏曉鵬, 2003), 而多以新移民姐妹參與識字班課程, 或以電腦技能培訓, 抑或是其他生活適應的學習, 做為探討新移民女性配偶「培力與賦權」的研究課題, 進而剖析生活適應的學習內涵及社會參與的過程, 以及強調新移民女性配偶自我培力的重要性。

夏曉鵬(2011)提出培力與賦權的意思就是【賦予權力、充滿權力】，且指透過一些方法，讓你看見自己的能力或培養自己的能力。培力的概念，起源於1960年代意識形態與1970年代自助觀(self-help)的社會運動。巴西教育家 Paul Freire 提出的解放教育理念，藉由識字營活動，觀察中低階層民眾在社會環境中的角色與定位，帶領他們以對話性的教育與提問的方式，透過互動與省思，來增進他們對於自身所處情境的洞悉與覺醒，並藉此提升問題解決能力，增進對生活的控制，進而去除壓迫自身的障礙(Freire,1970)，即是強調「培力與賦權」(empowerment)的目的，就是讓群眾「批判意識覺醒」結合「反思」與「行動」的實踐過程，是一個除去壓迫與壓迫關係的變革。因此，培力(empowerment)是一個過程，即是在自己意識到遭受壓迫，無法掌握自我的生活，社會工作者伴同支持無力回應環境挑戰的個人，學習、練習動員自己一切可以動員的力量，消極擺脫無能為力，積極控制有效資源，取得自我實現的過程(宋麗玉、施教裕、曾華源、鄭麗珍，2002)。Solomon(1976)更明確的使用「培力與賦權」這個名詞，來描述美國社會中的黑人少數民族因為長期遭受同儕團體、優勢團體與鉅視環境的負向評價，以致於感受到既深切且全面的缺權能感(powerlessness)，因而建議社會工作的介入應致力於給予黑人民族培力，以解除社會中的「制度性種族主義」所加諸的壓迫與疏離，以增進個人的自我效能與社會改革的力量(Payne, 2005; Lee, 1996)。

Batliwala(1997)提出女性賦權的理論架構，認為賦權過程在兩個層次上進行：一為外在環境的改變，使女性增加資源的控制；另一為內在過程，強調意識型態的改變，能增加女性的自信，獲得力量、動機來維持賦權的成果(莊伯仲、戴靜宜，2006：150-151)。所以，女性主義者原本對於女性賦權的意涵是藉由個人或集體參與多樣的活動來改變邊緣化女性之結構性力量的方向與本質，強調女性作為行動者的主體性(women's agency)與自我改變(self-transformation)在過程中的重要角色。王美文(2001)認為增能賦權的對象多為受壓迫的移民、少數族群、

婦女與小孩。Freire 則強調賦權是「傾聽—對話—反思—行動」的連續過程，藉由識字活動觀察中低階層民眾，帶領他們以對話性的教育(dialogue pedagogy)與提問(problem-posing)的方式，透過互動與省思來增進他們對於自身所處環境的洞悉，以提升其問題解決的能力，增進對生活的控制，進而去除壓迫自身的障礙(Freire, 1970)。從個人層次來看，Ellis (1994)亦認為增能賦權牽涉到：覺醒和意識的提升(awareness and increased consciousness)、獲取知識、技能和自信(acquisition of knowledge, skills and self-confidence)和決定並採取行動(decision on act)；從團體層面，則是透過賦予團體或組織權力，藉由群體的對話、凝聚社群的力量，採取集體行動，以挑戰對於新移民女性不合理的待遇或社會不正義。這一切皆要有「識字」能力，就是對中文的認知的能力。中文能力，即為新移民女性公共參與跟賦權增能的重要條件或工具。

台灣各地的新住民團體的組成，有著相似於美國黑人的境遇，以及美國移民婦女相似的生命境遇，台灣新移民女性透過「團體」的成立，朝向願景前進，以改善新住民籍婦女在台生活的處境為目標，其實就是一種培力賦權的過程。而Inglis(1997)認為培力賦權有兩種層次，一是個人式的培力賦權：強調個人的覺醒與自信的提升；二是社會改革式的培力賦權：強調挑戰社會結構。Foy 也認為培力賦權是使個人獲得力量，使其意見受到重視，影響與自己有關的決定或計畫，在工作場合中運用經驗改進自己的表現，並進而改進組織的表現(引自王麗雲、潘慧玲，2000，p.176)。因此若將培力賦權概念放在女性教育的脈絡中，最重要的目的在於幫助女性覺醒，認知自身處境及導致這些處境的社會因素，能讓她們表達自己的喜好和感受，同時也認清自己擁有那些能力、缺乏那些能力、為何缺乏能力，它可以讓女性形成一種信念，啟動並轉化自己原有的力量，重新看待自己，更進一步地鼓勵女性從限制的社會結構中獲得自由。也就是說培力賦權在個人層次，可以讓女性變的更有覺察能力以及增加自我能力；在社會層次，可以加強女性的批判能力，挑戰社會舊有體制爭取解放的空間(張婉如，2008)，更有利

於台灣新移民女性打破性別刻板印象，爭取性別平權，發展女性領導者領導能力，增加自我能力，進而改進組織的表現。

第三節 文化與新住民女性

新住民女性在原生社會和接待社會(台灣)面臨兩地文化之轉換與重構，其本身具備多重文化之能力，或稱為跨文化的能力(cross-cultural competence)。

哈伯瑪斯(Habermas)認為每一種文化都有其各自文化傳統、宗教信仰與生活設計，倘若只強調自身文化的優異性，對異己文化加以排斥，會導致人與人之間敵對與冷戰的狀況(轉引自章國鋒譯，2003，p.249-264)。因此，杭廷頓(Huntington, 1993)在文明的衝突一書當中直接指出，人類有史以來最大的衝突就是文化的衝突，由於這個衝突造就了人類歷史上許多殘酷的戰爭，不同的文化之間應該互相尊中，互相理解，進行平等的對話，相互的學習，以造就對不同文化的深層理解，進而可以降低誤解與偏見。

台灣社會基本上是沿襲傳統中國家庭文化，其中包含對父權制度的尊重與重男輕女的習俗，在家庭之中以父子關係為主幹，重視孝道，女性地位不如男性(楊懋春，1973)，新住民女性在嫁入台灣社會後，一般的社會期許便會要求他們扮演傳統媳婦的角色，他們在賢妻良母的角色以及在被汙名化的角色當中拉扯，他們在台灣一方面需要服從台灣社會的要求，另一方面則是符合自己原生文化的要求，而在大多數亞洲國家中，他們都是以家庭觀念為中心的文化，這樣子的國家文化背景，傳統的價值、家庭的觀念與傳統文化框架常常限制新住民女性可參與公共事務的背後阻力，因此傳統價值觀念仍是制約新住民女性展開公共參與與社會參與的主要原因，特別是新住民女性，大多受到先生、夫家以及公婆的影響，除非自己不斷的爭取，否則原生國的傳統文化框架以及台灣傳統文化規範已經深深的影響與限制新住民女性參與公共事務的廣度與寬度，換言之，文化即是重要的背景因素。

研究顯示，台灣新住民女性參與政治與公共事務時，必須先經過先生以及夫家的同意，他們必須先鞏固在夫家的地位與認同得到情感性的支持，因此若是需要突破傳統框架來造就自己的公共參與時，通常會顯得更為無力。

為了促進新住民女性對自身權益以及公共事務的關心，加強新住民女性社會參與能量，並培養與察覺以及解決問題的能力，以及表達自我需求的想法與能力，政府當局或民間組織必須積極地扮演重要媒介與橋樑，來輔導協助轉變新住民女性從局外人的心態投入到台灣的公共與社會參與，這樣才能使更多的新住民女性有實質與積極的公共參與並融入主流之社會同時也可以促進台灣多元文化的發展。

第四節 新住民女性領導者成人學習與轉化學習

新住民女性領導者在台灣之生命歷程，與 Knowles(1989)之成人學習所主張的原則，不謀而合。成人學習(adult learning)中強調成人學習者的學習和一般傳統學生的學習是完全不同的。Merriam 與 Caffarella (1999) 認為成人學習是指成人進行學習時所經歷的過程，是一種行為和態度改變的過程。Knowles(1989) 可說是美國人教育學之父。他認為成人學習者具有以下假設或特性：

- (1) 成人學習者知道為何而學。
- (2) 成人學習者具有自我導向學習(self-directed learning)的自我概念，能了解自己的需求。
- (3) 成人學習者具有豐富的生命經驗，是學習的重要資源。
- (4) 成人學習者的學習與其發展任務有關，為了滿足社會角色發展任務的需求。
- (5) 成人學習者的學習是為了適應環境的變遷。
- (6) 成人學習者的學習取向是以「生活為中心」、「任務為中心」、「問題為中心」。

(7) 成人學習者的學習動機尤以內在動機為強。

可知成人學習者的特性，是出於適應環境的變遷，以「生活為中心」、「任務為中心」、「問題為中心」的一種主動的學習、自我導向的學習。成人學習者因其異質性大，故傾向於目標導向的學習，以達成某一目標或滿足某一需求為主；成人經驗可成為學習的助力；成人學習乃在完成發展任務；成人學習以「立即應用」為主；成人學習的目的在適應社會的變遷。

另外，諾爾斯主張成人學習中，成人為因應變遷或需求，而實踐了自我導向學習(self-directed learning)的觀點。自我導向學習最早是由 Tough(1971)所提出，諾爾斯也寫了一本「自我導向學習」的書來探討。Knowles(1975)認為成人教育的模式設計，應偏重過程的設計(process design)，因為成人學習主要是以「問題為中心」、「任務為中心」；在學習的過程中成人學習者是學習的中心，教師的角色是促進者(facilitator)，協助成人學習者解決學習困境。諾爾斯認為每一個個體都具有自我導向的學習能力，能從事主動的學習，所以將自我導向學習定義為「一種沒有他人幫助，由個體自我引發，以評斷自己的學習需求，形成學習目標，尋求資源，選擇適當的學習策略和評鑑結果的過程(Knowles, 1975, p.18)」。Lindeman (1961)、Tough (1971)及 Smith (1983)等人，也一致認為成人學習者具有自我導向的學習需求。個體自我導向學習過程的具體化，正如布盧爾(Bruner, 1966)在教學理論中主張的學習行為，即獲得新知識、將知識轉化以應付新工作所需、評估新知識是否真能滿足新工作的需求。諾爾斯認為自我導向的學習在學習上效果較好，相當符合成人獨立成長的心理需求，也符應現代新教育模式的發展需求，更重要的是能滿足社會變遷的需求。所以，諾爾斯認為只要個體存在，就必須從事自我導向學習。黃富順(2000)綜合各學者的論點，提出自我導向學習的特色為：(1)自我導向的學習者具有獨立的人格特質；(2)自我導向的學習是一種自我教育；(3)自我導向的學習並非是一種完全獨立的行為。自我導向

學習的好處如下：「(1)具有良好自我概念的成人，能肯定自己的學習經驗，提供進一步豐富的學習資源。其次，(2)成人現實自我與理想自我概念的調和，可減少成人內在衝突，能悅納自己，悅納他人。(3)成人是自我學習者，透過角色學習過程，可提高學習動機，使之主動、積極的學習(鄧運林，1995，p.3)。」這種自我導向的學習，Knowles(1975)所言，目的在達成自我肯定、自我成就、及追求美好的生活品質。另外，Roberson and Merriam(2005)也認為自我導向學習可以解決任何生命週期的發展任務。

轉化學習理論，自 1991 年由美國學者 Jack Mezirow 正式以專書清楚闡釋其理論架構之後，引起許多理論和實務的討論與研究。Mezirow 的轉化學習理論發展，最初源自於 1978 年對女性重返校園之紮根理論研究(Mezirow and Associates, 2000, xi)。Mezirow(1991)之轉化學習理論最初的核心概念著重於個人的轉化學習，稱之為觀點轉換(perspective transformation)，就是一個過程，在這個過程中我們會很嚴格要求自己去了解自己的假設是如何，為什麼這些假設要去限制我們所感受與了解的世界，而逐漸產生反省與覺察，再重組意義結構，以容許一個更具有包容性、區辨性的經驗整合之觀點，並根據新的理解來付諸行動。轉化可能導源自生命實踐與學習歷程中的重大變化，也可能是漸進性的，可能涉及客觀的任務轉變或主觀的自我反思與意義的重新建構(Mezirow, 2009, p.23 頁)。轉化的結果是導致我們更加了解為什麼我們會以某種方式行事或不採取行動，並有意識地選擇或修改我們的意識形態框架(Cranton, 2006)。

在文獻中顯示造就轉化學習的關鍵因素支持因素如下：Taylor(2009)指出了語境(context)對轉化學習的影響。Foley(1999)主張通過社區的社會運動中的非正式和非正式學習(informal learning)而發生的轉化學習。Cranton(2006)和 Taylor(2009)提出個人生活經歷(personal life experiences)影響轉化學習的。Taylor and Jarecke(2009)提出移出舒適區的經驗也會造就轉化學習。最近文獻還強調真

實關係(authentic relationship)提供刺激和支持轉化學習的重要性(Taylor, 2009年)。

第五節 新住民女性領導者之社會與公共參與

夏曉鵬以研究新移民女性識字教育，滿足她們對學習中文的實用需求，從建立對話的空間中，激勵新移民女性分享彼此經驗，逐漸從個別主體，發展為社群主體，進而更積極投入公共事務，為自己發聲以建立其主體性地位(夏曉鵬, 2006: 12-45)。邱琬雯(2003)認為公共參與可從「社會參與」和「政治參與」兩方面一起討論，兩者的定義本來就有重疊；而女性移民在接待社會的參與常常包括這兩種參與或介於這兩種參與之間，也就是說，政治參與跟社會參與之間的界限是流動著的(邱琬雯, 2003, p. 163)。為了追求平權的社會，在台灣婦女已經被鼓勵參政，然而政治參與有多種形式跟管道，除了任公職與民意代表以外，參與民間社團、投入社區公共事務的關懷與改造，也是婦女投入公共領域的方向(陳菊, 1999)。而社會參與至少包括「區域性、自發性、自我實現」等三項特質(邱琬雯, 2003)。對新移民女性來說，想要影響政府之決策，參與組織藉由團體的力量替自己權益發聲是主要途徑之一，除了非營利組織本身之特質外，非營利組織所形成之社會網絡亦具有重要影響，從社會網絡觀點來分析，非營利組織的發展與其所掌握之資源密切相關，而網絡關係是資源獲取之主要管道(邱瑜瑾, 1999: 127; 張雅翕, 2006)。

而公共參與是民主理論與實踐的重要概念，然而，葉孟宗(2004)研究發現，影響台灣新移民女性之社會與公共參與的文化因素還包括家庭因素，丈夫的政治態度、夫家的政治背景、家庭的社經地位，及電視媒體的報導等。康逸琪(2016)研究指出，台灣婦女參政情況的比例雖有提升，卻不能說已達到令人滿意的程度；雖然愈來愈多婦女可以透過各項選舉活動進入中央或地方議會，但是婦女仍舊被

排除在國家高階主管或是公共政策決策過程之外。今年(2019)在台灣國民黨與民進黨，都積極爭取新住民女性參選民意代表，或提名不分區立委名額。

因此，新住民團體女性透過個人層面的賦權，有助於其內在過程的轉化和自我權利意識的改變，藉由廣泛參與社會公共事務的參與過程，不斷的反思與行動，產生有價值的再賦權之經驗，使新移民團體女性提升自我價值，增進對自我權利的控制與維護，將促使個人潛能獲得開展，不論是個人層面內在過程的提升及外在環境的改變是互相辯證與延續的發展過程，缺一不可。康逸琪(2016)認為新住民團體女性領導者社會與公共參與將提升新住民團體女性領導者領導力能力。而賦權運用在政治上，則可解釋成「一個原本在社會中屬於較為弱勢的團體，經過政治菁英的組織動員或是因為在重要的政治職位上獲得顯著的代表，而提升該團體成員對於政治事務的涉入程度及其功效意識」。

在台灣，根據內政部的統計，經由婚姻取得本國籍的新住民已經超過 53 萬，成為閩南、客家、原住民及外省人之外的第五大族群，近年來新住民紛紛投入選舉，參與公共事務，為自身的權益發聲。現在新住民團體，除了已經有第一位新住民立委-林麗嬋，在 2018 年九合一大選中，不論民進黨或國民黨，皆提出擴大徵招新住民領導者參選公職的選戰策略，其中更以女性參選人為主，具代表性的人有：台北中正萬華區議員參選人張秀葉、南投縣議員參選人史雪燕、台北信義區惠安里里長參選人王小桃、高雄仁武區八卦里里長參選人蔡占萍以及台東縣卑南鄉第一選區鄉民代表候選人王杰等。仔細考察他們的背景，發現他們過去都曾籌組協助新住民團體的協會，並擔任領導職務，因此，他們的社會與公共參與對於他們領導力的發展，是否有交互影響，值得深入探究。因此，邱琄雯(2003)強調同時進行「性別研究」與「族群研究」的必要性，因為對移民女性而言，除了需面對台灣社會的種族歧視議題之外，可能還必須承受性別問題；換言之，新移民必須同時面對「性別」與「族群」兩重問題以及隨之而來的壓迫。所以，從前新移民女性是「多重弱勢者」(multiple minority)，因為無論從先天的屬性特質

或後天成就能力來看，她們在族群、性別、年齡、階級、身體都可被定位為劣勢者團體，但由於政府政策與台灣大環境的改變，使得新住民的處境有顯著的改善。

因此，新移民女性參與公共事務的同時，如果能獲致良好的學習經驗，將會是一種從意識覺醒、反思、集體經驗到付諸行動的增權過程，意即新移民女性如何從傳統被動接受的弱勢族群與受扶助者的刻板印象，產生出自我效能感。換言之，藉由公共事務的廣泛參與過程，不斷的反思與行動，而產生有價值的再賦權經驗，同時提升自我價值，藉由這樣的循環模式，將促使個人潛能獲得開展。

過去以來，政府不斷挹注人力、時間、金錢，進行新住民家庭與個人的能力培訓活動，但問題在培訓之前，並未以調查需求分析與缺口分析為規劃與設計培訓活動的指南針，造成供需不相符的問題，甚至未曾對症下藥的缺口(Gap)，至此，有必要補正這個缺口，以俾利國家在未來進行新住民政策的規劃時之參照方向，藉此喚起國人對於新住民團體人力資源發展以及女性領導力的培力賦權與發展議題之重視及迴響，並提升新住民女性領導者發掘與拓展自身優勢工作能力的意識，並強化新住民女性參與國內經濟事務之能量，進而帶動國內對於新住民女性工作及權益議題之重視，串連新住民組織間的協力力量，推動新住民團體領導者提升組織對社會需求及問題回應的能力，也進一步呼應國家推動型別平等性別平權政策綱領。本研究將以提出發展新住民團體女性領導者領導力，以及調查新住民團體女性領導者社會及社會與公共參與與領導力發展交互關聯影響的現況，及促進新住民團體女性領導力訓練發展之介入行動方案與策略的參照，並深化新住民新住民團體女性領導者之人力資源發展，增益新住民團體女性領導者領導力培力賦權與發展的學術文獻與新住民女性領導者社會與公共參與其領導能力發展之交互影響現況，藉此建議移民署未來研擬發展新住民團體女性領導者領導力之行動方案，並呼應國家多元文化與性別主流政策倡議。

第四章 研究重要發現

過去對新住民女性研究多聚焦在他們所面對的問題與需求，根據這些研究，新移民女性家庭常見的問題可歸納為三個，包括：「語言障礙問題」、「社會歧視與污名化問題」和「適應的問題與需求」。本研究是台灣研究新住民團體女性領導者領導力發展的首發研究。

第一節 研究個案資料分析

在資料分析後的研究發現如下：

1. 研究個案描述：

一共有十位受訪者(F1~F10)，其基本資料如下表(表 4-1)顯示：

表 4-1(研究個案基本資料)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
原生國籍	越南	泰國	印尼	越南	中國	中國	中國	越南	越南	柬埔寨
來台年數	17年	20~30年	30~40年	21年	27年	27年	18年	22年	25年	17年
學歷	高中	大學	高中	國中	大學	高中	高中	大學	高中	大學
婚姻關係	婚姻中	婚姻中	婚姻中	婚姻中	婚姻中	喪偶	婚姻中	婚姻中	單身	婚姻中
中文能力	普通	優良 (研究團隊認為其中文能力上有改進的空間)	優良 (研究團隊認為其中文能力上有改進的空間)	良好	普通	優良	優良	優良	良好	普通
領導	組織	副理	會長	理事	理事	會長	理事	卸任	協會	理事

位階	創辦人	事長			長		長	理事 長(但 仍執 行理 事長 職務)	創辦人	長
組織 大小	中型 (100 多人)	小型 (20~3 0人)	中型 (100 多人)	中型 (100 多人)	大型 (300 多人)	中型 (200 人左 右)	小型 (36 人)	大型 (300 多人)	中型 (200 人左 右)	超大 型 (4228 人)
公共 事務 參與	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有

(資料來源:研究者自行整理)

2. 針對訪談內容彙整出資料分析內容如下:【F1~F10(代表十位受訪者;F1為第一位、F2為第二位,到F10為第十位,以此類推)/N1(代表在逐字稿之頁碼)-N2(代表在逐字稿行數)~N3(代表在逐字稿行數)】

(1) 請您描述您目前在協會中的【工作內容】或【角色】為何?

就第一位受訪者(F1)的資料來看:

我就會協助她們到一些局處或相關的幫忙解決或爭取她們的工作或權利。

(F1/1-3~4)

我們會找平常就有心要做的姊妹來幫忙。(F1/2-13~14)

我們都是自發的,可以用我們的經驗或能力去幫助那些同鄉,他們也可以很快的融入。(F1/4-1~2)

由以上資料分析,第一位受訪者(F1)會幫忙在公部門解決或爭取她們的工作或權利協會中仍會出現較為自發性為主,以自身經驗協助協會儘快相融入台灣社會。接著,看第二位受訪者(F2)的說法:

擔任副理事長一職,那在裡面的角色就是一起辦活動申請一些經費幫助姊妹

(F2/1-11~12)

第二位受訪者(F2)在本題並沒有太多的論述,但也能從中得知:申請經費及辦理活動和執行。因沒有收會費,不再以選選方式出任會長,是自發性的。

再者,第三位受訪者(F3)較為清楚的說明自己在組織中所扮演的角色:

慶生、聯誼、病痛拜訪(F3/2-9)

姊妹會的會長(F3/2-13)

要成為領導者所需要的能力，第一就是眼光要放遠一點，不能只著重在單一面向，而是各方各面都必須參與，像我就是各個會都有參加，才能學習到不同的方法，吸收他們的優點來改進我的領導方法，當她們的會需要幫助，如果我有能力我就可以幫忙。(F3/9-16~19;10-1)

2年後再選，不是你做不好，只是要輪流給別的姊妹做。(F3/0-19;1-1)

然後到後來的時後，就是我一直當會長。(F3/1-1~2)

由以上資料可知，第三位受訪者(F3)認為自己是該會的會長，以協會會員聯誼和關懷為主。受訪者認為領導者應具備視野需常長遠，不應侷限在單一面向，而是各方各面都必須參與，還認為她的領導力是由於原生家庭的影響，而間接培養了她的領導力。除此之外，第三位領導者還對自己的組織與其參與組織的時間也都有清楚的認知：

一直走過來到今年我們是用10年的光陰，我們是13年，我們不講，我們講10年。(F3/1-9~11)

到現在我們沒有收費，所以沒有重新再選，就幾個幹部一直在做，默默的在做，變成我們沒有來源，我們是默默的付出(F3/2-19;3-1)

剛開始不是我成立的，但是我們有一掛姊妹是從旗津，旗津很多印尼姊妹，他們比較早來。(F3/1-2~4)

我不認為我是，我覺得應該是跟我從小的家庭跟生活背景有關，我是十六個弟弟妹妹中的大姊，所以我是從小照顧他們長大(F3/5-3~4)

可以從第三位受訪者(F3)的論述中了解，受訪者不是一開始就加入組織，而是先有協會後才加入。同時還可以從第三位受訪者(F3)的論述中得知，他並不認為自己是領導者，而是一名照顧者。

接著，第四位受訪者(F4)的訪談中能夠清楚得知，其個人角色與參與的工作內容：

目前我在我們的協會，我不是理事長，副理事長那是幾任前的，我現在是理事，從去年開始轉成理事的身分，目前是擔任協會一些工作的分配。(F4/0-6~7)

我的工作是代表協會理事參與政府的一些會議。(F4/0-10~11)

像是參加新住民的發展基金會的會議，或者是一些修法的，有些活動和議題和記者會的，我可以去支援。平常和看我們工作小組的信箱，或是粉絲頁人家要請

我們姊妹去演講，就是分享多元文化。(F4/0-11~14)

另外，訪談內容中還有提及其組織文化、大小和第四位受訪者(F4)是否認為自己是一位領導者：

會員的人也滿多的，都是自願參與的。(F4/0-18;1-1)

我們在金錢上的資源很少，事情的部分我們是靠大家分配幫忙做，很多人幫忙工作是沒有薪水的，都是自願的。(F4/1-5~7)

會員大概有 100 多人。(F4/0-17)

我不認為我會變成一個領導者，只是當下我知道我喜歡去做就對了。(F4/4~9~10)

從以上訪談者的談話中能夠得知，第四位受訪者(F4)目前雖不再擔任理事長，但曾為副理事長，現在則是擔任理事。曾經代表協會參與政府會議、修法、支援記者會和活動的安排，輔佐理事長。其組織的主要目標放在修法的部分及跨文化的分享，又因為經濟援助少，大多是會員自願參與，屬熱心互助的協會，而協會屬於中型協會，雖然受訪者不認為自己是領導者，但實際上是行動帶領型的領導者。

而以下是第五位受訪者(F5)的訪談內容針對本題所整理出的訊息：

主要是帶領姊妹一起來做，後來主委發生車禍走了，我就接下來當上理事長。(F5/1-7~8)

我成立志工隊，是互幫的觀念。這種觀念是因為很多事很多人都會來找我幫忙，所以我也以這樣的方式教大家也要這樣做，以無私的觀念來幫助需要幫助的人，不是需要任何好處。(F5/1-17~19)

目前有三百多個會員，是真正出來幫助姊妹，理監事都是主動出錢辦活動和做事，我們的入會費才 300，年費 200 元。因此會員不斷的在增加。(F5/1-10~12)

分析以上資料能夠得知，第五位受訪者(F5)因意外接任理事長一職，以「互相幫助為組織」為宗旨，是會員自願參與的熱心型組織文化。而且會費相較其他組織低廉，經費不足之處，會由其他幹部自行補貼，所以會員人數較多。且能由整體訪問中得知，第五位受訪者(F5)屬於帶著大家做的領導風格，是組織的領頭羊。

關於第六位訪談者(F6)，其關於本題之訪談內容如下：

由問題中發掘問題，輔導、協助她們有關家庭的問題，和法律有關的輔助。還有爭取姊妹們的權益。(F6/0-8~9)

是由我的姊妹們推我為會長的。是任命的方式，不是選出來了，已經有 12 年囉。(F6/0-12~13)

協會早期都是為了爭取自我權利，現在的問題是回歸到家庭問題，還家聯絡姊妹的感情，希望姊妹們參加政府各種的培訓，可以學習一技之長，更可以回饋台灣這個社會。(F6/1-1~3)

我覺得我還是一個志工，願意為姊妹們幫助。(F6/2-16)

讓大家可以有個傾訴的地方，有出口才能抒發壓力和感情。(F6/1-7~8)

由以上資料可以分析出第六位訪談者(F6)的工作內容主要是在協助姊妹在公部門爭取法律權益和家庭輔導，或是幫忙解決她們工作上所面臨的問題及需要爭取的權利。組織成立的主因是早期為了爭取權益，如今轉為希望會員可以參加政府的培訓已獲得一技之長，同時具備回饋台灣社會及聯絡姊妹感情的功能。第六位受訪者(F6)於組織內部的角色是會長，至今已經 12 年，可知其參與組織的時間已經不低於 12 年，但仍不認為自己是領導者，而自認是一名志工。然而從整體的訪談中可知，是明確的帶領協會，實為一名領導者。另外，受訪者也在組織中營造讓大家可以有個傾訴的地方，有出口才能抒發壓力和感情，具備一種溫暖且關懷的組織文化。

接下來，關於第七位受訪者(F7)於本題的訪談內容資料彙整如下：

我現在是接任第三屆的理事長，但是還沒有接任第三屆時候，已經承接了第二屆的理事長。(F7/0-7-8)

因此大約有 4 年的時間。在還沒有當理事長之前，我是執行長和活動組長。(F7/0-8~9)

我目前的主要工作內容是推動多元文化角落書櫃，這是在兩年前由立蟬委員發起，現在交給我，目前這個活動是設在國小，有捐書募書之後再到國小，設立多元文化角落書櫃。(F7/0-15~17)

這個協會的包容性很好，不只是大陸的，還有泰國、越南、印尼、柬埔寨和緬甸的姊妹都服務到了。(F7/0-11~12)

協會是台灣新移民交流協會，基本會員是 36 人，非會員我們也會服務，以協會現有的資源去協助。(F7/0-13~14)

協會在 100 年立案，由林立蟬立委立委創辦的，在創辦的時候我也是元老之一。(F7/0-10~11)

我是以身作則，我做好了，又去幫她們找資源和平台讓姊妹去表演，讓他們可以自己執行，不要再依賴我。可能她們自己成長他們自己都沒有發現。(F7/10-1~3)

就以上資料顯示，第七位受訪者(F7)目前是理事長，延續創始會長的信念，主要工作內容是推動多元文化角落書櫃；協會的包容性佳，不因不同國籍而分你我。

主要服務對象除了組織會員以外還包含非會員，而受訪者在組織創立之初就已經加入協會，作為一名領導者，她以身作則做為典範，是領頭羊的角色。

接下來是第八位受訪者(F8)，從他的受訪資料中我們可以得知：

因為我卸任理事長了，但是現任的理事長非常忙，這個協會是姊妹組成的，大家都是義務幫忙，目前協會申請的個案，都是我在執行和幫助姊妹培力。(F8/0-7-9)

這個協會是姊妹組成的，大家都是義務幫忙。(F8/0-8)

我們姊妹很團結，開會的時候有問題大家都提出來討論，不高興也會說。(F8/4-4~5)

我們理監事有十幾個，會員有繳會費的有 300 多個，服務的不只是 300 多個。(F8/2-18-19)

協會從 92 年成立到現在。(F8/0-10)

我們是全台第一個成立的越南同鄉會，和麥理事一起創會。(F8/1-4)

由以上資訊可知，第八位受訪者(F8)並非現任理事長，卻執行理事長之職務。在組織中的工作內容是申請協會個案和培力課程且執行和幫助姊妹。就協會的文化來看，是大家自願義務幫忙；雖偶爾有意見分歧，但會開會討論，不會隱藏分歧部分，降低其組織爭執的可能性，表示組織可以容納不同的意見。但第八位受訪者(F8)雖然未明確說明，但可由訪談中得知，是有實際領導會員與協會。

第九位受訪者(F9)關於本題的資料處理如下：

現在協會的工作，大部分都是開課程和寫計畫，我現在要懂得怎麼找姊妹的需求，我輔導姊妹都是要他給們目標和希望。(F9/0-9~11)

目前是在苗栗當新住民的委員。(F9/3-1)

我給的是機會，但是有關發展和潛能是關於你自己。(F9/1-11~12)

現在栽培的都是要姊妹能獨當一面。(F9/1-1)

由第九位受訪者(F9)的訪談中得知，是以開課程和寫計畫及輔導姊妹為主要工作內容。同時兼任某縣市新住民的委員，算是實踐型的領導者。經常給予姊妹機會和舞台，也屬於鼓勵型的領導者。第九位受訪者(F9)做為一名領導者已為姊妹鋪好路，但仍訓練他們的獨立能力。雖在訪談中沒有具體說明，但因自身的過往經驗使得她全心投入協助姊妹，是創會會長。

最後，第十位受訪者(F10)關於本題的受訪資料整理如下：

我參與南洋姊妹會一開始是會員，然後就變成是理事，一百零……去年三月中就

被當選理事長。(F10/0-15~16)

那時候，我是沒有現場參加，可是有幫忙翻譯，就是中文成柬文，希望就是很多姊妹這個倡議的內容是甚麼。(F10/1-4~5)

我就是一個幫忙翻譯的角色。(F10/1-13)

四千兩百二十八位。(F10/1-7)

那我一開始為甚麼會參加，是因為我們剛嫁到台灣要辦身分證，所以要多一些財力證明，然後那時候，我記得剛嫁來台灣沒有很久，中文沒有很好。(F10/1-1~3)

從第十位受訪者(F10)的訪談內容來看，可以明白受訪者對自己組織角色的了解，一開始是會員，後來成為理事，最終成為理事長。個人最初的角色定義是「翻譯」，讓更多姊妹了解協會推動與倡議的內容。而其組織成員一共四千多位，屬於超大型的組織，而受訪者於組織的參與時間自婚姻起到現在，剛嫁來台灣為了辦理證件及文書，或是尋求能協助處理移民事務的組織而加入，一直參與服務到現在。關於第一題的資料分析整理如下，為表 4-2：

表 4-2(個別訪談第一題資料分析整理表)

F1	個人角色：沒有說明 工作內容：幫助姊妹處理公部門事務，協助爭取工作或權利，以自身經驗協助姊妹盡快融入台灣社會。
F2	個人角色：副理事長 工作內容：辦活動、申請活動經費、幫助姊妹
F3	個人角色：會長、照顧者 工作內容：協助會員聯誼與關懷
F4	個人角色：理事、不認為自己是領導者 工作內容：代表協會參與政府會議、修法、支援記者會和活動的安排，輔佐理事長
F5	個人角色：因意外擔任理事長 工作內容：以無私的概念幫助需要的人，成立志工隊
F6	個人角色：會長、志工 工作內容：協助姊妹在公部門爭取法律權益和家庭輔導，或是幫忙解決她們工作上所面臨的問題及需要爭取的權利；在組織中營造讓大家可以有個傾訴的地方，有出口才能抒發壓力和感情
F7	個人角色：理事長，延續創始會長的理念 工作內容：推動多元文化角落書櫃，
F8	個人角色：非現任理事長，但執行理事長之職務 工作內容：申請協會個案和培力課程且執行和幫助姊妹
F9	個人角色：創會會長

	工作內容：以開課程和寫計畫及輔導姊妹為主要工作內容，同時兼任某縣市新住民的委員
F10	個人角色：一開始是會員，後來成為理事，最終成為理事長 工作內容：個人最初的定義是「翻譯」，讓更多姊妹了解協會推動與倡議的內容

(資料來源:研究者自行整理)

(2) 請您描述您帶領您的組織近年來參與了那些【公共事務】？

就第一位受訪者(F1)的訪談中能夠得知：

我們現在最大的活動就是越南國慶，就會結合勞工局，我們會找平常就有心要做的姊妹來幫忙，我們的國慶是九月二號，我們就是會配合勞工局今年的規劃，我們也會結合台北那邊的，一起做這樣的大型活動，就有號召到一千多人，在高雄市這邊舉行。(F1/2-13~16)

由訪問稿中得知，第一位受訪者(F1)對公共事務的定義並沒有清晰的說明，然而其公共事務是較微觀，專注於社區型的經營；次之是與政府部門的協調和為姊妹爭取權益等。

而第二位受訪者(F2)對於公共事務的內容，可以從以下資料中得知：

將姊妹們的心聲轉達給政府知道。(F2/3-8)

我就當行政事務委員會的一員。(F2/3-6~7)

從第二位受訪者(F2)的資料中分析，認為公共事務是由自身做為新住民與政府的溝通的橋樑；而受訪者自己本身實際參與公共事務，也會利用本身的號召力邀請新住民參與活動。但其對於公共參與的定義與較為模糊，只能大致理解第二位受訪者(F2)對於公共事務的了解與態度，而沒有太多相關的內容。

而第三位受訪者(F3)關於本題的訪談內容如下：

知識方面就是參與公共事務。我也是我們小港那區的婦參委員，就是小港新住民的代表。(F3/6-18~19)

我可以當作一個溝通的橋樑，我實際的看到我所居住的地方的狀況，我就可以提前呈報上去給社區處理，以避免意外發生時，為時已晚的狀況，所以這也是一種推動公共參與的方式。(F3/12-13~16)

力行了領導者所需要的公共參與跟幫助，所以說公共參與對我的幫助非常的大。(F3/12-18~19)

第三位受訪者(F3)不同於先前二位受訪者，有明確點出受訪者對公共事務的定義，比如她所承接的某區的婦參委員。並將自己作為溝通橋樑，一方面也推動

政府的公共活動，因此第三位受訪者(F3)認為參與公共事務對於領導有極大的助力。

而第四位受訪者(F4)與第三位受訪者(F3)相同，且更為明確的點出公共事務的定義：

組織就是大家一起來傾聽大家的聲音，再把意見整合之後，再變成行動。
(F4/5-17~18)

另外第四位受訪者(F4)也明確的舉出他曾經參與過的各項公共事務：

我的公共參與很多，像是現在有一個議題修法委員會，只要是姊妹有空都可以去參與，我們有定期的討論，像是新的移民法，我們覺得哪一條是不公平的，就要再重新修改，或是我們要入籍的國籍法，或是在台灣的姊妹工作遇到什麼樣的困難，或是辦證件遇到什麼問題，我們在這個小組裡面討論，這個小組還結合其他的團體，其他的移民團體，像是移盟(移民/住人權修法聯盟(簡稱「移盟」))，我們裡面的小組就叫議題修法委員會。(F4/1-8~14)

連絡立法委員，都是由比較關注的移民和新住民的委員會和我們一起討論法令，還有這些要怎麼修法，他們也是比較關注婦女權益的問題，還有一些法律系學校的教授，他們會協助幫忙我們寫法條和修改，怎麼修改和寫出來後會比較好，先給小組提案，再給尤美女委員到立法院提案，很多次我們開記者會帶姐妹會一起參加，像是修法公聽會；像是幾年前修國籍法，就是不要撤銷國籍，帶著姊妹去戶政司開會討論，就是如果拿到台灣的國籍，如果有犯罪紀錄，不要撤銷我們的國籍。(F4/1-17~19;2-1~4)

利用每一次聚會，姊妹們說的故事，我們編成歌出唱片，出唱片的原因是希望讓社會的人更了解知道我們，好像是在 2013 或 14，我們出了唱片也辦了演唱會，在演唱會時，只要是唱了姊妹心情的故事，我們就和大家對談，討論這首歌的故事。(F4/2-8~11)

前年我們還出了一個桌遊，就是越南水上市場的桌遊，大家從桌遊認識越南，認識姊妹移動的一些故事，透過桌遊讓更多的人想要認識姐妹會，桌遊還有教越南的文字。(F4/3-1~3)

由以上訪談內容可以列舉出受訪者所參與的公共事務有：1. 議題修法委員會(國籍法)；2. 與不同的團體(移盟)的結合；3. 婦女權益的問題；4. 姊妹們說的故事編成歌出唱片、開演唱會；5. 出桌遊遊戲”越南水上市場”既可娛樂又可以學習越語和不同的文化，推動了文化交流的公共參與；6. 與關懷婦女議題之立委，舉辦公聽會，例如國籍法的修法等等。可以從以上的列舉中了解第四位受訪者(F4)參與了許多公共事務，為移民們爭取更多權益。

第五位受訪者(F5)則是與第一、二位受訪者(F1、F2)相同，並沒有明確的定義

公共事務，但可以從其訪談內容中得知，第五位受訪者(F5)了解何謂公共事務：

今年接了一個衛福部的案子，是社會處的，今年申請到的經費是 47 萬，都是自己寫的企劃案。(F5/2-7~8)

每年會辦活動，像是一家一菜不會感覺自己不孤單，或去社區包粽子(指社區)、社區的事務參與。(F5/2-17~18)

公共事務像是缺血，我們會招集大家一起去，認養路燈、和縣政府去淨灘，做很多姊妹就會看到，也會願意去參加。(F5/3-1~2)

像是去年的九合一選舉，我們算是參與的滿嚴重的，因為台東縣算是 A(國民黨)的大縣，我又是國民黨黨代表，關於這個我們就是出了很大力，姊妹們在造勢我們沒一次都會參加，或是訪視的時候也會幫 A(國民黨)拉票。(F5/3-3~6)

我們會到社區和他們一起參加清潔街道、淨灘，還有台東縣的老人協會，有時候也會買一些東西去，也探望他們。因為只有老人你去關懷他，他會很開心。(F5/3-7~9)

第五位受訪者(F5)的訪談內容可以整理成五點，以下一一列舉其參與的公共事務內容：1. 衛福部提共經費社會處的案子；2. 社區的事務參與；3. 呼籲姊妹捐血、認養路燈、和縣政府去淨灘；4. 因個人政治傾向，也參與選舉造勢活動；5. 到社區關懷老人。由以上內容分析可知，第五位受訪者(F5)主要以社區營造經營的活動為公共參與的主軸。

第六位受訪者(F6)也沒有針對公共事務給予明確定義，但也能從其列舉的公共事務活動中明白她是了解何謂公共事務的。以下為其針對本題回覆的訪談內容：

首先是政策的問題，早些年像是身分證，爭取 8 年轉 6 年；再來是工作權的部分，現在依親就可以工作了，也是我們帶頭衝立法院爭出來的，現在希望改成 6 年變 4 年；再來是學歷認可的問題，台灣這部分不認同我們的學歷，所以還需要爭取；現在想要努力的是勞健保這一個部分。(F6/0-14~18)

因為早期有關的法的部分都已經爭取到了，現在就是家裡的問題為主，像是家暴等等的。(F6/1-4~5)

協會這 20 多年來共有 500 多場次的活動，像是兩岸交流、到立法院抗爭，還有前年的慶祝兩岸交流 30 年的慶祝會活動……還有每個月一人一菜的家鄉美食聯絡感情，還有協會自己辦的培訓課程，就是一個回娘家的感覺。(F6/1-11~14)

由第六位受訪者(F6)的訪談中可知，其參與的公共事務有以下幾點：1. 爭取領取身分證的年限；2. 依親的工作權；3. 學歷的認可；4. 勞健保問題；5. 兩岸交

流；6. 立場院抗爭；7. 一月一菜的家鄉美食聯絡感情；8. 協會辦理培訓課程。而由上述內容進行整理分析，可知第六位受訪者(F6)十分熱衷於公共事務的參與，且作法是比較激進的。

而第七位受訪者(F7)也同樣沒有針對公共事務給予明確的定義，但我們仍能從其對公共事務的參與了解她事實上是明白何謂公共事務的：

推動多元文化角落書櫃，這是在兩年前由立蟬委員發起，現在交給我。
(F7/0-15~16)

書主要由繪本組成，繪本有裡有各國的傳統故事，這些故事會翻譯成七個國家的語言。(F7/0-17~18)

目前政府已推動母語納入課綱，但在兩年前鄉住民在接觸母語，尤其是在教孩子的部分，他們沒有任何的教材，在台灣的教材很少。(F7/0-19;1-1~2)

我的部分是在彰化中部，立蟬委員把她擴展到新北市一帶，也是推展的比較好，但是不知道在嘉義一帶的情況。(F7/3-3~4)

舞蹈團，也是有，像是陸配姊妹早期在大陸就有這樣的素養，她們喜歡跳舞，社區常常會有活動。(F7/3-5~6)

前年我在移民署申請個一個計劃，申請經費請專又老師來精進他們的舞蹈。這是我以個人的名義去申請經費，再來幫助這個舞團。(F7/3-9~10)

身心靈成長讀書會，是我從活動組長開始，這個完全由我自己發想的。身心靈成長讀書會是在八年前，也是常續最久的(F7/3-15~16)

後來我認識一位很熟悉八卦山生態的老師，和他合作，以健行的方式，每個月一次，地點也都不同，走其中一個步道，解說步道沿廚的各種植物或是古蹟，老師會沿途介紹，了解台灣生態，姊妹們友會回饋在他們國家是怎麼用的或是名字，特別是東南亞國家，他們更加知道怎麼樣的交流。(F7/3-19;4-1~4)

還有一個和選委會結合，通過課程讓姊妹知道，你的票是你的權益，要去參與，要不然他們都漠視這個政治權益，只拿身分證而不參加投票(F7/11-13~14)

由以上內容可得知，第七位受訪者(F7)所參與的公共事務有以下幾點：1. 推動創會會長建立的多元文化角落書櫃；2. 將母語教材以繪本式呈現，為多國語言的學習繪本；3. 以各人的名義申請舞蹈團的經費，經費來源來治不同的政府機構如：文化局、移民署等等；4. 組讀書會，結合健行解說台灣八卦山的生態，再經由交流不同國家對於植物是如何使用；5. 與選委會結合，讓姊妹了解參與投票是自身的權益。

由上述幾點能夠推知，第七位受訪者(F7)對於公共事務的參與都是有規劃且具

長期性，對於新住民二代母親語言的教育更為盡力和推廣。甚至將選舉或是参政的概念帶給協會內的姊妹，提醒諸位不要忽視自我的權益。

而第八位受訪者(F8)的資料也同樣顯示其對公共事務沒有明確的定義，不過同樣能透過其參與的公共事務明白她了解何謂公共事務：

幾年前向移民署申請的培力都很成功，像是美容美甲，這個比較簡單，姊妹可以做行動的創業。我在當理事長的時候，一年開十幾班，往後這幾年，移民署沒有補助技藝類的經費，這三四年就沒有，轉向勞動部申請，可是勞動部的條件太多，很多姊妹沒有辦法去上課。(F8/0-12~15)

像美容美甲和社區融合，去演講，去表演。申請舞蹈班讓姊妹去學習，我帶領的團隊非常團結，還鼓勵姊妹去讀書。(F8/1-7~8)

我當了彰化縣政府新住民事務委員好幾年，我到中央也是地方推我去的，也是從新住民事務委員開始，從民進黨的中央黨部婦女部開始，後來成立新住民事務委員，跟蔡英文主席同進出。(F8/1-13~15)

由以上訪談內容得知，第八位受訪者(F8)所參與的公共事務有下列幾點：1. 向移民署申請的培力課程；2. 勞動部的條件太多無法符合申請；3. 美容美甲和社區融合；4. 申請舞蹈班讓姊妹去學習和表演；5. 鼓勵姊妹去讀書；6. 彰化縣政府新住民事務委員；7. 擔任民進黨中央黨部的新住民事務委員。

可從上述推論，第八位受訪者(F8)由一開始的結合社區營造參與，逐漸轉向公領域的事務參與，藉此我們更能知道這過程是第八位受訪者(F8)培養領導力的一個歷練與經歷。

而第九位受訪者(F9)與前面幾位受訪者的狀況相同，僅舉例其所參與的各項公共事務，但沒有對公共事務下明確的定義：

我是參與很多，像是我們自己今年有辦三場的論壇，因為以前參加很多政府和民間的，都是討論不同的議題，討論的過程都是專家學者，他們在前面談我們是針對哪一個議題，講完問下面的人，大家有沒有意見可以提出，大部分的座談都是這樣的。我把它改成姊妹來當引言人、與談人和專家。(F9/1-15~19)

為什麼要辦這個論壇，後面我們就分組，五個與談人五組，和五個引言人一桌十個一起來討論這個議題，談大家的建議和想法。我們辦了三場公共參與，就是讓姊妹提出不同的意見。所以今年文化部辦了12場社會參與的議題，就是“明日社大”。(F9/1-19;2-1~3)

論壇的內容為：第一個是教育權：包含第一代和二代，包含我們要去當老師或是去學習；第二個是勞動權；第三個語言權；第四個行政權，就是政治權；第五個是社會參與。五個主題三場分開討論。(F9/2-10~15)

由第九位受訪者(F9)的訪談內容得知，其主要參與的公共事務有：1. 獨立辦理論壇，由協會姊妹擔任引言人和與談人及專家部分；2. 參與文化部所辦理的論壇”明日社大”，希望訓練協會會員都能有獨當一面的能力，同時也關心樂齡及一般民眾學習狀況，是為領導的風範，不居功願意培養人才；3. 論壇的主題分別為：教育權、勞動權、語言權、行政權(政治權)、社會參與，以上可知論壇的主題涵蓋層面廣泛，可由此窺見其協會是一個穩固的組織，也能從領導者身上看見其規劃詳盡的公共參與項目。

第十位受訪者(F10)也與前面幾位受訪者相同，沒有明確針對公共事務的定義，但可從訪談內容得知，受訪者了解何謂公共事務：

長照 2.0 他們社區照顧、關懷據點(F10/3-1~2)

更多文化的一些宣傳，這樣印尼、越南、柬埔寨，還我們協會會固定每一年會辦暑假夏令營。(F10/3-2~3)

法令的修改法律，法令參與對差異，就是去倡導做一些些這是人權一個演出時，公開演出就是希望大家更了解說，移民人權是很重要的，我們的移民包含是勞工。還有那個移民的婚姻關係，都會有眾多的公開的現況研討會研討。(F10/3-14~17)

文化的視野……那麼豐富的生活文化，那你要什麼去解釋給人家知道你的你母國的文化，都一定要培力的。(F10/4-2~4)

美食的分享。生活用品的分享。……我們的歷史之類。(F10/4-7)

我目前就是我以前在社區，那時候去服務，那時候我是總幹事，所以我們協會有那個社區照顧據點。(F10/4-18~19)

可是我進到協會服務一陣子，可能就是大家有多的接觸，溝通，就是那種那一種刻板印象會慢慢模糊掉。所以我們就開始討論說，我們是不是把文化帶到學校，可以帶到長輩這一塊，會因為我們這麼生活環境上，有長輩都是長輩居多。鄉下的部分接觸到的。(F10/5-4~7)

文化就是溝通。就是生活，生活文化，就是生活文化溝通，對因為你少了你的溝通。他不想理你，他就會有一個疙瘩。(F10/5-13~14)

我就是把我一些歷史跟長輩相處的模式就是帶到協會。因為那時候我是理事長，大家覺得這件事情是可以做。(F10/5-18~19;6-1)

藉著第十位受訪者(F10)的訪談內容，我們可知其參與的公共事務有以下幾點：1. 長照 2.0，社區照顧與照護；2. 法令的修改，移民人權的提倡；3. 文化的推廣，如：美食、生活用品、歷史。由以上幾點可推知，受訪者致力於透過溝通的方式化解移民們於台灣生活的不便，不論是在語言上、溝通上、文化上、工

作上，她都付出一份心力去幫助移民，即使在行動的過程中遭遇許多挫折與困難，也盡力去執行，以求未來有更好的結果。

以上所有訪談者資料分析整理如下表 4-3：

表 4-3(個別訪談第二題資料分析整理表)

F1	參與的公共事務： 專注於社區經營、與政府部門的協調和為姊妹爭取權益
F2	參與的公共事務： 由自身做為新住民與政府的溝通的橋樑
F3	參與的公共事務： 承接的區域的婦參委員，並將自己作為溝通橋樑，推動政府的公共活動
F4	參與的公共事務： 1. 議題修法委員會(國籍法)；2. 與不同的團體(移盟)的結合；3. 婦女權益的問題；4. 姊妹們說的故事編成歌出唱片、開演唱會；5. 出桌遊遊戲”越南水上市場”既可娛樂又可以學習越語和不同的文化，推動了文化交流的公共參與；6. 與關懷婦女議題之立委，舉辦公聽會，例如國籍法的修法等等。
F5	參與的公共事務： 1. 衛福部提共經費社會處的案子；2. 社區的事務參與；3. 呼籲姊妹捐血、認養路燈、和縣政府去淨灘；4. 因個人政治傾向，也參與選舉造勢活動；5. 到社區關懷老人
F6	參與的公共事務： 1. 爭取領取身分證的年限；2. 依親的工作權；3. 學歷的認可；4. 勞健保問題；5. 兩岸交流；6. 立場院抗爭；7. 一月一菜的家鄉美食聯絡感情；8. 協會辦理培訓課程。
F7	參與的公共事務： 1. 推動創會會長建立的多元文化角落書櫃；2. 將母語教材以繪本式呈現，為多國語言的學習繪本；3. 以各人的名義申請舞蹈團的經費，經費來源來治不同的政府機構如：文化局、移民署等等；4. 組讀書會，結合健行解說台灣八卦山的生態，再經由交流不同國家對於植物是如何使用；5. 與選委會結合，讓姊妹了解參與投票是自身的權益
F8	參與的公共事務： 1. 向移民署申請的培力課程；2. 勞動部的條件太多無法符合申請；3. 美容美甲和社區融合；4. 申請舞蹈班讓姊妹去學習和表演；5. 鼓勵姊妹去讀書；6. 彰化縣政府新住民事務委員；7. 擔任民進黨中央黨部的新住民事務委員
F9	參與的公共事務： 1. 獨立辦理論壇，由協會姊妹當任引言人和與談人及專家部分；2. 參與文化部所辦理的論壇”明日社大”，希望訓練協會會員都能有獨當一面的能力，同時也關心樂齡及一般民眾學習狀況，是為領導的風範，不居功願意培養人才；3. 論壇的主題分別為：教育權、勞動權、語言權、行政權(政治權)、社會參與。

F10	參與的公共事務： 1. 長照 2.0，社區照顧與照護；2. 法令的修改，移民人權的提倡；3. 文化的推廣，如：美食、生活用品、歷史。
-----	---------------------------------------------------------------------------

(資料來源:研究者自行整理)

(3) 家人對您身為女性擔任領導者的態度為何？(支持與否？何時改觀？)

第一位受訪者(F1)的針對該題的訪談內容如下：

我一開始出來的時候，夫家也是很理解，我婆婆就覺得我每天都往外跑都看不到人，因為我婆婆不會說國語，她都說台語，回去就會跟我先生抱怨，不過我先生很體諒我，都叫我不聽，只管去做自己想做的事就好，也因為他這樣包容我，我現在才有辦法繼續在這裡工作。(F1/6-14~18)

因為同鄉的事情忽略了他，很多時間都沒有照顧到他，但是他對我真的理解很多，他跟我說：我是因為有一個穩定的家庭所以不用去擔心，但其他的姊妹很多都是無依無靠的來這邊工作，如果我有辦法幫助他們我就盡量去幫，不用擔心他，其他的人因為沒有家庭可以依靠一定覺得很無助，那我就可以去做他們其他人可以依靠的地方。(F1/6-18~19;7-1~4)

我之前辦活動也是拉我婆婆去，結果她發現她去有得吃又有得拿，還跟我說下次還要帶她去，從那時候起，她就慢慢的開始接受了，也都瞭解我在做什麼，之前我在做通譯的時候也是，郵差跟我婆婆說我都一直收到法院跟警察局的傳單，因為要去做通譯他們都會寄通知單，我婆婆也不太敢問我，就去問我先生，我先生跟她解釋之後，她也瞭解。(F1/7-18~19;8-1~4)

由以上訪談內容分析：一開始第一位受訪者(F1)的夫家並不理解，但由於先生支持，受訪者才能夠繼續支持下去。然而也因為受訪者外務繁忙，忽略先生與家庭許多，反而使受訪者感到愧疚。而受訪者的婆婆因不會說中文，反而成最大的阻擋因素，但受訪者的先生是受訪者最大的支柱和依靠，可以知道受訪者的夫家雖然不支持，但有其先生作為受訪者心靈上的支柱，受訪者依然勇往直前。後來受訪者主動邀請婆婆參與活動，讓婆婆了解受訪者是做什麼事，也因受訪者的行為而感到驕傲，同時也漸漸對受訪者改觀、認同。

相較於第一位受訪者(F1)丈夫支持、婆婆反對的情況，第二位受訪者(F2)的狀況有倒反的情形，我們可以從第二位受訪者(F2)的訪談內容中得知：

我覺得我先生是聰明人，他不支持你也不反對你，不反對你的事就是你自己的事。(F2/1-15~16)

起初我婆婆要外出時都會帶著我去，讓我見見世面看看台灣社會的一切，但是我小叔就很反對，覺得我是來騙身分證的，來賺錢的，因為先生工作的關係時

常不在家，也還好婆婆很挺我也很疼我，我很感謝婆婆把我當女兒樣的照顧！
(F2/2-5~8)

由第二位受訪者(F2)的訪談內容中可推知，受訪者的先生採取不支持也不反對的態度，而受訪者的支持者則是她的婆婆，也提及婆婆的態度是支持的，婆婆很挺她也很疼她，很感謝婆婆把她當女兒樣的照顧。另外，也有提到自家小叔對於自己的作為極力反對，但訪談中對於小叔是否日後有改觀並沒有提及。

而第三位受訪者(F3)相較於前兩位相對幸運，並沒有遇到對她的作為並不支持的家人，可以從以下訪談內容中得知：

這些年我都很感謝我的先生，我如果很晚回去他也可以自己處理，我不用擔心。
(F3/4-2~3)

給我自由，給我的空間大，讓我無牽掛，我不用去擔心我先生一個人在家有沒有吃飯，也給我發揮的空間。(F3/4-7~8)

我家那樣的環境成長，我嫁過來之後我的公婆都對我很好，就連大伯小叔都把我當姊妹一樣，他的家人都對我很好，所以我一開始就融入得很好。
(F3/5-12~15)

從上述內容中可推知，第三位受訪者(F3)的先生十分支持，給予空間讓受訪者可以全力投入協會。而受訪者的公婆、大伯、小叔都將受訪者視為自家人，家庭成員之間相處和諧，因此並沒有不支持或是阻擾的問題產生。

但是第四位受訪者(F4)就沒有前面三位受訪者的幸運了，家庭成員中並沒有任何人支持她，因此必須與家人長期奮戰以達到自己的目的，我們能夠從以下訪談內容中得知：

我的家人是非常反對我到協會做這樣的工作，他們覺得我花太多得時間在姐妹會。(F4/3-7~8)

我很堅持的上街頭去抗議，被我先生和我婆婆罵，但我堅持這是對的路，我一直都這條路，我走了十幾年了，最後我們也進步了。(F4/5-1~2)

還好現在這個問題已經解決了，最開始的時候真的很反對，會被罵會被要求不能出門，我克服得方式是，那時候小孩年紀很小，我們每個姊妹都要自己帶小孩和做家事，畢竟，我們的家庭期待我們的就只有那些，沒有期待我們做什麼領導，家裡是很保守的，這個我們都很受不了。(F4/3-9~12)

我是跟家裡說，我要帶小孩子去學東西，這樣我才可以出去學習。我覺得來這裡不學習東，沒有辦法融入這裡，自己變得很笨，所以，我就堅持出來學東西，可是家裡都不肯。我婆婆的臉都很臭，就跟他說要帶小孩子學東西，出去她臉臭臭的，回來也是一樣，我都忍下來。(F4/3~19;4-1~4)

就第四位受訪者(F4)的訪談內容中可知，其家人反對的原因是擔心受訪者投入過多的心思而忽略家庭，並且是一條長期與家庭和受訪者所堅持的信念相抗衡的道路，時間長達十幾年之久。但由於受訪者的堅持，她仍然從事這類性質的活動。但在處理外務前，需要先把自己在家庭中的份內事做好，但仍要以帶孩子學習的理由才得已出門。但尤其整份訪談內容可知，初期婆婆的態度不佳，但後來依序訪問稿的脈絡，婆婆的態度逐漸轉佳。

相較於第四位受訪者(F4)，第五位受訪者(F5)的處境好了許多，可以從其訪談內容中得知：

我們家是家庭事業很忙，我也不敢答應，後來張將軍來了兩次，後來是我先生答應，我先生說的話才算數，他答應了就會承諾，是幕後的推手，所以算是他很支持我，我女兒在有會議的時候也會去參加。而我要是投入，我不會馬馬虎虎的做，一定是很投入的，答應了就會盡責，就是我當了理事長就全家出動；兒子本來是總幹事，可是他很忙，很感謝這個姊妹願意出來。(F5/3-10~16)

我是很真心的，我先生人很好，兩個小孩子又那麼乖，最起碼家裡要弄好，所以在生活上，我老公的兩個小孩是非常棒的，特別是我女兒。我嫁過來 26 年，和她也相處 26 年，每次要辦什麼，她都說她爸爸不好我比較好，她和我講話都是很理性的，有的時候我都會有點急，可是她從來都沒有半點怨言，我覺得這個小孩真的太好。(F5/5-2~7)

由訪談內容可以得知，第五位受訪者(F5)的先生並非不贊同，只是礙於家庭事業的緣故並沒有馬上支持、受訪者也不敢答應。此後受訪者先生轉為幕後推手，全家人都一同投入協會的工作中。因此我們得以推知，家庭的後援與支持使受訪者更可以毫無後顧之憂地投入協會，也可知道受訪者的家庭凝聚力極強。

同樣的，第六位受訪者(F6)也十分幸運的遇到了願意支持她事業的家人，由以下訪談內容可知：

先生也願意支持我，就跟協會一起慢慢成長，提升自己的能力，願意本協會檔成姊妹們的娘家(F6/1-6~7)

開始先生和家人都很支持我，我的婆婆也從大陸來的，他們都支持，因為早期台灣有很多限制和對我們說話不太禮貌的，我就會直接跟他說，不是這樣的，應該是這樣的。家人的協助是很大的，還有在經濟方面也支持我們，因為社團不營利，政府有沒有補助，都是我們自發的，所以好在家人都支持。(F6/2-1~5)

由上述之訪談內容可知，一開始第六位受訪者(F6)的家庭就十分支持她，也陪同受訪者和協會一同成長。同時也由於受訪者的婆婆本身也是大陸人，所以也十分支持她的事業。但由於其組織並沒有營利，因此經濟方面也受家庭支持良多。可以知道第六位受訪者(F6)作為一名領導者是有強大的家庭力量支撐其後

的。

而第七位受訪者(F7)的情況與第二位受訪者(F2)的情況相似，都是婆婆十分照拂的類型，我們可以從其訪談內容得知：

我覺得很幸運是嫁給我的先生，剛開始他不理解，可是還是支持我，後來看到我的成長，有很尊重我，包括姊妹到我們家，他也非常歡迎也樂於為姊妹服務。如果沒有我先生在我背後幫我處理孩子和家裡，我很難全心全力的這樣做。
(F7/5-5~7)

小孩和我談過，我也是因為協會而持續成長，要不是這樣，我也不能體會你的難處，學習會有挫折，我也是因為持續成長才能引導你開導你。(F7/12-18~19)

我的婆婆很好，他有六個兒子，三個女兒，但是感情很好。他以前身體很好的時候，他還4點起來煮飯，煮好再叫我起床，我在家又沒有事，還可以回去睡回籠覺。現在他有點失智，照顧他難免會有情緒，可是，清醒之後就好了。她把孩子教得很好，很疼我這媳婦，都很尊敬我。還有孩子們對我婆婆的尊重和愛，對我覺得很感動，我是婆婆養大孩子，我覺得她很偉大。(F7/5-10~15)

由第七位受訪者(F7)的訪談中可知，受訪者的先生起初雖然並不贊同，但仍然保持支持的態度，後來看見受訪者的成長後轉為贊同，並且一同協助受訪者服務。而受訪者的婆婆除了支持以外，也疼愛並且尊重受訪者，且在看到受訪者的成長後也轉為贊同她的行動。除此之外，受訪者的孩子們原本也不太贊同，但因為小孩受到挫折後，受訪者與其解釋因為參與學習和協會的幫助，受訪者才能繼續成長，因此受訪者的孩子最終也釋懷。以上可以了解，其家庭成員皆給予行動上的支持，且心態也從最初的不贊同，在看到受訪者的成長後都轉為贊同，可知家人雖然支持，但仍有改觀的情況發生。

接著第八位受訪者(F8)也面臨家人不支持的情況，也幸好她的表現才使得家人最終認同她的所作所為，其訪談內容如下：

剛開始我的家人不同意，因為我們是新住民來到台灣，她們不喜歡我們到處趴走，因為家裡的工作是行政工作，要每天在家。(F8/2-11~12)

後來我當理事長我去讀彰化中洲科技大學，那裡的老師和我的公婆很好，我的公婆不喜歡我出去，後來老師來我們家跟我的公婆說我很厲害，講了之後我的公婆就認同，後來還看到我上電視，幸好我的先生和婆婆很明理，有的姊妹還家暴，我就去幫助她們，我就跟我先說講這樣，他之後才認同我，也從不相信轉成相信。(F8/2-12~17)

從第八位受訪者(F8)的資料中可知，其家人因不喜歡受訪者到處走，且家裡的事業也需要她的協助而不支持她額外的事業。直到受訪者當了理事長、讀了科技大學後，透過學校老師與家中長輩的交情說明了受訪者在學校的情況後，家

人才漸漸認同受訪者的所作所為。而受訪者也認為家中長輩明理，知道受訪者幫助那些受到家暴的姊妹們，因此也不反對，而家中最終認同受訪者的是她的先生。由上述可知，第八位受訪者(F8)雖然也遭受家人的不理解與不支持，但最終仍然得到了他們的理解與認同。

然而相較於前面幾位受訪者關於夫家的描述，第九位受訪者(F9)狀況比較特別，不認同、不支持的家人反而是娘家的妹妹，我們可由以下的訪談內容得知：

我的親妹妹嫁來台灣，可是她是不認同我做這一件事。她是覺得我都一直為了別人，都沒有為自己。她覺得我成立協會到現在也被人家害等等，可是覺得我剩下一堆朋友，什麼都沒有，所以她希望我不要再去管這件事。(F9/4-1~4)

由上述資料可知，第九位受訪者(F9)的親妹妹並不贊成她的行為，是擔心她被陷害及需要支付許多的金錢，而受訪者自己又沒有獲益，但受訪者的仍是持續的協助需要協助的新住民。而受訪者並沒有談論到其家人最終是否對其工作產生改觀，因此無法論述。

而第十位受訪者(F10)的情況則與第一位和第八位受訪者(F1、F8)的情況類似，同樣是關於夫家支持與否的問題，可以從以下訪談內容中得知：

可是我因為我公公，他很支持我學習，我老公也是。可是不要把自己搞得這麼累，可是就是在鄉下，大家會覺得是女生，不需要那麼出頭。(F10/7-1~2)

朋友一起喝酒之類的會講一些台語說，靠曬(指揶揄)。所以會影響我老公的一些心情，那時候還有就是覺得很忙。不知道忙什麼，然後家庭又沒有顧到這樣的感覺，自認沒有煮三餐給公婆吃啊。然後他會覺得，一個禮拜就是沒有，沒……他會說，那個家庭很像、家裡很像旅社。(F10/7-5~9)

從上述內容可知，雖然第十位受訪者(F10)的公公和先生支持受訪者學習，但也因為傳統觀念認為她不需要花太多的時間在外務上，覺得太出頭。而受訪者先生的朋友也會拿受訪者的事情揶揄受訪者先生，反倒影響先生心情，也因為受訪者公務繁忙一開始無法平衡工作與家庭之間的關係，反而使先生對不同於一般家庭的生活狀態感到不滿。然而，從以下訪談內容中可知，最終家人對受訪者的工作改觀許多：

但是就是因為協會總幹事就是等於是一個大協會執行長一樣，所以要求很多的溝通是申請經費。然後又更多的跟一些理事溝通，還有理事長，然後還要面對志工，還有安排課程、公部門。(F10/7-11~14)

可是因為之後我們一起出去的時候，我認識的人更多，然後我去做一些表達能力跟人接觸溝通，這塊，他會覺得說我那時候在當協會的總幹事的歷練是夠的。(F10/7-16~18)

像這樣婆婆公公身體不好。開刀之類，都是我在顧。我老公的兄弟姊妹會覺得說，我好像還蠻多、學到蠻多知識的，就是和長輩溝通之類的。(F10/8-1~3)

以上我們可以看到受訪者家人改變的契機，由於第十位受訪者(F10)在擔任領導時需要與多方溝通，並且要面對各式各樣的人物與問題，甚至是事務的安排。最終受訪者的丈夫在與受訪者的相處中發現受訪者在外務的訓練後變得能夠更好的處理各項事務，也變得更加能幹，最終便對受訪者的事業改觀。除了受訪者先生改觀以外，受訪者先生的家人(其先生的兄弟姊妹和妯娌)也發現受訪者在協會中學到許多知識及和長輩溝通的技巧。

關於上述所有受訪者的資料分析整理如下表 4-4：

表 4-4(個別訪談第三題資料分析整理表)

F1	家人是否支持：夫家不理解但丈夫支持 未來是否改觀：後來邀請婆婆參與活動，此後漸漸改觀認同
F2	家人是否支持：丈夫不支持不反對，但婆婆支持，而小叔反對 未來是否改觀：小叔是否改觀沒有提及
F3	家人是否支持：先生十分支持，家人也都給予肯定 未來是否改觀：沒有改觀的問題
F4	家人是否支持：家人都不支持 未來是否改觀：婆婆態度漸漸放軟，其他家人沒有提及
F5	家人是否支持：丈夫礙於家庭事業沒有馬上支持 未來是否改觀：後來丈夫轉為幕後推手，全家都投入協會
F6	家人是否支持：家庭十分支持，尤其婆婆特別支持 未來是否改觀：沒有改觀問題
F7	家人是否支持：丈夫雖然不贊同但仍給予支持，婆婆則贊同及肯定，但孩子們並不贊同 未來是否改觀：丈夫見受訪者成長後轉為贊同，小孩經過解釋和學習後也漸漸釋懷
F8	家人是否支持：其家人因不喜歡受訪者到處走，且家裡的事業也需要她的協助而不支持她額外的事業 未來是否改觀：直到受訪者當了理事長、讀了科技大學後，透過學校老師與家中長輩的交情說明了受訪者在學校的情況後，家人才漸漸認同受訪者的所作所為，而家中最終認同受訪者的是她的先生

F9	家人是否支持：親妹妹並不贊成她的行為，是擔心她被陷害及需要支付許多的金錢，而受訪者自己又沒有獲益 未來是否改觀：沒有提到是否改觀
F10	家人是否支持：公公和先生支持受訪者學習，但也因為傳統觀念認為她不需要花太多的時間在外務上 未來是否改觀：丈夫在與受訪者的相處中發現受訪者在外務的訓練後變得能夠更好的處理各項事務，也變得更加能幹，最終便對受訪者的事業改觀

(資料來源:研究者自行整理)

(4) 在您成為【領導者的歷程】中，您是否【有理想女性領導者的學習典範】？您期望自己能從【哪些方向】努力？

第一位受訪者(F1)並沒有關於本題的訪談內容，因此該受訪者針對該題的內容我們並不論述。

第二位受訪者(F2)關於本題的內容較為觸中核心，但也並沒有多加論述，僅能從訪談內容中推知：

泰國的母親通了越洋電話，原本是想訴苦，但母親問：(問你自己給自己幾次機會?)如果自己給自己十次機會，那失敗一次不是還有九次機會嗎?所以就會告訴自己以及告訴自己的姊妹們遇到挫折要給自己機會讓自己再接再厲一定會成功!(F2/3-1~5)

由於第二位受訪者(F2)關於本題內容的缺乏，我們只能由訪問稿中判讀大部分的活動都是由受訪者執行，未觸及到是否帶領的問題。而對於受訪者的典範是原生家庭的影響，並且由訪問稿判讀，母親是受訪者的典範，因此遇到問題或挫折還是會尋求母親的協助與開導。

而第三位受訪者(F3)關於本題的論述較多，雖然仍有不足，但可以從以下訪談內容得知：

我覺得應該是跟我從小的家庭跟生活背景有關，我是十六個弟弟妹妹中的大姊，所以我是從小照顧他們長大，我的個性就是(F3/5-3~5)

而我們可以知道，受訪者會有這種概念是來自原生家庭的影響和生活背景的影響。

能力方面，學習是不能停的，我現在每天都在上課，區公所開辦的課程，去聽那些老師所教授的，然後改進我自己，就是去吸收自己所缺少的(F3/7-4~6)

而最終受訪者在工作中受到「學習不能停」的啟發，但認為自己並不是在協會

受到啟發，而是和公部門接觸才啟發的。

另外，第三位受訪者(F3)並沒有提及其未來生涯規畫的方向與受到典範影響的議題，因此在此不特別做論述。

接著，第四位受訪者(F4)則有提及其學習典範與未來努力的方向，可從以下資料中得知：

夏曉鵬老師，帶我們上很多什麼叫做領導的課程。她帶領我們怎麼成為一個組織怎麼樣團結，之後就由我們自己來做，因為夏老師覺得我們每個人都有能力講出我們所要的樣子，她是一個很好的啟發。(F4/5-14~19)

可以自上述中得知，第四位受訪者(F4)是因加入協會之後才得以啟發，之後再實際帶領會員，知道如何組織一個協會和如何運作。

我現在還要兼顧家裡和小孩，等小孩在大一點，不用我那麼多的照顧，我想要參與女性權益的議題，我想要進修讀大學和研究所，都是念這方面的，成為女性這方面推動的人。(F4/6-3~5)

在上述中我們可知第四位受訪者(F4)未來要往哪個方向努力，她日後想往女性權益的議題發展並提升自己的學歷，期許自己可以成為女性議題的推動者。

夏曉鵬老師，帶我們上很多什麼叫做領導的課程。她帶領我們怎麼成為一個組織怎麼樣團結，之後就由我們自己來做，因為夏老師覺得我們每個人都有能力講出我們所要的樣子，她是一個很好的啟發。(F4/5-14~19)

有台籍的志工，還有夏曉鵬老師，帶我們上很多什麼叫做領導的課程。(F4/5-14~15)

而第四位受訪者(F4)一共有兩位典範，一為夏曉鵬老師，另一位則為台籍的志工，但並未說明志工的姓名和影響的方式，而夏曉鵬老師給予的啟發和實際運作如何成為一個一組織。

接下來，第五位受訪者(F5)的學習典範就來自於她的原生家庭，可由其訪談內容中得知：

家庭教育很重要，20多年我要嫁到台灣，我媽媽知道我先有兩個小孩，也跟我說一定要想好，要對人家的小孩比對自己的小孩好(F5/4-5~7)

可知第五位受訪者(F5)不僅受到原生家庭的影響，且以自己的母親為學習典範，但這部分雖然沒有明講，但可從其談論中得知。

我也在培養下個理事長，實際上我不喜歡不管在任何地方，人家講我們大陸姊妹就是不好，在怎麼不好都是我們的娘家人，在台東的姊妹一般不和我們聊八卦。我希望在台東的各個領域，我們的協會茁壯，給人正的印象，是我們內心

的財富。(F5/5-16~18;7-1~2)

關於第五位受訪者(F5)的人生規劃，她期望未來能往培養下一任的理事長方向進行，並且希望撕去新住民的負面標籤。

而第六位受訪者(F6)的關於該題的訪談內容如下：

我想我的勇氣是來自我的家庭，像是我的爸爸媽媽一樣，我家有6個小孩，他們什麼都找我商量，好像是他們對我比較認同和有比較多的信任感，我的弟弟妹妹都叫我老大，他們的同學也都這樣叫我，凡是找我商量，所以我想協會裡的姊妹對我已有一定的信任感。(F6/2-9~12)

可從第六位受訪者(F6)在原生家庭的影響下，知受訪者因從小家庭教育和兄弟姊妹的信任及帶領兄弟姊妹，從中學習到領導能力。

我是一個會聆聽的人，在溝通時，我本著同理心，有問題是要站在客觀的角色，是球都不會只有單一方有錯，有不少姊妹說了就抒發了，姊妹們的溝通一定要「開誠布公」還要「誠懇對待」，越吵是感情越好。所有的事都是公開的，雖然姊妹問題很多，對對社團不能有私心，要是真的盡心盡力，才是真心真意的幫助姊妹。(F6/5-6~10)

而第六位受訪者(F6)在協會工作中得到了具有同理心和從客觀的角度聆聽的態度，再加上大量的溝通之後才能真心真意的幫助姊妹的啟發。

希望可以往第二代服務，讓他們有機會也可以去大陸發展，幫他們牽線，如果有機會的話，我希望可以為孩子爭取到大陸發展的機會。(F6/2-18;3-1~2)

關於未來方向與生涯規劃，第六位受訪者(F6)希望將目標放在為第二代服務，期望能為他們爭取到對岸的發展機會。

我學習的是先前創會的會長，他是我的典範，是我想學習的目標，他們夫婦為了這個協會付出很多。(F6/2-16~18)

另外，關於第六位受訪者(F6)的學習典範是其創會會長，因為創會會長夫婦對協會付出很多，但受訪者並沒有具體提及學習到哪一方面的內容，但也能從此了解創會會長夫婦對其影響極大，才導致其走上領導者的路程。

接著，關於第七位受訪者(F7)針對本題的訪談內容如下：

當初我嫁過來的時候，我先生給我讀書，是我自己選擇不要讀書，因為我怕我讀書以後，我會越來越好會嫌棄我的先生。可是我的家庭比我成長來得重要。(F7/8-5~7)

由上述可以推論出，第七位受訪者(F7)的夫家中是支持的，受訪者的先生願意讓她讀書，是一個支持的行為。也可以從此發現，夫家的支持是使受訪者繼續

前進的動力，即使受訪者本人有些躊躇，但家庭帶來的力量與對受訪者的成長也是極大的。

如果沒有遇到麗蟬，我會不知道政府有資源在培訓新住民，會一直以為新住民在台灣是沒有發展的，會在台灣沒有機會。(F7/8-2~3)

藉此句可以推論，第七位受訪者(F7)是受到創會的林麗蟬委員而有所啟發，明白政府有為新住民們舉辦各樣不同的培訓課程，改變了原先以為新住民沒有發展機會與空間的想法。

第一減少對立的部分，不管是國際或是姊妹之間的對立，可以有競爭，但是不能預設為敵人有敵意。(F7/7-17~18)

第二希望可以幫助更多的姊妹突破自己，因為很多姊妹都有太多的設限(F7/8-1~2)

最重要的，是不要自我設限，往更好的方向飛就對了。這是我的目標學習成長突破。(F7/8-11~12)

而關於第七位受訪者(F7)的人生規劃有三個重點：希望不同國籍的姐妹可以減少分歧；希望能幫到更多的姊妹，協助她們不要自我設限；再三提到不要自我設限。由以上三點可判讀出，第七位受訪者(F7)早期可能面臨畫地自限的情況，加入協會後才有新的視野和參與，使受訪者覺得自我設限的框架必須移除才能持續進步。

都一直跟著麗蟬的腳步，從剛開始認識她，我們的想法都很合，那時候我還在幼稚園工作，是新住民美容專班，那時候她是班上的助教。(F7/6-1~3)

包容和他的學習力，無私和為做事而做，也沒有脾氣，我從來沒有看過她情緒的問題，她只是很專注往她自己的方向做。(F7/7-7~8)

我們的園長也是我的學習典範。我們的園長給我機會。(F7/6-14)

她放我讓我去嘗試，讓我有非常多的成長像是電腦，……，也對我放手和信任。(F7/7-1~5)

而第七位受訪者(F7)認為她的學習典範有兩位：一是林麗蟬委員；二是其園長。從林麗蟬委員身上受訪者學習到她的包容和她的學習力，無私和為做事而做，沒有情緒的問題及很專注往她自己的方向做，也能從此了解到受訪者認為自己的情緒起伏容易受到外務影響，還需要學習情緒管理。但從園長身上並非學到東西，而是感謝園長給予她學習機會，有更多的可能去嘗試與成長，也交託了信任，因此受訪者可能會藉此經驗也給她的成員更多機會去嘗試與成長，並且交付信任。

關於第八位受訪者(F8)針對本題的訪談內容整理如下：

是從小的訓練和我自己的個性也是很強，我不到十歲就開始工作。(F8/4-15)

第八位受訪者(F8)認為，自己作為一名領導者受到原生家庭(小時候的訓練)和自己的性格(要強的性格)影響很大。

從創會開始我就認識我們麥理事長，我看到他的遭遇之後，我們都沒有話說就一起加入，我自己覺得她單親還很努力的協助我們姊妹，很感動。(F8/3-4~5)

第八位受訪者(F8)在協會受到啟發的人與其學習典範為同一人——麥玉珍創會理事，認為麥理事長作為一名單親媽媽還能為他人付出的精神影響她許多，也給她願意為他人付出的動力。

我要努力碩士畢業(笑)(F8/3-11)

相較於其他受訪者中長程的生涯目標，第八位受訪者(F8)的目標相對短期且實際。

接著，關於第九位受訪者(F9)關於該題之訪談內容如下：

在家裡的教育就是你自己就是要獨立，我們家有大概十甲地，我們務農，所以我們都是帶員工去工作。爸爸給我們一個觀念是，你一定要做比員工快還有好，這樣子你帶的員工才跟著你的腳步。(F9/3-14~17)

應該是我爸爸。他在我們家是最嚴格，所以是家庭觀念和教育、倫理。我做什麼事他都會說大事化小，小事化無，要用這個觀念去做事情，所以他是我學習的典範。(F9/5-1~3)

關於第九位受訪者(F9)的家庭影響與學習典範都是受訪者的父親，其父認為孩子們需要獨立，需要以身作則式的帶領，最終影響了第九位受訪者(F9)在領導她人時的態度。

我一直希望給小孩看，是因為環境而不是不要他，我們嫁來這邊是為了要來生活。(F9/5-5~6)

而第九位受訪者(F9)較特別的是她不是經由協會工作得到啟發，而是在婚姻的過程裡和失婚之後而受到啟發的，其原因是要做給小孩為榜樣，不讓孩子因為其他因素而得到不完善的生活。

最後，第十位受訪者(F10)關於該題的訪談資料整理如下：

姊妹也有像我們姊妹的。客雅(指協會裡的成員柬埔寨籍姊妹蘇科雅女士)(F10/9-12)

南部協會的，他是姊妹會的第一任理事長。(F10/9-15)

由第十位受訪者(F10)的訪談中，我們可以得知受訪者的學習典範中有一位協會中的第一任理事長——蘇科雅女士，受訪者當初還是協會會員，在蘇女士的帶領下逐漸成長成理事長。

其他的組織的，而她是女生，對，女生的工作者，是台灣人。(F10/8-13~14)

是一個非政府組織，他擔任怎麼樣，他是擔任志工變成執行長。(F10/8-17)

目前是在…六龜、寶來那邊蠻尊重他的，我覺得學到的是說什麼，不斷把自己成長、不斷的成長，然後去接收。四方八面的很多的很多的、負面的回應。但是可以轉換到正面變成自己的力量。那個往前衝的那種。(F10/9-1~5)

另外，還能知道第十位受訪者(F10)有兩位學習典範：一是台灣人，六龜、寶來附近的非政府組織，女性，受訪者從其身上學到自我精進與轉換負面能量成為自己的力量；二是受訪者組織的第一位理事長——蘇科雅女士，從其身上學到人權、女性意識與凝聚力。

可是因為我本身就是有那種就是天分，就上台不會怕的。因為我在娘家是國小老師。(F10/2-2~3)

除了兩為典範以外，第十位受訪者(F10)在柬埔寨時是一名國小老師，並且有上台說話不害怕的天分，可知其天賦也影響了她作為領導者的能力。

我覺得看到他、他對他就是人權。人權，然後跟你身在社會的一個。工作的態度，會覺得是女生不一定只是一直在家關在廚房的那種，女孩子因為要自己培養更多的一些能力，能力因為他有一些像個大姊的那一種。那種感覺，他是希望大家可以共同做一些事情。這樣子，希望大家能夠凝聚在一起的那種感覺。(F10/9-17~19;10-1~4)

而第十位受訪者(F10)認為，她在協會工作是受到蘇科雅女士的啟發，從蘇女士的身上看到「人權」、「女性意識」以及「團結凝聚力」，並且繼承蘇女士的想法與觀念，實踐在自己的領導工作中。

因為我們現在是在讀書、讀那個健康管理系在，在美和，我原本是讀高美醫專的長青課，因為我覺得現在就是姊妹、有一些姊妹嫁到台灣，慢慢面臨的中年，中年還有有一些姊妹快變高齡者。因為姐妹嫁到台灣之後，全部都是靠公婆家。你要去經營自己的朋友。沒有的話就會變得很孤單。一些常識變得比較弱，可是那老師說，等到他們五十五歲至六十五歲之後孩子慢慢離開之後。那他就住在這個地方，他會應該過什麼樣的生活？自己的健康。自己在社會的一些角色。自己在成長的過程是，會慢慢、就是被尊重的一些事情。我會覺得說，就是、希望能吃出一點力，希望姊妹知道說我們嫁到台灣並不是一直忙的、一直忙著賺更多錢。然後就是多培力自己、多培養自己一點能力在社會的某一些小小的角度上。那可能參與一些公共事情。那因為，參與公共事情，你會學習到的東

西。跟你在工作上有可能是另外一個方面。的正面還可以慢慢掌控自己的人脈一些人脈，還有人跟人溝通？(F10/10-7~18;11-1~3)

第十位受訪者(F10)認為許多來到台灣的姊妹們逐漸面臨中年，甚至高齡者的壓力，但多數姊妹仍舊依靠著公婆家。姊妹們如果沒有經營自己的人際關係，等未來老了以後，自己的生活、健康、社會角色都會成為問題。因此受訪者對於未來的規劃在於推動姊妹們更多的培養自己的能力與興趣，以及能與人溝通互動的能力，不要只是被家庭和工作綁住，要多為自己的未來與晚年著想。

關於第四題之受訪者資料分析內容整理如下表 4-5：

表 4-5(個別訪談第四題資料分析整理表)

F1	學習典範：沒有論述。 自我期許：沒有論述。
F2	學習典範：經逐字稿判讀後，應為受訪者母親。 自我期許：沒有論述。
F3	學習典範：不算是學習典範，但在工作中受到「學習不能停」的啟發 自我期許：沒有論述。
F4	學習典範：一共有兩位典範，一為夏曉鵬老師，另一位則為台籍的志工，但並未說明志工的姓名和影響的方式，而夏曉鵬老師給予的啟發和實際運作如何成為一個一組織 自我期許：她日後想往女性權益的議題發展並提升自己的學歷，期許自己可以成為女性議題的推動者
F5	學習典範：受到原生家庭的影響，且以自己的母親為學習典範 自我期許：期望未來能往培養下一任的理事長方向進行，並且希望撕去新住民的負面標籤
F6	學習典範：學習典範是其創會會長，因為創會會長夫婦對協會付出很多，但受訪者並沒有具體提及學習到哪一方面的內容，但也能從此了解創會會長夫婦對其影響極大，才導致其走上領導者的路程 自我期許：希望將目標放在為第二代服務，期望能為他們爭取到對岸的發展機會
F7	學習典範：學習典範有兩位：一是林麗蟬委員；二是其園長。從林麗蟬委員身上受訪者學習到她的包容和她的學習力，無私和為做事而做，沒有情緒的問題及很專注往她自己的方向做，也能從此了解到受訪者認為自己的情緒起伏容易受到外務影響，還需要學習情緒管理。但從園長身上並非學到東西，而是感謝園長給予她學習機會，有更多

	<p>的可能去嘗試與成長，也交託了信任，因此受訪者可能會藉此經驗也給她的成員更多機會去嘗試與成長，並且交付信任</p> <p>自我期許：希望不同國籍的姐妹可以減少分歧；希望能幫到更多的姊妹，協助她們不要自我設限；再三提到不要自我設限。</p>
F8	<p>學習典範：學習典範為——麥玉珍創會理事，認為麥理事長作為一名單親媽媽還能為他人付出的精神影響她許多，也給她願意為他人付出的動力</p> <p>自我期許：努力碩士畢業</p>
F9	<p>學習典範：學習典範是受訪者的父親，其父認為孩子們需要獨立，需要以身作則式的帶領，最終影響了受訪者在領導他人時的態度</p> <p>自我期許：沒有論述。</p>
F10	<p>學習典範：兩位學習典範：一是台灣人，六龜、寶來附近的非政府組織，女性，受訪者從其身上學到自我精進與轉換負面能量成為自己的力量的能力；二是受訪者組織的第一位理事長——蘇科雅女士，從其身上學到人權、女性意識與凝聚力</p> <p>自我期許：其未來規劃在於推動姊妹們更多的培養自己的能力與興趣，以及能與人溝通互動的能力，不要只是被家庭和工作綁住，要多為自己的未來與晚年著想</p>

(資料來源:研究者自行整理)

(5) 作為一名女性領導者，您在帶領組織推動公共參與的過程中，是否【面臨過甚麼樣的挑戰】？有哪些是與性別議題相關的？【如何因應】？

關於第一位受訪者(F1)所面臨的挑戰，我們在這裡分組織內外部的挑戰來處理。首先，關於其面臨的外部挑戰，可從其訪談內容中得知：

我們很少寫計畫案去跟政府申請補助，都是有能力才幫，所以當初很多活動都是我們姊妹每個人各出一點來辦，後來就是政府撥了預算出來，但是變成很多人都想分一塊大餅，他們有些辦的活動都讓我覺得是在汙辱我們新住民。

(F1/4-5~8)

我們面臨什麼樣的狀況我們才最清楚。(F1/5-4~5)

就只是因為比較會寫企劃，可以申請到很多錢，那些補助那些錢，我們幾乎都沒有拿過，都是政府相關單位、相關配合者拿走，我們也沒有因此受惠。有時候甚至辦課程也只是要那個參與的人次好交差而已，內容實不實用沒有人在乎，可是都沒有人考慮到真正的情況。(F1/8-19;9-1~4)

關於第一位受訪者(F1)所面臨的挑戰，我們可以分為以下幾點：1. 計劃申請書撰寫不易，因為企劃書的書寫養成難，而造成經費來源的短缺，此缺口則是由

協會的會員分擔；有機會申請也可能因申請人數太多而經費也不足；2. 政府所提供的課程沒有完整的配套和後續，使新住民無法真實受惠；3. 新住民面臨什麼樣的狀況他們才最清楚；細觀察其最基本的原因有兩個：第一是語言能力的不足，而造成許多問題的延伸、第二是書寫企劃案的問題，這也與語言的表達和使用相關，或許更需要政府提供進階的語言方面學習，可能可以協助解決這一問題。

其次，第一位受訪者(F1)所面臨的內部挑戰則是：

以前也寫過計畫是教小孩讀母語的，所以那些教第二代學母語的課程是我提倡的，高雄的學母語的課程就是從那裏出發的。但是我推薦的那個姊妹現在變紅了，變得很有名，但因為想法不同，就跟我們漸漸疏遠了，因為教書變有錢了，所以就不想讓別人知道自己以前是什麼都不會又窮的。(F1/4-12~16)

因為別的組織跟幫助我開課的社工起了一點衝突，那個社工就離職了，剩我在社會局處理，做了一段時間之後我也離開了，那些新住民課程之類的業務也停滯了。(F1/5-1~3)

關於第一位受訪者(F1)所面臨的內部挑戰可以分為兩種情況：第一、會員因理念或是自行創團，而產生嫌隙或是不再來往的狀況；第二、政府對對於新住民事務的延續性或是有迫切性，少了及時的協助。

藉以上所述可得知，第一位受訪者(F1)所面臨的問題大多來自於外部，重點針對與政府的各項事務與金錢補助，另外也因為新住民所受的訓練不足，因此能力不足，因此面對語言、金錢、企劃書寫等問題，也都是急待解決的挑戰。

關於第二位受訪者(F2)所面臨的挑戰，其訪談內容如下：

就是在五、六年前就要去申請一個文化部的計畫案，可是那個時候我們有協會，而且文化部提供給新住民去申請計畫經費，這些計畫要自己去執行，在早期我都沒有接觸過，我跟姐妹我們兩個去申請時有點沮喪的，因為一起申請的對手背景都是什麼理事長啊或者是社工等等，我們一點經驗都沒有。那個是我第一個的案子，第一次寫的申請書，然後我就說，不用抱太大期望，因為人家的背景就是應該就是有人協助，他們寫的那個文筆一定比我們好，我們不要抱太大的希望。最後結果我們錄取了。(F2/3-17~19;4-1~5)

就是最愛你的人傷害愛你最深！之前在八五大樓受邀表演，我們的名稱是(泰國姊妹傳統舞蹈藝術團)，但是主持人報錯名字了，因為我們很辛苦的練習很久(泰國舞蹈)，不能亂改我們名字(團名)，因為要表演了，同團有個姐姐是我最尊重的就說先跳(表演)再說，我堅持不要，為什麼要改名字(團名)，好像我們是別人家的一樣，我不要，所以就跟姊姊起口角，後來姊姊也沒事了(也上台表演，也解釋清楚了)。(F2/6-12~18)

關於第二位受訪者(F2)所面臨的問題，其一，受訪者協會申請文化部的新住民計畫案，因為沒有經驗而感到沮喪，擔心自己的能力不足，和書寫能力不夠；其二，受訪者舞蹈團名字錯置，造成姊妹之間的齟齬，事後雖然解釋清楚，受訪者與姊妹之間的不愉快仍存在的疑慮。由以上可知，第二位受訪者(F2)所面臨的挑戰多來自內部，主要問題在於協會會員自身能力不足，與當面臨情況時容易情緒化的問題。

接著，關於第三位受訪者(F3)所面臨的挑戰，其訪談內容整理如下：

挑戰的話，應該就是政府方面的，但是也沒有到做不到或覺得困難的程度。
(F3/8-7~8)

公部門方面的挑戰，三十萬名外籍新娘、新住民，已經過了十多年了，我們就一直不斷的挑戰，在跟政府挑戰，當時抗議的時候，作為一個團體我們也有參加，也有許多外籍和新住民的團體去參加，當時是很早以前，外籍新娘還會被作買賣的時期。(F3/8-12~15)

以上為第三位受訪者(F3)曾經所面臨的外部挑戰，是屬於還有買賣外籍新娘的時代，因此需要去和公部門抗議，甚至需要挑戰政府。但是由於事情已經成功解決，新住民的情況與環境也逐漸改善，因此受訪者認為這些挑戰不到困難或是無法解決的程度。另外，關於組織內部挑戰的部分，受訪者訪談內容整理如下：

很多姊妹想成為領導者，但他們都不清楚真正麻煩的在後面，有很多事跟工作在後面。(F3/9-11~12)

如果說一定要成為領導者所需要的能力，第一就是眼光要放遠一點，不能只著重在單一面向，而是各方各面都必須參與。(F3/9-16~17)

許多人脈，拓展人際關係是很重要的，但我也不是完全依靠這塊，是因為這樣的關係可以在我的活動及課程上有所幫助，也可以讓不了解的人看到我們團結的樣子。(F3/10-13~16)

由上述資料可知第三位受訪者(F3)在組織內部面臨的挑戰有：有些姊妹想要成為領導者；因姊妹的視野是單一且是看得太短視；人脈的關係也需要經營，但姊妹可能在這一部份還需要努力。由上述內容整理得知，第三位受訪者(F3)目前所需要應對的是內部挑戰，也就是組織成員與後續組織發展的問題。

首先，關於第四位受訪者(F4)在訪談中談論面臨挑戰時的語氣充滿停頓與嘆息，可判讀其面臨挑戰時的情緒十分沉重。而第四位受訪者(F4)所面臨的挑戰其訪談內容整理如下：

我的挑戰很多。挑戰有一部份是跟資源有關，一部分是跟我們的身分和學歷，

向是我們在母國的學歷不高，有姊妹很努力的進修，我到現在為止我都還沒有真正的拿到學歷，但是我選擇的是參與公共事務，而不是去學校拿學歷。這樣人家都覺得我沒有學歷，看不起我。(F4/6-9~12)

第四位受訪者(F4)認為自己所面臨的挑戰有三：資源與經費；身分與學歷的認可；自我的意識問題，認為沒有學歷就會被輕視。然而台灣也有很多人不是高學歷，也不會因此而輕視對方，是否是因為受訪者的潛意識裡對於學歷的認定問題而形成這一個曲解的看法還有待商榷。而以下整理的內容為受訪者在訪談過程中所表現出極強烈的性別意識，並強調女性權利，以下為相關訪談內容之整理：

身分，大家都覺得我是越南來的，什麼都不懂，可是我懂得比能別人都不懂。(F4/6-13~14)

另一個很大的挑戰是，這個社會講話大聲的男性，女性說話大聲很多人都不支持我們，這個和性別有關係，我一直都感受到性別議題，是一個很嚴重的問題，也很多很不平衡的話題；我們往移民議題走的時候，很多姊妹沒有投票權的時候，你是沒有力量 and 人家談的。因為政治人物看你沒有投票權就不管你了，可是，最近這幾年，姊妹們都住久了，大家都有身分證，有投票權，所以才會被注重，這是我觀察的一個過程。(F4/6-15~18; 7-1~2)

台灣的女性從小就被社會環境洗腦了，所以她們也覺得甘願做甘願受就好。他們有沒意識到這是有問題的，所以我希望我分享會提醒大家去思考，更多的人思考就會有更多的種子，想會站起來為自己去做一些事情，這是我的期待。(F4/9-4~7)

前幾年我遇到婦幼警察是從中南部上來的，讓我覺得受到性別歧視，在我分享的流程裡，有幾個男性警察站起來拍桌子，就指責我說女人不就在家煮飯帶小孩嗎。(F4/9-9~11)

有什麼困難的，我們台灣的婦女也都一樣，你們抱什麼怨，我覺得受到太大的歧視，不能接受，你身為婦幼警察欸，是接受家暴婦女來報案，這樣就死定了。她來跟你報案，你跟她說再回去被打一頓，因為他說回去忍忍就好了，我真的不能接受這樣。我很氣但是我今天是分享，我沒有要求你接受，但不能忍受他這種不能改。(F4/9-12~16)

自以上內容分析，第四位受訪者(F4)認為這個社會講話大聲的男性，女性說話大聲很多人都不支持，這個和性別意識有關係，是一個很嚴重的問題，也提及很多不平衡的話題。受訪者還認為台灣的女性從小就被社會環境洗腦了，所以會覺得甘願做甘願受就好，且認為台灣的女性並有沒意識到這是有問題的，所以受訪者希望將自己的觀念分享出去，提醒大家思考，而更多的人思考就會有更多的種子，會站起來為自己去做一些事情，這是受訪者的期待。也因為受訪者

前幾年遇到婦幼警察，讓受訪者覺得受到性別歧視，在受訪者分享的流程裡，有幾個男性警指責受訪者說女人不就在家煮飯帶小孩嗎，另受訪者無法接受此現象，可知該受訪者十分重視性別平權的問題，並且有強烈的性別意識，認為女性應該走出屬於自己的路，而非過分的受到家庭的綑綁。

接下來關於第五位受訪者(F5)面臨挑戰時所述之訪談內容整理如下：

現在協會的人很多，辦活動就要不少經費，我老公會找他的同學、朋友一起募款(F5/3-17~18)

之前端午節的時候，前理事長說縣政府給我們兩萬塊，可是不知道為什麼就給我們五千塊，後來沒有錢，有位立委的主秘是我先生的同學，剛好到我家問我當理事長有沒有遇到什麼困難？可是要辦活動不夠，她就回復和立委說，不是直接給我們錢，是透過台電辦一個講習，之後就給我們兩萬塊，後來我們包粽子送溫暖，我也拿一串送給立委，但是立委不在，就在她的辦公室照了張相片，就是這張，結果就被傳回內地，說我是綠營的，還引起調查，說實在的，我不是怕大陸，而我我還和大陸做生意，所以澳想的事情就比較多，有擔心會有不必要的麻煩。(F5/7-6~14)

自上述內容分析，第五位受訪者(F5)所面臨的外部問題有二：第一、經費不足，但會尋求不同的管道解決，而不是自己支付費用。第五位受訪者(F5)作為一名領導者，是個相當好的示範，長期由自己承擔或是分擔費用都不是長久之計；第二、由於希望有機會和對岸有生意上的來往，擔心被貼標籤，但此並非能夠輕易解決的問題，只能見機行事。接下來的內容則與第五位受訪者(F5)面臨的內部問題有關：

我經營這個協會，因為都是女性都會有很多雜音，我求助宗教給我助力，因為可以幫我靜下來去思考，我們有心去做，是日久見人心(F5/6-8~10)

總幹事只是臉很臭但人很好。將軍你是理事長，你答應就可以，可是他們有心結，後來他就帶領一些姊妹，有點像是文革一樣。可是我之前都很相信她，弄得每次是開理監事會時，就像批鬥大會一樣我真的很害怕，壓力一直很大。(F5/6-14~18)

關於該受訪者所面臨的內部問題，起因於協會內部有會員不滿意領導的方式，或是對領導方式有所誤會，因此產生了許多不同的雜音。受訪者藉由宗教力量尋求心靈上的幫助，使自己能夠靜下心思考，幫助更多的會員們。

關於第六位受訪者(F6)對於該題的訪談內容整理如下：

對外部的有：第一，現在比以前好太多，那時候陸委會主委蔡英文，現在的總統，大概是在2003，陸委會很反彈，我們抗爭了8次，就是8改6的時候，現在要爭取的是6改4。(F6/3-6~9)

第二是我們早期是被監聽的，時間維持很久。(F6/3-10)

第三在經濟面，像是爭取工資、餐費、保險等，這些壓力都很大，責任有很大，在早期沒有工作，這是很大的挑戰。(F6/3-11~12)

對內部的挑戰是辦活動找人不容易，以前大家都沒有工作，找人來參加很快，現在都有工作以後就不同了。(F6/3-13~14)

由以上訪談內容可知，第六位受訪者(F6)所面臨的挑戰有以下幾點：早期身分證取得的時間問題；經濟面早期沒有工作是最大的挑戰；目前會員有工作了，但協會會員時間比較不充裕，參與活動較不活躍。可推知第六位受訪者(F6)遭遇的外部挑戰比內部挑戰相對嚴重，但多數外部問題是曾經發生的事件而非現在面臨的問題，目前則是面臨當會員的外部問題解決後而延伸出來的內部挑戰，只能另外再想辦法解決此挑戰。

關於第七位受訪者(F7)面臨挑戰的訪談內容整理如下：

困難、挑戰和困境都有。有時候會覺得帶不動，也曾經在帶領的過程裡和團員有過分歧。有些人加入協會，是希望可以拿到更多的資源，可是這些資源並不是看一個人就可以滿足所有人，這個是跟麗蟬理念走的。(F7/8-15~17)

新住民有的人會人為沒有幫助到我，可是幫助是對整個，不可能每個人都感覺得到，是對團體的提升，我做很多事，但是不是每件事都會跟姊妹說，她們看不到，也不一定都理解。(F7/9-3~5)

針對第七位受訪者(F7)面臨的內部挑戰可知，協會的姊妹加入的原因多樣化，有的是為了資源、有的是為了幫助，因此資源無法滿足每一個人的需要時就產生了分歧；受訪者因要處理的事情多，領導者站的觀點和視野與一般的會員決定是不同的，因此會覺得帶協會有時會力不從心。由以上內容可知第七位受訪者(F7)為協會做很多事，但是並非每件事都會跟姊妹詳述，她們看不到時，也不一定都理解受訪者的難處。

今天來協會就是一個學習的平台，協會是非營利組織，把姐妹們遇到的問題整理起來向政府爭取，因為政府有時候給的資源並不是我們要的，就是和姊妹對話後，再跟政府提出來，不要浪費資源(F7/8-17~18;9-1~2)

我之前對於經費的部分很苦惱，那時候有輔導的人。有時候國家有自籌款，我們自己沒有辦法去募款，只有少少的入會費也不夠支持。若有經濟不好的我選自己想辦法不用他們繳會費。(F7/11-1-4)

而上述內容則是第七位受訪者(F7)所面臨的外部挑戰：一是經費短缺的問題，因是非營利組織不能募款，而政府提供的是非經濟的支援，導致覺得這一部份相當的無奈。短缺的經費又自己想辦法籌自備款；二是和姊妹對話後，再跟政

府提出來，不要浪費資源。由上可知，第七位受訪者(F7)深知資源取得不易，需要用在真正需要的人，是位珍惜和了解不同需求的受訪者。

我覺得會，我朋友都說我為什不把孩子顧好，還說我的孩子還變成鄭捷，還是我好朋友，是對性別的刻板印象造成了，是來至台灣的看板印象，是老師還附和(F7/12-12~14)

此段可以了解到，第七位受訪者(F7)認為周遭的朋友可能較於傳統和保守，認為女性主要的天職是照顧好家庭和小孩，忘了自己也該自我成長和與外面接軌。可由此句知道受訪者針對性別議題有一定的認識。

關於第八位受訪者(F8)所面臨的挑戰並不多，其訪談內容整理如下：

第一是計畫要怎麼寫，我不會寫，因為我對語文會寫不一定會寫，但是我們的邏輯是問題，因為我們的文法和越南是顛倒的，所以就寫得不好，一直被退，還好承辦人員很好，會鼓勵我們教我們要怎麼寫。到了成果要寫成果，要寫成果報告，我又寫得不好，可是常常被委員批，可是我跟她們說我們已經寫得很好了，我們還在努力學，委員來評鑑的時候就是這樣說。(F8/3-17~19;4-1~3)

由以上可知，對於第八位受訪者(F8)所面臨的挑戰屬於內部挑戰，基於新住民來台後所使用的語言較其母語更為陌生，無法輕易的將所要表達的內容以企劃書的方式表現，但仍努力學習，雖然會受到委員們的批評，但也有承辦人員教導會員們寫作方法；可知該挑戰只能透過學習累積經驗，只是一個臨時的內部挑戰，未來能夠被解決。

而針對第九位受訪者(F9)，她認為其協會內部問題與第八位受訪者(F8)相同，但因為需要給予有能力的會員時間去培訓，因此有更大的包容心去體恤、關懷別人，所以受訪者認為其內部組織的問題並非挑戰。該受訪者更認為面對公部門的挑戰反而更充滿無力感，關於外部挑戰之訪談內容整理如下：

協會內部沒有問題，都是來自是政府部分找不到人協助，無力感。像孟涵說的，我們很多姊妹有能力，但是就是缺乏培訓。(F9/5-10~11)

被害人保護協會讓我們很感動，現在有些個案我們都是找他協助，但是現在比較好了。(F9/5-14~15)

比較不幫忙的是縣市政府，可是像移民署外交部都很幫忙，我都感受得到很幫忙。縣市政府要看重不重視，像林佳龍當市長的時候，社會局局長對婦女問題很幫忙，呂教授都很幫忙。他(林佳龍市長時的社會局局長)對老人婦女問題都很重視，所以也對我們新住民這一塊也很重視。但是現在的社會局局長既沒有這個重視，反倒是勞工局的局長很重視。(F9/5-17~19;6-1~2)

以前我都害怕跟政府和官員面對面，現在我就直接找那個頭，去解決，現在問

題比較大的是移工，移民還有身分還受到保護，移工就沒有，現在是努力爭取勞動權合法化，但後續要有人可以幫忙有措施可以繼續。(F9/6-3~5)

針對第九位受訪者(F9)所認為的外部問題可以從中知道：需要協助時政府部分找不到人協助；縣市政府似乎沒法給予太多的協助，而要看縣市政府對此一事件的重視程度給予何種的協助；移民署、外交部都給予極大的協助；目前的縣市政府勞工局的局長很重視婦女權益這一區塊。而第九位受訪者(F9)曾經也面對了之前害怕直接面對政府官員的困難，現在經過歷練之後，知道應該要找哪個單位協助，也是因長期與政府單位接觸之後的成果。目前所面臨的狀況是相較於移民，移工的權益問題更加嚴重，希望能多為移工爭取權益。

關於第十位受訪者(F10)對於該題之訪談內容整理如下：

以前都在傳統的協會當總幹事的時候，會覺得說，男生會覺得說就是一個女生，你年紀輕輕，然後你怎麼去領導。我們這些中年人然後，然後會覺得說，你要一個外國人裡面應該不懂我們的文化到我們的想要的東西，所以會覺得說，被排、被排擠的敢對就是這個，不會因為上下很多都是大男人主義(F10/11-14~18)

我覺得現在的協會的瓶頸，因為有今年的企業已經把理事長的角色，就是辭職了。那因為我覺得說，推動那麼多年來會覺得接不上，就是新人跟我們這群人，會覺得這接不上新的十年二十多年…然後經過，我們經過很很辛苦，剛來，然後就是像前面的路，我們把草啊都割了，那個畫面是舒服的樣子，所以這是大家要參加公共議題。這個部分會有。就是看不見，大家覺得沒有必要去面對。接下來就是我就是想要玩樂玩樂吃喝這樣。在公共議題，然後要學習成長最快，就是有一點又一點斷，因為我知道真的是要這樣子，就會覺得很…就會就是那時候，因為有今年是二專二年級，然後去年是一年級。就老師放一個影片是末代武士的日本片。那個是日本片的片段，然後我就會覺得說，姊妹的情況，好像跟末代武士。有那種感覺，就是有時候會有一些正面的去想。末代末代，不一定是不好，有可能是另外一條路。(F10/12-10~19;13-1~5)

那種使命感，可是現在就是就是我覺得看不到，現在看不到使命感，那種吃喝玩樂，可是那種那種參與那種倡導就差了。跟參與，沒有對那一種是熱情嗎？對對公共事務的參與以及怎麼樣爭取自己的整個團隊的這個未來是沒有什麼共識，大家會覺得說現在很好啊。不需要去更多了更多的改變。更多的理解，會覺得是很好，所以大家一起徵求加一個。金錢生活、生活的豪華。這一塊，而是以前、以前的那些姊妹們來這裡十五年以上，二十年那一種又不太一樣。(F10/13-7~14)

由第十位的訪談內容可以推知：主要以內部挑戰為主，受訪者曾在傳統協會中擔任總幹事，卻遭遇性別與種族歧視，被認為女性不需出頭，且外國人沒有本地人了解本土文化。再者，受訪者於目前的協會中認為新人的想法與他們這一

代的觀念有著顯著的差異，因此在事物與觀念的交接時經常銜接不上。年輕一代的姊妹們享受著老一輩們開創的世代，看不見需要被探討的公共議題和還沒有完全被解決的問題。但是受訪者認為雖然有代溝但或許也不是壞事，末代並不一定是不好，也可能走出另外一條路。另外，第十位受訪者(F10)認為現在組織成員缺乏「使命感」和「共識」，成員並不積極參與社會公共議題，只追求虛浮的金錢生活與享受，也是受訪者認為很嚴重的問題。

此外，可以從第十位受訪者(F10)的訪談內容中了解其有一定的性別意識，以下為相關之訪談內容整理：

男生會覺得說就是一個女生，你年紀輕輕，然後你怎麼去領導。(F10/11-14~15)

因為你生活上，你就沒了自己獨立，就是一直依賴別人。可是我就沒辦法去承受那種事情，我今天是很多事情是可以獨立的，並不是一直依靠老公，一直依靠別人，因為……(F10/14-2~5)

那時候我剛嫁過來，出去哪裡又沒有老公帶出去那，老公沒空啊要等他。對我來說是很不方便的事情。(F10/14-9~10)

我覺得多少都會被排擠了。並不是說講我們姐妹的壞話之類的，可是在市場上看到的太多了！對，就是離婚，然後就去陪酒啊！然後就是這些都會、會變成說，在社會的角色，可能會在社會低層，這個是我覺得，這個是我的觀感。看到有一些，我看到了，我會覺得是這樣，因為因為你自己的能力。要自己對自己的生活負責，並不是要一直去依賴。(F10/15-1~6)

不管是家庭、夫妻跟夫妻關心，你不能說我嫁給你，全部都是依靠你。可是，我不覺得一個，那有一天，那個另外一半離開的話，那你有什麼面對自己。(F10/15-8~10)

由第十位受訪者(F10)的訪談內容可知，受訪者在女性議題上有極高的意識，從「獨立自主，不要依賴他人」到「雖然嫁人了但是也不能完全依靠婆家，當未來另一半不支持你時，還是得面對自己」，可以看到她對於女性自主權的看法。然而，由於受訪者所在之協會成員皆是女性，因此也不能完全確定受訪者有極高的女性意識，也許是由於處於這樣的協會擔任理事長，自然而然就會多站在女性的觀點與未來考慮，此為本次訪談中的缺陷。

關於第五題之訪談資料分析整理如下表 4-6：

表 4-6(個別訪談第五題資料分析整理表)

F1	<p>面臨的挑戰：(外部挑戰)最基本的原因有兩個：第一是語言能力的不足，而造成許多問題的延伸、第二是書寫企劃案的問題，這也與語言的表達和使用相關，或許更需要政府提供進階的語言方面學習，可能可以協助解決這一問題</p> <p>(內部挑戰) 第一、會員因理念或是自行創團，而產生嫌隙或是不再來往的狀況；第二、政府對對於新住民事務的延續性或是有迫切性，少了及時的協助</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F2	<p>面臨的挑戰：(內部挑戰)其一，受訪者協會申請文化部的新住民計畫案，因為沒有經驗而感到沮喪，擔心自己的能力不足，和書寫能力不夠；其二，受訪者舞蹈團名字錯置，造成姊妹之間的齟齬，事後雖然解釋清楚，受訪者與姊妹之間的不愉快仍存在的疑慮。</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F3	<p>面臨的挑戰：(外部挑戰)屬於還有買賣外籍新娘的時代，因此需要去和公部門抗議，甚至需要挑戰政府</p> <p>(內部挑戰) 有些姊妹想要成為領導者；因姊妹的視野是單一且是看得太短視；人脈的關係也需要經營，但姊妹可能在這一部份還需要努力</p> <p>是否與性別議題有關：無</p>
F4	<p>面臨的挑戰：資源與經費；身分與學歷的認可；自我的意識問題，認為沒有學歷就會被輕視</p> <p>是否與性別議題有關：有。認為台灣的女性從小就被社會環境洗腦了，所以會覺得甘願做甘願受就好，且認為台灣的女性並沒意識到這是有問題的，所以受訪者希望將自己的觀念分享出去；前幾年遇到婦幼警察，讓受訪者覺得受到性別歧視，在受訪者分享的流程裡，有幾個男性警指責受訪者說女人不就在家煮飯帶小孩嗎，另受訪者無法接受此現象。受訪者十分重視性別平權的問題，並且有強烈的性別意識，認為女性應該走出屬於自己的路，而非過分的受到家庭的網綁</p>
F5	<p>面臨的挑戰：(外部問題)第一、經費不足，但會尋求不同的管道解決，而不是自己支付費用。受訪者作為一名領導者，是個相當好的示範，長期由自己承擔或是分擔費用都不是長久之計；第二、由於希望有機會和對岸有生意上的來往，擔心被貼標籤，但此並非能夠輕易解決的問題，只能見機行事。(內部問題)起因於協會內部有會員不滿意領導</p>

	<p>的方式，或是對領導方式有所誤會，因此產生了許多不同的雜音。</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F6	<p>面臨的挑戰：早期身分證取得的時間問題；經濟面早期沒有工作是最大的挑戰；目前會員有工作了，但協會會員時間比較不充裕，參與活動較不活躍。</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F7	<p>面臨的挑戰：(內部挑戰)為協會做很多事，但是並非每件事都會跟姊妹詳述，她們看不到時，也不一定都理解受訪者的難處。(外部挑戰)一是經費短缺的問題，因是非營利組織不能募款，而政府提供的是非經濟的支援，導致覺得這一部份相當的無奈。短缺的經費又自己想辦法籌自備款；二是和姊妹對話後，再跟政府提出來，不要浪費資源。</p> <p>是否與性別議題有關：有。受訪者認為周遭的朋友可能較於傳統和保守，認為女性主要的天職是照顧好家庭和小孩，忘了自己也該自我成長和與外面接軌。可由此句知道受訪者針對性別議題有一定的認識</p>
F8	<p>面臨的挑戰：(內部挑戰)基於新住民來台後所使用的語言較其母語更為陌生，無法輕易的將所要表達的內容以企劃書的方式表現。</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F9	<p>面臨的挑戰：(外部挑戰)需要協助時政府部分找不到人協助；縣市政府似乎沒法給予太多的協助，而要看縣市政府對此一事件的重視程度給予何種的協助；移民署、外交部都給予極大的協助；目前的縣市政府勞工局的局長很重視婦女權益這一區塊。</p> <p>是否與性別議題有關：無。</p>
F10	<p>面臨的挑戰：(內部挑戰)受訪者曾在傳統協會中擔任總幹事，卻遭遇性別與種族歧視，被認為女性不需出頭，且外國人沒有本地人了解本土文化。再者，受訪者於目前的協會中認為新人的想法與他們這一代的觀念有著顯著的差異，因此在事物與觀念的交接時經常銜接不上。年輕一代的姊妹們享受著老一輩們開創的世代，看不見需要被探討的公共議題和還沒有完全被解決的問題。組織成員缺乏「使命感」和「共識」，成員並不積極參與社會公共議題，只追求虛浮的金錢生活與享受，也是受訪者認為很嚴重的問題。</p> <p>是否與性別議題有關：有。協會成員皆是女性，因此也不能完全確定受訪者有極高的女性意識，也許是由於處於這樣的協會擔任理事長，自然而然就會多站在女性的觀點與未來考慮，此為本次訪談中的缺陷。</p>

(資料來源:研究者自行整理)

(6) 您的【過去、現在所學及政府提供的課程】帶給您的，與您領導團體的能力是

否有任何關聯或影響？

關於第一位受訪者(F1)對於該題的訪談內容整理如下：

對政府的政策上，我一直都在學習的狀態，因為很多的政策出來我們其實都不太懂，當知道這個政策，想運用它來協助，結果又遇到層層的關卡，就像現在我還是希望高雄能有一個新住民事務委員會，因為政府出的那些針對新住民的政策全部都不中用。(F1/10-18~19;11-1~2)

內政部的培訓課程，如果政府撥的預算他真的拿來認真的進行培訓課程，那我們姊妹就可以真的學到一些東西，他就可以結合他學到知識和他服務的熱心去協助政府。(F1/11-16~18)

關於本題，第一位受訪者(F1)一直強調都在學習的狀態，認為過去所學對受訪者仍是有所幫助。而內政部早期的培訓課程，是為了讓大家有一技之長，而這雖然不是培養領導力或是組織的地方，但也可以從中學習到不同的領導方式、能力和遠見。雖受訪者並非直接在培養這些姊妹成為領導者，但是因為有了金錢的無慮、生活無虞之後，對自己的方方面面也就能夠能夠領導自己，之後再領導他人。因此建議國家應該在制定相關新住民政策的時候，我們對新住民領導者應該提供相關的訓練課程。

關於第二位受訪者(F2)對於該題的訪談內容整理如下：

那個台風，就是那個上課的台風，也對我也很有用，現在我才可以跟我家人相處的這麼融洽，還有跟大家是要怎麼相處的課程，我覺得我所去上課的課多多少少對自己都有幫助，一直到現在還是。(F2/3-6~8)

政府有免費的課程我就想去學。一些師資培訓課程啦，或者是什麼親子教育課程，婆媳問題的溝通課程，我都想去學習。(F2/5-1~2)

由以上訪談內容得知，第二位受訪者(F2)並未指出這是由哪一單位在過去舉行過的課程，但明確指出”台風”(對於面公共事務、公共演說是否能提出自己的看法)對受訪者的領導能力有相當的幫助。該受訪者是一位好學的領導者，各方面都願意去學習，可以提供更多元的領導相關課程，例如：在地文化的結合，所提供的是雙文化及跨國界的生態保育觀念的傳達和解說。此外，第二位受訪者(F2)認為政府所提供的課程助益最大，因為政府培訓的是多元的面向，非單一，如同受訪者所訴，一位領導者所需要的是廣泛而多元的領導能力。

關於第三位受訪者(F3)針對該題的訪談內容整理如下：

非常積極的去參加任何課程，我也不只參加新住民的課程，還有參與其他團體，就是不能只學習東南亞這一塊，你必須跟世界接軌，要能接受來自不同方面的批評，要能靈活思考跟接納。(F3/7-1~3)

要成為領導者所需要的能力，第一就是眼光要放遠一點，不能只著重在單一面向，而是各方各面都必須參與，像我就是各個會都有參加，才能學習到不同的方法，吸收他們的優點來改進我的領導方法，當她們的會需要幫助，如果我有能力我就可以幫忙。(F3/9-16~19;10-1)

從上述之資料中可分析出，第三位受訪者(F3)參與許多不同形式的課程，或許就是由這些課程所帶來的成長。但受訪者並未具體談到是哪些課程，因此沒法進行判讀。然而該受訪者認為，這些課程影響其領導力的發展，了解需要多方面的參與，吸收不同的長處和優點，才能增進自己的領導能力。

相較於前面三位受訪者(F1、F2、F3)對該題較不具體的資訊，第四位受訪者(F4)針對該題進行了十分具體的回應，以下是該受訪者訪談資料的整理：

和其他 NGO 上課的課程對我比較有幫助。政府提供的課程對我沒什麼幫助，哪些課都是讓姊妹聚在一起，聊心事、抒發心情。學中文是我們一直爭取，這是好的，會中文我們才可以走出去(F4/7-12~14)

政府的課對我來說沒有幫助，最多是司法院開的課，像是通譯，這裡面會告訴我們很多民法、刑法，法輔基金會開的課，夫妻離婚財產的分配，這對我們就很有用，政府的課我參與很少。(F4/7-18~19;8-1)

政府的課都是比較分散的，沒有後續的幫助，這樣也沒有用。像是婦女團體，性別角色，台權會告訴我們世界各地的人權議題，會學到台灣以外的很多事情，也是這樣發生的。(F4/8-7)

由上述訪談內容顯示，第四位受訪者(F4)並沒有提及過去所學與領導能力的增益有無太大關聯。但針對政府組織與非政府組織所開設的課程，第四位受訪者(F4)認為 NGO 開設的課程是比較有幫助的，例如中文課程的提供。有了語言能力，才能參與不同的活動，真正的與現實環境接軌，才能知道自己不足的部分更需要哪一部分的加強。雖然該受訪者對政府開設的課程較不滿意，但仍然從中收穫許多能力，如：法院的通譯，建立民法、刑法的觀念；法服基金會的課對於日後夫妻財產的分配也有所幫助。此外，第四位受訪者(F4)還認為從婦女團體、台權會所開設的課程中得到的知識分別是「性別角色」及「世界人權」議題。藉此可知第四位受訪者(F4)因為各項組織所舉辦的課程得到許多新知，特別是「性別角色」和「世界人權」議題對其影響甚大，甚至影響到她對女性議題的看法。

關於第五位受訪者(F5)，針對本題回覆之訪談內容整理如下：

參加志工培訓，我也帶舉姊妹去培訓，志工培訓是一種互愛，互相關心，人的心會融入台灣社會，也在台東勞工大學參加三個月的有機栽培、烹飪課程和民宿課程(F5/8-1--3)

今年就是防止家庭暴力問題的，跟老師們學習到他們的理念和如果姊妹們遇到問題要怎麼解決。因為有些事情並不是可以直接插入，是要從邊上去協助，還有教導姊妹們平時要怎麼防護自己。(F5/8-3~6)

針對第五位受訪者(F5)的內容分析，第五位受訪者(F5)過去和現在所參與的課程其具體描述者有五：志工培訓、台東勞工大學的三個月有機栽培、烹飪、民宿課程、防止家庭暴力問題課程。該受訪者認為志工培訓使他能夠與她人相互關心，將人的新融入台灣社會；此外，受訪者今年所學習的防止家暴問題的課程，也讓她能夠教導姊妹遇到問題時應該如何解決。但總體來說，第五位受訪者(F5)看似參加許多課程，但真正與領導能力有關或是能對領導力有所增益的課程，看起來勉強只能算上志工培訓，剩下的頂多是技能訓練，可能對其照顧會員們的工作上有所幫助，但並不是直接對領導力有所增益的部分。

接著對於第六位受訪者(F6)對於該題的回覆，她認為多數的課程作用並不大，我們可以從以下訪談內容中分析檢視：

我上過很多培訓的課，可是實際作用不大(F6/3-17)

陸委會有一個服務中國大陸配偶民間團體工作坊及座談會，這一系列的上課很實用。他們會跟我們解說政策反法律面，讓我們了解很多我們不知道事，知道後更有能力幫助姊妹。(F6/3-17~19;4-1)

他們也一直強調和告訴我們，作為一個領導者處利問題要更客觀，這點真的培訓到我的領導能力(F6/4-1~2)

陸委會的上課是扎扎實實的，時間比較長，學的東西很多，還有不同的單位解說新的法律和分享工作，內政部的就沒有那麼緊湊。(F6/4-2~4)

現在政府的課程很多，但都不是針對領導人的成長，都是姊妹有一技之長，所以現在協會很多，團體也很多，但都是參差不齊(F6/4-8~10)

由上述內容分析可知，第六位受訪者(F6)認為過去所學習的課程實際幫助並不大，但關於政府部門所開設的課程，可以了解到第六位受訪者(F6)對於陸委會所開設的課程抱持著極大的讚賞，她透過「陸配偶民間團體工作坊」和「座談會」觸及了政策與法律層面，從中理解到由領導的角度告知應該要如何帶領團體及增進團隊的向心力。當然，我們也可以從第六位受訪者(F6)的訪談內容中分析出相較於陸委會的上課時長與內容，其他單位(如：內政部)所開設的課程比較單一而鬆散，且針對領導力發展的課程事實上並不多，大多以給新住民一技之長為目的的課程較多。

而相較於第六位受訪者(F6)認為除了陸委會以外的部門所辦理的課程都沒有增益的情況，第七位受訪者(F7)則認為政府實際上給予很多資源與培訓，我們可以從第七位受訪者(F7)的訪談內容得知，其內容整理如下：

政府辦的多元文化講師培訓，是移民署發展基金新住民家庭服務中心辦的，大概8年前在彰化培訓。培訓出來後就是到各社區去分享自己家鄉的故事和特色，那時有一位方隆彰的老師帶領，也是社工，他會整理出自己的經歷對別人有影響的地方。(課程:多元文化講師)。(F7/10~11~14)

多元文化角落書櫃和教姊妹怎麼寫企劃，拿國家資源的部分，都是我想回饋的，對我的成長很有幫助。(F7/11-7~8)

申請進階的社區營造計畫，這個計畫會更凝聚和加強他們的認同感，這是文化部的第二年申請的，是由多元文化角落書櫃延伸的。(F7/11-11~12)

自第七位受訪者的訪談內容中得知，第七位受訪者(F7)受到移民署的發展基金新住民家庭服務中心進行多元文化講師培訓，培訓內容包含社工服務與多元文化講師培訓；此外，還有多元文化角落書櫃與如何寫企劃的課程，都讓第七位受訪者(F7)受益良多，並且參與文化部辦理的社區營造計畫，加強新住民的認同感。由上述可以推知：第七位受訪者(F7)認為政府所辦理的各項課程對其在對大眾講話的部分有很大的增益，除此之外還有社區及文化認同的部分，都給該受訪者帶來極大的影響力。

關於第八位受訪者(F8)的訪談內容整理資料如下：

我們中央政策一直很努力地要我們去學，所以我現在也是合格的教母語老師。(F8/3-8~9)

我上課是從加入協會開始，不知道上了多少課，不管是協會申請或是性別平等課，法律機構和其他的法規，我們協會也申請過母語教學，我們自己也去外面上課。(F8/4-16~18)

中央的培訓的課，多少都有影響，學習是永續的(F8/4-18~19)

在科大裡面創了一個東南亞中心，因為我們有人力，學校需要東南亞不同國家的語言人才，第二是政府推廣南向，很多從東南亞的學生來這裡做產學專班。我幫中洲是教語言，有些企業家越南有廠，我就當橋梁結合越南學校的資源，我帶我們中洲的校長去越南簽約、招生。從那時候到現在，這樣我也會有收入，也因為這樣我的想法也就慢慢改變。(F8/5-3~9)

自以上資料整理可知第八位受訪者(F8)所參與的課程是：由協會自行申請的及不同單位的性別平課程；法律機構；協會自行辦理的母語課程。此外，還能由上述得知是由政府方面所獲得，政府給的課程是有所影響的，但說未明是哪一個部門機構，但有期待政府的課程規劃是永續的。另外，由科大帶領的新南向發展中也學習到不同的領導方式學會了組織結構，由此也產生不同面向的視野。同時受訪者也認為，對於新住民領導者而言，推動母語也她們應盡的使命。因此我們能推知，第八位受訪者(F8)認為過去所學習的知識對其有所增益，但從

研究問題來看，並沒有具體說明對其領導力有何增益，僅能了解她藉由與科大和政府政策的合作推動學習到許多做人處事的道理，其想法也因此而改變並隨之成長，然而此回覆與本題「政府開設的課程」並沒有太大的出入，但確實對她的領導力發展有所影響與增益。

關於第九位受訪者(F9)並沒有具體對此題有相關的論述，以下為其訪談內容整理：

我們去參加很多論壇，當委員對我的們成長是有的，代表的是新住民。這幾年我參加的是文化部的社大，以前參加的都是社會局的，辦一辦就結束了沒有後續，社大是來上課後也讓你成為社大師，就是讓你知道怎麼樣去輔導其他的社區(F9/6-11~14)

就第九位受訪者(F9)所述，前先是文化部的社大(應該縣市政府，也包括在政府部門之中)，因此得知她的領導能力部分是由政府部門學習而來的，更重要的是受訪者參與許多不同的論壇，提升自我的領導能力，也提及希望政府的規劃是永續長期的。

相對於第九位受訪者(F9)對此題的論述並不多，第十位受訪者(F10)針對此題表達的口吻十分激動，可見其對於政府與非政府組織所辦理的課程都具有一定的肯定，可見台灣有許多組織所開設的課程都有成功的達到該有的效能，以下是關於第十位受訪者(F10)訪談內容的整理：

有有!(F10/17-6)

我之前一直在上一些培訓婦女、婦女培訓課程。可能就是用你自己的身體語言表達你想講了某一件事情。直接說，我現在很故意用什麼樣的肢體用出來，其實實際表達出來，就是只是站在那邊。一起上課的去猜猜你這個動作是什麼，就肢體動作。(F10/18-3~7)

那時候參加重建成重建的人力社區營造，這一塊政府都會開很多，知識培訓培訓課一課。姊妹會也會不斷的去培訓姊妹有一些能力。(F10/17-9~10)

那時候是甲仙愛鄉協會，現在想想，這也是社區的一個，對他是非營利組織我那時候寫三個中文還是只是他們看，也是愛鄉協會。我等於是愛鄉的小孩。(F10/18-9~11)

之前，我來上，在這邊告訴大家都是扶輪大學上個教材。什麼是教材職業培訓學校我都會，我都來上。(F10/18-17~18;19-1)

由以上訪談資料顯示，第十位受訪者(F10)以「肢體語言表達」課程做為例子，說明在培力課程所學能夠確實運用在生活中，甚至讓她能具有更良好的表達能力。至於哪些單位開設的課程對她有助益，該受訪者認為政府和 NGO 都有；然

而，針對政府部門所開設的課程並沒有具體舉例，而 NGO 的部分則提及「甲仙愛鄉協會」和「扶輪大學」。有以上所述可推知，對第十位受訪者(F10)而言國家無論政府或非政府單位都開設了許多對其有用的課程，但是否對其領導力有助益，只能看到婦女培訓課程中有關於溝通和肢體表達的課程對其領導力有幫助；至於其他課程應該歸類於技能訓練，與領導力並無太大關聯。

關於第六題受訪者資料分析整理如下表 4-7：

表 4-7(個別訪談第六題資料分析整理表)

F1	<p>過去所學與政府課程：內政部早期的培訓課程</p> <p>對領導力的影響：為了讓大家有一技之長，而這雖然不是培養領導力或是組織的地方，但也可以從中學學習到不同的領導方式、能力和遠見。</p>
F2	<p>過去所學與政府課程：未指出這是由哪一單位在過去舉行過的課程</p> <p>對領導力的影響：明確指出”台風”(對於面公共事務、公共演說是否能提出自己的看法)對受訪者的領導能力有相當的幫助。</p>
F3	<p>過去所學與政府課程：未具體談到是哪些課程</p> <p>對領導力的影響：這些課程影響其領導力的發展，了解需要多方面的參與，吸收不同的長處和優點，才能增進自己的領導能力。</p>
F4	<p>過去所學與政府課程：認為 NGO 開設的課程是比較有幫助的，對政府開設的課程較不滿意</p> <p>對領導力的影響：法院的通譯，建立民法、刑法的觀念；法服基金會的課對於日後夫妻財產的分配也有所幫助。此外，受訪者還認為從婦女團體、台權會所開設的課程中得到的知識分別是「性別角色」及「世界人權」議題。藉此可知受訪者因為各項組織所舉辦的課程得到許多新知，特別是「性別角色」和「世界人權」議題對其影響甚大，甚至影響到她對女性議題的看法。</p>
F5	<p>過去所學與政府課程：志工培訓、台東勞工大學的三個月有機栽培、烹飪、民宿課程、防止家庭暴力問題課程。</p> <p>對領導力的影響：參加許多課程，但真正與領導能力有關或是能對領導力有所增益的課程，看起來勉強只能算上志工培訓，剩下的頂多是技能訓練，可能對其照顧會員們的工作上有所幫助，但並不是直接對領導力有所增益的部分。</p>
F6	<p>過去所學與政府課程：「陸配偶民間團體工作坊」和「座談會」。</p> <p>對領導力的影響：過去所學習的課程實際幫助並不大，針對領導力發展的課程事實上並不多，大多以給新住民一技之長為目的的課程較多。</p>
F7	<p>過去所學與政府課程：移民署的發展基金新住民家庭服務中心進行多</p>

	<p>元文化講師培訓，培訓內容包含社工服務與多元文化講師培訓，多元文化角落書櫃與如何寫企劃的課程</p> <p>對領導力的影響：認為政府所辦理的各項課程對其在對大眾講話的部分有很大的增益，除此之外還有社區及文化認同的部分，都給該受訪者帶來極大的影響力。</p>
F8	<p>過去所學與政府課程：由協會自行申請的及不同單位的性別平課程；法律機構；協會自行辦理的母語課程。說未明政府是哪一個部門機構辦理的課程。</p> <p>對領導力的影響：由科大帶領的新南向發展中也學習到不同的領導方式學會了組織結構，由此也產生不同面向的視野。同時受訪者也認為，對於新住民領導者而言，推動母語也她們應盡的使命。</p>
F9	<p>過去所學與政府課程：文化部的社大(應該縣市政府，也包括在政府部門之中)</p> <p>對領導力的影響：參與許多不同的論壇，提升自我的領導能力，也提及希望政府的規劃是永續長期的。</p>
F10	<p>過去所學與政府課程：「肢體語言表達」課程，「甲仙愛鄉協會」和「扶輪大學」。</p> <p>對領導力的影響：國家無論政府或非政府單位都開設了許多對其有用的課程，但是否對其領導力有助益，只能看到婦女培訓課程中有關於溝通和肢體表達的課程對其領導力有幫助；至於其他課程應該歸類於技能訓練，與領導力並無太大關聯。</p>

(資料來源:研究者自行整理)

(7) 您認為針對您的領導力，您最希望政府應該增加哪些課程使您能夠更有收穫？

關於第一位受訪者(F1)針對該題所述之訪談內容整理如下：

我對社會局說他們辦的那些讓我們新住民可以融入台灣的適應生活的課程，應該也要辦一些讓台灣民眾瞭解我們文化的課程，應該是要讓雙方都要學習了解對方的生活跟文化，才不會造成這些誤會跟不理解，但是說實在的，還是很難提倡。(F1/6-6~9)

有時候甚至辦課程也只是要那個參與的人次好交差而已，內容實不實用沒有人在乎，可是都沒有人考慮到真正的情況。我就說那讓來這裡比較久的新住民姊妹有一份工作，在市政府相關機關等地方，可以有新住民行政助理，讓新住民可以學習處理事情、接洽，在那個過程中，她會學習到更多東西，那才是真正的培訓姊妹成長。(F1/9-2~7)

小孩很爭氣地去念書很積極，政府為什麼不能獎勵他們？拿錢去鼓勵什麼僑生，

但我們的小孩明明才是台灣的孩子，他們都拿到台灣的身分證了，卻都沒有得到任何他們應該得到的獎勵(F1/9-12~14)

內政部的那些獎學金我們的第二代從來都沒有拿到，學校也因為覺得那些申請公文很麻煩，連提都不提。(F1/9-14~16)

我就跟政府說，你們可以給姊妹一些工作，比如說有些餐廳可以雇用新住民姊妹，他們就可以增加很多不同的菜色；觀光局可以雇用新住民姊妹去當導遊或翻譯，這麼多的機會，政府都沒有給新住民，反而是給了那些僑胞，教育上也是(F1/10-2~5)

我還是希望高雄能有一個新住民事務委員會。(F1/11-1-2)

我到現在都還希望可以成立那個委員會，讓我們的姊妹參與在裡面，在那個過程學習到，又可以真正規劃出一些政策，服務到真的需要的姊妹(F1/11-5~7)

我們的想法很多，為了想法而付諸行動我們也可以做到，但是就是沒有平台可以讓我們發揮。(F1/11-14~15)

由以上可知，第一位受訪者(F1)並未談及有任何參與的課程有助於他的領導力，事實上他講到政府創辦了許多的是生活的課程。但他提及「適應生活」，希望台灣跟新住民是相互的瞭解，並非只是讓新住民一味的了解台灣的文化，台灣人也應該了解，新住民的文化等等。另外，第一位受訪者(F1)假設要造就更多的優質的新住民領導人才，她希望能夠有更多的新住民姊妹，擔任行政助理的工作，使他們有處理事物的能力後，再通透過做中學的方式，培育出更多的姊妹。

關於第二位受訪者(F2)對於該題的論述並不多，以下列舉其訪談內容：

我覺得就教育這一區塊好了，我們有很多母語的師資。(F2/5-14)

第二位受訪者(F2)僅提到希望政府可以多加培訓母語教師，然而該受訪者並沒有提及關於增益其領導力應該辦理何種課程，此為該受訪者針對此題回答的缺失。

第三位受訪者(F3)針對該題的論述也不多，以下是其訪談內容：

有時候政府真的不能只看它所需要的，而是要多聽聽別人的意見。(F3/15-6~7)

第三位受訪者(F3)並沒有針對開設「培養領導力」的課程做回覆，而是提出了「給政府建議」，明顯與該題沒有任何關係。但也可以從其回應中了解到，政府應該多聽聽他人的意見，而不能一意孤行。

相較於第二位與第三位受訪者(F2、F3)，第四位受訪者(F4)明顯切中題旨並給予了許多相關的建議，其訪談內容整理如下：

希望政府可以開一些培訓大家怎麼去組織，還有領導力的學習。做組織不是不好，是可以發展更多的事，這樣才有機會跟政府去講，才會重視很多的事。

(F4/8-4~6)

我建議政府多開人權議題，人的生存權利的議題，有許多姊妹來自共產國家，和宗教的問題，提升女性的議題和覺醒，怎麼成立組織的法令和法條。

(F4/8-13~15)

還需要如何照顧自己的健康，關愛自己才能照顧家人，從知識法律，對自然生態有關的，知道以後就會保護，之道就不會浪費資源，才可以保護環境。

(F4/8-16~18)

要多開這種性別和多元文化的課程(F4/10-4)

由上述資料能夠得知第四位受訪者(F4)希望未來可以增設：【培訓組織及領導力的學習】；【開設開人權議題】，是因在其組織或是與其他的團體互動中發現，有些姊妹來自於相同政治、文化背景，可能與台灣現在的狀況並不很相似，因此可以知道此受訪者的心思細膩、對於領導能力有一定的素養，才能提出實際的建議；提及【環境保育和關愛自己】，也是受訪者受過相當的訓練；【性別和多元文化的課程】，此兩項主軸是受訪者不斷的重複提起。可觀察出受訪者是一位對性別意識有極高敏感度的領導者，多元文化的課程的開立，除了是受訪者可以讓大眾更加了解不同國家的文化的方式，也是打破藩籬的最柔性方法。

關於第五位受訪者(F5)其對於該題之訪談內容整理如下：

我覺得政府一直就有技能課程，今年的計畫包含心理課和法律的課程，我們不知道當地的法律，這樣的學習很好(F5/8-10~11)

我覺得有自信心的培訓，談心裡話怎麼融入台灣這個社會，心理課程很重要。(F5/8-14~15)

上述資料顯示第五位受訪者(F5)認為應當學習當地法律的問題，代表受訪者想更深入了解這塊土地；受訪者希望能讓姊妹更加適度的表達及自信心的培訓，受訪者很在意姊妹的心靈成長，比較關懷人正面成長，關懷該團體姐妹怎麼樣會更好，是正向成長的一個領導者；心理課程涵蓋的層面相當的廣泛，為明確的說明是哪一方面的，此問題待深入探究。但從上述所言可推知，第五位受訪者(F5)並沒有提及開設何種課程能夠增益她的領導力，與該題所要之詢問之內容並無關聯。

關於第六位受訪者(F6)針對該題的論述如下，雖然其論述不多，但一針見血：

現在政府的課程很多，但都不是針對領導人的成長(F6/4-8)

希望能有像是心理和服務社團和法令相關的課，讓領導者從頭到尾都要了解，

這樣更能幫助姊妹。(F6/4-13~14)

第六位受訪者(F6)針對領導人的課程及成長，可由訪談內容得知，第六位受訪者(F6)希望能有所突破及成長，礙於不知到何處能夠增長自己的能力，故希望政府能辦增能的課程；該受訪者認為應增設社團和法令相關的課程，希望能與台灣社會有更緊密的結合或回饋，能深耕台灣，使自己作為一個領導者能有帶動的力量。

第七位受訪者(F7)與第六位受訪者(F6)相同，對於該題的回覆都是直截了當的：

政府應該開公共領導的課程，選務人員的培訓，公共事務的參訪，向市議會向是立委的參訪，可以結合民間團間，如果只是政府辦的，就會離新住民很遠，姊妹們不會理解，要說白話一點的，他們的中文能力不夠，怎麼會了解，至少要有一個新住民的解說員。(F7/12-3~6)

第七位受訪者(F7)認為，針對領導力的發展政府應該提供公共領導的課程；此外，還應增加「選務人員培訓」與「新住民解說員」，前者提升新住民的投票意願，參與公民也代表認同是一份子，增進新住民的公民的參與能力，增進台灣認同；後者因為台灣的新住民是多元的，所以要鼓勵多元參與和多元回饋，例如：志工參與也是一種公共參與。第七位受訪者(F7)對於領導力培育提出了「公共領導」課程的建議，可以使更多人以更寬闊的眼界去看事情，是一種極實用的建議。

關於第八位受訪者(F8)對於該題的論述，其訪談內容整理如下：

要培訓我們是可以參與能力，政府的可以參與領導為新住民姊妹發聲的能力(F8/6-4~5)

第八位受訪者(F8)並沒有說明政府應該開設何種培養領導力的課程，但其說明的內容主要著重在政府應該如何改善對新住民的相關培訓內容。

第九位受訪者(F9)針對本題所述，訪談內容整理如下：

如果政府覺得我們不足的地方，要開課教我們提升和你們一樣，要一系列長期的，不是上完課就算了。(F9/7-1~2)

第九位受訪者(F9)也沒有說明政府應該開設哪些培養領導力的課程，但提及政府的對待中依然有差異存在，應該要改善。另外還提及政府開設的課程以短期、快速得到效益的較多，應該開設長期培訓而非短期訓練。

第十位受訪者(F10)針對該題所論述的內容較多，訪談內容整理如下：

覺得政府很急啊。政府很愛很愛，就是就一些看到很多的人數。看到很多人數，

就是內容之前錢花花都不見了喔，可是內容少了一些什麼，政府在衝的人數量就是看到這樣(F10/20-6~9)

幾年前，我就很普通參加一年一度啊，可能就是某一些岡山新移民中心之類的，然後也是鳳山市新移民服務中心之類的。辦一些尾牙然後大家聚在一起，吃一吃，然後就這樣就走了。然後，我後來都沒有再參加，沒有意義因為。就是姐妹要聚在一起。這邊要聚在一起，可是我會直接說，聚在一起並不是不好，可是你可以增加一些。聚在一起的內容，你可以增加，可以放一些有成功的一些案子來跟姊妹坐一點研討討論，還是一個分享分享，可以有分享，很愛看人數，可是在姊妹會愛看人數，對姊妹外媒是我們的辦的活動。(F10/20-11~19)

應該要多認識姊妹，並不是一直把姊妹當成話柄。(F10/21-12~13)

我會因為現在很多姐妹會有自己的。去表演。可是我就是很可惜的是。五分鐘，跳完就走了。可是就看不到說，這不是跳完 3 支舞，能不能就是大家好好的坐下來談五分鐘、十分鐘，訓練講話的能力。(F10/21-18~19;22-1~3)

有對話，才會有思考(F10/22-13)

有對話，就少了誤解，有對話就少誤解。(F10/22-19)

由上述訪談內容得知，第十位受訪者(F10)認為近年來政府舉辦的活動或課程只看到參與人數，卻不注重課程內涵；或是一些不起眼的小活動，也能夠搭配一些文化交流，讓外國人能和本地人有更多的溝通和交流，只有透過互動彼此才能更加的友善、和諧、思考、減少誤解。由以上可知，受訪者的重點可以分為下列三點：第一、活動除了重量之外，還要重質；第二、不要只將外來移民當作花瓶，他們還有更多可以發揮的地方；第三、應該要有更多的互動和對話，同時也能訓練說話和領導的能力。但也可以從其所述可知，其回答的內容除了讓姊妹們上台練習臺風與說話的口條和領導力有關聯，其餘的回覆多與政府應該如何改進相關，與領導力發展所應該開設的課程較無關聯，但仍然給予我們政府應該改進的方向。

關於第七題之訪談內容分析整理如下表 4-8：

個別訪談第七題資料分析整理表

表 4-8

F1	政府應增設哪些課程：希望台灣跟新住民是相互的瞭解，並非只是讓
----	--------------------------------

	<p>新住民一味的了解台灣的文化，台灣人也應該了解，新住民的文化等等。造就更多的優質的新住民領導人才，她希望能夠有更多的新住民姊妹，擔任行政助理的工作，使他們有處理事情的能力後，再透過做中學的方式，培育出更多的姊妹。</p>
F2	<p>政府應增設哪些課程：希望政府可以多加培訓母語教師，然而該受訪者並沒有提及關於增益其領導力應該辦理何種課程，此為該受訪者針對此題回答的缺失。</p>
F3	<p>政府應增設哪些課程：提出了「給政府建議」，明顯與該題沒有任何關係。但也可以從其回應中了解到，政府應該多聽聽他人的意見，而不能一意孤行。</p>
F4	<p>政府應增設哪些課程：【培訓組織及領導力的學習】；【開設開人權議題】，是因其組織或是與其他的團體互動中發現，有些姊妹來自於相同政治、文化背景，可能與台灣現在的狀況並不很相似，因此可以知道此受訪者的心思細膩、對於領導能力有一定的素養，才能提出實際的建議；提及【環境保育和關愛自己】，也是受訪者受過相當的訓練；【性別和多元文化的課程】，此兩項主軸是受訪者不斷的重複提起。可觀察出受訪者是一位對性別意識有極高敏感度的領導者，多元文化的課程的開立，除了是受訪者可以讓大眾更加了解不同國家的文化的方式，也是打破藩籬的最柔性方法。</p>
F5	<p>政府應增設哪些課程：應當學習當地法律的問題，讓姊妹更加適度的表達及自信心的培訓，受訪者很在意姊妹的心靈成長，比較關懷人正面成長，關懷該團體姐妹怎麼樣會更好，是正向成長的一個領導者。受訪者並沒有提及開設何種課程能夠增益她的領導力，與該題所要之詢問之內容並無關聯。</p>
F6	<p>政府應增設哪些課程：希望能有所突破及成長，礙於不知到何處能夠增長自己的能力，故希望政府能辦增能的課程；該受訪者認為應增設社團和法令相關的課程，希望能與台灣社會有更緊密的結合或回饋，能深耕台灣，使自己作為一個領導者能有帶動的力量。</p>
F7	<p>政府應增設哪些課程：針對領導力的發展政府應該提供公共領導的課程；此外，還應增加「選務人員培訓」與「新住民解說員」，前者提升新住民的投票意願，參與公民也代表認同是一份子，增進新住民的公民的參與能力，增進台灣認同；後者因為台灣的新住民是多元的，所以要鼓勵多元參與和多元回饋，例如：志工參與也是一種公共參與。受訪者對於領導力培育提出了「公共領導」課程的建議，可以使更多人以更寬闊的眼界去看事情，是一種極實用的建議。</p>
F8	<p>政府應增設哪些課程：並沒有說明政府應該開設何種培養領導力的課程，但其說明的內容主要著重在政府應該如何改善對新住民的相關培訓內容。</p>

F9	政府應增設哪些課程：沒有說明政府應該開設哪些培養領導力的課程，但提及政府的對待中依然有差異存在，應該要改善。另外還提及政府開設的課程以短期、快速得到效益的較多，應該開設長期培訓而非短期訓練。
F10	政府應增設哪些課程：第一、活動除了重量之外，還要重質；第二、不要只將外來移民當作花瓶，他們還有更多可以發揮的地方；第三、應該要有更多的互動和對話，同時也能訓練說話和領導的能力。

(資料來源:研究者自行整理)

第二節 焦點座談資料分析

1. **【焦點座談】**:由於個別訪談部分內容略顯不夠詳盡，因此再次舉辦了焦點座談，邀請諸位新住民女性對於先前訪談不足之處做更深入的討論。

【FG(代表焦點座談)-F1~F10(代表十位受訪者；F1為第一位、F2為第二位，到F10為第十位，以此類推)/ N1(代表在逐字稿之頁碼)- N2(代表在逐字稿行數)- N3(代表在逐字稿行數)】

(1) 請問對於「公共事務」的定義是甚麼？

我個人的想法，我個人的理解，公共事務有可能比較狹隘一點。我的身份的關係，我來到台灣，所以要融入這個社會的話，必須在這裡，我要有自己的一個，所謂的一個點在，所以說我的公共事務是，可能是我新住民的一些權益問題。(FG-F6/5-16~20)

我們為了這些權益，所以我們會走上街頭，會去爭取自己的權益，我覺得是大範圍的，是多人權益，才可以稱為公共事務。(FG-F6/6-2~4)

依我個人的參與跟我個人的理解，我覺得公共事務你參與的是一個平台，你才有機會發出聲音，然後才有機會更多四面八方的人去對談，……，所以對於參與公共事務，依我個人來說，我會有自己的一些想法跟定義在，我參與的過程希望我表達的是什麼，我想給大家理解新住民的部份，我們並不是嫁到台灣變成一個米蟲，我們是一起努力對社會的付出，然後對社會的一些責任在的。(FG-F10/6-8~16)

事實上以前我們沒有出來為姊妹服務的時候，那時候就是比較沒有了解到這個真正有一些姐妹在台灣被歧視，……，但透過這幾年的服務，確實就是有一些在台灣來說，對我們大陸姊妹就是不公平的待遇啦，就是通過我們這個公共的事務，我們可以來表達，可以申訴。(FG-F5/7-6~11)

我們就是通過這個可以，來跟大家就是有一個台階嗎，我們可以去跟他申訴

這樣子。(FG-F5/8-3~4)

對我來說公共事務，對我來說，我只是覺得。就像各位說的一樣，是一個平台，我的角色是，我先講我的角色好了，我的角色是我會把今天的需求，他們的需求，他們的需要，他們需要是怎樣的政策，……，我會把這些姐妹們想要的訊息，或者是想要政府改善哪邊的訊息就是直接傳達給我們的中央這樣，我的角色是這樣子。其實還有一些小的一些是幫忙姐妹的需求，她需要什麼就盡可能地去幫忙她去協助她。(FG-F2/8-7~21)

需要大家參與，大家一起去爭取。不見得是某一個平台，只要跟你有切身利益關係的，我們都可以站出來。(FG-F6/36-11~12)

我們要求我們去抗議的時候，我們作的是爭取權益，是我們這些平權。(FG-F6/42-5~6)

由以上訪談內容可知：

諸位受訪者對於「公共事務」的理解較偏向於為她們所在的團體所做的權益爭取、對政策的申訴，還有團體跟政府間及跨文化之間溝通的平台構築，以期能夠促進溝通對話，加強各方交流，大多是屬於公民參與的部分，對於政治參與的概念及認知則顯得較為薄弱。

(2) 請問您認為作為一位「領導者」應該具備哪些特質？

你要是一個領導者，我覺得像最近我提了一個東西，你身體非常要健康，不然會沒辦法負荷這樣子。(FG-F2/9-9~11)

你要做一個領導者你要夠強勢什麼東西要果斷，但你要有的時候還要心狠一點。(FG-F2/9-19~21)

我覺得一個領導者有必備了，基本的條件，我覺得我並不是說我自己，把我自己拉開，我覺得是要有很好的判斷力然後思維，然後又願意學習，還願意接受挑戰。然後以我們是母系、女性的角色，我覺得很重要的觀點就是家人的支持。(FG-F10/10-7~10)

因為我們領導者是以公共事務的領導者，必須要有很大的一種包容心在，因為一個大公司的領導者，跟一個公共事務的領導者，有一點不太一樣。……那公共事務的領導者，你的努力、你的做法，是因為要拉住更多人一起來公共參與這一塊，所以會有一點，要有一點切割的一個模式。(FG-F10/10-17~22)

我覺得作為領導者，就這個美玉理事長講的，第一個要有一個很大的一個包容心，一定要有一個海納百川的一個包容心，因為在協會也好，某一個社團裡面一定不同的人，一定有不同的聲音、不同的意見，也許你做的一件事情你覺得是對的，但別人對你不見得是對的，所以說你要有包容心，這是必須的。第

二個要了解，對每一個參與一些事物的一些姐妹的狀況、她的需求妳要了解。你要瞭解她需不需要，……，個人的需求不一樣，要去了解她，所以也要理解她的想法，能夠設身處地的為她去想，特別是社團的領導人這一塊是很重要的。(FG-F6/11-7~19)

那就比如說我協會裡面以前，我的主持人或我的總幹事，我都是請臺灣人來主持，那就是說我接了以後我盡量都培養我們的姐妹出來，那我也叫她們去學一技之長，那像最近就是八月一號，今年的八月一號我們又去，很多姊妹又去參加志工，我們又成立了志工團，就是多多的能跟這個社會融洽這樣，就是希望姐妹都一起成長。(FG-F5/12-8~13)

就像剛才蘇理事長講的，她就說妳要果斷，我要做什麼事情要有一定的判斷力、自己的思維，進去果斷的處理，這是很需要具備的，但是我的做法是不一樣的，我會包容，我也許會設身處地地想去，但是我願意服務他們，我會也許有一件事情同樣事情處理方法我會丟給大家，取大多數的來執行，不會說我想要怎樣我就執行了，我不會，所以我覺得這一點是作為領導者是不夠的地方，因為說實話，領導者是確實是要，我可能丟一個議題出來，該怎麼行就得怎麼行。(FG-F6/12-22, 13-1~7)

因為我覺得每個人都是領導者，但是說在哪一個部分，你應該要扮哪個角色而已。(FG-F9/16-12~13)

我認為是領導者就像一個家長吧，因為就是一家之主。(FG-F5/17-10~11)

就是當一個讓姊妹信任的服務者跟聆聽者，跟就是跟他們我講的話他們會比較聽得進去，因為我答應妳的事情，我們一定會去做到。(FG-F2/18-19~21)

不管對團隊也好，對朋友要了解，了解你的狀況，了解我的狀況。要理解，不但要了解，還要理解，才能溝通，換位思考才會體諒，才會包容，不然都是在比較。(FG-F6/43-1~4)

由以上訪談內容可知：第二位受訪者(F2)認為一位領導者要夠果斷、夠強勢、還要有強健的身體以承擔高強度的責任與工作內容，還要言出必行，若是能夠做到服務、傾聽，則更能得到他人的信任。

第五位受訪者(F5)認為領導者像一家之主，除了擁有下決策的權力以外，有關經費方面的問題也是領導者所需要處理的責任範圍。另外也提及領導者應培養人才。

第六位及第十位受訪者(F10)同樣認為身為領導者要有能海納百川的包容心，才能接受來自各方的不同聲音，同時要有清楚的判斷力，才能果斷的下決策。

但不同的是，第六位受訪者(F6)對於包容心的說法有些前後矛盾，一開始她表

示領導者須具有寬大的包容心，能夠做到換位思考才有辦法體諒他人，但後來談及自己包容、接納他人意見的特點，反而顯得不夠果決，變成了作為一位領導者的不足之處。

第十位受訪者(F10)則表示，除了判斷力、包容心需兼備之外，領導者還要願意不斷學習、勇於接受各種挑戰，更能讓其所帶領的整個團體持續進步向上。另外第十位受訪者(F10)認為，傳統社會對女性角色的基本定位是要照顧好家庭，因此身為一位女性領導者，能獲得家庭成員的支持更是重要的一環。

(3) 請問您是否認為自己是一位「領導者」呢？為甚麼是？或為甚麼不是？

我並不認為我是一個領導者，一直都是這樣子，我覺得說比我優秀的姐妹很多。你要是一個領導者，我覺得像最近我提了一個東西，你身體非常要健康，不然會沒辦法負荷這樣子。(FG-F2/9-8~11)

對你要做一個領導者你要夠強勢什麼東西要果斷，但你要有的時候還要心狠一點，像我心太軟不行，我一直認為我不是一個領導者這樣子。(FG-F2/9-19~21)

雖然我也不算是一個領導者(FG-F6/11-7)

我不是，因為我覺得我只是一個服務者，我只是一個服務者，因為我不會說領導者就像剛才蘇理事長講的，她就說妳要果斷，我要做什麼事情要有一定的判斷力、自己的思維，進去果斷的處理，這是很需要具備的，但是我的做法是不一樣的，我會包容，我也許會設身處地去想，但是我願意服務他們，我會也許有一件事情同樣事情處理方法我會丟給大家，取大多數的來執行，不會說我想要怎樣我就執行了，我不會，所以我覺得這一點是作為領導者是不夠的地方，因為說實話，領導者是確實是要，我可能丟一個議題出來，該怎麼行就得怎麼行。(FG-F6/12-21~22, 13-1~7)

我會先講我自己的表達、我自己的想法，我覺得這件事情的利弊在哪裡，大家來討論。那比如說多數支持，說實話在拋出議題前，應該我們就會，我自己就會覺得這個支持的數會多，但是少數的意見會不同，那我就會講反正我們來討論，少數服從多數，公平。……在討論的過程當中，大家一定會提出自己的想法，我覺得這樣不對，為什麼不對，那也許他這中間有誤解，也許有不夠了解的地方，我們就跟他說明，這件事情我們這樣子這樣子結果會怎麼樣比較好，怎麼樣怎麼樣，他也許就聽進去了，就理解了。(FG-F6/13-18~22, 14-6~10)

我並不覺得我自己是領導者，我是覺得我是一個服務者，……，你是協助者的角色你會丟一個議題給大家做個討論，然後再來整合，那這件事情在大家討論的過程得到一個共識之後，那我可以協助大家一起來執行這件事情，所以我覺得是，並不覺得自己是領導者，可是有時候會有一點點是帶頭的那種感覺，……，可能在某一個角色大家比較不理解的時候，你這個人你要必須去說明、去溝通，

更多製造大家講講話、聊聊天的機會，提出自己的想法(FG-F10/14-14~22, 15-1)

我是覺得看你要在哪個場合扮演哪個角色，對，看哪一個場合，就看說妳在哪一個場合，你的角色是什麼，如果你需要的是一個領導者，你一定要做一個領導者。(FG-F9/15-17~19)

因為事實上在這個協會我是領導者嘛(FG-F9/16-5~6)

我認為是領導者就像一個家長吧，因為就是一家之主，我是覺得我們協會，我就是個家長(FG-F5/17-10~11)

我一直認為自己不是，因為我們的協會它有一點，它是東協所以說它有十國，姐妹們就會很複雜，因為有很多不同的聲音。……我不會去特別說要把我的什麼東西講出來或者是怎麼樣，我有即便是我有很好的想法，我也不會講，我就是先聽姊妹們給我的意見，再來整合我的想法，有沒有是，我的想法是不是對，順便再驗證一下。(FG-F2/18-3~11)

就是當一個讓姊妹信任的服務者跟聆聽者。(FG-F2/18-19)

由以上訪談內容可知：

第二位受訪者(F2)覺得自己不是一位領導者，因為她認為團體中有很多比她優秀的姊妹，且在各種不同的聲音當中，她選擇不特別表達出自己的想法，而是先聆聽他人意見再做統合。因此認為自己是一位聆聽者、服務者，而非領導者。

第五位受訪者(F5)認為自己是團體中的家長，是一位領導者，不只帶領成員，同時也幫助解決組織及成員所面臨的困境。

第六位受訪者(F6)及第十位受訪者(F10)皆表示自己不算是一位領導者，但其行為卻彰顯出領導者的特性。第六位受訪者(F6)表示她只是一位服務者，會設身處地替別人著想，願意去服務他人，遇到問題時傾向與他人共同討論，而非自行下決策，因此認為自己不夠果斷，是作為一位領導者所不足之處。第十位受訪者(F10)則認為除了服務者的角色，自己更是一位協助者，提出議題讓大家共同討論之後再做整合，並且協助大家去執行項目。是帶頭者帮助大家釐清觀念，卻不到領導者的程度。

第九位受訪者(F9)是在訪談中唯一認為自己是領導者的，她表示雖然自己是領導者，但幾乎不會命令他人做事，而是給予建議，尋求大家的認同或探究反對的原因，以達到領導者統合意見的效果。她也表示其實每個人都是領導者，在什麼場合就扮演什麼樣的角色，若需要成為領導者，那你就必須是一位領導者。

(4) 面對新住民女性領導力的發展是否有任何希望政府改善的建議？

我覺得領導能力這一塊非常重要。領導能力、領導的培訓，物理培訓是非常重要的。對於一個團體來說。事實上領導能力這個培訓我們也是在學習。

(FG-F5/29-4~6)

跨文化的對話是必須的，因為才會知道不同族群、不同協會、不同單位她的需求是什麼？那像領導者他更需要培訓。就是說我一直認為我是在學習當中每一天，如果說真的有這樣子，有人負責來培訓，就是讓我們這些領導者更進階，更上一層樓，那以後公民的可能就是應對應變上，會更得心應手。

(FG-F2/29-18~22, 30-1)

我覺得如果有機會的話，就是我覺得每個領導者，他也想要知道自己上完這個課程，一系列的課程，對我的幫助是什麼？我得到這樣子的訊息，後面的很多問題，就可以引用這邊的去試試看說可不可以這樣子做。(FG-F2/30-11~14)

跨國文化他是有很多不同國家，不管是哪一國都把他請過來，或者是哪一個協會。我們也可以這一次我們討論的是這一批，下一次換另外一批，或者是我們來個大的，就是大家一起來閒聊，我覺得這樣在閒聊中會發現很多的細節。開會是你緊張當中預備要講的東西，那現在閒聊我可以講我想要講的話，不會那麼正式。每個人都可以很輕鬆的把自己的想法講出來、表達出來。然後比方說我有這樣子的經驗，那我需要幫助，那可能你遇過我的，那你是怎麼處理，你也可以跟我分享，這樣的迴響會更好。(FG-F2/30-16~22, 31-1~2)

我都跟政府說，我們座談是專家在談，我們在坐，就叫做座談。所以我們希望我們共同來談，專家來帶領姐妹，他們要發言，我們專家來做紀錄，再來做建議，……，就是我們現在就是分組了，這組就談，另外一組談不同的議題。這樣子的話會聽到更多的聲音，還有理事長說的，更多的培訓的課程讓我們的需求真正的聽到。(FG-F9/32-1~7)

其實我覺得政府在培訓這塊是少，但是也有一定的宣導，說實話，他的面積不夠廣，面積確實不夠廣……如果他有足夠的宣導足夠的培訓，讓我們了解彼此之間。(FG-F6/33-12~22)

有很多東西姊妹不懂，法律面你們沒有培訓沒有宣導……。我想說的是有很多，其實很多社團領導人自己根本就不知道怎麼回事，我根本沒有法律知識，很多的法令政策，根本就不了解。(FG-F6/34-8~12)

需要大家參與，大家一起去爭取。不見得是某一個平台，只要跟你有切身利益關係的，我們都可以站出來。(FG-F6/36-11~12)

我覺得珍妮講到跨文化溝通的平台，必須的，然後培養領導者。

(FG-F10/36-17~18)

姊妹不同的國家就當一個領導在裡面，不管組長、隊長，但是說真的為什麼我

們自己要成立協會？因為很多台灣的民間團體，他永遠都是理事長，都是他們自己，姐妹來只是點綴或者是為了這個課程來辦，永遠都不會給姐妹機會，你怎麼找出來領導人呢？都沒有給機會就不會，這是很重要的事。

(FG-F10/40-5~9)

我們這樣平等待遇雙方去取得一個平衡點，不是說我們互相去比較，去比較我們中間就變成你是你我是我，一個階級對立就起來了。(FG-F6/42-19~21)

像我們在培訓的時候，我們就培訓姊妹成為領導人，但是我們要有要求，要到社區做分享，或者要做一個兩件三件事情，才會達到說我們是有培訓的效果，……，我們是有這樣子的要求的，就是變成我們要培訓讓姊妹就有一個她發揮的領域。(FG-F9/43-18~22, 44-1)

綜合以上訪談內容可知：

諸位訪談者皆認為政府應多給予領導者積極培訓課程，讓新住民女性有更多領導能力方面的學習機會，讓團體中的成員有機會發揮所長，而非辦座談只是讓專家學者高談闊論。

另外則是希望政府建構一個公開透明的溝通平台，讓不同族群的文化能相互交流、彼此理解，除了能幫助對方解決困境，更可以減少族群間的對立，促進跨文化的對話。

此外第六位受訪者(F6)更提到，政府應該加強法律面的宣導及訓練，在沒有專家或政府機關協助的狀況下，新住民女性團體的成員對於法律的認識十分有限，對法令政策更是不夠了解。

因此希望政府改善這方面的問題，促進新住民女性的領導力培訓及法律層面的相關宣導。

以上資料分析之內容在期中報告時，研究團隊首先針對兩位受訪者(F1, F2)進行各 1.5 小時之深度前測訪談，後為釐清問題，又針對(F1)進行另一次的 1.5 小時訪談，而得出下列之研究發現：

- (1) 領導者一詞在新住民女性與我們認知中並不完全相同。
- (2) 領導力發展意涵需要透過說明和舉例，才處在同一思考基準點。
- (3) 社會公共參與意涵也需要透過說明和舉例，才處在同一思考基準點。
- (4) 在性別意識兩者有個別差異，可能與母國文化及無比較對象相關。
- (5) 公平正義及文化商品化(F1)議題被多次指出。

而在期末研究團隊，針對另外八位受訪者進行深度訪談發現，上述五大問題同樣存在於其他八位受訪者身上，此外，研究團隊還發現了另外的議題：

- (1) 受訪之新住民女性領導者提到過去被稱為【外籍新娘】(F2)，另外(F6)提到過去曾經為了到市場中聽見市場中有所謂的【大陸妹】，皆曾經造成心中不好的感受，也曾感受過去台灣社會對新住民的刻板印象，但是他們也提到已經感受到台灣政府對新住民的重視與改變，並肯定台灣社會對新住民團體的態度也日漸改變，更強調新住民團體是一步一腳印的走出自尊自信的歷程。
- (2) 受訪之新住民女性領導者中(F9)的生命歷程經歷，從自己從經歷家暴中走出，不但沒有憤世嫉俗，反而將自己的領導力發展到組織社團，協助其他姐妹，言談中仍見正面陽光性格，本研究發現證實其正向人生觀對領導力發展有實質裨益。
- (3) 在國家認同上，受訪之新住民女性領導者(F1)，在訪談中傾向以原生國籍為其國家認同之對象，對台灣的認同仍屬有限，但全部領導者皆希望在台灣不要受到差別待遇。
- (4) 在台灣文化的適應上，研究團隊發現，受訪之新住民女性領導者之台灣家人的支持以及受訪者中文語文能力的發展是關鍵。
- (5) 受訪之新住民女性領導者，皆深受原生國文化之影響。
- (6) 受訪之新住民女性領導者，皆談到互助互信與包容心，對她們在帶領團隊的重要，其中(F2)特別提到領導者健康的身心，傾聽他人，不凸顯自我，提供整合意見，勇敢爭取，提供平台讓成員理解政策；(F5)傾向是家長式領導者，要協助成員融入台灣；(F9)提到促進成員成長，成就他人，提供平台；(F10)主張溝通理解能力的重要，並強調判斷力與願意接受挑戰的思維，領導者要是一個整合者、帶領者、協助者、服務者。
- (7) 受訪之新住民女性領導者，期待政府部門給予更多的訓練課程之前，應該先調查新住民真實的需求，並理解現況以及其需求缺口，再挹注訓練經費(F6

- 及 F10)。
- (8) 受訪之新住民女性領導者，建議政府部門籌畫訓練課程需要前後連貫，成為一系列的訓練課程，特別是對領導人的領導能力之培訓與發展，更需要發展系列式、不間斷的長期培育，其中課程的規劃也需要思考一系列的課程導向為主，要以學習者需求為中心(F2, F5, F6, F9, 及 F10)。
- (9) 受訪之新住民女性領導者(F4 及 F10)，有明顯女性主體自覺意識，同時間他們也是特別可以說明參與訓練發展課程內容的訪談者，顯示受訪者越有女性主體自覺意識者，越有強烈追求多元之培訓課程中發展自我，強調自己在多元培訓課程中對其領導力之影響；另外受訪者(F7)也特別強調廣泛閱讀與促進鼓勵參與讀書會對增進其自我領導力的正向關聯。
- (10) 受訪之新住民女性領導者，求知學習欲非常強，也有在國內大學研究所，就學者(F8)，她們都提到期待會員姐妹在台灣之學歷學位可以晉級(F7, F8 及 F9)
- (11) 在焦點座談中，受訪之新住民女性領導者(F10)，強調及需要設置新住民團體跨文化對話平台，促進實質性的溝通與對話，讓新住民團體彼此深入理解認知跨文化的異同,踐行公民參與。
- (12) 受訪之新住民女性領導者，在台灣的適應以及帶領新住民團體的能力看見受訪者呼應了成人學習理論中以經驗與需求所引發的自我導向學習，(F2, F4, F7, F8 及 F9)並且顯而易見已經發生了個人的轉化學習(transformative learning)。

第五章 結論與主要建議

第一節 結論

婚姻移民的女性已經成為台灣這半世紀以來最重要的新移民。移民在遷移過程中必須面對許多的跨越文化的重大挑戰，特別是面對接待社會/國家(host society/country)所產生的壓力，以及與接待社會所產生的文化之衝突(林君諭，2003)。在台灣，過去以來，新移民女性常常被視為文化邊界的標誌，也就是說他們是被台灣社會，認為是降低人口素質的一群劣勢者(邱琬雯，2003)，如此的不公義的刻板印象，出現在所有本研究之受訪的女性領導者的描述中，而令人驚嘆的是在面對這樣的文化邊界的標誌，或在台灣社會遭受污名化及許多不公正的歧視與對待的同時，經過學界持續的研究成果、新住民的團體之集體倡議、台灣政府修訂其相關政策，透過成人學習與自我導向的學習，日漸影響著新住民女性領導者及其團體成員的集體成長。

在成人學習與成人教育理論一直關注婦女和學習(Hayes & Flannery, 2000 年)以及性別、女權主義和學習(English & Irving, 2007)，以及轉化學習(Cooley, 2007； Kluge, 2007； Williams, 2006)。在本研究，發現有些受訪者有明顯女權主義，她們激發了台灣人對新住民女性的另一種認識，在訪談中，發現受訪之新住民女性領導者的學習，特別強調支持性關係(supporting relationship)也暗含團體動力學習(group dynamics)對他們的影響，研究團隊發現受訪新住民女性領導者，他們在台灣的生命歷程中，一方面已經呼應了 Knowles(1989) 成人學習理論(adult learning)之自我導向學習(self-directed learning)，同時也造就受訪之新住民女性領導者與所領導之團體的轉化學習(transformative learning)。

研究團隊參酌 Hopkins, O'Neil, Passarelli & Bilimoria, (2008)，所提出的女性領導發展之架構，在他們的研究中，包含七種影響女性領導發展的因素：(1) 評估能力缺口(Assessment)，(2) 教育與訓練計畫參與(Training and education program)，(3) 是否有教練(Coaching)，(4) 是否有導師(Mentoring)，(5) 人際網絡系

統(Networking), (6) 經驗學習(Experiential Learning), (7) 生涯規劃(Career Planning)。研究團隊將他們提出之架構應用在本研究質性訪談大綱中, 建構出半結構性的質性訪談問題。

在期中報告時, 研究團隊首先針對兩位受訪者(F1, F2)進行各 1.5 小時之深度前測訪談, 後為釐清問題, 又針對(F1)進行另一次的 1.5 小時訪談, 而得出下列之研究發現: 首先, 領導者一詞在新住民女性與我們認知中並不完全相同; 其次, 關於領導力發展意涵與社會公共參與意涵皆需要透過說明和舉例, 受訪者與訪談者才能處在同一思考基準點; 接著, 在性別意識兩者有個別差異, 可能與母國文化及無比較對象相關; 最後, 公平正義及文化商品化(F1)議題被多次指出。

而在期末研究團隊, 針對另外八位受訪者進行深度訪談發現, 上述五大問題同樣存在於其他八位受訪者身上, 此外, 研究團隊還發現了另外的議題: 第一點, 受訪之新住民女性領導者提到過去被稱為【外籍新娘】(F2), 另外(F6)提到過去曾經為了到市場中聽見市場中有所謂的【大陸妹】, 皆曾經造成心中不好的感受, 也曾感受過去台灣社會對新住民的刻板印象, 但是他們也提到已經感受到台灣政府對新住民的重視與改變, 並肯定台灣社會對新住民團體的態度也日漸改變, 更強調新住民團體是一步一腳印的走出自尊自信的歷程。另外, 受訪之新住民女性領導者中(F9)的生命歷程經歷, 從自己從經歷家暴中走出, 不但沒有憤世嫉俗, 反而將自己的領導力發展到組織社團, 協助其他姐妹, 言談中仍見正面陽光性格, 本研究發現證實其正向人生觀對領導力發展有實質裨益。接著, 在國家認同上, 受訪之新住民女性領導者(F1), 在訪談中傾向以原生國籍為其國家認同之對象, 對台灣的認同仍屬有限, 但全部領導者皆希望在台灣不要受到差別待遇。除此之外, 在台灣文化的適應上, 研究團隊發現, 受訪之新住民女性領導者之台灣家人的支持以及受訪者中文語文能力的發展是關鍵。換句話說, 受訪之新住民女性領導者, 皆深受原生國文化之影響。同時, 受訪之新住民女性領導者, 皆談到互助互信與包容心, 對她們在帶領團隊的重要, 其中(F2)特別提到領導者健康的身心,

傾聽他人，不凸顯自我，提供整合意見，勇敢爭取，提供平台讓成員理解政策；(F5)傾向是家長式領導者，要協助成員融入台灣；(F9)提到促進成員成長，成就他人，提供平台；(F10)主張溝通理解能力的重要，並強調判斷力與願意接受挑戰的思維，領導者要是一個整合者、帶領者、協助者、服務者。此外，受訪之新住民女性領導者，期待政府部門給予更多的訓練課程之前，應該先調查新住民真實的需求，並理解現況以及其需求缺口，再挹注訓練經費(F6及F10)。再說，受訪之新住民女性領導者，建議政府部門籌畫訓練課程需要前後連貫，成為一系列的訓練課程，特別是對領導人的領導能力之培訓與發展，更需要發展系列式、不間斷的長期培育，其中課程的規劃也需要思考一系列的課程導向為主，要以學習者需求為中心(F2, F5, F6, F9,及F10)。與此同時，受訪之新住民女性領導者(F4及F10)，有明顯女性主體自覺意識，同時間他們也是特別可以說明參與訓練發展課程內容的訪談者，顯示受訪者越有女性主體自覺意識者，越有強烈追求多元之培訓課程中發展自我，強調自己在多元培訓課程中對其領導力之影響；另外受訪者(F7)也特別強調廣泛閱讀與促進鼓勵參與讀書會對增進其自我領導力的正向關聯。再者，受訪之新住民女性領導者，求知學習欲非常強，也有在國內大學研究所，就學者(F8)，她們都提到期待會員姐妹在台灣之學歷學位可以晉級(F7, F8及F9)。且在焦點座談中，受訪之新住民女性領導者(F10)，強調及需要設置新住民團體跨文化對話平台，促進實質性的溝通與對話，讓新住民團體彼此深入理解認知跨文化的異同，踐行公民參與。最後，受訪之新住民女性領導者，在台灣的適應以及帶領新住民團體的能力看見受訪者呼應了成人學習理論中以經驗與需求所引發的自我導向學習，(F2, F4, F7, F8及F9)並且顯而易見已經發生了個人的轉化學習(transformative learning)。

過去以來，新住民女性在台灣處於弱勢地位，因此本研究的目的，除了探究新住民女性領導者領導發展與社會與公共參與之現況與面對之挑戰與需求分析外，更期望透過本研究之發現，協助新住民女性領導者，重新界定自我與建立女

性主體之地位，並賦予新住民女性領導者積極發展領導能力，並透過社會參與政治參與，進而影響新住民團體成員以及女性領導者自我公民意識，並促進並改善新住民團體女性生活品質建構之行動方案，使新住民女性，在灣真正擁有完整的公民參與權，而不僅只是住民之權。

換言之，本研究的結果提供新住民女性領導者及其團體成員思考積極參與台灣民主社會之公民權利，期望新住民女性透過參與公共事務之時，除了能夠獲得良好學習與成長之經驗外，並從中建構女性主體意識，從最早的識字教育的參與，以自我導向學習及成人學習，成就自我覺知與賦權，進而獲取有意義的經驗，型塑個人的轉化學習，影響新住民團體中其他成員的精進，是從個人意識的覺醒，到個人的反思，以至於到集體的經驗累積與承傳，並造就集體的行動方案，這一整個過程是成人學習中的轉化學習的實踐，也是新住民女性領導者，透過社會與公共參與，達到自我增能賦權之過程，同時她們直接促進自己領導發展，並翻轉過去弱勢族群的刻板印象，產生自我效能(self-efficacy)。

可知，在本研究中，雖然受訪者之新住民之女性領導者，對領導發展以及社會與公共參與不見得有相同的或清晰的定義，但是在整理個別訪談及焦點座談的逐字稿中，研究團隊發現她們都是藉由在台灣的成人學習達到個人的轉化，而且在不斷摸索、直接或間接參與他們心中的公共事務的過程中，她們經由不斷的反思與行動，已經提高自我價值，也建立了自信(例如：F2 皆曾經提到自己不知道為何走到現在，可以在眾人面前發表公共演說)，他們同樣的都是生命的鬥士，不斷地完成、建構生命正向循環的歷程模式，從中發揮自己的潛能，達到自覺與覺他的過程。

在本研究中新住民女性的賦權概念是包含了個人、社群與政治三個層面。

(一)在個人的層面上：

- (1) 主要在建立新住民女性成員的信心與自尊心以及自我意識的覺醒(F2, F4, F7, F8, F9 及 F10)。

(2) 建構跨族群的新住民團體，企圖消除文化偏見與刻板印象，建立文化相互尊重與理解的實踐 (F2, F3 及 F7)。

(3) 女性主體意識覺醒，拒絕新住民女性成為文化商品化下的犧牲者(F1,F4 及 F10)。

(二)在社群層面上:

(1) 透過團體的組織力凝聚社群成員(全部；F1 至 F10)。

(2) 鼓勵群體對話，採取集體行動(全部；F1 至 F10)。

(3) 挑戰不合理與不公義的待遇，推動公平正義，也就是在集體的層次上產生行動的歷(F4,F6)。

(三)在政治層面上:

(1) 透過組織的活動與參與的行為，提升外在環境之有利條件(F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9 及 F10)。

(2) 增加對自我權力的控制與維護 (F4, F6, F7, F9 及 F10)。

積極的參與法令的修訂以促進公平與正義，人權平等(F2, F3, F4, F7, F8, 及 F9)。

另外，在台灣新住民團體雖然已經非常之多，但常常看見有族群區隔的群聚現象，團體之間跨族群的溝通對話，或社群建立鮮少，研究團隊在本研究中發現，他們雖已經建立屬於自己的社群組織及團體，但仍未達到跨族群的集體發聲力量。其中，雖然有南洋姐妹會等組織，已經建構跨族群與跨文化的社群，但受訪者以及其團體成員大多對政治事務，仍保持比較冷漠的狀況，也有可能是新住民女性，受到原生文化影響，再加上他們參與公共事務，通常必須經過夫家的同意，雖然受訪者大多表達夫家的支持(F3,F5,F7,及 F10)，但(F2, F4 及 F8)都表達夫家並非一開始就支持，是經過不斷的努力與證明，才建構後來的公共參與。因此整體而言，在本研究中，受訪者女性領導者，仍離女性主體化，尚有一段距離。另外，雖然我們訪談的對象皆為女性領導者，但是他們的政治參與的興趣顯然都並不明

顯，對於定義自己的角色，來自泰國及中國大陸的女性領導者，採取謙讓保守的定義自己是【服務者】為主，而從越南及柬埔寨來的(F4,F8, F9,及 F10)則肯定自己為【領導者】的定義。

對於社會與公共參與的定義，受訪者新住民女性領導者偏向社會參與鮮少政治參與的定義，她們雖有不盡相同之定義，但主要仍是以自發性地集結而成的團體活動居多，常常是以服務所在地區新住民團體成員為主軸，並以自己日常生活居住的區域為中心，具有濟弱扶傾、幫助弱勢姐妹、急難救助的特質。全部受訪者新住民女性領導者，也同時表達其社團與成員之社會參與非常廣泛，包含：與社區參與(F1 至 F10)、環境保護(F5,淨灘)、新住民團體姐妹關懷(F1 至 F10)、以及相關之法律議題(F4 及 F6)為主要項目，並有舉辦內部座談會(F10), 讀書會(F7),或對外論壇及研討會(F10)等，皆可歸納為是他們帶領團體成員的社會與公共參與。

第二節 建議

在本研究中，新住民女性領導者，透過帶領其團體之公共參與後，建立自我在團體中的影響力，也建構作為領導者之主體性，並有助於組織團隊的建構，與團隊公民意識的覺醒，由此可知，透過公共參與的途徑，將有助於新住民女性領導者，轉化經驗與學習，形成領導者之自我意識與團體意識，間接造就自我與團體的轉化學習，直接促進自信心的建立。換言之，受訪者女性領導者，皆因為參與新住民團體，以及透過其團體直接或間接的參與社區營造或其他與公共參與以及相關事務，進而造就其自我與團體的【做中學(learning by doing)】的綜效(synergy)，從中帶動自我導向成人學習，也促進了組織的精進、社群的交流，更進一步協助促進與新住民相關的國家政策修定，成就在臺灣民主進程中的公民權之行使與公民社會的實踐，使得新住民女性領導者增加了對自我權力的控制與維護，由賦權並內化其成人學習的過程，不斷的與外在的環境相互影響，又加深了

其成人學習，與解決問題能力，另外，加上受訪者，因婚姻關係來到台灣的時間皆已經有二十年左右，在中文識字能力的提升與台灣社會認知與文化的調適上，都早已進入另外一階段，不可以過去視角，來思考新住民女性領導者之領導發展與社會公共參與，她們已經蛻變、轉化，成為台灣社會的一份子，她們的賦權是一種不斷內在轉化的過程，也是不斷的自我精進與自我效能的結果，在這個不斷成長的過程當中，許多訪者開拓出更寬廣的女性賦權意識(F1, F4, F7, F8, F9)，營造出新形象(New Image)他們已經培養出問題解決的能力，以及表達社群以個人需求的能力，更有許多受訪者表達，透過撰寫申請國家計畫案，獲得國家經費補助，進而實踐自己的理想，成為台灣社會實踐公民權、市民權、政治權與社會權真正的台灣公民。藉此，本研究之未來的建議如下：

建議一

【新住民社會公共參與之政策與教育宣導】：立即可行建議

主辦機關：行政院內政部移民署、行政院性平處、行政院新住民協調會，立法院教育文化委員會

協辦機關：行政院教育部，各縣市政府社會局、議會，勞動部勞動力發展署

試辦場域：各縣市社區大學，各大學之推廣教育中心，縣市政府之社會局與教育局課程，承辦與新住民相關活動之社會團體

由於該研究中受訪者對於公共參與的定義並不明確，而公共參與同時包含兩個面向：一為社會參與，二為政治參與；而多數受訪者自己所認為的公共參與通常是社區服務活動，偏向社會參與的部分，而政治參與的方向則較少，甚至幾乎沒有。因此要發展新住民女性的領導力，必須打破社會或自我對自己「新住民」的認知，避免因多元而分化的狀況，要了解自己是屬於台灣的住民，自己的領導力能夠更加擴大發展到和台灣這個國家連結，而非小我的「姊妹」們。基於達到這個目的，我們必須教育關於他們的社會責任以及公民權的定義與實行，以利於台灣接下來的發展。因此在實踐場域中，應增加對社會公共參與的政策宣導與法律課程，以及擴大姐妹會這種社區服務，使他們更和台灣社會做更強大的連結的教育，所以

要加入公民參與及公民權的法律相關課程，增加新住民領導者理解並落實公民團體的社會責任。

建議二

【新住民女性領導者領導力發展之系列式培育計畫】：立即可行建議

主辦機關：行政院性平處、行政院內政部移民署，新住民事務協調會，勞動部勞動力發展署，立法院教育文化委員會

協辦機關：行政院教育部性平會、各縣市政府之社會局、教育局

試辦場域：各縣市社區大學，各大學之推廣教育中心，縣市政府之社會局與教育局課程，承辦與新住民相關活動之社會團體

目前關於新住民團體女性領導者之領導力發展，在研究當中受訪者都沒有實質的概念和定義，也無法使自己的身分與權力得到更大的發揮。因此為了使他們能更確實的、有效的利用「領導者」的身分，來發展其團體與個人的精進計畫，我們應該進行一系列持續性的女性領導者發展培育計畫：(a) 發展研究為本位(research-oriented)之基礎研究，(b) 依照研究結論來發展訓練介入計畫(interventions)，(c) 進行訓練需求評析(training needs assessment)，(d) 著手調查新住民女性領導者現況分析，(e) 進行領導力發展之缺口調查(gap analysis)，以提供訓練課程以及規劃訓練課程的前置作業。

建議三

【新住民團體間應具備跨文化的覺知與能力】：立即可行建議

主辦機關：行政院外交部、內政部移民署、行政院教育部、行政院文化部

協辦機關：縣市政府之社會局、教育局與文化局、新住民相關部門

試辦場域：縣市政府之社會局與教育局課程，承辦與新住民相關活動之社會團體

- 新住民領導者：鼓勵新住民團體領導者進行跨文化對話與跨文化能力的建構，從而做到理解與尊重其他族群新住民團體的典範。

- 新住民團體成員：為了促進新住民之間的跨文化理解與交流，應該舉辦跨文化論壇與對話(cross-cultural forum and dialogue)，促進新住民參與公民對話(civic dialogue)，實踐深層跨文化溝通與理解(cross-cultural communication and awareness)，達到共善共美的社會願景。

建議四

【鼓勵與新住民女性領導與公共參與之相關基礎研究】：立即可行計畫

主辦單位：行政院新住民事務協調會、中研院、科技部、內政部移民署新住民發展基金會、行政院性平處、教育部性平會、行政院文化部

協辦單位：各縣市政府之社會局、教育局與文化局

- 增進研究單位對新住民團體女性領導者之研究調查，以增進其對台灣社會的深層理解，建議政府相關部門/會，以及學術單位(中央研究院、科技部、各大專院校)應該發展以學術研究為本位的基礎研究，而不應該以舉辦活動的次數多寡為指標，而應該先調查需求與現況分析，然後進行缺口分析，在挹注金費支持研究發現的方案規劃研究。
- 促進跨文化能力建構的研究計畫案，促進深層的跨文化溝通與理解，直接增進新住民社團間彼此的互信與了解。

建議五

【鼓勵新住民實質的公共與政治參與】：中期建議

主辦機關：立法院司法及法制委員會、行政院新住民事務委員會

協辦機關：各縣市政府之議會

試辦場域：各縣市政府議會與社會局，學校推廣中心

應鼓勵新住民更多的融入實質性的公共參與及政治參與，並且多方面、多次數的舉辦公聽會，鼓勵政黨提名優秀新住民，透過政治參與重新界定新住民在台灣的公民權利。

建議六

【增進政府部門與教育單位之跨文化能力】：中期建議

主辦機關：國家發展委員會、行政院教育部、行政院文化部

協辦單位：國家文官學院、縣市政府之公務人員發展中心、縣市政府之教育局、縣市政府之文化局

消弭台灣社會對新住民團體及成員之偏見，建議政府部門(例如:縣市政府社會局或中央政府內政部移民局等等)提供跨文化訓練(cross-cultural training)課程給：(a)義務教育教師；(b)相關部門之簡任與薦任公務員；(c)建議各大專院校開立跨文化溝通等通識課程。

建議七

【社會情緒學習】：中長期建議

主辦機關：行政院教育部、行政院移民署、立法院教育文化委員會、國家發展委員會、行政院衛福部

協辦機關：行政院新住民事務協調會、各縣市政府之社會局、教育局、衛生局

試辦場域：所有義務教育單位、社區大學、與新住民相關團體

研究團隊在訪談過程中，幾乎所有受訪者都談到過去在台灣社會曾經經歷的負面經驗，甚至許多當場落淚(F2, F6, F7, F9)，建議政府必須正視該社會情緒議題，責成教育部、內政部與原民會做跨部會的溝通，評估建構社會情緒學習新課程內容，促進全體公民社會情緒學習(social and emotional learning)。培養公民理解情緒，正向回應與善待他人，以及有效解決問題衝突等能力，並培養公民理解管理情緒、同理關懷他人、建立維持良好人際關係、設定實現積極目標、對責任做決定等相關認知、態度與技能的成人學習(CASEL, 2017)。

第六章 期程及工作項目規劃

預期完成之工作項目、成果及績效，下表為【表 6-1】。

期程及工作項目規劃

表 6-1

	第 1 月	第 2 月	第 3 月	第 4 月	第 5 月	第 6 月	第 7 月	第 8 月	第 9 月	第 1 0 月	第 1 1 月	第 1 2 月
中文獻蒐 集閱讀與 整合												
新住民新 住民團體 訪談接 洽相關事 宜												
個別訪談												
資料分析												
移民署 期中報告												
參與研討 會議報告												
期末報告 建議行動 方案												
論文投稿												

(資料來源:研究者自行整理)

第七章 達成預期效益

1. 提供台灣新住民團體女性領導者領導力發展之長期縱向研究之首發研究成果。
2. 建構台灣首發新住民團體女性領導者領導力發展之現況分析。
3. 分析新住民團體女性領導者領導力發展及其會與公共參與的交互關係。
4. 提供內政部移民署等相關機構關促進新住民人力資源發展以及領導力發展之因應對策、具體措施、政策建議之依據。
5. 探究新住民團體女性領導者領導力發展之需求現況面向。
6. 發掘新住民團體女性領導者在發展領導上，所面對的問題、挑戰。
7. 補正新住民團體女性領導者領導力發展及之學術文獻缺口。
8. 補正新住民團體女性領導者領導力發展及會與公共參與的交互關係之學術文獻缺口。
9. 建議發展新住民團體女性領導者領導力之行動方案與改善方向。
10. 提供國家在擬定與多元文化倡議及新住民團體相關政策之參佐。
11. 依據研究成果發表論文並投稿國際期刊。

參考書目

一、中文文獻

1. 王麗容(1995)。《婦女與社會政策》。台北市：巨流圖書公司。
2. 王應堂(2008)。《詮釋取向研究：東華大學97年第一學期多元博碩士教學計畫表》。線上檢索日期：2018年9月20日。網址：
<http://www1.cdhp.d.ndhu.edu.tw/class2.html>。
3. 王美文(2001)，〈「增能」觀點之婦女學習〉，《社會教育學刊》，第30期，頁25-45。
4. 內政部(2004)。《外籍與大陸籍配偶生活狀況調查報告》。台北：內政部。
5. 王碧君(2015)。《新住民及其子女的教養問題與改善建議》。臺灣教育，甲、695，20-28。
6. 王永慈(2005)。《低收入外籍與大陸配偶家庭之致貧分析》。台灣社工作學甲、刊，4，1-32。
7. 王宏仁(2001)。《社會階層化下的婚姻移民與國內勞動市場：以越南新娘為例》。台灣社會研究季刊，41，99-127。
8. 內政部(2008)。《台內政部入出國及移民署全球資訊網》。線上檢索日期：2018年9月20日。網址：<http://www.immi2.ration.2.ov.tw>。
9. 內政部(2018)。《公益資訊平台》。線上檢索日期：2018年9月20日。網址：
<http://npom.moi.gov.tw/npom/homepage/list>
10. 內政部移民署全球資訊網(2018)。《102年外籍與大陸配偶生活需求調查報告》。線上檢索日期：2018年9月20日。網址：
<https://www.immigration.gov.tw/lp.asp?ctNode=35627&CtUnit=19349&BaseDSD=7&mp=12>
11. 李建忠(2006)。《雲林縣新移民女性就業困境分析》。未出版碩士論文，南華大學，嘉義縣。

12. 李靜 (2012)。女性領導力提升的非制度性障礙及對策分析。婦女研究論叢, (4), 102-105。李麗英(2007)。從「發聲」(Voice)到「增能」(Empowerment)——一個外籍配偶教師的創意課程實踐。成人及終身教育, 17, 22-35。
13. 宋麗玉、施教裕、曾華源、鄭麗珍(2002)。社會工作理論—處遇模式與案例分析。臺北市：紅葉。
14. 林婉如(2004)。新移民女性就業歷程之研究。未出版碩士論文，國立台北大學，台北市。
15. 林嘉誠(1989)。政治心理形成與政治參與行為。台北:臺灣商務出版社。
16. 劉玟妤(2008)。台灣新移民女性之社會與公共參與：賦權的觀點。未出版碩士論文，政治大學國家發展研究所，台北市。
17. 邱珣雯(2003)。性別與移動-日本與台灣的亞洲新娘。台北:時英。
18. 陳志柔、于德林(2005)。台灣民眾對外來配偶移民政策的態度。台灣社會學 10, 95-148。
19. 許雅惠(2004)。東南亞外籍配偶家庭兒童生活狀況之研究。內政部兒童局研究報告。
20. 許雅惠(2009)。新移民婦女的社會資本分析。社會政策與社會工作學刊, 13(2), 1-54。
21. 夏曉鵬((2011)。文化行動與組織培力。國立台北藝術大學 100-01，共同學科，關渡講座。
22. 夏曉鵬(2003)。實踐式研究的在地實踐：以“外籍新娘識字班”為例。台灣社會研究季刊, 49, 1-47。
23. 夏曉鵬(2006)，〈新移民運動的形成—差異政治、主體化與社會性運動〉，《台灣社會研究季刊》，第 61 期，頁 1-71。
24. 黃富順 (2000)，《成人心理與學習》，(台北：師大書苑)。
25. 移民署(2012)。全國新住民火炬計畫- 移民署。線上檢索日期：2018 年 9

月 20 日。網址：<https://www.immigration.gov.tw/public/Data/463143037>

[71.doc](#)

26. 畢恆達(1996)。詮釋學與質性研究。在胡幼慧編著，質性研究：理論、方法與本土女性研究實例(27-46)。台北：巨流
27. 趙彥寧(2004)。現代性想像與國境管理的衝突：以中國婚姻移民女為研究案例。台灣社會學刊，32，59-102。
28. 鄭予靜(2004)。我的台灣爸爸越南新娘配偶父職角色之研究。未出版碩士論文，國立暨南大學，南投縣。
29. 康逸琪(2016)。臺灣新移民女性政治賦權之研究(未出版之碩士論文)。
30. 莊伯仲、戴靜宜(2006)，〈網路虛擬同居中的女性賦權：SheSay 之個案研究〉，《資訊社會研究》，第 10 卷，頁 147-163。
31. 陳菊 (1999)，〈台灣婦女的政治參與〉，《第四屆婦女國是會議論文集》。網址：http://taiwan.yam.org.tw/nwc/nwc4/papers/99nwc_301.htm
32. 張婉如(2008)。新移民女性增能培力之探究—以「南洋台灣姊妹會」成員為例。
33. 張智雅、曾蕭霓(2011)。台灣新移民女性配偶社會參與之研究。嘉南學報，37，416-430。
34. 張碧如(2006)。外籍配偶與多元文化教育相關議題之省思。社區發展季刊，114，367-374。
35. 潘淑君(2016)。新住民培力活動之探究-以社團法人中華民國南洋台灣姊妹會多元文化推廣為例。未出版碩士論文，美和科技大學，屏東縣。
36. 劉金山、林彩碧(2008)。從“識字”到“增能”—外籍配偶課程規劃之合理模式。學校行政，54，33-43。
37. 劉玟妤 (2009)。台灣新移民女性之社會與公共參與：賦權的觀念。
38. 蕭芸婷(2007)。新移民女性就業經驗之研究。未出版碩士論文，高雄師

範大學，高雄市。

39. 顏錦珠(2002)。東南亞外籍新娘在台生活經驗與適應歷程之研究。未出版碩士論文，國立嘉義大學，嘉義縣。家庭教育研究所碩士論文。
40. 聯合新聞網線上檢索(2014)。火炬計畫上路兩年是「煙火」還是「火種」。線上檢索日期：2018年9月20日。網址：
<https://vision.udn.com/vision/story/7698/735618>
41. 中時電子報(2016)。線上檢索日期：2019年12月19日。網址：
<https://www.google.com.tw/amp/s/www.chinatimes.com/amp/newspapers/20160127000387-260102>
42. 鍾鳳嬌、林苑平、趙善如(2008)。電腦學習歷程—新移民女性增能經驗分析。社區發展季刊，123，336-360。
43. 釋自淳、夏曉鶯(2003)。識字與女性培力—以「外籍新娘識字班」為例。台灣教育社會學研究，3(2)，41-84。

二、外文文獻

44. Ahn & McLean(2008). Competencies for port and logistics personnel: An application of regional human resource development. *Asia Pacific Education Review*, 9 (4), 542–551.
45. CASEL.(2017). What is SEL? Retrieved from <https://casel.org/what-is-sel/>
Shriver, T., & Bridgeland, J.(2015). Social-emotional learning pays off. Retrieved from
<https://www.edweek.org/ew/articles/2015/02/26/social-emotional-learning-pays-off.html>
46. Chiang, H., Chen, M., & I-Ling, S. (2007). Self-state of nurses in caring for SARS survivors. *Nursing Ethics*, 14(1), 18–26.

47. Cooley, L. (2007). Transformational learning and third-wave feminism as potential outcomes of participation in women's enclaves. *Journal of Transformative Education*, 5, 304-316.
48. English, L. M., & Irving, C. (2007). A review of the Canadian literature on gender and learning. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 20, 16-31.
49. Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
50. Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
51. Habermas, Jürgen and Michael Haller 2003 , 《作為未來的過去：與哲學大師哈瑪斯對談》(章國鋒譯), 台北：先覺。
52. Hayes, E., & Flannery, D. D. (2000). *Women as learners*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
53. Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348.
54. Inglis, T. (1997). Empowerment and Emancipation. *Sage journals*, 48(1), 3-17.
55. Kluge, M. A. (2007). Re-creating through recreating: Using the personal growth through adventure model to transform women's lives. *Journal of Transformative Education*, 5, 177-191.
56. Knowles, M. S. (1975), *Self-directed learning: a guide for learners and teachers*, (New York: Association Press).

57. Knowles, M. S. (1989), *The making of an adult educator*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2nd Ed).
58. Merriam, S. B. and Caffarella, R. S. (1999), *Learning in adulthood: a comprehensive guide*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2nd Ed).
59. Nwabah & Heitner(2009).Leadership Experiences of Female Nigerian Immigrants in Texas. *Women of courage*,3(3),26-40.
60. Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. *The Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* [On-line], Available: <http://eric.ed.gov>
61. Payne, M. (2005).*Modern Social Work Theory* (3rd ed.). Chicago: Lyceum Books.
62. Roberson, D. N. and Merriam, S. B. (2005), “The self-directed learning process of older, rural adults”, *Adult Education Quarterly*, 55(4):269-287.
63. Tough, A. M. (1971), *The adult’s learning projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning*, (Toronto: The Ontario Institute for Studies in Education).
64. Tseng & McLean(2008).Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning. *Journal of European Industrial Training*, 32(6),418-432.
65. Soloon, B.(1976).*Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*. *Columbia University Press*,113-562 .
66. Virakul & McLean(2012). Leadership development in selected leading Thai companies. *Journal of Leadership Studies*, 6(1), 418-424.

67. Williams, I. D. (2006). Southern community women teach a new generation lessons of leadership for social change. *Journal of Transformative Education*, 4, 257-274.