

## 伍、結論與建議

依據各項質性與量化資料的分析結果，本章提出主要的研究發現與結論，並據以提出未來在學校層級課程與教學推動體系建構上的建議。

### 一、結論

#### (一)學校原有組織未完全發揮功能，而新設機制具有補強部分組織功能的作用

自九年一貫課程實施後，學校設置具有決策功能的課程發展委員會，以及負有研究發展功能的學習領域小組，而原有的學年教學研究小組亦有相同功能；行政組織中原有的教務處則具有課程與教學事務的規劃與推展的功能。以目前的組織來看，若皆能發揮應有功能，已可涵蓋學校內課程與教學方案的規劃、研發、決策、執行等各項工作。但由文獻報告及本研究的各次座談會結果來看，多數學校的課發會猶如橡皮圖章，領域、學年小組多在討論例行的行政事務，卻較少共同進行研究發展。因為學校若缺乏理念清楚的領導人，校本課程已淪為「教科書本位課程」，課發會和領域小組所須討論、議決的「重大事務」只剩下教科書版本的決定，其餘只有例行的學校活動。在國中，以升學為最重要目標，許多學校沒有所謂課程與教學的設計；在國小，由於教師同時任教多個領域，所以大部分的領域小組成員經常流動，難以長期專注於同一領域進行方案研發及專業成長。

自教師專業發展評鑑與教師專業學習社群計畫推行以來，在參與計畫的學校裡，這兩項新方案賦予領域或學年小組清晰的工作方向與內容。在國中，教專評和教師社群主要在學習領域內運作；在國小，主要在學年小組(未必全數教師參與)或對同領域有共同興趣的教師群。前述方案強化了領域小組或學年小組原本應有的社群性質，也讓教師群有了課程教學的研發計畫或專業成長的方向。

#### (二)健全的學校課程教學領導體系必須兼含基層、中層與高層領導

在本研究所接觸的學校中，多數學校的課程教學領導工作以教務主任為核

心，校長則多為幕後支持的角色。但凡是能推動相關方案的學校，必然有教師群及其領導人。有些學校有少數的教師群，因獲得主任和校長的全力支持，以由下而上的力量擴散其對學校的影響力；有些學校有理念清楚的主任或校長，擘劃學校發展方向，以由上而下的力量帶動教師群。這兩種力量或有先、後發生之別，但是要让學校機制整體運轉，由上而下、由下而上的力量須同時並存。而要让兩股力量並行運作，基層的教師領導者、中層的主任與組長、高層的校長缺一不可。

在各次座談與訪談中發現，具有清晰之課程教學概念的校長、主任不可多得；而在各個自主運作的教師群中總有具專業權威且積極投入的領導教師，成為學校成長的穩定力量。如何有計畫的培養學校的各層級課程教學領導人，是未來在領導人養成方案中必須慎重其事的思慮方向。

### (三)中央與縣市的補助方案應加以整合並具有永續性，始為學校之助力

「資源挹注、適度鬆綁、減少干擾」，是學校人員認為中央與地方政府所能提供的最大協助。學校人員普遍反映，一般學校的課程與教學多在常軌上運作，政府機構若要協助學校，應減少外加方案、文書呈報作業、分項評鑑，讓學校教師可以專心於教學工作，少分心於應付文書行政(paperwork)事務。

來自中央與地方的競爭型計畫或補助方案，對於有心推展課程教學方案，卻資源短缺的學校是一大助益。通常學校若有正在推行的校本課程，領導者會藉由申請相關補助計畫以結合原有行動方案。學校人員期待中央與縣市政府所推出的補助計畫應適當整合，且長期、穩定的提供，以免學校經常要隨資源風向調整工作方向，難以長期深耕固定的重點工作。

### (四)縣市輔導團與學校之間的互動程度不高，專業協作效果有限

縣市輔導團是協助學校課程教學發展的重要專業力量，然而過去的研究報告顯示縣市輔導團本身的組織與運作方式即有諸多問題，以致影響其專業效能的發揮。由本研究歷次座談會的結果也發現，當學校教師在發展方案時，很少想到借重輔導團的專業人力；對於輔導團久久一次的到校訪視(或服務)也多認為蜻蜓點

水，助益有限。輔導團所辦理的研習活動，常不具吸引力，或與各單位的研習疊床架屋或時間衝突。整體而言，本研究發現與過去諸多相關研究報告一致，未來縣市輔導團須再檢討與改善現有機制。

### (五)改善學校層級課程教學推動機制的配套措施包含組織與任務調整、人員的專業精進與行政資源的提供等三方面

本研究以問卷調查方式了解教師及教育局處人員對於學校推動機制改善的方向與配套措施，各題的填答反應絕大部分皆在「同意、非常同意」。而在題項所列的三大範疇中，最受支持的措施如下。

#### 1.「組織與任務的調整」方面

(1)課程發展委員會應落實學校課程與教學方案的決策功能

(2)領域小組或學年教學研究小組應成為教師專業社群，以課程和教學的研討為其主要任務

(3)學校之間應協助建立區域校際聯盟，以共享資源，並協力推動相關的課程與教學方案

#### 2.「人員的專業精進」方面

「教師應養成自己在某些學習領域具有特別專精的課程與教學知能」子題最獲受訪教師的支持。

#### 3.「行政資源的提供」方面

縣市政府應整合來自中央的或縣市內部的各項課程教學方案，以免過多方案造成學校執行困擾。

在各項基本資料與「組織與任務的執行」的分析中，中央或縣市輔導團成員和課程督學二類教師與未兼任職務的教師在三大範疇題項的意見皆具顯著差異，而中央或縣市輔導團成員和課程督學二類教師之間則無顯著差異。可見一般教師對於課程教學推動機制的看法與兼任行政職務者確有不同。

在「人員的專業精進」的分析中，不同學校規模和不同年資填答者之間皆有顯著差異。不同規模學校的教師對於「組織與任務的調整」的看法也具有差異。

可見未來對於相關機制的調整時須留意學校規模的差異性。

## 二、建議

### (一)建立學校課程教學領導人的專業研修體系

研究結果發現，學校課程與教學工作要能健全發展，學校內部必須有基層、中層、高層的領導人共同合作。若學校內部沒有適任的領導者，再多的外部資源也無法真正協助學校。過去我國有很多不同系統的教師研習管道，但都是針對教師個人的課程或教學知能成長而設計，卻幾乎不曾關注如何培養教師成為課程教學領導人。在主任、校長的養成系統中，相關的專業培訓課程多只是聊備一格。未來應建立起學校各級領導人的課程教學專業進修體系，強化其專業領導能力。

### (二)新設機制必須逐步與既有機制整合，避免多軌並行

新設機制如教專評、教師專業社群，甚至是台北市逐漸制度化的教學輔導教師制，在現階段賦予學校原有組織明確的工作重點，具有強化原有組織的作用。但長期而言，這些新設方案的成效若經肯定，則應逐步納入學校原有的組織功能中，予以制度化，避免多軌並行，以免分散學校人員的人力與時間。

### (三)中央與縣市政府務必整合分散的方案、計畫與評鑑，避免干擾學校正常工作

中央和縣市政府層級內的各單位常有與學校教育相關的方案，希望學校去推行。長期以來，多項方案與評鑑令學校窮於應付。多年以來，許多研究都指出此項問題；學校人員更是長年抱怨此層出不窮的干擾，卻一直見不到明顯改善。建議中央與縣市政府，應有跨局處室的課程教學推動單位以整合各項方案，減少對學校的過度干擾。

### (四)具體規範學校教師的專業成長

在學校課程教學推動過程中，除了要有稱職的領導人，更重要的是專業且敬業的教師。在各次座談中，與會學校人員皆指出，目前對於教師專業成長或參與學校課程教學工作缺乏明確規範，以致相關工作總是集中在少數教師身上。而許

多教師的冷眼旁觀或制肘行爲更容易引發漣漪效應，甚至癱瘓學校的課程教學推動工作。此長年之痼，若未能解決，將導致所有推動工作的努力事倍功半。此外，問卷調查中也發現，「教師應養成自己在某些學習領域具有特別專精的課程與教學知能」受到最高支持，但只憑藉教師個人意願參與進修活動，必然難以養成任教領域的專業知能。目前雖然教師法中對教師專業成長有相關規範，但實際上並未有具體的要求措施，未來必須盡快訂定具體規範以引導教師進行專業成長。

#### (五)相關措施的規劃與推動應考量學校規模與一般教師的看法

在問卷調查各項中，不同學校規模的填答者在「組織與任務的調整」、「人員的專業精進」向度上呈現顯差異；而一般教師與兼任行政職務者之間對各向度的反應也皆呈現顯著差異。可見填答者認為學校規模對推動機制的相關措施可能有某種程度的影響，未來應慎重考量不同學校規模的因素。未來的任何配套措施上也應增加對一般教師的諮詢，以免窒礙難行。