

國立政治大學社會工作研究所

碩士論文

指導教授：傅立葉 博士

原住民社區組織在地化—
以「原住民深耕德瑪汶協會」為例

研究生：章思偉

中華民國一百年六月

誌謝辭

回首就讀社會工作研究所的五年歲月，實在是一段不短的時光，能夠順利地完成論文，實在有許多人要感謝的。最想感謝的，是我的家人，爸爸跟媽媽對於我研究所讀這樣多年，一直以來都沒有任何怨言，只有在意我是否論文順利，有無任何問題，一直抱持寬容的心態看待我前往部落擔任社工，以及論文寫作上無法快速完成的狀況，感謝我的家人對我所做的一切包容。

當初在讀到研究所三年級時，前往大安溪部落工作站擔任社工，在部落受到許多同事與當地居民的幫助，對於一個新手社工而言，在部落的人情味以及彼此間的互相支持，常常令我這個在冷漠都市中長大的小孩大受感動。感謝本研究中參與的原住民深耕德瑪汶協會工作人員、至善社會福利基金會工作人員、曾在大安溪部落工作站的工作人員，各位願意參與及提供意見，才得以完成本研究。

在完成本論文方面，首先當然是要感謝傅立葉老師的指導，從碩二開始找老師指導論文，經過不同题目的變換，以及離開學校前往部落當社工，終於到現在可以畢業，多年下來感謝老師的包容與教導，對於初踏入研究領域的我而言，提供許多的建議與幫助。同時也感謝口試委員李明政老師與蘇景輝老師對研究論文提出的建議與糾正，讓本篇論文可以順利地完成。另外，也感謝郁芬助教總是適時地提供幫忙，並且協助許多行政工作的進行。

自從大學自社工系畢業，就讀研究所以來，在社會工作視野及能力的培養上，一直有許多貴人幫忙，感謝容榕、宜衡、尚濱、書華、詠榆、沈盈等幾位大學同學們，跟你們的聚餐總是讓我獲得能量，我們要一起在社工路上堅持下去。感謝研究所同學與學弟妹們，婉嬪、祝惠、筱涵、筱潔、佳男、旻真、偉迪、雅云、文滿、玲巧、承揚、健瑋、舒涵、映潔、志南、庭芸、伊伊、美馨、姿瑩，從部落回到學校，需要適應不同的生活，看到你們如此認真地在工作以及寫論文上面，總是帶給我刺激，告訴著我要加把勁，大家在每個晚上都於研究室挑燈夜戰，我們都在不同的社工領域上努力，也願大家論文順利。特別感謝筱潔，時常

幫忙協助連絡老師以及其他行政工作，並且不時地提醒要注意的事情。

每次前往部落，總是會感受到部落的大家對我的關心，而我也一直很關心部落社區工作的發展，一直想要可以在外地也出一分力幫忙。感謝每次讓我借住的尚軒，接替我工作的以歡，幫忙孩童陪讀的嘉寧，提供意見的建治、素鳳、盈豪、書玄、詩雅，以及部落廚房的大家，阿代、阿美、月嬌、靜茹、新旭、玉蘭、Yada 香蘭、碧英等人。感謝湘雅這段時間以來的陪伴與鼓勵，陪我走過許多低潮時光。最後則是感謝許多不同領域的朋友們，不論在研究或生活上都彼此互相鼓勵，反國光的蚵青們、台大社工小組的學弟妹們，以及天睿、後山、詩穎、佳玲、舒婷、曹家瑜、李雅婷、奕如、欣雨、翕辰、文華、慧純、佳真等許多朋友。

感謝就讀研究所以及撰寫論文以來，許多家人、朋友、師長的相挺與指教，讓我獲得不少成長，願本篇論文提供給台灣的原住民社區工作貢獻。

章思偉

2011/6/16



摘要

九二一地震後，中台灣原住民部落地區遭到嚴重破壞，隸屬於中華至善社會福利服務協會（後改制為至善社會福利基金會）的大安溪部落工作站開始於大安溪畔的泰雅族部落群進行生活重建工作，經過數年之後，工作站成立「原住民深耕德瑪汶協會」，並且於民國 98 年元月開始，至善社會福利基金會則退出部落，交給在地組織原住民深耕德瑪汶協會推展原住民社區工作。

本研究探討原住民深耕德瑪汶協會成立的原因及脈絡、德瑪汶成立的過程以及遭遇之問題、工作站/德瑪汶與至善之間的關係如何轉變，以深入了解在地組織的成立與運作，且從大安溪部落工作站到原住民深耕德瑪汶協會，為少數的九二一災後重建開始，持續至今的組織，並成功促使外來團體退場，其經驗極具研究與參考價值，望透過本研究對本土的原住民社區工作做出貢獻。

據此，本研究結論如下：

一、自主自決以永續發展

成立在地組織，使部落的工作者更有能力，亦感覺到更有自信，有部落的主體，社區工作更加融合傳統文化與成長脈絡。成立在地組織達到能力建構並取得自主權，以面對文化衝突與維護部落主體。

二、部落工作者的培力

成立在地組織，帶給部落工作者改變，首先是決策參與機制的成長，增加參與決策，賦予工作者權力參加。其次是主體與責任感的增加，這是部落工作者的協會，工作者更有主體感並覺得有責任維持住協會的運作與做好傳承工作。

三、部落關係的改善

成立在地組織以解決身為外來團體，其正當性不足的問題，包含資源爭取及社區產業競爭等層面。且運用社區照顧與社區福利服務以改善與部落組織或個人之關係。

關鍵詞：社區工作、社區組織、原住民、培力、在地化

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究問題.....	5
第二章 文獻回顧	7
第一節 台灣的原住民社區工作.....	7
第二節 大安溪沿線部落概況.....	21
第三節 大安溪部落工作站的社區工作.....	28
第三章 研究方法	36
第一節 研究取向.....	36
第二節 資料收集.....	37
第三節 資料處理與分析.....	41
第四節 研究嚴謹度.....	42
第五節 研究倫理.....	44
第四章 德瑪汶成立的背景脈絡	46
第一節 工作站與至善總會的衝突.....	46
第二節 部落的質疑.....	54
第三節 社區工作的理想.....	57
第五章 德瑪汶成立的過程與改變	62
第一節 籌備期的過程與遭遇之問題.....	62
第二節 運作期的過程與改變.....	73
第六章 工作站/德瑪汶與至善間的關係轉變	85
第一節 籌備期：衝突與溝通.....	85
第二節 交接期：培力與技術轉移.....	89

第三節 運作期：謹慎陪伴與組織合作.....	93
第七章 結論與建議.....	96
第一節 研究結論.....	96
第二節 研究建議.....	105
第三節 研究限制與未來建議.....	109
參考文獻.....	110
附件（一）訪談大綱.....	114
附件（二）研究參與者同意書.....	116
表次	
表 2-1 大安溪沿線部落人口統計表.....	25
表 3-1 訪談對象資料表.....	39
圖次	
圖 2-1 大安溪沿線部落圖.....	21



第壹章 緒論

第一節 研究動機

民國 88 年的 921 大地震重創了中台灣，但也因災區的重建，人與人之間的關係重新建構起來，重新建立起傳統部落的互相幫助關係，體認到在同一社區中，彼此間的相連。台中縣和平鄉大安溪沿線泰雅族部落在大地震之後成了災區，中華至善社會服務協會（後改制為至善社會福利基金會，簡稱「至善」）開始在大安溪沿線部落進行社區重建工作。從最早的生活重建中心，後成立大安溪部落工作站。民國 95 年工作站的部落工作者們正式成立在地組織原住民深耕德瑪汶協會（簡稱「德瑪汶」），於民國 98 年元月份開始至善完成交接工作，德瑪汶協會正式獨立運作。

研究者於民國 97 年 10 月開始於大安溪部落工作站工作，擔任社工員一職，直到 99 年 2 月份為止，期間經歷工作站的營運機構從至善轉換到德瑪汶，工作開始的前三個月為至善的社工員（民國 97 年 10 月至 12 月），之後一年多的時間為德瑪汶的社工員（民國 98 年 1 月到 99 年 2 月），經歷到機構轉換、交接等事宜。這段期間也與德瑪汶的原住民一同工作與生活，共同運作在地原住民的社區團體。在部落工作的期間，大部分的工作同仁皆為當地泰雅族原住民，而德瑪汶理事長本身為三叉坑部落的九二一大地震受災戶，經歷過大地震後的各項重建工作。大安溪部落工作站在重建過程中除了硬體的設備之外，對當地人的培力也投入了許多的心血，讓更多部落原住民參與到社區工作。雖然德瑪汶運作後，有著許多的徬徨以及需要去學習之處，從最基本的了解人民團體法規定、如何做公文的整理與收發，到攸關機構收入的市民農園認養與責信制度的建立，許多原先由至善負責的工作項目都轉換到在地的德瑪汶上，大家也一起在摸索中學習，在每一次的錯誤中增進機構的能力。

在工作的過程中，我與許多初到部落擔任社工的年輕人一樣，面臨到適應部落生活的問題，從小在都市長大的我，沒有任何原住民血統，一開始有許多文化

上的衝擊，也會在意自己的漢人身分，有許多意見不敢提出，覺得自己不瞭解原住民，深怕自己的意見會讓人覺得帶著外來者的眼光來看待部落，雖然有學習過社會工作的知識，具有專業的學士學位，才可以到部落擔任社工員，但我對於部落的生活及文化都是陌生的，一直都很小心注意與部落居民日常生活的相處或是服務方案的規劃等，是否有冒犯或不尊重當地的原住民文化，因為我一直認為，對當地原住民文化的了解與尊重是原住民社區工作重要的一環，所幸也在逐漸待下去後，工作同事的大家協助之下，開始放下緊張的心情，較為自在地繼續做社區工作。但同時，讓我不禁開始有些疑問，為什麼大家在工作上要經歷這一段機構轉換的過程呢？為什麼會成立德瑪汶協會？是否跟培力在地原住民，尊重當地部落文化有關係？對原住民社區工作有怎樣的影響？因為這種外來的大型社福團體，轉變為在地社區組織的過程在本土原住民社區工作中實屬罕見，可深入探討原住民社區組織的在地化，以及原住民該如何自立。

在社區工作的理念中，社區居民的參與及培力都是重要的精神，讓社區居民更有能力，從外來團體或專業者的協助中成長起來，可以自行進行社區工作，有力量延續，是社區工作的基本信念。但培力在地居民並非一蹴可及之事，需要深入了解當地文化，跟在地人更需許多的討論以及實務工作上的練習與磨合，才可以確實地找出培力在地居民的方法。工作站經過數年的努力，透過經營社區產業，發展社區照顧等方式，讓部落居民加入社區工作，學習各種需具備之能力，逐漸身居工作站要職，參與決策討論，培力更多在地原住民，而外來工作者的比例則逐漸降低，到我擔任社工員時，只有我並非當地原住民，其他人皆為部落的泰雅族人。

大安溪部落工作站的成立，是由外來的社福團體至善協助原住民部落災後重建，雖然是服務當地泰雅族人為主，但其最高決策者依然是台北總會（黃盈豪，2005），在地的原住民於社區工作中為服務的執行者或是被服務對象，並非決策者。這種現象其實深受到近代原住民政策以及原住民社區工作發展的影響，綜觀

台灣歷史，原住民近百年來也遭受到許多不同外來殖民者的壓迫，從清代開始，漢人強占原住民土地，後日據時期，施行皇民化的同化政策，國民政府來台的山地平地化政策等，原住民遭受許多的貶抑以及壓迫，喪失了諸多土地及文化。而在原住民社區工作上面，一般常見的是大型的、全國性的社會福利團體進入部落進行社區工作，但並沒有促使在地人成立自己的社區團體進行社區工作，甚至取代原有機構的角色，所以成立德瑪汶是一個值得去加以探討的案例，以此去了解原住民社區組織的在地化。

黃盈豪（2005）的論文「社會工作在原住民部落之實踐與反思：我在大安溪流域泰雅部落工作站之經驗」中提到於民國 93 年，工作站的工作者們在成立德瑪汶協會兩年前對成立在地組織的看法：

工作站在這一年讓原本兼職的部落青年建治、相義和喜蜜正式進入工作站成為正職人員，工作團隊正式人員達到八人，是工作站成立至今正職工作者最多的時候。原本，身經百戰的工作站，這個時候應該是成立在地組織的最佳時機，但是大家猶豫了，原因是若能委身在母機構至善的系統下，那將減少大家自立門戶將面對的挑戰和困難。而這就是工作站團隊目前面臨的危機，習慣被豢養跟央求一時的安全感，就像個拒絕長大的小孩，到該振翅高飛時還退回當初嗷嗷待哺的兒時角色。工作站在方案的發展與執行、服務的實施已經成熟，當初培養的在地年輕人也已經上軌道，就等待工作站真正自立和奮勇向前了。

從上面的文字可以發現，在德瑪汶成立前，工作站其實是對於成立在地組織有所猶豫與害怕的，但為何在之後就成立了德瑪汶呢？在這之中經歷哪些過程，讓工作者們轉變其想法，並且開始行動，建立在地組織？這是本研究想加以探討的。並了解成立德瑪汶之歷程，是否如表面所呈現的平順？至善與工作站的關係又有經歷過怎樣的變遷？是在怎麼樣的脈絡之下開始成立德瑪汶？而過程中的參與者，如何看待成立德瑪汶，有何期待或是考量？對於當地原住民社區工作的推展以及影響有何改變？以深入了解原住民社區組織在地化，提供實務經驗解

析。

研究目的希望可對本土的原住民社區工作實務做出貢獻，呈現出原住民社區組織在地化與自立的脈絡，探討成立德瑪汶之過程與事件，以及獨立運作後所帶來的改變，深入了解原住民社區組織在地化，對原住民社區工作提供研究發現與建議。

第二節 研究問題

德瑪汶的成立，在台灣的原住民社區工作發展上，實屬罕見，這是一個原住民社區組織在地化與自立的案例。德瑪汶原本來自於中華至善社會服務協會的大安溪部落工作站，是在全國性團體之下，其中一個社區工作的駐點機構。這種性質的原住民社區組織，在台灣的原住民社區工作很常見，世界展望會於民國六十年代，已開始透過結合教會，在部落內推行助人工作，於山地鄉設立服務計畫區（後更名為中心），主要以當地原住民為社會工作者進行服務，至民國 85 年時，約有八成的社工員為原住民，展望會的理念為「自力發展」，透過原住民服務自己族人以推廣社會工作（全國成，1996）。大安溪部落工作站在成立之初，就以培力當地社區為目標（陳淑妃，2006），跟世界展望會相似地，增加工作人員中原住民的比例為也是社區工作推行的主要方向，且不只是讓原住民成為服務的執行者，亦培養原住民成為工作站的管理階層，有能力去運作工作站。透過社區產業、社區照顧、成人教育等不同的社區工作面向，增加在地原住民成為工作人員。從工作站設站準備期（民國 89 年 7 月前），全職工作者僅有 2 位，且並非當地原住民，到民國 93 年，全職及兼職工作人員共 22 人，當地原住民的工作者比例達到 90%（黃盈豪，2005）。從此方面來看，原住民社區工作皆有強調增加當地原住民成為工作者的方向，以協助在地居民自立。大安溪部落工作站也像是在世界展望會底下的原民地區服務中心一樣，隸屬於大型的、全國性的社會福利機構。

因部落的原住民文化其特殊性，不同於漢人文化或是平地都市文化，在進行

原住民社區工作時，了解其民族特色以及地方文化，深入認識當地問題及需求，建立適合當地的工作模式與方向，是影響社區工作的重要因素。大安溪部落工作站多年來以「駐點」的方式，從九二一地震後開始在沿線部落生根，從中學習社區工作與原住民部落的對話。在社區工作的發展上，一直努力朝向更契合原住民文化以及當地的生活步調與方式，試圖從輔導與教育原住民這樣的觀點中抽離，尊重在地文化，運用「培力」為精神的社區工作。而大安溪部落工作站與其他原住民社區組織不同的是，不只是在進用的工作人員上增加原住民比例，以及發展適合當地的社區工作，更進一步地，在社區組織上也進行在地化，並強調原住民的自立。在工作站開站後，經過數年的培力與經營，開始成立在地的社區組織—原住民深耕德瑪汶協會，並於 98 年正式運作，至善則自部落撤出，達成原住民社區組織層面的在地化與自立。

在原住民地區的社區工作發展，時常討論的是社區工作的方法，或是服務方案是否契合地方文化與需要，探討著在地原住民如何參與。但對於社區組織層面的在地化，則是甚少去注意到的。當提供服務的機構為部落的外來者時，組織上如何在地化，如何促使原住民自立，對於原住民社區工作有何影響則為本研究欲加以探討的，因為其必然深受到自身社區組織的性質所影響，除了在實務工作上探索更符合當地部落的方法，社區組織本身的在地化，以達成原住民自立也相當重要，但在本土的原住民社區工作發展史上，少見像德瑪汶這樣從外來機構變為在地機構的案例，所以德瑪汶的成立，值得加以關注及探討。大安溪部落工作站自開站以來，跟母機構至善之間也在尋找出適合的方式彼此合作，推動適合當地的社區工作，但同時也要回應母機構的期待以及配合整體機構運作的事務，在都市與部落之間的不同需要磨合，而部落內其它的組織或居民對於工作站是外來團體的角色，其正當性也有所質疑。透過成立在地機構德瑪汶是否處理了這些問題，在推行原住民社區工作上是否更加地順利，更適當處理跟部落間的關係，進而有著更貼近在部落的原住民社區工作，則是有待進一步探討的。

本研究之目的，在於透過探討原住民社區組織的在地化。了解對於當地原住民社區工作，有怎麼樣的影響？研究德瑪汶成立的過程，探討社區組織在地化的過程中，會面臨到哪些狀況，以了解其中的利害得失。對於原住民部落地區的社區工作推行有何影響？跟之前比較起來是否有所不同？當初在成立德瑪汶時，期待可以解決的問題或改進的方向，是否達到？比如在地代表性的問題，或是跟母機構至善間的差異與磨擦是否透過在地化有所解決？部落的社區工作是否更順利地推展？對於部落的原住民社區工作者而言，運作機構轉換為德瑪汶後，有何在推行社區工作上的不同？產生哪些改變？

本研究深入地去探討原住民社區工作的議題，對在地化的經驗具體描繪，並將其經驗與理論展開對話，分析過程中組織以及社區工作者所經歷之歷程，提供予原住民社區組織以及原住民社區工作者參考，對原住民社區工作發展提供建議。

本研究提出以下研究問題：

- 壹、 從工作站與直屬母機構的關係、工作站與社區間的關係、原住民社區工作的推展，探討促使工作站成立在地組織德瑪汶的原因及脈絡為何？
- 貳、 從社區工作者參與及培力、在地組織形式之考量、社區關係轉變、社區工作的在地化加以探討，在地組織德瑪汶之成立過程與產生改變為何？
- 參、 從在地組織德瑪汶的籌備期、交接期、運作期，探討工作站/德瑪汶跟至善間的關係於在地組織成立過程之轉變，以及彼此間運作的溝通及合作模式為何？

第貳章 文獻回顧

第一節 台灣的原住民社區工作

台灣的社區工作發展，受到原住民政策以及社區政策的影響，一直以來並沒有特別關注到原住民的特別性，直到近年來多元文化觀念逐漸普及的影響下，才有較為具體明顯的原住民社區工作發展。原住民社區工作隨著民國八十年代文建會推動的「社區總體營造」開始活絡起來，雖然「社區總體營造」並非原住民政策，但因強調「草根性」、「地方性」、「區域性」、「自主性」，提供了原住民部落發展與文化復甦的有利條件（李瑛，2000）。且因社區營造的蓬勃發展，更多的社區工作面向出現，包含：社區產業、社區建築、社區教育等開始在社區工作中成為討論的焦點，在社區總體營造計劃結束後，依然持續推動社區照顧、社區產業發展等工作。另外，因民國 88 年的九二一大地震，造成中台灣的原民部落重大災害，面臨重建部落之議題，台灣的原住民社區工作發展也開始加入災後重建的工作。本節將以歷史發展脈絡的角度，介紹台灣的原住民社區工作發展。

壹、 社區發展與原住民同化政策時期（光復後至民國七十年代）

一、 社區發展

自從二次世界大戰結束之後，聯合國為了協助戰後的開發中國家進行重建，在 1952 年成立「社區組織與社區發展小組」，以結合國家與民間的力量，推動社區發展工作。依照聯合國的定義，社區發展是「一種過程，由人民以自己的努力與政府聯合一致，以改善社區的社會、經濟、文化環境，納入國家的生活之中，對國家的進步，克盡其最大的貢獻。此一複合的過程包含兩種基本要素：即由人民自己的參與並靠自己創造以努力改進其生活水準；由政府以技術或其他服務以促進其發揮更有效的自覺、自助與互助。」（蔣玉嬋，2004）。

政府於民國 54 年頒布了「民生主義現階段社會政策」，包含七大要項，社區發展為其中一環，但因當時社會福利並非施政重點，所以並未有具體措施與成效

(賴兩陽，2002)。民國 57 年，行政院頒布了「社區發展工作綱要」，明訂「社區發展係社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質。」。以此可見，我國社區發展的定義基本上是與聯合國的社區發展定義極為相似，社區居民皆強調自動、互助的精神，以改善社區的生活環境，政府則是人民的指導者，提供行政資源以及技術支援。台灣省政府社會處也於同年公佈「台灣省社區發展八年計畫」，列出了三大建設項目，分別為基礎工程建設、生產福利建設、精神倫理建設。但此時社區工作重點偏重在「基礎工程建設」，主要為興建社區活動中心、修建社區道路、水溝之維修、社區綠化與美化成效最好(賴兩陽，2002)。

根據徐震於計劃結束後做的「台灣省十年來社區發展成效之評鑑及未來發展之研究」指出計劃的不足之處以及改進的方向，就缺失而言，包含：政府規定多，民間參與少、業務各自為政，欠缺整體配合、忽略具有發展潛潛力之社區。而建議方面，則為：將社區分為多元模式輔導、由單一推動改為配合推動、由他助模式改為自助模式。此時期的社區發展工作，偏重硬體的設施建設以及主要由政府為主導者，民間的參與角色是被動且缺乏的，當政府的計畫結束，資源離開社區後，社區居民也沒有持續推動社區發展。且政策並沒有考慮到台灣各地的差異性，計劃缺乏多元的思維，無法反映出各地不同的需求(徐震，1983)。

社區發展因為未能將社區居民一起拉進來，讓人民認為社區發展為政府的責任，而未投入參與，導致社區無法永續發展，是一種「由上而下」的政策推行方式，建設停留在「物」而非「人」(賴兩陽，2002)。內政部於民國 80 年頒布「社區發展工作綱要」，將原本的社區理事會改為人民團體的社區發展協會，而社區的認定則為經鄉(鎮、市、區)社區發展主管機關劃定，依法設立社區發展協會，推動社區發展工作，由居民自由參加，理監事均採民主選舉(蔡漢賢，2002)。

對於開放社區居民參與，已經比起之前的政策為好，但對於不同族群與地區的文化差異，依然未加以提出具體政策，並未注意到原住民部落的獨特性，所以

此時雖有社區工作加以推展，對於原住民部落並沒有提出針對原住民的社區工作政策，依然是將原住民部落視為如同台灣各地社區一般看待，政策並不具有文化敏感度，也未針對原住民做出區別。

二、 原住民同化政策

此時期尚未發展針對原住民的社區工作，其原因除了社區發展政策尚未注意到地方以及族群的差異之外，也深受到原住民政策的影響。百年以來主政者都是以同化為原住民政策之精神，強迫接受殖民者或外來政權的文化。日治時期，殖民政府推動皇民化教育，廢止或強迫變更泰雅族的頭目制度，禁止象徵成年的文面習俗，設置番童教育所（吳俊傑，1993），強迫原住民學習日本文化及思想（王增勇，2002）。

日治時期結束後，國民政府接手統治台灣，高德義（1997，引自李明政，1999）將國民政府的原民政策分為五個時期的變遷：1.中國化時期（光復—民國 39 年）：主要目標為台胞中國化。2.一般化時期（民國 39—42 年）：引進地方自治，推動原住民一般化政策。3.山地平地化時期（民國 42—51 年）：省政府頒訂「促進山地行政設計畫大綱」，更進一步推行山地平地化。4.社會融合時期（民國 52—76 年）：省政府制定「山地行政改進方案」，強調同化與融合的觀念。5.社會發展時期（民國 77 年之後）：開始強調多元文化發展，省政府頒訂「台灣省山胞社會發展方案」。

從上述時期之轉變可以看出，在民國 70 年代開始發展尊重多元文化的思維之前，國民政府對原住民的政策之精神基本上仍是以同化為主，以「大家都是中國人」為族群同化的目標，刻意地忽略原住民與漢人之間不同的特殊性（王增勇，2002；李明政，1999；李瑛，2000）。

在社區發展政策以硬體建設為主，以及原住民政策以同化為導向的情況下，屬於原住民的社區工作尚未有所推展，大抵上是跟著社區發展的脚步，與台灣其他地方社區一樣遵循政府的指示在進行社區發展，未有原住民獨特的社區工作出

現，也缺乏部落社區居民的參與。反而是在民間團體方面，有針對原住民部落進行服務，以在部落提供服務達 30 年以上歷史的世界展望會為代表，於民國 60 年代開始於山地鄉設立服務計畫區（後更名為中心），主要以當地原住民為社會工作者進行服務（全國成，1996）。雖然政府並沒有針對原住民提出具體政策，但民間方面是有進行部落的社區服務，但以社會福利與社會救助為主，並未發展出積極性的社區政策。

貳、 社區總體營造時期（民國八十年代）

一、 社區總體營造的理念

民國八十年代以來，政治權威的鬆動，民間社會力蓬勃發展，舊社區解組而新社區尚未成形，國家缺乏凝聚力，文建會於民國 83 年開始透過「社區總體營造」，以推動建立現代的「公民社會」。透過文化建設的角度切入，建立台灣基層社區的共同體意識（文化環境基金會，1999）。文建會定義社區總體營造為「以社區共同體的存在和意識作為目標，藉著社區居民參與地方公共事務，凝聚社區意識，經由社區的自主能力，使各地方社區建立屬於自己的文化特色，讓社區居民共同經營『產業文化化』、『文化產業化』、『文化事務發展』、『地方文化團體與社區組織運作』、『整體文化空間及重要公共建設的整合』…因社區民眾的自主及參與，使生活空間獲得美化、生活品質獲得提升、文化、產業、經濟再行復興，原有的地景、地貌煥然一新，促使社區活力再現，全面性、整體性的規劃與參與社區經營創造的過程，稱為『社區總體營造』（謝登旺，2002）。社區總體營造在行政院의 帶動下，除了文建會之外，其他各部會也積極推動社區工作，包含衛生署的「社區健康營造」、教育部的「學習型社區」、營建署的「城鄉新風貌」、經濟部的「形象商圈」、內政部的「福利社區化」等。

社區總體營造強調「社區共同體意識」，時任文建會主委的陳其南提出，個人與社會之間的權力與義務關係，是透過「社會契約」的形式，搭建起公民與社會整體間的關聯，建立起強固的社會團體或是國家共同體的關係，「共同體」強

化了團結的內聚力。社區總體營造的機制設計，在政策上採用由下而上的自發性運作，主要透過社區居民討論、組織、行動，先由外部政策的帶領刺激，引發居民對自我權利與地方事務的關心，漸進式地由民眾主導社區營造的進行，最終效果在建立新的人際關係，新的人和新的社區社會，是一種「造人」的過程。最重要的是建立社區共同體成員對社區事務的參與意識，提升社區居民參與（陳其南，1995；文化環境基金會，1999；謝登旺，2002）。社區總體營造也包含了三個理念：社區公共空間的形塑、地方文化產業再發展、終身學習體系的建立。這三個理念與隨後發展出的「社區建築」、「社區產業」、「成人教育」等社區工作新面向相互呼應，讓台灣的社區工作豐富起來。

二、 原住民社區總體營造

隨著社區總體營造在全國各地進行，原住民社區工作也隨之活絡起來，雖然社區總體營造並非原住民政策，但因強調「草根性」、「地方性」、「區域性」、「自主性」，提供了原住民部落發展與文化復甦的有利條件（李瑛，2000）。另外，因過往由上而下社區發展方式轉變為強調由下而上的社區營造，且民國 80 年代開始發展多元文化的精神取代以往的同化政策，都有利於原住民開始建立屬於原住民部落的社區工作。

而原住民的社區總體營造，跟非原住民又有哪些不同？因為原住民部落受平地社會影響，社會解組，文化流失，原住民的社會需求根本原因為「原住民傳統社會的解構」，也形成原鄉社會問題的特殊性（黃源協、詹宜璋，2000）。廖敦如（2004）提出對原住民而言，以「社區重建」替代「社區總體營造」更為合適，社區重建指的是「重新組織社區居民的意識，行動主體與居民本身，蘊含的能量涵蓋社區集體的記憶及感情，是軟體及硬體、內在及外在、精神與心靈的重建」。原住民部落的社區總體營造，重視原住民歷史及文化。所以在推行社區總體營造時，不只是喚醒居民共同參與，主動關心社區，也不只是將本地文化產業化，或是進行社區教育。而是原住民社區營造對於本身民族文化的重視及傳承，讓族人

重新認識自身的文化，建立自信心，並學習傳統技藝及認識部落歷史，改變傳統文化流失與社會解組的狀況。巫銘昌（1999）提出原住民的社區總體營造具有以下特性：

- （一）重視部落居民的自主性運動。
- （二）強調部落居民共同推動、參與、維繫的過程。
- （三）營造部落居民整體性生活模式（生活的改善→價值觀的形成→文化層次提升）。
- （四）重視原住民部落的歷史與傳統文化，順應居民的個性與意願，確立與自然共生的原則。
- （五）由部落居民以創意性活動，開始於文化風物、風紀禮儀、景觀風光的介紹，至地方產業、民眾教育與就業輔導等生活問題的建設活動。

本研究列舉出部分原住民地區的社區營造案例：

（一）花蓮縣光復鄉馬太鞍部落

社區發展協會成立邦查文史工作室，以營造部落特色的生活環境為目標，也希望吸引觀光客，改善族人生活品質。訪問部落耆老，了解阿美族的神話、歌謠、編織與木雕，並將傳統的生態環保觀念融入社區營造中（文化環境基金會，1999）。

（二）花蓮縣光復鄉太巴塽部落

組成青年讀書會，舉辦講座與才藝班，發展當地傳統技藝，走向產業化。從事田野調查，整理文史資料，影像記錄，出版社區報等。太巴塽國小的學生與老師一起以木雕記錄生活以及部落傳說（文化環境基金會，1999）。

（三）花蓮縣豐濱鄉港口部落

有感於原民文化的流失，開始學習先人的傳統文化，與部落耆老接觸，透過部落傳統機制與行政系統搭配運作，部落長老、頭目、鄰長、鄉民代表皆有參與。另則有以學校為中心的原住民社區營造，位於花東縱谷的富源國中結合師生、家

長的力量，創辦蝴蝶谷學區報，讓社區居民與學生更了解當地歷史（文化環境基金會，1999）。

（四）屏東縣泰武鄉萬安部落

針對部落中的文化資源進行保存與傳承，有三項主要計劃：文化保存工作、地方文化產業之規劃、部落無形文化之傳承。由部落年輕人向耆老討教傳統文化，前往舊部落進行尋根，並進行影像記錄；對文化產業進行規劃，成立加工場，設計產品包裝，成為部落的經濟產業，提高居民收入及就業機會，吸引年輕人學習傳統技藝（巫銘昌，1999）。

（五）台東縣建和部落

以原住民青年為主，尊重耆老的意見，堅持原住民自決，並無太多公部門的意見涉入。成立社區發展委員會，撰寫計畫以爭取經費，調查社區現況，發現社區資源。在執行面，硬體建設上建構木雕藝術村，善加運用漂流木以及社區牆面美化，軟體方面則成立學習型社團，透過部落教室、藝術工作坊、母語班、木雕班等方式讓社區居民可以有機會學習傳統文化（廖敦如，2004）。

但原住民社區總體營造並非全然正面效果，且各地原住民部落狀況不同，也因社區總體營造產生出新的問題。在公部門方面，劉蕙苓（2002）提出社區總體營造的問題：

- （一）政府本身並不「總體」，各自為政，資源難以整合。
- （二）沒有讓「社區意識」與「社區組織」結合，未發展出多元面貌。
- （三）政府的力量支持太多，阻礙社區參與自主的特性。
- （四）操作模式流於傳統建物改善、公園河岸綠化，變為地方首長手中資源，分配不公平。

而在民間，為了取得政府補助的資源，部落紛紛成立文史工作室或民間社團，為了爭取資源而互相競爭，因此推動的工作分散沒有核心，同時也因為依賴資源，部落內各方勢力反而產生紛爭，而因競爭產生的經費不穩定，使得部落並

沒有做出長期、持續性的發展規劃（李瑛，2000）。另外，部分原住民地區社區居民共識不足，參與社區活動者以老年人居多，青壯年族人為了生活而工作，難以培養年輕人投入社區總體營造（黃煌雄、郭石吉、林時機，2001）。社區營造最需要處理的就是人和組織的問題，很多團隊只作「硬體或空間的營造」，而不敢去碰「人的營造」，也因空間營造及文史調查容易有具體成果，政府部門及民間單位也喜好這樣的方式。且社區總體營造各部會自己提出方案，卻未有整合，形成多頭馬車，小小的部落就要面對各部落不同的社造計劃，比如：文建會的社造、衛生署的健康營造、內政部的福利社區化、農委會、林務局等（黃盈豪，2004）。

總結起來可以發現，原住民社區營造重視部落的歷史與傳統文化，且切合政府提出的「社區公共空間的形塑」、「地方文化產業再發展」、「終身學習體系」。許多部落運用自然資源裝飾社區的公共空間，並發展該族適合的文化產業化，像是阿美族的木雕技藝。且開設以傳統文化為主題的學習團體，讓族人可以學習傳統文化。對於原住民社區工作，是有著開創新局面的貢獻，讓各地可以自行提出符合當地文化的社區營造方案。但也發現並非是每個部落都適合這樣的發展模式，且政府部門未完整地執行社區營造的精神，仍有公部門支持過多，偏重硬體建設、各部會資源未整合等問題。原住民面臨的社會問題與社會解組，也會阻礙原住民社區營造的進行，部落原住民因為偏低的收入而忙於生計，雖然社區營造強調發展文化產業，但在尚未成熟前，族人難以靠此生活，仍不易投入社區營造。雖然因社區總體營造的運作，開啟了社區建築、社區產業、社區教育等不同的社區工作，讓原住民社區工作有著更多不同的選擇，但要帶來「社區共同體」意識，增加社區居民參與，則仍有改進空間。且社區總體營造仍然並非是專門針對原住民的社區政策，但較之前的社區發展，有著更多的彈性以及強調在地化的優點。

參、 多元發展與災後重建時期（民國八十八年後）

自民國 76 年解嚴後，近代的台灣原住民運動亦逐漸發展，首先是以「原住民」取代原先稱呼的「山胞」，並開始強調尊重多元文化。民國 85 年成立行政院

原住民委員會，原住民成為中央政府的施政重點之一，其重要性隨之增加（李明政、莊秀美，2001）。原住民社區工作開始有了中央政府部會級的單位推動，而從社區發展以及社區營造之外，又有了更多的社區工作面向，包含社區產業、社區照顧、社區教育等，開始多元化發展。在民國 88 年的九二一大地震造成許多中部的原住民部落遭受到重大災害，部落亟需重建的進行，災後重建也成為原住民社區工作重要的一環。以下將介紹自社區總體營造之後，原住民社區工作的推行計劃。

一、 九二一地震後的原住民部落重建工作

民國 88 年九二一大地震之後，中台灣山區受害嚴重，台中縣以及南投縣的原住民鄉鎮有著災後重建的需要，對原住民地區的災後重建項目包含：災民安置、受災房屋輔助措施、原住民聚落重建、原住民生活重建。生活重建方面，辦理急難救助、原住民災區生活狀況調查、提供臨時重建工作機會等（謝登旺，2002）。而除此之外，災區也需要發展社區教育，讓傳統文化的傳承可以不中斷，且更在重建之中去認識先人的智慧。

（一）生活重建

行政院頒訂「九二一災後重建暫行條例」，訂出縣市政府應於各災區設立生活重建服務中心，於是南投縣及台中縣政府委託許多民間團體，建立「生活重建服務中心」及「社區家庭支援中心」，協助南投縣仁愛鄉、信義鄉及台中縣和平鄉進行部落重建。原民會也為了照顧災區的原住民獨居老人或身心障礙者，在苗栗縣泰安鄉、台中縣和平鄉、南投縣仁愛鄉、信義鄉等原住民災區，辦理「原住民獨居老人暨身心障礙者居家服務暨營養餐飲計畫」，服務苗栗、台中、南投等地原民鄉的獨居老人及身障者（李明政、莊秀美，2001）。為了協助災民進行心靈重建，原民會規劃執行「原住民心理重建計畫」，透過宗教團體及社工協助調適心理創傷。而因為教會在原住民部落有著生活及心靈支持的重要性，原民會推動「九二一震災原住民心靈支持重建服務站計畫」，補助十五間教會進行重建（黃

淑苓，2005)。

在行政院頒訂的「災後重建計畫工作綱領」中，已加入社區總體營造由下而上的概念。但因災民於災後受到巨大的身心創傷，社區百廢待舉，要只憑自力重建極為困難，投入災後重建的社區工作專業團隊就具有重要的角色，可深入了解災區居民，向行政部門提出需求，整合各級政府資源來重建地方，並協助居民自立，透過地方社區組織與提供資源，讓社區與各級政府有效溝通。專業團隊也要調整心態，從一個生活者的角度來思考問題，需要更靈活，更貼近生活事實。專業團隊需要負起專業服務、協調與規劃三項任務。且最重要的一點就是需要在地方蹲點，提供諮詢與服務。儘量以在地工作者為主，讓災區重建也是地方培力的工程（黃煌雄、郭石吉、林時機，2001）。

民國 91 年，文建會中部辦公室在重建區成立了四個社區營造中心協助社區進行社區營造工作，大安河流域沿線部落屬於第四區社造中心的服務範圍。社造中心主要的功能是培力輔導社區，透過計畫案寫作、課程培訓、社區實務操作來達成。且對社區提供關懷與陪伴，有三種形式：輔導員、專家學者、夥伴社區。打破以往社區營造時，單一社區單打獨鬥的狀況，提供專業協力以及夥伴社區推動社區營造。第四區社造中心也為了因應原住民不同部落的需求差異，在培訓課程上面也取消集合式研習方式，改以各部落獨特需要開授社區課程（廖俊松，2009）。可以發現，透過社區營造的方式可以協助原住民部落重建，而專業團隊的在地駐點也同樣重要。

（二）住宅及聚落重建

內政部營建署訂頒「災後社區重建計畫內容及作業規範」，劃分出個別建物與整體重建兩種方式，其中整體重建再依都市、鄉村、農村、原住民聚落等不同地區劃分，原住民聚落重建地區由原民會制訂「原住民聚落重建計畫作業規範」，擬訂重建計畫。以硬體設施為主，多為道路及排水工程，或是家屋重建，地區涵蓋苗栗縣泰安鄉、南庄鄉、台中縣和平鄉、南投縣仁愛鄉、信義鄉等地，共 23

個部落需舊地重建及遷住（謝志誠，2001）。

原民會委託淡江大學設計原住民住宅，完成八種泰雅族家屋、九種布農族家屋供原住民災民選擇，且提供築巢專案給災民重建家屋補助。謝英俊建築師則與「九二一家園重建服務團隊」共同推廣協力造屋的理念，設計簡易的施工構法，組織社區互助工作隊參與協力造屋，並搭配以工代賑的方式增加就業機會。輔導案例如和平鄉松鶴部落、仁愛鄉中正村、信義鄉潭南村等。聚落遷住部份，則有六個部落，分別為大安溪沿線的雙崎部落、三叉坑部落、烏石坑部落，以及南投仁愛鄉的中原口布洛、眉原上部落、瑞岩部落。而因為重災區，要維持收入並非易事，行政院九二一重建委員會也為了利用原住民部落自然環境以及傳統文化的優勢，穩定原住民工作與收入，辦理「原住民聚落總體營造計畫」，雇用當地原住民施作工程，提供就業機會（林昭遠、劉昌文，2005）。

（三）就業服務

勞委會也於災後推動許多就業服務方案，包含：以工代賑、就業促進津貼、災區重建人力需求職業訓練、就業重建大軍、永續就業希望工程、多元就業開發方案等。重建會也開辦輔導重建區弱勢戶就業方案。而在原民會方面，則建立原住民重建區失業人口通報系統、提供求職求才資訊、辦理原住民重建區人力職訓專班、社區型技藝專班等（黃淑苓，2005）。

（四）社區教育

從民國 90 年 11 月開始，重建區工作團隊像是台灣社區重建協會、台灣原住民部落重建協會、台灣打里摺文化協會因有感於重建區原住民部落缺乏資源與文化傳承危機，共同發起籌備「重建區民族學院」，強調由下而上的精神，由部落本身擔任「規劃」的角色，從部落整體發展的需求出發，透過學習與對話的機制，重拾原住民對自身文化的自信心。也為了避免過往部落組織因政黨、宗教、家族等因素而使族人分裂，透過建立教育中心，讓部落的在地組織可與其他組織或團體合作。民國 91 年 9 月「重建區民族學院」正式開課，設有三個教育中心：東

勢中心、埔里中心、水里中心。服務範圍涵蓋台中縣和平鄉、南投縣仁愛鄉、信義鄉、埔里鎮（金惠雯，2002）。

二、 原住民社區照顧

原住民老人近年有增加之趨勢，面對高齡化之人口變遷趨勢所衍生的照顧問題，除長期照顧十年計畫所提供之照顧服務、居家護理、社區及居家復健、老人餐飲服務、喘息服務等服務項目外，原民會也開始推行社區照顧。

（一）原住民老人暨兒童照顧六年實施計畫

民國 87 年原民會完成原住民社會福利體系之規劃研究計畫，亦推動「原住民老人暨兒童照顧六年實施計畫」，發展原住民的社會福利，成立了 12 個原住民社區家庭服務中心，提供諮詢、轉介、安置服務、親職教育、學童課輔等服務（黃源協、詹宜璋，2000）。

（二）原住民部落老人日間關懷站實施計畫

原民會為了加強在地化之部落老人照顧服務，保障原住民老人獲得適切的服務及生活照顧，鼓勵原住民老人參與部落休閒活動，增進社會參與。於民國 95 年推動「推展原住民部落老人日間關懷站實施計畫」，結合部落宗教組織辦理部落老人日間關懷站，尤其針對偏遠地區、福利資源缺乏且不易取得照顧服務之部落為優先補助對象。98 年開始結合民間醫事團體及醫院之資源，參與部落關懷服務工作。

三、 原住民新部落運動

行政院於民國 91 年提出「挑戰 2008—國家發展重點計畫」，推動其成為民國 91 年至 96 年，列出十項重點建設計畫，其中之一為「新故鄉社區營造」，強調整合各部會社區計畫，注入社區營造精神，以居民參與為主軸，結合專業輔導與行政資源，培育地方組織，型塑社區共識，且協助社區了解政府施政目標，提供明確的資源訊息（蘇麗瓊、田基武，2004）。原民會則提出「原住民新部落運動」為新故鄉社區營造的子計畫之一，內容包含：1. 部落社區產業發展：發展原

住民商圈以及傳統或精緻產業，促進原住民回歸部落在地就業。2. 部落社區新風貌：發展原住民現代化傳統住屋風貌、完成部落基礎設施等。3. 營造學習部落與社區：成立部落圖書會、部落資訊中心與部落網站等。4. 蘭嶼社區總體營造：協助蘭嶼進行社區營造計劃。

四、 原住民部落永續發展計畫

「原住民新部落運動」計畫下的「原住民部落永續發展計畫」，為了配合民國 94 年提出的「台灣健康社區六星計畫」，原民會局部修正，將計畫期程調整為 95 至 98 年，修正後於 95 年 2 月核定實施（研考會，2006）。「台灣健康社區六星計畫」有三項目標：1. 透過產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環保生態、環境景觀等六面向的全面提升，打造「健康社區」。2. 建立自主運作且永續經營的社區營造模式，貼近社區居民生活、在地人提供在地服務、創造地方就業機會、促進當地經濟發展。3. 強化民眾主動參與公共事務的意識，建立由下而上提案機制，厚植族群互信基礎，擴大草根參與層面（江大樹，2005）。

而原民會所執行的「原住民部落永續發展計畫」，在近年來對許多部落產生影響，計劃有兩個目標：建立「新」的部落關係以及建立部落發展之軟硬體基礎。有兩項分項計畫：

(一)重點部落計畫：輔導重點部落計畫執行、整合部落產業發展、改善部落基礎設施、提供在地就業機會、組織部落辦理人文教育面向計畫。

(二)建置培力組織計畫：建置部落營造中心、辦理部落人才培訓、辦理部落營造人才培訓。

此計畫執行至民國 98 年，在執行層面，仍有下列問題存在：重景觀輕人文、議事平台不健全、作業規範缺乏彈性、缺乏地方政府支援、各面向發展不均衡、意見整合困難、行政流程研宥、對公部門資源的依賴等問題。在此計劃上，重點部落的部分還是注重在硬體設施的營造，軟體以及人才培育上仍是次要的，缺乏部落族人參與的機制。另外，部落仍相當倚重公部門的資源，一旦資源結束，部

落的發展又停滯不前（周惠民、孫大川，2010）。

可以發現，直至近年來，雖然對於社區工作要兼重軟硬體已為普遍觀念，但在實務上仍不易實行，依然側重硬體工程，且要帶動部落居民參與公共事務，以及協助居民自立，以免公部門資源抽離後，原有的社區工作也隨之停擺，這些方面仍有許多進步空間。

小結

台灣的原住民社區工作，從最初的社區發展、原住民同化政策，到後來的社區總體營造，以及二十一世紀的原住民新故鄉運動、原住民永續發展計劃、九二一地震災後重建等脈絡，原住民社區工作也從未有特別針對原住民部落的政策開始轉變，開始強調在地性、草根性、傳統文化，原住民逐漸可以做出屬於自己族群的社區工作，且發展面向多元化，社區建築、社區產業、社區教育都有所發展，且在九二一地震後，不論政府部門或是民間團體都積極進行災後重建工作，希望化危機為轉機，讓原住民災民度過此一難關，並且有更好的社區及生活。雖然說仍需要改善原住民部落居民參與社區事務程度不高、過度依賴公部門資源、以及偏重硬體建設等問題，但台灣的原住民社區工作已有許多的努力與進步。

大安溪部落工作站，在台灣的原住民社區工作發展脈絡下，是從九二一地震後的生活重建開始的，但部落並非在工作站設立後才有社區工作，在這之前各部落已成立自己的社區發展協會。但對於災後重建的龐大工作，社區發展協會難以負荷，大安溪部落工作站就是在這樣的機緣下，透過承接縣政府的生活重建中心方案，進入沿線部落進行災後重建。而工作站也在重建的過程中，運用公部門資源，舉辦部落教室、發展醫療接送、社區照顧。並協助居民了解重建工作，擔任部落與政府之間的溝通橋樑，協助災民理解政府重建的政策，也同時反映聲音給政府。因三叉坑部落地盤遭受嚴重損害，被認定為危險區域，需進行整個部落的遷村計劃，工作站協助三叉坑部落進行災後的聚落重建，分析各種不同的狀況與選擇的結果，幫助居民了解聚落重建。

工作站也設立在部落內，每日的工作與生活都與部落密不可分，深入認識當地原民文化，也切合協助重建的專業團隊應該透過駐點以了解地方的要領。在重建工作之外，同時協助部落發展也同樣重要，工作站也透過災後的就業方案，雇用當地人參與社區工作，有穩定經濟收入，並且發展社區產業，包含市民農園以及部落廚房，促使社區工作可以自立，要從災害中復原過來。

雖然工作站並沒有申請原民會的計劃案，但大安溪沿線部落的社區發展協會或是教會則參與許多，像是達觀部落社區發展協會申請原住民永續發展計劃中的重點部落計畫、雙崎部落安息日教會以及士林部落長老教會也是原住民部落老人日間關懷站的推動據點。可以發現政府近年來推行的原住民社區工作也影響著大安溪沿線部落。

第二節 大安溪沿線部落概況

大安溪在泰雅族語中是 L'liung penux，為寬廣平坦河流之意，大安溪全長 75.8 公里，發源於雪山山脈，流經苗栗縣泰安鄉梅園村，進入台中市和平區（原為台中縣和平鄉）雪山坑，從苗栗縣卓蘭鎮流向平地，於大甲複合沖積扇平原的北端入海，為苗栗縣和台中市的界河，流域內支流眾多，地形複雜，在山區形成一段長達 20 公里的溪谷。沿線原住民部落主要居住泰雅族人，自古在此定居，屬於泰雅族北勢群。國民政府來台後，於行政區劃分上切割北勢群，近下游的六個部落劃為台中市和平區內，其他部落為苗栗縣泰安鄉境內。



落劃為台中市和平區內，其他部落為苗栗縣泰安鄉境內。

圖 2-1 大安溪沿線部落圖。資料來源：黃盈豪（2005）

壹、 大安溪沿線部落歷史與部落簡介

關於北勢群的來源，族人多認為來自大霸尖山，隨著人口逐漸增多，活動範圍南抵東勢、石角一帶，西至大坪林，東至大甲溪岸谷關附近，北臨大霸尖山。古有「北勢八社」之稱，分別為：Midon（老屋峨社）、Savr I（武榮社）、Msuru（蘇魯社）、Wagang（馬那邦社）、Boanan（麻必浩社）、Tayaf（得木巫乃社）、Aurbon（盧翁社）、Bayanof（盡尾社）（瓦歷斯·諾幹、余光弘，2002）。隨著日據時期經過，許多部落族人被迫遷移，或是與其他部落合併，北勢八社也逐漸發展成不同的部落，現分布於苗栗縣泰安鄉梅園、象鼻、士林三村，有梅園、天狗、大安、永安、象鼻、士林、中部落、蘇魯部落，共八個部落，而在台中市和平區自由里與達觀里，則有雪山坑、達觀、竹林、雙崎、三叉坑等五個部落，屬於整條大安溪沿線總共有十三個部落。另尚有烏石坑社區在竹林與雙崎中間，因以漢人為主，非原住民部落。關於北勢群各部落的遷移史以及部落名稱，本研究綜合瓦歷斯·諾幹與余光弘（2002）所著的「泰雅族史篇」以及大安溪部落工作站之網頁（<http://www.daanriver.org.tw/river02.asp>），介紹如下：

一、 達觀里

Midon 族人從大霸尖山遷移而來，清朝年間部落遷移在今苗栗卓蘭鎮以及和平鄉牛欄坑一帶，於日據時期因日警討伐北勢群，逃往烏石坑北高地，後因日人實行封鎖策略，族人缺乏糧食，後遷移至現今摩天嶺一帶，目前達觀里涵蓋竹林、達觀、雪山坑部落。

竹林部落名稱為 K-Ling，因從前竹林部落口有一棵很大的龍眼樹，即以龍眼樹命名為地名。達觀部落名稱為 L'olu，是一種植物名稱，類似蘆葦。以前達觀部落原是一塊潮濕的溼地，長滿了叫 olu 的植物，後來人們即以此植物命名。雪山坑部落名稱為 D'Lving，因從前雪山部落裡都是檫木，故命名之。

二、 自由里

Savr I 族人來自大霸尖山，原與 Midon、Wagang 兩社一起行動，但在谷關附近分道揚鑣，於清朝年間在現今東勢鎮、石角、中崙一帶活動，後因漢人逐漸入侵，遷移至雪山坑溪上游。日據時期因抵抗日人，退避至隘勇線外，但因寒冷及糧食缺乏，頭目率族人接受歸順式。之後流行性感冒猖獗，族人死亡甚多，認為是因為接觸異族所至，又反抗日人，最後在日本軍警的封鎖下，繳出槍械並轉移到現今的雙崎部落。而因族人中，稍來社人接受真耶穌教會的信仰，被其他族人視為異教徒，稍來社人後遷移至三叉坑，另建部落。

目前自由里涵蓋三叉坑、雙崎部落，及烏石坑社區。雙崎部落 Mihu 有兩個意思，一個是靠近，指的是部落很接近河對岸。另一個是靠的意思，指的是雙崎部落所在地正好依偎著山。日據時期，部落原名為埋伏坪，是河谷旁的平緩台地，易於埋伏，日人常遭此地的泰雅族人埋伏攻擊，故命名之。三叉坑部落名稱為 S'yuh，指九芎樹，因當時三叉坑地區長有大片九芎樹。之後漢人開始大量進入三叉坑開發，因當地有三條溪流匯集，才開始改稱為三叉坑。烏石坑社區則並非泰雅族部落，也是大安溪沿線地區中唯一非原住民為主的社區，因大安溪支流烏石坑流域產有煤礦，吸引不少漢人前來挖掘，後雖煤礦已產完，但漢人在此定居務農，烏石坑社區也就此續存。

三、 梅園村

Aurbon 祖先來自大霸尖山，遷移至盡尾大山東南山腰形成部落。Bayanof 從大霸尖山而下後，居住於盡尾山西南方山腹。與鹿場地區的泰雅族人時有往來。梅園部落泰雅族語為 Maylubung，意為潮濕之凹地。天狗部落則為 S'uraw。於民國 85 年時，經過沿線八個部落頭目協調，產生出總頭目 Yuyus Kagi（柯正原）擔任北勢群 Gaga 的指標性人物，Yuyus Kagi 即為天狗部落之族人（比令·亞布，2006）。

四、 象鼻村

Boanan 的遷移有兩個方向，其一為從大霸尖山經大甲溪上游、小雪山附近

到大安溪支流麻必浩溪左岸山腹。另一則為經過大湖群、汶水群等南庄地區，再沿大安溪到麻必浩溪畔。Tayaf 祖先經小雪山到大甲溪中游，後又經埋伏坪到牛欄坑附近，再移至司馬限山西方一帶。大安部落族名為 Nguhu Ruma，永安部落為 Mapihaw，象鼻部落族名為 Maipual（比令·亞布，2006）。

五、士林村

Wagang 從大霸尖山移出後，到今大湖鄉南湖附近定居。但因獵場臨近漢人開墾處，漢人的武裝拓墾團體以武力強佔的方式擴張，與 Wagang 不時發生衝突，之後 Wagang 遷到現今士林地區。Msuru 的祖先向 Midon 買下大坪林東南方之地建立部落後，遭大湖地區的武裝墾戶攻擊。又因日人的侵略，族人一度逃至雪山坑上游十年，因糧食不足，移至蘇魯山東南山區建立部落。

士林部落泰雅語稱為 Tlawan。在台灣光復以前，日本軍隊為了鎮壓原住民的起義抗暴，在此地設置警察司令駐在所本部。日警並在本部四週裝設鐵絲網，以防止原住民趁夜擊襲。台灣光復以後，改名近音之士林。中部落因地點介於蘇魯、士林之間，命名為中部落。蘇魯部落泰雅語為 Suru，意為背面，族人為遷入士林地區最晚的部落，在士林的後面建立部落，因而取名蘇魯。

北勢群與外來族群的關係，在清朝初期尚可透過巴宰族與漢人和平相處，甚至還有通婚的事例，但因在清朝末葉時，西部平原的開墾以近趨飽和，以及漢人有入山採樟的需求，於是與泰雅族的衝突逐漸增多。戰爭的起點在 1880 年代的「馬那邦事件」，漢人夜襲馬那邦與蘇魯兩社，殺人放火，並擄去約兩百名孩童。隔年，台灣建省，首任巡撫劉銘傳出兵攻打馬那邦、蘇魯，兩社邀集大湖群、北勢群、南勢群部落合力抗敵。泰雅族人熟悉地形及戰術靈活，清廷軍隊約四、五千人，耗時兩月，死傷數百士兵，才征服馬那邦及附近諸社。在日據時期，因為北勢群頑強地抵抗日人，為了分化北勢群，將部落劃分不同地方政府管轄，分屬於臺中廳及新竹廳（瓦歷斯·諾幹、余光弘，2002）。1911 年，新竹廳長動員近兩千名兵力，展開北勢群討伐行動，佔領二本松台地取得至高點優勢，後因屏東

三地門鄉原住民也發動抗日攻擊，日人才停止討伐北勢群，揮軍南下。隔年，日人再度討伐北勢群，北勢八社經過連番戰鬥後已無力反抗，繳出槍枝歸順，北勢群即被日人征服（達英·拿達弗·撒萬·葛斯阿門，2008）。日據結束後，國民政府來台，仍維持日人將北勢群劃分在兩個行政區域的方法，以大安溪為界河，劃分北勢群分屬於苗栗縣泰安鄉及台中縣和平鄉（現改制為台中市和平區）。

貳、 人口資訊

以台中市和平區部落來看，沿線五個部落及烏石坑社區皆隸屬於自由里以及達觀里。以民國 99 年 7 月的統計來看，自由里總人口為 1,212 人（男性 653 人，女性 559 人），原住民有 606 位。達觀里為 1,294 人（男性 711 人，女性 583 人），原住民有 687 位，合記兩里總人口 2,506 人，有 1,293 位原住民，原住民約佔一半的比例。而台中市和平區總人口數為 10,717 人，雖然為原住民鄉，但原住民人口為 3,938 人，約佔鄉內總人口三分之一，另外則為客家人與閩南人（台中縣和平鄉戶政事務所網頁，<http://household.taichung.gov.tw/k/population.asp>）。

而在苗栗縣泰安鄉的大安溪沿線部落，屬於梅園、象鼻、士林三個村。以民國 99 年 7 月的統計來看，梅園村總人口為 593 人（男性 316 人，女性 277 人），原住民有 560 人。象鼻村有 808 人（男性 439 人，女性 369 人），原住民有 750 人。士林村有 750 人（男性 379 人，女性 371 人），原住民有 693 人。合計三村總人口為 2,151 人，原住民為 2,003 人，原住民比例約 95%，大部分居民皆為原住民。苗栗縣泰安鄉總人口數為 6,009 人，原住民總人數有 4,263 人，約佔鄉內人口三分之二，比起和平鄉的原住民比例高出許多（苗栗縣戶政服務網，<http://mlhr.miaoli.gov.tw/>）。綜合上述資料，大安溪沿線部落居住總人口為 4,657 人，男性 2,498 人，女性 2,159 人，原住民人口為 3,296 人，整理如下表：

表 2-1 大安溪沿線部落人口統計表（民國 99 年 7 月）

	總人口	男性人口	女性人口	原住民人口
和平區自由里	1,212	653	559	606

和平區達觀里	1,294	711	583	687
泰安鄉梅園村	593	316	277	560
泰安鄉象鼻村	808	439	369	750
泰安鄉士林村	750	379	371	693
總計	4,657	2,498	2,159	3,296

資料來源：台中縣和平鄉戶政事務所網頁、苗栗縣戶政服務網網頁

參、 教育概況

本地沿線大部分地區為泰雅族部落，因為地處偏遠，教育資源的進入總是比起平地不足，而也因正規的教育課程依然是以漢文化中心來思考，缺少對於在地的文化以及歷史教育，加上外來文化的影響，傳統文化以及母語逐漸流失。

在教育程度上，原住民也有明顯落差，根據行政院內政部戶政司於民國97年年報（內政統計年報，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>）以及行政院原住民委員會同年度的資料（<http://www.apc.gov.tw/main/index.jsp>）相比較。以台中縣來看，15歲以上的原住民專科以上學歷者佔原住民人口數15%，台中縣專科以上學歷者佔總人口數30%。原住民非專科以上學歷者佔原住民人口數約85%，台中縣非專科以上學歷者佔總人口數70%。原住民國中以下學歷者有41.5%，而台中縣總人口國中以下學歷者則為34.6%。相比起來，原住民的教育程度仍與總體人口相比有落差。高中以上的學費對於原住民家庭而言難以負擔，在經濟狀況困難的狀況下，也限制了學生繼續升學的機會。

教育程度低落也間接地影響了原住民學童對自己的自信心，且在台灣升學主義掛帥的環境下，孩童與家庭接承擔了莫大的壓力，對於家庭關係也影響甚深。學童於國小階段時，皆於部落內國小就學，大安溪沿線部落共有四間國小，分別為隸屬於和平區的自由國小、達觀國小，以及泰安鄉的象鼻國小、士林國小。因都在部落地區，家庭與社區的支持系統是足夠的。但因部落地區沒有國中，學童需前往台中市東勢區或是苗栗縣卓蘭鎮就讀國中，東勢地區尚有豐原客運可搭

乘，往返於部落與東勢鎮，但在卓蘭鎮因為沒有公車可搭乘前往，許多學生需住校或在卓蘭租屋。在外地的支持系統相比部落較為薄弱，且正值青春狂飆期，部分青少年易有偏差行為出現。

肆、 社區照顧

以99年7月的扶養率來看，台中市和平區的扶養率為38.71%，高於全縣（原台中縣）平均的35.65%。老化指數則為108.87，遠高於全縣的51.56（台中縣政府主計處，<http://account.taichung.gov.tw/B3x.asp>）。苗栗縣泰安鄉的扶養率為42.66%，略高於全縣平均的41.68%。老化指數則為45.24，低於全縣的83.70（苗栗縣戶政服務網，<http://mlhr.miaoli.gov.tw/>）。則可以發現，台中市和平區這邊面臨扶養老人的負擔高於泰安鄉地區甚多。

台灣各地的偏遠地區都面臨到青壯年人口流失的困境，大安溪部落亦然，造成部落內部分老人獨居。且身體狀況亦不佳，時有高血壓、糖尿病、心臟病等疾患，平日子女主要上山務農或是出外打零工為主，許多長輩單獨在家，乏人照顧。現有東勢老人居家服務中心、老五老基金會石崗工作站提供居家服務。雙崎部落安息日教會與士林部落長老教會皆為原住民族委員會的社區照顧關懷據點，提供長輩團體活動，中午或晚上用餐。大安溪部落廚房以每日午間送餐為主，提供便當給有需要的長輩或是行動不便者。麻必浩部落的天主教會則提供孩童課後照顧。

伍、 經濟與產業發展

產業方面，經濟來源以農業為主，經濟作物主要有極柑、桃子、李子、梅子、甜柿等，但因務農收入不高，許多男性須外出打零工賺錢，大多為建築工地工人、臨時雇工為主。根據「民國95年台灣原住民經濟狀況調查報告」(原民會，2007)，原住民地區主要工作大多為臨時工以及務農，常因需去外地或是深山作臨時工的工作。且農業的工作繁忙，每年有59.7%的農業工作者農閒時間低於三個月，生活上大部分時間需要花在農務工作。大安溪沿線各部落的交通動線、地理環境、

主要農產都具有共通性，但因分屬不同地方政府的行政轄區，就連共同祭典或產業活動的申請推廣補助，都要分別向不同的地方政府申請，費時費力且不易整合（黃美英，2005）。近年來，因大安溪上游處雪見遊憩區（屬於雪霸國家公園一部份）開放，吸引許多觀光客前往，配合上大安溪其它景點：士林水壩、象鼻吊橋、二本松山蘇林等地，沿線部落期待可以開始發展觀光，興建民宿等。

第三節 大安溪部落工作站的社區工作

本節介紹大安溪部落工作站的社區工作，從中華至善社會服務協會開始，後為大安溪部落工作站的社區工作發展歷程，介紹大安溪部落工作站的社區工作發展，並整理有關大安溪部落工作站之相關研究。

壹、 中華至善社會服務協會（後改制為至善社會福利基金會）

研究者透過瀏覽至善基金會網站（<http://www.citw.org.tw/>）、閱讀「至善十週年紀念專刊」，以及論文—我國非政府組織援外與扶貧之研究：以中華至善社會服務協會為例（楊國涼，2005），簡介至善之機構宗旨與發展過程。

中華至善社會服務協會於民國 84 年成立，來自中、美、德、法等不同國家的創辦人因看到越南地區的兒童遭受天災以及貧困所苦，故創立協會，以兒童救助為主。創辦人善山法師為佛教徒，以「止於至善」之美好境界命名協會。至善的宗旨為「基於尊重多元文化與愛心無國界之理念，匯集民間力量，協助弱勢地區之發展，以達到世界大同之至善境界」。其專業特色有三：愛心無國界的人文關懷、以社區營造的方式為主、注重當地人才的培養。

在民國 84-86 年間服務主要以越南地區的兒童或是當地機構合作為主。民國 87 年開始在新竹尖石鄉結合當地國小進行原住民學童認養計畫。同年，啟動「阿福」醫療計畫宣導活動，協助先天性顏面缺陷之兒童接受醫療，並展開貧童助學計畫。民國 88 年，至善開始在新竹服務地區增設原住民獎學金，因同年發生九二一大地震，至善協會開始投入災區重建工作。民國 89 年開始在台中災區設立

工作站，七月份成立台中縣政府和平雙崎社會福利工作站，並協助當地原住民拍攝完成紀錄片，同年亦持續進行越南的醫療矯治計畫，與順化醫學院簽約合作。

民國 90 年與長庚醫院以及羅慧夫顱顏基金會合作召開座談會，討論醫療矯治的後續治療，並擴增新竹縣尖石鄉獎助學金計畫，而台中社會福利工作站也改名為台中縣和平鄉雙崎社會福利中心，並在之後轉型為大安溪部落工作站，擴大服務範圍到和平鄉六個部落，並推動協力造屋概念。民國 91 年協助推動台中工作站成立部落教室。民國 92 年後，則持續推動原有服務，更加深化在台中、新竹、越南等地之服務工作，包含社區學前教育改善計畫、大專生返鄉服務國中課輔、泰雅部落文化體驗營、協助三叉坑部落重建等方案。

民國 95 年，至善經大陸清華大學韓俊魁教授引薦至雲南省山區，決定開展「女童助學計畫」，以少數民族女童優先資助，協助女童就學與升學。而在民國 96 年，由於感到「都市原住民」因著工作和居所的不穩定、環境存在的歧視等經濟與文化雙重弱勢，造成教育子女上的困擾與其行為偏差的問題，至善開始關心位於台北五股的「伯特利」育幼院，以建立都市原住民為特色的「非營利幼兒園與課輔中心」為目標。民國 98 年，因莫拉克風災造成南台灣重大的損害，山區的原住民部落更是面臨災後重建議題。至善於災後投入 88 水災計畫，並於民國 99 年 1 月於高雄旗山正式成立南部工作站，加強南部五部落的服務工作，預計以五年期間，培養原鄉人才發展部落公益性組織。

綜上所述，至善的服務擴及海內外，並且包含許多跨文化的社會工作，在越南、新竹、台中、雲南、台北五股、南台灣，都有發展服務計畫。

貳、 大安溪部落工作站

大安溪部落工作站的社區工作發展，從九二一地震的災後生活重建開始，除了災變社會工作之外，也因此開啟了原住民社區工作的駐站工作模式。黃盈豪（2005）以自身在大安溪部落工作站的經驗，進行社會工作在原住民部落的反思與實踐，並具體紀錄了工作站自開站後約三年多時間的社區工作歷程。也因「培

力」一直以來都是大安溪部落工作站在推行社區工作時的重要精神，陳淑妃（2006）運用部落培力的觀點，將大安溪部落工作站自九二一大地震之後至德瑪汶協會成立期間的社區工作進行分析大略劃分出五個時期，分別為：草創時期、部落培力實踐初期、部落培力的轉折期、部落培力的擴展期以及部落培力的深耕期。本段以此介紹大安溪部落工作站於成立德瑪汶協會前，民國 89 年至 95 年間的社區工作發展。

一、 草創時期（民國 88 年九二一地震後至 89 年 7 月）

民國 88 年 9 月 21 日的九二一大地震，靠近震央的台中縣大安溪流域部落成為重災區，中華至善社會福利協會因捐出兩百萬做為大安溪流域賑災，與雙崎部落的彌互工作團隊合作，於民國 89 年 3 月開始有社工員進駐雙崎部落，工作內容主要為福利諮詢轉介、個案訪視、醫療接送、社區照顧者支持方案、津貼發放等。至善協會接受台中縣政府委託成立「台中縣和平雙崎社會福利服務中心」，於同年 7 月 23 日開始正式在雙崎部落設立工作站，服務範圍涵蓋台中縣和平鄉達觀村與自由村六個部落。也是從此時期開始，工作站就以「培力」作為推動社區工作的精神。此時因災區交通不便，工作站開始推行醫療車服務，協助老人前往東勢就醫以及學童就學（陳淑妃，2006）。

二、 組合屋時期（或稱部落培力實踐初期，民國 89 年 7 月至 89 年 12 月）

由於至善協會捐贈的二百萬元在部落工作站開站時已經大多花完，於是此時工作站隊經費的需求就轉移到申請縣府補助或者是自行籌款（黃盈豪，2005）。此時運用縣府資源，必須配合其相關規定，須按照傳統的社會工作方法提供服務。但山地鄉資源不足，缺乏相關資源運用或轉介。此時期，工作站也開始引進在地居民加入工作團隊，用在地人的角度去理解與思考工作方法。工作站有具體目標就是培養在地原住民成為工作者，並有能力成為工作站的主力。而對於孩童教育，工作站亦發現部落原住民學生教育成就低落的問題，遂開始推行流動圖書館，每週固定時間，開著廂型車到各部落巡迴，給孩童不同讀物閱讀（陳淑妃，

2006)。

三、住宅或產業重建階段（或稱部落培力的轉折期，民國 90 年 1 月至 91 年 12 月）

此時期在地工作者的加入增多，以及工作站不斷地與部落對話，以部落的角度，重新整理出部落最主要與迫切的需求，工作站的要項為家屋重建以及產業振興。工作站的服務模式也從個案為主，轉變為社區發展為主。工作站也以參與更多社區活動，協助耕作及進入建築工地，透過共同的工作經驗以達成「去階級化」、「去專業化」，降低社員工員與居民的距離。在家屋重建部分，推行「三叉坑遷村培力計畫」，協助居民了解重建法令，並陪同九二一重建基金會進行訪視，幫忙部落居民取得「九二一築巢專案的補助」。

工作站於此時期也協助房屋幾乎全倒的三叉坑部落，進行短期農產共同經營，招募 15 名部落青年，協助成立蔬菜班。工作站也運用社區總體營造，在與部落的討論下，於三叉坑推行協力造屋，興建一棟泰雅族的傳統竹屋。工作站也為了推廣成人教育，與台中縣山線社區大學合作，試辦 Liung-Penux 大安溪部落教室，到民國 92 年春天前，除烏石坑部落外，台中縣沿線各部落皆有部落教室（陳淑妃，2006）。

四、產業發展階段（或稱部落培力的擴展期，民國 92 年 1 月至 95 年 4 月）

自民國 92 年開始，工作站運用勞委會的「多元就業開發方案」，擴張到專職與兼職人員總計約 40 人的規模，在地原住民也達工作人員 90% 以上。此時期工作站發展出三大軸線：「成人教育軸線－發展部落教室」、「社區工作軸線－社區營造之努力」、「社區產業軸線－部落共同照顧系統」。工作站的分工也調整出產業組、行政組、社工組，其組長皆為在地原住民，培植原住民主管及發展在地組織（陳淑妃，2006）。但即使大部分員工皆以為泰雅族人，工作站依然隨著漸大的發展而帶給其他組織威脅感，牽涉到利益或是資源分配時，工作站被稱為是「外來團體」，其正當性就會被質疑。民國 92 年，社區總體營造的方案交

給社區發展協會執行，部落教室的推動主導權也交給在埔里的民族學院總部（黃盈豪，2005）。

而為了要能夠更有效地推行社區工作以及災後重建，在進行了田野調查後，發現到泰雅族有著傳統的祭團「Gaga」精神，強調共食共享以及共同照顧，是表示對部落族人彼此互相照顧的規範。「Gaga」是生活、信仰與社會體制及權力結構中的最高準則，不僅包含風俗習慣與信仰，也包含祖先的訓示，所有的生命禮俗以及部落的事務都受到「Gaga」的規範。在同一祭團「Gaga」中的人須遵守相同的農事工作曆，共同祭事，遵守一樣的禁忌等。若是有人觸犯禁忌，則祖靈會將懲罰下在同一「Gaga」團中的人身上（王嵩山，2001），但「Gaga」也強調共食共享以及共同照顧，是表示對部落族人彼此互相照顧的規範（黃盈豪，2005）。

工作站發現可以從這個點開始切入，推展社區照顧的工作，於民國 92 年 4 月起，「部落共同廚房」完工，開始每日老人送餐服務，透過中午在「部落共同廚房」煮餐分送給部落需照顧的獨居老人或是行動不便者，讓部落的婦女們可以聚集在一起照顧自己的長輩，而也有穩定的收入以維持生活。部落廚房主要理念有三：共同照顧、部落貨幣、社區福利產業。市民農園則是開放農地給一般大眾認養，每一單位農地每月 500 元，其基金所得為共同廚房的部落照顧基金，認養人可享有深度之旅或是部落廚房風味餐等優惠價格。工作站也於此時期，運用弱勢戶就業輔導專案，成立部落廚房農場班。民國 93 年，為了使部落廚房產品可以在平地地區也有銷售據點，泰雅小舖於東勢開幕。民國 92 年到 93 年之間，開啟繪本共讀計畫，到沿線托兒所提供繪本說故事。民國 93 年 7 月因七二水災，工作站受害嚴重，透過媒體報導，許多外界資源湧入，協助工作站災後重建。

五、 泰雅文化與產業結合階段（或稱部落培力深耕期，民國 95 年 5 月後）

工作站協助「原住民深耕德瑪汶協會」成立，協助部落成立在地組織。

從上述的工作站發展歷程可以發現，當社工進入大安溪沿線部落後，一開始

以傳統社會工作的方法服務部落，卻發現方案面臨到窒礙難行的狀況，不得不修改服務策略與方案。一開始工作站被視為一個外來的資源，發展的是福利服務諮詢、家戶訪視與辦活動的角色，但深入了解部落後，開始發現部落真實的需求，了解部落面臨以下問題與需求，分別為：家屋重建、產業振興、部落缺乏自決能力、福利輸送體系破碎且資源不足。為了回應以上問題，工作站於歷年來發展不同方案如下：1.協力造屋計劃、2.築巢方案計劃、3.社區總體營造計劃、4.社區產業計劃：部落共同農場與廚房、5.個案服務及急難救助轉介服務、6.醫療接送車計劃、7.部落共同照顧暨老人送餐計劃、8.兒童課輔及獎助學金計劃、9.流動圖書館：兒童繪本說故事及親子共讀計劃、10.民族學院：部落教室計劃（黃盈豪，2005）。

以上皆為大安溪部落工作站多年來在推行社區工作的主要服務項目，雖然有部分工作因部落環境改變，或是災後重建已逐漸完成而結束，但依然有社區產業計劃：部落共同農場與廚房、個案服務及急難救助轉介服務、部落共同照顧暨老人送餐計劃、兒童課輔及獎助學金計劃持續在進行中。可以發現最初在成立工作站之時，依然是運用比較傳統的社會工作方法，偏重個案工作方式以及並沒有深入當地文化，直到開始改以部落為服務單位，並且了解當地泰雅文化後，加以融入於社區工作中，才有所改變。透過成人教育、社區營造、社區產業與部落共同照顧，三個主要的社區工作領域，培力在地工作者，對於部落帶來實質的改變（黃盈豪，2005）。

參、 大安溪部落工作站相關研究

大安溪部落工作站自成立以來，其相關論文及研究。於台灣碩博士論文加值系統（<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi/ccd=Y5KZU7/webmge>）搜尋相關碩博士論文，可找到三篇以大安溪部落工作站為主題之論文。

第一篇為「社會工作在原住民部落之實踐與反思：我在大安溪流域泰雅部落工作站之經驗」（黃盈豪，2005），為工作站的社工督導黃盈豪所撰寫，以實務社

會工作者的角度，整理社工團隊在原住民地區進行重建過程的經驗，對社工專業提出反省語學習心得，讓社會工作專業與原住民部落有對話機會。運用行動研究，以反思多年來的社工經驗，並訪問部落工作的同事等人，提出在部落要產生實際變革的三個主要途徑：成人教育、社區營造、社區產業與部落共同照顧系統。亦提出本土實務經驗的部落工作參考模式建議：部落工作站的設立、部落教室的籌組、社區營造的工作策略、部落共同照顧體系、部落工作站決策模式。

第二篇為「原住民部落社區工作者工作經驗之研究-以中華至善社會服務協會大安溪部落工作站為例」(廖秀玲, 2005)，研究目的是瞭解原住民部落工作者推展「社區工作」的具體樣貌，深入認識相異的文化背景，對於原住民部落社區工作的影響，以及原住民部落工作者對於部落需求及機構組織管理衝突與矛盾的因素之詮釋，促進社會工作專業與原住民文化的連結與對話。研究結果提出：1. 文化能力的培養是得以「貼近部落脈絡」的關鍵因素，應跳脫「個案思考」，轉而從「部落整體」出發。2. 除了傳統社會福利領域外，文化、經濟層面也需兼顧。3. 充權除了運用在部落或服務接受者身上，部落工作者的自我充權更為重要。4. 「駐站工作站」是協助原住民發展自己的力量，需從「過程」、「階段」的角度來看待部落工作的推動。5. 在母機構對於駐站工作站內部的管理上，建立彼此平等、直接的對話平台以及因應部落文化而較具彈性及人性化之管理機制。

第三篇是「災變社會工作重建模式之研究-大安溪部落工作站的案例分析」(陳淑妃, 2006)。研究目的是探討大安溪部落工作站從「尊重部落文化」與「採取部落培力」工作模式歷經之階段、特性、助力及阻力，以及工作站存續與發展之動力，工作站的優點、弱點、威脅、機會。研究發現：1. 「工作站」部落培力模式的實踐歷程，大致可分草創時期、部落培力實踐初期、部落培力的轉折期、部落培力的擴展期以及部落培力的深耕期等五個階段。2. 「工作站」部落培力實踐的持續力特強與部落的文化解組與社會問題、災變帶來的資源以及工作人員「特殊情感」之堅持相關。3. 「工作站」之總體服務成效仍頗為有限，仍缺乏長

期性影響作用。4. 未具社工背景訓練之社工員較無整體方案串連之概念、依賴工作站精神領袖、工作人員之工作與生活無明顯切割、在地工作者普遍受外來者的努力投入所激勵而更投入。5. 對資源的使用仍欠缺主體性思考、與公部門關係良好且互為依存、與在地組織的關係上產生競合。6. 現階段與「至善」並行是最好的方式。

本研究之主題為原住民深耕德瑪汶協會之成立，過去研究之相關論文並未觸及此一主題，或是雖有提及，但未深入探討成立過程對社區工作之影響，以及台灣地區尚未有類似經驗之研究，因此本研究為初探性研究，以開放的研究態度探索營運機構轉換，社區組織在地化的過程，以及對於原住民社區工作之影響。



第三章 研究方法

第一節 研究取向

本研究之主題為探討成立德瑪汶之過程，了解其中的關鍵事件及影響，包含工作站與至善之間的關係轉變，過程中如何處理，欲深入了解其過程以及細緻地找出其中事件之意義，並探索對於原住民社區工作者之影響，使研究參與者可以表達出其過程及脈絡之影響。

研究之結果將可回饋給原住民社區工作者，對於原住民社區工作有進一步的反思與進步。本研究不適用量化研究方法，選擇質性研究方法。質性研究注重對研究現象的描述以及研究對象之社會脈絡關係，適合用於深入了解成立德瑪汶之過程，並對其中發生之現象或事件亦可深入描述，透過系統性的歸納過程，將現象資料整理分析，並進一步地詮釋與建立意義。

個案研究法

本研究選擇使用個案研究法為研究方法，因為德瑪汶的成立，不論是在台灣社區工作發展或者是原住民社會工作發展上都具有其獨特的價值，因為九二一災後可以持續十年以上存在的重建機構極為稀少，德瑪汶可能是唯一的機構，極具有其值得運用個案研究加以了解的價值，以了解災後重建機構可以如何持續下去，並且透過社區工作繼續達成理想，更重要的是達到了外來團體退出，由培力的在地團體接手，這種交接轉換的案例在社區工作發展中極為少見，但符合社區工作強調的培力在地的精神，所以本研究選擇使用個案研究方法。

根據蔡漢賢（2000）的定義，個案研究法是指：「以某一個社會單元作為一個整體所從事的研究，而所從事的研究知單元可能是個人、家庭、個體、機關、社區、地區或國家。」個案研究法是探索及分析社會單位生活過程的方法，透過蒐集事實、精密分析、適當處理等方法。研究範圍可以針對形成背景、發展過程、組織內容做出全面且詳盡的研究。可以針對社會現象作豐富且深入的描述。

林佩璇（2000）提出個案研究的主要目的，是探討個案在特定情境脈絡下的

活動特質，了解其獨特性與複雜性；對研究者而言，研究的興趣在了解過程而非結果；著重於了解脈絡，而非單一特定變項。研究者可以由兩個因素判斷研究對象是否為個案：一、個案必須是只有界線的系統；二、此系統存在某種行為類型，可借由這些行為類型了解系統的特性。以此二因素加以判斷，成立德瑪汶為一個成立社區團體的事件，可區分出內外之不同，為有界線的系統。

第二節 資料收集

本研究之研究主題為成立德瑪汶之過程，資料收集包含訪問過程中相關人士，包含大安溪部落工作站工作人員、協助成立德瑪汶之相關人士、至善相關工作人員。透過收集相關文獻以更加了解事件之過程與相關學術著作，有助於研究資料分析。運用以下資料收集方法：

壹、 文獻收集法

文獻收集法為間接研究方法，透過與研究主題相關的碩博士論文期刊、論文、著作、官方網站等資料，加以閱讀並對研究議題有進一步認識。大安溪部落工作站相關文獻，收集大安溪部落工作站內有關德瑪汶成立的文獻資料：籌備會議記錄、跟主管機關的公文資料、組織章程、站務會議記錄、其他文獻資料等，以了解德瑪汶協會成立之過程內容，做次級資料分析。

貳、 深度訪談法

深度訪談法是有目的性的談話，研究者與研究對象建立在夥伴關係上，透過語言或非語言的溝通與情感交流，達到對話之目的。且深度訪談法重視研究者與研究對象間的夥伴關係，則是指在訪談過程中，研究者與研究對象是立基於平等的立場，積極參與談話溝通，在對話過程中藉由雙向的互動，共同建構現象或行動的意義（Holstein & Gubrium 等，引自潘淑滿，2003）。

深度訪談具有以下特色（潘淑滿，2003）：

- 一、**有目地的談話**：透過溝通過程收集資料，探究研究現象或意義。
- 二、**雙向交流的過程**：透過研究者與研究參與者互動，建構出對研究現象或行動意義的詮釋。
- 三、**平等的互動關係**：研究者並不具有決定研究參與者權益的權力，受訪者可保有自由意願決定表露的程度或是否接受訪問。
- 四、**彈性原則**：研究者在訪談過程中，根據訪談的狀況做出彈性調整。
- 五、**積極的傾聽**：研究者用心傾聽受訪者在訪問過程中表達之內容及觀察如何表達，以同理研究參與者的感覺。

深度訪談意謂著尋求深度的訊息與理解。深度理解是指研究參與者真實生活中每日活動、事、地之理解與看法，研究者應尋求相同層次的理解，若研究者並非參與者，應該以深度訪談的方式理解研究參與者行動的意義（John Johnson，引自王仕圖、吳慧敏，2003）。因研究者於成立德瑪汶協會過程中尚未到大安溪部落工作站任職，未參與成立德瑪汶協會之過程。透過深度訪談法訪問成立德瑪汶協會過程中相關人士，以得到研究資料，而也因深度訪談法強調平等的夥伴關係，深入認識研究對象之世界，並且保持彈性收集資料，適合用於本研究主題探討成立德瑪汶協會之事件。

在訪談對象的抽樣方面，本研究因為探討成立德瑪汶協會之過程及其脈絡，需針對其中的關鍵事件找出相關人士進行訪談，故運用立意抽樣（purposeful sampling），選擇資訊豐富之受訪者進行深度訪談。訪談對象之選擇為研究者與德瑪汶協會聯絡，了解成立德瑪汶的重要事件，將事件依時間順序列出，並將各事件相關人士列表，了解相關人士的聯絡方式。透過電話或是電子郵件說明研究目的及訪談內容，詢問接受訪談之意願，建立受訪者資訊表，內容包含：住址或工作地點、電話號碼、電子郵件、適合的聯絡時間。

訪談後，進一步透過滾雪球抽樣（snowball sampling），詢問是否有其他適合訪談之相關人士，進一步詢問其受訪意願。受訪者人數以實際情況以及是否達到

資訊的理論性飽和 (theoretical saturation) 為止，即是當訪談獲得的資訊已經是之前訪談聽過的，無從得到新的資訊，則達到理論性飽和 (李政賢譯，2009)。

為了訪談對象的選取可以回應研究問題，本研究訪談相關人士為成立德瑪汶相關工作者，包含工作站相關人員、社會工作員、行政人員、督導、至善協會相關工作人員等。於民國 99 年 12 月開始至原住民深耕德瑪汶以及至善進行訪談，於民國 100 年 3 月間訪談結束，期間約每一到兩周就會前往部落訪問，深入地訪問參與德瑪汶籌備與運作的工作者。為了訪問之可及性，訪談對象以參與成立過程的工作者，並且現在仍在德瑪汶工作為主，符合以上條件者約為 15 人，本研究採訪了大多數符合上述條件的工作者，僅少部分工作者因訪談時間難以確定而未加以訪談，另外訪問 2 位已離開之工作者，因為他們是參與成立德瑪汶的核心人物，故加以訪問。訪問之至善協會工作者則為長期接觸工作站，且在總會為居領導地位者，有其重要性，故加以訪問。受訪者如下表：

表 3-1 訪談對象資料表

代號	族別	身分	性別	年資
A	原住民	大安溪部落工作站工作者	男	9 年
B	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	10 年
C	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	8 年
D	原住民	大安溪部落工作站工作者	男	8 年
E	非原住民	大安溪部落工作站工作者	女	3 年(93-96 年)
F	非原住民	至善相關工作者	男	10 年
G	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	6 年
H	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	8 年
I	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	8 年
J	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	9 年
K	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	7 年

L	非原住民	大安溪部落工作站工作者	男	8年(89-97年)
M	原住民	大安溪部落工作站工作者	女	6年
N	非原住民	大安溪部落工作站工作者	男	10年

下列則為深度訪談法之準備工作及進行方式。

一、擬定訪談大綱

深度訪談法可以分為「結構式訪談」、「無結構式訪談」、「半結構式訪談」，結構式訪談對於訪談題目為最高的限制程度，無結構式訪談則相反之。半結構式訪談則介於其中，根據研究問題與目的設計訪談大綱，但訪談過程可不依大綱順序，針對情況做彈性調整。其優點在於可以對特定議題採取較開放態度，以進行資料收集。且受訪者受到較少限制，採取較開放態度來反思其經驗（潘淑滿，2003）。

本研究採取半結構式訪談法，以保持開放地收集資料的彈性，並建立訪談大綱。訪談大綱的擬定來自研究目的、研究問題、文獻探討，以回應研究問題為考量設計。訪談問題無固定程序，視互動情況提問，使受訪者可更加地自然回答問題，且研究者可根據受訪者之回應決定深入了解特定部分之內容，於發現特定事件後加以探討為訪談進行的主要方法。而為了保持質性研究的動態與彈性，會依實際訪談情況對訪談大綱進行修改、刪除、增加問題。

二、訪談準備工作

訪問前，先透過電子郵件或是傳真等方式將訪談大綱給受訪者，於訪談前再次說明研究目的，使受訪者更清楚訪談內容與目的。訪談地點將依受訪者的意願挑選，以較為安靜或是工作地點為主，使受訪者可以自由地與研究者進行訪談。訪問前，請受訪者閱讀知情同意書（informed consent form），確定受訪者了解研究目的及內容，並且是基於自己的意願接受訪談，簽名同意參與研究再開始訪談。知情同意書內容將包含：研究的主要內容說明、與談者的權利、承諾訪談資料保密、研究成果的傳布、研究者的聯絡資訊。

三、訪談進行方式

訪談過程皆會徵求受訪者是否同意錄音，對受訪者說明錄音的重要性以及研究倫理的考量，取得同意後始開始錄音，並告知研究參與者，若感到不舒服可停止訪談，並對於問題回答與否可加以選擇。研究者亦會做田野摘要記錄，包含訪談過程中對受訪者的觀察（包含表情或其他非語言動作）、週遭環境的觀察、訪談內容與過程的觀察，與訪談後盡快寫下，有助於整理資料（Tesch，引自范麗娟，2004）。研究者於訪談中積極傾聽，仔細察覺與談者話語，認真看待與談者的用語，以真誠的態度鼓勵與談者多加表達，更進一步說明並提供具體細節。對於訪談中，不清楚的地方，研究者主動提問，澄清或補充說明，亦注意與談者的精神狀況以及非語言的動作，保持訪談的彈性。

第三節 資料處理與分析

本研究資料收集與資料分析同時進行，以資料來測試問題以及研究主題的適當性（范麗娟，2004）。研究者將訪談後的錄音資料按照編號、訪談日期、與談者進行整理歸檔，並將錄音資料騰寫成逐字稿以進行資料分析。對於深度訪談取得之資料，收集後將訪談資料轉為逐字稿，分析訪談內容，並反思訪談大綱及訪談過程之問題，改進收集資料之方法及流程。訪談過程中之筆記、心得亦加入文本中，配合逐字稿之內容加以整合以及補充說明。

本研究之資料分析流程：

壹、 將訪談資料轉化為文字資料

詳細記錄訪談資料，訪談資料轉換成文字逐字騰寫。並遵守資訊保密原則，逐字稿中的與談者皆為代碼代替個人身分。

貳、 過濾有意義之資料

反覆閱讀逐字稿，將無關的資料排除，標示重點與簡化資料，記錄重要想法、主題、反覆出現的理念及用語。

參、 將資料分類與編碼

持續閱讀，建立暫時性分類架構，將資料概念化，建立分類與編碼。

肆、 歸納與分類

將資料逐筆分析，加以分類與歸屬。

伍、 尋找意義與建立主題

將各類資料組織，找出類別內資料之意義以及各類別間的關聯及意義，回答研究問題。反思資料分類以及分析詮釋是否適當，是否有其他更可能替代解釋，若有則加以調整。

第四節 研究嚴謹度

壹、 質化研究效度

為了維護個案研究的品質以及質性研究的嚴謹性，研究者應盡可能貼近研究對象的觀點與經驗。本研究參酌 Lincoln 與 Cuba（引自胡幼慧、姚美華，1996）針對增強質化研究的效度，提出下列方法：

一、 增加資料確實性的機率

本研究採用資料來源多元化之策略，研究者以文獻分析法以及深度訪談法，並搭配進入研究場域之田野筆記，增加資料來源的確實性。

二、 研究同儕的參與討論（peer debriefing）

研究者不定期與指導教授討論研究問題、研究方法以及收集之資料，以了解在理解資料上是否有所偏誤。另外則運用課餘時間與研究所同學、學弟妹，以及其他社區工作者討論。

三、 相異個案資料的收集（negative case analysis）

本研究將針對不同對象訪談並收集資料，不侷限於大安溪部落工作站或德瑪汶協會工作者，亦包含至善或其他相關人士，增加資料來源。

四、 資料收集上有足夠的輔助工具（referential analysis）

本研究在研究參與者同意下進行錄音，以完整保存資料。

五、 資料的再驗證 (member check)

研究者對訪談中不明之處將提出疑問，再做確認。當發現資料有所衝突或矛盾時會進一步與研究參與者探討，確認資料。

貳、 維護研究嚴謹度

除了上述之外，研究者對自己的反思以及注重與研究參與者的關係都是重要的。Lincoln (引自胡幼慧、姚美華，1996) 指出「研究」是知識建構中的權利關係與意識型態運作過程。判斷質性研究不僅只在傳統研究過程中的「效度」指標上著眼，也包含「值得信賴」以及「省思研究倫理」層面，包含研究者對自身視角的自省、自覺，並注重與研究參與者的關係，以及研究成果的行動意義。因此，本研究提出下列維護研究嚴謹度的方法：

一、 研究者對自身視角的自省、自覺

研究者曾在德瑪汶擔任過社工，但本身仍並非當地原住民，將德瑪汶視為研究主題，仍需謹慎注意，避免將自己的世界觀投射到研究參與者身上。並將研究場域之田野筆記加以整理、記錄，時常翻閱以了解研究者看待事物之角度，思考其如何影響研究，有何不利之影響，並加以改進。研究者持續閱讀原住民社區工作以及原住民相關文獻，保持對原住民議題之敏感度。

二、 研究者與研究參與者之關係

為了使研究可以探討原住民社會工作之方法以及避免研究者誤解研究參與者表達之意，研究者持續與協會成立相關人士聯絡，並不定期前往研究場域，詢問相關人士對研究之意見，於研究計畫中加以參考。在資料收集時，注意因性別、族群、年齡、非正式關係，以及錄音及做筆記等因素對研究參與者之影響。注重夥伴關係，將研究資料整理分享予研究參與者，透過溝通互動，確認研究者對資料之詮釋與應用是適當合宜的。

三、 研究成果的意義

本研究可對未來原住民社區工作實施提供建議，並累積本土實務經驗之文獻。對德瑪汶協會及相關人士或機構而言，亦進行一次資料整理，對成立之過程進行回顧，並探討原住民社區組織的在地化。

第五節 研究倫理

質性研究因其本身強調走入田野，認識與了解研究參與者的世界，與研究參與者產生密切的互動關係，需要重視研究倫理的議題。研究者本身就是研究的主要工具，研究者需要去查覺是否與研究參與者在一個權力（power）平等的狀態，形成研究政治（politics）議題。研究者需考量自身的階級、學歷、性別、族群、語言、價值觀等因素之影響，以及研究過程中是否對被研究者造成歧視、傷害等負面影響。本研究提出以下遵守之研究倫理議題：

壹、 告知後同意

指被研究者充分了解參與研究之意義及相關訊息，並同意參與研究，可透過簽署知情同意書確認被研究者了解研究相關訊息。知情同意書之內容包含：研究的主要內容說明、與談者的權利、承諾訪談資料保密、研究成果的傳布、研究者的聯絡資訊。本研究中，研究者將前往德瑪汶說明研究內容與目的，後於德瑪汶之會議中向工作人員說明研究內容以及受訪者之權利，確定同意後，簽署知情同意書，始進行訪談與資料收集。德瑪汶協會工作人員以外之相關人士，則先以電話或電子郵件聯絡，說明研究內容及相關權利，徵得其同意後，於受訪前再次說明，簽署知情同意書，確定受訪者願意參與本研究。

貳、 欺騙與隱瞞

此議題關注研究者是否要把公開研究者之身分以及研究目，可能會影響到研究資料的收集。研究者與許多研究對象並非相同的文化背景族群，我認為把我研究者的身分公開是相當重要的，透過溝通以及相處使研究對象了解研究目的與內

容，誠實地彼此對待更有助於研究進行。

參、 隱私與保密

隱私指的是個人的資訊，為不可被公開的。保密則是保障研究參與者之隱私，所遵循之嚴格守密的原則。本研究中提及研究參與者時，避免非必要訊息出現，以免猜測出研究參與者之身分。

肆、 潛在的傷害與風險

研究者審慎處理研究收集之資料，並注意可能對研究參與者造成傷害之訊息予以刪除，不勉強研究參與者談論不想要討論之內容。且因本研究涉及原住民議題，更需保持跨文化敏感度，注意汙名化或是烙印等情況是否發生。研究參與者若有覺得不妥當，可能產生傷害之資料，研究者亦會從研究資料中刪除。

伍、 互惠關係

研究者與研究參與者於訪談後，提供小禮物或紀念品以表達感謝。並協助德瑪汶或其他相關人士、機構之事務，以達到互惠之關係。

第四章 德瑪汶成立的背景脈絡

本章將以德瑪汶成立之脈絡加以具體描述德瑪汶協會的成立原因，有許多不同脈絡，根據對於德瑪汶以及至善工作者的訪談，將各種不同的原因整理成三個主要脈絡，分別為：1. 工作站與至善總會的衝突，包含：決策權的矛盾與爭取自主、募款方式的衝突。2. 部落的質疑，包含：社區產業的競爭、資源的正當性。3. 社區工作的理想：在地培力、常態化社區工作、成立在地組織的必要。

第一節 工作站與至善總會的衝突

壹、 決策權矛盾與爭取自主

一、 決策權矛盾

工作站與總會間有著決策的矛盾，來自於九二一災後，至善捐贈的兩百萬元已經用完時，當時工作站的工作者討論是否要讓這個工作站存續，或者是其它的方向，亦或關閉，而當工作者們決定繼續找資源維持這個工作站，要讓工作站續存時，工作站的主體性就出現了，至善則變成工作站的資源來源之一，工作站並不是完全地依靠至善給予的資源來運作，而是自己要去想辦法找到資源繼續經營下去。工作站與總會間的上下關係出現改變，因為總會也是資源之一，而並非只是上位的總會，這中間的矛盾隨著重建工作多年來推行，開始擴大。

「九二一的捐款兩百萬已經用完，就是沒有錢，那你那時候就已經很清楚的問自己說，那大家是要繼續做，可是繼續做就要自己想辦法找資源，還是就不要做？我覺得從那一刻工作者就已經有主體性，因為他知道說，我現在去申請案子是我有意志，我要去找到案子，讓這個站做下去…而不是說總會去寫他們的計畫，某個案子然後去支持」（N1, p4）

之後工作站於部落的社區工作並不是由台北總會規劃加以執行，而是由工作站規劃，提報到台北總會以及理監事會審核，但因為彼此間的文化不同，除了原漢差異之外，城市與鄉村的人際關係、社區網絡也很有不同，所以對於實務工作的理解，工作站跟台北總會的看法也會有所差異，而因為社區工作的方案其決策

權都在台北總會，產生出決策上的衝突，在部落這邊的狀況難以透過組織內的會議討論傳達給總會知道，而與理監事會之間可能尚未溝通清楚就做出決策，工作站認為並沒有被充分授權以工作者對當地的瞭解來進行社區工作。

除此之外，因為總會有其自身的考量，在整體資源的分配上面，各工作站之間要如何進行合理有效的分配，與大安溪部落工作站之觀點也會產生矛盾與衝突。總會與其地方分部之間，往往會面臨文化衝突，甚至不同分部之間也會有資源上的競爭關係，總會的立場就是盡量合理地分配資源給各分部，但是各地方分部卻不一定認為這些分配是合理的，從而產生出問題。

「比如說你在部落看到東西，跟在台北看到東西是不一樣的，那個視角是不一樣，對部落工作的理解也不一樣…或者是說工作者並沒有真的被授權說，真的是以工作者的意志，或工作者的觀察來做決策…或是總會有總會的意志，我覺得這中間一定會有矛盾跟衝突」（N1, p2-3）

工作站認為，靠著在台北總會開例行月會或者是理監事會議，用言語難以說清楚部落的狀況跟總會所認知的有所不同，認為如果台北總會的工作者到部落工作站來一起工作一段時間，看到部落的狀況後，就可以理解了。彼此也做過努力，像是工作站提出過希望月會可以到各工作站間輪流開會，雖然沒有成真，但台北總會方面也有增加到部落跟工作站開會，想要理解部落的情況。顯見雖然台北總會與工作站間對於部落工作的想法不同，也有嘗試過互相理解。

「就是在部落很多事情做法大家可能都會有一些，恩，大家都知道為什麼會這樣做，可是當你回到台北談…就會覺得如果你願意來到，下來這邊跟我們一起工作一陣子，你可能就會知道為什麼，這個案子要這樣推…還跟至善要求說有沒有可能大家開的月會到各個計畫站開…然後台北有做一些努力，包括他們下來比較多的次數」（N1, p3）

但是工作站與總會間對於決策權的矛盾依然存在，也因此，工作站成立一個在地組織，將決策權拉回到在地組織這邊，也是成立德瑪汶的原因之一，讓部落的工作者可以自己決定，更加貼近部落的實際狀況。

二、 爭取自主

成立在地組織很大的原因是來自於想要增加更多的自主，工作者逐漸意識到工作站的主體性，認為可以不用透過一個總會去運作。會這樣想，來自於工作站與總會間的分工，可以分為兩部份，分別是部落的社區工作，以及行政管理。因為在社區工作的自主，以及行政管理、公關行銷的不合，成為工作站想要獨立的原因。

(一) 社區工作的自主

在部落地區推行的社區工作，一直都是部落工作者們提出來的服務計劃，並推行於部落，台北總會是一個決策的角色，決定是否接受通過計劃，通過後，工作站才可以執行或是提出去給政府部門或民間機構申請補助。部落的工作者認為這與其它全國性的原鄉服務機構有所不同，因為其它的機構，模式是由總會訂下服務計劃，透過各部落的分部加以執行，在原鄉的部落工作者角色比較偏向計劃的執行者，而非規劃者。而至善協會則是交給在部落的工作者規劃服務，台北總會的角色則是決定是否通過服務方案，是採用較為尊重在地工作者的模式，所以在至善協會的新竹工作站，雖然一樣服務族群皆為泰雅族，但其工作模式與大安溪部落工作站大有不同。工作者甚至認為在地的社區工作，跟台北總會沒有什麼關係，都是工作站自己規劃執行。

「有很多的開始，有很多的想法，有很多的方案，有很多的計劃、工作，都是我們這群人規劃出來…並不是說至善來這邊，至善早就有一套非常清楚要在當地做什麼得那樣的想法後，再找一些人進來，來執行他們至善的那個想法，並不是這樣…我們完全是自己的想法，然後自己找方向，自己找生存的方式，是這樣發展的。」(A1,p4)

「我覺得應該是沒有，沒什麼關係啦（指社區工作與至善之間）。因為我們在做是在是我們在地的啊」(E1,p5)

工作站與至善台北總會多年來是以這樣的角色進行分工，給予工作站相較其他全國性的社福團體更高的自主，但台北總會在多年來，可以感受到工作站有很強要自主的動力，想要發展自己的產業，讓機構的財源建立在社區產業上，對於

向社會募款或者是政府部門的補助都希望可以減少，因為透過經濟上的自主，組織的自主才可能達到。可是因為部落地處偏遠，運輸成本難以降低，所以還是有著經濟發展上的困難之處，以及總會跟工作站對於募款方式的衝突，一直都沒有正式募款，工作站就依靠政府的補助計劃維持運作。

而因為工作站本身不是可以正式代表對外關係，要透過至善總會對外提計劃申請補助，至善才是對外的正式關係。工作站歷年跟台北總會報告下一年度計劃時，都會是提出向不同單位的補助計劃，且總會並沒有對工作站做募款，這也讓工作站覺得，既然工作站的財源有許多都是對外提案，為何一定要透過總會？產生矛盾出來。

「是總會那邊也一直沒有對這邊，實際地去做募款…因為後來就會變成是我們去申請聯勸，我們去申請勞委會，我們去申請什麼，那好像，你到後來會有一個矛盾就是覺得，欸，那個是我們去申請」（N1, p5）

因為工作站也感覺到自己是有能力對外提案，申請補助，透過總會是一個非必要的流程，而且補助金額也並非全額都撥到工作站來，對於工作站而言，有資源受到影響的感覺，而資源充足與否是很現實的問題，想要有更高的比例可以進入工作站來。所以會覺得那如果我們能力足夠，提案就自己來做，不用透過台北總會。有著資源上的考量，認為自己有個組織去運作提案，也會拿到更充足的資源。

「或者是說你拿到某一個案子，然後那案子進到總會去之後，所以錢也不會完全百分之百撥到工作站，就這個會有矛盾…當資源不夠的時候當然就會去思考說那是不是我們如果有能力的話，大家自己去申請案子的話就好了，為什麼要透過一個總會？」（N1, p3）

因此，主體性成為工作站跟總會間，多年來要面對的問題，常常要思考與總會的關係。當社區工作的推行都是在工作站運作，以及外界的認知都是以工作站為主時，但此時方案申請等對外關係卻都還是要透過台北總會來進行，工作站就走到下一步，也就是思考組織上的在地化，想要脫離至善協會，自行成立在地組

織來運作。至善給予工作站較大的空間，可以自己規劃社區工作，同時也讓工作站有所成長，認為可以不用透過總會，去運行社區工作。

「你要申請資源，然後那申請資源為什麼不能夠有在地的工作站，或在地的部落來申請，而需要透過總會申請，當所有的，所有的運作或是人家認識你，然後know-how該怎麼做，然後執行，所以都已經是在部落的時候，其實很容易就會走到下一個階段。」(N1,p2)

(二)行政管理的不合

在彼此的角色分工上面，台北總會協助工作站行政管理，以及公關行銷的部分。就行政管理而言，每年度工作站都要提報年度計劃以及預算給台北總會，舉辦活動需要台北總會的通過，工作者需要撰寫日誌、月報告交給至善，每個月也要固定有工作者到台北開例行月會。在公關行銷方面，部落工作站要推甜柿直銷，至善協助進行舉辦記者會，發布新聞稿，部落廚房的手工藝品或食品要販售，或是對外募款的市民農園方案，台北總會也會協助招募認養人，並管理認養人的個人資料等。台北所分擔的是部落方面較不熟悉的業務，也就是行政管理與公關行銷，也幫助了工作站許多。

「有一些行政的協助，他們就比較可以幫忙，比如說募款啊，比如說有一些記者會啦…認養人的一些幫忙阿，比如說對外的宣傳啊…他就是有很多我們做不到的。就比如說行銷，像甜柿的這個部分的行銷，其實他們也幫了很大的忙，像市民農園的推廣啊…認養人會這麼多，也是他們的幫忙啊」(A1,p4-5)

「我們好像時常要到外面去擺攤…就是好像應該是至善協會吧…比如說到OO去烤肉…他會找點給我們去烤肉，去賣東西…他也是會幫我們推阿，開記者會，甜柿的話，他也是會幫我們開記者會」(E1,p4)

至善在行政管理上要求嚴謹，透過正式的協會運作方式，對底下的各工作站進行監督。根據我在工作站工作期間，有數個月曾接受過至善管理的經驗與觀察，平日工作站的行政管理是接受總會分配下的工作，比如管理出缺席，整理月報告，方案經費核銷、工作站每月大事記等，再將這些資料交給台北總會，等於

是台北總會可以因此收集資料，了解工作站以及工作者的狀況。

「當然那個時候我們是至善底下的一個工作站，他是我們的母機構，你不管做什麼都是要，就是他一定都要知道，都要呈報上去，每年對，每一年對你的工作、工作預算都是要提報到你的母機構，甚至於你自己有什麼想法。」(C1,p2)

但也因為至善對於工作站的施力點主要在行政管理上面，而這也是跟部落當地文化有所衝突，因為部落居民做事方法比較偏向人情以及口頭約定，認為一切都要白紙黑字，且走許多道行政程序，容易感到被拘束、控制，認為這是外面帶來的東西，就像是壓迫一樣，跟我們這邊事情的方法不合，工作站也一直要處理這種管理跟當地文化怎樣相容的議題。因為要讓組織好好地運作，管理是不可或缺的，尤其是要面對許多外來的評鑑或者是資源補助單位的審查，沒有好好地運作行政管理，會遭遇到很多的困難，甚至是喪失資源。但管理又跟當地人做事方法很有差異，部落人也不習慣這樣嚴謹地管理，行政管理帶給部落工作者正反面的影響。

「以前感覺是這樣做啦，那個案子下來，至善在做的時候，中華至善，等於說你種菜的，你就不能煮餐，意思一樣，以前是比較，以前是最嚴格，他說你寫什麼你的案子是什麼，做什麼」(D1, p17)

「就是至善的影子很多，它很多都是放在管理，因為就是，我覺得有好有壞就是，好的話就是今天可以這麼地穩定，其實也關係到那個時候比較是用強迫式的，你們一定要做到這樣的事情…壞就是你剛剛講的，他會變得印象中就是好像很多，很多外面的東西，原來都要按照這個規矩走這樣子」(L1, p13)

從社區工作的自主以及行政管理的不合來看，雖然工作站與總會間都有不同的文化脈絡，影響到各自習慣的方式，但工作站逐漸發展出想要有更多自主的想法，而也認為不用依靠總會，主體性的出現，也是促使成立在地組織的原因。

貳、 募款方式的衝突

在募款方式上面，工作站跟台北總會間對於募款有著兩個主要衝突，首先是

對於媒體的操作，雙方的意見不同，而如前所述，公關行銷是掌握在至善總會身上，工作站覺得有所衝突又不能掌握主導。部落對於募款的資源很敏感，容易引起部落內的摩擦，為了避免造成資源集中在少數機構或是個人身上，工作站與台北總會對於募款的操作，一直有觀念上的差異，而這也是源自於彼此的文化脈絡不同，最主要是台北與部落的差異，以及對公關行銷的想像不同所致。另外，正式的募款方案來看，因為至善原有的個案募款方式並不適合工作站推行的社區工作，所以直到推出市民農園方案才真正開始有對台中工作站的募款方案。可是因為對於在運作上面，至善要從募款所得中抽取行政手續費用，工作站無法拿到全額，且工作站認為真正在運作方案是在部落這邊，台北只是做一些簡單的行政工作，想要把整個流程都拿回來作，這也是促使工作站朝向發展在地組織的原由。

一、新聞媒體的操作破壞社區關係

在工作站與台北總會之間，對於募款的想法有許多不同。因為募款代表的就是資源，部落對於外來的資源是很敏感的，因為台灣的社區發展長期以來依賴的是外界的資源，或者是政府部門給予的補助，往往沒有補助就沒有運作，難以自立，對資源的依賴度很高，所以如果資源集中於少數人或組織手上，社區居民容易產生剝奪感，對於獲得資源者的排擠與攻擊就會很強烈，所以當資源進入部落，其實是需要小心謹慎地處理。但因為台北總會的一些募款操作，讓工作站得到媒體的曝光機會，也因此得到一些資源，卻引起了部落內的反感，許多居民有種工作站很好命，自己有相對剝奪感的感覺，也破壞了工作站跟部落的關係。

「曾經有過比較大的衝突，好像會是跟募款有關的…可能比如說你發一個新聞稿，或上了媒體，可能大家在部落就會影響到部落關係，就會讓人家以為說，喔，你們又賺了很多錢」(N1, p3)

根據我在工作站工作時的經驗，像是對於甜柿直銷的宣傳方式跟台北總會有所不同，工作站強調工作者的努力，大家從九二一的天災後站起來，而當地生產的甜柿是高品質的產品，是物超所值的，不希望社會大眾以同情的心態購買，是以較有理想性的想法去跟社會大眾對話。但台北總會所提供的新聞稿則比較偏向

爭取社會的同情，重點在颱風過後，部落承受多少損失或者是道路中斷，生活困苦等，經過媒體報導之後，甜柿的購買數量暴增，看在部落的眼中，會形成工作站或是特定工作者得到很多外界的資源，或者是又賺了很多錢的觀感，而部分部落居民的心態是存有我也是很需要幫助，為什麼不是找我而是工作站。對於外來資源分配感到不滿，造成工作站容易遭受社區的攻擊。

在部落，募款是一個雙面刃，一方面希望可以盡量爭取社會大眾的注意，但也要小心是否會因為資源集中在特定組織或個人身上，以免引起部落內的批評或攻擊，影響到機構與部落社區的關係。因為部落內的關係是如此的敏感，需要很細緻地去進行媒體的操作，總會因為並非在地，跟工作站在部落的意見往往相左，而因為媒體操作破壞到的部落關係都是工作站承受，這也影響到工作站想要靠自己的力量去呈現對外的形象，而非由總會的行銷策略才決定。

二、 追求募款資源的完整：市民農園募款方案

除了對於媒體新聞的操作之外，正式的募款方案也一直是工作站跟總會間的衝突。在九二一災後，至善協會捐助的兩百萬元使用完後，曾跟工作站討論募款事宜，但因為對募款方式未有共識，尚未發展出正式的募款方案。因為至善協會之前運用的是個案認養的方式，捐助特定家庭或兒童，但這跟工作站所運作的社區工作無法契合，因為工作站並沒有特別發展出以兒童為中心的個案工作模式，而是走向培力在地年輕人的社區工作，所以跟工作站的方向無法搭配，一直沒發展出適合的募款方案。

「可是因為至善原來的捐款方式…大概都是用個案認養的方式在進來…如果做社區工作其實並不太適合，所以那一套捐款方式跟募款方式一直都不太能夠fit in那個，那個這種社區工作的一個方式」 (F1, p4)

因為彼此對於募款方式的歧見，以及對於工作站該如何穩定財源的想法不同之下，一直到市民農園方案前，總會都沒有正式地做過工作站的募款計劃。是直到工作站提出市民農園才開始，因為當時可能勞委會的補助方案會結束，在此情

況下做了市民農園方案，補足了工作站運作的財源。但市民農園方案，依然造成工作站與台北總會的摩擦，因為方案中，是認養人一個月五百元的捐款，會先到至善的捐款帳戶下，再撥給工作站，而在這之中總會收取15到20%的行政手續費用，對於工作站而言，認為台北總會並沒有出多少力氣，像是回應認養人的問題，或者是種蔬菜、寄給認養人等工作也都是工作站在負責，而台北總會因此就可以從中獲得部分的認養人捐款，工作站認為並不公平也不合理，想要成立在地組織，拿回來自己運作全程的募款方案。

「我們認養人的錢都是到台北協會，然後台北協會就應該是五百，它給你的話，它那邊就扣多少…有一點被欺騙的感覺…因為這個錢跑到協會去以後，他再給我們就不五百，沒有那個多，就扣掉…我們在做事做地那麼辛苦，他們坐在那裏就等錢進來」(D1, p12-13)

「認養人那些來，其實也都是我們自己在接待，然後很多電話其實也都是認養人再轉過來…轉過來我們這邊才有辦法回答…所以就覺得好像應該要自己拿回來做…就是你一筆捐款進來，至善至少要扣到15到20%…那時候想說，都是我們自己在做，然後台北只是幫我們key張(指文書處理)而已啊什麼的，那時候想說就要自己拿回來做。」(L1, p7)

資源的多寡是組織運作很現實的一面，總會並非在募款方案上沒有功勞，也做了許多行政手續上的工作，花了許多的心力，我於部落工作期間，也經歷到市民農園方案剛交接給德瑪汶運作的時期，其實許多部落工作者才發現到原來這些行政工作是很繁瑣的，並不如之前想的簡單。但是在之前，對於至善在其中的功勞有多少，而該從中取得多少的資源，該如何加以分配？這種比例上的問題卻一直存在，而當一直都無法很清楚地劃分資源上的界限，對於這種分配感到不服時，也讓工作站覺得，不如就全部都拿回來，讓工作站有能力自己運作全部的募款。有一個在地組織去運作，去建立跟募款人的關係，完整地執行方案，也促使工作站成立在地組織。

第二節 部落的質疑

工作站與部落之間的關係也影響到成立在地組織，在社區內，資源往往是造成社區組織間衝突發生的主因，當資源不足或是分配不均，社區居民或是組織也會採取相應的措施。部落工作站被認為是拿取了許多外來資源，甚至排擠到當地社區組織，而又加上本身為至善協會的工作站，部分居民會認為是被外面來的大機構搶走了資源，其正當性就遭受到質疑。

不只是部落內的質疑聲音，外來的資源也會質疑，認為資源經費該給予當地機構，而至善協會的工作站並不算是當地的。所以從工作站跟當地部落的關係來看，因為資源正當性的緣故，也是成立在地組織的脈絡。除了對資源的爭取，工作站跟當地組織也同樣發展社區產業，在機構的同質性高的情況下，也會形成競爭者的關係，此時工作站並非在地組織的問題又會浮上檯面，遭受到批評。本小節將以社區產業競爭以及資源的正當性兩個面向介紹如何影響成立在地組織。

壹、 社區產業的競爭

當工作站開始營運部落廚房，其實就會面臨到社區內經營生意的店家所帶來的威脅或是批評，甚至也有店家表示部落廚房販賣的商品不要跟它們的重疊，避免既有的市場被搶走。不只是部落內的店家跟工作站有所衝突，當地的社區發展協會也在做一樣的社區產業，跟部落廚房一樣在販賣飲料，以及類似的農產品，產生了競爭關係，造成彼此的關係緊張了起來。

「部落的一些商家，商店也會有意見…因為他們之前也有飲料，可能會對她們影響這樣…會計較說，我們在賣什麼飲料，你就不要賣什麼飲料」 (I1,p10)

「其實那時候跟部落關係也不太好…就是因為有競爭關係…就是因為她們在做那個部落產業阿…然後她們也在做餐飲，做什麼咖啡啊，農產品的那個加工一些」 (L1,p6)

可以發現，當社區組織要推行社區產業時，容易跟社區既有的商家或者是其他社區組織產生衝突，尤其是當同質性高的時候，對於工作站所在地的部落，會形成威脅感，且因為競爭而有衝突，在這樣的情況下，如果因為外來組織的緣故，會面臨到正當性的問題，所以在地組織的成立也是解決的方向。

「爲什麼OO它也是外來的，爲什麼大家都不講話…在部落來講的話，它很清楚是做小朋友方案，那對就是整個在社區發展協會，各個組織，什麼觀光協會，對它們是沒有相關，所以它們就比較覺得OK，那你，最主要是你同質性多一點，人家就會多想你一點」(B1,p12)

貳、 資源的正當性

在社區產業的競爭之外，對於資源的爭取也是造成工作站跟部落間關係緊張，甚至工作站遭到攻擊的原因之一，因為其外來團體的本質就會被拿出來討論，拿取資源的正當性就備受質疑。曾發生過因為政府的方案補助，同一地區只可以有一個單位獲得補助，所以產生資源排擠，造成當地社區發展協會無法拿到補助，許多當地居民認為工作站搶走了該給部落的資源，因此產生衝突。

「社區發展協會，它會認爲說，雖然我們都是用在地人，可是你的名字還是至善，所以它認爲說，你這個外來是來搶它們的資源…因爲你一個資源在同一個社區裡面，你不能同時申請兩個方案，所以你能用一個協會去申請這個資源」(E1, p15)

我在部落工作時也曾發生過暑期志工隊申請的補助無法通過，理由是因為有另一個外來的大學生服務隊也申請補助，因為有單一地區只能給一個機構補助的不成文規定，所以就無法通過德瑪汶申請的補助，也讓我感覺到很不公平，明明是在地團體，爲什麼資源要給跟這邊關係隔一層的外來團體呢？所以如果給當地人認爲是外來團體，卻排擠到在地團體的資源，在社區內的觀感就會大受影響，產生許多衝突。甚至也發生過社區人士率眾進入到工作站內，表示要查工作站的帳，因為認爲工作站既然用服務部落的名義去爭取資源，就該要對部落負責，而帳務上是需要交代清楚給部落的。這件事情對於當時工作站跟部落而言，產生了很嚴重的衝突，縱使事隔多年，我在擔任社工期間依然常聽到同事談起這件陳年往事，因為查帳所呈現出來的是對於工作站財務上不信任，也相當可以說是對工作站的否定，這中間破損的關係經過多年才得以修復。

「跟當地社區的一些競合關係，我們比較，當然是處於比較劣勢的，我們比較沒有正當性…他們就認爲說，你們要用地的一些資源，你去爭取外面的資源，你就必須是屬於在地的，你必

須要對在地負責，連那個什麼，我們的帳啊什麼，都要給他們看，就去很強烈地質疑。」(A1, p19)

成立德瑪汶協會，也是為了在正當性上面可以改善，因為至善協會還是會給人外來團體的感覺，而且當組織的帶領者一樣是外來的社工員，仍會遭到質疑，成立德瑪汶協會，不只是組織上變成在地團體，組織的領導人也是當地原住民，在部落遭到的懷疑與困難會有所降低。

「就是正當性這東西很重要，所以他會用地方的人，比如說透過我，透過我的話，我有正當性，我是原住民，就透過這樣的方式去，去讓他們就是在那一段時間也不知道怎麼辦，就是如果是說那個時候是XX帶頭的那個是非常鮮明，他會有碰到很多困難」(A3, p6)

不只是部落內會有質疑正當性的聲音出現，外部資源也會對於外來團體有所限制，當補助想要給予工作站時，因為還是要把資源先給至善協會，會認為那並非是在地團體，而不願給予資源。或者是政府部門的補助，明文規定只能給在地團體申請，工作站就會陷入明明是在地的駐點工作站，但卻沒有辦法去申請的困境，因為至善協會並非被認定是在地團體，像這樣的事例在工作站的發展中屢見不鮮，工作站也開始認為，既然如此，成為一個自主的在地團體也是解決的方向，若依然是至善底下的一個工作站，面對外部資源，依然會遭遇到正當性的問題。

「比如說像●●基金會啊，它們很早就來支持我們…它們想支持在地組織，所以它們不想，就是不想再支持至善。它想要支持我們」(A1, p5)

「比如說你申請文建會的社區總體營造示範點，到後來中華至善就只能夠當陪伴社區，不能夠當提案團隊，因為你不是個在地團體…變成我們裡面有人是要用社區發展協會的名義去當社造員，可是又有一群人他叫做陪伴社區，可是明明我們是同一個團隊，這個矛盾就會出來…我覺得我們會遇到很多這類事情就會去突顯出那個你是不是不是一個在地的團體」(N1, p6)

第三節 社區工作的理想

社會工作者對社區發展的理想也影響著成立在地組織，認為透過培力在地人或社區組織，使他們可以自力去運作社區工作，而非服務版圖的擴張，是工作站

與總會共同的願景。像是其它九二一災後的重建組織，也都因為重建工作逐漸完成，資源減少的壓力下，也需要發展在地化，發展災後重建以外的目標，彼此間也會互相影響。工作站要逐漸從九二一的光環下走出來，因為過往是災後吸引了許多年輕人投入社區工作，為了重建家鄉，但是這並非是一個可以常態存在的目標，工作站也要有其它吸引年輕人加入的特質，所以在地化成為工作站的目標，讓年輕人知道有一個在地組織在服務部落。但其實成立在地組織也並非一開始的首選，工作站也嘗試過培力原有的在地組織，可是因為社區組織的既有脈絡與工作站不合，難以在其中發揮理想，所以選擇成立在地組織。

壹、 在地培力：社區發展的理想

社會工作者對於社區工作的想像也是影響成立在地組織的原因之一，在社區工作的想法中，專業的助人工作者或是組織進入到一個社區中，協助進行社區工作，而最終的目的就是要讓當地人也具備社區工作的能力，甚至可以有自己的組織，以代替外來的助人者或組織，因為力量來自在地，才会有源源不絕的能量，對於家鄉的關懷會是推動在地組織強大的動力。工作站的社工在一開始進來大安溪的時候，就很清楚地要培力在地人，讓他們有能力，並且有辦法經營自己的組織，做社區工作的永續發展，這是工作站一直以來的理想。而如果一直都是至善底下，工作者對於機構的認同會不足夠，也不會去思考如何讓社區工作長久發展，而當大家覺得這是一個我們自己、在地的機構，才會去多想，去想辦法讓協會存續。

「我們好像從第一年之後就一直跟大家說我們設這個站的目標，一個就培養這裡的年輕人成立在地組織，一個就是發展部落產業，回饋部落照顧，這個都我們很清楚的…就是你要把這邊的人培養起來變成工作者，而且他們要有辦法經營自己的組織，那個才是社區發展」(N1, p3)

「我們那時候就比較期待說人這塊是要被成長的…讓大家覺得說這是我的協會，我要同時去背負的責任…那這協會我希望大家是有一個背負一個使命跟責任在裡面…我們為什麼要成立在地組織其實就要我們很多人更多認同這個地方，這個組織」(B1, p9)

相對於培力當地部落人成立在地組織，台灣較為常見的是服務版圖擴張的想法，也就是機構把其服務延伸出去，增加其服務據點，同一套服務推廣到國內不同的地區，但並沒有鼓勵或協助當地人建立自己的在地團體，這是工作站一直以來所不願發展的，工作站也跟總會溝通過成立在地組織的想法，而非擴大至善這個組織，而是當培力在地足夠力量後，就交給當地人或組織。

「因為台灣長期很多慈善機構或社福機構，比較不會從社區發展的角度去看事情…他們不會回到說其實我讓一個地方，有個在地的過程，其實反而是我做的更多，層次更不一樣，可是大家常常都是說，我的計劃區又擴大到哪裡，所以在這觀念上面，我覺得我們也是互相在成長，就是常跟總會會去談這個」(N1, p3-4)

貳、 常態化社區工作：吸引年輕人

工作站對於當地社區工作，除了培力在地人之外，也是希望用在地組織，可以吸引年輕人加入，傳承社區工作。因為如果依然是外來組織，對於讓年輕人來接手就不會在意，可是如果是大家在地的協會，就會去思考怎樣讓社區工作可以交棒。而也因為部落年輕人外流的情況相當嚴重，有部落的在地組織也會比較吸引年輕人回鄉投入社區工作，即使是至善的工作站，也知道有在做社區工作，但還是會給年輕人是一個外來團體的感覺，對於機構的認同依然不高，也難以吸引年輕人回鄉。

「這個至善，雖然他們都共同認為說在這個部落上是有幫助的…那種認同感度稍微弱了一點。那如果我們成立自己的部落(組織)…那它的努力和成果是大家都看得到的，所以他們認同感就會可能更強烈一點。」(E1, p2)

讓年輕人願意加入社區工作，一直是工作站的目標，九二一地震後，許多部落的年輕人為了故鄉的重建而返回部落，但隨著時間的過去，在沒有災後重建的情況下，年輕人加入工作站的情況又減少了下來，因為如果只是災後要幫故鄉做點事情而有許多年輕人加入，那對於震災時年紀尚小的青少年而言，感觸不會深刻，而且重建工作告一段落，也無法影響年輕人。所以要吸引年輕人加入，靠著

在地組織增加年輕人的認同，知道想要服務部落，可以去德瑪汶協會，也是讓部落年輕力量的加入常態化，而非是因為天災的影響。

參、 成立在地組織的必要

在地化也面臨到另一個問題，就是該在怎樣的情況下才能夠算是培力在地？其實最初對於在地化的想像並不是成立一個在地組織，至善曾經跟工作站提過，因為沿線各部落都有既存的社區組織，其實工作站可以去輔導社區發展協會、農會產銷班、甚至協助串連。將當地社區組織的能量強化，工作站也就可以離開大安溪，至善協會可以撤走，讓在地人自行去運作，這也是最初對在地化的想像，並非是成立一個組織。

「其實我們有一塊可以服務是輔導在地組織，比方說社區發展協會，什麼就是農業班，在我們的能力範圍倒是可以串連結盟，甚至輔導它們怎麼去運作，那時候是有這個想法，那時候並沒有說我們自己要成立一個組織這樣」(B1, p3)

「其實你用那個最理想性的社區發展過程，搞不好我們培養了一群人，有了一些能力，他可以回到部落組織去工作，你不用新成立一個組織，所以我們在成立德瑪汶的過程，其實有很大的一個區塊也是做了一個選擇」(N1, p9)

但是當工作站開始去嘗試培力在地組織之後，卻發現面臨到巨大的困難，因為在地組織並不多，最相近也最可行的就是社區發展協會，但工作站接觸後，發現難以去共事，因為社區發展協會有著台灣地方政治發展固有的包袱，部落裡的人情壓力也影響著組織運作，是帶有政治酬庸的意味，許多方式都已經固定好了，工作站發現在這其中難以發揮，所以就選擇不進行當地既有社區組織的培力。

「因為我覺得社區發展協會有太多的包袱，那個包袱可能是長期以來的做事的習慣，或是部落人情…就早期那種很酬庸的做法，怎麼做資源分配，都有一些既定的東西…然後我們那時候有做過一些嘗試，試著跟社區發展協會合作，可是到後來都沒有成功」(N1, p9)

工作站在經過幾次與社區發展協會的合作中，才了解到社區工作現實的一面，唯有當工作站做出成績，對部落有影響力的時候，部落才會願意認真地談合

作，沒有真正的成績出來，難以說要當一個輔導在地團體的「培力」角色，因為不會有社區團體願意接受「輔導」，更不用說去改變社區團體。在現有的社區組織脈絡下，是難以發揮的，只有自己來作才會有影響，用工作站來成立在地組織。

「後來才看清楚說，如果你真的要做一些事情，就要自己做，你至少培養出一些人，做出一些成績，才有辦法說要去跟其他團體談合作，你沒有這個過程的話，整個就什麼都不是，所以我覺的這是另外一個脈絡，我們要成立一個自己的組織」 (N1, p9)

小結

從本章所顯示三個主要脈絡可以發現，成立德瑪汶協會的原因是很多元的，可以分為工作站與台北總會的矛盾與衝突，以及跟當地部落之間資源正當性的問題，最後則是對於社區工作，培力在地的理想。從跟總會間的矛盾與衝突來看，包含對於決策權的矛盾，以及想要更多的自主，還有因為組織文化不同造成的募款方式衝突，以及工作站跟總會在資源上的摩擦，促使工作站想要成立在地組織拿回整個募款方案。跟部落關係上，最受到質疑的就是正當性，因為是外來社福團體的工作站，在社區產業的競爭以及申請外部資源都倍受質疑，也經歷過跟社區組織間的衝突。最後是社區工作的理想，培力一直是工作站的核心目標，而選擇成立在地組織也是為了達到這個目標。所以在上述的背景脈絡下，工作站開始籌備在地組織，以回應以上的問題，並且更進一步地做工作者的培力。

第五章 德瑪汶成立的過程與改變

成立德瑪汶協會所經歷的過程與帶來的改變，將會在本章依序介紹，來分析德瑪汶在籌備期以及運作期間之發展、過程。本章將德瑪汶籌備到成立，以及經歷與至善交接的過程，直到97年底，歸結為籌備期。而運作期則自98年德瑪汶獨立運作開始加以探討。

第一節 籌備期的過程與遭遇之問題

工作站在籌備在地組織的過程，並非是很有目的跟方向地在進行，而是依照工作站的狀況做調整，因為工作站一直以來面臨工作者狀況不穩定的情況，人事的流動以及團體動力都需要慢慢凝聚，成為一個行政團隊之後，才有辦法透過這個團隊去做在地化的工作。從社工開始提出想要建立一個在地組織的想法，也需要其他部落工作者的回應，不然這個想法就難以實現。

「我覺得是有那個團隊出來之後，大家才確定說我們好像可以一起去組一個協會…社工可能有受過訓練，我們會有這樣的意識覺得說，對，我們要做社區發展，可是你是不是真的要有這樣的行動，或是真的可不可能，我覺得沒有那麼多人願意跳進來，也不可能」(N1, p5)

所以籌備在地組織這件事情就運作達兩年多之久，因為在摸索、邊走邊看的情況下，培力需要時間。在籌備過程的社區工作中，可以分為在地化的意願、外部資源考量、內部能力培力三個方面：一、在地化的意願：從中了解工作者們為何願意進行在地化的嘗試，強調社區工作駐點的重要，在於因為透過領導人長期駐點，成立在地組織這樣巨大的改變才可能發生。二、外部資源考量：解析影響成立在地組織的因素有哪些，工作站在其中如何考量，包含組織的形式與定位。三、內部能力培力則是如何透過成立在地組織對工作者進行培力加以探討，分為：增加決策參與、機構能力培養這兩個面向。本小節將以此來分析成立在地組織的培力，經歷哪些考驗以及如何運作。

壹、 在地化的意願：信任領導人，社區工作駐點的重要

從之前研究大安溪部落工作站的文獻可以發現，93年當社工督導跟大家提出想成立在地組織的計劃，工作者們還是會擔心，也不願意嘗試，最主要就是擔心會沒有足夠的資源去支持協會運作，而造成工作的不穩定，甚至可能失去這份工作，所以對於工作站是否有能力運作協會感到懷疑，產生不安全感。

「那至善走的時候，我們沒有收入啊，誰要給我們？誰要給我們那個什麼？誰要給我們薪水？誰要支持我們？這是最直接的嘛…薪水都是他們給我們的，它一走的話，你要怎麼去支持我們？…所以我們當然會覺得會有不安全感」 (A1, p3)

「會覺得說我們真的有能力去成立一個協會來運作嗎？…因為我們其實會很擔心，能力方面，財務方面，各方面其實我們都很多的害怕」 (B1, p3)

「那因為我們一直在依附至善底下嘛，那至善的組織又那麼龐大，所以他們對未來可能會比較依賴，那如果我們自己拿回來做，那廚房的人就覺得說，未來會不會可能長長久久下去啦？」 (E1, p6)

當時工作站面對大家這些擔心疑慮的處理方法，就是開會跟全部人一起說明未來的經營模式，強調會走向偏重社區產業經營的方向，營業收入會編入一個基金，達到一定的營業額就可以給大家獎勵，以此來讓大家安心，是有能力去運作的，只要大家同心協力。也會跟每位工作者都去個別地說明、說服，減少對於自立的擔憂。但最重要的，還是來自於對領導者的信任，因為長期以來倚重他的帶領，大家都很相信他的判斷，認為一定可以有辦法的，所以大家雖然有疑慮，但也都願意去作成立在地組織的嘗試。領導者可以取得工作者們的信任，是因為自九二一災後長期駐點，深入當地生活與文化，而且帶領大家度過重重難關，產生的信任與革命情感，就算心裡覺得不安有疑慮，也願意接受領導者的意見，嘗試成立在地組織。

「其實是有不安，我們覺得因為我們很相信他，我們也許也想說他是對的，他一定可以想出一些方法，怎麼樣類似，我們一直很依賴他這個部分，而且往往也很多的一些想法都是他先進來啊！」 (A2, p3)

「那成立，我們說喔，反正我們那時候覺得靠山是他嘛！哈哈，如果成立在地組織靠山是

他嘛！」(B1, p10)

可以發現大家對於成立在地組織有所疑慮，但因為領導人長期投入在地，取得大家的信任，相信會找出一個可以存活下去的方法，社工長期的陪伴與共同生活是重要的，有著一起共患難的革命情感，雖然運作一個在地組織很令人不安，但還是願意相信領導者的意見。有著這樣的信任基礎，才可以帶動大家去成立一個在地組織。社區工作的長期駐點顯得很重要，當工作者深入當地文化與生活，才可以慢慢取得信任，有了足夠的信任基礎後，才可能促使社區去做更大的改變。

貳、 外部資源考量：影響組織形式與定位

一、 在地組織形式：保守但穩定的策略

在社工提出想要成立在地組織的想法之後，工作站面臨到開始要討論該成立何種形式的在地組織，其他的災區重建機構也面臨到在地化轉型問題，主要採取的形式為成立協會或公司，而工作站因為經營部落廚房之緣故，曾考慮成立泰雅美食生產合作社，在這三種組織形式間，經歷過一番的討論與嘗試。最後是因為對資源的可及性、組織操作的熟悉，工作者們選擇成立協會。工作站所採取的策略雖然略為保守，但要讓大家跨出自立這一步已經很不容易了，以下從在地組織形式的選擇來探討。

(一)公司：無力集資

公司的形式是最早被淘汰掉的，因為成立公司需要集資，但是以部落居民的財力而言，難以有足夠的資金，所以成立公司的選項就首先被排除。

「因為公司我們其實很清楚不可能...因為公司你要大家都是投資人，誰有錢出？應該沒有什麼錢出，說一股多少這樣子，如果說大家出了一兩千你怎麼組成公司？」(B1, p5)

(二)泰雅美食生產合作社：理想高但不熟悉

之後則是以泰雅美食生產合作社為方向來加以籌備，工作站對此下過許多功夫，曾經請生產合作社的老師來工作站上課講解，舉辦教育訓練，也曾去其它的生產合作社參訪，舉辦過第一次的籌備會，曾經籌備生產合作社是走上軌道的，

認為是最有理想性的組織形式，因為其強調合作經濟的精神，跟工作站建立起部落廚房，想要找回泰雅族傳統的Gaga裡面的「共食共享」精神可以呼應，把參與的人都凝聚起來，互相支持地運作一個組織，所以一開始朝向籌備泰雅美食生產合作社。

「本來想要籌組泰雅美食生產合作社，而且都進到籌備會，而且我們有做了參訪、教育訓練，都是跟這個有關…它有一些價值啦，就是合作經濟的價值，那個時期也是我們在部落推工作覺得很重要，就是怎麼樣把眾人凝聚起來，然後透過分享，互相支持，去做一個組織」(N1, p1-2)

但因為工作者對於生產合作社的操作很不熟悉，且當時忙於重建或其他工作，沒有心力學習，以及因為工作站還是很倚重政府的補助，生產合作社無法申請補助，工作站對此也沒有對策，發現生產合作社的盈餘也難以支持社區照顧所需，而社區照顧是工作站所強調的核心價值，所以之後就沒有發展下去，對於要用生產合作社的方式去支撐所有需要的經費，感到不安，認為難以去支撐組織運作，而且又無法申請政府給非營利組織的補助，在資源考量以及操作不熟悉的擔心下，決定放棄這個方向。

「其實我覺得我們對怎麼做合作社的掌握也不是很好，我覺得我們那時候不是很知耶，我們其實去參訪過很多地方，然後也請人家來部落辦課程，可是還是沒有辦法。」(N1, p2)

「因為大家的工作也是忙，好像也沒有心主要放在成立一個合作社…都還是在重建期，還在重建中心的很多業務。」(B1, p6)

「因為合作社好像很多福利的工作會沒辦法做…我印象中好像盈餘沒辦法完全負擔福利的…當然最主要還是，應該是補助的問題，方案，政府方案申請的方式的問題」(L1, p3)

(三) 人民團體—社團法人協會：資源考量、操作熟悉

選擇用人民團體的方式成立在地組織，考量的是對操作的熟悉、資源的可近性。在操作熟悉方面，是因為原本就是中華至善協會之下的一個工作站，對於協會的組織運作方法是最為熟悉的。另外就是因為以非營利組織的形式，可以申請政府的補助，在資源上面有可及性。但人民團體的形式也有其缺點，可能組織的

決策就限制在理、監事會，或是理事長上，形成少數人參與的寡頭政治，其他的會員則對會務甚少關心，所以這並非是一開始的選擇，而是在經過生產合作社的嘗試後，才選擇要成立協會。

「我覺得這個協會成立，到底還是資源考量…還是資源考量，爲了爭取各方面的資源，有公部門的，公部門的你就要有這樣，這樣的一個立案的組織阿」(A1, p10-11)

「就感覺是說這好像是我們最熟悉的。等於是跟至善是一樣的，這一個運作對我們來講會是比較熟悉的」(B1, p6)

「你用人民團體很容易就會變成是少數人，就是好像是理監事、理事長，就是寡頭政治，就是少數人你負責就好，不關會員的事情」(N1, p2)

二、 協會的定位

在確定以人民團體的形式成立在地組織後，協會定位的選擇則反應出國家對原住民的壓迫，或者是社區政治關係的選擇，反應出原住民部落不同於其他地區的特殊性。可以分為全國性或在地性、內政部與原民會這兩個面向的選擇。

全國性或在地性的選擇是因為要消除行政區域的劃分，以免無法完整地服務大安溪沿線部落。內政部與原民會的選擇則是其登記主管單位跟社區發展協會有所不同，避免因為爭奪資源造成社區組織的不合。

(一)全國性或在地性？

工作站決定將協會登記在內政部社會司之下，是一個全國性的協會，而非是屬於地方政府的人民團體，是因為大安溪沿線部落實為同一批的泰雅族北勢群，在部落人的認知中，這是一個完整的大家族，彼此間的親戚朋友，在情感上都不會因為政府以大安溪為界河劃分兩岸的部落分屬於苗栗縣與台中縣(現已改制為台中市)而產生分隔，是連結在一起的，但如果只是登記在地方政府之下，難以兼顧到全部的大安溪沿線部落，而申請資源上也可能會無法把服務延伸到苗栗縣地區，所以申請為全國性組織。

「這個沿線不是就台中縣，裡面還有一個泰安鄉，苗栗泰安鄉，你如果要服務裡面，因爲這本來就是一個流域，一個區，一個家族，那是因爲行政去把它劃分了…所以我們想說要不然我

們就成立一個全國在地組織，就沒有地區的限制」(B1, p3)

「因為我們想要擴大那種資源的窗口…就是可以去爭取的資源，不要被你那種組織的，那個屬性(指地方政府)給限制…我們當初是資源考量才用全國性」(A1, p9)

其實這種選擇，也深刻地反應出原住民遭受到的不平對待，就如第二章所描述的大安溪沿線歷史，沿線部落本是同一個族群，但因為日據時代開始的外來入侵，將沿線部落劃到不同的行政區域，打算以此分散原住民的力量，國民政府來台後延續日人的區域劃分，行政區域不是依照居民生活的領域，而是政治考量，沿線部落居民也曾要求將大安溪沿線部落劃為一個鄉，但遭到政府的駁回。面對這樣的壓迫，成立在地組織就選擇登記為全國性機構，避免行政區劃分帶來的不切實際。也反映出原住民自治的重要，外來的統治者並非以原住民的角度思考以及行政，原住民自治的實踐或是傳統領域的劃定才可以真正反應原住民部落的實際生活。

(二)內政部或原民會？

德瑪汶選擇登記在內政部而非原民會之下，也是為了社區關係著想，因為社區發展協會的資源主要來自原民會，原民會將資源分到各地方政府，再分到原鄉地區的鄉公所，最後則是進入到部落的社區發展協會。這是社區既有的資源管道，成立在地組織目的也希望改善社區關係，若是有帶給社區要搶資源的威脅，則會造成反效果，所以登記在內政部之下，做申請資源的區隔。且德瑪汶之後提案大多是勞委會的就業方案，對於原民會的資源則沒有申請，也是因為要跟社區發展協會的資源有所區別。

「因為原民會大部分的方案，它們都會先給地方，它們是從地方下來，就是說，它們會透過縣政府下來，所以它們會給鄉公所，鄉公所再給社區發展協會，是原民鄉的，所以那時候我們想就是不要跟社區搶那一塊資源」(L1, p3)

德瑪汶與在地社區組織雖然大多員工皆為本地人，但因台灣的社區發展對資源的高度依賴，所以爭取資源就變得很重要，為了避免社區內的衝突，就要在不

同的行政體系下申請資源。這些原住民社區組織的隔閡，也是因為原住民傳統的社會組織與價值流失，被外來殖民者瓦解，以前部落內以頭目的命令為依歸，但現在因為頭目制度的消散，被替換成行政系統的村里長、民意代表，或者是社政體系的社區發展協會，彼此各據山頭，要整合並不容易，而不同家族間也各有心結，部落內形成複雜的人際網絡系統，即使同樣為了社區發展，追求更好生活，不同組織間的合作依然困難。工作站選擇自立在地組織，但也要顧及其他社區組織感受，在政府資源上加以區分，避免資源衝突。

參、 內部能力培力：增加工作者參與及累積組織經歷

一、工作者培力

(一)籌備期間：缺乏參與的少數人決策

決定成立協會之後，如同前述所提到的，並不是一個很有目標的方式去前進，也還是在這過程中摸索，並不是全部的工作者都有參與，而是集中在少數工作者成立的籌備小組去討論，再把討論結果跟全部工作站的人說明。工作站主要決策都是以辦公室的工作者為主，且在成立德瑪汶的討論中，更只有辦公室其中四、五位工作者參與。而會需要全部工作者參與的部分，都是行政程序的需要，比如說需要填寫會員名單，開籌備會議等工作，這些工作都只是需要完成簡單的簽名，提供個人資料，參與的程度都不高。

「應該都辦公室的，而且那個所謂的辦公室那個都還沒有參與喔…應該是說我們先討論清楚，我們要有一些我們都已經清楚要做什麼，比如說行政的準備，這個，要做一些配合的時候就找廚房」(A1, p12)

「籌備小組是那時候還沒有廚房的人納入，就是我們這幾個行政人員啦…在跟大家講，說我們籌備到哪裡這樣子，會跟他們講，什麼時候成立也會跟他們講」(E1, p12)

許多工作者表示，因為平日的工作已經很繁重了，對於成立在地組織一事，其實大家沒有心力去關心，覺得是辦公室的人去處理就好，大家就是在會議中會聽到這件事情，但並沒有深入地參與。這是來自於工作站一直出現的區分，也就

是「樓上」、「樓下」，將辦公室的工作者都稱呼是「樓上」的，因為在辦公室位於工作站的二樓，而部落廚房的工作者稱為「樓下」，因為部落廚房位於一樓。而大家也把主要決策的工作分給「樓上」的人，「樓下」就是執行命令的人，雖然有透過會議讓大家了解到有這件事情在運作，但因為習慣於聽命行事，加上平日工作的繁忙，其實工作站在參與成立在地組織的只有少數人。工作站被區分成「樓上」、「樓下」也是一直在面對的課題，因為這讓完整的團隊被分化，變成決策者與聽命者兩個角色，「樓下」也會感覺到自己沒有能力參與決策的，是被決定的，進而影響到團隊的向心力。

「那我們可能就是會說，上面的人講，我們知道，但是我們的參與的可能比較，那個時候真的是比較少…因為每天就是煮餐煮餐，送餐送餐，打藥打藥，然後砍草砍草，所以那時候就我們的參與會不多」(C1, p7)

「那我要做這些東西，沒有辦法去參與，沒有辦法插手，那我們就會透過開會，然後就他們發一些訊息給我們這樣」(G1, p6)

「就是只有開會的時候大概瞭解說我們要自己獨立啦…因為計畫啊，什麼方案都是樓上在設計的嘛，應該我們好像插不上腳吧！」(H1, p6)

以培力的觀點來看，認為自己能力不足，沒有資格參與，進而交給他人決定，是缺乏力量的。工作站雖然以培力為核心價值，但是在籌備協會上，也還是沒有擴及到全部的工作者，許多人在這過程中依然覺得自己是沒有力量的，而交給其他人去決定。這些除了因為工作模式的影響外，也跟泰雅族部落的文化影響有關，部落居民在會議中習慣不發聲，交給主要的社區領袖人士去講話，即使同在會議中，也不會發表出想法，而是習於聽從命令，退出決策的參與。傳統文化中性別角色的刻板印象也有影響，工作站大部分工作者都是女性，而女性的聲音比起男性更被忽略，泰雅族是父權社會，女性不可以在正式會議上出聲。即使女性支撐了工作站大部分的工作，但願意在會議中發聲的人依然是少數，更遑論參與決策，這也是工作站一直在摸索要如何突破的困難。但也並非表示工作站沒有培

力在地人，多年來已有些成果，增加更多的在地人參與社區工作，讓數位女性比起之前關心公共事務，甚至成為決策者，可是要讓大家適應參與決策，發表意見，還需要更多的努力與時間。

(二)協會草創期：增加參與決策與工作能力培養

在95年成立德瑪汶協會後，並不是馬上至善協會就撤走，而是中間經過兩年多的交接與培力，至善才於97年底離開。這段時間，德瑪汶也開始試著運作，並且因此，增加工作者的培力，讓更多的工作者進入組長會議。站務會議也擴大到讓全部的人都一起參加，讓大家都至少進入討論的機制中。

「因為那時候是想說既然是大家的協會，那我們也不想要說，就是廚房的事情，這個是你們樓上的事情，不希望這樣子…所以那時候我們就覺得說，那既然大家都是同一個team，那麼我們就是一起，一起來開會就不會有那種感覺會不好。」(E1, p7-8)

從工作站的站務會議記錄，可以發現一直到95年底，站務會議主要就是各組組長、社工等辦公室的人參與，做出決策後，再透過廚房班長或者是多元就業方案的專案管理人轉達給部落廚房的人，也就是「樓上」做決定，「樓下」聽命令。但因為成立了德瑪汶協會，為了強化大家是一個共同團隊的感覺，增加了幾位原本是廚房及農園的工作者到進入到行政團隊之中，站務會議參與的人數增加，且這幾位工作者也開始學習行政工作，包含：倉庫管理、財務管理、電腦文書處理等工作，工作者也因此了解到行政工作的困難之處，不再像之前認為樓上就是碰電腦，坐在辦公室是很輕鬆，也可以彼此體諒，拉進距離。

「他們就會覺得，哇！原來行政運作這麼複雜，不是他們想像中說其實我們都可能都在上面很輕鬆啊怎麼樣…所以它們慢慢了解到說其實我們和他們之間的距離又更近了…目的因為成立協會了嘛…讓他們知道要自己開始去運作…也是等於培力他們嘛！」(E1, p9)

雖然成立德瑪汶的過程，大部分的工作者缺乏參與，但是因為德瑪汶成立了，要給大家一個安心的規劃，所以開始做行政能力的培力，並且擴大參與決策的人員，讓更多廚房與農園的工作者加入，這些人原本是認為自己沒有能力，只

會做農或煮菜，但讓大家來學習，還是有些人學習了新的技能，也拉近了行政團隊與其他工作者的距離。雖只有部分工作者學習行政能力，但也讓原本階級分明的團隊有所改變，增加向心力對於團隊運作是正向影響。

像是當我剛到部落擔任社工，因為要在寒假期間舉辦學童獎助學金審查，社工助理就幫了我這個新手社工許多忙，因為自從德瑪汶成立後，開始培力社工助理去做獎助學金的方案，已經有多次的經驗，而且辦起來比起新手社工用制式的方案管理更加有活力以及符合當地文化，也是來自於因為德瑪汶成立，讓工作站開始培力部落廚房工作者的行政能力，所產生的影響。從培力的觀點來看，這也是使人感覺到自己有能力，認為自己可以做得到的，使人產生有力量的感覺，亦是因為成立德瑪汶帶來的效果。

二、機構能力培力

(一)與公部門互動的磨練

在籌備過程中，工作站學習怎樣去運作一個協會組織，面臨到幾次被內政部要求修正公文或會議記錄的事件，像是因為成立的是全國性協會，所以各縣市要有一定人數的會員比例，工作站需要去找散布於全台各地的人脈，加入成為會員。根據工作站於九十五年度的站務會議記錄顯示，決定以協會的方式成立在地組織，並且開始籌備行政程序約在九十五年初，一直到獲得內政部的協會證明約是在十一月份，所以工作站花了近一年的時間才完成行政程序，正式成立德瑪汶協會，花費了不少的時間在學習，在跟政府部門溝通。至善協會在這段時間則主要是抱持著讓部落學習，累積經驗的想法，並沒有指導該有怎樣的作法，而是讓工作站去嘗試，從經驗中去體會怎樣跟公部門互動。工作站雖然是請有籌組過協會的社工負責，但還是用了很長的時間去學習遵照人民團體法以及政府的規定，不透過總會去跟政府部門互動。

「行政不熟悉的問題，所以他們登記的蠻久的，可是我就覺得這個是一個學習的過程，所以我們也沒有特別介入…不然能力跟經驗沒有辦法留在組織裡面…你如果要建立那些東西，你就是他們就要自己做，它才會學到這樣子」(F1, p10)

這段工作是要讓經驗累積在工作站身上，可以從當時的站務會議紀錄中發現當時的挫折不斷，工作者除了固定報告籌備進度，還要催促內政部的承辦人盡快回覆，申請立案的文件也遭到退回。當拿到內政部發的立案證明文件，工作者甚至還形容簡直要喜極而泣，可見這段時間雖然充滿挫折，但工作者也克服困難，培養了能力。可惜因為參與籌備的人數不多，且行政程序的能力培養更集中在單一個人，結果當工作者離職而去，其他人對於運作協會跟政府部門互動極為陌生，一切的學習又再度從頭開始，可以發現，增加共同工作的人數，做好工作經驗的傳承，避免能力只集中在少數人身上，才可以確保培力不會因為個人離開而消失。

(二) 培養協會方案勝任力

95年德瑪汶成立後，開始在隔年度透過申請小型方案，試著運作協會，培養協會單獨申請補助，運作方案的能力。最主要的就是申請信義房屋的計畫案，用德瑪汶協會的名義蓋起了部落廚房的文物屋，以及公益彩卷補助方案、家庭暴力緊急安置方案等。同時也注意到不要申請鄉公所或原民會的資源，而是找縣政府或民間機構的，是因為要避免跟社區發展協會搶奪資源。這段時間，重要的大型方案依然以至善的名義提出，比如勞委會的多元就業開發方案，以德瑪汶申請的方案都是屬於較為小型的。

「要累積那個資源啊，累積那個資歷啊，經歷啊，下一次再寫提案，我們至少有，喔！這個協會並不是沒有賺錢。沒有寫方案的能力啊什麼的，也是在累積這個東西，所以就會去提。」

(A1, p22-23)

「那時候會這樣提是因為會希望慢慢有一些案子是給深耕來練習…反正就是慢慢一點一點的，就是讓深耕，用這個名字去試試看說，我自己去提案，我自己來做，有沒有可能」(N1, p8)

「就是那種比較是縣府，在地的方案這樣子…就是要經營在地的一些資源，可是那個在地資源是直接劃到縣政府」(L1, p5-6)

德瑪汶開始運作，也是來自於資源補助，而也為了避免跟社區既有組織的資

源管道衝突，所以選擇縣政府或民間機構的方案，而且是較為小型的計劃，讓德瑪汶開始有一些方案執行的經驗與練習。但因為其實原本就是工作站在執行方案，比較缺乏的是對外部資源的互動經驗，所以德瑪汶在這些小型方案的訓練主要是跟補助單位的互動，包含公部門與民間企業，面對不同的組織文化，學習不同的應對方式。另外重要的是，申請較為大型的補助方案，往往都很需要機構資歷的展示，像是勞委會的多元就業方案或者是聯合勸募協會的方案，機構過往執行方案的能力就顯得很重要，而因為德瑪汶之前都是以至善的名義執行計劃，以德瑪汶為名的方案資歷才剛要開始累積，所以方案執行的經歷也是這段時間要培養的，準備在至善離開大安溪之後，德瑪汶也可以開始申請執行大型方案。

小結

從籌備德瑪汶到跟至善在進行交接工作，這段期間德瑪汶擴大了工作者參與決策的機制，更多的人進入到站務會議，而且會議涵蓋的工作者越來越多，從少數人決策逐步轉向眾人決定，雖然組長們還是比較常發言，還是比較清楚狀況，但從擴大參與，讓原先覺得沒能力參與決策的人有所改變已經是在進行培力了，這些也是因為成立了德瑪汶，要讓大家對於協會是有著整體認同所帶來的改變，成立在地組織不只是形式上的變更，也會影響到工作團隊的運作，甚至帶來正向的改變，這樣帶給眾人更有共同感的情況，在德瑪汶開始自行運作後，帶來更強烈的改變。

第二節 運作期的過程與改變

在德瑪汶於98年開始正式運作後，其實許多工作者才真正有感受到德瑪汶成立，因為在工作實務上，都不再使用至善的名稱，而是德瑪汶，才帶來真的是自己在運作在地組織的感覺。而對於每個工作者的培力也是從此開始變得很顯著，許多人認為在自行運作至今兩年多的時間有許多的變化。可以分為主體與責任感

的加重、決策參與機制的成長、社區工作的在地化這三大層面。

壹、主體與責任感加重

一、走出依賴：部落的主體

德瑪汶協會開始運作後，讓工作者感受到最深刻的是有主體的感覺，自己可以主導事情，也才發現真正要培力在地的力量，可以累積在部落。部落要有自主的感覺，不然都是被人主導，要自己去面對，去想要怎樣做社區工作下去，怎麼樣才可以生存，不是依靠外援，面對艱困狀況的時候，才是成長的開始，部落才有能力，更進一步地深思社區工作的意義。因為大安溪沿線部落的社區服務團體長期以來都是外來團體在主導，或者是依賴資源的社區發展協會，培力在地人都是比較缺乏的，部落的工作者也沒有自己去決策的經驗，在做決策、管理、評估這些方面都比較欠缺，在運作德瑪汶後，工作者才感受到主體的重要性。要有主體，自己覺得自己可以做一些事情，可以掌握自己的方向，才開始成長，負起自立的責任。以培力來看，這就是主要的目標，要感覺到自己是有能力的，自己是有力量的，相信自己是培力很重要的一環，原住民長期以來遭受壓迫與歧視，對於部落是否真的有能力，連當地人都甚感懷疑，德瑪汶讓在地人去面對挑戰，帶來正面影響，相信部落是有力量可以改變的。

「我現在就覺得說真正的，還要有自己的主體…你也會看到原來所謂的主體是什麼東西，主體的意義是什麼，我覺得才能自覺那個東西，沒有那個自覺，我覺得都是被主導」(A1, p14-15)

「就是你長期在下來，去主導，其實在地的人是不會成長的，很難成長，他沒有辦法去決定，決策，或者學習怎麼評估事情阿，那個很多東西得學習是必須要在自己面對的時候才會成長」(A2, p11)

「那會是我們自己協會的理事長，就是不用說透過誰誰誰再來主導整個協會…但最起碼整個主導權，什麼都是在我們自己協會」(C1, p13)

二、責任感加重

(一)機構運作的壓力：管理者責任感加倍

責任感也是帶給管理者不同的改變，現在因為都要靠德瑪汶自己去找生存的方法，沒有了過往對於社工督導以及至善的依賴，要自己去面對也才有開始成長。工作站在轉變到德瑪汶的過渡階段，對於德瑪汶的領導者也經歷了一段培力與讓他們適應這角色的過程，領導者在學習新的角色，以及該要負擔的責任，然後讓更多的人藉由他們得以被培力，學習用領導者的角度跟團隊互動，彼此的互相支持，把德瑪汶撐起來，社工督導認為這是一個互相的過程，團隊也給予領導者機會，找出工作的模式。

「我是覺得整個深耕後來會比較有自主性應該是整個團隊互相支持，而且他們兩個人願意承擔那種組織工作者的位子，才有辦法把大家帶起來」(N2, p2)

對於領導者而言，從以往只是受雇者的角度轉變，更加地連結到每位工作者們的境況與家庭，如果德瑪汶經營不下去，也會影響到每個工作者的家境，甚至用小孩子會挨餓來形容，管理者在責任感的改變是很顯著的。另外，也很想證明部落是有能力的，擔心因為至善離開了，但是德瑪汶卻經營不下去，也會給人一種原住民無法自立，外來支持一走就倒的觀感，這也是管理者擔心的，所以更加謹慎小心地經營德瑪汶。這是因為原住民長期以來被認為是缺乏管理能力，缺乏自制，懶散與嗜酒是社會上許多人對原住民的刻板印象，管理者也很想要努力扭轉這樣對原住民的看法，若是德瑪汶的自立做不好，好像顯得原住民很無能，這種對於刻板印象的反抗，也帶給管理者更大的責任要把協會經營好。

「你做不好，你賺不到錢，你的孩子會，會有一群小孩子會餓死，會餓啦，會有這樣的危險，就是這責任就在自己身上…我非常擔心，這兩年就結束了，那個罪惡全部都是落在我頭上…而且我也會擔心說，證明上我們真的很無能，我很擔心這樣…所以我就戰戰兢兢」(A2, p4-5)

而要維持好機構的運作，財務是基礎，也因此讓負責財務的管理者感受到責任像是倍數般增加，因為以前出問題還有至善在幫忙，年度預算是至善在處理的，背後還有一個靠山，可是現在變成要自己去面對，做出真正的機構財務報表，要可以對外負責，像是政府部門，或者是民間的補助單位，要編出年度預算，讓

資源可以支撐每位工作者在此繼續工作，甚至可能還要新增工作人員，需要有更多的資源，這些都是很大的挑戰。

「以前背後有至善的行政團隊，不用怕，財務出問題有人幫我扛，明年薪水幾個人有不關我的事，但是當德瑪汶成立以後，98年正式在運作…對政府的結案，對內政部的整個結報，甚至到人、薪水各方面、稅捐處。全部都要一手包辦…你最大最大的責任是明年的預算，到底能不能支撐這十幾個、二十幾個人」(B1,p10)

雖然壓力增加，管理者把危機當作轉機，認為這也是一個機會去學習，學會怎樣去觀察一個組織是否正常在運作，財務怎樣才是健全的，怎樣才是一個管理者該做到的事情，對於員工該怎樣要求，發現學到了很多。管理者覺得雖然壓力大很多，但也是給自己一個很好的成長學習，也是因為在這樣的情況下，才開始的有機會去學到很多過往在至善的保護傘下學不到的東西。

「同時這個責任壓力在也是一個學習的一個來源，你變成什麼都要去學會，你才知道原來是一個公司，一個組織是這樣運作的，從這個層面原來可以看到另外一個層面，我覺得對我來講是學習很大」(B1,p11)

不論在組織管理或是財務管理上，管理者都感受到跟過往還有至善保護時所不同的壓力，許多的責任都要開始承擔，但也都認為這些是一個很好的機會，給自己磨練與成長。成立在地組織不容易，而要維持住更是困難，管理者不願意就這樣讓一個部落人的協會倒掉，而且會影響到每一個人的家境，更是有責任，在這樣的責任感驅使下，管理者也成長許多。

(二)責任感：每位工作者共同分擔協會運作

不只是管理者感受到責任感變重，廚房及農園的工作者，也就是稱呼為「樓下」的工作者們，也開始更為注意到工作的細節，哪些地方該要改進，現在因為是自己協會獨立，一切都要靠自己努力，不再是被輔導的角色，所以才會更在意工作的環節哪些要改進。比如以往需要採購物品都沒有深思這對於組織的財務是否有影響？機構的財務狀況是否可以負擔？或是部分物品很常壞，但也就是壞了

就去買，沒有去深思怎樣維護保養，亦無避免一直花錢買同樣的物品，沒有考慮到機構整體的狀況。

但現在因為大家都在同一條船上，機構財務被拖垮也會影響到每個人工作穩定，大家就會多想一點，在每一項工作上都多去注意一點，做出一點改變，共同去分擔責任。因為沒有了至善當依靠，在財務上要自己去面對，也影響到每項工作要更有效率，更加節省地運用經費。過往會覺得工作站沒錢，背後還有至善，當德瑪汶獨立運作後，資源就要自己去找，而且以往面臨到虧損，收支上不平衡，還可以有至善的支援，現在協會的資源就要省著用，大家也都要找到辦法增加收入，減少不必要的支出，共同負起維持協會運作的責任。

「讓大家覺得說這是我的協會，我要同時去背負的責任…那這協會我希望大家是有一個背負一個使命跟責任在裡面」(B1, p9)

「就像做餐，以前我們都就是很隨便，不是說隨便，沒有學到這麼地專業，不過之後就會慢慢，就會注意到每一個細節這樣…自己擔當啊，自己要做主啊…就會知道要注意到哪些細節這樣…就是要靠自己這樣」(I1, p14)

「現在是可能大家都會比較一起去面對，那個方案是要一起去hold住，維持下去…後來是你要買的時候，你會多想一點，這個東西為什麼會那麼快壞？到底有沒有需要？然後後來你還要跟別的人協調說，就可以農園的要買台馬達，然後衝到廚房要買一台烤箱，假設是這個樣子，那時候兩個金額要怎麼辦？那就要衡量出到底誰比較需要」(L1, p11-13)

(三) 社區工作傳承的責任

工作者也希望可以由年輕人來接棒，因為這是一個部落自己人的協會，既然這一輩的人創立了，就會想要下一代的部落年輕人可以接手，而如果還是至善的工作站，其實工作者不會在意，離開了也不會在意是否還有年輕人來接手，但因為現在是德瑪汶，對於傳承就很重視，這也是成立在地組織的改變。

「那我自己覺得說做那麼多年，我其實還蠻希望是有年輕人來接棒的，所以就是如果至善我才不管嘛，反正我退休，我就罷了就走了，可是這個是我們自己組的協會，我要想得長遠」

(B1, p9)

現在德瑪汶在各方面也都有年輕人的加入，像是社工組就多了好幾位當地年輕人的加入，雖然都並非社工本科畢業，但也有人開始去修習在職專班，另外像是財務管理，也有年輕人開始在學習怎樣做基本的記帳等事情，甚至也有社工助理的下一代加入，發揮所長，進行網站管理。年輕人的傳承變得很重要，也是德瑪汶帶來很不一樣的影響，會很關注培養下一代的社區工作者。

貳、 決策參與機制的成長

每一次討論工作的會議中，大家都會一起去參與，檢視協會的每項業務以及財務狀況，是否可以讓會務更好，維持運作。現在德瑪汶同樣有一般協會的運作，有會員大會、理監事會等，但其實都是融入到平日的站務會議之中，實際上決定會務的是站務會議，讓實務工作者可以決定這個協會的走向，而不只是少數人決定。理監事會議也是在平日的站務會議中，差別只在於部分工作者要簽名，其他人不用的差別。會議是大家一起討論共同參與的，把決策的權力放在每一個工作者身上，第一線的工作者可以一起決定協會的未來，不論是透過哪種體系進來這裡工作，機構的未來是大家一起決定的，跟過往還是至善工作站時以組長會議來決策有很大的不同。雖然這並非是典型的協會運作模式，但這是個讓每位工作者成長，讓決策可以更實際反應狀況的措施。

「就是比如說我們理監事會啊，我們會員大會，那就會融在一個月會裡面，或周會裡面…不見得那個理監事都有來啊什麼的啊，可是儼然大家就是理監事這樣」(L1, p11)

「我們會很強調大家都要參與，雖然那個參與的狀況每個人的條件不一樣，有些人可能會覺得他就坐在那邊聽，有些人會發言，或是有些人會覺得這還是很形式，就是被要求要來，可是我覺得至少還穩定地，大家慢慢練習可以聚在一起把事情攤開來講」(N2, p4)

工作者也感覺到現在就是在站務會議上決定就好，在運作上比較彈性，不用再上報到母機構去等待核准，比較自由，有自主性，工作者也有權力可以參與決策，共同決定方向。現在在部落的工作可以很快速地回應到部落的狀況與需求，而且不用再跟台北總會去協調工作，去跨越因為彼此脈絡文化背景不同產生的差

異，而是部落工作者可以直接反映現況。

「現在成立了以後你要做部落的事情，你要做的決定權在我們…對事情比較快解決，也不用等那麼麻煩，要行文一大堆…講一講把那個優缺點講出來，可以做我們就做，不能做我們就刪掉，很快啊，決定權是在我們嘛！」(D1, p26-28)

「因為就是真的在部落發生，收集到一些資訊，然後在部落在決定，然後部落的人參與討論…以前會花一些力氣是台北希望怎麼做，或是有台北的公關想要怎麼做，或是行政想要怎麼做，然後大家可能要更給它一些意見，或者是修正，或是抵抗」(N2, p3)

但是要能夠培力工作者到願意投入參與決策依然不容易，這是一個共同的方向，可是因為部落人習慣以受雇者的角度來看，或者是在會議中把決策權交給意見領袖，現在德瑪汶在站務會議上盡量讓大家可以練習參與，知道自己是可以有個決策的位子，可以發聲，可以表達意見，但這個方向還在進行中，也還沒有完全地成功，還在練習中，但已經開啟新的團隊工作方式。

「大家可能還沒有辦法練習到一個程度是說，我們每個人在每個位子都可以進到決策的系統，而且他是願意投入的…他都可以貢獻回來那個決策系統，我覺得那是大家練習」(N2, p7)

雖然德瑪汶的理監事會沒有如一般協會運作，避免只是給理監事決定機構走向，而有著每個工作者都可以參與決策的優點，但也同樣地面臨到無法透過理監事會帶來外部資源與機會的問題，所以德瑪汶採用非正式關係的方式，一直保持著自工作站開站以來，總有一些部落外的朋友或是離職員工願意持續關心部落，這批朋友都有著外來的資源或是資訊上的優勢，雖然部分人並非理監事，但是當德瑪汶要做重大決定時，也會徵詢其意見，共同討論，會很清楚目前德瑪汶的狀況，可能比起部分理監事更懂，所以這雖然是非正式資源，但卻比起正式的理監事會帶給德瑪汶更多外界的支持。

「OO、XX等等這些朋友就很重要，因為他們是常常有辦法回來…部落的一些朋友比較沒有資源，然後外面的這些朋友，不管是實際的資源或是人脈或什麼，真的可以幫上忙」(N2, p9)

而未來的理監事會，則會朝向邀請部落內其他組織的領袖加入，比如學校校

長或是教會人士，策略性地讓部落重要人士加入，增加跟部落組織的結合，改善部落關係，並且讓對於德瑪汶事務不熟悉或難以參與的理監事逐漸減少，讓理監事跟實務工作可以貼近。

「誰比較適合當理監事…當然也有一些利害關係人，就比如說我們需要合作的對象…就是比較策略的考量…現在那理監事名單，可是他其實對這個協會在幹嘛，不熟悉，或是他距離太遠沒辦法參與的，可能就會慢慢不會是理監事這樣」(N2, p9)

參、 社區工作的在地化

德瑪汶開始運作後，也帶來社區工作方面的改變，分為：融入文化與成長脈絡、復興與發揚泰雅文化、部落組織關係改善三方面：1. 融入文化與成長的脈絡：現在社區工作朝向融合文化與成長脈絡去做，影響到社區照顧的模式，增加了國中的陪讀以及老人農園活動，都是來自部落工作者成長的經驗。2. 復興與發揚泰雅文化：未來也會更以恢復傳統文化祭儀的方式，讓逐漸流失的泰雅文化可以保留與傳承。3. 部落組織關係改善：因為持續地推行社區照顧有所改善，但要可以更加入與部落組織一同合作，還需要努力。

一、融入文化與成長脈絡

社區照顧也有所改變，更從文化及成長脈絡出發，而不只是由外來的專業者提出社區工作的內容，像是卓蘭中學的課輔以及三叉坑的老人農園活動，都是從成長的脈絡中去發展出來的。我在擔任社工員也是這段時期，開始要拓展德瑪汶的社區工作，也跟部落的工作者詢問了很多意見，大家都有提到可以跟國中合作，因為孩子上國中後就要到外地讀書，加上正值青春期的，很想要透過德瑪汶去傳達給孩子關心，因為以前他們經驗到去外地讀國中，就會感受到部落與平地的不同，然後遭到老師或同學的排擠、歧視，自己也會覺得自己好像低人一截，大家認為該去給孩子關心，所以就去找了卓蘭中學提案合作，且一直合作至今。

「就是因為我們知道那邊的小孩子會，搞不好也是我們以前的成長，這樣的一些坎坷困難，我們才會要去發展這樣的陪讀工作嘛，這是後來我比較可以從我自己的成長脈絡…我自己已經有

能力從我自己的觀點，跟我的那個成長脈絡，跟文化的背景去思考要做什麼」(A2, p5)

三叉坑的老人農園活動也是一樣，每周會有幾位長者到市民農園做一些農務工作，德瑪汶也給長者一些補貼，長者可以在農園聚一聚。這是來自於想要讓長者可以做他們熟悉的工作，做以前習慣的事情，長者年輕時都會在農園附近的地做農務，每天都會一起工作，晚上一起回到部落共同吃晚餐，但現在因為部落的農地賣出，長者也年長了，無法整天做農園工作，那就來市民農園做點農務，也定期辦長者的聚會，這樣服務是來自於泰雅族的農耕文化，讓長者可以重溫過往的時光。在部落當社工，常常會感覺到長者們對於時代改變的感嘆，過往重要的價值觀也都隨之改變，以往狩獵以及農耕，最受肯定者是最把收穫分享給部落的，但現在因為外來文化入侵，變成積蓄財富才是重要的，以往大家共食共享的文化也逐漸消失，長者面臨著被時代改變與被淘汰的失落感。所以這個服務是希望讓長者有比較健康的身心狀態，這也是從工作者小時候看到長輩們的日常生活來出發的方案。

「我才會想到說原來這邊土地沒有了，他們就沒有那個以前的一些，我覺得場域，我覺得他要運作文化的那個有沒有，就是場域沒有了…你沒有這個場域，文化就不得延伸了…所以老人我想說，可以去的就在那邊，他會回到以前他生活的方式」(A2, p5)

二、復興與發揚泰雅文化

德瑪汶未來的社區工作會朝向更結合傳統文化的方向去做，是工作者之間的共識，有工作者認為既然協會取名叫德瑪汶，而德瑪汶就是泰雅話中的深耕之意，協會就該更去推廣泰雅文化，深耕這片土地，讓更多族人認識自身的文化。想要傳承與發揚文化的想法是在很多工作者的心中，大家都想要不只是做社區照顧的工作，而是可以發揚泰雅文化，像是今年度計劃開始做小米的復耕，包含播種、收割等相關活動，小米也會融入到現有的社區產業之中，完整地重建小米文化。

「就是我們的生活就要在裡面，就是這樣輪流去那邊趕鳥，就是變成是一個生活，才有意義啊，趕鳥也是他的一環，小米的一環…就是那個小米文化的一環，那個全部要放進去，你才有

那個，才是一個整體」(A3, p9)

「我們協會是要幫忙推廣一些那個傳統的文化啦…傳統文化你就要，也要跟去發揚它這樣…外地的人來看什麼這樣，我覺得是未來我們這個點…也希望他們說來這裡看真的是一個泰雅族的地方」(I1, p15-16)

其實對於泰雅傳統文化的流失，部落內長者是很憂心的，年長的工作者就常常利用時間跟晚輩們講過往的原住民生活，甚至對外來的漢人社工也一樣，很想要分享屬於自己部落人的傳統文化，常常運用時間教導工作者泰雅話，不希望因為文化流失，而讓晚輩們沒有傳承到，甚至不知道過往的傳統文化，也建議社工員該有多一些長者與兒童青少年可以互動的活動，讓年輕人可以知道以前的生活。

「說你自己的那個什麼過去的事情，你是怎麼樣，以前的事情怎麼樣，你要講…對這個學生小孩子的話，盡量講原住民的，教原住民的話，盡量教原住民的文化」(K1, p6)

三、部落組織間的合作：關係有所改善

德瑪汶的成立，部分脈絡原因也是要改善跟部落組織間的關係，避免因為外來團體，又是有高度同質性而遭到質疑，現階段也有改善一點跟部落組織間的關係。但原因不完全來自於成立德瑪汶，而是因為持續地在當地做社區福利服務，部落人也都在看眼裡，家中的老人家或者是兒童、青少年也都有受到照顧，部落也比較可以接受德瑪汶，倒不完全是因為成立在地組織的原故，而是因為長期的社區照顧與社區福利服務，改善跟部落當地關係。

「我覺得社福團體啊，它只要有理想性，跟帶有一種價值，而且這些價值啊，是符合多數社區或部落的人的需求的時候，它這個東西慢慢會轉好…只要我們做的服務啊，回饋是很紮實的，而且真正有服務到，真的就長遠看來其實都可以樂觀看啦」(A3, p5-6)

「就是慢慢地他們有看到我們在做，我們工作的那個些性質，部落慢慢就是有在看到，變成他們的看法就是有改這樣…他們可能也有就是慢慢在看，就是比較沒有什麼意見啦」(I1, p15)

而跟部落組織間除了透過社區照顧與福利服務，關係逐漸轉好外，德瑪汶也

持續跟一些較沒有衝突過，比較有共同價值理念，並非同為社區產業競爭者的機構合作，這也是德瑪汶想努力的方向，增加跟部落組織間的合作。近兩年來增加跟教會、學校的接觸，共同做兒童陪讀的方案，而且持續下去，跟過往比較是短期、小型活動的合作不同，是真的每個學期，每個學年都延續下去。但也還算是剛起步的階段，因為跟部落內的關係是更需要小心謹慎的，現在做的是比較沒有衝突的部分，也容易可以引起共鳴，但要更進一步地跟部落組織合作，德瑪汶還需要嘗試摸索，讓德瑪汶的運作不只是協會內的機制，而是更與部落結合。雖然德瑪汶跟部落的關係有獲得初步改善，但要怎樣更進入到社區內不同組織間的關係中，還要避免不良的競爭、互相攻擊的狀況，還是需要步步為營地去處理。

「就是比如說部落可能會有部落的傳統的一些機制，或是部落會議，或是部落的生活圈，那我們現在成立一個所謂在地組織，那怎麼跟這些東西，更緊密地一起工作…就覺得好像跟部落一起工作這個還有很大的空間，而不是好像會議或是我們的機制就只有在這個協會裡面」(N2, p6)

小結

綜合本節內容，一開始在籌備德瑪汶時，並非是每位工作者都很有意識要在地組織，而是少數人在推動，大多數人參與不多，也沒有透過這件事情發展培力。但因為成立後，需要更多的人有能力負擔行政工作，而且也要改變工作站內決策者與執行者間界線分明的狀況，所以開始培養幾位工作者的能力，增加參與站務會議的人數。到了德瑪汶正式運作後，主體與責任感的加重不論是在管理者與其他工作者之間都有所改變，大家都更同心地要維持這個協會的運作，即使現在要自行面對許多的困難，但也都付出一點心力，比起過往只有少數人承擔責任，背後還有至善撐腰，有許多進步。

而在組織層面，也在籌備期間學習跟公部門的互動。協會成立後，也開始承接小型方案，並且注意不要搶到既有的社區組織資源，培養德瑪汶的方案資歷。在德瑪汶開始運作後，社區工作更融合部落文化與成長脈絡，並且朝向發揚傳統

文化，改善社區組織關係努力。

成立在地組織，有著工作者與組織的培力，也讓許多工作者有所成長，原住民自立是成立在地組織的精神，改變過往依靠外來團體或專業者，讓原住民可以自己決定，發展出屬於在地部落的社區工作。



第六章 工作站/德瑪汶與至善的關係轉變

在成立德瑪汶的過程中，其實工作站與至善間是有所衝突的，一開始工作站感受到至善對其能力的不信任以及情感上難以切割，也認為工作站是情緒性地要分離。但至善則認為一直都很支持工作站協助在地原住民自立，並沒有反對，彼此的認知有所落差，但也透過各自的方式在溝通，且訂立了交接計劃。交接計劃代表的是彼此找出共同合作的方向，將原本至善承擔的責任與工作轉移到德瑪汶身上，並且培養德瑪汶的工作者有能力可以運作這些工作，包含行政管理、財務管理、認養系統等，在97年底德瑪汶與至善共同舉辦交接儀式，也代表正式地德瑪汶要開始自立了。之後德瑪汶獨自運作，至善仍補助兩個人事費用，在德瑪汶內引起不同的意見，但也顯示出至善對於德瑪汶的關切與謹慎。未來兩個組織會朝向共同合作，甚至可能一起提案的方式維持關係，雖然工作站跟至善多年來有些衝突，但也經過溝通以及成立在地組織，脫離至善的方式，各自找到平衡點，也有所學習。本節將依籌備期、交接期、運作期介紹兩者間的關係變化。95年成立之前為籌備期，95-97年間為至善跟德瑪汶的交接期，98年開始則為運作期。

第一節 籌備期：衝突與溝通

壹、 工作站的角度：爭取獨立的過程

工作站與至善都認為在大安溪的社區工作，不是在做服務版圖上的擴張，而且認同培力在地人以及建立在地組織都是彼此共同的目標。但成立在地組織這件事情，彼此依然有著衝突的過程，因為這件事情的認知也有所不同。工作站認為這是一個有爭取，經過衝突的過程，至善則認為這是至善協助部落的社區發展。彼此的不同，其實根植於主導權的矛盾，因為工作站認為一直以來都是這裡的工作者在努力，在陪伴大安溪沿線部落，而非至善，至善是資源的支持者而非照顧者，但至善則認為這是一個至善培力部落的過程，像是帶著小孩長大一樣，彼此認知的不同也在這過程中引起工作站的不滿。

「他們後來用了一個說法就會是說，工作站是他們的孩子，小孩，那現在長大了，要獨立

了…那他那個詮釋，我一開始很不能接受，我覺得爲什麼是你的小孩？一開始就不是！本來就不是你的小孩啊！怎麼那麼家父長主義呢？就是誰是你的小孩？我們本來就是在做培力啊！」

(N1, p4)

當工作站跟至善提出要成立在地組織後，感受到的是至善很不能接受，認為工作站只是想要更多空間跟資源，對於至善一直以來提供的幫助不珍惜。在理監事會的部分，工作站也有感受到意見上的不同，正反面的想法都有，部分理監事樂觀其成的，也有對於工作站運作組織的能力有所質疑，或者是覺得工作站這樣子分開，情感上的切割太快，還不能接受。

「他們一開始很不能接受…會覺得說我們只是想要有更大的空間…就是我們想要自己去主導一些事情，所以那個比較是情緒性地就會覺得說，我們好像不理解，或是不珍惜，台北也幫了很多的忙…可是我就覺得我們其實是有一個爭取的過程，然後對立的過程」(N1, p7)

「他們會覺得，真的那個協會真的有能力嗎？…就是採比較保留的態度…有一種是比較不信任的，一種是覺得好像這樣切割好像又太快…至善不曉得是不是好像一塊肉不見那樣…我是覺得都一直沒有談清楚…就是那種人情上的切割，切割不開啦」(L1, p8-9)

工作站在籌備在地組織的過程中，感覺到至善對於其否有能力運作一個組織是有所懷疑的，而且認為至善幫助工作站分擔了許多行政事務工作，也是給了工作站許多幫助，為何工作站要跟至善分離？在情感上也有著連結，並不是可以簡單地分開。所以雖然至善跟工作站都有一個共同的願景，就是要培力部落當地人，並且使其可以自立，但實務運作上卻彼此都面臨不同的挑戰與學習。因為該當何時決定工作站有能力成立在地組織，而又該有哪些能力才可以經營部落的在地組織，這些問題都需要彼此的共識。工作站也透過前往台北總會開會，或是參加理監事會的方式去溝通，但工作者也坦言，這件事情一直也沒有講清楚。但工作站成立在地組織的籌備工作也同時在進行，所以還是成立了德瑪汶協會，可是兩邊彼此的關係卻是一直延續至今都還要面對的課題。

貳、 至善的角度：社區發展，小孩長大的過程

至善則認為這是一個社區發展的過程，至善原本來到部落就是因為九二一的災後重建，本來也就沒有打算在部落久留，可以培力在地人與組織後，至善就願意離開大安溪，所以在籌備在地組織的過程中，工作站不用特別跟至善溝通，至善都會支持工作站在地化的決定。而至善也很支持工作站的決定，尊重部落的意見，是在一個輔助與幫忙的角色，對於成立在地組織，至善都會認同，這是至善的社區發展理念，樂於見到部落工作站可以自立。

「它不需要特別的溝通，我們都會支持阿…我們沒有拉扯它什麼東西阿，就是只要當它，它要講這個時候，其實我們都很贊成…成立組織的事情，應該是，就是說如果只要他們有提出來的時候，這個方向我們是絕對支持，而且覺得正確的事情。」(F1, p7)

而總會認為籌備期間彼此唯一有過差異的地方，是總會希望工作站是要真正地去經營一個協會，而非只是以資源考量去成立在地組織，因為以資源當作唯一考量的社區組織遍佈各地，但對於社區的影響都很虛有其表。所以可以發現，德瑪汶的成立有部分對於資源自主的願望，不想要再透過至善，但也給至善一個擔憂，害怕之後會變成只是在申請資源，但沒有真正運作的社區協會。認為這樣的協會其實對與社區工作是很缺乏影響的。

「因為部落裡面有很多協會，可是都沒有運作，但是它可以去申請錢…我希望你是玩真的，你真的是有一個理事會，有一個決策，有一個運作，然後你可以對內政部有所交待，然後你的財務也要清楚，也要透明，對外可以公開募款，我希望他們是玩真的。」(F1, p9)

至善的擔心也是可以理解，因為有許多的社區組織是有補助才有運作，但這樣的發展穩定性就很低，而當資源斷掉，運作中止，要再去恢復是很困難的事情，對於社區甚至有負面影響，這是至善所擔心的。而也因為成立在地組織其中一個脈絡就是資源正當性的問題，工作站被認為是外來組織而受到質疑，成立在地組織也是要處理這個問題，也讓至善擔心新成立的組織會是資源導向，而非正常運作的情况。而經過至善與工作站溝通後，也在這一點有了共識。但是對於工作站是否有足夠能力自立，以及情感上的切割，理監事會仍有疑慮，所以工作站提出

了交接計劃，當作跟台北方面的溝通。

參、 化解歧見的溝通：交接計劃與工作坊會議

培力在地人成立在地組織，是工作站跟至善共同的理念，可是在實務執行上還是有許多需要溝通的議題，至善雖然也認同成立在地組織的必要，但對於工作站是否有足夠能力仍有所擔心，因為要運作組織並不容易，長期依賴外界的部落是否真的有能力準備好了，是至善所不放心的。而工作站認為部落這邊已經有多年重建經驗，許多工作者也都是部落當地人，已經準備好自立了，因此雙方對於是否準備好有著不同的看法。

對於這些歧見，工作站與至善都有花費心力去溝通，工作站方面提出了跟至善交接的計劃，要表示這並非是匆促或是情緒性的決定，而是很有步驟地規劃讓德瑪汶可以自立，最初的計劃在時間上較短，只有一年的時間，因為很希望趕快就可以把工作交接完後自立。但後來發現至善協助分擔的行政事務其實是很龐大的，工作站暫時沒有辦法承擔下來，需要把這個交接計劃擴大，要有更長的時間去培養德瑪汶的能力。

「然後就有發現到，那個行政事務是很龐大的，然後深耕的人暫時接不下來，所以就有點往後延…後來就是整個有慢下來，因為那個，後面的那個部分真的，到現在其實也處理地不太好啊，還是有點困難」(L1, p8)

工作站提出交接計劃是想要跟至善有個溝通，讓他們去接受說工作站並非是受到情緒影響，而提出要自立，是真的有計劃，有想法地要有一個步驟流程，訂下明確的腳步來讓德瑪汶有能力可以站起來。這也是工作站在跟至善的溝通，之前與至善發生衝突的工作者，也開始有所反省，覺得並不用把至善當成是一個阻力，也是有其他的部分可以幫忙，可以讓德瑪汶的工作者有能力，可以把總會分擔的行政事務、技術能力等等轉移過來，也可以是一個助力。

「就是對培力在地組織的計畫提給至善，然後那個計畫就是讓這件事情變成是一個可以說服理監事會，而且大家覺得它是有計畫在做，而不是只是情緒性的…就是真的是可以把他們的一

些技術轉移到這邊…就是我後來比較去正面看待說，其實至善是可以幫忙，如果我們要一個在地組織，它可以幫什麼忙」(N1, p7)

至善也做出過嘗試，要跟工作站對於成立在地組織這一點去討論，像是舉辦過工作坊去澄清彼此的期待，至善認為跟工作站在這點上面的想法是一樣的，至善比喻自身像是一個仙女棒，點燃其他地方後，就離開，也沒有要做服務範圍的擴張，認為這樣協助在地人自立，之後就離開的想法在至善內可以說是沒有爭議，都是一個大家共同的願景。

「我們的想像是一致的，沒有落差，其實沒有什麼落差，它就是一個empowerment的過程…就是我們的概念比較像是仙女棒，就是說我們到那邊，然後一點了之後它自己長，然後仙女棒就離開了…那個想像是在至善機構裡面是大家都接受的，就是都沒有覺得說是我們去做服務範圍的擴張啊」(F1, p5)

不論是工作站提出交接計劃或者是至善舉辦工作坊、或是透過平日的工作會議討論彼此的期待，都有用各自的方法想要跟對方溝通，雖然工作者也坦言這件事情一直到現在沒有講清楚，但雙方也都有在德瑪汶自立的過程給予幫助。交接計劃也是彼此共同討論，並且在合作中逐步調整，讓德瑪汶有能力可以運作，把至善原本負責的工作與技術轉移到德瑪汶身上，雖然仍有歧見，但也有相同的目標，在此基礎下培力。

隨著時間的過去，工作站與至善也都學習去理解對方的處境，經過不斷地溝通，也都較為接受對方的想法，訂下交接計劃，其實重要的不只是彼此如何地不同，而是至善跟工作站數年下來的持續溝通與反省，雙方也從原本的衝突，甚至不滿，有所轉變。

第二節 交接期：培力與技術轉移

自95年德瑪汶成立後，德瑪汶與至善也有開始討論交接計劃，訂下三年的期限，前兩年（指96、97年）會給與部分支持與補助，第三年（指98年）開始，則

是讓德瑪汶完全獨立，但是至善依然保持陪伴的角色，如同諮詢顧問一般。

在這段時間的交接，主要是行政管理、財務管理、募款—認養系統，這三大方面要把技術轉移到德瑪汶這邊，而方法就是由至善對德瑪汶這三方面的負責人進行一對一的能力培訓，讓他們可以運作這些原本由至善負責的工作。在97年，總會這些工作的負責人勤跑到部落工作站進行交接工作，幾乎每個月都會去一次，工作站也覺得至善展現出很高的誠意，很具體地做協助，要讓能力與技術可以轉移過來。

「那一段時間很勤地跑這邊，然後是爲了這邊可能做一些交接啊，或者是可能會把一些可能就是，會務阿，就是協會運作的一些經驗就告訴我們這樣…就是教我們怎麼開始，要怎麼獨立運作…我覺得他們也展現了很多的誠意跟我覺得是，就是很努力啦」(A3, p1-2)

壹、 行政管理：至善總會的協助

在行政管理方面，由至善的秘書長跟德瑪汶的理事長做交接傳承，主要內容是會務運作、行政管理、人事安排、編列預算等，而也有透過至善本身的行政會議，讓不同工作站的主管一起給德瑪汶建議。因為一開始理事長是很擔心該如何好好運作德瑪汶，就透過至善內在做管理工作的各工作站主任，以及總會秘書長一起幫忙想辦法。至善也付出了許多心力在協助德瑪汶身上，不只是總會，其他工作站也有出一點力氣，要把握時間，在德瑪汶要自立之前，盡量把總會原本做的工作與技術轉移過去，培力工作者。

「就是秘書長的那個位子，那個經驗來去做就是教給我，所以是會有一些會務阿…就是可能他教我很多就是怎麼去做，編列預算啊，或者是人事的安排啊，或者是有一些，有一些會務的推動阿，比如說協會要怎麼開會啊」(A3, p1)

「他就提了這個問題說，到底他要如何良好地運作德瑪汶這樣子，然後就大家給了很多回饋，就其他的工作站的主任啦、主管啦…後來最後的答案就是管理管理管理，你就是要把管理做好…以前是台北幫他承擔的，然後那我們要怎麼樣把那些能力，就是說一樣地釋放釋放釋放，然後建構建構建構在他們那邊」(F1, p11-12)

貳、 財務管理：真正的財務能力

除了領導人的行政管理之外，財務管理也是要讓德瑪汶可以自行運作的關鍵，如果沒有能力做出正式協會該有的財務，德瑪汶的基礎就會不穩定。而部落的工作者也坦言在部落最欠缺的就是財務管理，這也是來自於財務管理與部落的脈絡文化很不同。有長者表示他們小時候，部落依然保持以物易物的交易方式，會在山上種植農作物，到山下平地市鎮跟漢人交換生活用品，部落內也是透過勞務交換的方式，協助耕作，並沒有金錢觀念，所以貨幣進入到部落其實時間不長，部落也是被迫接受貨幣經濟，一直以來對於財務管理就很不熟悉，也不適應。但現在已經被拉入現代社會，德瑪汶也是一個在國家體制下的正式協會，既然選擇這條路，還是需要好好地做財務管理，為了維持協會的穩定運作以及社區照顧的理想，德瑪汶也願意努力學習。

「整個財務的話因為從地震一直到97年其實我們都還在至善底下，它有很多行政財務，特別是財務管理這個地方，它其實有很好的一些，就是規定，就是約規這樣子，因為我覺得部落真得最欠缺的還真的是管理這塊…因為很重要一個協會你要穩健，真的錢還是你要知道怎麼去處理」(B1, p4)

「那當時會計部門也去做怎麼樣去，教OO去做出真正的那個，資產負債表，就是財務報表，那個時候OO才算真正的，會做整個組織的財務報表」(F1, p15)

參、 市民農園認養系統：至善與德瑪汶共同運作

引起至善與工作站衝突的募款方案也要轉移到德瑪汶身上，也就是市民農園募款方案。因為這個方案須要跟認養人聯絡，讓認養人知道說未來要改為德瑪汶運作這個方案，就不再是透過至善了，認養人的資料要轉移過去德瑪汶，所以這需要取得認養人的瞭解與信任，也需要簽署文件，從至善這邊把資料撤走，將資料交給德瑪汶。而也因為這個方案涉及到信用卡資料與認養人個人資料，若是資料外洩，是要負起很大的法律責任的，所以德瑪汶與至善對於這件事情也都很謹慎，要可以讓德瑪汶順利地銜接起來這項業務。

「先交接市民農園的部分，對啊，因為他有關係到捐款人的部分，所以我們要很明確地讓捐款人知道說這個區塊已經變成我們自己去運作了」(E1, p5-6)

「那個認養部門去拜會德瑪汶就好多次，然後不斷地做那個工作技能上的移轉這樣子，然後怎麼接電話，怎麼樣去維護認養人的那個資料」(F1, p15)

這個方案的轉換交接目前也還在進行中，因為有部分認養人個人意願的緣故，不願轉換捐款機構，所以依然在至善底下沒有轉移過去德瑪汶，至善與德瑪汶也就這項業務目前仍有在合作，部分認養人的捐款還是透過至善到德瑪汶身上。而德瑪汶也就這方案一直在努力，但也還沒有做好，像是責信、跟認養人維持關係、認養人數的增加等等，都還沒有起色，是德瑪汶的一大挑戰。至善也有一樣的想法，因為德瑪汶至今仍有虧損，提高市民農園的認養人數就是增加民間募款的收入，以達到財務收支平衡，至善跟德瑪汶在這一點上有共同的想法，會把主力放在這個計劃上。打算在今年度的募款計劃達成後，至善可以把這個方案完全轉移給德瑪汶，這樣德瑪汶就有足夠的募款可以損益兩平，至善也可以把這件事情處理完，跟德瑪汶間進行數年的交接工作也可以全部完成。也表示這個引起雙方衝突與摩擦的募款方案透過成立在地組織，整體機制的轉移，最後獲得完善解決。

「市民農園認養，那比較是像募款的、認養的機制，然後那機制也有出問題…就是那機制一直沒有做好很好的責信，或是跟認養人維持很好的關係…像最近這幾個月分工就會希望OO好好地專心把認養機制弄起來」(N2, p5)

「所以它明年(因訪談時間為99年，故指100年)的重點是要募款，就是它要做民間募款阿，因為其實它的問題不難解決，它只要把民間募款做到，一定的程度，它的財物損益就可以兩平了…多募個一兩百個認養人，它就可以平了…等於至善把整個的募款機制都移轉過去」(F1, p13)

在經過各方面的交接工作後，至善將過去與工作站之間沒有算清的帳務處理，包含補助經費的餘款等，編列出兩百餘萬元出來捐贈給德瑪汶，也當作是個可以支撐德瑪汶三年時間運作的基金，捐贈就在至善與德瑪汶於97年底舉辦的交

接儀式中。在部落的文物屋下面，燒起火來取暖，參與活動的認養人與至善、德瑪汶的工作人員圍成一圈，請部落的長者幫我們祈禱，並且在理事長的臉上劃上泰雅族的文面，在泰雅文化的象徵意義是代表一個人的成年儀式，德瑪汶的自立就像是成年長大一般，表示部落的工作者們從接受幫助的角色轉變，開始自立，長大成熟了。有許多人在這過程中感動落淚，覺得經過九二一的重大天災，大家多年來努力重建部落，現在也可以自立了。至善認為這個儀式帶給德瑪汶源源不絕的力量，因為在部落的社區工作，跟文化的緊密結合可以帶給工作者很強大的能量去推行社區服務。至善跟工作站的多年衝突，也在這個活動中有一個比較圓滿的處理。

「那個時候就是，我覺得最起碼到最後是大家是很有共識很和諧地去完成，甚至理事長交接的時候OO也是，特別來山上就辦一個交接典禮」(B1, p7)

「XX要自己要承擔起那個責任的時候，我們有一個儀式…我覺得是運用了文化的力量，然後讓，我覺得那個東西讓他們跟他自己的土地，跟文化有連結，然後那個力量我就覺得源源不斷這樣子」(F1, p16)

在交接儀式，請德瑪汶的長輩給大家祈禱，並且給理事長劃上文面，象徵德瑪汶的自立，就跟泰雅族青年的成年禮一樣。而這段祈禱也顯示了成立在地組織最核心的願望，也就是原住民要跟著自己的文化，努力地工作，追求原住民的自立，不要靠其他人的幫忙，原住民要站起來。

「我這次祈禱的話就，然後我就說：『神啊，現在是我們這個廚房是我們自己說要開始成立，現在的話不管怎麼樣未來的那個工作啦，想說跟你求喔，我們都是靠你，我們有困難，多幫我們這樣，就是現在我們就，我們就原住民喔，就現在這我們自己這個廚房，我們這個原住民喔，我們就要跟著這個文化，自己的文化來我們自己要努力工作，我們自己要站起來』我就有這樣禱告」(K1, p3-4)

第三節 運作期：謹慎陪伴與組織合作

交接儀式後，德瑪汶開始獨立運作，至善的角色就變成是個友好的組織，但

是在業務上還是有合作，比如前文提到的市民農園募款方案，或是當德瑪汶需要販售甜柿、編織品等產品，而需要對外宣傳時，至善也會協助發布消息。但是跟當初訂立三年交接計劃不同的是，第三年（98年）並未如原先設定的，至善就不給予補助，而是依然給與兩個人事費的補助在德瑪汶的領導者身上按月發放，形式上很像仍是至善的員工，也因此這兩位工作者每個月仍要去至善總會開會，德瑪汶的行事曆也因此帶至至善，至善以此了解德瑪汶的狀況。

至善表示是因為理事長在此時期仍就讀社工系的在職專班，對於要全力投入於德瑪汶上有所限制，所以依然給予補助約三年左右。關於這件事情在德瑪汶內的意見不一，有贊成也有反對，贊成者認為至善採取比較謹慎的態度，依然給予德瑪汶財務上的支持，保持適當的關心，真的是夥伴，很認真地看待德瑪汶自立這件事情，也給予很多幫助，因為如果在德瑪汶剛運作初期，兩位領導者的工作不穩，會影響到深耕是否真的可以穩穩地自立，且至善雖然是按月發放薪水的形式給予人事費補助，還須要去台北開月會，但並不會對德瑪汶會務做出干預，只是了解德瑪汶的狀況而已。

「如果我們不在這邊，或者說我們不穩定，它（德瑪汶）的發展一定也會不穩定…我覺得它（至善）也很小心，它想說可能這個太快了，可能會有一些問題，所以它可能把這個拉長…至少還有點臍帶關係，所以它是沒有什麼干預…或是說只是去介紹我們這邊的狀況，簡單介紹，它們不會再說怎麼樣的」（A3, p4-5）

反對者則認為這個形式的補助有所不妥，因為該採取組織對組織的關係來看待，給予一筆經費讓德瑪汶自行運用，像是申請聯勸的方案一樣，而非直接給予人事費，使得兩位德瑪汶的領導人也很像是至善的員工一樣，認為領導人同時身兼有德瑪汶跟至善兩個身分，會產生矛盾。但反對的聲音也只於表達意見，溝通討論後，還是尊重領導人的決定。

「我就會覺得至善應該是給深耕一筆資源，這筆資源深耕決定要怎麼做，而不是這兩個人好像就是你的人事，而且你居然就找兩個最核心的人…他們還是至善的人事，就是很曖昧…因為我覺得你如果真的是一個獨立的組織，應該是組織對組織工作，而不是對到個人工作」（N1, p6-7）

但這筆人事費的補助也即將到三年的期限，其中產生的矛盾也應該隨之消失，預計從101年度開始，會改為採用提案的方式，由德瑪汶向至善提案，就類似對聯合勸募協會的提案，補助方案的人事費或是業務費，直接給一筆資源，就不會像是發放員工薪水般按月領取，也不需要去開至善的會議等。未來也可能會合作聯合提案，就變成是組織與組織間的合作，德瑪汶與至善會是一個對等的地位上。

「我們就轉化變成像聯勸…那就更變成是計畫的，就跟我們提寫計畫，然後我們審核，然後評估，然後支持這樣子」(F1, p13)

「之後就會用提案的方式，它再提供一個人，一個人事，有一點像聯勸這樣，跟它提案，我們需要一個人事，就寫計劃給它這樣的方式」(A3, p4)

總結來說，雖然在德瑪汶獨立後，至善給予補助的方式有所爭議，但也代表至善很謹慎地看待德瑪汶的自立，並且給予幫助，雖然跟德瑪汶發生過一些衝突，但至善也在其中反省，並且不間斷地給予協助，也表示經過數年下來的溝通，雖然仍有部分歧見，但彼此的關係已經改善許多，德瑪汶與至善也都願意嘗試與反思，未來也可走上共同合作的路。

第七章 結論與建議

本研究透過分析原住民深耕德瑪汶協會的成立，以了解原住民社區組織的在地化以及自立之過程，綜合本研究之發現，本章將歸納整理研究發現，並提出研究建議。第一節為研究結論，整理本研究之結論；第二節為研究建議，以本研究之發現，對相關政策及實務界提出建議，做為社區工作之參考；第三節為研究限制與未來建議。

第一節 研究結論

德瑪汶的成立是來自許多不同的脈絡背景影響，包含其前身—工作站與至善間的衝突、工作站遭受部落質疑其正當性、社區工作的理想等因素，促使工作站開始籌備成立在地組織。而在成立的過程中，面臨到不同組織形式、定位的考量，在其中運用社區工作，並培力部落的工作者們參與以及能力培養，在德瑪汶開始獨立運作後，帶給工作者許多改變，感受到部落的主體以及對於自己的在地組織更有責任感與一體感，對社區工作付出更多關注，在社區工作上更融入文化及成長脈絡。另外，德瑪汶與至善在成立過程經歷過的關係轉變，彼此不同的歧見有所溝通，把原本對立的情況有所改善，找出合作的方式也是深深地影響成立在地組織。本研究結論如下：

壹、 自主自決以永續發展

成立德瑪汶是為了要回應工作站跟至善間的衝突，來自於決策權的矛盾是重要根本因素，而有著決策權其實攸關原住民社區工作的自主，有權力自決是為了達到社區工作的永續發展。德瑪汶的工作者表示在成立後才感覺到部落的主體，不再是被人主導，而是感覺部落真的有能力去做些事情。掌握權力以達到自主自決，才可進一步談永續發展。

以社區培力的觀點（王姿玫，2010）來看，社區培力可分為三面向，分別為權力（power）的授與、使人有能力（enable）、促進自我實現（self-actualization），

成立德瑪汶在此三個面向都有具體成長，因為有了在地組織，原本被至善控制的決策權掌握在手中，且共同訂定的交接計劃以及德瑪汶成立後的能力培養，都讓部落的工作者更有能力，最後因為德瑪汶的運作，部落工作者感覺到更有自信，也有部落的主體，社區工作會更融合傳統文化與成長脈絡，都是成立德瑪汶帶來的社區培力效果。以下將從成立在地組織的能力建構與權力釋放、文化衝突與部落主體，來深入探討社區培力以及原住民社區工作。

一、能力建構與權力釋放

工作站跟至善在交接期，訂出計劃，把能力建構在德瑪汶身上，是在地組織可以自立的重要因素。能力建構跟角色分工有所相關，因為要改變工作站跟至善的分工狀況，從過往彼此的分工來看，工作站定出社區工作計劃後交給至善決策，但工作站認為應該由在部落駐點的工作站來下決定，才最可以反映出部落的真實狀況，而非訂出計劃後交給台北的總會決策，雖然至善並不主導社區工作的進行，是由工作站提出計劃，但其掌握的是決策權，也可以說是最高的權力。其實至善總會相較於其他非營利組織而言，對於支部有賦予較多的自主空間，比較尊重當地，可是工作站還是有被不清楚、不了解當地文化的人做決定的感覺，這中間的衝突一直存在。

工作站認為多年來是自己在大安溪沿線部落進行重建工作，培力在地人，當初在九二一最初至善捐助的兩百萬元花完後，是工作站的人決定要續存而非至善，且至善的角色是協助分擔行政工作與公關行銷，並且在工作站資源不足時，給予補助，是資源的支持者之一。至善的角度則是認為雖然至善並非主要服務規劃者，但分擔了工作站力有未逮的工作，且在資源上還是補足工作站的缺口，並且透過行政管理幫助工作站運作，是工作站的照顧者。彼此對於至善的角色認知產生差異，這是因為分工而產生的不同，也因此對於成立在地組織，雙方就有所衝突。

實際上有著角色分工就顯示出部落工作站是需要依賴至善總會的，在組織運

作能力有所不足，所以雖然會造成權力不對等，彼此的矛盾衝突也一直存在，可是在能力與資源考量下，還是留在至善底下，也對於成立在地組織有些保留與擔心，後來是因為立基於對領導人的信任才開始願意嘗試。成立在地組織是想要把角色分工的狀況加以處理，因為分工本身就帶有權力跟資源的不對等，從市民農園的募款方案可以發現，工作站沒有能力進行行政工作，雖然募款資源有部份轉到至善手上，工作站感到不滿，甚至部分人覺得被騙，但也無法不透過至善進行方案，就是因為能力有所不足。所以成立在地組織，將原本由至善負責的部分轉移到德瑪汶，讓能力建構起來，成立在地組織是要把帶有權力關係的角色分工消除，讓在地組織有能力不依靠他人，才有充足的權力去自決，有能力去尋找資源，解決權力跟資源綁在一起，無法自決，缺乏權力的困境。

所以一開始是以美食生產合作社的方向去發展在地組織，因為想要讓資源可以建立在合作經濟而非補助上，但因為還要考量到資源穩定性以及操作熟悉，改為以人民團體的方式成立德瑪汶，可是至少也透過成立在地組織解決子母機構間權力與資源的矛盾。至善跟工作站也訂出交接計劃，把原有的角色分工逐步消除，把能力建構在德瑪汶，且在成立後有計劃地提出方案加以執行，建立機構的方案資歷與學習如何與公部門接觸，有自己的能力以減少對至善在工作以及資源的依賴，增強德瑪汶自決的權力，才可以避免被不同文化脈絡的機構或個人決定的困境。

二、文化衝突與部落主體

對於決策權的追求，也是為了要回應外來文化對部落社區工作的影響。工作站跟至善彼此所處的脈絡不同，有著都市與部落的不同，可以發現工作站是處在矛盾的位置，同時身兼至善的工作站與部落的工作站這兩個角色，當至善的決策跟部落當地文化有所衝突，部落的工作者跟至善之間產生歧見，對於機構認同的問題就會浮上來，到底工作站是跟至善還是跟部落在一起的？而許多部落工作者對於至善其實是感覺很遙遠，模糊不清的，認為至善會幫部落做些事情，來部落

輔導原住民，但實際上並不清楚至善的工作或是機構目標，感覺是一個台北那邊很有愛心的組織，至善很好心地要來幫忙部落重建，但至善也帶來許多規定，並且管控在部落的社區工作，至善同時兼具有慈善跟控制兩個角色。

其實對於這樣的關係是需要很小心的，因為可能在進行社區工作的同時，再度進行文化上的殖民，甚至負面影響，部落的人很尊重外來的專業者或是慈善團體，因為象徵的是有現代社會的能力，相比之下，部落好像都很無知，外來的工作者或是團體都帶有能力的光環。雖然這樣的認知並不合理，應該發揮與尊重部落本身就有的能力與專長，融合原住民文化在社區工作，而非造成原住民有低人一等的感覺，但這目標並非可以快速達成的，所以在社區工作進行中仍需要謹慎注意帶給部落的是什麼，像是強調現代化的管理是否跟當地文化衝突，或者是讓部落原有的管理制度有所改變，但是怎麼樣才是部落的管理，其實也需要深思。當面對到現代化的社會，部落已經無法回復到過往封閉的社會型態，無法跟外來族群保持距離，現代社會的快速發展，連台灣的主流族群都要努力跟上世界潮流，部落該怎樣在其中自處，在傳統與現代化中有所平衡。德瑪汶一方面想要保留傳統文化，要恢復傳統，但另一方面也不停地帶進外來的資訊、技術，像是成立了協會的部落格、臉書社群，開會也是使用正式規定的會議規範，財務管理、組織管理制度也都是外來文化，並非當地傳統，所以部落勢必會不停地面對到跟外來文化對話、吸收的狀況。

既然外來文化的影響是無可避免的，部落的主體就很重要，成立德瑪汶是要回應這樣的情況，讓在部落的社區工作有能力去面對外來事物，有能力去處理，站在自己文化的位置去看待，所以需要有部落的主體去決策跟自主，德瑪汶當然無法代表大安溪沿線部落，但本身也是一個部落人組成的團體，也是部落的聲音之一。而外來變化與刺激是會不斷出現，在部落的社區工作要一直去面對，差別在於是被迫吸收，像是過往百年來的歷史一般，或者是可以有自己的主體去對待，自己了解該怎樣選擇，怎樣調整應用，原住民社區工作需要面臨到新舊文化

調合的課題，而有社區力量、實際運作的部落組織可以去面對是需要的。

所以外來與在地的權力對等是很重要的，成立在地組織是希望可以把部落的權力提升，因為在權力關係不對等的情況下，選擇與討論的空間就不足夠，不利於面對外來文化影響。以本研究來看，現代化的管理制度是屬於外來的文化，當工作站仍是至善的一部份時，權力關係上是難以平等的對話，所以在接受、拒絕、協調這些選擇上就沒有充足的空間，還是造成部落的工作者認為有時候是被迫接受的，即使至善已經對於工作站很尊重，但根本上的決策權還是掌握在手中，權力依然不對等。

權力不對等也不利於新舊文化的調和，德瑪汶成立後，雖然有在尋找適合部落的管理方式，但這也仍需要長時間努力，所以剛成立後也是使用至善帶來的嚴謹管理方法，可是在部落工作者之間卻不若之前仍為至善的工作站時反彈，但其實這套管理方法仍是一樣的，根本還是在於權力所帶來的不平等關係，引起工作者被強迫接受的感覺，其實部落的工作者也並非不接受嚴謹的管理方法，現在感覺到的是德瑪汶的領導者要求，希望可以讓協會上軌道，大家一起支持協會運作，一起學習這套運作方法，在有部落主體的情況下，對於組織管理制度的接受就提高了。所以為了社區工作的長久發展，成立在地組織是讓部落的社區工作可以有個實質的權力去掌握主體，因為可以決策，才擁有自主，以面對外來的文化。

是否這顯示出工作站面對至善，採取成立在地組織是一種反抗壓迫的行動，這樣的論述又太過簡單，且對至善並不公平。許多工作者在現今回顧成立在地組織，其實也對於至善表示認同，認為雖然有衝突發生，但至善是願意接收部落的意見，並加以改進的，也舉例說曾見到基層社工員在會議上痛批高層決策的失當，而高層也是摸摸鼻子傾聽，部落工作者認為在其他服務原住民的非營利組織根本不可能看到。而且以成立德瑪汶這件事情來看，從外來組織的工作站轉變為在地組織，在國內的原住民社區工作發展仍屬罕見，至善與德瑪汶都在學習成長的過程中，都需要去調整想法。

現在成立德瑪汶後，有決策的權力，有部落的主體，有找資源的能力，從培力的觀點來看，達到了相信自身是有能力的，以及能力建構，也從此才有掌握了權力，屬於德瑪汶的力量，以持續回應不同的外部環境影響，包含外來團體、部落組織、政府部門等，有了屬於部落的在地組織，才具有永續發展的能力。

貳、 部落工作者的培力：參與決策及責任感加重

培力一直是工作站成立以來的核心價值，成立在地組織上也一直環繞這價值，本研究發現透過成立德瑪汶，帶給工作站的工作者們兩個明顯的改變，第一個是決策參與機制的成長，其次則是主體與責任感的增加。因為增加參與決策的工作者，賦予工作者權力參加，以培力的觀點來看，是權力（power）的授與。但如果單單只是如此，不足以培力，還需要能力的培養（enable），所以在成立德瑪汶之後，培力工作者其工作技能，最後才可以達到自我實現。而也因為這是一個大家的協會，屬於部落的協會，大家會更有主體的感覺以及覺得有責任維持住協會的運作與做好傳承。

一、 決策參與機制的成長

成立在地組織，運作德瑪汶這件事情是從工作站領導人開始，逐漸擴大參與者，經過數年的努力。在籌備期，其實許多部落的工作者是感覺到不安，因為對於能力是否足以運作協會感到沒有信心，但有對領導人的信任，認為就算成立在地組織也可以靠他。領導人取得大家的信任，原因來自於九二一災後重建，就一直陪伴部落重建，甚至遷戶籍到部落，做出許多跟部落在一起的措施，可見社區工作所強調的長期駐點其重要性，若是沒有累積多年下來的關係與信任，提出成立在地組織這樣重大的改變是難以被接受的。

但一開始籌備時，其實工作站全員的參與是缺乏的，參與者都只是辦公室的部分核心人員，其他人是感覺到這件事情沒有參與的份，認為自己能力不足，且勞務工作繁忙，無心力參與。很明顯區分為「樓上」的辦公室人員與「樓下」的部落廚房人員，大多數的決策都是「樓上」在決定，「樓下」只是配合。而當協

會創立後，因為要培養工作者有能力運作協會，有部分「樓下」的人員開始進入辦公室工作，並且拉近與「樓上」的距離，對工作團隊有正面影響。這樣的分工模式也很類似其它全國性的原住民服務團體，由中央決策後，各地部落的工作者在去作執行，所以其實雖然至善跟工作站並非如此的關係，但在部落工作站内，卻呈現這個狀況。可是這情況雖然不好，但要改變仍需要方法與時間，找出大家可以接受的方式，讓大家習慣參與會議，培養工作者參與決策就是在建立改變。

之後則逐漸讓站務會議變成是全部人參與的會議，讓實際的工作經驗可以反映到組織運作與決策上，會員大會以及理監事會則比較是行政工作，其重要性跟平日的站務會議是一樣的。且現在決定後不用交給台北總會決策，在運作上更有彈性與反應實務狀況。德瑪汶也保持著一群部落外的好朋友，有著外來的資源與知識，共同討論德瑪汶的未來，有類似理監事會的功能，但其意見也是參考性質，主要決定依然是全體工作人員。

從開始籌備在地組織到現今德瑪汶的運作，工作者參與決策擴大許多，這也是培力很重要的部分，要讓工作者有權力參與，且要培養能力，讓工作者覺得是可以有所意見的。成立德瑪汶的過程，從少數人決策到現在多數人決策，將權力下放是重要的，因為雖然大家信任工作站的領導人而成立德瑪汶，但組織運作應該要避免集中於個人身上，避免僅因為領導者的個人魅力維繫住大家，重要的還是集體的力量，大家要感覺到是一個互相支持的團隊，會比起有位能力超群的領導人更好。且雖然決策參與有明顯成長，卻也還是在練習中，因為工作站的人事變化依然存在，許多培力過的工作者也離去，新加入的工作者也還在適應中，正式的開會方式是否能適應原住民部落都還需要嘗試、調整，要能夠讓大家都可以在決策會議中表達意見仍有許多要努力的空間。

二、主體與責任感增加

德瑪汶也帶給工作者更有主體的感覺，認為過往部落都是被帶著走，連自己都不相信部落可以真的有自己的意志做些事情，但現在覺得真的可以辦到。有自

已掌握方向的感覺，也覺得因此才開始成長，學習自立。管理者也感覺到責任感加重許多，因為要有足夠的資源，協會才可以運作下去，若是倒了會給人原住民很無能的印象，每位工作者的家計也會大受影響，但也都認為在這樣的情況下，才真的開始學習，有所成長，是以前在至善保護下所學習不到的。不只是管理者，每位員工也都有責任感的轉變，在工作細節上會更加注意，因為大家都知道背後沒有至善在經費上支撐了，這是自己的協會，每個人都要負起一些責任維持協會運作，對於工作上也更加的仔細注意。

這些改變也使工作者從一個受雇者的角度開始轉變，變成願意去思考機構永續發展的問題，若是仍為至善的一份子，工作者也坦言不會想那樣多，因為就只是一份工作，而非一個志業，退休了就走了，不用去思考傳承，但德瑪汶就不同了，因為是部落的協會，要去想怎樣讓年輕人可以來接手，這份要做好傳承的責任感也是德瑪汶帶來的轉變。對於主體跟責任感增加都是對原住民社區工作有正向的影響，因為社區工作理想是讓在地人可以有能力自立，讓當地人覺得自己是可以掌握自己方向，才有主體感覺，而責任感則可以促進大家維繫住這協會，並且開始去思考永續發展的方向。

參、 部落關係的改善：機構正當性與推廣社區照顧

一、 機構正當性

工作站雖然是因為九二一災後重建而成立的，是為了幫助部落而來，但仍面臨到許多部落的質疑，甚至攻擊，因為助人工作是複雜且需要學習的。工作站的理念是要發展社區產業，解決最直接面臨到的經濟問題，但當許多社區組織都以此為方向發展，包含各社區發展協會、部落的觀光協會等，形成競爭的關係下，工作站身為至善一部分的事情就會被拿出來批評，被認為是資源豐富的外來團體還來搶奪在地原住民團體的資源。就如同德瑪汶的工作者所言，有許多外來團體也來部落作學童的福利服務，亦無因為是外來者的身分就被攻擊，因為跟部落原有的團體並非競爭關係，工作站是因為同質性高所以才會如此。在申請補助資源

上也是同樣，曾發生過工作站申請到資源，但因此排擠到當地社區發展協會，使其申請未通過。不論在社區產業或者是資源補助下，工作站都跟當地社區組織有因競爭引發的衝突，而並非在地團體，缺乏正當性就會被拿出來作文章。

成立在地組織就是要解決外來團體其正當性不足的原因，德瑪汶獨立運作後，大部份工作者都是當地原住民，就算有外來的人擔任社工，也不是機構領導者，不會讓人感覺到並非在地團體。德瑪汶也沒有在成立後，因為解決了正當性問題後，就跟社區組織更加地競爭資源，而是刻意地在申請資源方面與社區發展協會有所區隔，主要找勞委會或內政部資源，而非原民會。因為若是仍跟社區組織在資源上競爭，依然會破壞部落關係。

二、推廣社區照顧與社區福利服務

成立在地組織是在消極面避免因為正當性造成被部落社區組織攻擊，但積極面地改善社區關係仍要靠社區照顧與社區福利服務。許多工作者感覺到這兩、三年來，跟部落組織間的關係已經轉好不少，不像之前常遭到批評，認為這跟發展社區照顧與社區福利服務很有關係，因為每天送餐的服務以及學童獎助學金，都確實地幫助到部落，這些受到照顧者也是其他社區組織執事者的親戚朋友，在明確感受到幫助的情況下，也不會對於德瑪汶有所質疑。可見社區照顧與社區福利服務是打入原住民部落的重要關鍵，有德瑪汶工作者曾直言因為社區照顧不會讓人覺得是來奪取利益的，衝突性最低，最好以這樣的方式讓部落適應，可見社區照顧的重要性，不只是實質服務的照顧，也可以增加部落人對於社區組織的接受度。

現階段德瑪汶跟當地教會、國小發展出學童課後陪讀方案，是成立德瑪汶後的成長，原本較少合作的單位開始有所接觸，而這些也是社區照顧的合作組織，並非是社區產業或是資源的競爭者。甚至在理監事的名單上，也將策略性地把教會或學校的人士邀請加入，透過這個方式增加部落組織的合作。但部落內各組織的關係依然是纖細敏感的，我在蒐集資料的期間，曾聽聞德瑪汶跟另一服務原住

民的組織因合作方式的認知不同，而有所摩擦，產生些對德瑪汶不利的傳言，德瑪汶的工作者曾因此憂心，好不容易經過數年，終於跟部落間的關係有所改善，不要又前功盡棄了。可見雖然成立了在地組織，但原住民部落有其複雜的人際與組織網絡，成立德瑪汶只是改善關係開始的第一步，要可以找出跟各社區組織間適當的相處之道，仍需許多努力。

第二節 研究建議

壹、 對政策建議

一、 鼓勵原住民自立，加強培力在地組織

德瑪汶成立帶給許多部落工作者改變，強化了對於部落的主體性以及原住民的自信心，透過成立德瑪汶也是運用培力，增加部落工作者的能力以及經驗。為了要讓原住民不再只是受助者的角色，實現長年來所強調的自立自強，在社區工作層面應增加鼓勵原住民自立的的方向，尤其是在社福組織底下的部落分部，於政策面加強鼓勵，促進在地參與及自決。或是加強對於既有的社區組織給予輔導，發展自己的主體，避免長期依賴外界資源。

二、 資源補助以合作代替競爭，降低部落組織的競爭關係

德瑪汶成立的原因之一，來自於部落組織對於至善的正當性之質疑，而其又來自於社區產業以及資源補助的競爭，所以降低部落組織的競爭有助於改善彼此的關係。原住民部落傳統的精神本就是強調互助合作，以及分享等觀念，現因為頭目制度的瓦解，產生各不同的社區組織，也造成彼此在資源上有所競爭，甚至會破壞社區內的關係。所以應改變資源補助系統，從競爭轉往合作，建立鼓勵社區組織聯合提案的制度，在資源補助上促進社區組織合作，對於社區組織聯合提案給予肯定，以代替惡性競爭，避免因爭奪資源而破壞社區組織間的關係，建立具有原住民文化的資源補助系統，取代讓現有社區組織產生惡性競爭的資源衝突。

三、 加強文化敏感度，建立屬於原住民文化的組織形式

德瑪汶選擇以人民團體協會的方式成立，但實際運作上卻朝向混合部落的事務討論習慣，且會員大會、理監事會等一般人民團體的正式重要會議，在德瑪汶的重要性卻有所不同，主要決策權力還是在每位工作者參與的站務會議上。因為現代社會體制的人民團體，跟原住民部落的居民所適應的討論方式與組織架構是不同的。因原住民族各族之文化與社會規範有許多差異，不可一概而論，在協助建立原住民的部落團體，應考量到各族文化的特性，研議訂出屬於原住民部落組織的規範，而非使用一般人民團體法之規定，加強政策的文化敏感度。不需要強制的要求原住民使用現代國家的人民團體規範，而是依據原住民各族不同的文化，加以制定，建立適應原住民部落文化的社區組織制度。

貳、 對原住民社區工作者建議

一、 自主自決以朝向永續發展

工作站以人民團體的形式成立德瑪汶協會，但人民團體並非是最初的選擇，曾考慮過公司或是生產合作社等形式。不同形式各有其優缺點，而人民團體是考量到資源穩定與操作熟悉，但這並非是在地組織形式的唯一考量，亦有工作者坦言生產合作社其實是最符合理想的形式，可是因為不熟悉難以掌握而作罷。建議成立部落的在地組織，需釐清其理想目標，找出最符合需求的組織形式，甚至可以多方嘗試，像是工作站也嘗試過籌組生產合作社，透過實踐較可以讓工作者瞭解各選擇間的不同與特性。

但不論是選擇何種組織形式，應以永續發展為主。成立德瑪汶使工作者感覺到部落的主體，真正地覺得原住民部落是可以做到一些事情，對於自己有自信。且工作者不論領導人或是一般工作人員，都願意付出更多的心力，更有責任感在經營組織上，對於社區工作極具正向意義，當工作團隊願意付出更多心力在維持社區工作，可增加面對組織困境與挑戰的能力，以達成永續發展，人的力量有所培養是重要的。

二、 增加部落工作者參與決策

成立德瑪汶從開始少數核心工作者，到成立運作後的全體工作者參與，是經歷過數年時間的轉變。原住民社區組織應盡量擴大當地部落工作者的參與，甚至有影響決策的地位，籌備初期因參與討論的工作者為少數，經驗累積於在地組織身上不多，當參與籌備的工作者離去，因為能力並為在整個組織中培養，面臨到需重新學習的狀況，所以建議籌備、申請方案等學習之過程應以小組為單位分工運作，而非集中工作於單一個人，避免經驗累積太過在特定工作者身上。

在參與決策方面，讓實務工作者可以將實際工作反應於討論會議中，並且參與決策，增加彈性以回應工作之問題。所以將工作者拉進討論圈中是重要的，工作會議之討論應以全體人員參與為主要精神，避免因領導階層會議主導而產生工作者間的隔閡。因部落文化並非鼓勵每位參與者在會議中踴躍發言，常集中在少數部落菁英身上，故需要長時間且多次的開會討論練習。

三、 善加運用社區照顧與社區福利服務以改善社區關係

德瑪汶成立前，工作站曾因為被批評搶奪社區資源，而遭到許多的攻擊與流言，之後除了成立德瑪汶以確定機構的正當性，改善社區關係更重要的是透過社區照顧的推廣，盡量讓每位部落居民或是其親戚朋友可以有人受到照顧，比如說是老人家或者是學童，因為感受到社區組織是真的有在照顧當地人，並不是利用部落名義去搶資源，圖利己身，也會讓部落內的人開始接受社區組織，所以發展社區照顧是可以拉近社區關係的方法，除了發展社區產業外，建立社區照顧與福利服務也很重要。

參、 對服務原住民機構建議

一、 決策權下放給部落分部，訂定在地培力計劃，促使成立在地組織

至善對於工作站的自主空間相較於其他原住民服務的團體已經尊重部落許多，但工作站仍有被不了解當地文化的人決定的感覺，可見給實地駐點工作站做決策的重要性，建議總會可以採取陪伴的角色，給部落分部提供建議並培養工

作技能，在決策上提供不同的替代方案加以選擇，但並不把持決策權，或是訂出交接計劃，有步驟地將決策權交給部落分部，而非一直掌握在手。以培力在地部落組織為目標，達成社區發展培力在地人的精神。

因工作站缺乏行政能力，在行政管理以及市民農園認養方案上，都需要至善的協助，也因此有部分募款資源並未進入到工作站，至善當然也在推動方案上付出心力，但資源分配問題卻始終存在。建議總會與部落分部共同訂定培力計劃，將總會負責的業務或是行政工作有計劃地轉移到部落工作者身上，以避免資源進入到總會後，產生對資源分配的歧見，也可增加部落自主的能力。

而當部落分部具有能力後，建議可以開始嘗試成立在地組織，原住民需要不斷面對到外來文化與部落文化對話、溝通、調整的狀況，當部落有其主體，有在地組織可加以回應外來文化，選擇與吸收，相比起由外來組織傳入，部落的反彈會較小，也較可以清楚地面對，像是行政管理制度，透過至善帶入部落就與部落組織領導人自願應用就帶給工作者不同感受，且德瑪汶也在開會方式上朝向結合傳統文化作嘗試，有部落的主體加以回應、融合，建議應建立部落自主，成立在地組織之方向，也才更可以讓部落人發展出永續的原住民社區工作。

二、 機構角色界定清楚

工作站與至善在災後重建的工作中，彼此對於角色的認定有所不同，工作站認為至善是資源的支持者，至善則認為是工作站的照顧者，因為角色認定的問題也在籌備在地組織初期產生摩擦。建議總會與部落分部之間應明確釐清角色，比如至善於九二一災後剛到部落，也明確地表示不會在部落久留，應會是培力當地的角色，但尚未有更進一步的培力在地計劃，也因此未有明確的角色界定，跟工作站的理理解也有所不同，所以彼此間應尋求統一的共識，對於角色認定需定期討論或透過工作坊等形式，釐清彼此期待，以避免因角色認定不同產生問題，且需要持續溝通，明確了解總會與部落分部之間對於角色分工的想法。

第三節 研究限制與未來研究建議

壹、 研究限制

一、 研究關係限制

因部落內認為研究者為德瑪汶前社工的身分，曾嘗試訪問部落居民或其他社區組織對於成立德瑪汶之意見，但因未能建立足夠的信任關係，居民多半有所保留，對於衝突之事不願提及，受限於個人關係之影響，故本研究未加入訪問部落居民之資料。

二、 資料收集限制

本研究資料收集方法主要以深度訪談及文獻探討為主，因著重於已發生事件，在研究資料收集有其侷限，建議未來研究社區組織在地化的主題上，可使用參與觀察或是行動研究，更貼近研究現象以收集資料。

貳、 未來研究建議

一、 不同的研究方法

運用不同的研究方法，可對於原住民部落及社區組織做更深入的研究，更細緻地了解原住民部落地區的社區網絡，並探討在地組織、外來團體如何互動以及有何因素影響。

二、 不同機構的比較

建議可以針對其它災後重建的社區組織進行研究，比較不同的組織怎樣面對在地化，有哪些不同的因素影響，可更廣泛地了解重建組織在地化的議題。

參考文獻

網頁資料

大安溪部落工作站網頁。2010/11/3 瀏覽。

<<http://www.daanriver.org.tw/river02.asp>>

內政統計年報。2010/11/5 瀏覽。

<<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>>

台中縣和平鄉戶政事務所。2010/11/5 瀏覽。

<<http://household.taichung.gov.tw/k/population.asp>>

台中縣政府主計處網站。2010/10/3 瀏覽。

<<http://account.taichung.gov.tw/pxweb2007P/Dialog/Saveshow.asp>>

至善社會福利基金會網站。2010/10/9 瀏覽。

<<http://www.citw.org.tw/>>

苗栗縣戶政服務網。2010/11/5 瀏覽。

<<http://mlhr.miaoli.gov.tw/>>

文獻資料

1. 文化環境基金會（1999）台灣社區總體營造的軌跡。台北市：行政院文化建設委員會。
2. 王仕圖、吳慧敏（2003）質性研究方法與資料分析，齊力、林本炫邊。嘉義：南華大學教社所。
3. 王姿玫（2010）北投文化基金會推動社區培力之研究。花蓮：國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
4. 王嵩山（2001）台灣原住民的社會與文化。台北：聯經出版社。
5. 王增勇（2002）原住民社會工作與福利服務。呂寶靜編。社會工作與台灣社會。台北：巨流。

6. 比令·亞布 (2006) 泰雅族北勢群 Maho (祖靈祭) 復振之研究。國立政治大學民族學研究所碩士論文。
7. 瓦歷斯·諾幹、余光弘 (2002) 台灣原住民史—泰雅族史篇。南投市：台灣文獻館。
8. 江大樹 (2005) 生命共同體的永續發展：「台灣健康社區六星計畫」政策評析。2005 年中國政治學會年會暨學術研討會論文集。
9. 全國成 (1996) 台灣世界展望會在偏遠山地的社會工作。社區發展季刊，76。
10. 李明政、莊秀美 (2001) 原住民社會工作倫理。見徐震 (編)，社會工作倫理，台北：五南。
11. 至善十週年紀念專刊 (2005) 社團法人中華至善社會服務協會發行。
12. 李政賢譯，Irving Seidman 著 (2009) 訪談研究法。台北市：五南。
13. 李瑛 (2000) 從原住民自決理念評析臺灣原住民社區營造之發展—美國印地安與東臺灣原住民經驗的對照觀察，原住民教育季刊，20。
14. 林昭遠、劉昌文 (2005) 住宅及社區重建。黃秀政等合著，九二一震災災後重建實錄 (摘要本)。台北市：五南。
15. 林佩璇 (2000) 個案研究及其在教育研究上的應用。中正大學教育學研究所主編。質的研究方法。高雄：麗文文化公司。
16. 吳俊傑編 (1993) 山地服務隊—過去、今日、未來。豐原：台灣原住民人文研究中心。
17. 周惠民、孫大川 (2010) 原住民永續發展計劃之評估研析。研考雙月刊，34 (3)。
18. 金惠雯 (2002) 築夢工程—記重建區民族學院的成長歷程。見於營造學習型部落與社區建設計劃研討會論文集。台北市：行政院原住民族委員會。
19. 研考會 (2006) 「原住民部落永續發展計畫」查證報告。台北：行政院研究發展考核委員會。

20. 范麗娟 (2004) 質性研究，謝臥龍主編。台北市：心理出版社。
21. 原民會 (2007) 民國 95 年台灣原住民經濟狀況調查報告。台北市：行政院原住民族委員會。
22. 徐震 (1983) 台灣省十年來社區發展成效之評鑑及未來發展之研究，台灣省政府研究發展考核委員會。
23. 陳其南 (1995) 社區總體營造與文化產業發展，「文化、產業」研討會暨社區總體營造中日交流展論文集。台北市：行政院文化建設委員會。
24. 陳淑妃 (2006) 災變社會工作重建模式之研究-大安溪部落工作站的案例分析，東吳大學社會工作系碩士論文。
25. 黃美英 (2005) 族群與區域發展：台灣社區營造經驗省思與拓展。環境與藝術學刊，3。
26. 黃盈豪 (2005) 社會工作在原住民部落之實踐與反思：我在大安溪流域泰雅部落工作站之經驗，東吳大學社會工作學系碩士論文。
27. 黃淑苓 (2005) 生活重建與社區總體營造。黃秀政等合著，九二一震災災後重建實錄 (摘要本)。台北市：五南。
28. 黃源協、詹宜璋 (2000) 建構山地鄉原住民社會工作體系之研究 — 以部落為基礎的服務整合模式。行政院原住民族委員會委託研究計畫結案報告。
29. 黃煌雄、郭石吉、林時機 (2001) 社區總體營造總體檢調查報告書。台北市：遠流。
30. 達英·拿達弗·撒萬·葛斯阿門 (漢名：根誌優) (2008) 台灣原住民歷史變遷—泰雅族。台北市：台灣原住民出版公司。
31. 楊國涼 (2005) 我國非政府組織援外與扶貧之研究：以中華至善社會服務協會為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
32. 潘淑滿 (2003) 質性研究：理論與應用。台北市：心理出版社。
33. 廖秀玲 (2005) 原住民部落社區工作者工作經驗之研究-以中華至善社會服

務協會大安溪部落工作站為例，慈濟大學社會工作研究所碩士論文。

34. 廖俊松 (2009) 九二一震災重建區社區營造中心之運作與省思。走過十年，前瞻未來—921 社區重建國際研討會論文集。台北市：行政院文化建設委員會。
35. 廖敦如 (2004) 原住民部落的社區重建—以台東縣建和社區為例。原住民教育季刊，34。
36. 蔡漢賢 (2000) 個案研究法。社會工作辭典。台北市：內政部社區發展雜誌社。
37. 蔡漢賢 (2002) 融舊傳統與新思維於社區工作中—社區再造的新願景，社區發展季刊，100。
38. 蔣玉嬋 (2004) 地方文化產業營造與社區發展，社區發展季刊，107。
39. 劉蕙苓 (2000) 重見家園：社區再造的故事與省思。臺南市：企鵝文化出版。
40. 賴兩陽 (2002) 社區工作與社會福利社區化，台北市：洪葉文化。
41. 謝志誠編著 (2001) 重建之夢—原住民聚落規劃要覽。台北市：財團法人九二一震災重建基金會。
42. 謝登旺 (2002) 社區總體營造在原住民地區的實踐。中大社會文化學報，15。
43. 蘇麗瓊，田基武 (2004) 「新故鄉社區營造」與「社區營造條例草案」的介紹。社區發展季刊，107。

訪談大綱 至善協會相關工作者

一、 基本資料

1. 個人性別、年齡、族別。
2. 怎麼進入至善工作的？時間點為何？
3. 至今為止，主要或曾參與的工作內容為何？

二、 主要問題

1. 工作站跟至善的關係在成立德瑪汶之前為何？你對工作站的看法為何？
2. 德瑪汶協會之成立，是怎麼樣開始的？有哪些事件或原因？跟至善的關係為何？
3. 成立德瑪汶過程中，工作站與至善經過歷過哪些重要事件與階段？
4. 你覺得成立德瑪汶的過程，至善的態度與角色為何？如何看待成立在地組織？有哪些要素影響？
5. 你認為成立德瑪汶協會對至善的意義為何？

訪談大綱 大安溪部落工作站工作者（參與成立德瑪汶者）

一、 基本資料

1. 個人性別、年齡、族別。
2. 怎麼進入大安溪部落工作站工作？原因及時間為何？
3. 至今為止，主要或曾參與的工作內容為何？

二、 主要問題

1. 工作站跟至善的關係在成立德瑪汶之前為何？你如何看待至善協會？
2. 部落在德瑪汶成立之前跟工作站關係為何？部落對社區組織的期待為何？
3. 成立德瑪汶是如何開始？有哪些事件或原因？過程中經過哪些事件？有哪些階段？
4. 在成立德瑪汶的過程中，跟至善及部落之間的關係是否有所變化？
5. 成立德瑪汶的過程，工作站如何看待成立在地組織以及參與籌備？有哪些要素影響？
6. 在成立德瑪汶過程中，你如何參與？有怎樣的角色與工作？
7. 你認為成立在地組織，德瑪汶運作之後，對原住民社區工作有何影響？其原因為何？
8. 成立德瑪汶後是否對部落的關係產生改變？原因為何？
9. 成立德瑪汶後，德瑪汶跟至善之間的關係為何？
10. 你認為成立德瑪汶協會後，社區組織在地化的期待是否有達到？有哪些改變？有何因素影響？

研究參與者同意書

_____先生、小姐您好：

我是政治大學社會工作所研究生章思偉，目前正在進行社會工作碩士論文的撰寫，主題為「原住民社區組織在地化—以原住民深耕德瑪汶協會為例」，以研究成立原住民深耕德瑪汶協會之過程，探討原住民社區組織在地化。因研究需訪問參與成立協會的相關人士，誠懇地邀請您參與我的研究，讓我透過您的參與更深入地了解成立原住民深耕德瑪汶協會的過程。簡要說明如下：

- 一、 本研究之研究者為政治大學社會工作研究所碩士班研究生章思偉，指導教授為陽明大學衛生福利研究所傅立葉教授。
- 二、 本研究預計訪談 10 位受訪者，每位約 1-2 次訪談，每次約在 1-1.5 小時之間。
- 三、 訪談內容將由研究者手寫摘要記錄以及數位錄音方式進行。
- 四、 訪談結束後，將請受訪者協助研究者進行文本內容檢核。
- 五、 受訪者個人的姓名及資料，不會以單獨的方式出現在研究資料上。若有研究需要，會以無法被他人辨識的方式呈現。並在論文完成後銷毀錄音資料以及逐字稿資料。研究者將嚴守研究倫理，以保護受訪者的隱私與權益。
- 六、 在研究過程中，受訪者若不願意參與本研究，隨時都有表示退出的權利。

感謝您的參與，對本論文的完成有很大貢獻。訪談過程及結束後有任何疑問，可向研究者再次詢問。研究者的聯絡資訊為 09*****。若您同意參與研究，請簽屬您的大名，再次感謝您。

受訪者：_____ 日期：____年____月____日

敬祝 平安快樂

研究者 章思偉 謹誌