

中小學長期推動教師專業發展評鑑之策略研究

馮莉雅 *

摘要

我國中小學的教師專業發展評鑑是一種學校本位的評鑑模式，本研究利用問卷、文件分析和訪談法，分析連續辦理三年以上的學校，了解學校近五年在下列三項的策略表現：（1）參加人數、人才培育的參與情形，（2）推動小組之運作和成效、評鑑規準和評鑑方式、分享機制和激勵方式、計畫整合等推動執行策略，（3）教學輔導教師、教師專業學習社群及評鑑相關研習之專業成長機制，作為後續推動改進之依據。

研究發現學校使用較佳的策略是「人才培育／行政研習」、「推動小組會議」、「教專計畫與校內計畫的整合」、「評鑑規準的研擬」、「評鑑方式、層面的精進」、「學校對專業成長方案的支持」，其中大多數學校能達成的「基本策略」16項，部分學校能達成的「進階策略」20項及少數學校能達成的「典範策略」40項。

關鍵詞：教師專業發展評鑑、學校推動成效、執行策略

* 馮莉雅，國立高雄餐旅大學師資培育中心教授

電子郵件：liyiafeng@gmail.com

來稿日期：2014年2月7日；修訂日期：2014年4月29日；採用日期：
2014年6月16日

School-Strategy of Participation in the Teacher Evaluation for Professional Development

Li-Yia Feng*

Abstract

By means of questionnaires, document analysis, and interviews, the author investigates and analyzes the performance of the schools which have participated in the teacher evaluation for more than three years. Following aspects for the promotion of future evaluation are considered: (1) the numbers of participants and the status quo for talent nurturing, (2) strategies and executions, such as implementation, effects, evaluation criteria, evaluation method, sharing mechanics, methods of encouragement, and program integration, (3) the mechanism for professional development, such as tutors, professional learning communities, and evaluation related training courses.

Our findings indicate that participating schools performed better in nurturing talents, training administration, steering group meetings, integrating evaluation program with school-based programs, developing evaluation criteria, improving evaluation methods and dimensions, and supporting for professional development programs. Note that most of schools achieved basic performance with 16 items, a part of them met the standard with 20 items, and only a few schools got excellent grade with 40 items.

Keywords: teacher evaluation for professional development, school promotion effect, strategy and execution

* Li-Yia Feng, Professor, Teacher Education Center, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism

E-mail: liyiafeng@gmail.com

Manuscript received: February 7, 2014; Modified: April 29, 2014; Accepted: June 16, 2014

壹、緒論

教師素質是奠定學生學習成就的最重要基礎，為回應社會各界對於國家教育品質的高度期待，民國 95 年教育部推動「中小學教師專業發展評鑑計畫」，教師自願為前提，鼓勵學校參與辦理，並與考績脫鉤。99 年「第八次全國教育會議」對於擴大辦理中小學教師專業發展評鑑具有高度共識。100 年公布「中華民國教育報告書」將中小學教師專業發展評鑑列入「優質教師專業發展方案」的具體措施，以具體回應社會各界對中小學教師的期望。而民國 103 年教育部「高級中等以下學校教師評鑑制度規劃報告」，以教師專業發展評鑑為基礎，實施四年制的多年期評鑑制度，建立專業成長支持系統，協助教師和學校落實專業成長計畫（教育部，2013）。

中小學教師專業發展評鑑計畫推動八年多，參與校數與教師人數，每年的成長幅度分別約 5%、4%，102 學年度參加的校數佔全國校數 40.13%，參加人數佔全國教師人數 56%（教師專業發展評鑑網，2014a）。

相關研究顯示辦理教師專業發展評鑑多年或參加多年期的學校，教師專業對話和成長機制較健全（王瑞堦，2013；馮莉雅，2013）。分析民國 96 年至今有關教師專業發展評鑑的研究，大多以老師為研究對象，很少進行縣市和全國性的研究。縣市和全國性的研究絕大多數是後設評鑑，例如鄭淑惠和潘慧玲（2013）。而以學校為研究對象的期刊文章約十多篇大多採個案研究，從校園政治分析學校推動策略，或分析教師專業發展評鑑對學校組織文化的影響和教師專業發展。例如馮莉雅、蘇雅慧、楊昭景、徐昌慧（2011）發現學校利害關係人的參與是教師專業發展評鑑計畫的重要影響因素。

雖然張德銳、李俊達、周麗華（2010）、鄭淑惠（2011）等多位學者分析學校辦理教師專業發展評鑑的成效和困境，但尚未有研究試著從「投入—過程—產出」系統性檢視長期辦理教師專業發展評鑑良好學校其運作特色。因此，分析學校的參與情形、實施策略與成效、專業成長機制，歸納出成功條件的優先順序，將有助於其他學校順利

推動教師專業發展評鑑計畫。

綜合上述，本研究的主要目的有下列四點：

（一）了解長期推動教師專業發展評鑑的學校其鼓勵成員參與之策略。

（二）了解長期推動教師專業發展評鑑的學校其推動執行評鑑歷程之策略。

（三）了解長期推動教師專業發展評鑑的學校其建立專業成長之策略。

（四）分析長期推動教師專業發展評鑑的學校其基本策略、進階策略及典範策略。

貳、文獻探討

一、專業成長導向的教師評鑑

教師評鑑是一多面向的教師素質評估方式，可分成以專業成長為主軸的形成性評鑑和以績效為主軸的總結性評鑑。但相關研究均強調關注教師專業發展和學校發展的教師評鑑，主張評鑑規準須聚焦於有效教學（張新仁、邱上真、王瓊珠，2008；張德銳，2013；Calabrese, Sherwood & Womack, 2004; Campbell, Kyriakides, Muijs, & Robinson, 2004; Kersten & Israel, 2005），評鑑系統應包括自評、同儕評鑑、教學檔案、教學觀察等方式（Feng, Su, Hsu, & Yang, 2013; Goldstein, 2007; Kassabian, 2009；Ovando, 2001）。

我國中小學教師專業發展評鑑旨在透過診斷、輔導方式，提供教師自我反省教學的機會，並輔以教學輔導教師制度，促進教師同儕合作，進而協助教師專業成長、增進教師專業素養，提升教學品質（馮莉雅，2010）。

教育部於 98 年將試辦計畫改為常態性辦理計畫，鼓勵學校申請多年期的教師專業發展評鑑計畫，期待學校能協助教師進行長期的專業成長。同時建立相關配套措施，（1）辦理國際工作坊，配合推動

重點規劃研討主題，例如 99 年至 101 年的研習重點是觀察與專業成長、教學觀察與指標解讀（教育部，2012）。（2）推動「專業學習社群」，教育部將補助參加「教師專業發展評鑑」之學校辦理的教師專業成長經費，改為補助辦理教師專業發展社群之經費，期待教師專業成長方案能以評鑑結果為基礎（張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠，2011）。（3）七個區域中心培訓輔導夥伴，辦理回流研習並建立輔導夥伴與學校的配對機制。

從民國 102 年起，教師專業發展評鑑計畫強調校長領導、評鑑能力的深化及運用評鑑結果進行專業成長（教育部，2014）。

綜合上述及 95 年至 103 年的 146 篇期刊研究，我國教師專業發展評鑑計畫截至目前，歷經「醞釀 - 建構 - 磨合」三階段，尚未進入「成熟—轉型」二階段。民國 95—97 年「醞釀」階段，旨在鼓勵學校和教師參與教師專業發展評鑑計畫，以教師對教師專業發展評鑑計畫的看法、參與動機及評鑑計畫執行的困難為主要研究範疇，例如黃琇屏（2009）、張素貞、林和春（2006）、馮莉雅（2007），研究發現教師不願繼續參與，學校辦理經驗無法持續的原因是時間不足、教師缺少相關知能、額外增加工作負擔、專業對話機制不易建立、缺乏實施的法理依據、追蹤輔導和申訴系統不足。民國 98—101 年是「建構」階段，旨在培育各類評鑑人才、推動結合專業成長活動的多年期評鑑計畫，相關研究以評鑑規準工具、參與動機和壓力、及學校推動策略和因應為主，例如吳俊憲、吳錦惠（2011）、洪詠善（2011）、潘文福（2012）均發現評鑑規準的詮釋和標準不一定隨著時間而精進，同儕對話和個人省思是持續參與的動力，校長領導力影響學校推動策略。民國 102 至今是「磨合」階段，旨在強化縣市的推動能力、培訓校長的教學領導能力、強化教師專業學習社群與評鑑的連結，研究發現教師專業發展評鑑能改變學校的文化、教師專業發展評鑑與教師專業成長有關聯性，例如吳和堂、王仁勇（2013），江佳勳、許婉甄（2013），馮莉雅（2013）。

二、學校與教師參與教師專業發展評鑑之情形

（一）計畫參與情形

教師專業發展評鑑推動至今已八年多，馮莉雅、曾憲政（2012）發現三個教育階段每年都有學校停止教師專業發展評鑑計畫，二成多學校是初次辦理，四成多是辦理二至三年的學校。學校和教師參與情形如表 1 和表 2 所示：

表 1

95-102 學年參與學校與人數之分析

學 年	高中職		國中		國小		小計	
	校數 (%)	人數 (%)	校數 (%)	人數 (%)	校數 (%)	人數 (%)	校數 (%)	人數 (%)
95	18 (3.4%)	467 (0.9%)	26 (3.5%)	457 (0.9%)	121 (4.6%)	1830 (1.8%)	165 (4.3%)	2754 (1.4%)
96	31 (6.12%)	1069 (2.0%)	49 (6.6%)	1450 (2.8%)	163 (6.2%)	3522 (3.5%)	243 (6.3%)	6041 (2.9%)
97	58 (12.2%)	2380 (4.5%)	67 (9.1%)	2320 (4.5%)	177 (6.7%)	4088 (4.1%)	302 (7.7%)	8788 (4.3%)
98	145 (30.4%)	5460 (10.1%)	116 (15.7%)	3811 (7.3%)	349 (13.2%)	7608 (7.7%)	610 (15.8%)	16879 (8.2%)
99	206 (40.0%)	9938 (18.1%)	129 (17.4%)	3688 (7.1%)	453 (17.0%)	7903 (7.9%)	788 (20.2%)	21529 (10.4%)
100	292 (56.4%)	17726 (32.1%)	167 (22.5%)	5088 (9.9%)	567 (21.3%)	11199 (11.4%)	1026 (26.2%)	34013 (16.6%)
101	387 (72.9%)	23469 (42.5%)	211 (28.4%)	7167 (14.0%)	632 (23.8%)	12720 (12.9%)	1221 (31.2%)	43355 (21.2%)
102	429 (87.8%)	26172 (48.2%)	314 (42.3%)	9643 (18.6%)	828 (31.2%)	16489 (16.9%)	1571 (40.1%)	52304 (26.0%)

註：(%) 係指參與校數或人數佔全國該階段校數或人數之比例，102 學年各階段之全國教師人數以 101 學年人數估算

資料來源：教師專業發展評鑑網（2014a）。參與教師數。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/01_02list.php?year=1 &cou=&grade=
 教師專業發展評鑑網（2014b）。各學年度學校類別參與學校數。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/02_01list.php 2014.2.03
 教育統計資料網（2014）。各級學校專任教師數、各級學校專任教師數。取自 <https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MQAZAA2>

表 2

中小學各學年度教師專業發展評鑑計畫申辦組別統計簡表

項目	國小			國中			高中職		
	逐年期	多年期	核心學校	逐年期	多年期	核心學校	逐年期	多年期	核心學校
98 年	263	55	31	87	24	5	82	46	5
99 年	360	64	29	98	26	5	126	61	5
100 年	462	76	29	131	31	5	200	72	2
101 年	509	93	29	177	29	5	284	77	6
102 年	702	126	0	279	35	0	350	79	0

資料來源：教師專業發展評鑑網（2014c）。國中小各學年度申辦組別統計簡表。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=34&id=94

由表 1 至表 2 得知，五點我國教師專業發展評鑑的參與情形：

1. 參加校數或參加教師人數，呈現逐年持續增加的情形。而計畫試辦的最後一年（97 學年度），三個教育階段的成長比例均呈現緩慢增加的情形，可能中小學以為此一計畫即將中止。教師專業發展評鑑計畫成為常態性計畫，第一學年（98 學年度）三個教育階段的成長比例均呈現快速增加的情形。顯示中小學的觀望心態相當明顯。

2. 自 97 學年度起，高中職的參加校數和教師人數比例，居三個教育階段之最冠，且 100 學年參加校數過半，但 95 — 96 學年參加的情形居末。

3. 國中的參加情形較不穩定，99 學年度是負成長，101 學年大幅成長。

4. 國小的參與情形有先快後慢的現象，97 學年度起，校數和教師的參與比例居末。

5. 雖然三個教育階段的學校參與校數是增加的，但申請多年期的學校增加數卻很低，國小每年約增加 10 — 20 所學校、國中和高中職每年約增加 5 所。顯示參與學校中仍有相當比例教師的沒有持續評鑑計畫，學校不易逐年強化評鑑模式，也不易規劃長期性專業成長活動。

綜合上述，教師專業發展評鑑計畫的參與校數與人數是持續增

加，但對辦理良好學校的推動策略和成效的研究仍不多見，此類研究大多以單一學校為研究對象，關注項目有（1）校長的領導能力和策略（例如江佳勳、許婉甄，2013），（2）學校組織文化的改變和課程改革（例如吳俊憲、吳錦惠，2011；鄭淑慧，2011）。因此針對大規模的長期辦理學校分析教師參與情形、推動執行策略、專業成長機制，了解學校如何鼓勵教師持續參與教師專業發展評鑑，有值得加以探討。

（二）評鑑人才培育與運用之情形

民國 98 年，實施「初階—進階—教學輔導教師」三級評鑑人才培育與認證制度。教師取得完整初階研習時數後，完成自評且接受他評後，始可取得評鑑人員初階證書。而進階研習與教學輔導教師的研習名單，須先經學校推薦縣市教育局處審核通過，才能參與區域中心辦理之研習與認證。縣市政府發放所屬學校三種研習證書由，教育部發放所屬學校三種研習證書（教育部，2011a）。

教學輔導教師證書的有效期限是十年，必需再次認證方能換證，未完成認證者其證書自動失效。教學輔導教師在有效期間內可採用下列兩種方式進行換證事宜：（1）10 年內經學校指派擔任教學輔導教師，並完成 2 位教師的輔導工作；（2）10 年內經學校指派擔任教學輔導教師，並完成 1 位教師的輔導工作，且創新教學研究、教學行動研究、教師專業發展評鑑等類型論文之研討會或期刊發表至少一次（教育部，2011a）。為求政策的一致性，自 99 學年度起，臺北北市將自 90 學年起實施的教學輔導教師培訓與認證規定與教育部的規定同步化（許籐繼、張德銳、張新仁、謝寶梅、丁一顧、黃嘉莉、張民杰，2010）。民國 100 年起，優先加強校長的評鑑知能研習，包括初階研習和行政研習（教育部，2011b）。

本研究綜合歸納國內有關初階研習與進階研習之相關研究（賴光真，2013；馮莉雅、張新仁、林雅芳，2007；馮莉雅，2011），有三點發現，（1）初階研習的效果在於以增進教師專業發展評鑑計畫、評鑑指標和評鑑流程之了解程度；（2）進階研習的效果在於以增進評鑑者的知能與信心、評鑑資料蒐集能力，並且是影響學校計畫實施成效的重要因素，而學校行政人員對人才培育方案缺乏認識，是減少

教師繼續參與人才培育的重要因素。

此外，本研究綜合歸納「教學輔導教師」相關的研究，發現（1）探討臺北市國小教學輔導教師制度的研究最多（例如丁一顧、張德銳，2007），探討教育部計畫下的教學輔導教師制度很少，例如王旻昱（2011）。（2）「制度面」的研究發現需要額外的輔導支持系統，包括空間、時間、成長課程、獎懲等（許籐繼等人，2010；丁一顧、張德銳、高紅瑛，2007）。也發現各種相關制度之間的重疊關係，有待釐清，例如實習輔導教師制度（許籐繼等人，2010；Villani, 2002）。（3）「實施成效」研究發現各校行政所提供的協助與支持有很大差異，多數夥伴教師認同此一制度有助於個人專業成長，尤其是班級經營輔導的功效（張明杰，2010；陳永岑，2011），陳永岑（2011）發現教學輔導教師計畫與評鑑結合，夥伴教師有較高的繼續參加意願。王旻昱（2011）調查發現教學輔導教師的認證歷程壓力大，經由學校行政單位的支援，大多數教學輔導教師、夥伴教師願意再參與，教學輔導教師願意繼續參與相關研習。

綜合上述，評鑑人才培育與運用影響學校教師專業發展評鑑計畫的推動。依教育部相關規定，須辦理三年學校才能建立完整的評鑑人力，因此長期辦理教師專業發展評鑑學校的行政人員對評鑑人才培育的了解程度、鼓勵教師取得研習證書的支持策略、運用評鑑人才的情形，值得加以探討。

三、學校推動教師專業發展之相關研究

民國 95 — 97 年教師專業發展評鑑的相關研究，紛紛指出評鑑計畫執行的困難包括時間不足、教師缺少相關知能、專業對話機制不易建立等（張素貞、林和春，2006；馮莉雅，2007）。民國 98 — 101 年的相關研究則指出學校能建立同儕對話和個人省思的組織文化是教師願意持續參加的動力，而校長領導力影響學校推動成敗。因此長期辦理教師專業發展評鑑的學校，如何突破現有制度的困境，建立專業對話機制，值得加以探討。

相關研究證實教師專業成長與評鑑參與度有關聯性（例如吳和堂、王仁勇，2013；江佳勳、許婉甄，2013）。民國 102 起，教師專

業發展評鑑重視評鑑結果運用於教師專業成長，而長期辦理教師專業發展評鑑的學校，如何將評鑑結合專業成長活動，值得加以探討。

馮莉雅、曾憲政（2012）分析國內外 303 篇論文或期刊文章，發現研究內容可分成五大主題：（1）評鑑計畫的實施與成效，（2）專業成長需求，（3）學校的因應策略、推動策略及困境，（4）專業學習社群，（5）學校的改新與教師壓力。但缺少人才培育、法規制度與校內支持體系之研究。因此分析長期辦理教師專業發展評鑑且績效良好的學校，其人才培育的成效、法規制度的建立和運作，以及校內支持體系之建立，找出可行的模式和關鍵因素，應有提供其他學校推動參考教師專業發展評鑑計畫之參考。

參、研究方法與實施

一、研究方法

本研究採用問卷調查、文件分析和訪談三種方式，問卷調查係馮莉雅、曾憲政（2012）編製的「中小學教師專業發展評鑑 95—100 年學校工作報告表」、「100 學年度中小學教師專業發展評鑑 - 學校訪視評分表」，前者請學校承辦人員事先填寫。文件分析包括學校的文件：歷年申辦計畫、推動小組會議紀錄、校本評鑑規準研訂歷程資料、評鑑方式實施資料、學校激勵的文件資料、評鑑運作之歷程資料，及針對評鑑結果規畫專業成長之實施歷程資料。訪談法旨在蒐集學校參與情形、實施策略與成效、專業成長機制的相互關係，並與文件分析的資料進行綜合比較分析與討論。30 分鐘的訪談，採非結構性訪談法，由 6 位資料蒐集判斷人員視當天文件分析後的疑問，進行 30 分鐘的深度訪談，有時採用一對一訪談，有時採用小組訪談。研究者採半參與角色觀看訪談和文件分析工作之進行，必要時與資料蒐集判斷人員一同分析資料。資料蒐集判斷人員就訪談內容、學校工作報告（自評表）彼此充分討論後，再繳交學校訪視評分表。研究者的角色旨在確認共識過程中檢核資料的完整性。

二、研究對象

本研究對象採立意抽樣，學校係須符合下列基本條件：（1）教師專業發展評鑑計畫至少辦理三年。（2）學校校長已取得完整的初階研習時數。（3）承辦主任已通過初階認證，取得初階人才證書。符合條件 1 的學校共有 166 所，由縣市政府與國教署（民國 102 年前的中部辦公室）從 166 所學校，再找出符合條件 2 及條件 3 的學校，且願意配合的學校。學校的訪談對象則為校長與承辦主任、2—3 位推動小組成員、2—3 位參與老師。選出國小共 28 所，國中共 11 所，高中職共 15 所。但最後 1 所高中職無法配合，共 53 所學校。

三、資料處理

資料蒐集判斷人員共 24 位，均是教師專業發展評鑑的輔導委員或區域中心主持人，利用一天的工作坊，討論資料蒐集的範疇，及建立分析標準，分析標準來自八成五的資料蒐集判斷人員的共識。換言之，本研究的工具有一定的專家效度和評分者一致性。學校工作報告（自評表）和學校訪視評分表都是檢核表的勾選（檢核項目如表 3），但學校或資料蒐集人員判斷都可在選項後備註其獨特的成效。由研究者針對訪談內容、學校工作報告（自評表）和學校訪視評分表進行資料三角校正。尚有疑問出現，再由研究者親自與學校進行電話聯絡或實地複查。

將量化資料利用次數分配和百分比進行資料處理，再分析質性資料，找出共同性加以呈現。所有策略均經過訪談或文件分析，證實有效，再分析其被使用之比例。每一策略分成三種結果等第，「基礎策略」係指大多數學校（70% 以上）已達成的表現，「進階策略」：係指部分學校（40%—69%）已達成的表現，「典範策略」係指少部分學校（39% 以下）已達成的表現。

肆、研究結果與討論

一、學校推動教師專業發展評鑑之情形

學校推動教師專業發展評鑑之項目有三個：（1）學校參與情形，（2）推動執行，（3）專業成長機制。53 所學校在各項目的細項的分析結果如表 3 所示：

表 3

學校推動教師專業發展評鑑的情形

項目	細項	n	%	
參與人員 穩定或參與 人數逐年 成長	參與人員佔全體教師 26% -50%或逐年成長 2-4%	4	7.55	
	參與人員佔全體教師 51% -75% 或逐年成長 4-6%	6	11.32	
	參與人員佔全體教師 75% 以上或逐年成長 6%	43	81.32	
初階人才 研習情形	26% -50%參與人員取得證書	1	1.89	
	51% -75% 參與人員取得證書	4	7.55	
	75% 以上參與人員取得證書	45	84.91	
學校參與 教專情形	進階人員 之推薦與 認證	推薦參與進階人員 90%以上完成認證	35	66.04
	人員推薦經過課發會或教評會會議討論	49	92.45	
	完成認證人員符合年級或領域或職務別之公平原則	47	88.68	
教學輔導 教師之推 薦與認證	推薦參與教學輔導教師人員 90%以上完成認證	37	69.81	
	人員推薦經過課發會或教評會會議討論	44	83.02	
	完成認證人員符合年級或領域或職務別之公平原則	42	79.25	
校長 / 主 任參與研 習情形	校長參與完整初階研習	50	94.34	
	校長參與行政研習	48	90.57	
	承辦主任取得初階評鑑人員證書	52	98.11	
	承辦主任參與行政研習	41	77.36	
	歷屆校長或歷屆承辦主任取得進階評鑑人員證書	36	67.92	
	歷屆校長或歷屆承辦主任取得教學輔導教師證書	23	43.40	

(續下頁)

項目	細項	n	%	
學校推動 小組之運 作	推動小組成員組成適當	53	100	
	每次會議出席率皆達 8 成以上	46	86.79	
	推動小組對於學校運作有具體建議或協助	47	88.68	
學校工作 會議之運 作	訂有學校教專行事曆	43	81.32	
	每學期辦理學校工作會議（含專業對話）至少 2 次	46	86.79	
	有完整的會議記錄，並知會參與成員	38	71.70	
推動小組 的成效	每次會議參與成員出席率皆達 8 成以上	39	73.58	
	訂定推動小組實施計畫	40	75.47	
	每學期定期召開會議並有完整的會議紀錄	47	88.68	
推 動 執 行	確實訂定年度工作計畫及檢討	39	73.58	
	會議決定事項之執行檢討與追蹤	29	54.72	
	每學年參與教師共同檢討校本規準之適用性	42	79.25	
	教師對指標之解讀有共識	45	84.91	
	評鑑規準 的研討歷 程	規準經由推動小組議決後公布	49	92.45
	校長參與規準研討至少 1 次	46	86.79	
	規準的研訂融入學校特色或擬發展的重點	22	41.51	
評鑑方、 層面的精 進情形	評鑑規準逐年修訂或已包括至少 AB 兩層面之討論	45	84.91	
	參與教師皆已完成的教學觀察至少 1 次	50	93.34	
	參與教師曾經運用 2 種以上評鑑方式	40	75.47	
	每學年檢討評鑑方式之適用性	37	69.81	
學校教師 分享機制	依評鑑情形逐步調整評鑑層面，已完成 AB 兩層面 或 ABC 或 ABD 三層面等	44	83.02	
	近 3 年至少辦理成果發表 1 次	43	81.32	
	近 3 年至少辦理分享活動 1 次	46	86.79	
學校的激 勵方式	分享活動能邀請非教師專業發展評鑑之教師參與	44	83.02	
	校長親自頒發與教師專業發展評鑑相關之證書	51	96.23	
	學校尋求相關資源挹注教師專業發展評鑑活動	47	88.68	

(續下頁)

項目	細項	n	%
學校的激勵方式	邀請參與教專之同仁擔任講座	41	77.36
	學校積極推薦教師參加教專相關研習	42	79.25
與校內計畫之整合	整合教專計畫與校內其他計畫	45	84.91
	透過校內計畫達成教學觀察之精神	40	75.47
	以團隊運作方式整合教專計畫與校內其他計畫	49	92.45
學校教師至校外分享	近 2 年曾至校外分享之教師佔參與教師 10% 以上	33	62.26
	學校以團隊 (至少 2 人) 運作方式進行校外分享	36	67.92
	校長或主任帶領團隊 (至少 2 人) 進行校外分享	34	64.15
學校推動成果歷程之發表	曾參與校際間教師專業發展評鑑推動成果之發表 / 分享	46	86.79
	曾擔任教育局辦理之成果發表 / 分享之講座學校	38	71.70
	符合前 2 項之成果發表次數超過 3 次	37	69.81
學校教學輔導教師輔導計畫之研訂	學校訂有教學輔導教師輔導計畫	35	66.38
	學校教學輔導教師輔導計畫明訂共同交流分享時間	26	49.06
	學校積極協助教學輔導教師與夥伴教師之配對	30	56.60
	配合學校行事曆訂定學校教學輔導計畫工作時程	24	45.28
學校教學輔導教師輔導計畫之執行	近 3 年教學輔導教師實際輔導之人數高於 50%	32	60.38
	校長或承辦主任參與教學輔導工作會議	31	58.49
	教學輔導工作能依據計畫進度執行	31	58.49
	接受教學輔導之夥伴教師在教學上有所精進	33	62.26
學校專業學習社群之運作	參與教師專業發展評鑑教師專業學習社群人數佔全體教師數 30% 以上	44	83.02
	協助規劃教師專業發展評鑑教師專業學習社群之運作	47	88.68
	教師專業發展評鑑教師專業學習社群成員每學年會議出席率平均達 80% 以上	41	77.36
	教師專業發展評鑑教師專業學習社群計畫具有延續性	45	84.91

(續下頁)

項目	細項	n	%	
專業成長之機制	學校提供社群討論所需之空間與設施	52	98.11	
	學校對專業成長方案的支持	學校設置網頁供社群交流互動	39	73.58
		學校進行社群召集人知能之強化（計畫撰寫、經費核銷）	35	66.38
		校長或承辦主任參與社群運作	44	83.02
	專業發展評鑑相關研習	依據教師專業發展評鑑結果辦理相關研習	33	62.26
		將教師專業發展評鑑研習納入學校教師進修活動之規劃	47	88.68
		辦理教專教師學習社群運作相關研習	45	84.91

資料來源：表 3 的數據係研究者依據問卷調查結果，自行整理與分析

由表 3 得知下列七點發現：

（一）參與人數穩定成長，多數學校會依公平原則推薦教師參與人才培育，唯支持系統尚未建立

大多數辦理學校其參與人數穩定成長，唯國中階段之參與情形較不理想。八成以上被推薦之學校，其 75% 以上參與人員取得初階證書，可能因為初階證書是申請續辦之審核項目。學校能依流程推薦教師參與進階評鑑人員和教學輔導教師的研習，且符合學年／領域／學科或職務別分佈之公平原則，但完成認證率未達 90%。因為學校行政人員不一定清楚相關規定，提供教師必要之協助。

馮莉雅等人（2007）、馮莉雅（2011）發現評鑑人才培育有助於學校計畫的推動，因為它可以提升評鑑者的自信心，但繼續參與人才培訓的意願不高。馮莉雅（2011）也發現評鑑推動小組成員或學校參與教師專業發展評鑑時間至少二年以上的學校，其評鑑人才培育效果較佳。換言之，長期辦理教師專業發展評鑑的學校，其校內有較佳評鑑人力和知能，但推薦教師參加進階研習後，仍不知道要如何協助教師完成認證。

（二）校長完成初階研習的人數未達六成，校長的態度和能力決定學校教師專業發展評鑑的辦理情形

本研究發現大多數校長僅完成線上研習課程和行政研習，參加

實體課程的校長人數大幅下降。辦理績效良好的學校校長取得初階證書並積極參加其他人才培育課程。校長參與教師專業發展評鑑的程度可以檢測學校的推動情形。研習資訊是校長推動教師專業發展評鑑的主要參考依據。此外，辦理績效良好的學校，校長調動後，出現新校長接不上手、使不上力，或新校長不願推動的困境。

如江佳勳、許琬甄（2013）發現校長參加人才培育更能掌握學校計畫的精神，而馮莉雅等人（2011）也發現對教師專業發展評鑑計畫不熟悉的校長會排斥此一計畫。

（三）推動組織健全，高中職推動情形出現兩極化現象，優質化計畫未能引導高中職辦理教師專業發展評鑑

九成以上學校之推動小組組成符合規定、運作正常，學校能利用工作會議執行計畫事項。唯推動小組出席率隨教育階段之上升而下降，功能成效也較不理想。符合推動條件的高中職絕大多數是私立高中職，國立學校之參與情形並不理想，不易達到本研究所設定的基本條件，人才培育情形遠不如國中小或私立高中職。高中職教師專業發展評鑑計畫與優質化計畫結合，但辦理教師專業發展評鑑之表現，卻不影響其優質化計畫之申請。使得大多數學校之參與教師並不清楚教師專業發展評鑑之內涵和相關規定。

此一現象應與高中職的學校幅員較廣，教育行政機構的督導不易有關，即如馮莉雅、蘇雅慧（2014）發現校務會議、課程發展委員會的組成和運作尚未能落實。

（四）評鑑實施歷程大致符合規定，唯細部之實施要項未達預期標準

本研究發現在教育部引導下，教師對指標之解讀有共識、校長參與規準研討、每學年能檢討校本規準之適用性、並經由推動小組議決。唯較少學校規準的研訂能融入學校特色或發展重點。大多數學校之參與教師能完成教學觀察，但運用2種以上評鑑方式的學校未達半數。換言之，部分學校之評鑑層面、評鑑方式沒有調整，評鑑結果不利與教師專業成長結合。此一現象與馮莉雅（2013）發現相似，即教學觀察是國中常使用的社群活動，但評鑑結果沒有結合社群活動。

總之，大多數學校只完成評鑑歷程之前半段，綜合報告表和專業

成長計畫的推動，尚待努力。馮莉雅等人（2011）、范慶鐘（2008）均指出教師專業發展評鑑尚未有法源依據，校長主任基於學校和諧，而未能落實完整的評鑑歷程。

（五）大多數學校已建立分享機制和激勵方式，也試著整合校內相關計畫，教師認同社群計畫，唯相關措施有待加強

本研究發現大多數學校能邀請非教師專業發展評鑑之教師參與校內之分享活動，校長能透過引入資源或頒發相關證書來激勵教師。部分學校有整合教師專業發展評鑑計畫與校內其他計畫之努力，或透過校內計畫達成教學觀察之精神。教師能經由社群活動而成長，但計畫撰寫和執行仍需檢核。高中職缺少相關資訊與倡導，推動進程不如國中小。

其他研究也證實分享是教師專業成長的重要機制（鄭淑惠，2011），但以社群整合校內計畫的績效尚未顯著（王瑞璦，2013；馮莉雅，2013），要如何協助學校進行計畫整合有待加以研究。

（六）半數學校的教學輔導教師計畫之研擬和執行，有待提升

本研究發現半數以上的學校沒有落實教學輔導教師計畫之研擬和執行，包括教師配對、共同時間之安排、工作時程訂定等。訪談發現沒有相關辦法協助學校推動教學輔導教師計畫，例如經費撥入時間、實習教師不能成為被輔導者……等，都是有待解決之問題。王昱旻（2011）也有相似的發現，顯示此一制度的推動須加以關注。

二、學校推動教師專業發展評鑑之策略達成

本研究以問卷調查、訪談、文件分析探討學校在「學校參與」、「推動執行」及「專業成長機制」三方面的各種策略運用比例，而訪談和文件分析所得的成效以底線標示之，茲將各種策略達成程度如表4所示：

表 4
各種策略達成程度之分析

項目	表現情形
參與人員	● 參與人員佔全體教師 75% 以上或逐年成長 6%
	◎ 參加教師人數逐年增加或全員參與，連續參加人數比例高
	◎ 資深教師或行政主管帶頭參加，扮演領頭羊之角色
	◎ 為新進教師辦理教師專業發展評鑑說明，鼓勵其參與並完成初階研習
一、參與教專情形	● 75%以上參與人員取得初階證書
	● 人員推薦符合規定且符合領域或職務別分佈之公平原則
	★ 推薦參與進階人員、教學輔導教師之人員 90%以上完成認證
	◎ 學校教師會會長積極參與進階人員或教學輔導教師之研習
	◎ 學校建立支持體系協助進階人員之認證，例如人員配對、專家諮詢
	◎ 所有推薦者取得證書或認證資料成為區域中心的優良示範
校長/主任參與研習情形	● 校長、承辦主任參與完整初階研習、行政研習
	★ 歷屆校長或歷屆承辦主任取得進階評鑑人員證書或教學輔導教師證書
	◎ 校長及承辦主任積極參加相關研習，包括講師研習、輔導夥伴、國際工作坊，並協助教育局處、教育部等進行人才培育
	◎ 歷屆承辦主任參與社群召集人、自主規劃系統之研習
二、推動學校之運作	● 推動小組成員組成適當、出席率達 8 成以上、有具體建議或協助
	◎ 推動小組下設分組或邀請專家學者指導
	◎ 家長代表參與情形良好
	◎ 推動小組成員積極參與教師專業發展評鑑之研習
推動執行學校工作的運作	● 有教專行事曆、每學期至少二次學校工作會議、會議記錄和公告系統完整
	★ 每次會議參與成員出席率皆達 8 成以上
	◎ 獨自召開教專工作會議
	◎ 適時宣導教專新知

(續下頁)

項目	表現情形
評鑑規 準的研 討歷程	<ul style="list-style-type: none"> ● 每學年參與教師共同檢討校本規準之適用性、推動小組議決後公布、評鑑規準逐年修訂或擴增 AB 兩層面之討論、校長參與規準研討 ● 教師對指標之解讀有共識 ◎ 規準的研訂融入學校特色或擬發展的重點或校內教師差異性，且包括 ABC 或 ABD 或 ABCD 評鑑層面 ◎ 鼓勵參加教專教師，分享對指標的新理解，再溝通和修正評鑑標準
評鑑方 式、層 面的精 進情形	<ul style="list-style-type: none"> ● 參與教師皆已完成的教學觀察 ● 參與教師曾運用 2 種以上評鑑方式 ★ 每學年檢討評鑑方式之適用性，逐步調整評鑑層面，包括 AB 兩層面 ★ 評鑑方式結合專業成長活動 ◎ 評鑑層面包含 ABCD 四層面，教師教學觀察前、中、後之紀錄詳實，或 E 化教學檔案建置完善，能發揮分享效果 ◎ 鼓勵教師分年進行非正式評鑑和部分評鑑（教學觀察或教學檔案擇一）及全面式的正式評鑑（教學觀察和教學檔案同時進行） ◎ 鼓勵教師靈活運用質化和量化的觀察方式
二、 推 動 執 行 教師分 享機制	<ul style="list-style-type: none"> ★ 辦理分享活動或成果發表，能邀請非教師專業發展評鑑之教師參與 ★ 運用各種場合或管道，讓參與者分享教師專業發展評鑑的心得與收穫 ◎ 教師專業發展評鑑歷程是分享重點，校長主任參與，分享資料紀錄完善 ◎ 已建立分享制度
激勵方 式	<ul style="list-style-type: none"> ★ 邀請參與教專之同仁擔任講座，或積極推薦教師參加教專相關研習 ★ 校長親自頒發相關之證書，尋求相關資源挹注教師專業發展評鑑活動 ◎ 頒發獎品或提供教學資源給表現優異者或積極參與教師 ◎ 鼓勵參與教師應用教專所學，參加校內外之計畫活動或競賽 ◎ 提供參與教師參加研習或分享經驗，增加教師專業成長的動力

（續下頁）

項目	表現情形
教專計畫與校內計畫之整合	● 以團隊運作方式整合教專計畫與校內其他計畫
	● 整合教專計畫與校內其他計畫，或透過校內計畫達成教學觀察之精神 ◎ 整合校內各種計畫，符合教學觀察之精進，教專納入校務發展計畫推動
分享辦理教專專業經驗	★ 10% 以上參與教師或團隊學校，或校長或主任帶領進行校外分享
	◎ 分享學校辦理經驗，或積極協助教育部、教育局處、其他學校辦理教專 ◎ 校內多位教師具備講師或輔導夥伴等身份
學校推動成果歷程之發表	★ 曾參與校際間教師專業發展評鑑推動成果之發表 / 分享
	★ 曾擔任教育局辦理之成果發表 / 分享之講座學校 ◎ 學校推動成果或教師參與資料多次發表於研討會、期刊或擔任研習講座
教學輔導教師輔導計畫之研訂	★ 學校訂有教學輔導教師輔導計畫
	★ 學校計畫明訂共同交流分享時間、配合學校行事曆、積極協助配對、 ◎ 訂定新進教師輔導計畫，或建立校內教學輔導教師成長分享機制 ◎ 建立教學輔導教師社群，執行和檢討教學輔導教師計畫 ◎ 建立職務代理人或靈活運用學校時間，協助教學輔導教師社群運作
學校教學輔導教師輔導計畫之執行	★ 校長或承辦主任參與教學輔導工作會議
	★ 學校教學輔導教師實際進行教學輔導之人數達 50% 以上、教學輔導工作能依據計畫進度執行、夥伴教師在教學上有所精進 ◎ 不同職務 / 學年 / 領域均有輔導教師，實際輔導比例高，能發揮領導力 ◎ 主任取得教學輔導教師認證，可以協助其他教師，推動輔導教師計畫

(續下頁)

項目	表現情形
學校專業學習社群之運作	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校教師專業發展評鑑教師專業學習社群計畫具有延續性 ★ 30% 以上教師參與教專教師專業學習社群，學校協助規劃社群之運作 ◎ 教專的教師專業學習社群成員每學年會議出席率平均達 80% 以上 ◎ 社群類型多，或社群計畫與學校其他計畫加以整合，辦理發表與分享
三、專業成長之機制	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校提供社群討論所需之空間與設施 ● 學校設置網頁供社群交流互動，校長或承辦主任參與社群運作 ★ 學校進行社群召集人知能之強化（計畫撰寫、經費核銷） ◎ 鼓勵教師自組社群、建立社群分享機制 ◎ 規劃社群共同時間或提供 E 化教學檔案的模組或其他資源，或協助調課 ● 學校將教師專業發展評鑑研習納入校教師進修活動之規劃，或辦理教專教師學習社群運作相關研習 ★ 學校依據教師專業發展評鑑結果辦理相關研習 ◎ 配合教育部教師專業發展評鑑之新議題辦理研習活動，包括專業學習社群、整合平台使用、自主規劃系統 ◎ 團隊參加教育部辦理各種研習 ◎ 適時依據教師專業發展評鑑計畫執行情況，安排全校性、推動小組或種子教師之校內外研習

● 是基礎策略：大多數長期辦理學校（70% 以上）已達成的表現

★ 是進階策略：部分長期辦理學校（40%-69%）已達成的表現

◎ 是典範策略：少部分長期辦理學校（39% 以下）已達成的表現

資料來源：表 4 的數據係研究者依據問卷調查結果、訪談及文件分結果，自行整理與分析

由表 4 得知下列十一點發現：

（一）「人才培育／行政研習」、「推動小組會議」、「教專計畫與校內計畫的整合」、「評鑑規準的研擬」、「評鑑方式、層面的精進」、「學校對專業成長方案的支持」，是 75% 長期參加教師專業發展評鑑的學校使用之策略。教育部連續 4 年辦理國際工作坊及相

關專書的出版（教育部，2011a、2012；張新仁等人，2011；賴光真，2013），可能是促使學校使用上述策略的原因之一。

（二）「人員參與」、「教師分享機制」、「激勵方式」、「分享辦理教專業經驗」、「學校推動成果歷程之發表」、「教學輔導教師輔導計畫之研訂」、「學校教學輔導教師輔導計畫之執行」是15%長期參加教師專業發展評鑑的學校使用之策略。

評鑑人才的培育是教師專業發展評鑑推動的重要指標，大多數研究都證實培訓課程能強化評鑑知能和其他專業成長能力（馮莉雅，2013；Feng, et. al, 2013），但相關研究也發現教師繼續參加培訓的意願不高（馮莉雅等人，2007；馮莉雅，2011）。因此，學校如何將人才培育、分享機制和激勵方式加以結合，值得加以探討。

（三）學校的達成策略可以分成「基礎策略」、「進階策略」、「典範策略」三種等級：基礎策略有助於學校繼續參與教師專業發展評鑑，進階策略有助於學校教師專業發展評鑑能夠擴大辦理，典範策略有助於學校深化辦理教師專業發展評鑑。

鄭淑惠、潘慧玲（2013）主張評估教專業發展評鑑計畫的等級可分成（1）分析資料與執行情形，（2）分析符合標準之程度，（3）分析實施之成效。而本研究發現的三種策略之分類有相似之處。

（四）三種策略在鼓勵學校參與的重點不一：基礎策略旨在穩定參與人數，而進階策略旨在提高參與人數和強化評鑑知能，典範策略旨在強化校內各種人才培育，建立經驗傳承的支持系統。三種策略與馮莉雅（2011）歸納的教育部推動教師專業發展評鑑計畫的策略相似，顯示量化效果較質性效果容易產生。

（五）三種策略在推動執行的重點不一：基礎策略旨在依規定運作，評鑑實施能有共識。進階策略旨在共同協商出擴大辦理的方式，評鑑實施逐年修正，結合專業成長活動，提供教師各種研習機會。典範策略旨在建立資訊管理系統，協助學校成員掌握相關訊息，建立學校特色的評鑑分享文化，提供資源給積極參與的教師，鼓勵教師結合評鑑和其他課程教學計畫。此外，教育部計畫愈沒有明訂的範圍，學校愈沒有共同性的策略，大多是進階策略和典範策略，例如校內計畫整合、學校辦理經驗的傳承。即如馮莉雅等人（2011）、范慶鐘

(2008)均指出影響評鑑計畫的運作方式和成效之因素，包含參與者的投入、利益、目標、衝突。校長、主任沒有法源保護，不願意過於積極，但地方教育行政機構的態度會促使校長有不同的行動。

(六)三種策略在專業成長機制的比例和重點不一。專業成長機制的基礎策略很少，旨在配合教育部推動教師專業學習社群，校長或承辦主任能積極參與並提供社群所需的資源，並將教師專業發展評鑑納入全校教師進修活動之規劃。進階策略旨在建立教學輔導教師制度，校長或承辦主任參與專業成長的會議，校內教師對社群有較高的參與度，依據教師專業發展評鑑結果辦理相關研習。而典範策略旨在建立教師專業成長運作機制，能滿足各領域／職務者的需求，參與成員有所精進，建立發表與分享機制，積極鼓勵教師自組社群、規劃共同時間、提供學習資源、積極鼓勵教師自組社群、建立社群分享機制、將研習所學應用於學校。三種策略的使用符合 Hord 與 Summers (2008)主張行政人員支持教師專業學習的角色，分成(1)不支持，(2)協助個別／群體教師，(3)協助不同群體教師，(4)關注全校個別教師。可能因為教學輔導教師和教師專業學習群啟動時間不久，而校長培養過程較缺少教學領導知能，校長在此方面不易有所表現。

伍、結論與建議

一、結論

(一)學校的推動策略受到學校行政人員所具備之教師專業發展評鑑知能之影響

本研究發現校長主任本身參與人才培育的情形，有助掌握計畫推動的重點，較能即刻建立學校支持系統。因此如何強化學校行政人員的相關知能，是未來應加強的重點。

尤其校長之異動會影響學校原本辦理的情形，平時如何強化所有校長和主任的推動知能或評鑑人才知能，讓學校行政可以無縫接軌，

是未來要強化的項目。

(二) 在教師參與和推動執行二方面，形成基礎策略、進階策略、典範策略

本研究發現長期辦理教師專業發展評鑑的學校大致能依據規定運作並完成評鑑啓始階段的流程，包括規準研討和修正、教學觀察。因此有 14 個基礎策略被廣泛運用，幫助學校繼續辦理教師專業發展評鑑。但評鑑層面、評鑑方式，僅有部分學校能隨著辦理時間而精進。尤其教學觀察技巧的精熟、評鑑報告的撰寫與整理、運用評鑑結果規劃教師專業成長計畫、專業成長計畫的實施和檢核。因此有 12 個進階策略被部分學校使用，幫助學校擴大辦理教師專業發展評鑑。少數學校運用了 28 個典範策略，幫助學校深化辦理教師專業發展評鑑。大多數學校缺少策略協助教師經由評鑑結果和歷程而成長，否則教師不易由教師中心的教學模式，轉換成學生中心的教學模式，也缺少協助教師發展差異化教學的真實資訊。

(三) 學校較缺乏推動和落實教師專業成長機制的策略

本研究發現不論是教學輔導教師計畫、或教師專業學習社群，或其他專業成長活動，較少有共同性的策略，只有 4 個基礎策略，例如將教師專業發展評鑑納入學校進修活動之規劃、或提供研討的設備和空間、或鼓勵教師專業學習社群持續辦理。部分學校會研擬出協助群體教師、不同群體教師或全校個別教師的進階策略或典範策略，進階策略有 5 個、典範策略有 12 個，例如分析評鑑結果，利用評鑑結果規劃個人或學校整體性專業成長計畫；合理安排與執行教學輔導教師計畫；提供資源和研習機會以培育種子教師，以強化教師間分享文化。

(四) 教育部辦理教師專業發展評鑑的政策影響學校的推動策略

本研究發現在教師參與和推動執行二方面，學校推動策略深受教育部的政策影響。基礎策略能達到教育部要求的量化效果，進階策略能達到教育部期待的短期質性效果，而典範策略能達到教育部期待的長期質性效果。例如基礎策略重視參加人員的穩定度，關注教育部規定的項目，包括：初階研習、行政研習、評鑑規準研擬、推動小組組織健全且運作正常。進階策略關注參與人數穩定成長、推動會能發揮檢討和追蹤管理功能、學校人員具備進階評鑑知能、培育種子教師

(例如社群召集人、教學輔導教師)、安排支持性環境等。而典範策略關注如何使教師大量且持續的參與、資深教師扮演領頭羊的角色、知識管理資訊化、重視團隊運作和回饋修正機制、建立分享機制、致力計畫的整合。

二、建議

(一) 強化及建立學校行政軌的研習制度，協助學校發展有效的推動策略

本研究發現校長主任本身參與人才培育的情形，也會影響學校支持系統的建立，也發現行政軌和教師軌的研習管道有相互干擾的現象。因此為學校行政人員建立適合的研習制度是刻不容緩的工作。

(二) 檢核並協助辦理多年但未能有進階策略或典範策略的學校

本研究訪視發現辦理多年的學校只有基礎策略，大多尚未能掌握評鑑層面、評鑑方式精進之表現，尤其教學觀察技巧的精熟、評鑑報告的撰寫與整理、運用評鑑結果規劃教師專業成長計畫、專業成長計畫的實施和檢核。因此教育部和縣市教育局處要檢核辦理多年學校的實施情形，請表現優異的學校分享其精進策略和典範策略，並給予獎勵，表現不理想的學校要介入輔導，協助其發展出有效的進階策略或典範策略。

(三) 強化教師專業成長機制的進階策略和典範策略，尤其是學校教學輔導教師計畫的配套措施

本研究發現學校要有效落實教學輔導教師計畫，除了學校本身人力、文化等原因之外，尚需要相關辦法協助學校推動，包括減少授課鐘點經費要配合學年制、實習教師輔導制度應與教學輔導教師制度整合，強化學校輔導人力的運用。

(四) 教育部和縣市政府應協助學校診斷教師專業發展評鑑計畫的推動策略，並提供學校改善的資源和壓力

本研究發現辦理教師專業發展評鑑多年的學校大多只會使用基礎策略，顯示學校無法有效掌握擴大辦理或長期深化辦理的推動執行策略及專業成長機制。因此教育部和縣市政府應協助學校自我發展階段，提供典範參考案例，提供改善所需的資源，並將改善成果評估，

列為學校校務重點之一。

(五) 未來研究之建議

本研究已發現學校推動教師專業發展評鑑的三種策略，但就參與情形、推動執行和專業成長機制三方面的基礎策略、進階策略和典範策略，彼此的相互關係值得加以探討，例如學校如何將人才培育、分享機制和激勵方式加以結合，才能發揮預期效果。另外，也應針對三種策略作一整體性的評估，以確認三種策略的成效，或以個案研究方式分析三種策略的實施及其成效之相關。

參考文獻

- 丁一顧、張德銳（2007）。臺北市教學輔導教師制度實施成效與問題的三年縱貫研究。*臺北市立教育大學學報*，38（2），1-32。〔Ting, Y. K., Chang, D. R. (2007). A three-year longitudinal study of mentor teacher program about the effects and problems for primary and secondary schools in Taipei. *Journal of Taipei Municipal University of Education*, 38(2), 1-32〕
- 丁一顧、張德銳、高紅瑛（2007）。臺北市中等學校教學輔導教師制度實施成效與困難之研究。*國民教育研究學報*，18，115-144。〔Ting, Y. K., Chang, D. R., Kao, H. Y. (2007). Research of effect and difficulty of mentor teacher program for junior and senior high schools in Taipei. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 18, 115-144.〕
- 王旻昱（2011）。「教師專業發展評鑑」人才培育方案之研究——以高中職教學輔導教師為例（未出版之碩士論文）。國立高雄餐旅大學餐旅研究所，高雄市。〔Wang, M. U. (2011). *A study of "Teacher Evaluation for Professional Development" person development programs: A case of mentor teacher for senior high schools and vocational high schools* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Hospitality Education, National Kaohsiung

University of Hospitality and Tourism, Kaohsiung.]

- 王瑞堦（2013）。教師組織在教師發展的行動——以「教師專業發展評鑑」結合「教師學習社群」為例。載於臺灣教育評論學會（主編），**教師評鑑**（頁157-164）。臺北：五南。[Wang, R. S. (2013). Action of teacher organization for teacher development: Take teacher evaluation for professional development and teacher professional learning community as an example. In Taiwan Education Comment Association (Ed.), *Teacher evaluation*, 157-164. Taipei: Wu-Nan.]
- 江佳勳、許琬甄（2013）。國小教師專業發展評鑑中校長角色與觀點。**教育學刊**，**41**，195-230。[Jiang, G. S., & Shuie, W. J. (2013). Elementary school principals' roles and perspectives on teacher evaluation for professional development. *Journal of Education*, *41*, 195-230.]
- 吳和堂、王仁勇（2013）。國中教師的專業發展評鑑態度與專業成長關係之研究：平均數結構的分析。**高雄師大學報**，**35**，1-21。[Wu, H. T., & Wang, Z. U. (2013). The relationship between attitude of teacher evaluation and professional growth in junior high schools: Mean structure analysis. *Kaohsiung Normal University Journal Education*, *35*, 1-21.]
- 吳俊憲、吳錦惠（2011）。教師專業發展評鑑促進學校課程改革之研究。**中等教育**，**62**（2），36-59。[Wu, C. H., & Wu, C. H. (2011). A case study on teacher professional development evaluation improving school curriculum reform. *Journal of Middle Education*, *62*(2), 36-59.]
- 洪詠善（2011）。教專評鑑敘說探究中「意義」觀看的問題回應。**應用心理研究**，**51**，212-215。[Hong, U. S. (2011). Questions regarding the “Meaning” of the narrative inquiry to teacher evaluation for professional development. *Research in Applied Psychology*, *51*, 212-215.]
- 許籐繼、張德銳、張新仁、謝寶梅、丁一顧、黃嘉莉、張民杰（2010）。**中小學教學輔導教師制度規劃與推動策略之研究**。基隆市：

- 國立海洋大學。〔Shuei, T. G., Chang, D., Chang, S.L., Ting, Y. K., Huang, J. L., & Chang, M. J. (2010). *A study on the scheme and implemental strategies of mentor in elementary schools and high schools*. Keelung: National Taiwan Ocean University. 〕
- 教育部 (2011a)。中小學教師專業發展評鑑人員初階研習、進階研習、教學輔導教師研習與認證作業規定。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=4 〔Ministry of Education (2011a). *The regulations of training and license of basic evaluator, advanced evaluator and mentor*. Retrieved from http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=4 〕
- 教育部 (2011b)。「中小學教師專業發展評鑑推動工作小組」第26次會議紀錄。臺北市：教育部。〔Ministry of Education (2011b). *The 26th meeting minutes of promotion group of teacher evaluation for professional development*. Taipei: Ministry of Education Taiwan. 〕
- 教育部 (2012)。101年教師專業發展評鑑國際工作坊研習手冊。臺北市：教育部。〔Ministry of Education (2012). *Handbook of 2012 international workshop on teachers' evaluation for professional development*. Taipei: Ministry of Education Taiwan. 〕
- 教育部 (2013)。高級中等以下學校教師評鑑制度規劃報告。臺北市：教育部。〔Ministry of Education (2013). *A report of teacher evaluation plan for teachers in elementary school and high school*. Taipei: Ministry of Education Taiwan. 〕
- 教育部 (2014)。103年教師專業發展評鑑國際工作坊研習手冊。臺北市：教育部。〔Ministry of Education (2014). *Handbook of 2014 international workshop on teachers' evaluation for professional development*. Taipei: Ministry of Education Taiwan. 〕
- 教育統計資料網 (2014)。各級學校專任教師數、各級學校專任教師數。取自 <https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MQAzAA2> 〔Educational Statistics Net (2014). *Schools and teachers statistics*. Retrieved from <https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MQAzAA2> 〕

- 教師專業發展評鑑網 (2014a)。參與教師數。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/01_02list.php?year=1&cou=&grade= [Teacher Evaluation for Professional Development Net (2014a). *Teachers Statistics*. Retrieved from http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/01_02list.php?year=11&cou=&grade=]
- 教師專業發展評鑑網 (2014b)。各學年度學校類別參與學校數。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/02_01list.php 2014.2.03 [Teacher Evaluation for Professional Development Net (2014b). *Schools Statistics*. Retrieved from http://tepd.moe.gov.tw/chinese/04_situation/02_01list.php 2014. 2.03]
- 教師專業發展評鑑網 (2014c)。國中小各學年度申辦組別統計簡表。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=34&id=94 [Teacher Evaluation for Professional Development Net (2014c). *School Projects Statistics*. Retrieved http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=34&id=94]
- 張明杰 (2010)。臺北市教學輔導教師方案的功能—代理教師觀點。新竹教育大學教育學報，27 (1)，33-60。 [Chang, M. C. (2010). The function of Taipei City's mentor teacher program from substitute teachers' viewpoint. *Educational Journal of NHCUE*, 27(1), 33-60.]
- 張素貞、林和春 (2006)。面對教師專業發展評鑑試辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。中等教育，57 (5)，37-58。 [Chang, S. J., Lin, H.C. (2006). An evaluation plan for teachers' professional development: Enhancing participation incentives for elementary and junior high school teachers. *Secondary Education*, 57(5), 37-58]
- 張新仁、邱上真、王瓊珠 (2008)。中小學教師評鑑標準之理論與研究基礎。載於潘慧玲 (主編)，教師評鑑理論與實務 (頁 19-52)。臺北：國立臺灣師範大學教育評鑑與發展研究中心。 [Chang, S. J., Cho, S. G., & Wang, C. G. (2008). Theory and research of teacher evaluation standards. In H. L. Pan (Ed.), *Teacher evaluation: Theory and practice*, 19-52. Taipei: NTNU.]

- 張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠（2011）。臺灣教師專業學習社群的啟動。**教育研究月刊**，**201**，5-27。〔S. J. Chang, Feng, L.Y., Pan, D. L., & Wang, C. G. (2011). Initiation of teacher professional learning community in Taiwan. *Bulletin of Educational Research*, *201*, 5-27〕
- 張德銳（2013）。宏觀我國中小學教師評鑑的推動。載於臺灣教育評論學會（主編），**教師評鑑**（頁129-136）。臺北：五南。〔Chang, D. (2013). A view of promotion of teacher evaluation for professional development. In Taiwan Education Comment Association (Ed.), *Teacher evaluation*, 129-136. Taipei: Wu-Nan.〕
- 張德銳、李俊達、周麗華（2010）。國中實施形成性教師評鑑歷程與影響因素之個案研究。**教育實踐與研究**，**23**（2），265-290。〔Chang, D., Lee, C. D., Cho, L. H. (2010). A case study on formative teacher evaluation process and its impacts and influencing factors in a junior high school. *Journal of Educational Practice and Research*, *23*(2), 265-290.〕
- 馮莉雅（2007）。教師專業發展評鑑系統試驗研究：以高雄市為例。**國民教育學報**，**4**（2），241-277。〔Feng L.Y. (2007). A pilot study of teacher developmental evaluation system: An example of Kaohsiung City. *Journal of Research on Elementary Education*, *4*(2), 241-277.〕
- 馮莉雅（2010）。教師專業發展評鑑的實施與成效：以高雄市國小為例。**教育研究學報**，**44**（2），85-110。〔Feng, L.Y. (2010). Implementation of teacher evaluation for professional development: Kaohsiung City primary schools cases. *Journal of Education Studies*, *44*(2), 85-110.〕
- 馮莉雅（2011）。教師專業發展評鑑進階人才培育方案之探討：以高高屏區域中心為例。**國民教育學報**，**8**，137-161。〔Feng L.Y. (2011). A study of the effects of the training courses of advanced evaluators in teacher evaluation for professional development: Kaoshiung City, Kaoshiung county, and Pingtung county cases.

Journal of Research on Elementary Education, 8, 137-161.]

馮莉雅 (2013)。從教師專業發展評鑑探究國中教師專業學習社群之成效：以高雄市為例。**師資培育與教師專業發展期刊**，6 (2)，65-90。 [Feng, L.Y. (2013). A study of the development of teacher professional learning communities from the perception of teacher evaluation for professional development-take Kaohsiung City junior high schools as examples. *Journal of Teacher Education and Professional Development*, 6(2), 65-90.]

馮莉雅、張新仁、林雅芳 (2007)。我國教師專業發展評鑑人才培訓成效與相關因素之研究——以高雄市為例。載於中華民國師範教育學會 (主編)，**教師評鑑與專業成長**，61-92。臺北市：心理。 [Feng, L.Y., Chang, S. J., & Lin, Y. F. (2007). A study of teacher evaluator's training: A case of Kaohsiung City. In National Teacher Education Association (Ed.), *Teacher evaluation and professional development*, 61-92. Taipei: Psychology.]

馮莉雅、曾憲政 (2012)。中小學教師專業發展評鑑推動成果訪視成果報告計畫。高雄市：國立高雄餐旅大學。 [Feng, L.Y., & Tseng, H. C. (2012). *A report of promotion of teacher evaluation for professional development*. National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism, Kaohsiung.]

馮莉雅、蘇雅慧、楊昭景、徐昌慧 (2011)。從政治學觀點評析中小學教師專業發展評鑑。**國民教育學報**，8，163-182。 [Feng, L.Y., Su, Y. H., Yang, C. C., Hsu C. H. (2011). A study on the development of teacher evaluation for professional development in Taiwan: The View of Politics. *Journal of Research on Elementary Education*, 8, 163-182.]

馮莉雅、蘇雅慧 (2014)。高中職家長參與校務會議運作之分析。**臺灣教育評論月刊**，3 (4)，57-64。 [Feng, L.Y., & Su, Y. H. (2014). Parent participation in the school council in general high schools and vocational high schools *Taiwan Education Review Monthly*, 3(4), 57-64.]

- 陳永岑（2011）。**高雄市國民小學教學輔導教師制度實施成效與實施困難之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學教育視導與評鑑碩士學位學程，屏東縣。〔Chan, U. C. (2011). *A study of effects and obstacles of the mentor program in elementary schools in Kaohsiung City* (Unpublished master thesis). Master degree program of teaching supervision and evaluation, National Pingtung Normal University, Pingtung.〕
- 潘文福（2012）。一個學校本位教師專業發展評鑑規準選擇的發展案例。**師資培育與教師專業發展期刊**，5（1），75-98。〔Pan, W. F. (2012). Case study on choice of school-based teacher evaluation criteria for professional development. *Journal of Teacher Education and Professional Development*, 5(1), 75-98.〕
- 鄭淑惠（2011）。教師專業發展評鑑之個案研究：促進組織學習之觀點。**教育研究與發展期刊**，7（3），37-68。〔Cheng, S. H. (2011). Evaluation facilitates organizational learning: A case study of teacher evaluation for professional development. *Journal of Educational Research and Development*, 7(3), 37-68.〕
- 鄭淑惠、潘慧玲（2013）。全國試辦性方案之過程與成果評鑑：以中小學教師專業發展評鑑為例。**中等教育**，64（2），78-97。〔Cheng, S. H., & Pan, H. L. (2013). Process and outcome evaluation on a national pilot program: A case of secondary school teacher evaluation for professional development. *Journal of Middle Education*, 64(2), 78-97.〕
- 賴光真（2013）。教師專業發展評鑑進階認證指標之具體指南。**中等教育**，64（4），161-170。〔Lai, G. J. (2013). Performance guide to advanced certification indicators for teacher professional development evaluation. *Journal of Middle Education*, 64(4), 161-170.〕
- 黃琇屏（2009）。教師專業發展評鑑試辦現況、困境與因應策略。**教育資料與研究**，89，71-88。〔Huang, S. P. (2009). Teacher evaluation for professional development: Current practices, obstacles and possible solutions. *Journal of Education Resource and Research*, 89,

71-88]

- 范慶鐘 (2008)。一所參與教師專業發展評鑑試辦計畫學校的微觀政治分析。 *教育科學期刊*, 7(2), 45-67。 [Fan, C. C. (2008). An experimental scheme of teacher appraisal for professional development: A micro-political analysis. *The Journal of Educational Science*, 7(2),45-67]
- Calabrese, R., Sherwood, K., Fast, J., & Womack, C. (2004). Teachers' and principals' perceptions of the summative evaluation conference: an examination of Model I theories-in-use. *The International Journal of Educational Management*, 18(2/3), 109-117.
- Campbell, R. J., Kyriakides, L., Muijs, R. D., & Robinson, W. (2004). Effective teaching and values: Some implications for research and teacher appraisal. *Oxford Review of Education*, 30(4), 451-460.
- Feng, L.Y., Su, Y. H., Hsu, C. H., & Yang, C. C. (2013). How the teacher e-evaluation system enhances the professional development of K-12 teachers: The case of Taiwan. *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 106(10), 1357-1367.
- Goldstein, J. (2007). Easy to dance to: Solving the problems of teacher evaluation with peer assistance and review. *American Journal of Education*, 113, 475-508.
- Ovando, M. N. (2001). Teachers' perceptions of a learner-centered teacher evaluation system. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 15(3), 213-231.
- Kassabian, N. (2009, December). The professional growth cycle in Malden public schools: the standards. Paper present at *International Conference on Teacher Evaluation with Professional Growth Cycle*, Kaohsiung, Taiwan.
- Kersten, T. A., & Israel, M. S. (2005). Teacher evaluation: principals' insights and suggestions for improvement. *Planning and Changing*, 36(1/2), 47-67.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning*

communities: voices from research and practice. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Villani, S. (2002). *Mentoring programs for new teachers: Models of induction and support*. Thousand Oaks, CA: Corwin.