

目 錄

序/李忠正

案例一：臺北市公共自行車 YouBike 推動經驗

◎吳瑄俞····· 1

案例二：新北市有機營養午餐全面實施相關案例

◎聶碩成····· 12

案例三：宜蘭舊城匠師博物館網路暨文化創生計畫

◎陳怡華····· 37

案例四：宜居城市推動基地-草悟道綠園道再生經過分享

◎林秀慧····· 70

案例五：彰化縣「社福宅急便 感心好厝邊」資源整合計畫

◎陳素貞、陳佳惠····· 102

案例六：勇於創新・突破逆境：臺灣第一所以生態為名的公立中小學

-樟湖生態國民中小學之重生

◎王厚然····· 125

案例七：建構一個安全有感的健康城市：嘉義市政府警察局提升服務

品質之創新加值

◎何岳誠····· 212

案例八：臺南市 65 歲以上老人免費裝置全口活動假牙計畫

◎彭麗玲、鄧嘉仁、陳淑娟、林聖哲…………… 253

案例九：屏東縣政府社政及戶政業務整合方案

◎吳竹萍…………… 268

序

標竿學習是增進地方機關公務人員治理知能的途徑之一，而來自策略聯盟的資源，更豐富了學習的內涵。103年本中心結合「標竿學習」及「策略聯盟」兩大元素，辦理「地方治理標竿策略論壇」，藉由案例蒐集、評選、諮詢、精進、發表及案例彙編等步驟，建構地方治理標竿學習網絡。

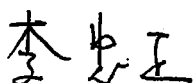
本論壇獲各縣市政府提報179個地方治理成功案例參加評選，為提升評選之公正性與代表性，將22縣市政府劃分為三區，分別於國立臺南大學、國立臺灣科技大學及東海大學召開各區評選會議，邀請策略聯盟學校及具地方治理豐富經驗之專家學者參與評選，評選結果每區入選3個案例，另增設佳作數名，合計入選9個成功案例及4個佳作案例。

為使獲選案例撰寫內容品質能兼具參考性與一致性，本中心先辦理「標竿案例撰寫工作坊」，再由三所策略聯盟學校師資分區組成「地方治理案例諮詢團隊」，由諮詢委員分別召開諮詢會議，指導案例承辦人撰寫案例內容與技巧；經6個月的諮詢、精進與淬鍊，嗣安排入選之9個案例與4個佳作案例，分3場次辦理「標竿案例經驗分享暨靜態成果展示」，並由各區諮詢委員蒞臨指導及提供建言，其中中區場次特別邀請人事行政總處黃人事長富源蒞臨致詞及頒贈標竿案例獎座。

為強化參加標竿論壇學員對案例之深刻印象，增益學習成效，另分別於9月17日、9月23日及9月30日假新北市「鶯歌區『心希望』農場、三峽老街」、雲林縣「樟湖生態國民中小學、他里霧文化園區」及屏東縣「東港區家庭福利服務中心、戶政事務所、單車國道竹田段」辦理3場次共6個成功案例實地觀摩，同時於本中心「e學中心」數位學習網站發布11則地方治理標竿快訊，提供各縣市政府及時取得資訊。

茲為擴大經驗交流，達成資源共享、互相合作、功能互補等目標，本中心將 9 個入選案例再請案例諮詢委員協助審查定稿編輯成冊，以分送各地方縣市政府參考運用，並列為本中心地方治理研究中心典藏資料，達到經驗傳承與匯集效益。值此案例編輯出版之際，期盼各界先進不吝賜教，使標竿案例廣為運用。

行政院人事行政總處地方行政研習中心

主任  謹識

中華民國 103 年 11 月 5 日

臺北市公共自行車 YouBike 推動經驗

臺北市政府交通局 吳瑄俞

摘要

近年來氣候變遷快速，各國對於環保、減碳及永續等議題越加重視。因此，鼓勵公共運輸、減少私有機動運具的使用便是城市減碳的重要課題。臺北市已有完善的大眾捷運及公車系統，為提供公共運輸最後一哩之服務，於 2009 年推動公共自行車，以完善公共運輸環境及網絡。

2009 年推動公共自行車示範計畫後，於 2012 年擴大建置，目標在 2014 年提供 162 站、5,350 輛公共自行車，搭配捷運公車等公共運輸工具，以構建方便的公共運輸。擴大後搭配低廉費率、簡易註冊等措施，公共自行車使用量日益增加，於 2012 年 12 月即突破百萬人次的使用，更於 2013 年 11 月時達千萬人次、2014 年 5 月達 2000 萬人次及 2014 年 10 月達 3000 萬人次，使用情況倍數成長。

隨公共自行車使用量增加，同時帶動自行車使用風潮，現有的道路空間需要重新分配，以提供安全自行車空間，並同時兼顧交通需求及行人安全。此外，除道路硬體建設外，軟體塑造也是不可或缺，本研究將就公共自行車推動過程及各項因應措施，包含軟硬體建置及培養進行探討，以型塑臺北市自行車友善新文化。

一、前言

全球暖化已是目前世界各國所公認的事實，為緩和氣候變遷所帶來的負面衝擊，減少溫室氣體排放及節省能源消耗已成為世界各國當前與未來重要的施政重點。根據國際能源總署（International Energy Agency, IEA）報告，2008 年世界各國運輸部門之能源消耗佔比平均約為 27.3%，若以經濟合作開發組織（Organization for Economic

Co-operation and Development, OECD) 國家觀之，則為 32.2%。由此可見，運輸部門在全球各國節能減碳施政上將扮演重要角色，我國為因應全球節能減碳趨勢，發展綠運輸已成為現階段重要之運輸政策方向。

本市交通政策主要以發展公共運輸、營造友善安全運輸環境為主，透過積極打造友善、安全與便利之綠色運輸環境，期望以捷運路網為骨幹，輔以廣泛的公車路網，再搭配最後一哩輸運，如市民小巴、公共自行車、步行及計程車等，提供更綿密、更深入及全面的交通服務，讓市民透過完善公共運輸系統，隨心所欲地到達目的地。

二、微笑單車(YouBike)的誕生

隨著捷運信義線於 2013 年通車、松山線將於 2014 年底通車之時，本市大眾捷運二期路網已逐步成型，為鼓勵市民使用公共運輸，逐步減少私人運具之使用，有賴於公共運輸提供更優良之服務可靠度及可及性，同時需時間培養使用習慣，以達成本市綠色、友善、宜居、永續之城市願景。

因應全球暖化，節能減碳、追求永續發展已是各國際城市所追求之目標，亦是城市間競爭的項目。而本市秉持追求永續發展，鼓勵綠運輸發展及使用，除興建捷運及完善公車服務外，參考各國公共自行車發展歷程，於 2009 年 3 月推動公共自行車，稱為微笑單車(YouBike)，採示範方式在信義計畫區設置 11 個站及 500 輛公共自行車，各站距離約 200 公尺至 500 公尺，提供「甲地租車、乙地還車」之 24 小時自動化借還車服務。而該示範計畫雖然初期廣受好評，獲得相當好的聲譽。但整體使用率卻一直不如預期，營運廠商收支無法平衡，經檢討出使用率不高的原因如下：

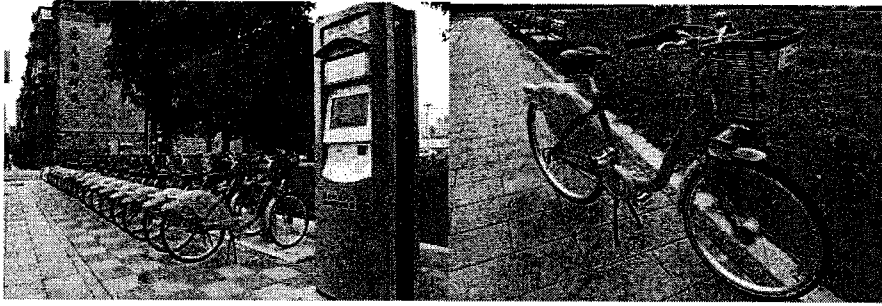


圖 1 YouBike 租賃站及車輛

(一) 服務範圍太小

信義計劃區的站點密度雖然足夠，但計畫範圍僅於信義計劃區內，服務範圍過於侷限，無法吸引更多市民使用。

(二) 費率複雜

該計劃之費率係參考法國巴黎採會員制及多種收費方式，原用意是希望提供使用者更多選擇，使用者卻因此無所適從，反而造成使用者卻步。

(三) 認證不夠便利

市民須持雙證件至服務中心辦理認證後或抵扣押金方能使用 YouBike，服務便利性及普及性不足，民眾無法隨時使用，其雙證件之認證也造成民眾對於提供個資之不安感。

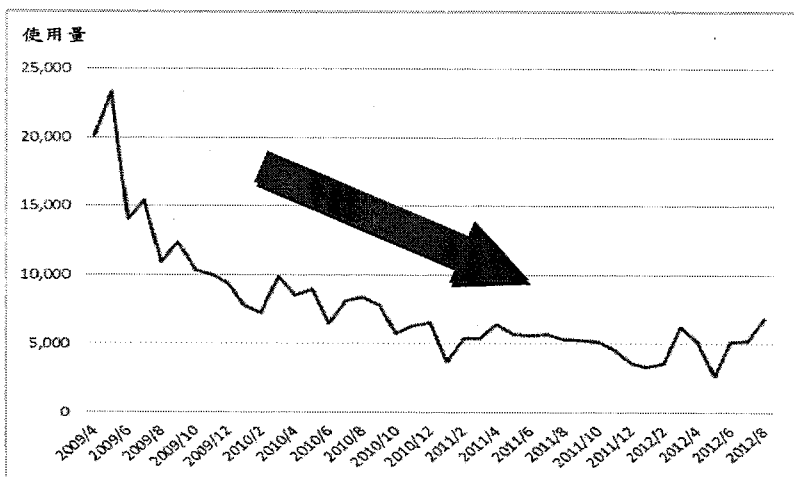


圖 2 YouBike 於示範計畫(2009年4月~2012年8月)每月使用情形

三、微笑單車(YouBike)的成長蛻變

3.1 臺北市公共自行車之成長

為提供市民更便捷及優質的公共自行車服務，自 2012 年 8 月調整營運策略，包括擴大服務範圍、簡化認證程序、提供單一費率措施等，以更完善服務吸引民眾使用。

(一) 擴大服務範圍

自 2012 年 8 月起，臺北市先於信義區、南港區、松山區、中山區及大安區啟用租賃站共 30 站及提供 960 輛車，擴大租賃站範圍，讓市民騎乘租借自行車更加便利。預計於 2014 年 7 月底於全市佈建至少 162 站租賃站及提供至少 5,350 輛公共自行車，並以每一個行政區內至少有 10 站租賃站為目標，讓各行政區租賃站達一定規模。

(二) 簡化認證程序

在微笑單車示範計畫的 3 年內，臺北市民展現出相當高的道德水準，500 輛車都沒有失竊，所以在擴大推動時，推出首創手機認證會員方式，只要透過悠遊卡及手機，即可透過網路或各租賃站的自動服務機就能免費登記成為 YouBike 會員。會員只要持悠遊卡即可直接租借自行車，提供市民最便捷的認證程序；非會員亦可使用信用卡或中華電信 839 小額付款方式直接租借自行車，提供遊客或短期騎乘者體驗臺北生活的新選擇。

(三) 單一費率

YouBike 早期參考了國外公共自行車系統的費率以及註冊認證方式，設置多種費率供國人選擇，然而國外的方式與國人的使用習慣不同，複雜費率卻許多市民在未開始使用前就卻步，因此，將調整費率調整為單一費率(每 30 分鐘 10 元)，讓使用者很容易了解及使用。

(四) 前 30 分鐘免費補貼

國外各城市為鼓勵民眾使用公共自行車，公共自行車系統均提供免費使用時段，如巴黎、倫敦為 30 分鐘、紐約為 45 分鐘及中國各大城市為 1 小時等。且其公共自行車系統營運廠商收入多來自政府補助（貼）、企業捐贊助、廣告及租賃收入等項。故在系統營運初期，政府政策性支持亦為成功要件之一。

考量目前本市公共自行車站點密度不足、系統可靠度尚不足，且民眾由私人運具移轉所需時間，為鼓勵綠運輸使用及基於城市競爭考量，提供前 30 分鐘免費，養成綠運輸使用習慣，逐步取代汽機車使用。

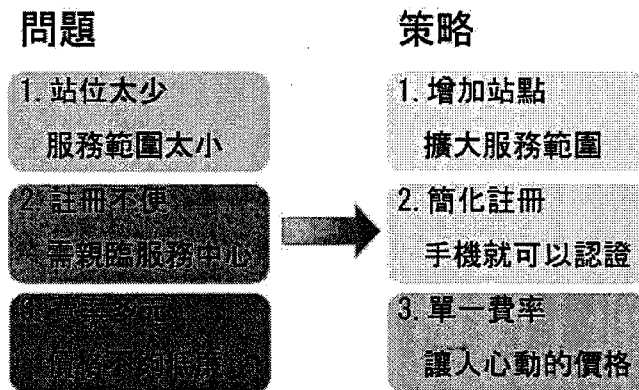


圖 3 YouBike 擴展時因應之策略

透過租賃站之積極建置各種管道宣傳，YouBike 使用量日漸增加，顯示民眾已逐漸習慣且喜歡使用 YouBike 作為生活上的交通工具。且透過民意調查發現，使用滿意度高達 90% 以上。

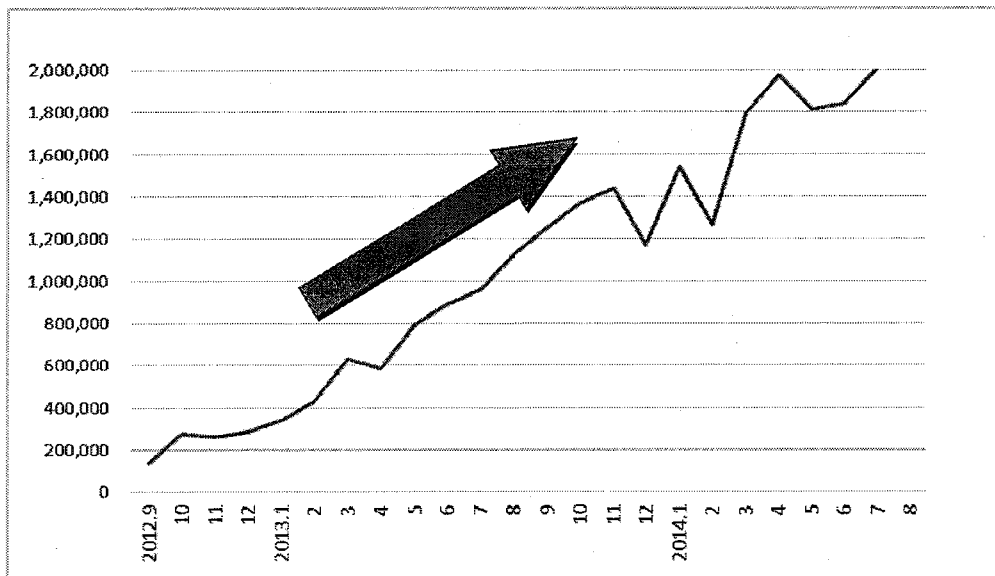


圖 4 YouBike 擴大推動後之使用情形

3.2 臺北市公共自行車之蛻變

在 YouBike 獲得高度滿意的同時，臺北市民對 YouBike 的期許也愈來愈高，公共自行車就民眾常反映事項持續精進改善，以提供更優質服務，讓 YouBike 成為臺北市的驕傲，改善工作分述如下：

3.2.1 解決調度問題

由於市民對 YouBike 的熱愛，於假日或平日尖峰時間常造成部分站點發生「無位可還」或「無車可借」之情事，時有民怨發生，故「無位可還」及「無車可借」為交通局及營運廠商的首要解決事項。經交通局及營運廠商開會研議後，採取下列方法解決：

(一) 建立各站預警值

依各站附近之土地使用特性歸納出各站之使用特性，利用該使用特性建立各站之預警值。營運廠商即可透過中央監控系統觀察各站使用率，如達預警值時，立即安排調度人員前往將車輛取出，以避免無位可還或無車可借之情事發生。

(二) 增加調度能量

為改善無車可借及無位可還之情形，YouBike 現分三班分區調度，預先安排各場尖峰使用需求；並依各場站使用情形搭配機動調度，利用前述預警功能派遣機動調度人力前往調度。

(三) 規劃增柱或增站

經檢討後，部分站位之供需比例過於懸殊，以調度方式很難完全解除無位可還之情形，故交通局於於現地可用空間足夠下，以增加車柱數或於附近增建輔助站位方式提供市民更多車位供給，以解決無位可還或無車可借之情形。

(四) 提供滿站增時服務

如民眾遇無位可還時，可至自動服務機上選擇滿站增時，即再提供免費之 30 分鐘使用時間供民眾等候或前往他站還車。

3.2.2 提供官方行動 APP 服務

基於現在使用者多使用智慧型手機，為便利使用者查詢各站即時狀況，提供智慧型手機 APP「微笑單車」，使用者可透過 APP 即時了解各站狀況，避開「無位可還」或「無車可借」之情事，亦可利用 APP 登入查詢個人借還車資料。另為精進服務品質，於 2014 年 4 月新增故障通報功能，以加速維修時效。



圖 5 微笑單車 App

3.2.3 提倡公平使用

自 2012 年 8 月公共自行車推展至全市後，廣受市民好評，為提倡公共自行車分享及公平之精神，及讓更多市民能共同分享公共運輸服務，以最少的資源創造最大的效益，於 2013 年 10 月起實施「續借限制」及「累進費率」2 項新措施，鼓勵使用者短程使用、快借快還，避免長時間借用，讓公共自行車能讓更多市民使用。

(一) 續借限制

於還車後 15 分鐘內，不得於同站(還車站)借車。但考量使用者借車後可能有更換車輛的需求，借車後 5 分鐘內於同站還車後再借則不受限。

(二) 累進費率

使用悠遊卡的會員前 30 分鐘免費，使用 4 小時以內仍維持原費率每 30 分鐘 10 元；使用時間超過 4 小時至 8 小時以內，調整為每 30 分鐘 20 元；使用時間超過 8 小時，則每 30 分鐘 40 元。

3.2.4 推動自行車新文化，友善有禮分享

隨著 YouBike 使用量增加，本市自行車族群人口亦隨之增加，為減少自行車與行人之衝突，交通局對自行車騎士加強宣導，以培養自行車新文化，以構建友善自行車騎乘環境。

(一) 排隊文化

目前 YouBike 深受市民喜愛，尖峰時段許多站位常出現一車難求的情形。為了推廣排隊文化，自 2013 年 9 月起於各租賃站劃設設排隊等候標記，市民可依序排隊，讓使用 YouBike 更有秩序。



圖 6 YouBike 排隊文化

(二) 自行車友善文化

為培養自行車友善文化，利用 YouBike 前方車籃增加騎車小叮嚀，提醒騎士不騎騎樓、禮讓行人、減速慢行及不催促行人等，並於車輛後泥除提醒騎士「人車共道、行人優先」及「禁行騎樓」，另交通局亦持續運用各種宣導通路(CMS 可變資訊系統、LED 跑馬燈、公車候車亭、廣播等)加強宣導。

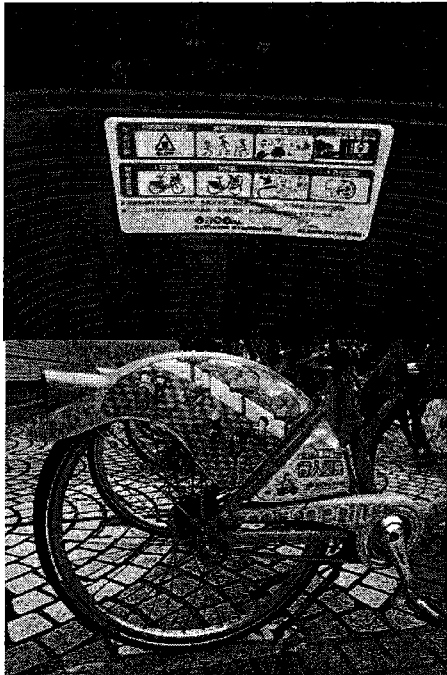


圖 7 YouBike 宣導自行車友善文化之小叮嚀

(三) 違規記點

為避免少數使用者未依規定行駛，造成其他用路人困擾，自 2014 年 1 月起實施違規記點措施，若有不當使用 YouBike 者，將依情節嚴重程度予以處罰，嚴重者將會取消會員資格，希望透過宣導方式，讓每個 YouBike 使用者能以身做起，遵守交通規則，不造成他人困擾。

YouBike 違規記點行為

未禮讓行人	違規行為	違規導致他人受傷者
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 行駛騎樓 ◦ 於上下學時段經學校周邊人行道未下車牽行 ◦ 於人行道上未儘速行駛 ◦ 行經人多之處未下車牽行 ◦ 人行道上按鈴催促行人 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 闖紅燈 ◦ 騎在快車道 ◦ 於車道上逆向行駛 ◦ 附載人員 ◦ 經警方或其他主管機關舉發違規 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 違規導致他人受傷者 ◦ 酒駕 ◦ 惡意占用車輛 ◦ 故意破壞及污損車輛 ◦ 其他嚴重不當使用行為
<p style="text-align: center;">記點1次 3點停權2週、5點停權2個月、7點取消會員資格</p>		<p style="text-align: center;">取消會員資格</p>

圖 8 YouBike 違規記點措施

3.2.5 更人性化之操作

為便利外籍旅客可享用本市便利的 YouBike，於 2014 年 4 月修正單次借車系統，改以電子商務交易模式，使一般磁條式信用卡也可進行單次借車。同時考量原註冊時使用者需利用螢幕虛擬鍵盤或實體按鍵進行悠遊卡卡號輸入，較不方便；自 2014 年 4 月起調整註冊方式，使用者可直接透過讀卡機直接讀取悠遊卡卡號，簡便註冊程序。

四、結論

推廣綠色運具，建立永續環保城市，是臺北市長期努力目標。2009 年，我們首創了 YouBike 公共自行車系統，作為市民市區代步，以及連結大眾運輸熱點的通行工具。

經過 5 年經營，市民對 YouBike 滿意度逾 90%；使用量超過 2,000 萬車次；本市自行車使用率從不到 3% 上升到 5.5%。無論從環保、減少私人載具、建立自行車友善文化方面，都展現傲人成就。不但帶動臺灣各主要城市加速推廣自行車，更吸引北京、上海、首爾及東京等亞洲主要城市前來臺北取經。

為符合民眾使用需求及期盼，未來 YouBike 將於 2014 年底完成 190 站為目標，預定於 2015 年完成至 250 站。未來以全市至少 300 站作為長期目標，使 YouBike 的平均站距在 350 公尺，市民在 5 分鐘內即可步行到達 1 處 YouBike 站，提供更便利的公共運輸服務，期能藉由捷運二期路網的成形及 YouBike 持續擴大規模來轉移市民使用私人運具，希望 2020 年綠運輸使用率能達到 70% 之目標。

本市除了不斷提升 YouBike 規模外，同時透過 YouBike 持續推動自行車友善文化，希望自行車能更禮讓、分享、友善、有禮，使自行車騎士與行人皆可以享受更輕鬆愜意的「行」的環境，更讓自行車友善文化能如捷運文化般，成為臺北市的驕傲。

新北市有機營養午餐全面實施相關案例

新北市政府農業局 聶碩成

摘要

新北市人口接近 400 萬，約占全國人口總數六分之一，為各縣市之冠，因此每日所需農產品至鉅，為提供市民安全健康農產品，新北市積極推動有機農業發展，然而受限於地形與城鄉差距大，轄內耕地分散且不利於推動大規模農業生產，截至 103 年 3 月底，新北市境內通過有機（含轉型期）驗證農戶共計 145 戶、153.3 公頃，戶數與面積僅占同期全國的 5% 以下，因此政策導向除了擴大有機生產外，更著重於消費推廣，也打破了傳統思維，非以生產作為農業推動之基礎，而是透過校園供應有機餐形式創造消費量，再引領生產者投入，以消費人口作為後盾，讓新北市成為全台最大的有機消費地。

政策發想之初是希望鼓勵轄內農友轉型從事有機農業，提供市民更多購買在地安全農產品之管道，並發起「你種有機，我吃有機」的口號，希望民眾認識何謂有機、支持有機農產品。

有機供餐政策因無前例可循，實施過程中不斷協調與修正，初期以擇定部分學校試辦來模擬供應流程，逐步建置出完整的供應模式與檢驗機制，此外為了確保學生吃的每一口菜都是有機，新北市政府從需求角度思考，創立了全程有機的概念，並落實到供應流程，輔導業者成立全國唯二全場有機截切廠(芬芳、元茂)，讓有機蔬菜從產地到餐桌皆保持有機完整性，使得學童在校能品嚐到最安全的有機蔬菜。100 年 9 月，計畫實施之初先擇定 3 所自設廚房中小學每週供應 1 餐有機蔬菜，如今全市 286 所學校，共 33 萬名學生都能享用，每週有機蔬菜需求量達 33 公噸，透過學童「吃」的力量，開拓有機市場新需求。

政策全面實施後，逐步將「你種有機，我吃有機」之口號導向為「我吃有機，你種有機」，以消費者的口吻來強調市場需求的擴大，希望藉此引導更多農友投入有機產業，使價格趨於穩定，達到有機農產品普及化之目標。政策推動期間直接活絡生產端，使新北市境內願

意投入有機生產的農友如雨後春筍般擴增，99 年底朱立倫上任前新北市通過有機(含轉型期)農戶共計 25 戶，面積 53 公頃，至 102 年底已成長至 145 戶、153.3 公頃，3 年間增加 100 餘戶、100 公頃，並建置完善的輔導機制，提供有機農友相關資材補助並讓其優先進駐農夫市集與供應鄰近中小學營養午餐，此外，為培訓與招募新血，新北市政府農業局自 98 年起委託鶯歌區農會開辦「心希望農業示範推廣計畫」，招募有心參與有機生產之農友進行栽培訓練及田間耕作管理輔導，吸引人力回流從事農業生產，學員結訓後倘有意願繼續耕作，將提供協助輔導投入有機農業的產銷行列。

除生產端外，有機供餐政策也間接帶動食農教育，學校開始納入有機教材，讓學童在培養正確飲食觀念之餘，將有機理念由校園帶入家園，每個小朋友一年只需要 300 元的差額，就可以週週吃一次有機蔬菜，它不僅代表著安全保障，更重要的是傳達正向的有機生活態度，便如同珍古德博士所說：「每個人一天都有三次機會改變世界！」，透過三餐飲食的選擇，便能達到健康、低碳、愛地球的目標，如今讓學童在心裡逐漸認同有機農業的價值，讓他們知道，透過「吃」也可以為自己的土地盡一份心力。

壹、個案背景

一、背景說明

近來食安議題備受重視，為保障學童飲食安全及提供市民更多元安全農產品購買來源，新北市積極輔導轄內農友轉型耕作有機並配合校園供應有機營養午餐政策執行，期望在顧及「生產」及「消費」端的前提下，讓有機農業取得均衡發展。

惟因新北市現有有機蔬菜栽培面積及產量尚不足應付需求，尋求農委會協助，與中南部產地合作解決有機蔬菜供應問題。為了穩定供應貨源及深耕有機理念，新北市朱市長立倫於 101 年 8 月 10 日拜會農委會陳主任委員保基，期能建立有機蔬菜供應該市學童營養午餐體系，並配合教育宣導，向下紮根擴大有機消費族群，增進學童身體健康。

經陳主任委員保基指示針對有機蔬菜供應研訂行動計畫，輔導產區增加有機蔬菜供給，以因應未來新北市或其他縣市新增需求量，同時建立標準作業模式，俾全面普及供應。

農糧署邀請教育部、新北市農業局及教育局等成立工作小組，並邀集通路業者、團膳業者及各區農業改良場等召開 2 次會議，期間並安排新北市農業局、教育局人員，赴嘉義縣青松合作農場瞭解蔬菜截切場運作及有機完整性之管控，研訂本專案計畫。

計畫推動本市中小學生每周食用一次有機蔬菜，根據學童每餐蔬菜建議攝取量 100 克來推算，全市 30 餘萬名學童每周可創造出 30 餘噸的有機蔬菜需求量，為滿足如此龐大且穩定的需求量，將吸引生產投入並創造新通路。

二、推動歷程

有機供餐政策從 100 年 9 月 3 所自立午餐學校開始試辦，隔年 9 月推廣至 118 所自立午餐學校，如今(103 年 10 月)，全市 286 所中小學已全面實施，受惠學童人數達 33 萬人，每週有機蔬菜需求量約 33 公噸。

為確保營養午餐有機蔬菜供應穩定，新北市向全台有機農友

契作，並擴大規模降低供應短缺的風險，102年登記有案的契作農友共計65戶、耕地面積約100公頃，截至103年9月底，更擴大契作規模達88戶、430公頃。

為鼓勵轄內農友從事有機生產，優先媒合本地農友供應有機餐，目前118所自立午餐學校中，約2成8的蔬菜由本地農友供應(圖1-1)。

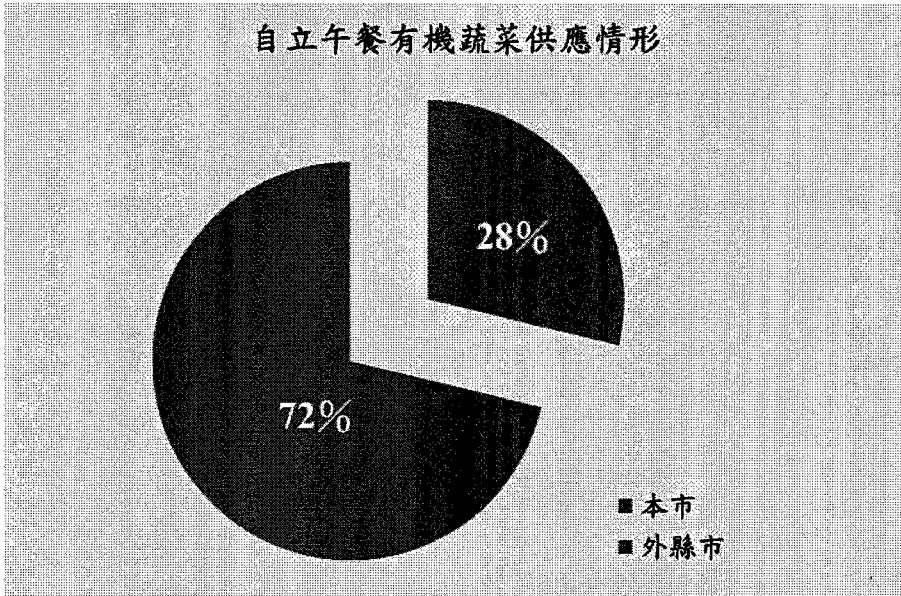


圖 1-1 自立午餐學校有機蔬菜供應情形

三、單位分工

(一)農業局：

- 1 輔導有機耕作、生產輔導及產地查驗。
- 2 成立有機供應平臺，建立有機供應體系。
- 3 成立有機營養午餐品質查核小組並訂定品質查驗標準及作業程序(圖1-2)。
- 4 培養種子教師，從事教育宣導，落實有機理念深入校園家庭。
- 5 因應天然災害，訂定應變措施，確保有機蔬菜供應無虞，相關措施如下：

- (1) 啟動滾倉，提前進貨，目前2家截切廠倉儲備用

空間共計 48 公噸，可預先儲存備用蔬菜。

- (2) 契作農戶分散於北、中、南部，不僅可分散風險，遇有災情時可彈性調整供應量。
- (3) 當全國性天然災害嚴重時，契作農戶無法提供有機蔬菜時，將以有機冷藏蔬菜替代。

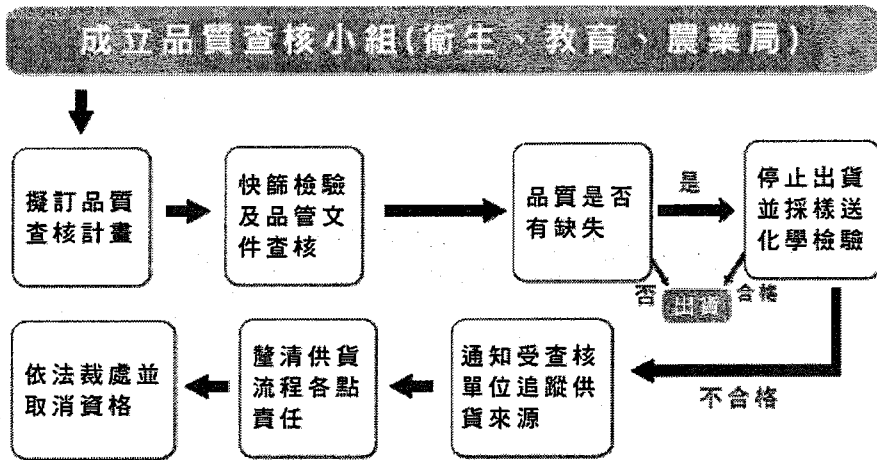


圖 1-2 品質查驗標準及作業程序

(二)教育局：

- 1 調查學校需求量及監廚。
- 2 配合有機營養午餐品質查核小組抽檢。
- 3 協調餐盒業者與果菜公司契約訂定，提供學生供應有機蔬菜數量。

(三)衛生局：配合產地品質查驗及送菜抽驗，以確保有機蔬菜安全性。

四、團隊架構

為有效推動營養午餐供應有機蔬菜計畫，新北市政府農業局成立專案小組(圖 3)，各司其職，相關職責分配情形如下：

- (一)本團隊召集人由本局廖局長榮清兼任；副召集人一人，由本局李副局長政勳兼任；執行秘書一人，由本局謝主任秘書宏偉兼任。

(二)本團隊為業務需要設置 7 個分組，並置組長一人，各分組工作內容如下：

- 1 機關協調組：由本局蔡專委宗益兼任組長，負責與本府教育局、衛生局、財政局、主計處工作協調。
- 2 指揮調度組：由本局林秘書愛琴擔任組長，負責指揮產量調度供應。
- 3 品質管理組：由本局劉科長淑芬擔任組長，負責有機蔬菜品質督導。
- 4 產地聯絡組：由本局游股長富鈴擔任組長，負責督導產地耕作。
- 5 截切廠督導組：由本局林股長芹如擔任組長，負責督導截切廠。
- 6 新聞媒體組：由本局陳主任品憲擔任組長，負責媒體對外媒體公開事宜。
- 7 果菜公司督導：由果菜公司蔡總經理蒼明擔任組長，負責有機蔬菜調度。

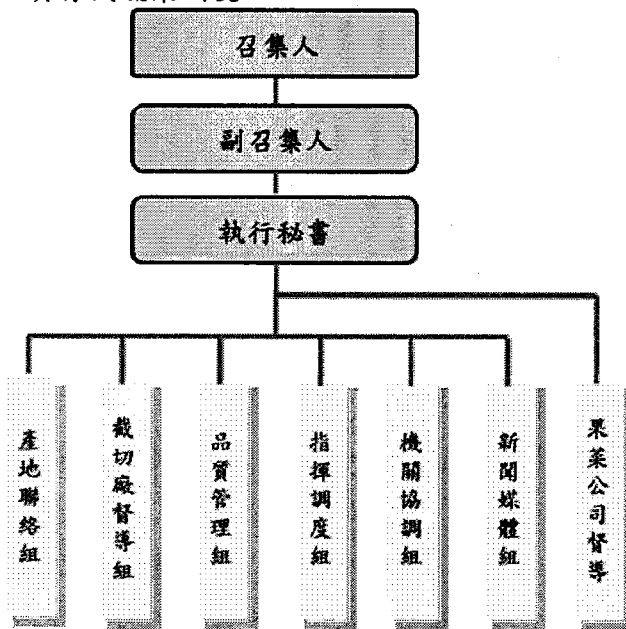


圖 1-3 營養午餐供應有機蔬菜計畫組織架構圖

五、專案願景

(一)推動食農教育

藉由有機供餐政策帶動校園食農教育，讓學生享用有機蔬菜之餘，體會「誰知盤中飧，粒粒皆辛苦」道理，養成珍惜糧食之美德，並推廣有機栽培及永續環境之理念，由校園深入家庭，進而帶動有機理念普及化。

(二)擴大校園食的安全

本市已每週供應營養午餐 1 次有機蔬菜，惟為讓學童食得更安心更健康，擴大推動本市國中小每週其餘 4 次食用吉園圃蔬菜，自今(103)年 2 月起，先由 109 所自立午餐學校實施，9 月份全面供應給全市的 280 所中小學，提供學童安全蔬菜，並透過政策教育大眾選購安全農產，期望創造臺灣安全農產新需求。

(三)有機農產品之普及

政策發想之初是希望鼓勵轄內農友轉型從事有機農業，提供市民更多購買在地安全農產品之管道，並發起「你種有機，我吃有機」的口號，希望民眾認識何謂有機、支持有機農產品，102 年 9 月後，本市中小學全面實施有機供餐政策，創造出每週 33 噸的有機蔬菜消費量，並將口號導向為「我吃有機，你種有機」，希望透過政策執行創造需求量，引導更多農友投入有機產業，使價格趨於穩定並合理化，達到有機農產品普及化之目標。

貳、產業現況及問題分析：

一、南部有機蔬菜需北運都會區

國內有機農業驗證面積，截至 101 年 11 月底計 5,435 公頃，其中東部（宜花東）2,165 公頃，占 40%，南部（嘉南高屏）1,517 公頃，占 28%，合計 68%。另國內種植有機蔬菜驗證面積 1,753 公頃，其中北部 422 公頃、中部 434 公頃、東部 379 公頃、南部 518 公頃。北部易受天候影響產量不足，供不應求，亟需建立有

機團膳供應鏈，將中南部有機蔬菜北運至都會區，並分散產區天候風險。

二、每週供應 1 餐，需調節不同供應日，避免集中

新北市 286 所中小學 33 萬名學生，每週食用 1 餐有機蔬菜，以每名學生每餐 100 公克蔬菜量估算，每週需 33 噸。其中 118 所中小學設有自立廚房供應 6 萬名學生，可獨立運作。另 168 所中小學 27 萬名學生，每週需 27 公噸，分別由 16 個中央廚房製作桶菜或便當供應，需妥善分配調度蔬菜種類、數量，規劃每週供應區域、日期，避免集中於同一天。

三、有機蔬菜栽培受天候影響，需有穩定供貨措施

國內有機蔬菜栽培易受天候影響，致產量不穩定，蔬菜採收後，必須北運至都會區，尚欠缺有機蔬菜專屬冷藏、理貨中心、截切場及物流配送，影響有機蔬菜供貨數量及品質。

四、有機蔬菜供貨，需確保有機完整性

國內有機蔬菜栽培受限於經營規模，除尚欠缺專屬集貨、理貨、冷藏及截切設施（備），易因人為疏忽導致供貨污染，影響品質。因此，亟需專屬集貨、理貨包裝、冷藏、截切設施及配送系統，並建立理貨標準作業規範，防止交叉汙染，確保有機完整性。

五、有機蔬菜難免有蟲害，需教育學童認識有機

有機蔬菜不施用化學農藥防治易有蟲害或昆蟲，倘清理過程無法完全去除，而參雜於飯菜中，影響師生食用有機蔬菜之觀感，需加強教育宣導，認識有機農業，體認農夫有機種植不易，內化為消費價值。

六、永續栽培理念宣導，鼓勵民眾選購安全農產品

農業是人類賴以維生之產業，也是國家發展的基礎，近來食安議題層出不窮，更顯現安全農業之重要性，透過公部門宣導，加強民眾對有機及安全農產品之認同，為提升台灣農產品安全品質之根本方法。

七、專業技術人才缺乏，擴大有機生產不易

有機栽培技術門檻高，若要擴大產業並引領新血投入，應開設相關培訓班，提供專業訓練及諮詢，培育專業技術人才。

參、整合性解決方法

一、流程整合

(一)需求與供應量評估，建立契作生產模式

1.每週需 33 公噸蔬菜，每學年（上、下學期）各 20 週，總需求量約 1,320 公噸。

2.新北市有機蔬菜採購價格

(1)截切蔬菜：每台斤 45 元（1 公斤 72 元），另加運費每台斤 10 元。

(2)非截切蔬菜：裸裝有機蔬菜每台斤 35 元（1 公斤 56 元），另加運費每台斤 10-13 元（依配送距離訂定）。

3.為確保有機蔬菜之供應無虞，通路業者必須與有機農戶進行契作，由新北市政府會同新北果菜公司舉辦說明會，並調查有意願參與契作農戶，造冊送通路業者，做為選定契作農戶之對象。

4.契作農戶輔導措施

(1)農糧署優先補助參與供應學童營養午餐之有機農戶生產溫網室設施，可調節因天候異常有機蔬菜生產問題。

(2)輔導 2 處有機農業合作社場設置冷藏庫設備 63 坪，調配有機蔬菜供應量及保持新鮮品質。

(3)新北市轄內學童營養午餐之契作農戶，優先提供有機質肥料、小型農機及相關生產設施之補助。

(二)建立有機團膳供應鏈及調配機制

1.以新北果菜市場股份有限公司為調度平台

(1)102 年度起新北市政府於學童營養午餐採購契約，明定新北果菜市場公司作為負責供應有機蔬菜予團

膳業者之調度平台。

(2)該公司需與新北市政府遴選之有機蔬菜通路業者，簽訂供貨契約，並排定供貨時程。

(3)依每日學校有機蔬菜需求量，配送有機蔬菜至截切場，並配送至團膳業者（中央廚房）(圖 3-1)。

(4)該公司應填報向通路業者採購有機蔬菜數量日報表，及配送團膳業者有機蔬菜數量日報表，相關細節由新北市政府農業局督導該公司邀請相關單位研商訂定物流聯單遞送機制及管制查核辦法。

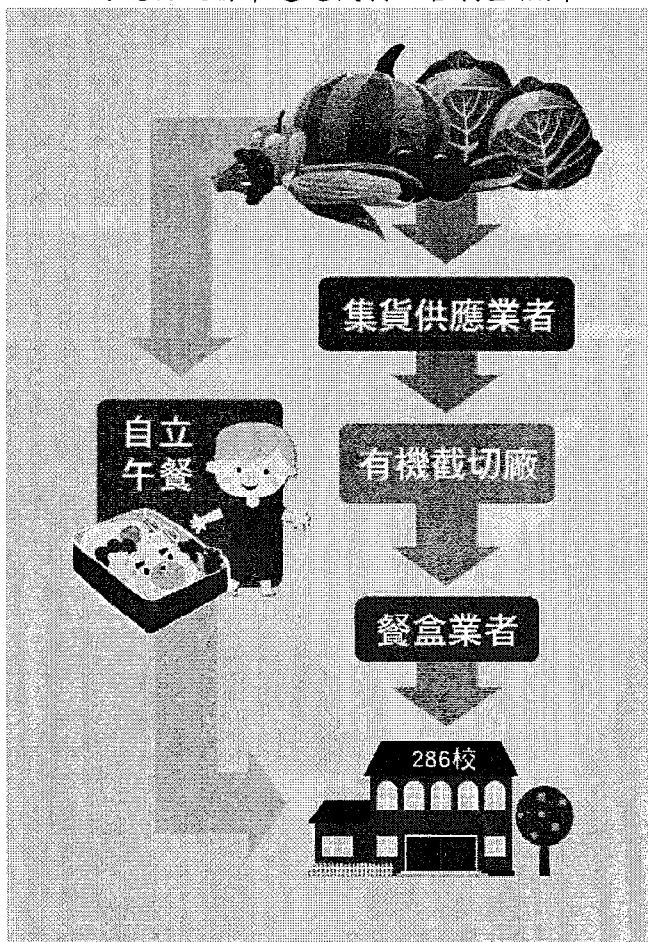


圖 3-1 有機蔬菜供應鏈示意圖

2. 遴選通路業者

(1) 新北市政府 101 年已遴選福業公司、友善大地有機聯盟、台灣阿甘有機公司、永齡有機農場、台糖公司、桃農果菜市場、台盛農場等 7 家，每週約供應 6 公噸有機蔬菜予 118 所學校自立廚房。

(2) 自 102 年度 9 月起擴大全面實施，需增強供貨通路業者供貨能力，篩除永齡有機農場，如有需要將增加通路商遴選，俾利進行生產排程規劃。

(3) 為分散風險，103 年度起，評選出全台 8 家合格的有機蔬菜供應單位，包括台盛農場、桃農綜合農產品批發市場股份有限公司、台灣阿甘有限公司、友善大地社會企業有限公司、台灣糖業公司、福業國際股份有限公司、綠色大地有機農事有限公司及統和農場，每週契作量約為 3,000 公斤。

3. 排定生產計畫

(1) 通路業者應提供 1 季或半年度以上生產計畫，引導學校運用計畫排程進行菜單設計，並主動參與討論，促使學校能配合生產狀況採購有機農產品。

(2) 訂定供貨排程與有機農戶簽訂生產契約，並將契作農戶名冊送新北市政府農業局及新北果菜公司備查，俾利調配產量及貨源，穩定供應(圖 3-2)。

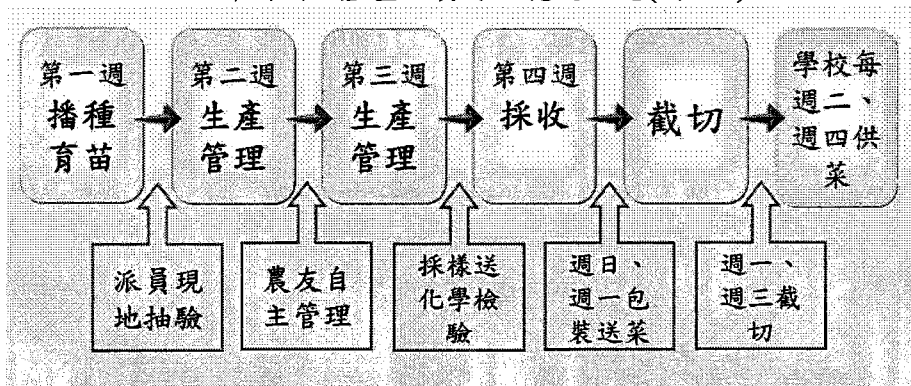


圖 3-2 有機蔬菜種植進度管制圖

4.通路業者應分散區域與有機農戶進行契作，以降低經營風險，避免因天然災害發生時，無法穩定供貨。

(三)設立有機蔬菜截切場，統一供應中央廚房

1.新北果菜公司於102年完成與獨立有機蔬菜截切場簽約作業，並於102年5月底截切廠通過有機驗證及試營運(圖3-3)。

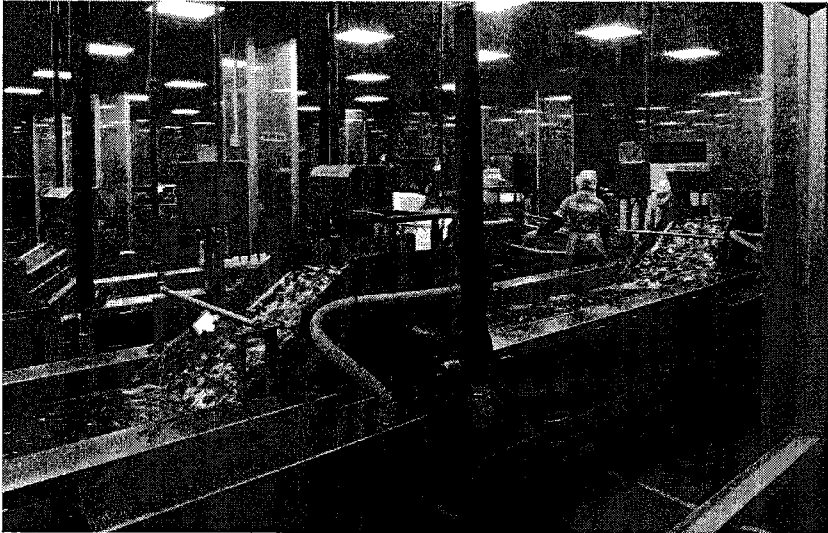


圖 3-3 有機蔬菜截切清洗作業情形

2 有機蔬菜截切場應依有機驗證規範及驗證合約逐日逐批記錄蔬菜進貨來源、種類及數量，相關細部規範，由新北市政府農業局邀集驗證機構及截切場共同商定，俾供稽核。

(四)建立團膳業者(中央廚房)配送機制，防止非有機菜滲入

1 團膳業者所需有機蔬菜，由新北果菜公司統一配送至中央廚房烹調；或由團膳業者自行至新北果菜公司(有機蔬菜截切場)取貨等配送事宜，由新北市政府協商確定。

2 團膳業者應確實依配送有機蔬菜數量烹調，做詳實紀錄，俾利進行稽核，確保有機完整性，紀錄表細節，由新北市政府教育局邀集驗證機構等相關單位訂定。

(五)全程監控，確保有機完整性

1 排定有機蔬菜供應種類及日期

(1)新北市政府教育局於 102 年完成有機蔬菜供應學校營養午餐採購作業。並於 3 月底前協調學校、新北果菜市場公司、通路業者、團膳業者訂定每週有機蔬菜供應日期、種類及規格等事宜。

(2)通路業者需提出有機蔬菜品質保證及檢驗不合格之應變措施。

2 新北市政府應不定期會同教育局、衛生局相關單位，辦理有機蔬菜品質及數量抽驗，確保有機完整性(圖 3-4、3-5)。

3 農糧署各區分署會同轄區縣市政府加強通路業者及契作農戶品質抽驗，確保供應有機蔬菜之品質。

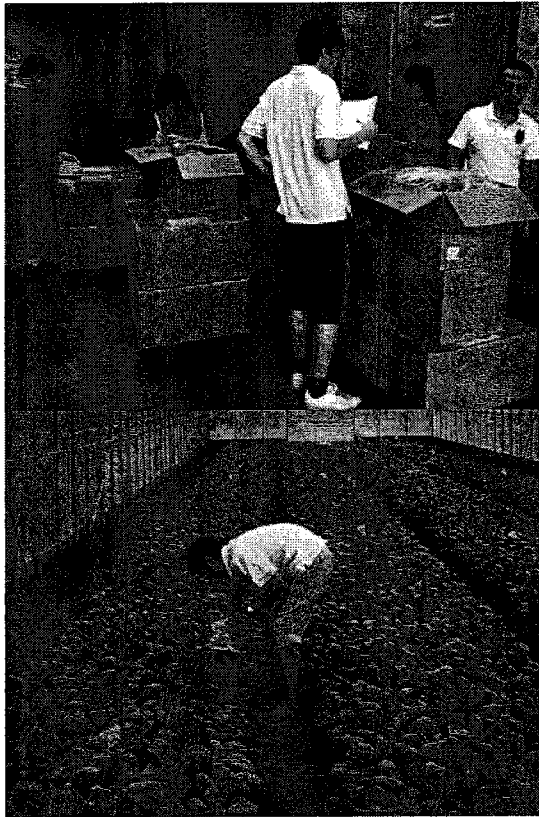


圖 3-4 有機蔬菜截切場與產地品質抽檢作業情形

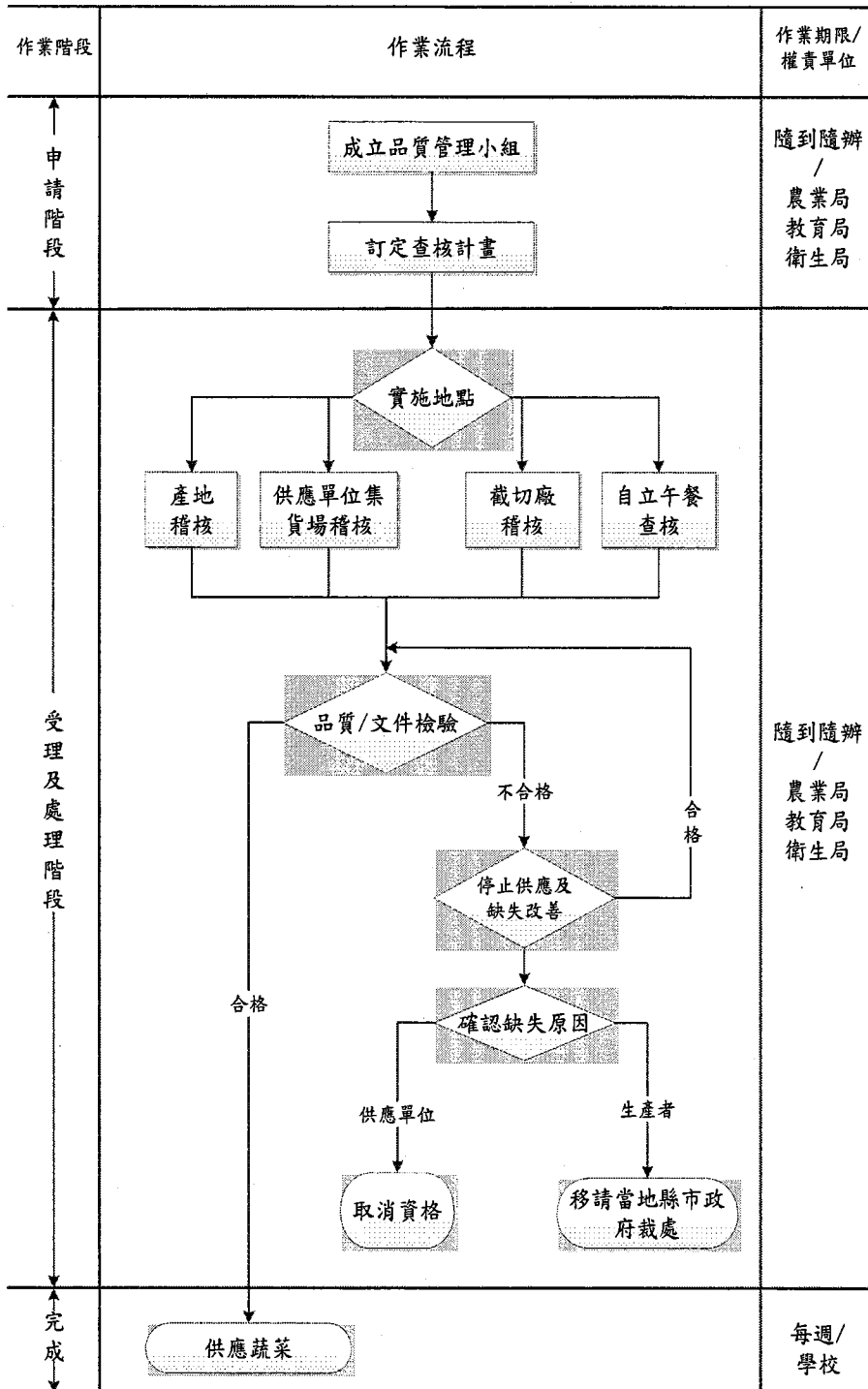


圖 3-5 有機蔬菜查驗標準作業流程

二、資訊服務

(一) 食材追溯系統建置

結合食品雲登入系統(圖 3-6)及有機農產品之可追溯性，讓全民共同線上監督，為孩童在校食的安全把關，家長也放心。

團膳系統 Catering System

每日飲食指南
衛生福利部食品藥物管理署公布「每日飲食指南」。

國民飲食指南
衛生福利部 國民健康署之國民飲食指南

食品營養資料庫
衛生福利部食品藥物管理署提供台灣地區食品營養成分資料庫。

認證食品標章
衛生福利部食品藥物管理署公告食品標章。

新北青區區民小學 - 20140507 營養午餐

營養份量	供者資訊
金蘭蝦羹類 1.5份	供餐學校 新北市青區區民小學
蔬菜類 1.0份	學校地址 新北市青區區民小學學校路18號
油麵與麵羹類 0.8份	學校電話 02-24923034
蛋豆魚肉類 2.0份	營養師/營養師
水果類 1.0份	
乳品類 0.0份	
熱量 842大卡	

午餐內容
食材資訊
調味料



主餐一
咖哩雞飯



主餐二
咖哩雞飯



副菜一
炒油麥菜



湯品
大黃瓜蛋肉湯

菜色圖片為示意圖

圖 3-6 新北市食品雲登入系統查詢介面

(二) 發行刊物傳達有機栽培理念

配合政策發行「新北有機通訊刊物」(圖 3-7)，透過平面文宣推廣政策至全國，提升產地農友轉作有機栽培之意願。

(三) 果菜公司建置「有機蔬菜團膳供應及調配系統」

配合食安政策，新北市自 102 年起委託果菜公司開發「有

機蔬菜團膳供應及調配系統」，登載有機蔬菜生產供應相關資訊，包括生產者、有機驗證號碼、供應單位、截切廠及團膳業者等，可供內部稽核有機蔬菜供應流程，食材來源更透明(圖 3-8)。



圖 3-7 新北有機通訊刊物

新北有機團膳供應及調配系統

有機蔬菜訂購分配清單

序	出貨日期	需求日期	作物品項	訂正機數	需求數量(kg)	分配對象	備註
1.	2014-09-20	2014-10-02	甜菜白甘	1		1. 宏香大地社會企業有限公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	標示
						台處農通 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						市海阿甘有限公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						台灣聯興公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						桃農聯合農產發展公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						錫和農通 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						遠東國際股份有限公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
						鮮色大地有機農事有限公司 訂購重量: 18725kg, 應出貨重量: 18725kg	
2.	2014-09-23	2014-09-25	小顆蒜	1		2. 宏香大地社會企業有限公司 訂購重量: 21455kg, 應出貨重量: 21455kg	標示
						台處農通 訂購重量: 21455kg, 應出貨重量: 21455kg	

圖 3-8 有機蔬菜團膳供應及調配系統介面

三、教育及生產推廣

(一)擴大辦理校園有機宣導教育

- 1 由工作小組研擬宣導計畫，委請專家學者設計宣導教材，舉辦種子教師研習，培養食農教育種子師資。
- 2 由有機志工協助新北市中小學校辦理有機農業宣導教育，利用圖片、動畫、實物，教育中小學生、老師認識當季有機蔬菜，並講解栽培過程，認識有機農產品標章及標示，怎麼採買有機食材等，並灌輸友善環境耕作、生態保育觀念，將有機向下紮根，並推廣至家庭及社區，擴大有機消費族群。
- 3 成立校園小農場，並效法有機栽培之精神耕種，讓學童在校品嚐有機蔬菜之餘，體驗有機栽培之辛苦，提升有機認同感(圖 3-9)。

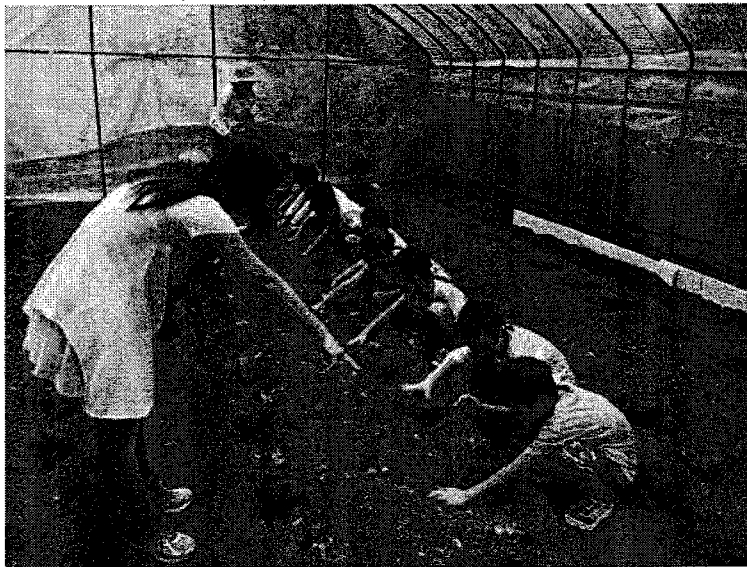


圖 3-9 校園小農場體驗情形

(二)培訓有機新血

新北市政府農業局自 98 年起委託鶯歌區農會開辦「心希望農業示範推廣計畫」，已深獲廣大迴響，招募有心參與有機生產之農友進行栽培訓練及田間耕作管理輔導，並優先招收失、待業青年進行輔導訓練，吸引人力回流從事農業生產，

訓練期間之農產品並提供學校營養午餐有機蔬菜。學員結訓後倘有意願繼續耕作，協助受訓學員，投入有機農業的產銷行列。

心希望農場於 102 年度租用農地 4.2 公頃，春季班、秋季班共培育結業學員 32 人，另辦理「大專生暑期工讀體驗」(圖 3-10)共 10 名大專生學員結訓，全年度共計培訓 42 名有機農業種植技術人員(表 3-1)。



圖 3-10 心希望農場辦理「大專生暑期工讀體驗」

表 3-1 心希望農場歷年培訓學員人數

年分	受訓學員人數(名)	累計人數
98	42	42
99	43	85
100	31	116
101	33	149
102	32	181

肆、推動成果及效益

本計畫為全國首創政策，且運用創新銷貨通路。希望以本市為出發點，打造健康幸福城市。目前本計畫已吸引其他縣市政府及中央政府機關之關注，政策效應也逐漸在各地區發酵，新北市的契作農友們最常被問到的問題是：「哪間學校這麼好，還吃有機蔬菜，我也要把我的小孩轉過去！」，其實各縣市也開始跟進實施，目前除了新北市外，包括宜蘭縣、桃園縣、台中市、新竹縣、苗栗縣與屏東縣等縣市也開始推動營養午餐吃有機蔬菜(表 4-1)。

表 4-1 各縣市辦理情形

縣市	辦理情形
新北市	全市 286 所中小學全面實施每周食用一次有機蔬菜。
桃園縣	103 年 2 月起提供 167 所自設廚房每周食用 2 次有機蔬菜，並於 9 月份全面實施。
宜蘭縣	每週一天吃有機米，每兩週吃一次有機蔬菜。
台中市	有機專區周邊的 15 所學校試辦每周食用一次有機蔬菜。
新竹縣	湖口鄉和興國小部分學校實施。
苗栗縣	新英國小部分學校實施試辦「有機營養午餐」。
屏東縣	試辦實施每月 1 日有機蔬食日。

本計畫透過銷售推廣，帶動有機生產，並由生產輔導再度增進有機消費，兩者循環使有機農業成為主流，達到環境保護及永續經營之農業發展願景。具體推動成果及效益如下：

一、外部效益

(一)供應學生有機蔬菜

有計畫大規模推行學校營養午餐供應有機蔬菜，讓學童吃的安心、健康。至 101 年底，已於新北市 103 所自設廚房學校實施每週 1 餐食用有機蔬菜，供應人數達 5 萬人，每週消

費量約 5 公噸。目前擴大推行至全市 286 所中小學校，受惠學生人數達 33 萬人。

(二)提供農民通路

現行每週有機蔬菜需求約 33 噸，透過固定價格契作不僅使供貨穩定，且使有機栽培農友解決銷售通路問題，鼓勵農友跳脫慣性栽培法轉向有機栽培法。輔導及優先補助有機栽培農友，以提高農友收入、增進加入有機栽培意願，且奠定有機生產模式。未來在持續宣導有機觀念，使其消費族群擴增後，可望影響農友的種植方式，更加擴大有機栽培面積。當多數農民投入有機栽培，使有機農地面積增加，以量制價的結果，將使有機農產品普及化，再度提升大眾對有機農產之接受度。

(三)縮短食物里程

本項計畫由新北市輔導之有機蔬菜農場優先供應鄰近學校，每週由農友採收後自行送到學校廚房，節省運輸成本。因新北市有機產能有限，目前可供應約 2 成有機蔬菜需求，不足部分由中南部有機蔬菜產地供應。

(四)有機教育宣導

配合有機蔬菜供應，新北市同時在學校推行有機營養教育。由農業局與教育局工作小組研擬宣導計畫，委請專家學者設計宣導教材，舉辦種子教師研習。推行對學校營養師舉行有機蔬菜的座談教育，建立有機蔬菜的觀念，再將有機農業觀念傳達給學校和小朋友。

(五)增加有機耕作面積

本項計畫執行期間，配合輔導新北市農友轉型從事有機農業生產，於各農業產區辦理講習說明會(圖 4-1)，自 100 年至 102 年底，已辦理 38 場有機宣導說明會(100 年度 10 場、101 年度 10 場、102 年度 18 場)，並提供耕作所需之有機質肥料、農業機械、生產設施等補助(表 4-2)。藉此降低農友生產成本，

提高各方參加之意願，推動有機生產。新北市通過有機（包含轉型期）驗證農戶，從 99 年的 25 戶、54.68 公頃，至 102 年底成長至 145 戶、153.3 公頃，推廣效果顯著(表 4-3)。

(六)公私合作設立全程有機蔬菜截切廠

因應營養午餐有機蔬菜需求，新北市輔導新北果菜公司與業者成立全程有機食材截切廠。僅獨立處理有機食材，並符合有機農產品生產及驗證管理法加工驗證規範，提供餐盒業者便利有機蔬菜，提高政策執行意願。未來更可提供大臺北、桃園地區營養午餐及企業團膳有機蔬菜需求，進一步擴大有機農產品應用領域。

(七)環境保護與永續經營

輔導新北市農戶轉型有機耕作及活化休耕農地從事有機農業，增加新北市有機蔬菜產量。並從需求面支持有機農業，讓農業耕作型態轉型升級與農村永續發展，促使有機農業向下紮根，帶動環境自然安全及健康無毒的永續經營。

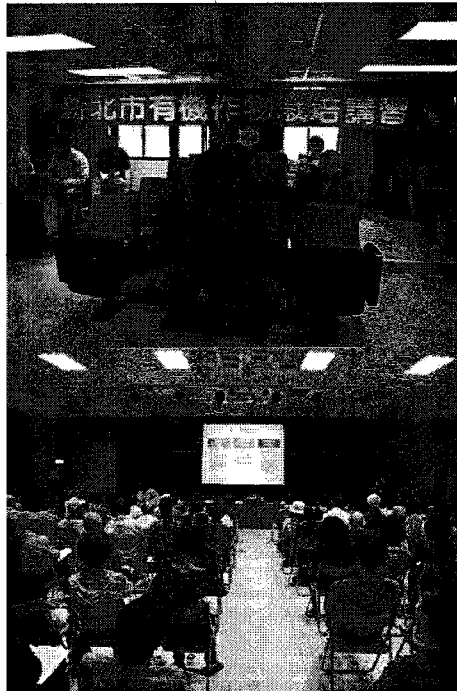


圖 4-1 新北市有機宣導說明會及栽培講習

表 4-2 新北市有機輔導農戶資材補貼項目

補助項目	補助內容
有機質肥料	補助農民施用機質肥料
農業機械及生產設施	1.小型農業機械 2.塑膠網室 3.蓄水設施 4.冷藏設施設備
生產環境改良補助	1.承租戶耕地補貼 2.農地翻耕改良補助 3.生產防治資材補助

表 4-3 新北市通過有機驗證情形

	99 年以前		100 年	
	農戶數	驗證面積 (公頃)	農戶數	驗證面積 (公頃)
新北市	25	53.9	68	87
全國	1,591	3,774.6	2,236	4,913.8
	101 年		102 年	
	農戶數	驗證面積 (公頃)	農戶數	驗證面積 (公頃)
新北市	83	92	145	153.3
全國	2,237	4,915.2	2,988	5,951.3

二、內部效益

(一)跨單位分工合作

政策結合教育、衛生及農業局，增加各單位間之配合隊與團隊士氣。

(二)社會福利政策帶動產業推廣

有機供餐計畫看似一般社會福利政策，卻透過穩定的消費量來帶動農業生產，降低有機農業推廣作業成本。

(三)整合成立安全蔬果交易平台

透過政策協助新北市果菜運銷股份有限公司轉型，讓果菜公司成為全台最大的安全農產交易平台之一，除了公平交易服務外，更兼具農產品運銷及安全把關等多重功能，提供市

民新鮮、品質優良安全蔬果。

三、成本合理性

每位學童每年 300 元即可每週吃一次有機蔬菜，不僅提供安全保障，更可結合教育推廣，此外政策所增加之消費量將有助於有機產業之發展。

四、創新性

(一)營養午餐採用有機食材

本計畫為全國首創有計畫推展營養午餐採用有機食材，希望以新北市為出發點，進而影響全國耕作模式，打造健康幸福城市。計畫實施迄今已引發中央及其他縣市政府之關注，並研議推廣。未來如將新北市有機營養午餐措施推廣至其他縣市，將可帶動更多有機農產品需求，成為良性循環。

(二)創新有機食材供應通路

以往有機農產品銷售方式多半透過集貨商收購或自有通路少量行銷。一般消費者對有機農產品印象多半停留在價格高貴，小眾市場印象。本項計畫透過新北市果菜運銷股份有限公司作為有機蔬菜調度平台，同時整合有機蔬菜生產者、集貨通路業者、有機蔬菜截切廠、餐盒業者、學校等，建立有機食材供應鏈。以大量契作的方式，減少運輸過程中的包裝與耗損，降低有機蔬菜價格。未來將新北果菜公司定位成安全農產品交易平台。可滿足消費者對安全農產品需求。

(三)農友成為有機講師

邀請供應有機蔬菜農友到學校說明有機蔬菜栽種過程，教育學生、老師認識當季有機蔬菜，講解栽培過程。灌輸友善環境耕作、生態保育觀念，將有機向下紮根，擴大有機消費族群，讓農友第一線與消費者分享有機栽培心得，提升有機農友光榮感。

五、應用性

(一)縮短供應通路

自設廚房學校由農友直接將有機蔬菜送到學校，中央廚房學校則以新北市果菜運銷股份有限公司為調度平台，並透過有機蔬菜截切廠統一截切及配送，簡化銷售通路。本項措施同時獲得行政院農業委員會肯定，協助訂定「有機蔬菜供應新北市學童營養午餐行動計畫」，並積極輔導中南部有機農戶加入供貨行列，優先提供有機相關生產補助，以穩定貨源。

(二)推行至其他縣市

新北市推動營養午餐供應有機蔬菜計畫後，拉近有機農產品與消費者的距離。在原來業者運作的基礎，設計一套簡便可行的供應模式。透過新北果菜公司成為安全農產品供應平台。除了新北市的學校亦可複製至其他縣市推廣。並可擴大實施至機關團體、企業機構等。在新北市穩定實施後，中南部農友響應加入有機蔬菜供應，擴大全國有機農業生產。

六、服務民眾

(一)供應安全食材

以往食材供應不一定清楚食材從哪裡來，更不瞭解生產流程，有機蔬菜的供應方式，從產地、運輸、配送一目了然。可清楚瞭解農產品的生產方式，富有知識性及實用性當清楚瞭解農產品的生產方式及供應流程後，能夠更放心的食用，無形中灌輸了下一代有機的理念，並提升家長對營養午餐的信心。

(二)全程把關檢驗

從有機蔬菜產地、通路業者、新北果菜公司至蔬菜截切廠，生產及運送全程把關。與通路業者訂定供貨排程並與有機農戶簽訂生產契約，由新北市政府邀請相關單位研商訂定管制查核辦法。新北市政府不定期會同教育局、衛生局、新北果菜公司等相關單位，辦理有機蔬菜品質及數量抽驗，確保有機完整性。並由農糧署各分署及契作有機蔬菜所在地縣市政府加強通路業者及契作農戶品質抽驗，確保供應有機蔬菜之

品質。

伍、結語

營養午餐供應有機蔬菜計畫，不但能活絡生產端，使有機蔬菜需求量增加，還可提升市民對有機農產品之認同感，學校老師藉此進行機會教育，讓孩童了解何為有機蔬菜，進一步讓其體恤農友及廚房叔叔、阿姨之辛勞，在執行過程中，最大的肯定來自於孩子。孩童在聯絡簿寫下：「有機蔬菜十分天然，不但吃起來又香又甜，更吃的安心，非常感謝農夫辛苦栽種與營養師細心安排。」廚房阿姨也說：「有機營養午餐當天小朋友們都十分捧場，孩子會把菜吃光光，廚餘量也變少」。與新北市學校契作的有機農友葉班長說：「種菜給小孩子吃，通路穩定又有成就感，以前沒想過作農還有寒暑假，現在跟著小朋友的作息，寒暑假還可以帶小孩子出國玩，會再接再勵種更多有機蔬菜」。這些回饋更加肯定，我們營養午餐供應有機蔬菜計畫不但帶來實質上的效益，更可在教育面發揮效用，讓下一代了解並接受有機農產之理念。我們希望從孩子的營養午餐做起改變臺灣對土地的利用方式，提供農民辛苦付出勞力應得的報酬，更讓年輕人願意投入農業生產，讓農村活起來，土地恢復種植。

陸、問題與討論

- 一、本案從一開始單純的農業政策漸漸轉變為多面相的社會福利政策，在考量計畫長遠性而建立退場機制前，應找尋適當之替代方案，不論是回歸消費者付費、尋求替代財源、甚至結合私部門的資源挹注等，皆需謹慎評估，並可探討其可行性。
- 二、政策執行所創造出龐大消費量必定影響市場，使得有機蔬菜供需失衡，是否應先調查未來 3-5 年全台需求及供應量，避免供不應求造成賣方導向而使價格攀升，最後影響政策推動？
- 三、案例延伸：除了學童飲食安全外，未來是否可逐步多元推廣，如公托供餐、企業團購等？

宜蘭縣舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫

宜蘭縣政府文化局 陳怡華

摘要

宜蘭舊城，昔稱「噶瑪蘭城」，建城 200 餘年，建城後人口逐漸聚集，因生活及宗教信仰上需求，發展出不同類型的工匠產業與工藝：如木作、花磚、紙藝、棺木、金屬工藝、器具製造…，養生送往應有盡有。這些維繫常民生活的傳統產業，讓宜蘭舊城有別於其他鄉鎮，成為具有文化生活獨特性的城市。

宜蘭縣政府文化局自 94 年 9 月開始進行宜蘭舊城匠師 76 位舊城匠師之全面性普查，惟因計畫不符合城鄉風貌之補助精神，而無法爭取經費而暫告中斷，直至 99 年開始獲得文化部文化資產局「文化資產區域環境整合計畫」經費挹注，使得「宜蘭縣舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫」重新啟動，並以「蘭城百工」-宜蘭城就是一座生活博物館為核心主軸推動計畫。

「文化資產區域環境整合計畫」，有別於其他補助要點之單點單面向思維，而是以區域範圍為做全方位思考，是一個具彈性特質的補助要點。「宜蘭縣舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫」執行至今 4 年多，執行內容包含人際關係的建立與網絡連結、田野調查、匠師技藝傳承與教育推廣、專書出版、行銷、文創商品、匠師空間規劃設計及改造等多面向工作；另值得一提的是，執行計畫之工作團隊，包含中央、地方政府、專業團隊、社區及傳統匠師，彼此之間為夥伴關係，各司其職分工合作，這是讓本計畫在短期內，達到具體成效之關鍵所在。

「宜蘭縣舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫」之執行成果，更促成宜蘭縣宜蘭市鄂王社區，於 2013 年國際宜居城市競賽中，獲得「藝術、文化及遺產」指標之首獎殊榮。

壹、個案簡述

一、宜蘭舊城歷史沿革¹

宜蘭城舊稱「噶瑪蘭城」，1797(清嘉慶二)年吳沙率眾入墾頭城，漢人勢力逐漸大量入墾蘭陽平原。直至1810年(清嘉慶十五)，清廷察覺經營宜蘭的重要性，將宜蘭納入版圖，於1812(嘉慶十七)年設「噶瑪蘭廳」，派知府楊廷理進行測量及籌備設置事宜。「噶瑪蘭城」建城已200餘年，接近圓形的舊城，直徑180丈，城內呈十字街，設東西南北門，早期城門均為簡易木造，城牆外側為刺竹作圍，內側種植九芎，故又稱「九芎城」。20世紀初，日治時期宜蘭實施市區改正，廢城牆為道路(現舊城東、西、南、北路)，成為宜蘭縣主要經濟、政治、文化、信仰的民間聚落群。宜蘭城舊區這些時空組成要素，未因時代改變而喪失，尚保留完整，極具體驗型經濟的建構條件，也是「宜蘭城」賦予新的文化面貌及時代之積極角色。

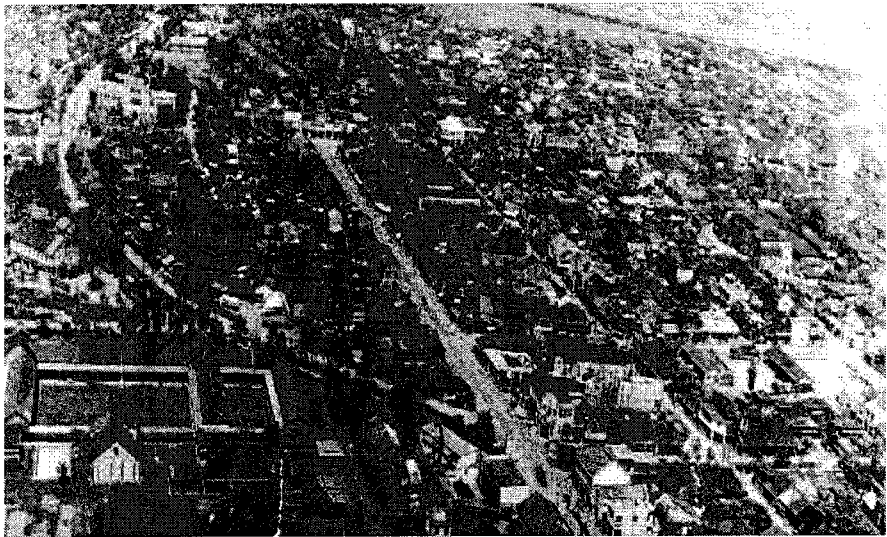


圖 1 日治時期的宜蘭城地景 (宜蘭縣史館提供)

¹ 節錄自〈103-104 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫書〉。

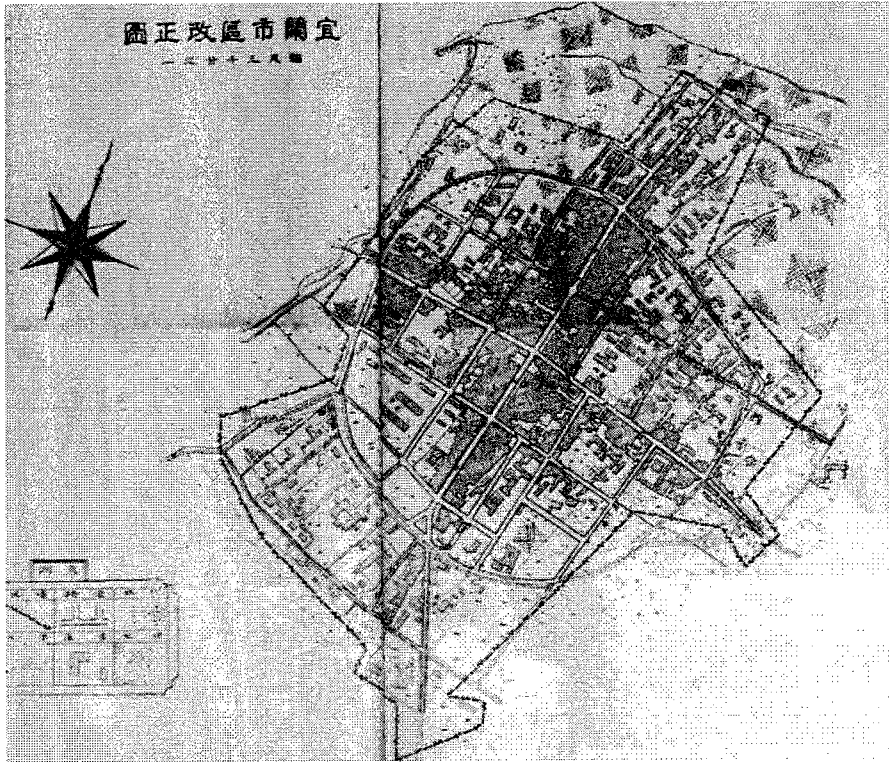


圖 2 宜蘭市區改正圖(大正 3 年繪製)(臺灣總督府公文類纂 V07209-A003)(蘇美如, 2001:33)

二、區域範圍

宜蘭舊城面積約 34 公頃，位居宜蘭市中心，也是宜蘭市最早發展的起點。自古以來宜蘭市便是東台灣政經文教重鎮，在大約 200 年前，曾建起一座圓形的城廓，也就是現今舊城東路、舊城西路、舊城南路、舊城北路，所圍塑的噶瑪蘭城，作為空間區隔的界線。如今來到宜蘭市，循著各種歷史線索，依舊可以在大街小巷中尋訪出這個消失已久的古城原貌。

隨著縣政中心南遷，商業與居住向南延伸，形成今天宜蘭城南北新舊兩極的發展型態。舊城區雖停滯發展，密佈的歷史建築、密織的舊街巷弄、傳統小吃與商店、殘留的地方產業、經年不輟的祭祀與慶典活動……宜蘭的地方小鎮生活有其獨特的人文性。

本計畫是以舊城東、西、南、北路所圍塑的舊城為核心之生活圈，向北及向西延伸至宜蘭河，東至宜興路（火車站）、南至民權路，為

計畫範圍。然匠師所在之空間乃點狀分佈，部分因為產業發展形成特色街道（如打鐵街），本案即是透過個案及社群之瞭解，由點、串連為線、及面的展示計畫及文化產業帶動計畫。



圖 3 計畫範圍：舊城生活圈(地圖來源:GOOGLE 地球，擷取日期 2014. 7. 7)

三、計畫定位與主軸²

「蘭城百工」—宜蘭城就是一座生活博物館

1. 「生活博物館」與「宜蘭城」：

「生活博物館」的概念，是以文化場域的現有人、事、時、地、物的組成要件，其中主要形態是整個文化生成鏈帶，仍在進行中，也就是其中的歷史生命譜系仍在生活與維持，參與者可選擇客觀體驗，也可以選擇主觀融入。「生活博物館」作為生態博物館的主題形式內容，展演者並非不針對特定時間與人進行展演，而是真實生活面貌及工藝需求而工作的呈現；觀看者和研究人必須實地走訪，融入現場情境，設身處地了解其文化背景及生成過程。有別於傳統博物館的操作，後者展示品是蒐集自各地，參觀者可保持本位態度觀賞，是單向的資

²節錄自〈103-104 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫書〉。

訊傳遞；「生活博物館」則須還原現場，轉由現地人事物出發，體認其建構脈絡，時間是流動的，觀看對象也須實地參與才能獲得資訊，是多向的互動，補充了傳統博物館的空間限制，也提供了文化識取及體驗型經濟的多元條件。



圖 4 黃德河先生製作蘆草紙花



圖 5 三合成棺木行的工作情形



圖 6 金官繡莊構圖



圖 7 林午銅鑼打造銅造蓮花

2. 「蘭城百工」—建構宜蘭城的文化精華：

宜蘭舊城最精彩是民間信仰的聚集與工藝產業的興起，據調查在 1945 年以前在宜蘭市的廟宇有 42 座，在清朝時期建造的廟宇就有 31 座，最早興建的廟宇是 1808（嘉慶十三）年的昭應宮、依序是 1813（嘉慶十八）年城隍廟、1818（嘉慶二十三）年文昌宮，其後宜蘭進士楊士芳於 1869（同治八）年倡建孔廟、1899（光緒二十五）年又籌建碧霞宮，這些重要廟宇信仰群，皆聚集於舊城區，期間各地廟宇也陸續興建，成為重要技藝性勞動市場，也造就了幾個重要的在地工班和精讚的技術傳奇：如木匠林阿發帶領下的林家工班，嫡傳技術由大木頭手林烏樹、弟林加禮、林老虎發揚光大，之後其徒弟阿添師亦傳承衣鉢，昭應宮前後修建工程歷經三代匠師才完成，可見工程之浩大及精細；土水和剪花為陳應元，彩繪為曾萬一（元祖曾阿錠、子傳曾金松、曾水源），木雕陳銀生、林拺師二師競藝…，英雄聚會，大

師雲集，這些重要頭師所創造的工藝成就，儼然為宜蘭的「巴洛克時代」。如此技術勞力集中後，帶動了傳統工藝技術的傳承與周邊產業之興起，此盛景一直延續到 60 年代，舊城區西門一帶木工坊均仍密佈，滿路木香飄散，鑿鋸聲此起彼落，榮景一時。

宜蘭市早期的聚落形成，人口逐漸增加，西門原以建廟木作為主的匠師型態，也因聚落生活及宗教信仰上的工藝需求，隨後也發展出其他不同類型的工匠產業：木作、花磚、紙藝、棺木、金屬工藝、器具製造…，養生送往，應有盡有，由此得知宜蘭市西門一帶除了西門溝水運交通帶來的區域經濟外，提供了傳統工藝的人才需求，也形成一種生活型態與倫理價值。如此文化遺存，銜續了世代斷裂的傳承脈絡，也補充了現代消費市場所欠缺的體驗價值。



圖 8 舊時宜蘭城以工藝成就最為精采—林拺師工班的竣工合影



圖 9 縣定古蹟宜蘭昭應宮

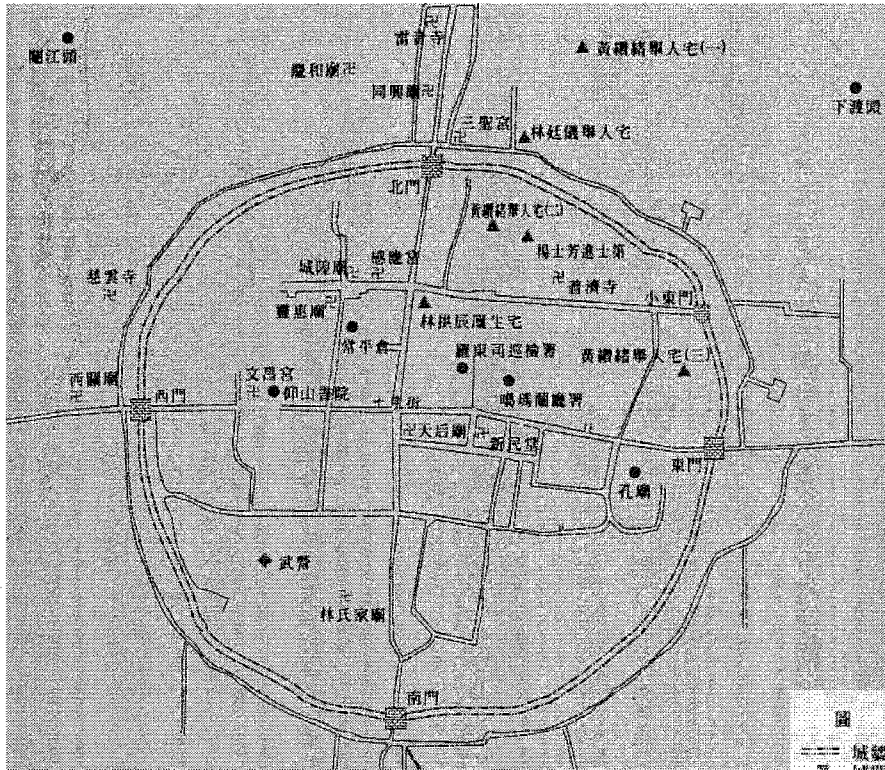


圖 10 清代噶瑪蘭城主要建築分布圖 (李明治繪製) (蘇美如, 2001:16)

四、宜蘭舊城匠師博物館工作內容與推動方法

「蘭城百工」—宜蘭城就是一座生活博物館，是一個想法與目標，實際要落實執行，首要工作即是爭取經費。94年9月「宜蘭舊城人文史蹟暨匠師博物館保存活用規劃設計」開始啟動，向營建署城鄉風貌計畫爭取經費，開展宜蘭舊城匠師全面性普查工作，惟因此補助計畫精神，無法持續挹注調查經費及施作私人空間於是停滯，至99年開始以「宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫」（以下簡稱為匠師案），向文化部文化資產局「文化資產區域環境整合計畫」中長程計畫(99~104年)爭取經費補助，至今仍持續執行中。

匠師案顛覆過去單點單面向之推動方式，改以全方位的思考模式推動，工作內容分軟體「願景行動」、硬體「匠師空間品質提升計畫」兩大面向；「願景行動」下分七個子項目、「匠師空間品質提升計畫」下分三個子項目。

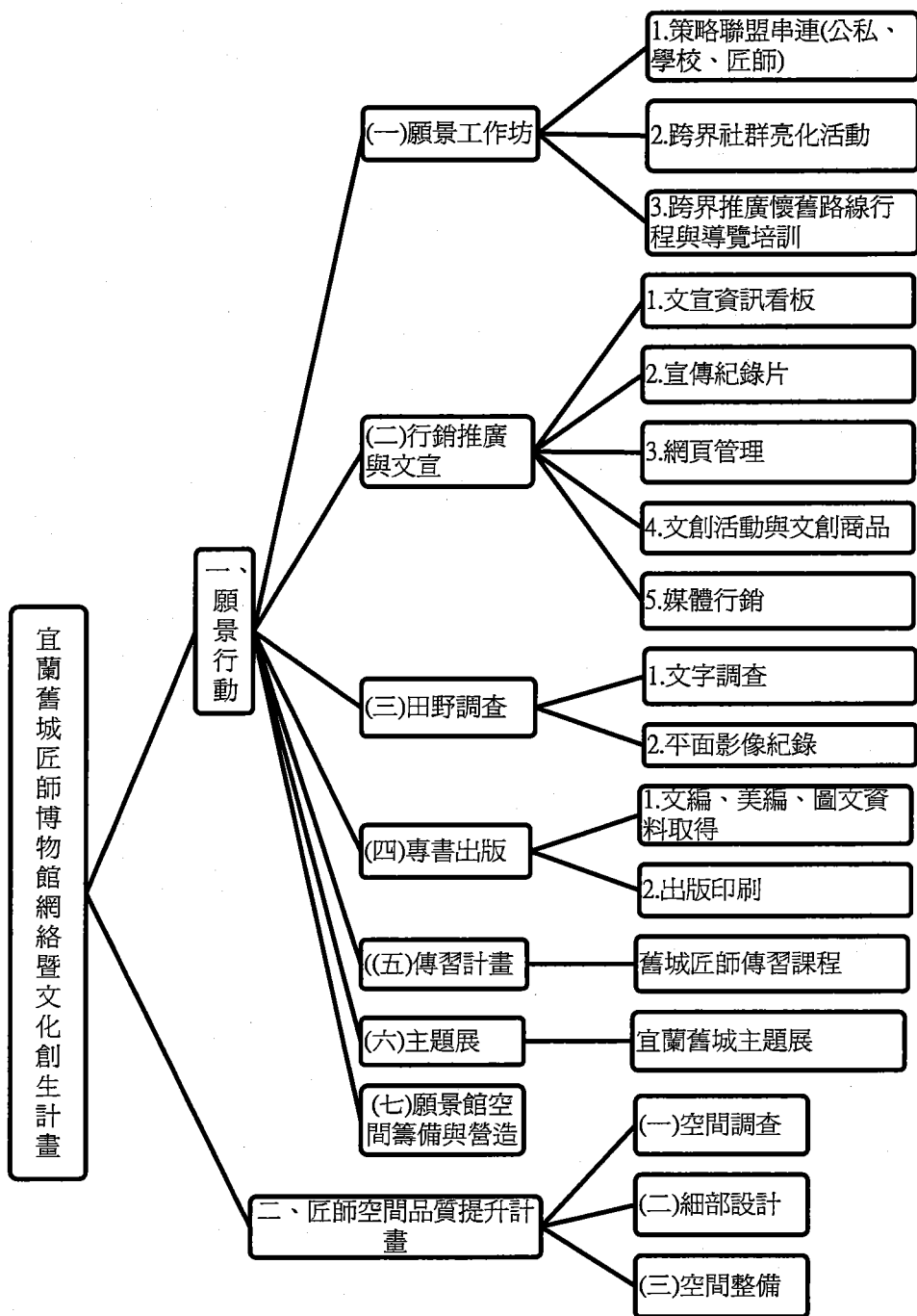


圖 11 宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫-工作分配圖

工作內容的實際推展，包含人際關係的建立與網絡連結、田野調

查、匠師技藝傳承與教育推廣、專書出版、行銷、文創商品、空間規劃設計及改造等多面向，其執行過程與成果簡述如下³：

(一)願景行動

1. 策略聯盟串連(公私、學校、匠師)：

包括建立支持匠師的合作推動網(公部門、學校與地方文化組織的串連)；透過協力勞動與個別拜訪、平時聚會、生活連結的方式，增進匠師參與匠師(博物館)行動聯盟、匠師空間整修的機會與實施、匠師意見整合與溝通。同時促使社區志工及舊城居民參與計劃工作，增進匠師與群眾之具體連結和社群網路，建構互助機制。



圖 12 透過 2012. 10. 13 舉辦「舊城老同學會」，增進匠師感情並趁此進行口述調查

2. 跨界社群亮化活動：

本計畫從 102 年開始以在地鄂王社區發展協會名義加入遶境活動，藉由參與百年歷史之「宜蘭放水燈」民俗活動⁴，增進民間傳統節慶之能量，作為未來振興「宜蘭城區域亮點活動」之文資活化，提高活動整合之在地效應，增進工藝產業與在地社群之融合，增加文化之識取度與民間參與度，進而促成此「水燈節」成為宜蘭城特色亮點活動。舊城區每季都有宗教性大型踩街或節慶活動，如岳飛

³節錄自〈103-104 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫書〉。

⁴宜蘭放水燈是宜蘭縣定民俗活動，是由宜蘭在地生意人組織成，共有十三個單位陣頭：【水燈首-北館商合會】【主會-宜蘭市魚商】【主醮-宜蘭市南館肉類商小組】【主壇-宜蘭市南館菜商小組】【主普-宜蘭市蔬菜批發小組】【三官首-宜蘭市雜貨商小組】【大士首-宜蘭市青果批發小組】【發表首-南館豆腐商小組】【觀音首-宜蘭市北館水果商小組】【招財首-宜蘭市東門觀光夜市】【進寶首-宜蘭市綠九市場自治會】【福德首-宜蘭市北館肉類商小組】【平安首-宜蘭市南館雞鴨商小組】等，於中元普渡開鬼門之日，一同繞行宜蘭市區。

廟祭典、中元普渡、水燈節、龍舟賽，城隍街、東嶽廟慶典踩街，極具發展實力及特色亮化條件。



圖 13 2013 年宜蘭水燈節

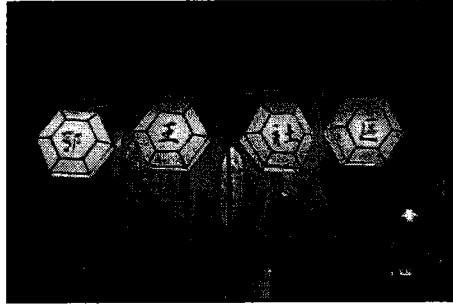


圖 14 鄂王社區參加 2013 年宜蘭水燈節



圖 15 鄂王社區出動大小朋友參與遶境



圖 16 中山社區 2013 年加入遶境行列

3. 跨界推廣懷舊路線行程與導覽培訓：

舊城內的巷弄，是過往所遺留下來的都市紋理，穿梭在其中可述說過往的歷史脈絡，生活在此的傳統匠師們，是真實上演的生活劇場。本計劃透過舊城的不同文化特色，規劃 4 條不同體驗之文化廊帶路線，讓遊客深入瞭解舊城的人、事、物及故事。經由專業培訓之導覽員，依據遊客的選擇路線，以知性慢調方式旅遊參訪進行深度導覽，目前每週皆有 1~200 人參觀量之成效。四條文化廊道路線如下：

- (1) 路線一：蘭城百工與懷舊慢遊：楊士芳紀念林園→碧霞街→城隍街→西後街→武營街→西安街→文昌路→文昌宮後巷→返回楊士芳紀念林園。
- (2) 路線二、傳統市集與道地小吃：楊士芳紀念林園→康樂路→南北館市場→昇平街→康樂路→崇聖街→往北門返回楊士芳紀念林園（或往光復路至火車站）。

- (3) 路線三、巷弄體驗與藝術再造：楊士芳紀念林園→鄂王社區光大巷→潘宅聚落→潘宅古井→光明寺→宜蘭河濱公園→社福大樓→姓呂底→返回楊士芳紀念林園。
 延伸路線：宜蘭河濱公園→光興竹行→中山路→林午工廠→北門餅舖街→北門小吃街→榮興雕刻社→楊士芳紀念林園
- (4) 路線四、舊城寺廟巡禮：昭應宮、城隍廟、文昌宮、碧霞宮、東嶽廟、西關廟、五穀廟、靈惠廟、慶和廟、慈雲禪寺。

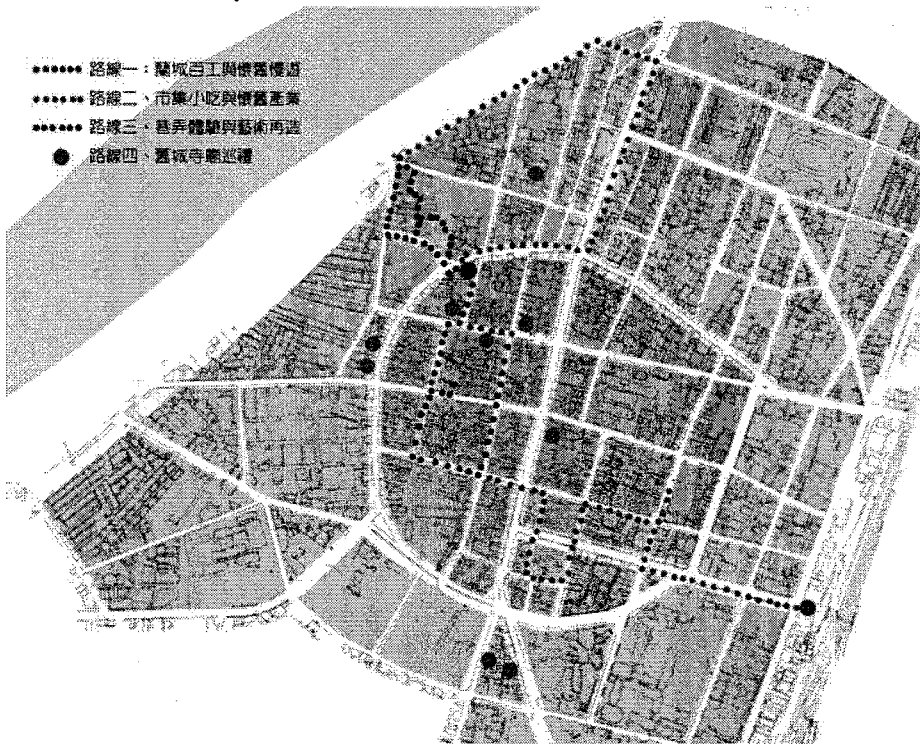


圖 17 舊城四條不同主題之導覽路線

(二)行銷推廣與文宣

1. 文宣資訊看板：結合舊城區相關店家、機構、進行行銷推廣工作，增加本計畫主題之能見度，同時結合媒體報導，形象宣傳，增加推廣效果。

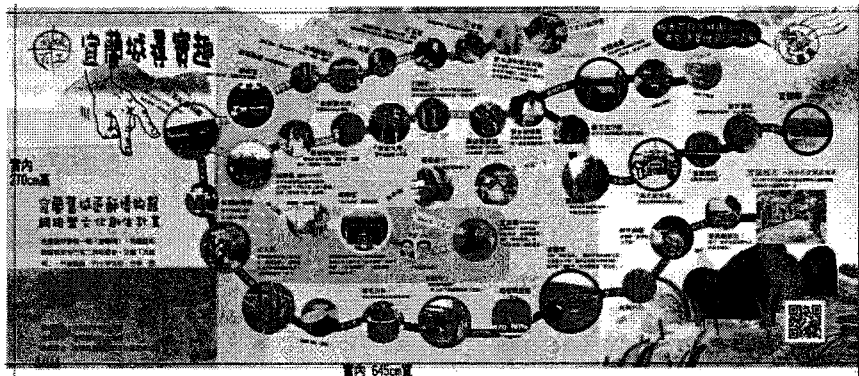


圖 18 在舊城店家牆面張貼大型文宣看板，增加計畫能見度

2. 宣傳紀錄片：每年拍攝一部紀錄片，紀錄計畫執行過程，也讓匠師們現身說法，並剪輯 30 分鐘及 5-10 分鐘短片，讓大家可以短時間內瞭解宜蘭舊城匠師的內涵與工作成果。
3. 網頁管理：架設「蘭城百工」網站(網頁：<http://ilancraft.wordpress.com/>)，透過虛擬網路資訊的工具，不受場地、時間、人士與國界的限制，讓更多人瞭解宜蘭舊城匠師博物館。

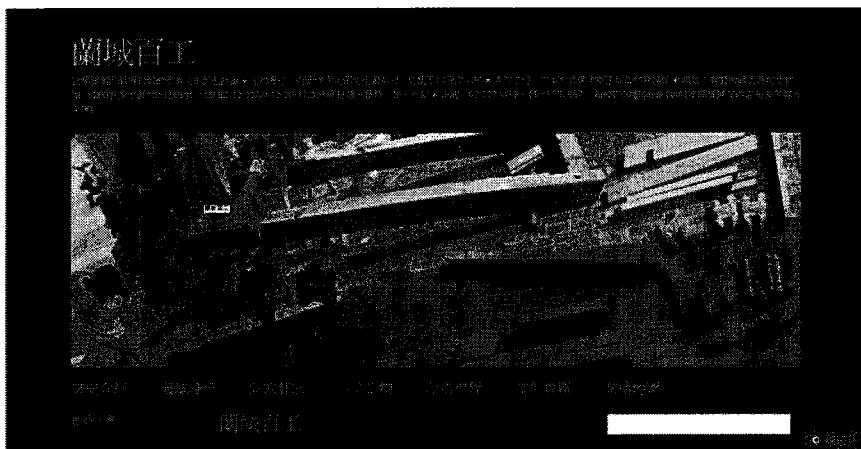


圖 19 蘭城百工網站，介紹舊城傳統匠師

4. 文創活動與文創商品:透過匠師達人代言,辦理「宜蘭城尋寶圖」系列活動,活動項目有「匠師達人集章」活動、「巨幅宜蘭城尋寶圖遊戲」、「公仔找路T恤」販售等。讓遊客在遊戲中認識與探訪宜蘭城在地文化風情。此活動的特色是由無限期,遊客可在舊城特定點拿到尋寶圖DM,按圖索驥,自由的在舊城進行小旅行。

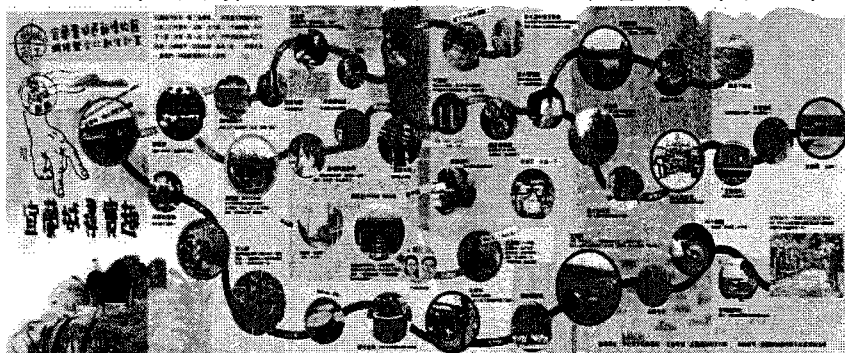


圖 20 宜蘭城尋寶趣-藏寶地圖



圖 21 宜蘭城尋寶趣-宜蘭城工藝師「集章樂」

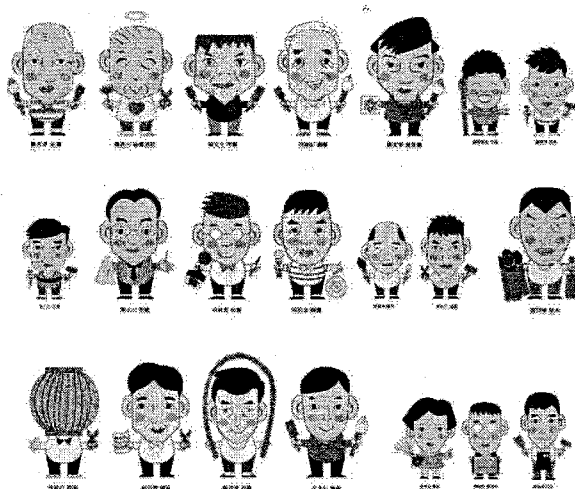


圖 22 「行行出狀元」-蘭城百工達人代言 (陳世強繪)

5. 媒體行銷：媒體是一個不錯的宣傳管道，例如報紙、廣播節目，配合方式是由我們提供題材基礎資料，媒體進行匠師單元、舊城故事、專題活動報導，達到廣泛推廣舊城資訊及匠師之認識。

百年棺木行 化身匠師博物館

曾為王永慶製造價逾百萬棺材名噪一時

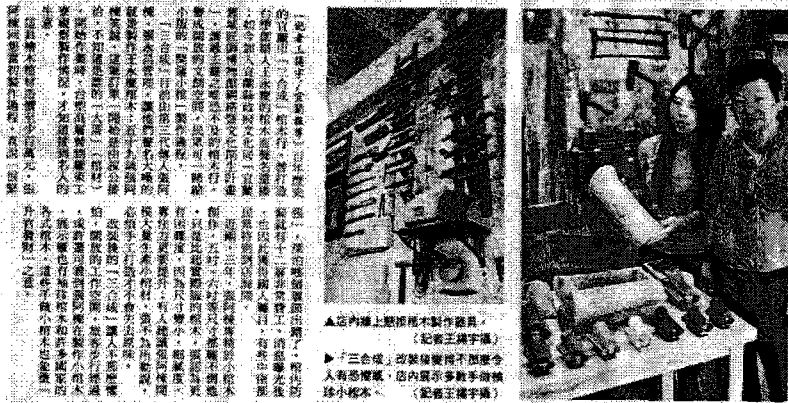


圖 23 三合成棺木行新裝開幕記者會-新聞露出

6. 匠師產品傳習與研發：

結合具在地認同的文創工作者、藝術家和學習者，融合匠師與舊城生活內涵，將舊城做為匠師博物館之文化工場、產品研發、鄉土教育學習環境，成為代代相傳之匠藝文化蘊釀基地，進一步促進文化/活動產業，蘊養具永續性與共存性之舊城文創產業。

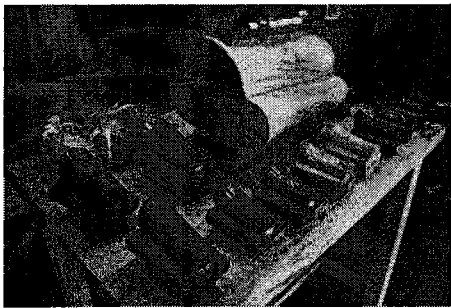


圖 24 三合成張阿棟老闆所開發「開運小棺」

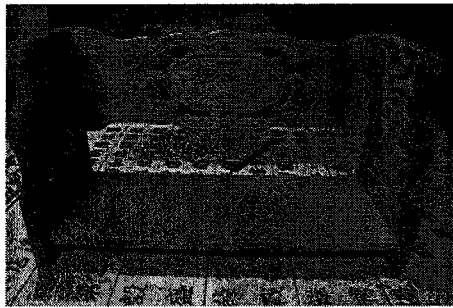


圖 25 蔡榮興藝師之木書架

- (三)匠師田野調查與紀錄：

每個匠師除精湛之傳統技藝，更蘊含許多的人生故事，值得進一步的調查與紀錄。本計畫以文字採訪紀錄、平面影像、錄像、座

談會、專書發表等方式進行，突顯匠師家學與個人經驗，以及參與本案空間改善之成果，以互動式參與過程，一方面培力匠師主體，並逐步建置舊城匠師博物館之資料呈現架構與內容。

99 年完成 76 位傳統匠師普查。

100 年完成曾永裕、光興竹行、廣達香餅舖及森成葬儀社調查。

101 年度完成「蘭城百工」匠師田野調查 27 人。

102 年度進行「宜蘭舊城小吃」田野調查 30 人。

103 年度進行「穿街走巷-社區文資生活參與度調查」(進行中)。

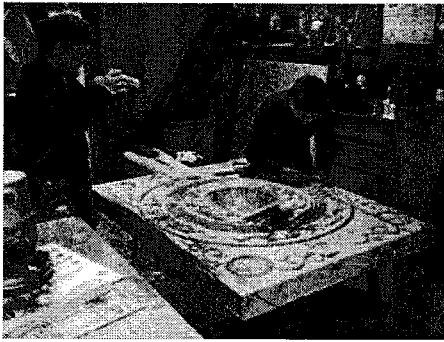


圖 26 工藝師全面性調查

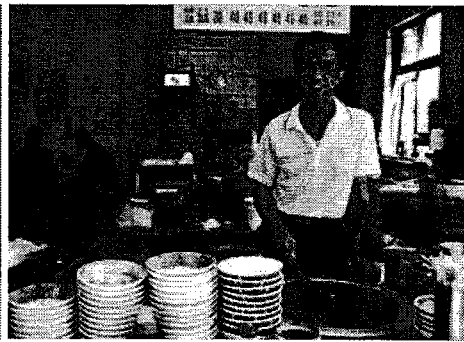


圖 27 小吃店鋪全面性調查

(四)匠師博物館專書出版及導覽地圖：

調查研究計畫之內容，可做為學術研究之用，然無法讓一般民眾閱讀，故本計畫以調查內容為基礎，深入淺出的文字，生動活潑圖照，出版知性旅遊專書，讓更多人透過專書瞭解舊城的歷史及傳統匠師。

101 年度計畫出版「宜蘭城慢遊-宜蘭市舊城區深度導覽手冊 I」

101 年度計畫出版「宜蘭城懷舊慢遊地圖」

102 年度計畫出版「黃德河的蘆草紙花的世界」

103 年度計畫出版「」

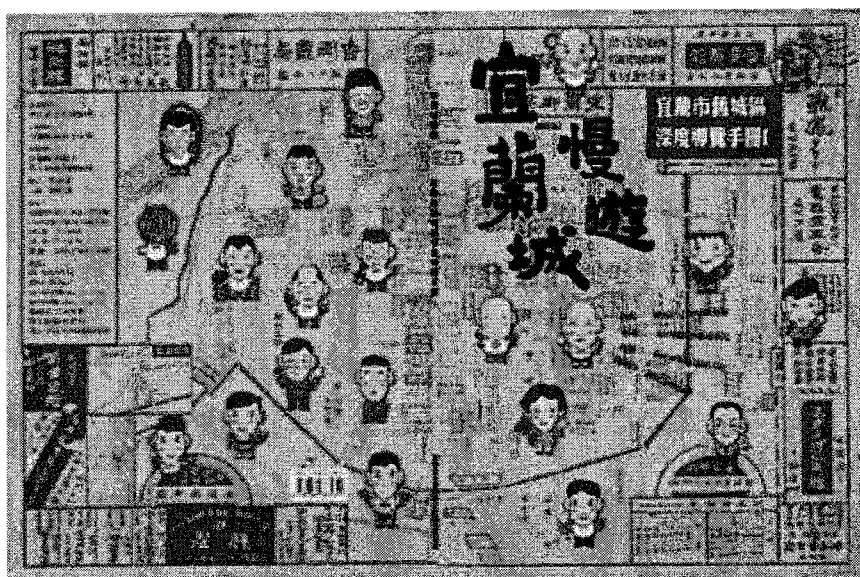


圖 28 宜蘭城慢遊-宜蘭市舊城區深度導覽手冊 I



圖 29 黃德河的蘆草紙花的世界



圖 30 宜蘭城懷舊慢遊地圖

(五)傳習課程與推廣課程：

傳統技藝的傳承，並非短期之內可達，必須以短、中、長程的規劃，故再傳承部分分為傳習與推廣，傳習之學員設定在跨領域之藝師或有傳承意願之社區居民為主，作為傳承傳統工藝技術之種子；推廣教育學員則是以在地中小學學生，從小就接觸傳統技藝，達到淺移默化之文化蓄積力。



圖 31 林朝欽藝師教導宜蘭國中美術班學生製作模具化之燈籠



圖 32 宜蘭國中美術班學生在燈籠模具上白膠



圖 33 蔡奇男藝師教導宜蘭國中美術班學生以糊紙及竹子製作傳統燈籠



圖 34 宜蘭國中美術班學生在竹架上糊紙



圖 35 蓮草紙花傳習課程



圖 36 由黃德河媳婦李麗華女士與社區媽媽及藝師們，完成玫瑰紙花盆栽作品

(六)主題展：

為創造匠師作品公開展示並與舊城連結、解讀其文化意義的機會，本計劃以核心館實際空間定期舉辦匠師工藝主題展，除凸顯匠師核心館的象徵意義，也讓傳統匠師產生尊榮感，更讓更多人看到傳統匠師技藝的展現，並鼓勵中小及大專院校參訪學習。

101 年度辦理「宜蘭城工藝展 I」、「宜蘭城工藝展 II」，102 年度辦理「彩繪大師曾水源個展」。



圖 37 楊士芳紀念林園舉辦舊城匠師工藝展



圖 38 曾水源藝師個展記者會大合照



圖 39 宜蘭城慢遊新書發表會

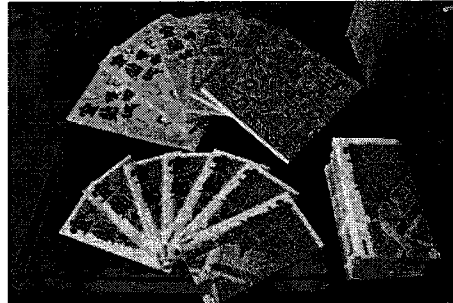


圖 40 宜蘭城懷舊慢遊地圖

(七) 匠師博物館核心館與願景空間之實際推展：

傳統匠師散布在舊城不同位置與角落，有些匠師沒有店面，或營業時間不固定等問題，因此成立匠師博物館核心館構想，而楊士芳紀念林園目前由鄂王社區經營，是做為核心館適當的地點。除實體館舍經營外，核心館賦有長期推動匠師博物館計劃的任務，包括點、線、面串連的空間規劃方案、指認先導實施體驗路線區塊，舉辦工作坊或展覽發表，持續社群網絡化等任務，並擴大輻射至舊城其他願景空間。



圖 41 以楊士芳紀念林園為推動匠師博物館計畫之「核心館」

二、匠師空間品質提升計畫：

針對匠師經營據點進行融合匠師手藝、符合匠師勞動空間使用功能的空間改善。以較細緻的會談及工作坊，促成合作意願、完成空間構想、具體實作，並結合其他舊城匠師共同施作，完成符合實際生活生產活動需求、融合匠師人文內涵之可體驗解讀學習空間。並做為舊城人文生活與人本環境、地景風貌建置之一環。

99年 曾永裕一處

100年 光興竹行，廣達香二處

101年 花玉號，烏肉紙藝店二處

102年 「薛榮興糕餅」、「三合成棺木」、「金官繡莊」三處

103年 「天理堂香鋪」、「林午鐵工廠」、「廣文堂印鋪」、「李弘仁錫藝」四處(執行中)



圖 42 光興竹行



圖 43 廣達香餅鋪



圖 44 薛榮興餅鋪招牌之鴛鴦以鐵打造，結合打鐵與焊接技術



圖 45 2位匠師完成鴛鴦作品後與薛榮興餅鋪老闆合照



圖 46 薛榮興餅鋪



圖 47 金官繡莊



圖 48 三合成棺木



圖 49 烏肉紙藝店



圖 50 花玉號之銅蓮花招牌

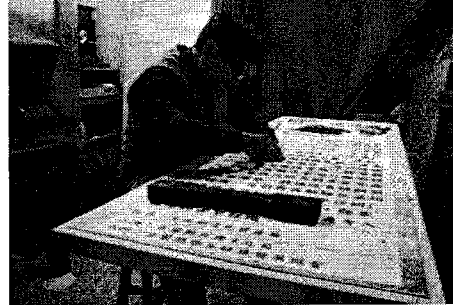


圖 51 蔡榮興雕刻匠師木看板

三、軟體「願景行動」執行成果彙整一覽表

工作項目 工作內容	願景行動	成 果
願景工作坊	1. 舉辦舊城老同學會及聯誼性聚會與座談 2. 匠師網絡策略聯盟	1. 3場 2. 27位匠師及3個機關加入網絡
跨界社群亮化活動	1. 宜蘭放水燈參與振興計畫 2. 2012 宜蘭慢活節 3. 2013 宜蘭不老節	3個跨界活動
跨界推廣懷舊路線行程與導覽培訓	1. 規劃4條懷舊導覽路線 2. 2梯次導覽培訓，學員13位	目前每周有100~200人的遊客參訪量
文宣資訊看板	宜蘭舊城活動及導覽資訊之設置	1. 2處大型看板 2. 傳統小吃店設置10個小看板
宣傳紀錄片	計畫執行過程及匠師訪談紀錄影片	1. 2個紀錄片((2012. 2012年宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫紀錄片(30分鐘及5分鐘) 2. 2013年宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫紀錄片(38分鐘及10分鐘) 3. 13位匠師影音紀錄
網站管理	蘭城百工專屬網站	「蘭城百工」網站(網頁： http://ilancraft.wordpress.com/)
文創活動與文創商品	1. 宜蘭城尋寶趣 2. 21位匠師達人公仔設計 3. 找路T恤	1. 宜蘭城尋寶趣，印製5,000張藏寶圖已索取一空。 2. 21位匠師達人公仔，設計找路T恤，並做為推廣舊城匠師的代言人。
媒體行銷	1. 廣播電台 2. 平面宣傳	1. 中廣、警察廣播電台，專訪報導宜蘭舊城匠師 2. 舊城案已舉辦6場記者會
田野調查	1. 舊城傳統匠	1. 76位匠師普查

	師調查 2. 傳統小吃調查 3. 穿街走巷文資生活調查(進行中)	2. 27位蘭城百工匠師調查 3. 30間宜蘭舊城小吃調查
專書出版	1. 宜蘭城慢遊宜蘭市舊城區深度導覽手冊 I 2. 黃德河的蘆草紙花世界 3. 宜蘭城懷舊慢遊地圖	1. 宜蘭城慢遊 宜蘭市舊城區深度導覽手冊 I，第一版印刷 1,000 冊，不到一年已銷售一空，目前已在加印 1,000 冊。 2. 黃德河的蘆草紙花世界出版 1,000 冊(103 年 7 月出版)。 3. 宜蘭城懷舊慢遊地圖 5,000 張。
傳習計畫	1. 工藝傳習課程 2. 工藝推廣教育	1. 工藝傳習課程(種子學員)144 小時:15 位學員 2. 工藝推廣教育(學校或機構)80 小時:25 位宜蘭國中美術班學生
主題展	舊城工藝展及個展	1. 舊城工藝展 I: 參展匠師 11 位 2. 舊城工藝展 II: 參展匠師 11 位 3. 曾水源寺廟彩繪個展

四、硬體「匠師空間品質提升計畫」執行成果彙整一覽表

工作 項目 工作內容	匠師空間品質提升計畫	成 果
空間調查、設計及整備	1. 傳統匠師技藝、使用習慣調查之調查與紀錄。 2. 整理空間過程中，發掘更多寶藏。 3. 融和匠師手藝，以及跨領域在地匠師協力合作，建立匠師間的關係與網絡。 4. 凸顯傳統匠師店家自明性。 5. 點、線、面逐漸串連，成為整體的傳統匠師網絡。	1. 曾永裕 2. 光興竹行 3. 廣達香餅舖 4. 花玉號 5. 烏肉紙藝店 6. 薛榮興糕餅 7. 三合成棺木 8. 金官繡莊 9. 天理堂香舖(執行中) 10. 林午鐵工廠(執行中) 11. 廣文堂印舖(執行中) 12. 李弘仁錫藝(執行中) 13. 景陽花磚(執行中) 14. 蔡榮興木雕社(執行中) 15. 蔡榮華雕刻企業社(執行中)

貳、計畫執行遭遇之問題與因應對策

本案執行過程中遭遇之問題及面向頗多，大致以上級政府補助政策、專業團隊、匠師與大環境等四類分析，針對問題及因應對策之敘述。

一、上級政府補助政策影響計畫成效(政府部門)

1. 啟動與被迫暫停：95年爭取內政部營建署之城鄉風貌計畫，進行「宜蘭舊城人文史蹟暨匠師博物館保存活用規劃設計」案，計畫內容以匠師博物館為定位，並進行76間匠師資源普查，以及進行三間匠師空間改造規劃設計，惟因城鄉風貌計畫的補助型態，無法進行深入調查及建築物空間整備工作，在此次擾動舊城匠師後，原已凝聚的共識，最後因未獲中央經費補助而暫時停止推動，讓匠師們頗為失望。
2. 發現新契機：99年文化部文化資產局推動「文化資產區域環境整合計畫」(以下簡稱為區域型計畫)之中長程計畫(99~104年)，原暫定執行之計畫得重新啟動。區域型計畫是中長程計畫，第一年補助經常門，後五年同時補助經常門及資本門經費，其特色是唯一可以包括文化資產、都市計畫、區域計畫、文化創意、產業、環保，甚至擴及至精神層面，凝聚文化保存集體共識等面向，可依據不同質性及需求申請補助，可稱之為「彈性補助要點」⁵。本局掌握提案新契機並獲得文資局的支持，讓本計畫得以更深入匠師調查，並同步進行匠師空間的規劃設計與施作，此舉讓原本失去信心的匠師們，看到政府部門的認真與用心，重新燃起希望，讓匠師博物館成功的完成網絡串連，點、線、面的效應逐步成型。

二、不同特質的執行團隊(專業團隊)

1. 學術性專業團隊：本案99年至100年由具學術背景之專業團

⁵ 「彈性補助要點」一詞是筆者對於區域型計畫的形容詞，它能因應情況的不同，而轉變成不同的補助方式，相較於其他補助要點彈性較大。

隊執行，其優點是視野較高，可關注整個宜蘭、臺灣或世界趨勢，在 99 年計畫完成計畫執行方向並擬訂願景藍圖。但本計畫最重要的傳統匠師，要深入其核心，倘沒有一定的人際關係或脈絡，其困難程度可想而知，在計畫執行至第二年時，發覺遭遇瓶頸，實施成效無法達到預期品質。

2. 社區型專業團隊：本計畫於 101 年開始委由社區團隊接手，其長處對社區內的人、事、物、匠師的習性與狀況瞭若指掌。但社區成員要做到調查、出版、設計及施作等專業工作，較為困難，然該社區頭人有一特質，就是能夠廣納徵集各方專業人士，讓計畫團隊除原有人力資源外，也因應計畫需求，徵求不同領域與專業的隊友參與計畫。

三、 匠師遭遇的困難與解決對策(匠師)

1. 心態問題：傳統匠師從過去人們尊稱為”師”，到現代的”做工仔人”，對於社會地位的轉變，讓他們的心態退縮尊榮感不再。本計畫是以長期陪伴、不定時的擾動及找事給匠師做等多種方式，例如花玉號的蓮花藝術招牌，是由林午鐵工廠所打造，高難度及挑戰性的作品，不但讓兩個原本沒有相關連的工藝，產生不同的關係，也因此留下匠師工藝作品，並激發創作動力及優越感。
2. 建立尊榮感：本計畫透過文化資產審議，讓曾水源藝師之彩繪工藝-寺廟彩繪及黃德河藝師之紙屬工藝-蓮草花藝術登錄為無形文化資產，此舉讓匠師重新找回尊榮感，也願意突破心防，願意將其所學對外開放展示或進行傳統工藝之傳承工作。
3. 建立關係：許多匠師年事頗高，已退休不願談論過往。為此，在 102 年 10 月 13 日特別舉辦「舊城老同學會」，趁此機會讓沉寂已久的老匠師們透過敘舊，侃侃而談過往之豐功偉業，過程中意外發掘更多的人事物，建立關係對於後續進行訪談及資料收集有莫大的幫助，也宣導政府推動匠師博物館的理

念與做法。

4. 傳承問題：匠師人口老化問題嚴重，受大環境生存條件不佳影響，年輕一代傳承意願低落。透過傳統工藝培訓課程，分年輕一代與跨領域合作兩種方式，一方面從小就接觸傳統工藝，未來衍生出更多可能性；再者，讓不同領域的專業互相交流媒合，創生出更具特色的商品產業。
5. 被現代化產業之商品取代：由於現代產業發達，快速及模範化的商品價格低廉，逕而取代原有傳統工藝，讓傳統商品不再具有市場競爭力。若要與現代產業化的商品相抗衡，就必須在品質與需求上做區隔，例如提高商品收藏價值，它是手作獨一無二，另以傳統工藝為核心，研發創新符合現代生活之商品，有需才有供。

四、大環境的改變

1. 傳統信仰之弱化：傳統工藝許多是與廟宇民俗祭儀有關係，現代年輕一代逐漸對於廟宇信仰不再重視，也讓依存的匠師們受到存續的影響。現代花車、儀隊及鋼管舞便宜又吸睛，相較於傳統南(北)館陣頭，費用較貴又無新鮮感，故導致現在的廟會遠境活動，被這類的團體多過傳統陣頭。
2. 喜新厭舊的迷思：現代科技發達變化速度快，「傳統」成為舊時與落伍的代言詞。然如果沒有「傳統」就不會有「創新」，傳統文化必須隨著時代而改變，才能延續其生命，故瞭解「傳統」之精髓，後因應現代需求去「創造」新的「傳統」。
3. 新住民的加入：外來的新住民，有時會改變舊城原有的生活型態，雖然帶來新的刺激，但也讓在地特色逐漸消逝。但最近舊城內開始發現一些文青小店，他們尊重在地文化與建築物，將理想與夢想結合，例如合盛太平，它原本是一間診所，屋主對房子非常珍惜，故塵封多年不願出租，但有一群年輕人卻說服了屋主，將診所改造成輕食餐廳，他們不但保留住建築物原有的氛圍，也善用樓上空間進行不同的展演，讓傳

統空間與現代生活之間產生鍊結。

4. 傳統店家被埋沒在現代繽紛亮麗的商業招牌之中：現代店家招牌為凸顯而放大尺寸，破壞街道原有尺寸及傳統街道的歷史氛圍。本計畫開始將匠師空間及招牌的改造納入工作項目，此舉可以讓被埋沒在其中的傳統店家被凸顯，每個匠師博物館為在不一樣之中具有共同標誌，特別以蘭城百工加上圓形的舊城及十字大街，設計一個 LOGO，讓散落在城市中的一顆一顆的珍珠，可以大圈串小圈成為特別亮眼的珍珠項鍊。



圖表 52 宜蘭匠師博物館 LOGO

5. 慢活與懷舊觀光的興起：現代因科技發達日新月異，生活步調快速，人與人之間的交流似乎缺少溫暖的溫度，於是人們開始嚮往過去坐在樹下聊天乘涼，小朋友在一旁玩著跳房子遊戲的生活，讓時間不要過的如此匆忙與快速，可以停下腳步慢慢的感受周遭的環境、空氣與溫度，可以漫無目的走走看看，希望吃小時候的古早味魯肉飯，玩尪仔標、打彈珠、捉蟋蟀的童玩，慢活與懷舊觀光就成為現在大家開始喜歡追求的生活與旅遊模式。匠師博物館除希望讓傳統可以延續外，透過計畫的推動去凸顯容易被大家看到，當遊客慢下腳步探索城市時，自然的發現這些匠師博物館，自由不受拘束的去觀察這些傳統匠師與其工藝。

參、概念分享

- 一、執行計畫須持續及累積，才能顯現具體成效：如果計畫只做一年，沒有長期的願景規劃與持續執行，就會減少計畫成效且事倍功半。
- 二、不抽離匠師原有生活場域：決不輕易改變匠師原本之工作場域及生活空間，可能會破壞原有文化脈絡及不可預期的狀況，故沒有百分之百的把握，千萬不要輕易嘗試。
- 三、不單向的給予經費補助：如補助款直接補助給匠師，可能會導致二種情況，一種是補助款無法持續補助時，可能加速匠師工藝消失的可能性；再者，匠師僅對本身之工藝做投入，較難達到整體規劃及串連行銷，成效較低。
- 四、不分上下，而是凝聚共識、分工合作的夥伴關係：以往政府推動計畫一般來說是由上而下的補助，屬於較被動式，近幾年已改變由下而上的方式模式。然本計畫更往上提升，不分上與下，而是在各個所屬專業與領域中分工合作，是以一個團隊的夥伴關係，凝聚共識分工合作來推動計畫。主要的執行角色，為中央、地方政府、專業團隊及匠師，中央扮演整體計畫方向與經費補助、地方政府扮演計畫細部的擬定與執行、專業團隊負責細部計畫的執行及發掘新匠師與潛力點，並扮演與地方政府間的媒介與溝通橋樑，匠師們則維持原有的工作與生活方式，配合整體計畫方向付出與轉動。各個角色充分的各盡其職，不分上與下，同是夥伴為共同目標而努力。
- 五、文化保存與經濟效益之平衡點：近年來政府大力推動老街改造與促進經濟繁榮導向的政策，讓許多老街成為觀光景點，每到假日遊客不斷，也確實帶動經濟活絡的目標，然而許多原有在地的住民卻離開原有地方生活，如將房子出租遷移其他較適合居住生活的地方，或被外來的產業競爭，無法維持一定的收入而被迫離開或轉業，這讓文化保存與經濟效益起了衝突。本計畫是以原有匠師及在地住民為對象，所有計畫都是以其為核心，不改變匠師原

有的生活方式，僅改善並試圖跨領域的結合，讓舊有斷掉的生產鏈，重新串連起來，可以提供現代生活所需或提升文化價值，再輔以現代興盛的體驗文化之觀光方式，不帶來過多的環境汙染，只帶來適當的遊客與經濟效益，讓文化保存與經濟效益間找到平衡點。

六、讓住民喜歡自己居住的城市，過優質好生活：不以觀光為政策導向，以在地居民好生活為核心精神，文化獲得保存與延續、環境變好，心理充實有自信，讓住在這裡的居民可以自豪，原本流離在外的住民回流。在此理念之下，2013年宜蘭縣宜蘭市鄂王社區更獲國際宜居城市「藝術、文化及遺產」指標首獎之殊榮。

肆、可再精進之處

一、傳統產業行銷及文創轉型平台：

(1) 傳統產業行銷：目前有營業者皆與信仰或生活器物結合，可務實以其專長產品作為行銷推廣，增進其市場收益。並保有其本身之技術及產品銷量，為較根本之產業扶植，以反抗外來大量生產或外來劣質商品之入侵。

(2) 文創轉型平台：培養有在地認同的文創工作者、藝術家及學習者，共同研發具宜蘭城匠師特質之文創商品，以核心館作為形象行銷及產業轉型之平台。

二、傳統技藝與生活鍊結：傳統匠師之技藝或商品，因現代生活型態與觀念改變，導致無法維持原有產業繼續生產，導致技藝失傳的狀況發生。為讓傳統技藝能夠延續，可能的做法，應該使其與現代生活產生新的鍊結，並企圖創造出新的價值。

三、跨領域傳統技藝再創新生命：將兩種或以上之傳統技藝相互媒合，創生出新的傳統價值。例如蘆草紙花與傳統喜餅結合，蘆草紙花是天然素材，無毒且有吸濕功能，蘆草紙花比真花更持久，倘與喜餅外包裝盒或近年來興起的經由香氛結合，展現傳統特色及獨特性，可美化環境、空氣又兼具環保的優點。

四、人文生態學城：如果學校教育不再是座在教室裡，而是可以跨越圍牆，讓學生可以到真實的場域，親身體驗與感受，應該比起書本上所敘述的文化資產，更能體認與感動。舊城內的傳統匠師，所蘊藏的生活智慧與傳統技術，是一個挖掘不完的文化寶藏，如果在學習階段體認與接觸傳統文化，畢業之後就是一個文化種子，是保存與延續傳統文化與技藝的最好政策。

參考文獻

宜蘭縣政府文化局

2013 《103-104 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫書》。宜蘭縣政府文化局

宜蘭縣宜蘭市鄂王社區發展協會

2013 《101 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫》成果報告書。
宜蘭：宜蘭縣政府文化局。

2014 《102 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫》成果報告書。
宜蘭：宜蘭縣政府文化局。

財團法人台灣大學建築與城鄉研究發展基金會/宜蘭工作室

2007 《宜蘭舊城人文史蹟暨匠師博物館保存活用規劃設計》規劃報告。宜蘭：宜蘭縣政府文化局。

2011 《宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫》報告書。宜蘭：宜蘭縣政府文化局。

2012 《100 年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫》報告書。宜蘭：宜蘭縣政府文化局。

蘇美如

2001 《宜蘭市志 歷史建築篇》。宜蘭：宜蘭市公所。

附錄：〈資料來源：〈101年度宜蘭舊城匠師博物館網絡暨文化創生計畫〉成果報告書〉

〈舊城40匠師生命狀態〉調查表 註：標△為仍待確認

編號	匠師名錄		與本計畫合作		親自主持	傳習中	工作狀態		經濟狀態		經營內容				工作空間			
	店名	主要匠師	★合作中	●計畫合作			獨自手作	傳習中	工作狀態	人力資源	傳承	存活情況	師傅	匠師	傳統技藝	材料販售	家庭販售	店面
1	柳英彰佛羅	柳英彰	★		★		退休但仍創作中	獨立工作		尚可								▲
2	江清福木磚	江清福					轉業	獨立工作										▲
3	蕭文石磚	蕭文石	★		★		退休但仍創作中	夫妻父子聯同工作		尚可			▲					▲
4	李明金石雕	李明金	★		★		退休但仍創作中	獨立工作		尚可			▲					▲
5	賴輝輝刻莊	林仁欽	●			▲	傳統產品	家族集體分工		尚可				▲				▲
6	蔡榮輝刻莊	蔡榮輝	★		★	▲	已嘗試研發轉型	獨立工作		尚可				▲				▲
7	蔡榮輝刻莊	蔡榮輝	★		★	▲	已嘗試研發轉型	獨立工作		佳								▲
8	曾文章石藝	曾文章	★		★	▲	已嘗試研發轉型	獨立工作		尚可								▲
9	林山輝神佛	林長青					職業	獨立工作										▲
10	廣文堂刻印	林銘章	★		★	▲	傳統產品	姐弟聯同工作		佳			▲					▲
11	魏清波						無經營	獨立工作										▲
繡織																		
12	光興竹行	簡添盛	★		★	▲	傳統產品	夫妻聯同工作		佳								▲
13	文和竹行	劉李廷香	★		★	▲	傳統產品	獨立工作		佳								▲
14	信墨商行	賴忠良	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子聯同工作		佳								▲
繪畫																		
15	曾水源彩繪	曾水源	★		★		退休但仍創作中			尚可								▲
16	吳錫畫磚工	顏文伯	★		★		退休但仍創作中	夫妻父子聯同工作		尚可								▲
17	周昆海美術		★		★	▲	傳統產品	家族集體分工		尚可								▲
18	新昆海美術	周勝順	●			▲	傳統產品	家族集體分工		尚可								▲
19	正昆海美術	周勝明	●			▲	傳統產品	家族集體分工		尚可								▲
20	大成號藍油畫	張毅					傳統產品	家族集體分工		尚可								▲
21	新民畫室	李澄淵					無經營	獨立工作		尚可								▲
22	台陽美術社	周建亭 周錦波 周建興					傳統產品	家族集體分工		尚可								▲
剪裁																		
23	曾永裕佛帽	曾永裕	★		★	▲	傳統產品	夫妻聯同工作		佳								▲
女紅																		
24	金宮繡莊	陳本川	★		★	▲	傳統產品	家族集體分工		良好								▲
25	新興製襪廠	游鈞正				▲	轉業	家族集體分工		尚可								▲

編號	匠師名號	主要匠師	與本行計劃合作		親身手作	經營中	工作狀態	經營狀態		傳承	生活	關係	經營內容			工作空間		
			★合作中	●有意合作				人力資源	人力資源				家傳精神傳承	傳統技藝	材料	同時承接工數	店面	住宅
其他																		
26	林牛織工廠	林烈旗	★		★	▲	已嘗試研發轉型	家族集體分工		▲	良好	▲	▲	▲			▲	
27	花玉號	黃德河	★		★	▲	已嘗試研發轉型	家族集體分工		▲	良好	▲	▲	▲			▲	
28	打鐵街	郭秋林 林茂青 謝樂國 方松輝	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
29	矮仔紙蠶中心	蔡坤政	●			▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可			▲			▲	
30	烏肉紙蠶店	蔡奇男	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	佳	▲	▲	▲			▲	
31	健興棉木店	陳正晴 陳文成 陳春進	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
32	森成紙蠶社	藍福源	★		★	▲	傳統產品	獨立工作		▲	良好	▲	▲	▲			▲	
33	三合成棉木	李金木	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	良好	▲	▲	▲			▲	
34	呂阿焜紙蠶製作	呂阿焜					退休	獨立工作										▲
35	天理堂香舖	莊秀玉	★		★	▲	傳統產品	家族經營		▲	佳			▲			▲	
36	天香堂香舖	張瑞龍	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
37	德馨香舖	李麗溪				▲	傳統產品	夫妻父子夥同工			尚可			▲			▲	
38	林阿石木桶	林阿石					退休	獨立工作										▲
39	陳信真蒸籠	陳信真					退休	夫妻父子夥同工										▲
40	源興加工部	林益正			★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
41	蘭協棉織行	林安南	●		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
42	信昌棉織行	張雲提	●		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	不佳	▲	▲	▲			▲	
43	薛興興糕餅	薛文敏	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
44	東南蛋饅舖	李西川	★		★	▲	已嘗試研發轉型	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
45	洪德隆糕餅廠	洪偉玲	●		★	▲	傳統產品	家族集體分工		▲	尚可			▲			▲	
46	廣遠香餅舖	林振鳴	★		★	▲	傳統產品	夫妻夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
47	林朝欽山莊糕餅	林朝欽	★		★	▲	已嘗試研發轉型	獨立工作		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	楊上芳林園二樓
48	旺昌棉織工廠	林德興				▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
49	陳湧泉	陳湧泉	★		★	▲	退休	獨立工作			尚可	▲	▲	▲				▲
50	李啓仁	李啓仁	★		★	▲	傳統產品	獨立工作		▲	佳	▲	▲	▲				▲
51	陳清大工	陳清大	★		★	▲	傳統產品	父子夥同工		▲	佳	▲	▲	▲				▲
52	黃清漆	黃清漆	★		★	▲	傳統產品	父子夥同工		▲	佳	▲	▲	▲				▲
53	李弘仁	李弘仁	★		★	▲	傳統產品	獨立工作		▲	尚可	▲	▲	▲			▲	
54	和瑞門窗	劉永源	★		★	▲	傳統產品	夫妻父子夥同工		▲	佳	▲	▲	▲			▲	

宜居城市推動基地—草悟道

綠園道再生經過分享

臺中市政府都市發展局 林秀慧

摘要

本案係縣市合併前之臺中市政府以「綠·園·道-都會綠帶再生」計畫，於98年度爭取交通部觀光局「競爭型國際觀光魅力據點示範計畫」，在各縣市激烈競爭脫穎而出。該計畫規定執行管控嚴峻，從98年預算爭取、99年規劃設計到100年工程施工，市府跨局處團隊對此任務無不卯足勁力求達成使命。

計畫推動之初，有人提出質疑，綠園道已經這麼美了，還需要改善嗎？都市空間改造過程，挑戰重重，為了讓市民理解進而接受，過程辦理多場說明會與市民雙向溝通，施工期間也努力將時程趕至最短，以減少市民不便。本計畫期間更經歷直轄市改制，能夠無縫接軌，圓滿完成任務，實屬不易。最後，由胡市長命名「草悟道」，在101年1月31日正式啟用登場。

「草悟道」浪漫又饒富禪意，是胡市長汲取中國書法中「行草」意象的創意發想，也因名稱特殊，引起諸多詢問，反而更助行銷。「草悟道」自開幕以來，旋即成為臺中市最夯的觀光亮點及最佳活動舉辦場地，102年爵士音樂節期間參與民眾更達105萬人次。在市府都市發展局的戮力下，本案的都市再生與宜居城市實踐，更獲得國內外各項環境競賽的肯定。

「草悟道」案從流行文化設施與地方型式的綠帶空間改造，因活動的舉辦及來自全台的參與，其公共性一再被擴大，從市街到全市，到全國，再擴展至國際。「草悟道」的活躍，促使公、私部門各項公益及商業行為都主動願意以「草悟道」做行銷主題，成為另類都市顯學。

壹、甚麼是草悟道

依據維基百科的解釋「草悟道」(Calligraphy Greenway):
「是臺中市中心一整段大範圍的綠園道。帶狀的都市綠園道，範圍：國立自然科學博物館前經國園道(含市民廣場)、國立台灣美術館到美術園道之間綠帶，全長3.6公里。設計者為景觀建築事務所環藝工程顧問有限公司。」

甚麼是「草悟道」?維基百科闡釋的揭示了草悟道的真實面目，「草悟道」就是從科博館到國美館全長3.6公里的「綠園道」。「草悟道」三個字有何意涵?將綠園道賦予「草悟道」的新名字，其命名者必定是深具國學造詣，又富創思的高人?倘言「草悟道」的之名是命名者天外飛來一筆的突發奇想，但深入推敲其原由，應闡釋為，草悟道事件是一連串有計畫、有系統的深謀遠慮都市再生過程。

「草悟道」由臺中市的大家長胡志強市長親自命名。「草悟道」一語三關，草悟道的精神表現是以草「悟」道；草悟道的元素組成是以草「成」道；草悟道的實體構築是以草「行」道。因為「草悟道」的名字實在取得太好，以致本市議員常揶揄，舉凡天地萬物間的倫常哲理都概括於草悟道其間。

一、以草悟道

草悟道計畫是胡志強市長「草地市政學」小草哲學的第二部(PART II)，市長小草哲學的PART I呢?

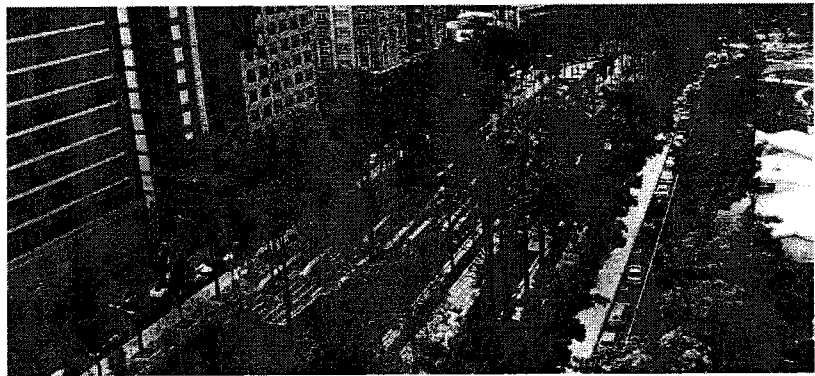
10多年前胡市長第一次競選臺中市長時，經常於臺中市市民廣場舉辦活動，當時草地一片枯萎，市長心中存有一念頭，倘選上市長一定努力改善這個問題。當選市長後，胡市長即邀請中興大學農學院培養草地，要求3年內不能在「市民廣場」辦活動，花了整整2年，草地逐漸恢復，周遭生活完全改變，新的書店、餐廳紛紛進駐「市民廣場」附近，老舊停

車場也搖身一變成為百貨公司。可見，一片草地可以改變一個城市，一個城市可以改變台灣。這是市長小草哲學的第一部，PART I！

草悟道的命名，「以草悟道」隱喻藉由學習「草」的柔軟與堅韌特性，領悟人生的哲理，如同「一砂見世界，一花窺天堂」^{註1}的意涵。

二、以草成道

草悟道故名思義就是由綠色植物構成的園道，即「以草成道」。國外稱環繞城市的綠園道為翡翠項鍊，翡翠項鍊一詞明白表示園道的價值與成色。綠園道的概念，來自於霍華德的花園城市(garden city)^{註2}，在花園城市的理念中，城市中心是一座公園，公園周邊環繞著住宅區，住宅區的邊界是呈現帶狀分佈的園道與學校用地，城市規模更大時，住宅區會越過園道往外擴張，然後形成工業區、農田及聯絡運輸道路等各種使用分區。草悟道由綠色植物組成，不依靠人為的贅飾及添加物，即富有低碳及生態的本質。



▲由綠色植物構築成的翡翠項鍊。

註1：18世紀末、19世紀初的一個英國詩人威廉·布萊克(William Blake)所作之詩，詩的內容如下：

To see a world in a grain of sand
And a heaven in a wild flower,
Hold infinity in the palm of your hand
And eternity in an hour.

註2：花園城市(garden city)亦稱田園城市，其概念最早由英國的霍華德，E.(Ebenezer Howard)於1898年在其著作《明日的田園城市》中提出。

三、以草行道

「行草」字體源於東漢末年，彌補楷書的刻板及草書的難以辨識而成的綜合字體。草悟道師法自然，運用行草精神來規劃設計綠園道。甚麼是行草精神呢？即「計白當黑，首字領篇；左右揮灑，疏密相間；密不通風，寬可跑馬。」在綠園道規劃設計上自由揮灑，疏密、鬆緊相間，並達致空間密不通風，寬可跑馬的境界。

Calligraphy Greenway 草悟道的英譯名稱，即是行草書法綠園道之意。

貳、草悟道計畫緣由與權責分工

草悟道原名「經國園道」，是當時本市最受民眾喜愛的帶狀綠地開放空間，有人以明星「林志玲」形容其美景與氛圍；計畫推動之初，也曾有人提出「林志玲已經這麼美還有需要整型嗎？」質疑。

一、觀光局開啟機會的大門

98年臺中縣、市合併申格為直轄市的前夕，交通部觀光局公告了競爭型國際觀光魅力據點示範計畫評選。觀光局為掌握「兩岸大三通」新契機，著手研擬「觀光拔尖領航方案」，期藉由「拔尖」、「築底」及「提升」三大行動方案之研擬推動，逐步打造台灣為「東亞觀光交流轉運中心」及「國際觀光重要旅遊目的地」。在「拔尖」行動方案中規劃採用「由上而下」(top-down)的「區域觀光旗艦計畫」及「由下而上」(bottom-up)的「競爭型國際觀光魅力據點示範計畫」的雙軌執行機制，推出區域觀光旗艦計畫，打造台灣5大區域觀光特色，並推動10處「競爭型國際觀光魅力據點示範計畫」，以營造國際觀光魅力旗艦景點及高品質的旅客服務。其中「競爭型國際觀光魅力據點示範計畫」，期藉由競爭型補助方式協助地方發展具獨特性、唯一性，話題性且能突顯特色的觀光

魅力據點，並從國際觀光客的需求，整備改善各項軟硬體設施，建構具吸引力的國際觀光旅遊環境。預計民國 101 年整備完成 10 個國際觀光魅力據點，作為我國進行國際觀光行銷宣傳的新產品。

二、物極必反的定則

日據時代，綠園道是臺中市的發展邊陲，民國 42 年(1953)臺中市進行都市計畫檢討，園道正式規劃納入都市計畫，成為環繞臺中市之帶狀綠廊，串連主要公共開放空間，並成為抑制都市發展的邊界。民國 77 年(1988)臺中市開始興闢綠園道，85 年(1996)園道開闢完成。民國 98 年(2009)觀光局發佈競爭型國際觀光魅力據點計畫的當時，臺中市綠園道已歷經 20 年的高頻率使用，當年對稱式的規劃已不符時代需求，且園道泥土硬化嚴重，喬木浮根生長並侵害花台、人行道及廣場鋪面，樹蔭下錯節盤根、硬化的泥土及稀疏的日照，草地根本無法成長茁壯。綜合而言，園道植生環境的惡性循環，加上居民錯誤的使用行為，導致設施物毀損情況嚴重，達不堪使用狀況。

最壞的時機就是最好的時機，在園道已不復當年榮景下，改造園道的想法轉而更容易被居民接受，也使得園道改善計畫的推動更為順利。

三、機關首長的擔當

民國 98，臺中市面臨隔(99)年即將與臺中縣合併升格直轄市及市長競選首任直轄市長選舉的壓力，臺中市急需於選前拿出政績。當年全臺有 23 個縣、市參與競爭型示範計畫評選，本市由胡志強市長帶領市府團隊出席評選，並親自擔任簡報人員。

胡市長於評選會中承諾：中央補助多少錢，臺中市就出

多少錢！打破原有中央補助地方政府，中央出資7成，地方配合款3成之比率慣例，比照直轄式規格，拉抬地方配合款比率至5成，這以當時臺中市的財務來看，是亟需勇氣與魄力的承諾。

綜上顯示，綠園道-都會綠帶再生計畫是靠縣、市間的競爭而來！市府團隊抓住了上述天時、地利、人和的契機，內化為競爭的能量。競爭型觀光魅力據點示範計畫評選最終，全省23個縣、市中，計有臺中市政府、臺北市政府、彰化縣政府、臺北縣政府及屏東縣政府，共5個縣市獲選觀光局補助，而本市的綠園道改善計畫獨得評選委員欽睞，獲選當年評選的第一名。

四、權責與分工

依交通部觀光局的計畫文宣，「競爭型國際觀光魅力據點示範計畫」運用「由下而上」的執行策略，交通部觀光局要求受補助的縣、市在辦理計畫時，應由國內外觀光客的角度，進行觀光環境診斷，再據以規劃。

當時本府的提案單位新聞局，在都會綠帶再生計畫提案獲得交通部觀光局補助後，鑒於該局內並無承辦規劃設計及工程的人力，轉而向府內的個兄弟局請求協助，並由副市長蕭家淇先生協調府內各局、室共同推動都會綠帶再生計畫，新聞局則轉而成為計畫的聯繫及督導窗口，負責各局室間執行計畫的協調，進度控管及彙報。

(一)打虎還需親兄弟

主導計畫案新聞局巧妙的拈取觀光局魅力據點計畫的核心，即觀光資源、旅遊資訊及交通三大重點，將它歸為硬體及軟體二大面向，四個行動計畫來推動，分別由本府都發、建設、交通、觀光旅遊、文化兄弟局來共同執行。

四個行動計畫中，硬體面的行動計畫為：綠園道景觀改善工程、假日廣場地下停車場新建工程；軟體面的行動計畫為：國際行銷計畫、主題活動。其中的綠園道景觀改善工程，即日後所稱「草悟道」計畫。

(二) 兄弟同心其力斷金

以「草悟道」計畫為例，民國 98 年由本府新聞局提案獲補助後，99 年委由都發局代辦規劃設計，100 年再交由建設局辦理工程施作，並於 101 年竣工。草悟道計畫的執行看似一連串跨機關交付、協調、執行的完美合作過程，其真實的合作面，留待後續章節再予說明。

表 3-1 綠.園.道-都會綠帶再生計畫分工表

示範計畫	行動計畫	子計畫	執行機關	維管機關	草悟道計畫執行流程
綠.園.道- 都會綠帶再 生	綠園道景觀改善工程		都市發展局 建設局	建設局 環保局	98年-計畫提報-改制前新聞處 ↓
	假日廣場地下停車場新建工程	旅遊服務中心	交通局	ROT(民間)	99年-規劃設計-改制前都發處 ↓
		綠色運具管理處	觀光旅遊局	ROT(民間)	
	國際行銷計畫		新聞局	-	100年-工程施工-改制後建設局
主題活動	國際花毯節暨辦桌嘉年華	新聞局	-		
		爵士音樂節	文化局	-	

(三) 草悟道身世複雜度

草悟道原規劃由科博館至柳川畔 4.5 公里園道，後減作至國美館約 3.6 公里。計畫段的綠園道連接本市職掌科學與藝術的國立自然科學博物館與國立台灣美術館，串連新、舊城區間的菁華地區。僅僅規劃設計階段，業務的執行即牽涉 22 個機關(或單位)權責。其中包含府外機關如國美館、科博館等 14 個機關(或單位)；府內西區公所等 7 個機關(或單位)，以及本計畫的規劃設計單位：環藝工程顧問有限公司。

前述，尚不包含規劃設計辦理期間，市府受理的陳情的社團及民眾，由此可窺見草悟道計畫涉及的面向及單位複雜度非一般案件可比擬。

表 3-2 草悟道配合機關(單位)及辦理事項表

號	配合及協助機關(單位)	配合及協助項目	備註
1	國立自然科學博物館	<ul style="list-style-type: none"> ■ 科博園道演化步道改善及入口意象改善 ■ 綠色運具動線及設站 ■ 植栽規劃與設計 	綠色運具動線及停靠站無法配合設置
2	國立臺灣美術館	<ul style="list-style-type: none"> ■ 綠色運具動線及設站 ■ 五權路園道立交 	綠色運具動線及停靠站無法配合設置
3	台灣電力股份有限公司台中供電區營運處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電錶箱遷移 ■ 電桿遷移 ■ 管線 	相關管線圖說提供
4	台灣電力股份有限公司臺中醫營業處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電錶箱遷移 ■ 電桿遷移 ■ 管線 	相關管線圖說提供
5	台灣自來水股份有限公司第四區管理處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管線設備及遷移 	相關管線圖說提供
6	欣中天然氣股份有限公司	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管線設備及遷移 	相關管線圖說提供
7	中華電信公司南區電信分公司臺中營運處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管線設備及遷移 	相關管線圖說提供
8	台灣中油股份有限公司油品行銷事業部台中營業處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管線 	回復未有管線經過
9	國防部路網路傳輸連	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管線 	回復未有管線經過
10	向上國民中學	<ul style="list-style-type: none"> ■ 綠色運具動線及校園圍牆 	路線會勘、綠色運具動線可供校園圍牆設計
11	美術園道商自治會	<ul style="list-style-type: none"> ■ 園道改善 ■ 燈具配置及綠色運具動線規劃 	美術園道不希望改變現況
12	南門扶輪社	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法式滾球場遷移 	原園道法式滾球場認養單位
13	勤美集團	<ul style="list-style-type: none"> ■ 場地提供 	總統視察期間簡報場地提供
14	交通部觀光局	<ul style="list-style-type: none"> ■ 預算補助 ■ 計畫審核及監督 	觀光亮點計畫執行機關
15	西區區公所	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計畫宣傳 	民眾宣傳窗口
16	新聞處 (縣市合併後由觀光旅遊局接手)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計畫期程掌控 ■ 行銷宣導 ■ 預算編製 	市府對交通部觀光局窗口
17	建設處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 園道相關法規 ■ 施工、維管 ■ 租借 	執行計畫-綠園道改善工程施工發包執行單位 綠園道維管單位
18	交通處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通維持計畫 ■ 停車位塗銷 ■ 園區交通計畫(指標牌設置、綠色運具動線規劃) ■ 中港捷運藍線相關資料 	執行計畫-服務中心(草悟道廣場)執行單位 提供中港路未來捷運線場站及路線設置先期資料。
19	經發處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商街計畫 ■ 商街發展協會協調 	協調商街委員會
20	臺中市文化局	<ul style="list-style-type: none"> ■ 活動協調:爵士音樂節等 	執行計畫-爵士音樂節執行單位
21	都市發展處	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規劃設計監督、協調地方 	執行計畫-綠園道改善工程規劃設計執行單位
22	環藝工程顧問有限公司	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基地調查、測量、規劃設計 	

府外機關
 府內機關
 規劃設計單位

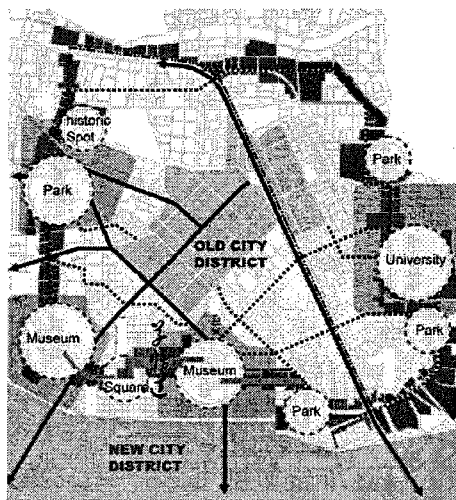
參、草悟道再生過程的競合事件簿

草悟道計畫的執行過程是一連串的衝突、溝通、協商、妥協、合作的競合過程，包括人與人；人與自然；民眾與政府；政府與政府間的想法的激發，最終彼此達成的共識，就是今日大眾所熟悉的草悟道。

執行期間影響規劃設計決策的幾項重大競合事件，如下：

一、 都市綠園道 V.S. 都市計畫紋理

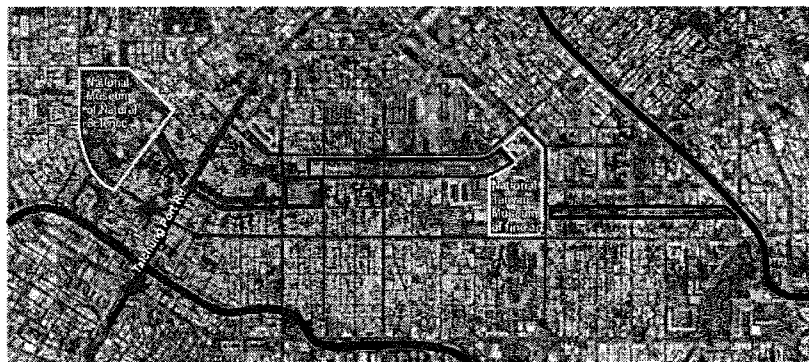
臺中市是全台最早實施都市計畫的城市，1900 年正式公告「台中市區改正」計畫，大致底定了舊市區的基本結構，由大臺中市的都市發展結構檢視綠園道，民國 85 年（1996 年）開闢完成的綠園道，環繞臺中舊市區邊緣，並串連科博館、國美館、中興大學、中正公園等本市的重要文創、觀光、學術及休憩據點，草悟道更是位處於其中的精華地帶。



▲草悟道位處都市精華區段。

(一) 區位與定位

草悟道是臺中市重要的風道與生態廊道，由社區尺度分析草悟道，草悟道位處臺中市西區，夾於柳川與麻園頭溪兩河流域間，北側是科博館，南邊是國美館，蜿蜒於都市水泥叢林間的草悟道，將四方集聚及涵養而來的新鮮空氣、綠意、



▲草悟道與街廓紋理的關係。

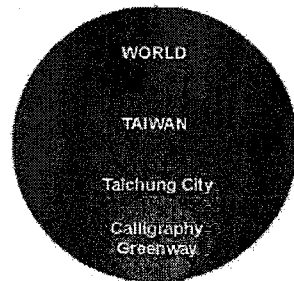
陽光等養分，沿著園道兩側的垂直巷弄向周邊社區作擴散與輸送。

(二) 計畫目標

要將綠園道從新定位，賦予新功能，並由一般園道中脫穎而出，當年執行草悟道計畫期間，工作執行目標訂定如下：

- (1) 低碳與生態：在實質的核心工程上，打造一條生態、低碳的城市生活綠帶。
- (2) 鍊結與感染：在城市的發展願景上，藉生活綠帶帶動城市新、舊城區之間的发展，將草悟道的樂活氛圍擴散入周邊的巷弄紋理內。
- (3) 在地與永續：在地球村的永續發展趨勢中，以質文並重的環境營造，打造真實有感、在地可親的宜居環境。
- (4) 無障礙與人本：在設計與營造的過程中，打造各年齡層的城市居民都可恣意活動於其間的無障礙環境，以人為本的活動空間塑造。

依據 98 年觀光局國際觀光魅力據點計畫的目標，是希望藉由草悟道的觀光魅力感染臺中市、臺灣、進而吸引全球觀光客。由此說明，一般園道的生命歷程只要滿足在地需求即可，草悟道誕生目的是要服務來自全球的觀光客。



二、 草悟道 V.S. 綠園道

草悟道「生而命定」有別於一般綠園道，如何讓「草悟道」名符其實呢？關鍵在於「以草行道」的執行與實施。

(一) 原生基地與再生基地



▲草悟道原生基地與再生基地的平面比較。

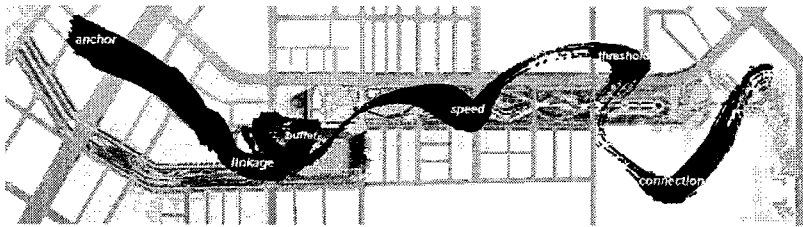
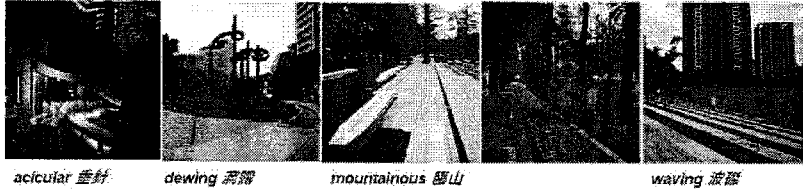
改善前的經國園道以中央步道為軸心，兩側採對稱式的配置，廣場規律的設置於中軸線上，不偏不倚。從庭園史的發展角度分析，此類庭園配置型式可歸為法式庭園風格。新的草悟道基地，園道的規畫配置是自由的曲線，沒有規則，即是官方發布的「運用行草的美學概念渾然天成的設計」。

(二) 行草美學概念的運用

如何將行草美學的概念運用於草悟道的規劃設計上呢？本案借用書法的書體及筆畫，包括垂針、滴露、臨山、波磔等，轉換為景觀設計上運用，如是以線狀落泉水景隱喻「垂針」；以楚戈的「允執厥中」雕塑隱喻「滴露」；以線型同向不規則排列的「長型石座椅」以喻「臨山」；以草地層層如波的觀眾賞景臺階以喻「波磔」。

本案更運用書法筆勢的強弱，起、承、轉、合、緩衝、突破、再連結等，創造出速度、疏密、起伏的活動及空間節

奏。在園道規劃配置上形成行草之舞廣場、閱讀之森、城市舞臺、市民廣場及青龍水舞等主要分區，與前述「行草」手法-「左右揮灑、疏密相間；密不通風，寬可跑馬」意境呼應。



▲草悟道書法筆勢的強弱節奏與空間節點及動線配置的關係。

三、 軟體 V. S. 硬體

一般公共工程的興辦，常於建物或設施物等硬體完工後，再舉辦活動予以宣傳，即結構工程「硬體先行」，行銷活動軟體後至。草悟道的興辦過程有別一般公共工程，本案在報請中央補助時，即提出了軟、硬體同時並進的構想，這樣的構想也確確實實於規劃設計及施工階段中被落實。

(一) 規設期間的廣告及行銷

本案規劃設計期間，施做了 300 份問卷調查，辦理 3 場居民說明會及 6 場機關協調會，藉以瞭解居民對本案的需求與看法，並藉機宣傳及行銷本案。所有的問卷都是經由訪查員挨家挨戶現場發放，親自訪談得到的第一手珍貴訊息。

本案規設階段的第一場說明會在人潮往來的綠園道上的廣場舉行，規設之初透過使用者親身感受，與規劃設計師進

行沒有預設立場的對談，進行園道預想圖的勾勒；第二次說明會轉進室內舉行，進行初步規劃圖的說明，傾聽民眾對規劃草案的看法；修正後的方案再透過第三次居民說明會公開展示，並預告現場即將進入施工階段，請民眾體諒施工期間產生之不便，並支持期待本案的完竣。

(二) 施工期間的廣告及行銷



▲草悟道民眾說明會，設計師與居民面對面互動。

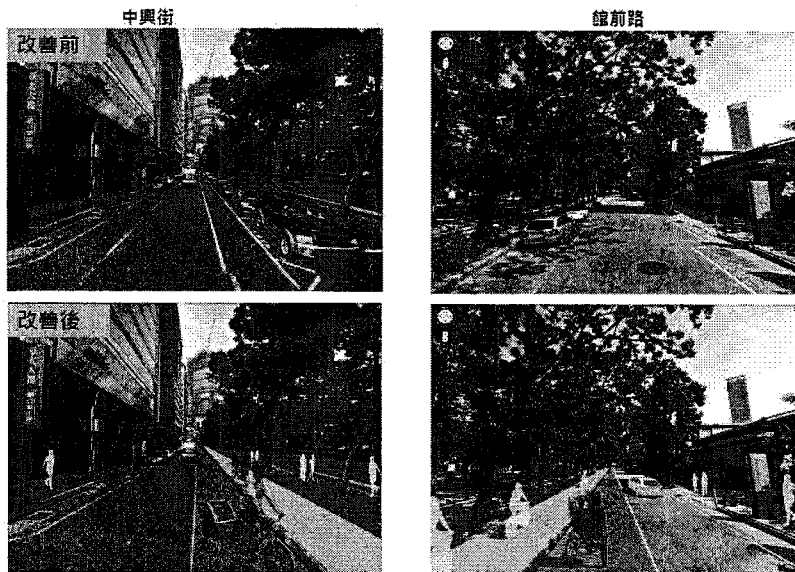
草悟道施工期間，市府觀光旅遊局舉辦了一公里書法撰寫活動，邀請書法大師徐永進老師與市民共同揮毫，留下見證。書法成果印製成透貼，直接貼付於草悟道工地的施工圍籬上。這場活動創造了草悟道千人書法紀錄話題，更直接宣誓了草悟道再生的開工，間接增進市民對草悟道的參與感與認同感。

四、 環保 V. S. 實用

在坊間，一般實用性高的設計通常較不具生態與環保概念，對公共工程而言，要達到既環保又實用的境界，實極其困難。

(一) 自行車與綠色運具動線的佈設

在有限寬度的綠園道中，為增加人本的步道及綠色運具空間，就必需犧牲車道及停車空間，這是簡單的加減運算。以草悟道基地綠園道二側的中興街及館前路為例，原本的10公尺寬道路，經過園道再生計畫塗銷兩側路邊停車格，擴寬人行道並新建自行車道及綠色運具動線後，僅餘4.5公尺寬度的車道。



▲2.4m自行車道+3m綠色運具道(彩色瀝青)+4.6m車道。

再生後的草悟道園道二側車道變窄，駕駛受限於視覺及車道寬度，行車變得較從前不易，車行速度因此大幅降低，草悟道二旁無形間轉變成交通寧靜區；相對的，人行道變寬，增加自行車與綠色運具動線後，行人可更恣意悠遊於綠園道上，空間整體的舒適性及休閒氛圍大幅提升。

(二) 鋪面材質與工法的決擇

在生態鋪面的設計上，透水及多孔隙是王道。但是，本案基地是一個居民及遊客高度使用的休憩及活動場所，園道上的每一吋地坪，每天都有接受遊客的踩踏、夯壓的機會，

假日及大型活動期間更為甚。換言之，活動的強度決定鋪面的抗性及硬度，草悟道上此類倍受蹂躪的地坪，即需要高度承受力的設計。

權衡之下設計師認為，倘依本案的功能定位，草悟道計畫原本就希望打造一處活動密集的多功能場域，那麼鋪面的硬度應首先被確保，應無庸置疑，然後再考慮透水與多孔隙等生態面向問題。草悟道的鋪面透水策略-滲透溝設計於焉誕生。

五、需求 V.S. 供給

要滿足民眾的需求並不容易，有人喜歡，相對的就有不喜歡的人。但公務單位常被告知公共工程不能孤芳自賞，應儘量討好大部分的民眾，朝作為「鄉愿」^{註3}的目標戮力。

(一) 友善環境的提供

民眾需求的供給及滿足，從友善環境著手。甚麼是友善環境，即是從人性出發，在環境細部設計上人性尺度、無障礙、安全的考量。由最低限度的人性尺度的休憩空間及設施提供，草悟道的林蔭下設置大量休憩座椅，滿足居民休息的需求；設置水景，滿足視覺與娛樂的需求；設置綠色運具車道，滿足民眾運具選擇及健康的需求；設置無障礙斜坡道，滿足行動不便者、長者、年幼者的需求；夜間的引導性燈光及場所照明，滿足民眾對夜間安全環境的需求。

(二) 即時資訊的提供

在「世界是平的」^{註4}年代，資訊早已成了基本需求的一

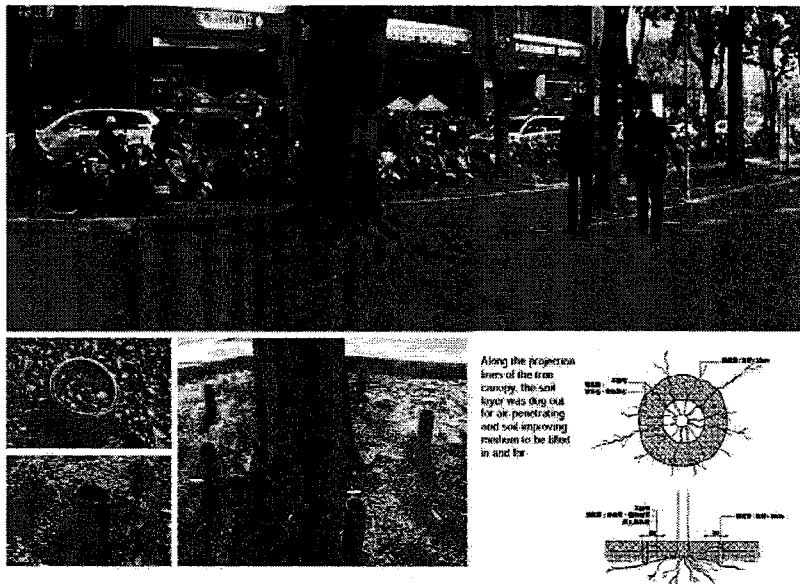
註3：論語·陽貨第十七，子曰：「鄉願，德之賊也。」一味地迎合世俗人的道德水準、人情的願望，成為眾望所歸的好人或模範，這樣獲取名利情的滿足而沒有什麼真正道德修養的人就稱之為「鄉愿」。

註4：世界是平的(The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century)是一本由湯馬斯·弗里曼(Thomas L. Friedman)所撰寫的暢銷書，書中主要的論題是「世界正被抹平」，這是一段個人與公司行號透過全球化過程中得到權力的過程。

環，在城市中，資訊需求無法滿足，民眾的幸福感就會打折！草悟道除設置傳統的導覽地圖提供民眾指引外，鑲嵌於設施上的二維條碼(QR code)更可供民眾掃描連結草悟道網站，搜尋最新活動及商家訊息；觸動式互動解說螢幕及無限上網環境，滿足民眾及遊客對資訊提供的即時需求。

(三) 植生環境的改造

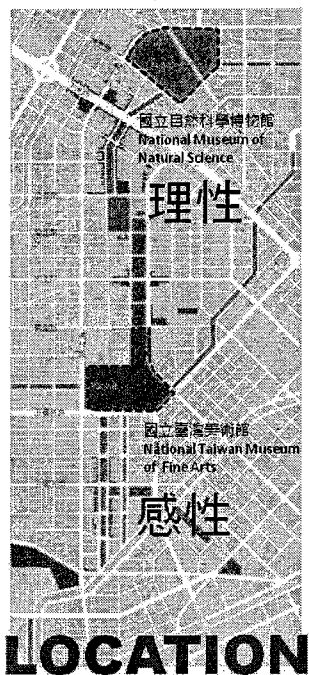
除了人類的需求，草悟道上的原住民-植物需求的滿足也列入本案考量。經國園道歷經 20 年使用，土壤硬化，植物根系裸露嚴重，本案重新翻鬆土壤、埋設透氣導管，並客以改良混合之透水沃土，改善植物生長環境。除外，本案亦施作了一系列植生環境改善工程，包括：步道及廣場一側的的卵石溝雨水滲透設計；噴霧設計；透水喬木樹穴蓋版；以及水景廢水回收做為灌溉用水源再利用之設計，用以創造適宜的植物生長環境。



▲利用透水管及土壤改良增加土壤孔隙改變植生環境。

六、公部門 V.S. 公部門

如同草悟道的實踐基地位處全國二大科學(自然科學博物館)及藝術(國立美術館)中心之間，是一條界於理性與感性間的綠色園道。本案執行期間公部門與公部門間的競合，經常也在感情(感性)與實務(理性)間游移擺盪。



(一) 市府機關間的合作模式

當初本案統籌窗口新聞處拿到交通部的補助款後，透過府內高層斡旋，找了當時的都發處、交通處、文化處、建設處(升格直轄市後，改稱為都發局、交通局、文化局及建設局)四個兄弟單位，分別執行四個行動計畫；臺中縣、市合併升格直轄市後，新聞處的工作轉由觀光旅遊局接續辦理。

以都發局為例，當時基於兄弟情誼考量，承接了行動計畫之一，即草悟道的規劃設計工作，但回歸實務，都發局理性的與當時的主辦單位新聞處簽訂代辦契約，以釐清工作內容。這也是日後草悟道工程施作部分得順利移交予新聞局轉交建設局辦理的依憑。

(二) 與府外機關間合作模式

草悟道橫跨臺中市的中港路(目前已改名為:臺灣大道)、公益路等重要幹道，總長 3.6 公里，改善工程牽涉到 14 個府外機關(單位)權管範疇。現況環境的基本資料蒐集、建置、套疊與分析成了本案成功與否的關鍵之一。

基於上開資料應用的需求，都發局在進行規劃階段即行文各個機關，以取得環境及管線圖檔等基礎資料運用權利。各機關基於公部門間的情誼，多數機關皆於第一時間內的提供了相關的圖資予市府進行本案之參考，但同時也理性的要求市府在使用圖資的保密及不得揭露上作同意切結。提供圖資的機關包含台灣電力公司、中華電信、自來水廠及欣中天然氣等。

(三) 與國家機構間的合作關係

在本案與草悟道上南、北的二代科學、藝術中心的國家機構進行綠色運具動線佈設協商之初，二代機構基於位處臺中市的近鄰情誼，皆表示非常支持並願意配合本案；一旦規劃設計進入期末定案階段，卻又理性的以區內空間不足或維管不易等理由，婉拒本案綠色運具進入機構的轄管範圍。綠色運具的合作計畫經多次溝通及提請中央協助未果，發展成現在的綠色運具動線僅剩園道中段的草悟道廣場獨撐全線服務，而南、北二端無服務據點的不完整情況。

七、 現在 V.S. 未來

(一) 由問卷調查看民眾對草悟道的想望

本案規劃設計階段委託安石國際商務顧問股份有限公司，進行 300 份的有效問卷調查，藉以瞭解民眾對園道改善的想像，民眾究竟想要一個甚麼樣子的草悟道呢？由問卷調查統計的結果可以預見嗎？本案問卷的設計分為說明、內容及基本資料三部分，內容包含：

- (1) 中港路行人穿越方式選擇；
- (2) 路邊停車格取消的支持度；
- (3) 自行車道與綠色運具支持度；
- (4) 活動設施增設的選擇；

(5) 園道認養的支持度及認養方式。

問卷調查時間從 99 年 5 月 12 日至 99 年 5 月 31 日，問卷分析的結果：

- (1) 中港路穿越方式多數人偏好天橋高架(35.7%)以及平面穿越(34.3%)；對於地下道喜好度較差。
- (2) 中港路至公益路段取消路邊停車，贊成(50.7%) 略高於不贊成者(49.3%)。
- (3) 八成以上受訪者支持(83.3%)自行車道與綠色運具為綠園道之主要休閒觀光交通型式。
- (4) 寵物公園(35.62%)、輪鞋運動場(26.12%)的比例名列前茅；也有部分民眾認為不需要(12.66%)。
- (5) 願意認養(51.3%)的比例略高於不願意(48.7%)；回答清掃、澆水、修剪枝葉次數較多。

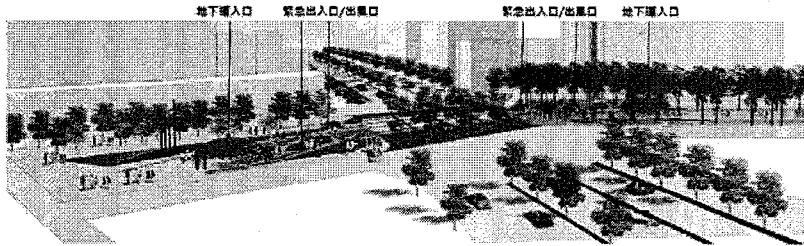
(二) 中港路穿越方案

以中港路穿越方案為例，規劃單位研提 6 個穿越方案，其中地下穿越有 4 個方案，另外二個分別為跨橋式穿越及平面穿越型式。規劃設計師分析及評估各個方案的優缺點，施工期程、穿越所需時間，以及造價。方案如下：

- (1) 斜坡通道的地下穿越，需要 5.5 分鐘的步行時間，配合整體結構配置，地面上會產生 8 個突出物。
- (2) 電扶梯式的地下穿越，需要 3.5 分鐘的步行時間，配合整體結構配置，地面上會產生 3 個突出物。
- (3) 下沉式廣場的穿越方式，需要 4.5 分鐘的步行時間，地面上會產生 2 個突出物。
- (4) 下沉式廣場的穿越方式，需要 4.5 分鐘的步行時間，地面上會產生 2 個突出物。
- (5) 跨橋式的立體穿越方式，需要 4.5 分鐘的步行時間。
- (6) 平面式的穿越方案。

當年為配合未來的中港路地下捷運(MRT)藍線計畫，最終

選擇平面穿越的方案，留至未來連通地下捷運場站的彈性發展空間。但計畫終究趕不上政策變化，縣市合併後，公車捷運(BRT)取代了中港路捷運藍線，並於今年7月通車，實規劃設計定案決策時始料未及之事。



▲斜坡通道的地下穿越，需要5.5分鐘的步行時間。

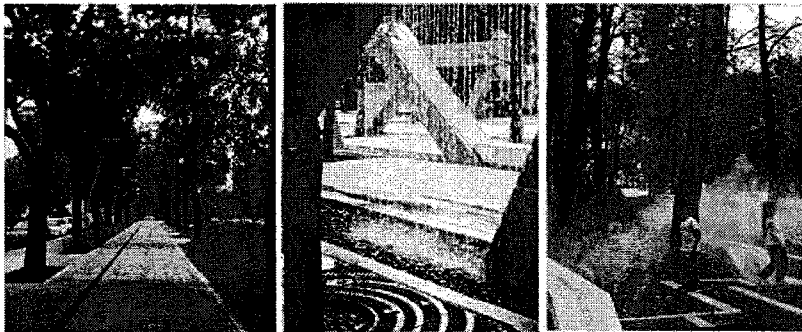
肆、草悟道再生計畫的變化與省思

一、再生後的改變

草悟道從101年完工再生迄今二年以來，並沒有累積強而有力的數據，來驗證本案對整個社會及環境帶來多少的效益，本案所蒐集到的僅僅是園道改善前後觀察到的差異，即綠園道被施以改造前、後的狀態。

改變一：環境適宜性的提高

本案在綠園道上進行了將近一年的改善工程的環境整頓工作，完工後，園道上增設的人行道及小型廣場，擴大了步行、表演及活動空間，改良土壤及新植的植物以及多孔隙的

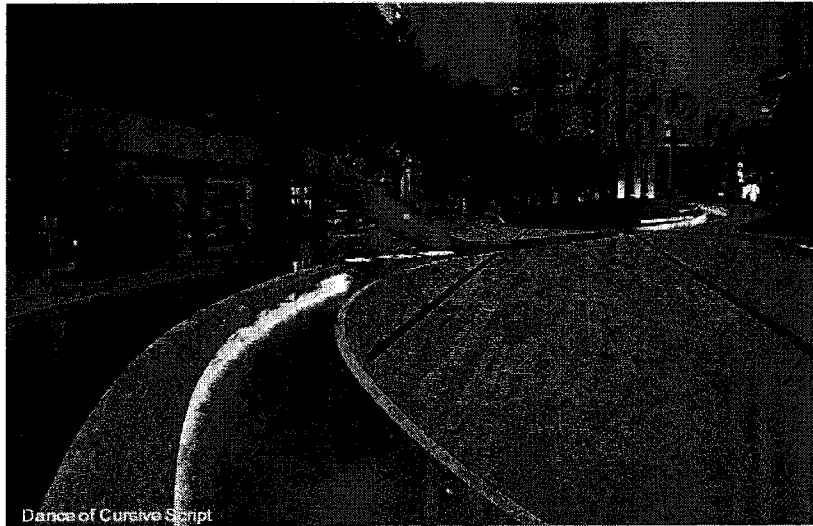


▲草悟道提高了環境舒適度。

透水措施，提高了都市綠覆率及透水率，景觀及微氣候的改變提升環境舒適度。



▲行草美學的設計融合於空間及設施物設計中。

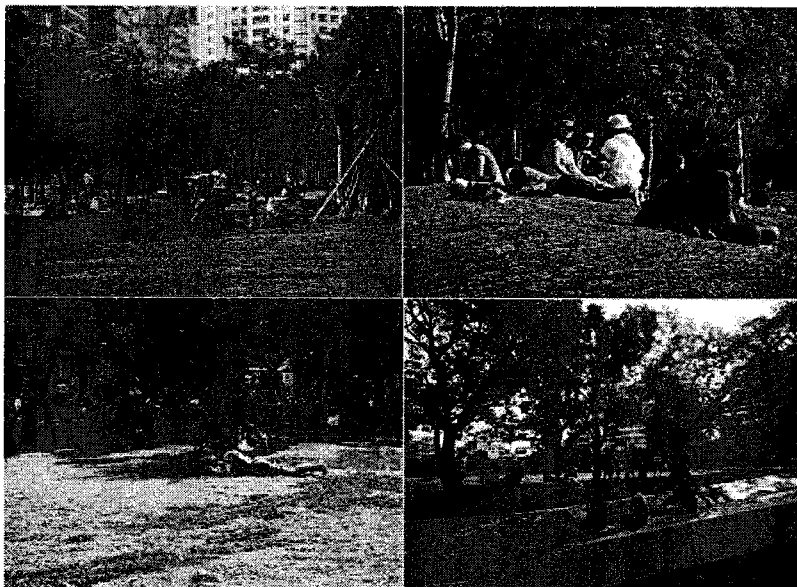


▲利用原有的「允執厥中」雕塑，及以行草意象構築的起伏地景，重新塑草悟道的入口地標。

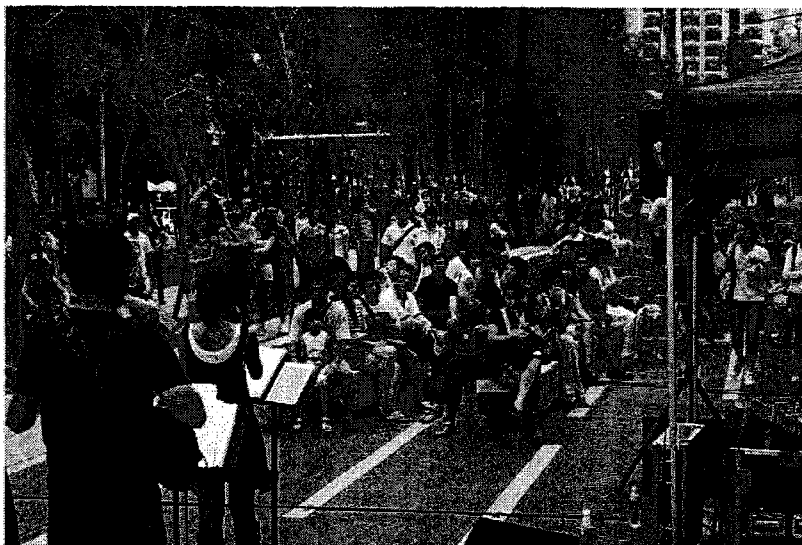
合宜的空間給予居民安逸的日常生活空間，構築成宜居的環境。同樣的改變，在其他區段園道發生，原本筆直的動線被打破，對稱僵化的設施配置，變得更自由及多樣化，使用者可隨性選擇自己偏好的休憩方式。

改變二：生活型態的改變

草悟道因街頭藝人及文創產業的進駐，持續不間斷舉行的藝文活動樂活休閒氛圍的渲染及薰陶下，漸漸改變使用者及居民休閒生活方式。



▲打破草地是觀賞用的中式概念，民眾開始於草的上或坐、或臥、或躺，或追逐於其上，享受陽光及自然洗禮，漸漸習慣使用草地進行活動及社交。



▲在草悟道的城市舞台上，你會開始懂得放慢腳步，坐下來欣賞街頭藝人的表演及創造。換個角度，你也融入為城市的風景的一環，讓人駐足欣賞。

改變三：文創能量的加值

草悟道目前已是臺中市大型活動舉辦最多的地點，因草悟道的高人氣，加持各類活動舉行效益，促進周邊商機蓬勃發展。每年一度的爵士音樂節，吸引國內外人士朝拜，萬頭鑽動的景象已成為草悟道的經典。透過此類大型活動邀約，臺中市民可以欣賞到國際級的大師表演。



▲爵士音樂節的盛況。

草悟道空間規劃的彈性，容許各式各樣的藝術及家庭活動在此發生，並且讓各個活動能量增值。如勤美綠園道舉辦的封街丫馬路及聖誕路跑活動，皆是舉臺獨一無二的創舉，各項活動的舉辦只有在發生在草悟道上時，才能吸引民眾的熱情參與，共襄盛舉。

草悟道的活動不勝枚舉，以爵士音樂節為例，去(102)年爵士音樂節參與人數已突破百萬人，今(103)年泰迪熊嘉年華活動期間，觀光人數更達300萬人次，今年為期9天的爵士音樂節活動，將於10月18日揭幕，屆時，人山人海的盛況將可預期。

表 6-1 草悟道大型活動統計

活動名稱	辦理時間	參訪人次
2011 臺中爵士音樂節	100/10/15-23	約 850,000 人次
「微笑·楷模城市」草悟道·綠藝文化之旅	101/04/21-05/13	約 3,000 人次
「綠色紀行」草悟道·減碳遊行嘉年華	101/05/12	約 1,000 人次
「美隸·藝境」草悟道·綠生活玻璃屋展	101/05/12	約 13,000 人次
臺中市立大墩文化中心創意藝術市集	101/05-10 (每月一場)	約 7,947 人次
「悠遊草悟道 魅力大臺中」活動	101/07/13-101/09/07	約 309,608 人次
第十一屆臺中彩墨藝術節活動-「春風滿面」面具彩繪 DIY	101/09/08	約 860 人次
2012 創意臺中·頂尖華人設計盛典:創意市集	101/09/23.30、101/10/07.13	約 19,717 人次
2012 臺中爵士音樂節	101/10/20-28	約 960,000 人次
2013 臺中爵士音樂節	102/8/10/19-27	約 1,050,000 人次
泰迪熊臺中樂活嘉年華	102/11/27-103/01/05	約 3,000,000 人次

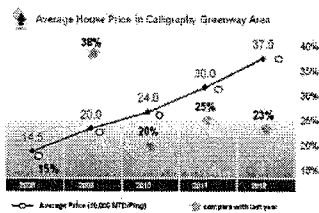
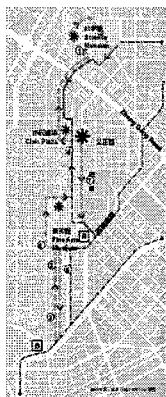
◎以上僅摘錄部分，草悟道每年辦理活動均超過百場。

改變四：都市再生的加速

草悟道的人潮效益，帶動周邊文創意園區及商店街發展，老屋拉皮及開店率增加，如勤美術館及范特西商圈，其周邊巷弄的透天厝，經過整維拉皮改善後，成了新的創意的特色商店。

改變五：產業發展的刺激

草悟道的完工，使得該段綠園道不僅成為臺中觀光亮點，也順勢拉抬周邊房地產價值，成為臺中市房產熱賣點。由房地產新聞發布的消息指出，因綠園道升級，草悟道周邊房產風行，草悟道周邊台中房價的黃金線，房價直逼



七期重劃區。

草悟道的周邊平均房價，97年還未有草悟道計畫前，14.5萬/坪，100年施工完成30萬/坪；101年37萬/坪。5年內房價成長2.5倍。

二、 成敗的關鍵

前述總總，揭露了本案的不足及缺漏。每隔幾星期，草悟道就會見報於各大媒體版面，並成為民意代表監督市政的質詢重點，議論內容不僅是她美好的一面，也包含她遭人非議的一面，這些讚譽與毀譽，都是草悟道惹眼放閃有別於其他公共建設的呈現。

(一) 從抉擇到決定

草悟道毀譽參半嗎？其實不然，從草悟道話題的不斷被提及，間接表露了草悟道公共建設議題容許民眾參與的程度。如同父母對子女的關切，因為充滿關愛之情所以謹慎而嚴厲，因為民眾對草悟道的高度關切，草悟道被要求精益求精，以符合民眾期望的樣貌。

1. 行草中心思想的貫徹

草悟道再生計畫的執行期間，設計師及業務單位一旦面臨方案抉擇時，就是回頭檢視本案的定位與目標，回歸本案的中心思想—簡單而言就是「行草」。

本案再生競合過程中，市府一開始就認為本案應有別於一般園道，在獲得中央補助後，即將本案命名為草悟道，確定了後續園道風格的走向；進入規劃設計階段時，依然秉持此一概念，將行草精神無所不用其極的發揮應用，從2D的園道步遊系統曲線配置及各活動場所的圍塑，到3D的草坡起伏，融入地景的曲線水景，與原生基地上本就具書法意象的

「允執厥中」雕塑呼應。創造出具懸針、滴露、臨山、波磔等書法筆勢的相對應地景，企圖實踐「左右揮灑，疏密相間。密不通風，寬可跑馬。」行草園道意境，創造出行草之舞廣場、科藝之丘、閱讀之森、城市舞台等活動分區。

2. 從困難處著手

在執行程序上，本案選擇由較困難處切入，跳脫一般公共工程辦理常規，另闢路徑。如：軟硬體併進、塗銷停車格縮小車道寬度、改善土壤及科技設備的應用等。

選擇軟、硬體併進的方式辦理公共工程，雖增加執行困難度，但因為民眾參與機制的提前進入，對於後續計畫的推動，確有降低衝突與抗性的功效。本案在規設期間密集的辦理 300 份問卷調查、3 場民眾說明會及 6 場機關協調會，將市政府即將進行綠園道改善工程的消息及未來的設計藍圖提前公布民眾及相關機關週知，並於說明會中試探民眾對於綠園道改善的想法，將之納入規劃設計調整時之參考，以期提供一個滿足民眾需求的設計方案；另一方面，舉辦行雲流水千人書法活動，為草悟道工程開工揭幕。本案將設計施工訊息的提前透明化的執行方式，周邊居民鄰里間皆已知悉園道的樣貌及施工期程，減少臆測未來的不確定性恐慌。

此外，為增加園道上人行及綠色運具空間，本案塗銷停車格及減縮道路寬度的方案，一開始雖遭受兩側商家及辦公大樓使用者反對，認為該方案將阻卻民眾消費意願，在現今已經不易停車的園道上，徒增停車困難度。本案最終決定，低碳生活是都市發展的潮流，本市以成為國際宜居城市為目標，一定需矯正目前耗能的都市規劃設計方式，落實低碳政策，本基地都市計畫土地使用分區既為園道，並位處車水馬龍繁華的都市中心，人本空間的規劃就極其重要，本案如能

成為臺中市低碳示範區，未來臺中市低碳政策的推行將會更容易進行。本案基地是一個開發逾 20 年的園道，其上植物生長林立。透過基地現勘及分析，發現本案植生環境有土壤硬化、喬木浮根及土壤裸露等一般老舊公園常見問題。本案決定先行改善植生環境，最直接且速成的做法就是進行土壤及噴灌改良。於是，本案著手進行植生環境改造工作，將基地上所有泥土地以人工重新挖掘翻整，回客改良沃土；在既有大喬木根系周邊埋設透水網管，增加土壤孔隙及透水率，讓空氣及雨水可以回滲；在廣場及步道周邊設置收集雨水的卵石溝，改善植物生長環境，讓植物可以更健康的成長。

本案由困難處及根本著手，猶如知難行易，經過前階段的重重關卡突破，堅定了本案執行方向，並了解民眾與相關單位需求，凝聚共識後，鴨子划水順遂案進。

3. 規設階段成果放諸公審

本案利用規設期間 3 場居民說明會，與機關間召開之 6 場協會議，將規設階段成果製成簡報檔案及大圖討論，放之於公審，並將與會者意見作為本案規設修正之參考依據。以機關間之協商會為例，對於中港路穿越方案，因相關機關提供之有關捷運線規畫及地下管線佈設之訊息，本案最終選擇以平面式穿越方案；又關於照明設施配置一節，考量後續維管機關的建議，矮燈最易遭受破壞，建議本案應儘量減少設置之。本案遂以設置高燈及安全引導性燈光(如線燈、地嵌燈等)為主，捨去可增添園區浪漫氛圍的矮燈。此外，如既有構造物、設施是否原地保留、遷移或拆除等，透過多次與權責機關協商成果，本案原地保留的構造物及設施如：科博館柱型入口地標、允執厥中雕塑、鐘塔及市民廣場周邊座椅與部分地面陶磚等等；拆除部分包含科博館門型入口意象、荷蘭銀行公佈欄、法式滾球場、花台等。

因為執行過程的透明化及積極與相關機關單位磋商，機關間的共識與默契，降低了本案後續施工及維管階段可能浮現的危機。

(二) 機關首長的支持

本案規設期間，二次面臨重大決擇關鍵，皆透過業務單位簽報機關首長並召集相關單位討論做成的決策。其一是本案的綠色運具動線規劃及後續管理方式；其二是本案配置圖及中港路穿越方式的定案。

1. 低碳政策的落實

以最近媒體報導草悟道的停車格的塗銷及綠色運具動線的使用率不足問題為例，市府當年決心在草悟道上打造一處低碳的環保基地，並以縮減車道塗銷停車格，設置了綠色運具動線等與國人熟悉寬廣車道背向而馳的策略來執行。在考量市民使用交通運具及停車習慣未能立即改變情況下，草悟道竣工後，綠色運具動線彈性的提供予路邊停車使用一年，一年後路邊停車格取消後，草悟道廣場地下停車場亦屆開幕，民眾可利用草悟道廣場或勤美綠園道的停車場停車，此為當年的配套方案，但國人就近停車的習慣並未改變，導致漫天批判隨之而來。

「草悟道」配合臺中市政府減碳政策與假日廣場服務中心綠色運具管理中心結合，藉由觀光綠帶把綠色運具導入的前瞻性的城市交通規劃，降低園道二側車流量，達致環境保護及健康生活方式的目標。本案計畫以人力取代小客車及機車的使用率，期能透過本基地範圍內綠色運具之使用，推廣城市健康生活概念，進而影響臺中市民對交通工具的想像。本案塗銷車道臨園道一側停車格位，並減少車道寬度，增加人行及綠色運具空間，所有高程除機能考量外，皆以斜坡道

順接，創造人本步行空間，停車需求則由旅遊務中心地下停車場收納。

本案犧牲了小汽車駕駛的方便性，增加了步行者以及綠色運具使用者的使用空間及舒適度，在無法全面滿足所有人的需求下，面對支持與批評的輿論下，因機關首長支持，一路相挺，使本案得順利完工啟用迄今。

2. 以觀光客及使用者為導向的規劃設計

另外，為了討好大眾，滿足問卷上眾人的需求，即使設計師採用多孔隙及透水的工法來減緩硬鋪面對生態環境影響，生態的棲地減少亦是不爭的事實。為了園道維護管理的容易性，草悟道滿足了大眾對基本的綠覆及林蔭需求，卻缺少供小型動物或昆蟲安身躲藏的複層植物環境。另一方面，雖然施工不易，但本案將土壤做了全面改良，提升植生環境的適宜性。同一時間，草悟道為了創造吸引觀光客的亮點設計，規劃設計了一系列需高維護管理及技術性的水景及解說設施。草悟道的前項決定好似充滿矛盾，無一定則。但人類決定了都市生態的生存法則，如果決策天秤的兩端是人類與自然生態，它的結果總是會偏向人類一方。本市機關首長同樣掌控了草悟道的命運，機關首長的支持認可方向，造就了草悟道現今的樣貌。

草悟道的社會公益性顯然大於對自然生態的貢獻度。草悟道為大家帶來的歡樂氛圍不容抹滅，與其他高密度使用的都市土地相較，草悟道對自然環境與人類社會，都是溫柔且友善的。

3. 夥伴間橫向聯結的建立

本案因為有市府高層的斡旋與命令下達，各機關的橫向聯結及肩負權責不易混淆，各司其職完成階段性任務。

三、革新與經典

時代變遷的潮流下，甚麼會被留下來？縱觀臺中市的都市發展史，綠園道是都市土地使用的一環；「草悟道」也只是園道化歷程上的一個小點。臺中過去的美好事物如同：臺中公園、臺中車站、臺中州廳、TADA、放送局及路思義教堂等，雖歷久而彌新，為時間保存留傳下來。「哲人日已遠，典型在夙昔。」臺中市綠園道從1900都市邊陲，1950年成為都市發展的邊界，到2000年城鄉風貌運動蓬勃發展後成為都市重要的生活綠廊道，2012年草悟道重啟園道新頁，草悟道能否從一個小點，觸動漣漪，成為風尚？能否師法前開先輩，由一個革新事件，蛻變成經典？

本案由永續、都市、美學等都市元素構築而成都市森林，以朝向宜居城市為最終目標戮力。本案有幸參與國內盛會如下：

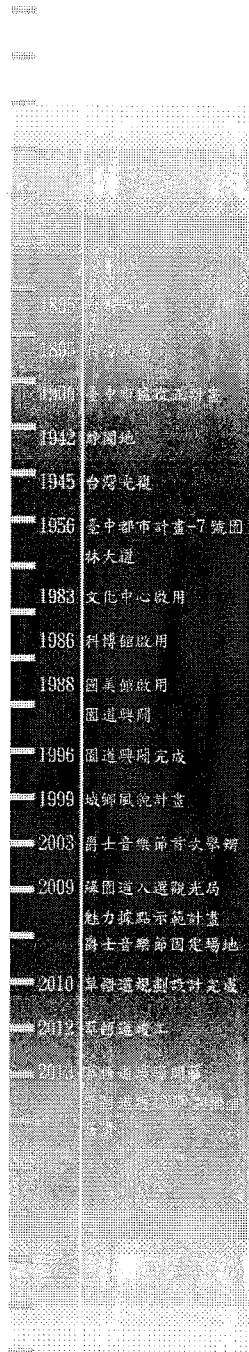
101/05/14 榮獲 2012 國家卓越建設獎「最佳規劃設計類/公共建設類/卓越獎」。

101/09/12 榮獲第二十屆中華建築優良公共建設休閒產業類-規劃設計組金石獎。

101/12/04 榮獲 2012 香港園境師學會銀獎 SILVER AWARD HKILA Design Awards 2012。

102/12/02 榮獲聯合國環境規劃署(UNEP)

2013 年國際宜居獎(LivCom Awards) Project Awards 項金獎。



伍、 結論

草悟道計畫執行過程中對周邊住民的擾動，間接促成了周邊商店街的成立，種種社會及經濟的擴散效應，草悟道已成為臺中市民的「生活習慣」。不同於一般的景觀工程改善案件，草悟道成為一個成功都市再生(Regeneration)案例，絕非偶然。

一、 當低碳與樂活成為生活習慣

當地球暖化變成政治議題，氣候變遷成為經濟學家關注的對象時，臺中市以 Carbon Free Trouble Free(無碳無憂)，作為本市低碳城市的推動願景。草悟道秉持低碳生活只能往前不能回頭的決心，可從本案減少車道寬度、塗銷停車格、回收地磚再利用等等，企圖在狹長的園道基地上營造人本低碳的場域的作為窺看出。草悟道的街頭藝人表演及爵士音樂節活動，以及周邊的特色書店、風味餐館、文創商店，提供市民可以悠閒坐臥草地上觀賞戶外音樂會、追逐嬉戲、或安靜的欣賞都會人潮、建築、夕陽等美景的無憂時光。此時此地，城市、綠帶及居民產生共鳴，發酵的樂活氛圍變成一種生活習慣。

二、 階層平衡強化社會凝聚力

一個完備的都市空間應該是各式年齡層的市民皆能適意使用，在本案原來的基地裡，年輕人能使用的空間有限，對年長者來說也有些不方便的問題。草悟道以中國書法精神創造具律動感的空間，進行整體環境改善，營造無障礙環境，讓各種年齡層的居民及各類族群都可以自在活動在「草悟道」的空間裡。因為草悟道場域的強大包容性，從社區交流、流行文化到國際展演等活動都可能在草悟道上發生，促使政府公部門跟私人商業行為都主動願意以「草悟道」做城市行銷

的主題。此即大眾對草悟道的認同，對臺中市的認同，「草悟道」攏絡市民的心，強化了社會的凝聚力。

三、一片草地可以改變一個都市

見微知著，以小窺大。草悟道果真生而命定！2013年草悟道代表臺中市參與聯合國環境規劃署(UNEP)宜居城市競賽，並獲殊榮。草悟道帶領著臺中市走向國際舞台，符合「以草悟道」草中見世界的命名意涵。胡市長說：「從一片草地開始」。草悟道找回市民對園道、文創藝術及音樂表演的熱情，讓市民的歡樂聲不絕於此。草悟道的的公益性被來自全臺的參與者擴大，從市街到全市，再到全國，再擴展至國際。「一片草地，改變了城市，一個城市，必將改變台灣！」

草悟道，誠如胡志強市長所說：「千萬別小看綠地，它深具生活、環境、建康、經濟等各種效益與作用，可以小兵立大功。」

參考資料

1. 「綠.園.道-都會綠帶再生-臺中市觀光綠園道改善工程」規劃設計結案報告，臺中市政府都市發展處、環藝工程顧問股份有限公司，2010.09。
2. 我的「草地市政學」，胡志強，2012.09.02。
3. 都市綠園道發展之探討-以台中市為例，林怡秀，2008.06。
4. 明日的田園城市，(英)霍華德，商務印書館 2011.07.01 出版。
5. 觀光資訊月報，交通部觀光局，2009.05.15 出版。

彰化縣「社福宅急便 感心好厝邊」資源整合計畫

彰化縣政府社會處 陳素貞、陳佳惠、陳怡如

摘要

彰化縣近年以建構「幸福好城市」為願景，持續努力不懈！自100年1月起，即著手規劃「社福宅急便 感心好厝邊」資源整合計畫，採用社會工作「以家庭為中心，以社區為基礎」的專業理論工作方法，結合家庭實際需求及時代趨勢，導入資訊服務，簡化社會福利申辦相關行政流程，運用跨機關資源整合系統，推出「一張證·一窗口·一站到底服務」跨機關資源整合服務，以及專為年長者或行動不便民眾規劃的到宅服務，由各鄉鎮村里幹事攜帶行動電子設備，親送服務到家，縮短民眾洽辦社會福利服務申請時間，提供民眾省時高效率福利服務。此外，為改善本縣南北社會資源發展差異狀況，透過計畫的執行，積極推動公私協立，建立福利夥伴關係，藉由在地慈善會「可近性」的優勢，結合志願服務，主動並即時將社會服務輸送給有需求的民眾，使縣內弱勢族群能深刻感受社會的人情溫暖與政府的關懷。本計畫不僅是一個跨機關資源整合服務計畫，更透過慈善團體聯合協會模式，串連縣內慈善團體的力量及成立愛心小舖實物銀行，共同編織弱勢家庭服務網絡。

壹、專案背景與問題描述

一、專案背景

(一) 正視人口負成長且高齡化集中的現象

根據102年9月的統計數字，彰化縣人口數約129.6萬人，為全台第7，僅次於五都及桃園縣；然而，由於農業縣的特質，工作機會不若都會地區，造成人口外移情形嚴重。再者，彰化縣老年人口逐年增加，其中高齡化程度為全台各縣市排行第11，102年9月彰化縣長者人口數占總人口數比例為12.68%；根據世界衛生組織的定義，老年人口比例佔14%以上者為高齡國家/地區，彰化縣26鄉鎮已有11

鄉鎮達此標準，多數集中於南彰，尤以大城鄉、二水鄉及竹塘鄉最為嚴重，老年人口比例分別為 21.78%、19.78%、19.49%。換言之，依據潛在的福利使用人口分布趨勢，提早規劃具體因應策略與計畫，實為推動本資源整合計畫的重要背景之一。

(二) 盤點資源整合需求並結合在地平衡南北發展

本縣南區及沿海各鄉鎮，因長期以來以農、漁、畜牧業為主，又是本縣人口老化速度較快地區。加上南彰地處邊陲地帶，交通不便產業發展不濟，一時難以吸引青壯年回流深耕，但愛心彰化溫馨處處，依據縣府社政、民政主管機關的統計，全彰化共有 198 個民間慈善團體，就連前述人口老化嚴重、經濟發展緩慢的鄉鎮，都不乏慈善團體或運作良善的社區組織。因此，如何盤點公私社福資源，釐清各類社福資源服務對象的需求與使用困境，進而結合在地社會資源，共濟幸福好城市願景，實為研發推展本資源整合計畫的重要背景之二。

(三) 善用 ICT 點燃機關間協力文化

彰化縣地勢平坦多為平原，縣境內電子資訊服務涵蓋度高、服務品質穩定，良善的資訊服務環境，啟發計畫團隊構思以網路代替馬路，結合在地的鄉鎮行政力量，跨機關的政府資訊整合，讓彰化縣民無分黨派鄉鎮、北區南區，皆能享有一致性的便捷服務，實為研發推展本資源整合計畫的重要背景之三。

二、問題描述

有鑑於近年來失業與經濟弱勢、單親、隔代教養、外籍配偶等家庭逐年增加，以及本縣目前人口老化的集中趨勢，本府在極力推展各項便民措施、傳送各類福利服務資源的同時，持續思考著如何縮短民眾取得各項服務資源間的距離，增強可近性 (accessibility) 服務，疏解南窮北富社會資源分佈不均問題。在機關首長的支持、同仁夥伴的呼應下，爰將前述構思轉化為實施本計畫的政策目標，希望能夠解決

本縣目前遭遇的各項服務輸送的困境：

(一) 民眾對福利資訊掌握不足

本縣為確實推展福利服務、便民措施，窮盡各種宣導方式，從宣導單張、海報、廣播媒體、APP 等網路資訊科技、親至鄰里活動中心舉辦說明會（圖 1）等多元管道。然而因民眾背景多元仍至對各項宣導內容理解程度各異。例如長者、新移民配偶，對文字的理解能力較為不足，自然就影響其主動求助的意願。

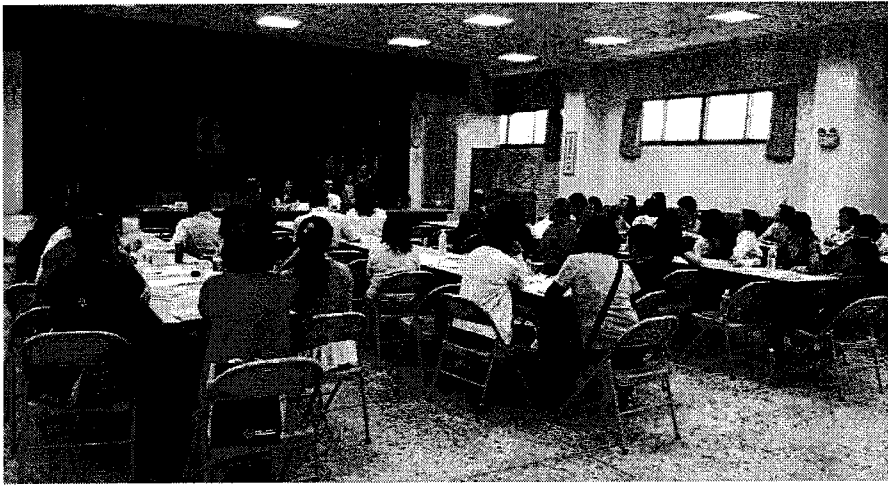


圖 1：彰化縣社會福利服務說明

(二) 社會資源分布不均

彰化縣幅員雖不是極度遼闊，但長期南北發展的差異，使得行政中心坐落於偏北的地理位置，不論政府機關或是民間機構，多半集中於行政中心鄰近，致社會資源分布不均，面積較大偏遠鄉鎮，如南彰區域只有少數零星的公私部門，社會資源分布，偏向人口分布較密集的彰化北部的趨勢可見一般。相對偏遠的空間距離，致民眾在福利服務的申請或是取得，顯得更為不易。此外，如上所述，南彰地區老化嚴重，距離與民眾的健康、行動力等因素交乘，阻礙程度更形加劇。

(三) 社會服務體系未整合

縣府多年前便體認社會福利服務區域化的重要性，如果不予推行則社福行政效率與效能必然難以提升，弱勢民眾不僅是無法及時獲得協助，更是間接受害而加劇其不利地位與處境。政府目前受理的各項服務申請，均礙於法令規章限制而必須審核申請人（件）資格條件，過程中往往需要申請人提供佐證文件。例如申請低收入戶資格，民眾需繳交全戶戶籍謄本、全家財稅資料等，而這些文件分別由戶政、稅務等單位主管。在社會服務體系尚未整合完善之際，社會福利服務提供仍然不脫片斷不連續的服務困境。對弱勢民眾而言，要備齊申請資料、遊走於相關機關單位之間，實足以使其暈頭轉向，多方奔波之餘更可能損耗其拮据的可用資源，無形中也損及政府提供各項福利服務的美意。

(四) 服務片段化缺乏整合效益

社會福利服務代表著是政府對於弱勢民眾的協助，這樣的救助代表著一份關懷與資源，無法用單一的給付模式就能加以滿足民眾需求。目前申請福利方面未以整體家中的需求作為整體考量，導致福利服務輸送被切割為提供片面化服務，對政府或民眾而言都容易形成重疊浪費或資源不足的挑戰。此時，民間社會福利團體人力及物力資源則成為政府協助弱勢最重要的助手。如何有效串連相關資源網絡，於社區中就近提供弱勢家庭一次到位的整合式服務，避免社會資源重複，成為本計畫最重要的發展方向。

綜合上述問題，我們嘗試透過討論釐清四個構面所轄問題內涵，並以魚骨圖呈現如（圖 2）。

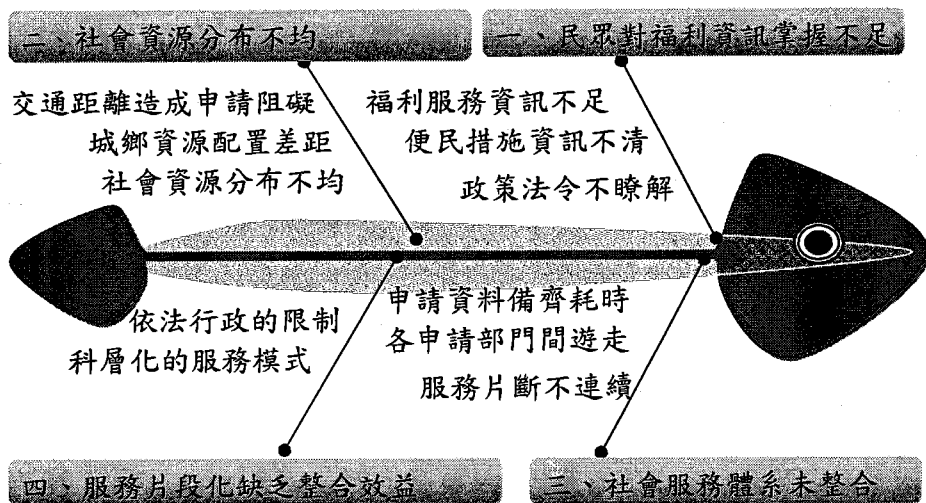


圖 2：彰化縣社會福利服務輸送體系困境分析

貳、實施對策

一、幸福達人主動出擊：為彰化縣弱勢家庭注入滿滿的愛

社會福利相關服務措施的主要目標，在於提昇其生活品質與保障其生存權益，在政府經費預算緊縮與社會福利資源有限的情況下，更需要跨領域之專業整合。有鑑於此，本縣開始著手規劃「社福宅急便感心好厝邊」資源整合計畫，建立公私部門夥伴關係，除整合及開拓人力物力等豐富資源外(圖 3)，並建置資通訊服務(ICT)系統平台，積極回應經濟困頓家庭社福問題，協助其維持基本生活需求滿足。



圖 3：社區志工前往南彰各鄉鎮到宅提供福利資訊

二、主動出擊之「社福宅急便 感心好厝邊」專案策略

針對上述彰化縣社會福利服務輸送體系運作困境分析，我們就服務流程、社會資源整合及服務據點等面向分別提出因應策略。以下就「社福宅急便 感心好厝邊」資源整合計畫相關策略，進行分析，詳如（圖4）。

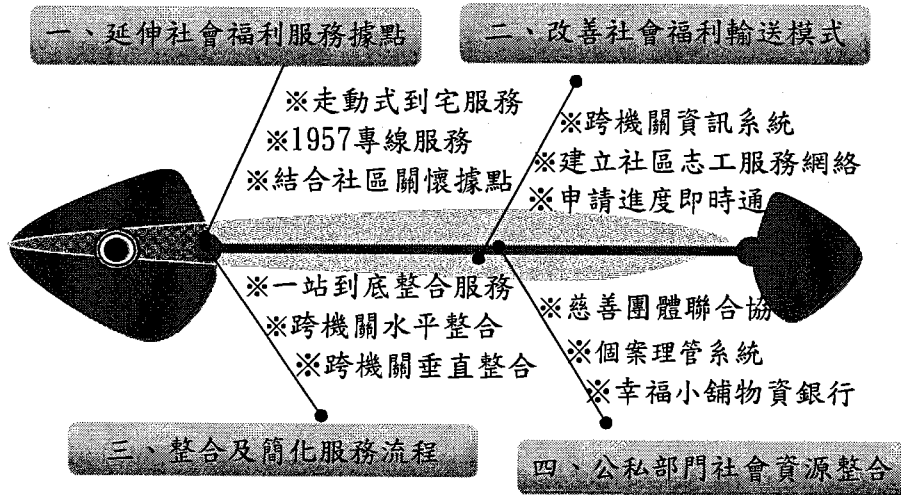


圖4 彰化縣社會福利服務輸送體系困境解決策略分析

本計畫針對社會福利服務輸送體系困境解決策略內容如下：

（一）延伸社會福利服務據點

本計畫為解決民眾對於本府目前社會福利服務相關資訊掌握度不足，無法及時申請相關資源，致生活陷入困境，規劃了全國首創「走動式」社福服務，提供經濟弱勢家庭更便利的社會救助及關懷，解除弱勢家庭燃眉之急，將福利服務落實並發揮資源最大效用。

1、全國首創「走動式」到宅社會福利服務

為使社會福利服務更貼近弱勢族群需求，將各鄉鎮中的守門員-「村里幹事」化身跨機關資源整合服務資訊代理人，民眾心目中的幸福達人。推動全國首創的走動式到宅社會福利服務，當遇因高齡或身心障礙等原因，無法親自到區公所申請相關福利服務時，可由村里幹事到宅服務，手持行動設備，透過行動設備上網，自然人憑證的認證，直接幫民眾線上申辦，亦

可提供辦理進度及相關諮詢服務。長遠來看，也期待能建置友善環境，讓民眾能夠上網親辦。

2、「1957」專線多元化服務管道

為針對縣內因特殊原因生活陷困，且暫時無法符合資格獲取政府社會福利資源的民眾，或是已獲取福利資源但仍不足支應其實際基本生活所需者，縣府為提供其就業、就學、就醫及就養各項服務措施，便構思「社福宅急便 感心好厝邊」專案來整合本府各局處資源，成立「彰化縣幸福家園關懷中心」，並透過 1957 專線，設置專職社工人力，提供一對一服務，必要時轉介及連結「幸福小舖-實物銀行」資源，協助生活陷困者及其家庭渡過難關，真正落實照顧弱勢及家庭之理念。

3、結合社區關懷據點

為延伸本縣社會福利服務據點，同時擴大「幸福小舖-實物銀行」服務效益，本專案積極規劃於縣內服務老年人口較多，平常運作較活躍的 7 個社區照顧關懷據點，特別是位於彰化南部的二水及二林鎮，設置「幸福小舖-實物銀行分行」(如表 1)，於社區中就近提供弱勢家庭及長者物資發放服務，藉以紓緩縣內社會資源分佈不均「北富南貧」之困境。

表 1：幸福小舖物資銀行分行一覽表

編號	鄉鎮	單位名稱
1	彰化區	竹林社區發展協會
2	鹿港區	秀水鄉馬興社區發展協會
3	鹿港區	鹿港鎮南勢社區發展協會
4	和美區	和美鎮南佃社區發展協會
5	溪湖區	埔鹽鄉廊子社區
6	員林區	員林鎮新生社區發展協會
7	田中區	合和社區發展協會
8	二林區	芳苑鄉新生社區發展協會

(二) 改善社會福利輸送模式

為充分解決本縣長期南北發展的差異，社會福利分布不均狀況，運用跨機關資訊系統、福利申請進度即時通及建立社區志工服務網絡，改善社會福利服務輸送模式，縮短弱勢家庭申請福利服務的距離及時間，解除弱勢家庭燃眉之急，充分發揮本縣關懷弱勢、落實福利服務並發揮資源最大效用。研提「改善社會福利服務輸送模式」，相關實施方式詳述如下：

1、以網路代替走路--充分運用跨機關資訊系統

以本專案推動前「低收入戶生活補助」申請為例，過去民眾需主動至戶籍所在地鄉鎮市公所申請，過程中必需奔走多個相關單位，備齊戶籍謄本及稅籍相關資料，若民眾選擇由縣府代為查調稅籍資料，以紙本公文往返地方稅務局查調亦至少需耗費 14 個工作天。除此之外，民眾自提出申請至領取到生活津貼的過程中，更需要整合包括地方鄉鎮市公所、縣政府及地方稅務局等相關單位，公文簽核的層級從業務承辦人員至主管，不僅公文旅行時間長，經費簽核程序更需耗費人工傳遞公文與追蹤的時間。隨著技科的進步與網絡的普及，為改善服務模式，本專案針對跨機關資訊系統擬定計畫架構（圖 5），簡化線上申辦操作（圖 6）及減少佐附書表（圖 7），將原本申請補助作業天數由 45 天，縮短為 15 天，大大節省經濟困頓民眾為申請相關社會福利服務往返交通及時間成本。

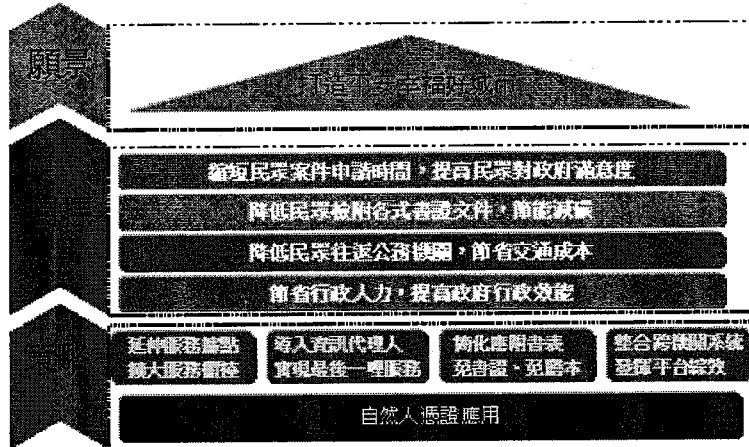


圖 5：跨機關資訊系統計畫架構圖

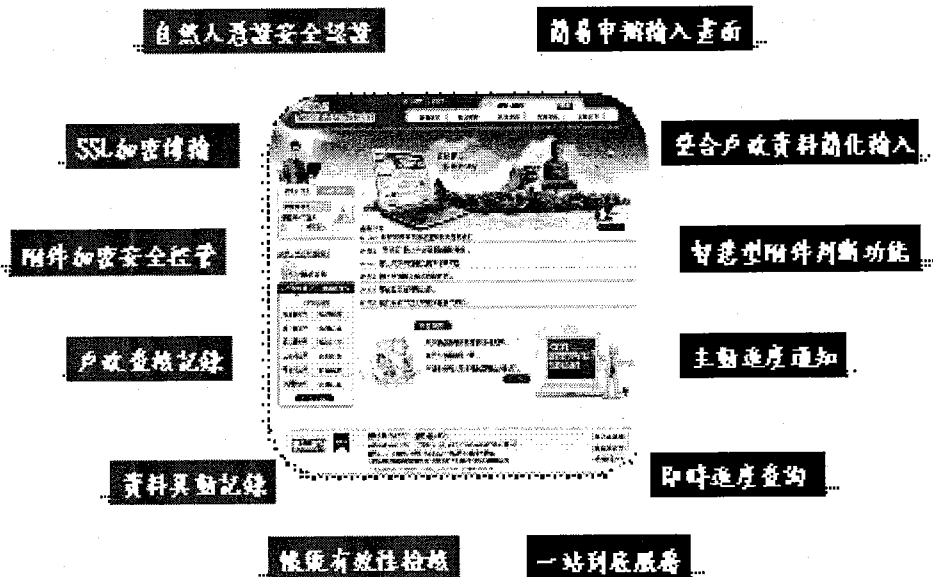


圖 6：跨機關資訊系統簡化線上申辦操作



圖 7：跨機關資訊系統減少佐附書表達到無紙化目標

2、福利服務申請進度即時通

因考量弱勢民眾申請福利服務，其最重要之需求即為迅速得知審核進度及結果。本專案除透過跨機關資訊系統主動提供申請服務外，亦規劃自動化簡訊通知機制，主動發出簡訊通知案件進度，以及將「審核結果」訊息即時發送至申請民眾手機(如圖 8)，縮短民眾資訊落差。

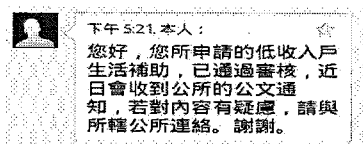


圖 8：福利服務申請進度即時簡訊通知畫面

3、幸福宅急便--建立社區志工服務網絡

面對當今台灣社會弱勢家庭問題錯綜複雜和專業人力不足等

壓力下，為積極協助弱勢家庭，落實在地服務，積極招募培訓社區志工人力，建立在地社區志工服務網絡為本專案另一個重點目標。期待能夠透過志工針對弱勢家庭進行親善訪視，提供情緒支持外，也宣導各項社會福利及家暴防治資訊，發掘潛在需求家庭，提供即時轉介與福利服務輸送。

參、推動專案發展歷程

一、形成階段

本計畫為積極推動跨機關資源整合服務，經檢視縣內各機關受理人民申辦案件，線上所使用之資訊系統，從中篩選出民眾申請案件量高、弱勢族群相關需求及審核時間長，共計 5 大類 12 項申辦項目(表 2)，規劃作為跨機關資源整合服務初步階段服務項目，並進行簡化流程規劃(表 3)後，於 101 年 1 月推出全國首創「一張證·一窗口·一站到底服務」跨機關資源整合服務(如圖 9、10)，民眾只需憑身分證或自自然人憑證，透過各公所或村里幹事任一服務窗口，即可獲得便捷、快速，更貼心而即時的社會福利服務。

表 2：跨機關資源整合服務-服務項目

服務類別	服務項目
社會救助服務	低收入戶生活補助
	傷病醫療看護費補助
	急難救助
	中低收入戶資格
	中低收入戶資格異動通知
兒童少年福利服務	弱勢兒少生活扶助
	低收入戶及寄養家庭兒童托育津貼
婦女福利服務	特殊境遇家庭各項扶助
身心障礙福利服務	身心障礙生活補助
	身心障礙者托育補助
	身心障礙專用停車證
老人福利服務	中低收入戶老人生活津貼
共計 5 大類 12 項	

表 3：簡化流程規劃

單位	各區公所	縣府社會處
原先流程	<ol style="list-style-type: none"> 1、民眾臨櫃辦理 2、民眾準備資料 3、承辦累積案件人工後送紙本 	<ol style="list-style-type: none"> 1、社會處統一查調財稅 2、社會處人工轉入財稅 3、等待公所案件初審
簡化後流程	<ol style="list-style-type: none"> 1、結合線上申辦·自動受理 2、免附書證謄本 3、整合電子公文自動傳送 	<ol style="list-style-type: none"> 1、系統自動查調 2、系統自動轉入 3、案件透明化

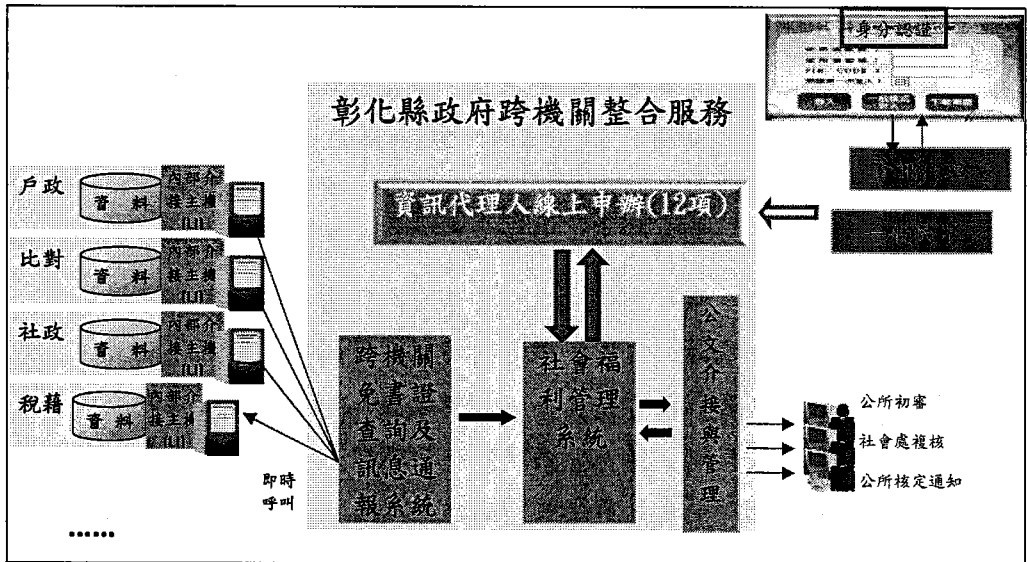


圖 9：彰化縣跨機關整合服務流程图

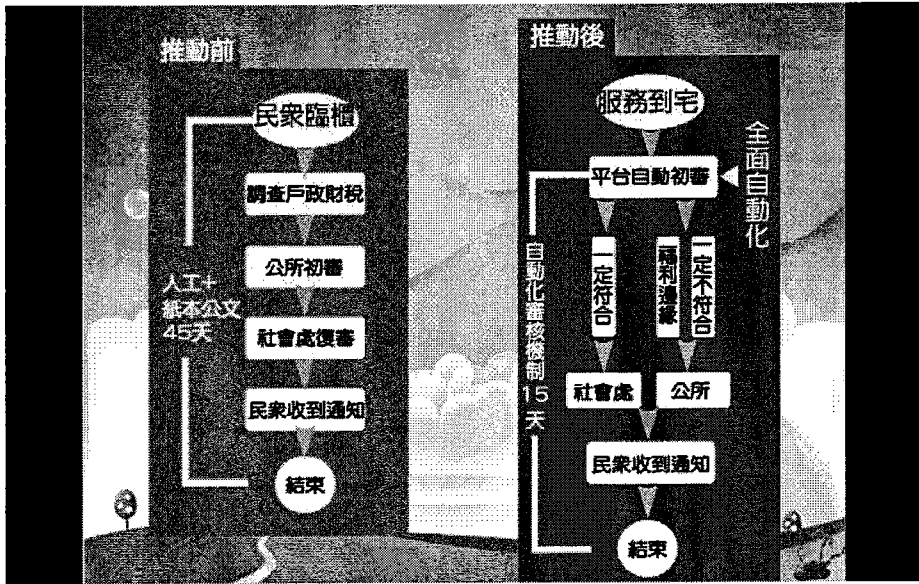


圖 10：「一站到底」跨機關資源整合服務流程

二、激盪宣導期

(一) 跨機關水平整合

1、成立本府跨機關資源整合服務推動小組

由於本專案中針對跨機關資源整合服務所訂定之「跨機關資源整合服務精進計畫」，影響單位組織層面廣泛，為求資源整合便民服務得以順利推展，於計畫初期訂定「彰化縣政府跨機關資源整合服務推動小組設置要點」，成立本府跨機關資源整合服務推動小組。進行各項便民服務申辦及作業流程研擬、跨機關資料查詢內容及範圍訂定、機關業務訊息通報項目及程序訂定等，並由本府秘書長親自擔任推動小組召集人，本府計畫處處長及社會處處長擔任副召集人，由本府民政處處長、主計處處長、彰化縣地方稅務局局長及其他相關主管擔任委員組成推動小組。

2、召開推動小組會議

此專案小組於計畫專案溝通協調推動過程中，扮演關鍵性角色，不僅訂定重要決策，且於總計 6 次的推動小組會議（圖 11）

中，負責主要協商及溝通角色，充份運用完善溝通技巧，解除溝通障礙，打破各單位間之本位主義，以利計畫之推動。

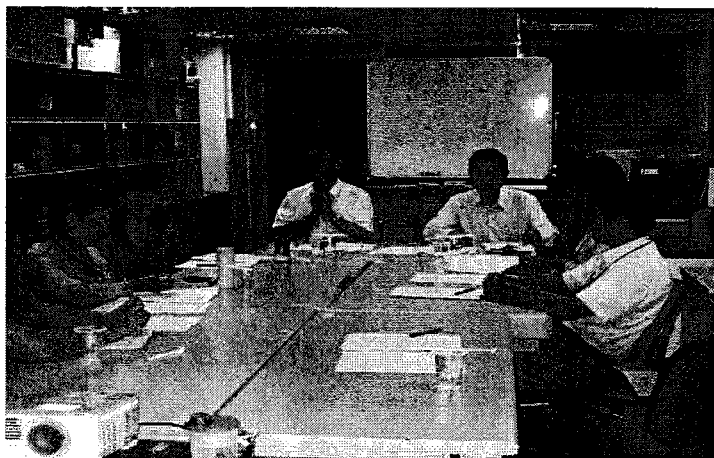


圖 11：彰化縣跨機關整合服務推動小組會議

(二) 跨機關垂直整合

跨機關間的組織合作，除水平整合外，亦有賴垂直間的組織整合。扶助弱勢庭為本縣社會處之重要政策，而本縣機關首長給予充足資源及協助支持，乃是政策推動成功的基礎要件，「跨機關資源整合服務精進計畫」透過由下而上的政策執行，且重視工作人員與服務對象之間的夥伴關係，方能順利達成計畫目標，垂直整合順利有賴以下方式：

1、爭取中央相關部會支持

為爭取專案計畫支持，專案團隊成員在主管帶領下，拜訪中央部會長官如行政院研究發展考核委員會及內政部社會司，除爭取經費資源及政策支持外，更請中央部會授權開放相關資料庫權限，使跨機關便民服務資訊平台藉由資料共享機制，加速資料傳輸整合，提高便捷效能，擴大服務效益。

2、與縣內各鄉鎮各區公所進行座談-強化政策溝通

跨機關整合服務模式正式推出初期，專案團隊即面臨了挑

戰。不論是位於北部的彰化市公所或是位於沿海地區的鄉公所，在推動跨機關資源整合系統上線初期，因為地理環境差異性大，以及提供民眾服務方式的變動，不僅影響鄉鎮市公所社會課承辦人及村里幹事的業務調整，其第一線人員本身所具有的行政裁量權，均可能因為大量的工作量、服務對象的不可預測性，以及資訊系統的不確定性，偏好選擇以過去舊有的例行工作模式，而採取保守或排拒心態，因此跨機關整合服務模式正式推出初期，即由本縣社會處處長親自帶領專案團隊一一拜會縣內各鄉鎮市公所，與公所社會課主管及第一線承辦人員及村里幹事們，召開面對面座談，聆聽其意見及想法，並優先選定彰化市，及沿海地區的伸港、福興及芳苑等四處鄉鎮市公所為試辦區域，積極提供系統操作各項配備及人力資源，增加承辦人員及村里幹事對系統熟悉度，藉此降低承辦人及村里幹事因業務調整及改以操作通訊設備的工作模式，而出現的負面情緒。

3、跨機關資源整合系統分區工作小組座談會

為爭取「社福宅急便 感心好厝邊」計畫認同，深化各鄉鎮公所及相關承辦人員對於跨機關資源整合系統的信心，排除系統操作疑慮，減少抗拒心理，專案推動期間專案團隊在主管帶領下，多次前往區公所召開「跨機關資源整合系統分區工作小組座談會」(圖 12、13)，與會人員包含試辦公所社會課主管、承辦人員及村里幹事，會中討論議題包含社會福利相關業務線上申辦標準作業流程改善、社會福利線上申辦申請書格式修正、財稅查調流程改良及透過社福系統產製電子公文線上簽核等議題，親至第一線了解及回應使用者需求。



圖 12：跨機關資源整合系統--二水鄉座談會



圖 13：跨機關資源整合系統--社頭鄉座談會

4、充分確保民眾個人資料使用安全

透過資料查詢作業平台目的為利用資料查調功能，雖可達到電子資料傳輸分享的最大效用，但為確保民眾個人資料使用安全，本縣在法制處協助下訂定相關個人資料保護規範要點：「彰化縣政府跨機關便民服務資訊平台資料查詢作業管理規範」及「彰化縣政府跨機關便民服務資訊平台使用戶役政資料連結作業管理要點」，在合乎業務使用需求下賦予查詢權限，使用者應妥善保管及利用所取得之資料，善盡資料保密之責，禁止做非相

關之查詢。查詢不得逾越所欲達成目的之必要限度，且應以侵害最少之適當範圍為之。並於系統上線前召開資訊安全說明會，再次強化資訊安全宣導（如圖 14），在個人資料使用安全防護無虞的完善配套機制下，保障民眾權益。

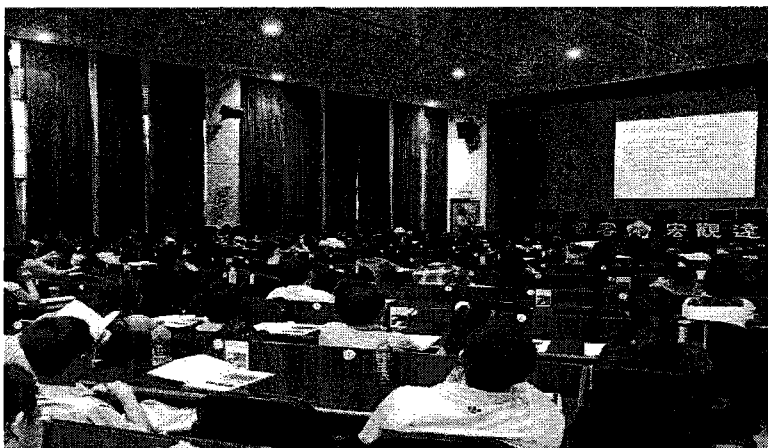


圖 14：跨機關資源整合系統教育訓練暨資訊安全說明會

三、建制擴展期

（一）公私部門社會資源整合

針對家庭因突遭生活變故社會資源整合是目前社會福利發展的重點項目之一，不僅能讓需要幫助的人，確實獲得協助，更可有效運用社會資源，本策略以「作伙做福利，資源不浪費」的初衷出發，整合公私資源，採行的方式有：

1、中部地區首創成立「慈善團體聯合協會」

彰化縣幅員遼闊，慈善團體數量雖多，卻因彼此缺乏橫向連結，容易造成社會福利資源的重複及浪費，本縣積極協助民間慈善團體成立「彰化縣慈善團體聯合協會」，除將各慈善團體相關服務項目，進行有效的整合外，長期下來更建立了慈善團體間攜手合作做慈善的默契，有效且及時提供弱勢家庭相關協助。本縣不再發生同一戶弱勢家庭，同時接受多個慈善會同時提供急難救

助金之情況。

此外，為發現縣內更多潛在的弱勢家庭，將社會福利服務的觸角深入每一個鄉鎮，將社會福利慈善團體依本縣 26 鄉鎮地緣劃分為八大區（如圖 15），並於每區設置服務窗口提供個案管理服務，進行各項資源的連結、管理與開發，避免資源重複浪費。

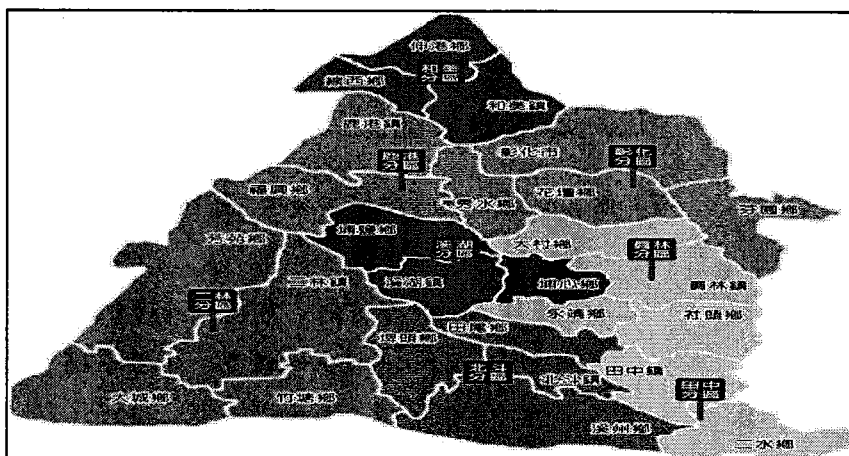


圖 15：彰化縣慈善團體八大區分佈圖

2、善用個案管理系統--避免資源重疊

為回應及滿足不同家庭的需求，為減少資源重疊及浪費，讓社會資源發揮最大效益，彰化縣慈善聯合協會透過個案管理系統整合相關資源（圖 16）、接受補助資料查詢及轉介（圖 17）及運用警示公告讓急需協助的弱勢家庭迅速得到各項經濟物資補充的相關協助。

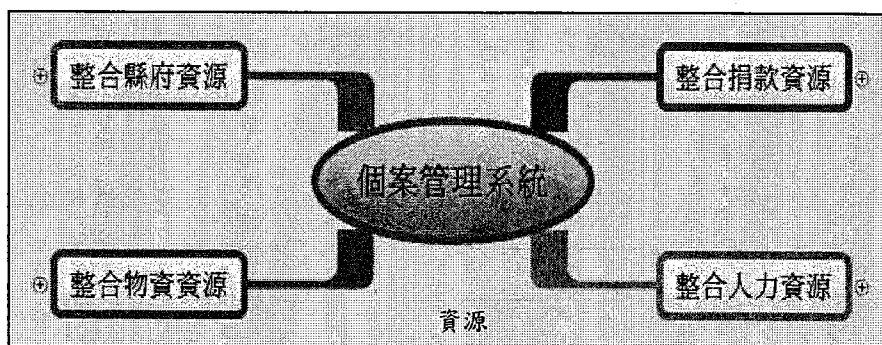


圖 16：個案管理系統整合各項資源畫面

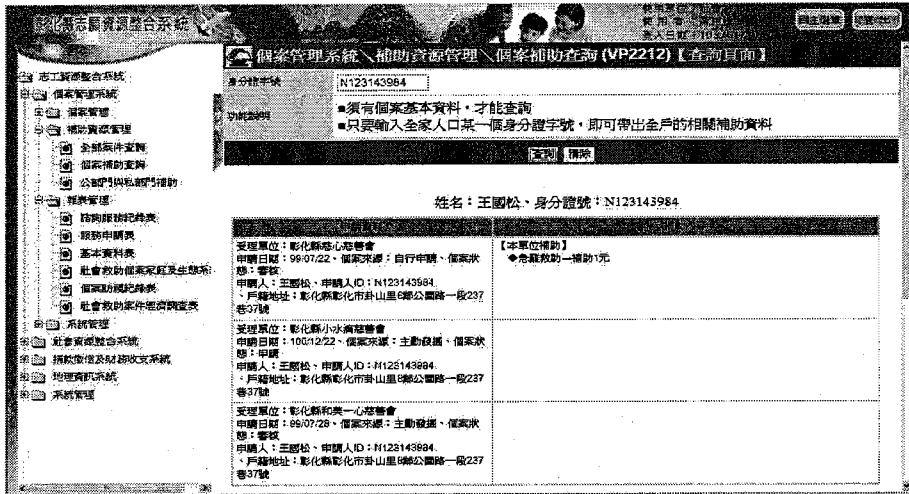


圖 17：個案管理系統查詢個案接受補助畫面

3、縣府與企業、非營利組織合力首創「幸福小舖物資銀行」

本專案透過本縣扮演愛心橋樑角色，設立「幸福小舖」，匯集愛心物資，有效運用民間團體與企業資源。

四、創新開創期

「社福宅急便 感心好厝邊」專案，實施以來，為彰化縣社會福利服務開啟了新的服務經驗，秉持著「好，還要更好」的信念，社福超人未來將持續於各鄉鎮主動出擊，像是為身心障礙者及年邁行動不便的長者所規劃的「行動沐浴車」即將開進各個鄉鎮。展望未來，我們將持續朝向制度化、多元化及在地化的服務目標邁進，並藉由公私部門的協力合作，有效縮短彰化縣南北社會資源發展之差距，將彰化縣打造成為在地樂活的幸福城市。

肆、執行成果

彰化縣儘管人口眾多資源有限，但為了努力耕耘這塊社福園地，縣府工作團隊辛勤工作，除歷年的社會福利績效評鑑成績亮點，此外也積極開辦各項全國首創之福利服務，「社福宅急便 感心好厝邊」計畫即是優先執行的專案之一。

一、外部效益

「社福宅急便 感心好厝邊」計畫，簡化社會福利申辦相關行政流程，運用跨機關資源整合系統，縮短民眾洽辦社會福利服務申請時間提供民眾省時高效率福利服務。政府資源有限，民間力量無窮，因公部門福利資格有一定標準，因有些民眾因法規受限而無法順利獲得公部門相關資源，本縣積極推動公私協立，建立福利夥伴關係，藉由在地慈善會「可近性」的優勢，以志願服務的方式完成行善助人的過程，是政府在推動到宅服務時的重要幫手，亦使本縣弱勢族群能深刻感受社會的人情溫暖與政府的關懷。

二、內部效益

(一) 量化效益

跨機關資源整合系統創造了以下 3 大項效益：

1、縮短申請福利服務時間，節省了民眾 30 天的時間成本

「時間就是金錢」本專案透過跨機關資源整合系統的運用，12 項社會福利服務申請案平均一案申請至核定時間由 45 天縮短為 15 天，相當於節省了民眾 30 天的時間成本。。

2、每年減少約 26 萬張紙張列印，節省了 26 萬元的紙張成本

12 項社會福利津貼申請案每年 44,695 件，透過免書證及線上申請，平均一件減少 6 張附件，一年約可減少 $44,695 \times 12 = 268,170$ 張。

3、節省 1 萬 4 千小時的行政時間，提供其它多元化的福利服務

透過跨資源整合系統中的社政系統自動產製電子公文，並結合縣府公文系統，一年大約可節省 1 萬 4 千小時（單項每月約省 99 小時*12 項*12 個月約為 1 萬 4 千小時），這些節省下來的公務時間，可以讓業務承辦人員運用在提供其它多元化的福利服務。

(二) 質化效益

1、協調整合溝通，強化組織連結

本計畫在整合及簡化服務流程部分，積極推動跨機關水平整合及垂直整合，透過組織間協調整合，增取內部共識，並化解組織間專業本位主義，促使資源有效分配，建立關係溝通網絡平台。

2、提升工作人員工作士氣

隨著本專案所進行跨機關資源的垂直整合，重視工作人員的感受並提供支持，從事公共服務承辦人員們，已經逐步實現對民眾提供服務時「多一份尊重、多一些傾聽、多一點陪伴、多一秒堅持」的服務理念。

3、創造業務承辦人員工作成就感

面對新貧人口的增加，加上近期整體就業環境不佳的相互影響，社會救助相關業務承辦人員長期面臨沈重的工作負荷及工作成就感低落的工作情緒，本專案積極推動跨機關資源整合系統服務模式後，大大的改善了承辦人員的工作困境。

4、激勵第一線工作單位及同仁

為激勵縣內各鄉鎮市公所，執行跨機關資源整合系統及社會福利線上申辦服務到宅服務績效優良，主動關懷轄內有需求民眾。本府於102年11月26日於本府跨大主管會議中舉辦「跨機關資源整合系統執行績效成效良好」頒獎典禮，由本縣縣長親自頒獎，勉勵鄉鎮市公所及第一線村里幹事之努力及辛勞(圖18)。



圖 18:跨機關資源整合系統績效良好頒獎典禮

5、定期辦理聯繫會報及外部督導訓練，凝聚向心力

本專案藉由相關活動之舉辦，促進慈善團體間交流，活絡關係網絡，此外，本專案更投入訓練成本，聘請社會福利專家學者進行外部督導，強化慈善團體社會福利知能並縮短單位間距離，凝聚慈善團體聯合協會向心力，進而提升服務品質。此外，藉由每年的慈善團體聯誼會暨聯繫會報，提供慈善團體服務經驗交流平台，增加互動機會，奠定合作關係，加強網絡間聯繫，一同服務弱勢民眾。

伍、結語

本縣在發展「社福宅急便 感心好厝邊」計畫歷程中，雖然擁有關首長高度支持，及資源豐沛的地方社會福利慈善團體等優勢及機會，卻在跨機關資源整合服務及系統運用上，面臨著地方鄉鎮區公所及服務人員，因尚未熟悉跨機關資源整合模式，而出現抗拒改變過去被動式提供服務工作模式的負向情緒，在此困境下，本府社會處由處長、副處長及科長們親自到各個鄉鎮區公所，進行多次雙向溝通、

聆聽第一線工作人員，如村里幹事，確實了解基層人員執行到宅服務及系統操作的困難，並且設法逐一排除，化阻力為助力，為本縣 26 個鄉鎮之弱勢家庭伸出即時的援手。面對日益複雜的社會問題，如何持續以公私協力資源整合的服務模式，提供多元的家庭服務，是彰化縣政府努力的目標。「社福宅急便 感心好厝邊」專案，將持續精進，朝向制度化、多元化及在地化的服務目標邁進，將服務觸角繼續延伸，針對跨機關資源整合資訊系統受限於偏鄉網絡不發達，改以離線作業模式克服限制外、針對第一線工作人員（社工人員、村里幹事等），持續擴充其行動服務設備，並於系統上建置「福利小幫手」功能，今年我們將更進一步積極結合社區關懷據點，透過公私部門的協力合作，設置幸福小舖物資銀行分行，將社區關懷據點塑造為如同在地傳統雜貨店或廟口一般的「鄉村幸福柑仔店」，期待藉由鄰里間親切溫馨的問候、在地熟悉的互動，傳達關懷及社會福利相關訊息，持續將彰化縣打造成為在地樂活的幸福城市。

柒、討論議題

- 一、推動計畫的過程中，如何讓組織內的工作同仁可以認同並充分瞭解計畫內容，並且持續有效的推動？如何傳承？
- 二、如何評估服務對象對於計畫推動的感受？如何衡量成效？
- 三、如何以現有計畫成效與設計構想為基礎，擴展至全縣社會福利措施線上申請整合系統？

勇於創新·突破逆境：臺灣第一所以生態為名的公立中小學-樟湖生態國民中小學之重生

雲林縣政府人事處 科員 王厚然

摘 要

雲林縣立樟湖生態國民中小學前身為樟湖國小，位在特偏山區，學生人數只有 20 幾人，98 年受莫拉克風災影響造成校舍邊坡鬆動，面臨廢校危機，在縣政府、全校師生、樟湖居民共同努力下，成功爭取張榮發基金會協助重建，並增設國中部。

學校以「自發、互動、共好」為核心理念，梳理當前的教育問題、整合當地特色與如何建構孩子的未來能力三個方向作為校務發展藍圖：以課程為核心，強化教師課程轉化能力、整合在地資源、提升行政效率、活化空間使用，強化孩子適性發展。在台灣的教育模式中，樟湖找到一條重生的路。透過登山、服務旅行、單車走讀等挑戰課程，型素孩子人格，培養孩子「自主與獨立思考能力」，在不偏廢傳統學科教育所訓練出的知識邏輯下，期許孩子未來能成為以實際行動關懷土地與社會的公民。

學校經過一年的經營，吸引全國各地的孩子求來就讀，學生數迅速攀升，目前已接近 140 人。

壹、前言

雲林縣樟湖村位於古坑山系的邊緣，處於古坑鄉東南隅，海拔 500 公尺至 900 公尺之間，全村 205 戶，人口 556 人，是部落星散之僻遠山村，居民多以務農為業。民國 98 年莫拉克風災挾帶超大豪雨，導致樟湖國小的舊校舍邊坡鬆動，經專家評估後，原校址無法再使用。此外，樟湖村因產業低迷、人口老化及外移，當時樟湖國小學生人數僅 20 幾人，教師面臨減班超額問題，而學校面臨裁併校危機。

為爭取學校重建機會，99 年 2 月 23 日樟湖國小師生與社區居民總動員，並由小學生穿上自製藍染，手拿麥克風向張榮發文教基金會人員作簡報，除介紹樟湖國小在全體師生共同努力下，曾榮獲教育部「101 年度推動國民中小學整合空間資源暨發展學校特色方案～樟湖公民讚，全國特優」，並獲選為全國標竿學校、「101 年度新移民火炬計畫重點發展學校」、「全國創新經營獎創意遊學特優學校」、「15 大經典特色學校」…等多項殊榮外，並導覽校園及社區，此舉感動了張榮發基金會人員並同意協助重建。經張榮發基金會、學校及縣政府 5 次會勘，決定重建一個與眾不同的國小並增設國中部。該校重建總計經費 2 億 3,400 萬元，其中張榮發基金會捐助 1 億 7,100 萬元，教育部補助 6,300 萬元。

樟湖生態國民中小學校舍於 102 年完成興建並於 11 月 30 日啟用，校舍空間配置上採錯落分散方式建造，讓學校自然形成聚落型態，主軸動線上也利用河流分流與合流造成不同型態的村落理念，塑造校園動線活潑與趣味，且視野可眺望遠山，是一所提倡自然學習場所精神的森林中小學，讓學校成為帶動社區生態保育工作的火車頭，並成為全國第一所以生態為名的學校，且為雲林縣第一所九年一貫學校。

貳、個案背景

邁入二十一世紀的知識經濟全球化、資訊化的時代裡，知識的創新與管理儼然成為新時代的主流、社會脈動的前導，而各先進國家無

不強調「以教育培養人才，以人才作為競爭資產」、「以學習孕育觀念，以觀念引導變革」的人才培訓之具體策略。憲法第二十一條「人民有受國民教育的權利與義務」，而教育基本法第八條明定：「… …國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校事務的權利」。公立學校依學區制度管制學生就學的範圍，不考慮學校大小型態、地理環境、學生生活背景、宗教、文化、社區需求、學生個別需求、社會階級，亦忽略了家長對孩子教育上的基本權利及角色地位，剝奪家長選擇學校的自由，亦無視於兒童受教育的權利就是在保障兒童的學習權之教育核心概念。因此，教育鬆綁、學習權保障、父母教育權的維護、教師專業自主權的維護便成為教育改革的核心理念（行政院教育改革委員會，1996）。依據此核心理念，政府陸續推動多項教育改革措施，例如試辦開放自由學區；提升教育服務品質；教育法令的鬆綁；師資培育的多元化；在家自行教育等。家長對孩子教育向來就是「望子成龍，望女成鳳」恨鐵不成鋼的心態，會不辭辛勞越區至新設立資源較豐富的學校或具有學校特色課程的地方學習。在「物競天擇，適者生存」定理下，導致部分學生數眾多的總量管制學校因為孩子無法如願進入就讀，就到處請託他人關說，學校被迫於無奈，學生數激增活動空間更狹窄。而部分學生數較少的學校卻面臨招生不足瀕臨廢校窘境，大家相繼祭出各種優惠方式吸引學生入學。所以減班學校的超額教職員工人人自危，常常有被超額調往他校的恐慌。加上社區人士護校心切，演變出紛爭認為是教育資源的浪費。以上這兩種學校均是教育處即需關切的問題。因此假若各校均能發展出各自學校特色，讓家長依據孩子的需求選擇適合的學校就讀，就能將上述的怪現象消弭於無形。

然而偏遠學校的教學品質是教育部近幾年來關注的問題，實踐教育機會均等，卻一直是許多教育行政主管機關所棘手的問題；因為在地方財政困難之下，教育部認為小型學校規模太小，學生的單位成本

過高；教師人數不足，教師的教學及行政負擔沉重；學生人數太少，學生的互動缺乏、競爭力不足。不僅未符合學校規模經濟效益，對學生的學習成效亦令人堪憂。然而一般小型學校被外界認為所謂的缺少文化刺激造成文化不利、人口較少、交通不便、土地貧脊、資源較缺乏等，這些看法並沒有相對的理論證實該區的學校學生會因此造成學習低成就，相反的擁有豐富的資源使的這些學校利用這些資源成為轉型重要的利器。劉炳輝認為（2003）小型學校若要發揮正面與實質的教育功能，須勾勒出學校未來發展的願景與展望，善用本身天時地利條件，加上努力、用心衡量學校需求及發展，規劃符合學校願景的發展特色，即使是山區學校一樣能創造出優質的教學環境。

課程綱要的主要任務在於為未來學校教育的教學實踐錨定立基、指引方向、辨明價值與規範行動，其訂定與頒布對於教育利害相關人影響深遠。然而未來永遠具有相當的不確定性（uncertainty），加上人類認知能力的有限性，因此面對未來世界的挑戰，課程綱要的建構思考必須以謙遜（humility）為態度，將周詳（comprehensive）作憧憬（vision）。面對多元智能及個體適性學習的重視、臺灣本身的歷史條件及在地化訴求、以及世界變遷和全球化趨勢，究竟臺灣國民教育階段課程綱要的理念為何？對孩子學習及學校教育有何圖像願景？又要將孩子、學校教育和社會帶往何處？上述提問是臺灣下一階段中小學課程綱要擬議無可迴避的議題，我們需進行相關探析，以為課程綱要之擬議奠立正當性與合理性的發展基礎。

而樟湖國中小位處偏遠地區，因為莫拉克風災中造成原校舍地質鬆動，因此接受張榮發基金會的援助，在現今樟湖後棟仔地點重建，考量山區並無國中的設置，在國小畢業後，往往必須離家到山下就學，造成學生往返不方便。因此，縣府與張榮發基金會的協商下，以國中小做為未來設校的方向；加上環境的保育、生態課程是風災後必然要走的一條路，而教育部在未來也將生態素養放入課綱中，因此以生態為基礎的課程是未來學校發展的方向，而未來課程的垂直整合，

教師合作也必須做為雲林縣其他學校課程合作的參考。準此縣府在各方審慎評估後，以雲林縣古坑鄉樟湖生態國民中小學做為新學校的名稱，並以解決當前教育問題，結合在地特色與引領學生成為二十一世紀公民做為學校校務發展的方向。

一、 當前教育問題

(一)對學習主體及學習權的理解仍待深化

傳統教育在國族復興、經濟競爭與功名利祿等外在目的下，已導致有人性異化與教育工具化的相關批判。當前中小學課程雖提出「以學生為學習主體」的理念，但易有放任學習的誤解或停留於表淺的口號層次，仍難擺脫教育為國家競爭力服務的思維。「自我實現」與「國家競爭」之間的擺盪，仍有待對學習主體、學習權及教育價值的深度理解與持續對話。

(二)學習易與生活脫節，難以連結於真實世界

學校教育重要的是讓孩子與生活世界真正的「連結」，但受制於升學競爭與考試偏向選擇題型的現況，導致五育均衡的教育理想無法落實，不但教材易與生活脫節、知識學習沒有契合於真實世界，更難以引發學生「做中學」的生活認知及實踐能力。

(三)基本能力導向的課程轉化仍須深化

國中小的十項基本能力設定每個學習領域都需達到相同的基本能力，未考慮不同學習領域的學科屬性。再者，基本能力指標過於抽象，衍生內涵詮釋、課程轉化的爭論；且基本能力與課程目標兩者之間的一致性太高，課程目標應是基本能力的上位概念，是目標再轉化的能力，兩者其實要整合而非重複。

(四)學生學習動機及高層次思考仍須提升

從PISA和TIMSS國際評比的學生學習表現來看：1.閱讀程度上，臺灣學生在2006年的PISA評比中，閱讀程度歸在最高層級的比例只有4.7%，比一些亞洲國家低許多，此現象可能與升學評量試題多為選擇題型，影響教師的教學方法，造成學生較缺乏整合及創

新思維；2.數學成就或素養表現雖名列前茅，但學習態度和自信心則低於歐美國家；3.科學教育上，學科知識內容學習表現優異，但在推理能力、議題辨識和運用證據等科學探究的素養上還有進步空間。

二、教育理念

九年一貫課程以課綱為基礎。課綱具有教育辯證性之特質—「引導」與「自由發展」之辯證，換言之，課綱一方面提供學校教學活動的具體規範性引導，另一方面，卻又必須力圖透過課程與教學活動以實現受教者的充分自由發展(適性)。未來的教育與課程實踐若要在自由(放牧)與引導(精緻)之間的辯證取得平衡，無疑必得以人類天賦之「自發性」為正當性與正確性之基礎；重視教育作為人權必須尊重人類學習上之自我組織/自主學習原則，並能提供真正切合人性需求的學習環境與條件；期能有望實現「生命的喜悅」、「生活的信心」、「學習的渴望」、「創新的勇氣」之生命動力願景，如此之課程綱要發展才不致於僅是重複窠臼(范信賢。2011)。

尊重(respecting)人性天然的自發性，修復(recovering)遭受壓迫摧殘的自發性，激勵(encouraging)生生不息的自發性，此方之為「人本教育」！以人本為立基，全人教育也方有真實可能！

(一)學校課綱圖像

1. 「自我」的圖像

(1) 「全人」教育理念

洪若烈(2009)整合各國課程綱要內涵與取向，認為各國莫不以學習者作為關照中心，將「人」視為教育的基本價值，並強調學習與生活經驗的連結，關注每位學生成為「整體的人」。范信

賢(2009)也指出芬蘭教育以「帶好每一個孩子」為願景和核心價值，從「人」出發來關照孩子的學習發展。未來課程的推展理念，必須使課程與人發生關連，展現出權利感、意義感、幸福感共構的課程協作社群，以培養學生「德智體群美」五育均衡發展之健全國民為教育宗旨。

(2)道德、文化與民主素養

多項研究表示，課程應著重培養國民素養，包括道德、民主與文化素養等。在道德素養方面，反思在九年一貫課程中消失的德育課程，品德教育最基本的關注重點是行動或經驗的面向，而不只是知識與理解，因此重視實踐的品德教育，將其重新納入學習領域中。在文化素養方面，培養學生鑑賞的能力，養成審美的人生態度。在民主素養方面，培養未來公民有「批判媒體素養」；此外，自我表達、獨立思考、與人溝通、包容異己、團隊合作、社會服務、負責守法等，都是民主素養的重要內涵。

(3)主動學習及學習自信心

無論是在國中或高中階段，游錦雲(2010)的研究發現，學生自我能力肯定及學習態度是影響其能力表現與發展的重要因素；因此在學生學習態度方面，應首重培養學生主動學習的態度與解決問題的能力，並且提升學生在教育的期許及對自我能力的肯定，才能有效開發自我潛能，促進能力之表現與發展。。另外，根據盧雪梅(2010)的研究，學生的學科態度和信心對於閱讀、數學和科學成就皆有顯著正向影響。有鑒於我國學生數學和科學成就在國際評比皆名列前茅，但態度和自信心卻是敬陪末座，因此提高學生的學習自信心及學習動機是未來學校推動重要方向。

2. 「人與他者」的圖像

(1) 尊重、關懷

在全球化、地球村的趨勢下，多元文化充塞在生活周圍，需要讓孩子跨越以自我為中心的窠臼，關懷、尊重身邊的他人。例如芬蘭將母語學習視為孩子的人權，且為了讓國內不同背景的文化族群能融入芬蘭社會，對於多語言的母語教學非常重視，在課綱中訂有11種母語教學（范信賢，2009）；在紐西蘭國家課程中，將毛利文化列入其中，使得毛利文化受到尊重與傳承，故可看到尊重「本土文化」和「多元文化」的特色（李駱遜，2009）。對於我國課綱的期待，李駱遜（2009）建議將本土（原住民、客家和閩南）與新住民（中國、越南、印尼、菲律賓、泰國等）的語言與文化，列入國家課程綱要之中，讓學校根據學生的族群與需要設計課程的進度與內容，自然就易發展出具有多元特色的教育內涵，也能夠達到尊重少數族群的文化和態度，消彌族群間的對立與歧視。劉美慧（2010）則建議在「人本情懷」中加入關懷弱勢的內涵，以引發學生更深層的實踐能力。在各學習領域發展趨勢方面，也有相同的體認，如藝術教育認為單一的價值觀已不足面對現代這個多變的社會與時代，課程須立足於自身的土地、瞭解周邊的環境及自然為起點，再擴展視野至其他文化並學會欣賞與尊重（洪若烈，2010）。

(2) 為他者存

鄭勝耀（2010）指出，我國現階段的課程綱要仍以「包容異己」、「尊重他人」為訴求，基本上是一種「自我中心」的倫理學，未來應加入「為他者存」（being for the other）的觀念。此外，健康與體育領域亦建議增加「利他」的層面，以培養並引導學生展現創造健康社區和環境的行動力，如此不僅有利於學生身心的健全發展，並期學生能於未來成為具生產力的優質公民（林錦英、陳政友，2010）。

3. 「生活世界」之圖像

(1)正義與均等

林永豐(2010)指出，在全球化的競爭中造成資訊、資源的不均等，因而影響到個人在經濟與社會生活方面的發展，因此必須注意機會均等的問題，以彰顯社會正義(林永豐，2010)。以各國課程綱要的取向為例，芬蘭的課程改革之所以成功，重要原因就是堅持提供均等的機會與良好的教育給所有學生，並將改革聚焦於學生的深度學習為核心而來推動(范信賢，2009)；紐西蘭教育主張「不放棄任何一個學生」(李駱遜，2009)；二國皆重視孩子學習的支援與輔助系統，保障孩子的學習權以帶好每一個學生，來實現社會正義與均等。藝術教育亦強調學習是學生的權利，藝術課程宜考量「每一個」學生的發展，並符合「每一個」學習者之需求與步調(洪若烈，2010)。

(2)全球意識

林永豐(2010)認為，在全球化脈絡下的生活與學習，應著重教育本土化與國際化的互動關係，全球化的課程改革亦需兼顧本土化議題的處理，並適當地納入課程之中。劉美慧(2010)則提出課綱應加強學生的全球關懷以及本土認同，從全球性脈絡來引導學生學習，以習得更完整面向的公民教育。在社會課程亦有相同的體認，如建議以「立足臺灣、胸懷大陸、放眼世界」的觀念，增進學生的國際競爭力(秦葆琦、王浩博，2010)。

(3)生態智慧

鄭勝耀(2010)強調一種超越狹隘的「自我中心」倫理學，主張積極共存的生態學。而李奉儒(2010)則引述了W. E. Doll(1993)的理論，認為後現代的典範是一種開放系統的觀點，側重於有機體在複雜的結構中，尋求對環境作出反應同時又抵抗任何改變的「第三條途徑」，批判當代科技對於人類精神與環境的負面影響，提倡要建構一完整的生態永續的全球社群。基於上

述的論點，積極共存的生態學是未來教育必要的責任，讓學生體認環境整體是共存的生命體，逐漸建立與環境共生的觀念，才能營造永續及和諧的地球環境。

此外，基於土地文化、自然倫理以及世界宗教的終極關懷，為復育台灣自然生態體系、保育天然基因庫、防治環境及生物性災變、深沈反省文明與文化，並揭棄生界萬物平權觀，在此世紀交替之際，奉人類時代的良知，我們課程朝向自然平權的目標發展。

(二)達至課程圖像之途徑

為達上述課程圖像，基礎性相關研究中提及的可能途徑整理如下：

1. 以學習者為主體的「探究」教育發展取向

洪振方（2009）認為課綱的制定應以宏觀的理論架構來支撐其發展，並建構以學習者為主體的「探究」取向教學理論，以培養學生的知能為核心。在探究取向的教育觀下，學校教育要重新理解適合個體生活於社會實際脈絡中的有用知識、技巧和品格的學習，找出教育能為學習者帶來什麼成長，以及發展批判性的反省能力，教育的價值必需透過這樣的過程才得以彰顯出來，以學習者作為能動者、為主體，根據學生各方面之身心發展向度為依歸（洪振方，2009；李奉儒，1010；楊龍立，2010）。換言之，從學習主體出發，意謂著教育的發展、意義與目的要能從學習主體的成長來思考，因此，「教育的歷程要為學習主體帶來什麼成長」以及「課程內容能夠為學習主體啟發什麼知能」這兩個部份都應該說明清楚，讓教師知道「為何而教」、「要教什麼」（楊龍立，2010）。

2. 同時考量人類的原發性認知與續發性認知

依據Geary（2007；2005）的理論，人類為了生存與有效的掌握各種資源，乃發展出多種滿足動機的行為策略，經過長期演化的

結果，最終發展出與行為策略相對應之兩大認知系統：生物原發性認知(biological primary cognition)與生物續發性認知(biological secondary cognition)；生物原發性認知有助人類對外在世界的了解、掌握與擁有資源，是學習適應生存環境的基礎，因此普遍生而具有，然而，複雜的環境要求卻超過原發性認知的負荷，人類為了因應之就必須後天學習更精緻的能力，於是生物續發性認知的培養乃無可避免，然其養成往往植基於原發性認知，也是超越與突破原發性認知的結果。基於這樣的理論，演化教育心理學主張重新檢視現有領域教育目標與人類原發性認知的差距，課程設計應正視原發性認知的存在，並視為課程目標的起點（如說話能力），對於續發性認知（如閱讀能力）的課程設計必需十分精心有系統，並應避免單元內續發性與原發性認知落差太大；故教學需先思考如何誘發相關之原發性認知，並注意避免某些原發性認知的干擾（曾玉村，2010）。演化心理學的觀點，對於未來各領域秉持從學習者發展的角度來規劃課程的理念，可做為重要參考的論點。

3. 著重「能力」的教學

(1) 建構國民的關鍵能力

為因應知識經濟型態的要求，以及繼續學習的需要，具備關鍵能力乃是學生在經濟全球化衝擊下必須強調而具備的能力（林永豐，2010:134）。Young（1998）認為，未來的學生必須要能展現關連性的專長（connective specialization），亦即廣博地學習又兼具核心能力。綜觀各國中小學課程趨勢，不再是純粹知識導向的教育目標，而是朝向建構國民關鍵能力的方向邁進（洪若烈，2009）。就日本課程而言，重視「活用型」學習，以「生存能力」為教育目標，致力培養生存於現實社會與生活的能力，其次是培養活用基礎知識與技能（林宜臻，2009）。在美國與澳洲，健康教育不啻培養學生理解健康資訊的能力，更著重學生展現創造健康社區和環境的

行動力（陳政友等，2010）。

綜觀相關研究，學生的關鍵能力首要與「生活」連結，活用所學知識，進一步主動探究、解決問題、批判思考。經濟下全球化造成職業型態的結構性改變，知識經濟對勞動力的知能要求愈來愈高，環境造成個人職業的轉換頻繁，因此「重新學習技能(re-skills)」顯得必要；在資訊社會中的媒體、語言識讀與運用能力更是不可或缺；與他人互動的團隊合作能力亦是必要（林永豐，2010；鄭勝耀，2010）。此外，「閱讀理解」被認為是學習的基礎，也是與他文化互動的起點。故林吟霞、丁一顧（2009）建議將培養閱讀素養之內涵納入「生涯規劃與終身學習」、「促進文化學習與國際瞭解」，以培養學生良好的閱讀態度和自我概念。

(2) 適性化的教學原則

在九年一貫課程實施檢討中，建議應依照學生的年齡、教育階段與心智發展程度重新調整其難度與適用階段，也就是按照學生的學習階段而有不同難易的學習層次，並能釐出短期與長期需達到的項目（洪振方，2009；周珮儀，2009；李奉儒，2010）。此外，秉持以學習者為主體的教育理念，基本能力尚須依照每位學生之天賦特性、考量不同社經文化背景之差異性，跳脫以成人的角度、立場來思考與建構（李奉儒，2010）。

(3) 營造友善校園

與國際間數據相較，臺灣四年級學生在PIRLS 2006 和TIMSS 2007 校園安全的知覺指標評比居倒數，顯示國內多數的小學生在學校缺乏安全感。在營造安全友善的校園上，除了考量校園建築和設施的安全外，學生心理層面的安全感也是不容忽視的。學生最基本和切身的安全感更應該受到重視，例如個人財物的安全、免於受霸凌、傷害和威脅，創造友善校園，提供學生安全的學習環境（盧雪梅，2010:53）。

三、 學校現況說明

(一)本校歷史：

本校屬山區特偏學校，創立很早，前身是1933年的日語講習所，光復後改為台南縣古坑鄉第五國民學校，民國五十七年國民教育改制，改稱為雲林縣古坑鄉樟湖國民小學。

1933年 成立日語講習所，即為樟湖國小前身。

1947年 改制台南縣古坑鄉第五國民學校。

1968年 改稱為雲林縣古坑鄉樟湖國民小學。

2007年 榮獲教育部100大遊學學校

2008年 榮獲天下雜誌200大特色小學

2009年 榮獲教育部15大經典特色學校

2009年 榮獲商業週刊全國100特色小學

2010年 榮獲雲林縣優質學校

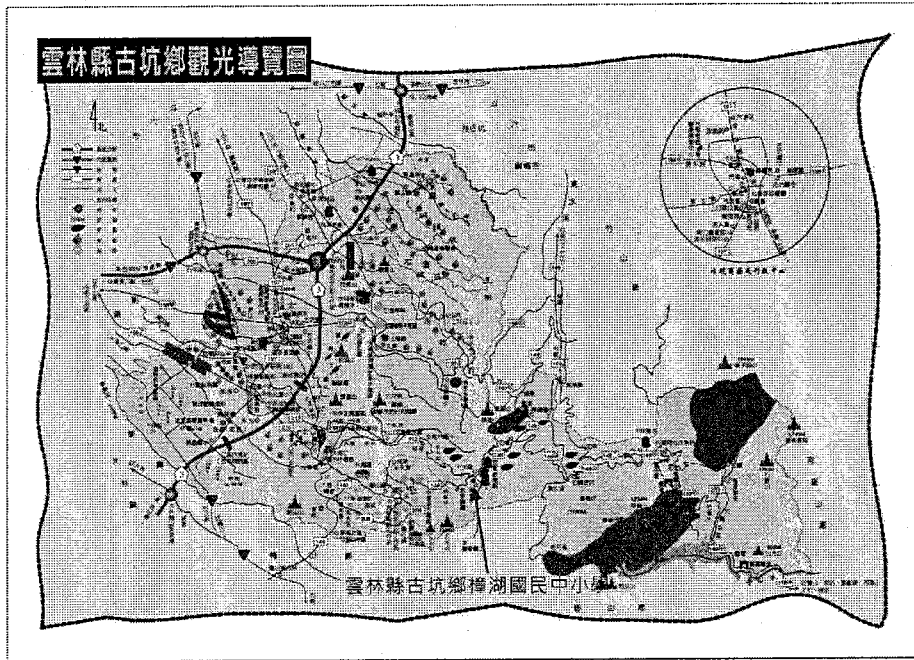
2010年 因為莫拉克風災，學校操場崩積層我被掏空狀況，經張榮發基金會認養興建，成立新的國中小。

2013年 改制為雲林縣古坑鄉樟湖生態國民中小學

地址：雲林縣古坑鄉樟湖村石橋50-2號

校地面積：2.78公頃





樟湖村位在古坑山系的邊緣，處於古坑鄉東南隅。東與梅山鄉太平村為界及西臨華山村和桂林村，北方與桶頭接軌，東可至草嶺村。全村205戶，人口556人。位於海拔500公尺至900公尺之間，是部落星散之僻遠山村。居民多以務農為業，區域內栽植有茶、咖啡、孟宗竹、檳榔等作物。而樟湖國中小位在後棟仔，靠近十字關，開車往西十五分鐘可到達華山，往北四十分鐘可到斗六，沿著149線可上通草嶺，往南則是則是通往梅山太平。

目前樟湖國中小屬於開放學區，設籍雲林縣行政區域，即可至樟湖國中小就讀。

(二)校園簡介與行政組織

1. 校舍

學校共有一般教室十棟、行政教室一棟、普通教室三棟、綜合教室一棟、學生宿舍一棟、教師宿舍和餐廳一棟、幼教教室一棟、專科教室一棟。室外空間部分：包含附近森林等幾個區域，

總共面積計 2.78 公頃。

2. 行政組織

國中六班、國小六班、幼兒園一班

國中 6 班×2 人=12 人加上教育部補助偏遠地區教師一人，共計
13 人

國小 6 班×1.5 人=9 人

幼兒園 1 班×2 人=2 人

加上校長一人，共計教師 25 人

處室	職稱
校長室	校長（依照教育人員任用條例）
教務處	教務主任
	國中教務組長
	國小教務組長
學務處	學務主任
	國中訓導組長
	國小訓導組長
	校護(全校)
	依據「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」第 4 條第 1 項第 8 款規定「住宿生輔導員：山地及偏遠地區學校...50 人以上住宿生者，得置住宿生輔導員 2 人」。
	專任輔導教師
總務處	總務主任
	幹事
	工友*2
	廚工

	替代役
會計處	會計主任
人事處	人事管理員
導師 科任教師	一年級導師
	二年級導師
	三年級導師
	四年級導師
	五年級導師
	六年級導師
	七年級導師
	八年級導師
	九年級導師
	幼稚園
	科任教師

一、 教導處工作重點

1. 落實課程實施與課程評鑑
2. 促進班級經營和親師互動
3. 教師研究進修與專業服務

二、 總務處工作重點

1. 落實永續學校環境管理
2. 落實校園維護與安全管理
3. 整合家長參與學校教育，引進社區資源協助校務
4. 合法執行工程營繕與財物購置

三、 輔導處工作

1. 統籌輔導室各項工作。
2. 擬訂學校輔導工作、行事曆及相關章則

3. 主持各類輔導工作會議
4. 實施學生輔導與諮商。
5. 推展性別平等教育、生命教育、家庭暴力防治及性侵害防治之教學輔導。
6. 規劃輔導室各項設施、設備
7. 整編及執行輔導室各項預算之請購與核銷
8. 協助各組處理行政相關事誼
9. 設計及維護輔導室網站
10. 辦理特教班教師、代理教師、教師助理員之選聘事宜
11. 其他校長臨時交辦事項

四、教學組工作重點

1. 控管新生入學等學籍管理事宜
2. 有效進行教學與評量
3. 擬訂升學輔導、補救教學實施計劃。
4. 班級課程編排
5. 辦理教師缺課、補課、代課及調課相關事宜。
6. 會同各科教師研訂教學及作業預定進度表
7. 會同各科教學研究會選定教科書、參考書及教具等。
8. 辦理學業考試(含月考、抽考等)。

五、訓導組工作重點

1. 落實性別平等教育
2. 推動生命教育
3. 強化人權法治與品德教育
4. 推動家庭教育與家校合作
5. 推動健康促進學校
6. 推動交通安全
7. 協助春暉專案推動
8. 推動防災教育宣導

9. 體適能檢測
10. 衛生工作宣導
11. 全民國防教育

六、 人事

1. 確實執行考績功能，落實教職員工考核、獎懲、差假、福利、保險及退休撫恤等業務。
2. 發揮教評會功能運作，促使人事工作落實民主運作機制。
3. 校務分配力求適才適所，發揮個人專長，工作務求勞逸均衡並加考核，以提高工作績效。
4. 實施民主領導，重視教師福利，激發教育熱誠，以發揮整體力量。
5. 依據教職員工考核辦法執行平時考核工作，以期獎懲公平合理。
6. 正確查核員工人事資料。

七、 主計

1. 切實執行經費預算，節省開支。
2. 確立合宜會計及出納制度，節樽量入為出並按期公布各項費用收支情形。
3. 嚴密預算控管，增強會計業務功能。
4. 配合學校經費應為地方教育發展基金，積極規劃相關的會計資訊系統，以配合學校日益繁重的教學行政業務。
5. 配合未來改建教室之籌建，提供各項有關請款、核支等會計服務，以利工程之進行

(三) 其他組織

除行政組織外，另設立各委員會推行各項校務。各委員會任務及組織說明如下：

名稱	委員會任務及組織說明
家長委員會	家長會是依據雲林縣中小學校學生家長會設置

	自治條例法令所成立，代表全體樟湖國小家長的合法團體，所以全體家長都是家長會的成員，有特定的組織與運作方式。
教師申訴評議委員會	為保障本校教師權益，疏解糾紛，促進校園和諧，發揮教育功能，設置「教師申訴評議委員會」。
教師考績委員會	依公立學校教職員成績考核辦法之規定，執行教師學年度成績考核之初核後送請校長覆核。考核辦法修正立法後，依新法規定辦理。
課程發展委員會	於每學年開學前決定各領域授課節數，審查全校各年級的課程計畫，以確保教育品質。課程委員會的成員包括：學校行政人員代表、年級及學科教師代表、家長及社區代表等，必要時亦得聘請學者專家列席諮詢。
教科書評選委員會	基於學生學習之需要，提昇教學品質，達成教學目標，秉持民主參與、公平、公開、服務之原則辦理教科書之評選事宜。
學生申訴評議委員會	受理學生及父母或監護人，對於學校行政單位或教師，有關學生個人之管教措施，認為違法或不當，致其權益受損者得向申評會提出申訴；不服申評會之評議決定者，得受理再申訴。
性別平等委員會	本校為推廣性別平等教育，增進學生性別平等知識；建立無性別歧視教育環境；讓學生對預防性侵害有更深入的了解，以實現性別平等的目標，特設性別平等教育委員會
健康促進議題推動委員會	為營造本校學校衛生及健康環境，維護學生健康生活，加強健康及衛生教育，執行政府衛生保健政策，並規劃學校衛生工作之研發事項，

	特設置學校健康促進委員會。
交通安全推動小組	確實推行學校交通安全教育，掌理有關交通安全實施計畫事宜。
資訊教育推動小組	配合九年一貫課程，應用資訊科技融入教學，提高教學品質。

(四)其他虛增購設備

1. 交通車：本校位處偏遠，加上幼兒園的設立，聚落與聚落間需要交通車的接送，因此需要增購中型巴士。
2. 本校設校並無運動場所，未來可以在童軍露營場設置簡易籃球場。
3. 其他

四、學校 SWOT 分析及評估

本校學校情境從外在因素和內在因素分析如下：

項目	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會 (O)	威脅 (T)
教學工作	學校單獨招考正式教師，教師充滿熱忱。	學校目前由兼代校長，並且主任由老師代理，因偏遠造成長代老師難尋。	教師平均年紀較年輕，對於課程有較多的想法及熱情	學校因位處深山，課程無法吸引學生，馬上面臨裁併校問題。
研究發展	本校周遭有許多素材與議題可供研究。包含環境教育課程、防災教育課程、山野特色等。	因國中小甫設立的關係，課程垂直整合尚待建立，研究所需樣本數偏低，無法呈現較清楚的圖像。	102 學年度遷校至新校地，有較多誘因可吸引較多學生進入就讀。	國小部正式教師比例偏低。教師流動率過大，影響長期研究之傳承。

輔導工作	本校有一位專任輔導教師；及一位兼任輔導教師。	學校學生由於來自各地，因此需要輔導個案偏多。	教師對於輔導相關的研習有高度的興趣，本校投入大量經費聘請心理師進行教師專業研習。	學校有部分學生其家庭功能不彰而產生學習狀況較為偏差的問題。
推廣教育	本校推展成人識字班、新移民子女親職教育、親師座談會提升家長與其子女相處知能。	家長參與意願較低	家長對於其子女在校表現狀況仍為關心，利用其他管道(如傳單、摺頁)亦能有效推廣。	參與意願不穩定，無法掌握出席狀況
國際化	本校與伊甸基金會合作，每年暑假皆有志工至本校與學生互動，進行交流	學生對於英語課堂學習較無興趣與耐心。	學生對於多元文化的認識(美食、風俗習慣等)有高度興趣。	本校國小部英語教師為代課老師，每年必須更換
圖書服務	本校人數較少，因此每位學生平均有機會閱讀書目偏高。	人力資源不足，僅能請班級導師協助控管圖書室借閱。	每年皆有許多新書捐贈本校，豐富學生閱讀視野	學生對於借還書的規則不清，容易將書遺失，影響其他人的借閱權利
資訊服務	本校能全校無線上網，並且利用二維條碼可達成雲端導覽的服務。	學生學習電腦相關知識意願較低，較喜歡玩遊戲；教師資訊知能仍有待提升。	學生樂於上電腦課，部分教師願意嘗試提供學生資訊服務，例如用電子書教學等。	偏鄉小學電腦維修不易，若電腦損壞，必須修理多日，影響學生學習權益。

體育工作	本校學生樂愛運動，每位學生皆喜歡兩項以上運動，並且有充分的時間與場域可以進行。	體育工作仍停留在培養學生興趣的層次上，對於規則與技術性的課程與教學。	本校體適能與健康體位營能有效執行，並且有顯著成效。	教師對於體育項目有偏好性，且因流動率偏高，有傳承的問題（如體育評鑑）
行政服務	擔任行政人員教師皆能有效率的處理行政事務	學校目前由兼代校長，並且主任由老師代理，因偏遠造成短代老師難尋。	有較多的研習機會，得以提升行政效率及素質	續任意願不高，部份教師排斥接任行政工作
校園空間	除本校有化石館外，校園周遭也有許多社區教師，校園空間充滿特色，是多元的教學場域	本校位處山坡，沒有足夠的平地，興建多元的活動空間。	新校地有嶄新的規劃與校園空間可供學生使用。	本校校園處於天災威脅地區，每當雨季必須得疏散撤離。
組織人力	組織在近幾年因工作繁重多元，因國中小人力可以調配，相對安定。	行政人力多為短期，不穩定。	新校地有較多誘因吸引學生前來就讀，穩定教師信心。	學校組織改組過程，缺少經驗，讓教師比較擔憂。
財務會計	能依相關規定辦理核銷及控管	出差旅費每季皆不夠，必須打折支應教師差旅費。	本校有專職主計，能調整相關經費，且運用得宜。	公（差）假差旅費短少影響教師參與研習意願。

五、未來發展評估

隨著後現代主義的思潮興起，學校的經營必須有不同的思維與體認；Bullock與Thomas（1997）提到，如果學生的學習是教育的核心，那麼在討論學校本位經營時，最後也應以學生的學習為依歸。因此學校校務除了配合多元化之社會需求，需建構以「學生」為學習主體之學校文化，培養學生具有基本之能力，以適應知識經濟時代的最大挑戰。九年一貫課程規範基本授課節數學習領域佔總學習時數八十%，彈性學習節數佔總學習節數二十%。學校及教師可運用彈性學習節數來發展學校特色、安排各類活動，以充分發揮教學理念（許銘欽，2000）。因此，各校無不卯足勁分析學校條件，規劃各式各樣的學校特色提升學校績效，展現卓越、前瞻、創意的學習內涵，使學校能更有競爭力。

一九八〇年代美國的磁性學校（magnet school）是美國教育改革中為提升公立學校的效能、改善教育品質、活化公立學校組織及轉化公立學校經營型態，所提倡的一項新措施。由幾乎倒閉的市區中學所改設，多設於美國的市區。允許越區就讀與入學甄試，提供給資優生修習工程、醫藥、美術……等學程，吸引學區外的學童前來就讀。除了消除種族歧視，對增進學生的學習成果，提供家長學校選擇權，滿足多元化學習主體的需求效益顯著，學校的老師具有自行發展課程和研究創新的機會。使得這種本來是低註冊率、單一種族的學校免於關閉（吳淑芬，2006），此種磁性學校用於台灣小型學校，也頗切合。

再者，學校在社區中，是彼此不可分的生命共同體，因為學校是社區中的正式組織，學校教育可促進社區發展；而社區是學校的外在環境，社區的結構，無論是人口或經濟結構，都會影響學校教育措施。此外，面對廿一世紀充滿變動與挑戰的社會，教育不僅須配合社會變遷，掌握時代的脈動，也要引導，帶動社會

進步，以迎向更美好的生活。教育並非等同於學校教育，所以，教育改革不能只在學校內進行，必須超越學校校園，將家庭、學校、社會三者結合，而社區即為三者融合的基本單位，所以「學校社區化，社區學校化」是推行社會教育的主流。而樟湖國小長期以來和社區互動深切，在社區較為弱化的情形下，學校當然也肩負起社區文化傳承、產業振興和弱勢關懷的義務，這在台灣偏遠小學中，所扮演的角色，是很難取代的。

六、發展方向

也因此，在樟湖國中小轉型發展的目標中，必須思考學校的課程、在地社區關懷以及文化產業的面向，因此本校以課程主軸，兼顧自主能力的培養與知識邏輯的建構，理念學校為方向。

參、學校願景目標與創新特色

一、教育目標

建構學習者自主學習主體性的教育任務無疑是當務之急且必須仰賴學習型學校文化環境之塑造，在此過程需孕育自主學習、合作探究、包容差異與欣賞創新的學習價值，從而從激勵學習者主動探究能力出發的團隊協作與平等對話，以達體現教學美學。

- (一)能散發生命的喜悅
- (二)能展現生活的自信
- (三)能促進創造的勇氣
- (四)能激發學習的渴望
- (五)能表現共生的智慧
- (六)能發揮即興的美學

二、願景

以學校未來圖像，在可行三條途徑中

- 以學習者為主體的「探究」教育發展取向
- 同時考量人類的原發性認知與續發性認知

➤ 著重「能力」的教學

(1) 建構國民的關鍵能力

(2) 適性化的教學原則

配合課綱基本能力和學校特性，我們建構了以下願景：

- A、 關懷與快樂：發展尊重他人、關懷社會、增進團隊合作
- B、 自主與勇敢：增進自我瞭解，發展個人潛能；培養獨立思考與解決問題的能力
- C、 探索與創新：激發主動探索和研究的的精神培；養欣賞、表現、審美及創作能力
- D、 文化與宏觀：促進文化學習與國際瞭解。

三、核心價值

國民教育階段課程綱要之核心理念係回歸學習者生命主體的教育，所要培養的是具有自發、互動與共生能力及智慧的地球公民。其內涵說明下：

■ 自發

教育的效用在彰顯人的主體性生成和創發，孩子是具有能動性的主體，不只是被動的等待、承受，亦能主動的參與、創生。自發性的提出與肯認的價值，在於彰顯教育應促成孩童生命主體的自發能量，從而能散發生命的喜悅、展現生活的自信、學習的渴望與勇於創造的精神。

■ 互動

教育即在協助個人得以抗拒或逾越被給定的主體框架，而開創一種可能性的世界。然而，世界萬物並非獨立的存在，而是彼此相互連動依存。國民教育階段之課程目標，除了彰顯個別主體的能動自發外，還需要各關係與主體間的「互動」才得以致之。

■ 共生

未來的教育應該謹慎避免因人類一體的概念而抹煞了人類多元性的事實。人類有一體性，人類也有多元性……了解人類意謂

了解其多元中的一體，一體中的多元。我人必須在多元中認識一體，在一體中認識多元。因此，朝向「生命為中心」的全人教育不能簡化為「以兒童為中心」，因為生命為中心，包括孩子個體生命、他人生命及自然環境之間的圓滿完整。如此，學習不只在求自身的發展，更須透過教育網絡彼此間的互動互成，透過持續的社會民主參與和環境永續關懷，促進彼此可以更好的共同生活。

四、學校目標

以學生為主體，以在地化生活化的學習素材，建立優質教師專業；透過多元及自主的學習方式，培養多元智慧及解決問題的能力，激發鄉土情懷、促進教師專業成長、型塑學校文化，達成學校永續發展。

五、課程目標

國民中小學之課程應以生命教育為經，生活教育為緯，配合學生身心能力發展歷程，透過人與自己、人與社會、人與自然等人性化、生活化、適性化、統整化與現代化之學習活動，激勵學習者自主學習能力的自信，孕育合作探究、包容差異、勇於創新與因應複雜變動世界的環境與能力。基此，國民教育目的，須引導學生致力達成下列目標：

(一) 提升學習動力：培養學習的好奇、熱情及信心，使學生渴望學習、展現自信，擁有樂於學習的積極態度與動力。

(二) 具備基本能力：能融合認知、情意與技能，並在情境中具體表現。務使學生具有基本能力（核心素養），以適應社會生活並勇於創新。

(三) 持續生涯發展：讓學生能夠適性發展，盡展所長、創造進取並學會學習，以達終身學習的意願及能力。

(四) 實踐公民責任：重視人際包容與團隊和作、公民與道德責任、國際理解與多元尊重，深化愛護自然與珍惜資源的關懷意識及行動能力，以求珍愛生命、民主進展、生態永續的共好生活。

分項概述如下：

(一) 學生

1. 提升學童對環境的覺察力，觀察與發表的基本能力。
2. 鍛鍊孩子能夠問題整合、資料蒐集；分析判斷與實際解決問題的能力。
3. 透過問題的了解、理解與判斷，培養學生具有問題的解決行動力
4. 淬鍊孩子的心智，面對人、社區、環境能有友善的態度。
5. 透過課程設計與教學活化，提升孩子學習興趣

(二) 教師

1. 建立教師溝通對話平台，落實以學生為主體的課程規劃與實踐，教學與實施評量的能力。
2. 透過教師課的教學改變，激發老師關懷體貼學生的個別差異與成就每個學生的氣度

(三) 學校與社區經營

1. 經營理念學校招牌，打造學童的趣味化、系統化、有機化的學習天堂，提升學生人數，免於學校併校危機，達到永續經營的目標。
2. 建立學校為核心，建立社區學習中心
3. 形塑學校社區化，社區學校化。藉由課程方案推展，結合學校、社區、家長力量，整合資源網絡，共創區域的綠色奇蹟。

(四) 跨校聯合課程

1. 透過學生共學，以跨校課程發展委員會制度，彌補因少子化學習不利因素。
2. 透過教師整合與課程設計、交流達成師資互補，以彌補師資不足困境。
3. 初期以樟湖中小學和華南國小組成聯合學校方式，進行課程合作。

六、榮譽認證

為了達成以上學校的發展發展生態智慧、自主能力，本校在各階段採用榮譽認證的方式，建議如下：

- 一、自然文學閱讀：至少每學期一本自然文學書籍：包含沙郡年記、寂靜的春天、玉山散文集、驚奇之心、海風下、台灣生態史話、永遠的山等自然文學作品，並依照其難易度建議閱讀認證。
- 二、物種認證：國小畢業至少 100 種；國中畢業至少認識 3-500 種。
- 三、百岳登頂：國小畢業至少三座百岳；國中畢業至少五座百岳。
- 四、問題解決：透過 Design For Change，藉以引爆孩子們的創意、解決生活上的難題、增加他們的自信心。畢業前必須進行一樣解決問題的行動方案。
- 五、服務旅行：透過服務旅行，國中畢業前必須完成一次自己規劃設計的旅行，透過服務、旅行獨自展能。
- 六、解說能力：能夠解說一條步道；一個區域、一件事，以培養觀察比達的能力。
- 七、公民參與：了解一個議題，深入了解後並拍攝、撰文呈現。
- 八、學習一樣樂器，並能夠對外演出。
- 九、其他

肆、實施要領

一、實施策略

- (一) 活化行政：行政過於僵化，無法靈活應用是目前行政體制的通病，若是縣府在法令許可下，給予學校較大的彈性空間，未來在師資的應用、交流以及經費的應用，若是能給予活化，會有更大的效益，但前提行政人員的觀念與想法需改變，這有賴於不斷的溝通與進修。
- (二) 課程編修：以五年的時間，逐年編修目前的領域課程，以

達成課程垂直整合的目標。

- (三) 課程活化：現有課程體制下，學生學習通常會有一些瓶頸。因此如何針對現有課程內涵與目標，適時的給予調整並活化教學方式，擅用現有學校資源、開發本位課程、再不增加額外的時間中，慢慢研發一套屬於學校的課程，讓活動課程化、教材活潑化，因此本校每週三早上定期召開課程討論會，針對未來實施之課程，妥善規劃。
- (四) 戶外探索課程：納入山野教育、原鄉踏查；自主服務（專章處理）為學校正式課程，採用混齡教學、小組討論、學長制度、異地學習、獨自展能等方式進行課程。
- (五) 教師增能賦權：學校轉型成敗在教師身上，因此必須不斷的讓老師進修研習。一位好老師必要條件中：熱忱、專業和視野。面對轉型壓力下，本校教師已由職業轉型成志業工作。而未來將和中央課程合作，讓本校教師不斷增能，同時學校也會慢慢給於較大的彈性，讓教師有更大的處理能力。
- (六) 家長參與：學生包含住宿生等，家長必須關注學校事務，同時協助學校發展。
- (七) 社團合作：未來學校將引進更多的資源，包含每年固定與其他學校合作各項議題，讓學生彼此交流，甚至短期交換學生。未來將進行更多城鄉交流，讓偏遠地區的弱勢，予以強化改善。

二、實施內容

單就一個學校而言，其基本組成包含人員（教職員生與社區人士）、環境（建物、校園生態、社區）與運作（行政、教學、研究、服務等）。因此在探討學校發展之執行計畫或策略時，上述三大組成是必須一一檢視，同時，擴大來看，跨校性的合作與互持、與民間機構合作、向政府機構爭取經費等，皆在學校經營的範疇之內。

就人員組成上，在推動永續發展的過程中，每一成員都可以在其位置上發揮應扮演的角色。例如：學生可以透過課程，學習永續課程的意涵，社區人士介入永續校園發展可以成為社區總體營造的一部份，學校可以成為政府和居民溝通的橋樑。三方的配合可以完整的呈現舊部落發展的新契機。

因此，資源整合、硬體規劃、推廣教育各層面執行策略之具體做法如下：

(一)理念學校的建立

1. 生態學校：本校擁有豐富的自然資源，依照這些特色可以發展出雲林屬一屬二的特色課程。可以配合領域設計出屬於生態系等專業課程。這樣可以吸引平地學生前來就讀，而且配合假日學校、校外教學活動，可以讓社區解說員進行屬於社區的活動。當然，配合課程中可以引進社團、大學等團體。
2. 科學學校：在未來的十年，資料爆炸的時代中，唯有以科學方法學習才能迅速獲得資料，也能迅速掌握問題，並獲得解決問題的能力。同時參與科學遊戲的製作比賽、科展的研究、樹屋的搭建、跨校的參訪與研究等，都是可以提高學生的興趣，同時深化學習的內涵。
3. 閱讀學校：閱讀是學習的基本，教育部為落實兒童閱讀計畫及縮小城鄉落差，自94年起推動「焦點三百—國民小學兒童閱讀推動計畫」，選定三百所文化資源不足的國小推動閱讀計畫，逐年投入人力與資源，希望提升閱讀風氣以及學生語文能力。因此本校極力推展閱讀課程，並配合教育部閱讀計畫以及九年一貫基本能力，逐步培養學生閱讀各種文本。
4. 弱勢照顧：本校鑒於山區資源短缺，文化刺激不足，因此推動全面照顧學童方案。包含：全年級上課至第八節，以配合家長作息，同時極力申請各種獎勵方案，包含獎助學金等，以期讓學生獲得更好的照顧。另外，也朝向住宿家庭學校規劃，未來

可提供學生住宿。

- (1)適性化教學：小班級適合進行個別化教學，同時也針對學生之間的差異，採取能力分組的編序課程。或混齡教學策略，以期課程適應每一位學生，讓學生獲得最好的學習。
- (2)親職教育：家庭是一個人最早成長發展的單位，如果家庭功能失調或有缺失，勢必會對孩童產生不良影響，因此補強家庭功能，是當務之急。學校教育若是能提供為人父母對於親職教育的需求，使得父母能增權賦能，非但親師生能有更密切的聯繫，促成更多合作成長的機會，更可避免未來社會問題的發生，因此期望透過親職教育方案的推動，能加強家長對學校的認同，使得學校的用心，能使家長更放心，學生更開心，共同營造一個歡喜的學習天堂。

而樟湖國小所屬古坑鄉，人口外流嚴重，再加上生育率的普遍降低，呈現人口結構趨於老化現象，形成人口的負成長。單親及隔代教養成為學校必須注意的現況，由於全校師生人數少，老師對待學生，猶如自己的孩子一般，十分關心照顧，和家長的互動交流也十分密切，所以學校就像是一個大家庭一樣，十分和諧關係良好。

5. 快樂學校：

- (1)零體罰：為讓學生能夠在一個免除暴力和恐懼的威脅，以及保障學生基本人權和法治的校園中學習與長大。避免學生日夜承受著暴力威脅和有形無形的恐懼。雖然，本校已無體罰之情事，但也避免學生在家有家暴之情事，因此老師會定時家訪並隨時注意學生狀況。
- (2)尊重與自信：課程的發展必須尊重孩子的基礎與多元智能，強調課程的多元性。

(二)社區關懷

1. 關懷課程：社區居民高齡化現況，是社會領域主要學習的課

程。目前課程主要學習內涵包含：界定問題本質、廣泛蒐集資料、實地調查確定問題面向、找尋解決策略、進行關懷行動等。

2. 溫暖計畫：針對社區急需幫助的家庭，提出解決方案。同時針對未來可能的問題，結合政府民間單位，達成張榮發基金會設校的理念，進行各種計劃。

(三)社區文化傳承

1. 社區文化傳承：樟湖為重拾文化技藝，同時增強本校藝術與人文課程，本校聘請社區技師及藝術家駐校。以達成九年一貫課程之基本能力。

2. 社區產業的提振：

- (1)戶外學校：本校已規劃出多套課程，同時配合教育部推展之環境學習中心，由社區為主體，利用遊學課程，推展社區產業。

- (2)產學合作：學校課程執行後，許多的創意產品成為商家或農場的操作課程。

伍、課程計畫及檢核表

一、教學計畫

教師的教學技巧要純熟，就必須在教學過程中不斷的自我檢視與反省，本校教師為了對學生進行有效的教學，於學期開始前的寒暑假，就完成所有教學計畫內容的撰寫，並與學校同仁及家長進行評估修正後定案實施；為了確保學生擁有帶著走的基本能力，每位教師於完成教學計畫時，必須根據教育部所公佈「國民教育階段九年一貫課程綱要」各領域能力指標，完成能力指標檢視表，並於實際教學過程中，檢視其達成的真正程度。

本校在進行課程規劃時，以全校教師及家長組成課程設計群，訂定課程實施的進程，研擬出整體學校課程主題，再依照主題內容發展各領域統整教學活動，設計各領域的教學計畫。

二、課程架構

在進行教學評鑑之前，我們有必要事先釐清教學的課程結構圖與教學計畫的內容，進而以事先擬定的教學目標，來評鑑教學的成效；教學評鑑的過程，基本上是在考驗決定課程與教學方案是否實現教學目標的過程，而教學的目標是指向學生行為的改變，因此，評鑑就是要去瞭解學生改變的情形。

學期主題課程規劃，係運用概念統整的型態，意即在學校主題之下，選定一個本課程規劃的學期主題，讓學期主題之下的活動都能符應學校主題的內容。

雲林縣樟湖國民小學課程結構自評表

日期： 年 月 日

評鑑人員簽名		參與評鑑之其他教師或家長簽名	
評鑑項目	優點（請列舉）	缺點（請列舉）	建議修改事項或措施（請列舉）
課程發展委員會的運作的方式與任務之適切性			
基本教學節數的時數與融入科目之適切性			
教師任課時數與班群配置方式之適切性			

其他項目			
------	--	--	--

本表由各課程發展委員邀集相關教師或家長共同進行自評，每學年填寫一次，於每年二月底前完成。請盡量從本校網站下載本表格，直接填寫在電腦檔案上，根據需要自行調整表格的格式、內容、欄位、高度、寬度或頁數等。(若採用書面表格，空間不夠請自行加印)。

雲林縣樟湖國民中小學課程計劃實施後自評表 日期： 年 月 日

課程發展小組名稱 (各年級或學習領域)	自評人員簽名 (小組成員)	優點 (請列舉)	缺點 (請列舉)	改進方式或措施 (請列舉)
評經項目				
本課程發展小組的運作方式與功能之適切性 (協同合作方式與成效)				
本學期課程計劃涵蓋內容與範圍之適切性				
主題統整方式之適切性				
教材或教科書的「選」與「編」之適切性				
教學評量方法之適切性				
學校活動配合課程統整之適切性				
領域內縱向連貫的適切性				
六大議題融入課程之適切性				
其他				

本表由各課程發展小組成員共同進行自評，每學期填寫一次。於每學期結束前一個月完成。請從校內網路下載本表格，直接填寫在電腦檔案上，根據需要自行調整表格的格式、內容、欄位、高度、寬度或頁數等

雲林縣樟湖國民中小學課程實施成效評估與經驗回饋表

日期： 年 月 日

自評教師姓名	學習領域或科目名稱	學期	年	學期
--------	-----------	----	---	----

一、本學期哪些教學活動或教學主題的實施成效不繼？

主題或活動名稱	有助於提昇學生哪些能力？（學生在哪些能力上有顯著的提昇效益？）

二、新學期教學活動改進備忘錄（教學主題或活動實施成效有待改進之處）

主題或活動名稱	改進方式	備註

三、本學期在本學習領域或科目的實施成效上還有哪些值得一提之處？（任何其他發現、心得、感想或建議）

本表由每位教師針對自己任教的學習領域或科目的實施成效進行自評，每個學習領域或科目每學期填寫一次。於每學期結束前年兩週完成。請從校內網路下載本表格，直接填寫在電腦檔案上，根據需要自行調整表格的格式、內容、欄位、高度、寬度或頁數等。

雲林縣樟湖國民中小學學校活動實施成效自評表

填表日期： 年 月 日

自評者簽名：
(處室主任)

處室名稱

年

學期

一、本學期哪些學校活動的實施成效不錯？

活動名稱	有助於提昇學生哪些能力？(學生在哪些能力上有顯著的提昇效益?)

二、本學期哪些學校活動的實施成效不佳？

活動名稱	原因是什麼？	可以如何改進？

三、本學期本處室各項活動的實施成效上還有那些值得一提之處？(任何其他發現、心得、感想或建議)

本表由處室主任針對自己業務範圍內所推動的活動的實施成效進行自評，每個處室每學期填寫一次。於每學期結束前年兩週完成。請從校內網路下載本表格，直接填寫在電腦檔案上，根據需要自行調整表格的格式、內容、欄位、高度、寬度或頁數等。

三、課程實施

歐用生(2002)指出目前台灣中小學發展學校本位課程的步驟，首先是成立學校課程發展組織，第二項工作是塑造願景(vision)，確立課程目標。「願景」的塑造，要融入各種聲音，塑造共同願景，承諾共享的目標。發展學校願景，必先調查學校內部與外部生態資源環境，分析優、劣情勢，作為參考。在塑造願景的過程中，也澄清了學校教育目標和課程目標。願景和目標成為校本課程發展的基礎。

第三是新課程方案的規畫與設計，這是學校層次課程管理中最核心、也是最具挑戰性的工作。學校課程計畫須於開學前一個月向地方教育行政機關報備後實施。總體計畫內容至少要包括下列五大項：(一)課程基礎：包括學校辦學理念、願景和課程目標；(二)課程架構：包含七大學習領域、彈性課程的設計、六大議題的融入、教學時數的安排；(三)課程實施：包含教學方法、教學評量等；(四)行政支援：儀器、設備充實，教師成長、進修，家長參與和分工等；和(五)課程評鑑。

第四是課程實施。這是課程管理中非常重要的部分，因為課程方案只是一組尚待在實際中驗證的假設，教師教學要善用各科方法、技巧和場所，並發揮創意，依學校特性和教師人力進行改革。

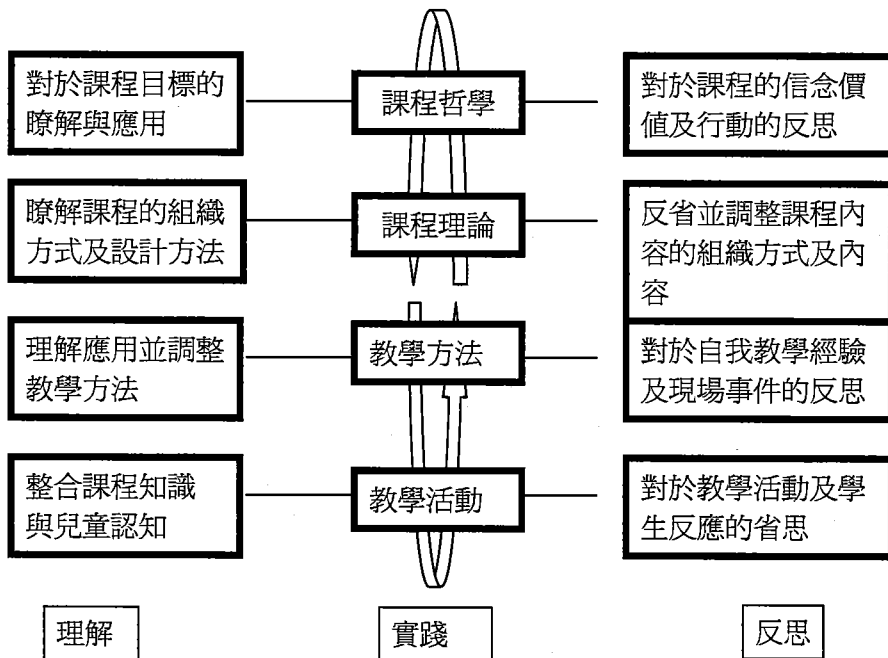
第五是課程評鑑。課程發展委員會就課程計畫之理念、理念與目標之結合、理念與目標之邏輯性、周延性，計畫內容各要項的完整性、可行性、效益性，計畫過程之妥適性，計畫實施、準備之成熟性等，定期集會評估檢討，並依實際需要修正。第六是組織結構與文化再造。學校要成為學習型組織，成為教育改革中心，則組織結構要自主、靈活，並建立制度，靈活運作。

第七是加強學校行政支援。學校各單位要結合人力、物力資源，全力支援新課程的推動。爭取社區資源和支持，成為學校課程管理的重要任務之一。

而樟湖國小在課程實施過程中，為型塑學校課程地圖，在學校推動過程中，有以下步驟：

1. 進行教師對話與組織課程討論小組。
2. 蒐集教學相關資料。
3. 理解自己與其他教師的教學內容。
4. 進行小組討論形成學校的共識。
5. 教學問題呈現與修正。
6. 延伸議題與下次議題的確立。
7. 循環評核（今年與去年課程的改變）

這些步驟主要是要形成學校課程地圖，藉由彼此的討論，強化課程的推動效能，但同時也自我反省，思考自己教學過程中，背後的教育哲學思考、如何型塑學校的組織文化，理解一個好的教學設計，必須建立在學生的學習基礎，思考良好教學目標、延伸到在教學方式的應用、最後能夠反省與修正當初設立的目標。因此，如何強化教師的專業智能，是建立學校本位課程的基礎。



上圖：教師系統化知識的建構

陸、未來發展

一、國家教育研究院的12年國教前導型實驗學校

雲林縣推動小校優質轉型八年，主要提升教師專業與學生學習品質，不僅開創小校新價值，更作為台灣推動教育革新的基礎。

在此基礎下，雲林縣政府與國家教育研究院為了因應教育改革與實踐，在台灣地區選擇優質學校作為新一波教育改革重要的實驗場域，希望透過規劃、實踐與反省紀錄，能帶給台灣中小學一些案例啟發。

國家教育研究院經過各地推薦與實地考察，選取古坑鄉樟湖生態中小學、華南國小、水碓國小與林內鄉成功國小，加上華德福實驗國高中與山峰國小，總計五所小學與二所國高中雀屏中選，為全國各縣市合作學校比例最高之一，也開啟雲林縣優質轉型後新的一波教育改革浪潮。

合作學校中，樟湖與華南兩校本著課綱擬議精神，不斷淬煉孩子的心智，達到自發、互動、共好的核心精神。因此，這些學校將來會與國教院合作，從經費的挹注、課程的輔導、教師增能、現場問題的解決到案例的撰寫與分享，期待這些學校的課程經驗，能夠成為學校課程轉化與啟動的重要能量來源。

雲林縣政府為支持國教院與學校的合作，彼此也簽定備忘錄（103.9.3），雙方為共同促進學校教育發展，提昇課程教學與學習的品質。備忘錄內容包含：共同進行教育政策分析；課程發展實驗；教材教法研發；學生學習成效評量追蹤；共同規劃教育行政人員、校長與教師在職訓練計畫，並互薦培訓師資與人力；雙方圖書資源、數位課程與影音媒體等互借及交流；設備與場地支援借用等，期待彼此的合作，能夠讓雙方互惠與教育品質的提升。雲林縣政府也會將合作成果逐一推展到其他

學校，不僅希望帶動整體教育發展，同時也會挹注相關資源，共同努力建立合力合作機制。

二、區域學校雛型的建立

偏遠地區由於地理環境上的差異與環境的急遽變遷，存在著交通不便、社區資源缺乏、文化刺激不足、學校教師流動率高、教師動能不足等問題。因此為解決上述困境，100年度由林內鄉成功國小、古坑鄉華南國小、樟湖國小、山峰國小組成四校策略聯盟，以「打開學生的經驗世界 與世界做真正的連結」為理念，將整體方案分為「特色課程」、「學生思維」、「教師專業」、「空間活化」和「社區行銷」五大核心面向，藉由「山的課程」當成四校共同開發的特色課程，以「山的護照」串連四校的學習課程，讓學生帶著護照走讀四校，學習與體驗各校的特色課程，並運用教師專業發展與對話的機會，發展適合四校使用的教學模組，結合以四校各具特色的學習中心，提供機會讓學生在真實情境中，運用在教室中習得的生態知識與技能，並結合四校所在社區資源，整合地方特色資源，進行整合性行銷，最後，四校共享學習成果，透過各種遊學型態來實踐學生服務學習的方案。

三、課程垂直銜接的契機

九年一貫課程實施迄今已有多年，但過程中所產生的問題與現象，舉凡內容的不連貫性，順序性的錯置，以及銜接性不足，還有領域的統整性，以及版本的不一致性等都是，致使立意良善的課程改革陷入實踐(praxis)的困境(95.11.22 徐明珠)。樟湖生態中小學除將六年國小延長為九年一貫，增設國中部，未來不僅可提供給古坑鄉山區學生就讀，甚至鄰近的嘉義縣梅山鄉與南投縣竹山鎮山區孩子，也可就近前來樟湖中小學就讀，對偏遠山區學生出外就讀國中的方便性外，更能以森林生態教育為重點，課程垂直銜街，提供學

生們一個最舒適的學習環境。

附件

- 一、 樟湖國小空間美學計畫
- 二、 台灣 368 專題報導
- 三、 國教院&雲林縣政府_學術交流與合作協議書
- 四、 研究合作學校協議書
- 五、 學校簡介簡報

雲林縣立樟湖生態國民中小學 103 年度營造空間美學與發展特色學校計畫

參賽組別：

國中組

步步驚喜，

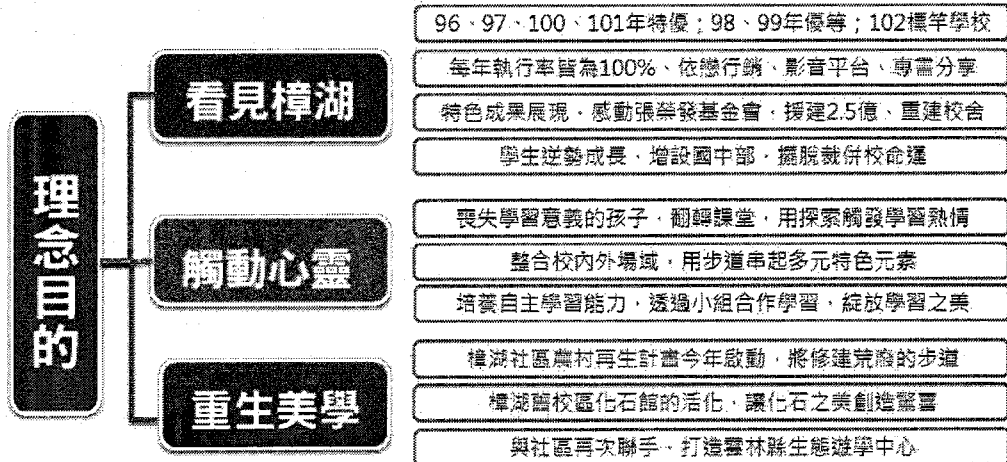
樟湖新未來

美學引領未來脈動，在地創造永續價值



雲林縣立樟湖生態國民中小學 103 年度營造空間美學與發展特色學校計畫
 步步驚喜，樟湖新未來 ~ 美學引領未來脈動，在地創造永續價值

壹、 理念目的



一、 **自發**：持續參與，看見樟湖

樟湖生態國民中小學的前身樟湖國小從 96 年起，年年參與這個計畫，也年年獲獎，共獲得四次特優(96、97、100、101)及兩次優等(98、99)，並在 102 年獲頒標竿學校。學校雖在 98 年莫拉克風災，因重災瀕臨廢除的命運，但師生與社區居民透過各種方式向外界訴說我們的期待：包括由學生導覽接待了近 50 個遊學團、近 300 則的新聞媒體報導、建置特色課程影音平台、特色專書出版十餘冊，就是期望向各界分享樟湖在空間活化上的成果，讓各界看到樟湖的價值。終於，這樣的努力感動了張榮發基金會，在 100 年時答應認養校舍 2.5 億重建案，並且增設國中部，成為一個九年一貫的學校，現已落成啟用。但我們不因此停歇腳步，我們仍主動繼續參與計畫，希望更精進在空間美學與課程美學的應用能力，創造樟湖新未來。

二、 **互動**：翻轉美學教育，讓美感步道創造學習驚奇

樟湖的學生數雖然逆勢成長，但我們發現學生有一大部分是逃出教室的孩子，因為經濟弱勢、學習不適應，使他們身處學習懸崖、不知學習的意義何在。樟湖擁有豐富的天然資源與文史資源，像是化石、雲海、茶、咖啡、老樹、藍染、竹編、造紙等，而這些樟湖亮點遍布在各個步道，我們希望透過計畫整合環境資源，去觸動學生對於學習的渴望與美感的心靈，進而激發參與的熱情；並配合資訊科技與專家協助，讓樟湖步道成為一本本美的故事書，舊化石館與新化石館重生化石之美，成為化石藝術教育館。藉此強化學生對環境的感受力，也讓互動的點滴寫下一頁頁樟湖故事。





三、 **共好**：農村再生，與社區共同打造雲林縣生態遊學中心

莫拉克風災過後，樟湖產業的沒落伴隨著記憶消失的危機，更加速人口的流失與族群的弱化。學校在進行空間活化、整合空間資源到空間美學與發展特色學校的過程中，一直與社區共學成長，最著名的就屬共同設立了雲林縣第一座化石館—樟湖化石館，但隨著樟湖遷校過後，原來的舊校區與化石館變成了閒置的空間，亟待活化與再造。今年，樟湖社區以「自然生態 人文創藝-樟湖雲集」農村再生計畫獲得補助，開始修建樟湖廢棄步道與歷史遺址，而學校將再次與社區聯手，做更大的夢，打造雲林縣第一個生態遊學中心，結合生態之美與人文歷史之美，開放各地學生遊學與共學，打開學生學習視野，讓樟湖之美引領未來脈動，培養每個學生面對未來的能力與環境共好的態度。



貳、資源應用與空間故事

一、步步驚喜 — 九條步道讓樟湖成為一本天天更新的故事書

樟湖擁有許多自然資源，我們選擇化石、大菁、茶葉、竹、咖啡五項代表性自然資源素材，結合在地產業如樟湖化石導覽、藍染工坊、豐達製茶廠、五個罌造紙遺址、石橋獼猴咖啡館等，運用步道來結合在地素材，打造多元的學習課程，豐富學習經驗。

樟湖步道	空間故事	課程對應
 <p>清水溪 扇貝化石步道</p>	清水溪經過河床不斷的沖刷，裸露出「扇貝密集層」，證明過往樟湖位於河口與海的交界淺灘處，也確立了台灣土地地層隆起的證據。	A-1-3 清水溪扇貝化石步道
 <p>翠泉溪 牡蠣化石步道</p>	翠泉溪位於樟湖石橋，古早因為水流湍急，且位居樟湖通往竹山的要道，因此選用在大地石頭堆壘在河床上砌橋，但因水流湍急而沖毀，也意外的沖出了地底下埋藏的「牡蠣化石」。	A-2-2-翠泉溪牡蠣化石步道
 <p>善心檸檬園 海膽化石步道</p>	樟湖舊校區的後面原本是茶園，每到噴農藥時，學校總是要求學生把窗戶關上，免得吸入農藥，開窗時的「碰!碰!碰!」撼動了茶農的心，為了孩子讀書，廢了茶園，也意外發現了茶園裡的「海膽化石」。	A-2-3-檸檬園找化石 A-3-3-樟湖化石特派員
 <p>石橋 獼猴咖啡步道</p>	獼猴對於咖啡農來說是討厭的傢伙，千方百計的想要趕走牠們，但住在石橋的廖錦東夫婦不這樣想，他們把獼猴吃剩的咖啡籽(咖啡豆)用高溫殺菌烘培，風味獨特，也讓人與動物共生有了可能。	B-3-1-我會摘咖啡豆 B-3-2-獼猴咖啡的故事
 <p>後棟仔 大菁藍染步道</p>	樟湖後棟仔步道因為氣候合宜，大菁品質極佳，所製作出來的藍染色彩艷麗，像天空般一樣的藍。但自從聲名遠播後，開始有不肖的商人來整株偷採製作中藥，掀起了一場大菁棲地維護的保衛戰。	B-2-1-我會採大菁 B-2-2-畫出大菁之藍 B-2-3-染出樟湖藍海 B-2-4-藍染義賣樟湖情
 <p>五個罌 造紙步道</p>	五個罌由來自當時整條步道都種滿竹子，而在最上面的地方有五個浸泡竹子的大水槽而得名，也表示當時此地造紙業的興盛，但如今沿路的竹林已被擴攔取代，只留下當時繪紙的石器訴說著往日風華。	C-2-2-步步學造紙 C-2-4-重建造紙工坊
 <p>後棟仔 蛇皇洞省思步道</p>	過往在後棟仔住個一條大蛇，眼睛如竹籬那麼大，看似凶猛，實性溫和，庇佑著當地居民，使當時金針花產業興盛，但因會捕食農家的牲畜，最終仍導致慘遭毒害，地方產業迅速沒落，居民後悔不已。	C-1-1-聽阿伯說故事 C-1-2-偶戲蛇皇洞 C-1-3-蛇皇洞故事繪 C-1-4-公民大會
 <p>後棟仔 茶園步道</p>	在學校後方就是一片偌大的茶園，每到茶課程開始時，就會看到學生們聚精會神的數著「一心、一、二、兩片葉子」，然後興奮地採了下來，看到採茶阿婆俐落的身手，驚嘆的聲音更是此起彼落。	B-1-1-茶園躲貓貓 B-1-2-焙茶樂 B-1-3-小小茶道師 B-1-4-綠金奇蹟
 <p>後棟仔 挑筍古道</p>	挑筍古道是一個充滿童年記憶的古道，在部落還沒開發之前，這裡是早期居民通往市集的唯一道路，但因為彎曲難行，且道路狹小，因此又稱為「三步彎」，在這裡有著過往的記憶，讓耆老們回憶滿滿。	C-3-1-幫阿嬤採筍 C-3-2-筍道地圖 C-3-3-傳承竹編技藝 C-3-4-再現筍道風華

二、美讚樟湖 — 共作樟湖特色故事角落

整合學校場域	整合專業人力資源	課程對應
 <p>舊樟湖國小 化石館 (雲端化石館)</p>	陳南榮(雲林縣化石專家) 謝姿慧(國中部教導主任，文學專長) 鄭喬碩(國小部教導主任，藝術資訊專長)	A-1-2-樟湖化石館
 <p>新樟湖國中小 校舍牆面 (樟湖故事牆)</p>	張若諱(兒童藝術、馬賽克拼貼專長) 簡婉玲(國小部低年級教師，兒童藝術專長) 莊瑋棠(國小部低年級教師，兒童藝術專長)	B-1-4-綠金奇蹟 B-3-2-獼猴咖啡的故事 B-2-3-染出樟湖藍海 C-1-3-蛇皇洞故事牆

參、課程美學

一、**行動研究**——步道課程也是一種補救教學

學生的學習如果已經到了需要補救的狀況，大部分的原因都是已經放棄了學習。在步道課程中，我們將利用現有步道的探索，讓他從步道踏查中，發現意外的驚奇，引發他學習的興趣，發現學習之美，進而樂於學習，找回學習的信心。

二、**翻轉課堂**——每個學生都是學習的主人

讓孩子當自己的主人。既然我們無法預測年輕一代十年後必須學會那些事，我們能教他最重要的事，就是如何教導自己(Salman Khan, 2013)。引導學生主動對發現的事物產生興趣，在步道中，發現新鮮的事物，能夠用相機、攝影機，或是運用繪畫或文字的方式描述下來，接著學習運用圖書館與資訊科技找尋答案，讓學生可以自己掌控學習進度，作學習的主人。

三、**資訊輔助**——看見世界之美，當網路公民

面對未來的網路世代，學習空間也將不再侷限於實體的空間，在虛擬的世界裡，學生透過資訊科技可以看見世界之美，涵養世界觀與國際視野。如何找到真正的自己、了解自己，有正確的價值觀，然後快快樂樂做一個世界公民。假如每個人都能做到這點，這世界將會是一個健康多元的和諧社會，善的能量場被營造出來，所有的問題自然迎刃而解。但這麼抽象的概念，要從何做起？我認為只有「利他」。起心動念都從利他的角度出發，沒有我執(李鴻源, 2013)。透過活化電腦教室，我們改造成小小公民記者攝影棚，讓學生不只扮演在地公民，更成為優秀的網路公民。

四、**合作學習**——創造學習綜效，學習成熟的溝通與統整的能力

佐藤學的研究發現，「孩子互相學習，可發揮的力量比老師指導多五倍以上。」當老師不用一直講課，而能用眼睛和耳朵去仔細聆聽每個孩子的需求，就更能幫助他們學習。(天下文化, 2013)我們讓學生透過小組合作，討論在地議題，改造沒落遺跡，創造學習綜效。

五、**五星認證**——用多元評量的方式創造學習高峰經驗

讓學生學會為自己的學習成效負責，也能為了得到最高榮譽而有耐心和毅力。我們訂定的五星認證方式，在每個課程中學生會依據學習表現得到累積的機會，搭配不同的課程，累積完成榮譽收集，即可頒發該「步道榮譽認證」。如清水溪化石步道認證、後棟仔茶園步道認證等。取得認證的學生將能加入該步道粉絲團經營團隊，擔任管理員。

六、**美感素養**——五大面向，透過知行合一獲得經驗與體悟

品德倫理：在課程中培養學生利他、同理心、自律及自省的態度。

美學涵養：對周遭事物感受力及審美能力，能認同傳統文化，建立正面積極的生活型態，同時能將所知所學運用在生活當中，與生活經驗做結合。

邏輯判斷：透過資訊數位科技收集、分析並妥適運用資訊；主動觀察和發掘問題，培養邏輯推理與批判的思考能力，能站在尊重理解的角度進行分析。

洞悉未來：能夠體察人我差異和增進溝通方法，培養資源整合與合作學習並解決問題的能力，帶動整體環境正向提升。

在地認同：能了解與欣賞在地環境與產業優勢，對面臨的挑戰進行分析，找出維持永久性競爭優勢，展現在地之美，並能透過各種方式行銷在地價值。

肆、 創新教學

一、 步道經營、雲端共學——讓學生成為土地的主人，向世界分享探索所發現的驚喜

新加坡總理李顯龍在 2004 年就提出教改方向：「teach less, learn more」（少教多學）。強調教育的核心在於「觸動學生的心靈，引發他們參與的熱情。」（touch the hearts and engage the minds of learners.）（許芳菊，2013），我們運用步道，讓學生不再安靜地聽講，而是必須走進步道，透過相機與攝影機的紀錄，探索著步道內處處充滿的驚喜，透過資訊科技與雲端（facebook 粉絲團），快速的描繪出發見的經過、大小、棲地狀態等，在校園的一角馬上與世界接軌分享喜悅，不受時空限制，當步道的主人，與世界分享。

這樣的教學方式將是十分「有機的」，除了經營的學生社群會彼此討論與思考經營方式外，參與者的來源也會十分的多元，包括老師、專家、同學、家長等各式各樣的參與者，在彼此互動的過程中，也訓練學生如何在雲端與人溝通和共學成長，成為新的學習模式。

二、 產業升級——藝術之美讓在地更有價值

傳承在地產業（茶、咖啡、藍染、筍），透過美學素養讓產業升級。透過小小公民記者的方式，報導產業特色，學習與社區居民對談，在對話中分析與找出在地產業價值，透過藝術創作與網路行銷的方式，讓產業更有價值。

三、 故事敘說——從講故事找回對於環境生態的信念

樟湖的步道充滿著許多人與自然共生的故事，讓學生透過中英文學習撰寫故事、詩歌、短文，並且結合藝術創作學校素色的牆面，打造生態文學故事牆，讓學生不只結合在地的素材與故事，更可以整合所學的藝術技能與文學，與世界各地的人分享樟湖的生態文學。

四、 活化遺跡——讓學生從合作學習對話，從實作學習珍惜

讓每個學生在專業教育上，有機會擁有專業能力，解決複雜問題，也能在合作中互相學習，由下而上改變學習體系。「以前說學用合一，但現在更強調用以致學，」李秉乾說，教育不能限制孩子未來發展，而是讓學生有更寬廣的視野，在必要時可以將所學用上。教育，應該要幫助新世代有更好的未來，而不是限制他們的發展（天下雜誌，2013）。學生探訪樟湖沒落的產業遺址（五個礮、挑筍古道），透過合作學習，活化這些沒落的地方，在改造的過程中，學生將會訪談耆老、學習藝術創作，學習致用，讓歷史之美重生樟湖。

伍、 夥伴結盟

夥伴屬性	結盟單位	結盟規劃與協作
政府單位	雲林縣政府、古坑鄉公所、雲林縣政府縣網中心、雲林縣古坑鄉農會	行政資源整合、行政協助、雲端網站建置協助、資訊技術支援、產業資料提供
學術單位	清華大學、環球科技大學	課程建置協助、環境資源調查、主題研究
	雲林科技大學	視覺意象設計協助與製作
	華南、山峰、成功國小	雲遊山林策略聯盟夥伴、課程整合與共作
社會團體	雲林生態保育協會、雲林縣野鳥學會	生物研究、生物調查
	雲林故事館(故事人協會)	故事調查與編寫課程規劃、師資培訓
企業協助	台灣索尼股份有限公司、神腦基金會	影片記錄與調查、拍攝技術協助
	華緣文教基金會	美感素養課程規畫協助
社區資源	樟湖社區發展協會	農村再生計畫硬體建置、樟湖產業遺跡環

		境整理、導覽志工文史資料提供
	樟湖豐達製茶廠、樟湖石橋山莊獼猴咖啡、樟湖藍染工坊	產業課程規劃與執行協助
諮詢顧問	蔡清田教授、林文虎副理事長、黃詩宇老師	課程設計、教學技巧
	清華大學王俊秀教授、陳龍王前專員	雲林縣生態遊學中心規劃諮詢
	鐘廣吉教授、潮厝國小廖宏彬校長、陳南榮老師、王良傑老師、	樟湖化石館規劃與課程設計諮詢

陸、 實施內容

本方案「步步驚奇，樟湖新未來」以「美學引領未來脈動，在地創造永續價值」為方案目標，將整體方案分為「在地素材」、「創新策略」、「美感素養」、「課程美學」和「空間美學」五大核心面向。



柒、 實施方式

一、課程規劃

本課程以九年一貫分段能力指標為主體及評量指標，將課程主要分為三大區塊，分別為化石學堂、樂學樟湖、生活美學，愛戀樟湖、歷史輝煌，再現樟湖。課程整合樟湖社區九條步道(清水溪扇貝化石步道、翠泉溪牡蠣化石步道、善心檸檬園海膽化石步道、下寮化石達人的家、石橋獼猴咖啡步道、後棟仔大菁藍染步道、五個學造紙步道、後棟仔蛇皇洞步道、後棟仔茶園步道)、樟湖舊校區、新校區無障礙坡道及校舍圍牆，透過課程整合教師、家長、社區人力資源；以三大學校核心價值(自發、互動、共好)擬定學習活動；依照年段一至二年級-適應認同、三至四年級-獨立思考、五至六年級-行動關懷、七至九年級-內省利他的內涵，並依照活動擬定指標檢核與認證，與社區共同打造樟湖樂活的學習課程，讓學生不只透過課程學習在地特色，更可透過實體環境體驗、小組合作、主題研究等方式，深化課程的學習。以下是課程編排與說明：

1. 化石學堂，樂學樟湖 (A)

結合場域：清水溪化石步道、翠泉溪步道、樟湖舊校區檸檬園化石步道

核心議題	1 自發	2 互動	3 共好
課程名稱	化石前世今生	土地的驚喜	化石新未來
1 低年級 (適應認同)	貝殼、化石大不同	我家門前有化石	化石館亮晶晶
九年一貫 結合領域	生活	生活	生活
2 中年級 (獨立思考)	樟湖化石館	翠泉溪牡蠣化石步道	化石的家
九年一貫 結合領域	綜合、資訊	綜合、自然與生活科技	綜合、自然與生活科技
3 高年級 (行動關懷)	清水溪扇貝化石步道	檸檬園找化石	樟湖化石特派員
九年一貫 結合領域	綜合、自然與生活科技	綜合、自然與生活科技	社會、自然與生活科技
4 國中那 (內省利他)	樟湖化石粉絲團	帶著化石去旅行	樟湖土地公
九年一貫 結合領域	資訊科技	自然與生活科技	社會

2. 生活美學，愛戀樟湖 (B)

結合場域：後棟仔茶園步道、後棟仔大菁步道、石橋獼猴咖啡步道

核心議題	1 自發	2 互動	3 共好
課程名稱	茶與茶道	大菁與藍染	獼猴與咖啡
1 低年級 (適應認同)	茶園躲貓貓	我會採大菁	我會摘咖啡豆
九年一貫 結合領域	生活、健康與體育	生活	生活
2 中年級 (獨立思考)	焙茶樂	化出大菁之藍	獼猴咖啡的故事
九年一貫 結合領域	綜合、自然與生活科技	自然與生活科技、社會	語文、社會
3 高年級 (行動關懷)	小小茶道師	染出樟湖藍海	烘焙咖啡小達人
九年一貫 結合領域	綜合	自然與生活科技	自然與生活科技
4 國中那 (內省利他)	綠金奇跡	藍染我賞樟湖情	雨林「咖啡」?
九年一貫 結合領域	社會	社會、藝術與人文	社會、英文

3. 歷史輝煌，再現樟湖 (C)

結合場域：後棟仔蛇皇洞步道、石橋五個罌步道、後棟仔挑筍古道

核心議題	1 自發	2 互動	3 共好
課程名稱	蛇皇洞故事	五個罌造紙	失落的筍道
1 低年級 (適應認同)	聽阿伯說故事	奇妙的紙	幫阿嬤採筍
九年一貫 結合領域	語文	數學	生活
2 中年級 (獨立思考)	偶戲蛇皇洞	步步學造紙	筍道地圖
九年一貫 結合領域	社會、語文	語文	綜合
3 高年級 (行動關懷)	蛇皇洞故事牆	紙類大調查	傳承竹編技藝
九年一貫 結合領域	社會、語文、資訊科技	語文、綜合	數學、社會
4 國中那 (內省利他)	公民大會	重建造紙工坊	再現筍道風華
九年一貫 結合領域	語文	社會	資訊科技

二、活動設計

編碼說明：課程編碼方式為三碼，第一碼為課程主題碼，分為A化石學堂、B生活美學、愛戀樟湖、C歷史輝煌，再現樟湖；第二碼為核心概念，分為1自發、2互動、3共好；第三碼為年段碼，依據不同的年段有不同的課程重心，分為1低年級(適應認同)、2中年級(獨立思考)、3高年級(行動關懷)、4國中(內省利他)。

編碼	名稱	設計理念	具體做法及說明	學生學習評鑑指標 (依據九年一貫分段能力指標，轉化為多元評量指標，分為1、3、5進行五星評鑑)
A-1	化石前世今生	透過了解清水溪化石密集層與樟湖化石館的過程，整合清水溪化石步道，發展化石粉絲團課程，讓化石上雲端	A-1-1 貝殼、化石大不同：教導學生分辨化石與貝殼的相異、相似處，並學習簡單的拍照技巧，將拍攝的照片排序，編輯成一個簡單的故事。	1★：能使用相機拍攝照片，並且正確構圖 3★：能敘說每張照片所代表的意義。 5★：能運用照片組合一個有條理的故事。
			A-1-2 樟湖化石館：教師帶領學生分析樟湖化石館現況，盤點館藏與分類現有化石。	1★：能清楚說出貝殼五大網特徵 3★：能依照特徵分類館藏化石，並寫出理由 5★：能透過樟湖化石種類判斷當時可能的地形地貌
			A-1-3 清水溪化石步道：拜訪樟湖化石達人，了解清水溪化石步道的歷史與發現經過。	1★：運用錄音筆，寫出採訪的逐字稿 3★：寫出採訪的過程，並且發表自己的看法 5★：歸納採訪的內容與樟湖化石的關係
			A-1-4 樟湖化石粉絲團：整理調查樟湖化石館資料(照片、影片)，學習經營樟湖化石館粉絲團，與他人分享樟湖化石的資源與歷史。	1★：能將所收集到的資料系統性分類整理 3★：能清楚指出每項資料所代表的意義 5★：能用淺顯易懂的文字分享樟湖化石館的教育資源
A-2	土地的驚喜	從步道的探索，發現了化石的驚奇、人與自然共生的故事，透過自主旅行，揆著化石，旅行各個化石館，述說著屬於樟湖土地的驚喜。	A-2-1 我家門前有化石：教師帶領學生參觀樟湖化石館，了解各個不同種類的化石。	1★：能保持良好學習態度聆聽解說。 3★：能正確回答學長姐所發問的問題。 5★：能寫出參觀的學習心得與感想。
			A-2-2 翠泉溪與牡蠣化石：到翠泉溪尋找牡蠣化石，並記錄下觀察到環境周遭的動植物。	1★：能正確填寫紀錄單並詳細記錄。 3★：能提出植物分佈與構造特徵關係。 5★：能提出環境與植物物種的關係
			A-2-3 檸檬園找化石：踏查舊校區廢棄茶園，訪問耆老為了學校讀書而轉型成檸檬園的故事，以及意外的發現——海膽化石。	1★：運用攝影機，拍攝遠中近特訪片段。 3★：寫出採訪的過程，製作成SOT新聞 5★：能評析所製作的新聞，找出優缺點。
			A-2-4 帶著化石去旅行：引導學生能透過規劃與化石有關的自主旅行。在過程中行銷樟湖化石、與他人做一分享與交流。	1★：能參與旅行，並完成旅行。 3★：能運用各種資源檢索所需要的資料 5★：能參與規劃行程，並樂於小組合作
A-3	化石新未來	讓學生進行改造舊有的化石館與布置新的化石館，讓化石館結合雲端與遊戲，讓更多人願意親近化石，了解化石，進而願意保護化石園區。	A-3-1 化石復刻版：讓學生用石膏或黏土，上色做出化石的藝術品。將樟湖舊化石館結合藝術之美，成為化石藝術館。	1★：能挑出適合作為復刻的化石。 3★：能復刻出完整的化石。 5★：能將完整復刻的化石加工成為藝術品。
			A-3-2 化石的家：了解化石的生成環境以及周邊環境威脅。認識化石生成的環境、保存的方式與天然災害的關係，由此判斷適宜人居住的地方。	1★：能正確填寫紀錄單並詳細記錄。 3★：能提出化石產出與環境地形關係。 5★：能提出化石對於天然災害的指標關係
			A-3-3 樟湖化石特派員：報導化石、拜訪耆老，學習新聞稿寫作、影片製作。由學生自行設計問題拜訪耆老者，並將訪談內容製成影片及新聞稿。	1★：運用攝影機，拍攝遠中近特訪片段。 3★：寫出採訪的過程，製作成SOT新聞 5★：能評析所製作的新聞，找出優缺點。
			A-3-4 化石土地公：結合桌遊，發展化石特色遊戲，讓小朋友討論規則以保護環境，從遊戲中學習。學生分組設計與化石有關的特色遊戲，並設計保護環境相關的規則，具體實施於樟湖生態保護計畫。	1★：能參與桌遊設計，並發表意見。 3★：能將所發現的議題轉換為遊戲的內容。 5★：能產出桌遊作品，並且指導其他學生使用。

B-1	探索樟湖後棟仔的茶園步道與茶的產業，並且透過焙茶學習發現時間與茶葉結合之美；學習茶道，讓學生能靜心品茗，體會慢活氣韻之美。	B-1-1 茶園躲貓貓：在茶園中玩躲貓貓遊戲。學生在茶園中玩躲貓貓遊戲並體會茶香及茶園之美。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：樂於參與遊戲。 3★：能遵守遊戲規則，理性的與他人溝通。 5★：能分享在茶園遊戲的樂趣與不同。
		B-1-2 焙茶樂：學習焙茶，比較不同焙度的茶，喝起來的感覺為何，並能思考如何掌握技巧烘焙出自己喜歡的茶。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能記錄下焙茶的程序與原因。 3★：能透過操作發現可能影響口感的原因。 5★：能評析自己的茶與其他學生焙出來的差別。
		B-1-3 小小茶道師：學習茶道文化。體驗泡茶過程與感受茶道精神。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能培養良好的聆聽態度。 3★：正確地按照順序泡出一杯好茶 5★：能在公開的場合表演茶道
		B-1-4 綠金奇跡：拜訪當地茶農，了解茶產業並思考如何整合資源與藝術創作提升在地茶葉價值。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能將聆聽的內容，加以系統紀錄。 3★：能察覺問題，並討論歧見。 5★：能融入藝術創作與美感思維，依照現況提出茶葉升級提案。
B-2	結合後棟仔大菁步道，在大菁產產的五月底，與在地藍染工坊打造藍染課程，透過探索、體驗、實作最後能學習行銷並進行服務學習。	B-2-1 我會採大菁：能簡單分辨大菁的形狀、特徵。教師教導學生如何分辨大菁的外型與特徵，並將大菁的外表、特徵記錄下來。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能了解大菁植物的特徵，在步道踏查中正確摘取。 3★：能用適當的語彙來描述大菁的構造。 5★：能運用現成的表格、圖表來記錄有關大菁植物觀察的資料。
		B-2-2 化出大菁之藍：學生能學習藍泥的製作過程。教師引導學生利用大菁動手去製作成藍泥的過程。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能培養良好的聆聽態度。 3★：能記錄下大菁製作的流程與原理。 5★：能體會藍泥製作的辛苦，思考藍染作品的定價與市場性。
		B-2-3 染出樟湖藍海：利用藍染染出不同商品。與國中部分合作，製作藍染商品，並能在過程中學習等待，培養學生耐心與小組合作。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能團隊合作，並能關懷團隊的成員 3★：能在團隊中擔任領導者的角色，並且進行工作分配。 5★：能完成成品，並且能說出作品所代表的意義，訂出一個合理的價錢。
		B-2-4 藍染義賣樟湖情：義賣學生自製藍染商品。製作藍染商品以及設計行銷手法，將樟湖藍染商品義賣，所得回饋捐贈給社福機構，讓義賣也是一種服務學習。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能運用適當的媒材與技法，傳達出有感情、經驗與思想的作品，發展個人獨特的表現。 3★：能集體合作，設計宣傳海報或宣傳文案，傳遞對環境及人群的人文關懷。 5★：以販賣藍染商品，組織學校及社區的環境保護、關懷弱勢族群活動。
B-3	雲林縣古坑鄉以咖啡著名，而古坑咖啡又以樟湖獼猴咖啡最具故事性，他不但是一杯好喝的咖啡，更是人與自然共生的最佳寫照。	B-3-1 我會摘咖啡豆：能正確選擇成熟咖啡豆並且摘取。教師教導學生認識咖啡樹與咖啡豆，並能選擇成熟的咖啡豆摘下。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能聽從老師的指示，正確地採下咖啡豆。 3★：能與同學合作採摘咖啡豆 5★：能發現如何快速摘咖啡豆的方式。
		B-3-2 獼猴咖啡的故事：與學生分享獼猴咖啡的故事。教師分享獼猴咖啡的故事，並藉由故事中的議題讓學生討論與自然共生的方式。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能寫出獼猴咖啡的故事 3★：能依據獼猴咖啡的故事畫出圖卡，並依照圖卡述說故事。 5★：能在公開的場合講述故事給他人聽，並且獲得他人的肯定。
		B-3-3 烘焙咖啡小達人：能學會烘焙咖啡。體驗咖啡課程，學會烘焙咖啡的技巧與步驟。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能依照順序烘焙出咖啡 3★：能比較出不同焙度咖啡的口感與香氣。 5★：能向他人介紹咖啡烘焙各個過程所代表的意義
		B-3-4 雨林?咖啡?：閱讀雨林咖啡報導，省思人對土地所做的事情，為了利益對環境造成破壞。教師分享雨林咖啡的報導，去省思人類為了得到利益而對環境造成破壞。	<ul style="list-style-type: none"> 1★：能從閱讀雨林咖啡報導中蒐集、整理及分析資料，並依循線索，解決問題。 3★：瞭解人與環境互動互依關係，建立積極的環境態度與環境倫理。 5★：分析人的利益與大自然保存之間的關係，並能對雨林咖啡做出有系統的觀察與探究，發現及解決問題。

C-1	了解樟湖後棟仔過往蛇皇洞故事發展始末，反省居民與生物相處所犯的錯誤，透過聆聽故事、偶戲製作、故事繪等方式，讓故事觸發學生反思能力與面對環境的信念	C-1-1 聽阿伯說故事：訪問社區耆老，從耆老口述的蛇皇洞故事紀錄成文字稿。結合生命教育與環境議題進行思考。	1★：能保持良好學習態度聆聽故事。 3★：能發表聽完故事感想與選擇。 5★：能寫出參觀的學習心得與感想。
		C-1-2 偶戲蛇皇洞：藉由描寫著作學習思考如何寫出一個完整的故事架構，並運用語文能力，將故事顯著化、美化，加入當地樟湖特色，構寫出一本適合偶戲演出的劇本。經由演出過程中，可以學習語言發音跟輕重音等等之演說和語文表達技巧。並藉由偶戲蛇皇洞之演出，將樟湖蛇皇洞故事簡易顯著地廣泛流傳。	1★：能透過聆聽了解故事內容，寫出一個完整且口語化的蛇皇洞偶戲劇本 3★：能把蛇皇洞故事中的情節加入顯著的人物和對話並把對話融入本土語言並把動物的對話擬人化；且能用本土語言說出。 5★：能搭建故事中的地理背景場地、道具、分工合作地結合藝術皮影偶製作、加上聲音效果搭配，小組合作演出一場偶戲—蛇皇洞傳奇。
		C-1-3 蛇皇洞故事繪：結合當地社區之時空背景、歷史，把蛇皇洞故事的始末；使用馬賽克拼貼將意象呈現於學校牆壁上。	1★：能將蛇皇洞故事圖像化使用各種媒材畫至於圖畫紙上 3★：學習馬賽克拼貼的技術，且能拼貼出一個完整的、且具有故事性的圖像。 5★：結合馬賽克拼貼技巧把蛇皇洞故事完整地拼貼於牆上。
		C-1-4 公民大會：藉由公民大會中各種學生提出的論點，加以探討「假設本身為當時社區人民，會如何去面對大蛇；如何處理。是殺大蛇，還是選擇共存」	1★：能了解蛇皇洞故事中整個來龍去脈；並從中取得自我想法跟論點 3★：能完整的表達出自我論點；並說為何如此。 5★：能放大角度，思考到整個社區，「留下大蛇；殺掉大蛇分別對社區的優缺點」並結合公民意識議題論述。
C-2	踏查樟湖石橋五個營造造紙工坊，了解過造紙業之興盛，如何透過美學讓歷史風華再現。	C-2-1 奇妙的紙：瞭解紙在日常生活中的運用，並能根據不同情況剪出、摺出需要的形狀與物品。	1★：能說出三種以上紙張的用途。 3★：能利用紙張剪出三種以上不同形狀。 5★：能利用紙張摺出三種以上不同物品。
		C-2-2 步步學造紙：實地觀察社區以廢棄之造紙工坊；藉由訪問社區人士了解當時造紙情形與過程。	1★：能說出3種以上造紙的材料 3★：能蒐集造紙的歷史演進。 5★：能透過訪談紀錄造紙的步驟。
		C-2-3 紙類大調查：藉由不同材質的紙；去從中探討這些紙的來源；適合運用的方面。	1★：能了解課程介紹，可以清楚辨識出各種種類的紙。 3★：能說出各種紙類的來源。 5★：能分析不同用途紙張與材質的關係。
		C-2-4 重建造紙工坊：透過踏查廢棄五個營造紙工坊。了解過往樟湖石橋造紙業發展情形，透過小組討論，向社區提出構想，爭取社區認同。	1★：踏查五個營造道，合作紀錄當地現況。 3★：完整規劃出重建造紙工坊的構想。 5★：能向社區發表構想，並獲得社區認同。
C-3	挑筍古道是在地的記憶，見證了樟湖後棟仔的產業發展，透過再次活化，讓筍道再現光明。	C-3-1 幫阿嬤採筍：藉由採筍工作，了解社區阿嬤採筍工作的流程，從中得知社區阿嬤採筍的辛苦。	1★：能辨認出筍子。 3★：能幫忙完成採筍工作。 5★：能說出採筍工作辛苦的地方。
		C-3-2 筍道地圖：勘查老一輩挑筍運送的道路；並把筍道上相關的天然地標(路旁的植物、昆蟲、社區建築遺跡)記錄下來；繪製簡易的路線地圖。	1★：能進行勘查筍道，把沿途相關動植物、天然或人為地標記錄下來。 3★：能繪製筍道地圖 5★：能從調查中提出筍道落沒的原因。
		C-3-3 傳承竹編技藝：藉由竹編課程中，學習如何運用竹子編製不同器具；並了解竹編技藝在樟湖的歷史背景。	1★：能說出竹編在早期生活上的應用。 3★：能依照指示，完成簡單竹編作品。 5★：能了解竹編技藝逐漸落沒，並從中探討如何繼續傳承此技藝，保留傳統之美。
		C-3-4 再現筍道風華：藉由規劃一系列展現筍道活動，了解筍道在樟湖社區的時空背景，相關歷史。以及探討筍道落沒原因，進而完整呈現並規劃筍子步道。	1★：能說出筍子步道的歷史背景。 3★：能說出筍道落沒原因。 5★：能提出幫助推廣筍道的方法，並具體實行。

捌、 實施時程

項目	月份											
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
化石前世今生												
土地的驚喜												
化石新未來												
茶與茶道												
大菁與藍染												
獼猴與咖啡												
蛇皇洞故事												
五個營造紙												
失落的甬道												

玖、 預期效益

一、體悟人與自然的和諧關係，對周遭環境事物能有感受力與審美能力

透過步道課程，我們期待學生能培養面對未知未來的能力，因為即使是同一條步道，每天也都會因為季節、天氣、人為改變而有不同的變化，我們期待這樣的「驚喜」，讓學生能欣賞萬物變化之美，強化對於環境的感受力與審美能力。

二、涵養人文關懷的態度，對在地價值能更有智慧的延續產業生命

沒落的產業文化，提供給學生人文關懷的契機，讓學生走訪這些遺跡，聆聽耆老訴說著過往人與自然共好的故事，運用所學的資訊能力與藝術技能，讓這樣的故事能透過藝術創作提升樟湖產業發展的價值，進而讓居民降低對於環境開墾的欲望，也看到樟湖的人文之美。

三、找回自發學習的意義與目的，培養面對未知未來關鍵能力

現在全球經濟的規模、世界的變化，都是我們過去沒有碰過的。可是我現在的教育，沒有辦法讓年輕人有信心去面對未知。我們要改變教學，要讓學生有信心，相信自己有能力面對不確定的未來(葉丙成, 2013)。營造課程的同時，我們希望能創造學習之美，觸動學生的心靈，讓他們找尋到學習的意義與目的，培養面對未來的關鍵能力，包含思考的方法(創意、批判思考、問題解決等)、工作的方法(溝通協調、團隊合作等)、操作工具的方法(藝術創作、美學鑑賞、空間活化)、生活的技能(公民素養、生涯發展、個人與社會責任等)。

四、散播利他之美，讓彼此互助營造共好的未來

當學生透過步道課程、故事創作課程培養他閱讀理解、訊息檢索與發現、團隊合作能力後，我們期待他能涵養獨立思考的能力與利他的態度，面對未來的環境，能找到自我相信的信念，而這樣子的信念，會利於自己與他人，創造共好的未來。

壹拾、經費需求

特優 40 萬					
經費項目	單位	數量	單價	總價	說明
資本門					
特色空間美學牆	式	2	47,500	95,000	表現特色空間美學
特色課程設備	式	1	95,000	95,000	茶道、咖啡、藍染、化石課程所需要設備
數位相機	臺	6	15,000	90,000	步道課程小組紀錄共用相機
小計				280,000	
經常門					
印刷費	式	1	30,000	30,000	樟湖特色雙語課程課本與成果冊
講座鐘點費	節	30	1,600	48,000	校外專家學者(外聘講師)
國內旅費、短程車資、運費	式	1	12,000	12,000	校外專家學者交通費(核實支出)
雜支	式	1	30,000	30,000	文具用品、資訊耗材、課程材料等
小計				120,000	
總計				400,000	
優等 20 萬					
經費項目	單位	數量	單價	總價	說明
資本門					
特色空間美學牆	式	1	47,500	47,500	表現特色空間美學
特色課程設備	式	1	47,500	47,500	茶道、咖啡、藍染、化石課程所需要設備
數位相機	臺	3	15,000	45,000	步道課程小組紀錄共用相機
小計				140,000	
經常門					
印刷費	式	1	15,000	15,000	樟湖特色雙語課程課本與成果冊
講座鐘點費	節	15	1,600	24,000	校外專家學者(外聘講師)
國內旅費、短程車資、運費	式	1	6,000	6,000	校外專家學者交通費(核實支出)
雜支	式	1	15,000	15,000	文具用品、資訊耗材、課程材料等
小計				60,000	
總計				200,000	
甲等 10 萬					
經費項目	單位	數量	單價	總價	說明
資本門					
特色課程設備	式	1	25,500	25,000	茶道、咖啡、藍染、化石課程所需要設備
數位相機	臺	3	15,000	45,000	步道課程小組紀錄共用相機
小計				70,000	
經常門					
講座鐘點費	節	9	1,600	14,400	校外專家學者(外聘講師)
國內旅費、短程車資、運費	式	1	4,500	4,500	校外專家學者交通費(核實支出)
雜支	式	1	11,100	11,100	文具用品、資訊耗材、課程材料等
小計				30,000	
總計				100,000	
佳作 5 萬					
經費項目	單位	數量	單價	總價	說明
資本門					
特色課程設備	式	1	25,000	45,000	茶道、咖啡、藍染、化石課程所需要設備
資訊設備	式	1	20,000	20,000	數位相機等資訊設備
小計				45,000	
經常門					
雜支	式	1	5,000	5,000	文具用品、資訊耗材、課程材料等
小計				5,000	
總計				50,000	

台灣 368 專題報導

樟湖生態中小學，成就每個孩子

新的學期開始，台灣第一所以生態為名的公立中小學——樟湖生態中小學也正式迎接新生。這所位於雲林古坑鄉的學校，在經歷過廢校危機和莫拉克風災創傷後，藉著張榮發基金會伸出的援手重獲新生，不久的將來，會有許多具環境公民意識的小小畢業生從嶄新的校門走出，邁向社會。這個學校很特別——因為每個樟湖生態中小學畢業生，都得經歷攀登百岳、辨識百種物種、走入社區做田野，及到農漁村蹲點的考驗，才能畢業。「國中不可以只推知識，得加強孩子自主能力，要讓他有學習渴望、生活信心，感受生命的喜悅和培養創新的勇氣，要不然孩子在學習過程中會侷限在重複練習裡，那就可惜了。」樟湖生態中小學代理校長陳清圳在「新故鄉動員令」專題訪談中，不停強調「培養自主能力」的重要，而那正是他擔任華南國小校長時的心得。

偏鄉學校，盡是貧寂

2006年，陳清圳接任華南國小校長，當時學校面臨廢校危機，他忖度著讓學校轉型並幫助這裡的孩子，「越偏遠地區學校的孩子，越是被關在某個角落，我們常遺忘這些孩子該擁有什麼樣的熱情、視野和文化。」古坑近年來雖因咖啡產業走紅，吸引諸多觀光客，但位在華山咖啡園區旁邊的華南國小卻貧窮寂寥，除了獨居老人和流浪狗，什麼都沒有，這讓陳清圳非常震撼。

「我去社區參訪後，才知道這是個被遺忘的世界。」陳清圳舉例，這裡的老人若生病，得忍到其他人也生病，才能共請一輛計程車下山看病，否則光走路到公車站也要一個小時；此外，這裡沒有自來水，得依靠山泉水過活，每天靠菜車補給生活所需，這樣的環境和條件，讓他不期待學生非得和都市孩子一樣優秀，只願能將學生的價值和自信彰顯出來。

走入社區，邊做邊學

「這就是我們偏遠地區教育要實踐的過程正義。」於是，他開始帶孩子走入社區，了解社區產業和文化，也讓孩子幫助弱勢。孩子的眼神也從矇懂轉為發亮。

例如，讓孩子護溪。華南國小附近的崙角溪原本預定被整治，陳清圳不解，為什麼這麼乾淨的溪流要被整治？於是帶著孩子去溯溪，再請當地居民當講師陪孩子在溪裡玩，幾次下來，孩子們自己做簡報說服社區幹部不要整治、一起保育這條溪流，終讓社區居民組成護溪巡守隊，「從來沒有人引導孩子去做這件事，但他們獨自完成調查和說服等等工作後，也建立了自信。」

培養自主，不限課業

像這樣的自主能力，就是陳清圳希望達到的目標，「當你有自主能力時，學校的文化會成就孩子。」例如讓孩子去爬山、自己組隊旅行、幫助小農等，種種行動常會讓課業成就不高的孩子也能有所發揮，甚至成為領導者，「成就每個孩子很重要。」因此，這些孩子格外獨立自主，對環境議題有判斷力，會自己去參加反核遊行，或者在爬過阿朗壹古道後，懂得去屏東縣政府抗議。

榮譽認證，鼓勵超越

因此，樟湖生態中小學成立後，陳清圳堅持將自主能力放進課程裡面，「但我們採榮譽認證，我們期待學生去走，期待他去勇敢完成，甚至超越。」樟湖生態中小學結合了公立學校的優勢和森林小學特色，令人羨慕嚮往，但陳清圳認為這是每個學校、老師都做得到的，「樟湖生態中小學是種精神，是對台灣傳統教育反思後，走出不同的教育之路，台灣有這麼多不同的教育體制等著我們開創，不能光在現有的公立學校裡面設限。」

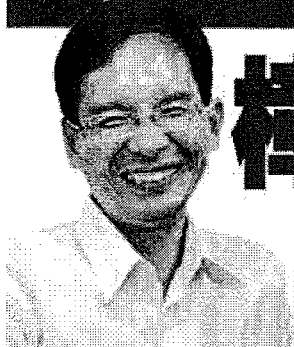
小小行動，改變氛圍

陳清圳認為，老師的專業熱忱和視野不能只侷限在自己的生活領域，「必須要在這個世界的嗡嗡作響時，能聽到什麼，並且讓專業熱情被引導出來、和外界接觸。」老師在教育體制內，必須願意改變，去創造格局，例如

讓孩子走進社區，或者帶他們去合歡山，這都不困難，「但孩子會因為你的一小步而改變。」

「我們不能僅僅停留在想而已，必須踏出這一步，生命就不一樣。」陳清圳說，不論是家長、老師或政府人員，只要做出一點小小行動，就能改變台灣的氛圍，「有一天，台灣會因為你的教育發光發熱，變得不一樣。」

反思傳統教育 走自主路線



樟湖生態中小學 成就每個孩子

校長陳清圳 期許老師願意改變 踏出這一步 生命就不一樣



動員令

讓孩子因為
你的一小步而改變

動員基地 雲林縣古坑鄉
面積 167平方公里
人口數 33,279人
人口密度 200人/平方公里
平均年齡 43歲
動員者 樟湖國小代理校長陳清圳
動員對象 熱情的老師和家長
最想說的 要讓孩子們學得過盪，
一句話 生活的理念、生命的喜悅和創新的勇氣

(至2012年整，內政部資料)
監理：黃政濤



國家教育研究院 學術交流與合作協議書
雲林縣政府



甲方：國家教育研究院（以下簡稱甲方）

乙方：雲林縣政府（以下簡稱乙方）

甲乙雙方為共同進行教育研究、學術合作與教學實驗推廣等事宜，本平等互惠與資源共享原則，訂立本協議書共同遵守。

一、合作與交流事項

- （一）教學實務與學術研究成果交流，促進教育研究的推廣與教學現場的應用與回饋。
- （二）教學實務與研發成果交流與合作，共同舉辦學術研討會、教學論壇與演講等教育研究與教學實務研討活動。
- （三）共同進行教育政策分析、課程發展實驗、教材教法研發，及學生學習成效評量追蹤等合作計畫。
- （四）共同規劃教育行政人員、校長與教師在職訓練計畫，並互薦培訓師資與人力。
- （五）雙方圖書資源、數位課程與影音媒體等互借及交流；設備與場地支援借用，並以優惠計價。
- （六）其它經雙方認定必要的交流與合作事項。

二、本協定書第二條所定合作與交流事項，經雙方同意得修正或終止；各項合作交流計畫之內容、時程、人力與經費等，雙方得另行協商決定。

三、本協議書自簽署日起生效，期限四年，期滿後經雙方同意後續約；任一方擬修正或終止本協議時，須在期滿前六個月以書面通知另一方。

四、本協議書正本壹式貳份，雙方各執壹份為憑。

立協議書人：

國家教育研究院
院長 柯華葳

雲林縣
縣長 蘇治芬

日期：_____

日期：_____

國家教育研究院

十二年國民基本教育課程綱要研究合作學校協議書

一、國家教育研究院(以下簡稱甲方)與「○○學校」(以下簡稱乙方)為合作進行「十二年國民基本教育課程綱要」相關研究事宜，特訂定本協議書，以為雙方合作之依據。

二、甲方之權利

- (一)得於乙方進行與本協議書內容相關之研究行為，包含針對相關教職員工及學生進行符合研究倫理之訪談、觀察記錄、問卷調查及其他研究資料蒐集等活動。
- (二)於符合研究倫理及相關法令規範之前提下，得分析、運用前項研究資料，並據以形成研究報告及進行成果發表等相關傳播活動。

三、乙方之權利

- (一)得申請「十二年國民基本教育課程綱要研究合作學校」工作計畫之相關補助。
- (二)獲得甲方提供之課程專業諮詢，或甲方提供之課程專業諮詢專家學者建議名單，以協助研究合作學校課程精進與發展。
- (三)根據學校需要，得掛設「國家教育研究院十二年國民基本教育課程綱要研究合作學校」牌匾。

四、甲方之義務

- (一)應協助乙方申請「十二年國民基本教育課程綱要前導學校」工作計畫之相關補助。
- (二)應每學年至少辦理「研究增能共識會議」一次，每次並應提供乙方免費參加名額二人至四人。

五、乙方之義務

(一)應依甲方所需，敘寫案例、教學設計、觀察省思、教學紀錄等，或提供並協助相關資料與訊息之彙整。

(二)應依甲方所請，提供十二年國民基本教育課程實施配套措施之相關具體建議。

六、本協議書內容及其各項相關交流與合作計畫，經雙方同意得隨時進行修正或終止。

七、本協議書協議效力期限自○○年○○月○○日起至○○年○○月○○日止，期限屆滿並得視需要另行簽署。

八、本協議書正本貳份，由甲、乙雙方各執壹份為憑。

立協議書人

甲方：國家教育研究院（用印）

代表人（院長）：○○○（簽章）

乙方：○○學校（用印）

代表人（校長）：○○○（簽章）

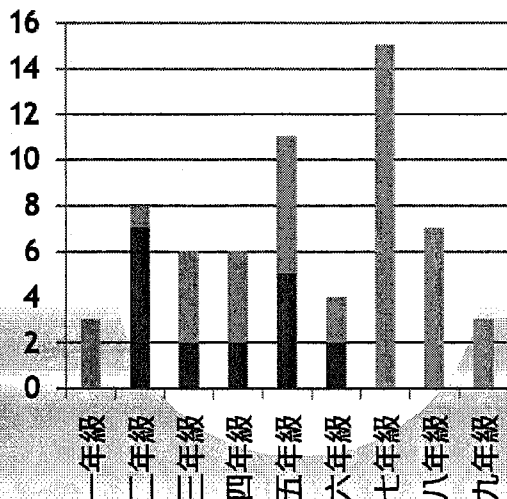
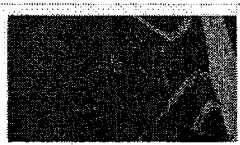
中華民國○○○年○○月○○日

樟湖生態國民中小學

報告人：陳清明校長

一、基本資料 1. 學校人數概況

學校基本資料。



全校學生數
78人

樟湖村在地
18人

在地比例
23.1%

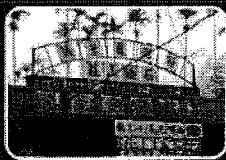
■ 非樟湖村 ■ 樟湖村

學校基本資料。



清水溪化石園區

- 試著讓學生去思考化石的成因及地貌變化的過程
- 感受天災的摧殘，啟發尊重自然的態度



石橋獼猴咖啡館

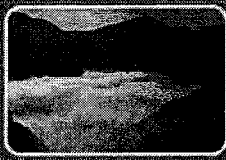
- 探查獼猴咖啡成因，了解人類與動物的共生關係
- 改造咖啡館，藉由服務學習燃起為社區負責之心



後棟山高山茶區

- 從了解茶農工作流程，討論並提供建議
- 尋找後棟高山茶特點，藉由網路行銷

學校基本資料。



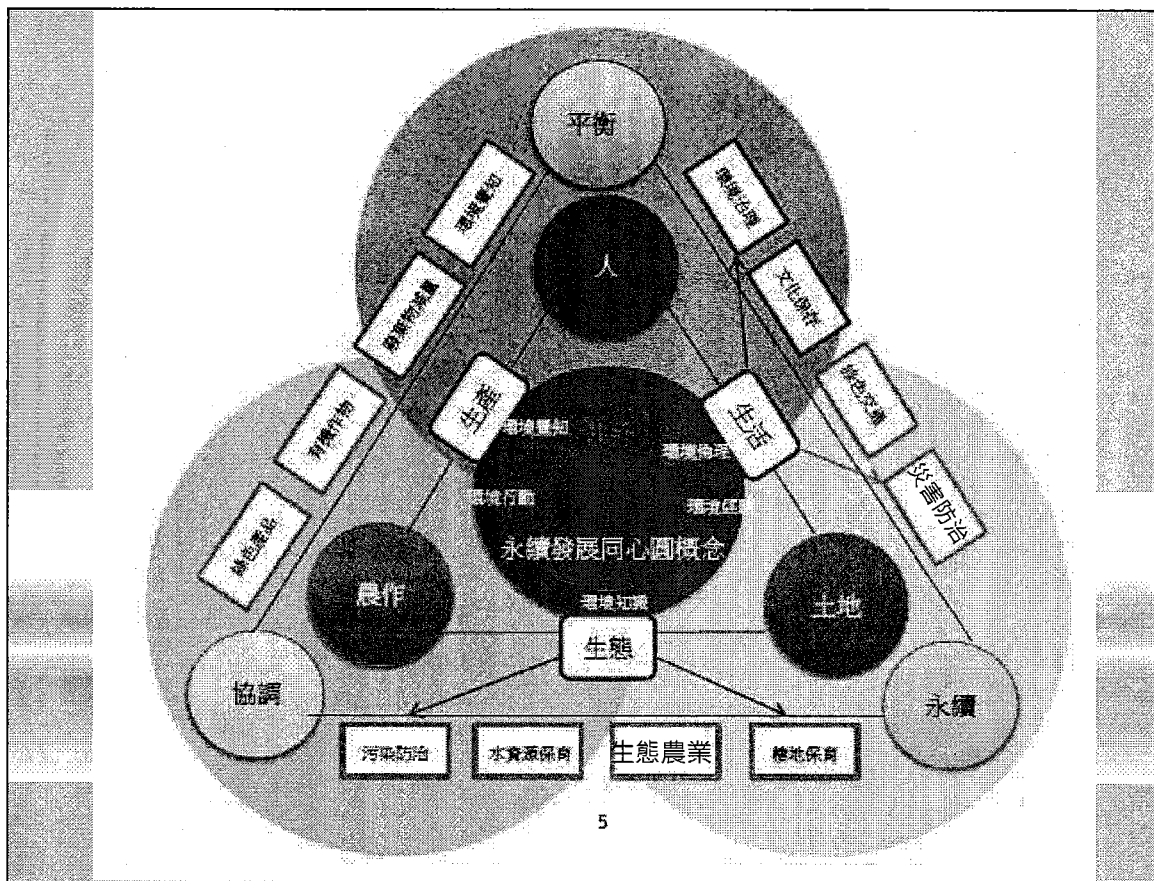
國畫般湧動的雲海

- 體驗行銷，讓學生學會分享壯闊的感動
- 結合同畫專長老師，用筆記錄這令人感動的時刻



雲林第一老茄苳老樹

- 雲林第一老的老樹
- 讓學生從知樹、愛樹，進而護樹



教育現況與設校緣起

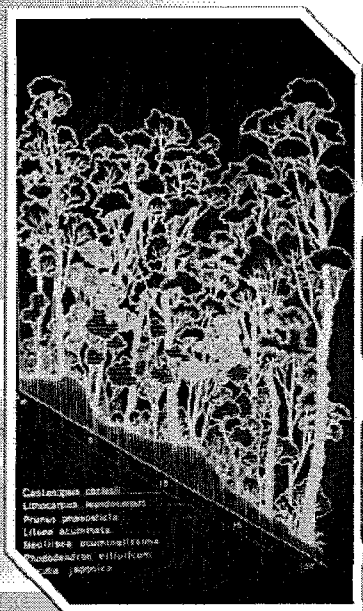


問題洞見：當前與未來臺灣教育最急迫的任務挑戰

「生活世界」之圖像中生態智慧的培養

風災後重建與理念學校的建構

生態學校的教育意涵



生態區位：適性發展、自我淬鍊

生態同功群：彼此合作與共生
(好)

自然平權：人與自己、人與人、
人與環境平等對待

樟湖生態中小學

等待幸福

The Story - 堅持五打的理念

Syphon & Typhoon

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

方案目標

方案內容

班級經營

方案成效

故事流傳

因三少：學生少、教師少、資源少—
「打」破小校藩籬—無界計畫的創思

因為孩子文化刺激薄弱—堅持「打」開
孩子的經驗與世界做真正的連結

因教師流動性大—
「打」造永續的理念學校機制

「打」造未來學校的新風貌—以探索為
途徑，回到能力的本軸

「打」造學校與社區共好的三生體系



Syphon & Typhoon



問題洞見：當前與未來臺灣教育最急迫的任務挑戰

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

方案目標

方案內容

方案策略

方案成效

故事流傳

對學習主體及學習權的理解仍待深化

「生活世界」之圖像中生態智慧的培養

學習易與生活脫節，難以連結於真實世界

基本能力導向的課程轉化仍須深化

學生學習動機及高層次思考仍須提升

Syphon & Typhoon

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

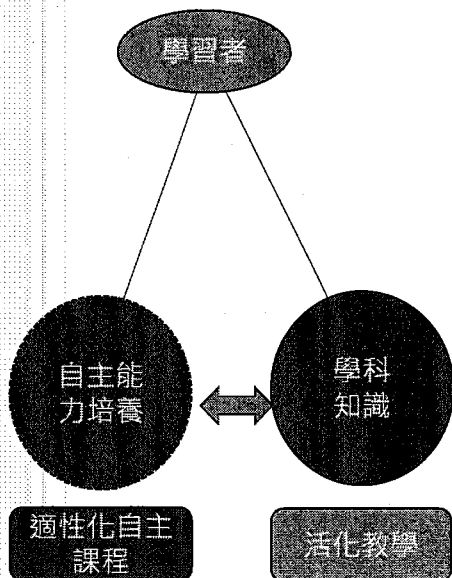
方案目標

方案內容

班級經營

方案成效

故事流傳



課綱一方面提供學校教學活動的具體規範性引導，另一方面，卻又必須力圖透過課程與教學活動以實現受教者的充分自由發展（適性）

Syphon & Typhoon

The coffee Story - 學校未來圖像

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

方案目標

方案內容

班級經營

方案成效

故事流傳

重視教育作為人權必須尊重
人類學習上之自我組織/自主
學習原則，並能提供真正切
合人生需要的學習機會，使
學生在學習過程中，獲得「生命的
喜悅」、「生活的信心」、「
學習的渴望」、「創新的
勇氣」。



--參酌教育部新課綱擬議

等待辛/福

無界學習

孩子與自然失去連結

- 走出教室 向自然學習
- 孩子沒得選擇，有選擇權的是我們大人
- 幫孩子與自然重修舊好
- 孩提時代的天賦：自然培養創造力
- 第八智慧



華南國大
HUA NAN

Syphon & Typhoon The coffee Story - 學校未來圖像

- 方案背景
- 學校介紹
- 方案理念
- 發展歷程
- 方案目標
- 方案內容
- 班級經營
- 方案成效
- 故事流傳

➔ (一) 學校課綱圖像

➔ (二) 達至課程圖像之途徑



5/27

(一) 學校課綱圖像

- Syphon & Typhoon
- 方案背景
- 學校介紹
- 方案理念
- 發展歷程
- 方案目標
- 方案內容
- 班級經營
- 方案成效
- 故事流傳

1. 「自我」的圖像
 - (1) 「全人」教育理念
 - (2) 道德、文化與民主素養
 - (3) 主動學習及學習自信心
2. 「人與他者」的圖像
 - (1) 尊重、關懷
 - (2) 為他者存
3. 「生活世界」之圖像
 - (1) 正義與均等
 - (2) 全球意識
 - (3) 生態智慧



5/27

等待幸福

Syphon & Typhoon

- 方案背景
- 學校介紹
- 方案理念
- 發展歷程
- 方案目標
- 方案內容
- 班級經營
- 方案成效
- 故事流傳

(二) 達至課程圖像之途徑

1. 以學習者為主體的「探究」教育發展取向
2. 同時考量人類的原發性認知與續發性認知
3. 著重「能力」的教學
 - (1) 建構國民的關鍵能力
 - (2) 適性化的教學原則
 - (3) 營造友善校園



5/27

六、結語

結語

核心價值

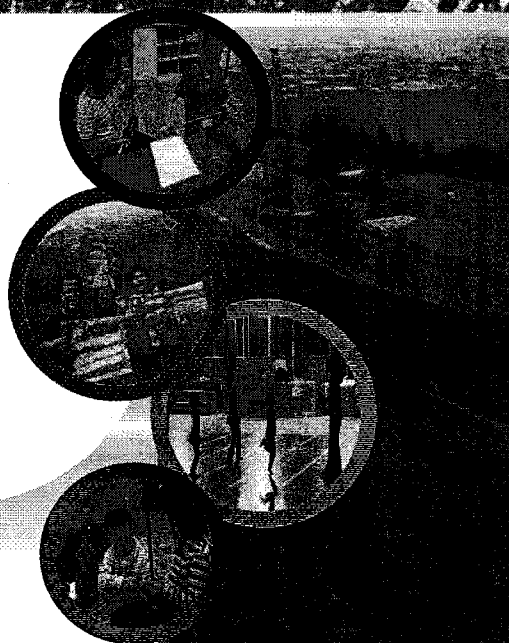
自發

創造優質的均質化學習機會，
引發主動探索的學習動機，
讓每個學生透過環境涵養心靈，
找尋自發學習的渴望。

共好

透過與同學及社區的互動，
學習合作與尊重的公民素養，
走訪各個角落，
讓分享也是一種服務學習，
建立對於生活的信心。

讓土地成爲一個平台，
在這個平台中，
我們讓學習打破彼此的心牆，
找尋和諧的途徑，
共塑願景，
找尋共好的智慧。



四、學校目標

- 以學生為主體，以在地化生活化的學習素材，建立優質教師專業；透過多元及自主的學習方式，培養多元智慧及解決問題的能力，激發鄉土情懷、促進教師專業成長、型塑學校文化，達成學校永續發展。



等待幸福

Syphon & Typhoon

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

方案目標

方案內容

班級經營

方案成效

故事流傳

五、課程目標

- 散發生命的喜悅
- 展現生活的自信
- 激發學習的渴望
- 促進創造的勇氣
- 表現共生的智慧
- 發揮即興的美學



等待幸福

Syphon & Typhoon

方案背景

學校介紹

方案理念

發展歷程

方案目標

方案內容

班級經營

方案成效

故事流傳

<p>步</p> <p>步</p> <p>驚</p> <p>奇</p> <p>原鄉踏查(紀錄)</p> <p>百岳登頂</p> <p>單車壯遊</p> <p>自主旅行</p>	<p>文學之路</p> <p>鍛鍊孩子觀察、體驗、理解、表達、創作的能力。</p>	<p>驚奇之心</p> <p>鍛鍊孩子體驗、探索、操作與解決問題的能力</p>	<p>社會領域</p> <p>透過討論、厚實對人、對家庭、對社區、對土地的愛與關懷。</p>	<p>山野之歌</p> <p>培養藝術知能，啟發藝術潛能，讓孩子成為一個美的鑑賞者。</p>
	<p>一年級</p> <p>我的腳力(6/F) 我的朋友(6/M) 蝴蝶飛舞(6/A)</p>	<p>校園的大樹小花(6/M) 神奇的種子(6/Ma) 大樹小花朋友多(6/Ma)</p>		<p>春天的色彩(3/Mr) 好玩的種子(3/Ma) 染色植物大發現(3/Jn)</p>
	<p>一年級</p> <p>彩色大地(5/F) 我的小小文學家(4/Ma)</p>	<p>色彩大發現(5/A) 色彩大集合(4/A)</p>		<p>與樹一起長大(3/F) 樹朋友(4/A)</p>
	<p>二年級</p> <p>美麗的校園(4/M) 我的水(4/F) 花月(4/Ma)</p>	<p>蔬菜大觀園(6/Mr) 種菜囉!(6/A) 蔬菜成長日記(6/Ma)</p>		<p>形形色色的樹(3/Mr) 假如我是一棵樹(3/A) 樹的故事(3/Ma)</p>
	<p>四年級</p> <p>我的家(6/M) 我的動物朋友(6/A) 昆蟲與昆蟲知能(6/Ma)</p>	<p>認識昆蟲朋友(5/Mr) 昆蟲與環境(6/A - Ma)</p>		<p>山野之歌(6/Mr) 童玩好好玩(6/A) 奇妙的聯想(6/Ma)</p>
	<p>五年級</p> <p>我的好朋友(3/M) 我的樹(2/A) 延壽生命(6/Ma)</p>	<p>動物的特徵(4/M) 動物的保護色(4/A) 動物大發現(4/Ma)</p>		<p>校園巡禮(3/Mr) 記憶圖像(6/A) 環抱校園(6/Ma)</p>
<p>六年級</p> <p>我的故事(6/A) 百岳的冒險(5/A) 和誰人生(5/A)</p>	<p>搶湖生物多樣性(4/Mr) 搶湖生態環境探索趣(4/A) 人與環境(4/Ma)</p>		<p>美不勝收(2/F) 花的故事(2/F) 花之錦繡(2/F) 花之影像(2/Mr - A) 花之驚喜(2/Mr - Nq)</p>	
	語文領域、彈性	生活、自然	社會領域、綜合	綜合、藝文領域



春 夏 秋 冬

<p>原鄉踏查</p> <p>社區守護神</p> <p>大家來找茶</p> <p>PEPO公民記者</p>	<p>自主旅行</p> <p>旅行規劃</p> <p>服務關懷</p> <p>主題研究</p>	<p>百岳登頂</p> <p>山野知識</p> <p>自主訓練</p> <p>主題探索</p>	<p>單車壯遊</p> <p>單車的奧秘</p> <p>我的輕旅行</p> <p>壯遊趣/主題</p>
---	---	---	---

自發：主體性生成、積極創發、自我實現
 互動：連結、參與、理解和協作
 共好：生命和諧、互動互成、環境永續關懷

主題課程：百岳登頂
 校本課程：原鄉踏查
 方案課程：自主旅行、單車壯遊

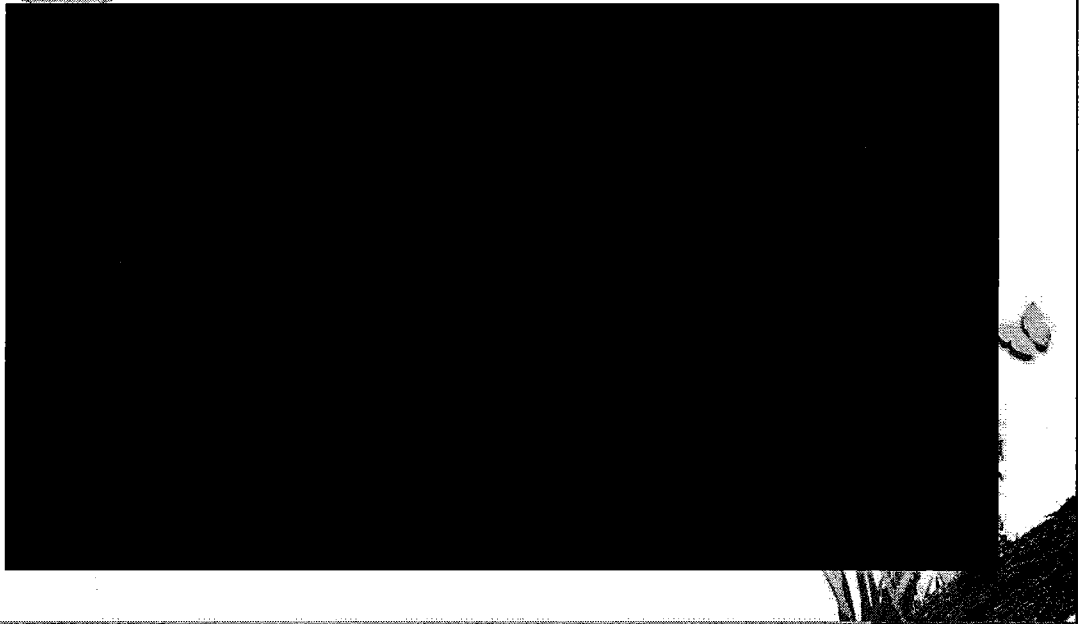
春季課程

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行

成就孩子生命中的高度
百岳登頂

擴張孩子生命的邊界
單車走讀

打開孩子經驗的世界
原鄉踏查



自發、互動、共好

打開孩子經驗的世界
原鄉踏查

夏季課程

成就孩子生命中的高度
百岳登頂

擴張孩子生命的邊界
單車走讀

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行



- 服務據點選擇
- 計畫撰寫
- 計畫審核
- 聯繫、購票等
- 分工合作、教師不得干預

- 自行搭車前往
- 服務內容的實踐
- 新加任務的調適
- 心得撰寫與訪談、服務
- 返鄉規劃

- 成果分享
- 問題檢討
- 回鄉轉移經驗
- 學長學弟經驗傳承

自發、互動、共好

打開孩子經驗的世界
原鄉踏查

夏季課程
自主旅行

成就孩子生命中的高度
百岳登頂

擴張孩子生命的邊界
單車走讀

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行



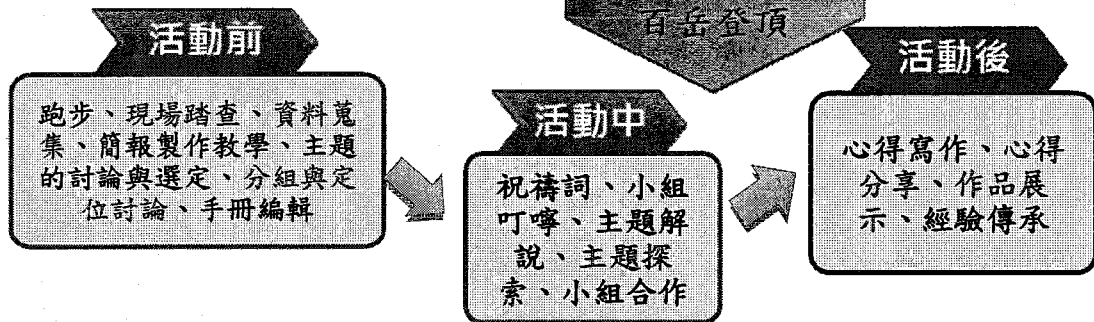
方案介紹 方案理念 發展歷程 方案目標 方案內容 方案成效 方案反思

自發、互動、共好

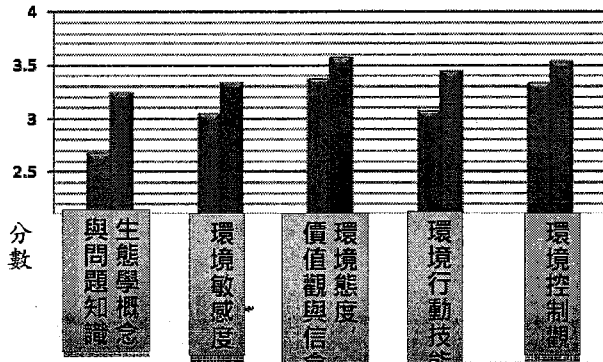
打開孩子經驗的世界
原鄉踏查

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行

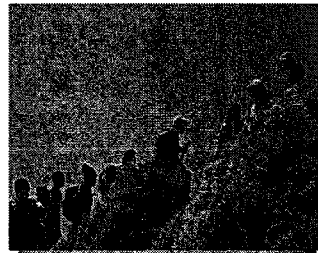
擴張孩子生命的邊界
單車走讀



配合教育部戶外教育優質指標



無量山經



方案介紹 方案理念 發展歷程 方案目標 方案內容 方案成效 方案反思

自發、互動、共好

打開孩子經驗的世界
原鄉踏查

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行

擴張孩子生命的邊界
單車走讀

成就孩子生命中的高度
百岳登頂



方案內容 專家介紹 方案理念 發展歷程 方案目標 方案內容 方案策略 方案成效 結語

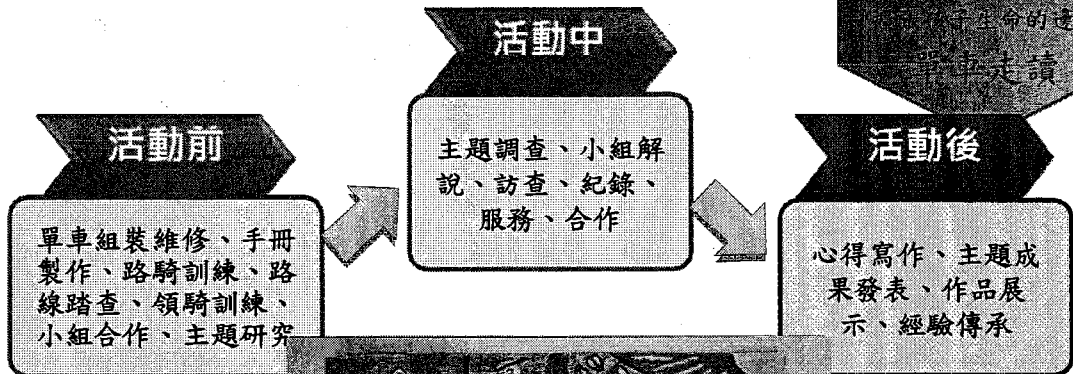
自發、互動、共好

打開孩子經驗的世界
原鄉踏查

放手讓孩子有創新的勇氣
自主旅行

成就孩子生命中的高度
百岳登頂

擴張孩子生命的邊界
單車走讀



方案內容 專家介紹 方案理念 發展歷程 方案目標 方案內容 方案策略 方案成效 結語

自發、互動、共好

打開孩子經驗的世界

原鄉踏查

放手讓孩子有創新的勇氣

自主旅行

成就孩子生命中的高度

百岳登頂

突破生命的邊界

策馬走讀



生命教育 生命理念 發展歷程 方案目標 方案內容 成效評估 方案成效 成效

自發、互動、共好

主題研究

全校所有國中生

生物

理化

社會


數學

地理

科展
小論文
報告

培養抽象
思考
能力

國中-內省利他




七年級 class 台灣歷史

特刊

本學期我們有幸參加了由教育部主辦的「2011 臺灣歷史教育推廣活動」，在活動中我們認識了許多歷史事件和人物，也了解到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

學習目標

1. 了解台灣歷史的脈絡與發展。
2. 認識台灣歷史的重要事件與人物。
3. 理解台灣歷史對當代的影響。




七年級 class 垃圾清潔

特刊

垃圾清潔是每個人都應該注意的。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

學習目標


1. 了解垃圾清潔的重要性。
2. 認識垃圾清潔的相關知識。
3. 理解垃圾清潔對環境的影響。



山野教育

山野教育是一種結合自然環境與教育活動的教育方式。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

國中-內省利他。




八年級 class 甲午海戰

特刊

甲午海戰是中國近代史上的一場重要戰役。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

學習目標

1. 了解甲午海戰的背景與經過。
2. 認識甲午海戰對中國的影響。
3. 理解甲午海戰對當代的意義。



八年級 class 玉山圓柏

特刊

玉山圓柏是台灣特有的植物。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

學習目標

1. 了解玉山圓柏的特點與分布。
2. 認識玉山圓柏的生態環境。
3. 理解玉山圓柏對環境的影響。



山野教育

山野教育是一種結合自然環境與教育活動的教育方式。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。在這次活動中，我們也認識到了許多歷史的真相。

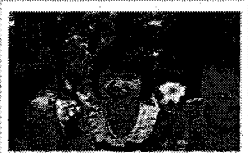
國中-內省利他。



自主旅行



課程脈絡-春夏秋冬



春夏秋冬

走出校園 佈滿課程亮點
 四季時序 變換課程氛圍
 環境威脅 堅定課程信心
 適性多元 展現課程笑容

特色學校發展策略

Syphon & Typhoon

培養學生成為在地環境公民 創造學校與社區競爭優勢

- 方案背景
- 學校介紹
- 方案理念
- 發展歷程
- 方案目標
- 方案內容
- 推動策略
- 方案成效
- 故事流傳

課程方案

- 校本主題單元
- 高峰課程展演
- 社區主題活動

教師專業

- 教師社群
- 行動研究
- 策畫展演

永續空間

- 校園空間改造
- 學生校園創作
- 校園意象
- 社區妝點

資源整合

- 社區生態產業文化
- 專業人力
- 跨業合作

行銷推廣

- 二維條碼
- 網路銷售
- 紀錄片拍攝
- 網路導覽

實踐以學生為主體的自主性學習

等待幸福

創新教學方式

Syphon & Typhoon

- 方案背景
- 學校介紹
- 方案理念
- 發展歷程
- 方案目標
- 方案內容
- 方案策略
- 方案成效
- 故事流傳

公民培養

培養環境公民·推動認證制度·建立課程多元評量機制

自主能力

自主旅行服務學習·建立華南品牌

知識邏輯

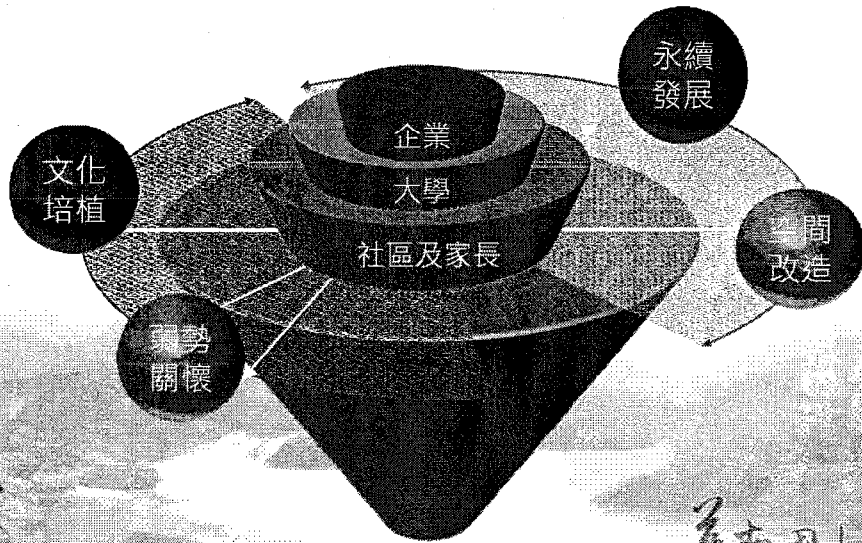
專題研究·深化學習內容

行動關懷

創意遊學·從交流學會分享

等待幸福

* 夥伴關係-社區(會)資源整合與應用



社區產業低迷、人口老化、人口外移³⁹，隔代教養、單親家庭收入微薄

NAN

三、課程脈絡 2. 每年主軸

課程脈絡-每年主軸



96
亮點
整合
教師
社群

97
專業
志願
社區
整合

98
合作
行銷
在地
品牌

99
大學
合作
國際
視野

100
策略
聯盟
四校
遊學

101
永續
公民
雲端
科技

102
標竿
永續
典範
轉移

→ 團隊萌芽探索期

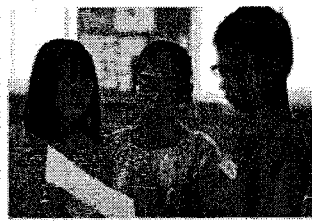
團隊發展茁壯期

團隊永續創新期 →



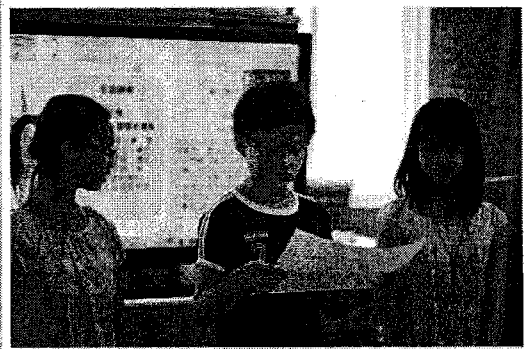
用不同的分組方式創造學習綜效

以年段、興趣、長幼傳承分組方式，提升學習效果
低年級—適應認同 中年級—獨立思考 高年級—行動關懷



學習共同體的氛圍營造

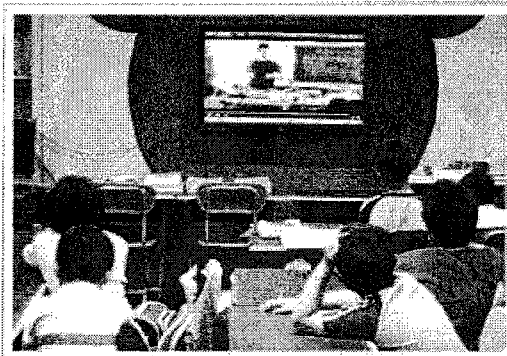
外聘專業講師，學生、教師、社區家長共學成長
學生小組研究發表、拜訪耆老—人人都可以是課程老師





運用資訊科技，讓學習有機會等待

透過錄影的方式將課程紀錄下來，反覆播放讓學習強化
為學習較慢的學生提供一個學會的可能



整合環境資源發展教學特色

以年段、興趣、長幼傳承分組方式，提升學習效果
低年級—適應認同 中年級—獨立思考 高年級—行動關懷
課程運用編碼的方式讓課程更有規律

讓特色課程幫助教學實踐獲得更好

特色

依據特色課程內容
結合年段領域議題


根據分段能力指標
擬定學習評量標準

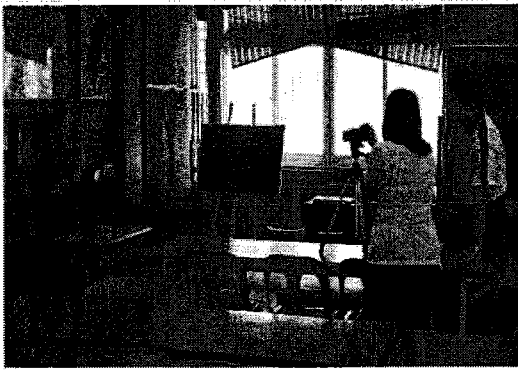
推行公民認證制度
評估學生學習情形



帶著學生走讀打開學習視野
我們不再紙上談兵，我們走出教室，擴大學習場域
小組透過討論、分享創造記憶的依戀



 **運用雲端科技掌握學習歷程**
透過二維條碼，除了訓練學生導覽能力外，更可以從一個個的導覽影片中，掌握學生的學習歷程





發展多元評量提升補救成效

讓學習弱勢學生不再因為紙筆成績差而喪失學習信心
小書、影片、感想的發表方式觸發學生對於學習的渴望



運用依戀行銷力延續教學效果

運用雲端科技與二維條碼，建構學生在學習的記憶點
參與依戀、歷史依戀、明星依戀、母語依戀、美感依戀

參與依戀

學生從採訪建立對於土地與環境的依戀



訪談獼猴咖啡-石橋山莊徐慧馨小姐

歷史依戀

從拜訪社區耆老找尋歷史的痕跡



拜訪化石收藏達人，講述過往發現化石經過

明星依戀

名人對於學校特色的興趣，進而吸引更多人的關注



李鴻源部長訪視，學生向部長導覽化石

母語依戀

邀請新住民用不同語言分享樟湖之美



印尼新住民用印尼語導覽化石進行分享

美感依戀

走讀於環境，感受美的氛圍，進而產生對於美的依戀



教師設計社區走讀踏查課程，走訪社區亮點



學生能力的展現

從學生的優勢合作建立彼此的學習信心
雲端導覽系統建置・特派員影片拍攝・防災小書製作等

我的學校 我們的朋友 咖啡的介紹 親做咖啡 元宵節燈火



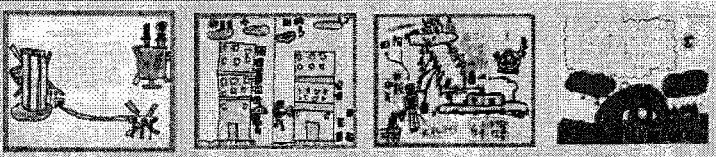
【學生製作的影片成果，每部影片透過 YOUTUBE 和二維條碼快速分享】



繪製國小六年級綜合領域學習單



防災小書成果



每個學生都比以前更熱愛學習了！

低年級課後感想學習單



教師態度的轉變

整合教師專長，運用雲端進修，從歷史展望未來
到社區找尋可以融入課程的素材，積極參與學校辦理專業
領域之研習課程

教師自編教材



受邀擔任全縣研習講師



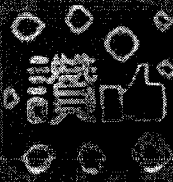
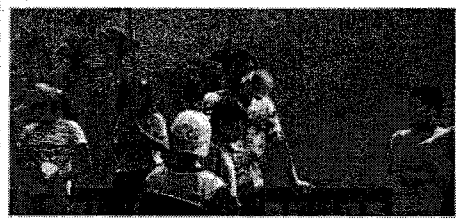
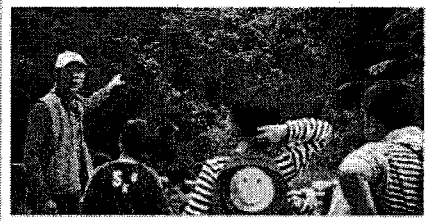
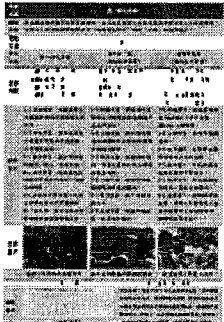
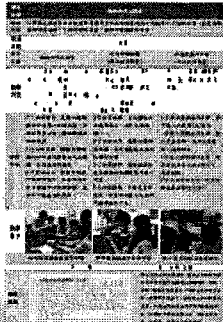
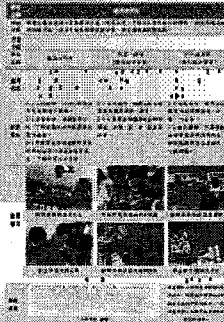
心理師教師專業增能





社區產業的升級

產業轉型，打造共生思維的樟湖遊學團
用課程連結社區，用遊學團帶動社區，點燃重生之火



學校品牌的建立

年年得獎、媒體報導、接待遊學團，創造持久性競爭優勢
整合空間資源特色學校，七年持續得獎，四次特優，兩次優等，今年更獲選為雲林縣標竿學校



未來展望

國家教育研究院的12年國教前導型實驗學校

區域學校雛型的建立

課程垂直銜接的契機

建構一個安全有感的健康城市：嘉義市政府警察局 提升服務品質之創新加值

嘉義市政府警察局何岳誠

壹、機關業務現況簡介

一、本局簡介

(一)本市位於台灣西南部嘉南平原北端，面積 60.0256 平方公里，人口數 27 萬 3,876 人，周圍與嘉義縣相鄰，屬鄉村都會型態，市民以工商服務業居多（約佔 72%）。本市為世界三大高山鐵路—阿里山森林鐵路之門戶，擁有極佳之天然觀光資源(如圖 1)。

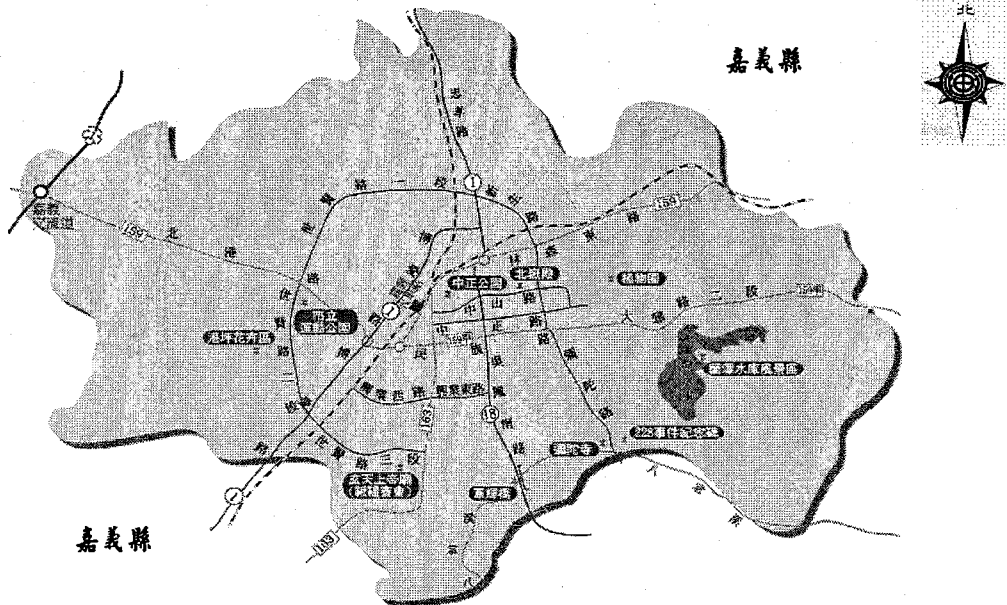


圖 1：嘉義市地圖

(二)本市自黃市長敏惠就任以來，積極推動「市政 168」施政理念，即 1 個國際級的遠景（打造「嘉義市」成為「健康暨高齡友善城市」）、6 大施政目標（活力的、效率的、安全的、繁榮的、友善的、美麗的城市）、8 大施政策略（環保衛生、都市行政、社會治安、產業升級、教育文化、商業繁榮、交通建設、社會福利），並將嘉義市定位為「雲嘉南觀光休

閒消費城市」，建設為活力、效率、安全、友善、繁榮與美麗新城市。本局為配合市政府施政理念，將積極做好「治安」、「交通」、「服務」等三大工作主軸，提供市民更安全的生活環境。

二、服務關鍵策略

本局運用 SWOT 分析，採問題導向方式，並透過歸納分析，總結出本局 102 年施政主軸為建構「安全有感的健康城市」，提出各項「因地制宜」的警政作為，並以「主動」、「e 動」、「聯動」思維來建構本市的「移動警政」，策劃以「主動服務、一次到位」、「雲端資訊、智慧管理」、「結合民力、跨域整合」3 大關鍵策略而推展出更為全面周延的各項具體措施（如表 3），以警察專業與效率的服務，讓民眾「安全有感」進而「感動」。

表 1：服務關鍵策略一覽表

施政主軸	關鍵策略	具體作為
(移動警政) 安全有感 健康城市	(主動) 主動服務 一次到位	首創 受理住宅竊盜一次到位服務
		首創 全面實施住宅防竊檢測服務
		首創 處理交通事故一次到位服務
		首創 公物標碼、電動車標碼
	(e 動) 雲端資訊 智慧管理	最快 治安e化平台 行動化快速服務
		首創 嘉聯專案 建構治安包圍圈
		首創 人車盤查登錄系統 提升勤務效能
		首創 交通執法勸導管理系統 貼近民意
		最省 雲端調控空調系統 節能減碳
		最勁 EZ Police APP 資訊流通更便捷
		最夯 經營本局臉書 厚實民意基礎
		雙向 線上服務專區
	(聯動) 結合民力 跨域整合	最酷 「犯罪預防 由我做起」I.P.C. 宣導劇團
		最棒 青春專案多元系列活動
		最炫 輔導八家將等民俗藝陣導入傳統藝術正軌
		首創 鑑識專業走入社區(刑案現場保全宣導)
		最讚 美麗諸羅 魅力嘉義(市容整理)
		最靜 爆竹煙火噪音宣導稽查作為

貳、提升為民服務品質績效

一、優質便民服務

(一)服務流程

1. 服務流程便捷性

1-1. 單一窗口服務全功能程度

A. 一處收件、全程服務，全功能比例 100%：

(A) 本局受理刑事案件報案窗口計有：110 報案專線、刑警大隊、分局偵查隊、派出所，皆一處收件，全程服務，全功能比例 100%。

(B) 刑事案件不限本轄或他轄均應受理，不得拒絕，並對緊急事項做必要之處置，後依相關權責劃分移轉管轄單位，即「一處報案、全程管制」。報案人可免因不了解管轄單位而徒勞往返，造成案件延宕，而損及時效及權益。

(C) 本局 102 年 1 至 10 月受理各類刑事案件計 3,606 件，與去年同期 3,779 件，減少 173 件 (-4.58%)，顯示本局在防制各類刑事案件之發生有下降之趨勢。

B. 本局 110 報案系統結合「警政署 e 化勤務指管系統」，縮短報案流程，有效落實「單一窗口」作業服務：

(A) 本局 110 報案系統結合「警政署 e 化勤務指管系統」，除自動顯示市話、公用電話來電號碼 (ANI) 及來電地址 (ALI) 外，並能經由行動電話發話基地台位址及三角定位經緯度座標，透過電子地圖 (GIS) 進行案件定位，立即掌握報案人參考位置，縮短警力到達現場時間。另跨縣、市案件 (非本轄案件) 之移轉，亦可透過本系統三方通話功能，縮短通報流程，有效落實「單一窗口」作業服務。

(B) 本局 102 年 1 至 10 月受理民眾 110 報案共 5 萬 8,876 件，102 年 1 至 10 月受理 110 報案員警到達現場時間平均為 4 分 59 秒，與 101 年同期受理派遣平均時間 5 分 2 秒，減少 3 秒，且比系統建置前 (97 年) 平均時間 11 分 43 秒，減少 6 分 44 秒，減少比率達 57.5%，警力運用發揮高效能。

C. 瘖啞簡訊報案單一窗口：為服務聽障人士，特別與本市聽障協會合作，由中華電信支援，共同設置簡訊報案系統(0934295110)諧音「您就啥事 愛救我 110」，因應聽、語障人士，以手機或電腦 emome 簡訊方便報案，並輔助 1 門市話 (05-2220693) 專供傳真報案之用，102 年 1 至 10 月受理 12 件，較 101 年同期(4 件)增加 8 件，成長率達 200%，提供民眾另一個單一窗口服務管道，展現本局保護民眾之決心，發揮為民服務效能。

D. 「以客為尊」人性化的整合性服務：

(A)本局「交通事故服務中心」規劃「調解區、申領區、諮詢區」提供民眾舒適的洽公環境，並採「單一經理人包辦制」服務，服務時間為「週一至週五 8 時 30 分至 20 時」、「例假日亦編排輪值人員辦理服務」，專責人員透過本局「交通事故 e 化系統」自動印出「道路交通事故資料申請書」，縮短民眾等候時間，並採「一處收件、全程服務」，有效管控申請案件進度。

(B)本局根據處理員警當場製發之「交通事故登記聯單」內容，將相關權益及後續法定程序摘要重點事項印製成「交通事故案件權益卡」，內含承辦員警姓名、聯絡電話，及發生事故時應注意的權益、溫馨小叮嚀，提供事故當事人參考。

1-2. 申辦案件流程簡化程度

A. 設置「機動派出所」就地立即處理事故：針對治安、交通及為民服務等需求，選擇時點進駐「機動派出所」，方便民眾報案及加強維護治安，防止竊盜發生，並能就地處理事故(如圖 2)。102 年 1 至 10 月機動派出所執行處所計出勤 1,076 次、出勤時數計 2,142 小時，受理報案(含為民服務)計 1,181 件，破獲案件(含尋獲失竊汽、機車)計 31 件。



圖 2：機動派出所

B.110 勤務派遣系統，快速到達報案現場：

(A)本局 110 報案系統結合「警政署 e 化勤務指管系統」，除自動顯示市話、公用電話來電號碼 (ANI) 及來電地址 (ALI) 外，並能經由行動電話發話基地台位址及三角定位經緯度座標，透過電子地圖 (GIS) 進行案件定位，立即掌握報案人參考位置，縮短警力到達現場時間。102 年 1 至 10 月受理 110 報案員警到達現場時間平均為 4 分 59 秒，比系統建置前(97 年)平均時間 11 分 43 秒，快 6 分 44 秒，速度加快比率達 57.5%。

(B)102 年 1 至 10 月組合警力線上立即偵破案件共計 225 件，較 99 年至 101 年同期平均值 166 件增加 59 件，提升比率達 35.5%，充分發揮立即打擊犯罪功能(如圖 3)。

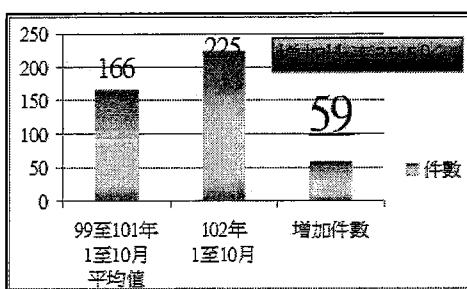


圖 3：線上立即偵破案件增加

(D)線上立即搶救生命新聞案例：本局於 102 年 5 月 18 日接獲嘉義縣警察局轉報稱：「有民眾欲於嘉義市嘉年華旁之商務旅館內自殺」。本局除立即通知消防局前往救護外，並查閱警車衛星定位系統(GPS)通報鄰近線上警力前往處理。案經員警於 310 室內尋獲謝○民及其女友王○文已各吞服約 30 顆安眠藥意圖輕生，幸經員警即時到場搶救，始未發生憾事。華視、台視、東森新聞、聯合報、自由時報、蘋果日報及 NOWnews 均有報導(如圖 4)。



圖 4：線上立即搶救生命新聞報導

C. 實施交通事故分級處理，縮短員警到達現場處理時間：將 A3 類案情較輕微之交通事故，交由轄區派出所就近處理，A1、A2 類交通事故，因涉及人員受傷或

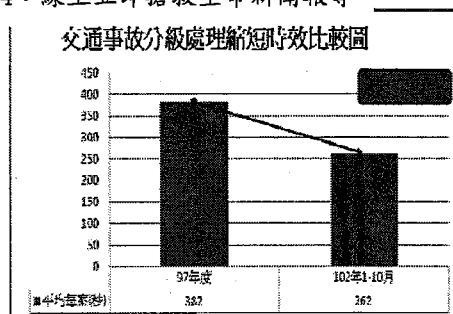


圖 5：交通事故分級處理縮短時效比較圖

死亡，由本局交通事故專責人員處理。經統計員警到達現場處理事故時間，101 年平均每案 4 分 26 秒，102 年 1 至 10 月份平均每案 4 分 22 秒，較本案實施前（96 年）平均每案 6 分 22 秒，快 2 分，縮短比率達 31%（如圖 5）。

D. 簡化警察刑事紀錄證明書作業流程：

(A) 相關簡化作為：本局受理民眾申請警察刑事紀錄證明業務過程中，常遇申辦民眾要求須提早領件，因此為提升服務品質並達到便民目的，本局檢討內部處理流程，簡化部份流程並縮短作業時間，試辦縮短證明書核發天數作業，過程獲民眾肯定，因此本局自 102 年起全面縮短警察刑事紀錄證明書核發工作天數縮短至 1.5 天，說明如下：

- a. 申請案件批次處理：為縮短案件處理時間，本局原自收件起翌日彙整所有案件統一處理，現改為收件當日起上、下午分別作業，縮短證明書核發時間。
- b. 減少申辦案件核章數：本局自 101 年 11 月起所有申辦案件不再簽陳一層決行，改由本局外事科代為決行即可核發，核章數由原先 6 個減少為 3 個章，減章率達 50%，大幅縮短作業時間(如圖 6)。

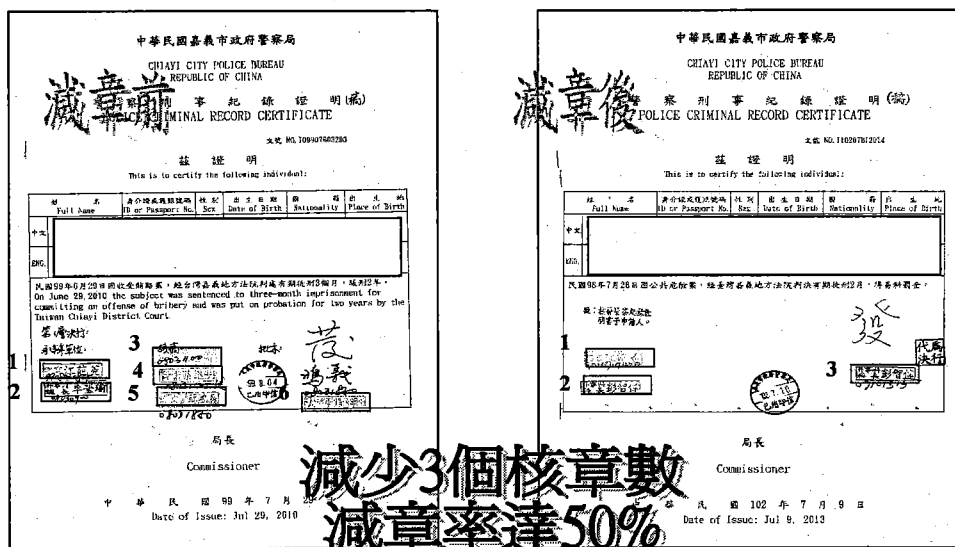


圖 6：有犯罪紀錄之警察刑事紀錄證明書稿減少核章數比較

- c. 取消蓋用機關印信：本局於 102 年 4 月起，警察刑事紀錄證明以蓋用本局局長中英文簽字章，代替蓋用本局印信，以縮短用印時間，減少作業時程。
 - d. 設計「一次告知章」：將民眾申辦時所欠缺之文件明確告知，並提示領件時間、聯絡電話及辦公時間等資訊。
 - e. 減少檢附書表數量：本局提供申辦時所需檢附文件之影印服務，民眾無須自行檢附證件影本，並應申請人需求提供「傳真申請書」服務，或以電子信件傳送申請書檔案，以利民眾申辦。
- (B) 簡化作為績效說明：經上述流程簡化作為，警察刑事紀錄證明書核發天數由 2.5 天縮短為 1.5 天，縮短核發天數達 40%，相關作業流程簡化作為如圖 7。本局 102 年 1 至 10 月受理申請 4,514 件，簡化前核發天數需 1 萬 1,285 天(4,514*2.5)，簡化後僅需 6,771 天(4,514*1.5)，共縮短 4,514 天。

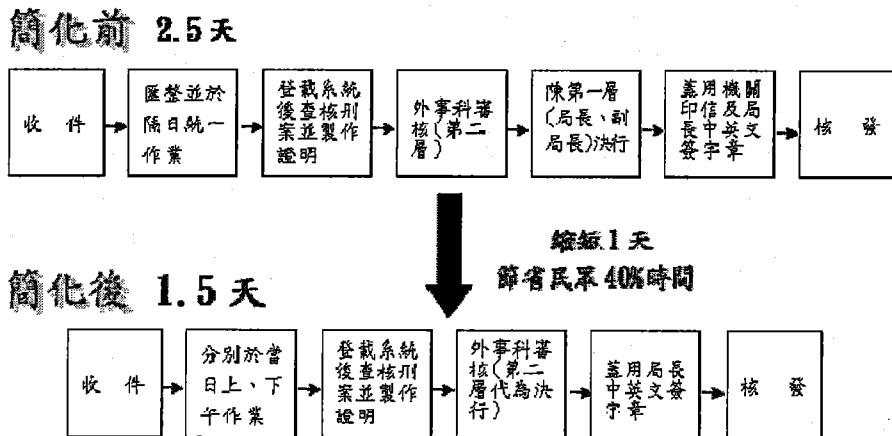


圖 7：簡化警察刑事紀錄證明書作業流程圖

E. 處理交通事故一次到位服務：

- (A) 本局於 101 年 6 月整合各項交通創新作為，實施「處理交通事故一次到位服務」，具體內容包括：建置「交通事故服務中心」、「交通事故 e 化系統」、交通事故到府（醫院）製作筆錄、交通事故權益卡、交通事故分級處理、「EZ Police」讓民眾使用行動載具即時查詢交

通事故處理進度，全面提升服務品質與確保民眾權益。

(B) 交通事故到府（醫院）製作筆錄：鑑於民眾發生交通事故，處理員警於現場測繪、照相等初步完成蒐證後，如有人受傷送醫，就無法即時製作筆錄。基於便民出發點，本局對於因設籍他轄、傷重或其他因素不克立即製作筆錄之當事人，在其同意之前提下，提供到府或到醫院製作筆錄服務，降低當事人因交通事故造成生活上的不便。

F. 性侵害整合性團隊服務—以被害人為中心，全程服務一案到底：

(A) 為保障性侵害被害人權益，本市推動性侵害案件整合性團隊服務，整合警政、社政、衛政及司法等相關網絡單位資源，以「專責處理」、「全程服務」為核心信念，結合以被害人為中心之「減述精神」，避免被害人遭受二度傷害，提升性侵害案件處理效能(如圖 8)。

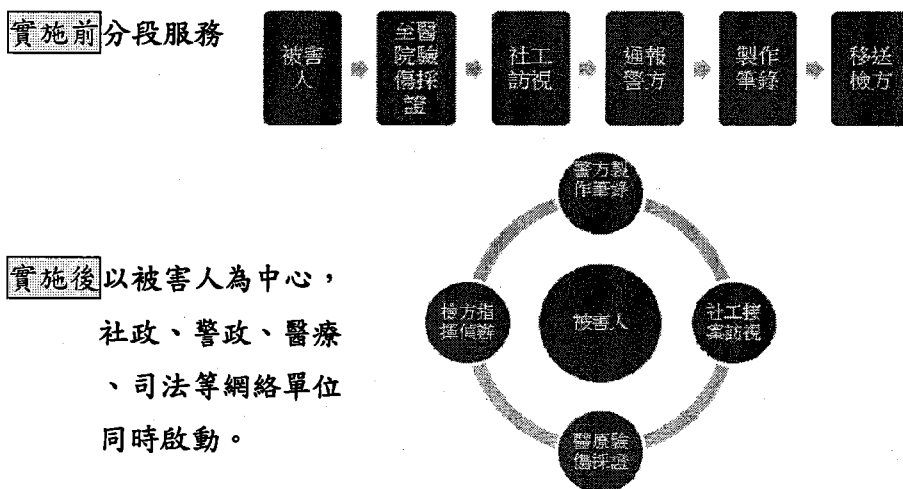


圖 8：性侵害整合性團隊服務實施前後流程對照圖

(B) 本案實施前，(97 至 99 年)平均每案偵辦日數 26.4 天，實施後，(100 至 102 年)平均每案偵辦日數 16.66 天，平均每案偵辦日數減少 9.74 天、案件偵辦效率提升 36.89%。

(C) 本案實施前，(97 至 99 年)平均偵辦案件起訴率 62.83%，實施後，(100 至 102 年)平均偵辦案件起訴率 63.47%，偵辦案件起訴率增加 0.64%，提升案件偵辦品質。

1-3. 申辦案件書表減量程度

A. 線上公文無紙化：本局於 101 年 5 月開始實施線上公文簽核，102 年 1 至 10 月線上公文簽核達 4 萬 442 件，書表減少 20 萬 2,210 張 A4 紙張（平均 1 件公文用紙量 5 張）（如表 2）。

B. 「線上服務」書表減量：民眾不用出門，透過網路逕行申辦，102 年 1 至 10 月受理線上服務申辦共計 124 件，書表減少 620 張 A4 紙張（每 1 筆查詢需 5 張）。

C. 使用跨機關電子開門認證辦理案件數成長率

(A) 警察機關因業務特性，執行犯罪偵查、交通秩序維護或其他為民服務事項等警察職權作為時，需經常性透過電子開門查詢相關資料（個人資料、戶籍資料、車籍資料、個人照片等）據以查證身分。

a. 本局 102 年 1 至 10 月警察機關公路監理電子開門查詢總筆數為 9,758 筆，較 101 年同期 9,173 筆，增加 585 件，成長率達 6.37%。102 年 1 至 10 月減少 9,758 張 A4 紙張（每 1 筆查詢需 1 張）。

b. 本局 102 年 1 至 10 月警察機關戶役政資訊電子開門查詢筆數為 2 萬 9,033 件，較 101 年同期 2 萬 8,627 件，增加 406 筆，成長率達 1.42%。102 年 1 至 10 月減少 2 萬 9,033 張 A4 紙張（每 1 筆查詢需 1 張）或樹木 2.9 棵¹。

表 2：102 年 1 至 10 月申辦案件書表減量統計表

項目	件數	減少 A4 紙張數	少砍棵樹數
線上公文	44420	202210	20.221
線上服務	124	620	0.062
公路監理電子開門	9758	9758	0.9758
戶役政資訊電子開門	29033	29033	2.9033
合計	83335	241621	24.1621

總計減少 24 萬 1 千張 A4 紙＝少砍 24.1 棵樹

(B) 本局為保障人權及個人隱私，避免浮濫查閱民眾個資，針對使用跨機

¹ 1 棵標準的相思樹類造林木在印尼 5 年生可生產 1 萬張 A4 紙。

關電子開門，參照新修正「個人資料保護法」相關規定，訂頒本局「個人資料保護管理要點」，從嚴審核及授權使用。

- D. 為便利民眾取件與避免退補件，特設計「1次告知章」，將民眾申辦時所欠缺之文件明確告知，並提示領件時間與聯絡電話；目前需補件之案件中除個案無法辨識身分者外，均採「先受理，領件時補件」之作法，減少民眾多次往返奔波之不便。

2. 服務流程透明度

2-1. 案件處理流程查詢公開程度

A. 提供案件承辦資訊種類

- (A) 本局全球資訊網「機關簡介」專區登載本局組織編制、業務職掌及各單位電話、電子信箱及網址等資訊；「便民服務」專區，登載聯繫勤區查詢、報案電話、FAQ等為民服務資訊；另並於本局為民服務手冊、諸羅警聲及交通、刑事、婦幼安全、青少年等各項文宣資料，主動提供本局各相關單位聯絡電話，俾利民眾查詢聯繫。
- (B) 本局各項勤務標準作業程序除依據警政署頒「警察機關分駐（派出）所常用勤務執行程序彙編」執行外，並就轄區治安、交通特性訂定各項業務標準作業程序，將本局 21 個科、室、(大)隊、中心作業流程標準化，俾利提供最完善警政服務。
- (C) 本局 101 年 10 月 1 日起於全球資訊網建置「線上服務²」專區，包含「線上申辦服務」、「一站式服務」、「線上查詢服務」、「檔案下載服務」，民眾不用出門，透過網路逕行申辦所需要的服務事項。

B. 受理民眾報案，主動告知相關權益

- (A) 本局根據處理交通事故員警當場製發之「交通事故登記聯單」內容，將相關權益及後續法定程序摘要重點事項印製成「交通事故案件權益卡」，內含承辦員警姓名、聯絡電話，及發生事故時應注意的權益、溫馨小叮嚀，提供事故當事人參考。
- (B) 民眾通報住宅竊案後，立即啟動「受理住宅竊盜一次到位服務」，由派

² 本局全球資訊網「線上服務」專區網址 <http://www.ccpb.gov.tw/main.php?page=online>

出所員警、治安諮詢師、分局偵查隊、鑑識小隊同時出動，馳赴現場進行勘察採證、筆錄製作及住宅防竊諮詢，發揮行動力，提高受理報案服務品質及刑案偵辦效能，降低民眾遭受被害的不安與恐慌。

C. 提供案件查詢管道種類

- (A) 電話查詢：本局各單位員警於受理民眾報案、申辦案件時，主動告知民眾相關資訊，並提供聯絡電話、承辦人姓名，俾利民眾查詢。
- (B) 網路查詢：本局網頁連結內政部警政署全球資訊網，方便報案民眾查詢案件進度，報案 2 日後可上網查詢，並提供最近 1 年資料查詢，便利報案民眾查詢案件進度。
- (C) 現場查詢：民眾一般報案事項(如檢舉噪音、路霸、燃放鞭炮、民事糾紛等案件)，於受理民眾報案紀錄簿登記備查。
- (D) 其他方式：本局創新推出「EZ Police」APP，讓市民透過智慧型手機等行動載具，即時選用需要的警政資訊服務，統計 102 年 1 月至 10 月民眾使用交通事故處理進度查詢計有 334 次(如圖 9)。

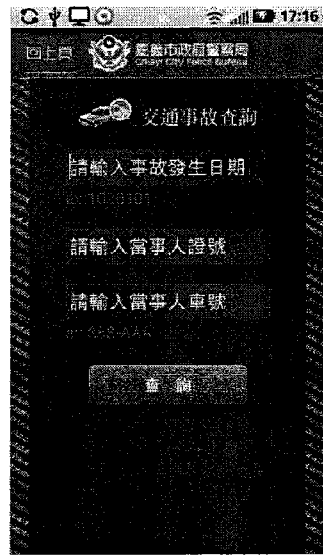


圖 9：EZ Police 交通事故查詢

2-2. 案件處理流程主動回應程度

- A. 本局各單位受理陳情、檢舉案件後，皆提供申請人收件確認訊息，且處理案件如超過標準作業時間，主動告知申請人，並管考業管單位依限於 3 日內初步查處，案件複雜者，於 30 日內第 2 次回復結案。本局策訂受理案件管制表，管考確認收件及完成期限，102 年 1 至 10 月受(處)理人民陳情案件計 1,699 件，平均處理時效 1.81 日。
- B. 本局各單位受理民眾報案時，均製發受理報案三聯單、汽機車失竊(遺失)四聯單、受理報案 e 化平台電腦聯單，供民眾收執確認；一般報案事項，亦要求於受理民眾報案紀錄簿登記備查，做為民眾確認受理報案紀錄。
- C. 受理集會遊行申請案件，主動將集會核定通知書送交負責人。102 年 1 至

10月集會遊行申請計24件，核發24，讓申辦案件更方便，平均2日內主動將核定通知書指派專人送交負責人或代理人簽收。

- D. 本局各分局、派出所舉辦社區治安會議，加強宣導各項警政服務措施，102年1月至10月共舉辦46場次、3,779人次、意見反映61件，均依警政署規定於翌月5日前將建議事項彙整表陳報警政署，本局於每場次結束後7日內，將建議事項交由相關單位辦理，並將處理結果函復意見反映人或里辦公室。
- E. 為使被害當事人了解案件偵辦進度，並藉以撫慰被害恐懼的心理，本局推動「未破刑事案件到府關懷工作」，針對各類刑事案件於發生後逾7日未偵破者，由警勤區佐警親自到府關懷與服務，以建立警民良好關係。102年1至10月計關懷被害人1,093人次，與101年同期1,112人次減少19人次(減少1.7%)。本局於101年8月1日推動「安心專案」，使報案人能同步瞭解案件偵辦(是否破獲、移送)之進度，102年1至10月主動函知報案人進度計2,465人次(逾1個月未偵破通知872件、逾2個月未偵破通知424件、偵破移送1,169件)，使案件偵辦流程更加透明，102年8月14日媒體報導(如圖10)。



圖 10：安心專案新聞報導

- F. 本局為建立逾期案件催辦及主動告知申請人處理機制，加強為民服務，於100年4月26日修正本局「資訊網站處理要點」。民意論壇如屬複雜查處案件，無法於短期內辦畢者，應簽請核准，並先行上網回復案件尚在查處中，於期限內辦畢後，再次上網答復辦理情形；如逾期未回復案件，除業管單位持續列管外，並提週月報責由單位主管立即處理改善。
- G. 本局線上服務專區自102年1至10月，受理線上服務申辦共計124件，處理時效平均2.38個工作天。為強化線上申辦服務處理流程，提高線上申辦服務效能，於102年12月12日訂頒「線上申辦服務處理流程作業規定」，建立逾期主動告知機制，業管單位應於辦理期限截止前，主動登

錄系統，逕行回復申辦民眾，敘明逾期原因、理由及預定完成日期。

二、資訊流通服務

(一) 資訊提供及檢索服務

1. 資訊公開適切性與內容有效性－公開法令、政策、服務資訊程度、內容正確程度及網站符合無障礙規範

(1) 依據「政府資訊公開法」第7條主動公開相關資訊於網站(頁)比例：

本局全球資訊網³提供機關簡介、訊息看板、便民服務、宣導專區、線上服務、招標資訊、快捷資訊、相關網站、局長信箱、全文檢索及政府公開資訊等專區供民眾查閱，截至102年10月31日止，民眾瀏覽點閱次數達488萬5,263次。本局全球資訊網設有「政府資訊公開專區」10大項(新增個人資料保護管理公開作業)應公開資料、連結及說明(內容均回溯至96年)，公開資訊比例達100%，公開項目如下(如圖71)：

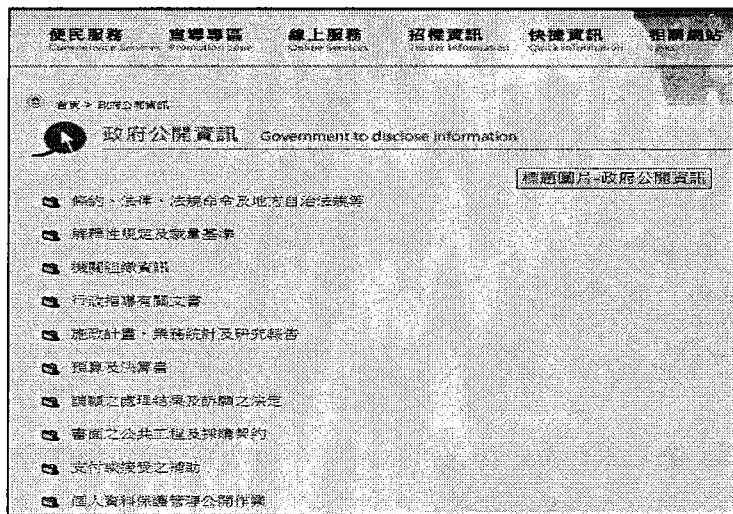


圖 11：本局網站「政府公開資訊」

(2) 服務措施及出版品資訊周知度

A. 公開機關服務措施：

本局全球資訊網提供機關簡介、訊息看板、便民服務、宣導專區、線上服務、招標資訊、快捷資訊、相關網站、局長信箱、政府公開資訊、線上陳情及全文檢索等專區。

³本局全球資訊網網址 <http://www.ccpb.gov.tw/>

B. 機關活動：

本局全球資訊網「訊息看板專區」提供最新消息、即時資訊、破案訊息、榮譽榜及招標資訊等相關訊息，「警察大事記」提供97年至101年度本局大事記電子影音檔，「活動影音專區」提供本局微電影-「我的很小希望」，方便民眾查閱機關活動各項訊息。

C. 機關文宣品：本局全球資訊網「宣導專區」提供宣導守則、住宅防竊諮詢、行使職權Q&A、為民服務白皮書、陳情案件處理作業規定、作業程序書、網眼追追追、活動影音，另提供政府資訊公開專區等資訊。

D. 提供其他重要資訊：提供嘉義市設置固定式闖紅燈暨測速自動照相路段(口)設置地點⁴。

(3) 資訊服務正確程度

A. 訂定本局「資訊網站處理要點」積極維護網站(頁)資訊，確保公佈資訊正確無誤。

B. 本局指派專人專責維護本局全球資訊網站，除隨時注意網站異動資料外，定期每2個月全面檢視網站資訊內容及檢測網頁超連結，每3個月配合嘉義市政府實施本局全球資訊網站資訊服務正確度檢測，檢測發現缺失均立即通報相關單位更正。各單位亦各設有專人維護所屬網頁，即時更新網頁資訊，確保網站資訊常新正確。

2. 資訊檢索完整性與便捷性—資訊檢索服務妥適性及友善程度

本局資訊網站針對站內公報、公告、法令、電子表單、施政計畫、機關活動、新聞等資訊提供有關鍵字、全文、進階、交叉、分類檢索等檢索功能。

(1) 全文檢索：於首頁右上方設有全文檢索功能區，輸入「關鍵字」即可進行站內資訊搜尋，快速便捷(如圖 12)。

(2) 進階搜尋：可依一般訊息、破案訊息、招標資訊、網眼追追追、活動影音等5大類別檢索，或選擇單位、輸入關鍵字搜尋，亦可使用 AND、OR、NOT 進行交叉檢索。

(3) 分類檢索：本局網頁依據行政院函頒「行政機關電子資料流通實施要

⁴嘉義市設置固定式闖紅燈暨測速自動照相路段(口)設置地點網址
http://www.ccpb.gov.tw/main.php?page=online_13_4

點」及研考會函頒「行政機關電子資料詮釋資料及分類檢索規範」等相關規定提供分類檢索服務，提供主題、施政、服務等3大類，共計10項檢索服務(如圖13)。



圖 12：全文檢索、關鍵字檢索服務



圖 13：分類檢索服務

(4)分頁檢索：提供檢索資訊過多時以分頁方式檢索，檢索結果並依相似程度、時間、主題等方式排列。

(二)線上服務及電子參與

1. 線上服務量能擴展性—線上服務提供及使用情形

(1)線上服務量能：

A. 本局以「多用網路、少用馬路；迅速便捷、節能減碳」為目標，自 101 年 10 月 1 日起於全球資訊網建置「線上服務」專區⁵，整合所有民眾申辦案件及查詢服務，分為「線上申辦服務」、「一站式服務」、「線上查詢服務」、「檔案下載服務」等 4 大類，提供民眾申請書表下載、服務申辦、取件通知及預約等服務，便利民眾資訊使用(如圖 14)。

圖 14：本局全球資訊網「線上服務」專區



⁵本局全球資訊網「線上服務」專區網址 <http://www.ccpb.gov.tw/main.php?page=online>

(A)線上申辦服務(計 10 項)：民眾透過網路逕行申辦，申辦結果直接以電子郵件通知申辦人。服務項目包括：1. 申請參觀訪問之安排及接待、2. 申請預防犯罪宣導活動、3. 申請交通安全宣導活動、4. 申請交通事故資料、5. 申請少年犯罪預防宣導活動、6. 申請婦幼安全宣導活動、7. 舉家外出加強巡邏、8. 申請調閱檔案、9. 申請住宅防竊諮詢檢測、10. 申請警察刑事紀錄證明(如圖 15)。

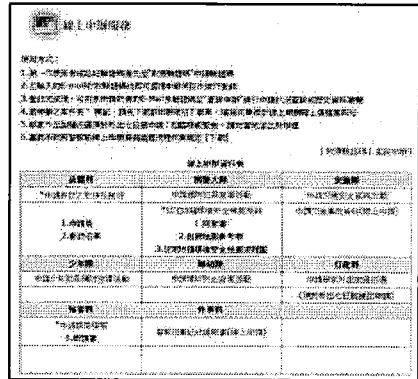


圖 15：線上申辦服務網頁

(B)一站式服務(計 10 大類 30 項)：針對需要檢核證件而無法提供線上申辦之服務，於網站上充分提供申辦服務之詳細流程及所需文件，民眾自行下載填妥所需書表並備齊證件，一次臨櫃即可完成申辦案件，免除民眾因漏帶證件而往返奔波之苦。

B. 本局提供之線上服務，係考量民眾需求的重點項目，選定重點服務項目進行推廣，並依民眾需求增加服務項目，提高民眾使用率，如本局少年隊⁶(如圖 16)、婦幼隊⁷(如圖 17)。

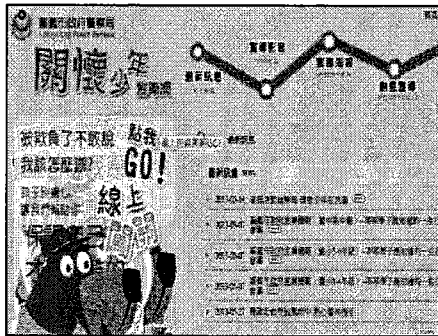


圖 88：本局少年隊關懷少年宣導網



圖 89：本局婦幼隊各項婦幼安全宣導

C. 民眾使用線上服務案件數成長率：

(A)處理「院長、部長、署電子信箱及市長 facebook」、「市府陳情案」、「1999」及「本局陳情案件」等陳情案件，均發交各相關單位處理、

⁶本局少年隊網站 <http://www.ccpb.gov.tw/young102/>

⁷本局婦幼隊網站 <http://w1.ccpb.gov.tw/office/e1/婦幼組/index.htm>

回應並按月檢討統計。102年1至10月共計1,699件，較去年同期1,364件，增加335件，案件數成長率為24.56%。

(B)本局「民意論壇」於102年1至10月共計630件，較去年同期540件，增加90件，案件數成長率為16.66%。

(C)本局「署長信箱」於102年1至10月共計34件，較去年同期33件，增加1件，案件數成長率為3.03%。

D.主動登錄至政府入口網提供8項線上表單下載⁸：包含交通事故初步分析研判表申請書、警察刑事記錄證明申請書、交通事故現場圖申請書、交通事故現場相片申請書、交通違規陳情單及查詢單、集會遊行糾察人員名冊、廠商製造販賣進出口槍械申請書、人民或團體持有刀械申請書(如圖18)。

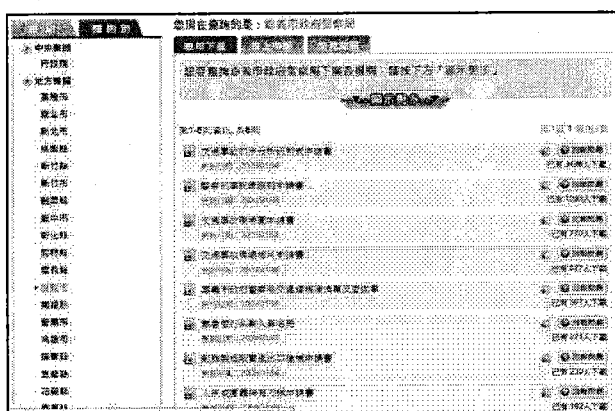


圖 18：本局於我的 E 政府提供 8 項線上表單下載

E. 本局全球資訊網隱私權保護政策：本局為避免發生侵害隱私權，針對隱私權保護政策的適用範圍、資料的蒐集與使用方式、資料之保護、網站對外的相關連結、Cookie 之使用、隱私權保護政策之修正等作明確之規範。

(2)線上服務推廣績效：

A. 利用 Google 及 Yahoo 等搜尋引擎網站提供本局之關鍵字資料，以增加網路曝光（使用）率，本局網站連結均位於第一順位。

⁸本局於我的 E 政府提供 8 項線上表單下載網址

<http://search2.www.gov.tw/WebMetaSearchNew/index.jsp?fid=3&query=%E5%98%89%E7%BE%A9%E5%B8%82%E6%94%BF%E5%BA%9C%E8%AD%A6%E5%AF%9F%E5%B1%80&dmode=4>

B. 警政創意行銷，擴大舉辦「安心一丫」專案記者會：本局統整治安、交通與服務等三大面向作為：「安心專案」、「交通事故服務中心」、「線上服務專區暨觸控式按押面板資訊導覽系統」為「安心一丫」專案，於101年11月12日擴大舉辦記者會，由嘉義市黃敏惠市長主持並邀約轄區里民、地方人士與社團共襄盛舉，推廣本局全球資訊網「線上服務專區」及1樓數位服務區「資訊導覽系統」等創新服務作為，並逐步推廣，利用社區治安會議及各種場合宣導，行銷布條如圖19。



圖 19：「安心一丫」專案行銷布條

C. 發送宣導文宣、宣導筆：為加強推廣本局全球資訊網「線上服務專區」、手機 APP 服務系統「EZ Police」及本局「臉書」，本局印製宣導文宣(如圖 20)、宣導筆，利用社區治安會議及犯罪預防宣導活動等機會發送，宣導民眾周知並多加利用。



圖 20：手機 APP 服務系統「EZ Police」宣導文宣

(3)電子表單簡化績效：

- A. 本局 101 年 10 月 1 日起於全球資訊網建置「線上服務」專區，包含「線上申辦服務」、「一站式服務」、「線上查詢服務」、「檔案下載服務」，民眾不用出門，透過網路逕行申辦所需要的服務事項。本局線上服務專區 102 年 1 至 10 月，受理線上服務申辦共 124 件，處理時效平均 2.38 個工作天，較紙本作業所需 7 個工作天，大幅縮短公文處理時效。
- B. 本局將警察刑事紀錄證明書申請表單應填寫之項目分門別類，以勾選來替代，有效縮短作業時間，提升服務效率。申請書簡化效益：
- (A) 表格簡單明瞭，方便填列。
 - (B) 欄位由 16 欄減為 10 欄，部分身分證件上之資料，不需重複填寫。
 - (C) 由逐案填寫簡化為勾選方式，減少填寫所費之時間。
2. 電子參與多樣性－電子參與多元程度
- (1) 意見反映及討論區：本局網站設有民意論壇、局長信箱、線上陳情等服務，提供民眾多元及暢通案件陳情管道。
- A. 設置「民意論壇」⁹：本局網站設置「民意論壇」供民眾討論或提供意見，並訂定「資訊網站處理要點」規範回覆處理流程與期限，由資訊科指派專人隨時監看，對於民眾反映案件均立即予初步回應，並分派業管單位辦理，辦理結果依限回覆。102 年 1 至 10 月留言共計 630 件，回應 630 件，平均處理回覆時效為 1.27 天。
- B. 線上陳情¹⁰：共計 9 大類 31 項陳情案件，依民眾陳情類別直接以電子郵件通知業管單位辦理，並依「公文時效管制暨稽催查考作業要點」管制各單位回覆時效。102 年 1 至 10 月共計 732 件。
- 其中交通類 1,352 件、刑事類 99 件、督察類 69 件等所佔比例較高。
- (2) 網路投票、問卷調查：針對民眾關心之議題實施網路投票或問卷調查，以了解民意之趨向，可於線上觀看投票結果。
- (3) 經營本局臉書 (Facebook) 粉絲專頁¹¹：
- 採 Web2.0 資通技術，除即時張貼各項治安、交通、警政宣導訊息，提

⁹本局「民意論壇」網址 http://www.ccpb.gov.tw/main.php?page=phorum_02

¹⁰本局線上陳情網址 http://www.ccpb.gov.tw/main.php?page=phorum_03

¹¹本局臉書 (Facebook) 粉絲專頁網址 <https://www.facebook.com/cycpb>

供民眾互動交流管道之外，更將本局警察同仁破獲刑案、為民服務等感人事蹟，透過臉書廣為流傳，例如在 102 年 11 月 6 日常訓跑步測驗時同仁搶救落水婦人的英勇事蹟、長榮所員警救援因貨車故障受困車陣之老夫婦、本局拍攝之微電影「我的很小希望」等真實故事，均獲得粉絲朋友廣大回響，更加深對警察的信賴與支持(如圖 21)。



圖 21：本局臉書有關為民服務感人事蹟貼文

(4)建置「EZ Police」APP：本局於 102 年 4 月推出「EZ Police」APP，讓市民透過智慧型手機等行動載具，能即時選用需要的警政資訊服務，統計至 102 年 10 月 31 日，APP 下載使用數計 1,496 次，分析使用者主要是本市發生車禍事故當事人、汽機車遭拖吊車主、代叫計程車及本局同仁等，符合本局現階段設定服務族群。

(5) YouTube 影音頻道¹²：建置本局專屬 YouTube 影音頻道（如圖 22），上傳本局微電影「我的很小希望」及各類預防犯罪、交通安全宣導短片，提供民眾訂閱，亦可於觀看影片後評論留言回應。



圖 22：本局 YouTube 影音頻道

¹² 本局 YouTube 影音頻道網址：<http://www.youtube.com/user/cycpb/feed>

三、創新加值服務—提供創新服務情形

本局 102 年施政主軸為建構「安全有感的健康城市」，以「主動服務」、「e 動雲端」、「聯動整合」關鍵策略，提出 9 項有價值的創意服務，創新態樣分述如下。

(一)有價值的創意服務與創新服務標竿學習效益

1. 關鍵策略一：「主動服務、一次到位」

本市幅員狹小、人口集中，是一個「小而美」的城市，本局在既有穩固的服務基礎之上，結合社區民眾積極參與治安工作的動能，已展現「主動服務、一次到位」的附加價值及便民深度，具體成效、新聞刊登、標竿學習。

1-1 全國首創「受理住宅竊盜一次到位服務」：

(1)緣由：鑑於以往住宅竊盜被害人除了必需面對凌亂的現場，清點失物，又要到派出所報案，往返耗費時間且心中恐慌，深受痛苦煎熬；本局考量本市具有都會型特性，警察有迅速趕抵現場處理的能力，住宅竊盜案件發生時，若由警察到府受理報案，讓被害人不用再至派出所製作筆錄，在家就能完成報案手續，警方亦能在第一時間掌握狀況，立即啟動偵查作為，達到迅速破案的目標（民眾不出門，能夠完成住宅竊盜報案手續）。本局於 100 年 1 月 12 日實施受理住宅竊盜報案一次到位服務，藉由警察的積極作為及增加民眾住宅防衛能力，全面降低本市住宅竊盜案件，並展現警察受理報案良好服務態度及專業訓練(如圖 22)。



圖 22：受理住宅竊盜案一次到位服務

圖 23：受理住宅竊盜案件程序

(2)以被害人為中心，四大護法同時到位：首先，派出所員警到場拉起警戒線保護現場、訪查周邊鄰居、送達報案三聯單，分局偵查隊偵查佐製作被害筆錄、鑑識小隊人員現場採證，另派出所治安諮詢師立即到場實施住宅安全檢測，提供加強住宅防衛強度建議，減少再次被害機會；藉由相關員警一次到位完成偵查與預防作為，讓民眾感受警察的專業及服務熱忱；現場採獲之相關跡證、線索立即移由偵查隊後續查處並管制偵辦進度，程序如圖 23。

(3)執行成效：本市 102 年 1 至 10 月共發生住宅竊盜案 43 件，實施受理住宅竊盜一次到位服務，並進行民眾滿意度調查(採問卷調查，有效樣本 43 件)，受訪民眾表示非常滿意者有 23 件 (53.49%)，滿意者有 20 件 (46.51%)，無不滿意者，被害人均表示一次到位服務可以節省時間，對本項服務表示滿意(服務評價回饋)，民眾不用往返派出所，縮短服務時間達 33% (平均每案 3 小時縮短為 2 小時)，實施前後流程比較如圖 24。

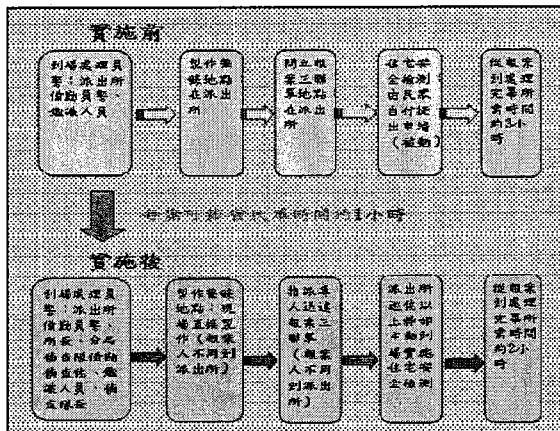


圖 24：實施前後流程比較圖

(4)新聞報導：100 年 1 月 13 日中國時報 C2 版報導「全國首創 市警局到府受理竊案」、102 年 8 月 14 日蕃薯藤新聞報導「警受理住宅竊盜案 服務一次到位獲好評」(如圖 25)。



圖 25：相關新聞報導

(5)跨機關電子查驗：本局佐警受理報案後，藉由警政署受理 e 化報案平臺、刑案紀錄處理系統、查贓作業系統跨機關電子查驗，協助偵辦案件。

(6)策進加值作為：

A. 本局續於 100 年 5 月 16 日起再實施「全面住宅防竊諮詢檢測服務」，係針對本市住戶全面性提供檢測，由警察局派專業防竊諮詢檢測人員到府檢測居家防竊安全（主動關心服務到家），針對住宅軟、硬體措（設）施提出具體防範意見，提升民眾居家安全防範意識及防竊能力，降低被害風險，並針對被竊住戶實施關懷慰問，推動「安心專案」，使報案人能同步瞭解案件偵辦（是否破獲、移送）之進度。102 年 1 至 10 月，本市 2,220 戶接受諮詢檢測後均未發生住宅竊盜。

B. 101 年 10 月 1 日起，本局全球資訊網建置「線上服務專區」，滿足市民不用出門（民眾不出門，就能申辦住宅安全檢測），透過網路就可逕行申辦住宅安全檢測，加強資訊服務深度、廣度及便利市民資訊使用。

1-2. 全國首創「處理交通事故一次到位服務」：

(1)緣由：本市面積幅員小，人口數約 27 萬人，但登記本市有案的機動車輛就高達 28 萬輛，又因本市地處雲嘉南消費中心，且為進入阿里山的重要門戶，每日進出車輛甚多，造成交通事故頻仍；本局積極規劃各項警政服務作為，於 101 年 6 月整合各項交通創新作為，實施「處理交通事故一次到位服務」，全面提升為民服務品質，確保市民權益。

(2)內涵與成效(包括 7 個項目)：

A. 建置「交通事故服務中心」、「申領服務平台」：許多交通事故當事人因居住外地，在發生事故的第一時間，兩造雙方若無法馬上順利協調賠償事宜，就需另外約時間洽談，舟車勞頓影響當事人生活甚鉅。因此，本局於 101 年 6 月 11 日起整合建置「交通事故服務中心」（如圖 26），由專責人員實施「單一經理人包辦制」服務（臨櫃服務一次 OK），本局交通警察隊設置服務中心，提供交通事故當事人、委託人及利害關係人迅速有效申領事故現場圖、相片、分析表、當事人資料及轉介調解等申領作業，並受理跨縣市多元化申領交通事故資料之單一窗口服務作業，101 年 9 月 1 日起於本局 12 個派出所再增設「申領服務平台」（如圖 27），

透過「交通事故 e 化系統」，提供上揭相關資料，擴大服務據點，方便民眾就近申領，新聞報導如圖 28(101 年 9 月 1 日自由時報 A14 版)。

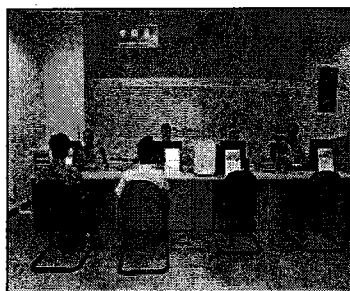


圖 26：交通事故服務中心



圖 27：申領服務平台

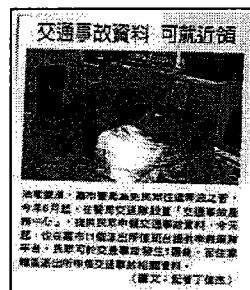


圖 101：相關新聞報導

為瞭解民眾需求與感受，提昇本局服務品質，本局實施交通事故服務中心(單一經理人包辦制)滿意度調查，102 年整體服務滿意度達 95.5%。(服務評價回饋)。

B. 建置「交通事故 e 化系統」：本局於 101 年 6 月 11 日起運用交通事故 e 化系統服務民眾申領各項表件(智慧辦公)，統計自 101 年 6 月 11 日至 102 年 10 月 31 日止，提供民眾申請交通事故相關資料(現場圖、道路交通事故初步分析研判表及轉介調解單)計 2,736 件，系統 e 化前，民眾申領表件每案需耗時 5 分鐘，所有申領件數需耗時 1 萬 3,680 分鐘才能完成；系統 e 化後，每件僅需 3 分鐘即可完成，申領時間節省 2 分鐘，較系統 e 化前節省 5,478 分鐘，縮短時間達 40%。

C. 交通事故到府(醫院)製作筆錄(主動關心服務到家)：基於便民出發點，本局自 100 年 1 月 1 日起，對於因設籍他轄、傷重或其他因素不克立即製作筆錄之當事人，在其同意之前提下，提供到府或到醫院製作筆錄服務(如圖 29)。



圖 29：交通事故到府(醫院)製作筆錄

D. 建置「EZ Police」APP (跨機關電子查驗)：本局於102年4月推出「EZ Police」APP，讓市民透過智慧型手機等行動載具，能即時選用需要的警政資訊服務，例如交通事故處理進度查詢、代叫計程車服務等(如圖30)。運用行動載具查詢進度，方便民眾至本局設置之13個「交通事故服務中心」及「申領服務平台」申請現場圖、現場照片、交通事故初步分析研判表等相關資料，提供當事人民事和解所需，減少民眾舟車勞頓。

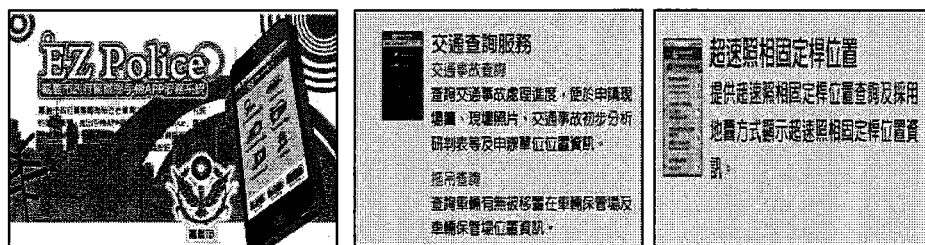


圖 30：EZ Police

E. 調解委員到派出所調解：本局採跨機關整合於交通隊及各派出所設置協談桌椅，供事故當事人諮詢及洽談和解事宜，並主動轉介調解委員到派出所調解，減少民眾舟車勞頓及減免爭訟案件(臨櫃服務一次OK)。102年1至10月轉介調解1,196件，與去年同期比較(1,015件)，增加181件，轉介調解率提高18%。

1-3. 全國首創實施「公物標碼」、「電動車標碼」：

- (1)緣由：有鑑於各級機關學校公物時有遭竊情事，以及年長者、身心障礙人士之電動車輛未如汽(機)車有牌照可做管理，欠缺明顯辨識度，易成為竊嫌容易得手、銷贓之標的物；為強化防竊力度，全國首創實施「公物標碼」及「電動車標碼」服務，俾利辨識、查贓，減少是類案件發生。
- (2)臨櫃服務一次OK：民眾向派出所提出申請後，指派專人實施標碼服務，施作完竣後，以數位相機拍攝並燒錄光碟片存證，並將資料輸入電腦查詢系統，俾利日後辨識、查贓。警勤區佐警於勤區查察時，主動宣導本項服務，並接受民眾申請(主動關心服務到家)。
- (3)公物標碼：鑑於公物失竊問題日益嚴重，本局於100年3月起實施「公物標碼」，針對本市各級學校易遭竊物品，如電腦、照相機、傳真機、錄影機、餐具等公物實施標碼。實施至102年10月，已有97所學校請求施作、計7,852件，有效降低公物遭竊，新聞報導如圖31。

(4) 電動車標碼：為配合市府推動「健康暨高齡友善城市」，本局於 101 年 3 月 22 日起實施「電動車標碼」，至 102 年 10 月計施作 2,489 件，有效提升「電動車」辨識度，服務高齡者及身心障礙人士，防制竊盜案件發生，新聞報導如圖 32。



圖 31：公務標碼新聞報導

圖 32：電動車標碼新聞報導

(5) 執行成效：本局採預防被害標的物創新方式實施「公物標碼」、「電動車標碼」以來，藉由將「適合的標的物」移除，防止犯罪發生，102 年 1 至 10 月竊盜案件與去年同期比較，減少 9.66%。

2. 關鍵策略二：「雲端資訊、智慧管理」

本局運用資(通)訊科技整合，建構治安 e 化平台、治安包圍圈、人車盤查登錄系統等治安偵防作為，強化科技警政、智慧管理外，更貼近民意，全國首創「交通執法勸導管理系統」，舉發交通違規，讓民眾心服口服。創新加值服務的具體成效、新聞刊登、標竿學習詳如表 3。

表 3：「雲端資訊、智慧管理」一覽表

項次	創新項目	具體成效	新聞刊登	標竿學習
1	建置「治安 e 化平台」	<ul style="list-style-type: none"> ◆強制顯示來電號碼 ◆聽障人士簡訊報案系統成長率200% ◆縮短員警到達現場時間比率達57.5% ◆緊急調閱最後發送訊息位置機制 ◆線上立即偵破案件比率增加35.5% 	○	天下雜誌455期報導
2	推動「嘉聯專案」、整合建構治安包圍圈	<ul style="list-style-type: none"> ◆治安要點監控系統妥善率達98% ◆監視器外拉作公益達79.26% ◆嘉聯專案每年每組可節省經費29萬2,400元 ◆102年因監視器破案件數達171件、189人。 	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆天下雜誌455期報導 ◆99年改制前台中縣警察局、102年台東縣警察局索取相關資料。
3	建置「人車盤查登錄系統」	<ul style="list-style-type: none"> ◆落實盤查人車，提升勤務效能。 ◆彌補時空落差，機先掌握線索。 ◆資料庫建置4萬8,821筆資料 ◆102年因本系統破獲刑案7件 	○	99年警政治安策略研討會—創新治安作為展示
4	建置「交通執法勸導管理系統」	<ul style="list-style-type: none"> ◆作為取締告發之參據，資料庫登錄件數11萬7,362件。 ◆落實勸導與取締並重 ◆研析輕微違規之行為 ◆減少當事人不滿指責，交通申訴案件減少比率達41.73%。 	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆99年警政治安策略研討會展示 ◆「Go Safe—微笑嘉義市 道安滿意讚」獲2012第四屆台灣健康城市創新成果獎。 ◆本局於102年10月4日函報警政署執行成效與建議採用

2-1. 整合建置「治安 e 化平台」：

- (1)緣由：本局為精進「受理快、派遣快、處理快」的目標，於99年5月整合現有各項 e 化系統，建置「治安 e 化平台」，以「e 化勤務指管系統」為基礎，連結「電子地理資訊 GIS 系統」及「警車衛星定位 GPRS 系統」、「車牌辨識系統」、「路口監視系統」及「輿情監看系統」等 6 大系統，掌控線上警網即時動態，遇有各項治安狀況隨時機動調度，提供民眾即時服務，縮短等候時間。
- (2)內涵：本局與中華電信公司合作，結合警政電子地理資訊系統 (GIS)，民眾只要打電話報案，不論手機、公共電話或家用電話，都可以立即在電子地圖上顯示報案人所在的位置，並強制顯示來電號碼，民眾報案後立即派員處理（不出門能辦大小事）。另為服務聽障人士，特別與本市聽障協會合作，由中華電信支援，共同設置簡訊報案系統(0934295110)諧音「您就啥事 愛救我 110」以因應聽、語障人士，以手機或電腦 emome 簡訊方便報案。本局 110 報案台或各派出所值班台接獲民眾報案，本轄

案件立即派員妥適處理，他轄案件立即轉報所轄單位處理，做到一處受理，全程處理，立即回應民眾之需求（臨櫃服務一次OK）。

- (3)主動關心服務到家：本局藉由「治安e化平台」科技設備，全程掌控轄區治安、交安狀況，對報案民眾住宅、治安、交安熱點，線上指揮、調派警力加強巡邏，讓「110」成為民眾安全的依靠。
- (4)服務評價回饋：本局每日實施「電話訪問110報案民眾對本局所屬員警處理案件滿意度調查」，分3個面向「到達速度」、「受理態度」、「處理過程」抽訪，調查結果：102年1至10月受理有效案件2萬7,195件，複式訪查1萬2,001件，非常滿意及滿意有8,933件，滿意度達74.4%。本局以同理心、誠懇態度，主動關心回應民眾，藉以改善警政作為，進而提升民眾對警察的滿意度。
- (5)跨機關電子查驗：本局受理搶救自殺等急難案件，如因當事人所在位置不明確，立即根據其行動電話向通訊業者查詢使用者資料(含基地台位置)，實施即時救援；當事人所在位置如非本市，並可立即與所轄之警察機關聯繫或進行三方通話，共同協力進行搶救。
- (6)執行成效：

A. 102年1至10月受理110報案員警到達現場時間平均為4分59秒，與101年同期受理派遣平均時間5分2秒，減少3秒，且比系統建置前(97年)平均時間11分43秒，減少6分44秒，時間減少比率達57.5%，警力運用發揮高效能(如圖33)。

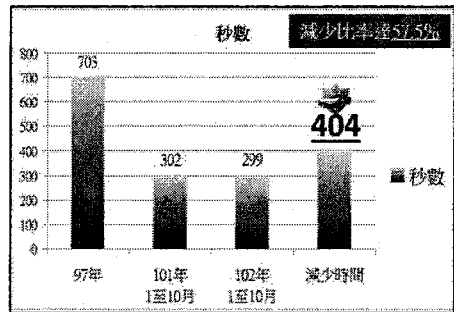


圖 33：員警到達現場時間比較圖

- B. 受理輕生報案，啟動緊急調閱最後發送訊息位置機制，調派警力搜救自殺案件，101年162人、102年1至10月117人，並將個案密轉生命線等專業單位輔導，盡到保護民眾生命之職責。
- C. 簡訊報案系統(0934295110)102年1至10月受理12件，較101年同期(4件)增加8件，簡訊報案成長率達200%，提供民眾另一個單一窗口服務管道，展現本局保護民眾之決心，發揮為民服務效能。

(7)標竿學習：天下雜誌 455 期報導，本市連結警車衛星定位 GPS 系統、路口監視系統、涉案車輛監控查緝網…形成「治安 e 網」，可迅速透過民眾報案點與警車即時地理位置，派遣最近的警力抵達案發現場，取代過去以無線電或電話派遣模式，讓民眾得到最迅速、最及時的保護(如圖 34)。



2-2. 全國首創推動「嘉聯專案」，整合建構治安包圍圈

圖：

圖 34：天下雜誌 455 期報導

(1)緣由：本局自 91 年起於重要路口及治安要點規劃建置錄影監視系統，鑑於無法全面兼顧社區巷弄治安及交通，且容易形成治安死角。基此，本局乃提出「治安包圍圈」架構與作法，除由各分局暨派出所檢視轄區易形成治安漏洞之地點，持續建置重要路口錄影監視系統(迄 102 年止計已完成 641 處 2,519 具鏡頭，平均妥善率均保持達 98%)及輔導民間商店、住戶監視器鏡頭外拉(迄 102 年 10 月止輔導外拉鏡頭計有 2,461 處，佔全市民間監錄系統 3,105 處 79.26%)，並全國首創導入社區監錄系統聯防機制，推動「嘉聯專案」，將監視器深入延伸到各里、社區及巷弄，滿足民眾對錄影監視系統之高度期待，協助維社區治安，俾強化治安包圍圈(如圖 110、表 10)。

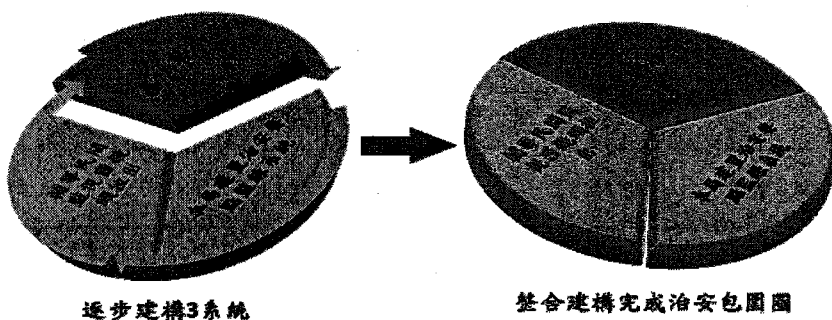


圖 35：整合建構「治安包圍圈」架構圖

(2)實施構想與程序：嘉聯專案係全國首創的「社區 e 化聯防」作為，也是嘉義市邁入「安全城市」的重要里程。

A. 規劃社區鄰近 5 至 10 戶 1 組為原則，建構監錄系統聯防機制，經由派

出所佐警輔導轄內鄰近 5 至 10 戶民眾為 1 組裝設單位，由民眾填寫申請資料，經分局初審及現地勘查、警察局複審符合「治安包圍圈」原則，始同意補助裝設。落實臨櫃服務一次 OK；民眾可進入本局網站下載申請書及相關表件填報，民眾不出門即可運用網路填寫申請表。

- B. 申請核准後，由申請住戶自行選定廠商，裝設住戶依需求位置、距離而議價。(按鏡頭 2 至 4 具功能、解析度不同自行議價)。每組最高補助新臺幣 4 萬元 (不另補助電費及維修費)。
- C. 主動關心服務到家：為了解本案後續執行情形，本局及各分局每半年派員主動到府關心，實施系統運作檢查及複查，目前保持正常運作之妥善率達 95.5%。

(3) 執行成效：

- A. 本局建置治安要點監錄系統每年所需養護費預估達 1,200 萬元以上，造成市政府預算極大負擔與經費排擠。為滿足治安上對監錄系統之需求，同時兼顧「治安包圍圈」及減輕市府財政負擔，本局於 102 年持續推出「補助民間裝設監視器方案(嘉聯專案)」，編列 200 萬元，補助 50 組，嘉惠社區民眾約 500 戶以上，累計核准裝設完成 650 組，有效協助維護治安，經與重要路口監錄系統相較，每年每組可節省經費新臺幣 29 萬 2,400 元整(如表 4)，且實施迄今成效良好。

表 4：本局重要路口監視系統與嘉聯專案所需經費比較表

項目	組數	平均每組建置經費	每年每組維護費6%(超過二年保固期)	電費(每組每月500元)	網路費(每組每月700元)	合計	備考
嘉聯專案	1	40,000	0	0	0	40,000	
治安要點監錄系統	1	300,000	18,000	6,000	8,400	332,400	
增減情形		-260,000	-18,000	-6,000	-8,400	-292,400	

- B. 統計本局近 6 年全般刑案、竊盜案發生數逐年下降、破獲率逐年上升趨勢(詳如 P8、P9)，與「治安包圍圈」建構有密切相關；統計 102 年 1 至 10 月經監錄系統協助破獲案件：竊盜案 104 件 105 人、肇事逃逸案

20 件 20 人及其他 47 件 64 人，成效顯著。新聞案例如下：

(A)102 年 3 月 1 日 TVBS 新聞報導「夜闖民宅回收女，行竊盜刷信用卡」：警方透過調閱路口監視器過濾清查，發現可疑竊嫌，因而破案；另自由時報、中天、民視、年代新聞台均有報導(如圖 36)。

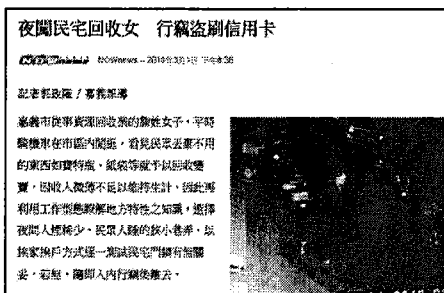


圖 111：監視器破獲新聞報導

(B)102 年 4 月 30 日中天新聞「蜘蛛人攀牆越壁，因赤腳偷竊遭逮」：警方透過調閱路口監視器過濾清查，發現可疑竊嫌，因而破案；另 TVBS、東森、民視、年代新聞台均有報導(如圖 37)。

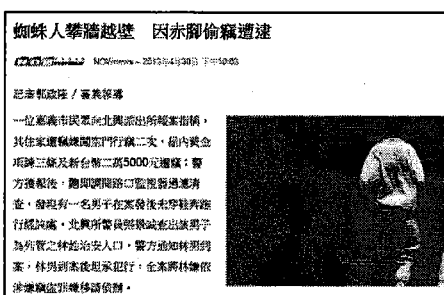


圖 112：監視器破獲新聞報導

(4)標竿學習：

- A. 天下雜誌 455 期報導，本局路口監視系統高居全國密度之冠，另外，秉持引納民間力量的原則，實施「嘉聯專案」、「千眼護嘉」…形成無漏洞的錄影監視系統，讓嘉義市在強盜、竊盜、肇事逃逸等各類案件破獲率達八成，成為安心、安全、安康讓民眾安居樂業的三安城市。
- B. 自推動嘉聯專案以來，嘉義市民對治安要點監錄系統之需求大幅降低，其原因係本專案裝設簡易、快速，深具人性化功能，能立即滿足民眾需求，因此廣受好評。99 年改制前台中縣警察局、102 年 4 月台東縣警察局均向本局索取本案計畫及預算編列等資料，本案已為標竿學習對象。

2-3. 全國首創建置「人車盤查登錄系統」：

(1)緣由：有鑑於以往員警執行各項勤務所盤查之可疑人車資料，雖有製作成相關檢查紀錄，但因無資料庫系統可供登錄查詢，無法整合為刑案交叉比對查詢之辦案線索；本局於 99 年 7 月建置完成「人車盤查登錄系統」，建構完整人車盤查資料庫，可有效掌握轄內潛在犯罪者人車動態，供刑案發生後相關線索之清查，俾期發揮嚇阻、預防犯罪及遇案「以車查人，以人追車」之功效。(如圖 37)。

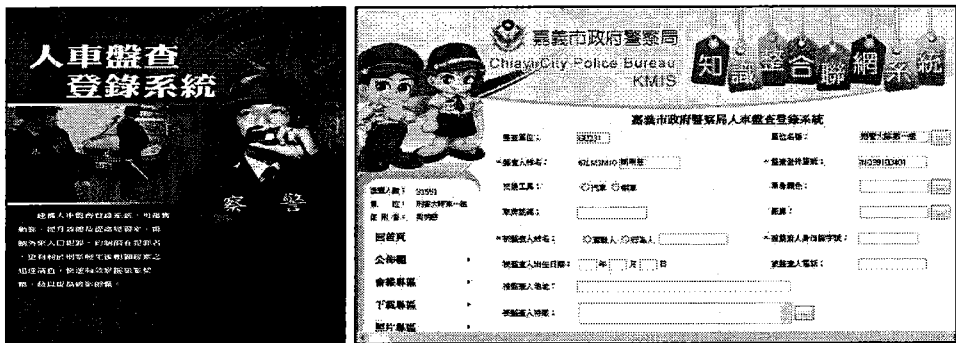


圖 37：人車盤查登錄系統

(2)落實盤查人車，提升勤務效能：透過落實盤查可疑人車、精確資料抄錄建檔等，強化勤務深度，提高見警率，有效嚇阻犯罪。

(3)彌補時空落差，機先掌握線索：透過主動式盤查勤務，蒐集介於案發前後時空落差之線索，並於案發前機先啟動建置線索資料庫。

(4)執行成效：本案累計登錄 4 萬 8,821 筆資料，102 年 1 至 10 月盤查登錄 8,498 筆資料，因「人車盤查登錄查詢系統」破獲刑案計有 7 件，隨著資料庫建置的完備，已開始發揮功效。新聞案例如 102 年 10 月 11 日華視、世新、Nownews 均有報導(如圖 38)。

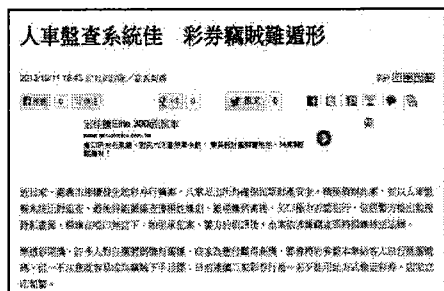


圖 38：人車盤查登錄系統新聞報導

2-4. 建置「交通執法勸導管理系統」:

- (1)緣由：本局於99年1月1日結合「內部知識網」建置「交通執法勸導管理系統」(如圖39)，針對未嚴重危害交通安全、秩序或發生交通事故，且情節輕微之違規行為，以不舉發為適當者，員警優先施以勸導，並登錄於「交通執法勸導管理系統」，做為如有再違規開單舉發之參考，藉以宣導民眾守法觀念，有效減少民怨及申訴案件。

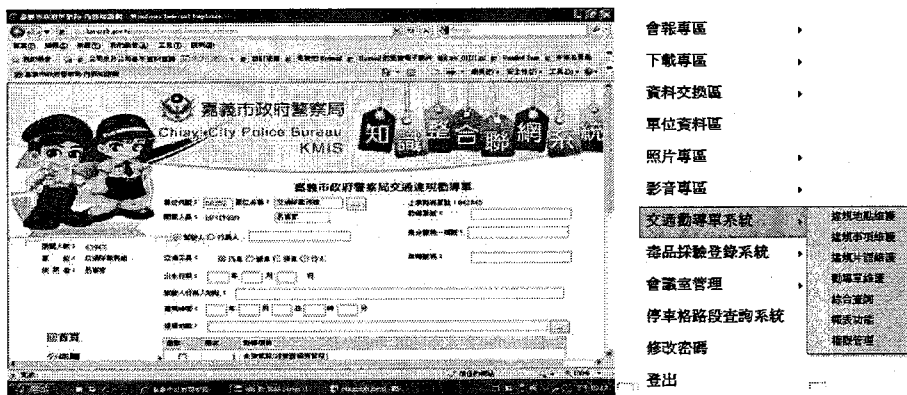


圖 39：交通執法勸導管理系統

- (2)作為取締告發之參據：自99年1月起至102年10月31日計建置11萬7,362件；102年1至10月勸導汽車3,850件、機車1萬4,628件、其他1,829件，計建置2萬307件。透過本系統查詢違規人或車輛是否已被勸導及違規勸導項目，如李○○經系統查詢曾經在道路堆積物品妨礙交通，於101年2月25日、5月23日、8月6日已勸導3次，列為加強告誡及優先取締對象，使其心服口服並維執法威信。
- (3)落實勸導與取締並重：分析出易違規路口作為執法及宣導參據，如99年1月至102年10月份本市中山路與民族路口勸導2,595件為最高路口、林森東路與忠孝路口勸導1,874件次之，發揮勸導與取締並重效果。
- (4)研析輕微違規之行為：本系統可供分析違規行為人之違規習性與違規態樣，供規劃勤務之參考。
- (5)服務評價回饋：本局102年委託中正大學實施治安滿意度調查，民眾對輕微交通案件勸導的贊成的比例達88.8%，對於本局全國首創建置「交通執法勸導管理系統」有正面推升作用。

(6)減少當事人不滿指責：系統建置前(98年)民眾申訴577件、建置後99年458件、100年353件、101年331件、102年1至10月282件，與建置前同期相比(484件)，申訴案件減少202件，減少比率達41.73%，有效降低民眾對開單不滿因素。102年8月7日Yahoo奇摩新聞報導「減少民怨 警交通執法善用勸導」(如圖40)。



圖 40：交通執法勸導系統新聞

3. 關鍵策略三：「結合民力、跨域整合」

本局長期推動社區警政，整合社區資源、凝聚居民共識，共同維護社區治安，充分展現「警力有限、民力無窮」，更為強化社區治理能量，本局全國首創「鑑識專業走入社區」主動宣導現場保全、推動「美麗諸羅、魅力嘉義」(市容整理)等結合民力、跨域整合方案，具體成效、新聞刊登、標竿學習。

3-1. 提升鑑識專業品質，鑑識專業走入社區：

(1)成立「刑事鑑識實驗室」：本局於99年10月31日成立「刑事鑑識實驗室」(如圖41)，102年陸續購置大型影像處理LED液晶顯示器、負壓過濾採證設備、3D現場繪圖系統、紅外線螢光指紋顯影觀測器等新式科技儀器。102年1至10月案件勘察比中率為18.9%，較去年同期13.4%，提升5.5%。



圖 41：刑事鑑識實驗室

(2)結合鄰近縣市鑑識資源：為拓展本市犯罪資訊系統之廣度及加強區域資訊之交流，除整合嘉義市在地的犯罪資訊外，並納入中南部地區鑑識採證及刑事偵查資訊，例如與台南市政府警察局DNA實驗室合作，並由吳鳳科技大學消防系提供氣相層析質譜儀(GC-MS)供本局運用，並建置「鑑識作業平台」，管控證物流程及鑑驗情形，有效共享犯罪資訊(智慧辦

公)，提升破案速度及效率。

- (3)全國唯一針對「住宅竊盜」勘察訂定標準作業流程(SOP)：本局訂定「住宅竊盜現場勘察標準作業流程(SOP)」，規定處理員警現場勘察及保全之步驟、方法，俾利第一線員警有標準化作業處理程序及鑑識人員採證程序。本局於102年3月20日偵破案例(如圖42)，該案特別之處在於本局鑑識人員於嫌犯身上鈔票成功採集指紋，經比對係失主指紋(鈔票背景複雜，且具有凹凸紋線會干擾指紋採證，實務上鮮有成功鑑驗之案件)為成功之實例。

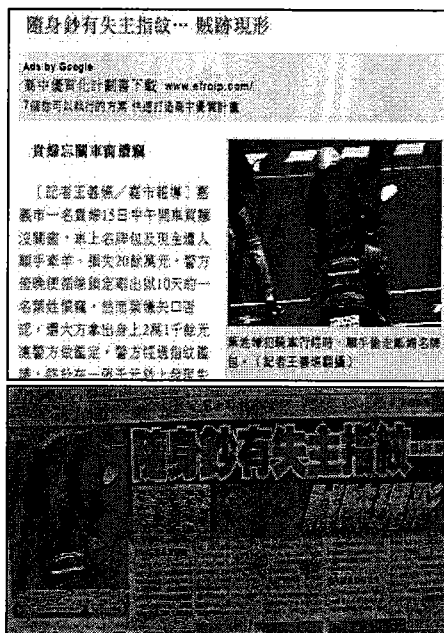


圖 42：鈔票採獲指紋破案新聞報導

- (4)全國首創鑑識專業走入社區：

A. 緣由：本局配合市政府推動「健康城市」政策，特別將「提升住宅竊盜勘察品質」列為102年度施政重點，並鼓勵民眾主動參與。刑事鑑識人員走出實驗室、走入社區(主動關心服務到社區)，向民眾宣導「犯罪現場保全」作法及遭竊時的因應方式(如圖43)。



圖 43：鑑識專業走入社區

B. 執行成效：教導民眾配合警方做好現場保全工作，比事後投入更多的偵查能量還要重要，鑑識專業走入社區，參與社區活動，如社區治安座談會、里民大會、里長聯誼會等，宣導民眾現場保全觀念，102年1至10月計辦理46場共約3,779人參加，深獲民眾熱烈迴響。本局最近所破獲發生於10多年前的楊○翰命案，就是有賴於當年現場保全、採證完整。

C. 策進加值服務：

(A)鑑識專業走入校園：本局與「李昌鈺博士物證科學教育基金會」及「國立嘉義高級中學」共同辦理「中學神探科學營」，共分 2 梯次舉行，第 1 梯次於 102 年 7 月 20、21 日，對象為高中學生，第 2 梯次於 8 月 3、4 日，對象為國中學生，地點皆在嘉義高中，透過活動將科學辦案的精神落實在生活中，強化鑑識科學的生活教育，新聞報導與活動相片如圖 44。



圖 44：中學神探科學營新聞報導與活動相片

(B)提供年長失智及身心障礙者自願指紋建檔服務(臨櫃服務一次 OK)：本局將資料存入刑事警察局指紋電腦資料庫中，嗣後若不慎與親友失聯，只要透過警察機關網路指紋比對系統線上指紋比對(跨機關電子查驗)，立即就能知道身分。本局配合每年「國際失智症日」舉辦之宣導活動，派員至會場宣導指紋捺印之重要(如圖 45)。本局於 102 年購置「光學掃瞄」指紋建檔設備，改善傳統黑色油墨捺印指紋後需清洗雙手之不便，提供年長者及身心障礙人士貼心的服務，102 年 1 至 10 月建檔 82 人、比對指紋尋獲失智年長者 5 人，新聞報導如圖 46。



圖 45：自願指紋建檔服務



圖 46：光學掃瞄指紋建檔新聞報導

(5)標竿學習：本局參加 2011 第三屆台灣健康城市獎項評選「城市安全—創新成果獎」獎項，以「柯南就是你—全面提升受理住宅竊盜勘察品質及預防成效」為主題獲獎，獲獎原因為全國首創現場犯罪保全宣導及全國首創報案一次到位，遴選住宅防竊示範社區，增加市民參與，成果具體明確，兼具永續發展性，已為標竿學習對象。

3-2. 推動「美麗諸羅、魅力嘉義」方案：

- (1)緣由：「美麗諸羅、魅力嘉義」市容整理方案，需要長時間宣導，激發市民意識共同執行，本局特別規劃宣示期、試辦期、示範期、勸導期、執行期等5期，漸進實施。本案自95年7月1日開始，於本市中山路等13條重要道路執行，針對違規攤販、路障、機車占用騎樓、分隔島堆置廢棄物等進行整理取締。透過方案的執行，使市民主動參與市容綠美化，讓周遭環境更好(如圖47)。



圖 47：「美麗諸羅、魅力嘉義」宣導

- (2)跨機關整合機制：本案統合市府工務處、建設處、交通處、衛生局、環境保護局及警察局等相關單位，結合地方意見領袖、商家、住戶，透過先期宣(勸)導，市民全體參與，實施整理並形成共識，必要時採取取締作為至市容改善為止。每月規劃8次，採聯合稽查及警察局單獨執行2種勤務方式實施，視實施成效每3個月召開檢討會1次。
- (3)市民的參與機制：民眾如果在社區中發現有路燈故障毀損、道路凹陷坑洞不平、公園綠地髒亂或設施損害、違章建築、違規攤販、交通標(號)誌毀損不清、路霸等有關市容美化、綠化的問題，透過1999專線、市長臉書陳情或是電話連絡向市政府反映。
- (4)新聞報導：依據調查，「非法佔用騎樓、道路或車位」是「十大民怨」之一，深為民眾所詬病，因此，本局持續執行「美麗諸羅、魅力嘉義」市容整理方案，102年9月30日世新新聞報導「中山路騎樓淨空 還給行人空間」民眾直呼：「中山路騎樓變寬了！」(如圖48)。



圖 48：相關新聞報導

- (5)標竿學習：天下雜誌 455 期報導以排除道路障礙、違規停車，確保行車順暢為重點的「美麗諸羅、魅力嘉義」專案，從 95 年 7 月起針對本市主要道路及安全島綠帶加強整頓，迄今共計勸導 2 萬多件、取締 5 千多件，還給市民乾淨、安全的交通環境，有利吸引人潮和商機。
- (6)執行成效(讓改變看得見)：本案執行至今，多數民眾均已了解市府執行決心，不僅機(慢)車退出騎樓，還給行人用路空間，違規攤販也逐步至合法攤販區擺攤，減少因為違規被警察取締的問題，反而增加營業利潤。另外，也帶動市民主動檢視，認養居家環境，例如許多道路分隔島長期以來都擺放著廢棄物，經過民眾主動清理或向市府反映由市府團隊出動執行，還給分隔島乾淨整潔的空間(如圖 49)。

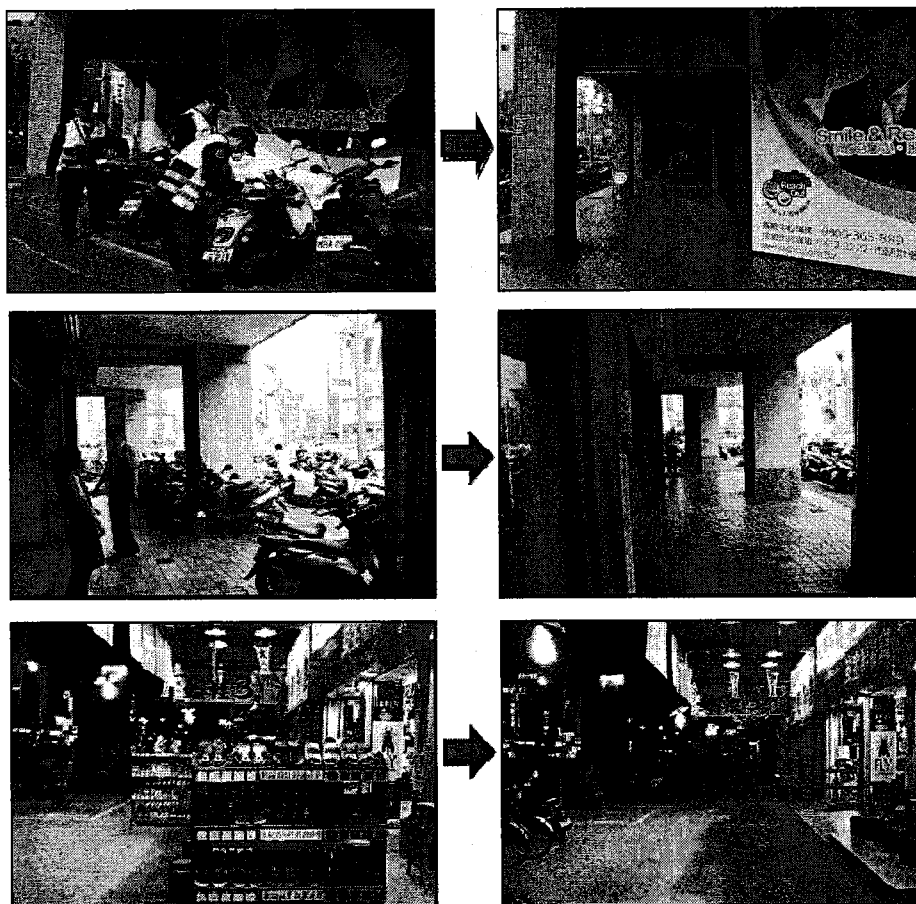


圖 49：(讓改變看得見)市容整理前後對照影像

叁、未來努力方向

本局秉持專業、廉潔、效率與服務之品質政策，結合社區民眾、社團組織及跨部門機關，建立夥伴關係，共同預防、控制、打擊犯罪，以達到「治安放心」、「交通順心」、「服務貼心」的目標。

- 一、建置刑案偵查資料整合系統：本局自 99 年 6 月陸續建置「人車盤查登錄系統」、「毒品案件處理流程管控系統」、「刑案現場犯罪模式分析系統」及「整合性查贓系統」，藉由刑案資料庫的建立，與關聯式平台的整合，迅速達成有效的分析與運用，提升偵辦效率。
- 二、廣續提升鑑識專業品質：充實鑑識採證器材設備，推動鑑識人員認證制度，促進區域鑑識合作與資源共享，並建置「刑案現場犯罪模式分析資料庫」，以強化案件證據連結。
- 三、建置「安心專案」流程控管系統：為健全受（處）理刑事案件流程，提升案件處理效能，落實被害關懷工作，本局將持續推動「安心專案」，並建置流程控管系統。
- 四、廣續建置本市治安包圍圈：廣續建置重要路口監視系統、推動「嘉聯專案」、「千眼護嘉」、建置「車牌辨識系統（涉案車輛監控查緝網）」、「智慧型車流辨識系統」。
- 五、提高見警率：針對轄內易發生竊案之熱點、時段，加強規劃巡守及埋伏勤務，提高巡邏密度，減少勤務交替空隙，提高見警率，並落實執行巡守勤務，加強可疑人、車盤查作為，登載於本局「人車盤查登錄系統」，發揮系統「關連式」查詢功能，增加破案契機。
- 六、廣續整合建置治安 e 化平台：為強化對本市治安及交通狀況的掌握及線上打擊犯罪的效率，本局將廣續整合治安 e 化平台，並精實攔截圍捕演練，以提升勤務反應能力。
- 七、嚴正執法，有效防制交通事故發生：強化取締危險駕車勤務作為，針對惡性違規及易肇事之交通違規因素加強取締，降低交通事故發生。
- 八、廣續推動「行動化」、「跨機關」服務：本局對於強化高齡友善交通安全作為、防制輔導少年學生參加八家將等民俗藝陣作為、爆竹煙火噪音宣導作為等各項警政服務，將持續精進，達到感動服務。

臺南市 65 歲以上老人免費裝置全口活動假牙計畫

臺南市政府衛生局

彭麗玲、鄧嘉仁、陳淑娟、林聖哲

摘要

台南縣市合併後，由於長者全口無牙率遠高於全國平均，故市府推動「65 歲以上老人免費裝置全口活動假牙計畫」自 100 年 6 月 16 日開辦至今，整體滿意度由 100 年的 88.40% 提升到 102 年的 97.20%。以 37.1% 全口無牙率推估，至 103 年 8 月 5 日已滿足 43.91% 之全口無牙長者。無論假牙裝設率或是假牙裝置人數均堪稱全台灣規模最大的一項老人假牙裝設政策。

而市政府衛生局在辦理本計畫的過程中，逐年利用滾動式檢討，修正計畫的進行，使得 4 年來計畫的運作臻於完善，並針對裝置完成之長者逐一進行電話關懷、衛教指導及滿意度調查，且追蹤衛教後半年之滿意度，其中最容易讓裝置活動假牙不滿意的「咀嚼能力」、「說話清晰度」均於衛教後半年有統計上顯著意義的改善。而為深入探討本計畫是否對長者有實質生活品質改善的效益，於 102 年與學界進行合作，進行經濟效益評估並得出三項結論：(一) 臺南市長者假牙補助計畫滿足 47% 無法負擔卻有假牙需求的 65 歲以上長者 (二) 裝置假牙的長者產生利益機率高於負面效應。(三) 與不實施假牙政策相較，每多增加一個生活品質人年約需花費美金 388 元(新台幣 11,655 元)，相當具經濟效益。惟，本計畫站在醫療可近性的健康平等權上，仍須持續擴充至其他未裝置之老人，尤其需注意城鄉差距醫療資源不足所造成的影響。

壹、緣由

臺南縣、市於合併後，全市 65 歲以上長者約有 21 萬 7 千餘人，依衛生福利部國民健康署 2006 年「台灣地區 45 歲以上人口口腔狀態變化狀況研究」，原台南縣、市長者需裝置全口活動假牙之比率約為 37.3% 與 37.1%，遠超過全國平均的 21.5%，足見本市長者裝置假牙之需求極大。為營造溫暖大台南、高齡友善城市之願景，臺南市市長賴清德於 100 年開始推動「臺南市 65 歲以上長者免費裝置全口活動假牙」計畫，並從 100 年 6 月 16 日正式啟動，為廣大的長者服務，邁向另一個開始。

貳、辦理過程

一、行政流程

1. 計畫撰寫與簽核

對於臺南市政府衛生局，本計畫是全新之政策，如何辦理與規劃是一大挑戰。是該以發放款項的方式？或是透過本市牙科醫療院所來進行申請？在在都有不同的行政考量與立意。而本局參考高雄市政府衛生局、衛生福利部「98-101 年內政部中低收入戶老人補助假牙實施計畫」之經驗及計畫後，並與本市牙醫師公會及各方先進經過多次會議研議，訂定「臺南市 100 年度 65 歲以上老人免費裝置全口活動假牙計畫」，且為避免在行政與執行上之瑕疵，在計畫簽核過程中並加會市府政風處、法制處、財政處及主計處，並經市長簽核同意後開始執行計畫。101 年、102 年及至 103 年度之計畫均依前一年之實施缺點，再經與各區合約牙科醫療院所溝通及牙醫師公會討論後，匯集各方意見進行修正，並逐年簽報市府核准後執行。

2. 相關文書作業之準備

計畫核准後，包含本計畫執行所需之診治計畫書、單張、海報、布條進行設計及印製，除於本市合約牙科醫療院所簽

約時一併寄發外，並將單張、海報放置於公所、衛生所、關懷據點等，此外亦利用新聞媒體及各地區公務部門體系(公所、衛生所等)進行計畫宣導，提供民眾多元化的訊息管道。

3. 資訊系統之開發與建置

為避免計畫執行過程中，長者或牙醫師重複申請，或與衛生福利部重複補助低收及中低收入者裝置假牙…等問題，同時為利後續請款、核銷、統計之便利，故由本局承辦人自行開發撰寫軟體以利計畫之進行，並於過程針對業務所需進行修正。

4. 與本市牙科醫療院所簽約及資料建置

A. 透過台南市牙醫師公會溝通，鼓勵會員加入，並發函本市牙科醫療院所進行合約外，並辦理說明會使本市牙醫診所可以更加瞭解計畫內容，提升服務之意願。

B. 建立合約牙科醫療院所基本資料，包含醫師資料、連絡電話、地址、帳戶資料等等，並進行資料檢核建檔，以利後續作業。

5. 衛生局、所人員相關衛教訓練

每年辦理假牙衛生教育訓練，由專業之牙醫師及衛教師針對本局、所人員進行口腔基本知識、假牙裝置衛教訓練及潔牙訓練，提升本市衛生局、所人員對口腔衛生保健及假牙相關知識，以利第一線上對民眾進行衛生教育及民眾諮詢答覆之基礎。

6. 收案與執行

本局針對假牙案件之收案與執行流程如圖 1 所示，主要由民眾向本市合約牙科醫療院所提出申請，經合約院所牙醫師進行評估，並擬妥診治計畫後送本局審查。案件除先由本局同仁進行書面資料審核外，再交由本局成立之「臺南市 65 歲以上老人免費裝置全口活動假牙計畫審查小組」進行專業審查，審查通過後函知院所並通知民眾可進行裝置，待裝置完成後亦再送回本局進行術後審核及核銷作業。

本計畫之收案與核銷皆已建置標準作業流程，並有統一之窗口負責，以減少錯誤之產生，在案件處理時效上有大幅度之進步，更加便利民眾與合約牙科醫療院所。

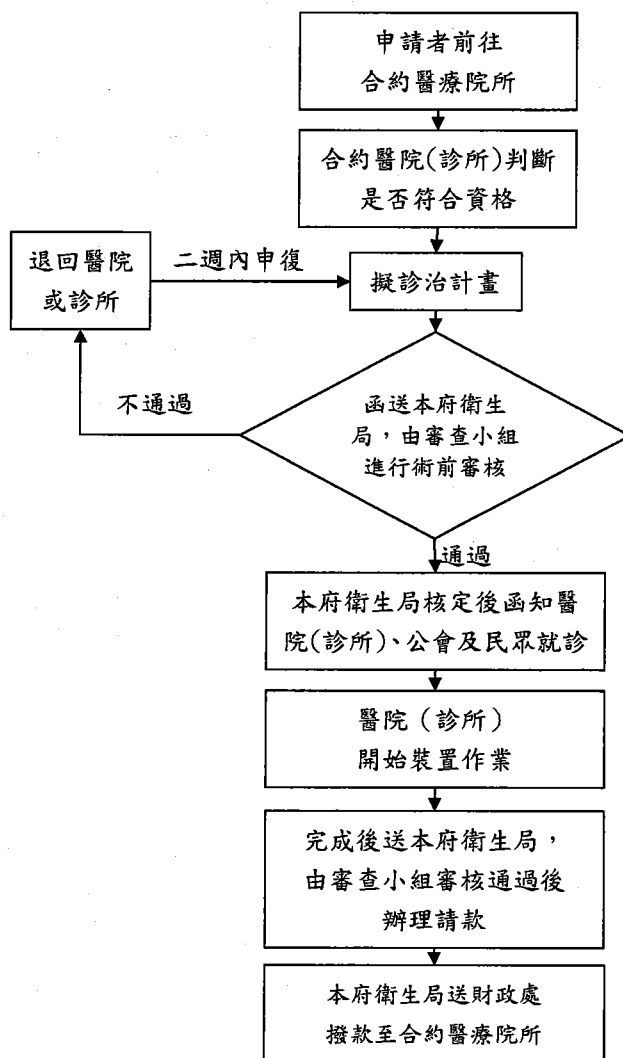


圖 1 作業流程圖

7. 品質確保與爭議事項處理

本計畫於簽約時除規定需提供1年之保固外，101年度起亦提供民眾爭議事項之申訴管道，如針對假牙裝置有異議，即可書面提出申請審議，由本局所成立之專責審議小組進行審議，為民眾的權益與診所的品質做一道安全的守護。

8. 無牙醫地區服務

針對本市無牙醫地區，由本局購置牙科設備，並委託臺南市牙醫師公會協助支援醫師，提供無牙醫地區長者的可近性服務，避免舟車勞頓及減輕交通上的負擔。

9. 滿意度調查

本局針對已裝置完成的個案除100年原訂計畫以5%抽樣進行滿意度調查外，亦為了解全數裝置之長者對假牙的使用情形，故進行全面性之滿意度調查，於101年所進行之調查共計22,000餘案，其中有效樣本為17,000餘案，該調查亦持續進行中，相關成果如後所示。此外，本局亦派員前往各區合約牙醫診所進行訪查，除了解院所執行上之問題與困難，亦直接面對長者傾聽其需求，並從中加以研擬計畫改進與執行之方向。此後102年、103年均於個案完成裝置後逐案進行電話關懷及滿意度調查，100~102年之滿意度分布情形亦呈現於後。

二、與專業團體的溝通

本計畫除與臺南市牙醫師公會定期利用審查會進行固定聯繫溝通外，亦針對合約牙科醫療院所進行訪視調查，一來除可了解執行情況，二來可確實接受到第一線牙醫師之意見，作為改善之方向。

三、民意的壓力與解決之道

本計畫面對最大的民意壓力，一為長者的要求，二為民意代表之要求。而這兩方面通常訴求接近，大多因年齡不足，牙齒狀

況與規定不符、或是適應不良等等，經過說明大多可諒解或改善其適應情況。

另外在長者的抱怨中，以「適應不良」占絕大多數，但深究其原因，往往只因長者不知道需如何適應與回診調整之重要、或是不了解進食之技巧、缺乏家庭與醫師的支持和一點點的鼓勵；因此本局在進行電訪中，亦針對長者這一部分的問題進行詳細之衛教說明，包含配戴方式、配戴時間、進食習慣、調整與定期保養、平時的存放與清潔等等，希望可以藉由衛教關心有效的改善適應上的問題。而在本局所做的分析當中，也確實的回饋衛教的結果，在咀嚼與說話清晰上，滿意度皆有大幅度之提升，成績十分亮眼，而 100 年與 101 年的各項滿意度指標亦有提升，足見衛教介入與關懷鼓勵之重要性，因此針對此一部分，亦要求合約牙科醫療院所需提供衛教上之協助，以改善長者適應之問題。

四、資源的有限

本計畫最大之問題在於經費，因本市長者數眾，依衛生福利部國民健康署資料及戶政資料顯示，本市每年約新增 5,000 名以上全口無牙之長者，而在每年有限經費之下，如何提供優質且足額之服務為一大難題，且透過調查顯示，約有半數之長者已有 1 副假牙，故本局透過各種管道一再宣導：「市長任內皆可享有一次補助」，亦限制牙醫師每月之申請案，一來除保持假牙製作之品質，二來亦降低民眾怕申請不到之疑慮。幸而在大力宣導之下，101 年之申請案件已趨於穩定，而民眾也較清楚補助之意義，且在後續調查中，亦顯示約 9 成的裝置個案目前有在使用本計畫補助之假牙，表示本計畫之假牙製作品質無問題，且本計畫之效益亦逐漸顯見。

102 年開始則依專家建議，考量牙醫師之量能，針對牙醫師進行案件之限制，每位牙醫師每月以 5 案為限，特殊地區需求者則以申請、審查制度增加其案件數至多再增 5 案，以提高假牙

製作之品質。

叁、辦理成效

一、本計畫 100 年原以裝置完成個案抽樣 5% 進行滿意度調查，調查結果如表 1 所示，顯示民眾對於本計畫之滿意度評價甚高，亦對本計畫十分支持。

表 1 100 年抽樣 5% 之滿意度結果

表 1. 各項裝置滿意度表現(N=922)

滿意項目	非常滿意(A)	滿意(B)	尚可(C)	不滿意	非常不滿意	滿意度 (A)+(B)+(C)	滿意度 (A)+(B)	滿意度分數
裝置能力								
人數	46	372	280	216	5	75.70	45.34	3.25
%	4.99	40.35	30.37	23.43	0.87			
裝置清晰度								
人數	85	583	291	41	1	95.44	68.84	3.69
%	9.33	54.56	31.56	4.45	0.11			
裝置外觀								
人數	87	574	241	19	1	97.83	71.64	3.79
%	9.44	62.26	26.14	2.06	0.11			
醫師服務								
人數	215	545	185	22	5	97.07	82.43	4.02
%	23.32	59.11	14.64	2.39	0.54			
整體滿意度								
人數	86	556	260	39	1	95.66	67.46	
%	9.33	58.13	28.29	4.29	0.11			

滿意度分數：以五分法評分，所有分數加總除以總樣本數計算為得分項別者以滿意度分數為參考基準

二、至 101 年 8 月 1 日已完成裝置案件共計 22,859 案，扣除前項已進行抽查之案件 923 案，針對其餘 21,936 案進行電話普查，並於 101 年 9 月 21 日進行第一階段資料分析，共計訪查 21,312 案(97.16%)，扣除 3 次電訪未接，或其他狀況之個案後，有效樣本共計 17,069 案(80.09%)。

分析結果如下：

- 性別分析：男性 46.38%，女性 53.62%，以女性申請者略多，如圖 2。

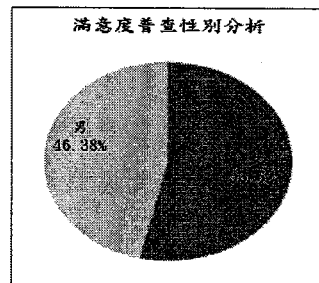


圖 2 滿意度普查性別分析

2. 年齡層分析：本計畫申請之長者年齡層分析如右圖，以 70-79 歲為最多佔 54.89%，超過半數，其次為 80-89 歲、65-69 歲，90 歲以上為最少，如圖 3。

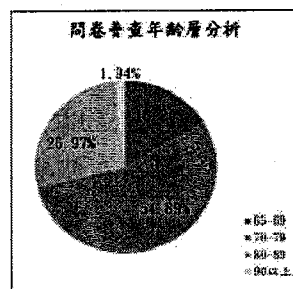


圖 3 滿意度普查年齡層分析

3. 每位牙醫師服務量調查：

- (1) 最高 414 案，每月服務案件量約為 29.57 案。
- (2) 最低 1 案，每月服務量不到 1 案。
- (3) 平均每位牙醫師服務 64.57 案，每月服務案件量約為 4.61 案。

4. 案件流程分析：100 年度自民眾申請至院所完成天數約為 73.89 天(完成案 19,610 案)，101 年平均完成天數則約為 47.64 天(完成案 4,644 案)，顯示計畫執行上已漸順暢。

5. 民眾使用情況分析：

- (1) 本計畫中初次使用全口活動假牙之比率約為 19.1%，其餘 80.9% 為使用過全口活動假牙，當中則有 45.11% 目前有兩副以上之假牙。但再深入分析其中有 60.45% 使用假牙已超過 10 年，21.34% 為 6-10 年，12.32% 為 3-5 年，小於 3 年則為 5.89%，故其雖有兩副以上之假牙，但大多數受訪者主要因舊有之假牙已因不堪使用、使用上已不方便、重新裝置費用不斐……等原因，故藉由此補助提出申請之需求，見表 2。

表 2 目前擁有假牙數情形

年次	類別	人數	比率
100 年	無	6,995	54.56%
	有	5,826	45.44%
小計		12,821	80.9%
101 年	無	1,703	56.28%
	有	1,323	43.72%
小計		3,026	19.1%
總計		15,847	100%

(2) 長者假牙裝置使用情形：

由圖 4 可知：100-101 年度，在利用本計畫裝置假牙的長者中，單只使用新假牙的佔 80.94%，交替使用的佔 7.67%，顯示有九成以上長者使用本計畫所補助之假牙。

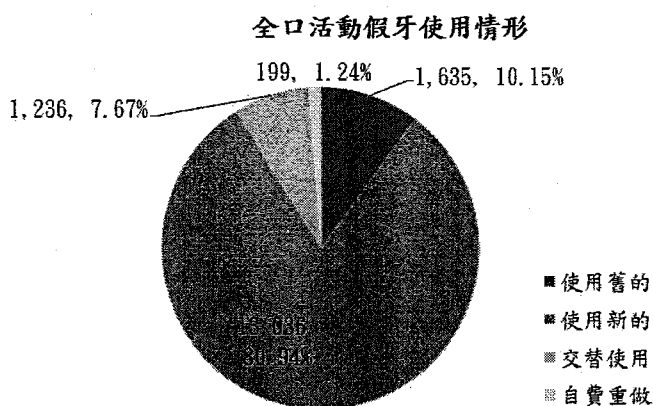


圖 4 全口活動假牙使用情形分析

(3) 咀嚼能力-咀嚼能力滿意度為 75.02%。

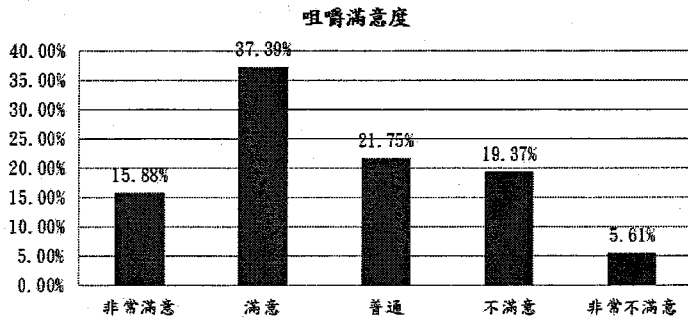


圖 5 咀嚼滿意度分析

(4) 說話清晰度-說話清晰度滿意度為 90.06%。

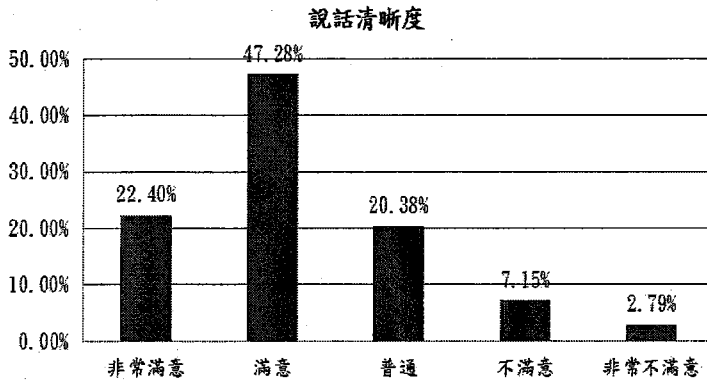


圖 6 說話清晰度分析

(5) 假牙外觀-假牙外觀滿意度為 91.62%。

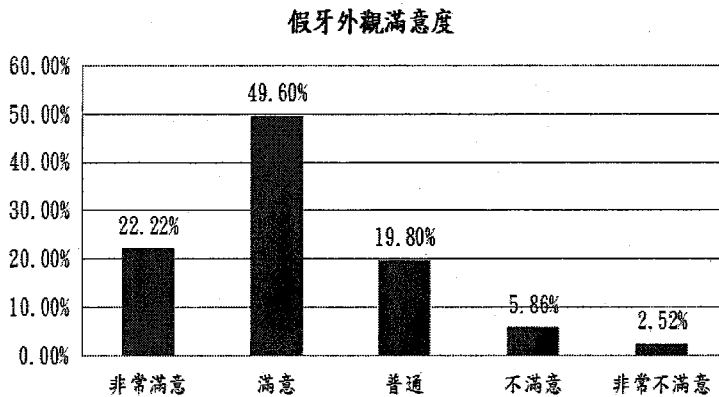


圖 7 外觀滿意度分析

(6) 醫師滿意度-醫師滿意度為 93.28%

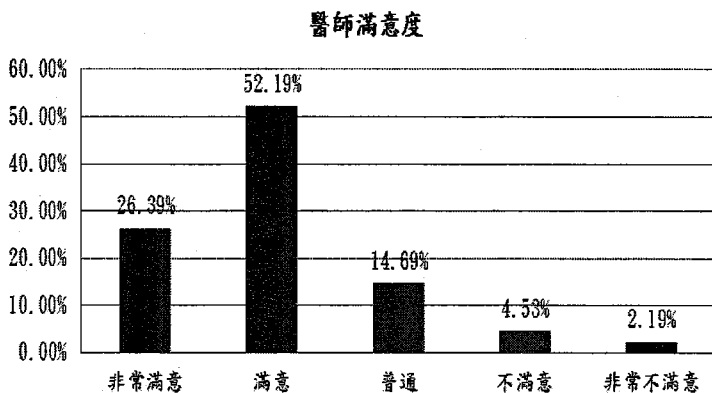


圖 8 醫師滿意度分析

(7) 整體滿意度-整體滿意度為 90.28%

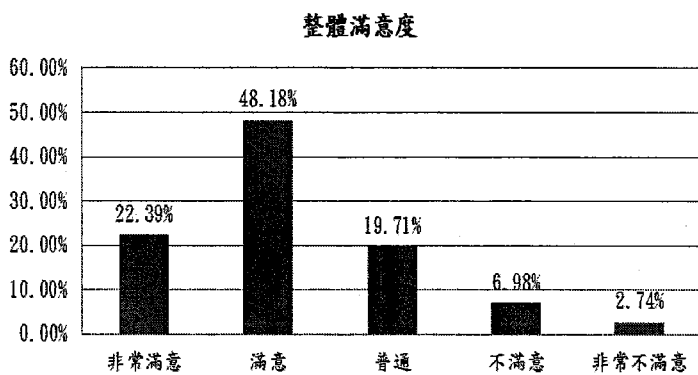


圖 9 整體滿意度分析

(8) 假牙使用時間分析

假牙使用的時間分析，可以反映出長者對假牙及口腔健康的識能狀況，因此是為我們日後進行假牙巡迴衛教介入之重要依據。

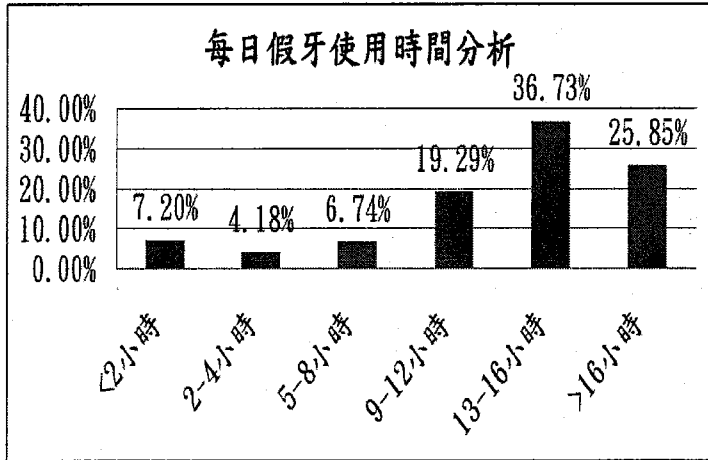


圖 10 每日假牙使用時間分析

(9) 前後測分析

追蹤 100 年度抽樣 5% 的長者，在經衛教後 6 個月，其滿意度的變化顯示：原剛裝置完成時滿意度較差的「咀嚼能力」及「說話清晰度」，均隨著衛教的介入及時間的適應，有顯著的提升。

表 3 滿意度前後測分析

研究個案半年後之假牙滿意度變化(N=313)				
變項	初次調查	6-12個月	95% CI	p值
咀嚼能力	3.3±0.8	3.6±0.9	0.2-0.4	<0.001
說話清晰度	3.6±0.6	3.8±0.7	0.1-0.3	<0.001

P值由paired t test獲得
 平均值±標準差
 平均追蹤(月): 9.4±1.4

三、102 年 8 月後持續針對裝置完成之個案進行滿意度調查，分析 100~102 年之滿意度如表 4，以 100-102 年度來說，已裝置

完成約 4 成無牙長者之需求。

表 4 申請裝置全口活動假牙計畫案件分析

年份	總數	延後	核准	駁回
100	20,655	18*	19,947	690
101	8,969	49*	8,639	218
102	6,925	2,244	4,550	131
合計	36,549	2,311	33,136	1,102

附註：*表示個案要求延後

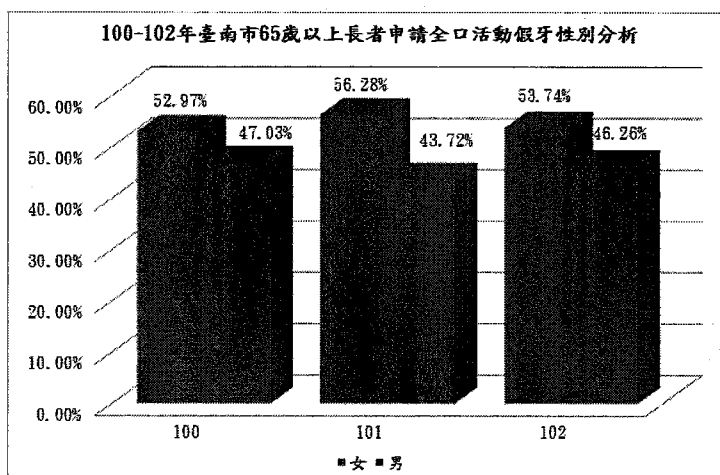


圖 11 100-102 年申請案件性別分析

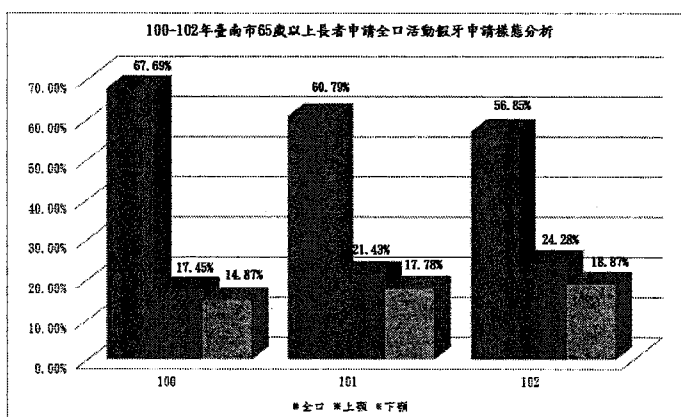


圖 12 100-102 年申請案件假牙樣態分析

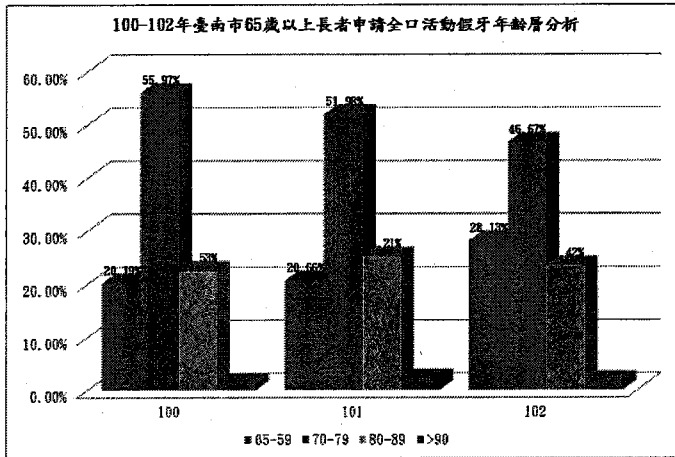


圖 13 100-102 年申請案件年齡層分析

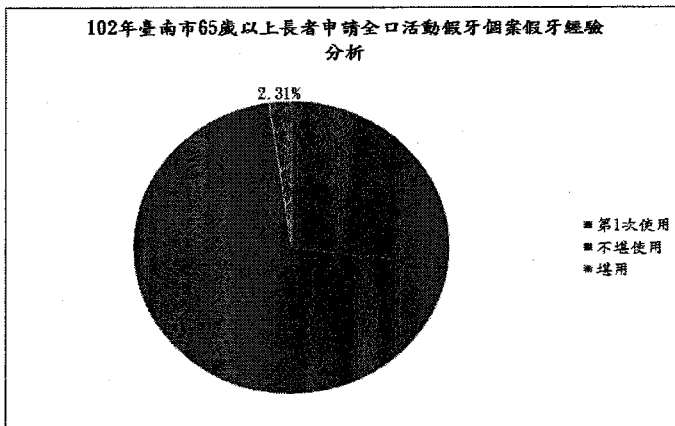


圖 14 102 年個案使用假牙經驗分析

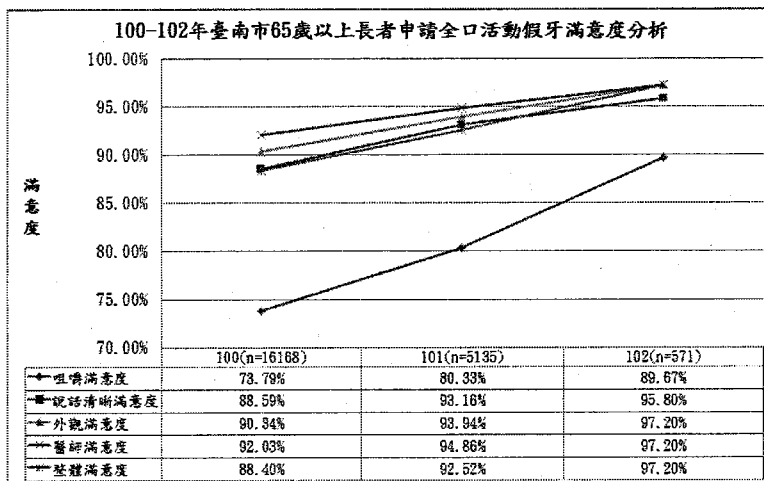


圖 15 100-102 年申請案件各項滿意度分析

由以上結果可以得知，本計畫在台南已臻成熟，並獲得市民極高的滿意。

四、委託專家學者協助進行效益評估：

由於本計畫之經費龐大，本局深恐裝置後缺乏實質之效益，故於 102 年度與台灣大學公共衛生學院陳秀熙教授團隊合作，針對本計畫進行經濟效益評估，總結摘錄如下：

- (一)臺南市長者假牙補助計畫滿足 47%無法負擔卻有假牙需求的 65 歲以上長者。
- (二)裝置假牙的長者產生利益機率高於負面效應。
- (三)與不實施假牙政策相較，每多增加一個生活品質人年約需花費美金 388 元(新台幣 11,655 元)，相當具經濟效益。

參、討論議題

- 一、應釐清本市長者缺牙之實際狀況為何？並衡量財政支出以評估是否開放 99 年 12 月 25 日之後設籍的長者裝置全口活動假牙？或是開放部分活動假牙之申請？或是考量針對相對弱勢的身心障礙、原住民族群，下修補助年齡限制？
- 二、如何在市府經費有限的情形下，幫助真正有需要的市民？是否應該將排富條款列入補助要件？
- 三、市民如何獲得假牙補助或其他市府福利措施相關訊息，特別是年長及較偏遠等訊息相對較不易傳播的地方或族群？
- 四、為提升長者口腔健康狀況及假牙裝置使用滿意度，應規劃辦理長者口腔保健正確觀念的衛教或活動。

屏東縣政府社政及戶政業務整合方案

摘要

屏東縣政府社會處 吳竹萍

整體社會環境快速變遷受到資訊科技與全球化所產生的衝擊，也迫使政府須更為積極地面對社會各式的需求，隨著網際網路快速地發展，為現代生活相對提高便利性，各地方政府亦透過電子化作業，加速行政效率及提昇民眾服務等（蔣麗君，2004；蔣麗君、曾雅芬，2010）。此外，在新公共治理的觀念下，地方政府對於民眾需求的回應性高度要求下，必須調整政府組織本身的系統，例如整併相同屬性的服務、建立單一服務的窗口等。因此地方政府組織內部中，不同部門之間的協調合作建置已經成為當前重要課題（陳敦源，2005：131；呂育誠，2004：360；朱鎮明，2005：122），因此許多先進國家，紛紛投入進行政府的組織再造，引進企業管理的精神，期待能夠建立一個精簡、彈性、創新、有應變能力，且小而能的高效率企業政府，以提升公部門的競爭力（黃正雄，2007）。

屏東縣政府行政團隊一向就是以縣民的權益為最優先的考量，這幾年屏東縣政府配合中央的社工專業人力充實計畫，增加公職社工師人力，也進用了多名約聘社工員，期能落實對弱勢民眾提供專業及近便性的個案服務，屏東縣弱勢民眾人數及案量在全國排名幾乎都是前幾名，顯見確實亟需社會工作專業人力照顧弱勢民眾，「現金給付」雖然也是服務的一環，但制式化的社福津貼審核確實耗費太多社工人力，尤其在公平權的原則及依法行政的前提下，讓社工處於防守監督民眾角色，與社工應照顧解決弱勢民眾需求的本質相衝突，無法發揮應有的角色功能，所以必須檢討此一審核機制的必要性及審核人力妥適轉換方案，如果能藉由組織再造、人力改革、業務整合…等措施，使社工專業角色定位能落實由提供個案『社會福利資源』，提升為協助個案『解決問題的能力』。值此，本縣戶政

事務所正透過機關整併區域調整方案，進行大中心所改造及戶所增能計畫，評估業務屬性相似性與相容性，屏東縣政府特透過機關間跨域整合方式，增能並借重戶政人力的專業，於99年開始推動「社政及戶政業務整合方案」，將服務型態加以整合，除了使社工人員將專業知能服務弱勢民眾，亦讓政府效能以較小成本發揮最大效益，簡化社福津貼資格取得的申請手續，縮短了民眾等待審核結果的時間，真正實現本府積極行政、為民服務的承諾。

壹、背景陳述

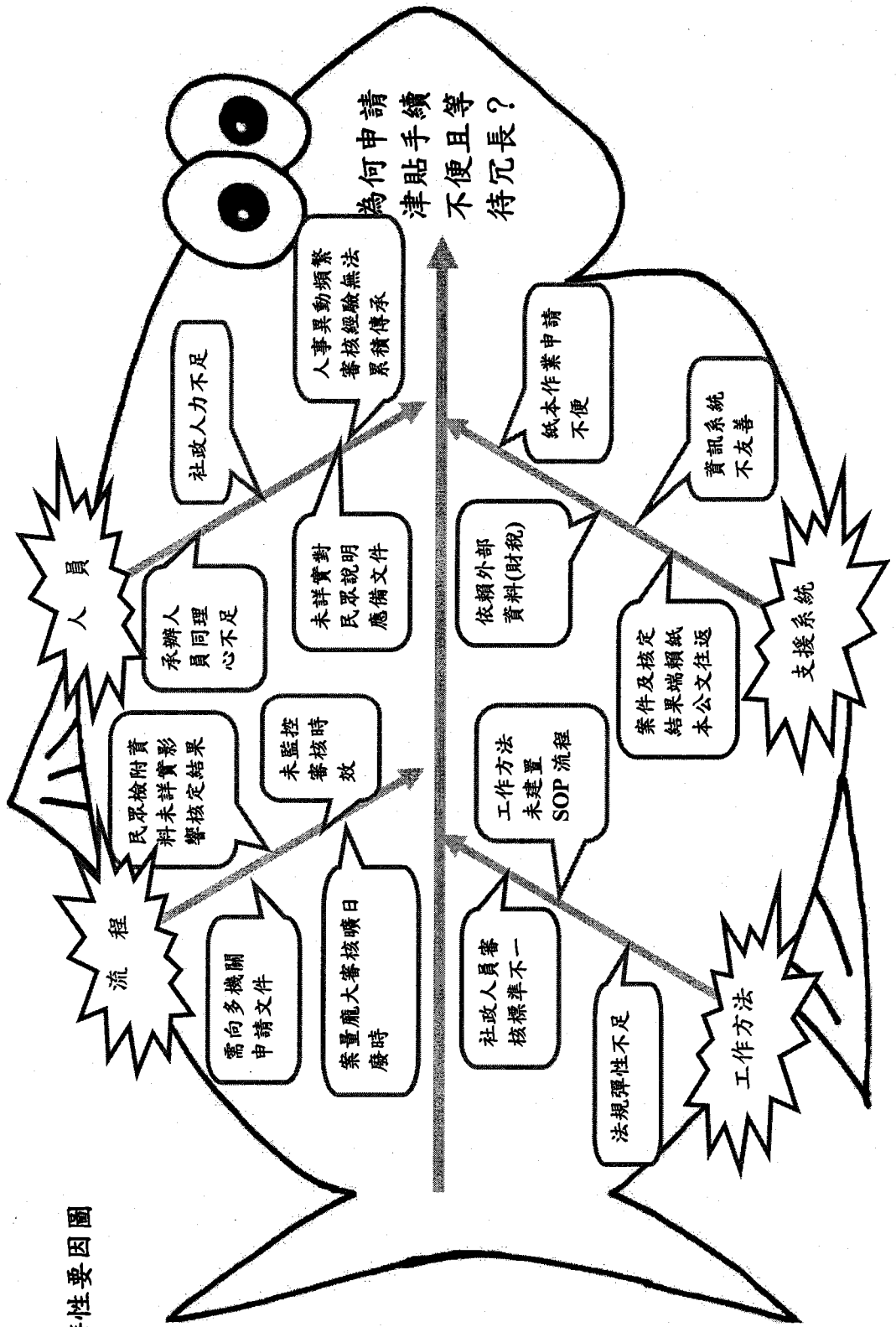
一、屏東縣域暨個案概況

屏東縣位於全國最南端，屏東縣域具有地形狹長、幅員廣闊之特性，轄內計有33個鄉鎮市，鄉鎮市數量除直轄市外高居全國第一，且離島、偏鄉等交通不便鄉鎮佔了縣域近三分之一面積，計有8個山地原住民鄉、1個平地原住民鄉及1個離島鄉，人口數截至103年05月底止全縣人口85萬693人，全縣戶數28萬2,513戶，居民多以農漁業維生，收入不豐，弱勢家戶福利需求殷切，102年度申請低收入戶、中低收入戶、身心障礙者生活補助、中低收入老人生活津貼、中低兒少生活扶助等5項社會福利津貼申請案件數為6萬7,603案，申請人數約12萬3,419人，申請人數約佔全縣人口14.48%，核定通過人數8萬8,976人，約佔全縣人口10.43%，弱勢家戶所占比例不低。但民眾申請福利津貼時，為檢附相關資料需往返奔波於機關間，而且等待審核核定結果時間冗長，一個積極行政、為民服務的政府組織，當思考規劃如何簡便社福津貼申請作業流程及促進社福津貼審核效率，以提升為民服務品質及行政效能。

二、個案問題概述

基於上述背景，針對『為何民眾申請津貼手續不便且等待結果冗長』問題以流程、人員、工作方法及支援系統等四大部分，透過「特性要因圖」（魚骨圖）的呈現並分析問題之特性與要因如下：

特性要因圖



(一) 流程部份—

1. 各項福利津貼均為申請制，而多數申請者相對為弱勢家庭，試想申請者若居住於屏東縣偏遠地區，從住所到公所再到戶所各需要至少 20 分鐘以上的車程，有時申請還需來回數趟補件，此外，申請檢附資料及交通均需花費，這些看似零星的費用，對弱勢民眾而言都可能造成沉重的負擔，然而重點在於申請者所需檢附的資料，於政府部門間的系統幾乎均可取得，政府機關為何不運用行政資訊系統作業，促進資訊的蒐集與流通，積極主動為民服務呢？
2. 案件於機關間往返本已冗長，且每一個程序未能監控時效，花費之時間更為可觀，致使民眾等待核定結果動輒 2 個多月，影響補助發放及其他福利輸送的時效性甚鉅。
3. 部份案件民眾檢附申請資料不詳實，尤其是戶籍及入出境資料，如民眾刻意隱瞞應列計人口資料，判讀戶籍資料本非社工員的專業，社工員根本無從得知。
4. 案量龐大，審核端在人力不足情況下，還要花時間去查調及核對資料，審核曠日廢時，影響審核時間及準確度。

(二) 人員部份—

1. 第一線鄉鎮公所受理申請之承辦人，其承辦業務大多非單一項目，第二線縣府社會處複審端僅有 20 名社工員審核來自 33 鄉鎮市約 6 萬 7 千餘申請案，顯見社政人力嚴重不足。
2. 因受理申請(公所社會課)之承辦人員並非全為社政專業人員，對於社福津貼相關法規不夠熟稔，未詳實說明應備文件，造成民眾無法一次備齊申請文件，必須在各機關間奔波，或補助內容解釋不清致民眾期待落差。
3. 部份承辦人員同理心不足，無法於申請時察覺民眾其他問題而提供相關資訊，使民眾無法得到最適切的服務。
4. 無論公所或縣府社會處社政人力均面臨人事異動頻繁問題，造

成審核經驗無法累積與傳承，徒增審核的難度與時間。

(三) 支援系統部份—

原審核系統無法直接取得戶籍、役政、入出境、親等、財產、所得、稅籍、勞保…等資料，除了列計人口資料以紙本判讀之外，所有資料都必須仰賴外部單位提供，其各項資料取得並匯入系統佔據審核流程多數時間，但憑紙本審核又乏完整性致影響核定結果，甚至造成溢領現象發生，因此，資訊系統的資料匯集效率不高，往往延長了審核時間。

(四) 工作方法部份—

各項社福津貼審核標準不同，各有其法規依據，法規中有授權社工員專業審核條款部分，每一個社工員對法令解讀能力或審核判斷標準不一，且公所及縣府審核人員異動頻繁，無論受理申請端及審核端均未能累積並傳承審核經驗，缺乏一套審核 SOP 標準作業流程，造成審核效能不佳。

貳、整合性解決策略

透過魚骨圖呈現之問題要因分析，屏東縣政府隨即展開機關間的協調與討論，研商並擬定可行之解決策略以改善現有的問題，同樣以四大問題特性分述如下：

一、流程部分—

(一) 跨機關水平整合降低民眾往返準備申請文件之不便

為有效解決前述問題，本府首創運用戶政人員對人口資料判讀之專業及敏感度，導入社福津貼審核作業，藉由縣府社政與戶政跨機關合作，社福津貼申請案不需再依賴外部戶籍資料提供，且戶所人員對戶籍資料判讀經驗熟稔，可大幅提高各申請案人口列計資料取得速度及準確度，縮短民眾等候津貼審核

時間。

(二) 申請端及審核流程檢討修正可縮短民眾等待核定結果時間

以避免民眾多處奔波申請及簡化申請應備文件為原則，本方案特朝民眾只需持一張身分證就近至村/里辦公處即可完成申請的程序來規劃，民眾只要完成申請及授權程序，後端因審核所需查調之各項資料，由本府透過資訊系統向各機關查調。

由戶所協助查調列計人口戶籍資料及後端代理複審，此為全國唯一僅有的創新服務流程，藉此流程的實施使審核作業總天數可縮短 7 至 10 個工作天，可大幅地減少了民眾的等待時間，在整合過程中藉由會議不斷地協調、修正、監控此流程實際操作狀況及時程，除了縮短流程天數之外，對於士氣的凝聚、專業的經驗累積亦可增進不少。本方案實施前後流程圖對照(參閱附件一、二)

(三) 定期檢核改善機制

方案是否能順利執行需有嚴格且定期的監控機制，藉由此監控機制可即時處理執行所遇到的困境及追蹤審核流程天數，並檢核方案的缺失以修正及改善。

民政處與社會處定期召開業務協調會議，每次會議均由兩處主管親自主持，以討論雙方需協調之議題及審核案件錯誤率原因，遇專案性工作(例如：辦理擴大記者會、編制作業手冊…等)，則另召開工作小組會議討論，每年年度終了必進行方案檢討會議並邀請縣府首長主持，除了檢討本年度方案的執行成果外，並訂定下一年度方案目標。本方案開辦至今已召開 5 次籌備會、7 次工作小組會議、20 次業務協調會議及 3 次年度檢討會，均作成正式會議紀錄函送各單位執行，並確實列管所有決議事項以促進方案順利執行。

二、人員部分—

(一) 戶政代理複審改善社政人力不足及專業倫理問題

1. 運用戶政人員專業查調人口資料及代理複審措施，減輕社工員審核案件的壓力，除有效紓緩社工員人力不足的問題外，可增進社政人員同理心，於受理申請時能多注意民眾是否有其他社福資源需求，於第一時間即可予以服務或聯結資源。
2. 社工員可回歸專業倫理，落實以民眾的最佳利益並提供適切性的服務，而不必再身陷為案主最佳利益與福利守門員的衝突矛盾中。

(二) 人員專業訓練

針對每一開辦區之鄉鎮公所、戶所承辦人員共辦理了9場次「社福津貼審核作業說明會」，另針對戶所人員再辦理系統操作及實機演練教育訓練，使新加入試辦區之工作人員能以最快速度了解本方案的精神與內涵，儘速加入審核行列，也可訓練第一線社政人員受理民眾申請時能檢視資料是否完備，不需再請民眾多跑一趟補件，以加速審核。

(三) 傳承審核經驗

經社戶政雙方承辦人員多次討論、修正，製作了「社福津貼審核作業手冊」及「特殊案例彙編」建立審核津貼 SOP 標準化流程，俾所依循。

三、支援系統部分—

(一) 線上服務

將社福津貼申請方式及應備文件公布於縣府社會處網站 (<http://www.pthg.gov.tw/planjdp/index.aspx>)，民眾可於申請前詳閱規定並自行下載申請書表使用，逕自前往村里辦公處提出

申請即可，節省臨櫃填寫書表時間。

(二) 辦公室自動化服務

屏東縣政府過去使用之「屏東縣社政資訊系統」係依賴人工向各單位取得各項審核所需資料媒體檔，再匯入系統供公所初審及社工複審，因單位眾多且資料龐大，每次完整匯入均需 14 天，藉由社政及戶政業務整合方案的實施，社福津貼申請案在人口資料取得部分已大幅縮短時間，101 年 7 月適逢衛生福利部開發完成「全國社政資訊系統」(簡稱弱勢 E 關懷系統 <http://swis.mohw.gov.tw/socs/#>)，因該系統可供各縣市免費使用且主動收集審核所需資料，地方政府可免自行索取資料再匯入系統之不便，本府隨即加入使用該系統，各項資料匯入僅需 7 天時間，因此社福津貼審核時間可大幅縮短。

特別值得一提的是弱勢 E 關懷系統內含戶政查調功能，但因著本縣實施社、戶政業務整合方案由戶所查調人口，反而稽核出該系統在戶政查調時的錯誤缺失，本府將錯誤缺失彙整成冊函送衛生福利部。

(三) 結合社會資源

運用教育資源將本方案完整紀錄及可行性分析，特邀請國立屏東科技大學王仕圖教授針對本試辦方案進行研究，分三階段實施如下：

1. 99 年 10 月至 100 年 12 月以次級資料分析為主。
2. 101 年以行動研究方式進行「強化社會救助津貼系統工作團隊的分工與工作效能」之研究，針對內部效益評估。
3. 102 年度辦理外部效益評估，就未實施本方案與已實施本方案之申請民眾進行滿意度調查，比較分析二者滿意度之差異，調查總體結果民眾對本府實施此方案給予極高的肯定。

四、工作方法部分—

(一) 相關法令規範檢討

1. 各項社福津貼所依據法規不同，為了使戶所同仁能對審核標準及規定一目了然，不因社工員不同而有不同的審核標準，經社戶政雙方承辦人員多次討論、修正，製作了「社福津貼審核作業手冊」以建立審核津貼 SOP 標準化流程；另遇有審核作業手冊未範定之標準或無法單就審核作業手冊據以核定之案件，經社會處專案開會及評估後，編入「特殊案例彙編」俾所依循。
2. 遇急需立即處理的申請案件，雙方制定以「傳真請示單」方式詢問社會處承辦人審核依據，以減少公文往返請示時間。

(二) 建置 SOP 標準化審核流程

在每一次的社戶政協調會議討論時，戶所同仁常針對社福津貼審核標準及判讀指標提出疑義，使社會處能有機會檢視各項津貼審核作業規定是否合宜，能修改則立即修正，遇疑義則函請主管機關釋示，為明確範定對某項指標的判讀標準，例如：「所得」中各項一次退休給付金如何列計？「動產」中的汽車價值如何估算？股票現值如何推算？「不動產」中共同共有土地如何區別及計算？社會處即邀請稅務局及汽車鑑價公會專業人士進行討論並訂定計算公式及指標，簡化審理程序並使審核判斷標準一致，除了提供更明確且便利的依據俾供戶所審核之外，將審核經驗以書面紀錄累積供日後審核人員參考，亦是本方案執行重要附加價值之一。

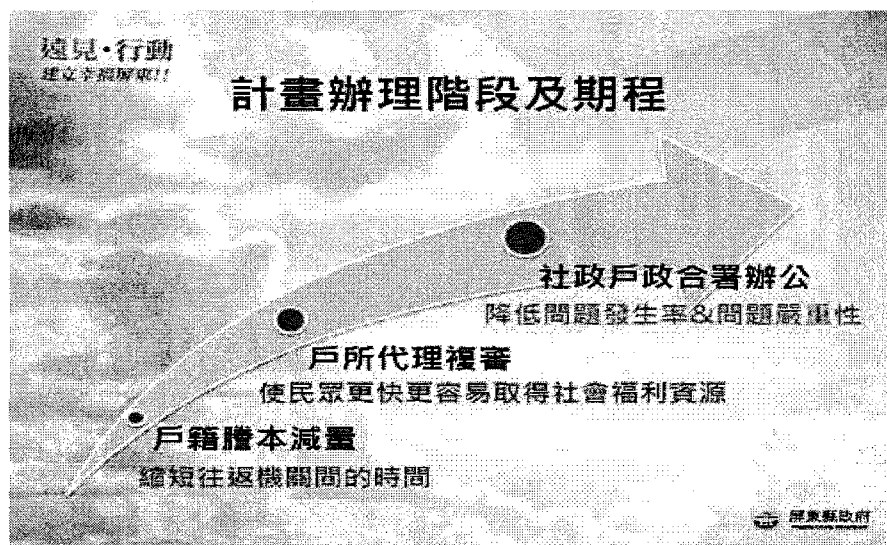
屏東縣政府為辦理本方案，特修正戶所組織分層明細表，將社福津貼審核納入戶所應辦理工作項目；另為加速本方案能全縣實施，亦配合修正其戶所組織整併期程，33 個戶政事務所整併成 8 個戶所及 25 個辦公室，人事減少，戶所仍本著便民服務的精神全力協助方案執行，可見本府工作團隊對本方案理念的認同及工作效率的要求。

參、付諸行動

一、方案實施區域及期程：



二、方案辦理階段及期程：



(一) 第一階段—戶籍謄本減量(縮短往返機關間的時間)

屏東縣政府朝著民眾只需持一張身分證即可完成申請的程序來試辦，由民眾至村里辦公處或公所填寫社會福利津貼七合一申請書，同意授權戶政事務所查調應列計人口戶籍資料，民眾不須付費申請戶籍謄本，也不須往返奔波於戶所及公所之間，公所將申請案件送交戶所查調人口後直接登打列計人口資料於審核系統中，再由縣府向財稅中心查調各列計人口財稅並匯入系統後，即可進行初審及複審作業。

自 100 年至 102 年底計算，各戶所受理五項津貼新申請案共 19,944 件，每案最少須申請 4 張戶籍謄本(含原始手抄謄本)計算，這三年為民眾省下 119 萬 6,640 元的經費看似不多(19,944 件*每張 15 元)，但對民眾而言卻是省下了每案奔波的時間、不便與抱怨，同時公所承辦人也減省了以紙本判斷列計人口的工作時間及錯誤率…等是無法衡量的。

除此之外，省下來的時間及人力，可讓政府機關提供民眾更多元、更切合其需求的服務。因此，由申請社會福利津貼戶籍謄本減量措施來試辦確實是一舉數得的最佳方式，更能達到節能減碳環保的效益。

(二) 第二階段—戶所代理審查(使民眾更快更容易取得福利)

為節省民眾申請到核定的時間，自 99 年 10 月到 100 年 3 月期間實施戶籍謄本減量措施成效良好，確實使民眾申請端更為便利，但發現複審端縣府社政人員複審作業仍因案量過大(縣府除低收入戶由區域社工訪視審查外，其餘四項津貼採書面審查，每項津貼僅有 1 至 2 人審查全縣 33 鄉鎮市申請案件)，而無法有效節省審查程序，社政及戶政於業務協調會發現此問題，經討論後決議由戶所人員代理書面複審四項津貼，並自 100 年 7 月起實施，縣府社會處依審核名冊發核定函並核

撥經費即可，此舉大大地減輕社工員的案件壓力，可使縣府嚴重不足的社工人員將省下來的時間做好津貼核發管控及其他福利輸送的規劃。

本府於方案開辦至 102 年底對於戶所代理複審能順利執行，共辦理了多項相關措施來推動此創新的方案：

遠見·行動
建立幸福屏東!!

印二作業

- 召開籌備及工作小組會議
共召開5次籌備會及5次工作小組會議
- 辦理本方案及社福津貼審核作業說明會
對象：新加入試辦地區鄉鎮市公所社會課承辦人、村里幹事及戶所人員
- 辦理教育訓練
對象：戶所承辦人員辦理審核作業實務訓練
- 辦理擴大記者會
101年4月3日已於屏東市戶政事務所1樓大廳召開
- 製作社福津貼審核作業手冊

屏東縣政府

遠見·行動
建立幸福屏東!!

作業

- 編制特殊案例彙編
- 使用疑義案件傳真請示單
急需立即處理的申請案件，以傳真方式詢問，減少公文往返請示時間
- 召開業務協調及年終檢討會
協調社政戶政業務執行所遇問題及年度檢討

屏東縣政府

(三) 第三階段—社政戶政合署辦公(降低社會問題發生率)

經調查每一個生涯中最常接觸的政府機關，除學校外最頻繁的單位就是戶政事務所，為使社會問題於前端即被發現並防範，屏東縣政府特規劃將戶政與社政系統合署辦公。

合署辦公的目的其實就是希望戶所人員在民眾臨櫃辦理戶籍登記時(含出生、結婚、死亡、遷出入…等)，戶所同仁在與民眾溝通的言談間或神情態度上有異時，主動詢問是否需要社福人員提供進一步諮詢及服務，除了臨櫃提供社會福利各項簡章供民眾參考，亦可於第一時間發掘問題，進一步可主動處理以避免社會問題的產生，方案初期曾邀請國立屏東科技大學社會工作系趙善如教授設計諮詢指標，供戶所人員臨櫃使用並適時後送至社工人員進行會談，並針對戶所同仁辦理「不能沒有你」教育訓練。

肆、執行成效

一、外部效益：

(一) 簡化申辦流程

屏東縣政府朝著 民眾只需持一張身分證即可完成申請的程序來試辦，由民眾至村里辦公處或公所填寫社會福利津貼七合一申請書，同意授權戶政事務所查調應列計人口戶籍資料，民眾不須付費申請戶籍謄本，也不須往返奔波於戶所及公所之間，公所將申請案件送交戶所查調人口後直接登打列計人口資料於審核系統中，再由縣府向財稅中心查調各列計人口財稅並匯入系統後，即可進行初審及複審作業。

(二) 達成謄本減量目標

自 100 年至 102 年底計算，各戶所受受理五項津貼新申請案共 19,944 件，每案最少須申請 4 張戶籍謄本(含原始手抄謄

本)計算，這三年為民眾省下 119 萬 6,640 元的經費看似不多 (19,944 件*每張 15 元)，但為民眾省下的時間及金錢，實為可觀，對經濟弱勢民眾而言仍為不小的幫助。

(100 年至 102 年試辦區戶所受理申請案件數，資料來源：屏東縣政府)

項目 年度	低收入戶	中低收入戶	身障生活補助	中低老人津貼	中低兒少扶助	合計	實施鄉鎮
100 年	135	791	93	14	77	1,110	東港
101 年	1,600	3,603	1,063	457	868	7,591	14 鄉
102 年	2,469	5,109	2,201	800	664	1,1243	全縣
合計	4,204	9,503	3,357	1,271	1,609	19,944	

(三) 加速民眾取得社福津貼時間，由 24~35 天縮短為 18~24 天

為加速民眾取得社福津貼的時間，自 99 年 10 月到 100 年 3 月期間實施戶籍謄本減量措施成效良好，確實使民眾申請時更為便利，但發現後段縣府社政人員複審作業仍因案量過大，而無法有效提升案件審查效率，社政及戶政經業務協調會發現此問題，經討論後決議由戶所人員代理複審四項津貼之書面審核，並自 100 年 7 月起實施，縣府社會處依審核名冊發核定函並核撥經費即可，進而縮短民眾福利取得等待時間。

實施全階段(即戶所代理審查)的申請案件，自申請日至核定總天數可平均減少 7 天，節省下的時間除了縮短民眾等候審查結果的時間，及早獲得政府的支援外，因為戶所的主動服務提供資料及代理審查，為此可大幅提高民眾對政府服務品質的滿意度。

(四) 減少津貼溢領案件

由於戶政參與查調人口作業，運用其現有之戶役政系統協助查核申請案件家戶現況，可避免之前民眾提供紙本戶謄資料

隱瞞或不齊全之問題，大幅降低先前僅參考紙本列計人口的錯誤率，因列計人口佔審核案件相當重要的部分，本方案可大幅度降低案件審核錯誤率，減少溢領情事發生。

(五) 創造民眾對本府的正面形象

屏東縣政府藉著屏東市戶政事務所加入實施單位時，於101年4月3日假屏東市戶政事務所1樓大廳召開擴大記者會，將此便民措施公告周知給廣大縣民，記者會後民眾反應熱烈，都希望所在鄉鎮能儘速加入實施地區。此外也透過平面新聞媒體報導，促進民眾對本方案之資訊掌握，更安排主管接受廣播媒體之採訪，創造民眾對本府正面形象之認同。

(六) 標竿學習效益，榮獲社工專業及行政組織肯定

因本方案讓原本周而復始陷於津貼審核之社工員，得以回歸社工專業，使社工員更落實個案管理增進弱勢民眾的權益，因此屏東縣政府社會處以本方案參加101年度高高屏社工表揚並榮獲「最佳方案獎」，顯見社工界及縣民對本方案的肯定。

同時本方案亦榮獲101年度行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度榮譽獎，並入圍第五屆政府服務品質獎，相信持續的推展定能直接幫助需要幫助的弱勢民眾，此即為方案的重要目標。

(七) 增加社福據點，提供更完善個案服務

戶政人員代理複審之後，大幅減省案件審核（尤其是低收入戶家訪）時間，將減省的時間針對需要進行個案管理的弱勢民眾提供最適切的個案服務，尤其是結合戶所場地增設社福中心，更能就近在地推動服務方案連結社會資源（如：辦理「聯合助學方案」募集助學金，以促進教育脫貧、連結全聯基金會提供愛心福利卡名額等），落實弱勢家戶之實質照顧。

二、內部效益：

(一) 跨域整合打破機關藩籬

這是本試辦方案產生的最佳附加價值之一，因為透過社政與戶政在方案執行中的磨合經驗，無形中建立了一套較為正確及可行性的工作模式，社工員平時忙於審核申請案件，有相當多的戶籍知識可藉此學習並導正，戶政人員由應列計人口查調中，也警惕於平日戶籍登記時正確性及詳實度，因為那是案件申請的源頭，牽一髮動全身，錯誤不得。

另外，由無數次的會議氣氛及時間，從中觀察出有趣的現象，會議氣氛因為互動頻繁後愈趨和諧，雙方漸漸明白了對方「在做什麼」，也就可以愉快地討論並解決每次遇到的困難；而會議時間則反映了雙方越來越明白對方「想做什麼」而容易快速聚焦達成共識。

(二) 達成謄本減量目標，落實節能減碳政策績效

自 100 年至 102 年底計算，各戶所受理五項津貼新申請案共 19,944 件，每案最少須申請 4 張戶籍謄本（含原始手抄謄本），總計減少 79,776 張戶籍謄本，落實節能減碳政策績效。

(三) 建立社會福利審核標準化作業流程

每一個社會福利承辦人員都很容易回答民眾各種申請樣態如何處理等問題，翻起法規也是家常便飯之事，但一直缺乏機會將審查案件的經驗以書面彙集製冊，作為業務交接及新手訓練的工具書，藉由本方案實施教育訓練所需，社政人員必須檢視審核「秘訣」，整理成淺顯易懂的內容並以此為審核依據，由單一個別的「葵花寶典」貢獻出成為更全面、更完整的「天龍八部」，也是本方案的另一項意外收穫。

(四) 促進組織學習及知識管理成效

本方案雙方承辦人員除了學習系統操作及審核作業規定之外，對於審核法規的認知及審核判斷的專業度，一直是彼此磨合最難的地方，戶所端針對法令解釋不清之處常函請本府甚至內政部釋示，對社會處行政作業而言，除了檢討內部審查規定應更嚴謹之外，法律未明訂之處即為法律授權予社會工作人員的專業免責權之行使之處，無法於短時間內使戶所同仁認同，專業可藉學習增進，經驗必須靠時間方能累積，透過本方案之推動，促進組織學習及知識管理成效。

(五) 社工回歸專業，提升專業效能

本方案透過戶政人員代理複審，使社工回歸專業的個案管理及提供更貼近個案需求之服務，免於身陷為案主最佳利益考量與福利守門員的衝突矛盾中，使社工員回歸社會工作倫理及專業。

伍、執行成效檢討及未來展望

一、執行成效檢討

王仕圖(2013)針對本方案進行滿意度調查，以屏東縣 2013 年 6-8 月申請中低收入老人生活津貼、中低收入戶與身心障礙者生活補助之家戶為問卷調查對象，同時就實施社戶政整合方案區域和未實施區域，分別進行電話問卷調查及比較分析，經由本研究的結果與發現，民眾對本方案滿意度相當高，並提出以下幾點建議：

(一) 可以再加強社戶政系統整合之政策宣傳

本調查結果發現受訪者對於社戶政系統整合的措施所產生的效率性，基本上是給予肯定的，但是知道此項措施的比例只有四分之一受訪者知道，故未來可以透過民眾申請的機

會，介紹政府提升效率作法。

(二) 提升政府第一線服務人員有關社會福利的知識

本研究顯示受訪之民眾對於政府第一線人的服務態度是給予高度肯定的，但申請身心障礙者生活補助的民眾對於問題的回應性之滿意度較低，故建議可以針對第一線服務人員，加強各個社會福利津貼之相關法令規範的理解。

(三) 提供更多元化管道，促進社會福利津貼申請者的資訊掌握

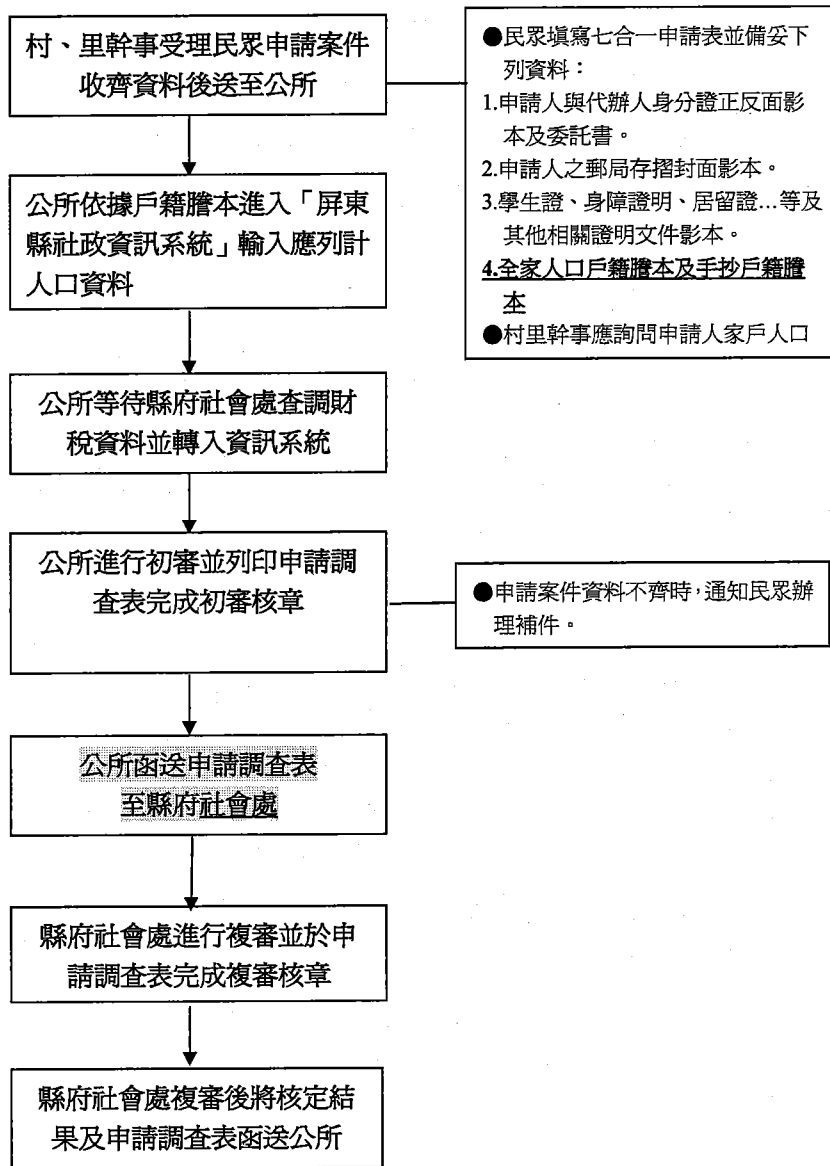
不論民眾申請社會福利津貼通過與否，受訪對於政府相關社會福利津貼的掌握上，其滿意度都不到五成，顯示民眾對於相關福利資訊的取得管道有所阻礙或不夠，故應該思考如何讓民眾取得各類社福津貼資訊，應為未來努力的方向。

二、未來展望

本方案辦理至今已3年餘，目前五項社會福利津貼新申請案及年度總清案均已由戶所代理複審，已全面加速民眾取得社福津貼資格速度，達成促進行政效率及便民承諾。

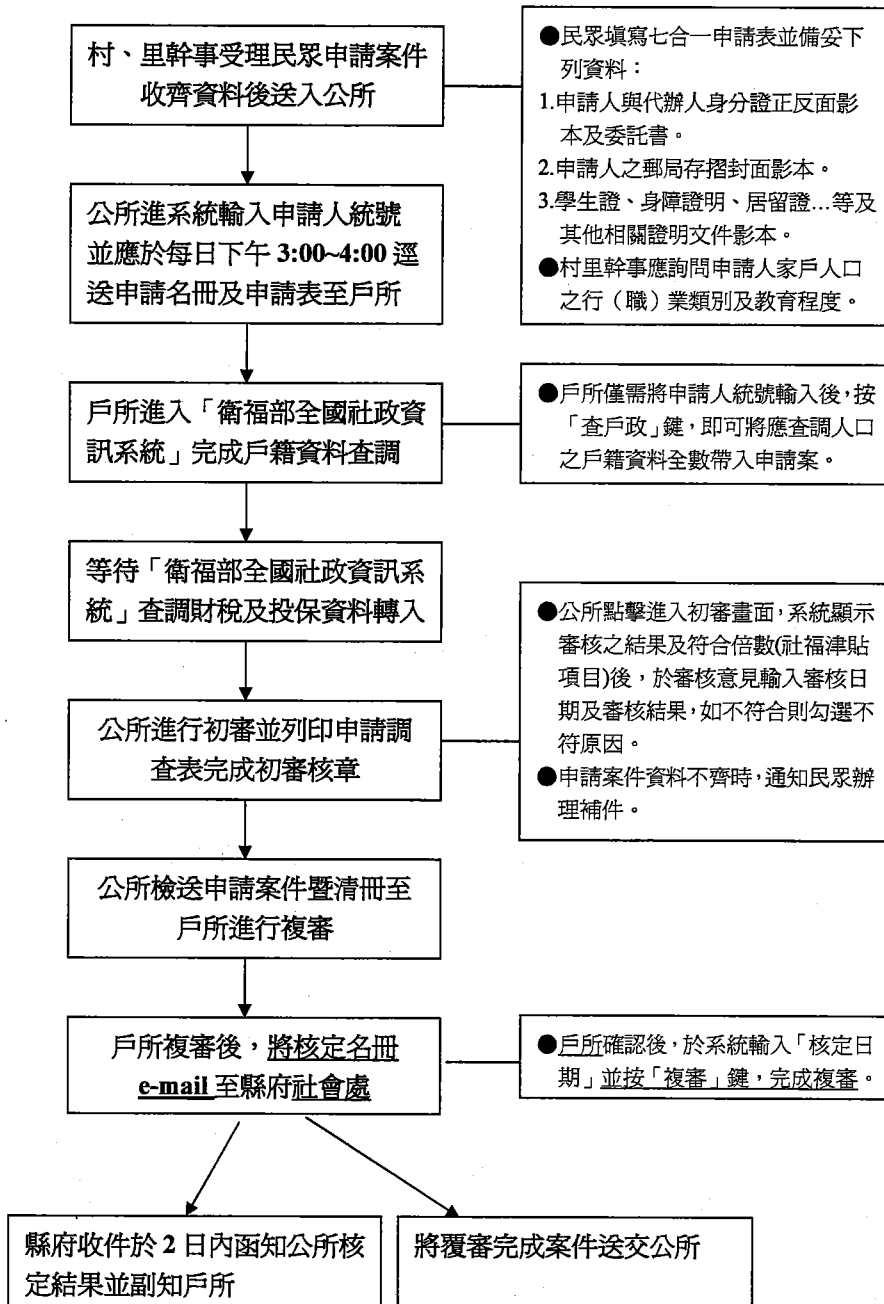
未來更期待將實驗方案法制化、延續便民服務措施，並以強化社會安全預警機制，邁向多功能服務單一窗口為方案努力目標，促進行政效率及便民承諾，並針對研究建議事項努力改進，促進為民服務品質更向上提升。

附件一、屏東縣社會福利津貼審理作業流程圖（實施前）



※未範定各階段執行天數，依實際流程統計約需 24~35 天。

附件二、屏東縣社會福利津貼審理作業流程圖（實施後）



※嚴格規範各階段執行天數，依實際流程統計約需 18~24 天。

附件三、相片剪輯

得獎獎牌照片-1



101年度南高屏地區社會工作專業表揚最佳方案

得獎獎牌照片-2



得獎獎牌照片-3



101年度行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度榮譽獎

新聞剪輯



101年社戶政整合擴大記者會

參考文獻

- 朱鎮明(2005)。公務夥伴的整合之道-論政策網絡的管理。研考雙月刊，29(3)，頁 95-108。
- 呂育誠(2004)。地方政府與自治。台北：國立空中大學出版社。
- 陳敦源(2002)。民主與官僚：新制度論的觀點。臺北：韋伯出版公司。
- 黃正雄(2007)。地方制度法修正與地方政治組之治理。中國地方自治，60(4)，頁 23-51。
- 蔣麗君(2004)。公務人員與行政電子化：高雄市戶政事務人員對行政電子化認知的調查研究。公共行政學報，10，頁 95-140。
- 蔣麗君與曾雅芬(2010)。地方政府電子治理成效指標與評估。臺北：行政院研究發展考核委員會。

