

南 華 大 學
應用社會學系暨社會學研究所
碩士論文

社區組織協會的組成與政府、民間團體對社
區發展的影響-以嘉義縣三個社區為例

The Establishment of Community Association and the Influence of
Government and Civil Organizations on the Development of
Community: Case Study of three communities in the Chiayi County

研 究 生：羅文雄

指 導 教 授：齊偉先

中 華 民 國 一 〇 一 年 三 月

南 華 大 學
應 用 社 會 學 系 暨 社 會 學 研 究 所
碩 士 學 位 論 文

社區組織協會的組成與政府、民間團體對社區發展的影響-
以嘉義縣三個社區為例

研究生：羅文雄

經考試合格特此證明

口試委員：_____

謝清先

陳詠壽

郭川雄

指導教授：謝清先

系主任(所長)：周平

口試日期：中華民國 101 年 3 月 1 日

致 謝

時間過的很快，當初錄取南華大學社會學研究所的時候，就開始幻想論文寫完的那一天，如今研究所的日子在今年邁向第三年，總算如期在這學期達到合格標準，接下來準備磨刀霍霍進入國軍 Online。在研究所的這段期間內，要感謝的人實在太多，在這三年的求學過程中，最重要的人莫過於我的指導教授—齊偉先老師，感謝他在指導論文的期間百般不厭的對我論文缺點提出精闢的見解，也在論文困惑之際給予最大的協助，並且陪我走遍受訪社區。同時感謝兩位擔任這次口試委員的鄒川雄老師與陳泓易老師，感謝鄒川雄老師對我論文格式以及內容提供寶貴的意見；感謝陳泓易老師與我分享他在社區營造內寶貴的經驗，讓我對社區營造有更深一步的認識，最後再次感謝以上三位老師的指導，使得論文更增加可看性。

論文研究期間，除了感謝指導老師外，還要感謝三個受訪社區組織，分別是北勢社區組織理事長與組織成員、新厝社區的理事長夫婦以及塗溝社區理事長，感謝他們提供寶貴的研究資料以及分享社區營造經驗，並且讓我們可以親身體驗整個社區活動的過程。另外還特別感謝嘉義縣荒野協會創辦人—盧銘世老師，感謝老師提供難得的機會讓我參與社區環境美學創作。

最後則是要感謝我的同班同學、朋友從大學到研究所一路相挺，相互扶持彼此分享論文喜怒哀樂，再次感謝你們。

摘 要

隨著科技進步，人們生活環境日趨富裕，但卻產生不少社會問題，社區營造就在這背景環境下誕生，而臺灣也在這氛圍下參與社區營造的行列。臺灣社區營造發展至今，出現處處有社區組織舉辦活動的盛況，使每個社區都發展出相同的特色。筆者希望從文獻中，了解社區組織的基本目標及理念，並進一步對受訪資料進行分析，了解社區組織的組成、核心價值以及社區組織在發展過程中遭遇的困境。筆者將以嘉義縣三個成功發展的社區組織為訪談對象，了解社區組織經由「由下而上」的社區營造模式是否具有相同的成功要素。筆者希望經由研究結果顯示，可以證實成功的社區組織，在社區營造的過程中是不具有相同的條件，而是每個社區依照各自的需求，發展出屬於社區的特色。同時也希望藉由訪談資料，了解國家政府以及外界組織團體在社區營造活動中的角色，希望提供觀察社區發展的一些建議。

關鍵字：社區、社區發展協會、社區總體營造、社區活動

Abstract

Although scientific and technological progress make people's lives rich and colorful, but they also cause many social problems, e.g. the collapse of traditional community relationship. The concept of community building results from these problems in the modern society. Taiwan also faces the same problems and, therefore, begins the project of community building. Nowadays, community building can be found almost everywhere in Taiwan, however, they often follow the same model while organizing community activities. This study shall firstly review related literature for constructing basic analysis frame. Three local communities located in Chiayi County are chosen as my research objects. They respectively represent a specific successful case. The essential factors, like the role of government and other civil organizations as well as the leadership and its motivation methods of the community association, will mainly be considered while analyzing. This study shall show that there is no certain model for developing community. These three cases of successful community building, depending on their specific conditions, find their own way for developing their communities.

Keywords: Community, Community Association, Community Building, Community Activity

目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究問題	2
第三節 研究場域介紹	4
第四節 研究方法	10
第二章 文獻探討	
第一節 什麼是社區	12
第二節 社區功能	13
第三節 社區總體營造的起源	16
第四節 社區營造的障礙、困難	21
第三章 社區組織對於社區營造的影響	
第一節 社區組織力	24
第二節 經營社區活動的條件及重要促因：兩個成功案例的說明	36
第三節 活動動員的困難	44
第四節 社區活動對社區居民的影響	53
第四章 行政體系與民間團體組織對社區營造的影響	
第一節 行政體系對社區營造的影響	58
第二節 非在地民間力量的重要性	76
第五章 結論	82
參考文獻	86
附錄	90

圖目錄

圖 一：嘉義縣市地理行政圖.....	5
圖 二：嘉義縣大林鎮行政地理圖.....	6
圖 三：嘉義縣六腳鄉行政地理圖.....	8
圖 四：嘉義縣水上鄉行政地理圖.....	9

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

爲改善落後國家或鄉村地區居民生活品質，「社區發展」一詞自二次大戰後已在國際上廣泛的使用，它被認爲是一種過程、方法或法案，也是一種運動、專業或哲理(李增祿，1995)。社區發展在國際間試圖被用來改善新興國家或者開發中國家面臨的貧窮、疾病、教育程度低落、人口成長壓力，以及對社會事務變遷漠不關心等問題。人類在快速進步的過程中，對環境的破壞以及快速都市化的發展下，造成人與人之間產生疏離感，這種情況也相對發生在臺灣社會。臺灣社會歷經長期社會變革，政府與國民致力於發展產業經濟與追求安定、便利的生活環境，雖然經濟獲得提升、人民物質生活也逐漸富裕，整體社會呈現繁榮景象。但是在富裕生活的背後，卻導致環境汙染，嚴重影響後代子孫追求永續發展的權利，除此之外，人與人之間的關係，也因為過度都市化發展造成人際關係惡化，一些在地特色文化逐漸消逝，使得整體生活品質越來越差。

臺灣社會在貧窮、城鄉差距大、人口成長壓力等問題的壓力下，以及國際間聯合國推動社區發展，在民國五〇年代由張鴻均教授從聯合國引進「社區發展」，企圖透過社區發展改善社會環境、人際關係等問題。但是，臺灣在社區營造初期卻偏離了該有的精神，臺灣爲取得聯合國支持，在原有行政區域下建立四千多個社區組織，讓聯合國人員相信臺灣非常重視社區工作(陳家豪 2010)。如此快速發展，造成政府承辦人員、協會幹部以及社區居民，對社區營造的概念都在不了解的情況下，成立社區發展協會，造成社區營造一詞被廣泛的濫用，而大部分的社會民眾對於社區營造卻還是一知半解的情況。

早期社區發展不論政府部門還是社區組織都偏重基礎工程建設，像是社區中的馬路、排水溝、社區公園、社區活動中心…等等硬體建設，這種基礎建設發展，最能快速彰顯政府照顧基層的美意，過度的重視基礎發展，而忽略了人文發展。緊接著臺灣社會在 1987 年開始有所改革與創新，社區居民開始注意到都市計

劃、生活環境、地方文化開始出現問題，社區居民產生共同意識，一些社會運動團體也紛紛加入社區營造。社會團體組織加入後，提供社區需要的專業知識以及資訊，在社區、政府組織以及社會團體共同為社區發展盡心盡力的過程中，儼然還有許多問題需要去面對解決，像是落實「由下而上」的政策方針、社區自助互助的精神、發展永續經營的觀念，基於這樣的想法促使在 1994 年由申學庸女士提出「社區總體營造」，企圖強化地方社區生活與文化融合、激發在地認同感、開創在地特色的文化觀光內涵。

在社區總體營造計畫中，政府擬定許多相關計畫提供社區組織申請，讓居民逐漸對社區問題產生關懷，一同解決社區所面臨的問題，同時著重社區文史調查、環境改善、產業發展的成果展現，協助社區組織進行在地文化、傳統技藝、文化推廣的活動辦理，也希望透過地方文化活動，展現行政社造化、社區文化深耕及社區創新實驗的成果，展現社區營造的成效¹。在政府計畫策略中，社區組織紛紛以舉辦成果展的方式，企圖推銷社區特色，或者以辦活動的方式帶動社區活力，像是「新港國際社區藝術節」、「珍珠社區稻草藝術節」等成功的例子，在這些成功例子的背後，都具有成功的特殊性，社區組織利用在地文化特色，成功與社區營造結合，在過程中社區組織扮演相當重要的角色。社區組織的好壞決定一個社區的發展，所以社區組織從事社區營造時，都會以發展成功的社區組織作為仿效對象，造成社區組織爭相模仿，以「文化節」、「藝術節」為名舉辦各式各樣的活動，到最後社區都發展出相同的特色，但社區發展真有固定模式嗎？本研究希望以三個不同成功類型的社區組織作為分析對象，說明社區組織的發展是必須考量社區發展的特殊性。

第二節 研究問題

在政府政策下，不論都市或者鄉村，都有許多社區組織成立。社區組織配合

¹ 文建會：<http://www.cca.gov.tw/business.do?method=list&id=5>

政府文化政策，發展在地特殊文化，透過辦理活動的方式帶動社區發展，並在活動的過程，加入在地化元素，帶動社區在地發展。本研究試圖以三個成功的社區組織為例，探討成功的社區組織在發展的過程，如何利用各自的特色；以及這三個社區組織，在社區發展的過程所遭遇的問題，並且探討這三個社區組織，如何面對及解決這些問題，筆者具體處裡的問題有以下三個：

一、「由下而上」的社區營造方式是否具有共通性？

政府在社區營造的計畫上，以引誘的方式鼓勵社區組織申請計畫，希望「由下而上」的方式由社區居民主動發現社區問題；並且以集體力量解決社區問題。在社區發展的過程，社區組織的地位顯的相當重要，該如何帶動社區發展就成為社區組織所面臨的問題，因此社區組織會參考一些成功帶動社區發展的社區組織例子，藉由模仿的方式，複製這些成功的社區組織條件，套用在自身的社區，造成臺灣社區特色呈現一致的情況。那麼在「由下而上」的社區發展模式中，這些成功的社區組織是否有其共通性？讓一些社區組織足以經由模仿的方式，成功帶動社區發展，或者是在這些成功的社區組織中，各有各的發展特色，而每個社區組織應該經由學習的方式，發展出屬於自身社區的特色？

二、社區組織的核心成員如何影響社區發展？

政府輔導社區建立屬於自己的社區組織，並且制定許多政策，協助社區營造發展，希望透過社區營造，改善目前社會遭遇的問題，像是希望透過社區營造，增進人與人之間的互動、改善生活環境等等。政府政策的理念，希望透過「由下而上」的政策方針，啟發社區居民自覺自治精神，但是在社區營造起步時，「由上而下」的方式，有利於社區組織運作發展，因此筆者將要探討，社區組織的核心成員，在社區營造起步時，以何種方式帶領社區發展；以及在社區發展穩定時，以何種方式維持社區營造？

三、地方社區發展中，政府與民間團體發展的角色為何？

社區營造發展至今，不僅只有社區組織與政府互動，民間團體組織對社區組織的發展，也是相當重要的要素。由於政府開始推動社區營造時，社區對於應該有什麼樣的目標、原則都不了解，除了要有政府政策的帶領外，同時也需要組織團體提供專業知識與技術才行。另外，現今社區組織已經不再是單打獨鬥的組織，必須同時與相同領域的社區組織或民間組織團體互動、交流經驗，才能使社區有多元化的發展。但是，當社區組織與這些專業團體組織接觸後，除了會給社區帶來幫助外，也可能產生衝突，包括專業團體的主觀意識太強烈，或者專業的知識與技術與在地的習俗文化產生落差等等。所以在社區發展的過程，專業的組織團體與國家政府該如何定位，才能對社區發展帶來幫助？

第三節 研究場域介紹

本研究以嘉義縣地區的社區組織進行研究，依據嘉義縣統計處的資料表示，嘉義縣在 2000 年時正式向政府提出申請，成立社區發展協會的組織共有 278 個，經過政府以及社區居民多年的努力下，2010 年正式成立的社區組織協會已經有 342 個，在這十年中，嘉義縣政府配合國家的「健康社區六星政策」提出，開發利用地方文化資產與文化環境計畫、社區文化產業輔導計畫、社區深度文化之旅計畫、社區營造培力計劃等等²，輔導社區組織進入社區營造的軌道。社區組織是社區發展的重要組織團體，在政府政策輔導下，社區組織是社區計畫重要的執行者，而社區組織的成員，是影響社區發展的重要關鍵。因此，本文將社區組織列為訪談的對象，希望透過訪談，了解成功的社區組織，在「由上而下」的發展模式中，是否具有固定的成功要素，以及社區發展的過程社區組織、國家政府、外界組織團體，對社區發展的影響為何。

在社區組織的選擇上，將以成功帶動社區發展的社區組織為研究對象，個別

² 嘉義縣政府-社區總體營造：<http://www2.cyhg.gov.tw/chinese/community/plan-95.asp>

分析成功的社區組織，在社區發展成功的要素，再分別對三個社區組織成功的要素做討論。本研究以三個在嘉義縣社區營造中，具有良好成果的社區組織為例，對象的選擇是考量三個社區組織各自有不同的發展特色，藉由分析這三種不同成功模式的社區組織，釐清社區發展成功的背後，是否具有相同的成功因素，或者這三種不同成功模式的社區組織，各自具有獨特的社區發展。這三個社區組織分別是，嘉義縣大林鎮北勢社區組織、嘉義縣六腳鄉六斗村新厝社區、嘉義縣水上鄉塗溝社區組織。北勢社區組織是由江理事長以及其他親戚、朋友共同組成的社區發展協會，並且主導社區發展，在 2003 年舉辦文藝季活動獲得廣大新聞媒體報導，打開北勢社區在社區營造的知名度；新厝社區組織由理事長夫婦共同組成，理事長夫婦同時也是主導新厝社區發展的核心成員，他們以服務熱忱的理念，為新厝社區組織帶來廣大的好評；塗溝社區組織由塗溝社區村長主導組成，在社區營造決策上，以塗溝社區理事長為重要決策核心，同時社區營造的成果也獲得公部門高度的認同，以下是三個地區的地理位置圖：

圖一 嘉義縣市行政地理圖



資料來源：嘉義縣政府網站

一、北勢社區

北勢社區位於嘉義縣大林鎮的行政區域內。嘉義縣大林鎮位於嘉義縣最北

端，鄰近的鄉鎮有，北邊與雲林縣大埤鄉、斗南鎮、古坑鄉為鄰，東鄰嘉義縣梅山鄉、西鄰溪口鄉，最後南邊連接民雄鄉。大林鎮的舊名有「大莆林」、「大埔林」，地名的由來有兩種說法，一是大林鎮在開墾初期是廣大的森林地帶，另一種說法是，來往大林大多都是由潮州府大埔之林的移民，後來才改稱大林。1920年臺灣地方改制，於10月1日日本地設置「大林庄」，1943年10月1日升格為「大林街」，隸屬台南嘉義郡管轄。1946年設置台南縣嘉義區大林鎮，1985年10月25日行政區域調整改為嘉義縣大林鎮到現在³。大林鎮內行規劃區域有二十一一個里，全鎮土地面積為64.17平方公里，人口總數依據大林戶政事務所統計截至民國100年11月為33,219人，其中北勢社區位於三角里行政區域內，人口數為996人。⁴產業發展以一級產業為主，主要種植以稻米、鳳梨、甘蔗、蘭花為主。

圖二 嘉義縣大林鎮行政地理圖



資料來源：嘉義縣大林鎮戶政事務所網站

北勢社區於2002年成立北勢社區文化發展協會，現任組織領導人為江俊億

³ 內政部營建署大林鎮發展綱要計畫-歷史沿革：

http://gisapsrv01.cpami.gov.tw/CPIS/cprpts/chiayi_county/county/town3.htm

⁴ 嘉義縣大林鎮戶政事務所：<http://dalin-hro.cyhg.gov.tw/population/index.asp?Parser=99,6,37>

理事長，並於同年自費成立「唬瀾館」做為居民休憩空間，更於 2002、2003 年連續獲得社區營造點遴選；2003 年更舉辦葵花寶典文藝季活動，使社區營造到達高峰，但是北勢社區並未停止社區發展，近年是以緩慢的步調進行，在 2004 年開始建設社區自行車道，並於 2009 年向文建會提案「大蒲林聚落—藝術輪軸線創作計劃」獲得補助，用於設置自行車道；2004 年經由相關文獻及蛙類專家之勘查，確認三角里是臺灣諸羅樹蛙族群最密集的區域，因此，北勢社區文化發展協會舉辦系列研討會，邀請蛙類專家學者參與，更在 2006 年舉辦諸羅樹蛙研習營，邀請民眾參與(謝媛玲，2010)。另外北勢社區在 2006 年起開始參與嘉義藝術家駐村活動，將藝術帶入社區；北勢社區也在 2005、2006、2007 年參與信義房屋社區一家幸福行動計畫。

二、新厝社區

新厝社區的行政區域屬於嘉義縣六腳鄉六斗村。六腳鄉相傳於清乾隆年間，先民閩漳龍溪縣人陳士政等招佃農來臺拓墾，初期有六家耕稼居住在這個地方，便以「六家佃庄」稱呼。之後居住的人越來越多，對外交往頻繁，而因「家」與「腳」音(台語音)相似，外人誤號為「六腳」，實則為「六家」語音，定名為「六腳」⁵。六腳鄉位於嘉義縣西方，鄰近的鄉村東邊有新港鄉、東南太保市、南接朴子市以及西鄰東石鄉，北方有北港溪連接雲林縣水林鄉。六腳鄉內共有二十六個村莊，全鄉土地面積為 62.26 平方公里，人口總數依據六腳鄉戶政事務所統計，截至民國 100 年 11 月為 25,923 人，其中新厝社區位於六腳鄉六斗村內的一個新遷入定居的聚落，人口為 1,157 人⁶。主要產業為水稻、玉米、高粱、大白菜、綠蘆筍、麻油、花生為主。以下是六斗村的行政區域圖⁷。

⁵ 六腳鄉公所：<http://lioujiao.cyhg.gov.tw/>

⁶ 六腳鄉戶政事務所：<http://www.lj-house.gov.tw/population/index.asp?Parser=99,6,37>

⁷ 六腳鄉農會：<http://www.fast.org.tw/q15/farm.htm>

圖三 嘉義縣六腳鄉行政地理圖



資料來源：嘉義縣六腳鄉公所網站

新厝社區於 2006 年成立新厝社區發展協會，由王玉華女士擔任社區組織的理事長，並在隔年 2007 年參與嘉義縣北回歸線環境藝術行動藝術家駐村，邀請藝術家參與社區營造，提升社區居民藝術氣息，並在同年以及 2007 年參與行政院農業委員會林務局辦理的擴大植樹節活動；2007、2008 年參與農村新風貌計畫第一期與第二期；2008 年更執行了社區圖書計畫，將社區的圖書置放在六美國小圖書館；2007、2008 連續兩年執行清淨家園計畫，對社區中的地景物進行改善，新厝社區也參與了 2008 年的義房屋社區一家幸福行動計畫(新厝社區，2008)。

三、塗溝社區

塗溝社區位於嘉義縣水上鄉的行政區域內。嘉義縣水上鄉位於嘉義縣南部，鄰近的鄉鎮有，北鄰連接太保市、嘉義市西區，西鄰鹿草鄉，東鄰中埔鄉，南邊隔八掌溪與台南市白河區、後壁區為界。水上鄉，昔日稱為水堀頭，民國三十九年實施地方自治，經行政區域調整之後，隸屬於嘉義縣，改為水上鄉。水上鄉行

政區域總共有二十六個村(里)，全鄉土地面積為 69.11 平方公里⁸。人口總數依據水上鄉戶政事務所統計，截至民國 100 年 11 月總人口數為 51,809 人，其中塗溝村人口數為 1,039 人⁹，主要種植以水稻、玉米、甘蔗、竹筍等高經濟作物為主，另外，畜牧業多以養豬、乳牛、羊、雞、鴨為主。以下是水上鄉的行政區域圖。

圖四 嘉義縣水上鄉行政地理圖



資料來源：嘉義縣水上鄉公所網站

塗溝社區於 2005 年成立社區組織協會，由呂銘珍村長擔任塗溝社區發展協會理事長，塗溝社區於 2005 年舉辦聖誕嘉年華踩街活動，社區組織透過活動與社區居民接觸，並在隔年 2006、2007 年參與北回歸線環境藝術行動，將藝術帶入社區，提升社區居民藝術氣息¹⁰；2008 年參與林務局舉辦的一生一樹綠海家園活動；2010 年申請藝術家深耕計畫，並且結合社區內的廟會活動，獲得廣大民眾的好評。

⁸ 水上鄉公所：<http://shueishang.cyhg.gov.tw/about.htm>

⁹ 水上鄉戶政事務所：<http://shueishang-hro.cyhg.gov.tw/population/index.asp?Parser=99,6,37>

¹⁰ 社區通個社區網站：

<http://sixstar.cca.gov.tw/blog/Q0963976876/communityAction.do?method=doCommunityView>

第四節 研究方法

一、深入訪談法

筆者將針對北勢社區組織、新厝社區組織及塗溝社區組織的組織成員進行深度訪談，筆者希望能夠了解受訪社區組織的運作方式，以及了解社區組織的共同目標、組成方式、社區營造的原則，在成立的過程中遭遇何種的阻礙、困難等等。

其中，筆者將要關心的是社區組織的起源與發展，以及社區發展過程的核心價值、理念，因此選擇社區領導人爲主要訪談對象；另外筆者也試圖想了解，社區組織在社區發展中，社區的規劃模式以及社區舉辦活動的方式，訪談的對象除了社區領導人外，筆者也將其他組織核心成員列爲本文研究的受訪對象。

訪談的內容，將對三個社區組織的成立過程進行瞭解，掌握社區成立至今完成的社區計畫，以及社區組織如何帶動社區發展，將社區營造的概念帶進社區中。另外從訪談資料中發現，社區計畫對社區發展的重要性，以及民間團體與國家政府，在社區計畫中的角色定位。在本研究的分析資料中，將對訪談內容進行分析，與本研究進行對話，訪談大綱則附於附錄。

三、田野觀察法

目前社區發展以社區組織舉辦活動的方式，吸引社區居民參與，社區組織利用國家政府提供的社區計畫，配合在地文化舉辦大大小小的社區活動，社區活動的過程中，除了在地居民參與，更邀請其他組織團體共襄盛舉，使社區能夠有更多面向的發展。本研究除了訪談法之外，更使用田野觀察法，以嚴謹的態度參與和觀察現場所發生的事件，了解事件的真相。筆者將參與北勢社區在 2010 年 11 月 20 日所舉辦的「嘉義縣北勢文化發展協會-成果發表會」、2010 年 11 月 11 日新厝社區舉辦的社區參訪活動、2010 年 11 月 21 日塗溝社區組織舉辦的五府王爺平安遶境藝術踩街活動，作爲田野調查的主要活動，透過實際參與活動以及活動的規劃，了解社區組織舉辦活動的意義，並且觀察社區組織與社區居民的互動

及社區組織的操作，從活動的過程，找出社區組織成功營造的要素。

由於社區也常與民間團體接觸、交流，例如民間組織團體參與社區美學創作。嘉義縣荒野協會創辦人盧銘世老師，就曾經參與受訪社區的美學創作，筆者在 2010 年 10 月 6 日跟隨他參與社區藝術創作、2010 年 10 月 7 日朴子國小壁畫創作等活動，從參與活動的過程，了解與這三個社區組織合作過的藝術家，他們在從事社區營造時，抱持什麼樣的理念執行社區藝術創作，以及與社區居民的互動為何。

第二章 文獻探討

第一節 什麼是社區

「社區」一詞來源自於英文的「community」，它是一個來自於西方的概念，意思是指夥伴關係。一般民眾對於社區的定義，往往只停留在地理空間上的配置，也就是一個固定的地理空間中，居住的居民稱之為社區。社區不僅指的是地理空間要素，更包含了同一人群構成的社會、或指一群居住的地區，具有共同關係、社會互動及服務體系的一個人群。筆者認為，在社區的定義上，除了社區必須要有明確的地域劃分外，還包含人與人的互動關係，而產生的社會和心理的聯繫(Mattessich, P. 1997)。社區居民共同生活在固定地理環境內，彼此互動產生共同關係(吳沛璇，2008)。除了共同關係外，明確的地理環境空間內，社區居民也由宗教、組織、族群、職業等身份的組成，具有共同文化背景、相同的歷史脈絡(徐震、1980)。因此從社區居民互動的關係以及社區居民獨特歷史脈絡來看，社區居民因為互動而產生共同問題、需求、利益(吳鳳君 2010)。社區具有共同的問題，便產生一種共同的社區意識，為達成共同目標，社區必須組織起來，以基層自治自覺的行動單位，或者稱為地方性社區組織(李增祿，1995)，採取互助合作、集體行動的方式，以求共同發展。因此社區的定義還需加上有社群組織的條件，帶領社區居民共同解決社區問題、需求以及謀求社區共同利益。

以上定義，大致將社區定義描繪出一個輪廓。宮崎清(1999)更進一步將「社區」人格化，認為每個社區各有其歷史、特性，正如人的個性，均有不同，稱為「社區格—社區的個性」。社區應該是具有歷史的生活空間，任何社區都有其固定的歷史，且是具有獨特性，就像是每個人都具有其特殊性。

綜合以上學者所述，在現今社會中，對社區的定義需要有四項條件才可以被稱做為社區。以下是筆者自行整理對社區的四個定義。

1. 社區中必須要有一個明確的地域上區分，社區必須明確的區分出來。
2. 社區具有共同的關係，包含共同的問題、利益、文化背景等等。

3. 社區中應該要有組織自行的運作方法，藉此凝聚社區居民的意識、情感。
4. 社區依循自己的理念運作、落實社區的概念，發展出獨特的社區特色。

透過對社區的定義，知道社區除了需要有固定的地理區域外、組織活動以及人文社經背景之外，還需要有共同的生活需求、價值認同以及歸屬感。

因此在一個社區中，除了有固定的地理環境、共同的文化背景外，還需要有心理層面的要素，其中包括社區的集體意識，以及社區居民的共同需求、利益、問題等等，並且透過組織團體的運作，凝聚社區居民的凝聚力，落實社區理念，在這些條件充足下，才能構成一個完整社區。

第二節 社區功能

社區生活是一種共有、共享、共治的生活。有了健全的組織，人類才可能透過聚居、合作、公用的服務體系，而從中相互獲得利益(徐震，1998)。因此，在健全的社區組織下，社區應發揮該有的社區功能。對於社區功能的界定，則以美國學者 Warren(1972)提出的五大功能較受各專家學者廣泛認同，此五大功能是 1. 經濟及生產功能：如各種經濟生產、運銷以及消費活動等；2. 政治及治安功能：如各種社區自治組織的成立運作、治安維持和守望相助等；3. 教育及社會化功能：如知識教育、技藝傳授和文化傳承等；4. 社會及服務功能：如宗教聚會和情感支持及社會福利服務等；5. 參與及投入功能：如節慶、社團活動、重大公共事務參與及投入志願服務等。此界定說明社區想要達到、或者成為可以自給自足或者是獨立生存的系統、以及可滿足其成員日常生活物資和精神需要，則必須具有上述經濟、政治、社會、教育和文化價值等基本組成架構和運作功能(施教裕，1999)。

除了 Warren(1972)提出社區功能的五大論點之外，國內學者徐震(1998)也提出社區功能的論點，首先徐震將社區功能分為「一般功能」、「基本功能」兩項。一般功能包括：經濟功能、政治功能、教育功能、衛生功能、社會功能、娛樂功能、

宗教功能以及福利功能等；另外基本功能則為社會化、社區控制、社區參與、社區互助等。

綜合上面兩位學者所述，社區功能大致可歸納為下面幾個內涵：

一、經濟功能

不論社區的大小，總會有生產、分配以及消費的制度，包括居民生產的產品及消費品的買賣，有關商業、旅店、倉庫、飲食店、加工廠的經營，也是居民的就業與謀生的機會(徐震，1998)。作為一個社區，必須要有經濟功能的運作，像是鄉村地區居民開的店家，藉由交易獲得日常生活所需的場所，或者在較大型的社區中也是會出現農會、漁會等等的機構，甚至像是都市地區的銀行。

除了上述的經濟功能外，社區產業也是社區重要的經濟來源，社區產業在五十年代開始積極發展手工藝，伴隨科技進步，引進新式的機械，在七十年代帶領工藝品走向高峰，並且開始重視設計，根植於地方的文化特色(翁徐得 1995)。目前社區產業以社會、文化、環境各個層面為主，透過社區營造，讓民眾對社區產生共識與社會凝聚的力量，使社區居民願意投入更多心力在社區發展，使社區在自主能力下，不但有經濟維生的能力，也可以不受到政府企業對社區發展的主導與干涉(李永展 2002)。

二、政治功能

社區的定義提到，社區需要有組織團體的運作，不論是社區自行成立或者國家行政體系，一個完整的社區，必須有組織在社區中協調運作，社區透過團體的集結、集合共同發聲，是一種民主國家的表現(謝明峰 2010)。社區居民透過社區集結，成為社區的團體組織，除了幫助社區協調社區事務外，同時也是民主國家的一個表徵。近年來，在政治快速變遷下，各政黨、派系因選舉動員而競爭激烈，「社區組織」漸漸成為政治人物所關注、介入的目標，利用社區組織來鞏固、拉攏基層選票，使得社區發展協會漸漸在政治上扮演相當重要的腳色(蔡育軒，2007)。當政黨、派系的力量介入社區之後，為社區蒙上一股政治色彩。不過不

可否認的是，社區發展協會確實有促進政治以及治安的功能(詹秀員 2001)。

三、教育、娛樂功能

社區提供教育的功能，不論是學校教育還是社會教育，社區都是一個相當重要的角色。從小在家庭中，除了接受家庭的教育外，也接受社區的教育。社區好比就是一個小型的社會，我們在社區中接受社會教育，在社區中的文化教育或者價值觀的判斷，都會影響一個人的人格發展。像是在眷村長大的小孩，從小就接受眷村的思想，當然他跟一般在都市成長的小孩，相較起來就會有不同的地方，所以社區算是一個提早讓孩童進入「社會化」的一個過程。

所以社區除了提供一般的學校單位、文化單位的教育外，社區本身就是一個教育的場域，提供社區居民一個終生學習的地方。另外，藉由提供社區居民參與社區活動的機會，一方面可以聯絡社區居民的情感，二來藉由社區參與的過程，使居民更了解社區，累積對社區的認同，所以社區組織舉辦休閒性的活動，有助於凝聚社區意識，以及提升社區教育品質(吳振發 1998)。

四、衛教福利

近年來，臺灣步入高齡化社會，老人議題正逐年受到重視。在臺灣，老人照顧可以分為家庭照顧、社區照顧、機構照顧三種，但是因為全球化、經濟市場改變，以及臺灣文化結構的影響下，臺灣傳統家庭的結構已經改變，家庭照顧已無法全面負擔老人照顧的問題；另外機構照顧固然專業，但是老人住進機構的意願並不高，因此，1990年以來政府便擴大辦理老人福利服務，這些老人福利政策與措施，深受1980年以來興起的社會福利社區化概念影響，「社區照顧」成為推動的核心(宋玉蓮 2011)。基於這樣的社會潮流下，社區提供的小型醫院、居民衛教知識場所，對社區居民更是重要。

五、組織功能

除了上述幾個功能外，筆者認為社區需要組織的功能，早期社區發展的觀念並不盛行時，家庭是最小的組織單位，依靠家庭的互助，可以解決一些生活問題。伴隨著時代的進步，已經不太能夠以家庭為單位，面對所遭遇的問題，而且家庭能夠解決的問題也有限度。因此，逐漸向社區尋求協助支持，家庭力量逐漸縮小，社區的重要性日益提升，所以更需要加強社區居民彼此的互助。社區中存在不同類型的組織團體帶動社區發展，並在發展的過程，凝聚社區居民的向心力。

第三節 社區總體營造的起源

社區有共同的利益、經濟、文化等，這些都是存在社區的要素，但是相對的，社區也有共同的問題，這些問題可能是社會因素所導致的，需要由社區居民共同解決，社區服務機構結合社區居民的力量，適應地方需要與解決社區問題，其目標在於教育民眾，以實現社區自治；其方法在組織民眾，加強社區的功能(徐震 1980)。聯合國在 1995 年推行社區發展時，已經將社區發展定義為，人民與政府共同努力改善社區經濟、社會、文化環境，在這定義下，包含兩個基本的要素：一是人民主動、積極參與社區發展。二是政府在技術上協助社區發展，當這兩個要素存在時，能有效的發揮社區自覺、自助、自動自發與自治(徐震、林萬億，1983)。

一、國外社區營造的發展概況

聯合國是在世界各國已經有相當程度的社區發展下，於 1950 年重新對社區發展做完整的定義。早在工業民主國家中，已經可以見到初步對於社區發展的端倪。在民國八十五年行政院研究發展考核委員會所編的《社區發展與村里組織功能問題之探討》一書中就描述了三個主要國家的發展情況：

(一)、英國：

英國於十九世紀末，因為工業改革的影響，造成普遍人民失業、經濟能力陷入困境，生活環境差等現象，於是在 1869 年成立「組織慈善救濟暨抑制行乞會社」目的在於，整合當時為了救濟因工業改革導致貧困的人民、社區所成立的慈善組織，希望透過基層的社區，解決因為科技進步所帶來的社會問題。

(二)、美國：

美國的社區發展追溯到十九世紀末，源於鄉村生活的改善運動，目的在於改善鄉村生活，並在 1914 年史密斯-李佛法案中，限定每一個農業區需指派一名農業專業人員，協助改善當地農業技術、增進福祉、提高公民教育。另外在 1915 年全國大學推廣協會成立，並於 1924 年開始討論社區的意義以及社區發展的方式。

(三)、日本：

日本在 1868 年揭開了現代化的時代，社區的發展初步實行於 1969 年的「國民生活審議會調查部會・社區問題小委員會」的報告，在書中開始有些觀念的展現。這份報告書當中，研擬四個發展計畫，首先是在 1962 年提出的發展計畫，重點在地區中心的工業化，目的在於減少城市與鄉村之間的差距。二為 1968 年提出希望透過工廠的分散，達成區域均衡的發展。三在 1977 年，在於創造各地方地區的吸引力，將人民由大城市拉回鄉村，因此有實行「一產一物」計畫，創造地方特色。最後是 1988 年的重點，在於發展交換網路系統，關懷重心在於如何去除權力、資源、決策權的過度集中於東京。

由上述三個國家的社區發展經驗發現，各國實行社區發展，無非是因為當時社會環境所導致，例如：英國因為工業改革引發失業、貧窮問題；美國鄉村發展落後；日本因為現代化關係，造成城鄉地區貧富差距。三個國家的共通點幾乎都是由貧窮、鄉村落後等問題所導致，企圖透過社區力量解決社會帶來的問題。在社區發展的過程中，是以社區為主體、政府政策方案為輔，從旁協助社區組織發展，充分發揮社區自治的想法。運用居民自發性組成草根團體，所形成的集體合

作力量，配合來自政府行政支援及專家技術的協助，由下而上，由居民主動為社區環境、生活素質進行一系列有規劃、有目標的改造，社區營造的工作要點，目的在於改善社區環境衛生以及經濟問題(詹秀員，2002)。所以在國外，社區發展不斷在一些已開發國家中推行，開始從社區設備著手改善社區環境，給社區居民更好的生活空間，進而衍生到不只是環境的建設，而是從「人」開始著手，提倡民主自由的觀念，讓社區居民決定、改善社區的樣貌，強調社區在地化發展，營造出社區獨特的一面。

二、國內社區營造發展歷程

臺灣的社區發展概念，是在民國五十一年，張鴻鈞出任聯合國亞經會社區發展訓練顧問後，曾多次返國，引進臺灣(行政院研究發展考核委員會，1996)。並且在民國五十三年提出有關社區發展的相關理念，但是當時的社會環境問題以及正處於戒嚴的時代，社會動盪不安，隨時會爆發戰爭的可能性，所以當時政府施政的方向重點都是以軍備需求、社會經濟為主，對於社會福利、社區發展的取向較不重視，所以當時社區發展淪為一種口號性的運動。真正政府開始推動社區發展是在，民國五十七年五月頒布的「社區發展工作綱要」為開始，由內政部依據「民生主義現階段社會政策」為內涵，擬定「社區發展工作綱要」作為各級政府推行社區發展工作之準則(詹秀員，2002。引用自蕭玉煌，1999：17)。在政策面，由臺灣省社會處公佈「臺灣省社區發展八年計畫」，將臺灣省依照地理特性和居民生活、共同生活、共同需要，劃分 4893 個社區，預計在八年之內全部完成社區的基礎建設，再次推動生產福利建設、精神倫理建設(詹秀員，2002)。

這一次的社區發展中，臺灣首要目的在於完成社區基礎建設，間接轉向福利措施發展。在民國六十一年時修訂原有的「臺灣省社區發展八年計畫」，從八年建設改為十年建設。緊接著在民國七十年頒布「社區發展後續第一期五年計畫」，另外又在七十五年四月在頒布第二期五年計畫。民國八十年又修訂「社區發展工作綱要」，將社區由村、鄰、里所組成的型態，改成由人民組織團體組成的型態。

並依據社區居民的需要，頒訂「臺灣省現階段社區發展工作實施方案」輔導公部門籌組社區發展協會，辦理社區轉型工作，希望透過人民團體組織的運作，激發社區自主、創新的精神，以推動社區發展工作(行政院研究發展考核委員會，1996)。

民國六十年代以前社區營造朝向基礎工程建設為主要的目標，像是基礎建設試圖改善社區生活環境衛生、並且設置許多娛樂設施，隨後的福利建設推廣農業技術以及社區居民福利措施，在這些層面建設都已完善。隨著國民經濟能力提升，政府在社區營造的政策上就不能侷限在這些條件內，而需更進一步擬定新的社區發展目標。所以除了基礎建設發展外，人文方面的發展也是重要的一環。民國八十三年十月三日，前文建會主委申學庸女士首先提出「社區總體營造」一詞，試圖從文化重建的角度，促進社區居民的自覺與動員，並且重建人與人、人與環境、人與社區的新關係，進而帶動地方社區的全面改造與發展(林信華，1999)。很明顯的，政府政策從基層建設，轉型到從文化重建的角度切入，社區發展由文化活動入手，顯然更容易進入民眾日常生活領域，發揮凝聚民眾生活意識與共同體意識的效能，像是「全國文藝季」活動經驗是最好的說明。在此之前，文藝季活動的辦理，多由文建會邀請國內外著名表演團隊，至全省各地進行盛大演出，由中央派遣「下鄉」的方式固然有其正面意義，但卻很難與地方文化、生活脈絡整合，使這些文化活動找不到有效的著力點。因此在一些表演中還出現台上人比台下人還多的窘境(行政院文化建設委員會，1999)。

民國 83 年 10 月，文建會首次提出「社區總體營造」理念之後，並在臺灣各地辦理一系列理念宣導和人才培育工作，促成各地文史工作室、文化工作團體和專業學術團體紛紛成立，並且為了鼓勵地方鄉鎮公所及社區發展協會、環境規劃專業團隊等合法立案團體，推動社區現有公共空間活化再利用、社區小型空間改造美化工作、建立社區識別系統、塑造地方文化意象，並辦理社區環境改造人才培育及社區經驗交流觀摩活動，在政府行政以及專家技術的幫助下，有效運用社區內外資源，改善或解決社區居民共同問題，提升社區居民生活環境、生產經濟及精神文化品質，並建立一個自給自足、充滿民主關懷與互助服務功能的社會體

系(劉世棠 2008)。文建會於 2001 年研訂公告「輔導直轄市及縣市政府推動社區總體營造－社區環境改造工作實施要點」其中包含了環境改造工作規劃、空間美化工作、區域性社區環境改造經驗交流活動計畫文建會《2004 文化白皮書》。

社區營造的重點在於人才培育，需要透過社區營造的人才，在社區中宣導、教育居民社區營造的目標及做法，所以文建會提出社區總體營造的概念後，便在臺灣各地辦理一系列的理念宣導和人才培育的工作。另外行政院更於 2002 年將社區營造納入「挑戰二 0 0 八國家發展重點計畫－新故鄉社區營造計畫」的施政當中，試圖以文化、創意、品質做為經濟發展的基礎。而文建會更於 2002 年委託專業團隊成立「專案輔導管理中心」、四區「社區營造中心」，各營造中心甄選社區營造點及社區營造員，並設置社區營造人才培育課程研發小組，依各區營造點特色及需求，針對社區營造的文化發展、產業振興、環境改造、等做為資料管理，建立社區永續經營的機制(文建會，2004)。

新故鄉社區營造計畫乃是行政院『挑戰 2008 國家發展重點計劃』的十項駐點計劃之一，由行政院政務委員負責督導、協調及整合各部會的資源分配，其目的在於改善過去中央與地方政府，在推動社區營造時，常存在中央與地方，在推動策略及積極度的落差，以及常因為中央與地方政府的業務過度分工，而缺乏橫向聯繫，使行政部門和社區人力、資源重複或浪費。新故鄉計畫將社區工作劃分為六大面向，再經由行政院各部會分別執掌六大面向之下的細部政策計畫，以促進政策的橫向整合(行政院經濟建設委員會)。

六大面向分別為：

1. 產業：內發型地方產業活化(經濟部)。
2. 地景：地區風貌營造(農委會、營建署)。
3. 人文：文化資源創新活用(文建會)。
4. 族群：原住民新步落運動(原民會)。
5. 族群：新客家運動(客委會)。
6. 健康福祉：健康社區福祉營造(環保署、內政部、衛生署)。

主要營造出一個適合人居住的生活環境，包括設施、空間、人文傳統、公民參與和溫潤的社區關懷，所以準備重新建造地方社會的「新故鄉運動」和「新部落運動」，充分實踐以「自主、自豪、同體、同演、同夢」的社區總體營造精神，讓每一個國民、每一個家庭、每一個社區，都能夠就自己地方的條件和特色，透過學習和參與，集聚居民的共同意識，結合特有的文化傳統、空間環境、建築設施與各種地方產業，提供各種就業機會，發展地方魅力，培養地方認同感與光榮感，建立自主性的社區照顧機制。(經濟部人才網)

第四節 社區營造的障礙、困難

社區營造在臺灣施行多年，帶給社會眾多的改變，不僅只有對社區環境造成影響，甚至社區居民的生活模式，都在這幾年社區營造下產生改變。討論到這，除了看到社區在營造的過程帶來幫助外，在社區營造中還是產生不少負面問題，不論是外來組織團體與社區居民溝通層面的問題，或者是政府由上而下的政策，以及行政力執行過程中，社區組織與政府之間也都產生不少問題。

大部分的學者都以三種層面說明社區營造面臨的障礙以及困難，首先陳家豪(2010)也將社區工的困境點分為三個階段：

1. 政策層面：地方治理二元化、社區劃定「僵」域化、「社區發展」扭曲化。
2. 政府執行層面：推動過程權威化、求功太急於形式、政府單位本位化、社區工作失焦、社區工作邊緣化、補助程序科層化、預算人力消退化。
3. 社區層面：社區發展協會不穩定性、社區發展協會低組織化、社區永續中斷化、推動過程依賴化、社區工作交辦化、社區業務形式化。

在上述分析中，以政府與社區層面，說明社區發展的困境，但是尚未提到社區發展與外界組織團體的部份。對於社區發展來說，外界組織團體是一項相當重要的要素，政府給予社區支援，而外界組織團體給社區帶來專業的知識，帶動社區發展，因此，在曾秀米(2005)的分析中，除了分析社區以及政府層面外，更帶

進專業人士的層面分析社區發展遭遇的困境。他指出，由專業人士的角度觀察，社區居民的素養參差不齊以及專業人士的觀念偏差，且專業領域未能整合，與民眾的接觸技巧也不好，加上政府也缺乏主導性的執行策略，常造成資源的浪費或者資源不足的現象，影響社區永續發展。

從上述學者的分析中可以知道，社區發展的過程，遭遇的困難大致可以從社區、政治、外界團體組織三個角度分別去探討，以下是筆者整理上述學者的分類再加以解釋：

從社區角度觀察，目前社區發展協會低組織化，意味著社區組織的草根化非專業化的情況，無論是理(監)事會、志工隊的組織功能(組織章程、人事職權、年度規劃及角色任務)不健全(林平洋，1984)。在社區發展中需要專業人員的協助，突顯出社區內專業度不足，社區居民對社區營造了解度不高，除了影響社區發展外，更有可能會因為不清楚社區工作的概念，而產生社區工作為政府推行社會行政項目之一，認明政府應負起照顧社區責任的誤解，而影響社區居民參與社區營造的程度(褚玫玲，1987)。蘇南成(1979)更以台南市為例，說明社區營造的參與僅有少數人參與。在社區營造人數不足下，社區發展便會產生困難，並且對社區環境、設備的維護產生阻礙，深深影響社區發展。

從政治角度觀察，社區發展原先是強調「由下而上」的發展方針，但是在初期社區發展的過程，政府必須以「由上而下」的方式，帶動社區發展。社區營造的概念引進臺灣後，需由政府負起帶頭的責任，帶領社區進入社區發展的行列，但是社區發展最終是要達成自給自足的目標，而政府則是在發展的過程給予支援。近幾年的社區發展中，社區被動執行政府計畫，計畫過分呆板不符社區特性，也無法符合、或回應居民需求，而推行技巧也難以獲得居民支持(王秋絨，1978)。在社區發展過程中，社區提出計畫時引起不了政府部門共鳴，政府提出的計畫又不是地方社區所需求，因此在社區與政府的互動中產生了需求不同的情況。

另外社區發展在臺灣實行三十幾年，政府制定大大小小的計畫，各部門施政計畫以不同名稱執行，使社區組織與社區居民無法釐清社區營造的走向，造成社

區申請計畫的混亂(陳其南，2003)。此外，也因為各部門提出不同的政策，而每一個申請計畫的環節都與各部門的行政程序相關。林振豐(2002)就指出，繁雜的行政程序，確實讓社區組織在申請計劃案的時候造成極大的困擾。

從外界組織團體來觀察，社區發展的過程中，外界組織團體帶給社區專業的知識以及人員，彌補政府、社區在專業領域的缺失。但是，專家學者較具有主觀意識，在協助的過程中，經常存有權力控制的問題(Sawyer，1995)。而造成這種情形出現的主因在於，多數協助社區的專家學者都非本地人，無法長期與社區組織成員配合，又必須提供專業、協調及規劃的服務(林振豐 2002)。因此專家學者的介入，並沒有使社區居民發現自身社區問題所在，而是流於專家學者主觀意識主導，在社區重大的決策上，並不是由社區居民自己決定，而是間接由專家人員所決定的，阻礙社區自主學習發展。此外，當專家學者進入社區時，除了主觀意識主導社區發展外，還有可能在與社區組織合作的過程中，由於專家學者無法融入社區的生活環境因而產生理論與實務的落差，使專家學者與地方民眾無法相互配合(楊弘任，2007)。

在社區發展的過程中，各種不同問題都會對社區營造成負面影響，就算是成功的社區組織，在與國家政府、外界的團體組織互動時，也都會產生不同的問題。本研究中的三個社區組織有成功社區發展的經驗，各自代表不同的成功類型，它們發展的過程中，是否也有遭遇上述的問題，或者是在面對這些問題時，是如何解決，以下筆者將對這三種不同成功模式的社區組織進行分析，討論在它們在成功的過程，用何種方式避免社區問題產生，或者用何種方式解決社區所遭遇的問題。

第三章 社區組織對於社區營造的影響

社區營造中有幾個重要的行動者，包括社區組織、政府、民間團體等等，這三個要素對社區營造的推動是不可或缺的，其中社區組織是社區營造中最重要、也是本章節主要的研究對象。近年來的社區營造中，社區組織偏向以舉辦社區活動的方式帶動社區發展，使臺灣變成一個嘉年華似的社會，隨處都可以看到社區舉辦活動。究竟社區組織辦理社區活動，對社區發展上有什麼樣的幫助？還是「辦活動」已經成為人們對社區營造的迷思，認為社區只要有活動，就可以代表社區組織有在經營運作，所以首先，以社區的角度去看待社區組織辦活動，在這件事情上是不是對社區有幫助。

在這一章節的安排上，首先介紹受訪社區組織的成立過程，緊接著分析社區組織力的緣起，在組織力的小節中，將會提到影響社區組織力的因素為何。接著再以兩個成功的社區活動例子，說明如何成功經營社區活動，重要的條件及促因為何？在成功案例的分析中，將分為社區的內部因素以及外部因素討論，接著說明社區組織在成功的經營活動上，社區組織的困難點有哪些，最後一部分則是討論社區活動對社區居民的影響為何？從上述分析結構中，得知在社區組織發展的過程中，有何種要素會影響社區舉辦活動。

第一節 社區組織力

一、社區組織力的驅動、緣起

(一)、北勢社區

北勢社區發展協會成立前，已經存在與社區發展協會相同規模的組織團體。北勢社區江理事長在訪談中提到，這個組織協的成立，主要是北勢社區在社會的變革下，就算是同為社區的居民，彼此的聯繫也很少，所以開始有人覺得需要改善人際關係疏離的現象，北勢社區理事長表示：

剛開始是，由於我們一些中生代的人從都會區搬回來社區，或者逢年過節回鄉，但是逢年過節回鄉以後，大家都會去找一些國小的玩伴，會感覺到說除了左鄰右舍這樣串門子看一看以外，就好像是大家都窩在家裡面不是看電視就是打麻將，或者幹嘛，就是會覺得很可惜。(訪談資料 2010/10/27)

當時北勢社區理事長，希望透過一個有組織性的團體，帶動社區人與人之間的關係，於是北勢社區在民國八十八年，成立了北勢聯誼會，利用北勢聯誼會舉辦社區活動，企圖改善北勢社區內的人際關係。北勢社區理事長表示：

開始從民國八十八年那年我們成立了一個北勢聯誼會。民國八十八年那年春節，我們就在春節的期間，舉辦一個春節的茶會，邀請大家來聊聊天，就是不用挨家挨戶去找同學，就是大家利用一個共同的時間共同的地點來聯誼。聯誼會會準備一些茶點、點心，請大家都過去那邊做。那次的感覺就非常好。(訪談資料 2010/10/27)

北勢聯誼會舉辦幾次活動後，社區居民覺得這樣的模式很不錯。透過聯誼會的活動，可以找回之前人與人之間的關係，增進社區居民的感情。

在北勢聯誼會的基礎下，透過創會理事長劉律師，他在台東有社區營造經驗的二哥，介紹社區營造的好處，並說明社區營造可以更進一步帶動社區發展，使社區發展的更好。因此，北勢社區開始著手成立社區組織協會，由創會理事長開始帶動。

除此之外，在北勢社區的訪談過程中，北勢社區理事長還提到，政府政策對北勢文化發展協會的成立是一項很重要的要素。他表示：

剛開始文建會有所謂的社區營造點的徵選，那是第一次。我們的成立是跟這個有關係，在評選的時候是全省的，我們去參與他們的評選，但是要參與一個社區營造點的評選需要有一個團體一個組織。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區配合政府輔導政策，透過社區營造點遴選活動，加上社區的核心成員早已有北勢聯誼會的初步經驗，因而成立北勢社區文化發展協會。筆者發現，在北勢社區文化發展協會成立的過程，有在地的力量推動，並且配合政府政策，產生行動的動力，在兩方面的配合下，成立北勢社區文化發展協會。

(二)、新厝社區

新厝社區組織成立，是由一對夫婦所帶領，理事長的先生是一所國小退休的校長；理事長起先是經營一家早餐店，後來因為不用負擔家計，轉向投入社區發展，他們對於新厝的社區營造是抱著非常大的熱忱在經營。根據新厝社區理事長透露，他們夫妻是在機緣下，埋下對社區營造的種子，不過這種子在種種因素的考量下，直到民國九十五年才逐漸發芽。

新厝社區組織是受到他人經營成果的鼓舞下創立，他們在機緣下參觀其他社區的社區營造後，理事長認為，新厝社區也可以透過社區營造進行改造。新厝社區理事長的先生表示：

有天我帶朋友就荒野協會的這些人，來我家玩或者去那玩，其中有約李XX、荒野保護協會的石XX一起聊天，他們那邊就是做圓林仔什麼藝術的。圓林仔他們是生態藝術，比較重視生態還有諸羅樹蛙。我老婆就覺得不錯啊，可以拿來應用在社區營造上。(訪談資料 2010/11/17)

新厝社區理事長參觀其他社區組織發展後，認為新厝社區也可以透過社區營造讓社區更好。在訪談中，新厝社區理事長的先生透露出，除了這次的機緣外，也同樣配合公部門的社區營造點遴選計畫。他表示：

嘉義縣社造協會某中心標到，有一位助理叫賴 XX 就介紹這個那個，有一天賴 XX 就來這裡....。剛開始那時大概四月要來，文建會有一個案子在文化局的信富鄉，剛好一個案子給我們申請。(訪

談資料 2010/11/11)

因為嘉義線社區營造中心那個時候是由中正成教所標到，主成員就 XXX，本來就是中正 XXX 畢業…我就開始寫計畫去審查…最後就是決定要給我，之後再開始輔導我們。(訪談資料 2010/11/17)

剛開始，行政院文化建設委員會在民國 95 年度提出縣市層級社區營造輔導計畫¹¹，當時的計畫負責人是蔡教授，而當時專任助理是賴小姐，她在民國九十五年四月二十六日前往新厝社區理事長家中進行社區營造說明會，過程讓許多社區居民了解社區營造的意義以及內容，得到社區居民的熱烈迴響，於是在同年的五月七日舉辦新厝社區組織發展協會說明會，說明創會的意義、功能以及好處，同時也向社區居民說明，成立協會需要三十位社區居民的簽屬門檻，因此新厝社區理事長便挨家挨戶的去拜訪、說明。

新厝社區組織內的社區居民以長輩居多，社區居民對社營造缺乏認知，居民大多不易達成共識，因此溝通需要多付出努力，不過在新厝社區組織理事長耐心的溝通及講解下，很快就達成新厝社區發協會成立的門檻。完成發起人簽名後，同年專任的賴助理，通知要提出 95 年度嘉義縣社區營造點甄選計畫送到縣政府文化局，於是新厝社區理事長便開始撰寫計畫書內容---初探新厝社區的「生活與文化」計畫書，計畫書完成後送於六腳鄉公所審核成立新厝社區發展協會。

(三)、塗溝社區

塗溝社區發展協會成立的過程，與北勢社區組織以及新厝社區組織都不相同，北勢社區組織有北勢聯誼會，新厝社區組織沒有任何一個組織團體。根據塗溝社區理事長在訪談內容提到，塗溝社區組織協會成立前，已經有社區發展協會的存在，他表示：

¹¹ 95 年度縣市層級社區營造輔導計畫作業要點：一、開發利用地方文化資產與文化環境計畫。二、社區文化產業輔導計畫。三、社區深度文化之旅計畫。四、社區營造培力計畫。

因為過去我們社區是民國九十一年之前的，我還沒有做村長，到民國九十一年我才做村長的，當時民國八十幾年頂塗溝有找我們(下塗溝村)找這邊的村長要組一個塗溝社區發展協會，那時候的村長也沒有那個心也沒有那個想法所以就放棄了，然後那邊頂塗溝的人就自己組一個發展協會，叫做文化發展協會，所以說最早的文化發展協會最早是頂塗溝的部分。(訪談資料2010/11/22)

塗溝社區的地理位置，分為頂塗溝社區與下塗溝社區，民國九十一年前，頂塗溝社區成立社區發展協會，成立過程曾邀請下塗溝社區村長共同參與，但是當時下塗溝社區村長並沒有成立社區組織協會的想法，因而拒絕邀請，所以當時只有頂塗溝社區成立頂塗溝文化發展協會。

頂塗溝文化發展協會是現有塗溝社區發展協會的前身，早期的頂塗溝文化發展協會發展出來的蝴蝶村曾享譽一時。有報導曾指出：

民國八十八年的頂塗溝除了有千餘株的唐棉外，也引來大量的樺斑蝶棲息，當年也因為名為「蝴蝶入故鄉」吸引許多媒體前來拜訪，在媒體的報導下，「蝴蝶村」的美名也不脛而走。頂塗溝就像是一條毛毛蟲破蛹而出，營造出屬於自己的桃花源。

民國八十八年、八十九年是塗溝社區的鼎盛時期，當時社區陸續舉辦「蝴蝶到我家」、「油麻菜籽節」等活動，帶動了社區居民觀摩的風潮，甚至還有兩百多個社區曾前來參觀，成功打響頂塗溝蝴蝶村的名聲。(NOWnews 2010/06/30 周書玉)

在媒體的渲染下，頂塗溝社區組織發展出蝴蝶王國的美名，但是要維持一個蝴蝶王國的美名需要相當大工夫經營。社區營造需要永續經營的理念，因此後來因為頂塗溝社區組織缺乏永續經營理念，造成蝴蝶王國逐年泡沫化消失。有報導曾指出：

近年來受到天敵寄生蜂的侵襲，破壞了蝴蝶生態，寄生蜂會寄生在蝴蝶蛹內，然後慢慢吃掉蝴蝶幼蟲，導致最後蛹裏孵出的不是蝴蝶

而是蜜蜂。另外，社區經費的不足，也缺乏協助保護蝴蝶生態的人才，因此無法延續蝴蝶生態的發展，原本社區設立的蝴蝶村文化發展協會也不再運作了，蝴蝶生態因此逐年泡沫化。(NOWnews 2010/06/30 周書玉)

現任塗溝社區理事長也指出，頂塗溝社區環境並不適合發展蝴蝶王國，加上缺乏後續經營及維護，最後導致蝴蝶村逐漸沒落，他指出：

原來是這樣來的，但現在就是蝴蝶村覺得那個是透過文建會的經費，就是做一些社區的綠美化的改善，做一做做到後面來也覺得說蝴蝶在這邊沒有辦法發展出來。要怎麼說呢？熱、農藥、組合屋的玻璃屋，那種環境發展不出來。(訪談資料 2010/11/22)

從永續經營的理念來看，頂塗溝社區的蝴蝶王國只是曇花一現的榮景，最後終究因為生態保護不易，使頂塗溝社區組織發展，在蝴蝶村沒落之後呈現停擺的情況，之後頂塗溝社區組織再也沒有向公部門提出社區計畫案，不過社區組織還是維持固定的組織形式。頂塗溝社區組織沒落停擺之後，塗溝社區的社區發展呈現停滯狀況，直到現任塗溝社區理事長在民國九十一年當上村長後，合併兩個社區組織，延續塗溝社區營造發展。

從以上三個社區組織成立的過程，筆者發現三個社區都有共同要素，就是在成立社區發展協會的同時，不僅只有社區組織本身的反省力量，還有政府資源挹注的誘因，才成立社區組織協會。

在前述北勢社區組織成立的過程中，是由北勢聯誼會內部力量的集結，在機緣下參加了政府提供的社區營造點遴選活動，才成立北勢社區組織；新厝社區組織成立過程，也有相同情形出現，新厝社區理事長本著一顆服務熱忱的心想要服務社區居民，在先生慫恿下從事社區服務，配合政府單位提供計畫，經由專業人員輔導，將政府提供的力量，與社區本身存在的力量結合，成立了社區發展協會；另外塗溝社區組織的成立模式，與上述兩個社區組織模式相同，塗溝社區組織在

成立社區組織前，已經有成立社區組織的經驗，配合政府提供的計畫成立社區組織協會。

因此在社區的力量中，筆者發現，不論是北勢社區凝聚社區居民的心，或者是新厝社區堅持服務的心，都是社區營造最初的動力來源，只是每個社區以不同方式呈現。雖然現在社區營造是很熱門的議題，但是真正成功的社區營造，勢必要擁有這兩股力量的結合。

二、影響社區組織力的因素

上述提到社區動員力需要社區力量及政府力量，兩者相互結合，才能促成一個完整社區組織協會，而一個完整的社區組織，必需要有一個領導人帶領社區發展，另外還需其他組織成員在社區營造的過程，輔佐、彌補社區領導人不足的地方，因此組織領導人的觀念以及幹部的作用，都是影響社區發展的關鍵，接著在下面分別細論組織內部影響社區動員力的不同因素。

1. 領導人的觀念

社區組織舉辦的活動中，有許多社區居民參與或者活動中有許多居民幫助，則這個社區組織舉辦的社區活動是相當成功。一個社區發展是由社區組織團體共同運作，運作的過程中需有一個領導人帶領社區前進，因此社區領導人是相當重要的角色。詹秀員(2002)將核心領導人分為兩類說明，首先是積極的領導人，他能夠將個人利益與團體利益調配一致，且能與社區居民建立良好的溝通管道，能夠帶領社區組織團體更加積極投入社區服務；另外就是消極的領導人，這一類核心領導人的個人利益與團體不相同，是以個人利益為優先，通常會被社區團體組織或者社區居民排斥，非但不能促進社區良好發展，甚至會阻礙社區發展的腳步。因此領導人從事社區營造時，心態相當重要，必須具備積極、公正的心才能擔負起與居民共同承擔責任的任務，在領導人的觀念中，必須秉持社區營造的理念，也就是以社區居民福利為優先考量。接下來以受訪社區為例，說明領導人應

該有的觀念。北勢社區江理事長對社區領導人應該有什麼樣的觀念，他提出以下的看法：

我有一個觀念，沒有辦法去排除任何一個人，或者併除，一個都不能少，可是一個都不能少的說法就是說，我們在對應或者討論的時候或者在做決策的時候，因為那個一個都不能少那個決策。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區理事長提出，領導人在社區營造中，不可以排除任何社區居民，在社區營造過程，必須將所有的居民納進活動中。

除此之外，社區領導人也必須能夠統整社區居民的想法，從這些想法中選擇適合社區發展的路。塗溝社區理事長也對社區組織的領導人，該有什麼樣的觀念提出一番見解，他提出：

以前的村長派系分的很清楚，自從我民國九十一年開始做做到現在，我第一次當選，第二次就統合，去年就是第三次，變成就是我們在做人都看有在看啦，不會給我阻擋啦，算是比較好做的啦…我會把我們的村莊角落比較髒的我會幫忙清掉。像是某家出來比較髒亂，我就問她要不要幫你清掉。然後就這樣開始慢慢做的。阻力就是慢慢用討論的，就是過去沒有挺我的我沒有把他排除，就是你要找我，我就幫你做沒有關係。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區理事長以尊重的態度對待社區居民，凡事優先詢問居民的意見，給居民尊重的感覺，相對就會提高領導的助力。塗溝社區理事長以塗溝社區本身為例指出，社區整合相當重要，在過程中需要有人帶領，突顯社區領導人的觀念，對於社區發展的重要性，另外在新厝社區領導人的觀念中，社區理事長夫婦倆以服務觀念從事社區營造，以新厝社區最大的福祉為優先，將新厝社區居民的福利作為社區營造最重要的發展目標，努力營造適合新厝社區居民居住的環境空間。所以在好的社區發展環境中，社區領導人的觀念相當重要。

2.其他核心成員做為輔助領導人的功能

在社區營造的過程，社區領導人的觀念、心態，對社區發展相當重要，但是也不可忽略其他社區組織幹部地位的重要性。社區組織領導人主導社區發展的方向，不過主要的執行力還是取決於其他組織成員的身上，他們除了在決策上，提供社區領導人執行面的方針，同時也會從外面學習的過程中，帶回不同社區營造的想法，將這些新的想法帶回來社區發酵。

北勢社區組織指出，他們社區組織幹部曾將在外學習到的新觀念，帶回社區中發酵，北勢社區理事長指出：

這個過程有些很重要的因素，當你社區的幹部或者夥伴有開始對外接觸一些社區營造的概念或者價值或者操作的方式的時候，那個回到社區來的發酵也是很重要…進來以後，第一個社區發酵的速度、發酵的量，甚至於說他運用的一個手段讓發酵變成發臭都有可能，所以我覺得進來以後在社區是怎麼樣的發酵、攪動，我覺得那過程也是我們社區也是慢慢朝著比較正向方向啦。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織幹部在社區營造中協助理事長完成社區營造目標，並且將外面學習到有關社區營造的觀念及新的想法帶進北勢社區中，使北勢社區發展能夠更加完善且多元，充分發揮輔佐的功效。

另外新厝社區組織發展的過程中，新厝社區理事長因為不熟悉公部門運作方式，於是身為她的另一半以及發展協會成員的先生，擔負起與公部門溝通的橋樑，發揮了輔佐功效，新厝社區理事長的先生表示：

這四年來覺得還滿順利的，所謂的資源之類的，就受到上級長官、其它社區協會的肯定。因為做為一個事件也是因為我居中跟她的協助，就是寫計畫或者公部門的關係……那個時候賴 XX 都有給我們協助，教導我們怎麼做，其實這個算是我沒有接觸，但是我一看就會了啦。那如果別人沒有做過之後，再怎麼看也不會，像是我老婆就是這樣，所以那個時候每一樣都是我下去做，所以她去編一個調

查什麼的，所以每一樣都是我要電腦做，所以都要我做，她都不知道。(訪談資料 2010/11/17)

公部門行政手續繁雜，造成許多社區申請計畫的困難，因此在社區組織中需要其他的幹部協助社區申辦計畫。因此在社區營造中，次核心角色一方面扮演著輔佐的角色，像是為社區帶來新穎的觀念，或者協助社區理事長在行政事務的不足，彌補社區領導人各方面的不足。

另外塗溝社區發展過程中，當塗溝社區領導人產生新的想法時，便會與社區組織成員與其他組織領導人共同討論，塗溝社區理事長表示：

我想法出來之後，我再跟理監事、鄰長，都會叫到樓上開會，學校的主任也都會過來，然後看怎麼跟學校做一個結合，幼稚園的話也會叫過來，然後在大家一起想辦法(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區發展的過程中，除了社區組織成員給予社區領導人意見及觀念外，其他的組織領導人也會參與社區討論，使塗溝社區發展能夠擴展到社區各個層面，讓更多的社區居民參與。因此在社區營造中，社區組織成員扮演了相當重要的角色。

3.公共討論的型態模式

不論是社區領導人、社區組織成員或者社區居民，從事社區營造時必須建立起良好的溝通方式，才能使社區發展能夠更加順利。詹秀員(2002)指出，一般社區組織運作過程中，社區組織推動活動或服務方案之前，會召開理監事會議或相關工作籌備會，由社區組織內外之相關工作幹部，藉由提案、說明、討論、溝通等程序，確認解決問題或舉辦活動之必要性。因此良好的溝通方式有助於社區發展，而這樣的公共討論機制，則是以不同形式存在於每個社區組織中。政府早期的社區發展方案偏重硬體建設，所以在社區中設立社區活動中心，正好提供社區

組織一個公共的討論空間，本研究中的三個社區分別提供了不同形式的討論機制。

以北勢社區組織為例，他們只是在樹下面擺設幾張椅子及桌子，還有簡單的泡茶器具，環境以開放式的方式來做設置，充分的與社區融合在一起，這就是北勢社區組織的「唬爛館」，北勢社區組織以這個地方建立起社區組織與社區居民的溝通機制。北勢社區理事長表示：

人跟人就是有這個唬爛館，人跟人之間的互動可以頻繁一點…所以我們當時在這個環境裡面大家閒聊的時候，就講出來說我們在唬爛館裡面有三不。第一個就是講話可以不用負責任、然後再來是能賭博、不能喝酒。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織的唬爛館，提供社區居民以及社區組織團體一個意見交流的地方，任何事情都可以在這邊討論，北勢社區的唬爛館中有三不政策 1.不喝酒：以免喝酒誤事；2.不賭博：因為有許多的社區利用公共空間聚賭鬧事，因此設立不能賭博的條款；3.說話可以不用負責任：這一點是希望社區居民或者組織成員，在討論的過程中都能暢所欲言，藉此促進社區居民彼此的交流。

新厝社區組織則試圖創造了不同的溝通機制，早期新厝社區組織的公共討論空間，以社區內廟宇廣場為主，隨後在 2007 年建立活動中心，因此新厝社區組織的公共討論空間，便由社區廟宇轉至新建立的活動中心，提供新厝社區組織成員與社區居民的交流，但是根據新厝社區理事長的說法，他們在討論上出現了問題。塗溝社區理事長表示：

十個人左右拉。比較核心啦，第一年還在嘗試當中，我是很有概念，可是居民一無所知如果要我村莊的人都是一些老人，她們都看不懂公文之類的，也沒有教育的背景，所以運作也不起來。(訪談資料 2010/11/17)

新厝社區的老年人占社區居民多數人口，居民對社區營造都不了解，所以在社區組織討論的過程，或者社區組織與社區居民的互動上，都由少數菁英領導，而社區的公共討論空間則以社區活動中心為主，這種現象在社區營造當中是一般性的問題，因為在社區剛開始發展時，是需要由這些少數菁英引領社區居民從事社區營造。

塗溝社區也擁有社區活動中心，幫助社區居民與社區組織的互動，同時也是社區內各種不同組織團體的公共空間，但是根據塗溝社區理事長的說法，在社區舉辦的活動中，只有各個組織團體的領導人物，缺乏社區居民的參與。塗溝社區理事長表示：

我想法出來之後，我再跟理監事、鄰長，都會叫到樓上開會，學校的主任也都會過來，然後看怎麼跟學校做一個結合，幼稚園的話也會叫過來，然後大家一起想辦法。(訪談資料 2010/11/22)

在塗溝社區組織活動的討論中，參與討論的對象大多是以各組織團體的領導人為主，而且都是處於被動的邀請的情況下參與，較缺乏社區居民的意見。

從上述討論中，三個社區都有各自的討論機制，提供社區居民與社區組織作為一個意見交流的平台，促進社區的發展。但是筆者認為，北勢社區組織的唬爛館具有開放式的空間，是屬於非正式的活動中心，與制式的活動中心相較起來，較能夠暢所欲言，此種模式正好提供北勢社區組織成員與北勢社區居民有更良好的溝通。而新厝社區與塗溝社區的公共討論空間，是屬於正式的活動中心，具有較嚴肅的討論氛圍，在活動的討論上較具有壓迫感，容易使人在發言上有所保留，造成社區討論的過程中有不足的地方，也會間接的阻絕社區組織成員與社區居民的互動，因此筆者認為，北勢社區組織的公共討論機制為三個受訪社區中最好的。

第二節 經營社區活動的條件及重要促因：兩個成功案例的說明

社區組織中的領導人以及組織幹部，對社區的發展都是相當重要的，社區組織藉由舉辦活動帶動社區發展，那麼社區組織在舉辦活動上，有什麼重要的條件及促因，接著筆者以兩個實際的成功例子，說明經營社區活動重要的條件及促因。

一、案例介紹

案例一：北勢社區在 2003 年舉辦葵花寶典文藝季，這個活動的起因是源自於北勢社區沒有寺廟供奉土地公，所以北勢社區組織想要替土地公建立一座寺廟。北勢社區理事長表示：

原來是有一間土地公廟，大概在原來的地方，當時是蓋在一條水溝上面，當時那條水溝要重建，啊你土地公廟就會弄掉，他就沒地方住了，所以就去寄其它廟，一段時間後人家也不讓我們寄了，當時可能就是要去寄的時候跟人家談的條件，當時那間廟的主任委員同意，換人之後就沒辦法寄了，我們就迎回來，迎回來也沒有廟，就放在我們社區的一個佈告欄，土地公就住在裡面，所以就住在佈告欄的土地公就變成我們社區的一種恥辱當然這也有上報，其實我們那時候也是故意要激起大家對這種的那個…慢慢的大家就有共識，就慢慢的募集蓋廟的基金，包括你從建廟開始，當然不能蓋在水溝上面，在適合的地點買地，然後在上面蓋建物，所以要把買地的錢全部算一算大概要怎麼去把這前集合起來。大家都真的把這種當成一件很重要的事情，然後事成之後就開始蓋土地公廟。(訪談資料 2010/10/27)

因為當時北勢社區土地公沒有廟宇可以供奉，所以北勢社區想要集合社區居民的力量，籌措基金興建廟宇，配合當時的「2003 國產花卉南方花展列車」的計劃在北勢社區展開一系列活動，其中，聯合報曾報導過北勢社區組織的活動：

嘉義縣大林鎮公所今明兩日舉辦「魁花寶典文藝季」，有靜態的花卉及花藝設計展，以及動態的坐牛車、推石磨、傳統風鼓、捉泥鰍

等童趣，現場還有專人教做壓花、彩繪、竹童玩等趣味DIY。愛花族，可到此欣賞10公頃、超大面積的向日葵花海，期間有8種品種綻放美色，還有鐵砲百合、劍蘭、薰衣草、鬱金香、海芋等花色。（聯合報2003/11/22 E5 羅建怡）

除了幫土地公建廟外，配合國產花卉南方花展列車計畫，延伸出許多傳統技藝及趣味遊戲等，北勢社區還配合公部門舉辦金婚、銀婚的活動。北勢社區理事長表示：

公部門結合辦理那種金婚，那次活動有些活動記錄，在一些長輩他過往之後他子女看到那些資料之後都很感動…我們都有薪火相傳，還有金婚…我們就賦予公所來進行金銀婚，鎮長就來頒。（訪談資料2010/10/27）

北勢社區組織將這次活動規劃為三大主題，首先是幫土地公蓋廟活動，接著是2003國產花卉南方花展列車活動，最後則是幫社區長輩舉辦金婚、銀婚活動。北勢社區組織這次活動舉辦相當成功，其中成功要素在於，社區領導人將社區需求以及政府計畫成功結合，透過組織幹部共同討論，使計畫更加完善、內容更加豐富，同時社區居民也透過這次活動的參與了解社區營造。

案例二：塗溝社區組織舉辦的活動，是配合當地傳統習俗衍生出的一系列活動。塗溝社區在2010年積極爭取藝術深耕計畫，又遇上社區五年王爺公的科年，五年王爺公的信仰是屬於中國瘟神信仰的一種，一般在供奉五年千歲的廟宇會在寅年、午年、戌年作醮，而每一次作醮以五年為一循環。塗溝社區組織將公部門的計畫與五年王爺的活動結合在一起舉辦社區活動。塗溝社區理事長表示：

我去年的文化跟這個藝術的結合也是第一次辦這個活動，從以前從來沒有一次在五年王之前做遶境，通常都是五年王結束十六日請王，十七日拜拜，十八日再繞境，我們用十六日遶境，遶境結束之

後再去請王，所以這一次第一次辦，效果還不錯喔…所以下一次四年之後的活動的時候，說不定要用這種方式去辦也不一定。(訪談資料2010/11/22)

在活動的內容上除了最主要的宗教活動內容外，也整合社區本身資源以及外界資源的參與，使整個活動舉辦起來更具有可看性。

五年王慶典的宗教活動包括舞龍、舞獅、南管、陣頭、表演活動等，為此，社區將動員銀髮族及學童重新學習舞獅、高蹺陣頭等傳統技藝，技藝訓練交給藝師們負責，服裝、道具、社區裝置藝術等，就交給駐村藝術家與社區長輩慢慢玩，於是銀髮大哥們以舊報紙糊獅頭、刀槍、鑼鼓、高蹺彩帽、大公仔，銀髮大姐收集五彩廣告紙剪窗花，組合糊成大紅花，又收集喜帳做舞獅身體與高蹺披肩，將五年王遶境活動妝點得熱鬧繽紛，暨有傳統氛圍，又具當代藝術感……邀請水上、新港、布袋、六腳等鄰近鄉鎮八個社區參與。(嘉義縣社區營造資料庫)

塗溝社區組織將宗教活動與政府施行的計畫內容結合，使活動舉辦的相當成功，同時也帶動社區的活力。

二、案例的成功因素分析

北勢社區 2003 年葵花寶典文藝季與塗溝社區的五年王爺公的廟會活動，都成功將社區力量與政府政策結合，促成社區發展的高峰，筆者將更進一步分析這兩個活動成功的重要因素。

(一)、內部因素

1. 領導人的作用與組織幹部的影響力

從前述兩個成功的活動案例中發現，社區組織發展前期，社區居民不會主動參與社區活動，也不會主動的關心社區事務，而是經由少數對社區事務特別熱心、且對社區事務具有重要決策影響力的社區領導人與組織幹部，他們積極連結

社區內外其他各系統部門等團體領導人，共同合作推動而達成的。社區組織領導人需要透過一些做法，誘導社區居民關注，或者利用社區居民關注的事物，誘導居民參與社區活動。在社區活動的過程，社區居民與社區組織一同參與活動的規劃，以這樣的安排，讓社區居民除了是活動的參與者外，也是活動的策劃者，所以社區舉辦的活動中，領導人與組織幹部的角色都扮演了相當重要的角色。

北勢社區的活動，社區領導人利用媒體製造社區居民對「蓋廟」的關注，進而帶領社區居民參與社區活動，而社區組織幹部則帶領社區居民參與活動的討論、工作的分配等。從北勢社區理事長的訪談中得知，北勢社區的活動，領導人負責活動統籌，組織幹部則是協助活動的進行與工作分配。北勢社區理事長表示：

討論幾乎每一天，都是進行式的開會，我一個月開會兩次，我幾乎每天都要開會。他那個越談越細越談越多…我們就會遴選一個活動總幹事來操作整個活動，然後就有些事情，譬如說工作分組的模式，就從那次。因為那一次我們從整個事情的規畫討論跟需要的人力需求…甚至於我們就是每個人就分配一點工作，就是會分配人員去進行場地溝通。(訪談資料2010/10/27)

北勢社區領導人透過活動的方式，讓更多社區居民參與社區營造的行列，除了讓社區居民參與社區活動外，更讓社區居民擔任部份的工作，使社區居民以從中作學的方式學習社區營造。

另外塗溝社區理事長也以相同的方式，將社區居民帶入社區營造的行列。塗溝社區理事長表示：

我們都有一個討論的空間，有意見我也不會給他阻擋，因為有些意見也是不錯，就大家都提出來討論…我想法出來之後，我在跟理監事、鄰長，都會叫到樓上開會，學校的主任也都會過來，然後看怎麼跟學校做一個結合，幼稚園的話也會叫過來，然後在大家一起想辦法。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區組織活動的策略上，也是以活動的方式讓社區居民參與社區營造，並且利用社區居民對於某些事物的關注，促使社區居民願意參與社區活動。筆者發現，社區組織以舉辦活動的方式，能夠有效的將社區居民與社區組織聯繫在一起，並且能成功的推廣社區活動。另外在塗溝社區的活動中，筆者發現當領導人具有村長的身分時，較具有行政資源上的方便性，像是聚集社區內的其他組織領導人時更具有號召力，並且整合社區內各組織團體的力量，增加社區活動的可看性。

2. 以日常生活元素為中心的思維模式

社區組織領導人會利用社區居民對某些社區事務的關注，吸引他們參與社區活動，在北勢社區以及塗溝社區活動的例子中，筆者發現，兩個社區理事長舉辦活動，都以貼近日常生活元素為主。北勢社區組織以一個日常生活，隨處可見的土地公廟興建為誘因，吸引社區居民參與；塗溝社區也是利用社區傳統習俗來舉辦活動，利用活動機會讓社區居民都能夠參與社區活動，藉此凝聚社區居民向心力，以這樣的方式當作社區活動開端，使活動辦理相當成功。

以北勢社區舉辦 2003 葵花寶典文藝季為例，社區在舉辦活動是怎麼利用日常生活元素來當作焦點，吸引社區居民參與？北勢社區理事長在訪談中提到，北勢社區的活動運用媒體，吸引社區居民對蓋廟的重視，讓社區居民意識到社區需要協助，而出來參與社區活動。他表示：

慢慢的大家就有共識，就慢慢的募集蓋廟的基金，包括你從建廟開始，當然不能蓋在水溝上面，在適合的地點買地，然後在上面蓋建物，所以要把買地的錢全部算一算大概要怎麼去把這錢集合起來。大家都真的把這種當成一件很重要的事情。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區領導人將重點擺在「蓋廟」的事件上，信仰是社區居民生活的一部

分，從信仰的角度切入，將社區營造與社區居民的生活結合在一起，吸引社區居民的關注，使更多的社區居民注意、參與，然後結合其他的計畫，延伸出更多活動。藉由這樣的參與方式，讓社區居民主動參與社區活動，再進而使社區居民了解社區營造。

北勢社區的活動，除了讓社區居民參與活動外，還邀請北勢社區的居民協助幫忙，讓社區居民除了參與活動外，同時也是活動的工作人員。北勢社區理事長表示：

因為當時確實我們的人力需求規畫上面是很大的…我就跟我的父母親告知這個訊息，並且請他們支援…我們家就是在那個會場的，我們在田裡面搭了一個舞台，然後就是對面種很多不同花卉的就是我們的田，要想辦法去說服長輩去支持這個活動，為什麼要支持我們要去說服他，甚至於我們就是每個人就分配一點工作，就是會分配人員去進行場地溝通。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區理事長希望利用活動，讓社區居民參與社區活動，另一方面也使社區居民感覺，在活動中可以為社區盡一點心力，使社區居民與社區聯繫在一起。最終使社區居民在參與活動的過程，產生自覺自治的觀念，同時也可以在過程中，培育更多社區營造人才。

與北勢社區理事長訪談的過程中，北勢社區理事長更以另外一個北勢社區活動為例，更明確指出社區組織舉辦活動，透過操作的方式，成功舉辦社區活動，以下是北勢社區理事長所提出的活動簡介：

我簡單說一個例子，就是三角里自行車的巡禮，我們就是辦一個認識自己的故鄉嘛，很多人住在這裡都不知道哪裡是哪裡，我們就辦這個活動，辦完活動我們就想到一些吃的問題，然後我們就想到要包粽子，然後我們就把一些訊息帶回家跟自己的長輩說，然後那天晚上整個社區就來了十幾二十個社區媽媽從八十幾歲都有，我們都跟他說可以幫我們綁一綁粽子，說我們不會綁之類的，然後就說我們料用一用然後你幫我們綁啦，那天晚上就在這邊綁，然後綁完之

後就把粽子串在曬衣桿上面那種壯觀的感覺。那你想想看，包完粽子的時候你是不是要配合活動的時間，然後蒸粽子也需要些時間，從那次活動之後，最讓我們感動的是，從我們社區嫁出去的女兒他找她的老公一起回來，說我在這邊住這麼久了很多地方都不知道，然後就回來騎一騎，然後我們每一個點的解說都請當地的，就是去協調請當地的，我們把一些工作路線分組怎麼樣的，然後你就會隨隊的工作人員到那個點以後就把麥克風給當地的解說，所以那次的活動之後的評價也滿正面的。(訪談資料2010/10/27)

這個活動目的，主要是社區理事長想要透過活動，讓更多社區居民了解社區環境，所以邀請對象大多是社區中居民或者是在外回鄉的年輕子女不等。在活動的過程中因為「吃」的關係，需要社區婆婆媽媽幫助，以這樣的方式，讓更多社區婦女能夠參與社區活動，此外在工作人員的部份，也邀請社區居民擔任解說員。在這個活動的過程中，社區組織邀請社區居民協助，使這次活動變成社區的大事情，讓整個社區的居民都能夠參與在活動中。社區居民不但是活動的參與者，也透過上述方式，讓社區居民變成活動的舉辦者。在北勢社區理事長更明確的指出後，社區組織舉辦活動，若是利用一些貼近社區居民日常生活的元素時，確實可以使社區活動舉辦的相當成功。

另外塗溝社區的活動介紹中，塗溝社區組織所舉辦的活動，也是使用相同的方式。五年科王爺的活動是屬於地方社區居民共同關注的事件，塗溝社區理事長運用塗溝社區居民對五年王爺的信仰，增加塗溝社區居民參與社區活動的意願，塗溝社區理事長充分利用以上的元素，將社區居民對信仰的重視與社區營造結合，成功舉辦社區活動，並且同時增加社區居民對社區的認同感。

由這兩個成功的社區活動例子觀察，社區組織在舉辦活動上，需要由社區領導人以及社區組織幹部成員共同努力，活動的規劃以容易吸引社區居民參與的民俗生活元素為主軸，因此社區領導人需具有洞悉社區居民關注事物的能力，像是社區的民俗、信仰，利用這點，將社區居民與社區營造結合，同時社區組織幹部成員，也肩負起帶動社區居民共同參與社區活動的責任。兩者彼此配合下，能有

效的將社區營造發展的更好。

(二)、外部因素

1. 其他團體的助力

社區營造的過程，除了社區領導人與組織幹部的努力外，社區組織與其他組織團體的互動關係也是必需。北勢社區組織的活動，除了社區組織本身活動內容外，社區組織也邀請其他組織團體共襄盛舉，一方面增加活動的可看性，另一方面也可以得到其他組織團體的協助幫忙，像是北勢理事長在訪談中提到，北勢社區 2003 葵花寶典文藝季的活動中，除了社區內自己的活動外，也有邀請外界團體共同參與。他表示：

我們也透過很多人際關係，像生命線啦，很多一些我們也都請他們支援我們，因為當時確實我們的人力需求規劃上是很大的，就我們一個小組來講，我們本身的人力是不夠的…大概找了二十幾個表演團體，表演團體大概就是有一些學校或者其它社區的來表演。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區在活動的過程中，因為人力不足找來相關組織團體協助，也邀請許多表演團體增加活動內容，使社區活動更具有可看性。在北勢社區的活動上，這些組織團體的結合，也是源自北勢社區組織的理念所致，所邀請的對象，都是與自身理念有所連結的組織團體。

除了北勢社區的活動有與外界組織團體互動外，塗溝社區活動也可以發現其他組織團體以及社區組織的參與，塗溝社區的理事長提到，他們在舉辦活動時，也會邀請其他的組織團體或者社區組織一同來參與。他表示：

龍德社區、新厝社區…這個就是邀請大家社區一起玩的活動。這本來就是我們的計畫內了，本來台南藝術大學也要來。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區組織的活動中，有邀請其他組織團體，當中也不乏有其他社區組織協會參與，藉由這些外界組織團體的資源，讓社區組織從事某些活動，或者計畫可以更加便利。塗溝社區組織與北勢社區組織在活動上，都有邀請外界的組織團體參與，但是本質上卻不相同，北勢社區邀請的組織團體是與自身理念有連結的團體組織，而塗溝社區活動則是以行政資源網絡的整合為選擇對象，像是在活動上邀請其他的社區組織或者是相關學術團體，這點與北勢社區組織有不不同的地方。雖然兩個社區組織邀請的理念有不不同的地方，但是依然可以成功舉辦社區活動。

社區組織若不與這些組織團體互動，就不可能產生機構間的關係，那麼在發展的過程，就只不過是孤伶伶的單打獨鬥組織，而在推動社區營造過程上，必然會因為沒有建立良好關係，導致社區營造發展的困難。

社區組織辦理活動，需要行政體系的力量，才可以成功舉辦社區活動。北勢社區組織原先舉辦活動的起源是幫土地公蓋廟，以這種方式，吸引社區居民對活動的重視，配合政府在 2003 年時，希望藉由花卉活動推廣地方特色與意義、生活品質的要求而舉辦「2003 國產花卉南方花展列車」活動，將這次的社區活動擴大舉辦。

塗溝社區五年王爺公活動也是配合嘉義縣政府，從 97 年度向教育部申請「藝術與人文教學深耕計畫」活動，在 2010 年塗溝社區積極申請藝術深耕的計畫活動下，剛好遇到社區五年王爺公傳統慶典活動，藉由傳統慶典活動的舉辦，集中社區居民共識，利用這次機會將社區居民帶進社區營造中，藉由社區組織的活動來凝聚社區的共識，以及社區居民的向心力。

第三節 活動動員的困難

社區領導人以及組織幹部，透過社區活動帶動社區發展，但是在發展的過程，可能會遭遇來自社區內部的問題，像是人口老化、社區居民對社區營造不了

解等，這些因素都可能會造成社區發展的阻礙，另外當社區領導人以及組織幹部，透過活動的方式成功帶動社區發展之後，隨之也面臨社區活動是不是可以繼續延續下去？還是曇花一現？以下以本研究受訪的三個社區為例，看待社區在發展過程可能會遭遇什麼樣的問題進行討論。

一、人口老化的問題

目前社區普遍出現人口不足的現象，青壯人口都已大量流失，造成多數社區有人口老化的問題，這種現象在都市地區可能還不太明顯，但是在鄉村地區卻是隨處可見。梁方男(1981)指出，自 1953 年到 1969 年執行四個經建計畫，促使國家整體經濟結構，由農業社會轉型變為工業社會，接著農業沒落，農村人口持續大量移入都市，青壯人口外移更是當時顯著的現象，社會內部改變，使農村面臨人口外流、老化、城鄉差距大、生產力下降收入降低，造成生活品質下降(王琇婷 2010)。在這些因素影響下，鄉村地區的社區都出現社區人口老化的問題。塗溝社區理事長也提到，塗溝社區中白天年輕人都外出工作，社區只有剩下老人可以出來參與社區活動。他表示：

其實要做年輕人的話她們白天都在上班啊，鄉下人老人就比較多阿，所以就慢慢的找老人一起來做…再來就是這邊的老人可能六、七十歲了。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區面臨社區老化的問題，參與社區營造的社區居民多數都是高齡老人，造成社區活動規劃面臨勞動力不足的問題。

北勢社區也存在社區老化的問題，因為社區長輩不了解社區營造，產生排斥感，當社區內老年人口比例增多的話，可能會間接對社區營造產生影響，使得社區組織的發展產生阻礙。

新厝社區的人口比例也都以老年人口居多，但是新厝社區還面臨社區內的青壯年不願意為社區服務的情況，新厝社區理事長表示：

我覺得比較可惜的是我們社區沒有年輕人可以傳承，因為我們年紀越來越長，而且老人家老了體力不行，很多年輕人住在村庄也有空閒，他就是不來做在家裡享受，享受在家運動、玩就是不願意出來付出，遇到這種人真的沒辦法。(訪談資料2010/11/11)

新厝社區組織面臨社區再過幾年後沒人可以傳承的問題，若不解決將會造成社區發展停擺，而社區內的壯年人口不願付出，更增添了新厝社區組織在傳承上的隱憂。

筆者經由這三個社區發現，鄉村地區有人口老化的問題，青壯年人口大量流失，造成少數菁英主導社區發展，而社區人口老化將會造成社區勞動力不足、引來社區長輩的排斥，更有可能造成社區發展停擺的問題，如果沒有其他青年人口可以續任社區協會的重要位置，將嚴重影響社區未來發展。

二、社區居民對社區營造不熟悉造成少數人主導社區的發展

現在的社區營造過程，許多社區居民不了解什麼是社區營造。鄉村社區多以農村型社區為主，受到的傳統風俗影響較大，並且行為趨向於保守，社區居民不願意改變，因此，社區營造的計畫缺乏改革意志(唐學斌，1985)。在加上社區居民對社區營造理念不了解，在推動的過程中，抱持著安於現狀的心態，使得社區營造不易推動(林振豐，2002)。所以在目前的社區營造過程，許多社區居民不了解社區營造，呈現安於現況的狀態，或者更有可能會不願意改變，而對社區營造產生排斥，這種現象曾在北勢社區組織的發展中發生過。北勢社區理事長表示：

我們剛開始做的時候有一些長輩會有一種不知道你們在做什麼，再過來會有一種你們在弄那些什麼啦，就是會有一種不屑的。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織發展的過程，社區居民對新的想法、觀念較不了解，可能就會

對社區營造產生排斥感，所以大部分的社區計畫都是由社區組織成員決定。雖然這樣沒有社區居民全體參與的原則，但是基於社區居民對社區營造不了解，因此他們必須幫社區謀求最好的發展。另外新厝社區、塗溝社區也出現相同的情況，社區居民對社區營造不了解，主要由社區組織領導人與社區組織成員共同決策，形成少數人主導社區的發展，是目前社區發展的最大趨勢。在決策的過程中很容易產生菁英群與在地庶民的落差，因為他們必須以社區最大的利益為出發點，替社區謀求最好的發展。

三、活動永續問題

社區營造的精神在於，啟發社區居民自覺性參與社區公共事務，但是社區營造初期，社區居民對社區營造不熟悉，導致對社區公共事務缺乏主動性，所以需要專業組織團隊以及社區組織團體，引發社區居民對社區公共事務的關注，藉由社區日常生活結合政府資源，透過專業團隊的規劃，提升社區活力及動力。

但是當這些組織團隊離開，政府資源不再挹注，社區舉辦活動缺乏政府部門資金，活動規劃缺少專業組織團隊協助，社區活動執行效果與後續的問題、維護管理工作則無法妥善的管理規劃等，這種情況在目前社區營造中是顯而易見，社區活力及動力則會瞬間減少或者消失。接著以受訪社區組織為例，說明社區活動永續性問題。

首先北勢社區組織的核心成員，在 2003 葵花寶典文藝季活動結束後，對活動進行檢討，得到一個非常好的階段性成長。北勢社區理事長表示：

階段性啦，我覺得那時候 2003 年大家的心都很熱忱，而且大家都是第一次想要玩這麼大，所以當時以那種模式操作我覺得是 OK... 我覺得 2003 年那一次也是必要，一定必要，有那個過程你才會檢討那種東西，因為很多後來你過度附和之後你才会有這麼難過的過程，你才會去檢討這種經驗。(訪談資料 2010/10/27)

從北勢社區檢討中發現，社區組織核心成員認為這次的活動是必要的，透過活動，可以了解在社區營造中需要什麼？在活動檢討過後，這些核心成員已經不願意再以當時的活動規模去舉辦活動。

如果今年 2010 年或者 2011 年用這樣的方式操作，我們可能已經不願意這樣操作了…我是覺得我們當時很多人都把自己手頭上的工作放下來，以這邊的工作為主，如果現在以這樣的操作方式我是覺得已經不符合我們想要的操作方式。(訪談資料 2010/10/27)

除了當時的活動規劃投入大量的心力、勞力以及時間，已經影響他們日常生活，還考量第一次舉辦活動得到這麼熱烈的迴響，若是再以同樣的模式舉辦相同的活動，可能產生的效果沒有第一次好，所以北勢社區的組織核心成員產生這樣的想法。他們表示：

我們現在的想法是覺得你有一些操作的話會有你的本質面的價值存在嘛，你可能會說譬如說，我認為我工作上或者是家庭上重要的放下，我再來弄一個這樣的活動，廟會式的活動，這次要辦的活動跟 2003 年要辦的活動影響意義又不同了。因為那個是第一次，那次的影響跟你現在基本上即便你在辦一個相同的規模的活動，那種活動所產生的邊際效益也沒有當時這麼好了。(訪談資料 2010/10/27)

經由 2003 葵花寶典文藝季的活動討論後，北勢社區組織核心成員認為舉辦活動需要考量整體的延續性。其中有兩個北勢社區的組織核心成員，對社區活動延續性問題發表他們的看法，他們分別表示：

你這樣講一個比較永續的做法喔，不要每一次都把力氣放盡。我們後來檢討，那個部份不能這樣操作，一定要很有迎刃有餘的時候來做這種東西才會愉快才會長久才會永續，那個不是你的事業，因為那個沒錢，你的生活基本要顧好，才來做這個部分。(訪談資料 2010/10/27)

我社造的目的是讓自己過得更愉快、更自在，如果說你是為了社造而社造而違背了自己的本意，那麼我覺得時間都不會持續太久，很快就終止了，有的人是好，我會讓社區更好，但是背後的意義是什麼？就是自己要先好。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區的組織核心成員認為，在辦活動的前提下，大家應該要先顧自己的生活，再去談社區營造的部分，若是自己都顧不好，怎麼讓社區更好？而不是將家庭、工作放一旁，全心投入社區營造，結果造成自己生活出現問題，則違背這些組織核心成員當初成立北勢社區發展協會的意義。

北勢社區組織核心成員經過 2003 年葵花寶典文藝季後，舉辦社區活動前，都會先評估是否在能力所及的範圍內，除此之外，也會考量舉辦的活動是否符合當初做社區營造前所期許的目標。北勢社區理事長表示：

本來不是我們社區本身的東西，然後我為了要去撐出來，我去弄個好像是突然加進來的東西…我們就是瞭解之後如果跟我們現實一些需求不一樣的時候，或者是想法概念不一樣的時候我們就會給他推掉，基本上我覺得啦，以我們社區現在協會這樣的角色來講，很多都是我們自己去決定要或不要啦，而不是說今天很多社區剛開始的時候是很積極的去爭取很多公部門的資源。(訪談資料 2010/10/27)

經過 2003 年葵花寶典文藝季之後，北勢社區組織的核心成員在舉辦社區活動時，會依照自己的需求，決定社區要什麼樣的資源，並不會為了爭取社區資源，而強迫自己接受不喜歡的元素，這在目前的社區營造中，是屬於能夠自覺自治的社區。

塗溝社區的五年王爺慶典活動，所採用的方式與北勢社區組織相同，但是從社區組織所期許的方向觀察，則會發現這兩個社區組織舉辦的活動，出發點是不同的。塗溝社區在舉辦活動上，比較偏向取得政府的讚賞。

縣長的意思是一個社區一年一遍就好。不過文化處那邊鐘 XX 說我們這邊的成果不錯，人也都動員的很多，2007 年再給我讓我繼續去做。哪一年發動的也有到 1000 人…從 2008 開始，連同 2009 年一起做北回歸線的這個計畫。這兩年做這個北回歸線的工作縣長都有來，要開工縣長都有還有來，然後給我們讚美。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區組織舉辦社區活動時，都能夠動員許多民眾共同參與，並且得到不少行政部門的讚許。但是，筆者發現塗溝社區組織與北勢社區組織，都是以社區與政府資源結合的方式，讓活動更加多元。北勢社區組織的活動，是依照北勢社區組織成員期許的活動內容而舉辦，目的希望可以透過社區活動，讓社區發展更好。塗溝組織在舉辦活動時，是配合行政部門期許的活動內容而舉辦的社區活動，在活動的內容中可能會出現不符合社區發展的元素。

今年計畫是文化處的，文化處現在問我說，村長你這一次還要玩些什麼嗎？我就說我有想到，就想做一個燒窯的活動，拉坯的活動你覺得好不好…今年我是想用科技來做主軸，科技的話我就想用 LED 的燈光的太陽能的這些東西，到時候我再來看他的題目是甚麼我再來配合…然後再結合科技看這樣可以嗎？科長就說這樣可以啊，就叫我回去想一想。(訪談資料 2010/11/22)

從這裡可以看到，塗溝社區組織在舉辦社區活動上，大部分以行政單位所期許的方向計劃，配合政府政策擬定社區計畫，在過程中可能會加入不符合社區發展的要素，在長期發展的情況下，可能會讓社區居民降低參與社區活動的意願，造成對社區營造的影響。

新厝社區理事長以服務熱忱從事社區發展，希望營造出適合社區居民居住的環境空間，在社區發展的理念上都以改善生活環境為主。新厝社區理事長的先生也曾在訪談中提到，新厝社區需要環境的改變，提升整體生活品質。他表示：

一個噱頭，效應不大，因為它們沒有實質上去做一個有用的東西，

因為那個牆壁畫成這樣，除了漂亮之外也沒有其它作用，沒有延續性啦…那個水保局來做也不錯，因為上禮拜六三十一號，我們去參觀一個社區做的不錯，那個景觀做的不錯，房子也做得很乾淨不錯，那個景觀改造的不錯。(訪談資料 2010/11/17)

新厝社區理事長的先生認為，一些社區的美化工作對社區發展來說沒有實質上的幫助，並且無延續性，新厝社區需要藉由景觀的改造，使社區居民有良好的生活空間，這才是新厝社區所需要的，因此在向政府申請的計畫中，多以環境的改善為主，希望在政府的輔助下提升社區的生活環境。

若是以三個社區組織所執行的社區活動，可以發現三個社區組織所期許的目標是不相同的，接著分別討論這三個社區組織所舉辦的社區活動是否有具有延續性？

北勢社區組織理事長以及組織成員認為，只要有持續的在做社區營造都可以讓社區持續的進步，最怕的就是讓社區發展停擺。北勢社區理事長表示：

我們北勢協會來說，我們只怕站，我們如果不站的時候只是緩進的方式，這樣是我這段時間我這樣的想法啦，那當然以後是不是會有階段性的需求有段時間我的腳步會快一點，那個是到時候的時空背景再來說。我是覺得說，當一段你有衝了過一點頭的時候你就要讓他腳步緩慢一點，就是緩慢不是停止嘛，我們緩慢只是說放慢腳步可以沉澱一些事情，你可以再思考或者看的比較遠一點。(訪談資料 2010/10/27)

對於北勢社區組織核心成員來說，社區營造並沒有在 2003 年的葵花寶典文藝季達到高峰之後停擺，而是以緩慢的方式持續進行社區發展，在過程中，主要以社區組織成員的興趣，為舉辦活動的動力，並且舉辦的社區活動，以不會影響社區組織成員日常生活為主，同時緩慢的步調可以思考，社區組織從事社區營造時有甚麼需要改進的地方，如此才能使社區不斷的進步。

新厝社區發展的過程，藉由向國家政府申請計劃改善生活環境，但是經過幾

年後，新厝社區不再向政府申請計畫，仍然可以維持社區發展。新厝社區理事長先生表示：

習慣已經改變了，我們現在也沒有清潔日啊！不過現在去走一圈也滿乾淨啊…我們在這邊做了四年多，我們的環境比較乾淨一點啊！那個乾淨不是這樣做出來的，是因為我們有一些東西，因為我們之前有一個清潔日的活動，現在沒有了，但是久而久之發現的時候就是發現怎麼還是一樣乾淨啊！（訪談資料2010/11/17）

新厝社區組織利用舉辦社區活動，促使社區居民增加對生活空間的重視，讓社區居民主動清掃社區環境，改善生活環境，因此當政府資源不再進駐時，新厝社區仍然可以保持乾淨的環境空間。

另外塗溝社區組織以行政部門所期許的方向舉辦社區活動，行政力量影響社區發展成分較多，形成高度依賴行政資源，在這種情況下，假如當行政資源抽離社區發展時，則會造成社區發展停滯，對社區造成影響。因此社區組織發展的過程，組織應該以政府為輔，發展社區營造，而不是依照政府的腳步前進，就這點來說，較不符合社區發展該有的原則，在這種情形下，對於社區發展可能會造成阻礙，或者是影響社區發展。

筆者綜合前面所述，在社區組織永續性發展的過程中，北勢社區組織以緩慢的腳步進行社區營造；新厝社區則提供持續性的服務，服務社區居民，這兩個社區組織在社區發展上都是以社區為優先；而塗溝社區在永續性的發展上，偏向以國家政府政策目標為社區發展主軸，這種情形很有可能因為國家政府政策的停擺，或轉向影響社區組織的發展，雖然這三種不同成功類型的社區組織，都有各自永續性的發展策略，但是筆者認為，北勢社區及新厝社區的社區永續性發展較為成功，而塗溝社區組織的永續性發展則較為不妥。

第四節 社區活動對社區居民的影響

社區基礎建設都健全的情況下，對於社區人文研究更要加強。社區意識的高低，對於社會環境、實質環境和生活方式的滿意程度有明顯相關，也與社區居民參與社區活動、社區公共事務的程度有很大的關係(張靜玉，2004)。因此舉辦社區活動，最容易帶動社區人文發展的管道，社區組織透過舉辦活動，獲得社區居民認同，同時也是最容易使社區居民了解社區營造，所以許多社區組織都趨向以舉辦活動的方式，帶動社區發展。北勢社區理事長在訪談中提到，北勢社區組織透過舉辦活動獲得居民的認同與支持。他表示：

我們剛開始做的時候有一些長輩會有一種不知道你們在做什麼…然後到後來我們一群傻子，開始做做，就會慢慢有些成果慢慢的有些空間的變化，或者人際關係的活絡性，然後長輩就會覺得這樣弄對社區是不錯的，就慢慢的會有些認同出來甚至鼓勵的話語出來，到後來就是有些長輩站出來用行動支持。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織開始做社區營造時，因為社區居民對社區營造不了解，使社區居民對社區活動產生排斥，但是北勢社區組織核心成員還是堅持自身理念，默默以行動做給社區居民看，證明所做的對社區是有幫助，獲得社區居民的鼓勵與支持。

另外塗溝社區理事長同樣也在訪談提到，塗溝社區組織透過鼓勵社區居民參與活動的方式，讓社區居民在參與活動的過程，使社區居民了解社區營造。塗溝社區理事長表示：

這些效果是看得出來的啦。我們這邊的理監事開會都沒甚麼意見，像是我提出報告跟他們說不管是會過還是不會過，我們的效果都會說的很清楚，就是樓上這些很不錯，她們很愛玩，他們去比賽就去比賽，去年帶出去比賽得到全國第一名。健康活力秀全國第一名。2008 年全國第二名，2009 年沒有報名，她們才辦三次而已。弘道老人福利基金會 2008 開始辦 09、10 年，我們 09 年沒報，我們報

了兩次得了第一名還有第二名。(訪談資料 2011/11/22)

塗溝社區組織利用社區居民參與外界的比賽獲得名次，而產生對自我的肯定，也間接對社區產生光榮感，除此之外，在活動過程中，也會對社區產生一種認同感，另外也會肯定這個社區組織帶給社區的改變，並且對社區營造產生興趣。

由北勢社區、塗溝社區的例子來看，透過組織核心成員引領下，誘導社區居民參與社區公眾事務，也透過社區光榮感建立，使社區居民獲得自我肯定，更能有效發揮社區營造的功效。

現代社會工商業發展快速，社區人口流動率大增，造成人與人之間的疏離感增加，彼此產生隔閡，導致社區缺乏社區凝聚力。因此藉由社區營造的方式來凝聚社區居民的向心力。社區發展初期，居民對社區營造相當陌生，透過社區組織舉辦活動，可以讓社區居民更了解社區營造，社區組織都利用舉辦活動的方式，讓社區居民參與，引發社區居民對社區的關注。同時也利用辦活動的過程，凝聚社區居民向心力。

社區組織在辦理活動的過程，除了社區居民在生活環境上或者是心靈的層面獲得幫助外，對於辦理活動的社區組織協會成員，也同樣可以在活動過程學習許多東西。以北勢社區組織為例，北勢社區理事長在訪談提到，北勢社區組織也在舉辦活動的過程獲得成長，他表示：

那一次的那個過程我們也學習到很多操作的手段，譬如說我們有一個比較具體的活動，我們就會遴選一個活動總幹事來操作整個活動，然後就有些事情，譬如說工作分組的模式，就從那次。因為那一次我們從整個事情的規畫討論跟需要的人力需求…我們學習一些東西之後的實踐，我們必須要這樣操作，所以你發現最好的地方跟最差的地方之後做整個討論，透過整個公共事務去攪動。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織在這次活動中，瞭解如何讓社區居民參與社區營造，並且透過

活動讓居民更加重視社區發展。另外在活動的流程上，也學習活動中的人力配置，以及整體活動的操作手法，更重要的是，北勢社區組織成員可以利用這次活動將外面學習的東西，運用在北勢社區活動中，因此社區組織在舉辦活動的過程，獲益的不只是社區居民，還有組織協會成員都可以在活動過程學習。

另外北勢社區的核心成員在 2003 葵花寶典文藝季之後，提出這樣的疑問：「社區營造不是要讓自己的生活更好嗎？怎麼反而影響到自己。」提出這樣的問題後，北勢社區組織核心成員在討論過後達成共識，進一步釐清在社區營造中想要獲得的生活模式，就是社區營造必須建立，不影響自身生活的情況，這種做法也是對社區最好的發展。北勢社區組織成員也在訪談提到，他們在活動後討論出屬於他們組織的核心價值。他們表示：

我覺得我們一個社區去營造整個一個共同的價值的部分，我們要去爭取我們要的，我們抗爭我們不要的。(訪談資料 2010/10/27)

我們會有這樣一個決議，就是說其實我們協會不是說很有錢，但是我們已經有足夠的能力自己來決定我們要什麼…我們今年九月份招開第三屆第二次的會員大會，我們在會員大會裡面做一個決議是說，每一年就提一些預算來辦自己想要辦的東西…如果要玩植物染我們就弄一個植物染的一個名稱說研習班也好，就是自己要玩的人自費，每個人繳錢，大家一起來玩。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織透過討論形成集體共識，決定社區在未來該有怎樣的發展，以及透過團體力量，抗拒不適合社區發展的東西，塑造北勢社區自己特有的社區特色。北勢社區組織核心成員追求自我社區需求，依照共同興趣經營社區，實踐社區自覺自治的目標，就是屬於北勢社區組織的核心價值，之後北勢社區組織在活動辦理都以這個核心價值為原則。觀察到這，可以歸納出北勢社區組織辦理活動，多是源自社區組織本身的共同興趣，吸引社區居民的參與。

新厝社區組織的核心成員與塗溝社區組織、北勢社區組織的活動方式不相同。新厝社區組織的核心價值，主要以服務社區居民為目標，新厝社區理事長在

訪談中表示，他們的社區營造目的是，希望可以讓社區內老人獲得更好的生活環境，他表示：

新厝都是住一些老人和弱勢的，如果庄里有進步、有乾淨讓老人家快樂一點…老人有很多經驗和智慧是我們年輕人學不到的，老人沒有讀很多書沒錯但是他們智慧是我們要學習的地方，像是他們的生活經驗…鄉下能讓它乾淨一點讓老人能舒服一點，學習到一些新的東西。(訪談資料 2011/11/11)

新厝社區的社區居民多數以老人及弱勢為主，社區組織服務都以這些社區居民為考量，所以新厝社區組織經營的理念，以能夠造福社區居民、服務社區居民為主。新厝社區組織也希望透過社區營造，使社區的生活空間能更加舒適，而非透過活動帶動社區發展，而是經由社區營造，創造適合新厝社區居民居住的生活空間。

塗溝社區組織的營造方式與其他兩個社區不相同，從塗溝社區舉辦的活動發現，社區活動是依照政府的角度來考量。塗溝社區理事長表示：

是從 2008 開始，連同 2009 年一起做北回歸線的這個計畫。這兩年做這個北回歸線的工作縣長都有來，要開工縣長都有還有來，然後給我們讚美…縣長就問說這個誰想的，然後就很驚訝的說他想的喔…社區的東西都我在想。(訪談資料 2011/11/22)

塗溝社區是以政府角度規劃社區活動，並且活動構思較沒有社區居民或者其他組織幹部的想法，與社區居民的連結性較其他兩個社區低。

每個社區都應有其獨特性質，社區價值也不相同。以三個社區組織目標觀察，每個社區組織都各自具有不同的社區發展目標。北勢社區活動依循社區核心價值，以社區組織成員興趣為動力舉辦活動；新厝社區組織不以社區活動為發展目標，希望透過社區發展，營造良好的生活環境；塗溝社區組織的社區營造以公部門需求為優先，配合公部門計畫而舉辦活動，在理念上與北勢社區不相同。這

三種不同成功類型的社區組織都有不同的發展目標，而在社區營造的過程中，因為發展目標的不同，各自社區都有不同的發展過程。而這三個社區組織都依照社區組織的目標，規劃出適合自身社區的活動，經由活動辦理，結合不同文藝活動，透過系統性的發展以及永續發展觀念，帶給社區居民對自我以及本土文化的肯定。因此筆者藉由這三個成功的社區組織分析，認為由下而上的社區發展策略並不具有共通性，而是藉由不同的社區需求營造出獨特的社區環境。

第四章 行政體系與民間團體組織對社區營造的影響

第一節 行政體系對社區營造的影響

社區總體營造是由政府提出改造社區環境的政策方針，是改造文化地貌、環境景觀和生活品質的工程建設，社區營造的目標不只提升生活環境品質，最重要還是建立社區共同體成員，對社區事務的參與意識，和提升社區居民生活情境的美學層次(陳其南 1995)。社區營造透過由下而上的方式，達到社區居民自給自助、社區自力更生的目標。社區營造政策讓許多社區居民社區意識覺醒，社區環境改善，讓許多閒置空間復活，傳統產業也得到新的發展管道，但是在社區發展的過程中，同樣無法避免遭遇到挫折與困難(吳鳳君 2010)。

多年以來政府對社區發展的重要性在於輔導社區組織成立，提供社區必要資源等。在目前社區發展中發現，行政力量主導社區發展，政府由上而下的推動方式至今依然存在社區發展當中(陳家豪 2010)。因此，政府至今仍未做好社區發展應扮演的角色，而當行政力量介入社區之後，會對社區的發展產生甚麼樣的影響？

一、領導人行政身分的影響

塗溝社區組織協會理事長與村(里)長是同一個人，同時擁有兩種身分，可以獲得社區與行政體系的資源。當社區組織領導人同時兼有行政身份時，在工作層面上可以獲得民政系統的資源，像是動員鄰里長人力方面；同時又與社區內外各地的地方派系、政黨關係良好，也可以在經費、人力及物力資源可獲得來自社政、地方派系與民政系統的資源(詹秀員 2002)。當社區組織幹部中有任職於公部門人員參與，對社區發展運作有相當大的助益，不僅能將公部門相關補助方案，在第一時間提供社區，更能加速公部門作業流程的速度(陳姿月 2010)。社區組織領導人有許多身分時，可以為社區帶來多元的發展條件，也能帶領社區組織快速步入軌道。因此當社區組織協會的領導人，同時兼有行政身分的話，可以為社區帶來

更多的資源，使社區發展更加順利。

在北勢社區組織發展的過程中，北勢社區理事長指出，當社區組織協會領導人同時兼有行政身分時，雖然可以為社區帶來幫助，但是這種情況也有可能產生負面的問題。北勢社區理事長表示：

如果剛好理事長你可以選里長，就是比較加分啦…但是你沒有里長這樣的角色一樣也可以做，但是可能一些面向的部分你的力就沒辦法施展的很好…我們一般來講，嚴格講起來，有里長的角色不見的全部都好的，也有不好的。都有。正面跟負面都有。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區理事長提到，村(里)長與社區領導人為同一人，在社區營造中有好處與壞處，好處在於可以同時獲得社區以及行政體系的資源，但是相對，雙重身份可能會也對社區發展產生負面的影響。北勢社區理事長曾在訪談提到，北勢社區組織發展的過程中，因為雙重身分的關係，對北勢社區發展產生負面的影響。他表示：

當時他擔任里長任內的話有很多事情，因為那個事件的推動不是里長推動的，是我們北勢發展協會推動的，但是不是北勢發展裡面的人他們從外面的角度看會認為說，你為什麼什麼事情都做在北勢這邊，他會質疑說里長你是偏心的。(訪談資料 2010/10/27)

一個村(里)長的行政管轄範圍內，可能同時存在許多社區發展協會，不一定一個社區中就會有一個村(里)長。從上述北勢社區組織遭遇的問題得知，當社區組織協會的領導人，同時兼有行政身分時，村(里)長必須依照所有社區需求，公平且公正的分配社區資源，否則會有反對及不滿的聲浪傳出，更嚴重還可能會造成行政管轄內的社區組織協會產生對立。因此筆者認為，當社區領導人與村(里)長是同一個人，心態就顯的相當重要，該怎麼獲得政府、社區兩方面的資源，並且避免這些資源集中在某個社區組織，都將影響到社區營造的發展。

當社區組織協會的領導人，同時兼有行政身分時，可以利用個人人脈及行政上的關係，為社區帶來許多資源，而當社區領導人與村(里)長為不同人時，資源可能沒有前者多，可能產生資源不足的情況，造成難以持續推動社區組織的運作與活動，且社區居民參與冷漠，參與社區事務決策成員較少，較難凝聚居民共識達成推動社區發展目標。倘若推動社區發展各方面成果少、功能有限、且與村(里)長系統間之關係因競爭比較、互別苗頭之意，而產生社區人際關係或地方派系更分裂的局面(詹秀員 2002)。容易造成資源缺乏導致發展困難，更有可能產生競爭資源的情況而造成衝突。

當社區領導人與村(里)長為不同人時，雖然可以為社區帶來幫助，但相對也可能會在社區發展的過程，產生權力重疊的情況，造成社區發展阻礙，與塗溝社區理事長訪談的過程中，塗溝社區理事長曾表示這樣的看法：

有的社區的理事長跟總幹事那人脈比較沒有這麼好，所以有的時候在召集的時候就會被人家唸說，人家村長都沒在幹嘛了，你做一個理事長在那邊說一些有的沒的。(訪談資料 2010/11/22)

因為社區居民對社區營造不了解，容易產生「政府應肩負起照顧社區的責任」的錯誤認知，因此常會有上述情況的出現，影響社區凝聚力，對社區造成很大傷害。另外北勢社區發展的過程，也曾發生相同的事情，曾有一位組織成員與村(里)長在想法上產生衝突。北勢社區理事長表示：

我們跟當時的里長有一些理念的溝通，差太多，我說的他聽不懂，他說的我聽得懂但是我沒辦法接受，舉幾個簡單的例子，就是辦活動，如果你沒送東西就會沒什麼人來，辦活動你沒請歌舞團也沒人來看，我的原則是我不送東西、也不請歌舞團，可能我的層次比較屬於文化藝術人文這一區塊，他聽不懂。(訪談資料 2010/10/27)

社區營造是對社區進行改變，而社區組織幹部則會將新穎的觀念帶進社區，

倘若此時村(里)長的觀念較為保守，可能會在認知產生菁英群與在地庶民的落差，北勢社區就是在此種情況下發生衝突。

新厝社區理事長的先生也在訪談指出，新厝社區發展的過程，同樣面臨村(里)長與社區領導人分別為不同人的情況而產生衝突。

村長就會說一些話一種比較偏頗的話，開始也會開始煽動我們的總幹事說，你不要去給他們利用了喔。有一次我就真的生氣了，就是有一次做颱風，有一些樹倒了，然後我們就去請機器來把這些東西清掉，請一次五千元。然後村長就說一些閒話。然後我覺得你要當村長，我們這邊有活動我們都邀請你來，給你一個舞台給你一個面子，結果他說成這樣…我說你在誤導村民…你這樣會誤導。你做村長不能做這樣。然後他就改口什麼之類的。然後我就說這次颱風來，我們社區有花錢清那些倒掉的樹，然後妳們村長有一個服務機制，是不是可以幫忙出一下。他聽一聽就拿了五千多給我…雖然說這些錢我們可以做得到的，是因為你做村長你不能說這種話，所以我一定要他出（訪談資料 2010/11/17）

新厝社區組織發展的過程，社區發展協會體系與村長體系之間存在著一些矛盾，這不僅對新厝社區的發展造成阻力，同時也影響村(里)長在行政區域內的政績。

不論是北勢社區組織或新厝社區組織，都與村(里)長發生衝突，造成社區發展的阻礙，甚至對社區造成傷害。

另外與塗溝社區理事長訪談的過程中，塗溝社區理事長以自身社區為例，說明當社區領導人與村(里)長是同一身分時，除了給社區的發展帶來負面的影響外，同時也會有正面的幫助。他表示：

我想法出來之後，我在跟理監事、鄰長，都會叫到樓上開會，學校的主任也都會過來，然後看怎麼跟學校做一個結合，幼稚園的話也會叫過來，然後在大家一起想辦法。（訪談資料 2010/11/22）

在塗溝社區組織的例子中發現，當社區理事長同時兼村(里)長身分時，可以利用行政身分，集合社區內外各個組織團體的領導人，共同討論社區發展，使社區營造可以擴展至社區各個層面，相較於沒有行政身分的社區組織領導人，擁有行政身分可以為社區營造帶來更多的幫助。

另外塗溝社區理事長也提出，在社區發展的過程，各司其職的觀念很重要，越多人參與社區發展，可以將社區營造做的更好。他表示：

譬如說我提出意見出來的話，假如你委員說沒關係的話我也沒關係，因為我理論就是這樣。因為有些人會去說人家在開會去管些什麼，我的理念就是，你做主任委員，甚麼之類的職位，各司其職，人越多越好。如果你一個村長甚麼都要做那怎麼可做得來嘛。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區的村(里)長與社區領導人是同一個人，不過塗溝社區理事長表示，越多人參與社區發展，對社區營造的品質越好，同時也可以避免個人兼的職位太多，而無法兼顧影響社區發展。另外新厝社區理事長的先生，也在訪談中，也提出類似的看法：

我就想說如果我做村長，那個新厝的社區營造我一定大力的支持然後協助、鼓勵、贊助，六斗那邊也是做很好，然後再去另外一個村莊做一個協會，然後三個協會各自努力，然後村長在居中做一個統合，這樣不是很好嗎？(訪談資料 2010/11/17)

新厝社區理事長的先生認為，在社區領導人與村(里)長是不同人的情況下，村(里)長要處於統合的角色，負責整合轄區社區資源，進行有效的分配。村(里)長與社區領導人各司其職的情況，可以發揮每個職位最大的效益。

因此，筆者綜合社區領導人與村(里)長為同一個人，與社區領導人與村(里)長為不同人兩種說法，認為村(里)長的角色，都可以為社區發展帶來許多幫助，像是可以為社區帶來行政資源，以及社區內其他組織團體的支持，同時村(里)長

也可以整合社區內資源進行有效利用；但是村(里)長的角色也有可能給社區帶來負面的影響，像是當社區領導人與村(里)長都是不同人時，有可能會因為理念、觀念不同，而對社區發展造成阻礙。村(里)長是基層地方上的代表，有義務為地方、社區居民謀求最大的福祉，因此村(里)長的心態要以社區、地方更好的發展為目標，為居民謀求更多的資源。

二、社區派系問題，選舉下造成的結果

政治力量介入，對社區帶來政治黨派紛爭，在社區產生不同的勢力，造成社區分裂與對立，對社區發展帶來傷害。施威全(1996)指出，在臺灣，「威權侍從政體」一直被當成解釋臺灣政治與地方最有利的工具。威權侍從政體就是一個描述性的概念，提供中央—地方，地方—基層民眾間，權力關係的基本圖繪。更依據 Rouquie 說法，說明威權侍從政體是統治者提供被統治者保護與特權，被統治者則回饋持續的政治支持，在這種條件下，中央政府必然為了鞏固政治地位，而拉攏地方團體組織。利用這些地方團體組織的人脈鞏固選票，因此地方派系便在這種環境下產生。

臺灣地方派系的問題深深影響臺灣社會，其影響範圍不論大至中央立委、國代選舉，以致於縣市長、省市議員，一直到鄉鎮市長、村里長、甚至農會總幹事等大小職務，都有派系因素參雜。從民國 39 年實施地方自治辦理公職人員選舉以來，國民黨與派系的關係就密不可分，透過不斷的選舉、競爭的結果，造成各地方不同的政治力量，這些力量就是所謂的派系，也是俗稱的「樁腳」，這些樁腳分植於各社區中，在政治角力的結果下，造成社區居民對立、社區分裂。

因為選舉制度的關係，臺灣政治人物的地位是靠著票數累積起來，因此票數多寡，決定誰能擁有多數民眾支持；誰可以在地方做主，掌握大部分的社經資源。每次選舉對這些地方派系都是相當重要，哪一派勢力可以在這次選舉中獲勝，獨享利益大餅。因此每次選舉競爭都是相當激烈，這種現象也反映在社區營造中。北勢社區理事長指出，選舉是造成社區居民分裂的一大主因。他表示：

越基層(選舉)的越明顯(派系的分裂)。例如我們這樣講，就我們這次跟前幾次的觀察，只要是這種里長的選舉壁壘分明的時候就是一個裂縫的開始，我覺得啦，政治選舉對這種社區營造的傷害性，是可以列為一個很重要的項目之一…一般這個 10 幾年來這樣做，因為政治的關係、因為選舉的關係，那種敵意是很強烈的。(訪談資料 2010/10/27)

社區是地方基層單位組織，最基層的行政人員莫過於村(里)長的選舉，村里組織功能和村(里)長產生方式，根據地方制度法第五十九條規定：「村(里)置村(里)長一人，受鄉(鎮、市、區)長之指揮監督，辦理村(里)公務及交辦事項。由村(里)民依法選舉之，任期四年，連選得連任。村(里)長選舉，經二次受理候選人登記，無人申請登記時，得由鄉(鎮、市、區)公所就該村(里)長具村(里)長候選人資格之村(里)民遴聘之，其任期以本屆任期為限。…」，以及臺灣省鄉鎮縣轄市公所組織規程準則第十四條：「鄉鎮縣轄市之村里，設村里辦公處，置村里長一人，為無給職，受鄉鎮縣轄市長之指揮監督，辦理村里公務及執行交辦事項…」從上述知道，在行政選舉中，村(里)長選舉是最基層選舉。北勢社區理事長提到，村(里)長的選舉是對社區分裂的一個重要因素，因此在激烈選舉情況下，會造成社區民眾或者社區與社區間，因為政黨色彩的關係而產生敵意，導致社區分裂，對社區發展產生很大的阻礙。此外在某社區的訪談資料中，某個核心成員透露出，在一個社區內除了選舉影響之外，還有選舉買票的問題存在。

有的人選舉就是派系分的很清楚，一次選舉選的不好就有對立的出現…有三個在選，然後錢放的放很重，然後其中一個買票的沒有選上，就跟另外一個買票的選上的人結了心結。(訪談資料 2010/11/17)

社區中政黨派系色彩相當明顯，彼此對立更加強烈，甚至有些派系為了鞏固

自身的利益、權力，行使不當的賄選手段。在某社區中，因為參雜買票要素，造成選舉過後敵對意識更為強烈。就算是在同一政黨體系下，也會因為有沒有選上而產生敵意。

其中有兩位組織成員指出，在社區發展的過程中，也曾因為村(里)長的選舉，造成社區居民、鄰近社區因而產生敵意的情況。

我們去做一個建設，一個政治人物團體來依附我們，他幫你了，那你以後怎麼辦？那你要不要這個政治人物來助你一臂之力，他加進來了，你不一定投給他，但是另外的人跟他比較遠的政治角度跟他不同的，敵意就來了…有政治企圖的人，會有做這樣的聲音出來，就會說你做這些這樣啦之類的，尤其是後來整個地方選舉尤其是里長選舉，我是支持另外一個，當然另外一派的人就會覺得你做這些都沒用啦，什麼的。(訪談資料 2010/10/27)

社區發展需要一些行政資源上的幫助，而此政治人物就會以此為由，拉攏選民支持，而當社區組織失去中立的角之後，會與其他候選人對立，對社區營造產生阻礙。

因此在社區營造中，有政府團體幫助，對社區營造有很大助益，相對的，對於威權侍從政體來說，要獲得來自政府的幫助，則必須要回饋持續的政治支持。但是政治選邊站的結果下，社區中就會產生政治色彩，造成社區居民、組織成員彼此對立，或者是社區與社區間產生隔閡，這樣一來會造成社區的分裂。在先前已經有提到，社區結合政府資源確實對社區發展可以產生很大的助益，但是，在政治的選舉上卻會對社區造成傷害，並且阻礙社區的發展，此時的社區組織就是相當重要的角色，該如何避免此問題發生在社區發生，對社區組織來說，是需要解決的問題。

三、政府的社區培力

上述提到，當政治力量介入社區發展後，對社區發展造成影響，但是社區發

展初期，居民對社區營造不了解，因此初期的社區組織需要有人引導行政力量幫助發展。在社區發展初期，需要善用類似培根計畫以及社區規劃師等顧問團隊，提供社區營造的方向以及調整與建議，也協助訓練剛接觸社區營造工作的在地民眾，使其容易上手，並且在社區營造的過程中獲得學習與成長，另外更可以幫助社區成員結合在地現有組織及人力，辦理在地人才培訓，凝聚社區營造的整體發展(王進義 2011)。因此行政體系的力量，對社區發展是相當重要的一環，但是在這邊將不討論政治力量對社區的影響為何，而是針對社區培力政策探究，在政府提出社區政策時，對社區是不是有所幫助，或者是帶給社區危害？

首先文建會在 1994 年提出「社區營造政策」從最小的社區營造開始，先凝聚社區居民向心力，在進一步培養全體國民的公共意識，在 2002 到 2007 年配合行政院推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫」推出「新故鄉社區營造計畫」。

從受訪的社區組織中，看出新故鄉社區營造計畫對社區發展產生的重要性。北勢社區理事長指出，他們曾參與過社區營造點的遴選活動。他表示：

他們分做四區北、中、南、東四個地區，文建會那個社區營造點是第一次做。我們那時候的中區的輔導的就是 XX 工作坊他們承攬整個中區的整個社區營造的輔導。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區透過社區營造點遴選活動，正式成為北勢社區文化發展協會，文建會在 2002 到 2005 年成立北中南東四區培力中心，從事分區人才培育工作、培訓社區營造員，每年預定培育 100 個社區。透過社區營造員在社區發酵，帶動基層社區營造運動，並且透過社區營造員輔助社區組織建立。至今由文建會培力中心所發展出的輔導機制，以及社區家族陪伴機制都還在運作當中，這些培力中心專業團隊也深耕於 25 個縣市協助社區事務。

政府培訓人才計畫，除了北勢社區透過政府輔導成立外，新厝社區也是在 2006 年，透過社區營造點遴選活動，成立社區發展協會。新厝社區理事長的先生指出，新厝社區也是接觸計畫主持人後，開始著手社區協會的成立。他表示：

剛開始接觸時候，是跟我介紹中正大學 XXX 專任助理，因為嘉義縣社區營造中心那個時候是由中正成教所標到，主成員 XXX 本來就是中正成教所畢業，…最後就是決定要給我，之後再開始輔導我們。
(訪談資料 2010/11/17)

在新厝社區組織成立前，已經與嘉義縣營造中心接觸，經過輔導後，新厝社區通過計畫審查，成立新厝社區發展協會，從新厝社區組織成立過程發現，由文建會培力中心發展出來的輔導機制以及社區家族陪伴機制，對於輔導社區組織成立有所幫助。文建會培力中心除了輔導社區組織建立外，也提供社區營造培訓課程，提供社區居民學習管道，促成居民參與，建立社區居民集體共識。北勢社區除了成立組織協會外，在社區組織中，也有人參與社區營造人員的培訓課程，而這位參與培訓課程的組織成員，也在訪談中，分享他的上課心得與過程。組織成員表示：

所有的社區營造人員集結起來上課…因為那個課程上會有一些概念回來…這個過程有些很重要的因素，當你社區的幹部或者夥伴有開始對外接觸一些社區營造的概念或者價值或者操作的方式的時候，那個回到社區來的發酵也是很重要。(訪談資料 2010/10/27)

政府提供培育社區人才課程，讓社區居民透過學習，將所學的社區營造概念及價值，或者是社區操作方式帶回社區中發酵，讓社區營造腳步更加的快速。

文建會在新故鄉發展計畫中，除了社區輔導及培育人才方面的成果外，也建立臺灣社區通網站，整合各部會資源，提供全面、完整、便捷的訊息，讓更多社區居民接近、了解。除此之外，在計畫中也對社區進行傳統文化空間的改造，以及社區產業輔導工作，更在首次的新故鄉發展計畫後，延續計畫，提出新故鄉社區營造第二期計畫(2008 年~2013 年)，其目的在於提昇社區文化及自治品質，推出藝文參與的社區營造方式，藉此帶動更多社區居民參與，以這樣的方式凝聚社

區向心力。

新故鄉社區營造計畫推動時，國家政府又另外在 2005 年推動「臺灣健康社區六星計畫」，將以「社服醫療」、「社區治安」、「在地就業」為執行重點，整合各部會現有計畫及資源，建設諮詢服務單一窗口，提供新興社區提案申請之相關協助及六大計劃面向¹²。國家政府希望透過計畫，可以輔導全國社區達到安居樂業的社區，並且創造出 10 萬個在地就業機會，活化地方經濟發展，透過輔導 25 縣市，建立資源整合機制，並且制定社區營造整體發展目標，從這可以見到國家政府對於社區營造提供不少政策方針，透過這些政策讓社區發展更加良好。

由此可知，政府積極投入社區營造工作，像是嘉義縣舉辦社區營造點遴選活動，提升嘉義縣地區從事社區營造的團體組織，除此之外，嘉義縣更讓藝術家進駐社區，讓一般民眾與藝術家共同創作社區藝術，提升社區藝文氣息，更大大提升社區居民活力，另外，政府也制訂農村計畫，企圖透過計畫，拉進城市與農村間差距。以下筆者分別介紹上述提到的三個公部門規劃。

(一)、嘉義縣社區營造點遴選活動

新故鄉發展計畫中有社區營造點的遴選活動，在受訪三個社區中，北勢社區以及新厝社區，都在這個政策下成立社區發展協會。在嘉義縣市的社區營造點遴選計畫中，主要有三點目標：

1. 從事社區營造人才培育：使社區居民能學習成長達到觀念轉化，具備社區營造的理念和企劃行動的知能。
2. 輔導社區營造點從中作學，策劃社區資源調查、組織動員、策劃社區活動、建立社區營造基礎。
3. 促成縣內社區營造點建立互助的夥伴關係，經驗分享，相互研討與成長。

¹² 臺灣健康社區六星計畫-六大面向：「社服醫療」、「社區治安」、「在地就業」、「人文教育」、「環保生態」、「環境景觀」。

藉由社區營造點遴選計畫，輔導嘉義縣各社區成立社區發展協會，並且培育社區組織成員具有社區營造的觀念。另外也輔導社區組織成員具有申請計畫以及舉辦社區活動的能力，希望由此種方式帶動社區活力，讓更多社區居民參與社區營造。除此之外，也透過社區營造中心整合，讓社區組織彼此能夠互動交流社區營造的經驗，讓社區組織獲得成長。

以北勢社區組織為例，北勢社區在組織協會成立前，已經有北勢聯誼會組織，經由其他社區營造人員介紹，參與政府社區營造點遴選活動的計畫，成立北勢社區文化協會。爾後，由組織成員參與社區營造受訓課程，將所學帶回社區加以運用。最後北勢社區還加入由文建會設立的「臺灣社區通」¹³網站，透過網路平台，增加社區與社區的聯繫。

另外塗溝社區組織成立的過程，與北勢社區組織成立的過程也是相同。嘉義地區的社區營造點遴選活動，由中正的成人教育所主辦，新厝社區經由計畫主持人 XXX 的介紹下，有意願成立社區發展協會，並且成立新厝社區發展協會之後，接受社區營造中心的輔導，並且與北勢社區一樣加入臺灣社區通的網站，與其他社區組織互動交流。因此可以說，政府的社區營造點遴選計畫，對於社區組織的成立以及社區人才的培力有相當大的誘因。

(二)、農村再生條例

二十世紀初工商業蓬勃發展，農村人口大量外移，農村人口以老人居多，國家政府在資源有限下，僅能偏重少數地區或者是重點式的硬體建設，導致農村建設及公共設施不足¹⁴。因此由農委會提出農村再生條例，主要促進農村活化再生，改善基礎生產條件，維護農村生態及文化，提升生活品質。其主要的計劃對象是農村社區為主，實施結合農業生產、產業文化、自然生態、及閒置空間再利用，

¹³ 臺灣社區通網站：<http://sixstar.cca.gov.tw/frontsite/>

¹⁴ 農村再生條例草案總說明：http://rural.swcb.gov.tw/maintain/new/new_doc/ex20081103144743.pdf

建設出兼具現代生活品質以及傳統特質的農村。另外農村再造條例其中還包括農村社區調查分析，農村基礎生產條件以及個別農村生活機能改善，希望透過農村再生條例解決舊有農村社區生活設施用地不足。

在塗溝社區發展過程中，理事長指出，塗溝社區有接受農技公司的資源調查。他表示：

一個農技公司來我們社區做一個資源調查，整個塗溝社區的農業區、生態區、服務區、氣候區，分成這四塊。然後在塗溝社區做一個 GPS 定點，把每一個房子都做出來，還有關懷據點、核心班、再生班…經費也要寫出來。(訪談資料 2010/11/22)

農村再造條例對塗溝社區進行資源調查，對塗溝社區農業、生態、服務等等做詳細調查評估，掌握塗溝社區現有的資源，以及從這些資料當中評估塗溝社區有什麼需求，針對這些社區需求進行改善。在訪談資料中，塗溝社區理事長對農村再生條例實質帶給社區的幫助是還有待觀察。他表示：

我一直在煩惱說這個農村再生計畫是，假如說之後 10 年我們村莊這些年輕人回歸我們社區做這些農業的時候能不能賺錢，我覺得這是比較重要的。因為這些硬體的設備都做下去之後，他都要把那之前的原貌四合院之類的回復那個早期的時代，規劃一個動線出來，然後可以給年輕人可以回來住自己的地方，我們這邊可能要有產業。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區理事長對農村再生條例提出質疑，他希望農村再造條例是實行計畫 10 年後，當社區的年輕人回歸社區時，可以為這些年輕人帶來實質的幫助。所以塗溝社區理事長認為，要給社區帶來實質的幫助，農村再生條例還是需要產業上的發展。

(三)、藝術家駐村

嘉義縣文化局在 2006 年舉辦藝術家駐村計劃，主要爲了使藝術與環境結合，將藝文活動帶入社區，提升社區的藝術涵養以及人文氣息。在活動上，邀請藝術家進駐社區，與居民一同創作、生活，讓藝術文化真正進入社區民眾的生活中。另一方面，嘉義縣的文化局長鍾永豐曾在駐村活動開始前下達兩個指示，首先「環境藝術行動不要有成果的負擔。」其次是「把關係弄對了，把藝術的土壤弄好了、施好肥了，不管丟下什麼種子，它自然而然就可以長出東西。」而策劃人吳瑪俐真依照這樣的理想去規劃，她把藝術家們「丟」到不同社區¹⁵。讓藝術家在社區當中大膽創作，增進民眾與藝術家的接觸。

為讓藝術與環境結合，將藝術帶入社區，嘉義縣文化局特於今年暑期推出「藝術家駐村計畫」，將邀請藝術家進駐，與居民一起生活、創作，活化社區環境藝術文化。

文化局長鍾永豐表示，不同於一般藝術家駐村活動，只提供藝術家創作及交流平台，而是由不同背景的藝術家以長達 3 個月時間深入社區，與居民一起生活、交流，並依社區特色，運用當地素材與居民一起討論生活環境的美化，或貼近生活的美感經驗，共同創作、營造出屬於自己的生活藝術村。（李擷瓔，2006，大紀元）

嘉義縣舉辦藝術家駐村的活動，將藝術帶進社區，給社區以及社區居民增添了不少藝術氣息，帶給嘉義縣社區很大的改變。像是北勢社區在 2006 年藝術家駐村時有手工書、植物染的活動，引起社區居民廣大的迴響，另外新厝社區在 2007 年也有藝術家駐村的計劃，邀請了藝術家吳娟、蔡英傑等藝術家進駐社區，進行社區的彩繪等等。

綜合上述三個活動，可以看出政府相當重視社區發展，首先在人才培力的部分，運用社區營造點遴選活動，提高一般社區居民參與社區營造的意願與機會，也透過這些社區營造點成功的示範以及成功的過程，成爲其他社區參考的對象，

¹⁵ 嘉義縣 2007 北回歸線環境藝術行動部落格：<http://catc2007.blogspot.com/>

另外農村再造計畫，也提供農村一個再造轉型的機會，縮短與城鄉差距，除此之外，筆者在研究期間也參與藝術家在社區從事藝術創作的機會，體會藝術家駐村對於社區發展的重要性。嘉義縣政府透過藝術家駐村活動，成功將藝文氣息帶進社區，社區居民與藝術家的配合程度也相當良好，明顯感受政府的努力正在社區中發酵，使社區發展越來越好。

四、行政體系的缺失

政府以許多社區計畫幫助社區發展，從政策的理念來看，社區發展已經脫離早期基礎建設方式，朝社區人文藝術發展，開始從人的角度思考社區經營方式，並且朝向社區發展目標邁進。但是這是政府以行政體的角度改造社區，若是以社區的角度觀察這些政府制定的政策話，可以從中發現，在這些政策執行上，對社區發展還是會造成阻礙。

(一)、申請計畫太過繁雜

政府輔導社區組織成立以及社區營造人才培訓過程時，在計畫中有輔導社區組織成員具有申請計畫的能力，主要申請國家計畫有一定的規範與流程，以及需要準備的相關資料，這些流程對一般社區民眾都很陌生，容易造成社區民眾申請計畫的阻礙。像是新厝社區組織成立的過程，社區理事長面臨技術的阻礙，幸好新厝社區理事長先生有這方面的經驗，幫助社區理事長處理這方面的問題。他表示：

像是我老婆就是這樣，所以那個時候每一樣都是我下去做，所以她去編一個調查什麼的，每一樣都是我要電腦做，所以都要我做，所以她都不知道…因為我是在公部門然後這些概念法令我都一看就知道了，很快就會上手了。然後再來就是在縣政府有在接觸，然後跟中正大學有在做輔導單位我都很熟。(訪談資料 2010/11/17)

許多社區組織成立的過程中，可能會遭遇與新厝社區組織相似的情況，就是面臨行政程序，有許多社區理事長都一無所知，因此在政府計畫案申請上，程序太過繁雜，造成很多社區在提計畫時遭遇困難，結果可能會導致社區發展緩慢或者停滯，影響社區申請計畫的意願以及社區發展。

(二)、政府與社區組織間需求不同

除了政府與社區在行政工作有困難外，還存在著社區組織與政府需求不同的問題。雖然社區組織在發展起步時，對社區營造的觀念很陌生，但還是要依照組織應有的目標去規劃社區活動，政府不可以過度介入、干預社區發展，否則違背當初社區營造的原則，政府應依照社區組織的需求，從旁輔助社區發展，才能使社區有良好的發展空間。在北勢社區組織發展的過程中，社區組織想要興建一條自行車道，在自行車道的興建過程中，社區組織的一位核心成員就透露出，當時面臨政府想要以政府的力量干預自行車道的建設。他表示：

說這個自行車道就好，當初起先方面是我們自己，再來整個規畫設計要怎麼做，我們也在主導，縣政府他如果要主導如果跟我們意見不一樣，我們寧可不要，所以當時做自行車道，第一個我是休閒的空間，第二個我要符合當地的地景、地貌，制式的那一套自行車道我不要，因為可能制式再怎麼設計就是一張圖全省都通用，要種什麼樹都被綁死死死的，我們是有自己的想法跟看法，還好那時候我跟縣政府那邊還有一點影響力，所以說設計出來的問題我都拿掉，討論之後我們會問為什麼設計這個，為什麼不是這個，我會問建築師，那如果講不出所以然那你就拿掉吧，因為我們有自己的想法，那個想法不是隨便想的。(訪談資料2010/10/27)

北勢社區組織在自行車道的規劃上，不以傳統政府制式化設計為主，反而目標是以社區需求設計，建造一條屬於北勢社區特色的自行車步道。

政府在政策的制定中，常常會以一套固定模式處理社區事務，省去大量人事消耗，因此不管社區計畫的目標為何，就以政府提供的方式進行，而在執行計畫

的過程很可能就會造成資源浪費。社區組織要依照組織的目標規劃，不能因為政府提供計畫、資源而依照政府的腳步前進，這種情況會造成資源的浪費，同時也會在政府投入大量資源後，因為社區無法延續維護，使得原本對社區有利的而變成有害。在塗溝社區組織成立前，頂塗溝社區發展協會就曾發生過這樣的案例。塗溝社區理事長表示：

那個時候還有製造一個蝴蝶村出來。就是蝴蝶村覺得那個是透過文建會的經費，就是做一些社區的綠美化的改善，最一做到後面來也覺得說蝴蝶在這邊沒有辦法發展出來。要怎麼說呢？太熱、農藥、組合屋的玻璃屋，在那種社區環境發展不出來。(訪談資料 2010/11/22)

頂塗溝社區組織在規劃蝴蝶村計畫時，沒有考慮社區環境條件，以及後續保育工作，缺乏社區永續發展觀念，導致蝴蝶村計畫執行沒多久後逐漸沒落。在計畫中興建的建築物，因為後續沒有繼續經營及維護，導致這些建築物荒廢，造成社區負擔。以上例子都一再說明，社區組織的需求與政府需求不同，社區組織在社區營造中希望建立屬於社區的特色，而國家政府則有自身的行政考量，並且在國家計畫的申請上有固定標準流程，社區組織經由這套標準流程申請計畫，在不自覺的情況下，可能會接受來自行政體系的控制，因此社區組織在計畫上需要以社區需求為出點，不能因為政府提供計畫或者是資金，就將整個社區計畫交由政府來主導，造成社區營造的沒落。

(三)、龐大資源進入社區造成社區利益糾紛

社區營造最後目的是期望社區能夠產生自覺自治的精神，但是前提下，社區組織的初期發展還是必須靠政府提供的輔導計畫以及資源等，不過當資源進入社區時可能會引發許多問題。新厝社區理事長的先生，以新厝組織發展的經驗為例，說明有些社區組織會利用政府的資源圖利自己：

有些人是要來操作他個人的事業，他是利用這個去申請很多計畫，然後從中謀利，從茶水費、便當、演講費當中去節省。所以說假如做這個案子賺五千元，然後另外一個也賺一點，好像當作個人的事業，像是個人的舞台。(訪談資料 2010/11/17)

有些不好的社區組織，將社區營造當成是事業發展，藉由跟政府申請計畫，從中牟取利益，將利益全部獨占，非但阻礙社區發展，更會影響日後社區提申請書的審核成功與否。政府提供資源輔導社區發展，但是卻被不肖之徒利用。新厝社區理事長的先生，以新厝社區組織的發展經驗，提出他對於大量的行政資金進入社區的看法：

你沒有透過一個外圍的一個更大的跟水保局有相關的或景觀公司或者設計公司什麼的，給我們包，幫我們去做，否則我們沒有辦法動。你要去請出來那個錢有時候是一兩千萬的，那個我們動不了…因為她們剛開始一兩年裡面灌進很多好幾百萬的計畫。那個錢一灌進去就完蛋了，像是我們這邊，我們這邊的經費最多三十萬。(訪談資料2010/11/17)

新厝社區組織認為，在社區剛開始起步時，申請計畫經費不宜太過龐大，太龐大資金進入社區會引起他人覬覦，阻礙社區發展，所以新厝社區組織申請的計畫經費大約在三十萬元左右。除了大量資金進入社區會引起社區他人覬覦外，新厝社區理事長的先生還提到一個更重要的問題。他表示：

很多社區觀念都不太正確，我拿很多錢就好…他那真的很多錢會害死社區，像你知道 XX 社區拿了〇〇萬，今年是第三年，他剛開始做得很好，但是錢一進來就全部死光…我覺得很多錢如果處理不當，他們這次的〇〇萬，社區沒有經手，直接好像…我沒有很清楚，但是大概知道沒有透過縣政府直接是水保局，這個領導者如果不會就會被水保局牽著走，做出來的東西怎麼會不是你們要的，問題像是水圳花很多錢做一做事後沒有維護，有做比沒做還慘。(訪談資

料 2010/11/17)

許多剛開始做社區營造的社區組織，都會認為提申請計畫越多錢下來越好，認為這樣對社區發展會有很大的幫助，而沒有經過謹慎的評估社區的需求。所以當大量的資金進入社區時，社區組織發現不知道如何使用，便會被公部門帶著走，做出來的東西只是符合公部門的需求，不一定是社區所需要的，造成資源浪費外，更有可能因為沒有後續的維護而導致荒廢，造成社區環境的破壞。

第二節 非在地民間力量的重要性

在社區營造的過程中，主要由政府提供計畫方案輔導社區申請、執行。政府以這種方式幫助社區發展，讓社區能夠有效、快速進入社區營造的軌道。但是在社區發展的過程中，專業技術人力、及社區人力不足，都是社區發展的過程中相當重要的問題(陳家豪 2010)。因此在社區發展的過程中，民間專業組織、人員扮演相當重要的角色，當政府提供計畫給社區執行時，社區欠缺相關專業人員、組織來教導如何執行計畫，於是在這樣的機會下，民間團體進入社區給予社區協助。

社區組織朝向目標發展的過程中，政府提供計畫、資源的幫助，民間團體則提供專業的技術與知識，透過三者結合，幫助社區組織能夠更準確達成社區目標，因此在社區營造發展的過程中，民間團體、政府、社區組織是三個不可或缺的元素。在溫世綸(2007)的研究中，他指出在政府部門中，政府部門相關人員必須依法行政，因此會影響許多的行政業務無法進行或者延續，導致行政效率慢，阻礙政策制定的延續性與發展等等，而民間團體是屬於志願性的機構組成，組織成員的互動多以水平發展，強調溝通協調，且民間組織活躍於地方，具有草根性，其民間組織的機動性與行動力，都比公部門來的有效率。在這樣的條件下，許多政府相關的計畫都會交由民間團體組織執行，同時又能夠提供社區居民專業的知識與技術。王進義(2011)更指出，社區發展的模式，某些議題上需要有專業者的角色投入，像是環境空間的規劃、生態環境保育、藝文活動等等，這些社區發展

都是需要專業的團隊組織進駐。另外在政府培力的計畫中，更是需要由這些民間團體來輔導社區組織的成立。像是在北勢社區組織成立的章節中，就提到北勢社區組織在成立的過程中，有接受來自於中區社區營造培訓中心的輔導。塗溝社區理事長表示：

他們分做四區北、中、南、東四個地區，文建會那個社區營造點是第一次做。我們那時候的中區的輔導的就是民間工作坊他們承攬整個中區的整個社區營造的輔導。(訪談資料 2010/10/27)

我們可以看到在民間成立的社區輔導工作坊，提供專業知識以及技術的學習，使社區組織能夠快速的進入社區發展的軌道。在本文研究對象中，北勢社區組織就是透過民間社區營造培力中心的輔導，成立北勢社區文化發展協會，使北勢社區組織更快的進入社區發展的行列。因此民間團體組織以及人員，對於社區營造的過程中，已是相當重要的一個角色。

一、其他民間力量的重要性—民間的參與

當民間團體組織、人員進入社區後，會給社區帶來什麼樣的影響？在這小節中，主要以一位民間組織的成員說明，民間組織參與社區營造帶給社區什麼樣的改變？

盧銘世老師，他既是畫家、社區大學講師、荒野協會嘉義分會創始人之一，也是「綠手指」計畫的發起人，他就是盧銘世老師，是生活的實踐家，以美學的方式來改造環境，並且以裝置藝術來改造社區，用行動和堅持帶領社區尋找夢想，凝聚社區力量。

盧老師透過「綠手指」計畫，省思如何讓社區環境更加美好，利用廢棄的材料以及少量金錢打造社區的環境。在綠手指計畫中，以打造城市 100 個美感角落為目標，在短短的時間內，利用少少的經費，進入不同社區打造出屬於社區特色美感空間，其中除了綠手指計畫打造美感空間外，還有壁面藝術、村上村樹計畫

與北回歸線種樹等等，利用這些計畫表達他對社區營造投入的熱情。在受訪的北勢社區與新厝社區中，都可以看見盧老師的創作

在北勢社區組織舉辦生態的研習課程活動中，邀請許多人參加，也邀請到盧銘世老師共同參與，在這次的接觸後，北勢社區理事長對盧銘世老師印象深刻。他表示：

盧老師是因為我們當初有辦一些生態的課程，就是諸羅樹蛙的研習營，荒野就很多人參與，包括盧老師也過來，他是嘉義荒野的創會人，所以那一次我跟他談的也滿多，之後縣政府有一個藝術要介入就是要介入社區，透過這種形式來介入，就是把殿堂上的東西把他移到地方來，就是有這樣的想法，所以縣政府有這個活動，這個活動盧老師就自己先選要過來，但是只有兩個，就是 XX 跟盧老師，這樣就結緣了。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區組織在舉辦生態活動的課程中，認識盧銘世老師，之後政府倡導要將藝術帶進社區，讓藝術更加貼近一般的生活，而舉辦藝術家駐村的活動，因此在這樣的機緣下，盧銘世老師志願到北勢社區提供藝術方面的長才。

另外在新厝社區也發現盧銘世老師的創作風格，新厝社區發展的過程中，新厝社區理事長的先生提到，新厝社區組織在藝術家駐村的活動中，提供牆壁給盧銘世老師創作。他表示：

我們看哪一個地方比較大片的，比較顯眼的地方，然後我們景觀藝術來找，因為畫那個也是要錢啊，那個時候畫好幾個，大概花了七萬七。(訪談資料 2010/11/17)

新厝社區提供大面的牆壁，配合當地社區特色文化，結合當地社區居民共同創作壁面藝術，這些社區組織與盧銘世老師在合作的過程中，也對盧老師的理念相當的贊同。北勢社區理事長曾說過：「他的點滿多的，但是他每一個的量不是很大」盧銘世老師的創作點子很多，但是量不會很大，就像是與他的綠手指計畫

理念相同，利用少少的東西，做出社區美感。

另外盧銘世老師以帶領的方式，帶動社區居民對藝術的啓發，利用社區居民在「做」的過程與藝術作接觸，同時帶動社區居民的參與度。盧銘世老師的此種作法，得到北勢社區組織一位成員的認同及讚賞。

介入的時候藝術家太主觀，你說這種東西也有人。所以他介入的當中就是要在地的參與，那參與度怎麼樣，那你要呈現的時候那種過程，我覺得那個盧老師很好。(訪談資料 2010/10/27)

盧銘世老師在北勢社區的創作理念得到很好的評價，北勢社區組織覺得，有些藝術家自我意識觀念太強，會強迫大家去接受他的想法，主導整個社區的藝術發展，但是盧銘世老師全然不同，他喜歡大家共同參與創作，並且希望藉由在地居民的參與，創造出屬於在地的藝術。

除了盧銘世老師外，北勢社區組織在藝術家駐村的活動中，也認識其他藝術家，北勢社區理事長提到，在 2006 年的時候申請過藝術家駐村計畫，在計劃中認識了許多藝術家。他表示：

大概在 2006 或者 2005 年有一個藝術家駐村，他(藝術家)那個也是做手工書的，是台北的一個藝術家。當年我們這邊有很多人跟他一起玩，那個時候是手工紙，那玩起來就滿好玩的，然後這次是想說我們當地有什麼樣的素材可以拿來做什麼…植物染這個東西也是劉律師蓋房子的時候我們有跟那個藝術家叫 XX 的玩過，玩的時候我們也覺得滿好玩的，滿好玩的就可以跟當地的素材當做染材，然後就結合。(訪談資料 2010/10/27)

北勢社區的藝術家駐村活動中，藉由藝術家與在地居民接觸，以手工書、植物染的方式帶動整個社區，引發社區居民對藝術的思維，提高在地人的反省、刺激，同時結合在地物件，創造出屬於在地的東西。新厝社區理事長提到，新厝社區在 2007 年的時候舉辦過藝術家駐村的活動，也認識了其他的藝術家。他表示：

鐘 XX 看完就自己把藝術家駐村丟給我，我也沒有去申請也不知道有藝術家駐村。高師大一位跨領域叫吳瑪俐的教授是這藝術家駐村的總召集人，還有有南華大學一位陳泓易副召集人，他就把他們帶進來說這計劃給我們。他們有兩個藝術家蔡英傑和吳娟…在我家。他有口號是「藝術要和土地結合」，藝術家駐村就是要藝術家要住居。(訪談資料 2010/11/11)

新厝社區參與「2007 年嘉義縣北回歸線環境藝術行動藝術家駐村」計畫，這次藝術家駐村活動中兩位藝術家進駐社區，透過藝術與社區居民交流，讓社區居民更加接近藝術，藉此提升社區的藝文氣息。

二、民間團體帶給社區的影響

在社區中，社區居民對社區營造都感到陌生，都會提出這樣的疑問：什麼是社區營造？在這樣的環境氛圍下，社區該如何動起來？政府機關提供計畫給社區組織申請，以及提供社區組織發展資源，帶動社區發展，但是公部門申請計畫繁雜，對社區發展產生阻礙，加上社區發展缺乏專業知識與技術，必須藉由專業的組織團隊輔導社區組織申請計畫，所以在社區營造中，民間團體是必須存在的。

社區組織除了與政府組織互動外，同時社區組織也會依照組織目標、核心的價值與外界的民間團體建立起互通的網絡，不再將社區營造侷限於社區組織與政府之間，更將社區營造推向多元化的發展，藉由這些專業組織團體，使社區營造發展更好。

民間團體除了在社區營造中輔導社區發展外，也藉由與社區接觸的過程，分享彼此經驗與心得。以塗溝社區組織為例，塗溝社區理事長提到，組織在舉辦活動的時候會邀請外界組織團體參與，活絡社區鄰近資源，使社區有多元化的發展。塗溝社區理事長表示：

就是邀請大家社區一起玩的活動。這本來就是我們的計畫內了，本

來台南藝術大學也要來…結果她們那邊有事情不能來了。另外一個社區也要來…國立大學那個比較特別，我們去玩過一次，一台遊覽車過去。其它社區也一樣，只要辦活動我就會過去，像是慶和軒我們也會去…請一些顧問來上課，我錢都發出去，但是你們不要的話我就寄放在社區，社區開收據給你，就是你做一個捐獻的方式。(訪談資料 2010/11/22)

塗溝社區組織在辦活動的過程中，會邀請其他社區或者是其他組織團體共同參與，藉由這樣的方式與其他社區、組織團體進行交流。除了會邀請他們來社區參與活動之外，也會出外與其他社區進行交流。

社區組織與這些團體組織建立起良好的互動管道之後，可以為社區的各方面帶來更多的發展可能，也能讓社區有更多元的發展。

第五章 結論

社區總體營造不只營造出適合生活的環境外，更是要營造出「人」的價值，所以在社區營造中政府、民間團體與社區組織都是不可或缺的力量，經由三者的互相配合，逐步達成社區自覺自治的精神，但是近年來社區營造出現了「嘉年華」的現象，臺灣社會處處可見社區組織舉辦活動，而活動的內容幾乎都大同小異，那麼究竟「由下而上」的社區發展模式具有共同成功的要素，還是各有各的發展特色？另外筆者也將從三個不同層面分析社區組織、國家政府、外界團體組織對社區營造的影響。

一、成功的社區組織發展是否具有共通性？

本研究中以三個發展成功的社區組織為例，分析成功的社區組織在「由上而下」的發展模式中是否具有共通性？首先，在北勢社區組織發展過程中，以社區營造點遴選活動與社區內力量結合成立社區組織協會，並且在 2003 年時舉辦葵花寶典文藝季活動，將社區營造發展提昇至高峰，但是在活動後的檢討中，北勢社區組織成員認為，這次的活動對社區在發展的過程中是必要的，透過這次的活動可以檢討社區在發展中該有什麼樣的目標、理念，另外北勢社區組織成員也在這次的活動中發現組織的核心價值，他們認為在接下來的社區發展上，要以自身的生活為重心，以社區組織成員的興趣為社區營造的動力。

在新厝社區成立的過程中，也同樣與北勢社區相同，都是透過社區營造點的遴選活動，成功將國家政府的力量與社區組織力量結合成立社區組織協會。另外新厝社區組織的社區營造不以社區活動為發展的首要條件，而是以改善社區環境為目標，新厝社區理事長希望透過社區營造能夠改善社區環境，使社區居民有更舒適的生活空間。

最後塗溝社區的成立過程與北勢社區、新厝社區都相同，塗溝社區組織成立前已經有社區組織發展經驗，在民國九十一年由現任塗溝社區理事長擔任村長

後，合併舊有社區組織，成立塗溝社區發展協會。在塗溝社區組織的社區發展中，以理事長一人為主要核心成員，配合政府政策規劃社區活動。

從這三個社區的分析中發現，每個社區都有不同特色，而唯一相同則是社區組織的成立，都有國家政策的促因，但這三個成功的社區組織卻都發展出各自的特色。筆者認為成功的社區組織，在摸索的過程中就是由下而上的發展模式，由社區組織發覺社區需求，帶領社區居民以集體力量達成社區目標，因此社區組織的發展並沒有固定發展模式，而是在社區發展中，必須建立屬於在地特色的社區文化，才能夠使社區發展成功。

二、從政府、社區、專業團體組織的角度分析對社區營造的影響

(一)、從政府層面

臺灣實行社區營造有很長的時間，而從民間角度觀察的話，可以發現社區營造對臺灣社區發展確實可以帶來許多幫助。在本文研究中筆者發現，社區營造的過程，政府提供社區組織計畫申請內容有助於社區發展，而其中社區培力政策對社區發展最大，政府在培力政策的方向上，可以讓對社區營造有興趣的民眾透過培力政策，成立社區組織相關協會，將社區營造帶進基層社會，使更多社區民眾了解社區營造。

雖然政府政策有助於社區組織發展，但是社區組織初期的運作中，需要具有遠大抱負及熱誠的社區居民帶動社區發展，同時除了這些熱心的社區居民帶領，也需要透過政府政策輔助，才能有效帶領社區發展，因此社區組織是社區發展的核心。社區相關的行政部門則是屬於輔佐的角色，依照「由下而上」的帶領方式，帶動社區組織完成社區自覺自治的精神，但是在這過程中很容易發生社區組織太過依賴政府資源的情形，社區發展初期，資源大多來自於國家政府，容易造成社區組織倚賴，漸漸使社區組織失去獨立自主的精神。

另外當社區組織太過依賴政府部門資源時，會使得社區組織在發展的過程中失去社區本身的文化特色。每個社區都應該有獨自的特色，不過在政府資源大量

進入社區時，社區組織的主導權很容易被國家政府影響，再加上政府政策的制訂以「通用性」為主，避免繁雜的行政手續，因此太過依賴政府資源，很容易導致許多社區組織發展的文化特色非常相似，阻礙社區發展應有的在地文化，而失去社區發展的理念。

在社區發展初期，依賴政府資源可能會導致上述負面影響外，當政府資源進入社區時，也有可能造成利益衝突，使社區產生分裂。新厝社區理事長的先生曾提到，社區組織在申請計畫時經費不宜龐大，當龐大的經費進入社區時，常會引起他人覬覦，造成利益糾紛，使社區內部產生分裂的情況，另外社區組織在面臨龐大資源下，有可能會不知道該如何運用，此時就會採納行政部門的建議而失去了社區發展的自主權。

(二)、從社區組織層面

在社區發展的過程中，社區組織是相當重要，因為社區組織負擔起將社區營造的觀念帶進社區發酵的任務，並且透過社區組織與公部門、民間團體組織的聯繫，為社區帶進更多資源以利社區發展，而且社區組織也還是社區營造中最主要的執行者，由此可以推論，社區組織運作的模式，將會影響一個社區營造發展的好壞。

社區組織領導人與組織幹部是整個社區發展中的核心角色，各自以不同的方式影響社區發展，使社區逐步達成社區營造目標，像是社區組織領導人的身分，可以為社區帶來許多好處，當組織領導人具有公部門身份時，能夠快速得知公部門資訊，同時領導人具有公部門身份時，也對公部門運作流程較熟悉，對社區組織申請計畫上有相當大的幫助，另外當領導人具有公部門身份時，像是社區組織理事長同時兼有村(里)長身份，可以為社區帶來公部門以及民間團體的資源，也可以利用這樣的身份，整合社區內外各個組織團體的資源，使社區發展更加順利。

在社區營造的過程中，除了社區領導人具有影響社區發展的重要性外，社區組織幹部的角色也是相當重要，在本文研究中發現，許多社區組織領導人對於申

請計畫的步驟流程感到陌生，造成社區發展阻礙，因此需要組織幹部協助社區領導人向公部門申請計畫，另外在社區活動的討論中，社區組織幹部也適時提供想法給社區領導人參考，並且建立良好的公共討論機制，透過公共討論機制，替社區組織在舉辦活動上增加不少可看性，另一方面更可以透過公共討論機制，增加與社區居民的互動，使更多社區居民參與社區活動，像是北勢社區的「唬爛館」就是北勢社區相當好的公共討論機制，社區組織幹部以各種不同的方式輔佐社區領導人，彌補社區領導人不足的地方。

(三)、從民間團體層面

近幾年的社區發展中，民間團體對社區發展的影響日趨重要，並且與民間團體的互動也逐年遞增，社區組織在發展的過程中，除了可以向這些民間團體學習外，同時也需要借重這些民間團體的力量，像是許多社區在發展的過程中，常常面臨專業知識、人才不足的問題，此時民間團體就是一個非常好的專業知識以及人才的來源，尤其鄉村地區的社區組織更是需要，鄉村型社區有人口大量外移的問題，社區內的人口比率偏向老人及幼童為主，面臨專業知識及人才方面的不足，因此民間團體的專業知識與人才，彌補社區組織在這方面的不足。

除此之外，筆者在這次研究中發現，社區組織以舉辦活動的方式，邀請外界組織團體以及社區內的組織團體參與，帶動社區鄰近組織團體的活力，更可以增加其他的社區居民參與社區營造活動，最明顯的例子就是塗溝社區的五年王爺活動中，也邀請社區內其他廟宇、學校等機關團體以及其他社區組織一同表演，透過五年王爺活動激起這些組織團體的活躍，使社區能夠更加活絡；除此之外，也能透過其他組織團體的參與，讓社區居民從這些外界團體眼中發現自己社區的特色。像是北勢社區舉辦的諸羅樹蛙體驗營活動，吸引了生態、保育等團體前來參與，另外社區組織申請藝術家駐村的活動，啟發社區藝術的興趣，進而衍生成為社區的特色，因此社區組織經由上述的方式，帶領社區居民發現自我特色，並且營造出屬於社區自身的文化特色。

參考文獻

參考期刊：

- 王秋絨(1978)，〈我國社區發展的評估與改進〉，社區發展季刊。5：臺北：社區發展雜誌社。
- 李永展(2002)，〈全球化與社區產業經營-以南投上岸社區為例〉，建築與規劃學報。3-1：1-14。
- 林平洋(1984)，〈臺灣省七十二年度社區發展工作考核報告〉，社區發展季刊。25：臺北：社區發展雜誌社。
- 林振豐(2002)，〈苗栗社區總體營造在社區主義形成過程中的瓶頸與對策〉，空大行政學報。12：293-336。
- 施教裕(1999)，〈社會福利社區化的理念省思〉，《社會福利》，141：16-39。
- 翁徐得(1995)，〈地方發展與地域振興〉，《臺灣手工業》，55：10-15。
- 陳其南(1995)，〈經營大臺灣從小社區做起〉，中國時報。民國84年2月19日，11版，台北。
- 陳其南(1998)，〈社區總體營造的永續發展策略〉，社教資料雜誌。241，5-7。
- 陳其南(2003)，〈社區總體營造概述〉，臺灣林業。29-1：14-24。
- 蔡育軒、陳怡君、王業立(2007)，〈社區發展協會、選舉動員與地方政治〉，東吳政治學報。25-4：93-135。
- 褚玫玲(1987)，〈七十六年度社區巡迴輔導座談會紀實〉，社區發展季刊。37：臺北：社區發展雜誌社。
- 蘇南成(1979)，〈臺南市社區發展概況〉，社區發展季刊。6：臺北：社區發展雜誌社。

參考書目

- 行政院文化建設委員會(2004)，〈2004文化白皮書〉。
- 行政院文化建設委員會(1999)，〈臺灣社區總體營造的軌跡〉，行政院文化建設委

員會考核編印。

李增祿(1997)，〈社會工作概論〉。臺北：巨流。

徐震(1980)，〈社區與社區發展〉，臺北：正中書局。

唐學斌(1985)，〈社區組織與社區發展〉，臺北市：豪峰。

梁方男(1981)，〈臺灣省農村社區建設之研究〉。臺北：成文出版社。

詹秀員(2002)，〈社區權力結構與社區發展功能〉，臺北：洪葉文化。

陳其南(1995)，〈展開嶄新風貌的社區總體營造〉，臺灣省政府建設廳手工業研究所主辦文化、產業研討會暨社區總體營造中日交流論文集。

楊弘任(2007)，〈社區如何動起來？—黑珍珠之鄉的派系、在地師傅與社區總體營造〉。臺北：左岸文化。

碩士論文：

王進義(2011)，〈一個理事長的社區營造日記：推展社區營造的省思與最適化模式探討〉，國立高雄大學都市發展與建築研究所。

王琇婷(2010)，〈推動農村社區經濟發展組織的研究—農會、合作社與非營利組織之比較研究〉。國立暨南大學社會政策與社會工作學系。

宋玉蓮(2011)，〈台北小型長期照顧機構的社區照顧功能之研究〉，東吳大學社會工作學系。

吳振發(1998)，〈社區組織於社區發展中的角色與功能探討〉，逢甲大學建築及都市計畫研究所。

吳沛璇(2008)，〈藝術節慶活化社區行動之研究---台北市大學里『2007 基督心·慈母情·創意大學城』為例〉，國立臺北教育大學藝術學系碩士班。

林信華(1999)，〈共同體與社區生活的重建〉。南華大學歐洲研究所。

張靜玉(2004)，〈從臺灣公共藝術與社區總體營造探討意識認同〉國立臺灣師範大學美術系在職進修碩士學位班。

曾秀米(2005)，〈社區營造員推動社區總體營造對實施成效影響之研究〉，南華大

學管理科學研究所。

詹秀員(2001)，〈社區領袖與社區發展功能之研究〉，東海大學社會工作學系。

劉世棠(2008)，〈社區營造推動社區產業之研究-以南投永興社區為例〉，國立暨南
國際大學公共行政與政策學系。

陳姿月(2010)，〈社會資本與社區組織/社區發展：以苗栗縣南庄鄉東河社區發展
協會為例〉，國立東華大學社會發展學系。

陳家豪(2010)，〈社區工作的挑戰與困境：以一個望成社區行動研究為例〉，國立
暨南國際大學社會政策與社會工作學系。

謝明峰(2010)，〈社區發展協會與鄰里組織、政府單位互動關係系對其社區功能
影響性分析〉，國立政治大學社會工作研究所。

英文書目

Sawyer L.M.(1995). Community Participation: Lip Service? Nursing outlook, 17-22.

Warrent,R.L.(1972). The Community in America. Chicago: Rand McNally Co.

Mattessich P & Monsey. B. 1997, Community Building: What Makes It Work,
Minnesota .Amherst H. Wilder Foundation.

網路資料：

文建會(1998)，〈文化白皮書〉，

<http://web.cca.gov.tw/intro/1998YellowBook/index.htm>

農村再造條例

<http://www.swcb.gov.tw/content/index.asp?m1=13&m2=356>

嘉義縣社區營造網站

<http://www2.cyhg.gov.tw/chinese/community/center.ASP>

嘉義縣政府網站

<http://www.cyhg.gov.tw/wSite/ct?xItem=470&ctNode=14665&mp=11>

嘉義縣大林鎮戶政事務所

<http://dalin-hro.cyhg.gov.tw/content/index.asp?Parser=1,4,15>

嘉義縣大林鎮公所

<http://www.dalin.gov.tw/cht/index.php?>

嘉義縣六腳鄉戶政事務所

<http://www.lj-house.gov.tw/>

嘉義縣六腳鄉公所

<http://lioujiao.cyhg.gov.tw/00home/01home.asp>

嘉義縣水上鄉公所

<http://shueishang.cyhg.gov.tw/news.htm>

嘉義縣水上鄉戶政事務所

<http://shueishang-hro.cyhg.gov.tw/>

臺灣社造聯盟---<http://47go.org.tw/article/1967>

NOWnews 新聞網：http://weneews.nownews.com/news/19/news_19949.htm

附錄

附錄一

三角里訪談大綱

- 一、請問大概是什麼時候社區開始有社區營造想法出現？
- 二、平常從事社區營造活動的參與者是社區哪一些人？或者與社區營造的人與社區居民有什麼交流的点嗎？（衝突或者意見交換）
- 三、是什麼樣的機緣下接觸社區營造活動？或者對於社區有甚麼樣的想法去接觸的？
- 四、在從事社區營造活動前，對於社區營造活動的想法或看法，然後在比較接觸社區營造活動之後的心態，有甚麼樣的不一樣？
- 五、腳踏車步道還有一些社區內的建設大概都是以什麼樣的想法規劃？像是腳踏車步道的規劃之類的？
- 六、社區營造的過程中與其它社區或者其它社區營造負責人的聯繫、關係為合？與其它社區有沒有互動之類的行為？
- 七、以自己在社區營造過程中的經驗，看待其它社區的社區營造時會有甚麼樣的想法，像是可能覺得哪些地方不錯、哪些地方有待改進之類的？
- 八、在社區營造的過程中有與哪些的組織有合作的關係？這些組織團體是怎麼結合的？或者是說怎麼參與進來的？
- 九、在整個社區營造的過程中遭遇到困難在哪？
- 十、在社區營造的過程中覺得有遭遇到哪些困難的地方？或者有什麼不足的嗎？
- 十一、社區營造的過程中，你覺得政府是扮演什麼樣腳色地位？社區除了接受補助之外，還有甚麼地方是由政府主導的嗎？
- 十二、對於社區在未來的社區營造有什麼期許？

附錄二

新厝社區訪談大綱：

- 一、請問大概是什麼時候有社區營造的想法出現？是在什麼樣的契機之下？
- 二、平常從事社區營造的大部分是社區哪一些人？社區組織的組成上以多少人為主？
- 三、請問理事長是在什麼樣的契機之下投入到社區營造的行列中？
- 四、在社區營造的過程中，社區多半以舉辦什麼樣的活動為主？
- 五、請問藝術家駐村的活動在社區內大概是什麼樣子的執行方式？妳們認為對社區發展有什麼樣的幫助？
- 六、社區營造的過程中與其它社區或者其它社造負責人的聯繫、關係為合？與其它社區有沒有互動之類的行為？
- 七、在社區營造的過程中有與哪些的組織有合作的關係？這些組織團體是怎麼結合的？或者是說怎麼參與近來的？
- 八、社區營造的過程中，你覺得政府是扮演什麼樣腳色地位？社區除了接受補助之外，還有甚麼地方是由政府主導的嗎？
- 九、以自己在社區營造的過程中的經驗，看待其它社區的社造時會有甚麼樣的想法，像是可能覺得哪些地方不錯、哪些地方有待改進之類的？
- 十、對於社區在未來的社區營造有什麼期許？希望社區有什麼樣的發展？

附錄三

塗溝社區訪談大綱：

- 一、塗溝社區的歷史由來，怎麼會分成頂塗溝跟下塗溝，分成兩個地區的話，那麼社區營造委員會是在哪個社區中，主要的成員是哪個社區擔任？
- 二、社區在 1998 年開始社區營造工作，請問是什麼樣的機緣下從事這樣的社區營造工作呢？或者是覺得社區有什麼樣的條件或者有什麼需求下從事社區營造的？
- 三、社區舉辦「蝴蝶到我家」、「油麻菜籽節」的活動，大概的活動內容是在什麼樣的機緣下有這種想法的，當時的情況大概是什麼？
- 四、在民國 91-93 年間，社區的新故鄉計畫對於社區的幫助，在社區內的營造有什麼幫助？
- 五、在民國 94-97 年間，臺灣健康六星計畫對於社區的幫助，在社區內的營造有什麼幫助？
- 六、在資料上有關於當時村莊內有垃圾場的問題，這個問題對於整合社區的凝聚力跟促成社區營造的活動有實質的助力，當時社區內的共識是怎麼樣的呢？
- 七、社區中主要的廟宇是德興宮，社造的活動似乎也都圍繞在廟會活動中，有沒有比較與廟會關係不大的活動？在廟會社區營造過程中，覺得社區居民參與社區營造的程度高不高？
- 八、資料上有說到藝術家駐村活動，請問一下這些藝術家是怎麼與社區有所聯繫的？是跟政府那邊申請？還是藝術家本身與社區就有連結性呢？在這些藝術家駐村之後，對於社區有帶來什麼整體的改善嗎？
- 九、在 98 年有想要做農村再造計畫，那麼目前的進度到什麼程度了，在進行農村再造計畫的時候有沒有遇到什麼樣的困難，在居民的配合度上如何？
- 十、從社區營造開始到現在，在活動的過程中覺得遇到最大的阻礙在哪？村民的反應是怎麼樣的表現？
- 十一、在社區營造的過程中會有一些社會中的非營組織的參與，像是藝術家駐村，或者是在政府的計畫中派駐的政府官員的合作過程中有甚麼樣的溝通方式，或者有什麼樣對於衝突或者意見不同的地方？在這種情況下會怎麼樣的處理？
- 十二、覺得社區營造這樣一路走來，有什麼辛苦的地方，或者是有什麼樣的感想？
- 十三、近年來政府一直在積極的推動社區的發展，不過最主要就是想將社區推出屬於自己的社區產業，但是這項的活動有讓幾個社區逐漸商業化，變得不像原本的意涵那樣，但是這樣措施對塗溝村來說是不是有必要發展這個階段？塗溝村有甚麼樣的條件適合發展或者是阻礙的？
- 十四、社區營造的過程中與其它社區或者其它社區營造負責人的聯繫、關係為何？與其它社區有沒有互動之類的行為？
- 十五、北迴歸線律動碑的活動，對於塗溝村來說有甚麼樣的意義？