

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。