



評鑑心智模式轉換與人際互動

文／陳善德

德仕國際公司總經理

全國認證基金會認證評審員

圖／王錦河

臺 灣各階層學校的評鑑工作，在熱心人士的積極努力下，已經有了相當程度的品質提升。特別是評鑑準則（項目）的制訂，越來越走向系統化概念。高等教育評鑑中心所主導的大學校院系所評鑑在這方面就顯得特別突出，已經掌握了「品質保證」與「追求卓越」的品質經營系統運作原則。

評鑑者內在修為 攸關評鑑成敗

然而臺灣各階層學校評鑑仍然存在著不同程度的結構性缺失，讓受評鑑學校有所

詬病。根據筆者的觀察，問題的焦點一直都在「人」的議題上，包括與「人」有關的制度規劃。進一步探討，可以發現問題的癥結也非來自於評鑑者的不同教育專業或管理經驗，而在於評鑑者執行評鑑工作時所展現的人格特質，以及其所延伸的人際互動，包括能否完全遵循評鑑準則（項目），不落入個人主觀判斷等等。因此，討論評鑑者的心智模式轉換與人際互動就顯得特別有意義。

首先需要釐清的是，評鑑本身是一項高度專業的工作，它不是教育高層的訪視，



▲人性議題的掌握是評鑑成敗的真正關鍵。

也不是教育專家的輔導，而是一項客觀評鑑準則的符合性評估。這個工作能否圓滿達成，主要取決於評鑑者的內在修為，而不在於評鑑者所擁有的教育專業與背景。

技術與人性 影響評鑑成敗的兩大議題

國際標準組織 (ISO) 所發布的文件—ISO 19011:2002就提及，成功的評鑑來自於兩大議題的掌握，其一是「評鑑者」，其二是「評鑑工作」。在評鑑者的一部分，強調評鑑者的人格素養，包括遵守評鑑執行的道德操守。在評鑑工作的部分，則強調其應展現的評鑑技術專業，包括評鑑工作的中立、客觀以及維持評鑑結果的可信賴性等等。事實上，技術議題仍然深受人性議題的影響，因此人性議題的掌握是評鑑成敗的真正關鍵。

取得客觀證據的技術議題

●從有效的「訪談」開始

首先讓我們來討論一下評鑑過程中所涉及的技術議題。除了透過培訓，讓不同評鑑者對於評鑑準則（項目）具有一致性的認知之外，符合性客觀證據的取得在於評鑑現場的「訪談」、「觀察」以及「查核」。其中以「訪談」最為關鍵，評鑑者的提問方式將決定訪談的方向與客觀性。有效的「訪談」大部分使用的都是「開放性提問」，確保不引導被評鑑者回答問題，以維持評鑑者的客觀立場。至於「封閉性提問」，則只在需要澄清與確認時才使用。

●學習正確的「聆聽」

為了確保訪談的結果有效，需要進一步學習正確的聆聽。所謂正確的聆聽，指的是在對方敘述的過程中，保持隨時回應的互動，以確認聆聽者所理解的內容與敘述者的表達相符。但需要特別留意的是，回應對方的時候，評鑑者需要保持完全地開放、沒有預設立場、沒有同意或不同意，也沒有個人意見的表述。只有這樣的聆聽，才能讓評鑑者與被評鑑者進入開放的互動，讓被評鑑者願意說出真相。

●「現場觀察」做為參考

「觀察」是評鑑證據取得的重要過程，評鑑者可以透過所觀察到的現場與記錄做為評鑑證據的參考。但要留意，這些現場和記錄的觀察都只是「參考」而已，不可以做為評鑑結果的唯一證據，因為人們眼睛所見，不一定是事實的真相。事實上，真相只會在觀察者與被觀察者的互動中浮現。

透過眼睛不容易見到事實真相的原因，主要是受到人們面對眼前世界所持的觀點與抗拒的影響所致。從心理學角度來檢視，人們所持的觀點與抗拒其實都來自於內在「陰影」的投射。「陰影」是心理學名詞，其形成的原因是人們在成長過程的經歷，包括父母對待、學校教育、人際互動以及社會制約所受到的影響與壓抑。這些壓抑的發生源於自我批判，也可以說，生命早期對自我的批判，形成了今天對外界批判的基礎，而這些基礎其實是非常不客觀的。

●「案例取樣」尋找證據

評鑑的客觀證據除了來自於正確的觀察，還來自於正確的「取樣查核」。首先

要注意的原則是，取樣工作必須由評鑑者主導，而不是由被評鑑者安排，否則將看不到學校運作的真相。取樣當然是針對已發生的過程，而不是未發生的過程。更重要的是，客觀的證據取得必須是「案例取樣」，而不是「記錄取樣」。同時留意所取得的樣本或紀錄，涵蓋了空間與時間的事實，這樣才能佐證學校經營系統的穩定運作。不過，雖然專業評鑑強調評鑑者取樣的主導性，但仍須留意在取樣之前，禮貌徵求被評鑑者的同意，除了表達對被評鑑者的尊重之外，也可避免可能引起的技術缺失。

影響技術層面的人性議題

討論了評鑑的技術議題之後，接下來討論評鑑過程中所涉及的人性議題。國際登錄機構對於專業評鑑員的登錄條件，一直都有著非常嚴謹的規範。除了登錄者需要具備基礎教育背景與工作經驗之外，還需要通過評鑑專業的五天密集培訓（含嚴謹的檢測），以及要求具備適切的人格特質、評鑑實習經驗等等。

●適切人格特質是評鑑成敗關鍵

國際登錄機構明確要求評鑑者具備適切人格特質，當然是正向且必要的作為。規範中要求參與登錄者必須簽署一份「人格特質聲明書」，以彰顯這個要求的重要性。其實「人格特質」一直都是事情成敗的關鍵，不只是評鑑工作而已。在我的評鑑經驗以及觀察中，我發現不適合擔任評鑑工作的人格特質，包括游移、缺乏主見、沒有信心、過度客氣、散漫、無法專注、懷疑、不信任別人、主觀、固執己

見、耍小聰明、汲汲營營、衝動、缺乏耐心，以及不喜歡做記錄等等。

適合擔任評鑑工作的人格特質，則包括了理解、尊重、圓融、誠實、堅定、開放、敏銳、專注、中立、友善、禮貌、熱情、積極、敬業、謹慎、心胸開闊以及接納他人等等。前面提到因主觀或抗拒所造成的自我執著，其實也是專業評鑑的極大障礙，因此可以說「放空但嚴謹」、「禮貌而堅定」是專業評鑑者的重要心靈特質。

●擁有評鑑專業能力

及品質經營系統觀

除了人格特質要求，適切的專業與能力也是評鑑者不可或缺的職能。評鑑專業的養成，需要透過一定時間的培訓，包括培訓之後的嚴謹評估。在能力方面，評鑑者應該具備完整精確的品質經營「系統觀」，熟悉教育原理以及教育管理技術。評鑑者需要具備圓融的外交手腕，分析、整合與歸納能力，重要性與優先性判斷能力，危機處理能力，能夠做到精確、準時，且具備時間的分配能力等等。

●維持謙卑、尊重、友善

避免指導、評論、建議

評鑑者理當是具備適切能力與特質的專業工作者，但依舊容易陷入以下的負面情境，包括評鑑者為了展現自己的卓越，而嘗試扮演專家去指導、評論或給予對方建議等等。事實上，這些都是評鑑工作的踰越，評鑑者應避免過度表現自己，而應維持一向的謙卑、理解、尊重與關懷的基本修養。

儘管評鑑者被要求維持評鑑過程的主



▲評鑑是高度專業的工作，目的在協助被評鑑者獲得績效的提升。

導性，評鑑者仍須展現友善的人際互動，以取得被評鑑者的完全合作。在評鑑過程中，評鑑者應該瞭解自己並沒有任何特權，且須尊重被評鑑學校的文化與規定。

當發現有類似不符合事項時，不可表現出滿足或愉悅的肢體語言，而應給予被評鑑者空間以及台階下，必要時更應保護被評鑑者與經營階層的尊嚴。這其實是人際互動的基本原則，自己需要先有成熟的表現，才能獲得別人成熟的回應。

●遵守評鑑倫理

另一方面，專業評鑑有所謂的「明規則」要求，也就是「評鑑倫理守則」，包括要求評鑑者承諾秉持誠實與客觀的態度執行工作，忠於評鑑組織所託。評鑑者應坦誠申告其與被評鑑學校之間的關係，以避免利益衝突。尊重與關懷被評鑑學校的權益，不濫用特權。對於所見，在評鑑所有階段皆應遵守保密要求。不接受金錢、禮物或其他利益的贈與。除了評鑑期間的正常餐飲之外，不接受額外的招待。評鑑過程中，不進行私人工作或連繫，也不做人員或事務的批評。國際標準組織要求評

鑑者在接受委託之前必須簽署「評鑑倫理守則承諾書」，包含評鑑的利益迴避條款等等。

●保持「無我」心態

也許是為了表達對所委任評鑑委員的尊重與信任，臺灣教育界在評鑑者的人格特質以及倫理守則的要求上，還沒有做到真正的重視與落實。當然，這些所謂的「明規則」，也不見得能確實規範評鑑者的行為。需要瞭解的是，我們看待事物的觀點會決定我們的行為，而我們的行為則會決定事情的成敗。評鑑者應該在進行評鑑工作時維持「無我」心態，以對方的利益為主要考量，讓自己獲得更多的尊重與肯定。

評鑑最高指導原則：追求對方利益、敬謹做事、圓融做人

評鑑的目的在於促進被評鑑者的品質提升，而不在於彰顯評鑑者的個人成就與經驗。評鑑準則（項目）是一套卓越經營的參考模式，評鑑的目的在於協助被評鑑者看到自己的不符合或不足之處，並經由後續的改進過程，協助被評鑑者獲得績效的提升，當然符合被評鑑者的利益，也會受到他們的歡迎。

「雙贏」是所有合作關係的原動力，也是評鑑者需要堅持的工作態度。隨時檢視自己，感受被評鑑者的感受，讓評鑑的工作呈現它的原始面貌與價值。總而言之，完成專業評鑑任務的最高指導原則，其實就是「追求對方利益」、「敬謹做事」、「圓融做人」，讓我們相互勉勵吧！

