

# 運用社會工作方法從事社區營造

## —以宜蘭縣珍珠社區為例

李 後 進

### 一、前言

社區工作或社區發展、社區營造是地方發展的重要方法，同時也是社會變遷的動力，早期在民國五十四年行政院訂頒「民主主義現階段社會政策」以來，即致力積極推動專業社會工作制度的建立及社會工作專業法律的制定，並且將社區發展工作，要設置專業社會工作人員來推動，由於社會工作制度在社區工作項目上，長期來只著重在社會福利服務項目，而且長期都偏向由上而下的操作方式，另一方面，社區並沒有財力資源，來聘用專業人員進駐社區，從事社區營造工作，以至於在社區並沒有設置社會工作人員從事社區營造工作。

臺灣地區八十三年開始，行政院文建會以日本的社區營造經驗，推動臺灣的社區營造工作，初期皆是以文史工作、社區建築為切入點，甚少以社會工作專業的方法去營造，認知上並未將社區營造看作是一項專業的工作方法，而早期文建會推展的社區營造，有許多的營造社區，不久後即消聲匿跡，缺乏永續機制。

九十年臺灣加入 WTO 之後，產業面臨轉型，失業嚴重，農村社區更面臨嚴峻的考驗，由於社區長期缺乏經營，當臺灣加入 WTO 之後，地方的經營及紮根是勢

在必行，如何提升社區的活力，是面對全球化潮流中，保有優勢競爭力的最佳利器，然而過去的社區營造，在投資或整體規劃與執行上，仍有一些缺失，以致於無法建立有效的運作模式。

然而珍珠社區，在社區營造很短的時間內，即有很好的成果，包括建立自己的文化產業、發展社區的特色、建立福利服務的特色、建立社區永續的機制、規劃成為休閒農業區、在缺乏社區資源的情況下，營造成為一個觀光旅遊的場域，許多的創意與研發，開發稻草藝術品，蔬菜冰品，並嘗試建立成為新的人文中心，這些都是有目共睹，受到各界的肯定與支持。

珍珠社區的營造經驗是運用專業的社會工作方法，而且是本土化的社會工作方法，來推動社區營造工作，才有今天的成果，本文僅介紹珍珠社區的營造經驗，來與各位先進請教，希望對臺灣的社工或社區營造工作有所幫助。

(一)社會工作 (Social Work) 的定義：  
中華民國社區發展研究訓練中心印的「社會工作辭典」臺北、1984、頁 280。社會工作 (Social Work) 一詞是由英文 Social Work 直譯而成，並為國內學術與行政界所通用。社會工作是二十世紀新興的一門專業，雖然其最初來源，可追溯到人類最早的人道主義，但真正被視為專業，乃是本

世紀以來的事，並且以西方國家，特別是美國，最為發達。近年來開發中國家，也先後推行社會工作專業教育，以服務社會民眾，並促進現代社會福利之功能。各國社會工作之發展，多隨其國內政治、經濟、社會與文化的發展情勢而定，而因各國政治、經濟、社會與文化背景，及其發展趨勢頗不一致，致社會工作之內容、形式亦異，對其涵義之解釋亦各不相同，有識之為「一種個人的慈善事業」，有視之為「公私機構協助不幸者解決困難之各種有組織之活動」，亦有視之為「一種由社工專業人員協助當事人發揮潛力改善生活之專業服務」，深度各有不同，從消極的解決問題，到積極的增進幸福。

現代社會工作，是指一種專業的知識體系，包括專業倫理、知識、方法和技術。這種專業知識和技術，是根據現代民主社會哲理和社會組織的原理、原則，人類行為的科學知識，專業診斷和治療的原則和技術，以從事協助他人和改善環境的功能。（白秀雄）社會工作是指運用專業技術結合社會資源，協助案主，由案主解決自己的問題。這裡所指的案主可以是個人、團體或是社區，此定義包含兩個層面，一個是運用社會資源改變外在環境，另一個是激發案主內在潛能，改變自己，激發案主內在潛能部分，即是會談，這部分與心理治療重疊，稱為心理諮商或心理治療。社會工作有三大直接服務技術，個案工作、團體工作、社區工作等，三種工作方法相互影響，不能只懂其中一種技術就去操作，必須三種方法都純熟，才能把社會工作做好。

（二）本土化的社會工作方法：社會工作是西方社會的產物，也是西方理性主義及資本主義的產物，只著重處理外在的技術，在社會工作的發展過程中，並沒有強

調社會工作者的身心合一的技術，只說明社工人員應具備的特質，因此學習的技術偏重在認知的部分，因此在臺灣，才看到社工人員處理別人的問題，自己的問題卻無法解決的矛盾。此種矛盾也讓社會工作者，開始反省社工人員要協助別人時，先要處理自己的問題。才有心靈成長的課程與自我覺察的訓練等。此種個別差異與個案為主的概念，符合後現代社會的特性，強調主體性與個別差異。

而完形治療（Gestalt psychotherapy）是社會工作內在，激發個人潛能，改變自己重要的技術。是由德國的猶太人 Perls（1893～1970）在美國創立的。完形治療是精神分析學派的反動，完形治療法的人性觀係以存在哲學與現象學為基礎，認為真正的知識是由知覺者的立即體驗而產生。治療的目標不在分析，而在整合一個人不時存在的內在衝突，「重新擁有」個人曾經否定的部分，以及整合的過程，需要逐步漸進直到當事人堅強得足以繼續自己的成長為止。而藉由覺察，一個人可以做決斷，並且因而生活的更有意義，完形治療是西方理性主義的反動，他跳開理性主義的框框，也不站在與理性主義對立的感性上，而是處在絕對與整體上去思考，好像如中華文化的「太極」的概念。

本土化社會工作方法，是指社會工作者本身，必須按照社會工作對別人所要求的標準，來要求自己，亦即社會工作者協助別人時，必須先治療自己及解決自己的問題，亦即達到身心合一的境界。

社區營造不僅是要完成社區的硬體設備或辦理各項活動，更重要的是，解決人際之間的衝突，讓個人找到生命的目標，及自我實現。以往的社區營造，若遇到人際衝突時，不知如何處理，甚至團隊就此瓦解。因此社區營造的工作技術，不僅是

要學社區營造的方法，同時也要學團體工作與個案工作的技術，透過成熟的工作技術才能達到此境界，並且工作者必須身心合一的狀態。在珍珠社區的社區營造的方法，是包括社會工作的三種方法，及社會工作者，必須身體力行，身心合一的狀態。

以往的社會工作者，從事社區營造，只在社會福利服務，目前正在推動社會福利社區化方案，社會工作方法，不僅可以用在社會福利的議題，也可以用在其他的領域。包括健康營造、休閒農業、文化產業、環境改造、形象商圈、林業特色的營造、農村社區的改造等。

## 二、珍珠社區的營造過程

### (一)珍珠社區的基本資料

1.珍珠社區於民國七十七年五月設計興建社區活動中心，成立社區理事會並推選李振財先生為理事長開始推動社區發展工作，民國八十三年二月組織調整為人民團體，第一屆珍珠社區發展協會，理事長為羅榮溪先生，八十七年十一月二十三日舉行第二屆理事長改選，李後進為第二屆理事長，並於八十八年四月八日接任。

2.社區區位面積：珍珠社區位於冬山河中游兩岸，隔鄰有南興、補城、武淵、永美、太和、群英等村，面積 250 公頃。

3.社區人口：民國八十年社區共有 397 戶，人口 1,370 人，男 728 人，女 642 人，民國九十一年九月計有 516 戶，人口 1,780 人，男 923 人，女 857 人。

4.交通狀況：本社區內有臺九省道，富農路及北迴鐵路貫穿社區，社區活動中心離冬山市區約一公里，距離親水公園計 4 公里，森林公園有一半土地屬珍珠社區，鐵公路均非常便利，社區所在區位均已完成土地重劃，道路密佈東西向，南北

向均有，小汽車的普及率非常高，最少每戶均有機車代步，非常便捷。

5.職業狀況分析：本社區屬農業社區，居民樸實、誠懇，早期開發大都從事農業，以種水稻為主，近來由於羅東都會區往郊區發展，砂港臺九省道、幸福一路附近形成本社區的工商業區，在富農路上有少數的家庭企業，其他地區仍是以住宅區為主。

6.社區資源介紹：社區內有部分廠商外，尚有道教聖福廟，供奉開漳聖王，為珍珠社區的主母廟，進興宮供奉古公三王，村集會所、社區活動中心，本社區孩子就讀冬山國小、武淵國小、冬山國中，社區聖福廟成立社區長青聯誼會，也是居民聚集、休閒之處，進興宮前廣場是社區活動中心所在地，面積有 2,000 多坪，適合辦理大型活動，原來村集會所辦理托兒所，現已關閉，村集會所可設法轉型作為特殊用途。

7.人文建設狀況：社區內聖福廟、進興宮、社區發展協會均有辦理各項文教活動，尤其八十八年六月十三日社區發展協會與進興宮合辦全國性的大活動。

8.社區組織調整：八十八年四月八日社區發展協會新、舊任理事長交接，並在六月二十七日會員大會，修改協會章程增加委員會及志願服務團章節，除增加理監事會議討論時間外，並成立顧問團，聘請社區內外三十名顧問來參與社區工作，將歷任村長、理事長均納入社區組織，以加速社區的發展。

9.聘用社工員推動社區營造工作：八十八年七月一日聘用專業背景的社工員張若霜，協助推動社區營造工作，並開全國推動社區營造工作的先例，九十年九月聘用專業背景的社工督導（總幹事）來負責社區營造管理工作。

## (二)社區的願景

透過社區參與及專家的意見提出社區的共同的願景，全面發展成為福利、環保、健康、藝術、文化之社區，結合優勢的冬山河景觀資源，發展竹圍民宿，休閒產業等，運用社會工作方法，建立以「誠」為中心思想，「忠恕」為主軸的人際關係，新文化園區。

## (三)人性化管理

強調人格的平等觀，尊重個人的差異性，運用個人的優點，激發個人的潛能，每月固定一次或二次的工作會議，直接面對彼此的衝突，提供工作員免費的心理諮商，強化工作團隊的共識。

## (四)社區營造第一階段：福利服務時期

民國七十八年在臺灣省政府推展社區發展方案，珍珠社區活動中心在進興宮的捐助下，興建完成，八十二年開始社區居民有了共同的活動空間。

而到民國八十八年四月，現任理事長李後進接任理事長後，積極推動社區營造工作，並於八十八年七月一日聘用社會工作員推動社區營造工作，八十九年得到中華聯合勸募協會的協助繼續聘用社工員，為社區總體營造之開端，陸續辦理社區營造相關活動：

1.辦理「全國鄭成功聯合祭典暨社區藝文活動」：八十八年六月聯合祭典暨社區藝文活動計有八千人參加盛會。

2.暑期辦理兒童青少年安親班共十五人參加。

3.八十八年八月廿三日至八月廿六日辦理四天幻象二〇〇〇社區青少年育樂營共十五人參加。

4.暑期辦理美術研習班一期三個月，學員十五人參加。

5.暑期辦理書法研習班一期三個月，學員十五人參加。

6.辦理國語識字班一期，學員共十三人。

7.成立志願服務團，辦理志工職前訓練。

8.八十八年八月七日承辦宜蘭縣政府模範父親暨好人好事代表表揚活動。

9.八十九年獲得中華聯合勸募協會補助社工員人事費，推動家庭福利服務。

10.承辦八十九年冬山鄉元宵節慶活動：計有千禧龍遊街拜年、籃球聯誼賽、製戶燈籠、親子趣味競賽、燈謎晚會等。

11.八十九年度社區綠美化：社區分四區植栽規劃，富農路種鳳仙花，變成彩虹花道。

12.辦理八十九年重陽敬老活動。

13.八十九年居民票選社區標幟活動。

14.八十九年辦理稻草紙漿面具研習及成果展示。

15.辦理來去監獄會面、空間藝術展活動參觀人潮不斷，超過五千人次。

16.九十年獲得中華聯合勸募協會補助社工員人事費，推動青少年福利服務。

17.九十年辦理珍珠里簡農春祭——村和萬事成活動，化解村內祭祀圈長期的僵局，開啓社區新紀元。

## (五)社區營造第二階段：文化產業萌芽期

九十年五月，在失業潮的衝擊下，社區面臨前所未有的挑戰，社區民眾許多人因工廠關廠而失業，社區理事會重新思考社區未來方向，經由勞委會永續就業工程計畫的支持下，發展社區休閒文化產業，將社區營造帶入另一階段：

1.90年進行稻草工藝發展計畫，培訓六名稻草工藝師，並開發稻草畫、稻草面具、稻草紀念物、稻草娃娃、稻草水燈、稻草粉畫、稻草燈籠、稻草紙漿面具、稻草人、稻草雕塑等。

2.九十年六月廿三、廿四辦理臺灣省

九十年年度社區幹部研習第一梯次及第二梯次，並於七月六日～八日辦理第三梯次社區幹部研習。

3.九十年七月十四～七月二十二日辦理珍珠社區稻草藝術節活動。

4.九十年八月榮獲宜蘭縣政府評鑑為優等社區。

九十年九月，由於社區營造活動受到肯定的，稻草工藝文化商品化初步獲得確認，為營造一個以誠為中心的新儒家文化園區，社區更進一步提出竹圍聚落重建計畫，並獲勞委會及農委會的支持，聘任專職總幹事，從事資源開發與整合工作，休閒農業、民宿、單車休閒、風箏技藝在社區中逐步開展：

1.九十年九月辦理千人作伙疊草埕活動，社區及臨近社區居民 800 人共同參與，成為共同記憶，成品「草埕王公」並成為社區地標及意象。

2.九十年九月，風箏大師李後瑞親臨社區義務指導社區婦女製作風箏，傳承民俗技藝。

3.九十年十月獲內政部評鑑為全國優等社區。

4.九十年十一月辦理珍珠里簡豐年祭活動，將一年來社區營造成果展現給大眾。

5.九十年十二月應宜蘭縣政府之邀製作八駿稻草馬，參與歡樂宜蘭年及宜蘭綠色博覽會展示，並於九十一年三月至四月綠色博覽會農逸館展示稻草工藝品。

6.九十年獲得中華聯合勸募協會補助社工員人事費，推動農村兒童年方案。

7.九十一年二月辦理寶馬稻草龍賀新年活動，社區居民協力完成百米稻草龍，並齊心舞龍遊街拜年。

8.九十一年三月應國立傳統藝術中心邀請，製作稻草人迎賓入口意象。

9.九十一年四月至六月推出多山河生

態之旅套裝行程，超過五百人次參加。

10.九十一年六月起結合宜蘭社區大學開辦社區分班，給予社區居民終身學習教育，以進行居民素質的提昇，迄今已開辦九個班次，140 人次參加。

11.九十一年七至八月配合宜蘭國際童玩藝術節辦理稻草藝術節，辦理疊草埕比賽等活動，近二萬人次參與。

12.九十一年八月協助辦理冬瓜山、山水、風箏節，辦理冬山鄉風箏製作研習。

13.九十一年十一月稻草工藝品榮獲農委會第二屆休閒農業創意大賽園區紀念品第一名。

14.九十一年十二月全國首批民宿執照十五家，珍珠社區有三家。

15.九十年獲得中華聯合勸募協會補助社工員人事費，推動農村婦女第二專長訓練方案。

16.九十二年二月辦理羊羊得意賀新年活動，社區居民一百餘人在鄉長、社區理事長的帶領之下，舞著百米稻草龍遊街拜年。

17.九十二年二月至五月應邀參加美國蒙大拿「舞在風中——臺灣風箏展」，成為美國當地頭版頭條新聞。

18.九十二年三月推出南瓜套餐及南瓜節系列活動。

19.社區運用閒置空間（珍珠村活動中心）爭取鄉公所無償借用及農委會補助作為稻草工藝館，整修完成開館營運，珍珠社區活動中心並調整空間作為風箏體驗館。

#### (六)社區資源調查

1.竹圍調查：將社區內即將消失的竹圍景觀做調查，由社區顧問高錫麟老師協助規劃，委請蘭陽技術學院建築系的師生，邱志浩老師帶領，針對社區內十五座竹圍測量、繪圖，並建立數位檔。

2.竹圍歷史的撰寫：珍珠社區的居民，原來住著噶瑪蘭人，後來大陸福建漳州移民，進入社區，居民以散居的方式，且同宗族住在一起，並以種竹子圍起來。竹圍，有兩種功能，一是，以前宜蘭颱風很大，而房子的材質較脆弱，所以種竹子圍起來可以擋風，另一是，原住民早期有出草的習慣，竹圍可以用來防禦，保障居民的生命財產的安全。

漳州移民二百年的歷史中，竹圍裡發生許許多多的故事，悲、歡、離、合等，可歌可泣的故事，社區將於今（九十三）年度開始，聘請文史工作者，撰寫竹圍的歷史，以喚起社區居民共同的記憶，以增強社區居民的共識。

3.人力資源調查：人力是社區營造很重要的資源，因此，透過永續就業工程的人力，針對社區居民十八歲以上者訪談，並建立專長興趣的檔案，共建立八百多人的資料檔案。且辦理相關的活動，邀請他們參加，如耆老訪談、歌唱比賽、紮稻草比賽、烹飪研習、外國語言研習等，讓社區居民都有舞臺，充分發揮其潛能的機會。

4.植物調查：委請宜蘭縣荒野保護協會，協助調查社區植物生態，並得到環保署的經費協助，製作社區 200 個職務解說牌，提供而二十四小時的解說功能。

5.社區人文調查：針對社區的古蹟、寺廟、舊地名進行耆老訪談，並作成紀錄且印製簡介，向外介紹與說明。

6.製作綠色地圖：委請宜蘭縣荒野保護協會協助，透過耆老訪談的方式，製作社區綠色地圖，選用國際通用的標誌，製作社區的導覽地圖，供外地遊客旅遊時的導覽使用，並與國際接軌，吸引國際觀光客至社區旅遊。

#### (七)社區福利服務

針對社區內的婦女、老人、青少年、

兒童辦理各項的服務方案，包括家庭福利服務、青少年福利服務、農村兒童方案、農村婦女第二專長訓練方案，老人福利服務。成立社區青少年籃球隊，每年參加冬山鄉鄉長盃比賽，均有不錯的成績，去（九十二）年，更獲得第二名的佳績。並且辦理許多的班隊研習活動。

#### (八)推動健康營造

1.建立社區家戶健康護照：運用永續工程人員將社區五百多戶居民建立每個家庭的護照資料，並將慢性病患者的資料建立檔案，配合冬山鄉衛生所追蹤輔導。

2.成立健康營造志工隊：由羅東聖母醫院協助組織志工隊，協助社區居民從事健康管理，家庭訪視等。

#### (九)推動休閒農業區

結合社區的精緻農業、民宿、田園景觀、文化產業、人文古蹟、申請劃入休閒農業區，並於九十二年六月十六日，正式獲得行政院農委會核定通過。

#### (十)社區環境綠美化規劃

邀請高錫麟老師，協助並與居民溝通將社區劃分為四個區域植栽，春天型的區域是宜東橋以北，冬山河以東，以聖福廟為中心，種植含笑、夜合；夏天型的區域是宜東橋以南，冬山河以東，並以進興宮為中心，種植玉蘭花、夜來香；秋天型的區域是冬山河以西，北迴鐵路以東，以稻草工藝館為中心，種植桂花；冬天型的區域是鐵路以西，包括臺九省道的十一、十二鄰，種植梅花及山櫻花，並請第四區工程處在省道拓寬工程施工時，植栽山櫻花。

#### (十一)開闢社區自行車專用道

除了冬山河自行車專用道之外，社區內的林寶春仟、砂港俊規劃為冬山河自行車專用道，林寶春仟自行車道在農委會的協助下已經完成，最近又在環保署的協助下，種植觀音竹。

### (三)竹圍李厝的人文空間

中央研究院語言學研究所籌備處主任李壬癸的舊宅，有八十多年的歷史，徵求其家族的同意，無條件的提供給社區發展協會，規劃為竹圍的人文空間，展出藝術作品，目前以進行完成第一及第二期的工程，待今年第三期工程完成後再對外開放。

### (四)推動文化產業，創造在地就業

結合勞委會的永續就業工程人力，發展稻草、風箏、特色餐飲、民宿、自行車等文化產業，創造在地就業的機會，解決失業問題，增加居民的收入，促進地方的繁榮與發展。

### (五)族群融合

三十年來社區內的兩大祭祀圈，聖福廟與進興宮的信徒，長期來因誤會，造成彼此甚少往來，爲了社區的和諧，於九十年三月，特別辦理「珍珠里簡農春祭——村和萬事成」的活動，發動七百人的信徒，至聖福廟去進香的活動，化解彼此的誤解，轟動一時的全國大新聞「宗教大和解」。

## 三、社會工作方法的運用 在社區營造

(一)工作團隊的帶領：帶領方式與督導方式。

(二)理監事的組織與操作方法。

(三)社區公共議題的決策與建設。

(四)結合與運用社會資源。

(五)團隊衝突的處理。

(六)社區工作方法的運用與操作技術。

(七)社區願景的塑造。

(八)社區工作的方法外，尚須具有個案工作、團體工作的技術。

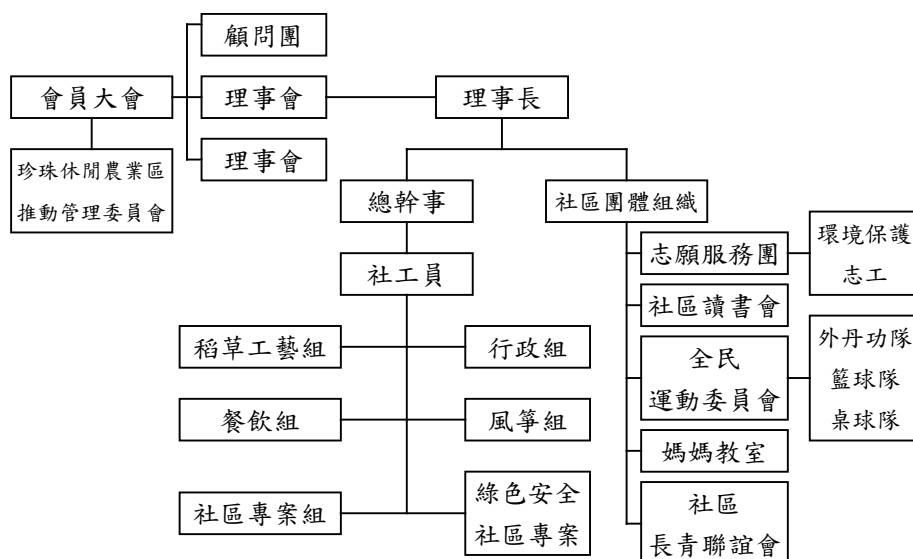
(九)社會福利服務主題外，尚須學習其他議題、文史、健康營造、休閒農業、環境保護、文化產業等。

(十)社工員的角色：

- 1.組織者的角色。
- 2.協調者的角色。
- 3.方案執行者的角色。
- 4.行銷的角色。
- 5.企劃者的角色。

(十一)組織的分工與發展：

組織的分工：



## 四、珍珠社區的產業

### (一)稻草藝術

本來是要把面具的概念，帶到社區來，但宜蘭已經沒有木材，所以用紙漿替代，後來發現稻草也可以做面具，才整個發展稻草，由於水稻田佔社區二分之一以上的面積，稻米為主要產業，高錫麟老師及社區居民以此為根基，研發出：稻草畫、彩繪面具、娃娃、紀念物、童玩等；近來更在大型活動中教育社區學員，創作出稻草龍、駿馬、山羊、稻草人等稻草雕塑物，以藝術品出售予主辦單位。而草埤王公、草埤彩繪更成為社區的地景藝術，成為旅遊景點，稻草畫亦走出社區工藝教室被動提供稻草作畫教學，進入國中、小美勞、美術材料供應與鄉土藝術教學。

發展稻草藝術，我們看到了失業婦女由無助到自我肯定，一種毫不起眼的廢棄物，在她們的用心下，轉化成產品、工藝品、藝術品，人與物的價值已不是用金錢來衡量，居民對稻草的感情更為深厚。

### (二)竹圍民宿

竹圍是由無數的竹支櫛比鱗次所區隔出的民宿，其對農村的意義在於：防風與界址、隱私，是蘭陽平原的特色，但現代開發下，目前珍珠社區僅存十五座竹圍，復加上冬山河自行車道，蜿蜒珍珠社區，「觀光旅遊」為目前該社區主力產業，「珍珠民宿村」至今共有十六家民宿：如苾園、伊彩園、雅園、蘭苑、富農、彩虹園、稻

香村、田園、下厝底等，民宿業主要是以居民親切的招待與遊客互動；改變民宿主人的人性觀，由擔心、害怕到信任、關懷。在全國第一批通過合法的民宿中，珍珠社區即占三家（現有九家取得執照）。

發展民宿讓居民的家戶環境更加用心經營，生活品質相對提昇，雜物不再堆置，花草樹木不再雜亂無章，對人的態度也由防備轉化為信任接納，而這些民宿業者定期開會分享，成為社區營造的基本成員。

### (三)風箏技藝

佔地寬廣的進興宮廟埕，提供了獨天得厚的風箏體驗場所，這樣傳統農閒時期之休閒活動，有兩位風箏大師常駐，教導社區居民製作，珍珠社區亦據此常年舉辦風箏體驗，並到學校進行教學，配合冬山鄉公所傾力規劃的「冬山風箏館」，結合鄉內三馬風箏廠（全國最大風箏製造廠）推廣此項民俗藝術，以營造冬山鄉為風箏的故鄉。尤其 91 年 10 月參加全民運動會風箏比賽，獲得二金一銀的佳績，92 年 2 月結合鄉內風箏館與風箏廠應邀到美國蒙大拿落磯山博物館參展，更是無比殊榮，2003 冬瓜山、山水、風箏節並將以本社區為活動主場地。

風箏，讓人可以充分感受風中飛舞想像樂趣的生活文化與藝術，它屬於休閒生活，也屬於可以鍛鍊身心健康的民俗體育活動，是具歷史文化意涵的傳統技藝，更是科學與藝術創作的完美結合。從風箏欣賞、製作、或戶外放飛，每一種風箏活動



內容都富含豐富人類生活文化的價值。

因此，為讓冬山風箏故鄉的美名不致落空，讓下一代能欣賞風箏之美，體會製作之方法，感受施放之樂趣，並成為風箏比賽的選手，特與各國中、小學合作，辦理風箏巡迴教學活動，並在社區設立風箏體驗館，讓每位來訪遊客認識欣賞風箏技藝，並可提供一定的就業機會，帶給居民經濟收益。

#### (四)休閒旅遊

合宜蘭國際童玩藝術節及綠色博覽會，結合社區特色（稻草藝術、風箏體驗、鐵馬體驗、風味餐飲、鄉村民宿、生態景觀等）及宜蘭縣特色（休閒農業、博物館家族、社區營造等）推出「套裝行程」及「農村生活體驗」，並配合學校辦理校外教學（田園闖關）、鄉土教學及機關、團體、社區觀摩、自強活動，現並劃定為珍珠休閒農業區。

2002 年是國際生態旅遊年，而社區深度旅遊更是未來的旅遊新趨勢，因此，社區休閒旅遊資源的開發，是建構社區旅遊的新課題，而社區深度旅遊的景點更應以文史及生態景點為主軸，因為文史景點可以讓人懂得感恩惜福，生態景點可以讓人懂得尊重生命，而加強社區導覽解說員是當務之急，同時也讓居民更加認識社區，更懂得感恩惜福及尊重生命。

#### (五)特色餐飲

由早期媽媽教室之基礎，開辦營養午餐維持一定收入，因應遊客需求代辦午

餐，並逐步擴展為代辦三餐，並推出珍珠特色餐（珍珠丸子、蔬菜凍、竹葉凍等）及人生四味蔬菜冰（酸、甜、苦、辣冰），92 年 3 月起並推出南瓜套餐。

由特色餐飲的發展，古早味成為老一輩重拾記憶，重展手藝的舞臺，社區媽媽、阿做粿、醬菜一道道傳統美食在社區中傳承開來，讓老一輩的技藝得到肯定，生命更顯價值不凡。

### 五、珍珠社區的經營策略

(一)將社區以五星級飯店的概念來經營民宿村，民宿即客房，週邊的景觀即是飯店的設施，社區體中心提供餐食，民宿的主人兼客房導覽解說功能。

(二)以農業休閒體驗的方式帶動社區各項產業的發展。

(三)對社區居民提供福利服務活動，以回饋在地居民，並提供居民在地就業的機會，以降低觀光休閒帶來環境的惡化，造成社區居民的反彈情緒。

(四)運用政府的經費，培訓社區營造軟體的人才，並改善硬體空間的質感。

(五)辦理產業文化活動，促銷社區各項產業及提昇社區的知名度，增加社區居民的收入。

(六)透過社區整體規劃與運作，帶動社區各項產業的活力，吸引年輕人才進駐，帶動地方的發展。

(七)結合社區大學珍珠分班，運用農委會經費，聘請專業老師培訓社區休閒產業

人才。

(八)九十年得到內政部社區營造評鑑優等社區，九十一年稻草得到第二屆全國農漁業休閒園區創意比賽紀念品項第一名，九十二年二月風箏至美國蒙大拿自然歷史博物館展示三個月。

(九)以國際化的標準經營社區：工作團隊的培訓、藝術文化的品質、國際語言的運用、網路的行銷，建立新的人文中心。

(十)以永續經營的理念與自力更生的概念經營社區：目前發展文化產，等建立制度後，有自給自足的機制後，開始推展新的人文方案。

## 六、珍珠社區營造的成果

### (一)社區產業年度收入

	90 年	91 年	備註
稻草工藝	234,041	1,388,606	90 年 5 月起
導覽	16,110	162,651	90 年 5 月起
風箏工藝	20,120	399,030	90 年 9 月起
代辦餐飲	50,000	784,452	90 年 9 月起
民宿	0	1,268,270	91 年 2 月起
套裝行程	0	454,626	91 年 3 月起
體驗營	0	122,035	91 年 2 月起
合計	320,271	4,579,670	

稻草工藝及民宿收入已趨穩定，未來需加強風箏產業行銷。

九十年稻草收入 30 萬元，九十一年增加至 180 萬元，九十一年風箏收入 39 萬 9 千元，九十二年收入 85 萬元，留住五人繼

續從事風箏產業，九十一年總收入（包括風箏、蔬菜冰品、自行車）為 458 萬元，九十二年計 4 百萬元。

(二)九十二年民宿村民宿的收入將近一千萬元，戶數增加為 14 戶民宿。

(三)舉辦多項創意活動：珍珠里簡農春祭、村和萬事成活動、珍珠情人節、珍珠南瓜節、豐年祭、千人作伙疊草埕等。

### (四)社區人口增加

珍珠村歷年人口統計數

時間	戶數	男性	女性	總計
80 年 12 月	397	728	642	1370
87 年 6 月	447	無資料		1675
88 年 4 月	448	883	789	1672
90 年 12 月	497	916	830	1746
91 年 3 月	507	923	845	1768
91 年 6 月	515	937	848	1785
91 年 9 月	516	927	853	1780
91 年 12 月	520	941	845	1786
92 年 2 月	528	951	855	1806
92 年 11 月	538	972	879	1851

就現有資料，自社區營造以來人口增加 134 人，而九十年十二月至九十二年二月，珍珠村人口增加 60 人，冬山鄉人口反而由 51,313 人減少為 51,270 人，可見社區發展已帶動臨近人口進住本社區。八十八年四月人口 1,672 人。九十二年十一月人口 1,851 人，人口增加 179 人，成長 10.7%。

### (五)社區農地土地增值：三年前一坪土

地為六千元，現在土地交易增加到每坪九千元。

(六)精緻農業人口增加，南瓜園部分增加，其他如休閒餐廳及咖啡廳、專業民宿陸續增加。

(七)社區居民覺得住珍珠很有榮譽感。

(八)九十一年十一月三日文化踢踏遊節

目播出，新聞媒體、報紙、網路、雜誌、電視都有報導。

(九)大陸中央電視臺「互動星期天」節目於十、十一月到社區採訪，訂九十二年元月間，全球同步播出介紹本社區藝術文化自然生態。

(十)居民參與

	90 年 12 月	91 年 6 月	91 年 12 月	92 年 3 月
民宿經營戶	2 戶	12 戶	16 戶	18 戶
過年活動（舞龍）	60 人（90 年 2 月）	80 人（91 年 2 月）		100 人（92 年 2 月）
研習班隊	200 人次（全年）		500 人次（全年）	
書法班（社大分班）	10 人（91 年 6 月） 自費 2,000 元	23 人（91 年 10 月） 自費 1,000 元	18 人（92 年 2 月） 自費 3,000 元	
協會會員人數	80 人	90 人	110 人	120 人

社區發展過程中，居民參與性已逐步提高，值得欣慰。

(二)社區工作人員人數及薪資來源（單位：人數）

時間	自籌	政府補助	其他補助	合計人數
88 年 4 月	0	0	0	0
88 年 7 月	1	0	0	1
89 年 1 月	0	0	1	1
90 年 1 月	1	0	1	2
90 年 5 月	1	15	1	17
90 年 9 月	1	35	1	37
91 年 2 月	8	20	1	29
91 年 5 月	21	0	1	22
91 年 11 月	16	11	1	28
92 年 3 月	14	14	1	29

由上表可知珍珠社區藉由勞委會永續就業工程計畫的協助，在社區成功創造了就業機會，成功發展社區文化休閒產業，在永續就業工程計畫九個月期滿後持續聘用六成社區工作人員，計畫的永續性得到肯定，社區休閒文化產業的永續經營亦獲得初步達成；91 年 10 月獲勞委會多元就業方案肯定，核定「營造風箏故鄉」計畫，聘用 11 名社區工作人員，92 年更進一步提出營造綠色安全社區計畫，聘用 3 名社區工作人員。

## 七、珍珠社區營造成果分析

### (一)理事長的因素

1. 社工的專業背景。
2. 心理諮商的訓練。
3. 全心與時間的投入。
4. 政府部門完整的行政經驗。
5. 慈懷園中途之家主管與領導的實務經驗。

### (二)中華聯勸補助社工人事費。

### (三)正確的經營理念與運作

1. 以營造人心為主軸。
2. 重視團隊共識的形成。
3. 嘗試建構主流價值觀。
4. 團隊決策的落實。
5. 工作人員素質的提升。
6. 知人善任——用人不疑、疑人不用。
7. 誠—忠恕【德】——思想的落實。
8. 善用資源。
9. 與居民共存、共榮。
10. 處理個人內在的兩極。

### (四)行政院勞委會的永續就業工程

加入 WTO 後失業嚴重

1. 稻草產業 15 人
2. 竹圍民宿 20 人
3. 風箏產業 11 人
4. 綠色安全社區 3 人

### (五)行政院農委會

1. 農村新風貌。
2. 休閒農業區。350+345（萬元）

### (六)顧問團的投入

1. 阿達—草孚彩繪、稻草浮雕面具。
2. 高錫麟—稻草畫、稻草彩繪面具等。
3. 風箏—李後瑞、林錦崑、三馬風箏廠馮老闆。
4. 張正義—童玩、草編。

### (七)進興宮管理委員會提供場地資源。

### (八)工作團隊的投入

理監事、工作人員、志工、熱心人士。

### (九)政府部門的資源

中央政府各部會、宜蘭縣政府、冬山鄉公所。

### (十)擅用媒體行銷。

### (十一)正確的經營策略

1. 文化產業—差異化、藝術、科技。
2. 擅用活動創造資源。
3. 充分掌握社區資源。

### (十二)社區運作的三種基本人才

行政、會計、助人的專業人員。

### (十三)擅用當地資源建立社區產業

1. 稻草。
2. 風箏。
3. 民宿。

4.特色餐飲及蔬菜冰。

5.自行車。

6.套裝旅遊。

(ㄅ)運用西方社工專業技術與完形治療技術結合東方文化發展出本土化的技術——珍珠學派。

(ㄆ)社區營造的技術是一門藝術——人就是藝術品，把人當作藝術品來雕塑。

## 八、珍珠社區營造的瓶頸

(一)留住人才的誘因不足：工作的環境與條件不夠。

(二)硬體空間質感不夠。

(三)缺乏資金的投入。

(四)政府投入的經費有限。

(五)社工整體的規劃不足，社工人才不易留住。

(六)社工本土化的學校教育有發展空間，在社區操作時，尚嫌不足。

(七)工作團隊與居民的落差。

## 九、未來展望

(一)撰寫竹圍歷史，未來結合稻草面

具，發展稻草面具劇場。

(二)申請政府經費購置製冰機器及稻草破碎機，以提高量產、增加社區的收入，達到自立更生之目標。

(三)提昇稻草、風箏的質感，以增加散客的吸引力。

(四)配合新文化園區，建立新人文的系統提昇產業競爭的實力，以吸引國際觀光人潮為目標。

(五)硬體空間的改善，搭配活動的舉辦，吸引都市人潮來觀光休閒。

(六)藝術文化的落實在家戶與居民，尤其是稻草、風箏、與生活美學。

(七)讓居民都有舞臺去發展自己的潛能。

(八)培訓社區營造的在地人才。

## 十、結論

社區營造是文化的展現，也是解決居民生活問題的的方法，同時也是居民修行的最佳方式。

(本文作者現任珍珠社區發展協會理事長)

### 註釋：

註一：中華民國社區發展研究訓練中心〈社會工作辭典〉臺北、社區發展季刊社、1984、頁。