

二、現階段中央輔導組織的組織設置與運作

(一)組織設置-採學習領域召集人爲中心的分散設置

1.有利個別領域教學輔導之深化，但對縣市層級整體課程推動問題之掌握與輔導較不容易展開。

現階段輔導群的設置係以個別領域的分散設置爲主，中央對地方課程與教學專業協作係以「學習領域」的輔導與專業協作爲主。這種方式有利個別領域教學輔導之深化，但對縣市層級整體課程推動問題之掌握與輔導較不容易展開。

一位中央團成員 CT6 表示：

我們到地方輔導有時也覺得力不從心，因為我們從領域出發，但有時問題可能涉及縣市整體課程推動的一些問題，例如研習的整合就不是單一領域的事情。還有海洋教育涉及很多領域，我覺得目前以領域出發來輔導，已些地方會受到限制。

因此，中央-地方課程與教學專業協作之發展，除應持續深化原有個別學習領域之專業協作外，更應強化地方層級整體性的課程與教學領導這方面的專業支持與協作，以求系統性與整體的課程與教學專業之展開。

2.沒有專屬基地，不利組織長期發展、內部凝聚與協作相對較弱。

現階段輔導群係以召集人爲中心的設置模式，每一領域成員約 35 人，分常務委員與一般委員，常務委員人數約 15，中央團教師爲當然成員，人數約占 6-8 人(各領域不一)，其餘名額爲大學教授，亦即大學教授與中央團教師人數約略各半。這樣安排當初的想法就是希望讓教授與中央團教師的權力能夠比較平衡一些。常務委員之外爲一般委員人數約 20-25 人，以大學教授身分者居多，但亦可聘請中央輔導團以外的實務教師或校長。依據訪談資料分析，現行組織的優點有：

(1)中央團教師形式上的地位與輔導群相同，且有助理論與實務對話(CT1、CT2、CT9)

(2)輔導群委員包含國中、國小教授、與教師群；亦有北、中、南、東各區的分配，廣納九年一貫國中、小與城鄉現況等整體視野，有利於意見收集與整合(CT1)。

但也有些限制，例如分散各校，而且也沒有專屬辦公室(通常是召集人教授的研究室直接充當專案助理的辦公室)，導致內部凝聚困難。CT-4 是兩年資歷的中央團教師，他表示：

「我雖然是中央團老師，可是我必須說，我跟很多輔導群教授其時不太熟。每學年雖然有六次會議，但就是例行性會議，會議結束大家就離開，互動其實不多」(CT-4)

中央團教師 CT1、CT2、CT5、CT8、CT9 亦指出類似的意見，他們認為委員人數還是太多、教授分散各地，只有常委會議才與中央團員有討論機會，然常委教授都很忙，難以常常出席，因此對話時間也不多。教授對精進計畫不熟悉，大多是協助示例甄選審查工作，對擬年度計畫難有直接幫助，諮詢委員功能更為有限，只有偶爾支援講座，無法深入協助輔導縣市。

為了解決成員分散各地，缺少基地感與家的感覺，教育部也在國教社群網建置課程與教學輔導群網路的虛擬社群平台。這部份中央團教師運用情況較佳，也確實產生了凝聚社群的作用。不過，輔導群教授委員的使用與參與相對少很多。教授對網絡平台的使用，值得另案研究進行探討。

3. 「輔導群/中央團」為臨時任務編組，不確定性因素高，年度計畫與經費採逐年擬訂方式，缺少中長程發展規畫。

輔導群的誘因與激勵條件不佳，也是阻礙其發展與內部夥伴協作運作的原因。目前課程與教學輔導群委員全為兼職，而除了召集人有按月比照一般學術研究計畫給予研究津貼之外，其餘教授委員與中央團老師均無其他津貼，只有每次會議的出席費與交通費。另外，對大學教授來說，參與輔導群工作與從事學術研究案不同，前者無法列為學術績效，而台灣目前又十分強調教授的學術績效考評，這更不利於教授的參與及投入；在中央團教師方面，非全職借調，雖有減授課時數，但仍需回學校授課，且因為輔導團仍未法制化，人才難覓，多數中央團老師仍需兼縣市輔導團員，又常面臨服務學校校長不願其擔任中央團的壓力，其包袱與負擔相當重。因此，以目前輔導群的組織條件來說，輔導群教授與中央團教師幾乎都是基於對教育的理想與熱情參與這些工作。然而，缺少好的組織條件與環境，終究不利組織永續發展與內部成員夥伴協作關係的展開。兩位輔導群召集人說明他們的困境：

「現在參加輔導群的人，都是在做道德事業，良心奉獻，但這維持不了多久，還是需要好的制度與環境，不然你看，我們過去兩年好不容易培養了一位中央團組長，今年學校校長不同意他出來，他只好退出，這多可惜啊」(CP-4)

「輔導群目前的組織方式不是很理想，除了我這召集人比較投入之外，因為我每月有研究津貼，其餘委員沒有，也沒什麼鼓勵或誘因，大學教授評鑑與研究壓力那麼

大，這又不算分，我其實也不太敢要求。因此，說實在的，我們這一領域委員會開會次數並不多，我也不太敢分配工作」(CP-3)

因為是臨時任務編組，輔導群的年度計畫也是逐年提報，也導致輔導群任務之推動充滿不確定性。一位召集人表示 P7

雖然，好像輔導群的工作每年都會繼續，但還是會有明年會不會是我繼續擔任召集人的不確感，而且下一年經費到底多少？也不確定。所以我們輔導群很難進行長期規劃，有點走一步算一步。

一位地方層級課程督學 L5 表示：

我看輔導群年度計畫，也很難看出一個系統與整體方向，每年推動好像不太一樣，也看不出之間關聯。我認為輔導群在帶領地方團方向方面，還需要努力。

4.中央輔導團由教育部直接領導，中央輔導團員實為中央輔導組織運作主力，輔導群教授角色與功能不易彰顯，是否仍維持兩個組織名稱可商榷。

課程與教學輔導群及中央輔導團皆隸屬教育部，其中中央輔導團更直接由教育部領導，教育部許多聯繫事項也直接以中央輔導團為對口，加上中央輔導團老師雖和輔導群教授一樣都是臨時任務編組，但中央團教師畢竟有減課，有擔任輔導群常務委員，所以輔導群計畫之推動，其實是以這群中央團教師為主力。召集人 CP7 表示：

其實輔導群召集人，其實是一個很為難，…怎麼講？就說從輔導群召集人下面，其實沒有什麼人可以做事。比如說開會，諮詢教授都會來諮詢，包含常務委員，但做事就不一樣了。教育部常常都會說你找常務委員來做，其實我常常都笑，我們 XX 領域其實裏面真正的操盤跟做事的人，就是我加的七個八個人中央團老師。

通常常務委員會議，其他教授也不太有意見，因為他們其實沒有時間，也不太容易深入，輔導群教授大概就是諮詢者的角色，有時中央團辦工作坊也會請教授來指導」(CP-5)。

另外，輔導群與中央團雖然與 2006 年 9 月進行整併，雖然年度計畫與經費合一，但仍維持兩個組織名稱，中央團老師全部納為該領域輔導群，聘為當然常務委員，讓輔導群成為大學教授與中央團教師的夥伴協作團體。另外，各領域中央輔導團組長，擔任該領域輔導群的副召集人，以拉近中央團教師與輔導群教授之間地位及權力關係。這項機制設計的意義在於制度上提供「實務教師」專業介入中央層級課程政策的可能性；在機制設計上，它架構了一種學者、教師可能夥伴協作的平台與機制。不過，這兩個組織怎麼區分，到底是一個還是兩個，也常讓外界產生混亂。

我是覺得現在一般實務界或者甚至理論界，大家都會講中央團，他們一講中央團的時候，不太清楚他們只是指中央團的老師，還是整個輔導群。其實我整個的計畫叫做輔導群，是輔導群裏面含這些輔導委員的教授跟中央團老師，所以我是覺得說，這個名稱上大家其實還有某個程度的混亂(CP7)。

研究者在北中南東進行焦點座談時，談及這兩個組織名稱，有不少課程督學、甚至是輔導團的領域召集校長也搞不清楚。同時，在地方大多直接稱呼中央團，很少提「輔導群」，在他們眼裡這兩個組織不就是同一個嗎？怎麼兩個名稱呢。

(二)組織編制與內部運作 - 朝向夥伴協作與平等

1.輔導群召集人多為教育部相關課程政策或研究倚重之專家，有助政策的聯繫與整合。

輔導群召集人由教育部聘任，為該教育界或該領域具一定名望之教授學者。輔導群召集人也同時是教育部許多重要政策專案的領導者或參與者，這樣有助政策和課程與教學輔導之間的連結。

表 4-3 歷任召集人服務單位一欄表

| 領域 | 年度 | 召集人 | 職稱 |
|--------------|----------|-----|-------------------------|
| 語文 (國語文) | 92-97 | 王開府 | 國立臺灣師範大學國文學系教授 |
| | 98-99 | 孫劍秋 | 國立台北教育大學語教系教授 |
| 語文(本土 語言) | 92-99 | 鄭安住 | 五峰國中教師 |
| 語文 (英語) | 92-99 | 張武昌 | 國立臺灣師範大學英語學系教授 |
| 健康與體 育 | 92 | 晏涵文 | 國立臺灣師範大學衛生教育學系教授兼教育學院院長 |
| | 93 | 方進隆 | 國立台灣師範大學教授兼運動與休閒學院院長 |
| | 94-98 | 卓俊辰 | 國立台灣師範大學體研所副教授 |
| | 99 | 晏涵文 | 國立臺灣師範大學衛生教育學系教授兼教育學院院長 |
| 數學 | 92-99 | 鍾靜 | 國立台北教育大學數學暨資訊教育學系教授 |
| 生活課程 | 94-99 | 秦葆琦 | 國家教育研究院副研究員 |
| 社會 | 92 | 吳連賞 | 國立高雄師範大學教授兼教務長 |
| | 93-96(上) | 黃炳煌 | 淡江大學教育學院院長 |
| | 96(下)-98 | 陳伯璋 | 國家教育研究院籌備處主任 |
| | 99 | 陳國川 | 師大地理系教授 |
| 藝術與人 文 | 94-95 | 姚世澤 | 國立台灣師範大學音樂系教授 |
| | 96-98 | 呂燕卿 | 國立新竹師範學院美勞教育系教授 |

| | | | |
|---------|-------|-----|-----------------|
| | 99 | 陳瓊花 | 台灣師範大學美術系教授 |
| 自然與生活科技 | 94-95 | 陳文典 | 台師大物理系教授<退休> |
| | 96-99 | 黃茂在 | 國家教育研究院副研究員 |
| 綜合活動 | 92-95 | 李坤崇 | 國立成功大學教育研究所教授 |
| | 96 | 周淑卿 | 國立台北教育大學教育研究所教授 |
| | 97-99 | 蔡居澤 | 國立台灣師範大學公領系教授 |
| 性別平等 | 98-99 | 王大修 | 國立台北師範學院社會科教育學系 |
| 人權教育 | 97-99 | 林佳範 | 臺師大公領系副教授 |

2.輔導群召集人是否投入與領導方式，影響「輔導群/中央團」夥伴協作之深度。

其實輔導群召集人雖多為學界具眾望之學者，但召集人是否有時間否投入與領導方式，將影響「輔導群/中央團」夥伴協作之深度。

假設我今天當一個召集人的話，我不希望別人看扁了，我們每兩年就要推陳佈新，一個新的努力方向，新的工作方向。你開一次委員會議，我們也是準備的要命，比如說要開一個期初委員會議，你的議題都是要重新擬定，有新的方向，如果一直是老調常彈，談老掉牙的東西，沒兩次人家就把你看扁了(CP7)。

「坦白說，我們教授太忙，我擔任召集人算是比較投入的，中央團擬好計劃會跟我討論，這過程我也會提供意見，大體上我都會尊重中央團老師的規畫，然後就提到常委員會討論，沒意見就通過」(CP-5)。

3.輔導群副召集人由中央團組長擔任，有助大學教授與教師的平等互動與專業

輔導群協作最大的挑戰就是不同文化群體之間的碰撞及如何融合的問題。理想層面來說，大學教授與中央團教師彼此應是夥伴協作關係，在輔導群裡可以平等對話，共同推動課程與教學輔導工作。但就我們的觀察，現行制度中仍存在著上對下的「權力」與「倫理」關係，特別是在華人文化的傳統下，教授與中央團老師要達到真正的平等對話與協作，確實不容易。一位相當資深的中央團組長 CT-5 表示：

「畢竟再怎麼說，他還是大學教授，我們都是從大學出來的啊，就算他沒教過我，但還是老師的老師啊，更何況，若有直接師生關係，那就更不用說了」(CT-5)

另一位輔導群召集教授也指出：

「我覺得中央團老師還是不太敢說真話，畢竟在我們這樣的文化與結構裡，倫理觀念還是很強。所以中央團目前仍隸屬教育部也有好處，中央團有時候可以教育部當盾牌，如遇輔導群偏離實務太遠時，就說教育部可能會比較希望…。否則中央團老師是不太能完全說真話」(CP-2)

這位召集人的意思是，教育部對大學教授總是比較客氣，不太敢對教授要求什麼或指揮什麼，但相對來說，中央團教師對於教育部的交辦任務，就比較屬於使命必達，也因此他認為目前中央輔導團隸屬教育部又由教育部人員擔任執行秘書，某種程度可以讓中央團教師在輔導群裡面，拿教育部當靠山，真正表達一些內心的想法。

不過，作者從這幾年的參與觀察以及個別訪談，都顯示學者與教師的地位互動其實不是鐵板一塊，這裡面教師象徵資本與社會資本的累積與轉化其實非常關鍵。作者發現，中央團老師事實上與一般學校教師不同，這群中央團老師大多都是經過層層選拔才進來，平均來說，這群中央團老師無論是在課程與教學專業或是實務上其實是優於一般教師。根據作者調查統計，以 98 學年度中央團老師為例，全部有 78 位成員，其中具有碩士學歷有 54 人，有博士學位及正修讀博士者有 3 人，換言之，中央團教師具碩士學歷以上達 73%

中央團老師專業與學歷的提高，再加上教育部國教司近幾年有意識讓中央團教師擔任許多課程與教學相關重要委員會的代表，出席相關會議，表示專業意見，並且輔導群副召集人由該領域中央團組長擔任，這都無形中增加了中央團教師的象徵資本與社會資本。在這種資本權力的轉化與運用下，中央團教師原就相較一般教師更有能力將實踐智慧的「內隱知識」表達成「外顯知識」，而教授也通過互動，見識這群中央團教師的專業實力，以及在許多會議場合的展現，中央團教師與教授的互動翹翹板，並不是總是往教授傾斜。CT-5 以自己經驗表示：

「可能是我之前就擔任很久的教科書審書委員，又常被教育部聘請擔任很多委員會的委員，所以我跟很多教授，在加入輔導群之前就認識了，我們過去一起審書、一起開會，多多少少也建立一定的情誼，加上我教書超過 25 年，很資深，教授若需要一些地方學校資源，有時也會請我幫忙，所以我認為跟教授之間還算能平等互動。」(CT-5)

「A 教授的很多研究案，都是找我們跟他合作，因為我們對能力指標怎麼轉化，怎

麼運用於實際教學比較熟悉」(CT-6)

當然這過程，召集人的態度也很重要，召集人 CP-2 表示：

「我在帶領 XX 輔導群的時候，不是誰在指導誰，開會的時候，我會請中央團老師表示專業意見，縣市教學、實際的學生是什麼、行政跟教育處、連絡行政問題在哪裡……，輔導群教授覺得不太適合的地方，就請中央團來修正。我也會請輔導群教授提供有關這方面的理論，看看有沒有別的觀點，我也會請其他教授制衡，因為觀點是多元的。我主要目的是要讓這些教授感覺到：我所知道的只是一部分，不是我理論行，實務上也一定行，所以大家要相互「謙虛」，讓大家在這種環境當中，能有相同的發表時間和爭論，中央團老師和大學教授都是一樣的權利，執行上也一樣，每個人都是做一樣的工作，根本沒有差別——這個時候，就不會有大學、小學來論高低，比較能建立平等的概念且不會有階層」(CP-2)。

總之，輔導群的夥伴協作文化非一朝一日，需要長期互動與經營，教授與中央團教師彼此的共學，CT-6 表示：

「幾年下來，我覺得輔導群教授是愈來愈尊重我們中央團教師，我覺得這跟教授有機會跟著我們去縣市訪視有關，教授到現場後，他會發現基層很多問題，真的不是用他們理論與語言就能溝通及解決，相反的，我們的實務與專業，還是能贏得老師的信任，以前他們可能管學科，不管教學，現在他們會覺得不是只是理論對就對」(CT-6)。

(三)中央輔導組織與其他機制間的連結關係

1. 「輔導群/中央團」參與教育部相關政策諮詢與協作機會增加，但偏向點狀參與，多以個別身分參與而非組織身分，參與後的回饋、連結與整合仍不足。

根據研究，現階段中央團教師參與課程政策協作背後的論述、概念與意義，仍屬起步階段，除了教育部國教司負責課推業務的官員對此意涵有較清楚掌握，其他單位則未必深入了解國教司二科的政策構想，有些仍停留過去，只是維持多元與尊重基層教師的形式。因此，不同的中央團老師在參與協作過程中，也有不同的經驗與感受。

「我覺得參加國教司二科主政的會議，都很重視我們的意見，我們的參與度高、意見也備受重視；但其他，特別是較高層級的會議，我們好像只是點綴品而已（哈哈）」(CT-2)

「以課程綱要來說，中央團代表的角色是無法發揮作用的。主要原因是，中央團代表參與時，都是在旁邊備詢，沒有發言機會」(CT-3)。

另外，基於此項協作理念與機制設計，輔導群召集人後來在聘請輔導群委員的時候，也會多聘請有參與教育部課程與教學相關政策或研究的教授擔任委員，以強化橫向的聯結。但實踐下來，之間的連結關係還不是很理想，一位輔導群召集人表示：

「我在聘委員時，確實會考量委員的身分，儘量找課綱委員或是比較常參與教育部相關重要政策的學者。不過，我發現雖然如此，他參加完後，好像對於我們輔導群這邊的推動也沒發揮多少連結關係。我想原因很多，其中是目前教授去參加這些會議，還是以個人的專業聲望受邀參加，這位教授或許也沒想到自己還是輔導群的委員，有義務進行某種整合與聯結，再加上目前輔導群委員互動，還不是那麼緊密…」(CP-1)

簡言之，目前這些推動的問題：(1)仍未形成制度化，教授參與相關會議或研究案，常常是以個人身分參加，而非課程與教學輔導群的組織身分；(2)教授這方面的連結意識也還不是很強；(3)輔導群委員會的組織運作，還未相對的發展出好的一套運作模式。

2. 「輔導群/中央團」與國教院課程發展機制之連結與協作，雖已設立中央輔導團辦公室，但仍須強化。

現行教育部所提出的課程與教學推動機制，係針對九年一貫課程推動之需要而設計，但這一推動機制，基於過去的時空背景，例如：缺乏課程發展的常設機構，比較偏重推動方面，對於一個完整的課程發展所應涵蓋的面向，就比較無法兼顧，也不易看出這一組織跟其他課程與教學相關研發、推動單位的關係。曾任教育部國教司長 P2 在接受訪談時表示：「因應時代的進步與變化，未來的課程一定是不斷修正與發展的歷程，而且每隔幾年國家也許就會有較大幅度的課程變革。…因此，國家需要有一套課程發展模式，而課程與教學輔導組織這一區塊，要跟整個課程發展機制整合在一起」。

陳伯璋擔任國家教育研究院籌備處主任時，亦看到這樣的發展趨勢，當時他即從國家教育研究院的高度，提出未來「課程與教學輔導群」及「中央輔導團」如能整合到國家教育研究院，成為正式編組，而透過「課程基礎研究」、「課綱修訂」、「教材發展」、「教育人力培訓」、「學習測驗與評量」等機制的聯繫、協作與整合，從而構成一個具有整體觀，且能橫向整合與縱向連繫的課程發展機制與教師專業支持統。發揮橫向整合與縱向連繫的功能，使之成為一個兼顧理論與實務、政策與實施、上下層級轉化與主體協作的動態夥伴協作課程治理機制(陳伯璋、李文

富，2009)。

基此，98年8月教育部在國家教育研究院籌備處設置中央輔導團辦公室。中央輔導團各領域(課程)組長、副組長每週亦有固定團員定期到辦公及參與相關政策研究協作，讓教研院成為中央團的家，中央團的基地。希望藉此能讓中央層級的課程與教學輔導組織與課程發展機制進行連結，從而形成一個較完整的課程治理協作機制。不過，中央團辦公室成立僅一年許多建置工作才剛起步，而中央團教師目前仍屬兼任，許多法制與配套問題仍困擾這些中央團老師每週如何能更方便與更有效能的到三峽教研院駐辦。

3. 「輔導群/中央團」在課程與教學網絡主要聯結為教育部與地方國教輔導團，其它相關組織與機制之連結，仍不明顯。

雖然教育部在九年一貫課程推動工作架構中，除了教育行政單位(中央、縣市教育局處)、課程與教學輔導組織(中央輔導團、國教輔導團)、三區策略聯盟、國教院籌備處、師資培育大學等單位。但實際上，現階段中央輔導組織主要連結對像，仍以教育部與地方國教輔導團為主，跟其它相關組織與機制之連結仍不明顯。