

福利社區化旗艦型計畫 實務操作手冊



委託機關：  衛生福利部
Ministry of Health and Welfare

承辦單位：  國立臺南護理專科學校
NATIONAL TAINAN JUNIOR COLLEGE OF NURSING

福利社區化旗艦型計畫 實 務 操 作 手 冊

110 年 04 月 20 日

本手冊內容及建議，純屬研究小組意見，不代表衛生福利部立場

目錄

表目錄	V
圖目錄	VII
編輯說明	1
謝誌	1
主要內容	3
使用方法	4
使用限制	4
1、總論理念篇	5
1.1 什麼是旗艦計畫？	6
1.2 什麼是「福利社區化」？	8
1.3 旗艦計畫的基本原則	10
1.4 旗艦計畫關係人	13
1.5 什麼是聯合社區團隊？	14
1.6 旗艦計畫的審查指標是什麼？	15
1.7 「籌備階段」操作流程	17
1.8 「籌備階段」注意事項	20
1.9 「執行階段」操作流程	22
1.10 「執行階段」注意事項	24
1.11 「評估階段」操作流程	25
1.12 「評估階段」注意事項	26

2、組織資源篇	27
2.1 旗艦計畫聯合社區團隊組成的動機	28
2.2 擔任領航社區的條件	31
2.3 擔任協力社區的條件	35
2.4 社區志工團隊的組成	38
2.5 輔導機制的建立	39
2.6 專案社工員（專案人員）的角色	43
2.7 專案社工員（專案人員）的功能	47
2.8 專案社工員（專案人員）的實務工作事項	49
3、計畫內容篇	51
3.1 旗艦計畫徵案籌備階段	52
3.2 旗艦計畫書發展籌備階段	55
3.3 旗艦計畫組織層面核心原則	58
3.4 旗艦計畫服務層面核心原則	63
3.5 旗艦計畫書撰寫前置作業	66
3.6 一般福利方案計畫書格式	79
3.7 旗艦計畫書與核心原則之對應	82
3.8 旗艦方案計畫書內容	83

4、執行策略篇	91
4.1 簡報設計的原則	92
4.2 方案執行流程	98
4.3 聯合社區協調機制 - 召開工作會議	101
4.4 外部單位資源連結機制與合作	108
4.5 聯合社區志工團隊運用	110
4.6 經費核銷應注意事項	113
4.7 子計畫成果報告	117
4.8 下年度計畫籌備討論會	121
5、績效評估篇	125
5.1 如何訂定績效評估指標	126
5.2 如何進行績效評估	128
5.3 成果報告呈現與說明	129
5.4 後續發展策略建議	136

6、教育訓練篇	137
6.1 教育訓練的目的.....	138
6.2 社區經營者應具備的基本能力.....	139
6.3 社區發展經營者之基礎課程的名稱與大綱.....	141
6.4 申請旗艦計畫前及執行中的教育訓練.....	143
6.5 社區教育訓練的意願與滿意度調查.....	146
6.6 辦理教育訓練的方式.....	148
6.7 辦理教育訓練應注意的事項.....	150
6.8 相關訓練課程.....	151



表目錄

表 1-6-1 福利社區化旗艦型計畫申請補助案審查意見表	16
表 2-2-1 領航社區條件與能力自我檢核表	34
表 2-3-1 協力社區檢核表	37
表 2-5-1 輔導時程甘特圖(參考)	42
表 3-1-1 旗艦計畫募集第一階段(縣市府層級說明會)	52
表 3-1-2 旗艦計畫募集第二階段(地方層級說明會)	52
表 3-1-3 提案社區選定第一階段(地方層級)	53
表 3-1-4 提案社區計畫發展階段	53
表 3-1-5 提案社區選定第二階段(縣市府層級)	53
表 3-2-1 旗艦計畫書內容發展階段一	55
表 3-2-2 旗艦計畫書內容發展階段二	56
表 3-2-3 旗艦計畫書內容發展階段三	56
表 3-2-4 旗艦計畫書內容發展階段四	56
表 3-3-1 社區能力評估指標(範例A)	59
表 3-3-2 社區能力評估指標(範例B)	60
表 3-3-3 社區能力評估指標(範例C)	61
表 3-4-1 大旗艦計畫三年之分年推動目標及策略	64
表 3-5-1 福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案檢視表	69
表 3-5-2 福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案基本資料表	71
表 3-5-3 階段性目標、社區角色及分工範例	73
表 3-5-4 運用SWOT分析進行策略擬定	77
表 3-7-1 旗艦方案計畫書與組織層面核心原則對應表	82
表 3-7-2 旗艦方案計畫書與服務層面核心原則對應表	82

表 3-8-1 聯合社區分工方式範例表·····	86
表 3-8-2 甘特圖範例·····	87
表 3-8-3 方案預算範例·····	88
表 3-8-4 旗艦方案計畫書格式示意表·····	89
表 4-4-1 聯合社區跨區域資源網絡單位表·····	109
表 4-5-1 志工培訓課程表·····	111
表 4-5-2 志工運用資料表·····	112
表 4-5-3 範例 - 志工出席統計表 ·····	112
表 4-6-1 經費支出紀錄表·····	113
表 4-6-2 經費支出憑證明細表·····	116
表 4-8-1 社區方案討論表·····	121
表 4-8-2 大旗艦繼續案計畫服務討論共識表·····	123
表 4-8-3 下年度方案籌備討論會甘特圖·····	124
表 5-3-1 計畫成果報告撰寫格式·····	130
表 5-3-2 滿意度調查表範例·····	131
表 5-3-3 滿意度調查統計表範例·····	132
表 5-3-4 前後測問卷評量表·····	133
表 5-3-5 成果效益對照表·····	134
表 6-4-1 社區能力、課程、訓練單位與參與人員之關係·····	145

圖目錄

圖 0-0-0 實務操作手冊主要內容	3
圖 1-1-1 聯合社區組成型態	7
圖 1-2-1 福利社區化圖示	9
圖 1-3-1 旗艦計畫的基本精神	10
圖 1-4-1 旗艦計畫的關係人	13
圖 1-5-1 領航社區與協力社區關係圖	14
圖 1-7-1 「籌備階段」操作流程圖	19
圖 1-8-1 福利方案要占大部分的比率	21
圖 1-9-1 執行階段操作流程圖	23
圖 1-11-1 評估階段操作流程圖	25
圖 2-1-1 聯合社區組成動機	30
圖 2-2-1 擔任領航社區的條件	34
圖 2-3-1 擔任協力社區的條件	37
圖 3-1-1 旗艦計畫書徵案程序工作階段	52
圖 3-1-2 旗艦計畫書徵案程序	54
圖 3-2-1 旗艦計畫書內容發展階段	55
圖 3-2-2 旗艦計畫籌備及工作流程圖	57
圖 3-4-1 雙軌目標示意圖	65
圖 3-5-1 福利菱形之社會福利資源分類	75
圖 3-5-2 SWOT 分析	77
圖 3-6-1 方案目標、活動設計及預期效益範例	81
圖 4-1-1 簡報設計主題一：我們的社區	93
圖 4-1-2 簡報設計主題二：聯合社區過往執行經驗	93

圖 4-1-3 簡報設計主題三：提案子計畫	94
圖 4-1-4 簡報設計主題四：聯合社區的願景	94
圖 4-1-5 這是簡報，不是 Word 文字檔~社區人口分析	95
圖 4-1-6 表勝於文，圖勝於表~老年照顧心生活計畫	96
圖 4-1-7 一張投影片一個概念~子計畫項目	97
圖 4-1-8 投影片背景要留白，字體才看得清楚	97
圖 4-2-1 方案執行流程	98
圖 4-2-2 活動籌備期流程圖	99
圖 4-2-3 活動執行期流程圖	100
圖 4-2-4 活動執行後之工作事項流程圖	100
圖 4-3-1 方案召開內部工作會議流程	102
圖 4-3-2 召開工作會議通知單範本	104
圖 4-3-3 召開工作會議通知單之時間配當表範本	105
圖 4-3-4 工作會議議程範本	106
圖 4-3-5 工作會議紀錄範本	107
圖 4-5-1 志工招募方式管道	110
圖 4-6-1 領據圖示	114
圖 4-6-2 免用統一發票圖示	115
圖 4-6-3 黏貼憑證騎縫章原則	115
圖 5-1-1 雙軌績效評估示意圖	127
圖 6-4-1 社區教育訓練課程金字塔	145
圖 6-6-1 教育訓練的方式	149

編輯說明

謝誌

「福利社區化旗艦型計畫」從 2005 年開始推動，已有十餘年歷史。截至 2020 年計有 45 個社區團隊獲得經費補助，且大多數的團隊均能完成三年補助計畫，這些獲得補助的團隊，成為地方政府與社區的榮耀，也讓申請旗艦計畫的團隊逐年增加，形成良性競爭，對突破臺灣以往社區工作侷限在範圍狹小、資源有限的社區發展協會帶來轉型的效應，成為近幾年來臺灣社區發展具有代表型的工作模式。儘管旗艦計畫的推動帶來許多正向效應，惟仍有一些需要面向需要檢討改進，瑩瑩大者如下：

- 一、理念認識不清：許多旗艦計畫團隊組成時，對何謂「聯合社區」只有模糊不清的概念，從開始撰寫計畫書到執行過程仍然不具完整的「聯合社區基本原則」所強調的精神與內涵。
- 二、組織運作缺乏協調：聯合社區是社區發展協會的組合，其執行的過程需要更多的聯繫協調，在行政成本上比單一社區增加許多。常見的現象是各社區貌合神離的結合，表面上聯合，實際上每個社區各自辦理自己的方案，缺乏分工合作與相互學習的精神。
- 三、完整計畫書撰寫不易：社區團隊所提出的計畫書內容繁多，能夠符合基本格式，又要經得起專業審查的考驗，確實不易。但是，為了未來計畫執行可以較為順暢，與避免專業上的疏漏或倫理上的違失，撰寫一個嚴謹的計畫書並經過審查過程，確有其必要。

有鑑於此，衛生福利部遂希望能夠委託學術單位結合實務工作者合力撰寫旗艦計畫的實務操作手冊，做為社區規劃與推動的參考。本旗艦計畫實務操作手冊的撰述人員即是基於以上考量組成，各依專長，分工合作，戮力完成。本實務操作手冊共分為六篇，各篇分工狀況如下：

總論理念篇：賴兩陽教授、組織資源篇：陳志成專案社工員、計畫內容篇：黃佩玲助理教授、執行策略篇：許惠慈專案社工員、績效評估篇：陳鈺芳社工督導、教育訓練篇：劉弘煌副教授，並由劉月珍小姐負責行政與報告彙整事宜。

本操作手冊的完成亦感謝旗艦計畫工作小組委員，包括：吳明儒教授、黃肇新助理教授、鄭夙芬副教授、林明禎副教授、陳怡妤副教授、黃松林教授、陳琇惠教授及柯振奇執行長，提供諮詢與協助，讓本操作手冊內容更為完整。在實務操作演練部分，也感謝新北市瑞芳區爪峰社區、嘉義市西區福民社區、彰化縣彰化市忠權社區，提供寶貴修正建議。另，也感謝培力中心計畫的團隊成員：李易駿教授、鍾武中研究員、邱方昱研究員與陳衍蓁助理，在會議召開、實務演練、行政事務上的用心規劃及執行，讓本實務操作手冊可以順利完成。

這本實務操作手冊只是一個開端，希望進入社區場域之後，可以從運用當中逐漸充實內容，成為旗艦計畫不可或缺的實務操作指南。

國立東華大學民族事務與發展學系 / 民族社會工作學士學位學程

賴兩陽 謹識

本實務操作手冊希望對想要提出旗艦計畫的縣市政府、公所與社區可以據以參考，可以在閱讀時抓到所需要的內容，避免毫無頭緒，不知如何下手的窘境。據此，本節將介紹本手冊的主要內容、使用方法與限制。

● 主要內容

- (一) 總論理念篇
- (二) 組織資源篇
- (三) 計畫內容篇
- (四) 執行策略篇
- (五) 績效評估篇
- (六) 教育訓練篇



圖 0-0-0 實務操作手冊主要內容

● 使用方法

- (一) 先從總論理念篇開始閱讀，了解什麼是「旗艦計畫」？什麼是「福利社區化」？其基本原則是什麼？從籌備、執行到評估階段操作流程與注意事項？
- (二) 接著要了解怎麼組成聯合社區的團隊？有哪些資源可以協助我們團隊的建立？專案社工員的角色和功能是什麼？
- (三) 接下來可以看計畫內容篇，我們希望可以讓你了解一個完整的旗艦計畫的方案設計理念、基本架構與內容包括哪些項目？
- (四) 到了計畫執行階段，你需要具備簡報設計技巧、執行流程、如何召開工作會議、如何連結資源、如何運用志工、如何核銷經費與成果報告書怎麼做。
- (五) 最後一個階段是績效評估，可以用量化和質性方式，介紹 google 問卷表單設計、簡易 excel 統計分析等。
- (六) 另外一個重要的內容就是如何培養人才？讓參與旗艦計畫的不同成員接受不同課程的訓練，以增強相關人員的能力，人員的能力增強，社區的能力也隨之增強，社區才能持續發展。

● 使用限制

社區工作需要不斷從實務中獲取經驗，加以整理，並逐漸成為社區工作者的能力，透過社區組織實現自己的理想。而每一個社區均有其自身的條件與能力，據此，**本實務操作手冊僅提供格式與內容的參考，不是唯一的教本**，請社區斟酌自己的需求擷取適合的章節參考使用。

1

總論理念篇



本章適合閱讀對象

- ✓ 政府相關人員
- ✓ 培力中心人員
- ✓ 聯合社區成員

- 1.1 什麼是旗艦計畫？
- 1.2 什麼是「福利社區化」？
- 1.3 旗艦計畫的基本原則
- 1.4 旗艦計畫關係人
- 1.5 什麼是聯合社區團隊？
- 1.6 旗艦計畫的審查指標是什麼？
- 1.7 「籌備階段」操作流程
- 1.8 「籌備階段」注意事項
- 1.9 「執行階段」操作流程
- 1.10 「執行階段」注意事項
- 1.11 「評估階段」操作流程
- 1.12 「評估階段」注意事項



1.1 什麼是旗艦計畫？

台灣最具代表性的社區組織就是「社區發展協會」，這個社區組織大部分都是以村里為單位，也被視為「村里型」社區，優點就是範圍不大，社區民眾容易熟識，向心力與認同感較易培養；缺點就是社區與村里範圍重疊、職權不易劃分、社區太小資源不足。內政部遂於 2005 年提出「旗艦計畫」的構想，鼓勵以「聯合社區」的方式提出申請補助計畫，以擴大社區服務的範圍，有效結合各社區的資源，發揮社區協力互助的精神，以提升社區的能力。

內政部在 2005 年提出「福利化社區旗艦競爭型計畫」（簡稱旗艦計畫），鼓勵鄉（鎮市區）公所整合社區發展協會推動，提報直轄市、縣（市）政府核轉內政部，研提具有創新、跨社區（至少五個社區）、跨局處（至少二個單位）或延續性（期程以三年為限）之計畫。所提計畫經直轄市、縣（市）政府社區營造推動小組審核評估符合福利社區化精神；且能建立社區自主、互助合作機制，並定有具體回饋管理規定，使社區能永續發展者為補助對象。

到了 2013 年 7 月衛生福利部（以下簡稱衛福部）成立之後，延續內政部的作法，在補助作業要點中明訂「福利化社區旗艦型計畫」的對象與原則，做為各縣市申請的依據。衛福部雖然在文字上刪除「競爭」兩字，但每年提案的社區數仍維持一定數量，仍具有競爭的精神。到了 2020 年衛福部將計畫名稱微調為「福利社區化旗艦型計畫」，回歸到強調「福利社區化」的作法。

因此，「旗艦計畫」就是鼓勵以「聯合社區」的方式推動社區事務，所謂「聯合社區」顧名思義就是：

聯合數個社區組織，針對社區的共同或個別需求，研擬共同合作推動的方案，並在推動的過程中，彼此相互學習，以滿足社區需求，提升社區能力，達到社區自主自立目標的一種作法。

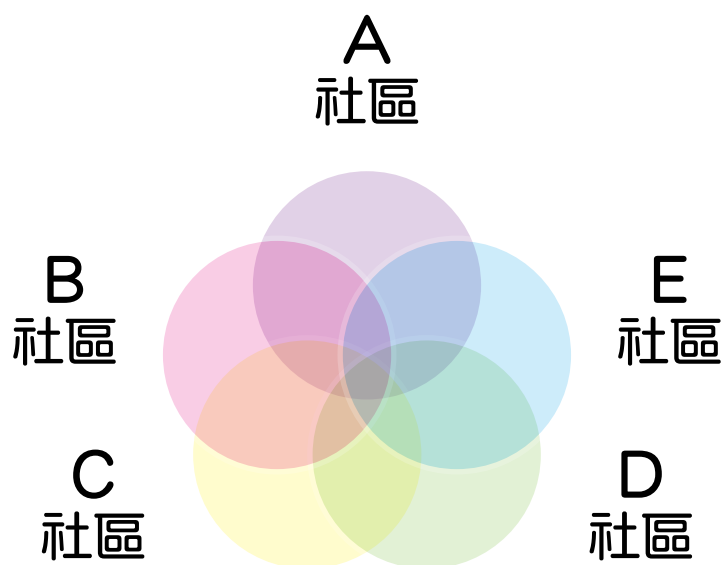


圖 1-1-1 聯合社區組成型態

簡單的講，旗艦計畫所強調的精神就是社區之間彼此合作、相互學習，共存共榮，「你泥中有我，我泥中有你」，但也不妨礙社區發展自己的特色。

溫馨提醒

「大旗艦」通常指由衛福部核定補助的旗艦計畫，由於參加的社區數必須超過 5 個，規模較大，故以此稱之。

「小旗艦」通常指地方政府自己規劃發展補助的旗艦團隊，社區數大都在 2 個以上 5 個以下，規模較小，故以此稱之。

要申請衛福部「大旗艦」之前，需要有「小旗艦」的執行經驗。

1.2 什麼是「福利社區化」？

衛福部旗艦計畫以「福利社區化」為推動計畫的主要內容，到底什麼是福利社區化？簡單的講，就是當社區民眾有福利服務的需求時，以社區組織的力量提供服務的措施，我們常講：「厝邊頭尾，互相來照顧」、「用關懷的心，疼惜咱的厝邊」、「在地人服務在地人」，這就是福利社區化的精神。如果要用比較學理的方式，它的定義就是：

結合社會福利體系與社區發展工作，整合社區內外正式與非正式資源，建立有組織有計畫的福利輸送體系，使社區內需要得到福利服務的民眾，能迅速有效的滿足其需求，以確保福利服務落實於基層的一種措施。

福利社區化的重點就是：

- 一、受服務者：對於社區需要福利服務者所提供的一套服務方案或照顧措施。
- 二、服務場域：這群福利服務需求者所居住的社區或家庭。
- 三、服務輸送：強調迅速有效的服務，並希望建立起社區福利服務網絡。
- 四、服務供給者：服務的資源來自社區內外，包括政府、民間或社區人士提供。
- 五、服務方法：其工作方法包括福利服務與社區工作的方法。

通常福利社區化在社區推動的方案包括：

- 老人福利：據點服務、老人關懷訪視、電話問安、居家服務、餐食服務、健康促進、活躍老化、世代共榮、青銀共學、高齡志工服務等。
- 身心障礙福利：據點服務、問安服務、居家服務、送餐服務、協助輔具申請、尊重身障者宣導、身心障礙志工能力開發等。
- 兒少福利：臨托服務、共同照顧、課後協助照顧、團體輔導活動、親職教育、寒暑假生活輔導及休閒輔導服務等。

- 家庭福利：家暴防治宣導、新住民家庭關懷服務、單親家庭輔導、支持服務、性平宣導、職業能力培養等。
- 其他福利：居民安全宣導、街友關懷服務、食物銀行等。

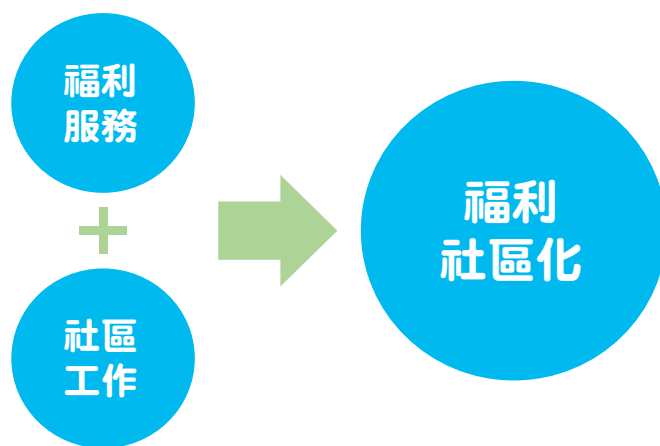


圖 1-2-1 福利社區化圖示

1.3 旗艦計畫的基本原則

旗艦計畫是以聯合社區的方式推動，從規劃、執行到評估，都應有遵循的原則，以檢視方向正確性。從理念與實務中，可以看出旗艦計畫的基本原則包括：團隊建立（Team building）、學習型社區（Learning community）、優勢觀點（Strengths perspective）、社區培力（Community empowerment）、專業協助（Professional assistant）與公私部門夥伴關係（Public/private partnership）等六個重點。

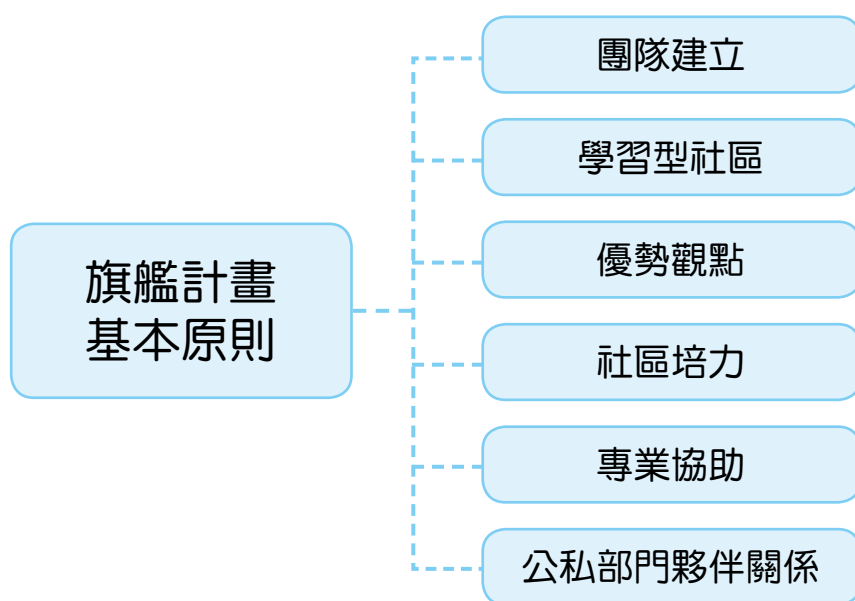


圖 1-3-1 旗艦計畫的基本精神

一、團隊建立

聯合社區以「團隊建立」的精神貫穿其間，在人群服務組織當中，團隊工作可更具生產價值，比獨自工作更具成本效能，亦可製造較高的品質。一個優良的社區團隊基本上具有下列的特質：分享願景的需求、團體中有積極的內在動力、與當地的社區組織有強烈的關係及能夠與外在環境連結。聯合社區要尊重社區成員自主加入的意願，不能有強制的行為，加入之後不只是數個社區的結合，社區之間要透過行動的過程，凝聚共識、培養默契、發揮互助協力與分工合作的精神，才能建構成一個完整的社區團隊。

二、學習型社區

聯合社區以團隊建立的方式運作，期待社區間成為學習型社區。社區團隊中彼此相互學習是旗艦計畫的特色，協力社區透過與領航社區共事的經驗，瞭解社區工作的推動技術。各鄉（鎮市）聯合社區定期舉辦走動式觀摩可以彼此學習，以做為改進的依據。政府人員更深入社區的運作，有助於擬定前瞻性、可行性的政策。

三、優勢觀點

優勢觀點就是看到社區的優點與特色，以做為推動工作的動力來源。面對社區發展協會資源不足，功能不佳，運用優勢觀點，可促使其重新檢視社區的能力，面對挑戰，以建立社區的信心。台灣社區總體營造的操作手法，即鼓勵社區尋找「切入點」，以凸顯社區的特色，即是優勢觀點的表現方式。因此，鼓勵社區發展協會發掘社區特色，加以發揚光大，是聯合社區重要的策略之一。

四、社區培力

社區培力就是培養社區民眾主導社區發展的能力，社區是一個服務場域與服務對象，要有能力提供服務，也需要接受輔導與協助，這兩者間關係密切。為達成此目標，要注重人才的培育與社會資源的開發，甚至發展成熟的社區產業，讓社區的經費不虞匱乏，如此也才能減少對政府的依賴，政府也才會有餘力輔導更為弱勢的社區。

五、專業協助

引進專業團隊協助社區工作的推展，是聯合社區常見的推動方式。專業團隊主要成員包括大學相關科系的教師及社區實務工作者。專業團隊可以在發想、規劃、執行與評估階段進入社區，給予精神支持或提供諮詢，集思廣益提供建議，可以讓聯合社區不會陷入團體思考的陷阱中，創造多元發展的可能。

六、公私部門夥伴關係

旗艦計畫是由政府倡導，給予經費補助，但不是由政府予取予求，而失去社區的自主能力。政府要居於輔導協助的立場，而不是介入社區方案的擬訂過程。社區如需要政府出面協調，政府有責任加以協助，例如經費撥補核銷方面。對於實施的成果要由政府與社區共享，政府可以視為政績的一部分，社區也可以成為社區績效的一環。彼此在計畫中扮演一定角色，相互尊重，彼此協調，塑造本計畫公私合作的夥伴關係。

這六個基本原則融入了社區工作中團隊合作、互相學習、發掘優點、培養能力、借重專業與公私夥伴等理念，在推動旗艦計畫的過程當中，從籌備、執行到考核都需要檢視是否符合以上的原則。

溫馨提醒

申請到旗艦計畫補助是光榮的事，也可以得到經費的挹注，有助於社區福利服務的推動。但旗艦計畫更強調彼此相互學習，藉由推動過程，培養社區人才，增強社區經營的能力，才能讓社區持續發展。

1.4 旗艦計畫關係人

旗艦計畫的提出與執行涉及許多人共同的努力，這些關係人包括政府部門、輔導團隊、網絡單位與聯合社區團隊。

縣市政府：在旗艦計畫開始階段縣市政府可以出面召開說明會，讓有意願組成聯合社區的團隊了解縣市政府的政策立場、輔導作法與獎勵措施。縣市政府的支持對聯合社區團隊計畫的提出具有穩定的力量，如得到衛福部的補助，也可以運用縣市政府的經費相對提撥，以利計畫的進行。

公所：每個公所都有社區發展業務的承辦單位，平日對社區發展協會的能力知之甚詳，如有具備提出旗艦計畫能力的社區團隊，可以藉由公所人員的鼓勵與協助，組成旗艦計畫團隊。在執行過程也可以不時的關注，讓社區民眾覺得受到重視，願意盡力執行。

輔導團隊：成員可以包括社區培力中心人員或大學相關科系師生團隊，在計畫規劃階段即可藉由輔導團隊的協助社區撰寫方案，申請到計畫執行經費，可由輔導團隊協助提出方案推動過程的建議，方案執行完畢可與輔導團隊共同討論執行成效，以做為改善的參據。

網絡單位：旗艦計畫的執行仍需要與相關單位合作推動，才能彰顯服務成效。例如與學校合作共同推動課後照顧、與衛生所合作推動老人健檢、與商家合作推動社區產業，這些相關單位都在推動社區服務當中扮演不可或缺的角色。



圖 1-4-1 旗艦計畫的關係人

1.5 什麼是聯合社區團隊？

一個聯合社區團隊成員的組成，大抵上分為：領航社區與協力社區兩種。

領航社區：聯合社區的規劃理念重要的精神，就是讓能力較佳的社區擔任「旗艦」角色，帶領有意願但能力較不足的社區（協力社區）共同執行方案，這個帶領的社區稱為「領航社區」。領航社區往往也代表聯合社區團隊提出申請案，故常被稱為「提案社區」。

協力社區：在聯合社區中有意願發展但因社區能力較不足，需要學習與培力，跟隨領航社區一起執行方案，從過程中近身觀察領航社區的辦理方式加以模仿學習，或與其他社區共學的社區。

溫馨提醒

聯合社區團隊的組成要本於「志願參與」的原則，不要強制加入，以免產生消極抵制的情況。另外，也不要抱「分一杯羹」的心態加入，否則可能會很失望。彼此多多學習，相互合作，互為資源，提升能力，才是加入聯合社區團隊重要的精神。

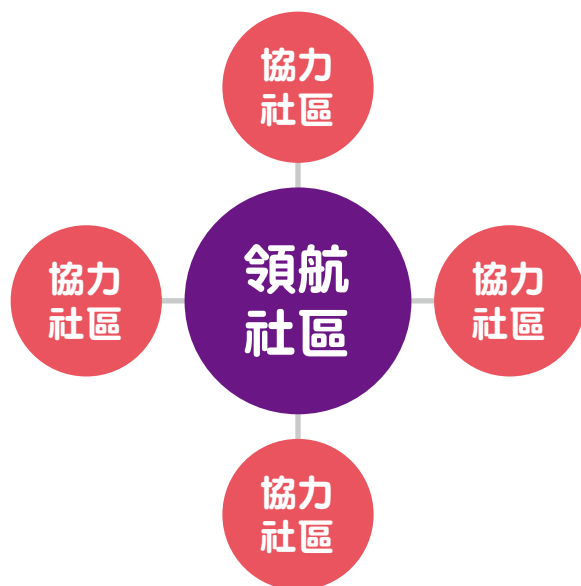


圖 1-5-1 領航社區與協力社區關係圖

1.6 旗艦計畫的審查指標是什麼？

如果要申請衛福部旗艦計畫，要具體呈現一個完整的計畫書內容，這個計畫書必須載明的事項包括：當地地區特性、資源狀況、服務對象、服務內容、現有服務體系分工與網絡連結情形、聯合社區團隊與該縣市社區培力（育成）單位共同合作提案說明、專業輔導團隊架構、計畫預期效益、計畫評估指標與分年計畫等。另外，衛福部尚要求一些佐證資料，包括：白皮書或施政計畫書、推動小組審議紀錄、聯合社區合作經驗與培力（育成）單位共同討論的文件等。

衛福部會在受理申請案件後邀請專家學者擇期召開審查會議，以檢視計畫的完整性。除了上述的「基本項目」之外，也需檢視計畫的「專業項目」，這個項目的主要重點是：

- 一、計畫整合性：是否達到社區整合、單位整合與資源整合的目的。
- 二、計畫需求性：是否符合社區特性及需求、是否能滿足社區民眾需求。
- 三、計畫教育性：是否能帶動社區參與、社區互助、社區自助、社區成長與能力提升。
- 四、計畫的創新性：是否具有創意及特色、是否與其他方案競合、是否對未來方案推動具有啟發性。
- 五、計畫的可行性：實施方式是否具體可行、實施流程是否規劃掌握、資源結合是否妥適連結、參與社區是否達成共識、縣市政府相關局處是否充分溝通。
- 六、人力配置的適切性：計畫推動的協調機制與平台、計畫推動的人力規劃、團隊達成目標的能力。
- 七、經費配置的合理性：經費概算的需求、經費來源的籌措、經費支用的分配。
- 八、評估指標的妥適性：評估指標是否訂定、是否具體、是否合理、是否可行。

這些專業項目幾乎涵蓋了一個完整計畫書所有的指標，申請單位必須一一加以檢視。除此之外，審查會時提案社區的簡報與答詢也至為重要，內容是否完整、理念是否清晰與回答是否中肯，均會影響審查結果（審查意見表如表 1-6-1）。

表 1-6-1 福利社區化旗艦型計畫申請補助案審查意見表

一、提案單位：_____

二、計畫名稱：_____

三、審查面向

補助原則	內容
1. 計畫符合福利社區化旗艦計畫要旨，具備服務量能	1. 有至少一年以上之聯合社區經驗者，研提具有創新、跨社區（至少五個社區）、跨局處（至少二個單位）或延續性（期程以三年為限）之計畫。 2. 符合福利社區化精神與願景，能建立社區自主、互助合作機制，並定有具體回饋管理規定，使社區能永續發展者。 3. 計畫書內應載明當地社區特性、資源狀況、服務對象、服務內容、與現有服務體系分工狀況與網絡聯結情形、專業輔導團隊架構、計畫預期效益與計畫評估指標。 4. 分年計畫書，應掌握訓用合一精神，且第三年應有具體服務方案。 5. 專業服務人員應協助參與本計畫之領航及協力社區提案及推動各項方案。 6. 欲申請或已接受本部補助本計畫之聯合社區及地方政府承辦人員，應派員參加本部舉辦之相關教育研習訓練，參訓情形將作為審核該計畫之參考。
2. 縣市政府、公所輔導及整體情形	1. 配合縣市政府社會福利社區化政策白皮書或施政計畫，經由公所整合社區發展協會推動。 2. 經縣市政府社區營造相關推動小組審核評估符合福利社區化精神與願景。 3. 聯合社區團隊應與該縣市社區培力（育成）單位共同合作提案，經地方政府輔導後，向本部申請經費補助。
3. 經費編列合理性	經費符合本計畫補助基準及補助項目，限補助一人專業服務費（具備社會工作資格）或專案服務費（需大專院校畢業或已修畢應專門職業及技術人員高等考試社會工作師考試規則第五條所規定之至少 20 學分（含社區工作或社區組織與發展），且於進用時持續進修者。）

四、審查委員建議修正意見：

資料來源：衛生福利部（2020）。

1.7 「籌備階段」操作流程

一、社區參加中央或縣市政府召開之旗艦計畫理念說明

有意申請旗艦計畫的社區成員，必須瞭解聯合社區的理念及操作方式。幾年來聯合社區也漸漸形成推動的模式，中央或縣市政府部門會定期舉辦旗艦計畫說明會，讓社區可以了解。此時，有意願的社區就需要出席，以取得正確的資訊。

二、社區參與縣市小旗艦計畫

鑑於以往許多社區團隊對聯合社區既無理念亦無經驗，匆促成軍即來申請旗艦計畫，雖勉強獲得補助，但造成許多資源浪費。近年來衛福部旗艦計畫的申請條件即明文要提出「聯合社區合作經驗文件」，希望參與的社區有實施聯合社區的經驗。現行有許多縣市，會有小旗艦計畫，即社區數量較少的聯合社區，提供操作的經驗。如要申請衛福部的旗艦計畫，建議先在各地地方政府參與小旗艦，累積經驗後再提出申請，可以減少摸索的時間與資源的浪費。

三、社區提出大旗艦計畫之構想

社區經過小旗艦的經驗後，如時機成熟，即可以由一個社區提出大旗艦計畫的構想。此時，可以與縣市政府或公所承辦人員商量，取得這兩級政府的支持。即使，政府支持程度不高，但願意在行政上配合，仍然可以提出申請。最好的狀況是，這兩級政府均願意支持，且動員自己的資源，協助完成旗艦計畫。

四、社區籌組聯合社區團隊

社區提出旗艦計畫構想後，就可以徵求有意願的社區參與，以組成聯合社區的團隊。儘量不要給予人情壓力，使某些沒意願的社區勉強加入，否則會造成後續推動的困擾。社區團隊以毗鄰地區為原則，如果某些社區意願強烈但距離稍遠，仍可以納入，志願參與是重要的原則。

五、社區成員需求調查與特色發掘

聯合社區組成之後，讓各個社區透過簡單調查或訪問方式重新確認社區需求，也可以使用 SWOT 的工具分析社區的條件。尤其是以優勢觀點，檢視社區擁有的特色與能力，以做為方案規劃的依據。

六、共同討論計畫主軸

當每個社區都確認社區需求與特色後，就要集思廣益，討論旗艦計畫的主軸為何。即使旗艦計畫強調福利社區化的精神，仍然可以有福利以外的方案可以提出，以充實計畫的內容。最不樂見的現象是社區將自己現在已執行的方案提出來，東拼西湊，既缺乏創意又造成資源重疊浪費。

七、分項撰寫方案

確立旗艦計畫主軸之後，每個社區依據社區需求與特色，發揮創意撰寫分項方案。此時，提案社區可以提供一個標準的格式讓大家可以遵循，以免每個社區方案格式不一，造成彙整時的困難。

八、討論各方案是否符合提案主軸與社區需求

當每個社區方案撰寫完畢後，就要召開會議討論方案是否符合主軸與社區需求。有些社區會有類似的方案，可以鼓勵合併，共同執行。有些方案已在進行，例如社區照顧關懷據點業務，為避免資源重疊，可建議不列入本計畫。除了服務方案外，計畫當中也不能忽略聯繫協調或幹部培訓等方案。

九、彙整方案成為完整計畫

每個社區依據修正建議調整方案內容，再召集會議相互檢視。這種方案修正有時無法一蹴可及，有些社區囿於方案寫作能力有限，無法短時間完成。此時，如果有輔導團隊可以進入社區提供協助，與社區成員共同討論方案內容，但切記其主導權仍在社區。社區亦可經由此一過程，學習方案規劃的能力。當所有社區方案定稿之後，就可以由提案社區依據衛福部計畫書所規定的格式彙整成冊。

十、聘請外來專家學者提供計畫修正建議

當社區方案被彙整成完整計畫書後，為了避免團體思考的錯誤，可以邀請外來的專家學者提供審查建議。社區依據建議的內容儘量修改，讓計畫書更為周延。

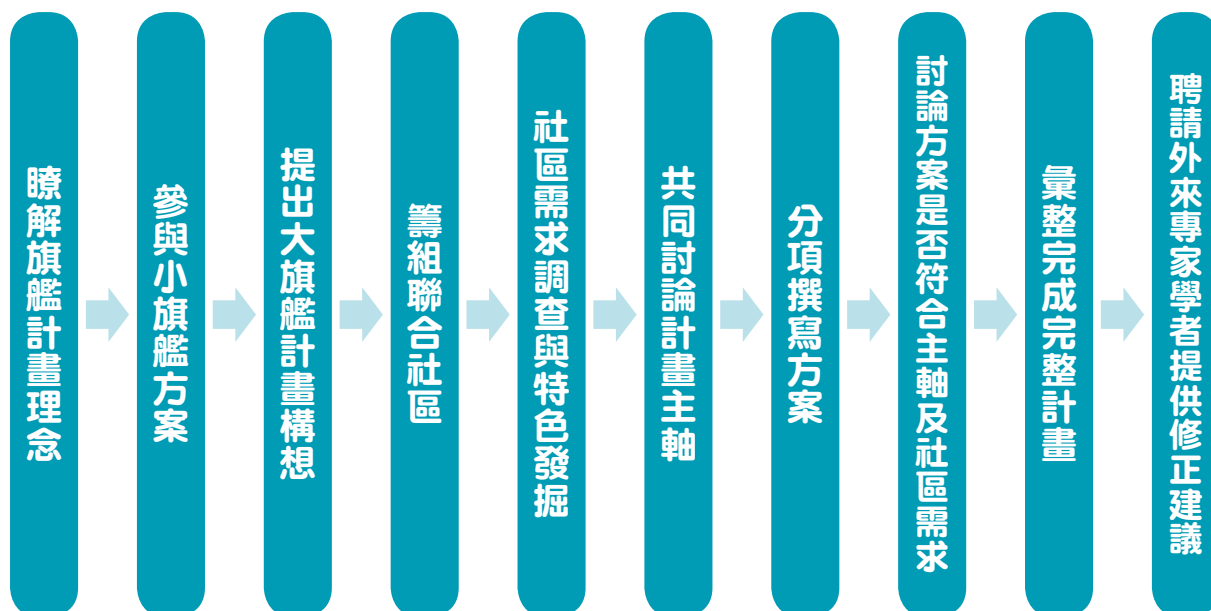


圖 1-7-1 「籌備階段」操作流程圖

1.8 「籌備階段」注意事項

一、最佳狀態是自主提案，否則尋求政府協助

設計階段的最佳狀況就是社區擁有自主提案的能力，但更常見的情形是社區成員缺乏聯合社區的推動經驗。此時，如果縣市政府或公所想要推動此一計畫，就會由政府出面主導，協助撰擬計畫書，再與社區成員討論，有時也會邀請大學教師提供諮詢或舉辦工作坊凝聚共識。

二、找到具有能力的方案設計人才

如果政府未提供適度的協助，社區最常面臨的問題就是缺乏方案設計能力與文書資訊處理能力，這些問題無法克服，旗艦計畫就只能擱置。因此，社區要在此一階段找到適當人才，除了在社區發掘外，由輔導團隊推介人選也是常見的做法。

三、不能有太多才藝班隊太少服務方案

許多旗艦計畫的方案內容以才藝班隊上課居多，不然就是以一次與短暫的節慶活動為主，缺乏帶狀與連續性服務規劃。旗艦計畫不是不能有節慶活動或才藝班隊，畢竟這些活動比較容易引起社區居民參與的意願，但是絕不能占太多比率，以免讓社區流於表象的活動，無法啟發居民有更深刻的社區意識與服務精神。即使辦理才藝班隊也要成為發掘社區志工的場域，而才藝班隊結束之後，要有社區服務的回饋措施，才是辦理社區才藝班隊真正的目的。

四、降低社區關懷據點在計畫中的比率

許多旗艦計畫會提出「社區照顧關懷據點」的方案，有個社區團隊甚至稱自己為「聯合社區關懷據點」。許多社區活動的推動經驗，也是從關懷據點的活動開始，逐漸累積經驗，關懷據點正成為福利社區化推動的訓練場所。但「社區關懷據點」已有政府補助，且很多社區都在推動，只能當成基本款，要逐漸減少在旗艦計畫中的份量。

五、福利方案要占大部分比率

在福利方案部份，每種對象人口群服務難度不一，有些方案甚至具有較高的專業性。例如社區與學校合作提出「兒童早期療育」的服務方案，協助發展遲緩兒童在社區活動。社區可以評量自己的能力，提供適合的服務方案。除了「福利社區化」為主軸之外，有些社區方案也會擴及到其他領域，讓旗艦計畫內容更全面性，此一方式並無不可，但要注意所占方案比率不能太高，方案內容也要儘量結合或延伸至「福利社區化」的精神與內容。



圖 1-8-1 福利方案要占大部分的比率

1.9 「執行階段」操作流程

一、申請衛福部補助

計畫修正完畢定稿後，即可循行政程序陳報衛福部。衛福部會邀集專家學者擔任審查委員，擇期召開審查會議。召開審查會議時各社區應派代表出席，同時縣市政府與公所也應盡量陪同出席，以表現地方政府支持的心意並回答委員的詢問。

二、如獲核定補助先招聘專案社工員

計畫經委員審查之後，衛福部會彙整委員意見提供申請單位做為修正計畫的參考，衛福部核定修正計畫內容亦包括補助經費額度，通常會有專案人事費補助，此時領航社區就必須招募適當人選擔任專案社工員。

三、召開計畫經費分配協調會

衛福部核定補助經費，通常都不會全額補助，大抵經費不會超過一百萬元，與原提預算會有差距。此時，聯合社區就需召開經費分配會議，加以協調，通常是照比例核減。也有一些縣市政府會補足原編預算與衛福部補助額度之間的差距，也有一些公所願意負擔社區自籌款。

四、規劃與舉辦啟動儀式

聯合社區團隊與地方政府均將獲得旗艦計畫補助視為無上光榮，在第一年開始執行時，會先舉行啟動儀式，一方面讓社區民眾瞭解計畫理念與內容，一方面也達到行銷宣傳的效果。

五、分項執行計畫方案

各社區依據原訂計畫內容，執行所負責的方案。有些計畫是社區團隊共同執行；有些方案是某一社區負責，其他社區配合。要注意的是，既然是聯合社區就要主動創造相互學習與參與的機會，而不是各自辦理。

六、召開工作會議

聯合社區的團隊為了協調相關事務，有必要與專案社工員定期開會，彼此相互檢視進行的進度，並改善進行中的缺失。此時，地方政府承辦人員或輔導團隊亦可以列席提供意見。工作會議可輪流在各社區召開，以增加參與感。

七、召開聯繫會報

除了工作會議之外，有些事務會牽涉到與其他局處或民間團體的協調事宜，就需要召開聯繫會報。聯繫會報除提出需要配合的事項之外，亦可邀請其他未加入團隊的社區參與，以瞭解運作的模式，做為來年是否加入團隊的參考。

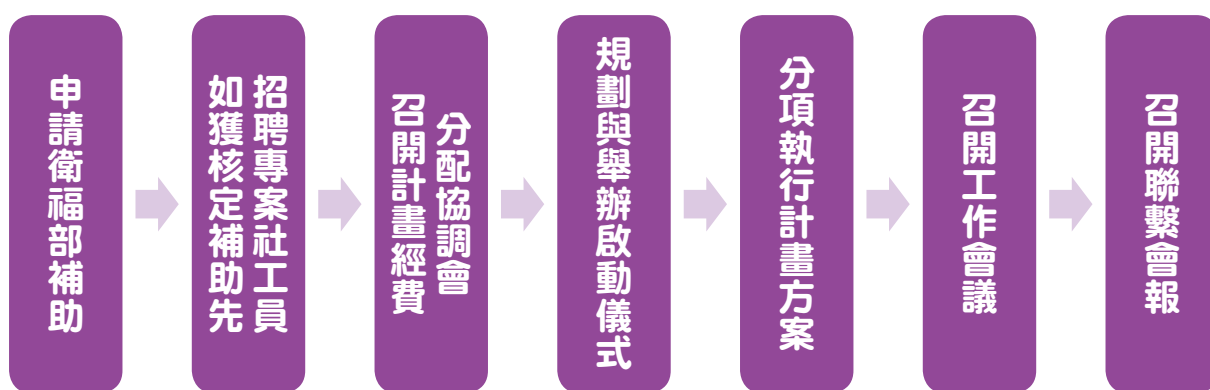


圖 1-9-1 執行階段操作流程圖

1.10 「執行階段」注意事項

一、依各自社區的意願與能力選擇主責社區

旗艦計畫是由許多方案組合而成，每個方案由哪個社區主責，在計畫研擬時就會加以分配。其分配的原則是依社區的意願與能力而定，主責社區在執行方案時要與其他社區成員共同討論，能夠一起辦理是較佳的方式。

二、強弱社區搭配較容易達到學習的目的

有一個社區團隊為了訓練社區的能力，在執行時採取「一正一輔」或「一強一弱」的方式來完成一個案子。有些方案由資深社區辦理，起步社區從旁協助，觀摩學習；也有起步型社區來主責，資深社區來輔導，從做中學。這種作法不只是「陪伴社區」而已，已進入「夥伴社區」的操作方式，更符合聯合社區「學習型社區」的型態。

三、共同執行方案，不是各自辦理

共同執行一些方案，而不是一個方案只由一個社區執行，也是聯合社區學習機制當中重要的一環，共同執行相同方案，可以打破社區本位主義也可以彼此比較學習，更能提升聯合社區的成效。如果聯合社區的協調機制不佳，社區方案彼此獨立，不相互支援，僅是有名無實的聯合社區，是無法達到學習增能的目標。

四、建立經費分配的原則

方案執行必須要有經費支持，聯合社區較常見的做法就是依據衛福部核定數額，召開協調會議，通常是以方案為單位由提案社區提出初步分配構想，大家加以討論後定案。因核定經費數額公開透明，偶有爭議難免，但發生嚴重爭執的狀況並不多見。主責社區負責執行，交由提案社區負責經費控管與核銷。

1.11 「評估階段」操作流程

一、進行績效評估

績效評估主要分為過程評估與結果評估，過程評估可透過工作會議方式，一段時間之後檢視執行成效。結果評估可在年度結束前兩個月左右開始進行，常見方式包括問卷、檢討會議、焦點團體或深度訪談等方式，以忠實呈現計畫執行的成效，做為來年計畫規劃的參考。

二、舉辦成果發表會

計畫經過一段時間的執行，為了讓社區民眾瞭解成效，有必要規劃一個成果發表會，讓參與的民眾可以展現成果，也讓其他社區民眾有機會參與社區活動。活動方式要兼顧動靜兩方面，動態表演活動固然吸引人，靜態的成果展示也有必要。

三、規劃後續發展計畫

旗艦計畫原則上是三年期程，因此，在年度計畫結束前兩個月，就必須思考下一年度計畫的內容。規劃的內容可以參考前一年執行的成果，也可以發揮創意，提出符合民眾需求的方案，儘量不要與前一年完全相同。另外，計畫進行當中可能會面臨社區團隊成員退出或加入的狀況，也需要調整計畫的內容。

如果屬於第三年的計畫，則在規劃時就需要考慮計畫結束之後，社區團隊後續的發展。在聯合社區進行期間，社區團隊成員已被培力，小雞已變成母雞，是否能夠發揮母雞的精神，帶動周圍有意願但能力較為欠缺的社區可以發展起來？聯合社區的團隊成員所累積的社會資本，是否能夠持續維持？是否能夠轉換成服務的能量？這些都是聯合社區後續發展計畫應考慮的要素。



圖 1-11-1 評估階段操作流程圖

1.12 「評估階段」注意事項

一、逐年檢討成效創新方案內容

通常旗艦計畫鼓勵三年延續性的規劃，第一年與第二年結束之後，方案成效的評估至為重要。因此，重新檢視社區的需求，調整方案內容，是常見的作法。許多社區在經過一年的磨合期之後，對方案設計與執行更具有經驗，在文書資訊處理亦有所成長，藉由實施經驗中累積能量，是許多社區常見的正向功能。當然也會有聯合社區在第二年或第三年無法提出後續計畫而終止，這些社區大部份是匆忙成軍，計畫臨時拼湊或集中在一人撰寫，執行時各自為政，能力亦未培養，在執行過程中彼此爭執不斷，終究無以為繼。

二、社區成員退出與加入團隊都是可以接受的方式

在後續執行過程，也會發現聯合社區成員改變，有些社區因理念或資源分配的問題自行離隊，有些社區則想要學習聯合社區操作方式而進入團隊。其實聯合社區團隊成員離去的現象，並不普遍，反而因學習功能，加入團隊的較多，顯見聯合社區的操作模式逐漸吸引社區參與。

三、偶見更換領航社區以達到訓練的目的

偶爾可以見到有些聯合社區為了培植社區能力，而有更換提案社區的做法，讓新的社區有機會來帶領社區團隊，以磨練其能力。這種藉由聯合社區的力量，彼此扶植的做法，也可以達到社區能力培養的目的。

溫馨提醒

社區方案的績效評估，是要了解方案是否符合社區民眾需求？辦得好不好？以做為檢討改善的參考。社區可以運用簡單的問卷或開個檢討會記錄重點即可。當然，現在是資訊化時代，一些簡易的電腦軟體可以協助我們分析，大家可以試著用用看。

2

組織資源篇



本章適合閱讀對象

- ✓ 政府相關人員
- ✓ 培力中心人員
- ✓ 聯合社區成員

- 2.1 旗艦計畫聯合社區團隊組成的動機
- 2.2 擔任領航社區的條件
- 2.3 擔任協力社區的條件
- 2.4 社區志工團隊的組成
- 2.5 輔導機制的建立
- 2.6 專案社工員（專案人員）的角色
- 2.7 專案社工員（專案人員）的功能
- 2.8 專案社工員（專案人員）的實務工作事項



2.1 旗艦計畫聯合社區團隊組成的動機

在社區工作的型態當中，運用「團隊建立」的精神，將其貫穿於團隊工作「可更具生產價值，亦可製造較高的品質，比獨自工作更具成本效能」。社區參與動機可以依照不同的面向來作分類，參與概可分為五個面向，依序為自我成長、利他服務、社會關係、他人影響、機構特質。」動機則可分為：「好奇動機、成就動機、親合需求動機。」依據文獻可歸納推論出以下旗艦計畫聯合社區團隊組成的動機：

一、學習觀摩他人、社區自我成長

福利社區化旗艦型計畫就其特性來看，依照衛福部的補助要點裡所規範的，其中一項特性：期待在兼顧施政成效之際，亦達到提升社區組織能力的效果，其策略在透過聯合社區概念，由成熟社區協助、陪伴成長中之社區，促進社區發展協會的成長，以及提升服務效能。由此特性可以推論，社區在「被陪伴」、「被協助」的過程中，為達促進社區發展協會的成長與提升服務效能，相對應的學習、模仿、觀摩便成了社區成長的重要因子之一了。而聯合社區的就近學習觀摩，因而成為聯合社區的組成動機之一。

另以近年接受衛福部補助的旗艦計畫來看，大致可以發現，聯合社區的組成，其地理環境大多距離相近，且居民生活型態也差異不大，或可以此推論：鄰近社區的結盟，也是聯合社區組成的動機之一。

所謂「學習型組織」：即是組織中成員不斷的發展能力以實現其真正願望，同時在組織中培育出新穎影響力的思考模式，並且聚焦熱忱，能不斷的在團體中從事學習。其核心概念為「改變」，重視知行合一的學習，轉化知識的行動，講求「持續」的學習、轉化與改變，是一種演進過程，而非終結的狀態。據此，旗艦社區與協力社區透過共事的經驗，瞭解社區工作的推動技術，各聯合社區定期舉辦走動式觀摩，可以瞭解彼此優缺點，均是從共事與觀摩學習中轉化與改變，讓社區有新的思維與作法。

二、經費服務挹注、共享社會資源

結合數個社區所組成的工作服務團隊，其實務運作模式的倡導與運作，被認為是解開地區社區空間狹小、資源不足的另類選擇。亦即期待透過聯合社區的模式擴大社區範圍，可以能夠集結更多的資源，共同推動社區工作。「聯合社區」被視為推動社區工作能的另一種機會，主要的著眼點在具有較為豐富的社區資源，包括福利機構、社團、學校、寺廟、教會等，甚或與社區共生、共存的垃圾焚化廠、火力發電廠等等的回饋補助，這些資源建構起推動福利化社區的支持網絡，使社區民眾多元的福利需求，可以得到滿足。

衛生福利部為鼓勵社區組織以團隊的方式來工作及提出申請補助計畫，故在其「衛生福利部 109 年度推展社會福利補助經費申請補助項目及基準」的政策中明訂，福利社區化旗艦型計畫「經本部（衛生福利部）邀請專家學者審核後，每案最高補助新台幣一百萬元。」在實務工作現場發現，聯合社區的組成，著實存在著以補助經費的獲取為優先的考量，部分社區在旗艦計畫的補助誘因下形成名義上的聯合社區團隊，而真正的動機則是在經費獲取。

顯見社區間資源共享、共用、互利，以及經費的獲取，對聯合社區而言，著實為一明顯易見的組成動機。

三、成就動機達成、自我需求實現

旗艦型計畫的聯合社區團隊，透過成員間的相互學習與觀摩，並經由方案的運作時，來自成員間的支持與陪伴，使得社區在旗艦計畫的運作規模下，得以接觸來自不同社區的工作經驗與文化意識，進而刺激社區的成長與擴增社區的人際互動關係成長，而達到社區能力的提升。此與學者的研究結果不謀而合，故可列為組成聯合社區的動機之一。

不可諱言的，有部分參與旗艦計畫的社區，係因為社區協會的主事者 - 「理事長」個人意願而參與了聯合社區的組成，藉由參與更為多元的旗艦計畫，以使得「個人」在社區的能見度、名聲、人氣等等，都能大幅提升，以達成個人最終的目的 - 選票 - 政治性目標，投入村（里）長選舉或更高層面的民意代表選舉等等，都是一種成就達成的參與動機。

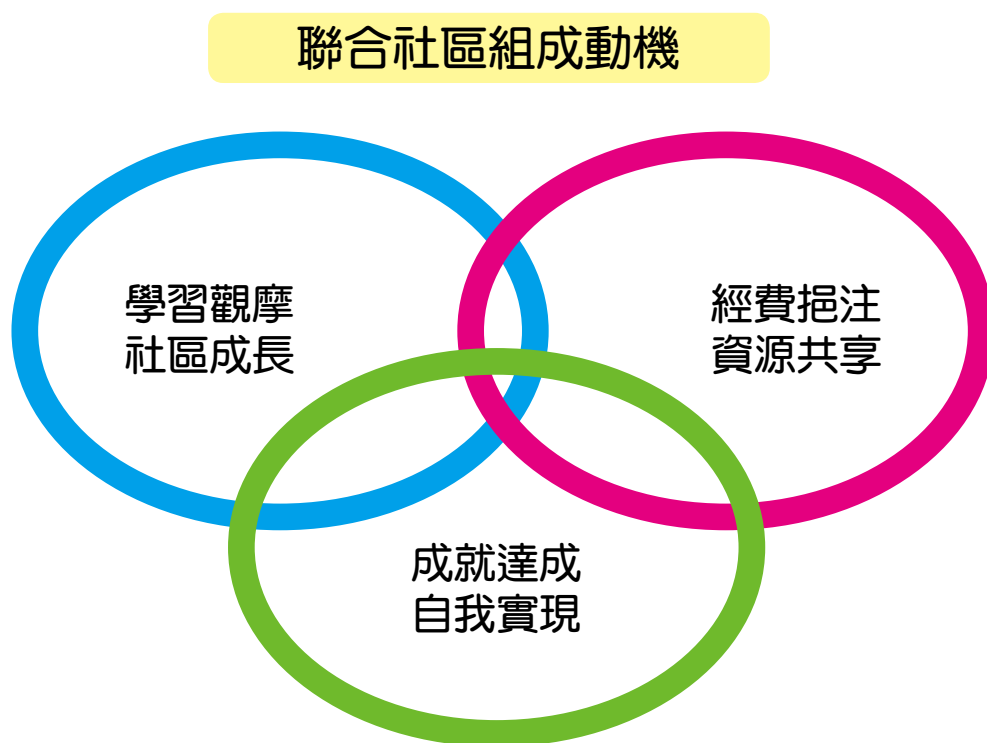


圖 2-1-1 聯合社區組成動機

2.2 擔任領航社區的條件

提升參與旗艦計畫成員的社區能力，達成社區輔導的效果，是為旗艦計畫的重要目標之一，而提升社區能力更是社區工作的核心任務。社區能力是指五種能力：資源能力、組織能力、方案能力、網絡能力及政治能力。因此具有相當的社區能力則可視為社區操作旗艦計畫的應具備技能（條件）。

一、客觀條件

依據衛福部 110 年度福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案檢視表所示，其提案應備條件：「領航社區為會務、財務正常，並有推動社會福利服務經驗之績優社區。」、「領航社區曾有至少一年聯合社區合作經驗」，可以清楚地得知領航社區在法定的客觀條件下必須具有：

（一）會務財務健全

社區發展協會在會務與財務方面，必須是完善、健全，且正常運作，即在會務方面，必須是依規定定期召開各項理（監）事會議、會員大會等，並完整建立會務的各項表報卷宗資料，如協會組織章程、會員資料名冊、財務收支報表等等。

（二）評鑑選拔績優

社區發展協會必須參加過社區評鑑或選拔並獲得績優成績，以顯示其社區能力有到達一定水平之上。

（三）相關工作經驗

社區發展協會必須曾經參與過旗艦計畫的服務經驗。

（四）完善服務團隊

領航社區負有帶頭示範、教育指導的「母雞」角色特質，需要在計畫執行、工作演示的過程中，有一完善的工作團隊組織，共同執行計畫方案，因此組織一個完善的志工團隊，以提供熱情的服務便成為重要的客觀條件之一。

二、主觀條件

旗艦計畫的領航社區在聯合社區組成中，顧名思義的是擔任領航者，是「大手牽小手」中的「大手」的角色，帶領計畫下其他的聯合社區成員，一起完成執行該旗艦計畫，並在過程中透過成員間的互動學習陪伴輔導等運作模式，達到聯合社區成員一同成長茁壯的實質目標。除此之外，實務模式可歸納出領航社區還須具備下列的主觀條件：

（一）溝通協調能力

領航社區在旗艦計畫聯合社區成員中擔任領航角色，帶領旗下數個協力社區成員，為使團隊成員均能在同一目標下完成旗艦計畫內容，必須透過領航社區的綿密溝通與協調能力，調和聯繫各社區間的意見與排除窒礙因素。該溝通協調能力可以是領航社區的社區發展實務專長，也可以是領航社區的個人魅力，主要在於能拉近聯合社區成員間的距離，純化成員間的合作關係，共同為旗艦計畫目標努力，為社區發展盡心。

（二）領導管理能力

領航社區為使旗艦計畫能順遂執行，帶頭的角色必須明確，簡單的說，領航社區除了必須對計畫內容充分了解之外，並應表現出對計畫執行的高度熟稔程度，以高經驗值帶領協力社區，執行完成各項計畫，另也必須對其下諸多個協力社區深入知悉，了解各社區的特性，尤其是各社區主事者（理事長、總幹事等人）的個性及行事作風，以便於在旗艦計畫執行期間，實施良好的管理作為，並發揮領導才能，帶領協力社區共同為計畫目標努力。

溫馨提醒

領導作為非強壓其下社區認同指導，和緩的語調，堅定的態度，方能讓夥伴信服。

（三）團隊組織能力

旗艦計畫依規定由一個領航社區帶領 5 個協力社區而組成一個聯合社區團隊，共同執行計畫方案，最終目的希望在計畫的執行過程中，透過相互學習、互助、觀摩與陪伴之下，達成各個社區都能成長茁壯，完善社區發展，落實福利社區化政策。基於此目的，領航社區在其中角色功能必須負有適切的團隊組織能力，例如：計畫方案分工、人員派遣調度、場地安排協商、會議召開規劃等等，方能使旗艦計畫在規範下順利執行完成。

（四）經驗分享能力

旗艦計畫的重要精神之一在於相互學習，透過成員間的互動，彼此互助學習，進而達到社區的成長茁壯。而領航社區在旗艦計畫的聯合社區組成中，負有領頭羊的地位，故其社區發展的規模、經驗等，都優於其他社區成員，因而在計畫執行過程中，應具備將過往經驗分享給其下的小雞社區，包含執行計畫工作的實務經驗、社區實地調查的經驗、計畫撰擬的經驗、經費核銷的經驗等等，均應適時的分享給協力社區，使協力社區能從中獲取依循方向，進而達到成長目的。

溫馨提醒

不自私、不藏私的開闊胸襟是領航社區的經驗分享典範。

（五）方案撰擬能力

領航社區在客觀條件下須具備多次的旗艦計畫經驗，故其應具有方案計畫的撰擬的基本經驗與能力。旗艦計畫通常是一個為時三年的長期計畫，故具有其延續性，因此在計畫方案撰擬方面，領航社區須透過聯合社區聯繫會議時機，將來年的延續計畫，輔導各協力社區來通力完成。所以領航社區具備基本的方案撰擬能力，便顯得至關重要。

溫馨提醒

方案計畫撰擬能力的養成，其實沒有捷徑，就是多看、多寫。

擔任領航社區的條件

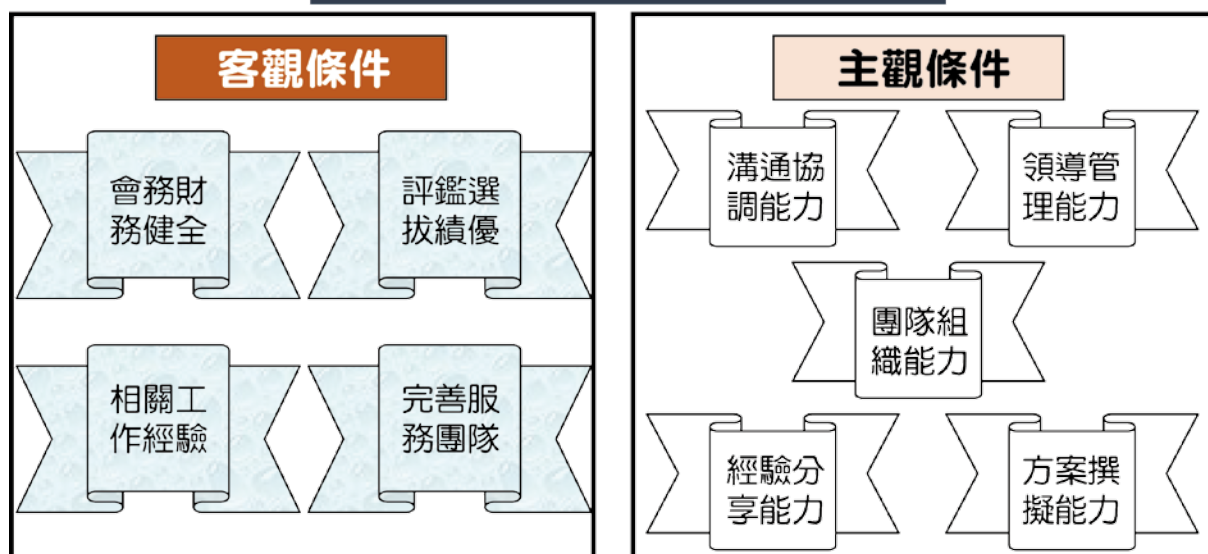


圖 2-2-1 擔任領航社區的條件

表 2-2-1 領航社區條件與能力自我檢核表

福利社區化旗艦型計畫領航社區條件能力自我檢核表 (請打 V)					
客觀條件	協會會務健全	協會財務健全	評鑑選拔績優	旗艦工作經驗	完善服務團隊
主觀條件	溝通協調能力	領導管理能力	團隊組織能力	經驗分享能力	方案撰寫能力

2.3 擔任協力社區的條件

旗艦計畫的主要精神就是「母雞」帶「小雞」、「大手」牽「小手」，透過聯合社區的組成，相互的觀摩、學習與陪伴，促使小雞社區能成長茁壯，進而成為母雞社區的條件與規模。但是，事實上因為旗艦計畫的補助限制（每案最高補助一百萬），經費資源分配有限，使得能夠成為聯合社區成員中的小雞社區更是有所受限；加之地理環境因素的限制，社區與社區間的地理距離過遠、城鄉之間的差距等也會成為協力社區成員的限制因素之一。基於此，不得不對成為協力社區的成員做出條件規範，以利真正想成長並正在成長的小雞社區，能進入聯合社區，一起在旗艦計畫的養分下成長茁壯。

一、客觀條件

依照目前多個地方政府在推動社區發展工作的概況來看，先「擾動」後「拉動」再「自動」，似乎是個「交集」的概念。簡單來說是將目前社區的運行概況做三等區分：第一是須被擾動的社區，是屬於社區發展協會運作不良，其會務與財務的基本工作事項是缺損不全的。第二是須被拉動的社區，是已經能將社區發展協會的基本會務及財務工作運行，但缺乏其他社區發展的相關工作經驗，所以需要相關單位機構的從旁協助。第三是能自動的社區，是已具備相當的社區發展工作的基本能力，甚或已能獨當一面，進而執行旗艦計畫。所以，目前旗艦計畫聯合社區團隊中的小雞社區成員，便必須至少已進入可「拉動」的社區程度：

（一）會務財務正常運作（理監事支持）

社區發展協會要成為旗艦計畫的協力社區其最基本客觀條件，要必需是能有成長空間和成長動能的社區，簡單說其會務與財務需有正常的運作，如依規定的按時召開理（監）事會議、會員會費收支正常，且社區發展協會理（監）事的支持，甚或是理（監）事積極參與社區活動，萬不可以是理事長或總幹事「一人」社區的怪異型態。如此的協力社區參與旗艦計畫聯合社區的運作，方能看見協力社區最基本的成長茁壯條件。

溫馨提醒

參與旗艦計畫的協力社區成員，自願參與和服務熱情是為根本，但切勿僅是「個人主義」，而應是共同的「社區意識」。

(二) 志工團隊組織與運作

要加入聯合社區的運作模式，社區發展協會就必須要有「人」來運作方案或計畫，簡單說就是要有適當的志工人員團隊，投入旗艦計畫的服務運作。因此，協力社區的另一個基本客觀條件，必須是社區發展協會有一個志工團隊的組織且正在正常運作。

二、主觀條件

在旗艦計畫下的協力社區成員，最主要的角色功能與目的，便是學習與成長。學習其他社區的工作經驗，成長與茁壯社區規模，以達到自我能力的提升，擴增服務能量，進而推動福利社區化之社區發展工作。

(一) 學習成長意願

協力社區在旗艦計畫的聯合社區團隊中，通常是能力較為薄弱的社區，因此是希望透過參與旗艦計畫的共同學習，而達到社區的成長，所以小雞社區的學習成長「意願」須是必備且充足的。簡單地說，協力社區參與旗艦計畫必須是自願性質，而非被迫。

(二) 相互學習能力

相互學習是旗艦計畫的最主要精神，協力社區就是希望能經由經驗豐富的領航社區的輔助，進而吸取相關工作經驗，最終目標希望能變成母雞社區。

溫馨提醒

學習是指多看多聽多問，然後自己動手做，而不是一味的「要」、「索取」、「拿現成的」。

(三) 積極主動精神

所謂主動積極是指協力社區會主動地去詢問、求助自身所欠缺不足的部分，包含計畫執行經驗、方案規劃撰擬、經費運用核銷、人事動員組織等等，而絕非是被領航社區催促運作的被動狀態。

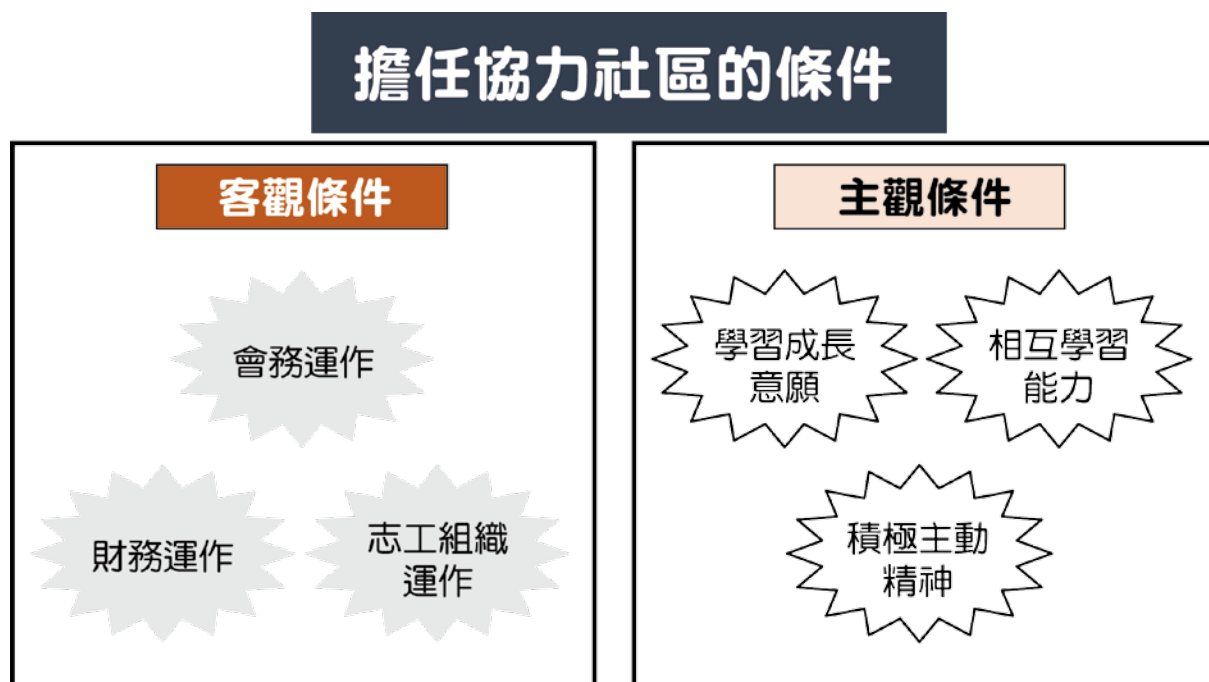


圖 2-3-1 擔任協力社區的條件

表 2-3-1 協力社區檢核表

福利社區化旗艦型計畫協力社區條件能力自我檢核表 (請打 V)			
客觀條件	協會會務運作	協會財務運作	志工組織運作
主觀條件	學習成長意願	相互學習能力	積極主動精神

2.4 社區志工團隊的組成

社區志工服務團隊如何形成，在社區實務工作過程中，概可歸納出以下幾點：

一、人拉人

透過人際關係及人情攻勢（壓力），尋找周邊（身邊）志同道合朋友加入，共同為社區服務。

二、方案計畫拉人

辦理良善的計畫方案以吸引民眾的興趣，進而激發其熱忱，共同加入服務團隊。

三、魅力拉人

社區領導幹部（理事長、總幹事或執行長等人）個人魅力特質吸引社區民眾主動加入志工服務團隊。

四、誘因拉人

社區定期辦理聚餐、旅遊、摸彩抽獎等志工服務回饋性活動，吸引民眾參與志工行列。

五、志工服務時數拉人

社區民眾為了累積其志工服務時數，主動加入社區志工服務團隊。

六、服務對象轉化

在計畫方案執行過程中，最希望獲得的其中一項成效（或績效）就是看見被服務的民眾，進而轉化成社區志工服務團隊，從原先的「被服務者」轉化成「服務者」。而這也成為志工服務團隊成員的來源之一。

溫馨提醒

服務對象轉化常在評鑑選拔中成為高分的亮點喔 !!!

七、村里結合

結合行政村（里）的環保志工團隊、治安巡守志工團隊、守望相助隊等等，社區發展協會與村里結合，發揮能量相乘效果。

溫馨提醒

社區發展協會與村里結合是實務工作中的理想狀態。並非所有的社區都是如此，因此在實務經驗中仍有兩者是不和，甚或是對抗的尷尬局面。

2.5 輔導機制的建立

在推動旗艦計畫的過程，必然會面臨到瓶頸與困難，因此旗艦計畫的輔導機制極為重要。在旗艦計畫之輔導團隊包含具有社會福利、社區發展或社會工作等相關學資經歷所組成的專家學者、當地縣市政府社會局、社區培力育成中心、區（鄉）公所、專案社工員，借重輔導團隊輔導聯合社區的過程提供有效建議協助改善執行過程中所面臨到的困難與挑戰，以讓旗艦計畫順利執行。下述以專家學者、當地縣市政府社會局、社區培力育成中心、在地公所、專案社工員提供之輔導機制加以說明；並列述輔導期程。

一、專家學者

協助聯合社區提供計畫修正建議與方向。專家學者的介入輔導，通常有兩種狀況，一是由社會局、區（鄉、鎮）公所、社區培力育成中心等邀請專家學者進入社區做輔導服務；一是由社區主動邀請專家學者進入社區。實務中如見社區主動邀請專家學者進入社區做輔導，則該社區發展能量與意願相對大於其他社區發展協會，此時公務單位應積極主動給予更多協助，以培養該社區成為下一個領航社區。

二、縣市政府社會局

提供政策性建議，並協助補助聯合社區經費，同時倘若服務項目如有跨局處之合作時，將由縣市政府社會局協助進行跨單位局處業務之溝通，並適時協助邀請跨局處之專家學者給予指導與建議，例如：結合景觀與教育的農業局辦理「可食地景」業務、促進在地失業者永續就業之勞動部「多元就業開發方案」業務等。

溫馨提醒

縣市政府社會局也可以適時對社區給予支持與鼓勵。不一定都只是業務上的輔導作為而已。

三、社區培力育成中心

實際進入社區，提供聯合社區相關計畫執行與諮詢輔導，同時指導社區方案撰寫與資源盤點、調查社區潛力分析、社區培力輔導訪視、培力課程及績優社區觀摩、培訓社區種子講師。

四、在地公所

協助聯合社區行政工作事務諮詢，以及協助協調在地活動場地租借、物資贊助、活動宣傳。適時介入協助社區完成行政工作適宜，如公文書的撰擬輔導、核銷資料文件表格的填寫與準備等。

五、專案社工員

實際與聯合社區在一起執行旗艦計畫、輔導社區，使之能更為順利推動與執行計畫。專案社工員在聯合社區中的角色與功能詳見 2.6、2.7。

六、輔導期程

針對旗艦計畫的運作期程，分段詳列進入社區輔導的單位與作為，以供參考：

(一) 提案前期：(前一年度 9-12 月)

旗艦計畫的提案實作過程中，如何形成協力團隊及發展出符合社區需求及自主計畫內容，確實為旗艦計畫提案的重要準備工作，主要輔導單位包含縣市政府、社區培力育成中心、區公所等。

(二) 共識凝聚期：(計畫年度 1-5 月)

該時期也可稱之為計畫執行的初期，聯合社區剛剛組成，彼此之間關係較為疏離、陌生，且互動明顯不足，甚有隔閡。且聯合社區成員對旗艦型計劃之內涵與社區發展之理論、政策均顯不足，因此此時期應加強輔導作為，用以建立聯合社區間的緊密互動與相互學習關係，並藉以加強聯合社區成員對社區發展的基本概念。輔導介入單位：縣(市)政府、社區培力育成中心、專家學者、區(鄉)公所以及社工員，建議至少每月 1 次以上之輔導或教育作為。

(三) 執行穩定期：(計畫年度 6-9 月)

旗艦計畫的聯合社區成員在經過數月的磨合之後，大多已能進入執行計畫的穩定時期，對計畫方案的各項執行運作技巧、行政事項的事前準備及事後的資料整理等等，均能得心應手的順利執行。此時期輔導單位則僅需予以適時的關心與鼓勵，讓社區更有時間與空間（不受輔導行程打擾）穩定成長。輔導介入單位：、社區培力育成中心、區（鄉）公所、專案社工員；建議除專案社工員時時陪伴外，其他單位兩個月 1 次輔導即可。

(四) 續案準備期：(計畫年度 9-11 月)

到了每年的 9 月份即進入旗艦計畫下個年度的延續計畫規劃與撰擬提案時期，聯合社區團隊在經過數個月經由專案社工員的個別輔導計畫方案撰擬的技巧下，應能逐漸獲得計畫撰擬的基礎能力。因此在此時期，著重於聯合社區成員的主動積極的撰擬旗艦計畫的下年度延續計畫，輔導介入單位：社區培力育成中心、區（鄉）公所、專案社工員；建議每月至少 1-2 次的輔導，以輔導撰擬下年度旗艦延續計畫為主。

(五) 年度結案期：(計畫年度 10-12 月)

10-12 月即進入年度計畫的後期，大多已將方案執行完畢並進入核銷結案時期，此時輔導以核銷結案為主要目標，另應予以適當之結案評價 (Evaluation) 輔導，因此輔導介入單位：區（鄉）公所、專家學者、專案社工員。

表 2-5-1 輔導時程甘特圖（參考）

旗艦計畫外部輔導時程甘特圖（依實際狀況調整）												
專家學者	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
	●		●		●				●			●
	共識凝聚期					穩定執行期			續案準備期		年度結案期	
	提供學理與實務輔導意見、檢視服務方向與結合社區需求、提供及輔導方案撰擬意見、檢視模擬評鑑選拔											
縣市政府社會局	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
		●		●					●			●
	共識凝聚期					穩定執行期			續案準備期		年度結案期	
	補助計畫經費、提供政策性建議、促進跨局處之溝通、鼓舞精神動員											
區 （鄉、鎮）公所	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
	●		●		●		●		●	●	●	
	共識凝聚期					穩定執行期			續案準備期		年度結案期	
	協助與輔導社區行政公文書、輔導核銷諸般事宜、調處聯合社區間之關係											
社區培育中心	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
	●			●			●		●	●	●	
	共識凝聚期					穩定執行期			續案準備期		年度結案期	
	檢視與輔導計畫方案之執行、輔導計畫方案撰擬、媒合專家學者進入社區輔導											
專案社工員	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	共識凝聚期					穩定執行期			續案準備期		年度結案期	
	陪伴與輔導及適時行政協助、輔導聯合社區計畫方案之撰擬、管控計畫方案的執行、輔導與協助行政文書處理、維繫與溝通聯合社區間的關係											

2.6 專案社工員（專案人員）的角色

依據衛生福利部 108 年 11 月 6 日函頒「衛生福利部 109 年度推展社會福利補助經費申請補助項目及基準」在補助「福利社區化旗艦型計畫」的政策補助要項中，明訂受補助的旗艦型計畫中，可設置一名「專案社工員」（專案人員）。在福利社區化旗艦型計畫中，專案社工員不可或缺，然而招募專案社工員對於社區而言卻是一個與過往不同的招聘歷程，專案社工員須符合社會工作相關專業背景或資格，其聘任須經直轄市、縣（市）政府核備，同時其需具備下列條件：一是符合專門職業及高等考試社會工作師考試規則第五條應考資格規定者。二是大專院校畢業、已修畢應專門職業及技術人員高等考試社會工作師考試規則第五條所規定之至少 20 學分（含社區工作或社區組織與發展），且於進用時持續進修者。

專案社工員（專案人員）薪資計算方式：若符合上列所述合於專門職業及高等考試社會工作師考試規則第五條應考資格規定之社會工作相關學經歷者，則適用衛生福利部補助民間單位進用社會工作人員之「專業服務費」薪點標準支給表計算。（實際薪資數字依衛生福利部最新公布標準）

當福利社區化旗艦型計畫審核通過後，社區即可開始招募符合專案社工員聘用資格之社工員 / 師，可將相關徵才資訊請各縣市開設社會工作學系之大專院校協助宣傳、刊登至 1111 與 104 等人力網路平台、社會工作專業協會、在地區公所徵才資訊，亦或者請在地社福機構之社工人員協助轉發徵才資訊與推薦人力。

以「專案社工員」之實務工作經驗，與依據社會工作專業理論的歸納，專業的社會工作專案社工員，在社區發展與旗艦型計畫的領域下，應可規範出其角色：

一、直接服務型角色：如支持者、輔導者、管理者與溝通者。

（一）「支持者」：專案社工員在旗艦計畫中，應詳實、充分的了解全般計畫的所有細節，包含各子計畫方案的實施內容、時程、經費等等，甚至旗艦計畫內各社區的「人、事、地、物、景」，以利在旗艦計畫的推動與執行時，能給予適切的支持，提供專業的理論面與實務

面之服務與協助，期使旗艦計畫能如質如實的執行完成，達到預期的服務效益。簡單的說，專案社工員需當個支撐旗艦計畫的支柱，多數經驗不足的社區（協力社區），會巴巴的看著、等著專案社工員給予 support，此時專案社工員應負起角色責任，給予社區無論是在實務經驗上的支持或是專業知能上的支持，都會使能力較為不足的社區，感到有正向力量的支撐，激發是類社區在發展上的動能。

- （二）「輔導者」：參與旗艦計畫的人員，不僅僅是各社區的「理事長」、「總幹事」或「執行長」，包含了各社區的廣大志工人員與社區的參與居民，故而「專案社工員」在計畫中必須擔任「輔導者」的角色，輔導社區成員執行計畫內容，包含活動的規劃、課程的設計、人員的分配、時程的安排、場地的布置等等。輔導而非執行，專案社工員應立於社會工作專業立場，與社區一起（with）成長（完成計畫），而非為（for）社區解決問題（執行計畫）。

溫馨提醒

計畫初期（第一年）專案社工員會因社區能力的不足而處於行政文書人員的協助角色功能居多，在計畫進入第二年、第三年之後，其專業角色與功能才會漸漸成形與建立。

- （三）「管理者」：專案社工員因其專業背景受雇於旗艦計畫，應屬於計畫而非提案社區，所以必須強調專案社工員在旗艦計畫中的地位角色，是獨立、超然、專業，負有管制、經理執掌的管理者角色，而非是為提案社區的文書或工作人員。旗艦計畫通常下轄多個子計畫（方案），而各子計畫（方案）又通常由各協力社區分別負責統籌與執行，領航社區則在旁協助。「專案社工員」應負起全般計畫的管制與經理的職掌，督促所有計畫的執行與推動，包含各社區子計畫執行的內容、項目、時間、地點、人員（如講師等）與計畫相符，並適時提醒計畫經費按核定項目支用等等。

（四）「溝通者」：旗艦計畫通常由一領航社區帶領協力社區所組成的一個聯合社區服務團隊，組成成員多且涵蓋地理面積較為廣闊。由於各社區地理環境位置不同，所以各社區各有其不同的特色，因此在計畫執行與規劃上，常因人與環境的不同，而產生大小不同程度的影響。因此，「專案社工員」應深入了解各社區，適時的擔任社區間的溝通者的角色，運用適切的溝通、協調、聯繫的技巧，連結各社區，消除社區間因地理環境或文化人文間的隔閡，以緊密旗艦計畫聯合社區的關係，落實執行計畫內容，以深化計畫服務成效。

二、間接服務型角色：如行政者、諮詢者與決策影響者。

（一）「行政者」：就實務工作經驗而言，一般社區在計畫的「執行面」上較無問題，因為社區在廣大志工的熱情服務和參與下，大多能將社區的各項計畫「做」完，也就是在執行上面均能依照計畫執行完成。但在計畫的「規劃面」上，就顯得能力欠缺，簡言之，就是社區大多存在著「行政能力不足」，再進一步說，也就是社區常有文書能力不足的行政能力欠缺。故而「專案社工員」在旗艦計畫中可具有「行政者」的角色，透過專案社工員的文書能力，進而提供社區文書行政的協助。

（二）「諮詢者」：專案社工員在旗艦計畫中，亦可擔任「諮詢者」的角色，透過其專業的背景，提供社區適切的諮詢服務，如：社區資源的獲得與連結、社區調查的規劃與實施、社區在地產業的培育與發展等方面的專業諮詢，以協助社區的成長與發展。

（三）「決策影響者」：旗艦計畫的成員係屬於聯合社區的組成型態，因社區成員多，故有時意見較為分歧，「專案社工員」可透過其專業背景，在聯合社區成員做決策時，適時予以專業分析與意見，常可協助聯合社區達成一致的決策。

三、綜融性角色：如教育者、倡導者等。

- (一)「教育者」：旗艦計畫內的「專案社工員」專屬於 (for) 計畫，但基於社會工作和社區發展的專業領域，「專案社工員」應具有更為深化的角色配置，而「教育者」在「專案社工員」的領域中就應具備。「專案社工員」應發揮其社會工作的專業知能與技巧，協助社區成長。就實務工作經驗而言，大多從事社區服務的人員，均非社會工作背景人員，大多僅憑一己的「熱情」，在為社區「燃燒」、「發光」、「發熱」，以致部分社區在發展上，僅止於「給予式」的服務，而非社區真正的內在需求。而專案社工員若能對社區予以適切的專業知能與技巧的教育訓練，如經由社區調查、資源盤點以發掘社區實地的需要，從而進行符合社區需要的方案規劃與實施，則更能提升社區在服務的給予與社區的發展上正面的能量。
- (二)「倡導者」：旗艦計畫的聯合社區組成，大多結合鄰近數個社區發展協會而成，地理環境涵蓋範圍也因而擴增，人口數量也相形倍增，因此，社區民眾將透過計畫運作執行，而使人際關係的互動程度提高，進而增加社區民眾碰觸或探索不同的社區議題的機會。而「專案社工員」就居民的互動過程中，適時倡導有助於社區發展的議題，不同社區的文化、意識，將有助於凝聚社區共識，共同為社區發展提供服務。

2.7 專案社工員（專案人員）的功能

依上述的角色分析，大致可歸納出專案社工員在旗艦計畫中的實務功能：

一、教育輔導功能

輔導應是專案社工員在旗艦計畫中最為重要的功能。旗艦計畫的聯合社區成員，大多除了領航社區在社區計畫方案的撰擬與社區調查方面，有較佳的能力與經驗外，其餘協力社區在這些方面的能力都是顯得不足而欠缺的。所以，專案社工員自進入計畫服務後，即應予以適當的規劃下鄉輔導與教育推展等行程或課程安排，以幫助協力社區在這些等面向的能力提升。如：社區調查、方案撰寫、文書製作等等。

二、溝通協調功能

旗艦計畫下的聯合社區的組成，係為數個社區成員集合而成的一個工作團隊，而此工作團隊又因地理環境、文化背景的不盡相同，使得彼此之間的互動、交流關係，未必是全然的順遂與和諧。加之社區與社區間、協會與協會間，毫無任何上下隸屬或指揮關係，故在意見溝通或交流時，難免會有些關係上的衝突。而專案社工員便需要有相互協調溝通的能力，讓聯合社區的諸多成員，均能在同一目標下，落實方案計畫的執行，以期達到計畫的預期效益。

三、管制經理功能

旗艦計畫的各項方案要能按時，如質如實的執行，專案社工員的管制經理介入就不可少。管制係指對計畫方案內容的各項執行方式、時程、地點、經費等等，都須依照計畫內容確實執行。經理係指對計畫方案的成員能有適當的帶領職責，協助成員完成計畫內容。

四、服務陪伴功能

多數協力社區成員其能力稍嫌不足，需要從旁予以適時地提供協助與諮詢。利用走動式服務方法，勤走社區，適時陪伴社區執行各項方案並協助處理部分行政事項，如協助社區資源盤點、方案構想撰擬等等，都會使協力社區有安定感，並獲得正面成長能量。

五、資源連結功能

協力社區在資源的獲得能力稍嫌不足，專案社工員可協助社區與其周遭資源做連結，或協助社區做實地資源盤點。例如最常見被忽略的在地社區資源有 7-11、全家等超商，全聯購物中心，甚或是機車行等等，都可以是社區可用的資源，只不過多數社區不知如何做適當的連結。

2.8 專案社工員（專案人員）的實務工作事項

一、深入了解旗艦計畫

當專案社工員進入該旗艦計畫後，首要工作便是要熟悉且詳實的了解該旗艦計畫，且須完全掌握該旗艦計畫的各項方案，包含其實施的期程、活動的規劃內容、志工人員的安排運用、場地的規劃整理、經費的支出核定、文書資料表件的建立運用等等，均需深入熟悉且確實的掌握。

二、建立良好人際關係

專案社工員應積極走動各協力社區，與各協力社區之主要幹部、志工人員多為互動，建立良好之人際關係，以利旗艦計畫的推動與執行。

三、掌控計畫執行推動

專案社工員須對整體旗艦計畫的實施期程與內容有相當程度的深入了解，且須能確實掌握，對各個社區的子方案，均應適時提供必要的協助與輔導，如活動場地的規劃與借用、志工人員的安排與先期教育訓練、文書表件的建立與運用、經費的運用與核銷等等，以完善圓滿推動與執行。

四、聯繫會議規劃執行

專案社工員應協助領航社區定期召集聯合社區的夥伴，召開工作聯繫會議，並擬定會議議程與主題，期許透過會議的實施，以了解各社區在執行推動計畫方案時，所遭遇的各項問題，進而適時提供輔導與協助，並建立相關會議記錄以供備查；另可利用聯繫會議時機，辦理社區工作經驗分享、社區志工教育訓練、社區發展實務工作理論分享等等，以提升社區夥伴工作能量。（詳見 4.3）

五、輔導撰擬延續計畫

聯合社區夥伴在撰擬方案計畫方面多有所欠缺不足，專案社工員應規劃時程，定時定期至各協力社區，輔導協助各社區，依照原計畫並結合社區特色、需求等撰擬來年的延續計畫。

六、輔導協助成果彙整

旗艦計畫期末時，專案社工員應主動輔導各聯合社區夥伴，整理、彙整各子方案執行成果，並輔導協助各社區撰擬成果報告，以利全案旗艦計畫的成果展現。

七、經費核銷檢視諮詢

在旗艦計畫執行期間，專案社工員應給予社區適時的檢視其各項經費的支出與核銷，應合於計畫規定，且合於法理，適時給予社區經費核銷上的諮詢與協助，以利計畫期末的核銷結案。

八、行政文書支援服務

部分協力社區夥伴，在文書行政能力上面，確有不足，專案社工員應適時給予社區指導協助，以提升社區文書作業知能。另可透過聯繫會議時機，辦理相關文書作業研習、案卷整理歸檔經驗分享等等，除可凝聚聯合社區夥伴共識外，亦可增進社區文書行政能力。

九、協助社區資源連結

專案社工員應積極走訪社區，協助各社區深入了解在地人、文、地、物、景，將有助於社區發掘問題，提供社區需求服務，完善社區福利服務。

3 計畫內容篇



本章適合閱讀對象

- ☐ 政府相關人員
- ☒ 培力中心人員
- ☒ 聯合社區成員

- 3.1 旗艦計畫徵案籌備階段
- 3.2 旗艦計畫書發展籌備階段
- 3.3 旗艦計畫組織層面核心原則
- 3.4 旗艦計畫服務層面核心原則
- 3.5 旗艦計畫書撰寫前置作業
- 3.6 一般福利方案計畫書格式
- 3.7 旗艦計畫書與核心原則之對應
- 3.8 旗艦方案計畫書內容



3.1 旗艦計畫徵案籌備階段

旗艦計畫的提案實作過程中，如何徵求協力團隊及發展出符合社區需求及自主計畫內容，為旗艦計畫提案的重要準備工作，徵案程序中，參與單位包含縣市政府、培力中心、鄉鎮市區公所及各社區發展協會，其分成三大核心工作階段，如下：

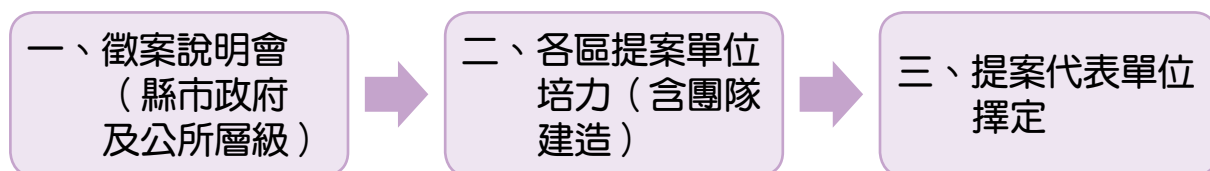


圖 3-1-1 旗艦計畫書徵案程序工作階段

這三個核心工作階段中，又可以分成實質五工作步驟，說明如下：

表 3-1-1 旗艦計畫募集第一階段（縣市府層級說明會）

一、旗艦計畫募集第一階段（縣市府層級說明會）		
目的	針對鄉鎮市區公所業務承辦單位，進行該年度旗艦計畫的辦理辦法進行公開說明及意見交流，以公開徵求旗艦計畫提案。	
主辦單位	縣市政府	說明旗艦計畫之中央補助辦法及地方政府擬定辦法（如：徵案期程）及進行意見交流
參與單位	鄉鎮市區公所	社區業務承辦主管及承辦人
列席	培力中心	初步蒐集各公所針對旗艦計畫提案辦法之意見及建議

表 3-1-2 旗艦計畫募集第二階段（地方層級說明會）

二、旗艦計畫募集第二階段（地方層級說明會）		
目的	針對行政業務區內所有的社區發展協會，進行該年度旗艦計畫的辦理辦法進行公開說明及意見交流，以公開徵求區內的旗艦計畫提案。	
主辦單位	鄉鎮市區公所	<ul style="list-style-type: none"> 說明旗艦計畫之中央補助辦法及地方政府擬定辦法（如：徵案期程）及進行意見交流 初步蒐集各社區針對旗艦計畫提案辦法之意願及意見
參與單位	各社區發展協會	<ul style="list-style-type: none"> 各社區發展協會主要幹部至少 2 人（建議由理事長或總幹事帶隊）參與。

* 若遇到鄉鎮市區公所因不可抗力因素無法召開說明會者，可以視情況由各縣市政府針對社區發展協會統一辦理地方層級說明會。

表 3-1-3 提案社區選定第一階段（地方層級）

三、提案社區選定第一階段（地方層級）		
目的	針對有意願提案的社區發展協會，進行進一步計畫內容及提案說明。	
主辦單位	鄉鎮市區公所	<ul style="list-style-type: none"> 說明業務區內有意願提旗艦計畫之社區發展協會進行提案說明會及意見交流。 初步排定提案準備工作之期程
參與單位	各社區發展協會	各社區發展協會主要幹部至少 3-5 人（建議由理事長或總幹事帶隊）參與

表 3-1-4 提案社區計畫發展階段

四、提案社區計畫發展階段		
目的	針對有意願提案的社區發展協會，進行旗艦計畫提案培力工作。	
主辦單位	培力中心 鄉鎮市區公所	運用工作坊方式，分階段進行團隊建造、在地特色計畫生成、社區分工及計畫撰寫培力（工作內容請見下文）。
參與單位	有意提案之社區發展協會	有意願提案之社區發展協會主要幹部及志工隊（建議由理事長或總幹事帶隊）
列席	各縣市政府業務主管單位	協助跨局處整合及行政規則諮詢

表 3-1-5 提案社區選定第二階段（縣市府層級）

五、提案社區選定第二階段（縣市府層級）		
目的	針對各行政區有意提案之社區發展協會，進行甄選會。	
主辦單位	縣市政府	組成審查小組，針對各行政區有意願提案之社區發展協會，進行審查，以選出代表該縣市政府向衛生福利部提案之提案計畫。
參與單位	各行政區提案社區發展協會	各提案單位進行簡報及計畫內容解說，並與審查小組進行意見交流。
列席	鄉鎮市區公所 培力中心	蒐集意見及建議，以優化提案計畫內容

旗艦計畫募集第一階段（縣市政府層級說明會）

主要召集單位：縣市政府
參與單位：區公所
列席：培力中心

旗艦計畫募集第二階段（地方層級說明會）

主要召集單位：區公所
參與單位：各行政區的所有社區發展協會1-2人

提案社區選定第一階段（地方層級）

主要召集單位：區公所
參與單位：有意願參與提案的社區發展協會3-5人

提案社區計畫發展階段

主要召集單位：培力中心、區公所
參與單位：各區有意願參與提案的社區發展協會

提案社區選定第二階段（縣市政府層級）

主要召集單位：各縣市政府及培力中心
參與單位：各區有意願參與提案的社區發展協會
列席：各區公所、培力中心

圖 3-1-2 旗艦計畫書徵案程序

3.2 旗艦計畫書發展籌備階段

本節將詳細介紹上一節提及「四、提案社區計畫發展階段」之工作指引；提案計畫發展階段是孵育旗艦計畫的重要培力過程，一般來講，旗艦計畫在提案初期，提案社區多半並未真正建立夥伴關係，對於社區特色的看法及各社區優弱勢缺乏交流，同時各社區所專注的議題及想做的工作也不見得相同，所以此階段通常需歷經幾個月，運用工作坊、課後作業、團隊討論…等方式，旨在協助有意願提案的社區發展協會，進行社區團隊建造、在地計畫的形成及分工，也使得計畫設計可以符合旗艦計畫組織及服務層面的核心原則。

針對提案社區之計畫發展而言，初步可分成以下幾個階段（如下圖），可視提案準備時間長短予以安排彈性安排，以下資訊係主要參考長榮大學社會力研究發展中心及彰化社區資源中心之作法。

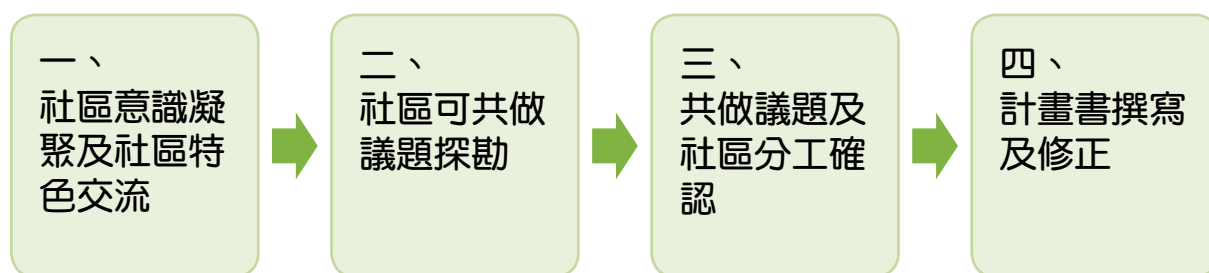


圖 3-2-1 旗艦計畫書內容發展階段

表 3-2-1 旗艦計畫書內容發展階段一

階段一 社區意識凝聚及社區特色交流	
前提假設	社區幹部雖有意願參與提案，但他們與其志工隊或許對於旗艦計畫精神、社區區域特色及其他協力社區不夠瞭解，尚未能形成社區共識。
技巧	運用世界咖啡館、腦力激盪、SWOT 分析、資源盤點…等方式進行社區交流
目的	提升領航社區及協力社區之熟悉感及共識感，並進而瞭解區域性的社區特性（人口結構需求及在地特色需求）及可運用發展的在地資源。

表 3-2-2 旗艦計畫書內容發展階段二

階段二 社區可共做議題探勘	
前提假設	各社區雖對彼此有更多的瞭解，也有初步共同工作的意願，但是對於要一起共做的議題仍然模糊。
技巧	運用團體討論及會議帶領…等方式進行社區議題分享及聚焦，如： 1. 邀請各社區進行已經做過或有興趣想做的議題進行分享 2. 比對階段一結論及社區意願 3. 各社區選出 3-5 項最優先想做之工作議題 4. 各社區進行交叉比對，各社區同時有興趣的議題則為潛在可做議題
目的	協助提案社區一起發展出符合社區需要及自主意願社區共做議題

表 3-2-3 旗艦計畫書內容發展階段三

階段三 共做議題及社區分工確認	
前提假設	各社區雖對粗步對於潛在可共做的議題有概念，但仍未能具體形成社區的集體共識，也尚未進行社區分工。
技巧	可運用 SWOT 分析、資源盤點、腦力激盪、團體討論、會議帶領…等方式進行社區議題確認及分工。 1. 針對各項議題的可行性及規劃進行討論，可進行各議題 SWOT 分析及可用資源盤點 2. 按照各社區的特性及意願，進行社區分工 3. 按照旗艦計畫的服務層面提案原則及可用資源，進行計畫內容粗步擬定 4. 選定計畫撰寫總彙整人及各子計畫撰寫負責人
目的	議題確認、粗步計畫發想及社區分工

表 3-2-4 旗艦計畫書內容發展階段四

階段四 計畫書撰寫及修正	
前提假設	各計畫撰寫人已經進行粗步計畫撰寫，但各社區並未全盤瞭解所有的計畫內容
技巧	運用簡報、團體討論及會議帶領…等方式進行計畫書內容分享及修正，以確保計畫內容為社區共識之作，並更確立社區分工架構。
目的	完成具有社區共識及明確分工的提案計畫書

上述 3.1 ～ 3.2 兩個籌備階段均為大旗艦計畫提案的重要籌備階段，以下以李易駿所提供之籌備及工作流程圖作為籌備階段之示意圖，同時也請參考表 2-5-1 輔導時程甘特圖。

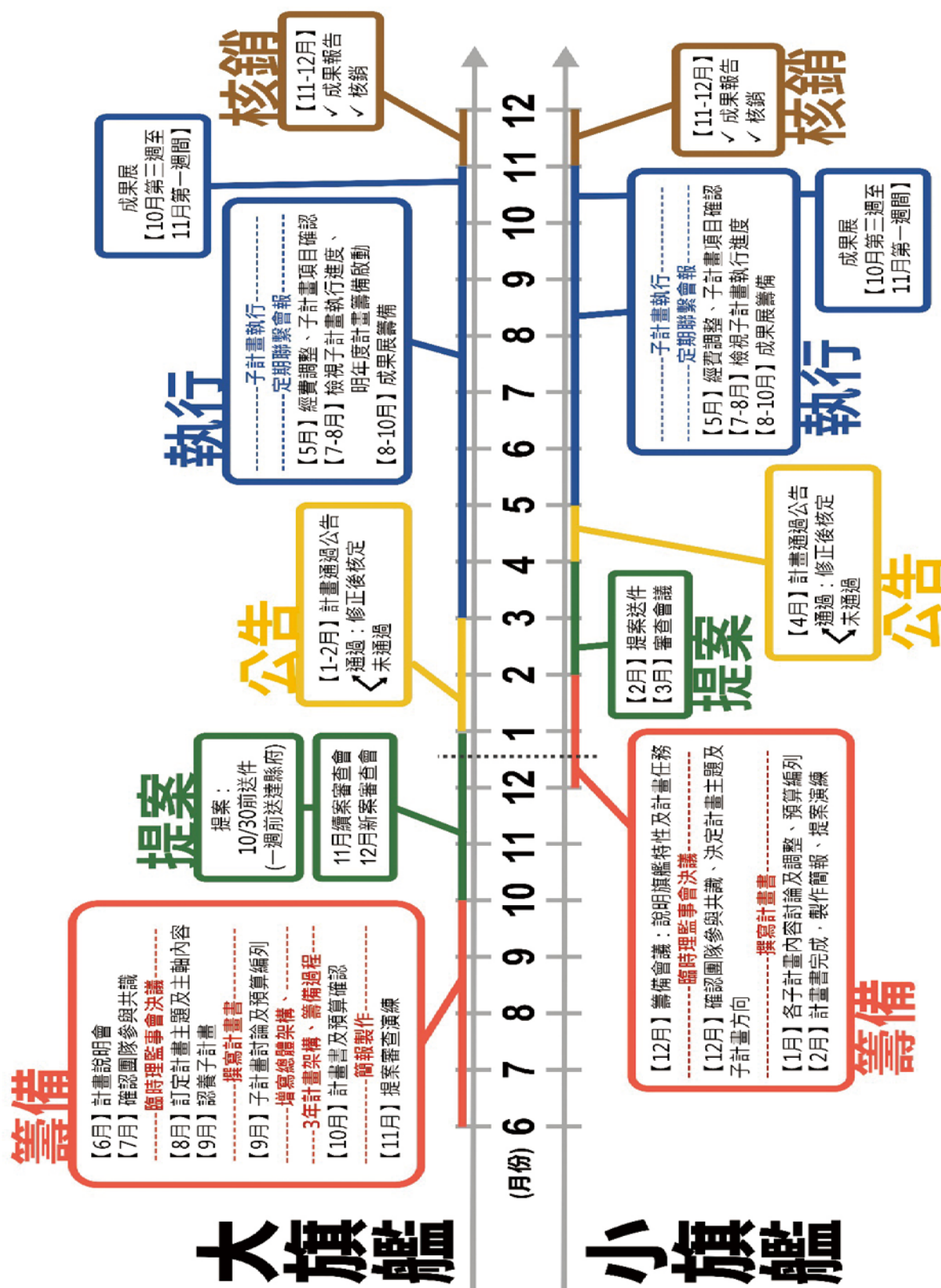


圖 3-2-2 旗艦計畫籌備及工作流程圖（資料來源：彰化縣社區資源中心）

3.3 旗艦計畫組織層面核心原則

旗艦方案計畫書撰寫有其需要依據的理念、前置作業及計畫書撰寫步驟，才能夠呈現旗艦計畫的特性，本章將依據此架構進行清楚說明。與一般社區計畫不同的是，在社區組織間的合作層面，旗艦計畫有幾個核心的目標，各位計畫撰寫者需要先清楚以下幾點：

一、取優補短

每一個社區都有其優勢及劣勢（如：志工隊能量充沛或是社區缺乏場地），在計畫書的設計中，應該先釐清每一個參與社區的優劣勢，及盤點各社區現有的資源及特色，進一步的思考如何運用某一個社區的優勢及特色（尤其是領航社區）來提升其他社區待發展的業務或能力。也因此，SWOT 分析及資源盤點是重要的前置作業。

二、培養人才

在執行計畫過程中，需保持「訓用合一」原則，隨著服務或計畫的進行，社區人力的能力應該進一步提升，也因此，在計畫書設計中，應當思考如何同時提升參與社區中的志工或幹部的服務能力或計畫執行能力，以培育社區領袖及志工服務的量能。此外，特色業務的志工訓練課程及領導幹部的相互學習機制不可少。

三、共做共學

旗艦社區計畫中的每一個社區應當都是持續學習的組織，也需建立夥伴關係，如：領航社區學習怎樣帶領其他社區進行服務，協力社區學習志工隊的管理或服務的進行，也期待在合宜的分工及業務共做中，建立社區間的夥伴關係，彼此學習及成長；可發展出一個社區可以一起共同工作的軸心服務；此外，合宜的社區分工及相互學習的課程或機制安排不可少。

四、能力提升

旗艦計畫除了期待可以孵育出在特色的服務之外，提升協力社區的服務能力與能量也是重點工作，需在計畫中有具體的規劃，包含：社區幹部間的經驗傳承、社區志工的交流學習或相關的培訓課程。也因此旗艦計畫具有雙軌目標原則，請看 3.4 六雙軌目標原則。

社區能力指標

有鑑於「社區能力」提升為旗艦計畫之重要工作原則之一，以下參採幾個社區培力中心所設計的社區能力評估指標表格作為參照說明。

表 3-3-1 社區能力評估指標（範例 A）

社區組織幹部狀態（非常好 5，良好 4，可接受 3，待加強 2，不太行 1）	
行政能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 （文書企劃、電腦應用，行政與核銷能力之綜合評量）
課程學習態度	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1（課程出席率及課堂表現之綜合評量）
溝通能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1（社區互動、意見表達能力之綜合評量）
組織整合能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1（專案連結、社區合作能力之綜合評量）
自主性	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 （做事熱忱、獨立負責、主動性程度之綜合評量）
社區組織幹部過去三個月的成長指標 （非常好 5，良好 4，平平 3，不穩定 2，退步 1）	
課程學習態度	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
溝通能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
組織整合能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
行政能力	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
自主性	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
綜合評估	
社區特色	（含社區人口組成、經濟狀況、建築特色、鄰里公園使用、社區周圍地理景觀、社區居民互動狀況、社區特殊議題）
社區人力或網絡	（社區內的特殊社群、組織、志工、里長）
其他資源	（如再利用資源、環境特色、文化特色、可使用空間、過去記憶與歷史）
社區議題推展與面臨困難	
未來輔導策略建議	

※ 摘錄自衛生福利部社區培力中心實務操作手冊 附表 4- 12- 1 社區能力評估表（範例 A）（參考台北市相關表格）

表 3-3-2 社區能力評估指標（範例 B）

		從未 如此	很少 如此	偶爾 如此	經常 如此	總是 如此
組織能力	1-1 社區關心居民的狀況、需求及意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-2 社區依章程定期召開理監事會討論社區事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-3 社區對志工進行分組並分配相關工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-4 社區有訂定年度工作計畫並依計畫執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資源網絡連結能力	2-1 社區曾與政府部門、學校、企業、民間機構、團體或寺廟、教會等單位合作辦理活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2-2 社區曾派員參與其他社區或民間團體（不含政府單位）舉辦的活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2-3 社區與其他社區或團體（不含政府單位）三年內曾進行知識與經驗交流的會議或活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2-4 社區曾派員參加政府部門或民間團體舉辦之培訓課程並邀請其回饋分享予社區夥伴。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
方案規劃與執行能力	3-1 社區已辦理各面向之社區調查，瞭解社區需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-2 社區擁有設計與撰寫方案計畫的人才。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-3 社區曾以自行設計撰寫的活動計畫，向企業或民間組織申請經費，並且獲得補助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-4 社區執行方案活動的資料皆建檔並具備檔案管理制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
社區倡議宣導能力	4-1 社區會支持居民或志工發揮自己的所長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4-2 社區會引發居民關心社區事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4-3 社區會動員居民共同參與社區事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4-4 社區公開資訊並建立居民認識社區的平台。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※ 摘錄自衛生福利部社區培力中心實務操作手冊 附表 4- 12- 2 社區能力評估表（範例 B）（參考彰化縣相關表格）

表 3-3-3 社區能力評估指標（範例 C）

組織能力	1. 協會會員數： <input type="checkbox"/> 30-60 人 <input type="checkbox"/> 60-90 人 <input type="checkbox"/> 90-120 人 <input type="checkbox"/> 120-150 人 <input type="checkbox"/> 150 以上 2. 工作執行幹部（工作團隊）人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有_____人 3. 專職人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有_____人 4. 現任理事長是否兼任其他職務： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 村里長 <input type="checkbox"/> 民意代表 5. 協會有無次級團體： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： <input type="radio"/> 長壽 / 長青俱樂部 <input type="radio"/> 婦女 / 家政班 <input type="radio"/> 環保志工隊 <input type="radio"/> 太極氣功 / 運動休閒團隊 <input type="radio"/> 守望相助隊 <input type="radio"/> 其他：_____ 6. 協會除經常性業務外，每年辦理活動場次（如：節慶、大型活動）： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有（ <input type="radio"/> 節慶活動 <input type="radio"/> 其他活動：_____）
社區辦公及活動空間	1. 社區活動場所（如活動中心）可容納人數： <input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 50-100 人 <input type="checkbox"/> 100 人以上 2. 社區辦公室位於： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他：_____ 3. 社區活動場所： <input type="checkbox"/> 社區活動中心 <input type="checkbox"/> 村里集會所（村活動中心） <input type="checkbox"/> 鄰近廟宇 <input type="checkbox"/> 社區幹部自宅 <input type="checkbox"/> 其他：_____
志工人力	1. 是否成立社區志工隊（由縣府核備組織簡則）： <input type="checkbox"/> 無（勾選此項，免回答下列三題） <input type="checkbox"/> 有：_____（隊數） 2. 志工人數： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有：_____人，取得志願服務冊之人數：_____人 3. 志工服務類別： <input type="checkbox"/> 產業發展 <input type="checkbox"/> 社福醫療 <input type="checkbox"/> 社區治安 <input type="checkbox"/> 人文教育 <input type="checkbox"/> 環境景觀 <input type="checkbox"/> 環保生態
組織行政能力及人力資源	1. 工作團隊成員具備下列何者能力？ <input type="checkbox"/> 電腦文書處理 <input type="checkbox"/> 行銷策略 <input type="checkbox"/> 財務管理 <input type="checkbox"/> 計畫撰寫 <input type="checkbox"/> 計畫核銷 <input type="checkbox"/> 其他：_____ 2. 建置社區網站： <input type="checkbox"/> 無網站 <input type="checkbox"/> 有網站沒更新 <input type="checkbox"/> 有網站且經常更新， 網站名稱：_____ 3. 協會近三年有無推派成員，參加下列培訓課程： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有： <input type="radio"/> 社區幹部研習：_____ <input type="radio"/> 社區營造員 <input type="radio"/> 社區規劃師 <input type="radio"/> 農村再生 <input type="radio"/> 社區日曆 4. 培訓成員是否持續投入社區工作： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有

社區發展面向(可複選)	<p>1. 產業發展：<input type="checkbox"/>農特產 <input type="checkbox"/>文創商品 <input type="checkbox"/>手工藝品 <input type="checkbox"/>地方特色紀念品</p> <p>2. 社福醫療：<input type="checkbox"/>健康促進 <input type="checkbox"/>保健講座 <input type="checkbox"/>長青食堂 <input type="checkbox"/>關懷據點(C) <input type="checkbox"/>課後輔導 <input type="checkbox"/>托育照顧 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>3. 社區治安：<input type="checkbox"/>社區治安營造 <input type="checkbox"/>社區守護 <input type="checkbox"/>守望相助隊 <input type="checkbox"/>防災演練 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>4. 人文教育：<input type="checkbox"/>社區樂齡學習 <input type="checkbox"/>多功能學習中心 <input type="checkbox"/>社區影像紀錄 <input type="checkbox"/>社區劇場 <input type="checkbox"/>社區與藝術家邂逅 <input type="checkbox"/>社區深度文化之旅 <input type="checkbox"/>文化資產保存維護計畫</p> <p>5. 環保生態：<input type="checkbox"/>低碳社區 <input type="checkbox"/>環境教育宣導 <input type="checkbox"/>溪流保育 <input type="checkbox"/>海岸保護 <input type="checkbox"/>垃圾減量 <input type="checkbox"/>資源回收 <input type="checkbox"/>集水區保護 <input type="checkbox"/>認養維護 <input type="checkbox"/>濕地保護 <input type="checkbox"/>空氣 / 土壤 / 水污染處理 <input type="checkbox"/>環境污染預防 <input type="checkbox"/>病媒蚊孳生源清除 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>6. 環境景觀：<input type="checkbox"/>社區景觀改造 <input type="checkbox"/>其他：_____</p>
社區網絡能力	<p>1. 協會組織運作面對問題(可複選)： <input type="checkbox"/>組織零散 <input type="checkbox"/>社區民眾參與意願低 <input type="checkbox"/>社區營造人才 <input type="checkbox"/>經費不足 <input type="checkbox"/>派系紛爭 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2. 協會辦理活動時，曾共同合作單位(可複選)： <input type="checkbox"/>其他非營利組織(含宗教團體)： <input type="checkbox"/>企業組織 / 公司行號： <input type="checkbox"/>學校：_____ 政府機關：_____</p>
能力與意願 評估社區	<p>整體而言，該社區具備推動發展工作的能力： <input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分 (1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備能力，5 非常有能力)</p> <p>整體而言，該社區具備推動發展工作的意願： <input type="checkbox"/>1分 <input type="checkbox"/>2分 <input type="checkbox"/>3分 <input type="checkbox"/>4分 <input type="checkbox"/>5分 (1 非常欠缺，2 有些欠缺，3 普通，4 具備意願，5 非常有意願)</p>

※ 摘錄自衛生福利部社區培力中心實務操作手冊 附表 4- 4- 1 社區培力申請書_基本資料檢核表(參考宜蘭縣相關表格)

3.4 旗艦計畫服務層面核心原則

旗艦計畫係以集結社區發展協會之間的能量及特色，進行在地福利社區化服務的發展，在服務內容設計上有其共通原則，茲說明如下：

一、福利社區化服務優先

旗艦計畫中需具有一定比例的福利社區化服務，並以提升社區居民福利為計畫主軸。在思考要將哪些社區服務歸納至旗艦計畫中時，需以針對社區居民或特定對象所規劃的服務為優先，因為推廣福利服務為政府推動聯合社區服務的重要目的之一，期待能藉著領航社區的協助，提升協力社區進行福利服務的能力、頻率與服務效益。

二、符合在地需求及特色

每一組旗艦社區都具有其區域性的特性（如：人口格式的不同、福利人口群、鄉村型或都市型、在地文化或特產…等），以區域性來講，也連帶有生活圈的概念，在計畫規劃時，需設計出與在地人口特性及區域型需求對應的服務，如此方能發揮服務的效益，也才方能達成服務深化或永續的可能性。

在地需求的盤點及在地特色的確認是服務規劃的首要步驟，服務內容需經由充分的內部討論，若欲將從他處習得的服務方式運用至旗艦計畫中，也需細部思考並予以轉化成符合在地社區的手法。此外，若為進一步了解社區福利人口或特定對象的需求，也可以發展問卷或訪談他們，進行需求蒐集及初步計畫的可行性分析。

三、內容安排比重平衡

旗艦計畫的內容係依照各個子計畫之實際需求來設計，同時訓練人才也是旗艦計畫重要的核心目的之一，但是不建議所有的計畫都以訓練課程來呈現，一定比例的實地服務有其必要，因為藉著聯合社區服務，以提升在地居民之福利福祉也是旗艦計畫之重要功能，以真正落實訓用合一理念。

訓練課程的安排有助於提高志工或受訓對象的能力或技巧，但結合一定比例的實地服務的安排方可以提高受訓者的學習成效，及提昇社區居民對於該服務的認同感。

四、創新服務

旗艦計畫期待藉助社區間的協力，發展出部分創新服務，創新服務並非意指高困難度的服務，其係指 1) 社區既存某種服務需求，但過去尚未發展出對應的服務，或 2) 社區既存的需求或在地特色，過去或許試著規劃過服務，但發現單一社區無法執行，需藉由聯合社區的力量方能進行者。

創新服務並不必然是一個全然未執行過的服務，只要符合在地需求，過去曾執行但並未延續，或是運用新的服務方式來進行現有服務皆可認定之。

五、階段性發展

旗艦計畫為多年期計畫，以提升社區能力及在地特色福利服務為優先目標，這些目標皆非一蹴可幾，所以在撰寫或規劃計畫時，需要先思考每一年預計達成的社區能力提升及在地特色服務之階段性目標，並呈現於三年期的計畫安排中，如下表說明。

表 3-4-1 大旗艦計畫三年之分年推動目標及策略

年度	推動目標	推動策略（範例）
第一年	社區需求評量 / 社區能力建立	<ul style="list-style-type: none"> • 找尋社區共同問題、需求與可用解決問題的資源 • 需求調查 / 資源盤點 • 社區人才培訓（培植對應至社區需求的服務人才） • 服務試行及滾動性修正（服務的試行應被視為是初期人才培育的一環）
第二年	服務深化 / 資源整合	<ul style="list-style-type: none"> • 社區福利服務深化*，進入正式工作期 • 擴大資源整合，以提高服務效能及效益 • 社區人才培訓（培植對應至社區進階需求的服務人才）
第三年	思考如何永續經營及擴大服務效益	<ul style="list-style-type: none"> • 建立服務平台或服務機制 • 結合資源及服務設計以促使服務的永續維持 • 促使社區人才及能量的穩定運作 • 總成效評估

*服務深化係指服務的提供更具有系統（如形成志工隊、帶狀性服務）及規模（如服務受益者人數增加或服務提供者頻率增加）。

六、雙軌目標

有關旗艦計畫目標，分成兩部分（如下圖所示），第一，期待能在領航社區的帶領之下，共同發展區域性的福利服務及具有在地特色的服務之外，因此各個子計畫應當有其服務目標；第二，期待能協力過程中，提升各社區的社區能力及能量，因此也需發展出對應的社區能力發展目標，如：提升志工隊人數、社區業務量能、社區服務多元性、參與各項競賽機率…等，社區能力成長目標設定請參考 3.3 # 社區能力指標表格。

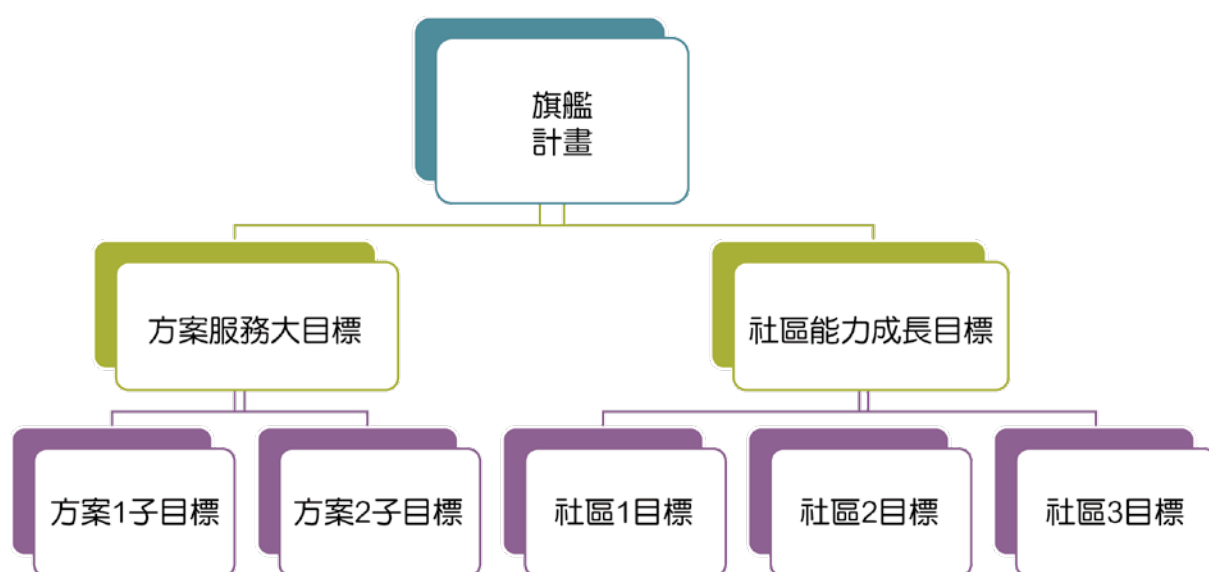


圖 3-4-1 雙軌目標示意圖

3.5 旗艦計畫書撰寫前置作業

在發展旗艦計畫書之前，有一些重點工作需要先進行，以使得旗艦計畫內容可以符合旗艦計畫的核心原則（請見 3.3 及 3.4），因此稱之為前置作業，請見以下說明。

一、看懂徵案規定

以下將爰引衛生福利部「推展社會福利補助經費申請補助項目及基準補助原則」（請以衛福部當年度最新公告為主）中，與社區發展協會提案有關的補助原則（2）、（3）、（5）及（6）進一步說明其徵案規定及提案注意事項。

補助原則（2）

配合直轄市、縣（市）政府社會福利社區化政策白皮書或施政計畫，經由鄉（鎮、市、區）公所整合社區發展協會推動，並有**至少一年以上之旗艦社區經驗者**，提報直轄市、縣（市）政府核轉本部，研提**具有創新、跨社區（至少五個社區）、跨局處（至少二個單位）或延續性（期程以三年為限）之計畫**。

（一）旗艦計畫的提案社區應當有至少一年的旗艦社區計畫經驗

有意願提案的社區組織需要在向衛福部提案前，先於各縣市在地進行旗艦計畫至少一年。

（二）所提的計畫需要具有創新服務內容

研提在地創新服務為重要工作之一，因此，一般常見的可向各縣市政府所提報及申請經費的服務內容不建議列入整體計畫中，如：社福志工培訓。

（三）提案單位需要至少五個社區發展協會

通常為一個領航社區，搭配四個以上協力社區。

（四）服務計畫內容需要跨兩個局處

計畫內容雖以福利社區化為主，但仍須在滿足在地需求的前提之下，與其他局處進行結合，規劃出跨領域服務內容。

在規劃服務時需以三年為期程來分階段設計，因此在第一年提案時，需呈現未來三年的服務計畫藍圖。

補助原則（3）

經直轄市、縣（市）政府社區營造相關推動小組審核評估符合福利社區化精神與願景；且能建立社區自主、互助合作機制，並定有具體回饋管理規定，使社區能永續發展者。

（一）福利社區化的工作內容為重點元素

在地人口的服務需求仍是工作重點。

（二）計畫過程需呈現社區自主原則

服務規劃前中後皆應當在地召開社區會議，以確保旗艦計畫的執行及決策是集結各社區組織幹部或居民之共同參與及共識。

（三）計畫過程需呈現社區互助合作原則

服務規劃前中後應設計社區分工機制，以使得社區之間可以互補，並在合作中開展出單一社區無法完成的服務內容。

（四）回饋管理機制亦為計畫設計之重點

在計畫工作中，所生產出來的獲利、物品或人力，需規劃合理的社區回饋機制，以落實取之於社區用之於社區的精神。

（五）永續發展為社區目標

在旗艦計畫三年補助結束之後，協力社區期待能發展出自立工作的能力，服務也能夠在地深根持續發揮功效，不因計畫補助結束而全盤結束。

補助原則（5）

申請計畫書內應載明當地社區特性、資源狀況、服務對象、服務內容、與現有服務體系分工狀況與網絡聯結情形、專業輔導團隊架構、計畫預期效益與計畫評估指標。

此處清楚敘明旗艦計畫書所需具備的計畫內容，提案計畫書需涵蓋上述的幾項項目。

補助原則（6）

分年計畫書，應掌握訓用合一精神，且第三年應有具體服務方案。

（一）訓用合一精神

訓用合一表示除了訓練之外（訓），也需要進行服務（用），訓練目的在於提升社區組織的服務能力及能量，而運用的目的則在於滿足在地特定居民的服務需求。

（二）計畫總成果的預測及介紹

三年計畫之後將可能孵育出的服務方案或機制，需於計畫書中進行說明與介紹。

其他徵案規定及標準，請見「福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案檢視表」及「福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案基本資料表」（如下）。

表 3-5-1 福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案檢視表

110 年度福利社區化旗艦型計畫申請補助案
提案檢視表

所屬縣市：

計畫名稱：

領航社區：

協力社區：

填寫日期： 年 月 日

項次	檢視項目		計畫書 頁碼 (請標註)	社區團隊 檢視結果		公所 檢視結果		縣市政府 檢視結果	
				符合	不符	符合	不符	符合	不符
1	瞭解計畫宗旨與目的	瞭解旗艦型計畫的精神為聯合社區，由領航社區整合陪伴協力社區，且各社區彼此互助							
2		瞭解旗艦型計畫主要目標為整合各社區資源，共同推動社會福利等服務							
3		瞭解旗艦型計畫的三年工作方針係由人才培力、發展方案到精熟服務，並可永續發展							
4		瞭解旗艦型計畫推動模式為做中學，透過社區間共學，共同推動服務方案、深化服務品質							
5		瞭解旗艦型計畫係由一名專業(專案)人員及專業團隊共同陪伴輔導							
6	提案及協力社區應備條件	領航社區為會務、財務正常，並有推動社會福利服務經驗之績優社區							
7		協力社區之會務、財務皆正常							
8		領航社區曾有至少一年聯合社區合作經驗							
9		領航及協力社區皆有合作推動旗艦型計畫之意願							

10		社區可提供辦公處所給專業(專案)人員使用，地點： <u> </u> (請社區填寫)							
11		聯合社區團隊應與該縣市社區培力(育成)單位共同合作提案							
12	地方政府輔導責任(公所及縣市政府依各自情形填列)	聯合社區團隊應與該縣市社區培力(育成)單位共同合作提案							
13		公所/縣市政府曾舉辦旗艦型計畫相關之教育研習、訓練							
14		公所/縣市政府曾舉辦旗艦型計畫相關之教育研習、訓練							
15		公所/縣市政府可提供輔導團隊的專家學者建議名單							
16		公所/縣市政府有管道可協助社區招募專業(專案)人員(如：就業服務處)							
17		公所/縣市政府可協助輔導社區撰寫計畫書、參與審查會議、修改計畫、請款、核銷結案等行政事宜							
檢視人員簽章 (各社區皆須 1 名幹部簽章)									

註：本表欄位需逐一勾選，經社區、公所、縣市政府人員逐一簽(核)章後，併申請文件及計畫書送衛生福利部(以衛福部最新公告當年度的表格為主)。

表 3-5-2 福利社區化旗艦型計畫申請補助案提案基本資料表

110 年度福利社區化旗艦型計畫申請補助案
提案基本資料表

所屬縣市：

計畫名稱：

領航社區：

協力社區：

填寫日期： 年 月 日

提案方案類別	預計推動福利服務方案（依福利人口別），請勾選（可複選）： <input type="checkbox"/> 兒少服務 <input type="checkbox"/> 老人服務 <input type="checkbox"/> 婦女服務 <input type="checkbox"/> 身心障礙服務 <input type="checkbox"/> 新住民服務 <input type="checkbox"/> 其他 請說明：	預計推動其他方案，請勾選（可複選）： <input type="checkbox"/> 社區照顧關懷據點 <input type="checkbox"/> 長期照顧 C 據點 <input type="checkbox"/> 食 / 實物銀行 <input type="checkbox"/> 健康照顧 / 健康促進 <input type="checkbox"/> 家暴防治 <input type="checkbox"/> 社區安全 <input type="checkbox"/> 志工訓練（含基礎訓練及特殊訓練） <input type="checkbox"/> 社區幹部訓練 <input type="checkbox"/> 社區產業 <input type="checkbox"/> 其他 請說明：
聯合社區總人口數	_____ 人（請填數字）	
預計投入志工人數	領冊志工 _____ 人；未領冊志工 _____ 人（請填數字）	
預計辦理福利服務方案場次數	_____ 場 / 次（請填數字）	
預計辦理其他方案場次數	_____ 場 / 次（請填數字）	
預計辦理聯繫會議場次	_____ 場（請填數字）	
預計辦理教育研習或訓練課程場次（含志工訓練）	_____ 場（請填數字）	
預計活動受益人數	共 _____ 人、_____ 人次（請填數字）	

經費	申請衛福部補助 _____ 元		自籌款 _____ 元
近一年 (109) 獲補助之社區	補助機關	計畫名稱	補助金額
(舉例) 大大社區	衛生福利部	社區防暴	5 萬元
(舉例) 小小社區	○○市政府	社區培力計畫	5 萬元
提案社區核章 (單位及負責人章)			

註：本表欄位需逐一填寫，經申請單位核章後，併申請文件及計畫書，經地方政府核轉送衛生福利部（以衛福部最新公告表格為主）。

二、參與社區凝聚共識

旗艦計畫由一個領航社區及至少四個協力社區組成，在計畫形成初期，每一個社區需要充分瞭解旗艦社區計畫的原則，進而建立共同參與的共識，方能進行下一階段的籌劃，各社區共識凝聚及計畫發展的階段請見 3.1 旗艦計畫徵案籌備階段及 3.2 旗艦計畫書發展籌備階段。

社區共識凝聚需要一段時間的醞釀，同時，也需考慮到在地政治勢力的影響，及各縣市政府施政的主要規劃，因此需要經由各縣市政府、培力中心及鄉鎮市區公所積極參與及培力，方能集結共識及發展計畫。

三、參與社區角色及分工

在共識建立之後，需進一步釐清各社區在計畫中的角色與分工，例如在組織能力提升的部分，領航社區通常在計畫初期需扮演教練或示範者的角色，而協力社區則是學習者或觀摩者的角色，後續則慢慢進行角色互換。

表 3-5-3 階段性目標、社區角色及分工範例

新住民 電腦課程	階段一	階段二	階段三
	電腦課程訓練	進階電腦課程及實作	組成新住民電腦種子講師
領航社區	主責社區 (示範)	協力社區 (陪伴)	協力社區 (督導)
協力社區一	協力社區 (觀摩)	主責社區 1 (試作)	主責社區 2 (獨立)
協力社區二	協力社區 (觀摩)	觀摩	主責社區 (試作)

在服務的推展上，過去曾經從事該服務的社區或是服務對象聚集居住較密集的社區，則通常會承擔比較多的工作或較多的投入。更具體而言，在子計畫中，除非有特殊情況，每個社區建議需按照其特色或能力扮演主責社區或協力社區的角色。

四、社區特色發掘

旗艦計畫的共學共做原則中，建議能夠發展出各社區可一起共做的軸心服務或活動，而這個軸心服務或活動則從在地特色中發想，換言之，應該符合在地人口的需要、社區的共同服務需求及區域性特色。因此，社區在地特色的發掘為重要的前置工作之一，大體來說共包含幾個面向：

（一）社區居民人口結構分析

盤點及比較在地居民的年齡、性別或族群特性；如此可以反應社區居民潛在的服務需求，也可以說明辦理該種人口服務的必要性（如：青壯人口比例高的地區與高齡人口比率極高的區域，其福利服務優先需求應當不同）。

此外，社區中的社會福利人口或是特定對象人口比率及分布區域（如：中 / 低收入戶、身心障礙者、高風險或脆弱家庭、及其他特殊弱勢人口…等），也是人口結構分析重點，可以呈現服務必要性及急迫性。

（二）社區地理及區域特性

在服務規劃的初期，深入瞭解社區的地理位置或是區域特性（如：高度都市化區域、沿海區域、鄉村地區…等）也是非常必要的，因為不同區域特性會連帶影響服務方式的設計及決定服務的優先順序；以老人送餐為例，都市跟偏鄉區域的老人送餐服務應當會有不同的工作方法。

此外，在社區區域特性中，社區的「人、文、地、產、景」盤點也是重要的參考資料，社區從古到今的特色景色、生活習性、產業結構、文化特性…等在地特色，也可以列入成為旗艦計畫的工作重點。

（三）社區現有及過去曾進行之服務盤點

盤點每一個社區過去或現有的服務，然後進一步思考是否有些服務可以延續、擴大或是服務重啟（如：過去曾進行過新住民就業能力提升服務，現正中斷中，經評估後決定再度重啟），也是一種確認在地特色服務的方法。

五、社區資源盤點

社區可以結合資源越豐富，可以發展的服務多元性則越高，同時，計畫中所連結到的社會資源越多，也表示該計畫的可行性也越好，更可能滿足服務對象的多元需求，發揮借力使力的功效，因此社區資源盤點也是重要的前置工作之一，其包含兩個層面：

（一）盤點社區現有社會資源

社區可以針對現有的資源進行清點及記錄，繪製社區資源地圖，或是進行分類並製作表格。每個社區進一步分享彼此在資源使用上的現況，如此可以逐漸達到社會資源共享的狀況。社會資源分類方式不拘，但也可以按照「福利菱形」概念分類為 1) 公部門、2) 商業部門、3) 民間非營利組織及 4) 社區鄰里非正式資源。

（二）開發社區中的社會資源

社區中或許蘊藏者許多寶貴且可運用的社會資源，社區組織可以運用資源盤點技巧，進行社區資源盤點，發掘社區中的特色資源，或是對預定服務有所助益的資源，進行社會資源開發與連結，以使得旗艦計畫的社會資源更加完整及豐富。

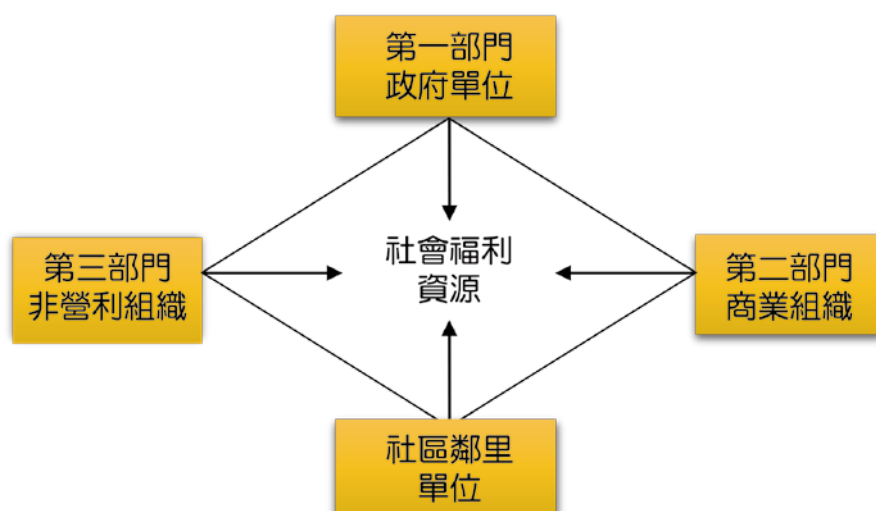


圖 3-5-1 福利菱形之社會福利資源分類

六、社區組織能力評量

瞭解每一個社區的能力也是重要的前置工作，對協力社區而言，評估社區能力可以幫助釐清自己的限制及需要發展的能力，會對於參與在旗艦計畫中的目標更加清楚（如：提升志工隊的人力或發展帶狀性的社區服務），同時，社區能力評量也可以幫助領航社區更清楚瞭解自己的優勢能力及限制，甚至可以找出可以藉由協力社區參與，一起共同發展的社區能力或服務（如：運用協力社區所擁有的烘焙設備，規劃弱勢對象的烘焙職業技能培訓）。

社區能力的內涵包含廣泛，無法一一羅列，以下僅列出幾個常見的項目，供做參考。

- （一）社區區域特性：人口結構、人口生活習性、地理資源
- （二）社區志工能力：人數、組成、向心力、分工狀況、限制
- （三）社區活動能力：計畫書撰寫、核銷、活動規劃能力、服務類型、服務規模
- （四）社區現有設備：場地、器材、有無廚房
- （五）社區資源連結能力：在地資源合作現況、資源開發能力

「SWOT 分析」也常被用來成為社區能力評估及策略擬定的方法，以及呈現社區能力評量結果的手法，社區在進行 SWOT 分析時，應該先確立進行 SWOT 分析的目標，如：此次 SWOT 分析係為了瞭解社區本身的能力與能量與可用資源，那分析的內容就應該涵蓋這些內涵；又比如 SWOT 分析係要了解社區進行新住民服務的能力，那就建議以發展新住民服務為目標來進行評估。

其共有四大面向，介紹於下：

- （一）S 內部優勢 Strength：社區內部的優勢能力或正向現象
- （二）W 內部劣勢 Weakness：社區內部的劣勢能力或負向現象
- （三）O 外在機會 Opportunity：社區外部的機會或可以運用的資源
- （四）T 外在威脅 Threat：社區外部所面臨的威脅或阻礙服務進展的因素



圖 3-5-2 SWOT 分析

運用所有參與社區的 SWOT 成果，來進行服務策略的擬定，有幾個原則，如下所述。

- (一) 優勢結合：結合幾個社區的內在優勢，來進行某種服務的推展
- (二) 機會運用：結合幾個社區的優勢及某些社區的外在機會，來進行服務的推展
- (三) 緩解劣勢：運用幾個社區的優勢或外在機會，來改善內部劣勢的不良影響
- (四) 降低威脅：運用幾個社區的優勢或外在機會，來改善外部威脅的不良影響

表 3-5-4 運用 SWOT 分析進行策略擬定

策略	內部優勢 S	內部劣勢 W
外部機會 O	強化內部優勢 強化外部機會	掌握外部機會 改進內部劣勢
外部威脅 T	發揮內部優勢 監測外部威脅	減低內部劣勢 減低外部威脅

一般而言，在旗艦計畫推展的初期，領航社區的內部優勢與外部機會常可以成為協力社區的寶貴資源，如：領航社區的志工活動辦理能力強（內部優勢），可以用來提升協力社區欠缺的志工服務能量（內部劣勢）；領航社區的老人送餐服務技術成熟（內部優勢）或在地協商能力好（內部優勢），可以解決協力社區在推展老人送餐的經驗欠缺的問題（內部劣勢），或是與在地單位關係疏離的困境（外部威脅）。

反過來說，有時候協力社區也會具有其獨特的內部優勢或外在機會，可以成為領航社區或所有協力社區的重要資源。就實務層面而言，許多可行的服務或是潛在的區域特色常在社區進行能力及資源盤點中浮現，因此SWOT分析及資源盤點成為旗艦計畫書中不可欠缺的一環。

3.6 一般福利方案計畫書格式

在福利服務領域，方案計畫書為重要的提案工具，裡面需要清楚呈現方案預定執行的場所、服務人口群所面臨的問題及需求，以及方案的目標、內容設計及成效評估，在進行旗艦計畫書的方案撰寫之前，需先瞭解一般的方案計畫書的格式，以及每一個部分的意涵、功能及內容設定，再來思考及補充旗艦計畫書的特殊內容，簡要說明如下：

一、緣起

緣起的部分通常需說明 1) 方案執行情境 2) 方案所要解決的問題分析及 3) 需求評估及服務需求，清楚說明方案計畫所要解決的問題是什麼？這些問題背後的原因及服務需求是什麼？如此才可以進一步訂定方案目標及工作重點為何。

範例

計畫要解決的問題：兒少的網路成癮現象

形成問題背後的原因：因隔代教養而缺乏足夠的家長陪伴

服務需求：提供兒少更多的生活陪伴

二、方案目標

根據社區特定服務對象的服務需求，訂定出方案目標，方案目標設定需符合 SMART 原則。

(一) Specific 具體的

方案目標必須具體陳述，且使人可以清楚明白工作目標或標的。

範例

使學童閱讀能力大大提升 (X)

提升 80% 學童的每週閱讀時間 (O)

(二) Measurable 可測量的

方案目標必須是在方案計畫執行期間，可以運用方法具體測量到或觀察到的。

範例

使方案參與學童未來都可以擅長三國語言 (X)

提高方案參與學童寫國字的速度 (O)

(三) Achievable 可達成的

方案目標必須是在方案計畫執行期間，可以在執行期間達成的。

範例（一年期計畫）

使方案參與學童都完全脫貧 (X)

使方案參與學童習得基礎理財觀念及技巧 (O)

(四) Relevant 相關的

每一個方案會可能有一組子目標，每一組目標之間需要是與大目標相關連的。

範例

大目標—提高學童的學習表現

子目標 1 提高學童的閱讀能力 (O)

子目標 2 增加學童的課業成績 (O)

子目標 3 提高學童的平均體重 (X)

(五) Time-bound 有時限的

方案目標必須是在方案計畫執行期間，可以在執行期間達成的（範例同「可達成的」原則）。

三、預期成效

預期成效的設定需與方案目標對應，清楚闡述經由方案活動設計後，期待可達成什麼方案產出 (output) 或效益 (outcome)，一般需同時呈現預期量化成果。預期成效一般包含服務量或服務所帶來的改變及影響。

四、方案活動設計

針對所設定的方案目標，所設計與規劃的活動內容。方案活動設計需與問題分析及方案目標相對應，避免前後不連貫的狀況。



圖 3-6-1 方案目標、活動設計及預期效益範例

五、方案評估方法

陳述方案成效的測量或評量的方法，如：運用簽到表、問卷、訪談或是觀察方法來蒐集及確認方案成效。

六、專業資源或團隊分工

說明方案規劃及執行過程中，將運用到及參與的相關資源或專家團隊，及彼此間的分工狀態，如此可以更清楚的展現方案執行的預期狀況，及方案執行團隊的能力與實力。

七、方案預算

參照活動補助單位的預算編列注意事項，及根據活動設計及規劃擬定預算。值得注意的是，不同方案的補助標準及項目皆有所不同。

3.7 旗艦計畫書與核心原則之對應

旗艦計畫書中的撰寫格式與一般計畫書有其共通性，但旗艦計畫因為有其特殊的組織層面的核心原則（請見 3.3 及 3.4），所以在計畫書的格式上需有其他的補充說明。更具體而言，需要結合前置作業成果及補充項目說明，來呈現所提案的旗艦計畫書符合「旗艦計畫核心原則」，請見下表說明。

表 3-7-1 旗艦方案計畫書與組織層面核心原則對應表

組織層面 核心原則	旗艦方案計畫書對應內容說明	
取優補短 3.3	社區組織能力分析 3.3 社區特色發掘 3.3 社區資源盤點 3.3	說明社區間如何運用彼此的優勢能力（S）、外在機會（O）、社區特色及社區資源，來擬定服務策略及發展出旗艦計畫
培養人才 3.3	社區組織能力分析 3.3	藉著 SWOT 分析說明參與社區所不足的人才或服務能力（尤其是協力社區），以呈現哪些社區人才或志工能力是在計畫中被培養的
共做共學 3.3	社區特色發掘 3.3	說明社區所發展出的創新服務計畫內涵及符合社區需求的服務
	參與社區角色及分工 3.3	說明領航社區及協力社區之間的分工規劃（主責社區與協力社區），以期待能在共做過程中達到共學的效益
能力提昇 3.3	學習機制設計	說明設計哪些學習機制以提升社區組織的服務能力及能量

表 3-7-2 旗艦方案計畫書與服務層面核心原則對應表

服務層面核心原則	旗艦方案計畫書對應內容說明	
福利社區化服務優先 3.4	社區特色發掘 3.3 社區資源盤點 3.3	說明社區人口結構與所設定的服務的對應性，及結合了哪些在地特色社會資源有助於推展在地創新的社區福利服務
符合在地需求及 特色原則 3.4		
創新服務原則 3.4		
內容安排比重 平衡原則 3.4	參與社區角色及 分工 3.3 社區特色發掘 3.3	說明如何運用社區分工來達到訓用合一，以及依照社區特色來循序漸進發展在地特色服務。
階段性發展 3.4	三年計畫的發展 及設計	說明每一項子計畫的三年發展及可能的成長

3.8 旗艦方案計畫書內容

本節將針對旗艦方案計畫幾個重要項目給予建議，以確保計畫內容得以完整呈現旗艦計畫之核心原則，然而實際編排及計畫呈現方式，可按照各社區習慣方式呈現（整併或分開撰寫）。同時，各項目在撰寫內容時，也可參考前文「一般方案計畫書格式」及「旗艦方案計畫書格式」的各項內容解析。

一、緣起及社區介紹

（一）服務緣起

可簡要介紹提案的動機、服務緣起或簡單的計畫框架。

（二）社區整體背景介紹

本段落介紹社區所在地區的整體背景介紹，可包含以下內容。

1. 社區居民人口結構分析（含社區中的社福人口或特定對象分析）

請見 3.3 社區特色發掘

2. 社區地理及區域特性

請見 3.3 社區特色發掘

3. 社區所面臨的問題及需求

從社區居民人口結構及區域特性中，歸納出社區特定居民或社區整體所面對的問題，問題可能的原因及存在著什麼服務需求，值得注意的是，本段落撰寫重點在於幫助閱讀者瞭解社區組織的特性及需求，以及瞭解計畫中所提的預定服務的在地必要性。

（三）參與社區背景介紹

此部分著重於介紹每一個參與社區的背景、能力分析、特色及服務現況。

1. 領航社區介紹

✓ 社區地理位置簡介

✓ 社區人口結構（含社區中的社福人口或特定對象分析）

✓ 社區 SWOT 分析

- ✓ 社區資源盤點
 - ✓ 社區現有服務簡介
 - ✓ 社區現有志工組成
 - ✓ 社區特色簡介
2. A 協力社區介紹（內容同上）
 3. B 協力社區介紹（內容同上）
 4. C 協力社區介紹（內容同上）
 5. D 協力社區介紹（內容同上）

（四）提案社區聯合分析

1. 社區聯合 SWOT 分析
2. 社區聯合資源盤點
3. 社區聯合現有服務分析
4. 社區聯合現有志工組成
5. 社區聯合特色簡介

（五）社區小旗艦計畫工作成果介紹

（若為第二、三年續案計畫，則於此段落說明前一、二年服務成果）

1. 服務內容
2. 成果或成果延續狀況說明
3. 社區成長或能力提升狀況

（六）計畫提案過程

說明旗艦計畫提案過程中，社區及各培力單位之共識討論歷程。

（七）小結

整合上述幾項分析，引導且說明社區所擬定的初步分工及相關計畫項目為何，以說明旗艦計畫的內容設計確實係根據社區在地特色、資源、需求、先前共同工作成果…等所發展而成者。

二、計畫依據

三、參與單位

指導單位、主辦單位、聯合提案單位、協辦單位。

四、方案目標及分工

分三年列出方案雙軌目標（請見 3.4 六、雙軌目標原則及 3.3 # 社區能力指標），內容可對應或延伸自「緣起及社區介紹」的「小結」部分。同時說明計畫之三年期規劃及社區分工規劃。

（一）社區能力提升目標（三年）

說明領航社區或協力社區在計畫執行中，每一年預定可以提升的社區能力目標。

（二）子方案工作目標（三年）

整體說明所有子計畫的三年預計工作目標，於此段落需呈現階段性發展的規劃（請見 3.4 階段性發展）。

備註：若為續案計畫，需於此列出過去工作成果（能力提升目標及子方案目標達成成果），進而說明未來的工作目標；若為最後一年提案者，請說明計畫結束後的延續性發展及規劃。

五、方案活動內容

依序列出每一個子計畫的規劃內容，建議包含：計畫緣起、方案目標、辦理時間、地點、參加對象、人數、活動內容（含課程表）、預期效益、成效評估方法、預算、甘特圖、分工…等項目。

六、社區學習機制

常見的社區學習機制（意指可以幫助社區在計畫執行過程中，提升社區能力及能量的作法）包含以下幾種：

（一）社區聯繫會報

（二）各種方案前的行前會

（三）各種方案後的檢討會

（四）志工隊之間的學習

（五）督導或培力資源運用…等

以上可以單獨獨立說明，也可以整合至每一個子計畫的規劃中。

七、聯合社區分工情形說明

請參考表 3- 5- 3 階段性目標、社區角色及分工範例說明社區分工及負責內容 進行設計及說明，相關範例表格如下。

表 3-8-1 聯合社區分工方式範例表

	主責社區 / 工作內容	協力社區 / 工作內容
子計畫一		
工作項目一	X 社區 負責內容為…	X1 社區 負責內容為… X2 社區 負責內容為…
工作項目二	X 社區 負責內容為…	X3、X4 社區 負責內容為…
子計畫二		
工作項目一	X2 社區 負責內容為…	
工作項目二		

備註：主責與協力社區之分配需視社區特性及社區能力來做調配，與計畫書「一、緣起及社區介紹」的「小結」相呼應。

八、與現有服務體系分工狀況及網絡聯繫情形

計畫本身所擁有的社區工作團隊，或所結合運用的專業輔導單位及工作者。與現有服務體系、分工及網絡聯繫情形請參考表 4-4-1 聯合社區跨區域資源網絡單位表。

九、專業輔導機制

引進社區培力單位或專業輔導人員提供社區方案推動之諮詢與輔導。

十、預期效益

依據上述的方案目標列出對應的量化或質化預期效益。

十一、回饋機制

定有具體回饋管理規定。

十二、評估指標

說明成效評估的方式及工具。

十三、甘特圖

表 3-8-2 甘特圖範例

內容	年度											
工作項目 月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
子計畫一												
工作項目 1	★	★	★	★								
工作項目 2	★	★										
工作項目 3			★	★								
子計畫二												
工作項目 1			★	★	★	★						
工作項目 2							★	★				
工作項目 3									★	★		
.....												
社區聯繫會議		★		★		★		★		★		★
核銷文書作業		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★

十四、方案預算

表 3-8-3 方案預算範例

項目	單價	數量	單位	總額	說明
一、人事費					
專業人員專業服務費			月		
專業人員年終			月		
提撥退休準備金			月		6%退休準備金
勞健保費			月		
二、業務費					
專家出席費	\$2,000		場		
外聘講師費(1600 元)	\$1,600		節		
外聘講師費(800 元)	\$800		節		
內聘講師費(800 元)	\$800		節		
內聘講師費(400 元)	\$400		節		
場地佈置費			式		
誤餐費	\$80		個		
印刷費			式		
活動材料費			式		
文具費			式		
行政管理費(雜支)			式		
.....					
總計					

*預算項目及單價需參照衛福部最新公告標準訂定

十五、附件

視提案內容及過程檢附相關佐證資料。

表 3-8-4 旗艦方案計畫書格式示意表

一、緣起及社區介紹	
(一) 服務緣起	
(二) 社區整體背景介紹	1. 社區居民人口結構分析（含社區中的社福人口或特定對象分析） 2. 社區地理及區域特性 3. 社區所面臨的問題及需求
(三) 參與社區背景介紹	1. 領航社區介紹 ✓ 社區地理位置簡介 ✓ 社區人口結構及社福與特定對象分析 ✓ 社區 SWOT 分析 ✓ 社區資源盤點 ✓ 社區現有服務簡介 ✓ 社區現有志工組成 ✓ 社區特色簡介 2. A 協力社區介紹 3. B 協力社區介紹 4. C 協力社區介紹 5. D 協力社區介紹
(四) 提案社區聯合分析	1. 社區聯合 SWOT 分析 2. 社區聯合資源盤點 3. 社區聯合現有服務分析 4. 社區聯合現有志工組成 5. 社區聯合特色簡介
(五) 社區小旗艦計畫工作成果介紹	1. 服務內容 2. 成果或成果延續狀況說明 3. 社區成長或能力提升狀況 （若為第二、三年續案計畫，則於此撰寫前一、二年服務成果）

(六) 計畫提案過程
(七) 小結
二、計畫依據
三、參與單位
四、方案目標及分工
(一) 社區能力提升目標（三年）
(二) 子方案工作目標（三年）
五、方案活動內容
六、社區學習機制
七、聯合社區分工情形說明
八、與現有服務體系分工狀況及網絡聯繫情形
九、專業輔導機制
十、預期效益
十一、回饋機制
十二、評估指標
十三、甘特圖
十四、方案預算
十五、附件

4

執行策略篇



本章適合閱讀對象

- ☐ 政府相關人員
- ☒ 培力中心人員
- ☒ 聯合社區成員

4.1 簡報設計的原則

4.2 方案執行流程

4.3 聯合社區協調機制—召開工作會議

4.4 外部單位資源連結機制與合作

4.5 聯合社區志工團隊運用

4.6 經費核銷應注意事項

4.7 子計畫成果報告

4.8 下年度計畫籌備討論會



4.1 簡報設計的原則

當聯合社區順利完成提案之大旗艦計畫書撰寫後，接續將會準備至衛生福利部向審查委員進行簡報報告，藉由社區詳細報告簡報內容以協助審查委員們更加了解聯合社區提案發想與計畫內容，而審查委員亦會適時給予建議使聯合社區後續順利執行大旗艦計畫。

簡報設計是書寫申請大旗艦計畫後最重要的環節，如何製作出一份精美、易讀、不複雜的簡報，有效呈現簡易明瞭的計畫內容、成功行銷推廣聯合社區大旗艦計畫的關鍵處即在這裡。對熟悉使用電腦操作的社區，這即是迎刃而解的問題；然而對於不熟識電腦操作的社區將會是個大難度的挑戰，因此本節將整理簡報設計需呈現的主題內容與製作要點，供日後欲申請大旗艦計畫之聯合社區參考。

開始動手做簡報前，想一想～我要讓審查委員認識與理解什麼？

- ☐ 簡報的開頭：大旗艦聯合社區的願景
- ☐ 情感豐富且扣人心弦的大旗艦聯合社區起源
- ☐ 大旗艦聯合社區的過往合作經驗 / 前一年的執行成果
- ☐ 聯合社區大旗艦計畫提案子計畫

一、簡報內容—想想，這份投影片我要讓審查委員認識與理解什麼？

開始著手製作簡報時，社區們都希望將計畫內容盡量完整呈現讓審查委員認識，有著全方面地介紹計畫內容，期許順利通過大旗艦計畫推動社區照顧服務，然而在大旗艦計畫的審查會議當中，我們僅約有 15-20 分鐘的時間可以詳述簡報內容。在這短短的時間內，要呈現近百頁的年度計畫內容，因此再動手做簡報前請先問問自己「這份投影片我要讓審查委員認識與理解什麼？」，接著拿出紙與筆規劃這份簡報大綱吧。筆者將大旗艦計畫在審查會議當中所需要的簡報呈現內容，作為一個整理如下。

（一）起 - 簡報的開頭：情感豐富且扣人心弦的聯合社區起源

每一件事情都有一個起頭，在投影片的部分也是需要讓審查委員知道為什麼聯合社區從哪裡來、為什麼會兜在一起，因此在這個部分會呈現的簡報內容是「社區地理位置、人口分析、社區現況服務與能量、聯合社區 SWOT、輔導機制、資源網絡」。

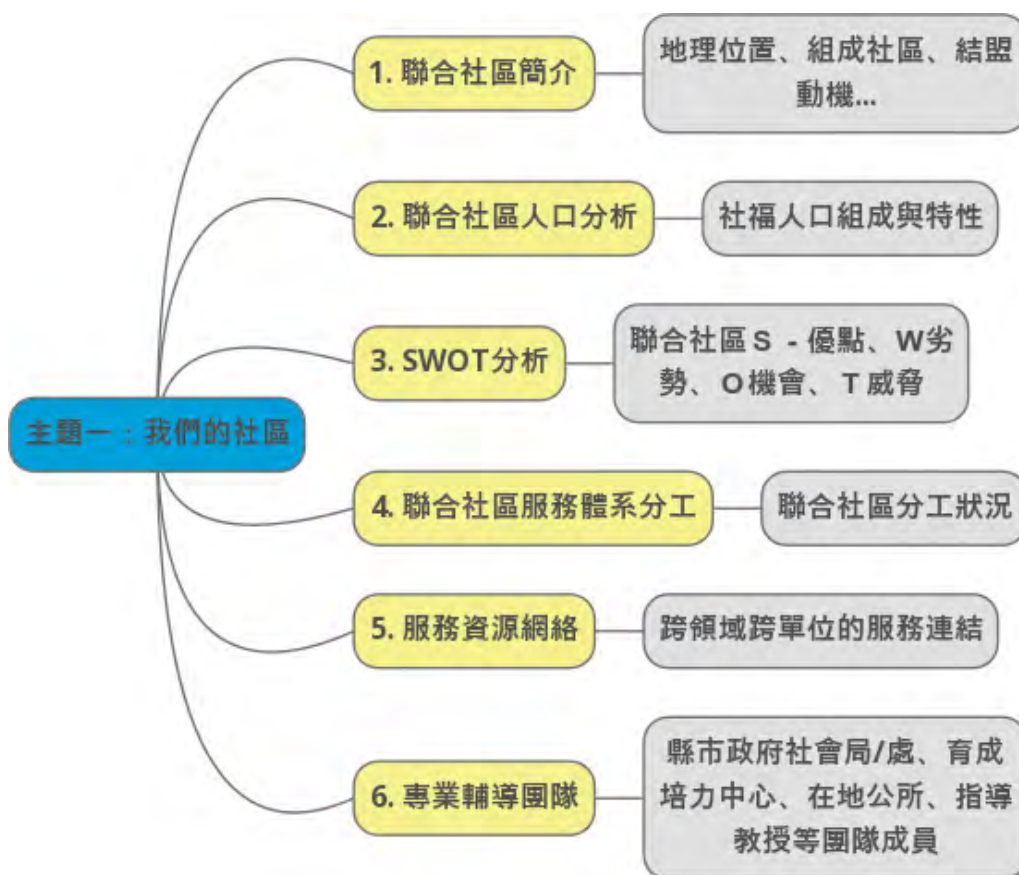


圖 4-1-1 簡報設計主題一：我們的社區

（二）承 - 聯合社區的過往經驗

每個至衛生福利部申請大旗艦計畫之聯合社區，在提案要件皆有過往辦理聯合社區發展計畫之經驗，這也是讓審查委員們知道領航社區具備經驗與能力執行大旗艦計畫，因此在這個環節呈現的簡報內容是「過往曾經辦理聯合計畫之經驗（第一年提案）、前一年執行大旗艦計畫之成效與檢討、社區前一年的成長（第二年與第三年）」。

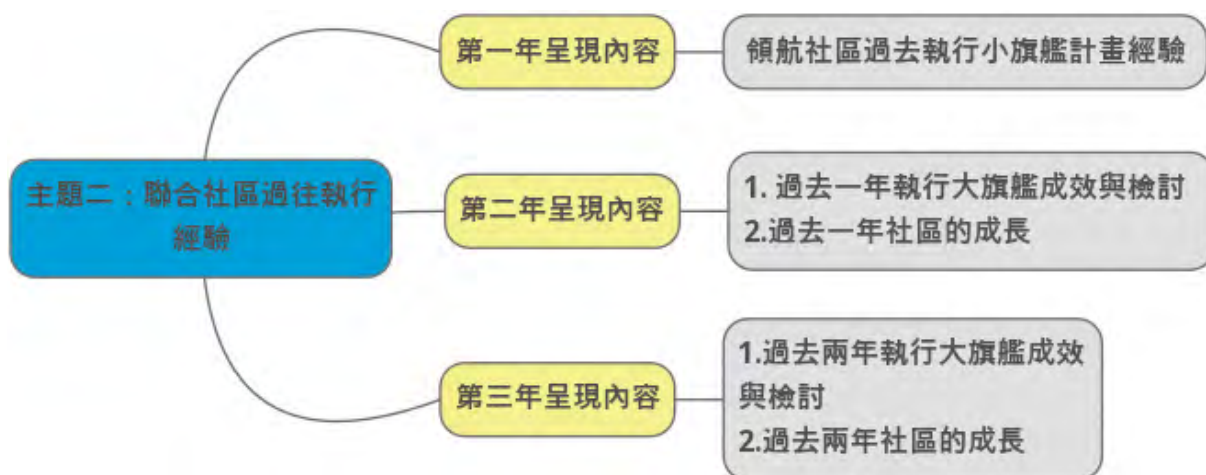


圖 4-1-2 簡報設計主題二：聯合社區過往執行經驗

（三）轉 - 聯合社區大旗艦計畫提案子計畫

第三個環節來到這份簡報最重之處－大旗艦計畫提案子計畫。該部分要呈現的是接下來要執行的計畫內容，因此呈現的簡報內容是「計畫三年期目標、子計畫內容、預期效益與經費概算」。

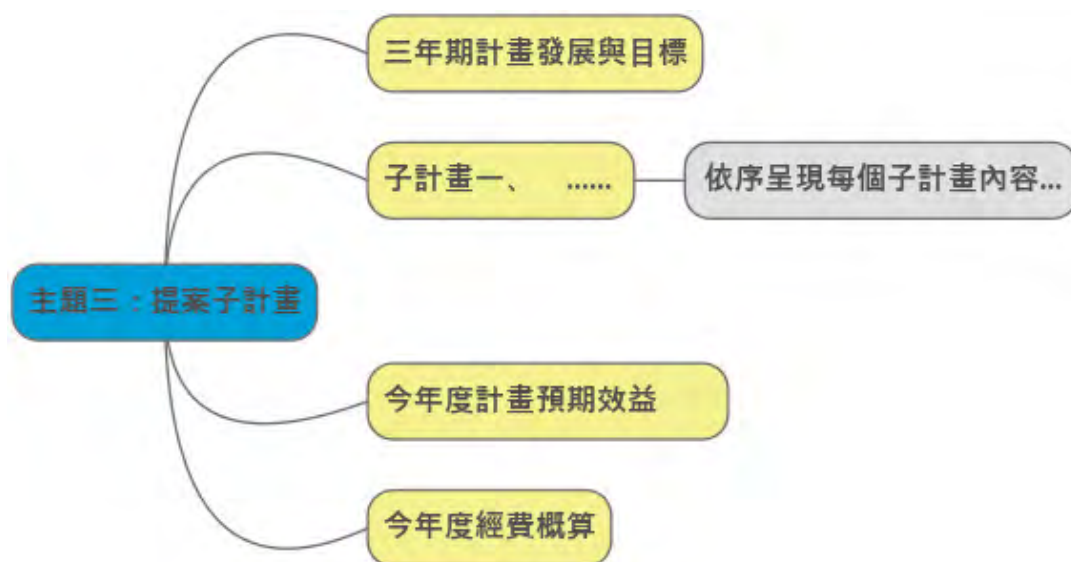


圖 4-1-3 簡報設計主題三：提案子計畫

（四）合 - 聯合社區的願景

最後一個部分即是要呈現「聯合社區的願景」，當三年期大旗艦計畫執行完畢後帶給社區的改變與希望，這個環節更是再次強化審查委員對這份計畫內容的認識、引起審查委員回溯思考前述所介紹的計畫內容是否足以呈現這份願景、協助聯合社區檢視計畫是否扎實完整，透過扎實的計畫內容布建社區照顧能量以達到社區願景，是極為重要的基石。

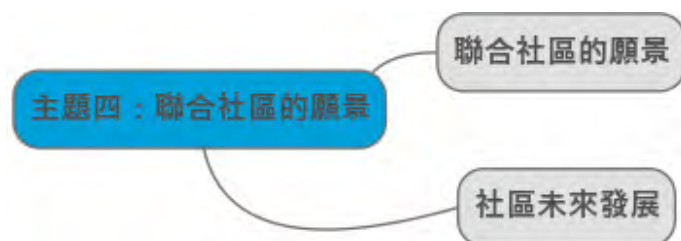
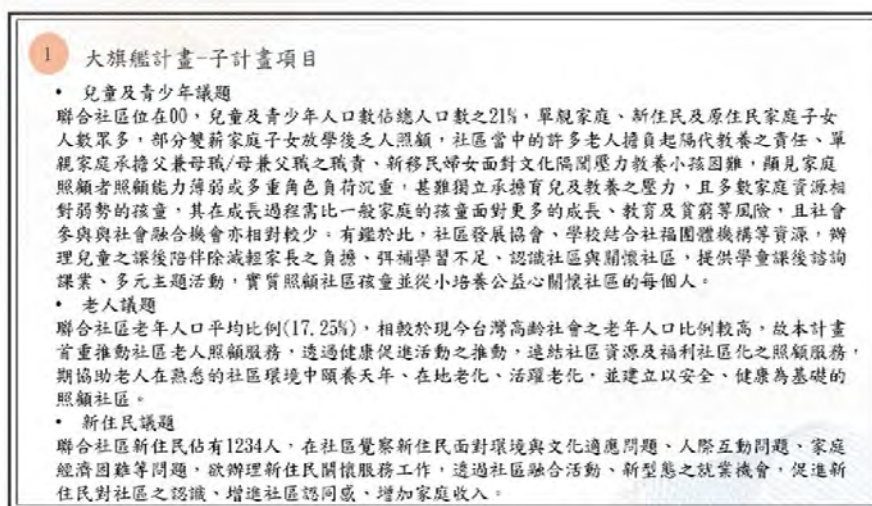


圖 4-1-4 簡報設計主題四：聯合社區的願景

二、簡報通用原則

(一) 這是簡報，不是 Word 文字檔

充滿著滿滿想法與內容的時候，要在簡報上呈現那些字、刪掉哪些字都是令人費盡腦筋的事情，因此大部份就會將完整的計畫內容呈現。



▲ 上圖投影片不合適，字數過多看不到重點

▼ 下圖投影片用表格陳述重點，一看就通

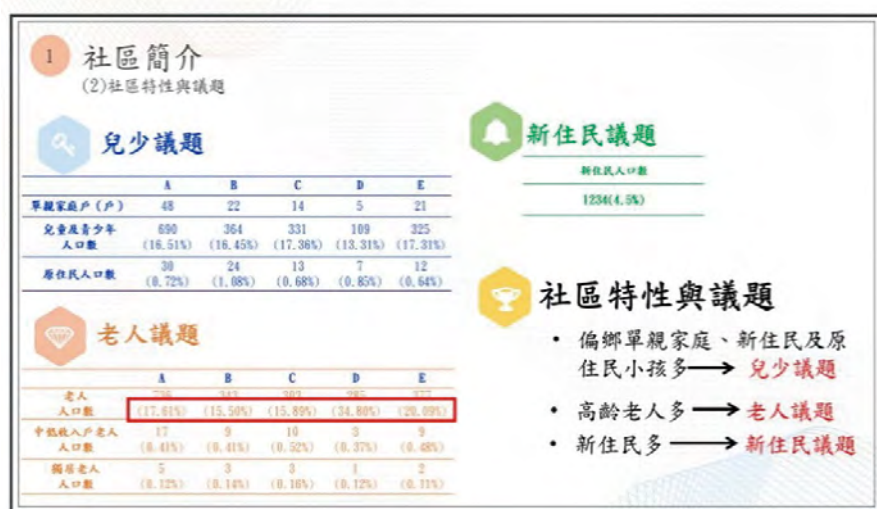


圖 4-1-5 這是簡報，不是 Word 文字檔～社區人口分析

然而，在簡報中塞著滿滿的字卻容易看不見重點，因此在簡報規劃時先拿起紙與筆寫下所有關於這份簡報中想讓審查委員們知道的想法與重點，這也是最耗費時間思考的腦力激盪。當腦力激盪後所呈現的內容，就是簡報當中要呈現的內容，其餘的就口述說明或參考紙本計畫吧！因此，簡報內容以內文不超過六行為原則，字體大小也不能太小，需要讓坐在最後排的夥伴也能看得清楚，最小不能少於字體大小 20 為佳。

（二）表勝於文，圖勝於表

簡報係屬視覺性報告工具，簡報設計上秉持著「表勝於文，圖勝於表」原則，是最能帶給審查委員印象深刻的呈現方式。圖片與表格是協助審查委員理解的好方法，透過圖片可以傳遞複雜的觀念以及打動人心的情感，更可以讓這些概念與情感留在審查委員的腦海，就如同拋下船錨，強化聆聽簡報內容的記憶，這又稱之為「視覺定錨」，同時表格亦同，當今天報告資料有許多數據資料建議轉化成圖片或表格呈現強化印象，在圖片與表格設計上僅要放置標題即可，如有需要再強調的部份可以用字體顏色或另外的裱框說明，切勿再詳細說明，說明的部分就交給簡報者敘述，避免該頁投影片看起來過於雜亂壅擠造成失焦。

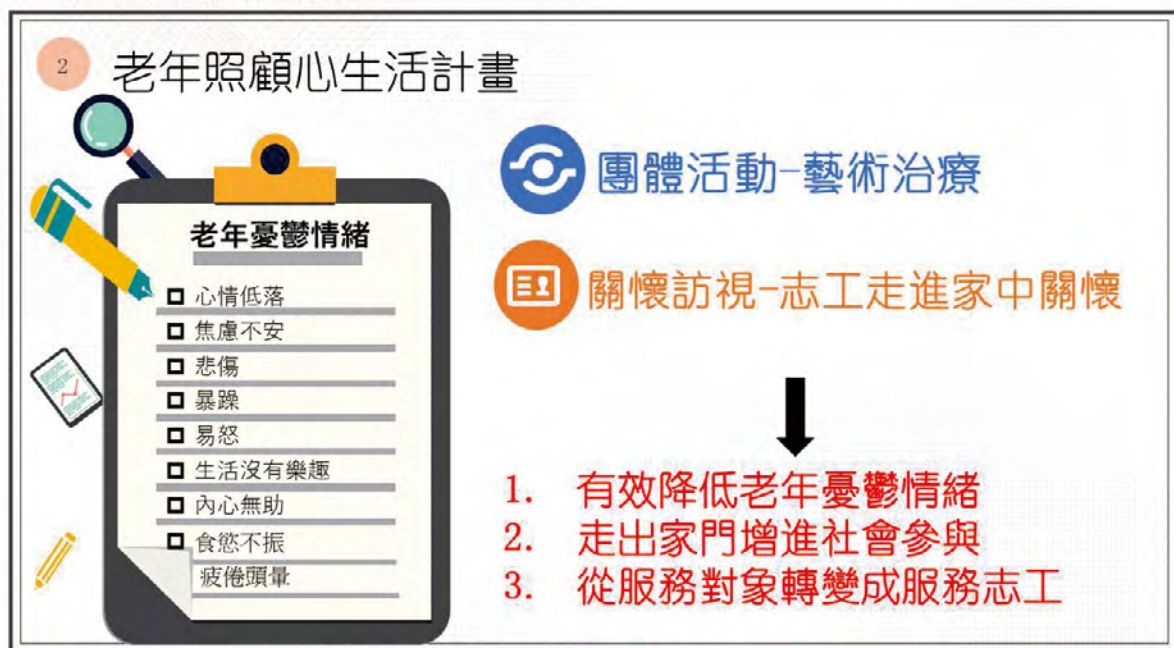


圖 4-1-6 表勝於文，圖勝於表 ~ 老年照顧心生活計畫

（三）一張投影片 = 一個概念

製作簡報的過程，每張投影片僅要傳遞一個概念即可，透過文字、圖片或表格加以呈現所要傳遞的概念，例如：在審查會議當中要讓委員知悉聯合社區的子計畫一，那就將文字精簡再精簡，放上關鍵字，用圖片呈現子計畫的構思與發展，這個時候請記得不要放上所有的子計畫密密麻麻的文字。



圖 4-1-7 一張投影片一個概念～子計畫項目

(四) 風格要統一，背景不要太搶戲啊

簡報需要使用風格呢？有很多種感覺很好用，可以混搭嗎？一份簡報很重要的事風格要統一，其中包含著背景、表格顏色、字型、字體大小（主標題 32-40、內文 28）。有時候可能會想讓審查委員更認識聯合社區，因此將社區服務的圖片設為背景，這方法很好，但要思考的是…這樣簡報上的呈現文字看得清楚嗎？當文字與背景有足夠對比的時候，文字將會看得清楚，那就恭喜你沒問題了！

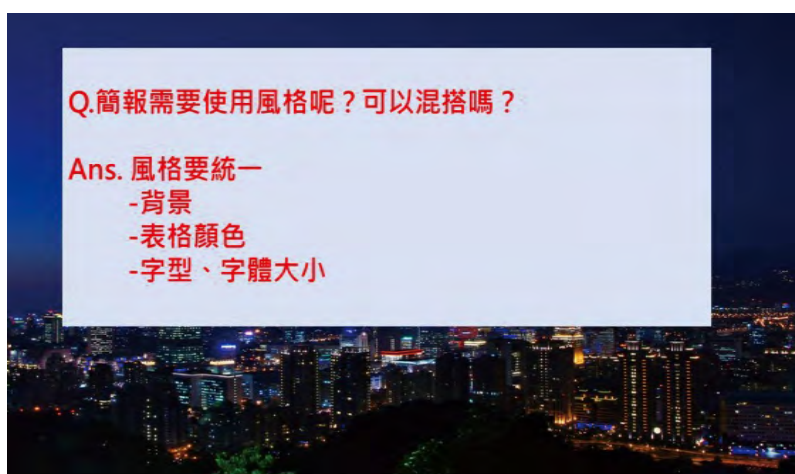


圖 4-1-8 投影片背景要留白，字體才看得清楚

4.2 方案執行流程

待審查會議順利通過後，將是實際執行大旗艦計畫的重要時候，為促使大旗艦計畫順利執行，其相關流程、應注意事項、內部協調機制、外部輔導機制、外部單位連結與合作機制、志工團隊運用、經費核銷應注意事項，將再詳述說明如下。

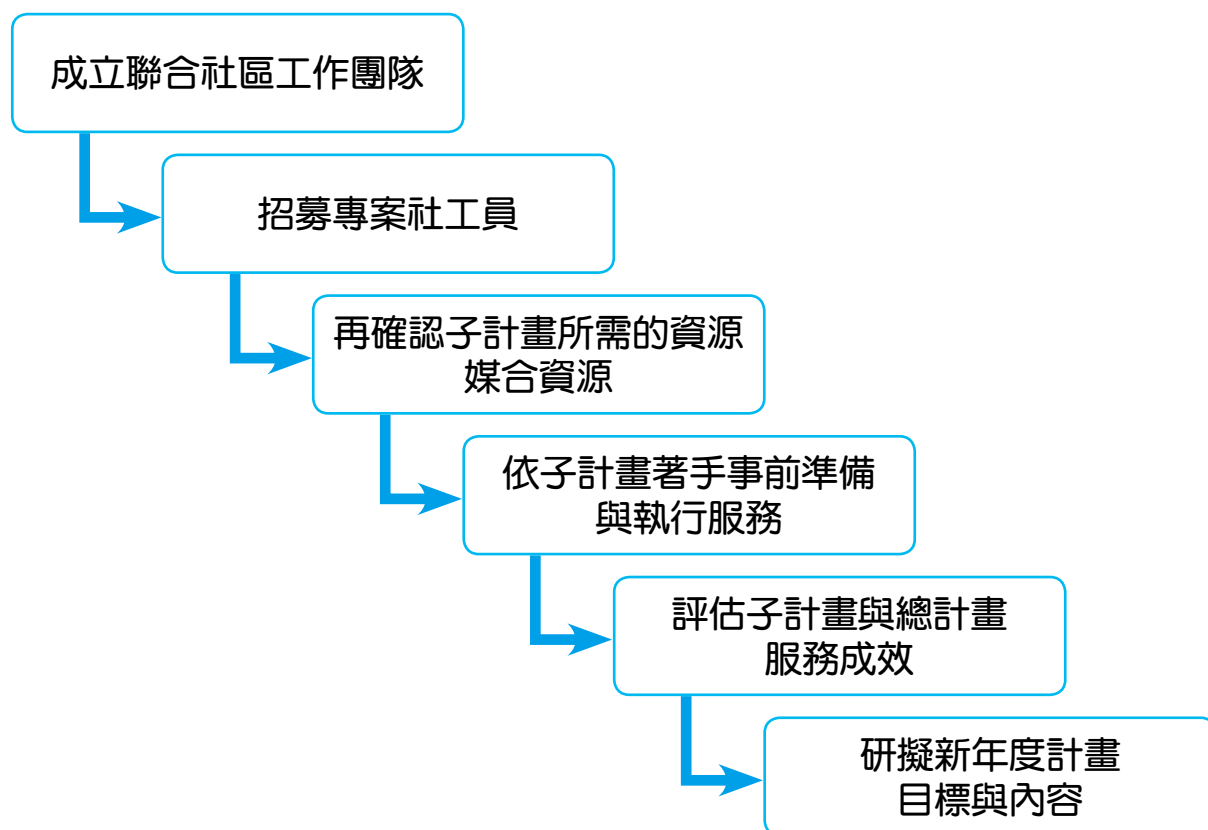


圖 4-2-1 方案執行流程

一、成立聯合社區工作團隊

大旗艦計畫乃是跨社區所組成之福利化社區旗艦型計畫，因此工作團隊包含提案申請之聯合社區理事長、志工幹部等成員，亦包含著計畫指導教授、各地縣市政府與在地公所之上級主管、社區育成培力輔導團隊、專案社工員，同時亦涵括共同推動計畫相關之跨局處、跨單位的協辦單位。綜上所述，集結所有與大旗艦相關之夥伴後，聯合社區工作團隊即正式成立，並留下聯繫方式成立多元化溝通互動平台（例如：line 群組、google 雲端硬碟、e-mail、聯繫電話等）以日後討論協調工作計畫，以利計畫更為順利推動。

二、招募專案社工員

專案社工員在大旗艦計畫當中的角色是輔導與執行聯合社區推動大旗艦計畫、處理大旗艦相關行政事務與核銷，同時亦輔導聯合社區透過辦理大旗艦計畫之過程學習辦理活動之方法與精神，協助每個社區適應發展走出適合社區的照顧服務與方案。

三、再確認計畫所需的各項服務資源並媒合

當聯合社區工作團隊成立後，即是開始檢視今年度大旗艦計畫中各項子計畫所需之服務資源並展開聯繫討論、媒合資源運用於服務計畫當中（例如：聯繫子計畫相關講師再次確認課程主題內容、連結活動協辦單位確認年度合作計畫內容等等）。同時聯合社區工作團隊需召開工作會議加以討論，並將該年度所有子計畫內容排定日期，建立年度行事曆以利聯合社區夥伴們與專案社工員後續安排執行計畫。

四、依子計畫著手事前準備與執行服務提供

子計畫基本概念架構係探究「服務資源輸入、服務內容設計與提供、服務提供量、服務成效與服務影響力」，藉由這架構可有效協助聯合社區的夥伴確認執行計畫中的各項工作、順序、流程、服務績效。

因此在大旗艦計畫當中再次確認執行內容與訂定年度行事曆後，聯合社區將會詳細檢視各項子計畫內容並著手規劃事前作業準備、執行計畫與進行績效評估，以下將新住民電腦課程培訓為例說明。

（一）活動籌備期



圖 4-2-2 活動籌備期流程圖

(二) 活動執行期

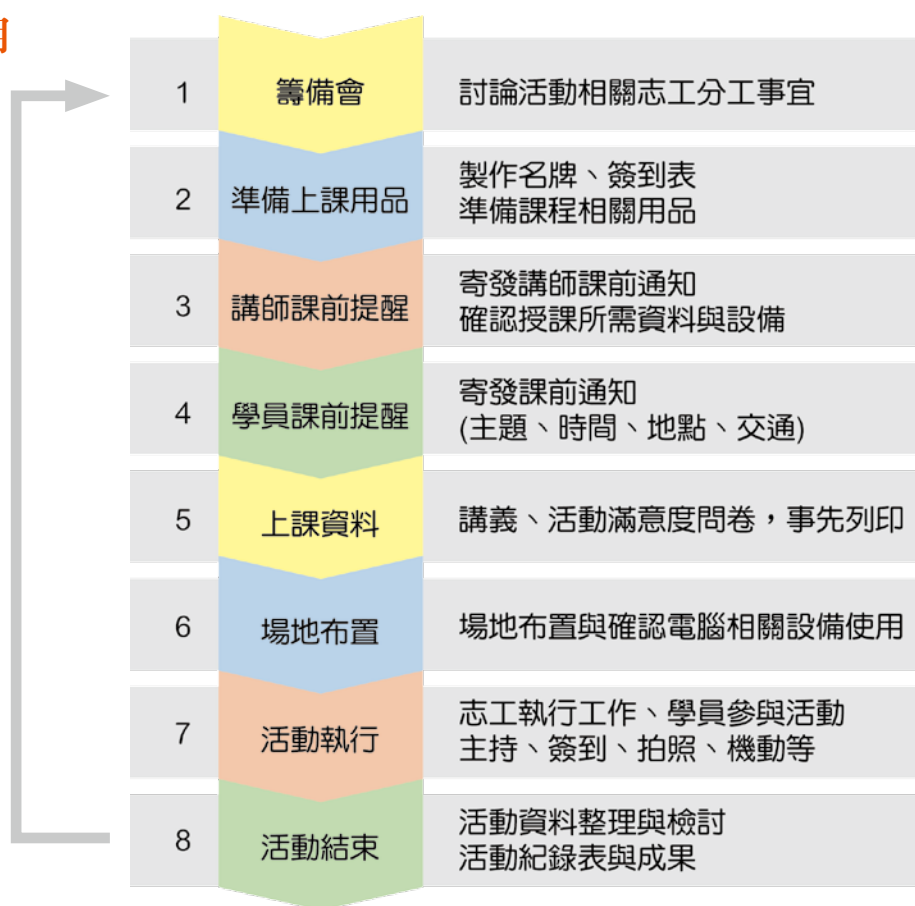


圖 4-2-3 活動執行期流程圖

(三) 活動執行後之工作事項

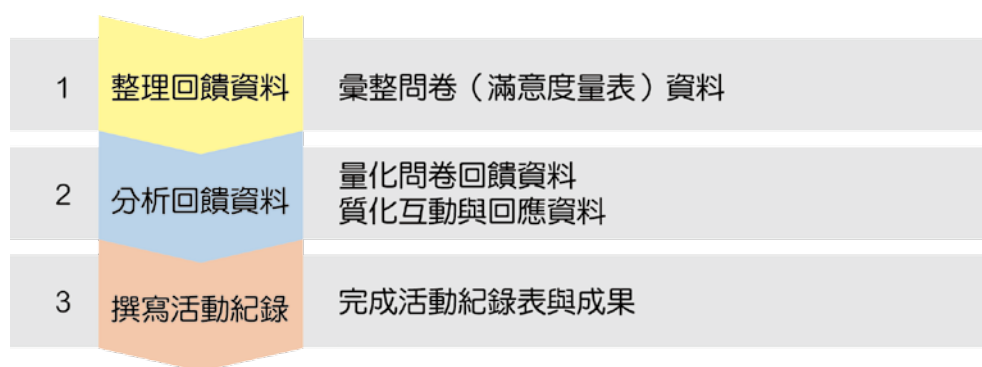


圖 4-2-4 活動執行後之工作事項流程圖

溫馨提醒

設計問卷時需考慮「回應問卷者」身體、識字、認知狀況與程度，才能設計符合服務對象理解並回應的問卷。例如：

- ☑ 識字能力較薄弱者：使用圖案代替滿意程度文字～ 😊😊😊😊😊
- ☑ 識字中的幼童：字體放大加上注音～ 滿(ㄇㄢˇ)意(ㄧˋ)
- ☑ 視力退化的高齡者：字體放大～ 滿意

4.3 聯合社區協調機制－召開工作會議

會議主要發生在人與人之間，聚集一群人為了共同議題進行溝通互動；我國內政部發布會議規範則是提及會議秉持基本原則包含 1. 民主原則 2. 效率原則 3. 一時一事原則，透過這些原則實際落實我國民主精神。

對於聯合社區而言，每月至少進行一次聯合社區工作會議，提出上期活動報告及檢討、上次決議事件之追蹤，同時對下期活動進行事前準備與工作分配；或偶針對特定性議題進行走動式會議加以討論，以確保執行計畫活動之進度及品質，使各項計畫活動臻於圓滿。同時，聯合社區的工作夥伴更可以針對計畫內容與特定議題，彼此分享意見、看法與解決的方式，更藉此強化工作團隊執行活動之能力、促進聯合社區合作默契，充權社區能量。

召開內部工作會議之前，領航社區 / 專案社工員需在開會日期前正式發函通知各上級主管（縣市政府、公所、培力中心、夥伴單位等）與聯合社區們，充分提供相關單位知悉「開會時間、開會地點、會議主題、討論議題」，有效增進夥伴單位們在會議前充分準備相關資料並於會議當日提出討論獲得決議。

工作會議進行過程，會議主席皆由聯合社區理事長們輪值，透過輪值的方式增進聯合社區理事長們掌控開會的節奏、時間、議題討論方向，增強其主持會議決策與協調能力，更藉此促進聯合社區團隊間之凝聚力。

工作會議結束後，將由領航社區 / 專案社工員協助整理會議紀錄資料，並將會議記錄發文函備縣市政府、聯合社區，亦將會議紀錄資料分享於旗艦計畫團隊，充分讓每位聯合社區夥伴即時獲得工作會議討論內容與相關結論。



圖 4-3-1 方案召開內部工作會議流程

同時，聯合社區在執行過程中或多或少會發生社區意見不一致、社區發展步調不一樣、方案分工不公平的狀況，面對該些狀況隨時皆有可能發生爭執與摩擦，聯合社區是個組合而成的團隊，在每個社區特性不同的狀況下皆需要透過溝通加以磨合，如下列舉例說明。

一、社區意見不一致

每個人都有其想法，社區亦同。辦理新住民電腦能力培訓課程之籌備會上，A社區認為只要發布海報宣傳讓有興趣的民眾前來即可、B社區認為需要事先透過報名機制才能確定參與人數，兩方堅持所見，因此其他社區則需居中協調並將理由陳述清楚讓彼此知悉，找到大家都可以接受的方法進行。

二、社區發展步調不一樣

聯合社區係屬許多社區組合而成的團隊，每個社區皆有其獨特性的差異，因此也會產生社區發展步調不一樣的可能。發展社區市集產業過程，原本是由A帶領其他聯合社區共同發展形成在地性的市集活動，然在推動過程中B社區也開始有了不一樣的想法期待發展成網路平台的市集，雙方想法開始有了差異起了爭執，B社區之想法很棒，A社區的想法也很好，但因為B社區已經開始有更快更多的佈局，因此該部分可以透過討論處理，如果可以在聯合計畫經費有限的狀況下發展更多元方式會是個卓越亮點，如果不行的話，或許也可以嘗試由B社區另提出計畫辦理，並邀約其他聯合社區共同參與。

三、方案分工不公平

很多時候在執行大旗艦計畫的過程會發生工作分配不公平的狀況，引發聯合社區內的志工夥伴開始有著對其他社區抱怨，此時理事長的帶領極為重要。例如：辦理新住民電腦培訓成果展時，場地佈置應是由聯合社區共同執行並從中學習經驗，然 A 社區表示「該天社區有其他活動無法出席，並認為有其他社區執行即可」，對其他社區而言則是增加工作壓力與負擔，因此 B、C、D、E 社區志工對該件分工不公平的事情多有怨言並多次反應，此時該些社區理事長們可以適時在會議中提出志工想法反應給 A 社區知悉，並於下次活動前再三確定每個聯合社區可以之時間，同時告知執行聯合社區活動的場地佈置應是團隊共同執行、共同學習成長的過程。

溫馨提醒

每個人都是不一樣的個體，並非能夠與別人擁有完美默契，聯合社區亦同。當執行大旗艦計畫的過程中有了不一樣的聲音是正常的事情，這是一件好事情，代表社區開始有了自己的想法，所以有意見、有聲音一定要在內部工作會議提出，確實記住不要私下傳話造成不必要的誤會；在會議內的爭執吵架都是一種溝通協調凝聚默契的過程，以達到共識、不傷害和氣為原則，因為每個社區都很重要，我們都是團隊夥伴～

000000 社區發展協會 開會通知單

受文者：000 公所

發文日期：

發文字號：

速別：

密等及解密條件或保密期限：

附件：

開會事由：召開 000 年度福利化社區旗艦型計畫第 0 次工作會議。

開會時間：000 年 00 月 00 日（星期 0）00 時 00 分。

開會地點：

主 持 人：00 社區理事長（輪值）

聯絡人及電話：

出 席 者：聯合社區理事長、里長、總幹事及社區指派出席幹部

列 席 者：00 縣市政府社會局、00 公所、00 社區育成中心

正本：00 公所、聯合社區發展協會、聯合社區各里辦公處

主要議題：

一、000000...

二、000000...

三、000000...

圖 4-3-2 召開工作會議通知單範本

第 000 年度福利化社區旗艦型計畫 第 0 次工作會議時間配當表	
時間 \ 程序	民國 000 年 00 月 00 日 (星期 0)
09 : 30 至 09 : 40	報到 (領取資料)
09 : 40 至 10 : 00	主席報告
10 : 00 至 10 : 20	主管機關、來賓致詞
10 : 20 至 11 : 00	工作報告 1.000000... 2.000000... 3.000000... 4.000000... 5.000000...
11 : 00 至 12 : 00	討論提案 1.000000... 2.000000... 3.000000... 4.000000...
12 : 00 至 12 : 30	臨時動議
12 : 30	散會

圖 4-3-3 召開工作會議通知單之時間配當表範本

000 年度福利化社區旗艦型計畫 第 0 次工作會議議程

一、時間：中華民國 000 年 00 月 00 日（星期 0） 15:00

二、地點：

三、出席人員：

四、主席：00 社區 000 理事長

五、主席致詞

六、工作報告（各社區報告執行事項）

（一）00 社區報告（00 理事長）

（二）00 社區報告（00 理事長）

（三）00 社區報告（00 理事長）

（四）00 社區報告（00 理事長）

（五）00 社區報告（00 理事長）

七、討論提案

提案一、（00 社區）

案由：

說明：

提案二、（00 社區）

案由：

說明：

八、臨時動議

九、散會（00 時 00 分）。

圖 4-3-4 工作會議議程範本

000 年度福利化社區旗艦型計畫 第 0 次工作會議紀錄

- 一、時間：中華民國 000 年 00 月 00 日（星期 0）下午 15:00~17:30
- 二、地點：
- 三、出席人員
- 四、主席：00 社區 000 理事長 紀錄：000
- 五、出席人數：聯合社區出席 名、00 縣市政府社會局長官 名、
00 公所 名、00 育成中心 名、社福團體 名，
合計 名（如出席簽到簿）。
- 六、主席致詞：
- 七、工作報告（各社區報告執行事項）
- （一）00 社區報告（00 理事長）
- （二）00 社區報告（00 理事長）
- （三）00 社區報告（00 理事長）
- （四）00 社區報告（00 理事長）
- （五）00 社區報告（00 理事長）
- 八、討論提案
- 提案一、（00 社區）
- 案由：
- 說明：
- 決議：
- 提案二、（00 社區）
- 案由：
- 說明：
- 決議：
- 九、臨時動議：
- 十、上級長官講評：
- 十一、主席結論：
- 十二、散會。

圖 4-3-5 工作會議紀錄範本

4.4 外部單位資源連結機制與合作

執行大旗艦計畫不僅是聯合社區執行照顧服務內容，而是發揮集合影響力力量連結更多社會福利單位與團體共同加入大旗艦計畫。因此，在規劃大旗艦計畫過程，聯合社區可以透過需求評估，評量在執行大旗艦計畫時所需要的資源網絡，並進一步加以連結資源、開會討論可以合作面向，共同推動社區服務。

聯合社區外部單位資源網絡，包含提供志工教育訓練、老人照顧服務、兒童照顧服務、身心障礙者照顧服務、婦女照顧服務、就業知能培訓、社區產業發展、環境保護等等之個人、社福團體與基金會。例如：上述所提及之新住民電腦課程培訓，將可連結在地之電腦教室（例如：巨匠電腦）、在地教育資源（高中、國中、國小）之電腦教師以及社區當中對於操作電腦文書軟體極為厲害之志工前來社區協助教授新住民朋友操作電腦，建置其文書處理能力。

以下整理表 4-4-1 聯合社區跨區域資源網絡單位表供社區加以填寫，以找出聯合社區外單位資源加以連結合作，同時很重要的是定期在工作會議當中邀約外單位合作夥伴共同前來開會，適時針對大旗艦計畫內容調整與修正。

表 4-4-1 聯合社區跨區域資源網絡單位表

<div>社區發展協會</div> <div>外部資源清單</div>					
服務類型	編號	類別	名稱	可提供協助內容	備註
老人	1	知能教育	衛生所	衛教諮詢	
	2	醫療衛生	衛生所 00 中醫診所	義診 - 量血壓血糖服務 中醫義診服務	
	3	醫療衛生	00 保健協會	雲端線上 血壓健康管理	
	4	照顧服務	00 志願服務 協會	房屋簡易修繕	
	5	照顧服務	00 保健協會	動健康活動	
	6	照顧服務	00 志願服務 協會	生命彩繪故事	
兒童	1	知能教育	00 國小 志工隊	親職教育課程	
	2	醫療衛生	衛生所	早療醫療檢測	
	3	照顧服務	00 才藝協會	創意 DIY 手做	
	4	照顧服務	00 音樂協會	小提琴教學	
	5	照顧服務	00 康樂協會	團體趣味活動	

4.5 聯合社區志工團隊運用

志工一直都是社區重要的人力資產，更是不可或缺的重要資源；因此聯合社區執行大旗艦計畫，成立志工團隊是極為重要的任務，每個社區「務必、一定」需培訓志工與完成志工隊備案。下述將分別說明志工招募與培訓、運用與管理、鼓勵與表揚。

1. 志工招募與培訓

每個人都在追求生命的價值與意義感，從事志工助人服務的歷程滿足自我成就感的方式，同時看見社區 / 服務對象有所改變更是讓志工對服務充滿著意義感。

社區志工招募與培訓過程係一個能夠提供志工多元服務的機會（服務族群多樣化），以及自由發展的舞台（發揮所長服務）；因此社區可透過招募海報、紅布條宣傳、志工引薦、活動宣傳等方式招募志工。

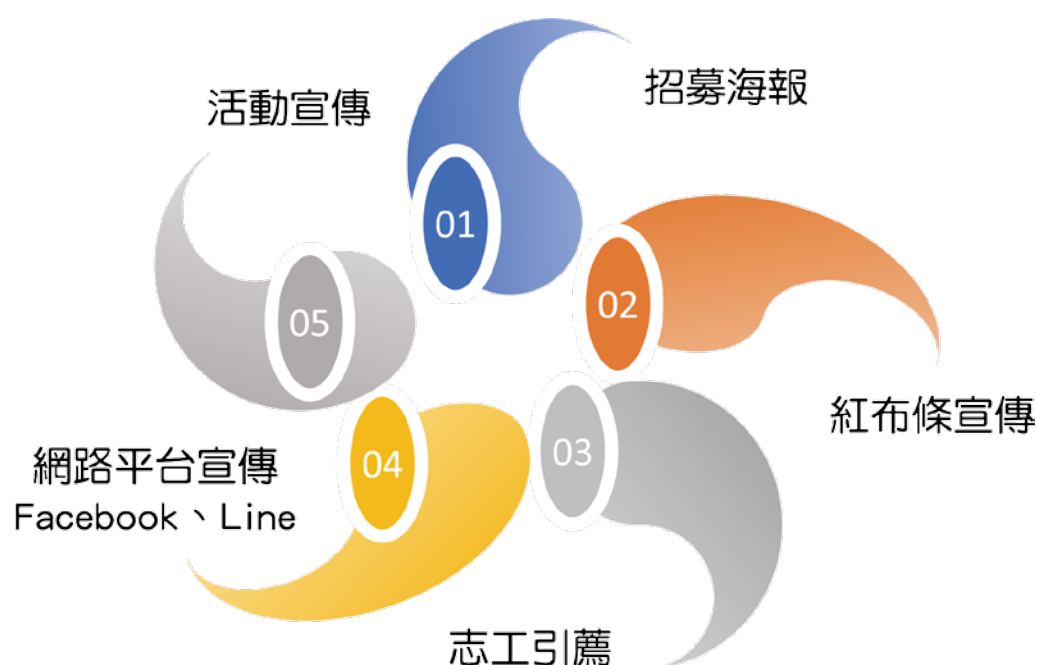


圖 4-5-1 志工招募方式管道

規劃完整的培訓課程及督導機制有利於志工順利提供服務；新進志工需完成志工基礎訓練與特殊訓練共計 12 小時（如下表 4-5-1 志工培訓課程表）。此外，社區亦可針對專業服務另提供培訓課程，例如：水電維修培訓課程、課後陪伴照顧志工培訓課程、新住民關懷訪視志工培訓課程、電腦資訊志工培訓課程、在地導覽服務培訓課程等等，這些皆可以社區規劃加以安排。此外，聯合社區觀察評估志工能力表現，並提供更多的機會培養志工自主性的學習、合作、領導及發掘、解決問題的能力，成為社區獨一無二的資源，例如：以社區名義派員志工參與衛生福利部、縣市政府、基金會等種子講師培訓課程，日後提供社區更精進的專業服務－性別平等種子講師、動健康講師等等。

表 4-5-1 志工培訓課程表

教育訓練	課程名稱	時數	總計時數
志工基礎訓練	志願服務內涵及倫理	2 小時	6 小時
	志願服務法規之認識	2 小時	
	志願服務經驗分享	2 小時	
社會福利類 志工特殊訓練課程	社會福利概述	2 小時	6 小時
	社會資源與志願服務	1 小時	
	運用單位業務簡介及工作內容說明 (含實習)	2 小時	
	綜合討論	1 小時	

2. 志工運用與管理

志工運用的部分，首先需釐清這些志工夥伴運用的目的是什麼？提供什麼樣子的服務內容？確定需求後才能夠妥善安排志工服務工作。

志工為無給職之服務，在服務過程並無領取所謂的薪資，皆是憑藉著其願意利用閒暇之餘付出心力來到社區提供志願服務，因此在志工運用與管理過程需加以尊重，平時與志工互動噓寒問暖，熟悉其個性、專長與興趣，建立良好的互動關係，有助於志工的管理與服務的穩定延續。

下述將以聯合社區共同執行大旗艦計畫運用志工提供社區導覽服務為例。

表 4-5-2 志工運用資料表

- (1) 活動目的：辦理社區導覽服務，提供外地民眾前來參與社區活動時，透過導覽的過程更加認識社區。
- (2) 服務內容：提供社區導覽服務，介紹社區特色景點。
- (3) 服務時間：隔周六之上午 1000-1200。
- (4) 需求人數：共 10 人。
- (5) 工作知能：具備對社區熟悉的認識，能夠透過生動有趣的方法介紹社區歷史典故與生活文化，同時在帶隊過程能充分照顧每個成員。
- (6) 教育訓練課程：社區導覽解說員培訓課程－社區特色景點的認識、導覽路線規劃與解說注意要點等課程。
- (7) 督導機制：定期召開志工會共同討論服務工作，並適時提供督導工作支持志工。

3. 志工鼓勵與表揚

為讓志工持續踴躍參與社區服務執行大旗艦計畫，鼓勵與表揚機制是一定要有的規劃。

完成志工隊備案後，每一次聯合社區執行志工服務與課程受訓皆需詳細記載於志願服務手冊當中，日後協助頒發志願服務榮譽卡與相關獎項證明。此外，聯合社區亦可製作表格詳細登載志工出席紀錄（下表 4-5-3），最後在成果展時上台表揚鼓勵並感謝該年度對社區的付出，充分讓志工感受到自己有被重視的感覺。

表 4-5-3 範例－志工出席統計表

日期	活動名稱	志工 A	志工 B	志工 C	志工 D	志工 E
3/5	第一次工作會議	1				
4/6	第二次工作會議		1			
5/7	第三次工作會議			1		1
6/8	第四次工作會議		1			1
7/9	第五次工作會議	1			1	
8/10	第六次工作會議		1			
共計次數		2	3	1	1	2

4.6 經費核銷應注意事項

核銷作業是一年一度的重頭戲，亦是完成大旗艦計畫前最後的一個工作。很多人對於核銷這份不熟悉的任務感到害怕，但其實只要掌握住下列關鍵，其實核銷也可以很簡單。

1. 順利通過大旗艦計畫審核後，聯合社區之領航社區需設立專戶儲存衛福部與縣市政府所撥款項，該費用為專款專用為原則，而該年度專戶所產生之孳息金額為新臺幣三百元以下者，得免繳回。
2. 執行大旗艦計畫每一項經費開銷需詳細記錄，包含從專戶提領金額、支出款項與金額，同時分門別類依序子計畫歸類，定期於會議報告公開透明予聯合社區知悉支出動向，並仔細留存「領據、收據、發票、繳費憑證等相關資料」。

表 4-6-1 經費支出紀錄表

項目	日期	項目	提領金額	支出金額	餘額
領	1/3	提領零用金	45,000		45,000
專案服務費	1/31	支 01 月專案社工員薪資		38,906	6,094
雜支	2/5	支 01 月電話費		1,234	4,860
領	2/10	提領零用金	10,000		14,860
領	3/1	提領 02 月社工師薪資	38,906		53,766
專案服務費	3/1	支 02 月社工師薪資		38,906	14,860
專案管理費	3/1	支 01 月勞健保費用		8,464	6,396
雜支	3/1	支 03 月電話費		1,476	4,920
工作會議	3/2	支工作會議印刷資料		356	4,564
...
...

(1) 領據內容

- A. 詳細記載單位名稱（全部子計畫皆以領航社區為主）、活動名稱、講師費類型、日期時間、金額、具領人簽名、具領人身分證字號、具領人電話、具領人戶籍地址。
- B. 領據為領航社區向國稅局申報所得資料之依據，因此需詳細填寫資料，並於下個年度初完成所得稅申報。

領 據

茲領到 00 社區發展協會辦理「00 年度福利化社區旗艦型計畫」之 00 課程外聘講師鐘點費，共計新台幣陸仟元整。

課程名稱：000000

講師費類型：☐ 內聘 ☒ 外聘

日期 / 時間： 000 年 00 月 00 日 09:30~12:30，共計 3 小時

新臺幣：陸仟元整

此據

具領人：

身分證字號：

連絡電話：

戶籍地址：

中華民國 000 年 00 月 00 日

圖 4-6-1 領據圖示

(2) 開立免用統一發票收據 / 統一發票時的注意事項

- A. 買受人 / 抬頭：領航社區全名
- B. 統一編號：領航社區統一編號
- C. 品項、數量、單價皆清楚記載
- D. 合計與總價金額一致（阿拉伯數字與大寫數字金額相符）
- E. 免用統一發票收據之收據專用章與負責人章明確用印

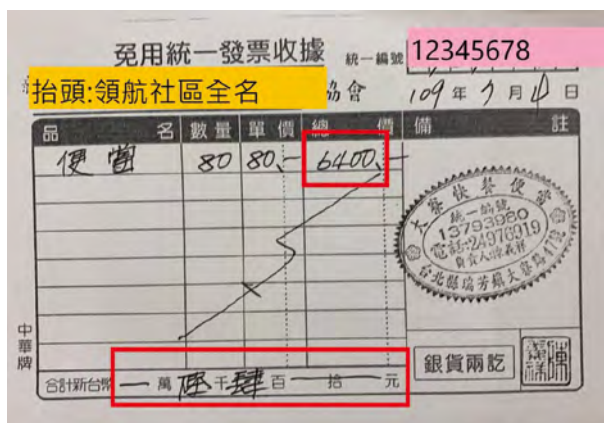






圖 4-6-2 免用統一發票圖示

(3) 支出憑證相關注意事項

- A. 將黏貼憑證依計畫分類編號，並於黏貼憑證與核銷單據上，加蓋騎縫章，如下圖 4-6-3。

00 社區發展協會 編號:00101 黏貼憑證

金額						用途	
拾萬	萬	千	百	十	元	誤餐費	
						衛生福利部	0 元
						新北市社會局	25,000 元
						單位自籌	0 元
						合計	25,000 元

理事長	驗收人	會計	經辦人
			

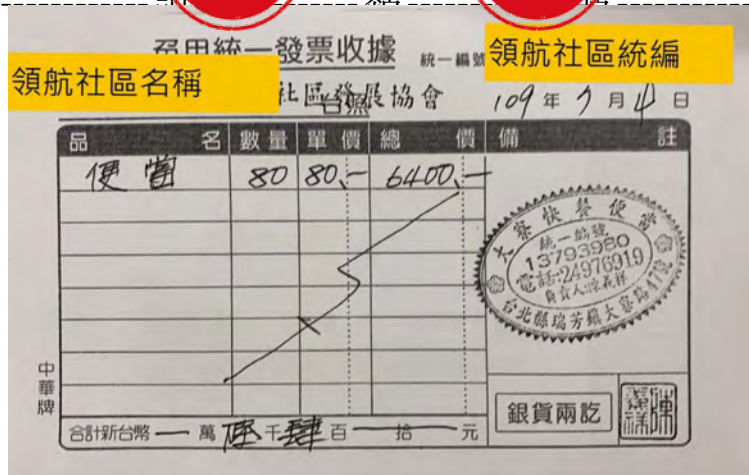


圖 4-6-3 黏貼憑證騎縫章原則

- B. 每份支出憑證依序編號，並依核銷項目歸類放置於經費支出憑證明細表上，如下表編列方式（該表格為 109 年度衛生福利部核銷表單，核銷前請記得依該年度格式為主）。

表 4-6-2 經費支出憑證明細表

項 目	支 出 日 期			支出憑證編號	金 額（新臺幣元）		
	年	月	日		合 計	自 籌	補 助
總 計					651,661	32,945	618,716
專 業 服 務 費 小 計					518,955	0	518,955
專業人員專業服務費	000	12	15	01001	460,596	0	460,596
專業人員年終	000	12	15	01002	58,359	0	58,359
專 業 計 畫 管 理 費 乙 類 小 計					82,706	22,945	59,761
專業人員勞健保費	000	12	15	01003	55,067	0	55,067
專業人員提撥退休準備金	000	12	15	01004	27,639	22,945	4,694
業 務 費 小 計					50,000	10,000	40,000
誤餐費(50,000 元) 【衛福部補助 40,000 元、 協會自籌 10,000 元】	109	11	17	00101 00201 00301	50,000	10,000	40,000

- 計畫執行完成十五日內，檢附成果報告表、接受衛生福利部社會福利補助經費支出憑證簿、接受衛生福利部社會福利補助經費支出憑證明細表、接受衛生福利部社會福利補助經費執行概況考核表。
- 核銷相關規定可參考衛生福利部主管推展社會福利補助－綜合項目核銷簡化作業。或撥打社會福利補助經費核銷諮詢專線：諮詢專線(02)2357-8395、諮詢傳真(02)2394-4232、LINE 官方帳號 @a23578395。

4.7 子計畫成果報告

大旗艦計畫為許多社區照顧、產業發展等子計畫組成之福利社區化聯合型計畫，為促進每個子計畫執行成效越來越好，子計畫之成果報告之成效評量檢視極為重要。因此在子計畫成果報告當中，需要呈現內容包含子計畫緣起、服務對象、計畫目標（原計畫書內容），實際服務內容、活動成果效益、滿意度分析表、方案檢討與未來展望、活動照片與其它附件等等。

- 一、子計畫緣起：交代為什麼聯合社區要做這個子計畫
- 二、服務對象：子計畫提供的服務對象有誰，預計服務幾位。
- 三、計畫目標：子計畫的計畫目標是什麼，藉以檢視該子計畫是否有達到服務目標的依據。
- 四、服務內容：實際提供服務的場地、時間、活動名稱與相關運用之資源（例如：講師名稱等等）。
- 五、活動成果效益：實際上執行服務計畫的成果—服務多少人、多少人次、多少場次；該計畫實際帶給服務對象什麼影響與改變，包含在知識、技能、態度、行為、狀態或情況等改變，以及該計畫成功解決什麼問題。
- 六、滿意度分析內容：如果活動有使用問卷調查時，可將問卷回饋之數字加以用圖表呈現，輔以文字說明結果與發現。
- 七、方案檢討與未來展望：若與原有規劃執行內容與效益有落差，解釋原因為什麼，其中的困難是什麼，以及日後可以如何加以改進。若與原有規劃執行內容有較好的表現的原因是什麼，日後可以如何多加運用。
- 八、其它附件：活動照片、活動海報、活動相關圖檔或設計物等等。

範例

新住民多元技能培訓課程

1. 計畫緣起：
2. 執行單位：
3. 指導單位：
4. 主辦單位：
5. 協辦單位：

6. 服務時間：4月至7月，每週二 1000-1200，共計辦理 16 周，每次 2 小時，共 32 小時。

7. 活動地點：00 活動中心。

8. 參加對象：以居住於 00 區之新住民，共計 15 名。

9. 計畫目標：

10. 計畫內容：

(1) Word 操作技能：學習使用 Word 建置一份履歷表，時間如下

堂數	日期	時間	內容	講師	參加人數
1	4/7	09:00-12:30	文字編輯、標題與段落設定	旺德佛老師	15
2	4/14	09:00-12:30	製作表格技巧	旺德佛老師	15
3	4/21	09:00-12:30	排版教學	旺德佛老師	15

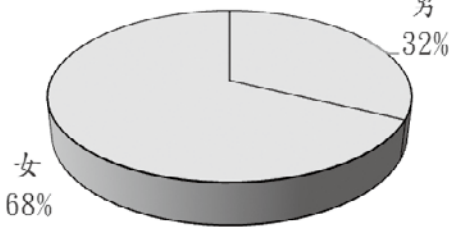
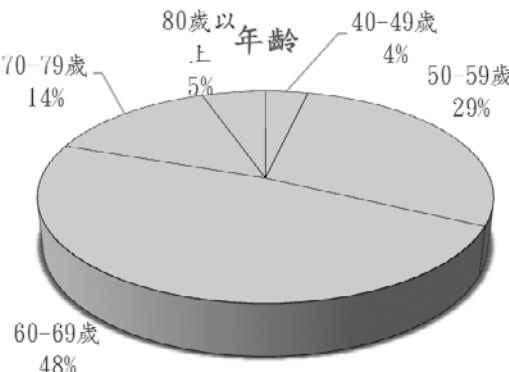
Excel 操作技能：學習使用 Excel 建置一份數據與分析，時間如下

堂數	日期	時間	內容	講師	參加人數
1	6/2	0900-1230	資料編輯、表格設計	旺德佛老師	15
2	6/9	0900-1230	資料排序、函數設定	旺德佛老師	15
...

11. 活動成果效益

項目	預期效益	具體效益
量化效益	1. 每堂課參與人數達 15 人 2. 開設課程共六堂 3. ... 4. ...	1. 實際參與課程共達 15 人 2. 共開設課程共六堂 3. ... 4. ... 5. ...
質化效益	1. 透過課程培訓，鼓勵新住民學習用 word 製作一份履歷 2. 透過課程進行，實際操作 Excel 的過程學習公式、排序等方程式，與表格設計 3. 藉由培力的過程，增進新住民電腦實務能力，促進其使用電腦之自信心 4. 培育新住民找尋工作基本電腦能力，協助其順利找到工作 5. ...	1. 藉由 Word 課程培訓鼓勵新住民實際操作，並用 word 製作一份履歷，現在每位學員皆可以順利製作履歷資料檔案 2. 藉由 Excel 課程培訓共實際帶領學員操作數字、名稱等資料排序與篩選，以及學習運算公式，協助學員順利將資料排整、製作表單與圖表 3. 進行基礎電腦能力之培訓，協助新住民學員找尋合適之行政人員工作，今年度成功媒合就業共 ____ 人。

12. 滿意度分析表

(1)、基本資料			<div>性別人數</div> 		
性別	人數	比例			
男	18 位	32%			
女	38 位	68%			
(2)、年齡					
年齡	人數	比例	<div>年齡</div> 		
40-49 歲	2 位	4%			
50-59 歲	16 位	29%			
60-69 歲	27 位	48%			
70-79 歲	8 位	14%			
80 歲以上	3 位	5%			
(3)、課程滿意度					
	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意
對課程安排的滿意度	40(71%)	15(27%)	1(2%)	0(0%)	0(0%)
對師資安排的滿意度	45(80%)	10(18%)	1(2%)	0(0%)	0(0%)
對場地的滿意度	48(86%)	8(14%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
(4) 學習內容					
	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
我透過課程認識 00 概念	48(86%)	8(14%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
我透過課程學會 00000	56(100%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
透過課程了解如何 進行 0000	48(86%)	8(14%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
我未來將願意持續 參與社區活動及服務	56(100%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
(5)、其他回饋					
1.....					
2.....					

13. 方案檢討與未來展望：……

(1)……

(2)……

14. 活動照片 (至少六張起跳 ~)

日期： 說明：	日期： 說明：
日期： 說明：	日期： 說明：
日期： 說明：	日期： 說明：

15. 其它附件

4.8 下年度計畫籌備討論會

衛生福利部福利社區化旗艦型計畫（大旗艦計畫）續案計畫每年約 11 月份送件申請（詳細日期視當年度衛生福利部公告），因此當聯合社區執行第一年或第二年計畫至年中，將展開下年度續案籌備討論會。

一、個別社區方案討論會

專案社工員或領航社區分別進入聯合社區，進入個別社區進行深度訪談瞭解該年度執行大旗艦計畫成效與影響、該年度社區需求評估，以及對社區未來願景之規劃，藉此獲得各別社區對於服務方案之雛形，如下表 4-8-1 社區方法討論表。

表 4-8-1 社區方案討論表

社區需求評估	面臨的問題	擁有的資源	需要因應的方式
主責計畫	今年度成果與想法	未來規劃	
協力計畫	今年度成果與想法	未來期待	

社區想推動之福利業務	服務內容
兒少照顧	1. 兒少課後陪伴課程 2. 培訓兒少志工 3. 夏令營圓夢俱樂部 4. 玩具銀行 5.
老人照顧	1. 關懷據點、巷弄長照站 2. 老人成長課程－3C 多元學習 3. 玩具銀行 4. 健康醫療講座 5. 佈老志工（高齡志工培訓） 6.
性平友善社區	1. 性平宣導講座 / 社區防暴宣導 2. 家事分工趣味競賽 3. 女性水電工班 / 成長課程 4. 布建社區紫絲帶意象 5. 社區街訪出招 6. 性平友善社區安全網絡 7. 社區女性工作坊 8. ...
社區產業發展	1. 社區亮點輕旅行 2. 社區農場 3. 社區市集平台 / 網路平台 4. 社區烘焙坊 5. ...
新住民照顧	1. 新住民關懷站 2. 新住民就業能力養成 3. 新住民社區文化共融 4.
社區能力養成	1. 社區導覽能力 2. 社區行銷能力 3. 撰寫計劃書與核銷能力 4.
其他

二、續案計畫服務討論共識會

緊接著專案社工員或領航社區召集聯合社區理事長與重要幹部們共同籌組續案計畫籌備討論會，共同針對該年度大旗艦計畫進行成效評估與提出相關建議與看法，同時再次進行聯合社區需求評估檢視服務方案調整之處，針對社區共同議題提出討論與擬訂服務方案，而本年度執行計畫則由主責社區經驗傳承擴大其他社區辦理，以及深化服務內容。

表 4-8-2 大旗艦繼續案計畫服務討論共識表

主題：老人福利業務	
A 社區	B 社區
1. 社區老人共餐（送餐） 2. 高風險老人關懷（獨居高齡長者） 3. 老人成長課程－3C 多元學習 4. 衛生所健康課程 5. 老人水電服務隊 6. 佈老志工（高齡志工培訓）	1. 高風險老人關懷（獨居高齡長者） 2. 玩具銀行 3. 搭配衛生所健康課程 4. 佈老志工（高齡志工培訓）
C 社區	D 社區
1. 社區老人共餐（送餐） 2. 高風險老人關懷（獨居高齡長者） 3. 老人水電服務隊 4. 搭配衛生所健康課程 5. 佈老志工（高齡志工培訓）	1. 高風險老人關懷（獨居高齡長者） 2. 老人成長課程－3C 多元學習 3. 衛生所健康課程 4. 佈老志工（高齡志工培訓） 5. 園藝治療
E 社區	共同需求與服務方案
1. 社區老人共餐（送餐） 2. 高風險老人關懷（獨居高齡長者） 3. 老人水電服務隊 4. 衛生所健康課程 5. 佈老志工（高齡志工培訓）	1. 健康老人 - 健康促進活動、社區工作坊、高齡志工 2. 失能老人 - 社區高風險照顧（送餐服務、關懷訪視、水電服務隊） 3. 佈老志工服務

三、撰寫續案計畫內容

待聯合社區對下年度續案計畫內容取得初步共識後，將由專案社工員協助撰寫計畫，或各主責社區分別撰寫主責計畫內容與經費評估概算等，如撰寫過程中有任何狀況皆可請專案社工員輔導撰寫。待完成各自子計畫內容，最後交由專案社工員或領航社區統整完成明年度續案之申請計畫書（計畫書內容格式請參照：3.8）。

四、續案計畫內容再確認與修正

大旗艦計畫乃為聯合型計畫，並非單一拼湊而成的計畫內容，因此當熱騰騰的下年度續案計畫書出爐後，需再度召開討論會逐一檢視服務內容與經費概算，同時討論該年度的計畫分工與合作模式。當對續案計畫書有疑問時，將可提出討論修正，直到取得計畫書內容無誤之共識後方才完成該階段任務。最後再提案日期前提出續案申請。

表 4-8-3 下年度方案籌備討論會甘特圖

項目	討論內容	時間期程						
		6	7	8	9	10	11	12
社區內部討論	1. 該年度達成效率 2. 社區未來規劃	*	*					
續案計畫討論	提報該年度達成現況		*	*				
	續案計畫草案討論		*	*				
	續案計畫書討論				*	*	*	
	續案計畫書送件申請						*	*

5 績效評估篇



本章適合閱讀對象

- ☐ 政府相關人員
- ☒ 培力中心人員
- ☒ 聯合社區成員

5.1 如何訂定績效評估指標

5.2 如何進行績效評估

5.3 成果報告呈現與說明

5.4 後續發展策略建議



5.1 如何訂定績效評估指標

一份完整的旗艦計畫需要能同時呈現服務成效和社區能力的績效評估，也能回應前面一開始的總目標，好的績效評估應能透過客觀的量化和質化指標，呈現旗艦計畫執行期間之具體成果和效益。因此績效評估指標設計有幾個大原則：

- 一、具體：設定指標能具體明確看出透過旗艦計畫帶動或提升社區的部份，例如：社區志工人數從 5 人增加到 15 人。
- 二、合理：能依社區之能量和可運用資源等因素而設定合理之範圍，例如：辦理一場社區活動預估可參與人數約 100 人，但績效指標卻寫到 500 人就會很難達到，寫得太少亦不合理。
- 三、可行：預估辦理之計畫能達到目標之程度，也需考量執行計畫過程中可能有的變動性，例如：為提高新住民之就業能力而辦理電腦教學課程，評估指標為參與之新住民 100% 學會使用 Word 繕打文件，執行上可能較難達成，可調整為 75%，較符合實際情況。

溫馨提醒

評估指標由於要回應當初設定的計畫總目標，所以記得一開始的目標設定盡量不要太大或太籠統，目標宜盡量具體可執行、可測量化，後續績效評估才比較容易測量和達成。

故此，旗艦計畫績效評估指標會就「服務量能」和「社區能力」雙軌目標中，原本設定之大目標和對應之子目標，訂定各自的整體績效評估和子計畫之成效評估。

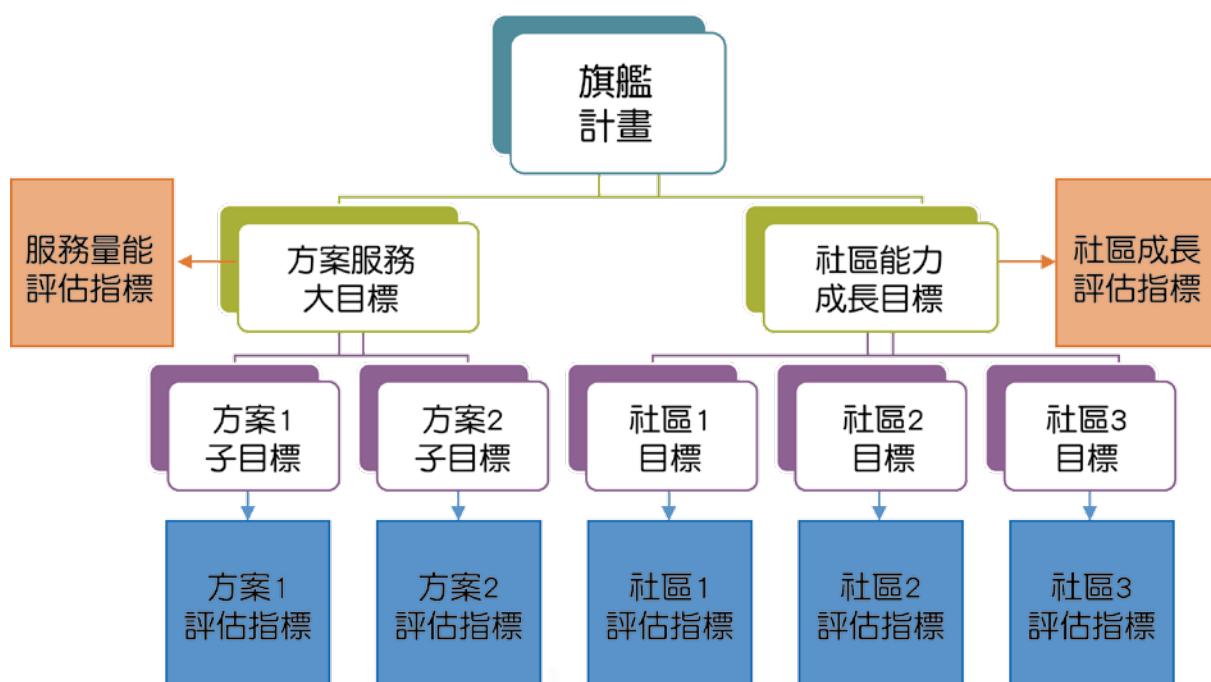


圖 5-1-1 雙軌績效評估示意圖

- 一、服務量能評估指標包含辦理活動次數、各項服務方案參與人數、受益人次、志工人數、志工時數、受訓志工通過領取志願服務手冊人數等。
- 二、社區成長評估指標包含社區撰寫計畫能力、方案設計之能力、行政能力、連結或開發資源能力等。

5.2 如何進行績效評估

績效評估主要分為過程評估和結果評估，簡單來說，過程評估可透過工作會議方式，一段時間之後檢視執行成效。結果評估則可在年度結束前約兩個月左右開始進行，常見方式包括滿意度調查問卷、焦點團體或深度訪談，以忠實呈現計畫執行的成效，做為來年計畫規劃的參考。

另績效評估呈現方式則以量化和質化同時說明較完整清楚。

- 一、量化資料：包含辦理活動場次、參與人數、受益人次、志工人數、志工時數、滿意度調查問卷分析等。
- 二、質性資料：包含工作會議紀錄、工作檢討會議紀錄、學員回饋建議、觀察紀錄、工作人員訪談紀錄等。

5.3 成果報告呈現與說明

當每個計畫執行完畢後，就要開始針對該計畫之執行過程和結果進行績效評估和撰寫成果報告。進行方式可依之前蒐集到的資料，例如：參與人數、場次、滿意度調查分析、檢討會議資料等，進行相關文字、照片、圖片或影像等說明。

一般方案計畫常見的成果報告撰寫重點可用文字條列式如下，或以表格呈現，可參考表 5-3-1 計畫成果撰寫格式。

一、計畫名稱

二、計畫目標

三、活動日期

四、活動地點

五、活動流程

六、活動辦理情形

七、執行成效分析

八、優點

九、限制

十、檢討及改進事項

十一、整體說明和未來建議

十二、附件（包含活動照片、簽到表、會議紀錄等）

表 5-3-1 計畫成果報告撰寫格式

「名稱」社區活動 成果報告			
計畫目標	一、 二、 三、		
時間			
參與人數	00 人	參與對象	
活動流程			
辦理情形	一、 二、 三、		
執行成效	量化成效	一、 二、	
	質化成效	一、 二、	
優點	一、 二、		
限制	一、 二、		
改進事項	一、 二、		
未來建議			

備註：後面可搭配活動照片和文字說明呈現會更清楚。

其中執行成效中有關量化部份，除場次、人次等統計數字外，較常使用「滿意度調查表」和「前後測問卷量表」作為評估指標。茲說明如下：

- 一、滿意度量表是針對社區辦理之課程或活動，做為了解來參與的社區民眾或學員對此次課程活動之回饋，及檢核是否有達成原本設定目標而進行之一種評估工具；亦做為聯合社區在評估分析、意見蒐集及日後精進之參考。一般多採五分量表，以辦理之社區活動滿意度為範例說明呈現（如表 5-3-2）。

表 5-3-2 滿意度調查表範例



○○社區發展協會 參與滿意度調查表



感謝您的參與，並協助我們填寫此份問卷，調查結果將作為日後檢討與改進之用。

填寫完畢後，請您將問卷繳回，再次衷心感謝您的參與和回饋。

敬祝 健康愉快 工作順利。

○○社區發展協會 敬上

一、基本資料

1. 您的性別：☐男 ☐女 ☐不便透露
2. 您的年齡：☐9 歲以下 ☐10-19 歲 ☐20-29 歲 ☐30-39 歲
☐40-49 歲 ☐50-59 歲 ☐60-69 歲 ☐70 歲以上
3. 您從何處管道得知此活動？☐社區文宣 ☐網路資訊(Line、臉書)
☐親友介紹 ☐其他，請說明

二、活動內容

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非常 不同意
1. 我覺得活動內容對我有幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得活動安排方式很好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對社區更有認同感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 未來將願意持續參與社區活動及服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我會將活動推薦居民及親朋好友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、整體服務

活動整體滿意度 ☐非常滿意 ☐滿意 ☐無意見 ☐不滿意 ☐非常不滿意

四、其他意見或建議

另滿意度調查表填寫並蒐集完後，最重要的還是要做統計分析，假設以上述參與滿意度調查表為例，填答有 50 人 (N=50)，可按每題目分別統計填寫非常同意、同意、普通、不同意和非常不同意項目之人數和換算成百分比 (%)，最後再算出平均數及滿意度 %。

表 5-3-3 滿意度調查統計表範例

單位：人數 (%)

滿意度項目 N=50	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	平均值
1. 我覺得活動內容對 我有幫助	20	25	4	1	0	4.28
	40.0	50.0	8.0	2.0	0	85.6

人數 百分比 滿意度

現今因應電腦網路快速發達，亦可善用科技工具成為小幫手，例如：透過 Excel 之功能，或 Google 表單可快速且免費建立一份滿意度調查表單，上網填寫設計完後，即可透過參與人員完成滿意度填答後馬上運算出上述相關的統計資料，在彙整資料上會較傳統人工方式更快速省力。

另針對 Google 表單之設計由於網路上已有很多相關資訊和教學影片，鼓勵大家也可以直接上網搜尋「如何使用 Google 表單」或『Google 問卷教學七步驟』或是上 Youtube 影音平台觀看 Google 表單設計的相關教學影片，按照裡面的步驟一步一步即可完成欲設計的滿意度調查表。

當然所有統計資料完成後，最重要的是後面要針對所呈現內容做整體分析說明，包含某些項目分數偏低分析可能之原因是什麼？未來可以如何加強或改善？以使統計數字資料會更具意義和能回應當初設定目標；另量化統計後，也能整理參與者填寫之文字意見和建議，都是做為未來辦理活動時很好精進的參考喔！



使用 Google 表單記得要先申請一組 Gmail 的帳號，才能開始使用喔！

二、前後測問卷評量表：同一份問卷評量表，在活動或課程前施作，活動或課程結束後，再施作一次，以看出前後是否有顯著差異以作為提升和進步之指標，大多用在教育訓練或研習課程。以新住民參加電腦課程學習 Word 文書處理能力為例，參加課程前新住民會用 Word 繕打文件的比率可能只有 15%，參加課程結束後新住民會用 Word 繕打一份文件的比率有 75%，即可看出透過此課程能幫助提升，有達到其目標和效益。

表 5-3-4 前後測問卷評量表

○○社區電腦課程評量表 -Word 文書處理 請針對以下項目，依您實際狀況填答，以○或 × 作答。
() 1. 我會打開電腦的 Word 檔案。
() 2. 我會用 Word 檔案繕打一段約 100 字的文字。
() 3. 我會用 Word 文件內調整文字大小和字型的功能。

最後大目標的整體績效評估則可依各子計畫目標和對應之效益，整理成全年度的效益檢核表和整體建議說明。

(一) 成果效益

表 5-3-5 成果效益對照表

項目	預期效益	具體效益	效益檢核達成率 (未達成請簡述原因)
量化效益	1. 預計提供志願服務時數達 1,000 小時 (必選項目)	1. 提供志願服務時數達 1,500 小時 (必選項目)	150%
	2. 志工參與服務 500 人次 (必選項目)	2. 志工參與服務 1,000 人次 (必選項目)	200%
	3. 預計長者 200 受益人次、兒童 200 受益人次、婦女 300 受益人次，身心障礙者 50 人次，一般民眾 250 人次，總計 1,000 受益人次 (必選項目，受益對象可調整)	3. 長者 300 受益人次、兒童 200 受益人次、婦女 300 受益人次，身心障礙者 50 人次，一般民眾 450 人次，總計 1,300 受益人次	130%
	4. 預計受訓志工並領冊達 50 人	4. 受訓志工並領冊達 45 人	90% (有 5 人來不及上特殊訓練)
	5. 預計辦理 4 場工作會議	5. 辦理 4 場工作會議	100%
	6. 預計辦理 4 場資源聯繫會報	6. 辦理 4 場資源聯繫會報	100%
質化效益	1. 新增結合 1 個社會資源 2. 提升志工管理知能	1. 結合○○基金會 2. 志工隊開始辦理幹部會議 (2 個月 1 次)	基金會在物力(貨車搬運)給予贊助

(二) 執行過程遇到之困難、因應對策(若無困難請分享社區成長事項)

1. 遇到下雨未準備雨天備案……
2. 理監事及志工在活動執行過程未明確分工，建議政府部門多辦訓練讓幹部可以成長

(三) 具體建議與未來展望(含心得總結)

1. ○○社區擁有好山好水，這次結合大專院校學生一起和長者出遊、聽耆老說故事，也陪伴兒童課後活動，希望未來社區可以辦理較長的帶狀服務。
2. 更多運用社群媒體宣導…

5.4 後續發展策略建議

整體績效評估完成後，就能依據各項指標之達成度和執行過程中遇到之困難、因應對策，重新調整和提出下一年度計畫之方向、目標策略和具體建議，以做為下一年度執行之參考。

旗艦計畫原則上是三年期程，因此，在年度計畫結束前二個月，就必須思考下一年度計畫的內容。規劃的內容可以參考前一年執行的成果，也可以發揮創意，提出符合社區民眾的方案，盡量不要和前一年完全相同。另外，計畫進行當中可能會面臨社區團體成員退出或加入的狀況，也需要調整計畫的內容。

如果屬於第三年計畫的計畫，則在規劃時就需要考慮計畫結束之後，社區團隊後續的發展。在聯合社區進行期間，社區團隊成員已被培力，是否能夠發揮母雞或領航的精神，帶動周圍有意願但能力較為欠缺的社區可以發展起來？聯合社區的團隊成員所累積的社會資本，是否能夠持續維持？是否能夠轉換成服務的能量？這些都是聯合社區後續發展計畫應考慮的因素。

由於旗艦計畫主要目的在於培力和活化社區落實自主永續的經營。但計畫總有結束的一天，未來可能少了政府部門的資助，協力社區夥伴也可能獨立單飛成為另一個領航社區。因此，為能讓福利社區化發展工作永續經營下去，社區也需要思考三年期之階段性發展任務和三年後之永續經營方向，而能逐漸減少對政府之依賴，充實社區之能量和自主性。

另建議聯合社區也可參考 2015 年聯合國發布的「全球永續發展目標」(Sustainable Development Goals, 簡稱 SDGs)，包含「經濟」、「社會」、「環境」三大面向，來做為規劃社區永續發展的參考指標和方向。

6

教育訓練篇



本章適合閱讀對象

- ☐ 政府相關人員
- ☒ 培力中心人員
- ☒ 聯合社區成員

6.1 教育訓練的目的

6.2 社區經營者應具備的基本能力

6.3 社區發展經營者之基礎課程的名稱與大綱

6.4 申請旗艦計畫前及執行中的教育訓練

6.5 社區教育訓練的意願與滿意度調查

6.6 辦理教育訓練的方式

6.7 辦理教育訓練應注意的事項

6.8 相關訓練課程



6.1 教育訓練的目的

社區經營必然須先有一個團隊，所以先要將社區發展的經營團隊組織起來，這個組織就是「社區發展協會」。社區發展協會成立的目的，一般而言是集合社區的力量解決社區的問題。社區發展協會的組成有一個組織架構，各司其職，這裡面就需要各式各樣的人才，來共同承擔社區經營的各個層面或任務。隨著時代的變遷與環境的變化，要解決的問題也跟著改變。因此社區發展協會的幹部要具備一些社區經營及解決問題的基本能力。

面對社區經營的會務、財務、業務經營管理，如何團結社區力量，如何訂定社區發展的方向及活動計畫，如何發掘社區資源，如何爭取政府經費，或爭取參與政府的各類方案，或是面對越來越複雜的環境，越來越多的社會問題，光靠熱誠是不夠的，社區經營者必須學習各項新知，提升各項能力，才能把社區經營得好。

教育訓練的目的就是要讓社區經營者、幹部、志工甚至是整個社區居民更有能力，更有自信的靠自己的力量來解決社區的很多問題，決定自己社區未來發展的方向，甚至設定社區發展的願景，讓社區能永續發展。

一般社區經營者到底要具備哪些能力？及旗艦社區的社區經營者又要具備那些能力？二者事實上很難區分，基本能力應該是一樣的，只不過經營旗艦社區還要多一點有關旗艦社區經營管理的知識，本章的操作手冊也會朝著這兩個方向來說明經營旗艦社區與一般社區所需具備的能力，當然就會聯想到社區經營者要接受那些教育訓練。

6.2 社區經營者應具備的基本能力

一般而言社區組織成員本身在自己的工作或職場上就具備各種能力，這些能力很多部分可以發揮在社區發展的經營上，但社區發展協會的工作及任務畢竟有它的特殊性，因此還是有一部份能力是靠學習來的，做中學或從做中訓練，慢慢磨練就可以讓自己成為一個出色的社區發展工作的經營者。

社區發展工作的經營者一般而言應具備下列能力：

一、了解政府政策及與政府及相關單位溝通協調能力

（政府社區相關政策）

社區組織的領袖或幹部對政府相關的社區發展政策必須有所了解，這樣有助於掌握社區發展工作的方向，或爭取相關的社區發展資源或經費，或增加社區參與相關方案或教育訓練的機會。

二、社區組織的經營管理能力（社區會務、財務、業務及幹部及志工招募運用與管理，包括會議能力）

社區發展協會組織的健全與發展，是組織能發揮功能的先決條件，社區發展協會的會務、財務及業務的健全發展，有賴社區組織的本身有良好的社區經營管理能力，如何將社區的人力與物力能做最好的結合，並朝著社區發展協會的目標前進，關鍵就在社區領袖對社區組織的經營管理能力。

三、發現社區問題或社區需求的能力

（社區需求調查與問題發掘）

社區組織成立的目的在結合群力解決社區的問題及滿足社區居民的需求，因此社區組織成立之後，社區領袖就需要先了解社區的問題與需求，作為組織服務社區的切入點，因此了解社區居民需求及問題，就成了社區領袖及幹部必須具備的重要能力。

四、發掘、整合、分配與運用資源的能力

（社區資源的盤點與運用）

社區組織辦理任何方案或進行任何服務，均需要有人力、物力與財力的配合，在資源有限的情況下，如何找到資源，整合不同資源，將資源做最好的分配與運用，是社區領袖或幹部必須具備的重要能力。

五、提出社區經營計畫或方案及爭取經費的能力

（方案規劃、與政府單位的溝通與資源爭取）

社區組織的經營，必須有進行各項活動或工作的計畫或藍圖，如此有助於事前將人力、物力做較好的安排，並能事先爭取經費以協助計畫的順利進行。

六、帶領活動、執行方案及評估方案效益的能力

（方案的執行與效益評估）

社區透過各類活動讓社區居民互相認識、培養互助合作精神，計畫的服務方案必須能夠執行完成，且能評估各活動或方案所需的資源及最後的效益或成果。

七、提升居民社區意識及促進社區居民參與及團結合作的能力

（社區領袖如何提升居民的社區意識）

社區發展協會的組織靠的是社區領袖、幹部或志工及社區居民共同努力完成各項活動或服務，因此能喚起社區人士的主動參與是非常重要的工作，這種社區一條心的社區認同與歸屬，就是社區意識，它是社區最重要的一種無形力量，社區領袖必須有帶領社區居民，提升居民社區意識的能力。

上述能力我們將其歸類為「基礎能力」或是「核心能力」，它們是經營社區最基本最重要的能力，配合的教育訓練課程就稱之為「**基礎課程**」或「**核心課程**」。

6.3 社區發展經營者之基礎課程的名稱與大綱

基礎課程的課程名稱及上課大綱內容，很難有一定的標準，以下試著提出一些核心課程的名稱與課程重點內容，以供各授課講師或社區參考。

核心或基礎課程的建議名稱與涵蓋大綱：

一、社區發展相關政策及法規

- (一) 政府社區發展政策說明
- (二) 社區發展相關法規介紹
- (三) 政策與法規的認識與運用

二、社區組織的經營與管理

- (一) 社區發展協會的組織宗旨與任務
- (二) 社區發展協會之會務、財務與業務之經營管理
- (三) 社區組織的永續發展

三、社區問題與需求調查

- (一) 社區問題的發掘
- (二) 社區居民的需求
- (三) 社區問題解決與需求滿足的優先順序

四、社區發展資源之盤點與運用

- (一) 社區資源的認識
- (二) 社區資源的盤點、開發、整合與運用
- (三) 志工人力與政府資源

五、社區方案規劃

- (一) 社區活動與社區方案之認識
- (二) 如何規劃社區活動
- (三) 如何進行社區方案的規劃

六、社區方案之執行與效益評估

- (一) 方案執行與資源配置
- (二) 方案執行的過程檢討與精進
- (三) 方案執行的效益評估

七、社區意識與社區參與之培養

- (一) 社區意識與社區動力之培養
- (二) 社區居民參與及激勵
- (三) 社區領袖如何提升社區意識

6.4 申請旗艦計畫前及執行中的教育訓練

旗艦計畫的目的是跳脫以往一村里一社區的經營範圍，而是聯合幾個鄰近或資源可互補或志同道合的社區一起做社區發展，因聯合社區的成員社區發展的程度可能不同，發展較好的領頭社區我們就稱他為「旗艦社區」或「領航社區」，其他合作的社區稱為「協力社區」。旗艦社區擔任母雞的角色，協力社區擔任小雞的角色，母雞帶小雞，意味著發展良好的社區負責帶領正在發展的社區，一起成長。這樣可以讓正在發展的社區有學習的對象，發展良好的社區因擔任領頭羊的角色而繼續壯大成長，如此社區之間可資源共享、互相學習、可以發展跨社區的方案，因此要完成這樣的計畫，先要對此計畫的目的、作法有充分的認識，事前有充分的準備，執行時有充分的合作與協調，就可以達到這種跨局處、跨年度、跨社區、有創新服務的旗艦計畫。

至於計畫執行中，因應計畫的協調、精進、各類非預期問題的解決，甚至有新進人員參與計畫，所以教育訓練仍舊需要持續進行。計畫執行中可透過聯繫會報、觀摩、小組討論或成果分享來達到教育訓練的目的。

一、旗艦計畫社區相關教育訓練

- (一) 對旗艦計畫的認識（必修，3 小時）
- (二) 如何申請旗艦計畫（必修，3 小時）
- (三) 旗艦計畫方案的撰寫（必修，3 小時）
- (四) 旗艦計畫各方案的執行及各類資源（人力、經費、場地）的協調與使用（必修，3 小時）
- (五) 旗艦計畫執行過程中的聯繫、合作、問題解決（必修，3 小時）
- (六) 旗艦計畫執行後的效益評估與成果分享、結案呈報（必修，3 小時）

這一類為配合政府的施政必須落實到社區的政策，社區領袖或幹部必須即時吸收有關新政策的知識，以便回應政府政策的需求，這些有關理解新政策知識而產生的教育訓練課程，稱之為「政策型課程」或稱為「方案型課程」，例子如：

- (一) 福利社區化系列課程
- (二) 聯合旗艦社區系列課程
- (三) 社區與長照系列課程
- (四) 其他

另外在經營社區組織，還有很多能力可以幫助社區經營者，得到更多的助力，如電腦使用能力、一些網路使用的知識等，我們姑且稱之為「工具型能力」，或「行政能力」，這些能力都可以透過訓練得到增進。在此可將這些課程列為「選修課程」。選修課程可依個人或社區的需要開設。包括：

- (一) 電腦文書處理 (word 或 Excel 的使用)
- (二) 如何做上台報告 (包含 power point 的製作)
- (三) 如何主持社區會議
- (四) 志工的招募、訓練、運用與培力
- (五) 其他

二、訓練的對象

- (一) 縣市政府社區業務承辦人
- (二) 鄉鎮市區公所社區業務主管或承辦人
- (三) 社區領袖或計畫執行的領導者
- (四) 社區幹部或志工

三、執行訓練的單位

- (一) 衛生福利部
- (二) 縣市政府社會局處
- (三) 鄉鎮市區公所
- (四) 社區

茲將能力、課程、訓練單位與參與人員的關係，藉由表 6-4-1，讓社區參與教育訓練人士有更清楚的認識。

表 6-4-1 社區能力、課程、訓練單位與參與人員之關係

能力	課程	訓練單位	參與人員
基礎能力 核心能力	1. 政府政策與溝通 2. 社區組織的經營管理 3. 社區需求調查與問題發掘 4. 社區資源盤點、整合、分配與運用 5. 社區經營計畫與方案 6. 方案執行與評估 7. 社區意識與團結合作	衛生福利部 縣市政府社會局處	1. 縣市政府社區業務承辦人 2. 鄉鎮市區公所社區業務主管或承辦人 3. 社區領袖或計畫執行的領導者
行政能力 工具能力	1. 電腦文書處理 2. 如何做上台報告 3. 如何主持社區會議 4. 志工的招募、訓練、運用與培力 5. 其他	縣市政府社會局處 鄉鎮市區公所	1. 社區領袖 2. 社區幹部 3. 志工
方案能力 政策能力	1. 福利社區化系列課程 2. 聯合旗艦社區系列課程 3. 社區與長照系列課程 4. 其他	衛生福利部 縣市政府社會局處	1. 縣市政府社會局處社區業務承辦人 2. 鄉鎮市區公所社區業務主管或承辦人 3. 社區領袖

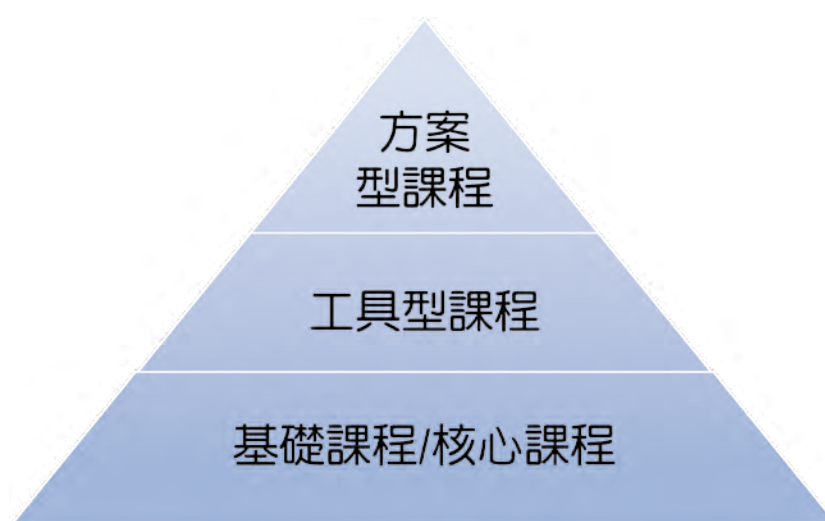


圖 6-4-1 社區教育訓練課程金字塔

6.5 社區教育訓練的意願與滿意度調查

事前的參與意願調查有助於課程的安排，包含課程的種類、舉辦的時間、地點、參與人數、講師與場地的安排等。課程結束後可進行授課收穫或滿意度調查，作為將來課程安排、講師聘請、場地或設備改善之參考。

至於調查的方式可透過問卷、電話、手機或參與課程的現場調查等方式進行，如此可事先得知參與的相關訊息，或做為未來課程安排的參考。

茲以問卷調查為例說明兩種調查問卷的設計內涵。

一、教育訓練意願調查

○○社區教育訓練意願調查問卷

社區夥伴：

本年度(110年)社區安排一系列的教育訓練課程，為了瞭解大家參與的意願，特進行本調查，希望您在○月○日前將問卷交回社區發展協會辦公室，謝謝您的協助。

一、課程名稱與上課時間、地點與講師

* 請在下列希望參加課程的□打✓

課程名稱	時間	地點	講師	參加
A 課程	3.20 上午 10-12	社區活動中心	李○○	<input type="checkbox"/>
B 課程	5.29 下午 14-16	○○國中視聽室	王○○	<input type="checkbox"/>
C 課程	7.24 上午 9:30-11:30	社區活動中心	林○○	<input type="checkbox"/>
D 課程	10.22 下午 1:30-3:30	區公所會議室	陳○○	<input type="checkbox"/>

二、對社區課程或活動安排的建議

如果您對本社區安排的課程及課程的上課時間、地點及講師有任何建議，請說明：

1. 希望開哪一類課程：_____

2. 希望的上課時間：_____

3. 對講師或地點的建議：_____

～ 謝謝您的填答與建議 2021.1.17 ○○社區發展協會製 ～

二、教育訓練課後收穫與滿意度調查

○○社區教育訓練課後收穫與滿意度調查問卷

課程名稱：_____ 日期：_____

(一) 基本資料 (請在適合您的□打✓)

1. 您是社區 ☐ (1) 理事長 ☐ (2) 幹部 ☐ (3) 志工 ☐ (4) 居民
☐ (5) 其他 _____ (請說明)
2. 您的性別 ☐ (1) 男 ☐ (2) 女
3. 您的年齡 ☐ (1) 30 歲以下 ☐ (2) 30-49 歲 ☐ (3) 50-64 歲
☐ (4) 65 歲以上
4. 您的教育程度 ☐ (1) 國小 ☐ (2) 國 / 初中 ☐ (3) 高中 / 職
☐ (4) 大專 ☐ (5) 研究所以上

(二) 本課程的收穫與滿意度

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1. 課程內容豐富精彩	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對本課程內容都能了解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 上了本課程我獲益良多	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我滿意本次課程上課時間的安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我滿意本次課程的場地與設備	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會推薦朋友來上此講師的課程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 服務人員服務良好盡責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(三) 對本次課程的建議 (場地、設備、講師、課程及服務等方面)

～ 本問卷到此結束 謝謝您的填答及提供的寶貴意見 ～

6.6 辦理教育訓練的方式

教育訓練的方式有很多種，包括課堂講授、觀摩、工作坊、聯繫會報、成果分享、或分組學習等方式。這些教育訓練方式可交互使用，以達到更好的訓練與學習效果。

教育訓練的課程設計有三個基本類型：包括以主題為中心的設計、以學習者為中心的設計及以問題為中心的設計。

- (一) **以主題為中心的課程設計**，又稱為以學科為中心的設計，這些課程是標準化的，教師以主題為中心，而忽略個人，較少關注學生的個別需求與學習風格。核心課程或基礎課程屬於此種類型的課程設計。
- (二) **以學習者為中心的課程設計**，此類設計考慮學生的個別需求、興趣和目標，承認學生學習的差異，不應接受標準化的課程。社區分級培力課程屬於此種類型的課程設計。
- (三) **以問題為中心的課程設計**，也是以學生為中心的課程設計，它著重於教導學生如何看待問題並提出解決問題的辦法，被認為是一種真實的學習方式，因為學生接觸到現實生活中的問題，這有助於培養學生可以轉移到在學習過程中獲得創造性與創新性，缺點是不考慮學生的學習風格。方案型課程屬於這一類型的課程設計。

茲簡述各教學方式的意義與作法，以供辦理單位參考。

- (一) **課堂講授**：在此指在課堂的教學，由授課講師根據設定的主題，在課堂上以口頭或配合其他教學工具，達到傳達知識的目的，口頭講授易於讓大量學生同時學習，但可能因時間的壓縮或場地限制而缺乏師生互動，易流於單方向學習。
- (二) **觀摩**：或稱觀摩學習 (observe and learn)，通常是在針對教學目的的現場觀摩，學生容易在實物的情境下，配合現場教師的解說對學習主題留下深刻印象。

- (三) **工作坊**：主要是透過目標主題或焦點問題讓一群人，在專家的帶領下進行互動性的討論，進行腦力激盪或多元思考，協助提出推動的方案，達成共識產生結果，或做成決策，付諸實際行動，此種學習聚會稱之為工作坊 (work shop)。
- (四) **聯繫會報**：通常在方案的進行中，透過在固定時間由方案執行的相關單位派代表，報告方案的進度、遇到的問題、或對未來的進行事項進行討論，此種討論有助於增進執行相關單位的聯繫與溝通，對問題的即時解決，聯繫會報 (contact the report) 協助方案的順利進行幫助甚大。
- (五) **成果分享**：方案完成後，將辦理的成果完整地呈現在眾人面前，如此可檢視成果，激勵來者，鼓勵參與，週知社區或社會人士及贊助或指導單位，為未來將進行的方案蓄積更多的能量。
- (六) **分組學習**：在學習過程中如果把工作項目相同或類似；程度相同或類似；或性質相同或類似的一群學習者，加以分組成為同儕團體，可以激勵學習，增進學習的深度及廣度，增進合作學習的機會。



圖 6-6-1 教育訓練的方式

6.7 辦理教育訓練應注意的事項

主辦教育訓練的單位應注意：

- (一) 確定教育訓練的方式
- (二) 確定參與訓練的對象與人數
- (三) 訓練時間、地點安排的方便性
- (四) 訓練課程與講師安排合適性
- (五) 訓練場地教學設備的妥善性

參與教育訓練單位應注意：

- (一) 派選適當人員參與訓練
- (二) 參與訓練人員訓練完後應向派訓單位分享學習內涵
- (三) 讓社區幹部都有參與訓練的機會

6.8 相關訓練課程

列出過去曾經辦過的社區訓練課程，以供參考。

為了保持課程系列設計的完整性，本小節課程不再按基礎能力課程、行政能力課程及方案能力課程進行分類，課程設計單位可根據需要適當組合訓練課程。

(一) 社區實務操作手冊 (武功祕笈)

(桃園縣社區培力暨推廣中心 劉弘煌老師提供)

1. 社區如何寫企劃案
2. 社區如何找資源
3. 社區如何合辦活動
4. 社區會議如何開
5. 如何與政府打交道
6. 社區如何和社團合作
7. 社區如何和企業聯繫
8. 關懷據點(老人、新住民)如何經營運作
9. 社區如何培力社區志工
10. 發展協會如何經營管理
11. 社區如何行銷自己(網路行銷、社區產業)
12. 社區如何規劃與進行福利服務工作

（二）桃園縣社區培力通識課程

（桃園縣社區培力暨推廣中心 劉弘煌老師提供）

1. 社區領袖會談
2. 公所的角色與定位
3. 社區與政府部門之關係、溝通與互動
4. 社區與里辦公室、社區機構或團體之溝通、協調與相處之道
5. 政府如何建立合理的補助規則與機制
6. 社區領袖會談
7. 公所的角色與定位
8. 社區與政府部門之關係、溝通與互動
9. 社區與里辦公室、社區機構或團體之溝通、協調與相處之道
10. 政府如何建立合理的補助規則與機制

（三）管理師課程

（桃園市社區培力育成中心 陳志成 社區培力專案社工員提供）

1. 社區發展願景構築（160 分鐘）
2. 社區發展創新策略（160 分鐘）
3. 社區企劃（30 分鐘 +30 分鐘）
4. 社區政策專題（160 分鐘）
5. 福利社區化理論與實務（160 分鐘）
6. 標竿社區（社區發展協會參訪）（60 分鐘）

(四) 培力師課程

(桃園市社區培力育成中心 陳志成 社區培力專案社工員提供)

1. 社區關懷據點如何經營 (180 分鐘)
2. 建構身障者社區支持服務網絡 (180 分鐘)
3. 推動社區弱勢家庭兒少照顧服務 (180 分鐘)
4. Women 在地發聲 (90 分鐘)
5. Women 成長發展 (90 分鐘)
6. 營造福利社區化之工作特色分享 (180 分鐘)
7. 世界咖啡坊～福利社區化方案 (180 分鐘)
8. 建構性別友善社區 (180 分鐘)
9. 旗艦方案規劃技巧 (180 分鐘)

(五) 社區培力課程

【資源來源：新北市社區培力中心 黃珮玲老師】

1. 初階培力課程

(註：適合新任理事長、總幹事，或是有意推社區發展業務的社區)

此類課程規劃採教學、部分實作、實際經驗分享三種方式搭配進行，以奠定社區軟實力為優先，提升社區幹部法務知識、會財務處理及文書處理之能力；再者，搭配學習 SWOT 分析、社區資源地圖的建立等課程，讓社區發現其可用資源、了解社區本身的優勢與劣勢、機會與威脅，協助社區主動思考並找出符合社區條件之發展方向與策略，奠定福利社區化的基礎。

社區共識之凝聚	
1	社區補助大彙整 1（市府 - 老人福利）- 社區補助大彙整 2（社區可申請的各類項補助）
2	【社區好厝邊 相揪來逗陣】- 如何凝聚社區“人力”？聚集社區“向心力”？匯聚社區“實力”？
社區相關法規之認識與會務、財務的運作	
3	【社區軟實力硬底子 - 紮根】- 方案企劃撰寫入門
4	【What do we do? 我們在做啥？】- 社區相關法規的認識與會務的管理
5	【社區財務管理 YES / NO】（會計及出納功能、財務報表的製作與運用）
社區資源盤點	
6	【社區軟實力硬底子 - 紮根】- 社區資源 SWOT 分析與社區需求評估
7	【發現社區新寶藏】- 社區資源地圖製作與運用
志工管理	
8	【社區的好夥伴】- 志工隊的管理與實際經驗分享
福利社區化及福利議題	
9	【社區發展化面面觀】◎ 從社會需求看社區工作之價值
10	社會福利社區化的概念與應用
11	【福利社區化面面觀】◎ 福利社區化經驗分享：防暴方案分享

2. 中階培力課程

（註：編號 13.14 課程須兩階段皆報名，方可參加！）

此類課程著重社區實作，包含擬定屬於自己社區的方案計畫撰寫，進階到社區可能在各局處提案或是社區選拔時，會需要製作簡報；另外在社區資料建檔，可以善用雲端有系統管理資料，不怕又找不到過往公文或是計畫範本；最後在一人一機的時代，社區行銷也需要靠影片跟照片，因此延續去年度影像紀錄課程，今年我們將帶大家去戶外實地拍攝喔！

進階方案撰寫	
12	進階方案撰寫與方案實作討論
簡報實作與 Google 表單運用	
13	第一階段：簡報設計與製作技巧 簡報設計線上學習資源
14	第二階段：雲端資料庫運用技巧 Google 表單運用
社區影像紀錄	
15	第一階段：手機拍照及錄影技巧 Youtube 及臉書社群建置與直播
16	第二階段：分組外拍練習操作

3. 高階培力課程

（註：社區選拔課程需團體報名，每個社區建議 2-3 人報名為佳）

今年議題性課程，規劃了社區選拔的基礎認識、社區產業認識以及社區老人照顧議題，希望透過案例分析，讓社區發展更具備多元性，更能朝向衛生福利部社區願景「自主、活力、幸福、永續」。

社區選拔	
17	選拔工作準備及實務技巧
18	社區選拔簡報分享
產業發展與品牌建立	
19	① 社區產業的推動、行銷及循環經濟效益 ② 高齡志工服務分享—大齡食堂 ③ 社區產業分享—三三吾鄉手工皂
長照及高齡友善議題	
20	◎ 認識高齡友善城市： - 老年安心人生：從社區為起點 - 如何建立失智友善社區
21	照顧咖啡館 - 打造社區長照情報站 - 提供家庭照顧者免費喘息咖啡

社區是自主自立的組織，透過社區人員的教育訓練可以增進社區相關人員的能力，以營造持續發展的社區能量。而社區的事務牽涉到各級政府與社區組織，這些相關人員所需要提供的訓練課程有所差異，本章也提出不同人員需要受訓的課程，並蒐集相關單位所辦理的課程，可供各級政府與社區組織作為規劃與推動教育訓練的參考。

109

福利社區化旗艦型
計畫實務操作手冊

Ministry of Health
and Welfare

