

評鑑倫理中利害關係人的倫理視角

■ 文／楊政學・明新科技大學企業管理系副教授

國內過去對於評鑑人員評鑑倫理的探討，多聚焦在外部評鑑委員之倫理議題，然許多評鑑倫理的挑戰，則來自於評鑑之委託單位及利害關係人，因此評鑑實務中的委託單位與利害關係人，也應該跟評鑑人員共同分擔評鑑倫理之義務與責任（Morris and Cohn, 1993）。

本文擬藉由利害關係人的倫理視角，如內部評鑑人員的倫理意識、外部評鑑委員的倫理素質、受評單位的倫理態度、評鑑機構的倫理軌道，以及社會對評鑑倫理的期待，來綜整探討評鑑倫理的本質。

評鑑倫理意涵

由評鑑專業社群訂定、供評鑑利害關係人共同遵守的行為準則，稱為評鑑倫理（ethics of evaluation）。評鑑倫理含括指引評鑑建構的起始階段、支持評鑑中的適切行為的過程階段，以及判斷評鑑的品質結果階段（曾淑惠，2006）。

評鑑倫理是評鑑品質的核心，為避免違反評鑑倫理的情形發生，除公開可能的利益衝突，藉由法規與制度來設計一些避免偏差行為的倫理機制外，評鑑委員自身的自省、自覺與自律，加上個



▲評鑑要想發揮正面效益，評鑑結果必須讓參與者及社會大眾接受與信任。（陳秉宏／攝）

人的道德與品格，對整個評鑑工作與評鑑倫理的建立，實扮演非常重要的角色。

一般而言，評鑑倫理常涉及的主要層面包括：評鑑專業的倫理規範與價值信念、委員自身的道德準則與實踐層次、委員與利害關係人互動方式之人際倫理規範，以及評鑑專業與社會責任的社會倫理規範等。評鑑過程中須尊重多元開放的聲音，且重視對話倫理機制之建置，以利評鑑結果能更公平、客觀，且對受評單位的運作品質有所提升，進而對整體社會產生正向的善循環。

評鑑之利害關係人

由於評鑑工作必須面對面接觸，難免涉及人情因素，為了確保評鑑品質，建立公正、客觀的評

量結果，實有必要建立評鑑倫理之相關規範，俾利評鑑相關人員可以有所依循，並促使評鑑之利害關係人共同分擔評鑑的義務與責任。

評鑑之利害關係，可分為：委託者與被委託者、評鑑者與被評鑑者、評鑑團隊內部成員間、評鑑專業的社會責任等關係。而評鑑的利害關係人，則可分為：專業評鑑機構、受評單位、委託單位、被委託單位、內部評鑑人員、外部評鑑委員、社會大眾等。

評鑑過程中利害關係人之間的專業、信任度很容易受到挑戰或破壞，所以信任關係的維繫與處理，是過程中需要凝聚與建立的共識基礎，如此才能有效且公正客觀地執行評鑑工作。

內部評鑑人員之倫理意識

內部評鑑人員面臨的倫理困境，不同於外部評鑑委員，因為其受雇於受評單位，且身處龐大行政體系中，由於擔心評鑑所帶來的不良影響，因此可能發生資料被隱匿、結果未被充分揭露，以及作假之情事。內部評鑑人員亦可能因其具有專業評鑑人員與組織成員的雙重角色而形成衝突，而降低對倫理問題的敏感度。

內部評鑑人員於評鑑後，容易遭受不同利害關係人運用人際關係，來影響最終的評鑑結果，甚至因為彼此熟識而有粉飾太平，或借機挾怨報復之疑慮，因此評鑑任務結束後，評鑑人員應忘卻其身分，儘速恢復其原本在組織裡的職務與角色。

外部評鑑委員之倫理素質

外部評鑑委員需具備的基本態度、行為規範與專業能力、委員的素質，以及評鑑委員小組之召集委員應有的職責，會影響評鑑結果的公正、客觀。一般認為委員應該具備評鑑專業能力、恪守倫理守則、認同評鑑精神。同時，在實地評鑑進

行前、實地評鑑過程中，以及實地評鑑後等三個階段，均能確實執行評鑑工作所應遵守之倫理準則及保密規範。

評鑑委員與組織之倫理，應聚焦在委員執行評鑑工作時，個人與評鑑機構、受評單位以及評鑑委員之間，所應遵守之相互尊重、平等對待與良好溝通等互動行為準則的倫理規範。評鑑委員與社會之倫理，則是期待能確保評鑑結果的正確性，避免受到政治意識的干擾，期能善盡公民責任，以促進社會福祉。

受評單位之倫理態度

受評單位對於評鑑的倫理態度為何？是主動歡迎，還是被動應付？答案端看受評單位接受評鑑的目的為何，是否將評鑑視為一種自我診斷的作為？這其實是評鑑能發揮多少效益的關鍵。有些受評單位可能是因上級主管機關要求，或為獲得某種認證，或是透過外部機構或人員檢視單位之整體狀態、策略方向、能力與活動的一致性、可能盲點等自省作為而進行評鑑。

在變動快速的環境裡，一個機構要能存活，甚而追求卓越，必須不斷檢視環境威脅與機會，以及自身的優勢與劣勢，再擬定自身定位，先立於不敗之地，進而掌握環境帶來的機會，調整自身資源以創造有利態勢。相反的，如果受評單位處於被動應付，往往只求滿足程序要求、準備被要求提供之必要資料，甚至隱藏單位問題。最終，可能浪費了龐大單位資源，卻無法達到自我診斷、精益求精的效益。甚至可能因為評鑑單位及委員被誤導，而提出不當的診斷與建議，將組織帶往錯誤方向，或是產生不當的資源配置。

評鑑機構之倫理軌道

評鑑機構就像一面鏡子，也是一個參考點，可

以幫助受評單位排除盲點並看清自己。最終評鑑結果可以幫助受評單位自我檢視，反思核心任務與目標、執行作為、配套措施是否協調一致。

評鑑過程中，委託單位、評鑑機構與受評單位，無論是何種文化背景，各參與者應在尊重彼此差異與協調過程中，達到共利之目的。因此，要先協調釐清評鑑的真正目的、使用範圍與界限、各參與者的角色與責任，以及評鑑的可能效益、風險與成果、所需資源與管理機制等。

評鑑機構在參與過程中，應明確公開其評鑑的目的、設計、流程、問題、評準及本身的角色，同時也要公開委託評鑑的單位，以及其所支用經費的來源。評鑑過程應以符合邏輯、可追蹤方式充分記錄，以供相關利害關係人檢視與審查，並秉持公開透明原則進行。

委託單位對委託程序、合約研擬與過程管理，或是評鑑機構對於評鑑方法、專案管理與情境文化認知，都應具備足夠的專業知識及技能。評鑑機構與受評單位間的獨立性與關聯性，也必須釐清與揭露。評鑑團隊要隨時掌握科技與工具的進步情形，並對評鑑的情境與目的，慎選適當的評鑑策略、方法、工具與程序。同時要透過有系統工具進行資料蒐集與分析，讓整個評鑑過程展現專業效能。一般而言，評鑑是在協助委託單位、受評單位或社會大眾，進行決策、學習、知識建立與能力發展，是一個啟發的助力，而不是限制發展的勢力。

社會對評鑑倫理的期待

社會由各種專業分工組成，也因各式專業發揮功效而促使社會繁榮，所以，如果某一項專業不能發揮功能或違反倫理，則很容易造成該產業的沒落，並對社會造成負面衝擊。評鑑倫理如能落實，除了能協助社會大眾辨識具有品質的評鑑對象，也能為受評單位帶來價值。

評鑑要想發揮正面效益，評鑑結果必須讓參與者及社會大眾接受與信任，所以評鑑的程序、方法、專業能力與判斷，必須具有可信度。另外，問題的發現與結論必須針對使用者，在建議內容上，須是清晰且針對評鑑目的來呈現，以增加其有用性。

結語

評鑑過程中應對所有利害關係人展現友善、尊重、人性與互惠，以提升利害關係人的尊嚴。要能具有文化敏感度，尊重不同世界觀與價值觀、宗教、性別與年齡，並納入評鑑的考量。同時，對評鑑中所接觸的認知、知識、文件，都應善盡告知、保護隱私、機密之責任。應先標示可能風險，並對傷害採取預防管理作為，以降低過程中造成的傷害。

因此，在評鑑過程中，應要提供必要的合作分工，維護相關利害關係人與團體的權益，並謹遵應有的倫理規範與倫理守則，不受任何利益團體之威脅與妥協，以儘可能避免倫理爭議的情事發生。🌸

◎註：本文作者將協助台灣評鑑協會出版評鑑倫理相關專書，預計於2019年出版。

◎參考文獻

曾淑惠(2009)。評鑑委員的評鑑倫理：爭議與守則。*商教評鑑*，3(2)，113-145。

曾淑惠(2006)。評鑑專業化的概念與發展對我國教育評鑑專業化的啟示。*教育研究與發展*，2(3)，171-191。

Morris, M., & Cohn, R. (1993). Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17, 621-642.

Smith, N. L. (2002). An analysis of ethical challenges in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 23(2), 199-206.