

# 第一章 緒 論

## 第一節 背景說明

文建會自1994年提出「社區總體營造」的理念與計畫，以凝聚社區居民共同意識，自主性的積極參與公共事務，藉由居民自身的覺醒，從社區出發經營文化生態、組織運作及資源整合等事務，共同發展地方的軟硬體的建設。社區總體營造是個複合的概念，它是「社區發展」(community development)的修定版，是「社區重生」(community renaissance)一語的華麗版或衍生體——家園再造、家鄉重建、台灣版造街造町，甚至與產業振興、文化產業化與產業文化化等，有血親關係，它們共同蔚為「社區總體營造」概念的大家族，分享有共通的家族類似性。行政院文化建設委員會(1995)在其所出版的「社區總體營造簡報資料」中，明白的指出「社區總體營造的目標，不是只在於營造一些實質環境，最重要的還是在於建立社區共同體成員對於社區事務的參與意識，和提昇社區居民在生活情境的美學層次。」換句話說，社區總體營造工作的本質，其實就是在造人，也只有透過文化的手段，重新營造一個社區、社會和社會人。」

陳其南指出「從事社區營造，首先要根據社區的特色，分別從單一的、不同的角度切入，逐漸因著人的共識形成，而整合成唯一一個目標，進而成為一個營造計畫。」(1999)。林振春認為「社區營造應以激發社區自覺、產生社區組織的凝聚，提升志工的公益精神，擴大聯盟的效應，引進更多外來團隊，協助本地團隊增長自發性的能力，建立社區及產業的長期改善的機制。社區總體營造的目標在於造景、造產與造人。造景是佈建一個適於人類生存、成長與學習的活動空間；造產的目標在於活化社區的經濟活動，使社區具有生存的本錢；造人的目標則是創造具有公民特質的社區人士。」(1998)。

迄今近10年的時光，許多民間的非營利組織，因著本身所關注的議題、使命及目標，紛紛加入了社區營造的行列，在政府能力所不及之處，亦有接受政府所委請以獎勵補助、外包契約、公設民營等的方式，委請協會、基金會、工作室、

促進會等的組織，發揮了民間組織的力量，為自己社區生活環境的改善、文化古蹟的保存、族群福利的關懷等等，善盡了公民社會中公民參與公共事務之責。

本文所研究的個案——財團法人北投文化基金會（以下簡稱基金會），即是一個以非營利的民間組織，結合社區資源，以「造人」為目標，結合文化、生態的議題探討，提供環境在社區總體營造中從社區活動，引導社區居民朝向「造人」的終身學習，申請承辦「北投社區大學」，達成以非營利組織推動社區學習，永續經營的目標。

## 第二節 研究動機

現今台灣有諸多社區以非營利組織推動社區學習，此並不足以為奇，因為多數之社造組織亦如此行之，但反觀現況，若是以在地人熱愛家鄉的摯誠，投注多年社造經營，藉著活動凝聚社區資源，無形中帶著居民朝向社區終身學習邁進，一旦時機成熟，受協力團隊之激勵，進而成立社區大學則不多見，深覺值得深入探討。

其次，研究者於民國八十四年投入基金會工作，以一個全然無知者在做中學的過程中，經營社區文教、成長團體的帶領、建立社區服務中心、921災區營造，觀察到如果以社區學習帶動居民關心社區事務，成為具有公民素養的現代公民，對社造之經營將收事半功倍之效果；自民國九十二年研究者曾進入社區大學，以管理經營者身兼教導及學習者，深知從推動社區學習進而成為社大的經營者，對財團法人北投文化基金會以非營利組織將理想及使命，實踐並落實於茲，其策略規劃的經驗及過程，定有可探究的面向。

再者，自日治時代，北投即是一個色情瀰漫號稱溫柔鄉的地區，當地居民不以自己的家鄉為榮，甚至羞於承認自己是北投人。1979年政府廢娼之後屬於溫柔鄉的火車頭工業頓時沒落，影響所及使地方經濟蕭條、居民生計失序，面對社區環境的大轉變，北投人如何面對？基金會以在地人的身份，其主其事者及成員懷抱著對當地文化、歷史及生態追尋的熱情，為了團隊經營，如何喚起社區居民對終身學習的重視？

所以，期待透過個案研究的方式加以整理，以提供組織運作的實務經驗並社區終身學習永續發展的策略。綜上所述，又自背景說明中，更產生了以下的研究動機：

### 一、 非營利組織經營社區學習進而承辦具特色的社區大學：

以臺北市12所社區大學為例，其中除了中正、中山、大安三所社大為私立高中（職）所承辦，其餘九所則為促進會或基金會承辦，而北投社大是在地組織

的北投文化基金會，經過長期社區總體營造，善用地方的好山好水及現有的環境資源，走出具有可持續性的社區發展，以休閒、文化、產業和發揚人性美善的特色與多元化的學習結合，進而成立社區大學，提供家鄉的居民終身學習管道，造福鄰里達到社區學習永續經營的目標，其策略規劃為何？是本研究所要關懷的面向。

## **二、 非營利組織在環境變遷時其策略規劃的轉換：**

社會變遷及政府政策的改變，所產生不同的議題，透過組織內部的決議，規劃不同因應的策略；北投文化基金會未成立之前，由於為古蹟保存奮鬥的階段，洪德仁先生等人的即時出現，懷著愛鄉土、愛文化的熱誠，不忍見文化資產毀於一旦，於是在歷經組織轉型及策略規劃之運用，重新建構、發揮非營利組織團體的社會參與功能，組織成員經由自我反省及協力團隊策略聯盟的協助，得以經營學習型社區進而成立社區大學，其向上提昇的過程及經歷，是本研究想分享並提供參考的向度。

## **三、 協力團隊建構的機制：**

非營利組織發展社區學習甚而承辦社區大學，旨在激勵社區居民參與學習並關懷社區公共事務，形成具有積極學習的態度、具有公民素養及公民參與的社會。在社區學習過程中，許多軟硬體設備、有形無形的資源及團隊組織，以合作精神整合協調成為策略聯盟，既不重複浪費又能充分有利的運用，是需要資源運作的策略及整合的機制。北投文化基金會在其所在地營造社區經年，如何與協力團體配合？站在基金會的角度，又是如何建構策略聯盟？是本研究待剖析的議題。

## **四、 社區大學的學理印證：**

社區大學成立迄今，已有六年的運作時間了，希望能創造出一種「新型態的成人高等教育機構」，以彌補台灣教育體系長期對此一需求的忽略，並協助完成社會重建的艱鉅任務。對於社區大學理念及使命的實踐，落實於課程規劃、社

團經營、師資聘請、學員招生、公共議題的參與經營等面向上，北投文化基金會透過的社造過程，多次的蛻變，化夢想為行動的實踐歷程中，在硬體營造、組織學習、文化古蹟、地方產業、家庭關係、鄰里相處、生態環境、以至於居民就業永續工程等，是否推動了社區學習，使北投社區大學更優於他校而有所成？希望能透過第一手資料研究，產生深度的洞察。

### 第三節 研究目的

本研究在從非營利組織運作的角度切入，以北投文化基金會之個案為研究分析對象，尋找及探索非營利組織在社區學習、成立社區大學的過程中，應如何因應社會、政策及環境變遷，透過社區居民、協力團隊等策略規劃達到永續經營及良好發展的機制？基於上述研究動機，本研究有下列的目的：

- 一、探討非營利組織在經營社區學習的過程中，成功營造居民學習場域的關鍵要素。
- 二、分析非營利組織為達到社區學習之有效策略。

## 第四節 研究問題

以一個非營利組織文化基金會的角度，在透過社區學習終達承辦並經營「社區大學」的過程中，能否在經營策略規劃上，發揮最適當的切入、最高度的效能、最為社區民眾所接納的團隊，而達成其在地對社區學習永續經營的目標，是本研究所關切的問題。綜上所述，本研究所涵蓋之問題如下：

- 一、北投文化基金會在推動社區學習的實施過程及特色？
- 二、北投文化基金會如何整合資源、組織協力團隊，建構社區學習平台？

## 第五節 名詞解釋

為了配合本研究的進行，故將研究中之幾個重要的名詞加以闡述及界定其在研究中之含意為何：

### 一、 社區

社區是一個人群具有共同的利益、共同的問題、共同的需要，遂產生一種共同的社區意識，為了達成其共同目標，必須組織起來，互助合作，採取集體行動，以求共同發展。具備這些或其中一部份條件或其潛力的一個人群，即可稱之為一個社區。本研究之社區為北投文化基金會所在地之北投地區，而推動社區學習的這個群體，也是本研究所關注的社群。

### 二、 社區總體營造

社區總體營造是個複合的概念，它是「社區發展」(community development)的修定版，是「社區重生」(community renaissance)一語的華麗版或衍生體——家園再造、家鄉重建、台灣版造街造町，甚至與產業振興、文化產業化與產業文化化等，有血親關係，它們共同蔚為「社區總體營造」概念的大家族，分享有共通的家族類似性。本研究所指的社區總體營造，是北投文化基金會在所在之社區配合產官學界，帶動社區學習的策略規劃並實施的過程。

### 三、 社區學習

社區學習，是指居住於同一社區的人，為滿足個人學習及社區發展需求，以解決社區問題為導向，透過社區中公共領域的討論方式與學習過程，建立一種新的學習機制，讓社區的人可以終其一生的學習生活經驗與智能，並且實際發揮與運用在學習生活之中。本研究所指的為北投文化基金會以文化古蹟、生態環保等議題，帶領社區居民從事社區學習活動，終至成立北投社區大學。

### 四、 非營利組織

非營利組織為具有正式結構的民間組織，目的是為了公共利益團體服務，包



含「財團法人」及「社團法人」。「財團法人」是指以一筆財產為主，而具有法人地位的組織，如各種基金會、機構等；「社團法人」是指以人為主的社會團體經法院核可，具有法人地位的組織，如各種協會、學會。北投文化基金會係屬財團法人的非營利組織。

## **五、 策略規劃**

策略規劃即是經由審慎選擇階段發展目標，組織內、外人力並結合社會資源，而進行整體、系統的活動規劃，並將此活動規劃付諸實行，而在規劃及實施的過程中透過不斷評鑑、修正，以達成規劃之目標。本研究以基金會帶動北投社區居民學習之成功的策略規劃，將於第四章中詳述。

## 第二章 文獻探討

非營利組織具有公益的性質，但其經營策略的規劃，不同於政府部門及企業體，因此，本文將對財團法人北投文化基金會的發展，非營利組織在社區推動學習的策略規劃及相關概念、理論進行探討。

### 第一節 北投文化基金會的發展

北投文化基金會的成立及發展，訴說了北投地區近10年來的社區發展歷史，過程中由一紙小朋友的陳情書，帶動了居民保鄉衛土的熱忱；從社區總體營造的全面動員參與社區活動、學習型社區以活動培養居民的社區學習習慣；社區大學的承辦，則使得社區學習進入系統化及永續經營的階段。以下將就八頭里仁協會時期、北投文化基金會時期、北投社區大學時期的三個時期，從其機構的組織、宗旨理念、辦理活動等，探討基金會及領導團隊的發展：

#### 一、 八頭里仁協會時期：

北投位於台北盆地東北角，地當大屯火山彙竹仔山、大屯山、面天山等火山錐東南斜面至基隆河間。面積56.82平方公里，為台北市第二大行政區；原為平埔族中的凱達格蘭族部落居住的地方，而北投即為凱達格蘭族的女巫的住所；清初漢人前來開墾，稱北投或北頭、八頭。北投有豐富的自然生態、人文資源，日治時期，即以溫泉最為著名，泡湯文化所衍生的產業，對北投地區的發展，有其深遠的影響力。

一九九五年初，北投國小的一位老師，帶領該校學生到北投溫泉公共浴場（即現在的溫泉博物館）作鄉土教學，大家發現這棟具有相當歷史的建築物因為外在因素，即將面臨拆除的命運，參加的學生都感到不解與可惜，於是天真的孩子就寫了一封陳情書給有關單位，請求保留這棟具有歷史意義的建築，而學生這種行動，感動了許多當地的居民，為了保存北投社區的珍貴文化資產，於是北投許多的民眾都投入這項救援行動。

一九九五年九月一群熱心的北投市民以社區為基礎，組織了「台北市八頭里仁協會」（見表2-1），其名稱的來源，主要是因為「八頭」是北投的舊地名，原為平埔族對北投地區的閩南語音譯，而「里仁」取自倫語的「里仁為美」，彰顯協會的服務精神。

表 2-1 第二屆會務人員組織表

理 事 長	洪德仁
總 幹 事	陳慧慈
理 事	王漢州 洪德俊 洪愛釵 黃元興 陳榮祥 溫振華 詹儒宗 楊俐容 潘蓬彬 劉美諄 謝明海 顏麗兒 羅致民
候 補 理 事	沈瑞絲 洪慧華 吳蓓芬 謝梅英
常 務 監 事	張麗惠
監 事	丁玉嬋 王炳元 吳翠屏 蕭淑映
候 補 監 事	陳啟迪
財 務	林秀珍
鄉土人文委員會	詹儒宗
親職教育委員會	楊俐容
編輯出版委員會	謝明海
保健教育推廣委員會	王漢州
志 工 委 員 會	陳淑芬

資料來源：研究者整理自北投社雜誌第12期（1999）

該協會在「北投溫泉公共浴場」古蹟保存的過程中，透過當時創會理事長洪德仁的帶領積極出面向政府陳情，希望政府能重新規劃這個公共浴場，並闢為溫

泉博物館。經過多年努力，終於在一九九八年時，溫泉博物館落成，把原本只是學生「童心童夢」的陳情，變成「美夢成真」的社區運動。

該協會的設立，除了為完成「北投溫泉公共浴場」保存的階段性任務，更以積極努力營造社區與地方教育、文化等的結合為目標，希望透過整合社區的資源，維護社區的文化資產，從地方文史的研究，到與政府或相關單位的接觸，建立豐富的地方文化，促使北投民眾對該地區的關懷，珍惜自己鄉土、關懷社區的人文歷史、自然生態、增進社區倫理與親子關係，因此，該協會揭櫫三大宗旨，亦即「提倡社區關懷、發揚社區倫理、推廣保健常識」。以下將整理其歷年來的活動說明之：

表2-2 台北市八頭里仁協會歷年辦理活動表

類 別	年 度 與 活 動
搶救古蹟運動與社區公共議題參與	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1996年推動北投溫泉公共浴場指定古蹟案、推動北投溫泉親水公園案。</li> <li>2. 2000年就「陽明山國家公園纜車新建工程」進行探討與抗爭。</li> </ol>
關懷鄉土人文系列活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1996年承辦「戀戀溫泉」園遊會，舉辦有關溫泉文化的系列活動。</li> <li>2. 1996年出版【北投社雜誌】季刊，以推廣鄉土素材。</li> <li>3. 陸續出版「北投風情系列」書籍，包括：戀戀溫泉、北投西溫泉之旅、戀戀北投、台灣溫泉情結、戀戀北投溫泉、北投我的家。</li> <li>4. 舉辦「認識北投研習營」、「鄉土調查訓練營」、「兒童台語藝文研習」、「北投史蹟解說志工培訓」、「社區文化志工培訓」、「北投地區文化導覽志工培訓」等研習活動。</li> <li>5. 辦理「兒童彩繪溫泉鄉美展」、「溫泉鄉溫馨音樂會」、「元宵節花燈踩街活動」、「水稻文化節」、「北投史蹟之旅活動」、「北投親子美術活動」、「北投走透透」等藝文活動。</li> </ol>
關懷家庭倫理及青少年成長	<p>推動「生命教育」及辦理「社區婦女學苑」課程：「認識兩性研習營」、「認識青少年研習營」、「春風少年自信營」、「少年鄉土義工訓練營」、「春風少年生態營」、「媽媽讀書會」、「親子遊學團」、「青春向前行—二十一世紀生命教育種籽人才培訓課程」、「社區媽媽劇團」、「社區讀書會」等活動。</p>
教育部學習型社區計劃	<p>舉辦活動：社區婦女人才培訓、讀書會領導人才培訓、社區EQ教育種籽人才培訓、社區說故事種籽人才培訓、親子影像讀書會、心靈撫慰電影體驗營、社區博物館巡禮、親山親水大自然體驗營、社區學習義工人才培訓、出版學習型社區刊物【北投社雜誌】第十五、十六、十七期。</p>
衛生署社區健康營造計劃	<p>1999年建構健康社區加油站網絡，具體成果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規劃志工培訓課程。</li> <li>2. 建立社區健康營造諮詢電腦網絡。</li> <li>3. 結合社區內合格、有意願的醫療保健機構、人員和衛生所，建立社區健康加油網站。</li> <li>4. 成立社區健康營造諮詢專線。</li> <li>5. 辦理其他相關活動，如：健康講座、座談會、音樂會、路跑活動等。</li> </ol>

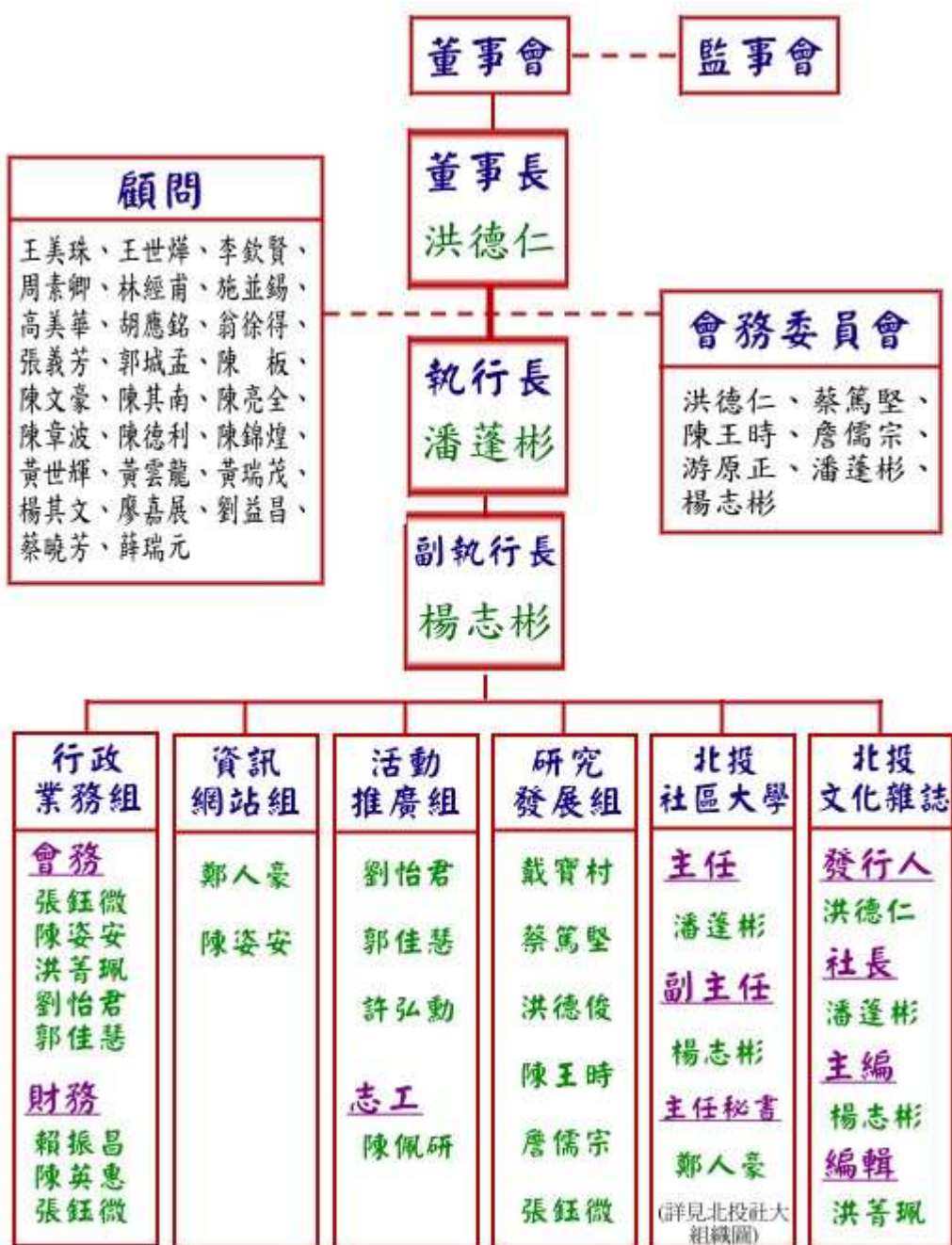
資料來源：摘錄整理自張莞珍，2001，P222-223

由上表之活動彙整，可見八頭里仁協會運用相關資源，激勵民眾認識鄉土人文歷史、自然生態與參與的動機，也凝聚參與學員及社區人士的共識，成為建構「社區終生學習」的種子人才（洪德仁，2002），默默的帶動社區居民，走向學習之路。

## 二、 北投文化基金會時期：

八頭里仁協會階段性任務完成後，理事長洪德仁礙於連任屆滿的相關規定，卻又基於社區工作推動的需要，於是以原班底部份成員，於2001年6月成立「北投文化基金會」（見圖2-1），基金會董事長不受任期限制，「社區」可以成為他一生的職志，基金會也可以因此擴大服務的功能。（劉蕙苓，2002）。

圖 2-1 財團法人北投文化基金會組織圖



製圖日:2004/06/01

資料來源：北投文化基金會提供

基金會秉持愛鄉土的理念，集思廣益，以保存、推展文化、落實生態保育為宗旨，提出工作內容有：保存文化資產，推展文化教育及學習成長，營造精緻文化藝術生活空間，落實文化藝術生活化、生活文化藝術化及其他符合基金會設立宗旨之相關公益性文化藝術活動。

研究者根據基金會所提供之大事記、活動企畫案、北投文化雜誌及其相關出版品，以推展文化教育及學習成長、保存文化資產活動暨計畫、健康社區推動、營造精緻生活空間、發展文化生態旅遊等五項，歸納整理出歷年來活動分析表如下：

表 2-3 北投文化基金會歷年活動分析表

類 別	年 度 與 活 動
推展文化教育及學習成長	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年辦理「北投青年文化導覽志工培訓暨志願服務計畫」、「和老樹、大樹做朋友——北投青年保護老樹志工培訓暨志願服務計畫」。</li> <li>2. 2000 年 8 月「親子嬉遊話 EQ」，100 名民眾參與。</li> <li>3. 2000 年辦理「婆婆媽媽玩社區」。</li> <li>4. 2000 年行政院青輔會指導「社區青年志工培訓」，50 名志工參與。</li> <li>5. 2000 年行政院青輔會指導「社區青年保護老樹大樹志工培訓」，50 名志工參與。</li> <li>6. 2000 年舉辦「社區電影院」，於逸仙國民小學播放電影「生生長流」。</li> <li>7. 2001 年協辦文建會「社區營造替代役專業訓練社區參訪北投行」。</li> <li>8. 2001 年台北市文獻委員會「九十年度史蹟解說員專題研究」。</li> <li>9. 2002 年「社區口述歷史研討會」於北投國小</li> <li>10. 2002 年主辦「新世紀心北投論壇——生態旅遊研討會」、「北投文化——生態、溫泉、藝術展望研討會」、「北投社區生態安全研討會」。</li> <li>11. 2003 年承接台北市教育局委辦「北投社區大學」，迄今。</li> </ol>
保存文化資產活動暨計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年主辦「鄉土植物巡禮」研習會 160 名學員參加。</li> <li>2. 2000 年「社區歷史與口述歷史」研討會。</li> <li>3. 2000 年臺北市政府文化局委託辦理「北投藝術節」，共有居民 20,000 人參與。</li> <li>4. 2000 年北投地方史田野調查出版計畫，藝術的北投調查及出版計畫。</li> <li>5. 2000 年行政院文化建設委員會、臺北市政府文化局委託辦理「溫泉文化產業之發展與振興計畫」。</li> </ol>



	<p>6. 2000 年於北投國民小學舉辦「老相片說故事」。</p> <p>7. 2001 年文建會委託辦理「社區總體營造振興地方文化產業計畫」。</p> <p>8. 2001 年台北市文化局委託辦理「北投地區歷史調查暨出版計畫」。</p> <p>9. 2001 年北投藝術文化村第一次推動會議。</p> <p>10. 2001 年「北投藝術村」論壇之一：新世紀心北投。</p> <p>11. 2001 年「北投藝術村」論壇之二：藝術講座。</p> <p>12. 2001 年夏之頌：社區地圖研習及觀摩。</p> <p>13. 2001 年與關渡醫院舉辦社區迎春音樂會。</p> <p>14. 2001 年溫泉鄉地方傳統藝文活動觀摩表演。</p> <p>15. 2001 年參與區公所「玉露風華——北投溫泉系列活動」第一次協商會議。</p> <p>16. 2001 年於北投國小舉行台北市立國樂團「深秋音樂會」。</p> <p>17. 2001 年於台北客家會館舉行「北投百景」與「2001 藝術的北投」新書發表。</p> <p>18. 2002 年北投學學術研討會籌備會議。</p> <p>19. 2002 年辦理「第一屆北投學學術研討會—社區、文化、生態」。</p> <p>20. 2002 年北投「溫泉鄉之美」展覽暨記者會開幕。</p> <p>21. 2002 年「藝術的北投」第一次座談會。</p> <p>22. 2002 年發行北投文化雜誌季刊，設立「北投文化」電腦網站 <a href="http://www.ptcf.org.tw">http://www.ptcf.org.tw</a>。</p> <p>23. 2002 年出版專輯：「藝術的北投」、「北投百景」、「北投之美」書籤明信片各一套、「北投地方史教育篇」、「北投地方史溫泉篇」。</p> <p>24. 2003 年「第二屆北投學學術研討會—北投、陶瓷、願景」。</p> <p>25. 2003 年主辦「北投文化-生態、溫泉、藝術展望研討會」。</p> <p>26. 2003 年承辦由臺北市文獻會委員會主辦「臺北地區溫泉史照片特展」。</p> <p>27. 2003 年辦理行政院文化建設委員會補助「921 震災-集集火車站重建工作實錄」計畫。</p>
--	---

健康社區推動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年本會與台北市親子教育協會舉辦「蛀牙蟲流浪記」暨健康嘉年華會。</li> <li>2. 2000 年社區健康營造座談會。</li> <li>3. 2000 年行政院衛生署委託「社區健康營造中心」成立。</li> <li>4. 2000 年辦理「健康下午茶」。</li> <li>5. 2001 年社區心理衛生中心於基金會教室舉辦「社區老人心理衛生講座」。</li> <li>6. 2001 年「心手相連・健康齊步走」台北市社區健康營造中心成果研討會。</li> <li>7. 2004 年承接衛生署國民健康局委託辦理「社區健康營造輔導計畫」北區輔導管理中心。</li> <li>8. 2004 年中央健保局「全民健保家庭醫師整合性照護制度試辦計畫」北投、士林、陽明山、圓山、蘆洲社區醫療群合行政管理中心。</li> </ol>
營造精緻生活空間	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年辦理「學校與社區良性互動機制研討會」。</li> <li>2. 2000 年國立台灣師範大學公民訓育學系與本會共同主辦「社區營造與公民訓練研討會」，師生 180 人。</li> <li>3. 2000 年召開「磺港溪地區環境改造推動委員會第一次會議」。</li> <li>4. 2000 年憂慮北投纜車，社區媽媽走上街頭。</li> <li>5. 2001 年起教育部委託辦理台北市北投區「學習型社區」計畫。</li> <li>6. 2001 年北投青年論壇—「青年心・北投情」特展開幕及座談會。</li> <li>7. 2001 年召開北投憲章和文化生態學院第一次規劃會議、王世燁教授談「從社區憲章談北投願景」。</li> <li>8. 2001 年北投公民會館公聽會。</li> <li>9. 2001 年北投國小百年校慶活動、「北投百景」巡回展首展及設立憲章推動委員會連署與北投臨時郵局。</li> <li>10. 2001 年於區公所舉行「社區安全研討會」。</li> <li>11. 2002 年臺北市北投區公所成立社區總體營造推動委員會。</li> <li>12. 2003 年擔任行政院文建會第一區社區營造中心臺北市陪伴社區，辦理「第一區社區營造中心-社區願景形塑陪伴營造計畫」。</li> </ol>

	13. 2003 年由台北市政府文化局補助辦理「逗陣來北投，做夥來扮戲」計畫。 14. 2004 年持續推動「北投社區憲章」十年計畫。 16. 2004 年辦理「社造協定公民會議」計畫。
發展文化生態旅遊	1. 2001 年推動「北投社區憲章」十年計畫，成立「北投文化生態學院」，31 門課程，共有學員 600 人參與。 2. 2001 年起，行政院文化建設委員會、臺北市政府委託辦理台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫。 3. 2001 年辦理行政院行政院勞工委員會委託台北市「北投文化生態旅遊」就業工程計畫。 4. 2001 年「北投・文化・學習成果展暨文化生態學院結業式」。 5. 2002 年北投文化生態旅遊"永續就業工程開訓典禮。 6. 2003 年主辦「新世紀心北投論壇-生態旅遊研討會」。 7. 2003 年持續辦理文建會、臺北市政府、北投區公所委託台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫，迄今。

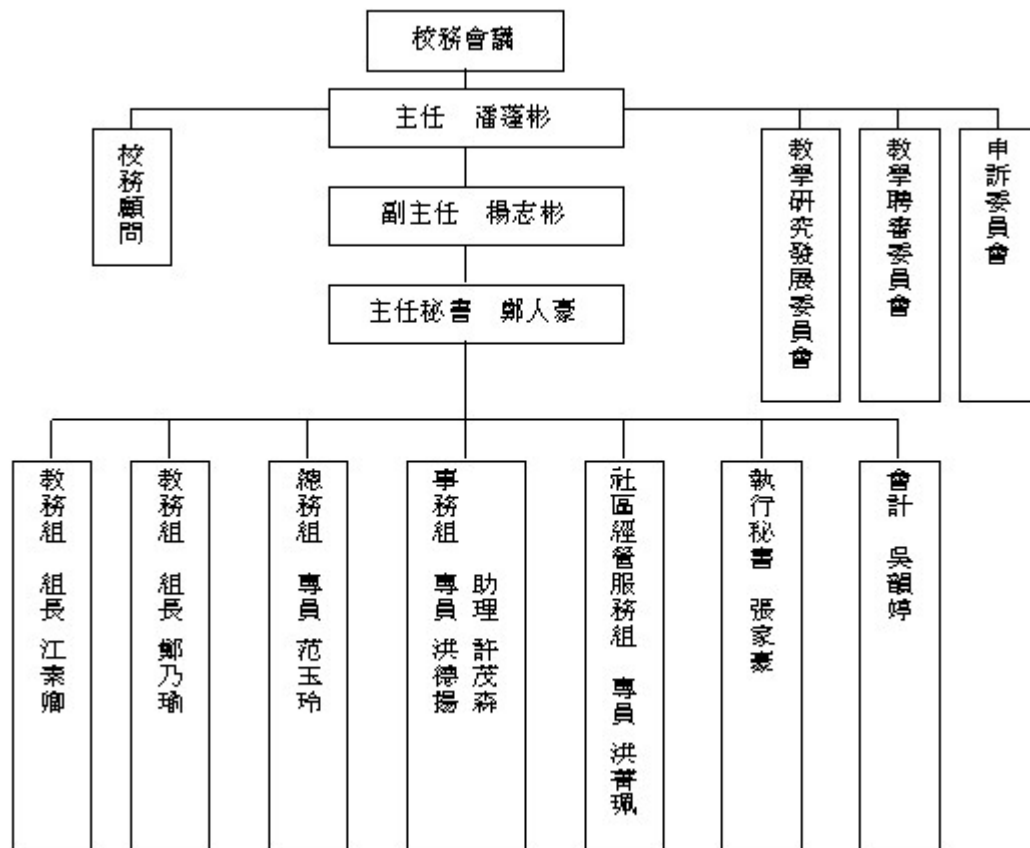
資料來源：基金會大事記及相關文件分析彙整

綜合上表的年度活動，基金會成立之始，以民眾所關心的健康為議題，以文化生態的講座及活動，逐漸推展會務，以學習經營社區營造，2001 年基金會提出「北投憲章」的願景描繪，畫出社區的學習地圖，其宗旨為：「願景」、「家鄉」、「國際」、「遺產」。綜觀北投社區的發展歷程：從「點」（溫泉博物館的催生）到「面」（文化薪傳、社區健康營造、文化生態學院、制定北投憲章），是一個全面性、動態性的學習過程（劉蕙苓，2002）。

### 三、 北投社區大學時期：

2003年2月，北投文化基金會接受教育局委託承辦了「北投社區大學」，其地點設在北投的新民國中內，經營團隊為北投文化基金會（見圖2-2）。

圖2-2 北投社區大學組織架構圖



資料來源：北投文化基金會提供

北投社區大學的課程是延續過去基金會「文化生態學院」的經驗與基礎，並由鄰近台北藝術大學、陽明大學、政戰學校及文化大學等大專院校教授們指導課程規劃和提供師資，台北市野鳥學會、中華民國蝴蝶保護學會和北投在地的多個社區團體，如奇岩、東華社區發展協會等共同協力合作課程設計及辦理社團活動。

結合市政發展學習、培養社區人才、實地操作傳承社區文化及特色、建構社區學習的場域、培養現代公民素養等是北投社區大學的願景及努力目標，課程特色則為：「社區營造、溫泉文化、藝術人文、自然生態、健康醫學」；以「北投學」的基礎，發展「台北學學程」（台灣社區大學導覽，2003）。

綜上所述，基金會歷經八頭里仁協會、北投文化基金會、北投社區大學的過程，從北投溫泉博物館的整建到社區大學的承辦，顯現帶領者、辦理的活動，無不皆以擴大社區居民的參與、建立終身學習的觀念、帶動「做中學」的社區學習，

落實在社區之中，本研究個案所呈現的是：朝向建立理想家園、積極營造社區中人與生活品質的提昇，其推動社區學習的策略，將在第四章詳加分析。

## 第二節 非營利組織的探討

由於社區營造的蓬勃發展，非營利組織的相關研究也跟著增加，本節將針對非營利組織的理論、內涵及名詞界定作進一步的探討與論述。

### 一、非營利組織的理論、內涵與名詞界定

#### (一) 非營利組織的意涵

近年來，社區營造蓬勃發展，公共資源卻顯著的供不應求，政府制定公共政策時，往往未能充分反映多元民主社會的價值需求，於是，針對某些特定的社會議題，其具有共同理念的公民，自動自發組成團體，以促使問題的改善，此類團體機構，或泛稱之為「非營利組織」。這種非營利組織興起於美國，部門包括衛生醫療團體、教育團體、社會和法律服務團體、公民和社會團體、藝術和文化團體、宗教團體及基金會等七種基本的組織（陳金貴，1994）。

「非營利組織」(Nonprofit Organization，簡稱 NPO)，源起於美國的「國家稅收法」(Internal Revenue Code.，簡稱 IRC)，意指符合該法條 501 (C) 為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體（馮燕，1993；Hodgkinson，1989）；因以公共服務為宗旨，亦被稱為非政府非企業組織或第三部門 (The Third Sector) 及志願服務部門 (The Voluntary Sector)；非營利組織為具有正式結構的民間組織，其組織的目的是為公共利益團體服務，而非為自身的成員服務（江明修，1994；陳金貴，1994；Salaman, 1992；Wolf, 1990）；該組織相對於營利組織，故不以營利為目的，包含「財團法人」及「社團法人」，「財團法人」是指以一筆財產為主，而具有法人地位的組織，如各種基金會、機構等；「社團法人」是指以人為主的社會團體經法院核可，具有法人地位的組織，如各種協會、學會、促進會等（蕭新煌，2000）。

由於「非營利組織」是以公共服務為宗旨，不以私利為目的，所以這類組織大多具有主動、創新、彈性與公共性的組織特質，有別於政府部門與企業部門，可以提供社會不同的服務項目，並補充這兩大部門（政府與企業）服務不足的部

分。民間非營利組織相對於富於彈性，較政府能提供直接而多元的服務，形成另一種替代方案（元庚鮮，1998；梁玫玲，1993）。非營利組織形成一股蓬勃的社會力，與政府部分、私人經營機構三分天下，扮演仲介、抗衡、互補的角色。

我國非營利組織的法源依據為民法的「法人篇」中提及「財團法人」與「社團法人」，主要係由公益財團法人和社團法人所組成（陳美伶，1990；楊崇森，1981；謝儒賢，1999）。非營利組織名詞用法相當多，英國與西歐慣用志願性部門（the voluntary sector）；美國則普遍使用非營利組織（nonprofit organization），或非營利部門（nonprofit sector），而其他常用名詞包括獨立部門（independent sector）、慈善部門（philanthropy sector）、免稅部門（the tax-exempt sector）、第三部門（the third sector）等（梁玫玲，1995）。

綜上所述，非營利組織係以公益為目的，具有不分配盈餘限制的經濟體制，是自主彈性的運作實體與自願性團體，並透過具體服務或行動以實踐其使命的完成。同時，它亦提供公民關心、參與公共政策的多重管道，藉著團體的影響力量，直接或間接地倡導相關的價值與行動，推廣於社會，展現主權在民的精義，是民主社會進步與穩定的重要因素，故彼得杜克拉（Peter Ducker, 1993），將之譽為未來社會發展趨勢的中堅，或喻之為「公民社會」（Civil Society）。

## （二）非營利組織的理論探討

非營利組織早期的研究文獻，大部分是以慈善事業為主要的研究對象，有關非營利組織之理論與研究議題，多是針對私人慈善基金會、組織管理方式等加以探討。然而，今日的非營利組織不論是在組織類型、功能，或是活動型態上，皆較以往更形複雜與多元。因此，霍根生（Hodgkinson, 1989：16）指出，實在很難用單一理論來解釋所有的非營利組織及其活動；至於學者們普遍從經濟學、政治學、社會學等不同學科領域提出諸多理論，以闡釋非營利組織之興起與發展。本論文則擬從非營利組織最常被學者專家引用的相關理論做釐探，包括：市場失靈理論、政府失靈理論、志願主義失靈理論、第三者政府理論，以及志願服務理論等。

1. 市場失靈理論 (market failure): 傳統自由經濟學者認為, 社會中財貨 (或服務) 的生產者與消費者間的自願性供需關係, 可以構成完全競爭市場, 生產者追求利益極大化, 而消費者求效用極大化。基於此種假定, 藉著供需關係可以使市場內的經濟活動, 達到所謂「巴瑞圖效率」(Pareto efficiency) 的狀態, 沒有任何人的效用或利潤受到損失, 資源配置獲得最佳效率, 價格像一隻看不見的手主導市場內經濟活動 (吳定, 民 87: 45-46)。但是在現實世界中, 因為受到許多因素的影響, 使市場無法成為完全競爭的自由市場, 市場無法達到供需及資源配置理想狀態, 乃產生「市場失靈」問題。休斯 (Hughes, 1995: 97-101) 指出, 造成市場失靈的主要原因有以下數端。

(1) 公共財 (Public goods): 公共財特殊之處, 在於無論是否消費, 所有人都能分享公共利益, 亦即「不具有排他性」。例如, 燈塔、道路、橋樑、國防等, 這些不具排他性事務, 便是需要由政府提供公共財。

(2) 外部性 (externalities): 公共財的財貨或勞務的使用常不具有排他性 (例如道路、公園等), 以及個別使用者成本不易計算, 具有外部性, 即市場交易時常對第三者或是環境造成影響, 此時只有政府的行動才能夠減緩這些影響, 例如, 我們可以透過市場買到汽車和汽油, 但因造成空氣污染或交通事故, 所帶來的外部性或「外溢」(spill-over) 效果, 卻是我們沒有付費的部分。當市場無法處理這些效應時, 便需要政府採取行動。

(3) 自然獨占 (natural monopoly): 有些財貨雖然個別成本可以計算, 但因為市場太小, 廠商某些經濟規模考量, 不願意生產 (或容不下第二家廠商), 而形成自然獨占的情形。例如, 偏遠地區的服務等, 市場中沒有廠商願意提供時, 經濟學家認為非營利部門即可彌補市場失靈。

(4) 不完全資訊 (imperfect information): 資訊不足或「資訊不對稱」例子, 被視為是市場失靈的一種。市場理論通常假設買賣雙方皆有充分的資訊, 但是常市場資訊 (特別是買方) 無法獲得時, 市場便不能達到最適的狀況。消費者保護便是藉由政府行動, 以提供資訊來改進市場運作的例子。另外



漢斯門 (Hansmann, 1987: 27-42) 提出契約失效理論，即類似市場失靈現象，一旦生產者與消費者之間發生了「資訊不對稱」時，由於消費者在議價過程中，無法處於公平合理地位，而生產者可能收取過高費用或提供劣質的財貨，使消費者蒙受相當大損失造成契約失效問題。

2. 政府失靈理論 (government failure): 民主社會中政府服務之推行，需使符合必要條件的人皆有獲得之機會。但因政府需要依法行政，而且又過於強調科層，或是缺乏反應的能力，造成資源使用無效率；此外，政府服務講求普遍性，而人民因收入、宗教、種族背景、教育等，差異產生異質性需求，致使服務勢必無法滿足每一個人，因而造成「政府失靈」(Weisbrod, 1998: 26)。造成政府失靈的主要原因如下 (吳定, 1998: 37)。

- (1) 直接民主造成的問題：長久以來，直接民主一直存在難以解決的問題，選舉的結果雖然可以為特定政策提供明確的選擇方向，但是多數決制度卻面臨功能性問題。例如，投票的困境只能對政府政策提供模糊的指示；投票結果無法充分代表整體投票者的意見，因為投票是多數人將成本集中在少數人身上，而產生所謂「多數暴政」的情況。
- (2) 代議政府造成的問題：民選公職人員的主要任務是制定與執行公共政策，為人民謀取最大福利。然而這些人員可能受到本身利益、時間、與財務限制等因素影響，而產生所謂「競租」的行為，於是制定不必要（或不合理）的政策，造成資源浪費與社會不公平的現象，例如「肉桶立法」(pork barrel legislation) 或「滾木立法」(logrolling legislation)。
- (3) 機關供給財貨造成的問題：政府為了因應市場失靈問題，必須提供各種公共財，諸如國防、外交、治安等，稱為機關供給。但是因為預算受到民意機關的控制、預算支用未受有效監督、機關功能未發揮效率性、行政人員能力不足、本位主義濃厚等原因使政府無法適當提供人民所需要的財貨。
- (4) 分權政府造成的問題：目前多數國家都採取分權制度，此種設計固然有其優點，但是亦可能造成遷延時日、貽誤事機的結果，並產生資源分散、政

策不易執行、監測困難等問題。

3. 志願主義失靈理論 (voluntarism failure)：前述探討非營利組織的理論時，曾經論述非營利組織是因應市場失靈、政府失靈而產生的。但是非營利組織沒有可能失靈呢？薩雷曼 (Salamon, 1987：110-111) 即提出「志願主義失靈」的概念，以說明非營利組織的可能缺失。造成志願主義失靈的原因包括：

- (1)「公益的不足性」(philanthropic insufficiency)：就是說非營利組織其資源（含人力與財源）常常是不穩定的，所以，非營利組織所提供的服務也常不穩定。
- (2)「公益的特殊性」(philanthropic particularity)：指的是非營利組織可能發展成極端的、排他性極強的、只為特殊群體服務的組織。
- (3)「公益的父權性」(philanthropic paternalism)：指的是非營利組織可能為少數人所控制，變成私相授受，圖利私人（尤其機構主管）的工具。
- (4)「公益的業餘性」(philanthropic amateurism)：就是從事公益活動者常是志願服務者，所以可能熱心有餘而專業不足。

總之，非營利組織可能發生上述四項失靈的現象，然而在政府的資源遠較非營利組織穩定，並且來自政府的資源可以彌補非營利組織公益性的不足、公益特殊性，以及防止公益父權性，並且改善公益業餘性的缺點。因此，政府部門與非營利組織合作時，雙方的優缺點正好可以互相補足。換言之，非營利組織雖然會造成志願主義失靈的現象與缺點，但是它仍然是在政府與市場部門之外一個重要的社會機制，由於其具有自主、彈性與公益等特色，因而非營利組織的倡導，將更有助於謀求民眾的福祉與增進社會公益，而可與政府、企業形成三足鼎力的型態。

4. 第三者政府理論：薩雷曼 (Salamon, 1987：99-117) 指出，市場失靈理論與政府失靈理論，均無法解釋非營利組織存在原因，因而提出「第三者政府理論」或稱為「第三部門」(the third sector)。所謂第三者政府乃針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務輸送上必須仰賴許多非政府的機構，如銀行、

醫院、學校等非營利組織，及政府透過代理人來運作。另外，第三者政府理論所建構的非營利組織，並非僅只在彌補市場失靈與政府失靈而已，更重要的是應視非營利組織為社會體系中的「優先機制」，並且主動積極的提供社會福利所需要的財貨與服務；其特色為非營利組織比較能瞭解社會問題及服務具有彈性及創新，仍增進公共服務的競爭與多元化。

薩雷曼認為美國政府以第三者政府來達成公共目標，實際上已經成為一種典型的聯邦政府運作方式。此理論一方面利用政府的長處，以民主程序籌措資源和設定公共政策的優先順序，同時也利用民間組織的長處來提供服務。在此過程中，它不僅可以消除傳統美國人民對政府的敵意，更可以提供現代化的服務以符合人民的喜好與需求。另外，一般人總以為政府主管許多重要事情，而非營利組織只是用來彌補其縫隙而已；事實上，根據薩雷曼的研究，第三部門早在許多政府服務存在之前就已經存在了，它們很早就開始處理許多社會問題，只有在第三部門無法處理某些問題時，政府才挺身而出。在今天第三部門活躍的大城市，往往都是最能處理社會問題的城市（Osborne & Gaebler 著；劉毓玲譯，1993：43）。

因此，有關公共議題實踐方面，第三部門（或非營利組織）的「公正性」和「值得信賴性」常常高於政府的官方說法，以及企業的牟利動機，構成了公共領域的活躍成員，並成為現代公民社會民主化不可或缺的一份子。

5. 志願服務理論（voluntary service）：在民主社會中，可以透過志願服務或非營利組織的倡導，一方面，表達民眾關心社會需求的議題；另一方面，則協助政府龐大的科層體制，快速有效地反應社會問題。而民眾參與志願服務，除了直接提供服務外，亦可以採取參與公共事務的政策制定或決策過程，以實現社會公益和個人的理念，志願服務可以說是構成民主社會的一股重要力量。此外，二〇〇一年是國際志工年，台灣亦在民國九十年元月四日，經立法院三讀通過「志願服務法」，並於九十年元月二十日奉總統令公佈。志願服務法的制定，除了跟上國際趨勢外，最重要是帶給實際從事志願服務的志工無限助力與

鼓舞，一方面，期盼藉以提昇民眾參與志願服務意願，推動全民共同關懷社會；另一方面，則希望志願服務法能加強志工的安全保障，增進志願服務的水準，而志願服務所強調的志願性與公益性（利他精神），則是公民參與的重要基礎。

### （三）非營利組織的名詞界定

非營利組織蓬勃發展是社會力的具體展現，也代表著社會的多元與開放，非營利組織已成為先進國家內，民主與社會價值的守護者。而這些標榜「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠。然而，一般大眾對於非營利組織的概念，仍然模糊不清且多半是殘缺偏頗的片段印象（江明修、陳定銘，1999）。基此，將針對非營利組織的意涵作概述，期能釐清非營利組織之概念，並使其更進一步的成熟發展，以促進對公共服務功能與公共政策倡導，提供更加的效能。

一般而言，當我們提到非營利組織時實際上涵蓋：慈善組織、志願組織、獨立部門、免稅部門、第三部門、非營利部門、公益基金會與非政府組織（hodgkinson, 1989；Salamon & Anheier, 1997；陳金貴，1994；傅麗英，1995；王順民，1999；江明修、陳定銘，2000；吳英明、林德昌，2001），名稱眾說紛紜，相關名詞界定如下：

1. 慈善組織：為救濟弱勢者所提供的慈善性服務，此一部門雖然強調接受私人團體的慈善性質捐款，不過這些捐款並非是主要的收入來源，如同沃克（Wolch, 1990）的界定「非營利組織是一種私有的法人組織，並且採取慈善活動為設立之目標」。
2. 志願組織：係由一群有志一同的人組成，並以志願人員為主（強調成員志願性）的團體，不論是否有經過正式登記程序的組織，皆稱為志願組織。
3. 獨立部門：一九八〇年一群專業性團體和非政府單位組織成為服務社區團體，這些團體雖然由政府和企业所支持，但是其特性與貢獻卻是獨立的，所以此團體自稱為獨立部門（Independent Sector）。
4. 免稅部門：這是相應某些國家稅法規定，可以免除所得稅與財產稅的組織。

5. 第三部門：此一部門指的是相對於政府部門、市場部門而存在的第三種社會力量，其本身兼具有市場的彈性和效率以及政府公部門的公平性和可預測性多重優點，同時，它又可以避免追求最大的利潤與科層組織僵化的內在缺失。
6. 非營利部門：非營利部門的存在，強調並非是為組織所有者生產利潤；不過，即便如此，這些組織卻不排除營利的行為，只不過非營利部門嚴禁將所有剩餘的收入與利潤分配給股東或特定對象（nondistribution constraint）。
7. 公益基金會：一種廣義的公益目的而設立，隱含著解決社會問題或改善人類生活品質的行動，本身具有前瞻性、規劃性、系統性、持續性以及發展性，因此，它所贊助支持的對象，包括執行公益業務的非營利機構以及相關和個人和政府機構，公益基金會所扮演的角色是非營利組織經費的贊助者或提供者。
8. 非政府組織：非政府組織（Non-Governmental Organization, NGO）在歐美民主社會中，以各種不同議題與社會任務而組成，已經有數百年的歷史，這些組織有的以監督政府施政為己任，有的以喚醒民眾對公共利益的重視為基礎，而且非政府組織不但具有非官方和民間等性質，其組成動機亦源自於民間的一種自發性行為，所以示非營利的組織。此外，非政府組織的功能，並非是要取代政府在國際社會所扮演的原有角色與功能；反之，其卻是要在傳統政府官方溝通管道外，另行建構在國家層面之下，一種由民間社會所發起，「以人為本」的民間交流活動。在全球化的趨勢之下，非政府組織所發揮的國際合作功能日益擴大，例如，「無疆界醫師聯盟」於一九九九年、「國際反地雷組織」在一九九七年，由於它們對國際合作與和平的貢獻，分別得到諾貝爾和平獎；而「國際特赦組織」此世界性人權組織，亦早在一九七七年就得到諾貝爾和平獎。因此，非政府組織可以做到許多政府組織無法做到的事，而以促進國際合作與和平為重要目標。

綜上所述，江明修與陳定銘（2000）對非營利組織的界定，是一個非政府、非商業性與獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且符合公共行政所強調之「公共性」特質，亦即具有公共服務使命與積極促進社會福祉，不以營利為目

的之民間公益組織。綜言之，非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府公權力；另一方面有被視為「公共的」，因其已提供公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標。

## 二、非營利組織的功能、使命與角色扮演

由於社區需求持續增加，公共資源稀少，政府機構未必對社會的問題題出最佳的解決方案，而非營利組織所扮演的角色與功能有：彌補政府資源功能、彈性創新能力、提供競爭比較功能、提供多元選擇的價值、合作夥伴的角色（江綺雯，1997）。綜觀目前我國社區大學的成立與設置，多係透過非營利民間團體的投入，影響其與公部門的互動及其組織運作，故研究者試探套其組織性質與運作，其能對我國社區大學運作有所啟示。

### （一）非營利組織的功能

顧忠華（2000）指出，近年來有關非營利組織研究已經蔚成風氣，但是或許受到實務需求影響，一般對非營利組織的研究取向，多半偏向於「工具性」的角度，亦即為了符合實務界需要，偏重提供會計、行銷、募款、決策及志工管理等應用知識，以協助非營利組織提高經營校率。然而非營利組織與營利組織最大的不同，在於大多數合法設立的非營利組織皆標榜「公共」使命與「公益」的功能，以吸收並運用會資源，無異是「公共財」的生產者。因此，有關非營利組織公共服務功能與草根性民主參與的研究，愈來愈重要。

全中（Jun, 1986：117）亦指出，非營利機構具有下列六項公共服務的功能：

1. 非營利組織與大多數政府部門一樣，均為服務導向。
2. 非營利組織可擔任政府與民眾之間溝通的橋樑。
3. 非營利組織乃行動導向，針對其服務對象直接提供服務。
4. 組織結構比商業團體或政府更少層級節制限制，也比較有彈性。
5. 經常採取較具創新和實驗性質的觀念和方案。
6. 許多非營利組織如消費者或環保團體等，其關心範圍包括了公司部門的產品與

服務品質良窳，以及其對社會和民眾的影響。因此，非營利組織也扮演著維護公共利益之角色。

另外，沃爾夫（Wolf, 1999：21）則歸納非營利組織的五項特質如下：

1. 必須具有公共服務的使命。
2. 不以營利為目的之組織結構或具有慈善性質的法人團體。
3. 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。
4. 本身具有合法的免稅地位。
5. 具有可提供捐助人減免稅的合法地位。

Wuthnow（1991）指出非營利組織功能：

1. 能擴張增強政府的功能，並限制政治系統的過度擴張。
2. 思考公民與國家間的問題，並爭取組織的權力。
3. 表達國家與文化的價值，為達此一目的，組織可不斷地被檢視、重塑與適應。

江綺雯（1997）指出非營利民間組織的功能有：

1. 彌補政府資源功能：政府資源有限，社會問題又多元化，非營利民間團體的參與可彌補政府的不足。
2. 彈性的創新能力：非營利民間團體可免除政府科層體制的限制，可提供新策略，針對民眾需求作彈性處理。
3. 提供競爭比較功能：非營利組織民間團體的參與，可使政府在提供服務上有比較及競爭的對象，可提升效率與品質。
4. 提供多元選擇的價值：民眾選擇有更大的自由，不為政府所獨占。
5. 合作夥伴的角色：民間團體受政府委辦，非政府不重視或放棄，而是相互合作，並可使非營利民間團體爭取主辦機會而提昇品質。

此外，非營利組織與政府的關係，除了政策參與之外，尚有租稅優惠與獎勵補助等財務關係，以及下列的功能（謝端承，1997：79）：

1. 督導的功能：所謂督導是指政府以較為超然的第三者立場，進行對於非營利組織業務的監督。政府以中立的立場來考察其行為是否符合法令及章程，亦即以

客觀立場決定非營利組織的合法性。因此，行政機關並不能涉及影響非營利組織的目的性與宗旨之實踐。

2. 保護的功能：由於非營利組織主要是以財產孳息或捐獻的財源來進行公益事業，有時會遭遇到營運上的困難；另一方面，非營利組織的董事也很可能利用財團法人特殊性質，來達成私人的目的（政治人物利用非營利組織厚植其政治資源），偏離捐助者意志或公益性。在此兩種情況之下，政府都應該適時地介入，以保護非營利組織不至於受到侵害或公益目標實現的落空。
3. 諮詢的功能：非營利組織以私人財力，自動提供作為社會公益活動之用，政府主管機關基於此點，在監督工作上首要發揮的並不是防弊，而是積極協助扶持的功能。也就是透過諮詢作用，在非營利組織需要協助的時候，主管機關提供一些必要的建議與資訊，促使非營利組織葉物能夠導向正常之發展。

在公民社會所孕育有強大社會力的影響下，透過非營利組織來提供公共服務，常可避免私有化可能造成的一些負面效應。一方面，實踐公共行政的公共目的；另一方面，透過政府與民間資源整合，來提昇整體公共生產力與民眾福祉。此即管理學大師杜拉克所一再強調的，未來社會的中間力量，將是非營利組織而非政府或企業。因為政府只要人民遵行其推行的政策；企業只管提供商品並從中獲取利潤；但是，非營利組織所提供的則是脫胎換骨之後的個人（changed human being），藉由非營利組織的參與面對社會有所貢獻，故影響力愈來愈重要。

## （二）非營利組織的使命與角色扮演

使命對非營利組織而言，是一項基本任務，也是組織應努力達成的願景（張在山譯，1991）。使命的功能在於確定機構存在的意義。當然，使命並不是空談理想而已，必須與社會的需求相結合，也才能維持組織在定軌上永續經營運作

Wolf（1990）則針對組織運作的觀點，認為非營利組織的使命，會影響服務對象的範圍大小及性質，亦會影響基金的籌措、服務的種類、預算計劃、人事僱用與組織的結構等，故宗旨的界定應明確，以切合組織所提供之服務及服務對象及大眾的認同與支持。



Kotler(1996)，認為使命的意義在於決定組織的經營方向以及目標的達成，對非營利組織而言，使命更是不可或缺。Drucker（余佩珊譯，1994）從功能及社會變遷的觀點，認為非營利組織的管理不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導。使命必須具備三項要件：機會、能力和投入感。換言之，亦即注意本身的優勢和表現，時時注意外界的機會和需要，及確認自己的信念。

Oster（1995）認為非營利組織所提供的服務較具理想性，在評估服務績效時難以衡量，故制定清楚的使命，可具備下列功能：

1. 劃定組織的界限：使命的制度不僅可明確的讓人了解此組織對於服務對象、服務內容等範圍的限定外，亦可作為組織資源分配的依據，及吸引志同道合者的參與、凝聚組織成員的向心力。
2. 激勵捐款人及工作人員：使命是讓贊助者願意贊助、董（監）是願意協助、工作人員願意努力工作、義（志）工願意奉獻心力的號召。
3. 提供績效評估的標準：由於非營利組織並非以營利為目標的，難有確切的評估標準，而使命正可提供績效評估的指標，評估其服務內容是否偏頗？除此之外，組織使命亦影響社會的公信力，是社會大眾判斷其良窳的依據。

綜上所述，「使命」不僅是非營利組織達成的最終目的，亦是其最主要的構成部份，深切影響組織的存在價值、影響組織活動企畫、人力運用、財源籌募等運作方針；「使命」同時是績效評估的標準，影響組織的存續與發展。

根據，非營利組織的意涵，Kramer（1891）認為非營利組織的角色是：

1. 先驅者：非營利組織先有富於創意性、啟示性或示範性的構想再被政府採用。
2. 改革者或倡導者：被期待為批評者、監視者，給予政府壓力促進政府改善品質提供民眾所需服務。
3. 價值維護者：本著參與、倡導、改革的精神，關懷弱勢團體，增進社會公平。
4. 提供服務者：提供政府應作卻未作的服務，滿足大眾的需要。

而在價值多元變遷急速的社會中，非營利組織之所以存在並展現獨特的功能，時因為期盼演各種積極的社會角色所致（Kramer, 1981：8；許世雨，1992：

5；江明修，1994：18）。

1. 先驅者：非營利組織能敏感的體驗社會需求，以組織多樣與彈性的特質發展具有創新的構想，適時地傳遞給政府。
2. 改革與倡導者：非營利組織深入社會，實際瞭解政府政策的偏失，運用輿論或政策遊說等具體行動，促成社會變遷並尋求政府的改革措施
3. 價值維護者：以倡導、參與改革精神改革社會，並主動關懷弱勢團體。
4. 服務提供者：發揮彌補（gap-filling）的角色，經常選擇政府未做，不想做或較不願意直接去做的，但是卻符合大眾所需要的服務來做。
5. 社會教育者：利用刊物、舉辦活動、透過媒體的宣傳等方式，負起傳遞特定人群需求的資訊，藉此嘗試提供新的觀念改革社會大眾，以及決策者對社會的刻板印象或漠視態度，並補充正規學校教育體系之不足。

綜之，非營利組織扮演一個積極的角色，不僅適應社會環境的變化，喚醒成員對國家或社會的關係，亦可表達社會大眾的需求；因其融合政府與企業組織特性，可結合兩者優點，不僅具有企業活力，也能承擔起促進公共利益的責任的使命（江明修與梅高文，1999；Wolf, 1990）。甚至透過群力量解決個人無法解決的問題，以利他為出發點，提供具體服務外，更引發行動、改變意識型態的強烈動機。

### （三）非營利組織與政府的關係

由於非營利組織具有獨立、自主與公益的民間特性，乃公民參與公共政策制定與執行的重要中介管道。根據政府失靈理論觀點，非營利組織興起的主要原因，乃源於公民社群對政府無力回應民眾需求的反彈；也起於對政府太大、太複雜、無人情味和無能力處理緊急事件的不滿，期能藉由民眾與公益團體採取直接的公益行動，並且參與政府政策的規劃與方案之執行，來協助政府改善其公共服務之效率與品質。哈伯爾（Haerberle, 1987）即指出，非營利組織、政府與民眾三者之間的關係，主要包括：

1. 非營利組織可參與政策規劃，並引導民眾政策辯論，如此或可增進政策執行時

的順暢性。

2. 政策型非營利組織（例如智庫），可以作為政府之政策諮詢機構。
3. 非營利組織有助於社區意識的建立，以及培養民眾的公民意識，民主理念與價值觀。

非營利組織介入公共政策運作，已成為現代民主國家的普遍現象，由於其深入民間追求公益的特質，往往能將民眾實際的需求與建議，反應給政府並作為政府制定或執行公共政策之參考。菲力思（Ferris, 1998：143-147）認為非營利組織與政府的關係，應該跨越擔任服務傳送者角色，而進入扮演社會治理

（self-governing）的功能，他並指出非營利組織參與公共政策的過程，可以分成三大類：

1. 公民型非營利組織（Civic nonprofits）：此類型非營利組織從關心政府政策的制定過程，以督促政府施政的品質與績效，而透過資訊的傳播，公民可以有有效的參與政治過程，並且強力監督政府的公共事務與議題。例如：（1）婦女議題投票者聯盟（the League of Women Voters）提供政府資訊和非正式的公共論壇建議等；（2）共同使命組織（Common Cause）監督政府政策制定過程，以及建議政府決策過程的革新等。
2. 政策倡導型非營利組織（policy advocacy nonprofits）：此類型非營利組織關心特殊性政策議題，例如，教育、環境、家庭與兒童、貧窮等議題；亦可能包括經濟性議題，在多元民主社會中，有時政策制定是屬於零和賽局（zero sum game），及政策的產出可能對某一方面有益，而對另一方則無益，例如，商業聯盟、專業團體利益等。因此，政策倡導型非營利組織可扮演壓力團體角色，由說政府官員支持其政策立場，亦可透過教育方案建立其支持群眾。
3. 政策執行型非營利組織（policy-implementing nonprofits）：此類型非營利組織可以兩種型態呈現，包括：1. 透過公司合產/公辦民營方式，承接政府服務方案的非營利組織。2. 監督政府政策執行效能的非營利組織。第一類型非營利組織與政府是夥伴關係；而第二類型非營利組織與政府關係是扮演支持者或

敵對者的角色。

若是將非營利組織參與公共政策的過程加以細分，種類可謂極其多樣化。江明修、梅高文(1999:8-10)舉出七種非營利組織較常用來影響公共政策的方式，包括：(1) 政策倡導 (2) 遊說 (3) 訴諸輿論 (4) 自立救濟 (5) 涉入競選活動 (6) 策略聯盟 (7) 合產協力。

吉爾登等 (Girdon and Kramer & Salamon, 1992) 探討非營利組織與政府關係時，認為非營利組織參與公共政策，可以從兩個層面加以區分，一是服務經費的提供與授權，另一是實際服務的輸送者，並發展出四種的關係模式：

1. 政府主導模式：政府為經費與服務提供者，此為一般所謂的福利國家模式。
2. 雙元模式：政府與非營利組織各自提供福利服務的需求，兩者並無經費上的交集，而是處於平行競爭的範圍（各有其範疇），同時由政府 and 第三部門提供資金與傳送服務，但是各有其明確的範圍。
3. 合作模式：典型的合作模式是由政府提供資金，第三部門負責實際的服務傳送。但是相反的情形亦有可能（即第三部門提供資金，政府負責服務傳送），此種模型廣布於美國。
4. 第三部門主導模式：在此情形下，第三部門同時扮演資金提供服務與服傳送的角色。

至於耐藍德 (Nyland, 1995:195-204) 則在探討非營利組織參與政府政策制定時，提出議題網絡 (issue networks) 概念，並指出非營利組織參與政府制度公共政策，彼此間存有三種互動方式：

1. 非營利組織由遊說或動員群眾的方式，以影響民選官員或者國會議員，亦即非營利組織透過政治壓力的運用，對於公共政策的形成，居於隱性的角色（幕後的影響力）。
- 2 政府在公共政策的制定過程中，居於強勢主導的角色，政策是由上而下 (top down) 方式產生，因為非營利組織需仰賴政府的補助經費，因此，無法有力的去影響公共政策之制定。

3. 非營利組織與政府是相互依存的關係，亦即政府採用公私產（co production）的方式，藉重非營利組織的參與政策制定。即 Nyland 所強調的兩者經由議題網路的方式，產生良性的互動。

基此，耐蘭德並舉澳洲住宅部的個案為例，說明政府官員在制定住宅政策，邀請關心住宅政策議題的非營利組織（特別是婦女團體），參與整個政策制定的過程，使其住宅政策實施時阻力能夠減至最低。作者將此種兩者良性互動、溝通協調方式，稱為「社團主義」模式（corporatist model）。亦即政府採用非營利組織的專業性（相同議題為主要訴求）、社會性，共同參與公共政策之制定，如此方不會偏離公共利益的角度，而非營利組織在政策制定過程中，成為顯性的角色（參與者），與政府居於對等之地位。

反觀，我國一九九八年實施一千五百億元低利貸政策時，由於政府採取由上而下的政策形成過程，造成許多的缺失與為財團解套的疑慮，使得民間團體紛紛的採取抗爭的行動，相較於上述澳洲的例子，採取社團主義模式（亦即藉重民間參與政策），可供我國之借鏡。因此，布寧科霍夫（Brinkerhoff, 1998：81-82）認為政府與非營利組織合作時，必須建立以下五點共識：

1. 政府必須創造者有利於建立合夥關係的行政結構、流程與機制，並建立與非營利組織政策對話或溝通的管道。
2. 政府必須提供資源與刺激雙方互動的誘因，展現與非營利組織合作誠意，並發展適當的監督機制，以偵測政策執行的品質。
3. 給予非營利組織完善的訓練，並培養其良好的團隊能力與士氣。
4. 建立兩者合夥關係的合法性，並給予非營利組織參與的正常性、參與決策權利與資源的共享等。
5. 透過資訊的公開化透明化，讓非營利組織了解政府的施政方針、以及確保之的權利。

非營利組織與政府關係相當密切，雙方合作並採取公私合產或社團主義模式，似乎是逐漸成形的趨勢。且政府採取與民間非營利組織合作，不僅可以減輕

政府因應繁雜事務處理，所造成的過度負擔之現象，亦可以將豐沛的民間社會力量，導入處理公共事務之中，形成雙贏的情況。

### 三、非營利組織的經營

隨著政治的開放與經濟的進步，社會的發展日趨多元化，人民的權利意識漸被喚醒，對於許多公共的議題，提出各種不同的需求。是故，在這樣的社會背景下，非營利組織及其經營日顯其重要性，以下則從非營利組織的經營模式三部份探討之：

#### （一）非營利組織的運作

Drucker（余佩珊譯，1994）認為非營利組織的成效，不全能作計量評估，但卻極大主張以管理的理念架構和技巧，為它制定具體可行的目標、計劃和策略，以便能使它所造福人群的「使命」順利達成。

非營利組織的運作主要是由五個要素組成，包括組織所服務的對象（Clients）、業務運作（Operations）、財力和物力資源（Resources）、人力資源（Participants）、以及組織所提供的服務（Services），通稱為 CORPS 運作。

1. 服務對象（C）：指出非營利組織目標市場。每個非營利組織在使命的指引下，都有各自的目標市場，及服務對象，非營利組織的服務對象就是組織服務的需求者，此目標市場可能是某些特定的群體，也可能是廣大的社會大眾。非營利組織的服務對象，視其所提供的服務內容而決定。
2. 業務運作（O）：指提供服務的過程或活動，而且非營利組織的服務必須經過計劃才能順利執行，因此必須要有一規劃組織行動之單位，根據組織的使命，為組織各種服務對象設計不同的服務活動，以符合需求者的需要。
3. 資源提供（R）：指非營利組織所擁有內、外不資源來源。非營利組織需要財力與物力資源的支持才能提供服務，而這些資源可能是由社會大眾提供，也可能是由一團體支持，但無論資源獲得方式為何，非營利組織的存在則必須使資源不虞匱乏。

4. 人力資源 (P)：指參與非營利組織活動的人員，主要包括職工或志工兩種。職工是屬於組織於受薪的正式員工，通常負責組織內執行各項組織的例行性工作，同時協助組織的運作。志工為不支薪的志願工作者，多基於對組織目標的認同而參與服務。

5. 服務 (S)：指透過組織運作所提供具價值的活動內容，非營利組織最終的目的是提供必要的服務給需要的對象，而此是組織使命的具體表現。

此外，在非營利組織機構，決策核心 (Decision Core) 亦扮演了一個重要的角色，而且通常是個組織整體營運權責的所在，C、O、R、P、S 五者之間都有密切的關聯，因非營利組織屬性的不同，決策核心所扮演的角色也有所不同，其功能可能是多元的也可能是單一的；其運作是否順暢，往往會對非營利組織的表現，產生決定性的影響。

Bryce (2000) 認為要成功的管理一個非營利組織，必須有五個基本概念：

1. 使命：使命之達成乃需以法律為基礎。
2. 資金：完成使命需有足夠之財源。
3. 行銷：有能力說服他人支持組織使命，並從其中獲得效益。
4. 管理：利用一有效且符合道德規範方式，就有行與無形、或人力與非人力資源作最佳的安排或運用。
5. 會員：即該組織提供服務的對象。(適用於合作事業或社團組織)

## **(二) 非營利組織的經營模式**

根據非營利組織之經營特色，整理國內外學者對組織經營規劃、募款與財務管理、志工培訓、合作與聯盟等方式進行探討之：

1. 組織的規劃：規劃 (計劃) 被列為行政三聯制之首項，可有效減低不確定性，提高服務水準，並對組織未來發展有所預期，故規劃是組織經營的重要過程。以下試就規劃層級與規劃模式兩部分說明之。

- (1) 規劃層級：從規劃層級來看，則視時間分配與規劃內容而有所不同。依時間分配大致可分為短期與長期計劃，前者是策略性計畫，偏重未來目標的

設定與發展願景，因應社會環境變遷而作調整行動；後者則是注重當年工作活動的規劃，公斷工作主要參考，並管理依據，屬於管理性企劃。另一方面，Wolf（1990）則從規劃內容依層級分為使命或宗旨（purpose or mission）、短期目標（goals）、具體目標（objectives and targets）、策略（strategies）、行動（actions）、評鑑（evaluation）等層級。

若從孫本初（1994）認為非營利團體的規劃可分為3-5年的長期計劃和年度計劃的短程計劃的規劃時程來檢視社區大學經營與教育目標則必須考量社區大學的服務範疇為教育，而教育是百年大計，其教育目標與範疇需要有長遠的願景、發展目標擊相關配套措施（謝文全，1997）。

（2）規劃模式：非營利組織的相關規劃模式可包括線型企劃模式與整合型企劃模式（孫本初，1994；Wolf, 1990）：

- A. 線型企劃模式：現行企劃模式特色為使命到短期目標、行動計劃的過程，也是從眾多複雜的選擇到少數抉擇的過程。屬於長時間、廣泛、系統化的評估、思考未來的規劃方式。但其限制為彈性差、歷時長、易遭受挫折
- B. 整合型企劃模式：整合型企劃模式的特色是不具有起點及終點，因資訊的流動非直線，可從多方流動；同時透過不斷蒐集資訊與溝通，將零碎的資訊建構成整體計劃，具有彈性、歷時性較短、強調過程及鼓勵成員持續參與的優點，但其限制為狹隘、缺乏系統。

上述二項規劃模式均包含「宗旨」、「目標」、「行動」、「評鑑」等基本元素的掌握，即透過企業將宗旨化為具體的目標，形成行動的步驟與策略，並在過程中進行評鑑與回饋機制，以回應宗旨的實踐。惟因應社會環境的變化，不同模式均有其適用時機，故兼顧短期與遠程的整體規劃，系統性與彈性的平衡均係經營策略之重要原則。

2. 募款與財務管理：非營利組織與其他組織相同，須尋求方式來維繫組織的生命與發展，故經費籌措是運作的重要關鍵，而其來源有三：分別為私人捐款、政府公款與會費或使用者付費（元庚鮮，1998）：



- (1) 私人捐款：「捐款」的重要條件是讓社會大眾相信其募款的正當性、合法性、與道德性，並說服人們心甘情願捐款。
- (2) 政府公款：非營利組織透過爭取政府補助、爭取與公部門合辦活動等方式籌措經費。雖然有了政府經費的補助，意味政府對該機構能力與地位的肯定，使其存在的正當性更加穩固。
- (3) 會費與使用者付費：以活動收入維持組織運作，使用者付費的觀念已是時勢所趨。是故，募款的過程與結果對於非營利組織與外部互動及其運作有極大的影響。

3. 志工培訓：許多非營利組織的運作，並非依靠豐富的財力，反而是在極度欠缺經費的情況下，依賴志願服務者，以其不求報酬的熱情奉獻時間與經歷來支撐各類非營利組織的活動與發展。但是，面對社會資源競爭的條件下，單靠服務熱忱係無法提昇競爭能力，必須從服務內容的品質，工作人員的效率及組織穩定的服務績效來建立非營利組織本身的特色。因此，非營利組織透過志工的招募，與培訓以從事組織運作相關事宜，而提昇志工人力素質便成為組織績效良否的重要關鍵（陳金貴，1994；陳金貴，2001）。

Unger（1993）認為志工運用的計劃宜遵循以下步驟：

- (1) 捐款：針對有意成為志工的族群加強宣導，且積極開發新的社群加入志工行列。
- (2) 安置：依志工的興趣、專長、個性與能力，結合實際需要以安排工作。
- (3) 引導與訓練：介紹新進志工認識機構的內部組織與服務計劃，教導作業程式，培養認同感與奉獻精神，創造在職訓練和學習機會，並透過機會教育啟發工作技巧。
- (4) 提供支援力量與領導機會：確實售予正確職權和責任，培養志工團隊的領導才能。
- (5) 建立正式員工與志工間的合作默契與團隊精神：鼓勵團隊合作與跨部門、跨計劃的交流活動。

陳金貴（2001）認為長久以來，志工在許多非營利組織中未受到較大的重視，連帶的也使得志工未能發揮較大的潛力，其中很重要的因素係非營利組織並未能提供志工有效的培育機制。然而，非營利組織面臨社會資源的擠壓下，不得不進行組織的調整，重視志工培育工作以提昇人力資源素質，同時也為整個社會培養更優質的人員，不只為組織效力，更能奉獻於整個公民社會的發展。

4. 結盟與合作關係：非營利組織處於一個「依賴的情境」，依賴於「外部環境與單位」以獲取資源，因此與外在環境或其他組織的互動則是重要的課題。非營利組織可透過與公共部門、營利組織，甚至其他非營利組織的結盟或合作，形成社會資源網絡，以增強組織生存機會與適應環境的能力。其合作方式可分為以下三者：

（1）與公共部門的合作或協力：鄭贊源（1997）指出非營利組織與政府的關係，政府與非營利組織可有競爭和合作的關係，其原因在於政府可能失靈，而非營利組織具有彈性、可近性，創新性，但非營利組織也可能失靈。朱森村（1999）提到非營利組織透過公司協力方式，分享與整合政府與私部門的資源，其更指出「合作」與「協力」關係的主要差異在於公司部門共同決策及責任分擔的程度：公私部門協力關係中的共同決策程度比「合作」關係來的高，其互動關係是屬於水平雙向而非垂直單向的。故此，與公共部門的協力關係係以平等互惠、共同參與、責任分擔，建立一個以公民參與為基礎，以公共責任為核心，以公共利益為目的而結合的公共服務網絡。

元庚鮮（1998）認為非營利民間組織追求自主，保有使命，想開創不受支配，但欠缺完善的體質及資源，故政府對民間給予保護、監督、輔導，是合作而非替代。但鄭贊源（1997）認為非營利組織的政府的資源依賴或規範及管制的依賴將影響機構的自主性，故其提出解決策略為來自政府的補助貨委託不應超過一定比例，以免減損民間所帶來的活力與彈性，成為「影子政府」或其附庸。

(2) 與營利機構合作：當代社會問題複雜，而解決問題的需要日益迫切，企業作為社會的一份子也往往以「企業的慈善行動」(corporate philanthropy)來善盡社會責任。Young & Burlingame (1996) 認為企業慈善的模式有四(張英陣，1999b)：

- A. 古典/企業生產模式：目的在從中獲得利潤。
- B. 倫理/利他模式：目的在展現社會責任的企業文化，強調企業與社會相互依存。
- C. 政治模式：一方面藉由與非營利組織建立關係以獲得長期利益，另一方面避免政府介入自由經濟市場。
- D. 休戚與共模式：滿足各種不同利害關係人之利益。

Edward, et al. (1997) 認為非營利組織與企業的合作關係可經由下列四種方式建立(引自張英陣，1999b)：

- A. 目的行銷：目的在建立互利關係。企業可藉此達到行銷與促銷目的，而非營利組織可達成募款與公共關係的目的。
- B. 企業贊助：企業提供經費與人力資源贊助某項活動。
- C. 實物贈與：將企業的產品或服務捐贈給非營利組織是一種省時、省力及省錢的有效方法。
- D. 企業志工：由企業主將員工組織起來為企業所在社區提供服務，即前述所謂休戚與共模式。

國內外研究有一共通現象為企業與營利組織的相互認識有限，而影響其合作關係(張英陣，1999b；Edward, et al., 1997；Young & Burlingame, 1996)。

(3) 與其他非營利組織的合作：元庚鮮(1998)調查研究指出非營利組織與其他機構合作考慮因素，依次為結合實際需要與利益、有助於組織發展、本身能力與條件、與該機構建立關係、地理的近便性、其他意見還包括理念的相同性亦影響合作關係。儘管國內學者倡導透過成立一機構，進行合作

或統整，但領導者的角色任務與對於無法統整的原因，以及互動關係所面臨競爭與市場區隔的挑戰亦是值得探討的課題（王政彥，1995b；元庚鮮，1998；劉祥熹，1999；蔡培村，1995）。

### 第三節 社區學習的理念與建構

「推展終身教育，邁向學習社會」是當前我國及很多先進國家所追求的教育願景（教育部，1998）。終身教育強調個人在一生中繼續不斷地進行有計畫、有組織的學習活動，亦即教育得以貫串個人的一生，從出生至死亡為止，作人生全程的規劃。因此，終身教育的實施可以保障個人的學習權力，不斷地增進個人的新知，獲得生活必須的技能，建立正確的價值觀及增進個人的健康，其目的係在社會變遷過程中，促進個人成長，達成自我實現，以社區學習為基礎，進而建立學習社會，增進社會福祉。本節將就社區學習相關理論、社區總體營造及策略規劃層面進行文獻探討。

#### 一、學習社會的理論與內涵

##### （一）學習社會的理念與特徵

學習社會的理念，早在一九六八年赫欽斯(Hutchins, 1968)的新書「學習社會」，就提出如下的觀點：每個人均可在教育機構中獲得基本的博雅教育，並且能夠在教育機構之內或之外，繼續不斷的進行博雅學習的社會，也是一個有著真正的大學作為獨立思考和批判中心的社會，學習社會是一個經歷價值轉化的社會（轉引自胡夢鯨，1997）。

其後對於學習社會的理念，便逐漸引發相關學者的討論，然而影響較大的，應屬一九七三年，卡內基高等教育委員會(The Carnegie Commission on Higher Education)發表「邁向學習社會」(Towards a Learning Society)的報告書，一九九六年歐盟國家的終身學習年所公布的白皮書「教與學：邁向學習社會」，以及一九九八年，我國教育部將此年定為「中華民國終身學習年」，並公布白皮書「邁向學習社會」等三份歷史性文獻，茲以此三份文獻分析學習社會理念的轉移。

一九七三年，卡內基高等教育委員會，以現實的觀點，對發展迅速的美國高齡化現象提出「學習社會」的理念，指出未來的學習將由封閉的學習轉為開放的

學習，而教育必須開放給成人，因此高等教育中的「社區學院」、「隔空教育」、「開放大學」均應設法擴充，以滿足民眾的學習需求（林清江，1995）。這是一個以學校教育擔負社會民眾學習重任的時代，因此讓高等教育機構對成人開放，提供所有民眾想要的學習機會。

一九九六年是歐盟國家的終生學習年，歐盟在一九九五年便發表一本白皮書「教與學：邁向學習社會」(Teaching and learning: Towards the learning society)。在此一份白皮書中，明白指出歐洲未來的社會是屬於學習社會，教育體系中的教師和社會參與者應扮演重要的角色；針對建立學習社會的行動，具體的建議有五：一是鼓勵獲得新知；二是加強學校與工商企業的關係；三是照顧不利族群；四是培養三種語言能力；五是在平等基礎上運用訓練投資（林清江，1997）。

鼓勵獲得新知被此份白皮書認為是建立學習社會的首要工作，社會必須提供各種誘因，採取必要的行動，其中最為重要的行動便是建立「知識認可制度」(knowledge accreditation system)。此一構想的主要目的在於激發不願或不能在傳統教學環境中學習者的動機，協助他們在獲得正規學校文憑證書之外，也能獲得學習其他知能的證書。因此學習社會的理念，從前述的開放高等教育機構，轉變成激發不願在正規教育機構下就讀的民眾，可以利用一些非正規教育機構來學習（林振春，1998）。

一九九八年，我國教育部將此年定為「中華民國終身學習年」，並公布白皮書，名為「邁向學習社會」。在此一構想下，學習社會的理念，不再只是為符合個人學習需求而提供的回流教育而已，也不只是擴張學習的涵義從正規教育轉移到非正規教育機構，而是由學習型社區和學習型組織所組成的社會，除了自己願意不斷學習的個人，社區、工商企業、政府組織、專業團體、家庭、學校與整個社會本身，也需要繼續不斷的學習(Duke, 1998)。

學習社會到底是一個什麼樣的社會？從眾多專家學者為它勾勒的特徵中，可以分析出共同的願景。

1. 愛德華(Edwards, 1995)對學習社會的定義：愛德華於一九九五年對於過去三十年有關學習社會理念的發展，作了一翻整理，然後依時間先後提出各時期對學習社會的定義如下：

(1) 學習社會是一個有教養的社會(educated society)：這是六八年赫欽斯所提出的學習社會之定義，強調博雅教育，致力於培養積極的公民，發展自由的民主制度，提供均等的學習機會。

(2) 學習社會是一個學習市場(learning market)：這是七〇年代中葉以後，為解決經濟不景氣現象，以學習社會為藥方，其目標是發展一個充滿學習機會的市場提供機制，以滿足個人和僱主對於更新技術知能所需的學習需求。

(3) 學習社會是一個學習網路(learning networks)：這是九〇年代以後，由於電腦科技與網際網路發達，不僅將學習帶進個人的生活，豐富個人的學習資源，也將地方、國家和全球聯成一個密切的學習網，瓦解了傳統的政治和經濟規範，取而代之的是個人自主的社會觀，學習的消費和參與活動本身被視為一種享受，也幫助個人發展其興趣和認同，而學習網路乃成為學習社會的主要特徵。

2. 呂西忠：大陸河南師大成教院的呂西忠(1998)對學習社會的涵義提出六點主張：

(1) 教育的功能不再侷限於依組織規畫訓練人，而是培養完整意義的人。

(2) 受教育時間不再侷限於某一特定年齡，而是向著個人終身方向發展。

(3) 教育活動超越學校範圍，教育功能擴張到整個社會各層面。

(4) 這種繼續不斷的教育必將成為一個協調的整體，這是學習社會的顯著特徵。

(5) 教育與學習過程的重點是「自學」，而不是傳統的課堂教學形式。

(6) 人的主體作用得到極大重視和提升。

3. 胡夢鯨：在統整眾多專家學者對於學習社會的定義和特徵之後，胡夢鯨(1997)

所提出的學習社會願景，最能表現出學習社會的理想型態，他們是：

(1) 人人都是終身學習者。

(2) 學習權利獲得充分保障。

(3) 各種學習管道開放而暢通。

(4) 各種學習資訊取得容易。

(5) 個人可以自由運用學習時間。

(6) 個人可以在最方便的場所學習。

(7) 個人可以運用多元化的工具學習。

(8) 終身學習活動獲得充分經費配合。

(9) 終身學習資源得到統整運用。

(10) 個人學習成就得到適當認可。

## **(二) 社區學習的意涵**

一般而言，社區學習 (learning in community) 泛指在學習型社區內所進行的各種學習活動，如社區媽媽教室、讀書會、參觀、藝文活動、市民講座等均屬之。郭麗玲曾歸納出「社區學習」具有以下特色：

1. 大多以小團體方式進行合作學習。

2. 注重積極與創新。

3. 完全是個人自覺，不是由上而下的威權式教育。

4. 充分討論與溝通。

5. 發展參與者之集體意識。

6. 共同成長與實踐。

7. 學習中不斷進行分析、行動及反省。

8. 從理念、現象、歷程到詮釋及價值的產生，按部就班，不急不徐。



## 9. 學習完全落實於生活環境中。

林振春也指出，社區終身學習具有社區教育的本質與終身學習的內涵，因此社區終身學習的推動，一方面要使用社區教育的做法，另一方面應採取終身學習的手段，將學校、社區圖書館、社區學苑、社區有線電視、社區讀書會與社區租書店等現存機構組織加以整合成社區終身學習中心，來負責推動社區內的所有學習活動（林振春，1997）。

從學習社區（learning community）來看，社區除了是每個人的生活場所外，應能為個人添加終身學習的效果，否則其中的「學習」一字便不復存在。威廉森(Williamson, 1998)指出「社區是學習的場境」，個人可受到社區的「教導」，也在社區中學習。杜威(J. Dewey)為代表的經驗主義(Experientialism)論者，基本上即連結了生活及學習場所，生活及學習經驗，強調個人的學習可從生活經驗中來獲得。社區既然是個人的生活空間及創造經驗的場所，自然也是學習的地方(王政彥，2002)。若從生活世界(lifeworld)的角度出發，社區學習是讓學習者與社區所有的人、事、時、地、物，發生了不可分隔的密切關係，社區學習就是要與社區所在之生活世界息息相關，透過社區中公共領域的討論方式與學習過程，讓社區中每個個體有了新的學習機制，終其生地學習生活經驗與知識，並且可以發揮所學實際運用在生活之中(賴國洲，1999)。

### (三) 社區學習的型態

學習是一個人終身的修練過程，林振春認為知識學習有三種型態：第一種是個人書本式學習，主要表現形式如個人獨自看書閱讀等；第二種是團體式學習，主要表現形式如學校中的班級學習和團體研討等；第三種是生活式學習，主要表現形式如社會生活中人際間的互動和自然環境中的旅遊觀賞等。

1. 個人書本式學習：書本上的材料是作者在大自然環境中孕育出來的魚，把它抓住並置於餐桌上，供讀者觀賞品嚐；作者可能瞭解捕捉這條魚的艱辛過程，也體會該條魚的相關特性；讀者能否心領神會，就看各自的內功修為了。個人式

的圖書資料學習要講求方法，就是記憶背誦，也要知道其要訣，才能事半功倍。

一般對於讀書的方法有多種研究成果，最常被提及的有OK 4 R法

2. 團體式學習：班級形式的學習，雖然學習的材料仍然是圖書資料，也就是如同餐桌上的魚，卻可以由一位這方面的前輩或專家學者先進行講解，欲圖將餐桌上的魚還原到水箱或於魚缸之中，並引導學生從各個層面觀賞討論，因此其所獲得的學習，當然較之於個人學習，會有更豐富的內涵。但是，如果教師不能深入瞭解這條魚，也無法將這條魚還原到水箱中引導學生觀賞，也不能促進學生間相互的討論分享，可能只會白白浪費學生的時間，倒不如自己看書了。
3. 生活式學習：社區生活的人際互動與大自然環境中的學習，是人類最原始的學習形式，也是充滿豐富內涵的學習情境，卻是最須要學習方法的情境。同樣看星星，有人成為天文學家，有人卻分辨不清東西南北；同樣到海中浮潛，有人深受感動，有人卻敗興而歸。觀賞海中之魚，必須要用眼睛仔細觀察，用手勤做記錄，用心仔細思考分析比較，用盡所有的感官敏銳的去覺察，然後再用「科學」的方法去統整和歸納，以獲得個人對此條魚的「瞭解」和「描述」。

生活式的學習講求方法，缺乏方法的學習，無法從生活材料中獲得領悟。

下表為知識習型態三種學習方法的綜合整理：

表 2-4 知識學習三型態

個人書本式學習	團體式學習	生活式學習
1. 瀏覽(OVERVIEW)	1. 避免在聽講中記筆記	1. 靜思回想的功夫
2. 找出要點 KEY IDEAS)	2. 擴張感官吸取資料	2. 繪出心靈藍圖（繪出核心事件或概念）
3. 閱讀(READ)	3. 回饋反芻	3. 找人分享討論
4. 回憶(RECALL)	4. 日記寫作（主題、心得、疑點）	
5. 反應(REFLECT)	5. 與朋友溝通交流	
6. 複習(REVIEW)	6. 與講者面對面溝通	
	7. 尋找學習資源的伙伴	

林振春認為社區學習三態猶如魚的三態，餐桌上的魚可以任人翻轉解剖；水箱魚缸中之魚，可以仔細端詳觀賞；而海中、水中等大自然情境中的魚，卻能引發無窮的想像。以魚的三態來比喻學習三態，焦點在於學習材料的特質不同。

通過個人書本式閱讀的六個步驟，個別學習者一定可以「看到」作者所提供的那條魚，卻難以讓那條魚重新「活」過來。也就是你可以占有這本書，卻難以擁有這本書中的「知識」。

班級中的學習，或是讀書會的學習，學習者自身也要講求方法，不能將學習的責任置於導讀的教師身上。但是是否能「看到」原作者所描述的「魚」，或是能否讓那條魚在水箱中「活」過來，或是「活」出原來「魚」的本色，就看是否能善用前述的七種作法了。

從生活中學習，我們利用撈知識的網來捕撈生活中的知識，猶如利用魚網來捕捉大自然環境中的魚。每個人所使用的魚網不同，所撈獲的魚也不盡相同；同樣的，在自然的生活環境中學習，每個人使用撈知識的網也不相同，因此同樣聽一場演講，在夜晚靜思回想時，每個人所能回想到的內容也大異其趣。如果有機

會與伙伴交換回想的内容與心得，便可以從中發現自己撈知識的網中有何破綻；他人如何捕撈知識，也有值得我們學習改進之處。如此一來，每天勤練上述三種功夫，所獲得的將不只是學習的内容更豐富，更重要的是掌握如何學習的秘訣，使得生活學習中，撈知識的網子更具效能和效率。(林振春，1999)

社區學習可以進行上述三種不同的學習型態，個人在家研讀時可以採取個人書本式的學習；進到班級學習聚會場合時，演講者以班級教師的角色引導成員共同研討；等到團體聚會結束，個人回到家中，利用夜深人靜時，一方面閉目回想書中的内容要旨，一方面思考聚會時的分享和討論，重新建構在此一論題上的心靈藍圖。次日，便可將此一心靈藍圖繪製在日記本上，再找數位社區團體伙伴分享自己的心靈藍圖，仔細推敲每個人如何建構自己的心靈藍圖，便可以達到生活中學習的境界。

## 二、社區成人教育的理念與實施

「成人教育」的定義係指人們持續進行學習活動的過程，以達成獲得知識、態度、價值、及技能改變的目的地(黃富順，1980)，意即透過教育獲得足以改變的力量。「社區」與「成人教育」相結合的概念，形成一種新的教育實務，社區是個人日常生活的活動場所，「生活即學習」因此社區是為天然的教育場所，而教育可獲得改變的力量，「社區教育」乃提供人們賦有力量的機會。「社區」與「成人教育」在範圍與觀點上均為多面向的，兩者的結合對終身教育的推展是項鼓舞與貢獻(Galbraith, 1990)。當社區與成人教育在概念與實務相結合時，即發展出獨特的關係，給予社區及個人一種希望與尊嚴的感覺；一種為社區與生活結合；及在社會與政治的競爭中的另一種聲音。兩者的結合對個人、團體及社區顯示是一種重要性的自由解放。

Boyd & Apps (1980) 曾將「社區」及「成人教育」結合成一個三度空間向度的模式，以便瞭解成人教育，包括有：處理方式、顧客為主、個人社會及文化系統，這概念模式所強調的是：學習者情況的本質、教育性活動的利益、個人文

化及社會系統所顯示的價值、標準、信仰、特性等等。

另有將「社區教育」與「成人」兩概念相結合的社會福利觀點，是將社區教育視為「供給」上的一種革新，所以在政策及實務的作業上是採「多變化」為前提，即是應具有融通的取向（Elsey, 1986）。也因為如此其實質意義端視實務工作者的賦予。

以社會學觀點「社區成人教育」是社區教育的分支，以「教育優先」方式呈現，在這情況下，其成人教育的內容是針對當地的事物、問題與居民需求，將學習課程引導至實際問題的表達與學習如何解決。

如以教育機構而言，「社區教育」是為尋求與周遭環境接觸，所採取的學習活動，以吸引成人或偶然的人，前來接受在其設施中所提供的教育性或娛樂性的活動，所強調的是為社區內不同的團體或居民，所做的社區內工作。

綜上所述，無論從政治、社會、教育抑或經濟的觀點，均強調社區成人教育的內涵是使「人性向上」的提昇，賦予個人具有面對問題及如何與居民合作方式解決日常生活難題的能力，同時擔負起對影響社區及生活等事務的決策責任，並為社區的願景而努力。其共同特徵是「生活是不斷的學習」，亦即「學習即生活」，均以教育為手段，讓社區的民眾藉由生活上的不斷學習，使每一個人的教育需求得以滿足，並促使社區整體能達到「權能自主」的目的。

成人教育植基於社區並與社區相結合，藉以培養社區民眾的意識，促進社區發展與進步，為若干先進國家發展社區一種策略，而社區成人教育可分為三大類：

#### **（一） 適應社區民眾需要的成人教育(of the community)**

係針對當地居民需求而辦理，因此活動性質包含甚廣，是構成成人教育活動的主要成份，中或有為解決社區性問題的活動。

#### **（二） 以社區為學習資源的活動(in the community)**

就是以社區作為學習的實驗室，或學習的資源。亦即由學習者負起學習的責任，社區提供人力物力資源協助。

#### **（三） 為社區發展而開辦的學習活動(for the community)**

即透過教育者的判斷，來開設對社區有益的學習活動，以使社區朝向提高品質向上發展的目的。

不論那一類型的成人教育，皆為社區所需要，均有助於社區的進步與發展。在社區成人教育的實施應三者兼備，而社區本位的成人教育方案即是超越前述三類分隔，以社區為主的成人教育(adult education with the community)作為統合(楊國德，1995)。

世界主要國家在發展其社區教育的過程中，均會依據其社會文化背景，建立符合國情及社會情況，且具有特色之社區成人教育。目前我國正積極致力於祥和社會的營造，各界普遍關注社區意識的加強，希望透過教育的手段來讓民眾認識社區，改變其對社區的態度和看法，從而促進民眾對其所居住社區產生歸屬感，與榮辱與共的心理，進而透過民主的程序，來共同解決社區的問題，創造社區的共同利益，讓社區民眾的情感透過交流與聯繫，從中建立起生命共同體的感覺。在一連串的教育過程中，成人是最主要的教育對象，因為成人是社區的中堅份子，整個社區的運作與發展皆掌握於成人的手中，更顯示出社區成人教育的實施，對社區整體發展的重要性。

### **三、學習型社區的理念與建構**

面對終身學習社會的來臨，社區居民具有強烈的學習需求，社區內的學校及民間團體感受到此一期待，紛紛開設各種學習成長的班團隊，以應付社區民眾的壓力。教育部在民國八十七年公布「邁向學習社會」白皮書，並列舉出十四項行動方案，以具體作法來建構學習社會；其中以學習型家庭、學習型組織與學習型社區為主軸，期盼由點、線、面來營造一個完整的學習社會。學習型社區便因此風雲際會，成為當今社區工作的主流。

#### **(一) 學習型社區的特色**

龍沃斯(N, Longworth, 1999)，為歐洲終身學習創協(European Lifelong Learning Initiative)主席，同時也是英國雪菲爾哈蘭大學(Univ. of

Sheffield Hallam)歐洲學習型城市與學習型地區中心(European Centre for the Learning City and Learning Region)的教授，認為終身學習對未來各國的教育政，以及經濟與社會發展具有深遠的影響，更是追求穩定、富裕和個人實現的重要關鍵，是以多數國家已積極在推動學習社會。然而真正推動終身學習的地方，卻是在鄉鎮、地區或城市，最後則是發生在公民的心智活動之中。

依據林振春指出，當今社會有三大主要特性，分別是知識化、速度化和全球化，對人類生活產生相當深遠的影響，對於社區生活與社區教育的推動，也相當具有影響力。為因應現今社會的三大特性，學習必然以創新與研發為基礎，終身學習的時代成為必然的趨勢，而伴隨終身學習社會來臨的是學習型組織的誕生，因此，學習型社區乃成為二十一世紀人類的生存保障。學習型社區的特色主要展現在下列七方面（引自林振春，2003）：

1. 學習資訊：學習資訊的呈現要具有吸引力，讓想學習的民眾易於接觸使用、讓不在意的民眾很容易被吸引、讓不感興趣的民眾容易被引誘而產生興趣。因此，學習資訊應該二十四小時可以被公開利用，要採取更有創意的行銷策略，以喚起潛在學習者的學習欲望。而這些學習資訊，可以出現在職場、社區中心、購物中心、媒體及居民聚集的地方如餐廳、商店、百貨公司、運動場和醫院。
2. 學習資源：學習資源指的是能提供學習所需要的人力、物力、場地、設備等資源供應的團體，學習型城市必然要與這些機構或團體建立互動的伙伴關係，使得學校、企業、基金會、非營利機構、社區團體和公家單位等，都能建立資源整合的系統，以使得社區資源作更有效率的使用。
3. 學習領導種籽人才：學習型城市的推動，需要大量市民的參與，並且讓市民在參與過程中，逐漸發展出規畫學習活動的領導人才，使他們成為學習型組織的種籽人力之一，讓他們在學習城市的發展過程中，擔任推動擴展的角色，以貢獻他們的智慧，讓社區能發展成為真正的學習型社區。
4. 學習科技：克服學習障礙的最佳方法便是使用新發展出來的傳播和教學科技，譬如多元媒體教材，可以使學習變得更有興趣。教師上課如同進入電影院，各種

生動活波的影像，讓教學充滿驚其與刺激；另外像電腦科技，可以讓學習者親自動手操作，學生成為積極的主動學習者，而非傳統消極的被動學習者。

5. 民眾參與：學習型社區的最大財富便是民眾本身，由社區民眾相互貢獻其智慧與能力，將可以使得學習型社區更具活力。譬如各社區的學習中心之經營管理，便是由社區民眾負責；學習通訊的資料蒐集和編印，由社區民眾來負責；學習問題的諮詢工作，一樣可以由民眾來承擔。當本城市的學習活動達到某種程度，民眾得以轉移其智慧和能力，去貢獻給鄰近的村民。
6. 學習環境：學習環境最能夠展現出學習型城市的特色，如龍沃斯所說，「一個學習型城市，將會激發社區和其中的所有家庭學習，從舉辦各種慶典活動、展覽、園遊會等活動，來增進市民的學習習慣。」(N, Longworth, 1999)。社區環境本身也是學習的重要資源和學習環境之一，聯合國教科文組織每年都訂定一個「地球日」活動，強調人們必須和諧的參與維護自己生處的環境，進行生態保護的教育學習活動，以促使民眾關懷保護地方的生態環境，並使他成為學習文化的重要成分。
7. 就業能力：學習型社區並非只要求市民參與學習活動，更重要的是要讓民眾具備應付生活問題的能力，而就業謀生能力乃成為最重要的生活能，因此，學習與就業能力是難分難離的。終身學習的重要性，除了面對社會的快速變遷，更是為了免於被科技升級所淘汰。當舊產業快速步入夕陽產業，新科技又成就新產業的誕生，乃需要接受新科技的學習者來承接此項產業。學習型城市乃成為對抗失業的重要策略，因此他必須不斷創新、靈敏反應市場變遷、與不同機構結成伙伴關係，且積極面對工作市場的需求，來提昇民眾的就業能力和就業準備度。

## **(二) 學習型社區的目標**

學習型社區的推動，依據林振春的分類可以簡要分成三大目標，即是造景、造人和造產。所謂造景的目標是指建構一個適合終身學習的社區環境；造人的願景是要培養社區成員成為一個終身學習的個人，其目標為培育三品人士，即做事



講求品質、生活講求品味、行為具有品德；造產的願景是要則是創造社區民眾更多的就業機會與產業經營空間，首要目標是提昇社區民眾的就業能力和就業準備度，其次是創造更多的就業空間，第三則是提昇產業競爭力，因此在學習型社區造產的方面應強調其創新性，而非模仿；強調其系統思考，而非急功近利；強調其學習成長，而非鑽營小利。

### **(三) 學習型社區的理論基礎與實務操作**

#### **1. 理論基礎：**

- (1) 社區系統動力模型：社區是社會的組成單位、社區內的各種團體是社區的組成單位、社區民眾是社區團體的組成單位。這是一種系統的模型，社會是大系統、社區是次系統、團體是微系統、社區民眾是最小的系統，這些系統間層層相包含，任何一個部位發生變化，都將引發整個系統內各部位的變動，因此可以從個別的社區民眾引發變動，可以從社區團體開始導引變化，也可以從某一個社區開始刺激改變，其結果都將引起整體社會系統的變動。
- (2) 量變導致質變的黑白棋理論：黑白棋理論用於圍棋對奕中，強化白棋子的生命活力，使其對週遭的黑棋子產生「變色」作用，讓黑棋子逐漸淡化其黑色素，使其轉化成灰色，然後漂白成白色，再加強其白色的渲染性，擁有與白棋子一樣的生命活力。如果以社區民眾為例，具有動機與能力的社區民眾便是白棋子，他在社區團體內逐步發揮影響力，便可組成一個具有動機與能力的社區團體，如同北投文化基金會；然後此一團體再去影響社區民眾和其他週遭的社區團體，使他們都成為推動社區營造的白棋子，那麼一個具有動力的北投社區將指日可待；以此為基礎，依照社區系統動力的理論，他將對台北市的民眾與社區團體和其他的行政區，產生同樣的黑白棋渲染效果，使台北市成為一個具有社區營造動力的國際型城市。
- (3) 水波震盪的擴散理論：水波震盪的擴散理論是用來形容白棋子轉化黑棋子的淡化過程，一部份靠直接的震動，一部份靠間接的影響。如果將個人依

其營造社區的動機和能力分成四種人：第一種人是動機強、能力也強，第二種人是動機弱，能力強，第三種人是動機強、能力弱，第四種人是動機弱、能力也弱。以社區營造的黑白棋子觀點來看，第一種人肯定是白棋子，第四種人肯定是黑棋子，第二、三種人是灰色棋子。如果直接號召第一種人投身社區營造，經常是事半功倍；如果直接動用第四種人，肯定會讓社區營造者灰頭土臉，鎩羽而歸。因此，使用水波震盪的擴散理論，一定是從第一種人先動用，將他們組成工作團隊，必能發揮良好的工作績效，也使這些人獲得學習和成長。這些人的成功便會產生水波震盪，使得第二種人產生動機，成為第一種人，甚至主動要求加入社區營造團隊；對於第三種人，則會促使他們主動要求社區團隊為他們開班授課，培訓其社區營造方面的能力；當然也會影響第四種人，使他們自動轉化其第二或第三種人，然後往第一種人轉化。此種水波震盪的擴散理論，可以提昇層次用在社區團體方面、用在社區方面、用在鄉鎮層級方面、用在縣市層級方面，當然也同樣可以用在更大範圍的台灣社會層面。

2. 實務操作：系統動力模型提供一個營造學習型社區的理論架構，實務上的運作，必然要懂得活用理論，再隨著社區環境的不同加以權衡變通。因此，實務運作上有幾點必要的考量：

(1) 切入點的考量：從事社區營造，以系統動力模型加以運作，一定要先找到最佳的槓桿點，而這個最佳的槓桿點，便是社區營造的最佳切入點，讓整個社區營造工作獲得事半功倍的效果。在社區造產的實務工作上，切入點有四種不同層面的考量：

社區的選擇：無論是縣市層級、鄉鎮層級或村里層級的社區選擇，都可以將社區依其社區營造能力與動機分成四種類型，如同前述黑灰白棋子的理論，因此當挑選具有動機和能力的社區，作為社區造產的實驗或示範社區。如果找不到此種社區，第二個選擇一定是具有動機卻缺乏能力的社區，只要進行人才培育即可。第三個選擇才是有能力缺動機的社區，因為

要培養動機談何容易，不如等待實驗社區或示範社區的成果來轉化其意願較為容易。第一種社區只須陪著、第二種社區需要拉著、第三種社區需要背著、第四種社區需要用轎子來抬著，因此當然要先挑選第一種社區，使他成為社區造產的示範隊伍。

社區團體的選擇：進入到社區的範圍內，存在著各式社區團體，到底從哪個社區團體開始合作？仍然按照黑灰白棋子理論，將社區團體依其動機與能力分成四種類型，先找第一種具動機與能力的社區團體，如果找不到第一種團體，再找第二種團體：有動機缺能力。但是社區內可能存在數個同樣缺能力具動機的團體，工作者便應該選擇結合度較高的團體，以便結合更多的社區團體組成工作團隊。

社區人士的選擇：社區團體有其組織領導結構，負責人應尊重其原有領導者；但是如果缺乏社區團體，此時可考慮找到社區人士來組成社區團體。因此社區人士的挑選，依然是按照黑灰白棋子理論，先找第一種具動機與能力的社區人士，協助他號召社區內具有同樣動機的人士組成社區種子團體，進行工作能力的培訓。如果具動機與能力的社區人士不少，最好先由工作者加以籌組，以團體動力的民主方式產生團體領導者，不宜由工作者指定或操縱選舉，否則必然產生負向效果。

工作項目的選擇：社區工作千頭萬緒，從社區總體營造的觀點來看，選擇一個工作項目作為切入點，的確具有標竿作用。系統思考的邏輯，如果選定了社區，工作項目必然是社區的特色或社區的重要需求，社區團體的選擇必然配合工作項目的內容來挑選；如果是先挑選社區團體，工作項目必然依照社區團體的屬性與領導者的意向；如果由工作者籌組成立的社區團體，工作者心中已有腹案，卻不能貿然指定，一定還要透過會議的形式，以民主參予的方式由團體共同決議，工作者只能提供相關資訊，以作為會議討論的參考。

(2) 運作方式的考量：社區營造的系統動力模型，在實務運作上必須考量水波

震盪擴散作用，以發揮一點突破、四處蔓延的效果。因此在實務運作上可以交互採用下列六種方式：

- A. 採取公共論壇等大型造勢活動，以吸引社區人士的聚焦。
- B. 採取讀書會的培育知能方式，以建立社區營造核心幹部團隊。
- C. 採取成果展示會與社區人士績效頒獎會，以強化人際傳播的效果。
- D. 採用社區志工感人感恩晚會，以贏取社區人士的情感支持和認同。
- E. 採取母雞帶小雞的相互提攜方式，以加速社區感染的範圍。
- F. 採取策略聯盟的方式，結合動機與能力相當的社區團體，以避免相互鬥爭的惡性循環產生。

#### （四）學習型社區的教育模式

學習型社區的作法，有三種不同的層次，依照美國學者布魯克斐德

（S. Brookfield, 1984）對社區教育的分類，分別是：

1. 適應民眾需求而辦理的教育：以民眾學習需求為主的教育，乃依據對當地居民所做的需求評估而提供教育活動。社區教育者的主要任務在根據當地居民的感覺性需求和表現性需求來設計活動，教育者本身是價值中立的，完全依照市場的需要來辦理教育活動。但是事實上由於人力與物力的限制，無法完全依照居民的需求來辦理，仍然須要社區教育者進行評估，其評估標準的優先次序為：師資易於羅致、經費許可、有足夠學員、由社區內的團體與個人所提出、具學術與審美價值。

當前台灣地區各社區所辦理的教育活動，大都屬於此一類型，民眾依其意願參與，政府主辦單位或民間社團依民眾需求辦理，完全符合市場供需法則，只是民眾不知道為何要參加學習，只是一窩蜂、趕時髦的膜拜「新學習主義」，對自己的生活品質，對家庭的生活幸福，對社區的生活文化是否有所助益，完全不在考慮之內，也難怪有些家庭婦女為參與社區學習而鬧家庭革命，造成夫妻離婚、家人不睦等情況，反而讓人覺得「參與學習」如同洪水猛獸，毒害善良百姓，實在值得社區經營者深思。

2. 以社區為學習資源的教育：以社區為學習資源的教育，以社區作為學習的實驗室或學習的資源，也就是利用學校資源作為個人和社區發展，或以社區作為教學的資源。具體言之，蒐集社區生活歷史或實際參觀地方文物設施等活動，皆可視為社區教育學習課程的一部份。以文建會所推動的社區總體營造工作，大力鼓吹鄉土文史工作者，為自己的鄉土社區尋找生命根源，並從而讓社區民眾建立鄉土認同，產生愛鄉情懷，以達到生命共同體的社區意識。

此種教育模式由學習者負起學習的責任，社區教育者只提供人力和物力的資源來協助之；學習活動的進行與控制大多由學習者掌握，教師只是一個資源角色，學習地點不侷限於機構中，可能在工廠、古蹟、工藝場所或田野之間。以社區作為學習資源的教育活動，經常遭遇到嚴重的挑戰，一方面是強化地域觀念，造成社區軍閥割據，影響整體社會發展。此種情形在台灣地區屢見不鮮的社區居民抗議中最為突出，勢力強壯的社區對政府資源強取豪奪，完全不顧其他社區的悲慘哀號；他們仗著社區行動將政府的公共設施好的留著自己社區用，不好的就推給其他社區忍受。我們雖然造就高知名度的社區，卻也隱藏弱勢社區的無人聞問，反而加深社區間的差距和嫌隙。二方面是參與社區活動與社區學習間的隔閡，人人以參與社區活動為宗教般的狂熱，以參與社區服務像宗教朝拜般的奉獻，卻在參與過後，感受不到行為的改變與觀念上的啟迪，也缺乏對自我與家庭、社區角色的重新體認；甚且民眾可能只是被動員、操縱去參與社區活動，完全沒有個人的自我主體性，此種社區參與，與學習一點關係也沒有，也就是民眾只參與社區活動，卻沒有任何的學習和成長。

3. 為社區發展而開辦的教育：這是基於引導社區發展而開辦的學習活動，透過教育者的判斷來開設對社區有益的學習活動，而非基於社區民眾的需求。社區教育者認為社區具有傳遞價值、技能和知識給民眾的責任，透過這種功能的發揮，可將社區引導向一個高品質的境界。

這是一種較為強調社區需求與社區發展的教育，主事者以其對於社區發展方向與任務的認知，規畫出民眾的應備能力，再評估社區居民的知能差距以得

出社區的需求，再規畫相當學程科目，以強迫的方式、動員的方式、說服的方式或誘導的方式，讓民眾參與其中。民眾的社區認同感可能被誘發，民眾的社區學習能力可能被訓練，民眾的社區事務參與能力可能被培養，卻少有可能培養出具批判反省能力的自主性個體，因為此種教育強調社區集體性重於個體自主性，使得人性與社區難以相互交融。

#### 四、社區總體營造的推動

「社區」是一個從外國移入的概念，然其實質內涵已存在中國社會好長一段時間，如同以往的氏族國家、宗族組織，現代的祭祀圈、生活圈和社區等形式，皆是社區的面貌；一般人對社區的實質內涵，有三點共識：一是有一定的區域範圍，二是具有某種類似背景的人民，三是這些人具有某種互動關係；所以社區的概念可以包括：社區是一個地理位置、社區是一種心理互動的團體組織、社區是一個包含各單位功能的系統（林振春，1993）。葉至誠（1996）認為：自社會學的觀點，社區是指一個社會的單位，而非法定的行政單位，存在於所有的人類社會，與家庭一樣是真正普遍的單位。其佔有一定區域的一群人，因職業、社會文化的差別，而形成各種不同的自然團結、自然地域，在該地域中生活的契合，使彼此間存有相互依賴的關係。

「社區」的定義，在社會學中界定為「地域的人口集團」，依大小可分為村莊、市鎮、城市、都會區、區域甚至於國家等，通常被定義為「在一定的區域內，人們集中居住的聚落；在這區域內民眾依循互相信賴的系統關係，謀求日常生活需要上的種種滿足。」由於工商業及交通的發達，無形中消弭了地理上的隔閡，使得人與人之間的互動關係增加，於是社區的含意擴及到「行動或功能的概念」。

克拉克（Clark, 1987）指出社區的概念包括：

1. 社區是一個群體（human collective）。
2. 社區是一個地域（Territory）。

3. 社區是共享的活動 (shared activities)。
4. 社區是緊密的關係 (Close-Knit relationships)。
5. 社區是一種情感 (Sentiment)。

而徐震 (1970) 將社區定義為：「社區是居住於某一地理區域，具有共同關係，社會互動與服務體系的一個人群。」分為四項概念敘述：

1. 地理或結構的概念：社區是一群居民共同生活的地區。
2. 心理或互動的概念：社區是居民生活互相關連與依賴的共同體。
3. 行動或功能的概念：社區是居民互相保衛與共謀福利的集體行動。
4. 綜合或體系的概念：包含前三項概念，指社區是社區單位及體系的聯合體。

另蔡宏進 (1996) 觀點：「一定地理區域內的人及其社會性活動及現象的總稱。」其觀點含有三項要素：一群人、一定的地理範圍、人的社會性（包括社會意識、關係及活動的總稱）。

綜合前述各家對「社區」的觀點，可瞭解所謂「社區」係指「在一定區域範圍內的居民，在共同認同的感情意識下，彼此間的社會互動及關係的總稱」，此意義著重於地理區域的觀點，可用於解釋「社區化」的特性。

社區總體營造的目標在於造人，其教育的功能相當明顯，對於終身教育中有關學習的意涵，具有擴張的作用，主要顯現在下列兩方面（林振春，1999a）：

### **（一）強調生活文化的學習**

社區總體營造從社區文化的觀點切入，強調社區民眾的主動參與，並從參與社區活動與問題解決過程中，培養出社區時代的新人類，具有公民意識的新成員，無形中擴張教育的領域，強調從生活文化中學習，是一種非正式的教育形態。

### **（二）重視經驗學習與參與學習**

社區總體營造強調社區參與，專家學者與政府機構只作為社區尋求資源的協助者，而非代其解決問題的超人或萬能政府。因此，民眾的參與動機與參與意願，成為社區總體營造首要面對的問題。此種重視參與學習與經驗學習的社區營造過程，使得終身教育有了新的領域，即是「社區學習」。

## 第四節 學習策略的規劃與實施

### 一、策略規劃的相關理論

#### (一) 困窘策略 (embarrassment strategy)

此策略的基本假設關係認為，民間公益團體若能揭露出政府作為的缺失造成政策困窘，將有利於有效刺激政府進行改變。另一方面，當政策問題被大眾所關注後，則意味著民間公益團體，更能吸引更多潛在的支持者，採取具體的支援行動，而有助於組織的生命力。

#### (二) 聯盟策略 (coalition strategy)

所謂「聯盟」係指，民間公益團體間為達成某一公共目的，而存在著明顯的合作利益以取得更有利的資源。倘若，聯盟成功，不但將有助於減輕組織業務上人力、宣導與經費等負擔，並且更可擴大或加強社會影響的層面。

#### (三) 資訊策略 (information strategy)

民間公益團體運用其專業能力，提供有用可行的資訊，以取得對於政策的影響力。此策略乃最符合理性與溝通原則，特別可顯現組織主動與積極參與的特色。可以透過大眾媒體的傳播，教育民眾、爭取支持，以形成社會的共識，進而對政府的政策施壓，或是將技術性的資訊與專業知識，提供給行政或立法部門，以直接參與公共決策。

#### (四) 延滯策略 (procrastination strategy)

對於一些可能具有負面效應的政策或法案，進行主動干擾的行動，以阻礙其通過與實施，甚至得以修正原法案來挽回劣勢，藉以減低不利的影響程度。

#### (五) 策略聯盟

一九八〇年代末暨一九九〇年代蔚為風潮，係因企業在面臨「四C」（變動的、複雜的、競爭的、挑戰的）環境時，為了解決技術、人力、財力、生產力及行銷力等困窘情況，並提升組織競爭力，建立合作優勢，於是結合其他企業組織共同打拚的情況與行動（Bluestein, 1994）。



表2-5 相關文獻對策略聯盟之定義

相 關 文 獻	定 義
James(1985)	聯盟是透過互利的過程，相互依賴而維持聯盟的承諾，任何一方利益的改變，都可能使聯盟減弱。
Porter& Fuller(1986)	聯結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。
Magsaysay(1989)	策略聯盟是整體策略的一部份，期構想來自公司的基本使命及方向，目的乃是要達成企業既定的長期目標，並建立將來的競爭優勢。
Aaker(1992)	策略聯盟乃是兩家或更多公司的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達成策略目標。它不僅是一種戰術，還包括彼此所需資產與技術之合作，並產生策略價值。
Murray& Mahon(1993)	企業間為維持或提昇長期競爭優勢，而建立的正當合作或協議關係。
雷比和布契南(Rigby, D. K. & Buchanan, W. T. (1994))	不同公司為了達成共同的目標，共同投入資源，聯結事業的某些部分而形成的合夥關係。

資料來源：第三部門經營策略與社會參與，1999，P276。

由上述各相關文獻對策略聯盟之定義，我們可看出策略聯盟之意涵包括：

1. 組織因應環境變遷與挑戰的一種策略應用。
2. 是不同組織間的一種長期合作（合夥），但非合併關係。
3. 各組織享有共同目標，並共同付出資源。
4. 是一個互利的過程，彼此互相依賴。
5. 是一種契約行為。
6. 目的在提昇彼此的競爭優勢。

增進策略聯盟成功機率的方法如下：

1. 選擇志同道合的聯盟對象；並讓每個聯盟成員皆有獨特的貢獻價值。
2. 建立聯盟共同的使命、目標及價值觀，並作出承諾。
3. 聯盟應取得各自組織成員的認同。
4. 體認聯盟團體間是互補且相互依賴的。

5. 培養聯盟團體間的合作共識與相互信任。
6. 建立聯盟團體間是互惠且愉快的氣氛。
7. 針對聯盟使命與挑戰擬定因應策略。
8. 簽訂聯盟合作契約，但一旦簽約後，即應把契約擱在一旁，因為雙方（多方）合作是一個活生生的過程，將不斷面臨新的可能，而需隨時來加以調整。
9. 聯盟成員應彼此以誠相待，不扭曲資訊，更不傷害對方。
10. 保持聯盟的自主性與彈性。
11. 聯盟的適當制度化，劃分決策程序、職責及工作程序。
12. 著重聯盟的管理、溝通及協調事項。
13. 儘量明確化合作方案。
14. 承認聯盟團體間彼此文化的差異，但也嘗試建立共同文化。
15. 聯盟團體與成員間，能夠一起慶祝某件事情的完成。

## （六）行動策略

在理論與實例的相互驗證下，發現民間公益團體所採取的途徑，有出版刊物、演講座談、公聽會、媒體、活動、民意調查、請願、遊說、成立公民諮詢委員會、自立救濟、衍生組織與政府合作等方式；亦有出版/研究→參與政策之規劃→游說→舉辦公聽會→監督法令的立法→媒體宣傳→請願→抵制→直接行動→參與政策執行的途徑。

## 二、社區學習的策略

### （一）終身學習的策略

隨著時代的變遷與社會的需要，成人教育與終身學習的理念已緊密結合，社區成人教育成為推動終身學習的重要方法與策略。目前終身學習法業已公布實施，推動社區教育則能有所遵循。社區成人教育具體實施的主要項目為：1. 如何促進社區居民的學習機會，例如辦理補習教育、推廣教育、親職教育、社區教育等。2. 如何加強校內外人員的溝通互動，例如組織間的協調整合、互助合作機制。

3. 如何增進所有社區成員與組織的團隊和組織學習績效，例如發展願素的塑造、核心價值觀的形成、工作流程的變革等（楊德國，1996）。

社區成人教育不僅促進個人學習，也需要推動組織學習。瓦金斯及馬席克（Watkins&Marsick, 1993）特別指出團隊學習是必要的，因為團隊（而非個人）是現代組織中基本的學習單位，除非團隊能進行學習否則組織將無法學習。因此，成人教育在社區化推展的策略上，即包含個人學習、團隊學習、組織學習的三大重點：

首先，在個人學習方面必須強調以下幾項策略：

- 第一、積極終身學習的正確觀念。
- 第二、家庭是推動終身學習的首要目標。
- 第三、學校是發展基本能力和培養學習興趣的苗圃。
- 第四、學習方法的學習重於學習內容的累積。
- 第五、增強非正規與非正式的學習。
- 第六、選擇能促進學習效果的加速學習方式和管道。

其次，在團隊學習方面必須強調以下幾項策略：

- 第一、學會共同工作、共同學習。
- 第二、重視團隊學習的過程與經驗。
- 第三、透過團隊，結合個人過渡到組織。

最後，在組織學習中必須強調以下兩方面：一方面，組織如果要能學習，其學習要能持續，組織必先激發成員「熱衷學習」。另一方面，要鼓勵成員熱衷學習，彼此分享學習心得、經驗交流，以利提昇組織的學習氣氛，其體策略如下：

- 第一、有效開發組織的知識人力。
- 第二、規劃組織成員的生涯發展。
- 第三、建立全然開放的學習環境。
- 第四、推展組織的行動學習。
- 第五、鼓勵組織成員發展多元化的視野。

未來一個有能力的個人和組織都必須「學會如何學習」，唯有掌握如何學習之精義，才有助於組織學習，其具體策略如下：

第一、增進組織成員「學習再學習」的能力。

第二、進行組織內對話的訓練。

第三、建立團隊學習的技巧。

第四、鼓勵組織成員實踐系統思考。

第五、改善學習的心智模式。

林振春(1999)提出社區營造的教育策略為：

第一、引導社區民眾參與，而非動員操作。

第二、籌組社區自助組織，而非掌控救助。

第三、提供學習成長機會，而非依令行事。

第四、開創社區發展潛能，而非個人私欲。

第五、追求社區終身學習，而非宗教崇拜。

巫銘昌(2002)提出學習的策略包含：

第一、動機的激發策略。

第二、學習意願的維繫策略。

第三、創新的激發策略。

第四、回饋機制建立的策略。

第五、認同策略。

另外，關於社區學習策略，林振春從金庸的武俠小說中，找到了學習的三大策略：獨孤求敗式、吸星大法式、紫霞神功式。社區學習型態可以結合社區學習策略做進一步的連結，從事社區終身學習，必抓住社區生活式的學習型態，採取紫霞神功式的學習策略，再勤練吸星大法式的學習型組織的葵花寶典——第五項修練，終於修練成心靈藍圖，以達成社區學習的獨孤求敗式的最高境界。

## **(二) 學習型社區營造的策略**

依據學習型社區推動的目標，林振春特別強調且提出造產策略。學習型社區

的造產目標在活化社區經濟活動，其主旨在營造新的社區文化活動空間環境，其願景在培育具備國際化視野與社區化能力的社區時代公民，因此應強調其創新性、系統思考、學習成長。學習型社區的造產，當然是要創造社區民眾更多的就業機會與產業經營空間。以學習型城市的特徵來看，學習型城市是對抗失業的重要策略，因此他必須不斷創新、靈敏反應市場變遷、與不同機構結成伙伴關係，且積極面對工作市場的需求，來提昇民眾的就業能力和就業準備度。其具體推動的策略包含：社區資源經營企業化、社區產業文化化、社區文化產業化、產業經營知識化、學習型組織的全面推動、企業經營社區化、以社區產業和社區文化營造社區新象等七項。

依據張莞珍（1999）對學習型社區內、外在環境的評估，學習型社區終身教育策略規劃的指標認為應該包含：推動社區團隊領導、提昇居民就業能力、提昇居民學習抱負、整合社區資源、建立社區與國際學習網絡、暢通學習資訊、滿足居民學習需求、擬定社區經濟成長方案、培養居民因應變遷的能力、鼓勵公私機構進行學習投資、設置社區網路及媒體科技、建立社區資料庫、推動社區各項運動、推動社區學習型家庭的建立等十四項。

關於學習型社區的營造策略，丁導民（1999）認為需掌握計畫性、目標性（或願景性）、互動性與行動性，其中當以目標性為核心，才能使力量得以聚焦。下表所呈現的資料，為丁導民所提的學習型社區營造四大策略的具體措施。

表 2-6 學習型社區的營造策略

組 織 策 略	<p>1. 尋找社區內合宜的基金會或公務單位（鄉鎮公所）或社教站，做為推展學習型社區的據點。</p> <p>2. 組織學習型社區顧問團與委員會，做為社區理念的指引方針。</p> <p>3. 善用社區內已有的組織，如宗教團體、獅子會、社區組織等，作為連結行政支援的管道。</p>
人 力 策 略	<p>1. 藉由正規與非正規課程，啟迪執行學習型社區的行政人員。</p> <p>2. 培訓學習型社區種子人力，如講師、領導人等，以充實專業人員的知能，使社區學習可由點向面擴展</p> <p>3. 組織訓練義工，使學習型社區的推展有充裕的人力</p>
學 習 資 源 策 略	<p>1. 整合社區內現有學習機構資源，善用電腦網路無遠弗屆的力量，使社區居民提昇其資源可得性與豐富性。</p> <p>2. 鼓勵社區內各學習機構互相提供經驗、資源，藉機構彼此的知識分享，提昇服務社區居民的品質。</p> <p>3. 提供社區內各中小學教師或知識提供者，進行回流教育的機會，以確保社區教育與文化不斷的更新。</p> <p>4. 藉由社區刊物，社區電台、社區電視（第四台的地方台）等，行銷學習資訊、製造學習機會與開闢公共領域對話空間，以營造社區學習風氣。</p>
學 習 動 機 策 略	<p>1. 學習機構的課程安排宜提供彈性化時間，特別是以婦女為對象的課程，宜減低婦女因家務或照顧小孩的學習障礙。</p> <p>2. 學習課程或機會的提供，宜考慮社區居民的方便性。</p> <p>3. 善用社區學習資源，以刺激社區居民的學習慾。</p> <p>4. 社區內不同學習機構課程安排宜相互協調，開設多元化課程使社區居民有更多學習選擇，形成社區更大的學習空間。</p>

組織策略是四大策略之首，因它提供學習型社區基本的行政之源與系統；人力策略則與組織策略密切相關，人力策略包含專職人員與義工，其中的專職人員與組織的關係更是密切，成功的組織一定有用心的專職人員。資源能否善於運用則視社區組織、人力是否能掌握關鍵。組織、人力、資源等策略，可形成三角架頂起社區居民的學習動機面。學習型社區營造的四大策略是一種互動的關係，在互動過程中需保持彈性，以系統思考為整體觀才得以在隨時變遷的脈動中，具備有機體反應的能力（丁導民，1999）。

綜上所述，社區學習策略即是經由審慎選擇階段發展目標，組織內、外人力並結合社會資源，而進行整體、系統的教育活動規劃，並將此教育活動規劃付諸實行，而在規劃及實施的過程中透過不斷評鑑、修正，以達成規劃之目標。社區是一個生活的環境，社區營造必須具有教育的策略，才可能營造社區具有「三品氣質的社會公民」，只是常常專注於活動的舉辦，而忽略學習氣氛的營造，只會製造出一堆擁有高知名度的社區與社區領袖，卻缺乏社區生活品質的提昇，此重點只是在於辦理社區活動。推動社區營造不只僅僅在於人員參與多、媒體報導多、經費申請多、活動舉辦多、獲得獎項多、個人出力多，而在於創造一個利於學習、適合成長、能發揮潛能、能開展經驗的情境，要讓人人有參與、有表現、有創新、有學習、有反省檢討的機會。本個案—北投文化基金會，從創立起始以活動帶領社區居民學習如何成為一個現代公民，激發關心社區議題的參與，不但個人有所成長、生活品質提升，透過團隊用心的經營，更使社區是成為具有行動性的學習型社區。

### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構

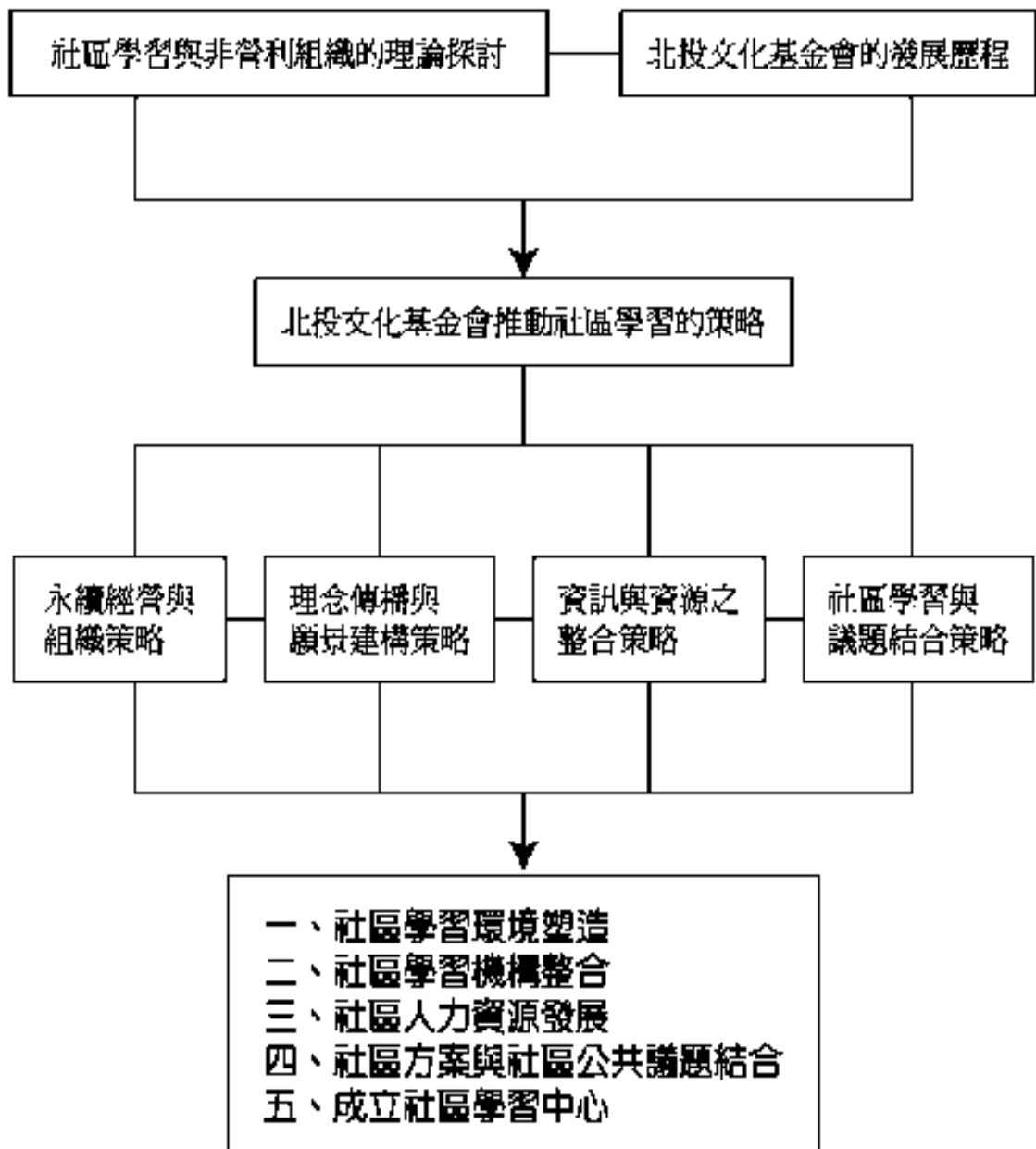


圖3-1 研究架構



## 第二節 研究方法

本研究屬於個案的分析，因北投文化基金會累積的刊物、出版品及屢次的活動大事紀記錄豐富，所以本研究將設定以文件分析及人物深度訪談的質性研究為研究方法；採取非機率抽樣中的目的抽樣，重視的是當事者真實的感受與其對基金會的看法，強調事實的整體性，探討人與人、人與事的相互關係。

### 一、質性研究

「質性研究」是一種相對於「量化研究」的歸類，其發展已遍佈各社會科學學門，且仍在快速發展中。其發展的重點在於研究者將「生活故事和對話」的表達本身視作「研究問題」而予以剖析（胡幼慧，1996）。質性研究往往收取大量的語言資料，為解釋這些資料，「敘說分析」便成為當前質性研究快速發展的方法。本研究採用開放式的訪談大綱進行深入訪談，藉由訪談所蒐集的資料加以敘說，並以北投文化基金會所累積的出版品及報章新聞、期刊雜誌、碩士論文、研討會論文、北投文化基金會大事紀進行探討分析。故本研究的研究方法將以文件分析為主軸，輔以訪談進行此項論文研究。

### 二、訪談研究法

訪談研究法進行的方式是以訪問為主，經由談話的途徑來瞭解某些人、某些事、某些行為、或某些態度。本研究以訪談法來瞭解、評估社區居民、政府部門、規劃團隊及相關領域的專家學者對基金會發展的願景、推動產業營造的過程及與社區學習的關連等特定事物的認知及意見，以深入瞭解受訪者的整體看法及反應。

本研究訪談的設計將分成四類：訪談目標、訪談對象、訪談進行的方式、訪談題目等。

#### （一）訪談的目標

訪談題目的設計，希望能達到下列目標：

1. 瞭解北投地區社區學習的實施過程及特色、社區發展願景、相關人員參

與動機、扮演的角色。

2. 瞭解基金會推動社區學習遭遇的問題及解決問題的方式、參與過程中組織運作的情形、社區資源運用情形、與協力團隊及公部門的互動。
3. 瞭解社區居民參與社區學習情況、社區大學及學習平台建立的策略。

## **(二) 訪談的對象**

本研究採取非機率抽樣深度訪談的方式，以目的抽樣為原則，訪談：參與基金會資深工作人員、公部門代表、社區大學工作人員、社區居民等，深入議題的互動式訪談與內容分析，作為捕捉具體意義的分析途徑並與期刊文獻之相關記錄的相互檢視。設定訪談的對象編碼為：(A) 基金會工作人員代表 (B) 社區居民代表 (C) 政府相關機構代表 (D) 社大代表

## **(三) 進行方式**

以參與觀察與及深度訪談的方法，進入社區，由研究者親自面對面訪談相關人員，以求得最為真切的資料。訪談是以對話和討論方式，先訪問基金會工作者、再訪問社區居民、公部門代表及社大相關人員。基金會工作者提供的資訊可在居民及公部門、社大代表的訪談中，作為切入及對談基礎，如此訪談歸納分析，使本論文的立論更為完備。

## **(四) 訪談問題**

- 1、基金會部分：基金會成立的背景、宗旨、未來的發展、所辦活動的內容、活動的目的及效果是否如預期的成果、在社區中所扮演的角色是否為社區居民接納、社區學習經營策略是否是辦活動的目的、與政府部門的合作關係如何、政府政策的推動是否會影響基金會的經營策略、對社區資源的整合、協力團隊如何產生、如何帶領社區居民經由學習完成願景目標、產業與社區學習的結合等。
- 2、政府部門的部分：對北投文化基金會的看法、配合的程度如何。
- 3、社區居民的部分：是否認識北投文化基金會、對其看法如何，是否參與其所辦過的活動、覺得如何，對社區學習是否有相當的瞭解等。

4、社大代表部分：為何成立社區大學、是否是社區學習的延伸、學員及講師人脈如何建立、志工的經營、課程的永續性、學習平台在社區如何規劃、對北投社區願景的助力如何、是否有困境等。

### 第三節 研究步驟

本研究因對以北投文化基金會這非營利組織的形成：從對文化古蹟的保存產生八頭里仁協會，繼而又組織北投文化基金會的背景，產生好奇。研究者因曾工作於北投地區對北投社區的關懷；非營利組織在環境及政策變遷時，是否轉換經營策略；加上外部協力團隊建構的機制，在學習型社區營造的理念之下，成為非營利組織在推動社區大學，成為永續經營社區學習的典範，而產生研究動機。

本研究以探討北投文化基金會，在推動社區學習中的經營策略，及成功營造居民學習場域的關鍵要素為研究目的。

研究問題設定為：北投文化基金會，在推動社區學習的實施過程及特色；如何整合資源、組織協力團隊，建構社區學習平台。

因著研究問題的設定故研究的方法將從文件（北投文化基金會相關的出版品及大事紀）分析及深度訪談的質性的研究（設定基金會相關人員、公部門代表、社區民眾、社大工作人員等樣本）為研究設計。訪談及文件回顧後，進行策略分析、結論與建議以完成研究報告。

## 第四章 北投文化基金會推動社區學習的策略分析

財團法人北投文化基金會，係由洪德仁，帶領北投社區的在地居民，經歷了三階段的轉型過程：文化資產保存的社區運動、成立八頭里仁協會、建立北投文化基金會的永續組織，而三階段的過程中面臨了組織內、外部的變遷，如明言之，就是組織或團隊隨著社區的變遷，及政府相關政策的改變或實施，基金會相關成員之自我反省，由因應其變遷及反省過程中的自我覺醒，以致在自覺或不自覺的調整社區學習的經營策略。

從本文研究及相關資料在分析的中會發現，社區居民對基金會的認知及參與活動的過程、產官學對基金會的定位及互動，對基金會推動社區學習經營策略的轉換，有著深刻的影響；北投社區大學的運作與基金會組織及推動社區居民終身學習的具體發展策略，有著密不可分的關連；而其內部成員在推動社區學習面對大環境的變遷（執政策略、社區其他組織、資源的改變等）、由願景理想落實於實踐的反省中，正如洪德仁所言：一路走來，基金會的策略規劃經過歸納發現：其模式為：由上而下菁英決定—>由下而上共同參與—>尋找伙伴建立共識—>成立社大永續經營。

身為北投人的子孫，如何關懷地方文化、學習經營自己的家鄉、認同自己出生的故里，洪德仁結合基金會一群在地熱愛家鄉的工作者，以循序漸進的方式引導社區居民投注公共議題的參與，如：溫水限水量、山坡地開墾、環境綠美化、生態文化、纜車設立、社區醫療、溫博館的經營、社區大學的承辦等多種議題，集合專家學者的意見，在多次討論形成共識，響應公共政策達到社區學習的目標。

洪德仁以一個地方醫生的身分，在毫無社區意識及經驗之下而投入社造工程，在開創期以核心人員決定各項事務的領導模式，由上而下的傳統型事務運作，他稱為菁英式的參與；進而凝聚共識，組織「八頭里仁協會」，強調夥伴式的參與；為永續經營和提昇承接公共政策的組織體質，遂成立北投文化基金會，在其核心領袖反省的帶領之下，轉為「促成者」（強化公關、資源協調、描繪願

景)的參與，激勵更多人士投入；該會在幾經內外部變遷及轉型，在多年投入社區營造的過程中，探討其與社區環境、社區居民、政府部門、協力團體等配合，甚至自我期許、工作人員的使命感及委身等互動關係中，有效的推動了社區學習永續經營的策略。從第二章的文獻探討及基金會的出版品、企畫案、會議記錄及辦理的社區活動，並邀請相關人士的訪談，研究者在整理歸納後，提出永續經營與組織策略、理念傳播與願景建構策略、資訊與資源之整合策略、社區學習與議題結合策略的四大策略，說明基金會對社區學習的經營策略：

## **第一節 永續經營與組織策略**

民眾的自覺是難能可貴的，但是，如何因古蹟保存切入點的提出，凝聚共識成為行動，卻需要組織為後援，才能形成策略、規劃，匯集為力量，有系統的建立永續的工作。洪德仁所帶領的一批熱心社區工作者，在不斷的摸索中，逐漸找出並給予自己適切的定位——不是主角，而是工作的推手及協助者，奠定永續經營的發展目標。下面就以文史重建社區、成立社區組織、落實發展目標，進行探討組織經營的脈絡：

### **一、以文史重建社區**

鄉土教學的課程激發一群國小師生的愛鄉情懷，帶動社區居民的自覺，由於使命感及目標的達成，建立了社區的認同及民眾的參與，進而產生社區組織，描繪出要社區更好的願景，然其經營社區的動力，則在持續不斷社區居民的學習，因此為孩子圓夢、民眾的自覺、領導策略是本小段要探討的面向：

#### **(一) 為孩子圓夢**

北投文化基金會的起始，是肇因1995年師大歷史系教授溫振華老師，在北投國小進行鄉土教學活動中，發現北投公園內有一座日治時代的「北投溫泉公共浴場」，對北投歷史文化有重大的意義，但當時正面臨要拆除的命運，北投國小的部分師生於是聯名上書相關單位陳情，要求保留此一文化古蹟；孩子們的熱情，

感動了現在的基金會洪德仁等人，於是在文化古蹟的保存，共同推動的過程中，因著此一社區議題的感動，產生了基金會的前身，也就是「八頭里仁協會」。

**他是可能比較早一點啦，洪醫師在行醫之餘，對於地方也比較有興趣、比較了解，然後他找到一批人，有很多跟他合作的，他也自己成立了協會。(C)**

## **(二) 民眾的自覺**

社區中具有文化與歷史感情的文物與生活環境，往往是社區居民所忽視而認為是自然存在的，如果沒有體會其重要及獨特性，不會產生感情的聯繫及熱情的動力去規劃、決策和進行維護。研究者從事社區工作多年經驗，發現社區民眾的自覺可以影響社區的公共政策就如1995年北投文化古蹟—溫泉公共浴場的保存議題。從硬體的古蹟保存議題，需要進入歷史與文化精神的探討和學習，但是，民意的產生與長期共識的凝聚，卻遠比古蹟存留和多變的政策更為重要。

## **(三) 領導策略**

因迫於時間及焦點關注在眼前的公共議題，尚未發展到促成議題發生的社區深層環境(如：社區意識在北投的普及化、人文素養的培育、社區志工組織發展)，地區性公共政策的體驗尚屬萌芽的階段，因著社區意識的不足，所以社區大眾的參與較少；經營策略則由少數人主導了當時議題的發展決策，為由上而下的推動，菁英式的領導方式。

這樣的過程在洪德仁「十年為期 願北投常青」的文章中，有深刻的描述：  
「我是世居北投達九代之久的北投子弟，然而，一直到了1995年，才有機緣開始學習認識家鄉；1986年，我開始在家鄉執業，老同學、幼年玩伴、老病人等等形成了個人的生活網絡。在偶然的機緣中，我們一起開始學習、認識家鄉之路。1995年初，在一次鄉土教學活動中，北投國民小學呂鴻文、黃桂冠老師等人，帶領學生到北投溫泉浴場時，大家發覺這棟具有紀念價值的建築物不久之後將被拆除，

兒童都感到可惜與不解；孩子的天真的稚氣卻化成動力，另一位熱心的蔡麗美老師，起草了一份陳情書，請師生們聯署，交給了我們這一群光有心，卻未曾起而行的社區民眾。受到感動的大人們決心組織眾人力量，於1995年9月24日成立「台北市八頭里仁協會」，持續的推動後續的陳情工作和學習成長工作。」（洪德仁, 2001）

## **二、成立社區組織**

社區組織的成立，必定要經過社區活動或議題的醞釀，得到居民的認同、有適切的組織定位，還有團隊的經營，所以本段將就社區認同、工作中的定位、組織的成立、議題的推動、夥伴式的參與來探討：

### **（一）社區的認同**

多元文化的呈現與環境的營造，是要得到社區的認同，共同起而運作的。社區的組織、教育、參與、學習、甚至資源的共同籌措，所期待的是靠著不斷活動及議題、具體成果來激勵參與者對組織的認同，持續源源不絕的動力而擴大參與族群，形成良性的社區自覺，如：本文之個案發展，由起初推動古蹟存留事件型的關懷，形成社團組織。

### **（二）社區工作中適切的定位**

基金會的成員甚至領導者，為自己定位為：願景描繪者、資源協調者、公關人，是工作的推手及協助者，如此展現了社區的舞台，提供有夢想、有理念的熱心人士，共同推動美好家園生活的管道。

### **（三）協會的成立**

八頭里仁協會的成立於1995年，初期是為了在文化古蹟保存的努力中，能有一個代表性的團體且經由政府立案的單位，可以陪著孩子們一起為「北投溫泉公共浴場」的存留而努力；經過三年的努力，「北投溫泉博物館」終於開工整修，隨著階段性的任務完成後，協會的目標轉型為終身學習的催化者，並訂定協會的宗旨為：「提倡社區關懷、發揚社區倫理、推動社區服務」。



#### （四）議題的推手

協會成立後開始不斷的找尋社區議題（如：溫泉博物館的開幕，北投親水公園的規劃、興建完成，協助學校鄉土教學、北投溫泉及史蹟導覽、北投纜車，親子共學、社區健康營造中心等）以「北投生活環境博物園區」的概念，提昇人與生活的品質，配合政府的政策，推動學習網絡，形成人人學習的學習型社區並予以強化，使「八頭里仁協會」成為北投地區社區議題的推手。

#### （五）夥伴式的參與

在社區意識萌芽階段，透過居民的意願、尋找社區議題，共同策劃一起完成，因著參與感凝聚共識；經營策略由多數人的協商主導決策、夥伴式的共同參與、分工合作的推動方式的完成。

洪德仁在文中這樣說明：「其實，開始的時候，大家對於鄉土人文大多是完全不瞭解的，我們想到最便捷的方法就是：辦理研習營，邀請學者專家開班授課；學習田野調查，進行實地訪查；上圖書館找尋文獻資料。經由各項活動的舉辦，有效協調社區意見領袖及團體，共同參與規劃、執行的過程中，培養合作的共識及技巧。這個階段，由於搶救古蹟的急迫性，以及陳情初期面臨地方強大的反對勢力，加上博物館整建必須密集地與公部門協調溝通，使得執事同仁的便宜行事，塑造出現階段協會被外界認定的風格——封閉VS有效率、疏離VS菁英團體。我們深知，如果還是墨守這樣的風格，那麼很快速地，過往成功的因素，馬上會變成未來沉重的、致命的負擔，也就是我們已經面臨轉型的關鍵時刻，需要大家一起檢討、學習和共同參與、成長。大家漸漸有分權、分責的共識，也發展出分工合作、分層負責的模式。由於伙伴們有各自夢想，也各擁有一片自我學習成就的空間，所以，在1999、2000年，協會能夠順利推展出「北投生活家園」相關活動，諸如：鄉土人文委員會提供「北投地區文化導覽志工培訓暨北投走透透」、「台灣歌謠的認識與整體應用培訓課程」、「鄉土教學研習」、「社區音樂會」等，親職教育委員會提供「社區婦女學苑課程」，編輯暨出版委員會出版北投社雜誌，保健教育推廣委員會參與衛生署社區健康營造計畫，志工委員會委員會培

訓志願服務人才，持續地以許多不同的活動，展現北投多樣化的特色與面貌，發揮出北投的光與熱。這群伙伴們在地方文史路上，終身學習體系中，攜手同行，無怨無悔、持續地、喜樂地投入志願服務，一起參與社區學習成長，也見證家鄉的正向的轉變。像簡上仁老師創作的「北投的四季」歌謠、玉山社出版的《戀戀北投溫泉》、人人公司出版的《北投采風》、甚至於在士林區大學開設的「北投采風」、「士林北投采風」等課程，都是委員會伙伴們合力的階段性成果。」（洪德仁，2001）

*整個地方文化史都是他在推動比較多，那次那莉颱風我才發覺到社區的營造是要做，我比較重視就是，像北投地方幅員比較大一點，很多人要靠公部門及務員可能沒有辦法，我覺得他（洪董事長）做的很好。有創意、又有新點子。社區總體營造這方面發揮了很大的功能，我開始跟他合作，然後向行政院文建會申請經費來做，要把社區推動起來，我們一起合作希望做的更好。（C）*

### 三、落實發展目標

組織的目標是需要清晰明確、組織的資源是要長期經營，組織的成長要透過不斷的學習過程，才能達成「永續」的發展使命，以下將探討基金會成立、人才資源的凝聚、奠基永續目標：

#### （一）成立基金會

隨著八頭里仁協會社區工作的日漸擴大，洪德仁理事長有感於階段性工作的完成，又基於想為北投的文史、生態、藝術盡一分心力；便由原來「做事」——關懷社區的環境、發展新議題、改善硬體建設，進而帶動社區進入「做人」——培養北投在地居民成為具有文化素養、追求公益精神、保護環境等時時刻刻是一

個成長學習的社區人。所以，於2000年以「保存、推展文化，落實生態保育」為宗旨，成立了「北投文化基金會」。

我們在921之後的後，2000年漸漸地就覺得，我們除了從好玩的架構之下，能夠玩出我們的特色、玩出我們永續的機制，我是覺得，對於當時的參與，對基金會的建構，是有很大的影響的。(A)

因為八頭里仁他們原來就是社團法人，當社團法人要經營發展工作的時候，會因為面對人的改組，經費的不足等等問題，我自己的經驗也是如此，社團法人要持續有效的永續經營，就必須要轉為基金會的方式，這樣的話就比較容易去進行。(B)

階段性的議題之後，他們就分出好幾條路線，有的競選成為變成里長、有的就另外成立社團法人、有的就成立文史工作室，這個一個議題完了，他們一群人尋找不同的路線方式去關懷這個社區，我是覺得，這是個健康的作法，因為我們中國人都有一個觀念就是，在一個地區好像要有一個一統的觀念、一統的組織，或者要有共同的路線、要共同策略聯盟，其實社區的精神，可以在彼此不同的方式，甚至彼此不融合，但是，都可以成為社區互補互助的策略。(B)

財團法人會比較穩定，因為董事長的任期可以延續比較長，社團法人有社團法的規定，最多就兩任，所以，限制上有不穩定的潛意識會存在，另外財團法人有基金嘛！所以，相對的財務狀況會比較充裕一點，起碼說，我們成立以來一直都能夠有專職人員，這是一般社團法人比較沒有辦法做到的，專職人員在運作上會比較順利。(D)

## （二）人才資源的凝聚

基金會的成立，內外部共識逐漸建立，社區工作也逐步開展，陸續推動保存文化資產、進行文化教育及學習成長、營造精緻文化藝術空間、落實「文化藝術生活化、生活文化藝術化」，舉辦社會公益、文化藝術活動、學習型社區等業務的推展；更因北投國小百年校慶的創意，發展出「北投憲章」；為了培養社區人才、尋找社區特色，推動「北投文化生態學院」；承接2000年社區總體營造心點子創意構想，推出「永續台灣北投的愛」文化生態之旅，加入勞委會的「永續就業工程計劃」的學員參與其中，共同推動社區工作，使得每項計劃更加周全。

*多去問，多去看，相對呢，我是覺得我們內部跟外部一直到現在為止，彼此抱持著相批判的這樣的一個心態，也就是我們的夥伴，包括我們內部的夥伴，或是我們跟外部互動都一直以此方式，都是批判和尊重的情況。（A）*

*一個組織跟社區的互動關係，是跟今天台灣的施政大方向是互相模仿的，國家現在推所謂的挑戰2008，它基本上是想把民間的力量誘導出來，但是方法只有辦單一的活動嗎？不是的，它要去承載，去共同承載某一些共同議題、公共策略，它要有承載的條件，才能夠承載，本身要有力量、要有能力，而且這個能力不是我今天有活動我才有能力，我沒有活動我就散掉，不是！還是要有一個常態性的永續的機制在那個地方，有一個功能，有一群專業的人，有一群執行人員，才可以永續的推出合乎宗旨的，這樣的工作來執行下去。*

*（A）*

## （三）奠基永續目標

因著「北投社區大學」的開辦，更積極整合長期經營的團隊及北投地區資源，朝向培育社區居民終身學習及積極參與公共事務的公民社會邁進。北投文化基金會成為促成者，給夥伴予舞台、掌聲，經營策略落實由下而上的永續經營的目標。

其實我們從2000年來，每年大概都會設定我們階段性的一個目標，和努力發展的對象，我們不足的地方在哪裡？要去做一個學習調整。(A)

2000年的時候，我們還在摸索的階段，所以那個時候比較不明確，但是也很清楚，從嘗試當中要去推活動、推理念、找義工，用很抽象的基金會的宗旨，把它概括承受，我們又不喜歡用傳統去玩這個東西；2001年的時候，我們去玩了一些藝文活動，也有一些相關研究調查活動，就是經過公元2001年，我們感覺第一個就要抓機制及方向在哪裡？第二個就是學術的資源及人力資源的強化。(A)

我們在過去那一年，也努力做參與者的經營，也蠻多老師很熱心的參與這樣的架構。於是，我們開始做檢討，所以，永續就供應這個資源進來，也繼續強化協助支持我們，同時有這樣的一個基礎以後，我們就開始建構服務功能跟角色，也就是議題的關懷，議題的參與推動，讓它有永續經營化，從我們非常開心的社區文化生態學院，去傳承變成一個常態性的功能機制，年底剛好有社區大學這樣的架構，所以今年度是我們在嘗試永續經營機制的一個建構。我們有前面的東西在累積，更重要的是我們有被批判的這樣一個經驗。(A)

我個人覺得他們有一個策略是，第一個，他們會尋找適合導入社區的資源，然後加以運用，運用的時候，就扮演了一個角色，就

是說，如何爭取政府資源導入社區，在導入的過程裡，我們覺得他蠻忠誠的在使用這個政府的資源，我自己是北投社區的居民，事實上他們已經建立了相當的可信度，這可信度是因為，他的確就是把政府的資源，用在社區的上面，而且讓社區的民眾使用這些資源的時候，不是由他來掌控。他是一個財團法人的角色，讓每個活動、每個政策，每個公共資源讓一群的社區的居民，或者社團的精英來使用、經營或主導，這樣長期累積下來，就使他們的董事會和這些社區的團體就成為長期的夥伴，所以，我覺得他們是善於使用資源；他的第二個策略是：凝聚夥伴成為長期的合作團隊，他凝聚多年的夥伴，形成一個永續的團隊，這些夥伴當然有緊密的關係，他以一個同心圓是一層一層的關係。我覺得他第三個策略是：他不斷的要將各種資源透過學習、透過活動及案例的示範，導入到社區，使社區的人心、使社區的環境、使社區文化的內涵，能夠不斷的得到正面的加分，然後這個不斷地得到正面的加分的時候，自然而然的就會累積出相當的能量，這個能量就呈現在社區中。他有一句話，我非常的感動：「我做社區工作不是做一代而已，我要跟他玩個三代！」這句話就蠻重要的，他怎麼樣的持續長久的經營，能夠一代一代的傳承下來，這是對現在所有社區經營者的一個最大的挑戰，就是「長期有效的投入」，因為這個才是社區工作的精華所在。（B）

團隊經營策略把他分幾個層次，第一個是所謂內部的共識的導引。他內部的共識導引有一個過程：就是把內部的工作導引跟歸納出來，再從歷史的角度來檢討。第二個就是從參與者的共同互相批判及討論中產生。第三個從政府的政策走向、從社區的需要。他的內部共識、內部的行動怎麼樣經營，其實從他的活動，可能書面的文字不是很多、不是很細膩，其實是先把一個活動的人找出來，然

後再由這一群人就活動的大方向及需要的情況去發展，而不是由他在這個過程裡很強烈的主導。他保持他們組織的主題性，他在思考批判的過程，覺得跟政府的政策也蠻吻合的，就申請資源及經費開始工作。(C)

剛開始我們也是想跟在地的一些團體有點區隔，不然成立一直做重疊，也沒有意義，2000年我們辦藝術節，當然，做完之後我們自己有檢討啦，這種嘉年華會式的活動，只有很小的一個面積嘛！影響的範圍我們沒辦法評估，因為人次是算蠻多的，大型演出的時候，居民參與的量也蠻大。這種嘉年華會式的，當然有它的效果，可是你要深耕社區的話，一定還要做一點基礎工程，所以，我們就開始思考做北投地方史，當然以文化為主軸，一方面是我們所認知的部分，一方面是深耕的，比如說地方史的教育篇、地方史的溫泉篇、地方史的陶瓷篇、大概就這樣一年多一個，每年都有成果，出版專輯。(D)

洪德仁在成立北投文化基金會時在著作中提到：「社區中的『人』才是整個社區營造的中心，唯有有高品質的人才能將社區營造的成果保存，並加以發揚。因此歷經數月的討論，我們提出了「北投！我的家」的訴求，我們也深信社區總體營造的過程應該是擴大社區居民的參與、學習、創新，從而發展出反省檢討、集思廣益以及獨立思考的能力。1999年開始，為了學習這一個理念，我們積極擴大會員和居民的參與，加強鄉土人文、親職教育、編輯暨出版、保健教育推廣、志工等委員會的功能，由各委員會以參與式工作坊的方式，自行推選負責成員，共同議決發展方向、活動方式及策略、執行等等，期能發展出由下而上的學習和擴大參與的運作模式，以為協會奠定永續經營的根基。另一方面，成立志工組織，

期望經由居民、志工及協會成員不斷的實地『做中學』，由個人和團體學習，帶動家庭與社區的學習和奉獻風氣，共同促進家庭和樂，社會和諧。

記得1995年暑假，協會在籌備階段，籌備會議決議要我拜會全國優良社區團體，學習前輩的實務經驗，所以我到新港文教基金會，請教陳錦煌醫師，也到芝山岩文史工作室、滬尾文史工作室，請教邱美利老師、陳儀深教授和李志仁先生，這些前輩給我們很多的實務指導，也讓我們羨慕『文教基金會』的永續經營根基。到了千禧時刻，我們長期領受老師的指導、有關單位的協助、伙伴們無怨無悔的喜樂參與，感謝機緣成熟，讓我們這群社區伙伴們，有機會在2000年4月27日成立『台北市北投文化基金會』，我們願持續以更穩健地參與鄉土學習，更積極地營造精緻文化生活。」（洪德仁，2001）

#### 四、小結

綜上所述，北投一個具有半封閉性的地理特徵，結合台北都會型、鄉鎮風味和溫泉山林景觀，如此多種特色揉合而成的社區，經由一群熱愛鄉土的純真兒童及社區居民的挺身而出，經過1995年文史古蹟保存的爭取，終能成立社區組織；為其永續經營，成立北投文化基金會，在經過做事及做人的轉型過程中，以協會的學習基礎及經驗，抱持謙虛學習的精神，提供居民及團體樂於參與的平台與學習的園地，讓不同的議題由社區與外來的團隊組織共同結合主導，而自己扮演是媒合、磨合和整合的角色，縮短彼此適應和調整的時間與消耗，享受本身展演的成就與舞台；如此長期的經營，形成社區多元組織的良性互動共生的生態園地。所以，組織的形成不僅內、外部需逐漸建立共識，其專業人才及能力的不足及資源的缺乏，通常是影響組織最大的因素，需要不斷的學習及任勞任怨的精神，在社區中以活動帶動民間產生力量，激發居民獨立思考及反省，積極參與議題的能力，釐清永續經營的目標。才能克服困境漸漸成長。多年來不斷的找尋社區學習的議題，走過產官學和當地居民的互動；北投文化基金會在有關歷史古蹟、終身



學習、社區總體營造、文化藝術、生態環保等多重角度的淬煉與整合，呈現其具有分享和推廣的價值觀。

## 第二節 理念傳播與願景建構策略

身為非營利組織之領導者，自身的理念與願景，必須要透過不斷傳遞及釐清的過程，才能激勵共同參與者的熱誠及使命感，成為團隊共同的努力目標。洪董事長在初期工作中，雖然面對專業人才不足、組織管理能力不足、缺乏穩定的財源等等問題，但仍以積極熱情的態度，推動「北投憲章」，鼓勵居民自主參與公共事務，運用地方文化資源，透過溝通、討論，協力營造社區文化特色，帶領社區人成為學習的人；進而帶動產業發展，提升自身生活品質，創造屬於自己的家鄉。以下就以領導者理念與支持、社區學習的倡導、共同願景的形塑與描繪，來說明理念傳播與願景建構策略：

### 一、領導者理念與支持

團隊中的領導者其經營理念與處事時支持的態度，關係著組織發展，熱情持續的投入、虛心誠懇的學習、人力經費的爭取、團隊關係的建立，在在將帶領組織的運作是否成功的關鍵所在，以下就僕人的精神、協調並爭取資源、經營團隊，分別探討於后：

#### （一）僕人的精神

洪德仁帶領在地的熱心社區工作的居民，看到一群小朋友再接再厲的為在地古蹟保存而努力，深受感動，一腳邁入了關切人文歷史資產的保存工作，從成立協會轉型為基金會，常以僕人服事的態度，無論對待基金會的工作人員及外圍協力團隊的互動方式，皆以虛心學習、任勞任怨的精神，經過共同的決策，取得工作伙伴及社區各界人士的支持，他更以長期獻身的榜樣，激勵他人的共同投入。

**內部的互動，是平等的一個架構，所以我們潘老師把這樣一個管理模式叫做扁平式的管理，如果你真的要落實社區營造的基本精神，就是由下而上，你就是自己不能有主見啊，聽大家的，要協調，要溝通啊，要互相罵來罵去啊，然後，就搞出一個大家不滿意而可以接受**

的共識，「批判性的共識」，這其實是彼此互相尊重，有分歧的看法，彼此能夠用同理心體諒這樣的一個差異性存在，尋求最大的一個公益、一個共識。所以，無論內部外部都希望能多問、多看，建立批判性的共識、扁平式的管理。（A）

我心裡面一直在想說，除了新港之外，有某一些團隊，在我們這個地方，多多少少是我們要學習模仿的對象，不止新港，包括柑園文教基金會、仰山文教基金會，所以，未來趨勢的就是，如果能夠去學習別人的專長，也可以不同的行業合作互動，這個叫做異類的聯盟，這樣的操作好像會讓彼此之間學習到對方的長處。（A）

我們是小的角色，就是把對方當成是資源的提供者啊，我們能夠做的，大概就是只有彼此抱持著共同夥伴關係的角色，齊力齊做大家覺得很好玩的東西嘛。唯一能夠做的，大概就是用王老師北投憲章那個願景，慢慢去做生命共同體的概念的東西，我們是一個沒有資源的團隊啊，又不專業，所以大家是好朋友，有夥伴關係，一起打交道，一起提供自己的專長，尊重別人，能夠某一程度包容繼續做一些好玩的工作，就是這樣子而已啊！（A）

他是一個很奇怪的董事長，所有的人都可以跟他發脾氣，甚至罵他都沒有關係，他非常低調，他太太有時候或外人看了，都說這個董事長怎麼是這樣做的，他就說，他可以體會到大家在工作上非常的忙碌，忙的時候心裡會有一些情緒，情緒講出來的時候，有時候非常的不客氣，但因為知道這個人的為人，也就無所謂，不過，在基金會裡面可以，可是接觸外面的工作時，千萬不能這樣，如果搬到檯面上的

時候，大家都要把他當成領袖，可是私下的相處則無所謂，都可以。

(B)

## (二) 協調並爭取資源

從對社區工作全然無知，到目前成為擔任文建會第一區社區營造中心的台北市陪伴社區，其間對地方特色之經營、終身學習的推動，經歷向專業人士請益虛心求教、不斷改變策略以因應環境變遷、建立關係以爭取資源，同時也以個人之收入長期捐款以利工作之推動。

陳錦煌醫師告訴我，他認為社區營造，有四個歷程，第一個是理念的推廣，第二個是人才的培訓，第三個是組織的營造，組織營造包括組織內部的營造及外部的互動，第四個階段是指議題的參與及推動。我報告陳醫師，因為他是我的師父，所以我跟他報告，我說，我認為應該要多一個，第五個永續經營的機制跟建構，如果用這樣五個議程來看的時候，921之前你很清楚的，民間的力量、社區的力量，只能夠到第三個層次，某一些很有績效的，可能是議題的參與跟推動，甚至永續經營的機制，多多少少會有一點設計，但是，在那個階段，變成是很有特色的。(A)

陪伴社區那個政策性的東西很好玩，它會變成今天這樣的架構，是一個很有趣的過程，相對的這個是NPO，或者民間團隊組織個人，它的一個責任跟義務，是誘導、批判、操作、承載，這樣的一個架構，也就是說以前這種社區營造的公部門，民間會有這樣的資源的補助，都是由上而下，而你要鼓吹、你要操作的、你要來執行的社造策略，是希望由下而上；但是資源分配是完全由上而下，由上而下的意思就是說，民間要提你的構想，要跟政策相吻合，或者不要太離譜的，提

出申請以後，這個是由下而上的提案，但是資源的分配要有一個審查的機制，是完全由上而下。(A)

你看他講，多聽、多看，他一方面要吸取或者是移植別人的部分的經驗或內容、路線、方法，第二個，他是採用市場調查的概念，所謂，市場調查的概念就是，他所謂多聽多看，讓自己了解一個社區的需要，其實那個多聽多看裡面，一方面了解政府的資源如何導入這個社區？第二個是發現社區有哪些資源，如何串聯成活動。(B)

### (三) 經營團隊

議題的出現，會帶動許多社區內跨領域的專業組織的結合，基金會堅守本身的立場及定位，而發展出團隊合作的結盟關係；同時亦會邀請學界、實務界的人士成為決策、執行的團隊及可以有效推動的團隊，有別於一般社區組織，常因缺乏專業團隊的持續投入，產生資源的不穩定和經營時間的不足，而無法有累進的成效。

我們是一個很平凡的團隊，跟公部門也好，跟社區的團隊夥伴也好，大家作好朋友，不要把這麼大的一個責任，放在我們的肩上，我們挑不起，也沒有這個能力，我們也一直沒有想要去挑這麼大的責任跟工作，我想這個地方要絕對先跟你釐清。社區團隊之間這個有四個層次的合作關係嘛！第一個把對方當成是資源提供的角色嘛，第二個把對方當成是被你服務的角色嘛！第三個把對方當成是一個夥伴關係的角色嘛，第四個是願景，就是共同生命體的角色啊。(A)

大家想出這樣一個構想，我們也才有機會一起來操作這個模式，它有什麼成效？我想就是藉由大家來參與當中，共同來評估、共同來

討論，我想這個不是一個人，說好就是好、不好就不好，這樣的一個平台，或是這樣的一個永續機制的建構，我一直是覺得蠻重要的。(A)

好多理事長，大概以前都合作過，這方面他比較強，所以北投社區工作，他應該是比较早的、貢獻比較多，而且他這一方面比較有組織、也比較有動腦筋在做，所以做起來比較順！尤其現在像社區大學，好像好多人，光明會館很多都請他來幫忙，他也都很樂意，我一想到什麼，我也問他，他就很積極的做起來了。他點子多，所以，這就是所謂要互相、要集思廣益，慢慢就做出來了。(C)

基金會的角色是一個平台，它是一個火車頭，是一直在往前走，你要上車隨時都可以上車，你要這車上做很多事也都可以做，這火車頭是一直會往前走的，為什麼我們自稱是火車頭，不是我們很偉大，而是說方向還是我們在拖著走，我們絕對不是後面的車廂，人家拖著我們走，所以，你問我說基金會的角色，我認為基金會角色應該是這個角色，是很清楚的，我們要怎麼樣把在地的這些文化，能夠由我們民間的力量，自發性的讓這些東西能夠生根，能夠健壯，然後對社會產生更多的正面影響。(D)

洪德仁在文章中說明自己的理念時說：「做為團體的負責人，從習慣性的『由上而下』的決策方式，轉變成分工合作、分層負責的『由下而上』的模式，也是一段學習和調適的過程。過往，我很常常在接到相關訊息後，打個電話，用三方會談方式，找一兩個伙伴商量討論，就做出決定，看起來好像明快很有效率，但是今天檢討起來，卻是自覺汗顏，連最基本的社區總體營造精神都沒把握到，更何況決策過程粗糙、少數把持等等缺失。所以，在此之後，我的口頭禪變成是：『這樣的計畫我很認同，不過抱歉，今天我不能決定，能不

能給我們一些時間，讓我向委員會呈報，由委員會決定是否參與。」表面上看起來，我們變成沒有效率、官僚化，但是最重要的意義在於：這樣的團隊不再是依賴所謂英明的、強勢的領導，所有的成員都可以經由分工分組，決定想做什麼，不做什麼。也就是說，人人有自己一片天空，個個是做自我認同的事情，不是被團體或領導幹部指派的事或是賣人情被動員參與的苦差事了。而所謂的團體領導幹部就必須要深刻地轉變成帶領者的伙伴關係，絕對無法再威權領導。為了貫徹這樣的轉型，明海兄在一次的理監事聯席會議中建議：理事長代表協會對外發言，從今以後，內部會議一律禁止發言及表決。這建議雖然大家不予討論表決，但是卻變成往後我個人不成文的自我要求，儘量做到只有聽的份和負責會議的順利進行，最多在取得會議出席者的同意，才能做相關背景資料說明，而完全不能影響議題的決定，因為這是專業委員會和出席會議的伙伴們的權利和義務。所以，這時我在團體裡自我定位在於三個角色：

（一）願景描繪者：和伙伴們一起探索家鄉寶貝，有什麼是我們獨一無二的特色，有什麼資產要留給後代子孫，為實現願景我們可以做些什麼。

（二）資源協調者：在有限的資源，如何做最有效的安排，這需要相關成員協調。

（三）公關人：尋求公部門、學術資源、民間企業、NPO、社區團體、媒體等，各種資源的落實整合，順利推動團體共同理念。」（洪德仁，2001）

## 二、社區學習的倡導

學習是人的本能，是上天賦與人類最寶貴的智慧，人類生活的進步及品質的提升是透過學習及挑戰的成就。「社區學習」是在工作中學習，反省中增進；沒有開始，亦沒有結束；是解決社區發展難題必經的過程；可以幫助社區在全球化競爭淘汰中，找到立足點；也幫助個人在網路虛擬世界中，找到真實的存在；是典範的學習、謙虛的學習、生活態度的學習；也是包容尊重反對意見，建立共識互信的學習（陳錦煌，2004），下面將以按部就班的打基礎、理念的傳播、文化產業化、資源的結合、多元化的教育內涵，分析社區學習的倡導：

### **(一) 按部就班的打基礎**

社區營造是要營造出一個新社區、新社會和新人種，在這個「造人」的工程中，是依賴著社區公民和知識份子的互相學習、自我學習和自我改造（陳其南，1996）；2000年基金會成立之初，即以循序漸進的方式，喚起居民社區意識（見表4-2），舉辦「親子嬉遊話EQ」、「婆婆媽媽玩社區」；2001年從文化歷史及生態的學習，舉行了「北投藝術村」論壇、「青年心.北投情」特展、「社區地圖研習及觀摩」等進行社區學習，漸次整合課程成為「北投文化生態學院」（北投社區大學的前身），本著「造人」的精神，呼籲北投人從事終身學習，成為現代社會公民，提升人文素養，增進體適能的休閒活動，尊重環境與生活知能；課程規劃以地方特色及需求為基礎，以體驗式的學習方法，訂定六大學習方針：培養社區人才、實地操作社區傳承文化、發揮社區特色、建立社區學習場域、培養現代公民素養、發展認證制度（洪德仁，2001）。2003年在學院的基礎上，順利的承辦北投社大，為社區學習提供了更寬廣的學習環境及空間。

*我們在 921 以前很習慣社區是所謂的一群有熱心的人在做一些好玩的事情，這樣的一個架構很清楚，隨著大環境的改變，社區營造的趨勢也跟著改變，漸漸往所謂自發性的學習、自發性行動、自發的去尋求，建構永續的機制。(A)*

*我們沒有辦社區大學之前，就是做文化生態學院，這就是一個學習的機制嘛！因為在公部門它沒有終身學習的環境，我們就提供出來，它的規模當然沒有像我們目前社區大學那麼大，它的範圍以文化、生態為主軸，因為這是在地的資源；北投因為有溫泉，所以在地的人文歷史豐富，而自然生態也是很豐富的資源，然後，因為有溫泉、有關渡平原，經過開發，所以，在 17 世紀就有遺留一些東西，歷史的架構及人文很豐富，尤其是日據時期的建設最多，大概*



集中在新北投這個區域的溫泉、旅館啊，或是公共浴場，目前的溫泉博物館，和一般大家講的北投公園，這整個範圍就是很人文的，而且不是只有一個建設。(D)

## (二) 理念的傳播

2001年6月「北投文化」創刊，此一定期出版的刊物，長期發揮了溝通理念、傳播活動與社區教育的效應。其間亦不定期的出版專輯，如：「藝術的北投」、「北投百景」、「北投之美」及接受台北市文化局委辦之「北投地區歷史調查暨出版計畫」出版了「北投地方史教育篇」，出版並配合社區活動、接受電台專訪及新聞報導是其理念傳播的策略。

我們不管做口述歷史或是做訪談，或是配合地方上，比如說，做地方史那個階段，就選擇北投國小百年校慶的時候，因為在北投這地方它算最老的學校，它雖然是小學，可是是老大哥，所以，配合在那時間把它出版，在過程裡其實有很多活動，比如說，口述歷史的課程、或實際的口述歷史的實習，其實都是為了這個刊物而連結，所以，它絕對是連在一起，這就是我們過去的經驗，因為只有這樣子我們才有人力去做，如果要把人力分割成活動歸活動，出版歸出版，這樣子好像沒有那麼多人做這些事，也會比較沒有意義啦！因為它沒有把這些東西比較深化進去。就像今年主要是陶瓷部分，我們就配合百年陶瓷展，我們收集匯整了歷史的部份，然後舉行陶藝家作品展覽，配合學術研討會，但性質比較靈活，不一定是一個討論，可能它就是一個專題發表，或是只是一個講座的性質。(D)

## (三) 文化產業化

「文化即生活」是一種生活態度及一種價值的選擇，若將其內含的學理透過轉化成為可操作的模式，則呈現社區的智慧和可創造的財富知識；基金會在承辦文建會、臺北市政府、北投區公所委託台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫，以舉辦「自然解說員課程培訓營」、「北投陶瓷系列展覽研討會」，建立「北投生態旅遊資訊中心」；2002年落實規劃「北投文化生態旅遊服務系統」，包括人才庫、資料庫的建立，以提供多元化服務及文化產品，例如，諮詢系統的設置：電腦網站、北投文化生態網站、提供市民知性諮詢、配合九年一貫教學；多元文化產業開發：知性解說、文化生態摺頁、專輯、文化產業路線規劃、解說牌幟規劃、文化產品開發（陶瓷、桶柑、那卡西、健康泡湯、休閒管理、旅館民宿、農村生活體驗、市民農場、休閒管理等）；文化生態解說員管理：繼續教育、認證、歸屬、聯誼、調查、研究、教學、頒獎、基金管理、長期計畫；文化生態資源地區監視及設施設備改善；地區環境改善等，使民眾可以透過學習、傳承，以文化、產業、人才凝聚成有效的社區公共事業；又如：文化導覽的培訓與溫泉旅館協會結合成為社區的休閒與文化產業，不僅創造就業機會與增加相關業者的收入，更達到了社區學習、社區發展與個人需求充份結合的範例，使社區學習的倡導有文化、生活、經濟等總體發展的積極誘因，才能深耕繁殖，得到民眾自覺的支持。

**他就是要第一個誘導的功能，第二個呢，就是批判的功能，第三個，我做給你看，示範的功能。(A)**

#### **(四) 資源的結合**

基金會本著「文化扎根自社區做起」的理念，努力的讓社區成為專業藝文團體得以參與，並積極貢獻的場域；藝術家進入校園與學校體系成為垂直與縱深的結合，形成非營利組織和政府教育體系互動良好的運動——如直笛吹奏在社區舉辦「北投千人齊奏表演」活動後，不但為社區民眾提供了接觸藝術的直接管道，更

逐步推廣在小學之中。邀請政戰學校藝術系的老師和學生進入社區演講和舉辦「北投藝術村」講座等研習會，不但支持藝術創作者的發展與生存的空間，也透過藝術教育，使藝術文化落實到社區生活之中，進而達到資源結合的目標。

*這跟我們現在辦的社大一樣，很多人會一直進來，這就顯示出，居民一直認同，認同的一直再加分，然後很多的老師一直在進來，很多老師他可能只來講座一次，後來他發現，我們這邊還不錯，他願意來開課，很多是教授，他們也願意分享他在專業上的一些知識給社區，我們在做才學習到，其實我們只是這樣子的角色。(D)*

#### (五) 多元化的教育內涵

從音樂（深秋音樂會等活動）、美術（藝術講座等活動）、醫療（蛀牙蟲流浪記等活動）到社區公民課程（社區青年保護老樹大樹志工培訓等活動）的普及化和階梯化，提供社區居民不假外求的學習場域，更為承接北投社區大學及培養公共參與的態度，打下了鞏固的基礎。

洪德仁的文章中也提到：「北投文化基金會以『2000北投藝術節』，積極的邀請北投地區藝術家、藝文團體、學校社團、社區團體一同參與規劃系列北投社區藝文活動，我們以積極地結合在地藝術文化資源，期盼和居民一起親近、體驗藝術文化。像『北投千人齊奏表演』中，贈送出席觀眾1000人，每人一支直笛，北投國民小學游原正老師教導現場觀眾及演出團隊，以十分鐘認識直笛，並學習吹奏，隨後千人齊奏一曲『瑪麗有隻小綿羊』，有一位民眾王先生說：『這是我一輩子首次吹奏樂器，太感動，也太感謝了。』。如何在藝術文化的殿堂，開啟一道門，讓社會最基層、也佔最多數的庶民能夠喜歡藝文，讓藝術文化的喜愛者更能夠落實藝文生活化，『社區文化』計劃在北投地區已經播下龐大的各式各樣的種子，也紮根於社區生活，原來藝術文化就是你我的左鄰右舍。

為了落實學校社區化、社區學校化，使學校成為培育社區人才、傳承社區文化、居民終身學習中心。這樣的成果也將豐富學校教育，造福下一代。我們在2000年10月04、11日舉辦『學校與社區良性互動機制研討會』，邀請極富盛名、經驗的柑園國中、柑園文教基金會，傳承學校與社區良性互動的實務經驗，並邀請北投地區的教育行政、學校、地方公部門、家長及社區體系等，一起集思廣益，凝聚共識，營造學校與社區良性互動機制，

社區是學校生命的本體、社區提供了自然生命、文化生命，也需要整合自然、文化生命的學校，兩者互相依存。社區發展是在還原生命教育，做為終身學習願景的實踐。完全學習是知跟行的合一，完全學習不只是校內，也是校外。完全學習是家庭、學校、社區的整合化，完全學習是知情意情的連貫化。有根的教育才是完全的學習，伴隨著每一個生命成長。完全學習依存在社區的發展。全人的發展，教育才能夠社區化，才能夠終身化。我們可透過下列方式來實現：

1. 學校有根的組織加上社區團體的互動成長。
2. 鄉土文化教育做一整合整理。
3. 校外教學，讓教育走入生活、融入社區。
4. 文教活動融入生活，自然鄉土與文化歷史相結合。
5. 小朋友是文化小天使，牽動北投的無數家庭。

社區的議題透過設計進入學生的學習，在感動與激盪下去，就會又產生新的議題作更深一層的瞭解。

為落實「北投憲章」願景，提供市民終身學習，培育社區發展人才及現代社會公民，提昇居民人文素養、增進體適能休閒活動、尊重環境與生活知能，我們特籌設「北投文化生態學院」。北投文化生態學院暫定2001年9月24日開始上課，12月8日成果展現，結業。文化生態學院是社區的公共財產，要讓社區居民來使用它、擁有它。我們有六大努力方針：

1. 培養社區人才：培養與社區土地、生態、文化相結合的課程。師資可以是學界的、官方的，也包括地方專業者，如社區工作者、產業界、陶藝家等。我們

希望培養出來的人才願意留在社區服務、創業的人才，為社區帶來新創意、新思潮、新氣象。

2. 實地操作傳承社區的文化：將上一代的智慧與經驗、文化與歷史延續到這一代、下一代。以實地操作、田野調查、向社區學習的概念和技法，深入了解社區的問題，傳承社區固有的文化和生活技能。

3. 社區特色的發揮：闡揚北投的自然生態、歷史人文、溫泉文化等特色，展現故鄉的魅力。

4. 社區學習的場域：不只以學校為中心，更要建構時時可以學習、人人可以學習、處處可以學習的機制。它的教室充分利用現有空間，儘可能地融入社區之中，包含社區性課題之發掘，解決的方法及未來之願景等，都是課程安排思考的重心，藉以建立學習型社會。

5. 培養現代公民素養：由實踐中，培養反省、批判、參與的現代社會公民素養，關懷社區文化、生態議題，致力打造公共領域，扮演社區總體營造推動者的角色，促進社區的永續發展。

6. 朝向認證制度發展：學員的能力經實證評估後，如文化生態解說的學員，累積到某一學分數，經實際帶隊操作認可後，可獲得認證，做為外界網羅人材的參考。藉由學習與服務合一，奠定永續經營的基礎。

因此，北投文化生態學院的課程規劃以地方特色為基礎，體驗式學習方法，增進人與人的認識互動，擴展關懷、參與社區的公共領域，「培養立足北投、關懷台灣，具有世界觀的現代公民」為目標。

1. 學術課程：提昇批判思辨能力，誘導、帶領社區內在反省與改造能力。兼顧及環境教育與文化生態旅遊培訓推廣。有人文歷史類、生態環境教育類、社區論壇類等。

2. 社區總體營造暨社團課程：發展人的公共領域，打造現代公民社會。

3. 生活藝能課程：豐富生活的內涵，彩繪人生。

依據參與的型式，每種課程有三種學習方式：

1. 戶外、親子體驗營：以文化生態主題活動，提供親子體驗家鄉之美。
2. 講座研習類：邀請學者專家講授文化生態主題課程，以一個月5至6堂(含室內、室外)課程為原則，使民眾、義工從專業領域學習認識家鄉各項資源文化。
3. 研究及志願服務類：歡迎有志願服務熱忱的伙伴，參與社區文化生態研究及志願服務行列，在老師帶領中，參與田野調查及志願服務，原則設計10至12星期課程，每星期上課1次，2至3小時。」（洪德仁，2001）

### 三、共同願景的形塑與描繪

共同願景是我們可以共同創造什麼，是組織中的精神感召，最能鼓舞人心、凝聚共識、堅持共同實踐的藍圖，所以它是組織的願望、理想、遠景，提供組織聚焦之點，但它是成員衷心渴望的目標，經過持續不斷的討論、釐清、終至投入、承諾而傳遞。2001年11月台北大學王世燁教授，在經過關心北投熱心人士及學者專家多次討論之後提出「北投憲章」，視為基金會與北投地區居民共同努力的願景，以下就不斷釐清的過程、精神與意涵、十年計畫，來探討共同願景的形塑與描繪：

#### （一）不斷釐清的過程

北投人共同的願景-「北投憲章」，係2001年5月底基金會舉辦「北投—生態、溫泉、藝術展望研討會」台北大學王世燁教授首先提出其概念，經由一個月的討論，獲得廣大的迴響與肯定；6月底發表於基金會成立週年茶會，7月中開始每週一次討論憲章議題，9月發佈說帖，9-10月制訂憲章內容，11月於北投國小百年校慶正式提出。這是一個由概念產生，經過不斷討論、修正、推廣的過程，「北投憲章」呈現北投未來的發展並勾勒出共同的願景。

*在這樣的一個推動的過程，經過不斷的討論，你有沒有一個想像的空間、有沒有一個願景？一定有的嘛！對不對？我們這個團隊非常的辛苦，如果為賺錢，那簡單啊，去開補習班就好了，為什麼*

搞的那麼辛苦？去搞一些社區議題的課，能不能開的成，都還要擔心！那個文化生態學院的導覽課程，以我們對地方初步的了解，應該會讓旅遊服務系統，建構出完全不一樣的，也一定可以賺錢啦！為什麼要去搞NPO的文化，要去搞一個什麼非營利組織，那真的是很累的事情，所以，「北投憲章」有一個想像的空間在那裏。有一個理想！有一個使命！（A）

## （二） 精神與意涵

對於居住在北投的人而言，「北投憲章」的願景，提供了北投人不單是宏觀，也是微觀的視野。從生活、居住、休憩、文化、生態等角度的建構，透過社區學習、舉辦活動進行共同的描繪，將其精神及意涵不斷的傳遞，舉凡社區公共空間的規劃與改善、文化與藝術園地的經營（產官學的合作）方向；推動社區終身學習、發展文化產業、創造就業機會、社區醫療體系的建立等，皆以地方自主的角度，結合各方的共識與智慧，使適合北投地區的社區總體經營的倡導，成為大家永遠的志業與學習的目標。

這個願景，就是那個王教授所提的北投憲章嘛，宜居宜遊：居，當然就是以居民本位、以居住者本位、以生活者本位的角度來詮釋；遊，不只是觀光旅遊，重要的是強調一個觀念、是一個分享跟尊重；居在本位，在前面！以居民、生活者為主軸的一個角度，把一個生活型態、生活特點、生活中有趣的東西跟人家分享，旅遊者來到北投是用分享、包容和尊重的心態彼此互相來欣賞；至於遊，我一直把它定位，除了觀光旅遊之外，重要的是分享跟尊重的概念，是台灣很重要文化精神的所在。我一直覺得原住民最重要的精神，除了是生態保育環境這個概念之外，對大自然的尊重，有一

個很重要的人文精神，就是分享，這樣的一個承載及執行的能力，  
陳其南老師叫做共同承載。(A)

### (三) 十年計畫

透過北投居民踴躍簽署行動所擬定的「北投憲章」，成為社區發展基本主調的同時，並訂定以我的家鄉（大屯山、關渡米、北投石、磺水味，北投的山水，我們的家園）、共同遺產（土地情深、人文樸實，在地的精神，代代的傳承）、描繪願景（相互扶持、共同努力，創造北投的光與熱）、國際交流（疼惜台灣、關懷世界，展現家鄉的真善美）四大主題的闡釋，2001年10月組織憲章推行委員會，經由「文化生態學院」的課程，促使社區民眾在體驗式的學習和社團經營的過程，豐富與持續描繪社區發展願景的細節，使抽象的目標理念，藉著可以無限累積的軟體資產與人才庫，形成自然與適切的支持與具體行動。如果以此模式繼續經營，提升參與者的生命與執行質量，定能達成北投憲章10年行動計畫（見表4-1），建立居民心中理想的北投。



表4-1 「北投憲章」十年行動計畫草案

年 代	北投憲章推動 主題式活動	社區學習議題	出版品	行政及慶典配合
2001	北投憲章草案 提出	<ul style="list-style-type: none"> <li>*成立北投憲章推動小組</li> <li>*籌設「北投文化生態學院」</li> <li>*地方資源調查</li> <li>*公聽會、座談會、論壇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投文化生態專輯</li> <li>*北投文化雜誌</li> <li>*北投百景</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*爭取文建會、台北市政府指導、認同</li> <li>*基金會成立一週年提出構想</li> <li>*北投國小百年校慶提出草案</li> </ul>
2002	北投憲章正稿	<ul style="list-style-type: none"> <li>*設立「北投文化生態學院」</li> <li>*舉辦北投學術研討會</li> <li>*規劃及提供「北投文化生態」旅遊服務</li> <li>*爭取市民認同簽名卡</li> <li>*10元小額籌款推動憲章</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投之美油畫專輯及特展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*爭取金融機構發行認同卡</li> <li>*爭取學術機構專業指導及參與</li> <li>*國內外交流觀摩</li> </ul>
2003   2006	北投憲章徵字、詞、徵立碑廣場空地（約10-100坪）廣場週邊環境規劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投憲章書法比賽</li> <li>*北投憲章徵詞比賽</li> <li>*北投憲章徵曲比賽</li> <li>*北投憲章合唱比賽</li> <li>*北投憲章徵地比賽</li> <li>*北投憲章廣場設計比賽</li> <li>*改善「北投生態」旅遊設施</li> <li>*設置文學、哲學步道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投文化生態資源手冊</li> <li>*文化生態旅遊手冊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*設置社區總體營造示範點</li> <li>*爭取公車電腦儲值卡發行「北投憲章」刊登憲章文字</li> <li>*爭取北投居住環境改造</li> </ul>
2007   2010	北投憲章立碑廣場空間設計、市民廣場設計施工完成	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投憲章圖案Logo比賽及CIS</li> <li>*北投憲章碑文雕刻比賽</li> <li>*北投憲章空間設計比賽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投憲章專輯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*爭取打造市民博覽會環境改造示範區</li> <li>*國際合作與交流</li> <li>*爭取捷運儲值卡發行「北投憲章」刊登廣場景象</li> </ul>
2011	北投憲章感恩及擴大宣誓會	<ul style="list-style-type: none"> <li>*市民博覽會（地球村）</li> <li>*制定「北投市民日」</li> <li>*北投憲章學術研討會</li> <li>*成立北投憲章永續推動委員會</li> <li>*北投文化藝術展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*北投憲章學術專輯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*爭取交通部發行北投憲章紀念郵票</li> <li>*北投國小110週年</li> <li>*北投憲章10週年</li> </ul>

資料來源：本表由北投文化基金會提供

「北投憲章」的推動是基金會主要的工作，也是洪德仁深耕北投的藍圖，文中說：「北投具有豐盛的自然生態、歷史人文、溫泉文化等資源，也擁有多樣化

的生態環境，衍育出獨特的生活文化，更有純樸好人情，是地方的魅力。現在的北投，是大自然和祖先留給我們的禮物，未來的北投，是我們共同的責任，發掘、保存、活化北投的新魅力，需要你我共同的努力，也是推動『北投憲章』的基本宗旨。社區憲章具有意義如下：

一、 願景：我們的家園是不是優質環境，生活是不是具有尊嚴特色，我們心目中的北投，她的面貌又是如何？願景是我們努力的方向，也是留給後代子孫的資產。

二、 家鄉：祖先的智慧，為我們選擇北投做為生活好所在，就像母親的子宮，無怨無悔地孕育我們。北投是我們的生活家園，也是心靈的家鄉。

三、 國際：在全球化、國際化的潮流中，國際的主流思想是環保，是生態，是講人權，是注重開放空間，我們北投的價值、定位在那裡？透過國際交流，我們將學習到甚麼普世的價值觀，擴大我們的視野，也促進彼此的互惠與尊重。

四、 遺產：北投——我們生活的家園，是大家可以交付給後代子孫的共同資產，讓生活品質與生命尊嚴得以永續延伸。

我們在2001年6月23日提出北投憲章構想提案，期望經由長時間的討論、批判、參與互動中，凝聚社區的共識，所以，預定以十年來推動、落實北投憲章理念，因為與其由幾個人討論出憲章，不如我們提出構想，讓願意參與的社區朋友們，一起運用團隊的精神，將社區的最重要資產、願景標定下來，結合眾人的力量，讓彼此激發出更具體、更豐富的愛家鄉行動，也讓理念推動得更順利、更圓滿！我個人把「憲章」看成是人的頭腦，是我們未來的努力目標，而搭配「社區學院」可以想成是人的軀幹，可以來培訓人才，推展理念；有了頭腦和軀幹後，我們就有兩隻手來提供相關的服務及研習活動，一隻手可以提供文化生態之旅的服務，另一隻手可以參與社區環境改造的計劃。

基金會成立時，與會的伙伴們一起宣讀連署『飛躍 2000 心愛北投』宣言：『今天我們結合在一起，土地情深，人文樸實，我們決心深耕北投家園！藍天溫泉還有老樹，終身學習，真情生活，呵護等待孩子的成長！』是的，當經濟成

長、物質生活達到一定程度後，如何提昇生命的價值和自我的肯定，已成為我們追求的目標，而落實、融合在社區的地方文史研究、終身學習和志願服務，正是達成此一目標的捷徑之一。」（洪德仁，2001）

#### 四、小結

綜上所述，在洪德仁的理念中，因著虛心學習、廣邀團隊及專業成為工作伙伴，適時爭取各方資源，以服事眾人的心從事社區工作，並定位為：資源協調者、公關人、願景描繪者，降尊為卑，發展一個領導者的形象。但在社區經營及塑造學習環境的同時，除了需要任勞任怨長時間投入堅守正確理念的領導者，找對切入社區的議題外，尚須具有學習能力的現代公民，將學習融入生活之中，提升生活能力，養成具有思考、判斷即解決問題的能力，積極關懷並參與公共事務，放下本位主義，結合個人的願景創造社區共同的願景，常常進行自我反省，以激勵與示範擴大自身的影響力，期能相互扶持、共同努力，才能將理念作有效的傳播，共創理想的家園。

北投社區的居民經過按部就班多元化教育內涵的洗禮，而基金會結合社區資源成立「北投文化生態學院」，以「培養立足北投、關懷台灣，具有世界觀的現代公民」為目標，一方面培育解說人員，一方面使社區與環境產生了良好的互動，朝向「文化產業化、產業文化化」理念的實踐。「北投憲章」為建立北投居民對於北投未來願景之媒介，是以一個社區居民的角度，描繪自己對於生活家園的願景和期望，結合專家學者及有心的社區人士，經過不斷討論、批判、釐清的過程，產生了衷心可望、身在北投放眼天下的社區想像，雖然預計 10 年的時間完成夢想，但身為北投人，尚有一段需要努力的長路。

### 第三節 資訊與資源之整合策略

推動社區學習，資訊與資源之整合是重要的課題，社區居民要有充分的管道獲得資訊，並要學習如何蒐集及運用資訊；學習機構的整合、人力資源的發掘與運用，更是推動各項活動及建立學習發展的動力，所以，志工的招募培訓與運用、建立學習網絡平台與專業的培養、結合資源成立社區大學，將於以下逐項進行探討：

#### 一、志工的招募、培訓與運用

志工是非營利組織需要用心經營的一個區域，許多非營利組織的運作，並非依靠豐富的財力，反而是在極度欠缺經費的情況下，依賴志願服務者，以其不求報酬的熱情，奉獻時間與經歷來支撐各類非營利組織的活動與發展。以下就：志工的開發、運用、引導、激勵來探討志工的經營：

##### （一）開發

運用社區的社會人脈和小組的關係開發志工，如：學校、社團已有的人脈資源，協助他們再去發展志工團，如直笛班、美術館的老師，由他們去吸收和動員他們的學生參與，就省去許多直接動員的困境與時間資源的消耗。北投文化生態學院的社團類課程，透過社區居民學習的機會與環境，逐步形成社團，再由社團產生服務的功能轉型為志工團。

##### （二）運用

利用承接勞委會永續就業工程計畫，培育就業大軍，部份成為基金會的工作人員，或是擔任有收入的文史生態導覽解說員，透過這樣的人力資源，聯絡社區旅館業的從業人員，使這些分屬各個旅館的人力，聯結成為互助、互利的社區志工網，在溫泉祭、社區大學等的工作推動時，擔任志工的服務。

**他可能比較靈活一點，知道資源爭取的管道，就像勞委會永續就業基金，大家都不知道，他就知道了，去爭取培訓一票人進來，大**

概15位嘛，所以，無論工作上、開會時，他的點子比較多，做起來工作比較仔細，比較有策略的在運作，諮詢方面要做什麼事，他都會幫忙提供意見，影響的層面就會比較遠。他要有比較多的志工參與，就一直都在擴展，頗有規模的在運作，像他這麼有活力樣子，因為有人一起推行嘛！（C）

### （三） 引導

將活動的分工或欲推動的工作項目的內容與參與民眾的興趣和現有的族群結合在一起，使志工的招募、學習、組織能持續的成長，成為因興趣相近，且有老師的指導，由此奠定學習成長及組織凝聚的基礎；基金會則扮演催生、支持和提供社區發表的舞台，使他們已經發芽的生態因有良性的環境而更茁壯。

我們這些志工是怎麼來？就是實在看我們忙不過來，看不下去自動來幫忙的；就是來上課的學員，也有我的學生啊，我自己也有開課啊，開一開如果有別的事情叫我去，他們見了就說，老師你很忙啊，我那幾天有空，我們來幫你，其實我們的志工就是這樣進來；這些志工代表著什麼？我們這個社區是大家的，他是代表一個居民，他在看你、他在看你這個團隊，他看你這個團隊真的很好，真的很感動他，其實他自己就投入了。（D）

### （四） 激勵

為強化志工的投入，運用政府倡導或社區需要的議題與產業資源，進行招募、培訓、認證制度，帶領他們認識並投入參與社區議題的討論與經歷生活收入的改善，感受學習、成長和成就感，如此參與議題經營和就業服務的完整經驗，產生自覺及自主性的社區參與動力。

為充實、培養地方文化生態的知能，運用社會人力資源，建構文化生態產業

永續經營，共創地方文化再造，洪德仁提出：「我們以過去參與社區總體營造的經驗，以在地居民的角度，積極地結合在地藝文、自然資源及溫泉文化資源，提昇生活家園品質，兼顧觀光旅遊產業，響應行政院勞委會推動之『永續台灣就業工程計畫』方案，研提具有創意、自主及永續經營效益之創業、就業的『北投文化生態旅遊』就業工程計畫，以長期舉辦『北投文化生態培訓』的人力培育，進行參與式規劃及有系統、總體性之推動計畫，以營造地方特色風貌。期盼和居民共同打造一個好山、好水、好生態、好藝術的家園，激發待業民眾創意及自主力量，讓參與者有開創事業、就業第二春的機會。北投文化生態導覽解說服務更要強調的是在地的感動與感性訴求以及互動模式，強調學習及利益的社區回饋。文化產業是一種以學習為主的產業，在田野調查中所發覺到的，庶民生活中孕育出來的精神特質，正是發展文化產業的核心價值，一種可以與人分享的深層特色。」（洪德仁，2002）

## 二、建立學習網絡平台與專業的培養

學習網絡及平台的建立，需要凝聚社區中之相關機構、團體，如政府公部門、學術機構、專業團體及社區的非營利組織等，以社區學習為議題，逐漸由合作過程中形成協力團隊，建立一種聯盟關係；在整合學習資訊時，亦可由電腦的處理建立一套有系統的學習資源網。以下將由議題的經營、持續的投入、成立電腦網站、結合學習資源、激發學習動機等，進行說明如下：

### （一）議題的經營

2000 年時，基金會以「2000 年北投藝術節」，規劃一系列以展現北投社區之地方文化特色、提升社區藝文風氣的活動，包含有社區民眾「我愛北投」攝影比賽、北投溫泉鄉導覽、那卡西懷念之夜。也有精緻的藝文演出，例如：台灣古典之夜、人偶歌舞劇：霹靂風火輪、蛀牙蟲流浪記、「鄭元和與李亞仙」歌仔戲。對一個民間的非營利團體在三個月順利推出十九場次的藝文活動，無非是一項新的挑戰，這源自於基金會積極地結合在地藝術文化資源，建構社區藝術資源網

絡，曾經邀請北投地區的區公所、警察局、衛生所、國民小學暨家長會、溫泉博物館、里辦公室、社區發展協會、八頭里仁協會、紳士協會北投聯誼會、天母聯誼會、忠義獅子會、鳳甲美術館、北投文物館、硫園水晶博物館、蔡曉芳工作室、林木川工作室、潘蓬彬工作室等演出團體，密集地舉行多次的社區協調和執行會議，凝聚社區共識與執行默契，也奠定了藝文生活化的基礎。

在文建會的一個計畫裡，我們建構了一個平台，主辦單位是北投區公所，我們建議他成立一個台北市北投區社區總體營造推動委員會，請區長跟副區長擔任主任委員跟副主任委員，由我們基金會擔任執行的角色，廣邀北投地區的公部門，協助單位或是社區團隊、社區團體、學校，或者一些里長等，甚至業者，把這樣的一個非常態型溝通協調的機制，變成常態性的，因為這定期的開會、討論、推動，變成是一個常態型的平台。(A)

大家藉著這個網絡及平台，來做互相討論的一個機制，這樣的一個永續的機制，其實是重要的關鍵，所以，我們很清楚的已經過完一個單位團隊的單打獨鬥，它的績效、它的成果，大家也很清楚，可能有某個程度的限制跟困難，怎麼樣來作異類的聯盟，異類的互動，把這樣的資源，作成可合作的機制，我想，應該是永續機制建構很重要的關鍵。(A)

## (二) 聯結專業持續投入

介紹並聯結社區不同形態與議題的學習資源，如旅館業的走唱業者、社區藝術家、醫院醫護人員、鳳甲美術館及政戰學校各系所的學習資源，以講座、研討會、網絡平台及文宣、媒體等之間的相互討論及策略經營，像滾雪球般吸引學者

和各項相關領域的專業人士，參與教導工作，深度且持續的投入，如此就產生了具有引導和實務結合的智慧人才庫和指導顧問團。

經營策略譬如說，北投的特色啊：像培訓解說員，因為我們有光明會館、溫泉博物館、普濟寺、北投文物館啊，北投的古蹟很多啊，老想到在這一方面怎麼來做？他覺得這個點子很不錯，他就去做了；對政府又有貢獻，而他也很高興，我們要整合，他也很有興趣，像納卡西、按摩，整合起來就是特色啊！我們信任就交給飯店，來北投泡溫泉，想要聽聽老歌，納卡西啊，可能生意會更好啦！訂定公共的收費標準也有可能，我大概講一講，他就開始做。有七個大專院校的老師、教授，他都有去接觸，去網羅出來，所以，很多我沒有想到的，他每次會更精緻的去討論出來，這一方面我可能就不如他啦！（C）

這些團體他們知道我們很正面的在做一些事情，所以，他很自然就進來協力，幫忙策劃、幫忙一些活動、幫助開課等，比如說，像博覽會我們很願意提供場地，只要不營利，隨便你怎麼宣傳沒有關係，然後，像溫泉協會、台北市野鳥協會、蝶會，在地的團體像奇岩、東華社區，他們是比較有活力的團隊，也把他們一些成果放在這裏分享。這就是一個平台經營，很實際。（D）

#### （四）建立電腦網站

網絡的整合流通及平台對話的產生，電腦網站的建立是其重要的管道，基金會在2003年即以累積漸進式規劃針對北投的人文歷史、自然采風、觀光休閒等角度建立了屬於基金會的電腦網站；北投社大成立後，又規劃社大網站，以短期：



建構豐富影音社會教育資源空間；中期：擴充為各種地方資源與資源集中的網路節點；長期：成為台北學總體網路資源中心等為目標，提供民眾學習的資訊平台。

*這個平台是我們把他建設起來的，因為基金會的單純，才有這麼多團體願意進來，今天討論一個議題，我們是不會有特別的立場，比如說，溫泉博物館未來的方向，是公辦民營，還是將來要怎麼樣？大家詢求地方上的意見，纜車的問題其實我很清楚，可以各自表示立場，我們願意提供一個資訊的平台，大家一起來討論。(D)*

#### **(五) 激發學習動機**

尋找管道提出計畫，申請相關機構及公部門的資源，提供培訓課程，造就專業人才，由於就業和商機的誘因，激勵學習動力。如：自2002年7月，基金會陸續晉用15位永續就業工程人才，以旅遊解說、文化造產課程進行系列培訓，接受培訓後除了每個月定期作全體人員的經驗交流、專題演講，空檔時間則做當地的文史資料調查、整理，以增進解說能力與深度；此一計劃中亦輔導學員參與地區文化生態解說員認證，塑造經營理念與精神文化，強化工作同仁內部的認同感和價值觀，也增強一般市民的肯定與參與學習的慾望；建構專業人才庫、成立工作人員永續就業推動基金，以期計劃的永續推動。

*我們跟公部門的關係其實很清楚的，是夥伴關係啊，也就是說，我們的方向，我們的策略是相同的，我們在做同一個事情，公部門有施政的需求，我們的有構想，有執行的能力，兩個是一搭即合，我們一起來做的為一個大的公益的方向在努力。(A)*

這個就是一個彼此互相敬重的一個夥伴關係，我們一起來共同去做一個大家彼此認同的工作，互相互補，互相雙贏，這不止雙贏，這是三贏。公部門、NPO跟整個大環境彼此受益。(A)

文化生態旅遊有一個服務性的功能，其實也是文化與產業的互相契合，如果能夠保有學習的能力，我想它會有各種機會啦，甚至跟溫泉業者、溫泉文化相關的產業的業者，某個程度也有互動的機制。(A)

在文化生態旅遊這個計畫裡面，他所要建構的是一個虛擬的文化生態旅遊的服務系統跟建構，但是事實上它還是有功能、有產品，產品可能是導覽服務解說、可能是相關文化產品的介紹、或者是推介、仲介等功能，也有可能是文化產品相關開發、推廣、行銷、包裝等，都包含在裡面；某個程度呢我們也會參與某一些公共設施的規劃，這樣的一個過程，所以它是一個虛擬的，它又是一個實質的呈現，只要抱持著一個公共產品來學習、來互相集思廣益的建構，希望社區的公部門、學術資源、或者是說業者，甚至於社區團隊，把它變成是一個常態性的，一個溝通互動協調的一個平台。(A)

因為我們過去都在地方上，不管是舉辦一些活動或是地方上一些事務，我們對計劃申請的經驗，因為不是生手，我們本來就是有這些經驗，而且這個經驗在整個台灣來講，社區營造起步的時候，我們就在參與，是自己去磨出來的經驗，所以，拿那些經驗來經營我們的基金會，有些事情會比較順手。(D)

### 三、結合資源成立社區大學

社區大學是建構公民社會及培育社區居民公民素養及終身學習的場域，基金會在未成立社大之前即以文化、歷史、生態及社區議題等，帶領社區居民進入社區學習的殿堂；以下就建立學習機制、發掘社區需要、奠定參與共識的角度切入，探討基金會結合社區資源成立社區大學的過程：

### **（一）建立學習機制**

為了社區營造「造人」的信念，先憑著信心和對社區需要的執著，在政府未核准成立北投社區大學前，就先行克服許多困難，成立北投文化生態學院，透過這個操兵機會，得到老師、學員和社區相關團體組織人士的認同，同時也培養了自己辦學的經驗與能力。

*以社區大學的經營而言，不是我們這些會務人員，也不是我個人的專長，比較幸運的就是，我們的董事及這些老師們有一些這樣的經驗，在各方面的資源，作一個相當合作的一個機制，社區團隊或是社區人士，也藉由社區大學的架構，做一個互動。（A）*

*我們也找在地的團體，希望大家來合作，我們願意當協力的角色。後來，知道校地選擇在新民國中，是山區沒有人意願來經營，所以，我們就盡力準備，在準備的過程裡，我們也一起分享給社區民眾及在地的一些團體，希望大家共同來協助，受到很多的支持，包含在地的里長、公部門、區長都大力支持，甚至於說未來空間上或行政上要配合，他們都可以做。（D）*

*像我們的衛生所、光明派出所都是鄰近區域的公部門，都非常支持這個事情，一些在業團體，像台北市鳥會、保育協會等團體等，包含大學像台北藝術大學、陽明大學、文化大學，政戰學校的教授，就一起來參與規劃課程，所以，整個社區大學在籌備期間很短，可是因*

為投入的團體、專業老師很多，我們很順利的把這個計畫準備好，我們得標，當場宣布結果後，很多教授都給我們鼓勵。(D)

## (二) 發掘社區需要

透過工作坊、研討會、講座等，觀察社區的居民需要及找尋隱藏團體的資源，在累積人脈及經驗中，成為將來社大開班時課程設計、招募學生、社團經營的前置作業與基礎，真正落實培養具有公民意識與經營社區公共議題能力的現代公民學習中心。

因為活動的優勢是，很容易就吸引人，然後在後續的文化生態學院，或是地方史料調查，相對的協助的力量就會很多，因為他們知道基金會成立雖然很短，但是因為前面有活動的帶動，大家也都認知這群人在做什麼事情，所以，在尋找資源，或是地方協力團體，大概都還蠻順利的。(D)

類似這樣子，他要辦很多對地方不錯的活動，我們就協助，要去邀請動員人來，我也幫忙他。所以，彼此之間變成一個互相支援的角色，基於這種理念，才會長長久久。(C)

協力團隊的資源沒有刻意去找，常常去接觸，就會有這些訊息，比如說像奇岩，如果有一些活動，我們去，剛好碰到荒野，聊一聊，然後就可以接在一起。我們原來也不知道什麼溫泉協會啊，永續就業工程，需要口述歷史課程去那邊飯店，聽說有個溫泉協會的團體，這樣認識，大家過去印象裡，業者跟居民是非常對立的，可是認識之後發覺都不是那麼回事，其實大家都想為這個地方好。(D)

#### （四）奠定參與共識

在社大成立前，已經透過一連串的社區議題如：保留公共浴場、抗議設置上山纜車、推動北投憲章和及北投文化生態學院，達成居民的共識，啟動了地方基層的潛在熱情與能量，而且也吸引了一批志工參與。發行社區刊物的宣傳與活動座談，更是建立了社區運動暢通的管道。

*在政策上還沒有區設社區大學的時候，我們就積極的向區長建議，區民也常常跟他反應，所以，他也很想做社區大學，馬市長當選後的政策，一區一社大，我們就找在地的一些團體，做了幾次說明會，收集了一些資料，拿回來社區分享，社區的居民或者一些團體，大概了解，我們未來會有社區大學在我們這裏。(D)*

*公部門委託的專案，我們一定要尋求相對協力團體，因為他們自己本身也想要做，也希望能更精進，所以，很容易就會合在一起，找專業團體去帶，如文化生態學院的一些課程，我們就跟荒野保育學會合作，冥冥中好像都安排在一起，成果也不錯。(D)*

#### 四、小結

綜上所述，非營利組織的經營，不是靠「利潤」動機的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導，經由能反映社會需要的「使命」界說，以獲得各方面擁護群的支持。非營利組織需要大量依靠志工的熱誠奉獻，亦即在使命的召喚之下，使非營利組織得以正常運作。(陳定銘，2000)。基金會以在地人的角度，在志工經營的過程中從開發、運用、引導至激勵以清楚的使命及目標，爭取相關資源給予培訓、以個人的興趣從事志願服務的項目，在人文歷史自

然生態的解說中找到了自身展現的舞台，又結合了當地旅遊產業得到就業機會；林振春認為：學習與就業能力是難分難離的，終身教育的重要性，除了面對社會的快速變遷，更是為了免於被科技昇及所淘汰。學習型社區乃成為對抗失業的重要策略，因此它必須不斷創新、靈敏反映市場變遷、與不同機構及成伙伴關係，且積極面對工作市場需求，來提昇民眾就業能力和就業準備度（林振春，2002），而基金會的志工經營策略，以社區產業和社區文化的結合，營造了社區新象，是林振春所謂的「造產」的觀念；在「造人」方面即落實了社區學習，提出議題經營居民的共識及學習的方向，因著專業者的持續累積及投入，學習機構的自然整合，沒有忽略學習資訊的流通，建立電腦網站及社區刊物，更源源不斷的激發了學習者的學習的動機；2003年基金會在基於以往所累積的經驗及資源，針對多年觀察社區的需要，加強學習機制的永續化，承接台北市政府教育局委辦的「北投社區大學」，建構了資訊與資源整合的平台，更使北投地區的社區學習與社區公民的育成，得到全面性的開展。

## 第四節 社區學習與議題結合策略

社區成人教育不僅要促進個人學習，也需要推動組織學習。學習是一種個人的行為，若要學得快又有效非得採取組織學習的方式不可，而參與社區學習的民眾是推動社區學習文化的生命力。依據林振春所述社區內的學習活動可以分成兩種，一種是民眾自我導向的學習活動，一種是由社區學習組織所規劃的學習活動(2004)。基金會近年來積極推動的社區學習活動，從諸多社區公共議題的探討、藝文活動的辦理、學術性研討會的策劃、社區健康議題營造，溫泉、纜車公共性議題的面對到產業的形塑等，皆可看出基金會透過組織系統帶動社區學習。本節將就近年來堆動的各項策略，即激發並鼓勵社區居民持續學習、公共參與與社區議題結合、文化產業的營造等三部分來分析探討。

### 一、激發並鼓勵社區居民持續學習

能激發居民學習的誘因有很多，若以區民切身的需要來刺激居民參與學習可就更為直接且有成效。如因為參與了學習活動，累積了自我的能力或創造第二專長，因而增加收入或就業機會，對社區居民而言都是一件好事。例如參與社區文史學習，結業後成為社區導覽員，就可藉著社區文史導覽的工作而增加收入。若能在就業機會和認證制度的結合下，來建立其社區開班的專業性、權威性與吸引力，使學習者有取得認證的目標動力以提高參與學習的意願和增加參與學習的人數。

#### (一) 社區藝文的推動

基金會積極推動社區藝文活動的辦理，從2000年以來，較為重要的有透過藝術社團辦理社區文化活動、音樂會、北投文化學習、社區博覽會等。而在社區藝文推動上，例如傳承北投特有的走唱業，媒介至社區的國中課外活動，吸收對課業學習還未培養興趣的學生加入學習，使他們在國中畢業時有就業學習的機會和引導者。原有的走唱業者也因為社區的重視和進入學校中教導，感受尊重和傳承的可貴。而基金會在舉辦社區音樂會時亦邀請師徒參加，成為被大家欣賞與接納

的族群。參與的成員、辦理單位、團體仍需要成就分享的機會，也是另外一種刺激社區藝文發聲的因素。

此外也利用持續性的活動來刺激社區藝文的參與度，如音樂會結合小學的直笛班，使音樂學習普及化，然後由有興趣的學習者，再進入進階班。進階班段落學習時再有音樂會發表。除了音樂會之外，社區藝文展覽的辦理，也是凝聚社區意識帶動人潮匯聚的一個方式，例如「北投・文化・學習成果展暨文化生態學院結業式」的辦理，也是學員學習成就的一種呈現。透過這樣持續性且有計畫性的藝文活動辦理，發展成現今之北投社區大學的結業博覽會，以此豐富社區之美。

社區營造的意涵是透過講述社區的故事來凝聚社區意識，而闡述社區故事的同時，影像的紀錄就相當重要。基金會除了一般社區藝文的推廣外，從2000年6月開始首度辦理「社區電影院」的活動，於逸仙國小播放電影「生生長流」、北投國小舉辦「老相片說故事」、2003年承辦「台北地區溫泉史照片特展」。但是針對影像紀錄保存的延續性，似乎不過紮實，可發展的空間還很大。

**其實我就提出我的一個看法就是從事件到節目或者課程，然後變成常態性的像社大，變成一個常態性的學習組織出現，然後從這個學習組織出現再來豐富跟深化它的活動，從豐富跟深化活動裡邊，他又再累積資源…… (B)**

**辦這個音樂活動，不是一次完了，就是每年他都會固定辦音樂活動，透過這些活動，他就讓很多學校的樂團，從個人樂團到初學者，怎麼在這裡邊有一個舞台，在這個活動的過程裡面，他又讓很多社區不為人注意的人才，就像我們所沒有注意的美術家、小學的音樂老師，或者是政戰學校的這些工作人員，他能夠被浮現出來。讓這些人能夠浮現，然後，這些人浮現，他就為他們創造表演的舞台，藉著這個舞台經營團隊，然後又讓人去發現一個社區之美，所以，社區的豐**



富性在這裡呈現。(B)

因為團體是要互相協力，比如說，我們辦文化生態學苑，我們自己本身就算所知所學的範圍還是有限，不可能我們自己去擔任老師，所有的課，不可能！！……………所以，我們在這個部分做的大部分還是成人教育，當然有一部分比較輕鬆學習的像直笛班，那時候文化生態學苑有直笛班，直笛就可以親子都一起學，像有拼布，媽媽也是帶著女兒一起來玩，像類似那樣才能夠觸動到說，其碼年齡層上可以拉的比較多一點，可且女性居多嘛，跟社區大學的狀況一樣，女性大概都是2：8或者7：3，這樣子的比例。(D)

## (二) 北投學的辦理

社區的營造除了社區居民參與之外，當然也歡迎專家學者及對北投有特殊情誼的朋友共同來關心。基金會採取年度單一主題分項議題探討的方式，推動北投學，讓北投的社區營造擁有學術理論的支撐。打從2002年起籌辦「北投學學術研討會籌備會議」，即逐年辦理「2000年第一屆北投學學術研討會—社區、文化、生態」、「2003年第二屆北投學學術研討會—北投、陶瓷、願景」，透過研討會教導和累積參與的概念及能力，創造交流學習的平台使民眾自行組織結社。有了興趣的族群，並透過系統學習課程招收會員，成為具有菁英和社區民眾參與的組織結社，逐步成為公共議題的倡導、方案設計和方案執行的監督團隊。

造在2002年辦理北投學學術研討會前，基金會即嘗試辦理相關北投議題的研討會或小型座談會，累積相關經驗與能力，也才能以非營利組織推動學術性研討會的辦理，啟動社區的學習。也因為如此，基金會除了北投學的辦理之外，也策劃了許多場次相關北投議題的研討會，如主辦「新世紀心北投論壇-生態旅遊研討會」、「北投文化-生態、溫泉、藝術展望研討會」、「北投社區生態安全研

討會」等。在各方利益或興趣團體互相磨合切戳下，達到可能的最大的共識，這草根化與滿足最大需要的自覺式民主，使社區邁向永續經營的最大動力與資源。

就專家學者參與的的議題包含了北投的社區營造、北投生態、北投文化、北投願景、北投陶瓷等，如雲林科技大學黃淑芬教授的「從一滴水看北投」、華梵大學黃志宏院長的「北投地區降水入滲機制及其都市開發管制規範探討」、日本千葉大學宮崎清教授的「維持文化建設發展之可能性」、台北藝術大學顏綠芬教授從媒體的角度切入時報藝文版評論生態；而研究生的部分，透過獎學金的提供鼓勵參與，如台北大學地政系研究生吳凱斌探討「以居民觀點建構北投核心完全生活圈之研究」、師大運動休閒管理研究所研究生方怡堯研究的「溫泉遊客遊憩體驗之探討—以北投溫泉為例」。透過北投學的辦理，除了對北投社區本身有某種程度的影響效益外，對專家學者及研究生而言，也多了一個可探討的方向，這已不是雙贏的策略可以涵蓋，是對北投多面向的投資。經由系列的研討會和論文集出版，凝聚了學者、業者、社區的志工和各界的關懷者，共同觀摩和成長，並且由會中得出的概念和建議，可進一步再轉變為社區改善的公共方案，如開發步道、有特色的綠美化植栽、溫泉品質保證等議題。

*所以，比如說，生態部分，我們就要找中華民國蝴蝶保育協會，台北市野鳥協會，然後有些課也是找荒野協會等等這些團隊，他們是比較專業的團隊來協助，……………我們跟在地溫泉協會，跟他們有一些蠻好的互動，當然他們不見得能夠提供溫泉史這種部分，我們就找學者，可視實際上就經營部分他們業者，他們本身，每間旅館其實他都有自己的歷史，這個部分我們就是有這些團體合作，才會把這些東西收集的比較完整。……………他本來就是小眾，這種學習，他是會增加的，甚至會變成大眾學習，是我們還在尋找那個方法，是怎麼樣去做？目前只能做到說辦活動…………… (D)*

## 二、公共參與與社區議題結合

傳統公共議題的產生和造成的公共資源分配，多數由專業學者與地方代表在左右，無法成為形成的透明化作業，更無法監督和為社區的獨特需要量身訂製。因為社區居民沒有透過有效與實際的學習，產生實際參與的能力，和共同表述意見的非組織性社團，無法主導和促成議題的有效實現。所以利用事件的發生和社區刊物或大眾媒體的社區版面說明，突顯議題和居民的切身利害關係，喚起民眾的關注和討論，這是經營公共參與或和社區議題經營的層次與普及化的第一步。其次透過研討會教導和累積參與的概念和能力，並且創造交流使民眾自行組織結社。有了興趣的族群，再透過系統學習課程招收會員，成為具有菁英和社區民眾參與的組織結社，逐步成為公共議題的倡導、方案設計和方案執行的監督團隊。北投文化基金會利用社區的持續性議題，如溫泉所牽涉的資源管理、旅館經營、環境營造、社區健康營造、纜車議題等來導入社區居民參與社區公共事務。以下將針對北投社區參與社區健康營造議題、溫泉議題、纜車議題的分析與探討。

### （一）社區健康營造議題

或許是因為洪德仁所從事的職業關係，在社區健康議題的營造方面，從基金會成立到現在一直都是受到關注與持續推動的議題。2000年開始推動健康嘉年華會、社區健康營造座談會、受頒贈「台灣北區社區健康營造觀摩會優等獎」；2001年「心手相連・健康齊步走」台北市社區健康營造中心成果研討會；2004年更是以社區健康營造為推動主軸，接受衛生署國民健康局委託辦理九十三年度「社區健康營造輔導計畫」北區輔導管理中心，及中央健保局「全民健保家庭醫師整合性照護制度試辦計畫」北投、士林陽明山圓山蘆洲社區醫療群合行政管理中心兩個專案計畫執行。

近年來，民眾對於健康的概念已提升到「預防重於治療」，但仍多侷限於自身，對於參與健康相關的公共事務並不熱心。中華民國社區營造學會整合北投文化基金會，參與社區健康營造輔導計畫，全國共分為北、中、南、東四區，北投

文化基金會負責北區輔導中心，由洪德仁醫師擔任計畫主持人，協助國民健康局輔導當地衛生局及其他相關單位推動，引領社區居民發揮伙伴精神，啟動社區自發性健康陪力的機制。北區輔導中心設計十場培訓課程、透過實地訪視、北區衛生局聯繫會報、協助各社區健康營造中心提昇專業推動能力，建立永續機制。北投文化基金會推動「家庭醫生，照護一生」，並成立社區醫療群，目前已成立的醫療群有：北投社區、士林社區、陽明山社區、中山社區、蘆洲社區。

*去年度、今年度，某個層度也真的會往議題的參與，議題的推動，議題的關懷到永續經營的機制的一個建構，已經漸漸有某一個層度叫做完整的一個上游下游的建構的機制，慢慢去往前，我覺得是一個很有趣的，因為我一直是在覺得是說，可能有蠻多朋友，像你們這樣情況會覺得說，來營救我們某一些主題，某一些專題…… (A)*

*陪伴社區的計畫，也就是說，過往是由下而上的提案，由上而下的分配，資源分配，有沒有可能，這個由上而下的資源分配，某一個程度，授權給民間去做這樣的一個審查、輔導，陪伴，成績考核，這樣的一個機制，簡單講就是說，有沒有可能把公部門的資源，他本來是由上而下的分配呢，挪出一部分出來，讓民間的專業團體來參與這樣的一個，要把他看成是分配，看成是督導的一個機制，然後呢，去把陪伴有一些新生的團隊，或者新生的社區營造。…… (A)*

## (二) 溫泉議題的結合

溫泉議題的挑起早在基金會成立之前，就已在北投地區引起關注，從一個公共浴場的搶救，到現今透過公民會議、社造協定來關懷北投溫泉博物館的發展。1995年9月1日，在北投國小師生的感召下，一群熱心的北投市民組織了一個以搶救北投公共浴場建築為首要任務的台北市八頭里仁協會；1996年4月7日，在民間

藝人金門王的一首「溫泉鄉的吉他」那卡西表演，在北投公園掀開了戀戀溫泉園遊會的序幕，超過一萬名的鄉親，熱烈的為北投溫泉親水公園催生，也為北投溫泉注入新生命。

北投溫泉博物館曾是國內第一個由社區民眾自發搶救下來的古蹟轉型成博物館的成功案例，也因為此案，激起了北投社區居民對於在地文化特色以及生活環境的關注，「北投溫泉親水公園」社區改造案、北投石復育計畫等文化保存計畫相繼推動。同時也帶動了社區力量的興起，八頭里仁協會、北投文化基金會、北投生態文史工作室、生活環境博物園雜誌等社團陸續成立。時至今日，社區民眾從關心一個廢棄的公共浴場，到透過公民會議、社造協定的方式協助北投溫泉博物館的經營，藉由社區參與的方式進行學習的過程。

*溫泉這問題一樣，紗帽山那邊溫泉大家比較不注意，北投好像認知那邊是天母，其實那個區域是北投，所以，那個議題，前陣子他們不是被拆嗎？一樣我們把它丟進來討論，一樣討論。(D)*

*有關溫泉區域的這個討論，也是溫泉協會，他是用這個溫泉經營的角度來講這個溫泉，這是一個講座，反應很好啊，馬上問卷回來就是，說我們這邊有沒有辦法開台灣溫泉史的課，我們知道這是非常小宗的，他也不會有人來，來了以後也是個位數，可是我們可以反應到他有這個學習需求出現，他有這個學習需求，其實我們都會整好的溫泉篇裡面，其實都有這些資料，我們會想辦法提供給他，像這個效應就會出現，我們絕得這個還是蠻有希望的，大家覺得景氣不好啦，或這些很悲觀的一些看法，其實我們自己在經營地方，社區大學，基金會有一些活動，其實我們從這些互動裡面，還是很多希望，還是很多希望，因為希望那個力量都在民間。(D)*

### (三) 纜車議題的結合

北投纜車的議題雖不若溫泉受到各界的關注與討論，但其爭議性時來有之，且未曾間斷。近幾年來，台北市政府為了抒解仰德大道的交通，重提興建纜車一事。2000年7月，一群憂慮北投纜車興建的社區媽媽們走上街頭。纜車的興建無形中將突破國家公園嚴格禁建保護的大框架，自然的環境空間也將受到破壞。但是對於纜車的興建與否確有不同的聲音，廠商希望爭取並儘速興建而一般住家則極力反對，不同的立場與思維，考驗著社區民眾的智慧。公共性議題是可藉由民眾的參與，透過公開、公正的討論方式提供社區發展。纜車的議題所引起的是反對的聲浪，不同於可以提供社區更加溫潤的溫泉議題來的令多數人支持，也正因為這種極富爭議的社區議題，更能提供社區民眾參與及學習的機會。

像纜車這個議題持續這樣討論下去，這過程本身就是一個，就是說，就我們一個社區營造這個來講，你等於是透過彼此學習，彼此的對話，然後，也透過這個對話，變成，促成政策的修正或改善，然後慢慢地變成一個可以凝聚共同意識的一個社區意識的產生。當這一個討論的平台出現之後，這個就是一個學習，這個過程就是學習。(D)

我們幾個議題像陶瓷，原來像陶瓷都沒落了，所以我們也做過一次陶瓷，陶瓷他們也說要成立一個陶瓷文化的關懷小組，……………百年史做完以後，當代藝術家一起展完，其實他們都很感動，他說從以前中華陶瓷那麼風光的時候，從來沒有人去關心這些陶藝家，能夠共同展覽，反而到了這個時間點是由我們來做，而且我們是慢慢去把這些陶藝家再找出來，我發現還蠻多，而且都是精英，還是精英，真的很棒，像這種，我們去做這個事情，原來也沒有預期到會有這個效應，後來，發覺說大家很有心，他們也覺得很感動，願意持續的再把這個議題繼續發酵，像這個就是一個主題出來。(D)

### 三、文化產業的營造

行政院自2002年提出「挑戰2008國家發展重點計畫」，各部會積極推動各項計畫，而文建會統籌的為文化創意產業發展及新故鄉社區營造。全國各地熱烈地響應，從社區營造、結盟、生態旅遊發展到文化創意產業的形塑，已不少社區成就好績效，進而形成典範。如由基金會申請勞委會的就業大軍經費，培養社區的志工成為社區導覽的解說員，這些解說員則被北投地區的旅館業吸收為社區觀光套餐的有收入的導遊人員，旅館業者不必花錢訓練和僱用常設專業工作人員，而有具備如此條件的社區人士支持。因為這樣的共生關係形成時，旅館業者所組織的協會自然會支持基金會的志工。由於這樣的串連關係，使彼此間也形成一種資源、產業和社區發展，互為上下游的產業關係。以下將就北投的古蹟、溫泉文化與生態產業及北投藝術產業的營造作進一步的分析與說明。

#### （一）溫泉文化

從北投的史料記載中可以瞭解從十七世紀起，溫泉對於北投而言，就已是一個相當重要的產業，溫泉過往的輝煌歷史在近來年重新被重視，透過社區人士與業者合力的營造下，溫泉文化產業的營造又為北投帶來新契機。在溫泉文化產業的營造上，基金會從2000年起推動磺港溪地區環境改造、舉辦相關溫泉議題的研討會、玉露風華——北投溫泉系列活動、溫泉鄉之美展覽等活動，進一步帶動溫泉產業的活絡。

#### （二）生態導覽

基金會培訓的文化導覽人員，在北投文化產業的營造上也扮演了重要的角色，藉由導覽人員的解說帶領將北投的歷史建築、溫泉文化及相關北投生態整合串連成北投之旅，透過嘉年華會系列活動的辦理炒熱溫泉產業，也進一步帶動地方觀光，使人文古蹟再度受到重視與學習。而社區中導覽的人力資源，來自於勞委會永續就業工程專案培訓的文化生態導覽員，這批學員經過培訓、審核、上線

服務、導覽解說，大抵能獨當一面，但是此案受制於法案的規定，有些人員於專案結束後，在無政府補助的情況下轉業或失業，也就無法再持續從事導覽的工作。

### （三）文宣出版

基金會除了在溫泉、古蹟、生態方面積極推動，另外在出版、文宣品、社區行銷、資訊傳遞方面也有許多值得提供其他社區參考及學習的策略。如「北投采風」、「北投百景」、「2001藝術的北投」、「北投地方史教育篇」、「北投地方史溫泉篇」、「休閒健康行」、「2002潘蓬彬油畫集」、「北投、社區、文化論文專輯」「協助社區認同發展的口述歷史實踐」、「北投溫泉之旅—歷史、文化、新北投」出版、北投文化雜誌、明信片、折頁、網站等。

*勞委會永續就業工程15位好朋友在我們基金會，他們是失業勞工，高年齡的失業勞工，那我們是文化生態導覽員的培訓，給他們很多的課程，九個月期間，我們也都最後都有成果，也都驗收，他們也都能夠獨當一面，去做導覽解說，目前一直在工作的還有3位。（D）*

*因為九月結束後，勞委會案子被立法院套牢的很厲害，工程都召不到勞工，九個月之後都沒有就業，沒有就業的照顧，而我們雖然只有15個，可是就業狀況來看都還蠻好的，其碼我們自己吸納了3位，我們來，包含我們門口的警衛，我們也是研究工程一位朋友去幫他找到保員公司，這個保員公司也同意讓他擔任我們這邊社區大學警衛的工作，所以，如果算起來是4個。服務熱誠蠻好的，因為這邊年紀比較大，所以肯學，比如說，電腦不好，我也鼓勵他們，自己的電腦課Excel不行，就去上Excel，我們都會提供他們進修。（D）*

### 四、小結



社區民眾對社區營造的認知與能力不足，經由社區議題的結合，相關自身生活周遭的事物，則引發其主動參與公共事務的熱情；如：基金會以社區健康議題推動社區營造與學習，希望社區居民能主動參與，並推行健康的生活方案，主動尋找、吸收最新的健康資訊，同時也分享這些好的資訊，與社區一同成長，營造出優質的社區環境，讓居住的鄰里居民引以為榮，如此透過社區參與健康議題營造的模式，頗值得提供其他社區參考。所以，北投的社區學習議題是邀請民眾參與學習對話和相互切磋，建立持續累積的學習資源與教育資源，讓社區中的長者與專業人士就地發揮長才，而非外來移入過程需要的試誤和適應的漫長過程。從基金會發展記事中可歸納出，北投地區透過社區學習活動的辦理，長年下來也累積了不少人力資源，藉由基金會的人脈關係進一步將地方的地產與地景結合，帶動了北投文化產業的營造。

## 第五章 結論與建議

本研究以非營利組織推動社區學習的策略為題，探討非營利組織在經營社區學習的過程中，成功營造居民學習場域的關鍵要素；分析非營利組織為達到社區學習之有效策略。研究個案為財團法人北投文化基金會；該基金會在推動社區學習如何整合資源、組織協力團隊、建構社區學習平台？而社區學習的實施過程及特色又是如何？是本研究問題的所在。

經由前四章的分析探討，本章將依據發現提出結論與建議。

### 第一節 結 論

非營利組織推動社區學習，實際是有很多的困境及限制的，除了基金會本身的組織成長，面對社區環境的改變、政府相關部門政策的掌握、社區居民的需求等等面向，在策略規劃上，就顯得格外重要。根據研究者發現基金會成立迄今，面對壓力及時間的考驗，多能不怕繁複的過程，共同面對一一克服，且逐漸累積資源、創造永續經營的機制；以下就基金會在推動社區學習的過程，以學習環境的塑造、人力資源的發展、學習機構的整合、學習方案的設計、學習中心的成立，作成結論如下：

#### 一、學習環境的塑造

昔有孟母三遷，是學習環境塑造最好的實例，基金會為達成北投憲章的願景目標，建立宜遊宜居的好環境提昇、提昇生活品質，不斷以議題、以活動，帶入社區，激發學習熱誠，以下將以學習環境的設計、善用政府資源、導引學習方向組織多元社團、虛心檢討修正做成結論：

##### （一）學習環境的設計

因應社區各階段的發展及需要來設計學習的環境：如：公共浴室切入文物古蹟的保存，引起社區居民群起維護，查詢文物資料史，激發學習潛能，帶動持續的學習熱情，直至目前的公民會議上在討論溫泉博物館何去何從，建構了社區學習環境的機制。

## （二）善用政府資源

政府的公共政策所帶來的資源，如：文建會的心點子創意計畫及勞委會的就業大軍，為社區創造了文化生態歷史解說的契機，也創造了居民志願服務及就業的管道。

## （三）導引學習方向

隨著環境與時間的推移，運用時代的議題和創造議題，導引學習的方向和累積學習的群眾，更利用社區公共議題的討論，使學習的結果立即可見環境改善的成果，如此激勵個人成長和經濟改善的誘因，刺激學習的學習動力。

## （四）組織多元社團：

組織社區中各種性質互異的社團，成全他們的需要與發展，將他們的資源、人力和相關議題，納入共同經營無邊界的學習環境中，尊重彼此的不同、開拓寬廣的視野、活動中分工，是志工來源很好的管道。

## （五）虛心檢討修正：

負責人的領導機制建立在夥伴關係上，充分虛心受教於成功的典範，時常帶領夥伴進行觀摩交流；而其所掌握的策略，能與各種的社區學習理論的實踐充份結合，同時也得到落實和不斷修正的檢驗。

# 二、人力資源的發展

第四章的基金會推動社區學習的策略分析中，研究者發現基金會在人力資源方面，真是給予社區人才搭建了一個為大眾所欣賞的舞台，無論是文化藝術工作者、鄉土技藝創作者、甚至只要你是熱心社區工作具有學習能力者，都可以經過學習走上舞台成為有收入的導覽解說員，所以：內部核心工作的凝聚、志工持續成長、累積師生人脈、社區團體整合、幕後協力支持者，就是以下的結論：

## （一）內部核心工作的凝聚

基金會本身即是一個學習型的組織，不斷因應環境及政策的變遷，積極推動並學習新的策略規劃，期能累積本身的能量，獲得社區居民及相關團體的認同，亦從董事會開始建立持久凝聚的核心工作者及團隊。

## **（二）志工持續成長**

透過北投文化生態學院和社大學程，使原有志工得到概念、學習能力和群體互動關係的提升。同時，也運用招收學生的過程吸收新的志工加入，形成可以持續成長的志工團。

## **（三）累積師生人脈**

創辦人善於利用其人脈和公共政策參與機會，接觸專家、學者、主管官員和各種團體的菁英，不斷引進社區進行教導和豐富整個社區公益事業的推動，使自己可以保持觀念和資源的前緣優勢；在承辦政府專案時，使用資源培訓、組織志工並與師資群合作，長期累積師生人力資源。

## **（四）社區團體整合**

整合社區社區中個別團體的志工，成為具有不同屬性和發展目標的分散型協調模式，彼此不相隸屬但卻可以互相支援和扶持的志工，達到最低成本和管理耗損的經營精神，又可以按照自己個別的需要靈活發展。

## **（五）幕後協助支持者**

基金會結合系統學習、個人成長、產業發展、社團經營和多元激勵措施，不斷為志工和參與團隊注入活力，使個人有扮好其角色與功能性的貢獻，學習提供專業知識的教育和公共議題的論述引導，將志工成為活動的推手，社區居民則成為熱力支持的觀眾。

# **三、學習機構的整合**

社區中有豐富的學習機構，有體制內和非體制內的區分，如能善加使用，是社區學習很大的資源，以下就是研究者探討基金會的策略後，所得到的結論：

## **（一）善用社區學習組織**

北投地區體制內的各級學校是社區學習的切入點，如：北投國小、政戰學校、陽明醫學院等學校的教師，使他們能走出學校、走進社區、共同學習、共同分享、參與表演，進而帶動社區藝文等活動，提昇居民的人文素養。

## **（二）持守本分**

基金會持守自己作為服務大眾的僕人角色，以不居功、不埋怨，高舉別人成就和參與的影響力，使公部門，如區行政中心和各單位機關的主管，一直樂於參與其中並釋放公共資源，交給基金會執行；而基金會長期建立的公益角色，取得合作單位的信任，樂於成為下游的執行單位，形成具有長期默契的夥伴團隊。

## **（三）避免介入政治**

介入政治議題的操控，將使自己在短暫成就後，就被別人打壓，而基金會以中立的態度，成為不屬地方派系和政黨的公益團體，才能持續聯結社區各個組織，特別是區內的里長們。

## **（四）社區平台的機制**

基金會將自己定位為眾人的平台，在推動各項活動時，沒有預設的政治和商業立場，純粹以公益、專業和時效考量，邀請合作團體分別擔任符合需要的節目主角，使各個合作團體都能在其中，找到適切的分享和參與的角色。

# **四、學習方案的設計**

社區學習的導引，學習方案的設計是重要的關鍵，就像商品的行銷，聽得懂顧客的心聲，一定是管路通暢，民眾的學習亦如此，如何找出社區需要、針對需要、設計方案、引發興趣、形成習慣、持續到底，才是成功的範例，以下就針對社區需要、注重品質、學習方案的特徵、與產業結合等議題提出結論：

## **（一）針對社區需要**

滿足社區民眾的需要，結合他們的切身利益關係，設計多贏的學習方案。若無有效方案的設計，就無法將各種散落零碎的資源、事件和機會，整合成為可以落實和促成局面的結果。回顧基金會的發展史，就是他們整個團隊能不斷評估形

勢，掌握內外資源，形成有效的行動方案，向社區溝通和服務。這種持續行動的意志、能力和公益的精神，就不斷為方案的落實加分。

## **（二）注重品質**

在方案形成的過程中，有一定的醞釀時間，就是發現議題，透過研討會的設計與執行方案的智慧和人力資源，使各個方案的執行，具有彼此連接和累積加分的效果。如溫泉議題的關注，是連續數年的舉辦研討會，結集出書，然後利用叢書，形成相關知識的資料庫與人脈，使方案的執行具有一定的品質和被認同的多元基礎。

## **（三）學習方案的特徵**

基金會所設計的方案，很多是結合戶外教育，如：社區生態觀察、文史調查與導覽解說，都是在課堂上課以外，在社區中實地、生動並結合實習的方式進行，使學習者能有效吸收、快樂學習。

## **（四）與產業結合**

學習能同時增加個人經濟的收入和社區旅遊產業的結合，可以維持學習意願和學習群眾的持續投入，避免許多志工隊伍在長期耕耘中，由於個人就業、學習低潮等，多種負面因素的糾纏，導致志工人數與意願萎縮。

# **五、學習中心的成立**

基金會在多次舉辦研習會及講座，終於成立北投文化生態學院，為永續社區學習及培育社會公民，又承辦北投社區大學，建立學習機制及網路平台，使社區學習朝向系統性、延展性及永續性，茲就以下任務導向、具動態性發展、累進式成長，進行結論：

## **（一）任務導向**

與社區總體發展的任務不斷結合，因為具有長期的使命激勵和短期具體的任務導向指引，使學習者的學習意願和能力的成長不斷加深。一般民眾往往缺乏學

習社大公民課程的意願，卻不斷被提升和擴散，到社區的學習群眾中，將可避免民眾對休閒走向、就業需要的選課過多，沖淡社大推動公民課程的力量。

## **（二）具動態性發展**

縱觀基金會成立社區學習中心的歷程，先有社區發展需要的零散學習課程，然後爭取文化生態學院的設立，整合以往的課程，為其承辦社大奠定紮實基礎。到了社大經營開展後，又與前面的志工團隊與社區經營相結合，就使一般易流於靜態的社大經營，注入動態活潑發展的生命。

## **（三）累進式成長**

基金會從多年的實踐與經驗中，以累進性的成長，而非壓縮性的規劃與成長。這與許多社區發展或現在承辦公共學習課程的單位，他們常常是陷在執行學習課程的處境中，難以感受學習內容和整體社區人心及環境生態的互動關係，也較少注重在教學過程，喚醒學習主體的公共參與使命、學習意願和增進群體凝聚為重點。這種的意識與設計，在研究中發現它不斷的滲入其中，成為基金會推動社區學習生命活力的成功因素之一。

## 第二節 建議

本節將根據研究者的結論，對基金會、公部門、社區居民，提供一些粗淺的建議：

### 一、針對基金會

1. 非營利組織的發展需要全體工作人員，共同參與全心投入，對於文化產業應抱持著尊重的態度經營；認真的運用及拓展所擁有的資源，才能在穩定中不斷的成長。
2. 擴大吸收社區中的菁英人士，成為更多的決策、規劃與執行團隊，以因應工作和組織擴大後的需要，避免經驗與團隊傳承的逐漸脫節。
3. 採用扁平方式和專案管理的模式，將社大各班級的學生以社團經營的方式，組織成不同興趣、議題的社團，由這些社團配合基金會引進的資源或社區活動的需要，形成快速和分散型的規劃、動員和執行團隊。如美術班階段結束後，成立相關社團規劃社區的藝文展演，再由這樣的美術社團去承接、聯絡社區學校中的美術老師、美術班，長期推動社區藝術節慶。
4. 推動志工學習的設計，需要考慮志工生活經濟的需要和社區發展結合。同時也要透過團隊激勵、不斷有新課程與新任務的引導，以整體力量協助志工或社大學生渡過學習情緒的低潮，或志工服務熱誠的谷底期。

### 二、針對公部門

1. 舉辦研討會或巡迴講座，將類似的範例與經驗推廣到各處去，使其他地區從事社區營造或鼓勵社區學習時，減少摸索時間及資源的浪費。
2. 如何在使用和釋放資源時，同時有確實的規劃和引導承接團體能有長期發展的願景引導，同時注意其經營體質的培養，才不會在政策轉變時未能留下有效之典範。



3. 社區大學目前是一區一社大，是社區居民永續社區學習的中心，應喚起社區居民對其重視及珍惜，積極參與學習獲就近提供鄉土歷史的傳授，激發居民愛鄉愛土情懷。
4. 提出長期有效的策略，不因政黨輪替而改變輔導社區學習的成長。
5. 注意社區的特色與體質，以社大作為學習、推動和組織資源交流的平台，配合類似一鄉一特色的政策，鼓勵各個社區團隊利用社區與政府資源，將學習、社區經營發展、組織成長結合在一起，以社大為經營、交流、議案發展的園地，應可以有具體的成效。
6. 根據社大成立的目標，以確實的政策有效推動公民學程，真正落實公民素養的培育，並給予有效推動該課程之社大於獎勵，以期能永續經營，提供居民終身學習並公共參與的管道。
7. 避免使社大形成社區交誼中心，或技能補習班的格局，真正朝向培養具有公民意識與經營社區公共議題能力的學習中心，是今天社區發展能否提升與永續發展的關鍵要素。
8. 社區夥伴需要有系統性的課程，也需要有持續凝聚其經營的園地，若沒有社大這樣的機會與公共資源，民間團體很難有這樣的能力和資源，創造使社區志工如此良性成長的生態。從北投的經驗，看到社區自覺、自主、自強的內在發展動因與要素，對所有想要經營者，應有相當的啟發價值。

### 三、針對社區居民

1. 充分享有社區學習的權利，積極的態度收集學習資訊及資源，不放棄任何一個可以學習的機會。
2. 貢獻自己的專長及熱忱，可以自組學習團體，亦可自薦為學習機構之老師或志工，將自身學識及技藝傳承，同時提供閒暇時間服務他人及社區。
3. 帶領全家進入學習的領域，如此有共同的參與、共同的話題，增進家庭及親子關係的和諧及美好，提升生活的品質。

4. 注意學習的管道及週遭的親友或鄰居，鼓勵參與社區學習或社區活動，不要做漠不關心、無謂抗爭、心存抱怨的社區人。

以上即是針對基金會、公部門及社區居民所提出的建議，從北投文化基金會的個案中，看到付出、成長、茁壯，期盼在往後的社區學習之路，因居民共識的建立，習慣學習的模式，真正看到社區公民積極參與公共議題的範例，也期待北投憲章的實現，形塑北投美好家園。

## 參考文獻

中文部分：

丁導民(2000)。學習型社區的理念與經營策略。學習型社區。台北：師大書苑，45-66。

王政彥(1995)。成人教育專業機構的建立。中華民國成人教育學會編，成人教育行政專業化(頁161-199)。台北市：正中書局。

王政彥(1998)。學習社會與成人教育。中華民國成人教育學會主編：學習社會，211-238。

王政彥(2000)。社區終身學習體系的建立。中華民國社區教育學會主編：學習型社區。台北市：師大書苑，19-43。

王淑宜(2003)。三峽藍染啟動社區學習的策略之研究。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。

內政部(1996)。家庭教育與社區發展。台北市：實踐設計管理學院。

中華民國社區教育學會(1999)。社區終身學習。台北市：師大書苑。

中華民國社區教育學會(2000)。學習型社區。台北市：師大書苑。

中華民國成人教育學會(2000)。成人學習革命。台北市：師大書苑。

元庚鮮(1998)。非營利組織民間團體推動社區成人教育之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

文建會(1995)。社區總體營造簡報資料。台北：文化建設委員會。

文建會(1998)。文化白皮書。台北市：文化建設委員會。

文建會(2003)。文化創意產業-『全球思考、台灣行動』國際研討會。台北：文化建設委員會。

台灣社區大學導覽(2003)。台北市：社團法人社區大學全國促進會。

行政院(2002)。挑戰二〇〇八國際發展重點計畫—新故鄉社區營造計畫。台北：文化建設委員會。

- 文建會（1999）。社區美學研討會論文集。台北市：文建會。
- 文建會（2003）。第一區社區營造中心—社區院景形塑陪伴營造計畫。
- 丘昌泰（2000）。公共政策。台北市：巨流圖書公司。
- 北投社雜誌第12期。台北市：八頭里仁協會
- 北投文化雜誌1-7期。台北市：北投文化基金會。
- 江明修（1997）。公共行政學：理論與社會實踐。台北市：五南圖書出版公司。
- 江明修（1999）。第三部門經營策略與社會參與。台北市：智勝文化事業有限公司。
- 江明修、陳定銘（2000）。非營利組織政治遊說的途徑與策略。蕭新煌（編），非營利部門：組織與運作（386-434）。台北市：巨流圖書公司。
- 江明修、梅高文（1999）。非營利組織與公共政策。社區發展季刊，85。
- 江綺雯（1996）。社區隔空成人教育的里程碑—高雄市空中社區大學的籌辦與規劃。北縣成教，5，4-9。
- 朱森村（1999）。公私部門協力關係之研究—台北市推動社區大學個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 沈長在（1998）。社區總體營造政策理念在成人學習上的蘊意。中正大學成人教育研究所碩士論文。
- 呂西忠（1998）。學習化社會的構建與教育改革。中國成人教育，98(6)，14-15。
- 巫銘昌、梁恩嘉。（2002）。理性思維的教學策略。教育研究資訊雙月刊，10卷5期，87-110。
- 社區教育學會（2000）。學習型社區，263-275。台北市：師大書苑。
- 吳定（1997）。再造工程方法應用於工作簡化之探討。政府再造。高雄市：高雄市政府公教人力資源發展中心。
- 林振春（1998）。社區營造的教育策略。台北市：師大書苑。
- 林振春（1998）。社區小百科。台北市：光寶文教。

- 林振春(1998)。學習社會與社區教育。中華民國社區教育學會主編：終生學習與教育改革。台北：師大書苑。
- 林振春(1999)。原住民社區教育活動的推動策略。原住民族教育研討會論文集，頁181-206。台北：國立台灣師範大學社會教育學系。
- 林振春(1999)。社區總體營造的教育策略。社區美學研討會論文集。台北：行政院文化建設委員會。
- 林振春(1999)。台灣社區教育發展之研究。台北：師大書苑。
- 林振春(2000)。營造新家園。台北市：財團法人光寶文教基金會。
- 林振春(2000)。成人的服務學習。中華民國成人教育學會主編：成人學習革命。台北市：師大書苑，141-167
- 林振春(2000)。社區終身學習的方法。學習型社區。台北：師大書苑，91-118。
- 林振春(2002)。學習型社區的願景與系統動力營造策略。社區教育的突破與創新。台北市：中華民國社區教育學會主編，45-62。
- 林振春、王淑宜(2004)。社區營造與傳播。臺北市：財團法人臺北市陽昇教育基金會。
- 林振春(2004)。社區大學與台灣社區學習文化的深耕。2004兩岸社區大學經營理念與運作實務研討會論文集。台北：中華民國社區教育學會。
- 林清江(1995)。學習社會的教育改革。成人教育，27，2-9。
- 吳芝儀、李奉儒(1999)。質的評鑑與研究。新店市：桂冠圖書股份有限公司。
- 洪德仁(2001)。十年為期，願北投長青—從社區學習到北投憲章的構想。
- 洪德仁(2002)。兒童、居民與政府共同打造的新夢想。北投地方史—溫泉篇。財團法人北投文化基金會。
- 胡幼慧(1996)。質性研究理論、方法及本土女性研究實例。台北：遠流。
- 胡夢鯨(1997)。終生教育典範的發展與實踐。台北市：師大書苑。
- 孫本初(1994)。非營利組織管理之研究：以台北市登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象。台北市：台北市政府研究發展考核委員會。

- 徐震（1980）。社區與社區發展。台北市：正中書局。
- 徐震（1999）。台灣社區工作的新形勢與新願景。載於社區發展季刊，168-176。台北市：內政部社區發展雜誌社。
- 梁玫玲（1995）。新港文教基金會推展社區成人教育之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 教育部（2001）。2001社區大學現況營運分析與未來發展。臺北市：社團法人全國社區大學促進會。
- 教育部（2004）。2004年東亞地區社區學習學術研討會。台北市：中華民國成人及終身教育學會。
- 郭進隆譯（1994）。Peter Senge著。第五項修練。台北市：天下文化出版股份有限公司。
- 郭麗玲（1999）。學習型社區中社區媽媽終身學習的內容。國立台灣師範大學社會教育學刊，28，47-70。
- 陳其南（1995）。『社區總體營造』簡報資料。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳其南（1999）。社區總體營造。光寶雙月刊。台北市：光寶文教基金會。
- 陳金貴（1994）。美國非營利組織的人力資源管理。台北市：瑞興圖書公司。
- 陳美伶（1990）。國家與家庭分工的兒童照顧政策—台灣、美國、瑞典的比較研究。國立台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 陳錦煌（2004）。社區學習。陳錦煌醫師專欄。台北市：中華民國社區營造學會。
- 陳亮全（1999）。互助互救的社區愛。社區櫥窗，157-167。台北市：光寶文教基金會。
- 陳定銘（2002）。台灣社區大學之研究—公民社會建構與終身學習政策的實踐。國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 陳金貴（1994）。美國非營利組織的人力資源管理。台北市：瑞興圖書股份有限公司。

- 張英陣（1999）。推動社會福利社區化之研究－以高雄鳳山市為例。內政部社會司委託專案研究。
- 張莞珍（2001）。社區組織建構社區學習資源網絡之研究－「台北市八頭里仁協會」的學習資源網絡圖像。社會教育學刊，30，222-223。
- 教育部（1995）。邁向二十一世紀的教育願景白皮書。台北：教育部。
- 教育部（1998）。邁向學習社會。台北：教育部。
- 教育部（1998）。中華民國終身學習年白皮書。台北：教育部。
- 森檀（2000）。東京媽媽丁之夢。台北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 黃武雄（2003）。學校在窗外。新店市：左岸文化。
- 潘淑滿（2004）。質性研究理論與應用。台北市：心裡出版社。
- 劉蕙苓（2002）。為永續的家園守候－北投社區營造的觀察。北投地方史－溫泉篇。財團法人北投文化基金會。
- 廖月娟 陳琇玲譯（2001）。Peter Senge著。變革之舞。台北市：天下文化出版股份有限公司。
- 劉毓玲譯（1993）。Osborne, David; Gaebler, Ted 合著。新政府運動。台北市：天下文化出版股份有限公司。
- 賴國州（1998）。閱讀社區。台北市：中華文化復興運動總會青年社區成長委員會。
- 戴保羅譯（1999）。Colin Rose, Malcolm J. Nicholl著。學習地圖。台北市：經典傳訊文化股份有限公司。
- 鄭晃二、陳亮全（1999）。社區動力遊戲。台北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 鄭贊源（1997）。既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位。社區發展，80，頁79-87。
- 謝端丞（1997）。福利國家本質之研究－兼論政府與非營利組織的角色及定位。國立中興大學財政學研究所碩士論文。
- 蕭新煌（2000）。非營利部門：組織與運作。台北市：巨流出版。

蔡美慧譯（1997）。非營利組織的策略規劃。臺北市：喜瑪拉雅研究發展基金會

蔣玉嬋（2001）。學習型組織理論應用於社區總體營造之研究—以大溪和平老街為例。國立台灣政治大學行政管理碩士學程論文。

魏惠娟（1999）。學習型家庭方案。台北市：五南圖書出版公司。

顧忠華（2000）。台灣非營利組織的公共性與自主性。中央研究院社會學研究所。台灣社會學研究，第四期，145-189。



**英文部分：**

Bellah, R. N. et al. (1985) . *Habit of the Heart*. Berkeley and Los Angeles : University of California Press.

Brinkerhoff, R. (1998). *Measurement Phase: Evaluating Effectiveness of Performance Improvement Projects*. In D. G. Robinson & J. C. Robinson (ed. ), *Moving from Training to Performance: a Practical Guidebook*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Brookfield, S. (1984). *Adult learners, adult education and the community*. British:Open University. 84-89.

Brookfield, S. (1985). *Community adult education: A comparative analysis of theory and practice*. *Comparative Education Review*, 29(2), 232-239.

Cropley, A. J. (ed. ) (1980). *Towards a system of lifelong education*. Oxford: Pergamon Press.

Duke, C. (1998). *In search of the learning society*. 中華民國終身學習年國際終身學習學術研討會論文集，29-46，台北市：中華民國成人教育學會。

Edwards, R. (1995). *Behind the banner: Whither the learning society?* *Adult Learning*, 6(6), 187-189.

European Union (EU. ) (1995). *Teaching and learning: Towards the learning society (White Paper on Education and Training)*.

Ferris, James M. (1998). *The Role of the Nonprofit Sector in a Self-Governing Society: a View from the United States*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(2), 137-151.

Garder, J. W. (1990) . *On Leadership*. The Free Press.

- Girdon, B., Kramer, Ralph M. & Salamon, Lester M. (eds.) (1992). *Government and the Third Sector: Emerging Relations in Welfare States*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Haeberle, S. H. (1987). Neighborhood Identity and Citizen Participation. *Administration and Society*, 19(2), 178-196.
- Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organization, In Powel, W. W. (ed.). *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Hasan, A. (1996). Lifelong learning. In A. C. Tuijnman(ed.) *International Encyclopedia of Adult Education and Training*. New York: Pergamon, 33-40.
- Hodgkinson, V. A. (1989). Key Challenges Facing the Nonprofit Sector. In Virginia Hodgkinson, Richard W. Lyman & Associates (ed.), *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes and Policy Considerations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hutchins, R.M. (1968). *The learning society*. 台北市：中央圖書出版社。
- Hughes, C. & Tight, M. (1995). The Myth of the Learning Society. *British Journal of Educational Studies*, 43(3), 290-304.
- Jun, J. S. (1986). *Public Administration: Design and Problem Solving*. New York: Macmillan.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Longworth, N. (1999). Learning communities for a learning century. 社區總體營造與終生學習國際研討會論文集。嘉義縣：國立中正大學。
- Nyland, J. (1995). Issue Networks and Nonprofit Organizations. *Policy Studies Review*. Spring/Summer, 195-204.

- Rubenson, K. (1997). Two generation of lifelong learning. Paper present at The 2nd International Conference on Adult Education Research & Its Journal. Hong Kong: Caritas Adult & Higher Education Service.
- Salamon, L. M. (1987). Partners in Public Service: the Scope and Theory of Government-Nonprofit, In Powell, Walter W. (ed. ). The Nonprofit Sector Research Handbook. New Haven: Yale University Press.
- Snow, R. H. (1984) Community Adult Education-Methods of Organizing and Maintaining Learning Opportunities for Men and Women. N.Y.:Van Rees Press.
- Snow, R. H. (1984) Community Adult Education-Methods of Organizing and Maintaining Learning Opportunities for Men and Women. N.Y.:Van Rees Press.
- Williams, W. & Robins, W. R. (1980). Community Education: Observations on the California Case in Issues in community Education (edited and introduced by) Fletcher, C. & Thompson, N. H. K. :The Falmer Press.
- Wolf, T. (1999). Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-first Century. New York: Simon & Schuster.
- Wuthnow, Robert (1991). "Tocqueville's Question Reconsidered: Voluntarism and Public Discourse in Advanced Industrial Society", in Robert Wuthnow (ed. ) Between States and Markets: the Voluntary Sector in Comparative Perspective. New Jersey: Princeton University Press, 288-308.

**網站部分：**

八頭里仁協會：<http://www.peitou.org.tw/>

社區營造學會：<http://cesroc.twweb.biz/front/bin/home.phtml>

財團法人北投文化基金會：

<http://www.ptcf.org.tw/ptcf2/web/introblock/intro2004.php>

北投社區大學：

<http://www.ptcf.org.tw/edu/>

## 附錄

北投文化基金會推動社區學習策略記錄表

2000 年重要年度紀事		策略名稱
5 月	台北市政府文化局核准北投文化基金會設立。北市文化三字第 8920405000 號	組織策略
6 月	本會與台北市親子教育協會舉辦「蛀牙蟲流浪記」暨健康嘉年華會。	社區學習與議題結合策略
	台灣士林地方法院核准基金會設立：第 498 號(案號：89年度法登財字第 123 號)。	組織策略
	舉辦「社區電影院」，於逸仙國民小學播放電影「生生長流」。	社區學習與議題結合策略
	19 日 北投文化基金會召開「磺港溪地區環境改造推動委員會第一次會議」。	社區學習與議題結合策略
	財團法人台北市北投文化基金會成立茶會，洪德仁擔任董事長。	組織策略
7 月	憂慮北投纜車，社區媽媽走上街頭。	社區學習與議題結合策略
	行政院青輔會指導「社區青年志工培訓」，50 名志工參與。	資訊與資源之整合策略
8 月	「親子嬉遊話 EQ」，100 名民眾參與。	理念傳播與願景建構策略
	社區健康營造座談會。	社區學習與議題結合策略
	行政院青輔會指導「社區青年保護老樹大樹志工培訓」，50 名志工參與。	資訊與資源之整合策略
9 月	台北市文化局委託辦理「藝術社團辦理社區文化活動」北投區。	社區學習與議題結合策略
	辦理「健康下午茶」。	社區學習與議題結合策略
	辦理「婆婆媽媽玩社區」。	理念傳播與願景建構策略
10 月	辦理「學校與社區良性互動機制研討會」。	資訊與資源之整合策略
11 月	於北投國民小學舉辦「老相片說故事」。	社區學習與議題結合策略

12 月	國立台灣師範大學公民訓育學系與本會共同主辦「社區營造與公民訓練研討會」，師生 180 人。	資訊與資源之整合策略
	洪德仁受邀接受衛生署李明亮署長頒贈「台灣北區社區健康營造觀摩會優等獎」。	社區學習與議題結合策略
2001 年重要年度紀事		
1 月	北投藝術文化村第一次推動會議。	社區學習與議題結合策略
2 月	與關渡醫院舉辦社區迎春音樂會。	資訊與資源之整合策略
	台北市文獻委員會「九十年度史蹟解說員專題研究」。	社區學習與議題結合策略
4 月	溫泉鄉地方傳統藝文活動觀摩表演。	社區學習與議題結合策略
	協辦文建會「社區營造替代役專業訓練社區參訪北投行」。	資訊與資源之整合策略
5 月	「北投藝術村」論壇之一：新世紀心北投。	社區學習與議題結合策略
	於區公所舉辦「北投文化——生態、藝術、溫泉展望研討會」。	社區學習與議題結合策略
	社區心理衛生中心於基金會教室舉辦「社區老人心理衛生講座」。	理念傳播與願景建構策略
7 月	「北投藝術村」論壇之二：藝術講座。	理念傳播與願景建構策略
	北投青年論壇—「青年心・北投情」特展開幕及座談會。	理念傳播與願景建構策略
	參與區公所「玉露風華——北投溫泉系列活動」第一次協商會議。	社區學習與議題結合策略
	召開北投憲章和文化生態學院第一次規劃會議、王世燁教授談「從社區憲章談北投願景」。	理念傳播與願景建構策略
8 月	夏之頌：社區地圖研習及觀摩。	理念傳播與願景建構策略
	《北投文化雜誌》第一期、第二期編輯會議。	資訊與資源之整合策略
9 月	出版專輯，舉辦耆老導覽活動及配合北投國小百年校慶。	社區學習與議題結合策略
	北投公民會館公聽會	理念傳播與願景建構策略

	「尋找北投百景 祝賀百年校慶」初審。	社區學習與議題結合策略
10 月	於北投國小舉行台北市立國樂團「深秋音樂會」。	社區學習與議題結合策略
11 月	於台北客家會館舉行「北投百景」與「2001 藝術的北投」新書發表。	社區學習與議題結合策略
	北投國小百年校慶活動、「北投百景」巡回展首展及設立憲章推動委員會連署與北投臨時郵局。	社區學習與議題結合策略
12 月	「北投・文化・學習成果展暨文化生態學院結業式」。	社區學習與議題結合策略
	於台北市社區工作會館研商籌組臺北市社區諮詢服務團相關事宜。	資訊與資源之整合策略
	「心手相連・健康齊步走」台北市社區健康營造中心成果研討會。	社區學習與議題結合策略
	於區公所舉行「社區安全研討會」。	社區學習與議題結合策略
2002 年重要年度紀事		
1 月	2002 年北投學學術研討會籌備會議(一)。	社區學習與議題結合策略
3 月	臺北市北投區公所成立社區總體營造推動委員會。	資訊與資源之整合策略
6 月	北投溫泉鄉之美"展覽暨記者會開幕。	社區學習與議題結合策略
7 月	「藝術的北投」第一次座談會。	社區學習與議題結合策略
	北投文化生態旅遊"永續就業工程開訓典禮。	資訊與資源之整合策略
10 月	2002"社區口述歷史研討會"於北投國小	社區學習與議題結合策略
	辦理「2002 年第一屆北投學學術研討會-社區、文化、生態」	社區學習與議題結合策略
2003 年重要年度紀事		
	辦理「2003 年第二屆北投學學術研討會-北投、陶瓷、願景」	社區學習與議題結合策略
	發行北投文化雜誌季刊，設立「北投文化電腦網站」	資訊與資源之整合策略
	主辦「新世紀心北投論壇-生態旅遊研討會」	社區學習與議題結合策略

	主辦「北投文化-生態、溫泉、藝術展望研討會」	社區學習與議題結合策略
	主辦「北投社區生態安全研討會」	社區學習與議題結合策略
3 月	承接臺北市政府教育局委託辦理「北投社區大學」	資訊與資源之整合策略
5-6 月	承辦由臺北市文獻會委員會主辦「臺北地區溫泉史照片特展」	社區學習與議題結合策略
5-10 月	辦理行政院文建會補助「921 震災-集集火車站重建工作時實錄」計畫	社區學習與議題結合策略
5-12 月	擔任行政院文建會第一區社區營造中心臺北市陪伴社區，辦理「第一區社區營造中心-社區願景形塑陪伴營造計畫」	理念傳播與願景建構策略
5-12 月	由臺北市政府文化局補助辦理「逗陣來北投，做夥來扮戲」計畫	社區學習與議題結合策略
2004 年重要年度紀事		
	持續接受臺北市政府教育局委託經營「北投社區大學」	資訊與資源之整合策略
	持續辦理文建會、臺北市政府、北投區公所委託台北市北投區社區總體營造心點子創意構想「永續台灣北投的愛」文化生態之旅計畫	理念傳播與願景建構策略
	持續推動「北投社區憲章」十年計畫	理念傳播與願景建構策略
	辦理「社造協定公民會議」計畫	理念傳播與願景建構策略
	接受衛生署國民健康局委託辦理九十三年度「社區健康營造輔導計畫」北區輔導管理中心	社區學習與議題結合策略
	接受中央健保局「全民健保家庭醫師整合性照護制度試辦計畫」北投、士林陽明山圓山蘆洲社區醫療群合行政管理中心	社區學習與議題結合策略