

第七章 學校層級課程實施與課程協作

學校層級的課程實施與課程協作，係為實現十二年國民基本教育課程之理念與目標，並因應教材教學之創新，透過夥伴協作落實課程實踐。

基於自發、互動與共好的核心理念，十二年國民基本教育課程實施重視學生為本、專業責任、增能賦權、民主多元以及協作參與的精神；因此，學校層級課程實施的關鍵在於營造一個能夠成就每個學生的「課程協作文化」。學校教育是一複雜系統，涉及層面相當廣，面對許多挑戰時，唯有讓每位教育關係人能夠凝聚共識匯聚力量，才能開創新局與出路。

近年來，各國課程改革經驗中，「課程協作」逐漸成為課程實施的關鍵策略。所謂「課程協作」係聚焦於課程實施教育關係人，包括教育行政人員、教師、家長，同時包括相關機構組織，如社區、非營利組織、大學院校、師資培育機構與產業界等，一同長時間且深入地透過民主參與、共享決策權以及共同承擔教育責任以關注學生學習並進行課程轉化與實踐。

學校層級的課程實施與課程協作關鍵包括賦予校長課程領導之權能，以及教師更積極的專業責任，鼓勵家長增能與參與課程協作，引導學校善用與整合社區與組織資源，將十二年國民基本教育之課程實施視為民主社會公民參與及實踐之場域；讓每一個教育關係人都能夠各盡其責與各展所長，透過公私協力的合作，達到互助成事與擴大課程資源，並發揮分散智慧與集體睿智的效益，讓課程理念落實於每一間課堂，讓每一個學生都能享受學習的成功經驗，並燃起學習的渴望與自信。

第一節 學校層級課程組織與教學領導

壹、學校設置課程與教學研究專責單位

歷經多次課程改革，課程與教學研究發展的行政事務相當繁瑣，目前國民中小學組織再造後，若干學校設置課程研究組長，高中職學校設有實驗研究組。未來，

學校應彈性調整學校組織架構，設置學校課程與教學研究發展之專責單位，並應予以專業培育，使之在學校課程與教學研發及推動、教師專業成長等相關工作中，發揮統籌、規劃、協調與溝通等功能。

貳、提供學校課程研究與發展組織運作參考工具

協助學校課程組織運作以發揮課程研究發展的任務，建議針對不同學校類別與規模，發展不同之實踐參考工具，可包括兩個層面，一為策略層面，如：課程發展委員會與教學研究會運作之標準作業流程（SOP）、相關會議進行步驟與引導策略、關鍵議題（如跨領域課程之授課與時數規劃等）參考手冊；二為內容層面，如：建議可研討之議題、研討成果管理與運用等。最後，提供成功經驗與秘訣給予學校參考。

參、發展學校課程與教學領導核心能力指標與規劃培育課程

臺灣學校教育之組織架構主要包括校長、主任、組長與教師，各自肩負不同課程教學領導的角色與責任。國家教育研究院研發各層級課程與教學領導人才核心能力指標，包括校長、行政人員與領域召集人等，未來應持續在培育過程中檢核與調整，並擴及高級中等學校教育階段課程與教學領導人才培育。

課程組織與教學領導在不同學校類別（如國小與國中、各類型高級中等學校、一般學校與特殊學校）、區域（如都會與偏鄉）、規模、條件（公立與私立）的情境中存有需求與實踐的差異，領導人才培育應秉持行動研究之精神，採取研習與實作、個別與社群、實體與虛擬交互支持，以實務問題導向、脈絡性、歷程性的理論與實踐經驗之雙螺旋培育規劃進行。內涵與原則可包括：

一、校長課程與教學領導培育

強化校長溝通與凝聚學校教育願景的共識、資源擴充與整合、領導課程發展組織、教學視導與課程評鑑、支持與激勵教師專業學習、營造信任支持與協作的學校文化等能力。

二、主任與組長課程領導與管理培育

培育主任與組長課程領導與課程管理知能，使之具有帶領教師社群課程研發與討論、管理學校課程地圖（全校性、學年、領域/群科/科目）、安排課程發展之時間、規劃教師專業學習、統籌經營與管理社區、社會資源與教材設備等能力。

三、教師課程與教學領導培育

領域 / 群科 / 科目召集人之培育應強化其課程意識、教學領導知能與行動研究能力，使能帶領同儕教師規劃、發展、實施與評鑑課程，創新教學提升學生學習力。

課程與教學領導係長期實作轉化的實踐智慧，人才培育不易，教育部應邀集地方教育行政主管單位，研議系統性的課程與教學領導人才培育及激勵機制，明定擔任資格，並建立分層負責架構，提供時間與專業資源的支持，以提升持續專業學習之動力。

肆、建立課程夥伴協作與交流機制

協助建立地理區域性或同屬性（如中途學校、各類特殊教育學校、技職學群等）的學校聯盟，以及學校、學術機構、產業之間課程夥伴協作網絡。透過申請政府公部門與企業組織私部門之經費補助，進行中長期學校整體課程研發與改進，並進行交流對話，分享資源與成果，以突破教師結構與專長限制、資源不足等問題。為促成本機制順利運行，政府應於相關法規或命令中明定與確保校長、行政人員、教師參與課程與教學研究發展的時間與資源，以期能在夥伴協作關係中累積深度的經驗，並長期地、系統地進行課程與教學研究發展，以達成提升學生學習與學校經營之成效。

第二節 學校層級教師社群與專業成長

壹、社群協作實務導向的教師專業發展

學校應經營聚焦於課程實施實務之教師社群協作的專業學習文化，提供時間、空間及相關資源，促成教師專業學習社群成為互助成事的學習型組織。

教師專業學習內容應緊密地結合課程綱要之理念與目標，內涵應包含瞭解國家課程綱要和實踐國家課程綱要兩個部分，透過課程綱要的解讀、教材教法與學習評量等實作，系統地規劃與進行專業學習，並積極從事跨領域 / 群科 / 學程 / 科目之課程統整與教學協作，或研修第二專長，使之具有培育整合創新力人才之專業知能。

教師專業發展形式應有多元規劃，如運用課堂教學研究改善課堂教與學，工作坊形式研發教材等等，在共學、自學與互學的協作文化中，提升教師專業、學生學

習信心與成效。

教師生涯發展應隨著實務經驗累積與專業提升有進階規劃，目前教學輔導教師、輔導團教師、領域 / 群科 / 科目召集人等皆經過相關專業培訓，未來若要發展教師教學專業職涯發展階梯，應規劃每一生涯階段角色的專業內涵，並審慎規劃認證制度。

最後，除了善用當前教師在職進修系統、教師專業發展評鑑、教學輔導教師、專業學習社群與學習共同體等機制之外，國民教育輔導團、學科中心與群科中心也應發展學校教師專業學習的協作機制，讓學校教師不只是同儕互學，也能夠與專家共學。

貳、整合現有支持教師專業發展機制

建立學校各級領導人的課程教學專業進修系統，現階段應賦予學校現有的教師專業發展評鑑、教師專業學習社群、教學輔導教師或學習共同體等機制運作明確的工作重點，並強化原有的作用。未來應整合各個機制逐步納入學校本位教師專業發展的系統中並予以制度化。建議不同機制下，如教師專業發展評鑑的初階與進階評鑑人才、教學輔導教師等應賦予專業地位，以提升激勵教師專業發展與擔任領導人意願；避免多軌機制並行，增加學校負擔以及分散學校人員的人力與時間。

參、鼓勵教師成立並參與專業學習社群

鼓勵教師成立並參與課程與教學相關專業學習社群，透過協同探究持續精進課程與教學專業知能。學校應提供適當的社群運作時間與相關資源，支持教師專業學習社群的學習，進行以促進學生學習之課程實施與教學精進為核心的專業發展。此外，規劃多元的專業發展活動，如辦理課程發表、從事課堂教學研究、教學觀摩、教學創新與運用分享、並鼓勵進行跨領域 / 群科 / 學程 / 科目社群的教師協作等。

肆、落實教師專長授課

專業師資養成不易，學校應配合課程綱要架構，並兼顧不同教育階段教師結構，如國小包班制與科任制並行，特殊教育教師學科專長、職業類科與藝術才能班專長需求等特色，應聘用符合專長之師資，以確保專長授課，如此才有助於教師長期系統地規劃與進行專業發展。此外，教育主管機關應編列經費與規劃相關行政配套，協助學校穩定師資結構，避免過多鐘點教師，影響課程實施與學生學習，同時

避免教師因超鐘點而不得不縮減備課與參與學習社群之時間。

伍、教師進修法制化

為支持教師專業發展，教育主管機關應修訂〈師資培育法〉，將教師進修法制化，賦予教師在職進修之法源依據，並檢討教師在職進修的相關辦法，研訂教師法定之進修時數與課程（應包括核心課程與個別化選修課程），研擬配套措施，包括參與專業學習社群時數、備課時數與相關認證等事宜。同時，學校應建立教師專業成長需求與評估機制，瞭解教師專業發展之需求、成效與問題，持續調整改善。

第三節 學校層級家長參與及課程協作

壹、提升家長參與課程協作之意願與態度

一、國民中小學教育階段依法落實並引導家長參與課程協作

〈國民教育階段家長參與學校教育事務辦法〉規範了家長的責任與權利，提出家長、家長會及家長團體，得依法參與教育事務，並與主管教育機關、學校、教師共同合作，協助學生適性發展。家長參與學校事務類型主要包括參與親職教育、親師溝通、擔任志工、家庭導師、參與決策、與社群協作等。

二、強化家長擔負教育孩子的共同責任與義務

學校教育無法完全取代家庭教育，家長應該成為孩子教育的共同合夥人。雖然〈家庭教育法〉明定高級中等以下學校每學年應在正式課程外實施四小時以上家庭教育課程及活動，並應會同家長會辦理親職教育，但有鑑於部分家長仍消極與逃避孩子教育責任，建議應於〈家庭教育法〉中加入建置成人婚後準備育兒、特殊幼兒之養育知識協助之機制，並強化肩負孩子教育的責任與義務，以促成親師合作。

三、學校營造接納家長參與課程協作的文化

當學校行政人員與教師將家長視為教育過程中的關鍵合作夥伴，定能增強家長參與課程協作之意願與態度。隨著課程改變所帶來的教學與學習上的變革，學校應主動與家長溝通，促進家長理解，並引導參與協作來共同協助學生學習，並參與班級及學校課程討論。學校應營造開放和友善的協作文化與學校氣氛，建立經常的、明確的及雙向的學校和家長的溝通與協作方式。

貳、結合家長團體力量辦理家長增能活動

一、結合專業機構與家長團體辦理家長參與課程協作增能活動

學校可以結合專業機構，如大學或相關組織團體，協同家長團體辦理家長參與課程協作工作坊，協助家長理解課程綱要，並瞭解如何協助孩子的學習，如何參與班級與學校課程實施等。

二、鼓勵績優學校家長會

應結合家長團體辦理家長課程協作專業知能活動，並辦理學校與縣市層級的優質家長認證與獎勵，帶動學校家長會與每一位家長正向積極參與班級與學校課程協作。

參、家長參與課程協作範圍、程度、途徑與策略

一、釐清家長參與課程協作範圍與程度

應釐清個別家長、班級、學校、縣市層級家長會之定位與任務，以及不同教育階段的家長扮演角色。

- (一) 從班級課程協作層面：漸進引導家長從感受與瞭解課程、參與活動，到共同參與課程發展與實施，如成立家長課程小組，提供課程資源與回饋意見。
- (二) 從學校課程協作層面：邀集家長參與學校教育願景擬定與共識、參與課程發展委員會討論與決策、納入家長意見進行課程評鑑、以及透過家長引進與整合課程資源等等。

二、提供家長不同協作的途徑與策略

- (一) 從參與的形式層面：顧及每個家長不同的背景與需求，學校與教師應提供不同族群、性別、社經地位與教育程度的家長合適之參與模式。
- (二) 從參與內容層面：自單一訊息的通知，深入到孩子學習與發展之對話。家長雖願意配合輔導孩子在家的學習，但目前學校課程內容與家長過去學習經驗存有落差，建議辦理親師座談與家長溝通，使其瞭解課程實質的改變、學習內容、學習方法與教育政策等。
- (三) 從參與的策略來看：鼓勵家長成立學習社群，建立與家長會良好的夥伴關係，在課程發展過程中，共同思考並引入有利課程推動的資源，透過資源的

導入與聯結，提升家長參與的成就感與價值感，讓家長真切感受孩子的成長因我投入而受益。

肆、成立家長學習社群

學校家長會應成立家長學習社群，除了建立相互學習與支持環境，提升參與學校課程與教學以及親職教育知能外，亦可透過家長社群力量協助並影響弱勢家庭的家長和孩子。此外，家長會與學校應提供必要的資源讓每一位家長充分瞭解十二年國民基本教育課程綱要重要性與內涵，並協助家長幫助孩子的學習，以建立家長對學校和教師的信心。

第四節 學校層級社區資源與組織運用

學習場域的公共化，才能實現處處是教室，時時可學習的目標。尤其面對公部門資源有限情況下，應該協助學校建立課程夥伴協作關係。

壹、建立公私協力之課程資源與運作機制

一、重新定位公私協力之課程資源觀

學校課程資源的規劃主要以公部門資源為主，包括教材教法與學生學習等教學資源，以及決定並影響課程實施的人力、物力、財力、時間、設備、環境等條件資源。傳統定義的「資源」是有限與固定的，永遠難以滿足需求，尤其面對經費與人力資源之限制，所謂「資源」應該從彼此互助連結而受益成長的關係中，發展一種動態性、創造性與學習性的資源觀，更重要的是串聯課程資源網絡後產生有效永續的效果。

學校與社區組織課程協作的核心理念係建立「權力分享、永續發展、學習社群、相互成就的夥伴協作機制及專業支持系統」，因此課程協作時要朝向理解彼此觀點、凝聚共識並合力克服結構條件限制，找到「你接受、我也接受」的意義與價值，並鼓勵學校發展因地制宜的課程夥伴協作策略。

二、促進技術型高級中等學校學用合一的課程協作

鼓勵學校與產業合作，強化教師實務能力與學生的實務學習，以學用合一為目標：

- (一) 學校的課程與教學規劃上，納入產業界代表，並考量與專業機構技能檢定緊密接軌，強化實習課程與功能。
- (二) 強化產學合作機制，擴大與深化教師赴企業界學習與服務的機會與層次，提供產業界適當的誘因，積極促成學校教師與產業界之業師協同教學，提供學生更多與實務的學習機會。
- (三) 學校與地方產業密切合作：學校應依據所在位置產業聚落發展產學合作計畫，如高雄岡山模具與螺絲、臺南玉井食品加工、屏東東港水產航海等等，結合產業建立協作與人才培育平臺。
- (四) 學校應定期針對教師、學生、產業界的協作關係與成效整體評估，謀求改善。
- (五) 編列更新設備經費，提升學習成效並縮減學校與產業間因過時陳舊設備與技術造成之學用落差。

三、建立規劃、執行與評估的架構

學校面臨許多課程資源如何選擇與運用的問題，需要提供學校課程夥伴協作機制與運作的規劃、執行及評估架構，包括核心價值、知識資源、關係資源以及行動力經營四個層面。首先，確認「核心價值」，如符合課程理念與教育價值—成就每一個孩子～適性揚才、終身學習；其次，瞭解「知識資源」，包括專家知識（如學校知識）與在地知識（如耆老知識）的對話與協力；第三，經營「關係資源」，建立學校與社區組織間的信任與夥伴關係，形成大家「一起把事做好」的人際關係基礎；最後，強調「行動力」，合力支持學生的學習，改進既有的困境，促成互助共好的課程協作關係。

四、建立資源媒合機制

為有效媒合公私部門的課程資源供需，應成立課程與教學資源媒合機制，提供學校與組織、產業、學術機構等有需求者以及有資源者皆能透過此機制媒合。此外，各教育主管機關應有專責單位或設有機制（如督學、輔導員）協助學校與社區組織之資源媒合，以求社會資源適當運用之效。

貳、納入社區資源運用與管理機制

一、專案與資源管理人才培訓

由於學校與外部資源的協作涉及規劃、管理、經營與評估，對於學校行政人員

而言尚屬新領域，因此有必要培訓「社區、非營利組織、產業與學校合作計畫」的專案企劃、管理與實務人才，提升學校與社區組織協作關係，達成學生支持的永續發展，如弱勢學生的協助檔案建立與轉移，應至就業或能自力更生為止，才能有效協助弱勢學生脫貧，或是引進社會各行各業的專家人脈來協助學校，滿足學生的多元學習需求。

二、將社區資源與組織運用納入課程綱要並建立評估與回饋機制

由於學校引進運用課程資源常面臨屬短期型計畫無法永續經營、教師不感興趣等問題，因此，應將社區資源與組織運用納入課程綱要，以及學校視導與評鑑之指標。此外在引進資源後，建議前述專案與資源管理師應定期評估學校、教師、學生、非營利組織與產業等等協作的成效；建立蒐集優良案例知識管理系統，提供參考。