

為弱勢教育而生：逆轉聯盟能力檢核表之發展與應用

陳秋政* 柳憶柔

摘 要

研究目的

本文探討「社團法人台灣逆轉聯盟協會」如何創造協力工具，作為實踐其會員組織間大手拉小手的協力策略，文中也為前項工具的應用與限制提出說明。

研究設計／方法／取徑

依序執行次級資料分析法、實務觀察分析、兩回合政策德爾菲問卷、專家座談會，以及層級分析問卷調查等研究方法。

研究發現或結論

在政府服務能力不足、民間社會蓬勃發展之際，教育類非營利組織涉入弱勢教育議題的形式也日趨多元。在逐漸由與政府機關、營利組織合作，邁向與非營利組織協力之際。本研究為逆轉聯盟會員夥伴發展了「課輔機構營運發展檢核表」，以利推動同質性非營利組織間分享資源、網絡及經驗的願景。前述檢核表內容由 6 項主構面、21 項次構面、80 項具體問項，以及主構面、次構面的權重值分配所組成。

* 陳秋政（通訊作者），東海大學行政管理暨政策學系副教授

電子郵件：josechen@thu.edu.tw

柳憶柔，社團法人台灣逆轉聯盟協會執行秘書

電子郵件：miffyro@gmail.com

投稿日期：2017 年 06 月 30 日；修正日期：2017 年 8 月 21 日；接受日期：2017 年 9 月 22 日

研究原創性／價值

本研究突顯同質性非營利組織協力的價值與發展潛力，強調機構擁有檢核內容與條件的設定權，納入機構自評與專家複評的檢核彈性，同時主張個別扶植計畫對建構會員組織能力的重要性，藉此展現逆轉聯盟能力檢核表之建立目的是協力互助，其應用原則是自主、適性與陪伴。

關鍵詞：弱勢教育、逆轉聯盟、組織能力、檢核表、政策德爾非法、層級分析法

CREATION FOR DISADVANTAGED EDUCATION: DEVELOPMENT AND APPLICATION OF THE ORGANIZATIONAL CAPACITY CHECKLIST FOR THE “TAIWANESE TURNAROUND ALLIANCE”

José Chiu-Cheng Chen^{*} Yi Jou Liu

ABSTRACT

Purpose

In this article, we explore the methods with which the Taiwanese Turnaround Alliance has created collaborative tools for carrying out the “coach and partner” strategy for its member organizations, as well as depict the application and limitations of those tools.

Design/methodology/approach

Various research methods, including secondary literature review, participatory observation, two-round survey of the policy Delphi, group discussion, and AHP questionnaire survey are applied to carry out this study.

Findings

Due to insufficient government services and the vigorous development of civil society, non-profit educational organizations have developed a variety of ways to engage the issues of disadvantaged education. In general, the trend has moved from cooperation with government bodies and for-profit organizations toward collaboration with non-profit organizations. Meanwhile, the Taiwanese Turnaround Alliance created “the checklist for agencies’ operation and management” to carry out the vision of sharing resources, networks, and experiences among similar non-profit organizations. The checklist includes six dimensions and 21 sub-dimensions with respective weights, as well as 80 required or selective question items.

^{*} José Chiu-Cheng Chen (corresponding author), Associate Professor, Department of Public Management and Policy, Tunghai University.

E-mail: josechen@thu.edu.tw

Yi Jou Liu, Secretary, Taiwanese Turnaround Alliance.

E-mail: miffyro@gmail.com

Manuscript received: June 30, 2017; Modified: August 21, 2017; Accepted: September 22, 2017

Originality/value

This article presents the value and potential of collaboration among homogeneous non-profit organizations. The checklist was designed so that the partner agencies of Taiwanese Turnaround Alliance enjoy the right to determine their own goals. With regard to implementation, the checklist provides self-assessment options and expert reviews for users. Furthermore, to continuously improve partner agencies’ capacity, the importance of an “Individual Support Plan (ISP)” had been emphasized. In summary, the aim for creating the checklist was to fulfill the collaborative beliefs of the Taiwanese Turnaround Alliance, under the practical principles of autonomy, adaptability, and accompaniment.

Keywords: *Disadvantaged Education, Taiwanese Turnaround Alliance, Organizational Capacity, Checklist, Policy Delphi Method, Analytic Hierarchy Process (AHP)*

壹、緒論

臺灣非營利組織的數量在九二一大地震之後迅速地擴張，截至 2016 年 6 月底為止，經內政部統計資料顯示，經各級政府核准立（備）案之社會團體，包含學術文化團體、宗教團體、醫療衛生團體、社會服務及慈善團體等類別，總計約 4 萬 8,459 個，其中社會服務及公益慈善團體共有 1 萬 5,380 個，所占比例約 30.8%，為各類型團體最高（內政部統計處，2016）。自此顯示，非營利組織的數量在近年仍是持續成長中，所提供的社會服務與公益慈善事業也呈現蓬勃發展的景象。但同時，臺灣整體公益環境卻瀰漫「資源有限、經濟條件不佳」的顧慮，使得非營利組織必須在「服務需求日益擴大但公益資源有限而日趨競爭」的矛盾條件下圖謀發展。在實務現場中可發現，社會福利機構競爭有限資源的結果，已呈現強者恆大，弱者恆小的落差，無論是為提供服務的直接性資源，或是為提昇品質的間接性專業資源。為紓解前述的組織經營窘境，過去許多文獻皆指出對外資源連結是非營利組織為維持組織生存與發展的重要策略（郭靜晃、曾華源，2000）。因此，非營利組織也逐漸重視外部資源網絡的連結，逐漸與公部門、私部門合作，或與其他非營利組織協力。然而，就組織間協力合作的內容與形式上，多數研究或實務探討個別組織的募款、行銷、資源網絡連結議題，討論的案例也以非營利組織與公部門的合作為主，鮮少觸及同質性非營利組織間的專業能力分享與資源網絡的協力。

本文發現非營利組織連結外部資源，與其他組織發展協力合作關係，是解決資源短缺的常見作法。但過往在實務中卻鮮見同質性組織間的協力案例，更遑論聚焦在專業能力建構的協力網絡是否受重視。前述現象主因或可歸納為合作對象的引導所致，例如與政府合作通常限定於服務輸送的層面，在政府機關習慣以「分區負責」的操作手段分別與非營利組織發展合作關係的情況下，同質性組織間的志願服務網絡連結便缺乏鼓勵誘因；又如與企業的合作多數是資源發展導向而非專業能力建構。因此，本文思考身處相同議題網絡並提供相似服務的非營利組織們，如果能夠發展組織間協力平台與網絡，或許能為非營利組織的經營發展第三條路。爰此，本文以社團法人台灣逆轉聯盟協會【逆轉聯盟】的創發經驗，探討逆轉聯盟為實踐大手拉小手的協力策略，如何建立「課輔機構營運發展檢核表」，

用以檢核會員組織的能力建構需求。研究過程依序執行相關文獻探討、實務觀察分析、兩回合政策德爾菲問卷、專家座談會，以及層級分析問卷調查等研究方法。

貳、相關文獻探討

誠如前述，資源整合在非營利組織間有其重要與必然性。然而，攸關機構服務品質與良善經營的專業能力，是否能在同質性非營利組織間協力的過程獲得滿足，仍有賴文獻歸納與實務對話加以印證。以下將分別從組織間協力合作、能力建構相關研究成果分析著手，累積本文對研究主題回應能力。

一、組織間協力合作

Daka-Mulwanda、Thornburg、Filbert 與 Klein (1995, p. 219) 依據組織間協力程度的差異，將相關詞彙的定義加以區分為三：合作 (cooperation) 係指組織在一起工作；協調合作 (coordination) 則指兩個或多個組織間不僅分享資訊且共同訂定計畫；而協力合作 (collaboration) 指的是組織間結構上的分享關係，包含共同分享資源、權力及權威，且組織人員共同去達成在個別組織無法完成的目標或任務。雖然前述名詞定義內容有些微差異，但在實務運用上卻是經常互相替換使用的。本研究應用協力合作 (collaboration) 概念來探討同質性非營利組織間交流互惠活動，強調組織間資源分享及相互支持的功能。若以社會福利服務網為例，彭朱如、王維元、張錦文與黃松共 (1997, 頁 2) 主張協力合作指的是組織間互動關係被定義為「資源的流動」(flows of resources)。為了解非營利組織間的協力合作，以下將回顧諸多先進過去對於非營利組織在組織協力合作議題上的研究，藉以澄清與突顯非營利組織間協力的必要性。

(一) 與政府機關合作

自七〇年代起英美國家因經濟危機及其後所引發的福利需求激增，民營化、委託等方式開始取代公部門服務，以減輕政府成本及提高服務效率，非營利組織在這波的發展中扮演著與政府協力合作的重要角色。就我

國而論，非營利組織的發展歷史不若歐美國家，但近年來的快速發展，公私之間也累積了許多合作的經驗，對於社會服務的完整性有不可忽略的貢獻。呂朝賢（2002）以 Kramer, Lorentzen, Pasquinelli 與 Melief（1993）所提出的政府與非營利組織間四種交易（transactions）領域基礎，提出協力合作有四種類型：（1）資源的（resources）互動包括政府對非營利組織在財務、物資、人力、技術等面向上的交流；（2）規範上的互動包括服務標準、資格的設定；（3）服務供給（service provision）係指財貨或服務的生產與配置活動等；（4）目的活動（political）指的是倡導與遊說活動。就實務面向而言，我國近年來隨著各級政府所推動的社會福利服務方案不斷增加，非營利組織在提供社會福利服務工作上扮演著重要的角色與功能，與公部門協力合作關係也呈現多元化的發展，包含公設民營、契約委外、方案承包，以及基金補助等方式，都是實務上常見作法。

隨著我國社會福利服務民營化的興起，公部門與非營利組織的協力合作在長年的發展之下，相關的問題也逐一浮現。相關研究指出國內各類型公私協力案例常見的困境包含：（1）因資源掌握在公部門所造成的權力不對等；（2）服務供給市場競爭性不足、機會不平均，形成「大者恆大」資源壟斷的現象；（3）公部門相關規範繁瑣且缺乏彈性，阻礙了非營利組織原本應積極回應社會立即性需求的特性；（4）為尋求公部門財務補助的資源，非營利組織可能因而爭取與組織使命無干的合作案，造成使命的遺失（劉淑瓊，2001；黃源協，2005；邱瑜瑾，2005；林淑馨，2008）。

（二）與營利組織合作

依據張英陣（1999，頁 64－66）的整理，企業與非營利組織的夥伴關係可經由以下四類方式來建立：（1）目的行銷（cause-related marketing, CRM）：企業達到行銷與促銷的目的，同時非營利組織則可達到募款與公共關係的目的。（2）企業贊助（corporate sponsorship）：由企業提供經費及人力贊助某項活動以支持非營利組織的工作。（3）實物的贈與（gifts in-kind）：企業將其生產的產品或是服務捐贈給非營利組織。（4）企業志工（corporate volunteer）：由企業主主動將員工組織起來，提供人力的資源給非營利組織運用。

有關企業與非營利組織協力合作的問題，鄭怡世與張英陣（2001）曾以民間福利服務輸送型組織與企業在合作募款活動的經驗分析，不利因素包含：雙方既存的價值觀差異、作業流程與立場的差異、合作方案管理問題、外在大環境的影響等。由此可得知，由於非營利組織與企業在體質上的差異，對於雙方在進行組織協力時常陷入不對等的關係，無形中阻礙了資源在其中的流通性，過多失敗的協力經驗也將影響未來合作的意願。

（三）與非營利組織協力

針對國內非營利組織合作現況，劉麗雯（2004，頁 50－55）提出以下較常發生的合作模式為：方案合作（joint programs）、合資經營（joint ventures）、管理服務組織（management service organizations）、組織聯盟的關係模式（coalitions）、服務網絡（service networks）、組織併購模式（acquisitions）、合併或精簡模式。總而言之，無論是何種型的合作模式都不脫離資源交換的內涵，都是希望透過組織間的資源互通，以產生利益或滿足服務的目標。

非營利組織協調合作的相關論文，國內大多以組織與政府機構的夥伴關係，或是資源連結概念與理論作為探討（劉麗雯，2004，頁 139）。有關於非營利組織間的互動與合作探討，常見以單一非營利組織作為主要的研究對象，以策略聯盟的角度進行資源互動的分析（王明仁，2000；羅麗春，2011）。江明修、許世雨與劉祥孚（1998）則以環保型非營利組織作為討論非營利組織間策略聯盟的主要對象，提出 Rosabeth M. Kanter 曾以男女交往為例，說明企業聯盟的五個互動階段，認為同質性非營利組織所組成的聯盟，因體質上的特殊性將會面臨分工、定位、自主性等問題，在這個時期應該提出具體可行的管理方案，聯盟組織方能長久。Guo 與 Acar（2005）曾以 95 個社會福利型非營利組織為研究對象，分析討論影響組織合作的要素，認為當組織有較長久的成立歷史、較大金額的年度預算，或是與政府有資源的互動但非依賴政府資金時，能與其他非營利組織有較多的合作互動。此外，劉麗雯、陳世堅與曾竹寧（2003）以臺中縣市的老人長期照護機構為例，分析老人長期照護資源的網絡特質、結構及組織間的聯結、角色間相對關係。研究者於文末總結出在資源連結關係內涵中，程度最強的是「資訊交流」，而資源提供層面，則以「教育訓練」及「專業諮詢」為程度最高及次高，顯示「專業資源」是組織間交流的重要內容。

二、組織能力建構需求

隨著非營利組織的競爭日益嚴苛，為了適應與提高競爭力，以使得非營利組織得以因應社會問題負起應有的責任，非營利組織必須致力設計相關工作策略提昇組織人員專業能力，以提升組織服務績效、達成組織使命之目標（孫煒，2004，頁 128）。然而非營利組織實踐前述策略的關鍵取決於專業資源的充沛程度。翁慧圓（2011，頁 14）歸納相關研究後指出，專業資源係指任何能提升組織專業服務效能的知識技能、價值信念、承諾、態度、訊息、專業督導制度及網絡關係等無形資源，亦包含能善用與發展前述無形資源的專家、學者、督導、場地、書籍手冊等有形資源。其呈現的形式可能包含專業資訊的提供、專業諮詢、督導制度、工作坊或讀書會等研習訓練與會議等。

從前述討論中本文發現，專業資源皆是建構在組織的人力之上。在營利組織中，人力資源是組織獲取成功的要件之一，用以創造高品質的產品與服務，為企業賺取更多利益，因此人力資源的培訓是企業非常重視的工作。相對而言，非營利組織有許多角色與功能的扮演，如何充分發揮這些角色功能，何素秋（2010，頁 267）的研究指出四項關鍵，分別是「組織的使命導向、治理效能、充裕的財源及具有前瞻性的人力資源管理」。就這四個關鍵因素而言，都還是回歸到組織的人力議題。換言之，不論是組織的使命、治理或是財務，都必須仰賴專業的人力方能成事。

特別是在社會資源短絀的今天，加強組織人力成員的專業能力，提昇人力資源品質已愈形迫切（孫煒，2002，頁 128）。就實務上的現象也可發現，非營利組織往往因為財源的不固定、不穩定，而忽略人力資源的培訓，甚或不認為有訓練的需要（邢瑜，2012，頁 79）。加上研究者在探討社福型非營利組織的專業資源需求現況與背景時，亦指出福利需求擴張與專業資源成長有限，個案問題複雜多元與專業資源連結不足，社福機構間資源連結研究缺乏等現象（翁慧圓，2011）。

延續上述文獻的主張，發現如何連結組織外部資源，由人力資源培訓著手以強化組織能力，儼然是非營利組織能否回應競爭環境，持續成長而提供專業服務的關鍵因素之一。於下本文以關切弱勢教育議題而成立的逆轉聯盟為例，探討教育類非營利組織間如何在分享資源網絡的前提下，針對如何提升會員組織能力而協力合作的經驗。

參、「逆轉聯盟」發起經驗

一、發起背景

財團法人公益平台文化基金會【公益平台】與財團法人誠致教育基金會【誠致基金會】自成立以來，一直關注於臺灣偏鄉的教育發展。在服務與發展過程中發現臺灣各地有許多在地的中小型課輔機構，在第一線提供免費課後輔導照顧，長期陪伴經濟弱勢家庭的學童們。在這樣的觀察基礎之下，公益平台與誠致基金會開始走訪深入了解這些單位的營運狀況，發現各課輔機構面臨的問題包括「營運經費困窘、人力及資源短缺」。基此，公益平台與誠致基金會認為提升中高階主管的管理能力並減輕其日常工作的負擔，讓執行團隊更有效率的運作，將可使課輔機構有能力為學童們提供更好的照顧。因此於 2013 年舉辦「社會創業家成長營（偏鄉課輔）」及課輔執行團隊成長計畫，期待透過長時間的培力，增進執行團隊管理能力（柳憶柔，2016，頁 45）。在營隊活動當中，經各課輔機構代表討論與票選表決，以共識為基礎選出五項重要的專案（詳見表 1），並為各專案推選負責機構、代表人員及協力顧問。

透由公益平台及誠致基金會的串連及推動之下，逆轉聯盟於 2015 年 6 月因應而生，由來自臺灣北部的「夢想之家」、中部的「林業生基金會」、南部的「飛揚協會」以及東部的「孩子的書屋」共同成立，期望透過聯盟式的服務網絡，在經營、管理、募款、教學、活動設計等方面分享經驗，以協助其他需要支持的弱勢兒少教育機構領導者立穩根基。

二、運作現況

為使聯盟組織永續經營，逆轉聯盟於 2015 年 12 月正式立案，成為獨立的法人組織。逆轉聯盟的組成包含了來自全國各地的課後輔導非營利組織，除了 4 個創始機構外，每年定期招募尋覓新的夥伴機構，截至 2016 年 12 月底，共有 12 個課輔機構加入逆轉聯盟的行列。¹

自 2013 年公益平台、誠致基金會觀察各課輔機構領導者與工作人員發現，投入於此工作者深具熱情、各具理念，對於所關注的弱勢學童課輔

¹ 12 家機構名單，詳見「逆轉聯盟」網站，網址為
<http://www.2home.org.tw/RWD01/default.aspx>

表 1 聯盟方案五大目標

專案	內容說明
管理組織顧問平台	<p>第一年：建立顧問平台 （1）發展診斷工具；（2）成立顧問團隊； （3）尋找資源</p> <p>第二年：進行診斷和資源介入</p> <p>第三年：平台的效益評估</p>
NPO 績效評估內容	<p>第一年：關鍵方案開始試用評估工具</p> <p>第二年：評估工具回饋與修正</p> <p>第三年：正式執行適用工具</p>
媒體宣傳平台	<p>1、突顯問題帶出需求，「逆轉臺灣孩子的未來」</p> <p>2、規劃串連活動</p> <p>3、可配合之媒體、媒體公關、總負責人</p>
資訊匯流平台	<p>第一年：（1）建立資源分享的資訊平台 （2）IT 教育訓練（資訊工作能力的培養提升）</p> <p>第二～三年：軟體開發（財報、徵信、工作報告、成效報表等）</p>
課輔教材平台	<p>第一年：現有教材教法展示 （1）交換教材；（2）試用交換教材； （3）整合教材（挑選、刪減、增加）</p> <p>第二年：改進試用過的教材</p> <p>第三年：匯整編輯出適合弱勢學生的教材</p>

資料來源：本研究整理自公益平台文教基金會社會創業家成長營（偏鄉課輔）結案報告（公益平台文教基金會，2013）。

議題相關大小工作皆是親力親為，可將之比喻為「雜貨店」。因此思考如何透過營隊及社群的建立，提升課輔機構的經營管理效能，將其組織能力轉化為「7-11」的連鎖服務品質；並且在資源妥善利用與整合的同時，各課輔機構仍能保有各自原有的特色與工作主軸，而非全面標準化。基於前述的成立背景，逆轉聯盟創始機構透過公益平台、誠致基金會的顧問志工們的協助，凝聚了逆轉聯盟的願景、使命及五大主要任務（詳見表 2），將逆轉聯盟定調為提供間接服務的中介型組織。

表 2 社團法人台灣逆轉聯盟基本資料

項次	內容
願景	連結臺灣優秀組織，逆轉孩子弱勢處境，成就其卓越人生。
使命	以互相幫助與學習的精神，帶動及培育臺灣每一城市都擁有卓越的兒少教育機構，共同為扶助弱勢孩子走向卓越之路而努力。
任務	1、連結關心弱勢兒少教育的組織與企業； 2、支持及陪伴組織的領導者； 3、提升組織經營管理與服務的能力； 4、共享資源； 5、帶動及培育臺灣每一城市擁有卓越的兒少教育組織。

資料來源：本研究參考機構網站而自行整理

三、擴大準備

歷經近三年的籌備與磨合期，逆轉聯盟運作逐步穩定而有效，特別是在連結公益企業、共享資源，以及支持陪伴組織領導者等層面。然而為貫徹逆轉聯盟所訂定的使命、願景，還需要在提升組織經營管理與服務能力上構思具體的協力策略與工具，以便具體化 5 大工作任務。因此如何運用聯盟資源平台的角色，串聯各方專業資源，協助夥伴機構的能力建構，以提升各課輔機構的專業職能可說是逆轉聯盟的核心工作。為達前述工作目標，便構思以機構檢核表掌握組織能力需求，繼而盤點會員組織的專業資源進行需求與培力對接。換言之，在擴大準備階段所執行的兩項工作項目，係以檢核工具的建立為基礎。於下說明相關工作的內容。

（一）檢核工具的建立

逆轉聯盟的組織目標是「以互相幫助與學習的精神，帶動及培育臺灣每一城市都擁有卓越的兒少教育機構，共同為扶助弱勢孩子走向卓越之路而努力」，主要工作是協助各夥伴機構的專業成長。然而，各個夥伴機構的成立背景、財務狀況、社區特色等皆有不同，如何能有效的瞭解各個夥伴機構的現況，分析其組織的優勢或缺乏，以提供適切的資源與扶植，一直是逆轉聯盟自成立以來，持續不斷思考的現實問題。誠如前述，逆轉聯盟曾在成立前基於共識而訂定五大工作目標，其中有關管理組織顧問平

台、NPO 績效評估兩大目標中，都強調必須建立診斷評估工具，這不僅是適用於非營利組織的檢核工具，更是要為課後輔導機構量身訂做的工具。

（二）專業資源的盤點

同時，逆轉聯盟也著手盤點聯盟內部與外部可運用的各類資源，尤其是可提供機構專業能力建構的專業資源，包含組織治理、財務管理、人力資源管理、資源管理，以及服務業務上的專業資源等。逆轉聯盟之所以積極盤點專業資源，原因是當夥伴機構完成完整的機構檢核診斷後，將可從工具資料中分析出機構的優勢、劣勢，面對機構需要被提昇與扶植的面向，逆轉聯盟勢必要能提供相對應的專業資源，並為其規劃完整的行動方案作為配套。如此，方能達致「帶動及培育臺灣每一城市都擁有卓越的兒少教育機構」的組織目標。

肆、研究設計與執行成果

為完成檢核工具－「課輔機構營運發展檢核表」之建構，研究團隊陸續執行相關文獻探討、實務觀察分析、兩回合政策德爾菲問卷、專家座談會，以及層級分析問卷調查。各類調查的執行細節及研究邀訪對象（詳見表 3），以下分別以階段論結合各項研究設計的執行成果提出說明。

首先在執行上述研究活動時，為豐富檢核表的構成基礎，本研究邀請課輔機構、贊助型組織、學者專家、公部門代表，共同擔任政策德爾菲及層級分析問卷的填答專家，同時也將其列為專家座談會議的邀請對象。於下分別說明各方專家的分類及受邀代表性。

（一）課輔機構【N 類】

「課輔機構」係指直接提供免費課後輔導服務的非營利組織，同時具有社會福利及教育服務的功能。由於課輔機構為本案的研究主體，廣泛並深入地瞭解課輔機構實務經驗對於組織自我檢核的意見，將會是本研究非常重要的步驟。

表 3 各項研究設計之執行細節彙整表

研究活動	德爾菲問卷調查		專家座談會	層級分析問卷調查
	第一回合	第二回合		
舉行時間	2016.4.27 ~ 2016.6.5	2016.7.11 ~ 2016.9.4	2016.10.5	2016.10.5 ~ 2016.10.31
邀請對象	N 類：6 位	N 類：6 位	N 類：2 位	N 類：6 位
	S 類：4 位	S 類：4 位	S 類：2 位	S 類：3 位
	E 類：6 位	E 類：4 位	E 類：1 位	E 類：4 位
	G 類：5 位	G 類：2 位	G 類：1 位	G 類：1 位
回覆狀況	N 類：6 位	N 類：6 位	N 類：2 位	N 類：5 位
	S 類：4 位	S 類：3 位	S 類：2 位	S 類：2 位
	E 類：4 位	E 類：3 位	E 類：1 位	E 類：3 位
	G 類：2 位	G 類：1 位	G 類：1 位	G 類：1 位
各類 回覆率	N 類：100%	N 類：100%	N 類：100%	N 類：83%
	S 類：100%	S 類：75%	S 類：100%	S 類：67%
	E 類：67%	E 類：75%	E 類：100%	E 類：75%
	G 類：40%	G 類：50%	G 類：100%	G 類：100%
總體 回覆率	76%	81%	100%	78%

說明：回覆率計算採四捨五入至整數位。

（二）贊助型組織【S 類】

「贊助型組織」指的是以提供方案申請、經費贊助作為主要服務項目的中介型非營利組織，此類組織通常會建立一套審核標準與機制，在特定時程間開放非營利組織進行服務方案的經費申請，而不從事直接的個案服務工作。由於各贊助型組織在提供經費補助時，都有一套各自的審核標準與機制，因此對於課輔機構在服務品質、服務內容等項目上的檢核具有豐富的實務經驗與代表性，故邀請贊助型組織加入成為本研究受訪對象。

（三）學者專家【E 類】

由於課輔機構所涵蓋的專業領域包含：社會福利、教育、組織績效、非營利組織等議題，故針對各個議題邀請國內相關學者專家，提供具學術性的專業建議，以平衡本研究案的意見。

（四）公部門【G 類】

在課輔機構的工作現場中，尚有一類的溝通往來對象—公部門，主要往來內容除業務的主管外，亦有方案經費申請、審核。當政府部門對於課輔機構進行業務管理、方案審核等工作時，必然具有一套完整的機制，若能從這些經驗中提取與瞭解政府部門對於課輔機構的期待與標準，對於課輔機構在進行自我檢核的規劃上將具有實質上的助益。

一、實務觀察與文獻分析階段

在這階段，研究者首先進行實務觀察分析以累積對研究組織的認識。研究者自 2017 年 1 月 1 日起參與研究組織的「課後輔導機構培力計畫」，並且擔任諮詢輔導顧問後，便啟動實務觀察分析，截至 2017 年 6 月底總計拜訪 4 家逆轉聯盟夥伴機構，參與 2 次該聯盟創始會員及其天使顧問團的座談。此外，更不定期與同時在該聯盟任職的共同作者，進行實務觀察心得分析討論，也藉此降低內部者角色可能對研究產生的影響，總計自 2016 年 9 月至 2017 年 8 月底額外執行 8 場正式討論會議。

其次在這階段，同時著手相關文獻成果分析後²，發現在非營利組織管理領域尚缺以「能力建構」為焦點所設計的檢核問卷，現有多數係基於「績效考核」之目的而設計的檢核指標項目。換言之，在探討如何全面提升組織運作效能的研究基礎之上，聚焦於探討「組織運作能力指標系統」的研究不多；而探討同質性非營利組織間藉由協力來提升運作能力的研究更少。因此執行文獻檢閱時，本文便擴大不以非營利組織績效考核指標為限，也不自限於弱勢教育領域。藉此先掌握充分的檢核構面，再以專家共識意見聚焦弱勢教育機構運作需求之討論。

分析相關文獻後發現，呂育一與徐木蘭（1994）的研究具直接參考價值，該文結論強調層級性並建構第一和第二層級指標供參；唯第二層以下的績效指標，以及各層級績效指標的相對權數，則有待更進一步深入的研究，並建議後續研究可嘗試納入政府主管機關、學者，以便提出更趨完整的績效指標架構。進一步探討指標架構的內涵時，如依據時間順序來看，

² 運用「非營利組織、檢核、指標」等關鍵詞，逐次限縮期刊文獻的檢索結果後，在績效管理層面的相關文獻計有呂育一與徐木蘭（1994）、楊基昌、何明泉與陳國祥（2002）、鄭美愛、王韓康與張錫惠（2003）、彭錦鵬、江瑞祥與許耿銘（2011）。除此之外，陳政智與楊雯羽（2015）則是探討組織內部控制標準。

呂育一與徐木蘭（1994）強調組織運作、社會貢獻、顧客互動；楊基昌、何明泉與陳國祥（2002）則強調組織效能與效率、創新、學習與適應。鄭美愛、王韓康與張錫惠（2003）的研究重視組織結構與制度、內部作業管理、外界關係、服務內涵與成果；彭錦鵬、江瑞祥與許耿銘（2011）的研究引述 OECD 資料為基礎而關注人力資源、功能、財務、網絡關係、治理等組織運作構面。最後是陳政智與楊雯羽（2015）的研究，一樣是以政府機關的組織運作衡量構面為基礎，進而採取控制環境、活動、風險評估、資訊、溝通與監督等構面來建構非營利組織的內控評估機制。

歸納上述文獻探討成果，本文分別就營運管理面、服務發展面提出檢核表架構初稿，用以設計政策德爾菲問卷。就營運管理面而論，其涉及「機構治理、財務管理、資源管理、人力與行政管理」4 項主構面，是通用於檢核各類非營利組織營運管理能力的條件。再者，就服務發展面而言，可區分為「服務對象關係管理、服務計劃管理」2 項主構面，因其涉及不同課輔機構的服務願景與特長，故定義為因應機構業務特性而可以彈性選用的檢核條件。從上述文獻檢閱及實務經驗討論成果，建立了「課輔機構營運發展檢核表」初稿，是表所納 6 項構面涵蓋課輔機構在經營管理與服務成效評量所遭遇的發展議題，於下依序說明各項構面的內容。

（一）機構治理

機構治理對於非營利組織而言是為追求組織穩定運作並健全發展的重要檢核項目，可謂一個健康組織的根基。本構面區分「制度」及「人員」兩大面向，建立了次構面及相關檢核項目；在制度部分包含討論非營利組織最基礎價值的使命、願景的具體化；非營利組織的自律原則；組織的風險評估與管理因應，其相對應的檢核項目為：「組織具有清楚的願景、使命與目標」、「組織相關資訊透明化並能有效與外界溝通」以及「組織能有效評估法律相關之風險並具有因應方式」。另外，有關組織人員職責部分的討論則包含檢核決策領導團隊的治理品質的「組織領導品質與有效決策」項目及檢核組織內負有治理監督職責的相關人員之職權內容的「理（董）事會與管理階層間依法規各司其職」項目。

（二）財務管理

由於非營利組織的資金來源管道多元，部分資金係來自社會大眾的募款，因此，為使社會大眾充分了解所關注的組織財務狀況，定期主動公開組織的財務資訊並且制定完善的財務管理機制，是一個非營利組織對於社會大眾及捐款人負責任的具體表現。財務管理構面的次構面內涵為：「主動將相關資訊以符合相關法令與主管機關規定的形式公開」、「組織財務稽核與控管制度健全」、「組織的財務結構健全，並有管控機制」。

（三）資源管理

非營利組織為提供完善的服務時，常需要多元且大量的外部資源挹注，因此有效的資源管理對非營利組織的永續發展扮演著重要的角色。為發展有效的公關行銷行為以取得足夠的資源，非營利組織必須學習對外溝通，以資源募集的角度來檢視服務行為，但同時又必須確立公關行銷行為與組織使命的方向一致。因此，有關資源管理構面的檢核項目包含有：「組織品牌定位清楚，並發展有效的行銷公關行為」、「具有完善的顧客關係管理機制」、「組織資源具多元來源，並能有效維持之」。

（四）人力與行政管理

為實踐組織的使命與願景，非營利組織內部需要有專業的人力團隊來經營與執行，透過健全的管考機制以確保人力與行政制度能發揮最大效益，提升組織績效，對於資源有限的非營利組織而言是重要的功課。此外，在富有教育色彩的課輔非營利組織中，具有教育專業師資人力的招募與培訓管理等，亦為不可或缺檢核項目。綜上，人力與行政管理之次構面內涵為：「組織管理團隊健全，並有相對應的職能提升計畫」、「領導者具有接班概念與執行計畫」、「人力資源管理制度健全」、「具有完善的志工招募、培訓與管理機制」、「具有完善的師資招募、發展與管理流程」、「各類行政管理制度健全」。

（五）服務對象關係管理

就課輔非營利組織而言，其主要服務對象可分為學生、家長及所屬環境等面向，為提升組織的服務績效，能透過有效的方法了解此些服務對象的問題與需求，並提供友善的服務內容，係為非營利組織展現專業的具體

方法。因此，在服務對象關係管理構面中，次構面包含：「學生招募計畫、相關作業流程完善，並能有效評估服務成效」、「與家長建立良好互動關係，並提供必要的協助與支持」、「與所處生態環境（如社區、學校）建立良好互動關係，並能因應需求做出改變」。

（六）服務計劃管理

以服務內涵的面向觀之，非營利組織應關注於服務的產出（output）與成效（outcome），以及接受服務後而產生的影響與改變。因此，包含整體服務規劃上須與使命願景一致，提出有相對應的具體服務方案，並且能有效評估可能的風險與配套措施，都是服務績效的具體展現，相對應的次構面為：「對於課後輔導業務的內容，具有明確的規劃與目標，並能有效執行之」、「組織在課輔業務經營上的風險評估與配套措施健全」。此外，就課後輔導非營利組織而言，可能發展的服務項目包含：課業輔導、才藝教學、品格教育、體能訓練、職能培訓、親職教育等，各組織應就服務對象的需求及資源現況選擇，以提供相對完整的服務計畫。

二、政策德爾菲問卷調查分析

第一回合問卷係由文獻分析及實務經驗建構出各面向檢核構面及檢核指標。問卷於 2016 年 4 月 27 日以電子郵件、郵寄及正式行文方式發送，2016 年 6 月 5 日完成第一回合問卷回收。第一回合問卷共計發放 21 份，回收 16 份，回收率為 76%。第二回合問卷於 2016 年 7 月 11 日以電子郵件及正式行文方式發送，於 2016 年 9 月 4 日完成第二回合問卷回收，共寄發 16 份問卷，回收 13 份，回收率為 81%。前述二回合調查所獲的共識程度統計分析數據請見表 4。

本研究案依序採用「平均數」及「標準差」，先判斷同意程度、後判斷離散程度。當平均數則作為判斷對於該檢核問項的同意程度，分數越高或越低代表受訪者對於該問項的同意程度越高，當平均分數低於 2 分視為不同意，分數高於 4 分則為同意。當標準差在 0.6 以下，表示受訪者對於該檢核問項的認同度具有高度共識；標準差介於 0.6 到 1 之間則為中度共識，標準差在 1 以上為低度共識，藉此標準來判斷受訪者之間的意見分歧程度。換言之，當平均數高於 4 分或低於 2 分時，接著看標準差藉以判斷期達到何種程度的共識。

表 4 兩回合調查成果共識分析（平均數／標準差）

受訪別 構面別	調查別	N 類	S 類	E 類	G 類	整體
機構治理	第一回	4.69/0.48	4.07/0.52	4.31/0.73	4.15/0.28	4.38/0.67
	第二回	4.61/0.52	3.96/0.31	4.07/1.01	4.20/-	4.31/0.68
財務管理	第一回	4.85/0.29	4.34/0.67	4.67/0.46	4.21/0.30	4.60/0.55
	第二回	4.69/0.49	4.24/0.70	4.62/0.58	4.29/-	4.54/0.55
資源管理	第一回	4.67/0.54	3.88/0.50	4.30/0.67	4.38/0.53	4.34/0.67
	第二回	4.51/0.62	3.92/0.29	4.14/0.84	4.09/-	4.26/0.65
人力與 行政管理	第一回	4.81/0.42	4.11/0.39	4.50/0.62	4.14/0.20	4.47/0.56
	第二回	4.60/0.52	4.05/0.44	4.31/0.60	4.15/-	4.37/0.57
服務對象 關係管理	第一回	4.80/0.44	4.10/0.58	4.24/0.82	4.30/0.49	4.42/0.68
	第二回	4.52/0.61	4.11/0.26	3.99/0.74	4.14/-	4.28/0.63
服務 計畫管理	第一回	4.38/0.83	3.81/0.46	4.08/0.99	4.00/0.34	4.12/0.79
	第二回	4.56/0.59	3.96/0.68	3.90/0.69	3.48/-	4.20/0.74

說明：各欄位內數字，前者為平均數、後者為標準差。但 G 類在第二回合有效回收樣本僅 1 份，故無法成效標準差數據。

（一）第一回合調查成果分析

第一回合問卷中共有 133 個問項，其中有 43 個問項達高度共識（標準差 0.6 以下）、79 個問項達中度共識（標準差為 0.6 ～ 1 之間）、11 個問項低度共識（標準差 1 以上），顯示本研究先前依據文獻及實務經驗所建立之指標問項，多數問項尚未共識仍有爭議，必須依據受訪者的回饋意見加以調整，並實施第二回合調查。

分析第一回合調查分析的數據後發現，課輔機構（N 類）對於機構自律標準較高，不論是在機構治理、財務管理、資源管理及顧客管理構面上，平均分數都較其他類別受訪者較高。由於該類受訪對象就是本表爾後的實際檢核對象，此類受訪者能對前述構面有較高的認同，應可解釋為課輔機構對於組織自律管理有著高度期許與認同。相較於課輔機構（N 類）的平均分數，贊助型組織（S 類）則在機構治理、財務管理及資源管理構面上，相較於其他類別受訪者平均分數偏低，分析其可能的原因在於贊助型組織的主要服務對象是中小型非營利組織，尤其是資源缺乏的非營利組織更是贊助型組織主要關注對象，面對缺乏各項資源的小型非營利組織，一般來

說都是具有服務熱忱，但因各項資源缺乏，因而將主要資源投注與服務業務上，而較疏於機構管理等面向，因此贊助型組織對於機構的各個管理面向相對要求較低。而在專家學者類（E 類）的填答分數中發現，此類受訪者較容易出現極端值，多數偏低（3 分以下）的填答皆落在專家學者類的受訪者中，造成此類受訪對象的標準差偏高，共識程度較低。細究其原因，因本研究所邀請的專家學者分別來自不同專業領域背景，包含：管理專業、會計專業、社工專業等類，因此站在其各自不同的背景立場，缺乏共識的結果亦非難以理解的。此外，值得注意的是，公部門類別（G 類）的回收率僅達 40%，雖研究者已以正式行文的方式去函各單位，期盼能回覆填答結果，但因本研究所涉及的議題：「課後輔導業務」、「弱勢學童」、「非營利組織管理」等，分屬於不同部門管轄，並無一涵括此些議題的主管機關，因而造成部分受訪者來電表示無法填答，造成本類別回收率偏低的結果。從此一現象也可發現，課後輔導機構長期以來因為關注議題涉及教育及社福領域，因此在外部位位上顯得較為尷尬的情況，各縣市政府的管轄劃分時並無統一。

（二）第二回合調查成果分析

第二回合之問卷，係針對第一回合中未達共識之項目（平均數居中未有具體意見偏好，標準差 0.6 以上表示意見回覆離散程度較高；針對已達共識的問項，便不再納入討論），或納入部分受訪者回饋意見而提出增訂、合併或修正項目而設計。第二回合問卷共有 96 個問項，其中有 38 個問項達高度共識（標準差 0.6 以下）、55 個問項達中度共識（標準差為 0.6 ～ 1 之間）、3 個問項低度共識（標準差 1 以上）。從上述數據中可發現，第二回合回收意見中已有近 40% 的問項達高度共識，較第一回合 32% 高，但仍有超過一半以上的問項仍僅達中低度共識，因此顯有召開專家座談會議討論之必要。

在第二回合問卷中，依據第一回合受訪對象的建議，將次構面「具有完善的師資招募、發展與管理流程」從先前歸類在「顧客管理」構面，改隸於「人力與行政管理」構面，且經調整後，整體共識程度高，且同意程度亦高。從前述數據中可發現，受訪對象皆同意將課輔師資歸類為組織內部人員，而非外部顧客。

此外，在「服務計劃管理」構面中，次構面 6.3 ～ 6.8 係指涉課輔機構可能發展的各項業務內容，在第一回合意見回收中，有多位受訪對象建

議可將 6.3 ～ 6.8 次構面列為建議問項，爾後由各填答單位自行依據服務現況選擇是否填答。因此，在第二回合問卷中增加前述說明，指稱 6.3 ～ 6.8 將列為建議問項，並非每個課輔單位都必須逐一填答；唯因為問卷至此已較冗長，多數填答者可能未能注意到前述之說明，因此在 6.3 ～ 6.8 次構面的平均分數偏低，共識程度也較為分歧，須待留在專家座談時處理之。

三、專家座談與層級分析調查

在完成兩回合政策德爾菲問卷後，研究團隊於 2016 年 10 月 5 日舉辦一場專家座談會，除分別邀請各類別的填答對象代表外，另也邀請在教育領域的學者專家，就教育專業領域面向上提供意見，以提高問卷專業面向的完整性。該次專家座談會之主要目的，係為徵詢各類專家對於兩回合德爾菲問卷中尚未達致共識的項目之意見，討論該項目是否刪除或以選擇基礎問項、建議問項的方式解決之。

從專家座談會議中各領域代表的意見中可發現，對於未達共識項目共同的意見主要是「該項目對於正在發展中的中小型機構是否適用」。就非營利組織實務現場觀之，組織成立背景、規模大小、發展歷程等有著極大的差距，雖同為提供課後輔導服務的非營利組織，可能因前述等原因讓各單位在填答檢核表的時候會有不適用之處，但該項目可能也是非營利組織在發展歷程中重要的里程碑，雖未達共識卻有檢核之必要。因此，就此類項目問題，在座談會中與會者之共識係採用「基礎問項」、「建議問項」方式處理之。意即針對兩回合政策德爾菲問卷未達共識之項目逐題分析，針對字句有否調整之處、對於未來預計填答的對象單位是否有填答的必要性、該項目適合所有非營利組織填答抑或是供中大型組織填答的建議項目。藉由上述的討論，在該次專家座談會中確定了檢核工具的各項目，以及各項目的歸類。

為比較各構面對於非營利組織營運上的重要程度、相對權重，就前述定案的檢核表項目設計層級分析問卷，以調查各類受訪者對於檢核表項目在優先順序上的意見。層級分析調查問卷於 2016 年 10 月 5 日發放，2016 年 10 月 31 日完成回收，問卷共計發放 14 份，回收 11 份，回收率為 78.5%。為增加爾後在檢核項目上增刪的彈性，本研究所與討論的層級分析為兩層級，第一層為六個主要構面；第二層為六個主要構面之下的次構面，而屬第三階層的檢核項目則不列入層級分析的討論中，以避免日後增刪檢核項目上的困難。

本層級分析問卷採九等第評比尺度，以「兩兩比較」的方式，在 1、3、5、7、9 的衡量值中，評估同等重要、稍微重要、比較重要、極為重要、非常重要，最後勾選出對課後輔導單位檢核構面的相對重要性。依據 AHP 問卷回收統計，專家學者判定各構面之重要性，依權重值大小依序為：「機構治理」（0.320）、「財務管理」（0.194）、「人力與行政管理」（0.155）、「服務對象關係管理」（0.139）、「服務計劃管理」（0.129）、「資源管理」（0.063）。從前述權重數值之呈現可發現，機構治理構面的重要性遠高於其他五大構面，而組織管理面向中的財務管理、人力與行政管理構面，亦較服務面向的服務對象關係管理、服務計劃管理構面重要（詳見圖 1）。換言之，就主構面的重要程度來說，組織管理面向是較服務管理面向重要的。但值得注意的是，資源管理構面是相對重要性較低的，意即在機構營運上的優先順序而言，需要先將機構治理基礎工作完備，整體組織管理能力提升後，最後才會關注資源管理的相關議題。



圖 1 檢核表之層級架構圖

對「逆轉聯盟」或同樣從事偏鄉課輔服務的非營利組織而言，上述檢核表可以作為其建構組織能力的參考：同時透過檢核表的操作，預期也可以發揮組織溝通的效果：如果能夠長時間操作，那麼更可以從歷年資料間的比較，洞悉機構本身即將面臨的組織運作挑戰，因為對照附錄一所揭露的具體問項，便可得知組織業務哪裡出現問題、哪裡應該改善，更可以對照檢核意見的來源，進行群體意見交叉分析，從而徹底構思「人與事」一併考量的整合策略。

伍、結論

一、研究成果

本研究係透過兩回合政策德爾菲問卷、專家座談會及層級分析調查等方式，建構內含 6 項主構面、21 項次構面、80 項具體問項的課輔機構組織營運發展檢核表（詳見附錄一），目標期望透過適切的檢核問卷，完整呈現各課後輔導非營利組織的營運發展現況，以提供貼近組織發展需求的輔導扶植服務。為發揮本檢核表之預期成效，提供有效的組織能力建構方案，檢核表工具的操作與應用將會是本研究最關鍵的成果與價值，以下將分別說明本研究後續的操作與應用。

（一）檢核表的操作：機構自評與專家複評

本研究所發展之檢核表中 80 個具體問項中可區分為：基礎問項及建議問項，其中基礎問項為各填答機構必答題目、建議項目則為選答。未來應用檢核表時，在第一階段將採「機構自評」，各機構必須依據其發展現況及服務內涵之不同，先自行選擇所需建議問項目並與必答的基礎問項組成機構的專屬檢核表。接下來，在多方、多元參與的執行原則下，由多位機構代表填答該表所轄具體問項的現況，每個問項評估以 0 ～ 10 級距為衡量尺度，數值為 0 代表「非常不同意／完全不符合」；數值為 10 代表「非常同意／完全符合」，分數越高代表同意、符合程度越高。為避免各填答機構對於填答標準上的差距，研究團隊也針對部分複雜問項提供填答說明供參；前述提醒在於強調機構自評的意義與彈性，補強多元評估者或多階段評估時衍生的量表效度（詳見附錄一的說明欄位）。

由於自評分數為填答機構的主觀意見，在機構自評之後，旋即啟動專家複核，由具有實務經驗或是專業領域專長的專家學者組成複評團隊。研究團隊擬採專家座談會議以凝聚專家學者們，針對各項目評分標準之共識。專家複核採取實地訪視方式或書面複審執行，訪視過程將參考機構自評分數而為受輔導機構提出多元評量結果，其結果將作為後續推動培力計畫之主要參考依據。

（二）檢核表的應用：個別扶植計畫

經過機構自評、專家複評之後，將可從所得到的檢核成果分析出該機構目前的狀態與優、劣勢，專家將可依此結果提出各機構的「個別扶植計畫」（ISP）。個別扶植計畫係針對各別機構的檢核分析結果，所提出適用於各別機構的專業能力建構方案，其具體的行動內容可能包含：在職訓練課程、實務工作坊、資源連結或是專家定期陪伴計畫等。整體而言，本檢核表的操作步驟區分為：（1）選定問項建構專屬檢核表；（2）實施自評呈現自我評價分數；（3）啟動實地訪視與專家評量；（4）兼採多元資訊呈現整體評價與改善重點。

透過組織間合作的力量，串聯與分享有限的資源，協助各機構在經過一系列專業且適切的檢核過程中，更客觀的分析出目前機構的狀態與需求。並透由機構間的聯盟與合作，讓有限的資源能在專業平台的分流下，經由最有效率的管道進到各機構，提供個別扶植計畫以進行一系列有目標的能力建構策略，最終達致提升非營利組織的工作效能與品質之目標，便是本研究最主要的研究成果。

二、行動反思

歷經本研究的過程與整理後，提出以下的行動反思，作為後續研究發展之參考。

（一）理想與現實

進行非營利組織能力建構策略時，首先必須面對的挑戰就是回答「為什麼」。從前述的觀察中，不難發現「能力建構」對於非營利組織而言是一項重要但不緊急的工作項目，機構的日常有太多緊急的工作項目不斷湧出，很難停下腳步來審視機構現況，更毋須提及需要投入大量時間與資源

的能力建構議題了。但同時，能力建構策略也是一項很容易被理解與認同的重要工作，就理想中非營利組織非常願意也渴求能提升工作效能，回到現實層面，機構願意投入多少時間與精神成就此事，端視機構領導人對此事的看重程度了。

再者，當學術理論應用在實務現場時，不難發現會有不合身、不適用的情形，實務現場的工作人員對於學術理論的產物也容易有所質疑。因此，如何在學理基礎之下發展一套適用於實務現場的工具，避免過於理想而忽略實際操作層面的問題與需求，也是研究團隊要持續觀察的重點。

（二）檢核與評鑑

在本研究當中，檢核表是一個幫助機構澄清現況與發現問題的診斷工具，主要目標在於發展後續個別化的能力建構策略。然而，檢核本身所夾帶的分數評價，可能會成為機構在填答時的負擔。也就是說，非營利組織可能因實施「評鑑」、「審核」而遭遇類似的負面經驗，最後淪為手段目的化的犧牲者，導致最終目標只是追求較高的分數來展現機構優點，以說明該機構是具有工作效能而值得託付或是值得表揚的。因此，填答機構可能較容易以此經驗背景來看待這份檢核表，刻意隱惡揚善，造成填答上的失真。研究團隊必須不斷說明與提供填答機構一個安全的填答環境，讓機構充分認識本研究的主要目標在於協助機構建構所需的能力，而非進行機構間的評比。同時，也需加入專家學者的複評意見，提供一致的評分標準，希望透此降低填答機構的疑慮與偏誤。

（三）檢討與修正

為使本研究計畫更符合實務現場之用，同時也提高檢核表的信度、效度，後續將持續蒐集專家學者及填答機構的意見回饋，包含具體問項的增刪、填答說明與分數標準將會有所調整修正。除了讓檢核表內容更加符合與貼近課後輔導非營利組織的實務現場需求外，亦是提升檢核表的貢獻度，期待本表未來能夠成為非營利組織營運發展能力建構檢核的代表性工具，除作為其他各領域非營利組織發展類似工具的參考範本外，也能成為公、私部門在評鑑或審核非營利組織的參考工具，讓本檢核表成為外界給予資源時的主要依據。

參考文獻

公益平台文教基金會（2013）。**社會創業家成長營（偏鄉課輔）結案報告**。臺北市：作者。

[The Alliance Cultural Foundation. (2013). *Report of the workshop for social entrepreneurs (after school program in remote areas)*. Taipei, Taiwan: Author.]

內政部統計處（2016）。**各級人民團體統計**。取自
<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>

[Department of Statistics, MoI. (2016). *The number of the civic association at all levels*. Retrieved from <http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>]

王明仁（2000）。社會福利資源的開拓與整合－以中華兒童暨家庭扶助基金會為例。**社區發展季刊**，**89**，94-106。

[Wang, M.-R. (2000). The development and integration of social welfare resources—Using Chinese Fund for Children and Families/Taiwan (CCF/Taiwan) as an example. *Community Development Bulletin*, 89, 94-106.]

江明修、許世雨、劉祥孚（1998）。我國環保類非營利組織策略聯盟之初探－以生態保育聯盟為例。**中國行政**，**63**，11-35。

[Chiang, M.-H., Hsu, S.-Y., & Liu, H.-F. (1998). An exploration on the strategic alliance of environmental protection nonprofit organizations in Taiwan: A case study of Eco-Conservation Alliance. *The Chinese Journal of Administration*, 63, 11-35.]

邢瑜（2012）。社會福利團體人力培訓運作的探討：兼論政府補助影響。**公共事務評論**，**13**（2），77-102。

[Hsing, Yu, (2012). The problems within social service organization training staffs: The influences from government's grants. *Journal of Public Affairs Review*, 13(2), 77-102.]

何素秋（2010）。臺灣非營利組織與政府競合間的社工人力資源管理策略。**社區發展季刊**，**129**，267-280。

[Ho, Betty S.-C. (2010). Human resource management strategies of social worker under the competition-cooperation relation between government and nonprofit organization in Taiwan. *Community Development Journal*, 129, 267-280.]

呂朝賢（2002）。非營利組織與政府的關係－以九二一地震為例。**臺灣社會福利學刊**，**2**，39-77。

[Leu, C.-H. (2002). The inter-relationship between government and nonprofit organizations: The case of the 921 earthquake relief. *Taiwanese Journal of Social Welfare*, 2, 39-77.]

- 呂育一、徐木蘭（1994）。非營利組織績效指標之研究－以文教基金會為例。**臺大管理論叢**，5（1），165-188。
- [Leu, Y.-Y., & Hsu, M.-L. (1994). An empirical research of performance indicators for nonprofit organizations—An example of foundations for education and culture on Taiwan. *NTU Management Review*, 5(1), 165-188.]
- 林淑馨（2008）。社福型非營利組織與政府在服務輸送互動上之困境分析。**社區發展季刊**，122，47-62。
- [Lin, S.-H. (2008). Analysis of plights on service delivery interaction by social welfare non-profit organization and government. *Community Development Journal*, 122, 47-62.]
- 邱瑜瑾（2005）。社會服務民營化對非營利組織發展的影響－以臺北市社會福利機構為案例分析。**社區發展季刊**，108，91-108。
- [Chiou, Y.-C. (2005). Impact on development of nonprofit organization of social service privatization—With the case analysis social welfare organization of Taipei city. *Community Development Journal*, 108, 91-108.]
- 柳憶柔（2016）。同質非營利組織間合作歷程之研究：以「逆轉聯盟」為例。（未出版之碩士論文）。東海大學，臺中。
- [Liu, Y.-J. (2016). *Strategic collaboration among homogeneous nonprofit organizations: An example of "Taiwanese Turnaround Alliance"* (Unpublished master's thesis). Tunghai University, Taichung, Taiwan.]
- 孫煒（2002）。公共政策與教育規劃。臺北市：翰蘆。
- [Sun, W. (2002). *Public policy and education planning*. Taipei, Taiwan: Hanlu.]
- 孫煒（2004）。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。**中國行政評論**，13（3），119-138。
- [Sun, W. (2004). The system setting of human resources strategic management for nonprofit organizations. *The Chinese Public Administration Review*, 13(3), 119-138.]
- 翁慧圓（2011）。社會福利機構專業專業資源網絡建構之研究。（未出版之博士論文）。東海大學，臺中。
- [Weng, H.-Y. (2011). *The study of professional social resource network construction for social welfare organizations* (Unpublished doctoral dissertation). Tunghai University, Taichung, Taiwan.]
- 張英陣（1999）。企業與非營利組織的夥伴關係。**社區發展季刊**，85，62-70。
- [Chang, Y.-C. (1999). Partnership between corporate and nonprofit organization. *Community Development Bulletin*, 85, 62-70.]

郭靜晃、曾華源（2000）。建構社會福利資源網絡策略之探討以兒少福利輸送服務為例。**社區發展季刊**，**89**，107-118。

[Kuo, J.-H., & Tseng, H.-Y. (2000). The exploratory strategies upon constructing social welfare resource networking—Examples as youth and child welfare delivery services. *Community Development Bulletin*, 89, 107-118.]

陳政智、楊雯羽（2015）。以跨界類比建構非營利組織「內部控制」評估指標。**當代社會工作學刊**，**7**，97-155。

[Chen, C.-C., & Yang, W.-Y. (2015). Using trans-boundary analogy to construct internal control assessment indicators in non-profit organizations. *Journal of Contemporary Social Work*, 7, 97-155.]

彭朱如、王維元、張錦文、黃松共（1997）。從跨組織關係理論探討醫院間的合作策略。**中原學報（人文及社會科學系列）**，**25**（4），1-16。

[Peng, T.-J., Wang, W.-Y., Chang, J.-W., & Hwang, S.-K. (1997). The cooperative strategies among hospitals-theoretical perspective of interorganizational relationships. *Chung Yuan Journal (Series of Humanities and Social Sciences)*, 25(4), 1-16.]

彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（2011）。非營利組織績效評量指標之建構。**政治科學論叢**，**49**，125-160。

[Peng, Thomas C.-P., Chiang, R.-S., & Hsu, K.-M. (2011). A performance evaluation system for non-profit organizations. *Taiwanese Journal of Political Science*, 49, 125-160.]

黃源協（2005）。民主觀點社會服務品質的內涵與管理措施之探討。**臺大社會工作學刊**，**11**，45-88。

[Hwang, Y.-S. (2005). Exploring the contents and managing measures of social service quality-the democratic approach. *NTU Social Work Review*, 11, 45-88.]

楊基昌、何明泉、陳國祥（2002）。非營利設計組織績效評估指標建構之研究。**設計研究**，**2**，183-192。

[Yang, C.-C., Ho, M.-C., & Chen, K.-H. (2002). A preliminary model for the evaluation of non-profitable design organization performance. *The Journal of Design Research*, 2, 183-192.]

劉淑瓊（2001）。社會服務「民營化」再探：迷思與現實。**社會政策與社會工作學刊**，**5**（2），7-56。

[Liu, S.-C. (2001). Privatization of social services revisited: Myths and realities. *Social Policy & Social Work*, 5(2), 7-56.]

劉麗雯（2004）。非營利組織：協調合作的社會福利服務。臺北市：雙葉書廊。

[Liu, L.-W. (2004). *Nonprofit organizations: Coordination in human services*. Taipei, Taiwan: Yeh Yeh Book Gallery.]

劉麗雯、陳世堅、曾竹寧（2003）。老人長期照護機構網絡建立之評估研究。內政部委託研究報告（編號：091-000000AU63-1002），未出版。

[Liu, L.-W., Chen, S.-C., & Tseng, C.-N. (2003). *Network evaluation to the system of long-term care for the elderly*. Commissioned research project by the Ministry of Interior.]

鄭怡世、張英陣（2001）。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討－以民間福利輸送型組織為例。東吳社會工作學報，7，1-36。

[Jeng, Y.-S., & Chang, Y.-C. (2001). Collaboration of fund-raising between non-profit organizations and corporation—Cases of social welfare organizations. *Soochow Journal of Social Work*, 7, 1-36.]

鄭美愛、王韓康、張錫惠（2003）。文教基金會績效指標之調查研究。會計研究月刊，208，98-107。doi:10.6650/ARM.2003.208.98

[Cheng, M.-A., Wang, W., & Chang, H.-H. (2003). An empirical study on performance indicators for the foundation of education and culture. *Accounting Research Monthly*, 208, 98-107. doi:10.6650/ARM.2003.208.98]

羅麗春（2011）。從非營利組織策略聯盟探討社會福利團體運作與發展－以心路社會福利基金會及心智障礙服務協會為例。經營管理學刊，4，99-128。

[Luo, L.-C. (2011). Discuss the operation and development of social welfare groups from the strategic alliance of non-profit organizations--Using Syin-Lu Social Welfare Foundation and Mental Retardation Service Association as the example. *Journal of Management and Operations*, 4, 99-128.]

Daka-Mulwanda, V., Thornburg, K. R., Filbert, L., & Klein, T. (1995). Collaboration of services for children and families: A synthesis of recent research. *Family Relation*, 44(2), 219-223.

Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361. doi: 10.1177/0899764005275411

Kramer, R. M., Lorentzen, H., Pasquinelli, S., & Melief, W. B. (1993). *Privatization in four European countries: Comparative studies in government-third sector relationships*. New York, NY: Free Press.

附錄一

機構名稱：
填表者：

「逆轉聯盟－課輔機構營運發展檢核表」

操作流程：

- Step1 確認問題：除「基礎問題」為必填，「建議問題」則依據機構現況與需求，自行圈選該機構欲納入的問題。
- Step2 開始填答：就各問題之提問，依據機構現況自我評價，分數自 0～10 分。0 分（完全不符合）～10 分（完全符合）。

壹、「機構治理」主構面

次構面	基礎	問題	說明 (評分標準參考)	分數
1.1 組織具有清楚的願景、使命與目標。	●	1.1.1 明確界定組織使命及願景，並且已文字化。	✓ 訂有組織使命、願景：+0～6分	+0～2分
			✓ 「明確」意指是否易於理解、執行：+0～2分	
			✓ 「文字化」意指是否見於機構章程、網站或相關文件：+2分	
1.2 組織相關資訊透明化並能有效與外界溝通。	●	1.1.2 依據組織使命規劃方案或行動。		+0～4分
		1.1.3 業務活動與所陳述的使命願景一致無二。		
		1.1.4 依據SMART原則 ¹ 訂定明確之組織目標。	✓ 訂有組織目標：+6分 ✓ 依據SMART原則：+0～4分	
		1.2.1 定期以簡單易懂的形式主動對大眾公布相關資訊，例如財務報告、年度成果等。	✓ 有公布資訊：+5分 ✓ 主動（例：網站上可供下載）、定期（每年至少更新一次）：+0～3分	

¹ 依據 George T. Doran 在 1981 年 12 月發行的 *Management Review* 上所提出 SMART 原則，其意指：(1) 目標必須是具體的 (Specific)；(2) 目標必須是可以衡量的 (Measurable)；(3) 目標必須是可以達到的 (Attainable)；(4) 目標必須和其他目標具有相關性 (Relevant)；(5) 目標必須具有明確的截止期限 (Time-based)。

	✓	簡單易懂（以圖表或其他方式呈現，而不是將原始資料貼上）：+0~2分
● 1.2.2	能以社會大眾容易取得的方式提供前述資訊。	
● 1.2.3	定期檢討與修訂組織目標、策略，以回應社會需求。	✓ 曾檢討與修訂組織目標、策略：+0~6分 ✓ 定期（機構有自訂的頻率）：+0~4分
● 1.2.4	組織對外能建立與利害關係人的雙向溝通機制。	
● 1.3	組織領導品質與有效決策。	
● 1.3.1	領導者具有有效的協調能力，在解決問題時擔任核心角色。	
● 1.3.2	組織內部具有良好的決策溝通與聯繫機制，例如訂有會議規範、決策規範。	✓ 組織內部具有良好的溝通：+0~4分 ✓ 組織內有良好的決策機制：+0~4分 ✓ 組織內有良好的聯繫機制：+0~2分
● 1.4	理（董）事會與管理階層間依法規各司其職。	
● 1.4.1	理（董）事會依主管機關及章程規定行使治理監督權。	✓ 說明：治理監督權意旨透過正式會議確實進行收支預算審查、工作計畫與工作報告監督等。
● 1.4.2	理（董）事會或員工主動避免有實質利益輸送之關係或商業行為。	
● 1.5	組織能有效評估法律相關之風險並具有因應方式。	
● 1.5.1	能遵循主管機關或相關法律之規定，並能有效評估可能的風險。	✓ 遵循主管機關或法律規定：+0~6分 ✓ 有效評估可能的風險：+0~4分
● 1.5.2	對於法律相關問題，有可信賴的專業諮詢對象。	✓ 包含勞基法、稅法、人民團體法、民法等
● 1.5.3	對於評估可能發生之法律風險，具有配套措施與因應之道。	

貳、「財務管理」主構面

次構面	基礎	建議	問題	說明 (評分標準參考)	分數
2.1 主動將相關資訊以符合相關法令與主管機關規定的形式公開之。	●	2.1.1	依照 ² 依照相關法令與主管機關規定，編列組織年度預算、決算等資料。	✓ 依照規定編列資料：+0~6分 ✓ 按時（依法令規定按時）：+4分	
			2.1.2 按時公布正確、合法的年度財務計畫、財務報告、工作報告及成果資訊等。	✓ 按時（機構自定）公布：+0~4分 ✓ 正確合法的財務計畫：+2分 ✓ 正確合法的財務報告：+2分 ✓ 正確合法的工作報告：+2分 ✓ 正確合法的成果資訊：+2分	
		●	2.1.3 以簡單易懂的方式主動提供財務報告及相關資訊。	✓ 主動提供：+0~6分 ✓ 簡單易懂（例如以圖表呈現）：+0~4分	
			2.2.1 會計與出納人員分離，各自獨立。		
2.2 組織財務稽核與控制制度健全。	●	2.2.2	財會處理程序、重大資產等具有明確規範，並訂有文字化處理程序。	✓ 有明確規範（包含造冊、管理辦法）：+0~6分 ✓ 文字化：+4分	
		2.2.3	付款流程訂有複核機制，以利控管。	✓ 有明確規範：+0~6分 ✓ 文字化：+4分	
		2.3.1	資金調度程序明確，確保組織財務結構健全。	✓ 年度預算編列同時也提出每月財進、財出的預估狀況	
2.3 組織的財務結構健全，並有管控機制。	●	2.3.2	對於評估可能發生之財務風險，具有配套措施與因應之道。	✓ 例如：設有緊急預備金	
		2.3.3	經費來自多元管道，且維持收入的多樣性。		
		2.3.4	對於財會相關問題，有可信賴的專業諮詢對象。		

² 依據「社會團體財務處理辦法」第12條、13條規定，人民團體應於年度開始前兩個月提報收支預算、年度工作計畫；年度終了後二個月內提報當年度工作報告、收支決算表。前述資料應由理事會編造，監事會審核，提經會員（會員代表）大會通過後，報請主管機關核備。

參、「資源管理」主構面

次構面	建議	問題	說明 (評分標準參考)	分數
3.1 組織品牌定位清楚，並發展有效的行銷公關行為。	●	3.1.1 能有效將願景與使命清楚的對外詮釋與傳達。	✓ 有效傳達：+0 ~ 5分 ✓ 清楚詮釋（能夠簡潔說明組織願景）：+0 ~ 5分	
		3.1.2 在發送資訊時，能明確表達訴求。	✓ 能掌握發送資訊的主導權	
		3.1.3 相關行銷資源（ex：影音資料、組織重大記事）能有效整理。	✓ 包含分類、篩選與管理，以便於檢索	
	●	3.1.4 有明確的顧客及溝通對象，並對其蒐集相關個別資訊，以了解特質。	✓ 有明確的顧客及溝通對象：+0 ~ 6分 ✓ 蒐集個別資訊：+0 ~ 4分	
		3.1.5 能依據不同對象的需求，設計行銷計畫。	✓ 「不同對象的需求」意指因性別、年齡層、收入等不同所帶來的需求差異	
		3.1.6 能運用有效的行銷公關行為，連結外部資源以達成工作目標。	✓ 外部資源意指「行銷顧問、公關夥伴」等	
3.2 具有完善的顧客關係管理機制。	●	3.2.1 能有效率地蒐集並建置顧客資訊，包含基本資料、資訊來源及互動歷程等。	✓ 有效率地蒐集顧客資訊：0 ~ 5分 ✓ 有效率地建置顧客資訊：0 ~ 5分	
		3.2.2 依據捐款者的特質有系統的分類。		
	●	3.2.3 能立即處理與回應捐款者的問題。		
		3.2.4 具備並運用機構資訊管理系统（例如：顧客關係管理、志工管理）。		
3.3 機構資源具多元來源，並能有效維持之。	●	3.3.1 熟悉與瞭解組織所屬經營環境的相關資源。		
		3.3.2 與其他各組織擁有良好的互動關係，並保有資源交換與合作的機會。	✓ 擁有良好的互動關係：0 ~ 4分 ✓ 有資源交換與合作的機會：0 ~ 6分	

肆、「人力與行政管理」主構面

次構面	基礎建議	問題	說明 (評分標準參考)	分數
4.1 組織管理團隊健全，並有相對應的職能提升計畫。	●	4.1.1 組織架構的設計（功能、執掌、層級、幅度、稱謂），符合組織的發展方向。	✓ 組織架構完整（包含文字化）0~6分 ✓ 符合組織發展方向：0~4分	
		4.1.2 有計畫地彈性發展管理團隊的核心職能。		
		4.2.1 積極培養與發展接班團隊。	✓ 有接班團隊：+0~6分 ✓ 積極培養：+0~4分	
4.2 領導者具有接班概念與執行計畫。	●	4.2.2 對於接班團隊有安排相關發展計畫。		
4.3 人力資源管理制度健全。	●	4.3.1 訂有文字化的人力資源相關制度與管理規範。	✓ 有相關制度：+0~6分 ✓ 文字化：+4分	
		4.3.2 能有效招募並留任所需之人力。		
		4.3.3 提供職能培訓的機會。	✓ 個別職位皆有其相關職能發展計畫	
		4.3.4 具有不適任者之相關退場機制與配套措施。		
		4.3.5 訂有獎勵、升遷制度，並關注員工的身心健康。	✓ 訂有獎勵、升遷制度：+6分 ✓ 關注員工的身心健康：+0~4分	
4.4 具有完善的志工招募、培訓與管理制度。	●	4.4.1 運用志工時，符合〈志願服務法〉規定。		
		4.4.2 能清楚界定志工角色、定位，並明訂相關權利義務以及管理辦法。	✓ 清楚界定志工角色、定位：+0~6分 ✓ 明訂相關辦法：+4分	

4.5 具有完善的師資招募、發展與管理流程。	4.4.3	組織能釐清對於志工的需求與期待，並且能有方法的招募與篩選。	✓ 釐清需求與期待：+0~5分 ✓ 有方法的招募與篩選：+0~5分
	4.4.4	提供志工相關教育訓練。	
	4.5.1	師資來源多元，並訂有明確的招募標準。	✓ 有明確的招募標準：+6分 ✓ 師資來源多元：+0~4分
	4.5.2	能依據教師的專業需求與課輔現況，提供長期的專業知能培訓。	
	4.5.3	能有效的評估教師的專業技巧與能力，並安排定期評量與回饋。	✓ 能有效的評估：+0~5分 ✓ 安排定期評量與回饋：+0~5分
	4.5.4	發展與組織價值觀一致的教學目標，並與課輔老師達成共識。	✓ 「與組織價值觀一致的教學目標」指的是對何謂教育的認知：+0~6分 ✓ 與課輔老師達成共識（經常透過會議、訓練等與課輔老師溝通）：+0~4分
4.6 各類行政管理制度健全。	4.5.5	針對不適任教師訂有完善的淘汰機制。	
	4.6.1	各類報表、資料之管理電子化、雲端化。	
	4.6.2	訂有物資管理辦法，並定期進行財產登錄。	✓ 訂有物資管理辦法（具有文字化的辦法）：+6分 ✓ 定期登錄：+0~4分
	4.6.3	組織內部各類顯性、隱性知識能有效文字化、影像化管理，並能完整傳承。	

伍、「服務對象關係管理」主構面

次構面	基礎	問題	說明 (評分標準參考)	分數
5.1 學生招募計畫、相關作業流程完善，並能有效評估服務成效。	●	5.1.1 機構所訂定之招生流程，有助於促成潛在需求者加入服務方案。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有招生流程（具有文字化的辦法）：+6分 ✓ 有助於促成潛在需求者加入（指的是作業流程便利、友善）：+0~4分 	
		5.1.2 能針對學生的需求與問題，提供與組織目標一致的服務方案。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 提供目標一致的服務方案（服務方案是否與組織目標方向一致？）：+0~5分 ✓ 針對學生的需求與問題：+0~5分 	
		5.1.3 依據不同方案能訂定具體的目標，並且能有效評估服務成效。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 依據不同方案能訂定目標：+0~3分 ✓ 目標具體：+0~2分 ✓ 有效的評估服務成效：+0~5分 	
		5.1.4 能依據個別學生的學習狀況，訂定符合其程度的學習計畫，並且有效評估。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 訂定學習計畫：+0~6分 ✓ 依據個別學習狀況訂定：+0~2分 ✓ 有效評估：+0~2分 	
5.2 與家長建立良好互動關係，並提供必要的協助與支持。	●	5.2.1 對於學生家長有明確的期待與工作目標，並有相對應的可行方案。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 與學生家長（或法定監護人）有共同工作目標（包含針對孩子、家庭的改善）：+0~6分 ✓ 明確：+0~1分 ✓ 可行方案：+0~3分 	
		5.2.2 有多元管道經營與家長的關係，並能維持穩定的互動頻率。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 經營與家長的關係：+0~6分 ✓ 管道多元：+0~1分 ✓ 互動頻率穩定：+0~3分 	

5.3 與所處生態環境（如社區、學校）建立良好互動關係，並能因應需求做出改變。	● 5.2.3 對於學生家庭的各項資源需求，有多元管道可轉介與取得資源。	
	● 5.2.4 能有效評估對服務家庭的成效，並且定期檢視之。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 能有效評估成效：+0 ~ 6分 ✓ 定期檢視：+0 ~ 4分
	● 5.3.1 有多元管道經營與社區的關係，並能維持穩定的互動頻率。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 經營與社區的關係：+0 ~ 6分 ✓ 管道多元：+0 ~ 1分 ✓ 互動頻率穩定：+0 ~ 3分
	● 5.3.2 能有效評估與分析所處社區、環境現況與特性，並做出相對應的行動服務方案。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 評估與分析所處社區、環境：+0 ~ 4分 ✓ 相對應的行動服務方案：+0 ~ 6分
	● 5.3.3 在該生態環境中，組織能提供友善的管道以接收或發送資源。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 提供管道以接收或發送資源：+0 ~ 4分 ✓ 管道友善（多種管道以及時間、地點便利性等）：+0 ~ 6分

陸、「服務計畫管理」主構面

次構面	基礎	建議	問項	說明 (評分標準參考)	分數
6.1 對於課後輔導業務的內容，具有明確的規劃與目標，並能有效執行之。			6.1.1 能依據組織使命與宗旨規劃整體服務內容，並且定期與之核對。	✓ 依據使命與宗旨規劃服務：+0~8分 ✓ 定期核對：+0~2分	
			6.1.2 能釐清與安排各業務項目的優先順序。		
			6.1.3 對於各項服務內容具備有足夠的能力籌備與執行。		
			6.2.1 課輔老師能有效的发展陪伴關懷關係，建立良好正向的師生關係。		
6.2 組織在課輔業務經營上的風險評估與配套措施健全。			6.2.2 課輔老師(含志工)確實符合〈兒童及少年福利與權益保障法〉第81條 ³ 之消極資格。	✓ 法條請見註解	
			6.2.3 課輔活動場地投保公共意外責任險。		
			6.2.4 課輔活動場地通過建築物公共安全檢查及消防安全設備檢修申報。		
			6.3.1 能有效評估服務對象接受課業輔導之需求。		
6.3 針對服務對象所提供之「課業輔導」內容完整。			6.3.2 能提供完整的課業輔導服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的課業輔導服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分	
			6.3.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分	

³ 〈兒童及少年福利與權益保障法〉第81條第1項

有下列情事之一者，不得擔任兒童及少年福利機構或兒童課後照顧服務班及中心之負責人或工作人員：

一、曾犯妨害性自主罪、性騷擾罪，經緩起訴處分或有罪判決確定，但未滿十八歲之人，犯刑法第227條之罪者，不在此限。
二、有第49條各款所定行為之一，經有關機關查證屬實。
三、罹患精神疾病或身心狀況異常，經主管機關委請相關專科醫師二人以上諮詢後，認定不能執行職務。

6.4 針對服務對象所提供之「才藝教學」內容完整。	● 6.3.4 針對課業輔導服務，能不斷提供創新的內容或型態。	
	● 6.4.1 能有效評估服務對象接受才藝教學之需求。	
	● 6.4.2 能提供完整的才藝教學服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的才藝教學服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分
	● 6.4.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分
	● 6.4.4 針對才藝教學服務，能不斷提供創新的內容或型態。	
6.5 針對服務對象所提供之「品格教育」內容完整。	● 6.5.1 能有效評估服務對象接受品格教育之需求。	
	● 6.5.2 能提供完整的品格教育服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的品格教育服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分
	● 6.5.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分
	● 6.5.4 針對品格教育服務，能不斷提供創新的內容或型態。	
6.6 針對服務對象所提供之「體能訓練」內容完整。	● 6.6.1 能有效評估服務對象接受體能訓練之需求。	
	● 6.6.2 能提供完整的體能訓練服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的體能訓練服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分
	● 6.6.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分
	● 6.6.4 針對體能訓練服務，能不斷提供創新的內容或型態。	
6.7 針對服務對象所提供之「職能培訓」內容完整。	● 6.7.1 能有效評估服務對象接受職能培訓之需求。	
	● 6.7.2 能提供完整的職能培訓服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的職能培訓服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分

6.8 針對服務對象所提供之「親職教育」內容完整。	● 6.7.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分
	● 6.7.4 針對職能培訓服務，能不斷提供創新的內容或型態。	
	● 6.8.1 能有效評估服務對象接受親職教育之需求。	
	● 6.8.2 能提供完整的親職教育服務，並能評估具體成效。	✓ 提供完整的親職教育服務：+0~6分 ✓ 能評估具體成效：+0~4分
	● 6.8.3 擁有適合且合法的輔佐教材。	✓ 教材合法：+5分 ✓ 適合：+0~5分
	● 6.8.4 針對親職教育服務，能不斷提供創新的內容或型態。	