

編織(Tminum)原鄉兒少的未來
--搭建家庭，學校，部落的支持網絡--
第二屆傳善獎成果報告



撰寫單位：財團法人至善社會福利基金會

2020.01.31

第1章 補助前

1.1 機構當時概況。

2016年，至善是一個已在台灣原住民地區從事跨文化兒少發展工作有20年經驗的非營利組織，長期且深入的服務地區是新竹縣尖石鄉的廣大後山地區。長期的深耕，讓至善在這個地區深受族人接納與信任，多數第一線工作者是當地族人，而不管是漢人還是原住民族，至善同仁們有著高度的文化敏感度，謙虛且尊重地面對社區、團體，以及個人。

20年來，至善看見、感受到城鄉教育資源有著嚴重落差：教師多屬代理、資淺、年輕教師，師資流動率極大，在學習資源懸殊、城鄉差距的情況下，偏鄉原住民族學童在學習資訊、多元教材等都難以取得之外，學童的身心發展由於醫療資源缺乏、營養不足問題及疾病問題、或家庭暴力、家庭結構等因素造成兒童發展落後或身心問題，但又欠缺關注與適切資源的介入，使得學童在學習能力、學習意願與學習成就上陷入惡性循環的困境。

自2005年起，至善於新竹縣尖石鄉後山陸續在養老，泰崗，馬里光與司馬庫斯部落推動原住民族學前教育，也持續在四所小學新光國小，秀巒國小，玉峰國小與石磊國小推動原住民族國小教育支持計畫，為學習落後學童補充特教資源，更與鄉內唯一一所原住民重點學校尖石國中發展課業輔導計畫，中輟計畫與多元才能培育計畫，並在關西國中投入才能培育計畫，得到良好成效。

儘管至善已經投入這麼多資源，但偏鄉原住民孩童仍舊面臨三大困境：（1）家庭失能嚴重（2）現行教育體制無法回應孩童需求（3）部落(社區)與學校連結薄弱。因此，至善最後向傳善獎提出此計畫，希望能針對學齡前孩童到小學階段的孩子，編織一張社會安全網、編織光明的未來。

1.2 機構許下的願景。

至善許下了五個願景：

- （1）服務區域擴大：至善原本的服務區域將從新竹縣尖石鄉「後山」地區四所小學，擴展到「尖石前山」與鄰近的五峰鄉，三年後覆蓋尖石五峰鄉十所學校。
- （2）服務學習落後孩童人數增加：當服務區域擴及上述地區，受惠之學習落後孩童人數新增100人。

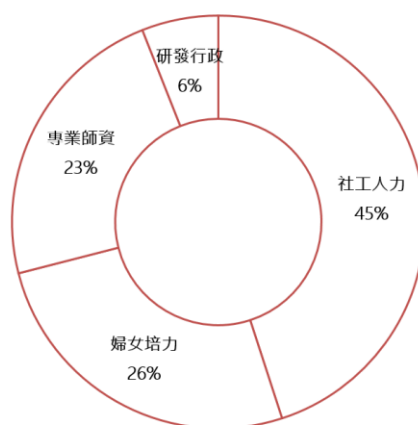
- (3) 學校/社區互助網絡形成：本計畫將利用三年時間培力在地婦女，捲動婦女關懷自身部落，將部落、學校與家庭形成健康永續之網絡，讓學童無後顧之憂，並且發展出具文化生活脈絡的共同照顧模式。
- (4) 工作團隊強化：擴大並建立有效的工作團隊。
- (5) 研究能力提升：本計畫也將透過研究人員提升本會方案研究之能力，透過三年的研究發展計畫，提升計畫之嚴謹性，科學實證以及核對服務提供是否精確，讓本會團隊在三年後可提出完整之部落、學校與家庭之整合性的服務策略，為未來偏鄉教育發展方向找出一條可行之道路。

第2章 補助中

2.1 這三年機構將資源用到哪裡？

傳善獎三年共支持本計畫新台幣 1,200 萬元，預算使用主要用於五位工作者人事費，佔 45%；婦女培力佔 26%，三年來，在尖石五峰地區透過培力在地婦女共同照顧部落兒少，培力人數最多高達 20 人；另專業師資如早療、諮商等特殊教育資源老師之鐘點費、交通費，預算佔比 23%；研發行政費用則是 6%。各項預算佔比詳見下圖：

圖 1：傳善資源使用分配圖



回應計畫願景，具體執行成果包括如下表：

表 1：本計畫執行成果

	原目標	執行成果
專業人力	4 名工作者	5 個工作者
學習落後學童	3-9 歲 100 位	3-12 歲 120 位
合作學校	6 所	7 所
婦女培力	3 個部落婦女團隊	3 個部落 12 人
部落網路	3 個部落網絡	3 個部落網絡

2.2 其中有哪些失敗或不如預期的項目？

三年計畫中，五個願景目標，以「研究發展」一項執行不如預期，並未依照當時目標產出一份研究報告，主要原因是採取現場社工人力搭配外聘老師這樣的研究團隊與模式，由於第一線工作者忙於現場服務，時間有限；加上外聘老師在過程中因故逝世，致使研究推展困難。經過檢討，至善改以外部督導方式，將研究轉向為督導社工，提升社工工作能力。這個「失敗經驗」讓至善學習到，研究發展應另由專人與團隊從旁進行，而非由執行服務的社工同時兼顧，才能專注於研究。

另外，五峰鄉的婦女培力不如尖石鄉順利，一度高峰時有七位五峰鄉婦女加入，但好不容易招募、組織來的婦女，當出現有工作機會時，會優先選擇到外地工作，因而流動率高，培力中斷，因此難形成部落團隊。

團隊檢討，發現緊鄰的兩鄉雖同樣是原住民族鄉鎮，但風土文化差異，以及族人對於孩子照顧、價值觀等不盡相同，什麼是「對孩子好」的照顧模式與思維，大家想法不同。至善發現，在原鄉從事兒少發展工作，尖石鄉的經驗無法直接複製到五峰鄉，我們必須更有耐心、細心為社區/部落量身訂製服務計畫，因此，當婦女團隊建立碰壁，至善轉向強化與五峰鄉學校緊密合作，尖石與五峰鄉的社區/部落網絡同樣建立起來，但模式不同。

2.3 有哪些成功的項目，並說明關鍵原因。

回顧過去三年，本計畫有四項執行成果超乎預期的成功之處：

- (1) 培力起朱郁琪和林哈拿兩位在地工作者。民國 83 年次的郁琪是五峰鄉賽夏族人，85 年次的哈拿則是尖石泰雅族人，兩人都是「至善孩子」，求學時曾受至善「陪你長大計畫」資助，兩位年輕的工作者願意學習，關愛部落，熟悉部落。而帶領的資深社工里夢達陸是尖石前山的泰雅族人，當時任職研發資深專員楊曜誦（現為至善新竹工作站主任）則在至善任職 10 餘年，四人組成團隊，兩位資深同事手把手帶著兩位年輕工作者一起工作，默契很快建立。三年下來，郁琪和哈拿都能獨當

一面，陪伴個案、設計教案，一個人開著車，就能深入部落，使服務順利推展。

- (2) 服務區域成功拓展到尖石鄉前山地區和五峰鄉，兩鄉都順利新增合作學校，尖石鄉有尖石國小、尖石托兒所、新樂國小、嘉興國小；五峰鄉則有五峰國小、桃山國小，以及花園國小。
- (3) 尖石鄉婦女培力成功。婦女團隊人數從 0 變成 12 人，並在三個部落建立常態照顧孩子的據點服務：煤源部落、水田部落，以及吹上部落。這一批「娘子軍」經過培訓，有人取得保母執照，有人得以發揮原本的教保專長，協助社工製作教案，帶領新手婦女。三年來，部落婦女是至善團隊的生力軍，每個婦女代表一個家庭、部落，她們的背景可參考下表：

表 2：婦女培力對象範例表

姓名	年齡	來自部落	孩子數	學歷	家庭收入來源
邱○嫻	31	煤源	2 女 1 男	大學幼保科	先生，公所約聘人員
謝○馨	29	煤源	3 女	高中肄業	先生，起重機工人
林○惠	29	水田	1 女 2 男	高職餐飲科	先生，工廠作業員
盧○婷	30	吹上	4 女 1 男	高職	先生，貨運司機

- (4) 合作學校的漢人教師合作意願與行動力皆提升，更願意去理解部落孩子與家庭。

上述四點成功項目，歸納關鍵因素，在於至善建立起一個「成功的團隊」，工作者彼此支援，扮演網絡（家長/家庭、老師/學校、社區/部落）之間的連結者，成為婦女和老師支持的力量，讓網絡內部的人們有齊一心力，彼此信任，願意一起走，一起照顧孩子，回應孩子的需求。

第3章 補助後

3.1 相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯？

至善因此計畫，三年下來在以下三方面有顯著改變：

(1) 服務對象擴大並加深，過去關注 2-12 歲孩童，現在已擴及到 -1 歲到 22 歲大學生，-1 歲指的是孕產婦，此計畫讓至善有能力服務更多學齡前孩子，讓我們深刻感受到，孩子的發展必須從小就要給與關懷，因此，2019 年底，至善開啟了「原住民安心媽媽專車計畫」，守護孩子的幸福，從他們還在媽媽肚子就開始。

(2) 關注面向更全面，至善依然以兒少發展為核心議題，但延伸至公共衛生、青少年就業，以及原鄉兒少社會安全網。

(3) 執行力強化調查、追蹤，以及服務紀錄。至善一直是「行動派」，過往總是埋頭苦幹，歷經這三年，我們調整了節奏，依然行動至上，但意識到調查、追蹤、研究必須並進，才能夠檢視成效，做為下一步行動的根基，讓服務更有效率、嚴謹。

3.2 傳善獎對機構的影響。

(1) 視野、想像力不同。傳善獎 1,200 萬元支持金額，對至善來說，是一新猷，開拓至善的視野與想像力。過往至善獲得的企業補助金額，平均一案大約新台幣 80-100 萬元，鮮少長期與上千萬規模，經過傳善獎的洗禮，至善得以重新檢視、驗證同仁、組織各方面能力，勇於想像未來，擘劃創新方案。譬如在 2019 年至善成功爭取到國際默沙東藥廠的贊助方案 (MSD for Mothers)，兩年新台幣 1100 萬元，讓我們得以將多年來一直想進行的原鄉孕產婦計畫付諸行動——原住民媽媽安心專車計畫。

(2) 開發多元收入來源。至善也意識到，必須開發多元收入，過往至善仰賴民間個人小額捐款，鮮少積極爭取企業贊助，但這三年來，至善意識到也展開行動，把過往個人捐款佔比從 2016 年的 90% 下降到 2019 年的 78%。

表 3：至善歷年收入來源佔比

年	2016	2017	2018	2019
總收入	108,181,834	113,897,291	114,876,696	116,780,163
民間小額/其他 %	90% VS 10%	90% VS 10%	89% VS 11%	78% VS 22%

(3) 提升對工作者的支持。傳善獎聯勸外督老師的陪伴，促成至善意識到要更支持社工，進而著手建置個案管理系統、每週舉行社工會議，討論個案，給予社工支持。

(4) 組織強化。獲得傳善獎，至善組織歷經了一段不穩定時期，因為資源變多了，人力增加了，內部產生紛爭；但變動就是改變的開始，至善因此進行了組織改組，從設有傳善組、新竹工作站主任異動，後來設了各組組長，包括社區、國中、國小，以及幼兒組。組織架構重組，讓至善得以重新審視服務與盤點人力資源，也讓組織從變動趨於穩定。

(5) 重視品牌價值。傳善獎的肯定，以及相關媒體報導和影音製作，讓至善調整宣傳角度，過往至善傾向從各別方案計畫說故事，現在轉向從組織角度出發，學習塑造品牌價值。

3.3 機構對社會的影響

此計畫促成至善對社會的影響力，是一點一滴累積、改變的，包括(1)提升部落家長對孩子安全的意識，譬如婦女會留意部落孩子誰沒去上學，為何沒有去上學，以及判斷何時要通報社工協助。(2)促進親職教育，家長漸漸了解何謂學習落後、發展遲緩，願意敞開心胸，接納孩子的發展。(3)提升老師理解、同理部落家庭的意願。(4)網絡連結形成，公私夥伴建立。三年來，政府社工、學校老師，其他機構社工，以及民間企業等，公私部門成為至善編織的原鄉兒少發展安全網的一份子，共同合作。

3.4 給自己與後續機構的建議

給予自己與從事兒少發展機構的建議：

(1) 兒少發展工作零到三歲是關鍵期，孩子的發展無法等，若能提早工作與因應，對孩子與對社會的發展，都是有益的。

(2) 親職教育必須為新手爸媽建立正確觀念。尤其原鄉地區許多新手爸媽仍是「小爸媽」，對孩子的照顧與陪伴缺乏學習對象，僅有的是延續自己父母的做法與觀念，因此，透過親職教育的推廣，為新手爸媽建立正確觀念是非常重要的第一步。

(3) 教育工作者需要支持與培力。原鄉的教育工作者，因為文化差異和城鄉教育資源落差，老師也需要支持與培力，有了支持的力量，減少無力與無助，對家庭與孩子多了理解，教育工作者與社會工作者彼此共同合作，形成一股穩定、正面的力量。

(4) 編織原鄉社會安全網，呼籲衛政/社政/教育，政府/民間/企業大家
一起來。