

示範性社區

推展創新計畫的

原則、步驟與方法

◎萬育維

輔仁大學社會工作系教授

前言：

一個創新的服務計畫對示範性社區的重要性就如同一部汽車的馬達。即使車子外型再新再流行，如果馬達是舊的也跑不遠。反之，車子的外表差強人意，但是馬達是新的，不僅能快速到原先的目的地，對於消費大眾而言更是最好的宣傳效果。

國內對於創新計畫的訓練（不論是計畫書的撰寫或是社區問題或需求的鎖定）遠不及社工專業中其他技巧的訓練。這種疏漏造成了各種福利政策無法經由社區有效執行；具體來說，每年中央編列了上億的經費（以八十年度為例，殘障福利預算為三十二億），補助或獎勵地方推展各項福利服務。但是地方的行政人員或社區機構內的工作人員缺乏創新計畫的訓練，不僅無法掌握社區內隨著社會變遷步調而改變的最迫切的福利需求，更不知如何由社區民衆反應出來的需求（expressed need）擬定有效的創新計畫解決社區問題。因此，不論就福利政策的執行，社區問題的解決，或是向相關單位申請支援的說服力上來看，創新計畫的訓練應該有階



老人醫療福利也是示範社區工作之一

段的，有系統的逐步實施在社區中不同領域的機構。這種努力應該在規畫示範社區之前就納入考慮。示範社區的功能不應只限於靜態的展示，更重要的是她應該是一種動態的技術協助的功能 (Technical Assistance)，幫助其他的社區解決工作推展的困難。綜合上述，本文將針對下列兩點進行討論：1. 擬定創新計畫之前的先期作業以及2. 創新計畫應包括的內容與項目。

一、擬定計畫前的先期作業

嚴格地說來，擬定創新計畫的先期作業分成兩個階段進行 (Kettner, Daley and Nichols

1985)。

階段一：確認 (identification) 社區問題與社區居民對問題的意識感 (awareness)。

階段二：分析與了解現存問題的因果假設。

社區發展工作的大師，華倫 (Warren, 1971) 曾批評美國的示範社區計畫 (Model Cities Program)：「沒有在計畫之前詳細擬定問題的成因，跳過了應有的認定與分析的步驟，直接進入設計的階段。因此，幾乎所有的計畫都是針對問題受害者 (victims) 補救性的服務，而不是針對問題對症下藥。」

由此看來，分析的過程包括了評斷和解釋在確認問題的階段所搜集到的資料，她不僅包括了對於問題因果關係的假設，更使參與者在分析的過程中有更深一層的問題意識感 (Weiner, 1983; Rothman, 1976; Wallace, 1971)。理論上而言，社區中的福利機構都應搜集下列的相關資料後才有分析的能力 (Kettner, Daley and Nichols 1985)

1. 使用者的社經資料，例如：年齡、性別、居住時間、家人居住情形、身心狀況、經濟狀況、轉介原因……等。

2. 社區整體資料、普查資料，如人口分佈、經濟指標、職業結構、年齡分佈……等。

3. 福利輸送資料：

(1) 社區中其他福利機構服務提供的情形。

(2) 不同服務類型成效如何？經費來源又如何？

(3) 使用者對於這些服務的滿意情形為何？

接下來，舉例說明這些資料對於分析問題能力

的重要性：

某社區的部分老人慢性療養中心發現近一年來轉介入院的人數遽增。於是由老人福利機構的主管、社區中有影響力的人和老人團體的代表組成一個問題分析小組 (Task Force) 彙集相關的資料，來解釋這個老年人對於慢性療養中心的需求增加的趨勢。更具體的說想經由這樣的分析，解答下列的疑惑：

1. 新增加的使用者是屬於那一種年齡的居多；性別和其他的社經地位又如何？

2. 這些案主羣曾經使用過那些服務？是否劃分得出特定的案主羣可能偏好地使用特定的服務？

3. 目前有沒有什麼可測量的工具來評斷接受服務後的成效和使用者的滿意情形？

4. 是否有些特殊需求是無法經由現在提供的服務而予以滿足？而這種服務落差 (Service Gap) 如何加以改善？

5. 是否有任何社區環境，甚至大環境的改變，造成了上述的現象？有沒有理論的依據？

6. 什麼樣的價值觀或信仰導致了這樣的改變，而且這樣的改變又可能會造成什麼新的觀念？副作用如何？

根據寇格司 (Cox, 1983)、楊恩 (Young, 1987) 和凱瑞斯 (Kiritz, 1983) 的論點，上述的分析，基本上牽涉到兩個層面：技術層面和人際層面 (Technical Aspect and Interpersonal Task)，前者指的是如何解釋資料與分析的架構，後者是指如何動員社區居民的支持與投入，參與

創新計畫。曼納罕 (Meenaghan, 1982) 認為這種爲了有計畫的變遷所付出的努力 (change effort) 才是示範性社區的真正意義。現就這兩個層面稍加說明：

1. 技術層面：

基本上分析的技術可以分成二個部份 (Rein and Peattie, 1981; Levy, 1983; and Weiner, 1982)：(1) 自身病理 (etiologica) 假設和理論依據，以及 (2) 有意義地，組織地呈現資料，並付予正確的解釋。史坦和沙諾芙 (Stein and Sarnoff, 1964) 發展出四種社會病理的類別用來解釋社會問題：

- (1) 緣於社會結構：問題的產生是由於社會、政治與經濟體系變遷導致。例如，失業的部份原因是科技變遷所致。
- (2) 緣於個人人格缺失：例如失業是由於個人不正確的工作態度或其他人格上的不健全所致。
- (3) 現存服務機構的不健全：例如針對失業問題提供服務的職業訓練或就業輔導機構缺乏專業能力。
- (4) 轉型期的社會現象：例如暫時性的失業可能是由於週期性的經濟蕭條所致。

下圖就以兒童虐待爲例，說明四種不同的因果假設如何解釋此一社會問題。

因果假設的歸因類別，往往決定日後服務計畫的內容。曼納罕和華盛頓 (Meenaghan & Washington, 1980)，舉例指出，如果對於低收入者貧困的歸因，強調個人技能的缺乏和缺乏成就動機……等，則設計出來的服務計畫偏重技能訓練

兒童虐待的四種因果假設

歸因類別	解 釋
1. 社會結構	在資本社會中，兒童往往被認為是依賴人口，不被付予較高的評價。
2. 人格缺失	加害者本身的人格不成熟，缺乏社會技巧和親職訓練。
3. 福利或相關機構不健全	缺乏中低消費的兒童日托中心或是兒童課後的輔導服務。
4. 轉型期的現象	家庭中的壓力伴隨著短期經濟危機造成的失業率。

和人格重塑。但是如果強調社會結構中不平等的機會分配，服務計畫則可能間接地對於那些造成平等機會的制度加以改革。與因果假設有關係的就是理論依據。任何一個因果假設不是憑空想像的，一定是有某種理論依據或研究結果的支持。實驗性質的評估研究或是成本效果，成本效益的分析的發現，都有助於正確的因果假設。

在技術層面另一個重要的任務是資料的呈現與解釋。不論是以集中趨式 (aggregation) 或是區隔分類式 (disaggregation) 的資料表達，都是以下列四種研究方法做綜合性的呈現 (Babbie, 1990; Campbell and Stanley, 1963; Miller, 1977 and Wallace, 1971)。橫切面的研究，如美國的普查局 (Bureau of Census)，我國的主計處；時間序列的研究，如近五年來老人經濟地位的改變，或是臺北市市民近十年來心理疾病的發生

率與流行率的縱貫面調查……等；比較性的研究，如不同社區之間比較資源配置的公平性或是社區問題 (例如健康狀況、就業情形、犯罪率等) 的嚴重程度的比較。當然這種比較性分析的前提是，不同的社區間有一套相同的資料處理系統 (data base system)，不論在資料的輸入、尋找和其他各種統計比較上都非常方便 (King, 1981)。與流行病學的分析，例如探討某社區問題在社區內流行的情形。所謂流行是指某種年齡層或特定的社會地位、居住環境……等，較其他人容易爲某類社區問題所困 (Burton, Smith and Nichols, 1981; Meenaghan & Pugh 1970)。這種分析方法有助於了解那一種羣體的人可能爲某特定問題困擾，他們的背景資料、經歷過程和改變情形的資料都有助於擬定服務計畫的依據。

2. 人際層面：

承前之所述，技術層面是保障了計畫的合理性和理論性。而人際層面則保障了社區居民的參與、支持和動員。因此一個創新計畫有了先前的研究步驟和精神，只是成功了一半；另外一半就必需靠下列的步驟：

- (1) 發展重要且相關的人際關係：改變媒體 (change agent) 或稱創新計畫的設計者 (initiator) 必須要透過有效的、不斷的與案主、其他機構的負責人或其他相關的團體溝通達成共識。
- (2) 將創新計畫的構想與大環境中的政治和經濟做一整體考量：

政治和經濟的考量是擬定計畫前最重要的兩個關鍵。資源取得的容易與否，現存的政治氣候，在

位者對於問題的了解程度和一般大眾的心態都直接或間接的影響到日後創新計畫的成效。詳細來說，若要考慮政經因素，下列的步驟是必需的：

a. 評斷創新計畫的實施對於其他體系（福利機構與非福利機構）可能造成的影響。

b. 培養社區居民或相關機構的認可。

c. 從經濟效益的角度強調創新計畫的必要性。

d. 增加助力，減少反對的阻力。在一開始的溝通過程中不難發掘那些是潛在的支持者，多一個支持者就少一個反對的阻力。與其他的團體在資源互惠的原則下建立互賴的結盟關係是有效的方法。

布拉格和郝洛威 (Brager and Holloway

1978) 也指出機構與機構關係之重要性：「……社會工作的重心往往不是放在單一的案主身上，就是放在與案主有關的團體身上（例如同輩團體、家庭……等）。而忽略了提供服務的機構與機構之間的合作，支持或是對立抗衡的關係。這種被稱為福利機構間的政治關係是不容許被忽視的……」。

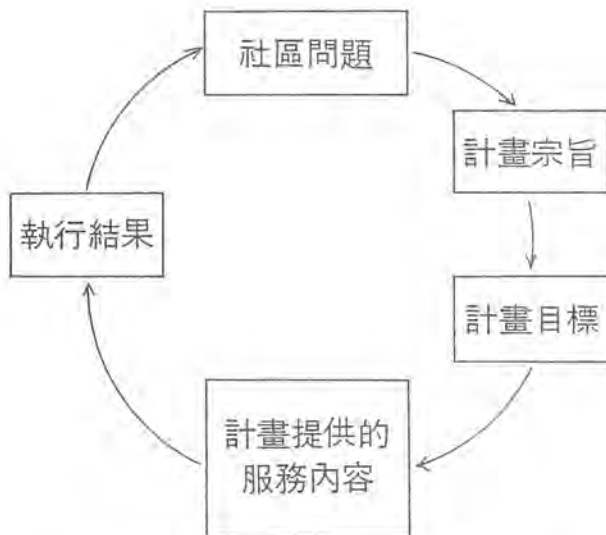
綜合說來，創新計畫的先期作業包括了對於有待解決的問題的了解以及爭取社區內居民、重要代表人物和機構對於創新計畫構想上的支持。如果這種先期準備被忽略或省略，即使再投入更多的人力、經費也是枉然。就如同醫生對於病人的疾病沒有對症下藥，再名貴、有效的「特效藥」也是無助於病情的痊癒。只可惜目前我國在推展社區創新計畫時常省略了先期作業，為求時效直接從服務內容的設計開始，實在有必要由示範社區做起，發揮帶動和指導其他社區的功用。先期作業完畢之後緊接著就是創新計畫書的撰寫。一份「好」的計畫書不僅

容易得到贊助單位的支持，更是對社區居民的負責、徵信的態度。因此，一份計畫書應包括的項目，考慮的步驟是計畫設計者應具備的專業知識。

二、創新計畫應包括的內容

與項目

1. 一般說來計畫書應包括七個部份 (Research & Evaluation Dept. in United Way, 1988)：
1. 問題緣起 (或問題背景說明)。
2. 計畫宗旨 (goal)：對於有待解決的問題將



會產生的影響。

3. 結果目標 (outcome objective)：對接受服務的羣體將發揮的效果。

4. 提供的服務：達到上述目的的方法。

5. 外展步驟 (outreach)：發掘標定羣體 (Target Population) 的方法。

6. 執行人員與預定進度。

7. 評估方法。

基本上，創新的計畫設計過程，可以由下圖清楚地表示社區問題、計畫宗旨、目標、服務內容、執行結果之間的週而復始的關係。

理論上而言，如果創新計畫的先期作業能做得仔細、實在，則計畫書的內容應該有一定的品質保障。創新計畫的先期作業與計畫書內容是一體兩面，彼此之間的關係可由下表中呈現：

創新計畫的先期作業		計畫撰寫的內容
1. 認定社區的本質		1. 問題緣起與說明
2. 了解居民的問題意識		
3. 分析問題的成因與嚴重性		2. 計畫宗旨
		3. 結果目標
4. 建立預定目標與服務內容之間的因果病理假設		4. 提供的服務
5. 了解社區內推動計畫的助力與阻力，並運用機構與機構之間的合作互惠關係		5. 外展步驟
6. 考慮計畫的可行性		6. 執行人員
		7. 評估

明：
接下來就針對計畫書應具備的七大內容加以說

1. 問題緣起 (Problem Statement) ..

計畫書一開始必需先對有待解決或處理的問題有一具體的描述。這種具體的描述要能回答下列的疑惑 (Rosi and Freeman, 1985) ..

- (1) 問題的本質到底是什麼？
 - (2) 那些人正在承受或經驗到這種問題？
 - (3) 他們大部份在那裏？生活狀況又如何？
 - (4) 有沒有其他的資料呈現這類問題的嚴重性？
- 下列的例子是個相當好的示範。某個福利機構想要為有重返或第一次加入勞動市場的女性擬訂就業訓練的服務計畫，在計畫書的問題緣起的部份是這樣寫的：

女性在勞動市場上的高失業率 and 未充分就業率一直是爭的事實。過去，這種事實未必會帶來問題，但是現在有更多的女性必需外出工作，不論是為負擔一部分家計或是離婚後的經濟獨立。工作對她們而言非常重要，但是她們不一定都具有找工

作的技巧。例如，如何寫履歷、自傳，如何準備面試……等。而且她們大多數對於新的事物都缺乏信心。這一類的問題對於三十至五十歲準備重返就業市場或第一次外出找工作的女性而言是最大的挑戰。

根據一九八八年勞工局資料顯示明尼蘇達州雙子城都會區，以女性為主的單親家庭增加率為一九八七年的五四・三％，而她們家庭的收入幾乎是以男性為戶長的家庭收入的一半，更嚴重的是有一五％的女性單親家庭是低收入戶，而大部分都集中在明尼亞波利斯和聖保羅兩大城市。另一份一九八八年的社區調查顯示中年婦女們就業的意願相當高，但大部分都不知道從那裏開始第一步。因此，各種謀職技巧性的訓練對她們而言是非常重要的。

2. 計畫宗旨 (Goal) 與結果目標 (Objective)

根據德利 (Daley, 1980) 在福利機構的目標設立 (Setting Objective in Human Service Agency) 一文中對於宗旨和目標的探討，做成下列的比照圖：

內 容	宗 旨	目 標
1. 陳述的話 句上	範圍較廣，語義簡單籠統，一般性的原則。可以質或量的形式表達出來，至於可能達到或測量出來，並不是那麼重要。	具體、明確的陳述，並且是與問題有關的、可以測量的、可以達到的量方面的表達。
2. 時間架構 上	不明確，通常是較長的時間。	較短的時間，不超過一年。
3. 用途	反映出機構的立場和宗旨。	反映出案主經過專業處理後的結果。

詳細地來看，彌拉 (Millar and Millar, 1981) 曾將目標分為結果目標 (outcome objective) 和過程目標 (process objective)。前者的重點在於接受服務的羣體在接受完服務之後的改變，可能是生活品質的改變、行為的改變或是自我概念的轉變。而後者所指的是計畫執行過程中的監督和控制。宗旨、結果目標和過程目標之間的關係是有層次的差別，如下圖：

宗旨	結果目標	過程目標	執行人員
1	1、1	1、1、1、1	
2	1、2	1、2、2、1	
	2、1	2、2、1、1	
	2、2	2、2、2、1	
	2、3		

再以前文所提的例子做一示範：

計畫宗旨：降低明尼亞波利斯和聖保羅兩市三十至五十歲中年婦女的失業和充份就業問題。

結果目標：

- 目標 1：提高婦女就業技能和興趣成效測量 (performance measure)：在參加完四個星期的訓練課程之後的女性都有至少三種以上的技能和興趣投入工作市場。
- 目標 2：增加女性在填寫履歷表、自傳和面

談方面的能力。

成效測量：訓練課程結束後，八〇%的女性能成功地表現出撰寫履歷、自傳和面談的能力。

• 目標3：增加女性尋找工作時的自信。

成效測量：有一半的女性在參加完訓練課程後自信量表的得分較沒有參加以前高。

3. 服務內容：達到目標的方法(The Means to An End)

服務內容是計畫書的核心，在先期作業中的因果假設往往直接地影響到服務內容。而服務內容一定與結果目標有直接地關係，如此才能間接地達到計畫宗旨與解決問題。通常一個計畫會有一個以上的服務項目以達成原定的目標。除了服務內容之外，服務由誰來提供？什麼時間、地點提供？如何提供？都應在這一部分清楚的交待。再以上的例子做說明：

服務內容：本計畫為期二個月；參與的人在第一個月內必需個別地評估自己的就業興趣和技能，並且學習撰寫履歷、自傳，在第二個月當中，參與者經由小組的方式學習面談的技巧，並且對於可能面臨的挫折和壓力給予相互支持和鼓勵。因此本計畫提供三種不同類型的服務：個別諮商、團體諮商以及訓練課程。

(1) 個別諮商：計畫開始的第一個月內，由生涯規劃的諮商員提供。參與者每星期三、五，每次兩個鐘頭的會談。會談的時間由參與者和諮商員個別協調，地點是在機構內。

(2) 團體諮商：在計畫開始的第二個月，由生涯

規劃的諮商員與參加者每星期四晚上六：三〇至八：〇〇聚集在機構的討論室分享準備就業的心理調適，以前的就業經驗以及其他與訓練課程有關的話題。人數限制為十五人。

(3) 訓練課程：提供履歷、自傳的撰寫以及面談兩種課程。地點都在社區活動中心，人數都限制在十五人內。

a. 履歷自傳的撰寫：在計畫開始的第一個月，每星期二晚六：三〇至八：〇〇。參加者將有機會

宗旨：降低明尼蘇達州雙子城中婦女的失業和未充分就業率。

目 標		計 畫 開 始 之 後									
1. 在第三週以前完成外展步驟，招募好參加的成員（過程目標）		第一週	第二週	第三週	第四週	第五週	第六週	第七週	第八週	第九週	第十週
2. 在第七週之前完成個別諮商以及履歷自傳撰寫的課程。（過程目標）											
3. 到了第十一週結束的時候，有八〇%的參與者能顯示出撰寫履歷和自傳的能力，並已習得謀職面談的技巧（結果目標）											

學習履歷和自傳的正確寫法和應注意事項。

b. 面談技巧：計畫開始的第二個月，也是在星期二晚上六：三〇至八：〇〇的時間。參加者將學習面談前的準備事宜，以及如何展現自己……等。經由錄影和討論的過程，參加者不斷修正面談的技巧。

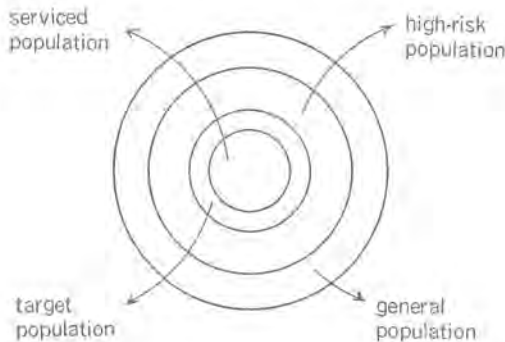
全部的教材費和講師費共需美金五元。

如果將服務內容再加上時間的控制，可製成下

圖：

4. 外展步驟：

不僅可以召募到執行計畫所需的人力，更是觸及 (reach) 到真正需要幫助的標定羣體的有效方法。伯蒂 (Patti) 在其所著的福利機構的有效管理 (Managing for Service Effectiveness in Social Welfare Organizations) 書中，以福利機構的角度將羣體分為一般羣體 (general population)、高危險羣體 (high-risk population)、標定羣體 (target population) 及真正已服務到的羣體 (served population)。彼此之間的關係如圖一：



而外展步驟最大的功能就是縮小標定羣體和真正已被服務到的羣體之間的差距，這個步驟有賴於宣傳方面的用心設計，不僅是宣傳海報或通知本身，更重要的是放置這些宣傳 (publicity) 品的地點，必要時是高危險羣經常出入的場所。承前例該計畫的外展步驟則包括了：

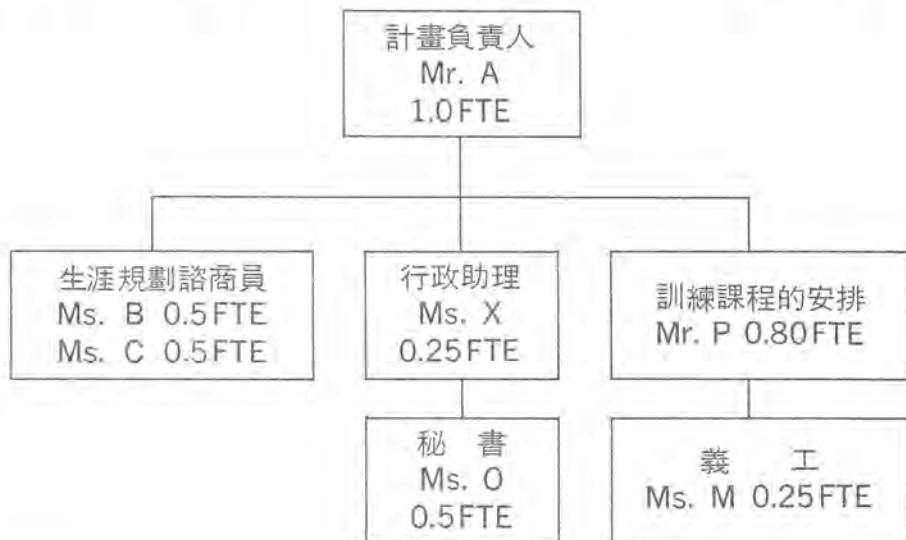
- (1) 宣傳單放置在各大便利超市、百貨公司。
- (2) 在社區性的報紙刊登一個星期的廣告。
- (3) 在機構的簡訊上刊登消息。
- (4) 在其他的就業輔導或職業訓練機構張貼廣告。

5. 人員配置：

基本上，一份完整的計畫書應附上機構組織編制圖。有多少全職 (FTE: Full-Time Equivalent) 兼職或是義工來執行這個計畫都應有明白的交待。所謂全職是指一星期上滿四十個小時的班。至於兼職或義工都按照全職工作的百分比計算。再繼續前述的例子，人力配置圖如圖二：

6. 評估方法：

在計畫書的最後應簡單的介紹與該計畫有關的各種表格、問卷以及他們的用途。這些簡單的表格是用來幫助計畫負責人在計畫執行完畢之後評估其成效。通常報名表是很好的一種工具，用來搜集參與者的基本資料。此外，簡單的問卷用來了解使用者對於提供服務項目的滿意程度。機構內出版的月報和季報表的資料也有助於日後的成效評估。總之



計畫書的撰寫是一個持續性的工作，前一步的工作沒有做好，下一步的工作就無展開。下列的流程圖有助於創新計畫的設計者在進行下一步驟前的審閱單。

結語：

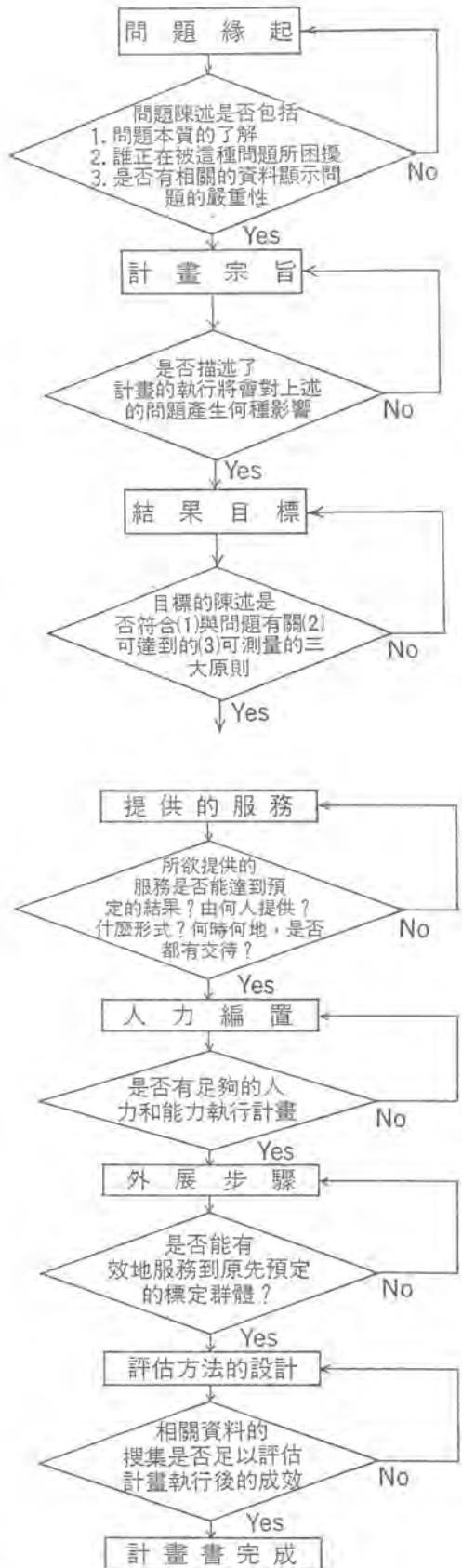
示範性社區應該有她積極推動，帶動創新功能。如同本文一開始所述示範性社區可以擔任一個「技術協助中心」的角色，幫助其他社區發展創新計畫，滿足社區居民的福利需求。任何一個行動（action），不論是個人、團體或是社區，如果想要達到預期的結果（desired outcome），都必需經由詳細計畫、仔細審慎的抉擇過程，才能保障每一項投入都是有意義，每一個行動都是正當（justification）。在社區福利機構中的創新計畫之設計更應該是從認識問題、分析問題、因果假設的建立、支持體系的聯盟、可行性考慮（feasibility）……等先期作業開始，一直到計畫的確立、服務的提供與結果評估。當然，這一套源自企業界強調計畫管

理（program management）的做法，運用在目前我國社區內的社會福利機構，將遭遇預期（或非預期）的阻礙。這些阻礙來自於福利機構本身的特質與內在的壓力。前者如，機構常被要求處理緊急或突發事件，在時效上沒有足夠的時間做詳細的考慮和計畫；後者如，工作人員缺乏方案設計與評估的訓練，往往是想到了什麼就做什麼，忽略了計畫過程的重要；再加上機構人員流動大，不僅造成計畫實施不連貫，更間接影響到機構發展策略性（strategic）或中程計畫的可能。就因有上述的限制，社區內福利機構在服務的品質與專業上常受到質疑與批評，對專業成長是個瓶頸，更對服務大眾無法交待。示範性社區的重要任務之一是帶動創新計畫的訓練，不論是對社會福利本身、社會福利的徵信於大眾（accountability）、福利服務消費者權益的

維護，甚至對於社工專業的成長都是相當肯定的。創新計畫的訓練是結合研究與實務的最佳示範，更將示範性社區帶往另一個專業發展方向。雖然在運用的初期各社區內福利機構會因為不習慣而出現各種「新科技適應不良癥候羣」，也會產生類似「寫這種計畫（或做評估）耗時又傷神」的抱怨，但是這種投入是值得的、必須的，因為任何一個專業領域強調的是有計畫的行動與有依據的修正。希望創新計畫的訓練在示範性社區的實踐與推展下能將國內的社區發展工作注入新生氣。

參考書目：

1. Babie, E. (1987), *The Practice of Social Research* (4rd), C. A. Wadsworth.
2. Brager, G. & Holloway, S. (1978). Chan-



- ging. Human, Service Organizations: Politics and Practice. N Y: Free Press.
- ⁶³Burton, L. E., Smith, H. H. & Nichols, A. W. (1980) Public Health and Community Medicine, (3rd) Baltimore: Williams and Wilkins.
- ⁶⁴Campbell, D. T. and Stanley, J. T. (1963) Experimental Designs for the Social Sciences, Washington, D. C.: American Educational Research Association.
- ⁶⁵Cox, F.M.(1983), Alternative Conceptions of Community: Implications for Community Organization Practice. In F. M. Cox, J. L. Erlich, J. Rothman & J. Tropman (Ed). Strategies of Community Organization: A Book of Readings. ILL: Peacock.
- ⁶⁶Daley, J. M. (1980), Setting Objectives in the Human Service Agency, in K. Dea (Ed) Perspectives for the Future: Social Work Practice in the 80's N Y: NASW.
- ⁶⁷Kettner, P; John Daley and A. Nichols, (1985). Initiating Change in Organizations and Communities, A Macro Practice Model. CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- ⁶⁸King, W. R. & Clelland, D. I (1981), The Design of Management Information Systems: An Information Analysis Approach. in the Human Services. PA: Temple University Press.
- ⁶⁹Kiritz, N. J. (1984), Program Planning and Proposal Writing. CA: Sage Publication.
- ⁷⁰Levy, C., (1983), Ideological Pathways to Policy and Practice, Administration in Social Work (7): 51-60.
- ⁷¹Mac Mahon, B. & Pugh, T. (1970). Epidemiology: Principles and Methods. Boston: Hittle, Brown & Co.
- ⁷²Meenaghan, T., Washington, R & Ryan, R. (1982), Macro Practice in the Human Services: An Introduction to Planning, Administration, Evaluation and Community Organizing Components of Practice. NY: Free Press.
- ⁷³Meenaghan, T. and Washington, R.(1980), Social Policy and Social Welfare: Structure and Applications. NY: Free Press.
- ⁷⁴Millar, R. & Millar, A. (1981), Developing Client Outcome Monitoring Systems. Washington. D. C. The Urban Institute.
- ⁷⁵Miller, D. (1977). Handbook of Research Design and Instrument, NY:David McKay.
- ⁷⁶Rein, M & Peattie, L, (1981), Knowledge for Policy. Social Service Review, Vol, 51: 525-543.
- ⁷⁷Rossi, Petter and Howard Freeman(1985). Evaluation:A Systematic Approach (3rd). CA: Sage Publication PP 103-138.
- ⁷⁸Rothman, J., Erlich, J. L., & Teresa, J.G. (1976), Promoting Innovation and Change in Organizations and Communities. NY: Wiley.
- ⁷⁹Stein, H & Sarnoff, I (1964), Model for Analyzing Social Problems, in N. E. Cohen (ed.) Social Work and Social Problems. NY: NASW.
- ⁸⁰Wallace, W. (1971), The Logic of Science in Sociology. ILL: Aldine-Atherton.
- ⁸¹Warren, R. L. (1971). The Model Cities Program: An Assessment In The Social Welfare. Forum (Official Proceedings for the 98th Annual National Conference on Social Welfare, May, 1971) NY: Columbia University Press.
- ⁸²Weiner, M. E. (1982), Human Service Management: Analysis and Application. ILL: Dorsey Press.
- ⁸³United Way of America, Twin Cities Metropolitan Area:A Guide to Preparing Program Description (1988), MN: The United Way, Research & Evaluation Dept.
- ⁸⁴Young, Dennis R. (1987), Executive Leadership in Nonprofit Organizations, in Powell, W. W. (ed.) The Nonprofit Sector. MA: Yale University.