

「社區永續計畫2.0 - 地方教育共榮・共好」

1. 補助前

1.1、機構當時概況、創新計畫起源。

小草書屋自成立以來，一直致力於為脆弱家庭的兒童與青少年提供穩定的課後陪伴與多元學習資源。在獲得傳善獎三年補助之前，書屋已於新北市三峽區及桃園市大溪區深耕，並與學校、社工、社區組織及企業緊密合作，建立以孩子為中心的支持系統。

小草書屋的主要服務模式包括：

課後陪伴：為脆弱家庭的兒童和青少年打造一個社區培育系統。書屋串連在地資源、藉由課後陪伴、藝文、技能與職能探索相關課程，透過老師陪伴讓社區孩子們在書屋多元的課程活動中成長。

社工支持：社工透過情緒支持、家庭訪視、學校訪視、個案輔導與資源連結，協助脆弱兒少健康成長並融入社區。

職能探索：開設才藝、木工、烘焙等職涯課程，幫助孩子發展技能，建立自信。

社區參與：透過與地方產業及組織的合作，讓孩子在實作中學習，與社會建立更緊密的連結。

禾乃川國產豆製所的角色與貢獻：為了達到組織永續營運的目標，小草書屋創辦人在社區成立了「禾乃川國產豆製所」作為書屋的重要社區資源，不僅提供健康飲食教育的場域，還開發親子及青少年職能培訓課程。透過豆製品的製作與販售，孩子們能夠學習食品加工技術，並參與社會企業運作，提升職場適應力。此外，禾乃川也提供家長就業機會，使脆弱家庭得以提升經濟自主能力，禾乃川的收益也持續挹注到小草書屋兒少陪伴計畫，期望有一天能透過社企回饋達到自給自足的永續營運目標。

在補助前，機構面臨的挑戰包括：

- **教育資源有限：**需進一步拓展深度學習及職能教育內容，以回應孩子成長需求。
- **社區合作度不足：**需要建立更完整的社區教育網絡，讓更多夥伴投入教育共好模式。

- **營運可持續性挑戰**：書屋長期仰賴外部捐款，如何發展自給自足的運營模式是重要課題。

創新計畫起源

基於上述挑戰，我們提出「社區永續計畫2.0 - 地方教育共榮・共好」，希望透過社區參與、資源整合與教育創新，實現長遠的地方教育永續發展。

1.2、機構許下的三年願景。

深化書屋教育資源：

強化師資的培力，透過講座及課程讓老師增能。提升家長的教養能力及建立師生的心理師諮詢，也透過食農計畫來協助書屋內二度就業的家長。目的是創造良性的親師生三方交流，藉由彼此的互助協力，讓脆弱家庭的孩子可以好好成長。

跨域永續社企合作：

設立公益店鋪，由禾乃川團隊專業技術指導及甘樂文創的強大行銷團隊挹注，並且聘用書屋青少年及二度就業家長，提供擁有正向循環的社會支持系統，也能創造永續且穩定的收入來源。讓脆弱家庭的家長可以有穩定的經濟支持，藉此改變家庭的樣貌。

台灣創生人才培育計畫：

城鄉面臨諸多社會議題挑戰，同時擁有獨特的鄉鎮特色，引導人才挖掘地方亮點或以社企模式開創地方事業，創造地方共好。創生人才學校每屆培訓人才逐漸累計創生人才資料庫，從點到面，人才有更寬廣的管道接觸台灣各地鄉鎮，促進人才匯流，縮短城鄉人才資源差距。

2. 補助中

2.1、機構三年將資源用到哪? 按項目、年度、比例，執行了什麼?

深化書屋教育資源		
師資培訓	\$943,574	37%
人事費	\$1,071,084	42%
課程業務費	\$382,530	15%

租賃費	\$162,000	6%
總合	\$2,550,200	100%

跨域永續社企合作		
裝修費	\$2,000,000	29%
器材費	\$2,000,000	29%
人事費	\$1,050,000	15%
行銷業務費	\$1,847,961	27%
總合	\$6,844,300	100%

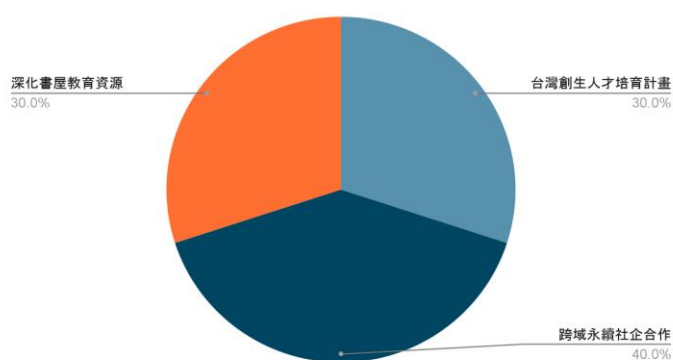
台灣創生人才培育計畫		
講師費	\$576,000	22%
人事費	\$1,417,500	54%
課程業務費	\$468,990	18%
場地租賃費	\$156,330	6%
總合	\$2,605,500	100%

計畫三年期間實際支出表						
資料期間(累加)	2022.01- 2022.06	2022.01- 2022.12	2022.01- 2023.06	2022.01- 2023.12	2022.01- 2024.06	
會計別	科目					
	租金支出 (營)	772,105	2,644,282	4,266,671	5,594,274	7,002,254
	郵電費(營)	58,665	125,386	186,906	255,947	322,061

	修繕費(營)	240,427	610,252	706,725	746,515	894,315
	廣告費(營)	76,650	77,406	154,056	176,316	254,656
	水電瓦斯費(營)	198,582	947,543	1,166,350	1,723,516	2,008,844
	交際費(營)	30,208	44,623	84,519	148,956	163,485
	折舊(營)	539,003	1,239,028	2,055,940	2,634,492	3,139,711
	訓練費(營)	14,714	22,864	24,464	65,464	71,864
	雜項支出(營)	173,523	413,820	713,091	1,202,821	1,310,437
	雜項購置(營)	37,696	389,820	472,408	483,408	512,223
	交通費(營)	92,850	193,664	249,837	368,611	444,544
	團體活動及課程材料(營)	361,974	1,756,900	2,062,547	2,904,851	3,192,063
	專案活動費用(營)	1,206,186	5,652,784	6,433,072	12,891,755	13,946,949
	薪資支出(營)	3,803,947	7,976,875	11,965,250	16,365,709	21,062,373
	小計	7,606,530	22,095,247	30,541,836	45,562,635	54,325,779
方案別	方案名稱					
	計畫一【深化書屋教育資源】	1,969,708	13,257,148	15,044,236	28,798,247	36,822,346

計畫二【跨域永續社企合作】	3,132,445	2,209,525	6,285,357	6,887,145	7,238,229
計畫三【創生人才培育計畫】	2,504,377	6,628,574	9,212,243	9,877,243	10,265,204
小計	7,606,530	22,095,247	30,541,836	45,562,635	54,325,779

Points scored



比例：

2.2、其中有哪些失敗/不如預期的項目？從中學到什麼、改善了什麼。

小草書屋－【深化書屋教育資源】

不如預期

書屋師資流動率高

- 無法精準招募
- 缺乏人才發展

老師教學方向未能對齊

- 團隊缺乏陪伴孩童定義共識
- 課程多元但發散

改善作法

- 2024年建立人資部門，建構人資系統，發展人才職涯地圖。
- 逐步建構小草書屋陪伴學程體系，並以大人學發展下個十年陪伴定位。

禾乃川－【跨域永續社企合作】

不如預期

- 桃園南崁店於2022年6月24日開幕，2023年2月28日結束營業。

改善作法

- 重新定位符合「社區型公益店鋪」型態之店型。
- 規劃社區型公益店鋪的產品策略、價格策略、行銷策略。
- 前置市場調查，融入在地環境因素及消費習性。
- 經驗與累積保留設備，隨時準備再次出發。
- 「釀酵吧」開張，以國產豆製品結合釀酵技術，支持小農、提升農產品價值，並提供中輟生與二度就業者職場機會，創造社區共好。

地域振興聯盟－【創生人才培育】

不如預期

- 學員招生報名件數不如理想。
- 部分CEO學員到課率不佳。
 - 課程管理與學員心態不足。
- 業師陪伴機制尚未完全發揮功能。
 - 缺乏關係建立與追蹤管理失能。

改善作法

- 第二屆導入收費機制、建立班長制度，強化團隊需求與業師專業的契合度並協助建立師生關係。
- 將創生團隊營運現況與需求分類，對課程內容進行分級調整：基礎班、進階班。
- 漸進式提供團隊當前所需的培育技能，而非一次性提供。
- 創生CEO與陪伴天使董事：各企業創生CEO設立陪伴天使董事機制，2025年1月或2月舉辦第一屆會議，確立未來方向。
- 結業聚與成果分享：兩年培育成果發表與交流晚宴，邀請授課教授、陪伴業師、天使董事共同參與。
- 校外教學與實地考察：規劃前往移地見學，例如到宜蘭不老部落，學習文化傳承與創新、探討永續發展與社區營造的成功案例。

2.3、其中有哪些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

1. **家長參與食農計畫**：書屋的家長成為食農培力計畫的成員，提升了家庭和社區的互動及合作，並促進可持續農業意識。

2. **孩子回到禾乃川工作**：書屋的孩子們回到社企工作，提供了他們職業技能發展的機會，為未來就業鋪路。
3. **地方創生參訪交流**：地方創生計畫吸引了來自各界的參訪，展現了地方創生與社會企業的廣泛關注與支持。
4. **創生團隊資源挹注效益**：透過學校的資源網絡支持，協助學員爭取更多外部資源，如第一屆大山北月團隊透過引薦獲得2023年十大傑出青年，銀色大門團隊獲得2024年星辰銀行DBS星辰社會企業獎勵金，此外透過天使董事會陪伴機制，為多位學校爭取到企業資源，加速團隊事業發展。

3. 補助後

3.1、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯？

相較三年前的願景，機構在多方面實現創新與成長。首先，書屋將家長納入食農培力計畫，增強社區參與感；其次，孩子們在社企如禾乃川工作，建立職業技能，助力未來發展；最後，地方創生計畫吸引來自各界的參訪，提升社會對社會企業的關注與支持。整體而言，機構不僅提升了社區的凝聚力，也深化了教育與就業之間的連結，推動地方創生及永續發展。

禾乃川營運每年為協會所產生的收益：
2022年3,567,328、2023年3,564,834、2024年2,139,494

3.2、傳善獎對機構的影響。(如:補助方式、媒體、輔導等，對機構影響)

補助方式的支持：

- **經費支持與資源整合**：傳善獎提供的補助方式不僅在經費上支持我們的運作，還讓我們能夠有更多資源去強化現有的服務與設施。透過這筆資金，我們能夠擴充課程內容、增聘專業師資、並且提升教育資源的多樣性與質量，讓孩子們能在更豐富的學習環境中成長。這不僅讓我們的服務更具持續性，也讓機構能夠在實際操作上更加靈活。

媒體曝光的正向影響：

- **提升社會關注與支持**：透過傳善獎的媒體曝光，我們的機構得到了更多的關注與認識。媒體報導不僅讓我們的故事傳遞給更多的社會大眾，還吸引了更多支持者與捐款人，進一步擴大了我們的影響力。這樣的曝光不僅有助於提升機構的品牌形象，也讓更多社會資源願意加入支持，無論是企業、志工或是合作夥伴。

- **倡議公益的聲音：** 傳善獎的媒體曝光不僅僅是對機構的報導，更是在為弱勢兒童的聲音發聲。隨著媒體的報導，更多人了解了我們的使命與願景，這對於弱勢兒童的教育、未來發展及社會關懷都有了更多的關注與討論。

輔導與顧問支持：

- **專業指導與發展：** 傳善獎提供的顧問支持及輔導計劃對我們機構的發展幫助巨大。顧問每三個月的定期訪視，為我們提供了專業的建議與指導，幫助我們在課程設計、師資培訓、運營管理等方面進行優化與改進。自律聯盟每半年一次的訪視，也讓我們能夠從更宏觀的角度，檢視整體策略與效果，調整方向，提升機構的運營效率。
- **長期陪伴與策略指導：** 顧問的長期陪伴與自律聯盟的專業支持，讓我們在面對挑戰時不再孤單，始終能夠得到專業的意見與策略建議。這些支持不僅對日常運營產生直接影響，也幫助我們規劃未來的發展藍圖，讓機構能在複雜的社會與教育環境中持續穩步發展。

整體影響：

- **提升機構整體運作效能：** 傳善獎的補助、媒體曝光與專業輔導綜合發揮了巨大的協同效應。這不僅讓我們的服务品質得到顯著提升，還讓機構的整體運作變得更加高效和可持續。隨著這些支持，我們能夠更好地服務孩子們，並且確保計劃能夠長期運行，對弱勢群體產生更深遠的影響。
- **鞏固社會責任與使命：** 傳善獎的支持讓我們對社會責任有了更強的信念和動力，並且讓我們更加堅定了在教育公益領域中繼續努力的決心。隨著這些支持的投入，我們在未來有信心能夠拓展更多資源、開展更多創新的計劃，從而使機構在公益領域發揮更大作用。

3.3、募款及穩定(得獎前後6年捐款收入及比例變化、人員流動率比較)

2021第七屆	前三年			執行中		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024(截至10月)
收入	22,434,611	27,106,366	31,783,088	33,170,794	37,472,593	29,546,912

收入來自政府 比例	21%	24%	22%	6%	8%	1%
來自非營利組織 比例	34%	39%	40%	46%	39%	39%
來自企業募款 比例	13%	10%	12%	13%	19%	16%
來自一般大眾 比例	23%	12%	14%	17%	15%	21%
來自服務收費 比例	0%	0%	0%	0%	0%	0%
來自社會事業 收入	2%	2%	2%	5%	6%	7%
來自其他收入 比例	7%	13%	10%	13%	12%	16%
比例總和	100%	100%	100%	100%	100%	100%
全職人數(註1)	18	19	13	15	17	18
全職滿3年人數 (註2)	4	4	2	4	4	1

3.4、計劃持續性(結束補助後計畫如何延續下去)

透過社區合作與社會企業模式，穩定教育資源，確保書屋長期運作；禾乃川擴廠提升產能，發展社企創造穩定收益；重整組織架構，提升內部管理與資源分配。並開設收費通識課程，讓一般創生團隊參與，同時深化企業合作，如凱基金控、日煙，共同支持創生學校的永續發展。三方結合，強化財務自主與社會影響力，確保計畫在補助結束後仍能持續發展。

3.5、機構對社會的影響。(如:對社會貢獻，知名度與社會大眾關聯等)

深化書屋教育資源：

- 累計服務300名脆弱家庭兒少。
- 透過與20所學校合作，提供情感、學習支持與個別輔導，促進孩子的自信心與學業表現。

跨域永續社企合作：

- 與70位友善豆農合作，推動台灣國產大豆的採購，總採購量達41,670公斤，金額超過240萬新台幣。
- 減少碳排放2/3，將大豆的碳排放降低，合作面積相當於100座足球場。

創生人才培育：

- 培育並提供年輕人才在地方創生領域的專業訓練，強化地方經濟發展與社會凝聚力。
- 辦理4屆地區創生人才競賽，激發233個團隊參與，支持75個團隊進行地方創生專案。

3.6、給後續機構的建議

- 主動請益，避免摸石頭過河，減少摸索與冤枉路。
- 不要忽略任何聲音，因為可能暗藏有價值的線索。
- 提早進行年度共識營，讓年度策略擬定有更多充裕時間。
- 針對二階主管缺乏的問題，提早培育潛力人才。
- 面對外部競爭危機，應持續強化機構自身的優勢，並回歸市場機制。
- 套用李吉仁老師的「轉型再成長」模型，檢視團隊運作流程的缺口，尤其是環境脈絡分析、人才發展與績效結合的部分。