

輔導員的專業成長

唐有毅

花蓮縣吉安鄉北昌國小校長兼任課程督學

一、前言

從 1994「四一〇教改運動」台灣開始進入教育改革的新紀元，到今年(2005)九年一貫課程實施的第四年，這十一年中，經歷了「開放教育」、「落實小班小校」、「廣設高中大學」、「制定教育基本法」、「推動九年一貫課程改革」。在教育改革初期，產生不少衝擊，造成許多教師「不勝任的感覺」，單以「九年一貫課程」而言，目前中小學教師們已有「改革幅度太大」、「準備不及」、「時間不夠」、「資源不夠」、「為什麼要統整」等問號出現(丁志仁，民 87)。

九年一貫課程改革，的確給中、小學教師帶來異於傳統的模式，例如：課程內容的改變、上課型態的改變、教師專業成長的衝擊、社區家長的參與……等等，曾讓現場教師無所適從，不知從何開始著手。事實上，教育是以學生為中心，教改的核心依然聚焦在學生的學習上，教師所面臨的壓力即是如何因應教改的變革，提升自我的教師專業，以增進教學效能，讓學生有效的學習。所以如何有效的協助教師，提升其專業素養，適應教育改革所產生課程與教學的差異，是當今首要之務。

教育部為使九年一貫課程之推動，能於學校文化的脈絡中深耕，透過教育專業社群的概念，於九十三年二月訂定了「九年一貫課程與教學深耕計畫」，其中子計畫一「培訓課程與教學深耕種子團隊」，以強化縣(市)國教輔導團並到校服務，深入學校文化脈絡，帶動學校課程規劃、發展、實施與評鑑進而提升教學效能，使其成為縣(市)推動課程改革之主力(教育部，民 92)。事實上，各縣市教育局亦秉持著「人才在縣市」、「人才在學校」的理念，進行人才培育，不僅提升國教輔導團員的專業素養，同時透過輔導員的專業協助，解決教學現場教師的疑惑。由此可見，國教輔導團的角色地位，日趨重要，而輔導員的專業成長更是不可缺少的過程。

二、輔導員專業成長

輔導員從過去的教師進修、教學輔導、議題的討論、政策宣導等功能，在九年一貫課程實施後，轉型為：建置輔導資訊網路、辦理教學觀摩或演示、訪視學校、進行諮詢服務、課程與教學之行動研究、教學輔導等(張素貞，民 93)。這正道出輔

導團的重大改變乃應時代變遷、課程改革之需，國教輔導團員面對這樣的轉型，是否有江郎才盡之虞，甚至黔驢技窮之感觸，而覺得本身專業素養有再次增能提升的必要呢？

筆者近年擔任課程督學，經常陪同輔導員和深耕種子教師至校輔導，除了協助縣內國教輔導團辦理增能研習，也協助教育部審查各縣市國教輔導團之專業成長研習活動，在這過程中，深覺輔導員專業成長的重要，因而僅就下列四個面向「規劃能力」、「資源整合、管理與運用能力」、「行動研究能力」和「帶領、主持專業對話的能力」等，來說明輔導員的專業發展。

(一) 規劃的能力：

輔導員在輔導過程中，經常需面對不同類型的教師，包含年齡層、年級、區域，甚至族群，而輔導員和這些教師並非如學校同仁般的熟悉，卻又須在短時間內深入了解問題、釐清問題所在、適時提出解惑之道，或現場教學演示，這是非常不容易的事。面對這樣的場合，或是營造一個專業對談的情境，對於一位輔導員而言，須具備規劃的能力。

輔導員規劃的能力約略區分為課程規劃能力、教學規劃能力、活動規劃能力。在課程規劃的部分，即是有系統的、清楚的規劃課程架構、呈現教材內容，提供完整的知識結構，編寫完整的教學計畫；在教學規劃的部分，即是有效的掌握教學現場，擬定合適的教學計畫，規劃、運用適切的多元評量，以符合學生的發展(時代的需求)；並根據回饋(如：評量的結果、專業評鑑、自我評鑑)，適時調整教材、教學及評量。輔導團員若能經歷且熟悉上述的歷程，至校協助輔導現場教師時，較能有效的協助，更能精準的指出問題所在，並給予最適切的建議。另外，為滿足教師教學專業提升的需求，輔導員也須具備規劃研習活動的能力，規劃的項目包含課程內容、教授講座、甚至行政流程，這也點出輔導員應經常至校輔導，以了解問題所在，在辦理研習活動時，才能規劃最合適的議題和講座，提供教師最合適的進修增能管道。由上述得知輔導員須具有課程、教學、活動等這三個面向的規劃能力。

(二) 資源整合、管理與運用的能力：

資源整合、管理與運用的能力，約略包含了「分析、整合可運用的教學資源」、「建立並管理各類教學資源網絡」、「運用資源融入教學」、「營造有利的學習環境」等四個面向。

資源整合的意義，在於將學校、他校、社區多元的人力、物力、財力、資訊、組織與機構加以有效的整理、分類與結合，並融入教學與教學輔導，使教學與輔導工作獲得強力支持，發揮應有的效果。

整合，也是一種創新。同樣的資源，採用不同的整合方法，會得到不同的效果。所以，有效的整合，可以建構一個全新、豐富的教學資源環境，這種環境促進課程結構與教學方式的改革，創新教學模式。因此，具有整合資源的能力，將使教學呈現新的面貌。

九年一貫課程改革注重社區資源的開發運用、校際策略聯盟彼此分享與增能，如何將已有的、挖掘來的、多元豐富的資源加以管理(像是建置人才庫、資源網路)，靈活運用，融入課程，與教學密切配合，以提高教育資源的使用效率，為教學帶來強力的支援，這是所有教育人員所應培養的能力。

而輔導員不論是先備知能、走訪過的學校、所參加的培訓，都較一般教師多，所知道的資源相對的也比較多，所以輔導員更須具備資源整合、管理、運用的能力，如此觸類旁通，至校輔導時，才能適時給予現場教師最需要的協助。

(三) 行動研究的能力：

九年一貫課程給老師和學校非常大的空間。但現場教師經歷了這四年來課程結構的改變，在教學的過程中多少會發現一些問題，這些問題如何突破與解決，「行動研究」是一個方法。而國教輔導團員若想在同儕視導，或現場教學輔導，甚至自我本身的教學省思有所提升，行動研究的能力對輔導員而言更是不可或缺的專業知能。

「行動研究」，是九年一貫課程進階研習裡的重要議題，其目的在於教學者在省思的過程中發現教學上的問題或盲點，透過不斷的嘗試或討論，而解決所發現的問題。唯有透過行動研究，才能增進教師對自我專業的了解，進行自我評估，審慎監控自己的教學，將以往技術性、常識性的知識，提升到系統性、專業性等高層次的知識型態，才有助於教師專業權威的建立(陳佩玉，民 87)。在這個歷程中，輔導員(或教師)所需要的基本技能就是「覺知問題」和「省思」，也就是對於周遭有關教師教學、學生學習的一切，深入去思考其意義，重新審視或賦予新義，一般而言，教學者省思的面向包含了教材、教法、教學目標、學生、自己、家長、學校、時間、進度、過程……等。

筆者在和深耕種子教師至校輔導時，經常發現共通性的問題，如語文寫作能力降低(相較舊經驗)、數學計算能力降低(相較舊經驗)，學生發表能力提升(相較舊經驗)……等等，和種子教師討論解決之道後發現，當不能改變政策性的課程結構時，最合適的方法就是行動研究，但要花的時間成本較多，可是在研究討論過程中，卻有許多不可預期的收穫，例如：發現教師對新舊課程的教學目標與能力指標未能釐清、教學資源未能充分運用、未能有效掌握教學進度與班級經營……，有了這些發現，在碰到同樣問題時，便能給予現場教師最合適的診斷。

至於熟悉行動研究的基本概念和技巧，隨時搜集資料(尤其是教學現場、第一手資料)，更是進行行動研究的要件。

輔導員若能以行動研究來解決問題，除了增加專業知能外，相對在輔導過程中，可以給予現場教師更合適的回饋，使教師有更高的意願，嘗試各種新的方法。

(四) 帶領、主持專業對話的能力：

輔導員或深耕種子老師協助現場教師，常須扮演一個主持人、討論人的角色。筆者在帶領深耕教師或各領域輔導團員到一個區域或學校輔導教學時，通常先簡單介紹說明來意，在解決共通性問題之後，就分領域座談，進行所謂的專業對話。能否在有限的時間裡，讓與會的教師滿載而歸，這完全要看主持者的功力。如何引導老師提問，如何激勵老師分享，如何適時精準的給予最合適的回饋，如何不要變成專題演講的模式……等等，這都和主持人有絕對的關係，因此輔導員帶領或主持專業對話時，必須具備合宜的表達溝通分享能力、主持會議的能力、傾聽的能力、聚焦問題的能力、引導提問的能力、激勵分享的能力，如此主持一場專業對話，較能讓參與的人有豐富的收穫。

有一次，分領域座談時，有一個領域較早結束，一問，主持對談的輔導員說：「太好了！大家都沒問題，所以就早點結束。」另一個領域，時間到了，輔導員正和一些老師交換通訊方式，原來大家意猶未盡，礙於時間，所以僅能留下輔導員的聯絡方式。等了十分鐘，還有兩位輔導員尚未結束，原來一位正滔滔不絕的講演他的專業領域，另一位仍然在和老師對話。從這裡，約略可以看出輔導員的幾個問題，第一位提早結束的輔導員，可能缺乏如何引導提問以及如何激勵分享的概念和技巧，第二位輔導員就能掌握對話

的原則(讓大家意猶未盡)、準時結束(考慮本身的團隊，以及參與老師的行程)、真誠服務(留下聯絡方式)；而第三、第四位輔導員，顯然在時間上未能精準的掌握(再精采的演講，時間的掌握必定是個最基本原則)。其中，第三位以專題演講的方式來進行專業對話，基本上這是非常不宜的，對話的概念在於雙向、多向，而專題演講較多是單向進行，領域座談就是要透過雙向、多向的交叉討論，甚至辯證，來協助現場教師發覺問題癥結所在，並有效解決教學困境，而非單向的理念說明。所以，一個輔導員具有帶領主持專業對話的能力，對於現場老師有莫大的幫助。

三、結語

走訪了很多縣市，很多所學校，有時發現學生的學習有很大的差距，因素可能包含教學環境、學習內容、教學設備、評量結果……等等。在這麼多因素中，有一項也是最重要的一項，就是教師。教師的專業素養、教學熱誠、教學方法……等等，都深深的影響學生的學習。在教改的過程中，教育環境、課程內容不是那麼穩定的情況下，現場教師是很辛苦的，備受極大的壓力，因為不知課程綱要會不會再調整，會不會又突然冒出了某階段需要銜接課程，或是教材編寫方向調整了……，這些都讓現場老師產生極大的不確定感。此時國教輔導團團員就是教師最大的支援者，不論是教學專業、政策現況……等等，都可以適時給予老師最大的幫助。當然輔導團員的專業成長是不可或缺的，唯有自身處於高能量的情況下，才能給老師更大的協助。

筆者依據近年來的經驗，同時請教輔導員先進，制訂「國教輔導團員專業成長檢核省思表」(如附件)，期望透過自我省思、同儕觀察，更能了解自己專業成長狀況。期許每位輔導團員皆能擁有豐富的專業素養，給予現場老師最合適的協助與回饋。

附件

國教輔導團員專業成長檢核省思表

姓名：_____專長領域：_____記錄日期：_____

專業成長向度	檢核指標	自我檢核					同儕觀察				
		很好	好	可	尚可	加油	很好	好	可	尚可	加油
一、規劃的能力	課程規劃能力										
	教學規劃能力										
	活動規劃能力										
二、資源整合、管理與運用的能力	分析、整合可運用的教學資源										
	建立並管理各類資源網絡										
	運用教學資源融入教學										
	營造有利學習情境										
三、行動研究的能力	覺知問題的敏感度										
	悉研行動研究基本原則										
	省思與批判的能力										
	搜集資料										
四、帶領、主持專業對話的能力	表達、溝通與分享的能力										
	主持會議的能力										
	傾聽的能力										
	聚焦問題的能力										
	引導提問的能力										
	激勵分享的能力										

製表：唐有毅

參考書目

丁志仁（民 87.10.12）。期待九年一貫新課程能順利實施。中國時報，版 9。

教育部（民 92）。九年一貫課程與深耕計畫。

張素貞（民 93）。接軌—課程、教學、評鑑的理論與實務。台北市：師大書苑。

陳佩玉（民 89）。從心教學-行動研究與教師專業成長。