

讓訊息趨近真實： 借鏡 360 度回饋看教育人事評鑑

郭昭佑

摘 要

在教育評鑑研究領域中，尤其在涉及「人」的評鑑時，評鑑者的適切性即成爲尖銳的爭議聚焦點，而企業界常用的 360 度回饋，也許可以提供一些不同的想法。本研究旨在探討 360 度回饋的意涵及實施程序，並瞭解其特色與價值，或可激發出對當前教育人事評鑑相關問題的不同思維，有助於教育人事評鑑的發展。

關鍵詞：教育評鑑、360 度回饋、人事評鑑

Kau, Chao-Yu (2004)

Educational Research & Information Volume 12, Number 4 pp. 107-128

Making the Message as Close to the Truth as Possible: Educational Personnel Evaluation with 360-Degree Feedback

By

Kau, Chao-Yu

Abstract

The suitability of an evaluator is a controversial issue in the field of educational evaluation, especially when it comes to personnel evaluation. The 360-degree feedback, a method commonly used in business, could perhaps provide some different ideas for educational personnel evaluation. This study aims to explore the meaning and procedure and to understand the feature and merit of 360-degree feedback. Through this study, dissimilar ideas maybe aroused regarding the questions of educational personnel evaluation, and it may contribute to educational personnel evaluation.

Keywords: educational evaluation, 360-degree feedback, personnel evaluation

Kau, Chao-Yu, Associate Professor, Teacher Training Center, National Taiwan University of Arts
Received: May 21, 2004; Accepted: July 29, 2004

壹、前言

在教育評鑑研究領域中，評鑑效度一直是個重要的課題，如何才能使評鑑資料的收集與分析趨近於真實？其影響因素包括誰來評鑑、資料來源、收集、分析資料的方式及結果的呈現等評鑑要素的決定，而其中，評鑑者是誰可能直接或間接影響評鑑資料收集、分析與結果呈現，是相當重要的議題。

尤其在涉及「人」的評鑑時，由於利害關係直指自身，不管是學生、教師或校長，甚至教育主管當局的相關行政人員，莫不人人自危，而評鑑者的適切性即成為尖銳的爭議聚焦點。其中，包括內部自我評鑑或外部評鑑？上級評鑑或下屬評鑑（如學生評鑑教師）？同儕評鑑、專家評鑑或顧客評鑑？都有過許多論述與爭辯。

在企業界中，頂尖者通常在遇到發展瓶頸時，學習的比較對象多屬於與自己完全不同的產業，這種向別的產業借鏡的做法相當普遍（胡瑋珊譯，2002）。同樣的，教育評鑑有關適當評鑑者這個問題，或許在企業界常用的 360 度回饋（360-degree feedback），可以提供一些不同的思維。

從歐美等國際企業組織與個人職業生涯規劃的歷史來看，早在 1940 年代，人們就開始利用 360 度回饋方法對其組織績效與發展進行評鑑。事實上，已有越來越多國際知名企業使用 360 度回饋，在美國使用此一方法的企業已超過 10%，而在〈財富〉雜誌排名前 1000 的企業中，更有 90% 的企業使用不同形式的 360 度回饋來進行考評，如 IBM、摩托羅拉、摩根士坦利、諾基亞、福特、迪斯尼、西屋、美國聯邦銀行等，都把 360 度回饋用於人力資源管理與開發上（孫健，2003；諶新民、劉善敏，2002）。

他山之石，可以攻錯。本研究旨在探討 360 度回饋的意涵及實施程序，並瞭解其特色與價值，試圖尋求可足以借鏡之處，或可激發出對當前教育人事評鑑相關問題的不同思維，有助於教育人事評鑑的發展。

貳、360 度回饋的意涵

一、360 度回饋的意義

長期以來，教育人事評鑑或考核多聚焦於上級對下屬的單一訊息與判斷，此一評鑑訊息不足的情形易降低評鑑信效度，或形成下屬爲了業績而作假像，甚而造成組織成員間彼此的不信任，近來已有許多不同的評鑑者思維，包括內部、外部、上級、下級、同儕、專家或顧客等，各有主張亦各有優缺點。而許多企業界使用的 360 度回饋可以提供另一種較爲全方位的考量。

360 度回饋也稱爲全視角評鑑 (full-circle appraisal) 或多元考評者評估 (multi-rater assessment)，主要係以多個不同評鑑者做爲回饋的來源，不像許多傳統評鑑方式僅以上級爲唯一回饋來源 (Tornow, 1993)。評鑑者包括上級、同儕、下屬、顧客及受評者自己等，以多個角度對被評鑑者進行 360 度的全方位評鑑，並經由回饋程序，達成提升績效與發展改進等目的 (Allan & David, 1997; Lois, 1997; Tornow, 1993)，其基本概念如圖 1 所示。

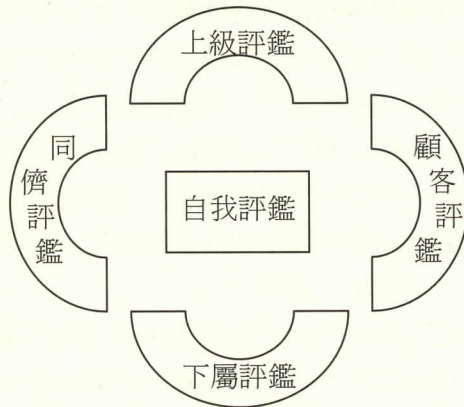


圖 1 360 度回饋示意圖

資料來源：改自 Tornow (1993: 223)。

360 度回饋假設在一個圓圈中，評鑑者在四周，而受評者在中心自我評鑑，這種方法的出發點在擴大評鑑者的範圍與類型，從不同層次的人員中收集評鑑訊息，以多個視角進行綜合評鑑，然後由人力資源部門或外部專業人員依據相關人員的評鑑，對比受評者的自我評鑑後，向受評者提供回饋，以協助其發展及提升其能力與績效（孫健，2003）。與傳統的評鑑或考核方式比較起來，360 度回饋能提供較為正確且有用的訊息，具有較高的信效度，而在傳達回饋訊息時，受評者易信任評鑑結果之提供回饋的正向價值，激勵其改善工作表現的意願（Tornow, 1993）。

二、多元訊息的全方位考量

事實上，不同層級的評鑑者由於與受評者的相對位置不同，因此覺察角度與結果也不一樣（Shelly & Paul, 1997），亦各有其優劣勢：

表 1 不同層級評鑑者優劣勢分析表

	優勢	劣勢
上級評鑑	<ol style="list-style-type: none"> 1. 評鑑可與加薪、獎懲與升遷結合 2. 上級有機會與下屬進行更好的溝通以瞭解下屬的需求和想法 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上級掌握獎懲權，評鑑時下屬易產生權威感，心理負擔較重 2. 上級評鑑常淪為說教之單向溝通 3. 上級可能缺乏評鑑的培訓和技能 4. 上級可能會有偏見，不能確保公平性
下屬評鑑	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能揭示出上下級關係中不足之處，協助上級發展其管理才能 2. 能達到權力制衡目的，避免上級產生獨裁武斷傾向 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 賦予下屬超過上級的權力，易使上級陷入困境，致管理者重視員工滿意程度甚於工作效率 2. 下屬可能顧慮上級態度及反應而不敢反映真實情況 3. 下屬對上級的工作可能無法全盤瞭解而易產生片面看法 4. 有些上級並不真正重視下屬意見，即使承諾改進，亦僅是敷衍而未真正付諸行動
同儕評鑑	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同儕間較易相互瞭解真實且全面的日常工作狀態 2. 同儕間的合理比較與公平競爭能提升整體績效 3. 同儕評鑑較能尋求問題並具鞭策的積極作用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同儕評鑑可能形成輪流獎懲的不負責任行為 2. 易因同事交情以致鑑評結果脫離實際情況 3. 可能因私人恩怨致刻意扭曲事實 4. 同儕間彼此競爭關係易致結果無法反映真實狀況

表 1 不同層級評鑑者優劣勢分析表（續）

	優勢	劣勢
顧客評鑑	<ol style="list-style-type: none"> 顧客評鑑易使組織重視公眾形象並反映在組織成員上 顧客是組織的外部人員，不受內部利益影響，評鑑較真實與公正 不管組織成員是否接受評鑑，以消費者滿意為導向的觀念將被強化 	<ol style="list-style-type: none"> 不同組織成員所接觸顧客不同，不易尋求代表性，且不同顧客的評鑑標準可能不同，並無一致的標準而缺乏信效度 由於顧客並非組織內部人員，無法限期完成，比較費時費力 顧客評鑑成本較高，包括打印、郵寄、電話或人工等各項支出 僅適用於與顧客接觸較密切的組織成員
自我評鑑	<ol style="list-style-type: none"> 較輕鬆且不具威脅性，受評者感受壓力較小 組織成員在受評過程有參與感，易促使他們思考如何發展 有利於組織成員瞭解自己的優缺點，強化自我開發 能在評鑑中不斷總結經驗，進而改進工作方法 自我評鑑結果往往較具建設性，工作績效更能確實改善 	<ol style="list-style-type: none"> 易高估自己的績效，與上級或同儕評鑑差距大 當評鑑結果用於行政管理時，自我評鑑會因評鑑者不同的自我知覺而有系統性的誤差 評鑑結果不適用於加薪或升遷標準，自我評鑑較適用於協助組織成員發展與改進

資料來源：改自孫健（2003：43-52）。

由此可知，不同層級的評鑑者各有可發揮的優勢，亦有其限制。一般而言，在人事評鑑中，除了自我評鑑外，其他評鑑者都屬他評，或多或少都具有威脅性，帶給受評者不安全感。評鑑結果如何使用是受評者相當關心的議題，因此，「目的」為何，在 360 度回饋中就顯得更為重要。

三、360 度回饋之目的

360 度回饋有一個重要的基本假設，即個人對於自評與他評過程中的自我覺察，而此一自我覺察常成為組織發展與管理績效最大化的關鍵（Garavan & Morley, 1997; Lois, 1997）。360 度回饋係從組織成員的自我覺察出發，藉以促進自我革新與自我發展，進而創造不斷改進的組織文化體系（閻自安，2002）。360 度回饋之目的將影響其實施的策略方法、結果應用與效應。多數學者承認其目

的是多元的，Harry (1998) 即認為 360 度回饋有別於成員觀察、能力測驗、個別訪談或績效評鑑，其使用目的很多，包括自我發展、個別諮詢、接受訓練與發展、及團隊建構、績效管理、策略及組織發展等。簡要歸納而言，360 度回饋的主要目的有二個(譚新民、劉善敏，2002；James & Joseph, 1997; Lepsinger & Lucia, 1997)：

(一) 促進發展

組織有其發展目標，而過程中需要成員的共同發展能量。360 度回饋較能全方位地瞭解成員工作表現，如果成員尚無法掌握其崗位所需知能，經由回饋可以瞭解成員的不足及其須要接受培訓的能力，並提供其個人職業生涯發展與規劃參考，以達成組織成員發展的目的。

其次，由於 360 度回饋過程多集中於小組團隊彼此回饋合作上，亦同時有助於改善團隊工作效率，因此除了促進成員本身自我發展外，回饋過程藉由強化人力或改變其原有行為，更能達成組織發展的新目標，且全體參與回饋的歷程，能增強員工的歸屬感和自信心，進而促發組織凝聚力，導引組織變革與發展。

(二) 改善績效

由於回饋的全方位，資料的收集較易達到客觀化與系統化的要求，而成員的全體參與更增加了回饋資料的可信度，透過 360 度回饋，對績效的質量管理過程提供有力的保證，使組織成員知道自己是否達到期望的表現水準，同時也為個人薪酬升遷設計與調整提供新的依據，進而扮演趨策的力量，促使成員改善其工作效率，而在組織目的導引下，更能改善並提升組織的整體績效。

由此可知，360 度回饋在促進發展與改善績效的兩個目的上，不僅是對個人的，亦是組織的，組織發展目標能經由 360 度回饋以導引個人發展，而個人發展同時亦有利於組織的進一步發展。同樣的，追求組織績效，須提升成員的個別工作效率，360 度回饋提供一個具公信力的評鑑情境，當成員認同薪酬升遷的合理性並在信任前提下，願意為個人工作績效負責，組織績效亦能同時獲致提升。孫健 (2003) 即認為 360 度回饋無論用於績效改善或促進發展，它的應用都是一種雙贏策略，且無論是對於組織還是對於組織成員都有積極的意義。

參、360 度回饋的實施程序

360 度回饋強調全方位的收集評鑑訊息以趨近於真實，獲得受評者信任後經由適當回饋據以發展並改善績效，其實施流程在不同組織各有其特色，每位學者主張亦都不同，約略來說，可區分為五個階段(孫健, 2003; 閻自安, 2002; Gail, 2003; James & Joseph, 1997; Lois, 1997; Shaver, 1998)：

一、規劃階段

當組織評估可行性而決定採用 360 度回饋時，問題的釐清與前置的規劃是必要的。首先必須決定受評對象並說明 360 度回饋意涵與目的，說明對象可包含組織所有成員，此舉在建立受評者及組織其他成員對回饋目的與評鑑方法的認同，許多組織雖參酌結果作為獎勵、薪酬或升遷考量，但多數組織均強調 360 度回饋的促進發展目的，在與成員溝通時除改進工作績效外，多以提供發展改進參考或職業生涯規劃諮詢建議為主，以獲取成員的信任。

其次，必須選擇或發展回饋項目與工具，雖然有些企業諮詢公司有既有的問卷可供參考，但回饋項目仍應視組織績效與發展重點訂定，畢竟不同組織文化所須的回饋重點不同，而當回饋項目確定後須轉化為回饋工具以方便實施。

當回饋項目與工具確定後，即可選擇與培訓評鑑者，包括上級、下屬、同儕、顧客與自評等各層級或各部門都應有適當比例與適切人選參與，有些專家認為顧客參與評鑑才能使回饋更完善，但也有人認為他們的回饋只能參考而不能作為評鑑重要考量，但不管如何，在組建 360 度回饋的評鑑團隊時，評鑑者宜得到受評者的同意，這樣才能保證他們對評鑑結果的認同並接受回饋；在選擇適當的評鑑者後，必須對評鑑者進行有關如何評鑑及向他人提供回饋的訓練和指導，以確保評鑑者具備基本知能與素養。

Gail (2003) 說得真切：成功的 360 度回饋之基本條件包括受評者是否已準備好？成員是否已準備好回饋予受評者？指導者是否準備好？組織的其他單位是否已有準備？上述條件包括指導者的導引、所有成員，包括評鑑者及受評鑑者的心態與認同度及評鑑者的能力等要素。

二、實施階段

在確認所有可能的評鑑者或回饋者（問卷填答者）都能參與整個過程，並儘量避免遺漏合適的評鑑者與回饋者後，所有參與者（包括自評）各依其對受評者的觀察理解，就其所瞭解項目的表現，適度地給予評等或說明等回饋，過程中宜就具體實施過程加強監控和質量管理，例如問卷發放、指導語、疑問解答或問卷回收與保密措施，都應有標準化管理，以確保資料收集的信效度與倫理。

三、結果彙整與預擬方案階段

資料收集後即須進行分析與彙整，相關回饋資料的登入必須精確，避免造成錯誤，資料的有效分析也相當重要，如查核無誤，則將各種回饋資料予以輸入、編輯與統整，儘量真實呈現，避免主觀的偏見左右報告之撰寫，包括統計資料與相關敘述的分析，以彙整出結果，並儘可能綜合回饋意見針對相關問題，預擬可能的改善行動計畫，此部分亦可請外部諮詢者協助實施，其優點在於其獨立與客觀性，且能提供通用的解決方案與發展指南，當然組織內成員必須參與以避免改善行動方案的預擬，偏離組織脈絡與成員背景或不具可行性。

四、回饋與回應階段

評鑑輔導者在結果彙整及行動方案預擬後，即應確定必須進行面談的成員和對象，並與該受評者面談，進行有效的回饋，協助受評者改善績效並進行職業生涯規劃。而評鑑輔導者除了透過個別討論指導受評者閱讀評鑑報告外，並應協助受評者回應，即參酌預擬的行動方案編寫成員個別的績效改善計畫，也可透過工作坊、書面報告來反應組織的發展方向或研提行動方案。

五、成效評估階段

360 度回饋進行後必須評估其成效，如同後設評鑑，瞭解資料收集、分析與處理過程是否符合要求，並瞭解上級、下屬、同儕、顧客及自評等不同訊息來源的差異與準確性，Rachel 即指出一個具自我覺察能力的成員，對其自評將與上級或下屬的他評相近，而不會有高估或低估的情形 (Rachel, 2002)。當然，重點還在所有他評之間的差異，其目的在客觀地評估 360 度回饋這種方法的效

果，並找出可能存在的問題，為下一次的回饋累積經驗，進而不斷改善，維繫360度回饋有利於組織與成員改善績效與促進發展之目的。

肆、360度回饋的特色

360度回饋期望藉由更完整的訊息來源，彙整成有意義的行動方案，提供受評者改進參考，在回饋與受評者回應的過程中，找出發展改進之道，同時維繫自我與組織績效。與傳統的績效考評方式比較起來，360度回饋具有以下特色（孫健，2003；劉勻憬，1998；Harry, 1998; Kyle & Steve, 2002; Shelly & Palu, 1997）：

一、全方位的回饋來源

傳統的績效考評往往基於行為目標管理（MBO）思維，且多由上級決定目標達成與否，除了可見的具體指標外，上級真正能觀察下屬工作的時間其實是很少的，不但下屬無法獲得足夠回饋以改進，甚而讓私人情誼影響考評結果。

事實上，以任一面向單獨瞭解組織成員都難免片面，360度回饋的評鑑者來自組織內外不同層面，以所有可能的管道收集訊息，形成各評鑑者的優勢互補，且每個層面評鑑者都有若干名，可減少個人偏見及評分誤差，對受評者的瞭解將更深入、準確與客觀。Kyle 及 Steve 即認為，360度回饋歷程提供受評者一個完整的外部資訊以增加其自我覺察（Kyle & Steve, 2002），也就是說，360度回饋的全方位評鑑資料來源，兼顧多方向的觀察角度與機會，能明確辨識成員在不同層面上的工作表現，資料的完整性能強化評鑑信效度，同時提升評鑑結果的可接受性。

二、側重發展的回饋焦點

傳統評鑑多重視結果（目標達成與否），可能使成員不惜代價追求短期指標的實現，而忽視了許多有利於長遠目標的作為。360度回饋雖有促進發展與改善績效兩個目的，惟側重發展目的，將回饋的著眼點放在促進組織成員（包含領導者本身）的專業發展，強調藉由回饋改進的價值，達到「評鑑是改進，而非證明」的目的，其回饋焦點從「過去取向、結果導向、由上而下評鑑、行政目的」的績效考評制度，轉變為「過程取向、未來導向、多元回饋、才能發展

目的」的 360 度回饋。方振邦 (2003) 更直指 360 度回饋最重要的價值在於開發，而不是評鑑。大多數專家都認同以回饋的結論來決定升遷或薪酬較為冒險，因此將它當作一種為成員提供績效訊息的方法，而不是據此做為管理決策，會是較好的方式。

三、安全的回饋權責

傳統的上對下的考評方式，由於上級與下屬間的距離，以致主管在不甚瞭解其專業職務又須決策考評時，會頗感壓力，或為避免壓力而以統統有獎或輪流的方式之鄉愿情形。360 度回饋可塑造較為安全的回饋權責：首先是分擔評鑑者權責，由不同層級共同擔任評鑑者，可共同承擔評鑑結果的正確性或受評者反彈的責任；其次，為確保評鑑結果的真實性，減少評鑑者的顧慮，360 度回饋採用匿名方式，使評鑑者能夠客觀真實的進行評鑑，並透過開放式問題，可收集更多較中肯的評鑑意見；第三，在評鑑者專業顧慮上，360 度回饋更要求讓評鑑者接受完整的專業學習，評鑑者亦能在回饋資料的整理過程中，瞭解不同層面評鑑者的差異並藉以提升評鑑能力，增加評鑑者在專業上的心理安全感，評鑑者可充分發揮己長，放心地提供受評者相關意見而不再有所野礙。

四、信任的回饋氣氛

360 度回饋的另一個特色是信任的回饋氣氛。除了評鑑訊息的全方位外，適當的評鑑者一直是評鑑的重要議題，360 度回饋大多讓受評者推薦名單，且評鑑結果來自所有評鑑者的總合，不會因少數一兩位操控而左右評等，而受評者有完整被告知所有評鑑訊息的權利，並共同討論改進行動方案，這樣充分尊重組織成員，在評鑑過程中與成員維繫支持、鼓勵與合作的關係，讓受評者產生信任感；其次，360 度回饋由成員共同參與，更有評鑑上級的機會，強化了成員的參與管理感與組織公平感(包括制度、程序、人際及依結果獲分配公平)，提升成員的工作滿意度及對組織的承諾。

五、組織學習的價值觀

360 度回饋鼓勵成員經由回饋促進發展，間接營造組織學習的氣氛。360 度回饋結果不但讓成員自我瞭解在工作崗位上，尚須學習哪些知能，引導成員規劃發展方向，也提供組織安排培訓機會，讓成員共同學習；其次，當成員成

為評鑑者之一時，從評鑑他人的過程中所獲得的自我回饋，亦是重要的學習歷程之一；而在改善績效目的上，亦可看出經由 360 度回饋，可區分出表現優秀者與表現平庸者，除了可當薪酬升遷參考外，亦有楷模學習作用，這些優秀者是大家所認同的評鑑群所評鑑出的典範，公正公平感易使成員信服且願意學習，由此可知 360 度回饋有助於克服組織學習障礙，促進學習型組織的成型。

由此可知，透過 360 度回饋中的回饋回應研擬行動方案，不但有助於改善成員與組織績效，促發其發展，亦能藉由此一溝通過程能強化組織的核心價值，更能透過這樣的共同參與，增加成員間的彼此瞭解，深化團隊默契，增強成員對組織的凝聚力與歸屬感，組織動力將可以源源不絕。

伍、360 度回饋幾個關鍵議題

360 度回饋雖可導引組織與成員發展進而改善績效，但在任何的人事評鑑中，多少總是隱喻著被觀看、威脅與壓迫，House 即指出：「一般來說，就專業與個人而言，我們都比自己想像中的更不能接受關於對自己的批評」(House, 1980)，360 度回饋的實踐過程中，仍有其不可迴避的議題 (譚新民、武志鴻，2002；Earl, 2000; Gail, 2003; Rachel, 2002; Lepsinger & Lucia, 1998)：

一、發展 v. s. 績效

360 度回饋期望透過多元回饋方式，達成個人與組織的發展並改善其績效，希望在應用上達成所謂雙贏策略 (孫健，2003)。然而，促進發展與改善績效兩個目的通常是彼此干擾而無法兩全，Cheng 即認為要同時將發展與績效這兩種功能最大化並不容易，因為強調績效的結果自然會促發自我防禦機制，將妨礙自我學習與改進 (Cheng, 1997)，尤其在人事評鑑上更是如此。吳怡靜 (2003) 從企業經驗中亦直指，在追求績效時將面臨品格教育衝擊：「中間幹部在落實的時候，會面臨績效與品格並不是馬上能夠取得平衡的處境」。由此可知，追求績效所引發的自我防禦，將可能使內部成員面臨呈現真實與假象的誠實品格問題。

當然，360 度回饋以全方位的視角儘量達成全程性的回饋，減少受評者呈現假象的可能性及可能心態，提升回饋訊息的真實性。但如果回饋結果為績效目的，並用以決定升遷、薪酬或獎懲，則在評鑑者與受評者間的彼此關係將會

產生一定的變化，不利組織文化發展。

二、信任方法 v. s. 彼此信任

追求信任是 360 度回饋的重要課題，期望透過制度與方法的設計，讓成員信任其公平性，包括評鑑者的多元性、評鑑工具兼顧質量的有效性、訊息收集分析的正確性、在回饋過程中的完善討論與輔導並讓成員研提改善計畫，這一切，的確足以使成員信任 360 度回饋所收集的訊息來源與分析方法。不過信任方法是一回事，在實施過程中成員間的彼此信任又是另一回事，即使方法的可信度讓成員心服，但實施過程中評鑑者與受評者間的彼此猜疑或非理性的回饋，都將降低回饋訊息效度甚而使組織文化變質，唯有當受評者與評鑑者或成員間彼此信任，才是能讓成員能卸下心防，真心誠意找出問題，追求個人與組織的發展與績效的重要關鍵。

但是成員彼此間的信任似乎並不容易，尤其是將目的放在薪酬、升遷或獎懲等績效考評時更是如此，甚至反倒增加組織成員彼此間的不信任，或是形成小群體間彼此關照的另一種鄉愿，方振邦（2003）即明白指出，就像其他所有的績效管理方法一樣，360 度回饋最終的成功將取決於人的因素，及人與人之間的持續有效的溝通。也就是說，信任這個方法並不能確保成員間的信任彼此。

三、領導者&專家

具有權力者的發聲是 360 度回饋實施的重要促發媒介，這包括代表資源擁有權的領導者及知識專業權的專家，而這兩者在 360 度回饋的實施上有其必要及不可取代性。

本來人們對評鑑相關措施就抱著有一種防禦的態度，容易受到許多懷疑和阻力，因此高層領導者的支持，可以使成員產生一種「上級重視」及「這是趨勢」的想法，加上領導者所能提供的不只是精神上的鼓舞而已，實質上的協助更是重要促媒。也就是說在 360 度回饋與受評者回應以擬妥改善方案後，雖有部分改善權責在受評者自身，但不可諱言的，許多制度性、系統性的改善權責須獲得組織的協助。此時，領導者的支持可提供解決問題的方案與所需資源，也讓成員瞭解上級會藉由回饋來聽取他們的心聲，甚而改善他們的工作型態或環境。因此領導者的支持與實質協助將確實有利於實施過程的順利進行。

然而，除了領導者所提供帶點強制性與資源協助外，專業權也是讓成員仰

望而願意參與的重要促媒。專家的介入，一方面可提供專業知能與技術，另一方面協助與完善回饋制度的設計，或診斷在實施過程中所遇到的問題。即使領導者本身具備這方面的專業，也不太適合扮演專家角色，通常專家隱含著有點距離感的專業、客觀與豐實的經驗，有點中國人所稱「遠來的和尚會唸經」的感覺，正可避免領導者在組織系統內主觀的自說自導之窘境。

四、組織學習

360 度回饋一直被期待透過全方位的回饋克服組織學習障礙，促進學習型組織的成型。這是企業組織最期盼的結果之一，即使在教育系統中，組織文化的轉變是 360 度回饋被採用的重要理由 (Harry, 1998)。然而組織的學習並不容易，集體理解與反省的過程對大部分教師而言，是相當陌生的經驗，且在此過程中，須要彼此開放、對不確定性的容忍與探索等，都是不容易的 (Osterman & Kottkamp, 1993)。同樣的，經由 360 度回饋促成組織轉型須長時間的蘊釀，非一蹴可幾，過於短暫的時間無法使成員完全瞭解 360 度回饋的理念與作法，Earl (2000) 研究發現，360 度回饋未能在研究過程中促發組織學習，回饋只是組織變革的開始，只有長期的規劃、發展與訓練，才能使回饋的精神融入成員心中，組織的學習方能逐漸形成。

陸、360 度回饋在教育上的應用

360 度回饋在 1990 年代時已在企業界被高度使用，直至近來才逐漸進入教育系統。事實上，一些研究證據早已針對傳統的教育人事評鑑方案是否可行提出有力的質疑。在 1980 年代，Ripple 是第一個討論經由上級、下屬及同儕評鑑歷程以發展大學及學院管理者個人管理才能與技巧的人，近年來，已有多個研究証實 360 度回饋在促進高中校長或教職員領導技巧上的優點，包括強化教育管理者的自我洞察能力、導引管理與領導技能的熟練與改進 (Terry, Shelly, & Chris, 2000)。當然，360 度回饋並不只適用於教育領導者，教學現場的第一線教師亦同，Harry (1998) 即指出如果 360 度回饋的理念是想強化成員的優點並改進缺點，就必須瞭解其優點與缺點是什麼，為瞭解這些訊息，對於教師而言，訊息來源亦應不僅是他們的管理者，也包括其他同事、學生及家長，甚至在教學工作範圍外的人。

在 1998 年，West Florida 州立大學系統即嘗試針對其分部主任實施 360 度回饋方案以促進分部的管理效率與發展 (Terry, Shelly, & Chris, 2000)：首先是確認分部主任們的工作職責，包括部門行政事務規劃、教職員事務、學生事務、對外的溝通、辦公室管理、預算與資源、專業發展等；其次，由研究者針對分部主任上述工作職責進行訪談，重點在瞭解分部主任的主要關心及可能的障礙，包括有責無權、最後的重要決定須得到教務長或學術副校長的認同、所能獎勵與引發教職員努力的資源很少、學校整體目標與未來計畫未適度呈現致產生分部發展的不確定性、學生可利用的電子資源不足、必須設定潛在的申請就讀學生之當前需求、須再評估傳統而非商業性的學術訓練的可行性等；接著參酌上述問題評鑑分部主任們個人的管理及領導風格，瞭解彼此間強項、缺點及改變的可行性；此方案的最後目標在使分部主任排除教育系統的科層限制，並強化管理技能與領導潛能。Florida 模式的結果應該產生勇於負責、前瞻性且有效的管理者，但在當前的教育環境中尚須擁有靈活的潛力。

Terry、Shelly 和 Chris (2000) 認為當前的高等教育須適應內外要求在要求，因此相關的利害關係人 (stakeholders) 對大學與學院來說不將再是免疫的，這包括學生、教職員、管理者、立法者和納稅人等，從這個觀點來看，高等教育機關之運作愈像競爭的企業，大學為了追求改善與自我成長，360 度回饋是可行的策略，而其計畫的實施亦證明確實有效，且參與者的接受度相當高，尤其在研究中所呈現高等教育中，分部主任最重要的問題是面對領導信任的崩解，而 360 度回饋亦是可能克服此一障礙，以重建和促進成員間的信任。

Smith 發展了一套 360 度回饋程序，並在一個 K-12 年級的公立學區針對學校管理者實施與試驗，相關資料收集後，與受評鑑的管理者分享作為回饋與參考，並發展自我改進計畫，除此之外，更發展出訓練的要素，使此一歷程可提供其他學區參考使用。Smith 亦讓使用 360 度回饋的教育管理者在此一研究中，比較這種多向度來源 (multi-source) 回饋所獲得的資訊與傳統的單一視導者 (supervisor-only) 的回饋有何差異。其特殊的發現包括 (Smith, 2000)：

1. 多向度來源回饋系統的發展可符應一個 K-12 公立學區委員會、視導人員及管理者的需求。
2. 可針對每一個管理位置發展出適當的調查工具，包括學區的一般規準及因工作特殊性的規準。
3. 整體性及個別性的回饋結果可以有意義的方式與受評鑑的管理者分享。

- 4.可依據回饋發展改善計畫。
- 5.可為每一個管理位置發展出其工作特殊性的規準。
- 6.可發展附有使用者手冊的錄影帶、抽樣調查及實際的評論所回饋的文件供參考。

Smith (2000) 更在研究後提出具體建議如下：

- 1.公立學區應使用 360 度回饋以補強傳統單一視導者評鑑系統之不足。
- 2.以錄影帶為基礎(video-based)的學習文件應可使用於其他 k-12 學區。
- 3.應使用多向度的回饋調查，以完備公立學區 k-12 管理者的評鑑歷程。
- 4.應提供參與者有關他們工作位置的整體資料，以及供他們自己使用的個別資料。
- 5.應發展管理者專業的工作目標，這些目標應植基於不同位置所提供的回饋。

從上述有關 360 度回饋在教育組織的應用研究中，有許多具體的實踐策略與正向的成果呈現。Karen (2001) 亦指出教育領導者每一天都付出許多的努力試圖改進學校與教育品質，而藉由多面向來源的 360 度回饋，教育領導者能再評估他們的工作並強化其弱點，這對學校與學區而言深具價值。Harry (1998) 更認為教育領導者在做決策前，如經由利害關係人 360 度多元回饋所提供資訊，包括新的方案如何計畫、引導與有效，將引發組織成員對回饋議題或接受回饋者的關心，這對整體學校來說，將可能獲得學校文化的轉變。

360 度回饋在教育上的應用仍屬於初探階段，Harry (1998) 認為從企業界學習這樣的技巧與工具須謹慎且重新設計，否則可能在學校產生不適用情形甚至被誤用，並具體建議在應用於教育部門前，應對其有充分的瞭解。

柒、從 360 度回饋看教育評鑑——代結語

「評鑑」一詞在多數教育人員心中，向來隱喻著「考核」、「比較」與「獎懲」，這種「上對下」的傳統評鑑常使得教育人員對評鑑存在著「被觀看」與「壓迫」的知覺。尤其在教育人事評鑑上更是如此，俗話說：「事不關己，關己則亂」，當燈光打在自己身上而成為受評者時，芒刺在背的感覺使人再無法理性地看待評鑑，House (1980) 即指出：「一般來說，就專業與個人而言，我們都比自己想像中的更不能接受關於對自己的批評。」正因如此，教育評鑑常因評鑑資訊

來源未周延及評鑑者分析主觀等因素，引起受評對象質疑評鑑效度，此一不信任即可能產生評鑑的防衛作假及追求表面效度等問題，消極虛晃應對者有之，有些教育人員私下頗有微詞，甚而抵制或排拒。

360 度回饋在企業界的實施已頗有成效，並逐漸進入教育領域，其之於教育人事評鑑，因性質相近，即使未直接採納 360 度回饋作法，其主張及實施策略亦如他山之石，可茲借鏡。

一、或可迴避「評鑑」用語

由於長期以來對評鑑一詞既有如針刺的刻板印象，讓教育人員產生威脅與不安全感。對於這樣的不安，基本上有兩種策略：一是不斷說明評鑑的理念並從實際作法中導正過來，持續一段時間後，成員自然理解評鑑的真正意涵，有點像是將評鑑「再概念化」，讓教育成員「再識評鑑」的過程；另一個作法是迴避評鑑用語，在 360 度回饋中，回饋一詞讓人感受是安全的，Harry (1998) 即認為當其目的是為了取代評鑑時，360 度回饋是可降低不安並爭取信任的。因此在教育人事評鑑上，許多評鑑措施或以不同樣貌呈現，如訪視、視導、訪查、輔導、協助、學習等，這些或許可在維繫評鑑的精神下，「較柔性的」達成評鑑目的，亦是可行的方式之一。

二、聚焦發展期能同時改善績效

雖然 360 度回饋期能兼顧績效改善與促進發展，達成雙贏策略 (孫健，2003)，然而這兩個目的通常是彼此干擾而無法兩全的，因此在實際執行上，多聚焦於促進發展並兼顧績效改善。在教育人事評鑑上亦同，因此在評鑑目的上，建議仍應以促進發展為主或至少從促進發展開始，讓評鑑或回饋開啓對話，而不是一次的績效考評即結束，這樣才不會間接導引成員一味地迎合評鑑或回饋設計的需求，而忽略了自身能力的改善與組織長遠的發展。我們亦應相信，當教育組織成員都能聚焦於發展時，整體教育組織的發展自然可期，在此情形下，個人績效與組織績效亦應更有機會產出較佳的表現。

三、重視利害關係人的多元意見

無疑地，有關教育的人事評鑑比其他領域更少能有數據化的客觀標準，且外部專家一次性的、總結性的評鑑常未能充分瞭解受評鑑的歷程性表現，諸此

仰賴評鑑者的專業效度難免流於主觀之議。360 度回饋經由受評者自評及周遭包括上級、下屬、顧客及同儕等向度，收集全程性且全方位的資料，以擴張評鑑效度。因此在教育人事評鑑中，除了專家外，相關的利害關係人，如上級、下屬、同儕、顧客及自評的多元意見應受到相當的重視，以教師評鑑為例，則學校行政（上級）、教師（同儕）、學生（下屬或顧客）、家長與社區人士（顧客或相關人士）及自評，即使考量評鑑的專業性而未能擔任評鑑者的角色，至少在評鑑過程中必須成為資訊提供者，否則在資訊來源不足或偏頗情形下，評鑑效度將可能遭致懷疑。

四、評鑑專業的賦權增能

在許多教育評鑑中，評鑑的專業性是長久以來不得不仰賴外部專家效度的主要原因。在 360 度回饋實施程序的規劃階段中，即有選擇與培訓評鑑者的步驟，包括上級、下屬、同儕、顧客與自評等各層級評鑑者，都需接受評鑑相關專業訓練，也就是在賦予權力的同時增進其知能，此一賦權增能(empowerment)的機制，雖不能使所有評鑑者能成為專家，但使各層級評鑑者具備基本的評鑑知能卻是必須的作法。在教育人事評鑑上亦是如此，尤其近來受到後現代思潮影響，或有學校本位評鑑(school-based evaluation)的思維，教育現場中不管是自評或他評，評鑑者本身的教育評鑑專業是不可或缺的，而受評者或相關利害關係人亦應有些基本的評鑑概念，如此不僅能增加評鑑的效度，亦能讓彼此間的信任感因此產生。

五、信任是有效評鑑的重要關鍵

如將評鑑目的架構於績效責任的基礎上，讓成員兢兢業業且知其所應為是可行的，但易戕害彼此的信任感，因此 360 度回饋即以發展目的為主，成員們願意共同發掘問題並思考解決方向，而信任即成為有效評鑑的重要關鍵。首先，觀念的釐清與作法的溝通，是讓成員獲得尊重與彼此信任的開始。釐清觀念可確保成員期待自己未來將經由 360 度回饋得以發展成長的共同信念，充分的溝通更是必需的，經由領導者與利害關係人的非正式討論，共同檢視為何進行 360 度回饋的原因，並為其解答困惑，點出成員能從過程中獲得的益處與價值，使成員真正理解其優越性及其對個人與組織的重要性，建立成員間的相互信任，這是 360 度回饋能順利實施的前提之一。

當然，如能以促進發展為目的當然是最好的，不具威脅性的背景能促進彼此的信任。但除此之外，有些條件或策略也能增加成員參與的安全與信任感受。例如可先從初步的嘗試性研究或計畫開始，讓成員知道將有一個研究在組織中進行，一方面可藉此將 360 度回饋概念帶入組織中，另一方面鼓勵成員參與，邀請成員親身經歷，思考如何提高自己與組織的發展與績效，而他們參與試驗後的正向回饋將更能說服其他成員的廣泛參與，這樣也許能避免剛開始就產生的抗拒與誤解；其次，在試驗過後確認可行擬廣泛推行時，宜提高成員的參與度，儘量鼓勵全體成員共同參與，這能避免參與成員成為鎂光燈焦點；另外，回饋的情境也相當重要，尤其是回饋給予者應是訓練有素的專業人士，可適當地傳達回饋，使參與者可自由討論自己的優、缺點，不用害怕壞消息，建立安全且彼此信任的回饋情境。

在教育人事評鑑的情境中亦同，當成員理解評鑑的發展目的，信任評鑑的規劃與設計，信任評鑑者的專業，信任評鑑結果運用不具威脅感且真正有益於自己，如此，在面對評鑑時，才能真心誠意的將自己所遇到的問題與困難攤開來談，才能真正有機會與評鑑者共同討論解決之道，尋求個人的專業發展，並經由成員間有意義的對話，促發組織的學習與發展，在發展氛圍形成後，個人與組織的績效亦應能夠逐漸彰顯。

參考書目

- 方振邦 (2003)。《績效管理》。北京：中國人民大學。
- 吳怡靜 (2003)。企業倫理成爲核心能力。《海闊天空》，7，248-254。
- 胡瑋珊 (譯) (2002)。B. Karlof, K. Lundgren, & M. E. Froment 著。《標竿學習——向企業典範取經 (Benchlearning)》。台北市：三民。
- 孫健 (2003)。《360 度績效考評》。河北：企業管理。
- 閻自安 (2002)。《360 度績效回饋對教師評鑑的啓示》。論文發表於台灣教育政策與評鑑學會舉辦之「第二次地方教育行政論壇」，台北市。
- 劉勻憬 (1998)。《以 360 度績效回饋探討主管人員自他一致性與領導效能關係之實驗研究》。國立政治大學心理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 諶新民、劉善敏 (2002)。《人員測評技巧》。廣東：經濟。
- 諶新民、武志鴻 (2002)。《績效考評方法》。廣東：經濟。

- Allan, H. C., & David W. B. (1997). Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group & Organization Management*, 22(2), 149-161.
- Cheng, Y. C. (1997). *Monitoring school effectiveness: Conceptual and practical possibilities and dilemmas in developing a framework*. Paper Presented at the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Education Forum on School-based Indicators of Effectiveness. (ERIC Document Reproduction Service No. ED407730)
- Earl, M. T. (2000). A framework for developing a culture of learning in organizations: A 360-degree feedback model for diagnosis and intervention (Doctoral dissertation, California school of professional psychology- Los Angeles, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 60(12), 6043.
- Garavan, T. N., & Morley, M. (1997). 360-degree feedback: Its role in employee development. *Journal of management development*, 16(2), 134-148.
- Gail, J. (2003). Shaking things up. *Training*, 40(9), 14-15.
- Harry, T. (1998). 360-degree feedback. *School Leadership & Management*, 18(2), 291-292.
- House, E. R. (1980). *Evaluating with validity*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- James, W. W., & Joseph, G. R. (1997). Reducing the threat of tater nonparticipation in 360-degree feedback system. *Group & Organization Management*, 22(2), 288-309.
- Karen, M. D. (2001). The power of 360-degree feedback. *Educational Leadership*, 58(5), 35-36.
- Kyle, W. L., & Steve, F. (2002). Expatriate development: The use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, 21(10), 780-793.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997). *The art and science of 360-degree feedback*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1998). Creating champions for 360 degree feedback. *Training & Development*, 52, 49-52.
- Lois, P. F. (1997). Using 360-degree feedback in-struments: Holding up the mirror. *Employment Relations Today*, Spring, 37-50
- Osterman, K. F., & Kottkamp, R. B. (1993). *Reflective practice for educators*.

- Newbury Park: Corwin.
- Rachel, W. (2002). Leadership style awareness helps managers. *Women in Business*, 54(1), 20-23.
- Shaver, W. J. (1998). *How to build and use a 360-degree feedback system: Management development*. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Shelly, B. F., & Paul E. L. (1997). The influence of individual variables on 360-degree feedback systems attitudes. *Group & Organuzetion Management*, 22(2), 210-235.
- Smith, L. G. (2000). The development and implementation of 360-degree feedback for administrators of a K-12 public school district (Doctoral dissertation, Iowa state university, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 61(2),4-51.
- Terry, A., Shelly, Y. B., & Chris, P. (2000). The application of a 360-degree feedback managerial development program in higher education: The Florida model. *Education*, 120(4), 691-696.
- Tornow, W. (1993). Preception or reality: Is multi-perceptive measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 223.