

### 三、未來中央輔導組織的定位與組織方式

#### (一)未來可能的八種組織方式探討與評估

針對中央層級未來課程與教學輔導組織的組織方式，本研究彙整相關探討與各方意見，提出八種模式。這八種模式是：1、維持現況(召集教授為中心)； 2、教育部統籌；3、單一大學統籌；4、分散設於大學學科中心；5、分散設於中小學學科中心；6、國家教育研究院統籌；7、教育部、國教院雙軌；8、委託民間單位執行。受訪者的意見彙整表列如下(表八)

依據表八，八種模式各有優點與限制，但相對來說，「委託民間執行」、「中小學設立學科中心」，限制因素最多、最不适合承擔中央層級課程與教學輔導組織之發展任務。至於其他幾種，就考量中央層級課程與教學輔導組織之角色與任務，兼具教育政策、專業研究與教學實務，又考量國家未來整體課程與教學推動機制之整合與永續發展，多數受訪者認為，長遠來看此一中央課程與教學輔導組織，設立國家教育研究院較為恰當，亦較能發揮整合的功能。不過，誠如前面所述，此項組織與課程政策之推動有密切關係，同時此一組織屬「中央-地方-學校課程與教學推動網絡」的一環，整個任務的執行仍須有教育行政系統的權威，始能順利展開。因此，受訪者雖認為設於國家教育研究院，由專業單位領導較為合適，但此組織與教育部的連結關係與機制仍須非常緊密，甚至未來在組織設計上，教育部主政單位首長應在此組織機制扮演一定角色與位置(P2、P10、P5)。

表 4-4 中央層級輔導組織未來發展的八種模式分析

模式	說明	優點	限制
1 召集人中心分散設置模式	1、現況模式 2、由教育部聘請輔導群召集人(教授)，並由其召集相關學者教授與中央輔導團教師共組輔導群。	P1：教育部可以掌控狀況，但也不會過度介入。 P7：如人員只能兼任，建議維持現狀 P4：比較有彈性，運作得很順利，並有成效 CT2：系列性教學方案發展得以延續。 CT4：理論與實務結合。 CT8：有固定的場所召開會議、辦理研習，有家的感覺。	P1：教育部缺乏監督上的魄力。 P5：「人治」的問題：容易受召集人本身風格影響 P6：非長遠機制 P10：召集人的更換會導致延續問題 P11：會受到召集人本身的行事作風所影響 CT1：各校間有執行上的落差（發公文、經費核銷）。 CT2：部分委員為冗員 CT4：(1) 未法制化找團

	模式	說明	優點	限制
				<p>員不容易，學校不放心；(2) 待遇福利不夠好，甚至形成擔任團員會使老師在學校變成績分扣分的情形；(3) 遴選方式及培育方式，有待修正。</p> <p>CT5：每個學校的會計要求不一，各領域間也難有共同時間交流。</p> <p>CT8：輔導群委員由召集人選聘，易產生同質性高的問題。輔導群中有權力的協作因素，易形成不對等的關係。給付召集人學校的行政費用過高，壓縮了其他經費的使用限制。</p> <p>CT10：每年召集人與中央輔導團教師變動性高。</p>
2	教育部統籌模式	<p>1、係指由教育部直接統籌課程與教學輔導相關組織設置與推動工作。</p> <p>2、例如教育部某司/署/處設立專責委員會，邀請相關學者專家與教師執行此項任務。</p>	<p>P5：教育部以行政為主；地方教研中心以國教院來主導較適合。</p> <p>P10：行政資源較豐富。</p> <p>CT2：教育部集結各方人才較易。</p> <p>CT10：較能有評鑑審議的功能。</p>	<p>P1：委員會的作用只是背書而已，除非公佈委員會名單，並且以董事會的形式操作，才得以發揮作用。</p> <p>P6：過於行政主導。</p> <p>P10：專業性、人力、研究資源不足；容易受政治因素影響。</p> <p>P4：教育部沒有條件，人員不足，負荷不了。</p> <p>CT1：教育部承辦專員異動性高，常會有銜接上的問題，難以避免有不同的帶領與方向。</p> <p>CT2：教育部人員，各領域專業人才是否完備？若只是政策推動，課程教學發展無法深化。</p> <p>CT5：以教育部目前編制，難有部內專職人員帶領。即使部內專職人員帶領，若找到不適合的人，整個方向便走偏了。</p> <p>CT8：由上而下的領導未</p>

	模式	說明	優點	限制
3	單一 大學 統籌 模式	<p>1 教育部將課程與教學輔導事務委由某大學辦理。例如，國中基測，教育部即委由台灣師範大學成立專責之「國民中學學生基本學力測驗推動委員會」。</p> <p>2、簡言之，由該大學負責現行中央輔導團與輔導群的任務。</p>	<p>P1：可以使用大學彼此競爭的方式。</p> <p>P10：研究資源豐富。</p> <p>P12：品質不穩定，如私立大學。</p> <p>CT1：教育部只需明訂相關計畫、招標即可。</p> <p>CT2：資源集中、相關聯繫易，節省經費。</p> <p>CT5：教育部專職人員只要將教育政策明確告知該大學。</p>	<p>必符合基層教師的需求。</p> <p>P10：缺乏行政資源；會導致學術界的鬥爭。</p> <p>P4：單一大學不能涵蓋所有領域”。小學與中學難以兼顧（如師大著重在中學；教育大學著重於小學）</p> <p>CT1：(1) 招標金額是否能對大學構成誘因？(2) 可利用資源之多元性降低（全國→單一大學）。(3) 帶領的方向不一定符合各領域需求（短期視野）。</p> <p>CT2：(1) 易形成固定成員操作。(2) 領域操作模式廣度不足。</p> <p>CT3：大學不易與各縣市輔導團協力合作。</p> <p>CT4：有可能產生本位主義的問題？</p> <p>CT5：(1) 該大學最好設有 10 個領域加 2 議題的科系，以便就近聘任各領域/議題召集人。(2) 該大學校長必須本身熱衷課程與教學輔導。由校長兼任總召，在行政上才能得到完全的支援。</p> <p>CT8：(1) 同質性過高，不利廣納眾意。(2) 學校行政費用過高，壓縮了其他經費的使用限制。</p>
4	學科 中心 模式 A-大 學	<p>1、依照中小學學習領域(學科)，遴選在該學科(領域)發展傑出或具領導地位之「大學院校」擔任該學科(領域)課程與教學研發/輔導之學科中心。</p> <p>2、本欄的”研發/輔導”標示，係因學科(課程與教學)之「研發」與未來國</p>	<p>P7：讓已經累積豐富資源與力量的學科擔任，又如人員只能兼任，可採取大學學科中心。</p> <p>P10：可將大學特色導入教育政策和研究中。</p> <p>CT2：提供領域專業知能(3) 較易發展理想中教學方案</p>	<p>P1：缺乏多元聲音以及有效的監督。有專業研究能力不代表有領導組織的能力。</p> <p>P5：會有勢力劃分的問題。法制化不易，且會有因為輪替而產生的「人治」問題。</p> <p>P7：容易造成學校關起門來做研究，而沒有與</p>

	模式	說明	優點	限制
		<p>教院之定位與任務可能會重疊，但因截至目前為止國教院仍未成立，國家整體的課程發展機制也還未定型，故未來學科(領域)之課程與教學研發，究竟是以大學的學科中心為主，或是歸併國教院，都屬可開放討論的議題。</p>		<p>外界的意見連結。  P10：缺乏行政資源；會導致學術界的鬥爭。  P12：與中小學科中心有一樣問題。會牽扯到利益問題。  P4：有可能衍變為知識領導，畢竟理論與實務同等重要  CT1：此與「召集人中心的分散設置模式」很像。  CT2：擔心大學本位主義過重，不易活絡課程與教學之發展。  CT3：大學不易與各縣市輔導團協力合作。  CT4：此模式與「召集人中心的分散設置模式」很像。所謂領導地位的大學院校很難界定。  CT8：學科中心位階太低，不利推展中小學課教與教學的輔導工作。</p>
5	學科中心模式 B-中小學校	<p>1 依據中小學學習領域(學科)，遴選合適之中小學校統籌該學科課程與教學研發/輔導之相關事務，並成立該學科(領域)中心。  2 類似高中的學科中心。由該校校長兼任學科中心召集人，籌組相關學者專家成立委員會，執行任務。</p>	<p>P10：有實務經驗，但又恐受限單一學校經驗。  CT2：(1) 提升中小學教師教學知能；(2) 課程與教學之發展方案的推廣性佳。  CT8：可遴選教學實務經驗豐富之老師，推動課程與教學的輔導工作。</p>	<p>P1：可能會受中小學校長的風格與資源所限制。  P5：學校受校長影響很大，會造成學科中心名存實亡的問題。  P6：中小學校屬地方，不適合。  P10：缺乏理論與研究能量。  P12：風險大，學校不見得會很投入。行政上和教師都不夠專業。  P4：如何兼顧專業，專業需提高層次到大專院校；有能力指揮、整合25縣市？  CT2：(1) 中小學教師教學進度壓力大，不易分身協助。(2) 部分協助之教師易成為學校其他教師「異類團體」。  CT4：學校業務量太大</p>

	模式	說明	優點	限制
				<p>且人事異動可能影響專業。</p> <p>CT8：(1) 中小學位階太低，不利推廣相關活動。(2) 高中學科中心即為失敗的例子。</p>
6	國家教育研究院(簡稱國教院)	<p>1 國教院成立依自身組織與功能成立「課程與教學研發協作中心」(名稱暫訂，簡稱“課程發展協作中心”)專責單位。未來連結國教院之新課程發展、教材原型、教科書研究、新課程實驗與推廣、種子教師培訓、學生學習成就評鑑、教學媒材研發等部門，透過本院研究人員、實務研究教師與院外諮詢專家之協作，深化課程與教學之推動。</p> <p>2 課程發展協作中心，依功能與任務，有不同身分之實務教師。例如：現行中央輔導團員納入此中心，專責課程與教學推動與輔導。另聘實務教師，從事課程與教學研發、實驗與專業發展。</p>	<p>P5：制度上及專業上由國教院統籌，但教育部協助行政權。</p> <p>P6：由國教院統籌較為單純，教育部只需負責給予經費及行政上的協助。應該在北、中、南設立分院，以便投入地方上的課程參與。</p> <p>P10：理論與實務能互相結合</p> <p>P12：有專責的 team 來負責較好。由審議評鑑把關，往下進行行政、研發和專業支持</p> <p>P11：必須結合大學以及外部力量和意見。</p> <p>P2、P9、P3、P10、P5：放在國教院，未來國編館也納入教育研究院，整個課程與教學發展，從課綱、教科書、教學輔導、評鑑全部整合在一起。</p> <p>CT1：這是未來理想的作法（等捷運經過三峽站吧）。</p> <p>CT2：(1) 專業學術機構具公信力。(2) 熟習台灣課程與教學發展，較易發展系列性的教學方案。</p> <p>CT4：感覺上是應盡的責任，且應列為重點工作之一。</p> <p>CT5：理想中應該是設在國教院，以便集中人力。但將所有專業人才及實務老師集中在國教院又不可能。</p> <p>CT10：教研院現有的組</p>	<p>P1：「球員兼裁判」，研究、推廣、評比都放在一起，缺乏監督的壓力。</p> <p>P10：目前國教院的組織還不夠健全。</p> <p>P12：目前專業人才不夠，且花了太多時間在研習上面。</p> <p>P4：所有領域召集人不可能由教研院的研究員涵蓋，人力與資源不足</p> <p>CT1：集中在教研院，尋找專業人才~易受地緣因素影響（偏北部）。</p> <p>CT5：集中在教研院，在招募人才時會造成相當大的困難。因三峽交通不便，有找有經驗的專業人才長駐國教院著實太難。</p> <p>CT8：交通不方便</p>

	模式	說明	優點	限制
7	教育部、國教院雙軌折衷式	<p>1、同前機制設計概念，唯一不同是現行「中央輔導團」之組織功能(對縣市層級的課程與教學輔導)不納入國教院的「課程發展協作中心」，獨立出來由教育部統籌建置與領導。</p> <p>2、國教院的「課程發展協作中心」則專責課程與教學的研發協作，不涉縣市層級課程與教學輔導。</p>	<p>織與工作重點，與輔導群較能連結。</p> <p>P5：制度上及專業上由國教院統籌，但教育部協助行政權。</p> <p>CT1：設置『研究教師』之編制，專心於課程發展協作，不受行政雜務干擾，較容易有成果！</p> <p>CT2：縣市課程教學輔導與課程教學研發並重。</p> <p>CT5：輔導歸輔導，研發歸研發，讓兩個單位各自發展，而不將所有工作加在同一單位，是較可行的方法。</p> <p>CT8：(1) 中央團可專責於縣市層級的課程與教學輔導，任務導向明確。(2) 教研院專責於「課程發展協作中心」，符合研院成立的宗旨。</p> <p>CT10：教研院現有的組織與工作重點，與輔導群較能連結。</p>	<p>P1：形式上屬於分權模式，而沒有合作關係</p> <p>P10：兩者需連結，中央團教師要落實課程與教學的發展；</p> <p>P4：理論與實際間需連結</p> <p>CT1：中央輔導團與國教院需有對話管道，以便將課程發展內容結合縣市輔導工作。</p> <p>CT2：教育部與國教院皆有不同重要任務交付，造成中央團教師負擔過重。</p> <p>CT5：教育部須與國教院有密切連絡，讓中央輔導團清楚了解課程發展內容，以便輔導縣市層級。</p> <p>CT8：(1) 中小學教師過多的借調，不利學校教學的發展。(2) 現有的學校人力，恐無法遴選足夠的教師擔任工作。</p>
8	委託民間執行模式	<p>1、基於結合民間力量，避免過多教育行政介入專業，教育部將課程與教學輔導之相關事務委託民間組織，例如「專業學會」、「教師會」及其他有能力承辦之民間團體辦理。</p> <p>2、教育部設計組織任務之目標與工作內容之契約書，有意願及能力之組織透過公開程序，爭取本項專案任務。</p>	<p>P1：可以考慮，只要權利義務規範清楚，定好監督機制，成果公開透明，公平競爭。</p> <p>P10：有活力，執行力較好。</p>	<p>P6：不可行，「國民教育」事務不宜委託民間。</p> <p>P5：民間容易有意識型態不可行，且品質不穩定。</p> <p>P10：需要很龐大的資源（金錢、人力；缺乏行政資源。</p> <p>P12：利益問題、如何監控。</p> <p>P4：這是下策，目前學者專家與中央團教師合作已有相當成果，除非運作有困難才會尋求民間的支援</p> <p>CT1：民間團體難免有利益或商業考量；但也具有競爭機制。</p> <p>CT2：(1) 專業能力是否獲得肯定？(2) 與學校</p>

	模式	說明	優點	限制
				關係不密切，不易取得相關支援。 CT4：(1) 目前國內這樣的環境不成熟；(2) 國內環境或許目前有可能產生政治操弄或者利益優先於專業。 CT5：民間團體與教育部的政策方向可能大相逕庭。 CT8：民間團體的公信力易受到質。 CT10：此模式在建構中央、地方與學校的三級課程教學輔導機制的推動上，阻礙較多。

## (二)未來中央輔導組織改革需考量的面向

歸結受訪者之意見，未來中央輔導組織變革時，對於組織形式的抉擇與評估，有四項優先考量面向

- 1.組織定位：「專業支持」或「視導」或「兩者兼有」
- 2.體制定位：法制化(含相關制度配套)的必要性與推動的難易度
- 3.系統整合：如何與國家整體的課程發展機制整合
- 4.功能發揮：行政權威與專業協作的運用與平衡

例如研究訪談過程中，受訪者擔心行政主導力量與色彩較重，輔導群與中央團的專業自主空間，容易受限。受訪的學者與輔導群召集人 P3、P8、P7、P5 即指出，每年輔導群年度計劃，幾乎都還是要配合教育部的政策，那些必辦、那些選辦事項，其實都被框住，輔導群能夠自主運用的空間，其實也不太多。然而，多數受訪者也指出，輔導群與中央團作為中央-地方的政策轉銜的任務，不能脫離政策，仍須與教育部緊密連結，才能整合理論與實務，發揮其功能。因此，如何平衡行政領導與專業領導，就成為需關注與解決的問題。