

二、尋找平衡點：談國中綜合活動領域輔導員的 專業成長與角色扮演

尋找平衡點：談國中綜合活動領域輔導員的專業成長 與角色扮演

徐秀婕
臺北市立麗山國中總務主任

摘要

同時扮演中央團員、地方團員與基層教師的角色，對於一位教師而言是難得的機會，是時間與能力的挑戰，也是追求自我、超越自我的時刻。國中綜合活動領域教師在全國國中教師人數中所佔比例偏低，各縣市均有專業教師不足、輔導員難覓的困境。中央團確實也有同樣的難題，囿於人才招募不易，團員往往在校務、課務、縣市團務與中央團務之間為難。團員除了使命感驅策之外，綜合活動輔導團員的專業成長方向與成果能否吸引教師留任輔導團團員，並嘗試在各種角色間找到平衡點，亦是本文探討方向。

研究者從個人經驗與其他綜合活動領域中央團團員對談之過程中，探究綜合活動領域教師參與中央團及地方輔導團課程與教學輔導工作，所獲得的學習與成長，歸納綜合活動領域教師參與課程與教學輔導機制時曾遭遇的困難，探討其克服困難的方式，並從綜合活動領域的立場，對中央團人員招募提出建議。

關鍵詞：輔導團、中央團員、角色扮演、專業成長

序曲 風雲初現

成為輔導團員，並非是一件能預期的事。或者說，初為教師未必都能瞭解輔導團為何，更遑論要立志成為輔導團員。初任教職那幾年，在許多研習場合中，看見輔導團老師們展現的熱忱和專業，嚮往之情油然而生，不由得發出「有為者亦若是」的讚嘆。

在留職停薪進修期間，接獲吳菜霞校長的電話，囑我自92年起擔任深耕種子教師，參加臺北市國中綜合活動輔導團，混合著榮幸和驚奇，譜出了屬於我和輔導團之間的交響樂。

初入輔導團時，像我這樣資淺的教師，實在不敢說自己具有多少課程與教學輔導知能。深耕種子教師的四週培訓課程，讓我對綜合活動領域課程與教學的功力大增，也給我對於輔導員職能的入門培育，但尚不足以讓我能立刻一肩挑起一個綜合活動輔導團的工作。相較於當時一起參加深耕種子教師培訓的同學們，我承認我是幸運的，沒有揠苗助長，而是循序漸進的參與輔導團工作。

92學年度起，扮演深耕種子教師的我，成為臺北市國中綜合活動輔導團的一份子。我最初的工作是資料組，舉凡開會紀錄、製作網頁、燒錄光碟，都是我的工作內容。乍看之下都是雜事，但是卻是很紮實的基本工。我參與每一場輔導團大小會議，完成會議紀錄；也參與每一場研習，拍照記錄。每一場活動的內、外版紀錄，磨練我對於記錄和摘要的能力，內版紀錄要詳實，有如親臨現場，外版紀錄要精要，能望文生義即可。兩、三年下來，我不僅熟悉了輔導員所需的文書行政能力，瞭解輔導團的運作，更因走入臺北市各區的國中校園，發現了課程與教學的多樣性，對於日後扮演中央團員的角色，深有助益。

第一樂章 開啟~輔導團員的角色扮演

踏入輔導團，才漸漸瞭解輔導團員身負的責任所在與基層教師對於輔導團員的角色期待。輔導團員均具教師身分，被賦予團員身份後，變身為多面向的教師。無論是中央團員或是縣市團員，輔導團員都扮演著多面向的角色，要同時滿足基層教師、教育部（局）和團員本身對輔導團員角色的期待。

一、從深耕種子教師到綜合活動輔導團員

配合九年一貫課程推動，並建置各縣市國民教育輔導團，教育部推動深耕種子教師團隊，培育輔導團人才。當時是各縣市綜合活動輔導團之人力需求最為孔急之時，一方面須尋覓認同綜合活動領域課程發展的教師參與，另一方面又必須兼顧團員是否具有資訊專長，便於推動業務。

各縣市藝能科教師員額本就未能完全補實，又加上從原本的輔導活動、家政和童軍教育三個科目，整合為綜合活動領域，許多資深教師因為無法認同課程改革方向，婉拒擔任輔導員，而具有資訊專長的綜合活動新血輪，缺乏教學經驗，也無力擔任輔導員。一時之間要能邀集充足人才參加綜合活動輔導團，確屬不易。92年度培育深耕種子教師團隊時，有許多縣市薦派的是任教未滿五年的綜合活動領域教師，便充分反映出當時綜合活動領域人力青黃不接的窘境。

然而，許多縣市僅有勢單力薄的深耕種子教師，到校服務和研習活動卻如戰鼓初擂，已是箭在弦上不得不發。深耕種子教師本身若缺乏深厚的課程與教學經驗，又沒有充分的輔導諮詢能力就倉促上陣，容易造成現場教師對於輔導團的不信任，也讓形單影隻的深耕種子教師在輔導團建構過程中，紛紛打起退堂鼓。這也影響部份縣市迄今對於綜合活動輔導團的運作仍停滯在執行行政業務，而未進入課程與教學輔導諮詢工作。

身在臺北市國中綜合活動輔導團，輔導員們無疑是幸福的，因為我們有高瞻遠矚的老鷹，也有溫和陪伴的袋鼠媽媽。由於北市團是由原有的分科輔導團整併而來，其成立實早於教育部的深耕種子教師團隊，領域主任輔導員（召集校長）熟稔團務運作，本身也都具有綜合活動領域專業。因此我扮演的深耕種子教師在團隊中並非是許多縣市團內的專輔角色，而是訊息傳遞的橋樑，壓力相對較輕，也提高了「存活率」。但「深耕種子教師」帶來的機緣，卻仍是源源不斷的。

二、勇往直前的縣市團員

如果課程與教學輔導機制是一艘大船，輔導群是船長，中央團是舵手，學校領域召集人和教師是水手，那縣市團輔導員就是大副、二副、水手長，是三級輔導網絡裡的中堅份子。在大海中努力航行，以服務代替領導，帶領學校教師航向目標。

在省團時期，縣市國民教育輔導團的任務包含：實驗研究、實務輔導、研習活動、學藝活動和出版資料。如有省團經驗能複製到各縣市成立輔導團，可能會有相當助益。但當時尚無九年一貫課程，也無綜合活動領域，因此多數縣市的綜合活動輔導團員，均無省團時期的縣市輔導團經驗。換句話說，初建構的各縣市綜合活動輔導團，不論船長、水手，每個角色都是初次粉墨登場。

推動九年一貫課程後，依照教育部97年2月5日台國（二）字第0970017011號函，縣市團的工作目標包含五項：（一）協助落實課程與教學政策，以達成政策目標；（二）研究發展創新教學方法，提升國民教育品質；（三）建立各學習領域教材資源，豐富教師教學內容；（四）輔導教師積極研究進修，鼓勵創新，發揮教育功能；（五）激勵教師服務熱忱，解答教學疑惑，增進教學效果。也明定輔導團可以運用團體輔導（如：專題演講、分區研討、教學演示、成長團體、通訊輔導、參觀活動、實作研習、心得分享）、個別輔導和專案研究等方式推動課程與教學輔導。

從深耕種子教師團隊建立到課程與教學輔導機制成形後，各縣市輔導團至少須每三年完成一次全縣（市）到校（分區）服務、辦理教師研習、建置網站並提供線上諮詢服務。根據筆者在中央團服務時，整理各縣市綜合活動輔導團在精進計畫中所列工作成果，各縣市均確實依規定辦理到校服務、學校教師專業成長活動（工作坊或研習）、輔導員增能研習、線上諮詢，部份縣市則會選辦教案甄選、縣市交流參訪、教學演示或與大學進行攜手合作計畫。

在這當中，輔導員是學校教師的夥伴、是橋樑、也是火車頭，換句話說，輔導員就是現場教師的陪伴共學者、教育政策推動者和課程專業領導者。

（一）陪伴共學者

對教師來說，輔導員扮演的角色並非指導者或監督者，而是共學成長的夥伴。輔導員需採用成人教育中的自我導向式學習方法，激發教師學習意願，追求課程與教學精進。輔導員本身要有多元和包容的態度，才能與不同背景、不同需求的教師共築學習團隊。

以臺北市國中綜合活動領域輔導團所辦的種子教師研習為例，如外聘專家學者擔任講座，輔導員就和其他學員共同汲取新知。輔導員與其他學員同屬學習者，一

如在教學輔導教師機制當中，並無哪一方必然是教、哪一方是學，但因為本身兼有輔導員的角色，會更投入以帶動整體學習氣氛。

（二）教育政策推動者

對於學校教師來說，輔導員較瞭解教育政策的發展方向，較具有能量為學校教師爭取權益。輔導員透過團務會議、增能研習，接觸教育政策的內涵，縣市教師常期待輔導員能具體說明教育政策，並提供適時指引或協助。當教育部、局（處）推動小班小校、推動多元評量、免試入學等政策時，輔導員會成為一個傳遞與溝通訊息的重要橋樑，一方面須轉化政策為學校教師能了解的具體措施，一方面須反映學校教師的意見作為政策發展參考。輔導團配合推動多元入學方案，可加強縣市教師對於多元評量的知能，以因應免試入學帶來的影響。又如九年一貫課程發展初期，各縣市教育局（處）與教師會協商教師授課時數，部分縣市採用單一制，部分縣市採領域別劃分授課時數。許多教師就認為輔導團員也應參與教育政策溝通，帶領教師們反映教育局（處）政策中的盲點。

（三）課程專業領導者

我經常思索，為什麼教師希望看輔導員教學演示，為什麼教師希望輔導員回答問題要有「明確的答案」。經過八年來兼任輔導員與教師互動後，我勾勒出一個畫面，因為輔導員是教師的火車頭、領頭羊，就是課程專業領導者的角色。綜合活動領域由於課程屬性的因素，需要教師討論取得共識，進行活動課程。因此國中階段的綜合活動領域可以說是最需要課程發展、最需要團隊的領域。輔導員既然來自各校，如果所屬學校領域團隊尚在一盤散沙階段，恐怕也會削減輔導員的說服力。輔導員在課程與教學的專業自然深獲肯定，也須在課程領導上扮演積極的領導者。

三、力拔山河一肩扛的中央團員

就像踏入深耕種子教師團隊一樣偶然的機緣下，我接獲邀請成為教育部綜合活動領域課程與教學輔導諮詢教師，也就是所謂的中央團員。

中央團員是個「一上台就要能跳舞，一出場就要能演戲」的角色。在領得聘書後的第一場「任務」，就是扮演綜合活動輔導團領導人員人才培育班的生活輔導員。首次面對全班50位國中小校長坐在台下，我和另一位生活輔導員真是「有話也

不知道從何說起」。連續三年擔任生輔員，第三年的我已經能和校長們寒暄家常，這可是未擔任中央團員就無法獲得的收穫。

在第一年到團服務時，也有很多意外的驚喜。由於每場到團的工作都是團員平均分攤，初生之犢的我，要上臺回應團務報告，也要上臺說明輔導群年度重要方針，也可能要把縣市團如連珠砲般的建議翔實記錄。這對從未見過到團服務的我來說，真是一大挑戰，如果沒有「公版」簡報，讓新人天馬空的發揮，也可能差之毫釐，失之千里。感謝團務工作手冊，便於新夥伴瞭解工作內容。漸漸的，我們也挪出空間，讓新團員有觀摩上手的緩衝期。

三年來，參加過許多次研討會和期初、期中、期末會議，在會議中，學者專家從不同的角度去分析中央團員所扮演的角色。曾身為綜合活動領域中央團員，也試圖重新定義我眼中的中央團員角色。

（一）教育智庫~政策協作者

中央團員的權利義務，發源於課程與教學輔導機制，在教育政策制定的過程中，也扮演著類似智庫的諮詢角色。在課綱微調、基測解題...等場合，都能見到中央團員穿梭忙碌。相對於教育行政人員，中央團員幾乎和「代表基層聲音」劃上等號，代表教師對於教育政策發聲。這樣的政策協作，兼含部份的合作和角色相對關係。

以教學正常化之政策為例，是再明確不過的政策：落實專業授課、專長排課。在綜合活動領域，由於中央團員到訪各縣市，發現縣市團均苦於各校師資不足，配課情形紛亂，與其他藝能領域討論後，再三提出應將藝能科教師員額列入統合視導，或應加強視導藝能科正常化教學，直接或間接地催化了「加強國民中學藝能及活動課程教學視導實施要點」，許多縣市也開出相關領域的教師員額。

這當中也隱含某些矛盾衝突，如無藝能領域的中央團員大聲疾呼，反映師資結構與教學不正常現象，政策可能不會強力落實。然中央團也不免擔心此舉讓課程與教學輔導機制與基層產生對立。所幸視導進行至今，尚無較激烈衝突產生。

（二）箇中好手~專業分享者

各校教師期盼在縣市團員身上找到專業追尋的方向，縣市團員也盼望中央團員能分享專業。中央團員生涯裡，常聽見縣市夥伴徵詢建議，有些激盪出新的火花，有些則像是隨堂考，測驗自己的專業程度。

當我僅扮演一位教師時，追求教學的成就，但扮演輔導員角色時，還必須將專業轉化為易分享的素材。專業成就並非單指課程與教學專業，還包含教育行政專業和溝通與領導專業，能適時提供縣市團必要的專業支援。輔導員聚會中，中央團員提供的專業分享，可能不只是教學輔導經驗，還可能包含進修和甄試心得，甚至是人生經驗。

（三）心靈捕手~夥伴共榮者

如果輔導員之間是一個專業成長社群，中央團員與縣市團員就是一種夥伴共榮關係。當縣市團員遭遇困難時，中央團員就像心靈捕手陪伴團員，攜手共同思索解決之道。在這共榮關係中，中央團員特別該扮演搭舞台的角色，鼓勵縣市團員發揮專業，突破困境。搭舞台的角色在年度研討會中，最為明顯。

年度研討會是各縣市輔導團員交流分享的好時機。搭設舞台的中央團員，在活動前張羅場地、議程，完成行政工作，活動開始後漸漸退居幕後，將展演機會留給縣市夥伴。無論是自主計畫發表、得獎方案分享或教具嘉年華的攤位分享，都以縣市團員為主體，中央團員推波助瀾後，也成為鼓掌叫好的啦啦隊。

（四）平衡天使~專業對話者

追求教育專業發展，必須理論與實務兼顧，才能讓教育共好。中央團員扮演有如「平衡天使」的角色，讓理論與實務有了對話機會。學術研究可以排除許多干擾因素，但教育現場必須面對所有變數，中央團員提供學術研究者實務經驗，也將學術研究的成果回饋給教學現場。

在研發綜合活動領域教師36小時關鍵能力增能研習課程的歷程中，如果只介紹理論，教師可能無法即時轉化為可用的素材。因此中央團在講師培訓課程中，更強調理論與實務的融合。討論「多元教學方法與實務」，不僅介紹教學方法，更強調如何運用教學方法，如何解決可能發生的問題。在「課程發展與規劃」的課程中發現，現代課程發展與規劃的理論相當成熟，教授們也長期耕耘大學課程發展與規劃，但中小學課程發展與規劃的案例卻相對較少，中央團便鼓勵團員將中小學課程發展的實務經驗，對照課程發展理論作為案例和授課的內容，讓日後參與研習教師更容易類推和吸收。

（五）穿針引線~資源整合者

站得越高，看得越遠，站在25縣市的高度，就會看見各縣市的亮點。

中央團員足跡踏遍各縣市，除了振興地方經濟之外，也能發掘出各縣市團的特色與優勢，將各縣市串連成共榮圈，分享、整合資源。如：南投縣國小綜合活動輔導團，曾經創新製作課綱宣導小摺頁，透過到團服務發掘，又推廣到各縣市。部份縣市團員人力吃緊，鄰近的縣市便就近提供協助。如果各縣市同時都要培育綜合活動領域教師36小時關鍵能力增能研習課程中所有科目的講師，不如中央團整合各縣市人力，分群組培育講師後，建置專家人才庫供各縣市參考。站在中央團的高度看輔導團，適足以發現輔導員的集體智慧往往超乎想像，也創造出無限的可能，這也是資源整合者在穿針引線之於的發現與收穫。

（六）薪火相傳~理想堅持者

如果要問，團員的角色這麼多，難為也這麼多，為什麼還是有這麼多領域教師堅守崗位，執著於課程與教學輔導工作？

歷經數次課程變革，由分科課程邁向綜合活動領域，組成綜合活動領域輔導團的團員們，對領域的認同、向心力，自有其革命情感融合其中。較資深的團員走過創團的艱苦時期，繼續提攜後進、傳承薪火，不只是堅持執著，更蘊含一種對課程活化與對教育改革的勇敢承擔。

中央團員來自各縣市團，經過更多為綜合活動領域課程辯護、求生存的戰爭，也在內部體驗過更多的腦力激盪和交互辯證。綜合活動領域甚至被打趣為「最愛提

案的領域」，為建構課程藍圖而努力。在這種氣氛中，中央團也孕育出許多深耕教育理想的勇士，不畏艱難、堅持到底。

第二樂章 擺盪~輔導團員的難為

一、美麗與哀愁~縣市輔導團員

(一) 質與量的平衡

縣市輔導團員參與的課程與教學輔導諮詢活動，場次和人次遠高於中央團員所要服務的對象。如果中央團的角色是讓圈子裡的人互相取暖，那麼縣市團員的任務就是披荊斬棘、開疆闢土。

中央團員面對同具輔導員身分的縣市團員，辦理研習較能朝向專業品質深入發展，扣除部分縣市團員更迭造成的變動外，參加對象也較為穩定，人數規模也較小，品質容易掌控。

縣市團在辦理綜合活動領域教師研習，有三種常見的現象。對大都會型或幅員廣大的縣市（如：臺北市、臺北縣、桃園縣、臺中市、高雄市）來說，基層教師眾多或縣市範圍廣大，顧及參與人數、交通距離和研習品質，往往分區辦理研習，團員對研習內容會較嫻熟，但各校交流容易侷限於地理位置，且總有輔導團鞭長莫及的老師，始終是領域的邊緣人。對於中小型都市（如：基隆市、新竹市、嘉義市、臺南市）來說，校數和綜合活動領域教師人數較少，交通便利，研習交通時間較易控制，無論集中或分區辦理研習均易，每位教師分配到的研習資源較多，較易照顧到縣市內全體領域教師需求。至於師資員額控管較高的縣市，辦理研習時參與的對象，甚至可能是配課教師多於本領域的專業教師。在辦理研習時，常造成顧此失彼，深耕了專業教師的需求，可能就無法滿足配課教師所需的速食麵。

(二) 校務與團務的平衡

許多輔導員都有在校兼任行政或導師的困擾，綜合活動領域輔導員擔任行政者尤多，困擾更加明顯。綜合活動領域每週每班應有三節課程，當團員在兼任行政工作後，又被減課到無法完整上一個班級的綜合活動課程時，不只擔心自己會設計的課程與時事脈動脫節，更擔心會失去掌握教學節奏的能力。

兼任行政（或導師）的團員，在團務時間也常需分心處理校務。行政職務縱使都有代理人，也不好意思讓代理人無酬幫忙，某些時間點上還是需要本人堅守崗位。國中班級導師雖然無須如同保母一般裸抱提攜，但是班級的晨昏灑掃、生活作息，仍舊是導師免不了的牽腸掛肚。

即使是專任輔導員，也仍舊在學校內佔缺，如果輔導員不得兼任行政（或導師）工作，將影響團員退休，甚至在小校內會造成學校人力配置的困擾。這也增加課程與教學輔導工作招募人才的困難度。

在多次的到團服務中發現，在國中綜合活動輔導團中，輔導專長的輔導員多兼任輔導室行政業務，童軍專長的輔導員不是兼任行政就是兼任童軍團長，家政專長的輔導員常須兼任導師。兼任多項職務，若無法重複減課，無法騰出時間，亦無其他誘因，更影響教師參與輔導團的意願和可行性。

（三）縣市輔導團的組成結構平衡

許多縣市受限於領域教師結構傾斜，輔導團員難覓外，更難平衡輔導團員的專長結構。各縣市內輔導、童軍和家政專長的教師比例，大約為2:1:1。統合視導亦發現，綜合活動領域童軍專長和家政專長師資缺乏，待補缺額幾近居各科目之冠，也使得許多輔導團不易聘得童軍和家政專長的教師擔任輔導員。少數縣市由中心學校組成輔導團，呈現團員均非本領域專長教師或僅有一位團員具本領域專長，卻須負擔全縣（市）本領域課程與教學輔導工作。

各縣市因應少子化，控管員額、減少進用新進教師，不僅減少學校綜合活動領域教師人數，也衝擊輔導員聘任，造成缺乏新血輪傳承輔導團工作。

二、齊家治國天下平~中央團員

如果縣市輔導員遭遇到的問題是左右為難，那麼中央團員遭遇到的課題可能就是「忠孝難以兩全」，問題的嚴重程度可能不是加倍，而是n次方。

（一）教學專業難忘懷

依據教育部97年5月19日台國（二）字第0970080002C號令所公布的「教育部中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置及運作要點」來看，中央團員每週減課12節（96

學年度時為10節），兼任領域組長、副組長或駐辦人員減課18節。每週四、五一律公假不排課，組長、副組長及駐辦人員依照任務，另有不排課時間規定。中央團員以不擔任導師為原則。

這些看似權利（或福利）的規定，對於滿懷教學熱忱的中央團員來說，卻不知是喜還是憂。初入中央團的期初會議裡，便發現多數團員都是捨不得放下熱愛的教學工作，拼了命也要兼顧團務和課務。團員來自於教學現場，對於課程與教學輔導工作，自然會重視實務取向多於理論研究取向。對於輔導員來說，一旦脫離教學現場，主觀因素上擔心自己會缺乏說服力，在客觀因素上也擔心無法掌握教學現場的真實情境。但中央團員若減課量過低，又將缺乏充分時間完成團務。歷次會議裡，總有部份領域建議團員應回歸教學現場，增加授課時數，又有些領域認為減課時數不足，難以承接教育部交付的任務。

（二）百變身份多衝突

而對於兼任行政或導師工作的中央團員來說，團務、課務和業務（班務）更是一道難解的三角習題。

兼任導師的中央團員，逢團務出勤時可能連續公假兩日不在班，由代課教師維持班級運作。萬一代課教師發生狀況，就可能影響中央團員參與團務工作。曾經遇過擔任中央團員又兼任導師的夥伴被家長質問，「你明明是比較會教的那一個，為什麼要每週往外跑」、「我的小孩究竟是給誰在當導師」？也曾經有團員因為代課教師和學生或家長起衝突，以致被緊急召回學校處理突發狀況。代課教師的素質無法控管，課程的品質無法保證，都影響家長對於團員兼任導師時的信任感，也讓身兼導師的團員有如捧著一顆不定時炸彈，忐忑不安。中央團部份領域（或課程）的團員，囿於課程實施的現況，幾乎不可能不擔任導師。團員兼任導師衍生的公假與排課問題，不僅考驗教務行政排課的能力，也挑戰著團員與學校行政的信賴依存關係。

兼任行政的中央團員，也難免有著分身乏術的喟歎。許多中央團員在進入中央團之前就具有縣市團員身分且兼任校內行政工作。有些夥伴覓得接班人，卸下校內行政工作，但在退休制度上，教師兼任行政與專注教學或投入教學輔導工作，並未得到同等對待。有些繼續擔任行政工作的團員，常在團務工作中，也有應接不暇的電話響起，恨不得有三頭六臂可以分身兩地工作。縱然職務都有代理人，減課也已經雨露均霑的分配出去，但行政工作所具有的延續性、即時性，卻讓團員蠟燭兩

頭燒，難以為繼。兼任行政的中央團員中，常見有來自小班小校的偏鄉學校教導主任，其負擔的業務量往往是一般學校的數倍。這樣的團員擴展了中央團的觸角，但也讓人心疼他們的分身乏術。

中央團行之有年的期中、期末評量檢核工作，雖無絕對的退場機制或處置，但出席率檢核也是影響中央團員工作分配與自我檢核的壓力來源。對於兼任行政或導師的團員，許多突發因素往往導致出席率下降，臨時找其他團員代打上陣，這對許多素來自我要求的中央團員來說，除造成其他夥伴的工作負擔，也形成個人對團隊的愧疚與不安，更讓我們發現時間永遠不夠用。

（三）自我觀照求平衡

中央團員除了外在工作的難題外，內在自我也是需要被關注的。97學年度的中央團會議中，經驗分享的重點之一就是團員的心理調適、家庭生活經營與健康管理。誰說中央團員不能身心健康、家庭生活幸福美滿呢？但中央團員不定時接獲任務，始終使命必達的責任承擔，也可能對團員的健康和家庭造成隱形壓力。家人對於團員工作的認同程度，也影響團員參與團務。曾經有團員感嘆，參加中央團，忙的事情變多了，該做的家事，卻一件也沒有少。當我們一次又一次用MSN開著線上會議的同時，身旁的幼兒也跟著學會使用滑鼠和鍵盤，但陪伴孩子遊戲的時間也隨之減少。當我們看見夥伴的髮線高了，皺紋多了，多少也擔心夥伴們的家庭與健康是否能夠負荷。

（四）人員輪替難成真

中央團員依照領域、課程和議題，分別配置人數，97、98學年度時，多數領域都有員額無法補實，到99學年度則因教育部規定，縮減各領域人數，但團員難覓與難以延續的問題，始終無法確實解決。

中央團成立初期的「任期限制」，近年來已經被擱置一旁，許多團員雖多次萌生退意，卻仍被再三挽留。不是人才不進團，但進團人才多折損，也讓能長期留任的團員脫身不得，人才輪替，生涯輪轉的期待尚不易達成。

第三樂章 秩序~輔導團員的培育與增能

一、拓展增能課程向度

從輔導員的角色和面臨的難題，汲取前輩們的成功經驗與輔導員增能的需求向度也漸漸清晰。

歸納精進計畫子計畫二中的輔導員增能計畫，主要採用的形式包含：讀書會、成長團體和工作坊，而增能的主題則從輔導諮詢知能、綜合活動領域課程與教學、班級經營、團體動力到時間管理...等，包羅萬象。國教院輔導團員三階人才培育課程，則包含課程與教學政策協作、課程與教學專業知能、課程領導和教學輔導等四個向度。這些具象的正式課程，勾勒出團員增能的藍圖，卻隱約透著輔導員增能的工作取向。如果能均衡地照顧到輔導員的工作和身心，或許輔導員增能課程應該拓展到身心健康、壓力紓解、生活經營...等等身心靈課程。

二、人才長期培育

如果輔導員都是「當了輔導員才學著怎麼當輔導員」，輔導團常易處於人才訓練階段，難以長程規劃團務，也難有突破性的研究發展。中央團員多半來自於縣市輔導團，格外應該重視輔導員的人才培育管道和方式。

透過參與三階人才培育課程，能幫助輔導員更瞭解課程與教學輔導工作。但囿於辦理場次有限與辦理時間限制，各縣市輔導員迄今仍無法完全參與培育課程。對於團員人數較多的輔導團，仍須增加其參與機會，亦便於挖掘人才進入中央團，參與服務。

各縣市輔導團如果從教師參與種子教師研習開始，協助教師增能，也將課程與教學輔導工作落實到學校層級，一則可以促進學校教師專業發展，一則也成為教師熟悉輔導團業務，並成為能廣納人才進入輔導團的機制。如此延長了人才培育的期程，但是也形成教師進入輔導團前的另一種培訓，讓教師除了甄選入團之外，也有其他邀請入團的管道。

三、以專業社群發展代替工作導向

輔導員參與課程與教學輔導工作，除了一種使命感的驅策之外，多半也帶有對自我專業精進的期許。如果輔導團運作中，能著重專業社群發展，代替繁複的行政工作，對於延續輔導員參與的熱情，定能有所助益。

與數位輔導員分享參與縣市團和中央團的工作經驗中，我們發現團隊的人數和分工方式，也會影響團員參與程度和從工作中學習成長步調。如果團隊人數有限，輔導員必須瞭解各種工作，隨時補位，但也容易疲於奔命。如果團隊人數較多，能有較充裕的人力參與工作，但團員也容易僅瞭解部份業務，無法全方位發展。

團隊分配工作的方式，依據團員意願或是平均分配，也可能影響團員參與和投入業務的程度。團員能平均分配工作，就能從工作中培養各種能力，但一項工作也可能一年只接觸一次，始終無法嫻熟。對於有心參與，卻有校務或其他因素阻礙的團員來說，平均分配工作也可能形成參與團務的阻礙。但依照團員意願或專長分工，也容易陷入刻板印象的框架中，失去團員成長機會。

課程與教學輔導工作的目的之一，就是幫助教師形成專業學習社群，進入自我導向學習的團體。當輔導員本身也能形成專業社群時，才能更感同身受的去協助教師形成團隊，深入綜合活動領域課程發展。

第四樂章 圓滿~輔導員的足跡

回顧擔任輔導團團員的歷程，特別是三年中央團團員的生活，我深刻的發現原來這就是一個教師的職涯發展，或許跌跌撞撞，但總是保持不斷前進。當我的足跡走過許多個縣市之後，我發現身為中央團員開闊了我的眼界，也提升我思考解決問題的層次。輔導員上臺十分鐘，臺下何止十年功。持續的累積、學習，才能勉強應付接踵而來的挑戰。而輔導員的經歷，也讓我在投入學校行政工作時，多了一份彈性和同理心。輔導員的自我期許，常高於制度給予的標準，能激發教師主動追求卓越、精緻，是學生的福氣，更是學校教育的福氣。

我的心得裡，沒有包含法制化、組織化的嚴肅課題，我想這該留給更多的研究人員和央團夥伴去煩惱了。

當然，我必須承認擔任中央團員時，團務中的瑣碎事務總是惹得自己心煩氣躁，恨不得有個事務處理機可以按個鍵做全部的工作。心裡真是不想讓word排版或是ppt播放特效這種事，攪得自己一個晚上不得安寧。但深夜裡反躬自省，這些不是也練了自己的工夫嗎？

當我因為輔導員的身分，有機會到各校、各縣市學習，這種機會是金錢換不到的。能見識到同一項業務，有多種不同的進行方式，也能欣賞到同一個能力指標，竟能有千百種不同的課程可以詮釋。一個人想不透的問題，透過輔導員的同心協力，可以創造出無數種解決問題的方式。我終於了解，這是一種集體智慧的美麗。

當我搭著南來北往的高鐵，在車廂裡暈著車，體驗高鐵一日生活圈的時候，只要想起即將展開的央團工作，心底總是混雜著酸甜的滋味。輔導團的夥伴們，總在高鐵的另一個出口處等待著我們。這份情誼是不因離團而退散的。

最後，我瞭解「捨得、捨得，有捨才有得」的真義—當我願意捨得多付出一些的時候，我會得到更多。感謝央團給予一個菜鳥輔導員的機會，鳥兒願意更努力的振翅飛翔，去圓滿更多的教育場域，或許不在央團，但說不定會比央團更開闊喔！