

# 家扶基金會原鄉社區工作 ——烏來福山部落服務的創新與融合

松子鈞、林俞辰

## 壹、前言

社區工作是一門強調多種專業運用的工作方法，進行原鄉社區工作的社福組織工作者，更需要具備有多元文化的視角，以尊重在地文化，在平等與合作的態度及原則下進行的工作實踐。「社區興力計畫」是財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會（以下簡稱家扶基金會或本會）約自2000年逐漸發展的社區服務，因應各個社區的地方性與文化特性，以兒少生活的社區為工作範圍，藉著支持性與發展性的協助，來增益或改善兒少成長的環境資源。

近年來從支持性與發展性概念出發的新興社區工作模式，源自發展性社會工作之理念，其策略上強調以社會投資方式介入，投資於「人力資本」、「經濟資本」及「社會資本」等面向，例如能力培植與知識技術提升、資產累積、微型創業，

以及社會網絡資源體系及關係建構和串連等（Midgley，2012；引自國家教育研究院等譯；輔仁大學社會工作學系，2017），此理論概念已成為本會「社區興力計畫」實務操作之檢視與主要的參考依據。

此外，期待方案有別於傳統由上而下之推動之政策，以及以社會主流價值或社福組織目標為導向的社區工作，可能無法緊扣於在地文化，容易造成計畫的持續性與發展性不足，甚至可能對社區造成負面影響，思考的社區工作創新與融合就更顯重要。本篇將說明本會在原鄉地區，以社區工作的方法，長期推動社區發展性計畫及福利服務相關工作的歷程。並以新北市烏來區福山部落社區工作計畫為案例，討論服務過程中透過創新及融合文化元素所進行服務提供，以及持續培力與陪伴，朝向結合在地組織推展計畫的模式發展。

## 貳、家扶基金會原鄉社區工作的推展起源

家扶基金會於臺灣從事貧困弱勢家庭服務已70年，透過認養制度，提供弱勢家庭經濟服務，亦包含輔導性服務、育樂性服務、資產累積脫貧方案、社區親職教育、行動圖書館等社區及宣導活動，協助家庭暨社區提供兒少適當的生活環境，使其獲得適合成長的機會。

### 一、以原住民為對象的原鄉社區服務

查閱本會服務簡史，最早以原住民為對象的社區服務為1969年於全臺10個地區，與教會或社會團體合作設立的「山地學生中心」（註1），以及1971年補助「蘭嶼地區國小學生在校膳食計畫」，提供原住民學生住宿、就學及營養所需，照顧原住民學童的課業及生活。

在多元族群融合的臺灣社會，社會工作服務的對象及內容也隨之多元發展，家扶基金會既有的經驗及服務中，了解到原住民族群服務需求的獨特性，在發展服務方案的同時，亦強調以原鄉社區需求為原則、以關注社區整體兒少的需求為出發，來發展各項專業服務。

2009年8月8日，莫拉克颱風重創臺灣中南部山區，本會於災情傳出第一時間立即動員社工與志工人力投入救援工作，同時將物資運送至災區，並啟動「88水災

災區重建協助計畫」，於災區設立工作站（註2），進行家園重建工作。該計畫著重於災後重建的階段性任務於2012年告一段落（註3），但本會仍延續社區工作之服務理念、持續與當地學校及社區組織合作，於原鄉社區推動服務計畫。因此，家扶基金會持續在原鄉地區實踐社區工作，培力原鄉社區的組織和能量，奠定原住民族群暨原鄉社區工作穩固的基石。

### 二、社區工作與「社區興力計畫」的推動

綜整本會過往的服務經驗，補充或替代性的服務模式，仍不足以回應遭遇生活挫折與困境的兒少與其家庭。本會社區服務方案的發展，可視為滿足服務對象需求的另外取向，其開始是以小規模、實驗性質，做為社區工作的嘗試，因應各個社區的地方性與文化特性，服務樣貌與工作模式漸趨多元，如：偏鄉社區服務、行動圖書館社區推廣、社區兒童課後照顧，與各種社區親職教育、講座及兒童保護宣導等。本會於2014年推展的「社區興力計畫」整合本會既有各項社區服務，由各縣市家扶中心於服務據點範圍內，擇定一個社區範圍，以兒少家庭經濟穩定與安全保護為議題，透過投資社區友善兒少資源的發展，促進社區關懷兒少的意識來實施。實務操作上，是以社區整體兒少需求為出發，部份計畫的推動亦與學校、社區組織

合作、共同研擬計畫，或以成立社區據點的方式，扎根社區提供相關服務。

「社區興力計畫」對應以優勢為實務基礎的發展性社會工作概念，像是聚焦服務對象所處生態系統上的優勢，以資產為基礎的社區發展（ABCD）模式，核心概念是以優勢觀點來盤點包含住民天賦能力與專長在內的各種社區資產，重點在關注社區的優勢和資產，而不是社區的不足和問題。此外，與社區合作，實踐公眾事務參與、由下而上形成決策的方式、與草根團體形成合作關係等，都是家扶在社區工作上的核心價值與實踐概念（McKnight J.L. & Pandak C.A. 2004）。這種以投資社區發展、促進社區關懷意識為工作的社區方案，透過鄰里活動與社會服務推展教育學習、培育地方參與，或是以建立社區中心方式的鄰里建設來強化社區連結，提供各種教育能力培力與知識技術提升、社會網絡與關係建構，其基礎也是積極發掘社區優勢，並應用社區資產（註4）。

「社區興力計畫」執行以各家扶中心既有的資源為基礎，由家扶中心的社工組成兩人以上的工作團隊，以因應複雜多變化之社區工作樣貌以及多元服務和工作方法。主要是以社區內18歲以下之兒少為服務對象，運用社區工作方法融合相關課程及活動，主題則多以兒少培力、多元能力建構、家長親職能力提升等為目標，讓兒少能穩定、安全的於社區內健康成

長。2019年本會共有41個社區計畫執行，其中屬原鄉社區工作有：新北市烏來區福山部落、新竹縣尖石鄉及五峰鄉、南投縣仁愛鄉卡度部落（中正村）、高雄市那瑪夏區、高雄市杉林區、高雄市桃源區寶山部落、花蓮縣秀林鄉達基力部落（崇德村）、臺東縣延平鄉武陵及永康部落、臺東縣大武鄉南興部落、臺東縣金峰鄉賓茂部落。本文以家扶基金會新北市家扶中心於烏來區福山部落的社區工作計畫為例，說明服務執行與發展，以及分享其中的創新與融合經驗，最後進行工作相關的反思。

## 參、原鄉社區實踐：福山部落的工作發展歷程

### 一、契機、緣起

福山部落社區工作計畫的起源，初始係自2000年，由新北市家扶中心社工帶著使命進入烏來原鄉提供弱勢家庭的兒童及青少年經濟扶助相關的福利服務，隨著服務時間增加，也強化了服務的深度，透過經驗與調查資料顯示，位於新北市的烏來區係屬於泰雅族所居住的區域，該地區因交通不便、就業機會缺乏而導致家庭照顧問題、法律議題、失業議題及貧窮議題，但同時也擁有許多自然資源以及生態環境，包含了豐富的泰雅文化，例如：部

落男性會於日常生活中進行狩獵活動，而形成獵人文化，女性則自年幼時開始學習織布技術，而形成織女文化，其中，透過族群遷徙的傳說故事，述說著泰雅族的生活型態與變遷，因此也建構了部落生活文化、古獵道及古聚落的傳說故事。另外，現今的烏來區共有五個部落，分別為忠治部落、烏來部落、信賢部落、下盆部落及福山部落，其中又以福山部落所面臨的結構性影響較大。

福山部落位於烏來區最盡頭的聚落，在水源特定區政策的影響下，在地居民經濟發展相對受限。本會在當地的服務經驗看到，在地就業機會缺乏，家庭主要照顧者就業相當不易，社區中的青壯年大多選擇外移至都會地區求職、就學及居住；另一方面，福山部落豐富的自然資源與泰雅族文化，深具觀光發展潛力。新北市家扶中心因此發想，透過社工專業服務與在地文化元素進行結合，試圖協助福山部落推動觀光型的社區產業發展模式，以突破偏鄉所面臨的種種困境，運用社區工作方法推動社區計畫，命名為「福山美麗谷計畫」。

對應以資產為基礎的社區發展，「福山美麗谷計畫」之目標，為進行兒少課後照顧及教育輔導工作，同時帶領部落居民看見泰雅族文化之優勢與社區資產，認同其自身技能與能力，以社區微型經濟模式創造在地就業機會，邀請社會大眾共同欣

賞社區的故事及文化；而與在地組織合作辦理社區活動之方式，目的是為凝聚社區力量及向心力，強調由下而上、社區動員的社區工作模式。

## 二、社區工作網絡建立歷程

新北市家扶中心在長期的福利服務推動歷程中，社工深刻的了解到在地居民（包含既有服務個案與一般社區居民）的生活困境，透過這過程開始檢視與整合在地居民的實際需求，進而提出了社區工作計畫，並在2012年開始進行第一場社區彩繪的活動，漸漸地改變了部落居民對於非營利組織長期在部落提供服務的看法，也促使在服務推展上有不一樣的發展，圖一為四個階段過程之社區工作合作方向，並依各階段分別說明之：

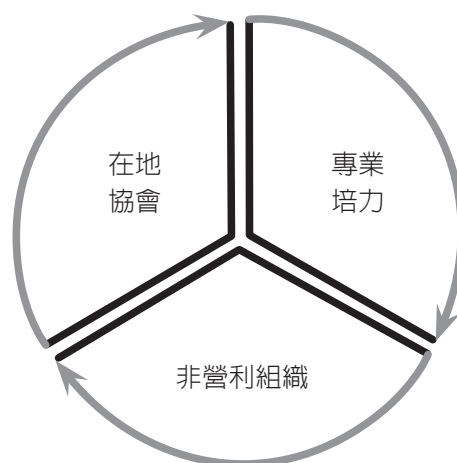


圖1 社區工作合作方向

資料來源：筆者自繪。



### （一）第一階段：透過彩繪與在地居民互動

當新北市家扶中心開啟第一場彩繪活動時，部落居民多認為這只是一個一次性的活動，並沒有太多的想法，但此同時，居民與社工長時間的相處歷程也建立了合作模式，因此，開始有部分的兒童、青少年與部落家長，一起進行彩繪家園的工作，換言之，彩繪這件事情看起來只是活動辦理，其背後的目的與在地居民產生互動的漣漪，從社工的視角來說，要喚起在地居民對自己所居住的社區，強化其認同建構，勢必是一場長期的扎根工作。

### （二）第二階段：建立深耕服務機制 （建置工作站）

長期於福山部落工作的歷程中，需要透過深耕鄰里與部落居民建立深厚的合作關係，因此，新北市家扶中心在新北市烏來區福山國民小學旁向當地居民租借空間，開始辦理青少年團體，從服務過程中，逐漸獲得社區居民的正向認同，促使在地居民習慣新北市家扶中心的角色存在於社區環境當中。同時，社區工作計畫亦開始與國小建立合作夥伴的關係，透過各項方案活動來提供社區兒少烹飪、舞蹈等多元課程學習。

另外，考量社區發展需要長期的計畫，在了解社區需要、取得社區居民共識，租賃社區內的一處鐵皮屋空間，展開

社區工作的深耕服務計畫，以社區家長、青少年及兒童為服務對象，使其能在社區擁有一個共同的活動空間，不僅提供多元化的服務內容，也強化了新北市家扶中心在原鄉扎根服務的使命。

福山部落仍有社區組織運作，如社團法人福山社區發展協會等，因此在家扶中心提出深耕服務計畫的前期，與組織成員溝通及討論合作之可行性，但因該組織宗旨主要為部落傳統文化推動及山林保護永續，有別於家扶中心所提出以觀光型的社區產業推動等方向之社區工作，因此，新北市家扶中心的社區工作團隊另召集一群認同此計畫與發展方向的部落居民，成立「新北市福山美麗谷推廣協會」，並定調為透過行銷推廣、公共事務培力及建構互助平臺，藉由借力使力的方式，推展社區工作的深化服務，同時也強化社區居民問題解決能力，期待在過程中透過培力與陪伴，最終能轉化新北市家扶中心在社區工作所扮演之帶領與輔導的角色，將計畫交由社區居民主導，並以合作夥伴的關係持續相關計畫之推動。

### （三）第三階段：轉移、集合，再建造 （部落共同空間的建立）

考量未來的社區工作計畫，以及取得在地居民對於新北市家扶中心的認同，進而推動社區整體營造計畫，建築一棟與社區居民生活互通有無的部落建築—「福山

美麗谷Lokah小屋」(註5)，並於2017年7月25日辦理啟用典禮，活動中邀請部落居民依據自己的專長來分配工作，例如：午餐準備、社區導覽、典禮主持、文化表演等，以及部落兒少合唱傳統歌謠。透過上述的活動辦理方式，延伸了新北市家扶中心對於福山部落的後續計畫，強化了部落居民對於部落基地的認同感與友善存在感，最終目的為期望「Lokah小屋」能夠成為部落居民的共同空間。

這個階段的社區工作發展重點，是透過福山美麗谷協會與相關的在地協會、居民自有營地、其他營利／非營利單位進行合作，拓展永續經營的發展契機。

#### (四) 第四階段：產業輔導與資源整合期 (家戶產業培力、部落小旅行)

此階段工作重點主軸為，將社區培力工作與創新產業服務結合在一起，同時融合部落文化、在地居民、生態食農、體驗課程等多元面向，因此，在計畫上強調部落產業的穩定發展，除了培力部落居民技能外，也有機會促進社區經濟活絡。

服務內容則包含了一戶一產業的家戶產業培力工作，以及部落小旅行的活動設計，結合相關的單位一起合作，將資源導入福山美麗谷協會，透過協會來拓展社區發展工作，而此階段新北市家扶中心則是著重於輔導與培力的角色，以落實部落社區治理的理念。

### 三、轉型與社區人力資源網絡建立

家扶基金會福山部落社區工作從帶領者逐漸轉為引導、協助者，對於社區發展歷程是個重要的過程，主要係透過社區優勢，給予相對的資源，提供社區在未來發展上的資源，同時，也強化了社區自主性，不僅可以建構社區網絡的合作，更能透過社區人力資源及物力資源，讓社區發展更為順暢。但相對來說，轉型卻也是社區工作的一大改變，社工帶著專業工作使命進入社區，並且建構社區網絡，將福利服務落實在社區生活之中。福山部落的社區工作已超過八年的時間，在工作歷程上經歷陪伴、投入資源，到參與社區、深化合作進入夥伴關係，以及強調社區自主與社區自立概念，透過培力與輔導的過程，強化社區居民、社區青年對於社區的認同感，並透過優勢培力的方式，讓社區居民發展在地化的機會，例如，福山部落小旅行、文化體驗活動、編織課程、串珠課程、商店經營等方式，藉此成為社區重要的人力資源。

除此之外，社區工作強調的是將工作場域的各個單位連接起來，建構一個穩定的合作平臺，因此，福山部落社區工作也強化了鄰里、政府與社區組織之間的合作關係，例如，與鄰里組織的合作，主要以社區組織／協會為主；與地方公部門組織的合作，主要以區公所、里辦公室為主；

另外，也與社區內部的露營地、編織協會、獵人協會、政治代表者等，保持著合作關係。

## 肆、創新思維與發展：融合泰雅文化元素

福山部落社區工作在計畫的推動上，已於2019年邁入第八年的工作歷程，社工透過每一個階段的社區計畫，不斷思考社區計畫的內容，同時，也將泰雅文化元素、原鄉產業、生活特性融合在計畫執行的過程中，建構以家扶基金會經濟扶助工作型態的社區工作模式，透過個案服務、團體培力、家庭網絡建立，以及連結社區資源的方式，融合在原鄉部落的社會工作服務。下列將分別提出說明：

### 一、社區彩繪說故事：日光·泰雅·繪舞樂

要如何創造社區特色來發展社區意象，是以社區為整體計畫的一大考驗，因此，新北市家扶社區工作團隊開始思考，要如何將福山部落的特色，透過彩繪的過程，傳達出意象給更多人瞭解，當有越來越多人對於福山部落感到好奇時，就能吸引這群好奇的社會大眾前來福山部落走訪。

福山部落坐落於烏來區最深處的聚落，長期面臨結構性的困境，因此透過彩

繪社區的方式，將社區意象重新喚醒，在計畫過程中，也結合學校、社區居民、青少年及兒童共同參與，期待透過活動式的社區營造，重新拾回社區動力，並拓展社區居民參與公共事務的契機。

第一場活動舉辦在2012年，社工結合國際志工進入社區提供服務，在計畫上也讓國際志工透過自己的母國文化，彩繪出穿著各國傳統服飾的家扶娃娃，彩繪在社區民宅的牆面上，形成了多元文化的意象。在活動過程中，社區居民也積極參與其中，看似多元共榮的景象背後卻隱含著社區居民對此做法的接納議題。社工詢問社區居民後得知「我覺得這很漂亮，但是缺少了我們泰雅族的感覺，如果真的要選擇，我喜歡那一隻飛鼠圖案，因為很像是打獵會看到的東西」。對此，社工重新思考計畫的初衷與目的，調整了社區彩繪的執行方式，期待計畫能夠永續及產生更多漣漪。

有鑑於上述的社區文化議題，新北市家扶中心在2013年提出「日光·泰雅·繪舞樂」的社區計畫，以彩繪的方式，打造社區意象，重拾社區凝聚力，不僅美化社區，更要融入泰雅文化在其中，故邀請泰雅族藝術家（註6）共同參與，由熟悉泰雅文化的藝術家，作為計畫指導老師，協助圖稿設計，並由新北市家扶中心號召社會大眾共同響應，計畫共執行五天四夜。

在執行社區彩繪的這段時間，社工

密集的與社區居民接觸，從過程中看見需求、了解需求，並重新進行社區資源盤點及建立社區合作網絡。彩繪活動結束後不斷接收到族人的邀請，希望能夠再多畫泰雅文化的壁畫，也因此在下一年度持續畫了「泰雅生活意象牆」（註7）及「姻親路」（註8），留下現在孩子們所稱的「文化牆」（註9）。

## 二、空間轉移：從工作站到社區據點 （福山Lokah小屋）

社區工作係一種與在地居民長期合作的過程，因此，社工思考場域空間的使用方式，原本在初期皆係透過與學校合作租用場地辦理為期五天四夜的社區彩繪活動，但考量需要長期辦理活動，所以租賃社區空間作為社區據點，空間不大，但感覺更溫暖，也在這個空間辦理課程、社區會議、兒童及青少年活動，長時間的提供社區服務，開始讓社區居民習慣社工對於社區的付出與效益。這個空間是鐵皮屋建造而成，因此，社工與社區居民討論後，透過福山部落的桂竹、板岩來改造屬於福山部落特色的社區據點。

從一日活動到長期的年度活動，社工招募社區青少年參與新北市家扶中心的少年展力方案，在過程中針對青少年的需求進行討論與共識，社區青少年說：「我們共同的夢想是想要開一間店面，然後用我們的雙手實踐生活」，因為這一句話，

感動了家扶中心的社工，因此社區工作計畫開始融入經濟產業元素，協助社區青少年朝向築夢而發展。起初，係透過福山部落小旅行的體驗方案，讓社區青少年擔任在地青年導覽工作，透過社區青少年的視角，傳遞文化與生活分享給體驗者，但隨著需求增加，硬體設備也需要提升，而原有的社區工作據點已無法負荷長期下來的體驗需求，也因此開始討論是否要將社區空間遷移，同時考量長期的社區發展，勢必需要一個穩定的社區空間作為基礎，並透過社區空間與社區網絡間有更緊密的連結。

為此，社區開始籌建「福山美麗谷Lokah小屋」，「Lokah」是取用於泰雅族語的「加油」之意，換言之，也是期待這個社區空間能夠成為福山部落的盼望與未來。居民說：「如果這個社區空間能夠充滿福山的故事，應該會更吸引遊客」，為了強化社區空間與社區之間的連結，在建造過程中，社工也積極地邀請社區居民參與營造工作，同時也號召社會大眾擔任志工協助採集在地的桂竹及板岩，讓整體社區空間充滿著福山部落的故事。

## 三、社區微型經濟：福山部落小旅行

原住民文化在原住民部落中，是日常生活的實踐，實有別於其他的文化體驗，因此本會推動福山部落小旅行，其背後的推展脈絡，即以活動的樣態來創造在地創



生的契機，期待透過行銷社區的方式，讓更多社會大眾能夠認識福山部落。

自2015年開始推出的福山部落小旅行，主題為福山部落特色文化及生態體驗來吸引社會大眾參與，內容緊扣泰雅族文化、原住民部落生活及山林狩獵等元素，在行程的安排上大致為兩天一夜的行程，亦有文化體驗活動或客製化之行程，但都是由社區導覽員進行泰雅文化與自然生態為主題分享，餐食部分亦是由部落居民準備，以部落美食，如：獵人便當，或是野炊烹飪之方式供參與者體驗品嚐，另外還有夜間獵人帶領走訪狩獵步道的體驗等等，透過這些安排，讓體驗者體驗原住民文化與部落生活，以及感受走入原始森林的樣貌。

在小旅行計畫推動的過程中，了解到部落居民在觀光產業技能上的需求，因此計畫連結旅行社資源，經旅行社的專業來培力社區居民成為導覽員，訓練他們在口語表達、文化創意與宣傳能力上能夠再精進，以利觀光及文化體驗等活動的進行，並藉由培力計畫拓展與部落居民連結的合作契機，建構社區網絡合作的機會。過程中，透過分工合作的方式，讓社區內部的組織能夠共同合作。在初期推動計畫的過程中，因社區居民對於計畫未取得共識，雖有產生一些衝突與競爭，但透過社區工作者的協調與溝通，並邀請社區發展協會、烏來區公所及社區文化體驗單位等單

位共同參與活動的辦理，讓互助價值的概念融入於社區。

透過福山部落小旅行的特色方案，從優勢觀點培力社區居民的能力，也創造出與福山社區特有的關係網絡，社區居民說：「我們泰雅族有自己的狩獵文化，能夠和遊客分享獵人精神，我好像變成了老師」。從這段口述中可以清楚的體悟，原鄉社區的居民對於文化層面的自我認同是有著強烈的需求，因此，社工也嘗試著將體驗方案結合其他專長的社區組織，並透過借力使力的方式，推展部落文化，例如：擅長織女文化、擅長狩獵文化、擅長傳統歌謠、泰雅族族語老師、生態導覽老師、串珠老師等。讓更多人投入在福山部落小旅行的內容，也讓文化這件事情能夠被更多人經驗與學習。

福山部落小旅行推動的初衷，主要係培力社區居民的技能，讓社區居民學習觀光導覽及服務提供的能力，而社區居民也被期待是要承擔方案窗口的角色，這個角色被賦予要做聯繫窗口、行程安排、顧客服務，一位社區居民說：「本來我只要煮飯，現在還要幫忙聯繫其他人，找人幫忙，還要抓預算，我都很怕沒做好」。社工在長期推動方案的過程中，因參與的社區居民可能會受到工作專業性、就業穩定性及家庭照顧等影響，而在服務時間上也相較不穩定，故小旅行的計畫目前發展為以小規模、精緻化或單一主題之文化體驗

為主，而非固定頻率辦理之兩天一夜的套裝行程，部落居民參與之各項工作任務則為其兼職工作。

#### 四、家戶優勢技能培力：一戶一產業方案

在福山部落社區工作推展的第五年，社工看見了社區居民的動力及能力，故藉由專業技能與機會創造的方式，給予社區居民共作與發揮創造力的契機，換言之，也就是讓社區居民透過自己具備的能力，來開設與能力相符的工作機會。一戶一產業方案，係從本會的創業輔導方案針對原

鄉部落特性（註10）所延伸出來的子方案，初期由社工與社區居民共同討論對於此方案的期待，並由社工評估與福山部落社區計畫的整體規劃，取得共識之後，最後協助引介資源投入本方案的執行過程（表1）。

自2016年至2018年三年期間，一戶一產業計畫共有七戶家庭參與（表2），其改造年份與完工年份略有差異，主要係在執行期間，參與本計畫的社區居民在其參與度與穩定性，仍需要由社工進行溝通，並將社區居民的期待，結合最終的改造與營運目標，進而需要有更為深入的討論。

表1 一戶一產業執行流程圖

流程	階段	內容
第一步驟	調查	1.召開社區會議。 2.家戶資源盤點。
第二步驟	篩選	1.評估家戶資源與社區居民能力。 2.評估社區居民配合度與意願。
第三步驟	媒合資源	1.向社會團體、企業單位進行提案。 2.評估實際軟硬體設備需求及資金額度。
第四步驟	設計籌備	1.結合學校單位專業課程建教合作。 2.招募社會大眾擔任社區志工服務。
第五步驟	設計施作	1.執行家戶產業軟硬體設備設計與實作。
第六步驟	開始營運	1.開始經營及販售產品。 2.社工針對產銷與穩定性進行輔導。
第七步驟	配套評估	1.邀請外界講師針對行銷及商品進行輔導。 2.擬定各檔期行銷計畫。

資料來源：筆者自繪。

表 2 一戶一產業家戶改造名單

序	項目名稱	改造年份	完工年份	資源單位	實際參與執行者
1	胖哈拿皮藝工坊	2016	2016	社會團體	社會團體／泰雅族藝術家
2	獵人便當	2016	2016	社會團體	社會團體／泰雅族藝術家
3	段木香菇	2017	2017	企業單位	志工服務／學校單位
4	鳥不起咖啡	2017	2017	社會團體	志工服務／學校單位
5	泰雅花媽媽的店	2017	2017	社會團體	社會團體
6	原食小品棧	2017	2018	企業單位	學校單位
7	福山雞排	2017	2018	企業單位	學校單位

資料來源：筆者自繪。

在執行一戶一產業計畫的過程中，不僅僅是要將社區民宅外觀進行改造工作，更是需要針對社區居民學習商業經營的各項能力，同時也結合遊客觀光產能，讓一戶一產業活絡起來。參與的一位社區居民說：「即使我每天開店，但平日就是沒有

遊客來旅遊，所以也不會有收入」。對此，社工也扮演協調者與擬訂開業方針的角色。

經歷了三年計畫的推展，社工觀察到產業計畫的持續性與社區居民的參與態度高度相關，分析如下表3：

表 3 社區居民參與態度與實際營運狀況表（註 11）

項目／名稱	營運時間			實際情況
	2016	2017	2018~	
胖哈拿皮藝工坊	是	是	是	持續製作手工藝品，店面不固定開放，但接受訂單。
獵人便當	是	否	否	缺乏營運資本及客源，故後續較無參與，另從事他職穩定收入。
段木香菇	未	是	是	段木香菇收穫量少，原店主轉租店面給部落其他族人，改為小吃攤。新北市家扶中心持續輔導經營。
鳥不起咖啡	未	未	否	客源較少，轉而至烏來工作維持家計。
泰雅花媽媽的店	未	是	否	缺乏營運資本及客源，故後續較無參與，另從事他職穩定收入。
原食小品棧	未	否	否	缺乏營運資本及客源，故後續較無參與，另從事他職穩定收入。
福山雞排	未	是	是	持續經營，多賣給部落在地人。

資料來源：筆者自繪。

在此計畫中，社區工作是不斷的重新檢視計畫與調整工作走向，相信這也是一場長期的觀光型社區產業經營模式，更深知結構性的限制是工作中的必然阻礙。一戶一產業方案在推展的初衷，主要是透過社區居民的相關優勢能力，結合觀光旅遊等體驗方案，進而達成地方創生的可能性。因應福山部落整體結構仍受到交通不便、觀光行銷阻礙、產業經營缺乏整體規劃等因素。同時，也面臨缺乏穩定客源、缺乏營運成本、專業技能有待加強、無法穩定開店等各種原因，導致社區居民在計畫投入及參與態度上與預期的有所落差。

因此，社區工作團隊在計畫執行的各個階段，針對服務效益進行資源盤點與評估，將一戶一產業的社區產業的服務模式調整為，透過技能培力與部落產業進行結合，建構特色產業模式，並強化在地化與永續經營。最後，本計畫在執行培力的過程中，社區工作團隊也與新北市福山美麗谷協會共同召開社區會議，邀請福山部落居民及在地組織共同參與及了解社區計畫的內容，並將會議中的討論內容做為社區計畫調整的參考意見，擴大社區合作與取得共識。因討論結果主要是有鑑於福山部落的觀光人潮不足，影響一戶一產業的利潤收益，故最後決議保留三戶穩定推動的家戶進行培力，並持續培力與協助這三戶家戶進行短期目標擬定，希望最終能達成自立營運的任務。

## 伍、反思與結論

本文以家扶基金會新北市家扶中心於烏來區福山部落的社區工作計畫為例，說明服務執行與發展，分享其中的創新與融合經驗，同時反思現今家扶基金會運用社區工作方法，以方案或計畫模式推動原鄉地區的服務，所應具備的態度與理念。

### 一、反思，家扶社區工作者（社工）的自我述說

經由過去的工作歷程與服務經驗了解到，社區工作應視為是一種多元綜融服務的工作方式，且社工在地身分與角色在各工作階段時期有不同的因應之道。身為家扶的社工，因著組織期待，希望能夠帶著社區居民共同邁向未來，並從過程中找出優勢與動能，將其轉換成生活自立的目標與手段；同時，又被社區組織與社區居民期待能夠共同檢視社區目前所面臨的問題，並給予過程中的協助，以利這些問題能夠迎刃而解。從培力的層面來看，社工培力社區居民，增進其知識與技能，以及生活的困境之因應與面對未來的勇氣，但社區似乎是期待社工能夠擔任中介者，透過社工來轉譯各種資訊。社工提及：「我們從事社區工作三年的時間，在這個社區裡所扮演的究竟是家扶期待、自己期待，或是社區所期待的角色？」這句話也驗證了社工在社區工作的歷程中經歷不同時期



的角色轉換，且時時刻刻都在思考與警惕。此外，並非每個人都能夠完全的適應與即時調適與因應不同狀況，故也需要能有協助社工在不同的期待中找到合適之角色及位置的輔導機制。

社工普遍認為社區工作既特別又令人印象深刻，主要係因為社區工作的本質應該是一場長達五年、十年，甚至更為久遠的長期計畫，絕非短期能有實質與顯著之效益。在福山部落社區工作至今八年的工作期程，多項社區工作計畫受外界肯定，不僅帶動以觀光為主的社區產業發展，也辦理各項針對社區居民／家長的培力課程及兒童團體，另引進企業資源與籌辦社區服務隊等業務，這背後辛苦的汗水與淚水，也令社工反思到：「我們真的很厲害，因為要獨自挑起各種社區的困境，所以我們不應該什麼都做，而是要做的有意義和符合效益」。家扶基金會相信，社區工作的目的是能協助社區檢視所遇到的困境並培力社區有因應的能力，因此，奠基於尊重在地特色的社區工作，應該檢視對社區居民來說是否有意義，而在這些符合部落文化、產業技能等的服務中，應該從中辨識並確認社區居民做得到的、社區居民具備技能、長才或優勢的服務規劃，如此方能實踐符合社區需求的永續效益。

但在這過程中，社工也不斷的思考，究竟我們該做到什麼程度？組織是否退場，與退場機制究竟為何？而計畫的開始

與結尾，究竟是由誰評估？如何評估？社區居民又如何參與其中？這是社區工作在地永續，與計畫持續及延續的重要關鍵。

## 二、組織推展社區工作的再思考

有別於社區草根組織於在地的發展歷程，家扶基金會是一個外來者，試著以各種不同形式及工作方法融入社區，在發展人群關係的策略下，進行有目的性的服務與工作。對於福山部落來說，家扶社區工作的社工有別於在地社區組織工作者，是一位外來的助人工作者，是基於組織使命，透過經濟扶助與社區培力的工作方式，同時並進的將福利服務與社區生活結合在一起。在計畫的生成與擬定上，為減少服務內容與社區需求上的落差，皆會先進行社區調查、資源盤點與確認服務對象，參與社區各種活動或嘗試進行組織工作，避免組織長期的主導計畫，或是帶有過多的教育性或指導性，以及一廂情願的過度投入資源。然而，其中的分寸拿捏、服務使用者參與或社區共識的形成依舊難以有一定的尺度或標準的工作方法，只能不斷多方嘗試與創新，而社區不同面向的意見依然是眾聲喧嘩，但社區內各種角色的聲音，都是值得被重視的。

此外，社工提到：「即便要隨著政策主流來擬訂社區計畫方針，也不能脫離在地文化，必須要堅持與原住民文化緊扣的關係，這才會是永續的發展」，這句話

深深的烙印在社工的社區經歷之中。檢視近年社區工作提倡社會創新、文化創意產業、青年返鄉、社會企業、在地創生等概念推展，以及從發展性社會工作衍生的新興概念，例如資產累積、社會投資、由下而上及社區參與、與社區合作的社區工作模式等概念是重要的，在本會發展社區工作的過程中，也不斷的反思與因應，進行適度的調整，以期待計畫能融合於在地，並永續發展。

### 三、小結

回顧本會原鄉社區工作的歷程，得以看到社區工作在原鄉社區進行社會工作服務的重要性。本會所有執行「社區興力計畫」的社工，就如同新北市家扶中心的兩位社工一樣，在組織所賦予的使命、社區期待，以及社會責任間不斷尋找平衡與價值；在原鄉社區工作中，與社區居民、社區組織的合作，以及社區參與的過程中也會不斷的自我提醒，應保持開放又具有彈性的態度，而作為外來的組織工作者，也必須謙卑、嘗試與社區共同生活，並且在經驗中不斷反思、調整工作計畫。

家扶社區工作起初並非以發展性社會工作為主要之理論概念，然而在能力培植、社會投資，以及看見社區優勢的社區工作中，優勢與資產觀點的發展性社會工作給我們帶來了啟發，提供了概念與框架，做為家扶基金會執行社區計畫的參

考，但在實務上如何能有具體明確的操作方法或步驟，還有待建構。此外，從本會「社區興力計畫」推展的經驗中可以了解到，社區工作計畫是難以在短時間看到成效的，且服務成效評估也不能僅以量化方式測量，所以如何評估計畫效益、指標與工具為何？亦將是未來工作推展中，所應該建立起來的。

目前除了家扶中心社工實際投入於社區工作、執行計畫外，另有與學校、社區組織合作的「學校暨社區認養計畫」與「地方社區團體協力共持計畫」，由家扶中心與社區組織進行計畫合作，提供部分的執行經費或資源。我們也期待未來能更加強社區參與，以及與社區組織的合作，共同研擬計畫、合作執行，希望能逐漸發展出以社區為主體的創新方案，以及與社區結合的共融模式。未來如何將目前家扶基金會所操持的服務移轉給社區，讓這過程中已投資的資產，真的可以成為社區永續可用的資產，已是「社區興力計畫」的其中一項目標，也是我們在原鄉進行社區工作面臨諸多議題的同時，仍應努力實踐的。

（本文作者：松子鈞為台灣兒童暨家庭扶助基金會新北市分事務所社工師；林俞辰為台灣兒童暨家庭扶助基金會社會工作處企畫組資深專員）

**關鍵詞：**社區工作、原鄉社區工作

## 註 釋

- 註1：10個「山地學生中心」為培元、霧社、臺東、蘭嶼、東勢、大湖、高雄、羅東、埔里、竹東。
- 註2：「88水災災區重建協助計畫」共設立有「南投縣信義鄉家扶彩虹工作站」、「嘉義縣阿里山鄉家扶彩虹工作站」、「高雄市那瑪夏區家扶彩虹工作站」、「高雄市桃源區家扶彩虹工作站」、「屏東縣林邊鄉家扶彩虹工作站」、「屏東縣泰武鄉家扶彩虹工作站」、「屏東縣三地門鄉家扶彩虹工作站」、「臺東縣金鋒鄉家扶彩虹工作站」，僅「屏東縣林邊鄉家扶彩虹工作站」為非原鄉地區。
- 註3：「88水災災區重建協助計畫」執行期間為2009年~2012年，共3年。
- 註4：Mel Gray（2002）認為，以優勢為實務基礎的發展性社會工作應著重：關切貧窮與社會融合議題；聚焦服務對象所處生態系統上的優勢；強調資產概念的社區發展；實踐公眾事務參與；由下而上形成決策，以服務對象為核心；成為服務對象諮詢與代言人；關切整個生態環境發展；成為社會企業家，發展、投資服務對象專長與技能；發展與所有關係人的夥伴關係；以參與式行動研究，增能服務對象；草根式團體的運用。
- 註5：「Lokah」在泰雅族的語有「加油」的意思，取名「福山Lokah小屋」意旨與泰雅部落一起加油之意。小屋外觀是以泰雅族重要的生活材料—「桂竹」打造，在建築、食物與生活器具上都可以看見桂竹的蹤跡，部落居民說：「只要有泰雅族的地方，一定會有桂竹」。
- 註6：本計畫邀請的泰雅族藝術家為桃園市復興鄉的瓦歷斯·哈勇及米路·哈勇。
- 註7：泰雅生活意象牆坐落於福山部落下盆聚落，係將泰雅族的飲食習慣、文化服飾、居住場域、傳統祭儀、文化教育，及獵人文化等概念，將抽象概念透過彩繪的方式，傳達出文化認同的核心。
- 註8：姻親路坐落於福山部落李茂岸聚落，係泰雅族原住民結婚的傳統文化，透過彩繪出各種過程與傳統祭儀的圖畫，深刻的烙印在每一戶民宅外牆，形成一條彩繪街。
- 註9：文化牆係泰雅生活意象牆與姻親路的共同稱呼，此稱呼係由社區兒童及青少年賦予的新名稱，其認為這些彩繪述說著泰雅族的文化傳承，也孕育出對於自我文化認同的重要意涵。
- 註10：原鄉部落特性，在本處意旨居住在新北市烏來區福山部落的社區居民，在其生活型態、就業型態及文化專長。
- 註11：表3 社區居民參與態度與實際營運狀況表，其中胖哈拿皮藝工坊及福山雞排兩戶，原本就已穩定經營，本計畫協助店面設計及硬體設備改善。

## 參考文獻

- 家扶基金會（2010）。《兒童福利的實踐者——家扶基金會60年行腳》。臺中：台灣兒童暨家庭扶助基金會。
- 家扶基金會（2012）。《88水災生活重建成果工作彙編》。臺中：台灣兒童暨家庭扶助基金會。
- 國家教育研究院主譯、羅秀華譯（2012）。《社會工作與社會發展——發展性社會工作的理念與技術》。臺北：松慧。
- 輔仁大學社會工作學系（2017，5月）。發展性社會工作推動歷程與成果的檢視與展望學術研討會。新北市。
- McKnight J. L., Pandak C.A. (2004). New Community Tools for Improving Child Health: A Pediatrician's Guide to Local Associations. Elk Grove Village, IL: American Academy of Pediatrics, Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University; 1999. Available at: [www.aap.org/commpeps/stateresources/localasn.pdf](http://www.aap.org/commpeps/stateresources/localasn.pdf). Accessed November 3, 2004.
- Mel Gary (2002). Developmental Social Work: A 'strengths' praxis for social development. Social Developmental Issues, 24(1), 4-14.