

旗艦計畫的理念、運作 與方案設計

傅從喜
桃園市社區培力育成中心
111.8.30

旗艦計畫的發展脈絡與理念

- 內政部於民國94年開始辦理「福利化社區旗艦型計畫」，之後各縣市陸續跟進辦理「小旗艦計畫」
- 理念：
 - 調整以往社區組織各自工作的方式，開始鼓勵社區結盟，以團隊的力量，共同推動社區工作
 - 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，及提昇服務效能。

旗艦計畫的特色（中央大旗艦）

1. 跨社區、跨局處、跨年度；並補助專職人員人事費
2. 大致上將工作區分為三年：
 - 第一年重點為瞭解需求及資源培育：如「需求調查」、「資源盤點」、「志工訓練」等
 - 第二年重點為網絡建構及推廣服務：如福利社區化方案的辦理
 - 第三年重點為成果提升：提昇服務能量及社區永續

學者研究對旗艦計畫的研究發現
(均以中央大旗艦計畫為研究對象)

旗艦計畫的合作模式(賴兩陽、李易駿，2013)

1. 公部門主導：公部門主導團隊的組成，甚至主責計畫的撰寫
2. 社區自主：由提案社區內部討論發展出計畫
3. 公部門與社區合作：由公部門邀集目標社區共同討論，而發展出計畫
4. 專家學者輔導：由外部專家學者帶領社區團隊形成計畫

有利旗艦社區發展的因素(何榮松，2012)

在籌備初始階段：

1. 參與計畫之各社區分享彼此的想法與期待
2. 評估社區投入旗艦計畫之意願、社區能力
3. 以具能力與孚眾望的領航者，以整合計畫及協調工作。
4. 招募具意願與熱誠之協力社區，以組成聯合社區。
5. 專家的介入輔導，以提供技術支援。
6. 明確之計畫與願景，以引導工作方向。

有利旗艦社區發展的因素 (何榮松，2012；賴兩陽、李易駿，2013)

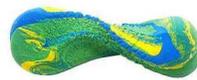
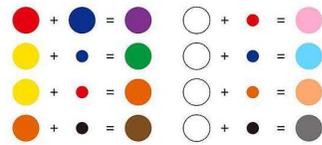
在實際運作階段：

1. 公開、透明、互信的組織化運作，以凝聚共識。
2. 開明的協同領導模式，以促進和諧。
3. 細緻的業務分工與緊密的合作，以完成協力之目標。
4. 專案經理人的付出與投入，以推動業務。
5. 公部門提供支持與挹注資源，以彌補不足。

旗艦計畫對社區能力提升的助益

1. 擴大社區居民的參與，提升社區能量
2. 獲得更多規劃與展現社區特色的機會，提升社區的知名度與社區之向心
3. 學習其他社區的長處，提昇自身之能力與經驗

旗艦團隊合作模式：拼積木？揉黏土？



旗艦計畫的挑戰與風險

1. 參與社區意見不同，需花費更多的時間在聯繫協調
2. 服務團隊不穩定，影響計畫推動
3. 資源的分配集中在某些特定社區，衍生爭議
4. 各社區因活動主責與參與而有歧異
5. 服務方案與受服務對象較多，服務的績效與特色較無法凸顯
6. 社區僅是形式聯盟、輪流辦理活動，實質合作少
7. 參與社區對計畫有不同期待，影響團隊互信

旗艦計畫推動的阻力 (何榮松，2012)

1. 在經費上：經費補助不足、核撥較晚、且核銷程序繁瑣，使社區備感壓力。
2. 在參與上：社區幹部年齡偏高、參與僅限少數幹部、使經驗傳承不易。
3. 在人才上：社區在地人才的培育不足，使人才斷層。在業務上：社區執行之方案太過多樣化，分散社區人力與專注力。
4. 在資源上：資源籌措不易，使聯合社區之持續性不足。

旗艦計畫結束後能繼續合作原因

1. 社區透過相互學習，累積更多經驗與能力
2. 透過旗艦計畫的執行，工作團隊更有合作默契
3. 因旗艦的運作引導更多社區的人願意出來參與
4. 旗艦計畫帶來的效益，如資料整理、特色方案、產品開發等，讓團隊受益

旗艦計畫結束後無法繼續合作原因

1. 對於旗艦計畫及合作模式的理念不同
2. 對於資源配置的認知有差異
3. 理事長改選以致理念不同或經驗無法傳承
4. 社區重要幹部或志工無法持續投入
5. 公務門資源停止挹注後，社區無足夠自主財源

旗艦計畫書內容

1. 計畫緣起：為什麼要提出這個計畫
2. 參與社區介紹：人、文、地、景、產
3. 社區狀況評估：SWOP分析（優勢、劣勢、機會、挑戰）
4. 社區條件說明：主要社區需求與社區資源
5. 計畫目標：本計畫的預期目標（大方向）
6. 合作夥伴：預結合之外部機關團體
7. 各子計畫說明：方案名稱、參與對象、辦理方式、每次活動內容與時間地點、主責社區與主要參與者、預期參與人數
8. 總經費規劃
9. 預期效益（明確具體）

旗艦計畫 方案類型

永續運作

成果展現

社區調查

社區服務

團隊培力

人員培訓

旗艦計畫內容

團隊培力

- 目的：提升旗艦團隊的熟悉度、合作默契與團隊運作
- 方案設計：
 1. 旗艦團隊社區彼此的經驗分享
 2. 旗艦運作的定期討論與檢討
 3. 績優/資深旗艦領航社區的分享
 4. 學者專家協助檢視推動過程

旗艦計畫內容

人員培訓

- 目的：提升旗艦計畫執行的能量
- 方案設計：
 1. 一般志工訓練
 2. 針對未來活動辦理特殊志工訓練
 3. 擴大志工參與辦理特殊對象志工訓練

旗艦計畫內容

社區調查

- 目的：了解社區的資源與需求
- 方案設計：
 1. 社區資源調查
 2. 社區居民一般需求調查
 3. 社區特殊需求調查（社區防災、社區交通安全…）

旗艦計畫內容

社區服務

- 目的：針對社區民眾提供各種服務方案
- 方案設計：
 1. 特定人口群體服務方案(老人、兒少、新住民…)
 2. 多群體融合服務(祖孫方案、親子方案、多元族群方案…)
 3. 特定議題服務方案(性平、防暴、安全…)

旗艦計畫內容

成果展現

- 目的：讓社區民眾及外界了解旗艦計畫的成果
- 方案設計：
 1. 靜態展示：活動照片展、活動成品展示、成果報導等
 2. 動態展示：現場表演、現場才藝製作、產品展售等
 3. 社區互動：一般社區居民互動/體驗/競賽活動

旗艦計畫內容

永續運作

- 目的：藉由旗艦計畫提昇社區永續發展的能量
- 方案設計：
 1. 社會永續：社區發展協會人才培育、領導團隊培力、志工培力
 2. 財務永續：發展可收費的服務與商品；建立長期穩定贊助單位
 3. 環境永續：消除/減少對社區環境形成負面影響之因素

社區服務的新理念

社區服務新理念：社區共生

1. 不再將社區不同人口群區分為誰是「服務者」、誰是「被服務者」
2. 每個社區民眾都可以對社區有積極的參與，並做出貢獻
3. 善用社區每個成員（尤其是傳統的「弱勢族群」）之條件與能力
4. 實例：老人可以擔任傳承活動講師、新住民可以協助美食活動教學、兒少可以擔任資訊教學助手

社區服務新理念：聯合國永續發展目標(SDGs)





食物銀行、社區菜園、
食物分享、營養餐食



能源教育、能源再利用、
家戶節能檢核



各人口群健康促進活動、
健康量測、關懷慰問



老人、新住民、原民、
移工、身障者之能力提升與
社會參與



性平宣導、教材製作、
性別活動



食農教育、友善生產、
友善環境餐食、體驗活動

社區服務的創新

1. 社區方案不是要「獨一無二」才叫「創新」
2. 不是要跟原來的完全不一樣才叫「創新」
3. 社區方案的「創新」重在自己的過去比較，而不是跟別人比較
(除非是要參加評選)
4. 從別的社區學習自己還沒做過的，對自己來說就是一種創新

最後的提醒

1. 社區經營著重「過程」甚於「結果」，「過程怎麼做」比「做出什麼成品」更可貴
2. 社區發展協會是人民團體，避免完全依賴政府經費來運作
3. 社區在不同的發展階段需設定不同的發展重點與策略，參與旗艦計畫是擴展社區資源的絕佳機會

創新的面向

調整慣常使用的服務思維與元素，就可以成為創新。以性平宣導為例：

1. 新的服務對象：對男性/新住民做性平宣導
2. 新的活動媒介：自製宣導影片與媒材（可以多元、多語言）
3. 新的活動方式：用戲劇、電影欣賞、教本共讀、性別翻轉體驗等做性平宣導
4. 新的服務地點：到商家、廟宇做宣導
5. 新的服務者：由兒少/新住民/老人來做宣導

創新方案實例討論：

請參與夥伴提供社區曾辦理過的方案，

討論可以如何創新