

教育評鑑的效用性：促進組織學習的觀點

鄭淑惠*

摘要

「評鑑效用性」係探究評鑑功能之發揮，為評鑑領域的重要理論之一。近年來，因應教育改革思潮以及相關政策、法令之制定，使得我國教育評鑑辦理的數量增加。在教育革新的脈絡下，評鑑如何擴大效用性，扮演促進組織學習的角色，值得重視。目前國內相關議題的研究甚少，為了探究以教育評鑑促進組織學習的效用性，本文將分述教育評鑑效用性與組織學習的相關概念，其次，分析以教育評鑑促進組織學習的實施做法與相關因素，接著，歸納相關實徵研究結果，最後，提出綜合分析發現與建議。

關鍵詞：教育評鑑、評鑑效用性、組織學習、學習導向的評鑑

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2009年9月30日，2009年11月6日修改完畢，2009年11月16日通過採用

*鄭淑惠，國立臺灣師範大學教育學系、教育政策與行政所助理教授，E-mail:shcheng@ntnu.edu.tw

壹、前言

我國的教育評鑑起源於民國52年，教育部接受聯合國兒童教育基金會的資助，辦理了國民教育發展5年計畫的評鑑（盧增緒，1995），但較全面性推動的教育評鑑則要到民國64年以後的大專院校評鑑，以及後來的各級學校評鑑（郭昭佑，2000）。近年來，因應教育改革思潮的發展，以及教育基本法、國民教育法、大學法、九年一貫課程、教師專業發展評鑑等政策與法令之制定，希望評鑑能協助提昇教育品質，並確保教育績效責任，使得教育評鑑辦理的數量增加（林天祐，2004；潘慧玲，2004；謝文全，2003）。

隨著教育評鑑益受重視，針對評鑑功能如何發揮之「評鑑效用性」（evaluation use）議題亦應受到關注，始有助於評鑑目的之達成。近年來，面對社會變遷的複雜性與不確定性，學校需要主動革新，因應挑戰，才能持續創造更好的教育產出與學校效能（楊振昇，2006；潘慧玲，2002）。在教育革新的脈絡下，如何擴大評鑑的功能與成效，使評鑑扮演促進變革的角色，便成為評鑑領域的重要課題（潘慧玲，2006；Cherin & Meezan, 1998; Preskill, 2008; Torres & Preskill, 2001）。

組織學習是教育革新成功與否的關鍵，透過個人、團隊與全校性持續地學習，可以有效地增進學校主動變革的能力（吳明烈，2008；潘慧玲，2002；Leithwood & Louis, 1998）。近年來，針對評鑑效用性與組織學習議題之探究逐漸受到重視。Forss、Cracknell與Samset（1994）為較早期分析評鑑促進組織學習的學者，後續如Patton（1997）、Johnson（1998）、Preskill與Torres（1999a, 1999b）、Torres與Preskill（2001）、Rogers與Williams（2006）以及Owen（2007）等也持續關注評鑑對組織學習的影響。在教育領域中，Cousins（1998）以及Leithwood與Louis（1998）則提出參與式評鑑為組織學習的一項策略；Stufflebeam（2003）更提出評鑑為學習型組織的第六項修煉，學校應該建立以評鑑系統為基礎的組織，以促進組織學習。

雖然以評鑑促進組織學習之相關研究增多，惟國內教育領域的探究卻相當地少，僅有潘慧玲（2006）、林慧蓉（2007）曾分析評鑑與教育革新或組織學習的關係，陳冠年¹、林蓓君、孫浩章與蔡文惠（2008）針對圖書館評

¹ 陳冠年（Chen, Kuan-nien）針對臺灣圖書館評鑑與組織學習為題，另以英文名字發表3篇文章，其中1篇為合著。

鑑、江惠真（2009）針對一所私立高中的教師專業發展評鑑，探討評鑑對於組織學習的影響。為了解與增進教育評鑑的效用性，本文採取文獻分析的方式，一方面探究教育評鑑效用性與組織學習的理論觀點，另一方面，分析目前實徵研究的結果，最後再綜合上述分析結果，提出建議，以供教育評鑑與組織學習實施之參考。值得說明的是，本文係以學校情境（國民中、小學校）為研究的對象，然而，評鑑領域具有跨越學科（transdisciplines）的性質（蘇錦麗，2004；Scriven, 2004），為了顧及文獻資料的完整性，本文所分析的資料並不限於教育領域的研究。

為達成上述目的，本文首先論述教育評鑑效用性，及以教育評鑑促進組織學習的概念，其次，探究以教育評鑑促進組織學習的作法與相關因素，最後，分析以教育評鑑促進組織學習的實徵研究結果，據此，提出綜合分析發現與建議。

貳、教育評鑑效用性的相關概念

為了解教育評鑑效用性的相關概念，本節將分述教育評鑑與評鑑效用性的意義，據以分析教育評鑑效用性的意涵。

一、教育評鑑的意涵

教育評鑑為探究與評估學校各個重要層面之優點和價值的系統性歷程（Cousins, 1998; Stufflebeam, 2003）。進一步言之，教育評鑑的對象可包括：教育組織、教育人員、課程、教材及其他教育方案等（郭昭佑，2007；Stufflebeam, 2003）。教育評鑑是評鑑人員與學校成員合作，以系統性的方式與步驟，共同研擬評鑑的目的、問題、準則/指標，並進行資料的蒐集、分析、解釋、溝通與應用的歷程。教育評鑑的過程與結果，有助於評鑑利害關係人對於學校教學活動的理解，提供學校改進的方向與決策的參考，並能維持學校的績效責任（Cousins, 1998; Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004; Stufflebeam, 2003）。

近年來，許多學者主張，評鑑不應該只是一個短暫存在的組織活動，而必須成為組織內部結構的一部分。換言之，評鑑的功能與評鑑人員的角色應

該與組織的基礎結構以及例行的工作職責相結合，使評鑑的系統能內建於組織的運作中，以持續提供學校所需的回饋資訊與學習機會，成為真正協助學校發展的機制（潘慧玲，2006；Cousins, Goh, Clark, & Lee, 2004; Sanders, 2003; Stockdill, Baizerman, & Compton, 2002; Stufflebeam, 2002; Torres & Preskill, 2001）。

二、評鑑效用性的意涵

評鑑被視為是影響受評鑑對象及其組織²之決策、行動、認知、態度或動機等的因素之一，評鑑效用性即是針對評鑑所發揮的功能與成效之相關議題進行探究。評鑑效用性的研究，一方面係避免評鑑的功能無法彰顯，另一方面，更希望增強評鑑對受評鑑對象等的影響（鄭淑惠，2007；Alkin & Taut, 2003; Johnson, 1998; Patton, 1997; Stufflebeam, 2003）。Alkin與Christie（2004）以及Shadish、Cook與Leviton（1991）皆主張，評鑑效用性是評鑑領域的重要理論，教育評鑑標準聯合委員會（The Joint Committee's Standards for Educational Evaluation）也將「效用性」視為是判斷評鑑品質的標準之一（Fitzpatrick et al., 2004）。

依據效用性的來源加以界定，評鑑效用性可分為結果性用途（findings use）與過程性用途（process use）（Alkin & Taut, 2003; Kirkhart, 2000; Patton, 1997），茲分述如下：

（一）結果性用途

結果性用途是早期評鑑研究關注的課題，此種效用性源自於評鑑辦理完竣以及評鑑進行過程中所產生的評鑑結果，包括評鑑報告以及評鑑過程所蒐集的數據或訊息（Alkin & Taut, 2003; Hofstetter & Alkin, 2003）。

評鑑被視為是一種提供系統性、客觀性與有效性資訊的回饋過程，能顯示受評鑑對象的優缺點，並指出待改進的方向。評鑑利害關係人透過評鑑會議的參與、評鑑報告的閱讀，以及其他資訊傳遞或溝通的管道，以獲得

² 不同學者對於評鑑效用性的範圍有不同的界定，本文除了關注評鑑對於受評鑑對象的影響外（Alkin & Taut, 2003），還考量學校的整體發展（Hopkins, 1989; Preskill & Torres, 1999a, 1999b; Stufflebeam, 2003），至於，評鑑可能影響受評鑑對象所處之組織以外的情境，此種影響性雖然重要（Mark & Henry, 2004），但並非本文所探討的範圍。

評鑑結果，有助於增進個人和團體對於組織重要議題之思考、理解、態度與動機，並可能促發相關的決策和行動（鄭淑惠，2007；Forss, Cracknell, & Samset, 1994; Thornton, Shepperson, & Canavero, 2007）。

（二）過程性用途

過程性用途是較新近提出的效用性來源。隨著Guba與 Lincoln（1989）提出的第四代評鑑，指陳前三代評鑑（測量、描述與判斷）過於傾向管理主義、過分致力於科學典範以及無法容納多元價值，因此，主張評鑑利害關係人參與評鑑，建構評鑑的多元實體，引發了各種參與式的評鑑途徑，也擴大了對評鑑效用性的觀點（潘慧玲，2006；Greene, 1988; Patton, 1997; Preskill, Zuckerman, & Matthews, 2003）。

評鑑被視為是研擬評鑑目的、評鑑問題、準則/指標，蒐集、分析、解釋評鑑資料，以及溝通與應用評鑑結果的歷程，能提供個人與團隊省思、對話、分享等探究組織重要議題的機會。組織成員若能參與評鑑的過程，有助於評鑑議題的思考、態度與動機，發展對組織目標與行動優先性的共享性理解，並可能促發後續的決策與行動（Cherin & Meezan, 1998; Forss, Rebien, & Carlsson, 2002; Patton, 1997; Reeve & Peerbhoy, 2007; Torres & Preskill, 2001）。此外，評鑑參與的過程中，可能有助於組織成員的彰權益能，也可能增進對評鑑過程的了解與歸屬感，而提高評鑑結果獲運用的程度（Patton, 1997）。

在實務上，結果性用途與過程性用途並不易區分，二者在不同程度上，皆涉及與評鑑結果的互動（Amo & Cousins, 2007）。比較結果性用途與過程性用途，由於評鑑結果可能擴及較多的成員，其影響範圍較為廣泛。至於，過程性用途通常只發生在那些參與評鑑的人員中，所影響的人數可能較少。儘管如此，深入參與評鑑的經驗，可能使過程性用途對於決策或行動的影響性更為深遠（Henry & Mark, 2003）。

三、教育評鑑效用性的相關概念

根據上述的分析，教育評鑑效用性的意涵可界定為：教育評鑑的結果與過程，對於受評鑑對象及其組織所發揮的功能與成效。一項具有效用性的教育評鑑，通常可以發揮多種功能，例如，促進成員對組織重要議題的省思、

對話、分享、理解、態度、動機、決策、行動或彰權益能。若將評鑑系統內建於學校組織中，則可以持續提供學校所需要的資訊回饋與學習機會，使評鑑的效用性不僅展現於個人與團隊的層級，還可能進一步影響到組織層級，以促進組織的學習與發展（Johnson, 1998; Owen, 2007; Patton, 1997; Torres & Preskill, 2001）。

參、以教育評鑑促進組織學習的相關概念

組織學習是教育評鑑的效用性之一（Johnson, 1998; Owen, 2007; Patton, 1997; Torres & Preskill, 2001），為了解教育評鑑對組織學習的效用性，以下先探討組織學習的概念，其次分析以教育評鑑促進組織學習的意涵。

一、組織學習的意涵

組織學習係強調持續「學習」為增強組織變革能力的關鍵（吳明烈，2008；Collinson, Cook, & Conley, 2006; Leithwood & Louis, 1998; Torres & Preskill, 2001）。根據學者的主張與實徵研究的結果，組織學習有助於解決組織問題，增進創新經營，維持與增強競爭優勢，提昇教師專業發展與學校效能，以促進組織目標之達成。因此，組織學習成為教育革新的理論觀點與重要的變革策略之一（李瑞娥，2005；林慧蓉，2007；潘慧玲，2002）。

早在1953年，Simon即提出「組織學習」一詞，隨後，組織學習的概念融入多元的觀點並逐漸整合（吳明烈，2008；盧偉斯，2002）。Argyris與Schon的行動假定觀點，是早期最具代表性的主張之一。組織學習被視為是成員代替組織，針對組織的預期結果，以及行動的真實結果之間的差距，進行偵測、更正，並納入組織政策與規範之歷程（夏林清、鄭村棋譯，2006；Argyris & Schon, 1978）。Argyris與Schon提出三種類型的組織學習，包括單環學習（single-loop learning）、雙環學習（double-loop learning）以及再學習（deutero-learning）。單環學習係在既定的組織目標與規範下進行適應性的學習，雙環學習則涉及組織目標與假設的重建，為一種創新性的學習，至於再學習，則是針對單環學習與雙環學習所進行的學習，以轉化組織的能力（夏林清、鄭村棋譯，2006；盧偉斯，2002；魏惠娟，2002；Argyris & Schon, 1978）。

組織溝通是組織學習的另一個觀點，組織學習被視為是資訊處理與詮釋的過程。例如Daft與Huber主張，組織是一種資訊處理以及意義賦予的系統，組織學習包括了資訊的獲得、分配、詮釋與組織記憶的過程（Daft & Huber, 1987; Huber, 1991）。又如，Crossan、Lane與 White以4I架構，分析組織利用既有知識以及探索新知識的歷程，包括了直觀（intuiting）、詮釋（interpreting）、統整（integrating）以及制度化（institutionalizing）。組織對於新知識的探究，係依賴個人層級的直觀，然後朝向組織層級的制度化學習。而組織的既有知識，又將成為個人與團體學習與行動的基礎，組織學習即是新學習與舊學習不斷發展的歷程（Chen, 2006; Crossan, Lane, & White, 1999）。

組織學習的另一個觀點是學習型組織。Senge是倡議學習型組織最具代表性的學者之一，其提出以系統性思考（system thinking）為核心，並採用自我精進（personal mastery）、改善心智模式（improving mental models）、建立共享願景（building shared vision）、團隊學習（team building）的學習修練，以克服組織的學習智障，促成組織願景的達成，並將組織發展為一個持續學習的理想型態（魏惠娟，2002，2007；Senge, 1990）。

由上述的分析可知，組織學習的概念融入了行動假定的偵測與更正、組織資訊的處理與詮釋以及學習型組織等觀點。因此，組織學習的意涵係指組織成員代表組織，所進行的行動假定偵測、資訊處理與詮釋及學習修練等過程，以有意義地發展或修正組織與個人的目標，持續地發展更具效率與效能的方法，並將學習的結果制度化，以有效地促進組織目標的達成（Collinson, Cook, & Conley, 2006; 轉引自Leithwood & Louis, 1998）。

二、以教育評鑑促進組織學習的意涵

以教育評鑑促進組織學習的議題，起源於評鑑效用性的研究（Torres & Preskill, 2001）。如前述，評鑑效用性係探究評鑑所發揮的功能與成效，希望評鑑能回應組織的需求，擴大評鑑在組織中所扮演的角色與功能。

就行政系統的理論而言，教育評鑑的實施及成效與學校內外部環境具有互動的關係且彼此影響，教育評鑑自然不能置身於組織脈絡之外（魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝、陳嘉彌，2003）。學校欲增強變革的能力，評鑑

效用性的發揮也應該以組織學習為考量，以促進組織的自我更新與持續發展（林慧蓉，2007；潘慧玲，2006；Johnson, 1998; Patton, 1998; Preskill, 2005; Thornton et al., 2007; Torres & Preskill, 2001）。

為了促進組織學習，教育評鑑應該成為組織學習系統的一環，使評鑑機制整合於學校的基礎結構與實務中，透過計畫性、持續性的評鑑實施，以及有效地運用結果性用途與過程性用途，使評鑑結果、變革行動與組織目標相連結，成為全校性變革的支持結構與驅動力之一（Cousins et al., 2004; Owen, 2007; Preskill, 2005; Torres & Preskill, 2001）。

學校成員參與評鑑，是教育評鑑促進組織學習的必要（但非充分）條件（陳冠年、林蓓君、孫浩章、蔡文惠，2008；Reeve & Peerbhoy, 2007; Torres & Preskill, 2001）。評鑑人員與組織成員的角色關係，應為一種互為平等、協同參與的合作關係。在評鑑實施的歷程中，學校成員是一個主動的學習者，對於組織的重要議題，進行探究、解釋、理解、質疑、評估、修正以建構意義（Cherin & Meezan, 1998; Preskill, 2005; Torres & Preskill, 2001）。至於評鑑人員的角色，則是學習的促進者與協助者，一方面分析與協助組織建構支持組織學習的系統，另一方面引導成員共同計劃與執行評鑑，以增強評鑑對組織學習的效用性（陳冠年等，2008；Torres & Preskill, 2001）。

一項具有效用性的評鑑，可能對於組織學習的不同面向產生影響。例如 Cousins等人（2004）主張，評鑑有助於成員發展對組織及其運作相關之共通性的理解（共享的心智模式），並且促成價值、信念、假設和知識的澄清、質疑與修正，引發組織深層結構的改變（雙環學習）。林慧蓉（2007）主張，評鑑有助於發展個人的認知地圖與集體圖像，並能形塑組織學習的文化。另外，Preskill與Torres（1999a）則以不同層級的學習，分析評鑑可能產生的結果，在個人與團體層級包括：增進傾聽、詢問、省思、分享、運用資訊、自我導向學習與團隊學習的能力，傾向承擔風險、個人績效責任，發展創意策略以及建立專業社群等。在組織層級的結果包括：改善工作氣氛、提昇成員士氣、因應環境迅速改變、增進問題解決與決策的能力、增加組織的效率與效能以及達成組織目標等（Cousins et al., 2004; Owen 2007; Preskill & Torres, 1999a）

肆、以教育評鑑促進組織學習的實施做法與相關因素

欲擴大教育評鑑對組織學習之效用性，除了探究評鑑促進組織學習的結果，更應該重視如何實施評鑑，以建構促進組織學習的途徑與支持系統。本節首先以Preskill與Torres所主張的「學習導向的評鑑」³為例，分析教育評鑑實施的步驟與可能促進組織學習的途徑，最後分析影響教育評鑑與組織學習之組織內外部因素。

一、以教育評鑑促進組織學習的實施步驟

以評鑑促進組織學習的實施步驟，包括聚焦評鑑研究（focusing the evaluation inquiry）、執行評鑑以及應用學習等持續性的歷程，可作為教育評鑑實施之參考，茲分述如下（Preskill & Torres, 1999a; Preskill, 2005）：

（一）聚焦評鑑研究

聚焦評鑑研究係為評鑑實施之起點與開端，本階段的重點在於組成評鑑團隊，以及界定評鑑議題、重要利害關係人與評鑑問題（Preskill & Torres, 1999a; Preskill, 2005）。

評鑑團隊通常是由評鑑利害關係人所組成，其角色在於，共同討論評鑑的規畫方式，也可能實際負責評鑑的執行。一個有效的評鑑團隊需要具備下列特質，包括：建立共享的目標與方向、視錯誤為學習的機會、培養信任、開放、真誠分享的氣氛、培養熱誠、鼓勵幽默、創意與相互支持、賦予自我績效責任、發展管理與解決衝突的方法等。在這個過程中，評鑑人員可以協助評鑑團隊的建立並提供評鑑技術的諮詢與指導（Preskill & Torres, 1999a; Preskill, 2005）。

評鑑團隊的職責，首先需界定評鑑的議題，作為評鑑探究的焦點。組織內部值得探究的議題可能很多，透過成員間的詢問、對話與省思，可以增進

³ Preskill與Torres是本研究領域最具代表性的學者之一，她們曾提出學習導向的評鑑（learning-oriented evaluation）、以學習為中心的評鑑（learning-centered evaluation）、促進學習的評鑑探究（evaluation inquiry for learning）等名詞，皆為探討將組織學習融入評鑑實施，藉此增強評鑑促進組織革新之效用性（Preskill & Torres, 1999a, 1999b; Preskill, 2005; Torres & Preskill, 2001），本節以「學習導向的評鑑」一詞泛指她們的論點。

對組織議題的意識，進一步從廣大的組織脈絡中聚焦，並探究評鑑議題與組織其他系統的相關性（Cherin & Meezan, 1998; Preskill & Torres, 1999a）。

其次，評鑑團隊必須確認重要利害關係人對於評鑑的期待與需求，考量他們參與評鑑的方式，例如：加入評鑑團隊、安排其他對話機會或提供評鑑所需之資訊（Preskill & Torres, 1999a）。另外，本階段必須發展評鑑問題，作為引導評鑑辦理與選擇評鑑方法的依據。評鑑問題的決定，可透過一系列的詢問、對話，進行下列省思，包括：評鑑必須回答哪些問題？這些評鑑問題的重要性為何？未能回答這些問題的後果為何？對於本次實施評鑑的預期結果為何？並非所有的評鑑問題都必須在一次評鑑的過程中完成，組織必須考量時間、資源等情境因素以及評鑑問題的可回答性，透過評鑑團隊成員的協調，以達成對評鑑問題的共識（Cherin & Meezan, 1998; Preskill & Torres, 1999a）。

（二）執行評鑑

執行評鑑是以評鑑問題為基礎，透過評鑑團隊的詢問、對話及省思，規劃資料蒐集、分析與報告的形式並加以執行。首先，在資料蒐集的階段，本階段值得探究的問題包括：哪些資料最能回答評鑑的問題？上述資料中有哪些是組織既有的？有哪些需要額外蒐集？資料蒐集是供本次評鑑所用或為建立長期使用的資訊系統？資料蒐集需要的資源或可能遭遇的限制為何？其次，在資料分析階段所值得探究的問題包括：有哪些適合的資料分析方法？這些方法需要哪些經驗與資源？資料分析的分工為何？另外，在評鑑報告的階段，本階段必須考量利害關係人的資訊需求，以決定呈現的內容與形式（Cherin & Meezan, 1998; Preskill & Torres, 1999a）。

根據前述規畫的結果，評鑑團隊需要進一步加以執行與督導，本階段值得探究的問題包括：評鑑的執行是否依照原訂期程辦理？評鑑執行期間是否遭遇到困難？是否需要調整計畫？最後，評鑑團隊必須依據資料蒐集與分析的結果，提出相關建議。本階段值得探究的問題包括：評鑑的建議是否有足夠的證據支持？是否涵蓋重要的結果？是否考量組織的特性？是否反映出某些特定的價值、信念或假設？是否以易於理解的方式呈現？是否以持續改善與學習的精神處理負面的評鑑結果（Preskill & Torres, 1999a）？

（三）應用學習

應用學習階段，係指以評鑑結果作為組織行動的資訊，據此發展行動、執行並作後續的追蹤（Preskill, 2005）。由於評鑑報告包含的建議可能很多，評鑑團隊必須考量行動的優先性，省思行動背後的價值、信念和假設，進而考量如何將評鑑建議轉化成可能的行動方案。本階段值得探究的問題包括：確認行動的目標、參與的成員、受影響的人員、行動可能的結果、成本、障礙、配套措施等，以從各種可行的方案中，擇一執行（Preskill & Torres, 1999a）。

其次，透過評鑑團隊的腦力激盪，清楚地界定執行的任務、人員、時間以及監控成效的方式。最後，根據行動計畫，執行與督導實施的流程，以持續性地了解實務運作的效能與影響性，增強行動的成果。本階段值得探究的問題包括：方案實際執行與預訂計畫有何不同？前述二者如有差異，所顯示的意義為何？有哪些是影響執行的重要因素？需要採取哪些方式調整行動計畫（Preskill & Torres, 1999a, 1999b）？最後，組織應該將評鑑過程中所獲得的學習結果製成檔案，以供組織其他成員或後續執行評鑑的參考（Cherin & Meezan, 1998）。

二、以教育評鑑促進組織學習的途徑

以評鑑促進組織學習的途徑包括：詢問、對話、省思，及確認與澄清價值、信念、假設與知識等相互關聯的方式，可作為教育評鑑實施之參考，以下將分述之（潘慧玲，2006；Chen, 2007; Preskill & Torres, 1999a, 1999b）：

（一）詢問

詢問旨在探究組織達成任務與目標的重要問題，包括組織現階段對評鑑議題的理解、資訊獲得的限制，以及需要進一步蒐集的訊息（Preskill & Torres, 1999a）。詢問適用於評鑑實施的每一個階段，以開放式的問題，診斷、澄清與驗證組織的重要議題，有助於促發評鑑探究的好奇心，使成員的對話與省思聚焦，協助組織獲得所需的資訊，並能提供解決問題的方向。持續性與經常性地對於組織實務的歷程與結果進行詢問，有助於組織不斷地改善與發展（Preskill & Torres, 1999a, 1999b）。

（二）對話

對話係為評鑑參與者互為主體，透過充分的互動，共同建構知識實體的一種民主化、建設性的溝通過程。對話的目的不在於成員間的競爭或說服，而在於相互的理解。參與者必須將他們的假設懸置，保持意義建構的開放性，同時將個人既存，通常是隱性的行動假設表達出來，以便不斷的進行探究。在對話的過程中，評鑑參與者應該視彼此為工作夥伴，試圖減少組織階層的障礙，將評鑑議程公開化，發展信任、尊重、支持與鼓勵創新觀點與行動的對話環境，確保每個人的聲音都被聽到，以探究觀點的差異性與共通性，增進個人對不同意見的理解與知識，並尋求解決問題的可能性（黃乃熒，2000; Preskill & Torres, 1999a, 1999b; Rossman & Rallis, 2000; Senge, 1990）。

（三）省思

省思係為個人和團體檢視與評鑑議題相關的價值、信念、假設和知識以及重新建構的歷程（潘慧玲，2006；Preskill & Torres, 1999a）。省思的對象，可以包括評鑑的目的、問題、方法，以及決策背後的信念和假設等。省思可能發生在評鑑實施的任何一個階段，例如，評鑑參與的過程、評鑑完成後的整體回顧，以及對於未來實施評鑑的期許。成員的省思有助於對評鑑議題作更深入與完整性的思考，透過團體省思，並有助於實踐社群的建立（Mezirow, 1991; Preskill & Torres, 1999a, 1999b）。

（四）確認與澄清價值、信念、假設與知識

詢問、對話與省思都涉及對評鑑議題背後的價值、信念、假設與知識的檢視、分析、批判與轉化，以促成行動規範與組織行動的改變。事實上，價值、信念、假設與知識是逐漸發展的，能引導個人、團體與組織的行為。組織成員對於既有的心智模式或知識結構通常認為理所當然，傾向於以舊有的方式採取行動，此可能限制了組織學習與改變的程度。如能檢視與評鑑議題相關的價值、信念、假設與知識，有助於理解成員個人的言行，以及成員間彼此的不一致之處，增加對彼此的容忍與尊重。如果某些呈現的價值不具可欲性，亦可藉詢問、對話與省思的歷程，加以調整，逐漸建立團體共享的意義，達成組織變革的共識（Preskill & Torres, 1999a, 1999b）。

三、影響教育評鑑促進組織學習的相關因素

組織學習會受到組織內外部系統與結構的影響，因此，欲以教育評鑑促進組織學習，必須考量組織因素的支援與配合（Preskill, 2005）。根據魏惠娟等人（2003：176）的研究發現，外部環境主要是提供學校領導者鼓勵學習的動機來源，組織的內部因素才是最能影響組織學習的因素。以下將分述影響教育評鑑促進組織學習的內外部因素（Chen, 2007; Preskill & Torres, 1999a; Russ-Eft & Preskill, 2001）：

（一）組織的內部因素：包括領導、文化、溝通以及組織結構與制度等因素。

1. 領導：校長通常是啟動組織學習的關鍵者（魏惠娟等，2003）。因此，欲促進教育評鑑對於組織學習的效用性，校長本身應該重視評鑑與組織學習的價值，促進集體性地發展組織學習的願景，主動學習，分享學習，應用評鑑的結果，重視個別成員學習型態與需求的差異，增能授權，建立支持評鑑與學習的環境，促使成員持續參與並運用評鑑，成為探究組織重要議題的代理人（楊智雄，2006；魏惠娟，2002；Leithwood, Jantzi, & Steibach, 1998; Preskill & Torres, 1999a; Russ-Eft & Preskill, 2001）。

2. 文化：文化是組織成員所共享的一套基本假設和價值，以及其衍生而來的行為規範與期望（秦夢群，1997；謝文全、林新發、張德銳與張明輝，1998）。支持性的組織文化尤其重視成員間彼此的信任、合作、尊重與相互協助，以及珍視評鑑對組織改善的價值，有助於成員真誠的對話與省思，正視與組織假定不一致的結果，以及價值的多元與可能的衝突，促使學校持續運用評鑑，以探究組織的重要議題（江惠真，2009；Preskill & Torres, 1999a; Preskill, 2008; Russ-Eft & Preskill, 2001）。

3. 溝通：溝通提供了評鑑利害關係人探究評鑑議題的機會，以共同建構評鑑結果的意義，有助於成員對於學校變革的理解與支持（Torres, Preskill, & Piontek, 2005）。支持性的溝通系統，必須具備多元與健全的溝通管道，以進行資訊的蒐集、分享、詮釋與儲存，另一方面，也必須減少溝通過程中可能的障礙，包括：訊息內容的不易理解、溝通者地位的隔閡、個人可能的偏見、選擇性知覺與防衛抗拒、時間與壓力造成的溝通不足、以及因競爭或

權力操作所產生的資訊扭曲或限制，以增強教育評鑑對組織學習的成效（謝文全，2003；Preskill & Torres, 1999a; Torres et al., 2005）。

4. 組織結構與制度：組織結構與制度會影響組織成員對於組織的理解以及互動的能力（Preskill & Torres, 1999a）。例如，傳統的組織結構，常將組織任務分散至各個不同的部門與人員，使得成員間對於組織的圖像殊異，也限制了對於個人與他人，以及個人與組織整體關係之理解（Morgan, 1986; Preskill & Torres, 1999a）。又如，過分重視短期績效責任的制度，可能導致成員自我防衛，不敢嘗試與創新，限制了組織探究的可能性。一個支持性的組織結構與制度，必須提供團隊學習與跨部門合作的機會、獎勵、資源、專業發展與指導，同時，避免過分重視短期績效責任，而忽略了持續學習與長期績效觀的價值，以提供評鑑促進組織學習所需的支持系統（King, 2004; Preskill & Torres, 1999a; Russ-Eft & Preskill, 2001）。

（二）組織的外部因素

就組織的外部因素而言，教育政策與經費補助的制定，應避免只著重於短期的績效結果，而忽略持續學習與改善歷程的價值。外部評鑑人員也應該調整其角色，成為一個資訊的解釋者、評鑑過程的合作者，以及學習的協助者與促進者，以引導組織成員對於評鑑議題背後的假設進行實際的探究（Preskill & Torres, 1999a ; Torres & Preskill, 2001）。

綜言之，以教育評鑑促進組織學習的實施歷程可歸納如圖1。評鑑被視為是學校組織學習系統的一環，評鑑的實施包括了聚焦評鑑研究、執行評鑑與應用學習等階段所構成的持續性歷程，透過詢問、對話、省思以及確認與澄清價值、信念、假設與知識等學習途徑，以及組織內部因素（領導、文化、溝通、組織結構與制度）與外部因素的支援及配合，可以有效地增進教育評鑑對於組織學習的效用性。

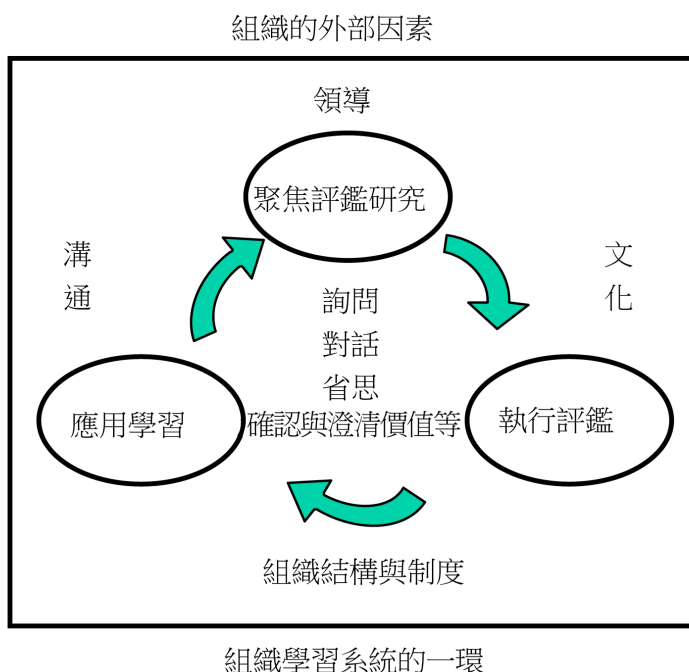


圖1 以教育評鑑促進組織學習的實施歷程
資料來源：作者整理。

伍、以教育評鑑促進組織學習的相關研究

本節採用文獻分析的方法，分析以「評鑑」與「組織學習」為題名之實徵研究。文獻搜尋的範圍，包括全國博碩士論文資訊網、中文期刊篇目索引、EBSCO、ProQuest、Web of Science以及重要的評鑑期刊資料庫，同時，透過相關研究所引用的書目資料，做進一步的查詢。

本文納入分析的研究，除了必須符合本文的主題外，同時必須具備系統性的研究方法。截至2009年8月18日止，符合取樣標準的文獻共計8篇。為了達到研究目的，本文使用的文獻分析架構，包括：研究者與出版年代、評鑑的主題、研究的目的、研究的方法、採用的理論觀點以及研究的結果，文獻分析的結果如表1所示，以下將分述之：

一、研究者與出版年代

由表1得知，8篇實徵研究中，出版的年代自1994年至2009年，有3篇為同一作者（其中1篇與他人合著），另一位作者也有2篇著作（其中1篇與他

人合著)。從上述的分析顯示，本主題相關的實徵研究可說是相當有限，實需要更多系統性的研究。

二、評鑑的主題

由表1得知，8篇實徵研究中，評鑑的主題涵蓋國際組織援助方案評鑑、課程評鑑、領導訓練方案評鑑、圖書館評鑑、健康服務方案評鑑、教師專業發展評鑑，而評鑑實施的情境包括了臺灣、英國與加拿大，其中有3篇研究，特別以參與式評鑑為主題。顯示以評鑑促進組織學習的研究，橫跨不同型態的評鑑主題，惟教育評鑑相關的研究並不多。

三、研究的目的

由表1得知，8篇實徵研究中，主要探究評鑑是否對組織學習產生影響、影響的方式，以及相關的影響因素為何，其中有3篇研究，特別以參與式評鑑為主題，探究評鑑參與對於組織學習的影響。

四、研究的方法

由表1得知，8篇實徵研究中，有5篇研究皆以個案研究法探究評鑑與組織學習的關係。另外的3篇研究則或以問卷或訪談的方式蒐集資料，以了解參與評鑑者對於評鑑與組織學習的意見。由上述的分析結果可知，個案研究法是探究此類主題較常用的方法，此可能與組織情境在評鑑效用性的重要角色有關。

五、採用的理論觀點

由表1得知，8篇實徵研究中，主要採用的理論觀點，最多者為Argyris 與 Schon所倡議的單環學習與雙環學習，共有3篇，以及以參與式評鑑促進組織學習的觀點，亦有3篇。其他採用的理論觀點尚包括：知識結構的發展（發展程度、殊異性、主要知識結構）、組織學習能力（共享知識表徵、組織記憶、學習程度）以及Crossan等的 4I架構（直觀、詮釋、統整、制度化）。

多數研究皆採用2種以上的理論觀點進行分析，此與組織學習理論的多元與整合之趨勢相符。

六、研究的結果

由表1得知，8篇實徵研究中，皆顯示評鑑對於組織學習具有某種程度的效用性，包括：增進評鑑的技能，促進對話、省思、合作，增進對同儕信念的了解、發展集體性的理解與共識，批判既有的信念，重新思考革新的可能策略等，皆有助於成員對於評鑑議題的概念發展與實務改善。另外，評鑑能促進組織的變革，例如，協助探究組織的問題、增加對變革的重視程度、增進對變革過程的理解，也可能成為變革的驅動力之一。此外，其中一個個案並報導教育評鑑對於組織文化的影響，使得和諧導向的文化轉化為評鑑探究的專業發展導向文化。另外，以評鑑促進組織學習的結果可製成檔案，加以儲存，也可能轉換至其他情境加以應用。

雖然由上述的分析顯示，評鑑的確能促進組織學習，然而，評鑑所發揮的功能並不全然理想，部分研究結果發現，評鑑所產生的學習程度低、影響範圍小、較少涉及雙環學習，不同階層間未有充分的雙向溝通、亦未發展成共享的目標與優先順序。進一步分析以評鑑促進組織學習的影響因素，可區分為與評鑑相關以及與組織相關二類相互關聯的因素。與評鑑相關的因素包括：評鑑能否重視組織學習的面向，能否提供足夠的資訊以指引變革的方向，能否增進成員參與評鑑的程度，能否提供成員對話的機會，能否營造組織分享的氣氛，能否發展或善用工具以儲存、組織與更新學習的結果，以及能否以持續學習的觀點實施評鑑。與組織相關的因素包括：領導者能否支持及促進評鑑與組織學習，組織能否發展學習的氣氛與文化，能否發展健全、頻繁與順暢的溝通系統，以及能否發展組織主要的知識結構，另外，組織成員對於實施評鑑與變革的動機與意願，對於受評鑑對象價值的殊異性，以及上級權力的控制等政治因素亦可能產生影響。至於組織的外部因素，包括政策、法令、經費補助以及資源的支持，也會影響以評鑑促進組織學習的程度，值得加以重視。

表1 以評鑑促進組織學習之實徵研究分析

研 究 者 (出版年 代)	評鑑的主題	研究的目的 研究的方法	理論的觀點	研究的結果
Forss, Cracknell, & Samset (1994)	國際組織援助方案的評鑑	探討評鑑如何影響組織學習，如何促進評鑑對組織學習的貢獻 文件分析、問卷、訪談、個案研究（8個）	1. 學習受到知識結構發展程度、殊異性，以及是否產生主要知識結構的影響。 2. 單環學習、雙環學習、再學習。	1. 評鑑會影響組織學習，但學習的程度低且學習者少，分述如下： (1)以知識結構發展程度而言，具體/技術知識發展最好，其次為社會/政治/文化，再其次為學習如何學習。 (2)以知識殊異性而言，具體/技術知識殊異性低，其他二種殊異性高。 (3)以是否產生主要知識結構而言，已產生者為具體/技術知識，正在發展中者為學習如何學習，社會/政治/文化則尚未發展。 2. 雖然組織在具體/技術的知識結構發展較好，但評鑑未能提供所需的方向指引，而另外二種學習的知識結構發展不佳，學習力不強，因此，整體的組織學習程度偏低。 3. 有二種成功的學習過程，分述如下： (1)參與：係直接參與評鑑知識的生產、可快速發展知識、並與決策連結，惟學習的人數較少，學習成本昂貴。 (2)溝通：係透過閱讀與聆聽評鑑的報告，所傳遞的資訊較少，不易快速改變決策，但參與的人數較多，成本較低廉。 4. 目前評鑑係透過參與，促進與既存的知識結構相結合，使行事更有效率，但未能針對「組織是否作對事情」進行探究。 5. 建議設計高品質、提供複雜訊息的溝通過程，促使更多人且學得更多；同時使參與者在評鑑過程中有更多的發動權與控

表1 以評鑑促進組織學習之實徵研究分析（續）

研 究 者 （出版年 代）	評鑑的主題	研究的目的 研究的方法	理論的觀點	研究的結果
				制權；並針對缺乏或發展不佳且與主要任務相關的知識結構予以增進。
Cousins (1998)	加拿大高中 試驗性課程 的評鑑	探討參與式 評鑑對於組 織學習的影 響 個案研究， 採用參與式 觀察、文件 分析、問 卷、訪談	1. 組織學習的 關鍵在於社 會互動，透 過對話與省 思，達成共 享的表徵。 2. 參與式評鑑 可能促進組 織學習。	1. 受評鑑影響最多者為直接參與 評鑑過程的評鑑團隊，參與程 度較低者受到評鑑的影響則較 少。 2. 評鑑團隊增進了研究技能、加 深對變革過程的理解、增加對 同儕信念的理解、學會共同合 作的方式，這樣的學習經驗有 助於轉換至其他參與的情境。 3. 部分參與程度較低的成員表 示，評鑑促使個人對工作實務 有更多的省思。 4. 評鑑結果挑戰了某些人對於方 案執行的承諾與信念，重新思 考革新的策略，在概念上獲得 成長；但成員對目標缺乏共識 所引發的政治混亂，可能對學 習產生負面的影響。 5. 部分他校成員因為政治因素的 干擾，刻意排斥評鑑資訊；部 分則對評鑑結果保持開放的心 胸，並將其用於個人的實務 中。 6. 學區領導團隊有動機想了解評 鑑的結果，最顯著的影響就是 發展組織的基礎結構，使組織 學習能夠持續。 7. 參與式評鑑具有促進個人與集 體學習的可能性，參與的過程 對於直接參與評鑑者產生最多 的影響，而評鑑結果的影響範 圍則較為廣泛。
Robinson & Cousins (2004)	加拿大國家 層級的領導 訓練方案評 鑑	探討參與式 的內部評鑑 對於組織學 習能力的影 響及相關因	1. 組織學習能 力包括共享 知識表徵、 組織記憶、 學習程度等	1. 組織學習能力： (1) 共享知識表徵：由低度發展 為高度。尤其在產生評鑑資 料，以及評鑑報告完成階

表1 以評鑑促進組織學習之實徵研究分析（續）

研究者 （出版年 代）	評鑑的主題	研究的目的 …………… 研究的方法	理論的觀點	研究的結果
		素 …………… 個案研究 （2年）， 採用研究者 省思、參與 觀察、訪 談、檔案資 料、焦點座 談	三向度。 2. 參與式評鑑 可能促進組 織學習。	段，對話及參與促進了成員 對方案與組織議題的集體性 理解與共識。 (2) 組織記憶：由低度發展為中 度。運用檔案夾作為儲存、 組織與更新資訊的工具，並 廣泛運用電子信箱，促進成 員在正式會議外的溝通、分 享，並儲存成員的想法，作 為會議討論的參考。 (3) 學習程度：由中低度發展為 高度。成員長期致力於方案 運作方式的討論，對於由少 數行政人員決策的模式進行 省思與批判，進而思考改變 的可能性。 2.影響因素： (1) 評鑑人員營造有助於分享個 人信念的氣氛。 (2) 領導者促使成員對方案與組 織之目的與角色的質疑。 (3) 聯邦政府減少對方案經費的 補助，以及新的策略聯盟建 立，引發組織對該方案之角 色的檢視與必要的調整。 3. 如參與式內部評鑑的實施時間 足夠，有助於深層的學習效 果。
Chen （2006）	臺灣科技大 學圖書館評 鑑	探討圖書館 組織學習的 情形，尤其 是評鑑與組 織學習的關 係	1. Crossan等的 4I架構（直 觀、詮釋、 統整、制度 化）。 2. 單環學習與 雙環學習。	1. 圖書館存在著直觀、詮釋、統 整與制度化的過程。 2. 圖書館某種程度上存在著雙環 學習。 3. 評鑑在某種程度上影響了圖書 館的部分變革，例如，增進非 正式與正式的討論、對專業發 展的期待、領導者在例規發展 過程的角色以及檔案的儲存。 4. 「圖書館有變革的意願」與 「評鑑導致圖書館變革」、

表1 以評鑑促進組織學習之實徵研究分析（續）

研 究 者 （出版年 代）	評鑑的主題	研究的目的 研究的方法	理論的觀點	研究的結果
				「評鑑使圖書館獲得更多資源」、「評鑑促進圖書館意見表達的氣氛」有正相關。 5. 較年輕的受訪者較傾向於相信評鑑對組織學習產生影響。 6. 學歷較高的受訪者較傾向注意到圖書館所進行的變革。 7. 領導者角色與組織學習氣氛在組織學習中扮演重要的角色。
Reeve & Peerbhoy (2007)	英國的健康服務方案評鑑	探討參與式評鑑對於組織學習的優點與限制	參與式評鑑能創造與維持學習的歷程，同時促進策略/管理階層與基層之間的雙向資訊交流。	1. 參與式評鑑增進了省思與學習，促進個人與實務的發展。 2. 策略/管理階層與基層之間未進行雙向資訊交流，未能建立共享的目標與優先順序。權力偏向由上級控制，執行單位只能向上級妥協，是執行評鑑時遭遇的最大障礙與限制。
Chen (2007)	臺灣科技大學圖書館評鑑	探討圖書館組織學習的情形，尤其是評鑑與組織學習的關係..... 訪談	1. 組織學習包括了蒐集資訊、集體行動、共享願景、變革以促進組織成功的過程。 2. 評鑑提供有用的回饋與學習機會，為一種促進組織學習的介入策略。	1. 很少圖書館達到理想上的組織學習，多數是受到內部結構的障礙。 2. 評鑑在某種程度上，使得成員討論的機會增加、高層領導者對於圖書館的重視度增加、也促成變革的壓力。 3. 評鑑不夠重視組織學習的面向，未能提供變革的方向，未充分注意組織學習的情況，無法有效協助組織學習。 4. 階層結構限制了組織的溝通。 5. 影響組織學習的因素，包括領導、氣氛/工作情況、成員特性、評鑑特性、組織學習相關因素。
Chen & Lin (2008)	臺灣科技大學圖書館評鑑	探討圖書館組織學習的情形，評鑑與組織學習的關係，以及增強組織	1. 組織學習係促進對組織問題之探究。 2. 評鑑是工作本位學習的一部分，本	1. 圖書館尚未顯著地朝向學習型組織的方向發展，因為外部環境未給予要求，內部則存在著結構性的障礙。 2. 受訪者對於評鑑與組織學習關係的看法不同，部分認為評鑑能增進組織層級的溝通、協助

表1 以評鑑促進組織學習之實徵研究分析（續）

研 究 者 (出版年 代)	評鑑的主題	研究的目的 研究的方法	理論的觀點	研究的結果
		學習的方式 訪談	身就是學習 的過程。	探究組織的問題、產生壓力促進變革。部分則認為，評鑑未能提供組織變革所需的支持，與組織學習的關係不大。 3. 領導、溝通、文化在圖書館的組織學習扮演重要的角色。 4. 評鑑受到學校高層權力的掌控，不夠尊重圖書館員的專業性，也不夠考量評鑑對圖書館的影響。 5. 圖書館員的人格特質、動機會影響評鑑與組織學習的關係。 6. 圖書館必須進行更多學習的對話，以有效增強組織學習的能力。
江惠真 (2009)	一所私立中學辦理的教師專業發展評鑑	探討個案學校推動教師專業發展評鑑的脈絡、推動歷程、影響因素，以及所促進之學校革新..... 個案研究，採用訪談、參與觀察、文件分析	1. 組織學習型態：單環學習與雙環學習。 2. 組織學習形成的階段（隨意、自我、人際、法則和批判階段）。	1. 法源依據及主管教育行政機關的資源提供，是主要影響教師專業發展評鑑的外部因素。 2. 組織文化的氛圍及評鑑結果的運用是主要影響教師專業發展評鑑推動的學校內部因素。 3. 推動教師專業發展評鑑的階段/過程，使組織學習層次從個人提昇至社群，並涉及學校既有價值及規範重設之歷程。 4. 推動教師專業發展評鑑促使組織文化從重視和諧走向評鑑探究的專業發展導向文化。

資料來源：作者整理。

陸、綜合分析發現與建議

在教育評鑑的研究領域中，以評鑑促進組織學習之效用性的議題逐漸受到重視，惟國內學者對於相關概念的分析甚少，為了探究並增進評鑑的效用性，本文首先論述教育評鑑效用性與組織學習的相關概念，其次，分析以教育評鑑促進組織學習的實施做法與相關因素，接著，採用文獻分析的方式，

探討相關實徵研究的結果，據此，綜合分析研究發現，並提出建議，以供教育評鑑與組織學習之實施及研究的參考。茲分述如下：

一、綜合分析發現

（一）教育評鑑扮演促進組織學習的角色，以擴大評鑑的效用性，正符合教育革新的需求

今日的學校，面對社會的急劇變遷，惟有增強變革的能力，主動創新，始能持續創造更好的教育產出與學校效能。而我國因應教育改革的思潮，以及相關政策與法令的制定，增加了教育評鑑辦理的數量。一個值得關注的課題即是，教育評鑑是否發揮理想的功能，如何在革新的脈絡下，擴大評鑑的成效，使教育評鑑扮演促進組織學習的角色，實與教育革新的脈絡相連結。

分析實徵研究的結果顯示，評鑑對於組織學習具有某種程度的效用性，除了促進對話、省思、合作、理解、共識和評鑑技能外，還能協助組織探究重要的議題、增加對變革的理解與重視程度，並能逐漸改變組織的文化，增強組織變革的能力，使評鑑成為組織變革的支持系統與推動力，正符合教育革新的需求。

（二）教育評鑑發展為組織學習系統的一環，透過系統性的評鑑步驟與學習途徑，以擴大教育評鑑對於組織學習的效用性

為了增強教育評鑑對組織學習的效用性，學校應該將評鑑納入組織學習系統的一環，使評鑑的功能和評鑑人員的角色整合於學校的基礎結構與實務中，持續地運用評鑑的過程與結果，以探究組織的重要議題，並提供學校改進的回饋，使評鑑及變革行動與組織的目的相連結，成為真正協助學校發展的機制。

教育評鑑成為組織學習系統的一環，學校應該持續地以聚焦評鑑研究、執行評鑑與應用學習的評鑑歷程，探究組織的重要議題。同時，透過詢問、對話、省思，及確認與澄清價值、信念、假設與知識等途徑，檢視議題背後的價值、信念、假設與知識，重新建構個人與團體的經驗，並逐漸發展共享的認知模式，作為引導學校革新之行動的基礎，以擴大教育評鑑對於組織學習的效用性。

（三）以教育評鑑促進組織學習的效用性，需要學校相關因素的支援與配合

教育評鑑在學校的情境脈絡中實施，其執行的歷程與效用性的發揮，皆會受到學校內外部因素的影響。分析學者的觀點與實徵研究的結果顯示，欲以教育評鑑促進組織學習的效用性，需要學校的內外部因素與評鑑相關因素的支援及配合。以組織的內部因素而言，包括支持性的領導、文化、溝通、組織結構與制度，以及其他包括：組織主要知識結構的發展、組織成員對於評鑑與變革的支持、政治因素干擾的減少等。以組織的外部因素而言，包括教育政策、經費補助、相關資源的提供等，尤其是學校的主管機關與相關立法單位，如能理解變革係為漸進的歷程，不著眼於短期的結果，而傾向於長期的績效觀，重視持續學習與改善的價值，將有利於組織學習的促進。至於與評鑑相關的因素，包括評鑑需要重視組織學習的面向、營造組織分享的氣氛、增進成員的參與及對話、提供組織變革所需的資訊、發展或善用儲存、組織與更新學習結果的工具，同時，評鑑人員需要轉變為學習的促進者與協助者，並以較長期的觀點規劃評鑑。上述的三類因素彼此關聯，由於主張將評鑑內建於組織中，與評鑑相關的因素可以視為是組織內部的因素之一。

二、建議

（一）應以系統性的思考，規劃與執行教育評鑑，以擴大評鑑的效用性

如前述，以教育評鑑促進組織學習的效用性，正符合教育革新的需求，惟根據研究者的觀察，在目前的評鑑實務上，組織學習的效用性似乎未受到足夠的重視。因此，建議教育行政機關或學校在研擬與執行評鑑計畫時，應該以系統性的思考，除了關注教育評鑑對於受評鑑對象的影響外，還要考量其在學校革新與發展中所扮演的角色，發展為組織學習系統的一環。

系統性思考的另一個層面，是要考量學校內外部因素對於教育評鑑的實施及其效用性發揮的影響。因此，在實施評鑑之前，有必要檢視組織的情境脈絡，確定學校的評鑑準備度，一方面增強相關因素的支援與配合，包括支持性的領導、文化、溝通、組織結構與制度等，一方面，調整評鑑實施的方式與步驟，使成員感受到評鑑過程與結果對於學校發展的益處，才有助於將

評鑑統整於學校的基礎結構與例行運作中，以擴大評鑑的效用性。

（二）應該善用評鑑的過程與結果，以促使教育評鑑致力於深層與持續性的學習

如前述，教育評鑑的效用性係指教育評鑑的結果與過程，對於受評鑑對象及其組織所發揮的功能與成效。因此，欲促進教育評鑑對於組織學習的效用性，必須將評鑑視為是組織成員探究重要議題的過程，善用詢問、對話與省思，檢視評鑑議題背後的價值、信念、假設與知識等，重建與策略及假設相關的規範，產生組織深層結構的改變。

此外，教育評鑑不應該是一個短暫存在的組織活動，而必須透過聚焦評鑑研究、執行評鑑以及應用學習等歷程，探究組織的重要議題，並將評鑑的結果回應至組織的變革行動與組織目標中，使教育評鑑成為持續性的學習過程。

為了增進教育評鑑的過程性用途與結果性用途，教育行政機關、學校及評鑑人員，必須提供相關的專業發展課程，及評鑑實施所需的指導與資源，更重要的是，必須珍視教育評鑑持續學習與改善的效用性，支持學校成員善用評鑑，產生深層與持續性的學習效果。

（三）應鼓勵更多的實徵性研究，以增進對教育評鑑與組織學習關係的理解，進而擴大教育評鑑的效用性

如前述，雖然針對評鑑效用性與組織學習議題之探究逐漸受到重視，惟教育領域的相關實徵研究並不多。為了探究並增進教育評鑑對組織學習的效用性，實需要更多系統性的研究。因此，建議未來的研究，可以針對國內的教育情境，採用不同的理論觀點，探究教育評鑑對於組織學習的效用性、影響方式以及相關影響因素，亦可採取行動研究或個案研究的方式，分析「學習導向的評鑑」實施的步驟、歷程、效用性、遭遇的困難以及可能的因應方式，或者分析組織學習對於教育評鑑之實施及效用性的影響，皆有助於對教育評鑑與組織學習關係的理解，進而擴大教育評鑑的效用性。

※本研究感謝國立臺灣師範大學研究經費補助，同時感謝論文審查者給予許多寶貴意見。本文部分內容曾發表於2009年5月，由國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所、教育學系舉辦之教育行政的力與美國際學術研討會。

參考文獻

- 江惠真（2009）。教師專業發展評鑑促進學校革新之個案研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班論文，未出版，臺北市。
- 吳明烈（2008）。組織學習的發展趨勢與變革策略之探究。教育政策論壇，**11**（4），90-123。
- 李瑞娥（2005）。學校組織學習、組織創新與學校效能的關係。高雄師大學報，**18**，45-59。
- 林天佑（2004）。校務評鑑專業化的探討。載於張明輝（主編），教育政策與教育革新（頁 320-340）。臺北市：心理。
- 林慧蓉（2007）。組織學習理念在教師專業發展評鑑之應用。初等教育學刊，**26**，43-64。
- 夏林清、鄭村棋（譯）（2006）。C. Argyris, & D. A. Schon著。組織學習－理論、方法與實踐（Organizational Learning II）。臺北市：遠流。
- 秦夢群（1997）。教育行政（理論部分）。臺北市：五南。
- 郭昭佑（2000）。學校本位評鑑。臺北市：五南。
- 郭昭佑（2007）。教育評鑑研究：原罪與釋放。臺北市：五南。
- 陳冠年、林蓓君、孫浩章與蔡文惠（2008）。圖書館的挑戰：經由評鑑促進組織學習。大學圖書館，**12**（2），42-78。
- 黃乃熒（2000）。後現代教育行政哲學。臺北市：師大書苑。
- 楊振昇（2006）。教育組織變革與學校發展研究。臺北市：五南。
- 楊智雄（2006）。國民小學校長授能領導與組織學習之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 潘慧玲（2004，5月）。邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻。載於國立臺灣師範大學教育研究中心舉辦之「教育評鑑回顧與展望學術研討會」會議論文集（頁11-23），臺北市。
- 潘慧玲（2002）。緒論：學校革新的脈動。學校革新理念與實踐（頁 1-47）。臺北市：學富。
- 潘慧玲（2006）。以評鑑促進學校之革新。載於吳武典、高強華（主編），優質、創新與前瞻－郭為藩教授七秩華誕祝壽論文輯（頁337-351）。

- 臺北市：學富。
- 鄭淑惠（2007）。探究評鑑如何影響教師的專業成長：以個案研究為例。載於中華民國師範教育學會（主編），*教師評鑑與專業成長*（頁93-125）。臺北市：心理。
- 盧偉斯（2002）。組織學習理論發展評析。*中國行政*，**71**，17-43。
- 盧增緒（1995）。論教育評鑑觀念之形成。載於中國教育學會（主編），*教育評鑑*（頁3-59）。臺北市：師大書苑。
- 謝文全（2003）。*教育行政學*。臺北市：高等教育。
- 謝文全、林新發、張德銳與張明輝（1998）。*教育行政學*（修訂再版）。臺北縣：國立空中大學。
- 魏惠娟（2002）。學習型學校-從概念到實踐。臺北市：五南。
- 魏惠娟（2007）。學校組織成員學習：規劃架構與成效指標。*教育研究月刊*，**153**，52-61。
- 魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝與陳嘉彌（2003）。驅動學校組織學習的因素分析。*教育研究集刊*，**12**，153-189。
- 蘇錦麗（2004年，5月）。展望我國教育評鑑專業之發展。載於國立臺灣師範大學教育研究中心舉辦之「教育評鑑回顧與展望學術研討會」會議論文集（頁24-27），臺北市。
- Alkin, M. C., & Christie, C. A. (2004). An evaluation theory tree. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* (pp. 12-65). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alkin, M. C., & Taut, S. M. (2003). Unbundling evaluation use. *Studies in Educational Evaluation*, **29** (1), 1-12.
- Amo, C., & Cousins, J. B. (2007). Going through the process: An examination of the operationalization of process use in empirical research on evaluation. *New Directions for Evaluation*, **116**, 5-26.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Chen, K. (2006). Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study. *Journal of Librarianship and Information Science*, **38** (2), 93-104.
- Chen, K. (2007). Institutional evaluation and its influence on organizational

- learning. *New Information Perspectives*, 59 (1), 5-25.
- Chen, K., & Lin, P. (2008). Organizational learning in the evaluation procedure: A qualitative study. *College & Research Libraries*, 38, 36-49.
- Cherin, D., & Meezan, W. (1998). Evaluation as a means of organizational learning. *Administration in Social Work*, 22 (2), 1-21.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.
- Cousins, J. B. (1998). Organizational consequences of participatory evaluation: School district case study. In K. Leithwood, & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp. 127-148). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Clark, S., & Lee, L. E. (2004). Integrating evaluative inquiry into the organizational culture: A review and synthesis of the knowledge base. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 19 (2), 99-141.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organizations learn: A communication framework. In N. DiTomaso & S. B. Bacharach (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 1-36). Greenwich, CT: JAI.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Forss, K., Cracknell, B., & Samset, K. (1994). Can evaluation help an organization to learn? *Evaluation Review*, 18 (5), 574-591.
- Forss, K., Rebien, C. C., & Clarlsson, J. (2002). Process use of evaluations: Types of use that precede lessons learned and feedback. *Evaluation*, 8 (1), 29-45.
- Greene, J. G. (1988). Stakeholder participation and utilization in program evaluation. *Evaluation Review*, 12 (2), 91-116.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Henry, G. T., & Mark, M. M. (2003). Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. *American Journal of Evaluation*, 23 (3), 293-314.
- Hofstetter, C. H., & Alkin, M. C. (2003). Evaluation use revisited. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 197-222). Dordrecht, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Hopkins, D. (1989). *Evaluation for school development*. Philadelphia: Open University Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Johnson, R. B. (1998). Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning*, 21, 93-110.
- King, J. A. (2004, November). *How viable is evaluation capacity building in schools that give standardized tests?* Paper presented at the meeting of the Virginia Association of Test Directors, Richmond, VA.
- Kirkhart, K. E. (2000). Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. *New Directions for Evaluation*, 88, 5-23.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). Organizational learning in schools: Introduction. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp. 1-14). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steibach, R. (1998). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp. 67-90). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Mark, M. M., & Henry, G. T. (2004). The mechanisms of outcomes of evaluation influence. *Evaluation*, 10 (1), 35-57.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.

- Owen, J. M. (2007). *Program evaluation: Forms and approaches* (3rd ed.). New York: Guilford.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (1998). Discovering process use. *Evaluation*, 4(2), 225-233.
- Preskill, H. (2005). Entries on the topics of evaluative inquiry. In S. Mathison(Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp.143-146). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H. (2008). Evaluation's second act: A spotlight on learning. *American Journal of Evaluation*, 29(2), 127-138.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999a). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999b). The role of evaluative enquiry in creating learning organizations. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 92-114). London: Sage.
- Preskill, H., Zuckerman, B., & Matthews, B. (2003). An exploratory study of process use: Findings and implications for further research. *American Journal of Evaluation*, 24 (4), 423-442.
- Reeve, J., & Peerbhoy, D. (2007). Evaluating the evaluation: Understanding the utility and limitations of evaluation as a tool for organizational learning. *Health Education Journal*, 66 (2), 120-131.
- Robinson, T. T., & Cousins, J. B. (2004). Internal participatory evaluation as an organizational learning: A longitudinal case study. *Studies in Educational Evaluation*, 30 (1), 1-22.
- Rogers, P. J., & Williams, B. (2006). Evaluation for practice improvement and organizational learning. In I. F. Shaw, J. C. Greene, & M. M. Mark (Eds.), *The Sage handbook of evaluation* (pp.76-97). London: Sage.
- Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (2000). Critical inquiry and use as action. *New Directions for Evaluation*, 88, 55-69.
- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2001). *Evaluation in organization: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Cambridge, MA:

- Perseus.
- Sanders, J. R. (2003). Mainstreaming evaluation. *New Directions for Evaluation*, 99, 3-6.
- Scriven, M. (2004). Reflections. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* (pp. 183-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Shadish, W. R. Jr., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Newbury, CA: Sage.
- Stockdill, S. H., Baizerman, M., & Compton, D. W. (2002). Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. *New Directions for Evaluation*, 93, 7-26.
- Stufflebeam, D. L. (2002). *Institutionalizing evaluation checklist*. Retrieved May 6, 2004, from <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/institutionalizingeval.htm>
- Stufflebeam, D. L. (2003). Institutionalizing evaluation in schools. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation: Part Two: Practice* (pp.775-805). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Thornton, B., Shepperson, T., & Canavero, S. (2007). A systems approach to school improvement: Program evaluation and organizational learning. *Education*, 128 (1), 48-55.
- Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22 (3), 387-395.
- Torres, R. T., Preskill, H., & Piontek, M. E. (2005). *Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organization* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



Educational Evaluation Use: Perspective of Promoting Organizational Learning

*Shu-Huei Cheng**

Abstract

Evaluation use, an inquiry to how evaluation exerts effects, is one major focus of evaluation theories. In Taiwan, the number of educational evaluations has increased due to recent educational reforms and policy changes. More emphasis should be put on evaluation use, especially on the role which evaluation plays to facilitate organizational learning, in response to the needs of educational innovation. There is a lack of research in this field in Taiwan. To explore this issue, this study investigates the concepts of educational evaluation use and organizational learning. Then, the study analyzes the evaluation process to facilitate organizational learning. Furthermore, the study conducts a literature review in terms of an analytical framework. The study finally proposes conclusions and suggestions.

Key words: educational evaluation, evaluation use, organizational learning, learning-oriented evaluation

Section editor: Jin-Li Su

Received: September 30, 2009; Modified: November 6, 2009; Accepted: November 16, 2009

* Shu-Huei Cheng, Assistant Professor, Department of Education & Graduate Institute of Educational Policy and Administration, National Taiwan Normal University, E-mail: shcheng@ntnu.edu.tw