

原鄉社區組織參與社區發展工作之研究

張雪君、李昱宏

壹、前言

鄉村的衰退與人口的流失是啟動臺灣社區總體營造的社會背景之一，其中原住民離開原鄉來到都市謀生之後，被稱為都市原住民，不乏出現適應困難的現象，包括文化傳承、污名化、子女教育、體力勞動市場被取代等問題（張雯，2002）。值此之際，許多原住民回歸原鄉重新認同族群文化傳統與重建家園，如魯凱族好茶部落與臺東布農文教基金會，提供自己族人工作機會與改善生活環境，也讓社會大眾更加正視如何在原鄉創造工作機會，以及提升原住民在文化、資源、教育等方面的生活（王應棠，2000；必勇/白光勝，1998；陳芬苓，2008）。

不同類型的社區面臨不同的生活問題，社區發展與社區營造就是社區居民或社區組織運用社區本身具有的資源，採取一連串策略來解決生活問題的過程（蘇麗瓊、田基武，2004；Kelly & Steed, 2004）。此過程是受到社區發展目標的引導，所形成之主動積極、由下而上的集體動員。行政院文化建設委員會於1994年提出「社區總體營造」的理念後，

由於受到日本學者宮崎清的啟發，強調社區營造的五個面向：人、文、地、產、景。臺灣社區營造工作開展迄今，社區之間的發展重點雖有所不同，但也喚起了人們對自己居住地區的關懷（曾旭正，2007）。在此社會發展背景下，社區組織陸續成立，動員與組織當地居民，結合社區內、外資源，達到改善居民生活與培養社區人力的目標（李易駿，2011）。

臺灣社區發展工作的內涵與政府各部會的分工已朝向多元與整合的取向，例如「新故鄉社區營造計畫」與「臺灣健康社區六星計畫」的推行（林勝義，2011；黃源協等，2009）。地方政府配合政策辦理社區工作業務，社區發展協會、該地的相關基金會以及文化產業團體等社區組織亦參與推動（吳進書，2010；陳玲芳，2010）。社區事務由公部門與非營利性質的社團組織共同來參與，然而相關研究（蔡育軒等，2007；賴兩陽，2010）指出地方政治人物過於涉入社區發展協會的運作，導致協會無法發揮其功能。原鄉部落事務除了由村長及所屬的村辦公處負責辦理，因教會甚早進入原住民部落提供當地人民宗教、社會福利等服務，加上近年原住民

自治訴求下所成立的部落會議，目前教會、社區發展協會與部落會議等社區組織亦參與社區工作。畢竟社區工作植基於當地的社會文化與歷史脈絡，原住民部落文化與漢人社會文化大相逕庭。本文擬以南投縣的賽德克社區作為研究對象，探討社區組織對社區事務的參與情形，教會、社區發展協會與部落會議對部落事務處理的分工方式，以及其運作方式對社區發展的影響，希冀研究發現能作為相關政策制定之參考。

貳、研究場域：櫻花社區

賽德克族原為泰雅族之一支族，又可分為 Toda、Tkdaya 以及 Truku 三個語群，賽德克族於 2008 年自泰雅族脫離成為臺灣原住民第十四族。本文選取南投縣中部山區 Toda 語群人居住的櫻花社區（化名）作為調查對象，因為該區為 921 震災的重建區，地震後湧入大批的資源，當地原住民利用這些資源著手建設自己的家園，文建會亦將該村列為社區營造點。

櫻花村位於海拔約 1200 公尺的山地，該地種植野山櫻，農產品以高山蔬果（如高麗菜與水蜜桃）、花卉以及高山茶為主，村內居民多以務農為生。賽德克族的編織向來有名，該村有 366 戶 1250 人，村內婦女開設十幾間手工編織品的工作坊，成為遊客駐足的景點。距離部落三公里處有一野溪溫泉，居民利用當地的山林之美經營民宿（沈明仁，2008）。櫻花社區和該鄉其他原住民部落相比，由於交通便利，假日吸引大量遊客上山，而且當地經濟作物的生產，皆能提供族人較

多的工作機會，所以人口外流的情形並不嚴重（邱韻芳，2008）。

櫻花社區的基督教長老教會、社區發展協會與部落會議三者的運作對社區發展影響較大，基督教長老教會的福音於 1947 年傳到櫻花部落，是最早到該地傳教的教會組織，主要神職人員包括牧師、長老和執事，目前教友約有 80 人。櫻花社區發展協會於 1995 年由社區理事會轉型而成，協會理事長任期為四年，由現任村長兼任，會員約有 60 人。櫻花部落會議於 2005 年首次舉行，會議由主席主持，主席則由參與會議的族人共同推舉產生，任期為二年。本文第二作者雖為漢人，因身為長老教會教友與教會牧師熟識，故能於 2010 年順利進入該社區訪談這些社區組織成員與當地居民，觀察紀錄社區活動，以及蒐集會議的文件資料，得以了解櫻花社區發展重點以及社區組織參與社區工作的情形。基於研究倫理的考量，研究者已告知受訪者本研究的目的，並基於確保受訪者權益與隱私的保密原則，田野資料的引用皆不揭露受訪者身分。

參、社區組織與社區發展工作

社區組織的成立在於解決人們共同的問題，推動社區發展工作以促進社區人們的利益。歐美國家自 1980 年代起社會問題伴隨社會的迅速發展而出現，人們擔憂社會面臨解組，因此重新發現社區的呼籲被提出，「社區發展」（community development）受到重視，並將人們的生活福利視為是社區的責任（Blackshaw, 2010: 166）。臺灣社會則是從

1990 年代開始，強調由下而上的民眾主動參與社區公共事務之意識，營造一個永續成長的社區（黃源協等，2009）。

「社區發展」的目的在於提升當地人們的生活水準，降低經濟與社會的不均等，鼓勵建立社區自助組織，以收經濟上相互支持之效（McDonald, 2002）。社區發展始於當地鄰里事務，由社區成員確認公共議題，強調成員之間的互相信任以及平等的參與關係，以及成員對社區的改變有共同的價值和願景（Blackshaw, 2010；Pitchford & Henderson, 2008）。以英國為例，社區發展政策的目標是建立人們想要在那裡工作與生活的信任之社區(confident community)，運用社區內的人力資本、社會資本、以及社區內外資源，提供工作機會，讓社區能夠成為提供者，為一新型的治理方式（Blackshaw, 2010: 166）。換言之，「社區發展」意謂當地社區能力（community capacity）的建立，社區能力體現在四個方面：社區意識、成員彼此之間的承諾、解決問題的能力、以及資源的取得（黃源協等，2009）。

Homan (2008: 52-54) 說明社區發展應朝向經濟生活、物理環境、社會生活等三方面來努力。經濟方面包括工作機會的增加或其他增加收入活動的提供，硬體環境如社區道路、下水道等工程品質的改進，以及社會生活的改善如增進人與人之間的互動。社區發展的工作是立基於社區的資產或資源上，連結社區人與人的關係並創造有利的外在關係，建立能夠自給自足的組織（self-sustaining organization），增進社區資源，提升生活品質。Botes 與 Rensburg (2000) 指出在南非的

都市環境改善工作，當地社區組織（community based organizations, CBOs）或地方上的協會（locally based associations, LBAs）能夠從事有系統的社區參與。綜合言之，「社區發展」兼具目的與過程二者，就目的而言，是為了提升社區居民的生活品質；就過程而言，社區採取集體行動，透過規劃和評估，以解決問題。

「社區發展協會」是推動臺灣社區發展工作的最重要基層單位，於 1991 年依據〈社區發展工作綱要〉由社區理事會轉型而成，為自助互助的人民團體，其成立目的是希望激發社區居民能主動對社區事務付出關懷以及參與，做到公共事務的自治自理（吳明儒，2004；林勝義，2011；蔡育軒等，2007）。社區發展協會的權力掌握在理事會手中，理事長的職責在處理人際溝通、規劃社區發展計畫、籌募社區經費、召開社區會議等事務，協會的經費來源主要以政府補助為主，尚包括會費和社區生產收益（李岳道，1998）。蔡育軒等（2007）指出為推動社區發展工作需要，社區發展協會設置各種內部組織，例如社區媽媽教室、社區老人會、社區守望相助隊、社區民俗技藝團隊等，這些民眾社團通常被地方政治人物視為擴展基層人脈的重要管道。

由於社區的劃定受村里行政區限制，社區發展協會的性質與村里辦公處的重疊性高，許多社區發展協會又難以和地方政治劃清界限，因此地方政治勢力涉入社區發展協會的運作，例如臺中縣、市與彰化縣即是如此（蔡育軒等，2007）。賴兩陽（2010）以桃園縣觀音鄉社區為例，說明縣議員、鄉長、

鄉民代表會主席與村長是影響社區事務最重要的人物，鄉民代表會主席在社區經費動用上，有很大的審查權力。社區發展協會理事長與村長如為同一個人，無法形成制衡與競爭。

在原住民生活的環境裡，除了社區發展協會帶動社區發展之外，其他社區組織如基督教長老教會、部落會議等對部落事務影響較大（註 1）。臺灣光復之後，住在山地的原住民大量皈依基督教與天主教，造成祖靈信仰的衰微，基督教長老教會較積極在山地從事宣教、醫療、經濟以及社會關懷服務工作（林素珍，1992；郭文般，1985）。行政院原住民族委員會為協助原住民族部落建立自主機制，於 1996 年頒布推動原住民族部落會議實施要點，部落會議每年至少由主席召開二次，得以議決與執行原住民族公共事務（行政院原住民族委員會，2011）。

張進昌（2011）身為賽德克族 Tkdaya 語群人，指出 1999 年 921 大地震對其家鄉南投縣仁愛鄉清流部落而言既是危機也是轉機，當時各種團體協助災後重建是該地社區營造的開始。清流社區發展協會於 1992 年成立，目前理事長是由部落會議主席兼任。清流部落所在是霧社事件餘生後裔居住之地，協會結合部落歷史文化與自然景觀，推動社區產業如手工藝編織、農特產品、生態旅遊之發展。自 2008 年起，不定期召開部落會議討論部落事務，會議的決議交由社區發展協會執行，發展的重點包括部落的文化、自然與經濟生活層面。雖然清流部落具有豐富歷史文化與自然生態的社區資源，但部落中社區組織角色的衝突、組織領導風格等因素，導致

族人參與社區事務的意願低落。

鄧松亭（2004）與陳姿吟（2004）分別對新竹縣尖石鄉的泰雅族部落與南投縣仁愛鄉的賽德克族部落進行社區組織與部落發展的研究，二者皆指出雖有當地居民組成的其他團體，仍屬基督教長老教會對社區事務的參與較為活躍，能夠維繫部落居民，是推動社區工作的主力。鄧松亭（2004）說明泰雅族部落利用在地的生態文化環境如森林資源、部落編織與餐飲等來帶動觀光活動，以提升族人的經濟收益。促成當地組織繼續推動社區工作是由於有領導人積極帶領、政府的支援補助、以及當地家族勢力的凝聚。然而，選舉衝突、個人衝突以及經濟利益等因素阻礙社區發展。陳姿吟（2004）則指出 921 地震後大量資源進入賽德克族部落，除了引爆部落組織之間的不信任與對立，和當時進駐部落的社造團隊互動間也是充滿著權力和利益的角力。

綜上所述，可以了解透過社區組織的運作，提供民眾生活上實質的服務，亦促進民眾對當地公共事務的關注及參與。事實上，合理與健全的社區組織運作並不容易，尤其當不同性質的社區組織共同參與同一社區事務。唯有以社區整體利益為考量，經由具體的社區行動過程中不斷反省與修正，各組織才能發揮互補合作的功能，形塑契合該地發展需求的社區組織運作模式。

肆、櫻花社區組織對社區事務的參與

本文茲就櫻花社區主要的社區組織－社

區發展協會、長老教會以及部落會議，介紹各組織的成立緣起和現況，辨識與解決社區問題的過程，以及三種組織發展出處理社區事務的分工運作模式。

一、櫻花社區發展協會

櫻花社區發展協會於 1995 年由社區理事會轉型成立，第一任社區發展協會理事長由櫻花長老教會長老擔任，教會牧師則擔任社區發展協會的總幹事。協會於 2001 年承接南投縣政府委託成立生活重建中心，負責災後重建工作。當時協會業務著重部落文化重建工作，如族譜調查、母語教學、社區教育講座等；輔以觀光建設，如成立傳統技藝工作室。櫻花長老教會牧師表示希望讓族人能夠重新找回自己文化以及提供族人更多的學習機會，並於 2005 年進行社區族譜的調查與撰寫，重建社區歷史與居民的記憶（3/12/2010，訪談）。

自 2008 年起，由村長擔任社區發展協會理事長，利用行政管道與政府部門溝通獲取補助經費，社區發展業務偏重硬體建設，如重整櫻花社區舊有連接溫泉區古道（即目前的觀光步道）以促進觀光業務的發展，規劃建置整合部落產業及共管溫泉資源的方案計畫，以及推行短期就業方案與臨時勞工的補助。櫻花長老教會牧師對目前協會在硬體設施與對外資源的獲取表示肯定，但認為社區文化工作應加強。他說：「像一些硬體跟觀光建設的東西就還不錯，對居民和部落都有幫助。除了這些，另外協會在資源的連結上也還不錯，像是原民會、縣政府、村辦公室這些連結都算不錯，還有一些部落在地就業的

方案...但在文化的部分就真的需要加強，像我之前有辦母語教學跟教育講座，現在就都沒有辦了。文化的部分應該要放比較多心力，而不是只有一些基礎建設，這樣是不夠的。」（3/29/2010，訪談）

一位約 50 歲的受訪社區居民，曾經擔任協會會計，目前擔任長老教會志工，她表示雖然目前理事長為村長有助於獲得申請政府的補助或方案，但都是配合政策在做一些可以看到的具體成果，無法延續櫻花社區發展協會的業務。她提到：

我是覺得目前協會在部落的角色其實沒有很清楚啦！因為協會好像什麼東西都要做，可是又什麼東西都沒有做得很好，就是我剛說的沒有辦法持續。但是現在協會最主要在做的其實就是幫助居民的生活，然後讓部落多一點發展，但是又是因為協會的能力沒辦法自己獨立運作，所以就必須爭取一些資源，要爭取到資源或是預算，就必須要做一些政府或是其他支持的機構能夠看到或是認同的東西...這也是目前協會的困難，這就是為什麼牧師他會跟你說協會的功能大部分是在資源的連結部分（4/12/2010，訪談）。

同時，這位居民對於協會的業務如文化重建、母語教學、教育講座等，因協會理事長換人就停止辦理也感到無奈，她認為這是理事長是為了利益的緣故：「在部落裡面最麻煩的就是永續經營的問題，大家都想要搶那個資源，特別是從 921（地震）之後，因為 921 之後不管是政府還是其他的機構都有很多的補助跟捐款，大家都還是為了錢，所以

只要理事長一換，他一定想辦法去看怎樣讓自己有利可圖，這樣一來協會的業務就停擺了。」

目前櫻花社區發展協會的經費來源除了政府每年的補助，尚包括會費、專案計畫申請、以及其他組織的支助如村辦公處。一位協會理事說明目前經費大多來自村辦公處與政府方案，他表示：「跟協會有最多金錢或資源往來的就是村辦公處了，通常都是一些政府的政策為主，因為辦公處會委託協會來辦理。除了這些之外，協會也需要靠寫方案來申請預算，所以跟公家單位算是來往密切的，資源聯結也算是密集的。」除了經費之外，協會理事表示社區中需要討論的議題，會請櫻花教會協助召集人員幫忙處理（3/12/2010，訪談）。另一位曾參與協會的受訪社區居民認為協會因為沒有將業務推展出去，所以無法獲得更多經費的支持：「捐款跟其他機構的協助也是要看對方願不願意，還有我們自己做得好不好啊！不然別人怎麼會把錢捐給你，所以目前是以政府經費為主。」（4/12/2010，訪談）

因為理事長是村長之故，協會可以透過村辦公處獲得政府的經費申請，但是協會經費的運用有被用來動員地方政治選舉的嫌疑。協會理事繼續強調說明：「跟協會有最多金錢或資源交換的就是村辦公處了，因為辦公處那邊會委託協會來辦理，這有很多應該都是村長拿來綁樁的，因為他想要連任。」櫻花教會牧師也表達類似的看法，他說：「畢竟現任理事長是村長，所以在行政上會有比較多的資源可以利用，也有比較暢通的管道與政府部門溝通。但是因為理事長就是村

長，有時候會比較容易讓人質疑啦！你也不知道他的資源是不是有全部用在部落裡面，還是說有拿來綁樁的嫌疑，這個部分需要理監事去做清查。」（3/12/2010，訪談）

蔡育軒等（2007）與賴兩陽（2010）皆指出社區發展協會的性質與村里辦公處的重疊性高，地方政治勢力會介入社區發展協會的運作，社區發展協會理事長與村長如同是一個人，無法形成制衡與競爭。同樣的，櫻花社區發展協會理事們認為由村長兼任社區發展協會理事長是弊多於利，因此理事會通過一項決議將協會與村辦公處做切割：讓村長擔任協會的顧問，但卻事與願違。受訪的理事進一步解釋：「這屆的理事長因為前三高票的理事都不願意擔任，村長是第四高票，所以才由村長兼任理事長，這不是一個正常的現象。」（註2）

村里辦公處與社區發展協會皆與基層公共事務的運作密切相關，但就體制而言，村里辦公處依地方制度法設立，屬於基層行政單位；社區發展協會則依社區發展工作綱要而成立，為草根民主組織（註3）。二者就政府相關業務的推行各有所司，實際運作上有時卻非如此（江大樹，2005），本研究亦有類似的發現。

二、櫻花長老教會

櫻花長老教會除了以信徒的奉獻作為教會的開支費用，長老教會總會亦會提供財務協助。教會辦理的宗教聚會包括每週日的主日崇拜、青少年與婦女團契聚會、以及家庭禮拜，牧師、長老與執事也會到信徒家庭進行個別拜訪，例如到生病信徒家中為他/她禱

告。自 2008 年開始，教會提供村民的社區福利服務有老人日托、兒童安親課輔等項目，老人日托活動是教會接受行政院原住民委員會委託辦理，兒童課輔班則是教會與保險公司合作辦理。根據現場觀察，這些活動主要由教會志工帶領老人做活動或者教導學童功課，因為活動內容能滿足社區居民的需求，不管是老人日托或安親課輔，大約有 20 位參加。由於櫻花社區發展協會是屬於協辦單位，有幾位協會成員同時也是教會信徒也會來協助。

早上服務人員在教會門口為長輩量血壓，了解健康狀況。參與老人日托的社區長輩於教會前廣場進行晨間的運動，帶領者為領有丙級照顧技士合格證書的教會會友。休息時間，參與老人日托的社區老人於教會廣場前坐著聊天交誼。教會牧師帶領參與老人日托的社區長輩唱詩歌，並與長輩座談（12/15/2010，觀察札記）。

櫻花長老教會活動的辦理除了能獲得前述機構的經費補助外，亦能獲得其他教會與大學提供人力資源的協助，顯示該教會與社區外界關係的建立甚為穩固，如同一位約 70 歲的女性教友所言：「我們這邊有蠻多教會跟學校來辦活動的，像是寒暑假的時候，有幾間臺中的教會都會固定來，你們教會也有來過幾次嘛！你們以前來的時候，旁邊那一棟靈修館還沒蓋好，現在蓋好了，之後你們再來的話，就可以換去住那邊！之前也有學校，像太陽大學（化名）也有來，大部分都是來辦一些課輔。這樣也不錯啦！幫助我們的孩子，不然我們這邊的學生，那個功課都

不太好，不太喜歡唸書。」（1/6/2011，訪談）

除了教會活動與社區福利工作，櫻花長老教會牧師認為文化是社區發展的基礎，並於 2009 年辦理南投縣政府原住民族行政局推展的「原住民族語言學習家庭化、部落化與社區化」計畫，目前也舉辦母語教學教育講座，長老教會總會所屬的原住民宣教委員會也有專責人員協助櫻花教會辦理原住民文化傳承的業務。

從櫻花社區組織的發展歷史來看，由於長老教會甚早進入該社區，牧師除了傳教之外，基於宗教服務精神，神職人員幾乎總攬社區人民生活中的各項事務。櫻花長老教會比社區內的其他宗教組織如天主教與真耶穌教會都較熱衷社區事務，對原住民社區組織的研究也有類似發現（陳姿吟，2004；鄧松亭，2004）。自 2008 年之後，櫻花社區開始由村長擔任社區發展協會理事長，對於社區工作的處理，協會與教會出現明顯的分工，協會負責社區工程建設，教會則負責社區文化福利服務。由於協會與教會的成員有部分重疊，兩個社區組織在人力上會互相支援，一起合作辦理政府委託的計畫。甚至面臨外來開發者侵占部落溫泉，協會與教會聯手抵擋以及否決溫泉的開發案。

三、部落會議

櫻花社區的部落會議於 2005 年首次召開，討論櫻花溫泉區的開發以提升部落產業發展。會議召開的緣由是受到近年社區營造運動的影響，以及受到另一事件的衝擊，即是 2001 年部落移居者私自將溫泉區原住民保留地內的溫泉水權，向水利單位劃定為個人

所有之溫泉水權登記。雖然部落居民成功阻擋私自占有的事件，櫻花社區也開始注意並討論溫泉區的營造與發展。

第二次的會議於 2006 年舉行，因溫泉區原橋樑受風災影響不堪使用，特召開部落會議共同發起建構新聯外橋樑，並再次肯認 2005 年所凝聚的部落整體營造策略共識——以部落為主體，共同管理、經營與規劃，來串聯櫻花溫泉區資源。2007 年會議的召開是爲了賽德克族的正名，之後的會議陸續決議由櫻花社區發展協會透過多元就業方案人力，串通櫻花部落舊有連接溫泉區古道，以及規劃建置整合部落產業及共管溫泉區資源方案計畫。雖然櫻花溫泉區的開發是爲了發揮部落特有自然生態（包含地景、溫泉、山林資源），結合部落傳統文化及產業特色，提升部落觀光競爭力，進而帶動部落觀光與相關產業，達到改善部落居民經濟與生活，部落自主、自立永續發展的願景。但是，有鑒於鄰近部落引進民間企業興建與投資經營溫泉的開發與工程建設如蓋溫泉旅館，結果造成環境破壞。櫻花村居民也擔心日後財團透過溫泉以及附近土地的發展來獲取暴利，將導致原本生活土地與獵場的消失，故於 2010 年否決此櫻花溫泉開發案（註 4）。

部落會議是由全體社區居民共同組成，推選出會議主席來主持討論社區公共事務並做成決議，以及審核社區組織提出與社區有關的計畫，因此部落會議的決議對社區的發展有重要的影響。櫻花村的一位鄰長即表示：「之前櫻花溫泉在討論 BOT 的時候，我們一直在協商啊！有些人就因為財團拿了一點錢給他們，或跟他們說：『你如果現在不

賣，以後會很麻煩啦！』不然就是：『這邊沒辦法發展啦！所以你最好趁現在趕快賣。』那個時候協會沒有發揮太大的影響力，大部分都是教會比較有在勸他們，叫他們不要賣，就算要賣，也要經過部落會議大家都同意了，那時候再說嘛！協會那邊跟教會一起溝通過後，他們有去跟一些立委溝通，把這個東西檔下來。」這位鄰長約 50 歲，平日務農爲生，妻子亦熱衷參與社區事務，曾經擔任協會的會計（6/10/2010，訪談）。

部落會議雖能作爲協會與教會的溝通平臺，如同周惠民與孫大川（2010：79）對原住民部落永續發展的研究報告中所主張的：「部落會議是部落族人交換重要訊息的平臺，也是部落凝聚共識與動能的時機。」，但本質上屬於原住民自治組織。然而，目前櫻花部落會議的召開是由擔任社區發展協會理事長的村長告知主席討論事項以及議程，尚無法成爲獨立運作的組織，受訪的社區協會理事除了擔心村長過度涉入社區發展協會事務，也擔憂部落會議將淪爲地方政治組織（村辦公處）的附庸，如以下訪談所示。

在前一陣子社區有成立我們的部落會議，就是把一些比較重要的部落議題，就是以前的正名，還有這陣子的櫻花溫泉的 BOT，都會拿到部落會議上討論，部落會議是社區裡每個族人都可以參加，然後再由大家的共識討論與決定接下來的做法。但是目前成效還不是很好，大部分的族人還是太注重眼前的利益了...部落會議也暫時依附在（社區）發展協會的組織下，這是一個非常不正常的狀況，希望我們能夠盡快將部落會

議獨立出來成為一個代表原住民自治的組織（3/12/2010，訪談）。

事實上，鄰近的賽德克清流部落也出現由於社區發展協會理事長與部落會議主席為同一人，以致於協會運作越俎代庖的現象（張進昌，2011）。對原住民而言，部落會議的成立與運作代表原住民自治權的體現，原住民對此組織期許甚深，陳芬苓（2008：23-26）調查桃竹苗地區泰雅族地方文化產業發展時也發現當地部落領袖希望透過原住民本身部落會議的方式來決定當地所需要發展的文化產業類型。

伍、結語

社區居民生活品質的改善與提升，有賴由下而上也就是植基於草根的社區工作進行，其成效關鍵在於透過社區組織的推動，協調各界力量與動員社區內外資源，凝聚居民的意識與認同，讓居民能夠經由參與，進而對社區問題產生關心，大家為保障共同利益，一起繼續努力解決社區問題以追求社區永續發展。本文賽德克族人居住的櫻花社區，其社區營造始於 921 地震的重建，目前社區發展工作主要由社區發展協會、長老教會與部落會議共同負責，包括工程建設、文化福利工作、以及社區發展計畫的審議等事項。

社區發展協會處理部落空間環境硬體的改善如鋪設觀光步道與橋樑的修建，長老教會負責賽德克文化傳承尤其是母語教育與族譜的編撰以及社區福利工作如老人日托與兒童課輔，部落會議主要是審議社區公共事務

與計畫。協會的主要經費來源除了政府每年的補助，因為現任村長兼任理事長之故，透過村辦公室亦能申請到政府的方案計畫經費。教會社區活動辦理如兒童課業輔導班的經費則來自民間企業，並透過其他教會與大專院校的協助，於寒暑假辦理類似的課輔活動。至於部落會議的討論事項與召開則由村長來召集，攸關部落未來發展的議題如賽德克族的正名、溫泉的開發，由大家共同參與討論與作最後的決定。

整體而言，社區發展協會與長老教會皆能建立對外的社會關係網絡來獲取資源藉以處理社區事務，由於長老教會內部凝聚力強，所以能動員志工來辦理社區活動。雖然協會理事長與教會牧師對於部落發展方向的想法與做法有所不同，但面對外來開發者的侵占，能共同抵擋以保護自己生存的空間，展現其社區能力。由於協會與教會的成員部分重疊，會互相給予人力支援來辦理社區活動。櫻花村長在現行地方制度下，是代表部落的地方首長，能整合其他組織以推動社區工作。由於缺乏制衡與競爭的機制導致櫻花村村長過度涉入社區發展協會與部落會議的運作，協會的經費被質疑用來動員地方選舉，部落會議也被視為是依附協會與村辦公處的組織。如此，當地社區組織恐怕無法充分發揮其權責以及體現公共利益，是關心部落發展的族人所擔憂的問題。（本文作者：張雪君為國立臺中教育大學區域與社會發展學系副教授；李昱宏為國立臺中教育大學區域與社會發展學系碩士）

關鍵字：原住民、社區組織、社區發展工作

註釋

- 註 1：如同漢人社區組織林立，原鄉部落參與社區發展工作的組織也不少，如司馬庫司部落發展協進會、邵族文化發展協會，然而廖俊松（2004）指出有時原住民社區組織隨著階段性任務完成就解散了。
- 註 2：就像其他社區發展協會理事長的選舉，櫻花社區發展協會也是由在籍的會員召開會員大會，推選出 15 位理事與五位監事，分別成立理事會與監事會，由理事們投票選出理事長。若第一高票當選人沒有意願，就由次高票遞補。
- 註 3：村辦公處的成員有村長與村幹事，業務包括村內村民名冊的建立、村民申請福利，以及輔導村內組織。社區發展協會為非營利為目的之團體，以促進社區發展，增進居民福利為宗旨，辦理社區福利活動、政府社區發展指定工作等事宜。
- 註 4：本文對於部落會議的召開情形以及櫻花溫泉開發始末的介紹，主要是依據櫻花長老教會牧師所提供他在 2010 年部落會議上報告的簡報資料。

參考文獻

- 王應棠（2000）。家的認同與意義重建：魯凱族好茶的案例。**應用心理研究**，第 8 期，149-169。
- 必勇（白光勝）（1998）。從社區教會到布農文教基金會。**新使者**，第 44 期，14-16。
- 江大樹（2005）。臺灣鄉村型社區的發展困境與政策創新：「桃米生態村」的社區重建經驗啓示。收錄於李天賞主編，**臺灣的社區與組織**（頁 103-129）。臺北市：揚智文化。
- 行政院原住民族委員會（2011）。**原住民族法規彙編**。臺北市：行政院原住民族委員會。
- 吳明儒（2004）。「新故鄉社區總體營造政策」下的社區福利化。**社區發展季刊**，第 107 期，107-120。
- 吳進書（2010）。**文創起藝·美力洄瀾：花蓮縣 99 年新故鄉社區營造第二期計畫社區圓夢實驗計畫成果專輯**。花蓮市：花縣文化局。
- 沈明仁（2008）。**仁愛鄉志（上）（下）**。南投縣：仁愛鄉公所。
- 李易駿（2011）。**當代社區工作：計畫與發展實務（第三版）**。臺北市：雙葉書廊。
- 李岳道（1998）。**社區發展協會理事長角色之研究**。國立臺灣大學農業推廣學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 林素珍（1992）。**臺灣基督長老教會對臺灣原住民宣教之研究**。東海大學歷史研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林勝義（2011）。**社區工作**。臺北市：五南。

- 邱韻芳 (2008)。狩獵、山林與部落「產業」：走進一對賽德克父子的生命史。《民俗曲藝》，第 169 期，45-88。
- 周惠民、孫大川 (2010)。原住民部落永續發展計畫之評估研析。《研考雙月刊》，34(3)，74-80。
- 郭文般 (1985)。《臺灣光復後基督教在山地社會的發展》。國立臺灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳玲芳 (2010)。《最小的無限大：文建會營造紀實》。臺北市：文建會。
- 黃源協、蕭文高、劉素珍 (2009)。從「社區發展」到「永續社區」－臺灣社區工作的檢視與省思。《臺大社工學刊》，第 19 期，87-132。
- 張雯 (2002)。都市原住民文化傳承與社會教育問題探討。收錄於吳天泰、張雯、周梅雀、李富美、劉維茵著，《教育人類學》(頁 195-218)。臺北市：五南。
- 張進昌 (2011)。《賽德克清流部落社區營造策略之研究》。國際暨南大學成人與繼續教育研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 陳芬苓 (2008)。原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能：以桃竹苗地區為例。《國家與社會》，第四期，1-42。
- 陳姿吟 (2004)。《原鄉部落社會組織互動情形之探討》。國立暨南大學社會政策與社會工作學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 曾旭正 (2007)。《臺灣的社區營造》。新店市：遠足文化。
- 廖俊松 (2004)。社區營造與社區參與：金鈴園與邵社的觀察與學習。《社區發展季刊》，第 107 期，133-146。
- 鄧松亭 (2004)。《社區組織、在地知識與部落發展－以新竹縣尖石鄉新樂村上水田部落為例》。國立臺灣大學森林學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蘇麗瓊、田基武 (2004)。「新故鄉社區營造計畫」與「社區營造條例草案」的介紹。《社區發展季刊》，第 107 期，5-22。
- 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。
- 賴兩陽 (2010)。地方政治人物對推動社區工作的影響性分析：桃園縣觀音鄉舍區工作者的觀點。《社會政策與社會工作學刊》，14(1)，39-79。
- Blackshaw, T. (2010). *Key concepts in community studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Botes, L. & Rensburg, D. (2000). Community participation in development: Nine plagues and twelve commandments. *Community Development Journal*, 35(1), 41-58.
- Homan, M. S. (2008). *Promoting community change* (4th ed.). Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Kelly, G. J. & Steed, L. G. (2004). Communities coping with change: a conceptual model. *Journal of*

Community Psychology, 32(2), 201-216.

McDonald, J. H. (Ed.). (2002). *The applied anthropology reader*. Boston: Allyn and Bacon.

Pitchford, M. & Henderson, P. (2008). *Making spaces for community development*. Bristol: The Policy Press.