

當社工遇到評鑑-南區原住民族家庭暨婦女服務中心

社工員對評鑑制度看法之研究

摘要

張齡友¹、許允建²、黃至軒²、莊惠鈞²、陳威霖²

本研究以南區嘉義縣阿里山鄉、屏東縣霧台鄉等八鄉鎮及高雄市茂林區等四區共計 12 個原住民族家庭暨婦女服務中心共 42 位社工員及社工助理為研究對象，透過實際參與 2012 年行政院原住民族委員會評鑑過程問卷施測與深入訪談等方法探討評鑑對機構、工作者及服務的影響。

量化結果顯示滿意度最高的前三名分別是「能接受評鑑委員所給予的回饋與建議」、「評鑑委員的專業背景會影響評鑑結果」和「能接受評鑑委員批判性的指導語」。顯示受訪者對於「評鑑委員對於評鑑的影響」給予肯定。而對評鑑的壓力則多反映在「評鑑會影響日常作息」和「評鑑會增加文書工作量」兩項指標上。在質性訪談上則發現機構的規模、專業督導的支持、妥善的準備分工可以降低衝突提升組織凝聚力。評鑑讓社工員身體健康亮紅燈，陷於公務、家務兩頭燒的處境。大多社工員認為評鑑可以重新學習到專業並預防惰性，但準備評鑑或多或少會影響個案服務的品質。而單靠文書作業的評核，容易落入成績好壞究竟來自資料的美麗，還是平時的努力之迷失。評委的多元文化背景與專業，也可能與原住民族人普遍口語表達強過文字敘述的情況，在對話與認知上出現「你不瞭解我的明白」的困境。

關鍵字：原住民族家庭暨婦女服務中心、評鑑制度、評鑑指標

1.美和科技大學社會工作系講師。通訊地址：91202 屏東縣內埔鄉屏光路 23 號。電話：(08)7799821 轉 8385。E-mail:x00003180@meiho.edu.tw

2.美和科技大學社會工作系學生。通訊地址：91202 屏東縣內埔鄉屏光路 23 號。電話：(08)7799821 轉 8385。E-mail:mtv20090101@gmail.com

壹、緒論

一、研究背景及動機

家庭是社會穩定的力量來源，然而在家庭功能日漸式微的社會環境下，社會福利服務成為一個當今政府和非營利機構重要的工作項目，尤其對資源缺乏的原住民族部落而言，更需要一個以家庭為中心、社區為基礎的優質在地化服務中心，藉此來強化兒少、老人、婦女、身心障礙者及其家人權益、福利保護與維護。

我國原住民族委員會（以下簡稱「原民會」）為改善生活上、經濟上遭遇困境之原住民族家庭及婦女，照顧及關懷弱勢原住民族家庭與遭風險之族人，原民會於 1998 年起與民間團體合作，以委託辦理的合作方式在原鄉地區設置「原住民族社區家庭服務中心」，於 2002 年 4 月依據「原住民族部落多元福利四年計畫」正式改為「原住民族家庭暨婦女服務中心」（以下簡稱「家婦中心」），直至 2013 年為止，全國共計成立 54 處，編列近 200 位原住民族人擔任專職社工人員及行政助理。這群默默付出的社工替原住民族發聲和提供直接服務，也將原住民族權益及意識漸漸提升，使原住民族的生活可以受到更多的保障及福利，解決漢人與原住民族在福利資源上的落差。

原民會每年投入上億元的經費在該項計畫上，因此，其績效與具體成果更受到各界矚目。在社會福利評鑑制度已行之有年的今日，行政院原民會自 2003 年開始每兩年一度的評鑑，期待透過評鑑一方面可以瞭解機構實際執行情況，同時受評的機構也可以對評鑑機制的認知與看法做對照，檢視服務的內容及品質，是否有達到設置家婦中心的服務目標。

本研究計畫擬定緣由，係因研究者參與「南區家婦中心暨部落老人日間關懷站專諮輔導計畫」，感受到家婦中心對評鑑的壓力與謹慎。因此，以南區家婦中心的全體社工員與社工助理為研究對象，透過實地參與評鑑的過程，以深入瞭解他（她）們對於評鑑的想法和心得及面臨的困難。主要的研究目的與問題如下：

二、研究目的

- （一）探討家婦中心資歷不同之社工員對於評鑑感受及心得。
- （二）探討評鑑對於家婦中心社工員是否有實質幫助和意義。
- （三）瞭解家婦中心社工員對於評鑑指標及進行方式的看法。
- （四）探討社工員對於個案服務的品質是否會因評鑑有所影響。
- （五）探討評鑑對於家婦中心及其原機構（母會）有何實質上幫助和意義。

(六) 探討評鑑對社工員個人身心及家庭的影響。

(七) 做為相關政策推動的參考與建議。

三、研究問題

綜上所述，研究團隊認為有必要針對下列五點做進一步瞭解與探討，以做深一層研究之參考：

(一) 評鑑對家婦中心母機構有何影響？

(二) 評鑑對於社工員自身、專業成長和價值體認有何影響？

(三) 探討評鑑對於行政績效的影響？

(四) 評鑑委員的遴選標準和依據？

貳、文獻探討

台灣社會福利發展，在 80 年代亦受西方民營化思潮影響，因政府資源不足，遂鼓勵與擴大民間參與社會福利服務提供（施教裕，1997）。近十幾年的公私立機構的夥伴關係發展至今，有許多研究提到這樣的委託合作模式，出現一些令人擔心的地方。例如，黃源協（2001）認為民間社福團體因契約的取得而擴大其組織時，投入更多經費處理契約義務的行政事務，造成較少資源投入直接的工作。劉淑瓊（1997）更質疑與政府的契約合作關係，會使民間社福組織失去自主性等。質疑社會福利民營化的觀點。因此，評鑑機制的配套措施，成為政府部門掌握委託服務落實的一大利器。

然而，評鑑機制的設計與運作，究竟是提高服務品質與專業的媒介，抑或是另一個箝制民間機構的工具，更需要各方專家學者關注與檢討，以確保評鑑機制的適當性與必要性（蔡翔傑，2007）。因此，本研究基於福利民營化的趨勢下，期望能透過參與政府對民間委託契約合作夥伴進行的例行評鑑，進一步瞭解評鑑目的的達成與可能的落差。相關的文獻整理如下：

一、國內、外的機構評鑑機制的相關文獻

(一) 評鑑之定義

1. 從評鑑的本質而言：

評鑑是一個比較應然面（如參考準則）與實然面（現況資料），以評定受評者的優點或價值。評鑑是包含定義、說明、可辨證的參考準則等，以決定評鑑標的物的價值、品質、有效性或重要性。評鑑是由外部評鑑人員依契約作系統性的檢驗，以確定方案的成果。從評鑑的目的而言：評鑑是決定優點、價值、或重要性的程序。評鑑是評估一些事物的優點或價值。評鑑是一個用來決定方案的設計與實施是否有效能，及與運作結果是否相

符的過程。評鑑是提供決策者關於方案運作或效能的可信、有效、相關且有用的資訊。

2.從評鑑的功能而言：

評鑑的歷程包括各種有關的活動，依據楊文雄（1981）整理出評鑑具有三個特徵：是一個有系統的歷程、含有價值判斷、假定目標的存在，並將目標加以明確陳述。

曾淑惠（2001）指出，評鑑目的在於在決定方案的目標是否達成、證明方案的效能、判斷方案的優缺點、提供訊息以幫助重要決策。評鑑的價值在作為改進方案的指引、是一個持續的詢問過程：詢問有關社會、經濟、環境條件與方案內部發展環境的過程（如背景評鑑或計畫評鑑）。詢問有關方案如何設計、及方案傳遞給觀眾的意圖等問題（如投入評鑑或過程評鑑）。詢問有關方案欲產生成果相關的問題（如 outcome 評鑑、product 評鑑或 impact 評鑑）。評鑑是涉及系統化地蒐集、分析、及報告一些可以用來改變態度或改進方案運作資料等的活動，其中系統化是指評鑑必須經過規劃。

其目的就如 Stufflebeam 等人（1971，引自呂春嬌，1999）所稱「不是要證明什麼，而是要改善什麼」。（呂春嬌，1999）也就是評鑑應能促成現狀的改良，提供績效的紀錄，並增進對所評鑑之現象的瞭解。

（二）評鑑的目的與必要性

Norris（1990）指出：評鑑的特性就如同社會服務，輸送過程就是工廠產品，方案本身就如同機器，輸送系統就像管線。社會問題是目標，活動方案是目標導向的活動。他認為評鑑是在以問題為核心，以目標為導向，來檢視方案及其執行（輸送體系）是否確實，評鑑可做教育執行的測量，是社會上要求效率的趨勢，也可以作為效能的訓練，更可避免讓專業流於孤立，並使大眾化知識達於個人身上。

Shaw（1999）敘述評鑑的目的有四：評鑑方案執行、尋求判定效率、洞察大眾問題瞭解，對過去及現在皆予陳述。瞭解組織如何工作及其如何改變。Shaw 並引用 Chelimsky 的看法認為評鑑目的有三：績效責任（如測量效率的結果）、發展（如提供評鑑以幫助機構）和知識（在特定領域或政策範圍獲得更深入瞭解）。

LeGrand&Robinson（1984）對於社會福利民營化界定為「政府從其在社會和經濟層面的活動，主要為：直接提供服務（provision）、補助或津貼（subsidy）和管制（regulation）上有所退縮，交由自由市場去運作。」而且尚需更完善的機制來協助運作，除了透過相關服務評鑑機制更應該設立專法監督而非僅以契約形式約束。

（三）評鑑的形式與內容

站在支撐「社會服務民營化」之理性的基礎上，在目前契約委託的架構下，做為一個以人民稅收去購買服務的經理人，政府部門對於委託出去的服務有沒有設定預期的成果（outcome）？根據劉淑瓊（2002）的「政府福利服務契約委託執行績效評鑑之研究」一文，如果答案是肯定的，它真的明確掌握了該項委外所要求的服務品質水平嗎？民間受委託者的認知是否一致？實施計畫的內容與正式契約用語，真能保障服務購買者精明地買到預期的服務嗎？目前的評鑑模式與評鑑內容，反映什麼樣的管理思維？可以引導或約束受託者依約提供合於預期成果的服務嗎？

「社會福利民營化的目的是在於減少政府的福利支出，提高服務效率，增加民眾參與等，但社會福利民營化仍會出現相當多問題。江亮演、應福國（2005）指出整個評鑑可分做形式與內容兩方面來看，在形式上，有看似「專業、客觀、中立與超然」的學者專家，到機構進行現場查訪：聽簡報、參觀機構、閱讀資料、抽閱個案記錄、與執行行政及專業的工作人員個別交談、與母機構代表及公辦民營機構主管交換意見與答詢、寫完評分表與評鑑意見，以上工作多半在三個鐘頭內完成。在內容上，各科室均已發展出格式整齊、計分量化，看似精確的評鑑指標表，這些評鑑指標有的是邀集民間供應相關服務的社服機構團體經過多次研商定稿，有些則是行政人員閉門自訂，有些則邀學者專家審定，除分數的量化資料外，委託者要求參與評鑑的學者專家要給予書面評鑑意見，以補量化資料之不足。

二、社福機構評鑑實施相關研究

根據「原工發聲—對機構評鑑的反思—以南區原住民家庭暨婦女服務中心的經驗為例」（張齡友等，2009）的研究結論發現，家婦中心現職資深社工員居多，流動率低對實務經驗是有正面的幫助。資深社工員因有評鑑的經驗故對評鑑是有正面的幫助，但相對的對於資淺的社工員在面對評鑑壓力時，確實會比資深的社工員大。

不論資深或資淺的社工員一旦遇到評鑑都會很緊張，覺得壓力都很大，都認為準備評鑑的時間不夠。而造成此現象的主要原因，與現有評鑑的機制有很大的關係，到目前為止評鑑的好壞一切都由社工員一概承擔，所以社工當然會感到壓力非常的大。且外部專諮輔導與內部督導的協助參差不齊，故可說是專業的協助不夠。一般而言，可由機構整體體制看出，若機構越大其資源就越多，機構越小其資源就越少，當然若是機構成立越久其資源及經驗就會顯得越豐富。

雖然大部分的社工員對於評鑑都有正面想法，但對評鑑的真實面而言不可否認的是有一些社工員會為了拿到好成績，而適度的將評鑑資料略作調整或誇大，例如：強調他優勢的部分，掩飾較弱的部分。就會與評鑑的本質相違背，但這樣的評鑑品質會造成雙輸的局面，如何讓受評鑑單位說實話是我們值得思考的。

根據柯孟君（2012）研究結論，家婦中心評鑑指標在專業內涵上的確能聚焦服務且具引導作用，但評鑑過於繁瑣難以運用及反應之服務成效。家婦中心評鑑指標對工作者帶來壓力，但是同時也帶來成長空間，家婦中心評鑑指標與專業發展與服務品質有密切關聯性，評鑑指標的確帶來在原鄉社會工作的專業發展，只不過專業發展仍與原鄉文化有不和諧的狀況存在。

根據黃心怡（2006）教保人員對幼機構評鑑關之調查研究指出，教保人員對於整體評鑑大多是正向看法，教保人員認同評鑑可以達到檢核、改善提升幼托機構品質之功效，或許對於評鑑認知不足，教保人員反應評鑑耗費時間、人及影響幼托機構日常運作因此最長時間不建議超過1天內最適合，另一方面若是有政府組織組的評鑑單位比較具有公信力，教保人員也認同評鑑委員對於受評機構具有特殊關係評鑑應該迴避，另外在評鑑應實施質量等多元方式。

根據吳珮琪（2007）幼稚園評鑑訪視委員遴選規準之建構研究結果指出，訪視委員是影響評鑑信度和效度主因。另外評鑑委員應培訓儲備，並須有認證制度，才可以在短短數小時內瞭解機構經營的狀況，並同時提出可以提出具體建議，因此要有足夠的專業素養和經驗才能達到委員的專業影響評鑑的目的及功效，透過一致化的規準遴選訪視委員，可以公平、公正且客觀地選出適任的訪視委員，不但可以減少爭議，避免不適任或「特定」的委員擔此重擔，並確保委員的素質有一定的水準

綜合以上所說，影響評鑑的因素包括受評者本者的規模、內部專業性、評鑑資料的整理與呈現、評鑑委員的遴選、評鑑指標的設計、評鑑的程序與時間的安排、評鑑單位的代表性等。而評鑑影響的結果，包括受評者的壓力與情緒、專業的提升、檢核、改善機構與服務品質及是否真的能夠代表工作者在服務受服務者的品質，以及文化上的差異等成為本研究同樣所要探討的目的。

二、原住民族家庭暨婦女服務中心之歷史沿革與現況

為改善原住民族家庭遭遇生活上、經濟上之困境，及提供婦女、兒童、青少年、老人等保護個案即時之照顧與關心，排除原住民族在原鄉及都會區面臨福利資訊及資源整合不足所形成的障礙，行政院原民會於全國各原住民族鄉及都會原住民族地區設置「家婦中心」，除提供綜融性、多元性的社會工作，採取因地制宜、貼近部落文化的服務，以尊重和確保原住民族享有社會、文化福利權外，更大力「扶植」、「陪伴」原住民族團體及原住民族社工人員，推動家庭及婦女社會工作，照顧弱勢原住民族家庭及關懷遭風險之族人，以提昇其生活品質（行政院原民會，2012）。

其目的為改善原住民族家庭遭遇生活上、經濟上之困境，及提供婦女、兒童、青少年、老人等保護個案及時之照顧與關心，排除原住民族在原鄉及都會區面臨福利資訊及資源整合不足所形成的障礙。更透過直轄

市、縣（市）政府結合非營利組織設置家婦中心，並聘用原住民社工員及社工助理運用社會工作專業方法，建構具有文化脈絡、區域差異以及原住民族福利服務輸送和部落資源網絡體系，以解決原住民族社會問題，並提供預防性、互助性、發展性的福利服務。

截至 2013 年，全台共設置有 54 處家婦中心，縣市包括新北市、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、苗栗縣、台中縣投縣、嘉義縣、高雄市、屏東縣、台東縣及花蓮縣，更在都會區設置家婦中心，以確保到都市謀求生活的族人，亦能獲得服務。本研究團隊因位處屏東，因此研究範圍主要以南區的中心為主，而南區包含嘉義縣、高雄市及屏東縣的都會及原住民地區，共計有 12 處中心。

南區的主要服務族群最多為排灣族、其次為魯凱族、鄒族及布農族。「母機構」為全國性社福團體共有 5 處，另 8 處為地區型的在地協會。「設立時間」部分，其中有 9 處自 2002 年本計畫開始就成立，包括阿里山、茂林、泰武、來義、瑪家、獅子、霧台、春日及桃源區；2003 年設立的有牡丹、2004 年設立的有三地門和那瑪夏，2008 年設立高雄市。但其中部分因評鑑或母機構放棄繼續承辦因而變更承辦機構的有：春日（2008 年）、獅子（2010 年）和牡丹（2010 年），至今（2013）南區家婦中心社工員及社工助理共計 42 人。

家婦中心的成立係由原民會、地方政府及合作之民間團體共同運作及推動下列四項措施：服務地區的人文與福利人口群統計資料、個案管理、社區與團體工作；推動具有教育性、輔導性、發展性之婦女及家庭團體工作、部落（社區）工作、志願服務以及建立服務地區資源網絡。期望從過去實務經驗，發展出專業性、文化性、地方性的福利服務模式，如部落婦女溝通平台、鄉級社會資源網絡會議平台、社工專業諮詢輔導、部落小型化政策宣導等之延伸性之服務方式，逐步建構具有文化脈絡與區域差異性之原住民社會工作模式。

三、原住民家庭暨婦女服務中心評鑑制度

（一）評鑑制度的沿革

為持續檢視家婦中心之執行成效與家婦中心實施計畫及各項方案之合適性，原民會於 2003 年起每 2 年委託專家學者辦理評鑑，期待透過評鑑機制瞭解「原民會補助民間團體設置家婦中心運作情形與成效，並發覺問題與待改善之事項」外，同時「藉由評鑑累積執行經驗並檢討，作為日後相關措施與政策之規劃參據」。

故透過評鑑機制，可提升家婦中心服務品質與績效，提供專業整合服務及原鄉家庭綜融性福利服務，並以多元文化思維及社會工作專業方法來

解決原住民個人、家庭、團體及社區（部落）之問題並滿足其需求，以提昇原住民福利服務輸送的效能，維護原住民族文化福利權（行政院原民會，2012）。家婦中心評鑑自 2003、2005、2007、2010 及 2012 年辦理過共五次評鑑，為瞭解各地區之家婦中心的運作狀況與成效，並發掘問題與待改善之事項。

（二）評鑑的指標及配分

依據 2012 年的「家婦中心評鑑計畫 101 年度評鑑報告」（2012：2）評鑑的項目主要包括：

- 1 建立服務地區人文與目標人口群統計資料；
- 2 個案管理與諮詢服務；
- 3 權益保障與專案服務；
- 4 建立服務地區資源網絡；
- 5 中心母會督導制度與帳務管理；
- 6 軟硬體資源；
- 7 社工在職進修暨運用專業諮詢情形；
- 8 社工助理在職進修暨運用專業諮詢情形；
- 9 專業倫理；
- 10 評鑑應改進事項形成對策及執行成效；
- 11 創新服務。

評鑑項目與指標係由原民會召集各區專家學者，經開會討論後訂定，主要內容的分數分配如下：（1）建立部落人文暨福利人口群資料（8%）：含部落人口福利需求資料、及原住民婦女、兒童或老人保護案件統計資料，及原住民國中中輟生人數統計資料等 2 項。（2）個案管理與諮詢服務（20%）：含個案管理、及設置電話服務專線與提供諮詢服務專線等 2 項。（3）權益保障與專案服務（18%）：含推展部落權益（含家庭及婦女權益）、保護宣導教育及講座，以及組織訓志工團隊及其服務情形、及辦理成長團體等 3 項。（4）建立資源網絡（17%）：含建立網絡資料、參加相關業務聯繫會報情形、自行主動辦理跨鄉業務聯繫會報或鄉內社會資源網絡會議、及婦女溝通平台或相關活動辦理情形等 4 項。（5）中心母會督導制度與帳務管理（10%）：含人員差勤管理、督導，及帳務與財產等 3 項。（6）軟硬體資源（7%）：含中心辦公室所有權、中心辦公室規劃、及人力資源等 3 項。（7）社工員在職進修暨運用專業諮詢情形（6%）：含參加訓練或進修、及

運用原民會委託大學社工專業諮詢輔導小組專業諮詢等 2 項。(8) 社工助理在職進修暨運用專業諮詢情形 (3%)：含進用社工助理員額、協助工作項目，是否具有工作日誌、及選修社會工作相關學分等 2 項。(9) 專業倫理 (4 分)：含服務保密性及尊重、以及多元文化觀點等 2 項。(10) 評鑑應改進事項形成對策及執行成效 (5 分)：此為新增指標，主要是中心針對前次評鑑應改進事項之對策及執行成效。(11) 創新服務 (5%)：此為外加分數，含中心針對服務或營運所提具有發展性、突破性或創造性之方案。(詳見附件一、原住民家庭暨婦女服務中心評鑑指標)

二、評鑑方式與程序

評鑑委員實地訪視並評鑑完各家婦中心之後，由某位委員負責彙整其他評鑑委員的意見後，撰寫成各家婦中心的評鑑報告，再由召集人負責「各家婦中心評鑑報告」及「評鑑總報告」的彙集與審稿。各家婦中心及受補助社團於評鑑前一週提出自我評量表及相關書面報告，供評鑑小組審查，而評鑑當日受評鑑的家婦中心將相關資料依十一大項目分卷，供評鑑小組查閱。各家婦中心評鑑時間至少 100 分鐘，行程安排如下：

- (1) 雙方互相介紹 (5min)：由承辦單位負責人主持介紹其與會相關人員，召集人則介紹評鑑小組委員。
- (2) 評鑑簡報 (15min)：由承辦單位負責人或社工員簡報家婦中心運作情形與服務特色及成果。
- (3) 查閱評鑑資料 (20min)：由評鑑委員查閱受評家婦中心之相關記錄、資料。
- (4) 家婦中心環境參觀或訪查 (30min)：由承辦單位安排參觀家婦中心、晤談與會人員、母會人員、社工人員、行政助理、志工或受服務對象等。
- (5) 評鑑交流座談 (30min)：由評鑑委員提出疑問並提供相關建議；承辦單位及社工人員等補充說明或交換意見。最後由召集人代表綜合評鑑意見。

參、研究方法

一、研究設計

本研究嘗試進入家婦中心，透過實地觀察、問卷調查及深度訪談，探究在評鑑場域中，社工焦慮及壓力問題看法之分析，並將社會工作者對其的看法分析、主觀經驗，透過資料整理與分析呈現其意涵。

質性研究是在自然情境中，透過與被研究者密切的互動過程。陳伯璋 (2000) 認為質性研究是「一種著眼於研究者與被研究者，在日常生活世界中，意義的描述及詮釋。在研究過程中，研究者與被研究者之間的互動

關係及意義的分析和理解，本身就是一種複雜的符號互動過程」(潘淑滿，2003)，透過以上的資料收集方法，達成本研究之目的。

二、研究對象、資料蒐集流程與分析方法

本研究以問卷調查法、實際觀察法及深度訪談法、進行瞭解本研究。本問卷係參考柯孟君(2012)《原住民家庭暨婦女服務中心社工專業發展評鑑指標探究》碩士論文問卷進行修改，共有二十題的題目，再進行預測與專家效度進行檢測，並於2012年11月進行施測，並針對問卷題目進行分析後，再透由分析結果擬定深度訪談題目後共10題。針對上述各項資料蒐集及分析方法，茲將細節分述如下：

(一) 實際觀察法

實際觀察是研究方法資料蒐集的一種直接實證的方法，也是獲得實質的現象最直接及互動的方式。胡幼慧(2009)認為參與觀察也可以被視為是質地觀察或直接觀察的一種形式。基於上述，本研究參考實際觀察法，實地到現場觀察六處原住民家婦中心受評機構，實際參與評鑑訪視當天現場狀況，做觀察紀錄並錄音存檔。

表 1、實際觀察評鑑日程表

序號	日期	家婦中心
1	2012.10.11	屏東縣三地門鄉
2	2012.10.12	屏東縣瑪家鄉
3	2012.10.12	屏東縣來義鄉
4	2012.10.12	屏東縣春日鄉
5	2012.10.12	屏東縣泰武鄉
6	2012.10.19	高雄市那瑪夏區

(二) 問卷調查法

本研究以南區嘉義縣阿里山鄉、屏東縣霧台鄉、三地門鄉、瑪家鄉、泰武鄉、來義鄉、春日鄉、獅子鄉、牡丹鄉、高雄市茂林區、桃源區、那瑪夏區及高雄市都會南區、嘉義縣阿里山鄉等12個家婦中心之社工員及社工助理共計42位工作作人員為問卷施測。

(三) 深度訪談法

本研究以家婦中心為研究對象。利用質性研究中的立意取樣，取得研究所需的個案。以深度訪談進行研究和收集資料，將受訪者的敘述轉錄成文字資料，並對這些文字資料進行分析、比較與解釋，再持續的歸類、分析、整理概念，並將其相同、相關及主要特質歸納為「範疇」。

在深度訪談的部分對象，本研究是依照家婦中心的母機構規模，以及社工員年資進行立意取樣深度訪談，共計 6 位。為保護受訪者本研究以英文字母代表受訪者。(受訪者基本資料請見表 1)

表 2、受訪者基本資料表

編號	性別	年齡	婚姻	職稱	年資	機構屬性
A1	女	50	已婚	社工員	7 年	地區性
A2	女	31	未婚	社工員	2 年	地區性
B	女	39	未婚	社工員	5 年 5 個月	全國性
C1	女	28	已婚	社工員	1 年	地區性
C2	女	31	已婚	社工員	1 年	地區性
D	女	47	已婚	社工員	10 年	地區性

一般而言，問卷調查可以獲得較廣面的量化客觀資料，利用演繹法方式推論出整體母群體，是一種良好的方法。問卷調查是一種獲得知識科學的方法，它根據客觀的評估推理真實，本研究團隊以自編「當社工遇上評鑑-以南區原住民家婦中心為例問卷施測」並採用專家效度檢驗出題目效度和信度，其後再經由整理進行對受訪者問卷和分析並作為形成建議之依據。

五、資料處理與分析

資料的整理與分析，所指稱的是對所蒐集的原始資料進行系統化及條理化的過程，最後賦予原始資料意義的解釋(許予薰，2006)。在研究的過程中，資料的處理及分析是並行且持續不間斷的過程。研究者在資料蒐集的同時，將大量且繁雜的資料予以歸類、編碼、排列、簡化、轉譯成文字，以圖表或線條的方式呈現，再進行資料的分析、解釋予做結論。此外在詮釋的同時，也需再次回顧文獻資料，經由文獻的對照，進行效度的檢核、評析與修正，最後再不斷的進行反思和發現，逐步完成完整的描述架構。

肆、研究結果與分析

一、問卷結果研究分析

南區家婦中心社工員及助理全部共計 42 人，共發出問卷 42 份回收 39 份。問卷分析結果如下；

(一) 基本資料分析

39 份有效問卷中全數為女性。社工員佔 66.7%，社工助理 33.3%。年齡分布以 30 歲以下居多 43.6%，其次為 30-39 歲佔 35.9%，40-49 歲佔 17.9%，而 50-59 歲和 60 歲以上皆為 0 人，顯示目前南區家婦中心社工及助理八成以上為 40 歲以下青壯年。族群族分布，與南區原住民人口分佈相符，以排灣族佔 38.5% 最高，其次是布農族佔 23.1%，是魯凱族 7 人，佔 17.9%，阿美族 4 人佔 10.3%，鄒族佔 5.1%；泰雅族佔 2.6%。婚姻情況，未婚已婚各半分別佔 51.3% 和 48.7%。子女狀況方面，約有一半以上有子女佔 51.3，2 位子女佔 25.6%。家婦中心母會型態，屬於地區型社福團體比全國性團體多，分別佔 53.8% 和佔 43.6%。教育程度上有 79.5% 具有大學學歷，專科和高中職則佔 10.3%。

社工員參與評鑑次數，除了 2012 年度的評鑑之外 59% 以上社工員或助理曾參與過評鑑，參加過三次有 23.1%，其中有 1 人曾經參加過五次評鑑。但也有 33.3% 是第一次接受評鑑。

表 3 基本資料分析表

n=39

變項	次數 (%)	變項	次數 (%)
1.性別		5.子女人數	
男	0 (0.0)	0 人	19 (48.7)
女	39 (100.0)	1 人	3 (7.7)
2.年齡		2 人	10 (25.6)
30 歲以下	17 (43.6)	3 人	5 (12.8)
30-39 歲	14 (35.9)	4 人	1 (2.6)
40-49 歲	7 (17.9)	其他	0 (0.0)
50-59 歲	0 (0.0)	遺漏值	1 (2.6)
60 歲以上	0 (0.0)	6.家婦中心 母會型態	
遺漏值	1 (2.6)	全國性社福 團體	17 (43.6)
3.族別		地區性社福 團體	21 (53.8)
排灣族	15 (38.5)	遺漏值	1 (2.6)
阿美族	4 (10.3)	7.職稱	
魯凱族	7 (17.9)	社工員	26 (66.7)
布農族	9 (23.1)	社工助理	13 (33.3)
鄒族族	2 (5.1)	8.參與評鑑 次數	

泰雅族	1 (2.6)	一次	13 (33.3)
遺漏值	1 (2.6)	兩次	13 (33.3)
4.婚姻		三次	9 (23.1)
已婚	19 (48.7)	四次	0 (0.0)
未婚	20 (51.3)	五次	1 (2.6)
		遺漏值	3 (7.7)
		9.學歷	
		高中職	4 (10.3)
		專科	4 (10.3)
		大學	31 (79.5)
		研究所	0 (0.0)
		其他	0 (0.0)

綜上所述，從家婦中心社工員的基本資料來看，以女性為主年齡介於30歲下居多，族群別排灣族居多（39.5%），半數以上已婚且有小孩，機構以地區型機構居多（53.8%），有6成以上經歷過評鑑，其中有1/3曾經歷2次和3次評鑑（33.3%），學歷以大學畢業居多（79.5%）

（二）家婦中心社工員對評鑑的看法結果分析

本問卷共分為六大方向，包括：1.評鑑對於機構的影響、2.評鑑對於社會工作者自身的影響、3.評鑑對於專業服務上的影響、4.評鑑對於行政績效的影響、5.評鑑委員對於評鑑的影響以及6.整體表現，共設計21題。平均數最高的前三名分別是「能接受評鑑委員所給予的回饋與建議」（M=4.36）、其次是「評鑑委員的專業背景會影響評鑑結果」（M=4.18），第三高為「能接受評鑑委員批判性的指導語」（M=4.15）。皆落在「評鑑委員對於評鑑的影響」的指標之下。

而平均數最低則落在「評鑑會影響日常作息」和「評鑑會增加文書工作量」，顯見評鑑對於個人和行政上的影響。

1.評鑑對於機構的影響

（1）評鑑指標能加強機構的作業流程：

非常同意佔33.3%，同意佔46.2%，不確定佔17.9%，不同意佔2.6%。有八成社工員認為評鑑指標能加強機構的作業流程。

（2）評鑑會使工作團隊的氣氛更為融洽：非常同意有10人佔25.6%，同意有22人佔56.4%，不確定有7人佔17.9%。有八成以上社工員認為評鑑會使工作團隊的氣氛更為融洽。

(3) 機構構能依據結果，提出行政實施改善策略：非常同意有 14 人佔 35.9%，同意有 16 人佔 41%，不確定次數有 9 人佔 23.1%。有七成六社工員認為機構構能依據結果，提出行政實施改善策略。

2. 評鑑對於社會工作者自身的影響

(4) 評鑑會增加心理壓力：非常同意有 18 人佔 46.2%，同意有 12 人佔 30.8%，不確定次數有 2 人佔 5.1%，不同意有 1 人佔 2.6%，非常不同意有 6 人佔 15.4%。有七成七社工員認為評鑑會增加心理壓力。

(5) 評鑑會增加您的工作量：非常同意有 13 人佔 33.3%，同意有 15 人佔 38.5%，不確定次數有 4 人佔 10.3%，不同意有 5 人佔 12.8%，非常不同意有 2 人佔 5.14%。有七成二社工員認為評鑑會增加工作量。

(6) 評鑑會影響您的生理機能：非常同意有 8 人佔 20.5%，同意有 20 人佔 51.3%，不確定次數有 4 人佔 10.3%，不同意有 5 人佔 12.8%，非常不同意有 1 人佔 2.6%。有七成一社工員認為評鑑會影響生理機能。

(7) 評鑑會影響您的日常生活作息：非常同意有 14 人佔 35.9%，同意有 14 人佔 35.9%，不確定次數有 5 人佔 12.8%，不同意有 5 人佔 12.8%，非常不同意有 1 人佔 2.6%。有七成七社工員認為評鑑會影響日常生活作息。

3. 評鑑對於專業服務上的影響

(8) 評鑑可以使服務更加落實：非常同意有 11 人佔 28.2%，同意有 19 人佔 48.7%，不確定次數有 4 人佔 10.3%，不同意有 5 人佔 12.8%，沒有人非常不同意。有七成七社工員認為評鑑可以使服務更加落實。

(9) 評鑑使得個案服務品質下降：非常同意有 3 人佔 7.7%，同意有 6 人佔 15.4%，不確定次數有 14 人佔 35.9%，不同意有 11 人佔 28.2%，非常不同意有 5 人佔 12.8%。有七成七社工員不認為評鑑使得個案服務品質下降。

(10) 評鑑對於專業服務有幫助：非常同意有 11 人佔 28.2%，同意有 20 人佔 51.3%，不確定次數有 8 人佔 20.5%。有八成社工員認為評鑑對於專業服務有幫助。

(11) 評鑑指標能適切呈現專業服務績效：非常同意有 10 人佔 25.6%，同意有 19 人佔 48.7%，不確定次數有 9 人佔 23.1%，不同意有 1 人佔 2.6%，沒有人非常不同意。有七成四社工員認為評鑑指標能適切呈現專業服務績效。

4. 評鑑對於行政績效的影響

(12) 評鑑增加行政文書工作量：非常同意有 12 人佔 30.8%，同意有 14 人佔 35.9%，不確定次數有 3 人佔 7.7%，不同意有 8 人佔 20.5%，非常不同意有 2 人佔 5.1%。有六成七社工員認為評鑑增加行政文書工作量。

(13) 評鑑資料可以呈現服務實況及成效：非常同意有 8 人佔 20.8%，同意有 21 人佔 53.8%，不確定次數有 7 人佔 17.9%，不同意有 3 人佔 7.7%，沒有非常不同意。有七成四社工員認為評鑑資料可以呈現服務實況及成效。

(14) 能鼓勵機構進行成效的自我評估：非常同意有 10 人佔 25.6%，同意有 19 人佔 48.7%，不確定次數有 9 人佔 23.1%，不同意有 1 人佔 2.6%，沒有非常不同意。有七成四工員認為評鑑資料可以呈現服務實況及成效。

(15) 評鑑文書資料可以呈現中心服務過程的困難：非常同意有 6 人佔 15.4%，同意有 16 人佔 41.0%，不確定次數有 11 人佔 18.2%，不同意有 6 人佔 15.4%，沒有非常不同意，顯示五成六社工員認為評鑑文書資料可以呈現中心服務過程的困難。

5. 評鑑委員對於評鑑的影響

(16) 能接受評鑑委員批判性的指導語：非常同意有 15 人佔 38.5%，同意有 17 人佔 43.6%，不確定次數有 5 人佔 12.8%，不同意有 2 人佔 5.1%，沒有非常不同意，顯示八成二社工員認為能接受評鑑委員批判性的指導語。

(17) 能接受評鑑委員所給予的回饋與建議：非常同意有 18 人佔 46.2%，同意有 17 人佔 43.6%，不確定次數有 4 人佔 10.3%，沒有不同意即非常不同意，顯示八成九社工員認為能接受評鑑委員所給予的回饋與建議。

(18) 評鑑委員的專業背景會影響評鑑結果：非常同意有 16 人佔 41.0%，同意有 16 人佔 41.2%，不確定次數 6 人佔 15.4%，非常不同意有 1 人佔 2.6%，顯示八成二社工員認為評鑑委員的專業背景會影響評鑑結果

6. 整體表現

(19) 總體而言，認為評鑑對機構是有幫助的：非常同意有 10 人佔 25.6%，同意有 22 人佔 56.4%，不確定次數有 5 人佔 12.8%，不同意有 2 人佔 5.1%。顯示八成二社工員認為整體而言，覺得評鑑指標對於行政績效是有幫助的。

(20) 整體而言，覺得評鑑對於社工員本身是有幫助的：非常同意有 10 人佔 25.6%，同意有 22 人佔 56.4%，不確定次數有 5 人佔 12.8%，不同意有 2 人佔 5.1%。八成二社工員認為整體而言，覺得評鑑對於本身是有幫助的。

(21) 整體而言，覺得評鑑指標對於行政績效是有幫助的：非常同意有 12 人佔 30.8%，同意有 16 人佔 41.0%，不確定次數有 10 人佔 25.6%，不同意有 1 人佔 2.6%。顯示七成二社工員認為整體而言，評鑑指標對於行政績效是有幫助的。

表 4 家婦中心社工員對評鑑的看法之結果分析

n=39

變項	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意	同意%數加總	平均數
	次數 (%)	次數 (%)	次數 (%)	次數 (%)	次數 (%)		
評鑑對於機構的影響							
1.評鑑指標能加強機構的作業流程	13 (33.3)	18 (46.2)	7 (17.9)	1 (2.6)	0 (0.0)	79.5	4.10
2.評鑑會使工作團隊的氣氛更為融洽	10 (25.6)	22 (56.4)	7 (17.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	82	4.08
3.機構能依據結果，提出行政實施改善策略	14 (35.9)	16 (41.0)	9 (23.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	76.9	4.13
評鑑對於社會工作者自身的影響							
4.評鑑會增加心理壓力	18 (46.2)	12 (30.8)	2 (5.1)	1 (2.6)	6 (15.4)	77	3.90
5.評鑑會增加您的工作量	13 (33.3)	15 (38.5)	4 (10.3)	5 (12.8)	2 (5.1)	71.8	3.82
6.評鑑會影響您的生理機能	8 (20.5)	20 (51.3)	5 (12.8)	5 (12.8)	1 (2.6)	71.8	3.74
7.評鑑會影響您的日常生活作息	14 (35.9)	14 (35.9)	5 (12.8)	5 (12.8)	1 (2.6)	71.8	2.10
評鑑對於專業服務上的影響							
8.評鑑可以使服務更加落實	11 (28.2)	19 (48.7)	4 (10.3)	5 (12.8)	0 (0.0)	76.9	3.92
9.評鑑使得個案服務品質下降	3 (7.7)	6 (15.4)	14 (35.9)	11 (28.2)	5 (12.8)	23.1	2.77
10.評鑑對於您的專業服務有幫助	11 (28.2)	20 (51.3)	8 (20.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	79.5	4.08
11.評鑑指標能適切呈現專業服務績效	10 (25.6)	19 (48.7)	9 (23.1)	1 (2.6)	0 (0.0)	74.3	3.97
評鑑對於行政績效的影響							

12.評鑑增加行政文書工作量	12 (30.8)	14 (35.9)	3 (7.7)	8 (20.5)	2 (5.1)	66.7	3.67
13.評鑑資料可以呈現服務實況及成效	8 (20.5)	21 (53.8)	7 (17.9)	3 (7.7)	0 (0.0)	74.3	3.87
14.評鑑能鼓勵機構進行成效的自我評估	10 (25.6)	19 (48.7)	9 (23.1)	1 (2.6)	0 (0.0)	74.3	3.97
15.評鑑文書資料可以呈現中心服務過程的困難	6 (15.4)	16 (41.0)	11 (18.2)	6 (15.4)	0 (0.0)	56.4	3.56

評鑑委員對於評鑑的影響

16.能接受評鑑委員批判性的指導語	15 (38.5)	17 (43.6)	5 (12.8)	2 (5.1)	0 (0.0)	82.1	4.15
17.能接受評鑑委員所給予的回饋與議	18 (46.2)	17 (43.6)	4 (10.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	89.8	4.36
18.評鑑委員的專業背景會影響評鑑果	16 (41.0)	16 (41.0)	6 (15.4)	0 (0.0)	1 (2.6)	82	4.18

整體表現

19.總體而言，您認為評鑑對機構是有幫助的	10 (25.6)	22 (56.4)	5 (12.8)	2 (5.1)	0 (0.0)	82	4.03
20.整體而言，您覺得評鑑對於您本身是有幫助的	10 (25.6)	22 (56.4)	5 (12.8)	2 (5.1)	0 (0.0)	82	4.03
21.整體而言，您覺得評鑑指標對於行政績效是有幫助的	12 (30.8)	16 (41.0)	10 (25.6)	1 (2.6)	0 (0.0)	71.8	4.00

綜上所述，在整體評分最高的是評鑑對於委員的影響為最認同，尤其是能接受評鑑委員所給予的回饋與建議有高達九成，代表大部分人都能接受評鑑委員的意見及想法。其次是評鑑可以使工作團隊的氣氛更加融洽。再者為評鑑對於專業服務，有八成認為服務評鑑可以對社工員的專業能力服務是有明顯幫助，也有八成的認為評鑑不會影響個案服務品質下降。

同樣地，也很明顯感受到評鑑對社工員自身的影響，不論是心理壓力、工作量、生理機能和於日常作息都受到影響。有關評鑑是否能呈現服務品質及實際績效的部分，其中有一半以上受訪者認為評鑑文書資料沒辦法呈現服務過程中的困難度。

但八成以上認為評鑑整體表現是好的，應該持續和保持。

二、質性訪談

根據研究目的與問題，將訪談結果進行相關概念的歸納工作，研究結果依序分為母機構對家婦中心評鑑的影響、評鑑對於社工員自身、專業成長和價值體認、評鑑對於服務與行政績效的影響以及評鑑指標與評鑑委員對評鑑的影響等五大部分討論之。

(一) 母機構對家婦中心評鑑的影響

1. 機構規模與督導專業影響對評鑑的準備

針對深度訪談過程中明顯感受的出來，承辦母機構的組織規模對於專業的落實與支持有相當的關係。全國性母會機構所承接的家婦中心，有專業的 SOP 流程，人力較多，專業程度較高，並有專業行政教育督導

「在機構有給我們一套 SOP 流程去做，一個執行可能就我們就依照 SOP 流程去走就好了，尊重妳在做的那些工作上面，不會覺得說，「我覺得哪一個鄉啊，哪一個族的，那樣做的，做那個方向很像還不錯，妳可以試看看這樣，他不會用那樣的建議，因為她知道，呃，各地方的特色。」(B)

小型協會因缺乏社工專職督導，多由社工員自己從經驗中摸索，因此在準備評鑑的過程中，大多靠組織中兼職的理事長、理監事、總幹事或其他資深同事提供行政督導，例如監督評鑑準備進度的完成、生活上的照顧和情緒上的支持，而無法完整的在社工專業上給予指導。

「...不會干預我們撰寫的那一塊，只是會問我們說為什麼會又那麼多經濟輔助的個案在這邊，就叫我們去做調查，一般個案加上我們的 A 個案（意指保護型個案）再加上我們諮詢的部份，那一年大概有 200 多件，所以他們就會經常問我們為什麼會這樣子，那你們做探討了沒有？」(A1)

「就覺得是監督啊！就是監督，我們每一個評鑑的項目，然後在每一個我們評鑑的資料準備上面，他們都有在協助我們，那如果哪裡有錯誤的地方會請我們更改。」(A2)

「對！比較欠缺指導。」(C1)

「對！我覺得母機構...的角色就是大概在看我們的進度。」(C2)

「母機構像機構的總幹事啦或者是那一些人員他們都是算是兼職啦。」(C2)

「我們的母機構他其實是沒有什麼功能的！雖然我們有理監事，但是這些理監事他們沒有社工背景嘛，他們只是在背後支持我們所做的每一件事情。」(D)

「協會的功能就等於是家婦中心的功能．．．不像某機構他們有很多的人力可以協助做文書處理啊．．．我們還要去協助別的方案的．．．像這次的評鑑我們的理事長協助我們煮菜煮飯啊！給我們買飲料就這樣子啊，他最大的功用就是這些啊。」(D)

2.評鑑，讓機構內工作人員更有凝聚力

社工員普遍認為，評鑑這件事對機構能促進機構內團體的氣氛，並能相互尊重他人各自的專長。每一個人專業能力程度並不同，藉由分工合作，在各自的專業和創意上發揮極致，並獲得高分；在訪談過程中發現，若有意見不符合，資淺社工員會尊重前輩，並不會和前輩吵架，而是採取溝通及協調的方式討論。

若沒完善的工作分配，將會造成人力資源的運用不當及浪費，並容易在工作中產生摩擦與衝突，所以工作分配在團隊中也是非常重要的。因此，在準備評鑑的過程中，有完善的工作分配和同事間平時就建立的感情與倫理，可以有效降低面臨評鑑的壓力下工作間的衝突和摩擦。

「我覺得都是正向的！就是我們因為這個評鑑帶來的壓力有團結的凝聚力，然後就會互相的討論，就會在過程中講一些笑話，所以氣氛都還不錯...工作分配的部份，我們兩個社工就分，可是大部分的個案都是我們兩個的，所以她有她的個案，我有我的個案，而我們有另外一個助理，她是專門以就業為主。」(A1)

「...在當中的那個氣氛啊，也會互相激勵啊，會加油，就是說，嘖，啊~再撐下去，再撐下去就過了這樣...」(B2)

「因為他比我還年長，所以什麼事情都是都以他為主軸，我們就以輔助為主，如果有意見不合的地方，就比較會拿出來討論，他會講他的想法，我也會講我的想法，那就從中折衷。」(A2)

「沒有沒有，我想不到有什麼摩擦。」(C2)

「...我在的這個團隊啊，我們都還不錯，三個人的，我們三個人的那個工作啊，分配得很好」(B2)

(二) 評鑑對於社工員自身、專業成長和價值體認

1.評鑑讓身體健康亮紅燈

社工員的身心理狀況與個人工作表現是息息相關的，根據醫學研究報告指出，當外在壓力超過個人的負荷範圍時，其回饋將會直接反映在身體狀況上，較容易有易怒、神經緊繃、失眠等疾病。伴隨評鑑而來的額外工作，往往會使得社工人員工時延長，進而在生理健康及精神方面產生影響，不但會降低個人的工作表現，更對家庭氣氛、同事關係、人際相處也會產

生不良的影響，如此一來，勢必會對機構整體行政組織的運作與服務績效造成衝擊。

「那如果遇到這樣緊急的這樣子的話就會睡不著覺，就會吃安眠藥，這樣子才睡得著，就還是覺得有哪一個地方還沒有做好，好像就是永遠向哪一個地方沒做好，突然想一個 idea 起來就睡不著就開始在那邊打這樣子。」(A1)

「對啊！會影響睡眠。」(C1)

「那時候我的焦慮程度還滿高的...」(C2)

「評鑑那段幾乎都是兩、三點回到家裡，睡不到幾小時很早就要起來了，要評鑑的前幾天我幾乎都是 7 點 10 分就到辦公室了，然後就叫那些所有的老師都要到都要開始做那樣子，所以有兩個禮拜的時間我們都是 7 點上班，然後差不多 11、12 點下班。」(D)

2. 公務、家務兩頭燒

由於家婦中心的社工員幾乎都是女性，並有一半已婚且有子女。因此，面對評鑑的壓力和增加的工作量，讓評鑑所造成的情緒和影響在生活中幾乎是無所不在的，包括個人、家庭和社會不可避免的處於情緒問題產生的激盪中。再者，龐大的壓力若沒有抒發的管道，便可能引發不適應的行為反應，影響到個人的工作成就感，極容易使個人喪失自信心，更可能進而影響下班後的家庭生活。

根據結果顯示，多數受訪者認為評鑑事務會影響家庭，並表示經常要超時工作、下班後帶工作回家做或放假仍要繼續工作。沉重的工作壓力對於家庭關係有極大的影響，甚至經常被家人投訴為了工作忽略了家庭。更甚者，有受訪者承認在承受了工作壓力後，會轉向家人發洩，像是吵架。

「那孩子下課之後啊，還是，就是還要下山就可能我今天，比如說我忙到九點半了，晚上九點我就說，喔，好了，我們回家了這樣，我就必須要從山上開車下來，啊孩子反而會受到影響啊可能沒吃飯啊，之類的。」(B1)

「對，會覺得愧疚，有點會...那陣子可能就比較忽略他，對~而且自己還要抓時間，因為新生兒的作息又不穩定，所以你要抓準他在睡覺的時候趕快。」(C2)

「就...有時候情緒上就會那個啊不穩就會跟家人...那個很晚下班啊就會和家人吵架，不然就是...就是那個大家都緊張啊，然後很緊繃，一鬆下來好像都生病了」(D)

3. 辛苦歸辛苦，但是有成長

評鑑過程中很累、很辛苦，但卻對機構、社工員能有所成長和改善，使專業服務可以更加落實在原鄉。

「好累...」(A1)

「就真的很累...」(A2)

「我覺得評鑑是有壓力的但是，我是對它抱持著比較正面的」(C2)

「...它的過程是給我們一個成長，然後讓我們看見到我們的努力，或也可以說是驗收了我們幾年來的成績。」(D)

由此可知，在現今環境變化快速及複雜度高的情況之下，如何有效減緩評鑑所帶來的影響是首要之務，儘管評鑑使所有工作人員都非常疲累，但大多數受訪者仍認為評鑑不適合取消，應該持續，因持續才會對機構、社工員、服務使用者有所保障和成長。

(三) 評鑑對於服務與行政績效的影響

評鑑對於社工人員的專業服務的必要性，在社會福利民營化的趨勢下，愈來愈受到重視。人們常說不督促就不會有進步，反而會懶散！根據研究發現，受訪者均認為評鑑對於專業服務是有必要的，不只能夠確保個案權益得到最大的保障，也能檢討服務的過程是否有疏失。

1. 評鑑可以重新學習到專業並且預防惰性

評鑑時委員給予回饋與建議讓專業人員有不同的領悟，在應用專業上有了更進一步得認識，也有了不同的方法把個案服務的更好。在訪談過程中，對於取消評鑑的看法。大多數的社工員表示取消評鑑，將有可能引發人的惰性，而呈現漏洞百出的服務，甚至有可能被質疑毫無專業程度及能力。

「若取消評鑑，當然開心，因為我不知道啦，因為人都有惰性啦，沒有評鑑就懶惰一下。...因為我們只要應付我們機構的督導，那就只是我們機構人員來看我們的資料而已，啊！如果沒有這個評鑑的話，那是不是看不出來我們的缺點...」(A1)

「對啊，評鑑還是要有。然後，就是自己做好自己份內的工作就不會覺得辛苦。」(B)

「(評鑑)老師的一些建議，尤其是在那個怎麼去撰寫那個個案紀錄的時候，...覺得老師，覺得評鑑委員他們那些老師都給的建議，其實都還滿對自己都很實用」(B)

「我一直覺得(評鑑)老師指導...就是我一個重新學習」(C1)

2. 評鑑期間對服務品質的影響

每個人對於評鑑的看法不同，所以同樣遇到評鑑時對於手邊的工作處理的方式也不一樣，平時就有開始做整理的人到了評鑑仍然得心應手。但是，無論平時是否有準備，準備評鑑的前一個月，部分社工人員在服務時間及內容上會做調整，大多是減少直接服務，如家庭訪視的頻率、非緊急個案的後續追蹤等。但，也有社工員認為，不應為了評鑑影響服務品質，所有行政資料與個案紀錄應在平時就建立好。

「家訪會少，但是電話還是會，還是會打電話去，比較少去訪啦！就比如說明年三月要評鑑，那 2 月我們就會以較少去訪，都是電訪這樣子，除非是家暴的我們一定去，但一般個案就可能就是電訪問看看這樣。」(A)

「因為就平常就是一直做準備，平常就是做好該做的那個份內的工作這樣，就不會說，喔要加班啊什麼之類的。除非說我今天對我的評鑑那我有很特殊的要求，我就可能會很，會多挪一點時間，然後去準備我的評鑑...我們可以就是很順利的就是在這個不到一個月的時間裡面，就可以把兩年的工作，對啊就是給他準備好這樣子。」(B)

「如果活動一多的話，你的個案相對的...ㄗ～你的訪的次數啊就是接觸的那些次數啊或者是說你要做個案資料處理那邊就會比較少...這段期間的話就是個案部分就會比較忽略。」(C1)

「如果是我忙於評鑑的準備工作啊，那我今天遇到的是通報家暴的啦或者是什麼...對這種比較立即的我可能就會...馬上做通報，那其餘後續後續的動作就可能，會比...反正就先做比較...因為後面就等社會處的來介入瞭...但是像這種就不會去...不會去忽略像這種應該要...應該要去處理的那，電話訪視也算啊！」(C2)

「我寧可服務多一點也不要浪費時間在這個紙本上！以服務為優先，然後再回來做評鑑資料，不是只有個案服務是這樣子做，其他的我們還是一樣，像如果我們辦活動的時候啊，那我們就是要在這一兩個禮拜就要把它全部核銷完，資料全部都要弄好，因為我們要碰到核銷...」(D)

3. 兼辦行政擠壓服務的時間與品質

在公部門或是較具規模的社福單位裡，社會工作分成「社會工作」及「社會行政」兩個區塊來分別處理龐雜的文書與案子，不過在人力不足的小型社福單位裡行政工作與社會工作均由少數工作夥伴齊力完成，然而在兩年一次的評鑑前夕，對於龐雜的文書處理及行政作業的處理上有何影響以及因應的對策。在訪談中發現，在評鑑前夕，行政資料的蒐集與紀錄上因為評鑑的需要而有許多的表格要填寫，或是評鑑前夕有例行的活動要舉辦，要一邊服務一邊作紀錄、彙整，許多資料因此整理得不完整，也因為需要多花時間在文書行政的作業上，服務時間也被迫壓縮，服務形式也可能會改變。

「對！其實行政上工作非常多，一下子這個表格，一下子要那個，很累嘍」(A1)

「我今天去訪視我有記錄下來，我連續兩天要開會或是有課程要上，所以會忘掉啊！紙上會亂掉而來不及做(文書建檔)」(A1)

「因為我們不一樣，我們還要服務老人、還要服務兒童，我本人認為只要我能服務到的地方我就去，甚至我跨區服務，我寧可服務多一點也不要浪費時間在這個紙本上。」(D)

「然後像很多比較大單位的，他們可能有很多的督導啊，或者是...就是有很多很會寫計畫的、會做文書的大家協助他們那樣子。可是我們協會沒有」(D)

原住民族群在先天的資源上已經不足，加上不同地區和不同母機構的帶領下，在行政作業的處理上有著明顯的落差，有些機構靠著內部人力支援和分工解決，而有些機構卻只能靠自己僅有的能力處理，然而評比的標準是一致的，評鑑委員或許無法從評鑑的過程中看見這一個區塊。

一樣的評比標準，因機構規模與督導的專業支持上，以及在行政的相關業務上是否有專業人員協助完成，如此造成的資訊與專業的落差，往往反映在評鑑的分數上，這也大大的影響了家婦中心工作夥伴的信心。

4.我很認真實在，但「你不瞭解我的明白」

訪談的過程中，不難發現家婦中心的社工員都自認很認真的進行服務，可惜的是，兩年一次的評鑑過程中更多是需要口才的簡報、文字書面的敘述及行政文書的整理能力，但是...這些都是原住民夥伴們相對較弱的的能力，若因此而影響成績，也會造成社工員對自己的信心和對評鑑公平性的質疑。

「因為有的人可能行政能力...就能力的關係啊(能力較弱)...那實際上也許他們做得很好啊，評鑑都只針對那一次的報告...那一次的書面」(A2)

「對啊！他們在行動力...他們是夠的，但是評審委員這樣子給他們的成績，那他們就對於這個工作缺乏信心...對啊！」(A1)

「我們在這個原鄉所做的事情，沒有一個機關不認同我們所做的事情，就是我們沒有辦法用紙筆形容我們所做的事情，這是我們的弱點！所以在行政方面來說我們非常弱。」(D)

部分受訪者表示，本身語文程度不是很好，但是努力學習後，依然覺得比不上較大型機構。

「學習的問題...我也不知道捏...可是我很努力地去學習，但是當我每一次看別人的文章（其他家婦中心夥伴）的時候都覺得他們很會用辭」（D）

在受訪者的敘述裡可以看到，評鑑對於行政工作確實有些會影響，影響的部分大都是文書處理的能力以及時間的管理。的確，在受訪者的訪談的過程中都隱約聽得出來，評鑑帶來了某些行政和文書上的困擾及壓力，同樣的我們也看到，對於面對行政效率的影響，社工夥伴更有自己的配套措施，例如提前規劃好活動時間，保持每天做紀錄的習慣...等等。但即使如此，有些機構在人力不足，或是文書技巧不純熟的狀況下勢必得犧牲更多時間來完成繁雜的行政工作。

綜上所述，評鑑對於專業服務上有實質的幫助，但是在評鑑期間一般個案的權益往往會不小心受到影響。而針對受訪者的回答發現，平時的分工與準備似乎是目前觀察到最不會影響個案權益的方法。然而適不適用於每個單位則是必須要再更深入去探討的問題了。

（四）評鑑指標與評鑑委員對評鑑的影響

1. 評鑑指標強調量化產值的迷失

部分家婦中心表示，因為所服務的區域人口外移嚴重，鄉內的弱勢家庭在多年的服務及平時的努力下，使得必須積極開案的個案得以獲得協助。但是，在全國一致的標準下，要求一定量化產值，造成部分家婦中心，採取重複開案以符合量化指標的要求，部分家婦中心則堅持呈現實際的服務量，在評鑑中卻受到質疑，對於這樣的結果造成專業人員心理的不平衡。

「他們一直要求個案的量，可是我們重複的就是那幾個個案而已啊！重複開案重複結案...所以其實我們人數這樣衝，我覺得有那個數字的限制啊，會是有那個壓力啊！」（A1）

「那我們的個案很少他們甚至希望我們一個月有 3 個個案，我幾乎一個月可以沒有個案因為我確實在親子講座或是任何無時無刻我都可以出去跟他們這樣子閒聊這樣子，你說這樣子還會有個案嗎...那你要我想盡辦法去找個案，所以評鑑對我來說很不公平的地方就是在這個地方，你一定要叫我有個案可是我要怎麼去找個案，那我們的個案就是就業問題，那那個算個案嗎。」（D）

2. 資料的美麗還是平時的努力

家婦中心多在偏遠的山區，而評鑑的日期則多選在暑假。因此，曾有多次評鑑遇到颱風或豪雨。或因成本考量或配合委員的時間，評鑑多在 2 個半小時內完成，受訪的社工員表示，若環境遇到不可抗力因素時，社工員則必須面臨同時顧慮轄區個案的安全、一邊要準備評鑑資料的困境。而過度重視書面資料來進行審查，也明顯有失公平性，而且容易落入成績好壞究竟來自資料的美麗，還是平時的努力的窘境中。

「道路都中斷，使得我們必須反而是社工員要把資料整個大批的帶到山下給老師看，可是他卻沒有辦法很實際的去體驗我的困難的到底在哪裡...也許會遇到再一次的遇到風災，可是還是要去，還是一定要去當地，去做一個，評鑑，然後實際的去看那個社工員他們所在的那個環境...」(B)

「它是一個殘酷、非常沒有原則的...沒有人性化...沒有因材施教來打分數...可以深入部落，直接深入部落然後看看部落，甚至你不要告訴我們說什麼時候要來，免得我們會做心理準備啊」(D)

3.期待評委具族群與多元文化知能

八成以上的受訪者認為，評鑑時委員給予的專業回饋與建議具有正面的幫助。但在訪談中，社工員也認為目前評鑑委員，仍多以一般機構評鑑的標準及價值在看原住民家婦中心的工作內容，缺乏族群及多元文化觀點。

「甚至於這個評鑑委員呢，他可以比較有那種多元文化的觀念的評鑑委員比較好，對對對，不然有的會太專注在那個個案管理這一塊，或者是說太專注在那個理論這一塊」(B)

綜上所述，大型協會和小型協會有明顯的落差，小型機構的社工員再服務個的過程中得到專業督導的協助有明顯的不足，小型母會機構督導大多是指導、監督評鑑進度和情緒上的支持，並沒有社工專業的指導。全國性母會的機構團體則多有專任的母會機構督導給予專業上指導。

然而，在受訪者的敘述裡可以看到，評鑑對於行政工作確實有受到影響，影響的部分大多是文書處理以及時間的管理。同樣的我們也看到，對於面對行政效率的影響社工夥伴更有自己的配套措施，例如提前規劃好活動時間，保持每天做紀錄的習慣...等等。更有些工作夥伴覺得評鑑應採取多元化方式，而不單單只審核書面資料。可以試著深入部落瞭解部落的每一個地方，符合在地原鄉標準，讓原鄉不會因地理環境位置受阻、或不可抗力因素（天災），而造成提供備審資料的不完整，而使評鑑分數扣分。

儘管，評鑑使所有人員都感到疲累，但受訪者一致認為評鑑不適合取消。因為評鑑機制的確對機構、社工員和服務使用者有所保障及一定程度的專業成長。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 南區家婦中心社工員與社工助理的人力組成

從南區家婦中心社工員的基本資料來看，社工與社工助理人員以女性為主，年齡介於 30 至 40 歲之間，排灣族居多，半數以上已婚並育有子女，

學歷大專畢業居多。承辦的母機構以地區型小型協會居多，現職社工員有 6 成以上，都經歷過評鑑，其中有 1/3 甚至經歷 2 次或 3 次評鑑。因此，對例行的評鑑並不陌生。

(二) 南區家婦中心社工員與社工助理對評鑑的看法

根據研究目的與問題，將訪談結果進行相關概念的歸納工作，研究結果依序分為母機構對家婦中心評鑑的影響、評鑑對於社工員自身、專業成長和價值體認、評鑑對於服務與行政績效的影響以及評鑑指標與評鑑委員對評鑑的影響等四大部分討論之。

1. 評鑑對機構的影響

(1) 評鑑對機構內作業流程、內部的凝聚力與行政改善有正面的影響

有八成受訪者認為評鑑對機構的作業流程、行政改善和內部凝聚力都是有正面的影響。評鑑尤其考驗著機構內部的分工與平時內部人事關係，有適當的工作分配，將可減少人力資源的運用不當及浪費，有效降低工作中產生摩擦與衝突。

(2) 機構的規模與督導專業，影響評鑑的表現

全國性母會機構承接的家婦中心，設有標準的 SOP 流程、人力較多，更給予專業的訓練與進修，並在行政教育上有專業督導，在平時就會分配一定的工作量，所以讓評鑑時的壓力減輕不少。反觀小型協會，除督導角色的缺乏與程度上明顯的不足外，母機構在評鑑時僅能做情緒或是精神上的支持，無法給予更多的資源協助，然而工作者更需要的是能夠在專業技術上得到更多的資源與支持。

2. 評鑑對於社工本身的影響

(1) 評鑑影響健康與日常作息

伴隨評鑑而來的額外工作，往往會使得社工人員工時延長，進而在生理健康及精神方面產生影響，不但會降低個人的工作表現，更對家庭氣氛、同事關係、人際相處也會產生不良的影響，如此一來，勢必會對機構整體行政組織的運作與服務績效造成衝擊。社工本身在身心壓力極大的情況下，甚至必須依靠藥物才能維持日常作息。

(2) 公務、家務兩頭燒

由於家婦中心的社工員幾乎都是女性，並有一半已婚且有子女。因此，評鑑對於個人、家庭和社會不可避免的處於情緒問題產生的激盪中。再者，龐大的壓力若沒有抒發的管道，便可能引發不適應的行為反應，影響到個人的工作成就感，極容易使個人喪失自信心，更可能進而影響下班後的家庭生活。

(3) 辛苦歸辛苦，但是有成長

評鑑的過程中，社工員需要投入更多的心力和承受評鑑的壓力，讓許多受訪的社工員表示吃不消。雖然如此，大部分的社工員對於評鑑都有著正面的想法，人們常說不督促就不會有進步，反而會懶散！而受訪的社工員也全數贊成評鑑這個制度有其存在的必要，更紛紛表示評鑑不只能夠確保個案得到最好的服務，更能檢視整個服務給予的過程。

3.評鑑對於服務與行政績效的影響

(1) 評鑑可以重新學習到專業且可預防惰性

評鑑時委員給予回饋與建議讓專業人員有不同的領悟，在應用專業上有了更進一步的認識，也有了不同的方法把個案服務做得更好。大多數的社工員表示取消評鑑，將有可能引發人的惰性，而呈現漏洞百出的服務，甚至有可能被質疑毫無專業程度及能力。

(2) 評鑑期間對服務品質的影響

每個人對於評鑑的看法不同，所以同樣遇到評鑑時對於手邊的工作處理的方式也不一樣，平時就有開始做整理的人到了評鑑顯得得心應手，反之則反。但是，無論平時是否有準備，準備評鑑的前一個月，部分社工人員在服務時間及內容上會做調整，大多是減少直接服務，如家庭訪視的頻率、非緊急個案的後續追蹤等。但，也有社工員表示，不應為了評鑑影響服務品質，所有行政資料與個案紀錄應在平時就建立好。也就是說，平時的分工與準備是目前觀察到最不會影響個案權益的方法，然而適不適用於每個單位則見仁見智。

(3) 兼辦行政擠壓服務的時間與品質

原住民家婦中心負責一個原住民鄉鎮的服務，通常人力的配置只有 3 至 4 名。而南區由小型在地協會承辦的將近一半，來自內部組織的人力協助極為有限。因此，造成家婦中心社工必須身兼行政和服務，為了應付評鑑需要多花時間在文書行政的作業上，而使服務時間也被迫壓縮，服務形式也可能會改變。

(4) 我很認真實在，但「你不瞭解我的明白」

訪談的過程中，不難發現家婦中心的社工員都很認真的於在地進行服務，可惜的是，兩年一次的評鑑過程中更多是需要口才的簡報、文字書面的敘述及行政文書的整理能力。但是，這些都是原住民夥伴們相對較弱的，也因此而影響他們對自己的信心和對評鑑公平性的質疑。

4.評鑑指標與評鑑委員對評鑑的影響

(1) 評鑑指標強調量化產值的迷失

為了達成標準化的評鑑，通常會訂定一套全國一致的標準。在這套標準之下，要求一定量化產值成為主要的評鑑指標。部分家婦中心表示，因為所服務的區域人口外移嚴重，鄉內的弱勢家庭在多年的服務及平時的努力下，使得須積極開案的個案得以控制。但是，造成部分家婦中心，採取重複開案以符合量化指標的要求，部分家婦中心則堅持呈現實際的服務量，反而使其在評鑑中受到質疑，對於這樣的結果造成專業人員心理的不平衡。

(2) 評鑑指標與考評資料應多元，而不應過度重視書面資料

要在短短 2 個多小時，為 2 年的成果定生死，常常是評鑑被質疑和受限之處。尤其是家婦中心多在偏遠的山區，而評鑑的日期大多選在暑假或是颱風季節，多次評鑑也遇到颱風或豪雨時節。社工員必須同時顧慮轄區個案的安全、一邊還要準備評鑑資料。而過度重視書面資料來進行審查，則明顯有失公平性。多數機構希望評鑑委員不要僅以單一標準便先入為主的評斷機構優劣；例如以偏概全的認為資料的缺乏就是平日未努力服務，卻沒有注意到資料可能碰上災害的損毀或運送上的困難，評鑑絕不是根據「單一標準」進行認可，而是「機構整體」的表現考量，進行綜合判斷，這不僅是所有受評機構衷心的盼望，也是多數人員的心聲。

(3) 期待評委具族群與多元文化知能

社工員認為目前評鑑委員，仍多以一般機構評鑑的標準及價值在看原住民家婦中心的工作內容，較重視社會工作的專業性或是理論的應用，卻缺乏族群及多元文化觀點。對於原鄉部落服務使用者的需求，還有服務處遇的文化性與特殊性，很難以一般的服務對象的服務標準流程來加以評估。

二、建議

(一) 對於評鑑

1. 評鑑委員的遴選應具族群身分與多元文化知能

受訪者普遍認為評鑑人員雖具社會工作專業素質，但卻缺乏族群及多元文化觀點。導致評鑑的過程與結果可能流於專業霸權和文化霸權。建議評鑑委員的組成人員除了官方代表（原民會、原民處）、學者代表之外，應該增加當地原住民代表或族群代表，共同參與評鑑。因為他有著相同的文化背景，可以與評審不同的角度去審視，可大大增加文化觀和客觀性。

2. 評鑑指標應兼具書面與實地的多元化面向

評鑑指標應給予多元化方式，而不只單單審核書面資料，可以加以實地的查訪，試著深入部落、瞭解部落的每一個地方，如此更能看出服務是

否符合在地原鄉的需求。更可配合檢視服務使用者滿意程度的調查，來做為評鑑的依據。

3.平時的準備可減少影響評鑑時的服務品質

如何在保留評鑑的正面功能、減少受評者的壓力和影響服務品質的三贏，顯然平時的準備、妥適的分工、專業督導的支持和社工人員的努力缺一不可。盡量避免於在評鑑前夕才進行準備，唯有落實上述的所有環節，才能達服務方案的目標與政府委託的原意。

4.強化評鑑的說明與績優團體經驗的分享

建議原民會應在評鑑前辦理評鑑說明會與績優團體經驗的分享，讓在地的社工員能更加瞭解評鑑過程及如何準備資料，並減少新進社工員的壓力。

(二) 對於研究

- 1.本研究因研究限制而僅限於南區家婦中心，可針對其他區域做研究，以建立更多資料進行更完整的比較和檢視。
- 2.本研究僅以受評鑑者的觀點進行討論，建議往後類似研究可以加上評鑑者與服務使用者的觀點，以其完整評鑑的全貌。

參考文獻

中文部分

行政院原住民委員會(2009)。《行政院原住民委員會 98 年度施政目標與要點》。台北：行政院原住民委員會。

行政院原住民委員會(2009)。《原住民族人口及健康統計年報》。台北：行政院原住民委員會。

行政院原住民委員會(2009)。《行政院原住民委員會補助地方政府 98 年度原住民族家庭暨婦女服務中心實施計畫》。台北：行政院原住民委員會。

內政部統計處(2009)。《中華民國 98 年台灣地區都市原住民生活狀況調查報告》。台北：內政部。

呂春嬌(2009)。〈從 CIPP 評鑑模式談圖書館的評鑑〉。《大學圖書館》。第 3 卷第 4 期，頁 15-28。台北：內政部。黃心怡(2006)。《教保人員對幼托機構評鑑觀點之調查研究》。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。

- 吳珮琪 (2007)。《幼稚園評鑑訪視委員遴選規準之建構研究結果》。國立新竹教育大學幼兒教育學系碩士班碩士論文。
- 施教裕 (1997)。〈民間福利機構團體因應民營化之現況、問題與策略〉，《社區發展季刊》。80 期，頁 37-55。台北：內政部。
- 蔡翔傑 (2007)。〈背道而馳？老人福利機構評鑑機制實行之初探性研究〉，《社區發展季刊》。119 期，頁 347-370。台北：內政部。
- 許予薰 (2006)。《國小四年級科任教師進行生命教育課程發展之行動研究》。國立中正大學未出版之碩士論文。
- 曾淑惠 (2001)。〈CIPP 評鑑模式的辨證〉。論文發表於「技職教育新意涵國際學術研討會」。台灣:台北。
- 劉淑瓊 (2002)。〈政府福利服務契約委託執行績效評鑑之研究〉。行政院國科會專題研究計畫 (NSC90-2412-H-130-001)。
- 張齡友，2009，〈原工發聲—對機構評鑑的反思—以南區原住民家庭暨婦女服務中心的經驗為例〉發表於「2009 第 4 屆南台灣社工工作暨社會服務產業學術研討會」。2010.11.20-21。屏東：美和科技大學。
- 柯孟君 (2012)。《原住民家庭暨婦女服務中心社工專業發展評鑑指標探究》。東華大學民族發展與社會工作研究所碩士論文。
- LeGrand,J.&Robinson,R. (1984)
PrivatizationandtheWelfareState.London:Allen&Unwin
- Norris,N. (1990) .Understandingeducationalevaluation.London:KoganPage
- Shaw,I (1990) .Evidenceforpractice.InI.Shaw&J.Lishman
(Eds.) ,Evaluationandsocialworkpractice (pp.14-40) .London:SAGE.