

《教育行政與評鑑學刊》

2007年6月，第三期，頁45-66

國民小學校務評鑑歷程中之組織文化現象

黃玉幸、蔡培村、張慶勳

摘要

本研究以俗民誌研究探究校務評鑑實施歷程學校人員實際行為之意義，以高雄市芊芊小學接受校務評鑑期間2005年2月至11月為研究場域。資料分析以紮根理論為資料編碼策略方法，並歸納以下結論：參訪他校評鑑經驗以探究竟，精美包裝學校以彰顯教育成果，以感性圖文策略行銷學校，柔化評鑑的威權效應，同甘共苦度過評鑑歷程，此為學校人員在校務評鑑實施歷程組織文化之「現象」；而期待公平卻又期待高肯定，表達真摯卻又掩飾虛偽，謙虛期待但又自信堅持，揚優隱缺的聚光效應，短暫質變的學校文化型塑，漣漪效應的潛在促變，浪花效應過後難以評估文化改變為校務評鑑實施歷程組織文化「變異」。最後提出研究建議以作為後續研究之參考。

關鍵詞：校務評鑑、組織文化、質性研究

黃玉幸：正修科技大學通識教育中心助理教授

蔡培村：國立高雄師範大學副校長

張慶勳：國立屏東教育大學教育行政研究所所長

電子郵件：sing1171@yahoo.com.tw, tsai@nknuc.nknu.edu.tw, csc@mail.npue.edu.tw

收件日期：2006.10.27；修改日期：2007.1.12；接受日期：2007.5.18

Journal of Educational Administration and Evaluation

June, 2007, Vol. 3 pp. 45-66

The Organizational Culture Phenomena in Elementary School Evaluation

Yu-Hsin Huang Peir-Tsuen Tsai Ching-Shiun Chang

Abstract

This study aims to use ethnography method to understand school staffs' behaviors during school evaluation. The project outline was based on the data of the school evaluation in Qian-Qian elementary school from February to November, 2005. The study based on grounded theory, as an encode method, and made the conclusions of each chapter listing below: the finding of visiting other schools, the well packed schools' images to show the best results of the school cultures, the perceptual contents to do the marketing, the soft authority effect of the evaluation, and cooperation of the staffs during the evaluation process. All of the above are the phenomena of the organizational culture in the process of school evaluation. However, which that they wanted fairly treatment but high expectation, that they expressed themselves truly but hid hypocrisy, that they expected modestly but insisted confidently, that the temporarily quality changes of the culture shaping as the spotlight effect of the merits, that the ripple effect of the latently prompt change, and that the difficulties of estimate the changes on the cultures after the wave effect are the variations of the organizational culture during the school evaluation. At last, the reflection of the research process explains the role of the researcher and the improvement of the future research.

Keywords: school Evaluation, organizational culture, qualitative research

Yu-Hsin Huang: Assistant professor of Center for General Education, Cheng Shiu University

Peir-Tsuen Tsai: Vice President of National Kaohsiung Normal University

Ching-Shiun Chang: The Head of Graduate Institute of Education Administration, National
Pingtung University of Education

E-mail: sing1171@yahoo.com.tw, tsai@nknuc.nknu.edu.tw, csc@mail.npue.edu.tw

Manuscript received: 2006.10.27; Revised: 2007.1.12; Accepted: 2007.5.18

壹、緒論

校務評鑑這件事是小學教育工作者經常談起的話題，不同職務在不同場域自有不同經驗與感受。緣於個人參與校務評鑑經驗，我關心校務評鑑相關人員之實際行為及參與校務評鑑學校組織系統運作情形。

校務評鑑與績效責任和校務發展息息相關，各級教育行政機關都把校務評鑑實施，列為重要的教育工作之一（吳清山，2003）。國內實施中小學校務評鑑多由地方教育行政機關主辦，又因校長遴選制度變革，校長辦學績效成為遴選的參照依據，使得各縣市中小學校務評鑑年年進行（潘慧玲，2004）。目前國內教育行政機關辦理校務評鑑，強調校務評鑑規劃、設計、實施、應用等方面之程序作業流程，規範校務評鑑的標準作業，學校或校長亦重視在校務評鑑的技術操作，關注於評鑑結果的績效證明，缺少「實然」層面的思考。

Smith 與 Jang（2002）認為大家慣用理論模式來解釋個體的行為反應，卻極少願意真正了解行為模式，除了是個體表現於外的心理反應外，亦是日常生活中社會關係的具體寫照；因此主張完整地記錄人們的日常生活經驗，從日常生活嵌入歷史脈絡的事實觀察和主體參與，以免理論因抽象化和客觀性而脫離於生活實際層面，成為一種關起門來的自說自話。本研究想探究參與校務評鑑的人在校務評鑑實施過程的實際生活，到底國民小學實施校務評鑑情形如何？接受評鑑的學校發生了什麼事？教育局辦理校務評鑑，學校如何因應校務評鑑這件事？若以問卷調查探究校務評鑑實施歷程，在有限的變項中，不易表現校務評鑑實施歷程組織文化之動態與複雜，因此，進入接受校務評鑑的學校，現場觀察實施歷程種種情形，運用質性研究探討校務評鑑實施歷程的組織文化現象與變異。

貳、文獻探討

我國教育行政機關重視國民教育階段校務評鑑，國民中小學校務評鑑成為教育評鑑主要項目，帶起一股學術研究熱潮，學術界除引進或建立相關理論外，亦關心校務評鑑實務問題。國內學者提出由教育行政機關主辦校務評鑑，其結果成為判定學校辦學績效之重要依據的實務問題（江文雄，1998；林天祐，2004；郭昭佑，1991；游家政，1997；潘慧玲，2004；盧增緒，1995；蕭霖，2004）。而校務評鑑本土化

亦成爲多年來學者關心呼籲的議題（吳清山、王湘栗，2004；盧增緒，1995）。

Sanders（2002）認爲從組織的觀點看，評鑑的發展朝向建立能力（building capacity）與建制化（institutionalizing）是不足夠，因爲建立能量在組織中是外加的任務，且常間歇性地執行，能帶動組織發展的成效是片段、有限的；而評鑑建制化，評鑑雖爲組織認可，但建制化並不必然導致組織使用評鑑，或是全組織均重視評鑑。Sanders 提出內建機制化（mainstreaming）的概念，讓評鑑成爲組織日常運作的一部份，如此才有帶動組織發展的可能。我國校務評鑑之研究能否從實施歷程促進學校發展，是值得關心的議題。

張素偵（2006）分析國內20餘年台灣校務評鑑研究論文，研究方法以量化居多大多採用問卷調查法。我們認爲這些研究偏重各縣市實施校務評鑑狀況的調查研究，沒有以實地觀察描述校務評鑑實施歷程的研究，因此，嘗試選擇適合國情、也適合個人志趣的研究方法，深入了解接受評鑑學校，探討其校務評鑑實施歷程學校人員實際行爲。

Sergiovanni 和 Corbally 認爲文化包括價值系統、象徵、團體共有的意義...，屬一般性定義；Scall 描述文化爲溝通法則，較偏特殊性定義；Kikkman 和 Rousseau 探討信奉的價值和行爲規範等較表層的文化內容；Schein 和 Barley 則著眼於深層的基本假定（Martin, 1992）。

Griffin（2000）指出組織文化研究詮釋學派發展歷程，以Geertz 和 Pacanowsky 兩位學者爲代表。人類學者Geertz 主張，人是懸於自己所編織的意義之網的動物，而文化就是這網，局外人爲了經由網線到網的中心，必須發掘將網緊緊聯繫的共同詮釋，文化即是此一共享的意義、理解和感覺；Geertz 的詮釋取徑提供了說明組織活動意義之方式，Pacanowsky 並且贊同Geertz的符號取向，認爲文化不只是組織變項之一，而組織的本身就是文化，組織文化不僅只是拼圖之一，它是整個拼圖。

組織文化研究是以主位的局內人觀點，採取質性研究方法，試圖檢視組織成員共享之符號意義，以徹底理解組織活動與組織真實，以及組織生活的本質，儘管已經有各式各樣分析工具用來檢視組織文化，然而許多學者相信理解複雜、片段和不斷變動的文化團體採用質性研究方法最適合（Schein, 1990；Strauss & Corbin, 1990）。Hoy與Miskel 認爲：當我們要評鑑學校文化時，使用人類學方法來研究學校文化就非常重要了（林明地，2003）。

上述文獻說明探究校務評鑑實施歷程爲組織文化一環，亦是學校發展動力。本研究試圖探究學校人員面對校務評鑑這件事於學校日常生活之實際行爲，描述分析其行爲之意義，詮釋其組織文化之現象與變異。

參、研究方法

本研究以俗民誌 (ethnography) 探討校務評鑑這件事，紀錄一所小學面對校務評鑑的實際行爲。從文化的角度，探究學校人員在校務評鑑實施歷程表現出來的行爲，描述分析因應校務評鑑這件事，蘊涵於實施歷程之學校組織文化。

一、研究目的

- (一) 了解學校組織因應校務評鑑，其內部運作與外界環境互動，形成學校人員面對校務評鑑的共同行爲。
- (二) 探究學校人員在校務評鑑實施歷程之行爲及其意義。
- (三) 歸納分析校務評鑑實施歷程學校組織文化的現象與變異之核心概念，以累積教育評鑑質性研究資料，激發學術社群關心我國校務評鑑實施歷程之學校組織文化。

二、研究場域

以 2005 年接受高雄市政府教育局校務評鑑的芊芊國民小學(以校園草木茂盛印象化名、以下稱芊芊小學)爲本研究的田野 (field)，在其交出校務評鑑自評表陳報教育局之後，2 月到 11 月之間到校觀察、訪談，並於接受教育局評鑑前後密集到校蒐集資料。

芊芊小學有 80 多年校齡，每年級各有 6 班，幼稚班 4 班，另有資源班 1 班、資優班 2 班，屬於中型學校，學生約有 1,330 名。校園種植不同季節接力開花的樹，如刺桐、艷紫荊、台灣欒樹、印度紫檀、木棉等，綠草如茵的操場、寬敞網球場，雖偶有火車經過，混合學童歡樂聲，身臨其境卻不覺吵雜，反而增添寧靜校園些許動感。

進入校門前後座落三棟校舍，再向前走，就是操場和圍牆外的鐵路，司令台及兩旁高聳黑板樹，巧妙地區隔教學區與活動區。校長、處室主任(人事、會計爲專任人員)，正式編制教職員有 78 人，平均年齡約 37.41 歲，教職員工服務年資約 12.27 年。各處室、各學年、教師會持續辦理各項活動，有專長老師組成學生社團如合唱團、籃球隊等訓練參賽。由於位於較早開發社區，學校社區小商店林立，學生家長委員會、父母成長團、志工等投入學校工作，一起參與教育事務。

三、研究實施

在芊芊小學近一年時間參與觀察，分別訪談校長、家長會長、7位行政人員（含主任、幹事、技工友）、8位教師或兼任組長（教學組長、一至六年級學年代表、資優班老師）等，問題大約涵蓋了下列問題，如：

- （一）最近在做什麼有關校務評鑑的事？忙嗎？
- （二）您對校務評鑑的看法？您的評鑑經驗中印象最深刻的是什麼？
- （三）您如何準備學校自我評鑑？如何準備教育局來評鑑？
- （四）學校特色指標如何形成？
- （五）您認為校務評鑑最重要表現什麼？
- （六）到目前有沒有哪些關於評鑑的心得？困難？收穫？
- （七）校務評鑑與學校發展有關係？沒關係？為什麼？
- （八）評鑑委員要怎麼看，才能看出貴校的特色？您想評鑑委員怎樣進行校務評鑑？
- （九）校務評鑑對於學校或個人的生活有什麼影響？哪些方面？
- （十）能不能做個比喻、打個比方，校務評鑑像什麼？
- （十一）您認為這是一所怎樣的學校？
- （十二）對於評鑑還有沒有要說的？剛才沒想到的……等。

訪談時，把訪談看成是一種交談互動，是我與訪談者共同建構意義的過程，半結構式訪談於自然情境中互動，在不刻意營造對話裡發掘和本研究相關內容，以引導方式探索要了解的問題或澄清觀察過程疑義或模糊的地方。訪談時先閒話受訪者親身經驗，如服務幾年，在學校擔任什麼工作，在學校服務較難忘的事等，再說明訪談主要目的及內容，引導問題不一定依照訪談大綱順序，大多順著受訪者話題適時切入想要了解的問題，每位受訪者不完全依照訪談大綱每個問題回答。我有時重複受訪者的話以確定其要表達的意思，有時接受受訪者詢問問題，並適時回答，因此，在自然互動情境進行訪談，營造輕鬆對話氣氛。

本研究取得資料途徑除各種書面文件外，還有現場觀察以及訪談錄音，每一份聲音檔編碼時以訪談時間、訪談人員或第幾位、第幾次接受訪談為編碼代號，引用資料的代碼其代表意義如下表 1：

表 1 資料編碼的方式與意義

項目	編碼代號	代 表	意 義
資 料 紀 錄 類 別	訪談紀錄	訪談受訪者的文字或聲音紀錄	
	研究日誌	當天蒐集與分析資料等過程，在離開研究現場後寫下當天的想法等紀錄	
	觀察紀錄	觀察研究現場等研究過程的文字或聲音紀錄	
	文件檔案	在研究現場或相關機構或接受訪談者所蒐集的書面資料，及從網路下載的電子檔案等	
研 究 對 象 代 碼	ㄅ校長 P	芊芊小學校長	
	家長會長 PA	芊芊小學學生家長會會長	
	行政人員 A	芊芊小學教務、學務、輔導、人事等主任 出納幹事、技工共 7 名	
	教師 T 教育局	芊芊小學各學年 1 名導師、資優班老師、科任老師共 8 名 高雄市政府教育局	
資 料 編 碼	INA720050317	2005 年 3 月 17 日訪談行政人員編號 7 的紀錄	
	INP20050321.2	2005 年 3 月 21 日訪談校長第二次的紀錄	
	INT120050318	2005 年 3 月 18 日訪談老師編號 1 第一次紀錄	
	INPA20050330	2005 年 3 月 30 日訪談家長會長的訪談紀錄	
	OB20050330	2005 年 3 月 30 日觀察研究現場紀錄	
	RJ20050330	2005 年 3 月 30 日的研究日誌	
DO20050210	2005 年 2 月 10 日所取得的文件		

資料來源：研究者整理

本研究以觀察、訪談了解校務評鑑在國民小學發生了什麼？（What's happening？）以及接受評鑑的學校和評鑑委員的主要關切（main concern）為何？取得各種書面文件外，還有現場觀察以及訪談錄音，將資料文字檔、聲音檔經由 ATLAS.ti 進行開放編碼，共有 2,120 個文字碼。從中發現有意義而切題的概念，如「多樣性親師社團」、「愛學校的情感」、「學校願景為藍圖」等，再根據這些浮現（emerging）的概念，進行理論抽樣，進行下一個訪談或觀察，這樣蒐集資料、分析、筆記撰寫來回互動，直到核心概念出現，新的資料無助於既有概念、範疇、關係的補足，也就是達到理論飽和（theoretical saturation）。

經由資料分析這幅意義地圖以「芊芊小學的圖像」、「評鑑的多元說法與隱喻」、「自我評鑑的形式與規範」、「外部評鑑的準備與模擬」、「評鑑歷程期望與實際之變異」等串連校務評鑑實施歷程組織文化之「現象」與「變異」概念。

肆、結果與討論

以俗民誌研究校務評鑑這件事「究竟怎麼回事」，就校務評鑑實施歷程而言、就芊芊小學人員而言、以及我進行一種俗民誌而言，均是一段探究校務評鑑實施歷程之學校組織意義的過程。

今將資料分析結果分「自我評鑑的形式與規範」、「外部評鑑的準備與模擬」、「評鑑歷程期望與實際之變異」等三部份，以了解學校組織因應校務評鑑，其內部運作與外界環境互動，形成學校人員面對校務評鑑的共同行為，並探究學校人員在校務評鑑實施歷程之行為及其意義。

一、自我評鑑的形式與規範

芊芊小學老師整理的教學檔案，依照評鑑指標紀錄教學過程和活動說明找出資料，再按照8大項評鑑指標做分類整理。這統一規劃教學檔案的格式，有封面、書背、索引片、8大項的側標和35條指標的細標，學習○○資料呈現的方式，提供評鑑委員評定評鑑指標的具體「憑證」。

Q：「你/妳們平常談論校務評鑑，最常談論的是哪一方面的事情？」

A：「它有一段一段時間，像到3月中旬之前，就是那一本。」

A：「教學檔案。」(INT520050407)。

芊芊小學老師依評鑑指標分類整理做過的教學資料。「我們學校是很有心啦，尤其是我們教學組長，像封面、書背啦，什麼的，都有給我們電子檔，讓我們去弄，這樣子，不過，像這些大項，就變成我們自己準備的，像班級經營通通抽到這裡，然後親師溝通抽到這裡，我覺得行政人員也是做得滿累的，但是有好處啦，我的資料就變得很整齊了。」(INA720050318.1)。老師整理教學檔案重視共同規範的資料形式，放進學校發的資料夾，再貼上統一發的標籤，看起來整齊而一致。

芊芊小學人員爲了整理教學檔案，校長和行政人員在找尋過去做過的資料。「他和○○主任討論學校的輔導工作手冊，他當輔導主任時編印，裡頭有許多各處室章則參考資料，不知檔案在哪裡，可以傳給各處室掛在處室網頁裡。」(RJ20050331)。因人事異動，處室章則資料難以找尋。

校長期望參與自我評鑑過程，建立整理教學檔案的制度，也要建立學校行政章則、計畫、活動紀錄等制度。「校園網路改版，包括整個學校活動、歷史、計畫、辦法，都把它有個資料庫，做些存檔，那、這也是一個痛苦的經驗，經過一些人事異動，這些資料就沒有了。」(IN20050321.3)。

老師和行政人員對於做過的活動，總是想辦法找出過去曾經留下來的資料。「資料有時候會漏掉，比如說你/妳沒有多印，電子檔是都會有，但如果是學校發的單子每一項都要留下來，有時候要找也是很困難，像我這次在整理，有時候就會想，呀呀，我這個到底放在哪裡，找，很費時間。」(INT12050318.1)。老師找尋資料，需要有一些觸發才能想起，看到別人教學檔案放什麼資料，或想起過去曾經做過的活動或可以放進教學檔案的資料。

學年主任是同年級老師之間各種事項的聯絡人。「我是學年主任，怕大家不清楚，又把○○那本借回來，再說一次。」學年主任先起個頭，解決大家不知從何開始的困惑。「因為○○那本做得蠻詳細的，老師當然也覺得說，第一個，我們是不是有必要這樣子，我們當然心裡會有一點質疑，第二個，我覺得我們的檔案，大家也做得蠻認真的，因為8大項，很多。」(INT420050407)。大家互相討論，一起動手找尋資料。從不知如何整理教學檔案、到完成教學檔案，又質疑這樣做的必要性，經歷參與自我評鑑種種現象，「證明自己所做」之假定在於以評鑑資料證明「符合評鑑指標」，所以費心找尋資料、做出自認爲完整的書面資料。

芊芊小學人員認知自我評鑑參與作爲是整理教學檔案，從自我評鑑實施歷程，敘述參觀一所 2003 年接受評鑑學校後開始緊鑼密鼓準備，大家學習做書面資料，以整理教學檔案爲共同規範，有一致格式，重視資料呈現方式，圖示說明目錄讓評鑑委員容易按照評鑑指標找到資料，列舉每條評鑑指標具體事例，按照評鑑指標分類處理評鑑資料，刻意照相留下證據、再次列印出電腦檔案資料爲書面文件、找尋過去資料，如期交出教學檔案，整理教學檔案、完成書面資料提供評鑑委員評定評鑑指標符合評定標準之結果，芊芊小學人員共同習得的意義符號系統就是大家相信要整理「教學檔案」，這共享與一致的行爲成爲芊芊小學人員面對校務評鑑，製作教學檔案，證明學校經營和教學品質的態度、價值觀、行爲規範與期望。

二、外部評鑑的準備與模擬

芊芊小學準備評鑑委員來評定學校經營與教學實施之評鑑指標，邀請不同團體代表參加不同類型會議，討論關於校務評鑑事項，這些正式的會議具有組織溝通功能，芊芊小學人員透過會議了解外部評鑑當天流程與每個人須注意事項、準備重點以及因應方式。

芊芊小學除了例行的行政會議，還有每週二上午 7 點 50 分到 8 點 10 分教職員朝會，參加會議人員有全校老師和職員，除了練習團隊或校園巡視導護老師之外，大家都要參加朝會，因此，校長在朝會適時報告校務評鑑進度或應注意事項。「我有時候朝會提醒，這個階段做到什麼，大家還缺什麼，大家有什麼困難，有什麼困難要提出來喔，也許因為這樣提醒，都會有些壓力。」(INP20050312.2)。雖然朝會時間很短，但參加人員較為普遍，是大部份人員獲得校務評鑑訊息來源之一。「有時候，朝會宣導給老師聽，大概要什麼，教師進修他也會提。」(INT120050318.1)。校長或各處室主任在朝會擇要報告校務評鑑事項，參與人員從而獲知校務評鑑的訊息。

A：「校長昨天有開評鑑的說明會議，禮拜三，週三進修，校長有請每個主任上去報告，然後再檢視。」

Q：「你怎樣報告？」

A：「一條一條來呀，我負責的 14 條指標，大概講我的呈現資料的部份，然後，當天老師要注意什麼事情，例如說，如果有評審委員（意為評鑑委員）問到班級上說老師你/妳是怎麼管教學生，如果學生不交作業你/妳怎麼處理？」(INA220050414)。

芊芊小學以校長為訊息溝通傳遞中心，邀請學校裡不同組織的人參加各種會議，大家凝聚因應校務評鑑的共識，在會議中討論外部評鑑的分工事項、自我評鑑參與過程檢核評鑑指標達成程度、熟悉評鑑委員評定評鑑指標方式、符合評鑑指標評定標準及應對評鑑委員的詢問，學習因應外部評鑑各種可能狀況，表現理性文化的組織溝通型態。

芊芊小學人員做自我評鑑資料，教學檔案為共同規範，期待評鑑委員能看到學校人員用心做出來的資料。「檔案他/她一定要看，可是我們中國人的，比較不會我去跟你/妳展（台語，意為表現或主動宣傳）什麼的，所以可能要先有一些引言，引導他/她去看，然後他/她才會去注意。」(INA520050415)。

芊芊小學校長請外校校長到校指導學校人員，說明如何引導評鑑委員檢閱評鑑相關資料。「所以當評鑑委員要看的時候，你/妳就是要有辦法拿給他/她看，當然你/妳會知道那東西在哪裡，他/她找不到，你/妳們就要找給他/她看。」(OB20050324.2, 口校長)。外校校長指導芊芊小學引導人員須熟悉評鑑指標，了解評鑑指標相關資料放置教學檔案的地方，及時找到評鑑委員要評定評鑑指標的資料。

芊芊小學校長和學生家長會會長在會議討論服裝一致和儀容、還有配戴識別證的問題。「大家自己要有一致的服裝，校長拿出兩件T恤，是運動會的黑色和白色T恤，志工是否佩帶識別證問題？」(RJ20050330)。校長在會議與學生家長會長討論老師、家長的服裝儀容，還包括學生當天的服裝。「校長也主動請自治市小市長說明評鑑當天小朋友什麼服裝。」(RJ20050330)。校長與學生自治市長討論決定那天學生穿著服裝。這籌備會，校長徵詢各團體代表意見後，就當場做出決定，且要求再到各團體溝通決議訊息。

學校參與校務評鑑，學生家長會亦補助經費，主要用來美綠化校園環境。「包括我們大概最近一些花園，也要陸續再種一些花，大概這個季節配合沙漠玫瑰或其他教室的花園，這些部分大概也必須花錢。」(OB20050330, 勺校長)。外校校長在自我評鑑曾建議校長，校門前庭一排沙漠玫瑰之盆栽，須再種些花草。「到這所學校，學校所有校舍都已重新油漆一遍了。到校門口，○○校長建議那一排的沙漠玫瑰盆再要種些草花，比較有校園美化。」(RJ20050324)。校長已由政府預算油漆校舍，校務評鑑籌備會議家長志工代表提出校園盆栽問題，校長和總務主任說明種些季節性草花，使校園或各班教室前後更美麗。

「紅樓走道那些花花草草的，學生在澆花，維護地不是很好。」

(家長志工)

「那不是當季季節，那個要換成矮牽牛、鳳仙花，那是秋天跟冬天的植物，現在要重新種了。」(總務主任)

「○老師，上個禮拜天，有去花店看過了，最近大概要買到了180棵，整個包括那大碗公(台語，意指大花盆)，沙漠玫瑰旁邊都要種，跟那些長方形的(指花盆)，都要換掉。」(勺校長)(OB20050330)。

學校行政人員談到寒假期間，老師在忙教學檔案，職員工在忙清理校園環境。「我們的環境，真的有大大在整理，隨時都有整理，鋤草啦，草花種啦，種什麼的，各方面啦整理，像寒假，我們就擦電風扇，行政的電風扇，我們自己輪流擦，蓋水溝

蓋，寒假，就輪流澆花澆水。」(INA320050414)。校園環境整理需要經常花心思與人力維護。

芊芊小學人員在兩次全校週三進修時間逐條讀過評鑑指標，校長、各處室主任舉例說明學校自我評鑑資料以及在他校評鑑委員的晤談，老師已做了教學檔案，讀了校長發的教育政策資料，認為知道大概情形後，能回答評鑑委員的詢問。「我們只知道他/她會訪問，我們要會回答，大概問的方向，校長有跟我們講大概問的方向有哪些，那我們心裡大概知道，可能他/她大概問我那些，有一個底，這樣就好了。」(INT120050318.2)。評鑑委員有1天的時間在學校進行評鑑，沒有時間和每位學校人員晤談，只能在一進評鑑會場宣布抽出的班級老師或行政人員，老師認為抽到的班級，會找老師空堂時訪談，如果有空堂抽到機會較大，實際情形是先抽班級老師再找他/她空堂時訪談。

校長在校務評鑑籌備會，向家長、學生代表說明他發的那張教育政策目標資料，可能評鑑委員不會問這麼難的問題，教育政策目標的內容和方式，是較費心的評鑑指標。「剛剛那張，指標是學校人員，也許不會問到家長會跟那個小朋友，這一部分是跟我們原來準備的比較不一樣，我們原來準備是做法，它寫的檢核內容說明竟然是要知道內容，所以提醒大家。」(OB20050330，勻校長)。老師所說的和學校所做的能夠接近一致，評鑑委員評定這條評鑑指標內容就能符合通過。

芊芊小學人員認為自己要說實話，評鑑委員要問學校人員實際在做的工作。校長溝通評鑑指標之間的訊息，傳達教育部、教育局和學校經營之政策推動訊息，縮短整理完成教學檔案和外部評鑑那天向評鑑委員所說評鑑指標內容間差距，為準備外部評鑑工作事項。

A：「校長說人家問妳什麼，妳平常做什麼，正確地跟人家說。」

Q：「妳希望人家問妳什麼？」

A：「我希望人家問我較實在的，我會做的、我會回答的，題外話，高難度的，我不會，說自己的感覺，感受，說得出來，如果現在還要看文字去背、去講，我是不會。」(INA320050414)。

芊芊小學人員談校務評鑑像客人來訪、校務評鑑像考試或像參加比賽，因此，為了準備外部評鑑環境，召開校務評鑑相關會議、熟讀校長發的教育政策目標資料、模擬外部評鑑委員晤談等行為，蘊涵校務評鑑實施歷程組織文化變異。

三、評鑑歷程期望與實際之變異

芊芊小學人員希望達到標準，那個標準就是評鑑指標全部符合的結果，那是學校人員心目中的理想結果，但努力追求過程產生的壓力，又難以調適，因此，追求評鑑指標全部符合是完美理想，反而忽略了評鑑指標全部符合，評鑑委員也會提供改善建議，仍有百分之二十的努力空間。

A：「我不曉得它的符合不符合的標準？」

Q：「它的標準，比如說，還有百分之二十不符合的話，其實你/妳還是符合，是ok的，就是通過的，還是通過。」

A：「可是，如果你/妳告訴我，有做就好，我就比較容易了解，不要沒做啦，對不對？如果說符合不符合，很難去想像說，到底是要做到怎樣才叫符合，那你/妳如告訴我說，妳有做，妳沒有做，這樣子。」(INA720050318)。

芊芊小學人員把學校的評鑑經驗和其他接受評鑑學校經驗相比較，認為評鑑委員評定評鑑指標符合或不符合的標準有些差別。「生命教育大家都有，有沒有做得跟別人不一樣。評鑑委員的專長和他/她要看的重點有很大的關係。通過與不通過之間的灰色地帶，有優點又有做，有做，提供具體參考資料。」(RJ20050324)。老師認為評鑑委員不是到每個班級進行校務評鑑，如抽到的班級或老師有某方面疏忽，就評定該條評鑑指標不符合，這無法評定所有人員各方面表現情形，做法有失公平，因而質疑評鑑委員的評定標準。

芊芊小學家長會長認為評鑑委員來學校進行評鑑，多發掘學校優點。「你/妳是要來了解學校，好的東西、不好的東西，你/妳不是要來把我揭瘡疤的，對不對，這是說你/妳們好的東西在哪裡，如果你/妳不知道，我告訴你/妳啦。」(INPA20050330)。學校人員在外部評鑑結束後，回想參與學校自我評鑑與接受外部評鑑的過程，認為外部評鑑宣布校務評鑑結果後，是校務評鑑實施歷程的結束。「評鑑完，真好！」(DO20050530，ㄅ校長)。抽到接受評鑑委員訪談的人鬆了一口氣。「評鑑完畢，真好！」(DO20050530，ㄅ校長)。接著有人互相勉勵繼續努力。「評鑑雖已結束，同仁仍須努力。」(DO20050530，ㄅ校長)。校務評鑑這件事結束後放鬆的心情，也說明過程有收穫。「好累喔！終於結束了！但是收穫很多。也很高興能通過評鑑，真是可喜可賀！」(DO20050530，ㄅ校長)。簡單幾個字有許多不同涵意。「過了就好！」(DO20050530，ㄅ校長)。也有人有同樣意思的說法。「終於過關了。」

(DO20050530, 刁校長)。這說明「過了」是校務評鑑實施歷程的階段結束，也是評鑑委員評定評鑑指標符合，芊芊小學在外部評鑑得知評鑑結果，階段性結束校務評鑑這件事。

芊芊小學人員參與自我評鑑，接受外部評鑑，改進外部評鑑缺失，回想外部評鑑心得，這段校務評鑑實施歷程，個人有不同經驗與解釋其意義，有些可以分享，有些難以分享，有初始期待與回顧的分歧現象，其在組織文化有其變異，正是組織文化捉摸不定之特質。校長以象牙樹故事說明校務評鑑凝聚學校人員情感，增進學校人員認同學校，學校人員之間彼此互相打氣繼續加油。校務評鑑這件事成了芊芊小學的「膠」，這些現象與變異編織在學校組織的「網」，這些「網」的意義凝聚為學校發展力量。

伍、結論與建議

一、結論

本研究探究相關人員在校務評鑑實施歷程之實際行為，學校人員期望 78 條評鑑指標全部符合的理想結果，經資料分析歸納主要結論如下：

(一) 參訪他校評鑑經驗以探究竟

學校人員認為校務評鑑是學校的大事，校長到任的第三年要接受校務評鑑，校長於新學年度暑假期間，帶著行政人員、家長會長參觀訪問去年已經評鑑過的學校，實地了解接受校務評鑑是怎麼一回事，一方面眼見為真，回校後緊鑼密鼓準備接受評鑑，再則，他山之石可以攻錯，學習他校經驗，有助於儘速進入狀況；而互相交換心得或帶回成品提供其他人員參考，也能減少摸索，以作萬全準備。

「先瞧個究竟」、「看別人怎樣做？」、「跟著績優學校的做法，錯不到哪裡。」、「原來是這麼回事。」、「我們可以學績優學校做。」、「我們可以有些不同績優學校的做法。」等想法，這些想法成為學校人員面對校務評鑑的開始，想要了解校務評鑑怎麼回事，學校或個人先從何處著手，這不僅是個人或學校參與校務評鑑，亦是學校組織著手準備校務評鑑之現象。

(二) 精美包裝學校以彰顯教育成果

學校人員巧思包裝學校環境與教學活動，校務評鑑如大拜拜，會場鋪上桌巾擺放教學檔案、學校簡介、校園刊物、獎盃或紀念品、光碟等，學校師生與家長等以

裝飾佈置、親切態度、團隊形象、美化環境以及從容應對評鑑委員訪談等呈現教育成果，在參與自我評鑑、準備外部評鑑，期待精美包裝教育成果，獲得評鑑委員肯定與讚許，而留下深刻印象。

「大家表現出最好的。」、「外人能留下好印象。」、「評鑑委員有賓至如歸的感覺。」等這些行爲，表現學校人員參與校務評鑑，彰顯教育成果，精美包裝學校之組織文化現象。

（三）以感性圖文策略行銷學校

校長、家長會長、學校人員試圖以感性圖文打動評鑑委員的心，簡練詩句表達學校氣質與內涵，圖文並茂簡報與彩色編印資料，吸引評鑑委員或參與家長以及志工關注眼神，就在參與校務評鑑實施歷程，學校人員以感性圖文的策略巧妙行銷學校，以「最美麗的時刻」喚起與社區和家長情感聯誼，以「會開花的樹」、「花愈開愈漂亮」激起評鑑委員想像，這時，學校已不是冷冰冰的建築物，而是充滿著希望與春天氣息的校園。

（四）柔化評鑑的威權效應

教育行政機關辦理校務評鑑，校長領導學校人員參與自我評鑑、接受外部評鑑以及追蹤輔導，已柔化了教育行政機關監督控制的威權效應，沒有以教學自主、專業自主爲由，拒絕評鑑委員到教室蒐集資料或接受訪談。

學校人員「知道怎樣回答評鑑委員的問題。」、「教學檔案交出去了。」、「不知道抽到我會怎樣？」、「安排熟悉評鑑資料和學校環境的人爲引導人員。」、「熟讀教育政策資料。」等行爲，緩和排斥心理，接受教育行政機關辦理校務評鑑，柔化評鑑的威權效應，亦爲校務評鑑實施歷程組織文化之現象。

（五）同甘共苦度過評鑑歷程

校長時勢所趨面對校務評鑑，領導學校人員面對這件事，大家有難同當、有福共享，一起度過校務評鑑。「過了，就好」這句感言，意涵著曾經參與過，外部評鑑已結束，鬆了一口氣；也意涵著評鑑結果達到評鑑指標百分之八十符合之目標，「過關，學校 O.K.」，學校達到校務評鑑目標，完成此階段之任務。校務評鑑成爲學校生活事件，學校人員面對校務評鑑這件事，共同追求 78 條評鑑指標全部符合的理想結果，亦是同甘共苦之參與歷程。

「現在想評鑑完要到哪裡玩？」、「心裡總是擱著一個大石頭」、「評鑑委員不要問我不懂的。」、「我寒假做完借給同學年老師參考。」、「主任發這張教育政策，希望我們背起來。」、「這是大家的事，不是只有校長的事。」、「校長總是笑笑地說，做到哪裡了，有沒有需要幫忙的，這也有壓力。」等這些行爲，存在著同甘共苦度

過評鑑歷程組織文化之現象。

（六）期待公平卻又期待高肯定

學校人員認為如果抽到接受評鑑代表，而正好答不出評鑑委員所要的答案，並不是沒有準備，可能是看法不同或是評鑑委員問題冷僻，對於接受評鑑人員不公平，又認為外部評鑑以抽籤決定接受評鑑人員，由部分人員承擔全校成敗，這壓力太大，也很不公平。其實，學校人員了解校務評鑑的評定標準，在於展現學校經營特色與教師專業，但又想成與別人或他校較勁，期待藉由校務評鑑獲得最高榮譽。

「抽到評鑑的人壓力太大。」、「如果答不出評鑑委員想要的答案？」、「我們是第一名的學校。」、「那所學校以前評鑑不好，至少要振作一下。」等這些想法，說明學校人員認為參與校務評鑑即參加競賽，免不了輸贏較量，雖知各校特色無從比較，但期待評鑑委員「公平」、「評鑑結果公平」，而這公平就是 78 條評鑑指標全部符合的理想結果，學校獲得最高肯定。這些不一致行為表現學校人員參與校務評鑑，期待評鑑委員公平尊重各校條件，協助各校發展特色，卻又期待評鑑委員評定自己學校全部評鑑指標符合，獲得績優榮譽，此為校務評鑑實施歷程組織文化之變異。

（七）表達真摯卻又掩飾虛偽

學校人員認為評鑑委員評定評鑑指標符合和不符合的標準，在於評定有做和沒有做，較難認定做得多少或做得多好。外部評鑑不是作秀，自然真實呈現一切，評鑑委員不是來看學校刻意做出來，也不是來學校揭露瘡疤，期待評鑑委員診斷學校問題，協助學校發展，但又認為校務評鑑結束，學校不須改變，一切如常。

「校務評鑑就像客人來訪，環境要徹底整理。」、「評鑑委員也許沒看清楚，大家可以反駁。」、「感謝評鑑委員一天的辛勞，學校受益無窮。」、「特別感謝大家平常奉獻教育的努力，代表評鑑小組致最高敬意。」、「說真話學校會不會扣分。」、「秉持教育良知評估學校具體表現。」等這些行為說明學校人員與評鑑委員之間表達真摯心意、虛心學習態度，但又顯得做作不自然，雙方隱藏內心矛盾與不全然信服，維持著彼此間尊重專業，以親切笑容遮蓋焦慮，以虛心求教心情化解緊張，透露校務評鑑實施歷程組織文化之變異。

（八）謙虛期待但又自信堅持

學校人員認為評鑑委員到校評鑑，就像醫生到學校看診，以其專業協助學校發現問題，表面上說明就像人體不可能沒有任何問題，80 多年的學校難免有些慢性毛病，如高血壓、骨質疏鬆等，期待評鑑委員診斷學校問題，因此評鑑委員如「名醫」，能及時掌握學校整體問題，切入學校急須改善問題。但是，當評鑑委員說明評鑑結果，提出建議或說明不符合評鑑指標理由，學校人員自信地表達學校早已注意這些

問題，或是補充說明評鑑委員沒有注意到的地方，堅持自己學校條件與環境背景，如此作為有其個別因素，間接地，沒有進一步改善評鑑委員提供之建議。

「評鑑委員不是來學校揭瘡疤，不知道學校的好要問，引導人員來告訴你/妳。」、「學校或個人不可能十全十美，評鑑委員要多鼓勵肯定。」、「怎麼可能有評鑑指標全部符合的學校。」、「我們做到這樣，如果還有不符合的評鑑指標，那就是評鑑委員雞蛋裡挑骨頭。」學校人員謙虛表示學校經營或教學專業有所不足，期待評鑑委員來指導，卻又自信是績優學校，評鑑結果是第一名，此為校務評鑑實施歷程組織文化之變異。

（九）揚優隱缺的聚光效應

學校簡報圖文並茂說明學校優勢，評鑑資料裝飾學校努力過程之精華，外部評鑑呈現學校完美一面，儘管有學校人員質疑外部評鑑表現的是加工出來的，不是本來面目；有人說明評鑑小組來看真實一面，但是自己也像作秀。校長認為不喜歡擺場面，平實準備校務評鑑，但仍鼓勵老師藉助媒體向外行銷學校作為，多次會議討論學校特色指標內容，找尋學校優點以突顯整體價值。學校原有的「優點」，藉著文字、圖像，以媒體報導及學校簡介等「打光」，「學校優點發光」吸引評鑑小組或參與評鑑人員注意眼光，看到學校的美好價值。

「資料不夠多，表現不出學校的努力。」、「傳統教室教學無法突顯學校特色。」、「做了什麼要讓人家知道。」、「中國人較含蓄，不習慣展現自己，所以要引導評鑑委員看到我們的優點。」、「學生常規平常就要加強，到那天再訓練就來不及。」這些為學校「加分」的想法或做法，聚攏學校優點，隱藏缺點，為校務評鑑實施歷程組織文化之變異。

（十）短暫質變的學校文化型塑

學校人員參與校務評鑑實施歷程，共同規範整理教學檔案，經由會議傳遞校務評鑑訊息，熟讀學校課程特色、模擬評鑑委員問答、美化校園環境、更新校園網頁，學年、各學習領域之間互相支持完成任務，又組織教學團隊、研究團隊參與全國性或全市性對外競賽，因此暫停英文讀書會，體會校長領導校務評鑑規劃時程進度之用心，各自加班準備校務評鑑，同心協力爭取學校榮譽，這共同努力參與校務評鑑實施歷程，是一段學校文化型塑歷程。

「有機會重新思考學生為學習主體的問題。」、「我們學校有不錯的校園環境，紅樓延續了歷史傳統。」、「八大項評鑑指標如學生輔導較難整理資料表現。」、「師生互動的氣氛資料看不出來。」、「有幸參與孩子成長為孩子留下美麗回憶。」等這些想法與做法，於校務評鑑實施歷程分享心得。學校人員共同追求 78 條評鑑指

標全部符合的理想結果之過程，學校經營、師生互動、校園環境與氣氛有些「質變」，這些改變到了校務評鑑結束，學校人員鬆了一口氣後，順利過關，認為已獲得榮譽，評鑑結果為績優學校，就一切結束了，這短暫質變的學校文化型塑，成為校務評鑑實施歷程之變異。

（十一）漣漪效應的潛在促變

學校人員在參與校務評鑑歷程，觀摩學習其他同仁完成的教學檔案，學習上網下載校園網頁之行政表格，組織親師合作團隊輔導弱勢學生，爭取社區資源建置數位學習館，了解學校課程特色重視學生專題研究與學習，拯救校園遭受蟲害的荊桐，清楚目前重要教育政策以及學校願景，這些共同努力之歷程，凝聚全校師生與家長、社區力量，經營學校發展與教學專業，雖然過程中有些起伏漣漪，但潛在的成長能量，開發學校和個人潛力，蓄積學校永續經營能量。

「四年一次校務評鑑能制衡教育改革的一些問題。」、「行政是無形的支援力量，學校專業表現在教學和學生。」、「不會為了照相做教學檔案，正在進行的教學活動停下來。」、「參加對外競賽活動疏忽學生國語數學的基本學習，對學生不公平。」、「評鑑結果可以向家長和社區行銷我們是一所好學校，這樣不會有減班、教師超額調動的問題。」這些想法與做法，交織學校日常生活的喜怒哀樂、柴米油鹽，成為校務評鑑實歷程組織文化之變異。

（十二）浪花效應過後難以評估文化改變

學校人員參與校務評鑑歷程卯足全力準備，累積學校最大能量，直到評鑑小組到校評鑑那天，以瞬間浪濤澎湃洶湧來形容不為過，而隨著評鑑結束，拆解評鑑會場，家長回到各自工作崗位，恢復校園原有作息，可說是浪平潮退，灘上留痕，校園隱約延續著校務評鑑實施歷程學校文化的力量。

校務評鑑結束了，它是學校生活曾有的經驗，學校持續發展的力量，曾經有過校務評鑑這件事，依照評鑑指標整理教學檔案製作評鑑資料，熟讀教育政策和學校願景，以評鑑指標紀錄說明及學校簡報描繪學校全貌，至於這棵會開花的樹，在地方教育行政機關督導、社區家長期望、學校人事職務異動，仍舊維持學校運作。因此，校務評鑑實施歷程注入多少學校發展力量，影響多少或多久，亦難以評估計算，只能說學校參與過，繼續往前進。學校發展是「始隨芳草去，又隨落花回。」，還是「山窮水複疑無路，柳暗花明又一村」，這必然轉折是學校持續存在的事實，如浪花般難以評估學校文化改變，亦是校務評鑑實施歷程組織文化之變異。

二、建議

針對校務評鑑這件事，我沒有「應該」如何作為的建議，也沒有「成功」與「失敗」的評鑑模式或策略；沒有「標準」的評鑑流程，也沒有「客觀」的評鑑指標建構，也談不上正義公平的評鑑理念，研究主旨在於描述校務評鑑實施歷程豐富動態複雜多元的組織文化現象與變異，提供一所接受評鑑小學參與校務評鑑實施歷程的社會圖像。基於研究限制，僅就本研究之結論及擴展教育行政學術領域研究提出以下建議。

（一）引導評鑑形式效應轉化成實質的文化型塑

各校接受校務評鑑不只是聽命於教育行政機關行事，而能應用形成性評鑑自我改進功能，妥善帶領全校人員參與自我評鑑，不以消極心態應付外部評鑑，使校務評鑑機制成為校務經營一環，型塑自我改進持續發展，儲蓄內在成長力量之學校文化。

（二）短暫努力化為學校長期發展的動力

學校人員參與校務評鑑實施歷程，不僅在於為評鑑小組而準備，重點在於參與自我評鑑歷程近一年時間，於外部評鑑結束，學校看似恢復原來正常作息，然而，參與自我評鑑歷程之短暫努力，已儲蓄學校發展足夠能量，轉為學校經營的長期發展動力。

（三）從精美包裝轉化成學校精緻行銷內涵

以文字、圖像或盛情、態度；團隊形象或環境佈置等精美包裝學校作為，看似為評鑑委員而做，期待獲得評鑑小組讚許與肯定，然而校務評鑑已成為學校經營策略，融為學校文化，學校發展精緻行銷與精美包裝校務評鑑結合為一體，巧思校務評鑑之學校內涵，並適時融入學校各種作為，學校之領導、課程、學生活動、績效漸漸聚焦學校優勢與特色，透過各種行銷策略，向社區、家長或教育行政機關、媒體或學術社群行銷學校，評鑑結果之豐碩成果成為參與歷程附加價值，再創學校優勢。因此，包裝學校之「精美形式」，逐漸成為行銷學校之「精緻內涵」。

（四）從期待肯定轉化成學校特色與自信

校務評鑑有放大優點聚焦學校價值的聚光效應，參與校務評鑑歷程學校人員有福同享、有難同當凝聚情誼，全力準備最佳狀況之學校全貌，獲得最高肯定之評鑑結果，皆為學校人員「爭取面子」、「有面子」、「顧全面子」、「與有榮焉」人際互動思維下，匯聚認同學校之情感，激發使命感或潛力而展現教育人員之自信。

（五）從校務評鑑之質變轉化為學校發展契機

校務評鑑有其積蓄能量功能，如波濤衝擊礁岩激起高丈浪花之瞬間震撼，亦有涓涓細流積累工夫之滋長生機，縱使部分人員參與過程焦慮緊張或恐懼，甚至排拒或冷淡，然而四年一次已成爲政策之行政作爲，校長須以正確認知坦然面對，領導學校人員形成自發力量的校務評鑑，學校人員正向看待校務評鑑，欣然接受校務評鑑，從而建立專業自信，開展內在潛能，持續自我改進。當參與校務評鑑成爲學校或個人增進能力促成改變之力量來源，這潛在之力量，以及難以評估之文化改變，已成爲學校無盡之發展契機。

（六）教育行政持續擴展校務評鑑之研究

國內研究校務評鑑雖有增多趨勢，大多關注評鑑規準建構、評鑑模式推展、評鑑作業過程與程序、調查校務評鑑態度等，這些研究以科學實證驗證預先假設，強調「規範性評鑑」應然層面，有其學術之嚴謹與貢獻，但對於「描述性評鑑」實然層面的研究較爲缺乏，擴展國內校務評鑑學術領域難免闕漏一隅。

校務評鑑研究須有許多志同道合的伙伴，運用不同研究方法耕耘這學術領域，學術風貌多元而彼此激勵。我國校務評鑑之量化研究，經教育前輩努力已有相當成就，而質性研究較少，相對地減少本土校務評鑑研究參與國際學術交流機會，因此，描述我國校務評鑑這事實際行爲，理解校務評鑑之脈絡是可行探索之徑。

參考文獻

- 江文雄 (1998)。校長評鑑可行性探討。**教師天地**，**96**，10-18。
- 吳清山 (2003)。**知識經濟與教育發展**。臺北市：師大書苑。
- 吳清山、王湘栗 (2004)。教育評鑑的概念與發展。**教育資料集刊**，**29**，1-26。
- 林天祐 (2004)。教育評鑑實施過程與方法的專業化。**教育資料集刊**，**29**，27-52。
- 林明地、楊振昇、江芳盛 (譯) (1993)。**教育組織行爲** (原作者：R. G. Owens)。臺北市：揚智。
- 林明地、王如哲、王瑞勳、江芳盛、何宣甫、李安明、林純雯、張明輝、湯堯、黃宗顯、簡玉敏、謝文豪、魏惠娟 (譯) (2003)。**教育行政學理論、研究與實際** (原作者：W. K. Hoy & C. G. Miskel)。高雄市：麗文。(原著出版年：2001)
- 張素偵 (2006)。臺灣教育評鑑之文獻分析—以博碩士論文及期刊論文為主。**教育行政與評鑑學刊**，創刊號，83-134。
- 郭昭佑 (1991)。**學校本位評鑑**。臺北市：五南。
- 游家政 (1997)。國小教育評鑑的問題。載於黃政傑 (主編)，**飛向教改的天空** (183-203頁)。臺北市：漢文。
- 潘慧玲 (2004年5月)。邁向下一代的教育評鑑：回顧與展望。楊深坑 (主持人)，**教育評鑑之回顧與展望**。教育評鑑回顧與展望學術研討會，臺灣師範大學教育研究中心。
- 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** (3-59頁)。臺北市：師大書苑。
- 蕭霖 (2004)。我國教育評鑑的問題、發展與展望。**教育資料集刊**，**29**，515-524。
- Griffin, E. (2000). *A first look of communication theory* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University.
- Sanders, J. R. (2002). Presidential address: On mainstreaming evaluation. *American Journal of Evaluation*, *23*(3), 1-19.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109-119.
- Smith, N. K., & Jang, S. (2002). Increasing cultural sensitivity in evaluation practice: A South Korean illustration. *Studies in Educational Evaluation*, *25*, 61-69.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

