

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

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織的關係開發志工，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、文化遺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。