

## 肆、結果與討論

本部分將根據文件蒐集、「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」研究工具、以及各縣市訪談所得之資料進行分析，其結果按照研究目的與待答問題，包括「我國縣市層級課程與教學推動組織的整體定位、及其與中央、學校的關係」、「離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工及任務」、「離島、五都縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應」，依序探討如下：

### 一、縣市層級課程與教學推動組織整體定位

國民教育輔導團的運作受到縣市的資源、規模、教育政策、決策者理念、教育專業受重視程度等因素影響，且因組織隸屬的差異而呈現出不同的運作樣態，因此，國民教育輔導團在各縣市也各有其運作情況。以下先說明縣市層級課程與教學推動之相關組織及其規模、編制、經費來源等，其次再就其組織整體定位做一敘述。

#### (一) 縣市層級課程與教學推動之相關組織

目前縣市層級課程與教學推動的相關組織，大致上是以縣市教育處處的「業務科」與「國民教育輔導團」為主。

##### 「業務科」

基本上大部分縣市承辦課程教學行政業務的業務科為「學務管理科」(簡稱學管科)，如臺中市、臺中縣、臺南市、高雄縣。原兩直轄市臺北市、高雄市將負責小學與中學業務的組織分開設置，公文的承辦單位則視該課程政策的主要對象。另近年來有部分教育局處另設置單位，專門負責課程教學管理與推動、教師專業成長的業務，如臺北縣為「教育研究發展科」，臺南縣為「教學發展科」。

##### 「國民教育輔導團」

#### 1. 隸屬單位

11 個縣市的現況多為教育局(處)的 2 級單位，大致可分為兩大類：一為隸屬於督學室，大部分縣市屬之，如臺北市、臺中市、臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣。另一為直接隸屬於教育局(處)的業務科底下，兩者統合為一，此類又可分為兩種，一種為隸屬於學管科或國教科之下，如澎湖縣、連江縣，另一種則隸屬於專司課程教學推動業務的科室底下，如臺北縣、臺南縣。

簡言之，縣市層級課程與教學的推動組織，皆可區分為「行政」與「專業」兩部分，行政事務由教育局處的業務主管科室負責，專業部份由國民教育輔導團推動，而國民教

育輔導團的隸屬有屬於「督學室」者，亦有直接屬於「主管業務科室」者；此外，其中離島縣市業務科並不直接參與課程與教學推動，整體詳如表 4-1。

表 4-1 縣市課程與教學推動組織一覽表

改制後直轄市	原縣市	業務單位（行政）	國教輔導團（專業）	
			隸屬	團數
臺北市	--	高中及國中教育科、國小教育科	督學室	26
新北市	臺北縣	教育研究發展科	教育研究發展中心	27
臺中市	臺中市	學管科	督學室	22
	臺中縣	學管科	督學室	20
臺南市	臺南市	學管科	督學室	22
	臺南縣	教學發展科	教學發展科	20
高雄市	高雄市	二科（負責國中）、三科（負責國小）	督學室	25
	高雄縣	學管科	督學室	23
澎湖縣	--	國教科	國教科	24
金門縣	--	學管科	督學室	19
連江縣	--	學管科	學管科	20

資料來源：研究者自行整理

## 2.規模編制

本研究調查時將國民教育輔導團分為學習領域團、議題團及其他特色團，主要為詢問 11 個縣市各種輔導團的團數及各團人數等，以分析國教輔導團的設立規模與人數。因連江縣在填答時未填答此部分，且輔導團網頁未有明確的統計。因此，這部分未放入連江縣做為討論。

在學習領域團部分，所調查縣市的輔導團團數在七至二十之間，人數平均為二十多位，其中高雄縣與連江縣市在各領域中，將國中及國小合成一團。在學習領域裡，特別的是臺北縣將鄉土語言分成三團、臺南市將鄉土語言分成二團，其餘七個縣市則為一團。

在議題團部分，調查縣市的議題團團數為三至八團。在內容部分，「資訊教育團」

除澎湖縣未設置，其餘縣市皆有此團；「性別教育團」與「人權教育團」為所有縣市均有的議題團；設置有「性別教育團」的縣市包括臺北市、臺北縣、臺中縣、臺南市、澎湖縣五縣市；設置有「家庭教育團」者為臺南縣；「海洋教育團」為臺中市與臺中縣均有設置。在特色團部分，臺南市設置「國際教育輔導團」、金門縣設置「特殊教育團」。

### 3.經費來源

為瞭解各縣市在推動課程與教學歷程主要的經費來源，本研究調查時分為四個選項，選項為：1.中央補助；2.縣市政府預算；3.學校自編經費；4.其他。在調查的縣市裡，有八個縣市的經費來源為中央補助與縣市政府預算。其他縣市部分，臺北市經費來源為縣市政府預算；高雄縣、連江縣經費來源則為中央補助。其調查內容如表 4-2 所示。

表 4-2 輔導團經費來源表

縣市別	經費來源
臺北市	市政府預算
臺北縣	中央補助、縣市政府預算
臺中市	中央補助、縣市政府預算
臺中縣	中央補助、縣市政府預算
臺南市	中央補助、縣市政府預算
臺南縣	中央補助、縣市政府預算
高雄市	中央補助、市政府預算
高雄縣	中央補助
澎湖縣	中央補助、縣市政府預算
金門縣	中央補助、縣市政府預算
連江縣	中央補助

資料來源：研究者自行整理

### (二) 國民教育輔導團之組織定位

在輔導團屬性定位方面，「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此題項有四個選項，選項為：1.較偏重行政事務 2.較偏重研究 3.兼具行政與研究 4.其他。在調查的研究對象裡，有六縣市的輔導團屬性定位是「兼具行政與研究」。其餘縣市中，臺中市、臺南縣、高雄縣三縣市的輔導團屬性定位是「偏重研究」；臺北市輔導團屬性定位「兼具教學與研究」；金門縣輔導團屬性定位「偏重行政」。

由表 4-3 可知，有半數以上縣市輔導團之定位為兼具行政與研究。可見，目前 11 個縣市的國教輔導團除研究外，尚須負擔行政工作；偏重研究的縣市有 3 個，偏重行政

的縣市有 1 個。就縣市層級推動課程與教學的組織之任務而言，應以促進課程發展與提升教學品質為目標，因此「研究」之屬性便相當必要；但其在「推動」任務的同時，無可避免地需負責部分行政的工作，因此若國教輔導團在屬性上能以研究及教學輔導為主，行政事務為輔，應更能凸顯與符應其設置之目的。

表 4-3 輔導團隸屬定位表

縣市別	隸屬單位	屬性定位傾向
臺北市	督學室	兼具教學與研究
臺北縣	教育研究發展科	兼具行政與研究
臺中市	督學室	偏重研究
臺中縣	督學室	兼具行政與研究
臺南市	督學室	兼具行政與研究
臺南縣	教學發展科	偏重研究
高雄市	督學室	兼具行政與研究
高雄縣	督學室	偏重研究
澎湖縣	國教科	兼具行政與研究
金門縣	督學室	偏重行政
連江縣	學管科	兼具行政與研究

資料來源：研究者自行整理

## 二、縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校的關係

以下先就縣市內課程與教學推動組織之間的互動與運作關係進行討論，然後再藉由探討中央的課程與教學政策承轉到縣（市）、學校之機制，描繪出縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校層級之間的關係。茲分述如下。

### （一）輔導團與地方行政科間的關係

「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此題項有四個選項，選項為：1.各自獨立發展，互不干涉；2.地方行政科（課）扮演推動及監督輔導團運作之角色；3.地方行政科（課）僅為協助性角色；4.輔導團與地方行政科（課）相輔相成。

在調查結果中，臺北縣、臺中市、澎湖縣三縣市皆認為地方行政科扮演推動及監督國民教育輔導團運作之角色。高雄市、高雄縣、連江縣三縣市認為國民教育輔導團與地方行政科相輔相成。其中臺南縣輔導團與地方行政科間的關係則包含上述兩項目。其他縣市部分，臺北市為彼此上下隸屬，同時運作；臺中縣為輔導團與地方行政科各自獨立發

展，但相輔相成，國民教育輔導團扮演協助角色。臺南市則由由督學室扮演推動國民教育輔導團運作之角色；金門縣則為各自獨立發展，互不干涉影響。各縣市調查內容，如表 4-4 所示。至於其彼此間的分工留待後文討論。

表 4-4 國民教育輔導團與地方行政科間的關係表

縣市別	國民教育輔導團與地方行政科關係
臺北市	上下隸屬，同時運作
臺北縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
臺中市	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
臺中縣	各自獨立發展，但相輔相成，輔導團扮演協助角色
臺南市	由督學室扮演推動輔導團運作之角色
臺南縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色 與地方行政科相輔相成
高雄市	與地方行政科相輔相成
高雄縣	與地方行政科相輔相成
澎湖縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
金門縣	各自獨立發展，互不干涉影響
連江縣	與地方行政科相輔相成

資料來源：研究者自行整理

## (二) 中央課程與教學政策承轉到縣(市)、學校之機制

從課程管理的概念來看，其層級可分為國家、地方與學校等三個層級，然其間的承轉機制並非一成不變，亦非由上而下的單一直線關係。自九年一貫課程政策實施以來，強調教育鬆綁、權力下放，地方與學校課程決策權擴增；國民教育輔導團的停止運作與再受重視等因素，皆影響到教育政策的推動。在多年的摸索探究中，各層級似已找出依循的承轉機制，並從不同脈絡下發展出多條管道，從各縣市訪談結果歸納出幾個重要元素，分述如下：

### 1. 行政業務單位（教育部—教育局處—學校）公文承轉

主管機關依其行政權制定、執行與評鑑政策，為最典型的科層體制運作方式，亦為整體機制中占關鍵地位的元素。傳統在教育事務上，是從教育部、縣市教育局處到學校，由上而下地推動教育政策。雖近年來的教育行政制度，有走向「去集中化」(deconcentration) 的趨勢，包括分權給較低層級政府或分權給個別學校（謝文全等，

2008)，但上級政府仍能夠以職權內之行政命令、訪視評鑑、或計畫型補助款等「行政工具」，引導下級政府順應重要政策的走向。以課程與教學政策而言，中央將政策訊息傳達給縣市政府教育局處後，交由該政策的承辦業務科來負責統籌規劃縣市層級的推動與執行計畫，之後再推展到學校層級，讓校長或教務主任進行課程上的管理與領導：

業務承辦人接到中央政策公文，會自行解讀、詮釋政策內容要如何推動，之後會課督及輔導團，請其擬訂計劃或推動方向，再向上會副座或處長，做最後決議並看如此推行是否恰當。再形成正式的公文書轉給學校，主任做行政上的決定，最後轉給老師做課程設計或教學的決定。(個訪/02/02)

除了政令的傳達外，政府對於課程與教學政策的執行程度也相當重視，加以學校的自主性課程仍須維持教學的品質，因此，會透過計畫的審核與訪視來檢視課程政策是否有落實：

老師拿到教科書，有自己的課程計畫→主任做行政的決定，彙整安排學校的行事曆，整合學校資源做校內經營→一整套計畫送審查之後教育處備查，輔導團再檢核學校的課程計畫，依照計畫實施，有督學去學校檢核→教育部(學校有無按照計畫審查、備核，輔導團訪視)(個訪/02/02)

## 2.透過中央課程與教學輔導諮詢教師團隊轉達與輔導

教育部為協助國民教育階段課程與教學政策之推展，輔導地方縣市國民教育輔導團發揮功能，於2008年設立中央課程與教學輔導諮詢教師團隊(簡稱中央輔導團)，「落實課程及教學政策，以達成政策目標」便為其工作目標之一。其運作方式採部分時間方式至縣市輔導團服務，每學年協同各輔導群到六個至八個縣市，傳達課程政策，並適時反映縣市推行課程政策之困難，研提困難解決之策略，協助教育部辦理各項課程發展及精進教學之相關事宜。透過中央輔導團與縣市輔導團的直接接觸，課程政策的訊息得以由上而下地傳達到縣市層級，並且也能由下而上的反映實際執行問題。

若中央輔導團與縣市輔導團之間的關係愈密切，縣市輔導團員將更能夠掌握政策精神，「重點都在那個輔導團，所以輔導團我們的地方團跟中央團的那個互動頻率越密切，它那個傳達的那個百分比就越高，甚至步調會很相似。(個訪/04/01)」，縣市層級的課程與教學政策更新上也應更為迅速，因此行政首長大多鼓勵團員參與研習：

我們的輔導員有一部份跟中央團的關係，或者是本身就兼中央團，……他們彼此之間關係蠻密切，我們也都盡量鼓勵我們的輔導員到三峽，看看中央團在哪裡辦研習，我們也都讓他們去，希望讓他們對中央團、還有中央的一些政策能夠 follow、update。(個訪/05/01)

### 3.策略聯盟的分享機制

目前縣市策略聯盟分爲北、中、南三區，各分區參與縣市爲：

- (1) 北區：臺北市、臺北縣、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、基隆市、新竹市、花蓮縣、金門縣、連江縣等十縣市。
- (2) 中區：苗栗縣、臺中縣、臺中市、南投縣、彰化縣、雲林縣等六縣市。
- (3) 南區：高雄市、嘉義縣、臺南縣、高雄縣、屏東縣、臺東縣、澎湖縣、嘉義市、臺南市等九縣市。

在教育部訂定之《建構中央與地方教學輔導網絡實施方案》當中，便說明策略聯盟之功能爲藉由各分區每月定期會議，使各縣市政府教育局在課程推動及教學輔導等配套措施方面，以及教育部推動之政策或方案，進行縣市間相互討論與經驗交流。故其主要定位爲各縣市教育局之交流分享平臺，著重於教育政策與方案執行之宣導。策略聯盟會議除了各縣市政府教育局處的業務科長、課程督學、該次會議討論主題之相關業務承辦人員外，教育部也會視實際需要派員，「在每月聚會的時候，國教司的借調老師、或者是同仁甚至科長都會親自來，中央團的人以及指導教授也會來，至少可以讓我們了解到中央課程與教學的政策。(個訪/05/01)」因此，各縣市可以從彼此觀摩分享中獲得助益，提昇課程與教學政策運作的品質及效益。

### 4.學校課程發展委員會

依據教育部公布之《國民中小學九年一貫課程綱要》，其中規定各校應成立「課程發展委員會」(簡稱課發會)，下設「各學習領域課程小組」，於學期上課前完成學校總體課程之規劃、決定各年級各學習領域學習節數、審查自編教科用書、及設計教學主題與教學活動，並負責課程與教學評鑑。由課發會訂定的課程發展計畫，必須通過由縣市政府組成的審查小組通過後才得以實施，以確保教育品質：

要求學校必須要按照教育部的規定去組成課程發展委員會，然後要求各校去組課發會，再由老師去研定年度課程發展計畫，課程發展計畫經過學校的課發會去審查，通過審查、學校彙整之後，就報到教育局來，那教育局還是要有一個小組，能夠做整個學校課程計畫的審查，完成以後才是定案。(個訪/05/02)

各學習領域課程小組是由校內教師依照專長分成「語文」、「數學」、「社會」、「自然與科技」、「藝術與人文」、「健康與體育」、「綜合活動」七個課程小組，這些小組成員基本上即爲與縣市各領域輔導團接觸的主要人員，成爲學校接收中央與縣市課程與教學政策的窗口：「像鄉土語言，每一個老師應該都要去上過這一些相關的課程，尤其是我們會要求

學校該語文領域的召集人，他一定要去上相關研習課程。(個訪/04/03)」簡言之，學校的課程發展委員會一方面接受校長或教務主任的課程決定與領導，另一方面也與縣市國民教育輔導團接觸，將新的訊息帶回學校。

綜上所述，在課程與教學政策於中央、縣市與學校的承轉機制之中，屬於中央層級的組織有：教育部的業務司（處、室）與中央課程與教學諮詢教師團；屬於地方層級的組織有：教育局（處）的業務科與縣市國民教育輔導團；在學校層級，一般較視為一整體，但細分其中運作的組織則有：教務處與課程發展委員會。此機制在運作上又以「教育部業務司（處、室）—教育局（處）業務科—學校教務處」以及「中央課程與教學諮詢教師團—縣市國民教育輔導團—課程發展委員會」構成行政與教學專業兩大軸線，前者以行政命令、督學視導、學校評鑑或經費補助運作，後者以輔導訪視、輔導員與教師研習推展。縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校的關係可以圖 4-1 示之：

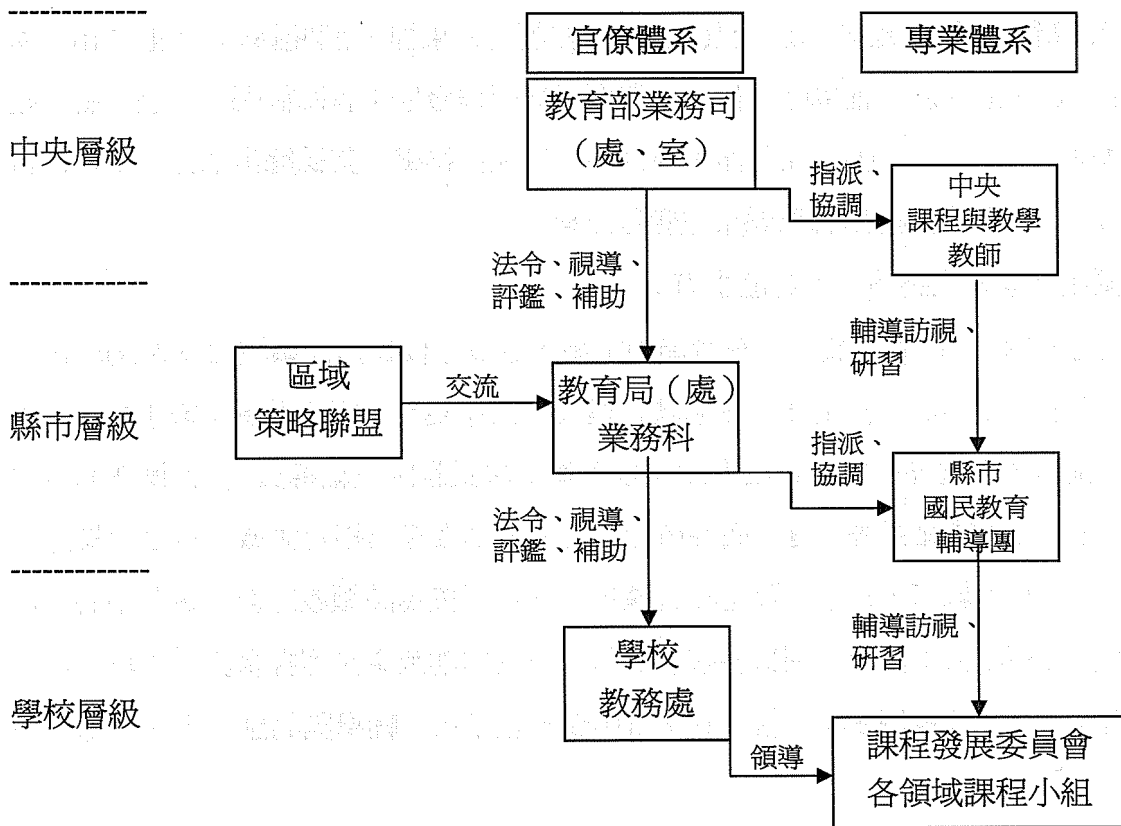


圖 4-1 中央、縣市與學校層級課程與教學推動組織關係圖



### 三、離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工及任務

在「行政—專業」的分工下，相較於業務科或由業務科所組成的課程推動小組為課程政策的承辦、主導與策劃單位，國民教育輔導團在各縣市主要扮演協助支援、推廣執行或研究發展的角色。以下分別就問卷調查所得資料，說明各縣市組織人員、法令規章、運作機制、資源、研究及辦公處所、成效檢核機制的現況，再以訪談資料說明輔導團的角色及整體運作機制的分工等相關的運作層面。

#### (一) 組織涵蓋人員

此部分想要瞭解國民教育輔導團運作主要的帶領者及領域召集人或副召集人之產生方式。各縣市調查內容如表 4-5 所示。

##### 1. 國民教育輔導團帶領者

調查問卷中此題有七個選項，選項為：(1)團長(2)執行秘書(3)輔導委員(4)課程督學(5)諮詢委員(6)縣市主管行政科(課)長(7)其他。在調查結果裡，有四個縣市(臺中市、澎湖縣、金門縣、連江縣)輔導團運作主要帶領者為課程督學；有四個縣市(臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣)輔導團運作主要帶領者為執行秘書。其餘縣市部分，臺北市帶領者為團長；新北市與臺南縣為縣市主管行政科長。

##### 2. 領域召集人或副召集人之產生方式

此題有六個選項，選項為：(1)教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人(2)學校為該領域之教學資源中心，校長為當然領域召集人(3)國中為正、國小為副；國小為正；國中為副(4)副召集人為儲備領域召集人(5)學校有領域專長教師或輔導員，校長擔任領域召集人(6)其他。在調查結果裡，有八個縣市的產生方式為教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人。其他縣市，臺中市及連江縣產生方式為學校為該領域之教學資源中心，校長為當然領域召集人；臺南市則為各校校長依自己的興趣或專長選擇參與的領域，並擔任副召集人，召集校長每 3 年一輪。其中臺中縣與臺南市，輔導團的副召集人為儲備領域召集人。

表 4-5 輔導團組織涵蓋人員表

縣市別	輔導團主要帶領者	召集人產生方式
臺北市	團長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
臺北縣	縣市主管行政科長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
臺中市	課程督學	學校為該領域之教學資源中心,校長為領域召集人

臺中縣	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人 副召集人為儲備領域召集人
臺南市	執行秘書	副召集人為儲備領域召集人 各校校長依自己的興趣或專長選擇參與的領域,並 擔任副召集人,召集校長每3年一輪
臺南縣	縣市主管行政科長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
高雄市	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
高雄縣	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
澎湖縣	課程督學	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
金門縣	課程督學	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
連江縣	課程督學	學校為該領域之教學資源中心,校長為領域召集人

資料來源：研究者自行整理

## (二) 法令規章

本部份欲瞭解輔導團運作方式及招募團員條件依據的法令規章。各縣市調查內容如表 4-6 所示。

### 1. 運作方式的法令規章

此題有四個選項，選項為 1.教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」2.各縣市所訂定輔導團作業實施要點 3.各輔導團自訂作業辦法章程 4.其他。

在調查結果裡，輔導團運作方式依教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」法令的縣市有臺北市、臺北縣、臺南市、高雄縣、澎湖縣、金門縣六個縣市。輔導團運作方式依「各縣市所訂定輔導團作業實施要點」，除澎湖縣、金門縣沒有外，其他縣市皆有此法令規章。另外，臺北市與臺南市輔導團會自訂作業辦法章程。

### 2. 招募團員條件的法令規章

此題有四個選項，選項為：(1)教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」(2)各縣市所訂定輔導團作業實施要點(3)各輔導團自訂作業辦法章程(4)其他。

在調查結果裡，招募團員條件的法令規章依教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」法令的縣市有臺北縣、臺南市、高雄縣、澎湖縣四個縣市。由「各縣市所訂定輔導團作業實施要點」作為招募團員條件之依據的縣市，除臺北市是依據「輔導員遴選要點」，其餘十個縣市皆依各縣市所訂定輔導團作業實施要點法令。

表 4-6 輔導團依據法令規章表

縣市別	運作方式	招募團員條件
臺北市	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、 各輔導團自訂作業辦法章程	輔導員遴選要點
臺北縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、
臺中市	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺中縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺南市	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、 各輔導團自訂作業辦法章程	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺南縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
高雄市	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
高雄縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
澎湖縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
金門縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
連江縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點

資料來源：研究者自行整理

### (三) 功能

「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此向度共有六個選項，想要瞭解縣市國民教育輔導團所發揮的功能以及功能間的優先順序，選項為(1).課程發展與研究、(2).教學輔導與研究、(3).專業發展與增能、(4).資源整合與應用、(5).學生評量與輔導、(6).其他。此向度的調查內容，如表 4-7 所示。

在調查結果裡，「教學輔導與研究」是研究對象每個縣市皆有發揮的功能。「課程發

展與研究」、「專業發展與增能」功能則是其次，除金門縣與連江縣外，其餘縣市皆有此功能。發揮「資源整合與應用」功能的縣市除高雄縣與金門縣外，其餘縣市皆有此功能。臺北市、臺北縣、臺中市、臺中縣、臺南市、高雄市六縣市之輔導團並發揮「學生評量與輔導」的功能。除上述功能外，臺中縣與高雄市發揮「課程政策傳達」功能，臺南市發揮「政策宣導與推動」及「成果推廣與應用」功能。在功能的優先順序部分，教學輔導與研究、課程發展與研究、專業發展與增能、資源整合與應用功能，為排序功能的前三位。其中排一、二位為教學輔導與研究與課程發展與研究，專業發展與增能與資源整合與應用功能為第三順位。

表 4-7 輔導團發揮之功能表

縣市別	主要功能	優先順序
臺北市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.教學輔導與研究 2.課程發展與研究 3.資源整合與應用
臺北縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.教學輔導與研究 2.專業發展與增能 3.課程發展與研究
臺中市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
臺中縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、課程政策傳達	
臺南市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、政策宣導與推動、成果推廣與應用	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.資源整合與應用
臺南縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
高雄市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、政策轉旋	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
高雄縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
澎湖縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、	1.教學輔導與研究 2.專業發展與增能 3.資源整合與應用
金門縣	教學輔導與研究、學生評量與輔導、	

資料來源：研究者自行整理

#### (四) 運作機制

此向度欲瞭解縣市輔導團的運作機制以及運作方式使用頻率的順序。此題共有八個選項，選項為(1).定期團務會議(2).定期訪視(3).辦理主題性研習(4).舉辦示範教學或優良教學演示(5).到校諮詢輔導(6).結合政府資訊系統規劃的電話輔導(7).設計回饋單及服務日誌(8).其他。各縣市輔導團之運作機制內容，如表 4-8 所示。

在調查結果中，「定期團務會議」、「定期訪視」、「辦理主題性研習」、「舉辦示範教學或優良教學演示」、「到校諮詢輔導」等五種為縣市輔導團主要的運作方式，各縣市略有差異，但多為此五種方式。實施「設計回饋單及服務日誌」運作方式的縣市有臺北市、臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣、澎湖縣六個縣市。此外，臺北市還使用「結合政府資訊系統規劃的電話輔導」作為運作方式之一；臺中縣則額外使用設置輔導團課程教學網站與部落格、設置輔導員平台、定期專任輔導員會議、敦聘諮詢教授參與、從事行動研究、教材教法教具媒體研發、建立工作檢核機制等。在運作方式使用頻率前三位，除臺中市及高雄市認為其縣市輔導團各項運作方式頻率相同外，其他縣市對於運作方式頻率之排序有所差異，但仍以「定期團務會議」最為優先，「定期訪視」其次，顯見團務會議是運作之主要方式。

表 4-8 各縣市輔導團之運作機制內容表

縣市別	主要功能	優先順序
臺北市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、結合政府資訊系統規劃的電話輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.定期訪視 3.辦理主題性研習、
臺北縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.辦理主題性研習 3.到校諮詢輔導
臺中市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	頻率皆相同
臺中縣	定期團務會議、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.到校諮詢輔導 3.設計回饋單及服務日

	其他：設置輔導團課程教學網站與部落格、設置輔導員平台、定期專任輔導員會議、敦聘諮詢教授參與、從事行動研究、教材教法教具媒體研發、建立工作檢核機制等等。	誌
臺南市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.辦理主題性研習 2.舉辦示範教學或優良教學演示 3.定期訪視
臺南縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.到校諮詢輔導 3.定期訪視
高雄市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	頻率皆相同
高雄縣	定期團務會議、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.辦理主題性研習 3.到校諮詢輔導
澎湖縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期訪視 2.辦理主題性研習 3.舉辦示範教學或優良教學演示
金門縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期訪視 2.辦理主題性研習
連江縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.舉辦示範教學或優良教學演示 3.到校諮詢輔導

資料來源：研究者自行整理

## (五) 資源

本向度欲瞭解國民教育輔導團整合與應用的資源，以及在使用資源裡最常使用的三項資源。此題有八個選項，選項為：(1).夥伴協作機制(2).邀請實務經驗豐富退休教師及校長(3).結合當地師範院校成立策略聯盟(4).建置種子教師人才庫(5).建置各個領域課程教材資料庫(6).架設輔導團網頁平台(7).出版輔導團作業手冊(8).其他。各輔導團所運用資源情形，如表 4-9 所示。因研究對象中的本島縣市及離島縣市先天條件與資源有所落差，在敘述調查資源的結果裡，以本島與離島縣市做區隔，分別敘說如下：

### 1.本島五都（八縣市）

五都的八個縣市輔導團所使用的資源皆有「夥伴協作機制」、「建置各個領域課程教材資料庫」、「架設輔導團網頁平台」。整合「邀請實務經驗豐富退休教師及校長」資源的縣市有臺北市、臺北縣、臺中縣、臺南市、高雄市五個縣市。「結合當地師範院校成立策略聯盟」的縣市除台中市外，其餘七個縣市皆有運用此資源。臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣、高雄市、高雄縣六個縣市在輔導團有「建置種子教師人才庫」。另外，高雄市輔導團還「出版輔導團作業手冊」。在資源使用的優先排序中，除臺中市指出各項資源應用的頻率皆相同外，其他縣市的排序有其差異性。

## 2.離島縣市

澎湖縣、金門縣、連江縣三個離島縣市，因先天地理位置，擁有及可運用的資源比本島縣市少，在調查本題時，離島只勾選兩個所運用的資源。其中澎湖縣使用的資源有「建置種子教師人才庫」、「架設輔導團網頁平台」；金門縣使用的資源有「夥伴協作機制」、「架設輔導團網頁平台」；連江縣「夥伴協作機制」、「出版輔導團作業手冊」。

表 4-9 輔導團所運用資源情形表

縣市別	資源	優先順序
臺北市	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.結合當地師範院校成立策略聯盟 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.架設輔導團網頁平台
臺北縣	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.邀請實務經驗豐富退休教師及校長 2.結合當地師範院校成立策略聯盟 3.架設輔導團網頁平台
臺中市	夥伴協作機制、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	頻率皆相同
臺中縣	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台	1.架設輔導團網頁平台 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.建置種子教師人才庫
臺南市	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、	1.架設輔導團網頁平台 2.建置種子教師人才庫

	結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	3.建置各個領域課程教材資料庫
臺南縣	夥伴協作機制 結合當地師範院校成立策略聯盟 建置種子教師人才庫 建置各個領域課程教材資料庫 架設輔導團網頁平台	1.夥伴協作機制 2.架設輔導團網頁平台 3.建置各個領域課程教材資料庫
高雄市	夥伴協作機制 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟 建置種子教師人才庫 建置各個領域課程教材資料庫 架設輔導團網頁平台 出版輔導團作業手冊	1.建置種子教師人才庫 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.架設輔導團網頁平台
高雄縣	夥伴協作機制、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.夥伴協作機制 2.建置種子教師人才庫 3.建置各個領域課程教材資料庫
澎湖縣	建置種子教師人才庫、架設輔導團網頁平台	
金門縣	夥伴協作機制、架設輔導團網頁平台	
連江縣	夥伴協作機制、出版輔導團作業手冊	

資料來源：研究者自行整理

## (六) 研究及辦公處所

本向度欲瞭解各縣市輔導團在研究與辦公時所使用的處所。此選項有五個，選項有(1).擁有獨立專用的辦公場所(2).設置於縣市政府教育局(處)(3).設置於縣市教師研習機構(4).設置在縣屬領域召集校長之學校中(5).其他。各輔導團研究及辦公處所之內容，如表 4-10 所示。在調查結果中，有五個縣市擁有「獨立專用的辦公場所」。高雄縣與澎湖縣則是「設置於縣市教師研習機構」。臺北市與臺中市「設置在縣屬領域召集校長之學校中」。臺中縣則是「設置於縣市政府教育局(處)」。金門縣則設置於「某間國中校園裡」(金城國中)。



表 4-10 各輔導團研究及辦公處所表

縣市別	研究及辦公處所
臺北市	設置在縣屬領域召集校長之學校中
臺北縣	擁有獨立專用的辦公場所
臺中市	設置在縣屬領域召集校長之學校中
臺中縣	設置於縣市政府教育局（處）
臺南市	擁有獨立專用的辦公場所
臺南縣	擁有獨立專用的辦公場所
高雄市	擁有獨立專用的辦公場所
高雄縣	設置於縣市教師研習機構
澎湖縣	設置於縣市教師研習機構
金門縣	在某間國中校園裡
連江縣	擁有獨立專用的辦公場所

資料來源：研究者自行整理

## （七）成效檢核機制

本向度想要瞭解輔導團對於優秀團員的獎勵制度，以及檢核輔導團整體運作之機制兩部分。各縣市輔導團之成效檢核機制，如表 4-11。

### 1. 獎勵制度

本題選項共有六個，選項為(1).記功嘉獎(2).減少授課時數(3).口頭讚美(4).減輕行政業務量(5).定期公開表揚(6).其他。在調查結果裡，高雄縣將獎勵機制是較少的。「記功嘉獎」為調查縣市皆有使用的獎勵機制。「減少授課時數」獎勵機制，除高雄縣外，其餘十縣市皆有使用。「口頭讚美」除臺中市、高雄市、高雄縣、金門縣外，其餘縣市皆有使用。另外，臺北縣與臺中市會針對優秀團員「減輕行政業務量」；臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣「定期公開表揚」優秀團員。其他獎勵機制部分，臺中縣額外有校長主任甄選積分特殊加分、公假出國等；臺南市為盡力支持與促成該團的工作推動與規劃；高雄市為出國研究、行政加分、休假補助。

### 2. 檢核機制

本題的選項為內部自我評鑑與外部評鑑以及各項評鑑的運作方式。在調查縣市中，除高雄縣外，其餘十個縣市皆有「內部自我評鑑」，透過自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核以及定期的工作報告相互檢核進度成效。除內部評鑑外，臺北縣、臺南市、臺南縣、高雄縣也使用外部評鑑，透過專家學者或上級主

管長官擔任評鑑委員，來檢核輔導運作。

表 4-11 各縣市輔導團之成效檢核機制表

縣市別	獎勵制度	檢核機制
臺北市	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (透過定期的工作報告相互檢核進度成效)
臺北縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、 減輕行政業務量、定期公開表揚、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、局(處)自組評鑑小組加以檢核) 外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員、聘請學者、專家擔任評鑑委員)
臺中市	記功嘉獎、減少授課時數、減輕行政業務量、	內部自我評鑑 (以自評表檢核)
臺中縣	記功嘉獎、減少授課時數、 口頭讚美、定期公開表揚、 校長主任甄選積分特殊加分、公假出國等	內部自我評鑑 (以自評表檢核)
臺南市	記功嘉獎、減少授課時數、 口頭讚美、定期公開表揚、 盡力支持與促成該團的工作推動與規劃	內部自我評鑑 (以自評表檢核) 外部評鑑 (課程督學擔任評鑑委員)
臺南縣	記功嘉獎、減少授課時數、 口頭定期讚美、公開表揚、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核、召集校長評比) 外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員)
高雄市	記功嘉獎、減少授課時數、 出國研究、行政加分、 休假補助	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核、架設網頁平台管制輔導員進度與績效)
高雄縣	記功嘉獎、	外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員)
澎湖縣	記功嘉獎、減少授課時數、	內部自我評鑑 (平時會檢核輔導員的執行力與結果)
金門縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核)
連江縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (團內自組評鑑小組加以檢核)

資料來源：研究者自行整理

## (八)整體機制分工

李文富(2010)曾針對國內十縣市的地方課程治理機制進行調查，將「行政」與「專業」分工情況與國民教育輔導團的隸屬情形，歸納出「行政—專業雙軌制」與「行政—專業單軌制」兩大模式。對照本研究的調查縣市與訪談發現，亦不脫離此兩種運作方式，其中如臺北市、臺南市、臺中縣市、高雄縣市可歸類為雙軌制，臺北縣、臺南縣、澎湖縣、連江縣可歸類為單軌制。但值得注意的是，金門縣國民教育輔導團的運作與業務科之間是完全獨立，彼此互不干涉。以下分別探討之：

### 1.行政—專業雙軌制

隸屬督學室的行政督學或課程督學在輔導團擔任重要職務，雖團長、副團長皆由教育處長、副處長擔任，但平時行政業務與輔導團聯繫都授權由督學負責。以一份課程與教學政策的相關公文下來而言，起初由業務科承辦，當與輔導團有關時再會督學室，由督學進一步決定如何辦理，再轉交給輔導團。其運作型態以圖 4-2 示之：

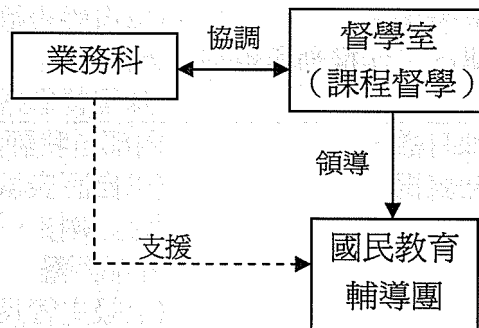


圖 4-2 行政—專業雙軌運作型態

不過在行政與專業的分工上，近來有整合的趨勢，如高雄縣輔導團在編制上雖仍屬督學室，但執行秘書則由學管科長兼任，讓輔導團的行政事務由學管科處理，以達資源整合之效：

學管科辦了一些活動，那也讓輔導團那邊去參與；輔導團辦一些需要行政資源的，學管科那邊也全力支援。現在這狀況比較沒有各做各的那種狀況。(個訪/06/01)

### 2.行政—專業單軌制

單軌制的縣市有新北市、臺南縣等，其國教輔導團皆隸屬於專責課程與教學發展的業務科底下，但運作上有所差異。臺南縣國教輔導團與課程督學皆隸屬於教學發展科，

並由科長親自領導輔導團，課程督學再依業務分工。在擬訂課程或政策的方向時，是先邀請資深校長作為「智庫」共同討論，包括精進計畫的整體發展方向、重點工作確定之後，再讓輔導團推動。其運作型態如下圖 4-3 所示：

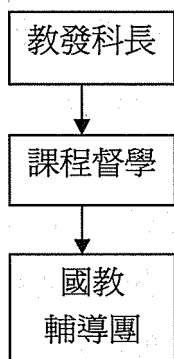


圖 4-3 行政—專業單軌運作型態

新北市有別於其他縣市，正確來說，其課程與教學推動機制在專業的部分，是以教育研究發展中心為主辦單位，其運作方式較特別的是由教育研究發展中心統籌運作，並與團務中心學校、課程管理中心及教育研究發展中心的專業發展組為合作之關係，故整體架構較為龐大而完整，分工亦較細。輔導團內由教發科長擔任執行秘書，負責整體架構資源與業務的協調，並有一位課程督學領導各領域輔導員，使行政與專業結合為一。其運作型態以下圖 4-4 示之：

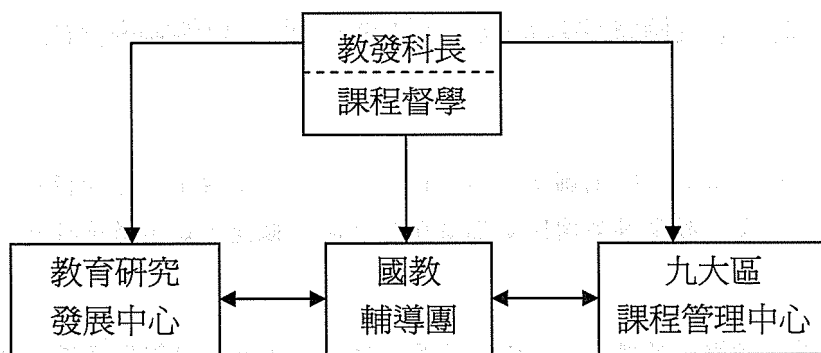


圖 4-4 行政與專業結合型態

### 3.行政—專業互不干涉

所謂互不干涉是指該縣市的行政業務科並不負責課程與教學政策的推行，只有輔導團為主要的推動組織，與前述第一類行政—專業雙軌制，行政業務科仍扮有推動的重要

或主導角色的模式有所不同，此類型包括金門縣與連江縣。金門縣的輔導團隸屬於督學室，主要工作由課程督學負責，而課程督學具有視導權，可以考核校長的辦學涵蓋推動課程與教學的績效，而學管課並不負責縣市課程與教學的推動。連江縣的輔導團名義上雖隸屬於學管科，但在實際運作上，有關課程與教學的推動並不經由學管課，而是直接由輔導團處理，行政公文處理跟流程不經過學管課，而課程督學直屬局長，直接統籌規劃中央與學校之間的課程政策銜接，其權限等於是一個行政督學。故以上兩縣的輔導團與業務科之間較無密切關係，可歸於互不干涉的模式。

由上可知，國民教育輔導團的實際運作與工作任務，都依照各縣市的國民教育輔導團組織及運作參考原則，表面上大致符合原先作為課程與教學輔導體系的構想，包括：課程與教學政策的宣導者；創新教學與課程的研發者；教師的輔導者、支持者、解惑者等。從訪談內容中得知，部分縣市國民教輔導團頗能發揮其功能：

就會把鄰近的學校一起找過來，那一起來，真的由輔導員親自上場教給他們看，或是提到什麼困難，或是各校分享他們經驗，這些部分做得滿紮實的。(個訪/03/03)

有時間去研發課程，有時間安排至各學校接受各個第一線教師的提問，甚至到教室去跟他一起發現問題，我想，其他縣市的輔導員，他們減四節課的話，大概無法做到如此。(個訪/05/01)

部分縣市教育人員，如新北市、高雄市，對於未來輔導團的定位也有相當具體的看法，認為輔導團「實際上不可能靠我科裡面這些公務人員做，還有很多的專業性工作。(個訪/08/01)」，其人員編制應擴充並有專業人員以擴大、加強其功能。故未來方向將朝向組織改造，並且將輔導員定位為「研究教師」，更能夠發揮國民教育輔導團的功能：

張素貞教授：所以將來的組織編制就回到類似臺北市教師研習中心那種模式，這樣功能才能夠發揮，把國民教育輔導團團員涵蓋研究教師的概念，這不僅是推廣，還有研究的部分。

蔡清華局長：對！我們其實現在的專任輔導員就有這個概念，我們現在很強調他們的課程研發，不然推廣要推廣什麼呢？推廣當然大部分是中央來的，可是有一些是他們自己研發出來的東西，那研發出來就一定要有研究。

但相較於高雄市能自編一千兩百多萬的兼、代課鐘點費，有些縣市主管人員卻語重心長地指出因資源不足而使國教輔導團內部存在許多問題，目前也只能夠勉強維持其基本的運作，而國民教育輔導團人員也因配套措施不足、教師支持體系不健全與整個教師

生態與文化尚未營造出積極創新的氛圍，出現人員招募困難的窘境：

因為我們沒有足夠的行政資源，變成各縣市輔導團都是東拼西湊的大雜燴，課程督學也找不到人就拉候用校長來做，召集校長也到處找人。所以我們有很漂亮的理論基礎，但是實務上就是東拼西湊，這裡補那裏補的。(個訪/04/01)

國民教育輔導團員經常是透過人情請託而來，所謂的甄試篩選自然是付之闕如，導致輔導團無法扮演理想中的角色與任務。就此而論，輔導團的功能發揮與否，似乎也有著城鄉差距存在。

#### 四、縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應

各縣市國民教育輔導團在經歷近數年運作後，在課程與教學的推動上已有部分成效，但在其過程中也面臨不少挑戰，為能夠有效解決困境，推動「國民教育輔導團法制化」為課程與教學相關教育人員的普遍期待。以下先呈現三離島縣市座談會之內容分析，再者，整理問卷調查之輔導團問題與成效，並就相關人員對於輔導團法制化的認知與建議。由於本研究對象之部分縣市通過行政院核定，合併升格為直轄市，勢必會對原有課程與教學推動的機制造成衝擊，因此，最後再特別針對面臨合併升格的縣市教育人員，對於未來國民教育輔導團之運作所提出之看法加以分析。

##### (一) 離島縣市課程與教學推動組織面臨之挑戰及因應

###### 1. 國教輔導團員誘因不大、招募不易，且業務繁重

目前吸引教師參與輔導團的誘因為每週減課四節，不過在不到五百位老師中選出七十位輔導團教師，對於金門縣有其困難，等於七人中有一人必須負責輔導團業務，然而，教師本身的研習時數與活動，已難以消化跟負荷，一般教師參與的意願不大。目前也有不少老師因成就感不高，業務繁重想離開輔導團。

###### 2. 國教輔導團員具一般性，無法感受榮耀感及使命感，且組織分工過於細瑣

每七個教師就有一個輔導團員，其實對於輔導團員而言，難以榮耀感及使命感的。數學領域原為國中小合成一個團，但現在改為兩團運作，讓原有輔導員分散，且領域小組及議題小組多。

###### 3. 研習太多，未緊扣教師的教與學，不僅疲於奔命又產生代課副作用

相關人員認為研習的主要目的是希望教師能將學生帶好、教學教好，但現況是舉辦太多研習，讓教師疲於奔命，甚至因為教師去研習而不斷請代課教師授課，讓學生一直在適應，導致原有的教學成效大打折扣，讓教師產生反彈，「增能」的研習變成「增怨」。

#### 4.必須要應付中央單位所辦理有教學面向的競賽

當中央單位辦理相關競賽，金門縣因為學校少，等於形成強迫教師參加的情況，一年下來每一位老師分到的教案、學科研究、校內的命題比賽，會分到三、四件以上，讓相關人員認為參加過程當中，只有量沒有質。

此外，澎湖縣方面提到該縣國教輔導團人員更迭頻繁，且輔導員人數太少、受限於經費，兼任減課4小時有困難；且目前是請候用校長擔任課程督學，但課程督學須兼負國中小課程與教學推動業務，而國中與國小的課程又大不相同，讓現任課程督學處理業務上頗為辛苦。連江縣方面則提到輔導團組織目前屬於臨時編組，在法規上定位不明的狀況下，組織的運作以及縣內課程與教學推動的權限常因人而有所變動。

離島縣市國民教育輔導團面臨挑戰，所提出之因應如下：

##### 1.整合研習並朝向實用導向之工作坊

屬於概念性的課程，如：各個融入課程領域的議題便屬之，即無須分開研習；待各領域的專屬知識與議題再分開做更深入的增能研習，以便解決教師研習過多的困擾。建議研習辦理實用導向，如議題式或教材式的工作坊，且針對各領域（學科）的屬性來開發需要的教材，而非是以比賽導向為主。

##### 2.縣市對於國民教育輔導團應系統性的規劃

設立每年的目標，團員才能知道該朝哪一個方向去精進。其任務可以從自我增能、舉辦讀書會，建立資料庫與全縣共享資源，延伸到將資源帶出去，與其他別的縣市交流，並且將自我開發的資源以及外縣市訊息資源整合後，推行到全縣。

##### 3.建立配套措施留住優秀人才

避免輔導員在學校內的課務或行政工作落到其他教師頭上，造成學校的困擾；並且給予誘因與保障，以留住優秀的輔導員，減少輔導團員流失的情況。再者，幫助課程督學或領域召集人尋找適合的輔導團成員人選，並將輔導團的經驗有效傳承，以減少人員流動過於頻繁帶來的困擾，對輔導團運作有幫助。

##### 4.有系統的請專家學者擔任指導

過去的專業研習常聘請專家教授進行教學，但因不同的教授可能會有不同的教學方法或思考方向，導致成效有限。未來可邀請同位教授，縣內教師可長期接受新知，教授也可在回饋後修正其授課方向。

## （二）離島及五都縣市整體面臨之挑戰與成效評估

即目前縣市輔導團在課程與教學推動會遇到的問題以及調查各縣市認為各自輔導團運作的成效。各輔導團面臨問題及成效評估之內容，如表 4-12 所示。

### 1.面臨之挑戰

本題共有六個選項，選項為 1.組織定位方面 2.人員編制方面 3.招募培訓方面 4.經費設施方面 5.功能運作 6.其他。在調查結果中，面臨「組織定位方面」問題的縣市有臺北縣與金門縣。面臨「人員編制方面」問題的縣市有臺北縣、臺南市、臺南縣、金門縣。面臨「招募培訓方面」問題的縣市有臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣、澎湖縣、金門縣、連江縣六個縣市。面臨「經費設施方面」問題的縣市有臺北縣、臺中市、臺中縣、臺南縣、高雄市、高雄縣、澎湖縣七個縣市。面臨「功能運作」問題的縣市有臺南市與澎湖縣。另外，在輔導團面臨其他的問題裡，高雄市與澎湖縣皆認為輔導團工作業務量過重；臺北市認為輔導的對象有課務問題，無法抽身接受教學輔導。

### 2.成效評估

本題共有四個選項，選項為 1.成效良好 2.成效尚佳 3.成效尚有努力空間 4.有強烈改善之需求。在調查結果中，有七個縣市認為其輔導團運作「成效良好」，其中連江縣認為其縣市先天條件雖然不佳，沒有豐富的資源可運用，但在國民教育輔導團努力執行下，受到縣市教師的肯定。臺北縣、臺南縣、高雄縣、金門縣認為成效尚佳。

表 4-12 縣市國民教育輔導團面臨之挑戰及成效評估表

縣市別	面臨之挑戰	先後順序	成效
臺北市	輔導的對象有課務問題,無法抽身接受教學輔導		成效良好
臺北縣	組織定位方面、人員編制方面、 招募培訓方面、經費設施方面、	1.組織定位 2.經費設施 3.招募培訓	成效尚佳
臺中市	經費設施		成效良好
臺中縣	招募培訓、經費設施、	1.招募培訓 2.經費設施	成效良好
臺南市	人員編制、招募培訓、 功能運作	1.功能運作 2.人員編制 3.招募培訓	成效良好
臺南縣	人員編制、招募培訓、經費設施、	1.招募培訓 2.經費設施 3.人員編制	成效尚佳
高雄市	經費設施、工作太繁重、 無法解決教學現場問題	1.招募培訓 2.工作太繁重	成效良好



		3.無法解決教學現場問題	
高雄縣	經費設施、	招募培訓	成效尚佳
澎湖縣	招募培訓、經費設施、 功能運作、業務量過重	1.招募培訓 2.經費設施 3.功能運作	成效良好
金門縣	組織定位、人員編制、招募培訓、	1.組織定位 2.人員編制 3.招募培訓	成效尚佳
連江縣	招募培訓、功能運作、	頻率相同	先天條件雖然不佳,但很努力去執行

資料來源：研究者自行整理

### （三）國民教育輔導團法制化後應有的功能組件（元素）

#### 1.經費來源——以法令保障經費

國民教育輔導團的運作，以及補助代理代課費、講師鐘點費、差旅費等經費，皆源自教育部精進教學計畫，一旦計畫中止，可能會回到精省之初縣市輔導團運作無以為繼的窘境，使近年來建立的課程與教學推動機制倒退。目前輔導團的運作困境，也需要有更多經費的挹注方有改善的可能。且受訪者認為應以法令框住經費，且法律的層級愈高（如國民教育法），對於國民教育輔導團運作應愈有保障：

教育部有教學輔導團設置辦法，算是一種行政命令，但行政命令涉及到人跟錢的問題，要看部裡有沒有辦法，因為到財主單位來，「得」設幹事，就是不要啊，你怎麼用？這是有法令位階啦，透過法令位階來解決比較好。（個訪/03/01）

如果列為法制化的話，一個最直接的就是經費問題，就這些代課費到底是地方買單還是中央來負擔？如果所謂法制化，我的想像是說他如果在法律，假設在國民教育法裡面能入法規範，那我覺得同時入法規範的當時，應該就把那經費框住。（個訪/08/01）

#### 2.人員設置——須設有專任編制

目前大部分縣市的輔導團人員為兼任，如課程督學為候用校長、輔導團幹事為借調教師、輔導員皆為教師兼任而沒有專任輔導員。此現象相當容易造成輔導團人員的流動率高、工作負荷過重的問題：

你因為輔導團的工作，所以你可能需要常常開會啊，或出差啊，……你就可能擔任專任教

師，那專任教師在本身的我們的授課時數裡面，他就是屬於比較多的，再怎麼減他還是多，他就累了啊。（個訪/04/02）

如果說我是專任的，我可能常常要出去公假，那學校就會請代課老師，甚至請實習老師，我曾經因為這個樣子，那個班級對這樣的導師很不諒解。（個訪/01/02）

且兼任輔導員的教師，其工作業務必須由其他教師分攤，在原來的學校易被邊緣化，降低了參與輔導團的意願。為此，臺南市在舉辦教師甄試時還特別加入「輔導團幹事」一類，作為輔導團人力的來源：

我們臺南市算是全國首創，考輔導團幹事，在教師甄選的時候是把老師分開的，有一般教師組跟輔導團幹事組，除了一般考老師的科目，再另外加考公文，這批老師進來就綁三年。不然沒有正式的編制，流動性很高。（個訪/03/01）

因此，各縣市國民教育輔導團相關人員，無論是對其運作現況，或是未來將輔導團功能擴大、整併，規劃為更完整的課程與教學輔導機制，幾乎無一例外地提及正式編制人員為法制化之必要元素：

只有那個輔導團的幹事，他是可以是專任的，但是臺南縣沒有，它的業務都還是由課程督學來做。如果說這個組織要正常運作的話，我覺得他應該是要專任的，要有專任的人員來處理教學輔導的工作。（個訪/04/03）

我們是希望把輔導團的名稱改為「高雄市教育研究發展中心」，裡面包含教務、國教輔導團、總務組，輔導團的部分還是採取任務編制，因為沒有正式編制的話，有一些項目沒有穩定人員的話，在推動上是比較困難。（個訪/05/02）

若輔導團人員能夠以專任身分被任用，對教師來說也是保障，有受訪者便建議將能保障教師於學校與輔導團之間往返的回任制度列入法令：

我的員額就會在那個輔導團裡面，而不是在這所學校裡面，然後他當他要卸職輔導員的時候，他又可以有一個回任的機制。……我這個人去擔任課督，安定國中她就是會需要一個正式的員額老師，我在那邊也是正式的，然後這邊也需要聘另外一個正式，我們兩個同時都是屬於正式的。（個訪/04/02）

另也有受訪者提到輔導團專任人員的來源可由儲備教師中遴選的看法：

流浪教師這麼多，增加一、兩個人員編制其實也無可厚非啦，當然我們還是希望他有教學的專業啦，而且因為現在有教師證的老師其實真的蠻多的，而沒有在教學職場的很多。所以還是可以提供這個管道讓他們可以變成正式的人員編制。（個訪/04/03）

### 3.課程督學——確立資格與角色

課程督學在輔導團中佔有相當重要的地位，部分縣市的輔導團運作從行政流程到課程規劃，都經由課程督學之手。目前除臺北市沒有設置課程督學、臺北縣聘請資深退休校長、臺中縣以現任校長主任擔任外，各縣市課程督學大多由候用校長兼任，其設置用意應是要以專家的身分，專注於課程規劃與推動，故為縣市層級課程與教學政策推動的領導者。但在實際執行上卻遇到不少問題，一來候用校長的身分與生涯規劃本是以正式校長為主要目標，課程督學只是暫時的職務，一旦縣市內國中小有校長出缺，候用校長通過校長遴選便走馬上任，因此課程督學大多只擔任一年，流動率相當高。然而輔導團業務相當繁瑣，當一整學年的計畫實行完畢，課程督學逐漸熟悉業務後卻又離開輔導團，讓下一個新手接任，教育處主管人員坦言這樣的運作方式對於輔導團的運作確實會造成影響：

因為像我們臺南市將近二百多人的一個輔導團的團員的話，包括經費的核銷還有她整個的運作，說實在的，假如說你不了解的時候，你會覺得蠻繁雜的。但是……，所以說你光行政這一塊要去了解的時候，你一年的課督這樣子一直、一直流動的時候，他是沒有辦法去紮根的。（個訪/03/02）

再者，課程督學本身的定位與職權並不是很明確，在面對學校或由資深校長擔任的領域召集人時，難以發揮課程教學視導的功能：

課程督學變成沒有領導輔導團的這個功能。反而……那個姿態要變得比較低，尤其課程督學又是候用校長，那如何去領導輔導團？輔導團的那個召集人是校長哦。（個訪/04/03）

在部分縣市局處更承辦其他科室業務，與原先的構想有相當落差：

課督也有負責一部分我們科的行政業務，沒有辦法很理想的說，單純調他來領導、視導學校課程。（個訪/04/01）

因此，應透過法制化提高課程督學的位階，賦予其課程與教學的視導權，並由優良資深校長遴選擔任，單純化其工作內容，以發揮原有的角色定位。

### 4.增加誘因——能吸引優秀教師

檢視各縣市的國民教育輔導團組織及運作要點，都有提供教師參與輔導團的配套措施與誘因，諸如減課、「輔導員減課所遺課務均由所屬學校另聘代理代課或兼任教師授課」、「曾擔任課程督學、幹事、輔導員之年資，得比照學校兼行政職務之教師採計積分

或酌予加分」等。然受限於地方政府的人力、經費，實際運作時參與輔導團之教育人員不全能夠得到這些支援和權利，在「『得』設置」的非強制性法規下，部分縣市便以其他方式或人員兼任：「目前臺南縣沒有設專任，有啦、有那個員額度在，但是一直都沒有啓用，因為很難。(個訪/04/02)」，因而增加輔導團人員的工作量或影響到輔導團原有的運作機能。即使按照現有的法規而行，如同受訪者指出：「事實上我們私底下做的，我們要準備的、我們要付出的，絕對不是減每個禮拜兩節課。(個訪/01/02)」由此觀之，健全輔導員或幹事的支持系統，讓教師處理輔導團事務時「無後顧之憂」，才能夠提升縣市內教師參與輔導團運作的意願。

亦有受訪者提到輔導團的硬體設備與環境，認為此「形象表徵」能夠提升輔導員的專業地位，自然能夠吸引教師成為輔導員：

既然要法制化，就要地方政府獨立一個教育研究中心或是國教輔導團的單位，有自己的建築或空間，設備和師資都是最好的，像有國家級的教育研究院，輔導團就是地方級的教育研究院，去做地方層級的教育研究，有一個優質的教學和實驗環境給輔導團利用的時候，就可以彰顯專業跟自信，當然就可以吸引更多優秀的老師加入。(個訪/02/02)

### 5.組織編制——提升為正式專業組織

目前國民教育輔導團為任務編制而非正式單位，無論是中央到縣市、或是縣市到學校的課程與教學政策推動，都是透過業務科行文，加以一份公文或政策下來時，業務科與輔導團的運作多少有些衝突，有時還需釐清負責該案的是業務科亦或輔導團。有受訪者提到現今的國民教育輔導團似乎不如過去省輔導團來得有視導上的權威與能力，而這也受限於輔導團的組織編制與位階：

我們在過去當老師的時候，他們（省輔導團）的地位是非常崇高，而且省輔導團每一年都會到各縣市去考核，……可是從凍省以後，這個組織就好像變成中央管去了嘛！就沒有像過去省輔導團這樣子給學校的一個 push 或是給學校一個評鑑的地方，坦白講我覺得那各位階是比較狹小的（個訪/03/03）

因此，受訪者多認為將輔導團組織正式化，可簡化其中的困擾，並強化輔導團的功能，但對於其組織層級則有分歧的看法：

到底它是要隸屬到二級還是三級？我覺得這個有需要討論的。如果把它列到二級，當然它直接面對的是處長、副座，這樣我覺得是比較直接。(個訪/01/01)

我們現階段是要把科跟教研中心整合，……未來在這個教研中心成為二級機關的話，這個教研中心是有兩種人，一種是公務員，另外一種是依照教育人員任用條例進來的，就是我們一樣有研究員，有這樣的專業人員進來。(個訪/08/01)

如果輔導團不放在教學發展科、不放在學管科，分開運作這樣子的話，他沒有辦法契合整個教育處的一個發展的方向，到時候會各自做各自的，那可能一個理念是不是沒有辦法融合。(個訪/04/03)

要有正式的組織，與科室平行，但是因為和中教科、國教科關係太密切，獨立出來可能會空洞化(個訪/07/02)

因此，國民教育輔導團要以何種組織型態與位階出現，可能須再顧及縣市實際運作經驗與分工狀況而定。

#### (四) 縣市合併後，國民教育輔導團的整併規劃

##### 1. 有待新市府領導人決定

縣市合併升格後，包括國民教育輔導團在內的政府組織整併作業，其實攸關到政府首長的意向，「這些東西都要有決策的人才會有辦法做決定，下面的都只是參謀、提出很多的方案(個訪/03/03)」。在原有縣市長任期延長一年，並於2010年11月27日舉行直轄市長選舉的情況下，在新任市長與教育局長的人選皆不明朗，部分縣市原有教育局處在此階段都採取較保守的態度：

至於怎麼整併，大家都很保守，反正就把責任丟給新的教育局長，因為現在市長和局長是誰都還不知道，講太多好像也只是假設，實際上幫助不多。(個訪/02/02)

我們大家都有一個共同的認知是，我們都要尊重新的局長，他的理念跟他的構思，或是他所規畫的或是想做的方向，到目前的話，我想大家都是先把所有的計畫都寫出來，但是我們有一個共識就是，當然最重要還是要尊重新的局長的方向。(個訪/02/01)

因為兩個現有的大家長都沒有要繼續參選嘛，所以之後就看後續的市長，……新任市長他採不採納是一個很大的問號，當然他能採納是最好，因為我們已經談到這裡了，那如果他有另外的想法，我們還是以市長的裁量為最大，所以現在就是很大的不安在那裡。(個訪/04/02)

在國教輔導團方面，雙方大多僅止於會議的初步認識接觸，或是非正式的意見交流，並沒有太多實質上的整併決定：

輔導團對輔導團，目前應該有的只做到交流的部分。比如說臺南縣的輔導團到臺南市輔導團去，就有一些共同的對話，或者是交流這樣子。(個訪/04/03)

因為我們只有私底下談，沒有正式。……雖然我們縣市合併的會議很多次，但是他是科級以上去談，並沒有是輔導團或中心；所以他們談的東西，我們只是提供意見。(個訪/01/01)

曾經為了將來輔導團的運作，我們曾經跟臺南縣談過一次；談完以後，就沒再談了。但很確定就是說，以後那一塊就放在督學室。(個訪/03/02)

至於在合併作業上進度較佳的縣市，目前也因趕在新的市議會通過，大多聚焦於教育法規的討論上，對於雙邊輔導團的運作原則有大致上的共識，但還未就領域團數、人數、編制等相關細節作定案：

(法規)有共識的部份先討論出來後就先放著，因為12月25日之後，就要趕到1月31日之前把所有的這些法定案，要通過相關的會議，有一些要送市議會通過，現在我們都在討論這些法。(個訪/05/01)

包括輔導團作業要點、榮譽輔導員運作規範，這個大概都用我們高雄市的版本，這個大概都已經確定了，我們高雄市本身還有一個專題研究出國考察，那個部分他們也是同意用我們的版本。(個訪/05/02)

因為事前已開過會前會，所以當天的決議，高雄市本身為直轄市，財源、人員較大，組織以高雄市的組織架構為準，其中牽涉到合併後組織更大、幅員更多，未來人員編制會更多，所以在人數這部份採保留，將由首長決定。(個訪/06/02)

綜上所述，組織整併所牽涉的法規、財源、人員等細節問題皆有待新任首長的決定，因此，新直轄市之國民教育輔導團尚無明確的整併規劃與期程。

## 2. 設定緩衝期縣市合併後雙邊輔導團暫時各自運作

依據《教育部補助辦理精進教學要點》規定，縣市政府應於每年10月31日前完成各子計畫之擬定及自評作業，因此在2010年12月25日正式升格之前就應將2010年度計畫送交教育部審查。不過在執行時是屬於縣市層級的職權，而牽涉到縣市合併作業又更為複雜，對此中央的態度似乎採觀望的態度：

教育部自己本身也採觀望，包括精進計畫的怎麼提，……我覺得是這個東西是上端他在做這個整併這個動作的時候，他突然又說你尊重地方政府，可是他事實上經費來自於中央，然後兩個地方政府還沒有合併之前，要提合併之後的東西，蠻尷尬的。(個訪/04/02)

故目前各縣市之精進計畫皆各自提出，未來一年輔導團也將分開運作，待100年度計畫執行完畢再做整合。

本來是明年的整個計畫，我們是各個子團也互相去找對方來談說要來寫，我們自己也要找他們來談、來寫，大家整合大家的方向是什麼，後來因為教育部說因為南部的兩個部分它們好像有點問題，後來就說給我們個別的錢來編，就變成兩個團的錢來編啦，所以我們目前是先編各邊的，各自編各自的。(個訪/02/01)

沒有什麼(整併)期程，兩個團還是會各自分開，原則上應該會等到2011年8月1日才會整併。(個訪/03/01)

兩個縣市相當龐大，很難在選完市長後，一個月後就馬上整併，這顧慮到實務執行面的問題，2011年度還是分成兩邊來執行。(個訪/06/02)

### 3.在短期內保持原有人員與規模

在縣市合併後，原有的兩個國民教育輔導團會往整併的方向進行，但考量到種種因素，諸如：行政區域幅員廣大，須顧及所有學校需求；雙方行政機關對彼此的運作方式、組織文化、教育狀況皆不熟悉，須倚賴原有之輔導團；學校數大幅擴增，只以原來一團的人力難以支應；不宜將原輔導團人員裁撤。

因為我們現在對臺南縣的生態真的是很陌生，除了幅員廣大，他們的組織文化、老師情況，這部分怎麼去協助兩邊，我想還是要等到局本部所有的主管人員交流後，瞭解臺南縣的做法。(個訪/03/01)

因此，許多受訪者認為應會有一段緩衝期，讓雙方能夠有足夠的時間熟悉彼此的狀況，且在過渡時期可能還是會維持現有的人力與規模：

我在想，應該會比較折衷的方式啦，就是臺南縣市原來的輔導員應該會留，把組織再擴大一點點，讓願意留下來的留下來，那可能沒有意願的就先離開，我覺得是用這種方式，到一、兩年之後慢慢再來做調整。(個訪/04/03)

### 4.對於整併過程的擔憂

#### (1) 經費

縣市合併以後也是一個團的話，但又限制在25個團的話，經費等於是砍掉一半了……本來我們補助一千萬，他們也補助一千萬，結果合併了以後，還是補助一千萬，那不就等於是無形中減少一千萬？(個訪/05/02)

#### (2) 兩邊落差

老師的那個專業態度來講、年輕化來講，臺南市比較年輕，臺南縣比較老，因為他們沒有讓他們退休的機會，他們去年才開始為了選舉才讓他們可以開始退休……隨便教一教就好，我那麼認真幹嘛，想要退的人就是沒心嘛！沒有那個教育熱忱了嘛！第一個

沒有體力嘛，第二個是身體有狀況嘛（個訪/03/03）

### （3）幅員遼闊

以高雄縣、高雄市之面積加起來，幾乎涵蓋三分之一的面積，整併後的輔導團負擔沉重，是否需要分團輔導，未來宜再研議（個訪/06/01）。