

實務議題論壇

**共識團體作為社區照顧關懷據點之
輔導策略：老五老基金會輔導新據點之
方法**

張美淑

財團法人老五老基金會主任

壹、前言

台灣高齡人口不斷的在創新高，預計 2025 年將到達 20%。1997 年老五老基金會看到台灣人口愈來愈老，我國面臨人口結構的斷層，老人面臨更大的困境，故成立老五老基金會，期待透過五老五寶的推動（讓老人享有老身、老伴、老友、老本、老居），提供老人更多支援系統與獨立能力，因應人口老化的危機（楊志良，2012）。也因為推動老五老寶，老五老基金會成立的二大願景：促成國人（一）越老活得越好。（二）社區可以提供溫馨互助的網絡。因這樣社區工作成了老五老基金會最基本的工作方法。

行政院 2005 年 5 月 18 日核定通過「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，推動目標之一：結合有意願團體參與設置，由當地民眾擔任志工，發揮社區自助互助照顧功能，並落實在地老化及社區營造精神，建立社區自主運作模式（衛生福利部及家庭署，2015）。這樣的目標剛好也符合老五老基金會願景，故在 2005 年老五老也進入社區在社區裡成立社區照顧關懷據點。直到 2011 年台中縣市合併，原縣社區關懷據點皆有縣府承辦自行輔導，縣市合併後委有二家輔導單位輔導社區關懷據點，而老五老基金會開始由直接經營社區關懷據點轉而開始以培力角色進入社區輔導社區照顧關懷據點。

如何讓舊有的社區關懷據點持續維持服務，並且提升服務品質；如何讓新的社區關懷據點願意進來，並且以陪伴、評估、教育為主，讓社區關懷據點穩定提供服務，成為培力的主要目的。

貳、台中市社區關懷據點輔導

2011 年台中縣市合併，大台中將分為四大區為山區、海區、屯區、市區等，四大區又分為二大區為一區（山、海區）及二區(原市區、屯區)。2011 年台中社區關懷據點總點數為 144 點，2016 年大台中已有 241 點。五年的努力下據點數倍數成長，老五老基金會輔導一區這五內年從 54 點擴展到 106 點，可以見到老五老輔導團的進入，是讓更多想做據點的社區安心的申請做據點服務。

我常常跟想成立據點的社區說，不用害怕，現在有老五老的輔導員，他們都會教我們怎麼做，不用擔心像以前都只有政府的人，他們不像政府官員一樣高高在上的感覺。(A 據點)

一、 據點輔導社工主要服務事項

(一)巡迴訪視輔導

1. 以行動管理之理念，社會工作人員實地訪察據點運作情況，提供照顧服務實務操作、行政輔導(含計畫、核銷及成果報告輔導等)、方案規劃、人力培訓、發展評估等之輔導及協助，並視需要邀請專家學者、實務工作者實地巡迴輔導。
2. 建立據點發展輔導分級制度，並依其類屬提供輔導策略及密集度，每據點平均每月至少巡迴訪視輔導 1 次以上，據點設置初期或運作未穩定者每月至少巡迴訪視輔導 2 次以上，每次輔導或巡迴訪視輔導並紀錄。

(二)評估據點營運績效：輔導社工協助社區照顧關懷據點，依量化及質化指標定期評估服務情形，並彙整、製作據點操作手冊及年度成果報告。

1. 量化指標部分：輔導各據點每月紀錄服務情形，並輔導據點提升健康促進、餐飲服務天數及使用者付費等情形。
2. 質化指標部分：視各據點經營情形，輔導各據點失能失智等相關評估，如建立社區照顧關懷據點實施效益評估問卷。
3. 績效評估：每月 1 次定期召開本案成效評估會議，並視情況邀請專家學者、實務工作者與會。
4. 輔導行政聯繫會議：辦理第每季輔導行政聯繫會議事宜。
5. 據點輔導團隊成長工作營：每年至少辦理 6 小時課程，透過工作營方式辦理，強化據點輔導團隊協調的整合力，促進公私部門及跨單位調和與聯繫網絡，並建立團隊信任的行動力，加強團隊一致目標，且養成團隊敏銳的洞察力，期增進據點輔導團隊向心力及默契思維。

(三)據點聯繫會議

辦理據點聯繫會報，視需要邀請專家學者、實務工作者與會加強據點及行政單位間橫、縱向聯繫；透過經驗分享，協助解決服務過程中所面臨之問題，提升整理據點功能。

(四)據點人力培力課程

1. 據點志工

- (1) 辦理據點志工教育基礎訓練：內容有基礎電腦研習(如 word、excel、powerpoint 及網路教學)、志工基礎訓練或特殊訓練、長青福利服務介紹。每半年辦理一場以上基礎訓練，一年至少辦理 2 場以上，每場訓練時數至少 6 小時，完成完整訓練者頒給研習證書。
- (2) 辦理據點志工教育進階訓練：以提升據點志工能量規劃進階課程以滿足據點志工需求。每半年辦理一場以上進階訓練，一年至少辦理 2 場以上，每場訓練時數至少 6 小時。

2. 據點主要幹部培力營：依據點經營狀況以活化據點能量辦理培力營，完成完整訓練者頒給研習證書。每年至少辦理一場培力營，每場訓練時數至少 6 小時。

(五)專案活動：以減緩失能失智為理念，規劃主題系列活動或方案，導入服務區域的據點，進行效益評估分析，及進行成效發表，以了解據點服務成效。

(六)新點擴建及培植

1. 針對服務行政區域辦理說明會和社區工作訪查，主動開發有潛力的據點單位。

2. 針對涵蓋率較低的行政區域設立社區照顧關懷據點或鄰近社區照顧關懷據點之外展服務，辦理說明會、實地評估、新點試辦、實地審查、新點培植之機制，評選出適切的單位提供據點服務，以服務在地長輩，強化初級預防功能。

3. 新點培植將針對確定已申請之新點進行新點凝聚共識團體暨課程，以培植新點快速進入服務狀況。

(七)成果展：辦理本市社區照顧關懷據點成果展，提供社區資訊交流機會，提升社區老人服務品質。

參、新點凝聚共識團體計劃暨執行

一、緣起

老五老基金會於民國一百年開始承接台中市第一區（山海區）社區照顧關懷據點輔導，輔導過程中發現新據點對於社區照顧關懷據點的內涵不明，且志

工隊對於如何執行社區關懷據點也都不清楚，故導致執行社區關懷據點之業務的困難。

本方案以新成立社區關懷據點為主要對象，設計主題課程並協助社區進行社區共識凝聚團體。社區共識凝聚可透過團體方式，參與者為社區幹部及志工為主，共同先建構社區共識，及社區未來願景的勾勒。

新點凝聚共識團體分為職前訓練課程及共識團體二大部份，職前訓練課程為四堂課（四大服務項目概論、輔導員與社區關係、高齡模擬體驗課程、體適能檢測運用），共識團體分為四次，以三個月進行，第一次及第二次每隔半個月，第三次及第四次隔一個月進行，以讓社區志工有時間進行實作的實地操作後再透過團體課程做檢討及修正其服務技巧。

後續追蹤輔導將由輔導員每月定期進行輔導，且輔導員第一年目標將以社區凝聚為主目標。

二、目的

- （一）透過新點起跑課程，建立新點志工服務知能與技能，減輕因不了解所產生的恐懼感。
- （二）透過共識團體，引導據點討論服務問題與交流，而非依賴輔導單位的單方面灌輸。
- （三）透過共識團體，引發據點內部思考據點的期待與未來願景之建構，以規劃未來發展的方向與策略。

三、參加對象、人數

- (一) 對象：新設立據點之幹部與志工
- (二) 人數：一個據點至少 10 名志工參加。

四、課程內容

(一) 共識團體前之課程

共識團體前志工必須先進行前測，了解志工對社區關懷據點服務概念，再安排照顧關懷據點之基本課程，讓志工可以有對據點四大服務項目有初步概念，課程包含關懷訪視、電話問安技巧、餐飲服務、健康促進活動暨體適能測驗、認識據點與輔導團隊、高齡模擬體驗等課程。志工必須先上過這些課程後，再接著進入新點共識團體，基本課程及新點共識團體結束後，會安排鄰近績優據點觀摩。

(二) 新點共識團體(視據點狀況做主題調整)

1. 第一次團體：建立關係與社區願景建構。主要目的為建立與社區關係及社區願景建構，建立關係從自我介紹，在自我介紹裡包含志工的專長及基本資料、還有包含團體規範、志工規範、凝聚社區願景共識等。
2. 第二次團體：據點服務對象及服務量。主要目的為讓據點志工共同討論未來服務對象會是誰、如何去找到這些服務對象、以志工能量能服務多少量及服務頻率、教導志工畫製家系圖等。

3. 第三次團體：行政工作及資源聯結的學習。主要目的為教導及實際操作個案基本資料表填寫、各種服務及行政報表的填寫演練、長期照顧管理資源及據點的關聯、家系圖的複習及上次課程追蹤預計服務對象名單。
4. 第四次團體：永續及出發(回顧)。志工隊分組及運用狀況，如未分組則協助共同討論一起分組、及討論志工各小組的架構及服務流程、行政表格填寫的困境與解決。永續部份教導如何召開會議並留記錄、如何推選幹部與接班人等。
5. 最後結束時再做一次後測

四次團體皆由據點輔導社工擔任 Leader 跟 Co-leader，其中一名為未來輔導該社區輔導社工，這也是讓輔導社工快速跟據點志工建立關係的一種方式。每次團體結束會設計功課給志工，下次團體時會再針對功課做討論，並且回顧復習團體內容，以增加志工們的印象。每次團體結束後 Leader 跟 Co-leader 都會針對該次團體做討論並撰寫團體記錄，以做為下次團體的課程規劃。四次團體結束後會再針對志工們進行一次後測，針對前後測比對成績，了解志工對據點相關服務是否能有更清楚之概念。

肆、方案執行概況

從 2011 年至 2016 年老五老基金會台中新增了 45 個社區關懷據點，且針對每個新點都有進行新點共識團體，五年輔導 45 個點新成立，但其中有 4 個點後來因據點人力問題而轉為功能型，其 4 個點表示等人力穩定，再回到補助型之據點。

針對 45 個有參與過新點共識團體的據點抽樣四個不同成立時間及地區的據點（表 1）進行訪談，其中 A 據點為老五老還沒接據點輔導，就受社區邀個別輔導成立據點，當時是第一次進行據點共識團體方式教導社區幹部及志工如何做據點，因成效良好，在老五老基金會承接據點輔導方案時，針對輔導新據點的策略就延用共識團體模式進行新據點輔導。

以四個有進行共識團體的據點為例，以山海區各二據點，並且依成立時間不同，對成立較久的據點回顧檢視其新點共識團體的影響及今年才成立且才進行完共識團體課程的新點不同的看見，對於據點運作的影響。

表 1：新點共識團體的抽樣訪談據點

據點	成立時間	區域	據點	成立時間	區域
A 據點	98 年	豐原	C 據點	103 年	潭子
B 據點	101 年	大肚	D 據點	105 年	沙鹿

一、幹部與志工的共識與凝聚

據點的幹部與志工對據點運作共識及據點順利運作是很重要的關鍵因素之一。作者在社區工作的經驗裡，大多數據點的運作多是理事長、總幹事、隊長三個人當中某一個主責，大大小小事都由一、二個人在做，常做到無力或倦怠，因據點並無專職人力，幹部多數有自己主要工作，其據點業務是兼著做，所以一旦這個主要幹部有異動，據點通常就很難再經營下去。

社區能力特色主要四個面向裡的社區成員間相互委身的程度，指特定的個人、群體或組織對於社區內之事、物，願意負責的程度（李易駿，2015）。透過新點共識團體了解到據點志工隊的志工一起參與團體課程，透過團體課程告知

所有志工，據點的工作是每位志工的責任，把工作責任全部分散到更多人身上，願意負責的程度越高，其據點相對也更穩定，也比較不用擔心幹部異動而有太大的影響。但志工可以分工主責一些工作責任，這也要讓據點的幹部及志工都清楚明白據點的運作角色職責，及據點願景，據點未來期待走到那裡，將可以增加幹部及志工的凝聚力。

新點共識團體的總目標不只是教導志工們的服務技巧、行政表格填寫，更主要為凝聚幹部及志工的服務共識、願景共識、行政作業共識、透過團體方式，不斷共識幹部及志工的想法。

我覺志工們的共識及凝聚力是最重要的，如果有共識有凝聚力，不管遇到什麼問題都是可以解決的。(據點 A、B)

志工有了凝聚力之後，他們就會相互搭配，有要請假的啦還是什麼，就會自己找人替代，所以我也不用擔心。(A、C 據點)

二、志工管理與分工

志工管理是一件不容易的事，所以在共識團體裡的教導成了很重要的關鍵，教導志工規範、協助志工隊選出幹部及分組、志工組別角色及職能等，很多社區發展協會雖然有志工隊，有媽媽教室志工或環保志工，但對於社區照顧關懷據點並不清楚，所以社區照顧關懷據點四大服務項目及文書工作等分組分工，並且教導各組別的工作原則及服務技巧都是很重要的。在 45 個新點裡，有 8 成的新點都是透過共識團體中直接協助志工分組及幹部遴選。輔導社工進入輔導過程裡，因共識團體建立良好關係，輔導社工也常受邀一起參與志工會議，輔導社工將會判斷會議的議題，如果針對多數志工都不了解的議題或是志工隊

長必須借助外力解決問題的議題，輔導社工也會一起參與據點內部志工會議，協助其調解或教育，並且更細微的了解到目前該據點志工隊運作狀況，所以輔導社工參與志工會議也是輔導的方式之一。

原本就什麼都不會，也不知道要怎麼開始，所以有這樣共識課程，讓幹部及志工都知道也都會，像原來志工簽到不能說來了簽了一下就走了，就像這樣的志工規範，你們不教，我們也不會知道。(A、C、D 據點)

你們跟我們討論志工要分幾組，每組要做什麼工作，在大家面前教大家，全部的人都知道，這樣很好，也比較有公信力，而且如果沒有很清楚的人，也可以再私下互相討論。(C、D 據點)

三、四大服務項目的執行與行政表格

社區關懷據點四大服務項目為：關懷訪視、電話問安、健康促進、餐飲服務，針對據點服務，如服務對象、頻率討論，可以更加熟悉據點服務提供四大項服務的內涵及運作方式，使據點志工對服務更有方向與目標，再透過實做及演練方式或實際個案討論，讓志工更深入學習與長輩互動及訪談技巧，針對個案問題如何做資源轉介。在團體討論過程也解決志工對於服務長輩的疑慮及服務倫理的重要性。

家庭圖學過及複習就更知道怎麼畫家庭圖，不然沒學過時也不知道什麼是家庭圖。(A、B、C、D 據點)

像關懷訪視，最初我們就拿個表格像調查員一樣的一一問，後來經過你們的教導後才知道不要像調查員一樣來做身家調查，而是要用關心的口氣，上完課有很大的修正，也變得更熱心。(B 據點)

四、據點的永續經營與傳承

永續經營是據點評鑑指標其中之一項，可見到永續經營的重要性。在輔導的過程中，輔導社工最怕遇到選舉，常看到里長或理事長的換人，而導致持續服務的不確定性增高，所以在共識團體裡會由團體討論出據點的特色，並依照其特色衍生創新或特色服務，增強志工們及長輩對據點的認同感，當里長或理事長異動時，志工服務的心比較不易被動搖。傳承概念不斷的給予據點，讓據點有準備要多培養更多接班人，鼓勵幹部可以輪流，其據點才得以傳承下來。

覺得要成立一個團體很不容易，但要毀掉很容易……像我們總幹事退休了，但他是退而不休，新的總幹事有任何問題都還是可以問他，原本的總幹事就到另一組，覺這樣的調整很好……當初這樣的概念基礎打的很好，當主要幹部換了人，也就不用擔心了。(據點 A)

五、據點對團體課程規劃建議

在共識團體之前先有對據點服務項目及行政表格有初略課程，再進行共識團體可以讓志工比較容易讓志工進入狀況，在課程裡包含高齡模擬體驗，可以讓志工們更有同理心的去服務長輩，對於健康促進活動也比較能看見長輩的限制，在設計活動時可以更適合長輩參與，所以高齡模擬體驗的課程是很重要的，也很能加深志工的體驗學習。

我們都已經過 8 年了，真是有點難回想……，對於課程印象最深的就是老化體驗，帶那個眼鏡及那裝備，就很有感覺到老人的樣子，服務時真的會比較有同理心。(A 據點)

共識團體的施行時間最好為據點成立三個月內就進行，不然容易造成據點用自己的方式解讀去執行據點，在這過程中據點的志工容易已有自己的做法，想要改變就會不容易，且在這過程中也比較容易遇到挫折，所以如果在新點三個月內進行共識團體，可以更快速讓據點進入狀況。

在共識團體結束後，安排鄰近績優據點觀摩，不只是觀摩學習，而且還可以資源連結，有任何不懂不會不清楚的都可以就近詢問績優據點，鄰近績優據點觀摩為近二年才開始加入新點輔導的計劃中，發現其成效良好，因為同樣都是據點，由績優據點以過來人的身份告知新據點如何做，可增加新據點信心，覺得別的社區可以做好據點，我們應該也可以的念信。

我們去年8月就成立了，但這樣的課程應該一開始就來教我們，不然我們都開始有了自己的模式了，但你們教了才發覺不對，要改不容易，所以應該在我們據點成立三個月內來教我們，這樣成效會比較好。(D據點)

觀摩就近優等的據點，可以有很多實際的學習，而且有任何問題，也可以就近的詢問他們，我覺得很好，可以持續。(D據點)

六、輔導社工的回饋

專業社工輔導員通常是年輕的專業社工人員，還有剛從大學畢業的學生，面對社會經驗豐富的社區理事長，輔導社區做社區工作實在是一件挑戰，但新點共識團體可以給輔導社工一些方向，教導社區如何做據點，有一套的模式，讓新進輔導社工可以更有自信的進入社區，陪伴社區及教導社區。

(一) 針對社區層面

輔導社工對新點共識團體進行中對社區可以有瞭解成立據點之目標及初衷，

也因據點成立之初就協助據點運作，更容易了解據點的目的及運作流程。輔導社工三個月密集的陪伴及團體共識的帶領，快速的拉近與社區距離，也能快速熟悉據點相關業務，並能掌握據點的服務狀況，進而快速建立關係，增加據點志工與輔導社工的熟悉度及信任感。

（二）針對志工層面

新點共識團體及課程是全體志工隊的人都參與，這樣的教導學習不同於派訓的 2 個人變成了全部的人，又有助志工複習教育訓練的內容及服務過程中是可以相互討論及學習，共識團體及課程皆是輔導社工進入社區，在社區自己的場所進行程課團體，對志工參與率大幅提升，參與人數越多，其據點運作將更順利。

志工團隊形成初期，共識團體有助於凝聚志工共識，透過志工自我介紹了解志工專長及興趣，讓志工更認識及了解彼此，並且建立志工彼此關係，對於據點志工人力安排可以有更多資訊，充份運用志工專長。協助志工隊進行細部架構分工分組，在共識團體過程中讓志工們習慣團隊共同學習與討論共識的過程，有助於幹部與志工之間的角色釐清與溝通，即時發現志工團隊問題及迷思，降低後續方向偏頗。

（三）針對資源、行政層面

輔導社工在教導據點志工，對行政、核銷等政府的規定較能理解，新點共識團體過程了解及協助整合據點鄰近人力、物力、財力等資源，包含老人福利相關資訊，對於關懷訪視之個案有資源需求時，就可協助轉介。

（四）輔導社工層面

新點共識團體皆由輔導社工擔任 Leader 與 co-leader，在交互帶領的過程中，輔導社工可以彼此學習及切磋，刺激與成長，團體帶領過程也提升社工專業能

力、精進團體工作方法，團體帶領經驗及臨機應變能力。更重要為快速了解據點及認識據點。

但其限制為因據點輔導方案人力配置不足，新點共識團體又需花費更多時間在陪伴與教導社區，且常為配合社區時間，需要在假日或晚間進行團體共識課程，導致輔導社工時間的不夠用，要經常的加班，且每次團體結束後還需撰寫團體記錄，亦導致輔導社工工作量的負荷過大。

伍、結論

社區關懷據點新點凝聚共識團體在新點都有看到成效，也是輔導社工跟據點建立專業關係很好的一種方式，雖然初期要花費更多時間在新據點身上，但看見據點從零開始到服務，而且很多觀念是一開始就建構的，輔導社工如果在團體裡有建構正確的觀念，未來輔導過程裡可以減少據點服務方向的不正確及需花更多時間修正，不管是據點或是輔導社工雙方都覺得在據點成立之初就應該要上這樣的課程，並且運用團體方式，可以讓志工們有實際討論及操作，上課內容也比較容易聽得懂。

在據點回饋裡的總結，新點凝聚共識團體可以讓原本都是零開始的新據點，了解志工分工、各角色職責及管理，四大服務項目的進行方式及相關表格填寫，還有行政流程，更重要是因很多志工一起參與，在團體過程中也就達成某些議題的共識。

新點凝聚共識團體執行了五年 45 個據點，針對據點的需求及如何讓志工有更好學習，不斷的修正其進行方式，主要內容還是不變，以據點經營為主，針對每年新點共識團體做檢討及修正，如增加鄰近績優據點的觀摩從 2014 年開始

加入新點輔導策略裡，對於鄰近績優據點的觀摩不只省錢，也幫新點建立資源，及有一個實際案例可以參考模仿，對於新點會快速成長。

新點凝聚共識團體在人力配置不足的情況下，老五老基金會還是堅持花更多時間在陪伴新的社區照顧關懷據點，因為在五年輔導過程中，對新據點及輔導社工身上都看到成長及益處，也相信新據點如果基礎打的穩，對據點未來發展都相對會更加的穩定，所以新點凝聚共識團體對新成立的社區照顧關懷據點是有絕對的幫助。

參考書目

李易駿（2008）。《當代社區工作-計畫與發展實務》。台北：雙葉。

楊志良（2012）。〈幫助老人就是幫助明天的自己〉。《扎根十五志于學》。財團法人老五老基金會。

衛生福利部社會及家庭署（2015）。《社區照顧關懷據點現況與發展》。資料檢索日期:2015.08.12。網址：

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/19/721243/3660d589-e720-4c87-8fee-37b0547c3e58.pdf>

