

《教育行政與評鑑學刊》

2013年12月，第十六期，頁43-64

教育評鑑人員創意特質與培訓策略之研究

林劭仁

摘 要

評鑑人員是評鑑推動能否順利達成目的的重要關鍵，教育評鑑人員的創意特質能協助其擺脫傳統限制，多元思考判斷，提出有效問題解決策略，並獲得受評者的信任。本研究重點在探討教育評鑑人員創意特質內涵及其培訓策略，經文獻分析後，邀請教育評鑑領域專家學者及具評鑑實務工作經驗者共七位，配合自編訪談題綱以焦點團體法蒐集意見，經編碼彙整後發現培訓策略的規劃首先在於協助評鑑人員進行角色認同的轉變，以利創意特質的建立，協助評鑑工作回歸本質；其次，則須持續進行培訓與研習課程的變革與發展，提升評鑑人員參與動機與滿足實務需求；再者，短期培訓與研習課程應更重視評鑑情境的塑造，增加高度互動歷程以協助人員發展創意特質並完成評鑑目的。研究最後則提出建議，供相關機構及後續研究參考。

關鍵詞：創意特質、培訓策略、評鑑人員

林劭仁：國立臺北藝術大學藝術與人文教育研究所副教授兼研究發展處研發長。

電子郵件：srlin@academic.tnua.edu.tw

註：本論文改寫自行政院國家科學委員會補助專案計畫「創意評鑑人員特質與培訓策略之研究 (I)：以藝術大學為實踐場域」(NSC100-2410-H-119-011-)。

Journal of Educational Administration and Evaluation
December, 2013, Vol. 16, pp. 43-64

A Study of the Creative Personalities of Evaluators and Cultivating Strategies

Shaw-Ren Lin

Abstract

Evaluators are key factors in the evaluation process. The creative personalities of evaluators can help them break free from traditional constraints and propose problem-solving strategies to win the trust of their evaluation subjects. This study focuses on the issues of creative personalities of evaluators and cultivating strategies. To achieve these objectives, previous studies were analyzed for a basic review, after which a seven members focus group proceeded by semi-structured questionnaire for data gathering. The findings are as follows: First, for cultivating the creative personalities of evaluators, they have to identify and transform their role. Second, to raise the motivation of evaluators and fulfill practical needs, the cultivating strategies would have to be reformed and developed continually. Furthermore, the short-term cultivating courses should be constructed under highly interactive evaluation scenarios. This study hopes to provide some suggestions for related institutes of education and further educational evaluation studies.

Keywords: creative personalities, cultivating strategies, evaluators

Shaw-Ren Lin: Associate Professor / Graduate Institute of Arts and Humanities Education, & Dean / Office of Research & Development, Taipei National University of the Arts.
E-mail: srlin@academic.tnua.edu.tw

壹、緒論

評鑑重視描述與判斷，故教育評鑑也就是強調評鑑人員對教育現象描述與價值判斷的歷程（林劭仁，2008；郭昭佑，2007；蘇錦麗，2004；Scriven, 1981）。因此評鑑人員的適切性影響評鑑過程及結果甚鉅，可說是達成評鑑目的及提升評鑑品質的重要因素（吳清山，2010；孫志麟，2004；曾淑惠，2011；曾憲政、陳善德，2008）。不過國內目前各類評鑑在遴聘評鑑委員時，因沒有一定的遴聘規範或標準，所以大都以「學者」做為主要遴聘對象，似乎只要是學者就能成為合理的評鑑人員（郭昭佑，2006）。此舉雖滿足了專業知識上一定程度的基礎，不過專業知識外的其他要素，像是評鑑倫理、態度、人格特質等，就不一定符合所需，此現象難免產生評鑑工作推動上的阻礙。Nevo（1995）就曾說過評鑑人員主觀上的偏見，常使得受評者徒增憂慮，增加對評鑑的不信任與抗拒。評鑑人員的一舉一動，都是受評者關切的焦點。故如何可稱得上是適切的評鑑人員，一般認為至少應兼有一定程度的評鑑專業知識與實務經驗，才算得上具基本的評鑑能力。Long 與 Kishchuk（1997）就提出評鑑人員取得專業證照前應滿足兩個基本要素：首先是知識，其次為經驗。知識是指個人修畢經認可的課程或學位，並通過專業組織的考試；經驗則為實際執行評鑑工作的歷練，並經過專業人員視導的實習階段。在取得證照後還須進行專業發展，再透過換照做為持續成長的機制。近年國內外對評鑑人員的評鑑能力已有諸多探討，歸納後發現此些評鑑能力主要可涵括三方面，首先是應具備「評鑑專業知識」，像是了解評鑑歷史與理論、認知評鑑人員角色、熟悉評鑑發展脈絡與評鑑標準、編列評鑑所需預算、尊重評鑑倫理議題等；其次必須具備執行「評鑑實務的技能」，像是曾有執行評鑑的經驗、情境分析能力、邏輯思考技能、了解評鑑流程、管理評鑑計畫、解決評鑑衝突、能配合需求調整變化等；以及「一般系統化研究能力」，如能進行研究規劃與設計、了解研究程序及方法、使用適當的資料蒐集方式、能分析質化與量化資料、具人際溝通與表達能力等等（徐昊杲、曾淑惠，2008；曾淑惠，2008；黃曙東，2007；King, Stevahn, Ghere, & Minnema, 2001; Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004; Scriven, 1996），因此，除了專業知識外，個人態度與特質也會是評鑑能力的重要面向。

在個人的人格特質與態度中，其創意表現是指個體的知識與經驗、意向（包括態度、傾向、動機）技巧策略等個人特質與組織環境互動的結果（葉玉珠，2006）。世界主要國家在發展經濟之時，創意活動也已成爲重要的創業元素，包括批判性思考、擴散與聚斂思考、分析、綜合、評鑑等問題解決能力，都被認為是發展創意與

創新的重要因素，能提供思維轉變、精益求精，而產生有價值的貢獻，故創意一直是近年來研究人格特質時的重要議題。因此，既然評鑑人員的態度與特質會影響評鑑能力，那麼，哪些創意特質能有效協助評鑑人員發揮專業與適切性，讓評鑑人員面對複雜評鑑情境與問題時能順利解決困難，提升評鑑工作的執行效能？

回顧目前評鑑人員相關研究上，多聚焦於評鑑能力的探討，對於評鑑人員人格特質的研究相對較少，創意特質更為罕見。若參考創意與創造力研究相關文獻，可看出要探討評鑑人員的創意特質，研究重點主要在分析評鑑人員的創造性人格，歸納評鑑人員所應具備的創意特質與能力，包括喜歡思考、彈性、想像力強、好奇、內在動機、誠實與真誠、興趣廣泛、願意冒險、勇於挑戰、自信、樂於溝通、耐心等等，從此些內涵可初步看出創意特質勢必會影響評鑑人員在推動評鑑工作時的態度與表現。

另外，如何讓評鑑人員能擁有專業能力與態度？相關研究普遍建議須發展專業評鑑人員的培訓機制或教育訓練，並輔以考核或認證方式管控評鑑人員素質。美國教育評鑑人員之在職訓練，主要由評鑑專業組織提供課程與活動，包括：評鑑研討會與工作坊、發行專業期刊、制訂方案評鑑標準等，與國內目前高教評鑑中心的培訓策略與課程甚為相近。不過評鑑人員的創意特質並不一定能在前述課程中養成，哪些培訓課程或策略是重要而必需？現有培訓策略或課程能否滿足評鑑人員的重要能力與特質？本研究將先整理先前評鑑人員創意特質的研究結果，再進一步探討適合評鑑人員的培訓策略。故研究目的的主要如下：

- 一、整理並探討教育評鑑人員創意特質的內涵與重點；
- 二、分析教育評鑑人員培訓策略的理念於實施現況；
- 三、提出教育評鑑人員創意特質培訓策略的具體建議。

貳、文獻探討

一、教育評鑑人員創意特質的重要性

早在 1980 年代，Patton (1981) 就曾提出創意評鑑 (creative evaluation) 的概念，認為創意是評鑑專業上與生俱來的需求 (inherent demand)，因為評鑑涉及了活動進行、人員、價值判斷等內涵，種類包括方案評鑑、人員評鑑、成果評鑑等類型，兼具了共通性與獨特性。創意評鑑的開放態度鼓勵從新的觀點定義評鑑情境，面對多元且複雜的現象能不斷尋求新的問題解決方式，無須受限於過去既有經驗的堅

持。故創意評鑑的重要目的之一就是希望評鑑人員能以具創意的思考與方式，讓評鑑工作能更順利地推動，所以要分析評鑑中創意的來源自然不能忽略「評鑑人」的創意。

個人創意表現乃指個體的知識與經驗、意向（包括態度、傾向、動機）技巧策略，此些個人特質與組織環境互動的結果（葉玉珠，2006）。Csikszentmihalyi 也認為創造力是學門（field）、領域（domain）與個人（individual）三方面的交互作用，他的創造力三指標系統模式（three-pronged systems model）主張個人經學習產生某領域知識認知上的內化，再因生活經驗與內在動機形成出變異與新奇的想法。創造力就是一種新奇想法與改變，一個人要能創造產品，象徵知識系統的領域知識必須首先被個人所內化；然而，此創新歷程還必須經過學門的篩選，學門代表的就是該領域的社會文化組織，由「守門人」（gatekeeper）以領域中的共識標準批判個人的創意與新產品，通過批判的創意才能進入領域（葉玉珠，2006；Feldman, Csikszentmihalyi, & Gardner, 1994）。因此，個人的創意表現必須基於特定的專業領域知識，並在一學門的社會文化結構中不斷地變異與交互作用，故教育評鑑人員應先具備評鑑領域專業知識，以滿足學門篩選的門檻，再配合代表「個人意向」的創意特質，才能符合創意評鑑對評鑑人員能力與特質的基本需求。

以教育評鑑實務為例，由於評鑑重視判斷歷程，批判性思考就很自然地會被視為是評鑑者必須擁有的基本能力，但批判性思考畢竟不同於創造性思考，人類心智活動中的分析批判本就不同於創意發想，評鑑者擁有批判性思考，並不代表他也能順利進行創造性思考。所以，為避免受限於原有學術知識背景與經驗，有創意的評鑑人員在評鑑過程中，除了會對已知現象與運作方法提出自我批判與質疑外，更重要的是能夠發揮敏銳的觀察與想像，以利於隨時對情境變化做出反應，並發展出多種可能性，以及有效的新組合與因應方式。綜言之，創意評鑑人員須具有界定新問題的能力，而非只是仰賴他人的定義或意見；他們也應具有跨越不同領域脈絡的能力來轉換所學及所知，這些能力必須植基於領域專業知識與個人創意特質，顯示出教育評鑑人員創意特質的重要。

二、評鑑人員創意特質的內涵

教育評鑑人員應具備的能力大致可歸納為兩個面向，首先是評鑑專業知識與技術方面的能力，包括具備評鑑理論知識、評鑑規劃執行實務、評鑑方法論、評鑑倫理、評鑑研究、評鑑專業發展等能力；另外則是一般通用的能力，包括邏輯思考、資料蒐集分析、計畫撰寫、口語表達、團隊合作、溝通協調、尊重不同觀點、人際

關係、壓力管理、責任感等，涉及層面較廣（徐昊昇、曾淑惠，2008；曾淑惠，2008；黃曙東，2007；King et al., 2001; McGuire, 2002; Scriven, 1996; Shadish, Newman, Scheirer, & Wye, 1995）。若仔細觀察可發現大部分的能力和個人的意向及人格特質有密切的關係，有些內涵與其說是能力，事實上應歸屬於人格特質。若更聚焦於創意特質上，究竟哪些創意特質是評鑑人員所必須具備？研究者曾參考相關文獻並以實證方式建構「教育評鑑人員創意特質因素」，經由驗證性因素分析檢驗信度與效度，建構出創意特質的五大構面及其下共 40 項內涵：構面一為「創新變通」，下有 5 項內涵，屬於評鑑人員追求創新、變化、不受限傳統與固定形式的特質；構面二為「開放覺察」，下亦有 5 項內涵，屬於著重觀察力、多元思考與見解的特質；構面三為「求知冒險」，下有 10 項內涵，屬於評鑑人員勇於探索、好奇、持續成長等特質；構面四為「邏輯深思」，下有 10 項內涵，屬於聚斂、邏輯與理性的思維；構面五為「尊重自律」，下亦有 10 項內涵，屬於倫理、自省自律、真誠的態度與特質。五個構面涵蓋廣泛，構成教育評鑑人員創意特質內涵。

從表 1 可看出五個構面的重要性平均數以「開放覺察」5.63 最高，其次依序為「尊重自律」、「邏輯深思」、「創新變通」，最低為「求知冒險」。經變異數分析後 F 值達顯著 ($170.86, p < .001$)，顯示構面間平均數有明顯差異。事後比較發現，「開放覺察」高於其他四構面，且均達顯著；「尊重自律」與「邏輯深思」之間無顯著差異，但皆顯著高於「創新變通」與「求知冒險」；「創新變通」亦高於「求知冒險」，也達顯著。可見教育評鑑人員創意特質以具敏銳觀察力、能不同角度思考、樂於提出不同見解等屬於「開放覺察」特質較受重視，其他如能隨時自省、能自律與管理、思考具邏輯等特質也很重要，顯現評鑑人員除了開放覺察等特質外，較偏屬理性思維的尊重自律與邏輯深思等特質也必須兼具。香港學術及職業資歷評審局（Hong Kong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualifications）強調，評鑑過程中，評審的最核心價值就是「不出人意料之外」(no surprise) (侯永琪，2010)，意味評鑑委員應有理性、自律的態度原則，重視評鑑過程及結果判定的穩定與一致性。

三、評鑑人員的培訓策略

要期待教育評鑑人員同時擁有領域專業知識與創意特質，勢必經過一段時間專業的養成。這其中至少涉及兩個重要的議題，亦即「什麼樣的人適合擔任評鑑工作」以及「什麼樣的培育方式適合養成適任的評鑑人員」。前者主要是「選擇」，意旨評鑑人員參與前應已具備特定能力與人格特質；後者則強調「養成」，代表參與評鑑後

表 1
教育評鑑人員創意特質構面與內涵之統計分析

構 面	題 目	平均數	構面 平均數	F 值	事後 比較
1.創新變通	具有豐富的想像力	4.93	5.15	170.86***	2>5,4>1>3 ^a
	勇於突破傳統或慣例	5.34			
	勇於創新與變化	5.33			
	不容易滿足現況	4.80			
	不執著於一致性或固定形式	5.35			
2.開放覺察	有敏銳的觀察力	5.79	5.63		
	樂於提問與提出不同見解	5.58			
	能看出多種可能性	5.51			
	能從不同角度思考一件事	5.70			
	能接受新事物或新經驗	5.56			
3.求知冒險	對環境的適應力強	5.01	5.08		
	有廣泛的興趣	4.82			
	常抱懷疑態度	4.75			
	有強烈的好奇心	5.27			
	期待不斷的進步	5.49			
	願意承擔風險與責任	5.22			
	自我成長與學習動機強	5.51			
	有幽默感	4.88			
	具冒險精神	4.74			
4.邏輯深思	樂於接受挑戰	5.15	5.46		
	喜歡與人互動與溝通看法	5.51			
	對事物深思熟慮	5.47			
	能小心謹慎地下決定	5.32			
	有獨自解決問題的能力	5.41			
	能獨立思考	5.58			
	能分析與組織問題	5.58			
	思考具邏輯與次序性	5.58			
	能看出與辨別事物間的關連性	5.58			
5.尊重自律	能有計畫地掌握及調整工作歷程	5.34	5.47		
	常提出問題或批判	5.28			
	能堅守信念與道德勇氣	5.48			
	禮貌與尊重他人	5.42			
	能隨時自我反省	5.45			
	待人真誠與誠實	5.50			
	信守評鑑工作承諾與倫理	5.71			
	勇於面對回應	5.46			
	能堅持到底不半途而廢	5.26			
能自律並管理自我情緒	5.43				
對評鑑工作具有熱忱	5.54				
能勇於承認錯誤	5.46				

註：^a為求精簡，事後比較「5,4」代表5與4之間差異未達顯著。

*** $p < .001$.

應接受的培訓方式與歷程。故應在一開始就落實評鑑委員遴選，認真考量人員的背景能力及個人特質，因為許多評鑑所需的能力和意向與人格特質有密切的關係。此外，須發展適合的培訓策略以增強評鑑能力，甚至透過有效能的培訓策略來改變評鑑人員的個人特質與態度。

（一）國內評鑑人員培訓現況

美國實施認可制度已久，早有專業團體 American Evaluation Association 提出評鑑人員的指導原則 (*Guiding Principles for Evaluator*)，包括有系統地進行探究、足以勝任、正直與誠實、尊重、以及公共利益的責任；並認為評鑑時的訪評人員應具備方法學訓練、基本學歷、評鑑工作經驗等資格要求，因此發展出對訪評人員的培訓方式。評鑑委員培訓一直是評鑑過程必備工作之一，以確保評鑑人員足以勝任評鑑工作 (吳清山, 2010; 潘慧玲, 2004; Altschuld, 1999)。既有實際上的需求，近年國內外無不致力於提升教育評鑑人員的專業能力，包括建立認證機制的呼聲也曾廣泛討論。但衡酌國內當今評鑑工作實務，欲建立一套完整的認證機制仍屬討論與研議中的議題，且國內現階段評鑑工作眾多，實也緩不濟急。發展以培訓為基礎的認證制度似乎已成為推動評鑑人員認證機制較為可行的途徑 (曾淑惠, 2011)。

國內近年的培訓方式，以大學評鑑而言，主要由財團法人高等教育評鑑中心(以下簡稱高教評鑑中心)負責規劃與執行。首先要符合需求性原則，要先進行委員對研習課程的需求調查和評估，設計符合委員需求之課程。第二是多元性原則，研習課程要具有多樣化，有靜態的課程，也有動態的課程，也有實作和討論的課程，較易激起參與研習者的興趣。第三是實用性原則，研習課程不能有過多理論的講授，而是研習之後，確實能夠用在實地訪評工作，而且對訪評工作有實質的幫助 (吳清山, 2010)。以 100 年校務評鑑及第二週期系所評鑑為例，高教評鑑中心規劃出培訓之必修與選修課程，其中必修課程屬於評鑑之核心專業知識與技能，選修課程則屬於評鑑委員應具備之評鑑基本素養。經參酌國外經驗後，發展出必修課程共有二門，分別是「評鑑倫理與實務」及「評鑑報告撰寫」。另外，為因應學生學習成效評估機制逐漸成為評鑑重點，為讓委員深入了解，也將此項主題納入課程。另外在選修課程方面，主要是提升評鑑委員評鑑的基本素養，已設計過「教育產業全球化」、「評鑑與教育品質保證」、「評鑑與法律」、「評鑑對高等教育的影響」、以及「學生學習成效評量」等主題課程之開設，提供評鑑委員近年來國內外高等教育評鑑之新知與趨勢 (李珮如, 2011)。當然，評鑑機構所提供之培訓課程，更必須能同時包含專業技能 (hard skill)，如課程知識、大學管理知識、系所知識、評鑑技巧等，以及軟技能 (soft skill)，如抗壓性、勇氣、彈性、機動、同理心及對品質改善的熱忱等 (侯永

琪，2010)。

以 100 年校務評鑑來看，高教評鑑中心對於認可審議委員與評鑑委員開設過之培訓課程，共有四門，包括「評鑑實施計畫與實施流程」，主要讓委員了解評鑑目的、原則、內容與項目、標準與要素、結果之認可基準及處理等，並凝聚委員對評鑑作業之共識；其次為「建構學生學習成效品質保證機制」，讓評鑑委員了解學生學習成效之內涵與評鑑重點；再來為「評鑑報告撰寫」，建立撰寫「證據本位」(evidence-based) 評鑑報告的能力，確保報告內容之可信度；最後為「評鑑實務與評鑑倫理」，目的在協助委員適切地扮演評鑑委員之專業角色，包含進行資料檢閱、參訪、人員晤談時蒐集證據之重點與應注意事項等。綜括而言，國內目前由高教評鑑中心主導之培訓方式，具有研習者導向、案例實作導向、以及共識凝聚導向(池俊吉，2010)。

(二) 系統性的培訓策略

參考國內外的培訓策略與重要觀點後，可發現建立系統性的培訓策略已成為國際間各主要國家關注的重點。黃曙東(2007)、徐昊杲與曾淑惠(2008)有關評鑑人員能力的研究，都建議須發展專業評鑑人員的培訓機制或教育訓練，並輔以考核或認證方式來管控評鑑人員素質。美國教育評鑑人員之在職訓練，主要由評鑑專業組織提供課程與活動，包括評鑑研討會與工作坊、發行專業期刊、制訂方案評鑑標準等(Russon, 2005)；不過從實用性與創意性的角度來思索，我們對創意特質的培訓策略會期待更高的多元性與創新性。

King 等人(2001)曾將評鑑人員的核心能力進行分類，分別為系統的探究能力(systematic inquiry)、稱職的評鑑實務能力(competent evaluation practice)、一般評鑑實務技巧(general skills for evaluation practice)、以及評鑑人員專業信念(evaluator professionalism)，其下又包括 16 項次級能力，並再細分出 49 項更具體的能力。提出發展「能力本位評鑑課程」(competency-based evaluation curricula)的建議，認為培訓課程除能激發出此四面向的能力外，且須進一步探討此領域不容易發現與培育的「潛在能力」(potential competencies)。由此看來，培訓課程仍存在「變革」的可能，必須勇於突破傳統模式，確實因特質與能力而發展策略，非僅是形式上的敷衍。

侯永琪(2010)認為澳洲大學品質保證局(Australian Universities Quality Agency)在評鑑委員培訓課程規劃上頗有特色，除有背景及相關資訊講授外，會以大學的自評報告書為基礎教材，延伸出問題透過分組進行討論，問題包括如何發展最佳訪視議程、如何發掘遺漏資料、如何有效率地驗證資料、該訪談誰、以及如何寫出評鑑報告初稿等。課程也會以角色扮演及討論工作坊的方式進行，希望參與者能確實真正了解評鑑的目的、精神與過程。在比較香港與澳洲對評鑑委員培訓課程後，經由

他山之石歸納出以下建議，如成立負責委員培訓課程的專責單位、聘任或培訓專責講員、編寫實例個案教材、全年課程制度化的規劃、以及善用國際現有資源等。其中可看出對系統化的訴求，以求培訓策略的有效發展。所謂有系統的培訓機制規劃，則至少須考量評鑑委員角色澄清、專責組織、多元課程、情境塑造等各個層面。

若以評鑑委員角色澄清為例，Fetterman 提倡之彰權益能評鑑（empowerment evaluation）取向強調評鑑者的角色除指導者外，還應包含訓練者、促進者、倡導者及闡明者，非常重視參與者之主動權與自主權（潘慧玲，2006）。姑且不論評鑑人員究竟是以側重價值判斷的評鑑主導者角色為主，或是側重從旁協助參與者的角色為主，美國教育評鑑界已有批判與辯論（潘慧玲，2006）。但從打破傳統評鑑人員角色的觀點來看，面對複雜的評鑑情境，理想的評鑑人員都應具有扮演好多元角色的能力，相對減少利害關係人對評鑑歷程的埋怨，此不同於傳統評鑑委員扮演的批判角色，必定會是未來評鑑培訓策略必須考量的重要能力或態度。

在培訓的情境塑造上，雖然缺少數據及實徵性研究來證明情境對創意發展的重要，但從歷史與普遍的生活經驗來看，外在環境常常深刻地影響人們的思想與感受。因此，塑造評鑑情境的方式，應涵括空間與時間的因素，包括較具體的環境位置、設備、活動日程等，以及較抽象的空間氣氛、團隊文化、和諧度與講者素養等。這些因素在規劃評鑑培訓策略時，最好能一併考量，以確保整體策略發展的系統性，提升培訓課程的成效。

參、研究方法

本研究蒐集國內外有關教育評鑑、創意評鑑、創意人格特質與能力之相關文獻，預期先探討教育評鑑人員的創意特質，再依此發展有助於評鑑實務之培訓策略。方法上由於研究屬初探性質，故經文獻分析相關理論與現況後，輔以焦點團體法蒐集學者專家意見。邀請對象為教育評鑑領域的專家學者及具評鑑實務工作經驗者，結果共邀請 7 位，領域專長如表 2。

研究工具主要為焦點團體的討論題綱，請參考表 3。在資料登錄上，焦點團體過程由研究助理全程錄音並完成逐字稿，再由研究者整理與分析資料，以小寫英文字母依序將參與者編號，字母後則呈現發言時間，如 a1105 代表 a 專家學者於上午 11 點 05 分之發言。

研究方法以文獻分析探討評鑑人員創意特質相關理論與現況，建立研究者對主題的認知與立場。焦點團體過程中則盡量蒐集參與者的訊息，由研究助理記錄逐字

表 2
焦點座談專家學者身分一覽表

身 分 別	學 術 專 長
高等教育評鑑中心基金會組長	教育評鑑
大學教授	教育政策分析、教育評鑑、學校經營管理
大學副教授	教師評鑑、教師專業發展
大學副教授	教育行政、人力資源管理
大學助理教授	教育行政、教育評鑑
大學助理教授	教育行政、學校行政
國家教育研究院副研究員	教育政策、教育法規

表 3
焦點團體討論題綱

題綱	教育評鑑人員重要的創意特質包括那些？
	國內現有評鑑人員培訓課程現況及優缺點？
	理想中的教育評鑑人員培訓課程或策略應有哪些內容？
	評鑑人員創意特質的培訓課程或策略應考量哪些面向與內容？
	適合國內養成教育評鑑人員創意特質的培訓課程與策略為何？

稿，經研究者歸納整理後，將待釐清的內容直接請參與者澄清，並檢視其中是否有偏誤。研究討論的撰寫過程則盡量清楚描述，重要意見則原文引用，盡可能厚實敘寫，以確保研究能維持一定的信實度。

肆、結果與討論

基於先前創意評鑑人員的諸多特質與能力，經文獻探討研究者彙整出系統性的培訓策略，再經焦點團體的專家訪談後，初步發現培訓策略的規劃設計應可歸納為「評鑑人員角色認同的轉變」、「培訓與研習課程變革發展」，與「評鑑情境塑造」等三個面向：

一、評鑑人員角色認同的轉變

(一) 回歸評鑑的本質

所謂「評鑑人員角色認同的轉變」，主要是必須讓評鑑人員擺脫傳統評鑑者角色的刻板印象，包括深具權威、吹毛求疵、缺乏彈性、過度堅持、以及因權威產生的不對等關係等。故要建立評鑑人員的創意特質，首要之務在改變評鑑人員對角色的認知，摒棄傳統以來較偏屬負面的角色行為。評鑑委員可思考站在一個「陪伴成長」的角色，從受評者的立場出發，針對問題提供專業而可行的見解或建議，而不是一味要求受評者遵循自己認定的專業。

現在評鑑有一個很大的問題就是，這些評鑑委員都是在某個領域學有專精，因為學有專精，愈專精常常就會愈堅持自己的專業，愈堅持當然就比較不容許其他的可能，比較不容易從其他角度看事情。(c1038)

國外在發展評鑑人員認證制度之時，也普遍認為推動認證首先必須先讓評鑑人員認清評鑑工作的意義，即擔任評鑑人員的意義何在；其次才是如何有效地養成或培訓評鑑人員（Altschuld, 1999）。因此評鑑人員須體認到在評鑑推動過程中，必須隨時回歸到評鑑的本質，要重視改進歷程而非僅是績效證明。評鑑委員能清楚地遵循評鑑的本質執行工作，並運用其專業知能協助受評單位，就是對其角色任務的理解與認同。

現在評鑑委員到學校去，主要還是去做績效評量，應該要能具體提出可行的建議。也就是在訪評過程中，評鑑委員是否真的有做到輔導與改進的部分。委員不是只是找問題，而是提供可能或可行的做法，甚至可一起討論對話，找出解決方法。(e1133)

目前高教評鑑中心在進行大學校務或系所評鑑時，訂有召集人及規劃委員暨評鑑委員遴聘要點，主要是邀請大學教授擔任評鑑委員，採取同儕評鑑（peer review）的方式，委員是屬於兼任性質。但因委員來自多元領域，各具專長，參與培訓課程是確保評鑑委員以最快速而簡單的方式來具備評鑑專業知能。不過簡短的研習課程是否真能讓大學教授們暫時擱下「教授」的身分，轉變為評鑑委員的角色，確實了解評鑑的本質與用意，其效果還有待商榷。

為了顧及公平客觀，目前高教評鑑中心研習教材都一樣，且講師的講習內容由評鑑中心統一內容，有制式的規定。雖然在研習時一定會告知，請評鑑委員於訪評時儘量遵循評鑑原理，但因為個人特質或其他因素，在訪評現場還是會有些個人主觀意識在裡面。若委員主觀意識太強，太堅持己見，就容易造成受評單位困擾。(a1028)

蔡進雄（2009）提出評鑑人員常錯亂的角色為教導訓話者、分享者及社交者；認為應扮演起資料蒐集者、領域專家、倫理遵守者、持平批判者、激勵鼓舞者、主動溝通者及具體建言者等角色，和評鑑人員的創意特質中「尊重自律」與「邏輯深思」的內涵相當一致。訪談中部分受訪者也都提到了評鑑人員角色轉變及工作認同的重要性，也認為創意特質因兼具邏輯理性與開放感性，評鑑人員若具備創意特質，會有助於緩和個人在角色認同的衝擊。評鑑人員除了擁有專業能力及素養外，創意特質的五個構面整合了諸多特質，也調合了理性與感性的訴求，提醒評鑑人員在多方思考、批判、價值判斷時最終能回歸評鑑的本質。當受評者體認出評鑑能帶來的貢獻，就會願意透過評鑑改善處境，評鑑人員與受評人員間的「信任」也更容易建立（郭昭佑、溫宥基，2012）。

（二）遴聘時須考量評鑑委員特質

評鑑委員人格特質會影響其角色轉變，主觀意識過強或過於堅持己見都會增加角色轉變上的困難。在焦點團體過程中，不少學者認為評鑑委員的遴聘一定要經過篩選，「現在因為需求量大，要當評鑑委員其實很容易，門檻很低，結果就發現評鑑時高高在上，但常問一些不專業的問題。(d1050)」合格的學經歷及身分背景是基本條件，但實質的專業能力和人格特質更是必須考量的重點。

國內目前評鑑委員雖然供不應求，但遴選時資格與條件還是非常重要的。除了專業能力外，如果評鑑委員本身就有較開放與易溝通的特質，再去觸發他就會比較容易些。(e1152)

高教評鑑中心遴聘評鑑委員時有幾個規範。首先一定是教授，除了特殊的學門外，例如藝術方面教授可能比較少可由副教授擔任，且必須有過行政職的經驗，這是最基本的條件；再來才是考慮的評鑑專業部分。目前聽到投訴較多的主要是在於後者（評鑑專業），像是評鑑委員倫理、溝通方式、尊重態度、見解多元彈性等。還有就是比方說問問題的方法或態度、是否真的願意深入了解、及工作熱忱等等。(a1015)

評鑑委員一定要經過篩選，如果意願不高的，也不要強迫參加。最好也能從後設評鑑的角度來看委員的表現，才能提升評鑑委員的素質。(f1128)

從實務面看，評鑑人員擁有的特質，除了與人相處融洽外，還必須具備熱情、全心投入、高參與度、共同討論的意願、開放的思想與領導、以及容易溝通等，符合創意特質的內涵。不過，評鑑專業能力比較容易經由培訓與研習等方式逐漸養成，個人人格特質在變化上就不容易立竿見影，增加培訓課程規劃的難度。所以如果能在選擇時即特別顧及到評鑑人員的人格特質，並確實參考實際表現淘汰與擇優，落實評鑑委員的遴選，遵循所謂「人對了，事情就對了」的經驗法則，要建立整體的培訓機制就應從篩選的源頭開始考量。

二、培訓與研習課程變革發展

「國內進行大學校務或系所評鑑時，因具教育評鑑專業的教授為數不多，所以一定要有培育的課程，讓一般教授透過研習使其具有基礎的評鑑知能。(g1105)」因此「培訓與研習課程變革發展」主要是探討現有研習方式的缺點，要改良現有評鑑講習式為主的課程，從變革的角度發展符合評鑑人員專業能力與創意特質養成的培訓課程，確實提醒評鑑人員能掌握評鑑重點，並隨時自我反思，建立對評鑑工作的「終身學習」能力。

評鑑委員不是專任職務，目前還是短期兼職。如果是短期兼職，那麼沒辦法，就是只有「研習」的方式，因為必須符合評鑑機構研習的目的，委員必須了解評鑑，要認知出就是要去執行評鑑任務，最好能全心投入評鑑工作。(a1020)

(一) 參與培訓或研習動機不強

雖然培訓或研習課程的種類與形式不少，不過實際推動時常會遭遇一些困難，包括委員參與動機、誘因不夠等因素，大大限制了研習課程的操作形式，常會傾向妥協後的簡便設計。當然研習課程太複雜或太簡單，也會影響評鑑委員投入工作的意願。

因為大學教授普遍都很忙，如果時間拉太長，出席意願恐怕會降低。另外，教授們習慣坐著聽，所以研習大都只能用講授的方式，通常是一天內就完成所有研習，包含說明、課程等等。(a1023)

這種訓練、研習過程，這麼短暫的幾次時間，我認為是很難改變一個人的特質與想法。所以有可能的是讓他在這個過程中激發他的自覺，

讓他回去後可以發酵反省。研習只是起個頭，能引發後續效應比較有作用！（d1112）

評鑑工作因須對單位或人員進行價值判斷而顯得重要，擔任評鑑委員必定有一定的工作負荷與壓力。加上參與評鑑的實質助益並不大，誘因不足，評鑑委員對角色認同與投入有限：「現在擔任評鑑委員其實是很辛苦的，一般都是兩天一夜，行程很緊湊，所得的評鑑費報酬也不高。加上對自己職涯發展或升等並沒有太多幫助，所以誘因其實很少。（a1024）」或許可思考朝向「委員專任制」規劃，鼓勵評鑑專長及有志者投入。

（二）培訓課程應更務實的規劃

既然誘因不足影響委員投入的動機，不過只要參與其中，基於工作使命感，大多數人員還是希望能盡力完成工作，故培訓課程能提供其專業上的協助。觀察現有大學及中小學評鑑的委員培訓課程，內容大都以說明該次評鑑內容、重點工作、評鑑倫理、以及報告撰寫為主，形式上則以講習方式居多。由於評鑑一直以來重視的是績效評估，較偏屬總結性評鑑的目的，對品質提升與改善的實質效益仍待討論。培訓與研習就要逐漸引導人員去改變對評鑑目的的認知，從重績效評估轉變到重品質改進，因此主講人或主持人的理念與觀點非常重要，培訓課程中必須更務實地加入促成變革的探討，更多的引導與討論是促成腦力激盪的重要方式，不能只是聽講座而已：「分組討論其實是很有效的，大家可以相互激盪，有經驗的可以多分享。主持人若引導得宜，團體成長的動力會較有效率。（c1045）」

現在就是大家都上一樣的課程，據我所知有些已具評鑑專業與經驗的資深教授就不願意參加，非常可惜。所以應該要主動邀請他們參與，不一定要上既有的課，頂多是行前說明，或是邀他們主持討論會，借重他們的聲望與專業，給他們多一些尊重。（g1008）

而培訓課程應可考慮評鑑委員的專業背景做適度的「分類」，由於委員的遴聘會顧及領域的多元性，評鑑研習或培訓課程至少可分成二種：一為邀請已具教育評鑑專業背景與經驗的專家學者，另一則為一般領域專家學者。前者僅須說明評鑑進行方式及注意事項，後者才須加入評鑑專業課程。而培訓單位也可依評鑑委員的專業領域「分組」，並將有經驗與沒經驗教授混合編組，個案討論時因專業一致性高會較為聚焦，也可發揮團體成長的功效。

此外，培訓課程除了是行前的說明與訓練外，也應該發展出「在職進修」的設計：「評鑑委員一定要有持續進修制度，類似累積研習時數的方式，若不參加就不續聘。(g1133)」所謂在職進修指的是形成性的培訓方式，一位教授如果成為評鑑委員，那就必須體認擔任評鑑委員「職涯發展」的重要。美國「全國師資培育認可委員會」(National Council for Accreditation of Teacher Education)的評鑑人員任期為三年，可連任一次，之後則須再經培訓才可繼續擔任(引自潘慧玲，2005)，可見評鑑人員在職進修與終身學習的重要性。理想上應可建立「進階」的制度，評鑑委員一開始先歷經「觀察」階段，累計一些實地評鑑經驗後，再配合參與課程等方式晉升為「進階」階段，最後才是「資深」階段，最好能有區隔。

培訓設計上是否有類似證照的階段性概念，丙級到甲級等等，不同等級去評不同的對象。這樣做起來壓力可能會更大，可以去探討此種規劃的可行性。(f1125)

國外有些培訓方式，先是有意願的，且慢慢的培訓上去。我是教授，但也是從觀察員先開始，再來變成訪視委員，再來變成召集人，是一層一層爬上去的，不是所有人可以被邀請當評鑑委員。(a1114)

而在名稱的變革上，現在儘量以「研習交流」取代「培訓」，讓評鑑委員感受到較高的尊重，降低不必要的困擾：「在培訓與研習之間，我較傾向稱之為『研習』，因為有些教授對於『培訓』這個詞會較為敏感，研習等於是老師之間相互交流。(a1026)」

三、評鑑情境塑造的方式

訪談結果第三個歸納為「評鑑情境塑造」，主要聚焦於理論課程與實務情境的連結性，關切培訓策略能否營造出具評鑑氛圍的情境、課程能否讓評鑑人員身處於評鑑氛圍、協助角色的轉變與認同。此概念主要基於人格特質的養成不易，一個同時能學習顯性課程與隱性課程的情境，發揮課程理論中潛在課程的意涵，才能在短時間內產生較全面的影響，讓評鑑人員在態度認知上產生變化。由於創新的刺激有時並不會隨時存在，如果能建立一個具有高度互動可能的環境，就能提供較多的刺激與激勵，容易產生較佳的創意理念。

個人特質不太可能很快地變化，頂多是對評鑑工作認知及態度上的改變，所以短期的研習一定要很快進入評鑑情境。可以在培育課程上多搭配一些案例，讓大家都參與討論，透過案例本身的討論過程，會讓委員們很快針對做法提供各種可能的解決方式，甚至因為批判負面案例改變自己的態度。(c1119)

在外部評鑑時，評鑑委員和受評對象間的互動跟溝通很重要，此部分在研習過程要特別提醒，也可規劃實作，開發出課程很多的可能性。(d1148)

要塑造培訓或研習課程具有評鑑情境，必須突破現有較固定單一的形式，不能僅以講述評鑑專業為主，像是工作坊、分組討論等方式皆可採用。不過這些方式應提供模擬的個案，盡量讓委員深入個案情境，透過案例分析以接近實作經驗：「培訓課程要以案例分析與討論為主，而且正面與反面的案例都要有，一定要有實作。

(d1105)」前述香港與澳洲的評鑑委員培訓課程也都已趨向模擬實例為主，會辦理模擬實境工作坊，配合角色扮演等模式進行；也會針對一些現有個案，進行分組討論。可看出培訓課程在評鑑情境建立後，緊跟隨是提供專業對話的機會，以及實地操作的經驗，讓參與者能夠透過溝通交流，相互學習，體驗評鑑實地情境。

其實可將培訓相關資源透過網路公開、共享。課程進行時評鑑委員可分組，透過夥伴關係進行個案的討論、故事的敘述，分享評鑑的倫理與規範及情境中的運用。(e1152)

在規劃課程時，就預先調查或發掘過去各校評鑑時具有特色的部分，把這些有創意的東西抓出來作為上課的教材，讓評鑑委員去討論並分析，讓他們可以看到很多不同的特色或案例。(c1026)

多元的異業激發也是塑造評鑑情境時須考量的要素，也可引進其他產業經驗來豐富課程的內容，例如引入企業界的講師與團隊，利用跨領域的經驗提供更多元對話與激發的空間。

談到現在的培訓課程，通常都是和評鑑技術結合，幾乎沒有特別有創意的東西放在裡面。譬如說我們在講溝通，那教師和學生教學現場的溝通和企業界講的溝通方式就可能不一樣。所以有沒有可能就讓講師很多元，邀請企業界或其他產業人才來講課。(c1046)

伍、結論與建議

一、結論

本研究根據文獻探討及焦點團體的歷程，歸納出評鑑人員創意特質培訓策略的三個面向，並獲得以下結論：

- (一) 評鑑人員的角色認同與轉變，有助於創意特質的建立，並能協助實際工作時回歸評鑑的本質

創意特質的五個構面因兼具邏輯理性與開放感性，讓評鑑人員能夠公正與善意的面對問題，一方面有助於評鑑人員與受評者雙方信任感的建立，另一方面也因加諸於專業上的自律與熱忱，隨時提醒在多方思考、批判、價值判斷時最終能回歸評鑑的本質。評鑑人員創意特質的養成，首先必須讓評鑑人員在角色認同上產生轉變，摒棄傳統以來較偏屬負面的角色行為，轉變成重視「平衡」的創意人格特質，正向地提供專業見解。評鑑委員可思考成為一個「陪伴成長」的角色，從受評者的立場出發，針對問題提供專業而可行的建議。另外，因評鑑人員的專業知能較容易養成，人格特質卻不易改變，故也應整體思考培訓機制的建立，從遴選的源頭就開始考量評鑑人員的人格特質，也有助於評鑑信任的建立。

- (二) 現有培訓與研習課程必須致力變革與發展，以利提升參與動機與滿足實務上的需求

目前國內大多數評鑑委員對培訓與研習課程因誘因不夠，以致參與動機不強，效果有限，現有培訓或研習課程應發展符合兼具評鑑人員專業能力與創意特質養成的培訓內容。主要變革方向應思考少一些靜態的講座，如何能提供更多的引導與討論，儘量促成人員進行腦力激盪；並搭配上分組、分類與分級的務實做法，激發參與者的意願與熱忱，提升參與動機。最重要是務實地讓評鑑人員學習到如何掌握評鑑重點，輔以在職進修規劃，建立對評鑑工作的「終身學習」能力。

- (三) 短期培訓與研習課程應更重視評鑑情境的塑造，以更多元創新的方式協助創意特質的養成

「評鑑情境塑造」關切培訓策略能否營造出具評鑑氛圍的情境，在短時間內產生最有效率的影響。創意特質養成須要創意情境的搭配，經焦點團體討論後發現包括模擬實境、實作、案例分析、異業激發等具有高度互動歷程的環境顯得很重要。配合變革的歷程，培訓與研習過程應隨時建立能提供較多刺激與激勵的情境，透過分組進行大量動態性的互動交流、多元跨域的激盪，就容易產生較多的創意理念與問題解決的討論，有助於評鑑人員角色轉變與對創意特質的重視。

二、建議

本研究整理先前對教育評鑑人員創意特質研究結果，以文獻分析與焦點團體蒐集培訓策略的相關意見，獲致前述研究結果。後續研究可依據本研究發現，持續深入探討評鑑人員創意特質的重要性及內涵。在研究方法上，也可運用更多元的方式，包括較大規模的問卷調查，建立實徵研究結果；或是透過深度訪談，蒐集各類利害關係人的意見，擴大此研究主題的廣度與深度。此外，本研究針對評鑑實務，依研究結果提出以下建議：

（一）重視評鑑人員創意特質，協助其角色認知與轉變

目前國內各階段評鑑委員主要來源還是大學教授，這些人員具有不同領域的專業知識，但未必對評鑑專業有深入的了解，許多人對評鑑的想法始終停留在績效考核與批判，評鑑研習課程對專業能力與創意特質的養成有其必要性。而不論是評鑑工作人員或是評鑑委員，在工作上常會面臨到各種不同情境，因此要能轉變傳統的角色與形象，才能因應現代化評鑑的諸多挑戰。這角色的轉變則必須基於教育評鑑人員能力與創意人格特質，且由於評鑑人員必須對受評體進行價值判斷，故專業知識、研究能力與靈活的心智能力必然不可或缺，也建議未來在評鑑委員的遴聘上，可將評鑑委員的人格特質考量進去，特別是委員召集人的選擇特別重要，並落實擇優汰劣與持續進修成長的工作。

（二）培訓或研習課程在規劃與內容上可進行分類、分組、與分級的「三分」規劃，並加入評鑑人員的職涯發展

評鑑培訓內容上應可考慮評鑑委員專業背景並進行分類，不必齊頭一致，應聚焦於實際效果。課程進行時也可依委員專業領域、是否有評鑑經驗來分組，以利團體對話與成長。此外，評鑑委員也應建立職涯發展機制，透過進階分級提升人員的專業素養，即所謂分類、分組、與分級的「三分」規劃。培訓與研習課程能符合實

際需求，具有創意的變革與變化，才會有利於委員評鑑知能實質的收穫，不僅建立人員應具備的能力，也同時涵養創意特質。而朝「委員專任制」規劃，鼓勵評鑑專長及有志者投入，能確保委員較佳品質的能力與特質，也是另一種思考方向。

(三) 培訓課程應以實作與個案分析為主，提供委員對話與交流機會，以利評鑑情境的塑造

創意特質的養成，必須在創意的情境下才容易發生。在短期的培訓與研習課程中，評鑑情境的塑造非常重要，必須提升實作與個案分析課程的比重，協助人員實際了解在不同的評鑑狀況或情境中可能會產生的狀況，並事先預做準備。也必須提供更多專業對話與交流的機會，能夠交換資料分析與辨別的經驗、觀察心得、以及訪談的提問等技巧，皆有利於人員達成創意特質及評鑑任務。國內目前培訓制度雖有案例及實作課程，但研究者實際參與研習課程的經驗來看，課程中確實有案例的報告與分享，但分組討論的方式較為少見，實作或工作坊的實地課程更是缺乏，此方面仍有許多努力空間。不過以實作方式、角色扮演、小組討論等方式進行培訓，在課程發展及情境塑造上都必須有更多時間、人力、經費等資源的投入，仍待相關單位持續努力。

參考文獻

- 池俊吉 (2010)。持續推動評鑑委員專業制度精進評鑑品質。評鑑雙月刊，24。取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2010/03/01/2684.aspx>
- 吳清山 (2010)。落實評鑑委員研習課程提升評鑑品質與效能。評鑑雙月刊，24。取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2010/02/23/2677.aspx>
- 李珮如 (2011)。評鑑委員培訓研習與評鑑實務。評鑑雙月刊，33。取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2011/09/01/4817.aspx>
- 林劭仁 (2008)。教育評鑑：標準的取向與探索。臺北市：心理。
- 侯永琪 (2010)。亞洲高等教育評鑑委員專業訓練之剖析——以香港及澳洲為例。評鑑雙月刊，24。取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2010/02/23/2681.aspx>
- 徐昊杲、曾淑惠 (2008)。高職學校評鑑人員評鑑能力與角色之研究。當代教育研究，16 (2)，101-131。
- 孫志麟 (2004)。教育政策與評鑑研究——追求卓越。臺北市：學富。
- 郭昭佑 (2006)。當評鑑遇上教育——評鑑意涵探究。教育行政與評鑑學刊，2，19-42。

- 郭昭佑 (2007)。教育評鑑研究：原罪與解放。臺北市：五南。
- 郭昭佑、溫宥基 (2012)。信任——評鑑的重要元素。臺灣教育評論月刊，1 (14)，15-21。
- 曾淑惠 (2008)。教育評鑑：理論與實務的對話。臺北市：師大書苑。
- 曾淑惠 (2011)。學校評鑑人員認證途徑之研究。教育研究與發展期刊，7 (3)，1-35。
- 曾憲政、陳善德 (2008)。評鑑委員培訓是優質評鑑的關鍵，評鑑雙月刊，13，42-44。
- 黃曙東 (2007)。教育評鑑規劃人員能力內涵之研究。新竹教育大學教育學報，24 (1)，109-126。
- 葉玉珠 (2006)。創造力教學：過去、現在與未來。臺北市：心理。
- 蔡進雄 (2009)。論教育評鑑人員應扮演的角色。評鑑雙月刊，18，61-62。
- 潘慧玲 (2004)。邁向下一代的教育機構評鑑：回顧與前瞻。載於「教育機構評鑑回顧與展望」學術研討會論文集 (頁 11-23)。臺北市：臺灣師範大學教育研究中心。
- 潘慧玲 (2005)。教育評鑑的回顧及展望。臺北市：心理。
- 潘慧玲 (2006)。彰權益能評鑑之探析。當代教育研究，14 (1)，1-23。
- 蘇錦麗 (2004)。高等教育評鑑的趨勢與展望。發表於「教育評鑑——回顧與展望學術研討會」。國立臺灣師範大學，臺北市。
- Altschuld, J. W. (1999). The case for a voluntary system for credentialing evaluators. *American Journal of Evaluation*, 20(3), 507-517.
doi: 10.1016/S1098-2140(99)00037-5
- Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M., & Gardner, H. (1994). *Changing the world: A framework for the study of creativity*. Westport, CT: Praeger.
- King, J. A., Stevahn, L., Ghere, G., & Minnema, J. (2001). Toward a taxonomy of essential evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 229-247.
doi:10.1177/109821400102200206
- Long, B., & Kishchuk, N. (1997). *Professional certification—A report to the National Council of the CES*. Retrieved from <http://evaluationcanda.ca/txt/>
- McGuire, M. (2002). *Canadian evaluation society project in support of advocacy and professional*. Retrieved from <http://consultation.evaluationcanada.ca/results.htm>
- Nevo, D. (1995). *School-based evaluation: A dialogue for school improvement*. Tel Aviv, Israel: Masada.
- Patton, M. Q. (1981). *Creative evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach*

(7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Russon, C. (2005). Evaluation associations. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 22-23). Thousand Oaks, CA: Sage.

Scriven, M. (1981). *Evaluation thesaurus*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scriven, M. (1996). Types of evaluation and types of evaluator. *American Journal of Evaluation*, 17(2), 151-161. doi:10.1177/109821409601700207

Shadish, W. R., Jr., Newman, D. L., Scheirer, M. A., & Wye, C. (Eds.). (1995). Guiding principles for evaluators. *New Directions for Program Evaluation*, 66, 1-115.