

第四章 走過認輔志工彰權益能方案評鑑的歷程與結果

本章內容主要分做四節：第一節描述彰權益能方案評鑑的實施過程；第二節說明彰權益能方案評鑑實際操作面向分析；第三節分析彰權益能方案評鑑的實施成效；第四節探討影響彰權益能方案評鑑實施的因素。

第一節 彰權益能方案評鑑的實施過程

此節主要在說明彰權益能取徑的方案評鑑如何在個案學校的認輔志工方案上實施過程，個案學校所進行之方案評鑑主要是以美國學者 Fetterman (2001) 所提出之彰權益能方案評鑑三階段實施模式來做為個案學校認輔志工方案評鑑進行的藍本。

評鑑實施過程將分為兩階段來詳加說明，第一階段為評鑑進行前之預備階段。預備階段中劃分成兩步驟：一、建立評鑑團隊；二、排定評鑑會議時程。第二階段為評鑑進行階段，其中劃分成三步驟：一、界定任務 (mission) 二、檢視評估 (taking stocks) 三、規劃未來 (planning for the future) 以上三步驟即是 Fetterman 所提出之方案評鑑三大步驟；四、方案階段性結束後的總結評估，此一步驟雖然在 Fetterman 的三大步驟之外，卻是評鑑方案所必須之程序。因為在設立新的目標後，需要再一次針對執行狀況作一檢核才能明白執行的效果為何，此一階段雖可包含在 Fetterman 規劃未來的步驟內，但為使讀者能夠清楚分別，所以將其獨立成本研究中評鑑的第四步驟。

壹、評鑑前預備階段

一、建立評鑑團隊

因進行方案評鑑的個案學校是我所任職之學校，而所要評鑑之方案亦是我本身所規劃管理之認輔志工方案，故評鑑團隊由我進行召集。另外彰權益能取徑的方案評鑑需要一名評鑑會議主持人來帶領評鑑的進行，在此次的評鑑亦由我本人來擔任評鑑會議主持人角色。

彰權益能評鑑是一種內部的自我評鑑，因此所有方案成員就是評鑑團隊成員，主要成員除了我外，學校方面有一位輔導老師，其主要任務為相關行政業務的協助

及擔任這些志工們的諮詢對象。其他的主要成員即是一群招募而來的志工，主要成員共有十一位。

二、評鑑會議時程排定

個案學校要進行評鑑的方案內容是：招募一群社區家長志工，接著對志工施以專業訓練後，安排需輔導之個案學生給這群認輔志工們進行輔導。本方案開始時間為民國 94 年的 9 月進行第一次招募志工活動，並隨即進行二個月的訓練，這群認輔志工於民國 94 年 11 月開始進行學生認輔工作，並於每週接受定期督導課程來增進專業能力。

民國 95 年 9 月開學初，我告知方案成員，說明這學期除了定期的督導活動外，要另外進行方案評鑑活動，由我本人擔任評鑑主持人，由於本方案固定每兩週安排一次個案督導課程，所以為了跟目前已經在進行的團體個案督導課程錯開，評鑑會議的時間將以隔週進行一次的方式進行，最後排定的評鑑會議時間如表 4-1-1：

表 4-1-1 評鑑會議時程表

評鑑會議日期	評鑑會議地點	會議主持人	參加人員	討論主題
95.10.05	大團輔教室	輔導主任	所有認輔志工	界定任務
95.10.19	大團輔教室	輔導主任	所有認輔志工	檢視評估
95.11.02	大團輔教室	輔導主任	所有認輔志工	規劃未來（一）
95.11.16	大團輔教室	輔導主任	所有認輔志工	規劃未來（二）
96.01.18	大團輔教室	輔導主任	所有認輔志工	規劃未來（三） 方案總結評估

至此評鑑前的預備階段告一段落，接下來開始進入評鑑進行階段。

貳、評鑑進行階段

一、界定任務

第一次評鑑會議是在 10 月 5 日的下午 1 點 15 分舉行，剛開始時只有三位志工

到場，我先跟他們閒話家常一番。接下來志工們陸陸續續到場，共有八位志工出席。我先頒發志工感謝狀給他們以表彰他們去年一整年的辛勞，隨後又頒發這學年的聘書，勉勵他們繼續為學生服務。這些動作似乎在經營一個志工團體時，似乎是不能免除，可見在經營一個非營利的組織時，如何進行團隊的激勵是相當重要。

.....1：30pm 成員大致已到會場，主持人一一確認與會人員，並頒發上學期志工參與的感謝狀與本學期之聘書.....。1：35pm 介紹三位觀察者讓其他成員認識，說明並取得所有成員的同意，告知往後的會議可能會有其他人士的參與觀察。(06/10/05 怡觀)

會議開始後，我先大致介紹彰權益能取徑的方案評鑑內容及步驟，首先強調這個評鑑活動是一個內部的自我評鑑，主要目的是來幫助成員提升自我能力及提高方案的績效，因此希望大家不要過份緊張以為是來考試的。

經過一番說明之後，隨即進入此次會議主題：探討方案的任務為何？我先說明大家要先拋開以往的概念，將自己認為認輔志工方案的主要目的為何，與其他人作分享。

I 媽媽首先發言，而後每位成員依序發表自己對於認輔志工之「任務」的看法，大家的重點著重於幫助小朋友脫離心理困境等，主持人亦發表自己看法，他的看法與角度與大家不同，他說：「站在我的立場，我覺得我們認輔志工的任務，在於為學校培養更多的輔導人力。」此行為充分反應出，主持人非但是此方案評鑑中的評鑑者角色，同時也是個參與者。1：55pm 第一輪發言結束，在場包含輔導主任在內，共有十位發言（其中包含一位輔導室教師，今日協助會議場地的布置與拍攝工作）。(06/10/05 怡觀)

我採用輪流發言的方式讓每位成員都將自己的想法說出來，並且將每一位的想法立即寫在海報紙上讓所有人看見。進行完第一輪的發言後，我覺得大家所提的任務都比較以學生個人角度為出發點，例如幫孩子減輕心理壓力、協助孩子肯定自我

等，比較少關注到學校、社區及志工本身的層次，因此希望大家再思考一下，再進行一次腦力的激盪。

I：幫助小朋友脫離目前的問題

M：給小朋友抒發心情壓力

C：讓孩子肯定自己

J：陪伴傾聽孩子內心的想法

K：幫助小孩解決心理上不愉快的事

E：幫助自己陪伴小孩自成長（06/10/05 自觀）

……開始第二輪發言，I 媽媽又首先發表意見，此輪的發言大家將視野擴大，不僅是鎖定近期的任務，已有較為宏觀的看法出現，例如 H 媽媽說：「讓世界變的更美好」D 媽媽說：「減少社會問題」其中 I 媽媽的第二次發言論點得到大家認同，響起一片掌聲，場面氣氛更加熱烈。（06/10/05 怡觀）

進行完第二輪發言後，我邀請在場自願的成員為大家作一個歸納整理，將大家的發言相似的部分歸納一起，最後得到四個主要任務。H 媽媽很快就舉手擔任自願者，並且有條理的將大家提出的任務做出自我紀錄，改寫成四大重點文字：（一）自我成長；（二）學習助人技巧，幫助社會更美好；（三）降低社會成本，培養更多輔導人力；（四）關心與陪伴，讓孩子更肯定自己。（06/10/05 自觀）

接下來我繼續邀請四位自願者將所歸納出來的四大任務內容作比較細部且具體說明。我自己先以第一項為示範，而後其餘成員逐一將三點目標具體化描述，為求任務目標具有層次，將順序調整並描述內容如下，第一次評鑑會議討論主題在此時順利完成。

（一）關心與陪伴，讓孩子更肯定自我

抒解孩子心中的憂慮，撫慰孩子受傷的心靈，引導他們認識自我的主體性，勇於表達自己並能明辨是非。幫助他們建立自信，肯定自我，發揮所長，成為社會上有用的人。

（二）學習輔導與諮商的知能來助人助己

經由訓練與輔導，從中學習溝通、傾聽、觀察與說話的技巧或藝術及同理心來幫助學生，進而而有耐心的與家人進行溝通，促進家庭和諧。

（三）自我成長

透過方案的培訓課程，實際輔導學生的歷程與學員間的互動等來充實自我知能，提升視野，建立更完全的人生價值。

（四）降低社會成本

善用資源培養輔導人力，減輕老師的壓力，減少校園問題，傳達心中善念，創造和諧的社會。

二、檢視評估

檢視評估階段是彰權益能評鑑模式中一個鑑往知來的角色，首先請方案的參與者針對目前的方案進行檢視評估，這一步驟又可分為兩個部分來進行。首先請方案成員先思考執行方案最重要的十個活動並加以排序，第二階段則是請方案參與者針對這些重要活動目前執行狀況進行評分。

（一）選出十大重要活動

評鑑會議開始我首先請成員思索與方案運作有關的重要活動，也是請成員輪流發言，然後將其逐一記錄於海報紙上。剛開始大家似乎還不太能進入狀況，但是經過我的說明後，大家慢慢抓到要領。

……我先說明今天的任務。今天要進入第二階段檢視評估〈taking stock〉 搭配資料說明活動進行的方式：請大家思考在我們這個團體裡，當我們的目標有了，接下來要討論的就是，要運作下去的包括人、事、時、地、物等，你覺得哪些是重要的。這就是要檢視評估這些主要活動的狀況。（06/10/19 自觀）

經過一番討論後，成員們總共提出二十項重要活動。

C：親子關係的研習課程

- I：認輔志工團體跟學校之間的關係
- G：情緒方面的研習課程
- M：幫助小孩子抒發壓力的研習課程
- F：志工同儕間的聯誼
- B：個案督導制度，針對接案部分
- D：如何招募志工培養新血
- H：如何讓資深志工持續參與
- J：同儕間的經驗分享
- H：學校負責相關業務人員傳承
- I：個案學生的進步情形檢討
- F：不同學校間志工團體的分享討論
- I：新進志工的培訓課程
- A：籌措志工團體的經費
- N：其他輔導資源的協助
- I：跟有經驗的輔導人員分享討論
- A：跟個案學生導師、輔導老師及家長的聯繫
- A：跟個案諮商晤談活動的定期進行
- I：負責相關業務的老師
- J：個案晤談記錄的確實填寫（06/10/19 自觀）

我接下來說明評分的步驟。在成員們已經將自己認為的重要活動作一表達後，緊接著要作的是在這些活動中挑選出十大重要活動。由於每一個人所認為的重要活動不太一樣，因此採用民主方式進行挑選。每位成員都有五個點，每一點代表一分，我請每個人上台前評分，平均分配五個點在五項他們認為重要的活動上面，也可以將五個點都給在他們認為最重要的活動上。我用一張海報來進行活動的評分，海報呈現的方式如表 4-1-2：

表 4-1-2 檢視評估階段用海報

成員提出的重要活動	貼紙浮貼處
1.個案督導制度，針對接案部分	●●●●
2. 同儕間的經驗分享	●●
3.	●●●
4.	
5.	

經過所有成員（包括我本人）的評分後，將得到最多分數的前十項活動訂為本次方案評鑑所要評鑑的主要活動，結果如下，括弧內代表此項活動原來的提出者：

- 1.個案的督導制度〈B〉
- 2.同儕之間的經驗分享〈J〉
- 3.學校負責相關業務人員的傳承〈H〉
- 4.檢討個案學生進步情形〈I〉
- 5.新進志工的培訓課程〈I〉
- 6.籌措志工團體的經費〈A〉
- 7.跟與有經驗的輔導人員交流經驗。〈I〉
- 8.跟個案學生的老師、輔導老師與家長的聯繫〈A〉
- 9.與個案定期晤談的進行〈A〉
- 10.個案紀錄的填寫〈J〉

（二）針對十大活動的現況評分

在十大活動出爐後，我就請大家針對十大活動目前成員們所感覺及瞭解的現況進行評分。我說明成員應針對我們這個團體進行的方案進行評分，給分從一到十分。一是最底分，十是滿分。分數越高，表示這一項活動目前的現況越好，反之亦然，成員們覺得目前我們這個團體的「現在狀況」不論是個人或是團體，以現在做到的情形來給分。請所有成員要很真實的做檢討，不要因為愛面子而故意給高分。

（06/10/19 自觀）

等大家先在自己位置上評完分後，接著請成員依序自動上台反應自己的給分情形，並說明給分原因。每個成員都可以聽到其他人對於該項活動給分的原因，並且可以依此再一次更動自己所給的分數。最後十大活動得到的分數如表 4-1-3：

表 4-1-3 十大活動現況檢視評估表

項次	主要活動	D	F	E	G	C	N	I	J	H	A	B	總分	平均
1	個案督導制度，針對接案部分	2	5	4	7	6	5	8	8	5	7	3	60	5.4
2	同儕間的經驗分享	5	5	3	6	8	5	8	7	3	6	6	62	5.6
3	學校負責相關業務人員傳承	2	3	8	5	7	4	8	8	1	7	7	60	5.4
4	個案學生的進步情形檢討	4	5	2	3	4	5	8	7	2	3	5	48	4.3
5	新進志工的培訓課程	5	5	6	5	5	5	8	10	7	5	9	70	6.3
6	籌措志工團體的經費	2	3	1	1	2	2	1	5	2	9	2	30	2.7
7	跟有經驗的輔導人員分享討論	2	5	5	2	6	5	8	7	4	5	5	54	4.9
8	跟個案學生導師、輔導老師及家長的聯繫	2	5	1	1	4	2	5	7	4	5	2	38	3.4
9	跟個案諮商晤談活動的定期進行	8	5	9	9	10	8	8	8	6	9	10	90	8.1
10	個案晤談記錄的確實填寫	10	5	9	9	10	8	8	9	6	9	10	93	8.4
	總分	42	46	48	48	62	49	70	76	40	65	59	605	
	平均	4.2	4.6	4.8	4.8	6.2	4.9	7.0	7.6	4.0	6.5	5.9	60.5	

檢視評估的步驟在彰權益能的方案評鑑中有著兩大重要任務：一是尋找出需要評鑑的主要活動項目；二是針對成員選出主要活動項目進行現況的評估工作。在過程中評鑑會議的主持人所扮演的是促進者及教練的角色，一切的決定都必須是成員們共同腦力激盪且在民主多數決的方式下達成。

三、規劃未來

規劃未來是彰權益能評鑑的最後一個步驟，其中包含三大部分：一是設定目標；二是發展策略；三是建檔進步情形。由於此一步驟的內容較為繁複，所以評鑑會議需分兩次進行。活動的進行方式是針對在檢視評估階段所選出的十大活動重新設定階段性的目標，然後在經由全體成員的腦力激盪來擬定發展策略，並提出用何種方式及佐證資料來證明方案的運作或是成員的表現已經達到所設定之目標。在進行的過程中考量到思緒及討論的一貫性及完整性，於是針對每一個活動一次討論完三個步驟後，再進行第二個活動的三個步驟，而不是一次先討論完十大活動的目標再回頭討論發展策略及進步證明。我向志工說接下來進行第三步驟，也就是規劃未來，必須針對每一個主要活動設定一個短期目標，然後思考要如何達到此一目標的策略，以及足以證明達到目標或是在進行相關活動的證明。我們先以兩個月也就是約到學期末的時程來規劃我們的目標，請大家開始討論（06/11/02 自觀）

成員討論的過程碰到自己熟悉的活動時，例如同儕間的經驗分享，討論過程通常相當踴躍，但是如果是原本自己不容易接觸到的活動，例如：志工團體經費的籌措或是業務傳承等，就比較需要我的引導帶領，才能夠讓討論比較順利的進行。

我提出以聚餐的方式進行經驗分享。I 媽媽說可來個午餐約會，H 媽媽進一步說可採「一人一菜」約會，結果引發眾人迴響。D 媽媽推託擔任召集人，希望找「常常來學校的」擔任。（06/11/02 自觀）

整個十大活動在規劃未來的部分，總共花了兩次評鑑會議時間才全部討論完畢。有關短期目標的設立、達到目標的策略及如何證明進步情形的方式等，都在全體成員腦力激盪的討論下達成共識，結果如表 4-1-4，接下來就是所有的方案成員要在規劃的時程內，按著所訂的目標及發展策略來執行方案的運作，直到期程結束時，再進行一場評鑑會議來檢視評估方案績效。

表 4-1-4 十大活動新階段的目標及發展策略簡表

主要活動名稱	設定目標	發展策略	建檔進步情形
一、落實個案督導制度，針對接案部分	1.確實參加團體督導課程，出席率達九成以上。 2.能夠『至少一個月一次』與輔導老師針對個案討論。	1.建立全勤獎勵制度。 2.因為老師比較沒空，因此要主動預約時間進行。	1.直接看個案輔導紀錄。 2.簽到表。
二、同儕間的經驗分享	定期作經驗分享一人一茶約會 一個月一次。 時間與地點另訂。	找出召集人及副召集人通知大家聯繫活動。	1.拍照片 2.主任出席 3.數位相機、錄音
三、了解個案學生的進步情形檢討	1.幫助學生建立自信心，能夠正向思考。 2.改善個案人際關係、交到朋友。 3.專注於更有意義、更有興趣的事情。	1.從導師與同學方面得到資訊。 2.具備訪談導師、學生的相關知能、技巧。	1.個案紀錄簿。 2.上課簽到表。
四、跟個案學生導師及家長的聯繫。	至學期末至少一次跟導師談個案情況	主動出擊預約時間聯繫	直接看個案輔導紀錄
五、籌措志工團體的經費	擴大經費來源	1.家長會 2.向各級民代提出申請 3.義賣 4.私人募款	1.帳簿金額 2.拍照
六、跟有經驗的輔導人員經驗分享	1.每學期安排講師來上課分享。 2.跟已經固定到校的輔導人員（如心理師）討論。	1.排入年度行事曆。 2.介紹志工與心理師認識。	1.上課簽到表 2.上課的教材、拍照。 3.個案紀錄表 4.筆記心得 5.課堂上的分享。
七、新進志工的培訓課程	設計志工培訓課程並完成。	1.參加基金會的課程 2.參加其他學校課程 3.本校自行開設 4.資訊分享管道	1.上課簽到 2.結業證書 3.拍照 4.上課教材
八、學校負責相關業務人員傳承	建立認輔志工資料庫，及運作內容相關資料的保存。	1.業務資料檔案確實交接。 2.認輔志工理念的傳承。 3.志工成員跟學校溝通。	歷年書面檔案資料。
九、跟個案諮商晤談的活動的定期進行	至少每週一次 30 分鐘以上的晤談	1.排定晤談時間表 2.熟悉運用通知學生的方式。	個案紀錄簿
十、個案晤談紀錄的確實填寫	每次晤談學生、老師、家長都立即紀錄。	杜老師與主任固定時間瀏覽各案的紀錄。	個案紀錄簿

四、方案階段性結束後的總結評估

經過彰權益能評鑑三步驟後，基本上已經完成評鑑的主要實施階段。接下來就進入方案的運作期。以本研究的方案來說，因為學校是學期制，因此便將方案的運作階段性結束日期訂於 95 學年度第一學期末。

經過兩個月後，於民國 96 年 1 月 18 日進行期末的方案檢視評估，等於是在經過方案評鑑會議重新擬定新的目標及策略後的階段性方案檢視評估。進行的方式是由我先行製作一張評分表，然後先由方案成員進行評分，在此同時要求評分時需要針對進步的情形提出證明，無法提出證明者需要作說明解釋。

成員先自行評分完畢後，再邀請成員一一輪流上台將自己的評分寫在黑板上，並且作說明及解釋。每一個成員都可以聽到其他成員對於十大活動的給分及其給分的理由，而且每一個成員也可以聽完其他人給分之後，再一次修正自己原先的評分。

我說明進行的方式為：每位成員報出自己打的分數，並且提出證據說明為什麼如此給分。與上次的進行方式不同。繼續等待成員寫評分表。

(07/01/18 自觀)

在進行每項活動總結評分時，當每位成員評分結束後，似乎都會引起一番討論。有些是因為當初在設定目標時由於語意認知不同導致評分會有一些認知上的差別，又或許是針對某項活動成員彼此間觀點不同，導致評分結果有差距。

L：給五分。當初設定每個月聚餐，但是只有辦了十一月的，而且沒有真正進行關於方案經驗的分享。

J：經驗分享不見得是針對方案，其他部分的討論也可以是經驗分享，氣氛不錯，給九分。

我：從鄭的反應可以作為檢討是不是真的要「每個月」聚餐一次，還是期末再進行。(07/01/18 自觀)

最後將所有成員的評分結果作一總整理，再與評鑑會議進行第二步驟所做的檢視評估分數作一對比發現，在某些主要活動上總體成績有著顯著進步，分數統計結果如表 4-1-5。

表 4-1-5 十大活動方案階段性總結評分

項次	主要活動	D	F	E	G	C	K	H	J	O	L	A	總分	平均
1	個案督導制度，針對接案部分	8	5	9	6	5	6	8	7	8	7	8	77	7
2	同儕間的經驗分享	10	9	10	9	9	8	8	10	8	5	8	94	8.5
3	學校負責相關業務人員傳承	8	5	10	5	7	5	8	8	10	9	8	83	7.5
4	個案學生的進步情形檢討	8	7	7	8	7	8	8	7	8	8	8	84	7.6
5	新進志工的培訓課程	8	9	5	10	5	9	9	8	8	8	8	87	7.9
6	籌措志工團體的經費	5	5	3	0	4	5	7	5	6	9	5	54	4.9
7	跟有經驗的輔導人員分享討論	8	7	10	7	8	7	7	5	7	10	8	84	7.6
8	跟個案學生導師、輔導老師及家長的聯繫	5	5	5	6	5	5	7	0	7	10	7	62	5.6
9	跟個案諮商晤談活動的定期進行	9	10	10	10	9	10	7	10	10	10	9	104	9.5
10	個案晤談記錄的確實填寫	10	10	10	10	10	10	7	9	10	10	9	105	9.5
	總分	79	72	79	71	69	73	76	69	82	86	78		
	平均	7.9	7.2	7.9	7.1	6.9	7.3	7.6	6.9	8.2	8.6	7.8		

.....在跟有經驗的輔導人員經驗分享這個活動上面請給分

F：7分

理由：分享得很好

K：7分

理由：很好的分享

H：7分

理由：互動不錯

E：10分

理由：有確實執行

J：5分

理由：上課部分有進行，未與心理師有接觸

C：8分

理由：上課狀況良好互動佳

L：10分

理由：因設定的目標皆有做到（07/01/18 自觀）

在對照成員發言後，顯示出多數成員在進行原評鑑過程後對方案運作的滿意度應該是高於評鑑會議開始之前。十大活動的平均得分都高於前次所做的評估，而且所有項目中只有一項：籌措志工團體經費的平均是低於五分的。雖然評分的方式並不精確，每個人評分的標準和級距也不相同，但是依然可以顯示出一些分數上的參考價值。

第二節 彰權益能方案評鑑的實際操作面向分析

前一節我們敘述了彰權益能方案評鑑的實施歷程，相信對於多數讀者而言，這是一項新興而陌生的評鑑取徑。彰權益能模式強調是使個人獲得力量，使其意見受到重視，影響與自己有關的決定或計畫，在工作場合中運用經驗改進自己的表現，並進而改進組織的表現（王麗雲、潘慧玲，2000）因此本節要特地根據此一方案評

鑑執行的五大面向做較深入的分析。彰權益能評鑑模式的五個面向分別是：訓練（training）、促進（facilitation）、提倡（advocacy）、啓蒙（illumination）及解放（liberation），下面就依序討論。

壹、訓練的進行

在彰權益能的評鑑模式中強調，評鑑者教導人們處理自己的評鑑，並能夠因此更加自我滿足。成員不會因為評鑑者離開或評鑑結束就一無所獲，反而是應該學會相關知能，能夠自我成長。然而在實際評鑑過程中是如何達到的呢？應該可以從以下幾點得知。

一、透過主持人的宣導及帶領

在評鑑活動進行的過程中，我（評鑑主持人）不斷向方案成員宣導要自我成長、要受訓練等觀點，並且在團體討論中強調每一個人的發言及意見都很重要。我透過討論的帶領，讓以往從未在公開場合發言的成員開始發言，一開始成員們或許拙於言詞但是後來便漸入佳境。

第一個步驟是由評鑑者去促進方案執行人員及參與者討論他們的團體任務，讓他們去定義自己的任務。這期間評鑑者扮演的角色是協助進行一個開放性的討論，盡可能讓更多的工作成員及參與者能參與其中。開放性的討論一方面可以讓成員有機會表達他們自己對計畫的願景，一方面也可以讓他們瞭解到：即使一起工作多年的夥伴之間也有可能在意見上有鉅大的分歧。（06/10/05 怡觀）

在帶領過程中，我自己也感受到彰權益能模式的訓練效果，似乎這套模式提供給方案成員一個前所未有的空間進行揮灑。

成員的踴躍參與實際是超乎我的意料之外，成員因這此一評鑑活動的進行讓大家對於方案似乎有更大的參與感。我想原因是提供一個空間讓大家將想所的話說出來，這似乎是一個不變的原則。另外透過評鑑活動的進行其實也讓我更瞭解成員對某些事情的實際想法，讓我在規劃方案的活動上更能掌握重點，這真

是意想不到的收穫。或許也是因為我是方案成員之一有關吧！（06/10/19 札記）

二、透過成員間的互相激勵觸發

彰權益能評鑑注重團體討論的活動，幾乎所有的過程都要透過團體腦力激盪進而達成共識。團體討論這一部份通常也是成員印象最深刻的部分。

I：我覺得整個過程喔，那個印象最深刻的就是討論那裡喔，那都是我沒有想過。

訪：討論的，討論...

I：對，就是像第一個過程是要思想說，我們做這個目的是什麼？好像我們還有講說讓就是社區化更好這樣子，那或者說讓社區那一些那一種的孩子更少，我們就想很多嘛，那以前都沒有想過，就是這樣子。（07/03/07 自訪 I）

成員中有一些領袖會自然成形，這些人可能是因為口才較好或是教育程度較高，在討論過程中通常會率先發言，並且鼓勵其他成員發表自己的意見，在這過程中每一位成員開始對自我發言產生自信。

成員們在歷經數次的團體討論之後開始漸入佳境，發言越來越踴躍，也在我的帶領下對方案有更宏觀的視野。

I 媽媽又首先發表意見，此輪的發言大家將視野擴大，不僅是鎖定近期的任務，已有較為宏觀的看法出現，例如 H 說：「讓世界變的更美好」 D 說：「減少社會問題」其中 I 媽媽的第二次發言論點得到大家認同，響起一片掌聲，場面氣氛更加熱烈。（06/10/05 怡觀）

貳、團隊的促進

在彰權益能的評鑑中，評鑑主持人主要扮演教練或促進者的角色來幫助其他人

執行自我評鑑。綜觀整個評鑑活動的進行，我自覺在促進者的角色扮演尚稱得宜，評鑑主持人的促進角色可以從下列兩方面來分析討論：

一、示範發言

由於所有方案成員均是第一次接觸彰權益能的評鑑模式，一開始都會有點擔心和懼怕，不知道該如何開始。此時我適時的給予協助就十分重要。通常在進行每一個活動之前，我都會先針對問題作一個示範發言。例如要談界定任務，我就會先說出自己的看法來引導大家。

因為不知道怎麼樣去想那個問題，然後就是慢慢，然後主任他有，他有，他都先做...然後他都先做第一題讓我們看，原來是這樣的方式這樣，對阿，不然剛開始接觸真的是很陌生這樣〈呵呵〉。(07/03/05 自訪 E)

二、引導問題討論方向不致失焦與拖延

評鑑會議主持人最主要的部分應該是在會議討論時程掌控，主持人讓每個成員輪流發言，並且在大家沈思時拋出思考問題的方向。例如我會先說請大家不要只是將焦點聚焦在學生身上，可以擴大範圍從整個社會角度來看認輔志工方案的任務。

我表示大家都將方案任務聚焦於孩子身上，但是由於我自己是主任就會有不一樣的想法，會從學校角度來思考此方案的任務，請大家在針對任務的界定提出想法... (06/10/05 自觀)

評鑑會議進行中，我扮演教練、促進者與評論性朋友的角色，只在適當的時候加入討論。然而實際進行時我本身囿於時間的壓力必然會有些引導動作。但是這些引導動作是否會讓我成爲一個太強勢的主導者，再加上我也是方案成員之一又是方案主管，這些對於團體討論可能造成一些影響。

成員對要「多久」進行一次與輔導老師的討論等歧見分享溝通。因為成員自我坦露程度很高，使得討論主題被模糊了時間也拖延了，主持人顯得焦慮，想將

加快活動的進行。(06/11/02 怡觀)

我感受到會議時間壓力，想加速推動會議進行，但是似乎變成接下來幾個活動的目標設定、發展策略等，主導權都變成在我自己身上？(06/11/02 自觀)

我本身對於這樣的雙重角色扮演對於方案評鑑影響也有一定的警覺，或許這種自我警覺能夠將這方面的影響控制在一定範圍內。

在進行討論時成員一開始都會聚焦自己所負責的部分，以我自身的立場會先設想萬一討論結果一直無法產生時該怎麼辦。是否應該事先想好一些答案，以便進行不下去時提出給大家做參考。但是又怕如此一來會不會都變成是我的個人意見為主，而不是經過全體成員共同思考所得。例如在進行規劃未來時對於目標設定我會先預設一些目標，然後看討論的情況，當沒有人能夠提出具體目標時我就提出自己的看法來引導。這樣的情況其實在評鑑的過程中一直出現在主持人的心裡，如何拿捏尺寸份際也時常困擾主持人，要積極引導還是要讓成員盡量討論呢？盡量討論又怕失焦或是無法形成共識，積極引導又怕只是我的個人意見，因此一個對於方案內容瞭解且能掌握目標的主持人士非常重要的。

(06/11/02 札記)

簡單地說，我的任務是確保評鑑在正常的軌道上進行不受外界干擾，更重要的是要確保評鑑工作是由方案成員自己在掌控而不是外來評鑑者。但是，本研究是由我擔任評鑑主持人角色，所以不會有外來評鑑者的問題。這是進行此次方案評鑑時我所佔的優勢，反之缺點就是雙重角色拿捏的問題。

主持人亦發表自己看法，主持人的看法與角度與大家不同，主持人說：「站在我的立場，我覺得我們認輔志工的任務，在於為學校培養更多的輔導人力。」此行為充分反應出，主持人非但是此方案評鑑中的評鑑者角色，同時也是個參與者。(06/10/05 怡觀)

我在雙重角色的壓力下要稱職的扮演促進團隊成員的角色並不容易，在發言討論要能夠帶領大家發言，但是又不會讓成員畏懼於其角色權威而不敢暢所欲言。在這一方面我比較分擔心對評鑑活動進行的影響。

在進行重要活動的討論時，如果成員一直無法有效的鎖住會議主題，或是朝自己本身所認為的方向討論時，我自己其實是會有焦慮感產生。接下來就會嘗試透過發言來去引導成員的想法進入自己本身所認定的常軌中。這樣子的引導在彰權益能評鑑的進行不知是否屬於適切且常見的。(06/10/19 札記)

參、自我的提倡

彰權益能的評鑑模式是一種從自我出發的評鑑，而這種自我評鑑也能夠順利的轉換成方案評鑑及團體評鑑，自我評鑑也是提倡及擁護的一種工具，及提倡方案本身也擁護方案成員。

一、合作導致提倡

方案成員經常跟監督者及成員一同合作建立目標、設定策略來達成他們預定的目的。我在進行方案評鑑時需要跳脫管理者角色，完全跟所有志工成員站在一起，大家一同為方案努力，找出最適合的目標及策略。

我接下來帶領大家進入規劃未來階段。

表示從這次開始，要請成員針對主要十項活動，一項一項重新思考。假定從現在開始，以學期末為期限，設定在兩個月的時間後〈十一、十二月後〉針對每一項活動，我們要達到的目標與程度是什麼？並思考如何去達到目標？在進步證明上面我們也要想如何去證明我們達到了目標。(06/11/02 自觀)

彰權益能的模式中強調不論你是什麼身分：監督者、成員、贊助者乃至於顧客（家長）對於方案目標的擬定及策略方向都有一定的發言權，這個部分的合作除了家長部分外，其他人員的合作在認輔志工方案中倒是顯露無疑。

在定義個案督導制度時，對於跟有經驗的輔導人員分享之間的範圍起了一番討論。剛開始時大家似乎沒有共識，但是到了最後為了讓會議能夠進行下去，彼此做妥協。這對於團隊的運作而言是一次可貴的經驗。(06/11/02 自觀)

二、成員自己證明自我表現

在評鑑的過程中此一模式重視成員的自我證明，成員從他們自我表現中收集資料來對他們本身進行自我評鑑，也透過評鑑進而證明自己的表現，這即是一種自我擁護的方式。

我說明進行的方式為：每位成員報出自己打的分數，並且簡要說明為什麼如此給分。(07/01/18 自觀)

在評鑑的第三階段：規劃未來時就要先告訴成員，針對十大重要活動所設定目標及發展策略後，在整個方案進行中要隨時自我檢視並且收集證明自我表現的證據。

我提出，由於跟有經驗的輔導人員分享後，並不一定會將事蹟寫入晤談紀錄中。H 媽媽即提出，如果自己有做筆記心得的習慣，此項就可以成為很好的進步證明。(06/11/16 自觀)

整套彰權益能評鑑其實是一種內部成員的自我評鑑，進行下來發現由於所有目標及策略都是成員自訂，所以成員自然在工作的執行上會有較高的動力，但是這樣的評鑑是否也容易掉入封閉性的陷阱中呢？成員們所自訂的目標是否就完全符合教育當局所希冀的目標，萬一兩者不同時，又該如何解決呢？

進行到第三階段發現這套評鑑模式十分的工具化，而且成效是由方案成員的內部評鑑及自我評鑑方式進行。從活動的目標設立到發展策略乃至於收集相關資料來證明自我表現，這些程序均有賴成員本身來完成，評鑑者祇是站在協助得角色而已。這不禁讓我思想到萬一團體成員本身所設定的目標或是發展的策略

就有問題時該如何是好？（06/11/16 札記）

肆、內心的啓蒙

啓蒙一辭源自於十八世紀的啓蒙運動，字面上的意思為照亮、耀亮某物，其實這可以說明啓蒙運動的內在涵義；啓蒙的本意當是擺脫愚昧、迷信和盲從，走向明智、理性和自主。所以，十八世紀啓蒙的任務便是消除神話，用知識代替想像」（盧風，2003）所以啓蒙是讓自我成長而眼界大開的一種經驗，彰權益能評鑑在許多層次上啓蒙個人及團體。例如一個沒有研究背景行政人員在自我評鑑的討論及訓練課程後可以自行發展出可檢測、可研究的研究假設。而一位完全沒有學術背景的家庭主婦可以透過彰權益能的評鑑課程提升自我層次，並且將所學習到的知識轉化成自我能力提升自我專業。

以本個案研究方案的成員背景來看，組成份子除了方案的主持人及一名協助行政作業的輔導教師以外，志工部分多數是家庭主婦或是一般工作人員，教育背景也不高。然而透過評鑑的進行，方案成員在某些領域上都獲得某些程度的啓蒙。這些啓蒙是如何達成的，可以從下面兩個方面來分析：

一、透過能力的訓練來啓蒙

彰權益能取徑的方案評鑑雖然是一套評鑑方案，但是卻也是一套行政流程及一套活動課程，參加評鑑的成員等於是從頭到尾執行一個方案流程，先是對現況作評估，然後再規劃下一階段的目標、擬定發展策略，最後自己還要收集資料來證明方案執行的成效如何。經過了這一連串的過程，成員們都覺得自我能力得到提升。

相較於第二次評鑑會議成員同樣面對我的發問，都了解現在正在做什麼嗎？走到最後一階段，志工們知道在進行些什麼了。同時也開始針對流程及內容提出建議，看起來這群志工學的相當快速。（06/11/16 自觀）

H：這個其實幫助是算蠻大的，因為參與這個活動喔，它那個印象不只是只有

這個點喔，參與認輔志工，其實本身我在高職，高中上課教書，還有在大學面對一些學生的時候，還有甚至於生命教育，因為我參與的那個面向比較廣，我覺得其實都給我很多修正啟示的空間，所以不只是認輔的這一塊，所以是全方位的，這個方案算是可以值得推行的一個方案。

訪：就是說它其實可以幫助...

H：對，面向很廣。

(.....)

訪：很多都可以套用...

H：對因為我自己跨的領域比較多，所以其實都很有用，對我們算是蠻受用的。

(07/03/22 自訪 H)

相較於其他評鑑模式，彰權益能的方案評鑑帶給方案成員最大的不同，就是整個評鑑流程就是一套訓練課程，每一個步驟都充滿邏輯，環環相扣，十分實用也讓成員在自我能力上大大提升。

彰權益能評鑑提供的是一種「方法」此套模式是蠻有次序性的，而人是被動性的，這套模式無形中形成一種約束的力量。它會形成一個方向，帶著你一步一步往前走，即使你沒有進展很快，但是至少會往前跨步。(07/03/08 怡訪 D)

這個評鑑方案本身就像是一套行政訓練課程一樣，從一開始界定方案任務使命，然後挑選出方案的主要活動並對活動的現狀作評估，接下來還要規劃新一階段的目標、擬定發展策略等，這根本是一套行政作業的流程，因此所有成員等於是參加整個方案執行的過程。這對成員而言是一個全新的經驗！成員們也似乎越來越投入整個活動流程中。(06/11/16 札記)

二、透過團體的討論來啟蒙

彰權益能方案評鑑在實施的過程中，讓眾人驚訝的是所採用的方式是將所有議

題都拋給團體成員共同討論，而這種方式也的確導致成員們眼界大開，以往不曾或是不用他們來思考的事，如今也可以由所有人來討論。

1:36pm 主持人介紹彰權益能評鑑的意涵，並講解所設計的流程。1:44pm 主持人開始在已準備的海報上書寫今日的主題「界定任務」正式進入會議正題，開始引導成員發言。

1:48pm I媽媽首先發言，而後每位成員依序發表自己對於認輔志工之「任務」的看法，大家的重點著重於幫助小朋友脫離心理困境等，主持人亦發表自己看法，他的看法與角度與大家不同，他說：「站在我的立場，我覺得我們認輔志工的任務，在於為學校培養更多的輔導人力。」(06/10/05 怡觀)

啓蒙，簡言之就是開啓智慧，通過教育和宣傳，把人們從愚昧、落後、黑暗的封建思想中解放出來，使人們擺脫傳統社會散佈的迷信和偏見。而最直接的教育與宣傳方式就是團體討論。彰權益能方案評鑑的所有活動均是在團體會議中進行，而所有會議上的決定事項，都是大家發言討論後取得共識才決定。

J表示：這套好像企業界也在做？〈主持人回應：也在做這套，對，應該類似的東西吧！這是美國發展很新十年內的東西。〉我覺得它是會讓你看到不同的東西。其實就像H媽媽講的，認輔只是一個點，但旁邊還有許多相關的環環相扣的東西，有時候是我們沒有注意到的。藉由檢視任務後，界定到底我們有什麼東西應該要做，到我們的基本功在哪裡，那像現在這樣子很開放式的討論，其實是一個很好的事情。因為我們原來自己只是一個點，集思廣益後，那所有的問題都會浮出來。可以看到問題在哪裡，就問題再去做，我們可以看到未來的一個方向，那個方向就會很明顯的出來。(06/11/16 怡觀)

評鑑會議的過程中，每個人都對主題提出自己的看法，也同時聽到其他人的想法。這樣子的腦力激盪在整個評鑑過程是關鍵活動，而且不斷重複進行，成員們聽

多了就自然提昇自己的視野，在思維層次上也向上提升。

伍、權力的解放

談完啓蒙之後，隨之而來的就是解放了。馬克思曾指出解放必需由其「人」的概念談起，馬克思認為人是自然的，但也是社會性的，不過更重要的是，人本來應該是「自由」的。而現在生活在社會體制之中的人明顯是不自由的。這到底是哪裡出了問題？馬克思認為人與商品及勞動的關係出現了錯誤的發展，這發展造成了人的不自由，這種問題他稱為「異化」而把人從這種異化的狀況解救出來，就是「解放」然而解放是社會性的解放，也就是階級性的解放。馬克思強調階級的存在是異化壓迫的主要來源，所以必需要先釐清這種階級性，讓被壓迫者明白這種階級性的差別，才有解放的可能（周偉航，2002）。

Fetterman（1996）對彰權益能評鑑中五大面向中的「解放」敘述為：此面向強調的是，彰權益能評鑑將人們從傳統期待與角色中釋放出來，以發現有用的方法來評鑑自己。同時也強調彰權益能評鑑能使參與者發現新機會，以新視野看待已經存在的證據，並調整地位與未來角色，在這些方面提供示範功能。同時 Fetterman 強調透過自我評鑑來解析權力釋放的過程。

解放的感覺似乎很容易在評鑑會議上流竄，彰權益能方案評鑑的實施過程中與其他評鑑取徑最大的不同點在於：權力與階級的解放。評鑑過往常是行政權力宰制的代名詞，因為我比你有權力，所以我評鑑你，強調上與下的關係。因為我的位階比你高，所以我評鑑你，更甚者是用評鑑來強化上對下的關係。但是這樣的權力關係卻在彰權益能評鑑中被打破。以下分兩方面來進行討論：

一、評鑑設計中的決議方式轉移權力

在彰權益能評鑑中權力的解放是直接來自於評鑑設計，簡言之，是評鑑程序造成權力解放。原本是專屬於管理階層的一些權利，包括目標設定、執行策略等在方案評鑑的過程中均需要透過團體討論形成共識後重新制定。方案管理者從雲端走下與所有成員站在同一位置上討論方案的整體任務，設定階段性目標等。

評鑑進行的一開始就透過會議主持人明白向所有成員宣示，評鑑過程中成員的

集體討論所獲致的共識將是最後的決定，而每一個人的發言也將被同等的尊重。

評鑑會議一開始我先大致說明會議的進行方式會相當重視所有人的發言，並且所有的決定以大家的集體共識為準。我不斷強調彰權益能方案評鑑第一個步驟是由評鑑會議主持人去促進方案執行人員及參與者討論他們的團體任務，讓他們去定義自己的任務。這期間我扮演的角色是協助進行一個開放性的討論，盡可能讓更多的工作成員及參與者能參與其中。開放性的討論一方面可以讓成員有機會表達他們自己對計畫的願景，一方面也可以讓他們瞭解到：即使一起工作多年的夥伴之間也有可能在意見上有巨大的分歧。我在討論過程中記錄大家的意見，通常是將它寫在海報上。

接著，由其中一位成員自願地將大家所寫的語句，改寫成一、兩段文字，透過大家的重新審視、討論，再加以修正。最後得出來的結果將成為大家的共識基礎，雖然不可能每個人都百分之百認同，但至少要是能夠接受的。這樣的任務陳述，呈現了這個團體的價值，也成為下個步驟----評估現狀的實施基礎。

(06/10/05 自觀)

向來外部評鑑或是專家認可評鑑只會造成權力的更集中，因為要應付評鑑專家就需要更強而有力的行政執行來達到評鑑指標。然而權力的解放在彰權益能的實施過程中卻展露無疑的並且相對單純。

E：對阿！就比較清楚說，我們現在這個階段是要做什麼。我們這個階段是可以達到怎麼樣的目標，比較清楚啊，因為它一條一條都列出來。所以我們來這邊的目的等於說雙向吧！也可以讓自己對啊，又可以幫助同學，我覺得學校推的這個方式很好啊，因為很清楚讓我們知道下一步該怎麼做，或是我們想要達到的是什麼，都很清楚。因為是我們大家討論的共同的方案嘛！所以大家都很清楚說，我們要共同努力的目標是什麼。

訪：主要說這個方案內容目標等是可以共同決定的？

E：是啊，以前都沒有想到要去思考這些事情，這些也是我們實際上碰到的，

可以藉這個團體，也就是藉大家的經驗來一起討論完成也是很好。

(07/03/05 自訪 E)

H 媽媽認為透過彰權益能評鑑，可協助志工把關注點及視野擴大，並可以有機會「發聲」也可以全面性的承先啟後探討整個問題。另外也可以自己決定目標和執行方式，相當不錯。(06/11/16 自觀)

進行彰權益能的評鑑後成員們會發現如獲至寶，因為他們成為方案的制訂者、執行者及評鑑者。方案成為每一個人的方案不再單屬於學校主任或是任何一位，當方案成員可以掌握他們自己的方案運作時，並且強調能夠利用有用的方式來評鑑自我時，他們已經讓自己從傳統期待及角色中解放出來，並且進一步的擴張自己的權力。

二、個別成員透過民主舞台來自我解放

權力的解放有時是成員展現自我所伴隨而來的，在彰權益能模式中由於強調以民主及集體共識的方式形成最後決定，因此就提供了某些成員發揮的舞台，一些具備領導力及發言力的成員會在團體中竄出形成意見領袖的感覺。

這個認輔志工團隊中，根據側面觀察，似乎有著潛藏的領導者，以今天會議而言，I 與 H 是重點人物，I 常是先鋒者的角色，首先發言，過程中也不斷鼓勵大家發言，有帶動氣氛的功能。另一位是 H，可能因為其背景因素，再加上她歸納重點的快速能力，並時有更正或直接切入要點的發言，讓旁人有點強勢感，她似乎是主持人之外的另一位領導者。(06/10/05 札記)

人類似乎有著政治的天性，即便是在如此單純的志工團體中，一旦有機會展開政治活動就會有人樂此不疲。而彰權益能取徑的方案評鑑剛好提供這樣的舞台，讓人類追求民主的政治天性得以發揮，每個人都經由這種評鑑模式的到權力的舞台，只要你願意就能盡情展現自我。

H 馬上又舉手，顯得有自信的〈越說越大聲〉向在場志工說明她的理念。她在發言時，I 會幫忙搭腔。

H 更正別人發言的舉動，讓人覺得有點強勢感

剛好也到了下一階段的時程，還是因為 H 的建議而促進了此決定呢？

因為待會兒就要投票了，使人覺得 H 的舉動是不是形成一種「拉票」？

(06/10/19 怡觀)

雖然大家討論十分熱烈，但我認為要在彰權益能評鑑的會議演變成爲立法院之前，就要將討論過程加以控制在一定的軌道上運行，免得一發不可收拾。幸好此次方案成員是認輔志工，成員本身都是媽媽，在屬性上比較沒有政治攻擊性，因此在控制會議進行方面還不算太困難。

第三節 彰權益能方案評鑑的實施成效

此節主要在分析彰權益能取徑的方案評鑑在個案學校的認輔志工方案上所產生的實際正面成效，主要針對方案成員及方案本身兩方面的影響來討論。

壹、訓練誰？誰得到訓練

彰權益能取徑的方案評鑑雖然主要適用來進行方案評鑑用，但是它所內含的目的是希望過評鑑的進行能夠對方案成員產生彰權益能的效果。Chelimsky (1997) 認爲一般評鑑有三個主要目的：一、評鑑是爲了發展；二、評鑑是爲了績效責任；三、評鑑是爲了知識。而彰權益能評鑑兼具以上三種不同之目的，其中「發展」一項又特別適合用來闡釋彰權益能之目的。彰權益能取徑的方案評鑑重視「發展」包括成員、方案本身，乃至於方案所在機構的發展，都是彰權益能評鑑所欲觸動的範疇。

成員的發展可以從以下幾個層面來加以討論：

一、成員知識及能力的增長

彰權益能方案評鑑活動模式及討論方式似乎在成員間產生極大的迴響，原本這

些志工的生活範圍除了孩子及工作場域外便無其他元素，但是進入志工服務的體系後，開始有比較開闊的眼光。或許是缺乏自信的原因，志工們剛開始多半不關心自己工作以外的事務，即便擔任認輔志工時也是如此。

彰權益能評鑑替這群認輔志工開拓新視野，幫助他們增進與發現自我能力，讓他們自己覺得我也能夠做得更好。例如有些志工就將彰權益能所教導的幾個步驟加以運用在自己其他領域上，並且獲致相當不錯的效果。有一位志工是把訂定目標設定發展策略的模式，運用在孩子的功課上。他表示跟孩子利用檢視評估的方式來討論孩子功課的現況相當有幫助，並且進而跟孩子一起設定新目標，選擇發展讀書策略等步驟，可以說是充分利用所學。

K：...碧蓮說，好不好，我們去那個輔導諮商當志工好了；我說我可以嗎？他說可以呀！可是我以前都沒有什麼上過什麼課啊，國小也沒畢業啊。

訪：但是，那上完就是...

K：有啦，自我成長比較有概念了，上主任的課我覺得聽起來蠻不錯啊

(07/03/08 自訪 K)

J：...然後我自己其實覺得這些東西還蠻有趣的，我覺得蠻有趣就會想要去就是試試看，做做看，那其實中間有一段很長的時間，我們只是說自己的小孩什麼這樣子，沒有很特別，只是說學了然後用看看，用在自己的小孩子身上 (07/03/08 自訪 J)

另外，有些志工表示這套彰權益能評鑑除了對他們進行認輔工作帶來幫助外，也對他們本身在從事其他工作時有一些助益，可見此取徑的啟蒙功能是多面向的，不單單對方案成員在從事方案相關工作時會產生助益，在成員的其他領域也產生一定的影響。

H：這個其實幫助是算蠻大的，因為參與這個活動喔，它那個印象不只是只有

這個點喔，參與認輔志工，其實本身我在高職，高中上課教書，還有在大學面對一些學生的時候，還有甚至於生命教育，因為我參與的那個面向比較廣，我覺得其實都給我很多修正啟示的空間，所以不只是認輔的這一塊，所以是全方位的，這個方案算是可以值得推行的一個方案。(07/03/22 自訪 H)

在彰權益能評鑑的會議中強調透過集體討論、腦力激盪的方式讓成員們第一次去思考以往都不曾思考過的範疇及主題。例如方案成員們透過評鑑步驟，包括檢視評估現狀及重新思考階段性目標、訂定發展策略等都是志工成員們從來沒有接觸過的事。

訪：那這個課程當中你印象最深刻的，有沒有比較印象最深刻的部分？呵呵...

就是哪一個活動會啊，就是比如說一開始我們是...一開始先講這個什麼方案，整個方案的願景，然後我們就對我們現狀做評估，對不對，然後選出最高的十項活動，對，然後再針對這十項活動，我們設定說一些時候的目標是什麼，那我們要去達到這個目標，然後最後去做一個檢討。

I：我覺得整個過程喔，那個印象最深刻的就是討論那裡喔，那都是我沒有想過。

訪：討論的，討論部分。

I：對，就是像第一個過程是要思想說，我們做這個目的是什麼？好像我們還有講說讓就是社區化更好這樣子，那或者說讓社區那一些那一種的孩子更少，我們就想很多嘛，那以前都沒有想過，就是這樣子。

(07/03/07 自訪 I)

因為志工成員多是家庭主婦或是一般的上班族，平常甚少接觸類似方案運作，參加認輔志工也多是想要擴展自己的生活圈。他們以往參加的志工也都是性質單純的工作，例如導護媽媽、說故事媽媽及圖書館志工等，所扮演的角色也多是配合學校行政的支援性質。像這一次的方案評鑑讓每個人提高自己的高度來探究許多事物的經驗則是前所未有的。而這樣的經驗也替成員帶來自我能力的提升，由於彰權益能的步驟簡單明確，所以也有成員將其利用至其他領域上，例如小孩子的成績方面，

這些都是進行評鑑時所沒有想到的。

訪：那就是你覺得這樣的一個活動啊，對你，假如就是它給你最大的幫助，你覺得是什麼？

J：我覺得它什麼地方都可以用，有時候連我的小孩子回去，我都給他試，呵...

訪：呵呵...

J：我都給他試，我說你第一次段考，你考完了，然後你覺得怎麼樣？那不好啊，什麼不好什麼不好，那你...我們來訂一個你可以進步到什麼樣的，你的空間在哪裡，然後呢，我需要給你什麼樣的幫助，你只要提出來我們覺得可行的，我們就做做看，然後如果你在做過一段時間之後，可能接近第二次段考，你覺得好像這樣做效果不大，那你是不是要在段考的前大概一兩個禮拜，你已經做得蠻久了，那一兩個禮拜之內你是不是趕快覺得這樣不行，那怎麼樣子的時候...，那需要我配合什麼，然後媽媽需要給你什麼樣資源，然後等到有一點那個之後，然後你到段考之後你有沒有達到那個目標？那我覺得有時候不是說做法不同，但是同樣的東西我還是能夠靠，就是說其實我覺得都可以用，對，其實我覺得它還蠻好用...

(07/03/07 自訪 J)

二、成員思想的眼界大開

剛開始要進行彰權益能方案評鑑時，我本來十分擔心方案成員的接受度。因為以這群志工原本的屬性來看，學術色彩濃厚的東西似乎是比較難讓他們接受的，但是評鑑實施下來後發現，雖然有些成員對於比較學術性用語或名詞還是比較難記之外，彰權益能評鑑模式似乎比我想像中實用，對成員思想上的幫助也比我當初所想的大。

彰權益能的評鑑活動除了帶給成員自我能力的提升及一種可以轉換場域使用的工具性知識外，這套評鑑模式也給成員們的思想層次帶來衝擊，讓成員們在思考運作更上層樓，不再被自己現有能力和知識、環境背景所限制住。學會超越自我的思考模式，這種思想層次的啓蒙似乎是這套模式最大的收穫吧。

E：最大的收穫阿？就是比較能把事情，看一件事情能夠有多方面的想法。

訪：會比較有多元的，是因為什麼原因？

E：就比如說我們在討論一件事情的時候，就有多方的意見阿，多方的意見我們也會去省思這樣。

訪：就是說你自己，可能本來也沒想到那麼多，別人又不斷的發言，然後就會發現你的想法更廣。

E：對對阿。事情的處理方案會越來越多元。（07/03/05 自訪 E）

志工成員一再地表示，此次的評鑑課程不僅提供了新的方法讓他們應用，也讓他們在思考事情的時候有著與以往不同的角度跟觀點，思想上的成長通常是透過團體討論的過程來激盪出來的，這也是整個彰權益能評鑑的精神之所在。原本會侷限於自我想法的志工們在聽過其他成員的發言以及主持人的引導後，漸漸地走出心理的牢籠，在思想層次上邁出大步。

D：我是覺得都不錯啊，呵因為藉由討論嘛，就是大家一起討論說你要設定什麼目標，然後因為就是看不同的人講出來不同的話，就是他們不同的目標，那你就會了解一下他們在想什麼，還有有些我們沒想到的，我們想像不到的，然後就是可以透過大家討論，然後可以增加一點自己的那種，那個想法就對了，因為可能我自己的想法很簡單，然後透過同學這樣講，就覺得，噫，好像本來這件事情應該還有更好的方法，然後就...我是覺得這樣還不錯。

訪：就是把你自己的想法又擴大。

D：我們自己本來不會想到很多，然後再透過可能別人的話，又抓了一個點過來，想說就會想得更多。（07/03/08 怡訪 D）

三、成員權力的開展

方案成員在彰權益能的評鑑中所展現出來最大的發展，應該是權力上的發展。

過往這些認輔志工都僅止於協助學校行政的角色，學校有哪些要求志工只要做到積極配合就是優良志工作了，基本上志工是沒有任何權力來干涉學校行政方案的內容，但是此次的評鑑過程卻讓每位志工的權能感大大提升，因為他們第一次覺得自己可以決定方案的某些事物，甚至決定方案的願景跟目標，這些經驗都是全新的經歷。

成員權力的獲得就在決定機制轉換下悄然發生，決定權從方案管理者轉換至全體成員手中。成員們漸漸理解到自己可以掌握的比原先想像多很多，自然而然的提高了自身的權能感。

C：後來，覺得其實很多對我們志工這個行業都是有深入的探討的關係啊，因為他探討這個其實原本我們根本沒有想到我們要做的事情是這些。

訪：或者……

C：沒有想到，對，重點是說沒有，原本沒有去想到這一塊。那我們剛開始就是只是想說，要接個案，只是想說幫助學生，根本沒有想到說我們要那個自己設定目標及後續那麼多東西。

C：就是你本來沒有想到我們還要涉及那麼多東西，然後就慢慢學習，噢，原來我們可以好像變成一個可以規劃的人這樣子，是不是這樣？

(960322 怡訪 C)

I：對，而且我覺得有那個更……我覺得這個活動有一個很好就是對學校更有那種向心力，那也覺得自己好像很重要，大家一起決定目標等好多事情，然後就覺得輔導室，就覺得輔導室好偉大。

訪：呵呵（笑）

I：也就是說我們也很偉大這樣子啦。

訪：對，呵呵（笑）

I：對啊，然後更肯定我們原來可以，我們做的這一件小小的事情，好像原來可以有機會可以做那麼好，那所以也引發我很想再去學那一方面的書或者是學習的影響，我還更去想，我們還在討論說我們應該去上，看有沒有那種進修的課程，修學分的啊，以後我們要走這一方向。（07/03/07 自訪 I）

訪：你覺得這一套就是你感受出來比較不一樣的。

D：對，因為它是經由大家討論，不是主任，不是主任規定的，然後就像一個企業啊，他也不是老闆規定。

訪：對啊。

D：自己員工自己規定，那我們要達...我們要達到這個目標，我們大家就應該要，嗯，應該朝哪個方向去做啊，對啊，它這個...它這一套可以用到很多地方。

訪：那你覺得它是還蠻有效果的？

D：還蠻有效果，嗯。（07/03/08 怡訪 D）

彰權益能評鑑的基礎是民主的，也就是說在方案評鑑運作過程中每一個人的地位都得到提升，而管理者專屬的權力被分享出去。評鑑在界定任務、現狀的檢視評估乃至於新目標的設定時，對於每一種聲音都要給予同樣的尊重。成員間不再具有階級藩籬，在形成決定的時候，每一個人的份量應該要等量齊觀。

整體氣氛與權力運作情形---所有的聲音皆能聽到，團體成員的開放性討論氣氛良好：成員的發言與參與是一種自由式的、高意願的，在每次開放性的邀請後，馬上會有人自願回應。雖然每個人發言的質、量不同〈有些人是一句話就結束、有些人是幾個單字、也有些人是侃侃而談他的經驗〉對討論的內容也出現了歧異〈如 H 的舉動〉，然而整個團體不論是發言多的或發言少的，我注意到他們在開會時都十分專注，而且儘管是發言較少的，他們提出的意見仍舊有被採納成為團體最終的重要決議〈如 J〉。團體並且能夠包容成員不同的聲音，使成員感到自己的意見回饋能被團體接納，如此能夠確保所有成員的聲音皆能被聽到。
（06/10/19 札記）

四、成員擁有感提高

彰權益能方案評鑑對於方案成員的第四個主要影響就是，透過評鑑會議的集體

討論，讓方案成員對所欲執行的活動目標及發展策略產生極高的共識，這樣高度的共識是在以往行政運作中所少見的。因為以往的行政程序通常是由主任或是業務承辦員擬訂計畫後，再由業務承辦人員及相關人員執行計畫中所擬定的工作項目。通常計畫內容是以主管的意志為主，基層人員多半是配合執行，因此許多方案運作時組織成員並沒有向心力。但是彰權益能方案評鑑則是根除這個弊病，它讓方案成為所有成員的方案而不是僅屬於主管的方案，所以方案成員對於方案本身有著極高的擁有感（ownership）。

I：最大的幫助喔，嗯...從我們這幾個同儕之間好像達成共識了，因為有一些是很理想的，很高調的，可是我們會去選，我們再努力一些就做得到的目標，好像是達成這樣的共識這樣子，然後更細的項目，我們這邊更細的啦，同伴間的關係似乎更緊密了，然後跟學校的關係好像也更緊密。（07/03/07 自訪 I）

貳、舊方案？改造新方案

彰權益能取徑的方案評鑑這樣的一套評鑑模式跟以往的專家評鑑或是外部評鑑有著很大的不同，它是透過方案成員的集體討論後，訂定方案的任務然後重新設定階段性目標及發展策略，以至於最後自我收集檔案資料來證明進步情形。或許可以說彰權益能取徑評鑑模式是一種內部的自我評鑑，但是其中還是有著極大的差異。以下就幾個部分來加以分析討論。

一、評鑑產生新方案

彰權益能取徑的方案評鑑與其他方案評鑑最大不同處，乃是在於其他方案評鑑是就現有進行中的方案加以評鑑，但是彰權益能的方案評鑑事先將已經存在的方案加以重新調整建造，然後再就調整過的新方案來加以評鑑。

彰權益能方案評鑑進行到後來似乎有一些不一樣，原本的方案似乎在評鑑過程中被重新改變過，例如透過檢視評估重新選擇了十項方案主要活動，然後再針

對這十大活動來設定新目標及發展策略。當然選擇出來的活動的確是認輔志工方案的主要活動，但是有一些活動卻是原本都沒有想過要進行，或是開放給志工們來做決定及討論的。(07/02/06 札記)

感覺起來似乎彰權益能方案評鑑是在進行一項全新的方案運作，只是藉由評鑑之名行改造方案之實。從最源頭方案任務或願景都由全體成員重新做界定，如果是一般的方案評鑑或許是會針對方案的動機、目的來討論是否妥適，但是彰權益能取徑的評鑑則是先請成員重新界定討論出一個全新的任務定義。接下來的相關步驟也是如此，尋找全新的主要活動然後設定新目標、新策略然後才依據新目標來執行方案。

成員的踴躍參與實際是超乎我的意料之外，成員們因著這評鑑活動的進行，讓大家對於方案似乎有更大的參與感。我想原因是提供一個空間讓大家將想的話說出來，這似乎是一個不變的原則。但是方案從目標、策略到執行似乎都被從重新調整過，這真是意想不到的收穫。因為調整過的方案比起之前似乎更好，更能符合志工們的需求，但這是評鑑之初所沒有預想到的情況！

(06/10/19 札記)

這樣的轉變其實一般成員本身感受並不大，因為參與的志工成員多半是第一次方案運作，以前的運作情況並不熟悉。即便是資深志工，以往也都是學校如何安排他們就如何配合，很少過問有關課程活動及經費等事宜。但是身為方案的管理者及計畫者感受就相當大，因為在評鑑過程中你必須將原本專屬於你的權力分享出去給所有成員，管理者變成是成員的一份子，所以在進行過程中也會擔心大家所做成的決定跟自己原先所預期不一樣。事實上當評鑑一開始進行方案就已經脫胎換骨成一個全新的方案，雖然新方案是以舊方案為基礎所衍生出來的，但無庸置疑的那是一個全新的方案。

二、方案執行步驟變得明確清楚

彰權益能方案評鑑相對於其他模式的評鑑而言，顯得單純且步驟清楚，整個評

鑑過程中比較花費時間的階段是討論階段，然而一旦形成共識之後，不管是目標或是發展策略，乃至於進步證明資料的收集都相當的明確。由於方案在進行評鑑時已經被評鑑所影響，連帶使得方案也變得步驟明確而容易執行。

在討論如何增加同儕間經驗分享時發現大家都踴躍發言，也認為十分有必要，但是在選任召集人時出現了一些困難，大家都推說太忙可能無法擔任聯絡的任務（即便班長也是如此），此時體會到或許很多事情可以成功的關鍵不在於想法，而是在於行動。這套評鑑模式的好處就是雖然步驟繁複卻明確清楚，我只要依照步驟帶領方案成員一步一步的執行下去，也可以隨時檢驗是否達成所設定之目標，這種進行方式對於方案進行有相當大的助益。（06/11/16 札記）

J表示認輔只是一個點，但旁邊還有許多相關的環環相扣的東西，有時候是我們沒有注意到的。藉由檢視任務後，界定到底我們有什麼東西應該要做，到我們的基本功在哪裡，那像現在這樣子很開放式的討論，其實是一個很好的事情。因為我們原來自己只是一個點，集思廣益後，那所有的問題都會浮出來。可以看到問題在哪裡，就問題再去做，我們可以看到未來的一個方向，那個方向就會很明顯的出來。（06/11/16 怡觀）

如此簡要確有次序性的步驟幫助方案成員在執行方案時，有這十分清楚的步驟可遵行，而這樣的步驟在無形間也會形成一種約束力量，讓成員一步一步往前行。

訪：那你認為說我們這個彰權益能評鑑的課程啊，它是否會幫助你更了解如何去達到我們那個認輔志工專案的目標？

D：有啊，一定有的啊！因為人都是被動的，那如果有這套套在上面約束你，你就會照著它這樣走，你就不會...你可能要達到目標會更快就對了，譬如說它要求你跟輔導老師晤談，了解一下學生的狀況，就是同學這樣互動，然後增加彼此...尤其是說你的個案你會跟我講，那我的個案會跟你講，就是互相討論，就是多多少少會提昇自己啦，然後跟輔導老師，如果他沒有這樣要求，可能我們就會可有可無，就是不會

那麼...在意說，我一定要去做這件事，就會散散的。

訪：所以它剛好又是一直不斷的去...

D：它就是有點像在後面推你。

訪：...

D：你本來好像要走不走，它是推你你不得不走，那種感覺啦。

訪：喔，就是它.....你覺得它就是變得比較積極啦。

D：對。

訪：你可能比較被動，然後它整套系統然後會讓你看到你的方向，然後不斷的往前走。

D：即使你沒走很快，可是至少你會往前跨一小步，跨一小步。

(07/03/08 怡訪 D)

方案成員雖然在進行評鑑過程中被要求去思考、討論及決定以前都不需要他們思考討論的事情，一開始時我會質疑這些志工成員們是否會有足夠能力應付。但是經過實際運作後卻發現，看似複雜的活動在討論結束後卻反而變得容易執行，因為評鑑的第二階段將方案的主要活動加以確立，使得所有成員（包括管理者）都有極大的共識，只需要聚焦於這些主要活動即可。並且由於如何達成目標的發展策略也是在評鑑會議中就已經擬好，後來的執行工作也就同樣顯得單純。所以彰權益能方案評鑑帶給方案運作的影響是，比較困難的腦力思考活動在評鑑會議中進行，因此之後方案的運作就像火車以上軌道只要朝目標不斷前進即可。

H 發言：覺得這一套彰權益能的，有點承先啟後。可以把以前的一些問題癥結，不知不覺的就會經由討論被大家提出來。它後面的模式、方向也大概可以定出來，有點「開創」還算不錯！而且我們在進行工作時只要按照既定的目標及方式進行就好，相當清楚明白。(07/01/18 自觀)

三、方案目標集體決定容易達成並便於檢核

傳統行政程序是由上而下發動的，被評鑑者最感困擾的事是，要評鑑的項目並

非平日工作的重點。尤其在學校領域許多事情缺乏一致的評鑑標準，很多事情因著角度立場的不同就會有截然不同的解釋及作法。外部專家評鑑看重的項目未必是學校現場人員所認同的重點。而彰權益能的方案評鑑的評鑑項目及標準，都是整體團隊透過彼此的溝通來形成的，因此目標獲得大家的認同，至於檢核目標達成與否的方式及工具也是經過全體成員討論產生，這種方式對於方案的實際運作有著極大的影響，因為如此一來，目標將容易達成且易於檢核。

H：印象最深刻的部分，是參與的成員都全力的參與討論，那就會感覺一起，不是說會只在上課，只是說聽跟講之間的那種關係，那種師生的關係我覺得互動比較好，而且整個活動的目標都要經過大家討論來決定，大家會比較認同。

訪：……

H：就是變成大家一起的那種良性的互動，我是感覺大家參與的那種還蠻有踴躍發言喔，大家搶著那種舉手，表示他自己意見，就是沒有什麼對錯，只是把那個他的想法表現出來，這種互動比一般的模式比較好，這個已經有一點像是那個歐美國家上課的模式，我覺得中國人比較弱的一點就是說互動，師生互動比較薄弱。這個活動就是，不是強調說帶領者的想法，而是強調這個方案全體成員他們的想法，就是它有很多是大家投票表達意見的，對，它很重視這個部份。(07/03/22 自訪 H)

第四節 影響彰權益能方案評鑑實施的因素

在進行彰權益能方案評鑑的過程中，實際操作部分大致上過程平順，然而細究其實施過程時，發現有些因素會影響方案評鑑的實施成效。下面就分三方面討論之。

壹、方案成員的參與程度

這裡所指涉的參與度是包括參與的質與量。在質的方面來說，因為彰權益能方

案評鑑是一種內部的自我評鑑，所有評鑑的執行者就是所有方案的參與者本身，因此方案成員對於評鑑活動本身的認同度，對於評鑑實施的成效會產生決定性的影響是無庸置疑的。而在量的方面來說，理論上是每個成員都要出席評鑑會議的討論才能確保每個成員都能夠經由評鑑會議所進行的活動及討論來進行成員的彰權益能，因此成員的評鑑會議出席率，對於整個評鑑活動及結果會產生極大的影響。

D：對，因為他們就是很期待去跟他，聽他講話，然後很期待去跟他對話，那我是覺得其實，呃，不要浪費資源啦，我是覺得不要浪費資源，你既然想要用了這個資源，就是要用的讓大家都願意說，我準時就是要到這邊來聽。那因為我覺得有點因為同學有點散散的，因為每次都有人請假。

訪：對啊，因為我像我來觀察其實也都發現有些人好像也都沒有來。

D：對。

訪：像，我不曉得 M 他後來怎麼樣

D：M 好像現在不來了，他好像.....

訪：他好像.....

D：就是他也.....他可能也是，M 是他有很多團體，他別的團體他更忙，所以他就覺得我要放掉一個團體，所以他先放掉這邊。

訪：然後現在 L 好像也比較沒有看到。

D：他今天有來，L 今天有來，他們我不會講啦，他們可能有上班啦，有上班然後就會，反正如果說不是，我不是那麼愛，不是那麼喜歡的時候，我就是可有可無的時候，我就是可以說，啊！我懶得去的時候就不要去。

(07/03/08 怡訪 D)

由於個案學校的方案是屬於自願參加的志工方案，校方通常對於志工是採取禮遇的態度，所以對於志工參與方案本身的活動比較不能硬性規定及要求，通常是採用獎勵的方式進行，更何況是要針對方案進行評鑑活動。一旦有志工對於進行的活動不認同時，那麼彰權益能的效果是無法產生的。雖然在個案學校中多數志工採相當配合的態度，但仍有少數志工不太認同，可能就會以缺席方式迴避掉評鑑活動，

而這部分的志工就缺少跟其他成員互動的機會，也就缺乏像那些持續參加的志工一樣，對於方案及團體的高度認同。

每位方案成員彰權益能情形，除受背景學歷等影響外，實際參與「評鑑步驟」的程度，是否會造成影響呢？全勤參與者僅有 D、I、E 與 H 四位。這樣的出席率對於彰權益能評鑑是否會產生結果性的影響，如果沒影響，那此套模式關注的又是什麼？例如 M 媽媽僅出席第一次「界定任務」步驟，之後完全未出席。假設之後仍參與此方案評鑑。雖然認同共同願景任務，但是未參與之後的討論步驟，則不一定會接納大家討論的成果。至於 L 媽媽僅參與最後一次四個活動的「規劃未來」(planning the future) 活動。嚴格來說，是無法將她歸類成進行了彰權益能方案評鑑的活動。她本人也很難能夠感受到「彰權益能」的一面吧 (06/11/16 札記)

D：你要看來參加的這些人是不是都能很全心投入，對啊，那主任推動的每個方案我們都可以陪啊，如果不行的話，到中間一定會斷掉。

訪：那你覺得就是它的影響就是每個人他的動機啊，或是他的其他的投入的程度會影響說，雖然它可能本身設計不錯，但是最後可能會中斷。

D：對，因為這畢竟是一個志工。

訪：對，就不是強迫性。

D：對，不是一個強迫性的，你說要把它帶得很成功是有點困難，這是我個人的認為。那你覺得就是像我們這個團體，就是它的那個向心力呢？

訪：……！

D：嗯，說真的，因為有時候上課才四五個，五六個人，而且大家也有大家的工作，不可能說...，當然我們會來上課是在不影響工作範圍內，我們盡那一份心，這才叫志工嘛，因為說會影響你的工作、你的生活、你的經濟，那當然大家會選擇先把家庭安頓好，才來付出那一份心力，那你說要配合的很好是很困難的。(07/03/08 怡訪游)

假設所進行的方案是屬於學校內正式行政體系所運作的，成員是正是教職員工，那或許可以硬性規定評鑑活動要進行，而且也可要求所有成員配合參加。此時

可能在成員參與度的量上是可以掌握，但是會不會因此又讓成員心中產生排斥感，反而造成成員參與度的質----如認同感的降低、反而造成評鑑品質的下降。

貳、方案成員的集體素質

彰權益能評鑑的特色就是強調民主且是成員集體的自我評鑑，這種評鑑的優點是關注到所有成員的需求，每一位成員對方案的每一個步驟都能夠擁有發言權。然而他所衍生出的缺點可能是，成員可以利用評鑑為手段綁架方案。以本個案研究訂定階段性目標為例，在訂定參加團體督導課程得出席率時，原本我希望是所有成員皆能夠達成全勤或是九成五的出席目標，可是一提出來討論後，很自然的需要跟成員作一妥協，最後只訂出九成的出席率目標。可見的在一個講求民主的團體中，所有成員的素質會影響這個團體帶出來的績效。認輔志工方案的成員素質雖然學歷不高，但是因為其有著高度自願屬性，因此在自我要求標準的訂定還算是合理，若是在其他性質的成員團體中，將是會影響彰權益能評鑑一項重要因素。如何應付成員集體的墮落是評鑑主持人一大挑戰。

正由於這套評鑑模式有著極大的操作性，會不會某種程度導致評鑑淪為方案主持人要推動方案進行的工具，當然評鑑本身就是為了要瞭解方案進行的狀況，然而如果在一些容易產生理念衝突（例如提升學校效能）的活動方案上運作不易。或者是演變成是成員回過頭來掌控方案的進行甚至是目標的選定、評鑑的標準等。因為彰權益能既然強調民主的參與就會產生民主的無效率等缺點。甚至成員集體定的目標是否是管理階層甚或是家長顧客所需要的目標也不無疑問，這些問題都是往後要持續觀察的重點。（06/11/16 札記）

參、評鑑主持人的角色

彰權益能方案評鑑的運作相當大的一部份是植基於集體的討論和共識，也就是

說方案運作的權力會下放及分享出來。以個案學校的方案來看，原本的認輔志工只是扮演配合性的角色，完全是被動地接受學校訓練及分派工作。但是在彰權益能方案評鑑的實施之後，他們發現自己原來可以作那麼多事情，也可以自己決定目標及作法。然而並不是所有成員必然會對權力的下放或分享感到滿意，尤其是那些原本權力的擁有者。本研究個案是由我扮演雙重角色，一方面是成員的一份子，另一方面也是評鑑會議主持人。即便如此，我也是要遵守評鑑設計的框架，必須將自己的角色限縮在一定範圍內，並且依據所定的程序來帶領大家討論，在過程中我心中雖然會產生疑問，但是權力一旦解放出來就無法回頭。但因身兼評鑑會議主持人角色，所以在權力的失落感上並不明顯，在權力分享及下放也有著完整的心理預備，並且能夠跟所有成員說明。由此衍生的問題是：到底評鑑主持人是專職的評鑑專家好？還是由方案內部成員來擔任好？

在整個彰權益能評鑑過程中，主持人的角色兩重，既是評鑑者亦是參與者，在今日的會議過程中，主持人相當稱職的扮演兩種角色，時而抽離評鑑者的角色與參與者一同發表意見，當大家遇到瓶頸無法往前進行時，又恢復評鑑者的領導角色，帶領的大家持續朝方向走下去，這是今日會議可順利完成的重要因素之一。(06/10/05 怡觀)

由方案成員擔任的優點是對於方案內容瞭解，且因為熟悉度高比較容易帶領成員進行討論，缺點則是若評鑑主持人是方案管理者會有企圖主導方案評鑑方向的嫌疑產生。成員們可能也比較不敢說出真心話。如果是外來的評鑑專家擔任主持人，其優點則剛好是內部成員擔任主持人的缺點。成員比較沒有壓力，但是外部專家對於方案的掌握度則是評鑑進行的一大考驗。

在進行討論時成員一開始都會聚焦自己所負責的部分，以我自身的立場會先設想萬一討論結果一直無法產生時該怎麼辦。是否應該事先想好一些答案，以便進行不下去時提出給大家做參考。但是又怕如此一來會不會都變成是我的個人意見為主，而不是經過全體成員共同思考所得。這套評鑑模式會替方案的管理

者帶來一些緊張，一方面評鑑精神強調是經過全體成員充分討論而形成的共識，但是我在帶領時會思考是否要引導成員往自己「預設」的方向前進。例如在進行規劃未來時對於目標設定我會先預設一些目標，然後看討論的情況，當沒有人能夠提出具體目標時我就提出自己的看法來引導。這樣的情況其實在評鑑的過程中一直出現在我的心裡，如何拿捏尺寸份際也時常困擾我，要積極引導還是要讓成員盡量討論呢？盡量討論又怕失焦或是無法形成共識，積極引導又怕只是我的個人意見，因此一個對於方案內容瞭解且能掌握目標的評鑑會議主持人是非常重要的。（06/11/02 札記）

主持人自我回饋：此套非常具體，先把活動提出來，接著我們針對活動設定我們的目標，這目標也是大家一起設定的，原則上他是希望很民主的參與，不是說某一個人，是主任，或是班長，所設定的。大家一起討論我們這個目標大家要不要一起達到，之後我們怎樣證明它是達到了。所以它是很具體，一個環節扣一個環節去走的，會比較有方向性的東西。（06/11/16 怡觀）

在實際操作過程中，我還是會藉由會議的主持技巧適度的引導討論結果在管理者所能接受的範圍，這部分的現象又以第二階段選擇主要活動及第三階段規劃未來時最為明顯，因為要決定哪些是方案運作時的主要活動時，我心中就相當擔心自己所期待的項目是否最後會無法入選為主要活動項目，而且會利用評分階段時加以運作。我雖然心中對於這樣的動想法有過自我質疑，但是身為方案管理者，有著要擔負方案成敗責任的心理壓力，還是會去執行。由此可知方案評鑑要能夠順利作，需要方案管理者願意坦然的將權力分享，使所有成員在評鑑步驟進行時無所顧忌。

在進行重要活動的討論時，如果成員一直無法有效的鎖住會議主題，或是朝自己本身所認為及所期待的的方向討論時，我自己其實是會有焦慮感產生。以致於下來就會嘗試透過發言來去引導成員的想法進入自己本身所認定的常軌中，也會嘗試透過評分的運作（將自己的評分放在最後一個，可以伺機為自己想要的項目護航），這樣子的引導在彰權益能評鑑的進行不知是否屬於適切且常見

的，但這確實是一個方案管理者難以擺脫心理壓力。(06/10/19 札記)

肆、方案本身的性質問題

在影響彰權益能方案評鑑的因素中，還有一個因素是扮演相當重要關鍵。那就是方案本身的性質問題，如果方案性質比較適合評鑑程序進行，則評鑑進行起來就相對順暢，但是如果方案性質並不適合評鑑進行，那麼評鑑實施將會綁手綁腳。以下就影響評鑑進行的方案性質分別進行說明：

一、方案內容的複雜度

這裡的複雜度指涉方案所處理的事務及參與人員兩個層面。本研究個案所進行之認輔志工方案因是屬於任務單純型的方案，所牽涉到的人、事、物都不複雜。使得進行彰權益能方案評鑑時，流程進行頗為順利。因為評鑑程序強調需要每一位成員投入進行團體討論中，本個案因為所屬志工團隊約十人左右，再加上方案任務明確，所以討論起來容易聚焦，是比較適合進行彰權益能評鑑程序的方案。如果方案成員超過二十人以上，要進行如此深度的團體討論及腦力激盪，其複雜程度相對會提高不少。

進行至第三階段後發現評鑑進行相當順利，主要原因應該是認輔志工方案相當單純，使得討論起來容易聚焦，另外由於主要活動相當明確不外乎上課、進行學生個別諮商與其他相關人士晤談等。這可能是因為評鑑進行順利的原因吧！
(06/11/16 札記)

二、方案內容的爭議性

彰權益能取徑的方案評鑑要落實在其他類型的方案上，會遇上的挑戰是方案性質本身或其目的是否容易產生爭議。以認輔志工方案為例，在界定任務時就僅用了一次會議時間就完成，這是因為任務單純導致在尋求願景時，成員容易有一致性。如果是在教育理念較為分歧或是較具爭議性的方案，是否也能夠如此順利，是需進一步探究的。

彰權益能評鑑在福營的認輔志工方案實施上相當順利，我以為這是方案本身條件問題，一是成員配合度相當高：志工原本在人格特質上是屬於比較開放及願意付出的，所以當要進行彰權益能評鑑時來自於組織內部的阻力較小，他們也比較願意接受新事物。另一方面方案的性質比較單純，成員們主要的工作內容就是進行個案的諮商晤談及接受專業課程訓練，因此成員們對於主要活動掌握度相當高（除了成員本身不能掌握的活動外：經費及業務傳承部分）但是如果是比較複雜的方案在活動目標的設定上可能就無法如此順利進行。

（07/01/18 札記）

三、方案內容的急迫性

這裡指涉方案內容的急迫性是指方案活動從開始到結束是否有一定的時限要求，適不適宜在方案運作中來進行評鑑活動。以認輔志工方案為例，一開始大部份人都集中於各類研習課程的開設，顯示志工對於方案運作的整體觀仍然不夠，但是經過我的提醒，成員開始進行比較廣角的思考，例如經費問題等。然而這種團體討論模式顯得十分耗費時間，若是在方案執行上有時間壓力的話是無法順利進行的

（06/10/19 札記）。

彰權益能方案評鑑是一種將方案更新後重新執行方案的一種評鑑模式，而不是傳統檢驗活動成果的評鑑。由於彰權益能方案評鑑的進行步驟是需要以團體討論的方式來達成共識進行決策，然我們深知民主討論最大的問題就是沒有效率，以研究個案來說，是屬於志工參與性質方案，因此在活動的進行及成果展現上原本就比較不要求效率。但若要將同樣的評鑑程序運用在其他時間壓力性質比較大的方案上，其實用性恐值得商榷。