

第五章 結論與建議

本研究探討彰權益能取徑方案評鑑之實施情況及相關問題，採用個案研究進行；我本人則在自然情境下同時扮演方案成員、評鑑會議主持人與研究者之角色。本章根據研究發現與討論，提出結論和建議。

第一節 結論

本節針對認輔志工方案評鑑實施情形、面向，及在評鑑的各階段中如何對參與者彰權益能；方案評鑑獲得哪些成效；以及影響評鑑進行的因素等提出以下結論。

壹、 彰權益能評鑑的實施步驟明確且能不斷循環

彰權益能方案評鑑雖然在實施之前會對其步驟感到複雜，並且擔心成員的接受度及理解度。然而經過實施之後卻發現彰權益能評鑑跟傳統一般專家指標型評鑑相比，步驟雖然繁雜，但是它的步驟卻也十分有次序性。只要按照 Fetterman 的三個步驟界定任務、檢視評估及規劃未來等依次進行，再加上評鑑主持人的引導，其實操作起來相當順暢，是一種工具性格強烈的評鑑模式。然而步驟明確不代表說評鑑方式十分簡單，相反地要進行彰權益能評鑑除了評鑑活動的主持人要對彰權益能評鑑模式十分清楚外，對於所要評鑑的方案本身也要有一定的熟悉度，否則將很難在進行團體討論時掌握重點。甚至評鑑會議主持人最好有一些帶領團體討論的背景，才比較能夠讓整個評鑑活動順利進行。另外，此一評鑑能夠頭尾互相呼應不斷循環進行，在進行完總結評估後就成為新的檢視評估，可以在規劃下一階段的新目標及執行策略，如此一來可讓彰權益能評鑑不斷持續下去。

貳、 彰權益能評鑑是發展成員自我能力的評鑑

顧名思義，彰權益能評鑑的重點是在對成員進行彰權益能的工作，強調提升成員的能力及權力，因此評鑑不單單關心方案運作的結果而已。在評鑑過程中方案成員能不能經由評鑑程序及活動達到彰權益能的效果才是此模式真正所關心的議題。

很顯然的彰權益能模式相當成功的達到它的目的，方案成員在評鑑過程中透過主持人所帶領的活動，及成員間互相討論激勵中得到訓練並提升自我能力。

參、 彰權益能評鑑中透過評鑑主持人的促進角色吃重

彰權益能方案評鑑最關鍵的靈魂角色非評鑑會議主持人莫屬，整個評鑑強調評鑑的主角是所有方案成員，事實上也是如此。然而若是沒有一位可以確實掌握彰權益能評鑑內容的主持人，來確保這樣的評鑑精神徹底落實的話，要真正做到以成員為主的評鑑也是空談。所以如何訓練一位專業的彰權益能評鑑主持人是實施彰權益能評鑑的首要任務，本個案研究中我因為參加潘教授所主持的國科會計畫小組討論，因此在過程中也不斷被彰權益能，增加有關的知能，也才有能力去帶這一批認輔志工進行評鑑活動。整個評鑑一再地強調評鑑會議主持人在評鑑過程中是扮演教練及促進者角色，雖不是最佳男主角卻是最佳教練及導演，對於評鑑的成敗負有絕大的責任。

肆、 彰權益能評鑑成爲提倡及擁護自我的工具

很少評鑑模式像彰權益能的評鑑模式一樣強調每個成員自我，彰權益能評鑑的起始點就是每個成員自身，是一種從自我出發的評鑑。也就因此彰權益能評鑑很容易成爲提倡及擁護自我的工具，但是也同樣能夠提倡其他方案成員。成員在方案的評估在不再只是處於被動的地位跟守勢，他可以跟上司及其他同仁證明自己的績效和能力。如果善用評鑑的話，將會是方案成員的一種擁護自我的工具，但若是誤用的話也可能成爲一種武器。

伍、 彰權益能評鑑是強調民主並解放階級的評鑑

彰權益能方案評鑑顛覆傳統評鑑上對下的關係，它強調評鑑是屬於方案全體成員的而不是上級對下級的行政考核。從方案的任務、目標設定及執行策略等均由全體成員共同討論決定。因為彰權益能評鑑認爲只有成員瞭解自己目前所做的工作爲何，爲什麼要做現在的工作，工作的核心活動是什麼，要如何達到工作目標，及如何證明達成目標等，這些都必須經過成員團體討論來形成共識後決定。因此方案不

再屬於特定的管理階層或是資金提供者，而是屬於所有相關成員。如此的階級解構也是評鑑設計的核心，因為階級不解構，權力不下放就不能夠讓成員安心的將心中所想的話說出來。如果權力的宰制依然存在，就很難避免下屬爲了討好上司而隱藏心中實際想法的現象發生。

陸、彰權益能評鑑會改造方案的本質

方案評鑑進行越久，便漸漸發現方案本質似乎經過改變。整個方案的實質內容跟評鑑開始前已經不一樣了。在任務界定時，大家討論的結果只是強化原本方案的信念，可也幫助成員釐清不少東西跟觀念，這些都是原先方案在運作時成員們沒有思考到的。至於檢視評估現狀後，整個方向似乎做一個大調整，十大活動是管理者從來沒有想過的東西，但是透過團體討論加以激盪出來，這樣的演變似乎是完全沒有想到的。

彰權益能方案評鑑與其他評鑑最大不同是，它在無意之間用評鑑手段創造了一個新的方案來取代舊有方案，從最源頭的方案任務開始，到檢視評估現況選出方案的主要活動，再設定每一個主要活動的階段性目標、發展策略及證明自我進步情形。一個評鑑程序進行下來，結果是產生了一個跟原方案迥然不同的新方案，甚至可能連方案的宗旨都會改變，而這些改變可能是評鑑活動進行到最後才感受到，甚至有人從頭到尾都不會發覺它原本的方案已經不見了。所以與其說彰權益能模式方案評鑑是在評鑑方案，不如說是透過評鑑手段來達到使方案蛻變的目的。

柒、彰權益能評鑑使方案受到成員的牽制

整個彰權益能評鑑就是一種內部的、集體的且自我的評鑑模式。從方案一開始的任務界定到階段性目標設立、執行策略和如何證明達成目標的方式等都是由所有成員討論決定。整個方案實際上是從管理者手中轉換到成員身上。這是整個彰權益能評鑑的設計所造成，如果是像本個案研究的認輔志工方案屬於自願性質的方案倒也無妨，但若是屬於學校內的正式方案則可能會造成方案成員作所定目標與學校管理階層或是家長不同的情況產生，當然彰權益能評鑑強調是所有聲音都要被照顧到，但是很明顯的，就如同現在一般國中校園現場的情況一樣，現行制度中（例如教評

會、校務會議) 大部分以多數決方式進行決策的型態，可能導致許多學校事務被多數教師壟斷，家長及行政人員因為是少數而受到壓抑。

捌、彰權益能評鑑要考量方案的性質是否合宜

在進行彰權益能方案評鑑的過程中發現，方案性質的複雜度、爭議度及急迫度都會對彰權益能評鑑的實施產生影響。如果方案過於複雜成員人數過多，將會使得成員共識的取得不易，討論的過程也會過於冗長。如果方案的爭議性過大或是方案有著高度時間期限，也都不適宜進行需要長時間討論且強調民主過程的彰權益能評鑑的進行。

第二節 建議

本節根據研究發現與討論，針對未來彰權益能方案評鑑的實施和未來研究者提出建議。

壹、針對實施彰權益能方案評鑑的部分

在經過實地進行彰權益能方案評鑑的個案研究後，我認為此模式評鑑在實施時應該考量下列幾點：

一、審慎選擇合適的方案進行彰權益能評鑑

此模式評鑑在進行自願性質的方案或許比較可行，原因不是評鑑步驟複雜，而是彰權益能方案評鑑會改變方案的本質，將方案從管理階層所執行及擁有的方案，轉變成屬於方案成員全體共有的。因此，整個方案的權力關係會有極大的變動，若是方案在結構上是有著極高上對下權力關係，此類方案是否可以承受起彰權益能評鑑的權力解構似乎有待考驗，因此在進行時方案的管理者應該要有心理準備。

二、考量實施評鑑方案成員的意願及人數

彰權益能方案評鑑的特性是所有的程序都要透過團體討論來形成決定，因此，

在討論過程需要引導成員踴躍發言及相互尊重，方案成員人數不宜過多，否則將會難以進行討論，共識的形成也會曠日廢時。另外，因為評鑑過程需要團體的腦力激盪，每個成員都要在團體討論中無私且真誠地貢獻一己的想法，以本研究個案為例，認輔志工本身就是容易進行分享與討論的群體，所以團體討論部分進行起來尚稱順利。但是其他方案的成員參與度及素質是否也適合此種團體討論的決定模式，將是影響方案評鑑能否順利進行的主要關鍵。

貳、 針對未來研究的部分

一、以不同性質、場域的評鑑方案為研究對象

本研究以我服務學校的認輔志工方案為研究場域，在評鑑進行過程我內心一直思考評鑑進行順利是否是因為方案內容單純所致。由於學校現場存在著許多不同性質之方案，彰權益能方案評鑑如果要在本土找到一塊可運用的領域，需要經過更多不同性質方案的嘗試與檢驗，例如可以嘗試成員為體制內人員的方案進行評鑑，如此方能發現此一模式在運用上可能存在的各種問題。

二、研究焦點可加以拓展

本研究開始進行時，有鑒於彰權益能評鑑並無其他本土的實徵研究，因此我已經設定以瞭解彰權益能評鑑的實施狀況為主要研究目的，希望能夠對彰權益能評鑑建立初步的認識。然而在實際執行過後，會發現當中有許多焦點值得繼續探討，例如方案成員能力提升的實際成效是否能夠有更進一步的量化探討？組織學習的概念是否也在評鑑過程中發生？另外，當方案中權力解放後，團體權力運作情形如何，也是值得探討的話題。

三、研究者角色可尋求另一種可能

彰權益能方案評鑑中，評鑑者是單純擔任促進評鑑活動進行的主持人，本身之於方案並不是上對下的關係，但是在本個案研究中，我本身剛好就是方案的管理者及推動者（個案學校的輔導主任）等於一人分飾兩角，既是評鑑會議的主持人，又是方案的重要成員。如此一來在當許多評鑑程序進行時，評鑑主持人常會陷入是否

要主導會議的兩難及心理掙扎。因此未來希望繼續從事彰權益能方案評鑑研究者，可以思考另一種研究之可能，讓評鑑者是單純以外部專家角色來扮演評鑑會議主持人，甚至是由跟方案背景毫無關係的人士擔任。