

教師評鑑重要議題與推動策略之探究

張素貞

臺北市立師範學院國民教育研究所博士班研究生

摘要

教師評鑑是近年來世界先進國家用以提昇教師素質的政策之一，儘管行之有年，但不論是國內或國外，在實務的運作上卻仍時常遭遇困境，難以達成預定的成效。因此，教師評鑑制度之設計及其推動策略，確有詳加探究之必要。本文爰先就評鑑目的（Why）、評鑑者（Who）、受評者（Whom）、評鑑規準（What）、評鑑過程（How）等五個面向進行相關議題之探討，復次提出教師評鑑有效之原則與策略，最後歸納結論與建議以供教育行政機關與學校未來推動教師評鑑、或教師接受評鑑時之參考。

關鍵字：教師評鑑，重要議題，推動策略

壹、前言

「教師評鑑」（teacher evaluation）是近年來世界先進國家用以提昇教師素質的政策之一，儘管行之有年，但在實務的運作上卻仍時常遭遇困境，難以達成預定的成效。就連美國研究教師評鑑泰斗 Danielson and McGreal（2000）亦曾提出該國的教師評鑑是個有瑕疵的系統，其問題包括使用過時且受限的評鑑規準、缺乏對所謂好的教學內涵的共識、欠缺詳細的執行方法、單向階層化的溝通方式、未對初任與資深教師加以區隔、評鑑專業知能不足等。由此觀之，教師評鑑的確茲事體大、涉及層面廣泛，想要確實達成評鑑所定目的，勢必深謀遠慮、審慎規劃，方能克盡其功。

國內則在政府講求績效責任的既定政策下，加以教育部為提昇教育品質，維護學生學習權益，改進長久以來教師考列甲等人數過於浮濫之現象，刻正著手研擬教師評鑑制度之規劃。而高雄市政府教育局業已率先實施教師專業評鑑，並依該局八十九年二月二十一日發布之「高雄市高級中等以下學校教師專業評鑑試行要點」，自八十九學年度起全面實施教師專業評鑑（曾憲政，民 89）。執行一年之後，雖獲致

教師勇於接受自評及他評、能夠經常進行自我反省教學、接納評鑑小組進入教室觀察教學、普遍博得家長認同及稱讚、獲得專家學者參與協助評鑑、同儕教師互助成長等項成效，但仍產生評鑑委員質疑本身的教學能力、自評表的要項難以符合需求、校內自評難以發揮功能、評鑑委員評鑑標準不一、評鑑人員工作負荷過重、評鑑過程費時耗力等缺點（高雄市政府教育局，民 90）。顯見國內外在推動教師評鑑時，同樣遭受若干問題與困境。值此「教師評鑑」制度推動之際，有關教師評鑑相關議題之探討，以及如何推動方能達其預定成效，在在需要深入釐清與研究。

究竟教師評鑑的目的為何？由誰執行教師評鑑？是否該考量評鑑對象的差異性？教師評鑑的內容如何取得共識？教師評鑑的過程該如何進行？教師評鑑涉及的人、事、物、時間該如何協調？諸如此類問題既涉及哲學辯證且事關工具、技術與程序的設計。有鑒於此，本文爰先就評鑑目的（Why）、評鑑者（Who）、受評者（Whom）、評鑑規準（What）、評鑑過程（How）等五個面向進行相關議題之探討，復次提出教師評鑑有效之原則與策略，最後歸納結論與建議以供教育行政機關與學校未來推動教師評鑑、或教師接受評鑑時之參考。

貳、教師評鑑之重要議題

教師評鑑是個複雜的概念，涉及層面亦廣，不過大抵而言，仍可從 Why、Who、Whom、What 及 How 等五個 W 進行探究（詳如圖 1 所示）：

一、Why

Why 係指為何要進行教師評鑑？亦即教師評鑑究竟要達成哪些目的？綜整國內外相關文獻，發現教師評鑑的目的可概分為兩類：（一）在績效制度的要求下，根據教師的表現作為人事及獎優汰劣之決定；（二）協助教師專業成長，以達提高學生學習成就之目標（朱淑雅，民 87；吳清山和張素偵，民 91；歐陽教和張德銳，民 82；Danielson & McGreal, 2000；Darling-Hammond, Wise, & Pease, 1983）。就第一個目的而言，比較偏向以組織的角度加以設定，其基本假設在於就有限經費之內，透過教師評鑑可以真正辨別出適任與不適任教師，達到激勵優良教師與淘汰不良教師的目標；就第二個目的而言，則以教師個人的立場出發，其基本假設認為透過教師評鑑，可以找出教師教學上有待改進之處，設計教師專業成長活動，協助教師提昇教學效能，進而提高學生學習成效。準此而言，如欲同時達成上述兩項目的，教師評鑑必須能夠真正分辨教師素質之良窳，找出教學缺點並為其提供改進之建議，凡此種種均有賴教師評鑑制度結構與過程之完善設計。

二、Who

Who 係指執行教師評鑑的人員，傳統上評鑑者大都由上級長官對部屬進行評鑑，但近年來由於受到 360 度回饋概念之影響，多數學者均贊成透過全方位資料的蒐集，以做到更加公平、公正的評鑑，評鑑資料來源包括自己、上級、部屬、同事以及外部相關人員（吳清山和林天祐，民 91）。將此觀點應用至教師評鑑，評鑑資料的來源可以包括教師自己、校長、督學、學生、教師同儕、家長以及學者專家

等，而其是否適合擔任評鑑者，則必須視其有否具備專業的教師評鑑知能。一位稱職的評鑑者必須對教師評鑑抱持正確的理念與態度，具備嫺熟的評鑑技巧，包括觀察、會談與訪談的技術，資料的蒐集、分析與詮釋，評鑑工具的設計與處理，教師專業成長活動的規劃，以及評鑑結果的正確應用等，這些專業的評鑑知識與能力，在在需要長時間的培育及訓練。以此觀之，學生與家長僅適合評鑑所需資料的提供，並不適宜直接擔任評鑑人員，即使由教師、校長、督學與學者專家擔任評鑑，仍必須接受一定程序的專業培訓，以確保教師評鑑的水準與品質。

三、Whom

Whom 係指評鑑的對象，就教師評鑑而言，所指的自然是「教師」，但是一套評鑑方式是否適用所有教師就是十分值得探討的議題。Huberman (1995) 曾根據生命週期研究 (life-cycle research)，將教師專業生涯發展分爲五個階段，包括教學前三年的生涯進入 (career entry)、第四至第六年的穩定期 (stabilization)、第七至十八年的實驗期 (experimentation) 或危險期 (stock-taking)、第十九至三十年的寧靜期 (serenity) 或保守期 (conservatism)、以及第三十年至四十年的脫離期 (disengagement)；此外，Fessler (1995) 亦將教師專業生涯週期分爲職前訓練 (preservice)、導入 (induction)、能力建立 (competency building)、熱心與成長 (enthusiastic and growing)、生涯挫折 (career frustration)、生涯穩定 (career stability)、生涯衰退 (career wind-down) 與生涯出口 (career exit) 八個時期。不論是Huberman或是Fessler都同意幫助教師專業發展，必須依其不同的需求給予適切的協助。由此觀之，教師評鑑亦須根據不同階段的教師，設計不同的評鑑內容與方式，才能真正有助於教師的成長。以美國為例，其教師評鑑制度會根據教師不同發展需求設計多種途徑的評鑑內涵，例如：Michigan州的East Grand Rapids學區的「教師評鑑方案」即採初任教師途徑 (The Beginning Teacher Program Track)、專業發展途徑 (The Professional Development Track)、教師協助途徑 (The Teacher Assistance) 三種類型 (Danielson & McGreal, 2000)；VanSciver (1999) 曾提出「發展原則方案」 (Developing Rubrics) 以改進教師評鑑，其內容共有四種類型，包括楷模 (exemplary category)、效率 (effective category)、有待改進 (improvement category) 以及不甚滿意 (unsatisfactory category) 四種類型，各類的評鑑及輔導方式，甚至評鑑次數及時間均不相同；此外，Bowman (1999) 亦提出「多元途徑系統」 (Multitrack System) 的教師評鑑方式，該系統共有五種教師評鑑途徑，途徑一是對新任教師的評鑑、途徑二及四是基本臨床視導模式、途徑三是師傅教師的同儕評鑑、途徑五是對面臨解聘教師的補救輔導，主要目的在於協助教師進行教學上的改善。因此，不論就理論或實務趨勢，評鑑對象的教師必須加以分類，教師評鑑制度最好能依教師不同階段之需求進行區隔式的設計。

四、What

What 係指教師評鑑的內容，亦即大家對於良好教師素質或是教學內涵的共識。Danielson and McGreal (2000) 提出教師評鑑的內容可以從兩個層面進行探討：一是

從教師的表現（input）；一是從教師的成果（output）。從教師的表現來看，其基本的假定是教師的任何教學表現及技巧，係反映出該時空背景下大家對學生應該學習內容的共識，例如：早期教學注重機械式的知識傳遞，而近年來教學重點轉向問題解決、發揮創意、獨立思考等能力的培養，由於對學生應該學習內容觀點的改變，導致教師評鑑內涵亦隨之轉移；此外，從教師的成果來看，主要係以學生學習成果作為評鑑教師績效之依據，但由於影響學生學習的因素極多，包括學生智力、家庭社經背景、同儕影響等，再加上如何真正評鑑出學生進步情形的方式目前未獲共識，因此最好不要貿然採取以學生學習成果作為教師評鑑的途徑。至於如以教師的教學表現作為評鑑內容，其評鑑的面向、規準、項目最好由利害關係人共同決定，包括教師、校長、教育行政官員、家長等，執行起來才能真正引起受評教師的共鳴。根據國內外目前的趨勢，教師評鑑內容大都涵蓋學科專門知識、教學規劃與設計、教學實際表現、班級經營與管理、教師信念、學生輔導、教學省思、專業成長、服務熱誠、溝通與表達、人際關係等（朱淑雅，民 87；吳清山等人，民 89；林榮彩，民 91；高雄市政府教育局，民 89；張德銳、張清楚和李俊達，民 85；簡茂發等人，民 87；Danielson and & McGreal，2000；Darling-Hammond 等人，1983；Howard & McColskey）。

五、How

How 係指評鑑的整體過程，包括正式評鑑實施前人員的選派及訓練，評鑑實施時評鑑內容的確定、評鑑活動的選擇、評鑑行程的安排、評鑑工具的設計、評鑑資料的分析、評鑑結果的應用等。其中人員的選派、訓練以及評鑑內容，均已於 Who 及 What 兩項中說明，不再贅述。至於評鑑活動的選擇，包括進行教室觀察，查閱教學計畫、教學檔案、省思札記及家庭作業，以問卷、訪談或會談方式對教師、教師同儕、家長、學生蒐集所需評鑑資訊。評鑑行程的安排，首先必須考慮評鑑對象，如果是針對初任教師評鑑，時間的安排可以一年左右為一個循環，如果是以資深教師為對象，時間可以四年為一個循環；其次必須配合學校行事曆，避開學校既定忙碌時間。評鑑工具包括各種評鑑規準表格、調查問卷或訪談題綱，不論任何一種形式，都必須確保工具的設計能真正獲知所欲評鑑項目的證據或訊息，且要能簡便易行。評鑑資料的分析，關鍵在於評鑑者如何正確詮釋資料，避免個人偏誤，給予最接近客觀的評分，由於評鑑是一種價值判斷，要做到百分之百的客觀幾乎絕不可能，但須將主觀程度降至最低。如果未來教育部評鑑制度的設計採行教師績效評鑑的話，其結果大約有三種情形，一是績優獎勵、二是有待改進、三是予以解聘、停聘或不續聘，績優獎勵自然是儘速辦理、越快越好；至於解聘由於影響教師至鉅，最好循序審慎辦理，先經過協助、輔導、評議等程序，真的無法挽救才予以解聘處置；所謂有待改進，是基於追求卓越、好還要更好的角度，希望透過評鑑制度的設計，協助教師攀登自我實現的人生高峰，是一個不斷持續改進的歷程。總而言之，評鑑過程必須投注人力、經費、時間與精力，是教師評鑑制度可否成功的重要關鍵，必須加以精心設計。

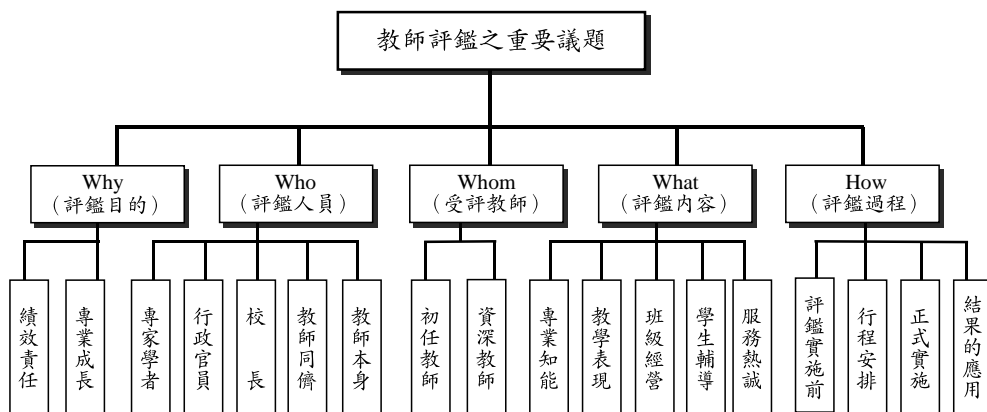


圖 1 教師評鑑之重要議題

參、推動教師評鑑之有效原則與策略

儘管目前教師評鑑制度之設計未臻完善，但發展至今不論是在理論或實務上已有一些值得參考的原則與策略，茲將其陳述如后，以爲我國設計教師評鑑之借鏡：

一、教師評鑑之推動原則

(一) 目標明確原則：

目標明確係指教師評鑑的目的必須清楚敘明，讓受評教師清楚知道評鑑人員會將評鑑結果作何運用。如以教師評鑑分爲初任及資深二類教師方案觀之，均不可避免含有人事決定與專業成長二者兼具的目的，只是所佔比例多寡不同而已。一般言之，以人事決定作爲評鑑方案目的之比例，初任教師方案大於資深教師方案；以專業成長爲目的之比例則剛好相反，資深教師方案會大於初任教師方案。不過就整體而言，仍是專業成長目的所佔比例應遠大於人事決定之目的。此外，評鑑規準與等級劃分之標準亦須清晰明確，除讓評鑑者能夠易於做出等級的判斷外，亦讓教師的表現行爲有所遵行，不致無所適從。

(二) 公平公正原則：

獎優汰劣原本是教師評鑑目的之一，惟評鑑過程與結果如未秉公處理，無法擺脫人情壓力與鄉愿做法，非但不能達到原定目的反而還會導致民怨，既徒勞又無功，不可不加以嚴防。所謂公平公正的原則係指評鑑者對每位受評教師採取一視同仁的態度，不論是在評分、觀察、會談、輔導或結果的處理等評鑑的各個方面，都採取相同的方式，如此方能讓受評教師心服口服。

(三) 自願實施原則：

政策標的人口的順從程度是政策能否順利推動的關鍵因素，中國傳統以來教師一直與天、地、君、親並列，地位向來崇高。如今因時空背景之不同，對教師的要求已與其他職業相同，希望透過評鑑制度達到教

師績效要求與專業成長的目的，教師地位的改變不可謂不大。如果枉顧教師感受一味採取全體接受評鑑措施，教師的反彈必然不小，屆時受評教師恐難心平氣和靜下心來思索評鑑的良法美意，政策也難達成其原訂目標。因此，評鑑實施初期建議以自願教師為對象，先行試辦、持續修正，俟教師評鑑已達一定程度的完善設計，再行逐步擴大實施範圍。

（四）達成共識原則：

目前臺灣教育思潮傾向鬆綁、自主，但細究目前教育政策卻有反其道的趨勢，只要打著教改的旗號，不論對受教學生是否真有益處，一律強行實施，令人不禁嘆問「教改、教改，多少錯誤假汝之名行之」。儘管美英等國為求教育品質的提昇已逐漸拉緊風箏之線，但其內涵絕不等同於以往的中央集權，目前強調的決策模式是結合由上而下與由下而上共同決定的參與管理。因此，不管是教師評鑑的目的、內涵、實施方式、結果應用，最好由教育主管機關召集評鑑關係人共同決議，即使無法達成一致的共識，至少透過多方對談可以瞭解彼此的想法與難處，大家在希望學生學得更好的最大公約數之下，仍可達成部分的共識。

（五）專業要求原則：

對於目前政府正大力提倡績效獎金制度，其實大家並不反對給予績優人員較高金額的獎勵措施，所擔心與不安者為以目前評鑑制度的設計與技術，真能選出名符其實的績優教師嗎？還是這又只是大家為配合教育主管機關好求表現的強勢命令，連袂演出的一場野臺戲，曲終人散後，只留下滿地的垃圾與蕭瑟的場景。相信誰都不希望投入了大量的時間、人力與經費的教師評鑑，最後落得這般下場。是故，教師評鑑的專業要求，為其最高的指導原則，舉凡評鑑人員的選取、評鑑工具的設計、評鑑實施的技術、評鑑資料的分析、評鑑結果的詮釋、成長計畫的擬訂等，皆需專業的知識能力與實務經驗，凡此種種均有賴專業評鑑相關課程的進修、研習與訓練。

（六）多元參與原則：

個人由於扮演角色之不同，看事情的角度自然有所差異。為平衡單向度觀點所可能造成的個人偏誤，多元參與就是必須考量原則之一。該項原則可以應用於評鑑目標的確立、評鑑人員的選取、評鑑資料的蒐集以及評鑑內涵的決定，透過多元的觀點，以降低上級對下級這種單向度傳統評鑑所可能造成的誤差與偏頗，真正達到選賢與能的評鑑目的。

（七）簡單易行原則：

教師評鑑方案如果複雜到連承辦人員都無法清楚敘明，要想徹底執行恐怕十分困難。由於各項教改方案正如火如荼的進行，教師原本工作已十分繁重，評鑑制度的設計，最好簡單明瞭，易於執行。舉例而言，評鑑教師所需的證據資料，最好是教師日常教學進行中就會準備或呈現的成品，不要讓教師花許多額外時間甚至是正常教學時間來準備受評資

料，否則一旦教師因此而耗費過多的時間與精力，恐難避免對學生造成不利的影響。

(八) 彈性選擇原則：

雖然評鑑的目標、評鑑的規準與等級的評定必須清晰規定，但仍須允許教師可從多種的評鑑方式加以彈性選擇。譬如：「請老師呈現學生的進步情形」，教師可以自由選擇段考成績、家庭作業、教師觀察札記或實作評量記錄等方式證明學生進步的情形，亦即在清晰明確結構式的評鑑設計中，提供多元化的選擇，讓教師得以彈性運作，以避免教師評鑑制度過於僵化。

二、教師評鑑之推動策略

確立教師評鑑的原則之後，緊接著自然必須討論該制度應當如何實施。本文依據前述五W再加上評鑑結果之應用等六個面向，分述教師評鑑之推動策略：

(一) 評鑑目的制定策略：

有關評鑑目的之制定，教育行政主管機關除確立績效評鑑與專業發展兩大目標之外，有關兩者在不同教師評鑑方案應佔比例之多寡以及各方案之分項目標，最好委由各學區成立教師評鑑委員會根據社區需求及學校現況，在利害關係人共同參與、形成共識後，再行制定，以避免上級單方面所定評鑑目的，陳義過高，既不符地方需求亦難真正落實。但評鑑委員會的成員，必須具備教育熱誠、開放心胸、民主素養與溝通技巧，並願意遵守既定的議事規則，如此才能通力合作、理性有效地決定適切的評鑑目的。

(二) 評鑑人員選擇策略：

根據J. Collins在《從A到A+》一書中的說法，企業從優秀到卓越的奧秘，首先必須「找對人」(齊若蘭，民91)。同樣的，教師評鑑制度想要順利推動，第一要務是找到具備專業評鑑知能且願意熱心參與的評鑑人員，如目前缺乏這樣人才，亦必須挹注經費加以培育。如何讓優秀的評鑑人才願意對教師評鑑工作奉獻心力，首先必先採取誘因策略，例如提供優渥待遇、減免授課時數、頒贈榮譽獎勵等；其次，為確保評鑑人員的素質，建立專業評鑑證照制度與採取後設評鑑措施，亦是值得參考的配套做法。

(三) 評鑑政策行銷策略：

受評教師對教師評鑑制度瞭解程度愈高，愈不會扭曲評鑑政策的原意，也比較容易完成政策任務與使命。因此，教師評鑑政策的行銷自有其一定程度的必要性與重要性。透過提昇教育行政人員的行銷知能，運用網頁、電子看板、公文、期刊、公聽會、廣播、研習等多樣化行銷管道的傳播，根據政策標的人口的回饋意見適時修正評鑑設計，建立一個合乎教師需求、確實可行的人性化評鑑制度，才能讓教師心悅誠服地接受評鑑，也方能達到教師評鑑的期望成效。

(四) 評鑑內容決定策略：

教師評鑑的內容會隨各時代專家學者定義優良教師內涵之不同而有所差異，但不外乎是有關教師專業知能、教學表現、班級經營、學生輔導、服務熱誠等方面的教師涵養與行為。惟因各校發展的教學特色與各學區家長的需求重點或許有所不同，因此建議教育部委託專家學者研擬核心教師評鑑內容，保留部分比例讓各校或各學區依其本身特色及需求自訂評鑑項目。如此一來，既可確保全國學生接受一定程度的教學品質，亦可因地制宜，發揮學校本位教師評鑑的特色。

(五) 評鑑過程設計策略：

評鑑過程是整個教師評鑑的重頭大戲，亦是將前述對教師評鑑的種種理論假設轉化為實務操作的過程，與其希冀能畢其功於一役毋寧抱持持續改進的心態較為妥切。因為不論是評鑑活動的選擇、評鑑行程的安排、評鑑工具的設計、評鑑資料的分析等，都必須考量各校實際的時間、經費、精力、人力各項資源以及目標的優先順序，盡量求取其間的平衡以獲致大家都能接受的評鑑過程。換言之，評鑑過程設計必須基於現實情況做出滿意而非理論上最佳的設計，並從執行過程中不斷汲取經驗加以修正與改進，在實務上並未有一套放諸四海皆準的評鑑過程設計策略。

(六) 評鑑結果應用策略：

評鑑結果出爐後，必須撰寫評鑑報告，報告應根據接受對象之不同而有另類的書寫方式，例如對外公開可供社區民眾查閱的報告，內容必須精簡易懂，除去評鑑工具設計的理論基礎及其繁複統計過程。至於評鑑結果的解說，最好由專業評鑑人員進行，以免造成誤解。此外，評鑑結果如屬績優教師，可給予獎金、晉級、公開表揚等獎勵措施；評鑑結果若屬有待改進，必須為其設計專業成長計畫與活動，並定期加以追蹤輔導；如果評鑑結果不幸為不適任教師，舉凡其解聘、停聘或不續聘的條件及處理程序，都必須審慎立法以求行政程序之適法與正義，且基於人道的立場最好輔以察覺、輔導、評議、審議等階段性的處置，至於審議委員必須是具有教育專業知能與高尚道德情操之專業人士，並兼顧其成員之代表性，如此才能使對不適任教師處理之遺憾，降至最低。

肆、結論與建議

教師評鑑絕非是容易設計與推動的制度，惟時至今日，基於內外環境的變遷與時代的需求，教師評鑑目前已是教育部箭在弦上、蓄勢待發的既定政策。如何讓教師評鑑發揮其原定功效而非淪為壯志未酬身先死的悲劇收場，本文乃針對行政機關、實施學校與受評教師提出以下衷心的建議，期使教師評鑑制度成為一部設計精良的坦克車，不論是新手或老手上路，面對任何路況與險惡地形，都能克服萬難、攀登高峰：

一、對行政機關之建議

教育行政機關必須站在協助教師專業成長的立場，以理論與研究為基礎，進行區隔式及彈性化的教師評鑑制度設計。致力宣導教師評鑑的價值，整合機關內部各項評鑑政策，以簡便套餐而非一道道上菜的方式進行評鑑，簡化評鑑程序，投注專業訓練、禮聘專業評鑑人員、減免授課時數、獎勵金額等必要的各項資源，並輔以設立專業評鑑機構，規劃在職進修與成長活動等相關配套措施。廣開溝通管道，集思廣益，察納雅言，虛心改進，勇於面對教師評鑑的各種挑戰，為教育政策負責到底，切勿使教師評鑑成為驚鴻一瞥、船過水無痕的教育政策，再度喪盡政府的公信力。

二、對實施學校之建議

學校可謂教師評鑑制度的中介單位，上承行政機關推動教師評鑑的命令，下負實際執行教師評鑑的任務。學校如欲順利進行教師評鑑，首先必須型塑學習型且富有正義感的組織文化。唯有教師願意學習，才會珍視教師評鑑的理念與價值；唯有正義的組織氛圍，才能抵制人情壓力與無理的抗爭。其次，忠實反應學校與教師的評鑑需求，爭取上級單位資源的支持，慎選參與各項教師評鑑決定的人選，凝聚大家對評鑑的共識，以對教師教學影響最小的思考模式，推動與執行教師評鑑的相關業務。最後仍須將重點置於教師專業成長的規劃，設計一系列成長課程與活動，以協助教師生涯發展。

三、對受評教師之建議

受評教師雖是教師評鑑的客體，但亦可化被動為主動，積極參與整個制度的設計與規劃，勇於表達自己的意見以供決策者修正制度之參考，但其前提必須是為求專業的成長而非規避自身的績效責任。試想一位每天要求學生學習與評量學習成果的教師，本身如未具上進之心，恐難說服學生認真學習。而且外在環境持續改變，專業知識壽命不斷縮短，自己如不力謀成長與進步，將會隨著物換星移而慘遭淘汰。任何人在接受評鑑時心理都不是滋味，但如果您認同教師是影響學生學習成敗的關鍵人物，那麼即使不為國家前途，也應為自己的晚年著想，因為目前學生的素質關係著未來社會的健全發展。嘗試在心態上隨之調整，所謂優勝劣敗、適者生存，教師評鑑制度也許是目前有限資源之下，既能協助教師成長又能達到績效要求的「必要之惡」，未來或許能夠發展出更好的制度以取代教師評鑑也說不定，甚或不需制度就能達到前述的目標，我們深切期待那一天的早日到來！

參考文獻

- 朱淑雅（民 87）。國民小學教師評鑑效標之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山、林天祐、黃三吉、蔡佳霖、陳瑩如、葉芷嫻、羅銀慧（民 89）。國民中小學教師專業能力的評鑑與教師遴選之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（報告編號：NSC 88-2418-H-133-001-F19），未出版。

- 吳清山、林天祐（民 91）。360 度回饋。**教育資料與研究**，49，101。
- 吳清山、張素貞（民 91）。教師評鑑：理念、挑戰與策略。載於中華民國師範教育學會（主編），**師資培育的政策與檢討**（177-218 頁）。臺北市：學富。
- 林榮彩（民 91）。高雄市國小教師專業評鑑實施意見之研究。國立臺南師範學院教師在職進修學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺南市。
- 高雄市政府教育局（民 89 年 2 月 21 日）。高雄市高級中等以下學校教師專業評鑑試行要點。91 年 6 月 21 日，取自 http://w3.kta.kh.edu.tw/~erdc/laws/law11_3.htm
- 高雄市政府教育局（民 90 年 9 月 1 日）。高雄市各國小八十九學年度教師專業評鑑檢討彙整說明。91 年 10 月 9 日，取自 <http://forum.kta.kh.edu.tw/upload/745/下之國小試辦教師專業評鑑>
- 張德銳、張清楚和李俊達（民 85）。國小教師成績考核系統之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（報告編號：NSC 84-2411-H-133-008），未出版。
- 曾憲政（民 89）。建立高雄市教師專業評鑑制度。**公教資訊**，4(2)，1-5。
- 齊若蘭（譯）（民 91）。從 A 到 A+：向上提昇，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧秘（原作者：J. Collins）。臺北市：遠流。
- 歐陽教、張德銳（民 82）。教師評鑑模式之研究。**教師研究資訊**，1(2)，90-100。
- 簡茂發、彭森明、李虎雄、毛連塏、吳清山、吳明清、林來發、黃長司、黃瑞榮、張敏雪、唐書志（民 87）。中小學教師基本素質之分析與評量。教育部委託專案研究。臺北市：國立臺灣師範大學。
- Bowman, M. L. (1999). Using peers in teacher evaluation. *School Administrator*, 56(9), 36-39.
- Danielson, C. & McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation: To enhance professional practice*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Darling-Hammond, L., Wise, A. E. & Pease S. R. (1983). Teacher evaluation in the organizational context: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 53(3), 285-328.
- Fessler, R. (1995). Dynamics of teacher career stages. In T. R. Guskey & M. Huberman (Eds.), *Professional development in education: New paradigms & practices* (pp.171-192). New York: Teachers College Press.
- Howard, B. B., & McColskey, W. H. (2001). Evaluating experienced teachers. *Educational Leadership*, 58(5), 48-55.
- Huberman, M. (1995). Professional careers and professional development: Some intersections. In T. R. Guskey & M. Huberman (Eds.), *Professional development in education: New paradigms & practices* (pp.193-224). New York: Teachers College Press.
- VanSciver, J. H. (1999). Developing Rubrics to improve teacher evaluation. *High School Magazine*, 7(2), 32-34.