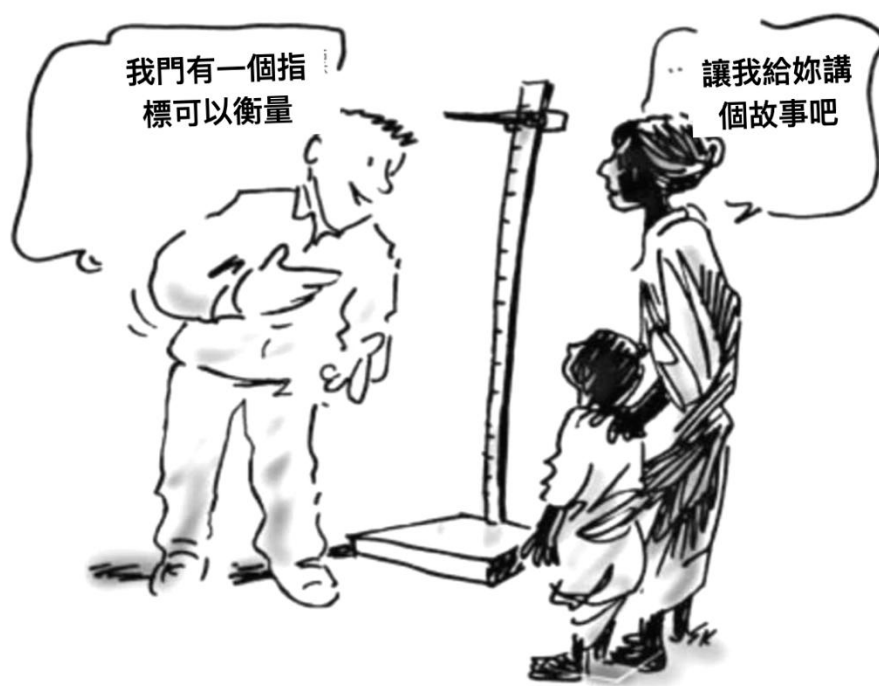


「最具意義的改變」(MSC)

方法使用指南

作者：Rick Davies 與 Jess Dart
(版本 1.00 – 2005 年 4 月)



資助單位：CARE International, 英國；
Oxfam Community Aid Abroad, 澳洲 | Learning to Learn, 南澳洲政府；
Oxfam New Zealand | Christian Aid, 英國 | Exchange, 英國；Ibis,
丹麥 | Mellempfolkeligt Samvirke (MS), 丹麥；Lutheran World Relief, 美國

中文版初譯：Claude AI, ChatGPT, DeepSeek
中文版校訂：Lian Xiaoxi, Carmen Lee (2026)

目錄

縮寫對照表.....	5
前言：本指南的結構.....	6
本指南的結構.....	6
關於術語的說明.....	6
免責聲明.....	7
版權與發行.....	7
致謝.....	9
第一章：MSC 十分鐘概述.....	10
簡單來說，什麼是 MSC？.....	10
為什麼叫這個名字？.....	11
MSC 的故事.....	11
實施步驟概述.....	12
核心要素.....	14
目的.....	14
什麼時候適合用 MSC？什麼時候不適合？.....	15
哪裡可以找到更多資訊？.....	17
第二章：實施 MSC 的十個步驟.....	18
步驟 1：如何開始並引發大家對方法的興趣.....	18
用隱喻來解釋這個方法.....	19
熟悉這個方法.....	20
推動者的角色.....	20
步驟 2：界定改變領域.....	21
什麼是改變領域？.....	21
如何使用領域.....	21
「開放式」領域.....	22
負面變化.....	22
領域的類型.....	23
應該使用多少個領域？.....	23
領域是否必要？.....	23

領域應該聚焦什麼？	24
誰應該參與確定領域？	25
開發領域的不同方式	25
步驟 3：界定報告週期	26
步驟 4：收集顯著改變故事	27
引出顯著改變故事	27
如何捕捉顯著改變故事	28
應該記錄什麼資訊？	29
報告形式	31
應該收集誰的故事？	32
收集故事的倫理	33
步驟 5：選出最具意義的改變故事	34
誰應該參與篩選過程？	36
如何篩選故事	37
篩選最具意義的變化的標準	38
要不要有人引導？	39
記錄篩選過程的結果	39
被篩選掉的故事會如何？	40
步驟 6：回饋篩選結果給持份者	40
回饋在 MSC 中的角色	41
提供回饋的不同方式	42
步驟 7：驗證故事	43
為什麼要驗證？	43
選擇不驗證	44
誰驗證故事？	44
應該驗證哪些類型的 MSC 故事？	44
應該驗證 MSC 故事的哪些面向？	45
步驟 8：量化	46
步驟 9：次級分析和後設監測 (Meta-monitoring)	46
記錄保存	47
後設監測 (Meta-monitoring)	48

次級分析.....	49
分析顯著變化故事中描述的變化.....	50
改變步驟 10：修訂系統.....	53
第三章：疑難排解.....	55
參與者表達的疑慮.....	55
問題本身的困難.....	55
其他人表達的疑慮.....	60
第四章：建立有效 MSC 的能力.....	64
建立 MSC「推動者」的能力.....	64
建立員工充分參與 MSC 的能力.....	65
考慮所需的資源和時間.....	67
第五章：監測與評估框架中的 MSC.....	69
MSC 在計畫周期中的位置.....	69
MSC 用於監測和評估.....	69
MSC 作為特定類型的監測.....	69
MSC 用於計畫評估（ program evaluation ）.....	73
MSC 和組織學習.....	75
MSC 在計畫（ program ）中的其他用途.....	76
第六章：MSC 中的有效性與聲音.....	79
MSC：一種有效的方法.....	79
有目的性抽樣.....	81
MSC 中的偏見.....	82
MSC 中的聲音與權力議題.....	83
第七章：MSC 與其他方法及認識論的比較.....	85
欣賞式探詢（ Appreciative Inquiry ）.....	85
「個案研究」和「情景短文」（ Case studies and vignettes ）.....	86
演化認識論（ Evolutionary epistemology ）和 MSC.....	86
在建構主義視角下的 MSC.....	87
第八章：MSC 的歷史.....	89
歷史作為一個過程.....	89
MSC 的使用類型.....	89

實施 MSC 時，「造成差異的差異」是什麼？	92
關鍵差異一：在「已開發」國家與「發展中」國家使用 MSC.....	92
關鍵差異二：在已開發經濟體，參與者在多大程度上參與分析故事	93
關鍵差異三：多國應用 vs. 單一國家應用	93
關鍵差異四：相對和平時期 vs. 衝突與衝突後時期.....	94
關鍵差異五：計畫主題的敏感程度.....	95
第九章：MSC 的新方向.....	96
微調	96
與其他方法結合	97
將 MSC 與計畫邏輯並用，建立一個全面的監測、評估和學習架構	98
創新	99
網絡型結構下的替代做法	99
用於流程監測的 MSC.....	100
MSC 在策略規劃中的應用	101
MSC 作為總結性評估中的參與式元素	102
未來的研究領域	102
邀請您一起創新、回顧與交流	103
所引用之全部資料來源.....	104
附錄一：故事收集格式範例	109
1.1 Landcare (Mallee Landcare 支援計畫)	109
1.2 VSO (志工報告表格)	111
附錄二：顯著變化故事範例	113
2.1 布干維爾：Osi Tanata (非政府組織)	113
2.2 VSO - 菲律賓：Angie Bamgbose	115
2.3 澳洲：學習如何學習專案 (Le Cornu et al, 2003)	118
附錄三：故事報告格式範例	121
3.1 由英國國際發展部資助的布朗阿哈福 (Ahafor) 地區支援計畫	121
附錄四：故事收集引導指南	123
譯者說明	125

縮寫對照表

ADB	Asian Development Bank (亞洲開發銀行)
ADRA	Adventist Development and Relief Agency, Australia (基督復臨安息日會發展與救援機構 · 澳洲)
AKRSP	Aga Khan Rural Support Program (阿迦汗農村支持計畫)
BADSP	Brong Ahafo Rural District Support Project, Ghana (布朗阿哈福農村地區支持專案 · 迦納)
CCDB	Christian Commission for Development in Bangladesh (孟加拉基督教發展委員會)
CRS	Catholic Relief Services (天主教救援服務)
DFID	Department for International Development, UK (英國國際發展部)
IDSS	International Development Support Services, Australia (國際發展支持服務 · 澳洲)
M&E	monitoring and evaluation (監測與評估)
MSC	most significant change technique (最具意義的改變方法 / 最顯著改變方法)
NGO	non-governmental organisation (非政府組織)
ONZB	Oxfam New Zealand (紐西蘭樂施會)
SC stories	Significant change stories (顯著改變故事)
VSO	Voluntary Service Overseas (海外志願服務組織)

前言：本指南的結構

本指南主要寫給以下讀者：希望運用 MSC 協助監測與評估社會變革計畫 (Program) 和專案 (Project) 的組織、社區團體、學生與研究者，以及想更深入了解這個方法的人。MSC 可運用於不同領域，例如農業、教育、衛生等，尤其常見於發展工作之中。它也適用於不同文化脈絡。截至 2004 年，MSC 已被非政府組織與政府部門運用於非洲、亞洲、拉丁美洲、歐洲與大洋洲等地。

本指南的結構

導論章節將帶你快速掌握 MSC 的基本概念。第二章聚焦於實務操作，將 MSC 的實施過程整理為十個步驟。第三章提供常見問題與疑難排解建議，第四章則討論如何培養有效運用 MSC 的能力。第五章進一步說明 MSC 如何放進計畫週期中，以及它如何協助計畫的改進與學習。

從第五章之後，我們會進一步談到理論層面。我們相信，即使沒有深厚的理論背景，MSC 依然可以被有效運用。所以，如果你主要關心的是實務操作，那你讀到第五章其實就已足夠。至於想進一步理解理論基礎的讀者，第六章和第七章會討論 MSC 的效度，以及它與其他方法和認識論可以如何互相配合。最後兩章則回顧 MSC 的歷史發展：它從哪裡來，又可能往哪裡去。

本指南的編排，反映了我們希望回應不同讀者需求的嘗試。對第一次接觸 MSC、準備開始使用的人來說，我們希望它能為提供實際的幫助。對已有經驗、希望深化理解或進一步精進做法的人來說，我們也盼望能提供有用的資訊和分析。除了服務實務工作者，我們也希望它能回應對 MSC 及相關參與式、質性方法感興趣的研究者。

關於術語的說明

在撰寫本指南時，我們曾多次斟酌該使用什麼語言，才能同時適用於發展工作領域與已開發經濟體的公共部門脈絡。為了保持一致性，我們做了一些術語上的選擇，同時也鼓勵你依照自己的工作脈絡，將這些術語轉換成對你較有意義、也更貼近現場的說法。

首先，我們要決定如何稱呼社會變革計畫所服務或接觸的人。在發展工作領域，他們通常被稱為「受益者」(beneficiaries)。在已開發經濟體的公共部門脈絡中，則較常使用

「客戶」(clients)、「服務使用者」(service users)或「參與者」(participants)等稱呼。在本指南中只要語意清楚，我們會優先使用「參與者」一詞，其次才是「受益者」。

其次，我們需要在「計畫」(program)、「專案」(project)和「介入」(intervention)之間做出取捨。在本指南中，我們統一使用「計畫」一詞，泛指各類有明確起訖、旨在帶來社會改變的介入行動，不論其規模大小。

第三，我們需要為提供資源支持的一方找一個統一稱呼。他們可能被稱為：「捐助者」(donors)、「投資者」(investors)、「資助者」(funders)或「購買者」(purchasers)。在本指南中，我們採用「資助者」這個術語。

在既有文獻中，MSC 有時被描述為途徑 (approach)，有時被視為一個過程 (process)——甚至也有人稱它為模型 (model)。有學者建議，更精確地說，它是一種監測與評估方法 (technique)。然而，我們也認為，MSC 同時帶有某些「途徑」的特質，因為它奠基於特定的理論基礎；這一點，我們會在第七章進一步討論。

免責聲明

本指南是整理自 Rick Davies 與 Jess Dart 在社會計畫監測與評估上的實務經驗。。雖然我們已盡力確保內容準確，但讀者仍需自行判斷其中資訊是否適用於自身情境。。我們不對其適用性提供任何保證，也不對使用本出版物所產生的結果負責。我們不對其適用性提供任何保證，也不對使用本指南所產生的結果負責。

版權與發行

MSC 指南的版權由作者 Rick Davies 和 Jess Dart 持有。

我們希望這本指南能盡可能被更多人取得與使用。這份文件可以從我們的網站以 PDF 格式免費下載：www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/MSCGuide.pdf 和 www.clearhorizon.com.au。你也可以從贊助單位的網站下載 PDF 英文副本。

紙本複製必須符合以下條件：完整複製本指南、保持現有格式，且這些副本必須免費提供，不得販售或用於營利。如果需要只複製指南的部分內容，請聯繫我們取得許可。

有意販售 MSC 指南副本的第三方，請聯繫我們取得許可並建立適當的條款和條件。

版權 © RJ Davies and J Dart (2004)

請將所有詢問發送至：

Dr Rick Davies

82 Bishops Rd, Trumpington, Cambridge CB2 2NH United
Kingdom rick@mande.co.uk 電話: +44 (0) 1223 841 367 手機: +44 (0) 7855 766
354 傳真 (至 Email) : +44 08701 640 239

Dr Jessica Dart

Clear Horizon, PO Box 341, Hastings VIC
3915 Australia jess@clearhorizon.com.au 電話/傳真: +61 (0) 3 5979 2957 手機:
+61 425 735 530

致謝

沒有以下組織的慷慨贊助，這本指南就不可能完成。

CARE International, 英國 www.careinternational.org.uk

Oxfam Community Aid Abroad, 澳洲 www.oxfam.org.au

Learning to Learn, 南澳洲政府 www.learningtolearn.sa.edu.au

Oxfam New Zealand www.oxfam.org.nz

Christian Aid, 英國 www.christian-aid.org.uk

Exchange, 英國 www.healthcomms.org

Ibis, 丹麥 www.ibis.dk

Mellemfolkeligt Samvirke (MS), 丹麥 www.ms.dk

Lutheran World Relief, 美國 www.lwr.org

雖然兩位作者本身都累積了相當豐富的 MSC 實務經驗，我們也盡可能參考了其他使用者留下的未正式出版資料與實務紀錄。對於這些材料的作者，我們同樣深表感謝；相關資料已列在本指南末尾的參考文獻中。

我們也要感謝以下人士在本指南草稿階段提供寶貴意見：Jay Goulden (CARE)、Deborah Elkington (Oxfam CAA)、Robyn Kerr (ADRA)、Silke Mason (Ibis)、Gillian Holmes (Ibis)、Peter Sisgaard (MS)。

第一章：MSC 十分鐘概述

簡單來說，什麼是 MSC？

最具意義的改變 (MSC) 是一種參與式的監測與評估方法。說它是「參與式」，是因為許多計畫的持份者都會參與其中，一起決定要記錄哪些改變，以及如何分析這些資料。說它是一種「監測」方法，是因為它貫穿整個計畫週期，持續提供資訊，協助人們了解並調整計畫。它也有助於「評估」，因為它提供了關於影響和成果的資料，讓人們得以回看整體計畫帶來了什麼改變。

簡單來說，這個過程會先從第一線收集顯著改變故事 (SC stories)，再由指定的持份者或員工小組，透過有系統性的討論，選出其中最具意義的改變故事。在這個過程中，這些員工和持份者會先一起留意並辨識計畫所帶來的改變。當這些改變被記錄下來之後，不同的人會一起閱讀這些故事，並定期進行深入的討論，思考故事中呈現的改變有什麼意義與價值。當這個方法運作得好時，整個團隊會愈來愈把焦點放在計畫帶來的改變與影響上。



為什麼叫這個名字？

自從 MSC 被構思出來後，它有過好幾個名字，每個名字都強調了不同的面向：

不依賴指標的監測

MSC 不依賴預先定義的指標，尤其不是那種需要計數和測量的指標。

「故事」方法

MSC 所提出的核心提問，通常會以故事的形式得到回答：誰在什麼時候做了什麼、為什麼這麼做，以及為什麼這件事重要 (Dart 1999a, 1999b)。

監測 (Monitoring)

MSC 最初是作為監測發展援助專案所帶來改變而開發的 (Davies, 1996)。我們認為它也可以用於評估 (evaluation) 目的。

影響監測 (Impact Monitoring)

不像傳統的監測方法主要聚焦在監測活動和產出 (output)，MSC 則專注於監測中程成果 (outcome) 和影響 (impact)。

組織學習的演化途徑 (Evolutionary approach to organizational learning)

這是 Rick 最初給這個方法取的名字。這個名稱反映了原始設計所依據的認識論(詳見第七章)。

到了 2000 年，我們將這個方法定名為「最具意義的改變方法」。這個名稱體現了它最核心的特質：收集改變故事，並有系統地討論與分析其中哪些改變最具意義。

MSC 的故事

最具意義的改變 (MSC) 方法，是 Rick Davies 為了回應孟加拉一個複雜的參與式鄉村發展計畫在監測評估上的挑戰而發展出來的，這個計畫在執行和成果上都相當多元。這個計畫由孟加拉基督教發展委員會 (CCDB) 執行，這是一個孟加拉的非政府組織，在 1996 年時有超過 500 名員工，在 785 個村莊與超過 46,000 人合作。直接受益者中大約 80% 是女性。這個計畫規模龐大，活動內容又相當開放多元，因此對任何想要設計一套監測過程和成果系統的人來說，都帶來很大挑戰 (Davies, 1996)。

Rick 開發 MSC 方法，也是他關於非政府援助組織中組織學習的博士研究田野工作的一部分 (Davies, 1996)。這篇論文和 MSC 方法，都受到演化認識論 (evolutionary

epistemology) 的啟發。雖然你不需要了解這個背景理論就能使用 MSC，但你可以在第七章找到更多相關資訊。值得注意的是，Jess 和其他人也從不同於 Rick 所用的理論視角分析過 MSC 的使用。這種可從不同理論視角理解 MSC 的彈性，本來就與它的基礎設計相當一致。

更多關於 MSC 使用歷史的資訊，包括 Jess 在澳洲推廣 MSC 的角色，可以在第八章找到。

孟加拉—五年後

「在目前這一年[2000 年]，CCDB 持續使用為識別和分析參與者生活中質性改變而設計的最具意義的改變系統 (MSC)。這個系統自 1995 年 8 月以來，一直是 PPRDP 常規監測系統的一部分。然而，在目前的計畫期間，CCDB 提議在所有其他計畫中使用這個系統。這個系統似乎很有助於監測計畫中的變化趨勢與影響，因為這些故事反映了在特定時間框架內參與者生活中發生的具體改變。」(CCDB, 2000:4, 孟加拉)

實施步驟概述

MSC 是一個持續演進的方法，已有許多改編版本，我們會在整本指南中討論。在談到修改版本之前，我們先提供一個「完整」實施 MSC 可能的全面概述。在這裡，我們先用十個步驟勾勒出一個較完整的 MSC 實施流程：

1. 如何開始引發大家對方法的興趣
2. 界定改變領域
3. 界定報告週期
4. 收集顯注改變故事
5. 選出最具意義的改變故事
6. 把篩選結果回饋給持份者
7. 驗證故事
8. 量化
9. 對故事進行次級分析
10. 修訂 MSC 過程

MSC 的第一步，通常是向不同持份者介紹 MSC 這個方法，並培養他們參與的興趣和承諾。下一步是確定要監測的變化領域，這一步通常是由部分持份者先界定幾個較寬廣的改變領域——例如「人們生活的變化」——這些領域不像績效指標那樣需要被精確界定，而是刻意保持開放，由實際使用者能依其經驗加以理解與運用。第三步是決定多久監測一次這些領域中發生的變化。

顯著改變故事是從最直接參與的人那裡收集的，例如計畫參與者和第一線工作人員。故事通常是透過一個簡單的提問來收集，例如：「在過去一個月中，依你的看法，對計畫參與者而言，發生的最具意義的變化是什麼？」一開始，受訪者會先自行判斷自己的故事較適合放在哪個改變領域中。除此之外，受訪者也被鼓勵說明為什麼他們認為某個特定的變化是最具意義的。

接著，這些故事會在組織或計畫原有的層級架構中，被逐層討論與挑選。每個層級都會審閱由下一層級送上來的一系列故事，並在每個領域中選出最具意義的改變故事。每個小組接著將選中的故事送到計畫層級的下一層，在這個有系統且透明的過程中，故事的數量會逐步收斂。每次選擇故事時，用來選擇它們的標準都會被記錄下來，並回饋給所有相關的持份者，使得每一輪後續的故事收集和選擇都能從先前輪次的回饋中得到啟發。換句話說，組織其實是在一邊記錄自己關注的是哪些改變，一邊也逐步調整自己判斷「什麼重要」的標準。

在這個過程使用了一段時間（例如一年）之後，會產出一份文件，其中包含在那段期間內，在每個變化領域中，於最高組織層級被選中的所有故事，這些故事會附上故事被選中的理由。接著，計畫資助者也會閱讀這份文件中的故事，並選出那些最能代表他們期待支持之成果類型的故事。他們也被要求記錄他們選擇的理由，這些資訊會回饋給專案管理者。

然後，被選中的故事可以透過訪問描述事件發生的地點來進行驗證，這樣做的目的有兩個：檢查故事是否被準確且誠實地報告，以及提供機會收集關於被視為特別重要的事件的更詳細資訊。如果在事件發生一段時間後進行訪問，也提供了一個機會，可以看到自從事件首次被記錄以來發生了什麼。

接下來是量化，而量化可以在兩個階段進行。當變化的描述首次被記錄時，可以包含量化資訊以及質性資訊。也可以量化在一個地點識別出的最具意義的變化在特定期間內於其他地點發生的程度。量化之後，下一步是回過頭來監測這套監測系統本身，這可以包括檢視誰參與了、他們如何影響了內容，以及分析不同類型的變化被報告的頻率。最後一步，是

依據實際使用 MSC 所得到的經驗，以及對其運作方式的分析結果，回頭修訂這個過程的設計。

核心要素

MSC 過程的核心是一個類似這樣的問題：

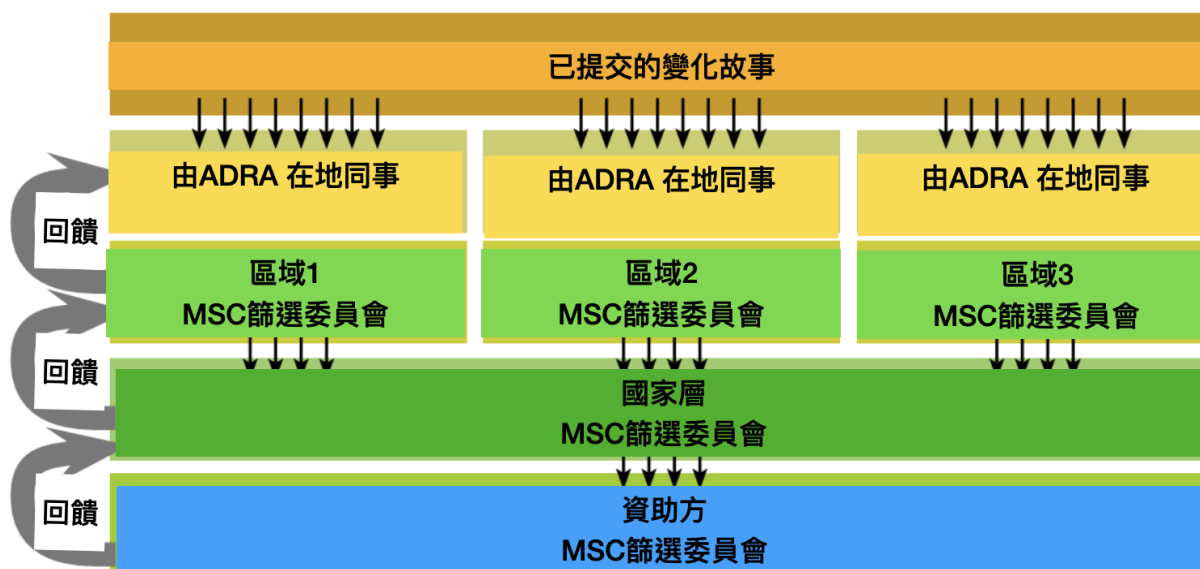
「回顧過去一個月，你認為在〔特定變化領域〕中發生的最具意義的變化是什麼？」

當另一組參與者檢視第一個問題的答案時，會提問：

「在所有這些顯著變化中，你認為最具意義的變化是哪一個？」

這個過程提供了一種相對簡單的方法，來理解從許多參與者、不同情境中收集而來的大量複雜資訊。把較高層級選出的顯著改變故事及其選擇理由回饋給其他層級，是整個過程的重要組成部分。這有助於後續每一輪報告期間，重新調整大家對於顯著改變的焦點。

圖 1. MSC 篩選過程 (來自 ADRA 寮國的範例)



目的

許多機構都覺得把 MSC 用於監測很有用，包括：

1. 它特別有助於辨識那些原本沒有預期到的改變。
2. 它有助於看見組織中實際在運作的核心價值，並讓人們就「哪些價值最重要」展開具體討論。

3. 它是一種不太依賴專門技術的參與式監測方式。與其他監測方法相比，它很容易跨文化溝通。不需要解釋什麼是指標。每個人都可以講述他們認為重要的事件故事。
4. 它不只鼓勵資料收集，也鼓勵分析。因為人們必須解釋為什麼他們認為一個變化比另一個更重要。
5. 它也有助於培養員工分析資料的能力，並幫助他們更敏銳地辨識與理解什麼可被視為計畫帶來的影響 (impact)。
6. 它能呈現較為豐富、立體的現實樣貌，而不只是把組織、社會與經濟發展過度簡化成單一數字。
7. 它也可以用來監測與評估由下而上的倡議行動，尤其是那些一開始並沒有預先界定明確成果的倡議。

緬甸——資深員工親耳聽到第一手結果

「資深員工對浮現的故事也深感著迷；他們很少有機會聽到這些事情！」(Gillian Fletcher, 2004, CARE 愛滋病計畫顧問)

什麼時候適合用 MSC？什麼時候不適合？

MSC 在某些計畫情境中特別適用。在成果容易界定的簡單計畫中 (比如疫苗接種)，量化監測可能就已經足夠，而且肯定比 MSC 更省時。然而，在其他計畫情境中，傳統的監測評估工具可能無法提供足夠的資料來理解計畫影響和促進學習。對於那些傳統方法無法充分滿足、但能從 MSC 獲得相當價值的計畫類型包括：

- 複雜、且可能產生多樣而逐步浮現成果 (emerging outcome) 的計畫
- 具有眾多組織層級的大型計畫
- 聚焦於社會改變的計畫
- 以參與式精神為核心的計畫
- 在設計上讓第一線工作者能持續與參與者互動的計畫
- 在使用傳統監測系統上遇到困難的計畫
- 為少數受益者提供高度客製化服務的計畫 (如家庭諮商)

組織中的監測評估可能有多種目的。在不同的監測與評估目的中，MSC 對某些目的特別有效，對另一些則未必。根據我們的經驗，MSC 適合用於強調**學習**而非僅止於問責的監測。當你關心計畫介入如何影響人們的生活時，並希望納入非專業人士的聲音時，它也是一個適當的工具。此外，MSC 可以幫助員工提升他們捕捉和分析其工作所帶來的影響的能力。也有一些情況下，MSC 所帶來的效益，未必足以支持其所需投入的時間與成本。雖然 MSC 可以用來處理以下目的，但可能有其他更省時的方法來達成同樣的目標：

- 捕捉本來已預期發生的改變
- 撰寫用於公關宣傳的成功案例故事
- 對已經完成的計畫進行回顧性評估
- 了解參與者的普遍經驗
- 以問責為目的評估報告
- 完成快速且便宜的評估

某些計畫情境更有利於 MSC 的成功實施。根據我們的經驗，一些關鍵促成因素包括：

- 組織文化能開誠佈公討論出錯的事情以及成功
- 有具備良好協作與溝通能力的推動者（即能推廣使用 MSC 的人）
- 願意嘗試不同的做法
- 有時間、多週期地執行這個方法
- 具備定期向持份者回饋結果的條件
- 高層管理者的承諾

美國——在小型、個性化計畫中使用 MSC

「.....這個計畫提供的服務高度個別化，家庭帶著非常不同的需求和技能來到這個計畫。我們被要求記錄取得進展的家庭數量，但進展的定義對每個家庭來說都不同。這使得使用任何標準化的改變測量都非常困難。基於這些原因，我們開始研究 MSC 方法。」(Julie Rainey, 2001, 家庭識字計畫)

哪裡可以找到更多資訊？

本指南的參考文獻部分包含一系列參考資料和延伸閱讀建議。

若你想持續了解 MSC 的新案例與使用者經驗，也可以參考或加入「最具意義的改變」郵件討論群組：<https://groups.google.com/g/mostsignificantchange-msc-2020-email-list/>。這個群組由 Rick 於 2000 年建立，目前已有超過 200 名成員。群組中的檔案區收錄了自 1993 年以來，不同組織與國家使用 MSC 的相關資料。

快速掌握剛剛發生了什麼——《財富》雜誌

「如果你事先知道每天會發生什麼，你可以做很多了不起的事。你可以變得非常富有，影響政治過程等等。事實證明，大多數人甚至不知道昨天在他們自己的事業中發生了什麼。所以，許多企業正在發現，僅僅透過盡快找出昨天發生了什麼，他們就可以獲得巨大的競爭優勢。」(Steve Jobs, 1994:23)

第二章：實施 MSC 的十個步驟

在這一章，我們會討論如何透過以下步驟來實施 MSC：

1. 開始行動：建立推動者並熟悉這個方法
2. 建立「改變領域」
3. 界定報告週期
4. 收集改變故事
5. 在組織層級內審閱故事
6. 定期向持份者提供關於審閱過程的回饋
7. 必要時建立故事驗證機制
8. 量化
9. 對大量故事進行次級分析
10. 修訂 MSC 過程

在詳細說明各個步驟之前，讓我們先思考一下，哪些步驟是必要的，哪些並非必須。我們認為，在這十個 MSC 步驟中，步驟 4、5 和 6 是代表了 MSC 這方法的核心：

- 收集顯著改變故事（步驟 4）
- 至少由一組持份者選出最具意義的改變故事（步驟 5）
- 向相關持份者回饋哪些變化故事被選中，以及為什麼被選中（步驟 6）

其他步驟是否納入，將取決於組織的情境和實施 MSC 的目的。

步驟 1：如何開始並引發大家對方法的興趣

開始行動也許是最讓人卻步的一步。大家可能會懷疑這個方法是否有效，也擔心會花太多時間。

這通常需要一個充滿熱情的人，或者一個小團隊，來引起大家對 MSC 的興趣。這可能包括拜訪關鍵人物和團體，向他們展示這個方法。展示其他計畫的故事和範例報告往往會很有幫助。要傳達的重點是：MSC 在實務上其實相對簡單、直接。許多實務工作者不需要理解 MSC 背後的理論。

如果你想引起大家對 MSC 的興趣，你需要清楚說明 MSC 的目的，以及它在你組織中將扮演什麼角色（見第四章）。我們想強調的是，MSC 並不是一套可以完全獨立運作的監測與評估方法（見第六章）。

對於想更深入了解理論的潛在 MSC 採用者和使用者，第七章會闡述基本理念，並解釋 MSC 方法如何以及為何與其他方法不同。

用隱喻來解釋這個方法

如果你是試圖引入 MSC 的人，用隱喻來解釋可能會有幫助。這些是我們最喜歡的隱喻：

報紙

報紙不會用一頁又一頁的「指標」來總結昨天的重要事件（雖然在某些版面可以找到），而是用關於有趣事件的新聞故事。報紙會分成不同的主題領域（國際新聞、國內新聞、財經新聞、體育、休閒），就像 MSC 使用領域一樣。最重要的故事會放在頭版，而其中最重要的通常在頭版的最上方。

魚群

一個社會變革計畫有許多實務工作者（魚）朝著稍微不同的方向游動，每條魚都有個別的價值觀，但有共同的目標。MSC 幫助這些魚彼此溝通：「我們真正想去哪裡？我們應該遠離鯊魚，游向一個安全產卵的地方，還是先去找食物？」MSC 透過溝通幫助所有的魚大致朝同一個方向游動，遠離不好的事物，朝向好的事物。它幫助它們像魚群一樣，朝向一個共同重視的目的地游動。

另一個相關的隱喻，是把組織比喻為一隻變形蟲，根據從周圍環境接收到的訊號，向它想去的方向延伸，從它不喜歡的區域收縮。

假期回憶

你從海外假度回來後，記得的是什麼？你記得平凡的事情，還是美好和糟糕的事情？MSC 幫助團隊專注在值得記憶的事件上，並利用這些事件來協助重新調整努力方向，以實現更多美好事情，減少糟糕的事情。當焦點放在學習上時，我們需要捕捉的不只是平凡經驗。

餐廳菜單

MSC 並不是只提供一種對現況的單一描述，而是呈現計畫正在實現什麼的一系列片段。持份者可以從這些片段中選擇，就像從餐廳菜單中選擇食物一樣，選擇是基於個人偏好。在 MSC 餐廳，你會被要求試著說明你選擇的理由，因為餐廳有一個反應非常快的廚師，你這桌的選擇會鼓勵廚師向下一組顧客呈現修訂後的菜單。

熟悉這個方法

我們從經驗中學到的另一個非常重要的教訓是：要從小規模開始。在沒有先小規模試驗的情況下，就實施一個龐大複雜的 MSC 系統，是很冒險的做法。每個組織的情境都不同，MSC 必須根據你特定的組織來調整，先進行試驗，找出什麼有效、什麼沒效，是值得的。在試驗 MSC 時，試著從組織中對其潛力最感興趣和最有熱情的人和部門開始。

推動者的角色

一旦試驗完成且有足夠的興趣，就開始思考 MSC 最適合放在組織的哪個位置。即使在這些早期階段，也值得找出對 MSC 感到興奮、能替這個方法發聲、並在過程中擔任催化劑的關鍵人物。這些人可以參與設計如何在整個組織中實施 MSC。他們需要對 MSC 有更深入的了解，這樣才能回應不可避免會出現的問題。

這些推動者可以：

- 激勵人心
- 回答關於這個方法的問題
- 協作顯著變化故事的篩選
- 鼓勵大家收集顯著變化故事
- 確保回饋確實發生
- 確保故事被收集、整理並送到會議審閱
- 在必要時制定協議以確保保密性

太平洋島嶼——獲得資助者的接受

「在準備監測與評估框架時，IDSS 依循最佳實務，以符合資助者的要求。在滿足這些要求之後，MSC 方法才被提出，作為 AusAID 要求之外的一項額外補充.....IDSS 預期，如果當初是將 MSC 作為取代傳統邏輯框架方法的替代方案來提出，那麼這樣的支持很可能不會出現。經過一年的實施後，AusAID 也更能判斷 IDSS 是否具備依照其方法來執行此計畫的能力與意願。」

(Keren Winterford, 2003, IDSS)

步驟 2：界定改變領域

什麼是改變領域？

所謂「領域」，是用來歸類顯著改變故事的幾個寬廣、而且通常帶有彈性的類別。在 CCDB，MSC 的參與者被要求尋找四個領域中的顯著變化：

- 人們生活品質的變化
- 人們參與發展活動的性質的變化
- 人們的組織和活動永續性的變化
- 任何其他變化

改變領域不是指標。好的指標應該是「SMART」的（具體、可衡量、可達成、相關、有時限）。指標必須被界定得足夠清楚，好讓不同的人都能大致以相同方式理解。相對地，變化領域則是刻意保持開放，讓人們可以對其中發生的改變有不同的理解與詮釋。

如何使用領域

使用改化領域有直接的實務價值。它幫助組織把大量顯著改變故事分成較容易處理的幾組，讓後續分析更有條理。預先界定領域的一個好處，是它能為收集故事的人提供一些方向，讓他們知道可以留意哪些類型的改變，但又不至於太過僵化。

使用預先確定領域的第二個原因是，許多組織想用 MSC 來協助追蹤他們是否朝著既定目標取得進展。例如，CCDB 希望孟加拉的貧困社區減少貧困（即改善生活品質）、積極參與社區的發展活動，並讓這些活動和支持組織能夠永續發展。但 CCDB 相信，這些目標應

該由各個在地社區依自己的情境進一步細緻界定，因此他們不希望用一套過於具體、也未必適用於所有社區的指標來監測這些發展，因此，他們採用了三個較為寬廣的改變類別（也就是領域），分別對應人們的生活品質、參與情形，以及組織與活動的永續性。

「開放式」領域



當組織使用領域來追蹤不同類型的改變時，「任何其他類型的改變」領域是一個有用的開放式類別，允許參與者報告不適合其他已命名領域的顯著改變。這也讓收集故事的人有更大的彈性，可以聚焦在他們認為與自己情境真正相關的事情上。

負面變化

實施 MSC 的組織需要思考的一個問題是：是否要另外設一個明確聚焦於顯著負面改變的領域。我們的經驗顯示，在這類領域中，90%到 95%的顯著改變故事，往往是關於正面變化的。不過，這個比例會因帶領這個過程的人是否明確表示：正面與負面改變都需要被報告，而有所不同。它還取決於負面變化一旦報告後，在多大程度上得到了認可和積極回應。

一些組織專門設立了一個領域來記錄負面故事，從而提出了明確的要求。以澳洲維多利亞州一項重要的乳製品產業推廣計畫 Target 10 為例，這個額外的領域被稱為「經驗教訓」。這為負面變化的存在賦予了積極的意義，並強調了從這些事件中汲取價值的必要性。寮國的 ADRA 也採取了類似的方法，另外設立一個聚焦於「顯示哪些領域仍需改進的變化（負面）」的領域。

領域的類型

許多 MSC 使用者專注的是個人生活中的改變。在某些情況下，這是因為個體是計畫總體目標的焦點。另一個原因是，把焦點放在人們的生活上，有助於避免量化或指標式監測系統只看見活動與產出的侷限。

不過，也有一些 MSC 使用者——包括 CCDB——所關注的領域並不只限於個人，而是涵蓋更大的單位。CCDB 詢問人們機構永續性的顯著變化，MS 丹麥詢問組織績效。其他使用者，例如澳洲的 Landcare 支援計畫，包含了關注整個社區或政策變化的領域。紐西蘭樂施會詢問夥伴關係的變化。這些多半是以人為中心的領域；相較於聚焦抽象過程的領域，我們認為參與者通常更容易理解。

莫三比克 (Mozambique) ——較抽象領域的理解困難

「有些領域比其他領域更容易理解.....例如，『跨文化合作』這個領域就很難解釋。在莫三比克，這個詞往往不太讓人有感。這其實有點令人意外，因為 MS 有一個人員派駐計畫，會將丹麥同事派到合作夥伴那裡。其中一個目標，就是促進跨國界的合作.....」

(Peter Sigsgaard, 2002:10)

應該使用多少個領域？

根據我們的經驗，三到五個領域是可管理的數量。限制因素是參與者願意花多少時間來討論每個領域，如果在任何一次會議中審查所有領域的變化需要超過兩個小時，參與者可能會覺得這個過程太耗時。

領域是否必要？

領域不是必要的。MSC 故事也可以不先分類到不同領域，而是先作為一整組材料來收集與分析（見下文步驟 5），也可以請參與者直接去留意顯著改變，而不先用特定領域來框定他們要看什麼。在較小的組織中，可能要檢視的顯著改變故事較少，不使用領域的 MSC 方法可能會更容易。

在 VSO 等組織中，第一線工作人員被要求識別和記錄任何類型的 MSC 故事。只有當故事到達國家辦公室層級時，它們才被分類到國家辦公室和英國 VSO 總部關注的領域中。

由中高階工作人員把 MSC 故事歸類到不同領域，也會帶來一些附帶好處。如果領域聚焦於組織目標，那麼分類決定就會告訴組織的其他成員，這些員工如何詮釋這些目標的意義。

古吉拉特 (Gujarat) ——分類帶來辯論

「在這些會議中，所觀察到的改變被歸入三個類別，並送到總部層級。在整個過程中，群組工作人員都非常熱情地參與，並就改變應如何分類展開辯論。」 (Barry Underwood, 1996, AKRSP)

在第一線層級，特別是當計畫參與者參與識別和篩選 MSC 故事時，不指定領域就開始，可能是有用的。相反，也可以請計畫參與者把自己的故事分類到他認為合適的領域，藉以了解他們重視怎樣的改變。兩種做法都可行，這取決於使用 MSC 的組織希望這個過程更由參與者主導，還是更由組織既有的計畫目標主導。

南澳洲——決定不設定預先確定的領域

「在我們試圖詮釋這個過程的早期辯論中，其中一個問題是：改變領域是否應該預先設定，以符合專案在問責上對某些特定證據的需求 (就像 Davies 在孟加拉的做法那樣) 。但由於我們希望優先看重這個過程本身所帶來的學習，因此決定讓三個學習圈中的參與者，根據他們在參與這個專案過程中所經歷的顯著改變，共同界定這些領域，參與者會覺得這些領域對他們來說更有意義。」 (Rosie Le Cornu and others, 2003)

領域應該聚焦什麼？

一個常見問題是：變化領域究竟應該只聚焦於使用 MSC 的組織所帶來的改變，還是也應納入那些由其他人、其他組織或更大環境因素所造成的改變？例如，個人參與度的增加，可能源於某地與結社自由權利相關的法案通過，而不是與該組織自身工作成效有關。然而，在大多數社會中，這樣的變化都會被認為是顯著的。

在實務上，大多數 MSC 使用者專注於那些是其組織所做工作的直接或間接結果的變化。然而，有論點認為，許多組織對自身工作脈絡的理解可能過於狹窄，因此，去辨識那些不一定直接由自己造成、但同樣重要的顯著改變，反而是一種更健康的做法。

這些選項不需要互相排斥。應該可以透過一次 MSC 應用來追蹤這兩種類型的變化。一個或多個領域可以用來處理關於組織工作帶來的變化，而另一些領域可以處理未必由組織帶來的影響或變化。

這樣做，有助於帶出 Chris Roche (1999) 所說的兩種視角：「專案之外」(project out) 與「大環境之內」(context in)。

Oxfam CAA——從影響評估中學到的教訓

「與這些具體發現相關的，還有一個更廣泛的觀察：即使是最成功的社區發展計畫，也需要意識到自己所處的更大脈絡.....例如，有一群拾荒婦女在賦權方面取得了很大的成果，這也帶來了她們工作與生活條件的顯著改善；然而，她們的生計卻正受到其所在城市擬推動的廢棄物管理私有化方案所威脅。這項城市廢棄物管理政策的改變，可能會削弱先前已經取得的賦權成果。因此，可能需要一場更廣泛的廢棄物管理倡議行動，來維護這些婦女的權利。」 (Linda Kelly, Patrick Kilby, Nalini Kasynathan, 2004)

誰應該參與確定領域？

在某些組織中，因為原本就已經對特定目標有明確承諾，所以往往會直接採用以計畫目標為基礎的領域。希望這些領域已經為員工和客戶所熟知和認同。當領域的設定有較大彈性時，透過參與式過程來共同界定適合的領域，往往能讓參與者對 MSC 的過程及其結果更有投入感。

開發領域的不同方式

領域可以透過由上而下或由下而上的方式來界定。也就是說，它可以由組織中的資深管理者決定，也可以由受益者提出，或透過涵蓋其他持份者的更廣泛過程共同形成。在 CCDB 的案例中，四個領域是由 Rick 透過與五位最資深員工的諮商來識別的。在 Target 10 的案例中，Jess 使用德爾菲技術¹ (Delphi technique) 透過與 150 位計畫持份者的諮商來識別四個變化領域。德爾菲技術是一種互動式 (郵寄) 調查形式，利用反覆的問卷和回饋方

¹ 參見 Alan Cline 的「使用德爾菲技術的優先排序過程」<http://www.carolla.com/wp-delph.htm>

法，讓參與者有機會根據其他參與者的回應修改先前的觀點，直到達到某種期望的共識水準。

維多利亞：由下而上的方式界定領域

「在澳洲維多利亞州北中部地區的 Landcare，透過訪談共收集了超過 140 則顯著改變故事，當時並沒有預設領域。之後，這些故事由一個為這個過程而設立的指導委員會進行篩選。這個小組首先剔除了那些不是關於改變，或缺乏足夠細節的故事。接著，他們把其餘的故事依相似的成果類型分成幾組，這些組別後來就成為領域。我們最終得出了七個改變領域。」 (Jess Dart, observations made in 2004)

領域可以在收集顯著改變故事之前先行界定，也可以在故事收集之後，再透過把故事整理成有意義的群組來歸納出來（見上文）。這取決於組織希望對新經驗保持開放的程度，而不是繼續被過去的經驗引導。

任何關於 MSC 過程及其產出的文件都應該解釋（即使簡短）領域是如何選擇的，這有助於後來閱讀這些結果的人，把它們放回相應的脈絡中理解。

步驟 3：界定報告週期

MSC 的大多數應用都是作為一種監測形式。監測涉及定期收集資訊，但監測頻率在不同計畫和組織之間有所不同。MSC 的使用也一樣。顯著改變故事的收集頻率從兩週一次到一年一次不等。最常見的頻率可能是三個月一次，這與許多組織普遍採用的季度報告相吻合。

當報告頻率太低時，例如 VSO 採用年度報告的做法，員工和專案參與者都可能逐漸忘記 MSC 過程是如何運作的，以及為什麼要使用它。這至少表示，人們學習如何使用 MSC 的速度會比較慢，而 MSC 所帶動的組織學習也會隨之放慢。另一方面，年度週期所需投入的時間與資源較少，在某些情境下也可能是合適的。

使用較高頻率的報告，MSC 過程中的所有參與者可能會更快學會如何使用這個過程。然而，頻繁的報告也可能很快耗盡那些已知的、較長期的顯著改變案例，並把焦點轉向較容

易辨識的短期顯著改變。頻繁報告同時也會增加這個過程的成本，尤其是參與者需要投入的時間。每個使用 MSC 的組織都必須自行決定最適當的報告週期，在成本與效益之間取得平衡，並考慮現有監測與評估系統可能忽略的資訊缺口。

我們的經驗顯示，組織往往以較規律的報告開始 MSC，隨著過程的繼續而降低頻率。在孟加拉 (CCDB) 的案例中，在最初的兩個月裡，每兩週選擇一次顯著改變故事。接著是每月選擇一次，在第一個兩年結束時改為三個月一次。在維多利亞的案例 (Target 10) 中，最初的每月選擇過程最終演變為三個月一次的選擇。

剛開始引入 MSC 時，往往會累積出一批大家早就想記錄下來的顯著改變故事，隨著實施的進行，這些歷史故事被用盡，之後的顯著改變故事通常就會更多指向較近期的事件；這種變化也可能伴隨著故事數量的減少。

迦納 (Ghana) —— 需要更新近的故事

「.....從故事被寫下來到被審閱之間，存在著長短不一的時間差，這有時意味著某些改變原本的即時性已經流失。由於這些故事通常早已在季度報告中被記錄下來，等到為了這個過程再被拿來審閱時，它們往往已經顯得有些過時了。」 (Johnston, 2002)

步驟 4：收集顯著改變故事

引出顯著改變故事

MSC 的核心部分是向參與者提出一個開放式問題，例如：

**「回顧過去一個月，你認為在這個社區中，
人們生活品質方面發生的最具意義的改變是什麼？」**

這個例子取自 CCDB，這是 1994 年在孟加拉 Rajshahi 首次使用 MSC 進行監測的組織。這個問題有六個部分：

1. 「回顧過去一個月.....」它指的是一個特定的時間段。
2. 「.....你認為.....」它要求受訪者運用自己的判斷。

3. 「.....**最具意義的**.....」它要求受訪者有所選擇，不是試圖對所有事情發表意見，而是聚焦並報告一件事。
4. 「.....**改變**.....」它要求受訪者更加選擇性，報告一個變化，而不是情況的靜態面向，或前一個報告期間已經存在的東西。
5. 「.....**在人們生活品質方面**.....」它要求受訪者更加選擇性，不是報告任何變化，而是報告人們生活品質的變化。這個標籤描述了一個改變領域，可以修改以反映其他領域。例如，CCDB 的另一個 MSC 問題指的是「在人們的參與方面」的變化。
6. 「.....**在這個社區中？**」就像句子的第一部分一樣，這也為問題設下了一些界線。在這個特定案例中，我們不是在問紐約或阿拉斯加人們的生活，而是 Rajshahi (孟加拉的一個城市)。這部分也可以按需要調整。

如何捕捉顯著改變故事

有幾種方式可以辨識並記錄顯著改變故事。方法的選擇，部分取決於組織希望多麼積極去搜尋新的顯著改變故事，以及相較之下，它有多大程度想透過回顧式提問，來挖掘第一線工作者原本已掌握的經驗與知識。主動搜尋可能會對參與者的時間造成較大負擔，除非這些時間原本就能透過既有的持份者參與機制安排出來（見下文）。此外，透過有目的性的訪談來主動搜尋，也有可能讓受訪者傾向說出他們以為訪談者期待聽到的改變。

第一線工作者寫下他們聽到的故事

在這種情況下，第一線工作者記錄他們在工作過程中聽到的故事。這種做法曾用於 CCDB 的案例。這裡的隱含假設是：優秀的 CCDB 第一線工作者，應該能在日常正常工作過程中接觸到這些改變故事，因為他們與受益者之間有每日而密切的互動。如果他們找不到這樣的顯著改變故事，這本身就可能反映出他們工作品質上的某些訊號。在這裡，MSC 順帶監測了員工以及其組織受益者的生活（見下文關於後設監測(第九步)的部分）。

透過訪談與筆記

有些組織會安排特定人員去訪談受益者，並以手寫方式記下詳細筆記。為了讓這種做法更扎實，訪談者會將他們的筆記讀回給說故事的人，以檢查自己是否有捕捉到了故事的精髓。若能盡量用說故事者自己的話來記錄，故事通常會更有力量。這個方法還可以透過使

用半結構化訪談指南進一步加強，例如附錄 2 所提供的範例。透過這樣的訪談，一群專注於這項任務的人，往往能在短時間內收集到許多顯著改變故事。故事也可以先用錄音設備記錄下來，再進一步轉寫。當 MSC 被用於評估，而不只是日常監測時，這種較主動去辨識顯著改變故事的方式，往往特別有幫助（見第七章）。

在小組討論期間

與其讓一個人訪談另一個人，一群人可以分享他們的顯著變化故事。在 Target 10 的案例中，當有人在 MSC 故事委員會會議上分享他的故事，常常會引發其他在場的農民持份者分享更多故事。用一個故事回應另一個故事是非常人性的事情！因此，在這些會議上使用錄音機來記錄參與者自發分享的顯著改變故事，這往往是一種既有收穫、又令人愉快的故事收集方式。在小組情境中收集的故事也可以使用紙筆記錄。

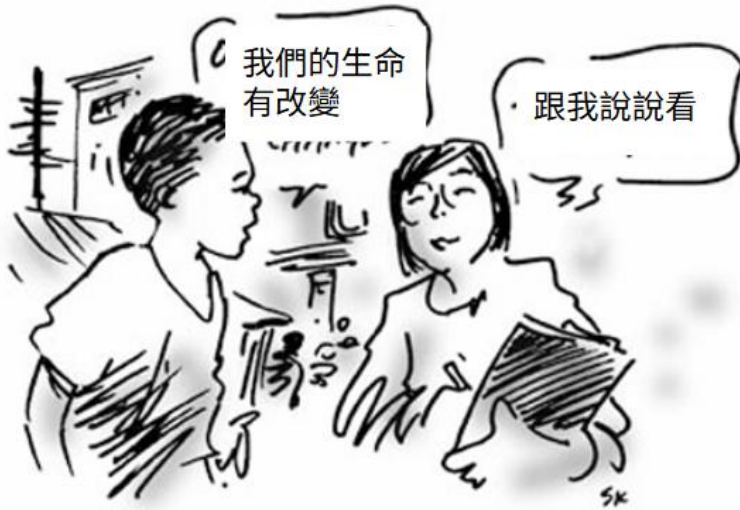
受益者直接撰寫故事

另一種方法是讓受益者記錄他們自己的故事。在 Target 10 計畫中，有幾次農民將預先寫好的故事帶到會議上。然而，更常見的是農民帶著腦海中的故事來，然後在會議期間再被記錄下來。和使用小組討論的方法一樣，這種做法是否可行，也取決於監測過程中是否已經有讓持份者參與的機制。

尼加拉瓜——見證而非故事

「在英語中使用的術語是 *story*（故事），在西班牙語中則可能是 *cuento* 或 *historia*。在西班牙語和英語中，這個詞都可能讓人聯想到某種被虛構出來的內容，而不是真實發生的事情，這可能會在應用 MSC 方法時造成混淆。人們可能會試圖編造一個故事，來符合訪談者正在尋找的那種改變，而不是講述來自真實生活的故事。因此，我決定使用『見證／敘事』這個術語，因為它更能傳達出真實生活經驗的意味。」（Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten Kirkegaard, Ibis Denmark, 2003）

應該記錄什麼資訊？



應該記錄的資訊包括：

1. 關於誰收集了故事，以及事件何時發生的**資訊**
2. 故事本身的**描述**——發生了什麼事
3. 故事中描述的事件對說故事者的**意義**

記錄故事由誰收集、事件發生於何時，有助於讀者理解故事所處的背景脈絡，並且在需要時能夠對故事進行任何後續詢問。

顯著改變故事本身應該按照它被講述的方式記錄下來。被認為是最具意義之改變的那段描述，應該包括事實資訊，清楚說明誰參與其中、發生了什麼、在哪裡以及何時發生。在可能的情況下，故事應該寫成簡單的敘事，描述發生的事件序列。

說故事的人也被要求從他們的觀點解釋故事的意義。這是 MSC 的關鍵部分。有些人會很自然地在故事結尾談到這一點，但也有些人需要進一步引導。少了這部分，後來閱讀和討論故事的人，可能就不容易理解：為什麼這個故事對說故事者來說如此重要。例如，一位女性可能會講述一個關於去參加社區會議、坐在後面並提出問題的故事。你可能會想：「那又怎樣？」然後她告訴你，這個故事是最具意義的，因為她以前沒有信心去參加社區會議，而這個計畫幫助她第一次有勇氣在村裡長者面前表達自己的想法。

可選擇記錄的事項

對顯著改變故事的一個有用補充是標題或題目，類似於報紙文章中可能使用的標題。這可以成為大家在比較故事時，用來快速指稱某個故事的方便方式。它也可以幫助撰寫者提煉和傳達發生事情的精髓。

在 CCDB 的案例中，「為什麼這對你來說是具意義的？」這個問題後面，還會再接一個追問：「這現在造成了什麼差異，或者將來會造成什麼差異？」在故事結尾詢問關於建議或學到的教訓，可以幫助引出故事的含義。對這些額外問題的回應可以放在描述故事意義的部分中。

故事應該多長？

我們見過的改變故事，大多數的長度是一頁或更短，有些長達兩頁。較短的 MSC 故事閱讀起來更快、更容易，但它們不應該短到遺漏重要資訊。不同的組織往往偏好不同長度的故事，這取決於他們的文化。有些組織重視簡短且切中要點的變化描述，而其他組織則偏好以引人入勝的方式講述的詳盡描述。篩選過程會偏好符合組織價值觀的故事，只要故事有足夠的細節允許進行某些驗證，都應該被鼓勵。

報告形式

幾個組織已經開發了記錄故事的標準格式，附錄中提供了一些範例，這有助於確保不會遺漏重要細節。然而，重要的是表格不要太複雜。表格越複雜，就越難讓人願意使用，也越難感受到 MSC 的價值。這個方法的精髓是提出幾個簡單的開放式問題——你不需要結構化的問卷。

不過，重要的是要捕捉足夠的細節。講述 MSC 故事的人常常假設其他閱讀他們故事的人會有所有的背景知識。要留意這些對背景知識的預設，並鼓勵撰寫者把原本默認的資訊寫得更清楚。當人們給出模糊或不具體的答案時，這可能是因為他們認為讀者會知道所有背景，或者他們可能根本沒有所有細節。MSC 描述越具體和詳細，就會越可信，部分原因是它會更容易驗證。

幸運的是，即使人們講述的故事模糊、不完整，甚至偏離重點，**整個過程仍然可以透過反覆的實踐、篩選與回饋而逐漸改進**。如果你真的碰到一個模糊的故事，可以選擇不把它選入，並清楚告訴說故事的人：這個故事還需要更具體一些，這會幫助說故事的人更明白什

麼樣的細節是需要的。透過這樣的循環，故事可以在每一輪收集和回饋中變得更清晰、更聚焦。

巴布亞紐幾內亞 (Papua New Guinea) ——誰的聲音？

「巴布亞紐幾內亞文化是一種口述文化，大多數巴布亞紐幾內亞人對口語表達遠比對書面表達更自在。如果要認真對待這樣的故事並尊重文化環境，那麼就必須盡一切努力保留說話者的真實敘事聲音。當一位說英語 (或澳洲英語) 的人轉錄巴布亞紐幾內亞人講述的故事時，除非非常努力地做到逐字而準確的轉錄，否則很容易失去那種聲音的真實性。同樣地，使用有欄位的表格 (範例見 Rowlands 2002; Dart and Davies 2003) 或任何編輯 (除了最輕微的編輯) 都可能扭曲原本的講述方式。」 (Elizabeth Reid, December 2004)

應該收集誰的故事？

要決定要求哪些人來講述最具意義改變故事，取決於組織脈絡，以及所設定的領域主題。例如，若某個領域關注的是人們生活中的改變，那麼最適合講述這些故事的人，可能就是受益者本身，或與他們互動的人，例如基層工作者。

然而，對於關於「與其他非政府組織的夥伴關係和網絡的變化」的領域，最佳的說故事者可能是計畫員工，或者合作夥伴組織的員工。

專案或計畫的背景也會影響應該收集誰的故事。如果一個組織是以社區為本，並且同時需要向捐助者負責，那麼一個較適切的做法，可能是讓他們的成員自己運作 MSC 過程；也就是分享顯著改變故事、選出最具意義的故事，並記錄故事內容以及選擇的理由。

經驗顯示，受益者所講述的故事特別有價值，但往往也最難引出的。理想情況下，受益者群體可以接受相關培力，學習如何分享和篩選改變故事，並說明他們為什麼選擇某個故事。然而，在某些情境下，這樣做未必實際；在這種情況下，說故事的人往往就會以第一線工作者為主。(見步驟 6，其中討論了讓受益者參與回饋過程的好處和風險。)

即使故事是直接來自社區，從第一線工作者開始收集故事通常也有幫助，這有助於確保員工在把這個方法介紹給其他人之前，自己已經先理解了整個過程。

個人故事與情境故事

我們經常被問到：MSC 是否也接受情境故事或群體故事？所謂情境故事，指的是描述社區或群體層次的改變，而不是聚焦於個人的故事。其實，在 MSC 中，任何形式的顯著改變故事都是允許的。要選擇哪一類故事，取決於使用 MSC 的組織究竟在尋找什麼：是個人的改變、群體的改變，還是機構層次的改變。這些選項，前面在步驟 2 討論領域選擇時已經提過。由於受益者未必知道不同地點正在發生的變化，因此，向第一線工作者收集故事也可能是有幫助的。

在一個英國援助組織的案例中，中階管理者被允許提交他們自己的顯著變化故事，這些故事往往涉及較大尺度、較偏計畫層次的變化。然而，在審查後，人們發現，這些員工往往只是把 MSC 當成另一條報告管道來使用。他們的寫法與平常寫報告時沒有太大差別：沒有細緻描述或解釋某個具體而顯著的事件，而是傾向列出重點，或對正在發生的變化進行一般性的說明。這裡帶來的一個重要提醒是：那些最接近改變發生現場、或最深度參與計畫的人，往往更有可能說出真正有用的故事，讓我們看見原本還不知道的事情。

收集故事的倫理

在向個人收集故事時，必須注意相關的倫理問題。我們建議從一開始就建立可追蹤同意的機制。當說故事者講述一個故事時，收集故事的人需要解釋故事將如何被使用，並檢查說故事者是否願意讓故事被使用，也應該詢問說故事者是否希望他們的名字出現在故事中。如果不希望，就應從那一刻起將姓名移除。

如果某個人或某個群體在一則並非由他們親自講述的故事中被提及，或可能被辨識出來，就應請說故事者與該第三方溝通，確認對方是否願意在故事中被提及姓名。如果說故事者想講述一個與第三方有關的故事，但不打算指名對方，就應妥善保護那個人的身分。

另外也要注意，在某些國家——包括澳洲——若未取得父母同意，就不能訪談低於特定年齡的兒童。

如果說故事者原本以為自己的故事只會被用於監測與評估用途，那麼未經進一步確認，就把故事刊登在當地報紙上，是不合乎倫理的。即使先前已取得同意，在把故事放到外部媒體（例如報紙）之前，再次和說故事者核實，仍然是好的做法。

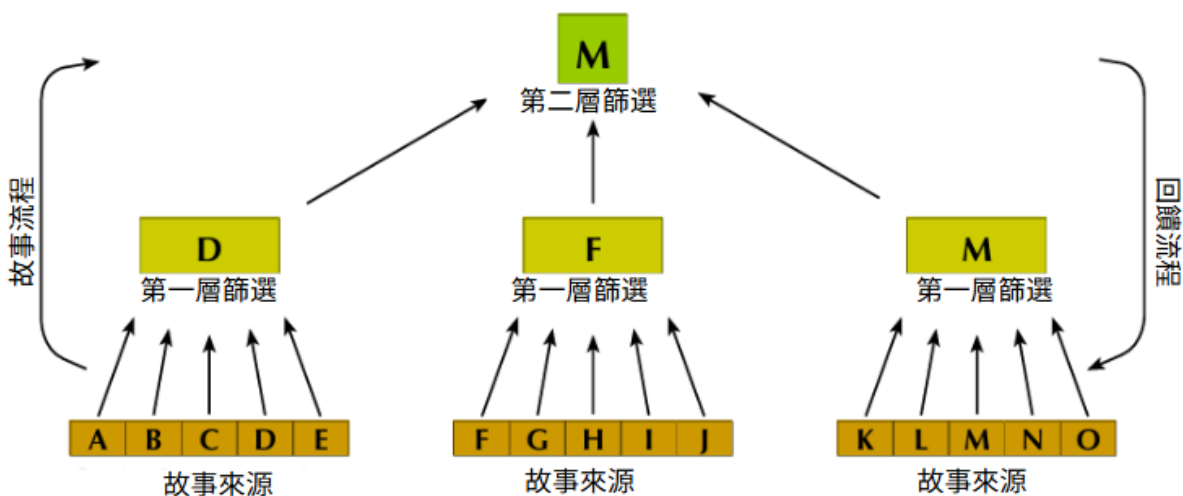
一種幫助確保這些倫理原則被落實的方法，是在報告表格上設置一個「勾選框」，提醒記錄者確認說故事者是否同意使用其故事。附錄 2 提供了一個範例。

步驟 5：選出最具意義的改變故事

MSC 方法使用的是一種層級式的篩選過程。人們會先在各自的單位或地區討論顯著改變故事，並從中選出他們認為最具意義的故事，送交上一層級。上一層級再從各下層提交上來的故事中，選出最具意義的故事，並繼續往上傳遞。下面的圖表（圖 2）說明了這個過程。

這種反覆篩選並彙整故事的過程，有助於將大量在地層次被認為重要的故事，逐步收斂為少數、在更廣泛層次上也受到重視的故事。使用多層級的篩選，讓這件事成為可能，而不至於讓任何個人或群體承擔太多工作。這個過程可被理解為一個「透過選擇來進行整合」的方式（summary by selection）。

【圖 2. MSC 中的故事和回饋流程】



這個層級式過程可以用不同方式來建構。一種做法，是沿用現有的組織結構來運作。另一種做法，則是另外設立專門用來篩選最具意義改變故事的結構。

大多數組織本來就具有層級式結構：有許多第一線工作人員，也有較高層級的管理者。沿用這樣的現有組織結構來安排篩選過程，通常是實際可行的。最具意義的改變故事可以放

進原本就已安排好的會議中進行討論，例如地方辦公室或總部辦公室的季度會議或年度會議，而不一定需要另外為了分析故事而增設一套全新的活動。這也有助於確保讓組織不同層級的工作人員都能參與這些故事的分析與討論。MSC 也可以利用既有的持份者參與機制來運作。例如，Target 10 的 MSC 過程，就運用了原本在區域和全州層級已存在的持份者指導委員會。

沿用現有結構的另一個原因是：篩選最具意義改變故事的過程，也能幫助我們看見組織權力結構中不同位置的人所重視的價值，並讓這些價值觀有機會被看見、被討論，甚至被調整。

另一方面，若希望納入更廣泛的視角，或特別凸顯不同持份者群體之間的差異，另行設立新的篩選結構也可能是有幫助的。VSO 將來自不同部門（例如行銷、財務、計畫）的資深工作人員聚集在一個最具意義改變篩選小組中。在 CCDB，與捐助者舉行的年度圓桌會議中，則設置了五個不同的篩選小組，分別代表受益者、初級工作人員、資深工作人員，以及兩個捐助者小組。

在規劃較複雜的顯著改變故事篩選過程之前，我們強烈建議你先以小規模試行。一旦你試過了這個方法，並準備為整個組織設計一套結構時，以下幾個問題值得思考：

- 在最初記錄故事的第一線工作者之上，還需要設幾層篩選？這通常取決於組織內已經存在的管理層數量。
- 在每一個層級中，需要有多少個獨立的篩選過程？這將取決於該層級中不同辦公室的數量，例如按地點或專業分工區分。
- 在每一個層級中，參與者實際能處理多少則改變故事？如果要求工作人員花超過兩小時開會來篩選故事，通常是不切實際的。假設有四個改變領域要討論，那每個領域大約只有三十分鐘可用。在這樣的情況下，每個領域最好不要超過十則故事。
- 誰應該參與每一個篩選過程？這一點會在下文進一步說明。
- 應該多久進行一次篩選？這通常會取決於收集故事的頻率（見步驟 3）。

雖然最初的改變故事可能是由個別的第一線工作者辨識出來的，但每一層級中的篩選過程，通常都應該由一群人共同進行，而不是由單一個人獨自決定。選過程應該包含公開的討論，而不是私下的個別判斷。

誰應該參與篩選過程？

至少應包括那些直接督導故事提報者的人。最好也包括對相同工作人員負有諮詢責任的人，以及通常會使用來自轉送故事者資訊的其他人。在最高層級的篩選中，理想上也應包括捐助者、投資者，以及其他持份者代表。

雖然有許多理由讓受益者參與篩選和回饋過程，但也有一些需要考慮的風險。首先，受益者的時間可能不像第一線工作人員那樣有報酬，因此要求受益者收集和篩選故事可能被視為一種不合理的要求。



也值得進一步思考：哪些第一線工作人員適合參與篩選過程。當第一線工作人員參與篩選主要由他們自己撰寫的故事時，事情可能會變得尷尬。相較之下，當故事是由不同的人撰寫時，篩選通常會進行得更容易。自我篩選的可接受性，似乎取決於組織的文化。當有疑問時，較好的做法可能是設計一個結構，讓大多數故事由撰寫者以外的人來篩選。

在某些情況下，例如 CCDB，參與記錄變化故事的人也會與他們的管理者一起，參與區層級的後續篩選過程。但在達卡 (Dhaka) 層級，也就是再上一個層級，則只有資深工作人員參與篩選。

迦納——對故事篩選感到不適

「在一個包括故事作者的論壇中討論故事，在某些方面證明是尷尬的。人們彷彿覺得，協作者的工作——或他們對區域投入的成效——正在接受考驗。然而，無論我們如何試圖克服這種不適，以及無論這個活動進行得多麼有幽默感，這個問題始終沒有被真正處理。要求故事的作者從自己的認知中抽離，改以從更廣泛的視角看待所有故事，判斷什麼對專案最具意義，而不是對他們自己所在的環境最具意義，似乎並不公平。當篩選團隊較小，而作者被迫不是要為自己的故事「遊說」，就是得對同事表現得慷慨、彷彿辜負自己的區域時，並似乎讓自己的區域失望時，這種尷尬感尤其明顯！」（Johnston, 2002:8）

如何篩選故事

故事篩選通常是由一群人共同進行：大家一起面對一批已記錄下來、可能已分類也可能尚未分類的故事。任務是將大量故事減少到每個領域一個故事。對於每個領域，小組會選出一則他們認為最能代表該領域中「最具意義改變」的故事。如果故事尚未分配到領域，這是首先要做的工作之一。

篩選過程通常從閱讀故事開始：可以由人逐則大聲朗讀，也可以由參與者各自閱讀。我們傾向於大聲朗讀故事，因為這會讓故事更有生命力；不過，這樣做的有效性和實際可行性可能，仍取決於具體情境。如果故事已經分到到不同領域，那麼同一個領域的所有故事，將會一起被考慮。

可以使用各種不同的方式來幫助小組選出最具意義的故事，有些需要引導，有些不需要。不論採用哪種方式，都應把選擇的理由記錄下來。我們鼓勵你多嘗試幾種篩選方式，以找到最適合你文化/組織背景的方法。

雖然具體做法可以很多元，但故事篩選至少應包含以下幾個關鍵要素：

- 每個人都閱讀故事
- 小組就哪些故事值得被選出展開深入討論
- 小組共同決定哪些故事最具意義
- 記錄小組選擇的理由

篩選最具意義的變化的標準

其中一個需要決定的問題是：篩選故事的標準，應該在閱讀故事之前就先談好，還是等到讀完故事之後才浮現？如果篩選標準是在一開始就預先決定好的，那麼參與者學習的過程——也就是透過篩選最具意義改變故事來思考什麼重要——就會更明顯地受到組織既有認知的影響。相反地，如果是在閱讀故事之後，才開始討論篩選的標準，這個學習過程通常會更加開放。不過，這樣做也更容易受到個人偏好的影響。人們對於在「有」或「沒有」事先界定標準的情況下做判斷，舒適度並不相同。雖然這裡確實有不同選擇，但我們相信，如果 MSC 的目的是支持組織學習，那麼篩選標準不應事先定死，而應該透過對已報告改變的討論逐步浮現。

有幾種方式可以就「要選哪一則故事」達成決定。

多數決

一種簡單的方式是：先閱讀故事、確認每個人都理解內容，然後直接舉手表決。這種做法最大的風險，是可能在沒有充分討論的情況下就做出選擇。關於不同故事各自意義的討論其實很重要，因為它們有助於揭露人們選擇背後的價值觀和假設。只有經過這樣的討論，參與者才可能更有意識地判斷什麼才真正有價值。

反覆投票

在反覆投票中，在第一輪投票之後，人們先討論他們為什麼這樣投票。接著是第二輪、第三次投票，理想情況下會朝著共識有所進展。在某些情況下，不同意多數觀點的參與者最終會決定同意。當他們不願意這樣做時，他們的異議觀點可以被記錄為小組主要判斷的重要提醒：例如指出故事中有哪些不清楚、或與主要論點相衝突的地方。當小組在他們的意

見上仍然更均勻地分裂時，也可能需要選擇兩個故事。反覆投票雖然較耗時，但有助提升判斷的品質。

評分

參與者可以自為改變故事的意義程度評分，而不是投票。然後，把每個故事的評分彙總起來，分數最高的故事被選為最具意義。這是一種比簡單舉手更能區分細微差異，這可以用在遠端情境，也可以用於面對面討論的場合。不過，這個方法的缺點是對話機會有限，雖然參與者也可以在評分時同時說明理由。當參與者對顯著變化故事的評分遠高於或遠低於其他參與者時，解釋就更顯重要。

預先評分然後小組投票

這種方法適合會議時間有限的小組。在會議之前，參與者先各自閱讀改變故事並評定其意義。這些評分會被整理成表格，讓參與者在面對面會議時一起檢視。之後再進一步討論分數並進行投票。預先評分確保參與者在會議前已經閱讀了故事，也能讓會議中的討論更短、更聚焦。缺點是所有故事必須提早一段時間送到參與者手中。

秘密投票

也可以採取匿名投票。每個人在紙條上寫下他們選擇的顯著改變故事，然後呈現總票數。接著仍應安排開放討論，談談大家為什麼這樣選。這個過程可能出人意料地有用，尤其是在小組中存有權力不平等，或人們一開始不願意公開表態的情況下。

要記得，在 MSC 中，透明是讓主觀判斷仍然能被檢視與問責的重要條件。因此，把選擇的理由記錄下來，並加以討論，是非常重要的。

要不要有人引導？

適度的引導可以讓故事篩選的過程更順利，並確保小組成員平等參與。在某些情況下，由外部引導者協助會很有幫助。在 Target 10 的 MSC 實施中，所有故事會議都由受過訓練的協作者主持。Target 10 使用的引導方式，在附錄 4 中有進一步說明。

不過，並不是所有情況都需要引導。在小型、非正式的小組中，可能就沒有這個必要。

記錄篩選過程的結果

選擇最具意義改變故事的理由，應該被記錄下來，並附加在故事後面，放在最初記錄者所提供的解釋之後。如果還有下一層的篩選程序，故事及其被選中的理由，便應一併送往下一層。篩選結果也應該回饋給所有提供改變故事的人。當選擇理由能夠清楚附在故事後面時，讀者會更容易理解這則故事為什麼被視為特別重要。

由於記錄理由通常發生在篩選會議的最後，很容易因時間不足而寫得太匆忙，結果無法真正反映討論的深度與判斷的品質。解釋應該不只是幾個關鍵詞，例如「更永續」或「性別平等」。最好能使用完整句子，清楚說明：這則故事中，究竟哪一點被認為最具意義。如果故事之所以被選出，是基於不只一個判準，那也應將各個判準列出來，並說明它們的相對重要性。

緬甸——忘記記錄選擇的理由

「我請資深工作人員在小組閱讀故事並討論其意義時，坐在他們旁邊一起觀察，但資深工作人員留下的筆記/回饋非常少；他們太專注於聆聽故事，以至於無法退一步識別其中所反映的價值觀。」 (Gillian Fletcher, 2004 ; CARE 愛滋病毒/愛滋病計畫顧問)

附加到最具意義的改變故事後面的文件，也應當時所採用的篩選過程。這能為日後閱讀這則故事的人提供重要的背景，幫助他們理解這則「最具意義的改變」是如何被選出來的。

被篩選掉的故事會如何？

被篩選掉的故事不應該被丟棄，它們應該被歸檔保存，以便在使用 MSC 的組織內，供其他人查閱。組織也可以在完成一輪 MSC 之後的一段時間，對於這些改變故事集進行系統性的分析。見本章步驟 9。

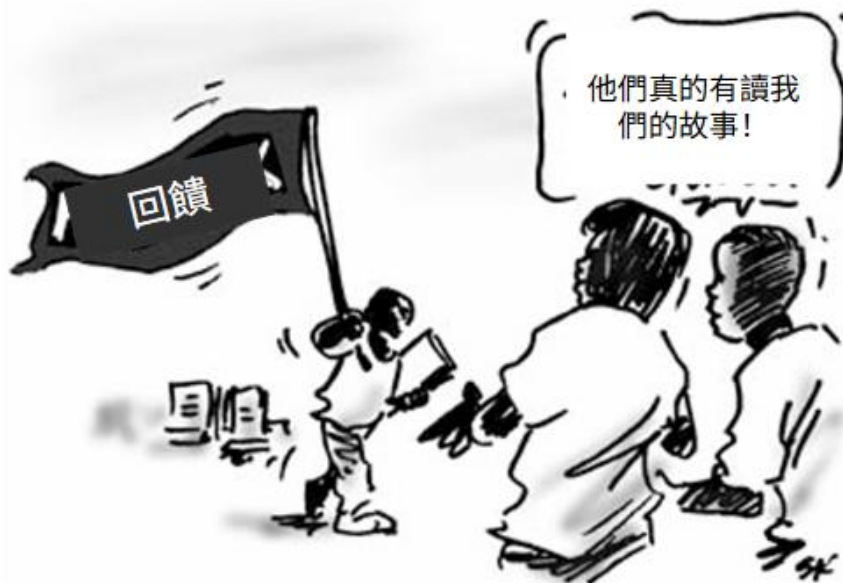
也值得注意的是，那些未被組織較高層級選出的顯著改變故事，仍然對在地層次來說往往仍然有價值。儘管持份者最終選出了另一個更具意義的改變化故事，但每個故事對最初記錄它的人來說都是重要的，可能對較高層級的其他人也是，或許值得後續追蹤這些故事能如何被使用、帶來了什麼後續影響。這將在步驟 6 中有進一步的討論。

步驟 6：回饋篩選結果給持份者

回饋在 MSC 中的角色

回饋在所有監測、評估和學習導向的系統中都很重要，MSC 也不例外。篩選過程的結果必須回饋給那些提供改變故事的人。至少，這份回饋應說明：哪個故事被選為最具意義的改變故事，以及為什麼。若能同時說明篩選過程是如何安排的，也會很有幫助。在某些情況下，例如 CCDB，參與者以表格形式提供了更全面的回饋，顯示不同的人對不同顯著改變故事給了什麼評分。

回饋有用的原因有幾個。其中最重要的是，知道哪些故事被選中，有助於參與者在下一輪報告期間，更有方向地去留意哪些改變值得記錄，有助大家留意顯著改變的焦點，也會因此慢慢移向那些看起來更值得關注的地方。關於「為什麼做出這樣的選擇」的回饋，則可以幫助參與者擴展、修正，甚至挑戰自己對「什麼才算有意義」的理解。而對篩選過程本身的回饋，也有助於參與者評估這些集體判斷的品質。



回饋也傳達了一個重要訊息：其他人確實有閱讀並參與這些最具意義的改變故事——而不是只是把它們存檔了事，這正是不少監測資料常見的不幸命運。

回饋「選了什麼、為什麼選、又是如何選出來的」，有助於在組織不同層級之間形成更完整的溝通循環，有助創造關於「什麼是最有意義的改變」的持續對話。

Ibis 丹麥——回饋還是向下問責？

在 2004 年 10 月的一場 MSC 培訓工作坊中，一位 Ibis 工作人員評論道：「向下問責被稱為回饋——如果你能得到它，你就算幸運了。」也許，一種更直接解決這個問題的方式，是將 MSC 實施過程中的這個階段重新命名為「向下問責」，藉此創造並主張人們有權知道他人如何作出與 MSC 有關的決定，而不是把「回饋」視為一種幾乎可有可無的附加項目。(Rick Davies, 2004)

提供回饋的不同方式

回饋可以透過口頭方式提供，也可以透過電子郵件、通訊或正式報告來傳達。在 CCDB 的案例中，每次篩選會議後都會提供正式報告。在 Target 10 中，區域層級的回饋主要以口頭方式進行，而對計畫團隊則透過電子郵件提供；一年後完成的正式報告中，也納入了資助者的回饋。有些 MSC 使用者會把被選中的故事及其選擇理由刊登在社區通訊中，發送給所有參與者。篩選結果也可以透過光碟、網際網路或藝術形式（例如圖片、影片或戲劇重演）來傳播。

向社區提供回饋的好處

將回饋放在更廣泛的形式之中（例如社區通訊），有一系列好處。人們可以透過閱讀成功故事而受到激勵，激發參與者關於如何達成目標的想法。作為對已取得成就的一種慶祝形式，它可以提振工作人員和參與者的士氣，它也有助讓整個過程更加透明、更能被問責。

向社區提供回饋的風險

雖然第一線工作者有義務嘗試實現計畫的既定目標，但受益者可能沒有。因此，若把「計畫團隊重視哪些改變、不重視哪些改變」這樣的訊息回饋給社區，可能會被理解成：計畫正在試圖告訴個人與社區，他們應該朝什麼方向發展。

降低這種風險的一種方式，是邀請受益者參與篩選最終的故事，然後，再由有份選故事的受益者代表以及計畫工作人員，互相回饋他們的選擇與原因。例如，在 CCDB 的案例中，他們邀請了收益者組成小組，與有份篩選「勝出」故事的資助者小組一起，閱讀相同一批

改變故事，並選出他們認為最具意義的故事。然後，兩個小組交換他們的選擇，從而展開對話。在 Target 10 的案例中，也以類似的方式，由農民小組與資助者小組平行進故事篩選。

步驟 7：驗證故事

為什麼要驗證？

在適當的情境中，驗證可能非常有用。特別是在較大的組織中，總是存在一個風險，報告的變化可能不反映實際發生的事情，而是：

- 故意虛構的描述，旨在節省時間或獲得認可
- 描述被誤解的真實事件
- 誇大事件的意義

有些已被報告的改變，其重要性可能超過故事最初被記錄時所顯示出來的程度。若不對這些事件進一步了解，當中的重要細節和更廣泛的含義就可能被忽略。

當參與者知道有驗證變化故事的程序時，這可能會產生幾種後果。故事提供者會更仔細地看待自己如何記錄改變故事，這有助於提升整體故事品質。驗證過程的存在也可能讓外部各方對 MSC 方法發現的意義更有信心。

另一方面，如果管理不當，對變化故事進行一些驗證可能會產生負面後果。參與者可能會覺得自己不被信任，也可能因此更不願意報告那些他們認為不符合期待的事情。因此，把後續詢問描述為「探索」，或使用其他較不具威脅感的說法，可能會更合適。若沿用「報紙」這個隱喻，後續詢問就可以被理解為：針對一週、一個月或一季中最重要的新聞故事，再進一步撰寫一篇「專題報導」。



選擇不驗證

在某些情況下驗證可能是不必要的。當故事被篩選時，篩選者其實已在某種程度上對其準確性做了初步判斷。當大多數篩選故事的人對故事中描述的事件有背景知識時，接受他們的「審查」作為驗證可能就足夠了。這種情況可能在小規模專案中，也可能出現在受益者在篩選過程中有充份代表性的大型計畫裡。

誰驗證故事？

那些負責選出「最具意義」故事的人，通常也會希望自己對故事本身及其詮釋的準確性有足夠信心。他們的判斷通常會被寫進故事文件中，供這個過程中的其他參與者及後續使用這些結果的人參考。

驗證也可能是使用 MSC 的任何組織最高層級關注的問題。他們所選出的最具意義改變故事，也往往會成為工作人員與資助者關注的焦點。CCDB 將責任交給他們監測與評估單位的一名工作人員，進行三個月一次的實地訪查，以追蹤在達卡總部層級篩選的變化故事。ADRA 寮國委託外部評估者評估最具意義變化故事和產生它們的過程。

應該驗證哪些類型的 MSC 故事？

我們不建議對報告的變化進行隨機檢查作為驗證方法，我們也不知道有任何組織使用過隨機檢查。

較理想的做法，是優先檢查那些在不同層級都被選為最具意義的改變故事，包括第一線層級，以及中階與高階管理層所選。考慮到附加在這些報告變化上的意義的份量，明智的做法是確保基礎是穩固的——基本事實是正確的。

在 MSC 過程中，有幾個時間點特別值得優先進行驗證。其中一個時間點，是故事首次被組織正式接納時：例如，當第一線工作者記錄下他人向他們反映的改變時。另一個時間點，是故事被傳播到組織之外時：例如，提供給捐助者或向一般大眾公開時。還有一種情況，是故事被用來作為建議組織在政策或程序上進行重大調整的依據。這種情況可能出現在組織內的任何層級，但通常較常見於較高層級。

應該驗證 MSC 故事的哪些面向？

MSC 故事中，無論是描述事件的部分，還是對事件的詮釋，都可以透過驗證而更加扎實。就故事的描述部分而言，可以檢視是否有資訊遺漏，以及其中的事實是否準確。故事中是否提供了足夠資訊，讓一位不在場的第三方也能看出發生了什麼、何時何地發生，以及有那些人參與？

大多數故事很可能都會包含一些事實上的小誤差。真正的問題在於：這些錯誤會在多大程度上影響當事人或觀察者對這個事件所賦予的意義。

至於故事的詮釋部分，則可以進一步思考：人們對這個事件的解讀是否合理。通常，我們很難直接否定一種詮釋，尤其當某些資訊——特別是與未來後果有關的資訊——尚無法取得時。就像在日常生活中一樣，我們可以留意故事內部是否前後矛盾，或它是否與同一事件的其他描述有所出入。另外，也值得進一步了解：報告者在記錄這個故事之後所採取的行動，是否與故事內容一致。

莫三比克 (Mozambique) —— 偏好使用「追蹤」而非「驗證」

「在試點研究中沒有進行故事驗證。然而，許多故事的特性立即要求進一步調查。MS 計畫官員的好奇心被喚醒了，並且很願意進一步追蹤。我們發現「驗證」這個詞不應該在外部溝通中用來指稱這樣的進一步調查。這個詞和「控制」的聯想太接近了，容易讓人感到緊張。」 (Sigsgaard, 2002:11)

範例

在 1990 年代後期，CCDB 主要的驗證工作，是由影響評估部門的成員依照達卡總部最高層篩選委員會的指示進行。該人員完成實地訪查後所撰寫的報告，會發送給所有參與 MSC 過程的 CCDB 工作人員。

步驟 8：量化

MSC 非常強調透過故事，而不是數字，來呈現正在發生的質性變化。然而，量化資訊在 MSC 中也有它的作用。

在 MSC 中，收集與分析量化資訊，大致有三種方式。第一種，是直接在個別故事中納入量化資訊。就像新聞報導一樣，故事中可以交代有多少人參與、進行了多少活動，並補充不同類型成果的數量資訊。

第二種方式，是在選出所有故事中最具意義的故事之後使用，通常也會和回饋階段連在一起。例如，如果所有故事中最具意義的故事提到一位婦女以自己的名義購買土地（如在孟加拉），那麼，就可以請所有參與者提供他們所知道的其他類似變化案例的資訊。這類一次性的追問，不需要在之後每一輪報告中重複進行。

第三種量化方式，則可能在步驟 9 進行。這方式是檢視所有已收集的顯著改變故事，包括那些在組織較高層級沒有被選出的故事，並計算某些類型的改變在故事中出現了多少次。

步驟 9：次級分析和後設監測 (Meta-monitoring)

次級分析和後設監測，都是對顯著改變故事參與式篩選過程的補充分析層次。步驟 9 不是 MSC 的關鍵步驟，但根據我們的經驗，它可能非常有用，並讓整個過程更具規範性與嚴謹性。



次級分析涉及檢視、分類和分析一組變化故事的**內容 (或主題)**，而後設監測則更關注故事本身的流動軌跡，例如故事從哪裡來、如何被處理，以及是由誰識別、由誰篩選等。後設監測可以持續進行或定期進行。因為次級分析是對所有故事內容的更深入檢視，它往往較不頻繁進行，例如一年一次。

這兩種技術都涉及分析一整套變化故事，包括那些在較高層級未被篩選的故事。和 MSC 的篩選過程不同，步驟 9 通常不那麼強調參與式操作，通常由負責監測與評估的人或專家進行。

記錄保存

為了進行後設監測或次級分析，所有已記錄的顯著變化故事都需要歸檔保存，無論它們在篩選過程中推進到哪一個層級。根據我們的經驗，保存顯著變化故事的最佳位置可能是在組織內它們被記錄的第一個點：例如，在組織的實地辦公室，也就是與受益者互動的實地員工所在的地方。一些組織，例如 MS 丹麥，更進一步將他們的變化故事輸入到文字資料庫中。這對那些打算日後進行次級分析，或希望讓顯著改變故事在組織內更容易被查閱的人來說，會很有幫助，但這不是必需的。

另外，建立一份配套的試算表也很有幫助，其中包含關於每個變化故事的資料，每一行一個故事。每個欄位條目可以提供以下類型的資訊：

- 每個故事的序號
- 每個故事的標題
- 記錄日期
- 記錄故事的人的姓名
- 關於說故事者的一些細節：工作、性別、地區等
- 第一次篩選過程的日期
- 篩選過程的結果
- 第二次篩選過程的日期
- 為後續行動提出的建議
- 對所提建議採取了什麼行動

後設監測 (Meta-monitoring)

後設監測相對簡單，也不太需要高度專門知識，因此我們很推薦這樣做。有四種主要類型可以監測：

- **每個報告期間寫出的故事總數，以及這個數量如何隨時間變化。**
在 MSC 開始時可能預期會有較大數量的顯著變化故事，因為參與者往往會回頭整理出他們所記得的各種改變故事。長期持續減少的趨勢可能反映對 MSC 使用的失望，或者認為只有真正大的變化才應該被報告的錯誤觀點（見第三章：疑難排解）。
- **哪些人在撰寫故事，哪些人沒有，以及這些群體的成員如何隨時間變化。**
這個分析可以關注差異，例如男性對女性、年長對年輕參與者、屬於不同族群或階級的人，以及不同地點。這可能讓我們更了解計畫不同部分的表現情況，無論是在參與 MSC 方面還是在達成有價值的成果方面。例如，某些地區數字偏低，可能反映出對 MSC 缺乏理解，或對其使用有所抗拒，但也可能反映實地實際達成的真正差異（組織活動的影響）。至於哪一種解釋較為合理，則可以在員工工作坊中進一步討論。

- **哪些人的故事被選出，哪些人的沒有。**
同樣，這分析可以根據性別、年齡、族群、階級和地點進行，根據當地的關注。
- **這些變化故事發生了什麼。**
有多少產生了建議，這些建議中有多少被採取行動。同樣，這個分析可以根據性別、年齡、族群、階級和地點進行，根據當地的關注點。

誰將使用這個分析？

有兩個可能的使用者群體。一個是負責管理組織內 MSC 使用的員工。由專人承擔這個角色，往往會很有幫助。CCDB 指派了一個人負責 MSC，並在整個 1990 年代都由固定的人持續負責這項工作，他們的責任包括安排到實地辦公室進行驗證訪查，以追蹤由中階和資深層級篩選過程篩選的最具意義變化故事。

另一個潛在的使用者群體是董事會和組織的捐助者，他們會收到從篩選流程最上層送出的最具意義改變故事。這些群體需要脈絡資訊，告訴他們故事從哪裡來。這可以有兩種形式。一種是從整體上簡要說明 MSC 過程如何運作。另一種是關於 MSC 在實務上如何運作的一些資訊：收集了多少故事、這些故事來自多少比例的預期參與者、誰參與了最具意義變化故事的識別和篩選。這就是後設監測資料非常有用的地方。CCDB 和 Target 10 的應用都使用了包含一些關於故事和參與者數量的後設監測資料的最具意義變化故事年度總結出版物。

次級分析

一旦你有一些實施 MSC 的經驗，你可能想對所有故事一起進行一些更深入的分析。這是使用 MSC 作為總結性評估²組成部分的一種方法。然而，我們相信即使沒有二次分析，MSC 仍然可以是一個嚴謹和有用的過程。

如果你已經有一些研究和分析技能，二次分析會更容易。Rick 和 Jess 都嘗試過各種形式的二次分析，這對研究生而言，是一個相當豐富、值得開展的研究領域。二次分析通常由研究者或監測與評估專家以非參與式的方式進行。第九章描述了一些最近的創新。

² 總結性評估通常在專案完成後（或專案穩定後）進行，旨在為外部受眾或決策者提供參考。總結性評估的結果可用於決定是否繼續進行專案，或為專案支出提供依據。形成性評估旨在為專案人員提供有助於改進專案的判斷依據。總結性評估的目標是報告專案進度，而形成性評估則是向專案組報告（Scriven 199）

分析顯著變化故事中描述的變化

分析與描述一組顯著改變故事中所包含的改變或主題，有很多不同的方法。你可以在解釋如何進行質性分析的出版物中找到更多關於這些選項的資訊。在以下段落中，我們提供一些對一組顯著變化故事進行二次分析的方式的簡要概述。

主題分析

主題分析的一個基本做法，是先找出所有故事中出現的不同類型改變。在一張紙上記下每一種新類型的變化，並把它貼在故事旁，提醒自己它指的是哪一類改變。一旦你檢視了所有故事並且沒有更多新類型的變化，移除筆記並將它們分類成代表類似類型變化的類別。然後你可以再次查閱所有故事，找出哪些故事涉及哪一類改變。這有點像領域，但更具體；你可能列出了 30 種或更多類型的變化。你可以在一個表格中記錄你的結果，變化類別作為欄標題，每個儲存格只需標示「是」或「否」（例如 1 或 0，勾或叉），然後這些可以被彙總成總數和百分比。

分析顯著變化故事中的正面和負面變化

正面與負面改變各自出現的比例，是許多 MSC 使用者會優先關注的一個分析面向。這乍看之下可能被視為一個後設監測工作，因為負面的顯著變化故事應該很容易識別和計數。但這個任務可能比乍看之下更複雜，需要更小心處理。看起來正面的顯著變化故事可能有負面的面向，反之亦然。例如，若一再看到關於成功解決信貸還款問題的故事，這本身也可能透露出一個負面訊號——表示這類問題正在變得更常見。參與者也可能以相當細微的方式，把負面觀察帶入他們的顯著改變故事中。識別負面的顯著變化故事在涉及跨語言和文化翻譯變化故事的 MSC 應用中可能特別困難。

根據邏輯模型分析 MSC 故事中提到的變化

故事也可以依據預期成果的層級來分析，也就是運用計畫邏輯模型 (program logic model) 的方式，就故事中提到的層級之最高層級，對每個故事評分。

Bennett 的層級 (Bennett, 1976)，以七個步驟描述自願行為改變的理論，是通用成果 (outcome) 層級的一個例子。第一層級是投入(1)，即專案花費的資源。投入被用於活動(2)，並涉及具有特定特徵的人群(3)。第 4 層級與這些人對他們經驗的反應或回應(4)有關，這可以導致他們的知識 (Knowledge)、態度 (Attitude)、技能 (Skill)、願望 (Aspiration) 和信心 (Confidence) 的變化(5)；第 5 層級通常縮寫為 KASAC。如果這些變化發生，人們可能進一步發生的行為改變(6)，並最終呈現為社會、經濟或環境層面的

改變；第 7 層級通常縮寫為 SEEC。第 6 層級代表專案的短期影響 (impact)。第 7 層級代表較長期的結果。

在規劃發展和援助計畫中使用的「邏輯框架」類似於 Bennett 的層級，只是更短。

我們發現，參與故事篩選的人，往往會在沒有明確計畫框架的情況下，自行運用一些非正式的成果層級來判斷故事。例如，關於對人們生活影響的故事往往被評價得高於那些由計畫活動直接促成、但仍屬於較前階成果的故事 (亦即尚未直接呈現為人們生活影響的前提改變)。

如果你對這個方法感興趣，你可能需要對計畫的改變邏輯和成果層級進行一些研究。Jess 對 Target 10 專案就使用了這種形式的分析 (Dart 2000)。

分析體裁

內容分析也可以關注人們用來撰寫 MSC 故事的體裁。體裁是一種對經驗進行較大類型分類的方式，包括戲劇、悲劇、喜劇、諷刺、鬧劇和史詩等形式。這些形式可以告訴我們一些關於使用 MSC 的組織整體信念，以及在那裡工作的人的士氣。Rick 在他的博士論文中對體裁進行了一些分析，可以在這裡找到：

https://www.zotero.org/groups/266453/most_significant_change_technique/

莫三比克 (Mozambique) ——文化影響

「一開始，受訪者常常以非常華麗、正式和迂迴的方式講述他們的故事。這在莫三比克特別明顯，可能是因為葡萄牙語本身較容易讓人使用這種岔開主題的表達方式。另一個可能原因，是當人們向官員或其他類似人士報告時，原本就有一種必須表現得很『正式』的傳統。」 (Peter Sigsgaard, 2002:11)

分析選定故事和未選定故事之間的差異

透過檢視被篩選的故事和未被篩選的故事之間的差異，可以獲得一些非常有趣的發現。你可以檢視許多面向的差異，包括：

- 變化的類型
- 說故事的人
- 故事中描述的變化的長期或短期性質

這類分析可以揭示一些現象，例如：來自特定地區的故事，被選出或未被選出的比例可能並不具代表性。這可能反映來自不同人和地點的顯著變化故事品質的差異，特別是當這樣的比例在一段時間內持續穩定時。它也可以指出實地實際發生的真正差異。除了反映組織不同部分的相對表現，它也可能提供對組織重視什麼的洞察。

維多利亞 (Victoria) ——次級分析揭示了什麼

「例如，在 *Target 10* 的案例中，次級分析揭示了被選中與未被選中的故事之間，存在幾個明顯差異。由受益者敘述的故事，更有可能被選中；而依照邏輯模型來看，涉及較高層級成果的故事，也更有可能被選中。」 (*Jess Dart, 2000*)

同樣地，檢視不同持份者體篩選的故事之間的差異，也可以揭示期望成果和價值觀的不同理解。

孟加拉 (Bangladesh) ——對長期變化的偏好

「在 *CCDB*，在最終篩選過程 (與捐助者的年度圓桌會議) 中被篩選的變化故事，涉及在長時間內發生的變化。這似乎與 *CCDB* 和捐助者都希望看到較長期影響證據的關注有關。雖然這是可以理解的，但代價可能是：那些組織其實能夠快速回應的短期變化，反而比較容易被忽略，從而錯失及時調整的機會。」 (*Rick Davies, 1998c*)

分析故事中提到的活動或群體

你可以分析變化故事，看看不同類型的受益者在完整的故事集合中，是以多高的頻率被呈現出來。如果所有類型的受益者都有足夠的涵蓋，你就可以更有信心地判斷這些發現是否能較充分地反映整體受益者群體。在 *CCDB* 的案例中，故事中提到的受益者群體總數逐月增長，因此在 10 個月後，超過 70% 的村莊群體都已經成為至少一個故事的主題。

分析參與者參與專案的時間長度

另一種可能帶來洞察的做法，是分析故事中那些經歷改變的人 (受益者或社區) 參與計畫已有多久。在許多鄉村發展計畫中，人們通常預期：參與時間越長，正面影響也越可能累積。另一方面，在一些儲蓄和信貸計畫，也有證據顯示，對人們生活最戲劇性的影響，往往發生在他們加入計畫後不久。

分析篩選標準

除了分析故事本身，也可以分析不同群體用來篩選顯著改變故事的標準。可以問的問題包括：「標準是否隨時間變化？」和「不同的持份者是否使用不同的標準來判斷故事？」因為 MSC 過程記錄群體為何選擇某一則故事、而不是另一則，所以它也能幫助我們看見：在某一特定時刻，組織真正重視的是什麼。比較不同組織使用的標準也可能很有意思。例如，在許多組織中，往往存在一種張力：一方面重視對人們生活帶來的影響，另一方面也重視那些能持續製造影響的服務或機制的永續性。當人們對計畫活動在社會影響與經濟影響之間的相對重要性有不同看法時，也可能會產生類似的張力。

改變步驟 10：修訂系統

幾乎所有使用 MSC 的組織，都會在導入階段及其後，持續以某種方式調整 MSC 的實施系統。這其實是一個好跡象，表示組織正在從實踐中學習。反而，如果完全沒有任何修訂，才更值得擔心，因為那可能表示 MSC 正以一種儀式化、缺乏反思的方式被使用。

其中有些調整，在前面步驟 1 到 9 的說明中其實已經提到。若按出現頻率來看，最常見的調整包括：

- 變領域名稱的調整：例如新增用來捕捉負面變化，或標示為「經驗教訓」的領域
- 報告頻率的調整：例如在 CCDB，從兩週一次調整為每月一次，或再由每月一次調整為每三個月一次
- 參與者類型的調整：例如 VSO 開始允許中階管理者提交他們自己的改變故事
- 用來篩選最具意義故事的會議安排與結構之調整

許多使用 MSC 的組織之所以作出這些調整，其實來自對日常實踐的持續反思。在少數情況下，組織也會自行進行，或委託他人進行對 MSC 過程的後設評估。最近的一個例子，是 Juliet Willetts (雪梨新南威爾斯科技大學永續未來研究所) 對 ADRA 寮國使用 MSC 的方式所進行的後設評估。Juliet 的後設評估檢視了 MSC 使用的四個面向，描述如下：

- 效率：在時間與資源有限的情況下，MSC 的實施情況如何，以及它的效益與成本如何相比
- 效能：使用 MSC 的目的在多大程度上被達成

- 有效性：MSC 的使用在多大程度上幫助 ADRA 寮國推動計畫改進
- 可複製性：在不同環境、人員配置、計畫條件與捐助者要求下，其他組織在多大程度上可能難以複製 ADRA 寮國使用 MSC 的方式

對 MSC 使用情況進行後設評估，往往需要額外投入成本。當 MSC 是以試點方式先行實施，並且預期在證明可行後擴大使用時，這樣的成本投入就特別合理。ADRA 寮國的後設評估就是這種情況。

第三章：疑難排解

本章列出人們在介紹和使用 MSC 時，最常遇到的一些問題和疑慮。其中一些也在本指南的其他章節中討論，例如第六章關於有效性的部分。

參與者表達的疑慮

問題本身的困難

許多人評論過引出好故事的困難。這通常與問題如何被翻譯有關——特別是「意義」(significance)這個詞。

要引出好的故事，需要一些基本的探問與引導技巧——就像一般社區發展工作中常需要的那樣。你必須能夠與人互動並引出他們的觀點。如果問題不起作用，那麼你可能需要小心地重新措辭。在當地語言中較合適的問法，就盡量維持一致。在布干維爾 (Bougainville)，Jess 發現使用如下例所示的分步提問過程很有幫助。

布干維爾——如何措辭問題的議題

「我發現使用 MSC 問題技術收集故事並不容易；人們沒有立即理解我想要得到什麼。這在 Tok Pisin 語中可能容易得多，但在英語中需要更多提示才能得到深入的答案。最後，我使用了 MSC 的修改版本，我問了以下四個問題。

- 你如何參與這個專案？
- 這個專案為你帶來的重要變化是什麼？
- 由於這個專案，社區中發生的重要變化是什麼？
- 出現了什麼問題？

故事可能會從這四個問題中的任何一個被引出來，取決於參與者的經驗。」

(Jess Dart，為紐西蘭 Oxfam 工作，2004)

沒有任何變化，所以我們能報告什麼？

這種回應可能表示，受訪者正在尋找某種能以絕對標準被界定為「有意義」的改變。比較有幫助的做法，是先請受訪者留意任何改變，再從他們觀察到的各種改變中，選出相對而言最具意義的那些。對於那些更傾向哲學思考的人，引用 Heraclitus 的話可能也是值得的，據說他說過「不可能兩次踏入同一條河流」，意思是變化一直在發生，所以說沒有任何變化從來都不是真的。這個想法是，如果看不到變化，相關的人或許需要看得更仔細一些。

你所說的「意義」是什麼——與什麼相比？

是的，如果一個小組要對他們認為最具意義的是什麼做出判斷，必須是相對於某些共同關切來判斷。在 MSC 的許多應用中，共同的關注將是計畫的目標，即使那些目標在當下仍然界定得相當模糊。

迦納 (Ghana) —— 誰的觀點？

「當我們試圖在第三階段就『最』具意義的改變達成共識時，有人提出了兩個例子，說明某個區裡很重要的改變，放到另一個區卻未必顯得重要。Jaman 引入的兩項健康保險計畫（最後被選為農村生計領域中最具意義的改變），如果放在 Asunafo，就不會那麼顯著，因為那裡早已有類似計畫。相反地，在 Asunafo 被視為服務提供領域中最具意義改變的銀行 susu 計畫，若放在 Jaman，也不會顯得特別重要，因為那裡本來就已經有這項做法。

這場討論帶出一個結論：我們不應該比較這些改變對受益者而言各自有多重要，而應該比較從我們自己的角度來看，它們各自有多重要。無論討論多久，都無法改變一個同樣成立的事實：不論是 susu 計畫還是健康保險計畫，在它們被引入的那個區裡，確實都具有重大意義。然而，不管哪一方提出多麼有說服力的論點，這都不是一種可以彼此替換比較的東西。我們是否一開始就用錯了標準，來看待『最』具意義改變的選擇？」

(Johnston, 2002:9)

這完全是主觀的！

一些參與者可能對這樣的想法感到不舒服：他們必須運用自己的判斷來決定什麼是有意義的變化，而不是根據預先定義和同意的規則做出選擇。

我們建議兩種方式來回應這個疑慮。一種是解釋，透過請人們寫下他們為何認為某個故事最具意義的理由，我們讓這些主觀判斷變得可以被檢視，也因此更具問責性。他們的判斷也因此會向其他參與者開放，接受討論與檢視。知道自己的判斷之後會被看見，也可能促使參與者更認真思考自己為何這樣選。另一方面，這個可能性本身可能是焦慮的來源，特別是在那些人們平常較少被邀請公開作出判斷的情境裡，這本身也可能令人感到焦慮。

第二種回應是說，在做出判斷時，這裡並不存在一個客觀上唯一正確或錯誤的答案。我們要求的是人們的詮釋。每一種詮釋背後，其實都帶有對「在這個情況下，哪些價值更重要」的判斷。一個人可能基於永續性的理由為特定變化的意義辯護，另一個人可能因為性別平等的改善。在這些詮釋之間的選擇涉及對不同價值觀優先順序的選擇，這更像是一個需要協商的問題，而不是一題可以算出唯一真理的題目。

迦納 (Ghana) ——什麼是「意義」(significance)？

「『意義』本來就是主觀的，而這個過程中接續發生的每一次『篩選』，並不是要否定前一次的選擇，而只是反映出不同篩選者在詮釋故事時所採取的不同觀點。」

(Johnston, 2002:9)

為什麼我們必須只選擇一個顯著變化故事？

出於多種原因，參與者可能對必須從擺在他們面前的許多顯著變化故事中選擇一個表達疑慮甚至不喜歡。如果他們還不太理解 MSC 方法，你可以解釋：之所以必須做出選擇，是因為這個過程本身特別是在小組環境中，可以激發辯論並鼓勵人們更深入地思考每個故事涉及什麼。不願意做選擇，也可能和更深層的社會或文化因素有關。參與者可能想要避免衝突或被視為批評他人。如果是這種情況，那麼考慮不同的方式來建構篩選過程。一些選項，包括秘密投票，在步驟 5 中概述。可能有必要允許參與者選擇多於一個故事。在其他困難的情境中，參與者被要求識別可以被排除的顯著變化故事（即選擇最不顯著的而不是最具意義的）。到目前為止，我們還沒有遇過完全無法設計出某種篩選方式的情況。

這太耗時了！

在有大量受益者和員工的大型組織中，時間可能是一個重要考量。篩選過程應妥善設計，好讓用來篩選故事的會議儘量控制在兩小時內。嘗試在會議前傳閱要閱讀的故事，或在篩選會議上有一個協作者。建立一套固定程序，例如先閱讀、再討論、接著評分或投票，最後記錄共同選擇的理由，也會很有幫助。組織可以改變報告顯著變化故事的頻率。只有少數組織是每兩週一次；許多組織採每月一次；也有一些已經調整為每三個月一次。

個別參與者記錄顯著變化故事可能因多種原因被認為是耗時的。這個過程對他們來說可能是新的，也還不熟悉敘事報告。在這種情況下，需要花時間建立人們收集故事的能力。例如，提供關於良好實踐的正面回饋，給出其他地方良好實踐的例子，並提供複習培訓（如 CCDB 所做的）。

故事的記錄可能很耗時，因為工作人員對實地發生的事情了解不足，必須對社區進行特別訪問以引出故事。這可能是組織內更廣泛問題的症狀，需要管理者的注意。

關於 MSC 耗時的抱怨也可能與動機不足有關。參與者可能看不到他們花在 MSC 上的時間有足夠的好處，或者他們可能正在經歷對他們時間的其他壓力。如果參與者看不到這樣做的好處，就需要確認：回饋是否真的有被送出，也有被收到。這些參與者提報的故事，是否曾在較高層級被選中？如果沒有，為什麼沒有？能否提供有用的建議，說明它們沒有被選中的原因？如果參與者的時間有其他壓力，這些應該由他們的管理者識別和處理。

競爭太激烈了！

要從中選出「最具意義的故事」，有時可能會與某些組織或文化中較重視非競爭的精神相衝突。對篩選過程競爭性質的抱怨也可能反映對個人表現的個人焦慮。雖然競爭感通常可以是健康的，回應這些疑慮的一種回應方式，是轉移焦點：讓看起來的競爭發生在故事之間，而不是人與人之間；或者更進一步，讓討論聚焦在故事選擇背後的價值觀差異，而不只是故事本身。或在正在做出的故事選擇背後的價值觀之間而不是故事本身之間。

篩選過程也可以被設計來控制競爭張力。例如，在一個澳洲的實施中，一些參與者覺得篩選過程正在建立工作人員之間的競爭。一些工作人員不喜歡這產生的壓力。篩選過程被改變，使得工作人員不再為故事投票，篩選由持份者指導小組完成。這似乎解決了問題。

沒有一個顯著變化故事真正代表我們正在做的事情！

這可能反映出一種令人不安的落差：一方面是期望與現實之間的落差，另一方面則可能是總部與實地辦公室對現實理解之間的落差。它也可能反映實地工作人員報告報告他們認為

「應該被報告」的內容，而不是更貼近現場現實的東西。一種預防性的回應方式是在 MSC 的初始培訓期間。給出明確的訊息，要求任何類型的變化的事實描述，包括預期的和未預期的，並且相同類型的顯著變化的重複實例不太可能在每個連續的報告期間被選為最具意義的。另一種回應方式，是在那些被選為最具意義的故事後面，附上更具資訊量的回饋說明。這可以指出故事中的正面，同時也能指出仍缺少的部分。如果表達不滿的是第一線員工，而不是中階或高階主管，那就讓他們具體說明他們認為缺失的是什麼，並舉例說明，然後再進一步把這些例子整理成一則故事。

故事中沒有足夠的細節來做出判斷！

表面上看，這代表那則故事可能還不適合被選為最具意義的故事。或者它應該被送回提供者以包含更多細節。同樣的抱怨也可能掩蓋對做出選擇的焦慮，這是本節前面處理的問題。

為什麼我們的變化故事沒有被選為最具意義的？

在許多情況下，若要逐一回饋所有進入篩選的故事各自的優點，往往會花上太多時間。在這些情況下，參與者必須根據提供給他們的、與被選為最具意義的變化故事一起的回饋，來推測自己的故事是如何被評價的。一些參與者可能比其他人更擅長做這件事。而且，針對最具意義故事所提供的回饋，有時也未必像理想中那樣充分。若要回應「只針對單一故事提供回饋」所帶來的問題，一種做法是：讓對該故事的評論盡量以比較性的方式表達，甚至在必要時提到其他故事。另一種回應是傾聽不滿，並在似乎值得的情況下逐案回應它們。

對篩選過程結果的抱怨可能與過程中感知到的偏見有關。例如，參與者可能覺得故事被選中的基礎是誰提供了故事，而不是故事的內容。這確實是一個真實存在的風險，尤其是在較大的組織裡。一種回應方式，是盡可能讓篩選過程保持透明：例如，透過展示每個參與者對每個被檢視的故事的評分。這個風險也可以透過二次分析來處理。在 CCDB，Rick 廣泛分析了個別達卡總部參與者的選擇是否與故事的來源（按地點和工作人員）相關。結果並沒有發現明顯相關性，顯示參與者對特定來源並沒有明顯的個人偏見。

當一個地區識別出一個代表他們認為在他們地區特別相關的變化的故事，但這個故事在組織的下一個層級沒有被選中時，也可能引起這種情緒。這在澳洲的一個案例曾經發生，並引發了對地區優先事項與全州優先事項之間關係的討論。

負面變化呢？這些被忽略了！

在 MSC 的許多應用中，這樣的擔憂其實是成立的。在第二章步驟 2 中，我們概述了透過使用領域來回應這個疑慮的一些不同方式。

其他人表達的疑慮

尼加拉瓜(Nicaragua)——一段時間內的重重大變化

「參與練習的成員能夠辨識出在一段時間內發生的、較模糊或較概括的改變，但除非那是一個重大的正式事件，否則他們通常無法立即指出改變發生的具體時刻 (Grupo Consultivo, 2003 年 10 月，尼加拉瓜)。我發現，當人們描述的是一種較概括的情況或改變時，如果進一步問他：他第一次意識到出現改變是在什麼時候？當時他在哪裡？正在做什麼？日期是什麼？這樣會有幫助。」

(Gillian Holmes, Ibis, 2004)

參與者對自己為何選擇某個故事的解釋，常常被忽略

根據我們在最具有意義變化篩選過程中的經驗，許多參與者關注改變故事的描述，卻只順帶提到 (有時甚至完全忽略) 故事作者對「為什麼選這個故事」所提出的解釋。當同一則故事在不同篩選層級中被附加上其他選擇理由時，這些後來加入的解釋通常也會遭遇類似情況。

這之所以令人擔憂，至少有兩個原因。首先，它錯失了二階學習 (Bateson, 1979) 的一個重要機會：不只是學習如何更有效地達成既定目標，而是進一步去質疑、調整我們正在追求的目標本身。這類質疑其實確實會在篩選過程中出現，特別是在大家熱烈討論候選顯著改變故事及其篩選理由的時候；只是，這些討論往往沒有被好好記錄下來。忽略這些附加的解釋，幾乎等於把故事撰寫者排除在討論之外，彷彿他們對這個改變沒有值得重視的看法。

第二個擔憂的原因是，如果人們只關注「發生了什麼」的描述，而不去看「是誰知道這件事、又如何理解這件事」，那其實反映的是一種很不同的關注焦點。在權力分散決策的組織中，當地行動者有更多的自主權，因此他們對發生的事情的知識和態度非常重要。這會影響成功是否能延續、是否能被複製，也會影響人們如何看待自己對失敗所承擔的責任。

因此，我們認為這些解釋實際上應該得到特別關注。如果識別出一個重要的變化但被實地工作人員誤解了，這可能對組織產生重大後果。實施大規模計畫需要相當程度的分權和授權，因此，持續留意那些被賦權者如何作出判斷，以及這些判斷的品質，是很重要的。類似的疑慮適用於透過與其他組織的分包夥伴關係實施的計畫。真正讓我們看見彼此觀點是否一致的，往往正是參與者對故事的那些解釋。如果彼此觀點長期不一致，夥伴關係可能無法實現共同目標，甚至可能徹底失敗。



這個問題沒有簡單的解決方案。將 MSC 引入組織的人應該盡早把這類問題點出來，提醒大家它可能帶來的影響——並在實施期間注意它。以身作則也很重要，尤其是那些參與 MSC 的資深工作人員。

回饋被遺忘了

在許多監測與評估系統中，針對分析結果與建議所作的回饋，往往只是事後才想到的事，甚至可能完全被忽略。這往往反映出：提供資料的人，與實際使用監測評估資料的人之間，存在著權力落差。提供資料的實地工作人員可能無法要求關於他們的上級如何詮釋和回應那些資料的資訊。這是使用 MSC 時特別需要注意的一個面向。

在第二章步驟 6 中，我們概述了高品質回饋的特徵：對所做選擇的清楚解釋和透明的篩選過程。

可選的後設監測階段（見第二章步驟 9）可以包括調查參與者實際收到回饋的頻率，以及他們對這些回饋品質的看法。

第九章也提到了一些值得進一步探索的方向，思考回饋機制還可以如何被創新。

性別議題呢？

自從 Rick 第一次撰寫 CCDB 使用 MSC 的經驗以來，就有人開始追問：MSC 究竟如何處理性別議題？在為 CCDB 設計的 MSC 過程中，沒有任何設計特別指出要關注性別議題。例如，沒有一個領域提到性別平等的變化。儘管如此，在 1994 年底與 CCDB 的捐助者舉行的年度圓桌會議上，在故事討論中，引發最多辯論的，反而是一則關於成功小型企業發展故事裡，丈夫與妻子之間關係的性質。誰貢獻最多，誰受益最多？Peter Sigsgaard 引用（下文）MS 丹麥在坦尚尼亞使用 MSC 的類似發展。

莫三比克 (Mozambique)

「.....評估團隊顯然原本是在尋找能對應其計畫指標的成果，而這個指標關注的是金錢，也反映出計畫原先看重的是創收目標。但透過提供給他們的顯著改變故事，團隊開始意識到：對生產小組而言，這個目標其實並沒有那麼重要；真正被放在焦點上的，是性別平等，而這一點正是這項發展介入所促成的。」（Peter Sigsgaard, 2002:9）

這些例子顯示，性別議題其實可以透過這種方式被主流化，在對計畫發展的整體監測中，透過使用 MSC——而不是透過領域或指標被給予特別關注。然而，但我們不能假設：只要使用了 MSC，性別議題就一定會自動被記錄下來，或在被記錄後被看見與理解。這將取決於參與者的價值觀和來自篩選過程的回饋。

一個較積極介入的做法，是在顯著改變故事的篩選過程中，分設男性與女性小組，如此一來，男性與女性各自的選擇會更清楚可見，他們在價值判斷上的差異，以及彼此一致之處，也會更容易被看見，也可以有專門詢問受協助社區或其他地方性別議題的變化領域。我們相信，在後設監測和內容分析的層級，有一個地方可以專門將注意力引導到性別議題。在這個階段，就需要特別留意參與者的性別組成，以及不同性別所提出的故事，在篩

選過程中是如何被對待的。故事的內容分析可以包括對出現的不同類型性別議題的編碼，以及篩選過程如何處理這些議題。它們是被忽略還是被關注？是否提出了建議，如果提出了，建議是否適當？這些分析結果應回饋給參與者，作為他們後續參與與判斷的參考。

寫得不好的故事

在篩選過程中，參與者常會對故事之間書寫品質的差異感到疑慮。有些寫得比其他的好，有些比其他的更吸引人。如果這類差異很明顯，重要的是先把它攤開來說，然後由小組共同決定要怎麼處理。根據我們的經驗，那則顯著改變故事缺乏細節到幾乎無從判斷，否則故事的品質很少是拒絕或選擇顯著變化的主要原因。相反，參與者傾向於做的是根據故事內容的明顯重要性來權衡他們對故事品質的判斷。一則寫得不夠好的故事，如果描述的是一個真正重要的發展，仍然可能被選中；但如果故事寫得實在太糟，通常就不會。

一個選項是要求記錄故事的人重寫它，以便更清楚呈現那個真正重要的改變。。這在有證據顯示發生了重要的事情但細節不足的情況下已經這樣做了。然而，這裡需要小心。但這裡要很小心，因為一旦重寫，很容易讓人搞不清楚：這究竟還是不是原本那個人的故事。

第四章：建立有效 MSC 的能力

本章探討組織在實施 MSC 時，可能需要投入哪些資源。我們主要從以下幾個面向來看：

- 建立推動者的能力
- 建立員工的能力
- 成本和時間的考量

建立 MSC「推動者」的能力

在第二章步驟 1（如何開始並引發興趣）中，我們討論了在組織內有人積極倡導或推廣 MSC 的好處。這些推動者可以：

- 在一開始帶動參與者的興趣與投入
- 回答關於方法的問題
- 協助引導改變故事的篩選過程
- 鼓勵收集故事
- 確保回饋真的有發生
- 確保故事有被收集、整理，並送到審閱會議中討論
- 在必要時制定協議以確保資訊提供者的機密性
- 進行二次分析

雖然推動者若原本就具備一些質性方法與參與式工作的經驗，會更有幫助，但我們的經驗顯示，推動者最重要的特質，仍然是對 MSC 的熱情與投入。良好的引導與協調能力，也會很有幫助。

推動者需要對 MSC 有扎實的理解，以便他們能夠處理不可避免的問題。這些能力與理解，可以透過不同方式逐步建立。其中一種成本較低的方式，是先閱讀一些現有的 MSC 資料（例如本指南），並在小規模上實驗 MSC。現在使用 MSC 的許多組織都是這樣開始的。這種學習可以透過一些 MSC 的基本培訓來加速。Rick 和 Jess 目前也正規劃 MSC 的

培訓師培訓課程（見 MSC 網站 <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> 了解日期和地點）。

另一個做法，是邀請顧問到計畫辦公室實地支援，與推動者合作向組織介紹 MSC，同時幫助推動者建立他們的知識基礎。其他做法還包括將員工短期借調到在使用 MSC 方面更有經驗的組織中學習。

如果一個人在組織中承擔 MSC 的領導角色，我們強烈建議也建立第二或第三個人的 MSC 能力。我們看過不只一個例子：當推動者離開組織後，MSC 的實施也就跟著停擺。

建立員工充分參與 MSC 的能力

讓專案員工真正理解 MSC，往往是一個常見的挑戰。雖然 MSC 在實務上相對簡單，但對許多人來說，這是一種根本不同的監測和評估方式。它常常是在跨文化、雙語的情境中被實施；而在這樣的情境裡，即使是最基本的溝通，也可能充滿挑戰。為了克服這個障礙，請思考 MSC 在你的計畫情境中如何最好地傳達，要如何獲得足夠的理解與能力，才能真正參與其中。第二章步驟 1 列出了一些可以幫助描述 MSC 角色的隱喻。

要建立計畫團隊使用 MSC 的能力，大致有兩條路：一是培訓，二是透過輔導與實作慢慢累積。在多數情況下，都會有某個人在組織內主動推動這個方法。這可能涉及或不涉及那個人培訓計畫員工。

如何培訓使用 MSC

根據我們的經驗，這類培訓通常是由外部顧問或內部的監測與評估人員帶領，進行一到三天的內部課程。雖然沒有萬無一失的方法來培訓人們使用 MSC，但我們可以提供一些建議。

1. 使用大量的實作練習。Jess 常常在培訓課程的早期邀請小組參與角色扮演練習，他們閱讀來自不同計畫情境的一些故事，並選擇他們認為最具意義的故事。很多人發現，當他們看到 MSC 如何被運用在不同情境中時，會比較容易真正理解這個方法；否則，人們往往只會把注意力放在故事內容本身。親自試著去選故事，會幫助人們更具體地感受到 MSC 是怎麼運作的。
2. 也可以邀請參與者在培訓中記錄自己的故事。一個有效的培訓技術是將參與者配對，並鼓勵他們互相訪談以引出他們的 MSC 故事。選一個每個人都能對應自身經驗的主題，例如「受益者生活中最具意義的變化」。

3. 將 MSC 與其他監測評估方法（如案例研究和傳統監測系統）進行比較，以幫助參與者理解差異。
4. 解釋 MSC 如何融入專案或組織的監測與評估框架；它不是一個獨立的方法，不太可能滿足資助者的所有問責要求。
5. 提供大量提問和討論的機會。人們通常需要時間來吸收 MSC。
6. 如果可能，最好有另一位能夠留意參與者感受與現場狀態的引導者一起帶領培訓。
7. 一旦進行了初步培訓，在第一批故事被收集和篩選之後，進行複習課程會有幫助。這可能只有幾個小時長。

寮國 (Laos) —— 培訓是必需的

「培養第一線工作人員的訪談能力，雖然不是使用 MSC 的目標之一，但卻是讓整個過程運作得更扎實的先決條件，而這個面向仍需要更多關注。」（*Juliet Willetts, ADRA 使用 MSC 的外部評估, 2002*）

實踐和改進

如果培訓不是一個選項，也有可能透過邊做邊修、從試錯中學習的方式來實施 MSC。例如，要求員工記錄故事，並針對他們的做法提供回饋，同時給予一些範例（例如被選出的故事），這將給他們一個如何進行的好想法。MSC 本身就內含一種反覆修正、逐步改進的循環，因此即使沒有正式培訓，也不是完全無法運作。然而，初步培訓可以避免計畫員工有時在沒有充分定向就被投入 MSC 時感到的許多困惑和挫折。

如果你選擇實踐和改進的路徑而不是培訓，如果能有一位對 MSC 有深入理解的人在旁支持，會很有幫助，他可以回答問題、解決任何困惑，並協助把整個系統設計得更順一點，減少參與者的挫折感。

澳洲維多利亞——故事隨時間逐漸改善

「工作人員並沒有接受 MSC 的正式培訓。我們曾為他們做了幾次簡短介紹，讓他們理解 MSC 是什麼，也進行了一次試行——但沒有人真正受過培訓。第一批故事並不算好，很多更像是在表達感想或見證。但隨著時間過去，回饋幫助工作人員越來越清楚這個方法到底在做什麼，故事也逐漸改善，直到後來都能清楚聚焦在改變上。」 (Jess Dart, 2000)

考慮所需的資源和時間

毫無疑問，MSC 需要投入時間。除了收集故事所需的時間外，必須定期舉行會議來篩選最具意義的故事。這也是 MSC 在剛開始實施時，最常被提出的一項疑慮。一旦 MSC 逐漸上軌道，整個過程通常會變得更快，也更流暢。組織通常選擇在一年左右後延長報告期間，這也能減少整個過程所耗費的時間。

2004 年，ADRA 寮國成為第一個分析進行 MSC 所花時間的組織。以下的文字框和表格，呈現了這項工作在時間投入上的密集程度。然而，我們的經驗是 MSC 並不總是如此耗時。所需時間仍然會因計畫性質，以及 MSC 被期待拿來做什麼，而有很大差異。

寮國——MSC 所花時間的估計

「MSC 最主要的時間成本，在於投入員工培訓，其次則是每月會議與翻譯工作。實際收集故事本身並不特別耗時。下表展示了試點專案期間消耗的時間資源。它記錄了永珍 (Vientiane) 辦公室員工與實地專案員工所投入的總人日與人時。除了下面記錄的時間外，大多數 ADRA 澳洲員工參加了一小時的篩選會議並花時間閱讀故事集。」

(Julia Willets, 2004)

【表 1. 試點專案中 MSC 活動的時間成本，以總人時或人日表示】

MSC 面向	ADRA 永珍 辦公室員工	Luangnamtha 員工	Attapeu 員工
管理過程 (9 個月試點期間的天數)	60 天	6 天	6 天
培訓包含評估工作坊 (9 個月試點期間的天數)	46 天	45 天	31 天
培訓差旅 (9 個月試點期間的天數)	8 天	9 天	9 天
總天數	114 天	60 天	46 天
每月活動 (進行六個月)			
收集故事 (小時/月)	0 小時	24 小時	12 小時
翻譯和打字 (小時/月)	3 小時	10.5 小時	12 小時
篩選故事 (小時/月)	22 小時	42 小時	28 小時
總計每月活動 (6 個月天數)	19 天	57 天	40 天
總人日：整個試點專案	133 天	117 天	86 天

第五章：監測與評估框架中的 MSC

MSC 在計畫周期中的位置

在大多數組織中，都存在一個由規劃、實施、回顧與修訂所組成的循環週期。這通常被稱為計畫或規劃周期。在這個周期中，人們有時會進一步區分「監測」與「評估」；也會再細分不同類型的監測與不同類型的評估。MSC 既可以用於監測，也可以用於評估，並且適用於不同形式的監測工作。本章將逐一回看這些不同的可能性。

MSC 用於監測和評估

MSC 常被視為同時可用於監測與評估的一種方法。監測和評估之間的區別是模糊的，這兩個術語可以用各種方式定義。在本指南中，我們把「監測」理解為一種持續性的資訊收集過程，主要是為了支持計畫管理。因此，監測通常較多聚焦於活動與產出 (output)。至於「評估」，我們則將它理解為較不頻繁、但更聚焦於成果 (outcome) 與影響 (impact) 的資訊收集過程。兩個過程都涉及對成就的判斷，但評估傾向於對整個計畫採取更廣泛的觀點，並涵蓋較長的時間跨度，通常會回看從計畫開始到目前為止的整段歷程。

在我們看來，MSC 正好位在監測與評估的交界處，這可能有助於解釋為什麼它如此難以描述。像監測一樣，MSC 會持續提供關於計畫運作情況的資料，協助管理與調整。但 MSC 比大多數傳統形式的監測走得更遠，因為它也關注成果和影響，並讓人們透過 MSC 故事，對不同成果之間的重要性與價值作出判斷。透過這種方式，MSC 對監測和評估都有貢獻。

MSC 作為特定類型的監測

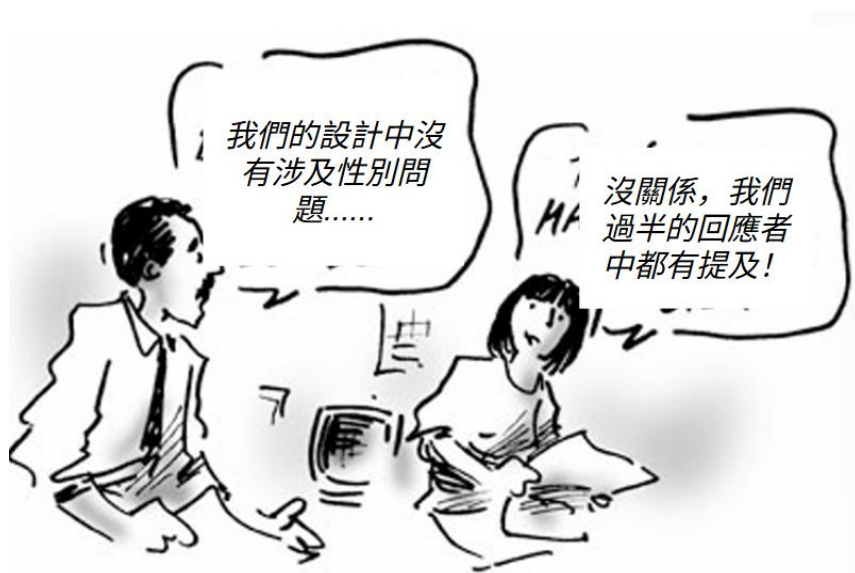
Rick 在最初記錄 MSC 時，也思考了哪些類型的成果可以被監測，並注意到：不同類型的成果，可能需要不同形式的監測方式來追蹤。這些因素在下表中總結。

【表 2：成果類型 (Types of Outcomes)】

成果 (outcome) 是	預期的	預期之外的
具有共識的意義 (of agreed significance)	預先定義的指標最有用	MSC 是有用的
具有非共識的意義 (of disagreed significance)	指標是有用的， MSC 是有用的	MSC 是最有用的

需要強調的是，我們並不認為 MSC 可以取代較傳統的活動與產出監測，對照預先確定的指標，例如會議舉行的次數，或計畫參與者的人數。相反，MSC 提供了一種補充形式的監測，同時也填補了一個重要的缺口。我們不相信 MSC 應該被用作監測與評估框架中唯一的方法。然而，而在原本缺乏監測與評估框架的情況下，MSC 會是一個很好的起點，因為它能幫助員工建立辨識與捕捉成果的能力。

下一部分總結了 MSC 作為補充形式的監測的方式以及它填補的缺口。



MSC 告訴我們預期之外的成果

傳統以預先設定指標為基礎的量化監測，通常只會告訴我們：那些我們原本就認為自己需要知道的事。它不太會把我們帶向那些原本沒有意識到、其實也很值得知道的領域。這裡的差別，其實就在演繹與歸納這兩種方法之間。指指標通常是從某些既有概念或理論出發，推導出「應該會發生什麼」來設計的（演繹）。相反地，MSC 比較接近歸納的方式：透過參與者在事件發生之後，回頭理解事件的意義。因此，MSC 在監測與評估框架中填補的一個關鍵缺口是，它幫助我們監測工作中那些較為「凌亂」（messy）、難以整齊歸類的影響——包括未預期、較無形的，或由工作間接帶出的後果。透過定期獲得這些資訊，並花時間反思這意味著什麼，人們便有機會調整努力的方向，朝向自己更重視的成果前進。

迦納 (Ghana) —— 邏輯框架之外的變化

「看見那些實際發生的改變，和專案邏輯框架中原先預期作為指標的內容並不相同，這件事本身似乎很重要。以 BADSP 這個案例來說，許多指標其實極不可能達成；然而，在專案所運作的區域中，仍然可以看到相當顯著的改變正在發生……」 (Johnston, 2002:11)

MSC 鼓勵並建設性地使用觀點的多樣性

在許多監測系統中，哪些事件值得被關注，往往是由那些遠離事件現場、也遠離被監測地點的人來決定。指標通常由資深管理者，或組織內負責研究與評估的專責單位識別。一些組織試圖透過把指標的擬定過程往下移，交給更接近現場的人參與來改善這種情況。在某些情況下，這意味著使用參與式鄉村評估方法來獲得受益者本身的觀點。但這種做法的問題是，當地所發展出的指標往往很多元，組織之後常會發現：要把這些資訊整合起來並不容易。

MSC 給予最接近被監測事件的人（例如實地工作人員和受益者）識別他們認為相關的各種故事的權利。然後當其他參與者選擇所有報告的故事中最具意義的故事時，這些故事透過篩選被總結。在這裡，多樣性不再只是難以整理的資料，而是組織思考自己究竟想往哪裡走的一個機會。

MSC 賦能而非指導參與者

在使用預先定義指標的監測系統中，資訊要長成什麼樣子、又應該被賦予什麼意義，往往在一開始就已被大致決定。之後，資料便需要盡可能以標準化的方式被收集。在 MSC 中，積極鼓勵參與者在識別故事和篩選他人收集的故事時運用自己的判斷。這涉及使用開放式問題，例如：「從你的觀點來看，在人們生活品質方面發生的最具意義的變化是什麼？」這種判斷空間，對受益者與第一線工作者尤其重要，因為在日常管理流程中，他們的觀點往往很難真正傳到資深管理層。

MSC 實現廣泛參與

在許多組織裡，監測系統記錄下來的資訊，通常都是在較高層級被集中分析。通常，第一線工作者往往不直接參與分析，而只是把資訊往上送，由其他人來判讀。在 MSC 中，資訊並不是集中在某個地方才被處理，而是分散在組織各處，並在更貼近現場的地方被理解與處理。工作人員不僅收集關於事件的資訊，他們也會根據自己所在現場的觀點，去判斷那些資訊的意義。

迦納 (Ghana) ——MSC 讓我們看見更豐富的圖像

「.....如果不是刻意去監測顯著改變，這些豐富的材料根本不會被收集起來。這些材料本身就呈現出一幅 BADSP 所處脈絡的圖像，而這幅圖像，與任何僅靠傳統專案文件所能拼湊出來的樣貌，都很不一樣。」 (Johnston, 2002:11)

MSC 將事件放入所在環境中

通常當量化監測資料被分析時，它往往會脫離原本發生的脈絡。分析從實地辦公室發送的統計表的中央辦公室工作人員通常與實地地點相距甚遠。通常，從第一線工作者發送的統計數字很少伴隨文字評論。MSC 使用所謂的「豐富描述」：把事件放回在地脈絡中的細緻描述，人們和他們對事件的觀點是可見的。在一般人的日常經驗中，這些通常採取故事或軼事的形式。在 MSC 監測中，也會連同作者對「什麼是重要改變」的理解與詮釋，一起被呈現出來。

MSC 實現對重要事物的焦點變化

在大多數監測系統中，指標在每一輪報告期間通常都大致不變：一次又一次地問同樣的問題，焦點保持不變。工作人員能夠自行調整監測系統的空間通常很有限，不論這種調整是

建設性的還是帶挑戰性的。在 MSC 中，監測系統的則可能更具動態性，也更有調整空間，儘管在實務上這當然會因組織而異。參與者在指定的領域內選擇要報告什麼，而在較少數的情況下，連領域本身也可以被調整。MSC 故事不只反映世界本身正在發生的變化，也反映組織內部對「什麼才算重要」的理解如何隨之改變。

MSC 用於計畫評估 (program evaluation)

Patton (1997) 指出，計畫評估所得的發現，主要可以服務三個目的：「做出判斷、促進改進和/或產生知識」。MSC 在這三個面向上都可以發揮作用。

做出判斷

據我們所知，MSC 至今尚未被當作唯一的方法，用來對整體計畫是否成功作出總結性的判斷。而對於把 MSC 單獨用在這件事上，我們其實抱持相當大的保留。大多數評估若能結合不同方法，通常會更有幫助，例如結合參與式與專家觀點、演繹與歸納。

MSC 可以被納入總結性評估之中，也可以在總結性評估之前先行進行。在這兩種情況下，MSC 都可以提供許多小型案例研究素材，以支持和說明在評估期間發展的論點。篩選過程的記錄，也能提供一套豐富的「成功標準」線索，而這些判準，本來就應該成為評估者及其他參與者在評估過程中所參考的重要依據 (Dart and Davies, 2003)。

MSC 也可以在評估過程中扮演更核心的角色，作為大規模蒐集並整合不同持份者觀點的一種方式。Rick 在一系列 DFID 資助的非政府組織在非洲和亞洲的計畫評估中為此目的使用了 MSC。與用於監測的 MSC 相比，這通常會拉長回顧的時間範圍 (即過去三年的變化)，並更有意識地從可辨識的不同持份者群體中收集 MSC 故事。

MSC 也可以和理論導向 (演繹式) 的評估方法結合使用。對於計畫活動最顯著的影響會在何時浮現，通常原本就會有一些預期 (即計劃的改變理論)。在許多計畫中，預期更多的影響會在計畫結束時而非開始時發生。然而，在其他計畫 (如儲蓄和信貸計畫) 中，最大的影響可能在不同的時間發生。例如，這可能是在成員第一次加入儲蓄和信貸小組後的三個月內。這些預測可以透過兩種資料來檢驗：一是預先設定指標所收集到的資料，二是計畫不同階段累積下來的顯著改變故事所呈現的變化趨勢。CCDB 參與者被要求檢視過去 10 個月選擇的故事並識別所有故事中最具意義的。這個做法也可以延伸到更長的時間範圍，並且可以透過請參與者對故事排序，而不只是選出一則最具意義的故事，來進一步深化。

不同計畫之間，也會在另一點上有所差異：有些計畫預期能較公平地影響大量受益者；有些則本來就只會影響少數人。大多數旨在改善服務提供的計畫期望對受益者有一定程度的全面和公平的涵蓋。相反，涉及新技術研究的計畫，例如改善稻米生產力，將預期相當數量的失敗——並希望有一些傑出的成功。一個傑出成功的研究結果在被全國農民應用時將有潛力影響大量受益者。MSC 對所謂的「邊緣經驗」特別敏感，可能更適合評估專注於研究而非服務提供的計畫。

創造知識

Patton 的第三個目的涉及透過評估創造知識，特別是輸出到關注計畫之外可能使用這些知識的其他人的知識。這也是 Pawson 和 Tilley 在 1997 年《現實主義評估》(Realistic Evaluation) 一書中所提出的、理論導向評估常見的一項目標。乍看之下，MSC 似乎不太適合拿來達成這個目的，我們也沒有看到它以這種方式使用。然而，如果我們將 MSC 故事視為迷你案例研究，但如果把 MSC 故事視為迷你案例研究，它們其實完全可能成為理解「計畫中的事情是如何運作的」的一個豐富假設來源。MSC 可以部分用於識別故事中特定活動和成果之間的因果關係，接著再進一步建議：對這些活動出現的頻率，以及它們與成果之間的關係，進行更有系統的調查。這樣的用法，其實可視為第二章步驟 8「量化」的延伸（見第二章）。

促進改善

MSC 最初其實就是最貼近 Patton 所說的第二個評估目的而被設計出來的，也就是：促進改進。MSC 可以使組織將其工作聚焦於明確重視的方向，並逐步遠離那些相對沒那麼重視的方向。即使在許多正面的變化故事中，也需要做出選擇，決定要回應哪些故事，暫時擱置哪些。而這些選擇之所以成為可能，正是因為參與者所辨識出的故事本身具有多樣性。幾個因素影響 MSC 的使用在多大程度上導致實際的計畫改進。變化故事有時被選為最具意義的，因為它們確認了關於組織應該做什麼的現有觀點。這些可能不會導致任何可觀察的改進，除了可能以組織對其走向的觀點更大的組織一致性和清晰度的形式。這種結果有時也可能表示 MSC 沒有發揮得很好：整個過程沒有真正辨識出一個重要的改變——也就是那個「真正產生差異的差異」。當故事非常簡短或解釋記錄不佳時，這種情況就更容易發生。相反，一些故事確實識別或暗示需要採取的後續行動以進行變化。有些 MSC 使用者會在報告表格最後加入「建議」欄位，試著把這些後續行動的線索記錄下來（例如迦納的 BADSP）。

參與者所關注的是哪一類改變，也可能非常關鍵。在 MSC 的實施過程中，篩選時所做出的選擇，其實也反映了組織對「哪一種時間尺度上的改變」特別感興趣。資深工作人員可以透過選擇適當的故事來強化組織對長期變化的關注，或者他們可以選擇短期變化。看起來，長期變化通常不容易因為單次的建議回應而迅速被改變，僅僅因為它們是長期的。相反，短期變化應該更容易影響。這是一個值得透過進一步研究 MSC 使用情況來驗證的看法。

報告頻率是影響 MSC 過程影響計畫改進能力的另一個因素。理論上，改變被追蹤得越頻繁，人們就越有機會看見後續行動是否真的產生效果——並識別和回應新出現的議題。同樣重要的是，更頻繁地收集故事使參與者能夠更快地學習如何最佳地使用 MSC。VSO 面對的挑戰尤其明顯：他們不僅是一年才收集與篩選一次故事，而且這些故事的主要來源，是平均只在發展中國家服務兩年的 VSO 志願者。

另一個會影響計畫改進如何發生、而且可以調整的因素，是領域的設定方式。領域可以先定義，在所有層級應用並專注於現有的組織目標。它們也可以更鬆散地定義，只在識別顯著變化後應用，並包括「任何其他變化」領域。寮國的 ADRA 可能正在從專注於目標的領域轉向與正面和負面變化相關的更廣泛類別。這類調整所帶來的後果，也很值得持續追蹤。

MSC 也可能不只是影響目標的實現方式，甚至會進一步影響計畫目標本身如何被定義、被選擇。雖然許多計畫評估可能受益於檢視未預期的成果，MSC 在評估具有較不可預測成果的計畫中扮演關鍵角色。例如，一些推廣計畫故意採用鬆散的成果和參與式設計，通常產生大量複雜和多樣的成果。這些類型的計畫非常適合涉及搜尋和審議顯著成果價值的評估方法。在這類計畫裡，MSC 領域隨時間逐步被細化，本身就可以被視為過程的一項成果，而不只是 MSC 方法中的一個技術元素。

MSC 和組織學習

MSC 對組織的影響，可能不只是計畫層面的，還可能帶有形成性的作用，超越計畫特定活動和表現的領域。MSC 有潛力影響也許最重要的一點，是 MSC 有可能影響組織內工作人員所共同持有的某種「整體價值取向」。在篩選過程中，指定的人（如資助者、計畫工作人員和利害關係人委員會成員）審議如何判斷 MSC 故事。這個過程通常會引出大量討論：究竟應該用什麼標準決定最後被選出的故事。像「這個變化是永續的嗎？」、「婦女從這個事件中受益了嗎？」、「捐助者會喜歡這個成果嗎？」這樣的問題都體現了關於優

先價值觀的觀點當一個故事被選上、另一個沒有時，其實也同時強化了某一組價值判準的重要性。至少，故事篩選中涉及的討論過程幫助參與者意識到並理解彼此的價值觀。如第二章步驟 9 所討論的，分析選定故事的內容可以幫助識別組織的學習在多大程度上建立在特定價值觀上。



這種對話，同時具有水平與垂直兩個面向。所謂水平面向，指的是同一群一起討論、一起篩選故事的人之間的交流。而垂直面向，則指不同層級的參與者群體之間，如何交換彼此的觀點，例如實地工作人員、中階管理者、資深管理者和捐助者。如果 MSC 過程要幫助整個組織的組織學習，垂直維度非常重要，但它也是兩個過程中較慢的，也是最容易失敗的。它取決於良好的記錄和將一個小組討論結果傳達給下一個小組。其中，從上往下的連結通常風險最高，因為組織較低層級的人很少對上面的人有權威。

MSC 在計畫 (program) 中的其他用途

除了其監測和評估功能外，MSC 還可以協助：

- 形成更具共識的願景
- 幫助持份者指導委員會進行指導
- 建立員工評估能力
- 提供宣傳和溝通的材料
- 提供培訓員工的材料
- 慶祝成功

培養更有共識的願景

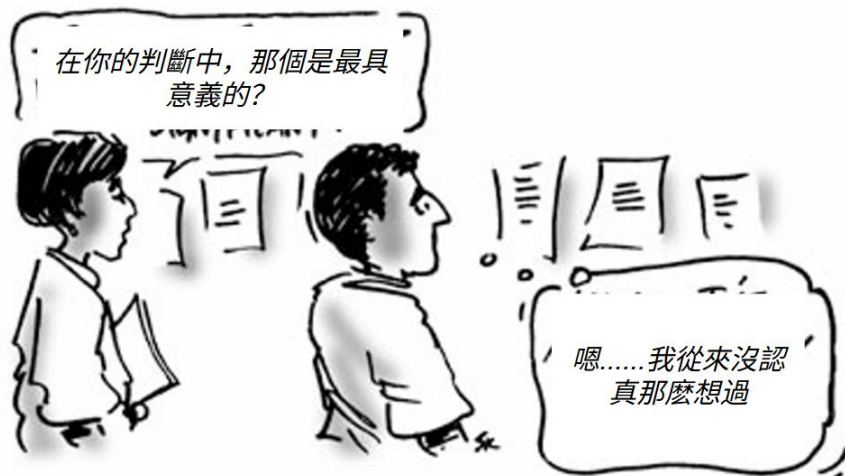
定期討論已經出現的成果，以及這些成果對大家來說有什麼價值，有助於讓參與故事收集與評估的人（例如，故事收集者、篩選者和回饋接收者）之間形成更共同的願景。透過這種方式，MSC 幫助人們理解自己的介入行動帶來了哪些不同類型的影響，並明確他們想要達成的目標。和一般的願景聲明不同，MSC 所伴隨的共同願景是動態的，能夠適應不斷變化的環境和時代。

幫助指導委員會進行指導

尤其是在發達經濟體中，許多社會變革計畫都設有持份者指導委員會。然而，如何在不深入管理問題的情況下提供指導，可能是一項挑戰。MSC 讓持份者委員會有機會扮演專案團隊的顧問角色，委員會成員可以透過這些社會改變故事，討論哪些成果體現了他們所重視的價值，哪些則相對沒有，並據此提出建議。

建立員工評估能力

MSC 可以幫助專案人員提升能力，更好地辨識並理解專案所帶來的影響（impacts）。繁忙的組織往往專注於下一步需要做什麼，而不是去探究已完成工作的影響。許多組織難以展現其工作的影響力。MSC 是幫助團隊成員聚焦於工作影響的一個很好方法。MSC 內部的回饋機制可以確保人們持續學習並提升闡述重大影響實例的能力。



提供宣傳和溝通的材料

經過幾輪篩選，最終入選的故事通常都非常有力，生動地展現了計畫的影響力。這些故事是宣傳和傳播活動的好素材。更重要的是，這些故事通常也已經經過多人共同討論與認可。

雖然這種利用故事的方式非常吸引人，但必須注意，宣傳不應主導 MSC 的運作，否則 MSC 可能會逐漸被扭曲成一套只服務於宣傳的工具。如果一個組織的目的只是蒐集可供宣傳的成功案例，那麼直接請記者去採訪，反而可能更有效率。

此外，也應考慮將這些故事用於宣傳或傳播的倫理問題。如果故事要在組織外部發表，則必須徵得故事講述者和故事中提及的人員的同意。

提供培訓員工的材料

這些案例故事，也可以拿來幫助新員工理解專案是如何運作的，以及哪些措施能夠取得預期成果。在一些商學院，案例研究被用作主要的教學工具，作為解決問題的核心。人們可以被邀請思考：如果自己身處案例中所描述的情境，會如何回應。許多案例研究故事都可以轉化為簡單的案例研究，尤其是在後續進行核實訪問的情況下，核實訪問能夠提供更多案例細節。

慶祝成功

分享成功故事，本身也可以成為一種慶祝。在一些計畫中，許多受益者會聚在一起，分享他們一路走來的故事，並慶祝他們所取得的成就。一個好的故事可以非常感人，並以一種有人情味、也讓人感到喜悅的方式，去看見和肯定這些成就。

第六章：MSC 中的有效性與聲音

參與 MSC 實施的人，有時會對它的有效性提出疑慮。像許多質性方法一樣，MSC 並不依賴傳統那套有效性判準，例如用來判定差異是否達到統計顯著的檢定方式。本章將說明，為什麼我們認為 MSC 仍然可以是一種有效的方式，來支持這類工作的判斷與結論。接著，我們也會處理 MSC 兩個較具爭議的面向：抽樣技術和偏見議題。

MSC：一種有效的方法

MSC 用來支持其有效性的幾個重要機制包括：

- 厚描述
- 系統性的篩選過程
- 透明度
- 驗證
- 參與
- 成員檢核

厚描述

在質性 (qualitative) 方法中，有效性往往是透過呈現紮實的描述性資料，也就是所謂的「厚描述」 (thick description ; Geertz, 1973) 來支撐的，讓資料本身具有足夠的內在一致性與細節，好讓其他人也能在此基礎上提出自己的詮釋。厚描述指的是：把事件放回在地脈絡中，進行細緻而有層次的描述；觀察者的角色和主觀性是可見的。在普通人的世界中，這些描述通常採取故事或軼事的形式。變化故事伴隨著審查者選擇的理由以及說故事者講述故事的理由。這其實形成了另一層更厚的描述 (甚至可以說，是一種後設層次的描述)，這也讓讀者有機會在故事之上再提出自己的理解與詮釋——並詮釋其他人選擇故事的理由。

系統性的篩選過程

在 MSC 中，有效性也透過一個系統性的篩選過程被強化。所有故事都由指定利害關係人小組分析，把他們的詮釋一併記錄在故事之後。選定的故事可能被傳遞給另一個小組進行篩選，該小組也必須將其詮釋附加到故事上。相較於組織中多數資訊平常被收集與處理的方式，這個過程顯然更有系統、也更有紀律，某種程度上也更具包容性。

透明度

這是嚴謹質性分析的基石。是如何進行的，使用質性方法的人都有責任盡可能完整而真實地交代自己的分析過程與判斷程序。MSC 過程透過系統性地記錄詮釋並使其對所有人透明可見，強調透明度。

這個要點可以透過將 MSC 與案例研究方法進行比較來突顯。在典型的案例研究方法中，專家研究者將決定哪些資訊在案例研究中呈現，哪些不呈現。他們會描述用於捕捉資料和詮釋資料過程的方法，但支撐這些詮釋的成功判準，往往並不透明。在許多案例研究中，我們其實很難判斷：這些案例究竟是有意挑選出來的（如果是，又依據什麼而選），還是隨機選取的。沒有這些資訊，讀者很難知道應該如何理解並評價案例研究中所呈現的事件。

驗證

這是支持顯著改變故事有效性的一個關鍵步驟（見第二章，步驟 7），可以在幾個層級進行。首先，許多故事是由定期觀察實地發生的事情的第一線工作者收集的；如果他們懷疑故事不真實或不準確，他們可能選擇更全面地調查。其次，大多數故事都附有參與事件的人的姓名和事件的地點——讓故事的來源變得清楚可見。第三，在篩選過程中，所有故事都由指定人員小組審查，這些人通常對專案有深入的了解，並在考慮故事時會交叉檢查故事的準確性；如果故事內容明顯不合理，或與事實不符，通常就不會被選中。最後，一部分故事（通常是那些在組織最高層級被選為最具意義的故事）可以進行外部驗證以確定它們是否準確，除了追蹤故事首次講述後發生的事件。

參與

MSC 在參與式計畫中尤其適用。它促進廣泛持份者的參與，並採用鼓勵平等表達觀點和分享教訓的方法。

過去 15 年來，國際發展領域面對的一項主要挑戰，是如何以符合這些專案哲學的方式衡量參與式專案的影響（Oakley et al, 1998）。首要關注的是監測與評估過程要強化而非抑制計畫參與者的參與和賦權。在這樣的脈絡裡，若由外部評估者依照自身價值觀來界定什麼算是成功，往往並不合適。在許多情況下，參與式專案需要參與式監測與評估方法，讓持份者與受益者能夠說出：對他們而言，哪些改變才重要，又有哪些改變應該被衡量。

成員檢核

這也提供了一種額外的方法，來提升故事的有效性與準確性。這涉及與原始說故事者和故事中提到的人交叉檢查變化故事的記錄版本。當一個人透過「訪談」另一個人來收集故事時，我們鼓勵記錄故事的人分享他們的筆記，並允許說故事者編輯和重新措辭故事，直到他們覺得這個版本已經能準確反映自己想表達的內容。這可以簡單地是在故事被記錄後讀回故事。

有目的性抽樣

MSC 所採用的抽樣方式，本質上是有選擇性的，而不是全面包容式的。它不是提供關於參與者「平均狀況」的資訊，而是提供關於特殊情況，特別是成功情況的資訊。這被稱為有目的性抽樣。有些人因此會質疑：這樣抽樣所得到的資訊，是否足以作為判斷計畫表現的可靠基礎。

儘管如此，有目的性抽樣是質性研究中資料探究的合法形式，而且本來就是質性研究邏輯中的重要一環。Patton 指出：「目的性抽樣的邏輯和力量在於選擇資訊豐富的案例進行深入研究。資訊豐富的案例是那些可以從中學到很多關於研究目的核心重要性議題的案例，這也正是它被稱為『有目的性抽樣』的原因。」(Patton, 1990:169)

Patton 描述了幾種不同的有目的性抽樣策略，服務於特定的評估目的。「極端或偏差案例抽樣」方法聚焦於資訊豐富的案例，因為它們在某種方式上是不尋常或特殊的。MSC 的抽樣方式，正是用這種方法來捕捉那些特別成功或特別失敗的顯著例子。目的是從這些極端故事中學到，並最終將推廣實務更多地朝向成功並遠離失敗。因此策略是選擇那些可以從中學到最多的故事。

如果監測與評估的目的是精確描繪受益者成果之間的自然差異，並且你想要能夠對所有參與者的經驗進行概括，那麼你需要一個夠大、而且具有代表性的隨機樣本。然而，Patton (1990:170) 建議，「.....在許多情況下，從深入研究極端或不尋常的案例中可以學到的，比從平均案例的統計描述中可以學到的更多」。另一個受歡迎的選項是結合方法，這樣你既了解參與者的正態分佈，也能看見那些極端案例。在 CCDB 和 Target 10 中，MSC 與其他用來呈現參與農民整體分布情況的方法，結合使用。

有一些證據顯示，長期使用 MSC，反而可能讓故事的來源涵蓋到比隨機抽樣調查更廣泛的參與者範圍。在 CCDB，隨著工作人員繼續尋找要報告的變化故事，成為變化故事主題的 shomities (參與者小組) 數量逐月持續增長。一年後，MSC 試點地區超過 70% 的 shomities 已經成為故事的主題。相比之下，典型的隨機樣本調查可能最多不會目標達到超過 10%。這表明在任何 MSC 應用中，值得去追蹤的是：顯著改變故事的來源，是否真的來自愈來愈廣泛的群體。如果出現的是前一種趨勢，對於「計畫具有較廣泛影響」的主張，就會有更強的支持。然而，如上所述，在一些計畫 (如農業研究) 中，在許多資助的研究活動中的一個戲劇性發現可能在長期來看比跨一系列資助研究活動的許多較小規模成就更具意義。

MSC 中的偏見

偏向成功

MSC 通常確實比較偏向成功故事，而不是「壞消息」。在 Target 10 中，大約 90% 的故事涉及正面成果。ADRA 寮國的比例從 80% 到 90% 不等。然而，這不一定是一個缺點，因為識別計畫在最佳狀態下可以實現什麼應該有助於推動計畫實現更多這些正面成果。如果需要，可以指定一個特定領域來捕捉負面故事 (第二章，步驟 2)。

篩選過程中的主觀性

MSC 的篩選過程，本來就帶有主觀性，因為它反映的正是篩選小組成員的價值判斷。因此，重要的是要意識到誰在篩選小組中有代表，誰沒有。然而，與其他研究方法不同，這種主觀性是關於組織價值觀的另一個資料來源。篩選顯著變化故事的理由會和故事本身一起被記錄下來。把這些詮釋一併納入為另一種評估資料，本身就提供了高度透明性。

偏向主流觀點

對 MSC 篩選過程 (以及所有力求共識的方法) 的另一個批評是，特別尖銳或不受歡迎的觀點，可能會在多數投票中被壓下去。這是一個需要考慮的現實。然而，根據我們的經驗，故事篩選中的歸納過程 (先做選擇，再回過頭辨識判準)，比其他監測與評估技術更有可能識別和記錄較不受歡迎的觀點。被要求選擇一個最具意義的故事而非另一個似乎鼓勵令人驚訝的開放和坦率的討論。

在更廣泛的層面上，MSC 更重視保留觀點的多樣性，而不是一味追求共識。某一類故事壟斷整個過程的風險，之所以能被降低，是因為：在每個篩選層級，新的 MSC 故事從其他來源引入。即使在最資深工作人員（或捐助者）選擇了每個領域最具意義的變化之後，組織的一些分支仍然會將其他故事視為更具意義。MSC 不產生絕對的共識。它建立在對故事內容及其價值的持續辯論之上。

「群眾的智慧」

「多樣性和獨立性很重要，因為最好的集體決策，是分歧與競逐的產物，而不是共識或妥協..... 弔詭的是，一個群體要變得更聰明，最好的方式是讓每個人都盡可能獨立地思考和行動。」 (Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, 2004: xix)

偏向擅長講故事的人的觀點

像所有監測與評估技術一樣，MSC 偏好某些類型的數據而非其他。MSC 也有一種比較特別的偏向：它確實較容易偏向那些擅長說故事的人。這也是我們不主張把 MSC 當成唯一監測與評估工具的另一個重要理由。然而，我們看到一些案例，篩選過程中的參與者意識到講故事技巧可能產生不當影響，因此，他們也會有意識地調整自己對故事的評估方式。

MSC 中的聲音與權力議題

在 MSC 中，許多工作人員、捐助者和其他持份者（在某些情況下包括參與者）可以積極參與收集和分析資料。MSC 是最具參與性的監測與評估方法之一。然而，就誰獲得聲音而言，也可以說，MSC 在實際運作上，的確更容易納入某些持份者的聲音，而不是其他人的。

故事篩選過程在本質上，確實會偏向那些有機會參與審閱會議的人。參加審閱小組的人可能不完全代表工作人員或受益者的聲音。這個問題在某種程度上可以透過讓組成更具代表性的人來參與篩選，或設立代表不同利益群體的平行篩選小組來平衡。

儘管如此，MSC 嵌入在專案工作人員和篩選小組成員的論述中，它並不會特別去設法納入那些選擇不參與的人所持有的意見。這是一個真實的議題，特別是在使用 MSC 進行總結性評估時，但我們通常是透過把 MSC 和其他方法結合起來，來回應這個問題，例如尋求

非參與者或批評者觀點的半結構化訪談。另一個可能的做法，是研究者也主動去向持反對意見的人蒐集故事，並將它們包含在 MSC 審閱過程中。

然而，MSC 確實採用了一些機制來平衡組織中不平等的聲音。由於這個過程通常位於高度可見的權力結構中，各種判斷相較於其他做法，都更容易被公開看見。位於上層的人，仍然得從下層所提出的故事選項中作出選擇。最後，可選的「任何其他變化」領域開啟了可以放在選項清單上的變化的廣度。當然，這些選擇從來都不是完全自由的，因為它們發生在組織脈絡中，MSC 比許多傳統監測與評估系統，它仍然比許多傳統監測與評估系統，更能讓組織底層的人被聽見。

在 VSO，那些不只是由志願者單方面撰寫、而且還納入其他人的觀點並經多方驗證的故事，經常被評為更具意義。這表明，如果運用得當，篩選最具意義變化故事的過程可以幫助解決參與其中的工作人員，有意或無意地報告對自己有利之故事的風險。

第七章：MSC 與其他方法及認識論的比較

我們相信，即便對理論沒有深入理解，MSC 仍然可以成功實施。如果你只了解實務操作的部分，這一章也許不是必讀。但對那些對理論有興趣的讀者來說，本章將探討 MSC 的效度問題，以及它與其他方法和認識論之間的關係。

欣賞式探詢 (Appreciative Inquiry)

有些人認為 MSC 和「欣賞式探詢」 (Appreciative Inquiry, AI)，相當接近 (Hammond, 1996)。Ford 和 Ashford (2000) 甚至直接把 MSC 當成一個例子，來說明欣賞式探詢如何應用在監測和評估工作上。

欣賞式探詢是一套用於研究組織變革和社區發展的方法。它有一套較為複雜的哲學基礎，讓整個組織系統共同參與一個探究過程，去理解哪些事情是有效的。欣賞式探詢的一個核心特點——關注什麼是有效的，並設法讓更多有效的事發生——也是 MSC 的特點。原則上，MSC 同時關注正面和負面的改變，但在實務上，它偏向正面的傾向可能意味著 MSC 和欣賞式探詢之間的差異並不明顯。欣賞式探詢的一些原則，同樣也可以應用於 MSC。

當然，它們還是不太一樣。欣賞式探詢不一定是個持續進行的過程，雖然也可以一直做下去。此外，欣賞式探詢包含一個對未來進行想像與勾勒的過程，而 MSC 沒有這一部分。MSC 最特別的地方，在於它有一套層層篩選的機制：故事收集上來後，會經過不同層級的會議討論、投票，最後選出那個「最具意義」的故事。欣賞式探詢就沒有這種結構化的篩選流程。所以，如果放在計畫管理週期來看，欣賞式探詢較適合規劃階段，而 MSC 則較適合監測與評估階段。

參與式監測與評估

在國際發展領域中，「參與式監測與評估」 (Participatory Monitoring and Evaluation, PM&E) 是一個涵蓋多種方法的廣泛類別，MSC 也可被視為其中的一種。不過，MSC 在這個廣泛範疇中仍具有其獨特之處。

最大的不同有幾個。首先，MSC 收集的資料不是數字，而是一個個用文字寫下來的故事。再者，MSC 分析資料的方式很特別——它不是由少數專家在辦公室裡完成，而是讓一群持份者聚在一起，讀故事、討論故事，然後再投票、篩選故事。這種由參與者共同分析與篩選故事的做法，看起來是 MSC 相當獨特的一點。最後一點，MSC 很務實，它通常會直

接借用組織原有的權力架構（比如說，讓不同層級的主管會議順便來做故事篩選），而不是透過較臨時、較平等化的程序來形成結論。

「個案研究」和「情景短文」（Case studies and vignettes）

報告和評估裡常會看到「個案研究」、「軼事」或「情景短文」，它們與 MSC 的一個重要共同點是：都以文字形式呈現資料，而且往往包含脈絡豐富的「厚描述」。

不過，在多數使用個案研究或情景短文的評估中，讀者通常無從得知：

- 這個故事是誰選出的，以及他們扮演什麼角色？
- 它是如何被選出的——是從多少故事中選出、又經過多長時間？
- 為什麼選的是這個故事，而不是其他故事？

MSC 的特點，在於它會把這些問題的答案都記錄下來，誰選的、怎麼選的、為什麼選——這些資訊都會跟著故事被保存。換句話說，MSC 是在一個有系統、透明、可被問責的基礎上，產出這些關於改變的故事。

演化認識論（Evolutionary epistemology）和 MSC

Rick 在探討發展研究與組織學習時，關於 MSC 的論述，深受一套名為「演化認識論」的理論影響（Campbell, 1969）。在這個理論中，演化被視為一種學習過程，而個人的學習只是這個大過程的一部分。學習被定義為對資訊的選擇性保留，而所謂資訊，就是能夠「造成差異的差異」（Bateson, 1979）。

演化學習過程的核心是所謂的「演化演算法」，也就是「變異、選擇、保留」這三個步驟不斷重複。這在有機演化與文化演化中都可以看到。生物世界裡，一群動物會有各種不同的特徵，有些特徵能幫助牠們生存，這些特徵就會被保留下來、傳給下一代。下一代又會出現新的變異，有利的特徵又被保留，如此循環。文化世界裡也是一樣，一個事件（例如某個傳統儀式）可能被人們用各種方式解讀，其中有些解讀方式特別能引起共鳴，就會變得越來越普遍，取代過去的觀點。在這種新近被廣泛接受的觀點中，又可能出現新的解讀變異，再經過選擇，循環下去。

當年 Rick 在孟加拉 CCDB 計畫中設計 MSC，就是想把「變異、選擇、保留」的演化邏輯，具體落實在一個社會組織的運作流程裡。在這個過程中被篩選的，是發生在計畫中的「事件」以及人們對這些事件的「詮釋」。進行篩選的「環境」，就是這個組織本身。當

第一線工作人員憑自己的判斷，從工作中挑出一個他認為有意義的改變時，這就是「選擇」；當他把這個故事寫下來、往上傳給主管時，這個故事就被「保留」下來了。當所有故事匯集到主管這裡，這些故事（以及背後不同的觀點）又形成了一個新的「變異」池。主管們開會討論、投票，從中再選出一個他們認為最有意義的故事，這就是再一次的「選擇」。這個過程不斷重複，最後能夠在這個反覆過程中被保留下來，就是在當時最符合這個組織之價值、關切與期望的故事。

這個過程也包含兩個層次的選擇，這與 Bateson 所提出的「第一序學習」與「第二序學習」有關。第一序學習，是在既有的價值觀底下，去挑選最符合這些價值觀的故事。第二序學習，則是從眾多價值觀中，挑選出一些最符合組織更高層次關切的價值觀。這裡也可能存在一種自組織的選擇，因為某些價值觀可能比其他價值觀更互相契合，因此更容易隨著時間被保留下來。

與有機演化一樣，這種學習過程並不能保證結果一定是好的。但 MSC 與許多演化過程最大的不同，在於它是「透明」的。它把組織中原本不那麼明顯的觀察和判斷過程，變得更可見，讓參與者可以有更多空間做出有意識的選擇。而且，這些選擇也比以往更容易被組織中更廣泛的群體所看見與理解。

在建構主義視角下的 MSC

Jess 的專業背景是計畫評估，因此她傾向於從建構主義的主觀認識論框架來理解 MSC，關注的是這個過程如何幫助持份者更深入地了解計畫，也更了解別人怎麼看待這個計畫。

在 MSC 的過程裡，持份者回顧他們在計畫中的經驗，從中選出他們認為「最具意義的改變」的實例，並且記錄下來。他們也會說明為什麼這個改變對他們來說意義重大。所以，當一個受益人說出他的故事時，他是在和他所處的世界互動、從中汲取意義，而正是在講述故事的過程中，意義被建構出來了。然後，當審閱小組讀到這個故事、對它進行評價時，他們也在和這個故事互動，進一步建構出新的意義。當這個過程在小組中進行時，這種意義建構也就成為一種共享的建構過程。

在 MSC 中，用來詮釋故事的標準會被清楚地記錄下來、保持透明，並跟著故事一起保存。這種透明度使整個過程更容易產生新的、更深入的理解，因為我們知道誰在什麼情境下、基於什麼理由選擇了哪個故事。

不過，MSC 也包含一個「驗證」的步驟，在這個步驟中，故事會被追蹤核實，確認它們描述的事件是否真的發生過。這表示 MSC 不能完全用激進的建構主義來理解——那種立場

認為，「事實」和價值一樣，都是多重現實的產物。。基於這些原因，Jess 認為，MSC 最準確的定位應該是：它採用的是建構主義的認識論，以及實在論的本體論。Rick 也同意這個說法，並帶著一點反諷意味地補充說，MSC 可被視為一種「務實的后現代主義」。

也有人把 MSC 和國際發展計畫評估文獻中一些建構主義評估方法相比較。其中最有名的是「第四代評估」(FGE) (Guba & Lincoln 1989)。第四代評估和 MSC 都假設計畫中的持份者有不同的價值觀，而這些價值觀需要在評估過程中被探索，但它們使用的方法不同。雖然兩者都是參與式、對話式的方法，但第四代評估通常不是持續進行的過程，也沒有明確地以收集故事為核心。也有人認為，第四代評估與其說是一套實用的方法，不如說是一種理論立場 (Fishman, 1992)。MSC 則是在實踐中逐步發展起來的；它在演變過程中經過多次實際操作，因此顯然是一種以實務為導向的方法。

第八章：MSC 的歷史

歷史作為一個過程

自從 Rick 最早在孟加拉發展出 MSC 以來，已經過了十多年。此後，許多不同類型的組織都曾試用 MSC，其中有些一直持續使用至今。在 MSC 被應用到不同組織情境的過程中，它的設計也不斷被調整；而在每一個具體應用中，MSC 的設計細節也常會隨著實際經驗而進一步修訂。

MSC 的傳播方式非常去中心化。舉例來說，沒有任何一個主要資助者規定，它資助的計畫設計必須使用 MSC。自從 Jess 在 2000 年完成關於 MSC 的博士論文後，她透過參與澳洲評估學會、發表期刊文章以及為大量有興趣的組織提供培訓，積極在澳洲推廣 MSC。在更全球的層面上，MSC 郵件討論群組的建立以及 2001 年相關文件庫的建立，也促進了 MSC 的傳播。這個檔案庫目前包含 18 個資料夾，記錄了 MSC 在 10 個國家的使用情況。MSC 的實用性，最近也在一份由 ADRA 編寫的優秀 MSC 指南中清楚展現出來，這份指南由 Robyn Kerr (Kerr, 2004) 編寫，而她的參考資料幾乎完全來自她在寮國 ADRA 找到的文件。

你現在正在閱讀的這本指南，也是我們朝更積極推廣邁出的一步。我們試著有選擇地整理並傳播過去十年的一些經驗教訓，也盡量採取較為節制的方式：在可能的情況下，避免強加任何必須遵循的做法，而是強調應用 MSC 時仍有不同選擇。

MSC 的使用類型

表 3 列出了我們目前所能找到的 MSC 使用案例，按時間順序列出。你可以在 MSC 網站上找到許多這些應用案例的描述文件，網址是：

<https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/>

下一節會指出這些應用案例之間一些最重要的差異，尤其是 MSC 被使用的各種情境。然後我們會試著找出這些差異所帶來的後果或影響。這個分類工作仍在進行中，因為我們手上關於許多 MSC 應用案例的資訊並不完整。

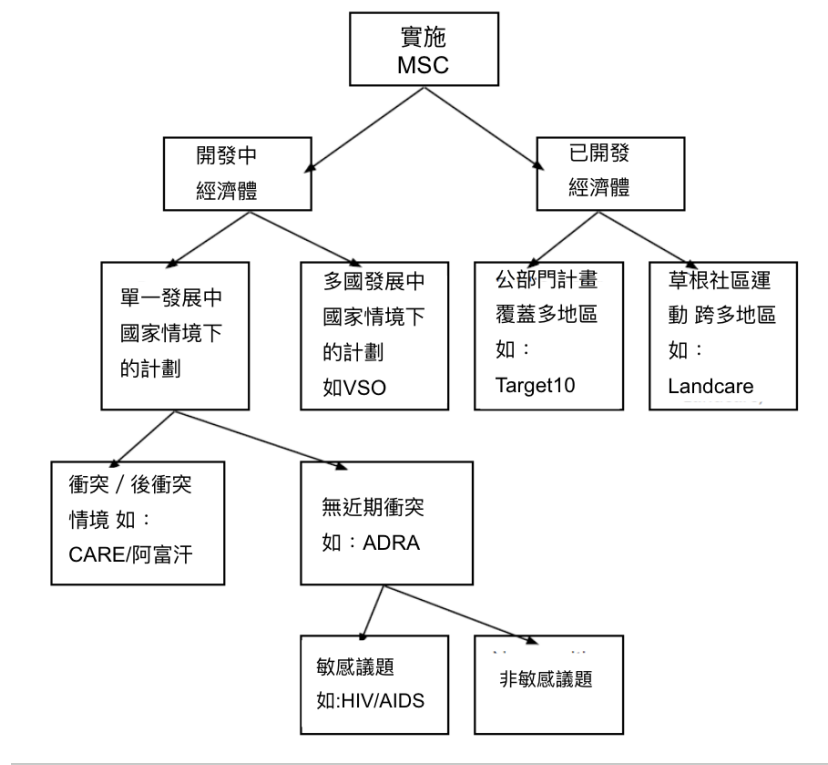
表 3 : 已知的 MSC 應用案例

年份	國家	組織	計畫	資訊提供者
	菲律賓	美國國際開發署 USAID	管治與地方民主計畫	Terry Bergdall
1993	馬拉威	馬拉威政府		Rick Davies
1994	孟加拉	CCDB	民眾參與式鄉村發展計畫	Rick Davies
1994	衣索比亞	瑞典國際開發署 SIDA	社區賦權計畫	Terry Bergdall
1994	多國	英國 ITDG	全球計畫	Helen Wedgewood
1996	印度	阿迦汗基金會	阿迦汗鄉村支援計畫	Barry Underwood
1996	澳洲	維多利亞州初級產業部	Target 10	Jess Dart
1997	莫三比克	樂施會		
1998	菲律賓		安全母港計畫	Leslie Dove
1998	多國	VSO	全球計畫	
2000	迦納	英國國際發展部 DFID	布朗阿哈福地區支援計畫	Francis Johnston
2001	太平洋島嶼	IDSS/澳洲援助署	太平洋兒童計畫	Kerin Winterford
2001	莫三比克	丹麥 MS	國家計畫	Peter Sigsgaard
2001	尚比亞	丹麥 MS	國家計畫	Peter Sigsgaard
2001	澳洲	維多利亞社區部 (前身為 DPI)	最佳羊毛	JessDart

2002	多國	丹麥 MS	國家計畫	Peter Sigsgaard
2002	寮國	ADRA		Robyn Keriger
2002	坦桑尼亞		國家計畫	Peter Sigsgaard
2002	泰國		STREAM	Pat Norrish
2002	巴布亞紐幾內亞	紐西蘭樂施會	紐西蘭樂施會布干維爾計畫	Jess Dart
2003	迦納	關懷協會(CARE)	國家計畫	Fiona Percy
2003	中美洲	丹麥 Ibis	國家計畫	Silke Mason
2003	澳洲	南澳教育局	學習如何學習	Margot Foster
2003	澳洲	Landcare	Landcare 全州計畫	JessDart
2003	多國	澳洲樂施會		Deb Elkington
2003	澳洲	荒漠知識合作研究中心	全國機構	Jess Dart
2004	塞爾維亞	瑞典國際開發署 SIDA		Terry Bergdall
2004	澳洲	Landcare	北中部 Landcare	Jess Dart
2004	澳洲		創意連結社區	Jess Dart

實施 MSC 時，「造成差異的差異」是什麼？

圖表 3. 我們認為截至目前影響 MSC 實施方式的計畫情境主要差異



關鍵差異一：在「已開發」國家與「發展中」國家使用 MSC

在發展中經濟體和已開發經濟體實施 MSC，兩者之間存在一些最明顯的差異。這些差異既廣泛又複雜，遠超出本指南的討論範圍，因此我們只重點說明三點：跨文化溝通、計畫情境的專業化，以及權力與社會資本的層級。

跨文化溝通

MSC 已在許多發展中國家使用，包括孟加拉、巴西、莫三比克、坦尚尼亞、迦納、菲律賓和寮國。在這些情境中，一項主要挑戰，是如何跨文化地說明 MSC 到底是什麼：例如，沒有指標的監測意味著什麼、「最具意義」究竟是什麼意思，以及為什麼人們需要運用自己的判斷。在許多情況下，還需要將指導說明翻譯成當地語言，以及將記錄下來的 MSC 故事翻譯成外國援助機構使用的英文、丹麥文或其他語言。相比之下，當 MSC 被引入澳洲和英國的組織時，就沒有語言問題，文化上的障礙也相對較少。

計畫重點的專業化

發展情境和已開發經濟體情境之間一個常見的差異，可能是計畫本身重點的多樣性或專業化程度。在發展中經濟體實施 MSC，主要聚焦於「發展」本身。而在已開發經濟體，實施 MSC 的計畫則關注非常多樣化的議題，例如學生的學習方式、乳製品業的實務變革、更健康的沙漠社區、自然資源管理、提高羊毛產量，以及強化社區和就業。

計畫參與者的權力與社會資本層級

在已開發和發展中經濟體實施 MSC，一個核心差異在於計畫參與者的人力資本和社會資本水準。在已開發國家，讓計畫參與者參與 MSC 的所有層級，可能比在發展中國家更容易。例如，在澳洲維多利亞州的 Target 10 乳製品推廣計畫中，社區參與者參與了故事篩選的每一個層級，包括資助者和關鍵影響人物的圓桌會議。這是因為在已開發經濟體，社區持份者往往擁有更大的權力和發言權。

關鍵差異二：在已開發經濟體，參與者在多大程度上參與分析故事

在已開發經濟體內部，MSC 應用的一個關鍵變數是社區成員的參與程度。在兩個澳洲案例中——Bestwool 計畫和 Landcare 計畫在維多利亞州的部分地區——記錄下來的變化故事的第一次篩選，是在大型團體論壇中由社區土地管理者完成的。這兩個倡議都具有高度參與性，基本上由土地管理參與者自己主導。以 Landcare 為例，它不是一個由政府機構控制的計畫，而是一個由社區土地管理者組成的草根運動，他們定期開會、為計畫申請政府資金和企業贊助，有時也會聘請輔導員。

這顯示，參與者能在多大程度上參與故事分析，與該組織或運動本身在多大程度上具有參與式或「由下而上」的結構，有密切關聯。

關鍵差異三：多國應用 vs. 單一國家應用

一些援助組織使用 MSC 來監測橫跨多個國家計畫的變化（包括 VSO、ITDG、MS 丹麥和 Ibis 丹麥）。其他組織則專注於監測一個國家內的變化，或一個國家內的單一計畫（例如迦納關懷協會、寮國 ADRA 和孟加拉 CCDB）。

多國應用是所有 MSC 使用案例中最具挑戰性的，尤其是 VSO 的案例，它在 35 個國家運作。VSO 要求每位志工在兩年任期結束時完成一份 MSC 報告。這些報告每年在國家、區域和全球層級進行審查和篩選。由於篩選過程是一年一次，VSO 員工透過反覆練習來學習 MSC 的機會，比大多數其他應用案例少得多——那些案例通常每三個月進行一次報告和

篩選。第二個複雜因素是，每年都有一批新的志工需要被告知 MSC 的相關資訊，並被要求在任期結束時完成報告。

第三個困難——所有在全球範圍內使用 MSC 的組織都會遇到的——是如何讓所有國家計畫都自願且樂意參與這個過程。這在單一計畫的個別員工層面已經夠難了。在全球化層面，國家計畫經理通常擁有很大的自主權，因此引起他們的興趣並讓他們願意參與，是一項特殊的挑戰。因此，在 VSO 內部，不同國家對 MSC 的配合程度和主動投入程度也就不盡相同。

儘管如此，跨國計畫在實施任何共同的監測評估方案時，很可能都會遇到同樣的問題。也可以說，MSC 在這些情境下其實特別有用，因為它允許價值多元主義，並提供討論這些差異、從中理出頭緒的機會。事實上，儘管困難重重，VSO 已經有四年的 MSC 使用經驗，並且仍在繼續使用。

關鍵差異四：相對和平時期 vs. 衝突與衝突後時期

在發展中國家，大多數單一國家的 MSC 應用都是在發展援助計畫的情境下進行的。我們只知道一個比較像是緊急救援情境的應用案例，就是 Jon Kurtz 在阿富汗關懷協會 (CARE Afghanistan) 引入的 MSC。他的碩士論文中有一個章節，記錄了他在阿富汗試驗 MSC 的經驗。MSC 的引入，被用作基礎去理解在人道主義緊急救援領域中，影響組織學習的組織因素和情境因素。根據 Kurtz (2003:73) 的說法，「對這個方法的試驗，讓我們深入了解了員工對監測評估整體目的和價值的看法——這是影響監測評估能否產生學習的一個關鍵因素」。Kurtz 總結道：「MSC 方法似乎很好地建立在我們先前改善質性監測評估的努力之上，並為其提供了一些急需的架構」。你可以在 MSC 文件庫中找到這些章節：

<https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> 我們認為，MSC 在緊急救援情境下應該很有用，因為它能提供的接近於「即時」的影響評估（例如，就對人們生活的影響而言）。它也可以透過定期回饋被選為「最具意義」的故事，更頻繁地提供調整介入方向的機會。在緊急救援情境中，可能會偏好每週或每月一次的較短報告週期，而不是發展計畫中常用的每季一次。

我們知道有一個在衝突後情境中使用 MSC 的案例，是 Jess 在布干維爾做的。布干維爾在 1990 年代末期經歷了一場長期的內戰。傷亡人數不詳，但據估計，死亡和受傷的比例可能是世界上最高的之一。Jess 使用 MSC 作為評估紐西蘭樂施會在戰爭期間和戰後介入計畫影響的一部分。每個衝突後情境都是獨一無二的，而且大多數在和平後的第一個十年都

極其動態。因此，介入計畫需要隨著對情境的更深入了解和局勢的變化而不斷演進。一個能夠適應這些變化的回應式計畫設計，需要定期反思和修正路線。在紐西蘭樂施會布干維爾計畫中，目標在五年內改變了五次！MSC 在這樣的情境中顯得特別合適，因為它並不是一種只靠檢查原始目標是否達成來進行判斷的監測與評估方式。MSC 所做的判斷，更多是關於是否實現了顯著的變化；而用來判定變化顯著性的標準，本身就可以隨著時間而改變。

關鍵差異五：計畫主題的敏感程度

除了在較典型的鄉村發展情境中實施，MSC 也被應用在更「社會敏感」的主題上。例如，它被用在菲律賓的安全母職計畫、太平洋地區的兒童福利計畫，以及東南亞的愛滋病計畫。MSC 在後兩種情境中的使用，引發了關於隱私、保密，以及在敏感主題中應如何適當引出故事等重要問題。例如，詢問受訪者關於他們所知道「其他人」的變化故事，實際上可能引出關於受訪者自身的故事。在這些情境下，應該如何以適當方式驗證 MSC 故事，也同樣令人關切。

第九章：MSC 的新方向

MSC 仍在持續發展中。雖然我們在這裡提出一些改進這個方法的建議，但你很可能也會找到其他有用的方式，來進一步調整 MSC，或使它更適合不同的情境。我們也邀請你一起探索：MSC 還可以如何進一步發展，以及如何與其他評估技術和方法創造性地結合。

這一章概述了 MSC 未來可能的一些發展方向。我們先從一些微調 MSC 的方法開始，接著討論如何將 MSC 與其他方法創造性地結合，最後再看一些 MSC 流程本身的創新做法。

微調

根據我們的經驗，可以透過發展以下幾個方面的做法來對 MSC 進行微調：

- 將學到的洞察納入計畫規劃
- 納入徵詢計畫批評者意見的流程
- 對大量故事進行參與式分析
- 改善回饋流程

將洞察納入計畫規劃

當有一個正式的流程，能將從故事中學到的教訓納入長程和短程的計畫規劃時，MSC 就能為計畫帶來更大的改善。你可以透過詢問那些篩選 MSC 故事的人，他們是否可以根據所選的故事提出任何行動建議，來在短期內鼓勵這種做法。如果顯著改變故事中確實包含關鍵資訊（也就是那些「造成差異的差異」），那麼最好的故事往往會是那些其影響能延續到未來的故事。到目前為止，只有一、兩個 MSC 報告格式包含了建議欄位。我們現在認為，這個欄位應該更廣泛地被採用，甚至可以考慮納入所有 MSC 的應用中。

另一種增強 MSC 對計畫改善之影響力的方法，是定期舉辦「反思」會議，並將反思結果納入正式的計畫修訂。2004 年，澳洲樂施會就在所有計畫中舉辦了一系列年度反思會議，重點關注發生了哪些顯著變化。

加入徵詢批評者意見的流程

MSC 並不刻意去蒐集那些選擇不參與計畫之社區成員的意見，因此也可能無法讓計畫的批評者發聲。將 MSC 與一個能主動尋求計畫批評者意見的流程結合起來，就可以平衡這種偏誤，獲得更全面的評估結果。篩選過程中可以納入從批評者那裡收集來的故事，或者讓批評者參與篩選小組。

另一個選擇是擴大或調整篩選獲選故事的群體範圍。沒有理由將故事篩選限制在與計畫有直接責任關係的人（例如員工團隊、指導委員會和投資者群體）。舉例來說，我們可以讓一般民眾參與討論，看看他們重視哪些故事、不重視哪些故事，以及為什麼。將部分 MSC 流程放在網路上進行，就能讓更多人參與投票選故事，並說明他們不同觀點背後的理由。一些使用 MSC 的組織（包括 VSO、印尼 CWS）已經開始將他們的顯著變化故事放到網路上。這個過程可以與實施組織內部的篩選並行進行，也可以在內部篩選完成後再進行。

對大量故事進行參與式分析

除了對特定群組的故事進行相對優劣的判斷外，也可以讓指定的持份者定期對所有故事進行整體分析。換句話說，二次分析可以用參與式的方式來進行。例如，指定的持份者可以協助辨識整體故事材料中浮現的主要主題，包括那些未被選中的故事。這可以作為整個計畫「反思」的基礎，並將記錄下來的建議直接納入計畫規劃。

改善回饋流程

這個流程可以做得更好，我們可以確保不只是把結果文件寄回去，而是每次都有人親自把結果帶回到下一層級以下的故事提供者那裡。在這些會議上，可以請故事提供者猜猜看，哪一個變化故事最終被選為「最具意義」的故事。這會立刻引起他們的興趣。接著，帶回結果的人再告訴他們實際被選中的是哪個故事，以及為什麼被選中。如果猜測和實際結果不一樣，那麼提供者們和上一層級篩選者之間，很可能會出現一些熱烈的討論，討論彼此觀點的差異。傳訊者就能把這些討論的重點帶回給上一層級的群體。這些建議來自 Rick 的一次正面經驗，那次他同樣是以這種方式回饋影響評估調查的結果：先讓大家預測預期的回應，再揭露實際的回應，然後討論兩者之間的差異。

與其他方法結合

MSC 與傳統的監測評估方法各有不同的優缺點。因此，它是一個很適合與其他方法結合的工具，可以有效地作為多種方法之一，用來平衡不同方法的偏誤，並滿足完整的評估需求。能夠互補 MSC 的評估方法，可能包括那些能夠提供以下資訊的方法：

- 關於新浮現成果擴散 / 普及程度的量化證據
- 達成預定成果的證據（若這些成果已被清楚界定）
- 參與者整體經驗（或不同次群體經驗）的證據，以及特殊成果的證據
- 非參與者和計畫其他「受影響者」的觀點

- 對計畫介入邏輯的更深入了解
- 關於預期成果是否達成、在什麼情況下達成，以及為什麼達成的證據

英國——MSC 可以與指標並存

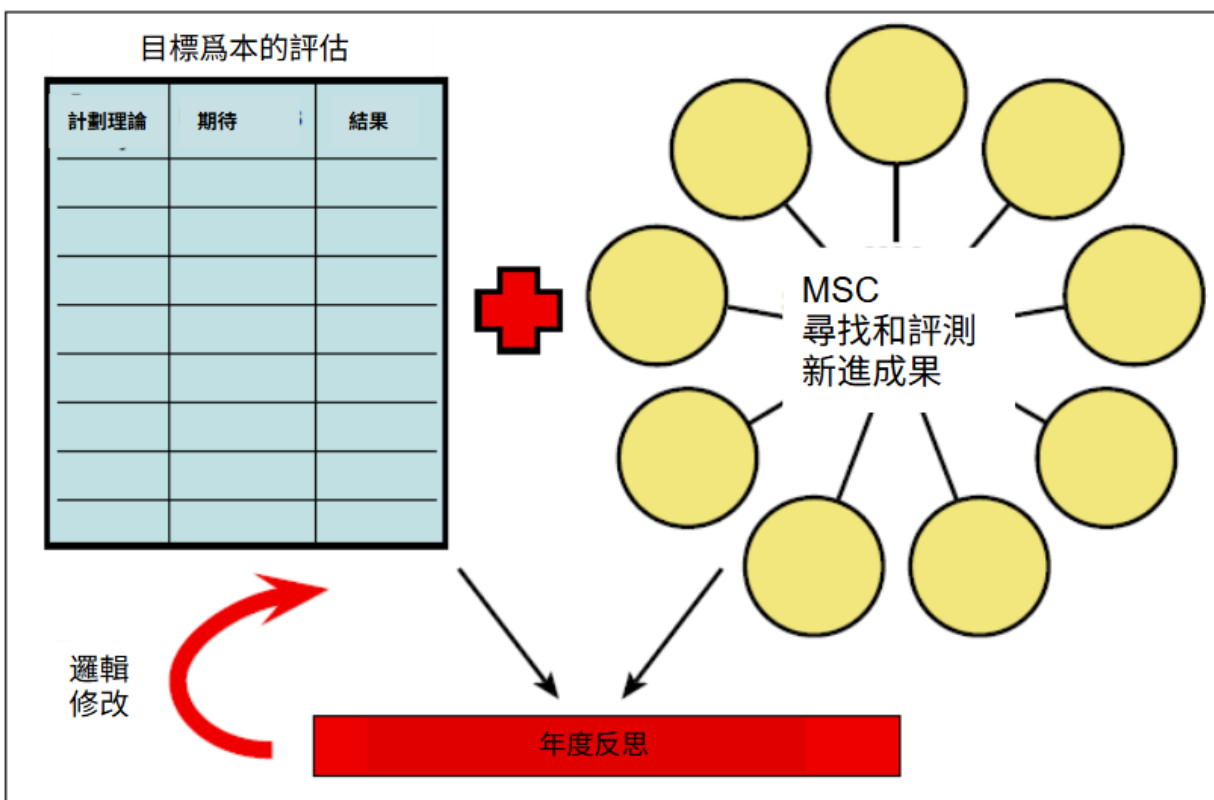
POEMS (Participatory Evaluation-Oriented Monitoring System 系統，此處可對照理解為 MSC) 和指標的明智運用並不矛盾。POEMS 可以提出並凸顯適當的影響力指標，這些指標之後可以用在更『正式』的影響評估中，或者被回納到系統中，成為新的領域。」 (Wedgwood and Bush, 1996:5, ITDG)

將 MSC 與計畫邏輯並用，建立一個全面的監測、評估和學習架構

在過去兩年裡，Jess 指導了幾個組織，將 MSC 與「計畫邏輯」和反思活動整合在一起。首先，Jess 協助計畫團隊發展一套計畫邏輯模型，幫助他們對於計畫的目標對象、背後的基本邏輯以及對這些對象工作的預期成果，形成共同的理解。這個計畫邏輯模型隨後會引導他們需要收集哪一類的證據，以便說明他們在達成中期影響方面的進展。這會幫助我們建立一個整體圖像，理解計畫如何促成最終成果。然而，這只是故事的一面——它只能告訴我們計畫在多大程度上達成了預期成果。MSC 則透過幫助計畫團隊尋找新浮現的重要改變事例（以參與者的觀點來看），並就這些變化的價值達成共識，來補充這方面的不足。這個模式的第三個組成部分，是將這兩種方法結合到定期反思的活動中。

圖 4 顯示了計畫邏輯、MSC 和年度反思之間的關係。年度反思會檢視以計畫為中心的邏輯模型，與 MSC 所揭示的內容之間是否一致。它會問：「我們的工作大致上產生了什麼影響？」以及「這是不是我們該做的事？」同時也會問：「我們有沒有做到我們承諾要做的事？」年度反思的結果，會用來修訂計畫邏輯模型，並提出改變方向的建議，納入年度規劃流程中。

圖 4：計畫邏輯、MSC 和年度反思流程如何協同運作



創新

網絡型結構下的替代做法

以層層篩選的方式，透過選擇來總結大量計畫經驗，這種做法與大多數組織的階層結構相當契合。然而，現在的發展計畫越來越常見的是涉及多個合作夥伴，以及各種連結關係組成的持份者網絡。許多網絡是自願參加的，而且沒有簡單的權力層級結構。在這種情境下，以篩選來總結的過程就需要更仔細的思考。當一個群體從其成員提供的故事中選出一個最有意義的顯著變化故事時，它應該把故事送給誰？在某些情況下，可能有所謂的選舉產生的管理結構可以借用，但在許多情況下是沒有的。

在巴布亞紐幾內亞的一個 MSC 應用案例 (Reid, 2004) 中，似乎採用了另一種做法：不同持份者群體的篩選結果會彼此交流，進行第二輪的反思，並可能調整他們原先的判斷。這個過程可以重複進行，直到每個持份者群體的判斷趨於穩定。這種做法與一些關於自我組織系統中選擇過程本質的理論研究 (Kauffman, 1995) 是一致的。這種方法的潛在缺點

是，它會是一個更耗時的過程。在此背景下值得注意的是，巴紐的這個應用是在一個評估的情境下進行的，而不是一個持續進行的監測過程。

一個更具開創性的 MSC 使用方式，正在越南的亞洲開發銀行（ADB）「讓市場更好為窮人運作」計畫中醞釀。他們制定了一套溝通策略，以確保研究成果能傳達給政策制定者並被其使用。計畫辦公室的員工會從他們接觸到的受資助研究人員以及參與推廣研討會的與會者那裡，收集變化故事。這些故事將用於兩個目的。首先，用來更深入了解相關的政策制定過程（這將成為一個 MSC 領域）。其次，這些 MSC 故事的內容和來源，或許能揭示政策制定者和計畫之間存在的連結網絡。在 CCDB 最初使用 MSC 時，他們事先就刻意建立了一套結構，以便對顯著變化故事進行層層篩選。而在這個 ADB 的計畫中，他們則是透過蒐集到的顯著改變故事，來辨識既有的網絡結構。下方框格中呈現的是最早記錄下來的變化故事之一。這只是更大拼圖中的其中一塊，而周圍的其他拼圖還有待發現。

越南——顯著變化故事就像拼圖片：它們之間如何連結？

「MMWB4P 計畫辦公室收到一份傳真，內容是 11 月 29 日國會問答環節的幾頁官方記錄。其中有一段關於越南的內容，是 Alexander 先生（代表外交及國協事務部）被問到英國正在做些什麼來幫助越南成為市場經濟體。Alexander 先生的回答中，有一段完整的段落都在講 MMWB4P 計畫，最後他說：『有關這項介入措施的更多資訊，我請我尊敬的議員朋友參考「讓市場為窮人更好運作」的網站：www.markets4poor.org』。」
(Rick Davies, 2004) (MMWB4P 計畫辦公室還不知道外交及國協事務部的代表是如何知道他們這個計畫的。)

用於流程監測的 MSC

最近有一項創新做法，是用 MSC 來監測援助計畫內部的管理流程變化。在孟加拉，社會投資計畫已經委託第三方來監測用於規劃和資助社區層級發展倡議的流程。MSC 是這個承包商將使用的方法之一。不過，與以往不同的是，MSC 的參與者（包括計畫受益人）將被要求找出關於計畫執行方式變化的故事：例如，計畫工作人員如何與村民合作制定年度發展計畫，或者如何撥款資助這些計畫。

MSC 與大型團體

Jess 試驗過在短時間內於大型團體情境中使用 MSC，作為由小型獨立群體產生和篩選故事的替代方案。說故事本身很適合大型團體的情境，而且參與者的回饋顯示，這種論壇形式很受歡迎。這也是鼓勵受益人更深入參與篩選和收集過程的一個好方法。不過，這種方式可能不適用於所有文化或計畫情境，因為它確實非常公開。

舉例來說，2002 年，Jess 在一個有 90 位羊毛生產者參加的論壇上主持 MSC 活動。參與者分成大約七人一組。每組被要求討論任何他們認為是這個計畫所帶來的變化。然後，他們從所有變化中選出「最具意義」的一個，並向全體與會者講述這個故事，同時說明他們這組為什麼選這個故事而不選其他的。現場使用麥克風確保每個人都能聽到故事，故事內容也被錄音下來。現場氣氛非常熱烈，大家都很樂於把握這個機會，向所有人講述自己的故事。當晚，這些故事就被迅速整理並轉寫下來。一個由持份者組成的指導委員會在第二天重新閱讀這些故事，從中選出「最具意義」的故事，並將篩選結果透過會議記錄回饋給參與者。這些論壇在三個不同的地區舉行，並計劃在接下來的幾年裡重複舉辦。

MSC 在策略規劃中的應用

2004 年，Jess 試驗了一種結合欣賞式探究和 MSC 的方法，用於大型團體的策略規劃。這個過程產生了兩個正向的成果。首先，最終形成的策略規劃，比一般策略規劃更貼近現實，也更立基於經驗。其次，大家對這個策略規劃有很強烈的認同感。

舉例來說，MSC 被用來協助維多利亞州北中部地區的 Landcare 支援計畫制定策略規劃。大約 70 位志工（其中一半是「受益人」）走進社區，訪談了他們認為對 Landcare 有重要看法的各式各樣的人，包括年輕人、鄉鎮市長、機構員工和土地所有者。由此產生的 140 個故事由一個指導委員會進行初步篩選，然後在一個為期兩天、有 80 人（主要是受益人）參加的社區論壇上進行分析。參與者被分成大約八人一組，每組拿到一疊獨特的故事（每個領域至少有一個故事），並需要從每個故事中提煉出「Landcare 在什麼時候處於最佳狀態」。他們用便利貼把對這個問題的回答貼在故事旁邊。然後，每組從自己那疊故事中選出「最具意義」的一個，向全體與會者講述這個故事，並說明選擇的理由。

引導者隨後將那些提煉出「Landcare 在什麼時候處於最佳狀態」的便利貼，整理成 11 個關鍵成功因素，並請一位藝術家為每個因素畫了一幅圖。這些關鍵成功因素，連同八個被選出的「最具意義」故事範例及其入選理由，一起被用來確保策略規劃中能納入這些成功

因素。接下來的步驟，包括擬定願景和識別行動方案，則採用了更典型的欣賞式探究方式。這場高峰會中分析故事的環節花了大約三個小時，所有參與者都反應良好。

MSC 作為總結性評估中的參與式元素

MSC 可以幫助確保總結性評估納入參與式的價值觀

總結性評估通常由外部評估者進行，他們會訪談一系列的人、收集次級證據並進行觀察。然後，外部評估者會考量所有證據，對計畫的價值以及如何改進提出判斷。最終，這個過程取決於評估者運用其最佳判斷（畢竟他們也是人，判斷某種程度上也基於他們自己的價值觀）來評估一個計畫是否值得，以及它可以如何改進。但在高度參與式的計畫中，由一個外部評估者來判斷什麼算是成功，這樣做合適嗎？MSC 可以協助萃取出當地的成功標準，這些標準可能比由局外人制定的成功標準更為恰當。

例如，2004 年，Jess 對紐西蘭樂施會布干維爾計畫進行了一次外部評估，這個計畫當時正處於轉變為一個獨立的布干維爾非政府組織 Osi Tanata 的過程中。由於 Jess 認為對一個現在已是自主在地機構的計畫進行完全外部的評估並不恰當，她建議評估應納入一些基於當地團隊價值觀的參與式評估元素。計畫員工收集了 17 個變化故事，而評估者（Jess）則另外收集了 8 個故事作為交叉比對。

所有故事都是透過訪談大綱協助收集的，記錄下來的筆記會讀給受訪者聽，以進行驗證。員工和少數受益人從這 25 個故事中選出了「最具意義」的故事。評估者使用員工所識別出來的這些成功標準，作為評估報告的主要論述主題。除了 MSC 流程之外，評估者還在布干維爾訪談了 23 位關鍵資訊提供者和 12 位社區成員，其中包括一些對計畫持批評態度的人。最終的評估報告引用了變化故事的片段和訪談中的引述，來說明主要的發現。

MSC 用於總結性評估時的抽樣流程修改

MSC 在總結性評估中的一個潛在限制，是它捕捉的是「最具意義」的故事——也就是最成功的案例。總結性評估通常需要知道：影響在不同參與者群體之間的分布情況。在紐西蘭樂施會布干維爾計畫中，這個限制是透過以下方法解決的：首先將計畫分類為非常好、好、不太好等等級。然後從每個類別中隨機選取一些計畫，再請員工從這些計畫所在地收集 MSC 故事。換句話說，這個評估使用的是「分層立意抽樣」，而不是隨機抽樣。

未來的研究領域

我們知道有兩篇完成的博士論文 (Jess 和 Rick) 和兩篇碩士論文 (Jon Kurtz, 2003 ; Bettina Ringsing, 2003) 是關於 MSC 的。我們相信 MSC 還有很多值得進一步研究的空間，特別是在以下領域：

- MSC 應用中，真正與「未預期改變」有關的故事佔了多少比例？哪些因素最影響這個比例？例如：文化、組織、計畫設計和 MSC 設計因素。
- 哪些因素最影響被報告之負面故事的比例？這些因素有多大程度可以被控制？
- 如何強化回饋循環——這是大家普遍認為是 MSC 過程中的薄弱環節。
- 如何加強 MSC 對話與計畫規劃之間的連結。
- 如何強化 MSC 使其更適用於總結性評估。
- 如何將 MSC 與那些以演繹方式建構計畫邏輯的方法結合。

邀請您一起創新、回顧與交流

每個使用 MSC 的組織，幾乎都會帶來一些新的做法。每一次應用都不可避免地需要根據當地情境和特定的計畫目標，對 MSC 流程進行微調和調整。其中一些改變會讓 MSC 變得更有用，有些則不一定。如果能把這些方法的試驗過程和結果記錄下來，並與其他 MSC 使用者分享，那麼這些試驗的價值就會大大提高。

我們鼓勵您：

- 加入 MSC 郵件群，多了解其他人的經驗。請介紹一下你自己，說明你是誰、你在做什麼、你對什麼感興趣。
- 記錄你計畫如何使用 MSC。這可以包括說明使用 MSC 的理由，並記錄如何使用 MSC 的指導原則。
- 回顧你實際使用 MSC 的情況並記錄結論，特別是在試驗期之後，最好能定期進行。
- 將你的 MSC 記錄文件透過 MSC mailing list 分享，或透過其他方式 (例如你的網站) 讓大家取得。

作為回報，我們會試著整理這些日益累積的經驗中所得到的教訓，並在未來三年內出版這本指南的修訂版。

祝探索愉快

Rick 和 Jess 2005 年 2 月

所引用之全部資料來源

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.

Bennett, C. (1976), *Up The Hierarchy*. *Journal of Extension*, March/April, USA. See also http://www.lhccrems.nsw.gov.au/pdf_xls_zip/pdf_env_report/Attach5-BENNETTS.pdf (site visited: 26 September 2004).

Campbell, D.T. (1969), *Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution*. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Internal CCDB Memo.

Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach' , *Evaluation News and Comment*, 8, No.1, pp 12–13. Link available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project' , *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne, AQR*, www.latrobe.edu.au/www/aqr/offer/papers/JDart.htm link at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia' , PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring' , *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*, www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Dart,_J_-_Paper.doc (site visited: 26 September 2004).

Dart, J.J. (2000c), *Target 10 Evaluation stories*, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. & Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* 24, 137–155.

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. and Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project' , in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, London, 47–53. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' <http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm> (site visited: 26 September 2004).

Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh' , In Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge/ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 16. No. 3, September 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. PhD Thesis. University of Wales – Swansea. <http://www.mande.co.uk/thesis.htm> (site visited: 26 September 2004).

Davies, R.J. (2004a), *Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes*. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. London.

Davies, R.J. (2004b), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People' , Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln' s Fourth Generation Evaluation' , *Evaluation & Program Planning*, 15, no.3, 263–270.

Fletcher, G. (2004) MSC and Myanmar. Email to Rick Davies. 20 August 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), *Appreciative Inquiry*, E-views, Issue 1 – February 2000, eds H. MacKinnon, C. McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada, <http://www.pdfforum.org/eviews1.html> (site visited: 02 February 2004).

Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX.

Holmes, G. (2004), *Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material*. Managua, Nicaragua.

Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), *Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis' thematic programs in Central America*. First draft, July 2003. Ibis. Denmark. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Jobs, S. (1994) *Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana November 2000 to December 2001*. Unpublished report. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London.

Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka' , *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.

Kerr, R. (2004), MSC Guide: Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA country offices. ADRA. Laos. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Kurtz, J. (2003) Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan. Published thesis, Wageningen University, The Netherlands. Three chapters available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools. Paper presented to: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland November 30 – December 3, 2003. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Mason, S. (2004), Review of draft MSC Guide. Email to Rick Davies. 29 October 2004.

Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development. INTRAC. Oxford.

Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Patton, M. Q. (1997), Utilization-focused Evaluation: The Next Century Text. Sage. USA.

Pawson, R. and Tilley, N. (1997), Realistic Evaluation, Sage, London.

Rainey, J. (2001), Response to MSC inquiry. Email to Rick Davies, 11 April 2001.

Reid, E. and Reid, J. (2004), Story-Based Impact Assessment: Outline of a story-telling methodology. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Ringsing, B., (2003), Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America. MSc Thesis. MSc programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

Scriven, M. (1994). Evaluation thesaurus (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.

Sigsgaard, P. (2002), MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Suroweicki, J. (2004), The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few. Little Brown. London.

Underwood, B. (1996), Report On 'Significant Changes' Qualitative Monitoring. AKRSP. Ahmedabad. India.

Wedgwood, H., and Bush, A. (1996), ITDG' s Experience of Participatory Evaluation – Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme. Paper presented at INTRAC' s Third International Workshop on the Evaluation of Social Development, November 1996, The Netherlands.

Willetts, Juliet (2004), 'Most Significant Change' Pilot Project. Evaluation Report Prepared by Institute for Sustainable Futures For ADRA Laos. Sydney. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

Winterford, K. (2003), Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific. Pacific Children' s Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia. Available at MSC mailing list file repository at: <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (site visited: 20 April 2026).

附錄一：故事收集格式範例

1.1 Landcare (Mallee Landcare 支援計畫)

背景說明

Mallee 地區的 Landcare 協調員和輔導員，希望收集一些顯著改變故事，看看這些故事是否反映了他們在這個地區與 Landcare 一起工作所帶來的改變。這將有助於我們改善目前的工作，讓我們可以一起慶祝成功，同時也向我們的資助者負責。

從這些訪談中收集到的故事和資訊，將用於多種目的：

- 了解協調員、輔導員以及 Mallee 地區的 Landcare 團體至今已經達成了哪些成果
- 幫助輔導員和協調員了解 Landcare 參與者重視的是什麼，並支持更多這類成果的出現
- 肯定並對外分享已經達成的成果

聯絡方式

保密性

我們可能會將您的故事用於向資助者報告，或與地區內其他人分享——例如其他 Landcare 團體的成員。

您 (故事講述者) 是否：

希望故事附上您的名字 (請勾選一項) 是 否

同意我們將您的故事用於出版 (請勾選一項) 是 否

故事講述者姓名*

故事記錄者姓名

地點

記錄日期

** (如果他們希望保持匿名，請不要記錄他們的姓名或聯絡方式——只需寫「土地管理者」或類似的描述。)*

問題：

1. 請告訴我，您（故事講述者）最初是如何接觸 Landcare 的？您目前的參與情況又是什麼？
2. 從您的角度來看，請描述一個最能代表 Mallee 地區 Landcare 所帶來之最具意義改變的故事。
3. 為什麼這個故事對您來說意義重大？
4. Landcare 輔導員及 / 或協調員的工作，在多大程度上促成了這個改變？如果有的話，是如何促成的？

1.2 VSO (志工報告表格)

VSO 最終報告——第二部分 (志工報告) :

請志工在計畫辦公室最後一次到任地訪視之後填寫

志工姓名 :	志工編號及招募國家 :
職稱 :	職務編號 :
雇主 :	國家 :
志工直屬主管姓名 :	志工服務起始日期 :
<ul style="list-style-type: none">● 請使用深色 (最好是黑色) 墨水 , 如需可另附紙張。● 表格的主要目的是讓 VSO 能夠了解並學習志工在駐派期間的經驗。● 本報告也可能作為未來志工簡報之用 , 且摘錄內容可能會提供給資助者或由 VSO 用於宣傳材料 (如志工手冊中所述) 。● 如果您希望提出保密意見 , 請另紙書寫 , 並註明應對何人保密。VSO 將確保按照您要求的保密程度處理這些意見。● 服務期間產生的任何問題 , 應與您的雇主或計畫辦公室討論。如果您覺得計畫辦公室未能合理處理某個問題 , 您可以致函 VSO 英國總部的區域計畫經理。	

1(a) 請描述您認為在您服務期間 , 您在某種程度上有所貢獻的最具有意義的那個改變。

- 在可能的情況下 , 請在與您的雇主、同事和計畫官員討論後 , 選出最具有意義的那個改變。
- 可能有很多改變 , 無論大小、正面或負面。請選擇您認為最具有意義的那個改變。
- 請描述有哪些人參與其中、發生了什麼事、是在何時何地發生的。
- 請包含足夠的細節 , 讓不熟悉您服務地點的人也能理解 , 也讓日後有可能追蹤這項改變是否持續下去。
- 如果只選一個改變實在太困難 , 也可以描述多個改變 (請使用額外的表格) 。
- 您選擇的改變可以是 :
 - 您所服務機構的受益者生活中的改變、
 - 您居住社區中個人生活的改變、

- 與您共事的同事的改變、
- 您所服務機構某個面向的改變、
- 或是更廣泛的政策環境的改變。

(b) 請解釋您為什麼選擇這個特定的改變。

- 它已經帶來/將會帶來什麼不同？
- 您為什麼認為這項改變所帶來的差異很重要？

(c) 如果除了您之外還有其他人參與選擇這個故事，請說明是誰以及如何參與。

(d) 從您所寫的這個改變中，是否有任何給 VSO 的教訓？

(e) 請為您的「新聞故事」下一個標題，用幾個字總結它。

標題：

(a) 描述：

(b) 解釋：

(c) 誰選擇了這個故事？

(d) 給 VSO 的教訓或建議：

報告完成日期：

附錄二：顯著變化故事範例

2.1 布干維爾：Osi Tanata (非政府組織)

顯著改變故事

您，故事講述者，是否：

- 希望故事附上您的名字 (請勾選一項) 是 否
- 同意我們將您的故事用於出版 (請勾選一項) 是 否

聯絡方式

故事記錄者姓名：Wilson (在 MSC 培訓期間)

故事講述者姓名*：Sebastian Kakau

計畫名稱與地點：O'Kerry 有機計畫 - 第三期

記錄日期：3月23日

這件事發生在何時？：超過一年前？

故事標題？：「越做越大」

請告訴我您 (故事講述者) 最初是如何接觸 Osi Tanata 的，以及您目前參與的情況：

我曾經是一個社區計畫的成員。但我離開了那個社區計畫，因為預料到社區計畫內部可能會發生糾紛。然而，當我聽說 Osi Tanata 為基層民眾提供培訓時，我參加了 Osi Tanata 提供的一些培訓，包括專案管理、簿記，以及培訓培訓者 (TOT) 課程。

從您的角度來看，請描述因您參與 Osi Tanata (培訓/支援或資助) 而產生的最具意義的改變。

培訓結束後，我回到我的村莊，動員我的家人投入有機種植。我決定和家人一起做一個家庭型的有機種植計畫。儘管沒有得到任何機構的資助，我還是憑著從 Osi Tanata 學到的知識，投入創辦這個小計畫。我們開闢了有機菜園，種植高麗菜、甜椒、青菜、番茄、abika、辣椒和其他作物。

現在，我很感激從 Osi Tanata 學到的東西，並且正在運用它。今天，我的計畫進展順利。我們已經賣出了不少有機農場的產品。例如，一畦高麗菜大約可以賣到 100 基那。現在，我們把這些收入用來買衣服和許多其他生活必需品。除了賺取收入之外，我們家裡和周圍

村莊也都有足夠的剩餘農產品，不僅夠自己吃，也能供應他人。有些收入還被拿來開展其他計畫，例如開一間雜貨店。

為什麼這個故事對您意義重大？

這對我意義重大，因為一開始我完全不知道該如何經營一個計畫。如今，我已經有了一個運作良好的計畫，而這個計畫帶來的收入，正用來維持我家人的生活。

領域：人們生活的變化

2.2 VSO - 菲律賓：Angie Bamgbose

志工故事：

在開始進行性別側寫 (gender profiling) 時，團隊 (志工和 Maradeca 的員工及志工) 都擔心社區會把這些性別側寫活動，看成是一種對馬拉瑙社區的基督教、西方價值灌輸。

在進行性別側寫期間，團隊在所有社區都發現了非常僵化的性別分工：大致上，男性被視為養家的人，主要從事稻作農耕或捕魚，而女性則主要負責管理家務。女性不參與社區的決策過程，她們對家庭收入的貢獻、家務勞動以及在和平談判中的角色等，都被忽略了。

丹薩蘭社區的情況略有不同，男性在某種程度上參與育兒，女性在社區事務中有較大的發言權。這讓女性感到非常羞恥，她們在描述自己如何做出那些「本應由男性作出」的決定時，不禁哭了出來。她們對於自己似乎削弱了伊斯蘭和馬拉瑙傳統賦予男性的角色，感到難堪。丹薩蘭在過去三十年裡，因為洪水、家族仇殺、戒嚴以及 2000 年政府軍與叛軍之間的衝突，經歷了多次流離失所。

Maradeca 和 Obaera 繼續在社區工作，五個月後，團隊回到丹薩蘭，正式評估自性別側寫活動以來發生的任何變化。六名男性和十一名女性回饋了他們認為因性別側寫而直接在社區中發生的變化。這顯示，當初擔心性別側寫會成為分化社區的外來強制價值灌輸，並沒發生。

結果發現，女性已經開始與男性一起修復 boo (捕魚籠)。以前所有與捕魚相關的活動完全是男性的領域。男性繼續從事生產性工作，而這裡的女性也承認，男性現在更積極地參與育兒、煮飯和洗衣。這些都是幾個月前還能看到的那種僵化性別分工的重大偏離。

同樣地，男性表示，他們認識到女性的工作很「繁重」，因為女性既要承擔家務，也要從事生產性工作，例如在商店工作、編織草蓆等。現在，社區裡的男性和女性一起從事園藝生產，以增加家庭收入。可以看出，自從男性和女性一起工作後，菜園的面積顯著增加了，而不僅僅是女性獨自耕種。

男性表示，因為從性別側寫中獲得了許多啟發，特別是認識到男性和女性需要一起工作，所以發生了許多變化。社區有了新的想法；人們更有動力與女性一起從事創收活動，例如養水牛、種菜；人們普遍更有動力工作，因為他們看到如果不工作 (增加收入)，就不會有發展。

男性和女性都承認，女性被納入社區決策過程，有時甚至比男性做出更多決策。就規劃和想法而言，帶動社區發展的是女性。應該記得，三月時，女性還因為自己在決策中居領導地位而哭泣，現在她們卻為此感到驕傲。事實上，女性說，她們之所以參與社區決策，是因為她們「聰明又有智慧」！

這些問題如何交互作用，可以從女性新獲得 carabao 所有權的具體例子中看出。carabao 是一種水牛，除非女性嫁妝中包含了 carabao，否則她很少有機會管理牛隻。即使嫁妝中得到了 carabao，她也無法直接受益，因為傳統上只有男性才能在農耕中使用 carabao。

在丹薩蘭，女性表示，在性別側寫之後，她們覺得更有信心組織自己並尋求發展。側寫結束後，女性覺得更有能力組織她們的資源，並考慮如何進一步投資 Obaera 商店的利潤。Obaera 合作社非常成功，以至於她們想把資金投資在一個能提供額外收入的小生意上。女性決定買一頭水牛。這頭水牛由合作社擁有和控制。女性用水牛幫忙搬運貨物，從道路走過來大約要三十分鐘，要穿過稻田；那裡沒有路，扛著一袋五十公斤的米和給家人及商店的其他農產品走這段路是很遠的距離。

男性在耕作時需要使用水牛，而在這個非常貧窮的社區，他們必須以高額費用向社區以外的人租用水牛。現在，男性不用再到社區外面去了，他們只需要問自己的妻子、姐妹或女兒，租用 Obaera 的水牛就可以了。這代表了傳統性別角色的翻轉，女性掌控了水牛，而男性必須請求女性才能使用水牛。此外，他們還必須付租金給女性。

女性用這些收入進一步發展她們的合作社，這反過來又有助於滿足她們自己、家庭乃至社區的需求。錢留在社區裡，而不是流到外面去進了別人的口袋。這些女性所展現出的創造力與自信，實在令人印象深刻。

這個進取的生意下一階段的目標是讓水牛繁殖。他們的水牛是母的，他們打算用它來繁殖，要嘛留給 Obaera 成員使用，要嘛出售賺取更多收入。每月的利潤大約是五千披索（一百美元），一頭水牛的成本大約是一萬五千披索，所以再過三個月，他們打算再買一頭水牛給 Obaera 成員繼續協助銷售，並租給男性從事農耕活動。

這與參與和治理這個策略目標中的性別交叉議題有關。

志工為什麼選擇這個故事：

我之所以選擇這個故事，是因為我認為它清楚地顯示，以敏感的方式進行的性別側寫確實可以創造改變。性別不是一個靜態的概念，而是一個不斷變化的動態概念。那些能夠看到更性別平等的社會是更強大的社會的男性和女性，就比較能接受性別平等這個議題。

很多人害怕「性別」；害怕「干預」文化和傳統，但一個更平等、更平衡的社會並不會像這裡看到的那樣，損害文化或傳統。

這些改變是由丹薩蘭社區的 18 位成員（六名男性和十一名女性）參與性別側寫影響的參與式評估時分享的。這個評估的結果，以及性別側寫的所有其他方面，都記錄在參與式影響評估的文件中，以及志工關於性別側寫的報告中：「衝突中的女性：菲律賓南部馬拉瑙社區的性別動態」。

Maradeca 的員工仍然認為，最重大的改變是如上文最終報告第一部分第三點所述，社區對外來者的信任。如果沒有信任，社區就不會像他們那樣，如此開放地分享他們的經驗。我在 Maradeca 的同事認為，我愛聊天、愛笑、願意和社區坐在一起的特質，以及談論 Toscadar 的工作和性別側寫時的透明態度，都有助於建立信任。我想，大多數人都會同意，只要有透明度和尊重，跨越文化差異的信任是可能的。我選擇不談這個，而是專注於性別的影響，因為我認為一直以來都存在一種懷疑，認為處理性別議題並不重要，或者無法在像這裡看到的相對短的時間內，在社區中帶來真正的改變。

同樣地，我選擇只談一個社區，並不是要貶低其他社區的貢獻，也不是要貶低 Maradeca 的員工和志工在這一年共同工作期間所付出的辛勤努力和經歷的陡峭學習曲線。

計畫辦公室評論/解釋

Angie Bamgbose 在穆斯林社區從事性別與發展工作的正面經驗，是將強烈性別觀點納入和平建設倡議的絕佳典範。英國廣播公司也報導過這個故事。

2.3 澳洲：學習如何學習專案 (Le Cornu et al, 2003)

標題：「有什麼不同？」

為了寫這個故事，我與 Angelica 談論了她自 2001 年以來經歷的變化。她非常清楚地說明了她在管理和啟動自己學習方面經歷的差異，以及她對此的感受。在寫這個故事時，我沒有改變 Angelica 與我分享的內容，因為我相信它展示了顯著的改變。

我叫 Angelica。

今天我讀五年級，我的學校生活和 2001 年我讀三年級時非常不同。

2001 年，我那時拿到的是一些很難的學習契約 / 學習任務，時間很短，而且我不能使用學校的其他區域來學習。我的任務通常無法完成，因為我覺得太難了。我感到非常不舒服和不快樂，常常惹上麻煩。我經常哭，在課堂上感到擔心。我真的不太想來上學。

現在，我感到非常安全、快樂，老師給我們的工作對我來說剛剛好，因為我可以透過學習計畫來規劃我的學習，我覺得自己能在給定的時間內完成工作。這仍然很有挑戰性，我學到很多，老師也知道這一點。舉例來說，當我想製作一支 i-movie 時，我覺得真的很有挑戰性，但我自己找出了製作方法，而且過程很有趣。

我對我現在的學習進展感到非常自在和自信。我的老師信任我可以使用學校的任何區域來學習，當我需要時，我可以依照班上的安排到其他地方學習。

我交了更多朋友，我想這是因為我學習的方式。我需要和不同的人一起工作，我也因此更能認識班上的其他人。如果我需要安靜的地方學習，我會去資源中心。

我欣賞老師讓我們學習的方式，因為只要我們專注在自己的任務上，我們就可以選擇坐哪裡。我覺得自己更能掌控學什麼。我覺得自己更成熟了。

我喜歡我被信任可以使用電話、電腦、影印機和相機來完成我的學習計畫，而且我現在已經很會使用電腦、相機和其他科技工具了。三年級時，我不知道怎麼使用這些東西，也不被允許使用。

我對來學校感到興奮，我喜歡在學校的感覺，如果我有點生病，我也不想待在家裡。我覺得我對自己的學習承擔了更多責任。

評論：

Angelica 在過去三年中經歷了兩種截然不同的教學風格。

第一種是傳統的教學風格，我們都很熟悉，工作和環境都由老師決定。

Angelica 現在會規劃和管理自己的學習。

她那種賦權的感覺很明顯。

西南學習圈 - 對 Angelica 故事的回應 (2003 年 8 月 14 日)

指出顯著變化的標準

思維/世界觀的轉變

- 轉向認為學校裡的每個成年人都有責任照顧每個孩子的想法。
- 權力/控制從老師身上轉移開，以及世界觀的轉變。
- 學習源於學生的經驗（相對於過去由老師指定主題和議題）。
- 老師需要相信他們對所有學生的學習負有責任（不僅是自己班級的學生）。

全校層面

- 對教師和學習者的共同理解。
- 需要圍繞此有健全的哲學和理論（對學習者和教師而言）。
- 為了永續性，需要改變整個學校的文化和結構。
- 舒適、安全但具有挑戰性的學習環境。
- 學生自主學習需要共同的哲學。
- 需要管理資源，例如改變結構和文化以促進實務變革。
- 對角色詮釋的影響，例如圖書館老師的角色。
- 學校裡團隊結構的重要性，這樣人們才能互相帶動。
- 教師之間的對話、討論、調解、互動，以促成改變。
- 如果管理得當，自主學習可以涵蓋所有學生。
- 情感面向很有力量，例如建立在信任他人善意基礎上的關係、感到安全快樂、學生感到被老師信任。

教師能力

- 學生經歷了實務上的改變（所以人們需要經歷改變——必須對學生產生影響）。
- 學生能夠掌控自己的學習並擁有選擇權。
- 老師能夠識別並溝通學生能做到的事。
- 平衡學生自主學習與回應學生需求的明確教學（不是自由放任）。
- 教師需要自我覺察和批判性反思以促進成長。
- 改變了方法論。
- 學生從三年級到五年級參與程度的變化。

學生能力

- 學生覺察自己的感受，例如感到賦權。
- 學生能夠清楚表達（識別）有什麼不同。
- 學生了解思考技巧和學習風格的發展（例如如何使用鷹架式支援³來促進自己的學習）。

³ 譯者注：鷹架式支援（支架式教學）Scaffolding 指老師或協作者在學習過程中提供臨時性的支持（如提示、步驟、結構、問題框架），讓學習者能完成原本難以獨立完成的任務，之後逐漸撤除支援。

附錄三：故事報告格式範例

3.1 由英國國際發展部資助的布朗阿哈福 (Ahafor) 地區支援計畫

基本資料

標題 新任區議會成員引起騷動

提供者 地區協調主任 (DCD)

日期 2001年6月22日

地點 地區協調主任辦公室 – Jaman 區議會

領域 區議會、其下委員會及附屬組織的運作

描述 - 故事

在一次於辦公室召開的高階主管緊急會議上，地區協調主任想徵求與會成員對一些新任命議會成員態度的看法，這些成員要求查閱他保管的某些文件。他認為這是第一次出現這樣的要求，一時之間不知道該如何處理。

據地區協調主任表示，賈馬爾區議會似乎任命了一批新類型的議會成員，他們想在議會工作人員執行職務時施加不當壓力。

他抱怨其中一些人——他帶點諷刺地把他們稱作某個利益團體的「guru」——要求查閱區議會的某些文件。他們想要的文件包括區議會一月到五月的試算平衡表、前地區執行官的交接備忘錄，以及最近審計報告的草案。

經過長時間的討論，與會成員一致認為，只要不是個人文件，議會成員隨時要求查閱議會文件是合法的。因此，他們的要求沒有錯，只是應該給他們最終的審計報告，而不是草案，因為最終報告還可能有所更動。

雖然心中仍有保留，地區協調主任還是接受了這個結論。他認為應該向區域協調主任進一步釐清，因為這對區議會來說是一種新的情況。然而，這件事也促使他提醒所有工作人員把手上的工作整理更新，並修正所有不合規之處，以免措手不及。會議也同意，應該定期舉行月會，讓工作人員在所有議會會議前充分了解情況。

解釋/詮釋

某些新議會成員要求查閱某些文件，被視為對議會工作人員「權威」的挑戰。過去，議會成員實際上必須「懇求」才能取得文件和服務，有時還會被藉口忽略。

然而，這批新議會成員大多是專業人士，在其各自領域經驗豐富，可能促使議會工作人員正視問題，把事情理順。

如果事情繼續這樣發展，議會成員的權利將得到尊重。他們因此可以為社區發展提出合理的要求。所有議會會議都將進行更有品質的討論，以便做出正確的決定。這將為賈馬爾區帶來所需的改變。

建議

應為所有議會成員提供與其工作相關的培訓，包括規劃、社區參與決策、區議會財務管理等面向的角色與責任，讓他們更有信心提出服務要求，並為地區的整體發展作出貢獻。

附錄四：故事收集引導指南

引導者將所有故事的標題按領域分類寫在白板上。他們在每個故事旁邊留出空間，以便記錄評論，例如：

領域	標題	評論
4	我的生活越來越好	很有力，由受益人撰寫，但不完整，故事沒寫完。
4	感覺被賦予了力量	感人的故事，有開頭、發展和結尾。是否能歸因於這個計畫，還有疑問。故事很棒，但不確定是否與計畫有關。
4	為家人做出更好的決定	是一個扎實的好故事，不過這類故事以前已經聽過很多次。雖是小改變但至關重要。不確定提到的日期是否正確。
4	現在我懂了	還可以，資訊不足以真正了解發生了什麼事。

1. 引導者邀請幾位自願者朗讀第一個改變領域中的所有故事。每個故事朗讀完後問：
 - 這個故事到底在說什麼？
 - 你對這個故事有什麼看法？
2. 引導者評論，依照上面的方式寫在白板上，記在各故事標題旁邊。
3. 當第一個領域的所有故事都朗讀完後，請大家投票選出他們覺得最有意義的故事。可以透過舉手投票。
4. 投票完成後，如果票數分散，引導者可以鼓勵參與者談談他們為什麼選擇自己投票的那個故事。可以問這樣的問題：
 - 為什麼你選擇這個故事，而不是其他故事？
 - 但是你們有些人選了不同的故事——可以解釋一下為什麼你們沒有選這個故事嗎？
 - 你對這些故事的總體看法是什麼？
5. 在每個故事旁邊，記錄它被選中或未被選中的理由。
6. 當大家都聽過某些故事為什麼比其他故事更受青睞之後，引導者可以進行第二輪投票；這時小組可能已經比較接近共識。

如果仍然無法就該選哪個故事達成共識，引導者可以和小組一起討論不同的選項，並達成共識，例如：

- 選兩個故事來反映不同的觀點
- 決定沒有任何故事能充分代表大家所重視的東西
- 選一個故事，但同時加上一項保留說明，說明並非所有人都投票給這個故事，因為.....

7. 接著進入下一個領域。

譯者說明

專有名詞翻譯對照

- Program → 計畫
- Project → 專案
- Intervention → 介入
- Most Significant Change → 最具意義的改變 (亦可理解為「意義最顯著 / 最值得注意的改變」)
- Outcome → 成果
- Impact → 影響
- Output → 產出
- Approach → 方法 (指執行方法時) / 途徑 (指策略或理念時)
- Formative evaluation → 形成性評估 (促進改進的評估)
- Summative evaluation → 總結性評估 (判斷功績的評估)

翻譯完成

2026 年 4 月