

專輯
社區林業



圖 / 大山影像

林業家族 · 深耕林業

花蓮林區管理處 社區林業同心圓陪伴計畫

文、圖 | 楊鈞弼 | 社團法人花蓮縣牛犁社區交流協會總幹事
紀有亭 | 林務局花蓮林區管理處育樂課長 (通訊作者)
魏香瑜 | 林務局花蓮林區管理處育樂課技士

林務局於2002年啟動社區林業計畫，2006年社區林業第一階段計畫始由各林管處辦理審核、撥款及成果結報；為能讓各社區明確了解社區林業補助計畫的精神與目的，與花蓮林區管理處轄屬新城、南華、萬榮、玉里等4個工作站採以直接至各社區進行個別拜訪說明，這樣務實的作為，除拉進與各社區間的互動關係，也讓許多社區產生高度的參與興趣，進而陸續的投入社區林業計畫行列中。

計畫緣起

2009年起，花蓮林區管理處考量社區林業計畫，雖已能獲得許多社區的積極參與，然而在實際執行層面上，為能培育及提升各社區整體作業能力，進而莫立永續經營發展基礎，同時也期望能逐步與各社區，建立共同經營管理森林資源機制。經由檢討：一. 花蓮林區管理處與轄屬各工作站，尚未能與各社區建構出林業經營管理互信共識，各社區間亦尚未建立出互動、交流學習、合作機制；二. 各受補助社區，有關人才培育、計畫執行諮詢輔導、專業資源引介、聯結運用等工作事務，應要有深耕、支援協助作為。針對上述兩點因而研擬推行社區林業同心圓陪伴計畫，提升各社區整體與聯結發展能力，並建構花蓮各社區成為「林業家族」，為共管經營森林資源，莫立互信合作基礎。

社團法人花蓮縣牛犁社區交流協會（以下簡稱牛犁協會）於2003-2004年間，經花蓮林區

管理處輔導執行完成第一階段社區林業4次計畫，並於2006年起經由林務局審核通過，執行第二階段（4年）社區林業計畫之社區，對於執行社區林業計畫具有豐富經驗，也能充分掌握社區林業計畫精神。

牛犁協會自1996年起，持續於花蓮縣壽豐鄉豐田地區（豐山、豐裡、豐坪等3村）深耕社區總體營造相關事務，除與相關政府部門、民間機構、團體、學校等單位建立良好互動關係，各項營造事務之成果績效，亦足以成為全臺社區總體營造典範。而執行陪伴輔導相關經歷上，2001-2005年擔任過文化部（原文建會）第四營造中心之陪伴社區，2007、2009年擔任花蓮縣文化局社區營造中心等陪伴輔導花蓮各社區之歷練，不僅熟稔社區營造作業模式，與花蓮各社區亦建立深厚的協力緊密關係，因而獲得花蓮林區管理處的青睞，徵選通過成為擔任執行社區林業同心圓陪伴計畫團隊。而該項計畫，也成為林務局轄屬8個林區管理處中，至今唯一為推行社區林業所制定出來的陪伴計畫。



2017年度社區林業暨濕地保育計畫成果展—社區表演。



陪伴計畫執行策略方法

社區林業同心圓陪伴計畫執行初期，花蓮林區管理處與陪伴團隊（牛犁協會）即強調「陪伴成長」為主，不以「專業輔導」避免「過度干擾」作為計畫推行策略方法，主要是為去除各社區「由上而下」凡事都要被監督與指導的心態，並且強調「陪伴成長」，不但可以拉近彼此間的距離，在觀念的溝通與事務協調處理上，也較容易達成共識與建立起緊密協力合作關係。

因此在促進提升各社區作業能力作法上，會依各社區組織架構、能力與發展屬性，區分為「教育推廣型」、「起步型」、「成長型」、「觀察型」等四類型，制定出以下陪伴成長作法。

第一類教育推廣型

以推廣環境、自然資源、生態保育教育為主

要工作事務，此類型協會組織共識意識高，且具備專業領域知識、技能，亦具一定程度行政作業能力，組織人員異動性也不大，屬較穩定發展組織。將針對此類型協會領域專長，制定出階段及長期教育、宣導推廣計畫，以讓該類型協會得依循花蓮林區管理處教育推廣計畫、策略，有系統地去推行，並逐步培育成為花蓮林區管理處教育推廣輔佐助手。

第二類起步型

組織屬新成立或是運作架構待建立，組織內尚無專職人員可協助行政作業。此類型社區協會將結合各工作站給予更多的關懷與鼓勵，同時亦將邀請臨近較成熟社區協會給予支援協助。在計畫執行方向上，將導引以著重在辦理人才培育，凝聚居民發展共識，以及進行社區資源盤點為主。

第三類成長型

社區組織架構運作完整，組織有自我成長與



圖 / 大山影像



社區發展高度熱忱，組織內部亦有專職人員負責行政事務。此類型組織除鼓勵持續藉由計畫執行來培育提升作業人員專業能力外，並以維護生物多樣性，力行人文、自然環境生態資源守護與妥善運用，以培育具有整體規劃分析作業能力，為邁向社區林業第二階段計畫作好準備，同時也將培育成為軸心社區來協助擔任區域陪伴任務。

第四類觀察型

社區內部組織運作屬寡頭或虛位領導，且無核心幹部及成員可共事，以仰賴政府有人事補助專案計畫，聘請專人來協助行政事務處理，同時急於運用社區資源來發展社區產業。這類型社區協會將列為長期關心與觀察的對象，並將導引以健全組織架構，培育社區作業人才，並以力行自然環境、生態資源守護營造，推行環境教育，邁向社區福利化發展為陪伴重點方向。

另花蓮林區管理處亦考量到單一社區林業補助計畫有限資源，無法滿足各社區整體發展需求，因此也希望藉由同心圓陪伴計畫的推行，與各相關政府部門建立起協力輔導機制，促進資源連結運用，進而提升各社區整體作業能力，為各社區建構出永續經營發展機制。此外，並針對花蓮地區各相關政府補助資源，包含「花蓮縣文化局—社區營造補助計畫」、「花蓮縣政府社會處—深耕社區補助計畫、照顧關懷據點計畫」、「花蓮縣環境保護局—環境改善營造計畫」、「花蓮縣政府教育處—數位機會學習中心、樂齡學習中心計畫」、「花蓮縣政府原住民族行政處—部落營造相關補助計畫」、「勞動部—多元就業方案」、「水保局—農村再生計畫」等進行了解，並與各相關單位，建立起業務資源資訊交流與合作輔導機制。

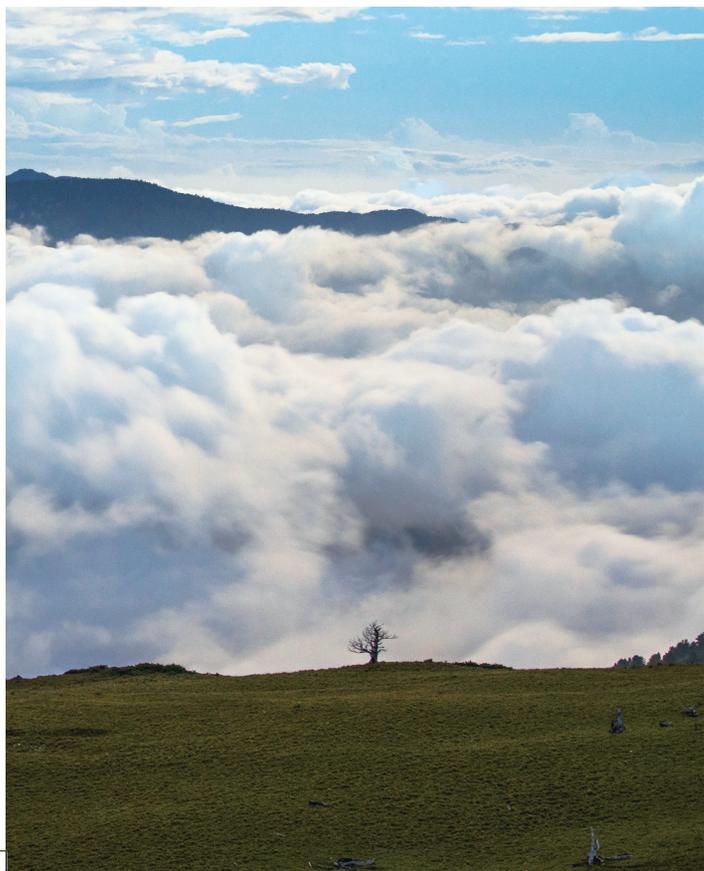
陪伴計畫執行工作事項

花蓮林區管理處對於社區林業同心圓陪伴計畫，雖已有明確的實施策略與作法，然而在執行工作事項的制定上，為能配合林務局林業相關政策與社區林業計畫精神，以及因應各社區不同階段性的營造發展需求，每一年度均會作出調整與修訂，以下就歷年所執行工作事項提出摘要說明：

一、主要執行工作事項

(一) 工作坊研習

工作坊初期辦理方式，係由花蓮林區管理處轄屬新城、南華、萬榮、新城4個工作站，各擇選出一個承辦社區來作為分區主題學習對象，以讓各社區得以藉由相互觀摩學習與交流，促進區域合作關係之建立，同時也藉此作業方式，間接培育承辦社區，規劃辦理活動的能力。現階段為能提升各社區主要幹部林業專業知識與作業能力，改採集中研討學習與發表方式辦理。





（二）執行社區訪視作業

社區訪視作業，由花蓮林區管理處暨轄屬工作站相關業務主管、承辦，以及陪伴團隊（含區域陪伴成員）組成訪視小組，進行下列訪視作業：

1. 期初訪視：針對年度計畫審查委員意見，協助各社區計畫修訂。
2. 期中或期末訪視：各社區計畫執行期間進行計畫執行進度了解，以及協助困境、議題排解處理。
3. 計畫申請意願調查：針對有意研提下一年度計畫社區（協會），進行補助計畫規範與重點說明，以及協助擬定計畫初步構想內容與網路上傳作業。在執行各次訪視作業時，除與各社區進行意見溝通與協調，對於建議事項亦會作成紀錄以便後續管制追蹤處理，同時也會主動提供各社區整體發展所需要的相關資源資訊，以及協助需求資源取得。

（三）評選績優、特色社區進行表揚

為鼓勵各社區能有深耕執行社區林業計畫榮譽感，及對花蓮林區管理處產生歸屬感，因而每一年度均會依新城、南華、萬榮、玉里4個

工作站，各評選出一個績優、特色社區，結合成果展活動來進行公開表揚。

（四）辦理社區林業成果展

成果展活動雖由各年度受補助社區，以動、靜態展演與體驗方式來呈現成果績效，各社區亦可藉此機會進行相互交流與學習，以促進文創及小農產品的行銷機會，近年更為能與地區相關政府部門建立協力合作機制，亦陸續邀請花蓮縣文化局—社區營造各受補助社區，以及花蓮縣政府教育處—各鄉／鎮／市樂齡學習中心來共同參與。

（五）實施綜合座談與檢討

每一年度所辦理的綜合座談與檢討，除由陪伴團隊針對年度執行各項工作事項，提出檢討報告，花蓮林區管理處亦會針對下一年度補助計畫規範，以及重點推行事項，向各社區提出說明，並以蒐集各社區的建議作為訂定下年度同心圓陪伴計畫工作事項。

（六）支援花蓮林區管理處社區林業相關業務及臨時交辦事務，以及協助各受補助社區計畫執行、課程辦理、講師推薦邀請、經費核銷、相關諮詢等工作。



訪視作業。



2017年度績優、特色社區進行表揚。



2017年度社區林業暨濕地保育計畫成果展。



2017年度綜合座談與檢討。

二、因應林政業務推廣及各社區階段發展需求而制定的工作事項

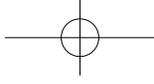
- (一) 協助推薦徵選執行山林巡護計畫社區。
- (二) 支援推行大農大富平地森林園區周邊社區及部落參與景觀農作營造計畫。
- (三) 委託執行「看見里山一里地一里海」濕地保育計畫。
- (四) 編印社區林業執行成果宣導手冊及花蓮縣原住民部落民俗調查集。
- (五) 協助文創產品研發與包裝設計，以及規劃辦理小市集行銷活動。
- (六) 研編區域聯結推行社區生態體驗動線摺頁、拍攝製作前導宣傳影片，規劃辦理社區生態體驗活動。
- (七) 支援辦理林田山林業文化園區DIY手作體驗活動。
- (八) 規劃辦理境外觀摩學習活動。
- (九) 辦理社區林業區域聯結發展共識會議。
- (十) 制定全民行動專案，鼓勵全民參與執行社區林業計畫。

花蓮林區管理處制定社區林業同心圓陪伴計畫，係以促進各社區作業能力成長，奠立永續經營發展根基，並能與各社區建立起緊密協力合作關係成為「林業家族」為目的。為能讓

陪伴機制得以延續連貫，採跨兩個年度方式實施，所以在工作事務的制定上，不但要以能延續拓展推行林業相關政策與社區林業計畫外，還要以促進各社區不同階段發展需要。2009-2010年間以培育提升各社區計畫執行能力為重點工作；2011-2013年以徵選培育軸心社區作為陪伴新進社區，協助相關事務推行，奠立各社區穩定發展基礎為目標；2014-2017年，即逐步採用區域互動，來建立各社區點、線合作機制；2018年起，除將依循社區林業2.0新的補助規範來制定同心圓陪伴計畫工作事項，在整體推行策略上，將以朝向面的建構（區域聯結發展）奠立「林業家族」穩固網絡。

陪伴計畫執行效益

社區林業同心圓陪伴計畫自2009年起執行至今，除成為全臺唯一以強調「陪伴成長」來推行的輔導計畫，而陪伴團隊的徵選，更是由林務局及花蓮林區管理處所輔導培育出來的社區組織來擔任，這樣的作業概念與執行方法，除可提供各相關政府部門作為擬定輔導計畫，以及與社區組織建立協力合作方式參考外，另經由陪伴計畫運作所產出的直接、間接效益與特色，如下說明：



一、2009-2017年陸續陪伴花蓮地區132個社區（協會）參與執行社區林業計畫，每年有約有25-30個社區提出申請計畫，約有85%以上社區會持續獲得補助，成為花蓮各社區可以持續穩定獲得的補助資源，對於社區組織運作、人才培育、居民共識的凝聚，具有穩定成長的助益，目前也是林務局轄屬8個管理處執行社區林業計畫案件及社區參與數最多的單位。

二、近年多有緊鄰花蓮林區管理處轄屬設施場所、林班地周邊的社區、原住民部落，願意參與社區林業及山林巡護計畫，花蓮林區管理處暨各工作站業務主管、承辦亦能藉由執行陪伴計畫相關事務建構「林業家族」概念，積極主動與各社區、部落透過互動關懷與溝通協調，形成夥伴關係，去除過往相互不信任的對立緊張關係。

三、就每年度各社區所提計畫內容、呈報的

成果報告、核銷憑證、現地訪視，除可看出各社區在行政作業、專業知識與執行能力已有很大的成長，其中包含山林守護、生物多樣性營造、環境教育、生態遊程、外來物種移除等，以及自然環境、生態保育有關的事務均能持續深耕營造，對於促進社會福利服務、文化傳承藝術等事務，亦能以迎合社區林業計畫精神，促進社區整體發展來落實推行。

四、目前大農大富平地森林園區正在發展的整合型生態解說（螢火蟲）作業模式，已呈現出各社區經由區域聯結作業培養與磨合，逐步建立起區域聯結單一窗口共識，更能共同制定出經營管理機制。

五、由於陪伴團隊對社區林業計畫業務的熟稔，以及對各社區發展現況與屬性的了解，對於花蓮林區管理處暨各工作站在業務承辦人事異動時，可適時協助接辦人員業務



圖 / 大山影像



掌握推行，以促進與各社區關係的建立。

六、已取得花蓮縣花蓮市民生社區發展協會、花蓮縣鳳林鎮北林三村社區發展協會、花蓮縣瑞穗鄉富源社區發展協會的支持，擔任區域陪伴任務，將針對弱勢偏鄉與人力欠缺社區進行深度陪伴作業。

七、陪伴團隊每年除彙整各相關補助資源資訊提供給各社區及協助爭取外，在陪伴團隊居間協調下，目前花蓮林區管理處與花蓮縣政府社會處、花蓮縣文化局已建立起互相邀請參與補助計畫說明、審查會，有助逐步拓展建構起地區資源整合運用機制。

社區林業計畫係採用社區總體營造作業模式，並以強調培養社區居民「由下而上」、「社區自主」、「居民參與」、「永續經營」的民主精神，以及凝聚社區「生命共同體意識」為核心精神，而同心圓陪伴計畫即是以此概念來陪伴各社區去落實推行，以致得以將本計畫執行績效具體呈現。

結語

社造本質是「由下而上」的概念，一直以來均為公部門、學者專家（委員）所強調的民主「賦權」行為，表面看來是社區藉由自己研提計畫，經由審查、評選後而獲得資源，再逕由社區自行去執（推）行各項事務，程序上完全迎合「由下而上」的準則，然而目前各政府部門仍強調對社區資源的下放是屬於「補助」，所以社區自然就受限在被「接濟」的框架裡，也就無法擺脫看人臉色及似乎仍處於「由上而下」的指導方式。況且仍有許多公部門以及學者專家（委員）還是抱持著自己是個資源分配與仲裁者，過度干預指導社區，而社區為獲

得資源不得不淪為一個聽命者，除無法展現出「自主意識」各項事務的推行，亦變成是依指令去執行。

社區營造可算是政府部門一項投資最少、回收報酬率最高的社會投資，因為有些成果績效是無法以具體量化數據，或是有形設施來衡量呈現，更有些公共事務在推行時無法立竿見影外，還須藉由資源整合及有穩定又堅持理念的組織成員，經由長時間的滾動、累進才得以展現出些許績效成果。所以各政府部門在制定補助計畫時，除要有高瞻遠矚的智慧與耐性等待成長的心胸，還要將受補助的民間社會團體、社區組織當作是政府部門推行公共事務最得力的助手與夥伴。

由於社區林業計畫亦是採「社區營造」作業模式來推行，因而花蓮林區管理處在制定社區林業同心圓陪伴計畫時，為讓各社區「自主意識」得以展現，即以「陪伴成長」、不以「專業輔導」及避免「過度干擾」作為計畫實施策略方法，並以建構「林業家族」概念來與各社區建立起緊密的「夥伴關係」。目前各項成果績效，不論是在林政業務與林業計畫的推行上，或是「林業家族」夥伴關係的建立以及與各相關政府部門的協力合作，還有在促進各社區作業能力提升與整體營造發展上，均能具體顯著的呈現，足見本計畫在制定與執行上不但能迎合公部門業務績效，更能滿足各社區整體發展需要。因此本文發表，雖係以分享花蓮林區管理處在制定推行社區林業同心圓陪伴計畫概念策略與效益特色，亦為凸顯公部門與民間社團、社區組織關係建立的重要性，也期望藉由本文發表可提供各政府部門作為制定相關補助輔導計畫時的參考。 