

序

「本學理開拓研究領域，以經驗致力服務改進」是本中心懸以追求的目標。是以多年以來，本此信念宣導社區發展理念，探討研究方法，介紹措施項目，無不皆環繞著「吸收潮流與反映國情互為表裏，研究訓練與社政措施交互為用，訓練成果與服務績效凝聚為一體」為工作方向，並經常配合社區發展的實際需要舉行各類專題座談、研討會，用使研究成果落實於實際，期使我國社區發展工作能與時俱進，日新又新。

無疑的，號召參與是社區發展工作主要內蘊之一，不僅要號召學者專家參與；更要號召社區民衆參與，但參與的關鍵要在了解中凝聚共識，知得深才能行得力，是以對促進參與之各項媒介，諸如文字、聲音、圖畫、影片……等等均予重視，復鑒於本中心於民國六十二年曾編印「社區發展訓練叢書」二十冊，印行以來，頗獲好評，中心教育委員乃有再接再厲之提示，是以再選新題，用補前者之不足，而為求內容之通俗與趣味兼有，乃於本次叢書出版，採文字為主，插圖為輔，融二者於一爐，期收實際具體、簡明可讀、保存容易、費用經濟等多重效益，總期集學者之心智、弘專家之經驗，供工作同仁在實務

上作援引，社區民衆在瞭解中產生動力，同本服務最榮，助人最樂的心情，來提升社區民衆之生活品質。
茲值書成，既敬仰各學者專家辛勤撰寫，亦感謝同仁盡心編務工作，惟以社區發展境域或範疇至大，
編印內容自難周全，至祈學界先進，不吝指教，是所企盼。

中華民國社區發展研究訓練中心執行長 蔡漢賢謹誌

七十六年六月

如何辦理社區評鑑

目錄

壹、前言	一
貳、為什麼要辦理社區評鑑	三
一、瞭解社區活動的效果	三
二、改進實施計畫	三
三、爭取對實施計畫的支持	三
四、瞭解社區中有那些事項需要改變	四
五、提供個人滿足與安全	四
參、辦理評鑑所需的資料	五
一、社區工作計畫造成了那些改變？	五

二、那些人受以上所列改變的影響？	七
三、造成這些改變的原因為何？	七
四、這些改變的久遠性與廣泛性如何？	八
五、有無出乎意料的副作用？	八
肆、誰來辦理評鑑？	八
一、行政單位	九
二、學術單位	九
三、社區本身	九
伍、社區評鑑的步驟	九
一、評鑑應併於社區工作計畫內	一〇
二、設立明確的工作計畫目標	一〇
三、決定進步的指標	一
四、選擇及決定可用的評鑑程序及工具	一
五、說明資料的實際意義	一
陸、評鑑實施時的困難	二
柒、結語	三

如何辦理社區評鑑

傅正綱

壹、前言

社區發展工作在國內推行已經行之有年，以台北市而言，經過行政單位加以規劃，已有正式名稱的社區，至民國柒拾陸年五月底止共有一百三十七個；差不多較具規模的社區，也都由市政府社會局派駐社工員輔導，但是社區發展在台北市推行的成效到底如何？這是有識之士都關切的一個問題！同時，在台北市中真正對社區工作瞭解而樂於投入的市民，在比例上仍不顯著，一般人對社區發展的瞭解，亦十分有限，因此隨著社區工作的推展，必須有一種可使社區發展成果得以適度呈現在大眾眼前的方法，使一般人瞭解社區發展工作的真正意旨，從而引發對社區的興趣，這個方法，就是社區評鑑。

「社區評鑑」一詞，粗略的字面解釋是：「對一個社區一年來的工作成效所做的評量。」但是嚴格地說，在「社區」與「評鑑」兩個名詞的真意探究上，我們不得不有以下的一些基本觀念：

首先，由「社區」一詞而引發的相關名詞甚多，目前在國內仍常將「社區發展」，「社區組織」分

開襲用，但是在社區工作推動的時候，我們常可發現二者之間常互爲表裏，無法作明確的劃分，社區工作在推動時必須兼採組織與行動，才可使社區進步、發展。因此，在國外（尤其是美國）新觀念的引用，已將所有實施對象爲社區的服務工作，或是以社區爲改變的單位，列在「社區服務」（Community Services）之下；大學及研究所中的分組，也只有「直接服務」（Direct Services，由個案工作、團體工作的方法構成。）與「間接服務」（Indirect Services，由社區工作方法構成。）二種，以求更廣泛、更實用。其次，評鑑工作實施的對象、方法、由誰實施、實施的方式、實施的時間都非常有彈性，但是最基本的目的，則是藉著評鑑的結果，使從事社區工作的人，在往後的工作推動上，得以有以往實際工作經驗的參考。因此，評鑑不僅僅是調查報告、成果報告而已，更是關心社區工作推展的人士加以靈活運用，不可缺少的一項工具。事實上，在我國推動行政三聯制的今日，大家多對「計畫」、「執行」、「考核」三項基本觀念，至少有初步的認識；本章所討論的「評鑑」與「考核」在本質上是相通的，不同之處是「社區評鑑」主要係針對社區服務的工作成效與影響，然後根據評鑑結果予以計畫回饋，使下次再計畫時能藉以參考。「考核」則除了評定工作績效外，尚配合了人事上的獎勵與懲處。行政單位主辦「社區評鑑」的獎勵措施，或許對社區有激勵的作用，但對社區而言，真正的實質效益應該著重在社區工作的落實有效，這個觀念是亟需要建立的。

貳、為什麼要辦理社區評鑑

社區發展工作的目的在求全體居民參與社區事務，促進社區的進步，至於如何將社區的進步顯現出來，使大家瞭解社區發展有所成效，這個答案必須由評鑑加以顯示。因此，社區評鑑的實施有以下的幾個目的：

一、瞭解社區活動的效果

「社區發展工作」就字面而言，不容易使一般人瞭解社區應藉著何種方法方能達到團結、和諧、進步的目的，因此社區工作實施必須透過一連串的活動計畫，才能予以具體化。這些活動，小至於辦一個小小育樂營，大至於全社區居民參加的社區運動會，在每次舉行時，都必須由負責籌備、策畫的單位及人員投入不少的心力及金錢，但是否活動結束以後，就一切煙消雲散，不留任何的痕跡呢？活動辦完以後有無成效？工作人員的努力及辛勞成果為何？這些問題都可以藉著評鑑幫助大家瞭解；如果工作人員的努力十分，所得的效果超過十分，評鑑可以顯現這些成果；如果所得遠低於大家的心血投入，評鑑也可反映出缺點在何處。

二、改進實施計畫

社區發展工作是一種繼續不斷的過程，社區本身也要求取進步，而各項促使社區進步的活動計畫方

案，在實施以後勢必有優點與缺失之處，在評鑑以後，有關於缺失的部分，於下一次舉辦類似活動時，可以成為以後工作計畫上的參考，不致於再蹈覆轍；同時由於經驗的累積，新工作計畫在籌設之初，會較以往有更完備的考慮，舊計畫也可以根據評鑑所得的缺失，繼續推陳出新，使社區發展工作的實施計畫，隨時以社區的需要為優先考慮，並與之密切契合，使社區達到求取進步的目的。

三、爭取對實施計畫的支持

社區發展工作中的各項實施計畫，空有策畫人員的週密思慮，沒有社區各方面的支持，在實施時必定有許多阻礙；一個好的評鑑計畫可使社區工作的結果有效地呈現出來，將獲得社區中居民的充分瞭解，從而加以支持推動，不但維護以往辛勤的成果，也培養參與日後新工作計畫的動機。如果因為計畫所得到的支持不足，肇致成果不彰，評鑑可協助大家認清在計畫推動以前宣傳工作的缺失，修改活動計畫，或是加強公共教育；定期的評鑑，更可使實施計畫作階段性的更新，由大家的參與支持，促進全體居民的責任感。

四、瞭解社區中有那些事項需要改變

社區發展工作為了不斷地求新與進步，勢必要對現況作一些改變，但是任何的變革若要獲得社區的一致支持，必須有事實作為基礎，於是發掘變革事項的資料，成為社區評鑑的另一個目的。

為達此一目的所為之評鑑通常都在計畫之先為之，何以如此呢？此處之評鑑，旨在發掘社區中有那

些特別的需要，然後擬訂工作計畫的人員方能根據社區特性，設計合於社區的計畫，不致本末倒置。

五 提供個人滿足與安全

社區工作在推動的時候，往往因為進步緩慢，效果不彰，使一般社區民眾失去興趣及對工作人員的信心，覺得投入社區工作是一種浪費；評鑑的結果在此可以協助大家看到社區工作推動的成果，給予參與工作的人支持，更可吸引旁觀者或是興趣缺乏人士參與是項工作。更進一步言，參與工作的人，亦可自工作的成效中尋求自我滿足及他人的認同、重視，於直接或間接間達到個人的成就感。

三、辦理評鑑所需的資料

一般人都知道，凡是要做考核一定要根據「事實」；同樣地，評鑑工作也要根據「事實」方有所本，這裏的事實也就是所謂的資料。我們對於社區辦理評鑑時，必須有收集資料的方向，俾便分析整理時，得以有系統的處理，不致於漫無目的，不知從何處著手；為了使評鑑有效，以下的幾個方向，可供為收集資料參考之用：

一、社區工作計畫造成了那些改變？

首先，社區工作計畫的實行，一定有實施當初所要達到的目的，也就是我們預期計畫實施以後，會有一些改變發生，通常可由以下幾個方向判定：

(二) 社區居民的知識與能力，是否受到工作計畫實施的影響？例如：我們在甲社區實施家庭計畫的推廣工作，第一個使我們覺得這個工作有效的現象是：社區婦女對家庭計畫的瞭解程度顯著提高；從長遠的觀點而言，社區居民的生育率較以往有顯著的減少；此外，社區居民參與會議及決策的能力是否在工作計畫實施的過程中得以顯著提昇？或是毫無改變？有那些因素加以影響？這些都是評鑑時極為需要的資料。

(三) 社區內是否有新的組織或團體出現？這些團體做些什麼？由那些人領導？例如：為社區青少年舉辦的寒暑假育樂營，早先可能僅由一個學校的志願社團作短期輔導，爾後因為長期的需要，漸漸改成誨業輔導班，這個輔導班對社區青少年提供的服務為何？是否有效果？其他如小型的壓力團體、利益團體的產生，由何人領導，是我們在設計全社區方案計畫時要加以考慮的，更是在計畫實施以後改變的重要指標。

(三) 社區居民的社區意識及態度，也是一個主要的收集資料方向。社區工作計畫推行的順利與否，與居民的共同意識及對社區所抱持的態度，有相當主要而密切的關聯；熱心居民的參與計畫，往往是計畫成功的要件，同時也是社區發展中的一項主要期待；冷漠、乃至於敵對的態度，對計畫則是一種阻力，一旦使工作人員常需花費多餘的心神，致力於社區居民態度一致的達成，造成事倍功半的結果；深入而言，社區工作計畫在實施以後，也往往企求將社區居民的意識與態度導向有利於社區發展的方向，故這方

面的探究，也是收集評鑑資料時的主要項目。

四、社區外的福利機構對社區的瞭解有多少？它們所能提供給社區的服務，效果有多少？這些方面的瞭解，有助於機構與社區間關係的建立，社區工作計畫更可以將福利機構所能提供的服務納入，視為社會資源的運用，也使得機構提供的計畫有效實行。例如：家庭計畫人員在進入一個社區以前，對社區的地理位置，居民組成與特質先多做瞭解，絕對有助於工作推展；機構與社區的關係，也是我們做評鑑時的一項主要參考。

五、社區的本身特性為何？例如社區的大小，地理位置，人口組成，生產結構……等，都可供為評鑑時的參考資料；同樣性質的工作計畫，在特質不同的社區中實施，獲致的效果將大不同，做評鑑時應加以考慮。

二、那些人受以上所列改變的影響？

實施評鑑的人要瞭解一個社區計畫對那些人有影響，對那些人不造成任何的改變；這些受到影響的人有無共同特質？若有，這些特質為何？此外，所謂受到影響的人，係受到何種影響？他們是否為我們計畫實施的目標團體（Target Group）？這一連串的疑問，都需要一一解答，作為評鑑的依據。

三、造成這些改變的原因為何？

在確定了受到影響的對象以後，我們必須做因果關係的探討，以說明促成這個改變的原因。例如：

在推行家庭計畫時，教育程度較高的婦女較易於接受家庭計畫的觀念，原因可能在易於接受新的價值觀念，但是家庭的期望也會影響她們在實際採取行動時，無法達到家計人員的目標。

四、這些改變的久遠性與廣泛性如何？

爲了確定一個社區工作計畫的效力，除了確知受到計畫影響的團體以外，還要瞭解這些團體成員所受的影響是否深遠。例如：一個社區生活環境改善計畫，實施上可能來一次清掃運動，一陣熱潮之後不再持續，也可能從培養社區居民的公德心入手，前者的影響是一時的，後者的影響則較久。鑑別改變的久遠與廣泛，可以協助評鑑做得更深入。

五、有無出乎意料的副作用？

社區工作計畫推動時常會出現一些副作用，例如：

- (一)有些社區居民的權益會受到損害。
- (二)衝突、小團體意見難免發生。
- (三)可能會對長期目標產生新的障礙。

完善而週密的社區工作計畫，常會將這些因素考慮進去，以減少計畫推行時的阻力；然而未預期的副作用，常會削弱計畫的真正效能，使計畫的效度打了折扣，這也是評鑑時需要列入計分的項目。

肆、誰來辦理評鑑？

概略地分，評鑑的實施由以下三類團體實施：

一、行政單位——主管社區發展業務的各級單位，每年於不同種類的層次舉辦評鑑，目的在探求整體的社區發展工作效果，因此就行政單位舉辦的評鑑而言，目的在求一般性與普遍性，除了列舉某某社區表現優異外，評鑑的結果只可供社區參考有無一般性的水準，無法針對社區特性作一番論斷。

二、學術單位——來自學校的學者專家及學生，所得評鑑結果多為學術研究參考，且以研究者的需要為需要。

三、社區本身——真正能針對自己本身特性，探求出社區實際需要的評鑑，應由社區本身實施，配合以學術人員的協助，求取對社區本身最有利的資料。

伍、社區評鑑的步驟

嚴格地說，社區評鑑自社區計畫開始至終結，與計畫的每一階段都相互配合，社區評鑑並沒有清清楚分的階段性，但是評鑑的過程具有連續的特性。每一個步驟都相互關聯，為了便於區別，以下是詳細的說明：

一、評鑑應併於社區工作計畫內

在開始設計社區工作計畫時，評鑑的方法、標準、工具就應該已經附屬於整個計畫之內；可能有人懷疑評鑑工作是在整個計畫實施完成以後，再針對結果予以評量，這種看法，只說明了評鑑工作整體的一部分而已，也只「概括地」說明一個社區工作結果的正負性；至於工作計畫推動的整個過程中，有那些因素影響了結果的產生，因為沒有足夠的過程資料，便無法將造成計畫結果的背景過程與資料作合理的分析；換言之，如果一個社區工作計畫成效不彰，前述的評鑑觀念便不能說明「為什麼」會績效不彰，也無法「立即地」提出可以改變或修正的具體建議。

回顧前面所提辦理評鑑所需要的資料時，可以立即發現，計畫自一開始執行就必須要搜集資料，也意味著計畫實施的同時，我們便要有評鑑的標準，以收集資料供作未來評鑑分析時的依據，有了以上這個概念，我們很肯定地說：「社區工作計畫和評鑑不可分開」。

二、設立明確的工作計畫目標

社區工作計畫服務的對象非常明確，主要為社區居民，因此在工作計畫目標的設立上，也以明確、易於達成為宜，陳義過高的目標，不但不易解釋，使社區居民不易接受而且無法具體地有評鑑上的效果；例如，台北市政府七十二—七十七年度中程計畫的總目標是改善市民的生活品質，之下再由各個局處依據這個總目標，設置實際具體的分目標，以便於施政。如果把一項社區工作計畫冠上「改善社區居民

的生活品質」的目標，固然不會有人提出反對，但是在具體的達成上，則由於目標過於模糊，往往覺得遙遠不可及，造成評鑑工作的困難。

三、決定進步的指標

此處所謂進步的指標，乃指社區工作計畫在推動的過程中，必定會有一些現象顯示計畫的有效性，因此這些指標是指我們用來估計、預測達成目標的方法。例如，建立一個活動中心是一個目標，每一個部分設施的完成，就是所謂「進步指標」；但是進步指標的設定有時也會有困難，同一個例子，如果為了增進社區居民的生活品質，減少少年犯罪是目標，則建立活動中心便成為一種方法；因此在評鑑工作上要將精神建設和物質建設作顯著區別，確認「進步的指標」為何，常造成困擾，這是在作評鑑時不得不注意的重點。

四、選擇及決定可用的評鑑程序及工具

評鑑的程序及工具乃在使我們得到最正確的資料，供作研判分析之用，因此在選擇上可有許多變化，事實資料的獲得可由詢問、法規、觀察、研查記錄、文件等方式取得，還可藉著調查、問卷、機構資料、報紙，社區志願工作人員取得！方法不一而足，所得的結果也會不同，以下是幾個可供參考的原則：

(一) 取得有經驗的協助與建議供作參考。

(二) 在工作計畫的每一階段中，要有收集資料的安排，作為評鑑所需的考慮。

(三) 保存工作計畫中每一重要事項的記錄。

(四) 使用可靠的方法，使不同收集資料的人在使用這種方法後，也可以產生相同可以使用的資料。

(五) 收集資料的方法，應在可使用的有效範圍內，考慮時間、金錢、設備、技術等限制因素。

五、說明資料的實際意義

這是評鑑工作中最後、也是相當重要的一部分，諸多事實資料的收集，需要有具體、深入、明確的說明，否則再多的資料，未經邏輯、合理的安排，仍無法將評鑑所欲表達的效果顯示出來。因此一份完整、有系統、有內容的評鑑報告，有助於日後工作的改善。

陸、評鑑實施時的困難

一般常見阻礙社區工作評鑑的現象有以下數種：

一、無法將評鑑併入實施計畫內。

二、時間與金錢的花費。

三、社區居民的改變緩慢，不易顯示計畫實施的效果。

四、某些改變無法持久。

五、因果不易區別。

六、專家標準與一般標準不相同，使評鑑的標準難以訂定。

七、實施評鑑的動機對評鑑本身會有影響。

以上所討論的主要係指在一個社區內，對社區所施行的各種工作計畫，如何辦理評鑑應該注意的一些事項，但多屬於原則性的介紹，真正在運用的時候，必須考慮社區的特性，沒有一成不變的原則。事實上，同樣的一套工作計畫，在甲社區可以推動得有聲有色，乙社區可能就缺失多多，作類似評鑑時，便不可以用一絕對的標準斷定甲優於乙，而必須從「為什麼」這個計畫在甲社區得以實施良好，乙社區則不易的觀點來看，換句話說，評鑑工作不是在求比較社區的優劣，而是在求工作計畫在社區中實施時的效益分析。

柒、結語

社區發展評鑑，社區評鑑，社區工作評鑑等各種名稱不一而足，看似混淆，實際上談的都是同一件事，只要有計畫實施，欲求實施的效果，就必須有評鑑；評鑑是行政管理單位，商業部門，甚至於任何一個不斷求取進步的工作部門，都應具有的概念與方法，也是日常生活中常見的一個事實，我們對評鑑的瞭解愈多，相信得於評鑑的助益也就會愈大。

本中心已出版之「社區發展實務叢書」目錄

1. 托兒所的空間設計與環境佈置 (鄭淑燕)
2. 都市托兒所應如何在社區中發揮 (孫梅芳)
兒童福利功能
3. 如何辦理社區青少年羣育活動 (林振春)
4. 老人安養機構專業化的實際做法 (張秀卿)
5. 自費安養中心如何營運、管理 (熊亞民)
6. 社區如何推動媽媽教室 (林平洋)
7. 社區如何推動社區理事會組織功能 (林平洋)
8. 如何加強社區理事會組織功能 (周步坤)
9. 容易在社區中推廣的團康遊戲 (張學貞)
10. 善用社區資源推動社區發展工作 (金天倫)
11. 組織社區合作社推動社區發展 (李玉梅)
12. 韓國鄉村社區發展之概況 (蔡美華)
13. 訂定貧窮線之方式與標準的探討 (陳琇惠)
14. 如何辦理社區家政推廣教育 (高淑貴)
15. 社會福利機構如何委託民間辦理 (張雅麗)
16. 如何發展智障者的社區生活安置 (張培士)
17. 鄉村社區發展推展模式 (高淑貴)
18. 自己動手塗裝 (周明發)
19. 都市社區的守望相助 (黃清高)
20. 提昇臺灣寺廟參與社會福利服務之路 (黃維憲)
21. 推行統一勸募改革社區發展 (陸光)
22. 如何辦理社區評鑑 (傅正綱)