

## 壹、緒論

### 一、研究背景

九年一貫課程實施後，台灣的國民教育在「學校」層級開始有了與以往不同的定位與任務。由於「課程標準」轉換成「課程綱要」，賦予學校作為課程發展基地的使命，教師被期許成為課程設計者，於是學校不再被視為中央課程的執行單位，教師也不再是標準課程內容的傳輸管道(教育部，2001)。

因應這樣的轉變，民國 92 年教育部在九年一貫課程推動工作小組中設置「課程與教學輔導組」，並配合「九年一貫課程深耕計畫」在中央層級設置以學者專家為主的「課程與教學輔導群」；地方層級則透過培訓深耕種子教師及補助縣市輔導團團務運作經費，試圖恢復過去的國教輔導團網絡 (陳伯璋、李文富，2009)。除了設置中央課程與教學輔導團，並且以「精進課堂教學計畫」經費補助縣市強化教學輔導團的運作，以及學校層級的教師專業發展活動。但是李文富(2009)的研究發現，許多「縣市」層級在推動課程與教學時，並無法落實到「學校」層級的課程與教學。而無法落實到「學校」層級課程與教學的原因則有以下幾點可能：其一，或許因為學校層級的課程與教學推動機制尚在發展中，所以使得「縣市」層級的推動網絡無法找到合適的使力點。其二，或許是學校層級的某些文化與結構，和「中央縣市」層級的推動網絡之間有所衝突。其三，也許問題不出在學校，而是「中央縣市」層級的推動網絡本身就有問題，以致學校教師覺得「中央縣市」層級的網絡有專業提升的幫助有限。整體而言，欲建立一個涵蓋「中央-地方-學校」三個層級鎮的國家課程與教學推動機制，有必要對「學校層級」有更多著墨與研究。畢竟所有教育措施仍然要進到學校層級的課程與教學，才有可能改善學生的學習經驗。

課程改革的推動不是由上而下，或由下而上，這樣截然二分的問題，若要讓改革發生根本性轉變，需要「中央」、「地方」、「學校」這三個不同層級內(in)及

層級間(between)相互作用與協作，任何單獨一級改變作用，變革都不可能取得根本性的成功(陳伯璋、李文富、黃騰、范信賢，2009)。中央與縣市層級的輔導團雖然努力推展課程政策，致力於各領域課程與教學的研發與推廣，但是畢竟課程與教學的實踐仍須落實於學校中。學校若有健全的課程教學推動組織，始能與中央、地方層級的輔導組織共同構成堅強的網絡系統。過去在討論此推動網絡時，多將重點置於「中央—地方」層級的推動網絡，而較少涉及「學校」層級的機制。

在學校層級，九年一貫的課程實施通則中指出，學校應成立「課程發展委員會」，且各學習領域應設召集人，以推動學校的課程與教學工作(教育部，2001)。以目前學校層級的推動組織而言，學校的課程發展委員會雖已成立，也依據教育部的規定提出了學校年度課程計劃，但許多的計劃現在卻只是在「應付」行政機關要求，未能協助學校教師發展其課程與教學專業能力(歐用生、黃騰，2007)。雖然有「領域召集人」的職位，但此項工作卻未必由具備該領域專精知能的教師擔任，因為這樣的職位在學校似乎只是聊備一格。因此，領域召集人在學校課程與教學層級中難以發揮預期的作用。為了提升教師專業知能、強化教師共同研討的機制，近年來教育部極力推廣「教師專業發展評鑑」、「教師專業學習社群」、「教學輔導教師」等計畫，希望建立「以學校為本」(school-based)的課程教學專業發展機制。這些計畫各有不同的重點與目標，分由不同的主管單位主導，在學校裡也由不同人員主其事，其與學校既有的領域會議、課程發展委員會之間的關聯性如何？這些新舊組織與方案在學校中如何如何進一步整合，以減少其疊床架屋之弊，發揮分進合擊的功能，這是目前構想中的「課程與教學輔導網絡」所需進一步研究的問題。此外，這些組織與方案在學校中又倚賴哪些領導者？學校內不同層級的領導者對課程與教學的推動又展現何種作用？中央與地方行政機構與學校之間的互動關係為何？皆是攸關學校層推動體制的因素。前述問題的探討將有助於思考未來學校層級課程與教學體制的建構方式。

## 二、研究目的

基於上述問題背景，本研究的目的為：

- (一)了解目前學校層級中，原有推動機制與新設方案的運作現況與問題。
- (二)探討學校課程與教學領導人員在推動機制中的角色及其展現的作用。
- (三)探討目前學校層級與「中央及縣市」課程與教學推動機制的互動狀況。
- (四)從上述研究問題的探討與分析中，提出未來學校層級課程與教學推動機制發展的方向與原則。

## 三、名詞釋義

### (一)學校課程與教學推動機制

學校課程與教學推動機制(mechanism)係指學校內為推動課程與教學方案或執行相關政策所設立的組織，以及組織所負有的功能。學校原有的機制包含具有決策功能的課程發展委員會，具有研究發展功能的學年研究小組、領域研究小組，以及具有規劃執行功能的教務處(及研發處)。隨著新近政策方案而設置的，如教師專業發展評鑑小組、教師專業學習社群等。

### (二)課程與教學領導人員

學校內的課程教學領導人員係指帶領校內人員進行課程與教學方案之研究、規劃或實施的領導者，其領導的層次與任務範疇或有不同，可能包含校長、教務主任、教學組長(或研發組長、課程發展組長)、領域召集人、學年主任、教師社群領導者。

## 四、研究範圍與限制

(一)本研究以學校內課程教學推動的各項新舊機制運作為主要範圍，雖然亦涉及中央和縣市相關組織對學校的影響，但僅限於其與學校相關的事務，並不探討中央、縣市層級機制的內部問題。

(二)由於教師專業發展評鑑計畫為學校自願試辦方案；教師專業社群或是附隨於教師專業發展評鑑，或是在教育部精進課堂教學計畫經費項下由學校自由申請。本研究所邀請參與討論的學校成員因所處學校條件與狀況不同，所提出的問題自然有所差別，本研究無法針對個別學校問題進行討論，而是關注較具普遍性的狀況與問題，並試圖針對這些普遍性的問題提出未來的改善方向。

## 貳、文獻探討

### 一、縣市輔導團對學校課程教學推動的協助

縣市政府的課程教學推動組織居於中央與學校橋樑位置。現階段各縣市國教輔導團的成立，大抵因襲省教育廳於民國 63 年所公布的行政命令而組成，而民國 87 年精省後，縣市國教輔導團因經費無著，形同解散狀態（謝金城，2004）。其後教育部公布國民中小學九年一貫課程暫行綱要，並於「實施要點」中規定「各級政府應編列預算，成立各學習領域教學輔導團，定期到校協助教師進行教學工作」（教育部，2001），才又賦予各縣市國教輔導團轉型的依據。國教輔導團的功能，旨在負起縣市課程領導的職責，並以兼重教學「學理」與「實務」之專業成長及實踐能力為核心，建構教師專業支持體制，轉化與宣達各學習領域課程精神與內涵，協助落實課程與教學政策，以達政策目標（湯碧美，2008；吳春梅，2007）。

在省府教育廳時期，各縣市即設有國民教育輔導團，負責推動中央的課程與教學方案。惟，過去由於實施課程標準與教科書統編制，「課程」並非推動重點，主要仍以教學觀點與方法的推展為主。九年一貫課程實施之後，由於注重校本課程發展，課程與教學開始雙向並重。然而，在其後的政策推動檢討中，批評者指出：中央、地方與學校組織與組織間缺乏相互調適與互動學習，基層官員行為偏重行政執行考量較少專業思維，學校、教師團體欠缺專業執行能力反感工作壓力驟增；家長或民意代表、利益團體對政策認知不清而有反制行為。因而，九年一貫課程政策的推動有政策目標與執行結果不一致，政策執行結果未能解決學校教育本身的問題（陳寶山，2010）。一個大型政策的推動必然牽涉多方環節，本研究關注的焦點乃在於縣市機構如何協助學校進行課程與教學方案的發展。

在地方教育行政機構中，皆有專責國民中小課程教學行政事務的科室，但誠如李永烈(2007)研究的發現，地方教育行政人員未將課程領導放在優先地位，在其領導工作的實踐程度上，最高的是「傳達授權」，較低的是「倡導創新」與「輔

導評鑑」。而地方教育行政人員認為最佳的課程領導行動策略是「培訓課程領導者，健全學校課程領導系統」與「編列足夠經費，提供課程發展之用」。事實上，縣市單位中與課程教學事務最為相關的專業組織即是「各領域課程與教學輔導團」（以下簡稱輔導團），且輔導團具有專業推動課程與教學及彌補視導制度之不足的功能(謝金城，2005)。是以，本節以縣市輔導團與學校的關係作為探討焦點。

### (一)輔導團功能的應然與實然

自九年一貫課程實施以來，各縣市輔導團對學校的協助以教學演示、教學方案分享、專題講座、辦理座談與疑難問題解析、辦理教學訪視與意見交流、辦理課程設計工作坊、設置教學資源網、辦理專業論壇與對話、設置諮詢專線規劃或帶領行動研究等為主要實施方式。而學校人員期望輔導方式多元化、避免流於形式，希望輔導員提供優良課程設計；輔導內涵強調實際的教學演示、外國教育的新知、規劃教師實用性的課程(張素貞、王文科、彭富源，2006)。

#### 1.輔導團所提供各項資源未被善加運用

教師對輔導團組織本身及其功能雖有概括性的認識，然而基於學校工作繁忙且輔導團也鮮少針對所提供的各項服務加以宣導，故教師對輔導團的知覺程度多半僅止於「辦理課程與教學研習」或「示範教學」(黃冠鳳，2007)，而不知道輔導團尚有「提供學校諮詢輔導」以及「提供教師教學資源」等服務(游秋樺，2008)。李昭瑤(2007)的研究亦指出，校長及主任等行政人員對輔導團組織運作及輔導策略之認識優於一般老師。其結果是，當教師面臨教學困難時自然也不會尋求輔導團的協助，不啻為一種資源的浪費。

#### 2.國教輔導團與研習、師資養成機構、學校缺乏實質的聯繫

依民國 63 年輔導工作實施要點的規定，輔導團宜與研習機構、師資養成機構以及學校密切聯繫，共築一個完整的輔導網。然而調查結果顯示，輔導團年度工作計畫之擬定，甚少主動與有關的師資養成機構聯繫、協商，也未與學校或教

師溝通意見；甚至於各種研習活動的設計與規劃，也是由各科輔導員或組長擬定，少有相關人員的代表參與（楊茂壽，1988）。故今後輔導計畫之擬定、研習內容之選擇、研習方式之決定等方面，應邀集有關人員如相關的研習機構、師資養成機構、教育行政人員以及學校校長、教師等代表共同參與輔導，提升教育輔導效果。

### 3.輔導團人員的量與質皆有窘況，影響工作成效

現階段輔導團成員來源有二：一是由教育局人員兼任；二是由國中小學校長、主任、教師調兼。這樣的兼任制度雖可減輕政府經費的負擔，但卻造成校務與團務的衝突以及輔導員分身乏術的窘境。對學校而言，大多不願意主動推薦優秀人選加入輔導團，認為借出教師對學校而言，只有損失人才，沒有貢獻與其它附加價值（吳春梅，2007），更遑論這會給學校行政帶來許多課務及職務安排上的困擾（楊茂壽，1988）。而對外調至輔導團的教師而言，要同時兼顧本身教學工作並執行輔導團交辦之業務，實在分身乏術、焦頭爛額（蕭素芳，2006）。

蔣華容(2008)的研究發現，輔導團的工作雖事先規劃，但仍會受到時間及人力的限制影響實行成果；輔導員執行教學視導任務時，與現場老師的互動行為，也成為影響實施成效與預期結果的因素。輔導員背負著全縣市教師與教育局的深切期待，工作內容充滿創新與挑戰，每個人都必須不斷吸收新知與從事研究，方足以勝任引導教師改進教學的重任，然而輔導團的團員除了接受短期的培訓外，少有系統性的專業知能精進的機會。這對於輔導員執行課程與教學視導或政策協作的工作而言，是一大限制。

## (二)輔導團功能的提升

### 1.廣為宣導，增加教師對輔導團運作與功能之理解

研究發現，教師對輔導團服務的知覺程度愈高，就會愈常運用輔導團提供之教學資源或參與輔導團舉辦之各項活動（游秋樺，2007）。由此可見，國教輔導團的首要工作乃加強宣導其所提供之各種服務項目。舉例而言，可以定期辦理服

務成果分享、利用各種研習場合或到校服務機會加以推廣、透過各學校網頁或教育相關網站傳達服務資訊等，以提高教師對輔導團服務的認知。除此之外，前已指出輔導團與學校之間通常是各行其政，缺乏實質的聯繫與協調。因此輔導團也應該多與學校及教師進行雙向溝通，交換彼此意見，以了解教師在服務內容或其它方面的需求，如：研習活動的時間或地點安排等。

## 2.輔導團應和師資培育機構積極合作，發揮更大的專業協作功能

國教輔導團員增能的方式大多透過團務會議或專題研習，但因大家相聚分享的時間有限，再加上許多時候增能的主題是爲了配合委辦的教育政策，以致能從中獲得專業成長的空間被壓縮。因此，教育行政機關若能蒐集並整合各種專業進修之管道和訊息，提供輔導團員更多元的專業發展空間，例如讓團員與教授和研究生一起進行主題研究計畫，或是邀請一位教授長期到團做臨場教學指導、實作分享與行動研究（黃冠鳳，2007）。如此，一來可使輔導團員原本欲進行的研究工作獲得更專業的指導與協助，二來可讓研究工作之成果更加貼近教學現場所需，更重要的是可避免人力、物力的重疊與浪費。

## 3.強化輔導團研究成果資料的蒐集與傳遞，提供學校更即時的協助

研究創新爲教師成長之根本，故需能經常性蒐集輔導團員或教師研究創新之成果，且彙集成冊，以供各校教師教學參考。對向來忙於教學與班級經營事務的教師而言，如能有一個管道可以協助蒐集、分享相關的教育新知，教師一定可以獲益更多。換言之，在此強調知識管理的社會裡，資源的整合尤爲重要，應提供一個兼具資源與服務的教學資源中心。然而考量輔導團員的工作負荷，故建議由教育行政機關統籌辦理各領域教學研究創新、教材教法競賽等，再將成果彙集成冊或透過網路方式提供下載作資源共享，並設立一個專責單位來統整資源（黃冠鳳，2007）。

## 4.應善加運用輔導團所提供各項資源，並重視學校教師與學生的需求

輔導團的認知與教師的需求，向來有所落差（劉清揚，2006）。教育人員對國教輔導團所辦理的研習多半態度不夠積極，主要原因除場次太大、參與人數過

多之外，就是教師對研習主題不感興趣。此乃因為學校行政在向輔導團提出到校輔導申請時，總是抱持著一種填補研習空檔的心態，而非考量到學校、教師以及學生真正的需求，自然也大大降低國教輔導團的輔導效能，而參與的教師也大多覺得浪費時間、一無所獲。因此，學校行政應先調查教師在課程與教學過程中，可能遭遇的困難或問題，並進行評估與回饋的歷程，若真的有空礙難行之處，再與國教輔導團進行討論、尋求協助，藉以有效解決教師教學實施的困境、提升輔導的效能。

輔導團的功能，旨在負起縣市課程領導的職責，並以兼重教學「學理」與「實務」之專業成長及實踐能力為核心，建構教師專業支持體制，轉化與宣達各學習領域課程精神與內涵，協助落實課程與教學政策，以達政策目標（湯碧美，2008；吳春梅，2007）。輔導團工作如果只是一門附加的形式工作，那麼對學校或教師而言無異是增加其工作負擔。然而事實上，國教輔導工作與教師專業自主的發展息息相關。也因此，國教輔導工作應與教師的知識體系、專業技能、態度與信念相輔相成，以不斷地提升教師專業能力；而教師專業自主能力的提升，也會有助於國教輔導工作的施行與課程的品質，實現學校的教育願景。在未來，若國教輔導工作能進一步與行動研究相結合，藉此幫助教師進行教學省思，並解決課程發展的問題，將會是令人期待的發展。

## 二、學校課程與教學領導的相關研究分析

課程教學政策或方案無論起自中央、地方，但最終皆須由學校執行。在推動政策或方案的過程中，學校內部必然要有一套運作機制，而這套機制裡包含了領導、管理或視導等組織與功能。學校在發展與實施課程的過程中，首須建立健全的課程發展組織，加強教師課程研發能力，溝通課程發展與評鑑觀念，並擬定課程發展之短、中、長期計畫，確實管理各項事務與進度(鄭淵全，2005)。許朝信(2005)的研究也指出，要讓學校課程順利推動，學校的領導者必須在課程組織運作、課程計畫訂定、課程指標訂定、課程專業知能增進、課程資源等方面著力。本節即以學校內各層級的課程教學領導與管理為探討重點，了解學校內部的推動機制運作。

### (一)校長的課程領導

有關國中、小學校長的課程領導方式以及對學校課程教學的影響，國內自九年一貫課程實施以來即累積了相當多研究。隨著課程領導觀念的倡導與普行，近幾年來的研究也對校長的課程領導狀況有新的發現。

陳敏哲(2006)探討高高屏三縣市公立國民中學校長課程領導的行為，透過問卷調查方式，針對高高屏 126 所公立國民中學之校長與教師進行問卷調查。結果指出，校長課程領導實際行為未達到學校人員的期望，建議國中校長應在六個方面有所努力：1、建立學校課程願景，構築學校課程目標。2、強化學校課程組織，發展學校課程計畫。3、監控課程正常實施，落實課程評鑑回饋。4、以身作則自我成長，勇於嘗試課程改革。5、強化教師課程專業，鼓勵教師專業成長。6、促進課程組織合作，有效溝通經驗分享。

黃昱碩(2006)研究桃竹苗四縣市國小校長教學領導與課程發展委員會組織再造之現況，探討不同背景變項的國民小學校長、課程發展委員會行政人員代表與教師代表，對校長教學領導與課程發展委員會組織再造在知覺上的差異、校長教學領導與課程發展委員會在應然面與實然面之間的差異、及校長教學領導與課程

發展委員會組織再造之間的關係。研究以問卷調查法並輔以訪談法進行研究。其主要發現為：1. 學校人員均認為教長教學領導的重要性；2. 學校人員所知覺到的校長教學領導與課程發展委員會組織再造之應然面與實然面之間顯然有落差；3. 校長教學領導越落實，越能促進課程發展委員會的組織再造；4. 校長愈能以其領導方式「確保課程品質」與「促進教師專業成長」，愈可能促使課程發展委員會組織再造。

張黛華(2007)「中部四縣市國民小學校長課程領導現況、困境與因應策略之調查研究」在瞭解國民小學校長實施課程領導的現況，並探討國民小學校長推動課程領導所遭遇的問題與其在學校推動課程領導所採用之策略。研究結果發現中部四縣市國民小學校長認為其課程領導現況良好，整體領導現況及各層面的實施程度頗高，其中以「獎勵與支持」層面最高。校長在課程領導實施遭遇困境程度有高有低，但在各層面的困境中以「政策因素」層面最高。其因應策略採用願景策略、專業成長策略、團隊策略、資源整合策略、支持策略、獎勵策略為主。該研究建議教育行政機關，辦理校長儲訓時應重視校長課程領導知能的培養；研擬適切的專業評鑑機制及地方教育訪視功能；提供更多課程發展所需資源支持校長推動學校課程發展。

丁文祺(2007)以台灣地區公立國民中學的教師為調查對象，探討國民中學校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐與學校效能之關係，聚焦於國民中學校長教學領導能力、教師社群互動的情境、教師專業實踐的歷程對於學校效能的影響。並建構國民中學教學領導效能的模式。該研究將校長的教學領導工作分為「凝塑教學目標」、「激發教學省思」、「分享創意教學」、「營造支持環境」四個層面，其中，校長的教學領導能力以「凝塑教學共識」的領導行為最強。而國民中學教師的社群互動行為，在「社群認知」、「情感凝聚」、「觀摩學習」、「專業對話」四個層面中，以「社群情感」的知覺程度最高；學校效能在「學生表現」、「教師成長」、「學校活力」、「家長認同」四個面向中，以「學校活力」最具有顯著表現。整體而言，校長的教學領導能力越強，教師社群互動性就越高，教師專業實踐的

表現就越好，學校效能就能提升。此外，學校愈重視教師社群互動，教師專業實踐的表現就越好，學校效能就愈能提升。研究結果顯示，校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐對學校效能皆具有直接影響。

林世元(2009)研究國民小學校長教學視導實施之現況。該研究透過校長焦點團體訪談、校長及教師的深度訪談進行研究，其研究指出，國小校長教學視導的具體內容為巡視教室與校園、了解學生學習情形、教學觀摩、進行教室觀察、協助教師在職進修或專業成長、帶領學校課程發展、促進教師行動研究。基於這些工作內涵，校長須具有課程與教學的知識、教室觀察能力、協助班級經營能力、時間管理的能力及良好人際技能。然而，在教學視導的工作中，校長與教師教育理念不同，立場與利益考量亦不同，兩方各有不同的策略運用。校長採取策略包括以身作則、解釋規範、分工授權、會議控制、說之以理、強勢策略、結合權威人士、群體壓力、酬償交易等；在教師方面，所採取之策略包括順從配合、消極逃避、結盟策略、選擇性解讀、說之以理、試探對方虛實。顯見校長與教師雙方在教學視導實施過程中呈現一種攻防的微觀政治現象。

以實際狀況來看，由於教學視導缺乏法源依據，且教師原有的教學工作負荷重、教學輔導教師不足，而視導本身對教師造成的威脅感頗大，都在客觀條件上造成進行教學視導的阻礙。此外，校長的教學觀察知能，以及可投注在教學視導的時間，則又是另一層面的困難。該研究建議：在教育行政上，可修訂教師法以取得教學視導的法源；適度降低教師授課節數以減輕教師工作負擔；有效培育教師領導者和教學輔導教師。在學校行政上，可建立教學視導團隊，並營造學校成為關懷的專業學習社群。

從過去到近年的研究皆肯定校長在學校課程教學領導上的重要地位，也發現良好的校長領導對學校課程發展、教師專業發展、教學效能等各方面的正向影響。然而，多數研究也指出，校長的課程教學領導面臨許多困境，主觀面向如校長個人的課程教學專業知能不足、可運用的時間有限；客觀面向上如教師的工作負荷重、對學校課程推動的認同程度、中層領導者不足等。

## (二)教務主任的領導與管理

雖然校長的領導角色普遍受到重視，但在多數學校中，實際上的課程教學領導與管理工作落在教務主任身上。許朝信(2005)研究發現，在學校層級課程管理之現況上，學校課程管理工作主要是由教務主任負責。其原因在於，課程與教學的事務在學校行政職責的劃分原本即歸屬教務處。

姜文通(2008)研究臺南縣國民小學教務主任課程領導的現況，並探討台南縣國民小學教務主任實施課程領導的相關因素。該研究普查臺南縣公立國民小學之現職教務主任，發現多數教務主任認為自己在「健全學校課程發展組織與運作」方面有較佳的表現，而在推動課程實施與評鑑方面則有待加強；他們認為課程領導受到外部因素影響最大，如上級政策因素的干預、各項學校校務評鑑訪視對正常事務運作的干擾。研究者建議，未來上級單位應授權並協助學校發展學校本位課程，並協助建立學校課程評鑑機制，簡化外部評鑑。

黃翠萍(2009)探討臺北縣國小教務主任的課程領導現況，以瞭解其課程領導任務的執行情況，及在進行課程領導時所遭遇的困境，並探究不同變項之課程領導任務的執行與困境是否有顯著差異。研究以 97 學年度臺北縣國小教務主任為問卷調查對象，了解教務主任在「建構規劃任務、組織運作任務、專業發展任務、評鑑事導任務、擴展整合任務」等面向的執行狀況與問題。研究的主要結果如下：

1. 臺北縣國小教務主任的課程領導任務執行情況良好，其中以「專業發展任務」的執行情況最佳。
2. 缺乏完善課程評鑑機制，教務主任在「評鑑視導任務」的執行有待努力。
3. 臺北縣國小教務主任普遍感受到課程領導的困境，以「政策」、「資源」因素的困境知覺程度最高。
4. 在課程領導困境中，多數教務主任認為「時間不足」是其在進行課程領導時面臨最大的難題。
5. 缺乏課程發展獎勵機制，影響教師參與課程發展組織與課程設計意願之動力。

該研究建議教務主任做好個人時間管理，擬定課程發展進程，循序漸進推動學校課程。網羅各學習領域專長教師，健全課程組織運作，透過溝通對話模式，

確定課程走向與目標。規劃多元的專業成長研習，以小而美的學習型組織，激發創意教學。廣泛蒐集資料，暢通溝通管道，建立教師正確的課程評鑑觀念。善用社區資源，積極開發人力支援，建立友好的親師關係，降低教師及行政負擔。對行政機關建議，確定明確的課程政策與配套措施，減少書面文字的行政業務。建立課程評鑑規準，落實課程評鑑。強化候用主任課程評鑑領導的養成教育，辦理教務主任的課程領導知能研習。提供課程研發獎勵機制，提升教師研究動力。

陳正原(2008)以雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣與台南市國民小學教務主任為問卷調查對象，探討國民小學教務主任進行課程領導的行動、困境與因應策略的情形。研究發現：雲、嘉、南五縣市國民小學教務主任認為其課程領導行動實踐情況良好，對課程領導的困境的評估為中低程度；而在各項困境因素中，以「學校外部因素」的困境感受程度最高，在「教務主任個人因素」的困境感受程度最低。教務主任在進行課程領導時，最常運用的是自我精進策略及教師增能策略，較少運用願景再建構策略及文化革新策略。該研究建議教育行政機關，應辦理各項課程領導研習，強化課程領導人員的專業知能；整合學校課程與教學的相關活動，避免影響學校課程實施；整合各項教育資源，均衡學校發展。

### (三)教師同儕領導

除了校長、教務主任等在行政職權上負有課程教學領導責任者之外，在同儕視導、同儕教練(peer coaching)、教師專業學習社群、教學輔導教師(teaching mentor)等觀念的倡導下，教師領導者也成為備受重視的課程教學領導者。尤其學校內的學習領域小組、學年教學研究小組，原本即需要教師成為團體中的領導人。

丁雪華(2009)探討國民小學教師同儕課程領導與專業發展的關係，首先瞭解國小教師同儕課程領導與教師專業發展的現況，其次探討不同背景變項之國民小學教師在教師同儕課程領導與教師專業發展之差異情形，最後分析國小教師同儕課程領導與教師專業發展之相關。

研究發現一、臺北縣國小教師同儕課程領導以「團隊合作激勵士氣」層面最

佳，而「共塑願景掌握方向」層面最有待努力；在教師專業發展行為的表現上，以「專業態度」層面最佳，而「課程與教學知能」層面尚待加強。教師同儕課程領導的「協作檢討精進教學」層面為預測教師專業發展整體及各層面中最有力的預測變項；教師同儕課程領導的「團隊合作激勵士氣」層面為預測教師專業發展的「一般知能」層面最有力的預測變項；教師同儕課程領導的「建立社群形塑文化」層面則為預測教師專業發展的「研究進修」層面最有力的預測變項。

張舜傑(2007)探討台北縣國民小學教師在課程領導上的現況與困難情形，首先以文獻探討分析教師課程領導的相關理論與研究，其次，以問卷調查法為研究方法進行實證資料蒐集，藉以了解：(1) 台北縣國民小學教師在課程領導的現況與困難。研究的主要結果為：台北縣國小教師課程領導行為的實踐在中等以上，其中以「引導教師課程發展過程」最高，而「共同規劃教師專業成長」最低。教師領導的困難主要有「時間不足」、「教育當局沒有明確的課程決策機制」、「缺乏課程領導之經驗，不知如何進行課程領導」、「行政機關急於追求立竿見影的績效」、「學校激勵措施的誘因不足」、「缺乏專家學者之協助」、「對於課程領導專業知能不足」與「行政配套規劃不夠完善」等八項。「學校行政領導不支持」、「學校教師文化不利課程領導」、「欠缺專業進修機會」與「教學評鑑制度尚未落實」等四項則不被認為是主要的困難。然而，不同學校規模與公私立學校之台北縣國小教師在課程領導上感受到困難程度有顯著差異。

該研究建議，在教育行政機關上，建立明確課程決策機制，使學校教師能有可循的法規依據。鼓勵師資培育機構與教師合作，促進理論與實務的結合，藉由相關研究促進課程領導的發展。了解課程領導的發展，提供相關培育課程，而不是急於求立竿見影之成效。在學校行政單位上，建議提供相關配套措施，減輕教師課程領導負擔，學校提供適當的獎勵措施，提升教師課程領導的參與度。

#### (四)學校內課程教學領導的一般狀況

陳怡安(2007)「台南縣國民小學課程領導現況、困境與因應之調查研究」在

探討台南縣公立國民小學課程領導行為的實施現況、遭遇的困境、因應策略，並了解不同背景變項之課程領導現況、遭遇的困境、期望因應策略之差異情形。該研究所謂「課程領導」是課程專業與領導理念交互作用下的產物，以課程發展計畫為核心，透過願景塑造、情境分析、團隊的組織、課程的規畫、設計、實施、評鑑等過程，確保學生的學習內容品質。同時結合校內外資源、塑造激勵分享的校園文化、提昇教師專業、擴大參與層面來支援課程的革新和教學的改進。研究發現：課程領導所遭遇的困境以教育行政機關因素及社區家長因素向度佔大部分；教育評鑑太多影響課程實施及教師工作負荷與壓力大；課程規劃時間不足較為嚴重。此外，溝通理念，凝聚共識、強化相關人員課程與教學的領導知能及加強教師進修與研習等，則是學校教育人員最希望採行的因應策略。

呂孟潔(2008)探究國小生活課程視導之實施現況及其實施意願的影響因素。該研究以臺北縣市國民小學生活課程教師為調查對象，研究發現經常擔任生活課程視導者依序為「同學年教師」、「領域召集人」、「課程發展委員」、「主任」、「學者專家」和「校長」。2. 台北縣市國民小學生活課程教師進行「課程設計階段的視導」，以「生活課程單元教學活動」為最高項目，主要視導方式是「提供書面資料」，最重視「非正式的對話回饋」，改進方式主要為「在同儕教師或行政人員協助下，一起改進生活課程設計」。3. 教師進行「課程實施階段」的視導，以「學生反應情形」與「師生互動情形」為頻率最高，主要視導方式為「檢核教學活動資料」，最重視「非正式的對話回饋」，改進方式主要為「在同儕教師或行政人員協助下，一起改進生活課程實施」。4. 教師進行「課程評鑑階段」的視導，其中「生活課程的評量活動」和「教師對生活課程設計的滿意度」為頻率最高項目，主要視導方式為「應用檢核表方式進行回饋」，改進方式主要為「在同儕教師或行政人員協助下，一起改進生活課程評鑑」。

許馨瑩(2007)探討高雄市國民小學教育人員對教學視導模式、運作機制與功能的知覺情形。該研究所指稱之「教學視導模式」，包括臨床視導模式、同儕視導模式與發展性視導模式。「臨床視導」(clinical supervision)係指視導人員(受

過訓練的視導人員或外部專家)走進教室,直接與教師接觸的一種現場視察與輔導教師的教學歷程。「同儕視導」(peer supervision):係指教師同儕組成小組進入教室,以合作學習的方式促進教師同儕對話與經驗分享的一種現場視察與輔導教師的教學歷程。「發展性視導」(development supervision):係指依照教師其本身不同階段性的專業需求、教學能力、工作動機等與評估教師的發展層次,採取不同的視導方式,以增進教師的教學效果。

「教學視導運作機制」包括校長領導角色、教師學習文化與視導運作要件。「校長領導角色」係指校長所從事與教師教學或學生學習有直接關係的領導行為或活動;「教師學習文化」係指教師對自身專業角色的維護,應來自於個人的付出與努力,教師社群中先產生自我認同、共同演化的學習文化業之精神。「教學視導功能」,即包括教師教學方法、教師評量方法、教師課程規劃能力、教師班級經營能力與學生學習成效。「改善教師教學方法」係指教學視導的功能可以改善教師教學策略與方法,包括合作教學、協同教學、探究教學等,並創新教學方法以引起學生學習動機增進學習效果。「改善教師評量方法」係指教學視導能改善教師評量方法,包括發表、討論、操作、測驗等評量方式以適切的診斷學生的學習。「協助教師課程規劃能力」係指教學視導能協助教師增進課程設計與發展的能力,包括教學活動的設計、教材的選用、課程發展的模式等以幫助教師專業成長。「增進教師班級經營能力」係指教學視導能協助教師增進班級經營的能力,包括營造學習氣氛、建立班級常規、有效的親師合作等以幫助教師輔導學生與管理班級。「提升學生學習成效」係指教學視導能協助教師提升學生學習成效,包括有效引起學生學習動機、重視學生學習經驗、適性發展與補救教學等以幫助教師關注學生、帶領學習。

研究發現教育人員對教學視導模式、機制及功能皆有正面的知覺,認為教學視導功能的發揮繫於教學視導模式與教學視導運作機制的配合。但校長與行政人員在教學視導的知能上仍需加強,尤其是校長宜擔負起教學領導的角色,進而建立學校本位教學視導良善發展之利基。研究者據以建議教育行政單位應致力於培



## 參、研究設計與實施

爲了解學校層級課程與教學推動的問題及內部人員對各項課程與教學政策方案之因應方式，本研究以訪談與焦點團體座談方式蒐集相關資料。以此爲基礎，針對縣市層級輔導團員、學校層級參與相關專業發展組織與運作的人員，以及參與課程與教學輔導工作的學者專家，進行問卷調查，以尋找未來在三層級課程與教學輔導網絡中學校層級推動機制的發展方向。

### 一、焦點團體座談

爲了解學校內各項新舊機制的運作狀況及問題，以及學校與縣市層級運作機制之間的聯結狀況，本研究針對三類人員進行焦點團體座談。

#### (一)學校人員與縣市主管課程推動事務人員

於全省北、中、南、東四區召開六場焦點團體座談，邀請各區內相關的學校人員參與討論。爲期充分討論，每一場討論會邀請之參與人數不超過十二人，其中包含課程督學、輔導團幹事、校長、教務主任或教學／課程發展／研究發展組長、執行「教師專業發展評鑑」、「專業發展社群」、「教學輔導教師」等計畫的教師(見附錄五~十)。

#### (二)縣市輔導團員

利用八月份縣市輔導團員於國家教育研究院參加進階研習的期間，召開兩次討論會，以了解縣市輔導團與學校之間的互動方式及問題。並蒐集輔導員對於如何協助學校推動課程與教學工作的意見(見附錄十二、十三)。

#### (三)教師專業學習社群領導人

爲了解目前許多學校進行的專業學習社群計畫與課程教學推動工作的關係，召開一場座談會，邀請四位頗受推崇的社群領導教師提供其經驗，以及其所觀察到的成效與問題(見附錄十一)。

## 二、訪談

探討學校課程與教學領導人員在推動機制中的角色及其展現的作用，研究者訪談五位在學校課程與教學領導上頗受肯定的中小學校長：

1. 林文生（台北縣崇德國小）
2. 陳錦蓮（台北市劍潭國小）
3. 許銘欽（台北縣私立康橋實驗高中小學部）
4. 陳浙雲（台北縣莒光國小退休校長；現任私立及人小學校長）
5. 薛春光（台北縣龍埔國中校長）

## 三、問卷調查

### (一)調查對象及取樣方式

問卷調查以各縣市教育局處之課程督學與相關業務人員，以及全台灣國民中小學之校長、教務主任、學年主任或領域召集人為對象。

#### 1.各縣市教育局處部分

縣市教育局處係進行普查，總共發給 25 個縣市教育局處，每單位各發 10 份問卷，請課程督學轉發處理中小學課程教學業務的承辦科長或科組員，以及輔導團員填寫；共計發出 250 份問卷。

#### 2.學校部分

學校人員部分係依學校規模進行分層叢集隨機抽樣。以教育部統計處 (<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>) 公告之 98 學年度國中小學校名錄為抽樣依據，將之分成 6 班（含）以下、7-24 班、25-48 班、49 班（含）以上等四個學校規模層次，分別由四個層次中抽取一定比例的學校。總共發給 50 所國小與 25 所國中的校長或教務主任，請其轉發給教學組長（或課程發展組長、研發組長）、各學習領域召集人或專業學習社群教師填寫。每所學校各發 6 份問卷，共計發出 300 份問卷至國小，150 份問卷至國中。抽樣數量及分配情形如表 3-1 所示。

表 3-1 學校抽樣數

抽樣 學校 情形 規模	國小			國中			合計
	校數	百分比	抽樣校數	校數	百分比	抽樣校數	
6 (含) 班 以下	898	34%	17	65	8%	3	20
7-24 班	904	34%	17	314	37%	9	26
25-48 班	555	21%	10	282	33%	8	18
49 (含) 班以上	315	12%	6	187	22%	5	11
合計	2672		50	848		25	75

## (二)研究工具

依據文獻探討及各次座談與訪談結果，研究者擬定「『學校層級課程與教學推動網絡發展』意見調查」問卷初稿；為建立信度與內容效度，邀請六位國中小教師參與座談，對問卷初稿的題目內容與陳述方式提出修改建議。再將修改後的問卷發給 77 位填答者填寫，全數回收後，進行因素分析，並以 Cronbach  $\alpha$  進行信度考驗。其結果如下：

### 1.信度

問卷中三大題項，各大項的內部一致性：第一大項「組織與任務調整」為.714；第二大項「人員的專業精進」為.739；第三大項「行政資源的提供」為.683。但刪除題目 3-1 後，則第三大項信度提高為.699。

### 2.內容效度

在進行因素分析後，抽取出的因素大致與原來三大項目一致，但參照 Corrected Item-Total Correlation 的結果，唯有題目 3-1 與其他題目較不一致，故刪除此題。

依信效度考驗結果，調整正式問題如附錄十六。

## (三)實施流程

1.研究者根據文獻探討，形成問卷初稿（附錄十四）。

2.建立信效度：六位教師（詳見表 3-2）協助提供問卷修正意見，以完成預試之問卷（附錄十五）。

表 3-2 問卷內容效度建立之參與者

姓名	現職	任教年資	曾任職務
王秀津	臺北市大安國小訓導主任 臺北市人權教育輔導團員 臺北市國教輔導團社會領域團員 教育部人權教育議題課程與教學輔導群諮詢委員	34 年	臺北市吳興國小教務主任
王麗蓉	基隆市復興國小校長	25 年	基隆市國教輔導團社會領域團員 基隆市課程督學
徐秀婕	臺北市麗山國中總務主任	12 年	臺北市國教輔導團綜合活動領域團員 中央輔導群綜合活動領域團員
蔡佳雯	臺北縣光復國小教務主任	16 年	臺北縣教育研究發展中心輔導員
廖純英	臺北市芳和國中訓導主任 臺北市教學輔導教師方案輔導委員 教育部教師專業發展評鑑講師	23 年	臺北市民生國中教務主任 臺北市濱江國中教務主任
劉如麗	新竹市課程督學 (新竹市立育賢國中借調教師)	21 年	新竹市立育賢國中(代理)教務主任 新竹市國教輔導團： 綜合領域活動輔導員 4 年 專任輔導員 2 年 幹事 5 年

本問卷預試對象為國中小校長、教師等共計 77 人，有效樣本 77 人。經因素分析及內部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  係數考驗，調整題目後形成正式問卷（附錄十六）。

3.正式問卷施測：縣市教育局處方面，以 25 個縣市教育局處之課程督學與

相關業務人員為對象，各發出 10 份問卷，共計 250 份；國民中小學方面，以校長、教務主任、學年主任或領域召集人為對象，依學校規模層次抽樣，發給 50 所國小與 25 所國中各 6 份問卷，共計 450 份。

4.回收問卷進行資料處理與分析：問卷回收情形見表 3-3，依據回收之問卷進行編碼與分析，統計各大項目與各題填答結果的平均數、每題選項填答的百分比，並考驗問卷中三大類別的問題，在各不同背景變項的填答者之間有無顯著差異。

表 3-3 問卷回收狀況

回收狀況	問卷	
	發送份數	回收份數
各縣市教育局處問卷	250	140
學校問卷	450	287

## 肆、研究結果分析與討論

本章將針對兩部分的資料進行討論。第一部分為各次座談與訪談的質性資料分析，主要在討論學校推動機制運作現況與問題、學校課程與教學領導人員在推動機制中的角色及其展現的作用，以及目前學校層級與「中央及縣市」課程與教學推動機制的互動狀況。第二部分則依據問卷調查的結果，說明未來學校課程與教學推動機制發展的方向與原則。

### 一、學校內的領導與組織運作

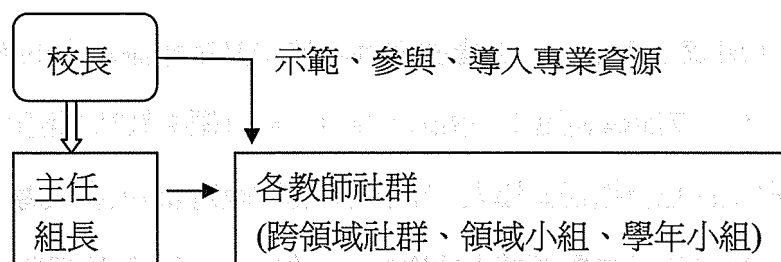
#### (一)學校課程與教學推動的組織與運作

課程發展委員會(以下簡稱課發會)與學習領域小組(以下簡稱領域小組)是九年一貫課程要求學校建立的兩個課程與教學推動組織；前者為學校課程事務的最高決策組織，後者則負有領域課程與教學的研討與規劃的任務。然而，目前許多學校的課發會卻成為例行事務的「橡皮圖章」，唯一引起激烈爭論的大約只有各領域教學時數的增減問題。領域小組多未能落實教學研討的工作，領域會議流於行政事項的傳達或協調。領域召集人(以下簡稱領召)原本應是學習領域課程推展的靈魂人物，卻因為必須參加許多委員會，如圖書館委員會、資訊委員會、課發會，負責與領域成員溝通各項行政事務(歐陽秀幸，0915)，事務繁瑣之餘，導致領召年年異動，成為教師們所形容的「值日生」(陳錦蓮，0816)。至於領域小組的成員，在國中，由於教師皆具教學科目專長認證，教師自然參與其專長領域；但是國小教師則常依據個人意願或被動加入某個領域小組，以致於領域小組成員經常變動，難以成為穩定的組織。然而，在某些具有較強領導中心的學校，課發會則被視為學校課程發展的心臟，具有統合、決策的功能(李美穗，0908；鄧美珠，0915)；而領導者也經由課發會的共議與決策機制，讓學校各項課程教學方案法制化(許銘欽，0819)。領域小組及學年小組則成為課程方案的縱向與橫向發展組織，且致力經營為專業學習社群。李美穗校長舉昌平國小的例子說：

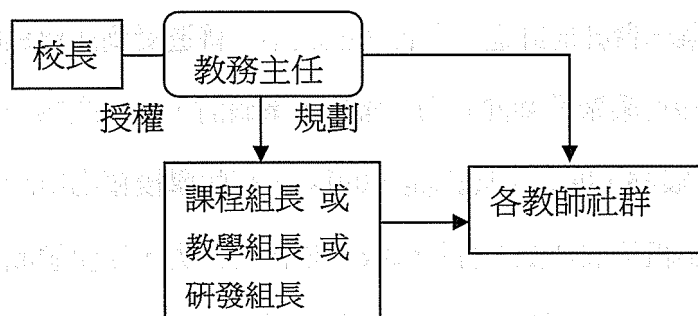
課發會有一個討論和審查機制，所以課發會幾乎每個月開一到二次，對校本課程那個架構、議題融入課程設計的這樣一個討論，我們都是在課發會討論跟修正。領域小組幾乎一個月有兩次對話，課程設計、教材教法或是補充教材研發、教學方法和策略、教學行動研究都要做。…學年的教學研討會是每個禮拜安排個共同備課時間。所以自然而然的，後來的教師專業發展評鑑是百分之九十幾的人在參與，才會衍生後面的八個社群。(李美穗，0908)

由這個案例可見，其實課發會和領域小組、學年小組等原有的組織若能落實其功能，學校的課程教學工作就能順利推展，而其他的新方案如教師專業發展評鑑、教師學習社群，是一種推進力，必須在原來的良好基礎上才能發展。課發會為決策組織，領域小組為研究發展的專業組織，但是要讓這兩類組織正常運作則需要學校的領導管理體系。從各次座談資料中發現，運作較佳的領導體系可分為以下四種型態：

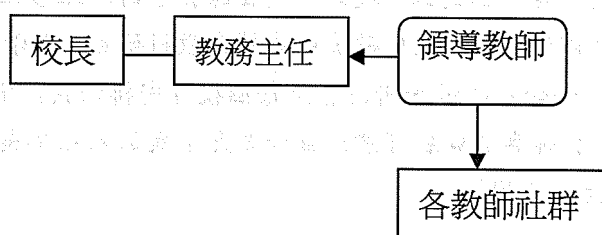
A. 校長為主要課程領導者，帶動主任與教師群



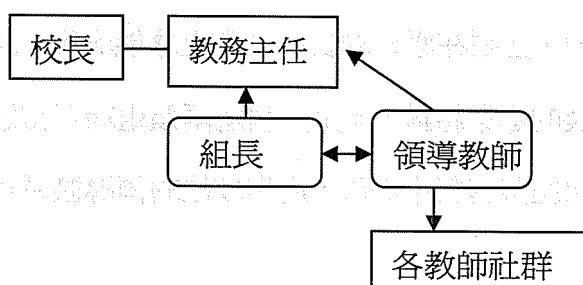
B. 教務主任為主要領導者，校長為支持者



C·教師為主要領導者，校長與主任提供相關行政支援



D·課程組長、教學組長或研發組長與領導教師合作規劃方案



在這些運作型態中，教師社群的組成可能是跨領域的學習社群，也可能是既有的領域小組或學年小組，但這些教師社群未必都申請現有的教師專業社群計畫。但課程方案要能順利運作，教師社群中必然有領導教師；當領導教師不足時，組長或教務主任也會擔任領導人。至於學校課程發展的主要領導人，以教務主任居多數，而校長作為主要領導人的學校，比例並不高。但是那些由校長進行課程領導的學校，課發會決策功能和領域小組的研究發展功能較能發揮。

近年推動的教師專業學習社群計畫，在各次座談中，普遍受到與會教師的肯定。與會者認為社群組織可凝聚教師向心力，落實專業研討，甚至成為一股由下而上的課程發展動力(張宸綿，0421；周錦堯，0914)。有些學校藉由申請此項計畫，為領域小組、學年小組爭取資源；有些學校則是借力使力，促使領域小組組成社群，共同進行專業研討。但這樣正式的教師社群也有潛在問題：

(正式申請的)社群就是有那個壓力，那個壓力就是說，他們覺得好像時間到了，就要把東西弄出來，他們就不斷地提醒自己說，我們是不是要開個會，討論一下，因為我們最後要送出成果來(劉向欣，0915)

我們比較大的壓力是評鑑，他評鑑一定又說，你們有這樣的運作，拿東西出來給我們看哪！你們應該要有會議紀錄啊，要有你們的計畫、最後的成果。可是這個部份對老師來講，他就會打一個折扣。所以為什麼他不要檯面上的社群，卻要地下的社群(楊玲珠，0915)。

林文生校長認為，很多社群其實都是短暫的任務編組型，卻不是長久永續的文化型社群，所以很難有深刻的效果(林文生，0906)。經常是因為有一位教師對某一種活動有興趣(例如陶藝、戲劇、書法、賞鳥)，就跟某個團體合作，帶其他教師一起從事相關活動。但是如果沒有進一步在學校課程裡生根，效果就很有有限。的確，目前的教師社群不乏此類的任務編組型社群。要讓社群在學校課程教學裡紮根，領導者必須看見學校課程發展的願景。

## (二)學校各層級領導者展現的作用

由前述的四種推動體系的型態來看，學校內有四個層級的領導者：校長、教務主任、課程發展組／教學組／研發組長、領導教師。在繁雜的課程教學事務中，若四個層級領導任務皆有適任者擔綱，即可構成健全的校內推動體系；反之，任何一個領導者偏弱，就得由其他領導者設法補強。否則，再多資源的挹注也難以產生作用。

### 1.校長

校長在學校課程教學推展上的重要角色，在過去諸多文獻中已一再證成。所有參與座談者亦一致肯定校長對學校課程教學發展的影響力，如鄧美珠指出：

校長若是有課程觀，能進行教學視導，才能帶領主任、教師，更重要的是，治校方針與方向才會以學校的教學為核心(鄧美珠，0915)。

與會的章翰林主任<sup>1</sup>的一段話道出校長在學校課程發展中的關鍵性：

我們學校的老師雖然很努力卻一直沒有一個很好的共識；本來我們團隊都很堅強，我們校長來的時候一直以為我們學校有很大的問題，但是最後發現問題不是在學校的老師，你想在哪裡？校長。校長很難改變，因為校長領導風格不同，他面臨壓力很大，無法去做這樣好的調適，所以兩任校長都有點不愉快的就離開了。我們後來仔細想想，我歷任四個校長，我一直覺得、感受得到，校長是一盞燈，那個燈一打

<sup>1</sup> 因以下發言涉及對該校校長的評論，為保護當事人，改以化名呈現。

是明亮的、是溫和的、是好的、是看得清清楚楚的那種燈，很重要。他打得好的話那學校的氛圍就會變得非常好。所以我的期待是一個主管是一個有方向感的人、是一個整合資源的人、是一個能帶得動大家的人，我覺得那是最重要的（章翰林，0519）。

從受訪及出席座談會的校長所提供的課程領導經驗中可發現，有課程觀的校長會看見整個學校的學生學習需求以及教學上需要努力的重點，所以能建立學校課程發展的主軸。他們不會因為中央或縣市政策的變化而讓學校課程如同多頭馬車的紛亂，反而是將各種政策方案整合到學校課程的主軸。林文生校長稱此種整合方式為「回歸主流」：

這個主流就是一到六年級的核心課程、正在運作的課程。那個永續校園計畫，是融入到六個年級的，每個領域可能的單元裡，去找它的連結點，不是另外再設計一個課程。但是你會看到永續校園的概念。…所以我們基本上就不做額外的、附加的課程。（林文生，0906）

陳浙雲校長也有相似的作法：

縣市層級一定會推出一些政策，而且這些政策一定都會用一些很響亮的名稱，但是學校都會避免去提這些東西，因為你一提，老師或行政同仁就會說：又來了，又新的，又這些什麼東西。大家都彈性疲乏了，可是學校又得去做。這時候，我就要清楚告訴老師，這些事情就是我們現在做的什麼事情，只要如何放在原來的工作裡就可以…所以我就是把這些案子當作一種資源，把這個拿來做我們原來就在做的事情。（陳浙雲，0810）

校長的教學領導能力越強，教師社群互動性就越高，教師專業實踐的表現就越好，學校效能越能提升(丁文祺，2007)。以課程與教學思維來領導學校的校長，是學校翹首以待的雲霓。

## 2.教務主任與組長

在過去有關課程與教學領導的研究中，以教務主任為對象的數量不下於校長。教務處的工作範疇原本即是課程與教學，於是教務主任自校本課程推動以來一直就被視為重要的課程領導者，而教學組長也自然負起核心的規劃工作。由於教學組原有的工作已屬繁重，所以有些學校重新調整各處室人力，在教務處之下增置「課程發展組」或「研究發展組」，負責課程與教學的各項政策方案。當校長不以課程領導為重心時，教務主任或組長可能就成為主要領導人。

許朝信(2005)指出學校的課程管理工作主要由教務主任負責；黃翠萍(2009)的研究認為，教務主任的課程領導任務分為建構規劃、組織運作、專業發展、評鑑視導、擴展整合等五個向度。與會的教務主任都指出，目前有太多議題要融入課程，教育局處所推行的方案多與課程教學有關，於是教務處成為最忙碌的單位；教務主任事務繁多，時間明顯不足。凡是與課程有關聯的公文都到了課程組長或教學組長身上(彭博裕，0915)，使得教務主任與組長工作超負載。而未能善盡領導責任的學校行政人員就如吳聰美所言：

是在做「包商」(承接校外方案交由教師執行)，卻未提供支持，在一些細瑣的行政流程上也不協助(吳聰美，0818)。

能負起領導管理責任的主任會看到教師教學和學生學習的需要，主動申請競爭型方案，或是協助教師寫計畫以爭取資源，並且努力整合各項方案，鼓勵教師群進行專業研討。其作法如：

就我這邊的立場是，因為上面有計畫在推行，那我們這邊就是說如果有計畫可以申請，可以嘗試去做看看，在老師可以操作的一個合理的範圍之下，那我們只是去把它設計成可以讓老師真的是比較好操作的，不要讓它就是說好像我就把計畫丟給你，然後就整個毫無頭緒(廖誌平，0908)。

我們九十六年就直接推閱讀，因為我們教育處那時候一直要推學力測驗，老師唉唉叫，老師就說這個教育處要進步百分之二十啊怎麼這樣，然後還有性別平等教育、生命教育所有的評鑑全部都進來了，底下老師很煩，學務處沒辦法，老師也沒辦法，所以我就負責做整合把所有的要做的東西全部來到教務處。我就所有的東西都融入課程，因為你融入課程老師就一定要教，他就不會認為是額外的，所以我把閱讀、把性平、還有那什麼生命教育、交通安全全部都放在課程裡面(毛慧莉，0421)

當校長和主任都「無為」時，教學組長或課程組長只得承接責任。吳怡慧指出，通常組長能做的事就是盡量為各領域安排共同研討的時間，主動研擬領域會議的討論議題，以引導領域會議的焦點，並且告知教師各項補助方案的訊息，若能力可及，就協助撰寫計畫(吳怡慧，0812)。組長在行政位階上並不具有領導的職權，只能協助規劃、提供訊息，無法實際進行領導。

### 3. 領導教師

如前所述，學校課程要能順利運作，教師群中必然要有領導者；這領導者可能是校長、主任，也可能是教師。在小型學校，或許校長或主任直接領導教師群尚屬可行，但在中型以上學校，這將使得校長或主任負擔過於沈重。況且，通常教師對行政人員有一點不信任感，有些教師甚至會質疑教務主任推行方案的動機(張蓓玲，0818；謝幸如，0526)。所以，有教師認為：

由高階教師來領導教師群也比主任或校長更有影響力(歐陽秀幸，0915)。

領域內一定要有一位高階教師或專家教師像教練一樣來協助教師，節省他們摸索和碰撞的時間，讓教師更有機會成長(李美穗，0908)

我們申請了四個社群，發現其實有兩個社群走不太下去，走不太下去的原因，是因為少了那一個可以帶領的人(劉向欣，0915)。

在國中分科精細的情況下，校長在領導時面臨相當大的阻力，薛校長指出：

你很難用哪一種角度去說服那些跟你完全不同的領域…基本上我們還是回歸到任何一個課程領導跟教學都還是要以老師為關鍵(薛春光，0909)。

然而，要尋找合適的領導教師卻不容易。學校有一種螃蟹文化，互相牽制，因為誰也不想強出頭(陳錦蓮，0816)，在毫無酬賞機制的情況下，校長必須以情感訴求、賦予教師尊榮感、創造成就感等各種方法，邀請有能力的教師擔任領導人(陳錦蓮，0816；林文生，0906；薛春光，0909)。

張舜傑(2007)研究國小教師的課程領導問題，指出教師領導者感受到的困難有八項：時間不足、教育當局沒有明確的課程決策機制、學校激措施的誘因不足、缺乏專家學者協助、課程領導專業知能不足，以及行政配套規劃不夠完善。領域召集人或教師社群領導人畢竟是沒有行政職權的教師，也未必減少授課時數，且同儕領導經常容易出現紛爭；若缺乏校長、主任在精神上與資源上的全力支持，通常難以為繼。有教師指出，不管正式或非正式的教師社群，由於一般未兼任行政職的教師並不熟悉申請補助方案的程序(吳麗玲，0812)，若無人協助撰寫計畫，很難獲得所需資源，這需要學校行政人員主動協助。

## 二、中央和地方的推動組織與學校的關係

在課程與教學推動工作上，教育部除了經費補助之外，與學校較無直接互動；縣市政府各單位在課程教學推展工作上，以輔導團與學校的關係較密切。大體而言，目前地方輔導團對學校的實質協助甚為有限。各輔導團有固定的年度工作計畫，其工作不外乎排定巡迴訪視的行程，辦理研習或受邀前往學校與該領域教師討論。但是許多學校接受輔導團例行的到校輔導，多因縣市政府一紙公文，而實際上卻將到校輔導工作視為一項負擔。教師對參與輔導團所辦理的研習，態度並不積極，主要原因是對研習主題不感興趣；此乃因為學校行政人員向輔導團申請到校輔導時，常抱著填補研習空檔的心態，未必針對教師需求(劉清揚，2006)。

過去的研究發現，輔導團與學校之間常是各行其政，缺乏實質的連繫與協調(游秋樺，2008)。一般教師對輔導團的認識多止於「辦理課程與教學研習」或「示範教學」(黃冠鳳，2007)，而不知輔導團尚有「提供學校諮詢輔導」及「提供教師教學資源」等服務(游秋樺，2008)。結果是，當教師面臨教學困難時自然也不會求助於輔導團(李昭瑤，2007)。許多教務主任指出，地方輔導團雖然有優秀的教師，學校在實施各項方案(如教師專業評鑑、教師社群)或領域小組所發展的課程，很少邀請輔導團具相關專長的教師支援。會主動要求輔導團員到校協助的學校，有些是因為學校本身正發展某些特色課程，尋求輔導團的專業協助(吳杏惠，0812)；國中可能為新興議題、試題方向等基測命題問題而求教於輔導團員。許多與會者認為輔導團是個豐富的課程與教學資源庫，但通常是因為學校本身即是某個領域的中心學校，或者校內有教師擔任輔導團員，才會與輔導團密切互動，甚至引入輔導團人力來發展學校課程方案(吳麗玲，0812；黃麗蓉，0925)。整體來看，學校與縣市輔導團之間的實質互動並不密切；經常與輔導團有互動的學校也侷限於少數學校。

中央政府對學校課程教學推動工作的協助，通常以經費補助的方式為之。地方政府則除了經費補助之外，還有教育局處的相關科室在推動政策或方案。李永烈(2007)探討地方教育行政機關的課程領導角色與行動策略，發現地方教育行政人員並未將課程領導視為優先任務，而實際上的課程領導工作最重要的是「傳達

授權」。或許是行政單位常以傳達授權的方式進行領導，以致造成了學校諸多干擾。學校人員指陳之最大干擾不外乎以下兩項：

### (一)新方案與政策層出不窮，學校忙於配合，教師難以專心教學

中央與地方政府經常因應社會壓力團體訴求而推出新議題，要求學校「融入」課程，寫成課程計畫；或者推出新的政策，要求學校進行研究、辦理研習、提出教學設計案、送件參加競賽。尤其各部會單位在推動各自政策時，總不忘「從教育做起」，於是各項方案蜂擁進入中小學—資訊種子、永續校園、友善校園、閱讀計畫、健康促進學校、生命教育、品格教育、防災教育、交通安全、多元文化教育、家庭教育、能源教育、在地文化...，加上教育局處長基於個人理念所倡導的「教育重點」，這些在教育行政機關未加整合的零碎方案，成為學校人員不可承受之重。其結果是：

我們學校，說實在話已經不知道什麼是校本課程？只知道活動一堆，所以常常是被計畫、活動追著跑(陳正偉，0512)。

每個領域都被分配要融入什麼議題，每個人都要去寫教案，寫到課程計畫裡就是聊備一格，從來沒有去實施(蘇榮宗，0915)。

專案計畫實在太多，再加上考評，太多專案執行、訪視評鑑，已經嚴重影響到教學正常運作，壓力太大(高慈英，0512)。

各層級的研習疊床架屋，時間重疊，導致小學週三下午時間各地都在搶人(陳致豪，0818)。

中央層級不管要做任何計畫，如果沒有完善的配套措施就貿然實行，我覺得學校就是很可憐，就忙著配合；然後就是你要我做我就做，可是我也不知道在做什麼東西(周雅釗，0818)。

儘管學校的課程領導者可以努力整合多項方案，但是這「亂箭齊發」的狀況，終究令人窮於應付，讓教師無法專心教學。加上許多突如其來的公文，要求限時處理，更是嚴重干擾學校正常工作。鄧美珠主任所描述的現象反映學校人員的不解與無奈：

不管是競賽也好，或是要學校配合的活動也好，都不能夠事先規畫嗎？好比說，今

天想到要做什麼，然後就一個文，就要各校至少交幾件作品，這怎麼可能會變成學校課程呢？那就只好跟學校老師說你們有沒有做的，或是說找一兩個班級你們趕快做。我覺得這種東西，我做得很痛苦，可是又不能不做，就是他們都不能提早告訴我們，其實(課程)計畫應該要在開學之前就要做，這種臨時來的東西怎麼可能會變成課程。隨時就來一個文！(鄧美珠，0915)

吳老師<sup>2</sup>借調至教育處協助課程業務，他認為其實有些中央來的公文不應該轉下去的，應該在處裡面、在縣政府的地方，就應該要去整合；這個部分其實是各縣市的教育局處應該要去做的事情。依據他的觀察，認為這現象乃是因為縣市政府內各單位並未就相關計畫進行協調與整合，以致各行其事。但是要整合各科目計畫，除非教育處長重視此問題，也願意投注心力。

## (二)方案變動快，加以講求短期績效，導致學校課程難以深耕

在各次座談與訪談中，所有校長、主任、教師提及「成果報告」、「評鑑」，無不激動陳詞。陳校長指出：

教育部用績效指標來衡量各縣市的教育力，所以他們要看到數字，他們隨時都要數字，我們行政同仁好可憐，要疲於奔命去填寫很多報表。(陳錦蓮，0816)

此外，只要有方案、有計畫，就要提交成果報告，或者接受評鑑。偏偏一般教師視成果報告、評鑑為畏途，只要有此類要求，通常不願意參加這些方案。過去對學校課程領導的研究多建議教育行政機關應減少書面文字的行政業務，整合各項評鑑訪視，避免干擾學校正常的課程與教學工作(陳怡安，2007；姜文通，2008；黃翠萍，2009)。但是，這項呼籲多年來並未採行；同樣的抱怨在不同的座談會裡一再出現。

楊主任認為，課程需要一段時間去討論、規劃，然後在實施中不斷檢討、修正；即使是把範圍縮小到一個單元，也不可能在短時間內就看得顯著的教學成效。但是行政單位常常不能容忍短期內看不到具體績效，總是不停逼著學校報成果。

在一種速食的文化影響下，我們要推課程跟教學的時候，就要老師你今天一定要達到這個目標，而且必須要有績效；那績效的檢核一般來自於比賽，不然就是來自於

<sup>2</sup> 吳老師的發言涉及對其任職教育處之評論，為避免其身份被指認，故隱其名。

最後的一個外顯性的成果，其實這都是非常、非常殘酷的(楊玲珠，0915)。

行政機關講求「績效責任」(accountability)固然無可厚非，但是課程與教學的實施成效無法立竿見影，因為教師需要時間澄清觀念、反思對談，學生需要時間沈澱概念才有外顯表現。然而，由於政策、方案變動性高，政策主導者總是期待在任期內見到績效，於是造成競賽、評鑑不斷。我同意林校長所言：

我們的政策推動，有一個現象，那個現象也會造成一直課程跟教學的深層的專業沒有辦法在現場生根，我們叫做斷裂式的政策指標，什麼意思呢？譬如說我們在推動精進教學，可能是二年或三年都推精進教學，精進教學推完了，覺得差不多了，應該沒有什麼新把戲，所以我們又換一個教育社群，或者再換一個行動研究，也許再換一個，就從來沒有去檢查現場的老師紮根多少…我們是隨興的，就是說今年好像推什麼新的點子，然後明年又換了，好像有換才是有在執行政策(林文生，0906)。

政策方案若無永續性，學校課程很難長期耕耘。針對此，許老師的意見應是一中肯之說：

教育部也不要變太多花樣，就固定玩幾項就好了，讓老師形成習慣後，今年我沒有做可能也怪怪的，然後就會自己做。不要這三年辦這個，後三年又辦另一個，那我就會捨棄前面那個，因為那個沒有錢了；現在新的又有錢了，我又去換新的東西。(許博凱，0812)

學校課程與教學的推動工作看似千頭萬緒，但是從研究所得資料中可發現，事實上學校原本已有健全的組織—在規劃層面上有教務處／研發處；在決策層面上有課發會；在研究發展層面上有領域小組。問題只在於各層面的組織是否落實應有功能。而組織功能的落實程度，關鍵在於各層級是否有勝任的領導人。誠如陳浙雲校長所言，一個正常運轉的學校「該做的事都有做，只是程度不同」。而要建構一個「學校課程與教學的推動體系」，目的也就在於提升學校課程與教學發展的程度。所以，建構此體系應有的思考是：如何培養優秀的各層級課程與教學領導者、強化現有的組織功能。當學校的領導者、組織得以鞏固，那些新方案、補助計畫才可能成為學校發展的助力。目前在課程與教學方面，教育部較大的補助計畫為「精進課堂教學計畫」，重要的新方案為「教師專業發展評鑑」、「教師專業學習社群」，但是這些方案若無適任的校長、主任、領導教師主其事，終究

不免流於「搶資源」。張蓓玲老師有一段話令我印象深刻：

領導者如何解讀一項政策或補助計畫，就會朝什麼方向規劃與執行。行政思維與教學思維完全不同，行政思維會想說我先搶錢，然後想辦法核銷完，不然明年就申請不到這麼多錢了。但是教學思維就會希望把東西放在對孩子有用的地方(張蓓玲，0818)。

事實上，只要落實現有的課發會決策功能、領域小組的社群研究發展功能、教務處的課程與教學規劃功能，以原有的組織即可建構良好的學校層級推動機制；而落實之道就在強化領導人的專業能力。順此而論，校長、主任、課程/教學/研發組長、教師領導人，都應該有專業研修系統。尤其應當有計畫的培養學校內各領域的種子教師，以強化教師層級的領導功能。當學校組織強化，地方輔導團才能找到溝通的組織，各種研習、觀摩教學活動才能以穩定的組織為對象，而達到積累的效果。而學校之間的策略聯盟也才可能發揮相互支援、協同合作的效果。

除了領導體系之外，廣大的教師群才是實際影響課程與教學實施的人，惟有教師的專業精進與高度參與才能促成課程理想的實現。然而，有教務主任指出：

不管你辦多少社群，辦多少研習，就一定有人，好像我們一定有二分之一的老師他永遠都回答沒時間、沒空、沒興趣，他永遠不會去參與。所以在學校執行任何活動、任何課程當中，他是站在反對者的。是局外人還好，他是站在反對者的立場，他永遠是在扯後腿(張成美<sup>3</sup>，0421)。

這些由來已久的問題乃是因為在制度上缺乏對於教師專業精進與課程事務參與的規範，也缺乏對於教師的酬賞機制，於是教師是否從事課程教學知能的精進、是否參與校內各項研發工作，全憑個人意願。所有與會的校長和教務主任皆認為，倘若一直未能建立相關規範，對學校課程與教學的推動必定是一大阻力。當然，太多來自行政單位的干擾，導致學校人員過於繁忙，也是降低參與熱情的因素之一。這些問題皆應在未來的配套措施中納入考慮。

### 三、學校推動機制改善的方向與配套措施

---

<sup>3</sup> 此為化名

本節依據問卷調查的結果，提出未來推動機制的改善方向與配套措施。本研究的主旨在了解學校推動課程與教學的過程所面臨的問題與困難，並研議未來可行之措施。學校層級課程與教學推動應有的相關措施，包含「組織與任務的調整」、「人員的專業精進」及「行政資源的提供」三大範疇，每個範疇均分別以學校類別、學校規模、主要職務、現兼職務及年資加以分析，結果如下：

## (一)三大範疇平均數比較

### 1.組織與任務的調整

在「組織與任務的調整」向度中共有 5 個子題，各子題的平均數及標準差分別如下：

表 4-1 「組織與任務的調整」各題平均數與標準差

問卷題目	樣本數	平均數	標準差
1_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	427	3.47	.531
1_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	426	3.47	.527
1_3 學校應設置專責單位，以統籌規劃與推動學校內的各項課程與教學方案	426	3.40	.610
1_4 學校應設置教學輔導教師職位，以引導或協助校內教師的教學專業精進	426	3.35	.619
1_5 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	427	3.47	.545

由上述的數據可知，受訪的教師對於「組織與任務的調整」個子題的看法均為同意到非常同意之間，其中以「1\_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」、「1\_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」和「1\_5 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」三個子題的平均分數為 3.47，同意程度較高。

### 2.人員的專業精進

在「人員的專業精進」向度中共有 5 個子題，各子題的平均數及標準差分別

如下：

表 4-2 「人員的專業精進」各題平均數與標準差

問卷題目	樣本數	平均數	標準差
2_1 校長與主任需參與一定時數的課程與教學領導進修課程	426	3.54	.535
2_2 教師相互觀摩與討論教學的作法，應成為校內專業發展的必要活動之一	427	3.41	.584
2_3 教師每年必須參與一定時數的專業成長活動	425	3.47	.566
2_4 學校領導者應積極培養校內各領域種子教師	427	3.38	.583
2_5 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	427	3.57	.505

由上述的數據可知，受訪的教師對於「人員的專業精進」個子題的看法均為同意到非常同意之間，其中以「2\_5 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」子題的平均分數為 3.57，同意程度較高。

### 3.行政資源的提供

在「行政資源的提供」向度中共有 8 個子題，各子題的平均數及標準差分別如下：

表 4-3 「行政資源的提供」各題平均數與標準差

問卷題目	樣本數	平均數	標準差
3_1 學校排課應優先考量教師的專業能力	427	3.63	.497
3_2 學校經盡量為各領域或學年教師安排共同的教學研討時間	427	3.53	.509
3_3 學校內擔任各類課程教學領導或研發工作的教師應減少授課時間	423	3.45	.582
3_4 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	427	3.67	.469
3_5 縣市政府應結合教學輔導團、優秀退休教育人員及區域內大學院校等專業人力，建立課程教學的專業諮詢或視導組職	427	3.52	.532
3_6 縣市政府可建立各校領域召集人與該領域教學輔導團的合作機制，以強化輔導團與學校的溝通	427	3.48	.541

3_7 中央與地方政府提供之補助計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換	426	3.68	.474
3_8 中央政府應研議將教師的工作時數區分為教學、專業研討及備課時數，讓教師有時間從事專業成長與研發活動	425	3.62	.518

由上述的數據可知，受訪的教師對於「行政資源的提供」個子題的看法均為同意到非常同意之間，其中以「3\_4 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」子題的平均分數為 3.67 和「3\_7 中央與地方政府提供之補助計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換」子題的平均分數為 3.68，同意程度較高。

#### 4.三大範疇比較

表 4-4 「三大範疇比較」各向度平均數與標準差

範疇	樣本數	平均數	標準差
組織與任務的調整	427	17.13	2.133
人員的專業精進	427	17.35	2.161
行政資源的提供	427	28.52	2.791

以三大範疇之平均數來看，受訪的教師對於「行政資源的提供」的看法平均數為 28.58，同意程度最高，「人員的專業精進」平均數為 17.35，同意程度次之，「組織與任務的調整」平均數為 17.13，同意程度較低。

## (二)受訪者基本資料及填答百分比分析

### 1.學校類別

學校類別分為國中及國小 2 類，其中國中教師的填答人數為 136 位，占 31.9%；國小教師填答人數為 288 位，占 67.4%，總共的填答人數為 424 位教師。無效問卷 3 份，資料分析如表 4-5 所示。

表 4-5 學校類別資料分析

類別	人數	百分比(%)
國中	136	31.9
國小	288	67.4
有效問卷 total	424	99.3
無效問卷	3	.7
總 total	427	100

### 3.學校規模

學校規模分爲 6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上五類，其中 6 班以下填答人數爲 65 位，占 15.2%；7-12 班填答人數爲 47 位，占 11.0%；13-24 班填答人數爲 72 位，占 16.9%；25-48 班填答人數爲 135 位，占 31.6%；49 班以上填答人數爲 101 位，占 23.7%，總共填答人數爲 420 位老師。無效問卷 7 份，資料分析如下表所示。

表 4-6 學校規模資料分析

類別	人數	百分比(%)
6 班以下	65	15.2
7-12 班	47	11.0
13-24 班	72	16.9
25-48 班	135	31.6
49 班以上	101	23.7
有效問卷 total	420	98.4
無效問卷	7	1.6
總 total	427	100

### 3.主要職務

主要職務分爲校長、主任、組長、教師和教育行政機構人員(不含借調之學校人員)五類，其中校長填答人數爲 43 位，占 10.1%；主任填答人數爲 87 位，占 20.5%；組長填答人數爲 105 位，占 24.7%；教師填答人數爲 183 位，占 43.1%；教育行政機構人員(不含借調之學校人員) 填答人數爲 7 位，占 1.6%。資料分析如下表所示。

表 4-7 主要職務資料分析

類別	人數	百分比(%)
校長	43	10.1
主任	87	20.5
組長	105	24.7
教師	183	43.1
教育行政機構人員(不含借調之學校人員)	7	1.6
問卷 total	425	100.0

#### 4.現兼職務

現兼職務分為中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任左列職務三類，其中中央或縣市輔導團成員填答人數為 102 位，占 23.9%；課程督學填答人數為 25 位，占 5.9%；未兼任左列職務填答人數為 262 位，占 61.4%。總共填答人數為 389 位老師。無效問卷 38 份，資料分析如下表所示。

表 4-8 現兼職務資料分析

類別	人數	百分比(%)
中央或縣市輔導團成員	102	23.9
課程督學	25	5.9
未兼任左列職務	262	61.4
有效問卷 total	389	91.1
無效問卷	38	8.9
總 total	427	100

#### 5.年資

年資分為 5 年以下(含 5 年)、6-10 年、11-20 年、21 年以上四類，其中 5 年以下(含 5 年) 填答人數為 59 位，占 13.8%；6-10 年填答人數為 100 位，占 23.4%；11-20 年填答人數為 161 位，占 37.7%；21 年以上填答人數為 105 位，占 24.6%。總共填答人數為 425 位老師。無效問卷 2 份，資料分析如表 4-9 所示。

表 4-9 年資資料分析

類別	人數	百分比(%)
5 年以下(含 5 年)	59	13.8
6-10 年	100	23.4
11-20 年	161	37.7
21 年以上四類	105	24.6
有效問卷 total	425	99.5
無效問卷	2	.5
總 total	427	100

### (三)各子題填答人數及百分比分析

#### 1.組織與任務的調整

在「組織與任務的調整」向度中個子題填答情況均傾向於同意及非常同意，

填答不同意及非常不同意教師所占的比例是很低的，證明組織與任務的調整對於學校層級課程與教學推動網絡發展整體而言是重要的。

表 4-10 「組織與任務的調整」填答人數及百分比分析

子題	非常 不同 意人 數/百 分比	不同意 人數/ 百分比	同意人 數/百分 比	非常同 意人數/ 百分比	總人數/ 百分比
1_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	1/2	4/9	217/50.8	205/18.0	427/100
1_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	1/2	3/7	216/50.6	206/48.2	426/99.8
1_3 學校應設置專責單位，以統籌規劃與推動學校內的各項課程與教學方案	5/1.2	13/3.0	214/50.1	194/45.4	426/99.8
1_4 學校應設置教學輔導教師職位，以引導或協助校內教師的教學專業精進	4/9	21/4.9	224/52.5	177/41.5	426/99.8
1_5 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	1/2	7/1.6	210/42.9	209/48.9	427/100

## 2.人員的專業精進

在「人員的專業精進」向度中各子題填答情況均傾向於同意及非常同意，填答不同意及非常不同意教師所占的比例是很低的，證明人員的專業精進對於學校層級課程與教學推動網絡發展整體而言是重要的。

表 4-11 「人員的專業精進」填答人數及百分比分析

子題	非常 不同 意人 數/百 分比	不同意 人數/ 百分比	同意人 數/百分 比	非常同 意人數/ 百分比	總人數/ 百分比
2_1 校長與主任需參與一定時數的課程與教學領導進修課程	1/2	5/1.2	181/4.4	239/56.0	426/99.8

2_2 教師相互觀摩與討論教學的作法，應成爲校內專業發展的必要活動之一	1/2	18/4.2	212/49.6	196/45.9	427/100
2_3 教師每年必須參與一定時數的專業成長活動	1/2	12/2.8	199/46.6	213/49.9	425/99.5
2_4 學校領導者應積極培養校內各領域種子教師		22/5.2	220/51.5	185/43.3	427/100
2_5 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		2/5	180/42.2	245/57.4	427/100

### 3.行政資源的提供

在「行政資源的提供」向度中各子題填答情況均傾向於同意及非常同意，其中「3\_4 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」教師的填答均爲同意即非常同意，沒有不同意得一見。大致而言，填答不同意及非常不同意教師所占的比例是很低的，證明行政資源的提供進對於學校層級課程與教學推動網絡發展整體而言是重要的。

表 4-12 「行政資源的提供」填答人數及百分比分析

子題	非常不同意人數/百分比	不同意人數/百分比	同意人數/百分比	非常同意人數/百分比	總人數/百分比
3_1 學校排課應優先考量教師的專業能力		3/7	151/35.4	273/63.9	427/100
3_2 學校經盡量爲各領域或學年教師安排共同的教學研討時間		2/5	198/46.4	227/53.2	427/100
3_3 學校內擔任各類課程教學領導或研發工作的教師應減少授課時間	1/2	16/3.7	197/46.1	209/48.9	423/99.1
3_4 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			139/32.6	288/67.4	427/100

3_5 縣市政府應結合教學輔導團、優秀退休教育人員及區域內大學院校等專業人力，建立課程教學的專業諮詢或視導組織	7/1.6	193/45.2	227/53.2	427/100	
3_6 縣市政府可建立各校領域召集人與該領域教學輔導團的合作機制，以強化輔導團與學校的溝通	9/2.1	205/48.0	213/49.9	427/100	
3_7 中央與地方政府提供之補助計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換	1/2	136/31.9	289/67.7	426/99.8	
3_8 中央政府應研議將教師的工作時數區分為教學、專業研討及備課時數，讓教師有時間從事專業成長與研發活動	1/2	4/9	149/34.9	271/63.5	425/99.5

#### (四)基本資料與「組織與任務的執行」之分析

##### 1.不同學校類別在「組織與任務的執行」分析

在不同學校類別的分析，國中及國小教師經過獨立樣本 t 檢定後發現顯著性 (p 值) 為 .399 > .05 沒有顯著差異，顯示國中教師和國小教師對於「組織與任務的執行」的看法並沒有顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-13 不同學校類別在「組織與任務的執行」分析

學校類別	樣本數	平均數	標準差	t 值	顯著性
國中	136	17.30	2.15	.713	.399
國小	288	17.07	2.13		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

##### 2.不同學校規模在「組織與任務的執行」分析

在不同學校規模的分析，6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上五類經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為 .103 > .05 沒有顯著差異，顯示 6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上學校的教師對於「組織與任務的執行」的看法並沒有顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-14 不同學校規模在「組織與任務的執行」分析

學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
6 班以下	65	17.20	1.87	1.942	.103
7-12 班	47	17.11	1.91		
13-24 班	72	16.93	2.16		
25-48 班	135	16.86	2.13		
49 班以上	101	17.59	2.30		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### 3.不同現兼職務在「組織與任務的執行」分析

在不同現兼職務的分析，中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為.002<.05 具有顯著差異，顯示中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師對於「組織與任務的執行」的看法具有差異，因此繼續進行後檢定，結果發現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兼具顯著差異，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，顯示中央或縣市輔導團成員和課程督學二類教師比未兼任職務的教師同意「組織與任務的執行」在學校層級課程與教學推動網絡發展是重要的，分析結果如下表所示。

表 4-15 不同現兼職務在「組織與任務的執行」分析

現兼職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
中央或縣市輔導團成員	102	17.51	2.05	6.19	.002
課程督學	25	18.04	2.07		
未兼任職務	262	16.85	2.14		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

表 4-16 不同現兼職務在「組織與任務的執行」交叉分析

(I) 現兼職務	(J) 現兼職務	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95%信賴區間	
					下界	上界
中央或縣市 輔導團成員	課程督學	-.530	.472	.533	-1.69	.63
	未兼任職務	.659	.247	.029*	.05	1.27
課程督學	中央或縣市 輔導團成員	.530	.472	.533	-.63	1.69
	未兼任職務	1.189	.443	.028*	.10	2.28
未兼任職務	中央或縣市	-.659	.247	.029*	-1.27	-.05

輔導團成員  
課程督學

-1.189 .443 .028\* -2.28 -10

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

#### 4.不同年資在「組織與任務的執行」分析

在不同年資的分析，5年以下(含5年)、6-10年、11-20年、21年以上四類教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p值)為.209沒有顯著差異，顯示5年以下(含5年)、6-10年、11-20年、21年以上四類教師對於「組織與任務的執行」的看法並沒有顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-17 不同年資在「組織與任務的執行」分析

年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
5年以下(含5年)	59	16.90	1.93	1.520	.209
6-10年	100	17.08	2.07		
11-20年	161	17.02	2.17		
21年以上	105	17.51	2.22		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### (五)基本資料與「人員的專業精進」之分析

#### 1.不同學校類別在「人員的專業精進」分析

在不同學校類別的分析，國中及國小教師經過獨立樣本 t 檢定後發現顯著性(p值)為.309>.05沒有顯著差異，顯示國中教師和國小教師對於「人員的專業精進」的看法並沒有顯著差異，分析結果如表 4-18 所示。

表 4-18 不同學校類別在「人員的專業精進」分析

學校類別	樣本數	平均數	標準差	t 值	顯著性
國中	136	17.26	2.30	1.037	.309
國小	288	17.39	2.10		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

#### 2.不同學校規模在「人員的專業精進」分析

在不同學校規模的分析，6班以下、7-12班、13-24班、25-48班、49班以上五類經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p值)為.017<.05具有顯著差異，顯示6班以下、7-12班、13-24班、25-48班、49班以上學校的教師對於「組織與

任務的執行」的看法具有差異，因此繼續進行後檢定，結果發現 6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上五類教師交互比對後均無顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-19 不同學校規模在「人員的專業精進」分析

學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
6 班以下	65	16.94	2.344		
7-12 班	47	17.13	1.895		
13-24 班	72	17.56	2.135	3.057	.017
25-48 班	135	17.12	2.165		
49 班以上	101	17.91	2.025		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

表 4-20 不同學校規模在「人員的專業精進」交叉分析

(I) 學校規模	(J) 學校規模	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95%信賴區間	
					下界	上界
6 班以下	7-12 班	-.189	.407	.995	-1.33	.95
	13-24 班	-.617	.364	.580	-1.64	.40
	25-48 班	-.180	.321	.989	-1.08	.72
	49 班以上	-.972	.338	.085	-1.92	-.03
7-12 班	6 班以下	.189	.407	.995	-.95	1.33
	13-24 班	-.428	.399	.886	-1.54	.69
	25-48 班	.009	.360	1.000	-1.00	1.02
	49 班以上	-.783	.376	.363	-1.83	.27
13-24 班	6 班以下	.617	.364	.580	-.40	1.64
	7-12 班	.428	.399	.886	-.69	1.54
	25-48 班	.437	.311	.739	-.43	1.31
	49 班以上	-.355	.328	.882	-1.27	.56
25-48 班	6 班以下	.180	.321	.989	-.72	1.08
	7-12 班	-.009	.360	1.000	-1.02	1.00
	13-24 班	-.437	.311	.739	-1.31	.43
	49 班以上	-.792	.280	.093	-1.58	-.01
49 班以上	6 班以下	.972	.338	.085	.03	1.92
	7-12 班	.783	.376	.363	-.27	1.83
	13-24 班	.355	.328	.882	-.56	1.27
	25-48 班	.792	.280	.093	.01	1.58

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### 3.不同現兼職務在「人員的專業精進」分析

在不同現兼職務的分析，中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為 $.000 < .05$  具有顯著差異，顯示中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師對於「人員的專業精進」的看法具有差異，因此繼續進行後檢定，結果發現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兼具顯著差異，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，顯示中央或縣市輔導團成員和課程督學二類教師比未兼任職務的教師同意「人員的專業精進」在學校層級課程與教學推動網絡發展是重要的，分析結果如下表所示。

表 4-21 不同現兼職務在「人員的專業精進」分析

現兼職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
中央或縣市輔導團成員	102	17.83	2.015	9.225	.000
課程督學	25	18.60	1.683		
未兼任職務	262	17.07	2.205		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

表 4-22 不同現兼職務在「人員的專業精進」交叉分析

(I) 現兼職務	(J) 現兼職務	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95%信賴區間	
					下界	上界
中央或縣市 輔導團成員	課程督學	-.767	.475	.273	-1.93	.40
	未兼任職務	.765	.248	.009	.15	1.37
課程督學	中央或縣市 輔導團成員	.767	.475	.273	-.40	1.93
	未兼任職務	1.531	.445	.003	.44	2.63
未兼任職務	中央或縣市 輔導團成員	-.765	.248	.009	-1.37	-.15
	課程督學	-1.531	.445	.003	-2.63	-.44

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### 4.不同年資在「人員的專業精進」分析

在不同年資的分析，5 年以下(含 5 年)、6-10 年、11-20 年、21 年以上四類

教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為.000<.05 具有顯著差異，顯示 5 年以下(含 5 年)、6-10 年、11-20 年、21 年以上四類教師對於「人員的專業精進」的看法具有差異，因此繼續進行後檢定，結果發現年資在 21 年以上的教師對於年資 5 年以下(含 5 年)和 6-10 年的教師具顯著差異，顯示年資在 21 年以上的教師比年資 5 年以下(含 5 年)和 6-10 年的教師同意「人員的專業精進」在學校層級課程與教學推動網絡發展是重要的，分析結果如下表所示。

表 4-23 不同年資在「人員的專業精進」分析

年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
5 年以下(含 5 年)	59	16.80	2.288	6.496	.000
6-10 年	100	16.97	2.134		
11-20 年	161	17.32	2.099		
21 年以上	105	18.08	2.060		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

表 4-24 不同年資在「人員的專業精進」交叉分析

(I) 年資	(J) 年資	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95%信賴區間	
					下界	上界
5 年以下(含 5 年)	6-10 年	-.173	.349	.970	-1.15	.81
	11-20 年	-.526	.323	.450	-1.43	.38
	21 年以上	-1.280	.346	.004	-2.25	-.31
6-10 年	5 年以下(含 5 年)	.173	.349	.970	-.81	1.15
	11-20 年	-.353	.271	.637	-1.11	.41
	21 年以上	-1.106	.297	.003	-1.94	-.27
11-20 年	5 年以下(含 5 年)	.526	.323	.450	-.38	1.43
	6-10 年	.353	.271	.637	-.41	1.11
	21 年以上	-.753	.267	.048	-1.50	-.01
21 年以上	5 年以下(含 5 年)	1.280	.346	.004	.31	2.25
	6-10 年	1.106	.297	.003	.27	1.94
	11-20 年	.753	.267	.048	.01	1.50

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

## (六)基本資料與「行政協助的提供」之分析

### 1.不同學校類別在「行政協助的提供」分析

在不同學校類別的分析，國中及國小教師經過獨立樣本 t 檢定後發現顯著性 (p 值)為.827>.05 沒有顯著差異，顯示國中教師和國小教師對於「行政協助的提供」的看法並沒有差異，分析結果如下表所示。

表 4-25 不同學校類別在「行政協助的提供」分析

學校類別	樣本數	平均數	標準差	t 值	顯著性
國中	136	28.84	2.79	.827	.309
國小	288	28.38	2.78		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### 2.不同學校規模在「行政協助的提供」分析

在不同學校規模的分析，6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上五類經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為.097>.05 沒有顯著差異，顯示 6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上學校的教師對於「行政協助的提供」的看法並沒有顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-26 不同學校規模在「行政協助的提供」分析

學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
6 班以下	65	28.51	2.59	1.976	.097
7-12 班	47	28.06	2.85		
13-24 班	72	28.85	2.64		
25-48 班	135	28.15	2.91		
49 班以上	101	29.02	2.82		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### 3.不同現兼職務在「行政協助的提供」分析

在不同現兼職務的分析，中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為.019<.05 具有顯著差異，顯示中央或縣市輔導團成員、課程督學和未兼任職務三類教師對於「行政協助的提供」的看法具有差異，因此繼續進行後檢定，結果發現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兼具有顯著差異，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，顯示中央或縣市輔導團成員和課程督學二類教師比未兼任職務的教師同意「行政協助的提供」在學校層級課程與教學推動網絡發展是重要的，分析結果如下表所示。

表 4-27 不同現兼職務在「行政協助的提供」分析

現兼職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
中央或縣市輔導團成員	102	29.12	2.63	4.005	.019
課程督學	25	29.12	2.65		
未兼任職務	262	28.27	2.81		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

表 4-28 不同現兼職務在「行政協助的提供」交叉分析

(I) 現兼職務	(J) 現兼職務	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95%信賴區間	
					下界	上界
中央或縣市 輔導團成員	課程督學	-.002	.615	1.000	-1.51	1.51
	未兼任職務	.843	.322	.033	.05	1.63
課程督學	中央或縣市 輔導團成員	.002	.615	1.000	-1.51	1.51
	未兼任職務	.845	.577	.343	-.57	2.26
未兼任職務	中央或縣市 輔導團成員	-.843	.322	.033	-1.63	-.05
	課程督學	-.845	.577	.343	-2.26	.57

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

#### 4.不同年資在「行政協助的提供」分析

在不同年資的分析，5 年以下(含 5 年)、6-10 年、11-20 年、21 年以上四類教師經變異數分析(ANOVA)後發現顯著性(p 值)為.480 沒有顯著差異，顯示 5 年以下(含 5 年)、6-10 年、11-20 年、21 年以上四類教師對於「行政協助的提供」的看法並沒有顯著差異，分析結果如下表所示。

表 4-29 不同年資在「行政協助的提供」分析

年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性
5 年以下(含 5 年)	59	28.75	2.41	.826	.480
6-10 年	100	28.30	2.92		

11-20 年	161	28.39	2.90
21 年以上	105	28.81	2.69

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

## (七)小結

1.三大範疇中，在「組織與任務的調整」項度的 5 個子題中以「1\_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」、「1\_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」和「1\_5 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」三個項目最獲得受訪教師的支持。在「人員的專業精進」向度的 5 個子題中以「2\_5 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」子題最獲得受訪教師的支持。在「行政資源的提供」向度的 8 個子題中以「3\_4 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」子題最獲得教師的支持。

2.在三大向度的分析中，中央或縣市輔導團成員和課程督學與一般教師間具有顯著差異，而中央或縣市輔導團成員和課程督學之間則無顯著差異。可見兼任課程教學推動相關工作的教師與一般教師之間對於推動工作的方式有相當不同的看法。

3.在「人員的專業精進」的分析中，不同學校規模、不同現兼職務和不同年資均有顯著差異。6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上學校的教師對於「組織與任務的執行」的看法具有差異。年資在 21 年以上的教師對於年資 5 年以下(含 5 年)和 6-10 年的教師具顯著差異。

## 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，但是要讓學校機制整體運轉，由上而下、由下而上的力量須同時並存。而要讓兩股力量並行運作，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。

## 參考文獻

- 丁文祺（2007）。國民中學校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐與學校效能關係之研究。高雄師大成人教育研究所博士論文，未出版，高雄。
- 丁雪華（2009）。臺北縣國民小學教師同儕課程領導與專業發展之相關研究。國立臺北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 吳春梅（2007）。彰化縣九年一貫課程與教學輔導團組織及運作概況研究。國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版，彰化。
- 呂孟潔（2008）。國民小學課程視導之研究—以生活課程為例。國立台灣海洋大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 李文富（2009）。縣市層級課程與教學推動機制與國教輔導團組織運作現況探究。國家教育研究院籌備處、淡江大學課程與教學研究所主辦，課程與教學輔導網絡之建構—邁向永續性之課程改革研討會（11.20-21）。
- 李永烈（2007）。地方教育行政機關課程領導角色與行動策略之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北。
- 李昭瑢（2007）。高雄市國民教育輔導團組織運作與輔導策略之研究。國立臺南大學教育學系碩士論文，未出版，臺南。
- 林世元（2009）。國民小學校長教學視導實施之研究。國立台中教育大學教育學系博士論文，未出版，臺中。
- 姜文通（2008）。臺南縣國民小學教務主任課程領導現況及其相關因素。台南大學教育系課程與教學碩士班碩士論文，未出版，臺南。
- 張素貞、王文科、彭富源（2006）。九年一貫課程與教學深耕種子團隊服務成效分析與發展之研究。國立彰化師範大學教育學報，9（3），185-224。
- 張舜傑（2007）。臺北縣國民小學教師課程領導之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 張黛華（2007）。中部四縣市國民小學校長課程領導現況、困境與因應策略之調

- 查研究。國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 教育部（2001）。國民中小學九年一貫課程暫行綱要。台北市：作者。
- 許朝信（2005）。學校層級課程管理成效之研究—以一所國小為例。國民教育研究期刊，13，65-85。
- 許馨瑩（2007）。國民小學教學視導內涵及其發展策略之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 陳正原（2008）。國民小學教務主任課程領導行動、困境與因應策略之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳伯璋、李文富（2009）。課程與教學輔導體系的建構背景與推動現況。研習資訊，26（3），1-4。
- 陳伯璋、李文富、黃騰、范信賢（2009）。尋找台灣課程改革的失落環節-教學輔導網絡建構的想像與展望。國家教育研究院籌備處、淡江大學課程與教學研究所主辦，課程與教學輔導網絡之建構—邁向永續性之課程改革研討會（11.20-21）。
- 陳怡安（2007）。台南縣國民小學課程領導現況、困境與因應之調查研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳敏哲（2006）。國民中學校長課程領導行為之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳寶山（2010）。九年一貫課程政策執行評析。教育資料與研究雙月刊，第 92 期，47-74 頁。
- 游秋樺（2007）。高雄市國中教師對國教輔導團服務的知覺及其運用情形之相關研究。國立中山大學教育研究所碩士班論文，未出版，高雄。
- 游秋樺（2008）。高雄市國中教師對國教輔導團服務的知覺及其運用情形之相關研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 湯碧美（2008）。縣市國民教育輔導團專任輔導員之專業角色內涵與認同發展之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班論文，未出版，臺北。

- 黃冠鳳（2007）。臺北縣國小數學領域國民教育輔導團組織運作與功能發展之研究。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 黃昱碩（2006）。桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與課程發展委員會組織再造之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版，新竹。
- 黃翠萍（2009）。臺北縣國小教務主任課程領導現況之研究。台北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 楊茂壽（1988）。台灣省縣市國民教育輔導團制度之研究。國立高雄師範學院教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 劉清揚（2006）。綜合活動輔導團專業功能之研究—以南部某縣市為例。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 歐用生、黃騰（2007）。『銜接』課程統整的理論與實踐：以台灣九年一貫改革下的教師觀點為例。課程研究，3（1），1-28。
- 蔣華容（2008）。國小自然領域輔導團教學視導之個案研究。國立花蓮教育大學科學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 鄭淵全（2005）。學校課程發展策略與實踐之研究。教育學刊，24，23-46。
- 蕭素芳（2006）。九年一貫課程藝術與人文學習領域輔導團運作之研究。國立臺灣師範大學音樂學系在職進修碩士班論文，未出版，臺北。
- 謝金城（2004）。臺北縣國民教育輔導團組織再造之研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班論文，未出版，臺北。
- 謝金城（2005）。臺北縣國民教育輔導團組織再造之研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 顏國樑（2010）。台灣教師專業發展評鑑政策的執行現況與影響因素之研究。創新教學與教師專業發展研討會（11.26-27）。

附錄一

學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

分區座談題綱

一、請各與會者以 3-5 分鐘簡述本校目前之課程與教學推動措施

(一)本校現正實施的課程與教學推動措施及其主導人員

(二)執行迄今發現的優點、困難或問題

二、討論問題

(一) 您認為目前實際領導學校內的課程與教學工作的是哪些人？他們對學校課程與教學的推動發揮了什麼作用？

(二) 如果要將目前學校各項課程與教學推動措施整合為一套機制，您認為應當由校內哪個單位總其責？或者要另設研發處？現有的哪些措施可以保留？哪些措施的功能可以被整併？

(三) 在學校的各項課程與教學推動措施中，目前中央或縣市層級有哪些單位或組織提供相關協助？這些協助或補助是長期性或短期方案？對學校的助益如何？

(四) 縣市政府教育局／處應該以何種方式對學校的課程與教學推展的工作提供協助？（例如強化輔導團的諮詢與協作功能、提供資源補助課程與教學發展、協助校際聯盟運作…）

(五) 對於強化學校內部的課程與教學推動機制，您是否有其他建議？

學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

專業社群訪談題綱

- 一、您認為「教師專業社群」的組織對於學校課程與教學工作的推動，有哪些優勢？
- 二、依據您帶領或參與「教師專業社群」的經驗，社群若是與領域小組合而為一，是否對學習領域的課程教學推展更有幫助？
- 三、「教師專業社群」的領導者與學校裡原有的課程領導者(如校長、主任)之間有何互動？與縣市的教學輔導團之間是否有合作的經驗？
- 四、如果要讓學校成為課程與教學推動的基地，您認為學校內應當強化哪些措施或建立哪些制度？（例如建立教師專業成長的制度、健全領域教學小組的運作、設置教學輔導教師、設置研發單位…）

## 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

### 縣市輔導團座談綱要

- 一、 在學校的各項課程與教學推動措施中，縣市層級有哪些單位或組織提供相關協助？這些協助或補助是長期或短期方案？對學校的助益如何？
- 二、 縣市輔導團以何種方式對學校教師的課程與教學專業成長提供協助？而這些協助對學校的課程與教學改進，產生何種程度的影響？您認為學校內的什麼單位適合作為輔導團的對口單位，以維持學校與輔導團之間的聯繫與溝通？
- 三、 由許多學校人員的描述中發現：輔導團的協助與校內其他方案(如教專評、專業社群、精進計畫或其他補助方案)似是平行線。您認為未來縣市輔導的工作是否須與其他方案有所聯結？
- 四、 基於對學校課程與教學推展狀況的了解，您對於學校層級課程與教學推動機制的改善有何建議？
- 五、 就您所知，請舉例分享：學校內的課程與教學領導人員以什麼樣的方式讓學校的課程與教學工作得以推展？

## 附錄四

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 學校課程領導者訪談題綱

- 一、請談一談您在推動學校課程與教學工作過程中所遇到的阻力來源，以及您所採用的有效策略。
- 二、學校裡除了校長之外，您認為應當還有哪些層次的領導者可共同推動學校的課程與教學工作？
- 三、如果要讓學校成為課程與教學推動的基地，您認為學校內應當強化哪些措施或建立哪些制度？（例如建立教師專業成長的制度、健全領域教學小組的運作、設置教學輔導教師、設置研發單位）
- 四、中央或縣市層級政府應當對學校提供哪些協助或支持機制，才有利於學校的課程與教學的推動？您認為目前縣市輔導團是否發揮了應有的協助功能？

## 附錄五

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「東區焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 04 月 21 日(星期三)下午二時

貳、地點：國立東華大學(美崙校區)課程設計與潛能開發學系美勞教育館 403 研討室

參、主席：周淑卿

紀錄：沈慧陵

肆、出席人員：

趙君偉(台東縣鹿野國中教導主任)、張宸綿(台東縣豐田國中教務主任)、毛慧莉(台東縣新生國小教務主任)、康順龍(花蓮縣化仁國中教務處研究發展組長)、連安青(花蓮縣東華大學附小教師)、唐有毅(花蓮縣北昌國小校長)、林正文(國立台東大學附小教師)、吳淑慧(花蓮縣教育處國民教育輔導團輔導員)、黃騰(國家教育研究院籌備處專案研究人員)、劉玉慧(國家教育研究院籌備處專案助理)、黃珮祺(國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生)

伍、主席致詞：

此案是教育研究院的一個總計畫，除了今天討論的這個子計畫以外還有其他幾個子計畫在探討及建構未來有關中央、地方、學校課程與教學的推動網絡，亦即以往所說的教學輔導體系。由於現今既有體系太亂，教育部有許多案子同時落在各個層級，尤其是學校承接了太多計畫與方案，人力運用在看似接近卻又不相同的各個方案，令人感到無所適從。透過今天的研討會聽聽老師們的意見，東部學校型態多樣，大家遇到的問題不盡相同，請各位老師就各自學校的狀況做報告分享，究竟目前學校裡頭有多少種方案同時在推動？而這些與課程教學和教師專業成長有關的方案在推動下出現什麼問題？希望這些方案如何整合及改善的可能性。未來無論國家有無課程改革都需要有一完善的課程教學推動網絡體系，讓學校老師能得到實質性的協助，利用此計畫訂立可長可久的方向，將該法制化的予以法制化。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

1. 以 3-5 分鐘簡述各校正在執行推動的方案與實際狀況。
2. 在學校的各項教學推動措施中，中央或縣市層級有哪些單位或組織提供相關

- 協助、其益處及未得到改善之處為何？
3. 縣市輔導團如何幫助教師專業成長？學校與輔導團之間的對口單位為何及如何聯繫溝通？
  4. 目前學校多項教學推動措施並行，是否有必要整合為可行之長久的機制？或者可繼續維持多方案並行的方式？
  5. 對於學校教學推動措施改善機制的建議。

## 二、發言要點

### 台東豐田國中教務主任：

- (1) 每學期期初期末各有一次課程發表委員會，教學子題會預先規劃並呈報教學計畫
- (2) 每月一次課程領域會議，由教務處提出請各領域做討論。
- (3) 教師專業評鑑計畫，今年第一次執行，二十六人中原先十九位參加，後來五位表明不願意剩十四位，參與教師不熟悉問題、意願不高，僅是單純配合，新手教師成為主動的團隊，積極協助；兩個專業社群本年度開始，每週召開同儕會，一為國文科的成語社群，目前執行四次；二為班級社群，目前執行五次，做得很好。剛開始大家還抱著觀望排斥的心態，經過幾次輕鬆對談後逐漸升起興趣與信心，每次對談會事先安排老師輪流主持，老師就各班狀況提出問題，在一小時的對談中大家能有效地分享、交流、建議。另感謝社群的經費支持。
- (4) 教務處申請精進計畫，輔導團到校輔導及教學觀摩，狀況不錯。
- (5) 中小型學校在藝能科方面師資不充裕，除美術、體育老師外，其餘藝能科諸如綜合活動、音樂、資訊等皆由老師分班配課，成為一無法突破的瓶頸。

### 台東鹿野國中教務主任：

- (1) 固定週三進修，實為一片美意，但許多老師本身不喜發言、不愛進修；每週三下午三點放學，亦造成學生在學區街上聚集、遊蕩、抽菸，如此效果備受外界質疑
- (2) 國教輔導團流於行政文書之制式表面，而未達實質輔導之效。
- (3) 教師專業發展評鑑：應著重教師專業發展而非評鑑，教師教學的精進與增能能否反應在學生身上，付出許多努力卻比不上基測成績，教育走向與家長心態、期待不符，學生流失至基測成績較好的學校，實存在教育落差。教師不願面對真相，實際需得到協助、驅策抑或該淘汰者大多消極地維持現狀而無異議。
- (4) 建議：教師進修可以法制化，強制進修；整合分內、外部，內部為教師專業發展(課程發表委員會、領域教學會議等)，由各領域、社群小組帶領；外部則有評鑑系統與輔導，將現有計畫整合得宜，不宜再增；內外部經費問題，為核銷經費而辦研習的弊病，有些案子不需申請即可實行，卻因需要經費而非得申請，且分開核銷、專案專款的申請程序過於繁瑣；會議有繼

續維持的重要性。

台東新生國小教務主任：

- (1) 領導者的文化氛圍營造及整合帶領是關鍵性因素。九十二年圖書館自動化經營；九十三年教育部推動計畫方案步驟式的資源整合；九十四年推動教學檔案；九十五年，提供的教學要專業並具實質上幫助，例如把蘋果日報變成教師專業運用至教學現場；九十六年推動閱讀、性別平等教育、生命教育、交通安全……等每個領域各有老師去分工發展，結合教學檔案呈現教學歷程，帶領教師實際作發表並放至課發會，非流於行政表面；針對老師需求做精進，研習以工作坊的形式改至暑假開學前兩天；九十七年推動讀報教育，例如寫作力的培養，著重於融入在各課程而非額外另增新課。
- (2) 教師專業發展評鑑：支持法制化下的人性考量，過程中校長帶領老師轉型很重要，教務處應整合來自上層的方案。利用讀書會做成長，與課程領導同時進行，帶領者做好適切的整合規劃，教師便能具體明確地融入課程，一魚多吃。
- (3) 為何老師願意配合去做？校長長期營造文化氛圍，為學生著想，誘發老師精進，由點而線而面，不願意做的不要干擾想做的人。
- (4) 所接觸的輔導員熱忱不夠，在溝通、教學上亦應具備專業性。
- (5) 學校與縣市輔導團的對口單位皆為教務處，因主要歸屬於課程教學上的業務。
- (6) 教育部整合型的規劃，公布整年度或學期的行事曆。

台東大學附小林正文老師：

- (1) 教師專業自主的提升，教學行動方案上從孩子的需求去推動，教學與行政從下而上同時由上而下，行政整合至課程。
- (2) 教師專業翻展評鑑全面試辦。因課發會僅會匯整不會刪除，所以內容只會越來越多；要避免自己閉門造車，多走出去看才能見到全面性，否則會缺乏感染力；教育缺乏學校層級的評估機制，像推動教師發展般關注學校的全面性發展，實際協助解決各校所面臨的困境，而不只是像因縣而異的校務評鑑，或是像國教輔導團僅針對教學課程做輔助。
- (3) 學校來自輔導團的協助：人情延續出能量，主動到校服務，主為解惑與傳達新訊息為目的；介入以需求而非我們是最好的；生活課程的研習活動參與人數大為提升，跳脫人情包袱而成為橋樑。

花蓮東華大學附小蘇逸青老師：

- (1) 老師進入職場，幫助其精進。
- (2) 政策不斷變化，如何傳達至老師，而非只到行政機關，要經過轉化才知道該做什麼。
- (3) 資源優勢：由專家教授、專家老師以新的教育理念來詮釋政策，因其領導來推動順利得多；若無此資源者該如何組成社群，推動至每個基層。
- (4) 課程教學：理解不同年級各領域的發展以切入教材脈絡，自然科不用教材，

以自編、討論、觀摩；五天行程的畢旅，行前訓練週，深度融入學習。

- (5) 未曾與縣市輔導團接觸。
- (6) 持續研習的必要性，應密集的互動、確切的落實。
- (7) 落實整合教師可用的資源，不出去亦可方便從網路平台上接受新知。

花蓮化仁國中教務處研發組長：

- (1) 面臨學生外流至升學率較高的學校，著重在解決學生的問題，強調課程教學正常化，不剝奪學生學習藝能科的權利，在教師群中亦各有不同聲浪。
- (2) 教師專業發展評鑑：推行得不錯，校長、教務主任鼓勵教師參與進階研習等各種精進活動；本身為資源中心學校、英語輔導團，申請到三個專業發展的社群，教學觀摩、優先區、攜手計畫、婦聯會補助、學習社群等獲得蠻多的資源。
- (3) 由中央整合人力資料庫，避免參差不齊，提供方便且確實輔助資源。

花蓮縣輔導團老師：

- (1) 名為全時支援，兩位皆為借調老師，一人負責國中、一人負責國小，各分到九個領域，面對小學的業務不多，但接的案子很繁瑣，做的事情很雜。
- (2) 到各校比率，三年走完全縣。
- (3) 輔導員的研習機制、假日進修，應不影響課務。

花蓮北昌國小校長：

- (1) 去年花蓮唯一增班的學校。
- (2) 班級經營的重要：個案學生越來越多，如何幫助老師面對與處理去帶領特殊學生；秉持校本精神，透過研習、找一些合適優秀的老師作案例分享，實際協助教師們做更合適的班級經營，解決壓力與問題而非增加負擔。
- (3) 縣市層級如何幫助學校：輔導團機制的建立、制度化，以遴選機制、縮編人員來精簡人力，使輔導員更積極珍惜，若貢獻不大則優先超編。課程領導上需多一點著力，應是課程改革的先鋒，具備專業素養、溝通能力，適時關心教師，能看見問題的端倪；做示範教學，經費核銷；學生長期資料庫、命題、題目分析等，才能發揮有效作用。雖在人事或制度上仍諸多不足，但實比以往進步。
- (4) 機制的完善與領導者帶領得當固然重要，而人與人之間的關係因素、人的特質等亦需相輔相成。
- (5) 申請補助應視需求來選擇，否則反造成負擔。

捌、臨時動議：無

玖、散會：下午四時四十分

## 附錄六

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「南區一焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 05 月 12 日（星期三）下午二時

貳、地點：國立嘉義大學（林森校區）A 棟 302 室

參、主席：周淑卿

紀錄：林佩蓉

肆、出席人員：

周淑卿（國立台北教育大學課程與教學研究所教授）、高慈囊（雲林縣山峰國民小學教導主任）、陳政偉（雲林縣鎮東國民小學教務主任）、陳靜儀（雲林縣信義國民小學訓導組長）、邱文嵐（嘉義縣碧潭國民小學校長）、劉燕如（嘉義縣大有國民小學教導主任）、黃瓊儀代（嘉義市北園國民小學）、吳沂木（國立台南大學附設實驗國民小學教務主任）、沈宣夙代（台南市立復興國民中學教師）、賴科諱（雲林縣政府教育處國民教育輔導團督學）、陳義禮（嘉義縣政府教育處國民教育輔導團課程督學）、吳幸枝（嘉義縣政府教育處國民教育輔導團幹事）、黃騰（國家教育研究院籌備處專案研究人員）、劉玉慧（國家教育研究院籌備處專案助理）、黃珮祺（國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生）、葉冠伶（國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生）、林佩蓉（國立嘉義大學家庭教育與諮商研究所碩士生）

伍、主席致詞：

特別邀請各位老師來跟我們談談學校目前推動課程網絡教學的現況，我們待會進行的方式是有關校內目前實施的狀況，如果您是學校內部的老師，如教務主任或教學組，能不能請您就學校目前各種課程目標與教學方案進行方式跟我們談談，課程與教學的推動精進、課程教師發展評鑑試辦方案、教師專業社群計畫、課程發展委員會、還有領域的委員會，廣義來說它都是課程與教學推動機制的一環，我們知道現在學校其實同步進行很多來自不同單位所委託的或是試辦的同步進行，那這個部分其實很多學校也都感到很困擾，也希望說是不是可以有一點整合的工作，而且是不是可以去思考一個比較可以長久去運作的機制，而不是每次都一個計畫一年，一年結束後又要來申請。所以就麻煩各位老師就你們學校目前各項方案推動情況跟我們分享一下，認為目前這樣的作法有一些什麼樣的困難或優點，那我們就聽聽大家的意見，知道說目前的情況是什麼樣，讓我們這個專案小組的老師可以回去思考未來如果重新把這些各個大大小小方案如果要重新思考，推動一個機制的話我們可以怎麼做。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形： 無

柒、報告事項：

一、討論重點

吳沂木（國立台南大學附設實驗國民小學教務主任）：

1. 學校的情形跟一般縣市國小不太一樣，依九年一貫的推動可說是正常教學，就是要讓學生有帶著走的能力，教學目標能夠落實在學生的生活面上。
2. 課程標準在七大領域裡面，五個領域是依審訂本來選課，三個自編教材（藝術與人文跟綜合活動、健體。）開學在選課本約一個月期間把審訂本放在圖書館，然後各領域老師再選擇課本，會注意課程的延伸性。
3. 節數實施部分高年級是 32 節，中年級是 31 節 低年級是 28 節，彈性課程高年級語文和數學是各加一節，現在是一個禮拜 5 節課，還有一節是加強電腦及英語。
4. 評量一個學期 2 次，期中考和期末考，整體學校教學是非常正常的。
5. 實際上推動的階層是課發會、領域小組、年級和專業社群，目前一個學期大概有 2-3 次領域會議，還有大概 2 次的研習會議，都利用週三下午來開，去年開始加入教育部的專業發展評鑑，結合領域會議、專業社群方式來進行，專業社群是每一個人都參加。
6. 學校有一個研究處負責提計畫，教務處督促執行這些計畫。

黃瓊儀（嘉義市北園國民小學）：

1. 我們學校很小，一個年級約兩班，課發會的成員幾乎就是學校老師，因為人力少就希望是一魚多吃。
2. 校本課程融入各種計畫，課程推動的主導人員名義上是校長或是教務主任，但因老師成員很少，如果計畫或課程實施有問題產生，所有老師都會立刻進行討論。
3. 計畫大部分是教務處由主任執筆，但內容由大家一起討論出來的，所以會採納老師的意見。

陳政偉（雲林縣鎮東國民小學教務主任）：

1. 目前教專第 2 年，今年有三個社群教：語文、社會和資訊，
2. 因為教專要請外面老師來授課，要花錢和時間，所以希望經費審核可以早一點知道，不會上學期經費沒下來，不知道下學期能不能花。
3. 課程部分，學校月考共 3 次，在月考前會有開審題會議，考完會藉學年會議再做檢討。
4. 教專部分我們第二年，秉持輕鬆辦，今年原則上還是教師觀察部分，老師部分大致反應都良好，開會都在一個小時內結束，基本上也不會要求太多功課，有產出東西大家有精進就可以。
5. 課程部分原則上我們學校說實在話不知什麼是校本課程？只知道活動一堆，所以常常是被計畫、活動追著走。

6. 每個禮拜五下午都排教專時間，可以利用這個時間討論，原則上如果是社群進行的教授對其他有益的話，就納入週三進修，全校老師一起做補強。

高慈雲（雲林縣山峰國民小學教導主任）：

1. 學校是六班，學生數總共 33 人，全校老師有 9 位，沒有把校長算在內，參與教師專業發展評鑑老師有 8 人，參與教師專業發展評鑑今年滿第三年。
2. 執行的專案計畫有很多，精進教師課堂能力、一個行動研究，從閱讀力到寫作力提升計畫、社群叫語文培力工坊，所以這個學年度發展重點在語文提升。申請教育優先區、發展學校特色、充實學校基本設備、學校社區維修場所和申請攜手計畫，包括篩選轉銜的計畫、藝文深耕計畫及高齡學習資源中心。
3. 形成性評鑑，我們是從規準跟平衡的修訂。規準是把之前的東西拿來在全體的老師再分組去做修訂。
4. 今年度有一半的老師參與教學觀察，全體老師做教學檔案的評量，教學檔案通常是以年度來進行教師專業發展上的成長，比方說看配發的教學檔案、影片，聘請輔導教授和夥伴分享，在發展特色課程部分我們是由推動小組先決定現階段課程發展的重點，達成各老師的認同，再來進行各年級語文核心能力指標。
5. 校本課程主要在做提升語文力，只是用兩個不一樣的主題分學期進行。
6. 「雲林縣學校轉型優質評鑑計畫」因不是全面性實施，所以就會引發部分學校反彈。優點是很積極爭取各項資源，營造多元學習內涵，老師專業成長看得到，學生應該是最大的贏家。
7. 專案計畫實在太多，再加上考評，太多專案執行、訪視評鑑，已經嚴重影響到教學正常運作，壓力太大。

邱文嵐（嘉義縣碧潭國民小學校長）：

1. 學校只有 6 班，學生有 60 幾個。碧潭國小是嘉義縣新移民學習中心，也是全國八個媒體素養中心其中的一個，所以工作量可想而知。
2. 教導今天本來投票未過，但主任非常熱愛教專，認為教專過程可以和教授對話，去做課室觀察進行改善。
3. 社群紀錄實在是太多，對大家來講非常辛苦，另外輔導人員人數不夠，教授的部分也很有限。
4. 雖然輔導團的老師、校長可能會看到教專的問題，但不見得會用教專的語言。
5. 希望在評鑑過程裡面可以讓老師們有一個記功佳獎的機會。
6. 至於學校目前推動課程的部分，覺得應由校長開始，包括要整合、思考學校發展。
7. 校長調訓太多，很多大小不同主題重點的研習都要調訓，學校教育還是要回歸教學，但像友善校園這類因為重要就需要參加。

沈宜夙（台南市立復興國民中學教師）：

1. 學校課程大概都是由課發會來執行，成員包含行政、領域召集人、家長代表跟各領域小組。

2. 因為有很現實的基測考量，在成績這一塊我們要面臨很現實的問題，課發會配合學校本位課程，設計一系列的活動，搭配教育政策重點發展
3. 因為領召沒有實質減課，大部分領域採輪流制度，所以投入會比較缺乏熱忱。
4. 輔導員主要是做教材研發，教材研發是希望老師在教學現場實際可以用，而且幾乎都是跟基測做搭配，讓老師有用的動力。

陳靜儀（雲林縣信義國民小學訓導組長）：

1. 學校在兩年前跟附近其他 3 所小學進行策略聯盟，希望可以藉助每個學校不同校長領導的風格還有各個教師的優勢能力，我們學校主要推的是鄉土語文。
2. 今年學校校本課程是以一位當地的文學家為主題，但學生因為教學在使用上的語言都是華語，所以會呈現華語和鄉土語文會有分不清楚的時候。

劉燕如（嘉義縣大有國民小學教導主任）：

1. 老師平均年資是 14 年多，我們學校教學還是以領域為主，全校老師都參加了教育部示範的教師專業發展評鑑。
2. 我們有兩個社群，專門針對語文寫作的部分和利用心智圖做各個領域的利用。
3. 現在還有結合活化校園協助空間的計畫，希望學校能成為能源教育中心，也有主題在結合太陽光電，但最後沒有被選到。客家文化特色雖然也未選入但已融入各科中，比如說藝術與人文部分和國語文課程也有客家文化。

賴科錚（雲林縣政府教育處國民教育輔導團督學）：

1. 小校轉銜優質計畫有六面向，在轉銜課程領域比較著重在學生未來能力的建構部分，9 所學校評鑑時發現都蠻落實的，大部分的課程都能夠結合當地的社區文化、特產來實施。
2. 理想是把這樣的評鑑納入其他大型學校，但是往往全面實施就沒有那麼大的效果，第四階段會開放讓願意的學校進來。

捌、討論事項：

案由一：在學校的各項課程與教學推動措施中，中央或縣市層級有哪些單位或組織提供相關協助？這些協助或補助是長期性或短期方案？對學校的助益如何？

賴科錚：除了剛提到的社區教授外，希望學校自己能夠自立更生，也鼓勵學校像希望結合社群和教師專業，像教師專業輔導是很重要的面向，我們有些經費屬於研習的，建議用策略聯盟方式來申請計畫。轉銜優質評鑑特優有 20 萬，不過通常要 2 年以上才會特優。

吳幸枝：幾乎都是輔導團提供，輔導團提供的大概也是跟教學有關，不過輔導類提供的老師有呈現雙峰的現象，輔導團有指定教授會去推動示範教學，也是遇到兩極化，有的校長就很歡迎輔導團去學校，有的學校又引起老師的反彈。另外有一些學校是向外去協尋資源，不一定是教育部，有一些是私人財團，其實給的經費比教育部給得多。

周淑卿：願意申請經費的學校其實是有自己想要做的事，因為想要做事沒有錢，就什麼計畫、方案都去申請，所以每次看到都是那些學校，每次做的大概也是那些老師。

吳沂木：從人性或是生物本能來看，趨利避害，其實是本性。我們都是老師，教學時都跟學生說你自己想辦法解決問題，我們培養學生就是要有解決問題的能力，但老師我們都沒有這樣的能力，其實這是好逸惡勞的本性。改善方法有二種，第一個管制上游，在教師甄選時就注重老師人格特質。第二個就是落實我們棍子和胡蘿蔔，學校跟企業一樣，之後就是靠不斷的危機感。

案由二：如果要將目前學校各項課程與教學推動措施整合為一套機制，您認為應當由校內哪個單位總其責？現有的哪些措施可以保留？哪些措施的功能可以被整併？

陳義禮：我覺得各校應該先了解本身學校資源，必須去了解自己應該要做哪些資源最後再做整合，做整合的過程中，縣市層級也要先做整合。另外就是評鑑，十幾次的評鑑真的會造成學校好大的負擔，但因為縣政府有不同科室業務不同，其實有些是性質有重疊的部分。資源除經費外，還有人事的資源，因為縣市層級的輔導團來說，如果召集人每年都換，或說課督每年都換，人事不確定對資源整合都會有負面影響。

周淑卿：你剛談到處室整合，那現在教學老師專業成長部分是不是都在國教科？

陳義禮：分散管，齒健科、學管科還有國民教育科、社會教育、特殊教育，課程教學偏學管科。

陳靜儀：我們閱讀是在學管，轉銜優質評鑑是國教科。

周淑卿：如果是學校課程專業發展的主要是在學管。那課督呢？

陳義禮：課督與輔導團共存亡，但輔導團放在哪一個科室各縣市做法又不太一樣。課督短期是由候任校長擔任，那可能只有一年兩年。嘉義縣來講目前有 22 個輔導團，140 位老師，每一個團都有自己的運作，包括剛所講的教學觀摩、示範教學，會有一些團體研習之類的。其實課督如果可以的話應該多參與輔導團的運作，了解基層的聲音，包括研習調訓。另外還有負責規畫精進計畫，也算中長程的計畫。

邱文嵐：有沒有可能從教育部就直接設定教師精進教學專業這個區塊，就把它放進去，這個東西就是統合視導相對因應很重要的一個指標。第二個部分是教育部開始重視了，是不是可以規定所有老師，包括校長主任都至少要有一定時數的研習。

周淑卿：通常全面調訓有困難，因為現在老師很多研習進修都是縣市政府層級。這涉及到我們教師專業成長到底有沒有訂計畫的問題。以前訂計畫老師一年要研習 18 小時，現在這個並沒有強制執行，但現在教育部無權要求各縣市政府必須要做什麼事情。

陳義禮：教專最大問題就是他沒有一個法源依據，後來又有學習社群會比較好，接受度感覺比較高，但是這個並非長久之計，教專在立法上是否可以通過？基本的層級狀況是老師有一些基本要做的，但有些有心人士就不讓他通過，其實就是執行上和影響層面的落差。老師的專業性如果制度可以建立起來，利與弊之間我覺得是利多於弊。

吳沂木：縣市層級和教學課題常態化的機制，基本上以目前我們學校在做的學校

層級部分，第一個我們是用學生的評量方式。主要由教務處負責，假設分數高低有較大的異常可能是教學問題或班級學生問題或教材有問題，這是一個檢核機制。第二個部分就是同儕互動，包括領域會議、學年會議或剛提到教卓的社群，教師專業發展評鑑。

領域會議常常講精進教師的能力，但方式要不斷變動，有一些新奇性的老師才會有意願，應由老師和學校共同來規畫什麼，規畫過程有兩種一個是目標導向和問題解決導向。內部機制教學負責教務機制檢核完後，看看問題呈現出來後的解決情形，另一個就是進修部分方式來進行。第二個部分就是外部機制，重點是怎麼評鑑讓大家覺得有幫助，比如說學區內招生就是很好的非政治外部評鑑。

現在大專院校教授的評鑑都是外部評鑑，但是國中小沒有辦法這麼多，評鑑完了要有效就一定要和教師分級結合，這是最實際的，建議做五年內的新進老師評鑑，這些新進老師目前可塑性最強。

陳靜儀：目前我們有課發會、領域教學小組，如果老師沒有自發性，那些東西就會變成一個形式。我覺得應該在校內設一個課程研發組與教學組分開，研發組主要是推課程的研發讓老師去挑選比較適用在班級的部分，到班上去做實驗教學，再把實驗結果回饋到研發組去做研發調整。教學組提供老師人力的部分，覺得哪些老師適合研發組的教學，再把研發組的東西介紹給這些老師，讓老師去做適當的課程和時間去做教學。

高慈雲：校長應該要有課程領導的能力，校長就像是球隊教練一樣，教老師怎麼樣一方面發展課程，一方面老師教學時可以去訓練，把老師變成一個優秀有效能的老師。但是以我經歷過的學校有沒有可以擔任這樣的角色，我觀察就是校長好像不是每位校長都可以這樣，那有的老師也許他可以，但是他如果沒有被推崇那他有沒有辦法帶領這樣的角色我不知道。

吳沂木：其實中國大陸有教師分級，除了薪水不一樣外，在學校也有不同的權力，新加坡也是分級，而且薪水懸殊。依我們現在的文化是有飯大家吃，其實現在的話我們勢必要改變國家文化才有辦法落實。或是在甄選校長或候用校長時，將課程教學領導這變成說比較重的領域或積分比較重。

邱文嵐：早期我們的師資培訓是非常嚴謹，在師專生五年制的時候，那後來在整個發展調整，在一個時代變遷裡面，可能在老師師資培訓的部分，開放的狀態下，老師在觀念的部分可能也有調整，譬如說沒有像以前那麼嚴謹的教材教法。

其實我非常支持校長要很清晰清楚方向，知道發展方向還有知道怎麼去做資源整合。以嘉義縣來講譬如說中正、嘉大，如果有10個教授願意或者說一個負責三個學校，這會是另外一個契機，教師專業成長的機會。我比較不認為五年內的老師是需受評鑑的，五年內的老師其實是很優質的，反而比較擔心的是比較資深的老師，十年那個區塊的老師，每一個資深資淺的都有可能讓學校擔心，所以這個區塊不見得要五年內。

周淑卿：首先要突破一個關卡是學校老師願意被協助，願意成長，老師沒有願意成長的心態，其實我們很多後段的措施就變得很使不上力。

吳沂木：民主時代的優點是包容，但缺點是非常沒有效率。改革一定是來自於危機，所以以我們這樣來做其實物盡天擇，一個學校如果說競爭力不斷下滑，用開放式自由市場，就跟企業一樣。但是通常我們都是檢討別人，不檢討自己。教師專業發展評鑑比較大的問題是在他的起始點不一樣，

老師會說教學是藝術，要用什麼來評鑑？教學方式跟人格特質相差很多，你這種的方式不一定適合每一個老師，但我們盡量尋找一個讓老師們能夠有典範可以看，另外蘿蔔和棍子要明確，如果這幾個面向比較明確了，可能大家精進教學就會了解。

我認為雲林小學校優質轉型，就是一個很好的計畫，縣市政府和學校彼此有不同角度，就找大家可以接受的方式用轉型計畫讓雙方都滿意。

玖、臨時動議：無

拾、散會

## 附錄七

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「中區焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：99年5月19日(星期三)13時30分

貳、地點：國立台中教育大學求真樓四樓404會議室

參、主席：周淑卿

紀錄：徐碩羚

肆、出席人員：

周淑卿(國立台北教育大學課程與教學研究所教授)、王世文(苗栗縣後龍國民小學事務組長)、林肯仲(苗栗縣東河國民小學教務組長)、蔡培偉(台中縣潭陽國民小學教務主任)、林建良(台中縣育英國民小學資訊組長)、詹鍾松(台中縣明正國民小學校長)、王陳雪霞(台中市永春國民小學教務主任)、楊家慶(國立台中教育大學附屬實驗國民小學教務主任)、黃仲平(彰化縣立竹塘國民中學教務主任)、張和吉(彰化縣洛津國民小學教務主任)、高美玉(南投縣東光國民小學教務主任)、張瑀捷(南投縣漳興國民小學教務主任)、全秀鳳(南投縣魚池國民中學教務主任)、湯秀琴(苗栗縣教育處國民教育輔導團課程督學)、溫富榮(南投縣頭社國民小學校長)、廖慧伶(教育部國民教育司教師)、黃騰(國家教育研究院籌備處專案研究人員)、劉玉慧(國家教育研究院籌備處專案助理)、葉冠伶(國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生)

伍、主席致詞：

目前教育研究院這個案子是希望未來我們可以有一個制度化的課程與教學的推動網絡，從中央到地方到學校可以形成一個比較有系統的一個教學推動的網絡，讓我們的課程教學發展都可以在這個長久性的制度底下有比較好的進展。今天的會議是在談學校層級，所以當中在座很多都是教務主任，因為教務主任是最清楚這些不同方案的推動方式，及在學校裡面推動上遇到什麼樣的瓶頸或是困難，以及我們目前實施當中發現什麼樣的優點，那這些意見都會由委員會思考如何讓這些制度、這些方案讓它體制化、讓它更系統化的一個很重要的線索來源，所以特別拜託大家今天來參加這個會。期待大家可以先跟我們說一下你們學校目前推動的一些措施和狀況，因為每個學校推動措施其實不太一樣，除了課發會還有領域小組這是固定一定會有的之外。那如果你們學校同時有好多方案在執行，也跟我們談一談目前這麼多方案在學校是怎麼執行的。那跟我們談一談目前學校推動的一些狀況，還有目前為止學校這樣推動有發現什麼樣的優點、困難或問題，大概用三到五分鐘的時間跟我們分享一下貴校現在目前所推行的狀況，接下來我們再來討論以下的這四個問題，這是今天會議的進行方式。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、討論重點

楊家慶(國立臺中教育大學附設實驗小學教務主任)

1. 例行性的課程計畫由課發會來主導，節數還有課程內容每個學期開一次會，之後把課程計畫申報到我們的直屬上級就是教育部去備查。
2. 專案計畫由市政府有發文給學校，學校會配合呈報一些課程計畫。今年有精進計畫子計畫三，是由教務處主導所呈報的一個計畫，中間研習的部分由研究處負責，計畫的招集人是教務主任，那研習的策畫就是由研究處來策畫，這是精進計畫的部分。教專的計畫有一個推動小組，今年全校都會參加，另外還有從教師遴選一個推動小組是跟課發會完全脫溝的。
3. 教專的計畫是由研究處來主導，因為我們之前已經試辦三年今年是核心學校，由研究處來進行這些實驗課程計畫的主導，教學組來負責教學視導的部分。
4. 社群是由全校老師就他們的一個專長以及興趣來湊足各個社群，那各個社群會有一個召集人，跟課發會沒有關係。社群由研究處來主導，新校長有主導一個自主學習的實驗課程，由研究處提出實驗課程計畫之後會送課發會來核備，明年在三年級要來實行。學校目前就是由校長還有教務處如果有一些想法提出來之後，由研究處來籌畫那些研究實行的細節，然後送課發會來備查。
5. 課發會只由教務處當召集人，課程發展委員會裡面的成員一共有二十幾位，每次開會課發會幾乎占了大部分。那是例行性的會議，雖然有決定下學年課程發展的一個方向，但討論的事情都蠻例行性的。其實課程有任何變革的時候，之前可能行政單位還有校長都會事先先討論過，之後就是送課程發展委員會來討論、通過備查。

黃仲平(彰化縣竹塘國中教務主任)

1. 學校在彰化縣最偏遠的一區，目前有二十三班，是一個鄉村型的一般學校。
2. 九十七年開始參加精進教學子計畫三，同時也推動各領域教學研究會在強化，是現在社群的前身，我們強化這個領域召集人讓他們去做一個領域之間的一個對話，大家討論完以後在課發會硬調或是說我們希望是在學校發展課程之一的在地特色的課程。
3. 在九十八年申請教專，同時也申請 PLC 社群，老師彼此討論出來一個在地課程。先做地方的特產濁水米、豌豆、洋菇，自然科就針對這三種去發展課程，實施的時間在寒暑假，學校的策略就是先教師專業成長之後，然後再去發展課程。在教專進行同時的一個社群，開發 e 化平台把教學資源在上傳到 e 化平台上跟校本課程扣在一起。藉由學生的多元體驗相關去推動閱讀，國文科積極在推動，今年在閱讀推手部分有獲獎。老師是比較自發性的，推動是由下而上，現在五十位教師裡參加的有四十一位，老師在校內的氛圍都蠻好的，

很願意去推各種的課程。

4. 除了在地校本課程之外，還有設計一日遊的，譬如說班級想要一日參訪的，那我們針對再把範圍再擴大到彰化縣。包含幾個主題：彰濱園區、鐵道主題、水利設施主題，老師如果想要他們作班級一日的參訪活動，我們這些都有學習單的課程，都可以讓他們老師帶出去做一個校外的教學。
5. 優點：老師做了之後有正向的回饋，就會越來越喜歡做，然後也把他的成果就送出去。學生比較瞭解地方之後，會更喜歡自己住的地方。
6. 困難：不是靠上級機關的經費，我們是自己找社區的資源。專案的部分可以有像教育部的那個專案或是縣市政府的專案可以幫忙我們補充，但是畢竟這個不是一個常態性的補助，所以說我們發展還是傾向儘量可以花費最少為原則這樣來做才可以持久。
7. 問題：畢竟鄉村地區老師的流動率比較高，在執行上會遇到就是銜接人員的問題。
8. 縣府的精進計畫到九十七年才算開放給各個校，之前都是指定某些學校去申請。所以本校是到九十七年開後才算真正開始。

高美玉(南頭縣東光國民小學教務主任)

1. 學校是在日月潭一共六班，學生平均一班 15~23 個，教師平均年齡約 40 歲，教師人數為 12 位。
2. 從精進計畫開始做規畫，緊接著做教專的部分，今年申請教師專業社群。
3. 小學校人數少，行政工作一樣多一樣大，只是學生問題少一點，所以要將行政活動做整合與支援。我們所做的整合是將計畫與方案做整併，譬如精進計畫和教師專業社群的同質性高可以整併，學校的活動(校外教學、讀作教學、教學觀摩等)也整併，週三研習活動也因此計畫整併，加上一些自主性研習。
4. 週三研習活動，因為學校位於偏遠地區，邀請教授來研習不易。現有教師專業社群和教專的經費，前者做讀作教學，結合原校活動；後者經費規畫於週三研習。
5. 學校組織開會，分校務會議、課發會，課發會分成低、中、高年段教學會議。教專列於課發會之下；專業社群著重在所邀請的教授、學者分享；教專推動小組分成兩小組去討論課程，以時間做區別來討論，低、中、高年段不定期討論或在週五下午兩節課來討論，教專固定在週三下午討論。
6. 教專會會利用調課，現在五月進行到他評階段，在上學期會訂定規準這兩組(一組四人)也是不定時去討論規準，討論然後教學再修正。
7. 優點：整併後減輕老師的壓力、現在老師不談八卦談專業、教師教學策略變多、因為讀作教學學生國語文提升。
8. 困難：教務主任時間的安排。

全秀鳳(南投縣魚池國中教務主任)

1. 申請精進教師計畫是考慮到老師教學久了會疲乏，第一年申請品德和閱讀。
2. 須考慮老師有升學壓力便將研習排在寒暑假，暑假不好排研習因為老師流動

大。

3. 申請精進計畫是給全校老師參與，計畫由教務處來寫，但社群是由老師主動去提出時，老師會變得比較被動，因為學校老師人數少每個月會召開一次全校會議，現在不定期舉行教師班級經營會議。

王陳雪霞(台中市永春國小教務主任)

1. 學校是新生代學校 90 學年度開始招生。
2. 96 學年度開始參與精進計畫，參與老師從 20 位到現在 60 多位，下學年度可達百分之 70 人數參與。
3. 學校的本位課程是結合學校建築，建築人文藝術氣息加上老師的 教師特質在藝術人文領域的師資齊全，在課發會的研討把學校的本位課程稱之為永春劇展。從一到六年級有不同進程從童謠念唱到詩歌吟唱、玩偶劇、廣播劇到聲音魔術師，五年級的音樂劇到六年級是完整戲劇演出。
4. 學年教學是例行的每個月一定會召開，領域課程一學期至少兩次。
5. 第一年精進教學計畫申請語文方面，去年表演藝術，今年是偶戲。
6. 學校人力資源豐富，能引進許多資源。
7. 教師專業發展評鑑，完成自評在進行他評當中。
8. 老師對社群還不清楚，由教務處率先帶領，五個社群有四個申請到經費，但每個社群都執行。

林肯仲(苗栗縣東光國小教務組長)

1. 學校是原住民學校，學校 6 班，學生數 85 個，所有成員身兼多會，角色扮演吃重。
2. 學校是第一次申請，有的老師心態是觀望型的，有的是配合型的，11 位正式老師都自願參加。
3. 退場的機制如何？辦研習時如果有退場機制要請主辦單位說明清楚。
4. 社群結合教師專業發展評鑑裡面的班級經營與輔導，申請品德型塑工作坊、校本課程工作坊(自然特色、文化特色、原住民)，利用星期二早上時間做對話，針對學生個案作研討。
5. 老師流動量大。

溫富榮(南投縣頭社國小校長)

1. 學校只有 6 班，學生共 56 位，教職員有 12 位是典型小學校，學校小人力吃緊。
2. 小型學校目前面臨整併、裁併問題，留住學生是重要的，而留住學生需要教師專業，面臨裁併教師危機感也會提升。
3. 學校申請教師專業社群，還有教育優先區跟校本課程裡面跟教師專業社群結合，重點擺在語文閱讀推動為主，發展在地文化課程。99 年度向教育部申請特色學校。

張和吉(彰化縣洛津國小教務主任)

1. 有減班超額教師問題，由 37 班減至 11 班，學校附近還有兩所學校，如何扭

轉形象很困難，家長過度重視學業成就。學校目前招生，優秀學生不來念，收的都是弱勢學生。

2. 校長領導風格不同，期待有方向感、整合資源的主管，目前校長是授能、鼓勵型的。
3. 教師專業成長組織，正式有課發會、領域研究會；也有非正式組織(由教務主任主導)的專業對談、分享、問題解決以及默契的培養，最後形成一個團隊。
4. 型態有研討進修講座；97年申請精進教師活動做了行動研究、創意讀書會等，做基本概念研討；以及專業對談。
5. 優點：像家庭般默契足，給老師互惠。推動活動有人可以做助手不用透過組織分配。

#### 林建良(臺中縣育英國小資訊組長)

1. 現有 12 個班級，參加教專的人數為全校，今年是核心學校。
2. 從 91 年開始參加系統思維的模式的課程計畫；93 年參加資訊種子學校，提升教師的資訊科技還有融入教學的素養；95 年參與教專的試辦。
3. 學校措施：
  - (1) 專業學群的部分，除了週三下午在校研習之外，還有週二、五排有專業對話的時間。綜合活動的課程由老師自己上，綜合活動的時間通通排在星期二下午，這段時間是科任老師專業對話的時間。星期五下午皆排科任課，是老師的專業對話時間。
  - (2) 本學期有兩個專業學習社群：數學領域(導師)、自然與生活科技的部分(科任)。
  - (3) 學校本位課程是資訊科技融入綜合活動的教學活動設計；本國語言有閱讀延伸寫作的課程活動設計；數學有銜接教材教學活動設計。從 91 學年開始做入班教學觀察，做修正、檢討、回饋再教學，大約每種教學計畫會做兩輪修正。
  - (4) e 化檔案的建製，由教務處規劃資訊平台，讓老師上傳資料，在線上進行討論。
  - (5) 教學成效的檢測。
  - (6) 集大家的力量出版書籍。

#### 王世文(苗栗縣後龍國民小學事務組長)

1. 學校是百年老校，1100 位學生，55 位老師，學校沒有教師會。
2. 從精進計畫子教學計畫三引進經費開始廣辦研習，6 位就開班(因為一學年有 6 位老師)，讓老師自己提想要的活動，第二年則老師提一部分，行政提一部分。98 年提教師專業發展計畫，讓老師自願，一共有 20 位。
3. 目前教專維持在規準、課室觀察，目前維持在辦研習尚未融入課程。

#### 蔡培偉(台中縣潭陽國民小學教務主任)

1. 目前學校是語文召集、總務召集、教專的召集、九年一貫策略聯盟的召集，

也是健康促進學校的中間學校。

2. 現有 62 班，12 位專任輔導員，學校大約有一半(12 位)老師參與教專計畫。
3. 從創校以來，精心規畫週三研習，各處室要提出有關於老師、學生的成長課程，除期初期末校務會議外，都安排研習，採強制性，也盡量符合老師的需求。
4. 97 年引進教師學習社群，原來由教務處所規畫活動，變成由社群召集人和組織幹部作研習規畫、課程設計，屬全校性進行。
5. 閩南語為主的學校，不同族群的學生也受到老師呵護。

捌、討論事項：

周淑卿：思考未來有沒有制度化的機制落實在學校層級裡面？

楊家慶：我們屬體制外的學校，招生人數源源不絕，學區內學生只有五人。本校受到干擾最小，經費充足、穩定、豐富，落實學校自己的理念在辦校。建議部裡能提供充足長期挹注的經費給各個學校發展課程。

周淑卿：在未來學校整個經費編列的預算上，須有一部分投注在課程教學專業成長上。

楊家慶：一般市立小學是直接下經費到學校，本校必須活動辦完才跟教育部申請，本校是有編列經費先辦理的。

周淑卿：照理說不該一體兩制，讓國立小學得天獨厚，不過短期內無法改變，在經費結構和編列預算要有一些安排。

楊家慶：還是著重在基本課程上面，特殊課程是外顯的。本校家長想到的是老師的認真，而不是專業技能。

周淑卿：輔導團可以如何幫助學校？教專希望老師要養成習慣供其他老師觀摩教學，一定要共同備課，作教學討論。臺灣未來可不可能發展機制，讓學校是專業成長基地。

張和吉：我覺得學生受教權應一致，經費配發也應該一致，經費要先解決才能解決其他問題。學校文化是目前可以做的，行政要先帶頭。不能因人設事，組織才能永續發展。

周淑卿：教育部政策要受到民意支持，因為太民主，很多事情都要經過多方意見交會，是一個困難。

高美玉：在申請教專、精進之前，我們學校有基本制度，都是在校長的營造之下。學校有非正式對話，學校氣氛很好。本來就有課發會，經過教專後再將它系統化，組織變得更明確。以前的每學期 1~2 次教學觀摩，經教專後整合成課式觀摩。輔導團是很好增進的管道。

周淑卿：可以從學校的視導狀況，在執行上有遇到何種問題，或未來制度上可以做什麼整合。

湯秀琴：校長、教務主任懂課程，可以用行政的力量來整合各項資源，以會養會，錢花在刀口上。由下而上的力量最大，老師在評鑑這塊最畏懼制式化的制度。解讀教專可否用柔性、溫暖一點的方式進行。不一定有好校長、

主任，但希望有好老師能主動爭取。

陳惠娟：學校有他特定的組織、架構、處室，那我知道當我們有一個新的知識、新的想法、新的一個策略進來的時候，從中央到縣市它一定有有一個額外的資源去挹注、去做推廣，希望這樣新的知識可以推廣到學校文化裡面，慢慢的去改變學校文化。那學校在推動課程的部分，跟教師專業成長的部分，之前教育的培育是它基本上的一個、資格上的篩選，可是最後終究回到學校文化。這些專案因為其實在九年一貫課程的過程當中有課發會，有一個領域教學研就會，這樣的機制是不是就夠了。如果今天我都沒有額外的這些專案，因為剛剛大家提到很多都是因為專案的資源就讓學校這些機制稍微又在運動而已，如果沒有這些資源，應該是這樣的機制是可以讓學校去運作、去發展，教師之間是可以作討論的。為什麼我們要一直依賴外在的資源進來使機制運作？它現有的這些措施、這些機制哪些東西是可以保留的，哪些東西是可以從現在的有，到最後內化到學校的另外一種有它持續的在動。這個地方是我覺得很重要，但永遠不知道資源要挹注到什麼時候才是夠的，才是可以動起來的。那經費總是有任何的一個新的計畫它總是有轉型或退場的時候，會有另外一個聲音說過多的資源是一種干擾。或許是因為我們這些額外的資源進來了，讓它忙碌到原有的東西沒有去運作，就等到接到這些案子才去動。聽完各位先進的分享會有一個想法，我會想十幾年前我們那時候的教育環境跟現在的教育環境，我會覺得其實有些東西「有」的時候，忽然之間功能不見了。有些東西「沒有」它突然很大量的進來之後，它取代原來在學校主流該動起來的那個東西就不見了。

黃仲平：在之前我們的領域是對話，老師自己領域內互相學習，或找其他學校老師來分享。要有好的領導者，如教務主任能不能把握他的方向，把召集人彙集過來，召集人知道學校的方針跟我們要的一個方向，召集人會在他的領域造成效應。有資源更好，老師體會到外面的資源幫助更大，才會有更多資源發展更多的東西出來。我覺得之前其實它的功能都在，但是在於學校，教務主任是關鍵角色。主任是作為一個介面整合，主任的態度很重要。

蔡培偉：我認為教育部所推的相關政策都有效，不過老師們個人的體會到底由沒有自己願意的在成長，包括行政的主管們一個很大的動力。到目前為止我們的教師專業社群已經發展到校內已經有一些領域召集人，他們已能像是主管去推動自己學習方面的特色出來，教育部應該在這一塊裡面去授權或供應經費，讓每一個學校都能申請到專業學習社群的經費。教專這一塊應盡快立法，讓校務會議來決定要不要參與教專或廢除。

周淑卿：為什麼原來這些機制我們都有卻動不起來，因為對老師們沒有任何制度化的要求。

張和吉：現在的社群文化是不一樣的，我覺得由下而上的文化要經營的那才會強

烈，激發老師的動機才是重要的。

周淑卿：想作的學校苦無資源；不想作的學校資源不要來。

陳惠娟：現有機制是否應該要有退場，不然越來越多會化簡為繁。

玖、臨時動議：無

拾、散會

## 附錄八

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「南區二焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 05 月 26 日（星期三）下午二時

貳、地點：國立高雄師範大學行政大樓六樓第五會議室

參、主席：周淑卿

紀錄：黃珮祺

肆、出席人員：

謝幸如（高雄市立興仁國民中學教務主任）、許馨瑩（高雄市立鳳陽國民小學教務主任）、林春貴（高雄縣立龍肚國民中學教務主任）、藍清志（屏東縣私立南榮國中教師）、劉麗珠（屏東教育大學附設實驗國民小學教務主任）、林容如（屏東縣光春國民中學教務主任）、林春宏（屏東縣東興國民小學教務主任）、鄭克群（屏東縣高泰國民中學教師）、林啓文（高雄縣政府教育處國民教育輔導團課程督學）、陳世聰（屏東縣昌隆國民小學校長兼屏東縣教育處國民教育輔導團課程督學）、黃騰（國家教育研究院籌備處專案研究人員）、林詠淳（國家教育研究院籌備處專案助理）、葉冠伶（國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生）、黃珮祺（國立台北教育大學課程與教學研究所碩士生）

伍、主席致詞：

本會議主要是因教育研究院現正幫教育部規劃一個全國課程與教學的推動網絡，總計畫的層面涵蓋中央層級、地方層級和學校層級，還有一些法制化的問題。由於各位校長、主任和課督較為瞭解學校層級課程與教學的事務，希望能提供我們這方面的意見。目前學校層級所做課程與教學的推動，如課程發展委員會、領域的教學研究小組等；地方層級有督學、教學輔導團等組織和體系，而所謂的網絡或建立機制是未來制度化以後才會出現的東西。另外還有一些方案，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、課堂精進教學計畫等。除了課發會、領域小組這些工作比較固定在推動，其他方案是外加式的，有經費補助後學校再去申請，這些全部都是課程與教學推動的措施與機制的一部分。

那麼，未來有沒有可能在學校建立一個制度化的機制，而不是常常都用外加式的方案。現在有些學校進行某些方案可能覺得很好，這些好的措施有沒有可能成爲未來整體機制的一部分？或者是我們現在哪些方案或措施哪些做法其實不是很理想，未來這部分可以不必再做。希望大家能對這些問題提供一些想法和意見。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

今天主要環繞在目前學校內推動過的這些課程與教學的輔導或推動機制來討論。首先請各位主任們提供一些目前學校現正實施的方案現況，如現正運作的一些措施，如教專評、專業社群、課堂精進教學計畫等，或是學校還有什麼自主性的其他方案。然後再談一談，哪些方案是很有效的，哪些可能是一種困擾，或是同時在執行不同方案的時候，發現哪些優點或問題。

## 二、請各與會者以3-5分鐘簡述本校目前之教學推動措施

### (一)本校現正實施的教學推動措施及其主導單位

#### 龍肚國中（林春貴主任）

- (1) 課程推廣來講，一般是按教育部或教育處所規定的七大領域正常教學。
- (2) 教師專業發展評鑑方面，由教務主任負責推動。第一年實施教師觀察時，教師感到較為陌生與害怕，但從觀察前、中、後的會議，經過兩次之後，發現對教師課程掌握與班級經營方面的能力有所提昇。
- (3) 關於課程推動措施，最上面是課發會，由課發會訂一個主軸，主軸訂完之後再交給各領域之召集人，以召開各領域的領域會議。而總負責單位是教務處。
- (4) 關於缺乏師資的課程，會先由藝術與人文領域小組從課綱中找出較易達成的指標，以訂定一個實施的基本過程。

#### 興仁國中（謝幸如主任）

- (1) 本校參與教專已邁入第五年，但這幾年走來步調並不是很穩，教師配合度不高。今年先將步調放慢，預計將之前教師教學檔案完整呈現即可。
- (2) 由於高雄市規定領域排課須共同空堂時間，因此在開辦研習多安排此領域時間，教師參與意願也會較高。
- (3) 今年共申請五個學習社群，社群是以領域為推動的範圍。
- (4) 關於教師專業成長方面，與鄰近的前鎮國中商議共享兩份經費，對於研習內容的規劃會事先商量，以致兩校教師感情融洽。今年亦透過課堂精進計畫與前鎮國中進行策略聯盟。

#### 鳳陽國小（許馨瑩主任）

本校現正實施的課程與教學的推動有兩方面，第一個是校本課程，第二個就是學年群的主題課程。關於校本課程，是由學校組成一個課程核心發展的小組來推動校本課程，主導人員就是教務主任。關於主題課程是學年群針對他們這學期要配合學校的活動，或者是一些重大議題的活動，發展具有主題性的課程，主導人員為領域或學年主任。

#### 屏教大附小（劉麗珠主任）

- (1) 在中央跟地方輔導團方面，我們學校一向少有中央或地方的輔導團來關切，但是在三峽的國家教育研究院籌備處辦理有關於這方面的研習，如有輔導團的研習、社會領域或各個領域等，大多不會缺席。
- (2) 關於教專方面：本校已為第四年的核心學校。專業社群方面，共有五六個

- 社群。本校設有研究處，專門處理一些實驗專案，並與社群做結合。
- (3) 課發會方面：每月都會運作一次。課發會所運作之主題，以去年推動學校本位課程來說，由領域跟學年在教學研究會議和領域會議裡面，從課本裡面去找出與本位課程有關的能力指標，並發展出學校特色的一些能力指標，再送到課發會去審核，審核通過以後再去實施，實施以後還會再做檢核。此外，會研擬本年度之課程大方向，再由各學年或領域進行細部規劃，最後送回課發會。
  - (4) 領域小組運作方式：領域小組備課時，將各領域寫至黑板上，各個老師會根據自己的意願去填想要在哪一個領域，同時選出領域召集人。開會時間大概是期初與期末各一次。
  - (5) 教學研究會議：會先由教務主任和校長討論想得到哪方面的訊息，訂出大綱再由教師共同討論。
  - (6) 目前所推行之讀報教育，是由教師意願自行決定實施計畫，還未與其他方案整合在一起。
  - (7) 專業社群方面：九十七年度還未申請社群，因此由領域小組去進行各領域之專業成長。今年度才開始正式申請專業社群，此部份主導單位為研究處。
  - (8) 教務處主要處理一些常態性的課程與教學，其他專案的部份皆由研究處來處理。亦即屬於研發實驗階段之課程，便由研究處來做，當研究處研發出可成爲一種常態性之課程或教學，再移至教務處進行一般課程的實施與融入。

#### 東興國小（林春宏主任）

- (1) 有關課程與教學的推動，採取共同討論方式。由校長和教務主任先行討論，若無法決定時，再由行政會議來決定，待有共識後才會去推動。
- (2) 對於班群特色課程之規劃較爲周詳。除了要發展整個課程綱要之外，最重要的是師資，因此須外聘協同教師。此時學校必須預估這學期外聘協同教師的經費，行政就要開始進行前置作業，作爲下年度課程發展重要的參考依據。
- (3) 開放教師自由組成學習社群後，再去申請專業社群之經費。社群裡面幾乎都是以跨領域方式來運作。
- (4) 在教專中會有一些教案的資料及試題編制資料，這些資料都是經由小組討論或個人心得所得而成，協助教師彙集這些資料去參加相關的競賽，都獲得不錯成績。

#### 光春國中（林容如主任）

- (1) 針對教師部份：第一項是推動教師專業發展評鑑；第二項是專業學習社群；第三項是結合藝術與人文的輔導團來推動一些教師專業成長的活動；第四項是結合精進教學，有學區策略聯盟教師研習的部份，跟國小老師的對話；第五項是運用課發會、領域研究會和學年的教學研究會，去探討各領域或各學年要推動的主軸。
- (2) 針對學生部份：爲了要落實多元化的課程發展，所以七八年級部份，利用彈性課程來實施多元化的社團，共有十四項社團活動，並結合本校的特色來推動。在九年級部份，則推行技藝專班跟分散式的技藝班。
- (3) 課發會之運作：在召開課發會時，會把未來這一年教育部要推動的政策還有一些重點工作，包含重大議題還有各項考評重點的工作，進行討論然後

做分工，再請各領域融入在教學裡面。

#### 南榮國中（藍清志老師）

- (1) 本校實施教專方面受到阻力較小，主要是因事前多宣導的關係。
- (2) 本校會將全校教師的教學檔案公開陳列，讓每位教師互相觀摩分享。另外，也特別關注教學省思之部份。
- (3) 對於領域小組會議的討論內容，校長都會確實批示並給予回應。
- (4) 有關學校本位特色課程是基於社區總體營造之概念來進行發展，目前實施成效還不錯的是藝術社團，尤其是管樂社，師生從中獲益良多。
- (5) 本校之學校目標是由課發會討論，校長公佈。
- (6) 本校目前還建制了英語村，由本校教師與外師進行協同教學。

#### 高泰國中（鄭克群教師）

- (1) 參與教師專業發展評鑑，至今達三年。目前共有三個專業社群，社群是由教務處來規劃，再由教師認領，其中教務主任擔任三個社群的領導人。
- (2) 本校參與教專評初階研習計畫者共有十一位，進階有兩位。

### (二)執行迄今發現的優點、困難或問題

#### 龍肚國中（林春貴主任）

- (1) 優點：由於本校屬於小校，教師碰面機會較多，實行課程統整較容易。
- (2) 困難：某些領域師資不足，造成排課上的困難。如缺少輔導、表演藝術和童軍活動教師。
- (3) 問題：若將表演藝術課安排給非此專長之導師進行教學。雖然在教務會議或行政會議有提出表演藝術課程大概的架構，但仍全權由導師自行運用，因此很難掌握其教學方式與成效。

#### 興仁國中（謝幸如主任）

- (1) 優點：今年已漸漸將社群推動的運作手法引導給各召集人。
- (2) 困難：有些教師會質疑教務主任推行方案的動機。
- (3) 問題：課發會或教學研究會，本意是由教師自行發現各自領域內的問題，提出後進行討論，但現在教師卻被動的須由教務主任提供開會提綱才能進行會議。如何提高動機，將老師由被動轉為主動，是一個問題。另外，有教師反映所參與的研習太多，感到相當疲累，能否不要再參加這麼多方案。

#### 鳳陽國小（許馨瑩主任）

- (1) 優點：推行九年一貫課程的實施方面，已經可以促進老師在課程設計跟發展的一個專業自主的成長，並提供教師許多分享與檢核之機制，以促進教師改進，這是在學校文化上的一種改變。
- (2) 困難：第一，教師對於評鑑運作之知能較不足，應透過進修時間加強此部份知能。第二，教學領導觀念不足，以致社群的領導者通常由教務主任來擔任。
- (3) 問題：在課發會中會建立一套評鑑的規準與指標，但有些教師會質疑「是否沒參與教專的人就不須遵守」。

#### 屏教大附小（劉麗珠主任）

- (1) 優點：課發會運作非常良好。

### 東興國小（林春宏主任）

- (1) 優點：目前本校在課程發展和教師成長方面，是以教師專業發展評鑑為一主軸，再延伸出社群，然後到某些計畫去做精進的結合。現已漸漸型塑出學校的風格，成效部份還不錯。此外，教師能主動組成學習社群。
- (2) 困難：教師被動參與課發會或領域會議。另外，領域小組之運作方面，由於教師不一定能選擇到自己所喜愛的領域，甚至有時為了運作而被迫加入某個領域，因此成效不彰。
- (3) 問題：校內課發會、領域會議，包括九年一貫課程裡課綱的評鑑，並沒有將它的功能發揮地很好。

### 光春國中（林容如主任）

- (1) 困難：國中因升學壓力，考試領導教學是無可避免。另外，推動教專方面有兩項困境：第一，同領域的教師幾乎僅有一兩個，人數不多，所以如要針對各領域來做專業成長，難度較高，必須採全校性。第二，因為國中只有領域的空堂時間，因而社群共同成長的時間較難安排。

### 高泰國中（鄭克群教師）

- (1) 困難：由於學校屬小校，教師人數僅有十四位，但共有三個社群，因此運作上較為辛苦。

### 捌、討論事項：

談一談輔導團對我們學校有什麼幫助。其實地方層級輔導團，是由另一個案子專門談這部份，但我們可從學校角度談一談，到底輔導團的人或資源可以提供我們學校哪些幫助。譬如要辦研習活動，或是做社群的專業成長、課程研發跟討論，有沒有哪些地方是借重輔導團的專長或資源？還是跟輔導團沒有什麼關係？或是輔導團是另外一個系統，所以學校的系統跟輔導團系統沒有關係？我們已有某些制度化的組織，但組織功能卻不彰，而外掛式的方案則推行的轟轟烈烈。外掛式的這些東西當然有它的好處，但不是一個長久性的工作。該如何保留方案的優點，以利未來的執行？哪些部份則應該加以改善？我們可以綜合性的來談論以下的問題。

案由一：在學校的各項課程與教學推動措施中，中央或縣市層級有哪些單位或組織提供相關協助？這些協助或補助是長期性或短期方案？對學校的助益如何？

### 決議：

- 一、現行輔導團分散於不同科室，而真正教學的部份應由學管科負責，兩者未能相互配合。建議應將相關部門系統加以整合。（陳世聰校長）
- 二、師培單位應重塑其專業形象，讓各地方之學校能與師培大學取得密切聯絡。此外，每位教師是由師培單位所培訓出之人員，應提供一些充電或是售後服務之機制。而非中央規劃中央的，師培單位規劃師培單位的，如此一來，教師在專業成長方面便會事倍而功半。（陳世聰校長）
- 三、目前所推行的精進教學計畫中，各子計畫所制定的具體願景目標為零散的，以至於學校及教師在執行上沒辦法聚焦和有系統的實施。建議能將這些子計畫之目標加以貫串整併，使其有一整體性。（林啓文督學）
- 四、推動證照制度。教育團隊中，校長人數最少，應可從其開始要求是否具備課程與教學之領導能力，再來要求主任及教師。主要是核心領導者應該具

備一定知能，才能在學校中產生不同的質變。中央或縣市應協助培養學校層級之領導者。(陳世聰校長)

- 五、目前縣政府要求各校於六月底前繳交下學期之課程計畫，但六月底仍正進行本學期之課程，而教師較長的備課時間在暑假期間，此時在能認真規劃課程計畫。因此，爲了在中央規定期限內繳交課程計畫，造成課程計畫的形式化。是否可改善這種中央與學校間落差情形？(許馨瑩主任)
- 六、輔導團中心學校的深耕計畫經費是非常棒的，因爲它不僅可以讓我們運用在課程裡面，讓學生去參與一些額外課程，而且也可跟校園的美化做一個結合。所以深耕計畫這部份是非常好的，建議可以讓它的層面再更廣一點。(林容如主任)
- 七、關於教師進修方面，教育部應該先思考，到底未來的老師應該具備什麼樣的專業能力，然後再規劃研習的課程。再來，教育部可以發一些問卷，或是實際去地方、學校做一個訪查，看看老師自己在專業領域上有哪些不足之處。將兩方資料做彙整之後，再訂出一些老師應具備能力的研習，進而規範全國教師必去的研習課程。(林容如主任)
- 八、若將領域與社群結合，領域不需申請社群經費，而是由教育部直接撥經費至各校，使各領域皆能有一常態性經費，那麼，領域教師除了常態性事務規劃外，還能運用在專業成長進修上，如此對教師是否受益較大。(林容如主任)

案由二：如果要將目前學校各項課程與教學推動措施整合爲一套機制，您認爲應當由校內哪個單位總其責？現有的哪些措施可以保留？哪些措施的功能可以被整併？

決議：

- 一、週三下午的進修時間，成爲各單位辦理研習的爭取參加人數的時間。因此，是否可將相似之研習加以整併，不然會造成教師不斷請假去研習的情況。建議可設立線上平台，藉由此平台記錄教師所參與過的研習課程或是還有哪方面是有待成長之部份。(陳世聰校長、周淑卿)
- 二、一般而言，輔導團成員應是各縣市之精英教師，他們其實應該具備擔任教學輔導教師資格，但現今輔導團與教專教學輔導教師之機制並未結合，未來是否有必要將此兩者整併。各縣市可自己先從本身努力，讓輔導團員中至少有一兩個具備教學輔導教師之資格，漸漸的就可推廣起來。(許馨瑩主任、陳世聰校長)
- 三、將教師專業發展評鑑發展成爲一種「評鑑制度」，讓學校對於不適任教師之處理較能有施力點，也能使真正優秀教師彰顯出來。(謝幸如主任、林容如主任)
- 四、教專方面，在教學觀察及研習進修方面，對教師受益最大，未來可繼續執行。(林容如主任)
- 五、領域小組功能可能被學習社群所取代。社群定期開會，當教學上碰到問題，便能提出共同討論，另一方面，還能研發新課程，新課程可能較沒有年級限制，僅是程度參與的差別性，因而可推廣至全校，甚至可進入課發會成

為常態性課程。對於領域小組與學習社群之整併與否，可再加以思考。(林春宏主任)

- 六、建議讓學校教師所填寫之申請計畫表格能簡單化，編製成一個簡要式的表格，如此，能增加教師的申請意願。(林啓文督學)

案由三：縣市輔導團以何種方式對學校教師的課程與教學專業成長提供協助？您認為學校內的什麼單位適合作為輔導團的對口單位，以維持學校與輔導團之間的聯繫與溝通？

決議：

- 一、高雄縣國中輔導團採分區方式，以政策宣導或新的教學演示為主，每個學校須派人到場。而國小輔導團採到校諮詢，此時該思考我們是否開放給周圍其他鄰近學校共同來諮詢？另外，現今開放給各校參與，為何鄰近學校卻無人參與？因此，輔導團是要採分區制或是到校諮詢的方式，各有其利弊，應該加以思考。(林啓文督學)
- 二、教師專業的學習社群或是學區策略聯盟，其實可以結合輔導團共同來辦理相關的研習。然後可以請鄰近的國中小一起來參加，如此可精簡研習次數，教師較不會感到疲憊。(林容如主任)
- 三、現今輔導團比較偏研究性質，或僅以諮詢座談、研習方式進行。但老師已不再需要制式化、知識灌輸的研習，有時實作經驗或教材教法的分享，對現場教師而言幫助較大。(許馨瑩主任)
- 四、建議輔導團能有一個虛擬社群的概念，可透過 E-mail 共同分享新知給各校或將所研發出的東西傳送出來，使大家都能瞭解各輔導團員的專長，當需要諮詢時，便能輕易取得聯繫。(陳世聰校長)

案由四：您對於學校層級的課程與教學推動機制的改善有何建議？

決議：

- 一、目前國中並未同國小有週三下午進修時間，若國中能夠增設週三下午進修時間，相信國中老師一定會非常樂意去研習進修，並促進其專業成長。(林容如主任)
- 二、教師教學節數其實很多，若能將很多業務或考評互相做結合，讓老師們能在上班時間就能完成很多事情，如此一來能夠跟同儕共同精進成長的時間也較多。(林容如主任)
- 三、建議在學校層級可從三個面向來思考，第一個，老師需要的是什麼？我們應該深入的去瞭解這個問題，他需要的課程是什麼；第二個，老師該會什麼？老師的核心能力是什麼；第三個，如何經營學校教師與校園氛圍？(林啓文督學)
- 四、校內安排進修課程時，應針對教師需求開設，如此才可促進教師參與動機。此外，可透過校長對教師進行政策論述，使全校教師對共同研習時間具備共識，形成一種校內尊重機制。此外，對於教師進修成長採善意提醒，可藉由教師每年所繳交研習時數中，對每位教師進行不同建議或提醒。(許馨瑩主任)
- 五、學校的行政體系裡面，在組織再造的可能範圍內，可否增設一個研發組(處)來處理課程與教學的單位，以分散教務處本身的工作量。(許馨瑩主任)



## 附錄九

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「北區一焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 09 月 08 日（星期三）下午二時

貳、地點：國立臺北教育大學行政大樓四樓 A402 會議室

參、主席：周淑卿

紀錄：藍翊綺

肆、出席人員：

張兆文、李美穗、許德田、尤四維、侯碧慧、廖誌平、曾淑汝、吳明柱、許詩婷、李燦龍、楊傳蓮、黃珮祺、藍翊綺

伍、主席致詞：

本會議主要是因教育研究院現正幫教育部規劃一個全國課程與教學的推動網絡，總計畫的層面涵蓋中央層級、地方層級和學校層級，還有一些法制化的問題。由於各位校長、主任和課督較為瞭解學校層級課程與教學的事務，希望能提供我們這方面的意見。目前學校層級所做課程與教學的推動，如課程發展委員會、領域的教學研究小組等；地方層級有督學、教學輔導團等組織和體系，而所謂的網絡或建立機制是未來制度化以後才會出現的東西。另外還有一些方案，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、課堂精進教學計畫等。除了課發會、領域小組這些工作比較固定在推動，其他方案是外加式的，有經費補助後學校再去申請，這些全部都是課程與教學推動的措施與機制的一部分。

那麼，未來有沒有可能在學校建立一個制度化的機制，而不是常常都用外加式的方案。現在有些學校進行某些方案可能覺得很好，這些好的措施有沒有可能成為未來整體機制的一部分？或者是我們現在哪些方案或措施哪些做法其實不是很理想，未來這部分可以不必再做。希望大家能對這些問題提供一些想法和意見。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

請各與會者談談本校目前之課程與教學推動措施，在實務現場推動課程時所發現的優點，或遇到的問題與困難。

二、請各與會者以3-5分鐘簡述本校目前之教學推動措施

張兆文：

1. 以學校內的課發會跟課程領域教學會議為主，外面方案以外加模式。
2. 領域會議每學期兩次以上，由教務處設計議題供作討論。每個領域與學年在

期末作紀錄資料夾。課發會提供大方向做為參考。

李美穗：

1. 以兩所國小做比較，一為昌平國小，一為自強國小。昌平國小是年輕的國小。
2. 「昌平國小」落實課發會與領域會議。課發會每個月有兩次，將校本課程、重大議題融入課程設計，不讓外加方案成為方案，將其落入七大議題，所以不會增加老師的負擔。領域會議因已經過課發會嚴謹的後測評鑑方案，期末作各領域小組做研究報告，所以領域討論非常落實，因此有研發出八個社群。
3. 不會因校長的異動而影響課程教學，也有經費充實領與相關設備。
4. 「自強國小」尊重傳統的精神，行政人員為推手，大多數老師都在等待學習。
5. 以昌平國小與自強國小做優缺點比較。
  - (1) 昌平國小互遣增能、互相學習，課程有生命力。發揮團體力量，老師即是設計者、研究者、執行者、評量者。老師較年輕，較缺乏經驗，如果有設領域討論更能增加摸索的機會。
  - (2) 自強國小沒有新血的加入，每位老師都很資深，原本的熱情都已不見，所以需要磨合期去運作，但在帶課程與教學會比帶昌平國小容易，因為老師是有經驗的，且對學校認同感會更深。

許德田：

1. 分享小校經驗，小學校老師少，領域會議難開。所以把每次聚會都當成成長的時間與機會，不要分有沒有參加教專，用社群時間來安排活動，分成文思組、生態組，活動由老師來設計執行。
2. 課發會時間把在輔導團學到的帶回來課發會分享，剩下的時間需要行政人員發現問題帶老師進行討論。
3. 小學校需要老師盡量到外界學習增能，每年與四所外校交流(以各年段老師互相交流)，並鼓勵老師參加活動(如教師卓越獎)以砥礪自己。
4. 小學校的缺點是會因為校長變動而改變老師的發展方向，校長進行反省是否會介入太多。

周淑卿：不管大學校或是小學校，校長都是核心人物，所以每所學校都會因校長變動而有所影響。

尤四維：

1. 學校文化與氛圍很重要，國中有升學機制在，除了學校例行的課程外，申請教育部的補助，讓學校的本位課程和升學結合(如寫作)。
2. 精進教學計畫，教務主任扮演重要角色，透過課發會讓老師由下而上的發展，願意帶領及協助，去爭取競賽型方案。
3. 困難在於小學校難以成立社群，國中沒有共同時段討論。
4. 未來要讓老師能夠充分推動課程與教學，實施教專評是很好的整合方式。

周淑卿：國中有升學機制，所以在學校推動方案都要先說服老師與升學有關，才能有較大的吸引力。

侯碧慧：

1. 九年一貫的學校，所以原本的行政架構做調整，分爲一線單位(較接近學生與教學——小教處和中教處)和二線單位(輔導室、總務處、研究發展處——課研組、資訊組、教學資源組)。
2. 讓全校動起來，不分國中小，規畫「四條高鐵」——人文關懷、科技能力、藝術涵養、生態責任，包含各領域，利用晨會時間討論四腳——金牛腳(校本課程討論)、富貴腳(閱讀推動)、冷凍腳(節能減碳)、好望腳(識別系統)，進行全校性對談，發調查表讓老師進行選擇想討論的領域。
3. 發展出全校總體活動，將各年段的學期活動套入領域。
4. 各領域較優秀的孩子利用「高瞻計畫」培訓。

周淑卿、侯碧慧：

1. 發展課程各年級適用(1~9年級課程普及)。
2. 活動有的利用領域課程時間，有的利用孩子休閒的時間。
3. 沒有另外申請經費。

廖誌平：

1. 在學校推動課程發展，教師應該是研究者的角色。
2. 校長是重要的領導者，教專承辦學校。那麼多計劃，那麼多位老師如何在時間內安排？想辦法將事情包裝、統整起來操作，因為學年的組織最繁複，所以建立在學年會議之上。
3. 推動本土教育及水野教育。

周淑卿、廖誌平：

1. 以學年會議爲基礎單位，成立社群帶入活動，變成行動研究。例如中年級爲書法、高年級爲班級經營，外加利用晨光時間閱讀。
2. 方案已經先想好了，將很多東西包裝在一起，再交給老師來教。
3. 那麼多計畫及方案若是在老師能力內就盡量推動，主任、校長幫忙老師寫報告。

曾淑汝：

1. 以區域聯盟的方式，由七所學校共同發表，由教育處審核，將課程比較有代表性去區域性學校發表。但現在只在校發表，而教務主任到區域性發表整體課程。
2. 處室議題發表，由各個年級老師認領結合教學。
3. 每2個月舉辦領域會議，發問卷選擇自己擅長的科目，在會議中討論教學問題(縱向銜接、命題)，但近期教育部公文推動許多競賽，導致領域老師跑掉，最後改爲填志願。
4. 參加教師專業發展評鑑，經由老師投票通過。原有教授指導，但今年改爲由學校去輔導其他學校，教專評計畫不與課程結合，與評量成長計畫相關。
5. 優點是老師們打開了視野。

吳明柱：

1. 宜蘭縣的大學校升學不錯，所以常有額滿學校。升學傳統難以撼動，在操作、

發展課程時有難度，學科課程與活動課程要分割來看，學科較著重教材教法，難以和本位課程結合，但還是要精進教學，精進教學要看老師是否有想法。

2. 藉由領域小組與主任操作發動議題，但最後還是要扣回升學，升學主義是基本檢測學生的，但在宜蘭分數沒有如此競爭，所以就要增加活動課程，但不用買教科書 有免費教科書回收政策，但不好用，所以老師綜合不同課程自行發展課程，慢慢的學校就會發展出校本課程。學生可以參加多元社團，混合編組，一周 2 節。
3. 在推行時有問題，教務處就佔重要的位置，幾乎所有課程教務處都有關。

許詩婷：

1. 原校長給主任很大的空間去設計課程。有開放教甄缺額，所以老師是一時之選，但經過這三年教師損傷率很高。去年換新校長非常有課程想法，有其專業與眼光，進行每位老師教學視導，各領域要發展校本課程。
2. 主任應由不同領域的老師擔任，才會有不同的課程推動。領域專業成長藉由讀書會分享。
3. 校長徵詢老師學校的願景，所以老師在設計校本課程時比較不會有意見。
4. 不同領域的團體會有不同的動力，所以校長一定要出面帶領。希望不會因校長變動而此作法改變。

周淑卿：領域方面老師會不會有年資，服不服的關係？

許詩婷：不會，因為年資差不多，但在國中真的就是有升學框架，比較不會有熱情想要參加教案設計。

李燦龍：

1. 軍公教家庭居多重視小孩子升學，升學是小孩子的配備，但這樣不夠，所以要發展其他課程。校長是很重要的帶領者，如果主任見識小就容易會有風暴。
2. 學校還是要有課發會決定發展大方向、大主軸，將教育部的議題融入領域的課程計畫再交由領域去發展(如推動詩詞吟唱與國文、藝文結合)。
3. 有社群但沒有教專，但有自評。各領域應該要有實質的領導者，須對課程很熟悉。雖然最後領域小組召集人用輪的，但還是會有精神上或意見的領袖，校長與行政人員須與其溝通配合。
4. 最後詩詞吟唱、品格教育就會成為學校傳統，推動這些課程也可以增廣老師的見野
5. 福和國中離師大、台大很近，皆有合作交流(地利之便)。

捌、討論事項：

案由一：要如何結合外來的方案措施計畫與原本的課程教學，應由哪個單位整合？老師的困擾就是地方中央層級給予太多公文，有沒有哪個行政單位來整合？中央地方有哪些方式可以推動課程教學的協助？

決議：

廖誌平：

- (1) 很多政府的計畫都只有一年就結束。

(2) 建議可以有一個類似顧問公司擔任專員、諮詢者來協助處理問題或是提供建議。

周淑卿：這樣的諮詢者有沒有可能形成另一種單位？

李美穗：

1. 不需要另一個單位來整合，我們應該是要將課程與教學整合，其實只要一有議題下來，課發會就要規畫好，打破處室本位，以一個學校為整體，進行嚴格的審查機制。課發會的人員有領域及學年代表，只要一整合好結果即可給領域及學年進行縱向、橫向的教學。
2. 如節能減碳融入到校本課程並在每學年進行，第一年課發會就架構好每學年的目標，領域學習小組就容易規劃校本課程，充分利用彈性時間。另外成立課研組，依九年一貫課程總綱進行教師教學評鑑、學生能力評鑑。
3. 中央從 91、92、93 年到校課程訪視就沒有了，應該要繼續有地方輔導團找各校各領域召集人進行分區輔導諮詢，三年把九大區輪完。
4. 現在在進行教學領域成長營、實作工作坊，有初階、進階研習、種子教師，透過領域研究發表認證，專業能力的培養。

周淑卿：國中有專長認證，而小學是認領域，所以經常在換，因此是希望老師進入工作坊後就必須是此領域？

李美穗：不，透過領域研究發表分享，非同領域的人也可以進行相同的課程。

吳明柱：

1. 選擇輔導團員很重要，而輔導團員就是輔導團員(是一種中介角色)，顧問團就是顧問團。
2. 有些公文應該要由校長先作內部整合，即可一魚多吃。由現有的組織再多行政單位是很困難的，所以比較沒有辦法多一個整合單位。

周淑卿：學校的行政單位是否可再作調整？

吳明柱：經過校務會議通過，再報教育局就可以。但有總量管制，所以總數是固定的

侯碧慧、周淑卿：因是九年一貫的國中小，所以多了一個研究發展處主任，分擔全校性的工作，但計畫還是由課發會討論議題，由研發處去思考應該如何進行，準備基本資料與表格。

楊傳蓮：

1. 輔導團應該作把關的作用，不要增加老師的負擔。
2. 不管有什麼樣的政策都要有所責任，老師想要發展，校長要主動協助。

吳明柱：

1. 如果課程不再發展，老師會老，所以要鼓勵老師發展課程。每個老師都希望發展，我們可由基層去發展課程，再來推動學習小組社群，再來就是教專。
2. 老師會覺得累是因為覺得它是額外加的東西，沒有跟教學結合，所以這是課程發展很大的問題。

許德田：

1. 給訊息與要不要執行是兩碼子的事，應該充分給老師訊息，但老師要不要做是可以選擇的，因為老師很忙會無法增進教學。
2. 領導者與行政人員無法掌控主體性，不知道哪些事應該才要做。強調選擇性，不要想一網打盡，讓有興趣的老師去發展，就會產生多元性。

3. 如果可以把教學領導者抓住，即使領域召集人換掉，有給予舞台，老師就會繼續發揚。

4. 把權、主導者給予學校自行發展，也可以發展很好。

許詩婷：沒有立足點說服教師繼續參加教專，教專評鑑越來越少人，中央的政策要明確，學校才樂意跟得下去。

周淑卿：

1. 掌握住課程領導者才能事半功倍。

2. 因為組織無法再加人，只能學校再去做調整。

3. 外加的競爭型方案應該繼續存在，層級性要區分，且要為選擇性，自己競爭來比較會努力。

玖、臨時動議：無

拾、散會

## 附錄十

### 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

#### 「北區二焦點團體座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 09 月 15 日（星期三）下午二時

貳、地點：國立臺北教育大學至善樓 309 教室

參、主席：周淑卿

紀錄：藍翊綺

肆、出席人員：

王秀津、楊玲珠、鄧美珠、蘇榮宗、彭博裕、劉向欣、何奕慧、楊俊鴻、劉玉慧、黃騰、歐陽秀幸、黃珮祺、藍翊綺

伍、會議內容：

一、主持人致詞：

(一) 說明總計劃方向、計畫目標、問題討論。

(二) 請各與會人員談談本校目前之課程與教學推動措施，在實務現場推動課程時所發現的優點，或遇到的問題與困難。

(三) 介紹與會人員。

二、與會人員自我介紹。

三、與會人員發表、討論：

(一) 彭博裕：

3. 去吧！or 一起來！，現在偏重「去吧！」

4. 所有彈性和空白課程都不見了。

5. 規畫比執行重要。

6. 老師意識不易改變。

7. 建議：

(3) 認證型的課程思維，讓國教輔導團認證。

(4) 邏輯系統，螺旋。

(5) 分段振興輔導機制的專業力。

(6) 認證式的學校條件型特色課程。

(7) 課程協作。

(8) 水平互助式的學程建構特色。

(二) 何奕慧：

6. 中央輔導團沒有權。

7. 沒有督沒有導。

8. 讓老師覺醒，看到孩子改變。

9. 校長帶領行政人員。

10. 附小沒有約束。

**(三) 鄧美珠：**

5. 老師的意識很重要，教學、研究並重。
6. 課程教學和環境不能切割。
7. 校長才是課程領導人，推動的角色，不能放在組長身上。
8. 每個學期訂主題。
9. 成立推動小組。
10. 教師的專業永遠沒有畢業的一天。
11. 為新進老師辦學校本位課程研習，傳承。

**(四) 王秀津：**

5. 課程發展需要老師現場的推動(貼近現場)和市場認可。
6. 每年定期回動課程，雖散量但有特色。
7. 課程可執行性，教材連結。
8. 需要中介者，有課程協調老師，專業性要認證。觀課客觀性的支持系統。
9. 專任。

**(五) 何奕慧：**

1. 書面資料。
2. 專業輔導團還給老師。
3. 社群有分享機制。

**(六) 蘇榮宗：**

1. 升學的重要。
2. 假期營隊活動，社群。
3. 國中小的評鑑標準應有所不同。
4. 精進計畫拿來社群，但很難核銷。

**(七) 何奕慧：**由社群自己去找老師，由學校發文。

**(八) 楊玲珠：**

1. 社群是老師自發性，一遇到問題就研究。
2. 績效來自外顯性特色。
3. 實驗小學沒有依靠支持群。
4. 活動與教學應該連結在一起。
5. 校長應有課程與教學的專業去帶領。
6. 先支給校內的鐘點費，再支校外場域或教授。
7. 縱向與橫向(教務處)，學年會議與領域會議每月全部一次。研究處跑在前→課發會
8. 會計體系與行政體系無法溝通。
9. 退休老師。
10. 你希望你的孩子遇到什麼樣的老師→喚醒老師意識。
11. 校長的支持和推動很重要。

12. 小學應該多元適性，而不是重比賽績效。

(九) 歐陽秀幸：

1. 任何活動發展交給綜合領域。
2. 個人教學魅力。
3. 教學輔導團隊。
4. 各領域應該要有較資深高階的老師。
5. 以行政活動取代教學。
6. 在國中領域召集人很重要，應給予較高位階、尊榮，可以以校長禮聘。

(十) 楊玲珠：

1. 選好領域召集人後，就由主任製聘書。
2. 社群萌芽由下而上。
3. 美勞老師自編教材(聊問題→精進→自主團體→社群)。

(十一) 鄧美珠：

1. 承辦學校很難推廣其他學校。
2. 種子領域工作坊要上一學期、一學年，認證，產出型高階老師、領域召集人

(十二) 劉向欣：

1. 由上而下。
2. 老師也需要空白的時間。
3. 主任自己研習，跟老師對話。
4. 社群少了領導人，有時間壓力。
5. 教務主任自己也要有課程概念。
6. 一開始先給老師理論性的東西不一定有用。
7. 在要求老師前，教務主任自己先要求。

(十三) 何奕慧：先把其規畫好，行政要當重要資源。

(十四) 鄧美珠：由上往下，綱要拿出來；需要專家學者帶領(上位概念)，附近學校策略聯盟。

(十五) 王秀津：

1. 輔導團駐點。
2. 政府層級基礎資料的提供。
3. 前端教師，後端輔導團。
4. 觀摩典範的學習。
5. 發展課程一定要給老師時間。

(十六) 楊玲珠：認證機制不完備的時候是很辛苦的。

(十七) 周淑卿(主持人)：多做事多給加給，多減相對的時數，同工同酬。

(十八) 楊玲珠：減課差異是要明文法令規定。

(十九) 蘇榮宗：教師換證的可行性？換證資格要先說明、確定。

(二十) 鄧美珠：事情一定要有人先開始做。

(二十一) 周淑卿(主持人)：老師若自己無法要求自己，就讓制度來要求專業。

#### 四、散會。

## 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

### 「教師社群領導人座談會議」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 09 月 14 日（星期二）下午二時

貳、地點：國立臺北教育大學行政大樓四樓 A402 會議室

參、主席：周淑卿

紀錄：藍翊綺

肆、出席人員：康秀俐、周錦堯、蔡惠青、徐麗慧、黃珮祺、藍翊綺

伍、主席致詞：

本會議主要是因教育研究院現正幫教育部規劃一個全國課程與教學的推動網絡，總計畫的層面涵蓋中央層級、地方層級和學校層級，還有一些法制化的問題。由於各位校長、主任和課督較為瞭解學校層級課程與教學的事務，希望能提供我們這方面的意見。目前學校層級所做課程與教學的推動，如課程發展委員會、領域的教學研究小組等；地方層級有督學、教學輔導團等組織和體系，而所謂的網絡或建立機制是未來制度化以後才會出現的東西。另外還有一些方案，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、課堂精進教學計畫等。除了課發會、領域小組這些工作比較固定在推動，其他方案是外加式的，有經費補助後學校再去申請，這些全部都是課程與教學推動的措施與機制的一部分。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

1. 說明會議目的與討論重點——談一談帶領「教師專業社群」的經驗，提供建立制度的建議。
2. 介紹與會人員。

二、請各與會者以3-5分鐘簡述本校目前之教學推動措施

康秀俐：

1. 學年會議與領域會議並行，且領域會進入學年討論。專業社群以領域為主。
2. 最初是組織課程銜接，實際課程是要經過討論、共同決定的(如充實藝文的戲劇師資，所以大家都要學)。由學校推派領域召集人，用輪替的方式。
3. 因為學校比較新，所以容易因應外部的機制，慢慢成為需要。
4. 開會時間是個問題，所以以該年度擔任該課程為限參與領域。
5. 領域召集人會事前與校長、主任溝通，再進入課發會成為討論年度議題，因此領域召集人很重要。
6. 每個人都應具備當領導者的特質。

周淑卿：

1. 教務主任參與較多。
2. 大部分都是同領域老師為同一社群。

周錦堯：

1. 藉由學校共同排課已利跨領域老師開會(同領域的某一天下午沒課)。
2. 領域召集人和社群領袖非同一人，領域召集人(輪流)是針對領域的所有行政事務；而社群領袖針對社群活動的推動。
3. 在推動時校長和教務主任應要非常頻繁，並以支持的態度。

周淑卿：領域召集人和社群領導者到底要不要不同的人來分擔不同的工作？

蔡惠青：我覺得要看人格特質。

周錦堯：領域有同一辦公室，對討論有加分作用。

周淑卿：兩者由不同人擔任會比較能分擔。

蔡惠青：若要與課程扣合，還是要看人格特質，看老師是否願意在領域課程投入。

周淑卿：領域召集人是否還有減課？

蔡惠青：一節，要從大環境、大制度去改，人員配置、節數調整應重新思考，將人力放置課程研發上。

捌、討論事項：

案由一：社群做了哪些事情，讓學校的課程教學工作進行的比較順利？

決議：

康秀俐：

1. 社群和領域結合在一起，領導者為同一人會工作較累，但一致性較高，不必再溝通過，可一次到位，談的東西比較廣，有便利性。
2. 教育部規劃後，多了兩個社群，未規劃前就已在做這些事。
3. 社群的成果文本可以流傳至全校，互相分享，也可讓代課老師或新老師一目了然。

徐麗慧：

附小經驗：

1. **前期**原本都是在配合各式各樣的教授計畫，由上而下，由校長分配老師實行。  
**中期**教學改革(試辦九年一貫)，校長、主任要抓出大方向，學校內有不同領域的交流平台，發表成果，成為溝通管道。

**現在**(1)搭在教專之上，自己組織團體，組織的內容、方向應該要持續深入、拓展，強調延續性(2)發問卷問學生、老師、家長需要學習什麼、應該要全面推廣落實政府層級、課發會要有代表性人員參與、教師主動。

2. 初任、新進、轉換領域、沒有專長的教師能藉資深老師提升教學效能。

1. (1)定期發表機制(2)對話時間(3)排課(4)諮詢教授(5)整合各個專業社群(6)開設資訊交流平台。

3. 社群的召集人要有領導的特質，社群才能走得下去。

周淑卿：現在社群的召集人都是大家推舉呢？還是有人自願？

康秀俐：

1. 對教學比較積極有興趣的老師就會跳出來。

2. 行政主動幫忙經費的申請與核銷。

周淑卿：教師社群的組織所提供的積極性貢獻在哪？

周錦堯：

1. 社群原先是由科任老師去帶不熟領域的老師一學期，每個禮拜共同排課、討

論，提升教學、受益學生。所以社群大部分還是在領域裡面。

2. 備課週辦全校研習，讓全校了解社群的成果。
3. 需要一個積極的人跳出來推動。

康秀俐、周淑卿：

1. 由下而上，非校長、主任的交代，老師自行能做好課程，尤其是縱向課程的銜接。
2. 由老師發現問題，主動了解需求，透過溝通協調，慢慢成立一個團體，所以培養種子教師是很重要的。

周錦堯：其實每個學校都有很多積極的人，但因環境而不好意思出頭，所以應由校長、主任去發掘、推舉、支持。

康秀俐：支持的氛圍很重要，夥伴的支持、上對下的支持。

周淑卿：國中部分如惠青老師你們大概有幾個社群在運作？

蔡惠青、周淑卿：

1. 不一定，而是老師提出需求，專注在學生教學。
2. 現在台灣的校長、主任大部分都偏行政領導，但最好為課程領導。

案由二：國中領域分科很細，校長能做些什麼，讓老師覺得可以積極做事？

決議：

周錦堯：

1. 校長勤走每個領域，願意對話、聆聽需求、給予建議。要看校長投入多少。
2. 非常密集的教學觀察。

周淑卿：很多老師不願意做教學觀察，要如何邀請老師實行，並說服老師這是有益的？

周錦堯、周淑卿：

1. 先要有人示範，可拍成錄影帶，公開播放。讓大家知道觀課不是困難的。
2. 觀課一開始很困難，但要努力，需要兩年的時間，老師才會慢慢接受。
3. 隨時都能進行觀課，人數、時間不限。

蔡惠青：「教師同儕支持系統」到各領域去觀課，只要簡單記錄，會有小禮物。

康秀俐、周淑卿：

1. 要有人出來帶，在同一個領域互相學習觀摩後，就可互相替代。
2. 以一次的活動互相學習，如藝術季的特色課程(大師傳承、整合性藝術、視覺藝術)，特色課程增進學生藝術涵養，培養主動積極，注重學生的「學力」、「努力」。

案由三：在配課教學，尤其是國小，要如何去協助領域不熟悉的老師？

決議：

徐麗慧：

1. 以教最多的時數為領域，每個人都要隸屬一個領域，而有主動選擇權是資深的老師
2. 教師專業發展其實已行之有年，是很自然的，從領域和學務推動最容易，要落實領域和學年小組。
3. 行政應該說明、引導到底領域要做什麼，指導一個大方向，以免流於報告形

式。

案由四：回到學校研習，校本的研習機制是否可能？

決議：

康秀俐、周淑卿：

1. 有可能，因為同個時間，不同的社群或領域在做自己今年度要發展的東西，其一定是精緻的，可行的，而且會有成效。
2. 有時候跟著時代的變遷有新議題，可聘請專家。

徐麗慧：例行性研習盡量減少，應落實領域會議及學年會議。

周淑卿：全台北市國中是同領域都排同一空堂嗎？會辦共同研習嗎？

周錦堯、周淑卿：

1. 群組校際研習，沒有立即需求，所以對老師沒有吸引力。
2. 回到學校內視需求而自己安排，請專家來講座。

徐麗慧：學校裡有專家教師，大家公認且有正式公告，可找其來進行討論學習，互相幫助機制。

案由五：如果未來有老師擔任如領域召集人、社群領導人，或專業教師，我們可以給他們一些專業加給、減課，是否會更鼓勵老師願意出來擔任？

決議：

周錦堯：

1. 減課對很多老師一點吸引力都沒有。
2. 職務加給加到多少程度是學問。

蔡惠青：其實付出的心力和加給是不成正比的，應強調尊重的感覺。

周淑卿：

1. 減鐘點可以再放寬一些，尤其是身兼數職的老師。
2. 中小學老師課稅後，要回到學校的教育事務。

徐麗慧：有沒有辦法在學校增加老師？

康秀俐：藉由課稅的機制，重新全面性統籌、調整師生比。

周淑卿：在教務處下多設研發組是否可行？是從原來的人員調整出來？

蔡惠青：輔導室改為研發處，研發處再設研發組，輔導室併到學務處。輔導室沒有資料組，所以工作量很大。

周淑卿：中型以上的學校是否真需要研發組？

周錦堯：可限制學校共要幾班以上才能有，且要是外加人員來負責此業務。

蔡惠青、周淑卿：現在沒有人願意做組長，因為工作太重。

康秀俐：教務處是每天早上沒有老師請假就放心，而學務處是下午 3 點半午餐沒問題就放心。每個時間點都要備戰。

徐麗慧：

1. 把有關課程的研究放在研究處，將工作做了一些調整，所以教務處下還有一個課程組。
2. 學校編制 1.9 師生比。

康秀俐：總體研究而言，到底編制 1.9 師生比夠不夠？如果夠應該建議全面改為 1.9。

徐麗慧：就實際而言，許多學校學生人數更少，所以師生比更高。但若能提高師生比，就能賦予教師專業學習社群的召集人一個正式的名字，甚至可以給予聘書表揚。

周淑卿：應該是要給予聘書、減課，及職務加給。

徐麗慧：這樣一定會讓整個課程提升，如果未來大家都願意做，也可減輕教務處的負擔。

周淑卿：教務處推動的阻力就會較小，但一定要制度化，不然就要靠老師的熱情。

蔡惠青：領導者很重要，校長要抓到方向。

周淑卿：建議校長和主任每年都應該要和老師一樣有固定時數的課程領導研習更新。

徐麗慧：

1. 以前就接受了震撼教育，校長帶領低年級教師將教學拍成錄影帶，讓大家一起討論

2. 從 1.7 到 1.9 在質上面是沒有改變的。

周淑卿：謝謝各位老師提供寶貴建議，對社群的功能與貢獻更有想法。

徐麗慧：後來結論機制後續要怎麼實施？

周淑卿：後來要怎麼決策就要看上面層級決定。

玖、臨時動議：無

拾、散會

## 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

### 「輔導員座談會議一」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 08 月 12 日（星期四）下午六時三十分

貳、地點：國家教育研究院籌備處

參、主席：周淑卿

紀錄：楊巧芸

肆、出席人員：、劉玉慧、黃珮祺、楊巧芸

伍、主席致詞：

本會議主要是因教育研究院現正幫教育部規劃一個全國課程與教學的推動網絡，總計畫的層面涵蓋中央層級、地方層級和學校層級，還有一些法制化的問題。由於各位校長、主任和課督較為瞭解學校層級課程與教學的事務，希望能提供我們這方面的意見。目前學校層級所做課程與教學的推動，如課程發展委員會、領域的教學研究小組等；地方層級有督學、教學輔導團等組織和體系，而所謂的網絡或建立機制是未來制度化以後才會出現的東西。另外還有一些方案，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、課堂精進教學計畫等。除了課發會、領域小組這些工作比較固定在推動，其他方案是外加式的，有經費補助後學校再去申請，這些全部都是課程與教學推動的措施與機制的一部分。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

二、請各與會者以3-5分鐘簡述本校目前之教學推動措施

A：我想先針對第四項，我自己本身是直接跟我們自己的領域的督學反應過，就是像剛剛也提到說希望學校能夠發展出一種教師專業社群而且是自發性的，其實我覺得說如果學校裡也有很熱心的老師，願意去帶領那當然是很好。因為我自己曾擔任過認輔教師，有一個退休的輔導主任，因為他自己本身對沙遊治療也有興趣，所以他退休之後就去跟教授學習沙遊治療，應用在認輔學生身上，那時他就想說找我們這幾個認輔教師，來成立一個工作方案或由他來擔任講師，讓我們來把沙遊治療用在認輔學生身上，那時我們是利用禮拜四中午午休時間，當時也沒有上級的任何補助經費，所以有任何…都是這位主任自掏腰包，參與的老師們也因為我們有這樣的需求，而我們也希望若這沙遊治療系統是能夠有效應用在認輔學生身上，我們也希望能夠把這樣一個方式能夠透過這樣的增能研習課程，這一個學期下來，我覺得我們這一方面是有增能、而且我們老師方面是有自發性的，可是問題是有多多少的領域教學研究會或者是像學校的課發會，很多學校，尤其在國中這個部份，他是沒有正常在運作的。當然，有的學校的學校有，但是據我所知，國中因為升學環境的關係，事實上，就只是一個形式，包括課發會，課程等等都是請出版

商來編寫，然而領域教學研究會就是期中期末會議來處理進度上，或者是選擇教科書的業務而已。這一陣子學校可能爲了排課的問題，而我們沒有辦法把共同的時間空出來，所以影響了老師參加校內或者校外的研習活動，對於這項，我曾經向督學反應過，難道教務處對於這一點沒有強制力嗎？他的回應是，沒有，但他也不敢去要求學校，因爲怕學校會反彈。

周淑卿：那若說有些老師會自發性的去邀集他的同事，一起來探討他們有興趣的領域，也和他們的教學連結，所以現在就是有一個補助性的方案就是教師專業社群，但是錢好像不太多，幾萬塊錢而已，像這種要鼓勵那些自發性的老師來成立這樣的社群，用什麼方式去鼓勵呢？只是給予金錢嗎？還是說有什麼方式可以鼓勵老師呢？因爲還是有自發性的老師會去組一些自發性的、小的團體？

B：我可以分享一下，因爲我是台北縣英語輔導團，那麼其實台北現在這個部份比較不會感受到老師學習的動力沒有，因爲台北縣本身活動就很多，幫老師規劃的研習也是很充分的，那我針對自己本身所在林口的學校，當時有一個策略聯盟的經費，我們主任當時就問我，因爲我們林口四個學校麗園、麗林、南勢跟林口，有三個學校算是比較中大型，就是六十班以上的規模，那南勢是比較小一點，等於說如果要老師去其他地方研習，其實他們意願是不高的，所以我們主任就問我說，要不要來辦一個策略性的區域聯盟，就是策略聯盟，那因爲當時林口國小他們是在國語方面比較擅長，那我們學校是在英語部份，所以那時候我們就寫了兩個計畫，林口是國語的研習，我們是辦英語的，第一個學期，兩個方案都拿到了經費，當時課程的部份是由我設計，我們就是邀請林口地區四個學校的老師在禮拜三下午，我們有排課程，內容合時間都是敲定的，老師到我們學校來研習，那講師的部份就是由我這邊邀請輔導團員，我們針對不同的主題來進行這樣一個進修。那其實得到的效果還不錯。那國語的部份，感覺上，在英語的這部份，因爲英語老師他們就是人數不是像一般班導師那麼多，所以我是覺得在林口國小辦的，等於是說比較沒有固定，就是這一場我不能去，下一場我去，但是在英文是不會發生這個情形。

周淑卿：那英文是固定科任老師嗎？

B：對。所以就變成說，可能是因爲這樣的原因，感覺上林口國小辦的那個（研習）比較沒有像他們這麼好。那第二學期他們在申請的時候就沒有申請到，而我們又申請到了一學期（的經費）。所以等於說我們在開學後要再執行一次的研習活動，那課程的部份當然是由我做調整。所以剛剛關於教授您的問題，我覺得應該加進一個補助性的方案，讓學校裡讓真的有心的老師，他可以去弄這樣的一個團體。我會覺得，其實可以多分享一些其他學校辦的經驗，讓老師覺得這個起頭並不難，我覺得其實一開始他有這樣的一個經驗。像我有時候在台北縣分享策略聯盟的這樣的一個概念，他們有時候都會問我說這個東西要怎麼寫，我就把計畫給他們看，因爲我覺得台北縣幅員這麼廣，

要老師到別的地方學習是有交通上和學習上的困難，我覺得其實附近的學校你們的特性是很像的，所以老師其實是可以跨校合作的，那其實說其他領域的，我覺得在校內其實就可以形成這樣的一個團體，因為其實像剛剛那個老師提說輔導教師，因為我去年也是輔導教師，我們就是校內就有讀書會，就是有意願的老師，我們就是一個月排幾次讀書會，我們就是有這樣的一個社區，我會覺得說其實有些東西可能剛開始辦的時候，也許不用太在意說他會有多少成效，因為我覺得說這些風氣慢慢的產生了以後，也許慢慢的就會有這樣的老師願意站出來。所以我覺得那些輔助性方案應該是要存在，因為起碼老師要實施這些方案的時候，還有一些經費可以支援。

C：其實針對第三點，因為我之前接行政，那我現在是高雄市國小國語文領域的專任輔導員，從純然的行政又變成純然的輔導員，其實那個角色是真的截然不同，因為視角是不一樣的，我在教務處的時候我的視角是全校課程的推動，可是來到了輔導團，我的角色變成是我們全市的、全校國小的國語文的推動，從中我也發現了一些問題，就是輔導團和學校之間橫向的聯繫是不夠的，因為以國小的行政單位來講，得到的訊息是從教育局三科，三顆的訊息是來自於教育局給他們的訊息、教育局的訊息又是從教育部給的訊息，可是輔導團不一樣，我們是直接來的訊息就是從教育部下來的訊息，所以當我們在編寫年度計畫的時候，很有趣的一點是，我們年度計畫，像我們一百年的精進計畫一定會碰到學校的下學期，那我們下半年的計畫會碰到學校的上學期，所以我嘗試著想要去希望各校在排教師進修活動時，能夠跟輔導團相同類型的活動盡量不要重複，免得老師不曉得要參加這邊這場、還是那邊那場，因為各位都知道，我們小學都是利用星期三的下午辦理研習，那時間卡在這裡就會有很多很多重疊的地方，所以老師的這個問題裡頭說，好像輔導團協助的方案好像跟校內進行的活動是平行線，所以我嘗試在下半年我們要做一件事情，因為高雄市有一所學校的，有一位研發組長是我們輔導團歸建回去的老師，我們也知道有這樣子的問題存在，所以我們要來做一個合作就是，他在學校經營的社群，輔導團介入去協助，他們社群的主題跟我們的主題是配合的，所以它可以整批的人就在那個時間，進到我們輔導團來辦理專業的進修，我們輔導員就是到學校去做深根，面對他們學校什麼樣的問題，因為畢竟我們的對口單位是督學室，我們有很多的意見，我們是可以直接上達督學室，所以我覺得這是一個可以做的方

周淑卿：所以就是跟那個學校他們的專業社群結合，那他們專業是群是單一領域還是他們學校跨領域組成的社群？

C：他們是固定的領域，我們是做語文的

周淑卿：所以他們國語文領域這個社群就經常跟你們國語文輔導團互動

C：他們等於是自發性的團體

A：我補充一下，因為剛剛周老師有提到，他們高雄市這樣一個狀況，那我們自己處裡面的話子計畫一、二、三，我們一定會先協調過，輔導團是負責子計

畫二，那三給學校，一是處裡面學管科，那我們在寫這些計畫的時候，我們一定會先層層負責，像子計畫三是策略聯盟，學校裡面的，然後由學校來申請，我們比較沒有這樣一個問題存在，像我們輔導團，比如說我們國小數學領域的老師，他就弄個行動列車，他等於是替學校把子計畫三都已經幫學校處理好實施計劃的撰寫，學校只要申請就好了，名義上是掛在這個學校，事實上是輔導團來出這個人力，所以我倒覺得不一定是平行的，我覺得我們也常常從這樣的研習活動裡面，我們也會常常幫忙處裡面學管科這樣一個研習活動，你常常會跟子計畫一，或者是直接跟學校來做這樣一個結合

周淑卿：所以那時候是你們在縣市層級的時候，子計畫一、二、三就已經經過協調了。

A：對！我們會開這個會

周淑卿：本身他們就不會那些分層負責，還是說比方說假如你們，縣市層級在推動什麼閱讀教育，所以輔導團可能跟閱讀教育有關的。

A：對不起，國語文輔導團和協助。

周淑卿：國語文、英文，那他們就去協助子計畫三，裡面有關係的嗎？比如說子計畫三在策略聯盟或者是在學校，他們如果也有是申請一些有關閱讀教育的話，那這時候子計畫二裡面有沒有什麼連結性。

A：有時候呢，輔導員可能就是去他們學校擔任講師，在計畫撰寫部份會提供一些意見。

B：其實以我們來講因為我們那個是教研院在負責的嘛，他們在整個學期末的時候，就等於整個結束以後他會請每個學校去發表。我們是要做發表的，對，然後，基本上我覺得就說可能因為台北縣老師在這部份，我覺得其實申請還滿踴躍的，因為他不是你每個申請都會過的，對，所以等於是說他可能中間就會告訴你說你要做到什麼事做到什麼事這樣子，嗯，那可能學校在處理過程當中若有什麼問題的話，可能他在他的發表的時候，可能就會拋出他在執行的時候他的困境是什麼，對，那可能就是，嗯…我記得那時候去參加那個發表的時候就是有的學校有就他的困境提出來，那當然也是說給其它學校或者是說，因為這些東西他們基本上都會集結起來，對，那可能其它學校他有要申請的時候，就可以知道說我要走的方向是什麼，那我可能會碰到什麼樣的困難這樣子。

D：其實反過來說我覺得，因為輔導團比較常有機會跟督學接觸，所以他對說有哪些計畫申請、對於哪些經費可以爭取，這些是資訊是比較清楚的。可是相對於有些其實一般呢，很多學校裡頭是沒有這樣子的人員在裡面的時候，學校不見得會把這些經費來源，或者是什麼計畫資訊會透明化，因為有一些我不知道是不是各校都這樣，就是我看到有一些學校他們的行政，事實上是很怕說老師去申請什麼，然後還有一些什麼行政作業必須多一件事，所以我覺得說這個資訊透明化有哪些經費可以申請、有哪些機會可以給那個底下的老師這些資源，我覺得這個輔導團這邊其實還是可以再努力的

B：可是我覺得這個不是輔導團的工作，因為其實以台北縣來講我們他這個文他都會發到各個學校，那其實說真的輔導團你也很難，因為很多東西他這個活動輔導團，嗯…

D：可是我覺得像台北市你們會有一學期至少會有一次、兩次的領召的那個研習，那在領召研習的時候我們會把這方面盡量能夠把這樣的訊息釋出，那各校怎麼處理各校回去自己在自己的學校裡面去做爭取

B：我覺得這應該是有啦，只是說你是說更 detail 的計畫因為基本上我們那個電子公文都是掛在那個老師其實你都可以到電子公文裡面去看。也就是說今天是說…

D：一般老師不會去看

B：對，我了解，但是我不知道耶，因為我覺得這個東西就變成是說就看學校行政他是不是有把這樣的訊息下達，我非常同意老師您講的有些學校認為說我要申請經費我要辦我麻煩我乾脆就不要讓你知道，對，所以就是說這個時候就變成是說我覺得學校老師裡面就真的是可能要有那樣的夠雞婆的人要出來這樣子，他就會去留意那個訊息。

周淑卿：因為那個還要寫計畫，一般老師也不太願意寫。

B：因為行政他不願意寫，對，那變成說其實在我們學校的狀況是我自己跳下去寫，因為我要，我要申請經費，對，那我會覺得這個其實有點本末倒置，就變成是說這個東西變成是說應該是你行政要做的，可是因為我想要申請，所以就變成是我自己跳下去寫，可是我覺得這東西就變成…對啊，行政的心態。就是每個學校就是…我才講說學校有沒有那個雞婆老師真的是滿重要的，就是可能那個社群他們能不能出來。其實我覺得這個東西如果每一個社群、每一個領域，都有這樣的一個種子老師，那其實我相信其實他的運作上會比較順利。

周淑卿：所以這就是涉及到那種老師同儕領導的問題，比如說像你如果你有那個熱誠你說想要去申請一個計畫，然後幫助你們學校英語老師也在這方面有些成長，那你就得要承擔很多了，比如說從寫計畫、報經費、到後面成果報告什麼可能你都要負擔比較重的責任那學校當然是表示支持，如果什麼事情你都願意做的話，那當然就是學校表示歡迎跟支持，但是您在跟其它老師互動的時候，他們也都會、也就是說把你當作領導人嗎？還是說有時候你們之間因為都是同輩嘛，誰領導誰這個就很難說，但是因為你是發起人，所以在你們這樣子的互動過程當中，會不會有些人會覺得說那你為什麼是我們的領導人。

B：基本上我覺得有個角色就是因為領召嘛，因為之前我是當領召嘛，由領域召集人在規劃這是第一個，第二個其實我覺得這也是團員的一個困境，其實像在我們學校我覺得還好，我們學校老師會因為我是團員他們覺得不高興，因為他們覺得有很多訊息，他們可能就是比較早知道，可是有些團員在學校裡面是不受歡迎的。然後會認為說你今天都你都把你的心力擺在輔導團，你可

能對於學校這一塊，我不知道啦，因為可能每個輔導團員的處境不一樣，那我覺得其實我在推這些東西的時候，基本上我的想法是，我都由我自己先做起，比如說我今天申請什麼計畫，我可能就由我自己的班級或我自己帶的年段做起，就說我先做，然後老師你覺得你要加入我們那我很歡迎，就是採這樣的一個心態，因為我覺得有些風氣的形成其實不是立即的，而且說句實在話我覺得現在的學校老師也可能啦，就是說畢竟他們是在那個環境裡面，其實要動起來那個動力其實是我覺得滿難的啦，那是因為我們自己帶輔導團可能我們看的東西多，所以我們會想要做一些改變，可是當這個老師若在學校裡面待久，他沒有到外面時候，其實他那個動力其實是不足的，所以我覺得這個就是為什麼其實在學校裡面也許英語這一塊我可以慢慢帶起來，可是其它領域，說真的我覺得是滿難的，所以我才強調說一定要有那個種子老師要出來，至於說那樣的一個種子老師，他是不是團員的身份或怎麼樣我覺得那都…對啊，就是想個辦法看每個學校是不是有那樣的一個社群，那就是有那樣的一個種子老師可以出來，我想各個領域才有辦法動起來。

周淑卿：所以之前也有人提過說，我們似乎應該要有一個給老師一個位子，就是學校裡面有這樣的位子，叫做教學輔導教師。那這個教學輔導教師，當然這樣做有人就會說，已經是教師分級的第一步了，不過我們如果還不去管什麼教師分級，如果有這樣的一個位子的設計，叫教學輔導教師，那這個老師他可能上課節數可以減一些，但是賦給他一個任務就是，比如說你是這個領域的教學輔導教師，當然不限於一位或兩位啦，那這樣的人就是去做，協助學校老師專業成長，那也跟老師們一起去互動，也有一種召集人或者是領導人這個工作在他身上，那其次他可能也就會協助一些教學專業能力稍微再比較弱一點或是剛起步的老師，也藉由這種團體的力量帶他，那這樣的話其實我們學校要去推動什麼方案或是帶教師專業成長，可能都還會有幾個被賦予這樣位子的人，他也有那個職權、也有那個法定權威可以去做這樣的事情，那免得教師同儕領導常常會出現誰也不服誰，最後就有點尷尬的場面出現。甚至於像輔導團的人雖然說專業的那個能力會被公認比較好，但是如果你比較資淺的話，你會受到挑戰，你教學幾年？你憑什麼來告訴我們，我們該怎麼做？那也常常會遇到這樣的尷尬處境。所以曾經也有提過這樣的一個議案，就是說我們應該要在學校裡面有一個位子，就是教學輔導教師這樣的位子，給這樣的老師賦予這樣的一個教學推動的任務跟職權，那他就可以去做這樣的事情。

D：其實台北市已經設立很久了，這個…教學輔導教師。

周淑卿：那有減鐘點嗎？

D：現在有專就是專任的那個一個學校大概一個或兩個名額，他們只要教四節課或者六節課；四到六節，然後他們的角色的部份，這個是比較專任的部份，他是在一般教室課堂發生什麼狀況時候他是支援的，比方說有一些突發的，孩子發生狀況或什麼，他可以進入這個教室。這一個是著重在輔導的部份，

學生的輔導，那另外還有一個，也一樣是我們也把它叫做教學輔導教師，可是我們應該已經實施了至少五年以上，那我們學校的作法是一對一配對，甚至於二對一配對去輔導新任、新進教師或者是轉任，從導師轉到科任或者科任轉到導師。職務的變動時候，這個代理，那另外一方面我們把他叫做夥伴教師。就是教學輔導教師會帶著夥伴教師一起來做，職務上的熟悉一定要很快變上手。其實這個已經…

周淑卿：我是意思是現在教學輔導教師做的工作都還比較窄一點，就是他做的事情就是…比如說他就帶一個他的夥伴教師，或是只在學校裡面有些特殊的老師的事情要處理的時候，請這個老師…

D：其實看那個每一個老師他怎麼帶法，我覺得像有一些就會，因為既然我們要合作嘛，那也既然說你要到我的教室裡面去做觀察，或者是說我要到你的教室去做觀察。就很多老師的配對方式組合變成一個工作的 team。然後就一起做一些行動研究或什麼這樣子的風氣先帶起。

周淑卿：這樣子會比較理想，如果是一對一這樣子的話，其實都還滿狹窄的，如果他有一個 team 的話，其實是比較，因為一個 team 裡面他會有不同年資的老師，那如果你們的任教領域專長是一樣的，那你們這群老師其實會透過不同年資的組合，然後大家的工作的那個方向啊，還有你所接觸的那些面向不同，這樣一個 team 他會有集體力量可以去相互協助，不管是說帶新進老師或是說彼此之間的相互成長，他都有比較大的一個影響作用出來，所以我們也很希望說教學輔導教師這樣的位子，真的可以在我們學校裡面，真的賦予他這樣一個位子啊，或是給他一個這樣的任務。

B：可是如果這樣子的話，是不是應該要給一個很明確的一個規範，就好像那個輔導老師一樣，對，輔導老師我不知道其它縣市應該也是一樣吧。以台北縣來講，他可能第一年他可能就是他給你學校，像我們去年是減、去年是減四節課。等於是說我們學校有三位輔導老師，我們是每個人減四節課。就是輔導，其實就是跟剛剛這個老師講的第一個很像，他就是叫他輔導老師。對，那如果說假設是因為他是有一個…有一個計畫好像是你逐年增加嘛，像我只記得再來今年好像就是減六節課，對，那…這個東西原則上，我覺得老師的第二個講法也很棒，但是我覺得這個要有一個那個計畫，要不然學校我不知道他要怎麼樣去規劃這樣的一件事情，你那個空零節數我減，我用什麼理由減給你。對…因為我覺得這個東西你可能要有個執行辦法，你可能要有個期程，我可能第一年做到什麼程度，我兼任幾節課，到第二年我希望你再做到什麼程度，我兼任幾節課，類似像這樣的東西，就是輔導老師的規劃，你要一個很明確的規劃，否則那個堂數，我覺得不知道要從哪邊去減。

E：既然心理輔導可以這樣做，我覺得各個領域應該也都是有這樣的需求，不能說只有心理輔導方面，雖然說每個老師都必須要有輔導的一些背景，但是如果說他現在很重視這一塊，那其實如果像教授說的這個各個領域…那我們在做課程啊，我們很重視整體的課，按照將來課稅以後，老師們的課是可以減

的。那其實也應該朝這方面去分配，而不是大家一視同仁的去減課這樣。

周淑卿：啊，其實應該是要有一些任務的分配，因為某些人如果他要，比如說他要去從事更困難的工作，那當然你一定要減他的節數，讓他有時間跟心力去做那個比較困難的工作，那當然不是說教學不困難，只是說他可能還要再額外花更多的時間去構想啊、去提計畫啊，或是要做一些實際上的協助工作，那可能就是要對老師的那個工作啊，時數的調整都要再重新思考過。

F：我是台東縣，我是剛加入輔導團，我去年才剛加入，所以對輔導團的運作還不是很清楚，不過我提我自己，就是說我這樣教學以來，我聽到的一些學校的一些作法，以前，因為我有一個同學是在秀朗國小，那他呢是擔任科任老師，那他們有一個…就是說對自然科方面，他們有一個自然科的辦公室，有中年級、高年級的自然課教室。那他們自然老師，因為他們的課就是說自然老師他是專任嘛，所以他們的節數，或者是他們的共同的時間，可能會比較多一點。所以他們會有他們自然科裡面，他們就會有一個，就是算是自然科的那個…好像算是個領導人，那他們在…教，譬如說他在教這一個五年級的老師，因為那時候秀朗國小很大，所以他們很多個自然科老師，那他們要教學之前，他們都要先把那些要教的課程，那個經驗老道的老師帶領那個什麼，就是帶領那個初任老師。帶領他怎麼樣去就是先把所有的那個課程去講解，還有一些就是說，教學的訣竅教那個老師。所以變成說，那個新任老師到那個環境裡面，他是怎樣很安全的，他在教學方面、他在備課方面，那個學校給他的資源是很豐富的，還有一些，那個老前輩還可以詢問的，我聽他這樣講，我非常的羨慕。但是問題就是說，到小學裡面來講，我們的老師都是帶班，那帶班的話，我要教的科目很多；我國語也要教，我數學也要教，我其它課我也要教，那我跟其它同事共同的時間可能不多，能這樣子坐下來討論的時間也不多，都要刻意的安排，行政都要刻意的安排才可以，所以像我們學校現在，我們學校，我是在台東大學附小，所以我那天上網去看一下就是說，哦，排課表，現在我們那個課務組長，他就把我們排課表的他要，誰跟誰不能排在一起，誰跟誰要錯開，或者是說一年級需要什麼時間要做什麼、要共同討論、要領域什麼什麼，他全部把他排出來，那我們老師在安排自己課表的時候，我們都要去注意這些事情，也就是說這些都要行政，也就是說我們要讓老師有那個足夠的時間，或有共同的時間，去做這樣子討論的時候，行政是要去配合的，是要去把這些時間，就是把老師的時間給安排在一個好的時間，會讓老師共同去討論，這樣老師才能怎樣方便去做這樣子的教學上的討論。但你如果說老師就是說我同年級、我同領域的老師，我沒有共同的時間，我真的是沒有辦法找出，尤其是在那個什麼，就是在國小，真的是沒有那個共同時間可以來討論。因為孩子一進來，我帶班級孩子一進來，七點多、八點多，孩子一進來我就是陪著孩子，我不能放著孩子說，我去開會或是怎麼樣。所以就是說像這樣子，要老師能有那樣共同的時間，或者是說像老師講的，就是說要不要有教學輔導老師，我覺得說其實，同

儕之間的那種互動、討論其實就是可以就是專業、精進的。也不一定說一定要有，就是說有一個比較專業的，就是有一個比較經驗老道老師來帶那當然是比較快。但是有時候像我們之前在做那個童書深耕的時候，其實我們也是就是我們一個年級，我們的年級我們就是都是要找時間去討論，那再找那個就是反正一連串的計畫、就是一連串的那個請東大的教授進來跟我們討論，我們都要去安排這樣子，其實那個就是要共同的時間這樣子。

周淑卿：國中現在雖然有要求說，某個領域要排出領域時間，可是有些學校好像執行的也不是很好，但是有些學校他是執行的比較好，真的會幫領域排出一個共同時間來。

C：高雄市是國中是絕對落實，對，所以高雄市的國中的老師他們的領域的時間就是都一起來，所以就是在那個時候排…

周淑卿：好像就是各縣市做的那個落實情況不太一樣，但是是有要求國中在各領域要排共同時間，那小學因為本來禮拜三下午本來就是共同時間，所以小學就比較沒有共同時間的困擾。

F：就是那個，國小星期三共同時間，有時候都要安排一些…要安排一些其它的活動。比如說禮拜三好像有二十週對不對，可是你扣掉那些要例行性的那些…行政宣導，其實這個已經沒有…沒剩幾週，真的是這個樣子。

周淑卿：對，所以那是排課很辛苦的，這個行政人員也要排到老師們，尤其是小學更麻煩，因為小學老師任教科目太多了，你要把誰跟誰的時間排在一起，除排說要老師去認說，我這學期主要在哪一個領域，那我這學期就是要排哪一個領域的共同時間。所以這就是比較小學老師專長任教問題。不像國中老師很清楚，他就是哪個領域的，那小學就是很多都不清楚。

D：其實我們也不會，我們也有職務分配呀，職務分配完，就都定位了，每個…一個蘿蔔一個坑，每個老師教什麼，對，然後課都排的，你要認識幾年級的什麼課程、什麼課程，都大概放暑假之前，都定論了嘛。

G：因為我是在基隆市的完中，就是我們有高中跟國中，那基本上基隆市也是在國中部份各領域是絕對都領域時間一定都排，因為我們輔導團在辦理研習，就是一定要靠那個時間這樣子，然後這是第一個。那就我們、就是我們英語輔導團這邊，我們基本上因為其實輔導團基本也是來自精進計畫嘛，那我們就是會在研討、研習的時候，先給老師填相關的問題，就是統計看老師覺得需求什麼樣子的東西，對他們來講是比較他們會想要的，因為雖然領域時間排了，但是老師也不見得會一定來研習，因為說實在有的老師非常之認真，他該出來但是他班上要顧，他覺得他不放心其實也是大有這樣的老师在，只是其實也不用強制力說你一定要出來研習這樣子，所以基本上覺得我們的作法，也是就是盡量符合老師他所提出來的需求，這樣子增加他來進修的一個動力這樣子，那因為其實說實在國中也是很沉重，那有時候像出來辦研習，完了之後，還要趕回去上第八節這樣子。這都是大家會遇到的困難，那另外有個想法，就是教師專業社群在學校裡面的樹立，因為像那個精進計畫，因

爲我本身在校內也是行政，那我就有想過一個問題，就是像我們已經有排領域時間了，可是老師也不見得說我這個時間，我就會特地來談一件事情，討論我們解決什麼問題。可是有些老師他平常遭遇到問題，他自己會去跟同一科的老師，或者是比較專長的老師去討論、研究這樣子。其實私底下這種事情是一定有在進行的，只是有沒有把它發展成一個 team 這樣子。那如果是說，在校內已經要做到有一個 group 的話，那一定是要專案經費進來，其實會比較好運作，因爲就算你要徵求外緣，這比較有可能，而且如果有 case 的話我們行政在這方面提供也會比較明確，這是一點。那可以舉個例子好了，這是比較跨國中小，是我們高中，因爲我們高中有經費，可是我們那時候就是他會有一個負責人，去負責協調說，啊我們需要哪方面的，那因爲有經費，所他們也可以隨心…就是可以依照這個東西去提出申請去尋找他要的人員，然後來帶領，那老師參加的踴躍，就踴躍這樣子，所以其實我覺得有沒有一個組織，或一群人在這邊，其實最主要是他有沒有一個目標，那有時候老師在很忙碌的工作當中，他其實並沒有爲自己設一個目標，或是他有一個問題，所以有時候我是覺得，就變成我們要拋問題給他，那人爲了解決問題就會聚在一起，就是你要有一個人去發起說，好像有這個問題要解決，因爲以前我也沒有這個想法，可是像今年就是有跟我們科內的老師，因爲我是輔導員，可是我很少用這個身份跟校內的英文老師溝通這樣子。可是當我跟他說，我覺得好像我們跟國小的銜接啊，或者是會想要去輔助升上來學生的銜接問題的時候，老師就會爲了這個問題，就是聚集然後一起想辦法要解決，所以我覺得有時候是拋一個點，那像申請計畫這部份，我們學校比較反常一點，就是我去提了一個計畫，因爲可是他總是要有一個目標性，比如說，其實應該都會有比如說要推閱讀這也是一個政策的目標，那我們基隆市會辦那個媒體競賽，那之前就是繳件都會有這個問題，那我爲了解決這個問題呢，我就去申請經費，那請專家來跟老師分享教學。那老師來的時候，可能也沒有什麼太大的衝勁，但是他知道有這樣的新知之後，他就會表現出他的興趣，然後他們就會自己組在一起，所以我是覺得說，就是要去發起的那個點，其實還滿重要，有沒有讓他有這個…

周淑卿：有一個目的性

G：在繁忙的公務中，他願意這樣子，然後我們也可以支援。因爲那時候我都要幫忙幫各科老師把課都排走，他們才會願意，那有些老師甚至他認爲說，沒關係，你沒有幫我排走，我自己解決，我有興趣我要來這樣子，也是會有，所以其實我覺得那個老師的那個需求，有沒有讓他發現他有這個需求，好像是要推這件事情，還滿重要的，所以如果有要設一個這樣的職務，這個人可能要做到這樣子。

周淑卿：那我們也都最希望說，也不要有什麼職務啦，反正就是有老師有興趣，他們就自己能夠聚集在一起，當然還是有一個領導人，非正式的領導人，那他去邀集啦，然後他去說我們來做些事情什麼，或是可以幫大家，提供一些

訊息，或是爭取一些資源，這樣的話那個團裡才有辦法繼續運作，最好是都可以這樣，那如果不是這麼理想狀況的話，那可能就需要一些制度上的設計。

B：其實我這邊想提一下喔，因為台北縣其實他現在，在整個進修研習，他是有分初階跟進階的，那其實我們之前從最早的新進教師研習，跟再來我們的繪本教學，其實都是扣緊我們要推的一些政策，所以我們輔導團其實在辦研習我們就是扣緊說，現在可能假設我們現在推活化，我們希望老師能夠在課本上著力，我們就會去辦全縣的繪本的研習，對，那這個是處於比較初階的部份，因為像我們下下禮拜，開學前一週我們要開始辦新進教師研習，因為台北縣今年們有很多新進教師，對，那有進階的研習，比如說英國文化協會美國學校，那我這邊要提的是我第一年參加美國學校那是教育部的案子，可是第一年他當初是開給國中老師，可是國中老師那時候好像沒有滿，所以我們有五個台北縣的國小團去參加，結果參加過以後我們就發現這個實在是太棒了，然後所以台北縣就會來跟美國學校合作，那我們之前辦的三年的就是國小老師的，今年我們開始，我們希望有國中老師加入，那我們開了兩班，一班是國小，一班是國中。那國中老師我們是三十個名額，可是只報了二十個，所以還有十個國小老師，但是我要講的是，國中老師來參加以後他們超開心的，他們願意利用暑假，就是因為他的研習是暑假五天，開學是禮拜六嘛，他有九次的課程，那我會覺得其實有些東西，可能就是有那樣的一個機會，讓老師去發現說，這個東西真的很不錯，所以他們回去後他們都在講說，他們一定要告訴他們學校老師，這個有多棒。所以我們可以預期說，當我們明年再辦的時候，其實會有很多國中老師加進來，對，那有些這次國中老師會參加，是因為他聽到第一年去參加教育部那時候的老師跟他講說，辦得很好你一定要去參加這樣，所以我們今年有很多國中老師，是因為聽了第一年參加過的老師所以他們今年來參加，而參加以後他們就覺得有很大的收獲，他們也很願意回去跟其它老師分享，其實我覺得有時候其實這個東西就變成是說，你看了這些東西對老師到底有沒有幫助，那體驗過以後他的評價是好的，其實這東西就…我覺得就是會慢慢會帶成一個風氣。

周淑卿：就有吸引力了。

B：對，然後台北縣老師我覺得其實還滿幸福，是因為我們還有國外的短期進修，像我們四月到 ANOVA、十月到 LA，等於就是說對於這部份，我覺得可能就是我們一直都很有希望在朝老師增能這一部份，所以覺得可能就是因為這樣的一個關係，其實我覺得基本上台北縣在英語教學這一塊，其實我們的互動都還滿熱絡的。

周淑卿：所以縣市層級的重點推動的方向。

B：對阿，不過其實我自己本身雖然我覺得在台北縣很辛苦，因為我們活動也很多，可是我覺得在台北縣的老師是幸福的，因為我可以藉由這樣的機會，我去不斷地增能，我覺得其實我不知道，我常會覺得說其實可能因為這樣子，

所以你會覺得說老師在做起來他會覺得他不孤單，因為他知道有很多人跟我一樣，那我們其實有很多我們的社群其實也滿廣泛的。

周淑卿：那這邊老師有沒有要表示意見的。

E：剛剛有講到那個領域時間很多老師都湊不起來，其實我心裡面，我在想說，如果這件事是值得去做的話，是不是就把它當作是老師的一節課，然後，那雖然說他算是一節課，但是他是有任務的。這樣子老師就會正面很正式的去看待這件事。而不會說沒事啊、沒空啊、要改作業啊、要處理學生這樣，由學校去推動，那這樣的話在校園內他就有辦法形成一股那個，討論的空間跟力量。對，那當然這還可以再討論啦，就是如果算在一節課，那是不是要聚集多久的時間去討論這樣子，因為現在一直在談這個減課的事情啊。而且這樣，而且你經費進來，也是減課啊，對，就是這樣子。

周淑卿：我們都很希望老師可以減課，把那個減課的時間，拿來做專業發展那這很重要。

G：我針對減課這件事情，提一下我的意見，就是教育部現在很多活動是以減課為處理，就是降輕老師的負擔的一個作法，可是其實減課意思就是，我減的課別人要多上課，就是對於這件事情，在學校運作當中，就是我覺得是一個尷尬的問題。就是我可能減了這個老師的負擔，然後希望他做一件什麼事情，可是要跟他一起做事的老師的課就增加了。那就變成我一個空了之後，其它人也沒辦法補配課。

周淑卿：當然不是把課加到別人身上，我們希望的是我們所有的老師…

G：都可以減。

周淑卿：你們的那個，你要求老師去做那個研習，就是專業、討論，然後去研發你們自己的那個教學策略，或者是教學方案。那些都應該要算是老師的工作時數裡面。可以減一下老師的課，然後要求老師就是要做出這些事情來。那這樣的話其實會讓老師兩方面並進，而不是一直在上課上課，那你要他來做一些專業成長，你要他去研發他自己的教學方案，他說我沒有辦法，那當然有一些是籍口啦，你再給他減課，他也說我沒有時間、我沒有辦法，但是，這是相對權利、義務啦，他就非得要在這個時間一定要做這件事。

H：那在高雄市，我們九十九學年度，已經確定就是固定節數，國小導師就是二十堂課，科任老師是二十二堂，那對於說要發展學校特色的部份，他是補助經費進來，直接讓老師讓行政那邊去聘請那個兼任代課的老師，所以是不會造成其它老師的困擾的。

G：我會提這點是因為在國中階段是分科教學，那其實我們要聘到真的很會教學又符合那個狀況的兼課老師，其實是有困難的，像其實一直到現在，還是很多的學校都會發現我們也要聘代課都聘不到，那就變成說我的學校的老師，是要辦專業的通識，我是課其實是要給非專、就是比較不專業的老師上，就會造成有這樣的問題，而且因為我可能聘不到人，就會變得有點古怪，就是就一個學校在運作的立場上面，那其實我們也是覺得說如果他們有辦法讓我

們參加全額，去固定這個教學的穩定度，其實很難解決，因為現在很多的方案出來都是以減授鐘點，就是包含輔導員或是減授鐘點，那會造成學校裡面部份的反彈，就是因為其實如果你找得到人，這件事是好解決的，找不到人就是其它人要攤這樣子。

周淑卿：找得到人家長也要抱怨啊。說你們老師為什麼一天到晚都在換、都是代課老師，家長也會很抱怨的，所以其實這個代課，減鐘點的、代課都不是長久之計。其實就是應該要把整個老師應該要…然後再加上你應該要有的教學研發，這個都要算進去，然後看看說我們實際上還需要等多少老師進來，而不要老是凍結員額，然後每次都用代理代課。那個家長真的很煩，老是在上代課老師的課，真的很煩。所以可能這都是先提總體性的問題。也不是我們這邊說什麼減課、設什麼樣的位子，就可以解決事情。

I：不好意思，我是來自台南市社會領域的老師，那我是針對像第四點啊，有關學校層級在課程教學推動方面，我是想說因為我是來自台南市，不過我們鄰近的台南縣，因為我自己本身的學校，他的班級數就是比較少，然後我又是任教在國中，那其實台南縣，其實它也有很多那種就是規模比較小的學校，那我實在是覺得說像我是以我們學校的例子，就是覺得我們在那個領域方面的運作，因為學校規模就小，所以呢該領域的老師也就少，那有可能就是，我覺得要專業對話就是說，假如說我找到我們可能我們是同領域，可是不同科，那有時候在專業對話方面你可能就是你會有困難，找不到伴這樣子，那所以我就覺得…

周淑卿：應該要有跨校

I：對，那可是我覺得跨校部份，假如說你是透過領域召集人，他去尋覓其它學校的…譬如說可能找其它學校來策略聯盟，我覺得這對領域召集人來說太困難，因為有時候領域召集人，他本身可能不是行政人員，或者是說他想要再往上請行政人員幫忙，有時候因為學校規模就已經很小，有時候行政來講他們自己本身負擔也很重，所以像在我們學校的狀況是，他往往就是會、就是譬如說像教務處，他就會請各領域召集人自己去處理好自己領域的業務，或者是說在申請那專業社群方面，可能教務處他在提供這種訊息方面也沒有很清楚，可是最後可能像在我們學校的狀況的話，就是好那可能是就是校長，他覺得說，老師需要加強專業，所以他就採用強迫式的方式，他可能就是讓那個語文領域，可能國語文跟英文兩個領域他們去合辦一個類似什麼專業社群的計畫，可是我感覺到說在那個撰寫專業社群計畫過程當中其實行政能夠給的資源很少，不知道是不是因為自己本身學校的行政人員，他在接到處裡面這樣的訊息的時候，是處裡面沒有一個機制說來協助這些學校這樣子，那我本身在輔導團，我覺得我們也沒有接到這樣任務，說我們要去協助學校去，譬如說當學校他有意願要申請的時候，他們到底能夠去找到什麼樣子的人去幫忙，那如果你是說只是單純就領域、這領域的老師，他們如果他們沒有行政的經驗，或是說他們自己本身的課務都已經很多了，你要叫他們自己要

能夠說，去找計畫多如牛毛，就是教學方面當然比較歸在教務處方面，可是我覺得可能你說要老師自發性的去了解，有這樣的在推動社群，推動這種計畫，我覺得是還滿困難的，然後至少就我在我們學校看到那個狀況是兩個小小的領域然後被硬逼在一起，也要去推一個專業社群，然後其實後來申請到了，他們在運作上也會有困難，因為領域時間不同。所以…

周淑卿：要把錢分兩邊。

I：所以我覺得這好像這個可能在這種推動這方面，可能是要去考量到小型學校的困難，那是不是說這種縣市層級呀，他就要有人出來協助去輔導。就是協助啊，譬如說可能他自己管縣市政府，他知道說它縣裡面有哪些學校，可能他們是主動去協助幫他們整合。可能比較如果是…

周淑卿：叫學校自己教師，自己去

I：我覺得這很困難。對，大概是這樣。

B：我可以舉一下我們的例子嗎？其實我們那個英語輔導團，我們上次的策略聯盟，我們就在做分區訪視的時候，然後我們副召就徵詢我說，你可不可以把你們學校的計畫，就是不只一個計畫，把有其它我寫的計畫放在附錄裡面，讓其它老師參考。我就說 OK，我也徵詢過我們因為有份計畫是我跟我們主任合寫的，我就藉著那個機會，就把它附進去，然後就跟老師強調這樣的概念，那因為老師他也有範本可以看，所以我覺得那個意願可能就會高一點。

周淑卿：所以最後那個協助的人還是輔導團。

I：可是我覺得我剛才在反應，就是我是覺得說這樣訊息，即使我自己本身是輔導團的成員，可是我們也沒有就是好像，我們也不知道學校他們在，因為我覺得我身份是一種很特殊的狀況，然後還有再加上那個可能，我覺得各個輔導團他在自己縣市的地位，也不能說地位啦，應該是說，我覺得輔導團的工作，可能就是額外的，雖然有減課或什麼的，可是其實很多時候我們的加入，有可能是因為，這個召集人他認識你，他拜託你進來，有時候你進來的過程當中，你其實也還不是那麼了解這個任務，這個組織的任務的時候，你可能就是已經進到這裡面來，然後大概就是可能，甚至很誇張的是，可能整個團，在那個召集人整個換了之後，整個團的成員，全部都變成沒有半個，然後也沒有，可能就是你有傳承，可是那些人就是大家只能就可能報告式的說，我們以前輔導團怎麼做事，然後你接這個團務的人他就要去…

周淑卿：就新舊成員沒有做連結的事情。

I：對，所以我覺得有時候連自己輔導團，牽制輔導團他本身在運作過程當中，是不是那個教育處他們覺得只要有團就好。然後呢，他們…我這樣講可能比較不好意思一點，可是他就是有這個團存在，然後甚至，就是我覺得督學他們的態度就變成說，其實我覺得我們參加，已經是類似說順著那個召集人校長的情面，然後來幫忙，然後可是督學他們卻會就是說，最後他來給輔導團一個考評這樣子，對，可是我是覺得這樣好像不是，就是說光是在輔導團這部份，他自己的組織成員就不是那麼的穩定，那他如何去協助學校，那甚至

學校他可能就會覺得輔導團他到學校來，你訪視只是找麻煩，因為搞不好你輔導團自己本身，你資歷太淺，然後呢，要去學校幫，人家也不會覺得你是，學校也不會想到說，我在撰寫計畫方面我可以請教你們這樣子，對。

周淑卿：所以學校覺得可能輔導團不能實質協助這樣子。

J：我是花蓮的老師，我談一下對於教師專業成長這一部份，我覺得一定的經費的獎勵啦，是有必要的啦，因為老師大概就是要有一些利之所趨，他才會去投入這樣。那我們推動那個專業社群，今年已經是第三年了，那我們縣裡面是用辦活動比賽的方式，那我們的比賽大概就是從三月份到六月份，就四個月，然後像我們學校今年就有三個，組了三個隊伍去參加。那我參加之前，是完全拿不到一些獎勵或者補助，可是我如果按照他規劃的期程去按部就班的去 run 的話，大概很容易得獎，就是很容易得獎，那得獎之後就會拿到一些資訊的獎勵，獎勵的資訊設備。那我覺得這樣很好，如果沒有這樣機制的話，大概我們一個學期，就這樣就過了，就什麼也都沒有留下來，所以我覺得適度地給老師一點獎勵，然後讓老師可以動起來，這個是很好的，那像我們在我們學校裡面，大概老師討論的時間，就是我們會幫各學年排他們學年的那個時間，譬如說四年級就在哪一個，排大概一節課或兩節課，就是導師通通都是科任課，然後他們就可以做一些討論，那科任老師的部份，因為我們有所謂的綜合活動，那我們的綜合活動是全校排在同一個時間，所以這時候科任老師也可以做一些討論的工作，那至於第一點提到說，輔導團對於學校的幫助如何，我覺得大概都是比較偏向於，比較短期的一個幫助啦，那我覺得我們有主動的協助跟被動的協助；主動的部份我們有一些資料我們就會放在網頁上，那像我覺得我們花蓮幅員很狹長，我們從最北邊到最南邊，大概開車要三個小時這樣，那所以有網路這樣的平台，我們資料的分享就會很方便。那像我們團就會把一些資料就上網去這樣子。那被動的部份就是，可能學校有問題來對我們做諮詢，可是這個部份是微乎…就是很少啦，幾乎不會有。那另外就是到校訪視的部份，像我們縣內有每年都進行學生基本能力檢測，大概已經四、五年了，然後是一到六年級全面實施，然後科目不一定，那因為數學是被考試的科目，所以我們在縣裡面地位算會比較好一點點，會比較受到尊重一點，那有些可能早期輔導團來，人家都還覺得說很麻煩，幹麻來我們學校，那可是現因為我們有這樣的一個考試的機制在，所以就我們的團，就是有比較覺得受到重視的感覺。

周淑卿：可是你們團去學校是做什麼，所以老師會歡迎你。

J：他可能就會我們就聊，他就問說問我們學測怎麼出來，那我們可能會去針對去年的考題來說，學生錯誤類型大概在哪裡，所以大家對這個會有興趣，就想要去聽。那還有…

周淑卿：那知道錯誤類型，輔導團的老師會跟他們進一步分析說，那學生老是會弄錯這些問題，那常常會那迷思概念，所以我們教學上到底應該要如何？

J：會，我們就會提供這樣服務，然後我們每年就會針對每一題去做分析，就是

學生的答案去做分析，然後再提供教學策略，譬如說這一題學生容易選錯這一個答案，那爲什麼，那我們在教學的時候要注意到哪些，我們就是已經行之有年這樣來做。

周淑卿：所以老師們都會比較歡迎你們，因爲成員讓他們學生考好一點。

J：是。然後在學校的話，我覺得領域召集人的部份滿重要的，可是在花蓮我們這一部份是幾乎沒有在做的，爲什麼，因爲我們大部份的學校都是六班以下的學校，就是大概超過一半，我們有超過一百多所的學校，那大概超過一半都是六班的，那因爲規模小，所以就受到了限制，就像剛才老師說他領域裡面可以找的人就沒有、就那麼少，而且六班的沒有辦法說排時間大家一起來研討，所以現在那可是我們在我們縣裡面的專業社群，還發展的不錯，因爲有些雖然他是小學校，可是他就不針對領域來做發展，他就做學校的特色課程，譬如他的在地化的一些課程，或者他學校靠海，發展海洋教育或者等等…之類的這樣子。那我是就是一開始就覺得一些適度的獎勵措施，是很好的這樣子。

周淑卿：那這些獎勵措施，他有時候就是短期性的。比如說，今年就來了這個補助，明年可能就沒有，明年又換一個名堂，他可能後年又想到，又弄另外一個。

J：所以大概教育部也不要常搞太多花樣，就是固定玩幾項就好了。讓老師形成習慣後，今年我沒有做可能也怪怪的，然後就會自己做，不要這三年辦了這個，然後下三年又辦另外一個活動，那我就會捨棄前面那個，因爲那沒有錢了，那現在新的又有錢了，我又去換新的東西，也就是說希望說是比較有永續性的啦。那額外提的話就是說，像現在系所也是改的很嚴重嘛，像我讀的那個研究所已經換了五個名字了。就是本來花師鄉土所，然後變花師鄉土系，然後再變東華鄉土系，然後再變成今年要變成台文系，就才短短幾年的時間，然後這樣覺得感覺不是很好。

C：我想要回應老師第一個問題，以及回應我們台南市的老師這個問題，因爲督學室一再告訴我們，所謂的分區的活動，他要我們在寫計畫的時候，千萬不要用訪視這兩個字，其實一般基層的老師對訪視這兩個字是很敏感的，是很敏感的，所以我們在寫精進計畫的時候，我們在措詞的部份，是讓老師看起來比較舒服的，叫做分區諮詢服務。我們統一的用詞叫做分區諮詢服務，那我們要在分區之前呢，就是一定要有所謂的行前問卷，跟前面基隆市的老師一樣，行前問卷之後再來我們彙整，可是我知道其它領域的彙整的方式是，我今天分的這個區，比方說十三所學校，那行前問卷就是拿到現場去，就當場回答。那我跟我的輔導、另外一個夥伴，就覺得這樣子受益的，只有在現場的老師，其實在小學，我們的那個召集人其實每個學期都在換，所以後來我們全部改成書面的，我們收到了行前問卷之後，我們全部打成書面，我不只在這個區，所以我們高雄市這樣子，一年走六個區，八十幾所學校，所有來參加分區諮詢服務的老師，你是可以逐次的去看到其它學校的老師，提到

什麼問題，我們怎麼樣直接在書面上面做回應，也許你碰到的問題，剛好就是別的學校相同的問題，已經提出來，你就可以在這邊得到解答，可是書面帶回去，又是只有在現場的老師帶回去，所以我們有成立了一個部落格，那部落格就把相關訊息都 po 上去，那問題是，如果沒有去看部落格的，也沒有發揮作用，所以我們又想到了，我們所有的研習的，研習老師的資料我們一定是建立群組，當我們有最新的訊息的時候，我們直接就把最新的訊息，每個群組就直接發 mail 出去，就是用這種多管齊下的方式，我們希望分區諮詢服務，是能夠真的做到服務老師的一個品質這樣子。

K：不好意思，我是基隆市國小英語輔導團，那我是想就，再轉回來，我想就第三點的部份啊，就是輔導團的協助與下面其它方案似是平行線。我的感覺是之所以是平行線是因為從教育處開始就是平行線，因為輔導團的計畫是子計畫二，那通常是由督學室或是像在我們是由國家輔導的部份，那就是主要來自各個督學負責，那如果是校內其它方案的話，通常是子計畫三，那這部份我等下也有問題想請教教授，那子計畫三的部份，因為就是學管科的那邊，那等於說如果說學管科跟課程督學之間沒有做聯繫的時候，其實因為輔導團在寫計畫時候，會以整個事的需求來寫我們的計畫，但是我們比較不太有機會，會去想知道說，各個學校他可能會想要推教專評，或者是想要推社群，這樣子的東西，所以我們比較難有機會跟他在撰寫我們的計畫時候，比較難有機會去做這樣子的結合，那我們去年有個例子就是剛好我們，因為在基隆的情況是每個團都有個中心學校，那我們團的中心學校，剛好也是教專評的中心學校，所以我們就有一位團員他剛好就是那個學校的行政，他就很辛苦的自己在我們輔導團寫計畫時候寫了一下設法把兩個併起來，那當然他也是希望說可以一魚多吃，就做出來的成果這邊也可以用那邊也可以用這樣子，那我覺得這是比較特殊，等於說如果說這個學校他有心要推某一項，但他可能學校裡面沒有任何輔導團的團員，他可能就錯失那個機會，所以我覺得這部份應該是局處說他們自己在…因為像輔導團的年度教徵大概很早就出來，所以等於說督學那邊他可以大概知道說，中央的部份每一個團希望每一年要推的是什麼。那學管科那邊可能知道說，教育部他希望這個縣市裡面，他希望你推一些什麼東西，那我覺得這個的結合，可能就是還是要處理，就是局處那邊來做一個統整的方式，可能比較有機會，那另外就是就我這一次的研習，得到一個資訊是以後就沒有子計畫三了。

周淑卿：沒有了，只剩下一、二了。

K：就剩下一、二，三會併到一，所以我也想順便請問教授，如果說是這樣的情況，您覺得這個到底有沒有，就是會情況會好轉的可能性。也就是，因為在我之前，因為我自己在學校也兼行政，然後我們學校剛好也是某一個團的中心學校，可是我也沒有從來沒有去想過說我要把子計畫跟二跟三一定要做適度的結…就是做某一個部份，就是某程度的結合，那剛好看到這題目我一開始還有點嚇一跳，那剛好這一次來又聽到說，已經沒有子計畫三了，所以我

不知道這之後，教授您的知道的資訊方面教育部是有什麼樣的規劃，爲什麼會決定說把子計畫三去掉，就是因爲說他們是二跟三幾乎是平行線，他沒有一個統整的關聯之後，他覺得乾脆就把他併上去。

周淑卿：是因爲子計畫一和三常常重疊。因爲子計畫一裡面以前是由家長團體，他也可以規劃一部份嘛，那還有局裡面，他就全縣市的狀況去規劃一些全縣市的研習進修活動。那後來子計畫三呢，因爲是請學校自己提嘛，那學校提的跟縣市教育局自己辦的，常常很多是一樣的。是重疊的，那有時候學校層級他尤其說，他們也會跨校一起有一個策略聯盟的研習，可是這樣一來呢，策略聯盟學校一多了之後，就很像是縣市層級替學校辦的那種研習活動。因爲縣市層級他也可以規劃比如說這一區，我要替他們這一區辦什麼進修活動，所以就變成子計畫三跟一有很多地方會重疊，所以後來他們把他、發現說這種狀況尤其是學校自己提的計畫都零零星星，沒有什麼整體性，那可能是這個原因，我不是很了解說，確實是怎樣，但之前有檢討過議案的重疊性。

L：所以教授，聽你這樣講說，如果說子計畫他是有分期的，那是不是有可能說在教育部教育處跟學校做一個研習的那個整合，然後就是擴大他的編製，那讓他有就是比較有系統，有一貫性。

周淑卿：你說哪一個擴大案？

L：就是在研習這方面，如果說純粹要增加老師教學專業這方面的增能，因爲就是由我看就是很多縣市他們真的是就是有自己的精進計畫，那我是來自台中市，以我們台中市，我覺得剛才各位老師的就是言論當中，我知道很多縣市就是作法不同，那就是不管在老師的需求方面，或者是制度方面，當然都不同。那我分享一下台中市的作法，就是我們台中市，我是來自國中，我們有二十七所學校，那我們是分成四區，那就是上學期分兩區，下學期分兩區，那我們是做巡迴輔導的方式，那等於就是中央團，教育部中央團如果說，他精進計畫裡面有什麼比賽，那我們就是剛好符合這個需求，我們去做教學工作坊，而且是產出型的工作坊，就是說盡量減輕老師的負擔，因爲老師一來出來可能行政那邊又要排課的問題，那老師可能回去，又要趕課，或者說因爲代課的關係，那可能這是在課程的這個整合方面也是有一點困難，那所以我們是做教學工作坊，直接產出型，那老師可能是把這個計畫帶回去，那可能就是再找時間把他做連結或完成，那像就是說譬如說我們是推資訊人物教學，我們可能就是辦電子白板，因爲這是可能就是未來的趨勢，那我是也是來自英語輔導團，那因爲我們就是在中部縣市有很多，甚至都是做讀者劇場，那我們就是辦讀者劇場，那我們甚至就是擴大這個編製，然後就是舉行一個比較正式不管是比賽或是觀摩賽，那就是每一年度大概是三月左右，那就是胡志強市長他會來舉行，那這個就是說會比較有他的那個，就是比較有制度化，那可能學校老師也會比較願意參加，那他們因爲就是比賽是需要的，那就是我們符合老師的需求，那制度應該也是都 ok 的，那現在就是說，但是除了要比賽的這些老師之外，那其它的老師，可能就沒有機會去參加這類

的研習，或者說在教學知能方面，可能就是會比較欠缺，那還有就是剛才各位老師提到很多縣市都是，有很自發性的老師，但是就是如果說沒有落實這個制度的話，那是不是有時候真的會就是形同虛設，但是我是想請問教授就是說，有沒有辦法就是說在推這個計畫的同時，不管是什麼計畫，那有沒有說，教育部他有個審核的一個系統，讓真的落實到各縣市，那跟學校結合，不要讓真的有些學校認為說，我們輔導員到，就是真的是找麻煩，而且就是一定是有比賽或有工作，那是不是可能有辦法說，不要讓這種想法，好像學校跟縣市輔導團就是處在比較敵對的位置，那所以像我今年接到訊息也是說，我們的比賽工作坊產出型，那有可能未來就是純粹幫老師增能部份，就是盡量不要舉行比賽，那我想這個老師就可能會比較願意參加。

周淑卿：比賽就是看怎麼，如果比賽是有資源的，比如說你如果得到這什麼競賽，可以獎金補助你資訊設備，或是有獎金可以讓學校老師用這筆獎金做什麼樣的運用，那就有誘因啦。

L：沒有。

周淑卿：都沒有？那都沒有就變成是種工作壓力。那如果說有一些是這樣子的競爭型的方案或是競賽，他是可以有點誘因，老師們也許就有一點要去爭取這個誘因的動力。不過不想動的人還是不想動，給什麼誘因也沒用，但是給誘因至少有一些機會讓更多老師願意出來，那你剛說有沒有什麼方法，可以讓輔導團去學校不是這麼不受歡迎的。

L：不是，主要是說，因為我們主要就是接教育處的工作嘛，就是也是純粹幫忙的性質，那是減課的方式，那有沒有辦法就是說，就是在教育部、教育處這方面，就是已經有一個整合的系統，讓跟學校就是說是處於比較一貫性的，那來做這個增能研習的活動，可能會比較達到相乘的效果。

D：提供我們學校我們台北市的作法，我們台北市自然科這裡，我們在剛開始期初的時候，都會先發諮詢表，那諮詢表裡面，我們有的選項是，一個是你可以提供你的需求希望輔導團來幫你設計特色課程，還是說希望做比較難教、難講授的課程，我們來做教學觀摩，或者是你來這邊做一些新興議題的，比方說海洋教育啊，或者是說這個動手玩科學啦，科學玩具的製作啦，類似像這樣的幾個議題讓他們去選，那每一個學校的需求都不同，當他們勾選完之後，我們彙整我們就尋求整個團員裡面哪一些是他擅長的內容，就派那個老師去，然後他們也不用出鐘點費。就週三進修的時間，然後比方說動手玩科學這個材料費也是我們團裡面自己付，所以整個這樣子，用這樣的來協助，我覺得我們到各校去做分享的時候，其實我們都沒有用什麼訪視這樣的名稱，我們都是去各校做分享的時候，基本上都還是滿受歡迎的，還是我們自己自我感覺良好。

周淑卿：依他的需求去解答他的問題。

D：那些提的學校已經也越來越多，就是看起來就是，有時候同一個週三下午我們要分，兵分三路去不同學校，所以常常在排不下

周淑卿：所以我們要想說很多輔導團都有這樣的設計，也就是行個文，或發問卷，問學校說你需要什麼協助，我們可以來幫助你，但是反應冷熱程度差很多，就是有一些縣市，真的是很多老師很多學校提，但有些縣市有些領域根本乏人問津，根本沒有人想理你。是有這種冷熱程度差別很大，所以我也很好奇說，到底是什麼樣的因素之下，讓某些學校或是某些老師他們會很熱衷於提出問題，向輔導團的團員請教，或是希望有人來跟他們一起談些什麼，但是有些學校他們老師根本不理你啊，你發什麼問卷說我想要協助你，他覺得說你最好不要來。

D：我覺得可能是現在各校搶學生搶的比較兇，所以…

周淑卿：是因為這樣的危機意識？

D：對對對，有很多學校希望規劃自己的特色課程，就是幫自己的學校塑造一些招牌。

周淑卿：所以你會發現說，這樣的學校，他比較熱衷於跟輔導團互動嗎？

D：我覺得很現在就是說，提出這種幫他們設計特色課程的需求，有這樣子的學校的，有這樣聲音的越來越多。

周淑卿：可是你怎麼能幫他設計特色課程？你又不知道他們學校有…

D：所以我們就要去看啊，我們就要去看那個學校，然後比方說他是靠山，找靠山的這種，蝴蝶啦，植物啦，還有做什麼配合他們校園規劃什麼的，可以做一些什麼步道教學

周淑卿：所以理論上是這樣有危機感的學校求助的頻率比較高？

D：我自己這麼覺得，我不曉得其它對校怎麼樣？

周淑卿：反而是常常接到不求助訊息的嗎？

B：其實像我覺得我們好像比較少說那個到校輔導，因為的確你若講個輔導，人家想說你來幹什麼，那我們現在做的其實是，我們因為我們有九大區，台北縣有九大區分區有點像座談，那就是比如說像新莊區，因為是我們可能就排，因為新莊區是很大一區，我們就排兩個禮拜一，因為我們同一時間是禮拜一，那禮拜一等於各個學校來這邊座談分享的時候，你要先就你們學校的狀況可能先報告個大概七分鐘，然後到時候就是在場老師彼此分享彼此學校的一些狀況。然後包括困境、或者是你的優勢這樣子，然後這是我們，我們就是這樣的一個分區座談，其實好像各個領域台北縣過去都是這樣做，只是排個時間，然後分九大區去辦，那會提出到校的那個其實是學校自行提出，所以我們是沒有說我們要去哪個學校辦，通常就是學校有需要他有需要他會提出來，然後我會覺得說其實可能是因為我們辦的很多，很多研習都是由我們輔導團員去當講師，所以其實慢慢有些老師，他也知道說團員，大概有哪些專長，那當他們譬如說在辦一些策略聯盟，或者是說像我們還有學校是和廠商結合，比如說他可能就是找康軒，然後康軒他也想要辦在這個區域裡面，可能在雙和區他也想請老師辦這樣的研習，那可能他們就會去找團員當講師，那這個東西原則上，我會覺得說可能在這個部份，可能因為大家就是在某

些場合，也碰過面所以他知道說哪個團員有哪些專長，可能這部份他們就會結合其它資源，然後來辦這樣的一個自主學習這樣子。

周淑卿：可是我發現，英語在小學裡面，英語他是專長任教的，所以英語這一群老師，他反正他就是只教這一科，而且他們會很想要把這一科給教好，可是你要凝聚這個社群，他的人力如何去…

B：不過我一直有一個想法，因為我在教英文之前我是帶班的，我其實有一個跑班群的想法，我其實在想說我再這樣下去，因為我以前待在低年級的時候，我記得很清楚，那時候我們是隔壁，就是三個老師一起合作，我們那時候是把音樂、體育、美勞，我們那時候是三個老師，比如說我就是上三個班的音樂，其實我還滿喜歡那種模式，我覺得其實在小學裡面，如果你真的有幾個志同道合的老師，我覺得其實那樣子的作法，其實孩子是最大的受益者，只是說我不知道可能有些老師他們有點擔心，他會想說可能我不知道因為其實我會覺得這也是一個很好的方式。

周淑卿：那我問一個額外的問題。就是有關學校裡的那個課程領導，因為每一個學校主要的領導人員都不一樣，有些學校是校長，有些是教務主任。那有一些呢，是校長跟教務主任只做行政工作，有他的工作他就做，沒有他的工作，他也不會特別想要去做些什麼，反而是學校裡面有些老師，他會自發性組成一個小小的團體。所以每個學校的那個實質上，有那個領導功能出來的人不太一樣，所以如果像老師們觀察你們所看到的學校，這些學校的課程的教學的領導人，不管是正式或是非正式的，他們對學校的這種推動工作會發揮的影響力很大，比如說若是校長來帶，或是主任來當學校裡面課程教學主要推動者，以及我們老師自己跟一群志同道合自己來組成一個自發性的小團體。到底他們在學校的影響力是怎麼樣。

F：我來講好了，因為我們學校今年就是那個我們都在推教專，那因為我們這個校長他就規定，我今年就是要這樣子做，那所以已經就是說，我們也知道校長的決心，所以呢，我們雖然說有很多那個反彈的聲音，有很多老師就是不想去做或是會在底下一直抱怨，說校長為什麼這麼獨裁。

周淑卿：附小不是被指定一定要…

F：對啊，但是問就是說老師還是會反彈，是一定要，像我們去年我們上學期末就爲了簽名的事，因為教育部說那是要自願的，但是，可是我們不是要自願啊，我們是因爲你規定我們，我們才簽這個名的，所以我們主任爲了要解釋這個，或要讓我們老師去簽那個名，他上面有寫自願簽名，我們學校老師就說，請你把那個自願把他拿掉，就是說我不是自願的，但是他那個文件上，就是說自願的這樣子，但是最後我們呈現出去的，就那個自願的全部把它弄掉，但是我們是你行政需要我們做這樣事情我們才去做，雖然是說老師，大部份老師是心不甘情不願，但是我們校長他還是決定說，我就是要這樣子做，那他規定，我今年就是要從所有的規則討論完了以後，老師也要做，全部 run 一遍，這是我們校長的宣誓。校長宣誓下來以後，他也就是這樣

子去做，我們校長是不管，因為我們校長他知道他自己想要做什麼。他自己想要達成帶我們學校老師達成什麼樣的目標，所以他是獨排眾議，反正就是要這樣做，你們老師就是要這樣子做，那我們今年就是我們校長這樣子，我們一直開會，反正那個推動小組就是，兩個禮拜就一個會，兩個禮拜就一個會，而且都是利用下午的時間，就是已經放學時間就是開會，但是我們就是會給你補修，那些不是行政人員的話就是補修，給你補修時間，但是其實我們老師也都沒有時間去補修那些東西，那就是因為這樣子，這個是因為校長的強勢的那個什麼要求下，我們就從頭做了一次，也入班觀察，自己也就是教學檔案，每一人都印了出來。

周淑卿：所以校長的宣誓和決心是很有作用的。

F：因為我是覺得說，校長，就是說我覺得說行政這部份，我覺得說真的，是行政你是不是有這魄力要去做那一樣事情，我覺得是因為行政是你有些東西是行政要去規劃的，不是老師，老師沒有辦法去規劃這些東西，因為老師他的專職是在班級教學裡面，那這些比較行政事務性的，那應該是說，行政這方面你就要規劃好，而且你要有期程出來，那我們也是就是在做教專這塊，我們都要一直跟一直提醒老師，這週要做觀察，第幾週到第幾週要入班觀察完畢，再來就是哪一天，那個教學檔案要出來，什麼時候校長要看，怎麼怎麼怎麼…通通出來，什麼時候發給老師，所以那期程都要很清楚的出來，也讓老師瞭解說不是開玩笑的，是真的在做的。

周淑卿：所以行政應該先要自己有個整體規劃，要老師提供他的專業協助的時候，那老師才有辦法協助。不然老師你要他去規劃一個這麼大的，可能別的老師也不見得要理他。

F：所以在行政這部份，像我們學校有個研究處，教專這部份，就是由我們研究處來做，所以我們研究處就會經常接到電話說，請問現在要做什麼啊，那那個教學檔案裡面要弄什麼啊，我要怎麼樣弄、怎麼樣弄…，就是很多老師就會到要交東西時候，他一定會是很多問題進來，那我們就要負責去解答，去協助或者是去幫忙或去提供他一些支援，這樣子。那你如果有這些支援系統的話，那老師就不會那麼慌，你若完全沒有支援系統，那老師也不知道怎麼去做的時候，到最後老師就說我不要做了，就這樣子。所以那整體的規劃還有那個行政的魄力…

周淑卿：方向感

F：我覺得這一點，因為我覺得在我們教學就是在我們教育我覺得啦我看到的老師都是很怎麼講…

周淑卿：老師就等著看行政去哪裡，如果我看看說你很清楚，不會讓我不知道如何是好。有給我一個支持系統，好那做做看，如果做的發現不是這麼回事，那馬上收回來說我不幹了。

H：所以行政要先支援教學，教學才願意配合行政。

K：我是想說，在我們基隆市的狀況，我有碰到一個校長，他本身就是非常喜歡

做研究的，所以他去年申請了幾個專業社群，那他的方式是，他自己帶頭做，所以我覺得他的下面的老師們，即使再不願意，當校長本人都已經跟著你一起下去做的時候，我覺得他們即便再不願意，他們還是會跟著做，而且等於說我覺得這就是呼應說，剛剛行政的部份，你要有個期程出來，你要有個很清楚讓老師知道說你現在要做什麼，而不是說我去申請一個計畫，校長跟你說好，這邊有這筆錢，好，go，你就 go，然後時間到了，來成果給我。我覺得那樣對老師，其實他們我相信反彈會比較大，那我之所以舉這校長例子，就是因為他自己本身喜歡做研究，他自己也常常在還沒有當校長之前，就申請很多案子在做。所以我相信他們、我聽過他們下面老師的聲音是很沉重，但是我相信他們會是有收獲的。那我現在就是再舉另外一個例子，我們自己的學校，我們學校換了校長後，我發現在這一塊方面就從還不錯到現在是沒有，那我現在在回想，請不要公佈我的姓名。因為我們的前任校長，他非常重視研究這一塊，那當初我們基隆市有在推行動研究，所以那個時候，我們他就是他自己本身也比較可能有那個概念在做，他覺得這種他知道這種東西不可能一蹴可及，所以他當初的時候在整個流程是半年的一個計畫，所以等於說每一次上課要做什麼、做什麼…，教授來他要看到第幾章，我要看到第一章、第二章、第三章，然後四、五章你可以回去慢慢去做，可能四、五章部份，因為是就是你的可能要去實際上去做的，然後才有個 data 出來的，所以他都一個層級、一個層級弄得很清楚，所以那時候雖然後每一個年級被指派一定要有老師代表參加，等於說會有六件作品，至少有六件作品出來，但是那個時候做的很辛苦，但是每一個、每一組因為目標明確，短程就是短程、長程目標都很明確，所以大家都有做出來，後來那個整個結束之後，我們就累積了一些東西，然後我們主任非常的聰明，他就每年丟兩件出去比賽，然後每一年都會中，結果終於再多件時間到了都用完了，用完了以後，那就開始想那再下來怎麼辦，然後我們的行政老師就說，這麼多人念研究所，那就請他們呢，因為念研究所要簽…

周淑卿：學校同意

K：對，然後他就有一條但書說，你要參加行動研究，那我覺得那當然這個反彈是很大的，所以每個人看了就說，沒關係我到時候就休學，不然我就休學校，我就看我是休研究所還是要休學校，那意思就說我就覺得這個並不是一種，等於說他只是丟出來給你，但是他並沒有給你任何的 support，是讓你可以很安穩的下去做，所以我覺得這跟領導人是有很大的關係，因為我相信，當初台東在做的時候，我相信校長他應該也是，因為我覺得後面的支持很重要，而且我覺得在這種你要做一個東西像那種這種研究案，其實大概都是半年、一年以上，如果沒有一個長期的一個人後面支撐你，我覺得那真的太孤獨了，沒有辦法有人，其實他們那個社群，他們沒有適時的領導的話，我覺得都不會成功，像我們在我們學校其實我們有很多那種小團體，但是沒有人願意把它發展成社團，因為他們都覺得背後的那個工作，到時候要做成

果呈現的時候，其實都是一個負擔，所以他們寧願我可以在我旁邊就是自己私下做一個這樣的團體，然後分享很多東西，但是他們會覺得沒有壓力，但是他們是有收獲，只是我們看不到他們實際上，他們中間的歷程，我們可以看到成果，因為我們發現老師有成長，我們看不到他們的歷程，我們只有看到他們最後的，但是中間沒有人願意去，他們的自己的團體也沒有人願意去說，把他做一個整理，那我覺得這時候可能行政就是要能適度去協助說你其實這部份你不用想得那麼複雜或是怎麼樣來做，那當然我覺得這可能有點，以我來說我不知道，就是我根據我這幾年的觀察這樣子。

B：那我要呼應K老師的說法，其實我真的覺得當下不清楚下面老師是很辛苦的，那其實我覺得，幾年前我大概還有熱誠要去寫那個東西，我是慢慢被行政這樣子，我覺得他們一直都處在被動，其實會讓我慢慢那個動力也減少了。那我覺得我們的校長是屬於那種只注意小細節，但是我覺得他大方向沒有，那我們的教務主任又是屬於，他是一個非常棒的部屬，因為他認為上面講什麼你就是要…

周淑卿：盡力完成它

B：對，但是他沒有想到說你在上面交代這些東西的時候，他的可行性到底是怎麼樣，會不會影響什麼，我覺得他沒有去思考到這一點，所以變成說到現在，我會覺得其實整個這個部份，我會覺得上面你沒有一個很清楚的方面，其實學校這個部份，就是老師在這一塊做久了，那個熱情慢慢就會沒有了，這是我現在的感覺，因為你會覺得我做這麼多，我為學校做這麼多，可是你們行政支援在哪裡？所以其實最早我們到…去參加那個什麼那個創新教學比賽，反正就是參加一堆比賽就是了啦，阿計畫都是我在弄，可是現在說真的，我覺得慢慢這方面我也我寧可把我自己的力氣省下來，可能我去跟老師之間有個很好的社群，或者是在我的學生身上，可是這一部份我覺得，我覺得這是你應該行政要去構思的大方向，不應該由我一個老師來做。

周淑卿：所以行政支持跟領導要做起來，其實校長反而更重要對不對，如果校長他自己有那個想法，他即使自己不是很專業在課程教學，但是他如果願意去做些事情給、全力支持老師，向外去爭取資源讓願意做事的老師來做，那老師就會得到很大的成就

B：其實我看到一個很明顯的例子，就是我們附近另外一間學校的校長，南勢國小校長，他是我們學校出去的主任，他們學校就是自從他去了以後，他就帶著老師去申請所有的計畫，他陪在他們旁邊一起做，我就覺得其實那種感覺是不一樣的，因為你校長帶著老師一起做，雖然也許老師剛開始千般、萬般不願意，可是到最後他們做出興趣來了，不會去放過這樣的一個機會，那慢慢的我覺得其實最後是孩子的福氣。

周淑卿：那教務主任呢，教務主任他的事情很多，他有很多教務行政工作在他身上，所以每次就想到說，教務主任應該要幫忙寫計畫，教務主任就會說，我好多事情喔，什麼計畫都要我寫，我受不了，成果也要我報

B：教務主任可以丟給課程組長寫

周淑卿：有課程組長啊？

B：我們有，然後課程組長就會講說，那是你們的專業，你們另外有老師寫

周淑卿：他可能也寫不出來吧，因為如果你是英文的，他怎麼知道你英文要怎麼寫

B：但是問題是，有些部份是英文老師可以提供，可是整個大架構是你行政要去寫的啊，不是我從頭寫到尾

周淑卿：就是一個構架應該要出來

G：我可以站在教學組長的立場發一下言嗎？就是那時候我也有考慮這個事情，就是剛說主任很忙這件事情，其實校長真的要有那個 power 跟老師下說有這個決心要做的，可是我覺得最上面的長官，他自己也要非常清楚他接下來要幹嘛，因為我們主任校長之前也是一直要教專評，因為我們有高中評鑑的問題，可是他一講了之後呢，下面的人也、我們也辦了一些研習，可是老師還是會有一種心態，就是你要按部就班告訴我要做什麼，否則我還是不知道你要我做什麼。然後可是這樣子一個宣誓，老師在下面就是還是很模糊的時候，就會有一些反彈的聲音，那教務行政就是所有的 case 來，就是我們要承擔，然後再發包出去，那像剛剛說寫到計畫那件事情，我們學校的精進計畫也是我去，就是團裡面就會有一個構想，然後趕快自己出去找支援，可是這個東西其實當然行政可能在找人脈，或是找解決問題的方法會比較多，可是像就我在辦活動的話，我自己是英語科的那我科內要寫計畫，我自己當然有辦法去處理，因為我有這個幫手，可是如果是說國中分科我要去幫別的科去寫計畫，或是他想要走什麼樣路線其實會有一點困難，那這方面我就會覺得說，各校的領召跟輔導團之間的連結度，可能可以再更加聯繫強一點，因為像我們學校有要辦自然科的活動，他也不會說教務處要負責想，他就說我有哪方面的人，他就自己找認識的輔導團去問，那我們行政協助，可能就是我要聘老師啊，有些行政業務我們來處理這樣子

周淑卿：就是你需要什麼人來協助你，我也給你些支援你

G：對對對，然後你的經費要怎麼去處理，要怎麼用或者是你需要什麼場地等等之類，這我們行政都可以協助，可是要把整個 case 都生出來，其實這真的很可怕

周淑卿：涉及專業知識背景的問題

G：對，因為你各個領召做減課去處理事情，可是行政的減課是固定的，然後業務一直來、一直來，然後學校正常的運作，然後再加上外來不停、教育部丟下來的 case，其實真的會超載，都每天做到八點事情也做不完

周淑卿：所以其實我們剛剛談到那個領域召集人角色是很重要的，如果說這個領域召集人，他真的是可以實質上負起一個領導者的角色的話，那再尋求跟輔導團之間共同聯繫，其實是可以…

B：可是領域召集人沒有減課啊

周淑卿：你們學校領域召集人沒有減課？

B：我們學校領域召集人沒有減課，我們只有減學年主任，那我的意思是說在這種狀況之下，領召說真的他為什麼要去做這件事？

周淑卿：領召沒有減課啊？

B：我們學校領召沒有減課

周淑卿：不是規定領召要減課嗎？

B：我不知道，我們學校沒有

周淑卿：減，是減學年主任？

B：對，我們只減學年主任

周淑卿：學年主任做什麼？為什麼要減課？

B：溝通，學年主任他負責很多那個行政溝通

周淑卿：那沒有減課，領召幹嘛要做呢？

B：所以明年就換了

周淑卿：所以難怪這個領召的工作都不落實。原來領召沒有減課啊，我們都一直以爲領召是有減課的

D：我們學校的領召不只有減課，而且你如果連續兩年擔任的話，你的職務分配還有那種減班調動的那個…積分表，我們都一樣多，都加一分

我們學校是學年只會加比較多，領召只有加一分，學年主任還加兩分

B：就是每個學校不一樣，但是，基本上我覺得你這個連最基本的誘因都沒有

周淑卿：不要想說要讓人家做什麼事，所以這個誘因支持系統也是學校內部很大的問題，那就涉及到說，學校到底有多就是那個 quota 有多大？可以減的總時數有多少？

K：看學校要怎麼去分配？他注重的到底是哪一塊，他可能寧願減給一些有帶團隊的老師，也不會減到這個方向。

可是那個減課是課發會決定的啊，那課發會成員是領召，為什麼會沒有辦法申請這件事情？

因爲學年主任他還有排序啊

G：因爲我們國中班是一定都減，連級導都減，那可能小學有六個年級主任，那國中只有三個指導師，所以勢力比較小

周淑卿：學校的生態不一樣。學校願意把什麼樣的工作當作是最重要的工作，那他減的那個方面，當然就問題很大。因爲我們剛剛本來還問到說，到底哪一個單位要當輔導團隊，如果說學校，他想要跟輔導團合作、協作一個計畫或方案，或是請輔導團來跟他們學校一起做些審核

G：應該是教務處提出來

周淑卿：變教務處提，每一個領域都到教務處那裡

C：我們學校都是教學組長在處理，所以教學組長很辛苦

G：在學務也有接到，輔導團過來是直接放到學務的，那健康領域

那現在還有限領域排嗎？就是學科方面會集中在教務這裡處理

周淑卿：其它的就看，如果防災的… ； 聽了兩位老師的講義，我們也… 覺得還  
那就總務

周淑卿：非常謝謝各位老師今天給我們提供了很多寶貴的意見

捌、討論事項：無

玖、臨時動議：無

拾、散會

## 學校層級課程與教學推動網絡發展之研究

### 「輔導員座談會議二」會議紀錄

壹、時間：民國 99 年 08 月 18 日（星期三）下午六時三十分

貳、地點：國家教育研究院籌備處

參、主席：周淑卿

紀錄：楊巧芸

肆、出席人員：、劉玉慧、黃珮祺、楊巧芸

伍、主席致詞：

本會議主要是因教育研究院現正幫教育部規劃一個全國課程與教學的推動網絡，總計畫的層面涵蓋中央層級、地方層級和學校層級，還有一些法制化的問題。由於各位校長、主任和課督較為瞭解學校層級課程與教學的事務，希望能提供我們這方面的意見。目前學校層級所做課程與教學的推動，如課程發展委員會、領域的教學研究小組等；地方層級有督學、教學輔導團等組織和體系，而所謂的網絡或建立機制是未來制度化以後才會出現的東西。另外還有一些方案，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、課堂精進教學計畫等。除了課發會、領域小組這些工作比較固定在推動，其他方案是外加式的，有經費補助後學校再去申請，這些全部都是課程與教學推動的措施與機制的一部分。

陸、確認前一次會議紀錄及辦理情形：無

柒、報告事項：

一、主席說明會議目的與討論重點

有沒有什麼樣制度性的設計，可以讓整個學校的體系是更健全的穩定的，不要每次都是因為人的流動，或是因為有沒有經費、有沒有補助，而影響整個學校應該有的正常運作，我們之前大概有這些大致上的發現。那還有一個就是輔導團跟學校的關係，學校呢…所有座談會還有訪談的人都說，輔導團對我們學校課程沒有幫助，這個輔導員聽了也許覺得很傷心，可是很奇怪的是，幾乎所有訪問或是來座談的人都說，實際上輔導團對學校的課程真的能夠著力的很有限，因為很多很多的因素，以致於輔導員很努力地去，但是學校人員不覺得輔導員對他們學校課程或是教學推動是有幫助的，這個也很值得縣市層級輔導團這個體系怎麼樣重新調整，有一個更清楚的思考點，不然的話，大家花了那麼多錢，輔導員那麼辛苦賣命，學校卻沒有覺得他們有得到幫助，這可能是中間出現了很大的問題，這是我簡單報告一下我們目前的一些發現。看看老師們也可以提供一些什麼樣的想法，比方說你們可以先談一談學校裡面好多好多的方案正在做，有縣市層級的補助、有中央層級的補助，像精進計畫、或者是縣市現在正在推動的方案，有補助什麼樣的經費，請學校要做，所以我們其實有好多的系統在跑，還有什麼教專評、還有教師社群。

## 二、請各與會者以3-5分鐘簡述本校目前之教學推動措施

A：我是高雄縣的生活團，我那時候在做國際交流的時候，因為我對資訊本身很有興趣，我就常常會去資訊跨領域去學很多東西，有接到一個國際交流，可是我拿回去學校沒有人要做，可是後來我們就做跨校式的，後來就是四個學校大家一起做，因為參與的人都是很積極的，所以我們做的成效也是很不錯、也得到優等。可是現在學校發展的學習社群…我覺得說學校如果組團不容易的話，跨校倒是可以試試看，畢竟參與的人都很願意去做。如果說學校要發展專業社群，如果說有的不好發展，因為有時候經費請下來又動不了的時候，像每年度都會有學校評鑑，如果學校評鑑列入那一項，當我是一個主管、我看到那一項，如果我在意的話、我那一項沒有的話，那主任他們就會開始去著急。因為我是導師，聽到這樣的話，阿…那是因為評鑑一定要有，我們會想說學校那可能要幫忙，那是不是我要安排既定的事項的話，會比較甘願去做。那為什麼一般老師他不願意？有時候他願意參與這些課程的設計或是什麼，可是有些專案申請下來就是要大成果冊，他一聽到成果冊他就整個都不願意了。評鑑我不知道為什麼，有時候做就是一定要弄得很…就是我整個歷程已經花很多時間，可是我發現作成果冊、還有核銷做三份那個…花的時間又更多，那位甚麼我不願意去那個…通常我覺得做的那個人，領導人當然很重要，平常就是一半作交情的，像我們輔導團在辦一些研習活動的時候，有時候如果請到比較大牌的，那就幾乎都爆滿。今天為什麼有些教師不願意進來，一開始他也害怕，我到底可不可以幫你做什麼？好像你們列出來的那個我都不太會；有時候他也會看這個團隊，你們這個團隊都很強的時候，可以 share 很多那個…幾乎每個人都可以獨當一面，或是可以當包商整個包起來，那我就可以願意試試看。其實我覺得教師專業就是，你自己本身專業能力要夠，可是這些又是要從平常的一些研習、你要走出去，跟大家一起火花上的一些碰觸、或是一些商討、一些對話，才能夠讓自己的能力增強之後，我也可以跟別人對話，而不是每次去我都是做些什麼…可能成效又不好，然後我又怕怕的，然後又花掉很多時間，他要給我講義的時候我又覺得心有點虛虛的，我覺得還是從老師本身，你自己要去增能。在辦研習活動的時候，北部和南部就有差別，我發現請一個大牌的下來來講，參與度就差很多，就是會有那個…

周淑卿：您談的就是說，您所發起的那個社群是跨校，那你們自己也辦了一些教師增能的活動請大家來參與，

A：就是教師本身自己要有專業會比較…

周淑卿：你那時候怎麼會想到自己要來發起？其實你也是一個非正式的領導者

A：因為之前也吃過行政一些虧，所以我對行政那一塊就一直沒有興趣，可是我變成我比較自由身，所以我可以跨很多領域，就是把自己的能力弄強。可是當我要做什麼的時候，我覺得也不錯啦，就是都可以參與一點點這樣

周淑卿：所以當你開始發起的時候，其實你是先邀請你身邊的朋友來參與

A：對，因為有時候出去外面看到很多都是因為很有興趣的，那我們就是來試試看，我發現有時候那個帶領人、就是召集人很重要，有很多校長他會接很多case，而且是縣府裡面的紅牌，那我們跟他們一起就會有很多學習的機會。可是我們辦那些研習是要讓老師感受到它是有幫助的，那我就願意再加入。我看到上次在屏東縣，我們那個指導教授他就是利用暑假的時候，他就親朋好友、他們就辦那個夏令營，在屏師、近一個禮拜，就是專門在做那個…阿嬤那套軟體，就是powerpoint在做那些動畫或是什麼的，就是自發性，也是會一個邀一個，因為他們之前已經有成功的經驗了，他也願意說…好像自己也可以成長，可是我不曉得是不是教師分級是不是可以漸漸地、慢慢地出來，讓他感受到說，好像初級教師、或是輔導教師、或是那個…因為北部的競爭或是，高雄市也不錯，高雄市有些學校他們編排的也滿那個…還有課程發展，像我們本來說要自編課程，就是不買綜合活動課本，後來突然有一個人就拋出，那個要送審、那個很麻煩、很挑剔喔！麻煩得要命，然後到最後怎麼那些課程都已經生出來了之後，又說還是不要，我們還是就隨便買一本課本回來，就是送審那一本，那時候學期也要開始了，我說是要寫那個還是什麼，課程計畫歸課程計畫，然後又那個…倒是有的學校，我自己小朋友讀的明星學校不會這樣，他不買就是不買，只是不曉得為什麼，是你們審的時候為什麼就一直退件、退件，他們到最後老師就算了、不要、不玩了。

周淑卿：可是老師自編的教材只要由學校的課發會通過就可以了，不需要送到…

A：不曉得，那就是有人這樣…那我不曉得到最後怎麼大家又把課本…

B：因為要送那個課程計畫到教育處去，然後就被打回來…

周淑卿：那就是課程計畫那邊他會有一些…所以老師可能會覺得說，那與其這樣，就乾脆把教科書的課程填上去就不會有問題。

A：會想說也是分工社會嘛…就是你做一點，我在發表到這邊了，因為話太多了，發展的計畫

周淑卿：所以像你的社群後來有申請精進計畫的補助，或者是申請教師專業社群補助嗎？

A：也是跟教育部申請的那個計畫

周淑卿：精進計畫的…？

A：不是…是另外的…我不曉得…我發現今年的資訊的那個…特別多喔…然後就是做好多…

C：精進計畫不是說他可以申請的

周淑卿：那怎樣才能申請？

C：精進計畫是三級核報下來的，它是撥給縣市政府，今年會修正，以前都是分子計畫一、二、三嘛…所以學校那一塊是在子計畫三，二是在輔導團，那現在問題就是說，從開始執行的時候就發現，子計畫二跟子計畫三他兩個是脫節的，那後來我們發現要整併的時候，也是很難去駕馭那一塊，因為子計畫

三下到學校去的時候，它會發現學校拼命地在執行所謂的精進計畫，但是我們現在所有研習他最重要的問題是在於，老師參加這些研習，完全沒有一個檢核的機制，比如說我們報名研習系統，他參加過的、他登錄過的，他並沒辦法累積老師到底參加過多少的研習，所以我們時常把經費浪費在…像我們輔導團也在辦研習，那都是研習…然後學校，以國小來講，週三進修的研習排得太滿了，那現在輔導團要辦的可能又有一些扞格，因為都在爭這個時間，那今年又多了一個問題，尤其國中有一個問題很嚴重，就是教師專業社群下來，所以我舉一個例子，我們高雄市明華國中它是很自主的學校，那他們學校就發展很多、很多社群，這個時候他就沒有那個餘力、沒有那個時間，再來參與所謂輔導團辦的研習活動，所以這個是我們今年發現的新的問題。那再來就是突顯什麼問題？就是當專業社群在學校推動的時候，我們輔導團是最後一個知道的，我講的是事實，我相信科長也了解這個問題，為什麼會這樣子的原因就是說，輔導團從我觀察的面向，它有時候會被架空，所謂的架空就是說，它沒辦法掌握到學校在辦理的精進的這個部份。那它關鍵點在哪裡？在比如說縣市的那一個主管單位，高雄市它就是二科、三科，它也分國中國小，然後縣的話就是那個學管處，因為它是學管可以統御國中國小嘛…所以其實很多東西問題是出在於學管的部份，我以藝術與人文的深耕計畫為例子，那很明顯，因為我有做南區的輔導，所以像那個藝術深耕到高雄市來，它有分國中國小，所以它在局裡面的層級它就分到二科、三科，國中國小，然後由國小去找學校主辦，那經費是給國中國小，它會請我們輔導團當諮詢委員來執行這一塊，結果呢，高雄縣它就沒有，我問高雄縣的藝術與人文輔導員，他們根本不知道這一塊，所以高雄縣的處理方式，學管科那邊這個經費下來，我就找一個學校去執行，學校再去聘請中央團員來審核這一塊，所以這裡面我提的一個就是說，我們高雄市這兩年來，我們自主地發現就是，我們變輔導團要去整合所有的行政系統，對，因為我們要去整合他，像子計畫三這個問題也是由輔導團發現了這個問題，開始去整合，所以這個時候呢，教育局就發明了一個方法，就請課督來統籌，這也是一個很好的方法，因為你的輔導團有一個課程督學，課程督學就可以很專職地在執行精進計畫的這一塊，因為它就可以來規劃、召集、整個部分有一個對口，你就是全部就是交給他，然後就去整合、去執行，這是一個部份。

周淑卿：所以你們這個子計畫一、二、三後來是課督去整合…

C：對，像前年開始就是要請課督做，因為他們分裂，一、二、三分類，然後到去審核的時候被修理，我們說實話，被修理完後就是要做一個統整，所以你看一個很細微的一個這樣子的決策下來，我們從這裡面就可以發現，很多他執行上面…其實執行的行政上面是有一些問題，讓我分享一個例子，因為我們高雄市目前，我們自發性…那也不是我願意，那是我們輔導團去做的，是我們發現要整合所有藝術資源，所以我簡單講，我們研發一個資源交流平台，就是很多文化局補助的團體，它要進學校去表演，可是敲不到門，所以

那個平台就是全部都在裡面去申請，然後現在已經可以做到什麼程度，這個平台裡面每個學校都有帳號密碼，所以我們今年開始把所有的藝術與人文老師，你就透過那個帳號密碼，學校就去上傳你的資料，所以將來那個系統出來它可以統計每個學校裡有多少藝文老師，他授課的情形是什麼樣子，馬上可以統計出來，所以這是平台的用處。再來，深耕計畫一下到二、三科來，三科馬上交給我們，我們馬上丟在平台上面，我們需要學校申請什麼，完全上這個平台去調資料，我們後來發現，它降低學校行政這樣的一個繁複，再來就是將來要 po 成果，你就是網路上傳就好了，不用公文往返，那我們後端的管理人員，就是開始去檢核學校有沒有上來，然後這個機制有一個好處，我們透過這個機制去檢視學校對一個行政系統命令一下來以後，它的反應的速度，所以我們開始統計，這個文下去了以後，哪幾個學校就開始上傳上去了，這個表示這個學校有在重視這個整個行政系統的問，那有的學校…就是那幾個，最後那幾個，就是十幾個那電話你要催催催，最後催到後面才發現，它裡面學校行政系統的政策命令的執行是有問題的，所以這個部份就是一個經驗的分享。好，那誰要做這邊？這也是我們輔導團發現的，因為我們知道很多經費下來它是很浪費的，但是這個也是要主管機關他去重視，它才有辦法。那剛剛其實我呼應他的提法，就是說其實反而應該是要研發那一種，有什麼機制可以協助這些自發性的社群老師，它很容易去獲得資源

A：慢慢去影響他人

C：對，應該是這樣子，而不要去奢望說你要去透過課發會、你要透過領域的會議，那其實是為什麼？因為課發會它常常是變成是變數，因為你只要變成正式的體系來講，它就是有一個運作的模式，當然這些運作的模式都是…它是一種爲了要有系統，但是這個系統又箝制了一個自由發展的意志，就好像遇到後端那個成果發展的部份，你就完了嘛…所以大概我們也在想辦法思考說，讓有熱心的老師能夠去發展這些東西，但是你後端的那個佐證資料，是很容易去做的，也就是說，你要教育老師，當你接這個計畫的時候，你就要有一個思考，就是說用什麼方式去留下你們的過程跟步驟，因為這些很多是將來可以提國教院做一個基礎研究很好的資源，這些執行的成果、這些東西都是很多 data 可以去做的。那你假如說一件事可以做這樣一個完整的記錄，那這些平台我們也沒有花錢去做，而是透過行政體系，請特教資源中心把它的網站結構改成我們需要的東西，把它平台拿出來，不用花到錢，那教育部在藝術教育館做這個平台可能要花一兩百萬，因為他用後面招標嘛…所以我提的問題就是說，結論兩個，就是用什麼樣的方式去鼓勵社群的自發性老師，它很容易就可以實現他們要去做的事；那另外那個行政支援的時候，能不能用什麼機制，能夠協助我們的社群老師，那個才是社群老師會感受到，上面就覺得說他有想到我。所以像我舉例，將心比心，我們的平台剛開始推，大家半信不疑（半信半疑？），很多學校就是覺得說，又一個命令來了、又一個計畫來了，後來我們在接電話都是苦口婆心，就是軟化他，那我們又交

到一個朋友，因為我們覺得我們輔導員、我們現在的關係是要跟學校校長跟主任打好關係，要體諒他們的行政體系，你要推的東西才有辦法去推，為什麼？因為你只要跟他講說，校長，我們教育部有哪些資源下來

A：協助不是要求要他做哪些…

C：有哪些資源下來，然後讓這些有熱心的校長，他就肯、他會去衡量，阿，這個給我學校。那其實行政系統、局裡面，處裡面也好，他們最喜歡的就是很熱心的校長，因為這些經費下來，都會到學校去執行，那執行它又有成果，因為局處的編制有限，他人員真的有限，我們也知道地方的限制

周淑卿：所以其實你們的狀況是說，輔導團他主動去了解，目前行政體系現有的資源，也了解學校現在所需要的協助，所以你們當作之間的一個橋樑，季練起一個平台，整合學校需要的資源…

A：我想請教一下你們對於說…像我們到校諮詢服務，每次那個調查，有的不克合作的一大堆，就是你想要跟哪個領域合作，然後他們就會偏重資訊或是偏重某一些，然後有一些就是乏人間津，不然就是都已經可以合作，可是他到最後說…又勾一個不願意，因為他自己已經排了一大堆的那個了，那變成說那種窗口就…就是我們的專業不夠讓人家信任，我發現是不是這樣。像上一次就光…我們有辦一個叫王文華，一開始那些人去的時候說，咦，怎麼不是電視的那個王文華，是管十二歲以下的那個王文華，而不是管十二歲以上那個，我們那時候其實一百多

B：那個王文華老師…

A：對，他專門寫作，我們就以爲是另外那一個，可是我們兩個當然是有收穫，可是我們平常也不會因爲是那個、我們特別去關注那一個，我不曉得…就…

D：我想要分享一下台中市的經驗，我是台中市綜合領域國小團，然後我們這團工作，我不知道爲什麼說輔導員對學校是沒有幫助的，因爲綜合領域來說，綜合領域基本上它很新，所以在我、我在輔導團五年，剛開始出來的時候，我們一開始所面對的議題就是說，綜合領域到底是什麼，大家都很想拿綜合領域去配課，可是像我們走到了去年，因爲今年改變了形式，我們諮詢輔導走到了去年，其實基本上現職老師他希望的就是，我們給他更多的教學方法，更多更適合的評量，也就是說，其實現職老師他是有改變的，他跟輔導團關係是 ok 的。那我們最主要做的有幾點，第一個就是諮詢輔導，那我們可以看到諮詢輔導的成效是在今年，因爲我們今年改變形式就是由各校老師，那我們就以分區來做，各校老師來報告他們施行狀況的時候，我發現，因爲分區老師他們都還滿委屈的，他們都在學校抽籤，可是你會發現，怎麼隨便抽他們就有綜合活動可以拿出來分享，也就是說綜合活動課程目前在我們這樣推動之下，它有是在學校之下實行的；第二個就是我們用示範教學的方式，我們一直以來，每年都會辦示範教學嘛，其實現場教師的回饋都會很好，他們會發現原來綜合活動教學、示範教學不一定要很華麗，它可以很平實、很容易去施行，所以這些東西他們都會直接跟我們拿教案回去上。那另

外一個就是我們有一個教學資源網，我們也可以看到他們大量上傳的綜合活動的作品，也就是說，我們還滿 ok，之前像課督有問我們說，綜合活動目前在國小的施行狀況，我們跟他講說，我們不敢保證百分之百，可是至少是有六、七成的老師是非常願意去實行綜合活動的

周淑卿：那你們台中的成效不錯

D：對，它是真的很落實在上這個部份，再來，我們除了示範教學，我覺得比較弱的一點是所謂的教學輔導，其實我們一直很想要去做一個教學輔導的部份，你才可以知道說，就有點類似像現在教專，你才可以知道說現場老師真的到底遇到了什麼樣的困難，因為其實老師都會很怕，很怕教學給人家看，我不知道為什麼這麼沒有信心，當然我們也是以前也會怕啦，所以在這個部份是我們目前著墨比較難的地方，我覺得輔導團還有另外一個，我覺得很棒的功能就是辦教師研習，就是所謂的教師增能，就在子計畫二的，那辦教師增能的時候就會碰到老師，其實我們最大的困擾是，我們之前有試圖，就是想要利用教學輔導這種辦工作坊，可是辦工作坊就變成要…不是交作業，是要跟學校搶老師，因為工作坊要時間，可是因為教育處他們有好多什麼性平啦，家暴啦，都是必辦的研習，然後學校又說，學校研習都不支持這樣不行，所以就變成要搶人，就變成工作坊這個部份是很難施行的，所以我們會覺得說，就是教育處那個地方，他們如果可以將這些議題做整合，或者像最近不是在討論，有一些議題是不是要消失，或者是融入課程裡面，如果他不是這麼獨立出來的話，也許會比較好作業。那我們今年有轉化另外一個教師增能的方法，就是我們之前辦工作坊，我們今年是辦暑假的研習，就是我們把它分成四個主題軸來辦理，我們會發現教師的反應還滿熱烈的，他是可以立即帶回去用的，那我覺得這個是目前我所看到，輔導團跟學校老師的互動，那我會覺得他其實對課程跟教師的專業成長有還滿大的幫助

周淑卿：後來有發現說，經過老師的研習，或是輔導團的協助，那像你們台中市，學校老師在綜合活動的這個課程發展，或者是他自己的教學，發現說有什麼樣的改進或者是…

B：就是像我們之前在爭論的問題就是，到底要不要上，可是現在爭論的問題是，有沒有更好的上法，或者是說，有些東西我們上膩了。比方說，台中市老師還滿有趣的，就他們很貪心，他們有一陣子瘋狂地瘋繪本，然後後來發現繪本也上膩了，因為我一直在講多元教學，可是老師一拿到新的媒材之後，他們就會很興奮，可是他們…就慢慢這幾年收集下來，其實他們有還滿多教學的，他們會願意去嘗試，就我們在審核資源網的時候，我發現其實他們很多教學，甚至遠遠超越輔導團，因為他們非常認真地去執行這件事情，所以我會覺得說，他們的教學的改變，就是從一開始質疑要不要上，到現在願意去精進這件事情

周淑卿：像小學老師上綜合活動課，其實是導師來上的居多…

A：怎麼教怎麼對，而且都是主題式、大單元那種都可以加進去，所以應該是很

容易…要把它弄得比較…

B：只要老師願意上

A：孩子玩得很開心

B：對，因為其實在過去，尤其教到高年級的時候，大家都會擔心，因為高年級要教國語數學呀，那我可不可以拿綜合課去配課，那我們早期知道老師的壓力，我們就說，ok呀，沒關係，你們可以偶爾…你只要一學期上一個主題就好了，可是到今年幾乎已經，我們在諮詢的過程當中，其實幾乎已經很少這樣子的問題了，對，因為我自己是教高年級的老師，我就自己現身說法，我就告訴他們說，我用我自己的實例告訴他們說，我自己在帶高年級，如果我的家長要求我不上綜合活動，那麼我那個班級真的很難帶，可是如果我上了綜合活動之後，學生會有月暈效應，因為綜合活動怎麼上都覺得這是一個好老師，所以學生會衍伸到其他科也會很棒，他就會認真去學習

周淑卿：所以像你們輔導團對學校老師做這些增能活動，那後來他們學校如果說要發展一個什麼樣的方案，那麼那些老師他還是會跟輔導團有接觸嗎？比如說這些老師去…

B：有一些老師會有

周淑卿：比如說這些老師他們要去弄什麼生命教育的一個校本課程也好，或者是他們那個年級想要去發展一個什麼方案，那他們會不會跟輔導團有些合作？

B：有些會，可是台中市的老師大部分都不會，因為我們發現台中市的老師就是還滿有料的，就是他們自己對話，就還滿有東西的，然後他們到最後請我們去，就是很有自信地請我們去看他們教學觀摩，或者是他們自編課程的時候，其實我們都大概只是幫他們看一下有沒有偏頗，就他們都會先發展出一套，再讓我們看這樣子

周淑卿：所以像現在這樣的話，輔導團到學校裡面去協助老師，學校裡面是什麼樣的對口單位在跟輔導團聯繫，比如說我們學校綜合活動老師很想要來上一個什麼課，或者是希望輔導團可以協助我們做什麼樣的教學的改善，那通常是什麼樣的單位？

A：領域、或者是教導、教務處

周淑卿：都是教務主任在跟輔導團聯繫…

B：台中市是領域（領域小組召集人），像因為我那時候有教到亞斯伯格的小孩，所以就有學校就會請我去跟他們講，像亞斯伯格小孩要怎麼樣去帶，就是一些教學策略的分享，所以我覺得台中市其實還滿多是領域出來的，就他們領域召集人

周淑卿：所以平常你們到學校去協助老師，除了說定期的那個，排在例行工作裡面的訪視之外，會不會有學校是主動、自己跟輔導團提出要求？

B：會，他們會自己問輔導團說，我們現在需要什麼樣的課程，那你們有什麼樣的師資

周淑卿：請你們來協助他，那通常是領域召集人在跟輔導團聯繫嗎？

B：我們接到的是領域召集人，因為都是我們的好朋友，因為就是其實我們跟他們都已經很好了

A：因為他們學校行事曆可能就是有排定那一些的，然後他們就會去聯絡一些講師，那他當然最熟悉的就是…有的可能是業務的關係，他就把它分給領域，就直接找輔導團，所以還是教務主任會比較多

：那領域申請主要還是要有一些教務處的支援，比如說他借場地…

B：可是我要提的就是另外一個困境，就是因為現在領域的出現，因為有時候我們會很不得已，像是我是比較好，因為我自己是輔導員，大家應該不會把我排到別的領域，可是因為我們變成領域要公平性，所以有些其實我滿喜歡綜合活動的，但是我會因為抽籤去數學，或抽籤去國語，這個時候熱情就不見了，所以其實我們會接觸到的熱情都是來自於他是真的、是自發性的，他願意來到這個領域的，那我們就覺得這種比較好。所以我們還滿看好教專的，因為教專現在他都是自己有興趣的人，他自己會組社群的。

周淑卿：所以像學校裡的教師專業社群，有沒有學校是以領域為單位？比如說我們是語文領域的，那我們可能就一起去申請社群，當然未必是所有老師參與，但是是同領域的老師，他們可能就是申請一個教師專業社群的計畫進來。還是說，通常都是很隨性的、隨意的？

A：我不曉得別的學校你們是因為看到有一些獎勵，他送幾台電腦或是多少錢讓你運用，會不會這樣會提高…還是真的我就是對這個課程很有興趣，然後我就要來開發一個課程，我不曉得其他學校…

眾：都有

A：因為獎賞那個不太那個…我發現那個…像我們也不要，我們有嘉獎那個我們也都不要，那個沒有誘因。

B：可是要有實質的補助

A：減課最好，直接減課最好

B：學校團體有在運作，可是大部份會以學年在運作，就是自己學年老師自己會去發展課程，可是如果有那個補助的時候阿，就會更好達成。因為你要有東西出去嘛，那就真的會有課程出來，就會比較正式，其實我覺得如果有補助的話，對現職老師來說真的是比較…他會有比較正式的東西出來，我覺得有差別，比較精緻

周淑卿：像之前也有老師提過這個問題，就是您剛剛提到說，你如果申請一個計畫，你就要寫計畫去申請錢，然後還要核銷寫報告，所以很多已經有在運作的社群，他們其實本來就有在做，但是一想到要申請一個計畫，就不知道計畫怎麼寫，還有後端還要報成果，一想到要報成果就害怕，所以後來很多老師就不太願意去申請這樣的經費進來，是不是也有這樣的情形？

B：所以要去煽動呀，我們就…

A：其實只要有一個成功的案例之後，大家都會依照那個…類似啦，就是會在趣修改一下，這樣就比較快

周淑卿：所以通常老師他們想要申請某個經費，是不是學校裡面會有人去幫他們，比如說提供一個計劃範本，或者是幫他們寫一點計畫

A：這個就要看主管自己的…

B：這就要看主管自己會不會要求了啦

而且很多老師他們沒有行政經驗，他就會覺得說在經費的部份，他非常地不知道如何運用

A：所以在主任儲訓班或校長儲訓班的時候，就是要信任、尊重、關懷，這三點要強調一下

周淑卿：也就是行政它提供一點協助，比如說怎麼報計畫、怎麼報經費

A：不是都會說，行政我永遠支持你，可是真的 support 你的時候你還是做包商，都沒有…就是這樣子

而且經費上的時候一定需要行政的章去蓋，所以如果是老師自己的話，他沒有辦法去跑那個申購單跟那個…

周淑卿：他們會覺得很麻煩

對，而且他一定要透過行政。然後再來我們學校有在做領域的這個專業社群，然後我們學校的老師就反應說，他們覺得有的時候有召集人的訓練，可是這個經驗不見得符合學校的需要，這是一個。

周淑卿：什麼樣的召集人的訓練？

就是專業社群的召集人，不見得符合他當時的需求，或者是那個召集人訓練剛好不是受訓的那個人來當他們這個領域的召集人，所以他們覺得說其實那個專業社群的 leader 非常地重要，然後他們覺得說，其實這個部份需要一個好的 leader，專業社群才能真正發揮它的好的功能

周淑卿：可是社群的 leader 他是怎麼樣？是自己自願的還是說有些是由學校去拜託來的？

大部分是大家互推吧…

A：那個也是最近才比較…

我覺得每個社群的 leader 應該都是自己自願的

C：以今年開始執行的教師專業社群，那這個部分我們高雄市，我們是發現一個狀況就是說，因為它是規定，規定以後就是你學校會申請，你學校就找一個，他就是會去執行，然後他就開始找資料，譬如說計畫要怎麼寫，那這個時候就會變成我們去找到輔導團，去尋求那個管道，所以其實我覺得，我舉一個例子，為什麼其實從教育部下來，或者從局到地方來講，他有下列的地方在哪裡，最明顯的例子，我們高雄市在培養師資的國中的欠缺了以後，地方訪視來評比的時候，那一項分數最低，所以去年就開了六個表演專長的國中缺，今年又兩個以上，你看，因為是地方很重視部裡面的評比，因為上次因為少這個分數，所以高雄市從…比如假設啦，那個獎金我不知道，從八十萬掉到六十萬，還是八十萬掉到四十萬，主管心情真的是…

高雄市不是跟教育部平行嗎？他也要受到評比喔？

周淑卿：沒有，高雄市沒有跟教育部平行

我一直以為平行耶…

C：這個不要錄音，因為你錄這個的話你就沒有資格當輔導員…

我們跟高雄市不熟

周淑卿：直轄市他只是行政

C：而且我舉例，你教育部補我們六十萬，像那個深耕也好，精進九萬，我們自己高雄市自己還要再拿九萬出來，所以精進計畫我們是十八萬

周淑卿：因為你們經費本來就分配到不多

C：那我是覺得說，因為你上面教育部的一個考評，你要是玩真的，然後地方又會在意，就是剛好關係維持得…你不要就是說我整個縣市我就放棄了，我不要你那幾百萬可以了吧。那你說寫計畫來講，因為今年藝術深耕他是執行三年，就是藝術與人文這一塊，很難得，但是我訪視台南縣、嘉義市也好，像台南縣這麼大，因為縣市的環境不一樣，很多是唯恐不要去申請，因為你申請了以後，可能六萬、十二萬，進來以後你要去找師資，你偏僻的學校你沒有那個…其實偏僻的學校沒有…包括校長也好、主任也好，他有的是沒有那個能力去寫那個計畫，所以…因為我們是審查之後才知道，就是說，我們不要去認為說主任也好、或者已經辦行政的包括校長也好，他這一塊會很熟悉，所以在專業養成上面，其實我們要教育老師，其實我是基層老師出來再當輔導員，老師不要去排斥那個計畫，因為計畫是在訓練你一個語文的表達跟思考，計畫是一個大家公平的一個申請的管道，它為什麼會變形成很複雜是因為牽涉到經費也好，這裡面有很多挫折，就阻斷了老師的熱忱。那剛剛我呼應一下台中市，其實我是高雄市藝術與人文領域，但是其他領域辦活動我們都會去關心，其實綜合我很羨慕他們，因為綜合他們常常會開什麼課，教學百寶箱，看到那個題目我真的也會衝上去

A：用在班級經營很好用

C：對，事實上因為綜合領域它其實是一個很有彈性、更是很有人文的一個領域，也不是領域，它就是剛好這個過來，它算是很新啦

周淑卿：所以你平常會去參加其他領域的，如果你覺得說他們所辦的一些研習對你也有吸引力

C：對，其實它綜合是一個很好的一個部份，因為它有時候會跟藝術與人文各方面去有關係

周淑卿：所以從你剛剛的分享中可以看到，其實在高雄市，輔導團他不是只有做自己那一個輔導團原來所排定的工作，比如說到校訪視啦，或者是輔導之類這些既定的工作，你們也會主動地去整合一些相關的資料

C：因為我們的編制有這個實力，因為我們總共編制有十幾個專案，常常到…這個我們要聲明，因為編制不一樣，我們要強調，就是要證明一件事情，你要專業人員，你才有辦法去做正事阿

B：專業人員很重要

周淑卿：所以未來在縣市層級應該真的要有專任的輔導員，否則大家都借調幾個小時過來，那這…

C：像起碼我們還有幾個小時回學校受試，我們不是完全支援的

E：其實我的感受很深刻，因為其實剛剛從周教授跟大家分享，在各方面的回應都有提到，其實在學校裡面能夠成為比較特殊、能夠去組合大家的人，其實大部分都有輔導員的背景，那所以說其實輔導員的專業是受到肯定的，而且他們的熱忱也願意在學校裡面去擴散，可是我覺得有幾個問題，而且我剛剛聽到在我們台中市這邊，輔導團的運作方式其實也跟宜蘭縣也是大同小異，甚至於我們宜蘭縣其實到校去服務的時候，入班觀察、作教專的那種模式已經做了五六年了

B：這個部分台中市老師就是不肯

E：宜蘭其實已經做了五六年囉，從我三年前還在輔導團的時候，就已經開始走了兩年，我離開輔導團三年，已經五年了，今年還在繼續走，那所以其實我要說的是大同小異，那可能在臺中市可能因為有城鄉差距，可能你們老師的接收度比較高，而且他們就是比較願意去嘗試，然後他們的訊息接收也比較多，所以我覺得你們做的成效比我們宜蘭縣更好。但是我會在想，就是我回學校這三年我看到的一個狀況，不曉得大家是不是有這樣一個問題，就是其實我覺得學校現在校園裡面有一種氛圍，就是老師跟行政之間的距離越走越遠，我覺得其實普遍老師好像對行政有一點點不信任感，我舉一個例子來說，我自己因為擔任過中央團的委員，所以我的感受很強烈是我那一年回到學校我真的非常氣，為什麼氣，那時候我們開始推一個從教育部推下來一個經費，就是說讓偏遠學校可以共聘師資，然後你知道，到我們學校的時候我們要聘這樣一個師資，你知道校長跟主任在學校裡面是怎麼對我們這些課發會…阿…對我們教評委員們說的嗎？他說教育部又要灑錢了。我聽了好難過，我聽他講完了我就說，校長，據我所知這筆經費不是在灑錢耶，它是為了讓一些偏遠學校他的編制不夠去聘那些專業的師資，所以讓這幾所學校可以共聘，我覺得這是一個很棒的資源，可以讓學校每一個孩子、偏遠的孩子可以受到公平的資源，怎麼會是在灑錢，我好難過，我在那裡就是對所有的人闡明，我說因為我接收過這樣的訊息，我知道他的目的不是像校長所說的這樣，可是我發現教學第一現場的老師其實收不到這樣的訊息，然後我覺得其實那個就會造成，我發現行政中間這一層，就是校長跟主任的這一層，我不曉得是因為他們在接收縣裡面的訊息的時候，他們因為業務太多，所以沒有辦法如實地去理解政策的內容，所以回來錯誤傳達，造成了誤會，還是縣裡面就有這樣的問題，縣裡面就把它當成這種形式在灑錢，然後就把錢用掉，我不曉得中間哪個環節出了錯，所以我的心裡一直在想，如果輔導員，我們既然輔導員是真的有這樣的專業能力在，可不可以就是透過輔導團來做這個計畫的執行，由學校的老師…因為其實輔導員到學校去很容易接觸到老師，輔導員辦研習也很容易接觸到那些還願意出來參加研習的、還有熱忱的

老師，那我覺得這些老師應該都是有那個 power，可以有那個能力回到學校，因為他有那個能量願意去嘗試做那些教學的改變，那如果我們用這樣的方式來吸取一些老師，然後直接在我們研習的現場，或者是到校服務的時候發現這些有 power 的老師的時候，把這樣的訊息給他們，然後提供給他們我們願意協助的意願，由他們直接跟我們對口，我覺得第一個，在教育政策的部份、在教學技巧的方面、專業的方面、還有計畫的方面，我覺得我們都可以直接不用透過行政去做層層的傳達，然後讓他的想法失真，這樣子的話是不是會更好

A：行政就沒事情做

E：行政其實有太多事情可以做了，而且還有一個就是剛剛 C 所提到的，子計畫二跟子計畫三的問題，我看到的狀況是很多學校，想申請經費的學校一直努力申請，他們放了很多的計畫，搶到很多錢，然後他們很懂得什麼叫做一魚多吃，我覺得看了難過的是經費在這裡浪費了，而資源在這裡是不平均的，這是我的感受

周淑卿：對阿，就是會申請計畫的就什麼經費他都有

E：對，就是他很會寫計畫、他也很會一魚多吃

A：老師請拿出你的良知來

周淑卿：那一魚多吃的狀況又有分好幾種，有的學校是他們自己有自己的方向在走，他就把很多計畫經費一起拿來運用，還有一些學校就是經費進來就是要補助設備的，他什麼計畫都申請，但是實際上他可能沒有真的在做一些該做的事，那就是計畫進來，然後可能就是一份成果報很多地方，但是實際上他做的事情可能沒有這麼紮實，所以他的情況是

E：對，落差很大，所以我覺得要看那個 leader，如果是很有心的 leader 的話，我覺得他能夠把它帶得很好，它可以是一個整體性的規劃，但是如果不是的話，就真的，他只是在做計畫要錢，

周淑卿：你要去統合那些資源，然後去做最有效的運用，也讓他們的學校，就真的實際上去發展一些好的方案，

A：還要搭配一些規範吧，有時候我不曉得有些縣市吧，規定老師一定要研習時數是多少，老師也願意出來，他就是，反正規定是這樣，可是我不曉得規定到最後，反正他也那個…你們這個一定要去喔，可是那個老師不用就是不用，到最後他也沒有受到那個阿，完全沒有，而且現在教師會的意識非常…

F：這個部份，我就會想要反映我們，我聽到我們縣裡面有些小的學校，小型的學校他們在反應，他們就是說，其實在這幾年這樣子做下來，在縣市層級，在課程，就是落實到學校的課程與教學推動，其實老師的參與度跟十年前比明顯已經提高很多，他們是還滿認同這件事情，不過他們…

周淑卿：為什麼會提高很多，主要是因為什麼因素？

F：他們認為說其實現在研習辦得非常地豐富，很多老師也都願意自己再增能，跟之前比起來他們覺得是正面的成長，但他們也同時發現到一件事情就是

說，舉例來講，精進計畫子一、子二、子三各個計畫從縣市層級、輔導團層級、學校層級可能都辦研習，有的學校他人多，研習可以派老師出去，可是每個研習上面都寫請派員參加，所以小的學校人就不多，他說他們學校一整年，學校的老師要一起在學校的時間還真的不容易找到，他們就在反映這個問題。然後還有一個他就是說，像現在有很多什麼什麼課發會、什麼什麼委員會、什麼什麼會，他就說一開學他就好幾十個會同時要做，可是學校就只有這些人而已，可是因為一定要籌備這麼多會這個很…就是變成很荒謬，他說如果有機會請不要忽略小校的聲音

C：學校規模上面…我要反映一下輔導團的問題，比如說遇缺不補

F：對阿，因為輔導團這幾年其實在議題團增加的部份，那輔導員的徵召很不容易，因為學校方面，一來他可能減課沒有減那麼多，那學校不太願意讓輔導員出來，有一些老師其實他是很願意出來研習、很願意出來擔任輔導員，或是他很願意出來做一些事情，可是學校沒有辦法讓他出來，就是有課，那有的課程是遇到說，舉例來講，像輔導員一定要以一天或半天出來，可是國中來講，你不可能把英語課都排在同一天，或者是國文課都排在同一天，一定是每天有課，你叫他要挑哪一天出來他會有困難

周淑卿：現實的考量

C：我剛剛講那個重點你沒有講

F：就經費問題，遇缺不補阿

周淑卿：就是只要有團員出缺就不補，因為今年經費只剩下…

B：我們開始恨出去的人，因為我們工作越來越多

周淑卿：因為議題團成立之後，因為總經費沒那麼多，又成立了幾個團，現有的團員要去刪減

F：議題一定要成立阿

周淑卿：其實我對這件事情持保留態度，因為他本來就是要融合在…如果每個議題都要成立議題團，那一百個議題就要成立一百個…

B：我也是，因為議題一直出來

周淑卿：是阿，他是無窮無盡的

B：或者全台灣的老師都是輔導員

周淑卿：部分的問題就有問到說，我剛剛一開始說，很多學校老師都會說，學校裡面有一些方案，但是跟輔導團好像都會走平行線，他們到不是說輔導員不好或者是輔導團不盡力，他們的說法是說，輔導團有自己的工作，他所謂自己的工作就是說，輔導團通常就只針對一個領域，他只管這個領域，其他事情他是不過問，只管他這個領域的教學，所以輔導團通常會有自己的年度計畫，比如說他一年之內要跑多少個學校，或是要辦幾場研習、幾場工作坊，所以他們學校老師都會說，輔導團都有他自己既定的行程，所以我們學校自己在發展的工作，不管是任何方案，或者是社群、精進計畫，通常不會去找輔導團，因為他們都覺得說，輔導團就是做他們自己的工作，那我們學校的

領域跟他們哪個領域是有關係的時候，我們才可能跟他們有點關係，否則就大部分學校做他自己的，輔導團作他的，我排到輔導團來訪視的時候，他才跟我有關係，其他他時候我跟他沒關係

C：對對，這是事實

周淑卿：所以說幾乎都是走平行線，那有時候我會問學校老師一個問題，比如說你們學校正在做一個什麼生命教育，自己是一個社群，雖然你是跨領域，但是你們不會去尋找，比如說綜合輔導團可能跟這個活動有關係，那你們找他們的團員來跟你們分享，做些課程的討論，或是做些教學方案的研討，他們通常說不會想到這件事，他說因為輔導員太忙了，我找他們不一定有空，所以我不如自己來算了

C：還有一種是管道

周淑卿：不知道找誰

C：對，因為他不知道怎麼找，其實我們輔導團都是要跟學校麻吉的，因為你辦了研習，就建立了感情

B：我們都透過研習來建立感情

C：其實最聰明的老師是有問題就趕快找輔導員，因為輔導員其實資源最多

B：我們都把 e-mail 和電話都留給他

C：所以現在其實就是在反回去，就是我們輔導團今年辦工作坊，今年來十個，我就把握先把這十個感動了以後，再來去拉人，就像老鼠會一樣

B：像高雄那樣要有專業輔導員，因為你這樣子打電話去才隨時有人接，其實這個是可以直接找到人，要不然你打電話找不到人，他就真的覺得你輔導員很忙，如果你上課關機或

C：比如說他他要找領域負責，他還要再翻，比如說高雄縣也好，高雄縣那一個領域負責的學校是哪裡，他才有辦法找到，那這樣的話他覺得說這麼麻煩

G：找到不一定出得來

B：不熟阿

C：這就是機制的問題

周淑卿：理想上輔導團員應該跟學校的各種課程方案，只要我能協助得上的話，其實應該跟學校更密切聯繫，而不是只有在我們排定的例行工作上

C：還有就是策略聯盟就拼命找，因為學校要有策略聯盟，然後策略聯盟要聘講師的時候就拼命找輔導團，那都是主任，因為他需要講師的時候，就開始想到我們，所以這是一個需求，輔導團真的就是要很神聖讓老師覺得說，有這個需求，我再去找你，我沒有錢就去找你借錢

B：其實我覺得如果是學校這樣，大概我們可以在諮詢輔導的時候，其實是可以宣導的，像我們學校有兩個綜合的輔導員，所以我們在推社群的時候，我們都知道要去哪裡找講師，就會很方便，而且我們會隨時想到哪個講師可以用，所以如果我們有佈達，就是輔導員可以隨時被找的狀況下，這個部份就可以打破瓶頸現況，可是像剛剛老師講的就是，我們能不能出得去的問題，

因為今天學校通常吃的就是，你今天如果是長官，就是教育處發的公文，我會讓你去，對口學校發給我的，我考慮一下，因為那不是直接行政長官，就不一定可以出得去，就可能要去排課，不然就是要請事假，因為公文就變得不能請公假

F：其實輔導員太常出去也會被學校抱怨，所以其實還是要有專任輔導員比較好

C：連綜合也是一樣阿，就是連中央團員在學校擔任主任的時候，就受不了了，家長就受不了了

B：所以現在只要是兼任就會有這樣的問題

周淑卿：所以應該是全時借調，當然他可以回去上兩個小時、四個小時，但是應該要是全時借調比較好

C：我們現在名稱叫支援教師，因為到局裡面是一對一，就是說我一個老師到處裡面辦公的話，他那個處會補一個人員到學校去，但是我們是支援的，支援等於是說，我們只授課四堂，那這四堂很重要，因為這四堂是我維繫我教學戰場，那是我的戰場，所以我一定要回學校去做這件工作，輔導員一定要跟教學緊密結合，但是等於是減的節數要多，你集中辦公以後，你的人員，包括你跟別的領域就可以跨域，我們辦國際性的活動就請英語文領域，我們需要什麼樣子請綜合這邊來協助我們，那個支援加起來是很強大的，那現在各縣市的部份就是分，你這個學校是語文，可能在學校那邊彼此之間是完全沒有聯繫的，因為我們全部被抓去辦公，就是全部集中在那個地方，領域辦公室網絡也結合，所以一個訊息下來就是，處理訊息就很快

E：其實我可以分享一個，因為我之前還在縣團的時候，我那時候其實還有接生活課程的部份，那生活課程其實是跨了三個領域的東西，所以那時候開始在帶生活課程的種子團的時候，我是請這三個領域的輔導員來陪我們一起的，一起做教材的產出和討論，我剛剛之所以會提到說之所以由我們團來 handle 這整個計畫是因為我覺得，我們會比較清楚資源與需要的支援是什麼，我們會比較知道說我們可以去哪裡找人，所以我覺得輔導團是一個很專業的資源。再來就是，如果有專任輔導員的話，像宜蘭縣也是專任，我覺得那就是很容易就可以串得起來的，因為平常大家都在一塊兒，那討論太快太容易了，然後訊息共享，我覺得那個部份其實是很棒的。我很好奇的就是，面對未來的超額教師的問題，其實到底有沒有一個處理的方案，因為就我所知，其實有部分的想法是這樣，因為現在都已經把缺額控管，所以像剛剛提到遇缺不補，我就想它有沒有可能是故意鎖住，然後到時候要容納支援教師這樣

F：我們講的是輔導團的輔導員遇缺不補

周淑卿：因為總經費縮減，要成立議題團，所以沒有辦法在維持現在的人力

E：像我們今年宜蘭的狀況，我舉個例子，我今年為什麼會再回來，我其實帶完一年級，應該要帶上二年級，但是被調回來，被調回來是因為我們學校今年有一個超額無法處理，因為新老師他們不會隨便讓他進來，因為他們覺得沒有經驗，他不是隨便就讓你進來，他還是有一個選的歷程，所以當然是找老

鳥回來，很快就能上手這樣子，所以就被調回來，我們是因為超額的關係，其實我知道未來一年一年，我們宜蘭縣都會面臨這樣的狀況，所以其實偷偷的說，其實上面是有跟我說，他會希望說能夠幫忙帶個團、帶起來，所以其實我覺得有沒有可能擴編，但是目前宜蘭縣的經費其實沒有辦法一個領域兩個輔導員，但是會希望就是說，因為我之前帶過綜合跟生活，所以他是希望我能夠一口氣帶兩個，我的意思不是一個人帶兩個團，是我幫忙帶兩邊的人，能夠有人接手這樣，雖然之前就有人接，可是那時候保留住沒有專任，就是能夠帶人上來可以接，因為正好有一個斷層在，接我手的那個老師，他帶了一年就調到別的縣市去了，所以突然間一個大斷層，這兩年等於是硬撐過來，所以就問我是不是可以回來協助

周淑卿：所以地方能力是不足的，經費也有限

E：可是據我私底下的了解，其實有滿多老師都已經告訴我，他有意願，是我進來還沒有去輔導團上班喔，八月一號嘛對不對，才沒幾天耶，可是我已經收到三個人告訴我有意願要進輔導團

F：能夠想出來就出來嗎？不會遇到學校的阻礙嗎？

E：有超額阿，不去他就要處理超額問題，有人是因為他就是超額的那個人，還有就是他去看一看，還有他可能會被超額的壓力

D：不見得是被超額的那個人，是他覺得可能剛好有機會

C：畢竟這樣不是常態，所以這樣也是…

周淑卿：不過這個超額也是目前比較沒有一個配套的處理辦法，其實有很多方案都被提出來，比如說學校裡面需要有人力，其實重點都在錢

E：所以輔導團今年調我出來還有一個重要因素，就是因為他調我出來不用花錢，省輔導團的錢，輔導團不用給代課費，所以這是我們目前的作法

周淑卿：要消化人力是有很多辦法的，就是沒有錢而已，在我們中央縣市層級，其實都有很多的措施想要協助學校去做課程教學推動，那主要的基地還是在學校，你們覺得說，像中央或是縣市現在的那些措施，不管是補助、協助或者是什麼樣的方案，到底對學校的實質幫助是怎麼樣呢？有沒有什麼樣的方案對學校是很有幫助的？有沒有什麼樣的方案，他可能這樣做也沒有什麼實質幫助？現在中央好多計畫，比如說精進計畫，現在又有好多什麼教專評，還有什麼社群，還有好多好多補助方案，到底這些方案對學校的實質幫助怎麼樣？

B：我們真的不是故意要呼應那個校長的灑錢說，可是我覺得，所有的東西下來，都是錢先灑下來再說，其實老師都沒有受過專業的訓練，這是一件很可怕的事情，像我們學校做專業社群的時候還好，因為是輔導員在帶，而且他是中央輔導團，在推的時候因為他很了解計畫，可是你想想看，其他學校要申請的時候，他基本上並不懂他是什麼東西，就這樣來就申請了，就真的是灑錢了，所以就是說，今天我覺得中央層級他不管要做任何計畫，如果他在沒有任何很完善的說明、很完善的配套措施之下，就這樣貿然實行，其實我覺得

學校很可憐，就是忙著配合，就是你要我做我就做，可是我也不知道我在做什麼東西

A：像我們高雄縣的英語村就辦得不錯，因為縣府長期會提供外籍師資，以及優秀的中籍師資人才，他就直接進去學校辦理英語的教學推展，外師的教學模式老師本身他也可以在旁邊觀摩，提供學生滿多元的學習，我覺得成效還算是不錯的，英語村還算不錯，最主要就是外籍師資一進來，學生會覺得很新鮮，他本身也有專業的素養，我們老師也是剛好可以學習，就是有專業人士進來，而不是直接把錢…

E：我呼應剛剛說的那個問題，我還是回到共聘師資的那個議題，我後來接觸我的種子教師，他告訴我，他們學校是在宜蘭縣員山鄉一個偏遠小學，他們也是想共聘師資，而且是主辦員山鄉的共聘師資的遴選作業，他說真的是氣到，因為連大校都申請到這個錢，結果那些很優的老師、專業的老師，他們當然是選擇鄰近的、大型學校，他不用到處跑校，結果他們要三個只聘到一個，其他的寧願選大校就去了，他們後來還是聘不到

周淑卿：大校不需要共聘師資阿

E：可是他們要搶錢阿，奇怪怎麼也給他們錢了，所以我不曉得這是哪裡出了問題，這個就是灑錢了

周淑卿：可是這些計畫，經費編列出來之後其實都要寫一個計畫，計畫也是需要經過審核，如果你寫的計畫覺得可行，他覺得說你這樣做有意義，才會給你錢，而不是說所有的要都可以要得到

E：計畫的審核

周淑卿：看審核的人想法是說雨露均霑，還是說他真的是…

E：還有就是說，他能不能看得出來中間的問題

B：而且寫計畫跟執行是兩碼子事

周淑卿：所以看能不能看得出來這個學校是寫真的還是寫假的

B：我們甚至還懷疑，他到最後的成果報告跟他的計畫有沒有看？

周淑卿：所以這個部份其實沒有追蹤考核的機制

F：我們辦了三年的深耕計畫，今年是第四年，前面已經推兩年了，在辦的過程，因為我們每個學校都有去訪視，我會覺得說其實這些錢下去，對學校或多或少都會有一些幫助，可是其實幫助效益大不大，還是要看學校的作法，就是學校的需求，還有這些錢申請過來，學校裡面的人的態度，是怎麼去面對這筆經費的使用，怎麼去運用，那我們在訪視的過程就發現，有的學校做得非常地好，那有的學校就真的這一筆錢拿來，可能就做一些我們覺得他沒有達到實質效益，其實還是要看學校

周淑卿：所以領導者還是很重要，看學校有沒有人去統籌這些事情

A：有的領導者好的話，他沒有錢也會想辦法去找到那一筆錢，反而經費的補助就是那個…

周淑卿：所以縣市到底要給什麼樣實質的幫助？因為他們能想到的最直接的方法

就是給錢，然後叫學校來申請，有誘因學校就會去做一些事

B：他給錢之前可以先把計畫講清楚說明白

其實這個動作都有做

周淑卿：他覺得他講得很清楚了阿，因為像教育部他一再一再地開好多會去佈達，說精進計畫是做什麼的，開好多好多層級的會議說要各個縣市層級再去所有學校回報

E：可是老師我要真的說，每個解讀不一樣，教學思維跟行政思維解讀不太一樣，真的，我舉例來講，行政思維會想說我先搶錢，然後我想辦法核銷完了，不然我明年就申請不到這麼多錢了，但是教學思維會希望我們把東西放在真正對孩子有用的地方，用在刀口上，所以我說為什麼由輔導員來做這件事，因為輔導員比較有良心

周淑卿：可是輔導員不是每個學校都有，而且縣市輔導員就這麼幾個人

E：所以我才說，如果那個種子可以起來的話，那個團隊起來的話

周淑卿：比如說輔導員他在縣市裡面要培養一些種子老師

E：樁腳

周淑卿：如果那些老師可以起來的話，其實在各個學校裡面它可以成爲一個

E：而且一個學校他只有一個還不行，孤軍奮鬥，要兩個才行，成雙

B：要綁樁腳，要跟學校搶研習耶

E：所以要跟學校說，你們讓他們出來，你們學校可以得到什麼，否則真的，輔導員、種子教師很辛苦，真的，我都覺得我在輔導團那四年在壓榨他們，後來捨不得，說你們休息吧，我走了這樣，所以後來我走了，輔導員就全部都一起離開，對後面的輔導員不好意思，因為只留了幾個，幸好是接我的那個他學校有一個團隊是跟著我一起起來的，所以等於是轉移了一個重心，可是我覺得像這種狀況，輔導團裡面要找種子教師真的不容易，那如果找種子教師不容易，你要他怎麼樣擴散出去，像我們現在到校服務，其實入班觀察只看一個，只看一個老師的教學，他們在正常上課時間，你怎麼可能一個輔導團去，然後對全部的老師一起來？像我們今年生活課程，我帶著另外一位兼任輔導員去，兩個人去那裡看一個老師的教學，教學結束之後跟那個老師作對話，我只影響了誰？我的訊息只傳達給誰？一個人。而學校裡面有沒有教學對話的機制？他如何把這樣的訊息再散給其他的老師？沒有。你唸給了他，明天就沒有了，一個禮拜後就沒有了，那個建立的關係也斷了，我覺得那是很可惜的，所以今年我改變生活團的作法，就是希望我們是挑禮拜四的下午去，我們輔導團全團禮拜二早上去，就是生活課程獨立走，禮拜四下午去，然後請他們一、二年級的老師一起來，我們不做教學，但是我們作對話、作討論，我希望能夠帶動校內教學討論的氣氛，我覺得那是一種模式，但是只有生活有這樣的條件，因為其他的領域都是整天課，除非用禮拜五的下午，那你要做的話，就只能用生活，用那種團隊的方式把人從學校裡找來，或者是用策略聯盟區域的方式，來一個團、一個團地帶，我覺得那個東西都

是大家去思考，怎麼樣把輔導員的專業傳達出去？

周淑卿：來研習的人他還是固定的，他這次來，下次可能就…所以他每次來都是不一樣的東西

E：對，因為他們可以決定要來或是不要來，所以你用種子的方式比較能夠綁得住，才有那種情感，才能夠綁得住

C：我這邊有個構想，就是說基於第四點，對學校層級這個部份，有沒有可能提高學校領域會議的層級？這是第一點。再來，學校…

周淑卿：你說提高層級是怎麼樣？

C：因為學校…我先把那個構想先說出來，我再說明…領域會議的決議其實都會牽涉到比如說課程的需求，我們想要做什麼，那領域會議裡面的成員其實都是老師，那領域又是打破學年，就是打破級任老師制，那又可以讓科任各方面進來，那會形成一個文化就是說，領域會議裡面，領域會有一個召集人，這個召集人賦予他一個權責，你要減課也好，什麼的不管，他不一定跟學年主任一樣，因為學年主任是行政系統的學年主任，可是領域一定是教學領導，那這樣上來以後，將來我們輔導團就針對領域召集人建立感情，賦予他一個權責跟這方面的連絡，這樣子的話，在推的時候是否可以比較順暢一點？因為只有這一條路才會達到、接到教學去，那教學問題也可以透過這方面反應到輔導團來，這中間就要幫忙建立召集人跟行政那邊的關係，讓行政覺得我把學校的事務，行政系統處理好，我宣導這些…就是行政專業跟教學專業是互相合作的，那現在為什麼會產生這些問題的原因？就是行政爲了要應付他這麼多的文，這麼多要執行的，他一定要靠組長，再來就是會跟老師去做接觸，但是老師有時候會有兩極化，就是說你跟行政感情不好的時候，他就會不用你，然後就覺得說你都在找我麻煩，所以就慢慢形成這麼一個氛圍，那這個氛圍假如說需要一個解套的，可能要賦予校長這樣的一個觀念，所以其實一個學校裡面有行政系統的運作，比如說課發會，課發會裡面還可以適度地以領域會議爲最高的引領，所以領域會議其實是一種教學專業，那你這個東西一下去以後，現在問題就是說，每個縣市對領域會議就是不聞不問，那有的學校就是，領域會議就是你們自己的事情，可是領域會議後來我發現具有很多功能，老師在一起的時候可以討論說，我今天遇到什麼教學上面的問題，他就是一個自主的社群，所以其實我覺得推教師專業社群，其實有時候可能會忽略學校行政體系，那學校行政體系倒不如從領域會議，而且他要受訓練，我們要開會，老師要受過訓練的，不要去忽略這些，爲什麼？因為我要面對教師會，我覺得他們很有修養，他們的素養是專業的，因為他們對教師法各方面的都很熟悉，那你老師就是…這是一種成長，那問題就是說怎麼樣子讓老師對這方面有興趣，你要讓他知道說，你懂得去開領域會議，你可以透過領域會議去解決什麼問題，就是他知道 power 怎麼用，然後他會有一些感情的交流，透過這樣的機制以後，慢慢去改變這樣的狀況，這是我的想法

周淑卿：領域會議的設計，他就是這樣一個專業的組織，可是後來我們整個行政運作上，就完全忽略領域會議的存在

B：南部不開領域會議，我們一直…

周淑卿：國中領域召集人還是輪的？

E：領域內的人輪吧

C：我為什麼會這樣題是因爲，我碰到很多領域成功的案例，像我們高雄市綜合領域也好，社會領域也好，他們就經常辦召集人的研習，那這些召集人本身就是會結合…

周淑卿：前提是領域召集人應該是大家公認他具有領導能力的人，而不是說大家輪流、抽籤。

C：對，學校就變成輪流。

B：前一陣子還有一個綜合夥伴跟我說，去告訴你們輔導員，要差不多一點喔，我們人爲了你們研習都輪完了。研習不可以超過他們的人數，因爲他們是輪流的。

周淑卿：對，所以這個是不穩定性，你花了這麼多心力去培養這些老師，可是每次來的人都不一樣。

E：他們會說他們想輪流來接受第一手資料，他們覺得，我之前在那個領域，我已經覺得自己都已經有基礎了，可是我這個部份缺，所以我想來這邊，然後學一學他又走了，這種情況也是有的。

F：領召有一個問題，就是有的學校覺得每個人都應該輪流當，所以領召年年換；然後第二個問題是，有的領域它真的是…因爲現在面臨超額的問題，所以這個領域或這個科目永遠都是代課，所以他永遠都是新手，或是都是新任教師、菜鳥教師在擔任領召，因爲領召要做一些事情，有時候會推給菜鳥，然後就會變成縣市輔導團其實他召開各校領召會議不容易，其實我們學校有在因應這個做一個方法，就是也是從教務處，那每次我們是有固定的每個月開領域會議，教務處他就會就這個月要做的主題，會給一個說明，就是六個領域需要討論的，或者是討論他要宣達的事項，然後讓領域會議裡面一定要討論這些，然後做成會議紀錄，這些會議紀錄他再經過教學組的整理，這些會議紀錄是可以公告，就是留存，而且我們是一本一本，每一年這樣留下來，所以領域會議就可以發揮它的功能，我覺得他大致上是這樣的。

周淑卿：就是說他自己想要強化這個部份

F：我也不曉得，就是一個傳承，那所以我們領召也都會領到證明，那這個領召的部份其實在縣市裡面考主任或考校長他們也都有他的容易度

C：所以你看，這個就是有…

A：誘因

G：我來發表一下好了，我身份很尷尬，我什麼都有，導師、我是教師會理事長、然後我又是輔導員，所以我很尷尬，坦白說，因爲我們有專案老師在這邊看事情，因爲我又是輔導員，所以其實有一些，就我們角度來看，其實很難做，

我自己是輔導員也會覺得很難做，那可能要改變一些做法，比如說像剛剛那個領召就好，其實那個實在很困難，首先我們現況來看，大部分是菜鳥、非自願，你把他找過來，他回去也沒辦法跟他下面那些老師…說實在很難做啦，所以剛剛聽一聽我是覺得很難推動，因為我本身在健體領域，那我是覺得我們今年教育部有一個案子我是覺得不錯，推了第一年，他是三年的，就是促進健康教育提升的一個案子，三年計畫，那我們去年實施了一年，那我覺得那個方法不錯，老師收穫很多，我們健康課是配給導師

周淑卿：那個計畫是做什麼的？

G：就是提升健康教育的能力，因為我們是配給導師，那導師大部分都不具有這種能力，他們上課怎麼教？其實我自己是導師我也不知道，課本拿來，同學一號念一段，二號念一段，三號念一段…可是你看喔，一個禮拜一節，幾乎都沒有上道，課本到學習末還是白的，他也是很奇怪的，教育部可能有鑑於此，所以就來這個案子，我覺得很好用，他就是由輔導團這邊，把所有的元件、模組、素材什麼都整理好，然後我們把所有的、只要有帶到健康的導師全部叫過來，分很多梯次，然後每個都把…我們自己也試教一遍給他們看，然後把所有素材都給他們，台中市是這樣，小學…

周淑卿：所以這個計畫其實是請輔導團去推動這件事的

G：其實他一開始的意義，我不知道別的縣市是不是這樣做，是希望給老師去做，那我們輔導團死都不肯，所以我們跟教育部那邊有點…台中市很黑…他是希望給老師，可是我們不敢，因為我們在台中市那種聲音，我自己是教師會，我是覺得我們輔導團自己來做這件事情，那我覺得這是有好處的，一年實施下來之後，導師會回饋給我們，我們會有更多素材、更多元件，他們會去開發，他會回饋到我們這邊來，會越來越多、越來越多…像這是比較可以建議的，所以這個方式我是覺得不錯

C：輔導員可以建立專業

F：還是一樣要反應就是說，因為他們辦了上百場研習，就健康促進的部份，所以學校的反應還是，研習實在還是有點吃不消，因為有的就老師一直在輪，就一直在排代課，所以學校就覺得這樣子的一個授課不正常，一個學校老師實在是吃不消

周淑卿：那個研習如果是國中怎麼辦？

G：國中比較沒有問題，因為國中有健康教學專長教師在，國小沒有這個課程

周淑卿：那他們要什麼時候出來研習？

G：國中嗎？沒有，他們針對國小而已，所以我有個建議就是說，是不是領域它上面就先有個協調，像現在是全面下去，所以每個禮拜三的下午學校唱空城，留下來的就是學校的研習，所有人都出去了，學校是不是有很多事都不能做了，更不用說什麼對談時間，通通沒有了，所以這個領域之間是不是也要互相協調一下

周淑卿：研習也太多了

B：這個下去就很徹底了，執行得很徹底

周淑卿：只有這個領域很徹底，那其他領域就…

C：問題他不是常態，他也不是機制，那我剛剛提的是機制的問題

H：針對國中的部分還是沒有辦法，但是真的來講的話，我們健體領域每個中心學校是每三年輪一次，所以有點軟硬兼施的感覺，你不出來研習，三年之後也是會輪到你，合理阿，大家都遇得到嘛，就是這樣阿，那三年輪一次，然後領召也是，就是照輪這樣

周淑卿：每一年輪一個人

H：對，那我在想說，推那個健康促進計畫，我是覺得，之前我是在衛生組，所以接到這個計畫的時候，他其實有一個 demo，他計畫已經先寫好了，只要修改就好，修改成適合我這個學校就好

周淑卿：這麼貼心喔

H：錢很多阿，因為那個煙捐和檳榔捐，所以都是國民健康局的錢，就是講到錢的問題，所以他所有的計畫下來，教育部就是，來申請這個，我給你一個計畫，哪一個單位，你自己寫一寫，你要哪一個計畫、針對哪一個學校、要推什麼東西，主題非常地明確，就是檳榔、戒菸、愛滋病的防治，這三項要怎麼做

C：這個東西很清楚

周淑卿：所以你們也是輔導團在執行這件事？

H：你說健康促進這個？不是，是在衛生組，直接到學校去了

周淑卿：不像台中市是輔導團來做，你們是直接到學校

H：看小學耶，像輔導團是…我們台南市是督學室，然後下來之後到教學組，之後才到輔導團，所以輔導團的定位其實是不明的，像剛剛講到的專業社群，市政府是說你們這個學校就是要出兩個領域，要領域大家就來湊，然後我們這個領域就要來湊一個專業社群，因為國中跟升學率有關係，所以我們那時候就想說我們體育來先爭取，我們先爭取，我們就來做那個評鑑，因為體育很難評鑑得非常地那個…不像說藝術與人文那個樣子，所以我們就想說來發展一下游泳應該要怎麼樣來作評鑑，足球，然後就是每個學校都不一樣

C：你國中只要跟升學有關的，都很容易…

H：可是因為之後就會譬如說百分之七十參考平常成績，百分之三十參考學測，如果導師你配到健康教育課的時候你教不教？因為你要打分數阿，你分數怎麼來的？藝術與人文也是一樣阿，你上課怎麼打分數？那家長要看阿，結果搞得是人仰馬翻，美術課也要考學科，藝術與人文也要考學科，表演藝術也要考學科，然後大家就出一個題庫，對阿，就是要考啊，其實不知不覺地，學生沒感覺，因為他就是隨便你，可是對於那些升學班的學生，反彈非常大，因為國語跟數學已經考翻了，你現在又來給我考表演藝術，然後這些升學班學生的家長背後其實後台都很強，就吵阿，大家就吵成一團，所以這種問題其實在國中就更複雜，然後事情那麼多，其實聽了那麼多，我覺得真的是無

解，所有的計畫下來都是看人，人真的很重要

周淑卿：所以現在談這個課程教學推動的時候，其實每次到國中，尤其是學科大概就無解了

H：我覺得這個時候就要共產主義，就威權一點

周淑卿：國中好像都很難去推動那些事情，因為老師都只問一件事，就是說你這個方法可以讓我的學生成績更好嗎？如果不行的話，我才不要、才不管這些事，他就是要知道說，我學這些方法，我的學生成績會更好嗎？

H：可是我覺得老師真的很無奈，因為家長給的壓力真的很大

周淑卿：是阿，所以到了國中以後，這些教學推動方案大概都可能會踢到鐵板

H：對阿，我的學生是體育班，然後家長會說，為什麼我的孩子到國中來都考三、四十分？我的孩子在國小都考六、七十耶，所以我覺得我是導師就會有壓力，壓力很大，因為各科老師上完課就走了，其實你管不到他，你不能講說你的英語不好，那我幫你接英文老師，他幫你解釋，什麼事情都堆給導師，所以導師其實壓力真的很大，真的逼不得已，然後你的成績沒提升，就是你不能說他是不適任教師，可是明年可能就是排的班級，就黑牌一張，太錯綜複雜了

周淑卿：了解，所以我剛剛那個問題就是說，中央、地方有一些方案、措施，其實到了學校之後，看學校領導人怎麼做，所以歸結到最後還是學校領導人最重要，所以剛剛老師有提到說，領域召集人的層次真的是要鞏固，如果他每次都是隨便輪，其實領域這一塊等於是架空的，那你要讓學校的非正式組織再去自動形成，那個又要看運氣了，你學校剛好有這樣的老師，那就可以，那沒有這樣的老師，你就不能夠指望，其實這就是一個困難，因為其實這個案子他是很希望能夠制度化，在哪個制度環節可以讓它強化，至少擔任這樣的領導人，他一定要有某種素養他才能夠擔任，而且這樣的人應該有的減課還是什麼相對的榮譽的措施，讓這樣的老師能夠出來

G：任期可以固定，比如說兩年一任、三年一任這樣

周淑卿：比如說領域召集人他很重要，你應該要有專業

C：像組長都有證書、證明，那個證明下去真的是有，固定的獎勵

H：可是我有一個問題，就是班級數多少其實有差，比如說我們十八班，現在變成四十班，就是十八班那個時候是沒辦法，你連光找導師都有問題，所以說專任只剩四個，那你又要輔導團就是盡量不要接其他工作，不可能嘛，那我現在是四十班了，可以了，專任是很多，可是他要找到的就是，又要有熱心，又要有能力的，其實這些人大部分都被抓去當行政了，抓去當導師了，所以你真的要給他一個體制，可是這個人又要固定像這個老師這個樣子說，他們是一個很好的 team，只要回校上四節課，我覺得…

G：他講的像領域召集人

C：所以以後是不是說，像我們在部裡面要推這些東西的時候，你應該去分析地方的結構，或者說這些東西應該放在哪個階層他推才有用，因為我們現在說

你專業社群這個地方也都是從上面思考，我覺得說我們要推，結果你沒有想到目前的結構是怎樣，具有影響力的族群在哪裡，所以我們都常常做一種事，上面的立意良好，下來以後就是負擔，然後曲解了以後又兩造就會很受傷，就是這樣子阿，就是那個溝通，你就是在溝通而已，所以我們輔導員假如接到主任或者，因為有些平台跟他說明，我們都一定要很有耐心，為什麼？因為你想想，今天你去戶政事務所辦公，你是民眾，然後這個辦事員給你臉色是很難看的時候，你的想法是怎麼樣？一樣阿，所以他們電話來，口氣不好一點，因為他們電話一來，我就問哪一個學校，手冊就開始翻了，你什麼組長是不是，陳組長你好，對方講話不一樣，這就是專業，因為我那個手冊，全市聯絡簿都在那裡阿，這是竅門

F：可是我們那個東西會學校的主任才有，其實在教育處跟輔導團的關係，不見得每個縣市都像你們一樣

G：不會啦，我們的打來也不會罵我們啦，因為他知道我們跟他一樣悲慘

C：其實有時候是一種溝通協調，因為溝通協調我們人將心比心，行政你稍微給他安慰一下，或者是我真的了解你辦這些行政，明明內心不是很真誠，還是…

周淑卿：所以你剛剛說到的，其實中央、地方每次在推出政策、方案其實都立意良好，他就是想要幫助學校，但是想來想去，不知道怎麼做，就是給一個方案、給一個錢，請大家來申請

C：可是部裡面不是都會、要推這些東西不是都會請、徵詢意見嗎？我不曉得這些有沒有做，或者說到底做得怎麼樣，因為其實他假如徵詢意見，或者比如說，假設是我們今天這個場合，那教授你、或者是你是輔導員，有案子進來，那事實上像這種機制就很好，像我感覺就很溫暖阿，為什麼？因為我們大家都在這一條線上，這些東西你分享多了之後，我們覺得說，德不孤必有鄰，其實這就是人跟人的互相關係，其實我覺得中央跟地方缺少這種比較人性化的、一種地方受到尊重的禮遇，因為很多問題是不能說透過一直管道（比如說命令），對，這樣子

周淑卿：那學校好像之前也有反應過，因為來了太多議題、很多政策要推動，還有很多要評鑑，所以學校都說他們疲於奔命，要同時對付好多個案子，所以他們有時候也不想要再申請什麼，因為每申請一個案子進來，就多一件事情要做，可是平時像教務處他就是總管學校所有課程與教學事務，有時候組長可以幫忙寫點東西、報點計畫，但是你要老師做，老師幾乎都不可能，老師要你準備好了給他，拜託他，然後他才願意做，這樣的情況很多，所以教務處常常就是一個主任幾個組長要面對好多的事務，於是後來他們都說，其實最大的困擾就是干擾太多，外來的那些干擾太多，所以像這個部份，以各位老師的角度來看，你會覺得說其實在地方層級或中央層級，他們要怎麼樣去減少對學校過多事務的干擾？

B：我覺得他們要對話，這有點像學校行政處室對老師的要求，其實差不多，因為各行政單位如果沒有對話的話，比方說教務處今天對我做個要求，訓導處

對我做個要求，輔導處對我做個要求，你們各辦各的，結果每個人都堆在我頭上，哇，好多喔，我覺得他們如果協調好，是可以整合的，可是我覺得很多政府機關他們就是個人做個人的

H：在國中的行政裡面，因為很多的公文，大家都會互相推來推去，這個時候這個東西，以後只要關鍵字是這個，文書看到就是派去哪裡，所以我那個時候是衛生組的時候，衛生局也要來評量我，市府也要來評鑑我，就是一些不相干的也都要來評鑑的時候，你會發現真的是焦頭爛額，我從來沒有在教務處待過，可是我發現說，光是一個訓導處、一個衛生組，管掃地、掃廁所的，你就覺得被評鑑這麼多了，綠色學校阿、環境什麼之類的，你就覺得，學校不是應該是一個教學單位嗎？所有事情應該都是要跟教學相掛的，可是就像我剛剛講說環保局的，他也希望你在學校裡面推這些東西，幫他們做業績

周淑卿：環保局也來

B：警察局也會來

周淑卿：他們也是一個專案

D：申請計畫要有那個阿，他們要執行就會去找那個阿，他會覺得學校好配合

周淑卿：但是那些各局處室的公文來，學校都要照辦嗎？

B：因為長官阿，然後學校行政都會接下來嘛，我沒有當行政我不知道

周淑卿：他們又不是學校的上級單位

B：不然就是他們文發到教育局，教育局就會發下

周淑卿：所以他們會透過教育局轉發

B：教育局我覺得有的時候只是告知，但是學校一看是市府公文，就很認真地執行

C：應該是說學校是很善良的

E：我請問一下，這個狀況是發生在宜蘭縣，還是你們也有這樣的狀況，我們宜蘭縣今年有收到一份文，是健保局請學校的老師，他給我們一份名單，就是貴校有某幾個學生的家庭缺繳健保費，然後請老師們去進行家訪，了解孩子的家庭狀況，為什麼缺繳健保費，他們為什麼要我們老師去呢？要老師去做家訪，只有宜蘭縣這樣做對不對？那宜蘭縣的那個被罵活該，是今年的事，今年四、五月

B：我們還沒有回學校去聽到這件事

G：聽到應該就直接打電話去了，說你健保局是不是應該關掉

E：有的學校已經做了，然後他的理由很簡單，他的理由竟然是說，老師應該要關心學生，因為老師和學生是最直接的接觸，所以應該要關心一下學生的家庭狀況，所以用這種方式，他就說，這就又變成學校的事

F：我呼應一下剛剛老師提到的這個，因為我之前就是在教務處，在教務處待了很長一段時間，那當時也是有常常有什麼樣的案子到教務處來，然後就必須要去推，可是其實組長就只有這幾個，那如果他一個月接到好幾個，組長要寫那麼多計畫其實也吃不消，可是找老師做，老師又覺得教學工作已經這麼

忙了，我有學生那邊的、家長的壓力，他覺得說這樣他也是一個額外的負擔，所以有時候不得已就只能趕快做完，像是資訊組接到的一個什麼海洋部落格，資訊組就說你回去要規定交兩件怎麼辦，然後我就坐在他對面，我就說，好吧，我們兩個把他扛下來，我們兩個就做了，常常是這樣的情形，可是我覺得…

C：寧願自己做不要去麻煩老師

F：所以像教案比賽我們也參加了無數次

周淑卿：可是不能不參加嗎？

F：他常常都是硬性規定

B：而且它會一直催一直催，還公告到教育處喔，全世界的人都看得到喔，哪個學校還沒交、哪個學校還沒交，公告催繳

周淑卿：所以其實在地方層級，他們自己的處室之間的整合，看看他們到底要推動一個什麼樣的案子，然後有相關的整合在一起去做就好了

B：其實他們都一直告訴現場老師說要統整教學，那其實你們東西下來我們也真的可以統整教學，可是如果你們裡面已經先做好統整，對我們來說就不會那麼複雜了

周淑卿：所以減少干擾是很重要的，不要讓學校更忙，忙到都沒有時間去管外面的工作，非常謝謝老師們今天非常熱情地提供我們非常寶貴的意見，今天座談會又讓我們了解學校更多的狀況，非常感謝大家

捌、討論事項：無

玖、臨時動議：無

拾、散會

「學校層級課程與教學推動網絡發展」意見調查問卷  
(效度建構版)

各位先進：

本問卷調查係國家教育研究院籌備處「『中央-地方-學校』課程與教學推動網絡之建構研究」整合型計畫之子計畫四：「學校層級課程與教學推動網絡發展之研究」的資料蒐集工作之一。

此項子計畫旨在了解學校推動課程與教學的過程所面臨的問題與困難，並研議未來可行之措施。本問卷係依據先前各次座談與訪談中所發現之推動過程問題，研擬學校層級課程與教學推動應有的相關措施，包含「組織與任務的調整」、「人員的專業精進」及「行政資源的提供」三大範疇。敬請檢視本問卷初稿中的題項是否「合理適當」且「題意清楚」，並提供修正意見。

主持人 國立台北教育大學教授 周淑卿  
2010年10月

【第一部份】基本資料

1. 學校類別：國中 國小
2. 主要職務：校長 主任 教師  
教育行政機構人員(不含借調之學校人員)
3. 兼任職務：中央輔導團成員 縣市輔導團成員 課程督學
4. 年資：20年以上 11-20年 6-10年 5年以下(含5年)

## 【第二部份】問卷內容

同意程度			
非常 同意 4	同意 3	不同意 2	非常 不同意 1

### 一、組織與任務的調整

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 課程發展委員會仍應存在，並落實學校課程與教學計畫與方案的決策功能      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 領域小組或學年教學研究小組應成為教師專業社群，以教材教法的研討為其主要任務 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 在教務處增置研發組，以統籌規劃與推動學校的各項課程與教學方案        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 學校應設置教學輔導教師職位，以引導或協助校內其他教師的教學專業成長     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 縣市政府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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ※第一大項之修改建議

同意程度

			非常
非常		不	不
同意	同意	同意	同意
4	3	2	1

二、人員的專業精進

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 教師相互觀摩與討論教學的作法，應成為校內專業發展的必要活動之一             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 縣市政府應要求校長與主任參與一定時數的課程與教學領導進修課程              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 縣市政府應建立各學習領域的教師專業成長研習課程系統，以協助教師精進領域的課程與教學知能 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 教師參與專業成長活動的經歷應作為未來教師換證的條件之一                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 縣市政府應建立各領域種子教師培訓與認證機制，有計畫的養成學校內的課程教學領導者     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※第二大項之修改建議

	同	意	程	度
				非
非			不	常
常	同	同	同	不
同	意	意	意	同
意	4	3	2	1

### 三、行政資源的提供

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 中央與地方政府提供之競爭型計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 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          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 縣市政府應結合教學輔導團、退休優秀教育人員及區域內大學院校等專業人力，建立課程教學的專業諮詢或視導組織 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 縣市政府可建立各校領域召集人與該領域教學輔導團的合作機制，以強化輔導團與學校的溝通           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 教育部應調整薪資待遇規定，對於學校內擔任各類課程教學領導工作的教師給予工作加給或減少授課時數      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 中央政府應研議將教師的工作時數區分為教學時數與專業研討、備課時數，讓教師有時間從事專業成長與研發活動  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ※ 第三大項之修改建議

### 【第三部份】其他建議

- ◎ 針對未來學校層級課程與教學推動的機制，若您有其他建議，請填寫於下列空白處。

「學校層級課程與教學推動網絡發展」意見調查問卷  
(預試版)

各位先進：

本問卷調查係國家教育研究院籌備處「『中央—地方—學校』課程與教學推動網絡之建構研究」整合型計畫之子計畫四：「學校層級課程與教學推動網絡發展之研究」的資料蒐集工作之一。

此項子計畫旨在了解學校推動課程與教學的過程所面臨的問題與困難，並研議未來可行之措施。本問卷係依據先前各次座談與訪談中所發現之推動過程問題，研擬學校層級課程與教學推動應有的相關措施，包含「組織與任務的調整」、「人員的專業精進」及「行政資源的提供」三大範疇。敬請依據您對相關問題的了解，提供意見。

本問卷調查所得結果僅供研究分析之用，且不致透露您的身份，請放心填答。謝謝您協助。

子計畫四主持人 國立台北教育大學教授 周淑卿

2010年10月

【第一部份】基本資料

1. 學校類別：國中 國小
2. 學校規模：6班以下 7-12班 13-24班  
25-48班 49班以上
3. 主要職務：校長 主任 組長 教師  
教育行政機構人員(不含借調之學校人員)
4. 現兼職務：中央或縣市輔導團成員 課程督學  
未兼任左列職務
5. 年資：5年以下(含5年) 6-10年 11-20年 21年以上

## 【第二部份】問卷內容

此部分為三大項問題，旨在調查您對學校層級課程與教學推動之應有措施的意見。

「4」代表非常同意，「1」代表非常不同意。請依您的觀點於各題之後的□中勾選。

	同意程度			
	非常同意	同意	不同意	非常不同意
	4	3	2	1
<b>一、組織與任務的調整</b>				
6. 課程發展委員會應落實學校課程與教學方案的決策功能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 學校應增置專責單位，以統籌規劃與推動學校內的各項課程與教學方案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 學校應設置教學輔導教師職位，以引導或協助校內教師的教學專業精進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>二、人員的專業精進</b>				
1. 校長與主任須參與一定時數的課程與教學領導進修課程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 教師相互觀摩與討論教學的作法，應成為校內專業發展的必要活動之一	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 教師每年必須參與一定時數的專業成長活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 學校應善用各項資源或補助方案，培養校內各領域種子教師，以養成學校的課程教學領導者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 縣市政府應建立各學習領域的教師專業成長研習課	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

程系統，以協助教師精進領域的課程與教學知能

同意程度

非常	同	不	非
同	同	同	不
意	意	意	意
4	3	2	1

### 三、行政資源的提供

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 學校應主動爭取競爭型計畫，以推動校內課程與教學工作                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 學校排課應優先考量教師的專業能力                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 學校應盡量為各領域或學年教師安排共同的教學研討時間                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 學校內擔任各類課程教學領導或研發工作的教師應減少授課時數                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 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          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 縣市政府應結合教學輔導團、優秀退休教育人員及區域內大學院校等專業人力，建立課程教學的專業諮詢或視導組織 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 縣市政府可建立各校領域召集人與該領域教學輔導團的合作機制，以強化輔導團與學校的溝通           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 中央與地方政府提供之競爭型計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 中央政府應研議將教師的工作時數區分為教學時數與專業研討、備課時數，讓教師有時間從事專業成長與研發活動  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 【第三部份】其他建議

- ◎ 針對未來學校層級課程與教學推動的機制，若您有其他建議，請填寫於下列空白處。

## 「學校層級課程與教學推動網絡發展」意見調查問卷

各位教育先進：

本問卷調查係國家教育研究院籌備處「『中央－地方－學校』課程與教學推動網絡之建構研究」整合型計畫之子計畫四：「學校層級課程與教學推動網絡發展之研究」的資料蒐集工作之一。

此項子計畫旨在了解學校推動課程與教學的過程所面臨的問題與困難，並研議未來可行之措施。本問卷係依據先前各次座談與訪談中所發現之推動過程問題，研擬學校層級課程與教學推動應有的相關措施，包含「組織與任務的調整」、「人員的專業精進」及「行政資源的提供」三大範疇。敬請依據您對相關問題的了解，提供意見。

本問卷調查所得結果僅供研究分析之用，且不致透露您的身份，請放心填答。謝謝您協助。

研究計畫主持人

國立台北教育大學教授 周淑卿

2010年11月

### 【第一部份】基本資料

1. 學校類別：國中 國小
2. 學校規模：6班以下 7-12班 13-24班  
25-48班 49班以上
3. 主要職務：校長 主任 組長 教師  
教育行政機構人員(不含借調之學校人員)
4. 現兼職務：中央或縣市輔導團成員 課程督學  
未兼任左列職務
5. 年資：5年以下(含5年) 6-10年 11-20年 21年以上

## 【第二部份】問卷內容

此部分為三大項問題，旨在調查您對學校層級課程與教學推動之應有措施的意見。

「4」代表非常同意，「1」代表非常不同意。請依您的觀點於各題之後的□中勾選。

	同意程度			
	非常同意	同意	不同意	非常不同意
	4	3	2	1

### 一、組織與任務的執行

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. 課程發展委員會應落實學校課程與教學方案的決策功能                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 領域小組或學年教學研究小組應具有教師專業社群性質，以課程和教學的研討為其主要任務 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 學校應設置專責單位，以統籌規劃與推動學校內的各項課程與教學方案          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 學校應設置教學輔導教師職位，以引導或協助校內教師的教學專業精進          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 學校之間應建立區域校際聯盟，以共享資源，並協力推動相關的課程與教學方案      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 二、人員的專業精進

- |                                    |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 校長與主任須參與一定時數的課程與教學領導進修課程        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 教師相互觀摩與討論教學的作法，應成為校內專業發展的必要活動之一 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 教師每年必須參與一定時數的專業成長活動             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 學校領導者應積極培養校內各領域種子教師             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. 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

同意程度

- |    |    |     |
|----|----|-----|
| 非常 | 不同 | 非常  |
| 同意 | 同意 | 不同意 |
| 4  | 3  | 2   |
|    |    | 1   |

三、行政協助的提供

10. 學校排課應優先考量教師的專業能力
11. 學校應盡量為各領域或學年教師群安排共同的教學研討時間
12. 學校內擔任各類課程教學領導或研發工作的教師應減少授課時數
13. 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
14. 縣市政府應結合教學輔導團、優秀退休教育人員及區域內大學院校等專業人力，建立課程教學的專業諮詢組織
15. 縣市政府可建立各校領域召集人與該領域教學輔導團的合作機制，以強化輔導團與學校的溝通
16. 中央與地方政府提供之補助計畫應具有長期性與穩定性，不宜經常變換
17. 中央政府應研議將教師的工作時數區分為教學、專業研討及備課時數，讓教師有時間從事專業成長與研發活動

【第三部份】其他建議

- ◎ 針對未來學校層級課程與教學推動的機制，若您有其他建議，請填寫於下列空白處。