

一個教學卓越團隊之個案研究—以咚咚國小為例

陳顯智、林志章、王慶華、黃哲偉、車 達
吳承典、蘇美娟、黃君婷、蔡依真、陳錦賢

摘要

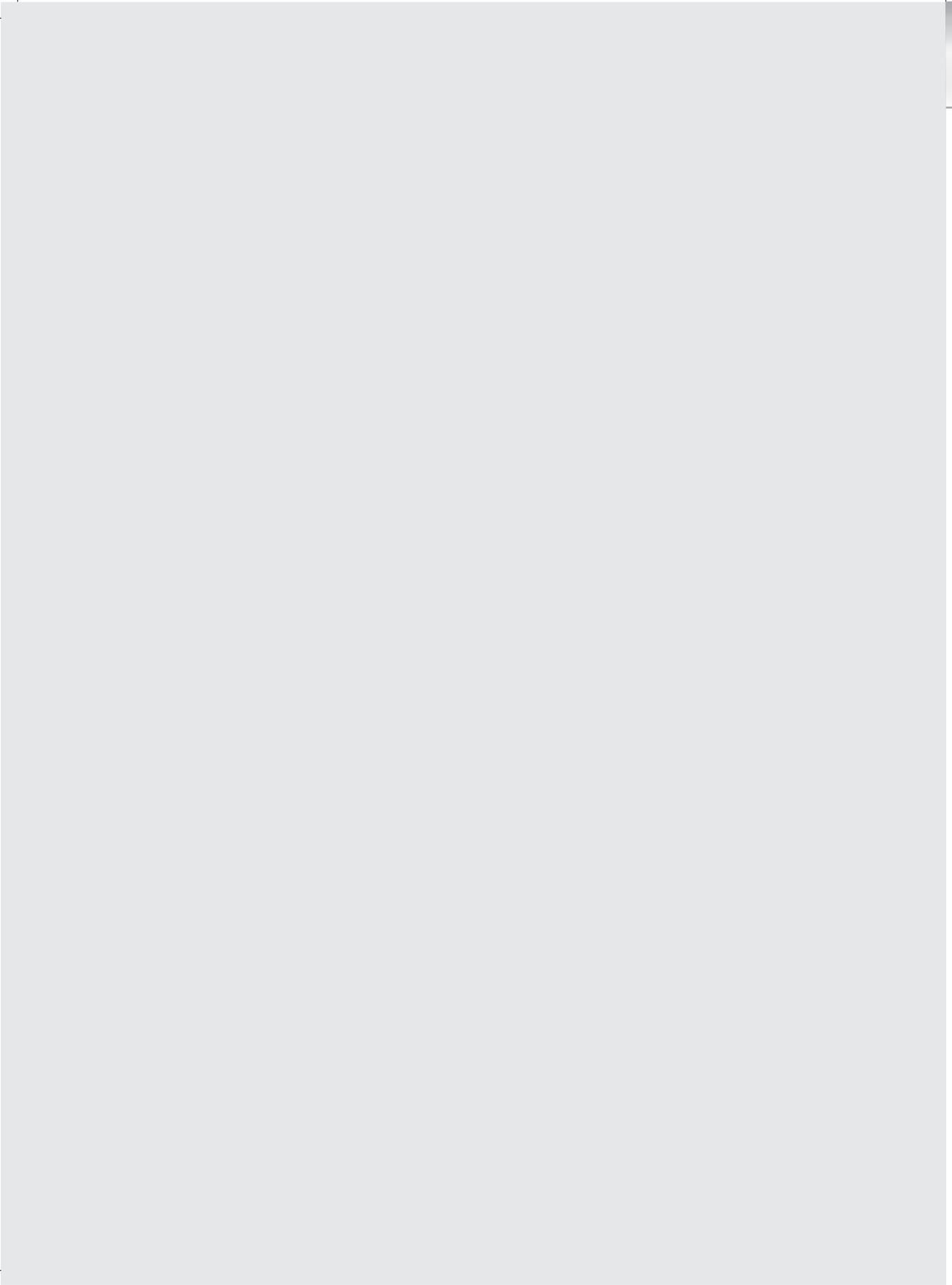
藉由教師積極性合作的模式、群策群力的團隊學習，能有效促進教學的有效與卓越，進而提升學生學習成效，形塑優質學習氛圍。

本研究主要目的為：一、探討咚咚教學卓越團隊形成的歷程；二、描述與分析咚咚教學卓越團隊成員的教育理念；三、描述與分析咚咚教學卓越團隊課程發展的歷程，以及所遇到困境；四、期盼以咚咚教學團隊為標竿，將研究結果作為校長領導學校團隊邁向優質卓越之參考。

在研究方法上，主要採用質性研究法之訪談法以及文件分析。依據文獻探討的結果，擬定訪談大綱，採用半結構式訪談，進行表層與深層問題分析，提出解決策略，作出研究結論與省思，最後提出後續研究建議。

本研究之結論如下：一、教學卓越團隊展現積極正向的教師文化氛圍；二、教學卓越團隊以原有的教學基模為基礎，經長時間的課程整合後才完成學校本位課程發展藍圖；三、「人」才是關鍵，整合人難度最高；四、團隊中的重要他人，恰如桶箍能圈起團隊；五、校長的科技領導專業，以及運用分布式領導策略適得其分；六、不同年資的教學經驗，撞擊出進步的火花；七、建立共同目標，通盤整合力求完美呈現。

關鍵詞：教學卓越團隊、教學品質、專業學習社群、教師領導、分布式領導、科技領導



壹、緒論

一、緣起與動機

心理學家馬斯洛（Abraham Maslow）的「需求層級理論」，主張每個人最終需求是成為一個潛能完全發揮的「自我實現的人」（self-actualized individual）；而心理學家羅吉斯（Carl Rogers）相信「自我實現」是我們與生俱來就有追求成長的基本需求，每個人皆有能力發展自己的潛能，以維持或改善自己的生活。

身為教師者，最主要的工作為教學，那麼致力開展教學潛能的歷程，以維持或改善教學品質，提升學生學習成效，便是一種教師自我實現的發揮。而隨著知識經濟時代的來臨，教師教學效能也被期待與時俱進，因此教師不該僅限於單打獨鬥的局面，而應該採取群策群力的團隊學習，以積極性合作的模式以達成教學的優質與卓越。

「教師專業學習社群」的興起，即是一群志同道合的教育工作者，持有共同的願景、價值觀或目標，為致力於提升學生的學習成效，從學校內部形成由下而上的教育改革與進步的力量，企圖將學校組織專業效能發揮極大化，持續性以協同合作方式分享交流，聚焦於學生學習，精進於教師專業素養，且共同進行探究和問題解決；其運作關鍵在於須關注學生學習成效的提升，而教育工作者須不斷專業成長學習。

而Louis與Kruse（1995）提及分享領導、共享價值與遠景、集體學習和應用、支持性的組織條件，以及同儕分享個人的教學實務，乃是形塑教學卓越團隊之基礎（引自陳佩英、焦傳金，2009），若能凝聚團隊共識，建置教師專業社群，對教師本身與學校行政均有正向之效益。

教育部為鼓勵對教育有高度認同與投入的教師，於2003年創立「教學卓越獎」，期盼學校藉由團隊學習的方式，帶動教育革新，提升學校效能；並能透過團隊學習中，激發教師能在教材教法上力求創新，或在班級經營上發揮特色，照顧好每一個孩子，有效提升學生學習成效。

本研究試圖藉由訪談咚咚教學卓越團隊成員，以了解該團隊如何建立團隊共同願景與改變團隊文化的歷程，作為研究者激勵與滿足學校成員專業發展需求之引導，此為本研究動機一。

同時期望透過研究訪談和文件分析，了解咚咚教學卓越團隊團隊文化形塑的歷程，以及課程發展與整合的脈絡，作為未來發展教學卓越團隊的參考，此乃為本研究動機之二。

課程與教學是學校教育的核心，校長應如何善用課程領導與典範領導，有效激勵教師內在與外在動機，帶動團體動能發揮影響力，讓教師在專業領域進修成長、進而追求自我實現、卓越成長，此乃為本研究動機之三。

二、研究目的

探討咚咚教學卓越團隊形成的歷程。

- (一) 描述與分析咚咚教學卓越團隊成員的教育理念。
- (二) 描述與分析咚咚教學卓越團隊課程發展的歷程，以及所遇到困境。
- (三) 期盼以咚咚教學卓越團隊為標竿，將研究結果做為校長領導學校團隊邁向優質卓越之參考。

三、名詞解釋

(一) 咚咚國小

本研究所指的咚咚國小，係指臺中市咚咚國小，於101年度獲得

教學卓越銀質獎，為本研究之研究對象。101學年度為39班，教職員工79人，學生人數總計1011人。

（二）教學卓越團隊

本研究所指的教學卓越團隊即為榮獲教學卓越獎之團隊。教育部為了鼓勵第一線教師致力於追求教學卓越，於是建置一個提供全國教師分享、成長的平臺，並自2003年度起舉辦「教學卓越獎」，以激勵中小學教師士氣，進而促使教育改革的目標能夠順利達成。

參、文獻探討

一、教學卓越團隊與教學品質提升

（一）教學卓越團隊的意涵

教育部（2003）為了因應九年一貫課程的推動，特別訂定了「教育部教學卓越獎評選及獎勵要點」，評選的對象為公私立高級中等以下學校及幼稚園推薦之合格教師三人以上組成之教學團體，其受獎條件如下：

1. 致力於教材教法與教具之研究、改進或創新及發明，經採行確具成效者。
2. 活化班級經營及落實輔導學生適性發展，成績卓著者。
3. 依教育政策擬訂教學方案及計畫，經實施足資採行推廣者。

李新鄉（2010）提到，教育部自2003年起創立教學卓越獎，目的就是鼓勵學校裡對教育具有高認同與高投入的老師，藉由不斷創新的教材教法與優質特色的班級經營，落實因材施教及帶好每一位學生；同時希冀老師們自發性的組成教學同儕團隊，帶動學校整體文化的革新，全面提升學校效能。

據此，所謂的教學卓越團隊可謂是由一群對學校具有高度認同與教學高度投入的專業教師所組成，其在教學與班級經營上不斷地進行創新與研究，透過團隊合作的方式，革新學校教學文化，改進教師教學與學生學習成效，達成學校效能提升的目標。

（二）教學卓越團隊與教學品質的關係

歐美國家的教育改革焦點，從1980年代開始就注重提升教師的專業素質，希望藉此來提升教學素養與教學品質。其中，加拿大亞伯達省（Alberta）於1988年開始舉辦教學卓越獎（Excellence in Teaching Award），亞伯達省教育當局邀請學生、家長、教師同僚、校長與社區民眾，共同推薦在教學方面有特殊卓越表現的校長或教師。

Borth（1990）提到，教師若能審視、質疑、反省自己的信念，採取新的措施來實踐自己的想法，學生的學習是充滿活力的，一旦教師停止成長，則學生的學習也隨之停止。由此看來，教師教學的卓越與否，將與學生學習良窳形成連動關係。根據黃建翔與吳清山（2013）研究指出，學校教師的專業發展愈好，其教學效能也愈高，如果能夠透過教師專業發展社群的方式運作，可促進教學效能的提升。高佩煖（2013）指出，教育部設立「獎」的目的在於經由教學卓越獎的鼓勵，激發教師團隊榮譽與共之情，研發更為優異的教學方法，提升教學品質及素養，增強學生學習興趣及教學效果，從而提升教學品質。

二、形成教學卓越團隊的因素分析

教育部設置「教學卓越獎」，以鼓勵教學團隊致力教材教法與教具之研究、改進、創新、發明或活化班級經營及落實輔導學生適性發展，擬訂、實施教學方案及計畫並推廣。強調是同一直轄市、縣（市）編制內現職專任有給合格教師或長期代理教師三人以上所組成之團體。以下將從文獻分析教學卓越團隊形成之因素。

（一）專業學習社群

Hord（2004）根據Louis與Kruse（1995）之研究，以五個面向界定專業學習社群：分享領導、共享價值與遠景、集體學習和應用、支持性的組織條件，以及同儕分享個人的教學實務¹。

李幸儒研究指出教學卓越團隊運作之歷程為：1.教學卓越團隊之發展，是由志同道合的成員自發性所組成，藉由平等對話與溝通、責任分享，以共同完成團隊任務；2.教學卓越團隊之建立，首重成員的組合，兼具興趣與能力，並結合教師實務經驗與專家學理知識；3.教師團隊凝聚力之產生，有賴於團隊在時間、空間、運作方式上展現彈性與多元之有效互動；4.教學卓越團隊之良性衝突，有利於解決團隊運作之實務問題；5.教學卓越團隊之組成與運作，對教師本身與學校行政皆有正向之效益（李幸儒，2008）²。

陳淑媛認為光正國中數學教學團隊獲得教學卓越金質獎的關鍵因素有：1.團隊彼此信任，凝聚力強；2.團隊成員彼此間能有效溝通協調；3.行政團隊能夠充分的支援教學團隊進行教學創新；4.教師以學生為中心的教育信念；5.團隊教師有勇於創新、不畏艱難及全心投入的態度；6.組成校內讀書會，進行專業成長；7.以小組討論的方式進行教學；8.有效提升學生的學習能力（陳淑媛，2010）³。

李新鄉於「教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究（李新鄉，2010）⁴」中，歸納出以下結論：1.教學卓越獎團隊之學校

¹引自陳佩英、焦傳金〈分散式領導與專業學習社群之建構〉，《教育科學研究期刊》第五十四卷第一期，2009，P.55-86。

²請參見李幸儒《國民小學教學卓越團隊運作歷程之研究》，淡江大學，教育政策與領導研究所碩士班，新北市，2008，P.121-123。

³請參見陳淑媛《教育部教學卓越金質獎獲獎關鍵因素之研究-以光正國中教學團隊為例》，國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，彰化縣，2010，P.97-103。

⁴請參見李新鄉〈教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究：以大一國小為例〉，《臺灣教育社會學研究》第十卷第二期，2010，P.41-83。

教師重視校園倫理，展現積極正向的教師文化；2.教學卓越獲獎團隊是以學年教學團隊為基礎，多年經營循序漸進發展而成；3.勇於接受挑戰與堅持教育理想，是教學卓越獲獎團隊教師與一般老師最大的差別；4.學校領導人對學校教師文化的發展有關鍵性的影響；5.學校資深教師可帶動良好的經驗傳承，對優質校園文化的形塑具有重要的地位；6.教學卓越獲獎團隊有利發展專業合作與教學創新的學校教師文化；7.社區家長的關注與教師間的情誼，均對學校教師文化發展產生重要影響。

綜上所論，有關教學卓越團隊獲獎之特質，均能符合Hord（2004）所界定之五個面向，其特質如下：

1. 具有以學生為中心的教育信念，勇於創新、接受挑戰與堅持教育理想。
2. 成員之組合兼具興趣與能力，並結合教師實務經驗與專家學理知識。
3. 成員皆能平等對話，有效溝通協調，彼此信任，凝聚力強，共同完成任務。
4. 展現積極正向的教師文化，有利發展專業合作與教學創新的教師文化。
5. 教學卓越團隊是多年經營循序漸進發展而成，且能持續精進、專業成長。
6. 行政團隊能夠充分地支援教學團隊進行教學創新，彼此皆有正向之效益。

（二）卓越的領導模式

鄧悅玲（2011）綜合中外學者之領導相關定義，歸納出三項領導的內涵：1.領導是團體情境中影響力的發揮；2.領導是為完成組織目

標而產生的交互作用；3.領導是綜合的管理行為⁵。

在這不斷改變的動態社會中，許多觀念不斷被解構、建構。領導理論的演變，反映著校園裡權力分布的改變。就教學卓越團隊運作之過程，其領導模式是否符合上節所述平等對話、專業合作，本文試從以下數種領導模式加以探討。

1. 教師領導

賴志峰、張盈霏（2012）將教師領導界定為：「教師不論是否具有正式行政職位，都有擔任領導者的機會，透過共享知識、共同信念和集體承諾，營造專業學習社群，進行專業發展，對學生、教師、學校及校外產生正向影響」⁶。

2. 分布式領導

Muijs與Harris（2007）認為教師領導與分布式領導的關係密切。雖然，兩者並不完全相同，尤其，在分布式領導的氛圍中，鼓勵教師發展領導能量，扮演領導角色，但校長仍扮演重要的領導角色，而教師領導幾乎是完全關注教師的領導角色。Harris（2003）認為分布式領導可以有助於澄清教師領導的概念，原因包括：（1）分布式領導理論包括學校各種群體在教學變革的過程中，指導和動員成員的活動；（2）強調領導的社會分配，領導功能分布於成員個人的工作，並透過領導者之間的互動完成領導的任務；（3）隱含領導者之間的互相依賴而不是單向的依賴，是不同類型、角色的領導者對責任的分享（引自賴志峰、張盈霏，2012）⁷。

⁵請參見鄧悅玲《國民小學校長領導風格之研究：整合分析》，中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，臺中市，2011，P.12。

⁶請參見賴志峰、張盈霏〈教師領導的研究成果之初步分析〉，《庶民文化研究》第6期研究論文，2012，P.1-29。

⁷請參見賴志峰、張盈霏〈教師領導的研究成果之初步分析〉，《庶民文化研究》第6期研究論文，2012，P.1-29。

3. 科技領導

教師科技素養展現於教學，以科技融入課程中增益學生學習；行政人員若能以科技整合行政與教學運作，亦能促進校園之專業合作。而校園內教師、行政人員資訊科技素養的提升及相關設備之支持，則有賴於校長之科技領導。秦夢群與張奕華（2006）抽取臺中市國民小學700名教師，檢測校長科技領導之層面，研究結果顯示出科技領導內涵層面如下：（1）評鑑與研究；（2）願景、計畫與管理；（3）人際關係與溝通技巧；（4）科技與基礎設施支持；（5）成員發展與訓練（引自張奕華、吳怡佳，2008）⁸。

三、教學卓越的相關研究

高佩媛（2013）的研究指出：漢口卓越教學團隊的形成經過萌芽生根準備期、磨合拉鋸發展期、努力凝聚期、深耕豐收精進期等歷程；李新鄉（2010）研究發現：教學卓越團隊的關鍵在於教學團隊的發展；李幸儒（2008）亦指出：教學卓越團隊之發展，是由志同道合的成員自發性所組成，藉由平等對話與溝通、責任分享，以共同完成團隊任務。由此可知，教學卓越團隊的形成並非由校長一人單打獨鬥，亦非一人英雄，而是由團隊共同努力而成，同時，團隊運作亦非一蹴可幾，亦須經由團隊運作而成。

願景與目標是指引學校經營的方向，因此，教學卓越團隊在運作上，亦有其願景與目標。高佩媛（2013）綜合訪談、參與觀察及文件分析所得之資料，認為教學卓越團隊之成員具有共同願景與明確目標，夥伴間能主動學習、增能賦權，且有良好的對話分享機制與開放包容的積極回應態度等優質文化，也因此團隊成員能無私共享，透過願景與優質文化凝聚高度向心力，進而無私共享，凝聚共識，懷抱熱情，不忘初衷。

⁸ 請參見張奕華、吳怡佳〈校長科技領導與教師教學效能關係之研究〉，《教育研究與發展期刊》第四卷第一期，2008，P.171-194。

課程是實踐學校願景的靈魂，高佩媛（2013）指出：教學卓越團隊在教學活化創新及學生學習成果上展現傲人績效，校長能實踐教師團隊學習理論的課程與教學領導，讓成員有充分發揮潛能的機會，以身作則樹立典範，帶領團員攀登高峰；鄭富仁（2009）的研究係以一所學校之本位課程發展為案例，進而帶領學校獲得教學卓越團隊之殊榮。徐秀鳳（2007）的研究亦以一所教學卓越學校為例指出：發展學校本位課程是學校成長茁壯與蛻變的歷程。

綜上所述，教學卓越團隊的成功除了團隊共同合作以外，最重要的就是課程與教學的發展，其說明如下：

- （一）團隊共同合作：除了一群志同道合的夥伴以外，最重要的就是透過願景凝聚成員共識，建構優質文化，形成教學團隊，自發性的對話、專業成長、賦權增能，以強化團隊成員熱情，持續正向的力量。
- （二）課程與教學：課程與教學的鋪陳是實踐學校教育願景的策略，每一所學校的發展條件均有其差異性，因此發展學校本位課程是學校情境分析、願景建構、課程設計、課程實施與課程評鑑等五個發展階段的交互作用。

參、個案案例說明

一、個案背景簡述：

- （一）團隊成員：臺中市咚咚國小校長、教務主任、教學群教師，共計11人。
- （二）獲獎事實：101年度教師教學卓越獎國小組銀質獎。
- （三）發展時間：100年9月至101年9月。
- （四）發展地點：咚咚國小。

- (五) 受訪對象：本研究對象是臺中市咚咚國小獲得教學卓越銀質獎的教學團隊成員，其中包含了：校長、教務主任及二位教師（如表1）

表1

序次	訪談對象	性別	代號	服務年資	本校年資	學歷
1	校長	男	a	27	5	碩士
2	教務主任	男	b	23	15	碩士
3	教師	男	c	15	15	碩士
4	教師	女	d	13	13	學士

二、個案發展脈絡：

- (一) 100年6月：參加100年度臺中市「ICT融入教學夥伴學校—創新教學模式（ITM）」實施計畫：ITM社群學校國小第8組（4校聯盟）。

100年度臺中市「ICT融入教學夥伴學校—創新教學模式（ITM）」實施計畫；<https://sites.google.com/a/tc.edu.tw/100info/home/yi-jiao-xue-huan-jing-ji-he-li-shi-yong/-yi-zi-you-ruan-ti-tui-guang-ji-yan-xi/zuo-zheng2-itm-shi-shi-ji-hua>。

- (二) 100年7月：教務主任邀約組成「綠手指教學團隊」專業社群。

2011年9月就由教務主任邀請具有生態、攝影、資訊、藝文等……專長的教師，專案組成了「綠手指教學團隊」教學社群。（訪談資料103a）

因為本身是教務主任，就是團隊的召集人，加入團隊的動機在於想要自我挑戰邁向卓越，當個「領頭羊」的帶頭典範，擔任的主要工作是團隊進程規劃與方案整合。「綠手指教學團隊」就在這樣的動機下，由我邀約後產生。（訪談資料103b）

- (三) 100年9月：學校成立四種教師專業社群。

於學期初利用「學務管理系統」，開設了社群參加調查

表，透過線上填報系統，讓全校教師自由選擇感興趣的社群加入。而教務處也規劃每個月一次社群共同的聚會討論時間，同時並協助各專業社群召集人遴聘。（訪談資料103a）

（四）101年3月：通過教育部101年度教師教學卓越獎臺中市初選。

臺中市政府教育局全球資訊網—公告文件—本市薦送參加獎複選學校團隊名單，請依說明辦理，請查照。<http://www.tc.edu.tw/news/show/id/19238>。

（五）101年6月：通過臺中市101年資訊科技融入教學創新應用典範團隊選拔第二階段複選。

臺中市政府教育局全球資訊網—公告文件—檢送臺中市101年資訊科技融入教學創新應用典範團隊選拔第二階段複選通過名單，請查照。<https://www.tc.edu.tw/news/show/id/22740>

（六）101年9月：代表臺中市參加教育部101年度教師教學卓越獎複選，榮獲國小組銀質獎。

教育部全球資訊網「即時新聞」 「101年資訊科技融入教學創新應用典範團隊選拔活動」優勝團隊出爐。<http://www.edu.tw/news1/detail.aspx?Node=1088&Page=14825&Index=1&WID=3ee9c9ee-f44e-44f0-a431-c300341d9f77>。

（七）101年11月：代表臺中市參加教育部資訊科技融入教學創新應用典範團隊選拔，榮獲優勝。

臺中市政府教育局全球資訊網—公告文件—公告教育部101年資訊科技融入教學創新應用典範團隊選拔活動-優勝團隊名單。<http://www.tc.edu.tw/news/show/id/30504>。

三、個案背景分析：

（一）100年至101年度未參加「教師專業發展評鑑」，亦未申請「精

進教學計畫」。

在行政會議討論下，一致認為教師專業社群推動，是改善目前週三進修形式，提升教師教學熱忱及專業之較佳方式，雖然目前並無參加「教師專業發展評鑑」，亦無申請「精進教學計畫」，但也由於少了申請政府補助經費的繁瑣及計畫執行期程的壓力，排除相關文書彙整、研討紀錄、執行成果、經費核銷的束縛，因此推動教師專業社群，更加的彈性與自由，校內教師參與率也因此而提高，而社群的討論也更加活絡。（訪談資料103a）

（二）團隊成員自發性利用共同課餘時間，長期進行課程研討、踏查、分享。

基本上，整個團隊成員都是自發性加入，教務處會想辦法把大家排出共同空堂時間，以便長期進行課程相關的討論，或是一起出去田野踏查。透過社群對話進行專業分享，才會有最後的成果。（訪談資料103b）

（三）團隊成員藉由延續的社群對話、深度匯談，發展特色課程與教學創新。

團隊成員不需要行政督促，自發性的利用共同空堂時間，長期進行與方案課程有關的討論、踏查、分享，藉由一次次的社群對話、深度匯談，激盪出課程的特色。2012年3月中旬先通過「101年度獎臺中市初選」，2012年7月代表臺中市參加全國複賽，最後終於在2012年9月獲得教育部評選為101年度教師教學卓越獎複選的國小組銀質獎。（訪談資料103b）

（四）本團隊成員由教務主任邀約組成，各自具有生態、攝影、資訊、藝文、班級經營等專長。

還記得100年9月的時候，為了半哄半騙（開玩笑的）讓大家願意加入ICT和ITM團隊，申辦了專案計畫，我邀請了具

有生態、攝影、資訊、藝文等各類不同專長的教師，有的是級任導師，有的是身懷絕技的組長或是科任老師，這就是後來組成的「綠手指教學團隊」教學社群的基本成員。（訪談資料103b）

（五）本團隊成員共同完成10年來學校發展之特色課程統整。

為了統整10年來學校發展的特色課程，為參加「101年度獎」預做準備，早在2011年9月就由教務主任邀請具有生態、攝影、資訊、藝文……等專長的教師，專案組成了「綠手指教學團隊」教學社群。綠手指教學團隊，最難能可貴之處，在於團隊教師各個擁有生態、藝文、資訊、班級經營……等豐富的教學經驗與多元的專業知能。（訪談資料103a）

若以學校學生層面而言，則是希望藉由此次的機會將學校多年來發展的各個課程做一統整，讓本校學生能有更多元寬廣的學習機會。（訪談資料103b）

（六）本團隊成員中，僅有校長未實際參與教學（課程實施）；其餘十人均為教學（課程實施）者。

雖然校長並不是第一線的教學者，但是校長的資訊專長和資源的引進，讓團隊在工作中得到充分的支援。（訪談資料103b）

許多課程需要支援與協同教學，教學的部分，我也必須親自參與。（訪談資料103b）

（七）本團隊成員中，校長與教務主任為課程規劃與領導角色，並擔任相關協調與整合工作。

校長的支持、行政的支援是促成綠手指教學團隊能持續不斷之動力與最佳後盾；雖然校長並不是第一線的教學者，但是校長的資訊專長和資源的引進，讓團隊工作中得到充分的支援；就算他自己解決不了，也能找到專業的資訊人力協助。這

應該是行動支持的最佳寫照，可能因此參賽過程中並無特別的衝突需做處理與解決，賽後校長以書信方式期勉團隊成員。

（訪談資料103b）

在團隊工作中參與了團隊成員募集、計畫期程規劃、執行進度控管、各項會議協調、課程架構統整、教學卓越方案撰寫、團隊激勵、意見整合、衝突管理和成果彙整。（訪談資料103b）

肆、問題分析

一、表層問題

（一）團隊領導

教學群教師具有高度專業自主性，為鬆散扁平化之組織型態；平日整合程度不高，通常均獨立運作班級經營或學習領域之教學活動。

週三下午教師進修活動規劃與安排，長久以來一直是教師獲取專業新知的主要管道，然而在缺乏整體性與系統化的規畫，又無相關配套措施之誘因與監督機制下，教師常成為被動的聽講者。因此不願意參加進修活動，或是報名參加卻中途藉故離席，研習中聊天、帶筆電上網、帶作業批改、接聽電話……意興闌珊，消極看待週三進修的教師比比皆是。（訪談資料103b）

有感於團隊成員平時在各領域默默耕耘，並沒有太多機會針對學校願景或是個人教育理念進行溝通交流，正如許多學校的教學群一樣，是扁平鬆散的組織型態。希望能激勵整合教師優異的教學方案與課程，超越自我邁向卓越，此為最主要之動機。（訪談資料103b）

還記得100年9月的時候，為了半哄半騙（開玩笑的）讓大家願意加入ICT和ITM團隊，申辦了專案計畫，我邀請了具有生態、攝影、

資訊、藝文等各類不同專長的教師，有的是級任導師，有的是身懷絕技的組長或是科任老師……。（訪談資料103b）

我們這個團隊為了上一個目標打拼，時間相隔雖然已經將近兩年，但是大家仍舊「中毒很深」，各自在自己的專長領域學習成長，等待下一個目標的出現。唯一可惜的是，原本帶頭的人已經不在原校。但是，我相信，以那種存在已久的文化和互動，要再凝聚一次向心力，並不是什麼困難的事。就像雁群的長距離飛行，大家都可以是領航員；只需要有領導者站出來，大旗一揮，就自動歸隊入列集體向前了。（訪談資料103b）

（二）課程發展

1. 學校課程並非系統性的規畫與發展；團隊成員均有專長領域及創新作為，但未能統整規劃學校本位課程發展。

以比賽層面而言當然是希望能獲得教學卓越獎的榮譽與肯定。但若以學校學生層面而言，則是希望藉由此次的機會將學校多年來發展的各個課程做一統整，讓本校學生能有更多元寬廣的學習機會。（訪談資料103b）

其實，所有參賽的課程內容幾乎都不是現在才創造出來的，大多都已經存在多年，只是一直分散在班級教學或是特定的主題活動中；藉著這次的整合，希望能建立起一個宏觀的架構，把分享交流的制度和課程發展的機制建立起來，看是否可以做為大家往後參考的典範。（訪談資料103b）

2. 僅仰賴行政領導者倡導知識管理，逐步帶動教學團隊成員妥善運用交流平臺，以形成知識分享與擴散；但團隊成員原本卻沒有這項重要能力或認知。

團隊成員在學校各領域默默教學耕耘與創新，大致已有將近10年的時間。「綠手指教學團隊」則是為了參加教學卓越獎

比賽而重新組合而成的團隊，雖然時間較短，但成員已有多多年合作與共事的默契。身為教務主任，將擁有各專長的團隊成員加以整合，透過系統性的會議凝聚共識，整理方案到參加比賽獲獎，時間大約僅有1年。（訪談資料103b）

因為本身是教務主任，就是團隊的召集人，加入團隊的動機在於想要自我挑戰邁向卓越，當個「領頭羊」的帶頭典範，擔任的主要工作是團隊進程規劃與方案整合。「綠手指教學團隊」就在這樣的動機下，由我邀約後產生。還記得100年9月的時候，為了半哄半騙（開玩笑的）讓大家願意加入ICT和ITM團隊，申辦了專案計畫，我邀請了具有生態、攝影、資訊、藝文等各類不同專長的教師，有的是級任導師，有的是身懷絕技的組長或是科任老師，這就是後來組成的「綠手指教學團隊」教學社群的基本成員。（訪談資料103b）

校長的支持、行政的支援是促成綠手指教學團隊能持續不斷之動力與最佳後盾；雖然校長並不是第一線的教學者，但是校長的資訊專長和資源的引進，讓團隊工作中得到充分的支援；就算他自己解決不了，也能找到專業的資訊人力協助。這應該是行動支持的最佳寫照，可能因此參賽過程中並無特別的衝突需做處理與解決，賽後校長以書信方式期勉團隊成員。（訪談資料103b）

學校發展學校特色課程方面，提供了全方位的支援：協作平臺建置、平板電腦提供……等。（訪談資料103b）

二、深層問題

（一）團隊領導

1. 基層教師長期以「教室王國」為工作及生活安逸圈；封閉態度不利於意見交流，亦並未充分建立同儕信任關係。

有感於團隊成員平時在各領域默默耕耘，並沒有太多機會針對學校願景或是個人教育理念進行溝通交流，正如許多學校的教學群一樣，是扁平鬆散的組織型態。（訪談資料103b）

就像雁群的長距離飛行，大家都可以是領航員；只需要有領導者站出來，大旗一揮，就自動歸隊入列集體向前了。（訪談資料103b）

在缺乏整體性與系統化的規畫，又無相關配套措施之誘因與監督機制下，教師常成為被動的聽講者。因此不願意參加進修活動，或是報名參加卻中途藉故離席，研習中聊天、帶筆電上網、帶作業批改、接聽電話……意興闌珊，消極看待週三進修的教師比比皆是。（訪談資料103d）

在因緣際會的情況下，我竟然得以半百之年，加入一群以年輕人為主軸的教學團隊，我也因此機會得以更加認識資訊融入教學的功用及效果。（訪談資料103d）

2. 校長、主任平日忙碌於行政管理庶務，無暇亦無力經營團隊成員之人際整合，僅藉由承接專案計畫，促成團隊成員短期目標一致，方得以暫時凝聚向心。

團隊成員對「教育本質」與「亮點作秀」心態上，在過程中曾經引發爭辯，算是初期尚未進入課程研議前的主要衝突。但是對於該「做的事本來就要做」、「一切都是為了學生」，大家都算是有共識，所以ITM和教學卓越的目標，才會讓大家相互包容，順利運作。（訪談資料103b）

任教多年，以往只有與同學年夥伴小規模的班群合作教學經驗。此次，在教務處的整合領導之下，有幸能與多位各方面學有專長的同仁們，一起帶領孩子實作體驗「都市中的綠色方舟」。（訪談資料103d）

（二）課程發展

1. 學校課程規劃經常為任務導向；僅針對短期目標需求規劃課程，未能透過課程領導及團隊研議方式，推動學校本位課程發展。

我們這個團隊為了上一個目標打拼，時間相隔雖然已經將近兩年，但是大家仍舊「中毒很深」，各自在自己的專長領域學習成長，等待下一個目標的出現。唯一可惜的是，原本帶頭的人已經不在原校。但是，我相信，以那種存在已久的文化和互動，要再凝聚一次向心力，並不是什麼困難的事。就像雁群的長距離飛行，大家都可以是領航員；只需要有領導者站出來，大旗一揮，就自動歸隊入列集體向前了。（訪談資料103b）

2. 各項專案計畫實施並非系統規畫；學校承接後往往為領導者主觀意願，而非教學團隊自發性願景，致使專案計畫目標無法連貫統整。

團隊成員在學校各領域默默教學耕耘與創新，大致已有將近10年的時間。「綠手指教學團隊」則是為了參加教學卓越獎比賽而重新組合而成的團隊，雖然時間較短，但成員已有多年合作與共事的默契。（訪談資料103b）

「綠手指教學團隊」就在這樣的動機下，由我邀約後產生。還記得100年9月的時候，為了半哄半騙（開玩笑的）讓大家願意加入ICT和ITM團隊，申辦了專案計畫，我邀請了具有生態、攝影、資訊、藝文等各類不同專長的教師，有的是級任導師，有的是身懷絕技的組長或試科任老師，這就是後來組成的「綠手指教學團隊」教學社群的基本成員。（訪談資料103b）

其實，團隊成員基本上都是先前專案的老班底，先透過平板電腦配發的誘因鼓勵大家實驗性的投入ITM專案，再用「一魚多吃」的理由，引導大家逐漸把「教學卓越團隊」當作下一個目標，用心良苦的誘導及善意、透明的目標進程剖析，避免因為害怕負擔沉重，應該是最後成功的關鍵。（訪談資料103b）

伍、解決策略分析

一、先備條件

教學品質的良莠，關鍵在於教師的專業程度；除了奠基於班級經營、教學知能、持續精進及工作態度之外，更需要有「人和」的信任基礎上，發展出優質的學校文化氛圍。

分享是創造知識價值之泉源。本方案最大之特點，在於透過即時、無距離、不藏私之理念，藉由教師專業社群、校際交流、國際合作、部落格分享、FB粉絲團……等方式，達到知識共享、教學共榮之教育新境界。（訪談資料103c）

本方案的教學成果，均建置在「綠色方舟」的部落格中（<http://ilovegreenark.blogspot.tw/>），以及Facebook的GREEN ARK粉絲團（<https://www.facebook.com/ilovegreenark>）與全世界進行分享。網站所看到的任何教學資料，皆符合了「創用CC」的使用精神，不必擔心著作權的問題。（訪談資料103c）

任教多年，以往只有與同學年夥伴小規模的班群合作教學經驗。此次，在教務處的整合領導之下，有幸能與多位各方面學有專長的同仁們，一起帶領孩子實作體驗「都市中的綠色方舟」。（訪談資料103d）

團隊的力量無窮大，透過教師們專業分享，我感受到和同事一起激盪腦力的快樂……，這是一場教學相長的歡樂盛宴，讓我對能夠從事教育工作而心存感謝。（訪談資料103d）

二、運作關鍵

文獻探討中曾提及Louis與Kruse（1995）的論述，認為分享領導、共享價值與遠景、集體學習和應用、支持性的組織條件，以及同儕分享個人的教學實務，乃是形塑教學卓越團隊之基礎（引自陳佩英、焦傳金，2009）；本研究也發現：透過學校的課程發展歷程，催化了「人的改變」，打造出前述「形塑教學卓越團隊之基礎」，分述如下：

（一）課程統整的歷程觸發了教學團隊成員間的人際整合，促使組織目標與個人價值融合。

我們透過各項社區參訪、環境教育、實地踏查……等活動，讓老師、學生、家長共同參與課程的進行，不但提升了學習績效，也建立了彼此水乳交融的情感。（訪談資料103c）

分析本教學社群運作成功的歷程可歸納如下：以參加教學卓越獎，自我超越、自我挑戰，樹立教學典範並將課程理念與人分享為共同目標。（訪談資料103d）

本校綠手指教學社群，經由無私的分享，產生了相當程度的化學反應。除了不斷地有創新教學的點子醞釀出來之外，更重要的是團隊願意無私而無我付出的那股熱情，不斷地在一次又一次的社群聚會中激盪迴旋。在這樣的過程中，沒有人在意手錶上的時刻，而只在乎有沒有產出好的結果；沒有人在意是否是週末假日，只在乎自己手上的工作是否可以如期完成。更難能可貴的是，有許多的工作，都是自己「找」來做的，而不是領導者「給」或「交辦」的。一種同舟共濟，捨我其誰的精

神，在團隊裡成為超越顛峰的動力。（訪談資料103d）

（二）課程研發的歷程，是「教育點滴工程」的最佳印證；如能經由系統性的規畫統整，將可促使課程實施更具影響力。

「都市中的綠色方舟」課程方案，由小到大，由「點」到「線」再到「面」的擴展，這些課程發展的歷程與甜美的成果，印證了教育真的是「百年樹人」的希望工程。（訪談資料103c）

在團隊運作的過程中，我不僅看到了老師們的專業與熱情、孩子們的認真與專注、家長們高度的支持和參與，更看見了我們用心經營的成果，和教育無限的可能。（訪談資料103c）

綠手指教學團隊成員，藉由「教師專業社群」、「資訊應用讀書會」、「教材教具開發工作坊」……等方式，成員之間相互分享、砥礪，激盪出「教育愛」、「關照能」，同時更激發出教師「有效的智慧資本」，形成教育良善的動態循環。（訪談資料103d）

在因緣際會的情況下，我竟然得以半百之年，加入一群以年輕人為主軸的教學團隊，我也因此機會得以更加認識資訊融入教學的功用及效果。有了這些教學媒材，我這個即將步入阿嬤級的教師也可以成為「幼童粉絲」。（訪談資料103d）

這些年來，經常聽到同事說，你們營造生態園真辛苦，可惜這麼好的場域卻缺少教學活動，殊為可惜。故藉由這次整合學校電腦多媒體設備與資源的機會，透過網站「悠遊大元水世界」，針對水生世界進行多面向的教學，同事的熱情參與，讓我十分感動，辛苦建立的教學場域，終於對學生有了具體的幫助。（訪談資料103d）

三、後續延伸

(一) 沒有教育理念的課程實施是盲行；沒有課程實施的教育理念是空想。教學團隊的反思內省，是教育永續精進的原動力。

教師專業學習社群，對於教師專業知能的提升，確實有其效能，卻非萬能，針對上述社群運作的成功經驗，我們再次做了如下之省思：

1. 教師社群召集人需有助人熱忱、教育專業、計畫管理……等能力，社群運作的活絡，課程與教學上的創新產出，或專業知識內化，召集人負有重要之關鍵。
2. 社群活動主軸同樣需要系統化規劃，對教師專業知能的建構才有幫助。
3. 校長的支持、行政的支援是促成社群運作能持續不斷之動力與最佳後盾。（訪談資料103c）

(二) 領導者經營卓越的永續，需避免「人去政息」；唯有制度、文化的形塑，方為可長可久之計。

教學卓越方案可貴之處，在於方案可複製、經驗可分享、具有延續性；我們這個團隊為了上一個目標打拼，時間相隔雖然已經將近兩年，但是大家仍舊「中毒很深」，各自在自己的專長領域學習成長，等待下一個目標的出現。唯一可惜的是，原本帶頭的人已經不在原校。但是，我相信，以那種存在已久的文化和互動，要再凝聚一次向心力，並不是什麼困難的事。就像雁群的長距離飛行，大家都可以是領航員；只需要有領導者站出來，大旗一揮，就自動歸隊入列集體向前了。（訪談資料103b）

社群是從心動到行動、從個體到群體、從自有到共享、從公轉到自轉。校長是專業社群的陪伴者也是領導者，要善加利

用「帶」與「待」的領導藝術，將學校成員引領成為學習型組織，邁向教學卓越創新之新境界。（訪談資料103d）

陸、研究結論與省思

本研究以臺中市咚咚國小教學卓越團隊為研究對象，針對本研究之目的在教學卓越團隊形成的歷程、團隊成員的教育理念以及特色課程發展的定向，根據個案組成成員之不同訪談交互分析中，獲得以下結論。

一、研究發現

（一）教學卓越團隊形成歷程分析

文獻探討上有關Hord（2004）根據Louis與Kruse（1995）之研究，是以五個面向界定專業學習社群：含括分享領導、共享價值與遠景、集體學習和應用、支持性的組織條件以及同儕分享個人的教學實務。而本研究中有關教學卓越團隊形成的歷程亦發現不出此範疇，另歸納為3個向度，分述如下：

1. 人和的前提：因為有和諧的校園人際互動氛圍，才有集結成為社群、成為團隊的本錢。
2. 教育的元素：透過活動、教學、課程化的整合，教師專業發展社群轉型為教學卓越團隊的願景才有實踐的可能。
3. 時地的機遇：經歷十年的蘊釀發展，在生態、環保等課程（綠野仙踪、蠶缺的愛、窗外的小精靈、五星級棲地……）整合了教師的精彩教學，在地課程於焉產生。

（一）教學卓越團隊成員之教育理念歸納

1. 競競業業、一步一腳印；善盡一己之力，成就另一種可能

每一位身為教師的基本使命感，在於擔任教師工作上善盡職責，讓孩子在我們經手的學習過程中，能開發學生們的潛能，成就未來學習的無限可能。因此，兢兢業業、一步一腳印地在工作任務中付出，是成員們擔任教職的基本價值。

2. 盡心盡力，不留遺憾；要做就把它做到最好

團隊中的第二種教育理念，是屬於具有積極正向思維者的教育理念，是以高標準的自我要求，來面對自己所從事的教育工作。有著恨鐵不成鋼的教育使命感，並將每一個孩子，每一件事情，都竭盡心力地想要把他做到最好。因此在各自經營的班級或教學領域，都能有很好的成效。

3. 躬逢其盛，共襄盛舉，何樂而不為

檢視訪談資料，發現另有一群被動卻也不冰凍的團隊成員教師們，自忖沒有足夠能量，也沒有強烈動機，更沒有具體的遠大理想抱負。但是在教育精進的浪頭上，得幸能一同乘上教學卓越的方舟，攜手揚帆，共同為未來教育工程而努力（或只是參與其中），何樂而不為，焉有不上船之理。

（三）教學卓越團隊特色課程之發展歷程詮釋

1. 創業維艱起頭難，各有所持，撞擊中產生火花

團隊的組成與運作不是一蹴可及的，萬事起頭難，一開始框住的成員，免不了有的人一頭熱，也少不了有「純欣賞」的人。對於要團隊中將要決議一起執行的策略與分工，也常因為來自於各自不同的專業領域，異質接觸的結果，各有不同的堅持或想法要用很多的互動溝通來整合意見。當然，不可諱言異質的好處，也讓很多非線性思考的創想，變成了非常有建設性的做法或方案，這樣的撞擊是猛烈的、但是激起的火花也是別具價值的。

2. 站在巨人的肩膀，因為做，讓我們學習到更多

如果說，每一個團隊成員都是其教育專業領域的巨人，那麼因為這樣一個教學卓越團隊組成與結合，讓每個人都有機會站上了巨人的肩膀。視野開闊了、遠大了，我們的教學也因此變得不同。我們的孩子可以接受到的學習，也會變得更不一樣。當每個人的視野都開闊了，我們也就看到了更深遠的未來，也看到了更多孩子們的希望。

3. 從零散到具體，原來我們為孩子們做了這麼多

當分散在各學年的活動與教學主題得到了一次重整的機會，我們的課程有真正實現的時候。對於教學卓越團隊而言，每一個成長的軌跡都是那麼的清晰明確，這一路走來，團隊成員在各自的教學領域上的付出與貢獻，在沒有這樣的一個契機之前，可能也只是曾經、也只是孩子們成長過程中，學習過程中的一次美好記憶。但是因為有了這樣的方案的願景，整理整合的過程，才會讓每個伙伴驚嘆「原來我們做了這麼多」。

二、歸納結論

（一）教學卓越團隊展現積極正向的教師文化氛圍

本研究個案團隊成員間表現的正向樂觀態度與信念，是這一群人聚集在一起成就課程推動的主要因素。組織間的正向積極態度，表現在各自的專長領域中，又能有所包容磨合，是團隊運作發展的重要基礎。

（二）教學卓越團隊以原有的教學基模為基礎，經長時間的課程整合後，才完成學校本位課程發展藍圖

這也是一個漫長的歷程，需要相互的包容和體諒，在多年教學活動的點與面中構成完整的這片課程地圖。很多是教師多年的教學心得，再分別提出整理而成，因此，時間在本團隊的運作上也是一項不可或缺的因素。

（三）「人」才是關鍵，整合人難度最高

教務主任願景領導，再加上教師專業社群的支援導入，在榮譽感、成就感以及實質效益（獎金）的種種誘因中，以類似溫水煮青蛙的策略，逐年逐次、一點一滴的激勵團隊持續前進。而人的正向積極的態度之外，那一份團隊成員所具備的不畏艱難、勇於挑戰的性格也是團隊成長很重要的決定因素。因為有共同的信念與承諾，就會彼此相互提攜，努力堅持下去，才能在過程中遭遇困難時還能繼續走下去。

（四）團隊中的重要他人，恰如桶箍能圈起團隊

以本個案為例，我們研究訪談的資料分析中發現，在此團隊中還有另一位重要他人（keyman）—教務主任，以其對校務的熟悉和對同仁的了解，成就了這一團隊的組成和運作結果。最主要的原因應該是行政與教學二者都能有親力親為、親自涉獵的認同感，又能兼具實務上領頭羊的角色，更突顯了一個教學卓越團隊在目標願景確立後，執行上非常關鍵的那一環，箍緊木桶上木片的鐵環—實際執行運作的團隊領導人有多麼的重要。

（五）校長的科技領導專業，以及運用分布式領導策略恰如其分

一般學校在校務運作政策推動時，通常難脫由上而下的模式。然而，在經營教學卓越團隊運作上，如果也是由校長主動且展現強烈的企圖心的介入，則更容易產生這種由上而下的行政領導教學之感，教師也容易有抗拒之心。本個案中，校長對於團隊之領導，運用了個人的專業—「資訊平臺程式」繕寫之專才，以科技領導的策略，提供團隊資訊整合及溝通平臺管理的重要支持。另外，也藉由分布式領導，如文獻分析探討中呈現的另一種領導模式「教師領導」之運用，「授權賦能」讓校長在整個團隊的運作上退居側面支持（並未主動居於主導地位）及背後的鼓勵，這樣適得其分的專業支持與友善關連的領導參與，對於團隊的運作有極其重要的影響。

（六）不同年資的教學經驗，撞擊出進步的火花

年資較少的年輕教師，雖然教學資歷較不足，反而成了不受拘束的創意發想者。資深的教師，又能很安份地運用豐富的教學經驗，時時回溯著課程發展中學生們的所學所知是否明確到位。有著這樣的兩股力量，成了團隊進步的重要韁繩，巧妙地整合了兼具創意與教學意義的各項課程與教學活動設計。

（七）建立共同目標，通盤整合，力求完美呈現

從原本就有的基礎包括「綠野仙踪」、「蠶缺的愛」、「窗外的小精靈」、「五星級棲地」……等主題，以城市綠舟為核心概念，共願為理想的藍圖實踐而努力，是本方案團隊運作的重要基石。

三、研究省思

（一）從登錄、入圍、獲獎看起

題目過大、貪多必失、深度不足，造成整個方案成果的展現失焦；什麼都是特色，變成「什麼都看不出特色」。這也造成我們要加以省思：我們做的是課程發展的成果，還是教學卓越獎的決選？我們要的究竟是什麼？想要得獎的關鍵又是什麼？

（二）教育人員的改變

從一個原本一板一眼教學的老師，變成了一位願意參與課程設計與活化教學的老師，改變人是最大的成就。正如我們期待教師的努力，能有效地改變學生一樣的有意義。就本個案之校長原本是資訊專長教師的背景，最終成就了「藝術與人文」學校的經營，以及引領相關人才的持續投入教學設計的產出，更是難能可貴，可是我們要做的還要更多。我們期待孩子們的改變，期待更光明的未來。

（三）綠色方舟之烙印再生留念，生態意識之永續延伸

從歷程思考整個團隊的生命週期，團隊領導者是一大關鍵。而人的經營是需要時間進一步培養的。我們都深知帶人要帶心，而且最重

要不是來自校長的壓力與期待，而是真正內化成教師向前邁進的自發與自我實現的期許，讓學校在亮點的呈現中找到機會。透過這樣一個團隊，真正帶給學校是進步的高峰經驗，與延續的教育價值。如同綠色方舟之烙印，深深刻劃在每位師生的心裡。

（四）移植模式之人與心，是我們尚待觀察的重點

儘管團隊的願景明白揭示：「方案可以分享、經驗可以複製、不會因人而消逝」可是我們仍不得不擔心，方案移植的可行性，其中待解決問題包括：移植的可能性、如何做、怎麼開始做、如何繼續做，都是參照者需要用心去參透的教育哲學。

（五）課程與教學領導，是校長應主動積極介入的重要課題

儘管本個案是一榮獲教學卓越團隊銀質獎的學校，然而我們就該提報教卓評選的資料及訪談內容分析，對於這樣一所優質運作學校做進一步檢視，發現校長真正涉入課程領導的比重仍顯相當薄弱。在現今校長學的研究趨勢下，校長應如何運用方法，主動積極介入課程與教學的領導，更顯重要。

柒、研究建議

領導策略之研究、校園組織氣氛與文化經營之研究、團體動力學之研究、課程領導等相關領域都是未來教育學門中的重要課題。透過典範團隊的個案研究分析，對於學校發展與教師教學專業能力之精進，確有其後續研究之價值。本研究團隊提出可能形成的新問題如下：

一、在咚咚教學團隊獲得教學卓越獎項之後，對於小組成員個體有何影響？

本研究發現，團隊成員是追求教學卓越的最重要因素；而

團隊的獲獎，則是對團隊成員在課程與教學的努力與付出給予肯定。對於小組成員個體有相當程度的激勵作用。因此，期望在未來研究中看到針對小組成員獲獎後續效應之相關研究，或將有助於推動教學卓越再提昇與普及。

二、在咚咚教學團隊獲得教學卓越獎項之後，對於該校的課程及教學什麼後續發展及影響？

在研究的過程當中發現，咚咚教學團隊是將近十年來陸續發展之主題課程，經由教務主任主導整合發展完成，雖獲得教學卓越獎項肯定，但仔細探究，課程發展缺乏一貫統整之邏輯脈絡。卓越的課程發展應是一個不斷調整與改進不斷精進的循環歷程。因此，我們期待看到咚咚國小的課程在獲得教學卓越獎項之後，課程又產生了什麼樣的變化，有待後續的研究加以探究。

三、學校教學團隊追求教學卓越的真正目的為何？

教學卓越的真正目的期盼學校藉由團隊學習的方式，帶動教育革新，提升學校效能，並在團隊學習中，激發教師能在教材教法上力求創新，或在班級經營上發揮特色，照顧好每一個孩子。就本研究的脈絡可發現咚咚教學團隊所發展之課程雖然可以讓孩子從課程當中習得課程所設定之教學目標，但遺憾的是團隊所設計課程之出發點是為了參加比賽？還是提升教學效能？照顧好每一個孩子？

四、學校團隊在獲得教學卓越獎項肯定後，延續推廣與分享其成果，期待並樂見擴大影響之效益

咚咚教學團隊發表之內容提到，團隊試圖對校外社群進行分享，透過邀請鄰近學校教師社群蒞校參訪，透過部落格粉絲團將本方案與世界交流，及透過締結姊妹校兩校交流參訪、遠距視訊會議等方式，與國外小學進行課程交流。期待看到咚咚教學團隊

所發展之卓越課程透過以上方式，持續擴大影響效益。

特別致謝

本個案研究計畫，特別感謝臺中市教學卓越團隊○○國小核心人物，○○○校長當時擔任教務主任，傾力提供研究所需相關資料，讓本研究得以順利進行，並完成相關結果之報告，藉此分享經驗給關心教育推動的所有人。

參考文獻

- 李幸儒（2008）。國民小學教學卓越團隊運作歷程之研究（未出版之碩士論文）。淡江大學教育政策與領導研究所碩士班，新北市。
- 李新鄉（2010）。教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究：以大一國小為例。臺灣教育社會學研究，10(2)，41-83。
- 高佩媛（2013）。國中教學卓越獎獲獎團隊學習歷程之個案研究—以臺中市立漢口國中為利（未出版之碩士論文）。國立中正大學教育學院教師教學專業發展數位學習碩士論文，嘉義縣。
- 教育部（2003）。獎評選及獎勵要點。臺北市：教育部。
- 張奕華、吳怡佳（2008）。校長科技領導與教師教學效能關係之研究。教育研究與發展期刊，4(1)，171-194。
- 陳佩英、焦傳金（2009）。分散式領導與專業學習社群之建構。教育科學研究期刊，54(1)，55-86。
- 陳淑媛（2010）。金質獎獲獎關鍵因素之研究—以光正國中教學團隊為例（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，彰化縣。

黃建翔、吳清山（2013）。國民中學教師專業發展、專業承諾與教學效能關係之研究—以TEPS資料庫為例。**師資培育與教師專業發展期刊**，**6(2)**，117-140。

鄭富仁（2009）。學校本位課程發展的歷程分析—以一所教學卓越獎學校為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學教育學院教育學研究所，嘉義縣。

鄧悅玲（2011）。國民小學校長領導風格之研究：整合分析（未出版之碩士論文）。中臺科技大學文教事業經營研究所，臺中市。

賴志峰、張盈霏（2012）。教師領導的研究成果之初步分析。**庶民文化研究**，**6**。

Borth, R. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

附錄一

個案研究訪談大綱

分組提問

作答對象說明：a：校長；b：主任；c：教師

一、獲獎前，咚咚教學團隊形成的歷程如何？

(一) 咚咚教學團隊成員，在這個教學團隊的時間多久？

1-1-1a 您籌組團隊至獲獎約有多久時間？

1-1-2b 您加入團隊至獲獎約有多久時間？

1-1-3c 您被邀請加入團隊至獲獎約有多久？

(二) 是怎樣的因緣際會組成咚咚教學團隊的？

1-2-1a 觸發您籌組團隊的主要外在條件為何？您的主要角色是什麼？您擔任的主要任務是什麼？

1-2-2b 您回想當時願意加入團隊的主要考量為何？您的主要角色是什麼？您擔任的主要任務是什麼？

1-2-3c 您認為受邀請加入團隊的主要原因是什麼？您的主要角色是什麼？您擔任的主要任務是什麼？

(三) 咚咚教學團隊成員，參與教學團隊的動機是什麼？

1-3-1a 您帶領團隊的主要動機為何？

1-3-2b 您參與團隊的動機為何？

1-3-3c 您加入團隊的動機為何？

(四) 咚咚教學團隊成員對這個教學團隊的期望為何？

1-4-1a 您當時期待團隊未來會有什麼發展？對學校的助益及對個人的領導有何期待？

1-4-2b 您當時期待團隊未來會有什麼發展？對學校課程發展的助益及對行政工作的推展有何期待？

1-4-3c 您當時期待團隊未來會有什麼發展？對個人教學實

務上的助益及對學生學習的幫助有何期待？

二、咚咚教學團隊成員的教育理念是什麼？

(一) 咚咚教學團隊成員在從事教育工作所秉持的理念是什麼？

2-1-1a 校長您從事教育工作所秉持的理念是什麼？

2-1-2a 是什麼因素促使您有如此理念？

2-1-3a 您的辦學理念是什麼？

2-1-4a 您會用什麼措施逐步實現您的辦學理念？

2-1-1b 您自己對教育的理念是什麼？

2-1-2b 什麼因素促使您有如此理念？

2-1-3b 您的專業理念會用什麼方式表現出來？

2-1-1c 您自己對教育的理念是什麼？

2-1-2c 什麼因素促使您有如此理念？

2-1-3c 您的專業理念會用什麼方式表現出來？

(二) 咚咚教學團隊成員參與決策的方法、溝通與衝突的處理方式為何？

2-2-1a 校長您覺得有哪些面向是團隊成員可以共同參與的？

2-2-2a 參與的方式是什麼？

2-2-3a 團體難免會有衝突，請問校長您如何溝通處理？

2-2-1b 在團隊工作中您參與了哪些工作？

2-2-2b 團隊決策的方式是什麼？

2-2-3b 團隊經歷了哪些衝突？

2-2-4b 校長如何解決？溝通方式是什麼？

2-2-1c 在團隊工作中您參與了哪些工作？

2-2-2c 團隊決策的方式是什麼？

2-2-3c 團隊經歷了哪些衝突？

2-2-4c 校長如何解決？溝通方式是什麼？

共同提問

校長、主任與教師共通問題

三、咚咚教學團隊之特色課程發展為何？

(一) 咚咚國小學校特色課程發展的支持系統為何？

3-1-1 請問貴校發展學校特色課程方面，提供了那些經費方面的協助？

3-1-2 請問貴校發展學校特色課程方面，提供了那些軟硬體方面的支援？

3-1-3 請問貴校發展學校特色課程方面，提供了那些人力方面的支援？

(二) 特色課程發展時，咚咚教學團隊是如何運作的？

3-2-1 請問貴校教學卓越團隊的特色課程設計，是如何發想醞釀出來的？

3-2-2 有哪些關鍵的人事物嗎？產生哪些影響？

3-2-3 請問貴校教學卓越團隊的特色課程之設計程序為何？課程的發展順序如何？

3-2-4 請問貴校教學卓越團隊的特色課程之設計內容所需的時間長短？

3-2-5 請問貴校教學卓越團隊的特色課程之設計內容重點是什麼？

(三) 特色課程發展與實施過程中，曾遭遇的困境與解決策略？

3-3-1 請問貴校教學卓越團隊的特色課程發展經歷的各階段，曾經遭遇哪些困難或阻礙？

3-3-2 請問您如何克服或解決上述的困難？