



「高職教師形成性評鑑之探討： 360度職能評量」

于承平／國立政治大學社會科學學院行政管理碩士學程碩士生

林俞均／國立台北科技大學技職教育研究所碩士生

一、前言

現今國內高級職業學校招生嚴重不足，尤其以私立高職最為嚴重，大量學生缺額造成學校經營困難，教師無法專心於教學，嚴重影響教學品質，故目前高職欲擺脫招生困境應朝向精緻化、及多元化發展。所謂精緻教育（Betterness Education）包括卓越性、績效性及科技性三項特徵，其中卓越性是指超越現狀追求完美、高品質的教育成果，亦即提供更多教育機會，更適切的教育內容，更高水準的師資，以充分發揮學生的潛能，整體提高學生素質（吳清山、林天佑，2003）。為了能獲得高水準的師資，除健全高職教師培育制度外，更要建立教師評鑑制度，以提高教師素質。

惟目前高級中等以下學校仍然沿用「公立學校教職員成績考核辦法」，尚無一套較有系統的教師評鑑制度。尤其近年來教師考績常有偏失現象，甚至以輪流、抽籤、獎金均分等方式處理。而且除了請假超過法定日數者外，通通有獎，人人甲等，較令人質疑的就是未將教師的教學績效、訓輔績效及人品等列入考核。誠如行政院教育改革小組所提，目前我國教育視導大多偏重行政考核性質，缺乏教學專業的視導，加上客觀的教育評鑑制度尚未建立，學校的績效考核常流於主觀及表面層次，無法深入教育問題，發揮評鑑與視導的應有功能（行政院教育改革審議委員會，1996）。

依據教育基本法第13條：「政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提昇教育品質，促進教育發展。」將促進教育評鑑與研究的落實執行。其次，立法院一讀通過「教師法」部分條文修正草案第23條之1：「為提升教師專業成長及達成教學及輔導之成效，高級中等以下學校教師應接受評鑑。前項評鑑之類別、內容、標準、方式、程序及其他相關事項之辦法，由中央主管機關定之。」該修正法案如通過，將成為我國全面實施教師專業評鑑的法源依據（張新仁，2004）。但國內評鑑觀念尚未建立，教師反彈勢必難免。為避免教師反彈，教育部於94年12月公布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，鼓勵學校教師在自願原則下，申請試辦教師專業評鑑，並自95學年度開始試辦中小學教師專業評鑑，預計試辦2-3年，逐年檢討試辦成效。第一年鼓勵有相關試辦經驗的縣市政府或學校優先參與試辦，再逐年增加有意願參與的縣市或學校，評鑑結果「不會」影響教師的考績、續聘與晉級。試辦的教師專業發展評鑑係「形成性教師評鑑」，和教師績效考核、不適任教師處理、教師分級制度脫勾，目的在協助教師瞭解教學之優點、待改進之處，並進一步協助教師改進教學或提供適當的在職進修課程和計畫，以提升教學品質，促進教師的專業發展。

另依據教育部96年8月13日部授教中（三）字第0960513900號函訂定：「十二年國民基



本教育實施計畫：子計畫6『建立質差學校退場機制』方案6-1『高中職校務評鑑實施方案』子方案6-1-2『高職校務評鑑實施方案』之目的如下：

- (一) 瞭解各校融入教育政策之辦學情況及問題，以謀求改進策略，提昇教育品質。
- (二) 建立校務評鑑資料做為推動十二年國民基本教育規劃實施配套措施之參考。
- (三) 提供教育部藉由評鑑結果辦理高

級中等學校發展、轉型及退場輔導作業之參考。

- (四) 檢視學校教育目標達成情況，協助學校發展特色，落實學校經營管理，促進學校自我成長能力。
- (五) 瞭解校長治校理念及辦學績效，提供校長遴選之參考。
- (六) 激勵學校教育人員士氣，強化自我評鑑效能，促進專業成長。
- (七) 提供教育決策與社會大眾有關學校辦學情況與績效之資訊。

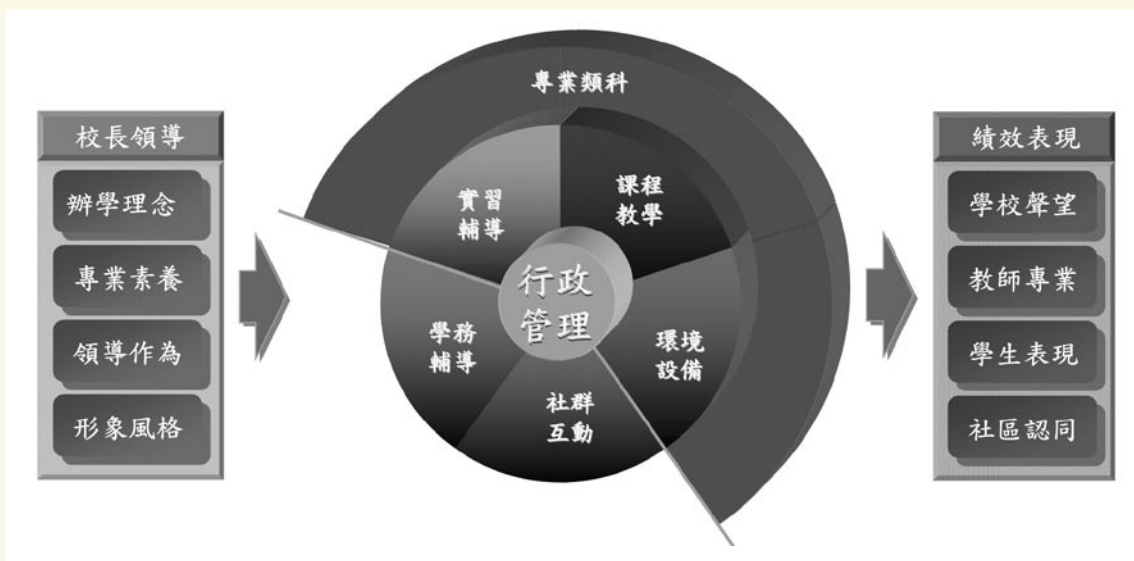


圖1 全國公私立高級職業學校評鑑概念圖

至教育部訪視評鑑表冊規劃：評鑑工作分為「校務評鑑」與「專業類科」評鑑兩大範疇，校務評鑑範疇分為「1-1校長領導」、「1-2行政管理」、「1-3課程教學」、「1-4實習輔導」、「1-5學務輔導」、「1-6環境

設備」、「1-7社群互動」及「1-8績效表現」八個領域，及專業類科評鑑範疇等基本概念架構如圖1所示，至評鑑之層面及指標架構則如圖2所示。



圖2 全國公私立高級職業學校評鑑層面及指標架構

資料來源：教育部十二年國民基本教育網站<http://epaper.edu.tw/12edu/>

上述高職校務評鑑實施方案亦包括高職教師專業表現及課程教學之評鑑，故高職若能於校務評鑑前，先行對教師進行形成性評鑑，並針對評鑑結果改善教師專業教學能力，將得以提高學校整體營運教學績效及競爭力。其次，我國在師資培育法通過後，高級中等以下學校教師來源非常充沛，甚至供過於求的狀況，由近來各級學校甄選教師當中已可見一斑。在合格教師越來越多，「教師評鑑」將受到重視，教師評鑑的標準亦將日趨精細與嚴密。評鑑的功能，對教師而言，可激勵教師自我的生涯發展革新教學方法及提升教學水準（鄭彩鳳，1998）。論及評鑑，一般都偏重在教師考量學生的學習成果；惟黃政傑（1997）指出，教學不僅包括「學」的一面，也可包括教師「教」的一面。教師的教學方法、教學技巧、教學熱忱以及時間控制等，皆可視為解釋學生行為表現的重要因素。

二、教師評鑑基本觀念及目的

美國在1980年代初期發現中小學學生學業成就測驗愈趨低落，社會大眾異口同聲要求改善學校教育，提高教師素質，「評鑑教師」隨即為各界人士所重視，1983年4月之「國家在危機中：教育改革的迫切性」（A Nation at Risk: The Imperative for Education Reform）報告書中，建議中小學教師薪資、升遷、職務保障及停職等的決定，必須建立在一項有效的評估制度上，這項制度應包括同事間相互評估制度，使優秀的教師能獲得獎勵、中等的教師受到激勵、劣等教師被要求改進或解雇（張德銳，1996）。美國教育評鑑學者Peterson（1995）從市場取向的觀點指出，教師應比其他職業更需要評鑑，因為他們的顧客就年齡來講是年輕的；就學習權的選擇則大多是非自願的。

Marsh（1984）指出評鑑的目的有四



項：一、作為教師教學的回饋；二、作為衡量教師效能的依據；三、作為學生選課的參考；四、教學研究的一種歷程結果描述。Stufflebeam（1971）認為評鑑的主要目的在於「改進」，而不是要證明什麼？評鑑最主要的目的是檢核計畫或決策執行的各項問題，並力求改進。Iwanicki（1990）認為教師評鑑目的，主要包括下列四點：

1. 績效責任（accountability）：確保有效的教師在教室中的教學。
2. 專業成長（professional growth）：促使新進教師和現任教師的專業成長。
3. 學校革新（school improvement）：促使學校改善教學品質和增進學生學習成果。
4. 教師選任（selection）：確保雇用品質最佳的教師。

綜合而言，「教師評鑑」就是針對教師的表現，按照評鑑的目的與評鑑的規準，以科學方法，蒐集分析資料，衡量及優缺得失，提供教師教學方法與技巧之回饋，促進教師對其專業的激勵與實現。

教師評鑑的目的，在協助教師改進教學和在行政上決定任用獎懲之依據，包括形成性目的（Formative Purpose）及總結性目的（Summative Purpose）二方面：

- 一、形成性目的：教師評鑑可以發現教師教學之優劣得失及其原因，協助教師改進教學，以提高教學效果，達成教學目標。並且可以就教師教學表現的弱點，提供教師適當的在職進修課程和計畫，以促進教師專業發展。
- 二、總結性目的：教師評鑑可以判斷教師表現水準的優劣程度，以便作為聘任教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優秀教師、以及處理不適任教師的依據，藉以促進學校

人事之新陳代謝（張德銳，1994；吳政達，1992）。

三、360度職能評量用以改善傳統考評方式

其次，教師評鑑最主要功能是提供教師有關工作表現的回饋，而「績效回饋」是每個人均關心的課題，人人都想知道自己的工作表現如何，當員工無法從工作中得到回饋時，他們會以自己的方法尋找回饋（ashford & Cummings, 1983）。Hackman & Oldham（1980）指出「回饋」已被視為激發工作潛能的重要來源之一，它可以增進員工的工作滿足與工作動機。Taylor（1979）亦曾指出一個好的績效考核系統必須同時具備訊息性與動機性二項特質，因為績效考核的結果一方面能夠指出員工表現的優缺點、澄清工作角色及行為（Latham, Skarlicki, Irvine, & Siegel, 1993），另一方面則可以促使員工利用評量結果來設定發展計畫目標，進而改善自己的行為（Kaplan, 1993）。

「360職能評量」不但符合「民主」的精神，更符合時勢所趨；因此，如果一個企業或組織愈重視員工的意見與參與，愈重視工作效率與服務品質，愈重視員工的生涯發展，與愈重視運用公正客觀的考核與獎勵制度來激勵員工，以及愈希望從各個不同的角度來進行評鑑，以幫助個人有所成長，以及組織效率有所提昇的話，那麼在推行「360職能評量」的時候，便不曾遭受太大的抗拒改革，因為它的精神與組織成員的價值觀或偏好十分契合，因此組織成員不但不會抗拒，反而會非常地歡迎；然而，相反地，如果一個組織的組織氣候（或領導者）愈不重視上面所說的這些價值觀的話，則不僅領導者不會想要去推動此一制度，即使領導者有心想要去推行此一制度，也勢必會遭受員工較大的抗拒與反彈，此時，領導者就必須要



花費比較大的「心力」去化解員工的抗拒改革，例如可先試行幾個單位或部門，如果員工反應不錯，則可全面實施與推廣。

Ewards & Ewen (1996) 指出「360職能評量」是植基於（一）組織（員工滿意度）調查（Organization Surveys），（二）全員品質管理（Total Quality Management, i.e., TQM），（三）員工發展回饋（Employee Development Feedback），（四）績效評估（Performance Appraisals），以及（五）多元評鑑系統（Multisource Assessment System）等。分別說明如下：

（一）組織（員工滿意度）調查

在一九七〇至一九八〇年代，美國的企業組織開始重視員工對於工作與領導者的滿意度調查，如今，國內外的企業組織不但重視組織內部成員的意見，而且重視「外部客戶」的滿意度調查，以提升工作效率與服務品質。

（二）全員品質管理

基本上，全員品質管理的根本精神在於：1.顧客導向（customer focus，包括內部與外部客戶），2.不斷改進（continuous improvement），3.策略規劃（strategic planning），以及團隊合作（teamwork）等；而「360職能評量」不僅重視內部與外部客戶的意見，強調團隊精神，策略規劃，更重要地是希望運用他人的「回饋」來幫助自己「不斷的改進與成長」。

（三）員工發展回饋

一般而言，人類有生理、安全、愛、自尊、與自我實現（激發自己潛能）的需求，尤其是對於管理階層，他們非常渴望獲得正確實現的訊息與回饋，來幫助自己成長，追求卓越，進而做好個人的生涯規劃；另外，目前國內許多企業組織感到困擾的問題之一是，高階主管若不適任或不求自我成長，不但不能激勵部屬的士氣，反而會阻礙了初、

中階主管的發展，甚至會造成反淘汰，令許多優秀的領導幹部紛紛掛冠求去，另謀高就與發展。實施360職能評量或許可以幫助企業組織解決上述棘手的問題。

（四）績效評估

傳統上，年度的考績主要是由主管來加以考核，然而此種方式可能面臨的問題有：1.主管憑個人的好惡來打分數，而容易犯下許多評量的誤差；2.人情包袱與權力運作影響主管考核的結果；3.主管沒有充分視察的機會，以致有些部屬陽奉陰違，主管完全被瞞在鼓裡；4.主管不希望當「壞人」，所以每位部屬的考績都差不多「一樣好」。其實，「360職能評量」就是根據上述「傳統」的考核方式可能產生的問題，加以改進發展而來；另外，由於組織結構的改變（例如扁平化或精簡），或是工作型態的不同（例如以團隊的方式工作），以致傳統的績效考核方式無法因應環境的快速變遷，而不得不轉而採取「360職能評量」的績效評估方式。

（五）多元評鑑系統

以往要發展一個「評量中心」（assessment center），不僅要耗費相當大的人力、物力、財力、與時間等去發展，也需要相當多的人力去維持。相形之下，「360職能評量」要比「評量中心」來得經濟與有效，因為「360職能評量」不但不需要花費那麼多的時間與財力，更重要的是「360職能評量」可以提供更多正確的評量結果；此外，由於「評量中心」的「評量情況」多半是模擬的，因此自然不如「360職能評量」的「真實工作情境」來得適切與有效（Ewards & Ewen, 1996；張裕隆，民90）。

另外，Yammarino & Atwater (1997) 指出，個體需要藉由回饋的過程以瞭解他人對自己能力、知識、技能及特質的看法，藉以比較是否與自我本身的知覺有所差異，並作為是否改變工作行為的參考或依據。



Waldman&Atwater (1998) 亦指出，「回饋」可以促使員工自我知覺 (self-perception) 的正確性，以及提供員工瞭解他人如何知覺自己的行為，這樣的覺察可以提供員工哪裡需要改變的重要訊息，而360職能評量的目的即在於增進員工的自我覺察 (self-awareness)，進而改善工作表現。由此可知，有效的「績效回饋」是提昇員工工作表現的基本條件 (DeNisi&Kluger,2000)，而360度職能評量正符合這樣的需求。360度職能評量相較於傳統的績效考核，它不僅能提供更正確、更有用的訊息，並且當員工接受這樣的回饋時，也比較願意相信評量結果是正確的，進而藉此來改善自己的工作表現。

四、360度職能評量用於教師形成性評鑑探討

教育品質的提升有賴教師專業素養的持續精進，教師評鑑制度則是協助教師專業發展與健全教學績效的重要因素，具體的評鑑指標是良好且有效的教師評鑑所應該包含的要素之一。傅木龍 (2000) 指出教師評鑑的方式有八種：1.同儕評鑑。2.上級部屬評鑑。3.校外人士評鑑。4.非教育人士評鑑。5.自我評鑑。6.學生評鑑。7.行政人員評鑑。8.評鑑小組。McColskey&Egelson (1993) 提出審視教師檔案，包括：學生成就資料 (Student Achievement data)、專業活動證明 (Documentation of Professional)、日誌 (journal) 以及教學觀摩、教室觀察、教學錄影、問卷及面談。

陳怡君 (2002) 研究指出，教師對於評鑑目的之「形成性目的」更重於「總結性目的」，此與英、美二國教師反對評鑑與薪資、任用等「總結性目的」掛勾，以及贊同評鑑應與提升自身專業成長有關的「形成性目的」是相似的。

London & Smither (2002) 認為360職能

評量到行為改變是一個長期而複雜的歷程，僅有回饋尚不足以帶來行為改變，他們認為有二個因素會影響行為改變的效果，分別是：(1) 個體的回饋傾向 (Feedback Orientation)：指個體對回饋結果之整體接受度，包含了對回饋結果是否有負面的感覺、是否有尋求他人回饋之傾向和對回饋結果的重視程度，以及是否會依循回饋結果進行行為改變。(2) 組織之回饋文化：指組織對回饋的支持程度，包含組織是否能以寬容的態度面對回饋的結果、是否協助組織成員解讀及運用回饋、是否建立酬獎行為改善的機制等。

丁一顧、張德銳 (2004) 提及360度職能評量實施過程大致可包括七步驟，分別是 (1) 檢視現行評鑑實施過程；(2) 評估組織實施360度職能評量的準備度；(3) 設定360度職能評量執行目標；(4) 擬定360度職能評量實施的溝通與宣導計畫；(5) 職能評量問卷的編製與實施；(6) 職能評量資料的整理分析與撰寫報告；(7) 提供職能評量與發展行動計畫。

360度職能評量在企業界實施已有多多年，但運用於教育或教師評鑑則較為少見。就國內而言，僅有臺北美國學校 (以下簡稱TAS) 自1999年起將360度職能評量運用於該學校教師評鑑上，且有不錯的效果 (Taipei American School,2003)。茲將其實施過程及內容簡述如下：

首先，TAS會於每學年開始 (每年八月)，利用教師會議或新進教師職前會議向所有教師介紹專業成長與評鑑系統，同時也利用機會與教師逐一檢視專業成長與評鑑系統內容，以及有關教學專業標準及評鑑實施目的。

其次，則是對整年教學表現目標的設定。教師 (或新進教師) 於每年10月15日前，與目標設定視導員共同合作，設定此一



年教學發展目標。至於目標的設定，主要則是包括二方面：（一）有關個人專業成長目標的設定，是依據教學標準加以訂定；（二）提升學生學習的目標，則是依據學生不同年級而有不同的目標設定重點。

第三，為視導員撰寫初步評鑑報告。也就是說，在12月15日之前，視導員必須對教師進行約2-3次的教室參觀，然後提供教師教學回饋，並與教師在獲得共識後撰寫初步的教學進步報告，此外，並根據進步情形做成教師續約與否或安置特定評鑑系統的決定。

第四，為360度職能評量資料的蒐集。亦即，學校的人力資源處（Human Resource Department，簡稱H.R）約於次年的二月至三月份，將360度職能評量問卷發給家長、同儕教師與學生，請其填寫後回收。至於360度職能評量問卷調查中，提供回饋的成員共包括教師八位、家長三十位、以及全班學生，其中，分發給教師的問卷中，有五位教師是由受評鑑教師自己所提供，三位則由視導員或校長提供，而且自己所提供的五位教師名單中必須有二位是與其不同部門或年級的教師。再者，為確保問卷填答者的隱私性，問卷統一由人力資源處統一發，並由每一位填答者密封問卷後交回人力資源處，然後再由人力資源處將所有問卷資料送至美國愛荷華州立大學進行資料整理與分析，其後再以彌封方式將資料送交受評鑑教師與視導者（或校長）。

第五，則為教師進行非正式的自我評鑑。關於此階段的工作除由受評教師利用教學標準作為自我教學表現的省思與檢視外，為讓受評教師能從學生角度思考教師教學，並將受評教師對自我教學的覺知情形，與學生對教師教學情況覺知進行相互比較，因此，每位受評教師均需填寫一份學生回饋問卷，並將之放置於專業發展檔案夾中。當

然，也可與目標設定視導員共同討論其他的自我評鑑形式，以隨時檢視教師教學的進步情形。

最後，則是教師與視導員共同舉行教學表現的會談，有關此會議的實施，主要還是在學期末，由教師與視導員共同檢視教學表現情形，然後與期初所設定的教學發展目標相比較，藉以瞭解教師教學發展目標達成情況與進步情形，以為下學年度設定專業成長目標，以及實施行動計畫的參考。值得說明的是，如果此檢視會議上發現教師整體教學表現不佳時，視導員則可能在參照其他教學表現後，作成受評教師進行其他協助方案的決定，諸如加強式協助方案，以進行更嚴密的教學改善協助（Taipei American School, 2003；Ulfers, 2004；丁一顧、張德銳，2004）。

經查相關資料顯示目前僅有TAS將360度職能評量運用教師評鑑部分，並獲致不錯的成果，值得國內學校試行運用。惟如欲獲致成功，則有四項要素必須予以克服：

- （一）學校必須設立人力資源部門及視導員制度，但是由於目前各地方政府教育經費中，視自有財源不同，約有80%到90%使用於教師人事費用部分，已無法再進行開創性業務，故有關此部分，可以運用績優退休教師擔任視導員，除可節省經費支出，並有利於教學上之經驗傳承。
- （二）有關回饋問卷之編擬及最後之整理分析提出評鑑建議部分，若指定特定師範（教育）大學負責，則可能因已校培育學生受評而影響公平性。此一部分，則可運用國家教育研究院資源及其中立性予以克服，並可由該院依據各類職校特性，編擬各類不同評量指



標問卷。

(三)再者，有關受評教師教學成效不佳，需進行加強式協助方案，以進行更嚴密的教學改善協助部分，則可由任教學校、原畢業師培大學或與簽約實習輔導之師培大學進行合作，進行受評教師教學能力改善及精進。

(四)最後則是需將TAS之360度職能評量方式調整為以形成性評鑑為主要目的，去除其總結性評鑑的意涵，除可符合現階段法規規定，並可減少教師對於評鑑的排斥感，以接受評鑑結果積極與改善。

五、結語

面對越來越競爭的社會，高職學校競爭壓力有增無減，提升學校競爭優勢，已是學校經營的重要課題，而教師素質攸關學校經營績效，因此如何確保教師專業知能，促進學校持續發展，誠屬當前教育努力的重點。基本上，教師形成性評鑑對於教師專業知能提升和成長，是有其積極性的功能，如能運用系統化及專業化的評量方式及工具，將能獲致相當的成效。

另為弭平公私立高中職之學費差距，導進私立高中職優質化，營造公私立學校良性競爭環境，教育部訂定十二年國民基本教育實施計畫加額補助經濟弱勢私立高中職學生學費，若高職學費免費政策進而實施後，一方面可以擴大家長的教育選擇權，另一方面

也激發了學校間為爭奪學生（即財源）的競爭，此時辦學績優學校將獲得更多財源支持，亦即高職教師形成性評鑑將成為提升辦學績效不可或缺的措施，而如何選擇適合形成性評鑑方式將是各高職面臨的挑戰。

職校階段為學生若不繼續升學技專校院或一般大學的最後教育階段，亦即為邁入職場前最後教育階段或準備階段，所以職校與企業關係互動頻繁，而職校教師需具備教育專門課程專精程度相較於國中小教師為高，故為提升形成性評鑑的成效，導入企業實施頗具成效之360度職能評量，不失為有效方法之一，因為360度職能評量不僅是一種工具，而且也是一種過程，它是從多面向資料中獲得回饋的調查工具，也是促進教師和學校發展的過程，故有效應用360度職能評量，對於教師專業成長和學校效能提升，具有相當助益。

360度職能評量之績效回饋方式使受評者可以藉由不同的來源以及各方面得來的資訊，對受評者作更客觀的評估，幫助其發展並有利其生涯規劃，亦與諸多學者研究提出教師評鑑方式及著重形成性評鑑不謀而合。同時360度職能評量之結果不僅可幫助教師瞭解自己的優缺點，亦可協助學校進行組織診斷，進而針對學校現行及可能面臨的問題，採取有效的因應改善策略。本文擬嘗試以360度職能評量進行高職教師形成性評鑑探討，期推動360度職能評量能達到學校、家長、學生三贏的局面，而且透過教師生涯中自我專業成長，方能真正提升教師的核心價值與教學能力。

參考文獻

- 丁一顧、張德銳（2004）。360度回饋在中小學教師評鑑上的應用。初等教育學刊，18，1-24。
吳清山、林天祐（2003）。精緻教育。教育資料與研究，53，136-136。
行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書。台北：行政院。



- 吳政達（2002）。國民中小學教師評鑑政策實施之可行性評估。行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。臺北市，淡江大學教育政策與領導研究所。
- 黃政傑（1997）。課程評鑑。台北：師大書苑。
- 張新仁、馮莉雅、邱上真（2004）。發展中小學教師評鑑工具之研究。教育資料集刊，29，247-269。
- 張德銳（1994）。我國中小學教師評鑑的規劃與推動策略。教育資料與研究，53，1-12。
- 張德銳（1996）。國小教師成績考核系統之研究。教育研究資訊，4：5，89-99。
- 張裕隆（2001）360度回饋的發展及其在員工甄選上的運用。2008年6月23，取自[http://psy.nccu.edu.tw/~io/org_psy/journal/360\(2\).htm](http://psy.nccu.edu.tw/~io/org_psy/journal/360(2).htm)。
- 歐陽教、張德銳（1993）。教師評鑑模式之研究。教育研究資訊雙月刊，1：2，90-100。
- 陳怡君（2002）。國民小學教師評鑑之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鄭彩鳳（1998）。學校行政－理論與實務。高雄：麗文。
- 傅木龍（1998）。英國中小學教師評鑑制度研究及其對我國之啟示。國立政治大學教育學系博士論文（未出版）。
- Ashford,S.J.,&Cummings,L.L. (1983).Feedback as an individual resource:Personal strategies of creating information.Organizational Behavior and Human Performance,32,370-398.
- DeNiSi,A.S.,&Kluger,A.N. (2000).Feedback effectiveness Can 360-degree appraisal be improved?Academy of Management Executive,Vol.14,No.1,129-139.
- Ewards,M.R.,&Ewen,A.J. (1996).360-Degree Feedback。台北：誠品書店。
- Hack,J.R.,&Oldham,G.R.(1980).Work redesign.Reading, MA:Addison-Wesley.
- Iwanicki,E.F.(1990).Teacher evaluation for school mprovement. In Millman, J., & Darling-Hammond, L.(Eds),The new handbook of teacher evaluation: Assessing elementary and secondary school teacher. 158-174. C.A.: Sage Publications.
- Kaplan,R.E. (1993).360-degree feedback plus : Boosting the Power of coworker retings for executives.Human Resource Management,32,299-314.
- Latham,G.P.,Skarlicki,D.,Irvine,D.,&Siegel,J.P.(1993).The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America.In C.L. Cooper & I.T.Robertson (Eds),International review of industrial and organizational psychology,87-132.Cichester,Uk:Wiley.
- London,M.&Smither,J.W.(2002).Feedback orientation,feedback culture,and the longitudinal performance management process.Human Resource Management Review,12,81-100.
- Marsh,H.W.(1984).Student's evaluations of university teaching : Research fidings methodological issues and directions for future research.Elmford, NY : Pergamon.
- McColskey,W.&Egelson,P.(1993).Designing Teacher evaluation systems that support Professional growth .Washington,D.C.,Office of Educational Research and Improvement.
- Petrerson,K.D.(1995).Teacher Evaluation : A comprehensuve Guide To New Directions and Practices. Corwin Press, Inc. Scriven, M. (1994). Duties of the teacher. Journal of personnel evaluation in education. 8, 151-184
- Stufflebeam,D.L.,et al.(1971). Educational evaluation and decision making. Indiana:Phi Kappa.



- Teipei American School(2003).Taipei American School Professional Growth and Evaluation Handbook : A standards-based and multiple data source approach.Taipei : Author.
- Ulfer,M.(2004)。臺北美國學校教師成長與評鑑制度。教育評鑑回顧與展望學術研討會，國立臺灣師範大學教育研究中心。
- Waldman,A.David,&Atwater,E.Leanne(1998).The Power of 360 degree feedback : How to leverage performance evaluations for top productivity.Houston,TX : Gulf.
- Yammarino,J.Francis,& Atwater,E.Leanne(1997).Do managers see themselves as other see them?Implications of self-other rating agreement for human resources management. Organizational Dynamics, Spring.35-44.