

東海大學企業管理學系

碩士論文

高齡社區照顧關懷據點營運動態之分析

**Exploring the Operational Dynamics of
Community Care Centers for Senior
Citizens**

指導教授：曾雅彩 博士

研究生：柯佩妤 撰

中華民國一〇四年七月

謝誌

終於還是來到了完成論文的最後一步，時光飛逝，轉眼間研究所的生涯已接近尾聲，回首兩年來在東海學習的時光，令人永生難忘。首先感謝長久以來悉心教導的曾雅彩教授，從論文題目的選定、研究架構與內容撰寫，都非常感謝老師的提攜與啟發，以及對學生無比的包容與耐心；於論文口試期間，更承蒙汪維揚教授與陳加屏教授提供專業的建議與修改方向，讓本論文得以更加完善，於此對三位教授謹表由衷敬意與無限謝忱。

同時感謝東海企研所提供了最堅強的師資陣容以及最完善的學習環境，讓我得以在如此氛圍中成長茁壯，此外亦對系辦的思蕙助教致上最真摯的敬意，感謝思蕙助教無論任何大小事都盡心盡力地給予協助。還有一路陪伴我的朋友們：上容、宜雯、蘊彤、江芸，感謝學習的路上有你們的陪伴與支持，往後人生的相伴也請多指教。

最後，我要感謝親愛的家人，謝謝家人們的無悔付出與無私關懷，讓我得以在碩士學位的道路上無後顧之憂地往前走；同時，將本論文獻給我最愛的爺爺。再次感謝所有曾經給予協助的各位，祝福大家平安快樂！

柯佩好 謹誌於
東海大學 企研所
2015.08

中文摘要

論文名稱：高齡社區照顧關懷據點營運動態之分析

校所名稱：東海大學企業管理學系研究所

研究生：柯佩妤

指導教授：曾雅彩

中文摘要：

在地老化指當人在步入老年之後仍然「在地」居住，並不需要為了獲得養老的資源而搬遷到其他地區居住，讓高齡者留在原本所居住的地方頤養天年。因此政府推動由社區所發展出來的高齡社區照顧關懷據點是為了讓高齡者能在原本居住地方擁有更齊全與完善的服務與資源而設立的據點。而本研究之目的即在於探討高齡社區照顧關懷據點營運動態之分析，以作為高齡社區關懷據點營運與管理之參考。

本研究的方法採用系統動力學的質化分析工具，針對單一的高齡社區照顧關懷據點進行深入訪談，藉此分析與建構高齡社區照顧關懷據點營運之動態模式。系統動力學透過將問題放在所處的環境中思考，並加入因果回饋等概念，觀察環狀因果互動關係與整體變化過程，進而瞭解其中結構並解決問題。

本研究結果發現高齡社區照顧關懷據點成長關鍵因素其中包括經費的籌措、志工的管理與承辦人的經營做法。承辦人對於高齡社區照顧關懷據點的經營方式會與該據點對於經費的籌措方式與志工間的管理方式彼此互相影響，而這三者間經由交互作用會進一步影響該據點的營運成果。其中志工的管理為高齡社區照顧關懷據點成長最關鍵的因素，志工管理的完善與嚴謹是帶動高齡社區關懷照顧據點進入各種良性發展的正回饋循環的起始點。因此，本研究建議往後高齡社區關懷照顧據點在營運時應該著重加強在志工的管理，方能打造出優良的高齡社區關懷照顧據點。

關鍵詞：社區照顧關懷據點、在地老化、老人、系統動力學

Abstract

Title of Thesis: Exploring the Operational Dynamics of Community Care

Centers for Senior Citizens

Name of Institute: Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time: July, 2015

Student Name: Ke, Pei-Yu

Advisor Name: Tseng, Ya-Tsai

In recent years, Taiwan government has being consistently implemented “community care centers for senior citizens” in most urban and rural communities under the concept of “Aging in place”. This study is aimed to explore how community care centers for senior citizens work and to analyze possible essential elements of successful community care centers for senior citizens. The research method adopted is the qualitative system dynamics approach. In this research, a community care center that has being continuously growing in the number of activities held and the number of participants is chosen to be the case under study. Several in-depth interviews have been conducted and a growth dynamics model is built to capture the growth dynamics of the community care center. Based on the system dynamics model, it is found that the most critical subsystems for “Community Care Centers for Senior Citizens” included: Fundraising, Volunteers management and operation of representative. The three subsystems are found to be interlocked with each other and the Volunteers management subsystem is of the essence of the success of “Community Care Centers for Senior Citizens”. It is suggested that one should carefully focus on volunteers management to achieve the success of Community Care Centers for Senior Citizens.

Keyword: Community Care Centers, Aging In Place, Senior Citizens, System Dynamics

目錄

中文摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 高齡者的社會.....	5
第二節 高齡者照護演變階段與臺灣高齡化社會政策.....	9
第三節 高齡社區照顧關懷據點相關發展之探討.....	16
第三章 研究方法.....	20
第一節 研究設計與研究對象.....	20

第二節 研究方法.....	23
第四章 高齡社區照顧關懷據點營運動態之分析.....	25
第一節 高齡社區照顧關懷據點營運概觀.....	25
第二節 志工次系統之介紹.....	27
第三節 營運次系統之介紹.....	30
第四節 老人次系統之介紹.....	32
第五節 評鑑次系統之介紹.....	34
第六節 據點 A 營運動態整體之分析	36
第五章 結論.....	40
第一節 研究結果.....	40
第二節 研究貢獻.....	41
第三節 研究限制與未來研究方向.....	41
參考文獻.....	43
附錄	
附錄一 據點 A 服務項目統計—民國 98 年至民國 103 年.....	46

附錄二	據點 A 志工管理統計－民國 98 年至民國 103 年.....	49
附錄三	據點 A 的第一次訪談	52
附錄四	據點 A 的第二次訪談	60
附錄五	據點 A 的第三次訪談	79

表目錄

表 2-1、老年人口年齡結構—中推估	6
表 3-1、高齡社區照顧關懷據點評鑑分等	21
表 3-2、據點 A 歷年評鑑成績.....	21
表 3-3、據點 A 歷年志工人數.....	22
表 3-4、因果回饋圖圖示說明	24
表 3-5、因果回饋圖範例	24

圖目錄

圖 1-1、三階段人口年齡結構變動趨勢—中推估	2
圖 1-2、研究流程圖	4
圖 2-1、粗出生率、粗死亡率及自然增加率	8
圖 2-2、三階段人口年齡百分比	9
圖 3-1、據點 A 歷年活動人次與志工值班人數變化.....	22
圖 4-1、高齡社區照顧關懷據點營運概觀圖	25
圖 4-2、據點 A 志工管理環路圖.....	27
圖 4-3、據點 A 營運管理環路圖.....	31
圖 4-4、據點 A 老人管理環路圖.....	32
圖 4-5、據點 A 評鑑管理環路圖.....	34
圖 4-6、據點 A 關鍵環路圖.....	36

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

臺灣自經濟起飛後，醫療品質的進步與發展促使臺灣人民的壽命延長。根據行政院經濟建設委員會 2010 年統計，臺灣於西元 2009 年的國民生命零歲平均餘命男性為 75.9 歲、女性為 82.5 歲；與西元 1999 年的國民生命零歲平均餘命男性為 73.3 歲、女性為 79.0 歲相比較，這十年間臺灣男性的零歲平均餘命增加了 2.6 歲，而女性的零歲平均餘命則增加了 3.5 歲，臺灣整體國民的零歲平均餘命從 1999 年的 75.9 歲到 2009 年的 79 歲之間增長了 3.1 歲，可得知臺灣國民的壽命有逐漸延長的趨勢。

因為環境的變遷，臺灣出生率逐年的減緩。內政部戶政司的調查指出民國 88 年的總生育率為 1.56 人，到了民國 98 年降為 1.03 人，雖然在民國 102 年時稍稍提高至 1.07 人，可看出臺灣整體的總生育率不斷的下降中。而根據內政部戶政司統計，從民國 38 年到民國 102 年間，臺灣老年人口比例從 2.53% 上升到 11.53%，臺灣國民壽命的延長與少子化問題改變了臺灣的人口結構，讓臺灣的老人人口數占總人口數的比率超過 7%，在民國 82 年正式邁入高齡化社會；而預計民國 107 年比率會超過 14%，成為高齡社會；在民國 114 年時比率將又增長超過 20%，邁向超高齡社會（經濟建設委員會，2012）。

目前臺灣的人口結構已成為高齡化社會，在行政院經濟建設委員會的中推估下發現，在西元 2060 年時臺灣的年齡中位數為 59.5 歲，代表著屆時臺灣有一半以上的人口超過 59.5 歲，而這樣的現象顯示出我們應及早推動相關政策與措施來因應往後的高齡社會。

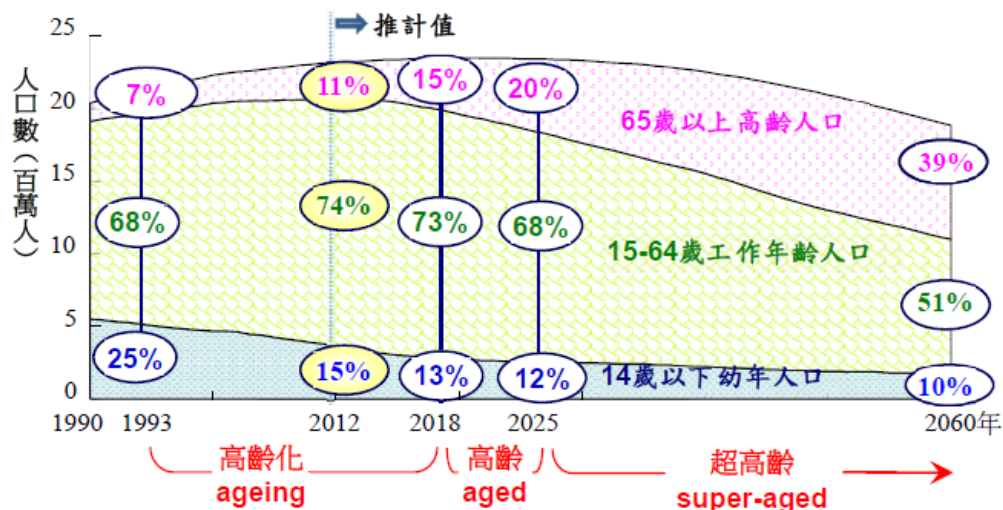


圖 1-1、三階段人口年齡結構變動趨勢—中推估

資料來源：行政院經濟建設委員會（2012）

臺灣在 1980 年設立了「老人福利法」，根據老人福利法指出老人泛指為 65 歲以上的人皆稱之。老人福利法的設立對於當時臺灣社會而言增設這個法律無疑是對高齡者的重視程度的改變。在 1997 年對於此法修正增改，增設了對於社區式服務的法條。由此可以看出臺灣對於高齡者照顧型態有所改變，從以往的機構照顧到居家服務一直到近期強調在地老化的觀點，而希望透過 2005 年所頒定的臺灣健康社區六星計畫的社區照顧關懷據點實施計畫，將社區照顧關懷據點納入不同的資源與服務（老人福利法，1997）。

臺灣的老人照護從一開始的機構安養中心模式到近期強調「在地老化」安養模式。在地老化強調人在老了之後仍「在地」居住，並不需要為了獲得養老的資源而遷移到其他地方，意指高齡者應留在原來居住的地方享受晚年人生，以習慣性的生活方式來繼續高齡者的人生，並保有獨立自主且尊重隱私的老年生活。但是不論以往強調機構安養模式或是近期的在地老化都應該並存於同一連續帶上，因此社區所發展出來的高齡社區照顧關懷據點是為了讓老人照護能有更齊全與完善的服務而設立的據點。高齡社區照顧關懷據點皆應至少具備三項服務項目之功能，關懷訪視、電話問安、諮詢及轉介服務、餐飲服務與健康促進活動（內政部，2005）。行政院於西元 2005 年對於高齡社區照顧關懷據點的預期效益中提及能藉由設置 2000 個高齡社區照顧關懷據點使老人預防照護能夠普及化與落實社區化、發展高齡社區照顧關懷據點的在地生活特色與社區的營造及參與、建立社區之長期照顧支持系統、透過高齡社區照顧關懷據點留

在原來地區生活與減緩家庭照顧者負擔並適時提供適當的喘息服務。

根據老人福利法規定，高齡社區照顧關懷據點由政府委辦非營利性的組織設立，而因非營利組織規模大小不同，因此社區照顧關懷據點的營運狀況各也有所不同。相關研究顯示高齡社區照顧關懷據點不僅可以滿足高齡者的身心理與社交活動(高迪理，1993)。研究同樣地也指出高齡社區照顧關懷據點有經費不足與缺乏專業人員管理的問題。雖然政府在經費上每年都會補助經費，但在業務運用範圍上卻有諸多限制，而造成經費運用與業務推廣有實施上的困難；高齡社區照顧關懷據點屬於福利服務輸出的一環，需要專業人員才能發揮其福利服務之功能(蕭金源，2005)。

高齡社區照顧關懷據點的營運需結合政府與非營利組織，而每個組織單位各有其組織架構，高齡社區照顧關懷據點的營運在彼此間的差異更顯為複雜，尤其是高齡社區照顧關懷據點會隨著時間改變，其營運狀況也會有所不同。而探討高齡社區照顧關懷據點無法將全部的高齡社區照顧關懷據點視為一體的角度來分析，若從整體的高齡社區照顧關懷據點來探討，而忽略了單一的高齡社區照顧關懷據點的獨特性，這樣的分析並無法從中得知高齡社區照顧關懷據點的真實營運情況。唯有將高齡社區照顧關懷據點深入其中來探討，這樣才能真實還原其營運動態並從中了解。

第二節 研究目的

1. 運用系統觀點來探討高齡社區照顧關懷據點的營運動態，瞭解高齡社區照顧關懷據點與政府間複雜的依賴與協調程度。
2. 藉由系統動力學的觀點可瞭解高齡社區照顧關懷據點隨著時間的動態變化，瞭解高齡社區照顧關懷據點動態與績效變化間的關聯性，在瞭解高齡社區照顧關懷據點的營運動態與績效間的關聯性與其成長後，從中分析出哪些因素可提升目前高齡社區照顧關懷據點的營運成長關鍵。
3. 提出建議提升高齡社區照顧關懷據點的績效與效益，讓更多高齡者能藉由高齡社區照顧關懷據點得到更多的服務與資源。

第三節 研究流程

臺灣高齡化社會的到來突顯老年人口增加與其重要性，因此針對政府頒訂社區照顧關懷據點計畫的設立與營運狀況，此方向作為本研究的研究動機與目的。進行相關理論與文獻探討的研讀過程中為了能夠深入瞭解高齡社區照顧關懷據點因此採用單一個案分析方式的研究設計。針對一個高齡社區照顧關懷據點進行深入地訪談與分析，透過訪談與分析的過程中，找出社區照顧關懷據點實際營運情況，並提出結論與建議提供高齡社區照顧關懷據點永續發展之參考。

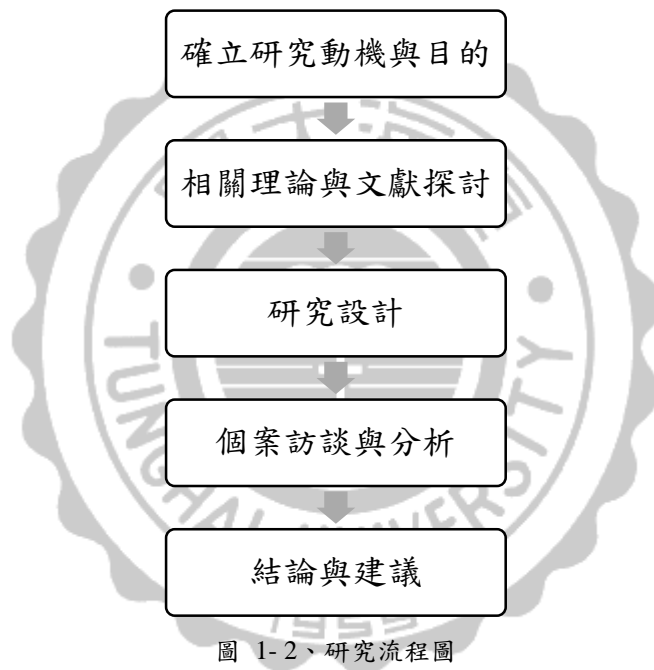


圖 1-2、研究流程圖

資料來源：本研究繪製

第二章 文獻探討

本章節由三小節所構成，第一節說明現今高齡者人口越來越多的情況下，高齡者照顧的重要性；第二節說明高齡者照顧的歷程轉變與臺灣對於高齡者問題所頒布相關政策來因應人口老化問題；最後一節闡述用系統觀點結合高齡社區照顧關懷據點。

第一節 高齡者的社會

全球的已開發國家近年來逐漸面臨人口老化的問題，而已開發國家的人口老化，大致有三項主因（王晶，2000）：

1. 醫學的進步與公共衛生、營養及安全方面的改進，提高人類的平均壽命。
2. 戰後嬰兒潮龐大的人口數逐漸步入中年。
3. 生育率的降低。

而依據日本「東京大學高齡社會總合研究機構」研究指出，高齡化社會發展變化特徵，主要有以下幾項：

1. 高齡者之高齡化

以臺灣人口為例，推估臺灣在 2060 年 65 歲以上老年人口數將大幅增加為 2012 年之 2.9 倍，其中又以 80 歲以上人口佔老年人口比率由 25.4% 大幅上升 41.4%。

表 2-1、老年人口年齡結構—中推估

年別	年底老年人口數 (千人)					
	合計	65-69 歲	70-74 歲	75-79 歲	80-84 歲	85 歲以上
2012	2,602	747	682	510	379	283
2020	3,808	1,450	903	586	444	425
2030	5,639	1,713	1,510	1,194	651	571
2040	6,844	1,608	1,573	1,447	1,125	1,090
2050	7,659	1,719	1,737	1,388	1,209	1,606
2060	7,461	1,475	1,394	1,503	1,367	1,723
年別	年齡分配百分比 (%)					
2012	100.0	28.7	26.2	19.6	14.6	10.9
2020	100.0	38.1	23.7	15.4	11.7	11.2
2030	100.0	30.4	26.8	21.2	11.6	10.1
2040	100.0	23.5	23.0	21.1	16.4	15.9
2050	100.0	22.4	22.7	18.1	15.8	21.0
2060	100.0	19.8	18.7	20.1	18.3	23.1

資料來源：行政院經濟建設委員會（2012）

2. 獨居老人及高齡家戶之增加

高齡者家戶結構的改變。日本在西元 2010 年的高齡者家戶中約有 30% 為獨居老人，而預計到西元 2030 年此比例會提升至 37.7%，此種家戶結構的變化與照護、關懷、獨居死亡等各種社會問題高度密切相關。而參考日本情況，臺灣亦應對獨居老人及高齡者家戶給予更多關懷與照顧。

3. 都市地區急速高齡化

世界各地區可觀察到主要城市亦有高速高齡化的現象，此因在經濟繁榮年代移居至都市地區的人口未回到原出生地，繼續留在都市地區度過人生高齡期所致，這種現象讓都市地區的生活型態產生極大變化，因此對於高齡化社會所帶來的都市住宅區老舊等問題。而其他已邁入高齡化的非都市地區，也同樣出現「高齡者之高齡化」現象，這些非都市地區面臨人口減少等嚴重問題。因此在未來因應高齡化社會之課題，亦應各地區的區域特性，規劃塑造適合未來高齡化結構的社會型態。

4. 高齡者死亡增加之社會

未來高齡者死亡人數持續增加，是超高齡社會變化的特徵之一。由於估人口多數的高齡者，其年齡到了可能死亡的平均壽命年齡後將陸續過世，造成人口大幅度漸少。高齡者死亡人數持續增加之社會現象的變化，將引發如何安排人生末

期的療養和照護方式、喪禮和墳墓問題、失智症所引起的繼承、監護等讓高齡者能有尊嚴地迎接死亡之課題。

5. 高齡者市場之擴大

以高齡者為主的市場稱為「高齡者市場」，其日後將加快腳步擴大範圍也是此社會現象變動的一大特徵。高齡者市場的快速擴大對於產業界可說是蘊藏極大的商機，若將未來同樣面臨快速高齡化的世界各地納入考慮，發現其市場規模將大到無法估算。

當全球面對老年人口的急速增加與高齡化社會所面對的挑戰，臺灣近年也同樣地因為經濟快速成長、醫療品質的改善，高齡人口數快速上升，自西元 1993 年成為「高齡化社會」(ageing society)，這代表著臺灣的老人人口數占總人口數的比率超過 7%。經濟建設委員會在西元 2012 年推估臺灣預計在西元 2018 年時老人人口數占總人口數的比率超過 14%，成為高齡社會，而在西元 2025 年比率將又增長超過 20%，邁向超高齡社會。根據經濟建設委員會的推估，臺灣的高齡人口從 7% 增加至 14% 所需時間大約 26 年。表示臺灣人口的高齡化問題將對社會帶來衝擊表示臺灣人口的高齡化問題將對社會帶來不小的衝擊。

根據行政院經濟建設委員會西元 2010 年統計，臺灣於西元 2009 年的國民生命零歲平均餘命男性為 75.9 歲、女性為 82.5 歲；與西元 1999 年的國民生命零歲平均餘命男性為 73.3 歲、女性為 79.0 歲相比較，這十年間臺灣男性的零歲平均餘命增加了 2.6 歲，而女性的零歲平均餘命則增加了 3.5 歲，臺灣整體國民的零歲平均餘命從 1999 年的 75.9 歲到 2009 年的 79 歲之間增長了 3.1 歲，可得知臺灣國民的壽命有逐漸延長的趨勢。而因為環境的變遷，臺灣出生率逐年的減緩。內政部戶政司的調查指出臺灣的粗出生率從西元 1951 年的 49.97‰ 最高點逐年地往下降，一直到西元 2013 年的 8.53‰，在行政院經濟建設委員會的西元 2012 年中推估之下，到了西元 2060 年為 6.1‰。雖然醫療技術進步，臺灣人口壽命得以延長，但因老年人口增加之結果，粗死亡率從西元 1978 年的 4.68‰ 上升至西元 2013 年的 6.68‰，行政院經濟建設委員會

的西元 2012 年中推估之下，西元 2060 年臺灣的粗死亡率為 18‰。而粗出生率的下降、粗死亡率的上升改變了臺灣的人口結構。

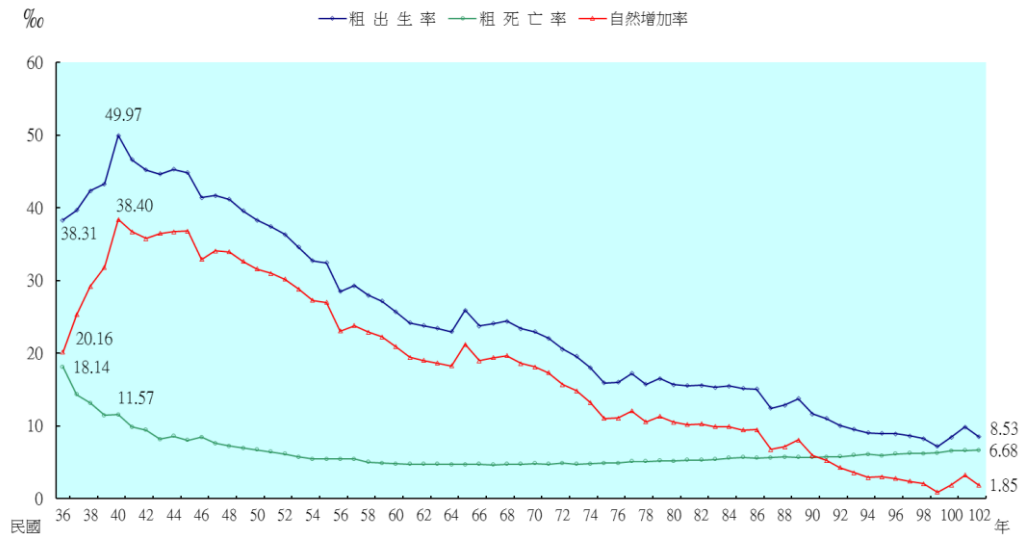


圖 2-1、粗出生率、粗死亡率及自然增加率

資料來源：內政部戶政司（2013）

內政部戶政司的統計下可以發現，老年人口比率逐年在上升，從西元 1947 年的 2.53% 提高到西元 2013 年的 11.53%。在行政院經濟建設委員會的西元 2012 年中推估之下，老年人口比率持續增加至 41.4%。由於生育率長期下降，臺灣人口結構朝少子化及高齡化快速轉型，而面對人口快速老化的時代，因妥善規畫相關配套政策，有助於調整環境承載壓力及提升生活品質（經濟建設委員會，2010）。全球老年人口的增加與臺灣進入高齡化社會改變了人口結構，而高齡者快速增加也突顯出老人照護的重要性。

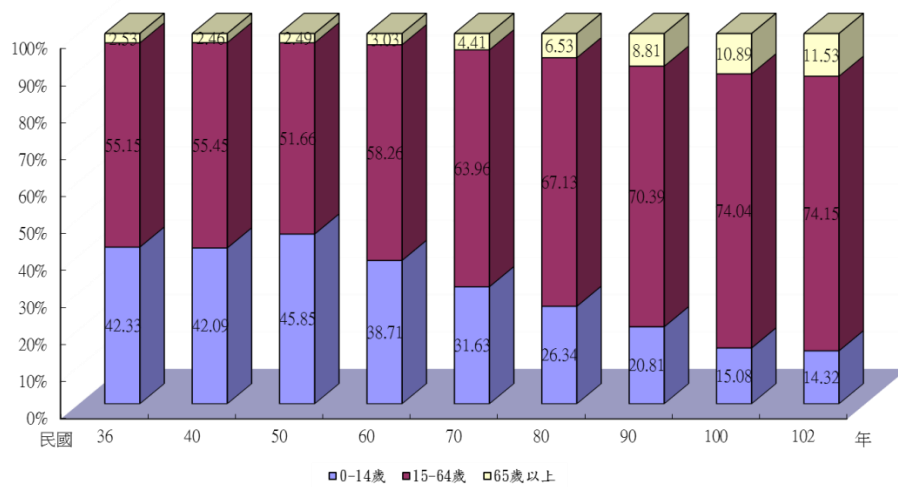


圖 2-2、三階段人口年齡百分比

資料來源：內政部戶政司（2013）

第二節 高齡者照護演變階段與臺灣高齡化社會政策

面臨人口結構快速變化，隨著老年人口快速成長與社會對於高齡者態度轉變，老人照護也隨著時代的變遷有不同的演變階段。

老人長期照護的演變階段（吳凱勳，1997；賴美淑，1997）：

1. 濟貧到防貧時代（1940~1950 年代）

多數學者認為長期照護應為家屬應負責任。但是傳統上基於濟貧法針對少數沒有能力自力自助的貧民給予基本幫助，且多半轄區內的教會會施予照護；進入工業商業社會後，放寬救貧對象限制，並由當時的社會主義者倡導由濟貧走向防貧。

2. 選擇主義到普遍主義時代（1950~1960 年代）

此階段的特性為「制度化」、「普遍主義」及「社會福利制度」。在 1950 年代，各國的政府對於長期照護的政策實施，多採用選擇主義，透過所得與資產的調查，篩選無法自立或依賴家屬照護的人為受助對象。1960 年代轉為普遍主義的理念，

放棄所得與資產調查，由長期照護機構收容服務。

3. 正常化與統合時代（1970~1980 年代前期）

1970 年之後，受到福利理念與政策改變的影響，老人福利設施發生許多變化，歐洲國家積極興建集合住宅，附帶照護服務與警報系統，改變以往收容式的老人福利設施。同時採用較開放的管理方式，即利用者可以自行布置室內、自行伙食、招待外客等，如同在自己家裡過正常的生活。這樣正常化措施將住宅、福利設施與醫療院所綜合規畫設置，以利高齡者接受長期照護及綜合醫療服務。

4. 重視互助共生、自由選擇的時代（1980 年代中期~1990 年代前期）

到 1980 年代中期，高齡者長期照護獲得進一步的發展。因正常化理念的實現，涉及到上述機構收容的家庭住宅化，而且更尊重個人願望，在自己所習慣的住宅環境接受長期照護，政府也相對提供有力的相關支援服務。此時期使用者個人對於照護場所與服務方式有自由的選擇權利，較受到尊重。

5. 二十一世紀的新理念（1990 後期~現今）

這個時期有幾項新的理念：

- A. 正常化及生涯規劃，自立、參與、創造價值
- B. 自我選擇福利方式
- C. 家庭福利與醫療設施間的差距縮短，重視隱私
- D. 公共與民間力量並重
- E. 使用者觀點提供服務
- F. 成本意識抬頭

由上述的老人長期照護演變可發現，老人的照護從以往的消極照護到積極照護、由機構照護到居家服務等，顯示對於高齡者照護從被動到主動，從供給面觀點到需求面觀點，而近幾年開始強調高齡者追求獨立且自主與常態的生活方式，因此開始有「在地老化」觀點出現。

從生命開始的那一刻，每個人便開始老化，「老化」（aging）指人在成長過程中都會經歷的過程，因此老化是一直在持續進行中的；「在地」則表示留在原來的地理

環境生活，不需要搬離、遷移到其他地方居住。吳淑瓊、莊坤洋（2001）認為「老化」為人生的常態，是人生在成長過程中的一個階段，因此在老化過程中應該讓高齡者留在原來的生活環境中發生；不應該因為身體不好或是其他因素而離開生活數十年的熟悉環境，轉而住在其他地方接受照顧。高淑貴、陳雅美、李育才（2003）同樣地強調人在老了之後仍「在地」居住，並不需要為了獲得養老的資源而遷移到其他地方，意指高齡者應留在原來居住的地方享受晚年人生，以習慣性的生活方式來繼續高齡者的人生，並保有獨立自主且尊重隱私的老年生活。

上述幾點的在地老化觀點提倡，從中可以發現老人照護型態從以往的被動、消極的收養直到近幾年積極的強調追求獨立且自主與常態的生活方式，希望在透過提供老人照顧的過程中，讓高齡者持續原有的生活方式。因此透過在地老化的提倡，建立社區、在地的老人服務，避免高齡者遠離熟悉的環境。

在地老化的提倡提及到須建立社區的老人照顧服務，而社區（Community）是指藉由特定的區域與地理環境中的一群人共同生活與發展來成為社會關係體系（陳玉賢，1997）。陳其南（1996）認為社區是一種民主社會的生活方式，介於國家社會和家庭團體中間位置，配合了現代人民追求居住環境品質而提昇生活品味的基礎單位。湯宏忠（2003）說明社區的組成要素有三項：特定的地理區域、一群有共同關係的居民與居民彼此之間有一定的認同感、歸屬感、服務、依賴感、關係、行動和動力。

林振春與王淑宜（2004）對於社區的定義如下：

1. 社區是一個地理位置，它有特定的區域範圍，但是其範圍可能會隨著情境或是時間的變動而改變，並非固定不變。
2. 社區是一個擁有心靈互動的團體組織，可以沒有固定的地理邊界，但擁有一種自我認同的歸屬感，並藉此來區分各個不同的社區歸屬。
3. 社區是一個包含了各個不同單位功能的系統，而這些組成社區系統的單位可以是正式或非正式的團體，也可以是組織。
4. 社區有一種可共同分享的活動，構成該一社區文化的特色，也是社區突顯異於其他社區的主要特徵。

在地老化的推廣之下，突顯了讓高齡者留在原來的地區接受照顧的思維。黃源協（1999）認為社區照顧（Community Care）是政府想要透過對非政府資源的運用，來達成為需求者提供服務的目的，而最終的理想是希望人們能對自己的生活照顧能有更大的自主性。

黃協源（2000）對於社區照顧認為有下述幾項特色：

1. 長期照顧：目前社區照顧的服務對象主要著重於需要被長期照顧需求之老人，相比較於短期照顧或急性照顧者之下，有部分接受短期醫療照顧或急性醫療照顧後的人，緊接著都需要長期的照顧服務需求，特別是高齡者或精神疾病患者。但並不是每一位皆需要長期照顧者都須囊括進社區關懷照顧之體系內。
2. 去機構化：社區照顧中重要目的中之一項，被認為以機構外的照顧方式來替代機構式照顧模式；但倘若照顧必須在機構內提供，也應避免「全控機構」的形式；即提供照顧的機構、組織應為非結構化、富彈性、開放的，並且不能以相同、固定的模式來套用於每一個受照顧者。因此去機構化本身所著重的並不僅是情境，而是關係到整個供給的方式。
3. 減少對公共部門的依賴：政府鼓勵非正式組織團體提供社區照顧的服務，希望能藉由強制性競標、市場化、民營化及購買者與供給者分離等經營方式，減少與降低對於公部門的依賴程度。而進一步達到提供符合需求的服務、增進選擇、彈性和創新與促進效能、效率、責任和品質。
4. 非正式照顧：冀望能透過此方式鼓勵有照顧需求的親屬、鄰居和朋友等非正式網絡加入提供照顧的行列。主要原因如下：
 - A. 大部分都是非正式的照顧方式，而照顧者的龐大壓力常被公共社會服務忽略。
 - B. 在各經濟因素的影響之下，專業的照顧者費用昂貴。
 - C. 非正式照顧較正式照顧更富於彈性。
 - D. 被照顧者多偏好非正式的照顧，而被照顧者與照顧者雙方間是有相互的長期情感與責任關係。

5. 參與和選擇的增加：透過參與提供服務的設計中，人們擁有相當的自主權，為社區照顧重要性原則之一，人們有權替自己的生活做出選擇。而這種增進人們自主、參與和選擇的機會，主要基於下列的理由：
- A. 提倡社會工作價值「案主自決」的專業理念。
 - B. 強調社會服務的消費者運動，避免公部門對福利資源分配不公平的問題。
 - C. 避免專業者忽略到照顧者與被照顧者之間之真正需求。
 - D. 案主「自我提倡」理念的發揮。
6. 需求導向的服務：人們擁有廣大的需求，他們也許需要一些不同的照顧方式，以便過著完整且獨立的生活，包括在自己的住宅過著獨立的生活，以及完全參與社區生活和廣泛的社會脈絡。因此使用者與照顧者間必須要以個體接受待遇，他們有個自不同的需求，服務也必須充分了解案主本身感受和彈性的反應其需求。其主要理由除了基於對案主個人的尊重外，也避免讓地方機構常以可用的資源作為自我評估案主的需求，而非以案主本身的真正需求為考量，導致所提供的服務並非案主所需。
7. 抑制成本：最初提倡社區照顧的原因，除了基於人道的考量外，經濟的考量亦為重要因素。它使得有些原本在機構內接受照顧者僅須提供便宜廉價的簡單服務便可在社區中生活，如此可省去許多開支。此外，隨著人口的老化對機構照顧需求急遽增加，使得潛在的支出壓力過大，而又因治療方式的改善，使得有些照顧在社區或住宅進行即可。因而，機構照顧成本的上揚、較佳治療方式及專業者和個人的偏好，使得機構的照顧轉向於較為廉價的社區照顧關懷。

臺灣人口結構的變化，老年人口上升，而為了維護高齡者尊嚴與健康、安定高齡者生活、保障高齡者權益、增進高齡者福利，臺灣在西元 1980 年設立了「老人福利法」，對於當時臺灣社會而言增設這個法律無疑是對高齡者的重視程度的改變。在西元 1997 年對於此法修正增改，於老人福利法第 18 條提及到為提高家庭照顧老人之意願及能力，提升老人在社區生活之自主性，直轄市、縣（市）主管機關應自行或結合民間資源提供下列社區式服務：保健服務、醫護服務、復健服務、輔具服務、心理諮

商服務、日間照顧服務、餐飲服務、家庭托顧服務、教育服務、法律服務、交通服務、退休準備服務、休閒服務、資訊提供及轉介服務與其他相關之社區式服務。老人福利法的修改可以知道政府對於高齡者照顧看法逐漸從機構照顧擴展至在地老化概念與社區式照顧服務。除了增設修正法律之外，政府為了普及化與落實社區照顧，更是一連串推動相關政策，為了因應高齡社會到來。

西元 1980 年臺灣便開始推動「社區發展後續第一期五年計畫」，嘗試以社區為單位的發展方式來落實社會福利服務工作，為了因應社會結構改變，開始實施試辦敬老午餐及居家老人服務等福利工作。西元 1984 年頒訂「臺灣省各縣市輔導社區建立服務體系指導綱要」，瞭解社區建立福利服務體系推展各項福利工作的可行性，而政府則扮演適時的介入輔導與觀念溝通(劉燕中, 2010)。當時的省社會處長趙守博說法：「建立社區福利服務體系並不是要社區單獨解決其所面對的各種福利問題，而是要社區透過社區理事會建立一套有制度、方法去獲取所需要的福利服務與社會救助」(趙守博, 1986)。

西元 1994 年由內政部公布「社會福利政策綱領」及「社會福利政策綱領實施方案」中，其中確定了以「社區」作為服務傳輸單位的概念，並透過居家服務照顧網絡或各項社區化福利服務來推廣高齡者的福利服務(劉燕中, 2010)。1996 年頒訂「加強社區發展工作實施方案」，建立社區服務網絡，以落實結合社會福利與社區發展的新政策。同年也頒訂「推動社會福利社區化的實施要點」法制化作業，使福利社區化的推動更趨完備(劉燕中, 2010)。

內政部在西元 2000 年公布「建構長期照護先導計畫」，以在地老化為目標，初期只有將嘉義縣、三鶯地區設立為多元社區服務模式的實驗區，用來推廣居家服務模式指導性指標。而為了使居家服務能更有效的被運用，大部分的縣市採用委託民間非營利組織的方式提供居家服務(林燕姿, 2010)。西元 2002 年頒訂的「照顧服務福利及產業發展方案」，政府希望藉由此方案來建構高齡化社會老人與身心障礙者之照顧支持系統，擴充居家服務對象至一般失能國民，達到照顧服務的規模經濟與普及化臺灣的居家服務，能讓臺灣的長期照顧服務開啟新的里程碑(劉宛欣, 2010; 林燕姿, 2010)。

同時修正核定「加強老人安養服務方案」，實施要項提及「居家照顧服務與家庭支持」採行措施與居家服務有關的包括：加強辦理居家服務，提供持續性的家務、日常生活照顧服務及身體照顧服務、辦理居家服務需求調查，設置居家服務據點，建構居家服務網絡，提供居家服務人力資源服務系統及相關資訊，並加強各服務據點之整合及資訊交流，以有效運用資源（吳玉琴，2004；林玉琴，2006；陳明珍，2009；劉宛欣，2010）。

可發現到在西元 2002 年之前，臺灣所頒定的方案大多為偏向以社區為單位來提供高齡者居家式服務，一直到西元 2005 年所頒定的臺灣健康社區六星計畫的社區照顧關懷據點實施計畫才將不同資源與服務納入社區中。西元 2005 年頒定的臺灣健康社區六星計畫中希望透過透過產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環保生態、環境景觀等六大面向來建構一個健康完善社區。其中「社區照顧關懷據點實施計畫」裡面的社福醫療面向之指標計畫是希望透過社區照顧關懷據點的普及，由當地民眾提供服務，讓高齡者可以就近獲得資源服務。冀望政府結合民間團體設立社區照顧關懷據點，透過社區化的服務方式，運用在地志工提供長輩關懷訪視、電話問安、送餐服務和辦理健康促進等各種初級預防照護服務，讓高齡者在自己所習慣生活的社區中可享受各項福利措施和所需服務，並增加其社區參與感，以延緩其進入機構的時間，達成高齡者在地老化的理想（內政部，2005）。

西元 2007 年公布的「大溫暖社會福利套案」中的「長期照顧體系 10 年計畫」是對於日常生活功能受損導致需要他人協助者以及家庭照顧者，目標期待建構長期照顧體系、結合民間資源提供長期照顧、建立支持家庭照顧者體系、強化長期照顧服務人力培育與運用、建立穩健長期照顧財務制度（行政院，2007）。

第三節 高齡社區照顧關懷據點相關發展之探討

近年來在地老化與社區照顧的思維，行政院在西元 2005 年時推動臺灣健康社區六星計畫，其中一指標性計畫便為社福醫療，由內政部協助發展社福醫療的建立社區照顧關懷據點計畫。內政部在西元 2005 年將社區照顧關懷據點的定義為由一群有意願的村里辦公處或是人民組織團體參與設置，邀請當地民眾擔任志工，提供高齡者關懷訪視、電話問安諮詢及轉介服務，並視當地需求特色，提供餐飲服務或辦理健康促進活動；當透過在地化之社區照顧，使高齡者留在熟悉的環境中生活，同時亦提供家庭照顧者適當之喘息服務，以預防長期照顧問題惡化，發揮社區自助與互助的功能。而每一個社區照顧關懷據點應至少具備關懷訪視、電話問安、諮詢及轉介服務、餐飲服務與健康促進活動的三項服務項目功能（內政部，2005）。

行政院（2005）對於社區照顧關懷據點的運作模式有下列幾項要求：

1. 鼓勵社區自主提案申請設置據點，結合當地人力、物力及相關資源進行社區需求調查，提供在地高齡者預防照護服務。
2. 輔導現行高齡者社區照顧服務之相關組織團體，在既有的基礎上，擴充服務項目至少三項以上，設置據點提供服務。
3. 由地方政府針對位處偏遠或資源缺乏之社區，透過社區照顧服務人力培訓過程，增進其社區組織能力，進而設置據點提供服務。

行政院（2005）對於社區照顧關懷據點有下述幾項預期效益：

1. 設置二千個社區照顧關懷據點，能落實預防照護普及化社區照顧化目標。
2. 發揚社區營造及社區參與之基本精神，發展在地社區的生活特色。
3. 發揮長期照顧地區化之預防功能，建立社區之照顧支持系統。
4. 透過在地化之地區照顧，讓失能的高齡者能留在地區生活。
5. 減緩家庭照顧者負擔，提供適當之喘息服務。

為了協助各地方政府能有效提升各社區照顧關懷據點的服務品質，內政部推動多種具體策略（陳孝謙，2013）：

1. 成立專家學者的輔導團，提供專業的輔導服務

為了協助各地方政府建立社區照顧關懷據點的服務網絡，促進社區照顧關懷據點業務的健全發展，內政部自西元 2007 年開始每年均邀請各領域之學者成立輔導團，到每個縣市提供專業的輔導服務，並於年底結束前召開成果檢討會議，對該年度各社區照顧關懷據點共同關切之事項，研擬具體而可行之建議或改善策略。

2. 建立評鑑指標，提供獎勵經費

為了更深入瞭解社區照顧關懷據點實際的推動情況與成效，內政部自西元 2008 年建立評鑑指標，指標面向包含空間規畫與運用、宣導與資源管理應用、志工人力運用與管理、服務項目執行績效、行政作業配合情形、永續創意與發展等，由各地方政府按規定每年實地評鑑。而內政部依照評鑑之結果，提供獎勵經費，激勵社區照顧關懷據點持續提供優質服務，但若評鑑太差，則會由各地方政府加強輔導並限期改善，甚至直接輔導停辦。

3. 每年增設 100 個新社區照顧關懷據點以擴大服務範圍

為加強結合在地資源照顧高齡者，內政部積極針對偏遠地區、福利資源缺乏且不易取得照顧服務之地區，自西元 2009 年到西元 2011 年，每年新增 100 個社區照顧關懷據點，提供偏鄉高齡者更多在地化的服務資源。

4. 鼓勵高齡者參與社區照顧關懷據點服務，開發社區照顧能量

社區照顧關懷據點除了運用在地熱心人士結合在地生活特色，提供多元且豐富的活動內容，內政部更是積極要求各地方政府透過種子教師研習營、年度成果展等，鼓勵參與社區照顧關懷據點的高齡者能夠投入社區服務的行列，由受助者轉變為助人者的角色，成為社會志願服務人力之一環，提升社區照顧服務能量。

目前高齡社區照顧關懷據點的運作情況，蕭金源（2005）認為在高齡社區照顧關懷據點的經費雖然有縣市政府的核撥，但經費的使用卻有諸多限制，而發生經費的運用與業務推廣上的困難。又因地方政府一般都有財政上的困窘情形，而縣市政府爾後還需辦更多高齡社區照顧關懷據點，可知縣市政府財政負擔相當重，在高齡社區照顧關懷據點的經費補助上更是捉襟見肘；而在高齡社區照顧關懷據點的經營上，部分承辦人的觀念依舊停留在過度爭取經費辦旅遊或聚餐活動等傳統思維上，缺乏主動且積極的規劃能力，因此未來也需要再加強承辦人對於高齡社區照顧關懷據點的管理與規劃能力。

趙珍妮（2006）也觀察到高齡社區照顧關懷據點的推廣，提出以下兩點：

1. 推動高齡社區照顧關懷據點的資源仍不足，讓服務的提供有缺補、非普及性。
2. 老人的長期依賴性最高仍然以「非正式資源」為主，偏遠地區高齡化現象相對嚴重，且志工招募不易。

據賴兩陽（2009）長期研究台灣高齡社區照顧關懷據點的實際成效指出，據點的志工普遍年齡偏高、教育程度偏低、流動性難以控管且缺乏專業性，讓高齡社區照顧關懷據點在志工管理上讓承辦人相當困擾。而陳燕禎與林義盛（2010）同樣對於高齡社區照顧關懷據點的志工管理也提及到志工的年齡層偏中高且有斷層之憂慮，特別針對偏鄉地區的志工人力，而針對政府的經費補助持續性與核銷問題，都是高齡社區照顧關懷據點在運作時的壓力來源。

呂寶靜（2009）認為未來應該著重在社區資源管理的角色，不再只是單純的規劃文康休閒或是個案服務，而是從點與線之間的服务轉換為全面性的服務，讓高齡者原本「在社區內接受服務」(service in community) 轉變成為「由社區提供服務」(service by community)、「使社區能服務」(service of community) 的理念，進而扮演著社區資源的發展與整合及輔導的角色，來建構全面性之多元服務網絡，意即加深服務、將廣度擴展至「為社區而服務」(service for community)、「與社區建構服務」(service with community)。在地老化與社區照顧不僅是留在原來地方生活與回歸社區等字面上意義，更深的意涵在於能提供連續性的服務，讓高齡者能接受的照顧與服務更為妥善，而藉由高齡社區照顧關懷據點來達成這樣的目標。

根據老人福利法規定，高齡社區照顧關懷據點應由政府委辦非營利性組織來設立，但因為每個非營利組織規模不一，因此社區照顧關懷據點的營運狀況各也有所不同。社區照顧關懷據點與非營利組織的結合形成了一個複雜的結構，而又因社區照顧關懷據點會隨著時間改變，其營運狀況也會有所不同，因此需要採用系統觀點來分析社區照顧關懷據點。



第三章 研究方法

第一節 研究設計與研究對象

本研究的研究設計採用單一個案分析方式，由於每個高齡社區照顧關懷據點的規模大小、成立時間與其背後運作的組織都不盡相同，因此採用單一個案分析才能深入瞭解高齡社區照顧關懷據點的營運狀況。倘若採用量化方式作為研究設計，並無法突顯出高齡社區照顧關懷據點營運的重要性，為此本研究深入探討高齡社區照顧關懷據點的營運動態採用單一個案分析之方式。本研究採用半結構的訪談方式，除了進行深入的訪談之外，亦蒐集相關次級資料，包括衛生服務部的相關資料蒐集與受訪據點的業務執行成果報告。與受訪者的訪談期間共訪談三次，分別為三月二十三日、五月十三日與六月十八日，每次訪談時間約五十分鐘，地點為受訪者所承辦的高齡社區照顧關懷據點，而藉由訪談內容的初級資料加強次級資料不足之處。

據點 A 為鄉鎮型的高齡社區照顧關懷據點，於民國 95 年因政府的臺灣健康社區六星計畫推動下而成立。與據點 A 的訪談內容主要包括受訪高齡社區照顧關懷據點志工與老人之數量變化、受訪高齡社區照顧關懷據點曾遭遇困境。而接受訪談的受訪者為據點 A 的承辦人，由於承辦人曾任職教師職位，因此在管理高齡社區照顧關懷據點上相當有條有理。

政府於每年考核評鑑各個高齡社區照顧關懷據點的績效，在根據評鑑結果的不同之下給予補助。下表 3-1 為高齡社區照顧關懷據點評鑑的分等，優等與甲等可分別得到政府的不同金額的補助；若評鑑結果為乙等或丙等，應按評鑑委員所提出之改善項目進行改善，於期限內重新評鑑考核，倘若複核成績為甲等以上，則可以向政府申請補助，但若依舊為乙等或丙等，則由政府輔導停辦其高齡社區照顧關懷據點；考核評鑑為丁等，則由政府輔導停辦其高齡社區照顧關懷據點。表 3-2 中為據點 A 歷年評鑑成績，可發現據點 A 的評鑑成績在近年來相當優異，根據受訪者在訪談時指出，每年縣（市）政府開會時，據點 A 的業務執行成果報告幾乎都會被縣（市）政府當作

範本來向其他高齡社區照顧關懷據點作為參考。

表 3-1、高齡社區照顧關懷據點評鑑分等

評鑑 成績	90 分以上	80 分至 89 分	70 分至 79 分	60 分至 69 分	未達 60 分
評鑑 結果	優等	甲等	乙等	丙等	丁等

資料來源：內政部（2015）

表 3-2、據點 A 歷年評鑑成績

	98 年度	99 年度	100 年度	101 年度	102 年度
評鑑成績	甲等	甲等	優等	優等	優等

資料來源：本研究整理

據點 A 起初開始營運時，所提供的服務項目為關懷訪視、電話問安與健康促進活動，一直到民國 100 年才加入餐飲服務的服務，附錄一為據點 A 從民國 98 年至民國 103 年的服務項目統計。根據受訪者表示，坐落在據點 A 區域的老人家在進入據點 A 的方式是透過健康促進活動才進入據點 A，而整個據點 A 目前使用健康促進活動總人數高達九成，而使用健康促進活動的老人家也會使用餐飲服務，因此在分析據點 A 的活動人次的變化時，將餐飲服務與健康促進活動的人次加總起來成為活動人次來探討，如下圖 3-1 所示。

從下圖 3-1 可發現，活動人次與志工值班人數幾乎是以相同型態在上升與下降，可解釋為當活動人次越多時，志工值班人數也相同增加；而活動人次減少時，志工值班人數也下降。整題而言，活動人次與志工值班人數以線性方式成長，針對固定的型態變化，大致為一年一個週期，在國曆二至四月時，約為農曆新年期間前後，老人前往據點 A 參與活動次數會下降，因此在志工值班人數上也會相對減少；而在十月或十一月時會有重陽敬老活動與各村里的高齡社區照顧關懷據點結合之健康促進活動，因此在每年十月或十一月時活動人次會激增。據點 A 自成立來，老人死亡人數並沒

有大幅增加或減少，而流入與流出該地區的老人數也無特別明顯的變化，因此圖 3-1 的型態變化並無受到上述因素的影響。

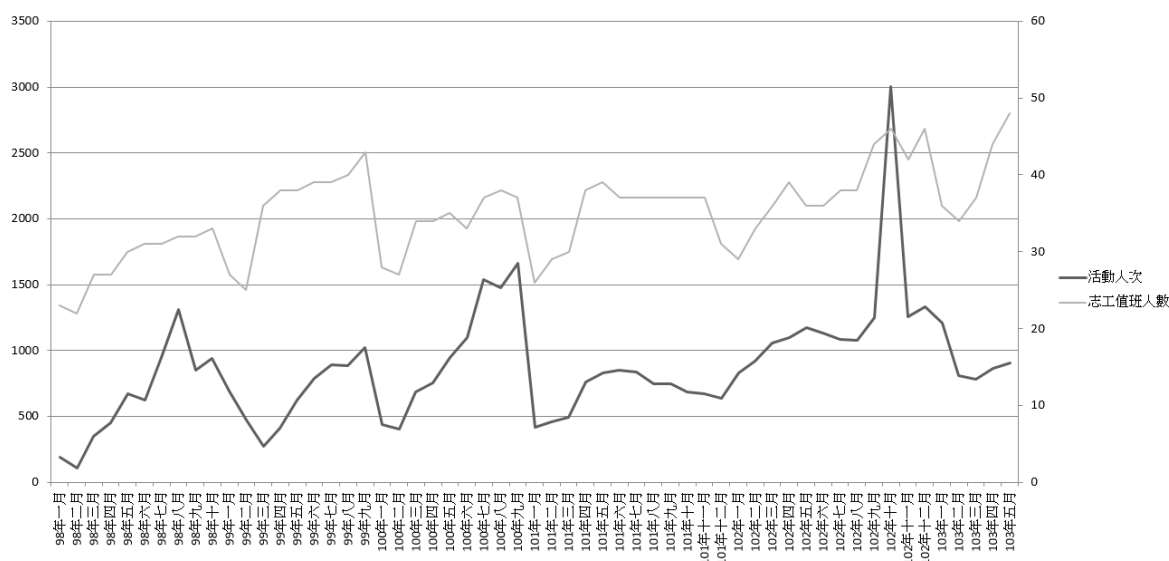


圖 3-1、據點 A 歷年活動人次與志工值班人數變化

資料來源：本研究整理

據點 A 在志工人數方面可由下表 3-3 中得知每年志工人數都有在增加的趨勢，截至民國 103 年度據點 A 共有 85 名志工。雖然據點 A 的志工數量很多，但因服務項目的次數多寡，志工值班人數也有所限制。而附錄二為據點 A 從民國 98 年至民國 103 年志工值班人數的統計，由上圖 3-1 中的志工值班人數變化可以發現，歷年來志工值班人數是有在提升的，與受訪者的訪談與表 3-3 也可發現，據點 A 的健康促進活動有逐年增加，也導致了志工值班人數持續往上升的原因。

表 3-3、據點 A 歷年志工人數

	98 年度	99 年度	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度
志工人數 (人)	52	56	62	65	65	85

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

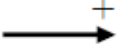
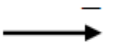



本研究的研究方法採用系統動力學 (System Dynamics) 的質化分析方法與工具來建立動態的營運模式。系統動力學由美國麻省理工學院教授 Forrester 於西元 1950 年代中期所創立，結合系統分析實驗方法、決策制定理論、資訊回饋控制理論與電腦模擬技術作為理論基礎，著重在「高階、非線性與多環」之動態複雜系統 (Forrester, 1961)。透過系統動力學模式，可將實際運作之系統結構呈現於具體模式中，透過各種政策對於系統所產生的影響，進而瞭解系統結構與解決系統問題 (高文泰, 1998)。

系統思考 (Systems Thinking) 由 Peter M. Senge 等人基於長期分析與歸納系統動力學研究各類系統之結果，以關注整體動態變化型態的思考方式。系統思考強調將問題放在所處的環境中思考，並加入因果回饋與時間延遲等概念，助於觀察環狀因果互動關係與整體變化過程，而非線性思考或專注於片段之個別事件 (Senge, 1990)。系統思考被廣泛運用在觀察企業、都市、區域、經濟、生態、政治甚至生理系統之整體動態結構，讓觀察者能看清楚複雜的狀況其背後的結構、行為與因果間存在的時間延遲 (郭進隆, 1994)。而系統思考的練習從「回饋 (Feedback)」開始，指任何影響力間的反覆回流，形成一種循環不息的「動環」，而每一個因素既是因也是果 (郭進隆, 1994)。

系統動力學以因果回饋觀點思考政策與結構之間的非線性關係，強調環境、策略、結構與績效等變數均會雙向影響之過程，表示環境的動態變化與結構問題源自於過去選擇策略行動之回饋 (Sterman, 1989)。因果回饋圖便具有因果回饋觀點，因素間彼此的連結而環環相扣所形成的圖像。因果回饋圖包含了正影響、負影響、時間延遲、增強環路與調節環路。當變數與變數之間有正影響的關係，會採用「+」符號表示，若變數間的影響為負的，則以「-」表示。因果回饋圖中變數間「-」符號數量的奇偶數可作為增強環路與調節環路的判定依據。若「-」符號數量為偶數，則此環路為增強環路，又稱為正環，增強環路帶來的是滾雪球效應，只要事情一直在成長的狀況下，就可以確定是在增強的回饋在運作，其影響可以是正向也可以是負向；若「-」

符號數量為奇數，則此環路為調節環路，又稱為負環，調節環路是尋求穩定的系統，而在其中會一直自我修正來維持某些目標。時間延遲表示變數間有時間上的差距，需要一段時間才能看見。

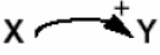



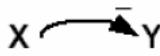



表 3-4、因果回饋圖圖示說明

意涵	正影響	負影響	增強環路 (正環)	調節環路 (負環)	時間延遲
圖示					

資料來源：本研究整理

利用下表 3-5 因果回饋圖範例來進行因果回饋圖的解釋。當產品品質增加時，銷售也會跟著增加；當越努力時，成果也會跟著越好；出生數下降時，人口數也會跟著下降；產品價格下降時，銷售量會上升；當失敗次數一直提高時，銷售量便會下降；當死亡數上升時，人口數便會下降。

表 3-5、因果回饋圖範例

符號	解釋	例子
	當 X 增加(減少)時，Y 也跟增加(減少)上升(下降)	  
	當 X 增加(減少)時，Y 也跟減少(增加)下降(上升)	  

資料來源：Sterman (2000)

第四章 高齡社區照顧關懷據點營運動態之分析

第一節 高齡社區照顧關懷據點營運概觀

一個高齡社區照顧關懷據點表現優良與否，老人、志工、政府評鑑與高齡社區照顧關懷據點營運之間有著高度密切的關聯性。老人需要志工的服務與協助，而高齡社區照顧關懷據點的營運提供老人各種不同的服務項目與志工專業技能的給予，最後藉由政府的評鑑成績給予經費的補助來支撐高齡社區照顧關懷據點的運作。因此，如圖 4-1 所示，本研究建構高齡社區照顧關懷據點概觀圖針對老人次系統、志工次系統、營運次系統與財務次系統來探討高齡社區照顧關懷據點的發展。

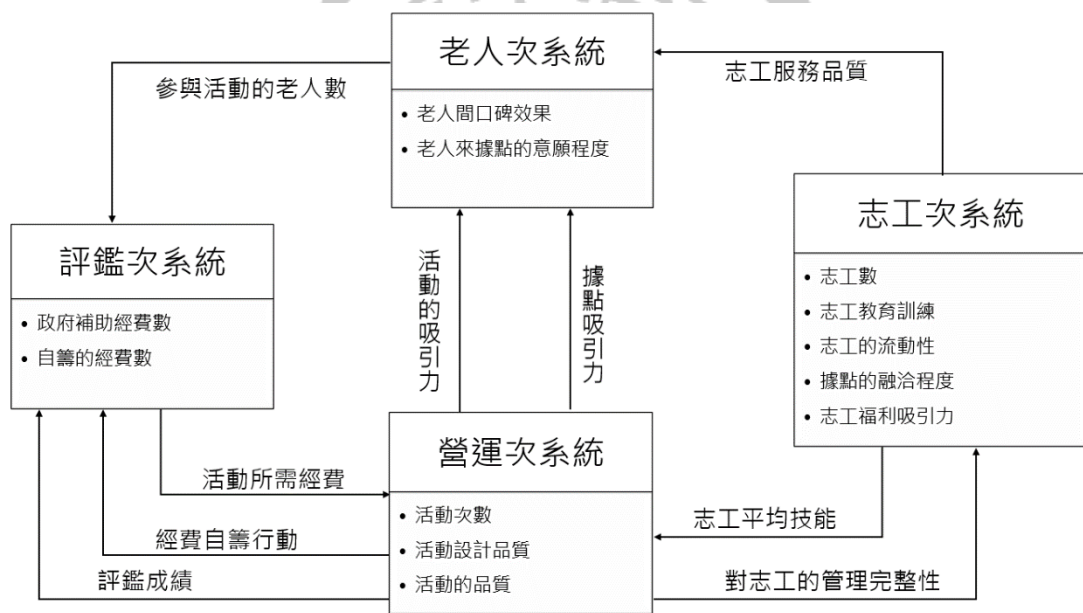


圖 4-1、高齡社區照顧關懷據點營運概觀圖

評鑑次系統主要探討評鑑成績在高齡社區照顧關懷據點的營運情況與老人數之間的關係，政府評鑑的考核優異與否，會影響政府給予高齡社區照顧關懷據點的補助經費的多寡，其中高齡社區照顧關懷據點據經費來源可分為政府補助經費數與自籌的經費數，而高齡社區照顧關懷據點的營運則需要財務上的支持；營運次系統描述和分析高齡社區照顧關懷據點的活動項目與老人和志工之間的連結關係，高齡社區照顧關懷據點活動的次數與品質關乎著老人是否繼續留在高齡社區照顧關懷據點，志工平均

技能也關係到高齡社區照顧關懷據點活動項目是否能順利的一大推手，老人數關係著評鑑成績而影響政府的補助經費數，導致高齡社區照顧關懷據點的營運良好與否；志工次系統探討高齡社區照顧關懷據點對於志工的管理完整性的關係，志工的管理完整性的表現會直接影響評鑑成績，而志工的管理完整性的成果會表現在志工平均技能，而影響了高齡社區照顧關懷據點的營運狀況；老人次系統則描述志工服務品質、活動的吸引力、據點吸引力與參與活動的老人數之間的關係，其中的連結主要透過參與活動的老人數影響評鑑成績。圖 4-1 呈現了這四個次系統之間關聯的互動關係。

高齡社區照顧關懷據點評鑑的考核中除了上述會影響到評鑑成績的關係之外，且另有高齡社區照顧關懷據點的位置便利性、場地規劃與環境整潔的外生變數皆會影響評鑑成績，而這些外生變數並無特別進入圖 4-1 次系統中彼此互相有密切關聯，因僅在此列出簡單說明之。



第二節 志工次系統之介紹

縣(市)政府對於高齡社區照顧關懷據點考核指標針對其志工管理配分包含志工招募及運用情況、是否置專職或專責人員執行志工管理、召開志工督導會議與否及召開情形與紀錄、是否依志願服務法提供志工服務、辦理志工保險情形與志工參與據點相關之職前訓練及在職訓練情形。

根據受訪者的訪談內容指出：「對，我們都在前 20 名內，我們都是照這個，他們在介紹的時候吼，還介紹說我們這個據點在做簡報的、在做成果報告，他都能用規定的項目直接把他套入進去啦。有些社區他是會這個介紹一下、這裡介紹一下、這裡介紹一下。我是全部很整齊的，以前在學校慣了，比較制式的，就直接把他套入，所以應該都有。」，可發現承辦人因為個性使然，因此對於據點要求相當嚴謹，對於評鑑前的自評與行政作業都會相當謹慎地對待，因此志工花費相當時間處理行政作業，讓行政作業能更具有完整，形成圖 4-2 正環路 1。

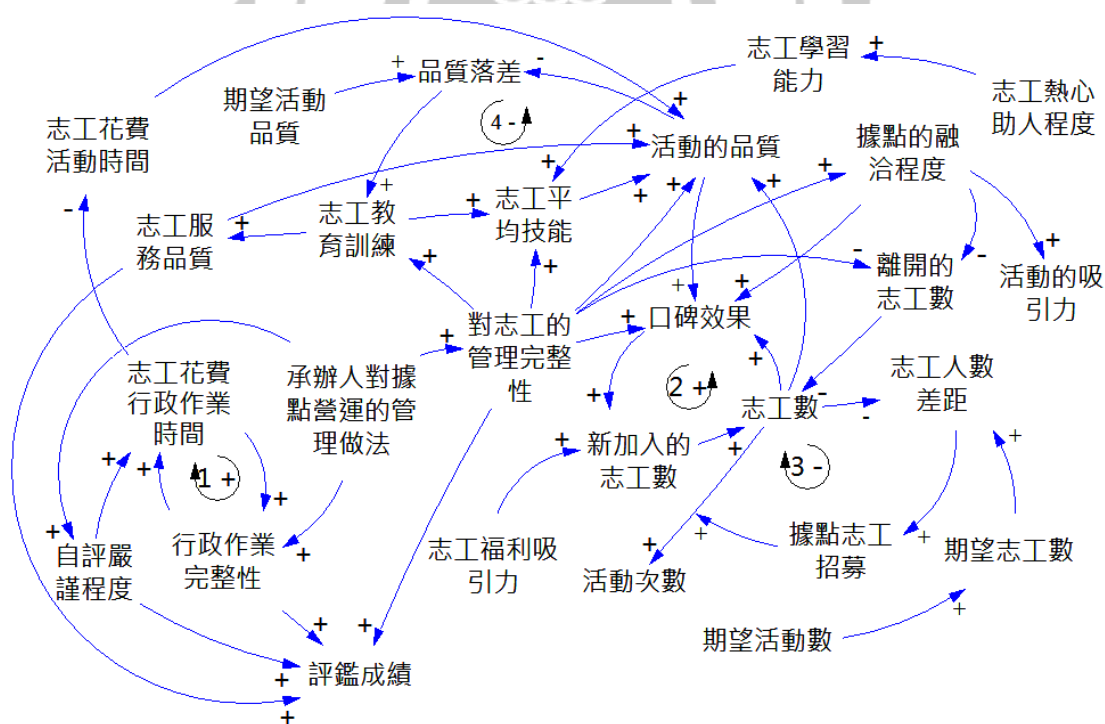


圖 4-2、據點 A 志工管理環路圖

對於志工的管理承辦人也相當要求，受訪者對於志工的管理談到：「當然說勞力平均是不可能公平的，絕對不可能公平~但是都是盡量朝著比較公平、而且是適才適用的方式來推廣。他適合哪一方面的才華就把他安在哪一方面的角色、哪一方面的活動、哪一方面的~，你譬如說他是廚房比較內行的，就安排他在用餐這一個部分，去發揮他的才華。阿你當然說每一個人的服務時數，有的志工很多類型阿，有的是很懶惰的志工啊、有的是很聒噪的志工啊、有的是要來做大爺的志工啊、有的是要來做指揮的管理的志工啊，但是他的才華是不是達到那個地方，不見得啊~所以我們就是適才適用，當然有的志工是非常勤勞的啊、也有好的志工，阿你志工的品質吼，你到哪一個單位都一樣啦，一定是有好有不好的啦，你不能說你不好我就把你淘汰，不行啊~」。由此可見承辦人對於志工個性有一定了解，根據志工的性性能夠適才適用、各司其職，並給予不同的專業訓練與活動的安排，也因為了解各個志工的不同，能夠給予不同支持。

受訪者對於志工可以一直不斷進來據點 A 的原因說到：「向心力好啊~」，可從此判斷在據點 A 中大家都能夠相處融洽，對於這樣的管理方式讓據點 A 幾乎沒有志工離開，而同時也為據點 A 帶來口碑效果促進新志工的加入，如圖 4-2 正環路 2 所示。受訪者在對於志工人數上曾說到：「有的都願意說老師我要來當志工好不好?志願的還很多啊~」、「志工越來越多喔~當然就是團結就是力量啊~人越多不是更好嗎?做起事情來更得心應手……」、「可能就是認同啊~而且也可以說福利也很好啊~志工的福利也不錯!」。表示受訪者也認為新志工的加入不僅受到口碑的影響，同時也受到福利的吸引力的影響，每一次都會有餐點補助，吸引更多的志工。在受訪者訪談中對於志工的人數多寡會造成什麼影響，受訪者談到：「參加的人就會更多~服務的品質就會更好~就是這樣~」。當志工更多時能讓據點 A 能夠增加更多活動，也透過更多志工的服務提高活動的品質；志工會參與據點 A 的原因是透過口耳相傳的方式，想要來據點 A 當志工盡份心力。針對志工的相關教育訓練，受訪者談到：「從做中學~然後他們就可以獨當一面，也可以當起講師來了。所以志工看他的能力、然後看他的潛能，他發揮出來以後，我們據點看到他的才華，就可以再加的利用他們的才華，再奉獻給其他的長輩。…」、「……其他村莊的運動帶動也是我們培養出來的志工，肢體律動的種子老師，這些種子老師也都是志工的一群，每一個村莊兩、三個人去負責帶動他們。…」。

而另在承辦人心中會有期望的活動數，而當承辦人想要舉辦的活動數越多時，志工的需求也會增加，因此會透過招募志工讓據點 A 的志工數擴增，形成圖 4-2 負環路

3。承辦人對於活動的品質有一定的期望程度，因此透過據點 A 提供志工教育訓練，藉此讓志工能將熱心助人的動力轉化成學習能力，吸收更多知識，增強志工的技能，讓志工服務品質更好之外，另在服務老人部分也能更得心應手，使活動的品質能夠更好，如圖 4-2 負環路 4。而不論是對於志工的管理、行政作業的處理、評鑑前的自評乃至於志工的服務品質，都是希望藉此提高評鑑的成績讓評鑑成績能夠更好，讓政府的補助經費增加。



第三節 營運次系統之介紹

在活動設計品質當中，據點師資專業程度、活動時間規劃、活動過程流暢性、活動安排與活動的知識技能學習都屬於活動課程內容的部分，透過加強此方面的品質來增加考核評鑑分數與增加活動的吸引力，帶動高齡社區照顧關懷據點的參與老人數。在針對據點 A 活動設計時，曾多次談到吸引力與內容的重要性，受訪者提到：「也不是~他們據點有在辦活動，他們各村的人也是也會參加，只是說他來參加的品質、他來參加的誘因，誘因也很重要~他來參加的課題對他的吸引力夠不夠~」、「課程的內容~有一些據點是天天去就是天天唱歌啊、天天跳舞啊，沒有什麼很好的變化，你如果說據點來了就是量血壓、測血糖基本的他的健康要照顧到啊~」、「有的社區如果這一塊做的沒有很理想的時候，他們有時候會想說那我們去不知道要做什麼，去就是唱唱歌、去就是帶動活動、運動、做做暖身操啊什麼的，你要多元變化~課程也要多元~」、「對~對~適不適合長輩來做，這個很重要~」。

受訪者在針對評鑑時談論到：「我要看他們給我的分數~或是我也會去請教教授們~不然就是評鑑當天他說的缺點我能夠接受~譬如說他說的缺點我事實上真的沒有做出這一塊，或者是做出來看起來好像不完美，如果不是這個原因，是教授看的時候他沒看到，阿我會跟他解釋~解釋他還是有意見，他會說這個應該要怎樣~」、「不太好我就趕快改正啊~」、「...因為分項，因為接受評鑑每一項我都會一項一項了解清楚，一項一項先自評啊~我都會先自評啊！所以都會盡量達成他的要求啊~...」。因此在圖 4-3 負環路 1、2 中，在評鑑成績出爐時，參加評鑑的教授會針對每個據點的缺失給予加強改善的建議，而承辦人在知道據點 A 還有可以改善的地方，便會對症下藥加強可以改進的行政作業與提高自評嚴謹程度，讓評鑑成績有所成長。

在據點 A 中，活動設計品質越來越好的時候，承辦人心目中就會想要更多的活動來讓老人參與，但也因此就需要更多經費，倘若一旦經費超過預算，承辦人可能會降低心目中所想要舉辦的活動數，如圖 4-3 環路 3 所示。

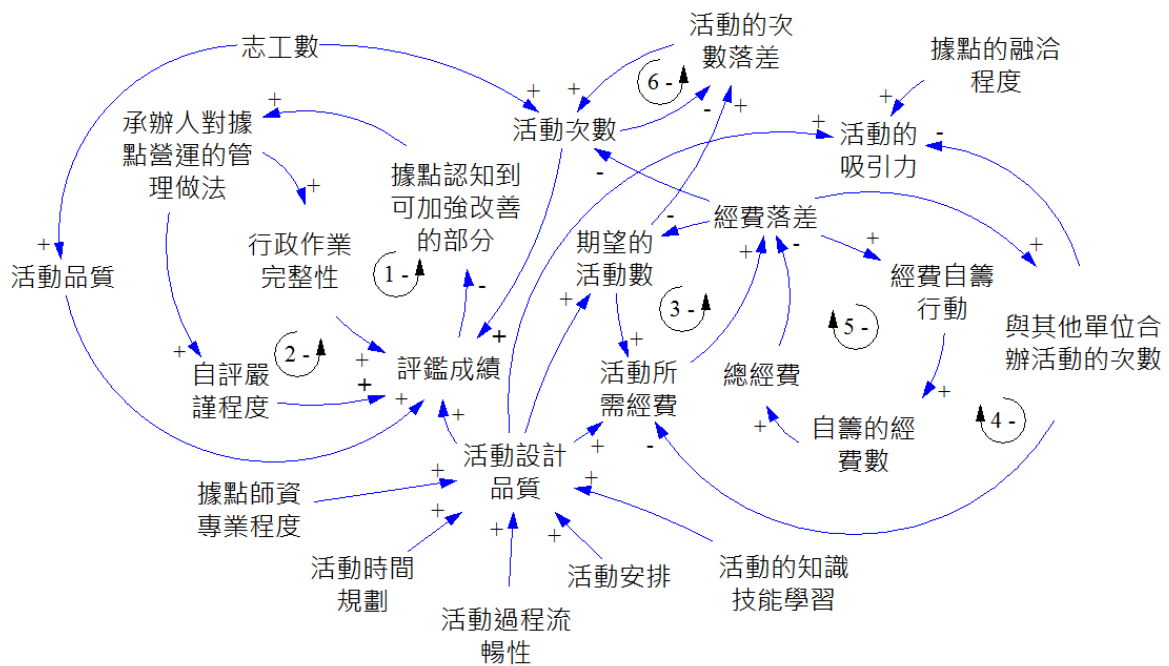


圖 4-3、據點 A 營運管理環路圖

受訪者對於經費的相關回應表示：「我們就是現有的補助金額有多少金錢做多少事情，然後跟別的社區別的社團跟別的醫療機構都有結合在一起，有連結啦！這個就是資源整合啦。」、「譬如說，我們辦的活動，農會他也勢必要辦的，那就跟我們結合，他就照我們的相去給他們那邊的成果。他們辦的活動也有符合我們這邊的需要，那我們就共享，我們一起合辦阿。」。而在經費有限的情況之下，據點 A 主要採用的方式為提高與其他單位合辦活動的次數來降低活動所需經費，如圖 4-3 負環路 4 所示，但同時也會因為受制於與其他單位合辦活動的因素，降低了活動的吸引力。當據點 A 在政府補助經費較為不充裕的情形下，據點 A 會有自行籌募的行動增加總經費的預算，形成圖 4-3 負環路 5。

當承辦人心中有期望想達到的活動數時，便會舉辦更多的活動來達成目標，形成圖 4-3 負環路 6。而活動數越多，在評鑑成績相對也會比較亮眼，而志工數越多時能舉辦的活動數也相對的增加，受訪者曾提及到：「參加的人就會更多~服務的品質就會更好~就是這樣~」，表示當志工數越多時，活動的品質也會提升，同時也會影響到評鑑成績。

第四節 老人次系統之介紹

在老人次系統中，參與活動的老人數會直接影響到評鑑成績，因此受訪者的訪談中談到據點 A 會做一系列的行為措施，讓更多的老人走進據點 A。

對於據點 A 老人為何擁有高度前往的意願，受訪者在訪談時透露：「因為這邊的活動吸引他們~」、「活動的組合」、「當然是據點因為做的口碑好，口碑出去了所以大家就口耳相傳的結果，所以都很樂意參加~」。因此當據點 A 的活動品質越來越好的時候，街坊鄰居就會知道據點 A 的活動很棒很好，讓老人了解到據點 A 有很多活動可以去參與，藉此打開據點 A 的知名度。當活動與據點 A 的吸引力越來越強的時候，老人就會一直想來參加據點 A 的活動，因此據點 A 的老人數就會一直不斷的增加，形成圖 4-4 環路 1。

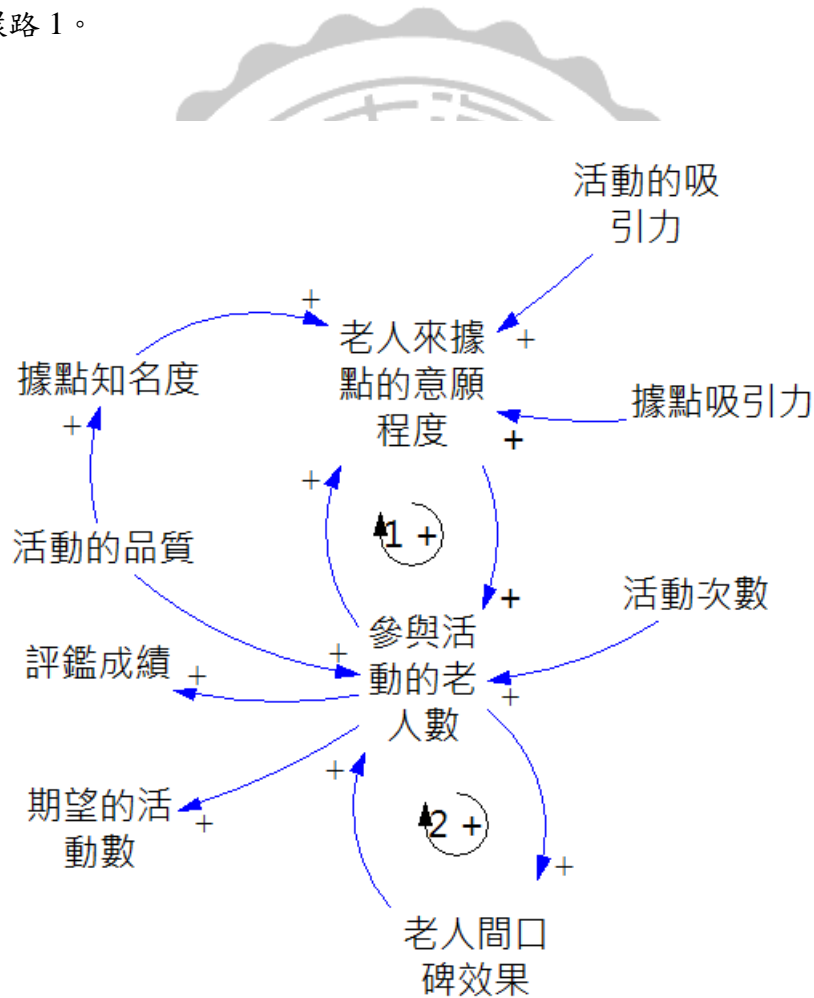


圖 4-4、據點 A 老人管理環路圖

訪談中談及到老人間是否存在口碑效果時，受訪者回應：「譬如說我剛來接辦的時候，只要一個講座、一個活動要趕快四處找人、打電話邀約他們，把這個活動的內容、講題是什麼、幾點來都一直打電話邀約，你要再幫我邀約誰喔、你再幫我邀約幾個人來喔~到現在，都不用了~就是已經，只要有一個活動口耳相傳就自動會有很多人來參與~你譬如說星期四的讀書會，我就是預定 30 個人，結果現在又增加到 4.50 個人，我就不敢再邀約了。……」、「剛開始是需要沒錯啦~經營到現在因為我們這個據點已經得到鄉親的認同、得到他們的信賴，所以他們的向心力、凝聚力都很高。他們只要一有活動，今天是健康講座，我需要 50 個人，他們就會相邀~我還不用 DM 喔~我只要口耳相傳就可以了喔~」、「我們是不用啦~我們只要一呼吼太多人了~我如果這個健康促進需要 20 個人就 20 個人出來，我如果這個場合辦一個什麼樣子的活動我需要 100 個人來就會有 100 個出現。」。受訪者曾提到只要哪個活動需要多少人，老人之間便會口耳相傳散播開來宣傳活動，讓更多老人參與據點 A 活動，如圖 4-4 環路 2。當活動次數越多時，參與據點 A 活動的老人數便會增加；而老人參與據點 A 的人數越來越多時，承辦人便會想要在據點 A 中開設更多的活動讓老人參與。



第五節 評鑑次系統之介紹

在評鑑項目中，針對據點空間規劃與運用、據點宣導與資源管理應用的指標配分，據點位置便利性、據點場地規劃、據點環境整潔與據點宣導皆會直接影響到評鑑成績，而另外活動的品質也會直接關係著評鑑成績。

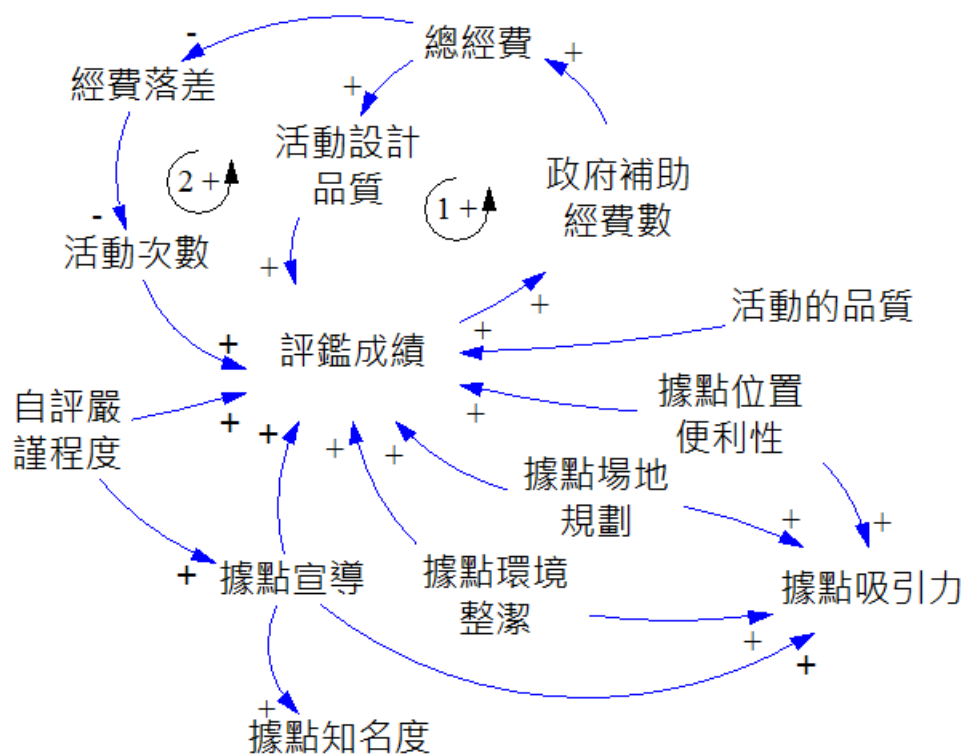


圖 4-5、據點 A 評鑑管理環路圖

據點 A 的位置坐落在該地區繁華地帶，抵達據點 A 頗為便利，讓老人不會因為距離問題而不願前往；據點 A 在場地規劃設置了電梯，不會因為活動的需要而讓老人爬上爬下增加更多危險性；整個據點 A 相當明亮整潔，避免讓老人感受到據點很髒亂的印象，影響到老人前往據點的意願。

由於承辦人個性較為謹慎的關係，因此在據點 A 自評時抱持著嚴謹的態度，能立即了解到哪部分較為不足且及時改進，讓評鑑時的成績較佳。據點 A 在自評後，發現並沒有每個活動都有相當的曝光程度，因此對於據點宣導都會再做加強，在外面多張貼海報、布條，讓更多老人知道不同活動的課程，吸引老人能更想要來據點參與活動，也讓更多居民能更加認識據點 A。

受訪者談及到對於經費的補助：「別人在辦的時候吼，第一個條件就是會爭取說經費越多越好，阿我們欠這個我們欠那個啦。我從來不會說我們欠什麼、我們需要什麼或者是錢不夠的問題，我們就是既有的錢讓他發揮大、最大的效果，這樣就好了。」、「對~所以有什麼經費補助、有什麼活動需要辦理，我們就是盡量把它辦好。配合我們少部分的自籌款就可以辦的有聲有色了。」於圖 4-5 環路 1 中，可得知評鑑成績後，政府會按照不同的評鑑結果給予補助經費；圖 4-5 環路 2 中，總經費可用來增加活動的次數來提升評鑑成績。



第六節 據點 A 營運動態整體之分析

據點 A 在整體營運上能夠穩定的成長來自於承辦人的管理風格。在評鑑成績中，行政作業是否有達到評鑑的指標會緊扣著評鑑成績的高低，因此據點 A 的承辦人讓志工花費較多的時間處理行政作業，如圖 4-6 環路 1 的正環路。而當評鑑成績不如預期或評鑑委員告知承辦人據點 A 的行政作業上的不足之處時，承辦人會立即加強改善其據點的行政作業，並對於據點 A 的自評更加謹慎對待，承辦人對於據點 A 的行政處理風格便會形成如圖 4-6 環路 2、3 的負環路。

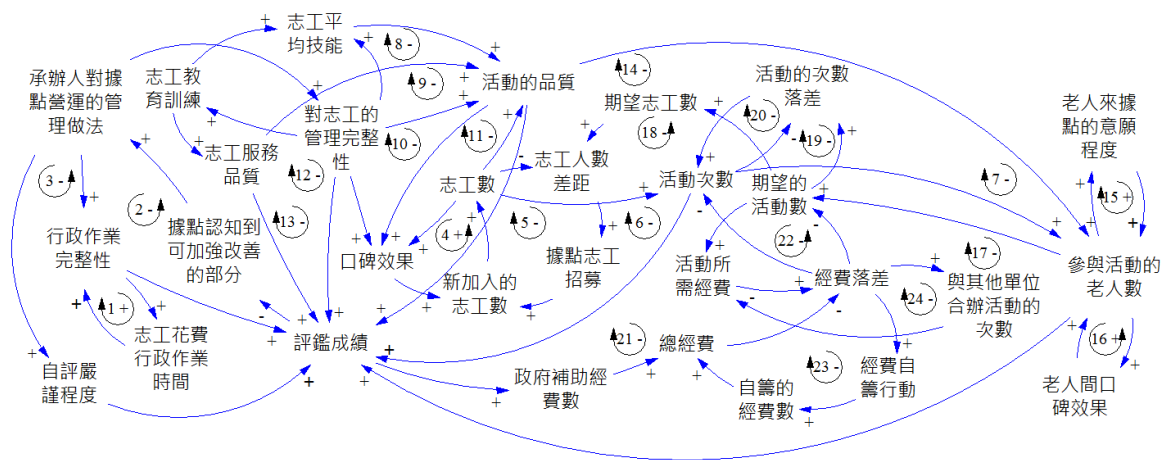


圖 4-6、據點 A 關鍵環路圖

針對志工的管理，受訪者在訪談中提及到對於據點 A 的志工採用各司其職、適才適用的管理方式。志工次系統結構中，承辦人管理志工的方式帶來口耳相傳的效果與據點 A 給予志工的福利，吸引了更多的志工，形成圖 4-6 正環路 4。而在圖 4-6 負環路 5 中，當承辦人心中有一定期望的活動數時，便需要有一定的志工來支援，因此承辦人會藉由志工招募來讓據點 A 志工增加，使據點 A 有更多的志工來協助活動進行。

由志工次系統展開的環路圖中，承辦人對於據點 A 的志工管理得當，使得據點 A 志工間相處融洽，因此離開據點 A 的志工非常少見。志工不斷的加入與少見的志工離開據點 A 的情況發生，讓志工數在據點 A 中慢慢擴增。而在圖 4-6 負環路 6 中，據點 A 認為志工的增加能帶動活動次數的增加，而因為志工數量不斷的增加，當承辦人發現志工若有較不洽當的言行舉止發生，能夠及時更動志工的服務時數的比重或替換志工，以保持甚至於提升據點 A 的活動品質，因此形成了圖 4-6 負環路 11。又

因據點 A 的志工數不斷擴增，據點 A 的活動次數增加，讓參與活動的老人數也不斷上升，形成圖 4-6 負環路 7。而在圖 4-6 負環路 8—10 中，承辦人依據每個志工的特性給予不同的任務分發外，更對於志工的教育訓練相當著重，受訪者提及到志工應該要不斷的學習相關訓練課程，增進志工的技能與服務品質方能提升到承辦人認為據點 A 應具有的活動水準。在志工次系統的環路圖中，志工的平​​均技能並不只單純由據點 A 所舉辦的教育訓練學習而來，有更多的動力來自於志工相當熱心助人，而轉化成學習動力，吸收了據點 A 所給予的教育訓練。

依據受訪者的表示，據點 A 中當活動需要多少老人數參與，老人之間便會以口耳相傳的方式散播開來宣傳活動，讓據點 A 參與活動的老人數越來越多，而當參與據點 A 的老人數越來越多時，同樣會吸引尚未參與據點 A 活動的老人，讓他們有較高的意願來到據點 A 一起參與活動並促進彼此間的交情，這兩者形成了圖 4-6 正環路 15、16，不斷的刺激參與活動的老人數增加的正環路。其中在老人次系統結構中更提及到，老人前來據點 A 除了參與據點 A 的老人數多寡之外，另據點 A 活動是否為老人所喜愛也是其中願意前往據點 A 之意願之一；而據點 A 活動品質好壞所帶來的據點知名度與據點本身的地理位置、環境整潔、場地是否規劃洽當與活動是否有宣傳所帶來的知名度亦影響老人是否願意前往據點 A 參與活動的意願。

圖 4-6 負環路 14，承辦人在據點 A 中發現了可以再加​​強改善部分時，會針對其加強部分進行改善並調整對志工的管理，而在加強對於志工的管理中承辦人會不斷對於志工進行教育訓練藉此提高志工技能讓活動品質更好來刺激參與活動的老人數更多。而當參與據點 A 活動的老人數越來越多時，承辦人心中便會想要舉辦更多的活動來讓更多的老人可以一同參與，但如此一來所需要的經費便會提高，當經費一旦過高，反而會影響到據點 A 活動次數的降低，便形成圖 4-6 環路 17 的負環路。而在圖 4-6 負環路 18—20，當承辦人期望的活動數越多時，便需要更多的志工，因此會透過志工的招募來刺激據點 A 的志工數；而承辦人心中有一定的活動數時，也會透過增加活動次數來達成目標。

圖 4-6 環路 21 中，評鑑成績會影響到政府給予高齡社區照顧關懷據點多少補助經費，而政府的補助經費是據點 A 總經費的主要來源，總經費的多寡將決定一個高齡社區照顧關懷據點舉辦活動次數的重要指標。據點 A 在發現經費稍不寬裕時，會自行籌募經費刺激總經費的增加，然後承辦人會先降低心中預期想要達成的目標活動數避免經費花費過高，如圖 4-6 環路 22、23 所示。但承辦人在經費較不足的情況下，

主要採用圖 4-6 環路 24 中，與其他單位合辦活動次數降低經費的使用，避免降低經費使用而犧牲了據點 A 的活動次數。

在依據上述各因素間的交互影響之下，可發現承辦人對於行政作業上的著墨與管理志工的用心，志工間因口耳相傳而擴增讓據點 A 從成立以來志工數穩定成長且對於志工的教育訓練相當著重，參與活動人數也透過老人之間的口碑不斷刺激人數的增加，也因參與活動人數不斷的增加使據點 A 的活動次數每年不斷上升；而在面對經費不足問題時，承辦人利用與其他單位合辦活動來降低經費支出。因此透過模式的分析，可發現據點 A 整體績效相當穩定，據點 A 的活動具有相當水準，使得據點 A 的活動、參與人數與志工數穩定成長。

而在本研究進行過程中，曾與另一高齡社區照顧關懷據點接觸過，將另一據點稱之為據點 B。據點 B 自成立以來，雖然老人因口耳相傳而使參與活動人數增加，但因據點 B 所在地區的老人有來自本省與外省，兩者間因為異質性高導致老人數的成長有所受限。據點 B 雖有意招募更多的志工，但因承辦人缺乏嚴謹的管理方式造成志工流動率增加，而志工流動性高造成志工人數有限且無法有效的提高志工技能，進而造成活動品質的降低。而當據點 B 面對經費較不寬裕時，主要透過降低活動的成本與活動次數來解決經費問題。據點 B 的志工人數有限且流動性過高無法提高志工服務技能而影響活動的品質，又因經費問題降低活動次數與成本，使得據點 B 的老人數與志工數無法增加，造成據點 B 的營運處於停滯的狀態。

針對高齡社區照顧關懷據點，可發現當對於據點的營運作法不同，其發展也會有所不同。據點 A 的承辦人對於行政作業要求相當謹慎，因此志工花費相當多的時間處理行政的作業，盼能在其作業上盡善盡美，同時也對自我評鑑上的嚴謹程度也極為要求，希望能透過行政作業的完整性與自我評鑑的高度謹慎在評鑑成績上能夠有較亮眼的表現；針對志工的管理，承辦人同樣也抱持嚴謹的態度，對於志工的教育訓練相當重視，透過教育訓練促進志工技能與志工服務品質的提升而提高活動品質，據點 A 的志工數也因為口耳相傳而逐漸不斷地擴增；由於活動品質的提高，讓老人參與活動的人數上升，更因老人間的口碑將更多的老人帶入據點 A 參與活動；當參與活動的老人數越來越多時，承辦人期望舉辦的活動數也會提升，而需要的經費就會更多，而當經費稍不寬裕的情況發生時，據點 A 主要是透過與其他單位合辦活動，來降低經費支出同時亦可達到承辦人所期望活動數，讓據點 A 的活動次數不斷的增加。反觀據點 B，雖然想持續擴增志工人數，但承辦人因缺乏對志工嚴謹的管理導致志工流動

率高，志工流動率增加而無法有效的提高志工技能，進而造成據點 B 活動品質的降低；雖然老人因口耳相傳而使參與人數增加，但因據點 B 老人異質性高使老人數的成長受到限制，又因活動品質的降低讓原本就受到限制的老人數更是無法增加；當據點 B 面對經費不足情況發生時，會透過降低活動的次數並減少對於活動進行中所需的成本支出。



第五章 結論

第一節 研究結果

本研究乃用個案訪談之方式，針對單一高齡社區照顧關懷據點進行深入訪談，運用系統動力學的觀點來探討高齡社區照顧關懷據點的營運動態，以瞭解高齡社區照顧關懷據點與政府間的依賴與協調程度，並企圖從中找出高齡社區照顧關懷據點營運與績效變化間的關聯性與其成長限制，並分析出哪些關鍵因素為影響高齡社區照顧關懷據點的營運，最後提出研究建議來提升高齡社區照顧關懷據點的績效，讓更多老人能藉由高齡社區照顧關懷據點得到更多的服務與資源。

根據據點 A 營運動態之分析，本研究發現高齡社區照顧關懷據點成長關鍵包括經費的籌措、志工的管理、承辦人的經營做法等。承辦人對高齡社區照顧關懷據點的經營態度與理念和該據點對於經費籌措的方式與志工管理彼此交互影響，而進一步影響該據點的營運成果。政府在評鑑的考核中，可分成行政作業、志工管理、活動品質與次數、老人數量作為給分的判斷。而針對政府的行政作業考核，據點 A 的承辦人由於個性使然，因此對於行政作業處理相當謹慎，花費相當多的時間在行政作業處理，同時在自評時也用嚴謹態度來看待，希望藉此提高評鑑的成績；對於志工管理，承辦人給予志工相當的教育訓練，透過教育訓練提升志工的技能與服務品質來達到評鑑的標準；在活動品質與數量考核中，志工服務品質與技能提升讓活動品質更好，而因承辦人對於志工管理的嚴謹促使了志工的口碑，吸引志工的加入而擴增了志工數，讓據點 A 有更多的志工可以擴展活動數量，讓活動品質與數量提高達到評鑑成績；對於老人數的考核中，因為志工服務品質與技能提升而提升了活動品質，讓老人不斷前往參與活動，而老人間又帶來口碑效果，使據點 A 的老人數不斷增加，藉此提高評鑑成績。而承辦人希望透過上述的評鑑要求，在政府補助經費之下，能夠增加更多的活動次數讓老人參與，讓老人數不斷的增加，而同時也藉由評鑑成績認知到據點可加強改善的部分，承辦人針對其部分改進並提升自評嚴謹程度、加強志工管理與行政作業的完善，而如此的正向循環之下帶動了據點 A 穩定的成長。

由此可發現志工的管理乃是高齡社區照顧關懷據點成長最為關鍵的因素，對高齡社區關懷照顧據點來說，當志工管理的完善與嚴謹程度越高時，志工人數會隨著口碑效果逐漸增加，同時亦可提升高齡社區照顧關懷據點的活動品質，而當活動品質越好

時，也會帶動老人數的增加，老人數的增加會促使高齡社區關懷照顧據點提供更多的活動讓老人參與，帶動正向的循環使高齡社區關懷照顧據點能夠穩定的成長。因此，高齡社區關懷照顧據點在營運時應該著重加強在志工的管理，為帶動高齡社區關懷照顧據點進入各種良性發展的正回饋循環的起始點，方能營造出優良的高齡社區關懷照顧據點，讓更老人能藉由高齡社區照顧關懷據點得到更多的服務與資源。

第二節 研究貢獻

本研究運用系統動力學方式針對高齡社區關懷照顧據點進行研究，目前對於高齡社區關懷照顧據點雖有相當多的研究，但卻很少以系統動力學的觀點來探索高齡社區關懷照顧據點的營運，因此可藉由本研究採用系統動力學觀點分析高齡社區關懷照顧據點之營運，讓高齡社區關懷照顧據點的相關研究能更為齊全。

在實務層面上，希望透過本研究運用系統動力學的觀點對高齡社區關懷照顧據點的研究中，能夠全面性與系統性的深入了解高齡社區關懷照顧據點的營運狀況，而透過因果回饋圖觀察高齡社區關懷照顧據點因素間的因果互動關係，而非片段的思索高齡社區關懷照顧據點內單一個別情況。當承辦人對於高齡社區關懷照顧據點營運能有更深入的了解，屆時當高齡社區關懷照顧據點遇到困境或協助時，讓承辦人知道該從何下手，才能根本的解決其問題，而非頭痛醫頭、腳痛醫腳的治標不治本方式。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究主要探討政府推動臺灣健康社區六星計畫之下的建構高齡社區照顧關懷據點計畫，而高齡社區照顧關懷據點是建立在以社區為單位的體系之下，因此本研究在探討高齡社區照顧關懷據點時，並無將社區照顧之外，例如安養院、養老村等納入本研究中探討，而高齡社區照顧關懷據點乃政府近年來極力推動的計畫，因此研究邊界特別著重在社區照顧，並沒有特別針對老人的流動性做更深入研究與探討，故建議後續研究者可擴大研究邊界，將老人流動性納入，加強老人照顧的研究。

本研究乃採用個案的訪談方式，針對單一個案進行深入的訪談，由於研究個案數目只有一個，無法再更深入地探索高齡社區關懷照顧據點之間的營運狀況，而不同的高齡社區關懷照顧據點營運模式都會因為承辦人的經營方式不同而有差異性，因此無法針對高齡社區關懷照顧據點的差異性來進行分析。而本研究中所訪談的高齡社區關

懷照顧據點屬於鄉鎮型的據點且無針對高齡社區關懷照顧據點差異性的比較，無法對於高齡社區關懷照顧據點有一致性的原則來分析全臺灣的高齡社區關懷照顧據點。

因此對於後續研究者建議可以在個案數目的選取上可針對多個個案來做差異性分析，利用不同的個案分析、建立起高齡社區關懷照顧據點的一致性原則，讓高齡社區關懷照顧據點可以有依據與準則來改善該據點的營運現況。



參考文獻

一、中文文獻

王晶 (2000)。老年潮：人口老化的浪潮，將如何改變我們的世界。臺北：聯經出版事業。

中華民國衛生福利部 照顧服務便民入口網站 (2015 年 7 月 12 日)。社區照顧關懷據點評鑑指標。

http://e-care.sfaa.gov.tw/MOI_HMP/HMPe003/begin.action

內政部 (2005)。建立社區照顧關懷據點參考手冊。

內政部社會司(2007)。我國長期照顧十年計畫—大溫暖社會福利套案之旗艦計畫。

內政部戶政司 (2014 年 12 月 5 日)。人口統計資料。

http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346

老人福利法 (1997)。

行政院 (2005)。臺灣健康社區六星計畫。

行政院經濟建設委員會(2010)。2010 年至 2060 年臺灣人口推估。

行政院經濟建設委員會(2012)。2012 年至 2060 年臺灣人口推估。

吳凱勳 (1997)。第五種社會保險-兼論高齡化社會與長期照護保險 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學，台北市。

吳淑瓊、莊坤洋 (2001)。在地老化：臺灣二十一世紀長期照護的政策方向。臺灣衛誌，20(3)，192-201。

吳玉琴 (2004)。臺灣居家服務的現況與檢討。社區發展季刊，106，132-140。

呂寶靜 (2009)。臺灣老人社會整合之研究：以社區生活參與為例 (第一年研究計畫期中報告)。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。

林振春、王淑宜 (2004)。社區營造與傳播。臺北市：陽昇教育基金會發行：師大書苑總經銷。

林玉琴 (2006)。居家服務使用滿意度評估研究-以嘉義基督教醫院為例 (未出版之

- 碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 林燕姿 (2010)。照顧服務員感受之督導功能、工作滿意度與留職意願之關係研究-以臺灣南部七縣市為例 (未出版之碩士論文)。長榮大學，台南市。
- 高迪理 (1993)。老人文康休閒活動。老人福利研討會手冊，101-108。
- 高文泰 (1998)。以系統動力學研究不同經濟情況下激進及保守銀行之策略對呆帳之影響 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 高淑貴、陳雅美、李育才 (2003)。農村高齡者「在地老化」策略基層執行之研究。農業推廣學報，20，1-24。
- 郭進隆 (1994)。第五項修練。台北：天下。
- 陳其南 (1996)。社區總體營造與生程學習。台北市：文建會。
- 陳玉賢 (1997)。學校社區化、社區學校化是「教育改革工程」良藥。臺灣教育，558，47-50。
- 陳明珍 (2009)。我國居家服務政策發展與省思。社區發展季刊，127，287-303。
- 陳燕禎、林義盛 (2010)。社區照顧關懷據點之實踐經驗—社會工作者的田野觀察。社區發展季刊，132，385-403。
- 陳孝謙 (2013)。社區發展組織、人力、社區資源來建構社區照顧關懷據點之研究-以臺中市都會區為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 黃源協 (1999)。新管理主義、社區照顧與社會工作。社區發展季刊，85，200-213。
- 黃協源 (2000)。社區照顧：臺灣與英國經驗的檢視。台北：揚智。
- 湯宏忠 (2003)。鄒族原住民社區永續發展之探討—以阿里山鄉山美社區經驗為例。嘉義縣政府：嘉義縣社會福利專題研究。
- 趙守博 (1986)。建立社區福利服務體系的想與作法。社區發展季刊，35，44-48。
- 趙珍妮 (2006)。高齡化社會社區照顧的困境與現況探討—以台南縣村里關懷中心的運作為例。社區發展季刊，114，281-298。

劉燕中 (2010)。老人福利社區化-以南投地區為例 (未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。

劉宛欣 (2010)。居家服務困難個案處遇工作之研究:督導員實務經驗之分析 (未出版之碩士論文)。東吳大學，台北市。

賴美淑 (1997)。長期照護之政策，老人政策健康照護研習會 (未出版之碩士論文)。長庚大學，桃園市。

賴兩陽 (2009)。社區工作與社會福利社區化。台北：洪葉。

蕭金源 (2005)。臺南縣村里關懷中心運作之評論-以六甲鄉為例。社會發展季刊，110，492-504。

二、外文文獻

Forrester, Jay W. (1961). *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass.:MIT Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline—The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.

Sterman, J.D. (1989). "Modeling Managerial Behavior: Misperceptions for Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment," *Management Science*, Vol.35, No.3, pp.321-339.

Sterman, John. (2000). *Business Dynamics*, NY:McGraw-Hill.

東京大学高齢社会総合研究機構 (2013)。東大がつくった確かな未来視点を持つための高齢社会の教科書。

附錄

附錄一 據點 A 服務項目統計—民國 98 年至民國 103 年

民國/ 月份	關懷訪視		電話問安		餐飲服務		健康促進活動	
	人數	人次	人數	人次	人數	人次	場次	人次
98/01	17	17	61	72	0	0	2	192
98/02	17	17	56	68	0	0	1	107
98/03	30	30	60	68	0	0	6	350
98/04	35	35	77	88	0	0	3	453
98/05	26	32	80	92	0	0	5	672
98/06	33	33	98	107	0	0	3	624
98/07	39	39	121	135	0	0	5	949
98/08	42	42	126	140	0	0	5	1312
98/09	38	38	118	139	0	0	3	847
98/10	33	33	141	152	0	0	5	939
99/01	27	34	92	120	0	0	4	691
99/02	18	27	54	66	0	0	4	472
99/03	30	30	90	130	0	0	3	270
99/04	32	32	81	128	0	0	5	408
99/05	35	35	81	98	0	0	6	625
99/06	32	32	123	140	0	0	8	785
99/07	30	30	123	130	0	0	10	890
99/08	36	36	130	144	0	0	8	883
99/09	33	33	125	143	0	0	9	1020

民國/ 月份	關懷訪視		電話問安		餐飲服務		健康促進活動	
	人數	人次	人數	人次	人數	人次	場次	人次
100/01	15	28	84	103	66	66	5	370
100/02	20	26	72	98	71	71	4	334
100/03	28	30	80	112	42	42	5	645
100/04	35	35	85	98	52	52	5	702
100/05	45	45	80	110	145	145	7	805
100/06	30	38	80	160	61	81	7	1016
100/07	33	43	86	150	77	108	9	1430
100/08	43	57	75	87	70	95	8	1380
100/09	69	82	165	182	92	125	7	1535
101/01	28	28	73	89	70	70	3	350
101/02	23	23	73	91	74	74	4	384
101/03	29	29	75	90	75	75	5	418
101/04	27	27	73	92	71	82	6	682
101/05	31	31	70	90	79	94	7	733
101/06	27	28	69	95	95	108	7	745
101/07	31	31	70	100	70	86	8	749
101/08	60	76	78	98	70	96	6	653
101/09	54	60	85	106	66	83	6	665
101/10	55	55	89	115	75	90	6	595
101/11	46	46	63	80	76	90	6	578
101/12	33	33	39	57	69	85	7	552
102/01	49	65	70	100	44	76	5	752
102/02	56	92	84	148	56	56	6	866

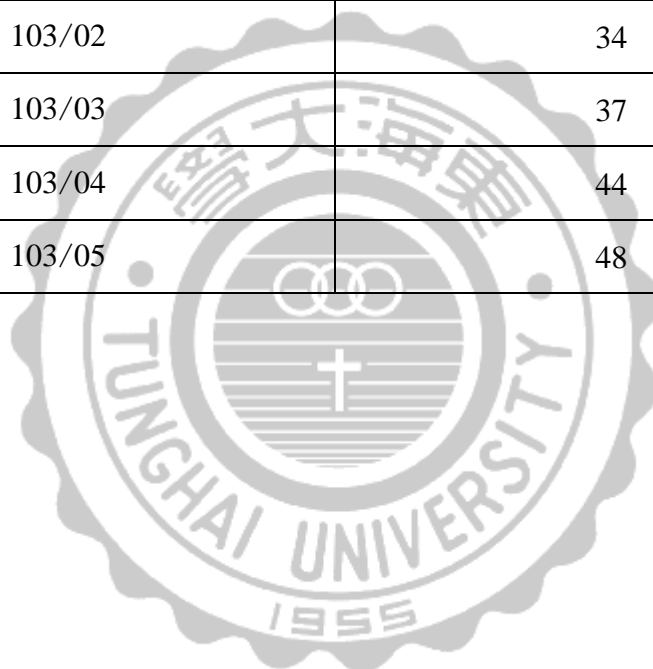
民國/ 月份	關懷訪視		電話問安		餐飲服務		健康促進活動	
	人數	人次	人數	人次	人數	人次	場次	人次
102/03	60	76	105	118	49	78	7	979
102/04	67	77	106	131	71	94	7	1002
102/05	77	94	119	151	54	88	8	1085
102/06	65	77	120	136	77	94	7	1038
102/07	68	87	135	158	57	92	7	992
102/08	66	75	106	135	77	95	7	985
102/09	76	81	122	143	75	94	8	1152
102/10	93	131	147	187	1664	1716	9	1287
102/11	62	72	127	157	70	92	7	1161
102/12	70	72	119	146	83	108	8	1224
103/01	57	75	92	139	85	147	8	1061
103/02	47	65	76	86	82	113	8	697
103/03	77	105	140	170	68	85	8	698
103/04	88	101	93	118	72	100	8	765
103/05	52	60	104	122	88	130	8	772

附錄二 據點 A 志工管理統計—民國 98 年至民國 103 年

民國/月份	志工值班人數
98/01	23
98/02	22
98/03	27
98/04	27
98/05	30
98/06	31
98/07	31
98/08	32
98/09	32
98/10	33
99/01	27
99/02	25
99/03	36
99/04	38
99/05	38
99/06	39
99/07	39
99/08	40
99/09	43
100/01	28
100/02	27
100/03	34

民國/月份	志工值班人數
100/04	34
100/05	35
100/06	33
100/07	37
100/08	38
100/09	37
101/01	26
101/02	29
101/03	30
101/04	38
101/05	39
101/06	37
101/07	37
101/08	37
101/09	37
101/10	37
101/11	37
101/12	31
102/01	29
102/02	33
102/03	36
102/04	39
102/05	36
102/06	36

民國/月份	志工值班人數
102/07	38
102/08	38
102/09	44
102/10	46
102/11	42
102/12	46
103/01	36
103/02	34
103/03	37
103/04	44
103/05	48



附錄三 據點 A 的第一次訪談

學生：好，那現在已經開始錄了

受訪者：好~好~好~

學生：我想要先跟老師問一下說，我可以跟你們據點要兩個資料嗎?第一個資料是我們據點的老人的人數

受訪者：個案，我知道阿~好阿~可以啊!

學生：就是從那個老人現在據點從成立以來到現在，老人就是來據點的人數的多寡。

受訪者：你不是說那個個案喔?

學生：不是，我是說那個據點。

受訪者：你是說出入據點的人數喔?

學生：對~出入據點的老人數

受訪者：男生幾個人，女生幾個人?

學生：對~對~對~，然後跟志工。

受訪者：好~好~可以!

學生：所以老人跟志工資料都有?

受訪者：好~可以!

學生：好~那我想要請問一下，老師覺得就是從據點成立以來到現在，你覺得出入據點的老人…

受訪者：從 95 年承辦的。

學生：那老師覺得從 95 年到現在的老人人數來據點的變化?

受訪者：人數的變化?

學生：就老師現在還沒看資料的時候，老人的變化是呈現什麼樣的狀況?譬如說，都有變多還是都有變少?

受訪者：是多了~

學生：是越來越多，是不是？

受訪者：出入、男女、合計，這個我再查一下…

學生：還有志工~

受訪者：還有志工，再來~

學生：所以老師覺得這些來的人…

受訪者：都是漸進的，一定是更多的啦…

學生：越來越多，那老師覺得這些老人來的人數不是越來越多嗎？那你覺得年紀？

受訪者：年齡層降低！

學生：年齡層降低，所以原本可能以前 70 幾歲來，現在可能 60 幾歲就過來了，那老師有覺得他們來的願意前往程度是？

受訪者：很樂意！

學生：很樂意，那老師覺得他們願意來的原因是什麼，是因為這邊的？

受訪者：因為這邊的活動吸引他們~

學生：活動吸引人~

受訪者：嗯~嗯~，就是這樣。

學生：那老師我想再問你…

受訪者：活動的組合

學生：需求，像是運動啊什麼的，我有看到照片，那老師我想問一下，老人來不是越來越多嗎？

受訪者：對~

學生：那老人越來越多之下，那我們這個據點的規模就會越來越大，那可是這樣規模越來越大，那我們的費用支出是不是就相對的也比較多？

受訪者：嗯~嗯~

學生：那這些相對費用比較多的情況之下，我們每一年政府的補助可能就只有…

受訪者：都不夠…

學生：都不夠，那該怎麼辦？

受訪者：我們就是現有的補助金額有多少金錢做多少事情，然後跟別的社區別的社團跟別的醫療機構都有結合在一起，有連結啦！這個就是資源整合啦。

學生：資源整合之下，所以我們相互配合…

受訪者：譬如說，我們辦的活動，農會他也勢必要辦的，那就跟我們結合，他就照我們的相去給他們那邊的成果。他們辦的活動也有符合我們這邊的需要，那我們就共享，我們一起合辦阿。

學生：一起共享這個活動！

受訪者：一起合辦。

學生：所以這樣子的話，其實這樣子費用不會增加太多

受訪者：不會~不會~不會~不會~這個叫做資源下鄉啦。

學生：資源下鄉？

受訪者：對對，他的名詞就是下鄉。下村啦！

學生：下村？

受訪者：下放到村落裡面。

學生：喔~

受訪者：很像文化局他就是推廣村村有藝文嘛…

學生：嗯~

受訪者：我們這個據點就是說村村有據點，所以我們據點有四個點…

學生：對，我知道這邊四個，這邊是幾個村，然後這邊有一個據點，然後在那邊的那一邊…

受訪者：對~對~對~

學生：喔~那老師我想要問一下，那在這邊的人的志工的數量呢？

受訪者：數量喔，我們目前有 86 位。

學生：86 位。

受訪者：老少都有。

學生：從開始到現在？

受訪者：漸增的…

學生：也是都越來越增加？

受訪者：對~

學生：那他們來的原因除了剛開始理事長去拜託他們來之外，可能志工之間會互相？

受訪者：我們沒有理事長去拜託，我們就是以活動口耳相傳…

學生：口耳相傳~

受訪者：對~口耳相傳~

學生：好~那我在本子裡面有看到，就是不是有分組嗎？

受訪者：有~

學生：那個分組？

受訪者：哪一組是做什麼的…

學生：我發現這個四組裡面都特別都一定會有關懷訪視，所以我們在這個據點裡面我們最主要的是關懷訪視老人是最主要的最多的？

受訪者：對~對~對~

學生：那那些關懷老人的老人是原本都會來據點，可是等到他們比較年長，他們無法到據點之後，然後由我們的志工親自到他們那邊去訪視？

受訪者：對，訪視~

學生：好~那我想問一下剛剛的志工也是越來越多，那在管理上面老師有覺得？

受訪者：也有分層負責，有志工隊長、副隊長，各司其職。

學生：好，那我想問一下，我看本子後面阿，有那個問卷，是由那個問卷來看出你們據點一年的績效嗎？

受訪者：對~對~

學生：所以是由那個問卷來判斷你們據點的績效然後由政府來看這個績效好不好給予每一年的補助嗎？

受訪者：沒錯，但是看那個是當作評鑑的一部分而已，他分了很多項~

學生：對~

受訪者：你說的問卷、分析表那只是一部分而已！

學生：因為我有上網查，他們說評鑑分為六個，志工、績效、行政作業還有宣導還有一些空間規劃還有永續的創意。

受訪者：對~六大項！

學生：可是我在本子上面比較少看到行政作業配合情況，這個是指什麼？

受訪者：有~都有，我們每一項都有~

學生：每一項都有~

受訪者：而且這個主題都有寫出來，所以我們評鑑都優等的！

學生：喔~

受訪者：全縣市都是優等的，都拿到獎金的。全縣市這個點有 200 初個點嘛，我們縣市有 200 初個點，他們會取 40 名，有一年我們是第七名，有一年是第九名，我們都在前 20 名內啦。

學生：都在前 20 名內。

受訪者：對，我們都在前 20 名內，我們都是照這個，他們在介紹的時候吼，還介紹說我們這個據點在做簡報的、在做成果報告，他都能用規定的項目直接把他套入進去啦。有些社區他是會這個介紹一下、這裡介紹一下、這裡介紹一下。我是全部很整齊的，以前在學校慣了，比較制式的，就直接把他套入，所以應該都有。

學生：所以老師覺得我們這個據點跟其他的據點，評鑑來說我們能這麼前面的原因是因為我們在評鑑上面的項目排得比較好，然後活動也比較好？

受訪者：應該是，因為縣市府的長官還會拿起來，拿我們的來介紹說，譬如說志工的管理阿、志工的簽到什麼樣子阿，就是像這個據點他們用的那種格式，把我們的拿去給別的據點參考，然後大家共同學習阿，他們認為可以他們就採用去了，有的他們可能他們有自己的格式，有自己的模式，所以中心點都是關懷老人啦，讓長輩有福利，只是說程序上，他們不見得每個人會一樣。

學生：那我想問一下，當初這個據點就是單純為了政府的那個計畫所以特別成立的嗎？

受訪者：對，政府推的這個計畫。

學生：政府推的那個計畫。

受訪者：嗯~對!

學生：然後特別去成立這個據點?

受訪者：對~~

學生：那我想問一下，外面那些器材使用的人多嗎?

受訪者：多喔，不少。

學生：不少，那大家比較常用的是哪個設備啊?

受訪者：按摩椅、氣血循環機、腳踏車、健身車...

學生：那那些淘汰掉後還要再購入，那些是會由政府再去補助還是我們要自己籌措資金啊?

受訪者：政府會補助，我們也要自籌。

學生：自己籌備。

受訪者：對。

學生：那我想問一下，我們據點成立到現在有沒有有一陣子真的是有一些困境的?

受訪者：目前我們沒有耶。

學生：都是非常順利?

受訪者：別人在辦的時候吼，第一個條件就是會爭取說經費越多越好，阿我們欠這個我們欠那個啦。我從來不會說我們欠什麼、我們需要什麼或者是錢不夠的問題，我們就是既有的錢讓他發揮大、最大的效果，這樣就好了。

學生：這樣就好了?

受訪者：對~所以有什麼經費補助、有什麼活動需要辦理，我們就是盡量把它辦好。

配合我們少部分的自籌款就可以辦的有聲有色了。

學生：所以我們據點一直以來都是很順利的?

受訪者：很順利~很順利~

學生：那老師我發現你常跟其他的據點有一些互動...

受訪者：聯繫~有，我們都有~

學生：那我覺得其他的據點有其他的困境嗎？

受訪者：應該也不至於吧。因為這個據點每一個月給我們業務費一萬塊，一年等於有12萬。設備費就是像那個設備我們要申請，一年最多也會我們3萬塊左右。

學生：是一年3萬？

受訪者：對~一年3萬塊左右的設備費就是資本，業務費就是譬如他們來參加活動來做這個活動，講師費也要、什麼也要阿這些啦，這些就稱做業務費。

學生：好~那我想問一下老師最後一個問題，就是你覺得我們據點做得很好，幾乎每一年都是績優的嘛，那你覺得我們最核心到底是我們應該要怎麼做才可以讓我們據點發揮到這麼好的一個效用？

受訪者：第一，人合。

學生：人合？

受訪者：就是人要合作啊~

學生：喔~人要合作~

受訪者：和氣啊、付出啊，針對長輩的需要切入點真的能做出來啊。

學生：好~

受訪者：再來就是，還是老話，在地用才！

學生：在地用才~

受訪者：在地那個才能啊，有才華的人啊~耆老啊什麼，我們都盡量叫他們當講師啊，來授課啊，才藝課也好、講座的課也好。再來，在地取材料的材。

學生：喔~在地取材。

受訪者：只要我們鄉鎮內有的材料我們盡量用我們的，鄉鎮裡面的產業沒有的我們才去外鄉鎮找材料

學生：可以舉例嗎？

受訪者：譬如，手工藝品。我們有人會教就請當地的講師來。這裡有人賣這個材料，甚至於譬如說農會它是推廣地瓜嘛，有是跟芋頭地瓜什麼都有連帶關係，我們就會在地用他們的材料。

學生：好~

受訪者：在地用他的才能，如果在地的人沒有這方面的專業，才會用到外鄉鎮、外縣市，外縣市比較少啦。如果你要看永續、願景，那個特色書裡面都有。我改天給你那個人數就好。

學生：好啊~

受訪者：有人數你才有數據啊~

學生：對阿~那先這樣子~謝謝老師~



附錄四 據點 A 的第二次訪談

受訪者：好~開始問。

學生：那我想要請問一下老師，我們這個據點的志工不是目前有 86 位？

受訪者：對。

學生：那他們全部 86 位志工，他們主要都是比較著重在這四個服務項目的哪一個？

受訪者：嗯~我們分成四組。有一組是關懷訪視~

學生：對~

受訪者：一組是問安~

學生：對~

受訪者：一組是健康促進~

學生：對~

受訪者：一組是定點用餐~

學生：對~

受訪者：都各司其職，這些人大概只有四十幾個人，其他這幾位就是支援志工，就是哪一組欠缺需要志工、幫忙協力，一起辦一件事情的時候，這些支援志工就會跟他們配合~

學生：嗯~

受訪者：然後，志工雖然有分組，但是有時候你譬如說家訪的時候，就是從家訪裡面的志工找出來…

學生：對~

受訪者：人手不夠的話，或者是臨時找出來的這些志工他剛好當天沒空的話，就會請支援志工進來幫忙~

學生：嗯~

受訪者：我們的運用模式是這樣。

學生：所以沒有說譬如說這八十幾個志工可能有很多人比較著重，就是可能比較多人是支援關懷訪視的或者是活動的~

受訪者：對~也有支援活動的~

學生：嗯~

受訪者：啊你譬如我們才藝上課課程、譬如手工藝課程也好、譬如歌唱的課程也好，這些志工都是他們都是來學，從做中學~

學生：嗯~

受訪者：從做中學~然後他們就可以獨當一面，也可以當起講師來了。所以志工看他的能力、然後看他的潛能，他發揮出來以後，我們據點看到他的才華，就可以再加的利用他們的才華，再奉獻給其他的長輩。所以我們的志工很多都是老人服務這樣子。

學生：所以我們這個據點的志工沒有分說比較著重在哪个服務項目裡面？

受訪者：沒有~都重要~

學生：都很重要~

受訪者：都重要~每一項都重要~

學生：那這麼講好了，這四個服務項目裡面，需要的志工哪一個比較多？

受訪者：活動的志工比較多~

學生：活動的志工比較多~

受訪者：因為我們活動非常多~我們從星期一早上的八點半開門到星期日晚上的九點半，不同的時段都有不同的課程再進行，不同的時段課程進行當中，都有志工陪伴他。

學生：那如果以八十幾個志工他們這樣子分配四個活動項目，他們分配的比例老師大概可以講出來嗎？就譬如說他可能這八十幾個志工裡面，應該說這四個服務項目裡面，譬如說志工在活動的部分你剛剛講好像比較多，那他可能占在志工的比例可能 30%或是 40%。

受訪者：我知道~這就是勞力平均的問題~

學生：對~對~對~

受訪者：當然說勞力平均是不可能公平的，絕對不可能公平~但是都是盡量朝著比較公平、而且是適才適用的方式來推廣。他適合哪一方面的才華就把他安在哪一方面的角色、哪一方面的活動、哪一方面的~，你譬如說他是廚房比較內行的，就安排他在用餐這一個部分，去發揮他的才華。阿你當然說每一個人的服務時數，有的志工很多類型阿，有的是很懶惰的志工啊、有的是很聒噪的志工啊、有的是要來做大爺的志工啊、有的是要來做指揮的管理的志工啊，但是他的才華是不是達到那個地方，不見得啊~所以我們就是適才適用，當然有的志工是非常勤勞的啊、也有好的志工，阿你志工的品質吼，你到哪一個單位都一樣啦，一定是有好有不好的啦，你不能說你不好我就把你淘汰，不行啊~

學生：那我想要問一下就是在這個據點裡面，四個項目裡面哪一個項目的老人數是比較多的？

受訪者：都差不多~那個健康促進的人最多啦~如果是以人數、人次來說的時候，是健康促進。你這些活動我們還有外放的啊~太極拳啊、運動班啊，等於你說是土風舞班啦，我們都還有外放很多啊，很多這個健康促進的課程~包括跟我們結合的，也辦了一個健康促進中心，我們是那個~一個中心點，其他村莊的運動帶動也是我們培養出來的志工，肢體律動的種子老師，這些種子老師也都是志工的一群，每一個村莊兩、三個人去負責帶動他們。所以真的很多很多~

學生：那這個活動的…

受訪者：健康促進人最多啦~

學生：大概有比例嗎?譬如說他比較多的話…

受訪者：你說什麼樣子的比例?男女生的比例?

學生：在整個…健康促進的老人人數在整個據點的老人人數來講，它大概佔了有四成嗎?還是五成?

受訪者：占了十成(?)喔，超越了~因為我們這個據點他關懷訪視也好、電話問安也好，都有名冊、都有個案名冊，你看過了嘛吼~

學生：嗯~

受訪者：有個案名冊，但是來我們據點活動的人，包括全部村莊出來運動的人，不只是據點裡面的人，不只是這些人，只是說個案裡面的這些人，我們就更加的關心~多付出一份心力去關心他們而已，其實參與的不只這些人~

學生：那如果不要說他同時跨了兩個服務項目，就是全部的人加起來，他可能只有來健康促進，這樣的人我們全部把他加起來，可能那些…

受訪者：你另外三個不算喔?因為他們都有個案，如果是健康促進的話就都上萬人喔~

學生：那真的很多耶~

受訪者：真的很多~

學生：那這樣加起來會有四成嗎?

受訪者：你是說整個鄉鎮的總人口數喔?

學生：不是~就是我們一個據點然後不是有四個服務項目嗎?我們有全部來參加這個據點的人…

受訪者：超過其他項目的四成啦~

學生：嗯~不是，就是我們只要來參加這個據點，不管他是來參加問安或者是關懷訪視或者是餐飲或是促進，然後在這全部的人只要有參加這個據點的項目，那這些人我們就把他當作他們都有來參加這個服務項目，那這全部的服務項目裡面，他只要有用到健康促進的人，他的比例大概是?

受訪者：你是說有個案名冊裡面的?

學生：有個案名冊的就是關懷訪視跟電話問安嗎?

受訪者：對~那他如果有訪視或者問安或者據點用餐，他一定都有在健康促進這邊啊~他們都是有自主能力的啊~我們還沒有服務到說他失能程度很差的~那個失能程度很差的或者是獨居的老人，我們會去訪視他啊~獨居老人來我們這邊運動的、活動的也很多個啦~目前有 10 個 11、12 個左右。他是獨居生活，獨居老人不見得是他沒有兒女的喔，只是他家裡的時候只有他一個人在住這樣。

學生：所以這個分配上面，可能其實都是差不多的~

受訪者：差不多啦~

學生：那所以這個據點裡面，在每個服務項目裡面人是會變換的，就像我來參加健康促進同時我也會接受到電話問安或是關懷訪視或是餐飲服務的服務？

受訪者：不見得~我懂你的意思了~電話問安有一批人~

學生：就只有電話問安？

受訪者：對~關懷訪視一批人，定點用餐的一定是問安、訪視裡面的人抽出來的再加上比較算說低收入戶啊、獨居戶啊，列進來~那麼健康促進是這三個都有的在健康促進都會有~運動是比較重要的都會有~阿問安跟訪視是獨立的喔~你到別的單位應該也都是獨立的喔~

學生：沒有耶~我到別的單位他們...

受訪者：問安跟訪視同一個人？

學生：沒有~他們的訪視跟問安是獨立的，然後健康促進跟餐飲是一起的~

受訪者：餐飲一起的，有的他會願意來，有的他就沒有參加餐飲，但是我這邊餐飲跟健康促進也都是同樣的人啊~個案也是同樣的啊~

學生：所以會來參加健康促進的人，裡面的人其實都會用餐？

受訪者：對~對~

學生：那如果我來參加健康促進的人，我通常也會用到關懷訪視跟電話問安？

受訪者：那就不見得~因為電話問安跟關懷訪視是獨立的人，據點你這兩個案裡面的人也都會來用餐，你這裡面兩個案裡面的人也幾乎都會來健康促進，那一樣的意思啦~

學生：所以我們會去訪視的老人跟我們會打電話問安的老人也都會來健康促進~

受訪者：對~

學生：所以我一個老人，我可能全部的四項服務都是會有用到的？

受訪者：有啦~九成都有~~

學生：九成!!四個服務都有用到？

受訪者：對~對~九成啦!我懂你的意思了~你說全部的人有時候他有時候來有時候下個月沒有來，他不見得每次都會參與啦~

學生：對~譬如說我可能這個據點我全部只有用到健康促進，我訪視跟問安我都沒有用到。

受訪者：對~對~

學生：其實是大部分是四個都有用到?

受訪者：都會啦~

學生：好~那我想要問一下老師，在志工之間就也有所謂的項目的轉換囉?因為你剛剛有提到你們有一半的都是支援性的，一半的就是有分組的...

受訪者：對~固定性的。

學生：所以有四十是固定性，我就是固定在某幾個項目裡面做服務?

受訪者：對~

學生：然後人數不夠的時候，其他四十個支援的才會進來?

受訪者：對~才會配合進來~

學生：那四十個就有固定的，他們當初是怎麼去設定他們在哪個服務項目裡面的?

受訪者：他們的服務年資比較長久，我就看他們的才華在哪裡就分配~

學生：那為什麼那四十個支援的他們沒有納進去?是因為年資...?

受訪者：不是~是因為人員很多了~

學生：喔~夠了?

受訪者：夠了~夠了~也不用那麼多了。別的社區如果是在關懷據點這一塊，搞不好只有二三十個人而已，阿如果社區他會告訴你說我們這邊的社區志工有一百六十個人，我這邊的社區志工有一百三十個人，那個都是環保志工!跟這個服務關懷志工又不一樣，有分別~我們因為沒有一些環保的問題，譬如說去哪一個公園啊去打掃環境、割草啊，割完大家吃個點心啊，我們這邊沒有，所以我們這邊的老人志工，安排在志工的都是服務志工，沒有環保志工~

學生：這些八十個志工完全是來服務老人的?

受訪者：嗯~對~只要他們願意就都進來，沒有每一個都有在用啦~呵~呵~

學生：就是這八十個可能有一、兩個他可能也比較忙，所以也比較少叫到他~

受訪者：嗯~對啦~對啦~對啦~

學生：好~那我知道了~那我想要問一下老師，那我們在這個據點裡面有沒有特別著重在哪個服務項目裡面?

受訪者：應該都重要啦~如果是我，我會把這四個面向都寫出來~因為你把四個面向都寫出來，你才有一個完整性啦~你如果只有挑一項出來寫的話，其他的情形也是在運作中啊，也是他的規定項目啊，如果你沒有寫的話是不是覺得怪怪的?有時候一些統計啊~或是你寫出來的敘述，你就單那一項目敘述會不一樣~

學生：因為我第一個據點訪問完之後，其實我覺得他們的據點只要拿健康促進就夠了…

受訪者：就很厲害了~

學生：因為他們是真的是主要著重在健康促進，他們覺得他們的關懷訪視跟電話問安都是一個策略，希望他們的志工透過電話問安跟關懷訪視讓老人走出來健康促進活動~

受訪者：對~對~對~，最終極目的可能就是這樣~

學生：對~所以你們的據點也是這樣子嗎?你們最終極目的也是像剛剛那個據點一樣嗎?透過電話問安跟…

受訪者：我們是不用啦~我們只要一呼吼太多人了~我如果這個健康促進需要 20 個人就 20 個人出來，我如果這個場合辦一個什麼樣子的活動我需要 100 個人來就會有 100 個出現。

學生：你說長輩嗎?

受訪者：都長輩啊~他們都很願意走出來啦~

學生：所以其實在這裡的長輩們都很喜歡走出來?

受訪者：對~對~對~

學生：他們不需要靠著電話問安或者是關懷訪視，然後一直跟他們說要出來…

受訪者：經營到現在來不用了啦~

學生：但是剛開始可能是需要的?

受訪者：剛開始是需要沒錯啦~經營到現在因為我們這個據點已經得到鄉親的認同、得到他們的信賴，所以他們的向心力、凝聚力都很高。他們只要一有活動，今天是健康講座，我需要 50 個人，他們就會相邀~我還不用 DM 喔~我只要口耳相傳就可以了喔~

學生：老師我有個問題，我們的據點很久了~我們從 95 年到現在已經好多年了，所以剛開始其實也是像我剛剛講的那個據點一樣，你希望透過電話問安跟關懷訪視讓老人走出來到健康促進，但是到現在其實你們已經成功的讓長輩們已經都出來~

受訪者：可以走出來了~

學生：所以你們這個據點有點像我剛剛講的那個據點的榜樣？

受訪者：也差不多啦~因為我們活動真的是已經不錯了啦~你像去年我們據點的這一塊的評鑑吼，我們這裡不是有四個點嗎？

學生：對~

受訪者：就只有我們得獎~其他三個點不是、不是好喔，三個點搞不好比我們認真在做喔...

學生：但是大家比較喜歡來你們這個據點？

受訪者：也不是~他們據點有在辦活動，他們各村的人也是也會參加，只是說他來參加的品質、他來參加的誘因，誘因也很重要~他來參加的課題對他的吸引力夠不夠~

學生：所以老師覺得其實每個長輩他們每個據點可能都會去，但是他們會一直來到這個據點的原因是因為課程的吸引力、誘因而來影響這件事情？

受訪者：嗯~對~對~

學生：那我想問一下老師...

受訪者：課程的內容~有一些據點是天天去就是天天唱歌啊、天天跳舞啊，沒有什麼很好的變化，你如果說據點來了就是量血壓、測血糖基本的他的健康要照顧到啊~

學生：對~

受訪者：有的社區如果這一塊做的沒有很理想的時候，他們有時候會想說那我們去不知道要做什麼，去就是唱唱歌、去就是帶動活動、運動、做做暖身操啊什麼的，你要多元變化~課程也要多元~

學生：那我想問一下老師，我們總共有四個服務項目，那我們不是都會有自籌款跟政府的補助款，那這些資金下面啊，我們通常用到的哪一塊的服務項目的比重是比較重的？

受訪者：比較重？

學生：對~

受訪者：因為這個據點他核定的項目他給你規定得死死的啊，你只能用什麼、只能用什麼，並不是說我們想用什麼就會給我們用什麼，他有規定耶。

學生：可是你錢到了之後，你可能會用在關懷服務跟電話問安還有健康促進啊~

受訪者：電話問安、關懷訪視這個都沒有經費喔~只是一個月給你一萬塊的業務費，業務費裡面包括你的辦公用品、包括你的講師費、包括你的活動材料費，你譬如手工藝品也有材料啊~

學生：但是有時候打電話那些費用？

受訪者：那個就是電話費，他有補助電話費，但是電話費不能重複申請，我們只要裡面有申請的就不能從這個案裡面申請，沒有兩張收據啦~

學生：所以其實…

受訪者：阿你說這四個項目用在比較多的金錢上還是在健康促進這一塊啦~

學生：還是在這一塊~

受訪者：是啊~還是在這一塊~還有用餐啦!食材費也很怕人~

學生：那他如果用在餐飲的話，可能就是因為食材費；健康促進的話就是用在材料費、師資費…

受訪者：對~對~對~

學生：所以老師也覺得這四個服務項目都很重要？

受訪者：對~

學生：那我想問一下，老師剛有提到很多長輩他可能很多據點都會去，那在我們這個據點裡面有沒有所謂的忠實的長輩？就是他可能只會來我們這個據點而已~

受訪者：也有啊~因為他們那沒有據點啊

學生：可能離這裡也是最近的？

受訪者：對啊~對啊~

學生：那這個比例多嗎？

受訪者：我們這有四個點，所以他們就會來這邊，但是有辦的據點、有辦的村莊，他們有幾個也會回去他們的那一邊去，志工也雷同喔~他們也是那一村的志工，也是我們據點的志工，但是這個重疊性是沒有關係的啦~因為他願意付出、他願意走出來、願意去參加，這是最好的啦~所以你說比例高不高，比例不會很高啦~互相兩邊都會走的吼比例沒有很高啦~還好啦，大概三成。

學生：會互相流動的大概三成~

受訪者：對~

學生：那我想要問一下老師，我們在這個據點裡面關懷訪視跟電話問安的人他們幾乎都會走進健康促進的活動，那所以代表著我們關懷訪視跟電話問安的人他在自主能力性比較低的人的比例是比較少的？

受訪者：少~

學生：大概？

受訪者：九成五喔~

學生：九成五是健康的？

受訪者：對~

學生：這個九成五是電話問安加訪視的九成五？

受訪者：對~我們有列個案的...你剛是問什麼？

學生：在電話問安跟訪視的這一群裡面，他自主能力性比較高的...

受訪者：對~我個案裡面的是自主能力高的~

學生：在個案裡面都是自主能力比較高的~

受訪者：比較高的~

學生：那我們可以回到評鑑項目裡面了，我想問一下老師覺得政府設這個評鑑項目的理由在哪裡？

受訪者：簡單說，凡走過必留下痕跡，你既然能夠得到這筆經費來做這個案子，那一定要有書面資料的存留，這樣才正確的。你拿了錢然後你不做事情，或者是你有做，現在有很多爭議的問題就是這樣，核銷那麼麻煩，咬文嚼字，一個核銷案你沒有被退個兩、三次以上不會說通過，我們到現在還這樣耶~因為他們每一年都在更正、更正他的內容，更正他核銷的格式~真的是很累人!但是政府花了這麼多的錢，你沒有看到成果，也不行啊~所以還是有評鑑比較好!我是贊成評鑑啦~因為我們就是把平常做的書面的資料、由志工幫忙。

學生：那我想要問一下，老師覺得...

受訪者：還是評鑑好啦~

學生：所以好處是有個東西呈現出來...

受訪者：對啦~

學生：那你覺得有什麼不好的嗎？

受訪者：沒有~沒有~沒有不好的啦~因為我發現真的每個據點都很認真在做，他用評鑑用來分出個高低，我是覺得也不錯啦~

學生：那老師覺得評鑑沒有什麼不好的地方？

受訪者：對~

學生：那你覺得評鑑對於我們社區的一些績效會不會有一些影響?就是可能因為你要一直做評鑑的東西，你可能沒有太多的時間著墨在一些服務項目上面，所以可能導致...

受訪者：有的人是會覺得說來評鑑害他們有壓力，還要做桌面的工作那麼多，覺得是很累人，這些長輩又不見得每一個都有書寫能力，所以會一個負擔~但是，能者多勞!培養一個單位的潛力，而且我覺得評鑑雖然說每一個社區他們都很認真、很努力的在做，但是評鑑出來的結果是絕對值得大家去觀摩的。他評鑑出來的結果，那個評鑑是

教授在評鑑耶~不是縣府的長官耶~他聘請了四、五個評鑑的人，那個評鑑不是說這位教授就評鑑三個社區，那個評鑑老師、教授評鑑幾個社區，不是~他們同時評鑑，第一個項目，譬如你第一位教授你評鑑據點，他有規定的內容嘛~

學生：嗯~

受訪者：你是評鑑第一個、第二個項目，第二位教授你是評鑑第三個、第四個項目，等於說我們一個點要接受好幾個教授的評鑑，所以我覺得還是公平的~

學生：嗯~因為你要接受不同教授的評鑑，因為這樣子才不會可能有...

受訪者：對~對~那至於說我們為什麼會優等，我是覺得啦，我自己覺得啦~因為我方向都抓對了!他們有的呈現出來的東西，他明明有做!但是他呈現不出來啊!可能就是他的方向比較不一樣而已~只要把公文看清楚，只要把內容的評鑑一項一項仔細看清楚，我們照他的評鑑內容呈現出來，應該就不會錯~因為教授他來看都是看他規定的東西啊~

學生：那我想問一下老師有覺得這個評鑑項目特別著重在哪個服務項目裡面嗎?

受訪者：沒有耶~每一項都很重要~我記得去年是改七大項啊~

學生：對~

受訪者：去年是七大項~每一年都不太一樣，所以有的社區他會反彈啊!

學生：所以老師覺得不管在問安啊，其實都是蠻著重的~

受訪者：對啊~希望今年不要改變!如果改變還要在雞飛狗跳~

學生：那老師覺得這個評鑑有哪個地方可能需要改進或是加強的嗎?或是你覺得怪怪的?不合理?

受訪者：應該沒有啦~因為他的規定裡面都很清楚了啊~第七項就是他的願景啊!他的特色課程啊~有些地區第八項還有你的據點加分題啊~我們是沒有規定啊，我去年還把第八項加分題寫進去，可能也是這樣，比較容易得等啦~

學生：老師有覺得有什麼可以考慮的東西，但是他沒有放進去評鑑項目裡面嗎?

受訪者：你是說考慮要把他放進去的?

學生：對~但是政府一直沒有把這個東西放進去，但是因為你在這邊待很久，可能有些東西你看得比較清楚，你覺得政府沒有把這個東西放進去有點可惜...

受訪者：如果是我的話，沒有~因為他規定的東西很周到了耶~因為他規定的一些東西已經都很面面俱到了耶~

學生：那我想要問一下，老師你現在覺得志工有八十幾個，那你還希望志工還要再增加嗎?

受訪者：不用了~不用了~已經漸漸年紀比較長的就慢慢的退到第二線去了，但是我們不會把他去掉~我們這裡面的志工有八十歲、有九十歲，但是我們也不會把他去掉~因為一日志工就是終生志工，所以他還是志工~只是說活動請他參與率可以，但是要來工作的話就盡量給年輕一點點的~

學生：那我想要問一下老師從以前到現在，以前當然希望志工越來越多，那你在當時候你覺得志工越來越多的一個需求，你為什麼希望志工會越來越多?你以那時候的想法去想~

受訪者：志工越來越多喔~當然就是團結就是力量啊~人越多不是更好嗎?做起事情來更得心應手，然後因為志工多，有的社區他不願意一個社區有很多志工啊~因為人多嘴雜!志工的品質、他的素養不見得都一樣，為了要減少一些紛爭，所以他寧願志工不要那麼多~

學生：所以老師覺得那些志工這麼多，他最終想要呈現的目的是在於可能是希望透過志工很多然後讓這個據點的長輩越來越多，還是透過這個志工很多可以讓我們的服務項目的次數、頻率比較多?你想要呈現的哪一個方向的?

受訪者：你再問一次，我沒有聽懂...，志工人多...

學生：你那時候想要志工...

受訪者：參加的人就會更多~服務的品質就會更好~就是這樣~

學生：那老師覺得那時候志工可以一直不斷進來的原因是什麼?

受訪者：向心力好啊~

學生：那其他新進的志工為什麼可以一直進來~

受訪者：有的都願意說老師我要來當志工好不好?志願的還很多啊~

學生：志願的原因是因為他感覺到別的志工也覺得這個據點不錯，還是…

受訪者：可能就是認同啊~而且也可以說福利也很好啊~志工的福利也不錯!

學生：對~所以這邊的據點沒有所謂的志工會被瓜分掉因為福利的問題?

受訪者：嗯~

學生：因為這邊的福利也很好~

受訪者：對他們來說也不錯啊~

學生：也是個吸引力的問題~

受訪者：對~對~對~，這個就是我講的那個誘因啦~

學生：嗯~這個誘因來自於福利好然後可能他們又想要有服務的感覺?

受訪者：對~對~對~

學生：好~那我想要問一下老師覺得志工人數這麼多，這樣子老人的人數也會增加，那你希望的是透過志工的人數變多讓老人不斷的增加，還是你想要我這樣子的老人數是我想要的，然後你去限定志工的人數嗎?

受訪者：會喔~我現在會這樣喔!你講的第二點~老人人數因為已經是我的心目中的一個數字都呈現出來了，而且不管辦什麼活動都一直呈現增加中，志工當然是說他人多是好，但是我現在也是覺得兩個問題。第一個問題志工多嘴巴就多，我也不願意雜七雜八，然後志工多福利要增加，經費的問題!你像這個志工他來服務一次就有 100 塊啊，你其他的單位搞不好沒有啊~但是我們就是把那個據點的一些補助費用就是這樣大家平均分攤，然後你說人多的話經費是一個問題，嘴多人雜一個問題~

學生：那老師我想問一下你剛剛有講到說你心目中的老人長輩數大概已經是你心目中的那個數量了，你當初是怎麼設定你心目中想要的一個長輩的數量?

受訪者：譬如說我剛來接辦的時候，只要一個講座、一個活動要趕快四處找人、打電話邀約他們，把這個活動的內容、講題是什麼、幾點來都一直打電話邀約，你要再幫我邀約誰喔、你再幫我邀約幾個人來喔~到現在，都不用了~就是已經，只要有一個活動口耳相傳就自動會有很多人來參與~你譬如說星期四的讀書會，我就是預定 30 個人，

結果現在又增加到 4.50 個人，我就不敢再邀約了。因為來了以後要請他們吃中餐啊，中餐每一個禮拜同一個時段都是這個課程，那我搞不好把這個經費放在食材上面都不夠用了，所以我都不敢再邀約了~

學生：那當初讀書會那 30 個人，那個目標老師是怎麼設定到 30 個的？

受訪者：設定的啦~

學生：是怎麼設定的？

受訪者：我自己設定的啦~

學生：就是我大概就是要 30 個？

受訪者：對~對~

學生：那老師我想問一下，上次你有提到這個據點的志工都有分層？那你覺得這樣的分層有什麼好處跟壞處？

受訪者：好處就是剛講過的各司其職，不會說一大堆人邀請他們過來的時候，臨時在說你要做什麼、你要做什麼、你要做什麼，這樣比較累啊~因為活動真的是很多啊~所以就讓他們固定的有什麼，臨時要請他們支援的，譬如說一個活動要簽到的啊，我簽到就沒有固定一定要誰，譬如今天的這一個活動，這個志工來了那些人，我就會看他們的書寫能力比較好的，跟長輩講話的時候有時候臉笑笑的、不要臭著臉，長輩就是需要笑容、需要跟他哈拉，今天拜託簽名來給你負責，他就很高興，好像有被重用的感覺~

學生：那我想問一下老師在這邊據點有沒有所謂的，有一些長輩他沒有進來這些據點但是他一直有興趣或是你們一直邀請他但是他都沒有進來這個據點裡面的？

受訪者：有~有少部分~他不出門的，他個性內向或者是不擅於跟外面交流的，他不出來就是不出來，你怎麼邀請他他就是沒那個習慣~那個個性的使然啦~

學生：所以是個性的問題？

受訪者：對~對~對~就不出來~有幾個、少數的會想出來沒錯，但是交通的問題~

學生：交通~

受訪者：對~孩子都出門上班，他又不會騎摩托車、又不會騎腳踏車，如果你叫他走路的時候他會覺得很累、很辛苦~所以他們還是沒有出來~少部分~

學生：所以大部分來自於個性的原因~

受訪者：不出門的就是不出門，個性使然~

學生：好~

受訪者：也許他的家庭可能還需要他做一些事情，貼補家用啊，如果不貼補家用可能說他的孩子還有在家裡啊，我要幫孩子洗洗衣服啊、幫孩子煮個晚餐啊、煮個中餐啊~

學生：好~那我想要問老師在我們據點長輩這一塊會有所謂的口碑嗎?這些長輩會透過...

受訪者：善口碑還是惡口碑?

學生：透過口碑的關係把更多的長輩帶進來這個據點~

受訪者：會~會~會~

學生：好~那我想要問一下，老師在自籌款的部分，因為據點裡面他的資金就分為自籌款跟政府的補助款，那在自籌款的比例上面占整個資金算多嗎?

受訪者：合理的啦~因為政府的單位申請補助就是固定的補助款~你如果是業務費的話，就是自籌 20%，你如果是設備費的話、資本門的話就是自籌 30%，這是固定的，沒得講的~所以你譬如一個據點一個月一萬塊、一年十二萬嘛，加上志工費用兩萬，十四萬嘛~因為我們得到有獎金的、有評鑑優等的，他還會加一、兩萬塊，然後你譬如說給我們十六萬，我們核銷的時候就要在自籌兩成上去核銷~就是我們的錢還要自籌兩成的錢核銷，有那個收據~你自籌都夠了，達到他的比例了，他的補助款才會下來給我們~不管哪個案都這樣~

學生：但是多了沒有關係吧?我自籌當然是越多越好~

受訪者：當然囉~自籌多他更高興~問題是哪有那麼多錢?這個案要自籌、那個案要自籌，那不就倒了~據點社區也是一樣啊

學生：喔~但是自籌在我們這個據點的資金比例有越來越多的呈現嗎?

受訪者：沒有~沒有~大家都會控制啦~

學生：其實自籌款每年差不多都是這個金額?

受訪者：對~對~對~

學生：所以沒有在變?

受訪者：沒有~

學生：那我想問一下老師，這個自籌款的部分都是你主動去爭取的還是有一些附近的家庭覺得這個據點真的不錯，主動的來…?

受訪者：我們的自籌款完全用會裡面的錢~

學生：哪裡會的?

受訪者：基金會裡面的錢，我們基金會裡面有來自理監事的捐款、顧問的捐款，你如果社區的話，他們不夠他們會去請外部資源，譬如這家的廠商、公司老闆很認同這個案啊，他就捐個小錢給你，我們是都沒有到外部申請任何資源，我們都沒有~

學生：所以我們這個據點的自籌款是來自於基金會?

受訪者：對~對~

學生：我們這個據點沒有向其他社區的、外部的跟企業跟個人的?

受訪者：都沒有~都沒有~都沒有~完全都沒有~都是用會裡面的錢，我們會裡面的錢都來自於理監事的捐款~

學生：OK~我想要問一下老師，老師有覺得對於志工的管理上面如果管理的越好，對於志工平均的技能會提升嗎?

受訪者：會啊~會提升啊，管理好當然會提升~

學生：那我們志工福利也是志工會一直想要進來的一個原因嗎?

受訪者：對~

學生：那老師我想問一下，我們這個據點的知名度會不會影響老人來的意願?還是完全就是靠著我們據點的吸引力來讓長輩進來?

受訪者：當然是據點因為做的口碑好，口碑出去了所以大家就口耳相傳的結果，所以都很樂意參加~

學生：那我想問一下，我們這附近可能會不會有一些可能跟這個據點一樣比較同性質的單位存在，會影響到這裡的長輩來這裡的人數？

受訪者：不會~因為我們一個小小的地方就有四個據點，沒有影響~

學生：那我想問一下，我們據點裡面不是會有健康促進的活動？

受訪者：嗯~

學生：那這些活動的設計是由誰設計？

受訪者：帶領的老師設計~我們會共同討論~

學生：那這個帶領的老師是誰去接洽的？

受訪者：我啊~

學生：就是你想要有一個這個據點想要有的活動，然後去跟老師做接洽？

受訪者：嗯~嗯~

學生：那老師在這個活動裡面的設計的原因是你覺得這些長輩需要這樣子的活動？

受訪者：對~對~適不適合長輩來做，這個很重要~

學生：那我想要問一下老師，我們這邊的據點可能每個老人可能平均一個月、一天就是要用多少的經費來支持這個的一個長輩，那這樣的金錢的調整，老師是怎麼做決定的？

受訪者：我沒有算過耶~我不知道耶~因為他們來幾乎都是不用金錢的啊，你來上的課程也不用錢的啊~

學生：可是會有師資啊、手工藝啊~

受訪者：可是都是用補助經費啊~

學生：可是老師不會想說我這樣子的話我這一個人...

受訪者：一個人的投資大概要有 1000 塊左右~

學生：那這個 1000 塊老師覺得這樣長年下來一直都會是這個金額還是你覺得？

受訪者：還是要看時數...

學生：什麼時數？

受訪者：譬如這個課程是永續的課程，每一個禮拜固定哪一天都有在運作，這個叫做持續性的課程；你如果說我今天是來講失智症的問題，下一次就是講別的課程問題，那個就是單次課程。那就不一樣~你如果是持續性的系列課程，一個人的投資要1.2000 以上要喔~

學生：那老師覺得你這樣安排這樣子的課程，沒有特別注意在金錢方面，你就是完全覺得這樣子的課程適不適合長輩學習的~

受訪者：對~這樣就可以設了，當然課程裡面也有我們大家一個服務的團隊，大家提供心力啦~提供他們的 idea~我是總結者啦~

學生：所以老師在這些活動裡面他可能包含比較持續性的系列、然後可能有單次的活動，然後有動態的一些太極拳…

受訪者：對~也有靜態的。

學生：可是靜態的就是持續性跟單次~

受訪者：靜態的譬如電腦的課程也是靜態的啊、手工藝的課程也是靜態的啊、讀書會也是靜態的啊~

學生：我看一下~差不多了~

受訪者：沒關係，漏掉的下次再來~

學生：謝謝老師~



附錄五 據點 A 的第三次訪談

學生：那我先問一下老師，就是老師之前說過我們這個據點辦了很多活動，那我想要問一下老師，為什麼在現在會辦越來越多的活動的原因是什麼？

承辦人：長輩喜歡啊~

學生：長輩喜歡。

承辦人：嗯，長輩喜歡~就順從長輩的興趣、他們的時間，所以就安排了很多對長輩更好的課程~

學生：所以長輩很喜歡，所以可能就跟老師說…

承辦人：要來什麼其他的課程，這樣子~

學生：那我想問一下老師，現在老人家後來陸陸續續進來這個據點，他是進來據點參加哪一個服務項目比較多？

承辦人：都是健康促進比較多，來據點的機率都是健康促進比較多~

學生：所以他們其實…

承辦人：因為訪視就是到他家了嘛，問安就是在電話中哈拉、跟他們關心一下…

學生：應該是這麼問好了，老人家進來這個據點的方式現在是透過健康促進進來這個據點的方式比較多的？

承辦人：對~對~透過健康促進、透過定點用餐，我們有定點用餐，據點裡用餐嘛~透過講座，不同類型的講座，多元的講座~

學生：那我想問一下，老師之前有說過會開一些班，打太極啊什麼的~我想問一下老師開這些班全部都是在…因為可能地理位置不一樣，可能跑到其他村，我想問一下老師，這些全部開設的活動的班，都是屬於這個據點的服務範圍之內嗎？

承辦人：對~~平常的關懷據點是他們的村莊服務他們的村莊，因為我們據點是屬於全鄉性的，所以其他村沒有據點我們就納入我們的服務範圍~

學生：好~那我想問一下我們這個據點成立有規定一定要用到社工嗎？

承辦人：需要用到志工，社工就比較少~社工因為我們據點裡面沒有社工專門的人才、專業的人才，如果有需要動用到社工，譬如家庭問題的啦或者本身心理障礙的問題，我們就會請心理諮商師來幫忙協助他們~

學生：所以其實據點他在規定要求，沒有要求一定要社工~

承辦人：沒有~沒有~志工就可以了~如果有更嚴重一點的問題，我們就可以諮詢轉介啦~

學生：從據點成立到現在這麼多年啊，老師在每一年評鑑考核的時候，考核出來的有沒有覺得可能是哪一塊真的是比較不好的？

承辦人：沒有~因為我們從開始到現在都始終都是優等~因為分項，因為接受評鑑每一項我都會一項一項了解清楚，一項一項先自評啊~我都會先自評啊！所以都會盡量達成他的要求啊~所以應該沒有很大的缺點在~

學生：所以老師之前都會稍微拿那個評鑑表先自評~

承辦人：對~都會先自評，然後再接受評鑑~

學生：那老師我想問一下，你自己會自己先評鑑一次，那老師覺得自己在自評的時候有沒有覺得這個地方好像哪裡有一點不太好？

承辦人：不太好我就趕快改正啊~

學生：那老師從以前到現在，有沒有哪裡覺得哪一些地方是你在自評的時候發現自己有一點比較不好的地方？

承辦人：可能是硬體設備吧~比較差~就是財產登記這一部分！因為財產登記一定要入案、一定要標示，不能用的一定淘汰~可能這方面還沒有做到盡善盡美~阿你譬如說~應該都有做到啦~譬如訪視的就是我們透過問安，覺得這個家庭需要我們去探望他一下~所以我們就會把他列入到訪視裡面的名錄，所以每一年接受的個案吼都不太一樣會同樣的人，也許今年那是問安的，我把他轉到訪視，也許訪視的認為他已經很好，我這個名字就會去掉了~像去年我們訪視的有 88 位，我們今年才 30 位啊~淘汰了很多人~因為我們覺得已經走入正軌了，所以我們就不需要再去特別的留意他們動態~

學生：但是還是會持續做~

承辦人：會啦~會啦~持續電話，因為他就會到據點裡參加活動，我們就看的到啦~

學生：所以老師在自己評鑑的時候~

承辦人：自評~每個單位也都會自評才對啊~自己先評鑑自己看怎麼樣，才可以接受評鑑啊~除非說他對評鑑沒有很在意的啦~有的也會這樣~

學生：所以老師覺得從成立到現在，自己在評鑑的過程裡面，只有這個硬體設備這一塊，可能會漏了一些要入檔或是一些硬體~

承辦人：也不能說是漏了入檔，那個汰舊換新~汰舊比較沒有做啦~

學生：老師覺得這些還可以用~所以老師在自評的時候，也沒有覺得在志工這一塊有什麼問題？

承辦人：志工就是這樣在運作~有空的人來啊，志工都有分組啊，分組他那一組哪一個人力不夠的時候，我們有支援的啊~就這樣子調度~

學生：那老師在剛成立的時候，志工可能人可能比較少，那所以在調度這一塊、還是在管理這一塊~

承辦人：當然在剛開始的時候都是比較難沒有錯~起步比較難~

學生：那老師講一下起步的時候~

承辦人：起步的時候~譬如招募志工啊~志工來到據點這後，你是要做些什麼樣子的服務啦~這個都是要跟他們解釋的~要他們的個人才華、看他的個性、看他的細項，把他安排適合他的工作，不是每一個人來，你做什麼你做什麼~譬如他不擅溝通的，你叫他去陪長輩講話，可能很辛苦~譬如他做事情很勤勞的人，你不讓他做事情，你讓他做別的工作，埋沒了他的天分~適才適用啦~志工就是這樣~

學生：所以老師那時候在自評的時候，有其實一剛開始到現在，你有沒有覺得有什麼太大的一些問題或是需要改善的？

承辦人：沒有~

學生：那老師你覺得硬體設備可能沒有做到汰舊換新的動作，那你之後可能的後幾年你可能會比較注重在這一塊，每一年都會去確認說他可不可以用啊，是不是該淘汰~那你之後的每一年，在做這一塊的評鑑時，你有沒有覺得多在這一塊著墨之後，對於

其他的據點的一些有不一樣的影響？譬如說，你這一塊做得比較好之後可能導致老人家在用這些東西的時候比較順利啊，然後也比較多去用~

承辦人：對~會啦~當然是相對會影響~

學生：所以可能在硬體設備，老師在自評的時候，當初覺得有一些沒有太多著墨，然後之後對他這一塊就比較注意~

承辦人：嗯~對~

學生：那評鑑有一點在講空間的~

承辦人：有~這都有做到，標示的東西有沒有清楚啊~之後會在外面多加一些看板，有些東西要秀出來，這是空間規劃~他還看路線~還看一些消防設、殘障設施~這個我們都有~

學生：所以這個在一開始，老師就都做得很好了~

承辦人：對啦~都有弄~沒有盡善盡美，但是都有做到~

學生：那我想問一下，老師有覺得如果你在一開始都一直做得很好，所以你在後幾年，你會一直持續這樣子，還是會在更加地想要讓他一直進步~

承辦人：應該沒有進步空間了啦~因為這種空間規劃的東西吼，就是你規定的你都做到了，你在每一年也就都是那樣了~

學生：那在宣導的部分呢？

承辦人：那個我在成果報告裡都有寫啊~口耳相傳的比較多啦~然後那個媒體來採訪，媒體是無形最大的一個廣告啦~他會介紹我們據點在做什麼事，秀出來、照出來~還會訪問長輩的心得啊~

學生：那我想在請問老師，一剛開始志工人比較少、老人來的時候比較少，那老師在這一塊會怎麼樣加強？

承辦人：招募志工~

學生：那老師是怎麼加強的？

承辦人：加強志工招募~然後志工培訓、研習~上一些志工該服務的態度啊~志工服務項目是哪一些啊~怎樣跟長輩相處啊~這些都是培訓的一些課程啊~培訓以後他們來受訓以後，我們會發研習證書給他，然後他對這方面了解更多~就有辦法來服務長輩啦~

學生：所以老師會透過讓志工多參加研習，可以增強他們一些專業知識，那這樣加強志工的能力、知識，對於他們在照顧老人有什麼進步嗎？

承辦人：當然啊~他得到那些知識以後，他就更能夠跟長輩好好相處啊~當然是這樣啊~

學生：那對於據點這一塊呢？

承辦人：一樣的啊~就是志工跟據點的角色是分不開的啊，不管任何活動包括據點都一樣，就是一定要有志工~志工的服務範圍可能就是經過培訓，然後來到這邊以後來參加據點的這些活動就是跟長輩相處，他來就是跟長輩相處，就是得到研習的課程吸收以後，他就了解跟長輩實際的去相處，一再挫折也沒關係啊~慢慢的漸進式的就熟悉了，就這樣啊~

學生：那這樣子的話對於據點，老師在管理這些志工上面，會因為他們多這些更專業的知識之後，管理會有什麼不一樣嗎？

承辦人：管理上是不會啦~只是志工本身的素質、才華、能力都會提升~

學生：所以老師覺得志工的專業能力的提升對於老師在管理這些志工其實沒有太大的差異性？

承辦人：沒有~

學生：那活動呢？因為據點有很多活動嘛~那老師有因為評鑑的關係，會改變活動的一些內容嗎？

承辦人：不會因為評鑑而改變，是因為據點要做些什麼樣子的活動，他都有給你一些提示，譬如說情緒的議題、師資的議題、性別的議題、交通安全的議題、反詐騙的、消費者保護的一些議題，他都有定了一些東西要讓你來上課，我們就按照他定的那些東西安排跟他一樣的課程來上~那所以並不是為了評鑑才來設這個課程，是一開始你接了一個什麼樣子的案，他都會有一個範圍給你~

學生：所以會不會每一年規定的不一樣？

承辦人：幾乎都一樣~所以不是因為評鑑開的，是因為你接了這個案，他這個案他就有一個範圍給你~

學生：所以老師的課程沒有因為評鑑成績的關係影響~

承辦人：是~是~就是政府推這個案，這個案範圍做些什麼東西，他給你框架~

學生：那如果不接這個案可以嗎？

承辦人：當然可以啊~不接不是很輕鬆嗎？

學生：那為什麼老師還要接？

承辦人：接了才有錢啊~不然錢從哪裡來？

學生：那在行政作業上面呢？有沒有評鑑的一些關係，讓你們除了行政作業有一些不一樣？

承辦人：這麼多年了，每一次去開會，聽到都是同樣的問題，桌上作業太麻煩了、太繁瑣了~是不是可以把桌上的作業把它簡化一些~

學生：所以行政作業上面每一年都是覺得就是要處理一些桌上作業太麻煩了~

承辦人：你看到這些這樣是不是太麻煩了~你說我們去訪視，就真的去訪視，關心就好了，為什麼還要留下那麼多桌上的東西~但是他們的意思是說，凡走過必留下痕跡~這個痕跡太累人了啊~所以行政作業真的很繁瑣啊~核銷也很麻煩啊~這個應該是全省有接據點的案的共同心聲~

學生：所以也沒有辦法更改，因為據點~

承辦人：因為中央的~你就是拿了他一毛錢，一定要做一毛錢的工作給他看到~因為你像全國的據點大概一、兩千家以上，他不可能有時間來你這家看、那家看~他就是看你桌上的呈現這樣子~

學生：所以會因為評鑑成績的好或不好，讓老師對於行政作業這一塊有不一樣的處理方式？

承辦人：應該不會~因為這都是固定要做的東西啊~只是看你要簡單的做還是做得比較詳細一點~我是不會詳細，但是他要求的我是都會做到這樣~

學生：那老師在做這些行政作業的時候，會對於在志工的管理或者是活動的安排上面，會有一些不一樣的改變嗎？

承辦人：不一樣的改變？不會~我就按部就班，就這樣做就可以了~我就是有任何的idea、有任何設計出來的案，就是做下去就好了~甚至於有很多有做的東西，根本書面都沒有呈現啊~因為太多了~

學生：那老師我想綜觀問一下，就是老師在做這個評鑑的時候，有沒有對於譬如你在自評志工這一塊的時候，然後在招募的時候，剛開始招募的比較不好，那之後可能對這一塊比較著墨。那你在招募志工這一塊比較著墨的時候，其實也帶動了譬如說長輩多進來、活動的增加~

承辦人：會~會~附加價值出來了啦~這個我也提過~我們簡報報告我也講過~像這個志工他是長輩，他來服務~然後他就帶動他周遭的長輩一起來服務，所以現在就是老人服務老人~我們志工的年齡層沒有很年輕耶~老人服務老人~然後他們志工來學習課程，結果發現他有這方面的才華，你就請他來教我們這一方面~就是這樣~

學生：所以就是會帶動其他活動~

承辦人：對~而且可以參與我們的...就是等於變成種子老師啦~所以現在據點也好，他也是常常培養種子老師啊~去培訓回來，你就可以在據點裡面，他本來是學員啊、本來是志工啊，但是他去培訓這個律動的課程，他回來也可以帶動大家啊~他還可以賺課程費啊~

學生：那我想請問老師，據點從剛成立到現在這麼好，他一定是慢慢變好的，然後在這慢慢變好的裡面啊，老師到底對於評鑑做下來的成績，了解這個成績哪裡不足，然後老師對於這一塊評鑑成績不足的時候，到底做了什麼事情？像在志工方面，老師做了什麼事來加強？

承辦人：在志工方面，一樣因材施教~因材任用他~因他的才華來給他適才適用~如果他不是我想像中的那麼優良、優秀，我可以把工作少分配給他，讓他在跟別的志工一起練習，也許等到他可以獨當一面的時候，我就再派兩、三個跟他一起，他從這邊可以再一起學習，看他可以啊~我就讓他獨立的來運作~就是用這種方式~有一種志工，

他是嘖嘖聒聒的，東家長、西家長的，來又不做事情，只會沾一點福利的，而且很會爭取福利的，那種不是以愛為出發點，是以福利為出發點，我如果知道了以後，我就會盡量少用他~

學生：就讓他變成比較支援性的志工~

承辦人：對~對~就比較少用他~不要給他重的負擔~漸漸地如果他能夠改善，就在重新分配，如果不能，如果是這個志工團隊裡的製造負面的人，我就慢慢的把他推掉~

學生：那我想問一下老師，譬如說今年度教授在評的時候，他覺得你據點的動線規劃很好，那在明年的時候，你就讓他維持這樣還是你也會在自評的時候覺得好像，去年這樣子很好，但是今年你覺得好像哪裡可以再加強，你會自己自發式的加強，還是評鑑在這裡就 ok 了、就停了？

承辦人：會啦~會加強啦~問題是都做到了的時候，沒有地方、沒有空間可以加強~譬如電梯，電梯就是門打開，電梯牆壁上那個要怎麼樣按什麼的，那個都有啦~那個明年還是一樣的東西~除非說那個壞掉了，很舊很舊了要換新~不然都是一樣的東西，那個沒有辦法~

學生：那在宣導上面~我想問一下老師，我們在宣導這個據點，都是宣導~會不會據點剛成立的時候，可能是宣導據點本身，然後一直到近年來改成宣導說，我們最近有什麼活動~會有這個改變嗎？譬如說剛開始是宣導這個據點本身，到現在大家都已經知道有這個據點，改宣傳據點的活動~

承辦人：對~對~對~剛開始我們開始接辦的時候，你要讓鄉親知道有這個據點，我們承辦了這個關懷據點，你不讓他們知道，他們不知道要來這裡，然後現在因為鄉親都已經知道這裡有在辦據點了，現在他們要知道是據點今天辦什麼活動、明天辦什麼活動，這些活動就是據點的~

學生：那我想問一下老師，在宣傳上面會有這樣子的改變，從宣傳據點本身到宣傳據點活動，會有這個改變的想法是來自於什麼樣子的動力？就是為什麼覺得現在好像可以不需要宣傳據點，可以改宣傳據點本身的活動就好？

承辦人：這個就是因為平常累積的一些活動人脈，他們都已經知道要來據點做什麼事，因為我常跟他們說，人生要有三本存摺，第一本存摺就是金錢的存摺啦，你到老了要有所本啊，所以你要有一本存摺存一點老錢，這樣養老~第二本存摺就是健康的存摺，每一個人都要有一個健康的存摺，你今天去醫院拿了什麼藥把他記上一筆，明天去復健什麼哪一部分對身體有幫助的你在記上一筆~第三本存摺就是快樂的存摺，你這個快樂存摺要到哪裡去尋找，只有到據點來你就會得到快樂~所以他們就都有這三本存摺~就這樣~所以他們知道來據點就能得到快樂，所以據點的活動他們都已經有這個觀念了，所以以前是跟他們說我們有這個關懷據點喔~關懷據點是有哪些業務喔~是關懷訪視喔~問安喔~定點用餐喔~健康促進就大家來運動，不一定在據點裡面，有時候到鄉村裡面的廣場…現在就不用提到據點了，他們就都知道來據點就有活動、就有快樂~

學生：因為在評鑑這一塊他也有講到宣傳，所以沒有因為就是評鑑的問題改變了老師在宣傳上面的不一樣？就是真的是因為據點老人家觀念來改變宣傳手段？

承辦人：對~對~

學生：那請問老師會不會因為前年是優等，今年只有甲等~

承辦人：會不會有失落感？

學生：對~

承辦人：不會~我就想說機會是別人拿到的，這個機會是因為別人比我們更努力拿到的，所以不會失落~

學生：那老師，前年是優等，去年是甲等，那差了一截，你也是開心的。那你知道去年是甲等，那今年在做的時候你會針對哪一塊加強？

承辦人：我是不會失落，因為我常跟人家講，每一個據點都有認真在做，只是說他們處理的方式或是呈現出來的東西不同而已啊~我得到優等的時候，可能是我呈現的東西剛好教授們會喜歡看啊~阿如果今年沒有得到好的成績，別人比我更有利，所以他們已經後浪推前浪啦~是沒關係~但是如果說今年我去拿到甲等，那就是更退步了~我一定檢討~一定是哪裡失誤了~

學生：那老師會先檢討哪一塊？

承辦人：不知道~我要看他們給我的分數~或是我也會去請教教授們~不然就是評鑑當天他說的缺點我能夠接受~譬如說他說的缺點我事實上真的沒有做出這一塊，或者是做出來看起來好像不完美，如果不是這個原因，是教授看的時候他沒看到，阿我會跟他解釋~解釋他還是有意見，他會說這個應該要怎樣~

學生：所以老師沒有覺得說如果萬一真的優等、甲等，你不會率先覺得自己可能是哪一塊出了問題？

承辦人：對~對~我會先說別人努力的結果比我們好了，我會檢討說我哪裡失落了~

學生：好~那我就先問到這裡了~

